



## أثر مبادرات ضمان الجودة على أداء مؤسسات التعليم العالي

### الخاصة في سلطنة عمان الدور الوسيط: ثقافة الجودة

The impact of Quality Assurance Initiatives on the  
Performance of Private Higher Education Institutions in  
Oman: The Mediating Roles of Quality Culture

إعداد

**خديجة بنت علي بن محمد السلامية**

**Khadija Ali Mohamed ALSalami**

Ph.D. Candidate at the Faculty of Education, International Islamic  
University of Malaysia (IIUM)

**د.أ / خير الدين محمد علي**

**Hairuddin Mohd Ali**

Prof. Dr. at the Faculty of Education, International Islamic  
University of Malaysia (IIUM)

*Doi: 10.21608/ajahs.2022.248855*

٢٠٢٢ / ٥ / ١٦	استلام البحث
٢٠٢٢ / ٥ / ٢٨	قبول البحث

السلامية ، خديجة بنت علي بن محمد و علي ، خير الدين محمد (٢٠٢٢). أثر مبادرات ضمان الجودة على أداء مؤسسات التعليم العالي الخاصة في سلطنة عمان الدور الوسيط: ثقافة الجودة. *المجلة العربية للأدب والدراسات الإنسانية*، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، مصر، مج(٦)، ع(٢٣) يوليو، ٢٥١ – ٢٧٤.

<http://ajahs.journals.ekb.eg>

## أثر مبادرات ضمان الجودة على أداء مؤسسات التعليم العالي الخاصة في سلطنة عمان الدور الوسيط: ثقافة الجودة

المستخلص :

هدفت هذه الدراسة للكشف عن أثر مبادرات ضمان الجودة على أداء مؤسسات التعليم العالي الخاصة في سلطنة عمان، ومعرفة الدور الوسيط لثقافة الجودة بها ، واعتمدت الباحثة المنهج المسحي الوصفي، واختارت العينة الطبقية العشوائية النسبية من مؤسسات التعليم العالي الخاصة، فتألفت من (٣٣٧) من القيادات العليا (العميد، مساعد العميد، رؤساء الأقسام، نواب رؤساء الأقسام، ومن في حكمهم)، إضافة إلى الهيئة الإدارية والأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي الخاصة ، وطوّرت الباحثة استبانة من (١٠٨) فقرة موزعة على ثلاثة مقاييس هي: (مبادرات ضمان الجودة (٢٧) فقرة، ثقافة الجودة (٣٣) فقرة، أداء مؤسسات التعليم العالي الخاصة في سلطنة عمان (٤٨) فقرة)، وأشارت النتائج إلى وجود تأثير إيجابي عال ومباشر ودال إحصائياً (0.868) لمبادرات ضمان الجودة على ثقافة الجودة، كما أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي عال ومباشر ودال إحصائياً (0.807) لثقافة الجودة على أداء مؤسسات التعليم العالي، وكشفت النتائج وجود تأثير إيجابي ضعيف ومباشر ودال إحصائياً (0.188) لمبادرات ضمان الجودة على أداء مؤسسات التعليم العالي، كما أشارت النتائج أن متغير ثقافة الجودة الذي يلعب دور الوسيط الجزئي (٠.٧٠١) في العلاقة بين مبادرات ضمان الجودة وأداء مؤسسات التعليم العالي الخاصة.

**الكلمات المفتاحية:** مبادرات ضمان الجودة، أداء مؤسسات التعليم العالي الخاصة، ثقافة الجودة.

### Abstract:

This research aims to reveal the factors affecting the performance of private higher education institutions in the Sultanate of Oman. It also aims to know the mediating role of quality culture by knowing the effect of the quality assurance initiatives on the performance of private higher education institutions in the Sultanate of Oman. The researcher adopted a descriptive survey method and collected data from a stratified random sample from private higher education institutions. The tool i.e., a questionnaire developed by the researcher consisted of (108) items distributed on three scales: the quality assurance initiatives scale (27) items, and the performance of higher education institutions scale (48) items and the quality culture scale (33) items. The study sample consisted of of (337) senior

leaders (dean, assistant dean, department heads, deputy heads of departments, and the like). The sample also included the administrative and academic staff. The results indicated a high, direct and statistically significant positive impact (0.868) of quality assurance initiatives on the quality culture. The results also showed a high, direct and statistically significant (0.807) positive impact of quality culture on the performance of higher education institutions. The results revealed a weak, direct and statistically significant positive impact. (0.188) for quality assurance initiatives on the performance of higher education institutions. The results also indicated that the quality culture variable that plays the role of partial mediator (0.701) in the relationship between quality assurance initiatives and the performance of private higher education institutions.

**Keywords:** Quality Assurance Initiatives, Performance of Private Higher Education Institutions, Quality Culture.

#### المقدمة:

تُعدُّ مؤسسات التعليم العالي الخاصة من الأنظمة المفتوحة التي تؤثر وتتأثر بما يحدث في البيئة المحيطة من مستجدات متسارعة وتحديات كبيرة تواجهها في سبيل بقائها في قائمة المنافسين الذين يقدمون ذات الخدمات التعليمية محليا وإقليميا وعالميا، وقدرتها على التجديد والتطوير الدائم في تقديم خدمات تعليمية ذات جودة وبيئة جاذبة تختلف عن الآخرين، وتحقيق الميزة التنافسية (الحارثي، ٢٠١٩). ومن أبرز التحديات التي تواجه التعليم العالي في سلطنة عمان وفقا للمسوحات الوطنية التي تقوم بها وزارة التعليم العالي في نتائج مسح الخريجين الذي أجرته وزارة التعليم العالي للأعوام (٢٠١٥، ٢٠١٧، ٢٠١٩) على التوالي هي: عدم تنوع مسارات التعليم ومواءمة البرامج التعليمية بنسب تتماشى مع طبيعة الصناعات الموجودة وما تحتاجه من مؤهلات، ولا تتماشى مع التغيير الديناميكي لسوق العمل المحلي والعالمي. إضافة إلى أن قدرات الخريجين لا تتناسب مع متطلبات العمل؛ فهناك ضعف في مهارات اللغة الإنجليزية، وعدم الإلمام بالمهارات التنظيمية كالقدرة على إدارة الوقت، والقدرة على التعامل مع ضغوطات العمل، والدقة والاهتمام بالتفاصيل، إضافة إلى الافتقار للمهارات التحليلية كالقدرة على حل المشكلات، والقدرة على التحليل وفق المعطيات المتاحة لديها. (وزارة التعليم العالي، ٢٠١٥، ٢٠١٧، ٢٠١٩)

وتُعدُّ المبادرة أحد العوامل المؤثرة في الريادة الإستراتيجية لمؤسسات التعليم العالي، حيث يؤكد (لومبكين وديس، ١٩٩٦: غانم والخلف، ٢٠١٨) على أهمية روح المبادرة الكبرى بالنسبة لتطبيقات التوجه نحو الريادة في تشكيل معالم قدرة مؤسسات التعليم العالي على الريادة الإستراتيجية، فالمبادرة تركز بشكل أساسي على الإجراءات والسلوكيات الاستباقية، وهذا ما أكدته الدراسات المختلفة عن أهمية المبادرة في المؤسسات لضمان جودتها واستدامتها ومنها دراسة كل من: (Blackall, Wolpaw, Shapiro, 2019; Ayodele, 2016; Ayodele, Ali, 2013) ودراسة (أبو دف، منصور، ٢٠١٧).

كما أن ثقافة الجودة تعزز مستوى أداء المؤسسات وذلك وفقا للعديد من الدراسات العربية كدراسة: (لرقت وحسام، ٢٠١٩؛ زيدان وزيدان، ٢٠١٩؛ سويدان، إسماعيل، ٢٠١٩) والدراسات الأجنبية منها دراسة (Ullah, Sattler, Sonntag, 2018 ; Akhater, Malik, 2016) التي أكدت على أن وجود ثقافة الجودة يؤثر كثيرا على المؤسسات التعليمية من حيث جودة التعليم المقدم فيها؛ إضافة إلى أن وجودها يحدد جودة أداء التعليم الذي يمارسه أعضاء الهيئة التدريسية. كما أكدت هذه الدراسات أن المؤسسات التي طورت ثقافة الجودة في عملياتها اليومية قابلها تطور في مستويات برامج الجودة الشاملة لديها وانعكس ذلك على رفع مستويات الأداء فيها.

