



جامعة محمد خيضر - بسةرة -

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية



## دور القيادة الإدارية في تحقيق جودة التكوين في قطاع التعليم العالي

دراسة حالة جامعة محمد خيضر - بسةرة -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية

تخصص: إدارة الموارد البشرية

إشراف:

أ.د صالح زياني

إعداد الطالبة:

فاطمة الزهرة بن راجح

أعضاء لجنة المناقشة :

رئيساً	جامعة بسةرة	أستاذ التعليم العالي	أ.د. محمد لمين لعجال أعجال
مشرفاً ومقرراً	جامعة باتنة	أستاذ التعليم العالي	أ.د. صالح زياني
ممتحناً	جامعة الجلفة	أستاذ محاضر (أ)	د. أحمد طعيبة
ممتحناً	جامعة بسةرة	أستاذ التعليم العالي	أ.د عبد العظيم بن صغير

السنة الجامعية: 2015-2016

## شكر و عرفان:

الحمد لله ابتداءً وانتهاءً

قال الله تعالى

" فَتَبَسَّمْ ضَاحِكًا مِّن قَوْلِهَا وَقَالَ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ "

سورة النمل الآية 19

أتقدم بواسع الشكر وعظيم الإمتنان لأستاذي الفاضل أ.د. : صالح زباني نظير إشرافه على هذه الدراسة الأكاديمية و الذي كان نعم الأستاذ و الموجه و السند و الداعم الناصح طوال فترة البحث فجزاك الله عني كل خير.

كما لا يفوتني أن أتوجه إلى كل المعلمين و الأساتذة الذين نهلت من فيض علمهم بأسمى عبارات الود والعرفان على ما قدموه لي خلال مساري الدراسي

من الابتدائي إلى ما بعد التدرج.

وإلى الذين مدوا لي يد المساعدة من قريب أو بعيد شاكرة لهم جهدهم.

## الإهداء:

\*\*بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ\*\*

{ وَقَضَىٰ رَبُّكَ أَلَّا تَعْبُدُوا إِلَّا إِيَّاهُ وَبِالْوَالِدَيْنِ إِحْسَانًا }

سورة الاسراء الآية: 23

إلى من حقت فيها الطاعة بعد الله ورسوله

إلى من مهدت لي طريق العلم

ويسرت لي سبيل النجاح

" والدتي الحنون "

إلى والدي الكريم وفاء و عرفانا

حفظهما الله و أطال في عمريهما

إلى الذي شجعني و ساندني من البداية زوجي الفاضل

"الأستاذ غزال" دمت سنداً .

وإلى إخوتي وأخواتي كل باسمه

و أخص بالذكر الأخت بن حسين سليمة.

إلى كل الزملاء و الأحباب الذين وسعتهم ذاكرتي ولم تسعهم

مذكرتي

فاطمة الزهراء

أهدي لهم هذا العمل

شكر و عرفان :.....	04
إهداء:.....	05
فهرس المحتويات : .....	05
فهرس الجداول : .....	06
فهرس الأشكال : .....	06
مقدمة.....	06
أ،ب.....	07

## الفصل الأول : إطار عام للدراسة

1. إشكالية الدراسة : .....	04
2. تساؤلات الدراسة : .....	05
1.2. التساؤل العام : .....	05
2.2. التساؤلات الفرعية:.....	05
3. فرضيات الدراسة:.....	06
1.3. الفرضية العامة:.....	06
2.3. الفرضيات الفرعية: .....	06
4. أسباب اختيار الموضوع: .....	06
5. أهداف الدراسة : .....	07
6. أهمية الدراسة : .....	07
7. تحديد مفاهيم الدراسة:.....	08
1.7. القيادة الادارية : .....	08
2.7. الجودة : .....	08
8. الدراسات السابقة : .....	09
1.8. الدراسات التي تناولت القيادة : .....	09
2.8. الدراسات التي تناولت جودة التعليم العالي : .....	12
9. مناقشة الدراسات السابقة.....	15



الفصل الثاني:  
القيادة الادارية

18	تمهيد
19	1. مفهوم القيادة الادارية
19	1.1 تعريف القيادة لغة
19	1.2 تعريف القيادة اصطلاحا
21	1.3 تعريف القيادة الإدارية
23	2. أركان القيادة الادارية
23	1.2 القائد
23	2.2 التابعين
24	3.2 الأهداف المشتركة
24	2.4 الموقف
24	2.5 التأثير
25	3 أهمية القيادة الادارية
25	3.1 أهمية القيادة في الجانب التنظيمي
26	3.2 أهمية القيادة في الجانب الإنساني
26	3.3 أهمية القيادة في الجانب الاجتماعي
26	3.4 أهمية القيادة في تحقيق الأهداف
27	4 المداخل النظرية المفسرة للقيادة الادارية
27	4.1 مدخل السمات
29	4.2 المدخل السلوكي
34	4.3 المدخل الموقف
37	4.4 المدخل التفاعلي
37	5. أنماط القيادة الادارية
38	5.1 النمط الديمقراطي
38	5.2 النمط الأوتوقراطي
39	5.3 النمط الفوضوي
40	6. محددات النمط القيادي
46	خلاصة الفصل

الفصل الثالث :  
جودة التعليم العالي

48	تمهيد :
49	1. مفهوم الجودة :
50	2. أبعاد الجودة
51	2. 1 أبعاد جودة السلعة
52	2. 2 أبعاد جودة الخدمة
54	3. التطور التاريخي للجودة
54	3. 1 مرحلة الفحص
55	3. 2 مرحلة مراقبة (ضبط) الجودة
55	3. 3 مرحلة تأكيد الجودة
55	3. 4 مرحلة إدارة الجودة الشاملة
56	4. تعريف إدارة الجودة الشاملة:
57	5. أهم المداخل النظرية المفسرة لإدارة الجودة الشاملة
57	5. 1 إدوارد ديمينج
60	5. 2 جوزيف جوران
62	5. 3 فيليب كروسبي
63	5. 4 كاورو إيشيكاوا
64	6. أهمية العمل وفق مدخل إدارة الجودة الشاملة
65	7. مفهوم إدارة الجودة التعليم في مؤسسات التعليم العالي
82	8. أهمية إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي :
66	9. متطلبات إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي
68	10. خطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي
70	11. المقاربات المختلفة لقياس الجودة
71	12. معايير الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي
71	12. 1 جودة الطالب الجامعي
72	12. 2 جودة هيئة التدريس
73	12. 3 جودة الإدارة الجامعية

73.....	12. 4 جودة المرافق التعليمية.....
74.....	12. 5 جودة المناهج التعليمية.....
74.....	12. 6 جودة اللوائح التشريعية.....
74.....	13. معوقات تطبيق نماذج الجودة الشاملة في التعليم العالي .....
76 .....	خلاصة الفصل.....

## الفصل الرابع :

### التعليم العالي والجامعة الجزائرية

78 .....	تمهيد :
79 .....	1. مفهوم التعليم العالي.....
79 .....	2. مكونات النظام التعليمي : .....
80 .....	3. مفهوم البحث العلمي : .....
80 .....	4. أهداف التعليم العالي: .....
81 .....	5. مفهوم الجامعة : .....
82 .....	6. الأدوار الرئيسية للجامعة :.....
82.....	6. 1 دور الجامعة في البحث العلمي .....
82.....	6. 2 دور الجامعة في خدمة المجتمع .....
83.....	6. 3 الأدوار الجديدة للجامعة .....
84 .....	7. نشأة وتطور الجامعة الجزائرية : .....
84 .....	8. التنظيم الإداري للجامعة الجزائرية : .....
87.....	9. التعريف بجامعة محمد خيضر بسكرة:.....
87... ..	9. 1 مراحل تطور جامعة محمد خيضر .....
88.. ..	9. 2 مهام الجامعة .....
89. ..	9. 3 بطاقة تعريفية لخلية ضمان جودة التعليم العالي على مستوى جامعة محمد خيضر بسكرة.. ..
90 .....	10. هيئة التدريس محور فعال في الجامعة :.....
90 .....	11 تعريف الأستاذ الجامعي .....
91 .....	12. مهام الأستاذ الجامعي حسب المشرع الجزائري : .....
92 .....	خلاصة الفصل.....

الجانب التطبيقي  
الفصل الخامس  
الإجراءات المنهجية للبحث  
الدراسة الميدانية

94	تمهيد
95	1. الدراسة الاستطلاعية
95	1.1 عينة الدراسة الاستطلاعية
95	2.1 خصائص العينة الاستطلاعية
99	2. أدوات البحث
100	3. الخصائص السيكمترية للاستبيان
100	1.3 صدق الاستبيان
105	3.3 ثبات الاستبيان
110	4. الدراسة الأساسية
110	1.4 المنهج المستخدم
111	2.4 مجتمع الدراسة وعينته
112	3.4 خصائص مجتمع الدراسة
115	5. أدوات الدراسة الأساسية
115	1.5 استبيان القيادة الإدارية
116	2.5 استبيان جودة التعليم العالي
118	6. مجالات و حدود الدراسة
118	1.6 الحدود البشرية
118	2.6 الحدود الزمنية
118	3.6 الحدود المكانية
118	7. الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
120	خلاصة الفصل

**الفصل السادس:**  
**عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة الأساسية.**

122.....	تمهيد
123 .....	1. عرض وتحليل ومناقشة النتائج
123 .....	1.1 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
125 .....	2.1 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
128 .....	3.1 النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث
130 .....	4.1 النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع
132 .....	5.1 النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس
134.....	6.1 النتائج المتعلقة بالسؤال السادس
136.....	7.1 النتائج المتعلقة بالسؤال السابع
138.....	8.1 النتائج المتعلقة بالسؤال الثامن
140.....	9.1 النتائج المتعلقة بالسؤال التاسع
143 .....	الخاتمة
145 .....	الإقتراحات و التوصيات
149.....	قائمة المراجع

# قائمة الجداول

الصفحة	الجدول	الرقم
22	الجدول رقم (01) : يوضح الفرق بين القائد و المدير.	01
51	الجدول رقم (02) : يوضح أبعاد جودة السلعة حسب غارفين Garvin .	02
52	الجدول رقم (03): يوضح أبعاد جودة الخدمة.	03
95	الجدول رقم(04): يوضح توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير نوع الجنس.	04
96	الجدول رقم (05): يوضح توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير نوع الكلية	05
97	الجدول رقم (06): يوضح توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الرتبة العلمية.	06
98	الجدول رقم (07): يوضح توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الأقدمية المهنية.	07
101	الجدول رقم (08) : يوضح ارتباط الفقرات مع أبعاد استبيان القيادة الإدارية .	08
102	الجدول رقم (09) : يوضح ارتباط درجات أبعاد استبيان القيادة الإدارية مع الدرجة الكلية للاستبيان.	09
103	الجدول رقم (10) : يوضح ارتباط الفقرات مع أبعاد استبيان جودة التعليم العالي.	10
105	الجدول رقم (11) : يوضح ارتباط درجات أبعاد استبيان جودة التعليم العالي مع الدرجة الكلية للاستبيان.	11
107	الجدول رقم (12) : يوضح التجزئة النصفية لأبعاد استبيان القيادة الإدارية.	12
108	الجدول رقم (13) : يوضح التجزئة النصفية لأبعاد استبيان جودة التعليم العالي.	13
109	الجدول رقم (14) : يوضح معامل الثبات لمتغير القيادة الإدارية عن طريق ألفا كرونباخ.	14
109	الجدول رقم (15): يوضح معامل الثبات لمتغير جودة التعليم العالي عن طريق ألفا كرونباخ.	15
110	الجدول رقم (16): يوضح معامل الثبات ألفا كرونباخ للاستبيان.	16
111	الجدول رقم (17) : يوضح مجتمع الدراسة.	17
111	الجدول رقم (18) : يوضح عينة الدراسة.	18
112	الجدول رقم (19): يوضح خصائص عينة الدراسة حسب متغير الجنس	19
113	الجدول رقم (20): يوضح خصائص عينة الدراسة حسب متغير الرتبة العلمية.	20
114	الجدول رقم (21): يوضح عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية المهنية.	21

116	الجدول رقم (22): يوضح أبعاد بنود القيادة الإدارية.	22
117	الجدول رقم (23): يوضح أبعاد و بنود استبيان جودة التعليم العالي.	23
117	الجدول رقم (24): يوضح أوزان الاستبيان.	24
119	الجدول رقم (25) : يوضح طول خلايا السلم و ما يقابلها من بدائل الإجابة	25
124	الجدول رقم (26) : يوضح النمط القيادي السائد في الوسط الجامعي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة	26
127	الجدول رقم (27) : يوضح مستوى جودة التعليم العالي بالجامعة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.	27
129	الجدول رقم (28) : يوضح معامل الارتباط بيرسون بين القيادة الإدارية و جودة التعليم العالي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.	28
131	الجدول رقم (29) : يوضح دلالة الفروق في مستوى القيادة الإدارية تبعا لمتغير الجنس.	29
133	الجدول رقم (30): يوضح تحليل التباين البسيط للمقارنة بين المجموعات لحساب الفروق بين متوسطات إجابات عينة الدراسة على استبيان القيادة الإدارية تبعا لمتغير الرتبة العلمية.	30
135	الجدول رقم (31) : يوضح تحليل التباين البسيط للمقارنة بين المجموعات (f test) لحساب الفروق بين متوسطات إجابات عينة الدراسة على استبيان القيادة الإدارية تبعا لمتغير الأقدمية المهنية.	31
137	الجدول رقم (32) : يوضح دلالة الفروق في مستوى جودة التعليم العالي تبعا لمتغير الجنس.	32
139	الجدول رقم (33) : يوضح تحليل التباين البسيط للمقارنة بين المجموعات (f test) لحساب الفروق بين متوسطات إجابات عينة الدراسة على استبيان جودة التعليم العالي تبعا لمتغير الرتبة العلمية.	33
141	الجدول رقم (34) يوضح تحليل التباين البسيط للمقارنة بين المجموعات (f test) لحساب الفروق بين متوسطات إجابات عينة الدراسة على استبيان جودة التعليم العالي تبعا لمتغير الأقدمية المهنية.	34

# قائمة الرسوم البيانية

الرقم	الرسم البياني	الصفحة
01	الرسم البياني رقم (01): يمثل أركان القيادة الإدارية.	25
02	الرسم البياني رقم (02): يمثل شبكة الأنماط الإدارية لمتون وبلاك .	33
03	الرسم البياني رقم (03): يمثل محددات النمط القيادي.	45
04	الرسم البياني رقم (04): يمثل أبعاد الجودة.	53
05	الرسم البياني رقم (05): يمثل شكل دائرة ديمينج.	58
06	الرسم البياني رقم (06): يمثل عناصر النظام التعليمي.	80
07	الرسم البياني رقم (07): يمثل خصائص العينة الاستطلاعية وفق متغير نوع الجنس .	96
08	الرسم البياني رقم (08): يمثل خصائص العينة الاستطلاعية وفق متغير نوع الكلية.	97
09	الرسم البياني رقم (09): يمثل خصائص العينة الاستطلاعية وفق الرتبة العلمية.	98
10	الرسم البياني رقم (10): يمثل خصائص العينة الاستطلاعية وفق متغير الأقدمية المهنية	99
11	الرسم البياني رقم (11): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	112
12	الرسم البياني رقم (12): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الرتبة العلمية .	113
13	الرسم البياني رقم (13): يوضح خصائص عينة الدراسة وفق متغير الأقدمية المهنية.	114
14	الرسم البياني رقم (14): يوضح النمط القيادي السائد في الوسط الجامعي	124



## ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الإدارية في تحقيق جودة التكوين في قطاع التعليم العالي- دراسة ميدانية بجامعة محمد خيضر بسكرة- و سعيًا لتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الطالبة الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، إذ اعتمدت في بحث طبيعة الدور، استبيان لقياس القيادة الإدارية و استبيان لقياس جودة التعليم العالي من إعداد الطالبة الباحثة، بالاطلاع على الأدبيات النظرية للموضوع ، وتم تطبيق أداة البحث على مجتمع الدراسة، والمتمثل في أساتذة جامعة محمد خيضر بسكرة وبلغ حجم العينة (170) أستاذًا وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- توجد علاقة إرتباطية موجبة بين نمط القيادة الإدارية الديمقراطي و جودة التعليم العالي لدى أفراد عينة الدراسة .
- النمط القيادي السائد هو النمط الديمقراطي لدى أفراد عينة الدراسة.
- مستوى جودة التعليم العالي مرتفع من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متغير القيادة الإدارية في آراء أفراد عينة الدراسة تبعاً للمتغيرات الديمغرافية ( الجنس، الرتبة العلمية، الأقدمية المهنية )
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متغير جودة التعليم العالي في آراء أفراد عينة الدراسة تبعاً للمتغيرات الديمغرافية ( الجنس، الرتبة العلمية، الأقدمية المهنية ).

## Summary of study

This study aimed to know the role of the administrative leadership to achieve the quality of formation in the High education sector -a field study in Mohammed Khaidar University in Biskra- , to achieve the objectives of this study ,the student researcher used **the descriptive analytical method**, she adopted, in search the nature of role, a questionnaire to measure the administrative leadership and a questionnaire to measure the quality of high education prepared by the student researcher, viewing the theoretical literature of the subject. The search tool was applied to the community of study that was the professors of Mohammed Khaidar University in Biskra and the total sample size (170) professors. The study found the following results:

- There is a positive correlation between the Democratic style of administrative leadership and the quality of high education among the study sample.
- The dominant leadership style among the study sample is the democratic style.
- The level of high education quality among the study sample is high.
- There are not statistically significant differences in the administrative leadership variable in views of study sample members according to the demographic variables (Gender, scientific rank and seniority professional).
- There are not statistically significant differences in the quality of high education variable in views of study sample members according to the demographic variables (Gender, scientific rank and seniority professional).

## مقدمة

شهد قطاع التعليم العالي على غرار باقي القطاعات تحولا جذريا في أساليبه وأنماطه و مجالاته، حيث أتى هذا التطور استجابة لجملة من التحديات والرهانات التي واجهت هذا المستوى من التعليم والتكوين والمتمثلة في تطوير تقنيات التعليم وزيادة الإقبال عليه مع الانفجار المعرفي الهائل، بالإضافة إلى بروز التكتلات الاقتصادية الإقليمية والعالمية ظاهرة العولمة، نمو وتطور الصناعات الجديدة.

أصبح التعليم العالي مطالبا أكثر من أي وقت مضى للعمل على الاستثمار البشري بأقصى طاقة ممكنة مع ضرورة الحرص على تكوين إطارات وطاقات بشرية تمتلك القدرات اللازمة لمواكبة عصر الرقمنة وإدراك التعامل مع كافة المستجدات التي يشهدها عالم اليوم ، حيث يسعى القائمين على مجال تطوير الأبحاث إلى ربط التعليم بحاجات الأفراد والمجتمعات واهتماماته بغية تحقيق التنمية والتطور الفعلي على كل المستويات بمختلف القطاعات مما استدعى المؤسسات التعليمية في أنحاء العالم وفي كافة المراحل إلى إعادة النظر في بنية التعليم و مناهجه وأهدافه.

وفي هذا الإطار نخص مؤسسات التعليم العالي التي بادرت إلى إعادة النظر بجدية في وظائف الجامعات بغية الوصول إلى مخرجات تتسجم ومتطلبات سوق العمل.

أصبح موضوع جودة التعليم العالي يشكل تحديا حقيقيا يواجه القائمين على مؤسسات التعليم العالي بجدية، وقد تم التأكيد خلال مؤتمر اليونسكو عن التعليم العالي في القرن الواحد والعشرين على ماينبغي على الحكومات ومؤسسات التعليم القيام به بهذا الخصوص من حيث البحث عن جودة النوعية في كل شيء خصوصا في ظل طغيان متغير الكم بسبب الإقبال الهائل على مؤسسات التعليم العالي مع الحرص أيضا على ضرورة السعي المستمر لتطوير مهارات وكفاءات الأساتذة المسيرين و المؤطرين وكل الأطراف الفاعلة على مستوى مراحل التعليم العالي من الناحيتين العلمية و المهنية.

وباعتبار القيادة الإدارية محور عملية التسيير إذ يتوقف نجاح الإدارة لتحقيق أهدافها على ممارسة المسير لدور القائد وليس باعتبار السلطة الممنوحة له وهي التأثير على نشاطات جماعية معينة في سبيل تحقيق الأهداف في موقف معين حيث نجد أن القيادة الإدارية ذات أهمية بالغة فيما يختص بتحقيق الجودة هذه الأخيرة التي يجب أن تتخذ من طابع الشمول عنوانا لها أي أن تشمل جميع جوانب و مكونات التنظيم هذه.

إن أهم المقومات الأساسية الواجب توافرها لدعم ونجاح مبادئ و معايير إدارة الجودة الشاملة هو الالتزام والقيادة الكفؤة للمدراء معتمدين في ذلك على التعاريف التي حددها رواد إدارة الجودة الشاملة، فالمبادئ التي

تتباها برامج إدارة الجودة الشاملة تتطلب المساندة والتأييد من قبل القيادة الإدارية، والافتتاح الكامل بأهميتها والقدرة على تحويل هذه المبادئ إلى قيم في وجدان وسلوك الموظفين، فبدون قيادة إدارية ملتزمة فإن مصير إدارة الجودة الشاملة الفشل، فالقيادة الذكية تسعى للمحافظة على سير التنظيم وفق فلسفة الجودة وإزالة العوائق التي من شأنها منع الأفراد من المساهمة في جهود تطويرها...و كل ما سبق من تقديم يؤكد أن للقيادة الإدارية دور فعال في تحقيق الجودة في قطاع التعليم العال و هذا هو المحور الأساسي في عنوان دراستنا الحالية.

و من خلال دراسة دور القيادة الإدارية في تحقيق جودة التكوين في قطاع التعليم العالي و للإجابة على تساؤلات الدراسة تم تقسيم العمل إلى 06 فصول :

**الفصل الأول:** مدخل عام للدراسة و تم فيه تحديد الإشكالية و الفرضيات و تحديد المفاهيم الأساسية و كذا الأسباب و الأهداف و الأهمية الخاصة بالموضوع مع التطرق إلى الدراسات السابقة التي تناولت متغيري الدراسة.

**الفصل الثاني:** تم التطرق فيه إلى كل ما يتعلق بالقيادة من مفهومها و أركانها و أهميتها، بالإضافة إلى المداخل النظرية المفسرة للقيادة و صولا إلى معرفة الأنماط القيادية و كذا محددات النمط القيادي.

**الفصل الثالث:** و فيه تم تناول مفهوم و أبعاد و كذا تطور و أهمية الجودة و صولا إلى تعريف إدارة الجودة الشاملة بالإضافة إلى أهم المداخل النظرية المفسرة لإدارة الجودة الشاملة ، ثم معرفة الجودة في مؤسسات التعليم العالي من حيث المفهوم، الأهمية، المتطلبات و الخطوات و كذا مقاربات قياس الجودة ثم أهم المعايير و ختاماً معوقات تطبيقها.

**الفصل الرابع:** و فيه تم التطرق إلى ماهية التعليم العالي و أهدافه ، ثم تعريف الجامعة و الأدوار الرئيسية لها ثم نشأة و تطور الجامعة الجزائرية بالإضافة إلى التنظيم الإداري لها ، ثم التعريف بالجامعة محل الدراسة و أخيراً عنصر هيئة التدريس محور فعال في الجامعة.

**الفصل الخامس:** و فيه تم تحديد منهجية البحث العلمي و عينة الدراسة الاستطلاعية و اختبار مدى صدق و ثبات الأدوات البحثية المستخدمة، ثم الدراسة الأساسية بخطواتها، ثم أدوات الدراسة الأساسية و تحديد مجالاتها و حدودها و صولا إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

**الفصل السادس:** و فيه تم عرض النتائج و تحليلها و مناقشة فرضيات الدراسة كل واحدة على حدة في ضوء الدراسات السابقة، و التحقق من إثبات أو نفي قبول الفرضيات أو رفضها و اختتمت باستنتاج عام مع تقديم مجموعة من الإقتراحات.

## الفصل الاول :مدخل عام للدراسة

- الإشكالية
- تساؤلات الدراسة
- فرضيات الدراسة
- أسباب اختيار موضوع الدراسة
- أهداف الدراسة
- أهمية الدراسة
- تحديد مفاهيم الدراسة
- الدراسات السابقة
- مناقشة الدراسات السابقة

## 1 - إشكالية الدراسة:

يحضى موضوع القيادة باهتمام كبير من قبل الباحثين و الدارسين لعلم الإدارة لما يحمله من تعقيدات و إشكالات، فأهمية القيادة جعلت منها مؤشرا حقيقيا للتمييز بين المنظمات و للحكم على نجاح الإدارة من فشلها، فالواقع العملي أثبت أن نجاح التنظيمات في تحقيق أهدافها يعزى إلى تمرس القيادة وكفاءتها والعكس كذلك في حالة الفشل فالقائد هو المسئول عن كل ذلك .

القيادة الادارية كما عرفتھا الباحثة سيكلر هـدسون «القيادة في التنظيمات الإدارية الكبيرة و الواسعة تعني التأثير في الأفراد و تنشيطهم للعمل معا في جهود مشترك لتحقيق أهداف التنظيم الإداري» . (كنعان، 2007، ص 98)

تتأثر سلوكيات القادة و تتنوع في التعامل مع الموظفين بالخلفية البيوثقافية كل حسب تكوينه و شخصيته مع مراعاة نظرته للعمل و لمروسيه إلا أن هذه الممارسات لا تخرج عن ثلاث أنماط قيادية هي :

**النمط الديمقراطي:** وفيه يفتح القائد المجال للمرؤوسين لإبداء آراءهم ويتخذ من التشاركية مبدأ في إتخاذ القرار .

**النمط الأوتوقراطي:** وهو أسلوب يتسم فيه القائد بالفردية في اتخاذ القرار و السلطة تتمركز بيده دون غيره من أعضاء التنظيم .

**النمط الفوضوي:** وهو الأسلوب الذي يتنازل فيه القائد عن أداء مهامه القيادية ويصبح أشبه بالذي تقوده الأحداث والظروف وهو يتبعها دون إدراكها ولا اللحاق بها.

إن هناك متغيرات و عوامل عديدة تؤثر في اختيار الأسلوب القيادي المناسب، و على القائد أن يختار ما يتناسب مع الموقف الذي يمر به ، لتبقى المواقف الإدارية هي المحدد في إختيار نمط من الأنماط السابقة أو المزوجة بينها ، فالقائد الإداري الناجح ينبغي أن يتسم بالعدالة التنظيمية والموضوعية مع أفراد تنظيمه ، وأن يظهر لهم ميله للعمل الجماعي وأن يبعث في دواخلهم التحفيز في مناخ تنظيمي مشجع على الابداع وداعم للجودة مهما كان نوع التنظيم الذي يعمل فيه أو القطاع الذي ينتمي إليه .

و إذا ما تم الحديث عن قطاع التعليم العالي و الذي يعد ركيزة أساسية في تطوير المجتمعات و مفتاح المرور لعصر المعرفة و السبيل لتطوير تلك المجتمعات، فالإقتصاديات القوية تقاس في وقتنا الحالي بقوة الجامعات و البحث العلمي و الجامعة كأرقى الأشكال التنظيمية لهذا القطاع تحتل مكانة كبيرة و أهمية

بالغة فهي قمة الهرم المعرفي و عماد للتقدم الاجتماعي و الاقتصادي و الطريق الموصل إلى مجتمع المعرفة من خلال ربط التعليم الجامعي بمتطلبات التنمية و تطلعات المجتمع و حاجاته و ذلك بتبني الجامعات و مراكز البحث و مخابره مشكلات المجتمع ووقوفها على عوائق التنمية فيه ثم تقديم الحلول المناسبة.

و لما كانت المهمة الرئيسية للجامعة هي الإعداد و التكوين الجيد للكوادر البشرية أي القيادات و الإطارات المتخصصة ،في ظل توافر الوسائل والامكانيات اللازمة ( كمية ،كيفية ) وهو ما يسعى الى الرفع من مستوى مخرجات الجامعة في ظل التنافسية الحادة و هذا لا يتأتى إلا بضمان الجودة في التعليم العالي من خلال تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجامعي لضمان جودة التكوين و تميز البحث العلمي ، بغية تحقيق الأهداف المنشودة من هذا القطاع وتطوير المنظومة ككل .

و يبقى هذا التطور في المنظمات و خاصة الجامعة يعتمد بشكل كبير على القيادات الإدارية التي تضع رؤيتها و ترسم خططها و سياستها و تحركها نحو تحقيق أهدافها في ظل التطور التكنولوجي و ثورة المعرفة و الاتصالات و إذا تم ربط القيادة بالجودة في قطاع التعليم العالي و نظرنا إلى هذا النظام على أنه استثمار قومي له مدخلاته و مخرجاته، فإن جودته تعني أن تكون هذه المخرجات جيدة و متفقة مع أهداف النظام من حيث تلبية احتياجات المجتمع و تطوره و إحتياجات الفرد باعتباره وحدة بناء هذا المجتمع أي التوازن بين الكم و النوع و هذا ما يجعل من الجودة الشاملة هي الخيار الاستراتيجي الذي يلزم بإتباعه القادة داخل المنظومة الجامعية و من هنا جاءت فكرة الموضوع و إشكاليته.

وتحقيقا لهذا الغرض يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤلات الآتية :

## 2- تساؤلات الدراسة:

### 1-2- التساؤل العام:

- ما مدى مساهمة القيادة الادارية في تحقيق جودة التعليم العالي من منظور الأستاذ الجامعي؟

### 2-2-التساؤلات الفرعية:

- ما هو النمط القيادي السائد لدى القيادة الادارية الجامعية ؟
- ما مستوى جودة التعليم العالي بالمؤسسة الجامعية الجزائرية ؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متغير القيادة الادارية في آراء أفراد عينة الدارسة تبعا للمتغيرات التالية: (الجنس،الرتبة العلمية،الأقدميةالمهنية) ؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متغير جودة التعليم العالي في آراء أفراد عينة الدراسة تبعا للمتغيرات التالية: (الجنس ، الرتبة العلمية، الأقدمية المهنية) ؟

### 3-فرضيات الدراسة :

#### 3-1- الفرضية العامة:

- توجد علاقة بين أنماط القيادة الادارية السائدة في الوسط الجامعي وجودة التعليم العالي .

#### 3-2- الفرضيات الفرعية:

- يسود النمط الديمقراطي لدى القيادة الادارية الجامعية .
- مستوى جودة التعليم العالي مرتفع من وجهة نظر افراد عينة الدراسة .
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متغير القيادة الادارية في آراء أفراد عينة الدراسة تبعا للمتغيرات التالية (الجنس، الرتبة العلمية، الأقدمية المهنية) ؟
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متغير جودة التعليم العالي في آراء أفراد عينة الدراسة تبعا للمتغيرات التالية ( الجنس، الرتبة العلمية ،الأقدمية المهنية) ؟

### 4-أسباب إختيار موضوع الدراسة:

يعد موضوع القيادة الادارية وإشكالية جودة التعليم العالي موضوع شائك لفهم السلوك التنظيمي داخل المؤسسة الجامعية الجزائرية ، وهو من الأهمية بمكان الإرتقاء بهذا الصرح العلمي ليحقق أهدافه النبيلة .

لقد اعتمدت الطالبة الباحثة في إختيارها لهذا الموضوع بناء على الأسباب التالية :

#### أ- الأسباب الذاتية :

- الميولات الشخصية و الإهتمام بمعالجة مواضيع التخصص المدروس إدارة الموارد البشرية.

#### ب - الأسباب الموضوعية :

- قلة الدراسات الجزائرية في المجال الإداري التي تناولت القيادة الادارية وجودة التعليم العالي تناولوا علائقيا.

- أهمية القيادة الادارية كعنصر فاعل في الوسط الجامعي و مؤشر من مؤشرات الجودة و المسؤول الأول عن تطبيقها في المؤسسة الجامعية ، إبتداءا من فكرة نشر ثقافتها و تتبع مسارها و صولا إلى تطبيق معايير هذه المنظومة الفكرية بما يتواءم مع إمكانياتها مع التركيز على تكييفها مع البيئة التي ستطبق فيها.



## 5- أهداف الدراسة

- تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف على علاقة القيادة الادارية بجودة التعليم العالي من وجهة نظر الأستاذ الجامعي ،وذلك من خلال تحقيق مجموعة من الأهداف العلمية والعملية والتي تتمثل في :
- التعرف على النمط القيادي السائد لدى القيادة الادارية الجامعية.
- الوقوف على واقع القيادة الادارية وجودة التعليم العالي في الوسط الجامعي .
- الكشف عن المسببات والعوامل التي من شأنها أن تؤثر في درجة كل من القيادة الادارية وجودة التعليم العالي للعاملين بالمؤسسة الجامعية الجزائرية .
- لفت إنتباه القادة الاداريين إلى نظرة الأستاذ الجامعي للطبيعة الاشرافية السائدة .
- تقديم مقترحات من شأنها أن تساعد على إيجاد بيئة تنظيمية تضمن تحقيق جودة التعليم العالي .
- إثراء المكتبة في مجال إدارة الموارد البشرية، من خلال جمع أكبر قدر من المعلومات والأدبيات النظرية السابقة حول موضوع القيادة الادارية وجودة التعليم العالي.

## 6- أهمية الدراسة :

- تتبنى أهمية الدراسة من الموضوع التي تعالجه في حد ذاته حول القيادة الادارية وانعكاسها حول جودة التعليم العالي وتتمثل أهمية الدراسة في مجموعة من العناصر نحددها فيما يلي :
- إن القيادة الإدارية وجودة التعليم العالي من المواضيع المهمة في دراسة التنظيمات ، لأن فهم الأساليب والاستراتيجيات التسييرية التي تسهم في فاعلية القيادة الإدارية تنعكس بدورها على جودة التعليم العالي بمؤشراته المختلفة.
- إدارة الجودة الشاملة هي إحدى استراتيجيات الإصلاح و التطوير الإداري و هذا ما يفرض الإهتمام بهذا الموضوع من الناحيتين الدراسة و التحليل.
- محاولة دراسة موضوع القيادة الادارية وجودة التعليم العالي وفق المقاربة التسييرية ومعرفة الأساليب القيادية الإدارية الناجعة التي تحقق الجودة في هذا القطاع.
- تسليط الضوء على الأساليب القيادية، والدور الذي تلعبه في تحديد السلوك الإنساني عموماً والسلوك التنظيمي خصوصاً(ثقافة المنظمة) وانعكاس هذا السلوك على مخرجات الجامعة.
- أصبح الإهتمام بالجودة ظاهرة عالمية توليها المؤسسات التعليمية إهتماماً بالغاً، بل أصبحت ضرورة ملحة و دليلاً على بقائها و استمرارها في عصر يطلق عليها عصر الجودة.

▪ القيادة الإدارية هي الفاعل و المحرك و المسؤول الأول عن منظومة الجودة في الجامعة.

### 7- تحديد مفاهيم الدراسة:

تشتمل الدراسة على المصطلحات الآتية:

#### 7-1- مفهوم القيادة الادارية :

أ- اصطلاحا :عرفتها الباحثة سيكلر هرسون - **Ceckler** « القيادة في التنظيمات الإدارية الكبيرة و الواسعة تعني التأثير في الأفراد و تنشيطهم للعمل معا في جهود مشترك لتحقيق أهداف التنظيم

الإداري «.(كنعان،2007،ص 98)

#### ب- إجرائيا :

هي الأسلوب الاشرافي الذي ينتهجه القائد في الوسط الجامعي لتحقيق أهداف الجامعة . وهي الدرجة التي يحصل عليها الأستاذ على استبيان القيادة الادارية الذي يقيس أبعاد القيادة ( الديمقراطي، الأتوقراطي، الفوضوي ).

#### 7-2- مفهوم الجودة:

أ- اصطلاحا : تعرفها المنظمة الدولية للمعايير " ISO " «نشاط أو عملية أو سلعة أو خدمة أو منظمة أو نظام أو فرد أو مزيج منها، التي تنعكس في قدرته على إشباع حاجات صريحة أو ضمنية».

جودة التعليم العالي وفقا لما تم الإتفاق عليه في مؤتمر اليونسكو للتعليم المنعقد في أكتوبر 1998 بباريس «أن الجودة مفهوم متعدد الأبعاد يشمل جميع وظائف التعليم العالي و أنشطته، مثل (التدريس،البرامج التعليمية ، البحوث العلمية ، ، الطلاب ،المباني و المرافق و الأدوات ، المعدات والخدمات ،التعليم الذاتي الداخلي ، توفير الخدمات للمجتمع توفير معايير مقارنة للجودة معترف بها دوليا)». (دهان ،2010،ص ص 12-13 )

#### ب- إجرائيا :

هي أحد الأساليب التسييرية الحديثة تهدف إلى للتطوير التنظيمي يطبق في المجال التعليمي بجميع مكونات نسق التعليم العالي (الطالب ، هيئة التدريس ، الإدارة الجامعية ، .....

هي الدرجة التي يحصل عليها الأستاذ على استبيان جودة التعليم العالي الذي يقيس أبعاد الجودة (جودة الطالب، جودة هيئة التدريس، جودة الإدارة الجامعية، جودة المرافق التعليمية، جودة النظم و اللوائح).

#### 8-الدراسات السابقة :

يركز الكثير من الدارسين الأكاديميين على أهمية الدراسات السابقة في تحديد ورسم المسار المنهجي لأي دراسة ، خاصة على مستوى الدراسات البحثية الأكاديمية باعتبارها أحد المصادر التي تساعد الطالبة الباحثة في صياغة الفرضيات وضبطها وأدوات التحقق منها .

كما تبين الدراسات السابقة جهد الآخرين وأرائهم حول النتائج التي تحصلوا عليها في موضوع معين ،ولكن هذا لا يعني أن الموضوع غير قابل للبحث بل يمكن تقديم إضافة في الرصيد المعرفي والأكاديمي العام للموضوع. (فضيل دليو ، بتصرف ، 2011،ص 39)

وتعرض الطالبة الباحثة ابرز ما توصل إليه الباحثون والمتخصصون من جهود علمية معرفية ، تناولت موضوع الدراسة واستطاعت الباحثة جمعها والتي تتعلق بموضوع القيادة الادارية ودورها في تحقيق جودة التعليم العالي ، وسنتناول فيما يأتي مجموعة من الدراسات الأكاديمية المحلية والعربية والأجنبية التي تطرقت إلى متغيرات الدراسة وسيتم تناولها بطريقة كرونولوجية (زمنية) من الاقدم الى الاحدث :

#### 8-1-1- الدراسات التي تناولت القيادة الادارية :

##### 8-1-1-1- الدراسات المحلية :

#### أولا - دراسة بوقرة عواطف (2007-2008) ولاية المسيلة :

حملت عنوان درجة تطبيق مديري الثانويات لمبادئ الادارة الديمقراطية من خلال وجهة نظر الاساتذة ولاية المسيلة ، إذ هدفت إلى دراسة الكشف عن درجة تطبيق مديري الثانويات لمبادئ الادارة الديمقراطية من خلال وجهة نظر الاساتذة، وتكونت عينة الدراسة من (61) أستاذا ، وطبقت عليها استبانة تتكون من (42) بندا قسمت الى ثلاث فقرات كل فقر تقيس جانب معين (تنمية العلاقات الانسانية ، المشاركة في اتخاذ القرارات التربوية ، تفويض السلطة ) وقد توصلت الباحثة الى مجموعة من النتائج

- ان مديري الثانويات يطبقون مبادئ الادارة الديمقراطية بدرجة متوسطة .
- وجدت فروق فردية ذات دلالة احصائية في تطبيق مبادئ الادارة الديمقراطية تعزى الى تنغير الجنس لصالح الاناث . ومتغير الخبرة لصالح ذوي الخبرة 11 سنة فاكثر . ومتغير المؤهل العلمي لصالح فئة المهندسين

#### ثانيا -عمار شوشان (2008-2009) :

كانت بعنوان النمط القيادي لمديري الثانويات وعلاقته بدافعية الانجاز لدى الاستاذ الثانوي وهدفت الدراسة الى البحث عن مدى وجود العلاقة بين النمط القيادي للمديرين ودافعية الانجاز لديهم ، وكذلك بحث في الفروق الفردية بين افراد عينة الدراسة في متغير الدافعية للانجاز تعزى لمتغيرات (الجنس ،

الخبرة ، البعد عن مكان العمل ) واعتمد الباحث على استمارتين من تصميم الباحث طبقهما على عينة متكونة من (160) أستاذا ، يدرسون في (19) مؤسسة تربوية على مستوى ولاية باتنة اختيرت عشوائيا .  
وقد خلص البحث

- وجود علاقة ايجابية بين النمط القيادي للمدري الثانويات ودافعية الانجاز على عكس النمطين الاخرين (الدكتاتوري ،التساهلي) الذي تاكد ارتباطهم عكسيا مع دافعية الانجاز
- عدم وجود فروق فردية ذات دلالة احصائية بين الاساتذة في دافعية الانجاز تعزى لمتغيرات الاتية (الجنس ، الخبرة ، البعد عن مكان العمل )

ثالثا - دراسة عبد اللطيف بكوش (2009-2010) بسكرة :

كانت بعنوان النمط القيادي لدى مدير مؤسسة التعليم الثانوي وعلاقته بدينامية الجماعة التربوية إذ هدفت الدراسة للكشف عن العلاقة بين النمط القيادي لدى مدير مؤسسة التعليم العالي وتحدد أبعادهم وقد طبقت الدراسة على عينة الدراسة والبالغة عددها (140) مفردة وقد توصل الباحث الى ان النمط القيادي التوجيهي هو الاكثر ممارسة لدى مدير مؤسسة التعليم الثانوي ، يليه النمط القيادي التفويضي، ثم النمط القيادي التشاركي، فالنمط القيادي الاستشاري، على هذا الترتيب كما توصل الباحث الى ان الدينامية الانغلاقية هي دينامية الجماعة التربوية السائدة في مؤسسة التعليم الثانوي وبان هناك علاقة طردية موجبة بين نمطى القيادة التشاركية والاستشارية ودينامية الجماعة التربوية ، وعلاقة ارتباطية سالبة عكسية بين نمطى القيادة التوجيهي والتفويضي ودينامية الجماعة التربوية ، كما كشفت عن وجود فروق دالة احصائيا بين افراد العينة في الدرجة الكلية على مقياس دينامية الجماعة التربوية في كل من المتغيرات الديمغرافية المعتمدة في الدراسة ( الجنس ، العمر ، الخبرة المهنية) اما بالنسبة للانماط القيادية فدللت النتائج على وجود فروق دالة احصائيا في متغير الجنس لصالح الذكور وعدم وجود فروق دالة احصائيا بصورة غالبية في متغيرات العمر والخبرة المهنية .

8-1-2- الدراسات العربية :

أولا - دراسة ابراهيم احمد (1991) مصر :

كانت بعنوان السلوك القيادي لمدير المدرسة من وجهة نظر المعلمين ، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى ممارسة مدير المدرسة للسلوك القيادي لبعدي المباداة والاعتبارية من وجهة نظر المعلمين بمحافظة القليوبية ومحافظة الاسكندرية وكذا التعرف على الفروق وتصورات المعلمين اتجاه

السلوك القيادي لمدير المدرسة وكانت عينة الدراسة (250) معلم من التعليم الاساسي في محافظة القليوبية و200 معلم من المرحلة الثانية من التعليم الاساسية بالاسكندرية واستخدم الباحث مقياس السلوك القيادي لكل من هلبن ووينر الذي يقيس بعدين المباداة والاعتبارية بعد تكيفه على البيئة المصرية وقد توصل ان السلوك القيادي للمدرء في بعد الاعتبارية ، وان بعد الاعتبارية للمحافظتين اقل من بعد المباداة

ثانيا - دراسة معن الشناق (2000) الاردن :

بعنوان الانماط القيادية لمديري المدارس الثانوية المهنية الحكومية من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها بالرضا الوظيفي هدفت الدراسة الى تحديد النمط القيادي الذي يمارسه مديرو المدارس الثانوية في بعدي العمل والعلاقات الانسانية كما يراه معلمو تلك المدارس الثانوية ، وبيان علاقته بالرضا الوظيفي لمعلمي المدارس الثانوية وتحديد مستوى الرضا الوظيفي ، ولقد تكونت عينة البحث من 459 معلم ومعلمة ولقد استخدم الباحث استبيانين لقياس النمط القيادي ببعديه العمل والعلاقات الانسانية والرضا الوظيفي . توصلت نتائج الدراسة الى ان النمط القيادي المهتم بمجال العمل هو النمط القيادي السائد بين افراد عينة الدراسة وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين الانماط القيادية للمديرين والرضا الوظيفي للمعلمين . كما توصلت الى ان مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين كان متوسط .

8-1-3- الدراسات الأجنبية :

أولا - دراسة john and taylor(1999)الفلبين :

بعنوان : العلاقة بين النمط القيادي للمدير والمناخ المدرسى وبين الولاء التنظيمي للمدرسين في مدارس الادفست الثانوية في الفلبين وتكونت عينة الدراسة من عينة قوامها (228) معلما من 20 مدرسة ، واستخدم في الدراسة ثلاث استبيانات لكل من ( الولاء التنظيمي ، و النمط القيادي، والمناخ المدرسى) وقد اظهرت النتائج ترابطا وثيقا بين النمط القيادي للمدير والمناخ المدرسى والولاء التنظيمي، كما وجد ان الحالة الزوجية للمشاركين اكثر المتغيرات تاثيرافي المناخ التنظيمي ، فقد اظهرت الدراسة فروقا دالة بين المتزوجين وغير المتزوجين لصالح المتزوجين .

8-2- الدراسات التي تناولت جودة التعليم العالي :

8-2-1- الدراسات المحلية :

أولا - دراسة يسعد فايزة (2007) سطيف :

بعنوان : مدى تطبيق معايير ادارة الجودة الشاملة في الجامعة الجزائرية من وجهة نظر الهيئة التدريسية والادارية، دراسة ميدانية بجامعة فرحات عباس سطيف.

يهدف هذا البحث إلى الوقوف على مستوى تطبيق معايير الجودة الشاملة في الجامعة المذكورة وكذا مقارنة مستويات تطبيق معايير ادارة الجودة الشاملة وفقا لمتغيرات (الجنس، الخبرة، المؤهلا لعلمي، الكلية، التسلسل الوظيفي).

وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المقارن لمحاولة ابراز تطبيق ادارة الجودة الشاملة . تكونت عينة الدراسة من (103) عضو هيئة التدريس و (42) إداري ، واستخدمت الباحثة مقياس الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي للنعمان الموسوي (2003) واسفرت النتائج على ما يلي:

- أن مستوى تطبيق معايير الجودة الشاملة في الجامعة محل الدراسة متوسطا في العموم بنسبة 56 %.
- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى تطبيق معايير الجودة الشاملة في جامعة فرحات عباس من وجهة نظر هيئة التدريس حسب متغيرات الجنس المؤهل العلمي والخبرة.
- توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى تطبيق معايير الجودة الشاملة من وجهة نظر هيئتها التدريسية حسب متغير الكلية.
- توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى تطبيق معايير الجودة الشاملة من وجهة نظر هيئتها الادارية حسب متغيرات (التسلسل الوظيفي والخبرة والكلية).
- توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى تطبيق معايير الجودة الشاملة من وجهة نظر هيئتها التدريسية والادارية .

ثانيا - دراسة عجال مسعودة (2010-2009) بسكرة :

كانت بعنوان :القيم التنظيمية وعلاقتها بالجودة الشاملة - دراسة ميدانية بجامعة بسكرة .

تهدف هذه الدراسة إلى بحث العلاقة بين آراء الاطارات المسؤولة نحو القيم التنظيمية بأبعادها الادارية الاربعة وارئهم نحو جودة التعليم العالى ، من خلال الكشف على مستوى الجودة في ظل القيم التنظيمية السائدة، ولتحقيق هدف الدراسة قامت الباحثة بصياغة فرضية عامة مفادها توجد علاقة طردية موجبة بين آراء الاطارات المسؤولة نحو القيم التنظيمية وارئهم نحو جودة التعليم العالى.

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليليتم استخدام تصميم استبيانين لجمع البيانات الاول يقيس آراء الاطارات المسؤولة نحو القيم التنظيمية والثاني لقياس آراء الاطارات المسؤولة نحو الجودة من خلال خمسة ابعاد . شملت الدراسة البالغ عددهم (100) أستاذ جامعي دائم من مجموع 827 استاذنا .

وقد توصلت الدراسة الى النتائج التالية :

- أن هناك إرتباط قوى في ظل قيم ادارة الادارة ، ادارة المهمة، وادارة العلاقات ، وهذا يعنى تحقق الفرضيات الجزئية.
- أن عناك علاقة قوية موجبة بين القيم التنظيمية وجودة التعليم العالى .

#### 8-2-2- الدراسات العربية :

#### أولا - دراسة معزوز جابر علاونة (2004) فلسطين :

حملت عنوان مدى تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة في الجامعة العربية الامريكية - فلسطين - ،وهدفتم الدراسة الى التعريف على مدى تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في الجامعة العربية الامريكية من وجهة نظر هيئة التدريس وتحديد اكثر مبادئ ادارة الجودة الشاملة تطبيقا في الجامعة كما يراها هيئة التدريس ، ومقارنة مستويات ادراك افراد عينة الدراسة لمدى تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة في الجامعة العربية الامريكية وفقا للمتغيرات الديمغرافية ( الجنس ، المؤهل العلمى، سنوات الخبرة، الجامعة التى تخرج منها، الكلية، العمر) استخدم الباحث المنهج الوصفى وبلغت عينة الدراسة (70) استاذنا وتم استخدام مقياس ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالى للموسوم 2003 وتوصلت الدراسة الى

النتائج التالية :

- ان الجامعة العربية الامريكية تطبق مبادئ الجودة الشاملة بدرجة كبيرة.

- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في مدى تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة تعزى لمتغيرات (الجنس ، المؤهل العلمى، سنوات الخبرة في التدريس ، الجامعة التى تخرج منها الاستاذ ، الكلية التى يدرس بها ، العمر) .

ثانيا - دراسة عبد العظيم انيس (2004) مصر :

حملت عنوان مستوى جودة التعليم الجامعى بالمؤسسة الجامعية المصرية ، هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى إدارة الجودة الشاملة بجامعات مصر، وتوصلت إلى النتائج والاقتراحات التالية :

- يحتاج رفع مستوى التعليم الجامعى المصرى الى النظرة الشاملة للسياق الاقتصادى والاجتماعى والسياسى للمجتمع ككل .
- ضرورة تشجيع البحث الاكاديمى ومنح الجامعة قدرا من الاستقلالية النسبية.
- يجب انشاء كليات للدراسات العليا و خاصة بالجامعات الكبرى.
- ضرورة الاهتمام بمستوى مدخلات الجامعة وخاصة بالمستوى العلمى للطلاب.

8-2-3- الدراسات الأجنبية :

أولا - دراسة كورتنى courtney (1995) الولايات المتحدة الامريكية :

كانت بعنوان ادارة الجودة الشاملة في التعليم العالى في الولايات المتحدة الامريكية، شملت الدراسة كبار الموظفين الاكاديميين (242) مؤسسة للتعليم العال بوقد كشفت الدراسة عن عدة نتائج نذكر منها :

- أن 99 مؤسسة جامعية تطبق ادارة الجودة الشاملة منها اداريا فى ادائها ابما يعادل 41% من عينة الدراسة .
- أن 61% من هذه المؤسسات جامعية تطبق ادارة الجودة الشاملة تطبيقا متكاملًا .
- أن 39% من هذه المؤسسات جامعية كانت تعتمد التطبيق حسب الارقام.
- أكد الباحث ان على نجاح الكليات التى طبقت المنهجية بشكل متكامل.



## 9- مناقشة الدراسات السابقة:

ناقشت الطالبة (11) دراسة منها (05) محلية و (04) عربية و (02) أجنبية و التي تناولت متغيري الدراسة كل حسب بيئته المدروسة فيها.

بالنسبة لمتغير القيادة الإدارية فقد تم الاعتماد على (06) أما متغير جودة التعليم العالي فقد خصت بـ (05) دراسات، إذ اشتملت على مذكرات ماجستير، و أطروحات دكتوراه، و بحوث علمية ميدانية، غير أن الطالبة الباحثة و حسب حدود إطلاعها لم تصادف دراسة جمعت بين متغيري الدراسة الحالية.

❖ **حدود الدراسات السابقة:** و في هذه النقطة يتم تحديد نقاط الاتفاق و الاختلاف بين الدراسة

الحالية و الدراسات السابقة التي تم الاعتماد عليها:

• **الأهداف:**

تختلف الأهداف باختلاف طبيعة الموضوع و باختلاف المتغيرات المدروسة، تطابقت أهداف الدراسة الحالية في متغير القيادة الإدارية مع كل من (إبراهيم أحمد 1991) هدفت إلى التعرف على السلوك القيادي لمدير المدرسة لدى معلمي التعليم الأساسي، (معن الشناق 2000) هدفت إلى تحديد النمط القيادي الذي يمارسه مديرو المدارس الثانوية.

بالنسبة لمتغير جودة التعليم العالي فقد وافقت الدراسة الحالية دراسة كل من (يسعد فايزة 2007) و التي هدفت إلى الوقوف على مستوى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة بجامعة فرحات عباس سطيف. و كذلك دراسة (عجال سمية 2010) و التي هدفت للكشف على مستوى الجودة و كذا دراسة (معروز جابر علاونة 2004)، و كذا دراسة عبد العظيم أنيس و التي هدفت إلى التعرف على مستوى جودة الإدارة الشاملة بجامعة مصر.

• **المنهج و أداة الدراسة:** استخدمت الدراسات السابقة المنهج الوصفي التحليلي و الذي يتناسب مع طبيعة الدراسة الحالية، تتوع استخدام أدوات جمع البيانات في الدراسات السابقة، اعتمدت الطالبة الباحثة في تصميم استمارتها البحثية لقياس متغير القيادة الإدارية من جهة و كذا قياس متغير جودة التعليم العالي على الدراسات السابقة المذكورة أعلاه.

• **العينة:**

اختلف حجم العينة من دراسة إلى أخرى بالنسبة لحجم عينة دراسات متغير القيادة الإدارية وانحصرت بين 61 - 459 حالة حيث كانت أصغر عينة في دراسة (بوقرة عواطف 2008)، أما أكبر عينة فقد كانت لدراسة (معن الشناق 2000).

أما متغير جودة التعليم العالي فانحصرت عينته بين 70 - 242 حالة ، و خصت دراسة (معزوز جابر علاونه 2004) بأصغر عينة، أما أكبر عينة فقد كانت لدراسة (كورتني 1995).

#### • الفترة الزمنية:

انحصر المجال الزمني للدراسات السابقة بين سنة 1995 إلى 2010 تم ترتيبها و فق تسلسل زمني من الأقدم إلى الأحدث، و ما يلاحظ أن الدراسات المحلية فيما يخص المتغيرات كانت أحدث نسبياً مقارنة مع الدراسات العربية.

## الفصل الثاني: القيادة الإدارية

- تمهيد
- مفهوم القيادة الإدارية
- أركان القيادة الإدارية
- أهمية القيادة الإدارية.
- المداخل النظرية المفسرة للقيادة الإدارية
- أنماط القيادة الإدارية.
- محددات النمط القيادي.
- خلاصة الفصل

**تمهيد:**

تعتبر القيادة ظاهرة واكبت الإنسان منذ نشأة المجتمعات الإنسانية الأولى ، و لا شك أن الوجود الإنساني المشترك لشخصين أو أكثر يتطلب نوعا من تنظيم العلاقات بينهم، فيتولى أحدهم القيادة و يكون الآخرون مقودين أي تابعين له.

عرفت هذه الظاهرة ( القيادة) أثناء مراحل تطور المجتمعات، بل إن وجودها في حد ذاته سببا أساسيا لتطور هذه المجتمعات و القيادة هي التأثير في الآخرين و توجيه جهودهم لتحقيق ما يصبو إليه القائد. و إذا تم النظر للقيادة من وجهة نظر تنظيمية فإن القيادة تمثل عملية التأثير على الفرد و الجماعة لتوجيههم نحو تحقيق أهداف و غايات المنظمة و تركز القيادة على العنصر البشري و تركز على الافتراض القائل بأن نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها و استمرار نموها و ازدهارها يتوقف كثيرا على القيادة الناجحة، فالقيادة الفعالة و الديناميكية هي أحد المحطات الرئيسية و التي يمكن بواسطتها التمييز بين المنظمات .

