

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة العربي بن مهدي - أم البواقي -
كلية العلوم الاجتماعية و الانسانية
قسم العلوم الاجتماعية

رقم التسجيل :

الرقم التسلسلي :

تقييم مدى توفر المتطلبات الاساسية لتطبيق مبادئ إدارة الجودة
الشاملة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة العربي
بن مهدي - أم البواقي -.

دراسة ميدانية بكليتي : العلوم الاجتماعية و الانسانية و العلوم
الدقيقة و علوم الطبيعة و الحياة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التربية

تخصص : الادارة و التسيير في التربية

إشراف الاستاذ الدكتور :

مصمودي زين الدين

من أعداد الطالبة :

خضراوي دنيا

تاريخ المناقشة: 20 / 11 / 2014.

أعضاء لجنة المناقشة		
أ.د فرحاتي العربي	أستاذ محاضر	جامعة باتنة - رئيسا
أ.د مصمودي زين الدين	استاذ التعليم العالي	جامعة أم البواقي - مشرفا و مقررا
أ.د جبالي نور الدين	أستاذ التعليم العالي	جامعة باتنة - عضوا مناقشا
د بن زروال فتيحة	أستاذة محاضرة	جامعة أم البواقي - عضوا مناقشا

السنة الجامعية : 2013-2014



شكر و تقدير

الحمد والشكر -أولا وأخيرا- لله عزّ وجل، إذ أعانني ويسر أمري، ووفقني على إنجاز هذه الدراسة، فهو نعم المولى، ونعم النصير.

و من لا يشكر الناس لا يشكر الله، من هنا أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى أستاذي الفاضل مسمودي زين الدين الذي قام بالإشراف على هذه الدراسة بكل صبر و حكمة و على الثقة الكبيرة التي وضعها فينا.

كما يسعدني أن أتوجه بجزيل الشكر والتقدير الى كل أساتذتي بكلية العلوم الاجتماعية و الانسانية و كل أساتذة لجنة التحكيم على النصائح القيمة و النقد البناء.

كما لا أنسى أن أتقدم بجزيل الشكر الى كل الاداريين و رؤساء الاقسام على كل التسهيلات لإتمام الجانب الميداني من الدراسة و خاصة أستاذي زرزور أحمد.

وأتقدم أيضا بالشكر والتقدير الى كل من ساهم، و قدم لي المساعدة والمشورة لإتمام هذه الدراسة، و كل زملائي في الدفعة خاصة : نزيهة، أميمة، شمس الهدى و روفية، و غيرهم فجزاهم الله عني كل خير.

كما لا أنسى أن أشكر زملائي في العمل على تعاونهم .

الى كل هؤلاء خالص الشكر و الامتنان

إهداء

أهدي ثمرة عملي المتواضع لـ...

الى روح الحبيبة " ابتهال " من فارقتنا الى جنان
الخلد و تركت فينا حزنا لا يخبو ...

الى والدي الكريمان (امي و أبي) رمز الاخلاص و
العطاء من ربياني و علماني معنى الجد و الاخلاص في
العمل جزاكم الله عنا كل الخير و رزقكما الفردوس .

الى عائلتي الصغيرة "زوجي ربيع" و قرّة عيني "عبد
الباسط " على كل الدعم و التفهم و الصبر و اعتذر
على انشغالي عنهم بالبحث و الدراسة .

الى اخواتي: سعيدة ، ثلجة، كريمة، سمية و كل عائلاتهم و
أبناءهم ، و الى أخوي رشيد و بلال.

الى كل كتاكيت العائلة: سحر، نعيم، أميمة، تسامي،
طه، أحمد ياسين، أروى ، ... حفظهم الله و رعاهم .

الى عائلتي الثانية " عائلة زناتي" كبيرا و صغير
على رأسهم عمي أحمد و لميمة ، لبنى، أحلام، عماد،
توفيق ، صالح ، عدي، أمجد، لجين.

الى كل أحبائي و معارفي و كل من دعمني بدعاء أو
بنصيحة أو حتى بابتسامة و خاصة صديقتي " كريمة
عثماني " .

لكل هؤلاء أقول دمتم أحبائي و أهلي

الطالبة

خضراوي دنيا

تقييم مدى توفر المتطلبات الأساسية لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة العربي بن مهيدي – أم البواقي.

من إعداد الطالبة : خضراوي دنيا تحت إشراف : أ. د. مصمودي زين الدين.

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى توفر المتطلبات الأساسية لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بجامعة العربي بن مهيدي – أم البواقي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ، وتحددت مشكلة

الدراسة بالسؤال الآتي:

- هل تتوفر جامعة العربي بن مهيدي – أم البواقي على المتطلبات الأساسية التي تمكن من تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ؟

و قد تكونت عينة الدراسة من 117 عضو من أعضاء هيئة التدريس بكليتي العلوم الاجتماعية و الانسانية ، و العلوم الدقيقة و الطبيعة و الحياة بجامعة العربي بن مهيدي – أم البواقي، و تم اقتراح استبيان مكون من (43) فقرة موزعة على 06 محاور للدراسة وهي (القيادة الفعالة ، الثقافة التنظيمية ، نظام حوسبة المعلومات و تحليلها ، التخطيط الاستراتيجي للجودة ، إدارة الموارد البشرية، التحسين المستمر).

وتوصلت هذه الدراسة إلى النتائج الآتية:

- 1- تتوفر جامعة العربي بن مهيدي – أم البواقي على المتطلبات الأساسية التي تمكن من تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بدرجة أقل من المتوسط من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس .
- 2- يختلف تقييم مدى توفر المتطلبات الأساسية لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بجامعة العربي بن مهيدي حسب متغيرات : الجنس و التخصص.

الكلمات المفتاحية

1- تقييم .

2 - المتطلبات الأساسية .

3- مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

Résumé de l'étude

L'Evaluation des conditions basiques requises pour l'application des principes de totale qualité management selon le point de vue du comité pédagogique au niveau de l'université EL Arbi Ben M'hidi – Oum EL-Bouaghi

Un Mémoire présenté par : Me Khadraoui Dounia

Sous la direction de : M. Masmoudi Zine ED-Dine.

Résumé :

Parce que nous vivons désormais dans un petit village appelé : la planète terre, parce que l'Algérie a opté , voilà déjà une décennie –pour le système LMD ; le développement de totale qualité management au niveau de l'université algérienne est devenu une nécessité primordiale . Il s'agit même d'une étape cruciale et décisive dans le processus de réforme engagé par le ministère de l'enseignement supérieur dans le but d'améliorer la qualité de l'enseignement et de reconquérir la reconnaissance des diplômes universitaires algériens au niveau internationale.

Nous avons choisi de traiter le thème de totale qualité management dans le but de mettre le point sur la question et ce dans le cadre de ce modeste travail intitulé :

L'évaluation des conditions basique requises pour l'application des principes de totale qualité management selon le point de vue du comité pédagogique au Niveau de l'université EL Arbi Ben M'hidi – Oum EL-Bouaghi

L'objectif de la présente étude est de recenser les besoins capitaux nécessaire pour appliquer les principes de totale qualité management au niveau de l'université EL Arbi Ben M'hidi – Oum EL-Bouaghi et surtout d'en évaluer efficacité.

Notre problématique consiste à traiter le sujet en articulant la question suivante : Est-ce les principes de totale qualité management –ils appliqués au niveau de notre université pour prétendre à la qualité supérieur de nos enseignements ?

Pour mener l'étude à bien, nous avons choisi un échantillon composé de 117 membres de comité pédagogique de l'université appartenant à deux

Résumé de l'étude

facultés : la faculté des Science Sociales et humaine et la faculté des Science exactes, de la nature et de la vie.

Nous leur avons proposé un questionnaire qui comporte 43 items répartis sur 06 axes d'étude qui sont : la direction efficace ; la culture d'organisation ; le système de traitement et d'analyse information ; la planification stratégique de la qualité ; la gestion des ressources humaines et l'amélioration continue.

La collecte et l'analyse des données ont abouti sur les résultats suivants :

- L'ensemble des enseignant qui ont participé à notre enquête sont d'accord pour dire notre université ne dispose que moyennement 'outils indispensables pour appliquer les principes de totale qualité management.
- Les divergence d'opinion sur le point de l'importante de ce manque de moyens entravant le projet visant l'amélioration de la qualité de l'enseignement au niveau de ces deux faculté – objet et terrain d'étude- sont régies par les variables des sexe ert de spécialité.

En conclusion, nous constatons qu'il y a encore du chemin à faire pour atteindre les objectifs espérés par la mise en place de la cellule assurance qualité au niveau d l'université .

La disponibilité de l'appareil conceptuel et des bonnes volontés dont en témoigne la mobilisation aimable d'un comité pédagogique assez important nous laisse penser que les failles à colmater sont beaucoup plus en relation avec les moyens et les dispositifs nécessaires pour rendre possible un exploit aussi honorable que de rendre à l'université algérienne son ancien prestige traduit par un diplôme de valeur scientifique certaine.

Les mots -clés

- Evaluation.
- Condition requises.
- Totale qualité management.

***The evaluation of availability of the basic requirements for the application of the principles of “total Quality Management “
In El Arbi Ben M’hidi University – Oum El-Bouaghi.***

From the point of view of the members of the pedagogical committee

Presented by: Me Khadraoui Dounia

Under the supervision of: M^r. Masmoudi Zine ED-Dine.

Summary

This study has aimed to know the extent of the availability of the basic requirement for the application of the principles of the total quality management in El Arbi Ben M’hidi University – Oum El-Bouaghi.

This study has come out with the question:

- Does the university have the basic requirements that enable the application of the principles of the total quality managements from the point of view of the members of the pedagogical committee?.

The samples has been composed of 117 members from the pedagogical committee from social and humane sciences faculty and the scientific faculty in El Arbi Ben M’hidi University – Oum El-Bouaghi.

The study has suggested a questionnaire composed of 43 items divided in to 06 axes of study which are:

1. The efficient leadership.
2. The cultural organization.
3. The system of computing and analyzing data.

Abstract

4. The strategic planning of the quality.
5. The humane resource management.
6. Continuous Improvement.

This study has been to the following results.

1- From the point of view of the members of the pedagogical committee; the universities dispose less than the average degree of the basic requirement that enable the application of the principles of the total quality management.

2- The evaluation of the extent of availability of the basic requirement differs according to gender and specialty.

Key words:

- 1- The evaluation.
- 2- The basic requirement.
- 3- The principles of the total quality management.

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
-	➤ شكر و تقدير.
-	➤ ملخص الدراسة باللغة العربية.
-	➤ ملخص الدراسة باللغة الفرنسية.
-	➤ ملخص الدراسة باللغة الانجليزية.
-	➤ فهرس المحتويات.
-	➤ فهرس الجداول.
-	➤ فهرس الأشكال و المنحنيات البيانية
أ- ث	مقدمة.
01	الباب الأول : الجانب النظري.
02	الفصل الأول : التعريف بالدراسة.
4-3	1. إشكالية الدراسة.
04	2. أهداف الدراسة.
05	3. أسباب اختيار الموضوع.
06-05	4. أهمية الدراسة.
08-06	5. مصطلحات الدراسة.
21-08	6. الدراسات السابقة.
21	7. فرضيات الدراسة.
22	الفصل الثاني: فصل الجامعة.
23	تمهيد
24-23	1. مفهوم الجامعة.
25-24	2. ماهية الجامعة.
27-26	3. فلسفة التعليم الجامعي.
29-27	4. التطور التاريخي للتعليم الجامعي.
30-29	5. أهداف الجامعة.
34-30	6. وظائف الجامعة.
34	7. الجامعة الجزائرية.
35	7. 1 أهداف الجامعة الجزائرية.
38-36	7. 2 تطور الجامعة الجزائرية.

فهرس المحتويات

38	8. هيئة التدريس.
38	8 . 1 تعريف هيئة التدريس.
41-39	8 . 2 أدوار و مهام عضو هيئة التدريس.
47-42	8 . 3 سبل تحسين تطوير الاداء لأعضاء هيئة التدريس.
48	خاتمة الفصل
49	الفصل الثالث : إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي.
50	تمهيد
51	أولاً: مفهوم إدارة الجودة الشاملة.
52-51	1 - 1 مفهوم الجودة:
55-53	1- 2 مفهوم إدارة الجودة الشاملة
59-56	1- 3 التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة
61-60	1- 4 الأسس الثلاثة التي تقوم عليها ادارة الجودة الشاملة
62	1- 5 - رواد إدارة الجودة الشاملة
62	1 - 5 - 1 إدوارد ديمينج " Edward Deming "
63	1 - 5 - 2 جوزيف جوران " Joseph Juran "
63	1 - 5 - 3 فيليب كروسبي " Philip Crosby "
64	1- 5 - 4 كاوروايشيكاوا " Kaoru I Shikawa "
65-64	1 - 6 أهمية إدارة الجودة الشاملة.
65	1 - 7 نماذج إدارة الجودة الشاملة
67-66	1 - 7 - 1 نموذج إدوارد ديمينج E . Deming :
68-67	1 - 7 - 2 نموذج فيليب كروسبي - Philip Crosby -
69-68	1 - 7 - 3 : نموذج جوزيف جوران - Joseph Juran -
70-69	1 - 7 - 4 نموذج مالكوم بالدريج - Malcom Beldrge -
71	ثانياً : إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي
74-71	1-2 مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي .
74	2 - 2 أسباب ظهور مفهوم الجودة في التعليم .
79-75	2 - 3 نشأة و تطور ادارة الجودة الشاملة في التعليم العالي
80	2 - 4 محاور ادارة الجودة الشاملة في التعليم العالي
80	2 - 4 - 1 المحور الإداري
80	2 - 4 - 2 المحور الأكاديمي - البرامج الدراسية:

فهرس المحتويات

81	2-4-3 الهيئة التدريسية
81	2-4-4 محور البحث العلمي
82	2-4-5 المحور الطلابي
82	2-4-6 محور تمويل الجامعة
86-83	2-5 خطوات تطبيق ادارة الجودة الشاملة في التعليم العالي :
95-86	2-6 مبادئ ادارة الجودة الشاملة في التعليم العالي
96-95	2-7 فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي :
101-97	2-8 متطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة في التعليم العالي و الجامعي
105-101	2-9 نماذج إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي
106-105	2-10 معوقات تطبيق ادارة الجودة الشاملة :
107	ثالثا - تطبيقات و تجارب إدارة الجودة الشاملة في بعض الجامعات
108-107	3-1 إدارة الجودة الشاملة في جامعات الدول الغربية
113-109	3-2 إدارة الجودة الشاملة في جامعات الدول العربية
117-113	3-3 إدارة الجودة الشاملة في الجزائر
118	خاتمة الفصل
119	الباب الثاني : الجانب الميداني.
120	الفصل الرابع : الإطار المنهجي للدراسة.
121	تمهيد
121	1. الدراسة الاستطلاعية.
122	1-1 أهداف الدراسة الاستطلاعية.
122	2-1 مجالات الدراسة الاستطلاعية.
123	3-1 طريقة اجراء الدراسة الاستطلاعية.
124-123	5-1 نتائج الدراسة الاستطلاعية.
125	2- الدراسة النهائية
127-125	2-1 التعريف بميدان الدراسة.
129-128	2-2 الخطوات المنهجية المستخدمة في البحث
133-129	3-2 أدوات جمع البيانات
136-134	4-2 الخصائص السيكومترية للأداة.
138-137	5-2 وصف و تحديد عينة الدراسة
140-139	3- الوسائل الاحصائية المستعملة.

فهرس المحتويات

141	الفصل الخامس : عرض البيانات و تفسير النتائج.
142	تمهيد
142	1- عرض نتائج كل فرضية و التعليق عليها.
166-142	1 - 1 - عرض النتائج و مناقشتها في ضوء الفرضية الرئيسية الاولى.
166	2 - عرض النتائج و مناقشتها في ضوء الفرضية الرئيسية الثانية.
171-166	2- 1 عرض و مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الاولى.
175-171	2 - 2 عرض و مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثانية.
178-175	3 - مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات.
180-178	4 - التعليق العام على نتائج الدراسة.
180	5 - مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة.
181	خاتمة.
188-182	قائمة المراجع.
189	الملاحق .
194-190	▪ الملحق رقم (01): الاستبيان في صورته الأولية.
194	▪ الملحق رقم (02): رسالة طلب التحكيم.
195	▪ الملحق رقم (03): قائمة المحكمين.
197-195	▪ الملحق رقم (04): حساب صدق المحكمين.
197	▪ الملحق رقم (05): يوضح صدق البنود و المحاور.
198-197	▪ الملحق رقم (06): يوضح البنود التي تم تعديلها.
198	▪ الملحق رقم (07): يوضح البنود التي تم حذفها.
203-199	▪ الملحق رقم (08): استبيان الدراسة النهائية.
204	▪ الملحق رقم (09): بطاقة تقنية لكلية العلوم الاجتماعية و الانسانية
206-205	▪ الملحق رقم (10): التعريف بكلية العلوم الدقيقة و الطبيعة و الحياة.
208-207	▪ الملحق رقم (11) : عرض عام للنتائج النهائية

فهرس المحتويات

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
57	جدول يوضح المفاهيم الأساسية لإدارة الجودة الشاملة	01
59-58	جدول يوضح الأفكار التي جاء بها العلماء التي توضح مراحل التطور التاريخي لمفهوم الجودة في الدول المتقدمة .	02
81	جدول يمثل بنود المواصفات القياسية العالمية (ايزو 9000).	03
125	جدول يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية.	04
128	جدول العدد الإجمالي لأساتذة كلية الآداب و اللغات، و العلوم الاجتماعية و الانسانية.	05
128	جدول يبين عدد الأساتذة في كل قسم من أقسام الكلية.	06
129	جدول يوضح عدد الأساتذة في كل قسم من أقسام كلية العلوم الاجتماعية و الانسانية.	07
129	جدول يوضح عدد الأساتذة في كل قسم من أقسام كلية العلوم الدقيقة و علوم الطبيعة و الحياة.	08
139	جدول يوضح عدد الاستبيانات الموزعة و المسترجعة في كل كلية.	09
139	جدول يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس.	10
140	جدول يمثل توزيع أفراد العينة حسب التخصص.	11
145	جدول يوضح استجابة أفراد عينة الدراسة نحو البند الاول .	12
145	جدول يوضح استجابة أفراد عينة الدراسة نحو البند الثاني .	13
146	جدول يوضح استجابة أفراد عينة الدراسة نحو البند الثالث .	14
146	جدول يوضح استجابة أفراد عينة الدراسة نحو البند الرابع.	15
147	جدول يوضح استجابة أفراد عينة الدراسة نحو البند الخامس.	16
147	جدول يوضح استجابة أفراد عينة الدراسة نحو البند السادس.	17
148	جدول يوضح استجابة أفراد عينة الدراسة نحو البند السابع.	18
149	جدول يوضح استجابة أفراد عينة الدراسة نحو البند الثامن.	19
149	جدول يوضح استجابة أفراد عينة الدراسة نحو البند التاسع.	20
150	جدول يوضح استجابة أفراد عينة الدراسة نحو البند العاشر.	21
150	جدول يوضح استجابة أفراد عينة الدراسة نحو البند الحادي عشر.	22
151	جدول يوضح استجابة أفراد عينة الدراسة نحو البند الثاني عشر.	23
151	جدول يوضح استجابة أفراد عينة الدراسة نحو البند الثالث عشر.	24

فهرس المحتويات

152	جدول يوضح استجابة أفراد عينة الدراسة نحو البند الرابع عشر.	25
152	جدول يوضح استجابة أفراد عينة الدراسة نحو البند الخامس عشر.	26
153	جدول يوضح استجابة أفراد عينة الدراسة نحو البند السادس عشر.	27
153	جدول يوضح استجابة أفراد عينة الدراسة نحو البند السابع عشر.	28
154	جدول يوضح استجابة أفراد عينة الدراسة نحو البند الثامن عشر.	29
154	جدول يوضح استجابة أفراد عينة الدراسة نحو البند التاسع عشر.	30
155	جدول يوضح استجابة أفراد عينة الدراسة نحو البند العشرين.	31
156	جدول يوضح استجابة أفراد عينة الدراسة نحو البند الواحد والعشرين.	32
156	جدول يوضح استجابة أفراد عينة الدراسة نحو البند الثاني والعشرين.	33
157	جدول يوضح استجابة أفراد عينة الدراسة نحو البند الثالث والعشرين.	34
157	جدول يوضح استجابة أفراد عينة الدراسة نحو البند الرابع والعشرين.	35
158	جدول يوضح استجابة أفراد عينة الدراسة نحو البند الخامس والعشرين.	36
158	جدول يوضح استجابة أفراد عينة الدراسة نحو البند السادس والعشرين.	37
159	جدول يوضح استجابة أفراد عينة الدراسة نحو البند السابع والعشرين.	38
159	جدول يوضح استجابة أفراد عينة الدراسة نحو البند الثامن والعشرين.	39
160	جدول يوضح استجابة أفراد عينة الدراسة نحو البند التاسع والعشرين.	40
161	جدول يوضح استجابة أفراد عينة الدراسة نحو البند الثلاثون.	41
161	جدول يوضح استجابة أفراد عينة الدراسة نحو البند الواحد والثلاثون.	42
162	جدول يوضح استجابة أفراد عينة الدراسة نحو البند الثاني والثلاثون.	43
162	جدول يوضح استجابة أفراد عينة الدراسة نحو البند الثالث والثلاثون.	44
163	جدول يوضح استجابة أفراد عينة الدراسة نحو البند الرابع والثلاثون.	45
163	جدول يوضح استجابة أفراد عينة الدراسة نحو البند الخامس والثلاثون.	46
164	جدول يوضح استجابة أفراد عينة الدراسة نحو البند السادس والثلاثون.	47
164	جدول يوضح استجابة أفراد عينة الدراسة نحو البند السابع والثلاثون.	48
165	جدول يوضح استجابة أفراد عينة الدراسة نحو البند الثامن والثلاثون.	49
165	جدول يوضح استجابة أفراد عينة الدراسة نحو البند التاسع والثلاثون.	50
166	جدول يوضح استجابة أفراد عينة الدراسة نحو البند الأربعون.	51
167	جدول يوضح استجابة أفراد عينة الدراسة نحو البند الواحد والأربعون.	52
167	جدول يوضح استجابة أفراد عينة الدراسة نحو البند الثاني والأربعون.	53
168	جدول يوضح استجابة أفراد عينة الدراسة نحو البند الثالث والأربعون.	54

فهرس المحتويات

169	جدول يمثل استجابة مجتمع الدراسة للمحور الأول حسب متغير الجنس.	55
170	جدول يمثل استجابة مجتمع الدراسة للمحور الثاني حسب متغير الجنس.	56
170	جدول (يمثل استجابة مجتمع الدراسة للمحور الثالث حسب متغير الجنس).	57
171	جدول يمثل استجابة مجتمع الدراسة للمحور الرابع حسب متغير الجنس.	58
172	جدول يمثل استجابة مجتمع الدراسة للمحور الخامس حسب متغير الجنس.	59
172	جدول يمثل استجابة مجتمع الدراسة للمحور السادس حسب متغير الجنس .	60
173	جدول يمثل استجابة مجتمع الدراسة للمحور الأول حسب متغير التخصص .	61
174	جدول يمثل استجابة مجتمع الدراسة للمحور الثاني حسب متغير التخصص .	62
175	جدول يمثل استجابة مجتمع الدراسة للمحور الثالث حسب متغير التخصص .	63
175	جدول يمثل استجابة مجتمع الدراسة للمحور الرابع حسب متغير التخصص.	64
176	جدول يمثل استجابة مجتمع الدراسة للمحور الخامس حسب متغير التخصص.	65
177	جدول يمثل استجابة مجتمع الدراسة للمحور السادس حسب متغير التخصص.	66
178	جدول يوضح استجابات عينة الدراسة الخاصة بمحاور الاستبيان.	67

فهرس الاشكال و المنحنيات البيانية

الرقم	اسم المخطط أو الشكل	الصفحة
01	شكل يمثل الخدمات التي تقدمها الجامعة للمجتمع.	34
02	شكل يبين ادوار عضو هيئة التدريس.	39
03	شكل يمثل تفاعل عناصر العملية التعليمية.	74
04	شكل يمثل يوضح نموذج (مارش) لتطبيق ادارة الجودة الشاملة .	102
05	شكل يوضح نموذج أشوك و متواني لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.	104-103
06	شكل يمثل نموذج مكفأة بالدرج.	105
07	منحنى بياني يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس.	138
08	منحنى بياني يمثل توزيع أفراد العينة حسب التخصص.	138
09	منحنى بياني يعبر عن نسبة توفر المتطلبات الأساسية لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بجامعة العربي بن مهدي أم البواقي.	177

إن بناء المجتمع الحديث يتطلب منا الاهتمام بالبناء المعرفي للمجتمع و الذي يعد التعليم من أهم ركائزه ، لذا من الضروري أن نكرس الجهود و الطاقات اللازمة لتحقيق طفرة نوعية في التعليم ، و لا يكون ذلك الا ببذل الكثير من الجهود من قبل المسيرين و المدراء و رؤساء الاقسام بل و يجب أن يكون الجهد موصول و مكثف و يشمل كل الأطراف المشاركة في هذه العملية من اساتذة و محاضرين و طلبة و مجتمع مدني.

فتظافر كل هذه الجهود يتيح الاستفادة العظمى من امكانياتنا الذاتية و التنوع في موارد التعليم ، و كما هي مهمة الإداريين أساسية في ضبط و توفير الجو الإداري الملائم للعملية التعليمية يعد الاستاذ الركيزة الأساسية في العملية التعليمية فعليه يقع العبء الاكبر في تزويد الطلبة بكل ما هو مستحدث من حقائق و نظريات و قوانين ، و تشكيل اتجاهاتهم على نحو يمكنهم من التأقلم مع التغيرات الراهنة و التغيرات المستقبلية ، و يساعدهم على توظيف إمكانياتهم العقلية و الانفعالية من أجل مواجهة تحديات عصر يتسم بالتقدم العلمي و التكنولوجي ، و الانفجار المعرفي و الثقافي الهائل.

و حتى يحقق التعليم أهدافه المرجوة نحن بحاجة إلى إدارة فاعلة تنظم نشاطاتنا وتنسق جهود أفرادنا ، حيث يعتبر التعليم الجامعي في ظل الثورة المعلوماتية و التكنولوجية التي تشهدها المجتمعات المعاصرة من أهم مراحل التعليم الذي يعمل على إعداد الكوادر العلمية المدربة .

هذا ما دفع بالجامعات إلى الاستعانة بمعايير الجودة الشاملة و محاولة توفير الجو الملائم لتطبيق هذه الأسس و كذا القيام بإجراءات لإنجاح إدارة الجودة الشاملة ، لأن تقييم الجامعات أو الكليات وفقا لمضامين مفهوم جودة الأداء أصبح أحد الاهتمامات الأساسية في الإدارة الجامعية ، سواء في جانبها الأكاديمي أو التطبيقي.

حيث تعتبر إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management) من اهم الموجات التي استحوذت على الاهتمام الكبير من قبل المديرين الممارسين و الباحثين الاكاديميين كإحدى الانماط الإدارية السائدة و المرغوبة في الفترة الحالية ، و قد وصفت بأنها الموجة الثورية الثالثة بعد الثورة الصناعية و ثورة الحواسيب (1) .

1 : محمد عوض الترتوري ، و اخرون : " إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي و المكتبات و مراكز المعلومات ، دار الحامد للنشر و التوزيع و الطباعة ، عمان ، الاردن ط 1 ، 2009 ، ص 20.

مقدمة

كما يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة (TQM) فلسفة إدارية عصرية تركز على عدد من المفاهيم الإدارية الحديثة الموجهة التي يستند إليها في الدمج بين الوسائل الإدارية الأساسية والجهود الابتكارية و بين المهارات الفنية المتخصصة من أجل الارتقاء بمستوى الأداء و التحسين و التطوير المستمرين، لكن التحدي الأساسي الذي تواجهه المنظمات عند تطبيقها لمنهجية إدارة الجودة الشاملة هو إحداث التكيف و التوازن بين متغيرين أساسيين : الأول هو توفير الاستقرار في الخدمة التي يساعدها على تحقيق إنتاجها و مستلزماتها بشكل جيد و بدرجة عالية من الدقة ، و الثاني هو إدخال تغييرات على العمليات داخل المنظمة عامة ، و الإنتاج بشكل خاص ، لمواجهة و تلبية حاجات و رغبات العملاء التي تتغير بين الحين و الآخر .

و كأى موجة إدارية تظهر و تطبق و تحظى بالاهتمام و الانتشار ، فقد بدأت إدارة الجودة الشاملة تحظى باهتمام الباحثين، و قد وجدت معظم الدراسات أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة له انعكاسات ايجابية على أداء المنظمة التي تطبقها ، و ذلك من خلال تحسين معدل الربحية و انخفاض التكاليف ، و تحسين الأداء الحالي و تحسين علاقات الموظفين و ارتفاع مستويات الرضا الوظيفي لديهم . و بوجود المؤشرات التي تبين جدوى إدارة الجودة الشاملة ازدادت أهميتها، و ازدادت سرعة انتشارها.

إذ أن توافر الجودة في الخدمات و المنتجات هدف سامي سعى البشر لتحقيقه عبر العصور و حثت عليه الكتب السماوية و دعا إليه الحكماء و الصالحون و عمل على تحقيقه الصادقون المخلصون و اصحاب الضمائر الحية في المجتمعات القديمة و المعاصرة. ففي جودة المنتجات و الخدمات خير لهذه المجتمعات و مسارعة للتقدم و التطور فيها.

إن من المفترض أن تقوم إدارة الجودة الشاملة برفع كفاءة و فعالية أداء الاعمال في أي منظمة إدارية سواء كانت جامعية أو إدارة حكومية أو شركة خاصة ، على أن يعملوا معا على رفع جودة جميع الأعمال التي تقوم بها المنظمة . ومواجهة هذه التحديات و التغلب عليها أمر في غاية الأهمية لا لتتمكن هذه المنظمات و منها الجامعات من المنافسة ، بل لتتمكن من البقاء، لذلك كان لا بد من التطبيق السليم و الشامل لمفهوم إدارة الجودة لتحسين مستويات الجودة و تمكين المنظمة من التميز، وذلك عن طريق تحقيق عدد من الفوائد أهمها زيادة الإنتاجية و تخفيض تكلفة الأداء و تحسين مستوى جودة المنتج أو الخدمة التي تقدمها للمستفيد ، إلا أن النظرة التقليدية المتمثلة في وجهة النظر القائلة بأن تحسين الجودة يتعارض مع زيادة الإنتاجية و يساهم في زيادة تكاليف الأداء ، تجعل كثيرا من المنظمات الإدارية و منها المؤسسات التعليمية بكل أطوارها و أقسامها تتردد في الاستثمار

مقدمة

في تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة، و الذي أنعكس بدوره على تفاقم المشكلات الإدارية ، و كذلك على نوعية الخدمات المقدمة ، وبالتالي عدم تحقيق رضا المستفيد عما يقدم له منتجات أو خدمات .

و يعد التعليم العالي من أهم ميادين الحياة التي تسنأثر - النوعية فيها - باهتمام قطاعات المجتمع كافة و ذلك بسبب العلاقة المباشرة بين جودة التعليم العالي و النمو المجتمعي بصفة عامة و النمو الاقتصادي بصفة خاصة. إن التعليم العالي قد أصبح بحق قاطرة التقدم، و عدم توفيره بجودة مرتفعة هو وصفة فعالة للتخلف بسبب التغيير السريع في المبادئ الاقتصادية و التقنية و الاجتماعية و الديمغرافية الذي استدعى نشوء مطالب ملحة على الجودة و على فعالية هذه الجودة.

و مجتمعاتنا العربية تشهد في الوقت الراهن كثيرا من التغيرات الملحوظة في شتى المجالات التي تفرض على منظماتها الادارية تغيير أساليبها التقليدية في الادارة و تبني المفاهيم الادارية الحديثة إذا ما أرادت تحقيق اهدافها بكفاءة و فعالية خاصة و أنها اصبحت تضم عددا لا يستهان به من الجامعات العريقة و الجزائر من بين هذه الدول التي أسست لتعليم جامعي متاح للجميع و لكنه يعاني و يتخبط في جملة من المشاكل المركبة كغياب التخطيط و التشخيص الفعلي للواقع و دراسة المجتمع و تحولاته على الرغم من محاولات الاصلاح المتعاقبة التي لم ترقى الى تطلعات المجتمع في اللحاق بركب العالمية (1).

إن التطرق الى موضوع مبادئ إدارة الجودة الشاملة في منظومتنا التعليمية عامة و التعليم العالي خاصة يستدعي التركيز أولا عن كيفية التحسين من خلال استغلال عمليات الإصلاح و قدرات و مهارات العاملين من هيئة تدريس و إداريين و موظفين و حتى الطلبة و كذلك الاستيعاب العقلاني و الناجح للتقنيات العلمية الحديثة و مصادر المعلومات قبل التطرق الى التطبيق الحرفي و الغير مؤسس و الذي يؤدي الى هدر الاموال و الطاقات .

و تأسيسا لما تقدم تأتي هذه الدراسة لتحاول الوقوف بشيء من التحليل على أهمية أسلوب إدارة الجودة الشاملة في خلق التوازن ن لم نقل النجاح و التفوق المحلي و الدولي ، و ضرورة تبنيه من خلال اعتماده كاستراتيجية علمية حديثة في ادارة مؤسسات التعليم العالي.

(1) : د. محسن عبد الستار محمود عزب : " تطوير الادارة المدرسية في ضوء معايير الجودة الشاملة، دار الفتح للتجليد الفني - مصر، (دون طبعة)، 2008، ص 94.

مقدمة

و قد اختارت الباحثة كليتين تم اختيارهما عشوائيا و هما : كلية العلوم الاجتماعية و الانسانية و كلية العلوم الدقيقة و علوم الطبيعة و الحياة بجامعة العربي بن مهيدي – أم البواقي- كميدان لإجراء

هذه الدراسة، و لقد تناولت الباحثة الموضوع من خلال خطة بحث متمثلة في مقدمة و بايين و خاتمة و ذلك على حسب المستويين : النظري و التطبيقي، و عموما فقد خصصت الباحثة الباب الاول للدراسة النظرية و تتضمن ثلاث فصول ، حيث تطرقت الباحثة في الفصل الاول الى إشكالية البحث و تساؤلاته الرئيسية و الفرعية و الأهداف التي تصبوا اليها الدراسة اضافة الى أهمية الموضوع و أسباب اختيار الموضوع و المفاهيم الاساسية للبحث و كذلك عرض لبعض الدراسات السابقة التي تناولت موضوع ادارة الجودة الشاملة في التعليم العالي و ختم الفصل بعرض لفرضيات الدراسة.

أما الفصل الثاني فقد قامت الباحثة بتناول موضوع الجامعة بتعريفها و الوقوف على فلسفتها التعليمية و تاريخها و أنماطها و كذلك وظائف الجامعة مع التطرق لمفهوم هيئة التدريس و مختلف ادواره.

أما الفصل الثالث فقد تناولت الباحثة موضوع ادارة الجودة الشاملة في التعليم العالي من حيث المفهوم و النشأة و التطور التاريخي و مراحل التطبيق و كذلك عرض لنماذج إدارة الجودة الشاملة و أهم روادها و متطلبات و معوقات تطبيق الجودة الشاملة في التعليم العالي و مبادئها و في الاخير تجارب بعض الجامعات الاجنبية و العربية لمبادئ ادارة الجودة الشاملة، و واقع الجامعات الجزائرية و إمكانية تطبيقها لمبادئ الجودة.

أما الباب الثاني فقد خصص للدراسة الميدانية حيث شمل فصلين اثنين تناول الفصل الاول الإطار المنهجي للبحث و ذلك من خلال عرض محتوى الدراسة الاستطلاعية و نتائجها و حدود البحث الزمني و المكاني و منهج البحث الى جانب مجتمع الدراسة و عينة الدراسة و التعريف بأداة الدراسة و الأدوات الاحصائية المستغلة لمعالجة و تحليل النتائج، اما الفصل الثاني فقد خصصته الباحثة لعرض النتائج و تحليلها و تفسيرها و مناقشتها في ضوء الفرضيات المطروحة ، و من ثم عرض الاستنتاجات و الاقتراحات و التوصيات و ختمت الباحثة دراستها بخاتمة عامة تشمل كل ما ورد في الدراسة.

الباب الاول

الجانب النظري

الفصل الأول

التعريف بالدراسة

- 1- إشكالية الدراسة.
- 2- أهداف الدراسة.
- 3 - أسباب اختيار الموضوع.
- 4 - أهمية الدراسة.
- 5 - مصطلحات الدراسة.
- 6 - الدراسات السابقة.
- 7 - فرضيات الدراسة.

1 - إشكالية الدراسة:

لقد أفرزت التغيرات العالمية الجديدة مستجدات على كل المستويات و على مستوى التعليم و بالأخص التعليم العالي ، الذي أصبحت تراهن عليه معظم الدول لمواجهة التأثيرات و التداعيات السلبية للفكر العالمي ، و في ظل هذه السمات العالمية توجهت الاهتمامات و الجهود التربوية الى إدارة الجودة الشاملة كإطار متكامل يحقق القدرة على التنافسية . و لا شك في أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة يشكل أبرز المفاهيم الإدارية حديثة و عصرية و على حد تعبير بعض الكتاب بأنها الموجة الثورية الثالثة بعد الثورة الصناعية و ثورة الحواسيب - هذا المفهوم الذي بدأ تطبيقه في العديد من المنظمات الإدارية لتحسين و تطوير نوعية خدماتها و إنتاجها و لمساعدتها في مواجهة التحديات الصعبة ، و كسب رضا الجمهور .

و من هنا استحوذ موضوع إدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي في الحقبة الاخيرة على إهتمام دولي كبير و دل على ذلك انعقاد عدة مؤتمرات دولية منها : هونغ كونغ 1991م الذي أعلن فيه عن قيام شبكة دولية لأجهزة ضمان الجودة في التعليم العالي ، و مؤتمر باريس المنعقد في ديسمبر 1995م حول الجودة في التعليم العالي الذي نظمه برنامج الإدارة المؤسسية للتعليم العالي التابع لمنظمة التنمية و التعاون الاقتصادي OECD ، و مؤتمر لندن في فيفري 1996م تحت عنوان " الفهم المتغير للمستويات الاكاديمية في الجامعة المفتوحة في المملكة المتحدة " (1).

و الجزائر ككل الدول النامية التي اكتشفت مؤخرا أن النهضة و التنمية لا تأتي بالأحلام و التمنيات بل بوضع سياسات جديدة و فعالة تراعي فيها التقدم العلمي و التكنولوجي الحاصل و كذا متطلبات السوق ، فعمدت الدولة الجزائرية الى وضع عدة اصلاحات و التي من أشهرها نظام LMD ، كما سعت الجامعات الى تنظيم العديد من الملتقيات المحلية و الوطنية و حتى العالمية حول ضرورة تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة و التشبع بمبادئها و الشروع في تنصيب اللجان الوطنية لضمان الجودة في العديد من الجامعات ، و يمكن القول أن نظام الجودة الشاملة نظام عالمي يمكن تطبيقه في كافة المؤسسات الجامعية غير أنه يحتاج الى دقة في التنفيذ و تهيئة المناخ المناسب لتفعيله ، ناهيك عن النفقات الكبيرة التي تحتاجها المؤسسات الجامعية أثناء عملية التطبيق و خاصة فيما يتعلق بتوفير البيئة الدراسية المتميزة من مباني و مرافق و تدريب للكوادر البشرية و التجهيزات و المعامل و المختبرات و معامل اللغات و الحاسوب و إلترام و مشاركة الجميع في عملية التحسين .

1: عادل الشبراوي : " الدليل العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة " الشركة العربية للإعلام العلمي - شعاع مصر ، 1995 ، ص 07.

و عليه فقد جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء حول مدى توفر كل هذه الظروف و المتطلبات التي من شأنها التأسيس لتبني مبادئ ادارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي بالجزائر، و من هذا المنطلق عازمت الباحثة على إجراء بحثها أو دراستها الميدانية بجامعة العربي بن مهيدي – أم البواقي كعينة للجامعات الجزائرية بصفقتها تعيش نفس الظروف و تواجه نفس التحديات.

و قد إنحصرت مشكلة الدراسة في الاجابة على الاسئلة الرئيسية التالية :

السؤال الرئيسي الاول :

هل تتوفر جامعة العربي بن مهيدي – أم البواقي على المتطلبات الأساسية التي تمكن من تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

السؤال الرئيسي الثاني :

هل يختلف تقييم مدى توفر المتطلبات الأساسية لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة - في جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس حسب المتغيرات التالية : الجنس، التخصص .

2 - أهداف الدراسة : تهدف الدراسة الى :

- (1) التعرف على مفهوم مبادئ ادارة الجودة الشاملة في التعليم العالي من خلال الادبيات المختلفة التي تعرضت للموضوع و مدى توفرها في الواقع الجامعي.
- (2) التعرف على مدى توفر المتطلبات الأساسية لإرساء و تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في جامعة العربي بن مهيدي- أم البواقي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
- (3) مقارنة مستويات إدراك و تقديرات أفراد عينة الدراسة حول مدى توفر المتطلبات الأساسية لتبني جامعة العربي بن مهيدي- أم البواقي مبادئ إدارة الجودة الشاملة و ذلك بأخذ بعين الاعتبار المتغيرات التالية : الجنس ، التخصص.

3 - أسباب اختيار موضوع الدراسة

3 - 1 الأسباب الشخصية

بعد الدراسة النظرية للسنة الأولى ماجستير في تخصص التكوين و التسيير في التربية و بعد الاطلاع على عدة مواضيع اتضحت الرؤية للباحثة في دراسة موضوع إدارة الجودة الشاملة لأنه يخدم التخصص أولاً وثانياً و بعد الاطلاع على موضوع ادارة الجودة الشاملة و بعض التجارب الرائدة في هذا المجال تبين أنه الحل الأمثل لتطوير الأداء الجامعي و الحصول على احسن النتائج .

كما أرادت الباحثة أن تشخص وضع جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي فيما يتعلق بموضوع الجودة الشاملة بعد تأسيس خلية ضمان الجودة على مستوى الجامعة حتى تكون هناك مادة علمية و دراسة ميدانية و واقعية يتم استثمار نتائجها لفائدة هذه الخلية.

3 - 2 الأسباب العلمية

من الملاحظ عند استقراء الواقع الجزائري أنه على الرغم من المجهودات المبذولة من طرف الدولة و كذلك ضخامة الميزانيات التي تصرف على تطوير و تحسين التعليم العالي إلا أن الجامعة الجزائرية تعاني من عدة مشاكل تجعل من أداءها لا يرقى الى المستوى المطلوب و هذا ما يجعلها و على مر السنوات الماضية تصنف في مراتب متدنية مقارنة ببعض الجامعات من حيث نوعية المخرجات و البحوث و الدراسات العلمية . و هذا إن دل على شيء انما يدل على غياب الدراسات الواقعية و الميدانية التي يجب ان تطبق على مجتمعنا لمعرفة الاحتياجات و الرهانات و الامكانيات البشرية و المادية و التقنية قبل الشروع في وضع الخطط و المشاريع الاصلاحية .

4 - أهمية الدراسة

1 - تعد الدراسة محاولة لتسليط الضوء على واقع الجامعة الجزائرية و مدى استعدادها لاستيعاب المتغيرات الجديدة خاصة منها مبادئ ادارة الجودة الشاملة و ذلك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس .

2 - يرجى من الدراسة أن تفيد الاداريين في الجامعة الجزائرية في تحسين مستوى الاداء الاداري و ذلك أثناء القيام بمهامهم الادارية بغية توفير أحسن الخدمات لكل من : الطلبة و هيئة التدريس و البحث العلمي و المجتمع كافة.

- 3 - فتح المجال أمام الباحثين لدراسة مواضيع تخدم ثقافة ادارة الجودة الشاملة و ضمان الجودة و الاعتماد الاكاديمي في التعليم العالي .
- 4- تزويد المهتمين بشؤون جامعة العربي بن مهيدي – أم البواقي بدراسة حول واقع الجامعة و المشاكل التي تعيق تطبيق الجودة الشاملة.

5 – مصطلحات الدراسة

أ - تقييم - (Evaluation) :

يقصد به التوصل إلى أحكام قيمة محددة للأنشطة والبرامج الجامعية من خلال استخدام بعض المقاييس المرجعية التي تساعد على فهم وإدراك العلاقة بين مختلف العناصر الخاصة بالتقويم، فالتقويم يستند إلى معايير محددة تخضع لها جميع مكونات العمل الجامعي التي يمكن قياسها بحيث يمكن من خلال هذه المعايير الحكم على أداء الجامعة ومدى قدرتها على النهوض برسالتها المحددة في أهدافها المعلنة الأساسية.⁽¹⁾

ب - الجودة : هي مقابلة احتياجات و توقعات المستهلك – المجتمع بكل مؤسساته- و تحقيق اهداف المستفيد – الادارة ، أعضاء هيئة التدريس، الطلاب- في ضوء الاهداف الموضوعية لكفاءة و فعالية المنظمة.⁽²⁾

كما تعرف الجودة بأنها جملة من المعايير و الخصائص التي ينبغي أن تتوفر لجميع عناصر العملية التعليمية بالجامعة ، سواء منها ما يتعلق بالمدخلات او المخرجات التي تلبي احتياجات المجتمع و متطلباته و رغبات المتعلمين و حاجاتهم و تتحقق من خلال الاستخدام الفعال لجميع العناصر البشرية و المادية بالجامعة⁽³⁾.

" و من خلال التعريفين السابقين نستخلص ان الجودة هي جميع الأنشطة التي ينبغي القيام بها لضمان الالتزام بالمعايير و الاجراءات التي تؤدي الى مخرجات و خدمات تحقق متطلبات الاداء كما أن الجودة في التعليم العالي مفهوم متعدد الابعاد ينبغي ان يشمل جميع وظائف التعليم و انشطته من مناهج

1: حسن النيلاوي " الجودة الشاملة بين مؤشرات و معايير الاعتماد، الاسس و التطبيق " دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، ط1 2006 ، ص 20.

2 : فرج حافظ ، صبري محمد: " ادارة المؤسسات التربوية " ، دار عالم الكتب للنشر ، القاهرة (دون طبعة) ، 2003 ، ص155.

3: د. أحمد محمد غنيم : " المدخل الياباني للتحسين المستمر و مدى استفادة المنظمات العربية منه " المكتبة العصرية للنشر و التوزيع ، جمهورية مصر العربية (دون طبعة) ، 2000 ، ص 31.

دراسية و برامج تعليمية و مباني و مرافق و توفير الخدمات للمجتمع المحلي ...الخ، كما ان الجودة اصبحت ضرورة ملحة تملئها الحياة المعاصرة التي تصبو الى البقاء".

ج - إدارة الجودة الشاملة : عرفها (جون مارش - John March 1992) بأنها : " فلسفة ذات أدوات و عمليات للتطبيق العلمي الذي يستهدف تحقيق ثقافة التحسين المستمر ، و يقوم به كل العاملين في التنظيم من اجل إرضاء و اسعاد المستهلكين و العملاء (1).

د - الجودة الشاملة في التعليم العالي : يعرف رودز (Rhodes) الجودة في التعليم العالي على أنها " عملية إدارية تركز على مجموعة من القيم، وتستمد طاقة حركتها من المعلومات التي توظف مواهب العاملين وتستثمر قدراتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم على نحو إبداعي لضمان تحقيق التحسين المستمر للمؤسسة (2).

- كما عرف "الحربي" ادارة الجودة الشاملة في التعليم العالي بأنها " أسلوب إداري استراتيجي متكامل يقوم على مجموعة من المبادئ يؤدي تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي الى خلق بيئة تنظيمية تحقق التميز و الجودة في خدماتها و مخرجاتها (3).

- كما يعرفها " أحمد درباس " بانها " أسلوب تطوير شامل و مستمر في الأداء يشمل كافة مجالات العمل التعليمي ، فهي عملية إدارية تحقق أهداف كل من سوق العمل و الطلاب ، أي نها تشمل جميع وظائف و نشاطات المؤسسة التعليمية ليس فقط في إنتاج الخدمة ، و لكن في توصيلها ، الأمر الذي ينطوي حتما على تحقيق رضا الطلاب ، و زيادة ثقتهم ، و تحسين مركز المؤسسة التعليمية محليا و عالميا ، و زيادة نصيبها في سوق العمل" (4).

" و من خلال هذه التعاريف استخلصت الباحثة معنى المصطلح على أنه : " أسلوب إداري شامل و مستمر يعتمد على طاقات و جهود كل الأفراد بهدف تحقيق التحسين المستمر و الوصول الى الجودة في المخرجات التعليمية و ذلك لتحسين صورة المؤسسة محليا و عالميا و كسب الثقة في سوق العمل".

1: برانت ديفيز ، لندا اليسون : " الادارة المدرسية في القرن الواحد و العشرين " ترجمة الدكتور عبد العزيز البهواشي ، مكتبة النهضة المصرية ، مصر ط 1 ، 2004 ، ص 69.

2 : أحمد سيد مصطفى: "إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي لمواجهة تحديات القرن 21 " ، - المؤتمر العلمي السنوي الثاني- كلية التجارة ، جامعة الزقازيق ، 1997 ، ص 367.

3 : الحربي : إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتطوير الجامعات السعودية رسالة ماجستير غير منشورة ، 2003 . .

4: فرج حافظ ، صبري محمد " إدارة المؤسسات التربوية " ، مرجع سابق، ص 155.

هـ - الجامعة الجزائرية : هي أحد القطاعات الهامة في الجمهورية الجزائرية و يضم مؤسسات عمومية ذات طابع إداري تعرف بالمؤسسات الجامعية و التي تهدف الى تخريج الإطارات و الكوادر و المساهمة في إحداث تنمية في المجتمع.

6 - الدراسات السابقة

تكتسي الدراسات السابقة أهمية بالغة في عملية البحث العلمي لأنها تفيد الباحث في تحديد و تدعيم مسارات بحثه العلمي كما انها تؤكد له بأنها لم تتطرق للمشكلة التي هو بصدد بحثها لتفادي التكرار و عدم هدر الوقت و بالتالي فهي تزود الباحث بالمعايير و المقاييس و المفاهيم الإجرائية و الاصطلاحية التي يحتاجها ، و هكذا يستفيد الباحث من ايجابياتها و يتجنب سلبياتها (1).

من هذا المنطلق أصبح للدراسات السابقة وزنها العلمي و المنهجي في حقل البحوث العلمية ، لا سيما الاجتماعية منها حيث انه اذا تطابقت الدراسة الحالية من احدى الدراسات السابقة و جب احداث الاختلاف في الميدان او العينة او المتغيرات.

و بناء على هذا فقد اعتمدت الباحثة على الدراسات السابقة من أجل الاطلاع على ادبيات الموضوع و معرفة كيفية تسير البحث منهجيا و هي كالاتي :

أولا : الدراسات الأجنبية

1 - دراسة Ford, Susan (2000) بعنوان : ترشيح المؤسسات للحصول على جائزة مالكوم بالدريج للجودة الادارية:

هدفت الدراسة الى وضع 07 محاور كبرى تم وضعها للتحسين الدائم و المستمر للمؤسسات التعليمية و هي : القيادة ، المعلومات و التحليل ، التخطيط الاستراتيجي للجودة ، إدارة و تطوير الموارد البشرية ، إدارة جودة العمليات داخل المؤسسة ، الجودة و النتائج الاجرائية ، التركيز على العميل و رضاه .

1: فضيل دليو و اخرون: " أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية " منشورات جامعة منتوري ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر (دون طبعة) ، 1999 ، ص 104.

كما حددت الدراسة لكل محور من المحاور السبع السابقة مجموعة من المعايير تتراوح بين 10-20 معيارا لتكون مجتمعة اساسا للحكم على مدى ترشيح او عدم ترشيح المؤسسة للحصول على تلك الجائزة⁽¹⁾.

و على ضوء المحاور السبع و المعايير الخاصة بكل محور و التي تشكل مجتمعة إطار عمل تنظيمي يحدد مدى قبول او عدم قبول المؤسسة للترشيح لجائزة بالدريج و تتمثل هذه المعايير فيما يلي.

- * القيادة : اي مدى نجاح قيادة المؤسسة في غرس ثقافة واضحة و مستمرة للجودة في المنظمة
- * المعلومات و التحليل : اي قدرة المؤسسة على جمع و تحليل معلومات مرتبطة بالتخطيط للجودة و تحسينها
- * التخطيط الاستراتيجي و التخطيط الإجرائي للجودة : اي تكامل متطلبات الجودة مع خطط و أنشطة المنظمة
- * إدارة و تطوير الموارد البشرية : اي التوظيف الكامل لقدرات قوة العمل في تحسين الجودة
- * الادارة التربوية : و ذلك بتصميم و ادارة نظم لتأكيد السيطرة على الجودة في كافة عمليات المؤسسة.
- * أداء المدارس و نتائجها : و تشمل نتائج الطلاب و المناخ المدرسي و الابحاث في مجال تحسين الاداء المدرسي
- * رضا الطلاب و ممولي النظام : اي التركيز على الطلاب و ارضائهم و ذلك بتحديد توقعاتهم و احتياجاتهم و عرض نتائج الاستجابة لها.

التعليق على الدراسة :

بعد الاطلاع على الدراسة استفادت الباحثة من الموضوع محاور او مجالات ادارة الجودة الشاملة و المتمثلة في : إدارة الموارد البشرية، التخطيط الاستراتيجي، إدارة جودة العمليات داخل المؤسسة ، الجودة و النتائج الاجرائية ، التركيز على العميل و رضاه. و قد اختلفت الدراسة في المجتمع و الحدود الزمانية و المكانية .

1: محمد حسنين العجمي: " الاعتماد و ضمان الجودة الشاملة لمدارس التعليم الثاني العام " دار الجامعة الجديدة ، الاسكندرية- مصر، (دون طبعة) ، 2007 ، ص ص 171-172.

2- دراسة كولينسكى 2000 م Kolinski : دراسة كان الغرض منها تحديد مدى النجاح و الانخفاض في تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة في 184 مؤسسة تعليمية . حيث تم تطبيق أداة البحث على هذه المؤسسات بين عامي : 1991 -1996 لمعرفة مدى تطبيقها للجودة في الادارة، حيث استخدم الباحث استبانة اشتملت على عدد من الاسئلة المفتوحة و تم تطبيقه في كليات و جامعات خاصة و حكومية

*** النتائج :** توصل الباحث الى النتائج التالية :

- (1) 74 % من المؤسسات تشجع على اتباع أسس الجودة الشاملة في عملياتها الادارية و خدماتها.
- (2) 93 % من هذه المؤسسات أكدت أنها واجهت معوقات و مشاكل في تطبيق اسس الجودة الشاملة
- (3) 37 % من هذه الدراسات أوضحت أنها تعاني من قلة الدعم الاداري و ضعف في القيادة و تعتبر ذلك معوقا كبيرا في تطبيق اسس الجودة الشاملة.
- (4) 65 % من المؤسسات تشير الى انها بدأت تطبيق اسس الجودة الشاملة منذ أقل من 06 سنوات⁽¹⁾.

التعليق على الدراسة

استفادت الباحثة من هذه الدراسة حول كيفية التعامل مع عينة الدراسة عندما تكون كبيرة جدا في التحليل و التفريغ و قد اختلفت الدراسة من حيث البلد و المتغيرات و الحدود الزمانية و المكانية.

3- دراسة ليو 1999 (Lion) : دراسة حول " مفاهيم و ممارسات موظفي كلية – تايون – اتجاه إدارة الجودة الشاملة، الغرض من هذه الدراسة هو تعرف اتجاهات و ممارسات موظفي الكليات في – تايون – حول إدارة الجودة الشاملة في كلياتهم و إلى أي مدى يستخدمون استراتيجيات إدارة الجودة.