**مشكلة الدراسة:**

برزت العديد من التحديات التي تواجه مؤسسات التعليم العالي الخاصة في سلطنة عمان منها تحديات تتعلق بضمان جودة التعليم، فهناك حاجة ماسة لرفع مستويات الطلبة في المهارات اللغوية والعلوم والرياضيات، مع ضرورة إكساب الطلبة مهارات القرن الحادي والعشرين، إضافة لأهمية وجود بيانات دقيقة عن احتياجات سوق العمل؛ فدور مؤسسات التعليم العالي كان متوسطا في إكساب الطلبة مهارات القرن الحادي والعشرين، ويتمثل أكبر دور لها في جانب إكساب الطلبة للمهارات الحياتية والوظيفية، أما أقل دور فكان في المهارات العامة، كالوعي بقضايا العالم المحيط، والثقافة الصحية والبيئية، وثقافة المواطنة، وريادة الأعمال، ويليها مهارات التعلم والابتكار. وهو ما أظهرته دراسة (التوبي والفواعير، ٢٠١٦). وأكدت عليه أيضا نتائج دراستي (العوفي، ٢٠١٦ و (Al-Balushi, 2017) فأوضحنا أن مخرجات التعليم العالي الخاص بعضها لا تتناسب مع مستجدات سوق العمل وما يتطلبه من كفايات ومهارات، وأن مؤسسات التعليم الخاص يجب أن تسعى لإضافة تخصصات جديدة تفي بتطلعات السوق ومتطلبات المجتمع. وفي ضوء نتائجها أوصت بضرورة أن تعمل مؤسسات التعليم العالي معا في سبيل عملية التكامل والتنسيق مع القطاعين الحكومي والخاص واستقراء الاحتياجات المستقبلية، وأيضا بأهمية دمج وتضمين مهارات القرن الحادي والعشرين في برامجها، وإعادة تصميم البرامج الجامعية بما يتناسب ومتطلبات وحاجات السوق. وجاءت نتائج وتوصيات

هذه الدراسات متفقة مع تقرير مسح الخريجين الذي أجرته وزارة التعليم العالي وأكد وجود نقص في المهارات والقدرات المكتسبة من الدراسة مقارنة بتلك المهارات المطلوبة في سوق العمل، كمهارات استخدام الحاسوب والمهارات الإدارية، والفرص التدريبية التي تقدمها مؤسسات التعليم العالي للخريجين تعد قليلة ولا تعينهم في الحصول على الوظائف، إضافة لوجود قصور بمؤسسات التعليم العالي في رفع الوعي لدى طلابها عند البحث عن الوظائف والمهارات اللازم اكتسابها (وزارة التعليم العالي، ٢٠١٥).

وجاءت توصيات ندوة التعليم والتوجهات التنموية وفرص التوظيف الحالية والمستقبلية في سوق العمل المقامة في سلطنة عمان التي عقدت من قبل مجلس التعليم في ٢٠١٩/٥/٨م متفقة مع الدراسات الواردة أعلاه، حيث كانت من بين توصيات الندوة التي جاءت مؤكدة ما توصلت إليه الدراسات المشار إليها أعلاه من نتائج، أي العمل على استمرار وتيرة التعاون بين وزارة التربية والتعليم ووزارة التعليم العالي ووزارة القوى العاملة والهيئة العمانية للاعتماد الأكاديمي وتسريعها، لتطوير وإنجاز تشريعات إدارة جودة التعليم المدرسي، والتعليم المهني والتقني والأكاديمي ولوائحها. وأكدت أهمية الاستفادة من البرنامج الوطني للدراسات العليا، لتأهيل مختصين في مجال التخطيط الإستراتيجي والسياسات التعليمية، واقتصاديات التعليم، والإحصاء الاجتماعي، والقياس والتقويم. وضرورة مراجعة التخصصات المطروحة في مؤسسات التعليم العالي الحكومية والخاصة، بهدف تقليص التوسع والقبول في بعض البرامج والتخصصات التي تعاني مخرجاتها من صعوبة الحصول على فرص وظيفية، حيث تشير التقارير إلى أن مدة انتظار حملة البكالوريوس للحصول على عمل لا تقل عن تسعة أشهر. وزيادة القبول في التخصصات المطلوبة لسوق العمل واستحداث تخصصات جديدة وتطوير محتوى البرامج والتخصصات القائمة بما ينسجم مع المستجدات في الاقتصاد الوطني العماني، ومتطلبات الثورة الصناعية الرابعة (مجلس التعليم، ٢٠١٩). وبالتالي انبثقت من هذه التحديات السؤال الرئيس في هذا البحث: ما أثر مبادرات ضمان الجودة على أداء مؤسسات التعليم العالي الخاصة في سلطنة عمان في وجود الدور الوسيط لثقافة الجودة؟

أسئلة الدراسة:

- ١- ما درجة ممارسة المسؤولين بالإدارات العليا لمبادرات ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الخاصة بسلطنة عمان؟
- ٢- ما درجة ممارسة المسؤولين بالإدارات العليا لثقافة الجودة في مؤسسات التعليم العالي الخاصة بسلطنة عمان؟
- ٣- ما أثر مبادرات ضمان الجودة وثقافة الجودة على أداء مؤسسات التعليم العالي الخاصة في سلطنة عمان؟

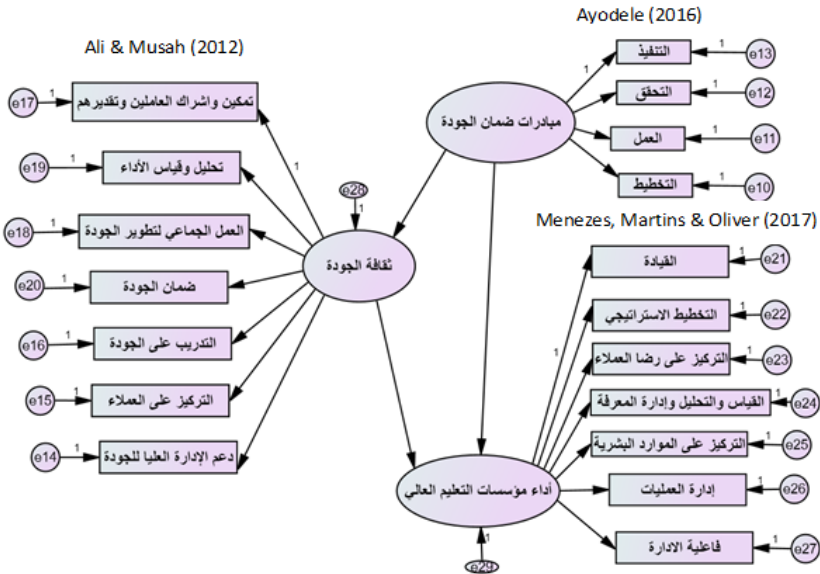
٤- هل من تأثير وسيط لثقافة الجودة في العلاقة بين مبادرات ضمان الجودة و أداء مؤسسات التعليم العالي الخاصة في سلطنة عمان؟  
أهداف الدراسة:

- ١- معرفة مستوى ممارسة المسؤولين بالإدارات العليا لمبادرات ضمان الجودة.
  - ٢- معرفة مستوى ممارسة المسؤولين بالإدارات العليا لثقافة الجودة.
  - ٣- معرفة ما اذا كان هناك أثر مباشر لمبادرات ضمان وثقافة الجودة على أداء مؤسسات التعليم العالي الخاصة في سلطنة عمان.
  - ٤- التحقق من وجود دور وسيط لثقافة الجودة في العلاقة بين مبادرات ضمان الجودة و أداء مؤسسات التعليم العالي الخاصة في سلطنة عمان.
- فرضية الدراسة:

- يوجد أثر مباشر لمبادرات ضمان وثقافة الجودة على أداء مؤسسات التعليم العالي الخاصة في سلطنة عمان.

- هناك تأثير وسيط لثقافة الجودة في العلاقة بين المتغير المستقل مبادرات ضمان الجودة والمتغير التابع أداء مؤسسات التعليم العالي الخاصة في سلطنة عمان.  
الإطار المفاهيمي للدراسة:

يوضح الشكل التالي شكل رقم (١) الإطار المفاهيمي للدراسة الحالية:



الشكل (١) الإطار المفاهيمي: أثر مبادرات ضمان الجودة على أداء مؤسسات التعليم العالي الخاصة في سلطنة عمان الدور الوسيط: ثقافة الجودة المصدر

الباحثه (٢٠٢٢)

### مصطلحات الدراسة:

- مبادرات ضمان الجودة: فتعرّف الباحثة مبادرات ضمان الجودة إجرائياً بأنها أي سلوك إجرائي يهدف إلى معالجة قضية ما أو تطوير جانب معين أو نهج جديد في مؤسسة التعليم العالي الخاصة، ويتم التخطيط والإعداد له علمياً منظماً، ويكون ذا نتائج محددة أو متوقعة وقابل للتحويل لمشروع تنموي قصير المدى أو بعيد المدى يسهم في تجويد الأداء في مؤسسة التعليم العالي الخاصة، على أن يكون مقراً أو معتمداً رسمياً من قبل إدارة مؤسسة التعليم العالي الخاصة. ويتم قياس مبادرات ضمان الجودة من خلال الاستبانة المعدة لذلك وتقوم فكرتها على عجلة التحسين المستمر لإدوارد ديمينج ودورة التحسين المستمر التي تحتاجها المؤسسات؛ هي التخطيط، والعمل، والتحقق (التأكد)، والتنفيذ.