## 1- مفهوم القيادة الإدارية:

اختلفت و تعددت تعريف القيادة باختلاف وجهات نظر الباحثين و الدارسين و المهتمين بعلم الإدارة عموماً فكل ركز على زاوية كانت منطلق بحثه و فيما يلي يتم إعطاء مجموعة من التعاريف لنتوصل إلى العناصر أو المكونات الأساسية للقيادة :

## 1-1 تعريف القيادة لغة :

**القيادة Leadership** : كلمة يونانية مشتقة من الفعل "يفعل أو يقوم بمهمة ما" وحسب رأي آرندت فإن الفعل اليوناني Archien بمعنى يبدأ أو يقود أو يحكم يتفق مع الفعل اللاتيني Agere ومعناه يحرك أو يقود وما يستنتج من كلا المعنيين للأفعال السابقة يفهم في نقطتين:

- بداية يقوم بها شخص واحد.
- مهمة أو عمل ينجزه آخرون.

من خلال الشرح السابق توصل آرندت إلى أن القيادة تقوم على أساس علاقة اعتمادية متبادلة بين من يبدأ بالفعل و بين من ينجزه". (نواف كنعان، 2007، ص86).

**القيادة في اللغة العربية**: فإن معنى القيادة نابع من كلمة القود وهي عكس السوق فالقيادة من الأمام، و السوق يكون من الخلف، والانقياد هو الخضوع، يقال إنقاد لي أي أعطاك مقادته و يقال انقاد لي الطريق إلى موضع كذا إذا وضع صوابه. (منظور، 1990، ص42).

## 1-2 تعريف القيادة اصطلاحاً:

عرفها جون إتروني « مهارة تستند على السمات الشخصية للقائد لحث القبول الطوعي للمرؤوسين في مجال واسع من المواضيع». (p154 (.....), pierre)

أما ألان فيعرفها بأنها «النشاط الذي يمارسه المدير ليجعل مرؤوسيه يقومون بعمل فعال». (عياصرة، أحمد، 2007، ص138).

يعرف ولمان I Wolman : « القيادة مجموعة من الخصائص الشخصية التي تجعل التوجيه و التحكم في الآخرين أمر ناجحاً» (طريف، 1993، ص34).

تركز هذه التعريفات على عنصر القائد أي أن القيادة تتمثل في عملية التأثير من جانب واحد نتيجة الصفات التي يتحلى بها الفرد القائد وأغفلت التفاعل الذي يكون بين القائد و مرؤوسيه و التي تنتج عنها تلك السلوكيات، وهنا يظهر إهمال باقي العناصر و المكونة بدورها للقيادة و التي لا تقل أهمية عن القائد.

القيادة «هي عملية التأثير على الآخرين ليعملوا من أجل تحقيق هدف معين» (طشطوش، 2009، ص22).

يعرفها الكاتب رنسيس لايكيرت **Rensis Likert** « قدرة الفرد على التأثير على شخص أو جماعة وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وتحفيزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاءة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة».

أما **Ivencevich** فيعرفها على أنها «المقدرة على التأثير من خلال الاتصال على أفعال الآخرين، أفراداً وجماعات نحو تحقيق أهداف ذات معنى وقيمة» (حريم، 2006، ص215).

"القيادة هي الطريقة التي يحاول أحد الأفراد التأثير بموجبها أو لتحقيق هدف أو أهداف معينة" أما **محمد الصيرفي** فيعرفها على أنها «القدرة على التأثير في الأفراد لتحقيق المطلوب منهم من خلال عملية الإقناع»

يعرفها **kelly and lazer** على أنها «عملية التأثير على نشاط مجموعة منظمة في مهمة تحديدها للأهداف و تحقيقها لهذه الأهداف». (العميان، 2002، ص257).

كذلك يعرف **تيد Tead** القيادة «بأنها القدرة على التأثير في الناس ليتعاونوا لتحقيق هدف يرغبون فيه» (أبو النصر، .....)، ص319).

رغم أهمية التأثير في القيادة، إلا أن هذه التعريفات لم تعطي اهتماماً كافياً للعناصر الأخرى في عملية القيادة، كما أنها اهتمت بنتائج التأثير وأغفلت كيفية حدوثه، وهذا ما ألفت انتباه الباحثين للبحث عن عناصر أخرى.

أما **ألن فيعرفها** «بأنها النشاط الذي يمارسه المدير (القائد) ليجعل مرؤوسيه يقومون بعمل فعال» (عياصرة، أحمد، 2007، ص138).

القيادة كما وصفها **توم و بيترز** «هي مشروع لا نهاية في سبيل تحقيق الأهداف الجوهرية التي تسعى إلى تحقيقها والذي من الممكن أن يكون بسيطاً لدرجة مذهلة و لكنه صعب للغاية، ولكنه بحاجة إلى قائد مميز يحقق الطموح» (الغزو، 2010، ص12).

أما **باز ف يعرفها على** «أنها تحريك المرؤوسين و إيجاد الصور الملائمة للأهداف المطلوب تحقيقها، و تحقيق الترابط و التكامل في تحقيق هذه الأهداف» (الرب، 2005، ص 217)

يقول كذلك بأنها «محصلة التفاعل بين سمات القائد و الأتباع و خصائص المهمة» (الصيرفي، 2007، ص124).

يرى غوردن **Gorden** أن القيادة هي «عملية تفاعل تتم بين شخص القائد وبين أعضاء الجماعة، وكل فرد يساهم في هذا التفاعل يجب أن يلعب دورا من الأدوار التي تختلف حسب قدرته على التأثير حيث نجد في النهاية شخص واحد(قائد) يؤثر بينما باقي أعضاء الجماعة يستجيبون ويتقبلون التأثير». (الشافعي، 1996، ص31).

يرى جراي وستارك أن القيادة هي «عملية تفاعل تتم بين القائد و المرؤوسين بغية إنجاز بعض الأهداف التنظيمية المشتركة». (طريف، 1993، ص39)

و يرى روزن **Rosen** و براون **Brown** أن «القيادة بأنها عملية إيجاد علاقات إيجابية و طيبة مع المرؤوسين بهدف تحقيق التنافس لصالح العمل و ليس التعارض فيما بينهم.إن القيادة هي عملية تفاعل بين قادة و مجموعة من الناس في موقف معين، يترتب عليه تحديد أهداف مشتركة، ثم القيام بالإجراءات الفعالة لتحقيق تلك الأهداف». (أبو النصر.....)، ص319).

### 1-3 تعريف القيادة الإدارية :

إن عبارة القيادة الإدارية تجمع بين مفهومين هما: القيادة و الإدارة، لذلك فتعريفها يتطلب فهم معنى كل من القائد الذي يمارس عملية القيادة و المدير الذي يمارس وظيفة الإدارة، ثم نحاول الجمع و التركيب بين هذين المفهومين قصد بناء تعريف شامل للقيادة الإدارية، إذن لكي نجد تعريفا للقيادة الإدارية نعطي أولا تعريفا لكل من القائد و المدير .

الجدول رقم (01) يوضح الفرق بين القائد و المدير.

القائد	الإداري
1- يسعى لإحداث التغيير في النظام لأجل التحديث و التطوير.	1- يحافظ على النظام الحالي في المؤسسة مع حد أدنى من التغيير.
2- يفكر في المستجدات التعليمية و يسعى للاستفادة منها.	2- يهتم بإنجاز الأعمال الروتينية.
3- يدرس المشكلات و يحدد الأسباب و يضع الحلول الجذرية للمشكلة حتى لا تتكرر مستقبلا.	3- يركز اهتمامه في مواجهة المشكلات الآتية و الانتهاء منها بأسرع وقت ممكن.
4- يهتم بالتخطيط الإستراتيجي.	4- يهتم بالتخطيط قصير المدى.
5- يهتم بالأداء المتميز مع رفع الروح المعنوية للعاملين.	5- يهتم بالأداء الر وتيني بغض النظر عن معنويات العاملين.
6- يوزع وقته بين مكتبه وأرجاء المؤسسة المختلفة للإشراف و المتابعة.	6- يقضي معظم وقته في مكتبه بين الأوراق و المكاتبات.
7- يهتم بما يجري خارج المؤسسة من ناحية أثر ذلك عليها.	7- لا يهتم بما يجري خارج المؤسسة.
8- له قوة تأثير شديدة على مرؤوسيه لأنه يستمد قوته من التعيين الرسمي بالإضافة إلى قبولهم النفسي له.	8- ليس له قوة تأثير شخصية على مرؤوسيه فهو يستمد قوته من التعيين الرسمي.

المصدر: (الحري، 2010، ص 117)

1/ القائد leader: هو الشخص الذي يؤثر ايجابيا في سلوك الآخرين بدون استخدام قوة الإكراه أو الإكراه وإن هؤلاء الآخرين يقبلون به قائدا لهم، ولا يمكن عزل الممارسة القيادية بصفات الإيجابية عن القيادة كمفهوم إنساني يلعب فيه الفرد دورا أساسيا و إيجابيا في التأثير على الآخرين و يدفعهم إلى التزام عالي في الإنجاز ضمن نطاق الممارسة الإدارية بمختلف أنشطتها.(الفريجات و اللوزي و الشهابي، 2009، ص237)



2/ المدير manager: «هو الشخص الذي تعهد إليه مهمة الإشراف على وحدة أو جماعة عمل (إدارة ، قسم ، شعبة و غيرها)، وهو المطالب بالقيام بوظائف العملية الإدارية- تخطيط و تنظيم وتوجيه و رقابة- والقيادة هي إحدى الوظائف الإدارية للمدير، ولا يستطيع المدير القيام بهذه الوظائف بنجاح بدون أن يمتلك مقومات القيادة الناجحة ، و ليس كل مدير أو رئيس يشغل مركزا رئيسيا يصبح قائدا، و المركز الرسمي وحده لا يجعل من المدير أو الرئيس قائدا» (حريم، 2006، ص 216).

القائد الإداري:

هو شخص معين من قبل سلطة أعلى لقيادة و توجيه مجموعة من الأفراد نحو تنفيذ مهام محددة، و له قدر من السلطة الرسمية بحكم منصبه الرسمي، ولكنه يعتمد بصفة أساسية في قيادته لهؤلاء الأفراد على تأثيره الشخصي أكثر من اعتماده على السلطة الرسمية". (جيلج ، 2006 ، ص 24)

بناء على ما سبق يمكن تعريف القيادة الإدارية بأنها: «الأسلوب الإشرافي المنتهج من طرف القائد ، من خلال التأثير والإقناع لتوجيه أفراد الجماعة باعتماده على قوة التأثير الشخصي بصفة أساسية و قوة المنصب الرسمي بصفة ثانوية".

## 2- أركان القيادة الإدارية:

إن اعتبار القيادة الإدارية تفاعل اجتماعي فلا يمكن لأي فرد أن يكون قائدا بمفرده، فعملية القيادة الإدارية تشمل خمسة أركان أساسية لا يمكن دراسة أي ركن منها بمعزل عن العناصر الأخرى أمر مضللا في الفهم الجيد للقيادة، وفيما يلي الأركان المكونة للقيادة:

1-2 القائد: يعتبر أهم عنصر في القيادة و القائد هو من يفود الجماعة أو الذي تتقاد له مجموعة من الناس. (العتيبي و آخرون ، 2007 ، ص 167)

يعتمد القائد على سلطة التأثير و التوجيه أكثر من اعتماده على سلطة المركز و يتحرك و يتفاعل مع تابعيه في نطاق أرحب من مجرد الإطار التنظيمي الرسمي وتتحدد درجة نجاح القائد و فشله في قيادة الجماعة بمدى تأثيره عليها و تغيير سلوكها باتجاه تحقيق الأهداف، و بالتالي فهو المسؤول عن القرار الأول و الأخير في المنظمة. (السلمي، 2004 بتصرف ، ص ص 708 - 70)

2-2 التابعين (المرووسين): لا توجد قيادة إلا بوجود تابعين فالتبعية شرط لا بد منه للقيادة، و فيما يخص التابعين فلا بد أن تكون فيهم مجموعة من الخصائص مثل الثقة ، الحماس، التوجيه الإيجابي، المثابرة، المصادقية..... وبما أن القيادة ظاهرة اجتماعية لا تحدث إلا عند

وجود تجمع بشري، فإن تلبية حاجات هذه الجماعة أمر في غاية الأهمية، إذ يعتمد على

حسن تقدير القائد لهذه الحاجات. (قنديل، بتصرف، 2010، ص16)

2-3 الأهداف المشتركة: الهدف هو الغاية المطلوب الوصول إليها فهو الشيء المرغوب و يجب.

(قنديل، 2010، ص 16).

إن عملية تحديد الأهداف هي مسؤولية القائد الأولى و هناك مبدأ أولي لا بد من التمسك به و السير وفقاً له ألا و هو أن تكون واقعياً عند تحديد الأهداف و يجب توخي الحذر عند القيام بذلك. (عبد

الرحيم، 2009، ص546)

تستهدف عملية التأثير في الجماعة تحقيق الأهداف المشتركة و التي يوجه القائد جهود الجماعة لتحقيقه، في إطار موقف ما.

2-4 الموقف: يساعد الموقف على تهيئة الفرصة للقيادة و يظهر الاحتياج إليها و القائد هو فرد من

جماعة يشعر بشعورها و لديه القدرة على استغلال قدرات أفرادها و التأكيد فيما بينهم ليجابها الموقف

الذي يتفاعلون فيه. (العجمي، 2010، ص 58)

الموقف هو الذي يوجد أو يظهر القائد فالأفراد يكونون قادة في موقف معين بينما هم غير ذلك في

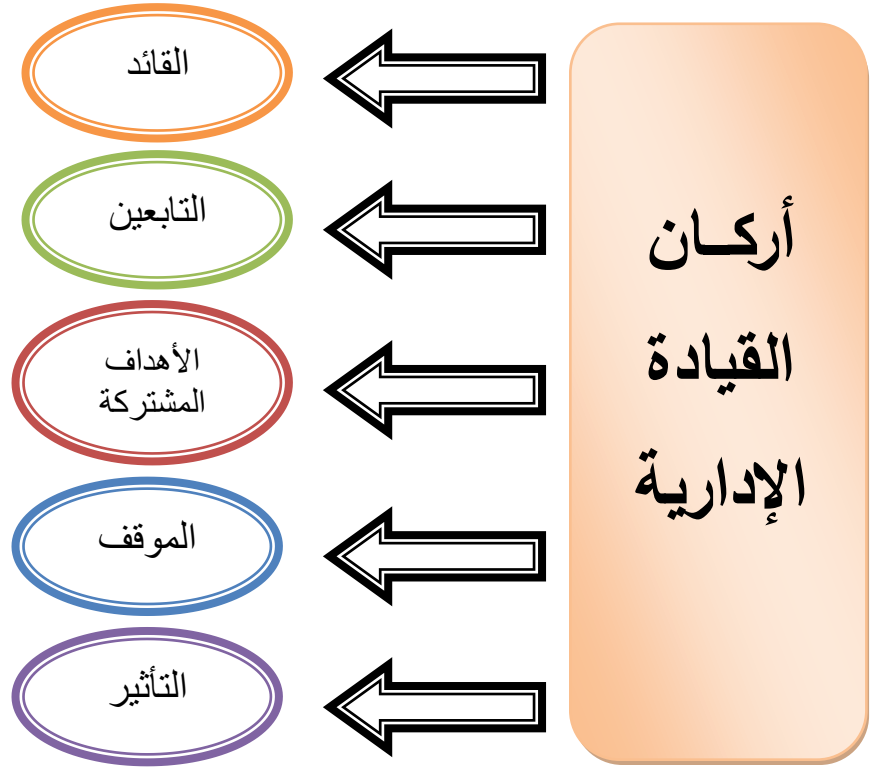
موقف مغاير، فظهور القائد يأتي من خلال اتخاذ قرار في موقف ما. (كلادة، 1997، ص 21)

2-5 التأثير: يعتبر التأثير حجر الأساس في القيادة و هو ناتج عن السلوك الذي يتبعه القائد

الآخرين و الذي من خلاله يتم تغيير سلوكهم بالاتجاه الذي يرغبه. (عياصرة و أحمد، 2007، ص

144).

الشكل رقم (01) يمثل أركان القيادة الإدارية.



المصدر: إعداد الطالبة الباحثة

### 3- أهمية القيادة الإدارية:

#### 3-1 أهمية القيادة الإدارية في الجانب التنظيمي:

يعتبر الدور الأساسي للقائد هو العمل على تحفيز الموظفين وبعث النشاط في نفوسهم و المحافظة على روحهم المعنوية عالية وهو ما يغرس في نفوسهم حب العمل الجماعي المشترك و روح التعاون، ويبرز دور القائد من خلال قدرته على تنسيق و توجيه نشاطات الموظفين و جهودهم بوضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة و تحديد المسؤوليات لأقسام التنظيم والموظفين بداخل كل قسم.

تبرز فعالية القيادة في الجانب التنظيمي من خلال التنسيق الذي تحدثه على مستوى النشاطات داخل الوحدات من جهة و ربط الأقسام بالموظفين فيها لتحقيق الأهداف التي يسعى التنظيم لتحقيقها. (السكرانة، بتصرف، 2010، ص116). و هو ما جعل ففنر و برشوس يصفان عملية التنسيق التي

يقوم بها القائد لجهود الموظفين بأنها من العوامل الحيوية التي تضمن فاعلية التنظيم واستمرار بقائه.  
( كنعان، 2007، ص 114 )

### 3-2 أهمية القيادة الإدارية في الجانب الإنساني:

إن من أهم مسؤوليات القائد في هذا الجانب إقامة علاقات إنسانية بينه و بين مرؤوسيه تبني على التفاهم و المشاركة في مناقشة كل ما يمس شؤونهم و الأخذ بأرائهم و اقتراحاتهم ذات قيمة، وإشعار كل عضو بالتقدير و الاعتراف المناسبين لما يبذله من جهود في نشاط مجموعته، و حفزهم على العمل بحماس و رضي لتقدم أقصى طاقاتهم في العمل، و تسوية المنازعات فيما بينهم ، و تمكينهم و بالتالي من استخدام مهاراتهم في العمل في إطار تحقيق التكامل بين حاجات و متطلبات المرؤوسين و التنظيم و كذا حاجات و متطلبات المجتمع الذي يعمل في نطاقه. ( هاشم، بتصرف، 2001، ص54).

### 3-3 أهمية القيادة في الجانب الاجتماعي:

يوجد داخل أي تنظيم نشاط اجتماعي خارج نطاق العمل عن طريق الفريق العامل و يكون في شكل نقابات أو جمعيات أو اتحادات، و هنا يبرز دور القيادة الإدارية من خلال قدرتها على توجيه تلك النشاطات إلى مكانها المناسب لكي لا تخرج على نطاقها.

إذا كان للقيادة تأثير في الجانب الاجتماعي للإدارة فإنها هي الأخرى تتأثر بعوامل اجتماعية داخل التنظيم كالعادات و التقاليد و كذلك قيم و اتجاهات العاملين، أما بالنسبة للعوامل الاجتماعية الخارجية أي الخاصة بالمجتمع فلزكي محمود هاشم قول في ذلك "إن الأسلوب الإداري الأصح للتطبيق في مجتمع ما، هو الأسلوب الذي يوائم ظروف هذا المجتمع وواقعه الفعلي". ( هاشم، 2001، ص54).

### 3-4 أهمية القيادة في تحقيق الأهداف:

وضح ستوغديل أهمية القيادة في تحقيق الأهداف من خلال المقولة التالية: «التوفيق و الموازنة بين ما تم إنجازه فعلا من العمل و بين ما يراد انجازه من أعمال أو تحقيقه من أهداف وظيفية، و التوفيق بين إشباع حاجات و متطلبات التنظيم و بين المصادر المالية و القوى البشرية المتاحة في التنظيم لإشباع هذه الحاجات، وأخيرا التوفيق بيه خطوط التنظيم و التنسيق و الاتصال الرسمي ، و بين الأنماط المحددة من الخطوط التي يتبعها التنظيم غير الرسمي».

و منه يكمن دور القائد في تحقيق أهداف منظومته الإدارية من خلال توضيح الأهداف لمروؤسيه و الوقوف دون تعارضها مع أهداف الموظفين و كامل أفراد المجتمع .

فعلى القيادة تحمل مسؤولية حل كل المشاكل الموجودة في التنظيم, الناتجة عن تعدد و تعقد الأهداف التنظيمية من خلال التوفيق بين المتناقضات و المواقف الموجودة في التنظيم. (كنعان، 2007، ص ص، 119-120).

#### 4- المداخل النظرية المفسرة للقيادة الإدارية :

تعددت النظريات التي قدمت تفسيراً لظاهرة القيادة الإدارية حيث نظر إليها البعض على أنها مجموعة من السمات فقط، إذا توافرت لدى شخص ما يصبح قائداً و هناك من يرى أنها ظروف خاصة إذا وجدت ظهر القائد وإذا تغيرت تغير القائد، وذهب فريق رابع إلى التأكيد على أن طبيعة التفاعلية للقيادة وأنها محصلة العديد من العوامل القائد بما يملكه من سمات و معارف و مهارات، وأفراد الجماعة بما يتمتعون به من قدرات وإمكانيات واستعداد للعمل و الموقف بما يتضمنه من ظروف وعوامل بيئية و تنظيمية متشابكة ومتداخلة.

#### 4-1 مدخل السمات:

تعتبر هذه النظريات من أولى المحاولات التي عالجت موضوع القيادة، كان هدفها تحديد خصائص القيادة الناجحة وتتعلق من أن فعالية القيادة الإدارية تقوم على سمة أو مجموعة من السمات التي يتمتع بها الفرد القائد، و الذي تجعله قادراً على توجيه الجماعة و قيادتها لتحقيق الأهداف المرجوة و في كل المواقف.

4-1-1 نظرية الرجل العظيم: توضح هذه النظرية أن القيادة تولد مع الشخص أي أنها تحمل خاصية الوراثة فالملوك يولدون عادة من سلالة الملوك وكذلك أصحاب الشركات الضخمة و البنوك، و تؤكد هذه النظرية بأن القائد تميزه سمات معينة عن غيره من التابعين مما يؤهله أن يكون قائداً. إضافة إلى صفات شخصية كالذكاء و الشجاعة و الجرأة والقدرة على التوجيه، وقد أكد كل من توماس كارليل و غيسلي و جالتون، أنصار نظرية الرجل العظيم: أن القادة يولدون و لا يصنعون، وأن السمات موروثية و ليست مكتسبة. (مصطفى، 2000، ص 272)

وجه لهذه النظرية الكثير من الانتقادات حيث إن السمات لا يمكن تحديد عددها في القائد وحده دون غيره من الناس.

2-1-4 دراسة رالف ستوغديل **Ralf Stogdill**: من خلال الأبحاث التي قدمها رالف توصل إلى مجموعة من النتائج ترجمت في شكل السمات أو الخصائص التي تجعل من إنسان ما قائدا ناجحا على الشكل التالي أو كما يلي:

- **المقدرة** : و تتضمن الذكاء،طلاقة اللسان،اليقظة، الأصالة، العدالة.
- **مهارة الإنجاز**: وتتضمن الثقافة و التعليم و المعرفة الواسعة و القدرة على إنجاز الأعمال ببراعة و نشاط.
- **تحمل المسؤولية**: تتطلب المبادأة، الثقة بالنفس، المثابرة، الاعتماد على النفس،السيطرة و الرغبة في التفوق و الطموح.
- **روح المشاركة**: تتطلب الروح الاجتماعية الطيبة،المساهمة و التعاون،القدرة على التكيف،روح الفكاهة و الدعابة.
- **المكانة الاجتماعية**: و تتطلب الشعبية أي أن يكون القائد محبوبا سواء داخل التنظيم أو خارجه،كما تتطلب أن يكون للقائد مركز اجتماعي و مالي.
- **القدرة على تفهم الموقف**: بحيث يتطلب مستوى ذهني جيد ومهارة في تلبية حاجات مرؤوسيه و مصالحهم،والقدرة علي تحقيق أهداف التنظيم الذي يقوده مهما كانت الظروف. (كنعان، 2007، ص313).

3-1-4 أبحاث كيرك باتريك و لوك:حدد الباحثان انطلقا من دراستهما مجموعة من الصفات التي تخص القادة و قد لخصاها فيما يلي:

- **وجود الدافع**: تتمثل في الرغبة في التأثير في الآخرين لتحقيق الأهداف المحددة.
- **الثقة بالنفس**: الوثوق في القدرات الشخصية.

- القدرة العقلية: ممثلة في الذكاء و القدرة على دمج وتفسير قدر كبير من المعلومات.
- الابتكار والإبداع و الإلمام بالتقنيات الحديثة لإدارة الأعمال.
- المرونة: ممثلة في القدرة على التكيف مع احتياجات المرؤوسين و الظروف المحيطة.

إلا أن هذه المدرسة لم تدم طويلا لعدة أهم أسباب أهمها:

- ظهور المدرسة السلوكية التي كانت تنادي بأن شخصية الفرد ليست وراثية فقط، وإنما جزء كبير منها مكتسب من البيئة التي تعيش فيها.
- عجزها عن تحديد كل السمات التي ينبغي أن تتوفر في شخصية القائد.
- أثبتت بعض الدراسات الميدانية أن هناك تراكيب مختلفة من السمات المحددة تتناسب كل منها مع مواقف قيادية مختلفة. (سلطان، 2003، ص، 334)

#### 2-4 المدخل السلوكي:

أدى إخفاق نظريات السمات في تفسير فعالية القيادة إلى التركيز على سلوك القائد أو ما يسمى بنمط القيادة، بمعنى تغيرت النظرة من مجموعة من الخصائص الشخصية لتبدو كمنشأ يمارس، و أصبح الاتجاه الجديد هو دراسة سلوك القائد و ليس خصائصه استنادا إلى افتراض أن سلوك القائد يؤثر مباشرة في فعالية المرؤوسين، أي أن العامل المحدد لفعالية القيادة هو سلوك القائد الذي يتكون من محصلة تفاعل مجموعة الأنشطة و التصرفات التي يبديها في العمل و التي تشكل أسلوبا أو نمطا عاما في قيادته، وهكذا سعى الباحثون إلى تحديد و تعريف أساليب القيادة التي مكنت القادة من التأثير بفعالية على المرؤوسين، ومن بين هذه الدراسات و النظريات ما يلي:

#### 4-2-1 دراسة جامعة أيوا (Iowa):

قام كل من رونالد ليبيت **Ronald Lipitt** و رالف وايت **Ralph White** و كيرت ليفين **Kurt Levin** عام 1993 بدراسة على مجموعة من أطفال المدارس و طلبو منهم القيام ببعض الأشغال اليدوية تم تقسيمهم إلى جماعات وفقا لنوع السلوك الذي يمارسه كل قائد على كل مجموعة كالتالي:

- **الأسلوب الاستبدادي أو الأوتوقراطي:** حيث احتفظ القائد بجميع القرارات في يده، بما في ذلك تعديل الأنشطة و الإجراءات و توزيعها على الأفراد وعدم إشراك الأعضاء في اتخاذ القرارات، كما أعتمد أسلوب الثواب و العقاب و كان القائد محور الاتصالات في المجموعة.
- **الأسلوب الديمقراطي:** وهو عكس الأسلوب الأول حيث تم اتخاذ القرارات جميعها بمشاركة المجموعة وتشجيع معاونة من القائد، الذي استخدم الثواب و العقاب بصورة موضوعية، وكانت هناك حرية أكبر في الاتصالات و التفاعل بين الأفراد.
- **الأسلوب الفوضوي أو التسيبي:** ترك القائد الأمور واتخاذ القرارات جميعها بمشاركة المجموعة، و لم يقم بأي جهد في توجيههم أو متابعة عملهم، و لم يقدم المدح أو النقد. (الصليبي، 2008، ص 89-90)

#### نتائج الدراسة :

- ✓ **مجموعة الأسلوب الأوتوقراطي:** كانت الإنتاجية مرتفعة، ولكن ارتفاعها مشروطا بوجود القائد، ولهذا كان الدافع للعمل قليل والرضا منخفض والابتكار ضعيف، وقد لوحظ في هذا النوع الأسلوب العدوانية فيما بينهم ومع القائد.
  - ✓ **مجموعة الأسلوب الديمقراطي:** كانت الإنتاجية أكثر استقرارا وكانت دافعية الأطفال للعمل أكبر، حيث كانوا يعملون بروح الفريق وكان التفاعل بينهم أكبر.
  - ✓ **مجموعة الأسلوب التسيبي:** تميزت بالانخفاض في جميع النواحي السابقة، وقد اتصفت بعدم الجدية و الفوضى. (ماهر، 2003، ص 306)
- من خلال ما تقدم فإن نتائج الدراسة السابقة تبين أن الأسلوب الديمقراطي أفضل من الأسلوبين الآخرين بالنسبة للابتكار، الدافع للأداء و الرضا و التماسك و التفاعلات الاجتماعية.



## 2-4- 2- دراسة جامعة متشيغان:

أجرى مركز الأبحاث الاجتماعية في جامعة متشيغان مجموعة من الأبحاث و الدراسات قام بها كل من كاتز **Katz** و ماكوبزك **Macoobz** و ليكرت **Likert** في عدة مؤسسات صناعية و خدمية وكان هدفها إيجاد العلاقة بين نمط القيادة والإنتاج.

قام الباحثون بدراسة 24 فوجا من أفواج العمل في شركة التأمين قسمت إلى قسمين يتميز القسم الأول بإنتاجية عالية عكس القسم الثاني ثم قورن كل فوج من القسم الأول بفوج من القسم الثاني يماثله في نوع العمل و عدد العمال واختصاصاتهم، و بعد ذلك درست الفروق بين الأفواج في السلوك القيادي بواسطة إجراء استجابات مع قادة و مرؤوسي الأفواج.

**نتائج الدراسة:** توصلت الدراسة إلى أن هناك نمطين قياديين يتمثلان في:

- **نمط القيادة التي تهتم بالعاملين:** هو أفضل الأنماط القيادية حيث يتعاون القائد مع مرؤوسيه في اتخاذ القرارات مما يجعلهم يشعرون بالتقدير ويتمتعون بمعنويات عالية، وهذا ينعكس بالإيجاب على مستوى الأداء لديهم.
- **نمط القيادة المهمة بالعمل (الإنتاج):** حيث يركز القائد على الإنتاج دون مراعاة ظروف واحتياجات العاملين مما يزيد من الضغوط و التوتر لديهم يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية للعاملين و بالتالي فهو يؤثر على الإنتاج. (الحريري، 2010، ص145).

2-4- 3 أبحاث جامعة أوهايو **Ohio** : بدأت هذه الدراسات بعد انتهاء الحرب العالمية بأوهايو من طرف كل من شارتل **Shartel** ، ستوغديل **Stogdill** و فلاشيمان **Fleishman** ، بهدف التوصل إلى أقل عدد ممكن من الأبعاد أو المتغيرات التي يمكن من خلالها وصف سلوك القائد، حيث قام الباحثون بتصميم مجموعة من الاستقصاءات تضمنت أسئلة حول الأفعال و التصرفات و الوظائف التي يؤديها القائد، ووزعت هذه الاستقصاءات على المرؤوسين في أنواع مختلفة من المنظمات الصناعية و الخدمية، و من خلال التحليلات الإحصائية المتكررة لإجابات المرؤوسين، توصلوا لتحديد بعدان لسلوك القائد الإداري هما:

▪ **سلوك التعاطف مع العاملين:** يأخذ فيه القائد بعين الاعتبار آراء و أفكار و مشاعر المرؤوسين، و ينمي جوا من الصداقة و الثقة و العدالة و الاحترام، مركزا على خفض التوتر و جعل الوظيفة أكثر راحة.

▪ **سلوك الاهتمام بهيكل العمل:**، و فيه يركز القائد على توضيح الوظيفة و يقوم بصياغة مهام و أساليب العمل و تحديد علاقات العمل و قنوات الاتصال، فضلا عن اهتمامه بتقييم الأداء.

من خلال هذا التحليل فإن البعدين ليسا متعارضين، و القائد الفعال هو الذي يستطيع تحقيق درجة عالية في كليهما، و بالتالي تحقيق الرضا و الانجاز الجماعي لمرؤوسيه.

يؤخذ على هذه الدراسة أنها ركزت على بعدين فقط للسلوك القيادي و كأنهما مستقلين، و أهملت التفاعل بينهما. (ماهر، 2003 ص ص 308 - 309).

#### 4-2-4 نظرية الشبكة الإدارية:

ترجع إلى كل من روبرت بلاك **Robert Blak** و جان موتون **Jane Mouton** و تعتمد على تفاعل بعدي أو نمطي القيادة و هما الاهتمام بالإنتاج و الممثل على المحور الأفقي و الاهتمام بالمرؤوسين و الممثل على المحور العمودي، كما هو مبين في الشكل التالي:

الرقم (1) أدنى درجات الاهتمام.

الرقم (2) أعلى درجات الاهتمام. (الصليبي، 2008، ص 92)

الشكل رقم (02) شبكة الأنماط الإدارية لمتون و بلاك.

	9.1							9.9
				5.5				
	1.1							1.9

↑  
الإهتمام  
بالعاملين

→  
الاهتمام بالإنتاج

المصدر: (عوض، 2007، ص، 216 )

الأنماط القيادية الخمسة :

- النمط التسبيبي (1.1): وهو من يترك الأمور دون التدخل فيها، لا يهتم بالإنتاج أو الإنسان فينسحب من العملية القيادية.
- النمط المتشدد المهتم بالإنتاج (1.9): وهو الذي يعطي كل اهتمامه للإنتاج و العمل - العمل أولاً و أخيراً- ويعطي أدنى اهتمام للعلاقات الإنسانية.
- النمط الاجتماعي (قائد النادي) (9.1): هذا النمط يعطي كل الاهتمام، و التركيز على الأفراد و مشاعرهم و العلاقات الاجتماعية و لا يعطي اهتماما كافيا للإنتاج و العمل.
- النمط التوفيقى (5.5): يوجه اهتماما متوسطا لكل من الإنتاج و الأفراد ، و لكن هذا القائد يواجه حرجا و صعوبة في الحفاظ علة التوازن بين هذين البعدين، و إذا واجهته مشكلة، يسرعان ما يضحى بأحد البعدين لصالح الآخر.

- **النمط الفعال (9.9):** وهو قائد الفريق أو المثالي و الذي يهتم بالإنجاز من خلال الأفراد الملتزمين و التفاعل و الترابط بين الأفراد مما يؤدي إلى الثقة و الاحترام. ( nicole aubert et . autre,1992, PP 383 384 )

3-4 المدخل الموقفي:

1-3-4 نظرية نموذج المسار:

تتسب هذه النظرية للكاتبين روبرت هاوس Robert House وتيرانس ميتشيل Tirrans Mitshell وجوهر هذه النظرية أن دور القائد هو مساعدة المرؤوسين على ممارسة الأنشطة و المهام التنظيمية التي تؤدي إلى عوائد ذات قيمة لدى الفرد,ويشتمل دور المدير هذا على جانبين:

- توضيح المسار الذي يمكن الفرد من تحقيق الأهداف سواء كانت شخصية كزيادة الراتب,الترقية...الخ أو التنظيمية كزيادة الأرباح و الإنتاج.
- زيادة العوائد التي يعتبرها الفرد قيمة.

على القائد أن يوضح للعاملين كيف تقترن العوائد التنظيمية بأداء الفرد وإنجازه و القائد الفعال يحفز الفرد لتحقيق نتائج لفائدة الفرد و المنظمة.

الأساليب القيادية الأربع المقترحة لنظرية المسار:

- **الأسلوب الموجه :** يركز هذا الأسلوب على العمل من خلال توضيح الأهداف و تحديد المهام....الخ
- **الأسلوب المساعد:** حيث يوجه القائد اهتمامه بالأفراد و يكون مستعدا لتقديم النصيح و الإصغاء حين ظهور أي مشكلة.
- **الأسلوب المشارك :** يسعى القائد بفعالية للحصول على مقترحات العاملين و أفكارهم,ويستعين بها في اتخاذ قراراته.
- **أسلوب الإنجاز :**وضع توقعات أدائية عالية,وجعل العمل أكثر تحديا للفرد و لكن قابل للإنجاز .

فيما يخص المتغيرات الموقفية فيوجد نوعين من المتغيرات:

- عوامل تتعلق بالسمات الشخصية للمرؤوسين(مركز السيطرة،الخبرة،المقدرة...)يدركها الشخص نفسه.
- عوامل بيئية خارج سيطرة المرؤوسين(هيكله العمل،نظام السلطة الرسمية أو جماعة العمل).  
حريم 2006، ص ص-227 228).

#### 4-3-2 النظرية المعيارية لفروم Vroom وبتون Wetton (لصنع القرار):

توضح هذه النظرية كيف يجب أن يضع القادة قراراتهم، و تمثل هذا الأنموذج نظرية تفاعلية للقيادة، حيث يفترض أنه لا يوجد أسلوب قيادة واحدا مناسباً لكل المواقف، و قد قامت هذه النظرية على سمتين أساسيتين في قرار القائد، هما جودته وقبوله أما جودة القرار فتعني أثره على مستوى أساليب لصنع القرار مع سلسلة من الأسئلة التشخيصية لتحديد أسلوب القيادة الإدارية المناسب موضحاً كما يلي:

- **النمط الأوتوقراطي الأول:** يقوم القائد بصنع القرار منفرداً،اعتماداً على المعلومات المتاحة لديه عن المشكلة المطروحة.
- **النمط الأوتوقراطي الثاني:** يقوم القائد بجمع البيانات الضرورية من المرؤوسين،ثم ينفرد وحده بصنع القرار.
- **النمط الاستشاري الأول:** يقوم القائد بإعلام المرؤوسين بالمشكلة بصفة فردية لكل مرؤوس على حده، و يحصل على آراء مقترحات كل مرؤوس منهم، و هنا لا يكتفي القائد بجمع المعلومات،و إنما يأخذ الآراء و المقترحات، و بعد ذلك ينفرد القائد بصنع القرار النهائي.
- **النمط الاستشاري الثاني:** يقوم القائد بإعلام مرؤوسيه بالمشكلة جماعة، ثم يجمع آرائهم و مقترحاتهم و بعد ذلك ينفرد هو بصنع القرار.
- **نمط الفريق (صنع القرار الجماعي):** يقوم القائد بإعلام مرؤوسيه بالمشكلة جماعة، ثم يجمع آرائهم و مقترحاتهم، ثم يحاورهم و يناقشهم و يصلوا في النهاية إلى اتفاق حول الحل أو القرار النهائي. من خلال ما سبق نجد بأن فروم و ويتون قد حدد أبعاد الموقف من خلال الإجابة على

7 أسئلة الثلاث الأولى منها تحدد جودة و كفاءة القرار أما الأربع المتبقية فتتعلق باعتبارات موضوعية مثل التكلفة و الوقت. (B.yvan et g chrisstian,1999,p p,45-46)

#### 3-3-4 نظرية النضج الوظيفي (دورة الحياة) لهيرسي و بلانشارد:

ترى هذه النظرية أن النمط القيادي الفعال يختلف باختلاف مستويات الجاهزية الوظيفية للعاملين ،إضافة إلى درجة اهتمام القائد بالعمل و العاملين و تفترض هذه النظرية بأن العلاقة و بين القائد الإداري و المرؤوسين ،تمر عبر مراحل أربع أساسية تدعى بمراحل الجاهزية الوظيفية.

▪ **مرحلة الجاهزية الوظيفية الأولى:** يكون الموظف جديد في كل من عمله و علاقاته ولا يعلم طبيعة عمله من يرأسه، ولا حتى زملائه ،بالإضافة إلى عدم فهمه سواء لأهداف التنظيم من جهة أو الرسالة التنظيم ككل و يكون غير قادر على تأدية مهامه و لا تحمل المسؤولية ، ومن ثم يكون للقائد الإداري اهتمام عال بالإنجاز واهتمام منخفض بالأفراد وهو ما يتناسب مع النمط الموجه.

▪ **مرحلة الجاهزية الوظيفية الثانية:** بعد أن يكسب الموظف الخبرة اللازمة نتيجة الاحتكاك مع رؤساء العمل و الزملاء و لكن قد ينتقل لهذه المرحلة بقدرة غير متدنية إلا أنه يكون مستعدا لتحمل المسؤولية ، وهنا يكون للقائد اهتمام عالي بكل الأفراد و الإنجاز و يناسب ذلك نمط الإقناع.

▪ **مرحلة الجاهزية الوظيفية الثالثة:** وهنا يصبح الموظف قادرا على القيام بالعمل بشكل جيد و قادر على تكوين علاقات إنسانية مع العاملين ، ونظرا لزيادة مسؤولياته فإنه يفنقر إلى الثقة بالذات و عدم الأمان، وهنا يكون القائد الإداري لديه اهتمام عال بالأفراد و اهتمام قليل بالإنجاز وهو ما يتناسب مع النمط المشترك.

▪ **مرحلة الجاهزية الوظيفية الرابعة:** وهنا تكتمل قدرة الموظف بشكل عال بمعنى تكوين معلوماته و مهاراته واستعداده للقيام بالعمل في أحسن صورة، ومستعدا لتحمل المسؤولية نتيجة ثقته بنفسه وولائه للتنظيم الذي ينتمي إليه، وهنا يكون القائد الإداري لديه اهتمام منخفض بالإنجاز و الأفراد وذلك يناسب نمط التفويض حسب نظرية هيرسي و بلانشارد(الصليبي ،ص ص، 102 - 103).

## 4-4 المدخل التفاعلي:

تركز هذه النظرية في مفهومها للقيادة على الجمع بين النظرية الموقفية و نظرية السمات، وكذا محاولة التوفيق بينهما من خلال النظر للقيادة على أنها عملية تفاعل مشتركة بين القائد و الجماعة (التابعين) و الموقف، فالقائد يؤثر في الجماعة و يمكن للجماعة أن تستجيب لتأثير القائد من خلال تفاعلها مع البيئة و قد استخدم هولاندر و جوليان مفهوم التبادل الاجتماعي. (الشماع و حمود، 2009، ص 230-231) إن التفاعل بين سمات القائد و جميع المتغيرات المحيطة بالموقف القيادي كما أن هذه النظرية تعتبر أن خصائص القيادة تتحدد على أساس ثلاث أبعاد هي:

▪ السمات الشخصية للقائد.

▪ عناصر الموقف.

▪ خصائص المرؤوسين.

يرى أصحاب هذه النظرية أن نجاح القائد يتوقف على مقدرته في إحداث التفاعل مع المجموعة وإحداث التكامل في سلوك أعضائها أو معظمهم، أخذاً في الاعتبار آمال وتطلعات أفرادها.

وبهذا الفهم للقيادة أوضحت النظرية التفاعلية أن النجاح في القيادة يعتمد على قدرة القائد على اختيار النمط القيادي الذي يتلاءم ليس فقط مع متطلبات الموقف ، بل أيضاً مع حاجات المرؤوسين وتوقعاتهم وهذا ما يفسر نجاح القائد في موقف وفشله في موقف آخر وأن ينجح في مجموعة و يفشل في أخرى. (كنعان، 2007، ص 373 - 375).

## 5- أنماط القيادة الإدارية:

هناك أساليب يمارسها القائد في تأدية دوره للقيادة الإدارية، وتصنف هذه الأساليب و الأنماط إلى عدة تصنيفات يترجم كل نمط منها الأسلوب الذي يتبعه القائد و يتسم به في أداء عمله و قد يشترك أحيانا أكثر من نمط ليتشكل الأسلوب الذي يتبعه القائد وهذا ما أدى إلى ظهور العديد من الدراسات كمحاولة للفرقة و التمييز بين هذه الأنماط المختلفة، لكن على الرغم من كثرة هذه التصنيفات لأنماط القيادة إلا أنها اختلفت في بعض الجوانب ، واتفقت في أخرى و من بين أهم التصنيفات نجد التصنيف الذي كان أواخر الثلاثينيات 1939 والذي يعود إلى الدراسة التجريبية التي قام بها كل من كيرت لوين Lewin و ليبيت

lippit و وايت white حيث رست هذه الدراسة على تباين ثلاث أنماط قيادية، وبينت سلوك القادة في كل نمط وأثره على التابعين. (ماهر، بتصرف،، ص 305).

### 1-5 النمط الديمقراطي :

يسمى أسلوب القيادة الديمقراطية بالقيادة التي تعتمد على لا مركزية السلطة واعترافها بقيمة التابعين (رشوان، 2010، ص 100) فالقيادة الديمقراطية كما أسماها البعض الاستشارية أو الإنسانية و البعض الآخر أسماها القيادة الإيجابية لأنها تستخدم التحفيز الايجابي القائم على إشباع حاجات ورغبات التابعين، فهي تعتمد أساسا على العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد ومرؤوسيه وتعمل على خلق التعاون فيما بينهم و حل مشكلاتهم، هذا بدوره يتيح للقائد الديمقراطي الوقت و الجهد للاضطلاع بالمهام القيادية الهامة.

يستند هذا الأسلوب من القيادة على مشاركة المرؤوسين في إتخاذ القرار و إبداء الرأي و المشاركة في وضع الخطط و السياسات، يساعد هذا النمط على فتح المجال للإبداع و الإبتكار و المبادأة (الحريري، 2010، ص 139)

إن سلوك القائد هنا يقوم على إعطاء التابعين حرية التصرف و التفكير وإبداء الرأي و أن العاملين في المؤسسة يعملون معه و ليس عنده فهو يأخذ برأيهم و يشركهم في صنع القرار وتكون قنوات الاتصال مفتوحة و في جميع الاتجاهات (عياصرة، أحمد، 2007، ص 153)

إن الأسلوب القيادي المثالي هو الذي يتفق مع توقعات و آماني و خبرات مجموعة من العاملين في الإدارة ،و مع أهدافها فهو أسلوب قيادي يلاءم متطلبات و ظروف معينه فقط.

أثبت التطبيق العلمي عدم واقعية القيادة الديمقراطية،و أن مبالغتها في التركيز في الاهتمام بالمرؤوسين، يكون في الغالب على حساب ممارسة القائد لسلطتها الرسمية مما يشكل مظهرا لتنازل القائد عن بعض مهامه القيادية التي يفرضها عليه منصبه من ناحية ومن ناحية أخرى أصبح ينظر إلى المشاركة من طرف المرؤوسين كغاية و ليست وسيلة. ( عبد الباقي ، 2000، ص ص 200-201).

2-5 النمط الأوتوقراطي: أطلق عليه النمط السلبي و يبنى على الأنانية في اتخاذ القرار لأنه يقوم على التحفيز السلبي القائم على التخويف و التهديد أو القيادة الآمرة غير التوجيهية،فهي قيادة مركزية لكنها أقل



استبدادا و تسلطا من القيادة الدكتاتوري فهو يتخذ القرارات دون مشاركة التابعين ولكنه يستطيع إقناعهم بقراراته لتنفيذها و لمعرفة هذا النمط لا بد من الوقوف على مزايا و مآخذ هذا النمط على ضوء ما وصلت إليه الدراسات من نتائج متمخضة على تطبيق هذا الأسلوب،.(طشطوش،2009، بتصرف، ص، 63)

استخدم هذا الأسلوب في عهد الثورة الصناعية حيث كان ينظر إلى العمال كسلعة، وكانوا غير مدربين وغير مهرة.( حنفي،2007، ص 435).

فغالبا ما تكون عملية التركيز فيه منصبة على عامل الإنتاج فيها يتم إهمال الجانب الإنساني،و لا يراعى هذا النمط الميول و الرغبات وحاجات التابعين وميز الباحثون بين ثلاث أنواع من هذا النمط القيادي(عياصرة و أحمد،2007، ص 153).

▪ الأوتوقراطي المتشدد: وهو الذي يستخدم التهديد و الوعيد و التخويف و العنف ضد مرؤوسيه إضافة إلى صرامة أوامره و شدتها لدرجة العنف.

▪ الأوتوقراطي الخير: نجد أن هذا النوع أقل تشددا من النوع السابق حيث يستخدم أسلوب المدح و الثناء و التلويح بالعقاب في حالة الإخلال بالأوامر و مخالفتها.

▪ الأوتوقراطي المناور: يعتمد هذا النمط أسلوب الخدعة و المناورة بإشعار المرؤوسين بأنهم جزء من صناعة القرار و لكنه لا يطبق إلا ما يراه.( طشطوش، بتصرف،2009، ص65)

### 3-5 النمط الفوضوي:

يقوم هذا النمط على الحرية الكاملة للمرؤوسين في طريقة أداء الأعمال،إن عدم تدخل القائد يشيع نوع من اللاتناسق في الأعمال ليصبح دور القائد مقتصرًا على توصيل المعلومات للمرؤوسين،فالقائد في هذا النمط يتبع سياسة الباب المفتوح ويرى أن أسلوب الإدارة لن يكون مجديا إلا إذا سهل لهم سبل الاتصال به و جعل لهم بابا مفتوحا لتوضيح الآراء و الأفكار غير المفهومة ،و يترك لهم مطلق الحرية في التصرف و يكون مرد ذلك إما رغبة منه في ذلك أو عدم القدرة على اتخاذ القرار أو عدم المعرفة و الدراية.

إن القائد الذي يتبع هذا الأسلوب قائدا لا يقود لكونه يلقي مسؤولية الانجاز على عاتق المرؤوسين ، إلا أن هناك اتجاهات و آراء أخرى ترى أن هذا الأسلوب يتمشى و الواقع العلمي، لأن هناك ظروف و مواقف معينة يقتضي نجاحها تطبيق هذا النمط من القيادة.(عبد الباقي، بتصرف، 2000، ص 202).

#### خصائص النمط الفوضوي:

- لا يستخدم القوة إلا بقدر ضئيل و عند الحاجة الماسة فقط.
- عدم تحديد المهام و المسؤوليات بالإضافة إلى عدم احترام عنصر الوقت.
- اتصالات متبادلة و غير منظمة بالإضافة إلى أن الاجتماعات طويلة لكنها لا تسفر عن اتخاذ أي قرار.
- لا توجد منهجية واضحة للعمل و لا سياسة مرسومة.(الحريري، 2010، ص 141)

**6- محددات النمط القيادي:** هناك متغيرات و عوامل عديدة تؤثر في اختيار الأسلوب القيادي المناسب، و على القائد أن يختار ما يتناسب مع الموقف الذي يمر به (الفريجات، الشهابي، اللوزي، 2009، ص 253)

#### 6-1 خصائص القائد :

تتضمن العناصر التالية: ، السمات الشخصية ، القيم و المعتقدات استيعاب الآخرين فضلا عن الطريقة التي يدرك بها ذاته و التصورات التي يتبناها حول خصائص مرؤوسيه (السكرانة، 2010، ص 32) وفيما يلي سيتم تناول هذه الخصال على النحو التالي:

أ- **السمات الشخصية:** تعبر عما يمتلكه القائد من خصال قد تكون فطرية أو مكتسبة تنعكس على أسلوبه القيادي المترجم من خلال المواقف التي تواجهه.

ب- **نسق القيم:** يرى كل من تاننباوم و شميرت أن «نسق القيم الذي يتبناه القائد سيحدد جزئيا حجم المشاركة الذي سيسمح به للعاملين معه في اتخاذ القرارات الخاصة بهم، أو بالعمل و كذلك المدى من المسؤولية الواجب إتاحة لهم، وبهذا يضع نفسه إما في اتجاه الديمقراطية أو الأوتوقراطية». يتضح بأن القيم التي يحملها القائد تنعكس على سلوكه.

ج- **مستوى الخبرة الفنية:** يعتبر مستوى الخبرة أحد محددات الأسلوب القيادي و المصدر الرئيسي الذي يعتمد عليه في قيادة المرؤوسين فالخبرة الفنية العالية تقلل من اعتماده على غيره أما القائد ذو الخبرة المتوسطة أو دون ي يفرض عليه الاستعانة بمن معه في التنظيم.

د- **الدافعية للإنجاز:** يقصد بها الطموح المرتبط بالدافعية للعمل لتحقيق النجاح في مجال العمل و المهنة، تتلخص أبرز سمات القائد الذي لديه دافع قوي للإنجاز في قبول المخاطرة المحسوبة، الجدية ، قبول التحدي المثابرة ،المراقبة الذاتية وضع معايير صارمة للحكم على الأداء الشخصي و عدم الاكتفاء بالوصول إلى الأهداف التي يراها الآخرون كافية.(**طريف**،بتصرف،1993،ص ص 126-134)

هـ- **مفهوم القائد عن ذاته:** يشير مفهوم الذات إلى تلك التصورات و المعارف و المشاعر التي يتبناها الفرد عن ذاته (**صالح**،2008، ص 46 ) فالقائد الذي يتبنى تصورا لذاته مفاده التواضع - أو يجب أن يكون كذلك - فإنه يسعى جاهدا على أن يكون سلوكه مع مرؤوسه ترجمة عملية لهذا التصور إن الاتساق بين السلوك الفعلي للقائد وبين ما يريد أن يكون عليه سلوكه فإذا كان مرتفعا فإنه يؤدي إلى الارتياح النفسي و الرضا عن الذات و إذا كان منخفضا فإنه يؤدي إلى المزيد من التوتر وعدم الرضا عن الذات.

و- **التصورات التي يتبناها حول خصال مرؤوسيه:** قدم **دوجلاس ماك جريجور** نظريته الشهيرة **x** مفادها أن الإنسان بطبيعته محدود الطموح و الذكاء لا يحب العمل و لا يتحمل المسؤولية و يتجنب المهام بينما يهتم بإتباع حاجاته المادية و الجسمانية هكذا فإن ما يدفعه للعمل هو الحوافز المادية و السيطرة المحكمة، ثم طور هذه النظرية إلى ما يسمى **بنظرية y** التي تفترض أن الإنسان طموح وإيجابي محب للعمل وراغب فيه و يتحمل المسؤولية و أن حاجياته غير مركزة في حاجيات أساسية مادية و أمنية بل تتعداها إلى حاجات اجتماعية و هكذا فإن ما يدفعه للعمل ليست الحوافز المادية فقط بل يمكن دفعه من خلال الحوافز المعنوية كالمشاركة في اتخاذ القرارات، العلاقات الإنسانية الطيبة و الاهتمام من طرف القائد.(**ماهر**،2003،ص ص 308-309).

6-2 خصال المرؤوسين: إن تعامل القائد مع مرؤوسيه بصورة مباشرة ينعكس على سلوكه وردود أفعاله من خلال التطرق إلى النقاط التالية:

أ- توقعات المرؤوسين: يرى كل من ديوكس و رتسمان **Wrightman Deaux** أن: حتى ينال القائد تقبل الجماعة و يشحنها للأداء، لا بد من تأثره بتوقعات مرؤوسيه و ما يريدون أن يوصلوه إليه فالقائد الكفاء يعمل أن يتواكب مع هذه التوقعات، وعليه فإن القادة لا يختارون أساليبهم القيادية لمجرد أنها تتوافق مع شخصياتهم أو متطلبات المواقف و طبيعة المهام الموكلة إليهم بل أنهم يعدلون أساليبهم وفقا لرغبات و توقعات مرؤوسيه. (مصباح، 2003، ص 83).

ب- مستوى نضج المرؤوسين: يختلف أسلوب القيادة بحسب مستوى نضج المرؤوسين الذي يمس كل من مستوى الخبرة بالعمل، مستوى الدافعية للأداء، فالقائد يعدل أسلوبه ويغيره بحسب تطور مراحل النضج بالنسبة لمرؤوسيه.

✓ سلوك المرؤوسين مع القائد.

د- مدى استعداد المرؤوسين لتحمل المسؤولية: استعداد المرؤوسين لتحمل المسؤولية يوسع حجم المهام المنوطة بهم و حيز المشاركة، و العكس في حال تتصلهم سيلجأ القائد لتقليص مدى تلك المسؤولية و المشاركة.

هـ- مدى الاهتمام بالمهمة و القدرة على استيعابها: إن أسلوب القائد في التعامل مع مرؤوسيه يتحد من خلال نقطتين:

✓ وعي المرؤوسين بالمهمة: في هذه الحالة يتم بذل أقصى جهد لإنجازها، و هنا يكون القائد مشجعا و متعاطفا و العكس في حالة عدم الاهتمام و الوعي.

✓ عدم استيعاب المهمة: يتوقف الاستيعاب على عوامل عديدة أبرزها القدرة على التجريد، التعامل مع الرموز و المفاهيم النظري، فكلما ارتفعت هذه القدرة لديهم كلما كانت توجيهات القائد عامة و العكس كلما انخفضت كلما لجأ القائد إلى التفصيل أكثر و كذا متابعتهم أثنا تأدية المهام. (مصباح . بتصرف، 2003، ص 84).