*** المنهج :** استخدم الباحث المنهج الوصفي و تكونت عينة الدراسة من 200 من مديري الكليات و استخدام الباحث الاستبانة لجمع المعلومات كما اشتمل البحث على ستة اسئلة رئيسية .

*** النتائج :** وجد الباحث ان إدارة الجودة الشاملة مطبقة في هذه الكليات و بنيتها التنظيمية تساعد على ذلك كما وجد أن أسس إدارة الجودة الشاملة تساعد على عمليات التطوير و التغيير في هذه الكليات و عند مقارنة نتائج هذه الدراسة مع دراسة اخرى اجراها " زاجورسكي- Zagorzki " عام 1994 وجد ان هناك فروق واضحة بين الثقافة الغربية و الشرقية و فلسفتها مما يكون له اثر على استجابات

1: محمد حسنين العجمي: " نفس المرجع" ص 175.

المسؤولين في الكليات و قد بدى ذلك اكثر وضوحا على انماط الادارة و الاتصال المتبعة عند افراد العينة .

التعليق على الدراسة :

تحتوي الدراسة على مقارن بين البيئة الغربية و الشرقية في مدى تطبيق ادارة الجودة الشاملة كما تمثلت العينة في مدراء الكليات و هذا الاختلاف في الدراسة من حيث العينة و المجتمع و الهدف من الدراسة.

4- دراسة أكس يو Xue (1999 م) : دراسة هدفت الى التعرف على الممارسات المتعلقة بالجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي و ركزت الدراسة بالتحديد على نوعية الممارسات و اثرها في نجاح تطبيق الجودة في البيئة الاكاديمية ، اعتمد الباحث على بناء نموذج يعتمد على المعايير الستة الاساسية المقترحة للجودة و التي وضعها " مالكوم بالدرج " و التي تتضمن القيادة ، المعلومات و التحليل، التخطيط الاستراتيجي للجودة، تطوير اداء العاملين، تطوير الاداء العام، تطوير الانتاج⁽¹⁾.

* النتائج : توصلت نتائج الدراسة الى توزيع مؤسسات التعليم العالي الى 03 مجموعات من حيث تطبيقها للجودة.

1- ذوو الخبرة المحدودة في تطبيق ادارة الجودة الشاملة.

2- ذوو الخبرة الطويلة في تطبيق ادارة الجودة الشاملة .

3- الخبرة الطويلة في تطبيق الجودة .

و توصلت الدراسة الى ان مؤسسات التعليم العالي بحاجة الى بناء نموذج خاص للجودة.

التعليق على الدراسة :

استفادت الباحثة بعد الاطلاع على هذه الدراسة من معرفة النموذج الذي اقترحه مالكوم بالدرج و هذا يساعد في معرفة رواد و نماذج ادارة الجودة الشاملة في التعليم العالي و اختلفت الدراسة من حيث البلد و العينة و الحدود الزمانية و المكانية .

1: محمد حسنين العجمي: " نفس المرجع " ص 178.

5- دراسة كوش **Couche (1999 م)** : دراسة حول مدى تطبيق ادارة الجودة الشاملة في كليات شمال كارولينا الامريكية و هدفت الدراسة الى تحديد الفرق في استجابات الاداريين و اعضاء هيئة التدريس كما ان هذه الدراسة تضمنت قياس مدى تأثير بعض المعايير الاخرى في تطبيق الجودة مثل العوامل الشخصية و تشمل : (العمر ، الجنس، العرق، سنوات التوظيف) و العوامل المتعلقة بالمؤسسة مثل (مدى تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المؤسسة ، مكان المؤسسة، حجم المؤسسة و مدى مشاركتها في مجتمع ادارة الجودة في كارولينا) و تم بناء اداة البحث بناءا على جائزة مالكوم بالدرج للجودة الوطنية و وزعت الاداة على 08 من الاداريين و 08 من اعضاء هيئة التدريس في 29 كلية في كارولينا للاطلاع عليها و مراجعتها، بعدها تم توزيع الاداة على 446 من عينة الدراسة و تم استرجاع 368 استبانة .

* النتائج : توصلت الدراسة الى ما يلي :

- هناك مستويات مختلفة لتطبيق ادارة الجودة الشاملة في الكليات التي تم فيها تطبيق هذه الاداة .
- هناك فروق في الاستجابات حول ادارة الجودة الشاملة بين الاداريين و اعضاء هيئة التدريس .
- مدة العمل في الكلية : عامل مؤثر في مدى تطبيق ادارة الجودة الشاملة .
- الجنس و العرق عاملين ليسا مؤثرين في مدى تطبيق معايير الجودة الشاملة.
- العوامل الاخرى مثل المنطقة، حجم الكلية، و مدى تطبيق معايير ادارة الجودة الشاملة لم يكن لها اثر بالغ في مدى تطبيق الكلية لمعايير الجودة الشاملة.
- الجوانب الايجابية و التي كان لها اثر في تطبيق معايير الجودة ادت الى تحسين و تطوير الاتصال، تطور النظام، خدمة الزبون، و زيادة الاسهام في المشاركة في صنع القرار على مستوى الكلية.
- الجوانب السلبية لتطبيق معايير الجودة الشاملة شملت عدم التناسق بين فلسفة الكلية و الواقع العملي و ضياع الكثير من الوقت، زيادة كثافة العمل و الكثير من العمل الكتابي.

التعليق على الدراسة :

استفادت الباحثة بعد الاطلاع على هذه الدراسة في معرفة مدى تأثير العوامل الشخصية و العرق في تطبيق ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي و اختلفت الدراسة عن الدراسة الحالية في العينة و البلد و المتغيرات.

6- دراسة جاري Garry (1998 م) : دراسة حول تطبيق ادارة الجودة الشاملة في عدد من الكليات و الجامعات في امريكا و قد استخدم الباحث نموذج يوستن Easton كإطار للعمل و التحليل في الدراسة و كان السؤال الرئيسي هو : ما العوامل التي تسهم في تطبيق ادارة الجودة الشاملة في الحرم الجامعي ؟ و قد استنبط من هذا السؤال 06 اسئلة فرعية يتعلق كل منها بأخذ مكونات نموذج يوستن الذي يشمل 05 مكونات : البيئة، المدخلات، النظام السياسي، المخرجات، التغذية الراجعة . و شمل توزيع الاستبانة 60 مؤسسة من التعليم العالي الحكومي و كانت تحتوي على اسئلة مفتوحة موجهة لرؤساء الكليات او الجامعات حول ادارة الجودة الشاملة في مؤسساتهم و تمكن الباحث من الحصول على 33 استبانة صالحة للتحليل .

* النتائج : توصلت الدراسة الى النتائج التالية :

- مدخلات البيئة الخارجية و التي تتمثل في الدعم و المطالبة كان لها الاثر البالغ في تحفيز رئيس المؤسسة لتطبيق برامج ادارة الجودة الشاملة في الحرم الجامعي
- العوامل الداخلية مثل الممارسات و تقليل الميزانية كان لها الاثر على تطبيق ادارة الجودة الشاملة .
- النظام السياسي لم يكن تدرج من ضمن ادارة الجودة الشاملة في عدد يصل الى 50 % من مؤسسات التعليم العالي.
- مخرجات و نظام التغذية الراجعة التي تعتب من المكونات لنموذج يوستن لم تكن مدرجة في تخطيط هذه المؤسسات لذا فإنها اثرت على مدى تطبيق الجودة الشاملة في هذه المؤسسات .

التعليق على الدراسة :

افادت الدراسة الباحثة في معرفة العوامل التي تسهم في تطبيق ادارة الجودة الشاملة في التعليم العالي بالاستعانة بمكونات نموذج يوستن الذي يشمل 05 مكونات : البيئة، المدخلات، النظام السياسي، المخرجات، التغذية الراجعة ن و اختلفت الدراسة من حيث البلد و العينة و المتغيرات .

ثانيا : الدراسات العربية

1- دراسة الكيومي (2002)

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى تقد ير درجة إمكانية تطبيق بعض مفاهيم إدارة الجودة في كليات التربية في سلطنة عمان ، وقد تكونت عينة الدراسة من (44) إدارياً و (137) عضو من هيئة

تدريس، وقد توصلت الدراسة إلى أن وجهة نظر كلا من الإداريين وأعضاء هيئة التدريس في سلطنة عمان قد جاءت متطابقة في درجة إمكانية تطبيق بعض مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، وإن إمكانية تطبيقها كانت عالية على كل مجالات الدراسة باستثناء مجال استخدام الطريقة العلمية، حيث جاءت بدرجة متوسطة، وقد كانت مجالات الدراسة هي :

التركيز على رسالة المؤسسة، صناعة اتخاذ القرار، اللامركزية الإدارية، الاستقلالية، استخدام الطريقة العلمية، عمل الفريق، التدريب المستمر، التقويم المستمر.

* النتائج : ان وجهة نظر كل من الاداريين و المعلمين في كليات التربية في سلطنة عمان قد جاءت تقريبا متطابقة من حيث درجة امكانية تطبيق بعض مفاهيم ادارة الجودة الشاملة و أن درجة امكانية تطبيق بعض مفاهيم ادارة الجودة الشاملة كانت بدرجة كبيرة على جميع مجالات الدراسة باستثناء مجال استخدام الطريقة العلمية ، حيث جاءت (متوسطة) من وجهة نظر كل من الاداريين و المعلمين. و قد جاء ترتيب مجالات الدراسة من حيث درجة امكانية التطبيق من وجهة نظر الاداريين وفق الترتيب التنازلي التالي : صناعة القرار، عمل الفريق، اللامركزية الادارية و الاستقلالية، التركيز على رسالة المؤسسة ، التدريب المستمر، استخدام الطريقة العلمية (1).

بينما جاء ترتيب مجالات الدراسة من حيث درجة امكانية التطبيق من وجهة نظر المعلمين وفق الترتيب التنازلي التالي: التركيز على رسالة المؤسسة، عمل الفريق، صناعة و اتخاذ القرار، التقويم المستمر، اللامركزية الادارية، التدريب المستمر، استخدام الطريقة العلمية . كما أشارت النتائج الى درجة الاختلاف في إمكانية تطبيق بعض مفاهيم ادارة الجودة الشاملة في كليات التربية و التي تعزى لمتغير (المؤهل الدراسي) كانت فقط في مجال التركيز على دراسة المؤسسة، و صناعة و اتخاذ القرار، و استخدام الطريقة العلمية و عمل الفريق، و التدريب و التقويم المستمر. و أما مجال (اللامركزية الادارية و الاستقلالية) فلم يكن دالا احصائيا و كانت هناك فروق ما بين مستويات متغير (المؤهل العلمي) لصالح حملة الدكتوراه على كافة المجالات ، باستثناء مجال (صناعة و اتخاذ القرار) حيث كانت لصالح البكالوريوس.

* التوصيات : على كلية التربية ان تبدأ في اعداد بنيتها الداخلية و التنظيمية و احداث التطورات اللازمة للتقدم للحصول على احدى شهادات الجودة العالمية، و تشجيع اساتذة الكليات على اجراء البحوث لمعرفة و تطوير التطبيقات الادارية بما يتناسب و ادارة الجودة الشاملة. و اجراء مزيد من الدراسات والبحوث و التطبيقات .

1: أحمد الخطيب و رداح الخطيب : " ادارة الجودة الشاملة تطبيقات تربوية " عالم الكتاب الحديث للنشر و التوزيع ، عمان - الاردن ، ط 2 ، 2006 ، ص154 .

التعليق على الدراسة

استفادت الباحثة بعد الاطلاع على هذه الدراسة من كيفية استخلاص النتائج و تحليلها ثم الوصول الى توصيات للعمل بها مستقبلا و قد اختلفت الدراسة في البلد و المتغيرات و الحدود الزمانية و المكانية .

2- دراسة بدح (2003)

هدفت الدراسة إلى تطوير أنموذج لإدارة الجودة الشاملة وبيان درجة إمكانية تطبيقه في الجامعات الأردنية العامة ، وقد تكون الأنموذج المفتوح من عدة مجالات هي : القيادة ورسالة الجامعة، والثقافة التنظيمية، ونظم المعلومات، والتخطيط الاستراتيجي، وإدارة الموارد البشرية، وإدارة العمليات، والتحسين المستمر، ورضا العملاء، والتغذية الراجعة، وقد تألفت عينة الدراسة من (508) من عمداء ورؤساء الأقسام الأكاديمية، ومديري الوحدات الإدارية لجميع الجامعات الأردنية، وقد بينت الدراسة أن إمكانية تطبيق الأنموذج المقترح جاءت بدرجة كبيرة، وأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في درجة إمكانية تطبيق الأنموذج بين عمداء ورؤساء الأقسام ومديري الوحدات في الجامعات و لصالح العمداء.

التعليق على الدراسة :

استفادت الباحثة بعد الاطلاع على فحوى الدراسة من معرفة مبادئ ادارة الجودة الشاملة و هي : القيادة ورسالة الجامعة، والثقافة التنظيمية، ونظم المعلومات، والتخطيط الاستراتيجي، وإدارة الموارد البشرية، وإدارة العمليات، والتحسين المستمر، ورضا العملاء، والتغذية الراجعة . و اختلفت الدراسة من حيث الحدود الزمانية و المكانية و البلد و افراد العينة.

3 - دراسة علاونه (2004)

هدفت إلى معرفة مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعة العربية الأمريكية من وجهة نظر أعضاء هيئتها التدريسية ، وتحديد أكثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة تطبيقاً في الجامعة كما يراها أعضاء هيئة التدريس ودراسة أثر متغيرات ، الجنس ، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة ، الجامعة التي تخرج فيها، والكلية التي يدرس فيها والعمر على مستوى التطبيق وبينت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعة العربية الأمريكية بدرجة كبيرة على مجال تهيئة متطلبات الجودة في التعليم ومجال متابعة العملية التعليمية وتطويرها أما مجال تطوير القوى البشرية و اتخاذ القرار وخدمة المجتمع فقد جاءت بدرجة كبيرة وبينت نتائج الدراسة عدم وجود فروق دالة إحصائية في مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير

الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة ، والجامعة التي تخرج فيها ، والكلية التي يدرس فيها ،
والعمر⁽¹⁾

التعليق على الدراسة :

افادت الدراسة الباحثة في الاطلاع على مدى قوة و مدى تبني الجامعات العربية الامريكية لمعايير الجودة الشاملة و ذلك راجع لتوفير الموارد و الظروف التي تساهم في تطور الجامعة و اختلفت الدراسة من حيث الهدف و العينة و المتغيرات.

4 – دراسة درادكة (2004) بعنوان "درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة البلقان التطبيقية"

ولأغراض الدراسة قام الباحث بتطوير استبانة نموذج الخطيب لإدارة الجودة الشاملة وتكونت الاستبانة من (82) فقرة موزعة على سبع مجالات تم تطبيقها على عينة مكونة من (96) قائد تربوي، وبينت نتائج الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء القادة التربويين تعزى لمتغير المسمى الوظيفي على المقياس ككل وعلى المجالات الفرعية، كما أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء القادة التربويين تعزى إلى التخصص، وعلى المجالات الفرعية التالية: مجال هيكل التنظيمي والأنظمة والعمليات، ومجال إدارة الموارد البشرية والمالية، ومجال البيئة التنظيمية، ومجال نظام إدارة المعلومات لصالح فئة التخصص، كما أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء القادة التربويين تعزى لم تغير الرتبة الأكاديمية على المقياس ككل وعلى المجالات الفرعية لصالح الأستاذ.

التعليق على الدراسة

استفادت الباحثة من هذه الدراسة من الاطلاع على نموذج الخطيب لإدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي و مبادئها و هذا ساعد في بناء الاستمارة التي ستطبق في الدراسة . و اختلفت الدراسة من حيث البلد و الحدود الزمانية و المكانية و العينة .

5 - دراسة خليل و الزهيري (2001)

دراسة حول ادارة الجودة الشاملة خيرات اجنبية و إمكانية الإفادة منها في مصر هدفت الدراسة إلى الاهتمام بتطبيق مبادئ و فلسفة إدارة الجودة الشاملة و مبادئها في التعليم بالاستفادة من تجارب بعض

1: أحمد الخطيب و رداح الخطيب : " نفس المرجع " ص 156.

الدول المتقدمة و المطبقة لهذا النظام في تعليمها و التوصل إلى نموذج مقترح لإدارة الجودة الشاملة يمكن الاستفادة منه في تطوير التعليم المصري.

*المنهج :

اعتمدت الدراسة على المنهج المقارن مع الاهتمام بمنهج المسح التربوي كأحد مكوناته و لتحقيق هذه الدراسة قام الباحثان بما يلي : تقديم إطار نظري يهتم بإدارة الجودة الشاملة من حيث فلسفتها و دلالتها (1).

* التوصيات :

- تقديم بعض المقترحات و التوصيات في ضوء الرؤى العالمية لمدى امكانية تطبيق ادارة الجودة الشاملة في التعليم المصري
- التحسين المستمر في كل مضامين العملية التعليمية و ذلك يكون من خلال أرباب الاعمال و المجالس و المديرين و الموظفين.
- الاهتمام بالمقابلات الشخصية و الاستفتاءات التي يمكن ان تساعد في ايجاد البيانات الصحيحة المستخدمة في تقويم الاداء المستمر من قبل الكلية و الجامعة.
- العمل على تطبيق استراتيجية ملائمة لتحسين اداء الجودة.

التعليق على الدراسة :

استفادت الباحثة بعد الاطلاع على هذه الدراسة في معرفة التجارب الاجنبية في مجال ادارة الجودة الشاملة و الاستفادة من نقاط القوة و نقاط الضعف في هذا الميدان و لكن تختلف الدراسات في الحدود الزمانية و المكانية و الهدف من الدراسة و العينة .

6- دراسة البطي (2000)

بعنوان - ادارة الجودة الشاملة و امكانية تطبيقها في الميدان التربوي السعودي-

* الاهداف :1- التعريف بإدارة الجودة الشاملة

2- بيان امكانية تطبيقها في الميدان التربوي.

3- امكانية تطبيقها في الميدان التربوي السعودي.

* المنهج :_ اتبع الباحث المنهج الوصفي لوصف ادارة الجودة الشاملة و محاولة التأكد من امكانية تطبيقها في الميدان التربوي السعودي بالاعتماد على البحوث و الدراسات و التقارير ذات الصلة.

1: أحمد الخطيب و رداح الخطيب : " نفس المرجع " ص 157.

* النتائج :

1- ان تعريفات الجودة الشاملة بمعظمها تأخذ منحى اقتصادي و منها : ان الجودة تحقق رضى المستفيدين من السلعة او الخدمة و اعتبر المستفيدون هم الطلاب و أولياء الامور و بالتالي المجتمع ككل.

2- يمكن تطبيق ادارة الجودة الشاملة في الميدان التربوي و ضرب امثلة من التجارب الامريكية و السعودية.

3- يمكن الاستفادة من تطبيق ادارة الجودة الشاملة في القطاع التعليمي السعودي و خصوصا ان اولويات و أسس خطة التنمية السعودية السادسة 1415-1420 قد أشارت صراحة الى ضرورة زيادة الاهتمام بالجودة في التعليم (1).

التعليق على الدراسة :

استفادت الباحثة بعد الاطلاع على هذه الدراسة في التوسع في معرفة مفاهيم و تعريفات لإدارة الجودة الشاملة في الميدان التربوي خاصة و ان أدبيات هذا الموضوع غزيرة جدا مما يصعب الوصول الى تعريف اجرائي هذا من جهة اما من جهة اخرى فقد اختلفت الدراسة الحالية في الزمان و المكان و عينة الدراسة و محاورها.

ثالثا : الدراسات المحلية :

1- دراسة الصغير (2005) بعنوان :إدارة الجودة بالجودة الشاملة – دراسة حالة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة -

هدفت الدراسة الى لفت انظار القائمين على هذه الجامعة الى تبني ادارة الجودة الشاملة كأسلوب إداري حديث و فعال و أنه أساس قوة للجامعات الكبرى في العالم و انه أن الاوان للأخذ بهذا الاسلوب كخيار استراتيجي و قد وظفت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي . و لتحقيق اهداف الدراسة استخدم الباحث أداة الاستبانة المكونة من 24 فقرة موزعة على 04 مجالات (القيادة ، الهياكل و التنظيم ، التوجيه بالمستهلك ،القياس ، التحسين المستمر) و قد تم تطبيقها على عينة عشوائية طبقية قدرها (05 %) من مجتمع الدراسة و البالغ عددها 824 عضو .

1: أحمد الخطيب و رداح الخطيب : " نفس المرجع " ص 159.

التعليق على الدراسة :

تتفق دراسة الصغير مع دراسة الباحثة في كونها يهتمان بالتعليم العالي في الجزائر و قد افادتنا الدراسة في معرفة الاسهامات الاولية للجامعة الجزائرية في مجال ادارة الجودة الشاملة ، و لكن الاختلاف يكمن في مجالات الدراسة و الحدود المكانية و الزمانية و مجتمع العينة .

2- دراسة يسعد فائزة (2007)

بعنوان " مدى تطبيق معايير ادارة الجودة الشاملة من وجهة نظر هيئة التدريس " دراسة ميدانية بجامعة سطيف، و قد اجريت الدراسة في جامعة فرحات عباس " سطيف " و قد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي في محاولة للكشف على الاختلافات في مستوى تطبيق معايير الجودة حسب المتغيرات التالية : (الخبرة ، المؤهل العلمي، الكلية، التسلسل الوظيفي)

* النتائج : توصلت الباحثة الى النتائج التالية :

1- ان مستوى تطبيق معايير ادارة الجودة الشاملة في جامع فرحات عباس متوسطة بنسبة 39.31 % على مجال تهيئة متطلبات الجودة و كان مستوى تطبيق مجال متابعة العملية التعليمية و تطويرها قليلة بنسبة 72.53 %.

2- لا توجد فروق ذات دلالات احصائية على مستوى تطبيق معايير الجودة الشاملة في جامعة فرحات عباس من وجهة نظر هيئتها التدريسية حسب متغيرات (الجنس ، المؤهل العلمي ، الخبرة).

3- توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى تطبيق معايير الجودة الشاملة من وجهة نظر هيئتها التدريسية حسب متغير الكلية.

التعلق على الدراسة

لقد استفادت الباحثة كثيرا بعد الاطلاع على هذه الدراسة من حيث ثراءها بالجانب النظري حول موضوع ادارة الجودة الشاملة و التعليم العالي في الجزائر و الاستفادة من المراجع المتنوعة

و لكن تختلف الدراسات في الميدان حيث تسعى الباحثة في الدراسة الحالية بالقيام بدراسة ميدانية بجامعة العربي بن مهدي – أم البواقي لمعرفة مدى توفر المتطلبات التي تساهم في التأسيس لمبادئ ادارة الجودة الشاملة من وجهة نظر هيئة التدريس كما تختلف الدراسات من حيث المتغيرات.

3- دراسة لرقط على (2009) بعنوان " امكانية تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة في

مؤسسات التعليم العالي بالجزائر- المبررات و المتطلبات "جامعة الحاج لخضر – باتنة.
 هدفت هذه الدراسة إلى بحث تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي في الجزائر، وقد تكونت عينة الدراسة من 122 عضو هيئة تدريس و إداري (ذكور و إناث) تم اختيارهم قصدياً من مجتمع البحث والبالغ عددهم 181 عضواً، العاملين بكلية الآداب و العلوم الإنسانية بجامعة -الحاج لخضر - باتنة. و قد استعمل الباحث المنهج الوصفي المناسب لهذه الدراسة الاستطلاعية. و قد استخدم الباحث أداة الاستبيان و الذي يحتوي على محورين: محور مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة . محور متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة. وتمثلت إجراءات الدراسة الميدانية فيما يلي:
 * قياس الخصائص السيكومترية للاستبيان، وهذا باستخراج معامل الثبات والصدق باستخدام طرق إحصائية متعددة ، و بعد معالجة النتائج و مناقشة الفرضيات، أسفرت الدراسة على النتائج التالية :
 أ-توجد مبررات كافية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في كلية الآداب و العلوم الإنسانية بجامعة- الحاج لخضر -باتنة.

ب -لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمبررات كافية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في كلية الآداب و العلوم الإنسانية بجامعة- الحاج لخضر -باتنة تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الرتبة، سنوات الخبرة في التدريس، الوظيفة الحالية)
 ت -توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمبررات كافية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في كلية الآداب و العلوم الإنسانية بجامعة- الحاج لخضر -باتنة تعزى لمتغير التخصص.
 ث -تتوفر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بكلية الآداب و العلوم الإنسانية بنسبة أقل من المتوسط المطلوب.

ج -لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كلية الآداب و العلوم الإنسانية بجامعة -الحاج لخضر -باتنة تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في التدريس، الوظيفة الحالية)
 ح -توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كلية الآداب و العلوم الإنسانية بجامعة الحاج لخضر -باتنة تعزى لمتغير (الرتبة، التخصص) (1).

1 : لرقط على : "امكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي-المبررات و المتطلبات الاساسية" كلية الآداب و العلوم الاجتماعية و الإنسانية، جامعة الحاج لخضر- باتنة ، 2009.

التعليق على الدراسة :

3- إن أهم ما استفادت منه الباحثة من هذه المذكرة هو مجموعة المتطلبات الأساسية التي تعتبر أرضية خصبة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة حيث كانت من بين الأدبيات التي استندت إليها الباحثة لبناء أداة القياس . لقد تناولت هذه الدراسة جانب المتطلبات الواجب توفرها في الكليات لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، في حين اختلفت الدراسات في المبررات وكذلك المجال المكاني و الزماني وتشابهت الدراسات في استخدام المنهج الاستطلاعي و المتغيرات.

7 - فرضيات الدراسة :

الفرضية العامة :

تتوفر جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي على المتطلبات الأساسية التي تمكنها من تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

الفرضيات الجزئية

الفرضية الجزئية الأولى

1- لا توجد فروق ذات دلالات إحصائية لمدى توفر المتطلبات الأساسية لتطبيق جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي لمبادئ إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس حسب متغير الجنس.

الفرضية الجزئية الثانية

2 - لا توجد فروق ذات دلالات إحصائية لمدى توفر المتطلبات الأساسية لتطبيق جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي لمبادئ إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس حسب متغير التخصص .

الفصل الثاني

فصل الجامعة

تمهيد.

- 1- مفهوم الجامعة.
- 2- ماهية الجامعة.
- 3- فلسفة التعليم الجامعي.
- 4- التطور التاريخي للتعليم الجامعي.
- 5- أهداف الجامعة.
- 6- وظائف الجامعة.
- 7- الجامعة الجزائرية.
- 8- هيئة التدريس.

خاتمة الفصل

تمهيد

يمثل التعليم الركن الأساسي في بناء المجتمع يتأثر بما يجري من تفاعلات بين المنظومة الأكاديمية و الإدارية ، كما يعتبر التعليم الأداة القوية التي تعمل على التغيير الإيجابي دعماً للحياة المرغوب في استمرارها و التجديد فيها وفقاً لأمال الأمة و طموحاتها ، و ذلك من خلال القيام بتربية الأجيال وفق الأهداف المستمدة من المجتمع و التي تعبر عن ماضيه و حاضره و مستقبله ، إذ تشكل مؤسسات التعليم العالي بمجمل أهدافها منظومة إنعاش الحياة .

حيث أثبتت نتائج الدراسات العلمية لدى الدول المتقدمة إقتصادياً أن ما وصلت إليه هذه الدول من تقدم و تطور لم يكن نتيجة توافر السيولة المادية و الخامات الطبيعية فحسب ، بل كان أيضاً نتيجة قيام الجامعات بتوفير القوى العاملة المؤهلة ، التي تحتاج إليها مؤسسات التنمية الإقتصادية ، خاصة المصانع و الشركات و المؤسسات التقنية المختلفة.

و عليه فإن جامعاتنا تحتاج إلى تخطيط و تنظيم علمي مقنن لتحقيق التنمية الإقتصادية و الإجتماعية كي تكون في مصاف جامعات الدول المتقدمة تقنياً ، إذا ما تتبعنا تصنيف و ترتيب الدول من حيث درجات التقدم العلمي و التكنولوجي نجد معظم الدول العربية في مراتب متأخرة من الابتكار و التطور ، و من أحد أهم الأسباب نذكر عدم توظيف رسالة الجامعات البحثية توظيفاً إيجابياً ، فالجامعة هي المكان الأمثل للأبحاث الأكاديمية و التطبيقية الجادة التي يقوم بها المتخصصون بالمجالات العلمية المختلفة.

إن رسالة الجامعات في العصر الحالي تقوم بدور بالغ الأهمية في حياة الأمم و الشعوب على اختلاف مراحل تطورها الإقتصادي و الإجتماعي إذ لم تعد مقصورة على الأهداف التقليدية من حيث البحث على المعرفة و القيام بالتدريس ، بل امتدت لتشمل جميع نواحي الحياة العلمية و التقنية و التكنولوجية ، الأمر الذي جعل من أهم واجبات الجامعة المعاصرة أن تتفاعل مع المجتمع لبحث في حاجاته و توفير متطلباته.

1 - مفهوم الجامعة

1-1 المفهوم اللغوي

الجامعة لغة تعني التجميع و التجمع ، أما كلمة "كلية" فمصدرها الكلمة اللاتينية " Colegie " و تشير الى التجميع و القراءة معا ، و قد استخدم هذا المصطلح لأول مرة في القرن 18 بمعنى كلية في - اوكسفورد - لتدل على مكان التجمع المحلي للطلاب متضمنا مكان الاقامة المعينة و التعليم⁽¹⁾.

1-2 المفهوم الاصطلاحي

تعرف الجامعة بانها " مؤسسة علمية مستقلة ، ذات هيكل تنظيمي معين ، و أنظمة و أعراف و تقاليد اكااديمية معينة . و تتمثل وظائفها في التدريس و البحث العلمي و خدمة المجتمع . و تتألف من مجموعة من الكليات و الاقسام ذات الطبيعة العلمية التخصصية ، و تتقدم برامج دراسية متنوعة في تخصصات مختلفة ، منها ما هو على مستوى الليسانس و منها ما هو على مستوى الدراسات العليا ، التي يمنح الطلاب بموجبها درجات علمية " ⁽²⁾.

كما تعتبر الجامعة ايضا بأنها مؤسسة اجتماعية طورها المجتمع لغرض اساسي هو خدمته . و خدمة المجتمع حسب هذا المفهوم تشمل كل جانب من جوانب نشاطات الجامعة .

2 - الجامعة .. ماهيتها

هي تنظيم متعدد الانتاج يتكون من عناصر و نظم فرعية تتفاعل من خلال انماط ثابتة نسبيا في اطار المنظومة الاجتماعية . و يشير اليها هول Hall على كونها " تنظيم اجتماعي يسعى الى تحقيق اهداف تتسم بالخصوصية و النسبية على اساس نسبي من الاستمرارية ، و حيث تغطي ملامحها الخاصة على استمرارية الهدف او خصوصيته ، و نظام من الحوافز يتيح لمختلف الافراد العمل معا لتحقيق هدف معين " ⁽³⁾.

و الجامعة كنظام اجتماعي يتصف بالانفتاح و تبادل الحدود ينطبق عليه الخصائص التي توصل اليها كل من كاتز Katz و كاهان Kahn في دراستها للنظم الاجتماعية و هي :

1. **الخصائص الثلاث :** استيراد ، تحويل ، و تصدير الطاقة . و هي تشير الى النموذج الاقتصادي للجامعة من مدخلات و عمليات و مخرجات.

1: سعيد طه محمود و السيد محمد ناس : " قضايا في التعليم العالي و الجامعي " مكتبة النهضة المصرية ، مصر ، (دون طبعة) ، 2003 ، ص 25 .
2 : ملبجان معيض الثبيتي : " الجامعات : نشأتها ، مفهومها ، وظائفها : دراسة وصفية تحليلية " المجلة التربوية ، الكويت ، المجلد 14 العدد 54 ، 2002 ، ص 24 .
3 : محمد حسن رسمي : " أساسيات الادارة التربوية " دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر ، الاسكندرية ، ط1 ، 2004 ، ص 65 .

2. النظام دوائر من الاحداث : يعمل النظام على تطوير نمط دائري من الاحداث ، حيث يتم الحصول على المدخلات و تطويرها من خلال دوائر نشاط النظام و يتم بها تبادل المخرجات مع البيئة الخارجية، حيث يقوم بتصدير الخدمات (تعليم الطلاب) ، و في المقابل يحصل على خدمات و مدخلات جديدة من البيئة (مثل المال).

3. الطاقة المتاحة السالبة : و تشير الى استيراد طاقة تفوق استهلاك النظام بالحصول على مدخلات مكافئة او اكبر مما يصدره النظام حتى لا تتعرض بعض الانشطة للخمول او الانطفاء .

4. مدخل المعلومات و التغذية الرجعية : و تشير الى ان نسبة من السلوك في التنظيم ورد الفعل الداخلي ، و الخارجي له قد ارتدت الى النظام كمدخل مثل قنوات اتصال ، مجالس استشارية ، اتصالات غير رسمية . و تعين هذه المعلومات بمالها من تغذية رجعية على ضبط و تكيف وظائف التنظيم ابان التغيرات البيئية .

5. الاختلاف : يعمل النظام على ايجاد تباين في الادوار و التخصصات للقيام بأداء وظائف معينة تؤدي الى تحقيق الاهداف العامة له.

6. الثبات و الاتزان : و ترتبط بعمل المنظمين و المشرعين على ايجاد حالة من الثبات بين مكونات النظام ، اذ تتشابك و لا يمكن احداث تغير في احداها دون انتقال اثره الى باقي المكونات و تعمل هذه الخاصية على ضبط العلاقات الضرورية بين الانشطة و المكونات و من ثم يحفظ التنظيم في مواجهة التغيرات البيئية (1).

7. النهاية المتكافئة : فالنظم المفتوحة تتصف بالقدرة على تحقيق نتائج معينة باستخدام عديد من الطرق للعودة الى حالتها الاولى ، و هي لب عملية التخطيط اي هي تحقيق الهدف نتيجة تخطيط حكيم لنظم الانشطة الموجهة نحو اهداف ملموسة . و على الرغم من تماثل خصائص العديد من التنظيمات الاجتماعية و تطابقها على الجامعة الا انها تنفرد بطبيعتها المتعددة و تنوع مكوناتها ، مما حدى بـ Balder stone الى الاشارة اليها على انها :

" كيان مختلط و متداخل يجمع ما بين المؤسسة، المشروع، و الهيئة. و يرجع ذلك جزئيا الى كونها تمثل قطاعا عريضا من الانشطة و العمليات و الاجراءات ، فضلا عن اختلاف تناول الجماعات الرئيسية لها ، فالأعضاء و الطلاب يعتبرونها مؤسسة ، و هي مشروع من منظور المجلس و الادارة

1: محمد منير مرسي : "الاتجاهات المعاصرة في التربية المقارنة" ، عالم الكتب للنشر و التوزيع، القاهرة (دون طبعة) ، 1993 ، ص 10.

و هي الى الاشراف الحكومي بمثابة هيئة حكومية ، أنها وحدة متعددة الابعاد بما فيها من صراع في الاغراض ، القانون و الدافعية "(1).

3 - فلسفة التعليم الجامعي :

على مر الزمن استقرت فلسفة التعليم العالي على تحقيق تكافؤ الفرص في سياسات و نظم القبول و الالتحاق بالجامعات و معاهد التعليم العالي وفقا للإمكانيات المتاحة و الاحتياجات المقدرة لقطاعات العمل المختلفة بالمجتمع.

إن الجامعة تعد بمثابة مؤسسة ثقافية اجتماعية يلتقي فيها القديم و الحديث و هذه المؤسسة لا توجد في فراغ فكل ما يوجد فيها من أفكار جديدة و قديمة و ما يطرع فيها من نظريات و آراء و ما يظهر فيها من نزعات محافظة أو تجديدية إنما هو ظاهرة طبيعية للعلاقات العضوية الدائمة بينها و بين المجتمع الذي توجد فيه و العصر الذي تنتمي إليه، و لذلك يجب على الجامعة اليوم أن تسترجع هدفها الأصلي و المفاهيم التي قامت عليها مقارنة بتحديات العصر حتى تستطيع أن تنطلق و تسائر متطلبات عصر تتقدم فيه المعرفة و تتطور بشكل سريع و واسع ، " فالجامعة تعكس بصورة لا مفر منها كل التغيرات الاجتماعية و العقلية التي تقع خارج حدودها داخل المجتمع و هي في أفضل أشكالها توفر نوعا من التربية و التعليم قادر على نقل تقاليد الثقافة كلما كانت هذه التقاليد ذات صلة بالقوى الحيوية

الكامنة في بيئة المتعلم، أما فلسفتها بالنسبة للطالب – كفرد- فتتمثل في توفير الصلة لكي يقوم بعملية اتزان اساسها التفكير للتركيز على دراساته و توزيعها ، و هي دراسات تشمل المواد الإنسانية و العلوم الطبيعية و الاجتماعية " (2).

لقد كانت الجامعات العربية في الماضي تركز على تعليم قلة مختارة من ابناء الأغنياء لممارسة مهنة أو أكثر من المهن الحرة، فضعف الارتباط بينها و بين المجتمع و راحت تركز على علوم السلف فقط في الوقت الذي بدأت فيه جامعات الغرب تأخذ طريقها في النمو في ظل عوامل جديدة من استقرار سياسي و ازدهار اقتصادي.

1 : محمود احمد شوقي و محمد مالك محمد سعيد : " تقويم جهود الجامعات الاسلامية : نحو خدمة المجتمع و التعليم المستمر " مصر دراسة مقارنة معدة للمؤتمر القومي السنوي لمركز تطوير التعليم العالي ، 2000.

2 : الهلالي الشربيني الهلالي: " التعليم الجامعي في العالم العربي في القرن الحادي و العشرين" دار الجامعة الجديدة ، الاسكندرية ، ط 1 ، 2007 ، ص 18-20

و قد كانت الجامعات تتميز بصغر الحجم و قلة عدد الطلاب و كان الاصل فيها أنها عبارة عن مجموعة من الأساتذة و العلماء الذين وهبوا أنفسهم لعلم و المعرفة و البحث عنها لذلك كان التفاهم و التحوار بين الطالب و الأستاذ فيها سهلا.

و كانت فلسفة الجامعة تقوم على أساس من الأمانة العلمية في البحث الذي كان يشكل جزءا أساسيا من عمل الأساتذة و قد تدعم هذا الاتجاه بتأثير دور الرواد المكتشفين في القرن السابع عشر فأصبح البحث العلمي جزءا لا يتجزأ عن عمل الجامعة . و تقوم مؤسسات التعليم العالي في الوقت الحاضر على أساس فلسفة تربوية معينة ينعكس أثرها على أهداف تلك المؤسسات و سياستها، إلا أن الفلسفات التربوية قد تعددت و تنوعت و أصبح من الصعب مناقشة كل منها على حدى لمعرفة مدى تأثيرها على النظام التعليمي ، ففي الوقت الذي يرى فيه أنصار الفلسفة الأساسية التربوية أن الهدف الأساسي للمؤسسات التربوية يتمثل في نقل التراث الثقافي، نجد أن أنصار الفلسفة التقدمية يعارضون ذلك و يرون أن عناصر التراث الثقافي الاجتماعي يجب أن تساعد على تحقيق حاجات الفرد المتعلم و حاجات مجتمعه الذي يوجد فيه (1).

4- التطور التاريخي للتعليم الجامعي

ترجع نشأة التعليم الجامعي إلى العصر الوسيط وليس هناك اتفاق تام على تاريخ النشوء كون أن الجامعات الأولى أنشأت على أساس أنها مدارس مهنية إلا أن هناك من مؤرخي التربية من يعتبر جامعة " سالرنو " أول جامعة أنشأت في العصور الوسطى ثم أنشأت بعدها جامعة " بولونيا ".

حيث يقول " س.ه.هاسكنر " : " إذا كانت جامعة (سال رنو) تعتبر أول جامعة من حيث الزمن، فإن جامعة بولونيا تمتاز بما لها من مكانة بين زميلاتها فيما يختص بالدراسات العليا "

و في القرن الخامس عشر كان هناك العديد من الجامعات المنتشرة في أوروبا بجانب بولونيا، وبادو، و نابولي في إيطاليا، كانت هناك جامعة باريس في فرنسا والتي لُقبت بـ " أم الجامعات " والتي تعرف الآن بجامعة السربون ، وكانت هناك أيضا جامعة مونتبلييه التي أنشأها جماعة من العرب لتعليم الثقافة العربية ونشرها، وقد تحولت في نهاية القرن الثالث عشر سنة 1329 إلى جامعة الدراسات الطبية بالإضافة إلى جامعتي تولوز و أورليانز اللتين أسستا في القرن الثالث عشر، وفي إنجلترا هناك جامعة

1 : على عبد ربه حسين اسماعيل : " البناء التنظيمي للأقسام العلمية الجامعية " دار الجامعة الجديدة ، مصر ، ط1 ، 2007 ، ص 160.

أكسفورد التي أنشأت في سنة 1180 م و جامعة كمبريدج أنشأت سنة 1290 م و في اسكتلندا كانت هناك جامعات سانت أندروز وجلاسجو وأبردين في القرن الثالث عشر وفي إسبانيا كانت هناك جامعة قرطبة التي أنشأت في القرن العاشر، وجامعة سلامانكا أنشأت في 1220 م، و جامعة اشبيلية أنشأت 1254م، أما في ألمانيا فقد كانت أولى الجامعات بها هي جامعة فيينا أنشأت سنة 1365 م و جامعة كولون أنشأت 1388 م وفي تشيكوسلوفاكيا أنشأت جامعة براغ سنة 1348 م كما ظهرت الجامعات في كل من بولندا والمجر، والسويد والدانمرك في منتصف القرن الخامس عشر.

أما في المشرق العربي الإسلامي فقد ظل جامع الأزهر مركزا هاما للتعليم الجامعي حتى العصور الحديثة، وإلى جانب الأزهر كانت هناك جامعة الزيتونة في تونس، وجامعة القيروان في المغرب، اللتان كانتا مركزين دينيين للتعليم الجامعي على غرار الأزهر الشريف (1)

و إذا تركنا تاريخ النشأة جانبا، وبحثنا عن الكيفية التي كانت تنشأ بها الجامعات في العصور الوسطى فسنجد أنها كانت تنمو نموا تلقائيا ولم يكن يصدر قانون بإنشائها أو تنظيمها كما هو الحال اليوم، وإنما جاء نمو هذه الجامعات ونشأتها نتيجة النمو في رسالتها، ونتيجة لاتساع الميدان المعرفي والعلمي بفضل احتكاك بالعرب و العلماء والمفكرين اليونانيين ونتيجة لظهور المدن ونموها، ما صاحب ذلك من ظهور تجمعات سكانية كبيرة .

كان هدف الجامعة آنذاك الحفاظ على التراث و تفسيره وتأويله عن طريق نقل هذا التراث إلى أذهان الطلاب فقد كانت المعرفة في العصور الوسطى المبكرة ضيقة في إطار الفنون السبعة الحرة، وتنقسم هذه الفنون إلى قسمين :

المجموعة الثلاثية: وتشمل النحو والبلاغة و الفلسفة.

المجموعة الرباعية : وتشمل العلوم الأربعة الحساب، الهندسة والفلك و الموسيقى.

كما تميزت الجامعات في العصور الوسطى بنفوذها وتأثيرها في الحياة الفكرية والسياسية حيث كان لها أثرها السياسي المباشر وغير المباشر، من تم تميزت عن باقي المؤسسات التربوية القائمة آنذاك بالامتيازات القانونية والمالية والإدارية.

أما في العصر الإصلاح فقد تغيرت وظائف الجامعة وأهدافها المجتمعية وظهرت نزعة القوميات لتحدد من النشاط العلمي للجامعات وتحصرها في حدود مجتمعاتها المحلية، وجنحت كفة الصراع

1 : بسمينة خدنة : " واقع تكوين طلبة الدراسات العليا في الجامعة الجزائرية" رسالة ماجستير غير منشورة جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2009 ، ص 37.

للسلطة السياسية كسلطة جديدة فاعلة، بعد أن تقلص دور السلطة الدينية واعتبر من ثمة مصدر شرعية الجامعة والممول الرئيسي لنشاطاتها واتسم نشاط الجامعات بالهدوء نسبياً ولكنها ساهمت في إنتاج ثلة من العلماء والأساتذة الذين لهم مهامهم في تعدد وظائف الجامعة ودورها في المجتمع الحديث.

ثم تطورت واتسعت وظيفة الجامعة في العصر الحديث فلم تعد تخريج عدد من المحامين والأطباء، بل أصبحت الجامعة اليوم تسهم في مواجهة تحديات العصر ومتطلباته ونشر العلم وتوسيع آفاقها محدثة ما يسمى بالثورة التعليمية التي لا تقل أهمية عن الثورة الصناعية في بدايات القرن العاشر، وتبعاً لهذا التغيير، كان على الجامعات كمؤسسات اجتماعية حديثة أن تغير في أنظمتها التعليمية التي أصبحت غير مناسبة للتقدم العلمي والثقافي الذي يشهده العالم .

5 - أهداف الجامعة

التعليم الجامعي شأنه شأن أي مرحلة من مراحل التعليم لا تأتي وظائفه و أهدافه من فراغ و لكن من طبيعة المجتمع و العصر الذي يوجد فيه.

فالجامعة الناجحة هي تلك التي تفتح أبوابها على المجتمع المحيط بها فنتحسس مواطن الداء و تحاول أن تجد العلاج المناسب مع مراعاة طموحات أفراد ذلك المجتمع و رسم الطريق لتحقيقها. و إذا كان الأمر كذلك فمن المفيد هنا أن نشير الى أهداف الجامعات في القرن الحالي و التي من بينها⁽¹⁾.

1. القيام بالعملية التعليمية و توفر أماكن و مراكز المعرفة و التعليم و التدريب و البحث.
2. الاسهام في تقديم العلوم و الفنون عن طريق الكليات و المدارس العليا و البحوث و توجيه جهود العلماء و الباحثين نحو المشاركة الايجابية في مشروعات البحوث الهادفة نحو التنمية و مواجهة المشاكل الاجتماعية و الاقتصادية للبلاد.
3. الانعاش و ترقية التنمية الفكرية و الثقافية بين المواطنين و خلق شعور بالمسؤولية العامة لدى المتعلمين لإدراك الحقيقة و البحث عنها.
4. التفاعل المستمر مع البيئة و ذلك من خلال الدراسات و البحوث المشتركة التي تعالج مشكلات المجتمع المحيط به و تحاول فهمها و تحليلها و تقديم حلول مناسبة لها.

1 : بربارا ماتيروا و انا موانجي ترجمة حسين عبد اللطيف بعارة : " الأساليب الإبداعية في التدريس الجامعي "، دار الشروق للنشر و التوزيع، الاردن ، ط 1، 2002 ، ص 25.

5. تدعيم القيم الروحية لدى الشباب بحيث لا تقطع صلتهم بتراثهم الاصيل و تنوير المجتمع من حولها بالتيارات الفكرية المختلفة و تنفيذها و توضيحها و الرد عليها .
6. القيام بالبحوث و الدراسات التي تستهدف إيجاد حلول لمختلف المشكلات التي تقف في طريق النمو الاقتصادي و الاجتماعي.
7. الاسهام الفعال في تبسيط العلوم و التكنولوجيا لشرائح المجتمع المختلة بالاستعانة بمختلف أدوات الاتصال المكتوبة و المسموعة و المرئية.
8. العمل على تحقيق التنسيق و التكامل بين التعليم الجامعي الاكاديمي و التطبيقي و بين التعليم العالي الفني و التكنولوجي وفقا لخطط مدروسة ، و كذلك التنسيق و التكامل مع التعليم قل الجامعي مما يؤدي الى إيجاد نوع من التوازن بين مدخلات و مخرجات مراحل التعليم المختلفة.
9. تدريب و إعادة تدريب أصحاب الكفاءات لمواكبة الجديد و المستحدث في مجال تخصصهم حتى لا يتخلفون عن ركب الحضارة المعاصرة (1).

6 – وظائف الجامعة

لقد نشأت الجامعة في العصر الحديث استجابة لمتطلبات العصر و كذا حاجة المجتمعات لصنع القادة و الافراد المؤهلين لإدارة مختلف المؤسسات و دفع عجلة التنمية، و الملاحظ عبر التاريخ ان وظيفة الجامعة قد تغيرت و تطورت بتطور المجتمع علميا و تكنولوجيا. إن مهمة الجامعة كانت تتمثل في المحافظة على المعرفة القائمة و نقلها الى الاجيال دون نسيان البحث العلمي الحديث الذي يستهدف الذي يستهدف نمو المعرفة و تطويرها و من هنا نستخلص بعض وظائف الجامعة و نركز على التالي:

- 1- نشر العلم : يهدف التعليم العالي الى نشر العلم الراقى بين الصفوة الممتازة من نوابغ الامة ، قصد إعدادهم لخدمتها - لا في ميدان المهن الراقية مثل : الطب، الهندسة و العلوم و القانون فحسب - بل في ميدان الوطنية بوجه عام . و الغرض الاول من التعليم العالي هو إعداد قادة الامة في مختلف مجالات الحياة، ذلك لإدارة أمور البلاد و تسييرها نحو الرقي.

1: بول اشوين ترجمة أحمد المغربي ، " تغيير التعليم العالي – تطوير التدريس و التعلم "، دار الفجر للنشر و التوزيع ، القاهرة ، ط1، 2007 ، ص 175.

2- ترقية العلم : لا يقتصر التعليم العالي على نشر العلم فقط بين طلابه، إنما يهدف أيضا الى ترقيته و النهوض بالبحوث و الدراسات العلمية التي يجريها الاساتذة و طلبة الدراسات العليا في الماجستير و الدكتوراه في مختل الحقول، و ذلك لأجل المساهمة في تعزيز التراث الثقافي للأمة و الحضارة الانسانية بصفة عامة (1).

3- تعليم المهن الرفيعة: الوظيفة الثالثة هي تعليم المهن الرفيعة لنخبة ممتازة من الشباب، ي يكونوا قادة و إطارات عليا للبلاد، و ذلك مثل مهن الطب ، الصيدلة، المحاماة...الى غير ذلك من المهن الرفيعة الاخرى ذات المسؤولية القيادية علميا و ثقافيا و سياسيا و تكنولوجيا

أما التقرير العالمي لليونسكو حول التعليم العالي فإنه يحدد وظائف التعليم العالي كما يلي:

المادة 01: وظيفة التربية، التكوين و البحث، المساهمة في التطور الدائم و تحسين المجتمع

- تربية و تكوين متحصلين على شهادات ذوي تأهيل عالي و مؤطرين مسؤولين و قادرين على الاندماج في كل قطاعات النشاط البشري و يكون هذا التأهيل مناسب و يرافقه تكوين مهني يضم معارف و مهارات ذات مستوى عال من خلال برامج مناسبة و مكيفة مع احتياجات الحاضر و المستقبل.

- ضمان مجال مفتوح للتكوين العالي على مدى الحياة من خلال توفير اطار تكوين مفتوح للجميع، يعطي أقصى قدر ممكن من الاختيارات التكوينية و امكانيات التطور للفرد .

- ترقية ، انتاج و نشر المعارف من خلال البحث العلمي .و ذلك من خلال توفير الخبرة اللازمة و المناسبة لمساعدة المجتمع على التطور الثقافي ، الاجتماعي و الاقتصادي.

- المحافظة و ترقية القيم الاجتماعية من خلال تكوين و تربية القيم في الشباب، و التي يكون منبعها المواطنة الديمقراطية.

- المساعدة على فهم و تفسير و تدعيم الثقافات الوطنية و الجهوية و العالمية و التاريخية ، في سياق اختلاف و تعدد الثقافات .

- المساهمة في تطوير و تحسين التربية و التعليم في كل المستويات خاصة تكوين الاساتذة.

1: على أحمد منكور: " التعليم العالي في الوطن العربي ، الطريق الى المستقبل" دار الفكر العربي ، القاهرة ، (دون طبعة) ، 2002 ، ص 34.

المادة 02 : الدور الأخلاقي، الاستقلالية، المسؤولية و التطوع الى المستقبل

يجب على مؤسسات التعليم العالي، مستخدميها و طلبتها :

- المحافظة و تطوير مهامهم الاساسية من خلال العمل بأخلاقيات التعليم العالي و الصرامة العلمية و الثقافية .

- إمكانية التعبير بكل استقلالية و مسؤولية حول المشكلات الاخلاقية، الثقافية و الاجتماعية. بالتالي المساهمة في توجيه المجتمع نحو التفكير ، الفهم و الفعل .

- تدعيم التفكير المستقبلي من خلال التحليل الدائم للتوجهات الاجتماعية و الاقتصادية و السياسية الجلية.

- استخدام الامكانيات الثقافية و الاخلاقية لمناصرة و نشر القيم العالمية : السلام، العدالة، الحرية، المساواة و التضامن.

- التشبع بكامل الحرية الاكاديمية و الاستقلالية ، لكن بكل مسؤولية نحو المجتمع .

- المشاركة في حل المشكلات التي تقف في وجه الرفاهية الاجتماعية للجماعات أو الامم أو المجتمع الدولي ككل.

إن هذه الوظائف إن تعددت فهي في مجملها معرفية، وجدانية، خلقية، علمية و اجتماعية:

* المعرفية : تقوم الجامع بتكوين مختصين في عدة مجالات عن طريق تنمية و تربية القدرة على التفكير و الملاحظة العلمية، و التوصل الى اثبات العلاقة بين الظواهر، بالتالي تزويد المتعلم بالمعلومات اللازمة التي تنفعه في حياته المهنية. بالإضافة الى دفع عجلة التقدم في مجال المعرفة عن طريق التربصات الميدانية و التطبيقات التجريبية .

* الوجدانية و الخلقية: تسعى الى اعانة المتعلم على اكتشاف ذاته و معرفة ميوله و اهتماماته و نقاط قوته و ضعفه . بالإضافة الى زيادة قدرة المتعلم على فهم طبيعة الحياة و التعبير عن انفعالاته بطريقة مقبولة .

- كذلك ترقية المشاعر الانسانية لدى المتعلم و زيادة قدرته على التعاطف و المشاركة الوجدانية و احترام الاخرين .

* العلمية : إن المعارف التي يكتسبها الطالب من الجامعة يستخدمها فيما بعد في حياته العملية و هذا يكون بتزويده بالقدرات التي تعينه على كسب قوته و تسيير المال اللازم للإنفاق في مختلف شؤون حياته . بالإضافة الى تنمية قدراته على اتخاذ القارات و توزيع الدخل بطريقة رشيدة .

* الاجتماعية : تسعى الجامعة الى اعداد الطالب من الناحية الاجتماعية، تفاعله و علاقته بالآخرين و بالمحيط، حيث نجد أن الجامعة تهدف الى تزويد رغبة المتعلم في الحفاظ على التراث الثقافي و الاجتماعي و العمل على استمراره .

و كخلاصة لما ورد نقول أن للجامعة أهمية بارزة في عملية التنمية و يتوجب تدريب القوى البشرية ذات المستوى الأعلى و تبني البحث النوعي إذا ما أريد تبني و تشكيل سياسات تنموية صحيحة و التخطيط السليم للبرامج و تطبيق المشاريع بصورة فعالة .