- أداء مؤسسات التعليم العالي الخاصة: وتعرّف الباحثة أداء مؤسسات التعليم العالي الخاصة إجرائياً بأنه استيفاء مؤسسات التعليم العالي الخاصة بسلطنة عمان للنشاطات والأنظمة الداخلية للجودة فيها وفق أنموذج مالكوم بالدريج للجودة الشاملة في مؤسسات التعليم.

- ثقافة الجودة: والباحثة تعرّف ثقافة الجودة إجرائياً بأنها الإطار المفاهيمي للسمات التنظيمية والنفسية، وتشير إلى دفع الأفراد نحو تحقيق الأهداف التي وضعت لمؤسسة التعليم العالي الخاصة. ويتم قياسها بواسطة عناصرها الأساس؛ دعم الإدارة العليا للجودة، والتخطيط الإستراتيجي للجودة، ورضا العميل، والتدريب النوعي، والاعتبار والتقدير من المؤسسة، والتمكين والتطوير، والعمل الجماعي لتطوير الجودة، وتحليل وقياس الأداء.

### الإطار النظري والدراسات السابقة:

تعد المبادرة من العوامل المؤثرة في الريادة الإستراتيجية لمؤسسات التعليم العالي حيث يؤكد (لومبكين وديس، ١٩٩٦: غانم والخلف، ٢٠١٨) على أهمية روح المبادرة الكبرى بالنسبة لتطبيقات التوجه نحو الريادة في تشكيل معالم قدرة مؤسسات التعليم العالي على الريادة الإستراتيجية، لأن المبادرة تركز أساساً على الإجراءات والسلوكيات الاستثنائية للمستقبل. واستناداً إلى دراسة (Ayodele, 2016) التي اعتمدت أنموذج إدوارد ديمينج مقياساً لمبادرات ضمان الجودة في إحدى مؤسسات التعليم العالي، وذلك بعد ترجمة المقياس ومواءمته مع الدراسة الحالية، واحتوى على المحاور الآتية:

**أولاً: التخطيط Plan:** يجب أن تعد المؤسسة التعليمية الجودة أولوية وتؤدي لتطوير تقارير الأداء، والتخطيط يضع بالحسبان كل الفرص الخارجية التي تؤدي لتحسين وتطوير الجودة وأن المؤسسة عملت على تأسيس إجراءات الجودة، كما أنها تتنقي مؤسسة خارجية للجودة تعينها على التقييم وتعتمد على دعم الخبراء لها، ولا سيما أن مبادرات ضمان الجودة بها تتم وفق تخطيط زمني معد وباستشارة العملاء الرئيسيين

عن تحقيق الجودة، وتؤدي لتخصيص الموارد بناء على تقييم جودة الخدمات، وتعمل على توثيق جودة جميع الخدمات والمعلومات عنها وترفع تقارير بالإنجازات.

**ثانياً: العمل Do:** تعد المؤسسة جودة الخدمات المقدمة مسؤولة، وتؤكد على أن سرعة تقديم الخدمة هي لتحقيق الجودة مع ضمان المستوى الفعال لإنجاز الخدمة. بالإضافة إلى أن المؤسسة تعمل على تحديد الموارد والمصادقة عليها - كما تم وضعها - قبل تقديم خدمات الجودة وتؤدي لتطابق أفكار ضمان الجودة مع ما يقدمه الخبراء، وتسعى المؤسسة إلى جعل العملاء راضين عن جودة الخدمات المقدمة.

**ثالثاً: التحقق Check:** تعمل على التحقق من الأعمال غير الواضحة لتحسينها، والتحقق بمراجعة الوثائق الخاصة بالإنجاز دورياً، ويجب على المؤسسة تقييم جميع الموارد المخصصة باستمرار من أجل تدقيق الجودة ومراجعة الاتفاقات المكتوبة دورياً لأجل تحسين الخدمة، بالإضافة لتحقيق من أن لا تناقضات في القرارات الإدارية الصادرة، وتعمل المؤسسة على عقد مقارنات بين مستويات أداء الوحدات السابقة والحالية وتؤكد على ضمان تحقيق مستويات عالية من توقعات العملاء.

**رابعاً: التنفيذ Act:** تضع المؤسسة معاييراً لتحقيق رضا العملاء وتعمل على تطوير جودة أداء الإدارة الداخلي، وتعمل على التأكد من أن العملاء والزبائن يقدرّون ويضعون قيمة عالية على جودة تقديم الخدمة. إضافة إلى إلهام الإداريين على المشاركة والتطوع في نشاطات إدارة الجودة وإثبات فاعليتها في إنجاز الخدمة، وتعمل المؤسسة على البحث عن مصادر مختلفة لزيادة عدد طلبة وتشجيع الأفكار الجديدة لتحسين الجودة.

وتشكل ثقافة الجودة حجر الزاوية الأساس لتطبيق مبادئ الجودة من منطلق أن ما يؤمن به الفرد سوف يسعى لتحقيقه، وهذا ما أكدته أوراق العمل المقدمة في المؤتمر العربي الدولي التاسع لضمان جودة التعليم العالي (٢٠١٩) لكل من (قشمر؛ زيدان وزيدان؛ لرقط وحسام؛ سويدان واسماعيل) وأكدت على أن إيمان القيادات وجميع العاملين في المؤسسة والطلبة بأهمية الجودة تجعل من خططهم وممارساتهم وسلوكياتهم موجهة نحو تجويد العملية التعليمية التعلمية، وتنعكس على الأداء. وتلقى ثقافة الجودة اهتماماً واسعاً من الباحثين وواضعي السياسات لما لها من أهمية وأثر في مجال التعليم العالي، لذا سنتناول الباحثة مفهوم ثقافة الجودة وأهميتها في المؤسسات التعليمية والقيم التي تركز عليها، ومتطلبات نشرها، وجهود الدول العربية وجهود سلطنة عمان في نشر ثقافة الجودة.

أشار (Octavian 2019) في دراسته إلى أن علماء الجودة (ديمينج وجوران وكروسبي وايشيكاوا) أكدوا على أهمية ثقافة الجودة في دعم جهود المؤسسات التي تطمح للبقاء والمنافسة وذلك أن العمل في حد ذاته ليس مؤسسياً فقط، بل في مجتمع يتأثر بالقيم والمعتقدات التي تشكل الثقافة، ومن ثم نجاح الأعمال في المؤسسات يعتمد على ثقافة الجودة .



وأكدت دراسة زهران والشتيحي (٢٠١٧) أن ثقافة الجودة تعد مدخلا لاعتماد مؤسسات التعليم العالي، والذي يعدّ من الأولويات الأساس للإدارات العليا التي تسعى للحصول على الميزة التنافسية والاستدامة. والسعي لبناء ثقافة الجودة هو إدارة للتغيير من أنماط السلوك التقليدية لقواعد سلوكية وممارسات متأصلة تجعل من جميع منتسبي المؤسسة يسعون لتجويد العمل، وكل فرد يصبح مسؤولاً مشاركاً ومبادراً لحل المشكلات.

#### الدراسات السابقة:

دراسة (Ayodele, 2016) بعنوان 'The Effect of Organizational Quality management Initiative and Mediating Factor on Sustainability of Malaysian Higher Educational Institutions' (أثر مبادرة إدارة الجودة التنظيمية على استدامة مؤسسات التعليم العالي الماليزية عاملاً وسيطاً)، وهدفت لدراسة العلاقة بين مبادرات إدارة الجودة التنظيمية واستدامة مؤسسات التعليم العالي في ماليزيا عاملاً وسيطاً. وفي هذه الدراسة تم تقييم مبادرات ضمان الجودة ومبادرات التخطيط الإستراتيجي للمدى الطويل ونظرية بطاقة الأداء المتوازن للإنجاز من خلال المناخ التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي الماليزية. واستهدفت الدراسة عينة لها (٢٧٢) فرداً ممن يشغلون المناصب الإدارية العليا للإجابة عن أداة الدراسة (الاستبانة) من إجمالي (٦٠٠) فرداً، وذلك في الجامعات التي تم تأسيسها منذ ٢٠ سنة، واستخدمت الدراسة أساليب إحصائية مختلفة، وكان من بين نتائج الدراسة أن مبادرات التخطيط الإستراتيجي تحتاج لإعادة النظر في مؤسسات التعليم العالي الماليزية، وأن هناك تحديات في الاتصالات واتخاذ القرارات في المناخ التنظيمي وتحسن الاستدامة فيها، وأن استخدام بطاقة الأداء المتوازن لقياس الأداء ستعزز من كفاءة الأداء وفعاليته. وأوصت الدراسة بأهمية القيام بدراسات مستقبلية تعين مؤسسات التعليم العالي الماليزية على الاستدامة والتطوير.