## 6-3 خصائص المهمة:

يرى نيوستروم (Newstrom) أن المهمة «أفعال الأفراد التي من شأنها أن تصنع إستراتيجية المنظمة موضع التنفيذ في بيئة العمل» (طريف، 1993، ص 143).

أ- **غموض المهمة:** إذا كانت المهمة واضحة و ثمة أكثر من طريقة لتنفيذها، فإن القائد يترك هامشا كبيرا من الحرية لمرؤوسيه لاختيار الطريقة التي تناسبهم، خاصة إذا كانوا مرتفعي الخبرة وتغمرهم حاجة الاعتماد على الذات و العكس في حالة غموض المهمة يتعاضم دور القائد من خلال توضيح و تنظيم و تزويد المرؤوسين بالخبرات و المعلومات .

ب- **قابلية المهمة للتقسيم :** إن تقسيم المهمة إلى أجزاء مع تحديد المسؤوليات يسهل اكتشاف ومساءلة من يفشل وفي المقابل حين يتم أداؤها على نحو جماعي بشكل يصعب معه تحديد المسؤوليات بصورة دقيقة فإن سلوك القائد في توجيه ومساءلة المرؤوسين يجب أن يأخذ طابعا مختلفا، حيث يعنى بتنمية روح الفريق لديهم و تعميق الشعور بالمسؤولية لدى كل منهم.

ج- **الاستقلالية:** كلما زادت استقلالية المرؤوس في أداء المهمة كلما انخفض سلوك التحكيم و التوجيه من جانب القائد و العكس.

د- **تقديم عائد حول الأداء:** إن وجود معايير موضوعية واضحة لتقويم الأداء- تقلص من دور القائد أو سلوكه الخاص بتقديم العائد و الحكم على الأداء، بينما حين يصعب على الفرد الحصول على عائد أدائه من خلال سياق العمل، فإنه يصبح في حاجة لرأي القائد ومن ثم يتزايد دور ونفوذ القائد بالنسبة له. و يقصد بالعائد هنا كم المعلومات التي يتلقاها المرؤوس من العمل.

6-4 **خصائص النسق التنظيمي:** «النسق التنظيمي بأنه مجموعة من العناصر المترابطة، التي يعتمد كل منها على الآخر»، وفيما يلي سيتم عرض هذه العناصر مع العلم أنها تؤثر في نمط القيادة إما منفردة أو مجتمعة. (مصباح، 2003، ص 86).

أ- **التكنولوجيا:** إذا كان مستوى التكنولوجيا المستخدمة مرتفعا فإنه يقلل من إمكانية قيام القائد بتقديم تفسيرات أو إعطاء توجيهات عند حدوث مشاكل في نظم الإنتاج، بينما إذا كان مستوى التكنولوجيا

المستخدمة بسيطاً، فإنه يجعل القائد أكثر قدرة على متابعة مرؤوسيه و توجيههم، و بالتالي تبني نمطا لصيقا من الإشراف عليهم .

ب- **الفلسفة السائدة بالمنظمة:** يقصد بها التقاليد و القيم و الأعراف و الخصائص التي تشكل الأجواء العامة للمنظمة و تؤثر في العاملين، و هي خصائص عميقة التأثير و تنتقل عبر الأجيال، تماما كالثقافة الوطنية و يكون تغييرها بطيئا و صعبا. (برنوطي، 2004، ص 72). إن المنظمات الناجحة و القادرة على البقاء و النمو تحتاج إلى ثقافة قوية و مؤثرة في قادتها و مرؤوسيهم، تنمي فيهم قيم الإبداع و المعرفة و التمييز و تدعم بأكبر درجة ممكنة رسالة المنظمة و إستراتيجيتها. (سليم، بتصرف، 2005 ص 72).

ج- **البناء التنظيمي:** تتميز المنظمات ذات البناء التنظيمي الرأسي بالعديد من المستويات الهرمية، يتسم الإشراف بأنه مباشر، القادة يمارسون قدرا أكبر من التحكم و الرقابة على مرؤوسيهم، بينما في المنظمات ذات البناء التنظيمي الأفقي حيث توجد مستويات هرمية قليلة، يتم توزيع السلطة داخل كل مستوى منها على عدد كبير من الأفراد، لذا يصعب على القادة من الناحية العلمية ممارسة نمط لصيق من الإشراف و بالتالي سيلجأ القادة لتفويض مزيدا من السلطات و الصلاحيات لمرؤوسيهم، وللتصرف على نحو أكثر ديمقراطية.

د- **حجم المنظمة:** يختلف نمط القائد في المنظمات الصغيرة عن نمطه في المنظمات الكبيرة المتشعبة و التي تحتوي على وحدات متعددة و أفراد كثيرين، فالتعامل مع المنظمات صغيرة الحجم يكون أسهل من المنظمات الكبيرة و المعقدة التنظيم. (الحريري، 2010، ص 157)

#### 5-6 خصائص السياق الثقافي والاجتماعي و السياسي المحيط بالمنظمة:

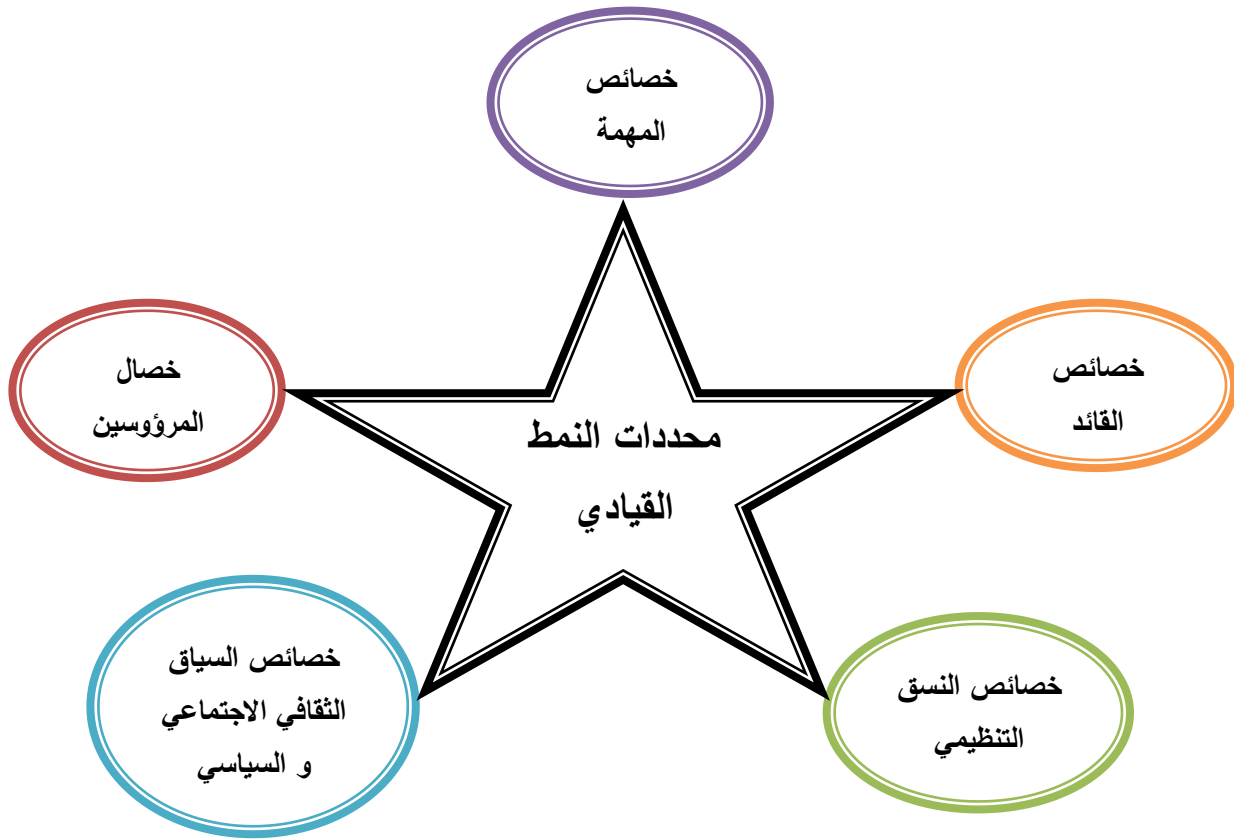
يؤثر عدة جوانب تتمثل فيما يلي:

أ- **العقيدة السياسية للدولة:** تشكل سياسة الدولة عاملا آخر في تبني النمط القيادي من حيث وجود النظام المركزي أو اللامركزي و من حيث فرض رقابة من السلطات العليا أو تفويض السلطة ، و من حيث الأهداف و الميزانية و سوق العمل و غيرها. (الحريري، 2010 ، ص 157).

ب- الثقافة- الظروف الاقتصادية و الاجتماعية المحيطة بالمنظمة: يعرف مالك بن نبي الثقافة بأنها"هي مجموعة من الصفات و الخلفية و القيم الاجتماعية،التي يتلقاها الفرد منذ ولادته كرأس مال أولي في الوسط الذي ولد فيه و الثقافة على هذا هي المحيط الذي يشكل فيه الفرد طباعه و شخصيته"(زام،2001،ص،141).

هناك عادات و تقاليد تفرض سلطتها على القائد ليختار النمط الملائم إضافة إلى ثقافة المجتمع،و مستوى المعيشة و الأمور المرفوضة و السياسات المقبولة لدى المجتمع كل هذه الأمور مجتمعة تتدخل في اختيار النمط القيادي المناسب.( الحريري، 2010، ص 157).

الشكل رقم (03) محددات النمط القيادي



المصدر: إعداد الطالبة الباحثة.

## الخلاصة.

بعد تحديد مفهوم القيادة الإدارية و كذا أركانها الخمس و المتمثلة في القائد، التابعين، الأهداف المشتركة، الموقف ، التأثير تم التطرق إلى أهمية القيادة الإدارية في الجانب التنظيمي و الإنساني و الاجتماعي و كذا أهميتها في تحقيق الأهداف.

و نظرا لما تحضى به القيادة الإدارية من أهمية ، تعددت الدراسات و النظريات المفسرة لها و راح رواد كل مدخل يفسر القيادة من الجانب الذي يراه ركيزة لنجاحها. لينتج في الأخير مجموعة من الأساليب القيادية.

1- **مدخل السمات:** ركز أصحابه على أن القيادة مجموعة من السمات التي تميز القادة الناجحين و التي لا يمكن لأي قائد الاستغناء.

2- **المدخل السلوكي:** ينظر إلى القيادة من خلال سلوك القائد انطلاقا من فكرة أن سلوك القائد يؤثر على فعالية المرؤوسين.

3- **المدخل الموقفى:** ينظر إلى القيادة على أنها موقف لمجموعة من الأفراد إذا تغيرت تغير القائد.

4- **المدخل التفاعلي:** ينظر للقيادة علة أنها الجمع بين النظرية الموقفية و نظرية السمات، وكذا محاولة التوفيق بينهما من خلال النظر للقيادة على أنها عملية تفاعل إجماعي بين عدة عوامل.

بناء على ما قدمته المداخل الأربع للقيادة يتبين أن السلوك القيادي يتحدد وفق خمس متغيرات، خصائص القائد، خصائص المرؤوسين، خصائص المهمة، خصائص النسق التنظيمي بالإضافة إلى خصائص السياق الثقافي و الاجتماعي و السياسي المحيط بالمنظمة.



## الفصل الثالث: جودة التعليم العالي

- تمهيد
- مفهوم الجودة
- أبعاد الجودة .
- التطور التاريخي للجودة .
- تعريف إدارة الجودة الشاملة
- أهم المداخل النظرية المفسرة لإدارة الجودة الشاملة .
- أهمية العمل وفق مدخل إدارة الجودة الشاملة.
- مفهوم إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي .
- أهمية إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.
- متطلبات إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.
- خطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.
- المقاربات المختلفة لقياس الجودة .
- معايير إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.
- معوقات تطبيق نماذج الجودة الشاملة في التعليم العالي .
- خلاصة الفصل .

**تمهيد:**

ازداد اهتمام مؤسسات التعليم العالي في الآونة الأخيرة بجودة عملية التعليم و مخرجاتها نظرا لما تواجهه هذه المؤسسات من تحديات كبيرة و خاصة في ظل النمو السريع في مجالات المعرفة، و الثورة التكنولوجية و المعلوماتية، و تغير متطلبات سوق العمل، و بناءا عليه فقد أصبح لزاما على مؤسسات التعليم العالي كالجامعات و المعاهد العليا أن تعمل على الاهتمام بنظم الجودة و تطبيق مفاهيمها و مرتكزاتها سواء في مدخلات العملية التعليمية أو نشاطاتها أو مخرجاتها.

إن جودة التعليم العالي و فعاليته تتطلب التطوير المستمر و رفع مستوى المدخلات و العمليات و المخرجات التعليمية. و لأجل الوصول إلى جودة التعليم العالي فإنه يجب أن يكون هناك نوعا من تضافر الجهود و التعاون ما بين الهيئة التدريسية في الجامعة و الهيئة الإدارية فيها و الطلبة المتكويين و الخريجين و المجتمع.

يرتبط استمرار الجامعات في تقديم خدماتها و ممارسة دورها الفعال بمدى وجود عمليات مراجعة و تطوير لأدائها، و بناءا عليه تبقى الجامعات بكافة أحجامها و أشكالها بحاجة إلى التطوير المستمر خاصة في ظل المتطلبات المتغيرة و المتجددة لسوق العمل.

## 1- مفهوم الجودة.

قدم العديد من الباحثين و المفكرين محاولات عديدة لإعطاء مفهوم للجودة، إلا أن مجموع التعريفات المقدمة كنتاج لتلك المحاولات، تشترك في إبراز سمة معينة تكون محور كل تعريف منها. وبالرغم من الكم الكبير من المحاولات ، فإن هناك تعريفات فرضت نفسها نظرا لما تتسم به من موضوعية و تعبير دقيق.

## 1-1 تعريف الجودة لغة:

الجودة كمصطلح ( Qualité ) مشتقة من الكلمة اللاتينية ( Qualities ) و يقصد بها طبيعة الشيء و درجة صلابته و هي لا تعني الأفضل أو الأحسن دوما، و إنما هي مفهوم نسبي يختلف النظر له باختلاف جهات الاستفادة منه. ( طاهر، 1998، ص77).

تتفق جميع المعاجم اللغوية على أن الجودة ضد الرداءة، و هي مرادفة لمعاني الاتقان و الإحسان و الإتيان بالجيد من القول أو العمل، و يرجع الأصل اللغوي لكلمة الجودة إلى الفعل الثلاثي المجرد ( جاد ) بمعنى أحسن ، و جاد بالشيء أي أتقنه و أحسنه، و جاد جودة، أي صار جيدا. (ابن منظور، 1984، ص 72)

## 2-1 تعريف الجودة اصطلاحا:

كانت تعني قديما "الدقة و الإتقان"، و لقد تغير مفهوم الجودة مع تطور علم الإدارة و ظهور المؤسسات الكبرى و زيادة حدة المنافسة، حيث أصبح للجودة أبعادا جديدة و متشعبة (الدراركة و الشبلي، 2002ص 16)

عرفها سيكوموتو (Sikomoto): « الجودة هي المنتجات و الخدمات الجيدة هي تلك التي تلبي حاجات الزبائن و تحترمها، أي أنه جعل جوهر الجودة، هي تلبية حاجات الزبائن و غيرهم». (مجيد و الزيادات 2007، ص 16).

أما J.m.jurran فقد عرفها و زميله على « أنها مدى ملائمة المنتج للاستعمال » فالمعيار الأساسي للحكم على جودة المنتج في رأي جيرون ز زميله هو هل المنتج ملائم للاستعمال أم غير ملائم بغض النظر عن وضع و حالة المنتج. (جودة، 2008، ص 19)

عرفها علي السلمي أنها «هي مجموع الصفات و الخصائص للسلعة أو الخدمة التي تؤدي إلى قدرتها على تحقيق رغبات معلنة أو مفترضة» نقلا عن المواصفات البريطانية .

وفي تعريف آخر "الجودة هي تحسين الأداء" ( السلمي، .....)، ص 8-7).

الجودة هي «حالة ديناميكية ترتبط بالسلع أو الخدمات توافق أو تفوق توقعات العملاء» (I goetsch and david 1994 p p 4-6)

الجودة يعرفها c jambat « بأنها عبارة عن مجموعة من الخصائص و الميزات الخاصة بمنتج أو خدمة و التي تسمح له بإرضاء حاجات ظاهرة و كامنة بينما يرى المختصون في الاستراتيجية الجودة المثلى حددت بالزمن و تؤدي إلى الميزة التنافسية، مقارنة بالمنتجات الأخرى في السوق تؤدي في الوقت». (رحال و يحيايوي ، 2001 ص ص 43-44)

و عليه فإن الجودة ليست مفهوما ثابتا بل ديناميكيا فهو في حركة مستمرة لخلق ميزة تنافسية عالية من أجل الاستجابة لمتطلبات المستهلكين. (رحال و يحيايوي، 2001 ص 46)

أما عمر وصفي عقيلي بدوره يعرف الجودة بمعناها العام على «أنها إنتاج المنظمة كسلعة أو تقديم خدمة بمستوى عال من الجودة المتميزة تكون قادرة من خلالها على الوفاء باحتياجات و رغبات عملائها، بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم و تحقيق الرضا و السعادة لديهم» من خلال مقاييس موضوعة سلفا لإنتاج السلعة أو تقديم الخدمة وإيجاد صفة التميز فيها «. (عقيلي، 2001، ص 17).

أما كروسبي crosby فينظر للجودة على أنها « إن الجودة هي المطابقة للمتطلبات أو للمواصفات" تعريف الجمعية الأمريكية للجودة "أنها الهيئة أو الخصائص الكلية للسلعة أو الخدمة التي تعكس قدرتها على تلبية حاجات صريحة أو ضمنية».

و تعرفها المنظمة الدولية للمعايير ISO «إنها الخصائص الكلية لكيان (نشاط ، أو عملية، أو سلعة ، أو خدمة، أو منظمة أو نظام أو فرد ، أو مزيج منها، التي تنعكس في قدرته على إشباع حاجات صريحة أو ضمنية» ( الطائي ، قدارة ، 2008، ص 29).

## 2- أبعاد الجودة:

هناك أبعاد تخص السلع و هناك أبعاد تخص جودة الخدمة و نظرا للاختلاف بينهما فيتم تقديم كل نوع من الأبعاد (الخصائص) على حدة، بالنسبة لأبعاد الجودة فقد قدمها غارفين Garvin معتمدا على الست أصناف المقدمة في الجدول رقم (1) بالإضافة إلى المطابقة و الجودة المدركة وهو أكثر التصنيفات دقة.

## 1-2 أبعاد جودة السلعة

## الجدول رقم (02) يوضح أبعاد جودة السلعة حسب غارفين Garvin

أبعاد الجودة	المعنى
الأداء	ويعني الخصائص الأساسية للمنتج مثل: اللون و الوضوح في الصورة في حالة جهاز التلفزيون.
المظهر	الخصائص غير الأساسية للمنتج مثل مدى توفر السيطرة عن بعد في حالة جهاز التلفزيون
المعمولية	وتعني احتمالية استمرار المنتج بالعمل بكفاءة دون عطل خلال فترة زمنية معينة، وطول تلك الفترة.
المتانة	وهي مدى طول العمر التشغيلي للمنتج و هو العمر المتوقع له.
القابلية للخدمة	مدى إمكانية إصلاح المنتج من حيث الصعوبة وارتفاع الكلفة وطول الفترة اللازمة للتصحيح.
الجمالية:	كيف يبدو مظهره، مذاقه.....إلخ.

المصدر: ( الطائي، قدامة، 2008، ص 37)

فيما يتعلق بأبعاد جودة الخدمة فيمكن تلخيصها في الجدول التالي:

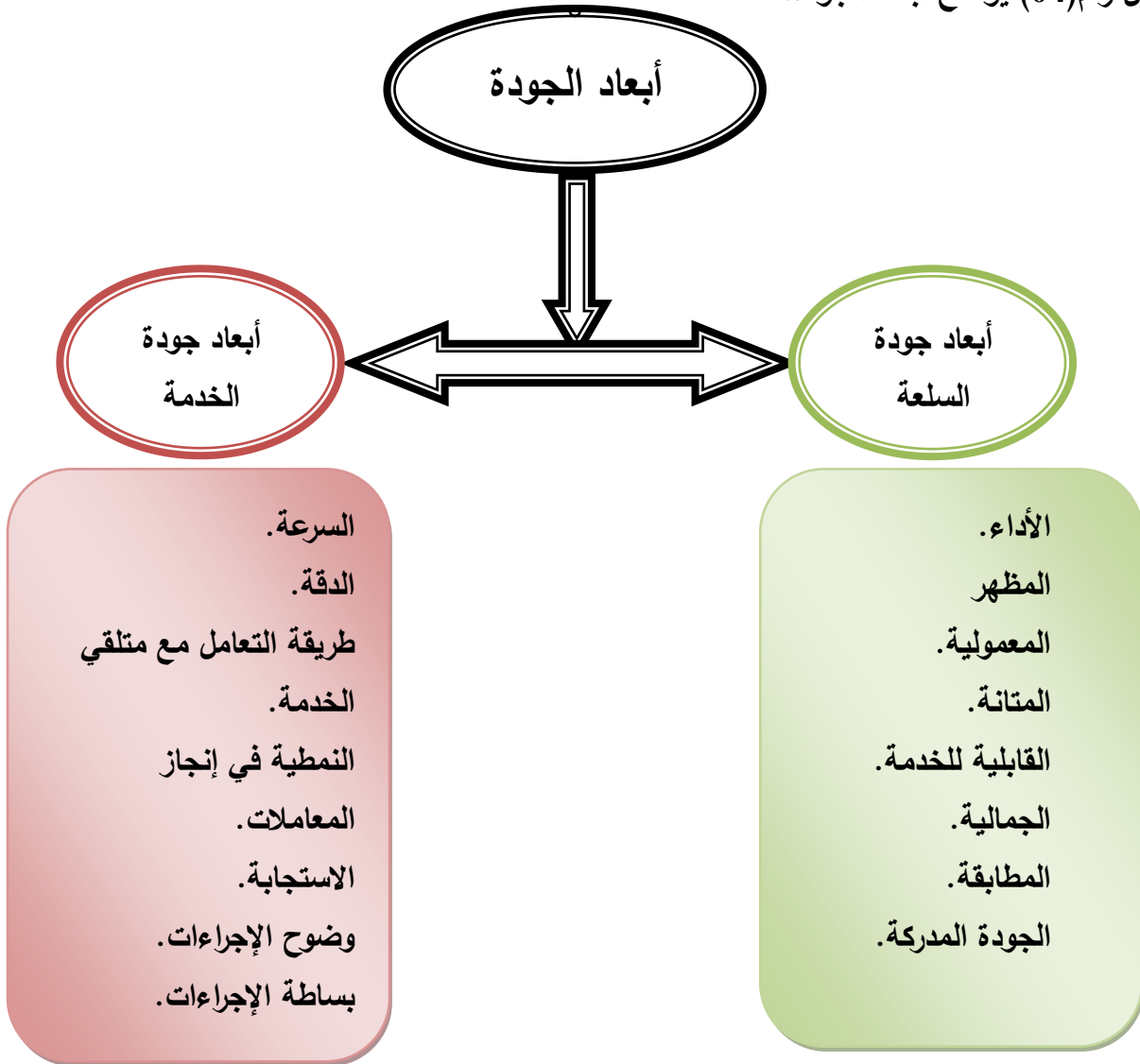
## 2-2 أبعاد جودة الخدمة

جدول رقم (03): يوضح أبعاد جودة الخدمة.

أبعاد جودة الخدمة	معنى كل بعد
السرعة	تقديم الخدمة بالسرعة اللازمة.
الدقة	إنجاز الخدمة بصورة صحيحة من أول مرة، فالإنجاز بدون خطأ يوفر الوقت على موظفي الدوائر وكذا المراجعين. سواء في إعادة القيام بالعمل أو تصحيح الأخطاء المرتكبة.
طريقة تعامل الموظف مع المراجعين أو متلقي الخدمة	المعاملة الحسنة تتعكس بالتأكيد على رضا متلقي الخدمة وإسعاده.
النمطية في إنجاز المعاملات	إتباع نمط واحد في إجراءات إنجاز المعاملات، وتسليمها بنفس النمط إلى المتلقي.
الاستجابة	مدى تفاعل الموظف مع متلقي الخدمة من حيث حل مشاكله و الاهتمام بمقترحاته
وضوح الإجراءات	يمكن أن تتضح تعيين موظف استقبال لإرشاد ومتلقي الخدمة لسير الإجراءات فكثير من الدوائر تستخدم الإرشادات المكتوبة و المتعلقة بإجراءات إنجاز المعاملة و الأوراق المطلوبة
بساطة الإجراءات	إن تبسيط الإجراءات في الحصول على الخدمة عامل مهم لتوفير وقت كل من موظفي الدوائر وكذا متلقي الخدمة، وهذا ما تعمل به الدوائر الحكومية مؤخرًا.

المصدر (جودة، 2006، ص 4 - 5)

الشكل رقم (04) يوضح أبعاد الجودة.



المصدر: إعداد الطالبة الباحثة

فالعامل أو متلقي الخدمة في القطاع الخاص يقوم بمقارنة مستوى ما يتوقعه من الخدمة التي يتلقاها مع مستوى الخدمة التي تم تلقيها فإذا كان مستوى الخدمة المقدمة مساويا لمستوى الخدمة المتوقعة أو يفوقها فإن تلك الخدمة تتمتع بالجودة، من وجهة نظر متلقي الخدمة أما إذا كان مستوى الخدمة المقدمة أقل من مستوى الخدمة المتوقعة فإن ذلك يعني أن تلك الخدمة لا تتمتع بالجودة.

الخدمة التي تتمتع بالجودة: إذا كان مستوى الخدمة المقدمة أكبر من أو يساوي أو يفوق الخدمة المتوقعة. الخدمة لا تتمتع بالجودة: إذا كان مستوى الخدمة المقدمة أقل من مستوى الخدمة المتوقعة ( جودة، 2006، ص4).

أما فيما يتعلق بمفهوم الجودة في القطاع الحكومي فقد مر بثلاث مراحل:

أولاً: الجودة بمعنى الالتزام بالإجراءات و المعايير :

في أوائل الستينيات من القرن 20 كانت الجودة تعني ضمان الدقة في التعاملات الرسمية ،لكن هذا المفهوم لم يشر إلى العملاء أو متلقي الخدمة، وينسجم فهم الجودة بهذا المعنى في القطاع الحكومي مع مفهوم الجودة في القطاع الصناعي ،بأنها المطابقة الفنية للمواصفات.

ثانياً: الجودة بمعنى الفعالية:

تغير مفهوم الجودة في القاع الحكومي في أواخر الستينيات من القرن 20 وخاصة بعد ظهور الإدارة بالأهداف. حيث بدأت الأجهزة الحكومية بربط مفهوم الجودة مع الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها هذه الأجهزة هذا المفهوم وهو ما ينسجم مع تعريف كل من **jurán و Gryna**.

ثالثاً: الجودة بمعنى رضا العميل:

انتقل مفهوم الجودة الشاملة في بداية الثمانينيات من القرن العشرين من مؤسسات القطاع الخاص إلى مؤسسات وأجهزة القطاع الحكومي خاصة في الولايات المتحدة الأمريكية ودول أوربا الغربية حيث ركز هذا المفهوم على رضا العميل بل وإسعاده.(جودة،2006،ص4).

### 3- التطور التاريخي للجودة

#### 3-1 مرحلة الفحص (التفتيش):

يشير الفحص إلى تلك الأنشطة المصممة لتحديد أو إيجاد حالات عدم التطابق الموجودة فعلا في المنتجات أو الخدمات.(المسعودي،2010،ص37).

إن عملية الفحص تتعلق بالنشاط الفني أو الوظيفة الفنية ،فهي تعتمد على الكشف عن المنتجات لأجل تمرير المنتجات المطابقة لها للمواصفات و إيقاف المنتجات غير المطابقة للتصرف فيها سواء بإتلافها أو إعادة العمل عليها أي بيعها بأسعار أقل.

أي أن عملية الفحص تركز على المنتج النهائي،فهي لا تتعلق بالإنتاجية فقد عانت كثير من المؤسسات و المصانع من حقيقة أنه من المستحيل إجراء الفحص على كافة المنتجات،وحتى في حالة اختيار العينات فإنه من المحتمل أن تكون هذه العينات غير ممثلة للمجتمع و بالتالي فإن النتائج المتوصل إليها قد تكون غير دقيقة.( جودة،2006،ص7).

وقد تتم عملية الفحص بالملاحظة أو باستخدام أدوات و أجهزة التعرف إذا ما كانت الخدمة المقدمة تتوافق مع المواصفات المحددة لها.( محمد،2008،ص192).



ما يلاحظ من خلال تتبع عملية الفحص أنها غير قادرة على إجراء التحسينات الضرورية في الجودة خاصة و أنها لا تستطيع فحص كل المنتجات، ومن هنا يفهم بأن هذه المرحلة تحتاج إلى مرحلة تكمل النقص و تغطي العيوب التي تمس المنتجات من خلال مرحلة مراقبة الجودة.

### 3-2 مرحلة مراقبة (ضبط) الجودة:

يشمل ضبط الجودة كافة النشاطات و الأساليب الإحصائية التي تضمن المحافظة على مقابلة مواصفات السلعة، و بالتالي ضبط الجودة يشمل التأكد من أن تصميم السلعة مطابق للمواصفات المحددة، و التأكد من أن الإنتاج متوافق مع المواصفات.

و بناء على ذلك فقد امتدت عملية ضبط الجودة لتشمل التصميم و الأداء و اعتمدت هذه المرحلة على استخدام أساليب إحصائية حديثة أبرزها ما يسمى بالضبط الإحصائي للعمليات (SPC) هو أسلوب إحصائي بدأ الاهتمام بالضبط الإحصائي للجودة في الولايات المتحدة الأمريكية قبل الحرب العالمية الثانية، عمل ديمينج على تدريس الضبط الإحصائي للعمليات بالإضافة إلى ضبط الجودة في وزارة الدفاع الأمريكية). عملية الرقابة على الجودة هي أنشطة و أساليب تستخدم لتنفيذ متطلبات الجودة و الوفاء باحتياجاتها و تتمثل خطوات الرقابة في:

- مرحلة وضع المعايير.
- مرحلة تسجيل النتائج و المقارنة و التقييم.
- مرحلة تصحيح الانحرافات و الأخطاء.

### 3-3 مرحلة تأكيد الجودة:

تركز هذه المرحلة على كافة الجهود للوقاية من حدوث الأخطاء، و بالتالي وصفت المرحلة بأنها تعتمد على نظام أساسه منع وقوع الأخطاء منذ البداية، إن عملية تأكيد الجودة تتضمن كافة الإجراءات اللازمة لتوفير الثقة بأن المنتج أو العملية نفي بمتطلبات الجودة، و بناء على ذلك فإن أسلوب تفكير الإدارة ينبغي أن يتغير ليطور فلسفة رقابية تعتمد على الوقاية بدلاً من الفحص واكتشاف الخطأ بعد وقوعه.

إن تأكيد الجودة مرحلة تشمل بمنظورها عملية التخطيط للجودة، بالإضافة إلى ضرورة دراسة تكاليف الجودة و مقارنتها بالفوائد الممكن تحصيلها من تطبيق نظام تأكيد الجودة. (جودة، 2006، ص 26).

### 3-4 إدارة الجودة الشاملة:

يرمز لها بالرمز (T.Q.M) ظهر هذا المفهوم عن الجودة بعد عام 1980 و مازال مستمرا حتى الآن و يعود سبب ظهوره إلى شدة المنافسة العالمية واكتساح الصناعة اليابانية كل أسواق البلدان النامية، إزاء هذا

الوضع قامت الشركات الأمريكية بتطوير و توسيع مفهوم إدارة الجودة الإستراتيجية بإضافة جوانب أكثر شمولاً و عمقا واستخدمت أساليب متطورة في مجال تحسين الجودة و التعامل مع الزبائن و الموردين و تفضيل أساليب متطورة في مجال تحسين الجودة و التعامل مع الزبائن و الموردين و تفضيل أساليب تأكيد الجودة ليصبح أسلوبا رقابيا استراتيجيا على الجودة الإستراتيجية ويلاحظ أن إدارة الجودة الشاملة هي امتداد لإدارة الجودة الإستراتيجية و لكن إدارة الجودة الشاملة أكثر عمقا و شمولية من إدارة الجودة الإستراتيجية. ( عليما، 2007، ص 164).

#### 4- تعريف إدارة الجودة الشاملة:

على الرغم من وجود محاولات عديدة لتعريف مفهوم إدارة الجودة الشاملة إلا أنه لا يوجد تعريف متفق عليه حيث نجد بأن كل من تلك التعريفات إبراز سمة أو خاصية معينة للجودة. استخدم مصطلح الجودة لأول مرة عام 1985 ، من طرف مؤسسة الطيران في البحرية الأمريكية يصف فيه الطريق إلى تحسين الجودة بالأسلوب الياباني للإدارة. من بين مجموع التعاريف التي قدمت لإدارة الجودة الشاملة ما يلي:

**تعريف معهد الجودة الفدرالي** «منهج تطبيقي شامل يهدف إلى تحقيق حاجات و توقعات العميل ، باستخدام الأساليب الكمية من أجل التحسين المستمر في العمليات و الخدمات» ( الداركة، الشبلي، 2002 ص 17). أما الباحث جوزيف جابلونسكي فيعرفها « شكل تعاوني لإنجاز الأعمال، يعتمد على القدرات و المواهب الخاصة لكل من الإدارة و العاملين لتحسين الجودة و الإنتاجية بشكل مستمر عن طريق فرق العمل» (جابلونسكي، 1996، ص 26).

هي « إستراتيجية تنظيمية يصاحبها مجموعة من الوسائل التي تقود المنظمة لأن تقدم للمستفيد منتجات و خدمات ذات جودة عالية» (البادي، 2009، ص 12)

عرف العالمان كوهين و براند مفهوم إدارة الجودة الشاملة بعد تقسيم المفهوم إلى ثلاثة عناصر أساسية:

- إدارة: و هي التطوير و المحافظة على إمكانات المنظمة لتحسين الجودة بشكل مستمر.
- الجودة: وهي تلبية و تجاوز توقعات العميل.
- الشاملة: وهي تطبيق الجودة في كافة جوانب العمل بدءاً من تحديد احتياجات العميل و انتهاء بالتقويم الدقيق لمعرفة درجة رضا العميل" ( أبو حيمد، 2006، ص 16).

تعرف إدارة الجودة الشاملة « تعبر عن أسلوب القيادة الذي ينشئ فلسفة تنظيمية تساعد على تحقيق أعلى درجة ممكنة من الجودة في الإنتاج و الخدمات». (ريتشاردل و ويليامز، 1999، ص 2).

يعرفها **Kaizen** «عبارة عن احترام العميل والعمل على إرضائه و إشباع رغباته المعلنة و المفترضة من خلال تقديم خدمات ذات نوعية عالية في الوقت الملائم بهدف تقليص معدلات شكاوي العملاء و التطوير المستمر في الخدمات» (لعويسات، 2005، ص، 13).

أما وهيبه غرامي فتعرفها « بأنها التطوير المستمر للعمليات الإدارية و ذلك بمراجعتها و تحليلها و البحث عن الوسائل و الطرق لرفع مستوى الأداء و تقليل الوقت لإنجازها بالاستغناء عن جميع المهام و الوظائف الفائدة و غير الضرورية للعميل أو للعملية لتخفيض التكلفة و رفع مستوى الجودة مستثنين في جميع مراحل التطوير متطلبات و احتياجات العميل » (غرامي، 2010، ص 209).

### 5- أهم المداخل النظرية المفسرة لإدارة الجودة الشاملة:

1-5 إدوارد ديمينج ( Deming Edward). مستشار أمريكي يلقب بأب ثورة الجودة الشاملة، حاصلة على الدكتوراه في الرياضيات و الفيزياء كان إحصائياً كبيراً يعمل في مؤسسة بال تليفون لابوغاتوري كان له إسهام مميز في الضبط الإحصائي للعمليات، قلده الإمبراطور "هيروهييتو" سنة 1960 اعترافاً بمجهودات ديمينج في نجاح و تفوق اليابان في مجال الجودة.

ركزت فلسفة ديمينج على درجة مطابقة المنتج أو الخدمة للمواصفات الموضوعية، حيث يرى ان تحقيق مستوى مرتفع من الجودة يؤدي إلى تحقيق مستوى مرتفع من الجودة يؤدي إلى تحقيق مستوى أفضل من الإنتاجية مما يترتب عليه تقوية المركز التنافسي للمنشأة في الأجل الطويل، و لتحسين العملية الإنتاجية قدم ديمينج مدخلين أساسيين :

- القضاء على كل الأسباب الشائعة لمشاكل الجودة و المتوارثة في النظام الإنتاجي ميل التقييم غير الجيد للمنتجات و التدريب غير الكافي للعاملين بالإضافة إلى ظروف العمل السيئة.
  - منع الأسباب الخاصة بسوء الجودة و التي يمكن عزلها و نسبتها إلى شخص معين او لجهة محددة، أو لشحنة معينة من المواد.
- تقوم طريقة ديمينج على استعمال قنوات إحصائية تحقق التحسن المستمر في الناتج، فقد ابتكر ما سماه بدائرة ديمينج الموضحة في الشكل التالي:

الشكل رقم (05) شكل دائرة ديمينج PDCA



المصدر: (مجيد، الزيادات، 2007، ص56)

**خط:** نفذ الخطة و طبق التغيير في نطاق محدود و اكتشف الأخطاء و حدد أسبابها.

**أعمل:** نفذ الخطة و طبق التغيير في نطاق محدود و اكتشف الأخطاء و حدد أسبابها.

**تأكد:** قس و قيم النتائج وكتشف إذا كانت أفكارك و حلولك صحيحة قابلة للتطبيق.

**نفذ:** إذا حققت نجاحا طبق حلولك بشكل واسع و سريع و أبعد كل شيء حقق فشلا واجعل معايير للنجاح تعتمد على المنظمة جزءا من استراتيجيتها و ثقافتها.

تبنى فلسفة ديمينج على ضرورة التزام المنظمة بتطبيق المبادئ الأربعة عشر:

- 1- وضع هدف دائم يتمثل في تحسين الانتاج و الخدمات: التركيز على تحقيق الجودة بدل الربح الذي يؤتي نتيجة تحقيقها.
- 2- انتهاج فلسفة جديدة تحقق الجودة من خلال جهود قائد المنظمة بالإضافة إلى رغبة جميع العاملين على كل فرد تحمل مسؤوليته و التعاون مع الجميع.
- 3- توقف الاعتماد على الفحص الشامل كطريقة أساسية لتحسين الجودة، أي استخدام الأساليب الإحصائية للتخلص من الإخفاقات في الأداء الإنتاجي.
- 4- إلغاء تقييم العمل على أساس السعر فقط، فالاهتمام يكون بالزبون أو المستفيد من الخدمة و ليس بالسعر و الربح الذي تحصل عليه المنظمة.
- 5- وجود تطوير مستمر في طرق اختيار جودة الإنتاج و الخدمات، لا بد من العمل باستمرار على تحسين ما هو موجود و تطويره وذلك لمسايرة روح التغيير و التحديث.
- 6- إنشاء مراكز للتدريب الفعال، فالتدريب الجيد يؤدي للعمل الجيد، ويجب أن يكون تدريب الموظف متعلق بعمل معين مناسب للمسؤولية التي يتحملها.

- 7- وجود قيادة فعالة: القيادة هي من تصنع الاستراتيجيات فهي من تحفز للعمل و تشرف على استخدام تقنيات التدريب المناسب في الوقت المناسب.
- 8- إزالة الخوف: الاهتمام بالجودة يتطلب من القادة زرع جو من الثقة و الأمان و الحوار البناء.
- 9- إزالة الحواجز بين الإدارات و الأقسام: أي العمل كفريق واحد من أجل تحقيق الهدف وهو الجودة في العمل.
- 10- التخلص من الشعارات و التركيز على كيفية العمل: بتتبع الأساليب و الطرق العملية لتحقيق ذلك.
- 11- العبرة بالجودة و ليس بالعدد الضخم، من خلال التركيز على الإنتاج ليحضى برضى الزبون أو متلقي الخدمة.
- 12- إيجاد بيئة مشجعة على الإبداع: يتفادى الضغوط و أسلوب الترهيب بل تشجيع الموظف لكي ينجز مهامه بأحسن طريقة ممكنة مما يشعره بالفخر بما حققته المؤسسة.
- 13- إعداد برنامج قوي للتعلم و التحسين: يتعين على الموظفين أن يواصلوا تعلمهم و تدريبهم بقصد إتقان العمل و التفكير في طرق جديدة للعمل و المشاركة في العمل الجماعي.
- 14- إيجاد النظام اللازم لمتابعة هذه التغييرات.
- لكي تنجح المنظمة في تطبيق الجودة الشاملة يجب على القيادة أن تهتم بإستراتيجية إدارة الجودة ككل ثم القيام بما هو إيجابي لتحقيقها. (بوحوش، 2006، ص ص 104 - 106)
- الأمراض السبعة القاتلة للمنظمات حسب ديمينج the seven deadly diseases:**
- ✓ عدم الاستمرار في وضع الأهداف نحو التحسين و غموض تلك الأهداف.
  - ✓ التركيز على الأرباح في الأجل القصير فقط و قصر النظر في هذا المجال.
  - ✓ عدم كفاءة أنظمة التقييم التقليدية لأداء الأفراد، و تخويف العاملين بالتأثير على مستقبلهم الوظيفي نتيجة هذه الأنظمة.
  - ✓ التغييرات الكثيرة في الإدارة.
  - ✓ الإدارة على أساس الكم فقط.
  - ✓ عدم بناء نظام الجودة في المنتجات من أول خطوة.
  - ✓ التكاليف المغالى فيها و غير الضرورية في مجالات ضمان المنتج و الاستشارات و الأمور القانونية. (المحياوي، 2006 ص 122).

2-5 جوزيف جوران **Joseph Juran** مهندس و قانوني و إحصائي متميز عمل في مجال الصناعة بالولايات المتحدة الأمريكية، نشر له أول كتاب عام 1951 المعنون بضبط الجودة.

قام جوران بتدريس مبادئ الجودة لليابانيين في الخمسينيات، وكان له دور ملحوظ في نجاح برامج الجودة خلال تلك الفترة ويرى جوران أن الجودة يجب أن تكون على مستويين هما:

**المستوى الأول:** دور المنظمة في تقديم منتج ذو جودة عالية.

**المستوى الثاني:** دور كل قسم داخل المنظمة في أن يقوم بالعملية الإنتاجية بمستوى جودة مرتفع.

ولتحقيق المستوى الأول لا بد من قيام المنظمة بالعديد من الأنشطة و التي تشمل:

بحوث التسويق، ترويج المنتج، تصميم المنتج و طريقة التصنيع، تخطيط الإنتاج، الشراء، الرقابة على الإنتاج، الفحص و الاختبار للوحدات المنتجة و المشتراه، عملية البيع التي يجري فيها دراسة عن رضا العميل بغرض الحصول على معلومات مرتدة لإجراء التعديلات المناسبة ويلعب القادة دورا هاما في تحميس الأفراد في كل المستويات على اعتبار الجودة هدف و فلسفة للمنظمة. (الصليبي، 2008، ص 37)

وضع جوران مبادئ نموذج بعد تكلفه عام 1950 بتطوير الجودة في الصناعة اليابانية ووضع المبادئ التالية: ( الطاهر، 2010، ص 54).

1- مستوى الجودة ذو علاقة مباشرة بمستوى رضا العميل.

2- موضوع إرضاء العميل من خلال الجودة يتم عن طريق:

✓ تحديد احتياجات و متطلبات العميل.

✓ مراعاة هذه المطالب عند تصميم وإنتاج السلعة.

3- تتألف الجودة من شقين هما:

أ- الجودة الداخلية: وتتعلق بمفهوم العميل الداخلي.

ب- الجودة الخارجية: وتتعلق بالمستهلك أو العميل الخارجي.

وكلا الشقين يشكلان سلسلة الجودة.

4- التركيز على أهمية و ضرورة التحسين المستمر للجودة.

5- تصنيف تكاليف الجودة ضمن ثلاث فئات هي: تكاليف الإخفاق و الفشل، تكاليف القياس، تكاليف

الحماية و المنح.

و من ثم فأمر إتلاف النوع الأول من التكاليف أمر ضروري و مهم.

6- ضرورة إيجاد جهة تكون مسؤولة عن الإشراف العام على تطبيق عمليات تحسين الجودة داخل

المنظمة و أسماها مجلس الجودة **quality council**

7- ضرورة إيجاد مناخ تنظيمي مناسب لتشجيع العاملين على روح المبادرة و الابداع.

8- ضرورة التعامل مع المشكلات و حلها بالأسلوب العلمي الذي يقوم بتحديد المشكلة و يجمع

المعلومات عنها و يحلها لاتخاذ القرار.

ربط جوران مسألة الجودة و تحسينها بمدى كفاءة الإدارة و أن تحقيق الجودة لا يكون إلا بالعمل الإرتجالي

"الجودة لا تأتي بالصدفة بل تتحقق من خلال كفاءة ثلاثية إدارة الجودة" (الظاهر، 2010، ص 54). و

هي:

1- **تخطيط الجودة** : ويتضمن تطوير المنتجات، الأنظمة و العمليات اللازمة لتلبية احتياجات العملاء و

الاستجابة لتوقعاتهم و الخطوات المتبعة في ذلك.

✓ تحديد من هم العملاء.

✓ تحديد احتياجاتهم.

✓ تطوير مواصفات المنتج التي تلبي تلك الاحتياجات .

✓ تطوير العمليات التي من شأنها تحقيق تلك المواصفات.

✓ إعداد الخطط على المستوى التشغيلي(تمرير الخطط للعاملين).

2- **رقابة الجودة**: مقسمة إلى خطوات أساسية:

✓ تقديم مستوى الأداء الفعلي.

✓ مقارنة الأداء بالأهداف.

✓ دراسة أسباب الانحرافات.

3- **تحسين الجودة**: أكد جوران على النقاط التالية:

✓ تطوير بنية تنظيمية مناسبة لإدخال تحسينات سنوية على الجودة.

✓ تحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين و تنفيذ مشاريع ذلك التحسين.

✓ تأسيس فرق عمل لتنفيذ هذه المشاريع.

✓ تزويد الفرق بكل ما يمكنها من تشخيص المشاكل، و تحديد أسبابها ،و تطوير الحلول المناسبة لها

ووضع نظم رقابة تمكنها من الحفاظ على المكتسبات. (حمود، الشيخ، 2009، ص 38).

3-5 فيليب كروسبي (Philip.B.Crosby): عالم أمريكي ممارس أكثر منه أكاديمي و هو أول من نادى بفكرة صناعة بلا عيوب و قد حققت نجاحا كبيرا في تقليص عيوب التصنيع في الصواريخ الأمريكية، بدأ حياته العملية في مجال التصنيع عام 1952 بشركة كروزبي بولاية أنديانا الأمريكية، أصبح مدير لمشروع الصواريخ بيرستينج بشركة مارتن مارينا، أصدر كتابين شهيرين **Quality is Free Without Quality Tears**.

يعتبر كروسبي من أهم رواد الجودة و انطلقا من خبرته في مجال الجودة و التي دامت 25 عاما فقد اعتمدت منطلقا ته الفكرية الممثلة في محورين رئيسيين و هما:

- المسلمات الأربع للجودة.
- برنامج المعيب الصفري **Zero Defects** ذو الأربعة عشر نقطة كمرتكز تحليل و تفسير لهذا المدخل:

مسلمات إدارة الجودة الشاملة لكروسبي:

- 1- تعريف الجودة: هي المطابقة للمواصفات.
  - 2- نظام الجودة: وقائي يقوم على منع الخلل.
  - 3- معيار الأداء هو المعيب الصفري.
  - 4- مقياس الجودة. (Dahgaard,kristensen and k.KanjiK, 2007,p9)
- مقياس الجودة: هو الثمن الذي تدفعه المنظمة عن عدم مطابقة المواصفات ويساعد قياس الكلف المتعلقة بذلك على إبراز المشاكل الخاصة بالجودة وتحديد مدى أهميتها وتتركز أفكار كروسبي في برنامجه إلى تحسين الجودة بالنقاط الآتية : (شعبان 2009، ص38)
- 1- إيمان و قناعة الإدارة العليا بأهمية الجودة و الالتزام بها.
  - 2- تشكيل فرق عمل ممثلة لأقسام المؤسسة كافة.
  - 3- ضرورة قياس الجودة و عرض خرائط مرئية من أجل خلق برنامج تحسين الجودة.
  - 4- توفير مقياس لأداء الإدارة من خلال تحديد كلف الجودة و تحسين النوعية الذي يحقق و فرات للمنظمة.
  - 5- كلف الجودة السيئة لا بد و أن يستوعبها جميع العاملين دون استثناء.
  - 6- تهيئة بيئة مناسبة لتشخيص المشاكل و تحليلها.
  - 7- تحقيق الإنتاج الخالي من العيوب ضرورة لا بد من فهمها و استيعابها.
  - 8- ضرورة تدريب مستويات الإدارة كافة لإدراك أهمية تحسين الجودة.



- 9- تكريس ما يسمى بـ «يوم انعدام العيوب **a zéro defects Day**» لضمان أن الجميع أدركوا التوجه الجديد.
- 10- وضع أهداف لكل فرد لقيامها خلال مدة تتراوح بين (30-90) يوما لخلق موقف موجه للأفراد و لتحقيق الأهداف المناطة بكل منهم.
- 11- تشخيص المشاكل لإزالتها بأسرع وقت و بوضع الاقتراحات.
- 12- تشجيع مشاركة كل فرد في برنامج الجودة من خلال نظام التحفيز للعاملين.
- 13- انتظام اجتماعات القيادة الإدارية لتهيئة أفكار جديدة لمزيد من التحسينات للجودة.
- 14- استمرارية إعادة عملية تحسين الجودة. (شعبان، 2009، ص 38)

#### 4-5 كاورو إيشيكاوا:

يعد إيشيكاوا الأب الحقيقي لحلقات الجودة «**quality cycles**»، هو أحد رواد الجودة في اليابان حيث يتمتع بشعبية كبيرة إقليميا و عالميا، تخرج من جامعة طوكيو عام 1939 كمتخصص في الكيمياء التطبيقية و في عام 1952 تحصل على جائزة ديمينغ للجودة تكريما له على إسهاماته العلمية و العملية في تطوير مفهوم الجودة .

اعتبر التدريب و التعليم للعاملين كبدائية و نهاية للجودة الشاملة و أكد ضرورة استثمار الإدارة العليا في ذلك و يمكن تلخيص ما جاء به كالاتي:

- **حلقات الجودة:** وهي مجموعات صغيرة من العاملين وانضمامهم للحلقات يكون طوعيا مهمتها تحديد المشاكل التي يواجهونها عند قيامهم بأعمالهم، و من ثم اقتراح الحلول التي يرونها مناسبة لحلها، مستهدفين في ذلك تحسين و تطوير المستوى للأداء العاملين، و اعتبر إيشيكاوا حلقات الجودة مكملة لإدارة الجودة الشاملة باعتبارهما تسعيان إلى التحسين المستمر.
- **مبادئ إيشيكاوا فيما يخص الجودة الشاملة:**

1. العمل على إشراك العاملين بالمنظمة في طرح المشاكل و إيجاد الحلول المناسبة لها قدر الإمكان.
2. التركيز على تعليم العاملين لرفع كفاءة أدائهم في حل المشاكل التي يواجهونها أثناء عملهم.
3. بناء حلقات السيطرة على الجودة.
4. مراجعة السيطرة الشاملة للجودة.
5. التركيز على استخدام الأدوات الإحصائية للسيطرة على الجودة.
6. العمل على تشجيع برنامج حلقات الجودة علة مستوى الاقتصاد الكلي (الدولة ككل).

إن أهم إسهامات إيشيكاوا تطوير أساليب و أدوات إحصائية سماها « الأدوات السبع » لمساعدة العاملين في تطبيق إدارة الجودة الشاملة و هذا حسب رأيه ما يمكن المنظمة من السيطرة على أكثر من (95%) من مشاكلها و يستفاد من تلك الأدوات في معالجة وتحليل البيانات المتدفقة من عمليات المنظمة و هي: خريطة باريتو، مضع إيشيكاوا، المدرج التكرار، خريطة الانتشار، خريطة المراقبة، خرائط التدفق، قائمة الفحص. (المحياوي، 2006، ص ص، 129-130).

#### 6- أهمية العمل وفق مدخل إدارة الجودة الشاملة:

أصبح تبني نظام إدارة الجودة الشاملة ضرورة وحتمية لا بد منها من أجل الارتقاء بأداء المؤسسات و نظمها سواء كانت إنتاجية أم خدمية بما يلي:

حاجات المتعاملين معها و يمنح القائمين عليها القدرة التنافسية لمنتجاتها سواء على المستوى الإقليمي (المحلي) أو المستوى الدولي و من هنا تبرز لنا أهم الأسباب التي تدعو بشكل كبير للأخذ بنظام الجودة الشاملة فيما يلي:

- نظام إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى تخفيض التكلفة و زيادة الربحية .
- نظام إدارة الجودة الشاملة يمكن الإدارة من دراسة احتياجات العملاء و من ثم الوفاء بها.
- في ظل الظروف التنافسية التي تعيشها المؤسسات بمختلف أنواعها يساهم مدخل إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية.
- أصبح تطبيق إدارة الجودة الشاملة أمراً ضرورياً للحصول على بعض الشهادات الدولية مثلاً ( 9004، 9001، 9002، 9003، ISO9000 )
- المساهمة في اتخاذ القرارات و حل المشكلات بسهولة و يسر.
- تدعيم الترابط و التنسيق بين إدارة المنشأة ككل.
- التغلب على العقبات التي تعوق أداء الموظف عن تقديم منتج ذي جودة عالية.
- تنمية الشعور بوحدة المجموعة و عمل الفريق و الاعتماد المتبادل بين الأفراد و الشعور بالانتماء في بيئة العمل.
- توفير المزيد من الوضوح للعاملين، وكذلك توفير المعلومات المرتردة لهم و بناء الثقة على المستوى العام.
- زيادة ارتباط العاملين بالمؤسسة و بمنتجاتها و أهدافها.
- إحراز معدلات عالية من التفوق و الكفاءة عن طريق زيادة الوعي بالجودة في جميع إدارات المنظمة.

▪ تحسين صورة المنظمة في نظر العملاء و العاملين.(البدوي،2010،ص ص308-309)

### 7- مفهوم إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي:

يحظى مفهوم إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي باهتمام خاص من قبل الباحثين وصانعي السياسة العامة في ظل النتائج المتحصل عليها في حال تطبيق هذا النموذج و الذي لم يصبح خيارا أمام مؤسسات التعليم العالي فإنه أصبح حتمية و ضرورة لا بد منها في ظل التحديات التي يواجهها هذا القطاع وسيتم التطرق إلى تعريف الجودة الشاملة في التعليم العالي.

عرفها فريد النجار على أنها «أسلوب متكامل يطبق في جميع فروع المنظمة التعليمية ومستوياتها ليوفر للعاملين و فرق العمل الفرصة لإشباع حاجات الطلاب والمستفيدين من عملية التعليم، أو هي فعالية تحقيق أفضل خدمات تعليمية بحثية واستشارية بأكفاً الأساليب و أقل التكاليف و أعلى جودة ممكنة».

( النجار،2000،ص73).

عرفها الموسوي « بأنها فلسفة شاملة للحياة و العمل في المؤسسات التعليمية ، تحدد أسلوبا في الممارسة الإدارية بهدف الوصول إلى التحسين المستمر لعمليات التعليم و التعلم و تطوير مخرجات التعليم على أساس العمل الجماعي بما يضمن رضا الأساتذة و الطلبة و أولياء أمورهم و سوق العمل المستفيد الأكبر من تحسين جودة مخرجات التعليم العالي».( الصرايرة، العساف،2008، ص 7).