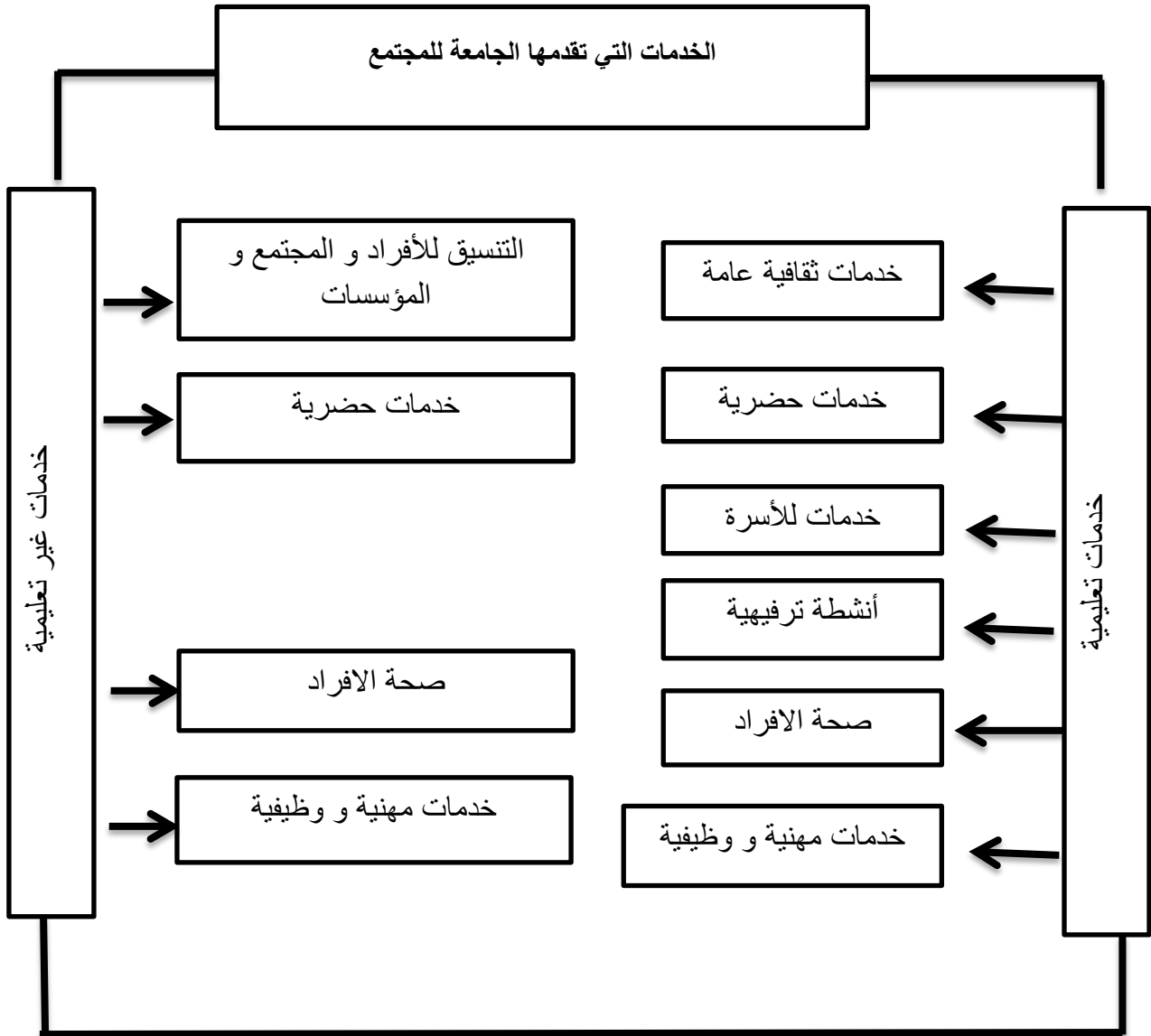
و عليه فإن الجامعة تؤدي دور ثلاثي الأبعاد و هو : التدريب ، البحث ، الخدمة العامة.

1- تطوير الكوادر (وظيفة التدريب): من المتوقع أن تقوم الجامعات بإعداد الكوادر المطلوبة و التي ستقوم بشغل الوظائف العلمية و التقنية و المهنية و الإدارية ذات المستوى العالي . لذلك فإن واحدة من المهمات البارزة التي على الأستاذ القيام بها كمحاضر و هي تقديم خريجين قادرين على أداء مثل تلك الادوار .

2- تطوير المعرفة (وظيفة البحث): من المتوقع من الجامعات أن تقوم بتوليد المعرفة و الاختراعات المطلوبة للتنمية و ذلك من خلال البحث العلمي المحلي والمهارة الفنية بالإضافة الى نشر تلك المعلومات .

3- تقديم الخدمات الضرورية (وظيفة الخدمة العامة) : يتوقع من الجامعات أن تقوم بتقديم الخدمات المطلوبة ذات المهارة العالية للمجتمع و ذلك عن طريق شمول الكادر نفسه في النشاطات المحلية، تشكل الجامعات رصيذا من الخبرة يمكن استغلاله من قبل الحكومة و القطاع الخاص (1).

1: الهلالي الشربيني الهلالي : " التعليم الجامعي في العالم العربي في القرن الحادي والعشرين " دار الجامعة الجديدة ، الاسكندرية - مصر ، (دون طبع) ، 2007 ، ، ص: 35.



شكل رقم (05): يمثل الخدمات التي تقدمها الجامعة للمجتمع.

7 - الجامعة الجزائرية

تعتبر الجامعة الجزائرية من أقدم الجامعات العربية حيث تعود أول جامعة أنشأت في الجزائر الى الحقبة الاستعمارية سنة 1877 حيث قام المستعمر الفرنسي ببنائها و تسييرها حسب النموذج الاوروبي ، و بعد الاستقلال قامت الجزائر بإنشاء العديد من الجامعات مع احداث عدة تغييرات و اصلاحات في المنظومة الجامعية كجزارة الجامعة و تعريبها حتى تستجيب لتطلعات المجتمع الجزائر و تحقق أهدافه.

7 - 1 أهداف الجامعة الجزائرية

تسعى المجتمعات الى تحقيق غايات اجتماعية و اقتصادية بغية الرقي و الازدهار، و الجامعة الجزائرية كغيرها من جامعات العالم لديها مجموعة اهداف أساسية تتلخص فيما يلي :

- ❖ تصحيح ونشر المعارف و إعدادها.
 - ❖ تكوين الاطارات اللازمة لتنمية البلاد وفق الاهداف المحددة في المخطط الوطني.
 - ❖ تطوير البحث و تنمية الروح العلمية .
 - ❖ نشر الدراسات و نتائج البحوث.
 - ❖ تنمية شخصية الطالب ككل.
 - ❖ إحداث التوازن بين الدراسات النظرية و التطبيقية.
 - ❖ تقديم تعليم عالي و تكوين تخصص، و دائرة للقوى البشرية اللازمة للتنمية الوطنية و الوظائف المختلفة و التخصصات المطلوبة في جميع ميادين العلوم و المعرفة.
 - ❖ ترقية الثقافة الوطنية و الانسانية و النشاط الفكري بصفة عامة ، لما تملكه الجامعة من رصيد ثقافي و علمي و بيداغوجي بما تضمنه من كفاءات (1).
- في سنة 1970 أنشئت وزارة التعليم العالي و البحث العلمي، و بدأت سياسة الإصلاح الشامل للتعليم العالي، و قد أوضح وزير التعليم العالي و البحث العلمي أهداف الإصلاح الجامعي في النقاط التالية :
1. تكوين الإطارات التي تحتاجها الجزائر في التنمية الاقتصادية و الاجتماعية.
 2. يكون الإطار المكون في الجامعة حائزا على صفات ملائمة للمستوى الذي تحتاج إليه البلاد .
 3. العمل على تكوين أكبر عدد ممكن من الإطارات بأقل تكلفة ممكنة.

1: الملتقى البيداغوجي الرابع 25-26 نوفمبر: بعنوان : ضمان جودة التعليم العالي – المبررات و المتطلبات- جامعة محمد خيضر – بسكرة ، 2008 .

7 - 2 تطور الجامعة الجزائرية

مرت الجامعة الجزائرية على العديد من المراحل في محاولة منها للتطوير و الإصلاح و لذلك دأبت الجزائر و منذ الاستقلال على استثمار كل الجهود المادية و البشرية للوصول الى هذا الهدف و ذلك من خلال عدة مراحل منها:

7 - 2 - 1 المرحلة الاولى من 1962-1970

ورثت الجزائر عند فجر الاستقلال عن الاستعمار الفرنسي هياكل جامعية محدودة جدا وأغلبها غير صالح للدراسة، وكانت متمركزة في الجزائر العاصمة كجامعة الجزائر والمعهد الفلاحي بالحراش، فلم تجد الجامعة الجزائرية بعد الاستقلال أي قاعدة متينة للانطلاق العلمي على مستوى هيئة التدريس و المرافق و الإداريين المتخصصين في شؤون التسيير الجامعي، و واجهت هيئة التدريس هذه المعضلة وحملت على عاتقها مهمة التدريس والتسيير الإداري معا، لكنه كان بمثابة الحل الاضطراري المؤقت

ولقد استطاعت الجامعة الجزائرية الاستمرار رغم نقص الإمكانيات المادية والبشرية بفضل التحاق بعض الجزائريين المقيمين بالخارج، وكذلك الاستعانة ببعض المدرسين من المدارس الثانوية بالإضافة إلى المتعاونين من البلدان الشقيقة والصديقة، حتى وصل عدد الأساتذة إلى 360 أستاذ جامعي بلغت نسبة الجزائريين (40% ⁽¹⁾).

ولم تكن هناك وزارة خاصة بالتكوين العالي بل كانت إدارة الجامعة مديرية تابعة لوزارة التربية الوطنية، حتى سنة 1970 أين تم تأسيس وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

7 - 2 - 2 المرحلة الثانية من 1971-1980

و تميزت هذه المرحلة بإصلاح التعليم العالي في سنة 1971 في هذه المرحلة بدأت بوادر الإصلاح الأولى حيث تم تقسيم الكليات إلى معاهد مختلفة تضم الدوائر المتجانسة، واعتماد نظام السداسيات المستقلة، وأجريت التعديلات التالية على مراحل الدراسة الجامعية:

مرحلة الليسانس : وأصبح يطلق عليها مرحلة التدرج، وتندوم أربع سنوات.

1 : بسمينة خدنة " واقع تكوين طلبة الدراسات العليا في الجامعة الجزائرية " المرجع السابق ، ص 62.

مرحلة الماجستير : ويطلق عليها مرحلة ما بعد التدرج الأولى، وتدوم سنتين على الأقل وتحتوي على جزئيين، الجزء الأول وهو مجموعة من المقاييس النظرية وتهتم بالتعمق في الدراسة المنهجية، أما الجزء الثاني فيتمثل في إنجاز بحث في صورة أطروحة.

مرحلة الدكتوراه : وهي مرحلة ما بعد التدرج الثاني وتدوم حوالي خمس سنوات من البحث العلمي، كما أدخلت الأشغال التطبيقية في البرامج التعليمية، إلى جانب التربصات الميدانية.

7 - 2 - 3 المرحلة الثالثة / مرحلة الخريطة الجامعية

تبدأ هذه المرحلة من سنة 1981 و تطابقت هذه المرحلة مع تنفيذ المخطط الخماسي الأول للتنمية في الجزائر (1980 - 1984) و امتدت حتى سنة 2000 ، و تهدف الى تخطيط التعليم العالي ، معتمدة على احتياجات الاقتصاد الوطني بقطاعاته المختلفة وتحديد هذه الاحتياجات من أجل العمل على توفيرها وتعديل التوازن من حيث توجيه الطلبة إلى التخصصات التي يحتاجها سوق العمل ، كالتخصصات التكنولوجية، والحد من توجيه الطلبة إلى بعض التخصصات الأخرى كالحقوق والطب التي نجد فيها فائض من الطلبة فوق احتياجات الاقتصاد التنموي الوطني .

7 - 2 - 4 المرحلة الرابعة في الثمانينات

لقد شهدت الجامعة الجزائرية تحولات بعد حوادث أكتوبر 1988، و في ظل الانفتاح السياسي الذي عرفته البلاد أصبحت الجامعة العمود الفقري للدولة فإن أصابها أي خلل أدى إلى اضطراب في البلاد يمس جميع النواحي الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية والثقافية.

و نتيجة لتراكم المشاكل و مع استمرارها، إضافة إلى الاضطرابات الموجودة داخل الأسرة الجامعية، و بالرغم من كل المحاولات للإصلاح وحل تلك المشاكل العالقة، إلا أن الانفجار قد حدث، فشهدت الجامعة اضطرابات متتالية ومع ما تمر به البلاد من مراحل صعبة فيما يخص التنمية الوطنية، و بعض النصوص التشريعية الجامعية منها مشروع استقلالية الجامعة ومشروع إنجاز جامعة التعليم المتواصل (1).

1 : زولبخة طوطاوي: الجو التنظيمي السائد في الجامعة الجزائرية و علاقته برضا الأساتذة و أدائهم، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الجزائر، 1993 ، ص 44.

7 - 2 - 5 مرحلة التسعينات الى يومنا الحالي

وتميزت بإدخال إصلاحات على نظام الدراسة الجامعية حيث استحدث نظام LMD (ليسانس - ماستر - دكتوراه) الذي يمثل هيكلًا تعليميًا مستوحى مما سار في الدول الأنجو-سكسونية، وأخذ هذا النظام مكانته في بلادنا تدريجياً ابتداء من السنة الجامعية 2004-2005.

يعتمد نظام LMD على 03 مراحل تكوينية تتوج بشهادة جامعية وهي :

- ✓ ليسانس : شهادة البكالوريا + ثلاث سنوات .
- ✓ ماستر :شهادة البكالوريا + خمس تدوم سنوات .
- ✓ دكتوراه :شهادة ماستر + ثلاث سنوات .

في كل مرحلة من هذه المراحل تنظم المسارات الدراسية في شكل وحدات تعليم تجمع في سداسيات لكل مرحلة، وتتميز وحدة التعليم بكونها قابلة للاحتفاظ والتحويل .

8 - هيئة التدريس

يعتبر عضو هيئة التدريس حجر الزاوية في هيكل البناء التنظيمي الجامعي ، فهو العنصر الفعال في الجامعة إن لم نقل أنه العمود الفقري في الهيكل التنظيمي الجامعي و عصبه الأساسي ، و هو من أهم العوامل الحاكمة لمنظومة التعليم الجامعي و المؤثرة فيها و المتأثرة بها ، فعليه مسؤولية تحقيق أهداف التعليم الجامعي و طموحاته .

8 - 1 تعريف هيئة التدريس

عبارة عن مجموعة من الافراد مدربين تدريباً عالياً و كفاءً و متخصصة و ملتزمة تسعى الى خدمة المجتمع الذي يثق فيه و بفاعليته، و تعرف ايضا بانها الفرد المتخصص و العمل المتخصص (1).

كما يعرفه **جون ديوي** " هو 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، و يعد الأستاذ الجامعي حجر الزاوية في العملية التربوية وهو القائم بهذه العملية بوصفه ناقلاً للمعرفة ومسؤولاً عن السير الحسن للعملية البيداغوجية في الجامعة ولم يعد الأستاذ مدرّساً أو ملقناً للمعرفة بقدر ما هو منظم لنواحي النشاط المؤدية إلى اكتساب المهارات لدى الطالب و للأستاذ

1 : مهني غنايم : " العوامل المؤثرة في إنتاجية أستاذ الجامعة العربي" مجلة التربية و التنمية العدد 07 ، 1994 ، ص 187.

الجامعي مهام عديدة على مدار العام كالتدريس، الإشراف على مذكرات التخرج أو البحوث أو التدريبات الميدانية الاجتماعية البيداغوجية و الإدارية، المشاركة في تحضير الامتحانات و تصحيحها " (1).

8 – 2 أدوار و مهام عضو هيئة التدريس في الجامعة

يقصد بعضو هيئة التدريس كل من يعمل بالتدريس و البحث العلمي من الأساتذة و الأساتذة المساعدين ، او الحاصلين على درجة الدكتوراه و يعمل عضوا في هيئة التدريس بإحدى الجامعات و قد يشغل في نفس الوقت إحدى الوظائف الادارية و عليه يتوقع من اعضاء هيئة التدريس في الجامعات أن يقوموا بالمهام التالية :

- التفرغ للقيام بالدروس و المحاضرات و التمرينات العلمية و أن يسهموا في تقدم العلوم و الأداب و الفنون بإجراء البحوث و الدراسات المبتكرة و الإشراف على ما يعده الطلاب منها و الإشراف على المعامل و على المكتبات و تزويدها بالمراجع.
- التمسك بالتقاليد و القيم الجامعية الأصيلة و العمل على بثها في نفوس الطلاب ، و عليهم ترسيخ و تدعيم الاتصال المباشر بالطلاب و رعاية شؤونهم الاجتماعية و الثقافية و الرياضية.
- حفظ النظام داخل قاعات الدروس و المحاضرات و البحوث و المعامل و يقدمون الى عميد الكلية أو المعهد تقريرا عن كل حادث من شأنه الإخلال بالنظام و ما اتخذ من اجراءات لحفظه.
- تقديم تقريرا سنويا عن نشاطه العلمي و البحوث التي اجراها و نشرها و البحوث الجارية الى رئيس مجلس القسم المختصة للعرض على مجلس القسم، و على رئيس مجلس القسم أن يقدم تقريرا الى عميد الكلية أو المعهد عن سير العمل في قسمه و عن النشاط العلمي و البحوث الجارية فيه و ما حققه القسم من أهداف.
- المشاركة في أعمال المجالس و اللجان التي يكونون أعضاء فيها، و عليهم المشاركة في أعمال المؤتمرات العلمية للقسم و الكلية أو المعهد (2).

1 : أحمد فتحي أبو بكر : "الشفافية و القيادة في الإدارة" ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، عمان الاردن ، ط 01 ، 2009 ، ص 26 .

2 : على عبد ربه حسين اسماعيل : " البناء التنظيمي للأقسام العلمية الجامعية " المرجع السابق ، ص 105.

و باستقراء العديد من نصوص قوانين الجامعات و تعريفات العلماء نستنتج ان واجبات و مهام أعضاء هيئة التدريس متعددة و كثرة و لكنها تنصل كلها في وظيفتين أساسيتين هما : التدريس و البحث العلمي.

الوظيفة الأولى - التدريس - :

و يقصد بالتدريس النشاط الذي يقوم به عضو هيئة التدريس متمثلاً في عدد الساعات التي يكلف بها عضو هيئة التدريس داخل القسم بالتدريس لطلابه و النصاب الرسمي للساعات يحدد حسب الجامعة التي يعمل بها و تشتمل هذه المهمة على عدة مهمات فرعية منها:

➤ إعداد الدروس التي يقوم بها.

➤ صياغة نظرية أو أسلوب في التدريس مع إمكانية الدفاع عنه.

➤ تنفيذ الدروس و تقويمها باستخدام الوسائل المناسبة.

➤ تقويم تحصيل الطلاب⁽¹⁾.

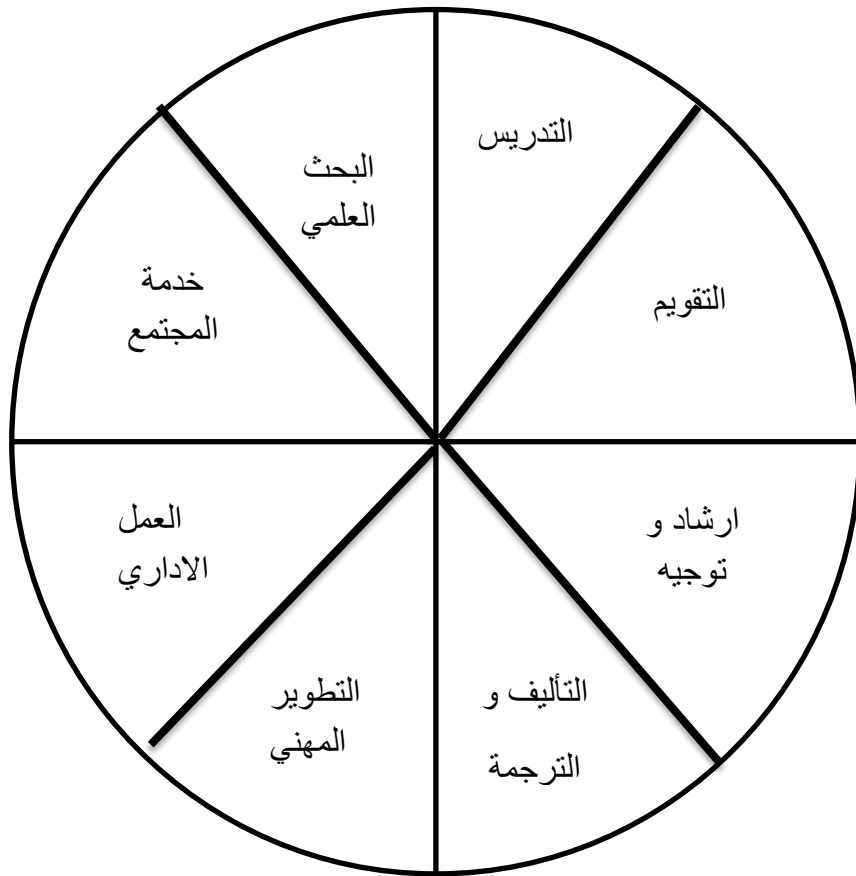
الوظيفة الثانية - البحث العلمي - :

يقصد بالبحث العلمي الدراسة العميقة و الحقيقية لمشكلة من المشكلات التي تواجه المجتمع في أي ميدان من ميادين العلوم الطبيعية و التكنولوجية و أي فرع من فروع المعرفة الانسانية، باتباع أساليب علمية مقننة . و البحث العلمي أصبح معياراً حضارياً تقاس به الأمم من جهة و تعقدت وسائله الحديثة و ارتفعت كلفته من جهة أخرى، ففي عدد كبير من الجامعات الأمريكية تخصص عدداً من أعضاء هيئة التدريس للتفرغ للبحث العلمي و يتمتعون بمزايا خاصة.

و هناك تفاوت في تحديد الوقت المخصص للبحث العلمي، فقد توصلت إحدى الدراسات الى أن الوقت الذي يحتاجه عضو هيئة التدريس 20 % من الوقت المحدد للقيام بأدوار المطلوبة منه، و دراسة أخرى 33 %، و دراسة ثالثة 25 % و تشمل هذه المهمة عدة مهمات فرعية نذكر منها:

1 : جاسم يوسف الكندري و علي محمد ابراهيم: " تحليل النشاط الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الكويت " مجلة رسالة الخليج العربي العدد 34 مكتب التربية العربي، الرياض- السعودية ، 1990 ، ص 41.

- الإشراف على رسائل الماجستير و الدكتوراه.
- إجراء بحوث فردية.
- إجراء بحوث مشتركة.
- المشاركة في وضع خطط البحث العلمي للقسم .
- تقويم بحوث الاخرين (1) .



شكل رقم (06) : يبين ادوار عضو هيئة التدريس.(2)

1 : جاسم يوسف الكندري و علي محمد ابراهيم : " نفس المرجع " ص 42.
 2: محمد عوض الترتوري و اخرون : "إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي و المكتبات و مراكز المعلومات " دار الحامد للنشر و التوزيع ، عمان- الاردن ، ط1 ، 2009 ، ص 98.

و من خلال الشكل يتبين لنا أن للأستاذ الجامعي عدة مهام في مهنته منها البحث العلمي و الإشراف على الرسائل العلمية و حضور ملتقيات علمية و المشاركة في اللجان العلمية و المساهمة في تنمية المجتمع بتقديم استشارات علمية و فنية لمؤسساته .

8 - 3 - سبل تحسين تطوير الأداء لأعضاء هيئة التدريس :

إن البحث في سبل تطوير او تحسين جودة الاداء لعضو هيئة التدريس في الجامعة يجب أن ينطلق من النظر إليه بوصفه مدرسا و باحثا و مفكرا و مشرفا على أبحاث الطلبة و عضوا فاعلا في خدمة المجتمع و مرشدا (مربيا) للطلبة .

و لكل جانب من هذه الجوانب شروط و أدوات لتحسين ادائه و الارتقاء به ، و ذلك على النحو التالي :

8 - 3 - 1 تحسين أداء عضو هيئة التدريس بوصفه مدرسا :

و يمكن ان يتحقق ذلك بجملة من المقترحات منها

✚ أن يصمم عضو هيئة التدريس خطة لكل مادة من المواد التي يدرسها تشتمل على الهدف من تدريس المادة ، و مفردات المادة التي عن طريقها يمكن تحقيق الأهداف ، و التوزيع الزمني لمفردات المادة ، و وسائل تدريس هذه المفردات ، و وسائل قياس تحقيق الاهداف ، و ثبنا بالمصادر و المراجع الاساسية لموضوع المادة ، بالإضافة الى تعيين بعض القراءات الاضافية بما لا يقل عن خمس قراءات من مصادر و مراجع متنوعة بحيث لا يقل عدد صفحات القراءات الاضافية عن مائة صفحة للمادة الواحدة تضاف الى مفردات المساق الواحد .

✚ أن ينوع في كل فصل دراسي في الموضوعات الفرعية و النصوص التي يدرسها ، مثال ذلك ، إذا درس لطلبته موضوع الموشحات باعتبارها موضوعا رئيسيا من موضوعات الادب الاندلسي فإنه يستطيع ان يختار في كل فصل نصا مختلفا يطبق عليه ما درسه لطلبته .

✚ أن يحدث ثبنا المصادر و المراجع الذي يزود به الطلبة كل فصل ، بإضافة اخر ما يصدر من الدراسات و المؤلفات إليه ، حتى يجعل الطلبة في صورة القديم و الحديث من المصادر و المراجع و الابحاث (1) .

1 : جرار صلاح : " سبل تحسين جودة الاداء لعضو هيئة التدريس في كليات الآداب " ، المجلة الثقافية الجامعة الاردنية ، عمان ، العدد 64 ، 2005 ، ص 88 .

✚ أن يتواصل مع أحدث أساليب التدريس و التقويم للإفادة منها في تعزيز قدرة الطالب على تحليل المعرفة ، و أن يحضر بعض الدورات الخاصة بأساليب التدريس في مجال تخصصه العام.

✚ التدريب أثناء الخدمة على وسائل البرمجيات الحديثة في التدريس ، و على أحدث القضايا المعاصرة المتصلة بتخصصه ، و على تطوير قدراته الذاتية و العلمية ، و تنمية قدرته على فهم و استيعاب اللغة الأجنبية – واحدة على الأقل – إن لم يكن يمتلكها.

✚ أن يوجه طلبته للاستفادة من وسائل الاتصال الحديثة و لا سيما شبكة المعلومات الدولية بوصفها مصدرا مهما و متجددا من وسائل تزويد المعرفة . و في هذا السياق ينصح عضو هيئة التدريس بأن ينشئ لنفسه موقعا على شبكة الانترنت يجعل فيه بعض المواد العلمية التي يدرسها و ان يحيل الطلبة الى ذلك الموقع للاستفادة منه.

✚ أن يحرص عضو هيئة التدريس على ربط محتويات المساق الذي يدرسه بحاجات الطلبة و هموم المجتمع و أمتهم، و يمكن ان يتجلى ذلك في النصوص و القراءات و الامثلة المستخدمة للتطبيق. و لا بد له من اجل ذلك أن يقنع الطلبة في بداية الفصل الدراسي بمسوغات تدريس المساق و مدى استجابته لفلسفة التخصص العلمي و استراتيجيات الجامعة. و بذلك يجعل الطلبة اكثر رغبة و حماسة في التحصيل.

✚ أن يحرص عضو هيئة التدريس على الاطلاع على ما يكتب عن موضوع تخصصه باللغات الاخرى ، و هذا يتطلب منه ان يجيد لغة او لغتين اجنبيتين ، و بذلك يفتح أفقا جديدة من المعرفة أمام طلبته.

✚ أن يخصص عضو هيئة التدريس جزءا من علامات تقويم الطلبة لما يقومون به من أبحاث في المساق الدراسي ، لأن إجراء البحوث يساعد الطلبة على الوصول الى مصادر المعرفة بنفسه ، و متى فعل ذلك فإن هذه المعرفة تصبح أكثر رسوخا في الذاكرة.

✚ أن يتيح عضو التدريس للطلبة استخلاص النتائج و الافكار الاساسية من خلال النقاش الصفي و القراءات الخارجية و ليس من خلال الاملاء و ان يجعل تبعا لذلك من معايير تقويم اداء الطالب مقدار مشاركته في النقاش الصفي و التزامه بالحضور و تحضيره المسبق للمحاضرة و قراءاته الخارجية (1).

✚ أن يحرص عضو هيئة التدريس على إقامة علاقات مع المختصين في مجال تخصصه الدقيق في بلده و في وطنه العربي و خارج الوطن العربي ، إذ يسهل عليه ذلك الاطلاع على آخر المستجدات في ميدان تخصصه و تبادل الافكار و الآراء مع هؤلاء المتخصصين مما ينعكس إيجابيا على الطلبة الذين يدرسه.

✚ أن يحرص عضو هيئة التدريس على حضور ما أمكن من المؤتمرات و الندوات ذات الصلة بموضوع تخصصه و أن يشارك فيها بأبحاث ، و ان يقدم تقريرا عن المؤتمر و نسخة من بحثه لجامعته ، ففي ذلك إغناء لتجربته و زيادة في خبرته تنعكس إيجابيا على الطلبة .

✚ أن يسعى عضو هيئة التدريس – ما استطاع الى ذلك سبيلا – إلى الربط بين محتويات المساق الدراسي و متعلقاته الحية الملموسة إن وجدت .

✚ أن يحث عضو هيئة التدريس طلبته في جميع المراحل الدراسية (البكالوريوس و الماجستير و الدكتوراه) على حضور مناقشات الرسائل الجامعية ذات الصلة بتخصصه الذي يدرسه لهم، مما يقام في الكلية التي يدرس فيها الطالب ، و لا سيما إذا كان عضو هيئة التدريس نفسه مشاركا في تلك المناقشات.

✚ أن يستضيف عضو هيئة التدريس بعض المتخصصين في موضوع المساق من خارج الجامعة للمشاركة في احدى المحاضرات الصيفية ، و إذا كان ثمة أشخاص (أعلام معروفون) يدور حولهم موضوع المحاضرة يمكن استضافتهم ليتحاوروا بصورة مباشرة مع الطلبة⁽¹⁾.

8 – 3 – 2 تحسين أداء عضو هيئة التدريس بوصفه باحثا :

1 – التوقع من ادارة الجامعة :

لا بد من التنويه أولا الى ان البحث العلمي هو شرط اساسي من شروط الأستاذ الجامعي ، و من دونه يبقى عضو هيئة التدريس معلما فقط و لا يستقيم وصفه بأنه استاذ جامعي . و من هنا فإن على الجامعات ان تحرص على مراقبة أداء عضو هيئة التدريس في مجال الدراسات و الابحاث، و ان توفر له الظروف الموضوعية اللازمة للاستمرار في البحث العلمي و الانتاج المعرفي. و تستطيع الجامعات ان ترقى بمستوى دور عضو هيئة التدريس في إجراء البحوث من خلال :

1 : جرار صلاح : " نفس المرجع " ، ص 91.

- تشجيع أعضاء هيئة التدريس داخل القسم الاكاديمي الواحد على القيام بتنفيذ مشاريع علمية مشتركة إما بين استاذين او اكثر او بين أساتذة القسم الواحد جميعا ، مما ينتج ابحاثا متميزة ، و مما يشجع على توظيف التداخل بين التخصصات الدقيقة في خدمة بعضها بعضا .
- و لتشجيع عضو هيئة التدريس على إجراء الابحاث ، فإن على الجامعة ان تقوم بتعيين مساعدين للبحث العلمي للأساتذة الذين يحتاجون اليهم ، وفق أسس تحددها الجامعة .
- نشر و توزيع الابحاث المتميزة التي يعدها أعضاء هيئة التدريس على نفقة الجامعة ، و دعم تلك الابحاث ماديا .
- تشجيع أعضاء هيئة التدريس بعد حصولهم على رتبة الاستاذية للاستمرار في التأليف و اجراء الابحاث و عدم الانقطاع عنها، و ذلك من خلال منحهم ألقاب علمية جديدة و مكافأتهم ماديا و معنويا .
- ان تعمل الجامعة على توفير ما يلزم للباحثين من مختبرات و وسائل سمعية و بصرية و اجهزة حواسيب و اجهزة عرض و الات تصوير و مصادر و مراجع و دوريات ، و تدريب أعضاء هيئة التدريس على استخدام تقنيات التعليم المختلفة .
- ان تقيم كليات الجامعة معارض دائمة لأعمال هيئة التدريس يضاف اليها ما يصدر باستمرار من اكتشافات و اختراعات و ابحاث و مؤلفات جديدة .
- ان تحت الجامعة اساتذتها على حضور المؤتمرات العلمية و ان تنفق عليها بسخاء ، و ان تقوم هي بتنظيم و عقد مؤتمرات علمية داخلها .

2 – التوقع من عضو هيئة التدريس ما يلي :

- ❖ ان يعد بحثا او كتابا على الاقل في مجال تخصصه كل عام ، و ان يرشد طلبته الى ابحاثه للإفادة منها .
- ❖ ان يحرص على ان يبقى على اتصال دائم بكل ما يصدر من دراسات و ابحاث و وسائل جامعية في موضوع تخصصه ، مما يجنبه الكتابة في موضوع سبق لغيره ان كتب فيه ، و ربما دفعه ذلك الى ادخال تعديلات او إضافات على ابحاثه التي كان قد اصدرها او كان بصدد إصدارها ، و ان يعمل على اقتناء جميع المصادر و المراجع و الدراسات و المؤلفات ذات الصلة بموضوع تخصصه ، حتى تصبح مكتبته المتخصصة مرجعا نوعيا له ، يمكن ان يقدم من خلالها استشارات للناشئة من الباحثين و طلبة الدراسات العليا .

❖ ان يحرص على ان تكون لأبحاثه شخصيتها المميزة لها في موضوعها و منهجها و جدتها ، بحيث تعكس هذه الابحاث فلسفة صاحبها و أطروحاته الفكرية في موضوع تخصصه.

8 - 3 - 3 وسائل تحسين اداء عضو هيئة التدريس في مجال اشرافه على أبحاث الطلبة :

** في حالة ما اذا كان الاستاذ يشرف على البحوث التي يقوم بها الطلبة :

+ ان يخصص محاضرة او اثنتين لتعليم الطلبة اصول البحث العلمي و مراحلها و طرق جمع المادة و تصنيفها و توثيقها و تحليلها.

+ ان يجعل موضوعات الابحاث محددة و دقيقة ، بحيث لا يتعدى عدد صفحات البحث ثلاثين صفحة.

+ ان يرشد الطلبة الى المصادر و المراجع الاساسية لأبحاثهم.

+ ان يتيح للطلبة بعض الحرية في اختيار موضوعات ابحاثهم من بين مجموعة ابحاث يعرضها عليهم.

+ ان يصحح الابحاث و يدون ملاحظاته عليها كي يفيد الطلبة من الملاحظات و يتلافوا الوقوع في الأخطاء نفسها في الأبحاث اللاحقة.

+ أن يشجع الطلبة على القيام بأبحاث مشتركة بحيث يتولى ل طالب جزءا من البحث، مما يشجع روح الفريق في البحث العلمي لدى الطلبة.

** في حالة ما اذا كان الاستاذ يشرف على رسائل التخرج الماجستير و الدكتوراه :

+ التثبت من ان موضوع الدراسة لم تقم عليه دراسات سابقة .

+ التأكد من معرفة الطالب بأصول البحث العلمي و قواعده، و عدم إغفال الطالب لأي من المصادر و المراجع الأساسية اللازمة للبحث.

+ الحرص على ان يحمل البحث جديدا و ان يمثل إضافة الى الجهود السابقة في موضوعه.

+ أن يحترم حرية رأي الطالب و حرية منهجه و يشجعه على ابراز شخصيته العلمية في البحث⁽¹⁾.

1 : جزار صلاح : " نفس المرجع " ، ص ص 94-96.

و هذه الجهود لا تثمر إلا إذا قامت الجامعة بتحمل المسؤولية في انجاح هذا الدور و تتمثل هذه المسؤوليات فيما يلي:

1. العمل على تطوير مواصفات الرسائل الجامعية ، بحيث يسمح باختلاف هذه المواصفات من قسم لآخر بسبب التباين في الاختصاص.
2. ضرورة التمييز بين مستويات الرسائل الجامعية التي يناقشها الطلبة ، لأن في عدم التمييز إجحافا بالرسائل ذات المستوى المتميز و ظلما لأصحابها.
3. ان تنشر الجامعة الرسائل النوعية المتميزة.

8 - 3 - 4 وسائل تحسين جودة عضو هيئة التدريس بصفته مربيا و مرشدا :

من المعلوم ان إعجاب الطالب بأستاذه من العوامل التي تحفز الطالب على فهم المادة الدراسية و استيعابها، و هذا يتطلب من عضو هيئة التدريس ان يقدم من نفسه نموذجا معرفيا و انساني و سلوكيا في أن واحد . و لا بد له حتى يستجيبوا لما يحثهم عليه و ينصحهم به على الصعيد العلمي و السلوكي و التنويري ان يجعل من نفسه قدوة لهم في التنظيم و التخطيط و المثابرة و تطوير الذات و الموضوعية و الامانة و العدل و غير ذلك.

و عليه ان يحثهم على الانخراط في الانشطة اللامنهجية و مشاركتهم فيها ، كحضور الندوات و المسابقات و الرحلات ، و بذلك يستطيع ان يكسب ثقتهم ، مما يشكل حافزا مهما من حوافز استفادتهم منه و إقبالهم على ما يعلمه لهم.

و في هذا السياق فإنه ينصح بأن تنظم الكلية لقاءات عامة دورية بين الاساتذة و الطلبة للبحث فيما يواحه الطلبة من مشكلات أكاديمية و بحثية .

8 - 3 - 5 وسائل تحسين جودة عضو هيئة التدريس بصفته عضوا فاعلا في المجتمع

و هذه مسؤولية مشتركة بين الجامعة و عضو هيئة التدريس ، فانقطاع عضو هيئة التدريس الى التعليم و البحث فقط يضر حتما برسالته و دوره الاجتماعي ، فهو في تدريسه محتاج الى معرفة قضايا المجتمع و همومه كي يوائم بين تدريسه و حاجات المجتمع و خصوصا في الكليات الاجتماعية و الانسانية.

و على ذلك فإن الإدارة الجامعية الناجحة و المتنورة هي التي تحت اساتذتها على الانخراط بقوة في الأنشطة الاجتماعية و الثقافية العامة ، لأن مسؤولية العناية بفكر المجتمع و ثقافته و وعيه و قيمه و مفاهيمه و تنميته و تقدمه هي من مسؤولية أهل الاختصاص.

و من هنا فإن على الجامعة ان تدافع عن المكانة العلمية و الاجتماعية لعضو هيئة التدريس ، و تحافظ عليها حتى يظل مثلا اعلى يقتدي به الطلبة و يحترمه المجتمع.

خاتمة الفصل

من خلال هذا الفصل تطرقنا الى مفاهيم الجامعة و هيئة التدريس و مختلف ادوار الاستاذ الجامعي و أهم ما نستخلصه ان المجتمع بأكمله ينتظر من الجامعة ان تقوم بدورها في التنمية و لا يكون ذلك إلا بعقول و ارادة الاساتذة الذين يساهمون في نشر الجودة في المخرجات اذا كانوا معدين اعدادا علميا و اكاديميا جيدا غير أن الملاحظ أن الكثير من الأدبيات التي تناولت الجامعة من مختلف أبعادها التي تم عرضها في هذا الفصل يتضح بمقارنتها بالجامعة الجزائرية نجد هذه الاخيرة بحاجة الى اهتمام خاص و كبير حتى تتمكن من توفر الشروط و الخصائص السابق ذكرها.

الفصل الثالث

إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات
التعليم العالي

تمهيد .

1- إدارة الجودة الشاملة.

2- إدارة الجودة الشاملة في التعلم العالي.

3- تطبيقات و تجارب إدارة الجودة الشاملة في بعض الجامعات.

خاتمة الفصل.

تمهيد

لقد دفعت ظاهرة العولمة و سياسة الانفتاح الاقتصادي العديد من الدول للتركيز على تطبيق مفاهيم التميز و النوعية لضمان جودة المخرجات و تحسين مستوى الخدمات في العديد من القطاعات و يأتي موضوع إدارة الجودة الشاملة في مقدمة الاهتمامات الاستراتيجية الحيوية التي تواجهنا في حياتنا عموماً ، ويرجع ذلك إلى التقدم العلمي و التقني المتلاحق و تزايد شراسة المنافسة بين المؤسسات الإنتاجية و الخدماتية في ظل زيادة العرض عن الطلب . و يتجاوز مفهوم الجودة معناه التقليدي أي جودة المنتج أو الخدمة ليشمل جودة المؤسسة أو المنظمة بهدف تحسين و تطوير العمليات و الأداء و تقليل التكاليف، التحكم في الوقت و تحقيق رغبات الشركاء و الزبائن و حاجيات السوق .

حيث أصبحت المنظمات العالمية و المحلية تواجه نوعاً من التغيرات و التحديات يتمثل في حدة المنافسة المحلية و العالمية ، و ما يصاحبهما من تغير في سلوك المستهلك أو المستفيد، الذي أصبح أكثر وعياً و ثقافة في استهلاكه ، و ذا قدرة أكبر على انتقاء الخدمة الأفضل بعد اعتمادها الجودة كمعيار اساسي لاختيار المنتج او الخدمة .

وعلى هذا الأساس مطلوب أن تكون مؤسسات ذات جودة ، وهي المهمة التي ما تلبث أن تستجد في كل دورة تماثياً مع دورات الانفجار المعرفي و تداعيات عوامل التنافس و الربح و دواعي كسب المشروعات العلمية و المعرفية .

والجامعة مؤسسة يأتي دورها في الصدارة لذلك فهي الأولى بالاضطلاع بمسألة الجودة من غيرها من المؤسسات الأخرى لاسيما منها تلك التي تتفاعل معها على نحو مباشر اعتباراً لمتطلبات سوق العمل، لذلك حظيت عملية تطوير التعليم باهتمام كبير في معظم دول العالم، و أن من أهم أدوات تطويره تطبيق معايير الجودة الشاملة التي أصبحت سمة من سمات هذا العصر ، مما جعل المفكرين يطلقون على هذا العصر عصر الجودة باعتبارها إحدى الركائز الأساسية لنموذج الإدارة الناجحة التي ظهرت لمسايرة المتغيرات الدولية و المحلية و محاولة التكيف معها.

أولاً: مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

1 - 1 مفهوم الجودة:

يحظى مفهوم الجودة باهتمام كبير و متزايد في كل المنظمات و في كافة انحاء العالم و ذلك بعد أن عرفت كل المنظمات أهميته لمواجهة التحديات الداخلية و الخارجية و خاصة بعد ظهور التطورات التكنولوجية المتسارعة و الاتجاه نحو العولمة ، و منه ظهرت عدة مفاهيم للجودة و لكن قبل التطرق الى مختلف مفاهيمها يجب تعريفها لغويا .

1-1-1 المفهوم اللغوي للجودة

جاء في معجم لسان العرب لابن منظور أن اصل كلمة الجودة من (جود) و الجيد نقيض الرديء ، و جاد الشيء جودة ، وجوده أي صار جيدا.⁽¹⁾

و عليه فإن المعنى اللغوي يتضمن الاداء الجيد الذي يبلغ حدا عاليا من الاتقان ، و كلمة الجودة تقابل في اللغة الانجليزية مصطلح (Quality) و تعني الدرجة العالية من النوعية او القيمة ، و هي مشتقة من الاصل اللاتيني (Qualis) و تعني حرفيا " ما نوع".

كما تعرف الجودة حسب معجم "اوكسفورد "

" the ability of your prouduct or services to satisfy your customers " (2).

2-1-1 المفهوم الاصطلاحي للجودة

لقد ورد مفهوم الجودة في الدراسات الاقتصادية و التربوية بدلالات مختلفة ، اثارت نقاشا و جدلا كبيرين بين الباحثين ، مما يجعلنا نؤكد صعوبة تحديد هذا المفهوم تحديدا دقيقا يمكن من التعامل معه و توظيفه حسب ما يقتضيه الغرض من استعماله لأنه مفهوم نسبي و عليه أدرجت الباحثة مجموعة من التعريفات منها :

* تعرف الجودة حسب **Ficher** بأنها تعبر عن درجة التألق و التميز و كون الاداء ممتازا، او كون خصائص او بعض خصائص المنتج (خدمة او سلعة) ممتازة عند مقارنتها مع المعايير الموضوعية من منظور المنظمة أو من منظور الزبون ، كما تشير الى تحقيق أهداف و رغبات الزبائن باستمرار.

1: ابن منظور 2005، ص 693.

2 : OXFORD Advanced Learner Dictionary ; editors : Colin McIntoch ;Joanna Turnbull.07 the edition p 1233.

* كما تعرف الجودة حسب معهد الجودة الفدرالي الأمريكي بأنها القدرة على العمل الصحيح بالصورة الصحيحة من اول مرة مع القدرة على تقييم العمل لمعرفة مدى التحسن في الاداء (1).

* كما تعرف الجودة بأنها القدرة على مقابلة احتياجات المستفيد بل و تتخطى ذلك الى قراءة توقعاته مع العلم بان توقعات المستهلك تختلف من شخص لأخر و تختلف باختلاف الاعمار و الجنس و الدوافع الشخصية و المهنية ، الموقع الجغرافي ، الطبقة الاجتماعية و الخبرات العلمية.

* أما المنظمة الدولية للتقييس (ISO) تعرف الجودة بأنها عرض موجز لمجموعة من المتطلبات التي ينبغي ان تتحقق في منتج ما او عملية ما للتأكد من وجود شروط الايفاء التي تجعل عملية الجودة امرا ممكنا.

* أما المنظمة الاوروبية لضبط الجودة ترى أن الجودة مجموعة من الصفات المميزة لمنتج معين تحدد قدراته في تلبية حاجيات المستفيدين أو المستهلكين و متطلباتهم (2).

* و الجودة في التعليم تعرف على أنها "مجموعة المعايير و الخصائص التي ينبغي ان تتوفر في جميع عناصر العملية التعليمية سواء منها ما يتعلق بالمدخلات أو العمليات أو المخرجات و التي تلبى احتياجات المجتمع و متطلباته و رغبات المتعلمين و حاجاتهم و تحقيق تلك المعايير من خلال الاستخدام الفعال لجميع العناصر المادية و البشرية (3).

* و قد صنف **Kwan** مفهوم الجودة في 05 اتجاهات هي :

- مدى قدرة المنظمة على انتاج و تقديم خدمة استثنائية مميزة من المتطلبات الاخرى.

- مدى قدرة المنظمة على انتاج و تقديم خدمة تقترب من الكمال .

- مدى قدرة المنظمة على اجراء التغييرات في خدماتها أو انتاجها مع حالة العرض و الطلب في

السوق.

- مدى قدرة المنظمة على تلبية احتياجات الزبون بما يتناسب مع الاهداف المنشودة.

- مدى قدرة المنظمة على تحقيق ارباح مالية أكثر.

1 : النجار فريد راغب : " إدارة الجامعات بالجودة الشاملة " دار ايتراك للنشر و التوزيع ، القاهرة - مصر ، 1999 ، ص 58.

2: Guy Londeroy (2000) ; La Certification ISO 9000 ; Un Moteur pour La Qualité ; Edition d'organisation .

3 : جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة (يومي 10-11 نوفمبر 2012) الملتقى الدولي الثاني حول ضمان الجودة في التعليم العالي ، تجارب ميدانية و مؤشرات الاداء و الاستشراف .

1- 2 مفهوم إدارة الجودة الشاملة

يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من أحدث المفاهيم التي تقوم على مجموعة من الأفكار و المبادئ التي يمكن لأي إدارة ان تتبناها و ذلك من اجل تحقيق افضل اداء ممكن . و قد اختلف الكثير من الباحثين و الكتاب حول ابراز تعريف محدد لإدارة الجودة الشاملة إذ أن الجودة نفسها تحتل مفاهيم مختلفة من حالة الى حالة و من شخص لآخر، و على الرغم من تعدد المفاهيم لإدارة الجودة الشاملة إلا ان الباحثين اتفقوا على ابراز الكثير من الجوانب الاساسية لإدارة الجودة الشاملة و سوف يتجسد ذلك من خلال التعاريف المختلفة التي سوف نبرزها .

* عرف معهد الجودة الفيدرالي إدارة الجودة الشاملة على أنها " منهج تطبيقي شامل يهدف الى تحقيق حاجات و توقعات العميل حيث يتم استخدام الأساليب الكمية من أجل التحسين المستمر في العمليات و الخدمات في المنظمة" (1)

* و قد عرفها (James Rilay) و هو نائب رئيس معهد جوران المختص بتدريب و تقديم الاستشارات حول الجودة الشاملة على " أنها تحول في الطريقة التي تدار بها المنظمة ، و التي تتضمن تركيز طاقات المنظمة على التحسينات المستمرة لكل العمليات و الوظائف و قبل كل شيء المراحل المختلفة للعمل ، إذ ان الجودة ليست أكثر من تحقيق حاجات العميل " (2).

* أما بهارات واكهو (Bhârat Waku) فقد عرفها " انها التفوق في الأداء لإسعاد المستهلكين عن طريق عمل المديرين و الموظفين مع بعضهم البعض من أجل تحقيق أو تزويد المستهلكين بجودة ذات قيمة من خلال تأدية العمل الصحيح بالشكل الصحيح و من المرة الاولى و في كل وقت (3).

و يعرف (Sehucter) إدارة الجودة الشاملة بأنها خلق توقعات متميزة في الاداء حيث يعمل كافة افراد التنظيم بشكل مستمر لتحقيق توقعات المستهلك و أداء العمل مع تحقيق الجودة بشكل افضل ، و بفاعلية عالية ، و في أقصر وقت ممكن (4).

1: د. هيجان عبد الرحمان: " منهج لتطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة الكلية " ، مجلة الإدارة العامة مجلد 34 العدد الثالث ديسمبر ، 1994 ، ص: 406 .

2 : الدرادكة مأمون و اخرون: " إدارة الجودة الشاملة " دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان - الاردن ، دون طبعة ، 2001 ، ص 15 .

3: محمد حسن محمد حمادات: " وظائف و قضايا معاصرة في الإدارة التربوية - التوتر، الازمات، الصراع، التغيير ، الوقت، التنمية ادارة الجودة الشاملة" ، ط1 ، 2004 ، ص: 266 .

4 : محمد حسن محمد حمادات " نفس المرجع" ص 267.

و يعرف جابلونسكي (Jablonski) إدارة الجودة الشاملة بأنها " استخدام فرق العمل في شكل تعاوني لأداء الاعمال بتحريك المواهب و القدرات لكافة العاملين في المنطقة لتحسين الانتاجية و الجودة بشكل مستمر " (1).

* و في تعريف اشمل ذكره آرثر (Arthur) ان إدارة الجودة الشاملة هي " ثورة تشاركية في الطريقة التي تعمل بها الادارة حول تحسين الجودة ، اي انه يركز هنا على الادارة التي تفهم و تدير العمليات بشكل يحقق النتائج و ليس الادارة التي تنظر الى النتائج " (2).

مما سبق يمكن القول أن تلك التعريفات السالفة ركزت في جملتها على العديد من المبادئ التي يركز عليها مفهومها و فسفتها و هي:

1- مشاركة جميع العاملين في التنظيم ، اي ان جميع من يعمل في المنظمة مسؤول مسؤولية كاملة عن جودة المنتج ، لأن الجودة الشاملة تتطلب في المقام الاول الادارة التشاركية.

2- أداء العمل بطريقة صحيحة من أول خطوة ، الامر الذي يؤدي الى تفادي العمل للكثير من العيوب.

3- تكلفة الجودة وفقا للجودة الشاملة و هي عبارة عن تكاليف جميع الاعمال المتعلقة بجودة السلعة او الخدمة.

4- قدرة الادارة المستمرة على تقوية مركزها التنافسي الأمر الذي يتطلب ضرورة توفير أفكار جديدة و معلومات يعتمد عليها لتحقيق شهرة واسعة في السوق.

5- وضع جميع العاملين في صورة مجموعات عمل من أجل مشاركة تعاونية لإنجاز كافة العمليات الانتاجية و الادارية.

6- تنمية مفهوم الادارة الذاتية اي لا بد ان يتاح لجميع العاملين إبداء الرأي و المشاركة الايجابية في العمل و الادارة.

* و ترى الباحثة أن إدارة الجودة الشاملة هي مجموعة أساليب إدارية و مبادئ الهدف منها الوصول الى التحسين المستمر في المنتج العلمي ، و من هنا تتحقق الجودة الشاملة في مخرجات الجامعة من الطلبة و الذين يقع على عاتقهم مسؤولية تطوير المجتمع.

1 : طارق الشلبي و اخرون : "ادارة الجودة الشاملة" ، دار الصفاء للنشر و التوزيع ، عمان -الاردن ، 2001 ، ص 52.

2 : زيد زين الدين: "الاطار الفكري و الفلسفي لمدخل الجودة الشاملة" مجلة الادارة اتحاد جمعيات التنمية الادارية ، الجلد 30 ، القاهرة العدد الاول ، 1997 ، ص 17 .

كما لاحظت الباحثة تعدد مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في أدبيات الجودة و لذلك وجب توحيد المصطلحات المستخدمة نظرا لكثرة المترادفات ، الامر الذي يؤدي الى تشتت فكر القارئ و يؤثر على كل شخص يريد أن يفهم و يطبق مبادئها مما قد يؤدي الى احتمال الفشل في التطبيق و هذا ما دفع بالباحثة الى وضح و تحديد المصطلحات المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة في الجدول التالي :

جدول رقم (1) يوضح المفاهيم الاساسية لإدارة الجودة الشاملة

الرقم	المصطلح	مفهومه
01	دليل الجودة	هي وثيقة توضح سياسة الجودة و أنظمتها و أسلوب تحقيقها في المنظمة.
02	خطة الجودة	هي وثيقة تحدد الأساليب و النشاطات و المصادر اللازمة و التي ترسمها المنظمة و تسير بموجبها لتحقيق الجودة في منتجاتها و خدماتها.
03	مجلس الجودة	عبارة عن مجموعة من الافراد يمثلون مستويات مختلفة في المنظمة يجتمعون لتحديد العوائق التي تعيق تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المنظمة و يضعون الحلول المناسبة لها.
04	ضبط الجودة	هي مجموعة من الإجراءات المنظمةة التي تتخذها المنظمة لقياس جودة إنتاجها و مدى مطابقتها للمواصفات المحددة لها و الإجراءات التي سوف تتخذ في حالة وجود اختلاف .
05	رقابة الجودة	هي مجموعة النشاطات و التقنيات التشغيلية المستخدمة للقيام بمتطلبات الجودة .
06	توكيد الجودة	تسمى أحيانا "ضمان الجودة" و هي جميع الإجراءات اللازمة لإعطاء الثقة بأن المنتج أو الخدمة المقدمة سوف تستوفي مطالب الجودة .
07	دوائر الجودة	هي ما تسمى احيانا حلقات الجودة و هي عبارة عن مجموعة من الأشخاص يجتمعون بصفة منتظمة لتحديد و تحليل المشاكل التي تواجه المنظمة .
08	أدوات إدارة الجودة الشاملة	هي الوسائل المستخدمة لتحديد المشكلات و حلها مثل تخطيط بارينو و تخطيط عظم السمكة و تخطيط التدفق .
09	تقنيات إدارة الجودة الشاملة	وهي عبارة عن الطرق المستخدمة لدمج أدوات الجودة الشاملة المنظمة و المتمثلة في بناء الفرق و تفويض السلطة .
10	منسق الجودة	هو أحد أعضاء المجلس الاستشاري يعمل كهمزة و صل يربط جميع النواحي المتعلقة بأداة الجودة الشاملة .

جدول رقم (01) يوضح المفاهيم الأساسية لإدارة الجودة الشاملة (1).

1-3 التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة

بدأت إدارة الجودة الشاملة بمعناها الحديث في الولايات المتحدة الأمريكية، إلا أنها نمت وازدهرت في اليابان كنظام إداري، حيث ترجع نشأة الجودة الشاملة إلى السنوات الأولى من القرن العشرين عندما بدأت دراسات الزمن والحركة عام (1911) والتي نادى بها تايلور (Taylor) حيث كانت مؤشراً لولادة اهتمامات حديثة بالكفاءة .