دراسة (Ayodele, Ali and Usman, 2013) بعنوان ( Investigating The Quality Management Initiatives In Higher Educational Institutions on Customer Satisfaction) (دراسة أثر مبادرات إدارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي على رضا العملاء)، وهدفها التحقق من أثر مبادرات إدارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي من خلال إجراءات ضمان الجودة في الوصول لتوقعات العملاء ورضاهم وكيف تقوم نظرية ديمينج بعد مواءمتها في إدارة مؤسسات التعليم العالي للاستدامة وتحقيق الجودة وصولاً لرضا العملاء من حيث (الخطة Plan، التنفيذ Do، التحقق Check، اتخاذ الإجراء Act)، حيث تم تنفيذ الدراسة في الجامعة العالمية الإسلامية بماليزيا (IIUM) بواسطة أداة الدراسة (الاستبانة) تم تكيفها لتناسب وأهداف الدراسة ومجتمعها وتم توزيعها على (٣٠٠) طالب من طلبة الجامعة، وبعد التحقق من صدق وثبات الأداة تم تحليل البيانات

إحصائيا ببرنامج (SPSS) وقياس الثبات بمقياس ألفا كرونباخ الذي كان (٠.٨٤٩). وكان من نتائج الدراسة أن رضا العملاء متعلق بمبادرات إدارة الجودة، وأن مبادرات إدارة الجودة أداة لاستدامة مؤسسات التعليم العالي وبقائها، ويجب معها إزالة الحواجز المقاومة للتغيير لتحقيق الجودة في مؤسسات التعليم العالي. وأوضحت الدراسة أهمية الالتزام والتدريب لتقليص الفجوة بين الأطر النظرية والعملية في إدارة الجودة، وأن ثقافة الجودة مسؤولية الجميع في المؤسسة وهي سبيل للحصول على رضا العملاء. وأوصت بتطبيق هذه الدراسة على جامعات أخرى واختبار عوامل جديدة تتجاوز توقعات العملاء.

**دراسة (زيدان، زيدان، ٢٠١٩)** بعنوان "درجة تمثل ثقافة الجودة لدى طلبة الدراسات العليا في التربية: جامعة القدس"، وهدفت إلى التعرف على درجة تمثل ثقافة الجودة لدى مجتمع الدراسة وهم طلبة الدراسات العليا والبالغ عددهم (٢٤٠) طالبا وطالبة وما إذا كان هناك فروقا دالة إحصائيا تعزى لمتغير النوع الاجتماعي والموقع الدراسي والمستوى الدراسي. أما عينة الدراسة فكانت (٦٠) طالبا وطالبة، حيث قام الباحثان بتطوير استبانة من (٣٠) فقرة لقياس ثقافة الجودة وقد تم التحقق من صدق الأداة وثباتها، حيث بلغ صدق معامل الثبات (٠.٨٨). أما نتائج الدراسة فقد أثبتت أن متوسط الدرجة التي تمثل ثقافة الجودة لدى طلبة الدراسات العليا في التربية كانت (٤.٠١) وتعد درجة كبيرة. وأظهرت نتائج الدراسة فروقا دالة إحصائيا تعزى لمتغير النوع الاجتماعي لصالح الطالبات، والمستوى الدراسي لصالح طلبة مستوى سنة ثانية، أما بالنسبة للمركز الدراسي فلم تظهر الدراسة أي فروق دالة إحصائيا لهذا المتغير، وأوصت الدراسة بأهمية تشجيع الذكور على ثقافة الجودة من خلال الجلسات الحوارية وضرورة إشراك العديد من الأطراف في الجامعة في نشر هذه الثقافة ولا سيما وحدات الجودة العاملة في الجامعة.

**دراسة (سويدان وإسماعيل، ٢٠١٩)** بعنوان "أثر تعزيز ثقافة الجودة على تحقيق الميزة التنافسية في جامعة الاستقلال من وجهة نظر العاملين فيها" وهدفت إلى التعرف على واقع إدارة الجودة في جامعة الاستقلال إحدى الجامعات الفلسطينية وعلاقته بمستوى تحقيق الميزة التنافسية من خلال استقصاء آراء العاملين فيها. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وكانت (الاستبانة) أداة الدراسة وقد تم التحقق من صدقها وثباتها، وتم اختيار عينة الدراسة من العاملين في الجامعة (١٤٤) موظفا بطريقة عشوائية من أصل (٢٣٠ موظفا) وكان من نتائج الدراسة وجود ارتباط معنوي إيجابي بين كل محور من محاور الجودة مع الميزة التنافسية للجامعة، وهناك درجة تأثير معنوية لإدارة الجودة الشاملة على تحقيق الميزة التنافسية. ومن أبرز توصيات الدراسة التحقق من تطبيق جميع الوحدات الإدارية في الجامعة لمبادئ إدارة الجودة الشاملة وإعداد خطط إستراتيجية بعيدة المدى للتعرف على احتياجات جميع المستفيدين لتطوير الخدمات المقدمة لهم وتحسينها.

دراسة (Kooli, 2019) بعنوان (Governing and managing higher education institutions: The quality audit contributions) (حوكمة مؤسسات التعليم العالي وإدارتها: مساهمات تدقيق الجودة) وهدفت لتقييم دور وأثار ممارسات الاعتماد الوطنية في سلطنة عمان في تحسين وتطوير أداء مؤسسات التعليم العالي من جانب الحوكمة والإدارة. حيث قام الباحث بتحليل عدد (٢٥) تقريراً لمؤسسات التعليم العالي الخاصة التي أنهت المرحلة الأولى من تدقيقها وتم من الهيئة العمانية للاعتماد الأكاديمي. وباستخدام المنهج التحليلي واستخراج التقارير المتاحة من موقع الهيئة العمانية للاعتماد الأكاديمي قام الباحث باستخراج (٢٥) تقريراً لتحليلها وهي إجمالي تقارير المؤسسات الخاصة للتعليم العالي في موقع الهيئة. وقد كشفت النتائج أن غالبية مؤسسات التعليم العالي الخاصة تدير أعمالها ونشاطاتها دون وجود توجه إستراتيجي، ولا نظم لديها واضحة للحوكمة والإدارة، ولحظ الباحث أن هناك تطوراً في الارتباطات الأكاديمية للبرامج التي تتم مع الجامعات العالمية المعترف بها وفي برامج ضمان الجودة. وكشفت الدراسة أن مؤسسات التعليم العالي التي غطتها الدراسة تعد برامج تقييم الجودة هي أداة إستراتيجية مفروضة عليها لمساءلتها بدلاً من اعتبارها أداة للتطوير والتحسين.

دراسة (العوفي، ٢٠١٦) بعنوان "تحسين مخرجات التعليم العالي لمواءمة حاجات سوق العمل: من المتطلبات الرئيسية لتطوير جودة التعليم العالي في سلطنة عمان" هدفت إلى التركيز على أهمية تحسين مخرجات التعليم العالي وذلك بتزويدها بالمهارات التخصصية الأساس وإكسابها الخبرات العملية التي توائم حاجة سوق العمل العماني. وهدفت الدراسة إلى توضيح دور الحكومة والجهود المبذولة في هذا الجانب. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وذلك بتحليل الأدبيات المتعلقة بمشكلة الدراسة والاستناد إلى الإحصاءات الرسمية. ومن نتائج الدراسة بيان أهم الجوانب التي يجب التركيز عليها في سبيل تطوير المنظومة التعليمية لتحسين المخرجات، وعلى مؤسسات التعليم العالي مواكبة المستجدات ومعرفة احتياجات المجتمع من القوى العاملة والمهارات الضرورية الواجب إكسابها للطلبة. ومن توصياتها التركيز على أساليب التعلم الذاتي للطلاب وتدريبهم على التخطيط الإستراتيجي وتحديد الأولويات واتخاذ القرار والتقييم المرحلي.

#### منهج الدراسة:

اعتمدت الباحثة في هذه الدراسة على المنهج المسحي الوصفي، فهو ملائم لطبيعة هذه الدراسة وأسئلتها وأهدافها، والذي يعتمد على جمع الحقائق والمعلومات والبيانات بهدف وصفها وتحليلها وتفسيرها لاستخلاص النتائج.

#### مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة الكلي من (١٨٠٠) من العاملين في مؤسسات التعليم العالي الخاصة في سلطنة عمان وفقاً لإحصائية وزارة التعليم العالي (٢٠٢٠)، وبلغ حجم

عينة الدراسة (٣٣٧) من العاملين في مؤسسات التعليم العالي الخاصة الممثلين لخصائص المجتمع.  
أداة الدراسة:

لتحقيق هدف الدراسة قامت الباحثة بتطوير استبانة أثر مبادرات ضمان الجودة في أداء مؤسسات التعليم العالي الخاصة الدور الوسيط: ثقافة الجودة، وذلك استناداً إلى الأدب التربوي والدراسات السابقة، وتكونت الأداة في صيغتها الأولية (١٠٨) فقرة موزعة على مجالات الدراسة: مقياس مبادرات ضمان الجودة ومقياس ثقافة الجودة ومقياس أداء مؤسسات التعليم العالي الخاصة، وقد تم استخراج دلالات الصدق والثبات لأداة الدراسة على النحو التالي:  
أولاً: صدق الأداة

تم التحقق من الصدق الظاهري للاستبانة وصدق المحتوى عبر تحكيمها من قبل (١٠) محكمين من ذوي الاختصاص والخبرة والكفاءة للتحقق من صدق المقياس قامت الباحثة باستخدام نسب اتفاق المحكمين على كل عبارة من عبارات المقياس، وذلك من حيث وضوح العبارة وأهميتها، وباستخدام معادلة لاوشي Lawshe لحساب نسبة صدق المحتوى (CVR) Content Validity Ratio لكل عبارة من عبارات المقياس، ومن أجل التأكد من وضوح تعليمات المقياس وطريقة الإجابة ووضوح معاني فقراته وسهولة فهمها من قبل عينة الدراسة، أجرت الباحثة دراسة استطلاعية على عينة عدد أفرادها (٣٣) فرداً تم اختيارهم بطريقة عشوائية، وفيما يأتي نتائج التحليل الإحصائي لاستجابات أفراد العينة:

قيم معاملات الارتباط بين عبارات محور مبادرات ضمان الجودة وبين المتوسط الكلي للمحور، وقد تراوحت قيم معاملات الارتباط بين (٠.٩٤٥ - ٠.٧٩٤)، وجاءت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.01$ )، قيم معاملات الارتباط بين عبارات محور أداء مؤسسات التعليم العالي الخاصة وبين المتوسط الكلي للمحور، وقد تراوحت قيم معاملات الارتباط بين (٠.٨٧٧ - ٠.٦٨٥)، وجاءت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.01$ )، مما يشير بتمتع المحورين بصدق بنائي جيد.

ثانياً: ثبات أداة الدراسة:

معاملات ثبات محور مبادرات ضمان الجودة ومحاوره الفرعية

جدول (١) معاملات ثبات محور مبادرات ضمان الجودة ومحاوره الفرعية

Corrected Item-Total Correlation	معامل الثبات	المتوسط الحسابي	عدد العبارات	
من ٠.٧٧٦ إلى ٠.٩٤١	٠.٩٨٨	٤.١٤	٢٧	محور مبادرات ضمان الجودة
من ٠.٧٦٩ إلى ٠.٩٣٦	٠.٩٧٠	٤.١٥	٩	التخطيط
من ٠.٨٨٣ إلى ٠.٩٦٦	٠.٩٧٨	٤.١٤	٦	العمل
من ٠.٧٨١ إلى ٠.٨٨٢	٠.٩٤٣	٤.١٥	٦	التحقق
من ٠.٧٧٣ إلى ٠.٩٠٩	٠.٩٤٣	٤.١	٦	التنفيذ

يشير الجدول (١) إلى تمتع محور مبادرات ضمان الجودة ومحاوره الفرعية بثبات عال، حيث تراوحت (٠.٩٤٣ - ٠.٩٧٨)، والقدرة التمييزية لعبارات المحور ومحاوره الفرعية قد تراوحت بين المتوسطة والعالية، وأوضحته قيم معامل الارتباط الكلي بين كل عبارة والمحور Corrected Item-Total Correlation ، ولا قيم أقل من (٠.٢).

جدول (٢) معاملات ثبات محور ثقافة الجودة ومحاوره الفرعية

Corrected Item-Total Correlation	معامل الثبات	المتوسط الحسابي	عدد العبارات	
من ٠.٦١٩ إلى ٠.٩٢٦	٠.٩٨٢	٤.١٤	٣٣	محور ثقافة الجودة
من ٠.٦٧٦ إلى ٠.٨٣١	٠.٩١٤	٤.١٧	٦	دعم الإدارة العليا للجودة
من ٠.٧٥٠ إلى ٠.٨٥٨	٠.٩٤٧	٤.١٥	٥	التركيز على العملاء
من ٠.٧٦٩ إلى ٠.٨٦١	٠.٩٢٧	٤.١١	٤	التدريب اعلى الجودة
من ٠.٧٢٤ إلى ٠.٨٦١	٠.٩٢٤	٤.١١	٦	تمكين وإشراك العاملين وتقديرهم
من ٠.٧٦٨ إلى ٠.٨٦٢	٠.٩١٤	٤.٢٧	٤	العمل الجماعي لتطوير الجودة
من ٠.٦٢٤ إلى ٠.٨٣٧	٠.٨٨٢	٤.١٠	٤	تحليل وقياس الأداء
من ٠.٦١٣ إلى ٠.٨٠٢	٠.٨٦٢	٤.١٠	٤	ضمان الجودة

يشير الجدول (٢) إلى تمتع محور ثقافة الجودة ومحاوره الفرعية بثبات عال، حيث تراوحت (٠.٨٦٣ - ٠.٩٢٧)، والقدرة التمييزية لعبارات المحور ومحاوره الفرعية قد تراوحت بين المتوسطة والعالية، وأوضحته قيم معامل الارتباط الكلي بين كل عبارة والمحور Corrected Item-Total Correlation ، ولا قيم أقل من (٠.٢).

أثر مبادرات ضمان الجودة على أداء مؤسسات التعليم....، خديجة السلامية - د. خير الدين علي

جدول (٣) معاملات ثبات محور أداء مؤسسات التعليم العالي الخاصة ومحاوره الفرعية

Corrected Item-Total Correlation	معامل الثبات	المتوسط الحسابي	عدد العبارات	
من ٠.٦٦٧ إلى ٠.٨٧١	0.987	4.10	48	محور أداء مؤسسات التعليم العالي الخاصة
من ٠.٦٣٨ إلى ٠.٨٧٩	0.921	4.19	6	القيادة
من ٠.٦٧١ إلى ٠.٨٤٧	0.932	4.15	7	التخطيط الإستراتيجي
من ٠.٦٧٩ إلى ٠.٨٧٣	0.927	4.06	6	التركيز على رضا العملاء
من ٠.٦٧٠ إلى ٠.٨٧٤	0.925	4.12	6	القياس والتحليل وإدارة المعرفة
من ٠.٧٢٨ إلى ٠.٨٧٩	0.952	4.08	9	التركيز على الموارد البشرية
من ٠.٧١٣ إلى ٠.٨٥٠	0.913	4.05	6	إدارة العمليات
من ٠.٦٧٣ إلى ٠.٨٦٧	0.922	4.07	8	فاعلية الإدارة

يشير الجدول (٣) إلى تمتع أداء مؤسسات التعليم العالي الخاصة ومحاوره الفرعية بثبات عالٍ، حيث تراوحت (٠.٩١٣ - ٠.٩٥٢)، والقدرة التمييزية لعبارات المحور ومحاوره الفرعية قد تراوحت بين المتوسطة والعالية، وأوضحته قيم معامل الارتباط الكلي بين كل عبارة والمحور Corrected Item-Total Correlation، ولا قيم أقل من (٠.٢).

#### المعالجات الإحصائية:

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار صحة فرضياتها ولتحقيق أهدافها وتحليل البيانات التي سيتم جمعها، تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي المناسبة والمعتمدة على مقاييس الإحصاء الوصفية (المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية) باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، إضافة إلى تحليل نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM) وتحليل المسار عبر برنامج (AMOS).

#### نتائج الدراسة:

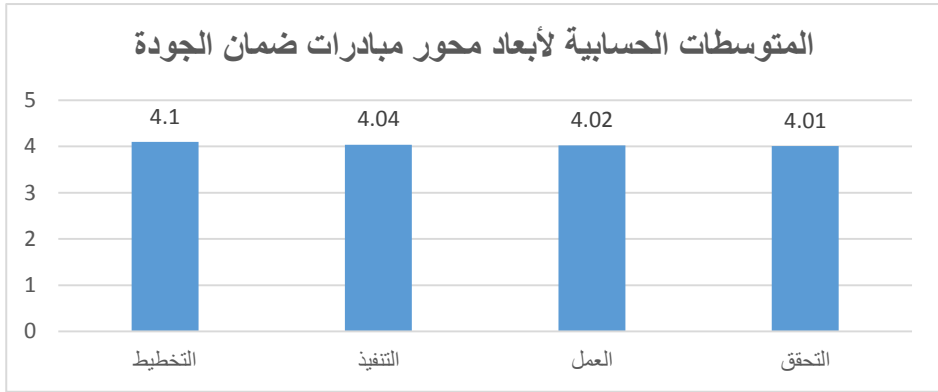
##### أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

ما درجة ممارسة المسؤولين بالإدارات العليا لمبادرات ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الخاصة بسلطنة عمان؟

للإجابة على هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة حول درجة ممارسة مبادرات ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الخاصة ببرنامج (SPSS) كما بالجدول رقم (٤):

جدول (٤) المتوسطات الحسابية لأبعاد محور مبادرات ضمان الجودة تبعا لدرجة الموافقة تنازلياً

المحاور الفرعية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
التخطيط	4.10	0.59	موافق
التنفيذ	4.04	0.62	موافق
العمل	4.02	0.63	موافق
التحقق	4.01	0.59	موافق