و تعرف عايدة عباس إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي " بأن تكون الإدارة الجامعية مسؤولة عن الالتزام بطريقة عمل من أجل تطوير شامل و مستمر يقوم على جهد جماعي بروح الفريق، و يتضمن ذلك كافة مجالات النشاط على مستوى الجامعة أو الكلية أو القسم العلمي، و توجه هذه الطريقة نحو الطالب للتحسين المستمر، و يعني ذلك التزام الإدارة الجامعية و هيئة التعليم بالجودة، واهتمام القيادة بها و تقديم البرامج التدريبية لرفع الكفاءة، واستخدام الأدوات و الأساليب الإحصائية في التحليل و طرق فعالة في التقديم و تعرف إدارة الجودة الشاملة في الجامعات بأنها" توجيه جميع العاملين النظم و السياسات و المناهج من أجل خلق ظروف مواتية للإبداع و الابتكار لضمان تلبية المتطلبات التي تهيأ للمخرج بلوغ المستوى المرجو من التميز و للمستفيد الانتفاع و الرضا.(النجار،2000،ص72)

و ينظر للجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي على أنها « التأكد من أن الخدمات الموفرة من طرف مؤسسة التعليم العالي موافقة لأهدافها، و لمطالب المجتمع أو حاجيات قطاع التشغيل، هذا يعني أن برامج التكوين في مؤسسات التعليم العالي تستجيب لهذه المطالب بتوفير يد عاملة تتمثل في حاملي شهادات

مؤهلين للتشغيل أو العمل».(Kamel, Faés, Abdelkarim ,2013 p 33)

يمكن تحديد أهم المفاهيم في إدارة الجودة الشاملة في الجامعات بما يلي:

**النظام:** و هو مجموعة من العلاقات المتبادلة للخطط و السياسات و العمليات و الأساليب و الأفراد و الأجهزة اللازمة لتحقيق أهداف الجامعة.

**العملية التعليمية:** و تشمل السياسات و المناهج و المراحل و الحاجات الذاتية التي تستخدم في تحقيق العمليات العلمية، و البحث بصورة متميزة داخل الجامعة و خارجها.

**الأساليب:** و هي مجموعة من المناهج النظامية و الأساليب المعرفية و التكنولوجيا المتعلقة بها و الضرورية للوظيفة التعليمية. (الترتوري، جويحات، 2006، ص 77).

مما سبق يتضح بأن إدارة الجودة الشاملة ثقافة جديدة يجب على الجامعات أن تتبناها.

#### 8- أهمية إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجامعي:

يرى عشيبية أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي يساعد على تحقيق الأهداف التالية:

- دراسة متطلبات المجتمع، و احتياجات العملاء، و الوفاء بتلك الاحتياجات.
- أداء الأعمال بشكل صحيح في أقل وقت و أقل مهمة و أقل تكلفة.
- تنمية العديد من القيم التي تتعلق بالعمل الجماعي، و عمل الفرق.
- إشباع حاجات المتعلمين و زيادة الإحساس بالرضا لدى جميع العاملين بالجامعة.
- تحسين سمعة الجامعة في نظر العاملين و العملاء، و تنمية روح التنافس و المبادأة بين الجامعات.
- تحقيق جودة المتعلم سواء في الجوانب المعرفية أو الأخلاقية.
- بناء الثقة بين العاملين في الجامعة.
- تحقيق الروابط الجيدة، و الاتصال الفعال بين الأقسام، و الوحدات المختلفة.

(هبال، 2012، ص ص 116-117)

#### 9- متطلبات إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي:

##### 9-1- ثقافة المنظمة:

إن الثقافة التنظيمية تلعب دورا مهما في تعزيز تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في جميع وحدات المنظمة، و دور الإدارة هو تعزيز الثقافة المناسبة التي تتسجم مع أهداف و توجهات إدارة الجودة الشاملة. إن النجاح في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أية جامعة يتطلب ترسيخ ثقافة تنظيمية.

(البز و حواس، 2010، ص 75)

تتسجم مع القيم و المعايير و ضوابط السلوك التي أنتجها الكيان الاجتماعي المتفاعل داخل المنظمة.  
( المهدي، 2005، ص148).

تتضمن ثقافة المنظمة العناصر التالية:

- ✓ بيئة العمل.
- ✓ القيم التنظيمية.
- ✓ المثل العليا للثقافة التنظيمية.
- ✓ التقاليد و العادات التنظيمية.
- ✓ القنوات الثقافية. (حمود، الشيخ، 2009، ص ص 73-74)

**9-2- المشاركة و التمكين:** ضرورة مشاركة جميع العمال في تحسين الخدمات المقدمة، من خلال فرق العمل، و حلقات الجودة التي يتم تكوينها لتحديد معوقات الأداء المتميز، و العمل على إيجاد الحلول المناسبة لها، و تمكين هذه الفرق بإجراء التغيير المقترح من قبلهم و خلق بيئة يتمكن العاملون من خلالها من العمل الجماعي، و التحكم بأعمالهم، و تطوير أدائها و اتخاذ القرارات المناسبة اتجاهاها، لأن المرؤوسين هم أكثر قدرة من الإدارة العليا على تحديد المشاكل التي تواجههم و من ثم إيجاد حلول لها بالإضافة إلى أن المشاركة الفعالة سببا في عدم مقاومة التغيير. (البز و حواس، 2010 بتصرف، ص61)

**9-3- التزام القيادة العليا بالجودة الشاملة:**

تمارس الإدارة العليا دورا قياديا في بيئة الجودة الشاملة، فكلما كان اقتناع الإدارة العليا بأهمية الجودة زاد ذلك من فرص نجاح تطبيقها و عليها أن تتمتع بالمواصفات القيادية و المهارات التنظيمية و مهارات الاتصال الفعال، و تحقيق الأهداف على المدى القريب و البعيد، و تكون لها القدرة على مواجهة التحديات داخل التنظيم و خارجه من خلال:

- ✓ تبني الأنماط القيادية المناسبة لمدخل إدارة الجودة الشاملة.
- ✓ تفويض الصلاحيات وإشراك المرؤوسين في اتخاذ القرار فمضمون الجودة يركز على العمل الجماعي التعاوني. (دعس، بتصرف، 2009، ص 259).

**9-4- التحسين المستمر:**

إن هدف التحسين المستمر للعملية التعليمية هو إدخال التحسينات اللازمة و المستمرة على هذه العملية، بناء على ضوء البيانات المتجددة و تغير حاجات المستفيدين و احتياجات الأسواق و المجتمع، فبرنامج

الجودة الشاملة يعد جهداً للتحسين و التطوير بشكل مستمر و في هذا الصدد قدم كروسبي مجموعة من الخطوات لتحقيق التحسين المستمر. (البز و حواس، 2010، بتصرف، ص76)

#### 9-5- التخطيط الاستراتيجي للجودة:

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب وجود رؤية مستقبلية محددة و أهداف بعيدة المدى و ذلك يتطلب مشاركة جميع العاملين و تتم هذه العملية بوجود خطة إستراتيجية تنسق الجهود و توحدتها.

#### 9-6- منع الأخطاء قبل وقوعها :

من أهم الأهداف لإدارة الجودة الشاملة تقديم أحسن الخدمات و زيادة الإنتاجية، كما أن إحدى التعريفات التي قدمت لمفهوم الجودة الشاملة هو أداء الأعمال بشكل صحيح من المرة الأولى، و لذلك فإن إدارة الجودة الشاملة تحدد من الأخطاء و إعادة و إعادة الأعمال و إهدار الوقت و ذلك بالوقاية منها قبل حدوثها عن طريق الفحص المراجعة التحليل و إيجاد الحلول.(مبروك، 2011، ص 102)

#### 10- خطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي :

يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة تشكيل فرق و مجالس خاصة بالجودة الشاملة داخل الإدارة الجامعية ضماناً للسير الجيد لهذا المشروع و هي:

#### 10-1- تكوين مجلس الجودة:

يمثل هذا المجلس المستوى القيادي لاتخاذ القرارات وإعطاء السلطة اللازمة لدعم و توجيه عملية إدارة الجودة الشاملة ينبثق و من مجلس الجامعة أو الكلية من أهم مسؤولياته ، وضع الخطط اللازمة لنشر و تنمية ثقافة الجودة مع توفير الإمكانيات المادية و البشرية لتحقيق إدارة الجودة الشاملة بوضع الأهداف السنوية مع المتابعة أثناء تنفيذ المشروع.

#### 10-2 فريق تصميم الجودة و تنميتها :

يقوم هذا الفريق بعمل محدد الأهداف من قبل الإدارة العليا التي تقوم بدورها بقيادة الفريق، يجب أن يكون أعضاءه من أقسام مختلفة في المنظمة التعليمية، وعلى مستوى كاف من المهارة، و يقوم هذا الفريق بـ:

✓ بتصميم البرامج التدريبية لقيادات الجودة و فرق العمل.

✓ تحديد متطلبات العملاء داخل الكلية و خارجها.

✓ اقتراح خطة مبدئية للعمل بالجامعة، و تحديد خطواتها الأساسية وما يتطلبه من تجهيزات و أماكن

عمل و غيرها.

10-3 لجنة توجيه الجودة: و هي مركز عملية إدارة الجودة الشاملة تهتم بـ:

- ✓ توثيق الصلة بين الجامعات و المؤسسات الأخرى.
- ✓ وضع الخطط اللازمة لتطوير برنامج دوائر الجودة.
- ✓ إزالة الخوف و نشر الخبرات الفائقة و الدروس داخل الجامعة.

10-4- لجنة قياس الجودة و تقييمها:

تشمل هذه العملية عمليات المراقبة و المتابعة، و التأكد من مدى توافق وأهداف الجماعة مع احتياجات العملاء، و التأكد من استخدام الطرق العلمية في التنفيذ. (قوي، 2006، ص ص 183-184):

10-5- الاستعانة بالمستشارين المتخصصين : إن الهدف من الاستعانة بالخبراء و المستشارين المتخصصين بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي من خارج المؤسسة عند بدء التطبيق هو تدعيم و مساندة الخبراء الداخلية، و المساعدة في إيجاد الحلول للمشكلات التي تظهر عند التطبيق الفعلي.

10-6- إستراتيجية التطبيق: (مبروك، 2011، ص 103)

تعني الإستراتيجية اتخاذ قرار و تحديد الأسلوب الذي سيتم وقته تنظيم عملية التعلم جمعيا و فرديا و تعاونيا. و الإستراتيجية هي فن استخدام الإمكانيات و الوسائل المتاحة بطريقة مثلى لتحقيق الأهداف المنشودة على أتم وجه.

هي مجموعة من الإجراءات المخططة سلفا و الموجهة لتنفيذ بنودها بشكل فاعل يكفل تحقيق الأهداف وذلك وفق الإمكانيات المادية و البشرية المتاحة. (الحريري، 2010، ص 268)

لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي لا بد من إتباع الإستراتيجية التالية:

أ- مرحلة الإعداد:

يتم فيها تبادل المعرفة و نشر الخبرات و وضع الأهداف و تحديد مدى الحاجة للتحسين، وإجراء المراجعة و متابعة تجارب المؤسسات الأخرى.

ب - مرحلة التخطيط: إذ يتم فيها وضع الخطط التفصيلية لكيفية التطبيق و تحديد مصادر التمويل اللازمة.

ج - مرحلة التقييم: غالبا ما تبدأ عملية التقييم ببعض التساؤلات المهمة و التي يمكن في ضوء الإجابة عليها تهيئة الأرضية المناسبة للبدء في تطبيق غدارة الجودة الشاملة ويتم ذلك باستخدام الطرق الإحصائية للتطوير المستمر و قياس مستويات الأداء. (الترتوري، جويحان، 2006، ص 37).

### 11- المقاربات المختلفة لقياس الجودة: برزت عدة مقاربات نلخصها فيما يلي:

11-1 قياس الجودة بدلالة المخرجات: تقاس بحسب تعبير الأخصائي في اقتصاديات التعليم (PSACHA ROPOOLOS) بواسطة طريقة تكلفة المدخلات، و تفرض هذه المقاربة أن المؤسسة التعليمية التي يكون فيها معدل الإنفاق لكل متعلم أكبر من المؤسسات التعليمية الأخرى يجب أن تكون ذات جودة أعلى من باقي المؤسسات.

11-2 قياس الجودة بدلالة العمليات: يركز أصحاب هذه المقاربة على العمليات اللازمة للعملية التعليمية من كل جوانبها، من خلال تتبع السبب و النتيجة:

بالنسبة للأخصائيين في علم النفس التربوي و المناهج و طرق التدريس ربطوا مقياس الجودة بها، مثلا دراسة قسم القياس و التقويم و التحليل الإحصائي MESA لجامعة شيكاغو عام 1986 تعزو جودة التعليم إلى جودة طرائق التدريس (العادي ، للإتقان، المشاركة و التعزيز و التقويم بالتغذية الراجعة، و نجد دراسة PICKNSON and O'CONNEL من قسم علم النفس الإرشادي التربوي في جامعة Tennessee, Knoxville تعزو جودة التعليم إلى الاستذكار خارج الفصل الدراسي من خلال (القراءة ، المراجعة ، و التنظيم) أما أخصائيو اقتصاديات التعليم فإنهم يقيسون الجودة من خلال تأثير حجم الفصل الدراسي و نسبة المتعلمين لكل أستاذ و ساعات الدراسة.

11-3 قياس الجودة بدلالة المخرجات: يتجه بعض الباحثين إلى قياس الجودة في التعليم بدلالة المخرجات على اعتبار منهم أن ما يتعلمه المتعلم و يخرج به من النظام التعليمي يعد أفضل مقياس للجودة في التعليم، و خاصة إذا ما أخذنا في الاعتبار تعريف الجودة بمواصفات المنتج النهائي (المتعلم).

11-4 قياس الجودة و فقا لآراء الخبراء: هي أحد المقاربات القديمة و الشهيرة لا سيما في مجال العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، تقوم على قياس الجودة في التعليم من خلال اختيار معيار محدد (هيئة التدريس أو المتعلمين أو المناهج ....) و عرضه على عدة خبراء في المجال للحكم على جودته و من ثمة إعطاء سمعة معينة للمؤسسة التعليمية؟

11-5 قياس الجودة بدلالة الخصائص الموضوعية: نحكم على المؤسسة التعليمية بالجودة العالية إذا كان معدل عدد المتعلمين لكل أستاذ لا يتجاوز 10 مثلا، أو أن يكون معدل النجاح الصافي للمستوى التعليمي يفوق 90% .

11-6 قياس الجودة بالمقاربة الشمولية: تصنف ضمن المقاربة النظامية ، التي تأخذ في اعتبارها كل مكونات و عناصر العملية التعليمية، فضلا على العلاقات بين مختلف مركبات التعليم (مدخلات، عمليات،



مخرجات، تغذية راجعة). و علاقتها ضمن بيئتها الخارجية (سوق العمل، المجتمع، العائلات ...). و من نماذج قياس جودة التعليم نذكر:

معايير تقييم جودة الخدمة التعليمية على مستوى البكالوريوس ( الدرجة الجامعية الأولى) و هي عبارة عن معايير تم وضعها في أكتوبر 1995 بين اللجنة الدائمة لتقييم الجودة في الجامعات البريطانية و المجلس الأعلى لتقييم جودة الدراسات الجامعية الأولى الولايات المتحدة الأمريكية، و تمس العناصر التالية) المنهج العلمي، المرجع العلمي، أعضاء هيئة التدريس أسلوب التقييم، النظام الإداري). (دهان، 2010، ص ص 13-21).

على الرغم من هذه التباينات الواضحة في قياس الجودة ، إلا أن السمة المشتركة بينها هي تأكيدها على أهمية و حتمية قياس الجودة للقيام بعملية إدارة الجودة الشاملة.

## 12- معايير إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي:

إن تحديد مؤشرات الجودة في التعليم يتطلب الرجوع إلى معايير الجودة في الصناعة و إمكانية تطبيقها في مجال التربية، و قد بدأ البحث عن مؤشرات للجودة في الجامعات أثناء العقد الماضي، و ظهرت العديد من الجهود المتنوعة في أوروبا ، و أستراليا و في أمريكا الشمالية، و لقد ازداد الطلب على الجودة في إدارة التعليم العالي لأن بناء أنظمة جودة فعالة في مجال التعليم العالي سيساعد بلا شك في تحقيق الأهداف المرجوة من الجامعات.

بعد الإطلاع على الأدب النظري و كذا دراسة معايير الجودة في مجال الصناعة و تطبيقها في مجال التربية تم التوصل إلى المعايير التالية:

12-1 **جودة الطالب الجامعي:** الطالب هو محور العملية التعليمية و حجر الزاوية فيها ، و جودة الطالب تعني مدى تأهيله و تكوينه علميا و ثقافيا و نفسيا حتى يتمكن من استيعاب المعرفة ليكون من صفة المجتمع و فاعلا فيه كما يعد المتعلم أحد عناصر العملية التعليمية (الحريري، 2010، ص 231) و تعتمد مؤشرات الجودة المرتبطة في هذا المحور إلى ما يلي:

❖ **انتقاء الطلاب:** حيث يمثل الخطوة الأولى في جودة التعليم الجامعي، و كي يكون انتقاء الطلاب واختيارهم مؤشرا مهما للجودة، فإنه يجب أن يتم عن طريق اختبارات معينة مصممة لهذا الغرض، لذا فالجامعة التي تنتقي طلابها انتقاء جيدا غالبا ما تكون الجودة فيها عالية.

❖ نسبة عدد الطلاب إلى عدد الهيئة التدريسية: حيث تتوقف جودة التعليم العالي على قدرة هيئة التدريس على أداء مهامها على أعلى مستوى و هذا الهدف يتوقف على إجمالي عدد أعضاء هيئة التدريس و نسبتهم إلى مجموعة عدد الطلاب.

❖ متوسط تكلفة الطالب: حيث تقاس الجودة بمعدل إنفاق على كل طالب، و رغم أن متوسط تكلفة الطالب مؤشرا مهما للجودة إلا أنه ليس المؤشر الوحيد، لأن نوعية الإدارة و التوجيه و الحفز كل ذلك يدخل كعوامل مؤثرة في نوع الإنفاق.

❖ الخدمات التي تقدم للطلاب من خدمات صحية و إرشادية و مساعدات مالية.

❖ دافعية الطلاب و استعدادهم للتعليم: حيث تتوقف جودة التعليم على مدى توافر الدافعية و الاستعداد للتعلم و إقبال الطلبة بحماس نحو التعليم، فالجودة ترتبط بوجود دوافع قوية لبدء التعلم و استمراره و حفزه وإتقانه- ارتباط هيكل الطلبة الجامعيين حسب الكليات و الاختصاصات باحتياجات المجتمع.

❖ مستوى الخريج الجامعي:

حيث يعد الناتج النهائي لجميع أنشطة التعليم الجامعي، فبحسب هذا المستوى يمكن الحكم على جودة التعليم الجامعي و مؤسساته. (هبال، 2012، ص ص 120-121).

12-2 جودة عضو هيئة التدريس : إن عضو هيئة التدريس بالجامعة يتطلب خصوصيات يستمد منها من قدراته البحثية و مهاراته التربوية، فهو الناشط الرئيسي في تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية، و من أهم الكفاءات التي يجب أن تتوفر في هيئة التدريس في الجامعة لتحقيق الجودة و التميز:

✓ كفاءة التدريس الجيد.

✓ كفاءة القيام بالبحث العلمي و التأليف في مجال تخصصه.

✓ كفاءة التوجيه العلمي للطلاب.

✓ كفاءة استخدام التقنيات الحديثة في مجال التعليم.

✓ القدرة على التفاعل مع مؤسسات المجتمع.

✓ القدرة على اتخاذ القرارات الإدارية.

✓ القدرة على تطوير المناهج الجامعية في مجالات التخصص لتواكب عصر الثورة العلمية التي

نعيشها. (السامرائي، 2007، ص 425)

## 12- 3 جودة الإدارة الجامعية:

يقصد بها جودة العملية الإدارية التي يمارسها كل مدير أو قائد في النظام الجامعي، و كلما زادت جودة العملية الإدارية تحسن استخدام الموارد المتاحة البشرية و المادية مثل المباني و المكتبات و المعامل و التجهيزات و المالية و المعلوماتية حتى و إن تواضع قدرها، فالقيادة الجامعية ملزمة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال المبادرة بتطبيق برامج الجودة و التحسين المستمر .

و تشمل جميع المستويات بالإدارة العليا و يتعلق هذا الجزء باتجاه و سياسة الجامعة و من أهم مؤشرات هذا المحور ما يلي:

- ❖ التزام القيادة العليا بالجودة : تشير معظم نماذج الجودة إلى أن عدم التزام القيادة العليا بمبادرات الجودة لا يحقق لها النجاح فالجودة ثقافة فسلوك، فممارسة و تطبيق، وهذا يتطلب إدارة جيدة وواعية للتغيير، و تبني التغيير نهجا إداريا ثابتا و مستمرا.
- ❖ العلاقات الإنسانية: تؤدي الهيئة التدريسية التي تتميز بالكفاءة و وظائفها على الوجه الأكمل في مناخ العلاقات الطيبة مع إدارة القسم و إدارة الكلية و إدارة الجامعة و هذا يتطلب اتصالات جيدة بين أعضاء هيئة التدريس و الجهاز الإداري.
- ❖ اختيار الإداريين و تدريبهم و الحد من أعدادهم بما يتناسب مع الحاجة إليهم. ( كنعان، 2007، ص 25).

## 12- 4 جودة المرافق التعليمية: يعد المبنى التعليمي و تجهيزاته من المحاور الهامة للعملية التعليمية، لما

يتم فيها من تفاعل بين عناصر المنظومة الجامعية و تعتبر جودة المباني و التجهيزات أداة فاعلة لتحقيق الجودة الشاملة في التعليم ( الحريري، بتصرف ، 2010، ص 233) و التي تتضمن ما يلي:

- ✓ مرونة المبنى و قدرته على تحقيق أهداف التعليم .
- ✓ مدى مراعاة الشروط الهندسية و الصحية في المبنى.
- ✓ مدى مراعاة شروط السلامة و الإجراءات المتبعة في حالة الكوارث.
- ✓ مدى توافر المعامل و الورش و ملاعب و المكتبة و عيادة الإسعافات الأولى.
- ✓ مدى توافر الأماكن و الأجهزة لخدمات الانترنت و قواعد المعلومات.
- ✓ مدى توافر خدمات التغذية وصالحة الطعام المناسبة
- ✓ مدى توافر الوسائل التعليمية و مصادر التعلم المناسبة.
- ✓ مدى مناسبة حجم المباني التعليمية و قابليتها للاستيعاب. (بدوي، 2010، ص 344)

5- **المناهج التعليمية** تعد الموازنة بين الأصالة و المعاصرة في إعداد المناهج من حيث المستوى و المحتوى و الطريقة و الأسلوب من العوامل المرتبطة بجودة التعليم الجامعي، و يرتبط هذا الجزء من المعايير بالمدى الذي فيه للمناهج الدراسية أن تنمي قدرة الطالب على تحديد المشكلات و حلها ، و الفهم و حسن التقدير لخصائص المهنة و ممارستها، و المقدرة على الاحتفاظ بالمهارة المهنية(السامرائي،2007،ص 426) لتشمل العناصر التالية:

- ✓ مدى ملائمة المناهج لمتطلبات سوق العمل.
- ✓ مدى ملائمة المناهج للبيئة المحلية.
- ✓ مدى ملائمة المناهج و قدرتها على استيعاب متغيرات العصر المذهلة.
- ✓ مدى ملائمة المناهج و قدرتها على تنمية طرق التفكير النقدي العلمي.
- ✓ مدى قدرة المناهج على تبسيط و ترسيخ قيم العلم.
- ✓ مدى قدرة المناهج في مساعدة الطلاب على حل مشكلاتهم الحياتية .
- ✓ مدى قدرة المناهج على تنمية روح الولاء و الانتماء للوطن.

#### 6- جودة التشريعات و اللوائح الجامعية :

إن التشريعات الجامعية لها أهمية بالغة في ضبط سير العملية التعليمية في المؤسسة الجامعية ، من الضروري أن تكون مرنة وواضحة ومحددة لأنها إحدى أهم مصادر انجازه إدارة الجودة الشاملة، لذلك لا بد أن تواكب هذه التشريعات المتغيرات الاقتصادية و الاجتماعية و التكنولوجية و السياسية و الثقافية في البيئة المحيطة ، و يتعين أن تكون هذه اللوائح واضحة و محددة و مرنة.( الحريري، بتصرف ، 2010 ، ص،235 )

#### 13- معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي.

رغم السمات و المميزات لإدارة الجودة الشاملة في المجال التعليمي في قطاع التعليم العالي يصادف العديد من المعوقات و الصعوبات.( عبد الله و مداح،2008 ، ص39)

- عدم ملائمة الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات التعليمية و الثقافة التنظيمية التي تتفق و متطلبات تطبيق مدخل الجودة الشاملة، و ذلك على مستوى البعد الثقافية التنظيمية ( القيادة ، الهياكل و النظم ، التحسين المستمر، الابتكار).
- عدم ملائمة الأوضاع الأكاديمية و الإدارية،و المالية السائدة بالجامعات و متطلبات تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة و ذلك على مستوى( فلسفة التعليم في الوقت الحالي و أهدافه و هياكل و أنماط

- التعليم الجامعي، أداء أعضاء هيئة التدريس و معاونيهم ، و أدوات العملية التعليمية، نظام الدراسات العليا و البحث العلمي و الإمكانيات المادية و تمويل التعليم الجامعي).
- المركزية في اتخاذ القرار، لان إدارة الجودة الشاملة بحاجة إلى نظام لا مركزي يسمح بالمزيد من الحريات و الابتكار في العمل بعيدا عن التعقيدات الإدارية.
- ضعف الكوادر المدربة و المؤهلة في مجال إدارة الجودة في المجال التربوي.
- عدم ملائمة جودة الخدمة التعليمية المقدمة للطلاب، و جودة الخدمة التي تتفق مع رغباتهم و توقعاتهم و ذلك في ما يختص (بالكتاب الجامعي، هيئة التدريس و أساليب التقييم المتبعة، كفاءة و فعالية نظام تقديم الخدمة و رعاية الطلاب).
- عدم الربط بين الكليات وقطاعات سوق العمل.
- تبني طرق و أساليب إدارة الجودة الشاملة لا تتوافق مع خصوصية المؤسسة.
- مقاومة التغيير سواء من العاملين أو من الإدارات. ( عبد الله و مداح، 2008، ص39)

## الخلاصة:

من خلال ما تم تقديمه في الإطار النظري الخاص بجودة التعليم العالي يتبين بأن مدخل إدارة الجودة الشاملة من أهم الإستراتيجيات و الأساليب الإدارية الحديثة لإحداث التغيير و تحقيق الجودة و فعاليتها في عالم الصناعة و الإنتاج، ثم تبنتها مؤسسات التعليم العالي فهي أفضل طريقة لإدارة تلك المؤسسات و ذلك بتحسين أدائها و الرفع من مستوى إنتاجيتها و تحسين جودة مخرجاتها من الخريجين المؤهلين علميا و عمليا و تقنيا لخدمة المجتمع من خلال الإسهام في رفع كفاية أفراد المجتمع و ذلك بربط الجامعات بمختلف قطاعات و مؤسسات المجتمع بالإضافة إلى المشاركة الفعالة في إعداد خطط التنمية و تقييمها. و نظرا لتعاظم الأدوار التي تقوم بها الجامعة من أجل تحقيق التنمية الشاملة، أصبح ملزما عليها إعادة النظر في الأساليب المتبعة بتبني مدخل إدارة الجودة الشاملة كأسلوب حديث للارتقاء بمخرجات التعليم.

## الفصل الرابع: التعليم العالي والجامعة الجزائرية

- تمهيد
- مفهوم التعليم العالي.
- مكونات النظام التعليمي.
- مفهوم البحث العلمي.
- أهداف التعليم العالي.
- مفهوم الجامعة.
- الأدوار الرئيسية للجامعة.
- نشأة وتطور الجامعة الجزائرية.
- التنظيم الإداري للجامعة الجزائرية.
- التعريف بجامعة محمد خيضر بسكرة .
- هيئة التدريس محور فعال في الجامعة .
- خلاصة
- الفصل 0 .

## تمهيد:

إن الجامعة كأرقى الأشكال التنظيمية لقطاع التعليم العالي تحتل مكانة كبيرة و أهمية بالغة فهي قمة الهرم المعرفي و عماد للتقدم الاجتماعي و الاقتصادي و الطريق الموصل إلى مجتمع المعرفة من خلال ربط التعليم الجامعي بمتطلبات التنمية و تطلعات المجتمع و حاجاته و ذلك بتبني الجامعات و مراكز البحث و مخابره مشكلات المجتمع ووقوفها على عوائق التنمية فيه ثم تقديم الحلول المناسبة لها، و الجامعية الجزائرية مثلها مثل باقي الجامعات تقوم وتؤدي نفس المهام إلا أن خصوصية البيئة و التحديات الداخلية و الخارجية من قواعد تنظيمية و تسييرية تصنع فارقا في تصنيف الجامعات و مكانتها على المستوى المحلي و الإقليمي و كذا الدولي.

و دراستنا الحالية اتخذت من جامعة بسكرة نموذجا لتكون عينة تطبيقية من واقع الجامعات الجزائرية و في هذا الفصل يتم توضيح مفهوم التعليم العالي و أهدافه بالإضافة إلى الأدوار الرئيسة للجامعة ثم نشأة و تطور الجامعة الجزائرية و التنظيم الإداري لها بصفة عامة و، ثم التطرق إلى جامعة محمد خيضر بسكرة بالتعريف بها من ناحية النشأة و التطور و المهام بالإضافة إلى تقديم بطاقة تعريفية لخلية ضمان جودة التعليم العالي على مستوى الجامعة محل الدراسة، وختاما تقديم عنصر هيئة التدريس محور فعال في الجامعة.



## 1- مفهوم التعليم العالي:

«نظام تعليمي متعدد الأبعاد، تشمل وظائفه التدريس، و البحث العلمي، وخدمة المجتمع في ثلاثية متكاملة وفق إستراتيجية واضحة ترصد كل مكون من مكونات تعليمنا الجامعي و تطوره و اتجاهاته المستقبلية الهادفة إلى تعزيز التنمية الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية و الرؤى الملائمة لاستقبال مستجدات العصر و متطلبات المستقبل» (كنعان، 2009، ص 6).

يعرف التعليم العالي «على أنه مرحلة من مراحل التعليم تلي المرحلة الثانوية و تعتبر قمة هرم المراحل التعليمية و تبدأ بعد الانتهاء من مرحلة التعليم الثانوي».

وتشارك الكثير من الدول و منها دول الوطن العربي اجتياز امتحان الشهادة الثانوية العامة بنجاح للانخراط في التعليم العالي في حين لا تشترط دول أخرى ذلك، و تأتي هذه الشروط من التعليمات و ليس من مفهوم التعليم العالي، و تتطوي الجامعات و كليات المجتمع و المعاهد العليا ضمن مؤسسات التعليم العالي، و يمنح طلبتها شهادات علمية معترف بها في تخصصات مختلفة. (يعقوب و مريزق و فاطمة، 2008، ص 21).

## 2- مكونات النظام التعليمي.

2-1- المدخلات (Inbats): تتضمن المدخلات الأنظمة التعليمية و الإدارية و المالية المعدة، بالإضافة إلى المناهج و الخطط الدراسية و الطالب وقت دخوله الجامعة و عضو هيئة التدريس و المستلزمات و الموارد بأنواعها.

2-2- العمليات أو النشاطات (Operation of activities): وتتضمن كافة العمليات التعليمية المتعلقة بتجهيز الطالب و إعداده علميا و أخلاقيا للدخول في سوق العمل من إرشاد أكاديمي و محاضرات و امتحانات.

2-3- المخرجات (Outbats): تشمل الطلاب بعد استكمال متطلبات التخرج بالإضافة إلى البحوث و الدراسات التي يعدها الطالب و إنجازها.

2-4- التغذية الراجعة (Feedback): تعد ضرورية للعملية التعليمية و ذلك لأنها تزود المسؤولين في الجامعة بالمعلومات التي تفيدهم في تقييم الأداء واتخاذ القرارات (جودة، 2007،

ص 136)

الشكل رقم (06): عناصر النظام التعليمي.

المدخلات	العمليات	المخرجات
الأنظمة و المناهج. الطالب وقت دخوله. عضو هيئة التدريس. المستلزمات و الموارد.	الإرشاد الأكاديمي. المحاضرات. الامتحانات. عناصر الإدارة.	الخريج. البحوث و الدراسات العلمية.

التغذية الراجعة ↑

المصدر: ( جودة، 2007، ص 136 )

### 3- مفهوم البحث العلمي:

يتكون مصطلح البحث العلمي من كلمتين هما "البحث" و "العلمي" أما البحث لغويا فمعناه طلب و تقصي حقيقة من الحقائق و أمرا من الأمور و هو يتطلب التنقيب و التفكير التأملي و صولا إلى شيء يريد الباحث الوصول إليه.

**البحث العلمي: (scientific research)** «عبارة البحث العلمي مصطلح مترجم عن اللغة الأجنبية يعتمد على الطريقة العلمية التي تعتمد بدورها على الأساليب المنظمة الموضوعية في الملاحظة و تسجيل المعلومات وصف الأحداث و تكوين فرضيات».

يعرف **حسانة محي الدين البحث العلمي** «على أنه سلوك إنساني منظم يهدف إلى استقصاء صحة معلومة أو حادثة هامة أو توضيح موقف أو ظاهرة معينة، أو الوصول إلى حل ناجح لمشكلة أكاديمية واجتماعية تهم الفرد و المجتمع فالبحث العلمي نشاط منظم و طريقة في التفكير و أسلوب لتقصي الحقائق اعتمادا على مناهج موضوعية محققة لمعرفة الارتباط بين هذه الحقائق ثم استخلاص المبادئ العامة و القوانين التفسيرية».(حمدأوي و أحمد، 2012، ص، 146)

### 4- أهداف التعليم العالي:

- إعداد كفاءات بشرية عالية المستوى في مختلف المجالات، و يعد الهدف العام الأساسي للتعليم العالي إذ يسهم التعليم العالي في إعداد أفراد ذوي كفاءات متخصصة يسهمون في

- قيادة التغيير في مختلف مجالات الحياة وهذا يتطلب من مؤسسات التعليم العالي تبصر احتياجات المجتمع و الحرص على الاهتمام بجودة التعليم فيها.
- تنمية شخصية الطالب بأبعادها المختلفة و هذا يتطلب تنوعا في النشاطات و الفعاليات و المواقف التعليمية المختلفة لكي ينمو الطالب و يتطور بجميع أبعاد شخصيته الروحية و القيمية و المعرفية و اللغوية و الجسمية و الانفعالية.
  - تطوير الالتزام بتحكيم العقل و الأخذ بالمنهج العلمي و تطوير مقدرة الطالب في استخدام المنهج العلمي في الحصول على المعرفة و اكتشاف الحقائق.
  - الاستمرار في متابعة التعليم طوال الحياة وذلك لتطوير المعارف و العادات و المفاهيم و القيم و الاتجاهات و مواكبة التقدم العلمي الذي يسير بخطوات متسارعة آتيا بكل جديد.
  - تحقيق النمو و التقدم للمجتمع من خلال تطوير الانفتاح على الخبرة الإنسانية.(مريزق و الفقيه، 2008ص 27).

#### 5- مفهوم الجامعة:

**تعريف الجامعة حسب الموسوعة البريطانية**«الجامعة معهد للدراسات العالمية يتألف من كليات الآداب و العلوم، ومدارس للمهنيين، ومدرسة خريجين الدراسات العليا- وهذا المعهد يمتلك حق منح الدرجات العلمية في ميادين الدراسة المختلفة»(عريفج، 2001، ص، 26).

هي مؤسسة مختصة « بالتعليم العالي تستعين بالمدرسين و الباحثين معا لتسيير التكوين بالمدارس المتدرجة و المهنية يوجد بناءات هي الكليات و يوجد بها الطلاب تفرز الحاصلين على درجات ليسانس(بكالوريوس) الماستر و الدكتوراه إضافة إلى الممتهين»(عرعور، 2013، ص188)

تعرف الجامعة على أنها «الجامعة مؤسسة تعليمية يلتحق بها الطلاب بعد إكمال دراستهم بالمدرسة الثانوية و الجامعة أعلى مؤسسة معروفة في التعليم العالي، تطلق عليها أسماء أخرى: مثل الكلية، المعهد، الأكاديمية ، مجمع الكليات التقنية، المدرسة العليا».(العبادي و الطائي و الأسدي، 2007، ص 26).

**تعريف الجامعة** «هي منظومة فرعية للنظام التعليمي و المؤسسة التعليمية أنشأت من أجل إنتاج الخبرات و الكفاءات العالية من أبناء المجتمع للنهوض بالبحث العلمي كعنصر أساسي لتقدم المجتمعات»(غلام، 2005، ص، 50).

## 6- الأدوار الرئيسية للجامعة:

## 6-1- دور الجامعة في البحث العلمي:

بدأ هذا الدور في الجامعات الألمانية في بداية القرن 19 عشر و يمكن القول ان الجامعات الألمانية كان لها تأثير حتى الآن من ناحية:

- الجامعة مركز البحث العلمي الأكاديمي،و الغرض منه البحث عن الحقيقة لذاتها و من ثم إعلانها.
- العمل بقدر الإمكان على الارتقاء بالبحث العلمي من خلال هذه المؤسسات التي تضم الأساتذة و العلماء.
- مفهوم حرية التعلم و الذي يتضمن حرية الطالب في اختياره لمجال الدراسة و في العيش مستقلا داخل الجامعة و حقه بالانتقال من جامعة إلى أخرى.
- مفهوم حرية التدريس و الذي يتضمن حرية الأستاذ في الكشف عن الحقيقة.

## 6-2- دور الجامعة في خدمة المجتمع:

إن انفتاح الجامعة على المجتمع ساعدها في الوصول إلى طرق جديدة غير مألوفة في إنتاج المعرفة و تطبيقها، و بالتأكيد فإن رؤية المشكلات في الواقع إذ تتفاعل كافة العوامل المؤثرة فيها، عن رؤيتها داخل المعمل.

لذا تعد خدمة المجتمع و النهوض به من الأدوار الرئيسية لجامعات الوطن العربي ،و يقصد بهذا الدور الأنشطة غير المباشرة الموجهة لطلابها للوفاء باحتياجات البيئة المحيطة من التخصصات المختلفة،و العمل على ربط البحث العلمي بمشكلاتها و الأنشطة المباشرة الموجهة للآخرين بهدف إحداث تغييرات مرغوب فيها تؤدي إلى نمو المجتمع و تقدمه.

في حديث عن دور الجامعة في المجتمع يقول فليتشر بأن لاستجابة الجامعة للمتطلبات التي تقتضيها التصورات السريعة في العلوم و التكنولوجيا،تأثيرا في حياة الأمة الاجتماعية و الاقتصادية، و فأما أن يكون هذا التأثير كبيرا ينعكس في تطوير هذه الأمة و تقوية روابطها،أو يكون ضحلا ينعكس في ضعفها و تفككها.

يشير محمود لبعض المؤشرات التي توضح دور الجامعة في خدمة المجتمع:

- ربط التخصصات المختلفة في الجامعات العربية باحتياجات المحيط بها.
- ربط البحث العلمي بمشكلات المجتمع بغية إيجاد الحلول لها .

- التفاعل بين الجامعة بمواردها البشرية و البحثية و الفكرية و بين المجتمع بقطاعاته الإنتاجية و الخدمية. (العبادي و الطائي و علي الأسدي، 2008 ص ص 92-96).
- 3-6 الأدوار الجديدة للجامعات:**
- إحداث تطور جوهري في كليات و أقسام الجامعات و بما يحقق لهذه الأقسام و الكليات تفوق واضح و كبير و ليست على المستوى الوطني و القومي بل على المستوى العالمي لتكون قادرة على التنافس و الإبداع.
  - توظيف البحث العلمي الجامعي في خدمة قطاعات الإنتاج و التنمية و ربط مؤسسات البحث العلمي بمؤسسات الدولة كافة من خلال برامج التعشيق و زيادة تفعيل تقديم الخدمات بشكل يؤثر في جودة عمليات التصنيع و الانتاج و توفير الخدمات.
  - تطوير قواعد البيانات للأبحاث العلمية و الباحثين في الجامعات العربية و الإسلامية و التنسيق و التعاون بين مؤسسات البحث العلمي في هذه الجامعي واستعمال وسائل الاتصال الحديثة .
  - وضع خطط سليمة للنهوض بعمليات البحث العلمي الجامعي تتضمن تحديد المجالات و الأولويات و التنسيق مع الجهات المختصة لتوفير تشريعات لمشاركة مؤسسات الإنتاج و التنمية في وضع نتائج البحث العلمي موقع التطبيق و الإفادة العملية.
  - تطوير القدرات رفد القطاعات بالمتخرجين.
  - استخدام كل المبتكرات و التقنيات الجديد و الحرص على المشاركة و المساهمة في صنع القرار العملي و التواصل معه.
  - الولوج في المفاهيم الحديثة و المتجددة للعلوم واستحداث أقسام علمية لمواكبة دراساتها في عمليات البحث العلمي.
  - التغيير في مفاهيم التعليم و التدريب و التدريس التقليدية لتكون مرادة لمفاهيم (الابتكار، الإبداع الاكتشاف.....) .
  - تطوير عميق في مناهج التعليم و في العلوم بما يتوافق مع حاجات الأمة.
  - التركيز على القيم و تعميق الوعي الروحي و الأخلاقي و الإنساني لدى الطلبة الجامعيين.
- ( العبادي و الطائي و علي الأسدي، 2008 ص ص 97-98).

## 7- نشأة وتطور الجامعة الجزائرية:

يعتبر المشرع الجزائري الجامعة « مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تساهم في تعميم نشر المعارف وإعدادها و تطويرها و تكوين الإطارات اللازمة لتنمية البلاد».

يعود ظهور الجامعة الجزائرية إلى الفترة الاستعمارية حيث كانت سياسات التعليم و أهدافه تخدم المصالح الاستعمارية، لذلك حددت الجامعة الجزائرية بعد الاستقلال عدة أهداف للتخلص من الموروث الاستعماري والتطبع بالشخصية الجزائرية و مبادئ الثورة و كان ذلك من خلال إصلاح 1971 حيث ذكر كولين (Acolan) «إن الجامعة الجزائرية لم تتغير و لازالت تدور على ساعة باريس فالسنة الأولى في كليات العلوم و الآداب هي السنة التحضيرية في الجامعة الفرنسية المعروفة قبل « 1966 و عليه عملت الجزائر جاهدة لإصلاح المنظومة التربوية و الجامعات من أجل تدعيم استقلالها والاستجابة لتطلعات الشعب الجزائري بسن مبادئ الجزائر والتعريب و إنشاء فروع باللغة العربية في مختلف المعاهد.

قد تم تكوين وزارة التعليم العالي و البحث العلمي سنة 1970 و خلال هذه الفترة وضعت أسس البحث العلمي في الجزائر بتكوين المنظمة الوطنية للبحث العلمي سنة 1973، و التي أسندت لها عملية تطوير البحوث التطبيقية في ميدان البحث العلمي.

كما تم تكوين المجلس الوطني للبحوث العلمية التي تتلخص مهمته في رسم المحاور الأساسية للبحث العلمي الموجه نحو التنمية الوطنية.

و كان هدف هذه الإصلاحات إحداث القطيعة بين جامعة الفترة الاستعمارية و جامعة الجزائر المستقلة التي فتحت أبوابها أمام كل فئات المجتمع تطبيقا لمبدأ ديمقراطية التعليم واستطاعت الجامعة الجزائرية مضاعفة عدد طلابها من 36005 طالبا سنة 1972 إلى 160195 طالبا سنة 1978 إلى 1988 ما بين 85 إلى 90 % من الحاصلين على البكالوريا يسجلون بمؤسسات التعليم العالي وقد تعزز نمط ديمقراطية التعليم بانتشار الجامعات و المعاهد في كل أنحاء الوطن. (ولد خليفة، 1989، ص، 187).

## 8- التنظيم الإداري للجامعة الجزائرية:

وفقا لما جاء به المرسوم التنفيذي رقم 03-279- المؤرخ في 23 أوت 2003 تتكون الجامعة من عدة

هيئات تمثل تكوين الجامعة هي :

- المجلس الإداري.
- المجلس العلمي.
- رئاسة الجامعة.

## 8-1 المجلس الإداري:

حسب ما تنص عليه المادة 10 من المرسوم التنفيذي السابق الذكر فإن المجلس الإداري يتشكل من :

- الوزير المكلف بالتعليم العالي أو ممثله رئيسا .
- ممثل عن الوزير المكلف بالمالية .
- ممثل عن وزير التربية الوطنية .
- ممثل عن وزير التكوين المهني .
- ممثل عن وزير المكلف بالعمل .
- ممثل عن وزير المكلف بالبحث العلمي .
- ممثل عن السلطة المكلفة بالبحث العلمي .
- ممثل عن السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية .
- ممثل عن والي الولاية التي يوجد بها مقر الجامعة .
- ممثلو القطاعات الرئيسية المستعملة التي تحدد قائمتها في مرسوم إنشاء الجامعة .

يتشكل مجلس إدارة الجامعة من وزير التعليم والبحث العلمي أو من ينوب عنه (رئيسا)، ومن ممثلي القطاعات المستعملة بالإضافة إلى مسؤولي الجامعة، يتولى هذا المجلس مهمة التداول في جميع المسائل المتعلقة بحسن سير الجامعة، والسعي إلى تحقيق الأهداف المرجوة منها. ويتداول في ما يخص الاقتراحات ببرامج التعليم، و البحث العلمي و إدارة الموارد البشرية و المالية و الحصيلة المالية للجامعة و مشاريع الشراكة، و يجتمع مرتين في السنة .

## 8-2 المجلس العلمي :

وحسب ما تنص عليه المادة 20 من المرسوم التنفيذي السابق الذكر يتشكل المجلس من :

- رئيس الجامعة رئيسا .
- نواب رئيس الجامعة .
- عمداء الكليات .
- مديري المعاهد و مديري الملحقات إن وجدت .
- رؤساء المجالس العلمية للكليات والمعاهد .
- مديري وحدات البحث إن وجدت .
- مسؤول المكتبة المركزية .

- ممثلين اثنين من الأساتذة في كل كلية ومعهد ينتخبان من ضمن الأساتذة الأعلى رتبة .
- شخصيتين خارجيتين يكونان تابعين لجامعات أخرى مساعدة .
- ويمكن للمجلس أن يستدعي أي شخص من شأنه تقديم أي مساعدة نظرا لكفاءته .

(الجريدة الرسمية، العدد 51، 2003 ، ص ص 8.7 )

ويقوم هذا المجلس بإصدار توصيات و آراء حول:

- المخططات الفصلية والسنوية والمتعددة السنوات للبرامج التعليمية وخطط البحث .
- مشاريع إنشاء أو تعديل أو إلغاء وحدات البحث والكليات والأقسام .
- مشاريع التعاون والتبادل العلمي بين الجامعات .
- برامج التظاهرات العلمية والثقافية المنظمة من طرف الجامعة .
- تعيين مقاييس الترشيح لوظائف نواب العمداء و يدرس تقارير الأنشطة العلمية و البيداغوجية.

### 3-8 رئاسة الجامعة:

يساعد رئيس الجامعة في مهامه أربعة نواب وأمين عام و مسؤول المكتبة المركزية للجامعة.

النواب مكلفون بـ:

- التكوين العالي للتدرج و التكوين المتواصل و الشهادات.
- التكوين العالي لما بعد التدرج و التأهيل الجامعي و البحث العلمي.
- العلاقات الخارجية و التعاون و الاتصال و التظاهرات العلمية
- التنمية و الاستشراف و التوجيه
- تنص المادة 25 وفقا للمرسوم التنفيذي سابق الذكر تشكيل هذه الهيئة حيث أنها تقع تحت وصاية وسلطة رئيس الجامعة وتضم كل من :
- نيابة رئاسة الجامعة التي يحدد عددها وصلاحياتها بمرسوم إنشاء الجامعة .
- الأمانة العامة للجامعة.
- المكتبة المركزية للجامعة .

### التنظيم الإداري للكلية:

بموجب المرسوم التنفيذي المذكور أنفا يتكون التنظيم الإداري للكلية من :

### المجلس العلمي :

وفقا للمادة 37 من المرسوم التنفيذي سابق الذكر يتشكل المجلس من :



- عميد الكلية رئيسا.
  - رئيس المجلس العلمي للكلية .
  - رؤساء الأقسام العلمية .
  - مدير أو مديري وحدات البحث، و مخابر البحث.
  - إثنين من ممثلين الأساتذة عن كل القسم منتخبين من بين الأساتذة ذوي الرتب الأعلى.
  - إثنين من ممثلين منتخبين من المستخدمين الإداريين، والتقنيين و عمال الخدمات.
  - ممثل عن الطلبة.
- ويحضر نواب العميد والأمين العام، ومسئول مكتبة الكلية ويكون الحضور بصورة استشارية. (الجريدة الرسمية، عدد 51 ص 10)

#### 9- التعريف بجامعة محمد خيضر.

#### 1-1 مراحل تطور جامعة محمد خيضر بسكرة:

تم إنشاء جامعة محمد خيضر بسكرة في المرحلة الأولى (1984-1992) من خلال المعاهد الوطنية التي ضمت:

✓ المعهد الوطني للري.

✓ المعهد الوطني للهندسة المعمارية والمعهد الوطني للكهرباء والتقنية.

حيث كانت المعاهد الوطنية تتمتع باستقلالية إدارية، بيداغوجية ومالية وتتكفل هيئة مركزية بالتنسيق فيما بينها. تحولت هذه المعاهد إلى مركز جامعي بمقتضى المرسوم رقم: 92-295 المؤرخ في: 1992/07/07. وعلى إثر صدور المرسوم رقم 98-219 المؤرخ في: 1998/07/07 تحول المركز الجامعي إلى جامعة تضم (07) معاهد. وبإصلاح التعليم العالي بموجب المرسوم التنفيذي رقم 98/397 المؤرخ في 1998/12/02 المتضمن القانون الأساسي النموذجي للجامعة تشكلت جامعة محمد خيضر من (3) ثلاث كليات. ويصدر المرسوم التنفيذي رقم 04-255 المؤرخ في 29 أوت 2004 والمتضمن إنشاء جامعة بسكرة أصبحت الجامعة تتكون من (04) أربع كليات.

ثم جاء المرسوم التنفيذي رقم 09-90 المؤرخ في 17 فيفري 2009 لتصبح الجامعة تتكون من ست (06 كليات) بحيث قسمت كلية العلوم وعلوم المهندس إلى كليتين:

2- كلية العلوم والتكنولوجيا

1- كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة

وقسمت كلية الآداب والعلوم الاجتماعية والإنسانية إلى:

2- كلية العلوم الإنسانية

1- كلية الآداب واللغات والحياة.

وتبقى الكليات الأخرى:

2- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية

1- كلية الحقوق والعلوم السياسية.

كما تم إنشاء معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية.

كما عدل المرسوم التنفيذي المادة 4 من المرسوم التنفيذي رقم 98-219 بحيث أصبحت تضم مديرية الجامعة زيادة على الأمانة العامة والمكتبة المركزية أربع (4) نيابات مديرية تكلف على التوالي بالميادين الآتية:

1. نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في التدرج والتكوين المتواصل والشهادات.
2. نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي فيما بعد التدرج والتأهيل الجامعي والبحث العلمي.
3. نيابة مديرية الجامعة للعلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية.
4. نيابة مديرية الجامعة للتنمية والاستشراف والتوجيه.

#### 9-2 مهام الجامعة:

❖ مهام التكوين العالي.

❖ مهام البحث العلمي والتطوير التكنولوجي.

مهام الجامعة في مجال التكوين العالي:

- تكوين الإطارات الضرورية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للبلاد.
- تلقين الطلبة مناهج البحث وترقية التكوين بالبحث وفي سبيل البحث.
- المساهمة في إنتاج ونشر معمم للتعليم العالي فإن جامعة محمد خيضر بسكرة تتولى: للعلم والمعارف وتحصيلها وتطويرها.
- المشاركة في التكوين المتواصل.

مهام الجامعة في مجال البحث العلمي والتطوير التكنولوجي:

- المساهمة في الجهد الوطني للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي.
- ترقية الثقافة الوطنية ونشرها.
- المشاركة في دعم القدرات العلمية الوطنية.

- تثمين نتائج البحث ونشر الإعلام العلمي والتقني.
- المشاركة ضمن الأسرة العلمية والثقافية الدولية في تبادل المعارف وإثرائها. ( الجريدة الرسمية،

العدد 51، ص 4)

تتشكل الجامعة من 06 كليات ومعهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية:

- كلية العلوم والتكنولوجيا: 06 أقسام.
  - كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة: 06 أقسام.
  - كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية: قسمان .
  - كلية الآداب واللغات: قسمان.
  - كلية الحقوق والعلوم السياسية: قسمان .
  - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير: 03 أقسام.
  - معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية. 03 أقسام.
- 9- 3 بطاقة تعريفية لخلية ضمان جودة التعليم العالي على مستوى جامعة محمد خيضر -بسكرة-.

▪ سنة الإنشاء: جوان 2008

▪ **السند القانوني:** مراسلة الأمين العام لوزارة التعليم العالي و البحث العلمي رقم: 438/المؤرخة في 25ماي 2008.

▪ **مسؤول الخلية:** الأستاذ الدكتور جابر نصر الدين

▪ **أعضاء الخلية:** مجموعة من الأساتذة و المهندسين و الإداريين.

▪ **مقر الخلية:** مجمع رئاسة جامعة محمد خيضر بسكرة.

▪ **البريد الإلكتروني:** [cell.aq\\_univbsk@yahoo](mailto:cell.aq_univbsk@yahoo)

9-3-1 عناصر جودة التعليم العالي:

- ❖ جودة المناهج التعليمية و التكوينية بما فيها من برامج و مراجع و طرق ووسائل و تقنيات.
- ❖ جودة هيئة التدريس و الطاقم الإداري.
- ❖ جودة الإدارة و ما تعتمد عليه من قوانين و تشريعات، و ما تتبناه من سياسات و فلسفات.
- ❖ توفر الموارد المالية و جودة تسييرها.
- ❖ جودة مكان التعليم و ما يتضمنه من هياكل و مرافق مثل المدرجات و المختبرات و المكتبات... إلخ.

❖ جودة المنتج أي الخريجون و الخدمات التعليمية المجتمعية.

9-3-2 برنامج خلية ضمان جودة التعليم العالي على مستوى جامعة محمد خيضر-بسكرة-.

❖ إنشاء بنك معلومات للتقويم الذاتي خاص بالبيانات البيداغوجية و العلمية و الهيكلية و التنظيمية

و المالية لأقسام و كليات الجامعة قابل للتحيين

❖ التقويم الدوري لمدخلات و نشاطات و مخرجات الجامعة.

❖ الضبط الإجرائي لمختلف مؤشرات ضمان جودة التعليم العالي المراد قياسها.

❖ عقد أيام تكوينية خاصة بهيئة التدريس و بالطاقم الإداري المساعد.

❖ عقد أيام دراسية و ملتقيات علمية لمناقشة العديد من القضايا ذات العلاقة بمجال ضمان جودة

التعليم العالي.

❖ المساهمة في عملية توجيه و إرشاد الطلبة.

المصدر: جامعة محمد خيضر بسكرة.

10- هيئة التدريس محور فعال في الجامعة :

10-1- تعريف الأستاذ الجامعي:

«هو ذلك الشخص الذي يشترك مع طلابه في تحقيق النمو الذاتي الذي يصل إلى أعماق الشخصية ويمتد إلى أسلوب الحياة" يشترط فيه أن تكون لديه مؤهلات تربوية و علمية من بينها شهادات الدراسات العليا و الدراسات المعمقة و شهادة الماجستير و الدكتوراه و التي تخوله للقيام بمهام التدريس و الإشراف والتأطير و البحث العلمي غالبا ما يطلق عليه مسمى عضو هيئة التدريس في كثير من الجامعات على كل من يكون عمله الأساس التدريس و البحث الأكاديمي ساء كان عمله في الجامعة كليا أم جزئيا».(حفيظي،2012، ص ).

إذا كانت المؤسسة الجامعية تحتاج لأداء وظيفتها إلى خلفية تربوية و تنظيمية تتميز بالمرونة و القابلية للتطور و مراعاة البعد الإنساني في العلاقات الاجتماعية فإن الطرف الأكثر أهمية بدون شك هيئة التدريس بمختلف فئاتها فالجامعة لا تصنع الخبرة بواسطة الهيكل الإداري و التشريعات فحسب بل لا بد أن تجمع في مدرجاتها و مخابرها عددا من المدرسين و الباحثين الذين لا يكتفون بتلقين طلابهم مجموعة من المعلومات المعروفة سابقا في الكتب و الأسفار أو بمجرد نقل الخبرة الموجودة في البلاد الأجنبية، ولكنهم يتعاونون معهم على اكتشاف الطريق الأمثل لاستخدام تلك المعلومات و تمثيلها و إعادة صياغتها و تطويرها وفق معلومات الواقع الوطني.