و حين تبنى اليابانيون في بداية الخمسينات تطبيق المفاهيم الإحصائية للجودة كوسيلة لإعادة بناء البنية التحتية الصناعية المدمرة في كافة المجالات، الأمر الذي كان له أكبر أثر في النجاح الذي حققته الشركات اليابانية في أواخر السبعينيات . وساعد ذلك على انتشار استخدام إدارة الجودة الشاملة خارج اليابان، حيث انتقلت إلى الشركات الأوروبية والأمريكية التي بدأت في أوائل الثمانينيات الأخذ بأفكار ديمينج (Deming) حول كل من الجودة، والإنتاجية، والوضع التنافسي . وأصبحت في منتصف التسعينيات تدرس وتطبق في المعاهد و الجامعات الأمريكية.

حيث اختلف مفهوم إدارة الجودة الشاملة من فترة زمنية إلى أخرى نتيجة الأبحاث والدراسات المرتبطة بقياس الرغبات الخاصة بالمستهلكين أو المنتجين أو غيرهم من المهتمين بهذا الموضوع، وذلك في بلدان العالم المختلفة، وبشكل عام يمكن توضيح هذه المراحل من خلال الجدول التالي:

الجدول (02) الأفكار التي جاء بها العلماء التي توضح مراحل التطور التاريخي لمفهوم الجودة في الدول المتقدمة صناعياً.

السنة	الأفكار
1911	تايلور (Taylor) أول من أوجد دراسة الوقت والحركة، وكان رائد مدرسة الإدارة العلمية، حيث كان هاجسه الأساسي إجادة العمل وبالتالي الإنتاج.
1931	شيوارت (Shewart) قام بتقديم السيطرة على الجودة إحصائياً في كتابه الشهير "السيطرة على النوعية"

1 : الأحمدى حميد محمد: " متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارات التربية والتعليم " بالمملكة العربية السعودية رسالة دكتوراه غير منشورة .كلية التربية جامعة الأزهر - ، 1427 هـ ، ص65

1941	ديمنج (Deming) : ساهم من خلال انضمامه في دائرة الحرب الأمريكية بدور معلم لتقنيات السيطرة على الجودة.
1950	ديمنج (Deming) : لاقت أفكاره رواجًا في المجالات العلمية في اليابان حيث ركز على موضوع الجودة.
1951	جوران (Juran) : نشر كتابًا عن الرقابة على الجودة
1961	قدمت شركة مارتن مفهوم التلف الصفري.
1970	كروسبي (Crosby) : قدم مفهوم التلف الصفري.
1979	كروسبي (Crosby) : نشر كتابًا عن حرية الجودة Quality is Free.
1980	بدأ النفوذ الياباني يذاع في التلفاز الأمريكي، وطرح سؤالاً مفاده إذا كانت اليابان متمكنة، فلماذا نحن لا؟ وهذا اعتراف بنجاح أفكار ديمنج في الإدارة اليابانية.
1981	أخذت شركة فورد بعقد ندوات، ودعت ديمنج للتحدث مع الإدارة العليا عن أهمية العلاقة بين المنتجين وخبراء الجودة، و توطيد هذه العلاقة.
1982	قام ديمنج (Deming) بنشر كتاب بعنوان (الجودة الانتاجية و الموقع التنافسي).
1987	أنشأ الكونغرس الأمريكي جائزة مالكوم بالدرج (Malcom Baldrige) لإدارة الجودة الشاملة.
1988	أصدر وزير الدفاع الأمريكي إرشادات وتوجيهات إلى دائرة الدفاع لتكييف أعمالهم بما يتلاءم و إدارة الجودة الشاملة.
1989	أول شركة أمريكية، وهي شركة فلوريدا للطاقة، تريح جائزة ديمنج في اليابان.
1993	أصبح مدخل الجودة الشاملة يدرس بشكل واسع في الكليات و الجامعات الأمريكية.
2003	انتشر مفهوم إدارة الجودة الشاملة انتشارًا واسعًا في الدول المتقدمة صناعيًا، وأيضًا في بعض الدول النامية، لما لاقاه من رواج واهتمام من قبل الدارسين والمتخصصين في هذا المجال.

الجدول (02): يوضح مراحل تطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة حسب أفكار و مؤلفات العلماء في الدول المتقدمة صناعياً⁽¹⁾.

وبالإجمال، فقد مر مفهوم إدارة الجودة الشاملة بأربع مراحل رئيسية و هي:

المرحلة الاولى " الفحص " 1920-1940

تسمى هذه المرحلة أحيانا مرحلة التفتيش ، و لا فرق بينها وبين الفحص فالألية واحدة و الهدف واحد و قد بدأت هذه المرحلة مع بداية العشرينيات من القرن الماضي ، و ذلك نتيجة الوحدات المعيبة حتى لا تصل الى المستهلك ، و كان ذلك باستخدام أجهزة التفتيش و الاختبارات المعملية. فوظيفة الفحص هو عزل و استخراج الوحدات المعيبة و منع وصولها للعملاء ، و ذلك بالتفتيش على المنتج و التأكد من سلامته و خلوه من العيوب و أنه مطابق للمواصفات الموضوعه له، فهذه المرحلة ليس الهدف منها منع وقوع الاخطاء بل ان الهدف منها التفتيش على السلع و اكتشاف المعيب منها و ابعاده فقط و الاكتفاء بإبعاده دون معالجة الاسباب.

المرحلة الثانية " المراقبة الاحصائية للجودة " 1940-1960

تسمى هذه المرحلة احيانا مرحلة مراقبة الجودة او ضبط الجودة احصائيا ، و مهما تعددت الاسماء فالهدف واحد، ظهرت هذه المرحلة في بداية الاربعينيات من القرن الماضي عندما ادركت الشركات الصناعية بأن القيام بنشاط الفحص أصبح غير كاف ، و انما عليها البحث عن أساليب اكثر تأثيرا ليصبح المنتج بمستوى الجودة المرغوب فيها، فكان التغيير باتجاه السيطرة على الجودة احصائيا و هي جميع النشاطات و التقنيات التشغيلية المستخدمة للقيام بمتطلبات الجودة ، و التي من خلالها يمكن أداء أنشطة مراقبة الجودة و توفير المعلومات اللازمة ، فعملية مراقبة الجودة قبل وضع المعايير ثم التأكد من مطابقتها للتنفيذ للمعايير التي تم وضعها، و بعد ذلك يتم تحديد الانحرافات و إتخاذ الإجراءات التصحيحية و بناءا على ذلك فهي أسلوب رقابي و ليس مانعا لوقوع الأخطاء⁽²⁾.

1 : الفضل مؤيد والطائي يوسف : " إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك منهج كمي"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، (دون طبعة)، 2004 ، ص 70.

2 : هلال أمل عيد العال : " تطوير الادارة الجامعية في ضوء فعاليات إدارة الجودة الشاملة " رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية جامعة، القاهرة مصر ، 2002 ، ص ص 20-21.

المرحلة الثالثة " تأكيد الجودة " 1960-1980

تسمى هذه المرحلة في بعض الأحيان مرحلة ضمان الجودة و قد بدأت هذه المرحلة في بداية الستينات من القرن الماضي و قد شهدت هذه المرحلة تطور أساليب الرقابة على الجودة مما أدى الى ظهور مفاهيم حديثة تؤكد على ضمان الجودة لما لها من تأثير في تحسين الانتاج و تعزيز مكانة الشركات ، فتوكيد الجودة هو كل الاجراءات المخططة و المنهجية اللازمة لإعطاء ثقة بأن المنتج أو العملية سوف تستوفي مطالب الجودة . و يوصف تأكيد الجودة بأنه نظام أساسه منع وقوع الخطأ و الذي يعمل على تحسين جودة المنتج أو الخدمة ، و يزيد الانتاجية بوضع تأكيدات على المنتج و تصميم العمليات و مراقبتها و ذلك بالتركيز على مصادر الأنشطة بمعنى أنها تمنع ظهور المنتجات و الخدمات المعيبة. و لا تعد هذه المرحلة أكثر اهتماما بجودة المنتج فقط بل و العمل على ان يكون الإنتاج ذا جودة عالمية مع مشاركة جميع المستويات في التخطيط و مراقبة الجودة ، و يرى البعض أن تأكيد الجودة أكثر ارتباطا بالمفاهيم الادارية للإدارة بالأهداف و النتائج .

المرحلة الرابعة " إدارة الجودة الشاملة " 1980 – الى يومنا الحالي :

في الثمانينات من القرن الماضي و نتيجة المنافسة القوية بين الولايات المتحدة الامريكية و اليابان في الأسواق العالمية تحول المفهوم التقليدي لتوكيد الجودة الى إدارة الجودة الشاملة حيث أصبحت إدارة الجودة الشاملة في هذه المرحلة ركنا أساسيا من أركان الوظيفة الادارية للمديرين ، إذ يتطلب الاهتمام بما يمكن المنظمة من احراز التميز ، سواء لمنتجاتها أم لعملها و جعل الجودة مسؤولية كل فرد في المنظمة فالجودة تعتمد على مشاركة جميع العاملين في المنظمة لتحقيق رضا العميل.

و الحقيقة أن تطور إدارة الجودة الشاملة حتى وصلتنا بهذا الاسم و هذه النتائج كانت نتاج فكر مجموعة من روادها و علماءها الاوائل أمثال (إدوارد ديمينج ، جوزيف جوران ، فيليب كروسبي و كاوروايشيكاوا ...) ، الذين كان لهم الدور البارز في تطور هذه الفلسفة الادارية. كما شهدت هذه المرحلة بداية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مجال التعليم و كان ذلك عام 1990 م في الولايات المتحدة الأمريكية و المملكة المتحدة⁽¹⁾.

1: هلال امل عبد العال " نفس المرجع " ص 22.

4-1 الأسس الثلاثة التي تقوم عليها ادارة الجودة الشاملة

1-4-1 الثقافة : CULTURE

و مفهوم الثقافة يعني مجموعة الافكار و القيم التي تربط كيان المؤسسة و إدارة الجودة الشاملة الناجحة هي التي تستطيع ان تخلق ثقافة تظهر فيها القيم و المبادئ التالية:

- أن التجديد و الابتكار دائما محل تقدير و اعجاب الجميع.
- أن الحالة العامة للأفراد تأتي في المقام التالي مباشرة بعد حسن الأداء و المساهمة بالفكر و العمل.
- أن القيادة هي طبيعة العمل الجاد و الدؤوب و ليس المنصب ذاته.
- أن الجزاء أو المردود سوف يقاسمه الجميع من خلال عمل المجموعات.
- أن التطوير و التعليم و التدريب لا بد أن ينظر إليها على أنها مسارات حاسمة و ضرورية تقود الى استقرار الاستدامة في النهاية.
- أن تفويض السلطة لتحقيق الاهداف الطموحة مدعما بالتطوير المستمر و النجاح يوفر مناخا صحيا للتحفيز الذاتي.

إن هذه الثقافة تقلص في ذات الوقت دور التحكم لهذه المناصب القيادية ، و تعظم سلطان العاملين الاقرب- بطبيعة اعمالهم - إلى الاحتكاك بالعمل . كما ان هذه الثقافة تكتسب مزيدا من الطاقة من الانجازات التي تتحقق ، و يسود إحساس بالسيطرة و التحكم في المشاكل و في مصير المؤسسة أيضا . و في حالة تطبيق هذا على المؤسسات التعليمية و الجامعات فان هذه الثقافة يمكنها ان تكشف عن ذاتها بطريقة اوضح من خلال إجابات الأساتذة على هذا السؤال " كيف تصف الإدارة في المؤسسة ؟ (1) .

1 - 4 - 2 الالتزام : Commiment :

إن التنظيم الناجح لإدارة الجودة الشاملة يولد شعورا قويا بالفخر و الاعتزاز، و تأكيد أن الفرصة متاحة لجميع العاملين مباشرة التطوير و أن هناك عددا كبيرا من الاهداف التي يملكون ناصية تحقيقها فالالتزام احساس ينتقل من فرد لأخر و يمتد ليشمل ايضا المخاطر المحسوبة من اجل تحقيق الاهداف ، كما يجعل الأفراد يعملون بنظام جماعي من أجل احاطة الاخرين علما بالفرص المتاحة

1 : أحمد ابراهيم أحمد : " تطبيق الجودة و الاعتماد في المدارس " دار العربي ، الطبعة الاولى ، مصر ، 2008 ، ص 108 .

لتحقيق التطوير و التحديث . إن الالتزام يصبح بعد فترة عادة متأصلة أكثر منه مجرد اسلوب استثنائي او طارئ بسبب حدث ما ذي طابع خاص او حرج .

و بالنسبة للجامعة فان هناك - بالطبع - الكثير من الالتزام الذي يسود الجامعات ، فالأساتذة ملتزمون بالنسبة لمقاييس التدريس التي يدرسونها ، بالإضافة الى الالتزام الجمعي لمهنة التدريس ككل ، و لكن المدى الذي يرقى اليه هذا الالتزام بالنسبة للأهداف المشتركة للجامعة ككل هو لب المشكلة إلا إذا كان الافراد قد صاروا بالفعل ملتزمين بتطبيق المسارات التي تحددها إدارة الجودة الشاملة للعمليات والاجراءات اليومية المتبعة في الجامعة .

1 - 4 - 3 الاتصال - Communication

فالتنظيم الناجح لإدارة الشاملة يلعب فيه عنصر الاتصال دورا أساسيا و مهما ، بحيث ينبغي ان يكون اتصالا قويا و بسيطا و مؤثر ذات الوقت سواء كان داخل فريق العمل أو بين فرق العمل بعضها البعض أو أن يكون مبنيا على الحقائق فقط (الشفافية) و التفاهم الحقيقي ، بعيدا عن الاشاعات و الاقاويل و التكهنات و يجب ان يسير الاتصال بحرية مطلقة من منطقة لأخرى داخل المؤسسة و من مستوى لأخر صعودا او هبوطا .

و من المعروف أن - الجامعات - على وجه الخصوص تتميز بأنها حقل خصب للتحديات التي يبرز فيها دور الاتصال الفعال و بما للجامعة من طبيعة خاصة تجعل مجموعات العمل فيها متباعدة - الى حد ما - عن بعضها البعض . فكل أستاذ يسبح في عالم خاص تحده المقاييس و الدروس و الطلبة و السداسيات الدراسية و الامتحانات ... الخ.

فيمكن كسر حدة هذا الانفصال و تعويض العزلة بعدة طرق تتبعها الادارة مثل قيام رئيس القسم بتجميع الاساتذة لاطلاعهم بإيجاز على ما يجري داخل القسم او المعهد من إحداث او توزيع نشرة اسبوعية لكل مستجدات قد تطرأ على المحيط الجامعي (1).

و على الجامعة الجزائرية إذا أرادت الارتقاء عليها الالتزام بهذه الأسس الثلاث و تطبيقها في ممارساتها اليومية.

1-5 - رواد إدارة الجودة الشاملة

"Edward Deming" إدوارد ديمينج 1-5-1

ولد ديمينج عام 1900 م و مات في ديسمبر 1993 م ،حيث قدم ديمينج نظريته الجديدة في الإدارة على مستوى المصنع و التي سماها آنذاك (الرقابة الإحصائية على الجودة) و من خلال محاولاته تطبيق النظرية على الصناعات الأمريكية في تلك الفترة ، لم يلقى أي تجاوب لأن مجتمع الصناعة الأمريكية أحبطه لأسباب عديدة منها ربط مبادئ نظرية ديمينج و أسسها بمبادئ و أسس الإدارة العلمية التي قدمها فريدريك تايلور في مطلع القرن العشرين ، و ما صاحبها من أفكار إدارية خبت جذوتها في الأربعينات ، و بذلك وصفت فكرة الجودة بأنها ارتداد فكري إداري إلى الماضي و إلى الخلف ، خصوصا بعد أن ظهرت اتجاهات جديدة في الإدارة كالوظيفية و السلوكية و غيرها، و من ناحية أخرى فقد وضعت الحرب العالمية أوزارها ، و انتصرت الولايات المتحدة و حلفاءها و تم القضاء على غول النازية المرعب و بقية دول المحور ، فأفرز الانتصار طفرة مادية و مرحلة جديدة من الاستقرار و الرخاء في الولايات المتحدة ، و كان من الطبيعي أن يرافقها إنتاج كثيف يركز على إغراق السوق بالمنتجات و الخدمات دونما اهتمام كبير بالجودة و تقديرها على نحو مبالغ فيه سيزيد من التكلفة و يقلل من عدد الوحدات المنتجة و يقدم فرصة سانحة للمنافس بكسب السوق و خطف العملاء .

و كنتيجة لهذا الإحباط انتقل الدكتور ديمينج كما انتقل كثيرون من خبراء الصناعة و الإدارة من أمريكا إلى اليابان ، و نتيجة لإيمانه بنجاح و جدوى نظريته فقد وجد أرضا خصبة لتقديمها في اليابان التي كانت متلهفة لدخول عالم الصناعة بعد الحرب و الانتقال إلى حياة سليمة مستقرة بعيدا عن ويلات الحرب و من خلال هذه البيئة لاقت نظريات ديمينج الإعجاب و نتج عنها (دوائر الجودة) المشهورة و التي كانت السبب الرئيسي لما وصلت إليه اليابان من تقدم في عصرنا الحاضر، إن النظرة التقديرية العالية لمساهمات ديمينج في اليابان تعتبر أحد الأسباب الأولية لما يطلق عليه (ثورة الجودة اليابانية) و مما أدى بالحكومة اليابانية إلى تأسيس جائزة ديمينج التي (تعتبر في اليابان مساوية لجائزة نوبل العالمية⁽¹⁾) .

1: المنيف ابراهيم عبد الله : " استراتيجيات الادارة اليابانية " مكتبة العبيكان ، الملكة العربية السعودية - الرياض ، (دون طبعة) 1998 ، ص 205.

1 - 5 - 2 جوزيف جوران " Joseph Juran "

هو أحد الذين أسهموا في تطوير مفهوم الجودة خلال الحرب العالمية الثانية ، و قد منحه الإمبراطور الياباني آنذاك و ساما تقديريا لإسهاماته الفاعلة في هذا المجال . كما قام بتدريب اليابانيين على مبادئ الجودة في الخمسينات ، وكان له دور ملحوظ في نجاح برامج الجودة خلال تلك الفترة ، و قد تميز جوران بدعوته للتركيز على الرقابة على الجودة دون التركيز على كيفية إدارة الجودة ، و لذا فهو يرى أن النوعية تعني مواصفات المنتج التي تشبع حاجات المستهلكين و تنال رضاهم مع عدم احتوائها على النواقص. و لذا فإن جوران يرى أن التخطيط للجودة يمر بعدة مراحل، و هي كما يلي :

- ✓ تحديد المستهلكين الحاليين و المرتقبين.
 - ✓ تحديد حاجاتهم و تطلعاتهم و رغباتهم .
 - ✓ تطوير مواصفات المنتج لكي يستجيب لحاجات هؤلاء المستهلكين .
 - ✓ تطوير العمليات التي من شأنها تحقيق إنجاز المواصفات أو المعايير المطلوبة .
- و قد أشار جوران إلى تطوير المنتج و هذا يمثل أحد إسهاماته في إدارة الجودة الشاملة ، بحيث أن الرقابة على النوعية تعكس دور الصيانة التي يتم إنجازها على مستوى المنتج المعين، في حين أن تطوير المنتج كما يراه جوران يمثل صميم إدارة الجودة الشاملة و هي عملية مستمرة تكاد لا تنتهي⁽¹⁾.

1 - 5 - 3 فيليب كروسبي " Philip Crosby "

يقوم برنامج كروسبي في إدارة الجودة الشاملة على التشديد على المخرجات ، و ذلك عن طريق الحد من العيوب في الأداء ، و لذلك نجد أنه أول من نادى بمفهوم العيوب الصفرية ، و كذلك اهتمامه بوضع بعض المعايير التي لا تقيس الخلل فقط ، و إنما تقيس أيضا التكلفة الإجمالية للجودة. و لقد أوضح كروسبي أن مفهوم العيوب الصفرية الذي ينادي به يغاير و يختلف عن فكرة المستويات المقبولة للجودة ، و التي كانت تقترح على سبيل المثال أنه يمكن وضع هدف و ليكن % 95 أو % 98 بدون عيوب ، و أن تقبل العيوب فوق هذا المعدل ، و لقد أيده في هذا الخصوص رئيس شركة ماتسو شيت بقوله " إنه من الأفضل أن نهدف إلى حد الكمال و نخفق في تحقيقه ، على أن نهدف إلى عدم الكمال و يتحقق " ⁽²⁾.

1 : الدراكة مأمون و الشبيلي طارق: " الجودة في المنظمات الحديثة " دار الصفاء للنشر و التوزيع ، عمان - الأردن ، ط 1 ، 2002 ، ص 48.
2 : حمود خضير كاظم : " إدارة الجودة و خدمة العملاء " ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان- الأردن ، ط 2 ، 2002 ، ص 25.

"Kaoru I Shikawa " 4-5-1 كاوروايشيكواوا "

يعد إيشيكواوا من رواد الجودة اليابانيين حيث يتمتع بشعبية كبيرة إقليمياً و عالمياً ففي عام 1939 م تخرج إيشيكواوا من جامعة طوكيو باليابان تخصص كيمياء تطبيقية، و في عام 1952 م حصل على جائزة ديمنج تكريماً له لإسهامه العلمي و العملي في تطوير مفهوم الجودة و الطرق الإحصائية لتطبيقها، كما يعتبر اليابانيون " إيشيكواوا" الأب الروحي لحلقات مراقبة الجودة و قد اقترح إيشيكواوا مراحل مراقبة الجودة الكلية و هي:

- العمل على إشراك جميع العاملين بالمنظمة في طرح المشكلات و حلولها .
- التركيز على التدريب و التعليم لزيادة مقدرة العاملين على المشاركة الفعالة .
- تكوين حلقات مراقبة الجودة .
- مراجعة مراقبة الجودة الكلية .
- التركيز على تطبيق الطرق و الأدوات و الأساليب الإحصائية .
- تشجيع برامج حلقات الجودة على المستوى العام للدولة ككل (1).

1 - 6 أهمية إدارة الجودة الشاملة.

تتجلى أهمية إدارة الجودة الشاملة من خلال النتائج الكبيرة التي حققتها اليابان و الولايات المتحدة الأمريكية و غيرها ممن طبقوا هذه الفلسفة و من أهم هذه النتائج :

- ✓ زيادة الانتاجية .
- ✓ الالتزام التام بمواعيد الانتاج و التسليم .
- ✓ زيادة اهتمام العاملين برضا العميل .
- ✓ تحسين العلاقة بين العاملين و الادارة .
- ✓ العمل بروح الفريق الواحد .
- ✓ انخفاض التكاليف و زيادة الارباح (2).

كما يرى " عبد المحسن " أن أهمية إدارة الجودة الشاملة ترجع الى الاسباب التالية :

1 : فريد عبد الفتاح زين الدين " المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية " (دون دار نشر و دون طبعة) 1999 ، رقم الايداع بدار الكتب 1999/7411، ص 33 .
2: الحسين محمد بدوي " مقدمة في ادارة الانتاج و العمليات " ، دار المناهج للنشر، عمان - الاردن (دون طبعة) ، 2004 ، ص 161 .

- ✓ أن إدارة الجودة الشاملة تؤدي الى تخفيض التكلفة و زيادة الربحية.
 - ✓ أن إدارة الجودة الشاملة تمكن الإدارة من دراسة احتياجات العملاء و الوفاء بتلك الاحتياجات.
 - ✓ في ظل الظروف التنافسية التي تعيشها مؤسسات الأعمال تساهم إدارة الجودة الشاملة في تحقيق ميزة تنافسية في السوق.
 - ✓ أن تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة أصبح أمرا ضروريا للحصول على بعض الشهادات الدولية مثل (ISO 9000) .
 - ✓ المساهمة في اتخاذ القرارات و حل المشكلات بسهولة و يسر.
 - ✓ تدعيم الترابط و التنسيق بين ادارات المنشأة ككل.
 - ✓ التغلب على العقبات التي تعوق أداء الموظف من تقديم منتج ذات جودة عالية.
 - ✓ تنمية الشعور بوحدة المجموعة و عمل الفريق و الاعتماد المتبادل بين الافراد و الشعور بالانتماء في بيئة العمل.
 - ✓ توفير مزيد من الوضوح للعاملين و كذلك توفير المعلومات المرند لهم و بناء الثقة بين أفراد المنظمة ككل.
 - ✓ زيادة ارتباط العاملين بالمؤسسة و بمنتجاتها و أهدافه.
- بالإضافة الى ارتباط الجودة بالإنتاجية و اتصاف نظام الجودة بالشمولية في كافة المجالات ، و عالميته و اعتباره سمة من سمات العصر الحديث و كذلك نجاح تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في العديد من المؤسسات التعليمية سواء في القطاع الحكومي أم القطاع الخاص في معظم دول العالم نتيجة لعدم جدوى بعض الأنظمة و الاساليب الادارية السائدة في تحقيق الجودة المطلوبة و من المؤكد أن كل ذلك يبرز أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مجال التعليم عامة و العالي خاصة (1).

1 - 7 نماذج إدارة الجودة الشاملة

تتضمن إدارة الجودة الشاملة العديد من المبادئ المرتبطة بعضها البعض و التي تجمعت معا لإيجاد مدخل شامل في اداء العمل . و قد ساهم العديد من العلماء خلال العقود الماضية مساهمة فعالة في ايجاد و تطوير عدة نماذج و كان من ابرزهم :

1 : الحسين محمد بديوي " نفس المرجع " ص 162.

1-7-1 نموذج إيوارد ديمينج E. Deming :

- و يشمل هذا النموذج على (14) مبدأ تشكل في مجموعها إطاراً عاماً يمكن للمنظمات الاستعانة بها من أجل وضع نموذج خاص بها وهذه المبادئ هي:
1. خلق الاندماج و التناسق بين الهدف و الخطة و ذلك لتحسين الخدمة و الانتاج ، و توزيع المصادر لتحقيق الحاجات طويلة الأجل .
 2. تبني المؤسسة للفلسفة الجديدة في ادارة الجودة الشاملة.
 3. التوقف عن الاعتماد على التفتيش بنهاية العملية الانتاجية كطريقة لتحقيق الجودة ، و القيام ببناء الجودة في المنتج في الاساس.
 4. التخلي عن فلسفة الشراء من الممولين اعتمادا على السعر فقط ، و البحث عن مقاييس هادفة اكثر للجودة بالإضافة الى السعر ، و العمل على تقليل التكاليف الكلية و ليس التكاليف الابتدائية فقط .
 5. تعريف و توضيح المشاكل ، و العمل المستمر على تحسين الانتاج و الخدمات داخل المؤسسة.
 6. إيجاد طرق حديثة للتدريب على رأس المال و إشراك الادارة في التدريب.
 7. إيجاد طرق جديدة في الاشراف على العمال
 8. طرد الخوف من نفوس العاملين ، و بناء الثقة و خلق بيئة مشجعة للإبداع في المؤسسة ، و تشجيع الاتصالات من اعلى لأسفل – و بالعكس- داخل المؤسسة.
 9. القضاء عل العوائق التنظيمية بين الاقسام ، و ضرورة عمل الافراد في كافة اقسام المؤسسة كفريق واحد لحل المشكلات التي تواجههم في عملية انتاج السلع و الخدمات .
 10. التوقف عن نقد الموظفين في المؤسسة حيث ان معظم مشاكل الجودة تتعلق بالأنظمة و العمليات التي اوجدت من قبل ادارة المؤسسة و التي لا علاقة للموظفين بها (1).
 11. الغاء مقاييس العمل التي تفرض حصصا عديدة على العاملين في المؤسسة ، و بدلا من ذلك العمل على إيجاد نظام اشراف مشجع ، و استعمال طر احصائية في عملية التحسين المستمر للجودة و الانتاجية.

1 : عيد المحسن توفيق محمد " تخطيط و مراقبة جودة المنتجات، مدخل إدارة الجودة الشاملة " دار النهضة العربية ، القاهرة ، 1999 ، ص 160.

12. التشجيع على البراعة في العمل عند تقييم الاداء و تشجيع الادارة بالأهداف داخل المؤسسة .
13. ايجاد برنامج قوي و فعال للتعليم و التنمية الذاتية لكل فرد داخل المؤسسة .
14. إعداد الإدارة العليا – وكل موظفي المؤسسة – للعمل على تحقيق المبادئ الثلاثة عشر السابقة و متابعتها يوميا، و ذلك لتحقيق عملية التحول اللازمة (1).

1- 7- 2 نموذج فيليب كروسبي – Philip Crosby -

أمضى كروسبي (38 سنة) يعمل في مجال الجودة . و قد ألف العديد من الكتب المعروفة في الجودة ، منها " الجودة مجانية " و " كتاب جودة بلا دموع " . و اما خطوات كروسبي في برنامج تحسين الجودة فهي كالتالي :

1. أن يكون هناك التزاما واضحا في الادارة نحو تحسين الجودة .
2. إيجاد فرق لتحسين الجودة تتكون من ممثلين من كل قسم داخل المؤسسة .
3. إيجاد مقياس للجودة لمعرفة ما اذا كان هناك اية مشاكل حالية او محتملة حول عدم مطابقة المنتج للمواصفات المطلوبة .
4. تحديد تكلفة تقييم الجودة و توضيح كيفية استعمالها كأداة في الادارة .
5. زيادة مستوى معرفة كافة الموظفين في المؤسسة عن الجودة و اهتمام كل منهم بتحسينها.
6. اتخاذ اجراءات لتصحيح المشاكل التي قد توجد في الخطوات السابقة .
7. تشكيل لجنة لبرنامج " خلو المنتج من العيوب " .
8. تدريب كل المديرين بشكل فعال لأداء دورهم في عملية تحسين الجودة .
- 9 . تخصيص يوم " خلو المنتج من العيوب " لتعريف كافة موظفي المؤسسة بوجود ادارة الجودة الشاملة و ان هناك تغييرا قد حدث في المؤسسة .
10. تشجيع الافراد و الجماعات داخل المؤسسة على وضع اهداف لهم لتحسين الجودة (2).

1 : عيد المحسن توفيق محمد " نفس المرجع " ص 160.
 2 : محمد عوض الترتوري ، و اخرون " ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي و المكتبات و مراكز المعلومات " ، دار الحامد للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان الاردن ، ط 1 ، 2009، ص ص 44-45 .

11. تشجيع الموظفين على ابلاغ الادارة عن أية صعوبات يواجهونها عند انجاز أهداف تحسين الجودة .

12. تقدير جهود كل الموظفين الذين يشاركون في برامج تحسين الجودة .

13. تشكيل مجالس للجودة تلتقي بشكل دوري .

14. تكرار كل الخطوات السابقة و الأکید على ان عملية تحسين الجودة يجب ان تكون مستمرة و لا تنتهي أبدا (1).

1- 7- 3 : نموذج جوزيف جوران - Joseph Juran -

قام جوران عام (1954) بإلقاء محاضرات حول الجودة في اليابان . كما قام قبل ذلك بالعمل لعدة سنوات في برنامج الجودة في شركة الكتريك . و مدخل جوران في برامج الجودة يركز على الابعاد الإدارية التالية :

1 . العلاقة المباشرة بين مستوي الجودة ورضاء المستهلك حيث يزداد درجة الرضا مع ارتفاع مستوي الجودة ودرجة أداء السلعة

2 . تحقيق رضا العميل من خلال :

أ- تحديد احتياجات ومتطلبات العميل بشكل دقيق.

ب- ترجمة تلك الاحتياجات على شكل مواصفات فنية تأتي بجودة تحقيق الرضا لدى العميل.

3 . تتألف الجودة من شقين:

أ- الجودة الداخلية وتتعلق بالعميل الخارجي .

ب- الجودة الخارجية وتتعلق بالعميل الخارجي .

4. ضرورة التركيز على التحسين المستمر للجودة.

5. تنقسم تكاليف الجودة إلى ثلاث فئات : (2)

أ - تكاليف الفشل.

ب - تكاليف القياس.

1 : محمد عوض الترتوري " نفس المرجع " ص 46.
2: ابو نبعة مسعد و عبد العزيز فوزية : " إدارة الجودة الشاملة المفاهيم و التطبيقات " مجلة الاداري العدد ، 1998 ، ص 74.

ج - تكاليف الحماية أو المنح.

6. تحقيق الجودة لا يأتي بالصدفة ولكن يستلزم :

أ- تخطيط جيد من أجل تحقيق مستوي عالي من الجودة.

ب- رقابة فعالة على الجودة بت- تحسين مستمر للجودة.

7. ضرورة تكوين مجلس للجودة يقوم بالمهام الآتية:

أ- تحديد أهداف التحسين .

ب -تحديد احتياجات التحسين.

ج - وضع برامج التدريب والتنمية.

د - التنسيق بين مشاريع التحسين

8. ضرورة إيجاد مناخ تنظيمي مناسب لتشجيع العاملين على المبادأة والإبداع.

9. ضرورة التعامل مع المشكلات وحلها بأسلوب علمي (1).

1 - 7 - 4 نموذج مالكوم بالدريج - Malcom Beldrge -

يري بالدريج أن الجودة الشاملة هي ثورة على القديم وتغير شامل لكل مكونات المنظمة وذلك بهدف :

أ- إرضاء العميل من خلال تقديم جودة عالية وبشكل مستمر

ب- تقديم المنفعة والخير للبيئة والبعد عن أي تصرف يضر بها ويقوم هذا النموذج على سبع مبادئ

هي :

1. ضرورة توفير الفناعة الكافية لدي الإدارة العليا بجدوي وفائدة الجودة الشاملة مع التركيز على

أهمية الدور الذي تقوم به الإدارة الوسطي والمباشرة .

2. ضرورة جعل خطط تحقيق الجودة مترابطة مع اشتمالها على العناصر الآتية:

أ- أهداف استراتيجية بعيدة المدى

ب- ثقافة تنظيمية جديدة

ج- تغييرات جذرية على الأداء التنظيمي (2).

1 : ابو نبعة مسعد و عبد العزيز فوزية : " نفس المرجع " ص 75.

2 : نبيل محمد الصالحي: " تطوير الادارة المدرسية بمدارس الغوث في ضوء مبادئ ادارة الجودة الشاملة " رسالة دكتوراه غير منشورة جامعة الاقصى ، فلسطين، 2007 ، ص 100.

3. وضع نظام للمعلومات يمكن توفيرها في الوقت المناسب مع التحديث المستمر لها .
4. إعادة تصميم العمليات بما يضمن :

- ✚ توفير درجة عالية من المرونة والسرعة في العمل
 - ✚ التأكيد على التحسين المستمر لجودة العمليات
 - ✚ استخدام سجلات ومستندات لأغراض الرقابة والنظم
 - ✚ تصميم جميع العمليات بشكل يؤدي إلى تلبية رغبات وحاجات العملاء
 - ✚ التأكيد على وجوب منع حدوث الأخطاء في العمليات.
5. إدارة وتنمية الموارد البشرية بما يضمن :

- ✚ مشاركة العاملين وإدماجهم في تخطيط الجودة الشاملة .
 - ✚ تنبئ أسلوب فرق العمل لتحقيق التعاون والجهود المشتركة
 - ✚ العناية بصحة و سلامة العاملين.
 - ✚ تنبئ سياسة لقياس وتقييم أداء العاملين .
6. وضع نظام لقياس وتقييم مستوي الجودة المنجز في جميع العمليات يضمن مقارنة سليمة بين مستوي جودة المنظمة ومستوي الجودة الذي يحققه المنافسون .
7. إن تحقيق رضا المستهلك يتطلب :

- ✚ التفاعل المستمر مع العميل من خلال الاتصال به.
- ✚ قياس ردود فعل العميل واتجاهاته وشعوره نحو المنظمة
- ✚ تحديد و دراسة حاجات ومتطلبات العملاء .
- ✚ ضرورة المقارنة بين مستوي رضا عملاء المنظمة مع رضا العملاء لدى المنظمات المنافسة⁽¹⁾.

1-7-5 نموذج همبر ويقوم هذا النموذج على ثمان مبادئ هي

1. إن هدف الجودة الشاملة هو خلق الرضا لدى العميل.
2. ضرورة أن يتوافر لدى القيادة الإدارية ما يلي :

- القناعة بجدوى وفائدة إدارة الجودة الشاملة
- الحماسة والجدية والالتزام .

1 : نبيل محمد الصالحي " نفس المرجع " ص 101.

- الدعم المستمر والمساندة لكافة الجهود المبذولة.
- 3. ضرورة أن يشمل تصميم الجودة على:
 - حاجات ورغبات العملاء.
 - تصميم العمليات بشكل يلبي تلك الاحتياجات
- 4. ضرورة أن يشتمل الهيكل التنظيمي على:
 - مجلس استشاري للجودة.
 - مجلس تنفيذي للجودة .
 - منسق عام للجودة.
 - فرق من أجل التدريب والإشراف.
- 5. ضرورة توافر نظام جيد للاتصال وجمع المعلومات.
- 6. ضرورة تشكيل فرق للعمل على تحسين الجودة.
- 7. ضرورة تهيئة وإعداد جميع العاملين في مختلف المستويات التنظيمية داخل المنظمة لفهم برنامج إدارة الجودة الشاملة.
- 8. التحسين المستمر للجودة وذلك من خلال:
 - متابعة تنفيذ العمليات ورصد المشاكل باستمرار.
 - دراسة مطالب العميل باستمرار لأخذها بعين الاعتبار عند إجراء التحسينات (1).

ثانيا : إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

1-2 مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي :

يمكن النظر الى إدارة الجودة الشاملة في التعليم على أنها نظام يتم من خلاله تفاعل المدخلات ، و هي الافراد و الاساليب و الاجهزة لتحقيق مستوى عالي من الجودة حيث يقوم العاملون بالاشتراك بصورة فاعلة في العملية التعليمية ، و التركيز على التحسن المستمر لجودة المخرجات لإرضاء المستفيدين . اما المدخلات فتتكون من المناهج الدراسية و المستلزمات المادية والافراد سواء كانوا طلبة أم موظفين

1: نبيل محمد الصالحي: " نفس المرجع " ص 102.

أم أعضاء هيئة التدريس أم إدارة ، و أما المخرجات فتتمثل في الكوادر المتخصصة من الخريجين ، و المستفيد من نظام التعليم فهي مختلف مؤسسات المجتمع التي تقوم بتوظيف هؤلاء الخريجين .

و يمكن تعريف نوعية خريج العملية التعليمية بالجامعات على انها قاعدة المعرفة التي بإمكانها استخدامها في حل المسائل المتعلقة بمشاكل حقل العمل من خلال وظائف العملية الادارية و هي التخطيط و المتابعة و اتخاذ القرار ⁽¹⁾.

و قد عرف " رودز " إدارة الجودة الشاملة في التربية على أنها : " عملية ادارية استراتيجية تركز على مجموعة من القيم ، تستمد طاقة حركتها من المعلومات التي تتمكن في اطارها من توظيف مواهب العاملين و استثمار قدراتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم على نحو ابداعي لتحقيق التحسين المستمر " ⁽²⁾.

و منهم من عرفها باعتبارها استراتيجية متكاملة للتطوير المستمر ، فهي مسؤولية جميع عناصر منظومة الجامعة من كتب و مكاتب و طلاب و اساتذة و مباني و معامل و حواسيب الكترونية و غيرها ، و يجب مشاركة الجميع من قيادات ادارية و اساتذة في النجاح التنظيمي و تحقيق اهداف الجامعة ، فأى خلل سوف يؤثر على فرص التطوير و القدرة التنافسية.

و يمكن تحديد اهم المفاهيم في ادارة الجودة الشاملة في الجامعات بما يلي :

* النظام : و هو مجموعة من العلاقات المتبادلة للخطط و السياسات و العمليات و الاساليب و الافراد و الاجهزة اللازمة لتحقيق اهداف 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.

* الهيكل الجامعي : و يشمل البناء الاداري و التنظيمي للجامعة الذي يخدم الجامعة و وظائفها .

* الاساليب : و هي مجموعة المناهج النظامية و الاساليب المعرفية و التكنولوجيا المتعلقة بها الضرورية للوظيفة التعليمية .

1 : عبد الستار محمد العلي : " تطوير التعليم الجامعي باستخدام ادارة الجودة الشاملة " - المؤتمر الاول للتعليم الجامعي الاداري و التجاري في العالم العربي جامعة الامارات العربية المتحدة العين 12-14 مارس/ ، 1996 ، ص 13 .

2 : احمد سعيد درباس : " ادارة الجودة الكلية مفهومها و تطبيقاتها التربوية و امكانية الافادة منها في القطاع التعليمي السعودي " المجلد 14 العدد /50، 1994 ، ص 15 .

و يتبين مما سبق أن إدارة الجودة الشاملة هي عبارة عن ثقافة جديدة يجب ان تتبناها الجامعات و هي تهتم بالعناصر التالية :

- ❖ التركيز على الطلاب و المستفيدين و احتياجاتهم .
- ❖ اعتبار الجودة جزء رئيسي من استراتيجية الجامعة .
- ❖ التركيز على مشاركة العاملين و المديرين ، و تقوية الطاقات و الإمكانيات لتنفيذ معدلات الجودة العالية
- ❖ التركيز على الاستمرارية في التحسين .
- ❖ اعتبار كل فرد في الجامعة او الكلية مسؤولا عن الجودة .
- ❖ شمولية العمليات و الانشطة التي تطور و تغير ثقافة الجامعة لتركز على جميع جوانب الجودة عبر عناصرها المختلفة و هي : المصادر ، و المدخلات ، و التشغيل ، و المخرجات ، و الاستخدامات، و المقارنات الرقابية، و البيئة ، و القيادة

هنا يمكن النظر الى إدارة الجودة الشاملة على أنها نظام يتم من خلاله تفاعل المدخلات و هي الافراد و الاساليب و السياسات و الاجهزة لتحقيق مستوى عال من الجودة حيث يقوم العاملين بالاشتراك بصورة فاعلة في العملية التعليمية ، و التركيز على التحسين المستمر لجودة المخرجات لإرضاء

المستفيدين و حسب هذا التعريف فإن مدخلات النظام التعليمي الجامعي تتكون من المناهج التدريسية و المستلزمات المادية و الافراد (أعضاء هيئة التدريس ، الطلبة ، و الموظفون) و الادارة الجامعية ، و التي يتم تحويلها من خلال العملية التعليمية الى مجموعة من المخرجات التي تمثل الكوادر المتخصصة من الخريجين ، و اما المستفيدون من نظام التعليم فهو مختلف مؤسسات المجتمع التي تقوم بتوظيف هؤلاء الخريجين. و الشكل التالي يبين تفاعل عناصر العملية التعليمية⁽¹⁾.

1 : فريد النجار: " إدارة الجودة الشاملة " ، دار ابتراك للنشر و التوزيع ، القاهرة - مصر، الطبعة الاولى ، 1999 ، ص 73 .



شكل رقم (1): يمثل تفاعل عناصر العملية التعليمية⁽¹⁾ .

2 - 2 أسباب ظهور مفهوم الجودة في التعليم :

إذا كان مفهوم الجودة قد نشأ في الأصل في عالم الاقتصاد والصناعة، ومنه انتقل إلى مجالات أخرى كالمجال التربوي والتعليمي و كان ذلك نتيجة عدة اسباب منها :

- (1) الإقبال الكبير على التعليم بمختلف مستوياته مما أدى إلى تضخم أعداد الوافدين على مؤسساته.
- (2) تطور أهداف التعليم وتنوعها بفعل التحولات والتغيرات التي يعرفها العالم.
- (3) تعدد أشكال التعليم و مجالاته وبرامجه ونظمه.
- (4) انتهاز المقاربة الاقتصادية في معالجة موارد التعليم واحتساب كلفته وعائداته.
- (5) اتساع الهوة الفاصلة بين مخرجات التعليم وبين متطلبات السوق وحاجياته من العاملين والفنيين والمهرة.
- (6) تزايد قناعة رجال السياسة والأعمال والخبراء بأهمية الموارد البشرية المكونة تكويناً جيداً في الإقلاع الاقتصادي وفي التنمية المستدامة.
- (7) مطالبة العديد من المنظمات الدولية وهيئات المجتمع المدني بتحسين الخدمات المقدمة إلى المواطنين بشكل عام والمتعلمين بشكل خاص لمواجهة تحديات العصر ومتطلباته .

1 : محمد عوض الترتوري و اخرون " المرجع السابق" ، ص 73.

2 - 3 نشأة و تطور ادارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

إن المتعمق و المتابع لتطور النظم التربوية عبر المراحل الزمنية المختلفة يجد ان ادارة الجودة الشاملة في الادارة التعليمية موجودة قبل وجود مصطلح ادارة الجودة بمفهومها الحديث ، الا ان وجودها و ممارستها في الادارة التعليمية لم يكن بالصيغة التنظيمية و التقنية و المطبقة حاليا ، فقد عرف ميدان الادارة التعليمية مصطلحات ومعان مختلفة كالعمل على التحسين و التطوير و الاصلاح و التغيير ، و التجديد و التحديث ، و العمل على رفع كفاءة العاملين في القطاع التربوي ، و قد كانت كل هذه المعاني تسري في النظم الادارية التربوية طوال عقود من الزمن الماضية و لهذا فإن ادارة

الجودة الشاملة في الادارة التربوية تعرف بانها " جملة الجهود المبذولة من قبل العاملين في المجال التربوي لرفع مستوى المنتج التربوي ، بما يتناسب مع الطموحات و متطلبات الفرد و المجتمع ، و بما تستلزمه عملية التطبيق من المعايير و المواصفات التعليمية و التربوية لتحقيق اعلى مستوى من الجودة . اعتمادا على هذه المؤشرات تصبح ادارة الجودة الشاملة اسلوب تنظيمي و استراتيجي للتغيير التربوي الهادف ، و يشمل هذا التغيير حسب اعتقاد هيوبرمان (Huberman) ثلاث جوانب هي.

1- التغيير في الجانب المادي : و هو يخص استبدال او استكمال التجهيزات و المباني و و المرافق المدرسية المرتبطة بالجوانب التعليمية

2- التغيير في الجانب الفكري : و هو يخص الاهداف و طرائق التدريس و اساليب التقييم و تكوين المدرسين و توجيه الطلاب و غيرها .

3- التغيير في الجانب العلائقي : و هو يتصل بالعلاقات و اساليب التسيير و الاتصال بين الاشخاص العاملين في مختلف المجالات التربوية و القطاعات ذات الاتصال المباشر بميدان التربية . فالتغيير التربوي من هذه النواحي يتضمن جهدا تربويا اراديا لممارسة عملية جديدة و جيدة متسقة اكثر مع الاهداف التربوية و تكمل مسارها المحدد ، و الجودة بهذا المعنى اسلوب لتحسين الاداء و النتائج الجامعية بكفاءة افضل و فعالية اكثر ، و مرونة أعلى. و تزامنا مع تطبيق اسلوب ادارة الجودة الشاملة في مختلف الميادين ظهرت مفاهيم جديدة عمقت و وسعت نطاق الجودة منها :⁽¹⁾

1- ضبط الجودة : و تعني عملية مراجعة مخرجات وفق مواصفات و معايير محددة مع كل خطوة من خطوات البرامج المطلوبة و المعايير المحددة ، او هي مجموعة الوسائل العلمية المنظمة التي تتخذها

1 : العربي فرحاتي " مقالات في الجودة التعليمية " - بحث في المعايير و التجارب ، الكتاب السنوي الاول لمخبر تطوير نظم الجودة في مؤسسات التعليم العالي و الثانوي جامعة الحاج لخضر - باتنة " ، دار قانة للنشر و التوزيع 2011 ، ص ص 33-34 .

الإدارة بمقارنة الأداء الفعلي بالمواصفات و المعايير المحددة، و اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة بشأن التباين أو الانحراف الحاصل، لذا فإن مدى كفاءة نظام رقابة الجودة و فاعليته تتجسد بدقة الأداء في مطابقة مواصفات التصميم الواقع بالمتوقع، و من جهة أخرى ينظر إليها بأنها تمثل " الإشراف على العمليات الإنتاجية لتحقيق انتاج السلعة بأقل تكلفة، و بالجودة المطلوبة طبقاً للمعايير الموضوعه،

كنوعية الانتاج، و تدفع عادة للعمال منح جودة الانتاج " . و يرى (إدوارد سالز) إن ضبط الجودة مفهوم تاريخي قديم يهتم بحذف المنتج النهائي الذي دون المستوى المطلوب بعد الانتهاء من العملية، و الكشف عن البنود التي فيها اوجه نقص و نبذها ، و يستلزم ضمان الجودة الاخذ في الاعتبار كمية الفقد

2- معايير الجودة : تشير الى المستوى المتوقع الذي وضعته هيئة مسؤولة بشأن درجة أو هدف معين، أو التميز المراد الوصول إليه لتحقيق قدر منشود من الجودة، أو هو المستوى النموذجي للأداء، أو الاطار المرجعي الذي يقوم على أساسه الأداء الواقعي، و يحدد مدى ابتعاده أو اقترابه من هذا المعيار

3- مقاييس الجودة : تشير الى المقاييس النظامية لقياس الاداء و مقارنته استنادا الى منظومة من المعايير المعتمدة او المتفق عليها، بهدف تحديد مدى جودة مدخلات المؤسسة و عملياتها و مخرجاتها، و عناصر تقديم الخدمة، و خطط التطوير اللازمة لتحقيق الاهداف. و قياس الجودة يتم من خلال المقاييس المتخصصة، و هي إما أن تكون متخصصة بالإنتاج المادي او بالأنشطة الخدمية لغرض تحديد التحسينات المطلوبة مستقبلاً، و هذه المقاييس تعتبر أدوات أساسية للتحقق من الموقف المطلوب او الهدف المراد انجازه، و تشمل :

✓ قياسات الملاحظة : و هذه المقاييس تعتمد على ملاحظة الاداء المنجز و مقارنته بالمعايير المراد تحقيقها .

✓ قياسات الفاعلية : و هي مقاييس خاصة بمتابعة الأنشطة الادائية و المالية و استثمار القدرات المتاحة بفاعلية، و منها مقاييس الابتكار و الإبداع و التجديد في مجالات الجودة (1).

4- ثقافة الجودة : عرفها (جون John) بأنها المعتقدات و القيم و الاتجاهات و المواقف و السلوكيات الجماعية التي تميز أعضاء المؤسسة عن غيرها من المؤسسات، و التي تجعلهم يدركون البيئة الداخلية الايجابية للمؤسسة، و البيئة الخارجية المرتبطة برضا المستفيدين عن ادائهم . و عرفها (جوسلين Jocelyn) بأنها جملة المفاهيم و القيم و المعتقدات و الممارسات التي يحملها العاملون تجاه مفاهيم و ممارسات تحسين الجودة، و التي تؤثر على نجاح او فشل عمليات تحسين الجودة في المؤسسة . و يفهم من كل هذا أنها تعني الثقافة السائدة بين الادارة و العاملين، و التي تنعكس في تفاعلات الادارة مع

1: العربي فرحاتي " نفس المرجع " ص ص 34-35.

العاملين، و تفاعلات العاملين مع الطلبة، و التي تتضمن دعم الابتكار والانتماء و الالتزام بتقديم الخدمة المميزة للمستفيدين للوصول الى أعلى مردود من الاداء الجامعي .

5- تأكيد الجودة : يشير الى التحسين المستمر للإجراءات عن طريق توجيه الجهود التنظيمية تجاه الوقاية من وقوع المشكلات، و متابعتها ، و هناك من يرى بأن تأكيد الجودة هو الاسلوب الذي تتبعه المنظمة للوصول الى حد الجودة، و ذلك عن طريق التعرف على احتياجات السوق و العمل على تلبية هذه الاحتياجات، و من هذا يمكن لكل مؤسسة ان تضع وتسير خطط تأكيد الجودة الخاصة بها، و لتأكيد الجودة غرضان داخلي و يتمثل في إعطاء الثقة للإدارة و الغرض الخارجي الذي يتمثل في اعطاء الثقة للزبائن.

6- ضمان الجودة : يقصد بها جميع الانشطة المنهجية و المخطط لها، المطبقة ضمن نظام الجودة ، و يتم اثباتها عند الحاجة لدعم الثقة الكافية بأن المؤسسة قادرة على تلبية متطلبات الجودة، كما أن ضمان الجودة يعتمد على الوقاية أو منع حدوث العيوب بدلا من الكشف عنها، و يركز على الحاجة الى تطبيق أساليب ضبط موثوقة على الانشطة المنفذة في جميع مراحل تطبيق المنتج.

7- بيت الجودة : تعرف بيت الجودة بأنها تمثل مجموعة من المفاهيم و المبادئ التي تحدد المكونات الاساسية لبناء الجودة و تحقيقها، اعتمدها اليابان في ادارة الجودة الشاملة في الصناعة، و أخذت بها الجامعات اليابانية .

8- التميز : يشير مفهوم التميز الى بعدين :

اولهما : أن غاية الادارة الحقيقية هي السعي الى تحقيق التميز بمعنى انجاز نتائج غير مسبوقه تتفوق بها على كل من ينافسها، بل تتفوق بها على نفسها بمنطق التعلم

ثانيهما : ان كل ما يصدر عن الادارة من أعمال و قرارات و ما تعتمد من نظم و فعاليات يجب أن يتسم بالتميز، أي الجودة الفائقة الكاملة التي لا تترك مجالاً للخطأ، و يهيئ الفرص الحقيقية كي يتحقق تنفيذ الاعمال الصحيحة تنفيذاً صحيحاً و تاماً . و نرى في هذين البعدين العلاقة التكاملية ، إذ لا يتحقق احدهما دون الاخر كما انهما يعتمدان اعتماداً كلياً على استثمار الرصيد المعرفي المتراكم و المتجدد باستمرار، و تيسير السبل للتعلم التنظيمي، حتى يتم تفعيل تلك المعرفة على الواقع (1).

و يدل التميز في الجامعة على زيادة فاعليتها و منافستها و جودتها على مستوى جميع ممارساتها ، أي أن التميز يعبر عن النجاح، فالجامعة المتميزة هي الجامعة الأكثر نجاحا في أنشطتها التدريسية و البحثية .

9- الاعتماد الاكاديمي : هو مكانة أكاديمية أو وضع أكاديمي علمي يمنح للمؤسسة التعليمية مقابل استيفائها لمعايير جودة نوعية التعليم المقدم وفق ما يتفق عليه مع مؤسسة التقييم ،انه شهادة تمنح المؤسسة تعليما عاليا تؤمن معايير محدد الجودة التعليمية.

إن الاعتماد ليس قرارا يتخذ في حق أي مؤسسة بل مجموعة اجراءات تشمل جميع معلومات شاملة و حقيقية، ثم تدرس هذه المعلومات و تحللها و تناقشها لتتبلور منها التوصيات و القرارات، و بناء على هذه التوصيات و القرارات، تقوم المؤسسة باتخاذ إجراءات من أجل تحسين العملية التعليمية و تحقيق الاهداف المحددة . مع التذكير هنا أن معايير الاعتماد الاكاديمي قد تختلف من مؤسسة الى أخرى، او من بلد الى اخر، لكنها يمكن ان تتفق على مجموعة من الاهداف نورد أهمها :

- ✓ المساهمة في تعزيز النوعية في التعليم العالي.
- ✓ خلق معايير التقييم الداخلي للمؤسسات .
- ✓ توفير المعلومات المتعلقة بنوعية البرامج المقدمة للطلاب للاطلاع عليها .
- ✓ تدعيم المصدقية لمؤسسات التعليم العالي حتى تمكن هذه المؤسسات من استخدام المصادر المتاحة لها لتقديم افضل الخدمات .
- ✓ المساهمة في التخطيط لمؤسسات التعليم العالي، و تقديم الاقتراحات التي تساعد على رفع مستوى نواتجها .

ان الاعتماد الاكاديمي بشكل عام يخدم اهدافا عامة قد تكون قاسما مشتركا بين عمليات الاعتماد كلها، و كذلك بين الجمعيات و الهيئات التي اعتمدت الاعتماد الاكاديمي.