يرى أفراد العينة أن المسؤولين بالإدارات العليا في مؤسسات التعليم العالي الخاصة يمارسون مبادرات ضمان الجودة بدرجة كبيرة على مستوى التخطيط والتنفيذ والعمل والتحقق، وقد جاءت أعلى درجة ممارسة للتخطيط وأقل درجة ممارسة للتحقق. وأشارت النتائج بالنسبة إلى التخطيط إلى أن الإدارات العليا بمؤسسات التعليم العالي الخاصة تؤمن أكثر بأولوية الجودة في جميع المجالات بالمؤسسة مقارنة باهتمامها باستشارة العملاء الرئيسيين أصحاب العلاقة في تحقيق الجودة، وذلك من وجهة نظر أفراد العينة، وفي مجال العمل تمارس أكثر التأكيد على أن سرعة تقديم الخدمة هي لتحقيق الجودة مقارنة بجعلها العملاء يشعرون بالرضا من سرعة جودة الخدمات المقدمة، أما بالنسبة إلى مجال التحقق فإن أفراد العينة يرون أن الإدارات العليا تمارس التحقق ومراجعة الوثائق الداخلية الخاصة بالإنجاز دورياً أكثر من التحقق من أي تناقضات في القرارات الإدارية الصادرة، وفي مجال التنفيذ تشجع الأفكار الجديدة لتحسين الجودة أكثر من جعلها العملاء والزبائن يقدرون ويحكمون بقيم عالية على جودة الخدمات المقدمة من المؤسسة.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

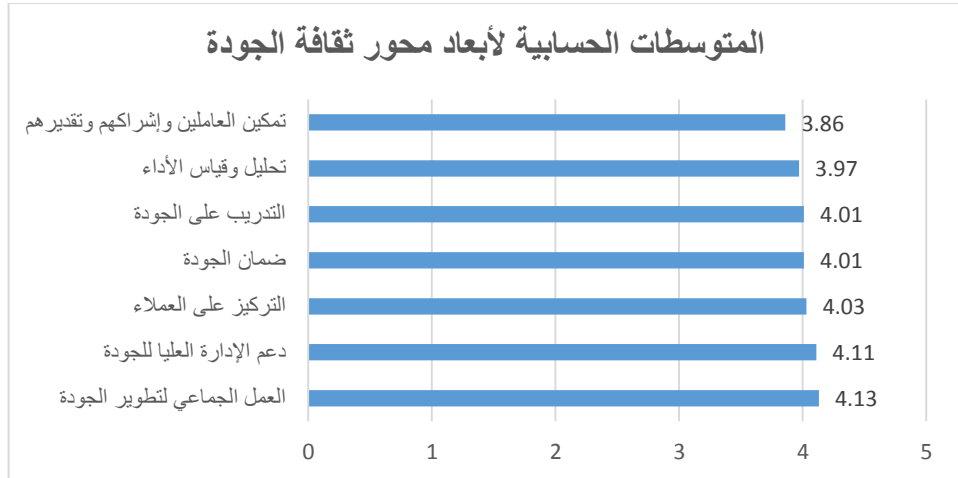
ما درجة ممارسة المسؤولين بالإدارات العليا لثقافة الجودة في مؤسسات التعليم العالي الخاصة بسلطنة عمان؟

## أثر مبادرات ضمان الجودة على أداء مؤسسات التعليم....، خديجة السلامية - د. خير الدين علي

للإجابة على هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة حول درجة ممارسة مبادرات ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الخاصة ببرنامج (SPSS) كما بالجدول رقم (٥):

جدول (٥) المتوسطات الحسابية لأبعاد محور ثقافة الجودة تبعا لدرجة الموافقة تنازلياً

المحاور الفرعية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
العمل الجماعي لتطوير الجودة	4.13	0.62	موافق
دعم الإدارة العليا للجودة	4.11	0.66	موافق
التركيز على العملاء	4.03	0.65	موافق
ضمان الجودة	4.01	0.69	موافق
التدريب على الجودة	4.01	0.69	موافق
تحليل وقياس الأداء	3.97	0.69	موافق
تمكين العاملين وإشراكهم وتقديرهم	3.86	0.80	موافق



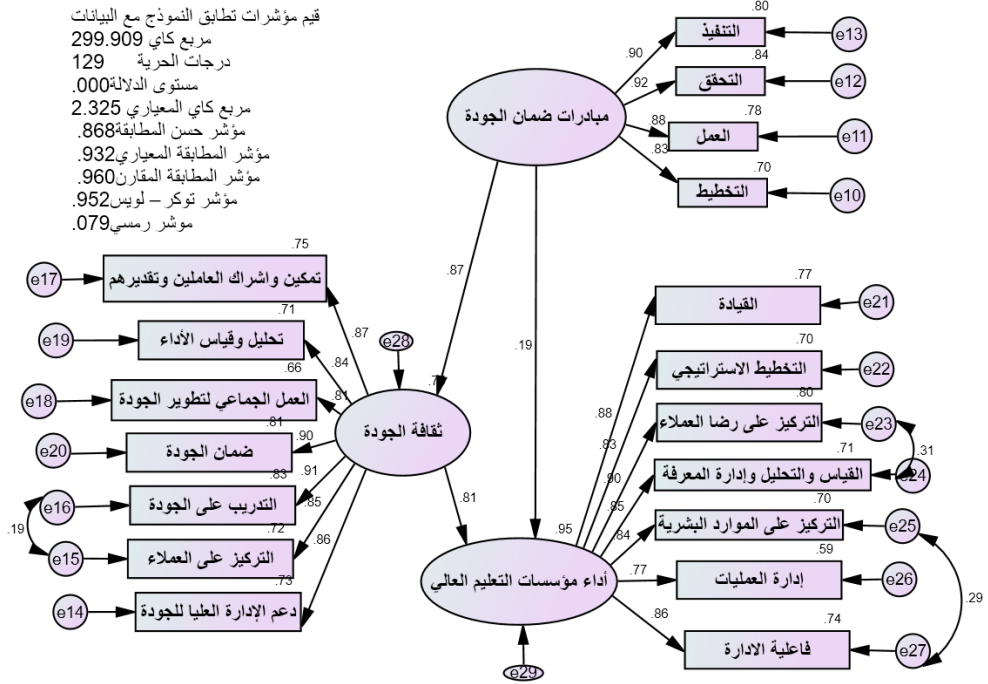
يرى أفراد العينة أن المسؤولين في الإدارات العليا يحرصون على ممارسة العمل الجماعي لتطوير الجودة، ودعم الإدارة العليا للجودة، والتركيز على العملاء، وضمان الجودة، والتدريب على الجودة، وتحليل وقياس الأداء، وتمكين وإشراك العاملين وتقديرهم بدرجة كبيرة. وقد جاءت أعلى درجة ممارسة للعمل الجماعي لتطوير الجودة بمتوسط (٤.١٣)، وأقل درجة ممارسة لتمكين العاملين وإشراكهم وتقديرهم، وجاءت النتائج تشير من وجهة نظر أفراد العينة إلى أن الإدارات العليا في مؤسسات التعليم العالي في مجال دعم الإدارة العليا للجودة؛ تلتزم بأهداف تحسين



الجودة في المؤسسة أكثر من تمكين القوى العاملة لديها من ممارسة الجودة، وبالنسبة إلى التركيز على العملاء تحدد بوضوح احتياجات أصحاب المصلحة (الأطراف المعنية) أكثر من الأخذ بمقترحات العملاء قبل تصميم برنامج الجودة، وفي مجال التدريب على الجودة يرى أفراد العينة أن الإدارات العليا بمؤسسات التعليم العالي تنفذ برامج توعوية في الجودة باستمرار أكثر من تقدم التغذية الراجعة عن مدى التقدم في الجودة لدى العاملين بها، وفي مجال تمكين وإشراك العاملين وتقديرهم تمكّن فرق العمل من حل المشكلات أكثر من اتسام نظام التقدير بها بالوضوح لدى جميع العاملين، وبالنسبة إلى العمل الجماعي لتطوير الجودة جاءت النتائج تشير إلى أن أفراد العينة يرون أن العاملين بالمؤسسة يسعون إلى نجاحها أكثر من مشاركة العاملين في النشاطات المتعلقة بالجودة، وفي التحليل وقياس الأداء يرون أن المؤسسة التي يعملون بها تقيّم أداء أعضاء العاملين فيها بانتظام أكثر من قياس شكاوى العملاء لتحسين الخدمات بها، وفي مجال ضمان الجودة يرون أن المؤسسة التي يعملون بها تشجع مشاركة العاملين بها في إجراءات تحسين الجودة أكثر من إيجاد إجراءات موحدة لديها لتقديم خدمات ذات جودة عالية.