فالمدرس فيما يرى جون دوي « هو ذلك الذي يدرّب طلابه على استخدام الآلة العلمية وليس الذي يتعلم بالنيابة عنهم، وهو الذي يشترك مع طلابه في تحقيق نمو ذاتي يصل إلى أعماق الشخصية ويمتد إلى أسلوب الحياة» (أبو بكر، 2004، ص 17).

إن مهمة التعليم العالي الأساسية هي تأهيل القوى البشرية العليا أو رفيعة المستوى لكي تقوم بالتدريس و البحث العلمي و إنتاج المعرفة و تطبيقاتها العلمية المباشرة، و تنظيم و إدارة المجتمع و الدولة سياسيا و اقتصاديا و اجتماعيا.

## 10-2 - مهام الأستاذ الجامعي حسب المشرع الجزائري:

حدد المشرع الجزائري مهام الأستاذ الجامعي بما يلي:

- يقوم بتدريس حجم ساعي أسبوعي قدره 9 ساعات تشمل حتما درسين غير مكررين .
- المشاركة في أشغال اللجان التربوية.
- المشاركة في أشغال المداولات.
- تحضير الدروس و تحديثها .
- تأطير الرسائل و الأطروحات من الدرجة الأولى و الثانية.
- المشاركة بالدراسات و الأبحاث في حل المشاكل التي تطرحها التنمية .
- تنشيط أشغال الفرق التربوية التي يتكفل بها.
- إنجاز كل دراسة و خبرة مرتبطة باختصاصه.
- استقبال الطلبة مدة أربع ساعات أسبوعيا.
- تقديم النصح و التوجيه .
- المشاركة في أشغال اللجان الوطنية أو في مؤسسة أخرى تابعة للدولة التي يرتبط موضوعها بمجال تخصصه.
- المساهمة في إطار الهياكل المختصة في ضبط الأدوات التربوية و العلمية التي لها علاقة بمجال اختصاصهم.
- تأطير الوحدات التربوية عند الاقتضاء و المشاركة في أشغال لجانها.
- الأستاذ الجامعي هو بطبيعة المهمة الموكلة إليه يقوم بمهمة التدريس و التأطير و باحث في الوقت ذاته. (دليو و لوكيا و سفاري، 2006، ص ص 93 - 95).

## خلاصة:

لا شك في أن التعليم العالي و الجامعي يحتل مكانة متقدمة حيث تقود هذه المكانة حركة المجتمع و ترشد عملية التنمية من خلال إعداد القوى البشرية المدربة و نقله للتكنولوجيا و تحويل النظريات إلى تطبيق تحل من خلاله المشكلات التي تواجه المجتمع و تعوق نهضته و رقيه ،مما يؤكد أن التعليم العالي و الجامعي ليس فقط أداة لصيانة المجتمع ،ولكنه وسيلة تقدمه و عنوان نهضته.

و الجامعة الجزائرية على غرار باقي الجامعات تعمل جاهدة على تحقيق التقدم العلمي و التكنولوجي من خلال الإصلاحات المقدمة من وزارة التعليم العالي و البحث العلمي، و مع التحديات و التطورات الحاصلة في جميع التنظيمات أصبح العمل وفق مداخل تسييرية تضمن البقاء و التطور في ظل المنافسة الشديد يبقى مدخل إدارة الجودة الشاملة أنجع الأساليب و الطرق للارتقاء بهذه المؤسسات الجامعية، و هو ما كان داعيا لإنشاء خلايا الجودة على مستوى الجامعات الجزائرية.

## الفصل الخامس : الإجراءات المنهجية للدراسة

- تمهيد .
- الدراسة الاستطلاعية .
- أدوات البحث .
- الخصائص السيكمترية للاستبيان .
- الدراسة الأساسية .
- أدوات الدراسة الأساسية .
- مجالات و حدود الدراسة .
- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة .
- خلاصة الفصل .

## تمهيد:

تزداد أهمية البحوث العلمية عن طريق التطبيق الميداني الذي يدعم ما جاء في الجانب النظري، ويثبت صحة أو خطأه، فعلى الباحث أن يتحكم في المنهجية الميدانية ، والضبط الدقيق لأدوات جمع البيانات المستخدمة في الدراسة . وسنحاول أيضا المزج بين الجانب النظري وما يخدمه في الجانب الميداني للدراسة، حيث نستخدم الإجراءات المنهجية التي تبرز أهم الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات المتحصل عليها، وقد خصص هذا الفصل لعرض الإجراءات والتقنيات العلمية والمنهجية المتبعة في الدراسة الحالية كالمنهج ، وأدوات جمع البيانات وتوضيح مجتمع وعينة الدراسة.



**1- الدراسة الاستطلاعية :**

تعد الدراسة الاستطلاعية الخطوة الأولى التي تساعد الطالب الباحث في إلقاء نظرة عامة حول جوانب الدراسة الميدانية لبحثه ، وتهدف الدراسة الاستطلاعية إلى التأكد من ملائمة مكان الدراسة للبحث ، والتحقق من مدى صلاحية الأداة المستعملة لجمع المعلومات ومعرفة الزمن المناسب والمتطلب لإجرائها. (شيخاوي، 2005 ، ص 86 ).

**1-1 عينة الدراسة الاستطلاعية:**

قامت الطالبة الباحثة بالنزول إلى مكان الدراسة (جامعة محمد بوضياف المسيلة) وتم تطبيق استبيان الدراسة على عينة تتكون من (40) أستاذا بجامعة المسيلة، تم اختيار جامعة المسيلة نظرا لتشابه ظروف العمل بينها و بين المكان الذي تطبق فيه الدراسة الأساسية فيما بعد، أي جامعة محمد خيضر بسكرة، وكذلك حفاظا على الضبط والتحكم في عينة الدراسة لتفادي تداخل عينة الدراسة الاستطلاعية مع عينة الدراسة الأساسية.

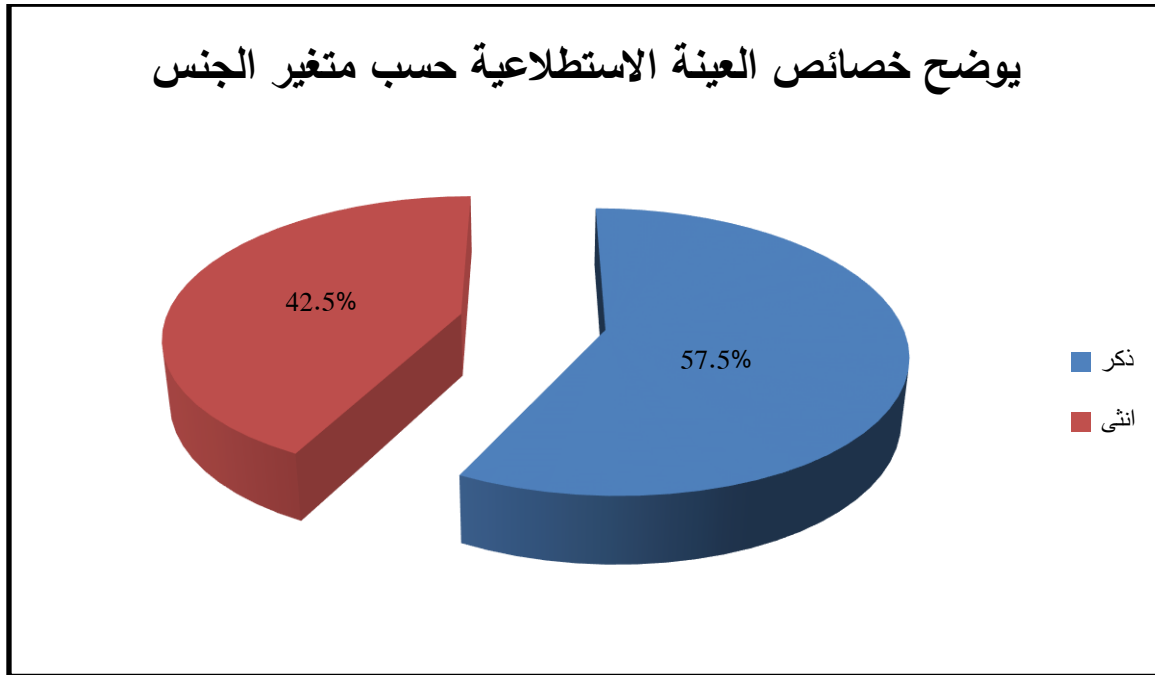
تم توزيع الاستبيان في الفترة الممتدة ما بين 15 أكتوبر 2013 إلى 14 نوفمبر 2013 على عينة من الأساتذة بجامعة محمد بوضياف المسيلة .وعموما كانت مدة الدراسة الاستطلاعية حوالي شهر ،حيث كان كافيا للإمام بالجانب الميداني الذي ستم فيه الدراسة وتكوين رؤية واضحة حول ظروف تطبيق أدوات الدراسة فيما بعد، وسنذكر خصائص عينة الدراسة الاستطلاعية حسب المتغيرات الآتية ( الجنس، نوع الكلية، الرتبة العلمية، الأقدمية المهنية )

**1-2 خصائص العينة الاستطلاعية :****• حسب متغير الجنس**

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

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	23	57.5%
أنثى	17	42.5%
المجموع	40	100%

الرسم البياني رقم (07) يوضح خصائص العينة الاستطلاعية حسب متغير الجنس



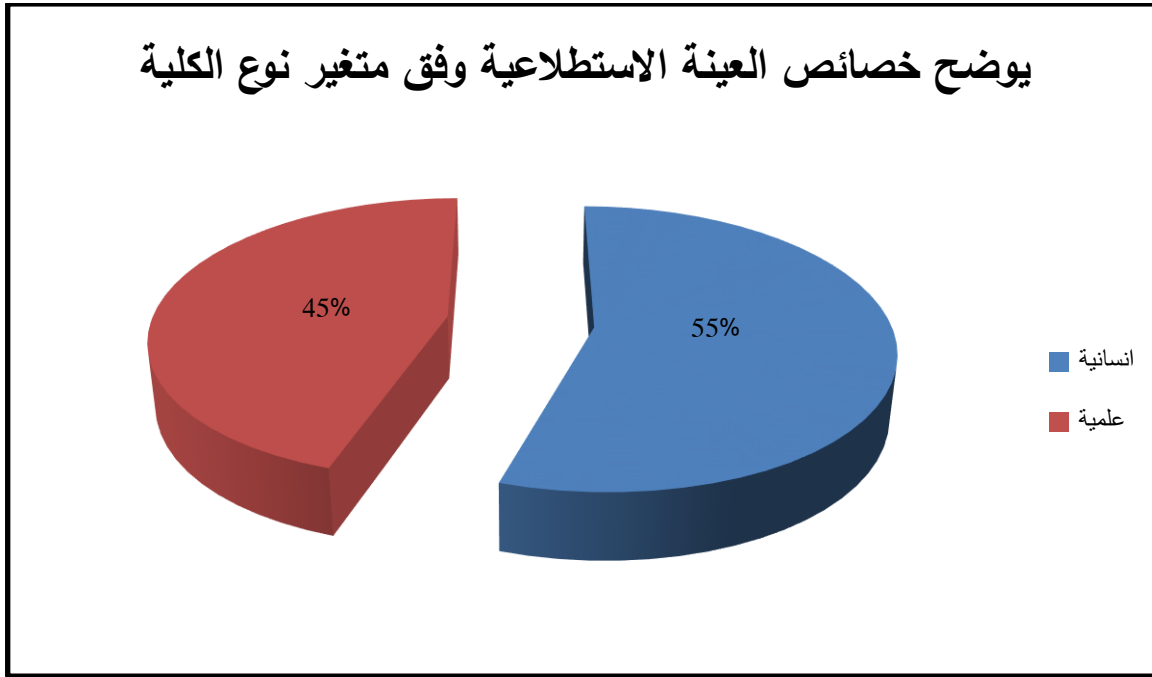
يتبين من خلال الجدول رقم (04) والرسم البياني رقم (07) أن النسبة المئوية الأكبر لصالح فئة الذكور بنسبة تمثيلية مئوية قدرت ب ( 57.5%) ونسبة تمثيلية أقل بالنسبة للإناث حيث قدرت ب (42.5%).

• حسب متغير الكلية :

الجدول رقم(05) يوضح توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير نوع الكلية

نوع الكلية	التكرار	النسبة المئوية
إنسانية	22	%55
علمية	18	%45
المجموع	40	%100

الرسم البياني(08) يوضح خصائص العينة الاستطلاعية وفق متغير نوع الكلية



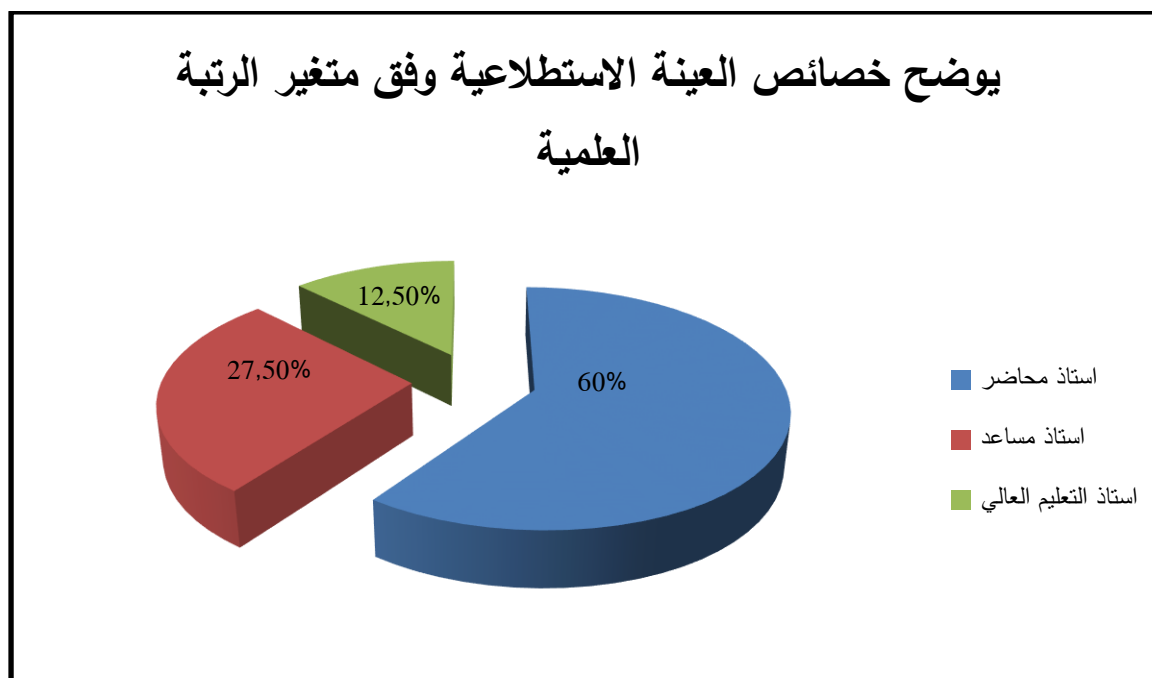
يتضح من خلال الجدول رقم (05) و الرسم البياني رقم (08) أن النسبة الأكبر كانت لصالح أفراد العينة المنتمين إلى كليات العلوم الإنسانية بنسبة تقدر بـ 55% ونسبة اقل بقليل للذين ينتمون إلى الكليات العلمية بنسبة تقدر بـ 45%.

• حسب متغير الرتبة العلمية

الجدول رقم (06) يوضح توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الرتبة العلمية

الرتبة العلمية	التكرار	النسبة المئوية
أستاذ مساعد	11	27.5%
أستاذ محاضر	24	60%
أستاذ التعليم العالي	05	12.5%
المجموع	40	100%

الرسم البياني رقم (09) يوضح خصائص العينة الاستطلاعية حسب متغير الرتبة العلمية



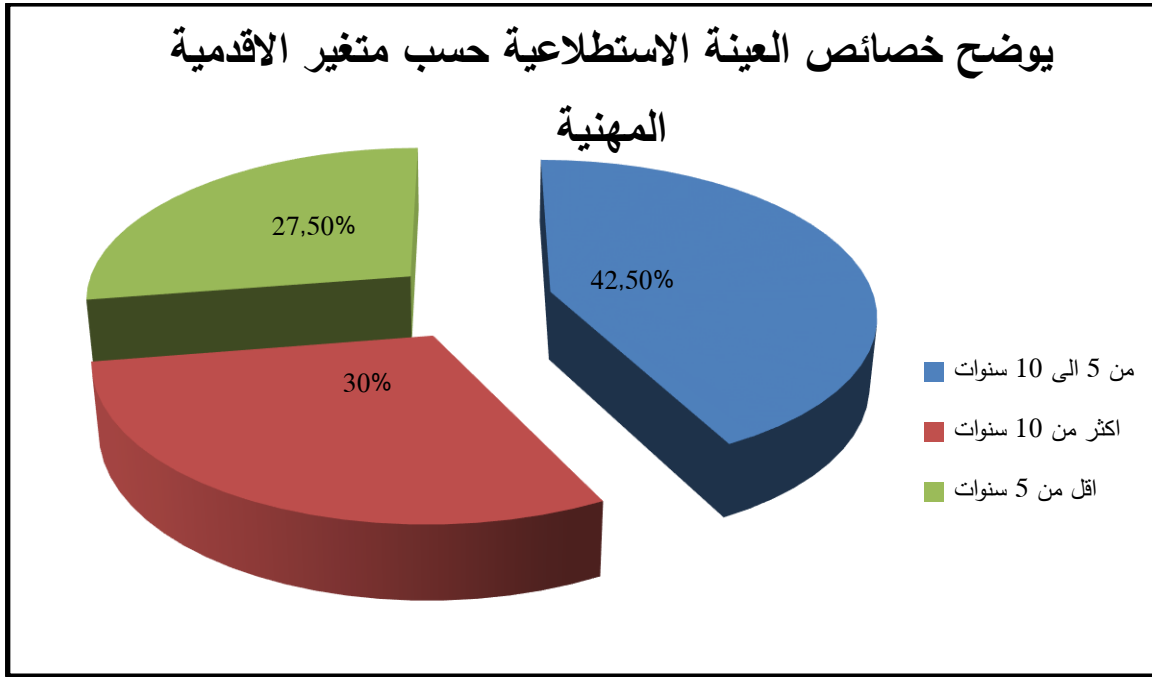
يتبين من خلال الجدول (06) و الرسم البياني (09) أعلاه أن نسبة أستاذ مساعد تقدر ب (27.5%) تليها أستاذ محاضر وهي الغالبة وقدرت ب(60 %) وحلت فئة أستاذ التعليم العالي في المرتبة الأخيرة بنسبة تقدر ب (12.5%).

❖ حسب متغير الأقدمية المهنية (سنوات العمل).

الجدول رقم (07) يوضح توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الأقدمية المهنية

الأقدمية المهنية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	11	27.5%
من 5 الى 10 سنوات	17	42.5%
أكثر من 10 سنوات	12	30%
المجموع	40	100%

الرسم البياني رقم (10) يوضح خصائص العينة الاستطلاعية حسب الأقدمية المهنية.



يتبين من خلال الجدول (07) و الرسم البياني رقم (10) أن أغلب أفراد العينة يشغلون مناصبهم في مدة محصورة بين المجال (5-10 سنوات) بنسبة تقدر (42.5) وبنسبة قدرت ب (27.5%) اقل للذين يشغلون المنصب لمدة أقل من 5 سنوات وكانت نسبة للذين يشغلون المنصب لأكثر من 10 سنوات تقدر ب(30%).

2- أدوات البحث : تم اختيار أداة الإستبانة نظرا لموائمة هذه الأداة لطبيعة موضوع البحث .

الاستبيان لغة : هو طلب البيان و اصطلاحا هو الإبانة عما في الذات و قد شاع إطلاق لفظ استبيان على وسائل قياس الشخصية الموضوعي منذ صمم وود ورث عام 1917 صحيفة البيانات الشخصية لعزل من يفتقدون الثبات الانفعالي لإعفائهم من الخدمة في الجيش الأمريكي.(دياب،2003،ص 52).

الاستبيان: صيغة محددة من الفقرات و الأسئلة تهدف إلى جمع البيانات من أفراد الدراسة، حيث يطلب منهم الإجابة عنها بكل حرية.

## 3- الخصائص السيكومترية للاستبيان :

## 3-1 صدق الاستبيان:

الاختبار الصادق هو الاختيار الذي يقيس ما وضع لقياسه، و الصدق في هذا الإطار يعني إلى أي مدى أو إلى أي درجة يستطيع هذا الاختبار قياس ما قصد أن يقاس به. (بوسنة، 2007، ص، 163).

## 3-1-1- صدق استبيان القيادة الإدارية:

## ❖ الصدق الظاهري :

بغرض التأكد من صدق الاستبيان، تم اللجوء إلى معرفة الصدق الظاهري لتقدير صدق بنوده، و لتحديد مدى توافق الاستبيان مع أهداف البحث، ومدى وضوح عبارات الاستبيان لدى أفراد عينة البحث، تم الاستعانة بأساتذة من ذوي الخبرة في تخصصات مختلفة- **أنظر الملحق رقم (01)** - والذي يحمل قائمة بأسماء الأساتذة المحكمين والرتبة العلمية لكل أستاذ وكذا الجامعة التي ينتمي إليها.

بعد تحكيم الاستبيان و انطلاقا من ملاحظات و اقتراحات الأساتذة المحكمين قامت الطالبة الباحثة بتعديل الأداة على النحو التالي:

في ما يخص استبيان القيادة الإدارية في صورته الأولية ضم **18** بند موزعة على ثلاث أبعاد بمعدل **(06)** بنود لكل بعد و بعد التحكيم استقرت الطالبة الباحثة على **14** بند.

بالنسبة لاستبيان جودة التعليم في صورته الأولية ضم **25** بند موزعة على خمس أبعاد بمعدل **(05)** بنود و بعد التحكيم استقرت الطالبة على **19** بند، فيما بعد تم تصميم الأداة بدمج الاستبيانين في استمارة واحدة مقسمة إلى **(03)** محاور - **أنظر الملحق رقم (02)** - و الذي يوضح الاستبيان في صورته النهائية.

## ❖ صدق الاتساق الداخلي:

يتحقق صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل الارتباط بين درجة كل عبارة بالبعد الذي تنتمي له هذا من جهة، و من جهة ثانية حساب معاملات ارتباط درجة كل بعد بالدرجة الكلية للاستبيان.

( فرحات، 2001، ص 122).

## أ- صدق الاتساق الداخلي لاستبيان القيادة الإدارية:

الجدول رقم(08) ارتباط الفقرات مع أبعاد استبيان القيادة الإدارية.

الأبعاد	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
النمط الديمقراطي	1- يشركك قائدك أثناء عملية اتخاذ القرار فيما يخص العملية التعليمية.	0.75	0.01
	2- يشركك قائدك في تحديد السياسات و البرامج و تنفيذها.	0.79	0.01
	3- تجد بأن قائدك يعطي اهتمام كبير للعلاقات الإنسانية داخل التنظيم.	0.79	0.01
	4- تجد هناك سهولة و سلاسة أثناء اتصالك مع قائدك في العمل.	0.57	0.01
	5- يشجعك قائدك على المبادرة و دعم روح الإبداع لديك مما يرفع معنوياتك و يعطيك الشعور بالرضا.	0.71	0.01
النمط الأوتوقراطي	6- ينفرد قائدك باتخاذ القرارات اعتمادا على السلطة الرسمية الممنوحة له.	0.79	0.01
	7- تجد صعوبات في اتصالك مع قائدك.	0.80	0.01
	8- تتميز العلاقات الإنسانية بينك و بين قائدك بالضعف لالتزامه بحرفية الإجراءات.	0.71	0.01
	9- يتدخل قائدك في أعمالك مما يضيق حريتك أثناء تأدية المهام.	0.76	0.01
	10- تسلط القائد يضعف الروح المعنوية و كذا روح الإبداع لديك.	0.74	0.01
النمط الفوضوي	11- ترى بأن عدم تحديد القائد للمهام و المسؤوليات يتسبب في الفوضى أثناء تأدية المهام.	0.54	0.01
	12- ترى بأن فوضوية القائد تجعل من سياسة العمل غير ممنهجة و غير واضحة.	0.29	0.05

0.01	0.59	13- ترى بأن فوضوية القائد تجعل من الاجتماعات طويلة و عقيمة(عدم القدرة على اتخاذ القرار).
0.01	0.30	14- تخلي القائد عن مهامه الرئيسية يتسبب في خلق النزاعات داخل التنظيم.

يتضح من الجدول أعلاه أن معاملات ارتباط درجة كل عبارة ببعدها في استبيان القيادة الإدارية بالنسبة للبعد الأول جاءت محصورة بين (0.57 - 0.79) و هي قيمة مرتفعة إحصائياً و دالة عند مستوى الدلالة (0.01) .

بالنسبة للبعد الثاني فقد جاءت فقراته محصورة بين (0.71-0.80) وهي قيمة مرتفعة و ما يلاحظ أن هذا البعد حمل أكبر قيمة بالنسبة للاستبيان الخاص بالقيادة ككل أي في أبعاده الثلاث للفقرة رقم (7) من مجموع 14 فقرة.

أما البعد الثالث و الأخير فقد جاءت الفقرة رقم (12) بقيمة ارتباط ضعيفة مقارنة مع باقي الفقرات و هي غير دالة عند مستوى الدلالة (0.01) ولكنها دالة عند مستوى (0.05).

أما باقي الفقرات فتميزت بارتفاع قيمها الإرتباطية المحصورة بين (0.29 - 0.59).

الجدول رقم (09) ارتباط درجات أبعاد استبيان القيادة الإدارية مع الدرجة الكلية للاستبيان.

البعد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
النمط الديمقراطي	0.88	0.01
النمط الأوتوقراطي	0.90	0.01
النمط الفوضوي	0.57	0.01

يتبين من الجدول رقم (09) أن كل أبعاد استبيان القيادة الإدارية الثلاثة حققت ارتباط دال مع الدرجة الكلية للاستبيان عند مستوى دلالة (0.01)، فقد تراوحت معاملات الارتباط بين (0.57-0.90)، وهي درجة مرتفعة مما يدل على أن الاستبيان في صورته الحالية يتسم بدرجة عالية من صدق الاتساق الداخلي ، وهذا ما يعني أن جميع فقرات و أبعاد الاستبيان تحقق الهدف المصمم من أجله.



## ب- صدق الاتساق الداخلي لاستبيان جودة التعليم:

الجدول رقم (10) ارتباط الفقرات مع أبعاد استبيان جودة التعليم.

الأبعاد	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
جودة الطالب	15- ترى بأن هناك دافعية و استعداد من طرف الطلبة للتعلم.	0.77	0.01
	16- هناك التزام من طرف الطالب فيما يخص الحضور و القيام بالواجبات(الأعمال البحثية الموكلة إليه).	0.82	0.01
	17- ترى بأن هناك تناسب ما بين عدد الطلبة و هيئة التدريس.	0.79	0.01
	18- ترى بأن سلوكيات و معاملات الطالب مع أستاذه تأخذ طابع الاحترام.	0.63	0.01
جودة هيئة التدريس	19- ترى بأن هناك ضرورة لإقامة دورات تكوينية متخصصة و ذات طابع وصائي بحضور إلزامي لجميع أساتذة الاختصاص الواحد.	0.76	0.01
	20- هناك إلزام من طرف جامعتك بنشر المقالات و البحوث العلمية في مجال التخصص.	0.70	0.01
	21- تعتقد بأن المناهج التعليمية غير المكتوبة (الموثقة) بدقة سلبية ترهق كاهل الأستاذ الجامعي.	0.73	0.01
	22- تتلقى متابعة بعد عودتك من الدورة التكوينية بتقديم تقارير دقيقة و مفصلة للجهات المعنية.	0.62	0.01
جودة الإدارة الجامعية	23- تتمتع إدارة الجامعة بروية واضحة الأهداف(ذات أهداف قابلة للتحقيق).	0.72	0.01
	24- تعمل إدارة الجامعة على زرع ثقافة الجودة من خلال العمل التشاركي و تعزيز المبادرة لدى العاملين.	0.76	0.01
	25- تؤمن إدارة الجامعة بضرورة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات و تحمل المسؤولية.	0.78	0.01
	26- يوجد التزام كامل من قبل جميع العاملين بفلسفة	0.64	0.01

		الجودة الشاملة في الكلية التي أنتمي إليها.	
0.05	0.33	27- يوجد بالجامعة قاعات تدريس و مدرجات كافية و مجهزة.	جودة المرافق التعليمية
0.01	0.87	28- توفر الجامعة مخابر بحث علمي مجهزة بوسائل تواكب تطورات العصر.	
0.01	0.76	29- توفر المكتبة الجامعية خدمات و تجهيزات معاصرة(خدمات قاعدة معلومات، التعليم الإلكتروني.....).	
0.01	0.68	30 - تكون عملية الاتصال في جامعتي بصورة رسمية و مكتوبة.	جودة النظم و اللوائح
0.05	0.34	31- ترى أن اللوائح التنظيمية تشكل عائقا أمام نشاطك بالجامعة.	
0.01	0.76	32- تعمل الجامعة على وضع لوائح مرنة لتواكب التغيرات الحاصلة.	
0.01	0.79	33- تعمل الجامعة على تحديد المهام وفق لائحة تنظيمية ضمانا للسير الحسن و المستمر للجودة في التعليم الجامعي.	

يتضح من الجدول أعلاه أن معاملات ارتباط درجة كل عبارة ببعدها في استبيان جودة التعليم بالنسبة للبعد الأول جودة الطالب ،جاءت محصورة بين (0.63 - 0.82) و هي قيم مرتفعة و دالة عند مستوى (0.01)، أما البعد الثاني و المتمثل في جودة هيئة التدريس،جاءت محصورة بين (0.76 - 0.62) دالة عند (0.01)، أما البعد الثالث و المتمثل في جودة الإدارة الجامعية،فقد جاءت محصورة بين(0.78 - 0.64) و هي قيم مرتفعة و دالة عند (0.01).

أما البعد الرابع الخاص بجودة المرافق التعليمية فقد جاءت قيمه محصورة بين (0.33 - 0.87) فقد أظهرت المعالجة الإحصائية من خلال المقارنة بين القيم المحسوبة أن القيمة الارتباطية الخاصة بالفقرة رقم( 27 ) و المقدرة ب( 0.33 ) أنها قيمة ضعيفة مقارنة مع باقي البنود و قوية إحصائيا و هي غير دالة عند مستوى الدلالة (0.01) و لكنها دالة عند(0.05).

أما البعد الخامس و الأخير الخاص بجودة النظم و اللوائح فقد جاءت قيمه محصورة بين (0.79-0.34) ورغم أن الفقرة (31) و التي قدرت بـ (0.34) جاءت ضعيفة بالمقارنة مع باقي القيم و غير دالة عند (0.01) إلا أنها دالة عند مستوى (0.05).

من خلال القراءة الإحصائية للجدول يتضح بان هناك ارتباط بين كل عبارات الاستبيان مع البعد الذي تنتمي إليه و هذا ما يؤكد وجود الاتساق الداخلي بين عبارات كل بعد من أبعاد الاستبيان.

جدول رقم(11) ارتباط درجات أبعاد استبيان جودة التعليم مع الدرجة الكلية للاستبيان.

البعد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
جودة الطالب	0.77	0.01
جودة هيئة التدريس	0.80	0.01
جودة الإدارة الجامعية	0.74	0.01
جودة المرافق التعليمية	0.62	0.01
جودة النظم و اللوائح	0.84	0.01

يتضح من الجدول رقم (11) أن أبعاد استبيان القيادة الإدارية قد حققت ارتباط مع الدرجة الكلية للاستبيان و دال عند مستوى الدلالة (0.01) وقد تراوحت معاملات الارتباط بين (0.62-0.84) ، و ما هذا إلا دليل على أن الاستبيان يتسم بدرجة عالية من صدق الاتساق الداخلي.

### 3-2 ثبات الاستبيان:

يقال للأداة ثابتة إذا قاست ما تقيسه بدرجة عالية من الدقة و الإحكام أي تكون النتائج التي تعطيها الأداة متقاربة أو مماثلة، إذا تكرر تطبيق الأداة على نفس المجموعة أو على مجموعة مماثلة بعد فترة زمنية معينة. (دياب، 2003، ص، 62)

يعد المقياس ثابتا إذا كان الإجابة المحصل عليها عن طريقه واحدة بالتقريب، لو تكرر تطبيقها على نفس الأشخاص (العينة) في وقتين مختلفين. (الدهشة، 2007، ص، 78).

بما أن الدراسة علائقية بين متغيرين أساسيين أي القيادة الإدارية كمتغير مستقل و جودة التعليم العالي كمتغير تابع فلا بد من الاعتماد على استبيان خاص بكل منهما ومن ثم فإنه يتم تناول الخصائص السيكومترية لكل متغير على حدة.

#### ❖ طريقة التجزئة النصفية

يتم حساب الثبات في هذه الطريقة بحساب معامل الارتباط بين المجموعتين باستخدام معامل الارتباط بيرسون، ثم استخدام معادلة سبيرمان براون لتصحيح الطول ، و في الأخير يتم استخدام معادلة التصحيح لجوتمان.

#### ❖ طريقة ألفا كرونباخ

ولتحري الدقة في بحث درجة ثبات الاستبيان قامت الطالبة الباحثة بحساب معامل الثبات للاستبيان المستخدم عن طريق معادلة ألفا كرونباخ، للتأكد من مدى إمكانية الاعتماد عليه في التحليل الإحصائي ، على عينة الدراسة الاستطلاعية المكونة من (40) حالة والجدول الأتي يوضح نتائج اختبار معامل الثبات.

## 3-2-1 ثبات استبيان القيادة الإدارية:

الجدول رقم (12) يوضح التجزئة النصفية لأبعاد استبيان القيادة الإدارية.

أبعاد الاستبيان	عبارات الاستبيان	العبارات الفردية و الزوجية	معامل الارتباط بين العبارات الفردية و الزوجية	معامل التصحيح سبيرمان براون	معامل التصحيح لجوتمان
النمط الديمقراطي	5	الفردية	3	0.54	0.47
		الزوجية	2		
النمط الأوتوقراطي	5	الفردية	2	0.47	0.72
		الزوجية	3		
النمط الفوضوي	4	الفردية	2	0.10	0.10
		الزوجية	2		
المجموع الكلي	14	الفردية	7	0.80	0.78
		الزوجية	7		

يتبين من الجدول رقم (12) أن معامل الارتباط بيرسون بين كل أبعاد محور القيادة الإدارية بأبعاده الثلاث و المقدر بـ (0.67)، وبعد تصحيحه بمعامل سبيرمان براون لتصحيح الطول أصبح (0.80)، بعدها تم تصحيحه بمعادلة التصحيح لجوتمان ليقدر بـ (0.78)، وهي قيمة مرتفعة و من خلال ما سبق يمكن القول بأن أبعاد استبيان القيادة الإدارية تميز بثبات عال بطريقة التجزئة النصفية.

## 3-2-2 ثبات استبيان جودة التعليم:

الجدول رقم(13): يوضح التجزئة النصفية لأبعاد استبيان جودة التعليم.

أبعاد الاستبيان	عدد العبارات	العبارات الفردية و الزوجية	معامل الارتباط بين العبارات الفردية و الزوجية	معامل التصحيح سبيرمان براون	معامل التصحيح لجوتمان
جودة الطالب	4	الفردية	0.63	0.77	0.76
		الزوجية			
جودة هيئة التدريس	4	الفردية	0.38	0.55	0.55
		الزوجية			
جودة الإدارة الجامعية	4	الفردية	0.54	0.70	0.70
		الزوجية			
جودة المرافق التعليمية	3	الفردية	0.34	0.51	0.55
		الزوجية			
جودة النظم و اللوائح	4	الفردية	0.40	0.57	0.53
		الزوجية			
المجموع الكلي	19	الفردية	0.76	0.86	0.86
		الزوجية			

يتضح من الجدول رقم(13) أن معامل الارتباط بيرسون بين كل أبعاد محور جودة التعليم بأبعاده الخمس قدر بـ (0.76)، وبعد تصحيحه بمعامل سبيرمان براون لتصحيح الطول أصبح يقدر بـ (0.86)، بعدها تم تأكيد تصحيحه بمعادلة التصحيح لجوتمان ليقدر بـ (0.86)، وهي نفس القيمة التي أظهرتها معادلة التصحيح سبيرمان براون و هي قيمة مرتفعة و من خلال ما سبق يمكن القول بأن أبعاد استبيان الجودة تميز بثبات عال بطريقة التجزئة النصفية.

الجدول رقم (14) يمثل معامل الثبات لمتغير القيادة الإدارية عن طريق ألفا كرونباخ.

المتغير المستقل	أبعاد المتغير	معامل الثبات
القيادة الإدارية	القيادة الديمقراطية	*0.76
	القيادة الأوتوقراطية	*0.70
	القيادة الفوضوية	*0.67
المجموع	03	*0.84

\*دالة عند 0.05

يلاحظ أن معامل الثبات ألفا كرونباخ تميز بدرجة عالية من الثبات ،لاقترب القيم من الواحد الصحيح. يوضح الجدول رقم (07) أنه يمكن وصف مجموع معاملات ثبات استبيان القيادة الإدارية تميز بدرجة عالية من الثبات إذ قدرت بـ (0.84) حيث بلغت حدها الأعلى في بعد النمط الديمقراطي بـ (0.76)، وحدها الأدنى في بعد القيادة الفوضوية بـ (0.67).

الجدول رقم (15) يمثل معامل الثبات لمتغير جودة التعليم عن طريق معادلة ألفا كرونباخ.

المتغير التابع	أبعاد المتغير	معامل الثبات
جودة التعليم العالي	جودة الطالب	*0.94
	جودة هيئة التدريس	*0.43
	جودة الإدارة الجامعية	*0.89
	جودة المرافق التعليمية	*0.54
	جودة النظم و اللوائح	*0.93
المجموع	05	*0.73

\*دالة عند 0.05

يوضح الجدول رقم (15) معاملات الثبات لاستبيان جودة التعليم المقدره بمستوى عال و المعبر عنها رقميا بـ (0.73)، حيث بلغ حدها الأعلى في بعد جودة هيئة التدريس بـ (0.94) أما حدها الأدنى فقد كان في بعد جودة المرافق التعليمية بـ (0.43) و عليه يمكن القول بأن معامل ثبات الاستبيان مقبول.

الجدول رقم (16) معامل ألفا كرونباخ للاستبيان:

معامل ألفا كرونباخ	عدد بنود الاستبيان (العبارات)
0.87	33

#### 4 \_ الدراسة الأساسية

##### 4-1 المنهج المستخدم :

إن اختيار منهج البحث يعتبر من أهم المراحل في عملية البحث العلمي ويعني جملة المبادئ والقواعد التي يجب إتباعها من ألف بحثه إلى يائه ، بغية الكشف عن العلاقات العامة والجوهرية والضرورية التي تخضع لها ظواهر موضوع الدراسة. (سلاطينة، الجيلاني، 2004، ص27)

كما يساعدنا أيضا في توضيح كيفية جمع البيانات والمعلومات حول الموضوع المدروس و المعنون بـ (دور القيادة الإدارية في تحقيق جودة التكوين في قطاع التعليم العالي -دراسة ميدانية بجامعة محمد خيضر بسكرة).

ويعرف المنهج الوصفي بأنه «وصف العلاقة بين المتغيرات وصفا كميًا، أي تحديد الدرجة التي ترتبط بما متغيرات كمية بعضها بالبعض الآخر» (أبو علام، 2004 ص231).

المنهج الوصفي: هو أكثر أشكال المناهج استخداما في العلوم الإدارية، و تعتمد البحوث الوصفية على القيام بجمع المعلومات حول مشكلة معينة بهدف معالجتها عن طريق توصيفها من جميع جوانبها و أبعادها.

يقوم المنهج الوصفي على دراسة الظواهر كما هي في الواقع و التعبير عنها بشكل كمي، يوضح حجم الظاهرة و درجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى، أو بشكل كفي يصف الظاهرة و يوضح خصائصها.

(كلادة، جودة، 1997، ص 197).

واستخدمت الطالبة الباحثة المنهج الوصفي الذي لا يقتصر عن وصف الظاهرة ،بل يتعداه إلى تحليل وتفسير أبعاد الظاهرة والربط بين مدلولاتها ،للوصول إلى استنتاجات تفيد في الفهم الواقعي والحقيقي



للدراسة . إذ يعتبر من أكثر المناهج استخداما ، وزيادة عن هذا فطبيعة موضوعنا تتطلب مثل هذا المنهج مما دفعنا لاختياره.

#### 4-2- مجتمع الدراسة و عينته :

##### ❖ مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الاساتذة الذين يشتغلون ، بجامعة محمد خيضر بسكرة وقد بلغ عددهم 1414 أستاذا حسب الموقع الرسمي و كذا الإحصائيات المقدمة من المكتب المكلف و المتخصص بالإحصائيات للجامعة.

#### الجدول رقم (17) يوضح مجتمع الدراسة :

العدد الاجمالي	الصفة	الأساتذة
1203 أستاذا	أساتذة دائمون	
211 أستاذا	أساتذة مؤقتين	
1414 أستاذا	المجموع	

##### ❖ عينة الدراسة :

تكونت عينة الدراسة من 170 أستاذا ويمثلون نسبة مئوية تقدر ب ( 14.13%) الذين يزاولون مهامهم بصورة منتظمة بجامعة محمد خيضر بسكرة من المجتمع الكلي للدراسة المقدر ب 1414 أستاذا وهذا حسب الموقع الرسمي للجامعة المعنية .

#### الجدول رقم (18) يوضح عينة الدراسة

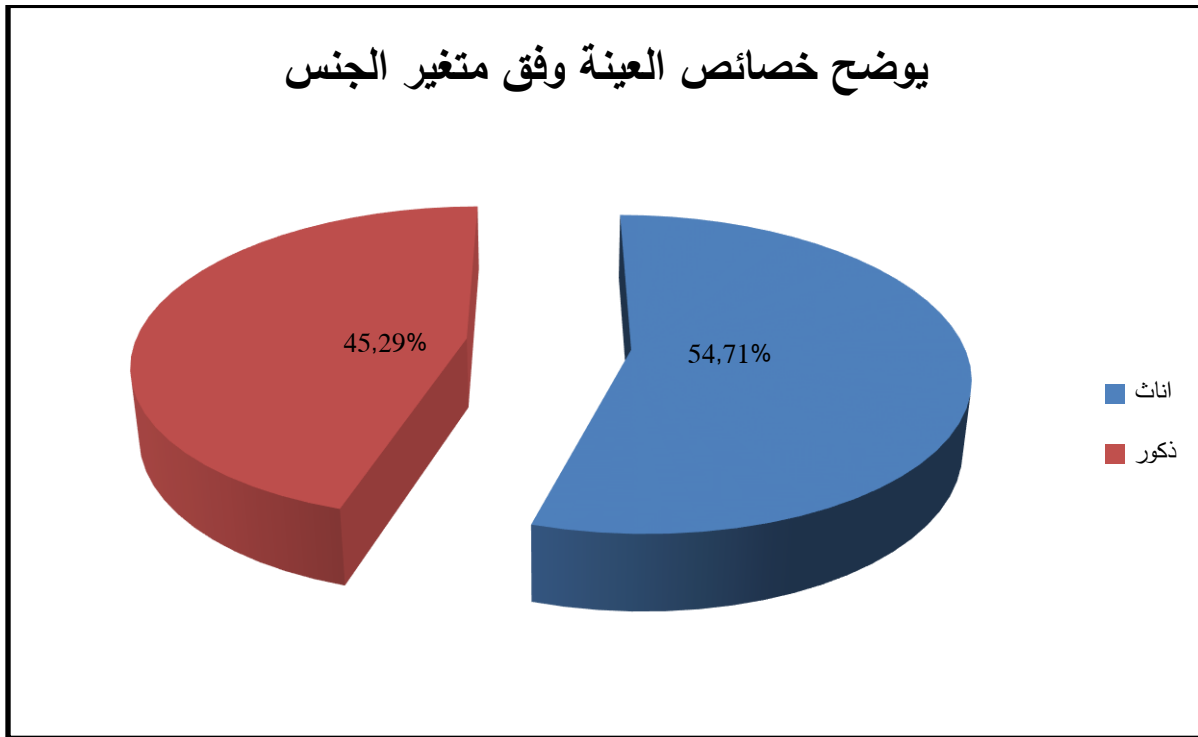
النسبة المئوية	عينة الدراسة	النسبة المئوية	مجتمع الدراسة
14.13 %	170 أستاذا	100%	1203 أستاذا

## 3-4 خصائص مجتمع الدراسة:

- توزيع العينة حسب متغير الجنس :

الجدول رقم (19) يوضح خصائص عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	77	%45.29
أنثى	93	%54.71
المجموع	170	%100



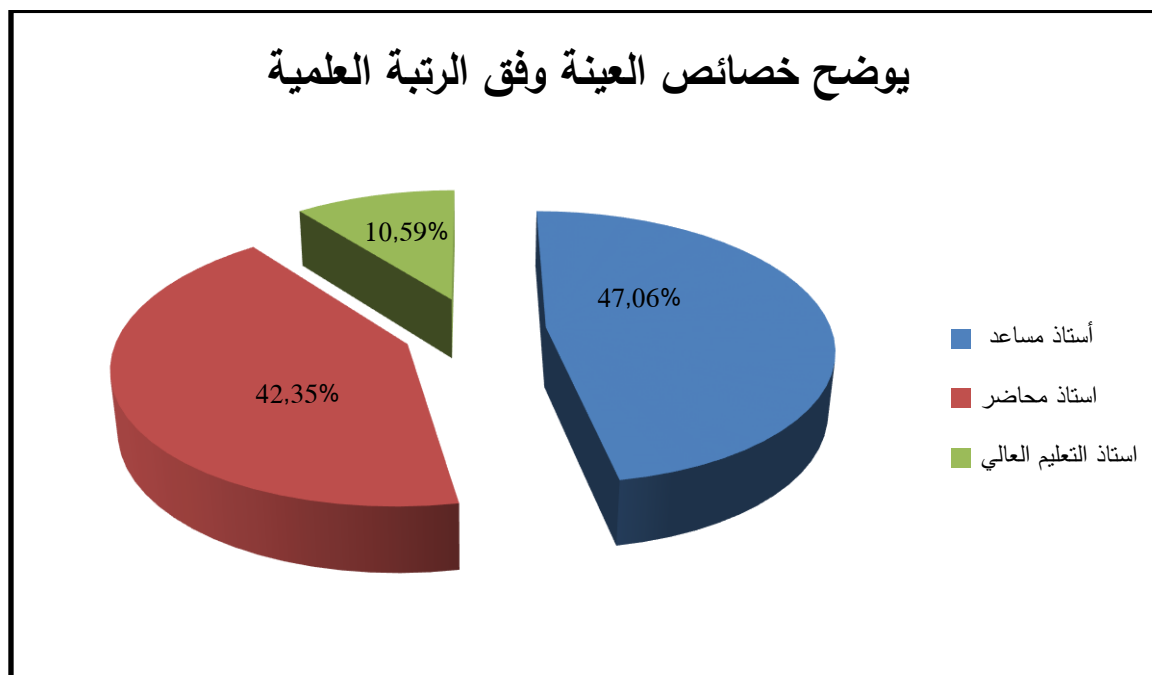
الرسم البياني رقم (11) يوضح خصائص عينة الدراسة حسب متغير الجنس

نلاحظ من خلال الجدول رقم (19) والرسم البياني رقم (11) أن عينة الدراسة تتكون من (170) أستاذًا، موزعين على كليات الجامعة، حيث نجد بأن النسبة المئوية الممثلة للإناث هي الأكبر و قدرت ب (54.71%) ثم تليها في المرتبة الثانية النسبة المئوية الممثلة للذكور والتي قدرت ب (45.29%)، أما النسبة المئوية لعينة الدراسة قدرت ب (12%).

## • توزيع العينة حسب متغير الرتبة العلمية

الجدول رقم (20) يوضح خصائص عينة الدراسة حسب متغير الرتبة العلمية

الرتبة العلمية	التكرار	النسبة المئوية
أستاذ مساعد	80	47.06
أستاذ محاضر	72	42.35
أستاذ التعليم العالي	18	10.59
المجموع	170	% 100



الرسم البياني رقم (12) يوضح خصائص عينة الدراسة حسب متغير الرتبة العلمية.

يتضح من خلال الجدول رقم (20) والرسم البياني رقم (12) أن العينة المتمثلة في الأساتذة الجامعيين الذين يزاولون مهامهم بصورة منتظمة بجامعة محمد خيضر بسكرة متفاوتة في التمثيل فالذين يشغلون منصب أستاذ مساعد كانت بنسبة مئوية قدرة ب (47.06%) ومن ثم فهي الأولى في الترتيب يليها في المرتبة الثانية الأساتذة الذي يشغلون رتبة أستاذ محاضر و التي قدرت ب

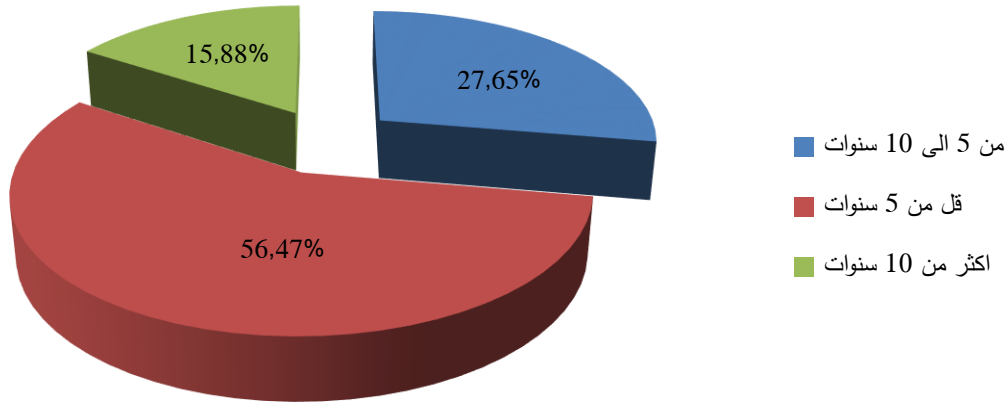
(42.35%) وكانت النسبة التمثيلية الأقل لفئة الأساتذة الذين يشغلون رتبة أستاذ التعليم العالي بنسبة تقدر بـ (10.59%) ونلاحظ أن نسبة تمثيل الرتب العلمية للأساتذة كانت متفاوتة .

• توزيع العينة حسب متغير الأقدمية المهنية :

الجدول رقم(21) يوضح خصائص عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية المهنية

الأقدمية المهنية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	96	56.47 %
من 05 الى 10 سنوات	47	27.64 %
أكثر من 10 سنوات	27	15.88 %
المجموع	170	100 %

### يوضح خصائص العينة حسب متغير الأقدمية المهنية



الرسم البياني (13) يوضح خصائص عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية المهنية يتضح من خلال الجدول الإحصائي رقم (21) والرسم البياني رقم (13) أن فئة الأساتذة ذوي الأقدمية المهنية الأقل من خمس سنوات كانت أكثر تمثيلا بنسبة تقدر بـ (56.47%) بينما المرتبة الثانية فقد كانت لفئة الأساتذة ذوي الأقدمية المهنية الموالية حسب الجدول أعلاه من

خمس سنوات إلى عشر سنوات بنسبة تقدر ب (27.65)، أما النسبة الأقل تمثيلاً فكانت لفئة الأكثر من عشر سنوات واحتلت المرتبة الثالثة بنسبة تقدر ب (15.88%).

#### 5- أدوات الدراسة الأساسية :

لكل دراسة بحثية مجموعة من الأدوات التي يستخدمها الباحث، إذ تتناسب مع المنهج المتبع، من أجل الوصول إلى نتائج حقيقية، وبيانات واقعية بقدر كافي يفيد موضوع الدراسة.

وبغرض الكشف عن القيادة الادارية بالجامعة ودورها في تحقيق جودة التكوين في قطاع التعليم العالي تم اللجوء إلى قياس القيادة الإدارية باستخدام استمارة تم تصميمها من قبل الطالبة الباحثة ، واستمارة بحثية لقياس مستوى جودة التعليم العالي من إعداد الطالبة الباحثة أيضا اعتمادا على الدراسات السابقة و الأدب النظري السالف الذكر و في اختيار أبعاد الاستبيان تم الاعتماد على مفهوم أبعاد جودة التعليم العالي المقدمة في مؤتمر اليونسكو عام 1998.

**5-1 استبيان القيادة الإدارية:** يهدف الاستبيان للتعرف على النمط أو الأسلوب السائد لدى القيادة الجامعية وتم تصميمه من قبل الطالبة الباحثة بالاعتماد على الأدب النظري، وعرضه على أهل الخبرة و الاختصاص من أجل تحكيمه، ويظهر الاستبيان في صورته النهائية مكونا من 14 بنداً موزعين على ثلاث أبعاد(القيادة الديمقراطية، القيادة الأوتوقراطية، القيادة الفوضوية ) يقابلها خمس بدائل للإجابة حسب سلم ليكرت الخماسي (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة) و الجدول الآتي يوضح أبعاد الاستبيان و عدد البنود.

جدول رقم (22): يوضح أبعاد و بنود القيادة الإدارية.

أبعاد القيادة الإدارية	عدد العبارات
القيادة الديمقراطية	05
القيادة الأوتوقراطية	05
القيادة الفوضوية	04
المجموع	14

5-2- استبيان جودة التعليم العالي:

اعتمدت الطالبة الباحثة في اعداد الاستبيان في صورته النهائية التطبيقية على عدة دراسات سابقة تناولت جودة التعليم بالإضافة إلى التراث النظري وأدبيات الدراسات السابقة التي درست متغير الجودة عموماً وجودة التعليم العالي خصوصاً . و كذا مؤتمر اليونسكو للتعليم عام 1998 و الذي يحدد أبعاد الجودة التي اعتمدت لتصميم الاستبيان.

يهدف الاستبيان إلى قياس مستوى جودة التعليم من وجهة نظر هيئة التدريس بالجامعة ويظهر الاستبيان في صورته النهائية مكوناً من 19 بنداً موزعين على خمسة أبعاد (جودة الطالب ، جودة هيئة التدريس ، جودة الإدارة الجامعية ، جودة المرافق التعليمية ، جودة النظم واللوائح ) يقابلها خمس بدائل للإجابة حسب السلم الخماسي لليكرت والجدول الآتي يوضح أبعاد الاستبيان وعدد البنود .

جدول رقم(23): يوضح أبعاد و بنود استبيان جودة التعليم.

الأبعاد	عدد البنود
جودة الطالب الجامعي	04
جودة هيئة التدريس	04
جودة الإدارة الجامعية	04
جودة المرافق التعليمية	03
جودة النظم و اللوائح	04
المجموع	19

ويتم التصحيح بإعطاء الأوزان التالية كما هو موضح في الجدول:

الجدول رقم (24) يوضح أوزان الاستبيان.

العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
الوزن	5	4	3	2	1

ملاحظة:

- ❖ لم يتضمن الاستبيان عبارات سلبية و جميع العبارات كانت إيجابية.
- ❖ تم إضافة متغير هل أنت دائم أم مؤقت و بعد الغرلة تم استبعاد استمارات الأساتذة المؤقتين، مع العلم أنه تم توزيع 200 استمارة و هو عدد أكبر من حجم عينة الدراسة المقدر ب 170 استمارة.
- ❖ قصدت الطالبة التعامل مع الأساتذة المرسمين لاعتبارين:

الاعتبار الأول: أن الأساتذة الدائمين يمتازون بالاستقرار الوظيفي.

الاعتبار الثاني: أن الأساتذة المؤقتين عادة ما يعملون في جهات أخرى فالعمل بالجامعة يكون ثانويا بالنسبة لهم.

#### 6- مجالات وحدود الدراسة :

ارتكزت الدراسة على معرفة واقع القيادة الادارية ودورها في تحقيق جودة التكوين في قطاع التعليم العالي، أين تمت الدراسة في الحدود الآتية :

**6-1- الحدود البشرية:** اقتصرت الدراسة من الناحية البشرية (الأشخاص) على فئة الأساتذة الجامعيين الذين يشتغلون بالجامعة بصورة منتظمة على عينة قدرها 170 أستاذا بنسبة مئوية تقدر ب (12%) من المجتمع الكلي للدراسة و المقدر ب أستاذا 1414 في تخصصات مختلفة موزعين على كليات الجامعة سواء الإنسانية كانت أم العلمية.