10- مفهوم الايزو (ISO) : أصل كلمة الايزو مأخوذ من الكلمة اليونانية (ISOS) (1) ، و تعني المساواة، و نتيجة لتعدد الاعمال و المعاملات ذات الصبغة العالمية، و الرغبة المتزايدة في التأكيد على جودة المنتجات في الاسواق، أدى الى زيادة الطلب على المواصفات القياسية الدولية، اعتبارا لذلك تم انشاء مصطلح (ISO)، و هو يعبر عن المنظمة الدولية للتقييس او المعايير، و قد قامت هذه المنظمة بوضع مقاييس او معايير عالمية لنظام ادارة الجودة الشاملة في أي منظمة، و تشمل مواصفات الجودة العالمية على مجموعة من المعايير على شكل شهادات، تحمل ارقاما تعرف بها و

هي (9001 - 9002 - 9003)، و هذه الارقام الثلاثة تعبر عن ثلاث شركات تطبق نظام الجودة، و تمنح شهادة خاصة للشركات التي تتوفر لديها مجموعة من المقاييس و المطالب التي تتعلق بمستوى الجودة وفق معايير هذه المنظمة. و يؤدي تطبيق هذه المجموعات الى مزايا متعددة لمختلف المؤسسات و منها مؤسسات التعليم العالي.

و تتكون هذه المنظمة من 05 وحدات منفردة، الا انها مترابطة من حيث المواصفات القياسية العالمية، و قد صدرت سلسلة متطلبات نظام الجودة العالمي (ايزو 9000) عام 1987 مشتملا على 20 بندا و الـ 9000 هو رقم السلسلة الخاص بهذه المتطلبات .

جدول رقم (03): يمثل بنود المواصفات القياسية العالمية (ايزو 9000).

ايزو	ايزو	ايزو	ايزو	ايزو	ايزو	ايزو	ايزو	بند المواصفة
9003	9002	9001	بند المواصفة	9003	9002	9001	بند المواصفة	
/	/	/	2- نظام الجودة.	/	/	/	1- مسؤوليات الادارة.	
-	-	/	4- مراقبة التصميمات.	/	/	/	3- مراجعة العقود.	
-	/	/	6- المشتريات	/	/	/	5- ضبط الوثائق	
/	/	/	8- تمييز المنتجات	/	/	/	7- توريدات المشتري	
/	/	/	10- التفقيش و الاختبارات.	-	/	/	9- ضبط العمليات	
/	/	/	12- حالة التفقيش و الاختيار.	/	/	/	11- ضبط أجهزة القياس.	
/	/	/	14- الاجراءات التصحيحية و الوقائية	/	/	/	13- المنتجات غير المطابقة.	
/	/	/	16- ضبط سجلات الجودة.	/	/	/	15- التداول و التخزين و النقل و التغليف	
/	/	/	18- تدريب الموظفين.	/	/	/	17- التدقيق الداخلي.	
/	/	/	20- الاساليب الاحصائية.	-	/	/	19- خدمات ما بعد البيع.	

جدول رقم (03) يمثل بنود المواصفات القياسية العالمية (1).

2 - 4 محاور ادارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

2 - 4 - 1 المحور الإداري

- ❖ إدارة حازمة و ملتزمة برؤية و رسالة الجامعة.
- ❖ منظومة قيم مبنية على الاخلاص في العمل و الشفافية و العدالة و تكافؤ الفرص.
- ❖ قيام الادارة الجامعية بدور فعال في تطوير وظائف الجامعة.
- ❖ السعي نحو الابداع و التميز.
- ❖ الاولوية في الخدمة للطلبة و العمل على تحقيق رغباتهم و تزويدهم بالمعارف و المهارات اللازمة.
- ❖ تطبيق ادارة الجودة الشاملة في جميع الخدمات و النشاطات التي تقدمها الجامعة و حوسبتها.
- ❖ اعتماد سياسة الاعلان في الصحف عن الحاجة لموظفين جدد و إجراء التعيينات على أساس الخبرة و الكفاءة.
- ❖ تشجيع و تحفيز العاملين في الجامعة بهدف اكتشاف قدراتهم.

2 - 4 - 2 المحور الأكاديمي – البرامج الدراسية:

- ❖ تحقيق المعايير العالمية للاعتماد العام و الخاص.
- ❖ الحد من التوسع في التخصصات ذات المحتوى الهامشي.
- ❖ مراجعة الخطط الدراسية في جميع التخصصات و تطويرها و استحداث مقاييس جديدة.
- ❖ تعزيز المقررات ذات المضامين المتعددة.
- ❖ التحول من المقررات احادية المعلومة الى المقررات البيئية و المعارف التكاملية.
- ❖ الاعتماد على وسائط لتنمية المهارات.
- ❖ إدراج برامج و سلوكيات إدارة الانتاج و الخدمات في كل التخصصات.
- ❖ التركيز في تدريس المقاييس على تدريب الطلبة.
- ❖ تحديث و تطوير المختبرات العلمية لتضم افضل الاجهزة و التجهيزات.
- ❖ إدخال المكو البحثي في مختلف المقاييس (1).

1 : الملتنقى البيداغوجي الرابع 25-26 نوفمبر بعنوان : ضمان جودة التعليم العالي – المبررات و المتطلبات- جامعة محمد خيضر – بسكرة، 2008 ، ص ص 68-96.

2- 4- 3 الهيئة التدريسية

- ❖ تنظيم دورات مستمرة للأساتذة.
- ❖ تنظيم برامج لربط لأساتذة بطاعات الإنتاج و الخدمات و مجالات العمل التطبيقي.
- ❖ تنظيم دورات مستمرة للأساتذة لتزويدهم بالمعارف الجديدة.
- ❖ تنمية فرص البحث المشترك بين الاقسام و الكليات.
- ❖ تشجيع التدريس و التأليف المشترك.
- ❖ تطبيق نظام متكامل لتقييم الاساتذة.
- ❖ الدعوة الى استخدام الوسائط المتعددة في التدريس.
- ❖ التأكيد على أهمية إجادة اللغات.
- ❖ حضور و إرسال هيئات التدريس إلى مؤتمرات الجودة في التعليم.
- ❖ تجهيز قاعات الدراسة، و التطوير التنظيمي لتحسين أدوار الأساتذة.
- ❖ تحسين بيئة التدريس و التعلم⁽¹⁾.

2- 4- 4 محور البحث العلمي

- ❖ مضاعفة الإنفاق على البحث العلمي.
- ❖ التركيز على المشاريع البحثية المتميزة.
- ❖ إجراء البحوث ذات العلاقة بحقل العمل.
- ❖ الاهتمام بالبحوث ذات الصفة التطبيقية.
- ❖ تأمين الموارد و الدعم الضروري للباحثين داخل الجامعة.
- ❖ الاعتراف بالحريات الاكاديمية و لا سيما حرية البحث و النشر.
- ❖ تطوير آليات الاستفادة من الابحاث.
- ❖ تعزيز نشر المعارف و نتائج البحوث في المجالات كافة.
- ❖ إعادة هندسة نظام الإنفاق و التمويل للبحث العلمي .

1 : الملتقى البيداغوجي الرابع 25-26 نوفمبر بعنوان : ضمان جودة التعليم العالي – المبررات و المتطلبات- جامعة محمد خيضر – بسكرة، 2008 ، ص ص 68-96.

2-4-5 المحور الطلابي

- ❖ الاهتمام بالطلبة المتفوقين و المبدعين و زيادة مخصصات المنح لهم.
- ❖ إكساب الطلبة مهارات فنية و تقنية تسهل انخراطهم في سوق العمل بعد التخرج.
- ❖ زيادة مشاركة الطلبة في القرارات المتعلقة بشؤونهم.
- ❖ تطوير خدمات الارشاد و التوجيه الخاصة فيما يتعلق بالطلبة الذين يتركون الجامعة ثم يعودون إليها في سن متأخرة.
- ❖ تسهيل الحراك الأكاديمي للطلبة في الجامعات.
- ❖ تزويد الجامعة بالمرافق و الهياكل البيداغوجية لتحسين مستوى معارف الطلبة.
- ❖ تعريف الطلبة برؤية و رسالة الجامعة و كلياتها و برامجها و مرافقها و إرشادهم حول إجراءات التسجيل.

2-4-6 محور تمويل الجامعة

- ❖ إجراء تقييم شامل للمدخلات الجامعية.
 - ❖ تفعيل الاتفاقيات مع جامعات معروفة للحصول على منح دراسية للمتفوقين.
 - ❖ مراجعة كيفية احتساب العبء التدريسي و الاشراف على مشاريع التخرج و الرسائل الجامعية.
 - ❖ وضع أسس للحد من الإنفاق على الموارد المستهلكة لغايات التدريس و البحث العلمي و الأنشطة الإدارية و الطلابية.
 - ❖ الاستمرار في تطوير و تحديث جميع السياسات و العمليات المتعلقة بالقطاعات و اللوازم و المستودعات.
 - ❖ جرد الأجهزة العلمية الموجودة في مختبرات الجامعة.
 - ❖ توسيع و تطوير عمل شعبة صيانة الآلات و الاجهزة الدقيقة في وحدة الصيانة و التشغيل.
 - ❖ تطوير الشراكة مع القطاع الخاص لتأمين تمويل إضافي للجامعة.
 - ❖ تشجيع الجامعة على طرح خدماتها التعليمية و البحثية لمستفيدين منها⁽¹⁾.
- من خلال عرض المحاور المختلفة إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي يتبين انه للحصول على منتج تعليمي جيد لابد من العمل على تحقيق الاكتفاء في كل المحاور مع محاولة تغيير الذهنيات السائدة.

1 : الملتنقى البيداغوجي الرابع " مرجع سابق " ص 70.

2 - 5 خطوات تطبيق ادارة الجودة الشاملة في التعليم العالي :

إن عرض خطوات تطبيق ادارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي يتطلب تشكيل فريق إدارة الجودة و مجالسها و توضيح المسؤوليات التي ينبغي القيام بها و ذلك وفق الاليات التالية :

* مجلس الجودة :

و يمثل المستوى القيادي لاتخاذ القرارات و اعطاء السلطة اللازمة لتوجيه و دعم عملية TQM و ينبثق من مجلس الجامعة او الكلية و يرأسه رئيس الجامعة او عميد الكلية ليتولى المسؤوليات التالية :

1. وضع الخطط اللازمة لتنمية ثقافة الجودة.
2. قيادة عملية التخطيط الشاملة.
3. انشاء و توجيه أنشطة الفرق القيادية الاخرى للجودة مثل لجنة تصميم و تنمية الجودة ، و لجنة توجيه الجودة ، و لجنة قياس الجودة.
4. توفير الموارد المالية و البشرية لتنفيذ ادارة الجودة الشاملة.
5. وضع الاهداف السنوية.
6. متابعة أعمال دوائر الجودة.

* فريق تصميم الجودة و تنميتها

يعمل هذا الفريق تحت قيادة مجلي الجودة و مهمته الاساسية وضع استراتيجيات تطوير نظام الجودة و تتمثل مسؤولياته في :

1. دراسة مفاهيم TQM و تطبيقاته.
2. تصميم البرامج التدريبية لقيادات الجودة و فرق العمل.
3. تحدي متطلبات العملاء داخل الجامعة او الكلية او خارجها⁽¹⁾.

1: سعدي وصاف و قوي بوحنينة : " تسويق الجامعات عالميا من خلال مدخل الجودة " ، مؤتمر استشراف مستقبل التعليم ، 2005 .

4. اقتراح خطة مبدئية للعمل بالجامعة ، و تحديد خطواتها الاساسية و ما يتطلبه من تجهيزات و اماكن عمل و غيرها.

5. تحسين الجودة داخل الجامعة .

* لجنة توجيه الجودة

و تعتبر مركز عملية ادارة الجودة و تتمثل اهم مسؤولياتها في :

1. توثيق الصلة بين الجامعة و المؤسسات الأخرى.

2. وضع الخطط اللازمة لتطوير برنامج دوائر الجودة.

3. إزالة الخوف و نشر الخبرات الفائقة و الدروس المتعلمة داخل الجامعة او الكلية.

* لجنة قياس الجودة و تقييمها :

و تتمثل اهم مسؤولياتها في تقويم برنامج الجودة الشاملة في الجامعة و التأكد من مدى توافق اهداف الجامعة مع احتياجات العملاء ، و التأكد من استخدام الطرق العلمية في التنفيذ.

و عموما نقول بخصوص خطوات تطبيق ادارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي فإنها تمر بثلاث مراحل ، أولها التمهيد و هي المرحلة التي يتم تهيئة العاملين بالكلية او الجامعة لتقبل مفهوم الجودة الشاملة ، ثم تنفيذ هذا المفهوم من خلال توزيع المهام و المسؤوليات و تحديد السلطة المناسبة للأفراد و المستويات التنظيمية ، و اخيرا التقويم و ذلك بتطبيق منهج المراقبة المستمرة للأداء من مرحلة التمهيد حتى نهاية مرحلة التطبيق.

كما قدمت "مريم محمد ابراهيم الشرقاوي " تصور مقترح يوضح تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة لتطوير الادارة الجامعية حيث وضعت 05 مراحل متمثلة فيما يلي :

1 - مرحلة الإعداد :

وفي هذه المرحلة يقرر المديرون إذا كانوا سيستفيدون من التحسينات الشاملة من إدارة الجودة الشاملة كما يتم اتخاذ القرار لتطبيقها وفقا لرؤية مستقبلية تحدد بموجبها الجامعة سياساتها إلى جانب نشر أفكار ثقافة الجودة داخل الجامعة لتقبل متطلبات الجودة ، و يتطلب ذلك إعداد مهارات تتمكن من مجاراة هذه المرحلة من خلال عقد ندوات و لقاءات تضم جميع العاملين بالجامعة.

2 - مرحلة التخطيط الاستراتيجي للجودة

يتم في هذه المرحلة صياغة رؤية النظام الجامعي وأهدافه المنشودة والاستراتيجيات والسياسات إضافة إلى وضع الخطط التفصيلية للتنفيذ ، ويتم اختيار مجلس استشاري الذي يكون على رأسه في الكلية عميدها ويضم جميع رؤساء الأقسام ، وفي أول اجتماع للمجلس الاستشاري يوضع ميثاق عمل المجلس وتوزع المسؤوليات اللازمة لدعم خطة التنفيذ وتحدد العمليات الأساسية التي تكون مرتبطة بأهداف الجامعة باستخدام أدوات الجودة الكمية والنوعية وتنطوي عملية تخطيط على ما يلي⁽¹⁾ :

- يقوم المخططون بتحديد الغرض من وجود الجامعة أو الكلية ومهمتها الأساسية والأهداف التي ينبغي تحقيقها.

- يقوم المخططون بتحديد عملاء الجامعة ويتمثلوا في عملاء داخل الجامعة (أكاديميين، طلاب، إداريين) ، عملاء خارجين (مجتمع).

- يقوم المخططون بتحديد احتياجات التي تمكن الجامعة أو الكلية من تلبية ما يتوقعه العميل ومتطلباته بالإضافة إلى تحديد الطرق والأساليب التي يتم استخدامها.

3 - مرحلة تنظيم الجودة

يتطلب نجاح التنظيم لزرع بذور الجودة داخل الجامعة وتهيئة البيئة التعليمية والمجتمع لتقبل متطلبات الجودة اتسامه ما يلي:

*الوحدة الفعالة :بمعنى احتياج كل وحدة وبرنامج وقسم إلى العمل بكفاية وفعالية مع وضوح مواصفات الجودة.

*التوجيه الرأسي : بمعنى أن كل عضو بالجامعة يحتاج إلى فهم استراتيجية واتجاهات رسالة الجامعة في ضوء إدارة الجودة الشاملة (TQM).

*قيادة فردية لكل عملية :بمعنى أن مفتاح العمليات في أي إدارة تتطلب وتتنظيم كل عملية على حدة.

* قيادات الجودة : للقيادة الجامعية دور هام في تحقيق مدخل في الجامعة عن طريق استخدام مفهوم الشراكة في TQM والمسؤولية بتشجيع أعضاء هيئة التدريس والإداريين والطلاب على المشاركة و الانفتاح و الإبداع في العملية التعليمية وتمثل وظائف قيادات الجودة فيما يلي:

✓ تكوين رؤية وفكرة واضحة عن مدخل TQM في الجامعة.

1 : بسمان فيصل محجوب : " الدور القيادي لعمداء الكليات في الجامعات العربية " المنظمة العربية للتنمية الادارية ، القاهرة (دون طبعة) 2003 ، ص ص 48-51.

- ✓ توصيل رسالة الجودة لأعضاء الجامعة.
- ✓ توضيح المسؤوليات داخل الجامعة.
- ✓ بناء الآليات المتوقعة لنجاح عمليات التوجيه و التقويم.

4 - مرحلة التقويم و التقدير

وهي تشمل على التقويم الذاتي لأداء الأفراد و التقدير التنظيمي لنظام الجامعة مع إجراء المسح الشامل لإرضاء المستفيدين و هم الطلاب بالدرجة الأولى و الجامعة بشكل عام و المجتمع المحلي)

5 - مرحلة تبادل ونشر الخبرات :

تعد المرحلة الأخيرة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، وفيها يتم استثمار الخبرات و النجاحات و تدعى جميع الوحدات المؤسسة الجامعية و المؤسسات التابعة لها كما يدعي جميع المتعاملين مع المؤسسة الجامعية من عملاء للمشاركة في عملية التحسين. و أولى الخطوات التي تتخذ في سبيل تبادل الخبرات هي دعوة المؤسسات التابعة و كبار المسؤولين لاطلاعهم على نتائج تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، حيث يقوم مجلس الإدارة بتولي شرح النتائج التي أمكن التوصل إليها ، و يقوم المنسق بتلخيص معطيات إدارة الجودة الشاملة لكبار المسؤولين بالمؤسسة الجامعية (1) .

2 - 6 مبادئ ادارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

و هي عملية ممتدة لا تنتهي و تشمل كل مكون و كل فرد في المؤسسة ، إذ تهدف لإدخالهم في منظومة تحسين الجودة المستمر ، و تركز على تلافي حدوث الاخطاء بالتأكد من أن الاعمال قد اديت بالصورة الصحيحة من اول مرة لضمان جودة المنتج و الارتقاء به بشكل مستمر.

و قد اختلف العلماء في تحديد مبادئ ادارة الجودة الشاملة حيث لخصها الدكتور: محمد عوض الترتوري و الدكتورة : اغادير عرفات حويجان في كتابهما -ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي و المكتبات و مراكز المعلومات - الى المبادئ التالية :

1 - التفهم الكامل و الالتزام و روح المشاركة من قبل الادارة العليا بجعل الجودة في المقام الاول من اهتماماتنا.

2 - الاستمرارية في العمل من اجل تحسين العمليات التي تؤدي الى تحسين الجودة.

3 - التنسيق و التعاون بين الادارات و الاقسام في المؤسسة مع التأكد على استخدام فرق العمل.

1 : مريم محمد ابراهيم الشرفاوي (2001) " ادارة المدارس الثانوية بالجودة الشاملة (تصور مقترح) " مجلة التربية و التنمية ، القاهرة ، العدد 22 ، 2001 ، ص 42.

4 – إشراك جميع الموردين في جهود تحسين الجودة من خلال تعاون المؤسسة مع هؤلاء الموردين على استعمال برامج ادارة الجودة الشاملة.

5 – بناء و دعم ثقافة في المؤسسة تهدف الى التحسين و خلق علاقات عمل بين افرادها و ضرورة التمييز بين الجهود الفردية و الجماعية.

6 – إشراك جميع اعضاء المؤسسة في الجهود الرامية الى تحسين الجودة.

7 – تركيز الجودة على تلبية حاجات المستهلك (1).

و يصنفها الأستاذ الدكتور : حسن حسين البيلاوي و اخرون الى 07 مبادئ و هي :

المبدأ الاول "التركيز على العميل " : يجب ان تتفهم المؤسسات الاحتياجات و التوقعات الحالية و المستقبلية لعملائها ، و تكافح لتحقيق كل التوقعات . و يقصد بالعميل هنا الطالب و المجتمع و سوق العمل الذي يستوعب الخريجين .

المبدأ الثاني "القيادة " : تهتم قيادات التعليم بتوحيد الرؤية و الاهداف و الاستراتيجيات داخل منظومة التعليم و تهيئة المناخ التعليمي لتحقيق هذه الاهداف و باقل تكلفة.

المبدأ الثالث " مشاركة العاملين " : التأكيد على المشاركة الفعالة و المنصفة لجميع العاملين المشاركين بالتعليم من القاعدة الى القمة بدون تفرقة ، كل حسب موقعه و بنفس الاهمية مما سيؤدي الى اندماجهم الكامل في العمل و بالتالي يسمح باستخدام كل قدراتهم و طاقاتهم الكامنة لمصلحة المؤسسة التعليمية.

المبدأ الرابع " التركيز على الوسيلة " : و هو الفرق الجوهرى بين مفاهيم ادارة الجودة الشاملة و مفاهيم ضمان الجودة التي تركز فقط على المنتج و حل المشاكل التي تتبدى اول بأول.

المبدأ الخامس " اتخاذ القرارات على اساس من الحقائق " : إن القرارات الفعالة تركز ليس فقط على جميع البيانات بل تحليلها ، و وضع الاستنتاجات في خدمة متخذي القرار.

المبدأ السادس " التحسين المستمر " يجب ان يكون التحسين المستمر هدفا دائما للمؤسسة التعليمية .

المبدأ السابع " الاستقلالية " : تعتمد ادارة الجودة الشاملة على الاستقلالية.

1 : محمد عبد الغني حسن هلال : " مهارات إدارة الجودة في التدريب " مركز تطوير الاداء و التنمية ، القاهرة ، 2000 ، ص 51.

أما مبادئ الجودة الشاملة في التعليم العالي من منظور " أحمد المشهراوي " فيضع هو الآخر 07 مبادئ و هي :

1. اقتناع الادارة و حرصها على اهمية و ضرورة تطبيق الجودة الشاملة للارتقاء بمستوى الاداء.
2. سهولة و سرعة و فعالية الاتصالات بنوعيه الافقي و العمودي بما يسهل نشر مفاهيم و ثقافة الجودة في المنظمة.
3. الاعتماد على أسلوب العمل الجماعي التعاوني.
4. المنهجية الشمولية لكافة مجالات العمل في المؤسسة .
5. الاتجاه نحو الاهتمام بالعمليات و النتائج و المخرجات في ذات الوقت و بشكل متكامل .
6. توفير التدريب و الحوافز للعاملين.
7. الاهتمام و التركيز على مبدأ الجودة من خلال جميع مراحل تقديم الخدمة⁽¹⁾.

* و على اختلاف النماذج التي أسست لمبادئ الجودة الشاملة و العلماء الذين حاولوا رسم معالمها رأت "الباحثة " ان تلخص ما كتبه هؤلاء العلماء في هذا الموضوع و تضع مجموعة من المبادئ إذ على اختلاف اراء العلماء في الشكل لكن يبقى اتفاقهم على مضامين هذه المبادئ في الوصول الى اهداف واحدة و هي كالتالي :

2- 6- 1 القيادة الفعالة :

نعني بالقيادة الفعالة عملية ابتكار الرؤية البعيدة و صياغة الاهداف و وضع الاستراتيجيات و تحقيق التعاون و التأثير في الاخرين و استنهاض الهمم للعمل من اجل تحقيق الاهداف.

و القيادة ضمن مفهوم إدارة الجودة الشاملة تعني القدرة على حث الافراد و تشجيعهم في ان تكون لديهم الرغبة و القدرة على انجاز الاهداف و كذا القدرة على تحقيق التفاعل بينها و بين المرؤوسين و ايجاد التعاون و الانسجام و التأخي بينها و بينهم .

1 : أحمد المشهراوي: " إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي " الجامعة الاسلامية مجلد 01 العدد 01 ، 2004 ، ص ص :

فالقيادة المطلوبة يجب ان تكون قادرة على تكوين فريق عمل متعاون لديه ولاء و انتماء يضع المصلحة العامة قبل الخاصة و تشجيعه على تطبيق منهجية ادارة الجودة الشاملة (1).

و يتجلى ذلك من خلال استعدادها لاتخاذ اجراءات ملموسة من بينها صياغة سياسة الجودة ، بناء هيكل تنظيمي للجودة ، الاشراف الكلي و الفعلي للعاملين ، نشر معلومات حول الجودة ، ادارة عمليات التغيير ، تنظيم يوم للجودة و من اهم مؤشرات معيار القيادة ما يلي :

✓ تحدد التوجهات التي تساعد على التكيف مع احتياجات العمل المتغيرة و ما فيه من فرص خلاقية.

✓ تحرص على تحسين مجمل الاداء و تنمية التعليم المستمر .

✓ تشرك كل العاملين في مواجهة التحدي الحالي لتعزيز قيمة العمل .

✓ تتحمل مسؤولية كل ما هو اساسي للأولياء و الطلاب و الاساتذة و المشاركين في كل ما يتصل بالمؤسسة .

✓ توضح ان القيم و الاتجاهات و التوقعات المحددة و المتمركزة حول الطالب هي اساس قرارات المؤسسة و افعالها.

✓ تستخدم التغذية الراجعة في مجمل الاداء المدرسي .

✓ تمارس دورها في خدمة المجتمع و البيئة المحيطة بما يتناسب مع حجم المؤسسة و مواردها .

✓ تشجع و تساند الخدمات المجتمعية من العاملين و الطلاب من خلال المشاركة و الانشطة التعاونية.

✓ تدعم و تثيب الاداء عالي المستوى استنادا الى قياسات دقيقة للأداء.

2 - 6 - 2 الثقافة التنظيمية

إن الثقافة التنظيمية تلعب دورا مهما في تعزيز تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في جميع وحدات المؤسسة ، و دور الإدارة هو تعزيز الثقافة المناسبة التي تنسجم مع أهداف و توجهات إدارة الجودة الشاملة ، حيث أن تميز المؤسسة التعليمية يعتمد بصورة أساسية على ثقافة أفرادها من خلال الأساليب التي تعلموها ، و التي تحدد كيف يفكرون و كيف يشعرون و كيف يتصرفون.

1 : سوسن شاكر مجيد و محمد عواد الزيات : " الجودة و الاعتماد الاكاديمي لمؤسسات التعليم العام و الجامعي " ، دار الصفا للنشر و التوزيع ، الاردن ، ط 2 ، 208 ، ص 223.

فالثقافة التنظيمية الجديدة للجامعة تشتمل على مجموعة من المبادئ و القيم و المفاهيم و المعتقدات التي يجب ان تسود داخل الجامعة لدى جميع العاملين فيها بحيث تمكنهم من ادراك التغيرات الجديدة في الجامعة.

كما أن نجاح إدارة الجودة الشاملة بشكل اساسي يعتمد على خلق ثقافة تنظيمية بحيث تنسجم القيم و الاتجاهات السائدة في المنظمة مع بيئة إدارة الجودة الشاملة و تدعيم الاستمرار في العمل وفقا لخصائص و خلق علاقات عمل بناءة بين افرادها و ذلك عن طريق تبني قيم و مفاهيم قائمة على العمل التعاوني بمشاركة جميع العاملين من خلال فرق عمل ممكنة لاقتراح و اجراء التغيرات المناسبة بهدف ارضاء العميل عن طريق تقديم خدمات و منتجات ذات جودة عالية ترقى لمستوى توقعات و احتياجات العميل⁽¹⁾.

و كما ورد في عنصر سابق متعلق بالأسس الثلاثة التي تقوم عليها ادارة الجودة الشاملة و هي : الثقافة و الالتزام و الاتصال و من هنا تتجلى اهمية الثقافة التنظيمية كمبدأ اساسي لإدارة الجودة الشاملة و من هنا تتساءل الباحثة عن مدى تشبع الجامعة الجزائرية بهذه الثقافة و تبنيها لها .

2- 6- 3 رسالة الجامعة

رسالة الجامعة هي الرؤية المستقبلية لما تريد الجامعة الوصول اليه مستقبلا فهي تعبير واضح لما تريد ان تكون عليه مستقبلا و الى اين تريد الوصول في مسيرتها من خلال تطبيقها لمنهجية ادارة الجودة الشاملة الخاصة بها ، و بالتالي فان رسالة الجامعة يجب ان تمثل الطموح المشترك لكل من يعمل فيها من كوادر ادارية و اكاديمية و تحقيقها لا يكون في الامد القصير او المتوسط بل يكون في الامد الطويل الاجل.

و هنا تتساءل الباحثة هل للجامعات الجزائرية رسالة واضحة تسعى و تطمح لتحقيقها و تضع كل الاليات للوصول الى هذا الهدف ام انها تعتمد على العشوائية في التسيير و التنفيذ و ترجوا الباحثة من خلال هذه الدراسة الى الإجابة عن هذا التساؤل المهم.

2- 6- 4 نظام حوسبة المعلومات و تحليلها :

إن نظام المعلومات المحوسب يساعد بشكل عام متخذي القرارات و فرق العمل في الجامعات على اداء مهامهم بشكل جيد و حل مشكلات العمل بصورة فعالة و من المؤكد ان اتخاذ أي قرار أو حل

1 : Shipengrover ; Judith A « The Relation Ship of total Quality Management to the Improvement Process in a New York State Excelsior Award Winning School District ; State University of New York (1991) P 79.

مشكلة او تحسين أي مجال من مجالات العمل داخل الجامعة يتطلب جمع معلومات وفيرة لتعطي رؤية واضحة و دقيقة عن طبيعة المشكلة و القرار المراد اتخاذه او التحسين المراد ادخاله.

و لا يخفى على الجميع الجهود التي تبذلها الدولة في توفير الاجهزة و برامج المعلوماتية لتحقيق القفزة النوعية في التعليم الجامعي و لكن هل يعتبر هذ كافي أم أننا ما زلنا بحاجة الى تزويد اكثر في هذا المجال و للإجابة عن هذا التساؤل سوف نتصل الباحثة بهيئة التدريس – عينة الدراسة – لأنهم وحدهم لديهم التقييم الفعلي و الاجابة الشافية عن هذا التساؤل.

و يتجلى نظام الحوسبة و تحليل المعلومات في المؤشرات التالية :

✓ توجيه المؤسسة بكل جوانب العمل فيها نحو استخدام معلومات الاداء بفعالية من اجل التحسن

✓ وضع البيانات الاساسية في خدمة العمليات التربوية و التوجهات الاستراتيجية.

✓ نشر المعلومات و البيانات و توفيرها لجميع العاملين لتسهيل استخدامها عند الضرورة.

✓ الحرص على سرعة الحصول على المعلومات و التحقق من مصداقيتها و ارتباطها بالاحتياجات.

✓ الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات لتحقيق سرعة استجابتها لاحتياجات المؤسسة المتغيرة.

✓ تقييم و تحسين العمليات الخاصة باختيار و استخدام المعلومات التنافسية لتحسين الاداء .

✓ استخدام تحليل الاداء و تفهم ارتباطات السبب و النتيجة كأساس لتوجيه العمل و اتخاذ القرارات بالمؤسسة.

✓ توفير نظام معلومات متكامل حول الجوانب المالية و الادارية للمؤسسة .

✓ تصميم نموذج الاداء الشامل للمؤسسة في ضوء البيانات و المعلومات المتوفرة.

✓ التدريب المستمر على اساليب و فنيات و ادوات جمع البيانات و تحليلها و الاستفادة منها.

2 - 6 - 5 التخطيط الاستراتيجي للجودة

تقوم استراتيجية الجامعات في ظل إدارة الجودة الشاملة على تحقيق التميز و التفوق على الآخرين من خلال وضع رسالة محددة و واضحة للجامعات و تحتاج عملية وضع استراتيجية إدارة الجودة الشاملة موضوع التنفيذ الى القيام بترجمتها الى خطوات استراتيجية و من ثم الى خطط تفصيلية مرحلية تتضمن الفعاليات و الوسائل التي سيتم انجازها من خلال التطبيق الفعلي لخطط و استراتيجيات قصيرة و طويلة المدى للتعرف على احتياجات العملاء في ظل امكانيات الجامعة و تتضمن عملية تخطيط

الجودة خمس خطوات هامة هي : تحليل البيئة الخارجية ، تحليل البيئة الداخلية ، صياغة رؤية تنظيمية ، صياغة اهداف الجودة ، التعرف على أنشطة التحسن.

و من اهم مؤشرات معيار التخطيط الاستراتيجي للجودة نذكر ما يلي :

- ✓ التركيز على ما يحقق رضا الطالب و استمراره و الحفاظ عليه و دعمه اكاميا.
- ✓ ضمان ان يؤدي تحسين الاداء الاجرائي الى نمو في الانتاجية و تنافسية في التكلفة على المدى القصير و الطويل.
- ✓ تدعيم الكفاية التنافسية عن طريق بناء قدرة اجرائية تتضمن السرعة و الاستجابة و المرونة.
- ✓ مواجهة الفجوات بين بدائل التحسين و الموارد المحدودة.
- ✓ جمع مختلف التحسينات الجارية و العمل على زيادتها و انتشارها فير اطار دليل استراتيجي واضح .
- ✓ ترتيب الاولويات في ضوء التكلفة و توفر الموارد .
- ✓ توفير المعلومات المتصلة بالبيئة التنافسية للمؤسسة و التعامل معها بنظرة طويلة المدى.
- ✓ عرض مقاييس ومؤشرات الاداء التعليمي مع تغييرها استجابة لظروف المؤسسة .
- ✓ اخذ معدلات التحسين و التغيير الخاصة بالمتنافسين في الاعتبار⁽¹⁾.

6-6-2 إدارة الموارد البشرية و تنميتها

تزداد أهمية العنصر البشري في تكوين ميزة تنافسية للجامعة باعتباره المسئول عن التجديد و الابتكار في أداء الجامعة و تصبح إدارة العنصر البشري من المميزات التنافسية للجامعة و من ثم تصبح الموارد البشرية أهم أصول الجامعة و ثروتها الأساسية و ميزتها التنافسية الدائمة ، الامر الذي يترتب عليه تحقيق الجامعة زيادات ملموسة في كفاءة و فعالية اداءها دون ان يقابل ذلك بالضرورة زيادات مماثلة في الاستثمارات المالية و المادية ، و عليه فان الجامعة مطالبة بأن تدير العقول الذكية إدارة ناجحة و فعالة و أن تهئ المناخ الذي يؤكد أهمية التغيير و التطوير و يحفز الابتكار و التجديد و ان تعتمد الى تنمية الموارد البشرية و في ما يلي بعض مؤشرات معيار ادارة و تنمية الموارد البشرية :

- ✓ تشجيع العاملين و تمكينهم من الاسهام في مختلف جوانب العمل التربوي .
- ✓ تنمية معارف و مهارات العاملين و زيادة قدراتهم على التكيف و الاستجابة للتغير و الوفاء بالأهداف.

1 : محمد حسن محمد حمادات: " وظائف و قضايا معاصرة في الادارة التربوية - التوتر، الازمات، الصراع، التغيير ، الوقت، التنمية ادارة الجودة الشاملة" دار الحامد للنشر و التوزيع ، ط1 2007 ، ص 256 .

- ✓ تدفق و انسيابية المعلومات التي تدعم تصميمات الوظيفة و العمل المتمركز حول الطالب.
- ✓ اشراك العاملين في اتخاذ القرارات تدعيماً للمرونة و الابتكارية و سرعة الاستجابة.
- ✓ إيجاد وسط محفز يتمتع بالثقة و الالتزام المتبادل و الاتصال الفعال بين الوظائف المختلفة.
- ✓ مساندة حوافز العاملين مع انجازاتهم للأهداف الاساسية للمؤسسة .
- ✓ مشاركة العاملين مع المديرين في تصميم التدريب و تحديث احتياجاته .
- ✓ التركيز على اطلاع العاملين على البيانات الاساسية للعمل و مشكلاته و كيفية التعامل معها⁽¹⁾

2-6-7 إدارة جودة العمليات

هي سلسلة من الخطوات التي يؤدي تنفيذها الى انجاز هدف محدد إذ لم يعد الحكم على الجودة في الجامعات يتم فقط من خلال النتائج . و مدى مطابقتها لتوقعات العملاء . بل امتد ليشمل جودة جميع العمليات و مدى مطابقتها لتوقعات العملاء و تصميمها بهدف اعطاء نتائج بلا اخطاء عن طريق قياس خطواتها و اجراءاتها بشكل مستمر و منظم و تعتمد فلسفة ادارة العمليات على محورين اساسيين و هما : - التركيز على العمليات بدلا من التركيز على النتائج

- و قياس الجودة و تقييمها

و من اهم مؤشرات معيار جودة العمليات :

- ✓ التكيف بسرعة و فعالية للمتطلبات المتغيرة .
- ✓ تقييم و تحسين عمليات التصميم من اجل انجاز افضل اداء .
- ✓ تحديد النقاط الحاسمة بالنسبة للملاحظة و القياس .
- ✓ تحديد مستويات الاداء و الاسترشاد بها في تصحيح ما قد ينحرف عن الاداء المتوقع.
- ✓ أخذ الفروق بين الافراد في الاعتبار عند تقييم الاداء .
- ✓ تنوع اسس و مداخل و اساليب تحسين التشغيل.
- ✓ وضع بيانات التمويل في الاعتبار عند تقييم بدائل و أولويات تحسين التشغيل .
- ✓ تحسين و تقييم عمليات الدعم الاساسية مع الحفاظ عليها و التنسيق فيما بينها.
- ✓ وضع المعايير المناسبة لاختيار المشاركين للوصول الى افضل اداء ممكن .
- ✓ العمل على تحسين قدرات المشاركين و تحديد المستوى المناسب للوفاء بمتطلباتهم⁽²⁾.

1 : الهلالي الشربيني الهلالي : " إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجامعي و العالي " رؤية مقترحة " مجلة كلية التربية بالمنصورة العدد 37 ، 1998 ، ص ص 812-813 .
2 : الهلالي الشربيني الهلالي " نفس المرجع " ص 813 .

2-6-8 التحسين المستمر

يعتبر التحسين المستمر جزءاً من العمليات اليومية و لجميع وحدات العمل في المؤسسة و التحسين المستمر في ظل إدارة الجودة الشاملة يتجلى في قدرة التنظيم على تصميم و تطبيق نظام إبداعي يحقق باستمرار رضا تاماً للمستفيد من خلال السعي المتواصل للوصول الى الاداء الامثل .

كما يعتبر التحسين المستمر للجودة هو ان نأتي بالجديد و الاحسن بشكل دائم و مستمر حيث يعد التحسين المستمر للجودة القلب النابض لإدارتها و لا يقف عند حد معين و يشمل العمليات الادارية و الفنية كافة في الجامعات (1).

2-6-9 رضا المستفيد

يجب على ادارة الجامعة العمل على تحقيق رضا العميل المباشر و هو الطالب ، و العملاء غير المباشرين و هم منظمات الاعمال و اصحاب الاعمال و الدولة و مقدمو المنح . اذ ان مستوى رضا العميل هو انعكاس لمستوى الجودة المحقق في الجامعة و لتحقيق هذا الرضا يتطلب من ادارة الجامعة القيام بالمهام و المؤشرات التالية كما ذكرها " ساليز " و هي :

- ✓ تحديد متطلبات و توقعات المستفيد الظاهرة .
- ✓ توفير المعلومات الخاصة بالمستفيد لجميع العاملين في المؤسسة .
- ✓ استخدام مجموعة متنوعة من استراتيجيات الاستماع و التعلم للتعرف على احتياجات المستفيد.
- ✓ العمل على بناء مشاركة فعالة و علاقات طويلة المدى مع المستفيد.
- ✓ استخدام مصادر موثوقة و عملية التعرف على متطلبات المستفيدين مثل التغذية الراجعة و الشكاوى .
- ✓ سرعة انجاز الحلول الوقتية الفعالة للمشكلات حرصاً على استعادة ثقة المستفيد .
- ✓ توفير المعلومات الخاصة بالشكاوى و تقييمها و استخدامها في كل جوانب العمل بالمؤسسة .
- ✓ تحديد العوامل التي تعكس افضل سلوكيات المؤسسة تجاه المستفيد.
- ✓ تفهم العوامل التي تحرك المؤسسة تجاه المنافسين و الاستناد للمعلومات في تحسين الاداء التنافسي.
- ✓ ضمان تماشي العلاقة مع المستفيد مع الواقع و حاجات المؤسسة المتغيرة ²

1 : محمد حسن محمد حمادات: " وظائف و قضايا معاصرة في الادارة التربوية..." المرجع السابق ص 257.

2 : محمد حسن محمد حمادات: " نفس المرجع " ص 258.

2-6-10 التغذية الراجعة

التغذية الراجعة معلومات تحصل عليها الجامعة من عملاءها المباشرين و الغير المباشرين تتعلق بمستوى رضاهم عن الخدمة المقدمة لهم و مدى اشباعهم لمطالبهم و توقعاتهم و بالتالي فهي وسيلة كاشفة يمكن من خلالها تقييم الجامعة لوضعها لدى عملاءها من حيث مدى رضاهم عما تقدمه لهم فالتغذية الراجعة هي مجموعة من النظم الادارية و الوقائية و التي تعمل على اكتشاف الاخطاء قبل حدوثها .

- ✓ مجموعة من النظم المتعلقة بتوكيد الجودة و التي تعتمد بشكل اساسي على اجراءات التحسين المستمر للأنشطة و العمليات و النظم.
- ✓ مجموعة النظم و الاجراءات المتعلقة بمتابعة و تقييم العمليات الانتاجية و الخدمية من بداية التعرف على احتياجات العميل و التصميم ونهاية بوصول المنتج او الخدمة الى العميل.

2-7 فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي :

- الجودة في التعليم العالي أكبر من ان يحاط بها لذا جاءت أهدافها كبيرة و كثيرة و متنوعة و مختلفة و كل باحث يرى أن ذلك الهدف هو الأسمى و لعل من أهم أهداف الجودة :
- 1- الوصول الى ما يطلق عليه المنظمة المتعلمة التي تتسم بكونها تقوم بإحداث تحولات مستمرة في كيانها من خلال عملية مرتبطة بتنمية كافة الافراد العاملين فيها .
 - 2- تحسين عملياتها و تطوير ذاتها و طاقاتها باستمرار بما يحقق كل الاطراف المتعاملة معها.
 - 3- الوصول بالتعليم الى حيث يصبح تعليماً محققاً للأغراض التي يريها موفراً للحد المناسب للكفاءة و المصادقية ، باعنا على المزيد من التحسين و التطوير موفراً للشروط و المواصفات التي تقود الى دعمه بصفة مستمرة .
 - 4- ضمان هذا النوع من التعليم في ضوء المؤشرات و المعايير المتعارف عليها .
 - 5- ان التطور هو بحد ذاته هدفاً للجودة (1).

1 : حميد محمد الاحمدي : " متطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة في ادارات التربية و التعليم بالمملكة العربية السعودية " رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية . جامعة الازهر ، 1427 هـ ، ص ص 177 - 179 .

- 6- الوصول الى حكم دقيق حول مستوى التعليم العالي بحيث يصبح قابلا للاعتماد و الاعتراف به.
 - 7- ضبط و تطوير النظام الاداري بالجامعة نتيجة لتوصيف الادوار و المسؤوليات المحددة لكل فرد في النظام الجامعي و حسب قدراته و مستواه.
 - 8- الارتقاء بمستوى الطلاب الاكاديمي و الانفعالي و الاجتماعي و النفسي و التربوي باعتبارهم أحد مخرجات النظام الجامعي.
 - 9- تحسين كفايات المشرفين الاكاديميين و رفع مستوى الاداء لجميع الاداريين من خلال التدريب المستمر.
 - 10- توفير جو من التفاهم و التعاون و العلاقات الانسانية بين جميع العاملين في النظام الجامعي.
 - 11- تطوير الهيكلة الادارية للجامعة بطريقة تسهل عملية التعلم بعيدا عن البيروقراطية و تسمح بالمشاركة في اتخاذ القرارات التعليمية.
 - 12- رفع مستوى الوعي لدى الطلاب باتجاه عملية التعلم و اهدافه مع توفير فرص ملائمة للتعلم الذاتي بصورة اكثر فاعلية.
 - 13- النظرة الشمولية لعملية التعلم مع كافة جوانبها و الابتعاد عن التجزئة بين عناصر التعليم الجامعي مع الاخذ بعين الاعتبار عمليات التدريب المستمر لكافة المعنيين و المشاركين من اجل التطوير و التحسين للوصول الى مخرجات تعليمية ملائمة ذات صبغة تنافسية.
 - 14- زيادة الاحترام و التقدير المحلي و الاعتراف العالمي بالمؤسسات التعليمية لما تقدمه من خدمة مختلفة للطلاب و المجتمع من خلال المساهمة في تنمية المجتمع المحلي⁽¹⁾.
- و إذا ما أرادت الجامعة الجزائرية التمتع بين الجامعات العالمية عليها الالتزام بالتطبيق الكلي لعناصر الجودة الشاملة بجدية و صرامة.

1: عليما صالح ناصر: " إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي " ورقة عمل مقدمة الى المؤتمر العربي الاول للجامعات العربية ، التحديات و الافاق المستقبلية – الرباط ، 2006 ، ص 26 .

2 - 8 متطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة في التعليم العالي و الجامعي

إن تبني نظام الجودة الشاملة في مجال التعليم الجامعي يتطلب توفير المستلزمات التي تسمح بتحقيق أكبر قدر من التعاون بين كافة عناصرها مما قد يسمح كما يرى البعض بإحداث " التزاما تنظيميا و تطبيقيا خلافا من العاملين فيها لقراراتها و يمكن تصنيف متطلبات الجودة الى 05 متطلبات و هي :

2 - 8 - 1 المتطلبات البيداغوجية : و التي تضم بدورها

1. هيئة التدريس : و يقصد بها خاصة نسبة الطلبة المتمدرسين لأعضاء هيئة التدريس ، و هذه الاخيرة يجب ان تخضع لجملة من الدورات التدريسية و ذلك بهدف ربطهم بقطاع الانتاج . كما يستحسن العمل على تحسين بيئة التدريس عن طريق تنظيم و حضور ملتقيات حول الجودة في التعليم، و هنا نحاول ان ننظم لهم فرصا للبحث المشترك بين دول العالم العربي او حتى دول العالم الغربي ، و عليه نجد متطلبا اخر يفرض نفسه بقوة و هو التركيز على اللغات الاجنبية (اللغة الانجليزية خاصة).

2 . النصاب التدريسي : لضمان جودة التعليم العالي يفترض ان يأخذ بعين الاعتبار النصاب الساعي المطبق فعليا من قبل الاساتذة ، و كذلك يجب ان يشار الى كيفية التعامل مع من لم يكتمل لديهم نصيبهم الساعي .

3 . الخطط التدريسية : يجب ان توضع خطط تدريسية ملائمة نراعي فيها الملائمة للتطور العلمي الحاصل محليا ، عربيا ، عالميا، و ان تحدد فيها الخطوات الاساسية للفعل التربوي (كتحديد التوزيع الزمني ، تحديد خطوات التدريس وفق المحتوى و الزمن المخصص لكل جزء منه ، تقييم اعمال الطلبة و علامتهم ، ... الخ)، و ترفق الخطة التدريسية بمنهجية واضحة للعمل او ما يعرف بطرق التدريس و كيفية تعلم الطلبة (الفعالة منها خاصة و المحفزة) .

4 . اعتماد طرق و وسائل تعليمية حديثة : و ذلك بهدف الوصول الى معايير عالمية عن طريق تحديث و تطوير المختبرات العلمية و البحثية بتزويدها بأفضل الاجهزة ، بالإضافة الى التشجيع على التعلم باستخدام الوسائط التعليمية (الكتب ، المشاريع ، الانشطة العلمية ... الخ).

و هذا ما يسهل للأستاذ تقديم النصوص التعليمية بطرق تمكن الطالب من الحصول على المعرفة المطلوبة في شكل اهداف تعليمية محددة (1).

2 - 8 - 2 المتطلبات التعليمية :

1 : بسمان فيصل محجوب " الدور القيادي لعمداء الكليات في الجامعات العربية " (المرجع السابق)، ص 152.

تعتبر من المتطلبات الملحة و تتضمن جملة من النقاط و هي:

1 . التخصصات و المناهج و المقرر: الو ذلك باستحداث التخصصات العلمية المهمة و الغير متوفرة ، اما فيما يخص المنهج يمكن ان نتكلم عن مكونات المنهج و عن الطريقة المتبعة في اقرار المنهج الدراسي للتخصص . و نحتاج دائما الى مراجعة دورية لمفردات هذا المنهج و محتويات المقرر و كذا الطريقة المتبعة في اقرار هذا المنهج و عند التحدث عن المناهج يجب ان نتكلم عن المقررات المقرر و فيه يحدد مكوناته و محتويات المواد التعليمية و محاولة نشر هذه المحتويات و مراجعتها . كما يجب ان ينسق بين اساتذة المقرر الواحد.

2 . الدراسات العليا : لضمان الجودة على مستوى الدراسات العليا (بعد التدرج) يجب التركيز على الجوانب المحددة

التالية : المقررات ، الامتحانات ، الانظمة المتبعة ، شروط النجاح و التخرج ، البرامج المشتركة مع الكليات الاخرى و الجامعات الاخرى، اللغات الاجنبية المدرسة ، اشراك الطلبة في عملية التدريس و عند التكلم عن الدراسات العليا (بعد التدرج) فإننا نجد انفسنا مجبرين ان نشير الى البحوث العلمية .

3 . البحوث العلمية : تراعي في هذا الجانب جملة من المتطلبات اهمها :

* عدد او نسبة البحوث و القواعد التي تنظم و تطور البحث العلمي .

* عدد الاساتذة الحاصلين على درجات مرموقة

* الكتب المؤلفة، المؤتمرات، الندوات... الخ .

* العقود البحثية المنفذة .

* خطة لتسويق هذه الابحاث العلمية (1).

* الاهتمام بالبحوث ذات الصفة التطبيقية و تطوير اليات الاستفادة من البحوث العلمية و كذلك التركيز على البحوث المتميزة.

* تخصيص ميزانية واضحة لهاته البحوث.

1 : رعد عبد الله الطائي و عيسى قداة " إدارة الجودة الشاملة " دار اليازوردي للنشر و التوزيع ، عمان الاردن ، طبعة ملونة 2008 ص 341.

4 . المكتبات : و يراعى فيها الاتي :

* الكتب المتوفرة و نسبتها الى عدد المتدرسين (تشير الدراسات الى انه يجب توفير 10 عناوين على الاقل لكل طالب) * المجالات و الدوريات و نسبتها الى عدد المتدرسين.

* مراعاة نسبة الاعارة اليومية و السنوية .

بصفة عامة عند التكلم عن المتطلبات التعليمية فانه يجب التركيز على انظمة التدريس ، التخصصات ، السلم التعليمي، الدراسات العليا و محاولة التطرق الى المناهج (الاهتمام اكثر بإدارة المناهج) و المقررات الدراسية و اساليب التدريس و التقييم .

2- 8- 3 المتطلبات القانونية و الادارية :

من أهم المتطلبات القانونية و الادارية التي نود الاشارة اليها و هي في الحقيقة ضرورية جدا للوصول الى ضمان الجودة الشاملة في التعليم العالي نجد :

* ضرورة وضع خطة لبلورة المعايير الاكاديمية ، الادارية و المالية ، للتطوير و التحسين ، و ذلك عن طريق التخطيط الاستراتيجي في معظم مؤسسات التعليم العالي .

* ضرورة وضع تشريعات واضحة لمواجهة المشكلات و التحديات التي تم استكشافها .

* ضرورة ان تقوم الادارة بدور فعال تسعى من خلاله الى تشجيع الاساتذة على الإبداع و التميز و تحفيزهم بهدف اكتشاف قدراتهم.

* ضرورة تشكيل لجنة لمراجعة الانظمة و القوانين و التعليمات و الاجراءات الاكاديمية و الادارية و المالية⁽¹⁾.

2- 8- 4 المتطلبات الاقتصادية و المالية :

تعتبر هي الاخرى من المتطلبات الملحة لضمان جودة عالية في التعليم العالي و تتضمن جملة من الاجراءات الضرورية العاجلة اهمها :

* ضرورة الانفاق على البحث العلمي و تزويد الميزانية المخصصة له .

* إعادة هندسة نظام الانفاق و التمويل للبحث العلمي (وضع خطة لمراجعة نسب الانفاق).

1 : رعد عبد الله الطائي و عيسى قدادة " نفس المرجع " ص 342.

* طرح نتائج البحث العلمي للاستفادة منها .

* تطوير الشراكة مع القطاع الخاص لتأمين تمويل اضافي للجامعة .

* اجراء تقييم شامل للمدخلات الجامعية

* توضيح كيفية احتساب العبء التدريسي .

* وضع خطة استراتيجية شاملة لمخرجات التعليم العالي.

2- 8 - 5 المتطلبات الأرخونومية : تشمل هذه المتطلبات نواحي عديدة اهمها :

1 . المواقع و المباني : يرى المختصون في علم الارغونوميا أنه من الضروري ان يهتم بمدى ملائمة مواقع الكليات و المعاهد و المراكز و مساحتها بحيث يسهل تحديد حصص الطلبة و الاساتذة و العمال من المساحات المختلفة. كما يراعى كذلك مدى مطابقة هذه الابنية للمواصفات المتعارف عليها .

2 . المرافق التعليمية : تعد هذه المرافق ضرورية جدا لتحسين مخرجات العملية التعليمية .

و لهذا يجب توفر شروط السلامة و الصحة العامة (اضاءة ، تهوية ، تكييف ... الخ) . و يجب ان تراعى مدى كفايتها و ملائمتها حسب الاغراض المخصصة لها .

3 . التجهيزات : يجب ان يراعى توفير الاجهزة العلمية و الوسائل التعليمية الحديثة و انتقاء الاحسن منها نوعا و كما ، عاما و خاصا ، كالحواسب ، اجهزة العرض ، اجهزة التسجيل... الخ)

4 . القاعات التدريسية : تراعى فيها جملة من المتطلبات اولها حجم الاستيعاب ، حيث تشير بعض الدراسات الى ان القاعات المخصصة لتدريس الفروع العلمية من الافضل ان تسع 40 طالبا على الاكثر، اما القاعات المخصصة لتدريس الفروع الانسانية فيمكن ان تسع 60 طالبا⁽¹⁾.

كما يجب ان تتوفر قاعات خاصة داخل الجامعة اهمها : مدرج نشاطات و نوات (مساحتها لا تقل عن 280 م²) مختبرات متخصصة ، مكاتب لأعضاء هيئة التدريس (7.5 م²) ، مكتبة (0.8 م² من مساحتها مخصصة لكل طالب) .

1 : زباري بلقاسم : " امكانيات و تحديات تطبيق ادارة الجودة الشاملة في مجال التعليم العالي بالجزائر " . المؤتمر الثاني لتخطيط و تطوير التعليم و البحث العلمي التطبيقي في الدول العربية المملكة العربية السعودية 24-27 / 2008/02 .

5 . الملاعب الرياضية : تعد من اهم الاماكن التي يمكن ان تكون متنفسا سواء للأستاذ او للطالب ، و لتكون كذلك يجب ان تتوفر على شروط اساسية اهمها توفر ملعب لكل نوع من انواع الرياضة او صالة للرياضة مغلقة تحوي كل المستلزمات من مكاتب للمشرفين و كذا المدرجات .

و بناء على كل ما ذكر رأته " الباحثة " أن تلخص المتطلبات اللازمة لتطبيق ادارة الجودة الشاملة في التعليم العالي الى ما يلي :

* دعم و تأييد الادارة العليا لنظام إدارة الجودة الشاملة.

* التخطيط و التطوير لنظام إدارة الجودة الشاملة.

* تنمية الموارد البشرية و تدريب العاملين تحفيزهم لتحسين مستوى الاداء الاداري.

* نشر ثقافة الجودة بين جميع العاملين.

* مراقبة و متابعة و تقييم العمليات الادارية و التعليمية وفق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

* تطوير نظم المعلومات لتسهيل العمليات الادارية و التعليمية.

* توفير كفاءات ادارية و اكااديمية مؤهلة.

* تفويض الصلاحيات و تشجيع العمل الجماعي بعيدا عن المركزية في اتخاذ القرارات.