وتم استخدام النموذج البنائي الموضح في الشكل أدناه للإجابة عن سؤالي الدراسة الثالث والرابع، وأشارت النتائج إلى تحقيق النموذج لمؤشرات حسن الملائمة، حيث جاءت قيمة مربع كاي (299.909) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ )، وذلك بسبب حساسية مربع كاي لحجم العينة، لذلك اعتمدت الباحثة على نتيجة مربع كاي المعياري (CMINDF)، وجاءت مربع كاي المعياري (CMINDF) مساوية (2.325)، وهذه النتيجة أقل من الحد الأعلى للمحك الذي اعتمده خبراء الإحصاء، كما أن قيمة مؤشر رمسي جاءت (0.079)، وهي أعلى قليلاً من (0.08)، كما أن مؤشرات كلا من (مؤشر المطابقة المعياري (NFI) و(مؤشر المطابقة المقارن (CFI) و(مؤشر توكر-لوييس (TLI) جاءت جميعها محققة لحسن المطابقة، حيث أن قيمها جاءت أعلى من (0.90)، ، في حين أن قيمة (مؤشر حسن المطابقة (GFI) جاءت مساوية (0.868) أقل من (0.90)، وقد يعزى ذلك إلى أن مؤشر حسن المطابقة GFI يتأثر بشكل كبير بتعدد النموذج، وقد أشارت بعض الدراسات أن مؤشر حسن المطابقة GFI يعتبر مقياساً ضعيفاً لملائمة النماذج بشكل عام وأشارت أنه يمكن اعتبار مؤشر حسن المطابقة مقبول بشكل جيد إذا جاءت قيمته أعلى من (0.80). (Kubra Karakaya-Ozyer , Beyza Aksu-Dunya, 2018).

## الشكل (٢) النموذج البنائي لمتغيرات الدراسة



كما كشفت النتائج إلى أن النموذج يتمتع بالصدق والثبات، حيث تجاوزت قيمة معامل الثبات المركب (CR) لكل بعد 0.70، وتراوحت بين (0.934 - 0.953)، وهذا مؤشر دال على وجود ثبات مرتفع للبنية العاملية للنموذج، كما أن عوامل النموذج البنائي تتمتع بالصدق التقاربي لأن متوسط التباين المستخلص (AVE) لكل بعد تجاوز القيمة 0.50، حيث تراوحت قيم (AVE) بين (0.717 - 0.781)، وهو أصغر من الثبات المركب (CR)، وتمثل القيم القطرية في الجدول (٦) الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخلص (AVE)، ونلاحظ من خلال هذه النتائج أن ثلاث من القيم القطرية لكل عامل أكبر من قيم معاملات الارتباط الموجودة في الصفوف والأعمدة ذات الصلة بنفس العامل، أي أن كل متغير لا يتميز عن بقية المتغيرات وهذا يعني أن الصدق التمايزي لها لم يتحقق، وكون هذا الفارق بين القيم القطرية وقيم معاملات الارتباط ضعيف فإنه يفترض أن لا يؤثر على النموذج.

الجدول (٦): الثبات المركب و متوسط التباين المستخلص لعوامل نموذج البنائي

المحور	CR	AVE	مبادرات ضمان الجودة	ثقافة الجودة	أداء مؤسسات التعليم العالي الخاصة
مبادرات ضمان الجودة	0.934	0.781	0.884		
ثقافة الجودة	0.953	0.745	0.868	0.863	
أداء مؤسسات التعليم العالي الخاصة	0.947	0.717	0.889	0.970	0.847

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:

ما أثر مبادرات ضمان الجودة وثقافة الجودة على أداء مؤسسات التعليم العالي الخاصة في سلطنة عمان؟

مبادرات ضمان الجودة وأثرها متغيراً مستقلاً على أداء مؤسسات التعليم العالي فقد تبين من النتائج تأثير إيجابي ضعيف مباشر وغير دال إحصائياً لمبادرات ضمان الجودة على أداء مؤسسات التعليم العالي وهذا يعني غياب العلاقة بينهما، وتعزو الباحث ذلك الى ان مبادرات ضمان الجودة من المصطلحات التي ربما قد تكون جديدة على العاملين في مؤسسات التعليم العالي الخاصة وقد تربط في أغلب الأحيان بالأعمال التطوعية وآلية تطبيق مبادرات ضمان الجودة في أداء مؤسسات التعليم العالي الخاصة قد تكون غير واضحة لدى بعضهم. إضافة الى ان المبادرات تحتاج في تطبيقها الى قيادات تمكن العاملين من طرح افكارهم بثقة وتدعمهم معنوياً ومادياً في سبيل تنفيذ المبادرة وهو ما لا يمكن تطبيقه في بيئات ربحية مالم يكن هناك آليات تقييم واضحة لتقييم المبادره ومعرفة جدوى تنفيذها من عدمه. كما انها مبادرات ضمان الجودة تحتاج الى قيادة استراتيجية تواكب رؤية المبادر وتستطيع التفكير في الرؤى المستقبلية من خلالها المامها كقيادة بنقاط القوة والتحديات التي تواجه المؤسسة.

ويوضح الجدول (٧) قيم معاملات الانحدار المعيارية وغير المعيارية والقيم الحرجة مع القيمة الاحتمالية للاختبارات (الدلالة الإحصائية)، وقد جاءت معنوية من الناحية الإحصائية (عند مستوى معنوية  $P \leq 0.05$ )، وهي تشير إلى وجود تأثير إيجابي عال ومباشر (0.868) لمبادرات ضمان الجودة على ثقافة الجودة. وهذا يعني أنه كلما زادت درجة ممارسة مبادرات ضمان الجودة كلما زاد مستوى تطبيق ثقافة الجودة بدرجة عالية في مؤسسات التعليم العالي الخاصة، وتشير قيمة مربع الارتباط المتعدد أن (75.4%) من التباين الحاصل في ثقافة الجودة تفسره (مبادرات ضمان الجودة)، والنسبة المتبقية من التباين تفسره عوامل أخرى.

كما أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي عال ومباشر (0.807) لثقافة الجودة على أداء مؤسسات التعليم العالي، وهذا يعني أنه كلما زادت درجة تطبيق ثقافة الجودة كلما زاد مستوى الأداء في مؤسسات التعليم العالي الخاصة بدرجة عالية، كما تظهر

## أثر مبادرات ضمان الجودة على أداء مؤسسات التعليم....، خديجة السلامية - د. خير الدين علي

النتائج وجود تأثير إيجابي ضعيف ومباشر (0.188) لمبادرات ضمان الجودة على أداء مؤسسات التعليم العالي، الأمر الذي يشير إلى أنه كلما زادت درجة ممارسة مبادرات ضمان الجودة كلما زاد مستوى الأداء في مؤسسات التعليم العالي الخاصة بدرجة ضعيفة. وتشير قيمة مربع الارتباط المتعدد أن (95%) من التباين الحاصل في أداء مؤسسات التعليم العالي الخاصة تفسره (ثقافة الجودة ومبادرات ضمان الجودة) مجتمعة، والنسبة المتبقية من التباين تفسره عوامل أخرى.

الجدول (٧) قيم معاملات الانحدار للمسارات السببية بالقيم المعيارية وغير المعيارية للعلاقة بين مبادرات ضمان الجودة وثقافة الجودة لدى المسؤولين بالإدارة العليا (SLP) على أداء مؤسسات التعليم العالي الخاصة

مربع الارتباط المتعدد	قيمة الاحتمال	القيم الحرجة	خطأ القياس	معاملات الانحدار المعيارية	معاملات الانحدار غير المعيارية	المسار السببي
0.754	**0.000	14.701	0.065	0.868	0.954	مبادرات ضمان الجودة □ ثقافة الجودة
0.950	**0.000	10.404	0.076	0.807	0.794	ثقافة الجودة □ أداء مؤسسات التعليم العالي
	*0.004	2.889	0.07	0.188	0.203	مبادرات ضمان الجودة □ أداء مؤسسات التعليم العالي

\* دال عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) \*\* دال عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.01$ )

رابعاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع:

هل من تأثير وسيط لثقافة الجودة في العلاقة بين مبادرات ضمان الجودة و أداء مؤسسات التعليم العالي الخاصة في سلطنة عمان؟

يشير الجدول أدناه إلى أن متغير مبادرات ضمان الجودة حقق تأثيراً مباشراً ضعيفاً دالاً إحصائياً على متغير أداء مؤسسات التعليم العالي الخاصة، مما يعني وجود علاقة إيجابية ضعيفة مباشرة بين المتغيرين، في ذات الوقت حقق تأثيراً إيجابياً غير مباشر عال دالاً إحصائياً بلغ (0.701) عن طريق متغير ثقافة الجودة الذي يلعب دور الوسيط الجزئي.