**6-2- الحدود الزمنية:** أجريت الدراسة خلال السنة الجامعية 2013 - 2014 ،بداية من شهر أفريل 2014 إلى غاية منتصف شهر جوان 2014.

**6-3- الحدود المكانية:** أجريت الدراسة بجامعة محمد خيضر - بسكرة - في الكليات الست للجامعة (كلية العلوم و التكنولوجيا- العلوم الدقيقة و علوم الطبيعة و الحياة - العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير - الحقوق و العلوم السياسية - العلوم الإنسانية و الاجتماعية- الأداب و اللغات).

**7- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:** استخدمت الطالبة الباحثة برنامج الحلول الإحصائية للخدمات و المنتجات.(spss).

لتحديد طول خلايا سلم ليكرت الخماسي يتم حساب المدى العام بطرح الحد الأعلى ( 5) من الحد الأدنى للسلم أي: (4=1-5) للحصول على طول الخلية الصحيح يتم قسمة الناتج (4) على عدد خلايا السلم (5) للحصول على طول الخلية الصحيح أي:

(0.8=5/4) يتم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في السلم ، لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية،و بهذا أصبح طول الخلايا كما هو موضح في الجدول:



الجدول رقم ( 25 ) طول خلايا السلم و ما يقابلها من بدائل الإجابة

طول خلايا السلم	بدائل الإجابة	مستوى القيادة الإدارية وجودة التعليم العالي.
1.80 – 1.00	غير موافق بشدة	مستوى منخفض جدا
2.61 – 1.81	غير موافق	مستوى منخفض
3.42 – 2.62	محايد	مستوى متوسط
4.23 – 3.43	موافق	مستوى مرتفع
5.00 – 4.24	موافق بشدة	مستوى مرتفع جدا

- ✓ التكرارات: لوصف عينة الدراسة.
- ✓ النسب المئوية: لتوضيح تمثيلية العينة من مجتمع البحث.
- ✓ المتوسط الحسابي: بهدف حساب درجات أفراد عينة الدراسة.
- ✓ المتوسط النظري: بهدف الكشف عن مستوى القيادة الإدارية و جودة التعليم بين القوة و الضعف.
- ✓ الانحراف المعياري: لمعرفة مدى تمركز أو تشتت الإجابات.
- ✓ المدى العام: لتحديد طول خلايا سلم ليكرت.
- ✓ معامل ارتباط بيرسون: من أجل معرفة صدق الاتساق الداخلي و ثبات التجزئة النصفية للاستبيان.
- ✓ معادلة ألفا كرونباخ: لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان.
- ✓ معامل ارتباط سبيرمان براون و معامل التصحيح لجوتمان: من أجل تعديل طول الاستبيان في ثبات التجزئة النصفية.
- ✓ اختبار (ت) للعينات المستقلة: T-test لبحث الفروق بين متوسطات فئتين للمتغيرات التي يساوي عددها 2.
- ✓ اختبار تحليل F- test لبحث الفروق بين المتغيرات التي يزيد عددها عن 2.

## الخلاصة:

بعد تقديم معطيات الدراسة الاستطلاعية بإتباع الخطوات المنهجية من عينة الدراسة و حدودها الزمانية و المكانية و خصائص العينة الاستطلاعية وفق متغيرات الدراسة (الجنس، نوع الكلية، الرتبة العلمية، الأقدمية المهنية) بالإضافة إلى الخصائص السيكومترية من صدق وثبات للاستبيان الدراسة حول متغيرها القيادة الإدارية كمتغير مستقل و جودة التعليم كمتغير تابع و المكونة من 40 أستاذًا .

تم الانتقال إلى الدراسة الأساسية إبتداءا من منهج الدراسة وصولا إلى الأساليب الإحصائية المستعملة بعد تحديد منهج الدراسة و الموائم لطبيعتها المنهج الوصفي التحليلي تم تحديد عينة الدراسة و المكونة من 170 أستاذًا من جامعة محمد خيضر بسكرة من تخصصات مختلفة تم توزيع الإستبانة بغية الوصول إلى نتائج تقودنا إلى الفصل الموالي إلى عرضها و تحليلها و مناقشتها.

## الفصل السادس : عرض ومناقشة وتحليل

### نتائج الدراسة الأساسية

#### تمهيد

- عرض نتائج استبيان القيادة الادارية
- عرض نتائج استبيان جودة التعليم العالي
- عرض نتائج الفروق ذات الدلالة الإحصائية في متغير القيادة الإدارية.

الجنس

الرتبة العلمية

الأقدمية المهنية

- عرض نتائج الفروق ذات الدلالة الإحصائية في متغير جودة

التعليم العالي

الجنس

الرتبة العلمية

الأقدمية المهنية

## تمهيد:

بعد ما تم التطرق في الفصل السابق إلى منهج الدراسة وحدودها, وعينة الدراسة ومواصفاتها وتناول أدوات جمع البيانات والخصائص السيكومترية، وبعد إجراء الدراسة الأساسية وجمع المعلومات و تفرغها و تطبيق التقنيات الإحصائية المناسبة لمعالجة موضوع القيادة الإدارية وانعكاسه على جودة التعليم العالي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ، نقف في هذا الفصل أمام أهم مرحلة من مراحل استكمال بحثنا العلمي ، وهي مرحلة تحليل وتفسير النتائج وفيها يتم تغيير شكلية الأرقام و رياضية البيانات الكمية إلى تقديرات وملاحظات كيفية تكون سندا علميا لنا في تفسير النتائج وتعميمها .

وسنتناول في هذا الفصل عرض و تحليل النتائج التي توصلت إليها الدراسة ومناقشتها في ضوء الفرضيات والدراسات السابقة.

## 1- عرض وتحليل و مناقشة النتائج:

## 1.1 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

▪ ما النمط القيادي السائد لدى القيادة الإدارية الجامعية بجامعة محمد خيضر بسكرة على استبيان القيادة الإدارية و أبعادها ( الديمقراطي، الأوتوقراطي، الفوضوي)؟  
وانبثق عن هذا السؤال فرضية تنص على أنه :

▪ يسود النمط الديمقراطي لدى القيادة الإدارية الجامعية بسكرة.

للإجابة عن هذا السؤال واختبار الفرضية المنبثقة عنه، تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والمتوسط النظري، للأبعاد الثلاثة لاستبيان القيادة الإدارية. ومن أجل تفسير النتائج اعتمدنا على الأساليب الإحصائية التالية :

▪ تم حساب متوسط وانحراف كل بعد من الأبعاد الثلاثة وكذلك مجموع الأبعاد ككل.

▪ مقارنة قيمة المتوسط الحسابي مع قيمة المتوسط النظري والذي يتم حسابه كما يلي :

المتوسط النظري = (أكبر قيمة + أدنى قيمة \* عدد البنود) / 2، وقد تم اعتماد التقديرات التالية :

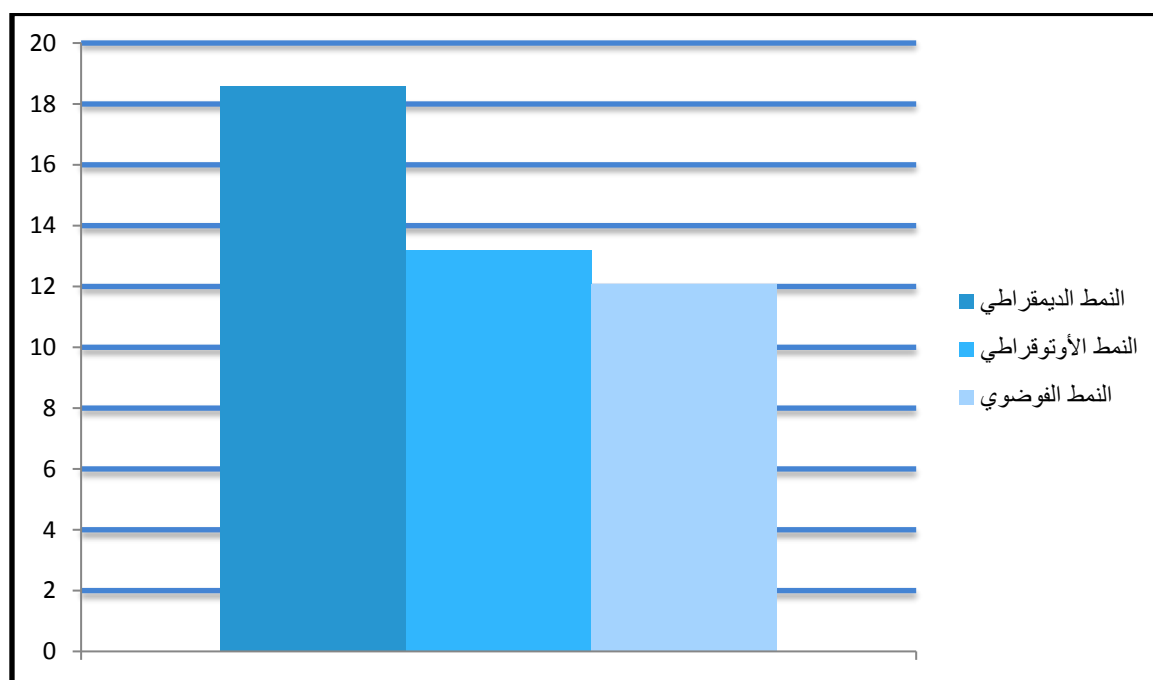
- المتوسط الحسابي اقل من المتوسط النظري: يعنى مستوى القيادة منخفض.
- المتوسط الحسابي أكبر من المتوسط النظري: يعنى مستوى القيادة مرتفع.
- المتوسط الحسابي مساو للمتوسط النظري: يعنى مستوى القيادة متوسط.

ويوضح الجدول التالي ما يلي:

الجدول رقم (26): يوضح النمط القيادي السائد في الوسط الجامعي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة

الرقم	النمط	المتوسط الحسابي	المتوسط النظري	الانحراف المعياري	مستوى الدلالة	مستوى الأنماط القيادية
01	النمط الديمقراطي	18.59	15	4.40	0.05	مرتفع
02	النمط الأوتوقراطي	13.19	15	3.96		منخفض
03	النمط الفوضوي	12.09	12	2.44		مرتفع
الدرجة الكلية		47.74	42	9.72	0.05	مرتفع

الرسم البياني رقم (14) يوضح النمط القيادي السائد في الوسط الجامعي



يشير الجدول رقم (26) والرسم البياني رقم (14) إلى متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة على استبيان القيادة الإدارية بأبعاده الثلاث ، الذي يهدف للكشف عن النمط القيادي السائد لدى القيادات الإدارية بالمؤسسة الجامعية الجزائرية، ومعرفة شكل وترتيب الأنماط القيادية الثلاث (الديمقراطي و الأوتوقراطي والفوضوي ) حيث أظهرت النتائج أن الدرجة الكلية للقيادة الإدارية جاءت مرتفعة بمتوسط حسابي يقدر ب(47.74) مقارنة مع المتوسط النظري الذي قدر ب (42) و انحراف معياري يقدر ب (9.72). و بالإطلاع على متوسطات الأبعاد الثلاث نجد بأن النمط القيادي الديمقراطي حل في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مرتفع قدر ب (18.59) مقارنة بالمتوسط النظري المقدر ب(15) و انحراف معياري قدر ب (4.40)، واحتل النمط الأوتوقراطي المرتبة الثانية بمتوسط حسابي منخفض قدر ب (13.19) من خلال مقارنته بالمتوسط النظري والذي قدر ب(15) وانحراف معياري قدر ب(3.96) ، أما النمط الفوضوي فقد احتل المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي مرتفع قدر ب(12.09) مقارنة مع المتوسط النظري المقدر ب(12).

بناء على هذه النتائج يمكن إثبات الفرضية القائلة بأن النمط القيادي الديمقراطي هو السائد لدى القيادات الجامعية داخل جامعة محمد خيضر بسكرة و هذا حسب رأي أفراد عينة الدراسة. ترجع الطالبة الباحثة مرد ذلك إلى اعتبارين:

أولاً: الجامعة هي العينة النخبوية التي يسود فيها أسلوب التسيير التشاركي التعاوني ضمانا لممارسة البحث العلمي و إنتاج المعرفة انطلاقا من فكرة أن الجامعة وحدة إنتاجية تسعى لتحقيق الكفاءة، و هذا مالا يتحقق إلا بإعطاء مساحة من الحرية في العمل والإشراك في عملية اتخاذ القرار و تشجيع روح الإبداع و المبادرة.

ثانياً: أن القائد الإداري في هذه المؤسسة أستاذا وعضوا في الهيئة التدريسية (ازدواجية الدور بين الدور الأكاديمي والإداري ) وهو ما توصلت إليه الدراسات السابقة سألقة الذكر كدراسة: (عمار شوشان 2008 - 2009) ودراسة (بوقرة 2007-2008) ودراسة (عبد اللطيف بكوش 2009 - 2010).

## 2.1. النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

■ ما مستوى جودة التعليم العالي بالمؤسسة الجامعية الجزائرية- بسكرة- ؟

وانبتق عن هذا السؤال فرضية تنص بأننا:

▪ نتوقع مستوى مرتفع لجودة التعليم العالي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

للإجابة عن هذا السؤال و اختبار الفرضية المنبثقة عنه، تم حساب المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري و المتوسط النظري، للأبعاد الخمسة للاستبيان جودة التعليم العالي. ومن أجل تفسير النتائج اعتمدنا على الأساليب الإحصائية التالية :

▪ تم حساب متوسط وانحراف كل بعد من الأبعاد الخمسة وكذلك مجموع الأبعاد ككل

▪ مقارنة قيمة المتوسط الحسابي مع قيمة المتوسط النظري والذي يتم حسابه كما يلي :

**المتوسط النظري = (أكبر قيمة +أدنى قيمة \* عدد البنود)/2**، وقد تم اعتماد التقديرات التالية :

▪ المتوسط الحسابي أقل من المتوسط النظري :يعنى مستوى جودة منخفض.

▪ المتوسط الحسابي أكبر من المتوسط النظري: يعنى مستوى جودة مرتفع.

▪ المتوسط الحسابي مساو للمتوسط النظري :يعني مستوى جودة متوسط .

ويوضح الجدول التالي مايلي:



الجدول رقم (27): يوضح مستوى جودة التعليم العالي بالجامعة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة .

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	المتوسط النظري	الانحراف المعياري	مستوى الدلالة	مستوى جودة التعليم العالي
01	جودة الطالب	6.72	12	3.84	0.05	منخفض
02	جودة هيئة التدريس	9.19	12	6.27		منخفض
03	جودة الإدارة الجامعية	12.11	12	6.21		مرتفع
04	جودة المرافق التعليمية	12.31	09	2.09		مرتفع
50	جودة النظم واللوائح	7.27	12	4.11		منخفض
الدرجة الكلية لجودة التعليم العالي		79.46	57	9.40	0.05	مرتفع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (27) أن الدرجة الكلية لجودة التعليم العالي جاءت مرتفعة بمتوسط حسابي قدر بـ (79.46) مقارنة مع المتوسط النظري المقدر بـ (57) و انحراف معياري قدر بـ (9.40). و بالإطلاع على متوسطات أبعاد جودة التعليم الخمسة نجد بأن بعد جودة المرافق التعليمية يحتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مرتفع قدر بـ (12.31) مقارنة مع المتوسط النظري المقدر بـ (09) وانحراف معياري قدر بـ (2.09) ثم يليه معيار جودة الإدارة الجامعية في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي

قدر بـ ( 12.11 ) ومتوسط نظري قدر بـ (12) و انحراف معياري قدر بـ (6.21) مما يدل على أن مستوى هذا البعد جاء أيضا مرتفع ، أما المرتبة الثالثة فقد كانت لجودة هيئة التدريس بمتوسط حسابي منخفض قدر بـ (9.19) مقارنة مع المتوسط النظري المقدر بـ (12) و انحراف معياري قدر بـ (6.72)، أما بعد جودة النظم و اللوائح فقد احتل المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي منخفض أيضا قدر بـ ( 7.27 ) مقارنة مع المتوسط النظري و الذي قدر بـ (12) و انحراف معياري قدر بـ (4.11)، أما المرتبة الأخيرة فقد اتسمت بمستوى منخفض بالنظر إلى المتوسط الحسابي المقدر بـ (6.72) و المتوسط النظري المقدر بـ (12) و الانحراف المعياري الذي يساوي (3.84).

بناء على النتائج المقدمة أعلاه يمكن إثبات الفرضية الثانية و التي تنص على أن مستوى جودة التعليم العالي مرتفع من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

من خلال التركيز مع القراءة الإحصائية أعلاه نلاحظ أن الانخفاض في مستوى جودة التعليم العالي قد مس ثلاث أبعاد (جودة هيئة التدريس، جودة النظم و اللوائح، جودة الطالب) بالنسبة لبعد جودة هيئة التدريس تفسر الطالبة الباحثة مرد ذلك إلى طبيعة الأسئلة المطروحة التي ركزت على نقاط مهمة و مست قضايا جوهرية من وجهة نظر الطالبة الباحثة كالمناهج التعليمية (غير المكتوبة بدقة) التي أصبحت فعلا مسألة ترهق كاهل الأستاذ في التحضير و كيف يتعامل معها و على ماذا يعتمد، المتابعة بعد العودة من الدورة التكوينية، بالإضافة إلى طابع الإلزام في نشر البحوث العلمية .

أما عن بعدي (جودة النظم واللوائح و جودة الطالب) التي جاءت أيضا منخفضة فتفسر الطالبة الباحثة مرد ذلك إلى نظام التعليم العالي الجديد (الألمدي) وهذا الغموض الذي يسود تطبيق القوانين ، وسرعة التكوين وعدم وضوح معايير ومحكات التقييم الحقيقية مقارنة بالنظام القديم وهو الأمر الذي سبب إشكالات في تطبيق هذا النظام من جامعة إلى أخرى ، وكل هذا انعكس على جودة مخرجات التعليم العالي .

اتفقت نتائج دراستنا الحالية مع نتائج دراسة كل من معزوز جابر علاونة (2004) و دراسة كورتي (1995) فكلا الدراستين كانت نتائجهما تصب في ارتفاع مستوى الجودة.

### 3.1. النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:

- هل توجد علاقة إرتباطية دالة إحصائيا بين القيادة الإدارية و جودة التعليم العالي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟

وانبثق عن هذا السؤال فرضية مفادها أنه :

- توجد علاقة إرتباطية دالة إحصائيا بين القيادة الإدارية و جودة التعليم العالي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

للتحقق من صحة هذه الفرضية يتم حساب معامل الارتباط بيرسون بين متغيري الدراسة .

الجدول رقم(28): يوضح معامل الارتباط بيرسون بين القيادة الإدارية و جودة التعليم العالي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة .

ن=170					
المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية المعنوية	مستوى الدلالة
القيادة الإدارية	47.74	9.72	0.56	0.00	0.05
جودة التعليم العالي	79.46	9.40			

يتضح من خلال القراءة الإحصائية للجدول رقم (28) الذي يوضح معامل الارتباط بيرسون بين القيادة الإدارية وجودة التعليم العالي من وجهة أفراد عينة الدراسة وكانت قيمة معامل الارتباط بيرسون بين درجات أفراد العينة حول القيادة الإدارية ودرجات استجاباتهم حول أسئلة جودة التعليم العالي ، كانت قيمته (0.56) وهذه القيمة دالة عند مستوى الدلالة (0.05)، وهو ما يعنى وجود علاقة ارتباطيه موجبة بين درجات أراء أفراد عينة الدراسة حول استبيان القيادة الإدارية ودرجاتهم حول استبيان جودة التعليم العالي وهذا ما يجعلنا نقبل الفرضية القائلة بأنه توجد علاقة ارتباطيه موجبة دالة إحصائيا بين القيادة الإدارية و جودة التعليم العالي ، ومرد ذلك إلى اعتبار القيادة الإدارية مؤشر من مؤشرات جودة التعليم العالي فهي المسئول الأول عن تطبيق الجودة في المؤسسة الجامعية ،إبتداءا من فكرة نشر ثقافتها و تتبع مسارها و صولا إلى تقييم تطبيق معايير هذه المنظومة الفكرية بما يتواءم مع إمكاناتها المادية و البشرية مع التركيز على تكييفها مع البيئة التي ستطبق فيها .

ويمكن تفسير نتائج العلاقة الإرتباطية الموجبة بين متغيري القيادة الإدارية و جودة التعليم العالي لدى أفراد عينة الدراسة إلى أن النمط القيادي الإداري السائد في الوسط الجامعي هو النمط الديمقراطي كما أثبتته الدراسة أعلاه مما يجسد البيئة الأكاديمية والتنظيمية التي تشجع على العطاء والارتباط وثيق بين القيادة والجودة عموماً ، إذ تعد القيادة الجامعية هي المحرك و المحفز و الفاعل الرئيس لتحقيق الجودة في قطاع التعليم العالي و هي أحد أهم المحددات الأساسية في توجيه السلوك الإنساني هذا من جهة ،ومن جهة ثانية فالقيادة هي المسؤولة على توجيه الأفراد إلى تحقيق الهدف و إذا ما تم تسطير الجودة كهدف فلا بد من الاعتماد على قيادة تتميز بالكفاءة و الرؤية الإستراتيجية و النمط التشاركي كأسلوب و منهج أساسي في العمل و ما هذا إلا دليل على تلازم و ارتباط هذين المتغيرين .

#### 4.1. النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع:

- هل توجد فروق دالة إحصائية في مستوى القيادة الإدارية تبعاً لمتغير الجنس؟
  - و انبثق عن هذا السؤال فرضية مفادها أنه:
  - توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى القيادة الإدارية تبعاً لمتغير الجنس، في آراء أفراد عينة الدراسة.
- 1-4-1 دلالة الفروق حسب متغير الجنس:

جدول رقم (29) يوضح دلالة الفروق في مستوى القيادة الإدارية تبعاً لمتغير الجنس.

الأبعاد	متغير الجنس	عدد أفراد العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت المحسوبة	قيمة الاحتمال المعنوية	مستوى الدلالة
النمط الديمقراطي	ذكر	77	18.58	4.17	-0.01	0.99	0.05
	أنثى	93	18.59	4.61			
النمط الأوتوقراطي	ذكر	77	13.42	3.86	0.66	0.50	
	أنثى	93	13.01	4.05			
النمط الفوضوي	ذكر	77	12.09	2.77	-0.01	0.99	
	أنثى	93	12.09	2.14			
الدرجة الكلية للقيادة الإدارية	ذكر	77	47.61	9.91	0.15	0.87	
	أنثى	93	47.85	9.62			

تشير النتائج المسجلة في الجدول عند تطبيق اختبار (ت) للعينات المستقلة، أن قيمة الدلالة لكل الأبعاد وكذلك الدرجة الكلية للقيادة الإدارية أكبر من مستوى الدلالة (0.05) و منه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى عينة الدراسة حول متغير القيادة الإدارية تعزى لمتغير الجنس، و عليه نرى أن الجنس بالنسبة للمؤسسة الجامعية بسكرة لا يصنع الفروق فنظرة الأساتذة الجامعية للقيادة الإدارية لا تختلف عن نظرة الأستاذ الجامعي و ما هذا إلا دليل على إيجابية تعامل القائد و عدالته مع مرؤوسيه من الجنسين ، خاصة أن الدراسة أعلاه أثبتت أن النمط الديمقراطي هو السائد داخل التنظيم الجامعي.

و على العموم فإن متغير الجنس لم يعد مطروحا بنفس الحدة التي كان يطرح بها سابقا هذا من جهة ومن جهة ثانية ففكرة تكافؤ الفرص بالنسبة للذكر و الأنثى في قطاعات مختلفة ألغى الكثير من الحواجز كيف و نحن نتحدث عن مؤسسة جامعية في قطاع التعليم العالي و التي تعتمد الكفاءة معيار مهم في التوظيف.

كلا الجنسين يتقلدان المناصب القيادية كعمداء الكليات و رؤساء الأقسام و... فالتوظيف يتم وفق نفس المعايير لكلا الجنسين.

تتفق الدراسة الحالية مع دراسة كل من **عمار شوشان (2008-2009)** و التي توصلت إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية فردية بين الأساتذة تعزى لمتغير الجنس، و تختلف مع دراسة **بوقرة عواطف (2007-2008)** و التي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق مبادئ الديمقراطية تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث ، كذلك دراسة **عبد اللطيف بكوش (2009-2010)** و التي أسفرت عن وجود فروق دالة إحصائية في متغير الجنس لصالح الذكور.

#### 1-5- النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس:

- هل توجد فروق دالة إحصائية في مستوى القيادة الإدارية تبعا لمتغير الرتبة العلمية، في آراء أفراد عينة الدراسة؟

و انبثق عن هذا السؤال فرضية مفادها أنه:

- توجد فروق دالة إحصائية في مستوى القيادة الإدارية تبعا لمتغير الرتبة العلمية، في آراء أفراد عينة الدراسة.

#### 1-5-1 دلالة الفروق حسب متغير الرتبة العلمية.

للإجابة على هذا السؤال واختبار الفرضية المنبثقة عنه قامت الطالبة الباحثة باستخدام تحليل التباين الأحادي والجدول رقم (30) يوضح مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجة الحرية وقيمة (f) ومستوى الدلالة لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى القيادة الإدارية تبعا لمتغير الرتبة العلمية (أستاذ مساعد ، أستاذ محاضر ، أستاذ التعليم العالي )

الجدول رقم (30) تحليل التباين البسيط للمقارنة بين المجموعات (f test) لحساب الفروق بين متوسطات إجابات عينة الدراسة على استبيان القيادة الإدارية تبعاً لمتغير الرتبة العلمية.

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجة الحرية	قيمة (ف)	القيمة الاحتمالية sig	مستوى الدلالة
النمط الديمقراطي	بين المجموعات	26.37	13.18	2	0.67	0.51	0.05
	داخل المجموعات	3256.80	19.50	167			
النمط الأوتوقراطي	بين المجموعات	8.51	4.25	2	0.26	0.76	0.05
	داخل المجموعات	2642.07	15.82	167			
النمط الفوضوي	بين المجموعات	2.34	1.17	2	0.19	0.82	0.05
	داخل المجموعات	1007.33	6.03	167			
الدرجة الكلية للقيادة الإدارية	بين المجموعات	178.17	89.08	2	0.94	0.39	0.05
	داخل المجموعات	15816.43	94.70	167			

ما يلاحظ من خلال الجدول أن نتائج التحليل الأحادي قد أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدى هيئة التدريس في الدرجة الكلية للقيادة الإدارية و أبعادهما (الديمقراطي، الأوتوقراطي، الفوضوي) و التي جاءت أكبر من مستوى الدلالة (0.05) و منه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى عينة الدراسة تبعاً لمتغير الرتبة العلمية.

و تفسر الطالبة الباحثة ب :

إن الانتقال من رتبة إلى رتبة أعلى منها يكون وفق شروط إذا ما توفرت يتم الانتقال بصورة آلية و هذا ما يجعلنا ننظر إلى أن متغير الرتبة العلمية عامل غير في مؤثر نظرة هيئة التدريس في ما يخص مستوى الجودة في قطاع التعليم .

تختلف مع دراسة بوقرة عواطف (2007-2008) و التي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير المؤهل العلمي لصالح فئة المهندسين.

#### 6-1 النتائج المتعلقة بالسؤال السادس:

• هل توجد فروق دالة إحصائية في مستوى القيادة الإدارية تبعا لمتغير الأقدمية المهنية، في آراء أفراد عينة الدراسة؟

و انبثق عن هذا السؤال فرضية مفادها أنه:

• توجد فروق دالة إحصائية في مستوى القيادة الإدارية تبعا لمتغير الأقدمية المهنية، في آراء أفراد عينة الدراسة.

#### 1-6-1 دلالة الفروق حسب متغير الأقدمية المهنية.



الجدول رقم (31) تحليل التباين البسيط للمقارنة بين المجموعات (f test) لحساب الفروق بين متوسطات إجابات عينة الدراسة على استبيان القيادة الإدارية تبعاً لمتغير الأقدمية المهنية.

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجة الحرية	قيمة (ف)	القيمة الاحتمالية sig	مستوى الدلالة
النمط الديمقراطي	بين المجموعات	133.57	66.78	2	3.54	0.03	0.05
	داخل المجموعات	3149.60	18.86	167			
النمط الأوتوقراطي	بين المجموعات	181.48	90.74	2	6.13	0.00	0.05
	داخل المجموعات	2469.10	14.78	167			
النمط الفوضوي	بين المجموعات	8.607	4.30	2	0.71	0.48	0.05
	داخل المجموعات	1001.07	5.99	167			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	582.11	291.05	2	3.15	0.40	
لجودة التعليم العالي	داخل المجموعات	15412.49	92.29	167			

أظهرت النتائج المرصودة في الجدول رقم (31) أن قيمة الاحتمال المعنوية (sig) في الدرجة الكلية لأنماط القيادة الإدارية وأبعادها أكبر من مستوى الدلالة (0.05) مما يدل على أنه لا توجد هناك فروق

ذات دلالة إحصائية في الدرجة الكلية للقيادة الإدارية وأبعادها تعزى لمتغير الأقدمية المهنية ( أقل من 5 سنوات ، من 5-10 سنوات ، أكثر 10 سنوات ).

حسب استجابات أفراد عينة الدراسة على استبيان القيادة الإدارية المطبق من قبل الطالبة الباحثة نجد

بأن الأقدمية المهنية لا تصنع فروق في آراء أفراد عينة الدراسة فنظرة الأستاذ للقيادة الإدارية الحامل لخبرة تفوق العشر سنوات هي نفس نظرة من يحمل خبرة خمس إلى عشر سنوات و كذلك بالنسبة لذوي الخبرة الأقل من خمس سنوات لأنهم يقومون بنفس المهام سواء ما تعلق بالتعليم و التكوين أو البحث العلمي خاصة و أن القائد يهتم بالدرجة الأولى بتأدية المهام التي تصب في تحقيق أهداف المنظمة.

تتفق الدراسة الحالية مع دراسة عبد اللطيف بكوش (2009-2010) بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لمتغير الخبرة وقد اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة بوقرة عواطف (2007-2008) و التي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الخبرة 11 سنة فأكثر ،

#### 1-7 النتائج المتعلقة بالسؤال السابع.

- هل توجد فروق دالة إحصائية في مستوى جودة التعليم العالي تبعا لمتغير الجنس, في آراء أفراد عينة الدراسة ؟  
وانبثق عن هذا السؤال فرضية مفادها أنه :
- توجد فروق دالة إحصائية في مستوى جودة التعليم العالي تبعا لمتغير الجنس, في آراء أفراد عينة الدراسة.

#### 1.7.1 دلالة الفروق حسب متغير الجنس :

جدول رقم (32): يوضح دلالة الفروق في مستوى جودة التعليم العالي تبعا لمتغير الجنس .

الأبعاد	متغير الجنس	عدد أفراد العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت المحسوبة	قيمة الاحتمال المعنوية	مستوى الدلالة
جودة الطالب	ذكر	77	6.22	3.40	-1.54	0.04	0.05
	أنثى	93	7.13	4.14			
جودة هيئة التدريس	ذكر	77	9.55	6.41	0.66	0.19	
	أنثى	93	8.90	6.17			
جودة الإدارة الجامعية	ذكر	77	13.42	6.03	2.52	0.19	
	أنثى	93	11.03	6.19			
جودة المرافق التعليمية	ذكر	77	12.29	2.35	- 0.11	0.07	
	أنثى	93	12.32	1.86			
جودة النظم و اللوائح	ذكر	77	7.03	3.81	- 0.70	0.13	
	أنثى	93	7.47	4.35			
الدرجة الكلية لجودة التعليم العالي	ذكر	77	79.95	9.86	0.61	0.41	
	أنثى	93	79.05	9.02			

تشير النتائج المسجلة في الجدول عند تطبيق اختبار (ت) للعينات المستقلة، أن قيمة الدلالة لكل الأبعاد وكذلك الدرجة الكلية للقيادة الإدارية أكبر من مستوى الدلالة (0.05) و منه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى عينة الدراسة حول متغير القيادة الإدارية تعزى لمتغير الجنس.

تفسر الطالبة الباحثة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية إلى أن احتمالية أن يكون هناك فروق في إجابات عينة الدراسة تعزى لهذا المتغير صار ضئيلاً إن لم نقل معدوماً، بما أن الأساتذة يؤدون نفس المهام سواء كانوا ذكورا أم إناث و لا توجد امتيازات لصالح طرف على حساب الآخر، يبقى الأستاذ الجامعي المحور الأساسي و المسئول المباشر عن العملية التعليمية وأحد أهم مؤشرات الجودة و من هنا فوجهة نظر الجنسين لهذه الجزئية واحدة.

تتفق الدراسة الحالية مع دراسة كل من **يسعد فايزة (2007)** و **معزوز جابر علاونة (2004)** على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس.

### 8.1 النتائج المتعلقة بالسؤال الثامن.

- هل توجد فروق دالة إحصائية في مستوى جودة التعليم العالي تبعا لمتغير الرتبة العلمية (أستاذ مساعد، أستاذ محاضر، أستاذ التعليم العالي)، في آراء أفراد عينة الدراسة؟  
وانبثق عن هذا السؤال فرضية مفادها انه :

- توجد فروق دالة إحصائية في مستوى جودة التعليم العالي تبعا لمتغير الرتبة العلمية (أستاذ مساعد ، أستاذ محاضر، أستاذ التعليم العالي)، في آراء أفراد عينة الدراسة.

للإجابة على هذا السؤال واختبار الفرضية المنبثقة عنه قامت الطالبة الباحثة باستخدام تحليل التباين الأحادي والجدول رقم (33) يوضح مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجة الحرية وقيمة (f) ومستوى الدلالة لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى جودة التعليم العالي تبعا لمتغير الرتبة الوظيفية (أستاذ مساعد ، أستاذ محاضر ، أستاذ التعليم العالي )

### 1.8.1 دلالة الفروق حسب متغير الرتبة العلمية :

الجدول رقم (33) : تحليل التباين البسيط للمقارنة بين المجموعات (F test) لحساب الفروق بين متوسطات إجابات عينة الدراسة على استبيان جودة التعليم العالي تبعاً لمتغير الرتبة العلمية.

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجة الحرية	قيمة (ف)	القيمة الاحتمالية Sig	الدلالة
جودة الطالب	بين المجموعات	66.32	33.16	2	3.58	0.03	0.05
	داخل المجموعات	1545.77	9.25	167			
جودة هيئة التدريس	بين المجموعات	4.23	2.11	2	1.71	0.18	0.05
	داخل المجموعات	206.64	1.23	167			
جودة الإدارة الجامعية	بين المجموعات	1.27	0.63	2	0.12	0.88	0.05
	داخل المجموعات	868.86	5.20	167			
جودة المرافق التعليمية	بين المجموعات	0.15	0.07	2	0.00	0.99	0.05
	داخل المجموعات	2139.94 3	12.81	167			
جودة النظم واللوائح	بين المجموعات	0.90	0.45	2	0.18	0.83	0.05
	داخل المجموعات	415.00	2.48	167			
الدرجة الكلية لجودة التعليم العالي	بين المجموعات	32.922	16.46	2	0.31	0.73	0.05
	داخل المجموعات	8833.92 5	52.89	167			

نلاحظ من خلال الجدول أن نتائج تحليل التباين الأحادي قد أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في الدرجة الكلية لجودة التعليم العالي و أبعادها.

تفسر الطالبة الباحثة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في وجهة نظرة هيئة التدريس لمتغير القيادة الإدارية وفق الرتبة العلمية بين الأساتذ المساعد و المحاضر وأستاذ التعليم العالي إلى أن الانتقال بين الرتب يكون بصورة آلية و أن جميع الأساتذة على اختلاف رتبهم يؤدون نفس المهام التعليمية و التكوينية و البحثية.

### 1. 9 النتائج المتعلقة بالسؤال التاسع.

- هل توجد فروق دالة إحصائية في مستوى جودة التعليم العالي تبعا لمتغير الأقدمية المهنية, في آراء أفراد عينة الدراسة؟  
وانبثق عن هذا السؤال فرضية مفادها أنه :

- توجد فروق دالة إحصائية في مستوى جودة التعليم العالي تبعا لمتغير الأقدمية المهنية, في آراء أفراد عينة الدراسة.

### 1.9.1. دلالة الفروق حسب متغير الأقدمية المهنية:

الجدول رقم (34): تحليل التباين البسيط للمقارنة بين المجموعات (F test) لحساب الفروق بين متوسطات إجابات عينة الدراسة على استبيان جودة التعليم العالي تبعا لمتغير الأقدمية المهنية.

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجة الحرية	قيمة (ف)	القيمة الاحتمالية Sig	الدلالة
جودة الطالب	بين المجموعات	3.37	1.68	2	0.17	0.84	0.05
	داخل المجموعات	1608.72	9.63	167			
جودة هيئة التدريس	بين المجموعات	5.68	2.84	2	2.31	0.10	0.05
	داخل المجموعات	205.19	1.22	167			
جودة الإدارة الجامعية	بين المجموعات	9.57	4.78	2	0.92	0.39	0.05
	داخل المجموعات	860.57	5.15	167			
جودة المرافق التعليمية	بين المجموعات	7.33	3.66	2	0.28	0.75	0.05
	داخل المجموعات	2132.75	12.77	167			
جودة النظم واللوائح	بين المجموعات	1.99	0.99	2	0.40	0.67	0.05
	داخل المجموعات	413.91	2.47	167			
الدرجة الكلية لجودة التعليم العالي	بين المجموعات	1475.68	737.84	2	16.67	0.06	0.05
	داخل المجموعات	7391.16	44.25	167			

أظهرت النتائج المرصودة في الجدول رقم (34) أن قيمة الاحتمال المعنوية (**sig**) في الدرجة الكلية لجودة التعليم العالي و أبعادها (جودة الطالب ، جودة هيئة التدريس، جودة الإدارة الجامعية ، جود المرافق التعليمية ، جودة اللوائح والنظم ) أكبر من مستوى الدلالة (**0.05**) مما يدل على أنه لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية في الدرجة الكلية لجودة التعليم العالي وأبعادها حسب استجابات أفراد عينة الدراسة على استبيان جودة التعليم العالي المطبق من قبل الطالبة الباحثة تعزى لمتغير الأقدمية المهنية .

تتفق الدراسة الحالية مع دراسة كل من يسعد فايزة (2007) و معزوز جابر علاونة (2004) و التي توصلت إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى جودة التعليم العالي تعزى لمتغير الأقدمية المهنية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.



# الخاتمة

إن جودة التعليم العالي هي مسؤولية المجتمع كله بجميع مستوياته الأكاديمية و السياسية و الإجتماعية و يجب أن لا يلقى هذا العبء على الجهاز الإداري للجامعة بل تتجلى براعة الإدارة الناجحة في حشد و حفز كافة الطاقات و تنسيقها و خلق بيئة ملائمة لعمل الفريق الواحد حتى يتسنى للجامعة أن تحقق أهدافها و تنجز رسالتها ، و تقدم خدمات تعليمية ذات جودة متميزة ( الجودة مسؤولية مشتركة).

## الإستنتاج العام:

بعد دراسة الموضوع و الذي يهدف إلى التعرف على دور القيادة الإدارية في تحقيق جودة التكوين في قطاع التعليم العالي من خلال الأساليب التفسيرية أو الأنماط القيادية التي تتعكس بدورها على مستوى جودة التعليم العالي داخل المؤسسة الجامعية بسكرة.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

➤ نستنتج تحقق الفرضية العامة للدراسة و التي تنص على أنه توجد علاقة بين أنماط القيادة الإدارية السائدة في الوسط الجامعي و جودة التعليم العالي من وجهة نظر الأستاذ الجامعي و قدر معامل الارتباط بين المتغيرين ب (0.56) و هو ما يدل على وجود علاقة إرتباطية طردية موجبة، و مع هذا لا يمكن الجزم أن القيادة الإدارية السبب الوحيد في ارتفاع مستوى جودة التعليم العالي بل توجد عوامل أخرى لم تشملها دراستنا البحثية.

➤ بعد تناول الفرضية الأولى و التي تنص على أن النمط القيادي السائد لدى القيادة الإدارية الجامعية هو النمط الديمقراطي، تبين تحققها إذ كان مستوى بعد النمط القيادي الديمقراطي مرتفع من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بالرجوع إلى المتوسط الحسابي المقدر (18.59) و مقارنته مع المتوسط النظري المقدر ب (15) نستنتج بأن مستوى هذا النمط مرتفع إضافة إلى ارتفاع مستوى متغير القيادة الإدارية ككل و هذا بالنظر إلى الدرجة الكلية للجدول و مقارنة المتوسط الحسابي المقدر ب (47.74) مع المتوسط النظري المقدر ب (42) .

➤ بعد تناول الفرضية الثانية بالبحث و التي تنص على أن مستوى جودة التعليم العالي مرتفع من وجهة نظر أفراد الدراسة ، تبين تحققها إذ كان مستوى جودة التعليم العالي مرتفع من وجهة نظر

أفراد عينة الدراسة بالرجوع إلى المتوسط الحسابي المقدر (79.46) و مقارنته مع المتوسط النظري للاستبيان المقدر بـ (57) نستنتج بأن مستوى جودة التعليم مرتفع. ➤ بعد تناول كل من الفرضية الثالثة و الرابعة بالبحث تبين عدم تحققهما بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، نستنتج أنه:

#### بالنسبة للفرضية الثالثة:

3. 1 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لإجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى القيادة الإدارية تعزى لمتغير الجنس.
3. 2 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لإجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى القيادة الإدارية تعزى لمتغير الرتبة العلمية.
3. 3 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لإجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى القيادة الإدارية تعزى لمتغير الأقدمية المهنية.

#### بالنسبة للفرضية الرابعة:

4. 1 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لإجابات أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغير جودة التعليم العالي تعزى لمتغير الجنس.
4. 2 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لإجابات أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغير جودة التعليم العالي تعزى لمتغير الرتبة العلمية.
4. 3 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لإجابات أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغير جودة التعليم العالي تعزى لمتغير الأقدمية المهنية.

## الاقتراحات و التوصيات:

من خلال رصدنا للنتائج التي أظهرتها الدراسة ، واستكمالاً لعملية التحليل البحثي يمكن الخروج ببعض الاقتراحات ، التي تبين للطالبة الباحثة أهميتها من خلال اطلاعها على الأدب النظري لمتغيرات الدراسة ، والمتمثلة في القيادة الإدارية وجودة التعليم العالي ، وكذا الاحتكاك المباشر مع العينة المدروسة يمكن تقديم بعض التوصيات أهمها :

- نشر ثقافة الجودة و مفاهيمها عن طريق تصميم دليل الجودة الخاص بالجامعة.
- تعزيز ديمقراطية القيادة الإدارية فهو النمط الذي يتواءم مع بيئة العمل الجامعية، باعتبار الفئة المعنية نخبة المجتمع مما يستدعي التعامل معهم وفق شروط خاصة تراعى مستواهم العلمي والثقافي.
- العمل على بعث عمل خلايا الجودة التي لم تتلحقها أو لم تفعل بالصورة المأمولة.
- ربط الجامعة بسوق العمل ، إذ يعتبر المعيار الكفاءة و الأمتثل لتقييم الجودة الشاملة خاصة في جزئية مخرجات الجامعة ، فخريجي الجامعة هم المعيار الذي يعبر عن جودة هذه المؤسسة .
- إعادة النظر في نظام الألمي LMD وتقييمه التقييم العلمي المتأني خاصة ونحن ندخل عامه 12 دون حسابات سياسية ولا أيديولوجية تعيق نجاح المؤسسة وتحول دون جودتها الشاملة.
- إقامة دورات تكوينية متخصصة و ذات طابع وصائي بحضور إلزامي لجميع أساتذة الاختصاص الواحد لتدرس كل ما يتعلق بالمناهج و البحث العلمي لمواكبة التطور و الثورة المعرفية الحاصلة في ميدان العلوم.
- اعتماد سياسة التحفيز من أجل تنشيط البحث العلمي عن طريق وضع جوائز سنوية للتميز خاصة بكل من هيئة التدريس و الطالب الجامعي.
- اعتماد لوائح تنظيمية مرنة تعتمد الجودة مبدأً أساسياً لها.

- اعتماد سياسة الإدارة بالمشاركة مبدأ في العمل مع تحمل النتائج كل حسب تخصصه داخل المؤسسة الجامعية.
- عقد دورات تكوينية علمية و نفسية توجه للقادة الإداريين (المشرفين) تتعلق بكيفية التعامل الجيد داخل التنظيم و السعي إلى إرساء ثقافة عمل تراعي العلاقات الإنسانية ضمانا لتحقيق أهداف التنظيم.
- إعادة النظر في سياسات القبول و فق التخصصات المطلوبة داخل سوق العمل.
- اعتماد الكفاءة أهم معيار للتوظيف داخل المؤسسة الجامعية ضمانا لتقديم أفضل الخدمات للإرتقاء بمخرجات الجامعة.

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع :

القرآن الكريم: سورة النمل الآية 19 ، سورة الإسراء الآية 23.

أولاً: الكتب

أ- الكتب باللغة العربية:

- 1- ابن منظور (1990): لسان العرب، المجلد الأول، دار صادر، بيروت.
- 2- أحمد سيد مصطفى، (2000): إدارة السلوك التنظيمي رؤية مستقبلية، د.م.
- 3- أحمد ماهر، (2003): السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات الدار الجامعية، الإسكندرية.
- 4- إياد عبد الله شعبان (2009): إدارة الجودة الشاملة مدخل نظري و عملي، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان.
- 5- بلقاسم سلاطينية و حسان الجيلاني، (2004): منهجية العلوم الاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
- 6- بلال خلف السكارنة، (2010): القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان.
- 7- بسمان فيصل محبوب، (2003): إدارة الجامعات العربية في ضوء المواصفات، دراسات تطبيقية لكليات العلوم الإدارية و التجارية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر.
- 8- بوسنة محمود، (2007): علم النفس القياس المبادئ الأساسية ،ديوان المطبوعات الجامعية الجزائرية، الجزائر.
- 9- جمال الدين إبن منظور، (1984): لسان العرب، ج2، دار المعارف، القاهرة.
- 10- جمال الدين لعويسات، (2005): إدارة الجودة الشاملة، دار هومه للطباعة و النشر و التوزيع، بوزريعة الجزائر.
- 11- جوزيف جابلونسكي، (1996): إدارة الجودة نظرة عامة، مركز الخبرات المهنية، للإدارة بميل، مصر.
- 12- حسين حريم (2006): مبادئ الإدارة الحديثة: النظريات العمليات الإدارية وظائف المنظمة، دار حامد للنشر و التوزيع، الأردن.
- 13- حسين عبد الحميد أحمد رشوان، (2010): القيادة : دراسة في علم الاجتماع النفسي و الإداري و التنظيمي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية مصر.

- 14- حيدر علي المسعودي،(2010):إدارة تكاليف الجودة استراتيجيا، دار البازوري للنشر و التوزيع،عمان.
- 15- خضير كاظم حمود الفريجات و موسى سلامة اللوزي و أنعام الشهابي،(2009): السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة ،إثراء للنشر و التوزيع،الأردن.
- 16- خضير كاظم حمود روان منير الشيخ،(2009):إدارة الجودة في المنظمات المتميزة دار صفاء للنشر و التوزيع / عمان.
- 17- خليل محمد حسن الشماع و خضير كاظم حمود،(2009): نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان.
- 18- رعد عبد الله و عيسى قعادة،(2008):إدارة الجودة الشاملة، دار البازوري للنشر و التوزيع،عمان.
- 19- رافدة عمر الحريري(2010):القيادة و إدارة الجودة في التعليم العالي،دار الثقافة للنشر و التوزيع،عمان.
- 20- رجي قطار طاهر،(1998):مدخل إلى إدارة الجودة الشاملة9000،ط1،دار الحاصد،الكويت.
- 21- راوية حسن،(2001):السلوك في المنظمات،الدار الجامعية الجديدة،الإسكندرية.
- 22- ريتشاردل و يليامز(1999):أساسيات إدارة الجودة الشاملة،الجمعية الأمريكية للإدارة،دب.
- 23- رجاء أبو علام،(2004): مناهج البحث العلمي في العلوم النفسية و التربوية،ط4،دار النشر للجامعات، مصر.
- 24- زكي محمود هاشم،(2001):أساسيات الإدارة،منشورات ذات السلاسل،الكويت.
- 25- سعاد نايف برطوني، (2004):إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد،ط2،دار وائل،عمان.
- 26- سامي سلطي عريفج،(2001):الجامعة و البحث العلمي،دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع،عمان.
- 27- سهيل رزق دياب،(2003):مناهج البحث العلمي، د د ن، غزة فلسطين.
- 28- سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيادات،(2007):إدارة الجودة الشاملة تطبيقات في الصناعة و التعليم، دار صفاء للنشر و التوزيع،عمان.
- 29- سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيادات،(2008):الجودة و الاعتماد الأكاديمي لمؤسسات التعليم العام و الجامعي،، دار صفاء للنشر و التوزيع،عمان. شوقي طريف(1993):السلوك القيادي و فعالية الإدارة،دار غريب، القاهرة.

- 30- شوقي طريف،(1993):السلوك القيادي و فعالية الإدارة،دار غريب، القاهرة.
- 31- صلاح الدين محمد عبد الباقي،(2000):السلوك الإنساني في المنظمات،الدار الجامعية،مصر.
- 32- صلاح الدين عبد الباقي،(1999):قضايا إدارية معاصرة، الدار الجامعة ،الاسكندرية.
- 33- ضرار العتيبي و آخرون،(2007):العملية الإدارية مبادئ و أصول و علم و فن،ط1،دار البازوري للنشر و التوزيع،عمان.
- 34- ظاهر كلالدة،(1997):الاتجاهات الحديثة للقيادة الإدارية،دار زهران،عمان.
- 35- ظاهر كلالده و محفوظ جودة،(1997):أساليب البحث العلمي في ميدان العلوم الإدارية،مؤسسة زهران، عمان.
- 36- عامر عوض،(2007):السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة للنشر و التوزيع،عمان.
- 37- علي عياصرة و محمد محمود العودة الفاضل،(2006):أساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، دار الحامد للنشر و التوزيع،عمان.
- 38- عامر مصباح،(2003):القيادة عند الرسول صلى الله عليه و سلم، دارهومة، الجزائر.
- 39- عبد الغفار حنفي،(2007):السلوك التنظيمي و إدارة الموارد،الدار الجامعية،مصر.
- 40- علي السلمي (2004):إدارة السلوك التنظيمي،دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع،القاهرة.
- 41- علي السلمي،(.....):إدارة الجودة الشاملة و متطلبات التأهيل إلى الإيزو، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع،عمان.
- 42- علاء فرج الطاهر،(2010):إدارة الموارد و الجودة الشاملة، دار الرابحة للنشر و التوزيع،عمان.
- 43- عمر وصفي عقيلي،(2001):المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة:وجهة نظر،دار وائل للنشر و التوزيع،عمان.
- 44- عمار بوحوش،(2006):نظريات الادارة الحديثة في القرن الواحد و العشرون،دار الغرب الإسلامي، بيروت.
- 45- علاء محمد سيد قنديل،(2010) القيادة الإدارية و إدارة الابتكار، دار الفكر ناشرون و موزعون، عمان.
- 46- عبد الستار العلي(2008):تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة،ط1،دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان.



- 47- عاطف جابر طه عبد الرحيم،(2009):السلوك التنظيمي: مدخل نفسي سلوكي لتطوير القدرات،الدار الجامعية،الإسكندرية.
- 48- فاتن عوض الغزو،(2007):القيادة والإشراف الإداري، دار أسامة للنشر و التوزيع،عمان.
- 49- فرج طه عبد القادر،(1986):علم النفس الصناعي و التنظيم،دار النهضة العربية،بيروت.
- 50- فريد النجار،(2000):إدارة الجامعات بالجودة الشاملة،ط1،ايتراك للنشر و الطبع و التوزيع،مصر.
- 51- فضيل دليو، (2011): دراسات في المنهجية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
- 52- قاسم نايف علوان المحياوي،(2006):إدارة الجودة في الخدمات ، دار الشروق،عمان.
- 53- ليلى السيد فرحات(2001):القياس و الاختبار في التربية الرياضية، مركز الكتاب للنشر،عمان الأردن.
- 54- مأمون الداركة، طارق الشبلي،(2002):الجودة في المنظمات الحديثة،ط1،دار الصفاء للنشر و التوزيع،عمان.
- 55- محمد عبد الفتاح محمد،(2008):إدارة الجودة الشاملة بمنظمات الرعاية الصحية،المكتب الجامعي الحديث،الإسكندرية.
- 56- محمد عوض الترتوري و أغادير عرفات جويحات،(2006):إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي و المكتبات و مراكز المعلومات،دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة،عمان.
- 57- محمود عبد المسلم الصليبي،(2008)الجودة الشاملة و أنماط القيادة التربوية، دار الحامد للنشر و التوزيع،عمان.
- 58- محمود سلمان العميان،(2002): السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان.
- 59- محمود فوزي أحمد بدوي، (2010):إدارة التعليم و الجودة الشاملة، دار التعليم الجامعي،الإسكندرية.
- 60- معن محمود عياصرة و مروان محمد بن أحمد،(2007):القيادة و الرقابة و الإتصال الإداري ،دار الحامد للنشر و التوزيع،عمان.
- 61- محمد الصيرفي،(2007):القيادة الإدارية الإبداعية،دار الفكر الجامعي،الاسكندرية.
- 62- محمد أبو الفضل الشافعي، (1996): القيادة الإدارية في الإسلام، المعهد العالمي للفكر الإسلامي،القاهرة.

- 63 - محفوظ أحمد جودة،(2006):إدارة الجودة الشاملة في أجهزة الشرطة العامة،المنظمة العربية للتنمية الإدارية،عمان.
- 64 - محفوظ أحمد جودة،(2008):إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم و تطبيقات،ط3،دار وائل للنشر و التوزيع،عمان.
- 65 - محمد سعيد أنور سلطان،(2003):السلوك التنظيمي،دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية.
- 66 - محمد حسنين العجمي،(2010):الاتجاهات الحديثة قي القيادة الإدارية و التنمية البشرية، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان.
- 67 - مؤيد سعيد سليم،(2005):أساسيات الإدارة الإستراتيجية،ط1،دار وائل،عمان.
- 68 - مدحت محمد أبو النصر،(.....):إدارة و تنمية الموارد البشرية: الاتجاهات المعاصرة، الناشر مجموعة النيل العربية، القاهرة.
- 69 - مصطفى نمر دعمس،(2009):إدارة الجودة الشاملة في التربية و التعليم، دار غيداء للنشر و التوزيع،عمان الأردن.
- 70 - مصطفى محمد أبو بكر،(2004): التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، دار الجامعة المعاصرة، مصر.
- 71 - مهدي السامرائي،(2007): إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي و الحكومي ، دار جرير للنشر و التوزيع،عمان.
- 72 - نواف كنعان،(2007):القيادة الإدارية،ط7،دار الثقافة،عمان.
- 73 - نواف محمد البادي،(2009):الجودة الشاملة في التعليم و تطبيقات الإيزو،دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع،عمان.
- 74 - هاشم فوزي دباس العبادي و يوسف حجيم الطائي و أفنان عبد علي الأسدي،(2008)،إدارة التعليم الجامعي، مؤسسة العراق للنشر و التوزيع،عمان.
- 75 - هدى بنت صالح أبو حيمد،(2006)الجودة الشاملة في إدارة المعلومات، الإدارة العامة للطباعة و النشر،الرياض.
- 76 - هايل عبد المولى طشطوش،(2009): أساسيات في القيادة ة الإدارة: النموذج الإسلامي في القيادي ،دار الحامد للنشر و التوزيع،عمان.

77- هشام يعقوب مريزق و فاطمة حسين الفقيه،(2008): قضايا معاصرة في التعليم العالي، دار الولاية للنشر و التوزيع، عمان.

78- وهيبه غرامي،(2010):الإدارة الحديثة للمكتبات، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر.

79- ولد خليفة محمد العربي،(1989): المهام الحضارية للمدرسة و الجامعة الجزائرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.

#### ب-الكتب باللغة الأجنبية

1- Audelbart, Patrick,(1999) : les équipe intelligent, paris, ed organisation.

2- BADDARI Kamel BOUBAKOUR Farés HARZALLAH Abdelkarim  
(2013) :Assurance- qualité dans l'enseignement supérieure : Conduire et réussir l'autoévaluation office des publication universitaires ben Aknoun -Alger.