2 - 9 نماذج إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

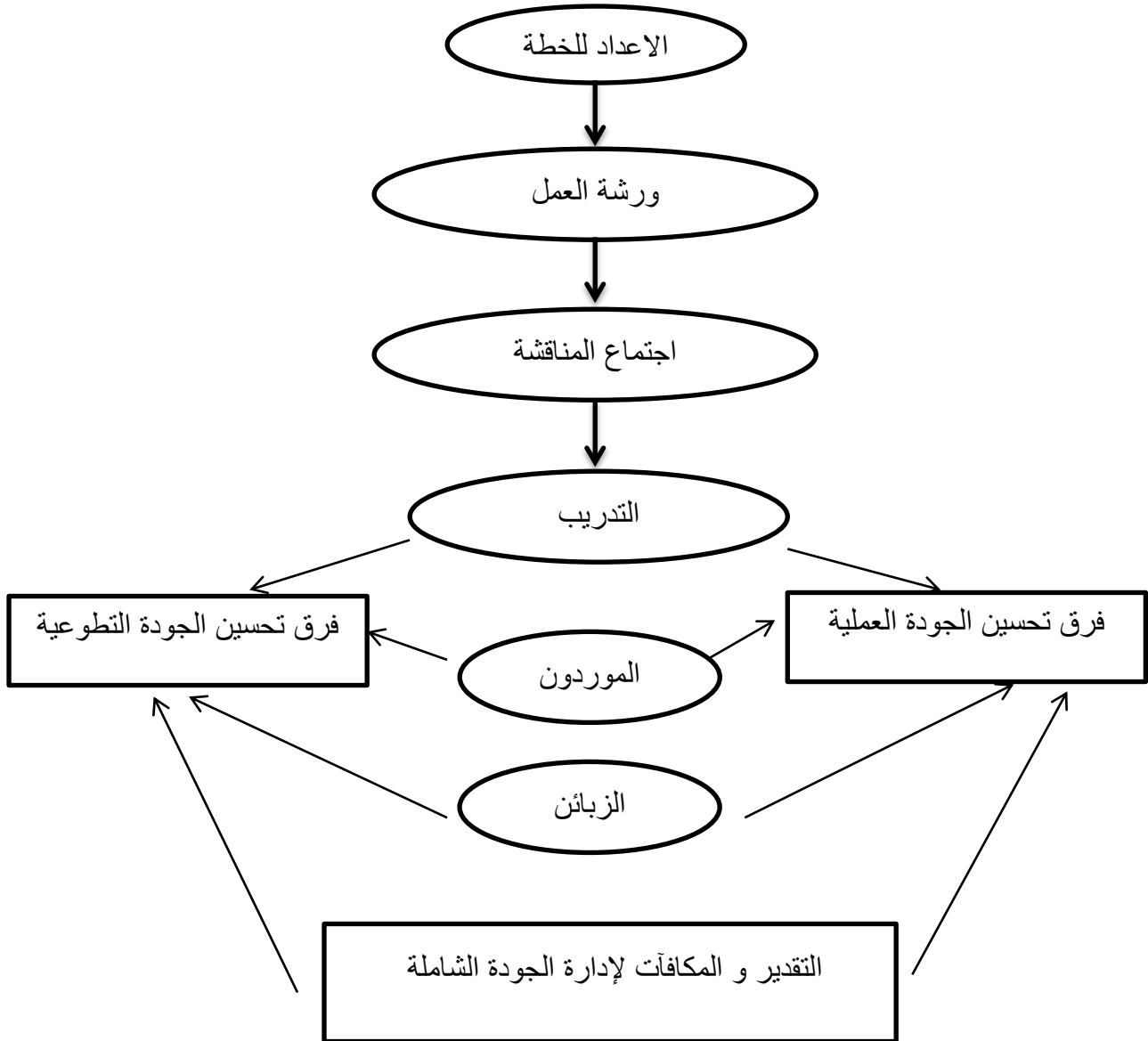
بعد وصول مبادئ إدارة الجودة الشاملة الى ميدان التعليم عامة و الى التعليم العالي خاصة برع العلماء في ابتكار نماذج تسهل على المؤسسات الجامعية تطبيق الجودة الشاملة و من اهم هذه النماذج نذكر:

2 - 9 - 1 نموذج مارش " March "

و الذي يشمل عدة خطوات و التي سوف نوضحها من خلال الشكل الاتي :

الشكل رقم (02) يمثل يوضح نموذج (مارش) لتطبيق ادارة الجودة الشاملة (1).

1 : سوسن شاكر مجيد و محمد عواد الزيات " الجودة و الاعتماد الاكاديمي لمؤسسات التعليم العام و الجامعي " " المرجع السابق " ص 23.



و يشمل نموذج (مارش) لتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة الخطوات التالية :

- 1 . التخطيط الاستراتيجي : و يتم تحديد الاهداف الجامعية المراد تحقيقها.
- 2 . الإعداد لخطة تنفيذ إدارة الجودة الشاملة : و يتطلب تحديد الحاجات ، استخدام الاستبانات أو العصف الذهني لتحديد الزبائن و متطلباتهم و تحديد رسالة المؤسسة (الجامعة) و تحديد العمليات المساهمة في نجاح التطوير من خلال مشاركة ميع العاملين .

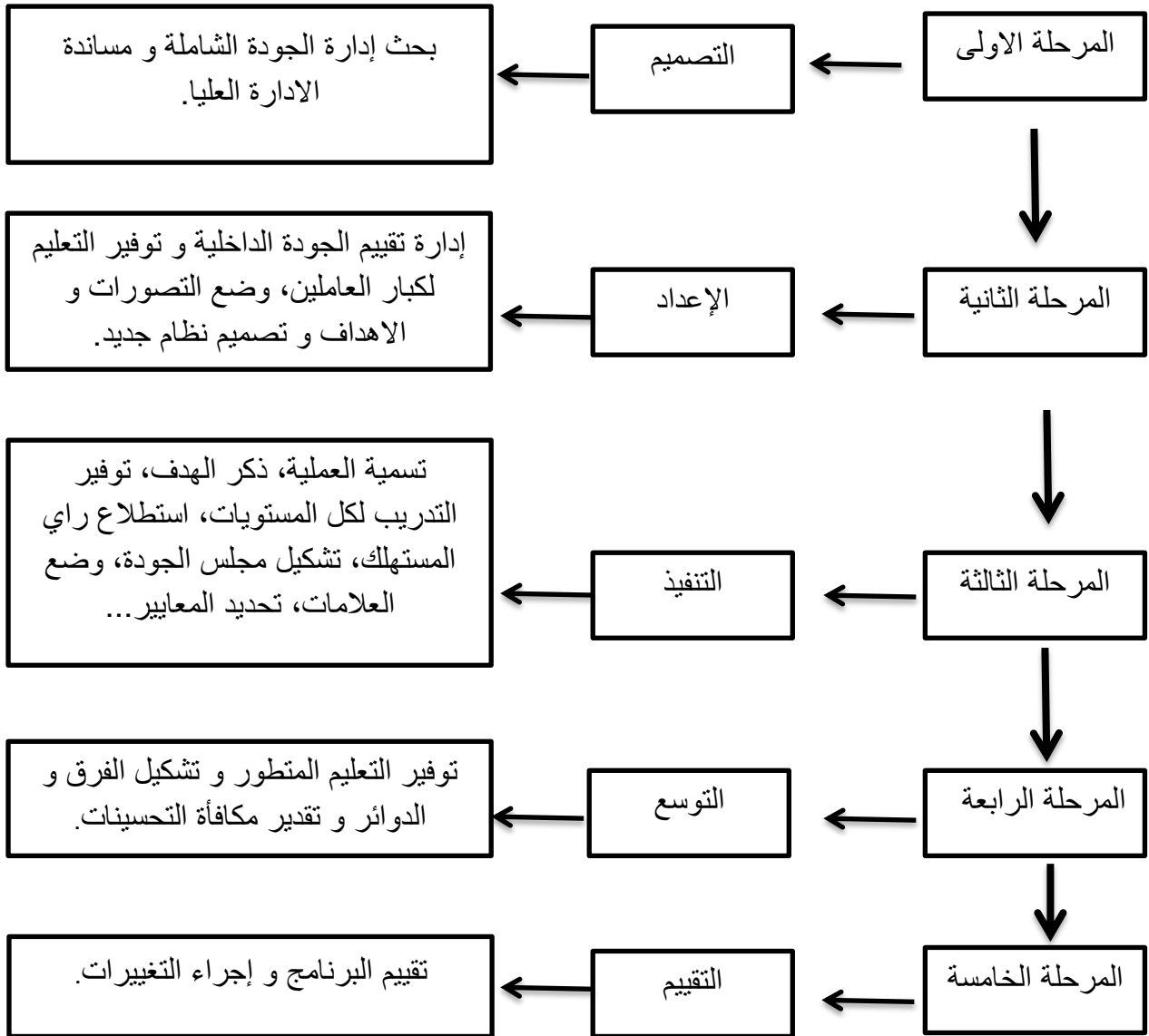
- 3 . ورش عمل لتأصيل مفهوم إدارة الجودة الشاملة و من الضروري أن يشارك في ورش العمل أعضاء هيئة التدريس و الطلاب للتعرف على أفكار إدارة الجودة الشاملة و فلسفتها و فوائدها و خطواتها و متطلبات نجاحها، مع ضرورة مكتبة تضم كل ما يتعلق بإدارة الجودة الشاملة.
 - 4 . اجتماعات لمناقشة إدارة الجودة الشاملة : حيث يعقد فريق إدارة الجودة اجتماعات للتأكد من استمرار العمل، و تنفيذ ورش العمل و مناقشة أوجه الاختلاف من خلال تشكيل لجنة توجيه الجودة.
 - 5 . التدريب على إدارة الجودة الشاملة: إذ من الضروري أن يلبي التدريب حاجات الجامعة و حاجات الافراد و رغباتهم مما يساعد على التزام الجميع بتحقيق الجودة.
 - 6 . فرق التحسين: و هي نوعين ، فرق تركز على تحقيق تحسينات معينة في العملية الاستراتيجية و فرق التحسين التطوعية و هي تشبه حلقات الجودة.
 - 7 . التقدير و المكافأة: و هي تهدف لتشجيع أداء العاملين على تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة (1).
- و منه نستخلص أن نموذج (مارش) ذو أهمية بالغة لأنه يركز على التخطيط الاستراتيجي بعيد المدى، و هذا يتناسب مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة لنشر ثقافة الجودة و الاعداد للتغيير و التدريب المستمر لفرق الجودة و توفير الحوافز و التقدير و المكافآت و هي متطلبات هامة لنجاح تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.

2 - 9 - 2 نموذج أشوك و متواني " Achok & Metwane "

يتكون هذا النموذج من 05 مراحل كإطار لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية خاصة الجامعة و كما هو موضح في الشكل التالي :

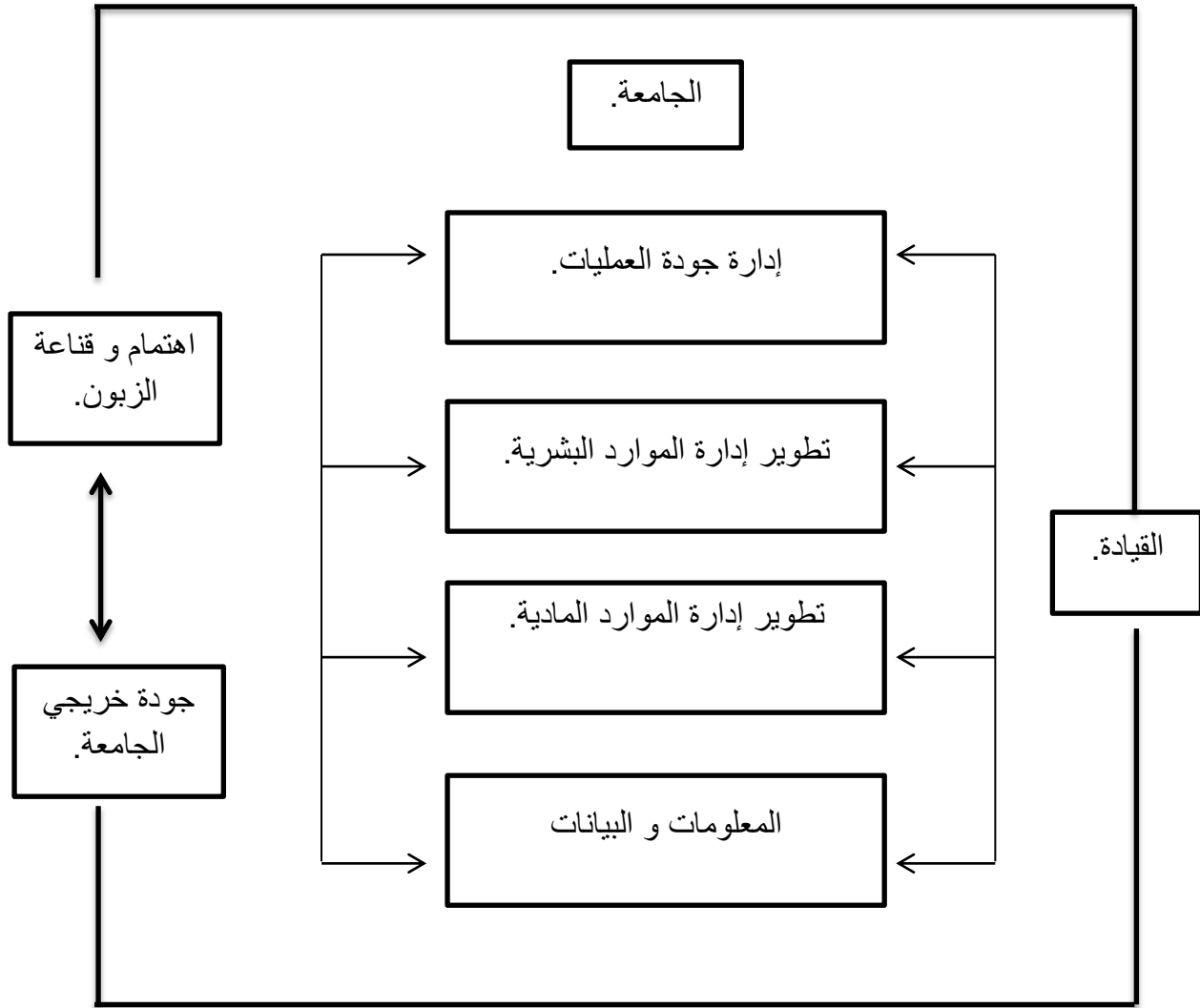
شكل رقم (03) نموذج أشوك و متواني لتطبيق إدارة الجودة الشاملة (2).

1 سوسن شاكر مجيد و محمد عواد الزيات : " الجودة و الاعتماد الاكاديمي لمؤسسات التعليم العام و الجامعي " المرجع سابق ، ص 27.
2 : نبيل محمد الصالحي : " تطوير الإدارة المدرسية بمدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة " رسالة دكتوراه غير منشورة جامعة الاقصى ، 2007 ، ص 102.



2 - 9 - 3 نموذج مكفأة بالدرج

و يتألف هذا النموذج من 04 عناصر هي: القيادة العليا المكفأة بإحراز التحسين و اجراء التغيير الشامل من قبل المسؤولين عن عملية التغيير و ابتكار القيم و الاهداف و النظم المساعدة على تحقيق الجودة و احراز التقدم، أما هدف أنشطة النظام فهي تحسين قناعة الزبون و تحقيق نتائج جاهزة للعمل (خريج الجامعة).

شكل رقم (04) يمثل نموذج مكفأة بالدرج¹

2 – 10 معوقات تطبيق ادارة الجودة الشاملة :

قد تنجح بعض المؤسسات في تطبيق برامج ادارة الجودة الشاملة بينما يفشل البعض الاخر ، و في الواقع إن الصفات الاساسية التي تمتاز بها مبادئ ادارة الجودة الشاملة بسيطة و يرجع السبب الرئيسي لفشل هذه المؤسسات في عملية التطبيق نفسها . و قد لا يكون السر في نجاح هذه المؤسسات في اختيار أفضل برنامج لإدارة الجودة الشاملة بل في تبني البرنامج الذي يتناسب مع ثقافة المؤسسة و افرادها . و في مشاركة و التزام كل فرد في المؤسسة بهذا البرنامج و اهدافه.

1 نبيل محمد الصالحي " نفس المرجع " ص 104

- و يمكن القول ان من بين الاسباب الاخرى الشائعة للفشل في تطبيق برامج ادارة الجودة الشاملة ما يلي :

1. عدم التزام الادارة العليا بتطبيق برنامج ادارة الجودة الشاملة: حيث لا بد لهذه الادارة ان تتعلم اولا خطوات هذا البرنامج و ثانيا ايجاد هيكل تنظيمي و نظام مكافئات يدعم هذا البرنامج ، و ثالثا الرغبة في تكريس الجهود و المصادر اللازمة لتطبيق هذا البرنامج

2. التركيز على اساليب معينة في ادارة الجودة الشاملة و ليس على النظام ككل ، و لا يوجد أسلوب واحد يضمن تطبيقه تحقيق الجودة العالية ، بل يجب النظر الى ادارة الجودة الشاملة على انها نظام متكامل من الاجزاء المختلفة المترابطة معا ، و على ان تحسين الجودة هو عملية و ليس أسلوب فقط

3. عدم الحصول على مشاركة الموظفين في برنامج ادارة الجودة الشاملة حيث من الضروري لإنجاز هذا البرنامج مشاركة افراد المؤسسة و التزامهم المستمر و مسؤوليتهم اتجاهه.

4. بعض المؤسسات تحصل على التزام الادارة و الموظفين على البرنامج ، و يعتقد ان ما يلي ذلك يحدث من جانبها فقط ، بينما تكون الخطوة اللاحقة مهمة جدا و هو تحويل هذا التدريب الى حيز الواقع ، مثل : ايجاد مشاريع تحسين الجودة و نظام الاقتراحات .

5. تركيز المؤسسة على تبني طرق و اساليب ادارة الجودة الشاملة التي لا تتوافق مع نظام انتاجها و موظفيها ، عندما تقوم المؤسسة باستعمال اساليب غير مناسبة لا يؤدي ذلك الى فشل هذا الاسلوب فحسب و لكن يؤدي الى زعزعة الثقة بنظام ادارة الجودة الشاملة⁽¹⁾.

6. مقاومة التغيير سواء كان من الادارة او من العاملين لان برنامج تحسين الجودة تستدعي تغييرا تاما في ثقافة و طرق العمل في المؤسسة . و كذلك تخوف بعض العاملين في المؤسسة من تحمل المسؤولية و الالتزام بمعايير حديثة بالنسبة لهم.

7. تعتمد برامج ادارة الجودة الشاملة على خبراء بالجودة اكثر من اعتمادها على الاشخاص العاديين في المؤسسة .

و خلاصة لما ورد نقول ان التغلب على هذه العوائق يتطلب معرفة الادارة و فهمها الواضح لعملية تحسين الجودة ، و إن نجاح او فشل المؤسسة في رحلة تحسين الجودة يعتمد على مدى تفهمها و التزام و مشاركة المديرين في المؤسسة من كل المستويات كما يعتمد هذا النجاح أو الفشل على مدى

1 : ابو نبعه مسعد و عبد العزيز فوزية : " ادارة الجودة الشاملة المفاهيم و التطبيقات " - مجلة الاداري العدد 74 ، 1998 ، ص 89 .

التخطيط و الإعداد لهذه العملية و ما يلزم من معارف و مهارات قيادية و اساليب تكنولوجية حديثة لنجاح تطبيق هذه العملية .

ثالثا - تطبيقات و تجارب إدارة الجودة الشاملة في بعض الجامعات

3 - 1 إدارة الجودة الشاملة في جامعات الدول الغربية

3 - 1 - 1 تجربة الولايات المتحدة الامريكية:

الولايات المتحدة هي أول راعي مبدأ توازي " الحرية و الجودة " حيث سمحت لمئات بل آلاف المؤسسات التعليمية أن تنتشر و في نفس الوقت . و منذ أوائل القرن العشرين أنشأت الأليات المناسبة التي تتابع جودة أداء المؤسسات و تعتمد ما يستحق منها الاعتماد و تجعل نتائج هذه المتابعة متاحة لراغبي التعليم حتى يكونوا على بينة من موقف مؤسسات التعليم المتاحة.

إن مؤسسات التعليم العالي في الولايات المتحدة الامريكية تشبه الى حد كبير المؤسسات الخاصة التي تتمتع باستقلالية كبيرة و سلطة تمثل بمجالس إدارة هذه المؤسسات، و لذلك فإن المسؤولية تقع على مؤسسات التعليم العالي لتنظيم نفسها و إيجاد مورد لها و إلا فقدت هذه المؤسسات مواردها و طلابها الذين يتجهون نحو المنافسة. و يتخذ الاعتماد في الولايات المتحدة الامريكية شكلين و تقوم به مجالس اقليمية ، بالنسبة للشكل الاول : فهو اعتماد مؤسسي التعليم العالي نفسها للبرامج الدراسية تقوم به لجان متخصصة، و الشكل الثاني : فهو اعتماد تخصصي و الذي يعمل منذ الثلاثينات

و في عام 1996 تم إنشاء مجلس اعتماد التعليم العالي " Tha Concil For Higher Education Accreditation(CHEA) و الذي يهدف الى ايجاد مؤسسة تتولى الاشراف على مؤسسات الاعتماد، و هي مؤسسة حكومية في التعليم العالي.

و يقوم مجلس الاعتماد العاملة في مجال التعليم العالي ببناء على معايير محددة يضعها مجلس الاعتماد و يتم اعادة اعتماد هذه المؤسسات مرة كل 10 سنوات بناء على تقرير يقدم كل 05 سنوات و العمل الذي تقوم به مؤسسات الاعتماد هو عمل تطوعي و يتم من خلال المهام الآتية: (1).

- مراجعة عمليات التقييم الذاتي .
- زيارة ميدانية للمؤسسة التعليمية مرة كل سنة.

1 : رافدة عمر الحريري و سعد زناد درويش " القيادة و إدارة الجودة في التعليم العالي " دار الثقافة للنشر و التوزيع، ط1 ، مصر 2010 ، ص 239.

- العمل على جذب متطوعين جدد من المهتمين بالتعليم العالي للانضمام الى المنظمة (1).

3 - 1 - 2 تجربة اليابان :

أخذت اليابان بمواصفات الجودة الشاملة منذ الاربعينيات و طورت طرق و مبادئ "ديمنج" لتلائم البيئة اليابانية و عمل " شيكاوا " على وضع سبعة معايير لعوامل النجاح و التي تعتبر أساسا لنجاح ضبط أو تقويم الجودة الشاملة في اليابان و تتمثل في ما يلي :

- العمل على اشراك جميع العاملين بالمؤسسة في طرح المشكلات و حلولها.
- التركيز في التعليم و التدريب على جميع أشكال الجودة الشاملة لزيادة مقدرة العاملين على المشاركة الفعالة و غالبا ما يبلغ ذلك (30) يوما في العام للمتدرب.
- استخدام دورات الجودة لتحديد المواصفات و رفع المستوى و التنظيم حيث أنها في حاجة مستمرة للتنمية.
- التوسع في استخدام الطرق الاحصائية و التركيز على تلاقي حدوث المشكلات.
- الاتساع القوي لضبط الجودة و الرقي بالأنشطة بالإلزام القومي للحفاظ على الجودة الأولية لليابان في العالم.
- تقويم عمل المؤسسات بواسطة الرئيس و أعضاء مجلس الجودة (مرتين سنويا).
- العلاقة بين العمال بعضهم بعضا و دوافعهم تجاه المستهلكين هل يتضمن الترحيب أم الشكوى أم التشجيع أم المخاطرة.

و تسمى هذه العملية " الاعتماد " في اليابان و هو مفهوم جديد استحدث في عام 2004 و يعني تقييم المؤسسات التعليمية بصورة فردية كما يتم وفق معايير الوكالة القومية لضمان الجودة في اليابان و هي هيئة مفوضة من وزارة التعليم و الثقافة و الرياضة و العلوم التكنولوجية . و قد تأثرت اليابان كثيرا و لأسباب تاريخية بالنموذج الأمريكي حيث يتم الاعتماد للجامعات اليابانية من طرف هيئة اعتماد الجامعات اليابانية من خلال نظامين هما :

- نظام الاعتماد الاول: و يمنح للجامعات التي تتقدم لأول مرة لطلب العضوية الرسمية في هيئة الاعتماد
- نظام الاعتماد الثاني يمنح بعد مرور 05 سنوات من الحصول على الاعتماد الاول.

1 : Geoffrey Doherty: "تطوير نظم الجودة في التربية" ترجمة عدنان الاحمد، كايد محمد سلامة، و اخرون دمشق ، المركز العربي للترتيب و الترجمة و التأليف و النشر ، 1999 ، ص 158.

3 - 2 إدارة الجودة الشاملة في جامعات الدول العربية

لقد حاولت الدول العربية مواكبة ركب الجامعات الغربية في تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة و ذلك نتيجة تدهور حالة التعليم عامة و العالي خاصة و غياب الدراسات الميدانية المهددة للتغيير حيث نلاحظ أن اغلبية الجامعات تعتمد على طرق و مناهج غربية تم توارثها من الحقبة الاستعمارية و على الرغم من حصول هذه الدول على استقلالها الا أنها ما زالت تتبنى أفكار و طرق لا تتماشى مع طابع مجتمعاتها و حين حاولت هذه الدول تطبيق الاصلاحات و التي من بينها نظام LMD و TQM و جدت نفسها تتخبط في عدة مشاكل و لم تجد الارضية الخصبة لاستثمار هذه المناهج الحديثة ، و لكن هذا لا ينفي أن بعض الدول تحاول جاهدة التغلب على هذه الصعاب و منها مص و العربية السعودية و الاردن و الكويت ... الخ . و عليه سوف ندرج الباحثة بعض تجارب هذه الدول العربية

3 - 2 - 1 تجربة الجامعات المصرية

لقد أدركت وزارة التعليم العالي في مصر، ضرورة الاهتمام بجودة التعليم العالي ومخرجاته في ظل التوجهات السياسية المستمرة لرفع القدرة الاستيعابية في منظومة التعليم العالي وقبول جميع المتخرجين الناجحين من المرحلة الثانوية، مما أدى إلى تدني جودة أداءها في ظل عدم وجود نظام قومي لضمان الجودة والاعتماد .

فعمدت إلى إنشاء اللجنة القومية لضمان الجودة والاعتماد في أكتوبر عام 2001 ، كما قامت اللجنة عام 2002 بترجمة هذه الدراسات والأهداف إلى خطة تنفيذية و أنشطة تضم الآتي:

(1) الدراسات الذاتية و تقييمها : في هذا المجال تم القيام بالأنشطة التالية:

- * اختيار 03 جامعات ممن اتخذوا المبادرة في مجال تقييم الأداء الجامعي.
- * اختيار 06 كليات بهذه الجامعات لتطبيق الدراسة الذاتية.
- * الانتهاء من عمل الدراسات الذاتية لـ 06 كليات وتم اعتماد الدراسات الذاتية في مجالس الكليات التي قامت بالدراسة، كما تم اعتمادها من مجالس الجامعات المشاركة.
- * التصديق على الدراسات الذاتية بواسطة اللجنة القومية لضمان الجودة و الاعتماد.
- * إرسال خطابات إلى جميع الجامعات المصرية لترشيح أعضاء هيئة تدريس لتدريبهم على تقييم الدراسات الذاتية (1).

1 : خالد نزيه: " الجودة في الادارة التربوية و المدرسية و الاشراف التربوي " دار أسامة ، عمان - الاردن (دون طبعة)، 2004 ، ص 83.

- * تنظيم ورشة عمل بمشاركة 20 من خبراء الجودة البريطانيين و 65 متدرباً من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية، للتعرف على نظام ضمان الجودة المراد إنشاؤه بمصر، والمشاركة في تعديل مستندات الدراسات الذاتية التي سيتم تطبيقها بالجامعات المصرية
- * وضع خطة لتنظيم ورشة عمل أخرى بمشاركة خبراء الجودة لتدريب الأعضاء الذين تم تدريبهم خلال الدورة الأولى، ليصبحوا مدربين للقيام بتدريب المستهدفين من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة المصرية للعمل كمقيمين للدراسات الذاتية.
- * تقييم الدراسات الذاتية بواسطة خبراء الجودة البريطانيين، كما تم إدخال بعض هذه التعديلات على نظام الدراسة الذاتية.

(2) إنشاء وحدات لتقويم الأداء الجامعي وضمان جودة التعليم العالي في الجامعات المصرية

تم إنشاء هذه الوحدات بموافقة المجلس الأعلى للجامعات، لكي تصبح ضمن الهيكل التنظيمي للجامعة، حيث يتم عقد اجتماعات دورية بين هذه الوحدات بهدف التنسيق لتنمية فكر وأساليب ضمان جودة التعليم العالي. كما يتم حالياً الإعداد للربط بين هذه الوحدات وذلك بإنشاء شبكة اتصالات الكترونية. وتقوم هذه الوحدات أيضاً بعمل ورشات عمل متعددة لنشر ثقافة وضمان الجودة بهدف الوصول إلى درجة الاعتماد.

(3) إعداد حملة توعية قومية لتهيئة المجتمع والمؤسسات التعليمية لمفاهيم الجودة و الاعتماد :

- في هذا الإطار، تم وضع السياسات والخطط الخاصة بحملة التوعية، كما تم تحديد القطاعات المستهدفة لهذه الحملة . ومن بين هذه الخطط نذكر:
- تصميم موقع على الانترنت بكل مشاريع التعليم العالي.
- إصدار نشرة إعلامية شهرية عن ضمان الجودة والاعتماد لكي يتم تداولها على مستوى الجامعات.
- إعداد ونشر مقالات بالصحف المصرية والمشاركة في بعض البرامج التلفزيونية لشرح أهمية ضمان جودة التعليم العالي.
- عقد ورشات عمل بمشاركة اللجنة القومية و وحدات تقييم الأداء وضمان الجودة¹

(4) تنمية مشاريع الجودة والاعتماد وبناء القدرة التنافسية للجامعات :

تهدف وزارة التعليم العالي في مصر من خلال هذا المحور إلى بعث روح التنافس بين الجامعات وتحفيزهم لوضع خطة شاملة لتطوير التعليم العالي وتدريب أعضاء هيئة التدريس بها للتقدم بمشاريع

1 : عطا عدي : " معايير الجودة والأداء والتقييم في مؤسسات التعليم العالي في ضوء التجارب المعاصرة للجامعات الرصينة في العالم " ، دار البداية ، عمان - الاردن ، ط 1 ، 2011 ، ص 70.

مماثلة . ويتم العمل في هذا المحور بالتعاون مع صندوق تمويل برامج التعليم العالي، حيث طرحت أول دورة لتمويل مشروعات التعليم العالي في تاريخ **07 جويلية 2003** وقد تقدمت نتيجة ذلك **14** جامعة بـ **123** مشروعا تمت دراستهم وتقييمهم فنيا وماليا باشتراك **17** خبيرا، وقد تم الموافقة على **42** مشروعا طبقا للأولويات بتكلفة إجمالية في حدود **4.5** مليون دولار، من بينها **03** مشاريع تخص الجودة والاعتماد.

(5) العلاقات الدولية :

بههدف تبادل الخبرات في مجال ضمان الجودة والاعتماد، تم عمل علاقات دولية مع كل من أوروبا وأمريكا والدول العربية، هذا بالإضافة إلى عمل زيارة ميدانية إلى بريطانيا وأمريكا في عام 2002 لدراسة نظم إنشاء الهيئات المماثلة بهذه الدول . وقد كتب تقريرا مهما عن هذه المرحلة تمخض عنه إنشاء اللجنة القومية التي يقوم عدد من أعضائها بزيارة الدول الأوروبية والعربية للتعرف على نظم الجودة والاعتماد⁽¹⁾.

3 - 2 - 2 تجربة المملكة العربية السعودية

انطلقت تطبيقات الجودة في بداية الأمر من مبادرة بعض الكليات والأقسام داخل المؤسسات التعليمية . ففي الثمانينات من القرن الماضي، قامت بعض الجامعات الحكومية في المملكة بإدخال أنظمة ضمان الجودة لبعض البرامج وذلك بالاتفاق مع هيئات اعتماد دولية لاعتماد برامج في مجالات مهنية رئيسية كالبرامج الهندسية باعتمادها من طرف (ABET)

(Accreditation Board For Engineering and Technology).

وفي منتصف التسعينات من القرن الماضي، قامت بعض الجامعات كجامعة الملك عبد العزيز بإنشاء مركز للجودة، بعدها تم تطوير هذه المراكز لتصبح عمادة للتطوير الأكاديمي و لضمان تحقيق الجودة في مخرجات البرامج التعليمية كما قامت بعض الجامعات كجامعة الملك فيصل بوضع اختبارات للقبول لضمان جودة في المدخلات، واستخدام استبيانات تملئ من قبل الطلبة في نهاية الفصل الدراسي لتقويم المقررات وأعضاء الهيئة التدريسية وهذا لضمان جودة العملية التعليمية . وفي مطلع الألفية الثانية تبنت المملكة العربية السعودية استراتيجية لإجراء عملية تطوير شاملة لنظام التعليم العالي من خلال تنفيذ المشاريع التالية:

1 : عطا عددي " نفس المرجع " ص 75.

- 1 . إنشاء المركز الوطني للقياس والتقويم : ويتولى تصميم وتنفيذ الاختبارات لقياس كل من قدرات الطلبة ومهاراتهم واتجاهاتهم والتحصيل العلمي لديهم، كما وضعت بعض المعايير لقبول الطلاب في التخصصات التي يرغبون في دراستها.
- 2 . تأسيس الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي : وتتمتع هذه الهيئة بالشخصية المعنوية والاستقلال الإداري والمالي، وتعمل تحت إشراف المجلس الأعلى للتعليم العالي وهي السلطة المسؤولة عن شؤون الاعتماد الأكاديمي في مؤسسات التعليم العالي عدا التعليم العسكري، لإمكانية الارتقاء بجودة التعليم العالي الخاص والحكومي وضمان الوضوح والشفافية وتوفير معايير مقننة للأداء الأكاديمي . وقد عهد إلى الهيئة القيام بالمهام التالية:
 - ✓ وضع معايير و شروط التقويم والاعتماد الأكاديمي.
 - ✓ وضع القواعد والمعايير الإطارية المتعلقة بمزاولة العمل الأكاديمي، مثل التدريس والتدريب وصياغة الضوابط التي تكفل تطبيقها في المؤسسات الأكاديمية المختلفة.
 - ✓ الاعتماد العام للمؤسسات الجامعية الجديدة أو ما يعادلها مثل الكليات و المعاهد، واعتماد أقسامها وتخصصاتها وخططها الأكاديمية.
 - ✓ المراجعة والتقويم الدوري للأداء الأكاديمي للمؤسسات الجامعية القائمة أو ما يعادلها واعتماد أقسامها وخططها الدراسية أكاديميا مثل الكليات والمعاهد وتقييمها بشكل دوري.
 - ✓ التنسيق لاعتماد برامج وأقسام مؤسسات التعليم العالي في المملكة أكاديميا من جهات الاعتماد العالمية.
 - ✓ تقييم واعتماد برامج البكالوريوس والدبلوم العالي والمراجعة الدورية لمتطلباتها.
 - ✓ تقييم واعتماد البرامج التخصصية الاكاديمية بعد الثانوية العامة مثل برامج الكليات المتوسطة والديبلومات العالمية سواء الحكومية أو الأهلية.
 - ✓ تقييم و اعتماد البرامج ذات الصبغة التدريبية والتعليمية في المؤسسات التعليمية الحكومية و الأهلية.
 - ✓ المشاركة في اقتراح الخطط العامة لإعداد وتطوير الأداء الأكاديمي في المجالات المختلفة.
 - ✓ نشر المعلومات والبيانات الخاصة بالاعتماد لأغراض التوعية و الإعلام والبحث العلمي وإتاحتها للجهات والأفراد الراغبين في الاطلاع عليها.
 - ✓ تجسيد مختلف الأنشطة التي تهدف إلى دعم تحسين جودة التعليم العالي .

* و بعد عامين من العمل المتواصل من قبل لجان وفرق عمل الجودة الشاملة تم التوصل إلى العديد من النتائج الباهرة كان من أهمها:

- تأهل كلية الهندسة وحصولها على الاعتماد الأكاديمي لكافة برامجها من قبل (ABET).
- اختصار العديد من الخطوات الإجرائية لعدد من العمليات المرتبطة بالنواحي الأكاديمية والإدارية والفنية، مثل إجراءات الترقية العلمية، التعيين، البعثات العلمية، متابعة البعثات وحل مشاكلهم وغيرها من الإجراءات.
- تطوير الخطط الدراسية لمعظم الكليات واعتماد مناهج جديدة تتفق و احتياجات المجتمع وخطط التنمية.
- افتتاح عدد من الكليات والأقسام العلمية من منطلق رؤية جديدة للجامعة للأفاق المستقبلية⁽¹⁾.

3 – 3 إدارة الجودة الشاملة في الجزائر

على غرار الدول الغربية و العربية سعت الدولة الجزائرية الى محاولة تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة ، لكن الهدف من هذه المحاولة ليس للحصول على الاعتماد كبقية الدول بل لإحداث نوع من الاصلاح في المنظومة التعليمية التي تتخبط في العديد من المشاكل و الأزمات المتتالية. و عليه فقد اتخذت وزارة التعليم العالي و البحث العلمي عدة اجراءات و تدابير لتحقيق هذه الغاية نذكر منها :

- 1 . تكثيف الجلسات الوطنية المنعقدة على مستوى وزارة التعليم العالي و البحث العلمي لإحداث الاصلاحات المتكررة حول تطبيق نظام LMD .
- 2 . إنشاء المخابر العلمية على مستوى الجامعات و الكليات المهتمة بمواضيع الجودة في التعليم و أحسن مثال على ذلك (**مخبر تطوير نظم الجودة في مؤسسات التعليم العالي و الثانوي**) جامعة الحاج لخضر- باتنة تحت إشراف الاستاذ : العربي فرحاتي و كان ذلك سنة (2008) رفقة ثلة من اساتذة كلية العلوم الاجتماعية و الانسانية نذكر منهم : براجل علي، جزار عبد الحميد، بعزي سمية، و اخرون (2).

حيث قامت الباحثة بالاتصال بهم من أجل تحكيم أداة الدراسة " الاستبيان " (انظر الملحق رقم 04).
 3 . انشاء خلايا الجودة على مستوى العديد من المؤسسات الجامعي منها جامعة العربي بن مهيدي – أم البواقي، جامعة تبسة ، جامعة باجي مختار – عنابة ... الخ.

1 : عمر محمد عبد الله الخرايشة : " تجربة المملكة العربية السعودية في ضمان الجودة ومعايير الاعتماد الأكاديمي في كليات التربية" في المؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان جودة التعليم العالي، الجامعة الخليجية، مملكة البحرين ، 2012 ، ص.ص 597- 609 .

2 : العربي فرحاتي " مقالات في الجودة التعليمية" – بحث في المعايير و التجارب ، الكتاب السنوي الاول لمخبر تطوير نظم الجودة في مؤسسات التعليم العالي و الثانوي جامعة الحاج لخضر – باتنة "دار قانة للنشر و التوزيع ، 2008 .

- 4 . الملتقيات الوطنية و الدولية : حيث برمجت بعض جامعات مجموعة من الملتقيات أحيانا وطنية و أحيانا دولية مهتمة بمواضيع الجودة الشاملة في التعليم العالي نذكر منها:
- الملتقى الدولي الثاني حول "ضمان الجودة في التعليم العالي بين الواقع و المتطلبات " جامعة بن عكنون – الجزائر يومي 01-02 جوان 2008.
 - الملتقى الوطني حول " تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي – المبررات و المتطلبات" بجامعة عمار تليجي – بسكرة يومي 25-26 نوفمبر 2008.
 - الملتقى الدولي الثالث حول " ضمان الجودة في التعليم العالي – اليات التنفيذ ، تحديات و أفاق " بجامع تبسة يومي 10-11 نوفمبر 2013 (1).
 - الملتقى الدولي الثاني حول " ضمان الجودة في التعليم العالي - تجارب ميدانية و مؤشرات حسن الأداء و الإستشراف " جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة يومي: 10-11 نوفمبر 2012 .
- حيث تم خلال هذا الملتقى عرض التجارب الغربية و العربية حول تطبيقات الجودة الشاملة في التعليم العالي كما تم وضع تصور مقترح لتطبيق نظام ضمان جودة الخدمة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية من خلال مقال للأستاذين : رقاد صليحة و لعكيكيزة ياسين ، حيث جاء في هذا المقال ما يلي :

تصور مقترح لتطبيق نظام ضمان جودة الخدمة التعليمية في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية:

أصبح إنشاء نظام لضمان جودة التعليم العالي في الجزائر ضرورة حتمية لمواجهة مختلف التحديات والأزمات التي تعرفها الجامعة الجزائرية، ونذكر في مقدمتها: انغلاق التكوين الجامعي وانفصاله عن محيطه العام، الأمر الذي جعله يؤسس على قاعدة التكوين النظري البعيد في غالب الأحيان عن انشغالات المجتمع ومتطلبات التنمية، مما ساهم في عدم الانسجام بين مخرجات العملية التعليمية ومتطلبات سوق العمل؛ هذا بالإضافة إلى انفتاح السوق الجزائرية وما يخلفه كل ذلك من منافسة شرسة في معظم المجالات الصناعية منها والخدمية، الأمر الذي يتطلب من صانعي القرار بمؤسسة التعليم العالي في الجزائر، الارتقاء بمستوى الخريجين من حيث المعارف والمهارات لمواجهة المنافسة وتحقيق رضى المستفيدين من خدماتها .

ويعتمد مدى نجاح الجامعة الجزائرية في ذلك، على مدى وجود أجهزة كفؤة لإدارة ضمان الجودة والاعتماد.

وفي هذا الإطار، نقترح إنشاء نظام لضمان جودة الخدمة التعليمية في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، متضمنا للمستويات التالية:

-**المستوى الأول:** ويكون على مستوى وزارة التعليم العالي والبحث العلمي من خلال إنشاء هيئة ضمان الجودة والاعتماد.

-**المستوى الثاني:** و يكون على مستوى الجامعة من خلال إنشاء لجنة ضمان الجودة.

-**المستوى الثالث:** و يكون على مستوى الكلية من خلال إنشاء خلية ضمان الجودة (1).

أولا -إنشاء هيئة ضمان الجودة والاعتماد على مستوى وزارة التعليم العالي والبحث العلمي: تتكون هذه الهيئة من الوحدات التالية :

1 . وحدة مكلفة بالقياس والتقييم: وتكلف هذه الوحدة بالقيام بمجموعة من المهام، نذكر على رأسها: **تحديد معايير تقييم جودة الأداء الجامعي:** ومن خلال الاطلاع على بعض من تجارب الدول العربية والأجنبية في هذا المجال، يمكننا تحديد إحدى عشر مجالا لتقييم جودة الأداء الجامعي، تتمثل في: رسالة الجامعة وأهدافها ، الجوانب المادية الملموسة ، أعضاء هيئة التدريس، التدريس والتقييم، الجانب الإداري، المكتبة ومصادر المعلومات، البحث العلمي، الطلبة، خدمة المجتمع، البرامج والتخصصات

الأكاديمية، و الأنشطة والخدمات الطلابية.

تحديد إجراءات التقييم الذاتي.

تحديد محاور تقارير التقييم الذاتي.

دراسة تقارير التقييم الذاتي لمعرفة مواطن الضعف والقوة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية (التغذية العكسية).

2 . وحدة مكلفة بإعداد معايير ضمان الجودة و تطويرها:

وتتولى هذه الوحدة القيام بما يلي :

- تحديد معايير ضمان جودة أداء مؤسسة التعليم العالي.

- تحديد معايير ضمان جودة البرنامج الأكاديمي.

- توثيق معايير ضمان جودة التعليم العالي.

3 . وحدة مكلفة بالتدريب و التوعية:

وتكلف هذه الوحدة بأداء جملة من المهام، نذكر منها :

1 : صليحة رقاد، لعكيكيزة ياسين: "ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي : تصور مقترح لتطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم الجزائرية" في الملتقى الدولي الثاني حول ضمان الجودة في التعليم – تجارب ميدانية و مؤشرات حسن الاداء و الاستشراف ، جامعة 20 اوت 1955 سكيكدة، 2012 ، ص 41.

- تنظيم ملتقيات ومؤتمرات وطنية ودولية لمناقشة مشروع تطبيق نظام ضمان جودة الخدمة التعليمية في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية واستعراض ما تم استحدثه في هذا المجال.
 - إرسال بعثات من أعضاء هيئة التدريس إلى الدول الأوروبية والعربية للاطلاع على نظم الجودة والاعتماد بها.
 - تدريب فئة معينة من أعضاء هيئة التدريس من كل جامعة على كيفية إعداد تقارير التقييم الذاتي من قبل خبراء أجانب مختصين في هذا المجال، وبعدها يتم تدريب باقي أعضاء هيئة التدريس لكل جامعة من قبل الأعضاء الذين تم تدريبهم.
 - نشر ثقافة ضمان جودة التعليم العالي عبر مختلف مؤسسات التعليم العالي وبصورة مستمرة من خلال إنشاء موقع على الانترنت خاص بها، إعداد دليل لها وتوزيع أشرطة فيديو أو أقراص عنها.
 - الربط بين مختلف لجان ضمان جودة التعليم العالي على مستوى الجامعات من خلال إنشاء شبكة اتصالات الكترونية لتسهيل عملية تبادل المعارف والخبرات.
- 4 . وحدة تكلفة بالاعتماد وإعادة الاعتماد: وتقوم هذه الوحدة بأداء المهام التالية: - منح الاعتماد المؤسسي - منح الاعتماد البرامجي - وإعادة الاعتماد.
- ويتم ذلك من خلال القيام بالخطوات التالية:
- أ - تقييم تقارير التقييم الذاتي بالنسبة للجامعات التي تقدمت بطلب الاعتماد المؤسسي أو اعتماد البرنامج الأكاديمي.
 - ب - إرسال مراجعين أجانب تابعين إلى هيئات دولية تهتم بضمان الجودة، للقيام بزيارة ميدانية للجامعة محل طلب الاعتماد للتأكد من تطبيق معايير نظام ضمان الجودة.
 - ت - منح الاعتماد في حالة المطابقة التامة للمعايير، ويكون هذا الاعتماد ساري المفعول خلال فترة زمنية محددة.
 - ج - وإعادة الاعتماد بعد القيام بإجراءات معينة.
- ثانيا - تشكيل لجان ضمان الجودة على مستوى الجامعة.
- تسهر هذه اللجان على أداء مجموعة من المهام من أهمها:
- دراسة تقارير التقييم الذاتي المنجزة على مستوى الكليات واقتراح التحسينات الضرورية.
 - كتابة تقرير إجمالي عن تقارير التقييم الذاتي المدروسة وإرسالها إلى وحدة القياس والتقييم المتواجدة على مستوى وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

- إرسال مراجعين إلى الكليات بصفة دورية للتأكد من قيامها بالتطبيق المستمر لمعايير ضمان الجودة.
- إقامة المؤتمرات والملتقيات وورش العمل المقررة من قبل وحدة التوعية والتدريب لنشر ثقافة ضمان الجودة والاعتماد وتنمية فكر وأساليب ضمان الجودة على مستوى الجامعات.
- عقد لقاءات مع مختلف لجان ضمان الجودة المتواجدة على مستوى مختلف الجامعات بهدف التنسيق وتبادل الخبرات.
- تقديم طلب الاعتماد أو إعادة الاعتماد .

ثالثا- تشكيل خلية ضمان الجودة على مستوى الكلية

ويتم ضمن هذا المستوى، إنشاء خلية لضمان جودة التعليم لعالي على مستوى الكلية تكلف بأداء مجموعة من المهام من أهمها:

- توجيه و متابعة عملية تطبيق معايير ضمان جودة العليم العالي.
- إجراء التقييم الذاتي السنوي وإعداد تقارير التقييم الذاتي وتسليمها للجنة ضمان الجودة.
- نشر ثقافة ضمان جودة التعليم العالي والاعتماد والترويج لها على مستوى الكلية.
- إعداد مجلة دولية متعلقة بضمان جودة التعليم العالي تسمح لمختلف الباحثين بتقديم إسهاماتهم في هذا المجال.
- فتح فرع ماستر ودكتوراه في تخصص ضمان الجودة والاعتماد لإعداد مختصين مؤهلين للعمل في هذا المجال.
- التنسيق والتعاون مع سوق العمل في مجال: تبادل المعرفة والخبرات، إنشاء هيئة استشارية للكليات يتكون أعضاؤها من أرباب العمل الذين لهم صلة وثيقة بتخصصات الكليات، وهذا بهدف أن تتعاون الهيئة الاستشارية مع الكلية في التعريف بالمهارات المطلوبة في الطالب والمساهمة في صقل هذه المهارات ومن ثم العمل على تدريب الخريج وتوظيفه. وبالإضافة هذا، يقوم أعضاء هذه الهيئة بعقد ملتقيات وتقديم حصص تدريسية لكل مقياس يناسب تخصصهم لربط الواقع العملي بالنظري.
- توفير فرص التدريب الميداني لتمكين الطلبة من الاطلاع على الجانب التطبيقي لما يقومون بدراسته أكاديميا في مؤسسات سوق العمل.
- اطلاع الكلية على كافة البيانات والمعلومات الضرورية لتمكينها من فهم أفضل لمتطلبات سوق العمل وتحديد احتياجاته لتزويده باستمرار بموارد بشرية مؤهلة.
- تعريف سوق العمل بالكلية وبرامجها وبكفاءة خريجها لإيجاد فرص عمل لهم .

خاتمة الفصل

من خلال عرض الباحثة لهذا الفصل استخلصت أنه أصبح من الضروري على الجامعة الجزائرية أن تطبق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لأنه من أكبر المناهج التي تساعد على الخروج من الازمات التي تعاني منها و النهوض بقاطرة التنمية الاقتصادية من خلال انتاج كوادر ذات مؤهلات علمية نوعية قادرة على صنع القرار و احداث الفرق، و لكن هذا لا يكون الا بتشخيص الواقع و السياسات السائدة في الجزائر و الاطلاع على التجارب العالمية و الاستفادة منها مع مراعاة خصوصيات جامعاتنا الوطنية و معرفة المعوقات التي ستحول دون الوصول الى الهدف المنشود الا و هو الجودة الشاملة في التعليم العالي.

الباب الثاني

الجانب الميداني

الفصل الرابع

الإطار المنهجي للدراسة

تمهيد

1. الدراسة الاستطلاعية.
2. أهداف الدراسة الاستطلاعية.
3. مجالات الدراسة الاستطلاعية.
4. طريقة إجراء الدراسة الاستطلاعية.
5. نتائج الدراسة الاستطلاعية.

تمهيد

يعتبر البحث وسيلة منهجية للاكتشاف و التفسير العلمي و المنطقي للظواهر و الاتجاهات و المشاكل و ينطلق من فرضيات أو تخمينات يمكن التأكد منها باتباع سبل تحقق أهدافا و يمكن قياسها بقوانين طبيعية أو اجتماعية أو لا يكون ذلك إلا إذا قام الباحث بتحديد أهدافه و منهجه بوضوح و اتباع الخطوات العلمية التي توصله الى مبتغاه العلمي البحث (1) حيث يعتبر الجانب التطبيقي مهما لأنه يثبت او ينفي ما توصل اليه في الجانب النظري و عليه و بعد التطرق الى المدخل النظري لموضوع الدراسة و محاولة تسليط الضوء على جزئياته سوف تقوم الباحثة في هذا الفصل بتحديد المنهج المتبع في الدراسة مع محاولة ضبط كل من الحدود الزمانية و المكانية و البشرية للدراسة و وصف كيفية اجراء الدراسة الاستطلاعية و التي من خلالها تم استخلاص فرضيات الدراسة و استخراج محاور و بنود الاستبيان كما سوف تقوم الباحثة في هذا الفصل التعريف بالعينة و خصائصها و في الخير عرض النتائج و تفسيرها .

أولا : الدراسة الاستطلاعية

الدراسة الاستطلاعية هي الدراسة التي تهدف الى استطلاع الظروف المحيطة بالظاهرة و التي يرغب الباحث في دراستها و التعرف على أهم الفروض التي يمكن وضعها و اخضاعها للبحث العلمي صياغة دقيقة تيسر التعمق في بحثها في مرحلة لاحقة .

فالدراسات الاستطلاعية " هي بحوث تتناول موضوعات جديدة لم يتناولها باحث من قبل او لا تتوفر عنها معلومات أو بيانات أو يجهل الباحث الكثير من جوانبها و أبعادها و هي تهدف الى الكشف عن حلقات غامضة أو مفقودة في تسلسل التفكير الانساني مما يساعد على التحليل و الربط و التفسير العلمي " (2).

و تمتاز الدراسة الاستطلاعية بقصر المدى و سرعة الانجاز و المرونة لكونها غير محكومة بمقاييس الصدق و الثبات كما أنها لا تثبت أو تنفي الفرضيات .

و من حرص الباحثة على التقيد بمراحل البحث العلمي قامت الباحثة بإجراء الدراسة الاستطلاعية المتعلقة بموضوع البحث و قد شملت الخطوات التالية :

1 : بشير صالح الرشدي: " مباحث البحث التربوي " ، دار الكتاب الحديث، الكويت ، ط1 ، 2000 ، ص 17.
2 : مروان عبد المجيد ابراهيم : "أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية" مؤسسة الورق للنشر، ط 1 ، 2000 ، ص 39.

1 – 1 أهداف الدراسة الاستطلاعية :

- ✓ تعرف الباحثة على موضوع إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي.
- ✓ استطلاع الظروف التي يجري فيها البحث و التعرف على العقبات التي ستواجه الباحثة خلال التطبيق النهائي .
- ✓ صياغة الباحثة لمشكلة البحث صياغة دقيقة تمهيدا لدراستها دراسة معمقة.
- ✓ صياغة الباحثة للفرضيات و التي سوف يتم اخضاعها للتحقيق العلمي .
- ✓ توضيح المفاهيم و المصطلحات العلمية لتجنب الخلط.
- ✓ الاطلاع على الدراسات السابقة التي اهتمت بالموضوع من اجل وضع الباحثة في الاطار النظري للدراسة.

1 – 2 مجالات الدراسة الاستطلاعية

أ – المجال المكاني :

تم إجراء الدراسة الاستطلاعية بكلية العلوم الاجتماعية و الانسانية – جامعة العربي بن مهيدي و قسم علم النفس و الارطفونيا بجامعة باجي مختار - عنابة و كلية العلوم الاجتماعية و الانسانية بجامعة سوق أهراس.

ب – المجال الزماني :

تم تطبيق الدراسة الاستطلاعية في الفترة الممتدة بين نهاية شهر افريل و شهر ماي 2013 .

ج- المجال البشري :

تم اختيار عينة الدراسة الاستطلاعية بطريقة مقصودة حيث كان الغرض منها الاتصال بأعضاء خلايا ضمان الجودة ببعض جامعات الشرق إلا انه تعذر الاتصال بهم رغم المحاولات المتكررة و عليه تم التوجه الى بعض الاساتذة المهتمين بموضوع إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي و كان عددهم 08 أساتذة موزعين حسب الجدول رقم (01).

جدول رقم (01): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية.

جامعة - سوق أهراس -	جامعة باجي مختار - عنابة -	جامعة العربي بن مهدي - أم البواقي -	
01	04	03	الاساتذة

1 - 3 طريقة اجراء الدراسة الاستطلاعية

تم اجراء الدراسة الاستطلاعية بالاعتماد على الملاحظات المسجلة من خلال التواجد الدائم بالجامعة و التي سوف يتم التطرق اليها لاحقا و كذلك من خلال المقابلات مع الاساتذة المهتمين بموضوع الجودة و بعض أعضاء خلية ضمان الجودة بالجامعات الثلاث أم البواقي و عنابة و سوق أهراس، حيث تم طرح سؤال مهم على افراد العينة و هو :

1- ما هي المتطلبات الضرورية و اللازم توفرها حتى تتمكن الجامعة من تبني مدخل إدارة الجودة الشاملة ؟.