الجدول (٨) التأثير المباشر وغير المباشر والكلية لمبادرات ضمان الجودة على أداء مؤسسات التعليم العالي الخاصة من خلال توسط وثقافة الجودة

المتغير التابع	التأثير من خلال المتغير الوسيط: ثقافة الجودة			المتغير المستقل
	التأثير غير المباشر	التأثير المباشر	التأثير الكلي	
أداء مؤسسات التعليم العالي الخاصة	*0.701	*0.188	*0.889	مبادرات ضمان الجودة

\* دال عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) \*\* دال عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.01$ )

وكشفت النتائج عن تأثير إيجابي متوسط مباشر ودال إحصائيا لمبادرات ضمان الجودة على ثقافة الجودة، فكلما زاد تطبيق مبادرات ضمان الجودة (التخطيط والتنفيذ والعمل والتحقق)؛ تحسن مستوى ثقافة الجودة في أداء مؤسسات التعليم العالي الخاصة (دعم الإدارة العليا للجودة، التركيز على العملاء، ضمان الجودة، تحليل وقياس الأداء، التدريب على الجودة، تمكين وإشراك العاملين وتقديرهم) وهو ما اتفقت عليه نتائج هذه الدراسة مع دراسة كل من ( Paraschivescu, 2019; Huson, 2015; Ali and others, 2012; Asad; Ullah, 2016; لرقط وحسام، ٢٠١٩؛ سويدان وإسماعيل، قشمر وآخرين، ٢٠١٩؛ الحريري، ٢٠١٠؛ الزهراني، ٢٠١٥؛ زيدان وزيدان، ٢٠١٩٢٠١٩) عن الأثر الإيجابي لثقافة الجودة على أداء المؤسسات. وتعزو الباحثة ذلك الى ان ثقافة الجودة ونشرها لها بالغ الاثر في الممارسات المختلفة التي تعين على تجويد عملية التعليم والتعلم ومنها مبادرات ضمان الجودة التي يسعى من خلالها منتسب المؤسسة الى تطوير او تحديث او ابتكار جانب ما فيها في سبيل رفع مستوى ادائها.

#### التوصيات:

- في ضوء النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، توصي الباحثة بالآتي:
١. أن تمنح أولويات التعزيز المادي والامتيازات لمؤسسات التعليم العالي الخاصة التي تسعى جاهدة لضمان جودة مخرجاتها وتعمل على المشاركة المجتمعية.
  ٢. العمل على استمرار وتيرة التعاون بين وزارة التربية والتعليم ووزارة التعليم العالي ووزارة القوى العاملة والهيئة العمالية للاعتماد الأكاديمي وتسريعها، لتطوير وإنجاز تشريعات إدارة جودة التعليم المدرسي والمهني والتقني والأكاديمي ولوائحها؛ لأن ذلك التعاون سيثمر بتكامل الجهود وتجويد مخرجات المؤسسات التعليمية.
  ٣. الاستفادة من البرامج الوطنية للدراسات العليا لتأهيل المختصين من مؤسسات التعليم العالي في مجال القيادة الإستراتيجية وتعزيز جوانب التخطيط الإستراتيجي والسياسات التعليمية، واقتصاديات التعليم.
  ٤. استحداث تخصصات تربوية تقوم بتقديم ثقافة الجودة في مقررات دراسية علمية تقدم في متطلبات أساس للعاملين في مؤسسات التعليم بعامة ومؤسسات التعليم العالي الخاصة في السلطنة بخاصة.
  ٥. استحداث مقررات تربوية لجميع العاملين والدارسين في قطاعات التربية ولا سيما مؤسسات التعليم العالي الخاصة عن مبادرات ضمان الجودة لتكون لدى الفرد القدرة والثقة على طرح مبادراته التي تضمن استدامة المؤسسة التي يعمل أو يدرس بها في سبيل تطويرها وضمان جودة أدائها. إضافة إلى الخطوات العلمية الواجبة عليه تعلمها لطرح الفكرة والوصول بها لمراحل التنفيذ والتطبيق والتحقق.

## قائمة المراجع:

### أولاً: المراجع العربية

أبو دف، محمود خليل ومنصور، أكرم. (٢٠١٧). دور الجامعات الإسلامية بمحافظات غزة في تعزيز المبادرات الذاتية لدى المنتسبات إليها: دراسة تقويمية في ضوء القرآن الكريم والسنة النبوية المطهرة، ورقة مقدمة إلى المؤتمر الدولي المرأة الإسلامية بناء وأدوار في ظل التحديات. الجامعة الإسلامية، غزة، مارس.

التوبي، عبد الله سيف، والفواعير، أحمد محمد جلال. (٢٠١٦). دور مؤسسات التعليم العالي في سلطنة عمان في إكساب خريجها مهارات ومعارف القرن الواحد والعشرين، مجلة المعهد الدولي للدراسة والبحث، المجموعة (٢) العدد (٢)، فبراير.

الحارثي، سعود عبد الجبار. (٢٠١٩). القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية في جامعة الطائف، المجلة التربوية ٦٦.

زهران، وفاء أحمد والشتيحي، إيناس سعيد. (٢٠١٧، فبراير). ثقافة الجودة مدخلا لاعتماد الجامعات. ورقة مقدمة إلى المؤتمر العربي الدولي السابع لضمان جودة التعليم العالي. جامعة أسيوط، مصر.

زيدان، عفيف حافظ وزيدان، ميسون عارف. (٢٠١٩، أبريل). درجة تمثل ثقافة الجودة لدى طلبة الدراسات العليا في التربية: جامعة القدس. ورقة مقدمة إلى المؤتمر العربي الدولي التاسع لضمان جودة التعليم العالي. الجامعة اللبنانية الدولية، لبنان.

سويدان، رجاء وإسماعيل، هزار. (٢٠١٩). أثر تعزيز ثقافة الجودة على تحقيق الميزة في جامعة الاستقلال من وجهة نظر العاملين فيها. ورقة مقدمة إلى المؤتمر العربي الدولي التاسع لضمان جودة التعليم العالي. الجامعة اللبنانية الدولية، لبنان، أبريل.

العوفي، محمد علي مسعود. (٢٠١٦). تحسين مخرجات التعليم العالي لمواءمة حاجات سوق العمل: من المتطلبات الرئيسية لتطوير جودة التعليم العالي في سلطنة عمان، مجلة جرش للبحوث والدراسات، ١٧ (١)، ٤٥٣ - ٤٧٨.

غانم، عصام جمال والخلف، غسان أحمد. (٢٠١٨). إدارة ضمان الجودة بالجامعات "أصول نظرية وتطبيقات عالمية معاصرة". عمان: دار الإعمار العلمي.

قشمر، علي لطفي ومحمود، هاديا وعريس، سميرة (٢٠١٩). مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية واللبنانية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيه. ورقة مقدمة إلى المؤتمر العربي الدولي التاسع لضمان جودة التعليم العالي. الجامعة اللبنانية الدولية، لبنان.

لرقت، علي وحسام، بو عيسى. (٢٠١٩). متطلبات نشر ثقافة الجودة في التعليم العالي. ورقة مقدمة إلى المؤتمر العربي الدولي التاسع لضمان جودة التعليم العالي. الجامعة اللبنانية الدولية، لبنان، أبريل.  
ندوة التعليم والتوجهات التنموية وفرص التوظيف الحالية في سوق العمل، مجلس التعليم، مسقط، سلطنة عمان ٢٠١٧. تم استرجاعه بتاريخ ٢٠/١/٢٠١٩.  
-https://www.educouncil

gov.om/downloads/\_02102017\_2.pdf  
وزارة التعليم العالي. (٢٠١٥، ٢٠١٧، ٢٠١٩) مشروع مسح الخريجين  
he.gov.om-https://www.mo . تم استرجاعه بتاريخ ١٠/٥/٢٠٢٠.

#### ثانياً: المراجع الأجنبية

Al- Balushi, Ali Hamdan. (2017). *Creating an Enabling Environment in Private Higher Education in Oman*. Ph.D.: University of Southampton.

Ayodele, L. (2016). *The Effect of Organizational Quality management Initiative and Mediating Factor on Sustainability of Malaysian Higher Educational Institutions*. Ph.D.: IIUM.

Ayodele, L., Ali, H., Usman, S. (2013). Investigating the Quality Management Initiatives in Higher Educational Institutions on Customer Satisfaction. *International Journal of Modern Business Issues of Global Market* .Volume 1, Issue No. 2 – November 2013.

Blackall, F., Wolpaw, T., Shapiro, D.,(2019) The Exceptional Teacher Initiative: Finding a Silver Lining in Addressing Medical Student Mistreatment. *Academic Medicine*: July 2019 - Volume 94 - Issue 7 - p 992-995.

Kooli, Chokri. (2019) *Governing and managing higher education institutions: The quality audit contributions. Evaluation and Programme Planning*, 77, 1-9.

karakaya-Ozyer, Kubra; Aksu-Dunya, Beyza. (2018). *International Journal of Research in Education and Science*. Volume 4, n1 p279-291 Win 2018.

Sattler C., Sonntag K. (2018) *Quality Cultures in Higher Education Institutions—Development of the Quality Culture*

*Inventory. in: Meusbürger P., Heffernan M., Suarsana L. (eds) Geographies of the University. Knowledge and Space, vol 12. Springer, Cham [https://doi.org/10.1007/978-3-319-75593-9\\_9](https://doi.org/10.1007/978-3-319-75593-9_9)*

Ullah, A., Akhater, N., Malik, M. (2016). Relationship Between Quality Culture and Organizational Performance with Mediating Role of Competitive Advantage. *Al Idah Journal*. Vol. 32, No.1. June 2016.