3- B yvanet ,g Christian(1999) :un leader, revue française de gestion.  
paris,rfg.

4- David I goetsh and stanly david(1994):introduction total quality, prentice hall international edition,Englewood cliffs new jersey.

5- Debruyne, Michal,(2000) : la certification qualité selon les normes ISO, revue des science de gestion compétence et management N0 194,Mars Avril.

6- Jency Dahgaard, Kai kristensen and Gopal k.KanjiK ,(2007)  
Fundamentals of total quality management,taylop & francis group,london and new York.

7- Pierre collerette(.....):pouvoir,leaderchip,autourite dans les organization,edition press de l'universitesd.

#### ثانيا: الرسائل و الأطروحات:

1- الدهشة زياد عبد الله،(2007):المتغيرات التنظيمية و الوظيفية و علاقتها بمستوى الرضا الوظيفي وفقا لنظرية هيرز بيرج، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية.

- 2- بوحنية قوي،(2006):التعليم العالي في ظل المتغيرات الدولية دراسة حالة الأستاذ الجامعي الجزائري،رسالة دكتوراه منشورة، كلية الحقوق و العلوم السياسية تخصص تنظيم سياسي وإداري، جامعة الجزائر .
- 3- جيلح الصالح ، (2006):"أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين"دراسة حالة مجمع صيدال ،مذكرة ماجستير غير منشورة ،إدارة أعمال،كلية العلوم الاقتصادية جامعة الجزائر .
- 4- شيخاوي صلاح الدين،(2015):النسق القيمي وعلاقته بالإبداع الإداري لدى الأستاذ الجامعي، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة بسكرة، الجزائر .
- 5- صالحى سميرة،(2008):أسلوب القيادة الإدارية و أثره على الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين،مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية،فرع:تنظيم الموارد البشرية،جامعة باتنة.
- 6- عجال مسعودة،(2010): القيم التنظيمية و علاقتها بالجودة الشاملة- دراسة ميدانية بجامعة بسكرة، مذكرة ماجستير في علم النفس العمل و علوم التربية و الأطفونوية، قسنطينة، الجزائر .
- 7- غلام عيسى حسن عمر ، (2005): المشكلات الأكاديمية و الإدارية كما يراها أعضاء هيئة التدريس في جامعة قار يونسو علاقتها بالتزاماتهم المهنية، رسالة دكتوراه، غير منشورة، جامعة القاهرة.
- 8- كاهي مبروك،(2011):مخرجات التعليم العالي في الجزائر و تحديات سوق العمل مع دراسة ميدانية لخريجي جامعة قاصدي مرياح ورقلة، مذكرة ماجستير في العلوم السياسية، الجزائر. مداح
- 9- لخضر،(2007):تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتحسين أداء مؤسسات التعليم العالي مذكرة ماجستير، قسم علوم التسيير فرع إدارة الأعمال و التسويق،جامعة الجزائر .

### ثالثا: المجالات و الدوريات .

- 1- أحمد علي كنعان،(2009): مؤشرات الجودة في التعليم العالي:كليات التربية في الجمهورية العربية السورية أنموذجا،ورقة عمل مقدمة في المؤتمر العربي بعنوان التحديات و الآفاق المستقبلية، الرباط، المغرب .
- 2- بن عيسى محمد المهدي،(2005):ثقافة المؤسسة كموجة للسلوك و الأفعال في المنظمة الاقتصادية الحديثة،مجلة الباحث،العدد 3، ورقلة الجزائر .
- 3- حمداوي عمر و أحمد بخوش،(2012): انعكاس الأداء التنظيمي في جودة البحث من منظور بعض الأساتذة بجامعة قاصدي مرياح ورقلة، مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية، العدد 8.

- 4- خالد أحمد الصياصرة و ليلى العساف،(2008):إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بين النظرية،المجلة العربية لضمان الجودة في التعليم العالي،العدد1،الأردن.
- 5- سليمة حفيظي،(2012): الممارسات الأكاديمية للأستاذ الجامعي، مجلة علوم الإنسان و المجتمع، العدد 2، بسكرة.
- 6- صالح عليما (2007):إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، ورقة عمل مقدمة في المؤتمر العربي بعنوان الجامعات العربية: التحديات و الآفاق المستقبلية، الرباط المغرب.
- 7- عبد العالي هبال،(2012):إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي :مقاربة مفاهيمية، المجلة الجزائرية للأمن و التنمية،العدد3،باتنة الجزائر.
- 8- علي رحال و إلهام يحيوي،(2001): الجودة و السوق، مجلة أفاق،العدد3،عنابة،الجزائر.
- 9- عرعور مليكة(2013):الجودة في التعليم العالي الجزائري، مجلة علوم الإنسان و المجتمع، العدد6،بسكرة.
- 10- محفوز أحمد جودة(2007):الإطار المفاهيمي و العملياتي لتطوير جودة الأداء الجامعي دراسة حالة: جامعة العلوم التطبيقية في الأردن، ورقة عمل مقدمة في المؤتمر العربي بعنوان الجامعات العربية: التحديات و الآفاق المستقبلية، الرباط المغرب.
- 11- مولود حواس و كلثوم البز (2010):إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بين النظرية و التطبيق دراسات اقتصادية العدد17.
- 12- نور الدين زمام،(2001):عولمة الثقافة، مجلة العلوم الانسانية. العدد1،بسكرة الجزائر.
- 13- نور الدين حامد،(2011):جودة التعليم كإستراتيجية لتطوير كفاءة أداء الجامعات،مجلة العلوم الإنسانية.العدد22،بسكرة، الجزائر.
- 14- الجريدة الرسمية: المرسوم التنفيذي رقم 03-279. المتعلق بتحديد مهام الجامعة و القواعد الخاصة بتنظيمها و سيرها، العدد51،المؤرخ في 23 أوت، 2003، الجزائر.

الملاحق

## ملحق رقم 01

قائمة بأسماء الأساتذة المحكمين للاستبيان.

الرقم	الاسم و اللقب	الدرجة العلمية	التخصص	الجامعة
01	بن مرزوق عنتره	أستاذ محاضر-ب-	علوم سياسية	جامعة محمد بوضياف المسيلة
02	جغلولي يوسف	أستاذ محاضر-أ-	علم الاجتماع العمل و التنظيم	جامعة محمد بوضياف المسيلة
03	سريير عبد الله رابح	أستاذ التعليم العالي	علوم سياسية	جامعة الجزائر 03
04	شريف مراد	أستاذ محاضر-أ-	علوم التسيير	جامعة محمد بوضياف المسيلة
05	علي شريف حورية	أستاذ محاضر-ب-	علم اجتماع التربية	جامعة محمد بوضياف المسيلة
06	عمور عمر	أستاذ محاضر-أ-	علوم التربية	المسيلة. جامعة محمد بوضياف
07	مير أحمد	أستاذ محاضر-ب-	علوم التسيير	جامعة محمد بوضياف المسيلة.

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية الحقوق و العلوم السياسية

قسم العلوم السياسية

أستاذي (تي) المحترم(ة):

تحية طيبة وبعد.

بهدف إعداد دراسة بحثية لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية تخصص إدارة الموارد البشرية  
بعنوان:

- دور القيادة الإدارية في تحقيق جودة التكوين في قطاع التعليم العالي -

"دراسة ميدانية بجامعة محمد خيضر - بسكرة-

يشرفني أن أضع بين أيديكم هذه الاستمارة و التي تهدف إلى التعرف على واقع القيادة الإدارية ودورها في  
تحقيق جودة التعليم من وجهة نظر هيئة التدريس، نرجو منكم قراءة جميع الأسئلة بتأني وتمعن، ثم الإجابة  
عليها بكل صدق و موضوعية ، بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة مع ما يتوافق وآرائكم الشخصية.

كما تتعهد الطالبة الباحثة بالسرية التامة لكافة المعلومات المتحصل عليها، و أنها لن تستخدم إلا لأغراض  
البحث العلمي فقط.

شكرا لكم على حسن تعاونكم.

الطالبة الباحثة : بن رابح فاطمة الزهراء.



الجزء الأول : البيانات الشخصية الخاصة بمجتمع البحث.

الجنس :

ذكر  أنثى

الرتبة العلمية:

أستاذ مساعد

أستاذ محاضر

أستاذ التعليم العالي

الأقدمية المهنية:

أقل من 5 سنوات

من 5 إلى 10 سنوات

10 سنوات فما فوق

## الجزء الثاني : القيادة الإدارية.

الرقم	البند	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
01	يشركك قائدك أثناء عملية اتخاذ القرار فيما يخص العملية التعليمية.					
02	يشركك قائدك في تحديد السياسات و البرامج و تنفيذها.					
03	تجد بأن قائدك يعطي اهتمام كبير للعلاقات الإنسانية داخل التنظيم.					
04	تجد هناك سهولة وسلاسة أثناء اتصالك مع قائدك في العمل .					
05	يشجعك قائدك على المبادرة و دعم روح الإبداع لديك مما يرفع معنوياتك و يعطيك الشعور بالرضا.					
06	ينفرد قائدك باتخاذ القرارات اعتمادا على السلطة الرسمية الممنوحة له.					
07	تجد صعوبات في اتصالك مع قائدك .					
08	تتميز العلاقات الإنسانية بينك و بين قائدك بالضعف لالتزامه بحرفية الإجراءات .					
09	يتدخل قائدك في أعمالك مما يضيق من حريتك أثناء تأدية المهام.					
10	تسلط القائد يضعف الروح المعنوية و كذا روح الإبداع لديك.					
11	ترى بأن عدم تحديد القائد للمهام و المسؤوليات يتسبب في الفوضى أثناء تأدية المهام.					
12	ترى بأن فوضوية القائد تجعل من سياسة العمل غير ممنهجة و غير واضحة.					
13	ترى بأن فوضوية القائد تجعل من الاجتماعات طويلة و عقيمة ( عدم القدرة على اتخاذ القرار).					
14	تخلي القائد عن مهامه الرئيسية يتسبب في خلق النزاعات داخل التنظيم.					

الجزء الثالث: جودة التعليم العالي.

الرقم	البند	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
15	ترى بأن هناك دافعية واستعداد من طرف الطلبة للتعلم.					
16	هناك التزام من طرف الطالب فيما يخص الحضور و القيام بالواجبات (الأعمال البحثية الموكلة إليه).					
17	ترى بأن هناك تناسب ما بين عدد الطلبة و هيئة التدريس.					
18	ترى بأن سلوكيات و معاملات الطالب مع أستاذه تأخذ الطابع الرسمي.					
19	ترى بأن هناك ضرورة لإقامة دورات تكوينية متخصصة و ذات طابع وصاني بحضور إلزامي لجميع أساتذة الاختصاص الواحد.					
20	هناك إلزام من طرف جامعتك بنشر المقالات و البحوث العلمية في مجال التخصص.					
21	تعتقد بأن المناهج التعليمية غير المكتوبة (الموثقة) بدقة سلبية ترهق كاهل الأستاذ الجامعي.					
22	تتلقى متابعة بعد عودتك من الدورة التكوينية بتقديم تقارير دقيقة و مفصلة للجهات المعنية.					
23	تتمتع إدارة الجامعة برؤية واضحة الأهداف(ذات أهداف قابلة للتحقيق).					
24	تعمل إدارة الجامعة على زرع ثقافة الجودة من خلال العمل التشاركي وتعزيز المبادرة لدى العاملين.					
25	تؤمن إدارة الجامعة بضرورة مشاركة					

					العاملين في اتخاذ القرارات وتحمل نتائجها.
					26 يوجد التزام كامل من قبل جميع العاملين بفلسفة الجودة الشاملة في الكلية التي أنتمي إليها.
					27 يوجد بالجامعة قاعات تدريس ومدرجات كافية و مجهزة.
					28 توفر الجامعة مخابر بحث علمي مجهزة بوسائل تواكب تطورات العصر.
					29 توفر المكتبة الجامعية خدمات وتجهيزات معاصرة (خدمات قاعدة معلومات، التعليم الإلكتروني...).
					30 تكون عملية الاتصال في جامعتي بصورة رسمية و مكتوبة.
					31 ترى أن اللوائح التنظيمية تشكل عائقا أمام نشاطك بالجامعة.
					32 تعمل الجامعة على وضع لوائح مرنة لتواكب التغيرات الحاصلة.
					33 تعمل الجامعة على تحديد المهام وفق لائحة تنظيمية ضمانا للسير الحسن و المستمر للجودة في التعليم الجامعي.

الملحق رقم (3) يوضح نتائج الدراسة  
باستخدام البرنامج الإحصائي

**SPSS**

FREQUENCIES VARIABLES=sex Niveaufonctionnel ancienneté  
/ORDER=ANALYSIS.

## Effectifs

### Remarques

Résultat obtenu	13-FEB-2016 10:58:08	
Commentaires		
Entrée	Données	D:\spss \.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	171
Gestion des valeurs manquantes	Définition des valeurs manquantes	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations prises en compte	Les statistiques sont basées sur toutes les observations dotées de données valides
Syntaxe	FREQUENCIES VARIABLES=sex Niveaufonctionnel ancienneté /ORDER=ANALYSIS.	
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,01

[Ensemble\_de\_données1] D:\spss ملفات\براج.sav

### Statistiques

		sex	Niveaufonctionnel	ancienneté
N	Valide	170	170	170
	Manquante	1	1	1

## Tableau de fréquences

### sex

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	masculin	77	45,0	45,3	45,3
	féminin	93	54,4	54,7	100,0
	Total	170	99,4	100,0	
Manquante	Système manquant	1	,6		
Total		171	100,0		

### Niveaufonctionnel

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	maitre Assistant	80	46,8	47,1	47,1
	conférencier	72	42,1	42,4	89,4
	professeur	18	10,5	10,6	100,0
	Total	170	99,4	100,0	
Manquante	Système manquant	1	,6		
Total		171	100,0		

### ancienneté

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Moins que 5	96	56,1	56,5	56,5
	entre 5 a10	47	27,5	27,6	84,1
	Supérieure à 10	27	15,8	15,9	100,0
	Total	170	99,4	100,0	
Manquante	Système manquant	1	,6		
Total		171	100,0		

DESCRIPTIVES VARIABLES=sex Niveaufonctionnel ancienneté  
/STATISTICS=MEAN STDDEV.

### Remarques

Résultat obtenu	13-FEB-2016 11:11:22	
Commentaires		
Entrée	Données	D:\spss \.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	171
Gestion des valeurs manquantes	Définition des valeurs manquantes	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations prises en compte	Toutes les données non manquantes sont utilisées.
Syntaxe	DESCRIPTIVES VARIABLES=sex Niveaufonctionnel ancienneté /STATISTICS=MEAN STDDEV.	
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,03

DESCRIPTIVES VARIABLES=Democraticleadership Autocraticleadership chaoticleadership totalscor  
/STATISTICS=MEAN STDDEV.

## Descriptives

### Remarques

Résultat obtenu		13-FEB-2016 11:12:42
Commentaires		
Entrée	Données	D:\spss \.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	171
Gestion des valeurs manquantes	Définition des valeurs manquantes	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations prises en compte	Toutes les données non manquantes sont utilisées.
Syntaxe		DESCRIPTIVES VARIABLES=Democraticleadership Autocraticleadership chaoticleadership totalscoreforleadership /STATISTICS=MEAN STDDEV.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,00

[Ensemble\_de\_données1] D:\spss ملفات\برابع.sav

### Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
Democraticleadership	170	18,59	4,408
Autocraticleadership	170	13,19	3,960
chaoticleadership	170	12,09	2,444
totalscoreforleadership	170	47,74	9,728
N valide (listwise)	170		

DESCRIPTIVES VARIABLES=Studentquality qualityoftheteachingstaff qualityoftheuniversityadmini  
/STATISTICS=MEAN STDDEV.

## Descriptives



### Remarques

Résultat obtenu	13-FEB-2016 11:14:23	
Commentaires		
Entrée	Données	D:\spss \.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	171
Gestion des valeurs manquantes	Définition des valeurs manquantes	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations prises en compte	Toutes les données non manquantes sont utilisées.
Syntaxe	DESCRIPTIVES VARIABLES=Studentquality qualityoftheteachingstaff qualityoftheuniversityadministration qualityofscientificfacilities Qualitysystemsandregulations totalscoreforquality /STATISTICS=MEAN STDDEV.	
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,00

[Ensemble\_de\_données1] D:\spss ملفات\براجح.sav

### Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
Studentquality	170	6,72	3,843
qualityoftheteachingstaff	170	9,19	6,275
qualityoftheuniversityadministration	170	12,11	6,218
qualityofscientificfacilities	170	12,31	2,095
Qualitysystemsandregulations	170	7,27	4,112
totalscoreforquality	170	79,46	9,400
N valide (listwise)	170		

### Remarques

Résultat obtenu		13-FEB-2016 11:15:28
Commentaires		
Entrée	Données	D:\spss \.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	171
Traitement des valeurs manquantes	Définition de manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations prises en compte	Les statistiques de chaque analyse sont basées sur les observations ne comportant aucune donnée manquante ou hors intervalle pour aucune variable de l'analyse.
Syntaxe		<pre>T-TEST   /TESTVAL=0   /MISSING=ANALYSIS  /VARIABLES=totalscoreforleadershi p totalscoreforquality   /CRITERIA=CI(.95).</pre>
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,08

### Remarques

Résultat obtenu		13-FEB-2016 11:18:09
Commentaires		
Entrée	Données	D:\spss \.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	171
Traitement des valeurs manquantes	Définition de manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations prises en compte	Les statistiques de chaque analyse sont basées sur les observations ne comportant aucune donnée manquante ou hors intervalle pour aucune variable de l'analyse.
Syntaxe		<pre>T-TEST GROUPS=totalscoreforquality(1 2) /MISSING=ANALYSIS  /VARIABLES=totalscoreforleadershi p /CRITERIA=CI(.95).</pre>
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,05

### Remarques

Résultat obtenu		13-FEB-2016 11:24:41
Commentaires		
Entrée	Données	D:\spss \.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	171
Traitement des valeurs manquantes	Définition des manquantes	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur pour les variables dépendantes sont traitées comme manquantes.
	Observations prises en compte	Les statistiques sont basées sur des observations sans valeurs manquantes pour aucune des variables ni aucun des facteurs pris en compte.
Syntaxe		<pre> EXAMINE VARIABLES=totalscoreforleadership totalscoreforquality /PLOT BOXPLOT STEMLEAF NPLOT /COMPARE GROUPS /STATISTICS DESCRIPTIVES /CINTERVAL 95 /MISSING LISTWISE /NOTOTAL. </pre>
Ressources	Temps de processeur	00:00:03,37
	Temps écoulé	00:00:03,65

#### CORRELATIONS

```

/VARIABLES=totalscoreforleadership totalscoreforquality
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/STATISTICS DESCRIPTIVES
/MISSING=PAIRWISE.

```

## Corrélations

### Remarques

Résultat obtenu	13-FEB-2016 11:31:23	
Commentaires		
Entrée	Données	D:\spss \.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	171
Traitement valeurs manquantes	Définition de manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques pour chaque paire de variables sont basées sur toutes les observations comportant des données valides pour cette paire.
Syntaxe	CORRELATIONS	
	/VARIABLES=totalscoreforleadership totalscoreforquality /PRINT=TWOTAIL NOSIG /STATISTICS DESCRIPTIVES /MISSING=PAIRWISE.	
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02
	Temps écoulé	00:00:00,03

[Ensemble\_de\_données1] D:\spss ملفات\برابح.sav

#### Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart-type	N
totalscoreforleadership	47,74	9,728	170
totalscoreforquality	79,46	9,400	170

#### Corrélations

		totalscoreforleadership	totalscoreforquality
totalscoreforleadership	Corrélation de Pearson	1	,567**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	170	170
totalscoreforquality	Corrélation de Pearson	,567**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	170	170

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

### Remarques

Résultat obtenu		13-FEB-2016 12:25:24
Commentaires		
Entrée	Données	D:\spss \.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	171
Traitement des valeurs manquantes	Définition de manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations prises en compte	Les statistiques de chaque analyse sont basées sur les observations ne comportant aucune donnée manquante ou hors intervalle pour aucune variable de l'analyse.
Syntaxe		<pre>T-TEST GROUPS=totalscoreforleadership(1 2) /MISSING=ANALYSIS /VARIABLES=sex /CRITERIA=CI(.95).</pre>
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02
	Temps écoulé	00:00:00,01

### Remarques

Résultat obtenu		13-FEB-2016 12:26:39
Commentaires		
Entrée	Données	D:\spss \.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	171
Traitement des valeurs manquantes	Définition de manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations prises en compte	Les statistiques de chaque analyse sont basées sur les observations ne comportant aucune donnée manquante ou hors intervalle pour aucune variable de l'analyse.
Syntaxe		<pre>T-TEST   /TESTVAL=0   /MISSING=ANALYSIS   /VARIABLES=sex   totalscoreforleadership   /CRITERIA=CI(.95).</pre>
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02
	Temps écoulé	00:00:00,01

## Test-t

### Remarques

Résultat obtenu		13-FEB-2016 12:58:17
Commentaires		
Entrée	Données	D:\spss \.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	171
Traitement des valeurs manquantes	Définition de manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations prises en compte	Les statistiques de chaque analyse sont basées sur les observations ne comportant aucune donnée manquante ou hors intervalle pour aucune variable de l'analyse.
Syntaxe		T-TEST GROUPS=sex(1 2) /MISSING=ANALYSIS  /VARIABLES=totalscoreforleadership /CRITERIA=CI(.95).
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,03
	Temps écoulé	00:00:00,03

[Ensemble\_de\_données1] D:\spss ملفات\برابح.sav

### Statistiques de groupe

		N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
totalscoreforleadership	sex masculin	77	47,61	9,916	1,130
	féminin	93	47,85	9,623	,998

### Test d'échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour ...
		F	Sig.	t
totalscoreforleadership	Hypothèse de variances égales	,084	,772	-,159
	Hypothèse de variances inégales			-,159



**Test d'échantillons indépendants**

		Test-t pour égalité des moyennes		
		ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne
totalscoreforleadership	Hypothèse de variances égales	168	,874	-,239
	Hypothèse de variances inégales	160,249	,874	-,239

**Test d'échantillons indépendants**

		Test-t pour égalité des moyennes		
		Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
			Inférieure	Supérieure
totalscoreforleadership	Hypothèse de variances égales	1,503	-3,207	2,729
	Hypothèse de variances inégales	1,508	-3,216	2,738

```
T-TEST GROUPS=sex(1 2)
/MISSING=ANALYSIS
/VARIABLES=Democraticleadership Autocraticleadership chaoticleadership totalscoreforleader
/CRITERIA=CI(.95).
```

**Test-t**

### Remarques

Résultat obtenu		13-FEB-2016 15:27:41
Commentaires		
Entrée	Données	D:\spss \.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	171
Traitement des valeurs manquantes	Définition de manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations prises en compte	Les statistiques de chaque analyse sont basées sur les observations ne comportant aucune donnée manquante ou hors intervalle pour aucune variable de l'analyse.
Syntaxe		T-TEST GROUPS=sex(1 2) /MISSING=ANALYSIS  /VARIABLES=Democraticleadership Autocraticleadership chaoticleadership totalscoreforleadership /CRITERIA=CI(.95).
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02
	Temps écoulé	00:00:00,05

[Ensemble\_de\_données1] D:\spss ملفات\براج.sav

### Statistiques de groupe

		N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
Democraticleadership	sex masculin	77	18,58	4,172	,475
	féminin	93	18,59	4,616	,479
Autocraticleadership	sex masculin	77	13,42	3,864	,440
	féminin	93	13,01	4,050	,420
chaoticleadership	sex masculin	77	12,09	2,778	,317
	féminin	93	12,09	2,145	,222
totalscoreforleadership	sex masculin	77	47,61	9,916	1,130
	féminin	93	47,85	9,623	,998

**Test d'échantillons indépendants**

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour ...
		F	Sig.	t
Democraticleadership	Hypothèse de variances égales	,420	,518	-,010
	Hypothèse de variances inégales			-,010
Autocraticleadership	Hypothèse de variances égales	,823	,366	,662
	Hypothèse de variances inégales			,665
chaoticleadership	Hypothèse de variances égales	3,106	,080	,013
	Hypothèse de variances inégales			,013
totalscoreforleadership	Hypothèse de variances égales	,084	,772	-,159
	Hypothèse de variances inégales			-,159

**Test d'échantillons indépendants**

		Test-t pour égalité des moyennes		
		ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne
Democraticleadership	Hypothèse de variances égales	168	,992	-,007
	Hypothèse de variances inégales	166,685	,992	-,007
Autocraticleadership	Hypothèse de variances égales	168	,509	,405
	Hypothèse de variances inégales	164,622	,507	,405
chaoticleadership	Hypothèse de variances égales	168	,990	,005
	Hypothèse de variances inégales	141,153	,990	,005
totalscoreforleadership	Hypothèse de variances égales	168	,874	-,239
	Hypothèse de variances inégales	160,249	,874	-,239

**Test d'échantillons indépendants**

		Test-t pour égalité des moyennes		
		Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
			Inférieure	Supérieure
Democraticleadership	Hypothèse de variances égales	,681	-1,352	1,338
	Hypothèse de variances inégaies	,675	-1,339	1,325
Autocraticleadership	Hypothèse de variances égales	,611	-,802	1,611
	Hypothèse de variances inégaies	,608	-,797	1,606
chaoticleadership	Hypothèse de variances égales	,378	-,741	,751
	Hypothèse de variances inégaies	,387	-,760	,770
totalscoreforleadership	Hypothèse de variances égales	1,503	-3,207	2,729
	Hypothèse de variances inégaies	1,508	-3,216	2,738

ONEWAY Democraticleadership Autocraticleadership chaoticleadership totalscoreforleadership B  
/MISSING ANALYSIS.

**A 1 facteur**

### Remarques

Résultat obtenu	13-FEB-2016 15:42:37	
Commentaires		
Entrée	Données	D:\spss \.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	171
Gestion des valeurs manquantes	Définition des valeurs manquantes	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations prises en compte	Les statistiques de chaque analyse sont basées sur des observations sans données manquantes pour aucune des variables de l'analyse.
Syntaxe	ONEWAY Democraticleadership Autocraticleadership chaoticleadership totalscoreforleadership BY Niveaufonctionnel /MISSING ANALYSIS.	
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,04

[Ensemble\_de\_données1] D:\spss ملفات\برابح.sav

### ANOVA à 1 facteur

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F
Democraticleadership	Inter-groupes	26,370	2	13,185	,676
	Intra-groupes	3256,807	167	19,502	
	Total	3283,176	169		
Autocraticleadership	Inter-groupes	8,518	2	4,259	,269
	Intra-groupes	2642,076	167	15,821	
	Total	2650,594	169		
chaoticleadership	Inter-groupes	2,345	2	1,172	,194
	Intra-groupes	1007,332	167	6,032	
	Total	1009,676	169		
totalscoreforleadership	Inter-groupes	178,173	2	89,086	,941
	Intra-groupes	15816,439	167	94,709	
	Total	15994,612	169		

**ANOVA à 1 facteur**

		Signification
Democraticleadership	Inter-groupes	,510
	Intra-groupes	
	Total	
Autocraticleadership	Inter-groupes	,764
	Intra-groupes	
	Total	
chaoticleadership	Inter-groupes	,824
	Intra-groupes	
	Total	
totalscoreforleadership	Inter-groupes	,392
	Intra-groupes	
	Total	

ONEWAY Democraticleadership Autocraticleadership chaoticleadership totalscoreforleadership B  
/MISSING ANALYSIS.

**A 1 facteur**

**Remarques**

Résultat obtenu		13-FEB-2016 15:43:04
Commentaires		
Entrée	Données	D:\spss \.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	171
Gestion des valeurs manquantes	Définition des valeurs manquantes	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations prises en compte	Les statistiques de chaque analyse sont basées sur des observations sans données manquantes pour aucune des variables de l'analyse.
Syntaxe		ONEWAY Democraticleadership Autocraticleadership chaoticleadership totalscoreforleadership BY ancienneté /MISSING ANALYSIS.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,01

**ANOVA à 1 facteur**

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F
Democraticleadership	Inter-groupes	133,576	2	66,788	3,541
	Intra-groupes	3149,600	167	18,860	
	Total	3283,176	169		
Autocraticleadership	Inter-groupes	181,489	2	90,745	6,138
	Intra-groupes	2469,105	167	14,785	
	Total	2650,594	169		
chaoticleadership	Inter-groupes	8,607	2	4,303	,718
	Intra-groupes	1001,070	167	5,994	
	Total	1009,676	169		
totalscoreforleadership	Inter-groupes	582,114	2	291,057	3,154
	Intra-groupes	15412,497	167	92,290	
	Total	15994,612	169		

**ANOVA à 1 facteur**

		Signification
Democraticleadership	Inter-groupes	,031
	Intra-groupes	
	Total	
Autocraticleadership	Inter-groupes	,003
	Intra-groupes	
	Total	
chaoticleadership	Inter-groupes	,489
	Intra-groupes	
	Total	
totalscoreforleadership	Inter-groupes	,045
	Intra-groupes	
	Total	

```
T-TEST GROUPS=sex(1 2)
/MISSING=ANALYSIS
/VARIABLES=Studentquality qualityoftheteachingstaff qualityoftheuniversityadministration q
/CRITERIA=CI(.95).
```

**Test-t**

### Remarques

Résultat obtenu	13-FEB-2016 15:48:02	
Commentaires		
Entrée	Données	D:\spss \.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	171
Traitement des valeurs manquantes	Définition de manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations prises en compte	Les statistiques de chaque analyse sont basées sur les observations ne comportant aucune donnée manquante ou hors intervalle pour aucune variable de l'analyse.
Syntaxe	<pre>T-TEST GROUPS=sex(1 2) /MISSING=ANALYSIS /VARIABLES=Studentquality qualityoftheteachingstaff qualityoftheuniversityadministration qualityofscientificfacilities Qualitysystemsandregulations totalscoreforquality /CRITERIA=CI(.95).</pre>	
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,01

[Ensemble\_de\_données1] D:\spss ملفات\براجح.sav

### Statistiques de groupe

	sex	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
Studentquality	masculin	77	6,22	3,401	,388
	féminin	93	7,13	4,147	,430
qualityoftheteachingstaff	masculin	77	9,55	6,417	,731
	féminin	93	8,90	6,175	,640
qualityoftheuniversityadministration	masculin	77	13,42	6,036	,688
	féminin	93	11,03	6,192	,642
qualityofscientificfacilities	masculin	77	12,29	2,356	,268
	féminin	93	12,32	1,866	,193
Qualitysystemsandregulations	masculin	77	7,03	3,818	,435
	féminin	93	7,47	4,350	,451
totalscoreforquality	masculin	77	79,95	9,867	1,124
	féminin	93	79,05	9,029	,936



Test d'échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour ...
		F	Sig.	t
Studentquality	Hypothèse de variances égales	4,107	,044	-1,540
	Hypothèse de variances inégales			-1,569
qualityoftheteachingstaff	Hypothèse de variances égales	1,693	,195	,663
	Hypothèse de variances inégales			,661
qualityoftheuniversityadministration	Hypothèse de variances égales	1,669	,198	2,527
	Hypothèse de variances inégales			2,533
qualityofscientificfacilities	Hypothèse de variances égales	3,150	,078	-,114
	Hypothèse de variances inégales			-,111
Qualitysystemsandregulations	Hypothèse de variances égales	2,260	,135	-,705
	Hypothèse de variances inégales			-,713
totalscoreforquality	Hypothèse de variances égales	,656	,419	,616
	Hypothèse de variances inégales			,611

**Test d'échantillons indépendants**

		Test-t pour égalité des moyennes		
		ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne
Studentquality	Hypothèse de variances égales	168	,125	-,908
	Hypothèse de variances inégales	167,988	,119	-,908
qualityoftheteachingstaff	Hypothèse de variances égales	168	,508	,642
	Hypothèse de variances inégales	159,681	,510	,642
qualityoftheuniversityadmi nistration	Hypothèse de variances égales	168	,012	2,383
	Hypothèse de variances inégales	163,559	,012	2,383
qualityofscientificfacilities	Hypothèse de variances égales	168	,909	-,037
	Hypothèse de variances inégales	143,487	,911	-,037
Qualitysystemsandregulati ons	Hypothèse de variances égales	168	,482	-,447
	Hypothèse de variances inégales	167,409	,477	-,447
totalscoreforquality	Hypothèse de variances égales	168	,539	,894
	Hypothèse de variances inégales	155,978	,542	,894

### Test d'échantillons indépendants

		Test-t pour égalité des moyennes	
		Différence écart-type	Intervalle de confiance 95%
			Inférieure
Studentquality	Hypothèse de variances égales	,590	-2,073
	Hypothèse de variances inégales	,579	-2,051
qualityoftheteachingstaff	Hypothèse de variances égales	,968	-1,270
	Hypothèse de variances inégales	,972	-1,277
qualityoftheuniversityadministration	Hypothèse de variances égales	,943	,521
	Hypothèse de variances inégales	,941	,525
qualityofscientificfacilities	Hypothèse de variances égales	,324	-,676
	Hypothèse de variances inégales	,331	-,691
Qualitysystemsandregulations	Hypothèse de variances égales	,635	-1,700
	Hypothèse de variances inégales	,627	-1,685
totalscoreforquality	Hypothèse de variances égales	1,451	-1,970
	Hypothèse de variances inégales	1,463	-1,996

### Test d'échantillons indépendants

		Test-t pour égalité des ...
		Intervalle de confiance 95% ...
		Supérieure
Studentquality	Hypothèse de variances égales	,256
	Hypothèse de variances inégales	,235
qualityoftheteachingstaff	Hypothèse de variances égales	2,554
	Hypothèse de variances inégales	2,562
qualityoftheuniversityadmi nistration	Hypothèse de variances égales	4,245
	Hypothèse de variances inégales	4,241
qualityofscientificfacilities	Hypothèse de variances égales	,602
	Hypothèse de variances inégales	,617
Qualitysystemsandregulati ons	Hypothèse de variances égales	,805
	Hypothèse de variances inégales	,790
totalscoreforquality	Hypothèse de variances égales	3,759
	Hypothèse de variances inégales	3,785

ONEWAY Democraticleadership Autocraticleadership chaoticleadership totalscoreforleadership B  
/MISSING ANALYSIS.

## A 1 facteur

ONEWAY Studentquality qualityoftheteachingstaff qualityoftheuniversityadministration  
 qualityofscientificfacilities Qualitysystemsandregulations totalscoreforquality BY Niveaufonctionnel

/MISSING ANALYSIS.

## A 1 facteur

ANOVA à 1 facteur

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Studentquality	Inter-groupes	66,322	2	33,161	3,583	,030
	Intra-groupes	1545,772	167	9,256		
	Total	1612,094	169			
qualityoftheteachingstaff	Inter-groupes	4,236	2	2,118	1,712	,184
	Intra-groupes	206,640	167	1,237		
	Total	210,876	169			
qualityoftheuniversityadminist ration	Inter-groupes	1,278	2	,639	,123	,885
	Intra-groupes	868,869	167	5,203		
	Total	870,147	169			
qualityofscientificfacilities	Inter-groupes	,151	2	,076	,006	,994
	Intra-groupes	2139,943	167	12,814		
	Total	2140,094	169			
Qualitysystemsandregulation s	Inter-groupes	,900	2	,450	,181	,834
	Intra-groupes	415,006	167	2,485		
	Total	415,906	169			
totalscoreforquality	Inter-groupes	32,922	2	16,461	,311	,733
	Intra-groupes	8833,925	167	52,898		
	Total	8866,847	169			

ONEWAY Studentquality qualityoftheteachingstaff qualityoftheuniversityadministration  
 qualityofscientificfacilities Qualitysystemsandregulations totalscoreforquality BY ancienneté

/MISSING ANALYSIS.

## A 1 facteur

## ANOVA à 1 facteur

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Studentquality	Inter-groupes	3,372	2	1,686	,175	,840
	Intra-groupes	1608,722	167	9,633		
	Total	1612,094	169			
qualityoftheteachingstaff	Inter-groupes	5,686	2	2,843	2,314	,102
	Intra-groupes	205,191	167	1,229		
	Total	210,876	169			
qualityoftheuniversityadministration	Inter-groupes	9,573	2	4,786	,929	,397
	Intra-groupes	860,574	167	5,153		
	Total	870,147	169			
qualityofscientificfacilities	Inter-groupes	7,337	2	3,668	,287	,751
	Intra-groupes	2132,757	167	12,771		
	Total	2140,094	169			
Qualitysystemsandregulations	Inter-groupes	1,991	2	,995	,402	,670
	Intra-groupes	413,915	167	2,479		
	Total	415,906	169			
totalscoreforquality	Inter-groupes	1475,684	2	737,842	16,671	,060
	Intra-groupes	7391,163	167	44,258		
	Total	8866,847	169			

```

CORRELATIONS
/VARIABLES=x1 x2 x3 x4 x5 democrat
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

```

## Corrélations

Remarques		
Résultat obtenu		01-mai-2016 00:30:35
Commentaires		
Entrée	Données	E:\منكرة بن رابح للطبع\spss اسمية\istitla3ia-fatima.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	41
Traitement valeurs manquantes	Définition de manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques pour chaque paire de variables sont basées sur toutes les observations comportant des données valides pour cette paire.
Syntaxe		CORRELATIONS /VARIABLES=x1 x2 x3 x4 x5 democrat /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Ressources	Temps de processeur	00 00:00:00,031
	Temps écoulé	00 00:00:00,152

[Ensemble\_de\_données1] E:\منكرة بن رابح للطبع\spss اسمية\istitla3ia-fatima.sav

**Corrélations**

		x1	x2	x3	x4
x1	Corrélation de Pearson	1	,622**	,514**	,175
	Sig. (bilatérale)		,000	,001	,281
	N	40	40	40	40
x2	Corrélation de Pearson	,622**	1	,573**	,166
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,307
	N	40	40	40	40
x3	Corrélation de Pearson	,514**	,573**	1	,278
	Sig. (bilatérale)	,001	,000		,082
	N	40	40	40	40
x4	Corrélation de Pearson	,175	,166	,278	1
	Sig. (bilatérale)	,281	,307	,082	
	N	40	40	40	40
x5	Corrélation de Pearson	,393*	,482**	,356*	,597**
	Sig. (bilatérale)	,012	,002	,024	,000
	N	40	40	40	40
democrat	Corrélation de Pearson	,755**	,791**	,793**	,579**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000
	N	40	40	40	40

**Corrélations**

		x5	democrat
x1	Corrélation de Pearson	,393*	,755**
	Sig. (bilatérale)	,012	,000
	N	40	40
x2	Corrélation de Pearson	,482**	,791**
	Sig. (bilatérale)	,002	,000
	N	40	40
x3	Corrélation de Pearson	,356*	,793**
	Sig. (bilatérale)	,024	,000
	N	40	40
x4	Corrélation de Pearson	,597**	,579**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	40	40
x5	Corrélation de Pearson	1	,713**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	40	40
democrat	Corrélation de Pearson	,713**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	



### Corrélations

		x5	democrat
x1	Corrélation de Pearson	,393*	,755**
	Sig. (bilatérale)	,012	,000
	N	40	40
x2	Corrélation de Pearson	,482**	,791**
	Sig. (bilatérale)	,002	,000
	N	40	40
x3	Corrélation de Pearson	,356*	,793**
	Sig. (bilatérale)	,024	,000
	N	40	40
x4	Corrélation de Pearson	,597**	,579**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	40	40
x5	Corrélation de Pearson	1	,713**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	40	40
democrat	Corrélation de Pearson	,713**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	40	40

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

```
NONPAR CORR
/VARIABLES=x1 x2 x3 x4 x5 democrat
/PRINT=SPEARMAN TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.
```

### Corrélations non paramétriques

### Remarques

Résultat obtenu		01-mai-2016 00:30:36
Commentaires		
Entrée	Données	E:\مذكرة بن رابح للطبع\spss سمية\istitla3ia-fatima.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	41
Traitement de valeur manquante	Définition de manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques pour chaque paire de variables sont basées sur toutes les observations comportant des données valides pour cette paire.
Syntaxe		NONPAR CORR /VARIABLES=x1 x2 x3 x4 x5 democrat /PRINT=SPEARMAN TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Ressources	Temps de processeur	00 00:00:00,016
	Temps écoulé	00 00:00:00,011
	Nombre d'observations autorisé	92521 observations <sup>a</sup>

a. Basée sur la disponibilité de la mémoire de l'espace de travail

[Ensemble\_de\_données1] E:\مذكرة بن رابح للطبع\spss سمية\istitla3ia-fatima.sav

### Corrélations

			x1	x2	x3
Rho de Spearman	x1	Coefficient de corrélation	1,000	,529**	,522**
		Sig. (bilatérale)	.	,000	,001
		N	40	40	40
	x2	Coefficient de corrélation	,529**	1,000	,488**
		Sig. (bilatérale)	,000	.	,001
		N	40	40	40
	x3	Coefficient de corrélation	,522**	,488**	1,000
		Sig. (bilatérale)	,001	,001	.
		N	40	40	40
	x4	Coefficient de corrélation	,300	,139	,303
		Sig. (bilatérale)	,060	,391	,057
		N	40	40	40
	x5	Coefficient de corrélation	,433**	,387*	,278
		Sig. (bilatérale)	,005	,014	,082
		N	40	40	40
democrat	Coefficient de corrélation	,749**	,658**	,702**	
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	40	40	40	

### Corrélations

			x4	x5	democrat
Rho de Spearman	x1	Coefficient de corrélation	,300	,433**	,749**
		Sig. (bilatérale)	,060	,005	,000
		N	40	40	40
	x2	Coefficient de corrélation	,139	,387*	,658**
		Sig. (bilatérale)	,391	,014	,000
		N	40	40	40
	x3	Coefficient de corrélation	,303	,278	,702**
		Sig. (bilatérale)	,057	,082	,000
		N	40	40	40
	x4	Coefficient de corrélation	1,000	,603**	,646**
		Sig. (bilatérale)	.	,000	,000
		N	40	40	40
	x5	Coefficient de corrélation	,603**	1,000	,636**
		Sig. (bilatérale)	,000	.	,000
		N	40	40	40

democrat	Coefficient de corrélation	,646**	,636**	1,000
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	.
	N	40	40	40

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

#### CORRELATIONS

```

/VARIABLES=x6 x7 x8 x9 x10 autocrat
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

```

## Corrélations

Remarques		
Résultat obtenu		01-mai-2016 00:31:10
Commentaires		
Entrée	Données	E:\منذكرة بن رابع للطبع\spss اسمية\istitla3ia-fatima.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	41
Traitement valeurs manquantes	Définition de manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques pour chaque paire de variables sont basées sur toutes les observations comportant des données valides pour cette paire.

Syntaxe		CORRELATIONS /VARIABLES=x6 x7 x8 x9 x10 autocrat /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Ressources	Temps de processeur	00 00:00:00,016
	Temps écoulé	00 00:00:00,014

[Ensemble\_de\_données1] E:\مذكرة بن راجح للطبع\spss اسمية\istitla3ia-fatima.sav

### Corrélations

		x6	x7	x8	x9
x6	Corrélation de Pearson	1	,563**	,485**	,558**
	Sig. (bilatérale)		,000	,002	,000
	N	40	40	40	40
x7	Corrélation de Pearson	,563**	1	,691**	,391*
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,013
	N	40	40	40	40
x8	Corrélation de Pearson	,485**	,691**	1	,356*
	Sig. (bilatérale)	,002	,000		,024
	N	40	40	40	40
x9	Corrélation de Pearson	,558**	,391*	,356*	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,013	,024	
	N	40	40	40	40
x10	Corrélation de Pearson	,424**	,501**	,352*	,535**
	Sig. (bilatérale)	,006	,001	,026	,000
	N	40	40	40	40
autocrat	Corrélation de Pearson	,794**	,806**	,717**	,767**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000
	N	40	40	40	40

		x10	autocrat
x6	Corrélation de Pearson	,424**	,794**
	Sig. (bilatérale)	,006	,000
	N	40	40
x7	Corrélation de Pearson	,501**	,806**
	Sig. (bilatérale)	,001	,000
	N	40	40
x8	Corrélation de Pearson	,352*	,717**
	Sig. (bilatérale)	,026	,000
	N	40	40
x9	Corrélation de Pearson	,535**	,767**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	40	40
x10	Corrélation de Pearson	1	,745**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	40	40
autocrat	Corrélation de Pearson	,745**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	40	40

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

```
NONPAR CORR
/VARIABLES=x6 x7 x8 x9 x10 autocrat
/PRINT=SPEARMAN TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.
```

## Corrélations non paramétriques

### Remarques

Résultat obtenu		01-mai-2016 00:31:10
Commentaires		
Entrée	Données	E:\منكرة بن رابع للطبع\spss استيتلا3يا-fatima.sav

	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1	
	Filter	<aucune>	
	Poids	<aucune>	
	Scinder fichier	<aucune>	
	N de lignes dans le fichier de travail		41
Traitement de valeur manquante	Définition de manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.	
	Observations utilisées	Les statistiques pour chaque paire de variables sont basées sur toutes les observations comportant des données valides pour cette paire.	
Syntaxe		NONPAR CORR /VARIABLES=x6 x7 x8 x9 x10 autocrat /PRINT=SPEARMAN TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.	
Ressources	Temps de processeur		00 00:00:00,000
	Temps écoulé		00 00:00:00,009
	Nombre d'observations autorisé		92521 observations <sup>a</sup>

a. Basée sur la disponibilité de la mémoire de l'espace de travail

[Ensemble\_de\_données1] E:\مذكرة بن راجح للطبع\spss اسمية\istitla3ia-fatima.sav

### Corrélations

			x6	x7	x8
Rho de Spearman	x6	Coefficient de corrélation	1,000	,535**	,587**
		Sig. (bilatérale)	.	,000	,000
		N	40	40	40
	x7	Coefficient de corrélation	,535**	1,000	,563**
		Sig. (bilatérale)	,000	.	,000
		N	40	40	40

x8	Coefficient de corrélation	,587**	,563**	1,000
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	.
	N	40	40	40
x9	Coefficient de corrélation	,543**	,369*	,409**
	Sig. (bilatérale)	,000	,019	,009
	N	40	40	40
x10	Coefficient de corrélation	,388*	,459**	,324*
	Sig. (bilatérale)	,013	,003	,041
	N	40	40	40
autocrat	Coefficient de corrélation	,776**	,734**	,687**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	40	40	40

### Corrélations

			x9	x10	autocrat
Rho de Spearman	x6	Coefficient de corrélation	,543**	,388*	,776**
		Sig. (bilatérale)	,000	,013	,000
		N	40	40	40
	x7	Coefficient de corrélation	,369*	,459**	,734**
		Sig. (bilatérale)	,019	,003	,000
		N	40	40	40
	x8	Coefficient de corrélation	,409**	,324*	,687**
		Sig. (bilatérale)	,009	,041	,000
		N	40	40	40
	x9	Coefficient de corrélation	1,000	,531**	,766**
		Sig. (bilatérale)	.	,000	,000
		N	40	40	40
	x10	Coefficient de corrélation	,531**	1,000	,741**
		Sig. (bilatérale)	,000	.	,000
		N	40	40	40
	autocrat	Coefficient de corrélation	,766**	,741**	1,000
		Sig. (bilatérale)	,000	,000	.
		N	40	40	40

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).



```

/VARIABLES=x11 x12 x13 x14 fawdawi
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

```

## Corrélations

Remarques		
Résultat obtenu		01-mai-2016 00:31:31
Commentaires		
Entrée	Données	E:\منكرة بن رابح للطبع\spss
		اسمية\istitla3ia-fatima.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	41
Traitement valeurs manquantes	Définition de manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques pour chaque paire de variables sont basées sur toutes les observations comportant des données valides pour cette paire.
Syntaxe		CORRELATIONS /VARIABLES=x11 x12 x13 x14 fawdawi /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Ressources	Temps de processeur	00 00:00:00,000
	Temps écoulé	00 00:00:00,010

[Ensemble\_de\_données1] E:\منكرة بن رابح للطبع\spss اسمية\istitla3ia-fatima.sav

### Corrélations

		x11	x12	x13	x14	fawdawi
x11	Corrélation de Pearson	1	-,361 <sup>*</sup>	,008	,186	,549 <sup>**</sup>
	Sig. (bilatérale)		,022	,963	,250	,000
	N	40	40	40	40	40
x12	Corrélation de Pearson	-,361 <sup>*</sup>	1	,163	-,348 <sup>*</sup>	,298 <sup>*</sup>
	Sig. (bilatérale)	,022		,314	,028	,042
	N	40	40	40	40	40
x13	Corrélation de Pearson	,008	,163	1	-,253	,594 <sup>**</sup>
	Sig. (bilatérale)	,963	,314		,116	,000
	N	40	40	40	40	40
x14	Corrélation de Pearson	,186	,348 <sup>*</sup>	,253	1	,307 <sup>**</sup>
	Sig. (bilatérale)	,250	,028	,116		,007
	N	40	40	40	40	40
fawdawi	Corrélation de Pearson	,549 <sup>**</sup>	,298	,594 <sup>**</sup>	,307	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,042	,000	,007	
	N	40	40	40	40	40

\*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

\*\*.. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

NONPAR CORR

/VARIABLES=x11 x12 x13 x14 fawdawi

/PRINT=SPEARMAN TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

### Corrélations non paramétriques

#### Remarques

Résultat obtenu		01-mai-2016 00:31:31
Commentaires		
Entrée	Données	E:\منكرة بن رابح للطبع\spss
		اسمية\istitla3ia-fatima.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>

	Scinder fichier	<aucune>	
	N de lignes dans le fichier de travail		41
Traitement de valeur manquante	Définition de manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.	
	Observations utilisées	Les statistiques pour chaque paire de variables sont basées sur toutes les observations comportant des données valides pour cette paire.	
Syntaxe		NONPAR CORR /VARIABLES=x11 x12 x13 x14 fawdawi /PRINT=SPEARMAN TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.	
Ressources	Temps de processeur		00 00:00:00,015
	Temps écoulé		00 00:00:00,006
	Nombre d'observations autorisé		104857 observations <sup>a</sup>

a. Basée sur la disponibilité de la mémoire de l'espace de travail

[Ensemble\_de\_données1] E:\مذكرة بن راجح للطبع\spss اسمية\istitla3ia-fatima.sav

### Corrélations

			x11	x12	x13
Rho de Spearman	x11	Coefficient de corrélation	1,000	-,350*	,035
		Sig. (bilatérale)	.	,027	,828
		N	40	40	40
	x12	Coefficient de corrélation	-,350*	1,000	,182
		Sig. (bilatérale)	,027	.	,262
		N	40	40	40
	x13	Coefficient de corrélation	,035	,182	1,000
		Sig. (bilatérale)	,828	,262	.
		N	40	40	40
	x14	Coefficient de corrélation	,268	-,408**	-,228

	Sig. (bilatérale)	,095	,009	,157
	N	40	40	40
fawdawi	Coefficient de corrélation	,535**	,263	,620**
	Sig. (bilatérale)	,000	,102	,000
	N	40	40	40

### Corrélations

			x14	fawdawi
Rho de Spearman	x11	Coefficient de corrélation	,268	,535**
		Sig. (bilatérale)	,095	,000
		N	40	40
	x12	Coefficient de corrélation	-,408**	,263
		Sig. (bilatérale)	,009	,102
		N	40	40
	x13	Coefficient de corrélation	-,228	,620**
		Sig. (bilatérale)	,157	,000
		N	40	40
	x14	Coefficient de corrélation	1,000	,209
		Sig. (bilatérale)	.	,195
		N	40	40
fawdawi		Coefficient de corrélation	,209	1,000
		Sig. (bilatérale)	,195	.
		N	40	40

\*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

\*\*.. La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

```

CORRELATIONS
/VARIABLES=democrat autocrat fawdawi kiyada
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

```

### Corrélations

### Remarques

Résultat obtenu Commentaires Entrée	01-mai-2016 00:34:27  E:\مذكرة بن راجح للطبع\spss اسمية\istitla3ia-fatima.sav Ensemble de données actif Ensemble_de_données1 Filtrer <aucune> Poids <aucune> Scinder fichier <aucune> N de lignes dans le fichier de travail 41 Définition de manquante Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes. Observations utilisées Les statistiques pour chaque paire de variables sont basées sur toutes les observations comportant des données valides pour cette paire. CORRELATIONS /VARIABLES=democrat autocrat fawdawi kiyada /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Traitement valeurs manquantes  Syntaxe	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes. Les statistiques pour chaque paire de variables sont basées sur toutes les observations comportant des données valides pour cette paire. CORRELATIONS /VARIABLES=democrat autocrat fawdawi kiyada /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Ressources	Temps de processeur 00 00:00:00,016 Temps écoulé 00 00:00:00,011

[Ensemble\_de\_données1] E:\مذكرة بن راجح للطبع\spss اسمية\istitla3ia-fatima.sav

### Corrélations

		democrat	autocrat	fawdawi	kiyada
democrat	Corrélation de Pearson	1	,692**	,368*	,886**
	Sig. (bilatérale)		,000	,020	,000
	N	40	40	40	40
autocrat	Corrélation de Pearson	,692**	1	,317*	,905**
	Sig. (bilatérale)	,000		,046	,000
	N	40	40	40	40
fawdawi	Corrélation de Pearson	,368*	,317*	1	,572**
	Sig. (bilatérale)	,020	,046		,000

	N	40	40	40	40
kiyada	Corrélation de Pearson	,886**	,905**	,572**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	40	40	40	40

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

NONPAR CORR

```
/VARIABLES=democrat autocrat fawdawi kiyada
/PRINT=SPEARMAN TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.
```

## Corrélations non paramétriques

### Remarques

Résultat obtenu	01-mai-2016 00:34:27	
Commentaires		
Entrée	Données	E:\منكرة بن رابع للطبع\spss اسمية\istitla3ia-fatima.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	41
Traitement de valeur manquante	Définition de manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques pour chaque paire de variables sont basées sur toutes les observations comportant des données valides pour cette paire.

Syntaxe	NONPAR CORR /VARIABLES=democrat autocrat fawdawi kiyada /PRINT=SPEARMAN TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.	
Ressources	Temps de processeur	00 00:00:00,000
	Temps écoulé	00 00:00:00,005
	Nombre d'observations autorisé	120989 observations <sup>a</sup>

a. Basée sur la disponibilité de la mémoire de l'espace de travail

[Ensemble\_de\_données1] E:\مذكرة بن راجح للطبع\spss اسمية\istitla3ia-fatima.sav

#### Corrélations

			democrat	autocrat	fawdawi
Rho de Spearman	democrat	Coefficient de corrélation	1,000	,558**	,470**
		Sig. (bilatérale)	.	,000	,002
		N	40	40	40
	autocrat	Coefficient de corrélation	,558**	1,000	,262
		Sig. (bilatérale)	,000	.	,103
		N	40	40	40
	fawdawi	Coefficient de corrélation	,470**	,262	1,000
		Sig. (bilatérale)	,002	,103	.
		N	40	40	40
	kiyada	Coefficient de corrélation	,793**	,883**	,565**
		Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
		N	40	40	40

#### Corrélations

			kiyada
Rho de Spearman	democrat	Coefficient de corrélation	,793**
		Sig. (bilatérale)	,000
		N	40
	autocrat	Coefficient de corrélation	,883**
		Sig. (bilatérale)	,000

	N	40
fawdawi	Coefficient de corrélation	,565**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	40
kiyada	Coefficient de corrélation	1,000
	Sig. (bilatérale)	.
	N	40

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

#### CORRELATIONS

```

/VARIABLES=x15 x16 x17 x18 taleb
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

```

## Corrélations

Remarques		
Résultat obtenu		01-mai-2016 00:42:21
Commentaires		
Entrée	Données	E:\منكرة بن رايح للطبع\spss اسمية\istitla3ia-fatima.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	41
Traitement valeurs manquantes	Définition de manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques pour chaque paire de variables sont basées sur toutes les observations comportant des données valides pour cette paire.