و من ثم ترك الحرية للمفحوص لتشخيص وضعية الجامعة و المشاكل التي تتخبط فيها و المتطلبات التي يجب أن تتوفر أولا حتى نتمكن من إرساء ثقافة الجودة و العمل بها.

1 - 4 نتائج الدراسة الاستطلاعية

بعد تحليل محتوى المقابلات تم استخلاص النتائج التالية :

- * حتى نطبق إدارة الجودة الشاملة يجب توفير جو تسوده ثقافة تنظيمية تشجع على الجودة.
- * حتى نطبق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة يجب تبني طرق حديثة و فعالة في القيادة الجامعية.
- * لتطبيق إدارة الجودة الشاملة يجب توفير قاعدة بيانات لكل ما يتعلق بالجامعة من اجل استثمارها عند الحاجة و عند وضع الخطط الاستراتيجية.
- * لتطبيق إدارة الجودة الشاملة يجب الاستغلال الامثل للموارد المادية و البشرية و الاعتماد على نظام حوسبة المعلومات .
- * حتى نتمكن من تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة يجب وضع خطط استراتيجية و توضيح رسالة و أهداف الجامعة التي تطمح للوصول اليها كما يجب السعي الدائم للتحسين من خلال نظام التربصات و الدورات التدريبية و تبني نظام تقييم اداء العاملين.

و من خلال هذه النتائج تم صياغة فرضيات الدراسة و هي :
الفرضية الرئيسية الاولى :

تتوفر جامعة العربي بن مهيدي – ام البواقي على المتطلبات الاساسية التي تمكن من تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة .

و تتفرع عن هذه الفرضية الرئيسية فرضيتان فرعيتان هما:

1- لا توجد فروق ذات دلالات احصائية لمدى توفر المتطلبات الاساسية لتطبيق جامعة العربي بن مهيدي -أم البواقي لمبادئ ادارة الجودة الشاملة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير الجنس.

2 - لا توجد فروق ذات دلالات احصائية لمدى توفر المتطلبات الاساسية لتطبيق جامعة العربي بن مهيدي -أم البواقي لمبادئ ادارة الجودة الشاملة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير التخصص .

* كما تم تحديد محاور الاستبيان في 06 محاور و 47 بند و تم توزيعها كالآتي :

- 1- المحور الاول (القيادة الفعالة) و يضم البنود من 01 الى 08.
- 2- المحور الثاني (الثقافة التنظيمية) و يضم البنود من 09 الى 16.
- 3- المحور الثالث (نظام حوسبة المعلومات و تحليلها) و يضم البنود من 17 الى 22.
- 4- المحور الرابع (التخطيط الاستراتيجي للجودة) و يضم البنود من 23 الى 31.
- 5- المحور الخامس (إدارة الموارد البشرية و تحليلها) و يضم البنود من 32 الى 40.
- 6- المحور السادس (التحسين المستمر) و يضم البنود من 41 الى 47.

ثانيا : الدراسة النهائية

2 - 1 التعرف على ميدان الدراسة " جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي "

2-1-1 الموقع الجغرافي للجامعة

تقع جامعة " العربي بن مهيدي " في مدخل مدينة أم البواقي من الجهة الغربية في طريق قسنطينة، تحدها من الجهة الجنوبية المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني أما من الشمال فهي محاطة بجبل سيدي رغيس وهي تتكون من أربع مجتمعات: مجمع عين البيضاء، مجمع حساني، مجمع اللغات (ENMGP) ، و المجمع المركزي الذي يتربع على مساحة تقدر بـ 42 هكتار.

2-1-2 نبذة تاريخية

بدأ التعليم العالي بأم البواقي سنة 1983 عن طريق إنشاء المدرسة العليا للأساتذة بمقتضى المرسوم رقم 84-204 المؤرخ في 18 أوت 1984 و المتضمن إحداث مدرسة عليا للأساتذة متخصصة في العلوم الأساسية في أم البواقي، حيث كان هدفها تكوين أساتذة التعليم الثانوي في الرياضيات، الفيزياء و العلوم الطبيعية⁽¹⁾.

تم فتح المعهد الوطني للتعليم العالي في الميكانيك سنة 1984، بمقتضى المرسوم رقم 84-255 المؤرخ في 18 أوت 1984 و المتضمن إنشاء معهد وطني للتعليم العالي في الميكانيك بأم البواقي، هدفه تكوين مهندسين في البناء الميكانيكي و الطاقة.

بتاريخ 10 ماي 1997 تمت ترقية المدرسة العليا للأساتذة و المعاهد الوطنية للتعليم العالي إلى المركز الجامعي أم البواقي بموجب المرسوم التنفيذي رقم 97-158 المؤرخ في 10 ماي 1997 و المتضمن إنشاء مركز جامعي بأم البواقي يتكون من أربع معاهد وهي: الهندسة الميكانيكية، الإلكترونيات، العلوم الطبيعية و معهد العلوم الدقيقة.

في 01 نوفمبر 1999 و في إطار إحياء الذكرى الخامسة و الأربعون لاندلاع الثورة المجيدة و لتكريم أحد قادة الثورة سمي المركز الجامعي نسبة إلى البطل الشهيد محمد العربي بن مهيدي.

1 : الأمانة العامة على مستوى كلية العلوم الاجتماعية و الانسانية.

2- 1- 3 تقديم الجامعة

- التسمية الحالية للمؤسسة: جامعة " العربي بن مهدي " أم البواقي.
 - الوضعية القانونية الحالية: مؤسسة عمومية ذات طابع إداري و علمي.
- تم ترقية المركز الجامعي " العربي بن مهدي " إلى جامعة في افتتاح رئيس الجمهورية للسنة الجامعية 2009/2008.

و قد تم اختيار كليتين لاجراء الدراسة النهائية و هما كليتي : العلوم الاجتماعية و الانسانية و العلوم الدقيقة و الطبيعة و الحياة

أ - كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية: للتعرف على الكلية (أنظر الملحق رقم 09 ص 219)(¹)

جدول رقم(02) : العدد الإجمالي لأساتذة كلية الآداب و اللغات، و العلوم الاجتماعية و الانسانية

في شهر مارس (2013)

الرقم	أستاذ التعليم العالي	أستاذ محاضر أ	أستاذ محاضر ب	أستاذ مساعد أ	أستاذ مساعد ب
	07	08	07	112	84
المجموع	218				

جدول رقم (03) : عدد الأساتذة في كل قسم من أقسام الكلية

الرقم	الأقسام	العدد
01	قسم العلوم الإجتماعية	52
02	قسم العلوم الإنسانية	53
03	قسم اللغات الأجنبية	21
04	قسم اللغة و الأدب العربي	31
05	قسم التربية البدنية و الرياضية	16

ملاحظة : خلال حلول السنة الجامعية 2013-2014 في شهر سبتمبر تم فصل كلية العلوم الاجتماعية و الانسانية عن كلية الآداب و اللغات .

جدول رقم (04) : عدد الأساتذة في كل قسم من أقسام كلية العلوم الاجتماعية و الانسانية.

العدد	الأقسام	الرقم
52	قسم العلوم الاجتماعية	01
37	قسم العلوم الإنسانية	02
89	02	المجموع

ب - كلية العلوم الدقيقة و العلوم الطبيعية و الحياة: لتعرف على الكلية (أنظر الملحق رقم 10 ص 220- 221) (¹).

جدول رقم (05) : عدد الأساتذة في كل قسم من أقسام كلية العلوم الدقيقة و علوم الطبيعة و الحياة (²).

العدد	الأقسام	الرقم
63	قسم علوم المادة.	01
58	قسم الرياضيات و الاعلام الألي.	02
85	قسم علوم الطبيعة و الحياة	03
200	02	المجموع

1 : الموقع الالكتروني للجامعة : hotmail . presentation / bienvenue / index. Php/ www.univ. oeb .dz /
2: الأمانة العامة على مستوى كلية العلوم الدقيقة و الطبيعة و الحياة.

2 – 2 الخطوات المنهجية المستخدمة في البحث

المنهج : لغة، المعنى اللغوي لكلمة منهج مأخوذ من أصل (نهج) و النهج هو الطريق، و نهج لي الأمر أوضحه، و فلان نهج سبيل فلان سلك طريقه و الجمع نهج و مناهج.

أما اصطلاحاً : فهو الطريق المؤدي الى الكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة طائفة من القواعد العامة تهيمن على سير العقل و تحدد عملياته الفكرية حتى يصل الى نتيجة معلومة (1).

و مع اختلاف تعريفات المنهج حسب آراء العلماء و المفكرين لكنهم يتفقون في أن المنهج هو " فن التنظيم الصحيح لسلسلة من الافكار العديدة إما من أجل الكشف عن الحقيقة عندما نكون جاهلين بها أو من أجل البرهان على صحتها للأخرين حين نكون عارفين بها " (2).

و مع اختلاف الميادين الحياتية و المواضيع و القضايا تختلف أيضا المناهج المستخدمة و ذلك حسب نوعية المواضيع المراد دراستها، و بالإسقاط على موضوع الباحثة التي تعمل على كشف حقيقة :

(توفر المتطلبات الأساسية لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في جامعة العربي بن مهدي) اعتمدت الباحثة على **المنهج الوصفي** لأنه الأنسب لمعالجة موضوع البحث من حيث طريقة جمع البيانات و الحصول على معلومات ثابتة و لها قيمة موثوق فيها و استخدام طرق و أساليب قياس مناسبة.

" و يعتمد المنهج الوصفي على دراسة الواقع أو الظاهرة الموجودة في الواقع و يهتم بوصفها و صفا دقيقا و يعبر عنها تعبيراً كيفياً عن طريق وصف الظاهرة مع بيان خصائصها ، أو تعبيراً كمياً فيعطينا وصفا رقمياً مع بيان مقدار هذه الظاهرة أو حجمها و درجات ارتباطها مع غيرها من الظواهر الأخرى " (3) .

و يعد المنهج الوصفي هو الأكثر استخداماً في الدراسات الإنسانية و تتضح أهميته فيما يلي:

- عرض صورة دقيقة لملامح الظاهرة التي يهتم الباحث بدراستها حتى يتيسر ادراكها و فهمها فهما دقيقاً بتبيين العناصر التي تتكون منها و ارتباط بعضها ببعض و دور كل منها في أداء وظيفتها.

1 : ابراهيم بن عبد العزيز الدعبلج : " مناهج و طرق البحث العلمي " ، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، ط1 ، 2010 ، ص 70 .
 2 : محمد بكر نوفل و فريال محمد أبو عواد : " التفكير و البحث العلمي " دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، عمان – الاردن ط1 ، 2010 ، ص 182 .
 3 : صالح بن حمد العساف : " المدخل الى البحث في العلوم السلوكية " مكتبة العبيكان، الرياض (دون طبعة) ، 1995 ، ص 93 .

- كشف الخلفية النظرية لموضوعات البحوث و تمهيد الطريق امام اجراء المزيد منها ليسير الباحث بخطى ثابتة في بحثه و يكون على بينة من أمره قبل وضع تصميمات البحوث اللاحقة.
- جمع معلومات و بيانات عن الظواهر و الوقائع التي يقوم الباحث بدراستها لاستخلاص دلالاتها مما يفيد وضع تعميمات عن الظاهرة أو الظواهر محل الدراسة (1).

كما أن أهمية المنهج الوصفي لا تبرز في مجرد وصف الأشياء الظاهرة للعيان، بل إنه أسلوب يتطلب البحث و التقصي و التدقيق في الأسباب و المسببات للظواهر الملموسة. لذلك فهو أسلوب فعال في جمع البيانات و المعلومات ، فهذا المنهج يزود الباحث بوصف المتغيرات التي تتحكم في الظواهر قيد الدراسة سواء كانت تلك الظواهر تربوية أو اجتماعية أو نفسية و أهم أنواع البحوث الوصفية هي الدراسات المسحية حيث لجأت الباحثة الى إجراء دراسة مسحية على كليتين من جامعة العربي بن مهيدي تم اختيارهما عشوائيا ليمثلا مجتمع الدراسة و المتمثل في هيئة التدريس التابعين لجامعة العربي بن مهيدي – أم البواقي و هما (كلية العلوم الاجتماعية و الانسانية ، و كلية العلوم الدقيقة و علوم الطبيعة و الحياة).

تعريف الدراسات المسحية : يعد المسح جزءا من المنهج الوصفي حيث يتم عن طريقه التعرف على مشكلة الدراسة من خلال عدة جوانب و ذلك من خلال جمع معلومات و بيانات حاضرة و حالية و يتضمن المسح المثالي اختيار العينة اختيارا سليما لتمثل المجتمع الكلي للبحث بهدف الملاحظة المباشرة و الدقيقة لمختلف الظواهر المطلوبة في البحث و لابد أن تكون العينة كبيرة الحجم نسبيا للوصول الى نتائج موثوق بها ، و تضمن هذه البحوث دراسات المسح الاجتماعي و مسح الرأي العام و المسوح التسويقية و المسوح التعليمية...و غيرها من الأنواع (2).

2 – 3 أدوات جمع البيانات

تعتبر مرحلة تجميع البيانات من مراحل البحث المهمة، فكل باحث عند دراسته لظاهرة معينة يقوم بتحديد نوعية و شكل البيانات اللازمة لاختيار فروضه ثم يقرر الطرق المختلفة لجمع الأدلة و البراهين ، فهو يتفحص مزايا هذه الطرق و يختار أكثرها ملائمة لتحقيق هدفه و عادة ما يقوم الباحث بجمع بياناته من مصدرين همامين هما الملاحظة و المقابلة و هذا ما لجأت اليه الباحثة في اجراء بحثها.

1 : مروان عبد المجيد ابراهيم " أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية " المرجع السابق " ص 40.
2 : كامل محمد المغربي : " أساليب البحث العلمي في العلوم الإنسانية و الاجتماعية " دار الثقافة للنشر و التوزيع ، عمان – الاردن ، ط 4 ، 2011 ، ص 97.

2 - 3 - 1 الملاحظة

هي إحدى الوسائل المهمة في جمع البيانات و هناك قول شائع بأن العلم يبدأ بالملاحظة و تبرز أهمية هذه الوسيلة في الدراسات الاجتماعية و الانثربولوجية و النفسية و جميع المشكلات التي تتعلق بالسلوك الانساني حيث يقول دي قرو **De Grot** " أن الملاحظة تستخدم في جمع البيانات التي يصعب الحصول عليها عن طريق المقابلة و الاستفتاء وهي تعني الانتباه المقصود و الموجه نحو سلوك فردي أو جماعي معين بقصد متابعة و رصد تغيراته ليتمكن الباحث بذلك من وصف السلوك فقط أو وصفه و تحليله أو وصفه و تقويمه " (1).

وتختلف الملاحظة عن بقية أدوات البحث العلمي في كون أن المعلومة يحددها الملاحظ او الباحث بناء على ملاحظته لنمط سلوكي معين بخلاف ما يتم في الأدوات الأخرى، ومن هنا جاءت مميزات الملاحظة وذلك من حيث درجة الثقة العالية في المعلومات المتحصل عليها ومن حيث كميتها أيضا وكذلك ضمان الحصول على المعلومات الكفيلة بالإجابة على أسئلة البحث .

و بناءا عليه فقد اعتمدت الباحثة على الملاحظة البسيطة و ذلك لجمع البيانات الأولية حول الموضوع ، و تم توظيف الملاحظة في هذه الأخيرة من أجل إثراء المعلومات و البيانات التي تهم موضوع الدراسة الحالية ، حيث استخلصت الباحثة الملاحظات التالية :

1- استياء بعض الاساتذة من عدم الاعلان على بعض الامور التي تخصهم في الوقت المناسب و خاصة فيما يخص الترقيات بالخارج.

2- استياء الاساتذة من البرمجة السيئة للمقاييس حيث أن عروض التكوين تكون بطريق شكلية و في آخر لحظة و لا تخضع للتخطيط المسبق.

3- أما فيما يخص المكتبة يتمنى الطلبة أن تعمل المكتبة في العطل و نهاية الاسبوع و حتى في ساعات متأخرة في المساء لأنها الأوقات التي يكون فيها الطالب متفرغا من المحاضرات.

4- حجب المعلومات المتعلقة بأعداد الطلبة و التخصصات و الاساتذة عن من يحتاجها من باحثين و طلبة و البيروقراطية في الادارة. (حيث أنه و للحصول على القائمة الاسمية لأساتذة بغية اجراء

1 : فاروق شوقي البوهي : " البحث في التربية و علم النفس " ، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر ، الاسكندرية - مصر ، ط1 ، 2011 ، ص 287.

الدراسة المسحية استغرق الامر قرابة 03 أسابيع و في الاخير تم الحصول على معطيات قديمة و غير محينة).

- 5- عدم اتسام الادارة الجامعية في بعض الاحيان بالمرونة في الامور الروتينية و اليومية .
- 6- تداخل المهام خاصة عند الاداريين في كثير من الاحيان.
- 7- نقص الرقابة في بعض الكليات حيث لا توجد حراسة و رقابة على القاعات و الوسائل مما قد يسبب تخريبها .
- 8- كما لاحظنا في بعض الاقسام عدم توفر قاعات لائقة للأساتذة و ان توفرت فهي لا ترقى الى أن تكون قاعة لهيئة التدريس.

2 - 3 - 2 المقابلة

المقابلة بوصفها أداة للبحث هي حوار يتم بين القائم بالمقابلة و بين شخص أو مجموعة أشخاص بهدف الحصول على معلومات حول موضوع معين ، و تتعلق خاصة بالأراء و الاتجاهات أو السلوك ، او المعلومات أو الشهادات و يطلق عليها التحقيق بواسطة المقابلة فهي عبارة عن أسئلة محضرة مسبقا ، و من المتفق عليه أن تكون مشاركة المستجوبين إرادية و أن تكون أجوبتهم محاطة بالسر المهني (1).

و يمكن تصنيف المقابلة الى أنواع مختلفة حسب الاساس الذي تقوم عليه ، فقد تصنف طبقا للغرض فمنها تشخيصية أو علاجية أو إستقصائية ، و قد تصنف على أساس الدور الذي يقوم به القائم بالمقابلة ، كما تتنوع من حيث كونها مقابلات حرة أو موجهة أو نصف موجهة .

و في موضوع البحث لجأت الباحثة الى نوع من المقابلة يطلق عليه مصطلح " المقابلة المتمركزة حول الموضوع" (البؤرة – Focused Interview) حيث الوظيفة الاساسية للباحثة في هذا النوع من المقابلة هو تركيز الاهتمام حول خبرة الأستاذ في مجال التعليم الجامعي و الأمور التي ينبغي أن تتوفر لتحسين التعليم العالي ، انطلاقا من المعرفة السابقة للأساتذة المهتمين بمجال الجودة في التعليم العالي على مستوى 03 جامعات (جامع أم البواقي، جامعة عنابة و جامعة سوق أهراس) و كذا بعض أعضاء خلية ضمان الجودة بهذه الجامعات.

1: خالد حامد : " منهجية البحث في العلوم الاجتماعية و الانسانية" دار جسر للنشر و التوزيع ، الجزائر، ط1 ، 2008 ، ص 133.

2-3-3 الاستبيان

تعتبر إستمارة البحث من أكثر أدوات جمع البيانات إستخداما و شيوعا في البحوث الاجتماعية ، و يرجع ذلك الى الميزات التي تحققها هذه الاداة، سواء بالنسبة لاختصار الجهد أم التكلفة أم سهولة معالجة بياناتها إحصائيا.

و من الشروط الاساسية للاستبيان الجيد ارتباطه الوثيق بالإشكالية و الفرضيات بحيث تتعلق كل مجموعة من الاسئلة باختبار فرضية معينة و ذلك بهدف الحصول على الإجابة الوافية و الدقيقة عنها.

و من خلال القراءات و الدراسات السابقة أولا و الدراسة الاستطلاعية ثانيا تم صياغة استبيان للدراسة و قد اشتمل في صورته الاولى على 47 بند موزعين على 06 محاور (أنظر الملحق رقم01 ص 204) و قد جاء توزيع المحاور و البنود على الشكل التالي:

- ✓ المحور الاول (القيادة الفعالة) و يضم البنود من 01 الى 08.
- ✓ المحور الثاني (الثقافة التنظيمية) و يضم البنود من 09 الى 16.
- ✓ المحور الثالث (نظام حوسبة المعلومات و تحليلها) و يضم البنود من 17 الى 22.
- ✓ المحور الرابع (التخطيط الاستراتيجي للجودة) و يضم البنود من 23 الى 31.
- ✓ المحور الخامس (إدارة الموارد البشرية و تحليلها) و يضم البنود من 32 الى 40.
- ✓ المحور السادس (التحسين المستمر) و يضم البنود من 41 الى 47.

و كل هذه المحاور تعالج الفرضية الرئيسية الأولى والثانية و كذلك الفرضيات الفرعية المتعلقة بالمتغيرات (الجنس، التخصص).

و بما أن الاستبيان يهدف الى الكشف عن آراء هيئة التدريس حول موضوع إدارة الجودة الشاملة تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي ، الذي وضع عام 1932 م و هي طريقة مبسطة و مختصرة لمعرفة الاتجاهات و قياسها نحو موضوعات معينة ، و تقوم طريقة ليكرت في قياس الاتجاهات على التأييد والرفض لأي موضوع من الموضوعات مثل (1).

1: خالد حامد : " منهجية البحث في العلوم الاجتماعية و الانسانية " مرجع سابق " ص 138.

موافق جدا موافق لا أدري مخالف مخالف جدا

أما في دراستنا فقد تم اعتماد البدائل التالية :

موافق بدرجة كبيرة جدا ، بدرجة كبيرة، بدرجة متوسطة ، بدرجة قليلة و بدرجة قليلة جدا .

و قد خضع الاستبيان الى التحكيم من خلال عرضه على مجموعة من الأساتذة الجامعيين ذوي الخبرة على مستوى كل من جامعتي العربي بن مهدي – أم البواقي و جامعة الحاج لخضر – باتنة (أنظر الملحق رقم 03 ص 209) حيث تم إحداث بعض التعديلات بالاعتماد على آراء و ملاحظات الاساتذة المحكمين و تمثلت هذه التعديلات فيما يلي :

✓ تبسيط العبارات المركبة و الغير واضحة في البنود رقم (01 ، 08 ، 17) (أنظر الملحق رقم 06 ص 213).

✓ حذف مجموعة من البنود لأنها حصلت على درجة صدق قليلة و هي البنود (02 ، 04 ، 19) و حذف البند رقم (38) لأنه يتناقض مع ما هو موجود في الواقع . (انظر الملحق رقم 07 ص 213).

* وقد تمت صياغة الاستبيان في صورته النهائية (أنظر الملحق 08 ص ص 214- 218).

حيث احتوي القسم الأول على البيانات العامة و هي : الجنس ، التخصص ، و الخبرة المهنية و تم حذف متغير المؤهل العلمي لأنه لا يخدم الموضوع.

و القسم الثاني من الاستبيان احتوى على 06 محاور و 43 بند موزعين كالتالي:

1. المحور الأول _ القيادة الفعالة _ و يضم البنود من (1،2 ... الى 6).
2. المحور الثاني – الثقافة التنظيمية – و يضم البنود من (7 ، 8 ... الى 14).
3. المحور الثالث – نظام حوسبة المعلومات و تحليلها _ و يضم البنود من (15،16 ... الى 19).
4. المحور الرابع _ التخطيط الاستراتيجي للجودة _ و يضم البنود من (20،21 ... الى 28).
5. المحور الخامس _ إدارة الموارد البشرية و تحليلها _ و يضم البنود من (29،30 ... الى 37).

6. المحور السادس_ التحسين المستمر_ و يضم البنود من (38، 39... الى 43).

الخصائص و الشروط السيكومترية للأداة (الاستبيان)

❖ صدق الاستبيان

قامت الباحثة بتوزيع الاستبيان على 08 أساتذة يحملون رتبة الدكتوراه لإبداء آرائهم في الاداة و ملاحظاتهم القيمة ثم قامت الباحثة بتفريغ اراء المحكمين و تصنيفها (انظر الملحق رقم 04 ص ص 209- 210) .

و بعدها قامت بحساب نسبة الموافقين على كل بند باستخدام معادلة لوشن (1).

$$\begin{aligned} \text{ص م} &= \text{صدق المحكمين} \\ \text{ع و} &= \text{عدد المحكمين الذين اعتبروا ان البند يقيس} \\ &\text{المحور المراد قياسه.} \\ \text{ع} &= \text{العدد الكلي للمحكمين.} \end{aligned}$$

$$\text{ص م ن} = \frac{\text{ع} - \text{ع}/2}{\text{ع}/2}$$

ثم قامت بحساب صدق كل محور بحساب مجموع صدق البنود قسمة عدد البنود في المحور (انظر الملحق رقم 05 ص 212) و بتجميع كل القيم المتحصل عليها في البنود ثم قسمتها على عدد البنود ، تم الحصول على النتائج التالية:

$$\sum \text{ص م} = \text{ص م} + 1 + \text{ص م} + 2 + \text{ص م} + 3 + \dots + \text{ص م} + 47.$$

$$\sum \text{ص م} = 0.50 + 0.25 + 0.75 + \dots + 1.$$

1: محمد بلال الزغبي عباس : " النظام الاحصائي SPSS و تحليل البيانات الاحصائية " ، دار وائل ، الاردن ، ط1 ، 2000 ، ص 216.

$$37.25/47 = \text{ص م ن}$$

$$0.79 = \text{ص م ن}$$

❖ ثبات الاستبيان

يقصد بالثبات دقة المقياس أو اتساقه ، أما معامل الثبات هو معامل ارتباط بين درجات الأفراد في المقياس في مرات الإجراء المختلفة، أو بين تقديرات من يقومون بتقدير الدرجات في المرات المختلفة، أي أن معامل الثبات هو معامل ارتباط بين المقياس ونفسه (1).

و قد تم التأكد من ثبات الاستبيان بالاعتماد على طريقة التناسق الداخلي و التي من ضمنها طريقة التجزئة النصفية التي تعتمد بدورها على مجموعة من المعادلات التي تختلف باختلاف طبيعة المقياس ففي موضوع الاستبيان المتعلق بهذه الدراسة اعتمدنا على استخدام معامل كرونباخ ألفا (Alpha Coefficient) و يرمز له بالرمز α و هي تستخدم في إيجاد معامل الثبات للاختبار الفقرات الموضوعية و غير الموضوعية و تلخص المعادلة فيما يلي :

$$\alpha = \frac{ن}{1-ن} \left(1 - \frac{ع^2 ف}{ع^2 ك} \right)$$

ن = عدد الفقرات أو البنود .

ن = 43 .

ع² ف = تباين الاداء على الفقرات .

ع² ك = تباين الدرجات للاختبار .

1 : صلاح الدين محمود علام : "الاختبارات و المقاييس التربوية و النفسية" ، دار الفكر للنشر و التوزيع ، عمان -الاردن ، ط1 ، 2006 ، ص 100 .

حيث أنه لإيجاد معامل ثبات الاستبيان باستخدام معادلة ألفا كرونباخ قمنا بإيجاد متوسط اداء العينة على كل فقرة من فقرات الاستبيان و على الاستبيان ككل.

و من ثم إيجاد تباين الاداء على الفقرات ع²ف و ذلك بطرح الدرجة التي حصل عليها الفرد على الفقرة من متوسط الدرجات عليها و تربيع الناتج ، و قسمته على عدد الأفراد.

و من ثم إيجاد تباين الدرجات للاختبار ع²ك بطرح الدرجة الكلية لكل فرد من المتوسط العام للدرجات و تربيع الناتج و قسمته على عدد الافراد (1).

و قد طبق استبيان الثبات على عينة مكونة من 20 أستاذ كلهم من كلية العلوم الاجتماعية و الانسانية ، و بما أن جميع بنود الاستبيان ايجابية فقد أعطيت البدائل درجات من 05 الى 01 بالترتيب من كبيرة جدا الى قليلة جدا و بتعويض القيم في المعادلة السابقة (معامل ألفا كرونباخ) و جدنا أن معامل الارتباط

$$\alpha = 0.88$$

و هذا ما يعني معامل ثبات مقبول.

❖ تطبيق الاستبيان

تم توزيع الاستبيان النهائي في شهر جانفي 2014، حيث تم إجراء دراسة مسحية على كئيتين من جامعة العربي بن مهيدي و هما كلية العلوم الاجتماعية و الانسانية و كلية العلوم الدقيقة و الطبيعة و الحياة و تم استرجاع أغلبية الاستبيانات في كلية العلوم الاجتماعية و الانسانية و عددهم 61 استبيان و

1: صلاح الدين محمود علام : "الاختبارات و المقاييس التربوية و النفسية" مرجع سابق ص 103.

استرجاع 56 استبيان من كلية العلوم الدقيقة و الطبيعة و الحياة حيث رفض بعض الأساتذة بحجة عدم توفر الوقت للإجابة عن الاستبيان.

جدول رقم (06) يوضح عدد الاستبيانات الموزعة و المسترجعة في كل كلية:

النسبة المئوية	الاستبيانات المسترجعة	الاستبيانات الموزعة	الكلية
91 %	61 استبيان.	67 استبيان.	كلية العلوم الاجتماعية و الانسانية
88 %	56 استبيان.	63 استبيان.	كلية العلوم الدقيقة و الطبيعة و الحياة
90 %	117 استبيان.	130 استبيان	المجموع

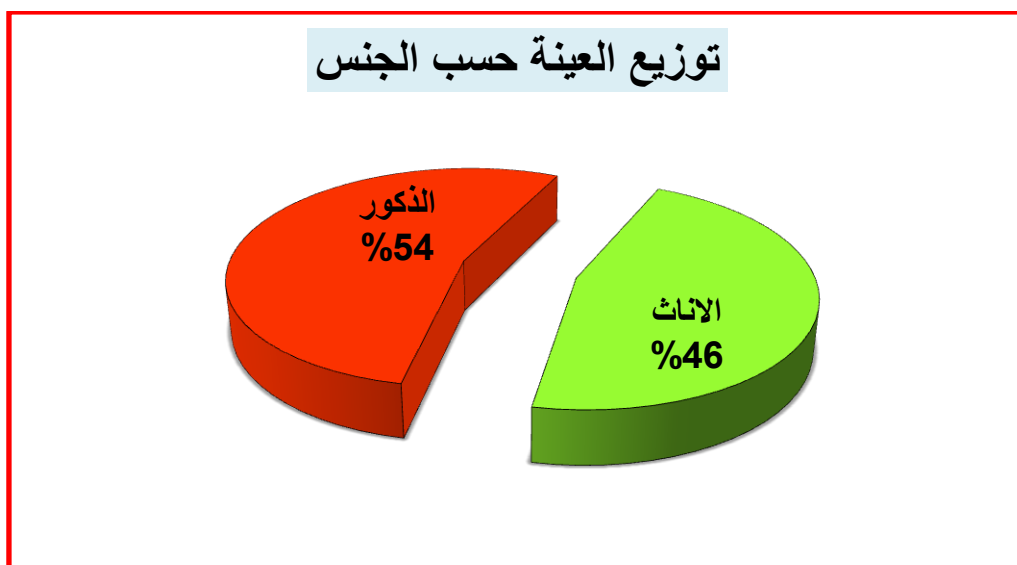
2 - 4 - وصف و تحديد عينة الدراسة النهائية:

2 - 4 - 1 توزيع العينة حسب الجنس

جدول رقم (07) يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

النسبة المئوية	العدد	الجنس
53.84 %	63	الذكور
46.16 %	54	الإناث
100 %	117	المجموع

منحنى رقم (01) يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

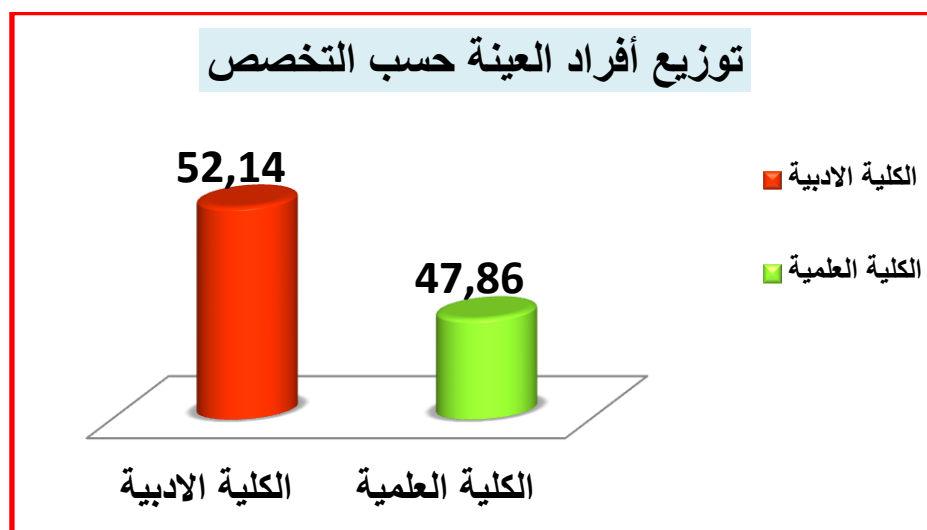


2 - 4 - 2 توزيع أفراد العينة حسب التخصص.

جدول رقم (08) يمثل توزيع أفراد العينة حسب التخصص.

النسبة المئوية	العدد	التخصص
52.14 %	61	كلية العلوم الاجتماعية و الانسانية
47.86 %	56	كلية العلوم الدقيقة و العلوم الطبيعة و الحياة
100 %	117	المجموع

منحنى بياني رقم (02) يمثل توزيع أفراد العينة حسب التخصص.



3 - الوسائل الاحصائية المستعملة

من أجل الاجابة عن أسئلة الدراسة و من ثم إثبات أو نفي الفرضيات اعتمدت الباحثة على بعض الوسائل الاحصائية متمثلة فيما يلي:

1 - من أجل الاجابة عن السؤال الرئيسي الأول للخروج بنتيجة تثبت أو تنفي الفرضية الرئيسية الاولى حول مدى توفر المتطلبات الاساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بجامعة العربي بن مهيدي تم استخدام :

* النسب المئوية: و ذلك لمعرفة نسب أفراد العينة الذين استجابوا لكل بديل من بدائل بنود الاستبيان و تم حساب هذه النسب على البنود ثم المحاور و فقا للمعادلة التالية :

$$\text{النسبة المئوية} = \frac{\text{مجموع التكرارات لكل بديل} \times 100}{\text{العدد الكلي للتكرارات}}$$

و بما أن جميع أو كل فقرات الاستبيان جاءت بصيغة تقريرية إخبارية و كلها موجبة فإن ارتفاع نسبة البديلين (درجة كبيرة جدا ، و درجة كبيرة تعني أن المتطلبات متوفرة لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة).

2- من أجل الإجابة عن الأسئلة الفرعية الثلاثة و المتفرعة عن السؤال الرئيسي الثاني تم استخدام طريقة كا²

* اختبار كا²:

و يعد من الاختبارات الكثيرة الاستخدام في البحوث التربوية و النفسية بصفة عامة، حيث يستخدم لحساب دلالة الفروق الإحصائية بين التكرارات الملاحظة و المتوقعة لأفراد العينة (1).
و قد تم الاعتماد عليه في هذه الدراسة لتلاؤمه مع هدفها و الذي يسعى إلى معرفة مدى توفر الظروف و المتطلبات الاساسية لجامعة العربي بن مهدي لتبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

حيث يكثر استخدام اختبار كا² في حالة الاستبيانات التي تحتوي على مجموعة من المتغيرات لمعرفة الفروق بين هذه المتغيرات في الاستجابات.

و يحسب كا² اعتمادا على المعادلة التالية (2):

<p>مج = المجموع</p> <p>ت و = التكرار الواقعي أو الملاحظ</p> <p>ت م = التكرار المتوقع .</p>	$كا^2 = \frac{\text{مج (ت و - ت م)^2}}{\text{ت م}}$
--	---

1: منذر الضامن (2007) "أساسيات البحث العلمي"، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان - الاردن ط1 ، 2007 ، ص 213.
2 : عيد المنعم أحمد الدردير : " الاحصاء البارامترى و اللابارامترى في اختبار فروض البحوث النفسية و التربوية و الاجتماعية" عالم الكتب للنشر و التوزيع، القاهرة - مصر ، ط 1 ، 2006 ، ص 281.

الفصل الخامس

عرض البيانات و تفسير النتائج

تمهيد.

1- عرض عام لنتائج الدراسة النهائية من خلال استجابات أفراد العينة على بنود الاستبيان.

2 - عرض نتائج كل فرضية و التعليق عليها.

3 – مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات.

4 - التعليق العام على نتائج الدراسة.

5 – مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة.

خاتمة.

تمهيد

إن التقدم المتسارع في المعرفة الانسانية كان و لا شك حصيلة جهد بحثي متنام تراكم عبر العصور و لقد صاحب هذا التقدم تطور في منهجية البحث العلمي و تقنياته ، و من ذلك الحرص المتجدد على توفير عناصر أكثر ضبطاً في منهجية البحث " و لعملية الضبط أهمية خاصة في البحوث الاجتماعية و الانسانية و ذلك بسبب تعدد متغيراتها ، و لكون هذه المتغيرات في معظم الاحيان افتراضية لا تخضع للملاحظة المباشرة و لهذا لا يسهل التعبير عنها في صيغ كمية و وحدات قياس تناظر و تشابه صيغ الكميات الفيزيائية " (1).

و لذلك فقد حصل تقدم كبير في المنهجية المتبعة في البحوث الاجتماعية و النفسية و الانسانية شمل استخدام تصاميم أكثر ضبطاً لمتغيرات البحث و استعمال أساليب القياس أكثر دقة في التعبير عن كمية المتغير و طرق احصائية أكثر كفاية في معالجة البيانات و استخلاص نتائج تصف الظاهر المدروسة بدرجة كبيرة من الدقة.

و هذا ما قامت به الباحثة حيث حاولت من خلال هذا الفصل عرض البيانات التي تحصلت عليها من دراستها الميدانية وكذلك التعليق عليها بناءاً على التحليل الكمي لمعطيات المتحصل عليها ميدانياً ، و من ثم الخروج بنتائج و مقترحات تخدم الموضوع.

أولاً : عرض نتائج كل فرضية و التعليق عليها.

1 - 1 - عرض النتائج و مناقشتها في ضوء الفرضية الرئيسية الاولى.

" تتوفر جامعة العربي بن مهدي - أم البواقي على المتطلبات الاساسية التي تمكن من تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بدرجة اقل من المتوسط من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس " .

المحور الاول : القيادة الفعالة و يضم البنود من 01 الى 06.

جدول رقم (01) يوضح استجابة أفراد عينة الدراسة نحو البند الاول .

✓ تستخدم الكلية كل أنواع الاتصال و الحوار مع جميع اعضاء هيئة التدريس .

1 : عيد الله زيد الكيلاني " مدخل الى البحث في العلوم التربوية و الاجتماعية (أساسياته- مناهجة - تصاميمه - أساليبه الاحصائية) ، دار المسيرة لنشر و التوزيع ، عمان - الاردن ، ط1 ، 2006 ، ص 15.

المجموع	قليلة جدا	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا	البدائل
117	13	23	55	22	04	التكرارات
% 100	% 11.11	% 19.68	% 47	% 18.80	% 3.41	النسبة المئوية

من خلال هذا الجدول تتضح نسبة الموافقة بدرجة كبيرة على البند الأول من المحور الأول وتقدر بـ 3.41 % من أفراد العينة، وتقدر نسبة الموافقة بدرجة كبيرة بـ 18.80 %، و هذا يعني أن ما يعادل نسبة 22.21 % ، و هي نسبة ضئيلة إذا ما قارناها بنتائج الدرجة المتوسطة و التي تقدر بـ 47 % من أعضاء هيئة التدريس الذين استجابوا أن هناك درجة لا بأس بها من الحوار و الاتصال و لكن تشوبه بعض النقائص ، أما درجة الموافقة بدرجة قليلة بلغت نسبة 19.68 % و قليلة جدا بـ 11.11 % و هي نسبة لا بأس بها ممن اعتبروا ان هناك خلل كبير في العملية الاتصالية. حيث بلغت نسبة المعارضة لهذا البند نسبة 30.79 % .

و عليه نستنتج أن أغلبية هيئة التدريس راضين بنسبة مرتفعة على نوعية الاتصال في الكليات التي يعملون ضمنها.

جدول رقم (02) يوضح استجابة أفراد عينة الدراسة نحو البند الثاني .

✓ لدى إدارة الكلية القدرة على ابتكار طرق موضوعية في التعامل مع المشاكل و حلها.

المجموع	قليلة جدا	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا	البدائل
117	26	32	36	21	02	التكرارات
% 100	%22.22	%27.35	% 30.76	% 17.94	% 1.73	النسبة المئوية

نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة يعارضون مضمون البند رقم 02 و ذلك بنسبة 49.57 % ، منها نسبة 27.35 % ممن صرحوا بدرجة قليلة ، و منهم نسبة 22.22 % ممن صرحوا بدرجة قليلة جدا، بينما يوافق 19.67 % منهم على مضمون البند، منهم 1.73 % ممن صرحوا بأنهم موافقون بدرجة كبيرة جدا و منهم 17.94 % و هي نسبة ضئيلة جدا و بلغت نسبة الدرجة المتوسطة 30.76 % و هي تعبر عن رضى الاساتذة عن طريقة تعامل الكليات و الاقسام مع المشاكل التي تصادف مسار السنة الجامعية .

و عليه نستنتج أن أغلبية عينة الدراسة راضين على الطريقة التي تتعامل بها الكلية مع المشاكل المطروحة و لكن هي حلول وقتية وغير موضوعية .

جدول رقم (03) يوضح استجابة أفراد عينة الدراسة نحو البند الثالث :

✓ تعتمد ادارة الكلية على مبدأ العدالة و النزاهة في التعامل مع جميع اعضاء هيئة التدريس.

البدائل	كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا	المجموع
التكرارات	03	34	31	27	22	117
النسبة المئوية	% 2.56	% 29.05	% 26.49	% 23.07	% 18.83	% 100

من خلال هذا الجدول تتضح نسبة الموافقة بدرجة كبيرة جدا على البند الثالث من المحور الأول تقدر بـ 2.56 % من أفراد العينة، وتقدر نسبة الموافقة بدرجة كبيرة بـ 29.05 %، و هذا يعني أن ما يعادل نسبة 31.61 % ، أما نتائج الدرجة المتوسطة فقد قدرت بـ 26.49 % و هي نسبة ايجابية لصالح توفر مبدأ العدالة و النزاهة ، أما الموافقة بدرجة قليلة بلغت نسبة 23.07 % و قليلة جدا بـ 18.83 % و هي نسبة معتبرة حيث بلغت النسبة الكلية 41.90 % .

و عليه نستنتج أن أغلبية هيئة التدريس أجمعوا على أن الكلية تتعامل بنوع من العدل و النزاهة الكافيين مع كل أعضاء هيئة التدريس .

جدول رقم (04) يوضح استجابة أفراد عينة الدراسة نحو البند الرابع.

✓ تقوم الكلية بتطبيق نظام فعال للرقابة على اداء هيئة التدريس و تقييم انجازاتهم.

البدائل	كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا	المجموع
التكرارات	06	25	47	22	17	117
النسبة المئوية	% 5.12	% 21.36	% 40.17	% 18.83	% 14.52	% 100

من خلال الجدول يتبين لنا أنه أغلبية مجتمع الدراسة وافقوا بدرجة متوسطة على أنه توجد رقابة فعالة على مختلف نشاطاتهم و انجازاتهم حيث بلغت النسبة المئوية بـ 40.17 %

أما النسبة المتبقية فقد توزعت بين موافق بدرجة كبير و كبيرة جدا بما مجموعه 26.48 % ، و بين موافق بدرجة قليلة و قليلة جدا بنسبة 33.35 % و هي تعتبر نسب ضئيلة.

و عليه نستنتج أن الكليات التي يعمل ضمنها هيئة التدريس تراقب و تقيم أعمال الاساتذة مما يشعرهم بالارتياح من جهة و بالانضباط و العمل بجدية من جهة أخرى.

جدول رقم (05) يوضح استجابة أفراد عينة الدراسة نحو البند الخامس.

✓ تعمل إدارة الكلية على تنمية روح الانتماء للجامعة لدى اعضاء هيئة التدريس.

المجموع	قليلة جدا	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا	البدائل
117	26	23	52	11	05	التكرارات
% 100	%22.22	%19.67	% 44.44	% 9.40	% 4.27	النسبة المئوية

من خلال النسب المئوية لهذا البند رقم 05 نلاحظ أن أغلبية أفراد مجتمع الدراسة توجهوا بالقول أنه يوجد نوع من الإحساس بالانتماء الى الجامعة و ان الكلية تعمل على تنمية و استثمار هذا العنصر المهم في الحياة المهنية حيث بلغت نسبة الموافقة بدرجة متوسطة بـ 44.44 %، أما المعارضين فقد بلغوا درجة 22.22 % عند التكرار قليلة جدا أي أن أغلبية أفراد العينة ذهبوا الى ان هذا البند متوفر و لكن بدرجة متوسطة .

و مما نستخلصه من هذا الجدول أن عضو هيئة التدريس لم يصل الى الشعور بالانتماء للجامعة او الكلية ما يؤثر على أداءه و علاقاته كما سيؤدي بالبعض منهم بالشعور بالاغتراب النفسي و الذي يعد من أهم أكبر معوقات الجودة التعليمية.

جدول رقم (06) يوضح استجابة أفراد عينة الدراسة نحو البند السادس.

✓ تزود الكلية كافة العاملين لديها باخر الاخبار و القرارات و المستجدات.

المجموع	قليلة جدا	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا	البدائل
117	20	27	47	15	08	التكرارات
% 100	% 17.09	% 23.07	% 40.17	% 12.82	% 6.85	النسبة المئوية

تبين لنا من خلال الجدول التالي أن إدارة الكليات و الأقسام تقوم بنشر مختلف المستجدات و المعلومات و هذا من خلال نسب استجابات أفراد مجتمع الدراسة حيث أقر البعض بأن البند متوفر بدرجة متوسطة و هذا ما نسبته 40.17 % ، و هي نسبة معتبرة و متقاربة مع النسبة التالية و التي تعبر عن الموافقة بدرجة قليلة و بدرجة قليلة جدا حيث أنه إذا قمنا بجمع النسبتين 23.07 % و 17.09 % تحصلنا على نسبة 40.16 % ممن صرحوا بعدم توفر هذا الشرط أو المتطلب في الكليات و هذا حسب تصريح بعض الأساتذة يعود الى رغبة الاداريين في حجب المعلومة و احتكارها لأنه حسب رأيهم " من يملك المعلومة يملك السلطة" و أقر ما نسبته 19.67 % بأن هذا البند متوفر بدرجة كبيرة .

و عليه نستنتج أن هيئة التدريس يحصلون في الاغلب على كل المستجدات و المعلومات من إدارة كلياتهم.

المحور الثاني (الثقافة التنظيمية) و يضم البنود من 07 الى 14.

جدول رقم (07) يوضح استجابة أفراد عينة الدراسة نحو البند السابع.

✓ توفر ادارة الكلية المناخ التنظيمي الذي يساعد على شعور هيئة التدريس بالانتماء و الاستقرار.

المجموع	قليلة جدا	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا	البدائل
117	25	21	37	31	03	التكرارات
% 100	% 21.36	%17.97	% 31.62	% 26.49	% 2.56	النسبة المئوية

يوافق أغلبية أفراد العينة مضمون البند رقم (07) و ذلك بنسبة 29.05 % ، منها نسبة 2.56 % ممن صرحوا بدرجة كبيرة جدا ، و منهم نسبة 26.49 % ممن صرحوا بدرجة كبيرة، بينما بلغت نسبة الدرجة المتوسطة 31.62 % .

و عليه نستنتج أن أغلبية عينة الدراسة راضين على المناخ التنظيمي في الكلية مما ينعكس على شعورهم بالارتياح في اداء مهامهم بسلاسة و يسر.

جدول رقم (08) يوضح استجابة أفراد عينة الدراسة نحو البند الثامن.

✓ يسود الكلية جو من الانضباط يساعد على العمل بجدية.

البدائل	كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا	المجموع
التكرارات	10	40	48	13	06	117
النسبة المئوية	% 8.57	% 34.18	% 41.02	% 11.11	% 5.12	% 100

من خلال الجدول التالي يتبين لنا أن أغلبية أفراد العينة اتفقوا على أنه هناك نوع كبير من الجدية و الانضباط في الكليات التي يعملون ضمنها و ذلك بنسبة 42.75 % منهم نسبة 8.57 % من اختاروا درجة موافقة كبيرة جدا، و نسبة 34.18 %، كما بلغت نسبة الدرجة المتوسطة 41.02 % و هي نسبة معتبرة أيضا تدل على وجود الانضباط في الكليات التي يعمل ضمنها الأساتذة ما عدى في بعض الامور مثل مشكل الغيابات سواء عند الاساتذة او الطلبة و عدم تعامل الادارة بالحزم الكافي للقضاء على الظاهرة.

بينما بلغت نسبة الموافقة بدرجة قليلة 11.11 %، و قليلة جدا نسبة 5.12 % و هي تعتبر نسبة ضئيلة، و عليه نستنتج أن جامعة العري بن مهدي تتسم بنوع كبير من الجدية و الانضباط من خلال نتائج بعض كلياتها

جدول رقم (09) يوضح استجابة أفراد عينة الدراسة نحو البند التاسع.

✓ تشجع الثقافة التنظيمية للجامعة على الابتكار و التجديد و التميز.

البدائل	كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا	المجموع
التكرارات	04	09	34	31	39	117
النسبة المئوية	% 3.43	% 7.69	% 29.06	% 26.49	% 33.33	% 100

من خلال هذا الجدول تتضح نسبة الموافقة بدرجة قليلة جدا على هذا البند من المحور الثانية تقدر بـ 33.33 % من أفراد العينة، وتقدر نسبة الموافقة بدرجة قليلة بـ 26.49 %، و هذا يعني أن أغلبية أفراد العينة يرون أن الجامعة بصفة عامة و الكلية بصفة خاصة لا تشجع على الابتكار و التجديد بل أحيانا يحدث رفض و مواجهة لأي رغبة في التغيير و يتجلى ذلك في نسبة الاستجابة بدرجة كبيرة جدا حيث حصلنا على نسبة 3.43 % و هي نسبة ضئيلة جدا.

جدول رقم (10) يوضح استجابة أفراد عينة الدراسة نحو البند العاشر.

✓ تحرص ادارة الكلية على نشر ثقافة إدارة الجودة الشاملة بين الموظفين.

البدائل	كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا	المجموع
التكرارات	02	10	39	27	39	117
النسبة المئوية	% 1.73	% 8.57	% 33.33	% 23.04	% 33.33	% 100

من خلال هذا الجدول نسجل نسبة 56.37% بالموافقة بدرجة قليلة على مضمون البند العاشر من طرف أفراد العينة حيث سجلنا نسبة 33.33% على درجة قليلة جدا و على نسبة 23.04% بدرجة قليلة ، كما سجلنا نسبة ضئيلة جدا في الدرجة كبيرة جدا حيث سجلنا نسبة 1.73% و 8.57% و هي نسبة الاساتذة الذين لم يسمعوا بمبادئ إدارة الجودة الشاملة ، أما الدرجة المتوسطة فقد بلغت النسبة 33.33% و هم مجموع الاساتذة الذين لديهم علم بالموضوع و يعلمون أن الجامعة لم تبذل جهد و لم تقترح مبادرة لنشر ثقافة الجودة الشاملة.

جدول رقم (11) يوضح استجابة أفراد عينة الدراسة نحو البند الحادي عشر.

✓ تشجع الثقافة السائدة في الجامعة على زيادة الانتاجية و تحسين و تطوير أداء الاساتذة و الطلبة.

البدائل	كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا	المجموع
التكرارات	00	12	36	34	35	117
النسبة المئوية	% 00	% 10.25	% 30.76	% 29.93	% 29.91	% 100

من خلال هذا الجدول نسجل نسبة 59.84% بالموافقة بدرجة قليلة على مضمون البند الحادي عشر من طرف أفراد العينة حيث سجلنا نسبة 29.91% على درجة قليلة جدا و على نسبة 29.93% بدرجة قليلة ، و هي نسبة تعبر عن ضعف توفر متطلب زيادة الانتاجية و التطوير و التحسين من الثقافة التنظيمية للجامعة ، كما سجلنا نسبة ضئيلة جدا في الدرجة كبيرة حيث سجلنا نسبة 10.25%

جدول رقم (12) يوضح استجابة أفراد عينة الدراسة نحو البند الثاني عشر.

✓ تحدد الجامعة الادوار و المهام لكل فرد من افراد الاسرة الجامعية لتفادي تداخل المهام.

المجموع	قليلة جدا	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا	البدائل
117	14	20	46	33	04	التكرارات
% 100	% 11.69	% 17.09	% 39.31	% 28.20	% 3.41	النسبة المئوية

يوافق 31.61 % من أفراد مجتمع الدراسة على هذا البند منهم : 28.20 % موافقون بدرجة كبيرة ومنهم 3.14 % موافقون بدرجة كبيرة جدا ، كما عبر 39.31 % بدرجة متوسطة على أنه تحدد الجامعة الادوار و المهام لكل فرد من افراد الاسرة الجامعية لتفادي تداخل المهام ، و قد عبر بقية مجتمع الدراسة على عدم وجود هذا التحديد في المهام و بلغت نسبتهم 28.78 % و أن هناك تداخل في المهام و هذه النسبة قد يمكن تأويلها الى عدم التزام بعض الموظفين الاداريين او الاساتذة بروح المسؤولية الكافية لأداء المهام المطلوبة منهم.

جدول رقم (13) يوضح استجابة أفراد عينة الدراسة نحو البند الثالث عشر.

✓ تشكل إدارة الجامعة لجنة الجودة لنشر ثقافة الجودة الشاملة بين كل اعضاءها.

المجموع	قليلة جدا	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا	البدائل
117	50	21	34	11	01	التكرارات
% 100	% 42.73	% 17.94	% 29.05	% 9.40	% 0.85	النسبة المئوية

على الرغم من أن جامعة العربي بن مهدي – أم البواقي أسست لخلية ضمان الجودة إلا أن معظم أعضاء هيئة التدريس (الأدبيين و العلميين) لا يعلمون بوجود هذه الخلية و مهامها في تطوير التعليم العالي و يتجلى ذلك من خلال استفسار عينة الدراسة عن هذا الامر قبل الاجابة عن البند و قد جاءت نتائج البند معبرة عن هذا الامر حيث سجلنا نسبة 42.73 % ممن صرحوا بدرجة قليلة جدا و نسبة 17.94 % بدرجة قليلة و هي النسبة التي لا تعلم بشأن هذه اللجنة ، أما النسبة المتبقية في الدرجة المتوسطة و القليلة فهي تعبر عن الاساتذة الذين يعلمون بشأن هذه اللجنة لكن لم يلتمسوا دورها بعد في نشر ثقافة الجودة في التعليم العالي.

جدول رقم (14) يوضح استجابة أفراد عينة الدراسة نحو البند الرابع عشر.

✓ تحفز ادارة الجامعة العاملين على المساهمة في تحسين الجودة من خلال اعطائهم فرص الابداع و العمل الجماعي.

المجموع	قليلة جدا	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا	البدائل
117	42	32	33	10	00	التكرارات
% 100	% 35.89	% 27.35	% 28.20	% 8.57	% 00	النسبة المئوية

جاءت استجابات افراد المجتمع واضحة حول هذا البند و اتفقوا على أنه لا توجد مبادرات داخل الجماعة من أجل العمل الجماعي و المبادرات الجماعية و قد جاءت نتائج البند معبرة عن هذا الامر حيث سجلنا نسبة 35.89 % ممن صرحوا بدرجة قليلة جدا و نسبة 27.35 % بدرجة قليلة و هي نسبة معتبرة ، كما صرح ما نسبته 28.20 % بأن البند متوفر بنسبة متوسطة.