Syntaxe	CORRELATIONS		
	/VARIABLES=x15 x16 x17 x18 taleb		
	/PRINT=TWOTAIL NOSIG		
	/MISSING=PAIRWISE.		
Ressources	Temps de processeur	00 00:00:00,016	
	Temps écoulé	00 00:00:00,012	

[Ensemble\_de\_données1] E:\مذكرة بن رابع للطبع\spss اسمية\istitla3ia-fatima.sav

### Corrélations

		x15	x16	x17	x18	taleb
x15	Corrélation de Pearson	1	,496**	,542**	,371*	,774**
	Sig. (bilatérale)		,001	,000	,018	,000
	N	40	40	40	40	40
x16	Corrélation de Pearson	,496**	1	,544**	,324*	,823**
	Sig. (bilatérale)	,001		,000	,042	,000
	N	40	40	40	40	40
x17	Corrélation de Pearson	,542**	,544**	1	,328*	,793**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,039	,000
	N	40	40	40	40	40
x18	Corrélation de Pearson	,371*	,324*	,328*	1	,636**
	Sig. (bilatérale)	,018	,042	,039		,000
	N	40	40	40	40	40
taleb	Corrélation de Pearson	,774**	,823**	,793**	,636**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	40	40	40	40	40

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

NONPAR CORR

/VARIABLES=x15 x16 x17 x18 taleb

/PRINT=SPEARMAN TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

## Corrélations non paramétriques

### Remarques

Résultat obtenu	01-mai-2016 00:42:21	
Commentaires		
Entrée	Données	E:\مذكرة بن رابح للطبع\spss اسمية\istitla3ia-fatima.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	41
Traitement de valeur manquante	Définition de manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques pour chaque paire de variables sont basées sur toutes les observations comportant des données valides pour cette paire.
Syntaxe	NONPAR CORR /VARIABLES=x15 x16 x17 x18 taleb /PRINT=SPEARMAN TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.	
Ressources	Temps de processeur	00 00:00:00,000
	Temps écoulé	00 00:00:00,010
	Nombre d'observations autorisé	104857 observations <sup>a</sup>

a. Basée sur la disponibilité de la mémoire de l'espace de travail

[Ensemble\_de\_données1] E:\مذكرة بن رابح للطبع\spss اسمية\istitla3ia-fatima.sav

### Corrélations

	x15	x16	x17
--	-----	-----	-----

Rho de Spearman	x15	Coefficient de corrélation	1,000	,538**	,550**
		Sig. (bilatérale)	.	,000	,000
		N	40	40	40
	x16	Coefficient de corrélation	,538**	1,000	,597**
		Sig. (bilatérale)	,000	.	,000
		N	40	40	40
	x17	Coefficient de corrélation	,550**	,597**	1,000
		Sig. (bilatérale)	,000	,000	.
		N	40	40	40
	x18	Coefficient de corrélation	,371*	,475**	,344*
		Sig. (bilatérale)	,018	,002	,030
		N	40	40	40
	taleb	Coefficient de corrélation	,773**	,872**	,798**
		Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
		N	40	40	40

#### Corrélations

			x18	taleb
Rho de Spearman	x15	Coefficient de corrélation	,371*	,773**
		Sig. (bilatérale)	,018	,000
		N	40	40
	x16	Coefficient de corrélation	,475**	,872**
		Sig. (bilatérale)	,002	,000
		N	40	40
	x17	Coefficient de corrélation	,344*	,798**
		Sig. (bilatérale)	,030	,000
		N	40	40
	x18	Coefficient de corrélation	1,000	,635**
		Sig. (bilatérale)	.	,000
		N	40	40
	taleb	Coefficient de corrélation	,635**	1,000
		Sig. (bilatérale)	,000	.
		N	40	40

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

```

/VARIABLES=x19 x20 x21 x22 tadrise
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

```

## Corrélations

Remarques		
Résultat obtenu		01-mai-2016 00:42:47
Commentaires		
Entrée	Données	E:\منكرة بن رابح للطبع\spss اسمية\istitla3ia-fatima.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	41
Traitement valeurs manquantes	Définition de manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques pour chaque paire de variables sont basées sur toutes les observations comportant des données valides pour cette paire.
Syntaxe		CORRELATIONS  /VARIABLES=x19 x20 x21 x22 tadrise  /PRINT=TWOTAIL NOSIG  /MISSING=PAIRWISE.
Ressources	Temps de processeur	00 00:00:00,015
	Temps écoulé	00 00:00:00,017

[Ensemble\_de\_données1] E:\منكرة بن رابح للطبع\spss اسمية\istitla3ia-fatima.sav

### Corrélations

		x19	x20	x21	x22	tadrisse
x19	Corrélation de Pearson	1	,679**	,376*	,227	,765**
	Sig. (bilatérale)		,000	,017	,159	,000
	N	40	40	40	40	40
x20	Corrélation de Pearson	,679**	1	,335*	,168	,705**
	Sig. (bilatérale)	,000		,035	,300	,000
	N	40	40	40	40	40
x21	Corrélation de Pearson	,376*	,335*	1	,271	,738**
	Sig. (bilatérale)	,017	,035		,090	,000
	N	40	40	40	40	40
x22	Corrélation de Pearson	,227	,168	,271	1	,626**
	Sig. (bilatérale)	,159	,300	,090		,000
	N	40	40	40	40	40
tadrisse	Corrélation de Pearson	,765**	,705**	,738**	,626**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	40	40	40	40	40

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

NONPAR CORR

```

/VARIABLES=x19 x20 x21 x22 tadrisse
/PRINT=SPEARMAN TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.
    
```

### Corrélations non paramétriques

#### Remarques

Résultat obtenu	01-mai-2016 00:42:47	
Commentaires		
Entrée	Données	E:\منذكرة بن رابع للطبع\spss
		اسمية\istitla3ia-fatima.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>

	N de lignes dans le fichier de travail	41
Traitement de valeur manquante	Définition de manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques pour chaque paire de variables sont basées sur toutes les observations comportant des données valides pour cette paire.
Syntaxe		NONPAR CORR /VARIABLES=x19 x20 x21 x22 tadrise /PRINT=SPEARMAN TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Ressources	Temps de processeur	00 00:00:00,016
	Temps écoulé	00 00:00:00,007
	Nombre d'observations autorisé	104857 observations <sup>a</sup>

a. Basée sur la disponibilité de la mémoire de l'espace de travail

[Ensemble\_de\_données1] E:\مذكرة بن راجح للطبع\spss اسمية\istitla3ia-fatima.sav

### Corrélations

			x19	x20	x21
Rho de Spearman	x19	Coefficient de corrélation	1,000	,687**	,510**
		Sig. (bilatérale)	.	,000	,001
		N	40	40	40
	x20	Coefficient de corrélation	,687**	1,000	,433**
		Sig. (bilatérale)	,000	.	,005
		N	40	40	40
	x21	Coefficient de corrélation	,510**	,433**	1,000
		Sig. (bilatérale)	,001	,005	.
		N	40	40	40
	x22	Coefficient de corrélation	,341*	,245	,406**
		Sig. (bilatérale)	,031	,128	,009

	N	40	40	40
tadrise	Coefficient de corrélation	,770**	,712**	,813**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	40	40	40

### Corrélations

			x22	tadrise
Rho de Spearman	x19	Coefficient de corrélation	,341*	,770**
		Sig. (bilatérale)	,031	,000
		N	40	40
	x20	Coefficient de corrélation	,245	,712**
		Sig. (bilatérale)	,128	,000
		N	40	40
	x21	Coefficient de corrélation	,406**	,813**
		Sig. (bilatérale)	,009	,000
		N	40	40
	x22	Coefficient de corrélation	1,000	,690**
		Sig. (bilatérale)	.	,000
		N	40	40
tadrise		Coefficient de corrélation	,690**	1,000
		Sig. (bilatérale)	,000	.
		N	40	40

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

```
CORRELATIONS
/VARIABLES=x23 x24 x25 x26 idara
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.
```

## Corrélations

---

Remarques

Résultat obtenu	01-mai-2016 00:43:04	
Commentaires		
Entrée	Données	E:\منكرة بن رابح للطبع\spss اسمية\istitla3ia-fatima.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	41
Traitement valeurs manquantes	Définition de manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques pour chaque paire de variables sont basées sur toutes les observations comportant des données valides pour cette paire.
Syntaxe	CORRELATIONS /VARIABLES=x23 x24 x25 x26 idara /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.	
Ressources	Temps de processeur	00 00:00:00,015
	Temps écoulé	00 00:00:00,020

[Ensemble\_de\_données1] E:\منكرة بن رابح للطبع\spss اسمية\istitla3ia-fatima.sav

#### Corrélations

		x23	x24	x25	x26	idara
x23	Corrélation de Pearson	1	,409**	,357*	,332*	,723**
	Sig. (bilatérale)		,009	,024	,036	,000
	N	40	40	40	40	40
x24	Corrélation de Pearson	,409**	1	,540**	,253	,763**
	Sig. (bilatérale)	,009	,000	,115	,000	,000
	N	40	40	40	40	40
x25	Corrélation de Pearson	,357*	,540**	1	,354*	,786**
	Sig. (bilatérale)	,024	,000	,025	,000	,000
	N	40	40	40	40	40
x26	Corrélation de Pearson	,332*	,253	,354*	1	,640**



	Sig. (bilatérale)	,036	,115	,025		,000
	N	40	40	40	40	40
idara	Corrélation de Pearson	,723**	,763**	,786**	,640**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	40	40	40	40	40

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

```
NONPAR CORR
/VARIABLES=x23 x24 x25 x26 idara
/PRINT=SPEARMAN TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.
```

## Corrélations non paramétriques

Remarques		
Résultat obtenu		01-mai-2016 00:43:04
Commentaires		
Entrée	Données	E:\منكرة بن رايح للطبع\spss اسمية\istitla3ia-fatima.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	41
Traitement de valeur manquante	Définition de manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques pour chaque paire de variables sont basées sur toutes les observations comportant des données valides pour cette paire.

Syntaxe	NONPAR CORR /VARIABLES=x23 x24 x25 x26 idara /PRINT=SPEARMAN TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.		
Ressources	Temps de processeur		00 00:00:00,016
	Temps écoulé		00 00:00:00,005
	Nombre d'observations autorisé		104857 observations <sup>a</sup>

a. Basée sur la disponibilité de la mémoire de l'espace de travail

[Ensemble\_de\_données1] E:\الطبع\مذكرة بن راجح للطبع\spss اسمية\istitla3ia-fatima.sav

#### Corrélations

			x23	x24	x25
Rho de Spearman	x23	Coefficient de corrélation	1,000	,420**	,423**
		Sig. (bilatérale)	.	,007	,007
		N	40	40	40
	x24	Coefficient de corrélation	,420**	1,000	,635**
		Sig. (bilatérale)	,007	.	,000
		N	40	40	40
	x25	Coefficient de corrélation	,423**	,635**	1,000
		Sig. (bilatérale)	,007	,000	.
		N	40	40	40
	x26	Coefficient de corrélation	,357 <sup>*</sup>	,274	,381 <sup>*</sup>
		Sig. (bilatérale)	,024	,088	,015
		N	40	40	40
	idara	Coefficient de corrélation	,731**	,773**	,830**
		Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
		N	40	40	40

#### Corrélations

			x26	idara
Rho de Spearman	x23	Coefficient de corrélation	,357 <sup>*</sup>	,731**
		Sig. (bilatérale)	,024	,000

	N	40	40
x24	Coefficient de corrélation	,274	,773**
	Sig. (bilatérale)	,088	,000
	N	40	40
x25	Coefficient de corrélation	,381*	,830**
	Sig. (bilatérale)	,015	,000
	N	40	40
x26	Coefficient de corrélation	1,000	,639**
	Sig. (bilatérale)	.	,000
	N	40	40
idara	Coefficient de corrélation	,639**	1,000
	Sig. (bilatérale)	,000	.
	N	40	40

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

```

CORRELATIONS
/VARIABLES=x27 x28 x29 marafik
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

```

## Corrélations

Remarques		
Résultat obtenu		01-mai-2016 00:43:19
Commentaires		
Entrée	Données	E:\مذكرة بن رابع للطبع\spss
		اسمية\istitla3ia-fatima.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	41

Traitement valeurs manquantes	Définition de manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques pour chaque paire de variables sont basées sur toutes les observations comportant des données valides pour cette paire.
Syntaxe		CORRELATIONS /VARIABLES=x27 x28 x29 marafik /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Ressources	Temps de processeur	00 00:00:00,000
	Temps écoulé	00 00:00:00,010

[Ensemble\_de\_données1] E:\الطبع\مذكرة بن راجح للطبع\spss اسمية\istitla3ia-fatima.sav

#### Corrélations

		x27	x28	x29	marafik
x27	Corrélation de Pearson	1	,409**	,357*	,332*
	Sig. (bilatérale)		,009	,024	,036
	N	40	40	40	40
x28	Corrélation de Pearson	,409**	1	,347*	,872**
	Sig. (bilatérale)	,009		,028	,000
	N	40	40	40	40
x29	Corrélation de Pearson	,357*	,347*	1	,762**
	Sig. (bilatérale)	,024	,028		,000
	N	40	40	40	40
marafik	Corrélation de Pearson	,332*	,872**	,762**	1
	Sig. (bilatérale)	,036	,000	,000	
	N	40	40	40	40

\*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

```
NONPAR CORR
/VARIABLES=x27 x28 x29 marafik
/PRINT=SPEARMAN TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.
```

## Corrélations non paramétriques

Remarques		
Résultat obtenu		01-mai-2016 00:43:19
Commentaires		
Entrée	Données	E:\مذكرة بن رابح للطبع\spss اسمية\istitla3ia-fatima.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	41
Traitement de valeur manquante	Définition de manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques pour chaque paire de variables sont basées sur toutes les observations comportant des données valides pour cette paire.
Syntaxe		NONPAR CORR /VARIABLES=x27 x28 x29 marafik /PRINT=SPEARMAN TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Ressources	Temps de processeur	00 00:00:00,000
	Temps écoulé	00 00:00:00,006
	Nombre d'observations autorisé	120989 observations <sup>a</sup>

a. Basée sur la disponibilité de la mémoire de l'espace de travail

[Ensemble\_de\_données1] E:\مذكرة بن رابح للطبع\spss اسمية\istitla3ia-fatima.sav

**Corrélations**

			x27	x28	x29
Rho de Spearman	x27	Coefficient de corrélation	1,000	,409**	,423**
		Sig. (bilatérale)	.	,009	,007
		N	40	40	40
	x28	Coefficient de corrélation	,409**	1,000	,401*
		Sig. (bilatérale)	,009	.	,010
		N	40	40	40
	x29	Coefficient de corrélation	,423**	,401*	1,000
		Sig. (bilatérale)	,007	,010	.
		N	40	40	40
marafik	Coefficient de corrélation	,731**	,890**	,752**	
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	40	40	40	

**Corrélations**

			marafik
Rho de Spearman	x27	Coefficient de corrélation	,731**
		Sig. (bilatérale)	,000
		N	40
	x28	Coefficient de corrélation	,890**
		Sig. (bilatérale)	,000
		N	40
	x29	Coefficient de corrélation	,752**
		Sig. (bilatérale)	,000
		N	40
marafik	Coefficient de corrélation	1,000	
	Sig. (bilatérale)	.	
	N	40	

\*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

\*\*.. La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

CORRELATIONS

```

/VARIABLES=x30 x31 x32 x33 lawaih
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.
    
```

## Corrélations

Remarques		
Résultat obtenu		01-mai-2016 00:43:37
Commentaires		
Entrée	Données	E:\مذكرة بن رابح للطبع\spss
		اسمية\istitla3ia-fatima.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	41
Traitement valeurs manquantes	Définition de manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques pour chaque paire de variables sont basées sur toutes les observations comportant des données valides pour cette paire.
Syntaxe		CORRELATIONS /VARIABLES=x30 x31 x32 x33 lawaih /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Ressources	Temps de processeur	00 00:00:00,000
	Temps écoulé	00 00:00:00,010

[Ensemble\_de\_données1] E:\مذكرة بن رابح للطبع\spss اسمية\istitla3ia-fatima.sav

### Corrélations

		x30	x31	x32	x33	lawaih
x30	Corrélation de Pearson	1	-,010	,350*	,447**	,683**
	Sig. (bilatérale)		,953	,027	,004	,000
	N	40	40	40	40	40
x31	Corrélation de Pearson	-,010	1	-,007	,154	,349*
	Sig. (bilatérale)	,953		,965	,342	,027
	N	40	40	40	40	40
x32	Corrélation de Pearson	,350*	-,007	1	,452**	,761**
	Sig. (bilatérale)	,027	,965		,003	,000
	N	40	40	40	40	40
x33	Corrélation de Pearson	,447**	,154	,452**	1	,791**
	Sig. (bilatérale)	,004	,342	,003		,000
	N	40	40	40	40	40
lawaih	Corrélation de Pearson	,683**	,349*	,761**	,791**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,027	,000	,000	
	N	40	40	40	40	40

\*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

NONPAR CORR

```

/VARIABLES=x30 x31 x32 x33 lawaih
/PRINT=SPEARMAN TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.
    
```

### Corrélations non paramétriques

#### Remarques

Résultat obtenu	01-mai-2016 00:43:37	
Commentaires		
Entrée	Données	E:\منذكرة بن رابع للطبع\spss
		اسمية\istitla3ia-fatima.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>



	N de lignes dans le fichier de travail	41
Traitement de valeur manquante	Définition de manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques pour chaque paire de variables sont basées sur toutes les observations comportant des données valides pour cette paire.
Syntaxe		NONPAR CORR /VARIABLES=x30 x31 x32 x33 lawaih /PRINT=SPEARMAN TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Ressources	Temps de processeur	00 00:00:00,016
	Temps écoulé	00 00:00:00,006
	Nombre d'observations autorisé	104857 observations <sup>a</sup>

a. Basée sur la disponibilité de la mémoire de l'espace de travail

[Ensemble\_de\_données1] E:\مذكرة بن راجح للطبع\spss سمية\istitla3ia-fatima.sav

### Corrélations

			x30	x31	x32
Rho de Spearman	x30	Coefficient de corrélation	1,000	-,052	,498**
		Sig. (bilatérale)	.	,749	,001
		N	40	40	40
	x31	Coefficient de corrélation	-,052	1,000	-,107
		Sig. (bilatérale)	,749	.	,511
		N	40	40	40
	x32	Coefficient de corrélation	,498**	-,107	1,000
		Sig. (bilatérale)	,001	,511	.
		N	40	40	40
	x33	Coefficient de corrélation	,613**	,157	,455**
		Sig. (bilatérale)	,000	,335	,003

	N	40	40	40
lawaih	Coefficient de corrélation	,721**	,310	,776**
	Sig. (bilatérale)	,000	,052	,000
	N	40	40	40

### Corrélations

			x33	lawaih
Rho de Spearman	x30	Coefficient de corrélation	,613**	,721**
		Sig. (bilatérale)	,000	,000
		N	40	40
	x31	Coefficient de corrélation	,157	,310
		Sig. (bilatérale)	,335	,052
		N	40	40
	x32	Coefficient de corrélation	,455**	,776**
		Sig. (bilatérale)	,003	,000
		N	40	40
	x33	Coefficient de corrélation	1,000	,802**
		Sig. (bilatérale)	.	,000
		N	40	40
	lawaih	Coefficient de corrélation	,802**	1,000
		Sig. (bilatérale)	,000	.
		N	40	40

\*\* La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

#### CORRELATIONS

```

/VARIABLES=taleb tadrise idara marafik lawaih djawda
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

```

## Corrélations

### Remarques

Résultat obtenu

01-mai-2016 00:44:24

Commentaires			
Entrée	Données	E:\منكرة بن رابح للطبع\spss اسمية\istitla3ia-fatima.sav	
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1	
	Filtrer	<aucune>	
	Poids	<aucune>	
	Scinder fichier	<aucune>	
	N de lignes dans le fichier de travail		41
Traitement valeurs manquantes	Définition de manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.	
	Observations utilisées	Les statistiques pour chaque paire de variables sont basées sur toutes les observations comportant des données valides pour cette paire.	
Syntaxe		CORRELATIONS /VARIABLES=taleb tadrise idara marafik lawaih djawda /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.	
Ressources	Temps de processeur		00 00:00:00,000
	Temps écoulé		00 00:00:00,011

[Ensemble\_de\_données1] E:\منكرة بن رابح للطبع\spss اسمية\istitla3ia-fatima.sav

### Corrélations

		taleb	tadrise	idara	marafik
taleb	Corrélation de Pearson	1	,499**	,472**	,387*
	Sig. (bilatérale)		,001	,002	,014
	N	40	40	40	40
tadrise	Corrélation de Pearson	,499**	1	,524**	,411**
	Sig. (bilatérale)	,001		,001	,008
	N	40	40	40	40
idara	Corrélation de Pearson	,472**	,524**	1	,347*
	Sig. (bilatérale)	,002	,001		,028
	N	40	40	40	40
marafik	Corrélation de Pearson	,387*	,411**	,347*	1
	Sig. (bilatérale)	,014	,008	,028	
	N	40	40	40	40
lawaih	Corrélation de Pearson	,566**	,587**	,489**	,476**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,001	,002
	N	40	40	40	40
djawda	Corrélation de Pearson	,772**	,801**	,747**	,624**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000
	N	40	40	40	40

### Corrélations

		lawaih	djawda
taleb	Corrélation de Pearson	,566**	,772**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	40	40
tadrise	Corrélation de Pearson	,587**	,801**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	40	40
idara	Corrélation de Pearson	,489**	,747**
	Sig. (bilatérale)	,001	,000
	N	40	40
marafik	Corrélation de Pearson	,476**	,624**
	Sig. (bilatérale)	,002	,000
	N	40	40
lawaih	Corrélation de Pearson	1	,849**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	40	40
djawda	Corrélation de Pearson	,849**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	

### Corrélations

		lawaih	djawda
taleb	Corrélation de Pearson	,566**	,772**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	40	40
tadrise	Corrélation de Pearson	,587**	,801**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	40	40
idara	Corrélation de Pearson	,489**	,747**
	Sig. (bilatérale)	,001	,000
	N	40	40
marafik	Corrélation de Pearson	,476**	,624**
	Sig. (bilatérale)	,002	,000
	N	40	40
lawaih	Corrélation de Pearson	1	,849**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	40	40
djawda	Corrélation de Pearson	,849**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	40	40

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

NONPAR CORR

/VARIABLES=taleb tadrise idara marafik lawaih djawda

/PRINT=SPEARMAN TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

### Corrélations non paramétriques

#### Remarques

Résultat obtenu	01-mai-2016 00:44:24
Commentaires	

Entrée	Données	E:\مذكرة بن راجح للطبع\spss اسمية\istitla3ia-fatima.sav	
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1	
	Filtrer	<aucune>	
	Poids	<aucune>	
	Scinder fichier	<aucune>	
	N de lignes dans le fichier de travail		41
Traitement de valeur manquante	Définition de manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.	
	Observations utilisées	Les statistiques pour chaque paire de variables sont basées sur toutes les observations comportant des données valides pour cette paire.	
Syntaxe		NONPAR CORR /VARIABLES=taleb tadrise idara marafik lawaih djawda /PRINT=SPEARMAN TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.	
Ressources	Temps de processeur		00 00:00:00,016
	Temps écoulé		00 00:00:00,008
	Nombre d'observations autorisé		92521 observations <sup>a</sup>

a. Basée sur la disponibilité de la mémoire de l'espace de travail

[Ensemble\_de\_données1] E:\مذكرة بن راجح للطبع\spss اسمية\istitla3ia-fatima.sav

#### Corrélations

			taleb	tadrise	idara
Rho de Spearman	taleb	Coefficient de corrélation	1,000	,492**	,452**
		Sig. (bilatérale)	.	,001	,003

	N	40	40	40
tadrise	Coefficient de corrélation	,492**	1,000	,531**
	Sig. (bilatérale)	,001		,000
	N	40	40	40
idara	Coefficient de corrélation	,452**	,531**	1,000
	Sig. (bilatérale)	,003	,000	
	N	40	40	40
marafik	Coefficient de corrélation	,435**	,466**	,369*
	Sig. (bilatérale)	,005	,002	,019
	N	40	40	40
lawaih	Coefficient de corrélation	,555**	,576**	,457**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,003
	N	40	40	40
djawda	Coefficient de corrélation	,769**	,796**	,689**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	40	40	40

#### Corrélations

			marafik	lawaih	djawda
Rho de Spearman	taleb	Coefficient de corrélation	,435**	,555**	,769**
		Sig. (bilatérale)	,005	,000	,000
		N	40	40	40
	tadrise	Coefficient de corrélation	,466**	,576**	,796**
		Sig. (bilatérale)	,002	,000	,000
		N	40	40	40
	idara	Coefficient de corrélation	,369*	,457**	,689**
		Sig. (bilatérale)	,019	,003	,000
		N	40	40	40
	marafik	Coefficient de corrélation	1,000	,508**	,662**
		Sig. (bilatérale)		,001	,000
		N	40	40	40
	lawaih	Coefficient de corrélation	,508**	1,000	,865**
		Sig. (bilatérale)	,001		,000
		N	40	40	40
	djawda	Coefficient de corrélation	,662**	,865**	1,000
		Sig. (bilatérale)	,000	,000	
		N	40	40	40

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).



RELIABILITY

/VARIABLES=x1 x2 x3 x4 x5  
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL  
/MODEL=SPLIT.

## Fiabilité

### Remarques

Résultat obtenu	30-avr.-2016 19:51:04	
Commentaires		
Entrée	Données	E:\istitla3ia-fatima.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	41
	Entrée de la matrice	
Gestion des valeurs manquantes	Définition de valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations prises en compte	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.
Syntaxe		RELIABILITY /VARIABLES=x1 x2 x3 x4 x5 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=SPLIT.
Ressources	Temps de processeur	00 00:00:00,000
	Temps écoulé	00 00:00:00,000

[Ensemble\_de\_données1] E:\spss\مذكرة بن راجح للطبع\istitla3ia-fatima.sav

## Echelle : TOUTES LES VARIABLES

### Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	40	97,6
Exclus <sup>a</sup>	1	2,4
Total	41	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Partie 1	Valeur	,793
		Nombre d'éléments	3 <sup>a</sup>
	Partie 2	Valeur	,692
		Nombre d'éléments	2 <sup>b</sup>
		Nombre total d'éléments	5
Corrélation entre les sous-échelles			,375
Coefficient de Spearman-Brown	Longueur égale		,545
	Longueur inégale		,552
Coefficient de Guttman split-half			,474

a. Les éléments sont : x1, x2, x3.

b. Les éléments sont : x3, x4, x5.

#### RELIABILITY

```
/VARIABLES=x6 x7 x8 x9 x10
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=SPLIT.
```

## Fiabilité

### Remarques

Résultat obtenu		30-avr.-2016 19:53:57
Commentaires		
Entrée	Données	E:\spss\istitla3ia-fatima.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	41
	Entrée de la matrice	
Gestion des valeurs manquantes	Définition de valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations prises en compte	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.
Syntaxe		RELIABILITY /VARIABLES=x6 x7 x8 x9 x10 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=SPLIT.
Ressources	Temps de processeur	00 00:00:00,000
	Temps écoulé	00 00:00:00,000

[Ensemble\_de\_données1] E:\spss\istitla3ia-fatima.sav مذكرة بن رابح للطبع

## Echelle : TOUTES LES VARIABLES

### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	40	97,6
	Exclus <sup>a</sup>	1	2,4
	Total	41	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Partie 1	Valeur	,797
		Nombre d'éléments	3 <sup>a</sup>
	Partie 2	Valeur	,694
		Nombre d'éléments	2 <sup>b</sup>
		Nombre total d'éléments	5
Corrélation entre les sous-échelles			,587
Coefficient de Spearman-Brown	Longueur égale		,740
	Longueur inégale		,746
Coefficient de Guttman split-half			,728

a. Les éléments sont : x6, x7, x8.

b. Les éléments sont : x8, x9, x10.

### RELIABILITY

```
/VARIABLES=x11 x12 x13 x14
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=SPLIT.
```

## Fiabilité

### Remarques

<p>Résultat obtenu</p> <p>Commentaires</p> <p>Entrée</p> <p>Données</p> <p>Ensemble de données actif</p> <p>Filtrer</p> <p>Poids</p> <p>Scinder fichier</p> <p>N de lignes dans le fichier de travail</p> <p>Entrée de la matrice</p> <p>Gestion des valeurs manquantes</p> <p>Définition de valeur manquante</p> <p>Observations prises en compte</p> <p>Syntaxe</p> <p>Ressources</p> <p>Temps de processeur</p> <p>Temps écoulé</p>	<p style="text-align: right;">30-avr.-2016 19:54:17</p> <p>E:\استطلاع حبار بن تركندم\spss اسمية\istitla3ia-fatima.sav</p> <p>Ensemble_de_données1</p> <p>&lt;aucune&gt;</p> <p>&lt;aucune&gt;</p> <p>&lt;aucune&gt;</p> <p style="text-align: right;">41</p> <p>Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.</p> <p>Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.</p> <p>RELIABILITY /VARIABLES=x11 x12 x13 x14 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=SPLIT.</p> <p style="text-align: right;">00 00:00:00,000</p> <p style="text-align: right;">00 00:00:00,000</p>
--	---

[Ensemble\_de\_données1] E:\استطلاع حبار بن تركندم\spss اسمية\istitla3ia-fatima.sav

## Echelle : TOUTES LES VARIABLES

### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	40	97,6
	Exclus <sup>a</sup>	1	2,4
	Total	41	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Partie 1	Valeur	-1,117 <sup>a</sup>
		Nombre d'éléments	2 <sup>b</sup>
	Partie 2	Valeur	-,634 <sup>a</sup>
		Nombre d'éléments	2 <sup>c</sup>
		Nombre total d'éléments	4
Corrélation entre les sous-échelles			,054
Coefficient de Spearman-Brown	Longueur égale		,103
	Longueur inégale		,103
Coefficient de Guttman split-half			,103

a. La valeur est négative en raison d'une covariance moyenne négative parmi les éléments. Par conséquent, les hypothèses du modèle de fiabilité ne sont pas respectées. Vous pouvez vérifier les codages des éléments.

b. Les éléments sont : x11, x12.

c. Les éléments sont : x13, x14.

RELIABILITY

/VARIABLES=x1 x2 x3 x4 x5 x6 x7 x8 x9 x10 x11 x12 x13 x14

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=SPLIT.

## Fiabilité

## Remarques

Résultat obtenu	30-avr.-2016 19:56:36	
Commentaires		
Entrée	Données	E:\اسمیتة\spss\اسمیتة\istitla3ia-fatima.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	41
	Entrée de la matrice	
Gestion des valeurs manquantes	Définition de valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations prises en compte	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.
Syntaxe		RELIABILITY /VARIABLES=x1 x2 x3 x4 x5 x6 x7 x8 x9 x10 x11 x12 x13 x14 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=SPLIT.
Ressources	Temps de processeur	00 00:00:00,000
	Temps écoulé	00 00:00:00,000

[Ensemble\_de\_données1] E:\اسمیتة\spss\اسمیتة\istitla3ia-fatima.sav

## Echelle : TOUTES LES VARIABLES

### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	40	97,6
	Exclus <sup>a</sup>	1	2,4
	Total	41	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Partie 1	Valeur	,834
		Nombre d'éléments	7 <sup>a</sup>
	Partie 2	Valeur	,417
		Nombre d'éléments	7 <sup>b</sup>
		Nombre total d'éléments	14
Corrélation entre les sous-échelles			,671
Coefficient de Spearman-Brown	Longueur égale		,803
	Longueur inégale		,803
Coefficient de Guttman split-half			,784

a. Les éléments sont : x1, x2, x3, x4, x5, x6, x7.

b. Les éléments sont : x8, x9, x10, x11, x12, x13, x14.

#### RELIABILITY

```

/VARIABLES=x15 x16 x17 x18
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=SPLIT.

```

## Fiabilité

### Remarques

Résultat obtenu	30-avr.-2016 19:57:45	
Commentaires		
Entrée	Données	E:\spss\istitla3ia-fatima.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	41
	Entrée de la matrice	
Gestion des valeurs manquantes	Définition de valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations prises en compte	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.
Syntaxe	RELIABILITY /VARIABLES=x15 x16 x17 x18 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=SPLIT.	
Ressources	Temps de processeur	00 00:00:00,000
	Temps écoulé	00 00:00:00,000

[Ensemble\_de\_données1] E:\spss\istitla3ia-fatima.sav سمیه مذكرة بن راجح للطبع

## Echelle : TOUTES LES VARIABLES

### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	40	97,6
	Exclus <sup>a</sup>	1	2,4
	Total	41	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Partie 1	Valeur	,635
		Nombre d'éléments	2 <sup>a</sup>
	Partie 2	Valeur	,493
		Nombre d'éléments	2 <sup>b</sup>
		Nombre total d'éléments	4
Corrélation entre les sous-échelles			,631
Coefficient de Spearman-Brown	Longueur égale		,774
	Longueur inégale		,774
Coefficient de Guttman split-half			,763

a. Les éléments sont : x15, x16.

b. Les éléments sont : x17, x18.

RELIABILITY

```
/VARIABLES=x19 x20 x21 x22  
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL  
/MODEL=SPLIT.
```

## Fiabilité



### Remarques

<p>Résultat obtenu</p> <p>Commentaires</p> <p>Entrée</p> <p>Données</p> <p>Ensemble de données actif</p> <p>Filtrer</p> <p>Poids</p> <p>Scinder fichier</p> <p>N de lignes dans le fichier de travail</p> <p>Entrée de la matrice</p> <p>Gestion des valeurs manquantes</p> <p>Définition de valeur manquante</p> <p>Observations prises en compte</p> <p>Syntaxe</p> <p>Ressources</p> <p>Temps de processeur</p> <p>Temps écoulé</p>	<p style="text-align: right;">30-avr.-2016 19:58:04</p> <p>E:\استطلاع حبار بن تركندم\spss اسمية\istitla3ia-fatima.sav</p> <p>Ensemble_de_données1</p> <p>&lt;aucune&gt;</p> <p>&lt;aucune&gt;</p> <p>&lt;aucune&gt;</p> <p style="text-align: right;">41</p> <p>Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.</p> <p>Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.</p> <p>RELIABILITY /VARIABLES=x19 x20 x21 x22 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=SPLIT.</p> <p style="text-align: right;">00 00:00:00,000</p> <p style="text-align: right;">00 00:00:00,000</p>
--	---

[Ensemble\_de\_données1] E:\استطلاع حبار بن تركندم\spss اسمية\istitla3ia-fatima.sav

## Echelle : TOUTES LES VARIABLES

### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	40	97,6
	Exclus <sup>a</sup>	1	2,4
	Total	41	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Partie 1	Valeur	,799
		Nombre d'éléments	2 <sup>a</sup>
	Partie 2	Valeur	,426
		Nombre d'éléments	2 <sup>b</sup>
Nombre total d'éléments			4
Corrélation entre les sous-échelles			,385
Coefficient de Spearman-Brown	Longueur égale		,555
	Longueur inégale		,555
Coefficient de Guttman split-half			,551

a. Les éléments sont : x19, x20.

b. Les éléments sont : x21, x22.

#### RELIABILITY

```

/VARIABLES=x23 x24 x25 x26
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=SPLIT.

```

## Fiabilité

### Remarques

Résultat obtenu		30-avr.-2016 19:58:21
Commentaires		
Entrée	Données	E:\spss\istitla3ia-fatima.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	41
	Entrée de la matrice	
Gestion des valeurs manquantes	Définition de valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations prises en compte	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.
Syntaxe		RELIABILITY /VARIABLES=x23 x24 x25 x26 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=SPLIT.
Ressources	Temps de processeur	00 00:00:00,000
	Temps écoulé	00 00:00:00,006

[Ensemble\_de\_données1] E:\spss\istitla3ia-fatima.sav\مذكرة بن راجح للطبع

## Echelle : TOUTES LES VARIABLES

### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	40	97,6
	Exclus <sup>a</sup>	1	2,4
	Total	41	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Partie 1	Valeur	,580
		Nombre d'éléments	2 <sup>a</sup>
	Partie 2	Valeur	,516
		Nombre d'éléments	2 <sup>b</sup>
Nombre total d'éléments			4
Corrélation entre les sous-échelles			,545
Coefficient de Spearman-Brown	Longueur égale		,706
	Longueur inégale		,706
Coefficient de Guttman split-half			,705

a. Les éléments sont : x23, x24.

b. Les éléments sont : x25, x26.

RELIABILITY

/VARIABLES=x27 x28 x29

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=SPLIT.

## Fiabilité

### Remarques

Résultat obtenu	30-avr.-2016 19:58:34	
Commentaires		
Entrée	Données	E:\spss\سمية\istitla3ia-fatima.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	41
	Entrée de la matrice	
Gestion des valeurs manquantes	Définition de valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations prises en compte	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.
Syntaxe		RELIABILITY /VARIABLES=x27 x28 x29 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=SPLIT.
Ressources	Temps de processeur	00 00:00:00,000
	Temps écoulé	00 00:00:00,000

[Ensemble\_de\_données1] E:\spss\سمية\istitla3ia-fatima.sav

## Echelle : TOUTES LES VARIABLES

### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	40	97,6
	Exclus <sup>a</sup>	1	2,4
	Total	41	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Partie 1	Valeur	2,518E-14
		Nombre d'éléments	2 <sup>a</sup>
	Partie 2	Valeur	1,000
		Nombre d'éléments	1 <sup>b</sup>
		Nombre total d'éléments	3
Corrélation entre les sous-échelles			,347
Coefficient de Spearman-Brown	Longueur égale		,515
	Longueur inégale		,535
Coefficient de Guttman split-half			,500

a. Les éléments sont : x27, x28.

b. Les éléments sont : x28, x29.

#### RELIABILITY

```

/VARIABLES=x30 x31 x32 x33
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=SPLIT.

```

## Fiabilité

### Remarques

Résultat obtenu		30-avr.-2016 19:59:30
Commentaires		
Entrée	Données	E:\spss\istitla3ia-fatima.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	41
	Entrée de la matrice	
Gestion des valeurs manquantes	Définition de valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations prises en compte	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.
Syntaxe		RELIABILITY /VARIABLES=x30 x31 x32 x33 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=SPLIT.
Ressources	Temps de processeur	00 00:00:00,000
	Temps écoulé	00 00:00:00,000

[Ensemble\_de\_données1] E:\spss\istitla3ia-fatima.sav\مذكرة بن راجح للطبع

## Echelle : TOUTES LES VARIABLES

### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	40	97,6
	Exclus <sup>a</sup>	1	2,4
	Total	41	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Partie 1	Valeur	-,019 <sup>a</sup>
		Nombre d'éléments	2 <sup>b</sup>
	Partie 2	Valeur	,611
		Nombre d'éléments	2 <sup>c</sup>
Nombre total d'éléments			4
Corrélation entre les sous-échelles			,402
Coefficient de Spearman-Brown	Longueur égale		,574
	Longueur inégale		,574
Coefficient de Guttman split-half			,535

a. La valeur est négative en raison d'une covariance moyenne négative parmi les éléments. Par conséquent, les hypothèses du modèle de fiabilité ne sont pas respectées. Vous pouvez vérifier les codages des éléments.

b. Les éléments sont : x30, x31.

c. Les éléments sont : x32, x33.

### RELIABILITY

```

/VARIABLES=x15 x16 x17 x18 x19 x20 x21 x22 x23 x24 x25 x26 x27 x28 x29 x30 x31 x32 x33
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=SPLIT.

```

## Fiabilité

### Remarques

Résultat obtenu	30-avr.-2016 20:00:16	
Commentaires		
Entrée	Données	E:\اسمیتة\spss\اسمیتة\istitla3ia-fatima.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	41
	Entrée de la matrice	
Gestion des valeurs manquantes	Définition de valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations prises en compte	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.
Syntaxe		RELIABILITY /VARIABLES=x15 x16 x17 x18 x19 x20 x21 x22 x23 x24 x25 x26 x27 x28 x29 x30 x31 x32 x33 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=SPLIT.
Ressources	Temps de processeur	00 00:00:00,000
	Temps écoulé	00 00:00:00,000

[Ensemble\_de\_données1] E:\اسمیتة\spss\اسمیتة\istitla3ia-fatima.sav

## Echelle : TOUTES LES VARIABLES

### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	40	97,6
	Exclus <sup>a</sup>	1	2,4
	Total	41	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Partie 1	Valeur	,803
		Nombre d'éléments	10 <sup>a</sup>
	Partie 2	Valeur	,697
		Nombre d'éléments	9 <sup>b</sup>
		Nombre total d'éléments	19
Corrélation entre les sous-échelles			,767
Coefficient de Spearman-Brown	Longueur égale		,868
	Longueur inégale		,868
Coefficient de Guttman split-half			,867

a. Les éléments sont : x15, x16, x17, x18, x19, x20, x21, x22, x23, x24.

b. Les éléments sont : x24, x25, x26, x27, x28, x29, x30, x31, x32, x33.

#### RELIABILITY

```

/VARIABLES=x15 x16 x17 x18 x19 x20 x21 x22 x23 x24 x25 x26 x27 x28 x29 x30 x31 x32 x33 x1
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=SPLIT.

```

## Fiabilité



### Remarques

<p>Résultat obtenu</p> <p>Commentaires</p> <p>Entrée</p> <p>Données</p> <p>Ensemble de données actif</p> <p>Filtrer</p> <p>Poids</p> <p>Scinder fichier</p> <p>N de lignes dans le fichier de travail</p> <p>Entrée de la matrice</p> <p>Gestion des valeurs manquantes</p> <p>Définition de valeur manquante</p> <p>Observations prises en compte</p> <p>Syntaxe</p> <p>Ressources</p> <p>Temps de processeur</p> <p>Temps écoulé</p>	<p style="text-align: right;">30-avr.-2016 20:28:46</p> <p>E:\spss\سمية\istitla3ia-fatima.sav</p> <p>Ensemble_de_données1</p> <p>&lt;aucune&gt;</p> <p>&lt;aucune&gt;</p> <p>&lt;aucune&gt;</p> <p style="text-align: right;">41</p> <p>Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.</p> <p>Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.</p> <p>RELIABILITY  /VARIABLES=x15 x16 x17 x18 x19 x20 x21 x22 x23 x24 x25 x26 x27 x28 x29 x30 x31 x32 x33 x1 x2 x3 x4 x5 x6 x7 x8 x9 x10 x11 x12 x13 x14  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL  /MODEL=SPLIT.</p> <p style="text-align: right;">00 00:00:00,000</p> <p style="text-align: right;">00 00:00:00,000</p>
--	---

[Ensemble\_de\_données1] E:\spss\سمية\istitla3ia-fatima.sav

## Echelle : TOUTES LES VARIABLES

### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	40	97,6
	Exclus <sup>a</sup>	1	2,4
	Total	41	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Partie 1	Valeur	,837
		Nombre d'éléments	17 <sup>a</sup>
	Partie 2	Valeur	,822
		Nombre d'éléments	16 <sup>b</sup>
	Nombre total d'éléments		33
Corrélation entre les sous-échelles			,526
Coefficient de Spearman-Brown	Longueur égale		,689
	Longueur inégale		,689
Coefficient de Guttman split-half			,638

a. Les éléments sont : x15, x16, x17, x18, x19, x20, x21, x22, x23, x24, x25, x26, x27, x28, x29, x30, x31.

b. Les éléments sont : x31, x32, x33, x1, x2, x3, x4, x5, x6, x7, x8, x9, x10, x11, x12, x13, x14.

```
RELIABILITY
/VARIABLES=a1 a2 a3 a4 a5
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

## Fiabilité

### Remarques

Résultat obtenu	13-FEB-2016 16:52:16	
Commentaires		
Entrée	Données	D:\spss \.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	41
	Entrée de la matrice	
Gestion des valeurs manquantes	Définition de valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations prises en compte	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.
Syntaxe	RELIABILITY <input type="checkbox"/> /VARIABLES=a1 a2 a3 a4 a5 <input type="checkbox"/> /SCALE('ALL VARIABLES') ALL <input type="checkbox"/> /MODEL=ALPHA.	
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,00

[Ensemble\_de\_données1] D:\spss ملفات\براج.sav

## Echelle : TOUTES LES VARIABLES

### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	40	97,6
	Exclus <sup>a</sup>	1	2,4
	Total	41	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,762	5

#### RELIABILITY

```

/VARIABLES=a6 a7 a8 a9 a10
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
    
```

## Fiabilité

### Remarques

Résultat obtenu	13-FEB-2016 16:52:38	
Commentaires		
Entrée	Données	D:\spss \.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	41
	Entrée de la matrice	
Gestion des valeurs manquantes	Définition de valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations prises en compte	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.
Syntaxe	RELIABILITY <input type="checkbox"/> /VARIABLES=a6 a7 a8 a9 a10 <input type="checkbox"/> /SCALE('ALL VARIABLES') ALL <input type="checkbox"/> /MODEL=ALPHA.	
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,00

### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	40	97,6
	Exclus <sup>a</sup>	1	2,4
	Total	41	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,704	5

Remarques

Résultat obtenu	13-FEB-2016 16:52:53	
Commentaires		
Entrée	Données	D:\spss \.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	41
	Entrée de la matrice	
Gestion des valeurs manquantes	Définition de valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations prises en compte	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.
Syntaxe	RELIABILITY <input type="checkbox"/> /VARIABLES=a11 a12 a13 a14 <input type="checkbox"/> /SCALE('ALL VARIABLES') ALL <input type="checkbox"/> /MODEL=ALPHA.	
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02
	Temps écoulé	00:00:00,02

Remarques

Résultat obtenu		13-FEB-2016 16:56:13
Commentaires		
Entrée	Données	D:\spss \.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	41
	Entrée de la matrice	
Gestion des valeurs manquantes	Définition de valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations prises en compte	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.
Syntaxe		RELIABILITY <input type="checkbox"/> /VARIABLES=a11 a12 a13 a14 <input type="checkbox"/> /SCALE('ALL VARIABLES') ALL <input type="checkbox"/> /MODEL=ALPHA.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,00

```
RELIABILITY
/VARIABLES=a11 a12 a13 a14
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

## Fiabilité

### Remarques

<p>Résultat obtenu</p> <p>Commentaires</p> <p>Entrée</p> <p>Données</p> <p>Ensemble de données actif</p> <p>Filtrer</p> <p>Poids</p> <p>Scinder fichier</p> <p>N de lignes dans le fichier de travail</p> <p>Entrée de la matrice</p> <p>Gestion des valeurs manquantes</p> <p>Définition de valeur manquante</p> <p>Observations prises en compte</p> <p>Syntaxe</p> <p>Ressources</p> <p>Temps de processeur</p> <p>Temps écoulé</p>	<p style="text-align: right;">13-FEB-2016 17:01:17</p> <p>D:\spss \.sav</p> <p>Ensemble_de_données1</p> <p>&lt;aucune&gt;</p> <p>&lt;aucune&gt;</p> <p>&lt;aucune&gt;</p> <p style="text-align: right;">41</p> <p>Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.</p> <p>Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.</p> <p>RELIABILITY</p> <p><input type="checkbox"/> /VARIABLES=a11 a12 a13 a14</p> <p><input type="checkbox"/> /SCALE('ALL VARIABLES') ALL</p> <p><input type="checkbox"/> /MODEL=ALPHA.</p> <p style="text-align: right;">00:00:00,00</p> <p style="text-align: right;">00:00:00,00</p>
--	---

[Ensemble\_de\_données1] D:\spss ملفات\براجح.sav

## Echelle : TOUTES LES VARIABLES

### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	40	97,6
	Exclus <sup>a</sup>	1	2,4
	Total	41	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,675	4

### RELIABILITY

```

/VARIABLES=a1 a2 a3 a4 a5 a6 a7 a8 a9 a10 a11 a12 a13 a14
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
    
```

## Fiabilité

### Remarques

Résultat obtenu	13-FEB-2016 17:02:04	
Commentaires		
Entrée	Données	D:\spss \.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	41
	Entrée de la matrice	
Gestion des valeurs manquantes	Définition de valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations prises en compte	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.
Syntaxe		RELIABILITY <input type="checkbox"/> /VARIABLES=a1 a2 a3 a4 a5 a6 a7 a8 a9 a10 a11 a12 a13 a14 <input type="checkbox"/> /SCALE('ALL VARIABLES') ALL <input type="checkbox"/> /MODEL=ALPHA.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02
	Temps écoulé	00:00:00,03

[Ensemble\_de\_données1] D:\spss ملفات\برابح.sav

## Echelle : TOUTES LES VARIABLES

### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	40	97,6
	Exclus <sup>a</sup>	1	2,4
	Total	41	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,842	14

RELIABILITY



```

/VARIABLES=a15 a16 a17 a18
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

```

## Fiabilité

### Remarques

Résultat obtenu	13-FEB-2016 17:02:26	
Commentaires		
Entrée	Données	D:\spss \.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	41
	Entrée de la matrice	
Gestion des valeurs manquantes	Définition de valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations prises en compte	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.
Syntaxe	RELIABILITY <input type="checkbox"/> /VARIABLES=a15 a16 a17 a18 <input type="checkbox"/> /SCALE('ALL VARIABLES') ALL <input type="checkbox"/> /MODEL=ALPHA.	
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,02

[Ensemble\_de\_données1] D:\spss ملفات\براج.sav

## Echelle : TOUTES LES VARIABLES

### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	40	97,6
	Exclus <sup>a</sup>	1	2,4
	Total	41	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,942	4

```
RELIABILITY
/VARIABLES=a19 a20 a21 a22
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

## Fiabilité

### Remarques

Résultat obtenu	13-FEB-2016 17:02:46	
Commentaires		
Entrée	Données	D:\spss \.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	41
	Entrée de la matrice	
Gestion des valeurs manquantes	Définition de valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations prises en compte	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.
Syntaxe	RELIABILITY <input type="checkbox"/> /VARIABLES=a19 a20 a21 a22 <input type="checkbox"/> /SCALE('ALL VARIABLES') ALL <input type="checkbox"/> /MODEL=ALPHA.	
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02
	Temps écoulé	00:00:00,03

[Ensemble\_de\_données1] D:\spss ملفات\براج.sav

## Echelle : TOUTES LES VARIABLES

### Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	40	97,6
Exclus <sup>a</sup>	1	2,4
Total	41	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,432	4

```
RELIABILITY
/VARIABLES=a23 a24 a25 a26
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

### Fiabilité

#### Remarques

Résultat obtenu	13-FEB-2016 17:03:07	
Commentaires		
Entrée	Données	D:\spss \.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	41
	Entrée de la matrice	
Gestion des valeurs manquantes	Définition de valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations prises en compte	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.
Syntaxe	RELIABILITY <input type="checkbox"/> /VARIABLES=a23 a24 a25 a26 <input type="checkbox"/> /SCALE('ALL VARIABLES') ALL <input type="checkbox"/> /MODEL=ALPHA.	
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,03
	Temps écoulé	00:00:00,03

[Ensemble\_de\_données1] D:\spss ملفات\براج.sav

### Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	40	97,6
	Exclus <sup>a</sup>	1	2,4
	Total	41	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,890	4

```
RELIABILITY
/VARIABLES=a27 a28 a29
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

## Fiabilité

Remarques

Résultat obtenu	13-FEB-2016 17:03:33	
Commentaires		
Entrée	Données	D:\spss \.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	41
	Entrée de la matrice	
Gestion des valeurs manquantes	Définition de valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations prises en compte	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.
Syntaxe	RELIABILITY <input type="checkbox"/> /VARIABLES=a27 a28 a29 <input type="checkbox"/> /SCALE('ALL VARIABLES') ALL <input type="checkbox"/> /MODEL=ALPHA.	
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,00

[Ensemble\_de\_données1] D:\spss ملفات\براج.sav

## Echelle : TOUTES LES VARIABLES

### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	40	97,6
	Exclus <sup>a</sup>	1	2,4
	Total	41	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,542	3

#### RELIABILITY

```

/VARIABLES=a30 a31 a32 a33
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
    
```

## Fiabilité

### Remarques

		13-FEB-2016 17:03:51
Résultat obtenu		
Commentaires		
Entrée	Données	D:\spss \.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	41
	Entrée de la matrice	
Gestion des valeurs manquantes	Définition de valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations prises en compte	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.
Syntaxe		RELIABILITY <input type="checkbox"/> /VARIABLES=a30 a31 a32 a33 <input type="checkbox"/> /SCALE('ALL VARIABLES') ALL <input type="checkbox"/> /MODEL=ALPHA.

### Remarques

Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,05

[Ensemble\_de\_données1] D:\spss ملفات\براج.sav

## Echelle : TOUTES LES VARIABLES

### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	40	97,6
	Exclus <sup>a</sup>	1	2,4
	Total	41	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,933	4

RELIABILITY

```
/VARIABLES=a15 a16 a17 a18 a19 a20 a21 a22 a23 a24 a25 a26 a27 a28 a29 a30 a31 a32 a33  
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL  
/MODEL=ALPHA.
```

## Fiabilité

### Remarques

<p>Résultat obtenu</p> <p>Commentaires</p> <p>Entrée</p> <p>Données</p> <p>Ensemble de données actif</p> <p>Filtrer</p> <p>Poids</p> <p>Scinder fichier</p> <p>N de lignes dans le fichier de travail</p> <p>Entrée de la matrice</p> <p>Gestion des valeurs manquantes</p> <p>Définition de valeur manquante</p> <p>Observations prises en compte</p> <p>Syntaxe</p> <p>RELIABILITY</p> <p><input type="checkbox"/> /VARIABLES=a15 a16 a17 a18 a19 a20 a21 a22 a23 a24 a25 a26 a27 a28 a29 a30 a31 a32 a33</p> <p><input type="checkbox"/> /SCALE('ALL VARIABLES') ALL</p> <p><input type="checkbox"/> /MODEL=ALPHA.</p> <p>Ressources</p> <p>Temps de processeur</p> <p>Temps écoulé</p>	<p style="text-align: right;">13-FEB-2016 17:04:44</p> <p>D:\spss \.sav</p> <p>Ensemble_de_données1</p> <p>&lt;aucune&gt;</p> <p>&lt;aucune&gt;</p> <p>&lt;aucune&gt;</p> <p style="text-align: right;">41</p> <p>Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.</p> <p>Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.</p> <p style="text-align: right;">00:00:00,00</p> <p style="text-align: right;">00:00:00,00</p>
--	---

[Ensemble\_de\_données1] D:\spss ملفات\براج.sav

## Echelle : TOUTES LES VARIABLES

### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	40	97,6
	Exclus <sup>a</sup>	1	2,4
	Total	41	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,731	19

### CORRELATIONS

/VARIABLES=Democraticleadership global

RELIABILITY

/VARIABLES=x1 x2 x3 x4 x5 x6 x7 x8 x9 x10 x11 x12 x13 x14 x15 x16 x17 x18 x19 x20 x21 x22  
 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL  
 /MODEL=ALPHA  
 /SUMMARY=TOTAL.

## Fiabilité

### Remarques

Résultat obtenu	30-avr.-2016 18:08:56	
Commentaires		
Entrée	Données	E:\ميس اقييس spss اع بطرل حبار زب تركندم:ا سي عل طتسا.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données0
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	41
	Entrée de la matrice	
Gestion des valeurs manquantes	Définition de valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations prises en compte	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.
Syntaxe	RELIABILITY /VARIABLES=x1 x2 x3 x4 x5 x6 x7 x8 x9 x10 x11 x12 x13 x14 x15 x16 x17 x18 x19 x20 x21 x22 x23 x24 x25 x26 x27 x28 x29 x30 x31 x32 x33 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA /SUMMARY=TOTAL.	
Ressources	Temps de processeur	00 00:00:00,016
	Temps écoulé	00 00:00:00,015

## Echelle : TOUTES LES VARIABLES

### Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	40	97,6
Exclus <sup>a</sup>	1	2,4
Total	41	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.



**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,874	33

**Statistiques de total des éléments**

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
x1	125,23	151,615	,307	,872
x2	125,43	147,635	,468	,868
x3	125,90	141,323	,617	,864
x4	125,45	144,356	,623	,864
x5	124,90	149,374	,706	,866
x6	125,83	138,558	,753	,860
x7	125,73	142,871	,584	,865
x8	125,03	147,717	,536	,867
x9	126,18	143,533	,478	,868
x10	126,00	146,923	,424	,870
x11	126,63	141,625	,514	,867
x12	126,65	168,028	-,309	,891
x13	126,73	163,230	-,156	,887
x14	125,03	147,717	,536	,867
x15	124,88	154,933	,379	,871
x16	124,83	152,456	,393	,870
x17	125,05	152,459	,533	,869
x18	124,75	154,346	,424	,871
x19	124,85	153,105	,436	,870
x20	124,68	153,917	,473	,870
x21	125,05	151,997	,402	,870
x22	124,95	154,203	,300	,872
x23	125,10	153,067	,430	,870
x24	125,03	151,871	,520	,869
x25	124,85	152,438	,448	,870
x26	124,95	156,408	,241	,873
x27	124,30	159,908	,000	,875
x28	125,08	153,199	,340	,871
x29	124,80	153,651	,433	,870
x30	125,23	148,640	,547	,867
x31	127,90	157,682	,105	,875
x32	125,48	147,384	,443	,869
x33	125,20	145,395	,680	,864