المحور الثالث : (نظام حوسبة المعلومات و تحليلها) و يضم البنود من 15 الى 19.

جدول رقم (15) يوضح استجابة أفراد عينة الدراسة نحو البند الخامس عشر.

✓ توفر الجامعة قاعدة بيانات حديثة بكل ما يتعلق بعدد الاساتذة و مؤهلاتهم و اعداد الطلبة و التخصصات و المقاعد البيداغوجية.

المجموع	قليلة جدا	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا	البدائل
117	20	16	42	32	07	التكرارات
% 100	% 17.09	% 13.67	% 35.89	% 27.35	% 5.98	النسبة المئوية

يتبين من خلال الجدول أن الكليات متوفرة على قاعدة بيانات حديثة بكل ما يتعلق بعدد الاساتذة و مؤهلاتهم و اعداد الطلبة و التخصصات و المقاعد البيداغوجية و هذا بدرجة أكثر من المتوسط و هذا من خلال النسب المئوية حيث استخرجنا نسبة 33.33 % من خلال الموافقة بدرجة كبيرة و كبيرة جدا ، كما سجلنا نسبة 35.89 % ، أما بقية أفراد العينة ممن استجابوا بدرجة قليلة بنسبة 30.76 % حيث من خلال المقابلات مع بعض الاساتذة أنهم لا يعلمون إذا كانت هذا النوع من المعلومات متوفرة أم لا .

جدول رقم (16) يوضح استجابة أفراد عينة الدراسة نحو البند السادس عشر.

✓ تعمل الكلية على استخدام تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية و المادية في المؤسسة.

المجموع	قليلة جدا	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا	البدائل
117	24	32	29	21	11	التكرارات
% 100	% 20.51	% 27.35	% 24.78	% 17.94	% 9.40	النسبة المئوية

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة لتركيزها على العنصر البشري والذي يعتبر أثمن مورد لدى الإدارة والأكثر تأثيراً في الإنتاجية على الإطلاق. إن إدارة وتنمية الموارد البشرية و المادية تعتبر ركناً أساسياً في غالبية المنظمات حيث تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية،

و قد جاءت استجابات افراد المجتمع واضحة حول هذا البند و اتفقوا على أن الكليات لا تستخدم التكنولوجيا في تسيير و إدارة الموارد البشرية والمادية بل إن التسيير يحدث بطريقة تقليدية و قد جاءت نتائج البند معبرة عن هذا الامر حيث سجلنا نسبة 27.35 % ممن صرحوا بدرجة قليلة و نسبة 20.51 % بدرجة قليلة جدا و هي نسبة معتبرة، كما صرح ما نسبته 24.78 % بأن البند متوفر بنسبة متوسطة. أما من يرى أن هذه التقنية متوفرة فبلغ ما نسبته 27.34 %.

جدول رقم (17) يوضح استجابة أفراد عينة الدراسة نحو البند السابع عشر.

✓ تعمل الكلية على توفير شبكة الانترنت و وضعها في متناول الاستاذ و الطالب.

المجموع	قليلة جدا	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا	البدائل
117	54	18	22	22	01	التكرارات
% 100	% 46.15	% 15.38	% 18.80	% 18.80	% 0.85	النسبة المئوية

من خلال الجدول التالي يتبين أنه و على الرغم من محاولات الدولة من توفير مصادر التعلم المختلفة و التي من أهمها شبكة الأنترنت إلا أن هذه المحاولات لم تصل الى المستوى المطلوب و لم تشبع

حاجات الأستاذ الجامعي و الطالب من الاستفادة من مصادر التعليم و يتجلى ذلك من خلال الاستجابات التي جاءت كما يلي :

استجابات بنسبة متوسطة 18.80 % ، أما أغلبية الاستجابات فقد جاءت لصالح الدرجة قليلة حيث وصلت النسبة الى 15.38 % و درجة قليلة جدا وصلت النسبة الى 46.15 % و هي نسبة معتبرة و معبرة عن النقص في هذا المجال.

جدول رقم (18) يوضح استجابة أفراد عينة الدراسة نحو البند الثامن عشر.

✓ تعمل الكلية على تزويد الاساتذة بالبرامج الالكترونية الحديثة لإثراء عمليات التعلم و برمجة دورات تدريبية بهذا الشأن.

البدائل	كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا	المجموع
التكرارات	00	11	26	17	63	117
النسبة المئوية	% 00	% 9.40	% 22.24	% 14.52	% 53.84	% 100

من خلال الجدول الذي يحتوي على استجابات مجتمع الدراسة تبين أن الكلية لا تعمل على تزويد الاساتذة بالبرامج الالكترونية الحديثة لإثراء عمليات التعلم و برمجة دورات تدريبية بهذا الشأن ، و يتجلى ذلك من خلال النسبة المئوية للموافقة بدرجة قليلة و التي بلغت 14.52 % ، و درجة قليلة جدا نسبة 53.84 % و عند جمع النسبتين تصل الى 68.36 % و هي نسبة كبيرة و معبرة عن حاجة الأساتذة و رغبتهم في تحقق هذا البند.

جدول رقم (19) يوضح استجابة أفراد عينة الدراسة نحو البند التاسع عشر.

✓ توفر الجامعة مختبرات الحاسوب و مراكز و مصادر التعليم و التقنيات الحديثة و تضعها في متناول الموظفين الاداريين و الاساتذة و الطلبة معا.

البدائل	كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا	المجموع
التكرارات	02	17	21	25	52	117
النسبة المئوية	% 1.73	% 14.52	% 17.94	% 21.36	% 44.44	% 100

على الجامعة أن تخطط لمصادر التعلم و التقنيات الحديثة، بما في ذلك المكتبات و الترتيبات التي تكفل الوصول للمراجع الالكترونية، كما يجب ان تفي باحتياجات الجامعة و ان تكون متوفرة في كل الاوقات و تحديد المسؤولين على هذه التقنيات و المصادر لتسهيل الاستفادة منها.

و من خلال الجدول يتبين لنا أن أفراد مجتمع الدراسة غير راضين على نسبة توفر مختبرات الحاسوب و مصادر التعلم في الجامعة و ذلك من خلال النسب التالية : 21.36 % ممن اجابوا بتوفره بدرجة قليلة و صرح البعض بدرجة قليلة جدا بنسبة 44.44 % و هي نسب معتبرة كما صرح البقية بأن هذه التقنيات متوفرة و لكن التسيير السيئ هو الذي يحول دون الاستفادة منها وبلغت نسبتهم 17.94 % ، كما أن الاساتذة في الكلية العلمية ينوهون الى أن هذه الاجهزة المخبرية باهظة الثمن مما يجعل بالمسؤولين عليها و الباحثين من الخوف من استخدامها خشية اتلافها و هذا وارد في كثير من الحالات.

المحور الرابع: (التخطيط الاستراتيجي للجودة) و يضم البنود من 20 الى 28.

جدول رقم (20) يوضح استجابة أفراد عينة الدراسة نحو البند العشرين.

✓ تعتمد الجامعة عند وضع خططها على التشخيص الدقيق للبيئة الداخلية و الخارجية للمجتمع.

البدائل	كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا	المجموع
التكرارات	00	04	33	29	51	117
النسبة المئوية	% 00	% 3.41	% 28.20	% 24.78	% 43.58	% 100

استجاب أغلبية أفراد مجتمع الدراسة لهذا البند بأن الجامعة لا تشخص البيئة الداخلية و المتمثلة في المكانيات المتاحة و لا البيئة الخارجية المتمثلة في دراسة متطلبات السوق و عليه هناك دائما القطيعة بين ما تنتجه الجامعة و بين ما يحتاجه المجتمع و تبين ذلك من خلال النسب المئوية التي جاءت على النحو التالي:

الموافقة بدرجة كبيرة بلغت نسبتها 3.41 % أما بدرجة متوسطة بلغت النسبة 28.20 % ، فيما اجمع أغلب أفراد المجتمع على عدم توفر هذا المتطلب إلا بدرجة قليلة جدا حيث بلغ مجموع النسب حوالي 68.36 %.

جدول رقم (21) يوضح استجابة أفراد عينة الدراسة نحو البند الواحد والعشرين.

✓ تراعي الجامعة عند وضع الخطط و برامج العمل الاحتياجات و الامكانيات المتاحة للكليات و الاقسام.

المجموع	قليلة جدا	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا	البدائل
117	15	36	44	20	02	التكرارات
% 100	% 12.82	% 30.76	% 37.60	% 17.09	% 1.73	النسبة المئوية

من خلال الجدول المتعلق بالبند الواحد والعشرين نلاحظ تقارب في الاستجابات بين البديلين في الدرجة المتوسطة و الدرجة القليلة حيث سجلنا أكبر نسبة مئوية عند البديل في الدرجة المتوسط بنسبة 37.60 % ، أما الدرجة القليلة فقد بلغت نسبتها 30.76 % و هي متقاربة مع النسبة السابقة و في المقابل بلغت نسبة الموافقة بدرجة كبيرة ب 17.09 % و هي نسبة ضئيلة تدل على وجود خلل في الخطط الموضوعه بسبب عدم تماشيها مع المعطيات و الامكانيات المتاحة للكليات و الاقسام.

جدول رقم (22) يوضح استجابة أفراد عينة الدراسة نحو البند الثاني والعشرين.

✓ تحرص الجامعة على صياغة أهداف واضحة.

المجموع	قليلة جدا	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا	البدائل
117	13	31	51	18	04	التكرارات
% 100	% 11.12	% 26.49	% 34.58	% 15.38	% 3.43	النسبة المئوية

يجب على الجامعات أن تضع نصب عينيها مجموعة من الاهداف تعمل على تحقيقها و يجب صياغة هذه الاهداف بطريقة واضحة و سليمة و واضحة المعالم لجميع الاسرة الجامعية كما يجب أن لا تتعارض هذه الاهداف مع القيم السائدة في المجتمع و القوانين المتبعة . و لكن أفراد مجتمع الدراسة يصرحون بأن جامعتنا لا تملك صياغة للأهداف و لم يتم التطرق إليها و تجسد ذلك في الاستجابات التالية : وجود أكبر نسبة للدرجة المتوسطة و هي نسبة 34.58 % و هم مجموع الاساتذة الذين يضمنون أن هناك أهداف تم صياغتها من الجامعة و لكنهم لا يعلمون بها .

كما بلغت نسبة الموافقة بدرجة كبيرة 15.38 % و درجة كبيرة جدا نسبة 3.43 % ، و هذا يعني عدم توفر المتطلب بالدرجة الكافية.

جدول رقم (23) يوضح استجابة أفراد عينة الدراسة نحو البند الثالث و العشرين.

✓ تحرص الجامعة على الاستفادة من التغذية الراجعة في المراجعة الدورية للخطط الاستراتيجية التي تعتمدها.

المجموع	قليلة جدا	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا	البدائل
117	23	52	36	03	03	التكرارات
% 100	% 19.68	% 44.44	% 30.76	% 2.56	% 2.56	النسبة المئوية

لا تستفيد الجامعة الجزائرية عموما من مبدأ التغذية الراجعة بل تكون القرارات عادة مركزية و غير موافقة للظروف الراهنة و هذا ما لمسناه في استجابات أفراد مجتمع الدراسة الذين عبروا عن عدم توفر هذا المتطلب حيث حصلت الدرجة كبيرة على نسبة 2.56 % و الدرجة كبيرة جدا على نسبة 2.56 % و هي درجات ضئيلة جدا ، و اتفق أغلبية الأفراد على توفر هذا المتطلب بدرجة قليلة و قليلة جدا حيث بلغت النسبة الاجمالية لمجموع الدرجتين نسبة 64.12 % . و عليه نستنتج أن هذا المتطلب غير متوفر بالدرجة الازمة.

جدول رقم (24) يوضح استجابة أفراد عينة الدراسة نحو البند الرابع و العشرين.

✓ تقوم الجامعة بعمليات المتابعة و التقويم المستمر للبرامج و المشاريع البحثية .

المجموع	قليلة جدا	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا	البدائل
117	13	41	36	26	01	التكرارات
% 100	% 11.12	% 35.04	% 30.76	% 22.22	% 1.85	النسبة المئوية

على ضوء نتائج الجدول يتبين لنا أن أفراد مجتمع الدراسة يرون أن الجامعة لا تقوم بالاهتمام بالبرامج و المشاريع البحثية التي تجرى على مستوى الكليات و الأقسام و قد عبر الافراد عن هذا من خلال الدرجة كبيرة جدا و التي حملت نسبة 1.85 % و الدرجة كبيرة تحصلت على نسبة 22.22 % ،

أما بقية الدرجات فقد بلغت نسبة 46.16 % و هي مجموع الدرجات قليلة و قليلة جدا . و عليه نستنتج ضعف توفر هذ المتطلب في الجامعة.

جدول رقم (25) يوضح استجابة أفراد عينة الدراسة نحو البند الخامس و العشرين.

✓ تعكس الخطة الاستراتيجية للجامعة و برامج عملها السياسة المعتمدة من طرف وزارة التعليم العالي و البحث العلمي.

المجموع	قليلة جدا	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا	البدائل
117	16	19	32	43	07	التكرارات
% 100	% 13.67	% 16.25	% 27.35	36.75	% 5.98	النسبة المئوية

على ضوء نتائج هذا الجدول نستنتج أن أغلبية أفراد مجتمع الدراسة أن هناك توافق كبير بين الخطط المتبعة في الجامعة و منهجيات عملها مع السياسات المعتمدة من طرف وزارة التعليم العالي و البحث العلمي و جاء النتائج واضحة ففي درجة الموافقة كبيرة جدا تحصلنا على النسبة 5.98 % و الدرجة كبيرة على النسبة 36.75 % و بجمع النسبتين نحصل على 42.35 % و هي نسبة لا بأس بها ، كما وافق البعض على البند بدرجة متوسطة و بلغت النسبة 27.35 % ، و بلغ مجموع الدرجة القليلة ب 29.67 % . و هذا يدل على توفر البند أو المتطلب في الجامعة.

جدول رقم (26) يوضح استجابة أفراد عينة الدراسة نحو البند السادس و العشرين.

✓ تحرص الجامعة على اشراك الموظفين في التخطيط للحصول على أعلى درجة من الجودة.

المجموع	قليلة جدا	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا	البدائل
117	29	36	42	10	00	التكرارات
% 100	% 24.78	% 30.76	% 35.89	% 8.57	% 00	النسبة المئوية

تعاني الجامعة الجزائرية عموما من المركزية في اتخاذ القرارات و وضع الخطط و الحلول و لا تعتمد كثيرا على إشراك المهتمين بالمسائل الجامعية من اساتذة و اداريين ذوي الخبرة و لا تتيح الفرصة أحيانا للتعبير عن ما يجب أن يكون في مختلف شؤون الجامعة و عليه جاءت استجابات الافراد جد

واضحة بعد توفر هذا المتطلب في الجامعة حيث اختار الاغلبية الموافقة بدرجة قليلة و ذلك بنسبة 30.76 %، و قليلة جدا بـ 24.78 % و اذا جمعنا النسبتين تحصلنا على 55.54 % ، أما البقية فقد اختاروا الموافقة بدرجة متوسطة اي ما نسبته 35.89 % أي أن هناك نوع من الاشرار في التخطيط و لكن ليس في كل الامور و المواضيع.

جدول رقم (27) يوضح استجابة أفراد عينة الدراسة نحو البند السابع و العشرين.

✓ تعمل الجامعة على تنظيم دورات تكوينية لأعضاء هيئة التدريس لاطلاعهم على الخطط المراد الوصول اليها و كيفية استثمارها.

البدائل	كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا	المجموع
التكرارات	02	15	18	36	46	117
النسبة المئوية	% 1.70	% 12.85	% 15.38	% 30.76	% 39.31	% 100

من خلال الجدول نستخلص أن أغلب أفراد مجتمع الدراسة لم يسبق لهم أن شاركوا في دورات خاصة بهم لاطلاعهم على الخطط المراد الوصول اليها و كيفية استثمارها و يتجلى ذلك من خلال النسب المئوية التالية : حصلنا على أكبر نسبة في الدرجة قليلة جدا حيث قدرت النسبة بـ 39.31 % و الدرجة قليلة حصلنا على نسبة 30.76 % ، و اذا قمنا بجمع النسبتين نتحصل على نسبة 70.07 % و هي نسبة معتبة جدا و معبر عن اجماع كل العينة على عدم توفي هذا المتطلب في الكليات التي يعملون فيها ، كما سجلنا نسبة 15.38 % في الدرجة المتوسطة .

جدول رقم (28) يوضح استجابة أفراد عينة الدراسة نحو البند الثامن و العشرين.

✓ تعمل الجامعة على التنسيق و الانسجام بين الخطط طويلة المدى و المتوسطة و قصيرة المدى.

البدائل	كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا	المجموع
التكرارات	01	09	44	46	17	117
النسبة المئوية	% 0.85	% 7.69	% 37.63	% 39.31	% 14.52	% 100

من خلال الجدول يتبين أن الاساتذة لديهم انطباع أن الجامعة لا تعمل على التنسيق بين الخطط الطويلة المدى و المتوسطة و القصيرة المدى بل أنه احيانا تأتي خطة أو استراتيجية تنفي ما قبلها و عليه جاءت استجابات العينة كالتالي :

جاءت أكبر نسبة في درجة الموافقة لصالح الدرجة القليلة و هي 39.31 % و تليها درجة قليلة جدا ب 14.52 % و اذا جمعنا الدرجتين تحصلنا على نسبة 53.83 % و هي نسبة معتبرة ، كما عبر البقية عن موافقتهم للبند بدرجة متوسطة و بلغت النسبة 37.63 % .

و عليه نستنتج أن هذا المتطلب متوفر و لكن ليس بالدرجة الكافية.

5- المحور الخامس (إدارة الموارد البشرية و تحليلها) و يضم البنود من 29 الى 37.

جدول رقم (29) يوضح استجابة أفراد عينة الدراسة نحو البند التاسع و العشرين.

✓ تعمل الجامعة على اعتماد معيار الكفاءة و المهنية و الخبرة اساسا موضوعيا لانتقاء القيادات في الاقسام و الكليات.

البدائل	كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا	المجموع
التكرارات	01	23	26	24	43	117
النسبة المئوية	0.85 %	19.65 %	22.22 %	20.51 %	36.77 %	100 %

من أهم ما تنادي به إدارة الجودة الشاملة وضع الرجل المناسب في المكان المناسب و ذلك بناء على اعتماد معايير الكفاءة و المهنية و الخبرة أساسا لتنصيب قيادات الجامعة و التي عليهم يقع العبء الأكبر في دفع قاطرة الفكر و الابداع الى الامام ، فالجامعة بحاجة الى قيادات تتصف بالحكمة و الفعالية و الجودة و ليس الى الانتماءات السياسية و الايديولوجية و العائلية، و اذا ما أسقطنا هذا المتطلب على واقع الجامعة وجدنا العكس و يتجسد ذلك في استجابات أفراد مجتمع الدراسة حيث سجلنا أكبر نسبة في الدرجة قليلة جدا بنسبة 36.77 % و قليلة بنسبة 20.51 % أي بمجموع 57.27 % و هي نسبة تفوق قليلا المتوسط .

جدول رقم (30) يوضح استجابة أفراد عينة الدراسة نحو البند الثلاثون.

✓ تضع الجامعة قاعدة البيانات و المعلومات تحت تصرف كل الموظفين دون استثناء لتسهيل الاستفادة منها.

المجموع	قليلة جدا	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا	البدائل
117	36	36	21	16	08	التكرارات
% 100	% 30.78	% 30.78	% 17.94	% 13.67	% 6.83	النسبة المئوية

من خلال الجدول يتبين لنا أن أفراد مجتمع الدراسة غير راضين على المعلومات المتحصل عليها من الاقسام و الكليات فهي غير كافية ، حيث من المفترض أن تقوم الجامعة بنشر و توزيع كل النصوص و القوانين و الجرائد الرسمية و القرارات و التعليمات و تضعها في متناول كل العمال (إداريين و اساتذة و عمال) ، لكن ما يحدث في جامعاتنا هو نوع من التعطيم و إبقاء المعلومة بحوزة بعض المسؤولين لغاية اخر لحظة و من ثم يحدث نوع من الارتباك و القلق في الكليات و هذا ما تجسد في النتائج حيث بلغت درجة قليلة نسبة 30.78 % و قليلة جدا نسبة 30.78 % ، أي بمجموع 61.56 % و هي نسبة معتبرة و معبرة على عدم توفر هذا المتطلب بالدرجة الكافية بل بنسبة 20.50 %.

جدول رقم (31) يوضح استجابة أفراد عينة الدراسة نحو البند الواحد و الثلاثون.

✓ تسمح الكلية للموظفين من اداريين و هيئة تدريس من ابداء اراءهم حول القرارات الموضوعية.

المجموع	قليلة جدا	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا	البدائل
117	48	23	28	18	00	التكرارات
% 100	% 41.02	% 19.68	% 23.92	% 15.38	% 00	النسبة المئوية

من أولويات المؤسسات الجامعية ارساء مبدأ التشاركية و العمل الجماعي في اتخاذ القرارات حيث من مهمة المجالس العلمية و البيداغوجية و مختلف اللجان الاطلاع على كل شؤون الجامعة و معرفة نقاط القوة و مكامن الضعف و هذا من خلال التشخيص الموضوعي للواقع لكي تستطيع فيما بعد و بأسلوب الحوار و النقاش و ابداء الرأي اتخاذ التدابير اللازمة و اذا ما أسقطنا هذا المبدأ على وضع جامعتنا و حللنا النتائج استخلصنا ما يلي :

عدم السماح للإداريين و الاساتذة بإبداء اراءهم و اشراكهم في القرارات حيث بلغت نسبة الموافقة بدرجة قليلة ب 19.68 % و درجة قليلة جدا ب 41.02 % أما النسبة المتوسطة و التي ترى ان هناك نوع من السماح بإبداء الراي في بعض الامور نسبة 23.92 % و هذا يعني عدم توفر هذا المتطلب بالدرجة اللازمة

جدول رقم (32) يوضح استجابة أفراد عينة الدراسة نحو البند الثاني و الثلاثون.

✓ توفر الجامعة نظاما خاص بالتحفيزات و المكافأة .

البدائل	كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا	المجموع
التكرارات	02	10	32	32	41	117
النسبة المئوية	% 1.70	% 8.54	% 27.35	% 27.35	% 35.06	% 100

تعتمد أغلب الجامعات العالمية الناجحة نظاما خاصا بالتحفيزات تقوم من خلاله تثمين الجهود و المبادرات العلمية و البيداغوجية و ذلك بتأسيس جوائز سنوية تكرم المتميزين من الباحثين و الاساتذة على مجهوداتهم الفكرية و مؤلفاتهم و أبحاثهم و هذا عادة يكون محفزا قويا لهم لبذل المزيد .

و على العكس في جامعاتنا فنظام التحفيزات لا يتعدى كونه مبلغ من المال يجده الاستاذ في حسابه و لا يعلم احيانا هل استوفى حقه المادي أم لا و هذا ما يسبب عدم الرضا و أحيانا يحبط من عزيمتهم ، و يتضح ذلك من خلال الاستجابات التي تجلت خاصة في نسبة 35.06 % لصالح الدرجة قليلة جدا و نسبة 27.35 % و هي نسبة معتبرة ، كما حصلنا على نسبة 27.35 % في الدرجة المتوسطة و بالمقابل حصلنا على نسبة ضئيلة جدا في الدرجة كبيرة و هي 1.70 %.

جدول رقم (33) يوضح استجابة أفراد عينة الدراسة نحو البند الثالث و الثلاثون.

✓ توزع الجامعة مناشير لهيئة التدريس خاصة بالتربصات و الملتقيات التي سوف يتم برمجتها خلال السنة الجامعية.

البدائل	كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا	المجموع
التكرارات	12	43	19	11	32	117
النسبة المئوية	% 10.25	% 36.77	% 16.23	% 9.40	% 27.35	% 100

استجاب أفراد مجتمع الدراسة لهذا البند بإيجابية حيث حصلنا على نسبة مرتفعة عند الدرجة كبيرة و التي بلغت 36.77 % ، و الدرجة كبيرة جدا على نسبة 10.25 % فإذا ما جمعنا النسبتين تحصلنا على نسبة معتبرة تقدر بـ 46.95 % ،مقابل نسبة 36.7 % في الدرجة قليلة و قليلة جدا و هذا يدل على وجود هذا المتطلب بالدرجة المطلوبة في الجامعة . أما الدرجة متوسطة فقد وصلت نسبتها الى 16.23 %

جدول رقم (34) يوضح استجابة أفراد عينة الدراسة نحو البند الرابع و الثلاثون.

✓ تتيح الكلية الفرصة لجميع الاساتذة للاستفادة من نظام التربصات بالخارج.

المجموع	قليلة جدا	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا	البدائل
117	06	12	26	38	35	التكرارات
% 100	% 5.15	% 10.25	% 22.22	% 32.47	% 29.91	النسبة المئوية

استجاب أفراد مجتمع الدراسة لهذا البند بإيجابية ايضا حيث حصلنا على نسبة مرتفعة عند الدرجة كبيرة و التي بلغت 32.47 % ، و الدرجة كبيرة جدا على نسبة 29.91 % فإذا ما جمعنا النسبتين تحصلنا على نسبة معتبرة تقدر بـ 62.38 % ،مقابل نسبة 15.4 % في الدرجة قليلة و قليلة جدا و هذا يدل على وجود هذا المتطلب بالدرجة المطلوبة في الجامعة . أما الدرجة متوسطة فقد وصلت نسبتها الى 22.22 % و هم الاساتذة الذين يرون أن التربصات يتم الاعلان عنها في اخر لحظة مما يتعذر على البعض تجهيز الامور الضرورية و الوثائق و بالتالي يمكن تقويت الفرصة على الاستاذ و الباحث.

جدول رقم (35) يوضح استجابة أفراد عينة الدراسة نحو البند الخامس و الثلاثون.

✓ تتيح الكلية الفرصة لهيئة التدريس في اتخاذ بعض القرارات المتعلقة بشؤونهم و شؤون الطلبة.

المجموع	قليلة جدا	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا	البدائل
117	16	23	44	26	08	التكرارات
% 100	% 13.67	% 19.65	% 37.63	% 22.22	% 6.83	النسبة المئوية

يجب على الجامعات أن تتبنى المنطق البيداغوجي و المتمثل في وضع مصلحة الاستاذ و البحث العلمي و الطالب في الترتيب الاول لأولوياتها و وضع القرارات بناء على ما يخدم الاستاذ و توفير

الوسائل اللازمة لتطبيق هذا القرار مع الاشراف الفعلي لهم من خلال مبدأ الحوار. و لكن ميدانيا تبين العكس حيث جاءت الدرجات لثبت أن هذا البند غير متوفر بدرجة كافية حيث بلغت درجة قليلة نسبة 19.65 % و قليلة جدا بـ 13.67 % ، كما بلغت الدرجة المتوسطة نسبة 37.63 % لتحصل درجة كبيرة على أقل نسبة و هي 6.83 %.

جدول رقم (36) يوضح استجابة أفراد عينة الدراسة نحو البند السادس و الثلاثون.

✓ تبرمج الجامعة دورات تدريبية للموظفين حول الجودة في التعليم العالي.

البدائل	كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا	المجموع
التكرارات	04	15	25	34	39	117
النسبة المئوية	3.44 %	12.82 %	21.36 %	29.05 %	33.33 %	100 %

لم تعتمد الجامعة هذا النوع من الدورات بل هناك بعض المبادرات القيمة متمثلة في تنظيم الملتقيات الوطنية و الدولية التي من شأنها نشر ثقافة الجودة في التعليم العالي و إنشاء مخابر الجودة و التي أخذت على عاتقها مهمة نشر هذه الثقافة فبالنتالي فمجتمع الدراسة لم يسمع بمثل هذه الدورات و بناء عليه جاءت الاستجابات كالتالي :

درجة كبيرة جدا تحصلنا على نسبة 3.44 % و على الدرجة كبيرة على نسبة 12.82 % ، أما درجة المتوسطة فهم الاساتذة الذين صرحوا بأن هذه الدورات استفاد مكنها أعضاء خلايا الجودة على مستوى الجامعات و بلغت النسبة 21.36 % ، أما الدرجة القليلة فقد حصلت على أعلى نسبة و قدرت بـ 62.38 % و هذا يدل على عدم توفر المتطلب بدرجة كافية.

جدول رقم (37) يوضح استجابة أفراد عينة الدراسة نحو البند السابع و الثلاثون.

✓ توظف الجامعة الكوادر بناء على التخصصات المطلوبة و احتياجات الجامعة.

البدائل	كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا	المجموع
التكرارات	10	31	46	13	17	117
النسبة المئوية	8.57 %	26.49 %	39.31 %	11.11 %	14.52 %	100 %

تعتمد عملية توظيف الاساتذة الجامعيين على مبدأ العدالة و النزاهة و الشفافية في الاختيار و ليس على الاقصاء و التهميش للأساتذة الذين يمكن أن يكونوا ذا كفاءة عالية و لكن تنقصهم العلاقات و الوساطات و هذا مرفوض لأن الجامعة مكان تتجمع فيه الافكار و نتقبل فيه الاخر بصدر رحب بالنظر الى الامكانيات الخلقية و العلمية ، بينما ما يحدث في جامعاتنا هو النقيض .

و بالنظر الى جامعة العربي بن مهدي (موضوع الدراسة) فقد جاءت النتائج نوعا ما تبشر بخير حيث بلغت نسبة الموافقة بدرجة كبيرة ب 26.49 % و كبيرة جدا ب 8.57 % يعني ما مجموعه 35.06 % و هي نسبة مشجعة ، كما حصلت الدرجة المتوسطة على نسبة 39.31 %.

المحور السادس (التحسين المستمر) و يضم البنود من 38 الى 43.

جدول رقم (38) يوضح استجابة أفراد عينة الدراسة نحو البند الثامن و الثلاثون.

✓ تراقب الجامعة و الكلية اعمال مختلف اللجان لمعرفة المستجدات.

البدائل	كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا	المجموع
التكرارات	09	29	54	19	06	117
النسبة المئوية	7.69 %	24.78 %	46.15 %	16.23 %	5.15 %	100 %

جاءت استجابات أفراد مجتمع الدراسة واضحة في أنه توجد متابع و مراقبة لأعمال اللجان و المجالس لمعرفة الجديد في الجامعة و هذا من خل الحصول على نسبة مرتفعة في الدرجة كبيرة حي بلغت النسبة 24.78 % و كبيرة جدا بنسبة 7.69 % و اذا ما قمنا بجمع النسبتين تحصلنا على نسبة 32.47 % و كذلك الحصول على نسبة 46.15 % في الدرجة متوسطة و هذا يدل على وجود متابعة لأعمال اللجان المختلفة على مستوى الكليات و الاقسام.

جدول رقم (39) يوضح استجابة أفراد عينة الدراسة نحو البند التاسع و الثلاثون.

✓ تقوم الجامعة بعملية تقييم العملية التعليمية منذ بداية السنة الجامعية الى نهايتها.

البدائل	كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا	المجموع
التكرارات	12	38	34	22	11	117
النسبة المئوية	10.25 %	32.47 %	29.08 %	18.80 %	9.40 %	100 %

من خلال الجدول يتبين لنا أن أفراد مجتمع الدراسة يقرون بأن هناك تقييم للعملية التعليمية على مدار السنة الدراسية و ذلك من خلال النسبة المئوية للدرجة كبيرة و هي نسبة 32.47 % و الدرجة كبيرة جدا بنسبة 10.25 % ،فاذا جمعنا النسبتين حصلنا على نسبة 42.72 % ، كما بلغت نسبة درجة الموافقة المتوسطة بـ 29.08 و هم الافراد الذين يرون أن العبرة ليس في التقييم الشكلي بل يجب اعتماد آليات النقد البناء و الموضوعي و التقييم الموضوعي لتجنب الوقوع في نفس الاخطاء السابقة و سهولة تجنّبها.

و هذا يعني توفر المتطلب بالمستوى المطلوب لكن الاشكال في طريقة التقييم و المتابعة.

جدول رقم (40) يوضح استجابة أفراد عينة الدراسة نحو البند الأربعون.

✓ تقوم الجامعة بعملية تقييم أداء هيئة التدريس و حثهم على التحسين في الاداء بكل دقة و موضوعية.

البدائل	كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا	المجموع
التكرارات	03	16	32	27	39	117
النسبة المئوية	2.58 %	13.67 %	27.53 %	23.07 %	33.33 %	100 %

اتفق أغلبية أفراد مجتمع الدراسة على أن الجامعة لا تقوم بعملية تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس بصورة دقيقة و موضوعية و هذا من خلال الاستجابات المسجلة في الجدول حيث نلاحظ أن الموافقة بدرجة كبيرة جدا بلغت نسبة ضئيلة جدا و هي نسبة 2.58 % و الموافقة بدرجة كبيرة نسبة 13.67 % و اذا ما جمعنا النسبتين حصلنا على 16.25 % و هذا يعبر عن ضعف عدم تواجد هذا المتطلب بصورة صحيحة و كافية ، أما بقية الافراد فقد وافقوا بدرجة متوسطة و جاءت النسبة بـ 27.53 % و هي الفئة التي ترى أن هناك تقييم على الاداء و لكن لا تخضع لمعايير الدقة و الموضوعية . و هناك من يرى أنه لا توجد اصلا هذا النوع من التقييم بل هو شكلي و مجرد حبر على ورق، و عليه نستنتج عدم توفر المتطلب بالدرجة الكافية.

جدول رقم (41) يوضح استجابة أفراد عينة الدراسة نحو البند الواحد و الاربعون.

✓ تحاول الجامعة استيعاب المتغيرات التكنولوجية و استثمارها في تطوير و تحسين العملية التعليمية.

المجموع	قليلة جدا	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا	البدائل
117	26	38	42	11	00	التكرارات
% 100	% 22.22	% 32.49	% 35.89	% 9.40	% 00	النسبة المئوية

تحاول الدولة منذ الاستقلال الى يومنا هذا اصلاح الاوضاع السائدة في الجامعة الجزائرية و تزويدها بكل ما تحتاج إليه من وسائل و تكنولوجيا و مصادر للوصول الى جودة تعليمية ، حيث تخصص الدولة ميزانيات كبيرة لبناء الجامعات و المخابر و تجهيزها بأحدث ما وصل إليه العلم و التكنولوجي إلا أن القائمين على العملية التعليمية لا يرون هذا كافيا و لم يصل الى الحد المطلوب حيث جاءت الاستجابات متباينة بين الموافقة بدرجة كبيرة حيث بلغت النسبة 9.40 % و بين الموافقة بدرجة قليلة و التي بلغت نسبة 54.71 % بين درجتى قليلة و قليلة جدا ، أما الدرجة المتوسطة فتحصلت على نسبة 35.89 % .

و تبقى على الدولة مسؤولية تطوير العملية التعليمية من خلال استيعاب التكنولوجيات الحديثة التي تتسارع في تطورها بشكل مذهل.

جدول رقم (42) يوضح استجابة أفراد عينة الدراسة نحو البند الثاني و الاربعون.

✓ تهتم الجامعة بنشر الدراسات الحديثة لمواكبة كل ما هو جديد.

المجموع	قليلة جدا	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا	البدائل
117	31	35	31	20	00	التكرارات
% 100	% 26.49	% 29.93	% 26.49	% 17.09	% 00	النسبة المئوية

تهتم الجامعة بنشر المعرفة و الاستثمار في العقول و الفكر و لا يكون ذلك إلا بمواكبة كل ما هو جديد في العلوم و النظريات و الاختراعات ، بل إن الجامعة هي التي تصنع الجديد و عليها أن تنشر و تعمم العلوم لكي تعم الفائدة و هذا دأب الجامعات العالمية الناجحة ، أما جامعات العالم الثالث فهي مستهلكة لما يتم انتاجه من غيرها من الجامعات الغربية . أما في جامعاتنا الوطنية فحتى الاطلاع على الجديد لا يكون بالدرجة الكافية و هذا ما عبر عنه أفراد مجتمع الدراسة حيث وافق ما نسبته 17.09 % عل

الدرجة كبيرة ، كما حصلت الدرجة المتوسطة على نسبة 26.49 % و ذلك من خلال المجالات و الدوريات و المواقع الالكترونية للجامعة ، أما بقية الأفراد فقد صرحوا بأن هذا المتطلب ضئيل جدا من خلال نسبة 56.42 %.

جدول رقم (43) يوضح استجابة أفراد عينة الدراسة نحو البند الثالث و الاربعون.

✓ تنظم الجامعة دورات تدريبية لرؤساء الاقسام و اللجان البيداغوجية.

المجموع	قليلة جدا	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا	البدائل
117	38	37	24	15	03	التكرارات
% 100	% 32.47	% 31.62	% 20.51	% 12.84	% 2.56	النسبة المئوية

نلاحظ ارتفاع نسبة الدرجة القليلة حيث بلغت 64.47 % و هي مجموع الدرجتين قليلة و قليلة جدا ، ممن صرحوا بعدم تنظيم الجامعة للدورات التدريبية للقيادات ، بينما الدرجة المتوسطة فبلغت النسبة 20.51 % و هي النسبة التي لا تدري هل يخضع رؤساء الاقسام الى دورات تدريبية أم لا .

كما جاءت الدرجة كبيرة ضئيلة نوعا ما حيث وصلت الى نسبة 12.84 %.

و مهما يكن الامر بوجود أو عدم وجود هذه الدورات التدريبية فلا بد منها لان رؤساء الاقسام و اللجان المختلفة عليهم التحلي بروح المسؤولية و الخدمة العامة لشؤون الجامعة و وضعها في أولى أولوياتهم فبهم تستقيم الادارة الجامعية.

2 - 2 - عرض النتائج و مناقشتها في ضوء الفرضية الرئيسية الثانية

يختلف تقييم أعضاء هيئة التدريس حول مدى توفر المتطلبات الاساسية لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة - في جامعة العربي أم مهدي - أم البواقي حسب المتغيرات التالية : الجنس ، التخصص .

و التي تنفرع عنها 02 فرضيات فرعية

2 - 2 - 1 عرض و مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الاولى :

لا توجد فروق ذات دلالات احصائية لمدى توفر المتطلبات الاساسية لتطبيق جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي لمبادئ ادارة الجودة الشاملة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس حسب متغير الجنس.

جدول رقم (44) يمثل استجابة مجتمع الدراسة للمحور الأول حسب متغير الجنس(الاناث و الذكور)

التكرارات	كبيرة	النسبة المئوية	متوسطة	النسبة المئوية	قليلة	النسبة المئوية	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولية
الإناث	80	% 24.53	116	% 35.58	130	% 39.89	2.34	5.99
الذكور	77	% 20.43	152	% 40.31	148	% 39.26		
المجموع	157		268		278			

يتضح لنا من الجدول رقم (44) أنه و بعد حساب كا² المحسوبة و تحديد كا² الجدولية عند مستوى الدلالة 0.05 ، و درجة الحرية 02 ، نجد أن المحور الأول و الذي يقيس (القيادة الفعالة) وجدنا أن قيم كا² المحسوبة أقل من كا² الجدولية مما يعني قبول الفرضية الصفرية التي تقول (لا توجد فروق ذات دلالات احصائية لمدى توفر المتطلبات الاساسية لتطبيق جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي لمبادئ ادارة الجودة الشاملة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير الجنس)

و عليه نستنتج أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية لمحور القيادة الفعالة تعزى لمتغير الجنس حيث يرون أن الجامعة ما زالت لم تصل الى ابتكار رؤية واضحة و صياغة أهداف إدارية تستنهض الهمم ، فأعضاء هيئة التدريس الناجحون هم الذين يفهمون هذه الحقيقة ويوجهون آرائهم نحو استثمار قدرات المتعلمين حيث أنه بقدر ما يحقق الطالب من نجاح يكون نجاح عضو هيئة التدريس ويكون نجاح الكلية ، ويكون نجاح الجامعة ، ويكون نجاح المجتمع .

جدول رقم (45) يمثل استجابة مجتمع الدراسة للمحور الثاني حسب متغير الجنس(الاناث و الذكور)

التكرارات	كبيرة	النسبة المنوية	متوسطة	النسبة المنوية	قليلة	النسبة المنوية	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولية
الإناث	97	% 22.45	126	% 29.16	209	% 48.39	7.56	5.99
الذكور	83	% 16.48	181	% 35.91	240	% 47.61		
المجموع	180		307		449			

يتضح لنا من الجدول رقم (45) أنه و بعد حساب قيم كا² المحسوبة و تحديد قيم كا² الجدولية عند مستوى الدلالة 0.05 ، و درجة الحرية 02 ، نجد أن المحور الثاني و الذي يقيس (الثقافة التنظيمية) وجدنا أن قيم كا² المحسوبة أكبر من كا² الجدولية ، و على أساس هذه النتيجة نرفض الفرضية الصفرية التي تقول (لا توجد فروق ذات دلالات احصائية لمدى توفر المتطلبات الاساسية لتطبيق جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي لمبادئ ادارة الجودة الشاملة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير الجنس)

و عليه نستنتج أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية لمحور الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس و حسب البحتة يرجع ذلك الى الثقافة التنظيمية تعتمد على اتجاهات الافراد و قيمهم و مبادئهم و عليه قد نجد العديد من الاساتذة لا يحسون بالانسجام مع الثقافة التنظيمية السائدة .

جدول رقم (46) يمثل استجابة مجتمع الدراسة للمحور الثالث حسب متغير الجنس(الاناث و الذكور)

التكرارات	كبيرة	النسبة المنوية	متوسطة	النسبة المنوية	قليلة	النسبة المنوية	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولية
الإناث	35	% 12.96	61	% 22.59	174	% 64.45	24.77	5.99
الذكور	89	% 28.24	79	% 25.07	147	% 46.69		
المجموع	124		140		321			

يتضح لنا من الجدول رقم (46) أنه و بعد حساب قيم كا² المحسوبة و تحديد قيم كا² الجدولية عند مستوى الدلالة 0.05 ، و درجة الحرية 02 ، نجد أن المحور الثالث و الذي يقيس (نظام حوسبة المعلومات و تحليلها) وجدنا أن قيم كا² المحسوبة أكبر من كا² الجدولية ، و على أساس هذه النتيجة

نرفض الفرضية الصفرية التي تقول (لا توجد فروق ذات دلالات احصائية لمدى توفر المتطلبات الاساسية لتطبيق جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي لمبادئ ادارة الجودة الشاملة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير الجنس)

و عليه نستنتج أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية لمحور نظام حوسبة المعلومات و تحليلها تعزى لمتغير الجنس و ذلك حسب رأي الباحثة يعود الى أن نظام حوسبة المعلومات يحتاج الى مرونة كبيرة لمواكبة التكنولوجيا المتجددة بسرعة هائلة و الجامعة عاجزة على استيعاب هذه التكنولوجيا.

جدول رقم (47) يمثل استجابة مجتمع الدراسة للمحور الرابع حسب متغير الجنس(الاناث و الذكور)

التكرارات	كبيرة	النسبة المئوية	متوسطة	النسبة المئوية	قليلة	النسبة المئوية	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولية
الإناث	73	% 14.97	148	% 30.32	267	% 54.71	2.42	5.99
الذكور	95	% 16.80	188	% 33.27	282	% 49.93		
المجموع	168		336		549			

يتضح لنا من الجدول رقم (47) أنه و بعد حساب قيم كا² المحسوبة و تحديد قيم كا² الجدولية عند مستوى الدلالة 0.05 ، و درجة الحرية 02 ، نجد أن المحور الرابع و الذي يقيس (التخطيط الاستراتيجي) وجدنا أن قيم كا² المحسوبة أقل من قيم كا² الجدولية مما يعني قبول الفرضية الصفرية التي تقول (لا توجد فروق ذات دلالات احصائية لمدى توفر المتطلبات الاساسية لتطبيق جامعة العربي بن مهيدي -أم البواقي لمبادئ ادارة الجودة الشاملة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير الجنس)

و عليه نستنتج أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية لمحور التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير الجنس.

جدول رقم (48) يمثل استجابة مجتمع الدراسة للمحور الخامس حسب متغير الجنس(الاناث و الذكور)

التكرارات	كبيرة	النسبة المئوية	متوسطة	النسبة المئوية	قليلة	النسبة المئوية	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولية
الإناث	146	% 30.03	130	% 26.74	210	% 43.23	3.13	5.99
الذكور	154	% 27.15	137	% 24.16	276	% 48.69		
المجموع	300		267		486			

يتضح لنا من الجدول رقم (48) أنه و بعد حساب قيم كا² المحسوبة و تحديد قيم كا² الجدولية عند مستوى الدلالة 0.05 ، و درجة الحرية 02 ، نجد أن المحور الخامس و الذي يقيس (إدارة الموارد البشرية و تحليلها) وجدنا أن قيم كا² المحسوبة أقل من قيم كا² الجدولية مما يعني قبول الفرضية الصفرية التي تقول (لا توجد فروق ذات دلالات احصائية لمدى توفر المتطلبات الاساسية لتطبيق جامعة العربي بن مهدي - أم البواقي لمبادئ ادارة الجودة الشاملة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير الجنس)

و عليه نستنتج أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية لمحور إدارة الموارد البشرية و تحليلها تعزى لمتغير الجنس.

جدول رقم (49) يمثل استجابة مجتمع الدراسة للمحور السادس حسب متغير الجنس (الإناث و الذكور)

التكرارات	كبيرة	النسبة المئوية	متوسطة	النسبة المئوية	قليلة	النسبة المئوية	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولية
الإناث	87	% 26.85	110	% 33.95	127	% 39.20	15.11	5.99
الذكور	69	% 18.26	107	% 28.30	202	% 53.44		
المجموع	156		217		329			

يتضح لنا من الجدول رقم (49) أنه و بعد حساب قيم كا² المحسوبة و تحديد قيم كا² الجدولية عند مستوى الدلالة 0.05 ، و درجة الحرية 02 ، نجد أن المحور السادس و الذي يقيس (التحسين المستمر) وجدنا أن قيم كا² المحسوبة أكبر من كا² الجدولية ، و على أساس هذه النتيجة نرفض

الفرضية الصفرية التي نقول (لا توجد فروق ذات دلالات احصائية لمدى توفر المتطلبات الاساسية لتطبيق جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي لمبادئ ادارة الجودة الشاملة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير الجنس)

و عليه نستنتج أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية لمحور التحسين المستمر تعزى لمتغير الجنس و هذا راجع ربما الى رؤية أعضاء هيئة التدريس و اختلافهم في تقدير درجة التحسين الحاصل في الجامعة و الذي يتطلب التجديد المتواصل للمعلومات (تحديث المعلومات) والمعارف (تحديث المعرفة) والخبرات والمهارات (تحديث الخبرة والمهارة) بهدف التوصل إلى رضا وسعادة المستفيدين و هم الطلبة .

2 - 2 - 2 عرض نتائج الفرضية الفرعية الثانية :

لا توجد فروق ذات دلالات احصائية لمدى توفر المتطلبات الاساسية لتطبيق جامعة العربي بن مهيدي -أم البواقي لمبادئ ادارة الجودة الشاملة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير تخصص الكلية.

جدول رقم (50) يمثل استجابة مجتمع الدراسة للمحور الأول حسب متغير التخصص (الكلية الأدبية و الكلية العلمية).

التكرارات	كبيرة	النسبة المئوية	متوسطة	النسبة المئوية	قليلة	النسبة المئوية	المحسوبة كا ²	كا ² الجدولية
الادبي	62	% 16.93	119	% 32.51	185	% 30.87	39.13	5.99
العلمي	94	% 25.68	149	% 40.71	93	% 25.40		
المجموع	156		268		278			

يتضح لنا من الجدول رقم (50) أنه و بعد حساب قيم كا² المحسوبة و تحديد قيم كا² الجدولية عند مستوى الدلالة 0.05 ، و درجة الحرية 02 ، نجد أن المحور الأول و الذي يقيس (القيادة الفعالة) وجدنا أن قيم كا² المحسوبة أكبر من كا² الجدولية ، و على أساس هذه النتيجة نرفض الفرضية الصفرية التي نقول (لا توجد فروق ذات دلالات احصائية لمدى توفر المتطلبات الاساسية لتطبيق

جامعة العربي بن مهدي - أم البواقي لمبادئ ادارة الجودة الشاملة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير التخصص)

و عليه نستنتج أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية لمحور القيادة الفعالة تعزى لمتغير التخصص و هذا راجع الى هيئة التدريس التابعة للكليات العلمية لا يركزون كثيرا على العمليات الادارية بل ما يهمهم هو مدى توفير الوسائل و الاجهزة الحديثة بغية استثمارها في العملية التعليمية..

جدول رقم (51) يمثل استجابة مجتمع الدراسة للمحور الثاني حسب متغير التخصص (الكلية الأدبية و الكلية العلمية).

التكرارات	كبيرة	النسبة المئوية	متوسطة	النسبة المئوية	قليلة	النسبة المئوية	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولية
الادبي	63	% 12.90	140	% 28.68	285	% 58.40	49.53	5.99
العلمي	117	% 26.12	167	% 37.27	164	% 36.61		
المجموع	180		307		449			

يتضح لنا من الجدول رقم (51) أنه و بعد حساب قيم كا² المحسوبة و تحديد قيم كا² الجدولية عند مستوى الدلالة 0.05 ، و درجة الحرية 02 ، نجد أن المحور الثاني و الذي يقيس (الثقافة التنظيمية) وجدنا أن قيم كا² المحسوبة أكبر من كا² الجدولية ، و على أساس هذه النتيجة نرفض الفرضية الصفرية التي تقول (لا توجد فروق ذات دلالات احصائية لمدى توفر المتطلبات الاساسية لتطبيق جامعة العربي بن مهدي - أم البواقي لمبادئ ادارة الجودة الشاملة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير التخصص)

و عليه نستنتج أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية لمحور الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير التخصص و هذا حسب ما ناقشنا سابقا أن الكليات الادبية هي من تركز على ضرورة خلق ثقافة تنظيمية و حرص الاساتذة على الانسجام مع هذه الثقافة على عكس الاساتذة ذوو التخصص العلمي.

جدول رقم (52) يمثل استجابة مجتمع الدراسة للمحور الثالث حسب متغير التخصص (الكلية الأدبية و الكلية العلمية).

التكرارات	كبيرة	النسبة المئوية	متوسطة	النسبة المئوية	قليلة	النسبة المئوية	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولية
الادبي	28	% 9.17	58	% 19.04	219	% 71.79	83.1	5.99
العلمي	96	% 34.28	82	% 29.28	102	% 36.42		
المجموع	124		140		321			

يتضح لنا من الجدول رقم (52) أنه و بعد حساب قيم كا² المحسوبة و تحديد قيم كا² الجدولية عند مستوى الدلالة 0.05 ، و درجة الحرية 02 ، نجد أن المحور الثالث و الذي يقيس (نظام حوسبة المعلومات و تحليلها) وجدنا أن قيم كا² المحسوبة أكبر من كا² الجدولية ، و على أساس هذه النتيجة نرفض الفرضية الصفرية التي تقول (لا توجد فروق ذات دلالات احصائية لمدى توفر المتطلبات الاساسية لتطبيق جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي لمبادئ ادارة الجودة الشاملة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير التخصص)

و عليه نستنتج أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية لمحور نظام حوسبة المعلومات و تحليلها تعزى لمتغير التخصص.

جدول رقم (53) يمثل استجابة مجتمع الدراسة للمحور الرابع حسب متغير التخصص (الكلية الأدبية و الكلية العلمية).

التكرارات	كبيرة	النسبة المئوية	متوسطة	النسبة المئوية	قليلة	النسبة المئوية	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولية
الادبي	53	% 9.65	141	% 25.68	355	% 64.65	76.95	5.99
العلمي	115	% 22.81	195	% 38.69	194	% 38.48		
المجموع	168		336		549			

يتضح لنا من الجدول رقم (53) أنه و بعد حساب قيم كا² المحسوبة و تحديد قيم كا² الجدولية عند مستوى الدلالة 0.05 ، و درجة الحرية 02 ، نجد أن المحور الرابع و الذي يقيس (التخطيط الاستراتيجي للجودة) وجدنا أن قيم كا² المحسوبة أكبر من كا² الجدولية ، و على أساس هذه النتيجة نرفض الفرضية الصفرية التي تقول (لا توجد فروق ذات دلالات احصائية لمدى توفر المتطلبات

الاساسية لتطبيق جامعة العربي بن مهدي - أم البواقي لمبادئ ادارة الجودة الشاملة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير التخصص)

و عليه نستنتج أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية لمحور التخطيط الاستراتيجي للجودة تعزى لمتغير التخصص .

جدول رقم (54) يمثل استجابة مجتمع الدراسة للمحور الخامس حسب متغير التخصص (الكلية الأدبية و الكلية العلمية).

التكرارات	كبيرة	النسبة المئوية	متوسطة	النسبة المئوية	قليلة	النسبة المئوية	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولية
الادبي	125	% 22.75	138	% 25.13	286	% 52.09	21.95	5.99
العلمي	175	% 34.71	129	% 25.59	200	% 39.49		
المجموع	300		267		486			

يتضح لنا من الجدول رقم (54) أنه و بعد حساب قيم كا² المحسوبة و تحديد قيم كا² الجدولية عند مستوى الدلالة 0.05 ، و درجة الحرية 02 ، نجد أن المحور الخامس و الذي يقيس (إدارة الموارد البشرية و تحليلها) وجدنا أن قيم كا² المحسوبة أكبر من كا² الجدولية ، و على أساس هذه النتيجة نرفض الفرضية الصفرية التي تقول (لا توجد فروق ذات دلالات احصائية لمدى توفر المتطلبات الاساسية لتطبيق جامعة العربي بن مهدي - أم البواقي لمبادئ ادارة الجودة الشاملة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير التخصص)

و عليه نستنتج أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية للمحور الخامس تعزى لمتغير التخصص لأن نجاح المنظمة يعتمد على نجاح الموظف (الأستاذ) بشكل أساسي و مدى اكتسابه مهارات جديدة، وتحتاج المنظمات إلى الاستثمار في تطوير قوة العمل لديها من خلال التعليم، والتدريب، وإيجاد فرص النمو والتقدم المستمرة من خلال تنمية الموارد البشرية و حسن تسييرها.

جدول رقم (55) يمثل استجابة مجتمع الدراسة للمحور السادس حسب متغير التخصص (الكلية الأدبية و الكلية العلمية).

التكرارات	كبيرة	النسبة المئوية	متوسطة	النسبة المئوية	قليلة	النسبة المئوية	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولية
الادبي	64	% 19.04	89	% 24.31	213	% 58.19	39.41	5.99
العلمي	92	% 27.37	128	% 38.09	116	% 34.51		
المجموع	156	% 46.41	217	% 62.40	329	% 92.70		

يتضح لنا من الجدول رقم (55) أنه و بعد حساب قيم كا² المحسوبة و تحديد قيم كا² الجدولية عند مستوى الدلالة 0.05 ، و درجة الحرية 02 ، نجد أن المحور السادس و الذي يقيس (التحسين المستمر) وجدنا أن قيم كا² المحسوبة أكبر من كا² الجدولية ، و على أساس هذه النتيجة نرفض الفرضية الصفرية التي تقول (لا توجد فروق ذات دلالات احصائية لمدى توفر المتطلبات الاساسية لتطبيق جامعة العربي بن مهدي - أم البواقي لمبادئ ادارة الجودة الشاملة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير التخصص)

و عليه نستنتج أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية لمحور التحسين المستمر تعزى لمتغير التخصص حيث أن التحسين بحاجة الى بلورة رؤية واضحة و معرفة كل المعطيات و نقاط الضعف و القوة في الادارات الجامعية.

3 - مناقشة النتائج في ضوء فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية الاولى (تتوفر جامعة العربي بن مهدي - أم البواقي على المتطلبات الاساسية التي تمكن من تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بدرجة اقل من المتوسط من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس).

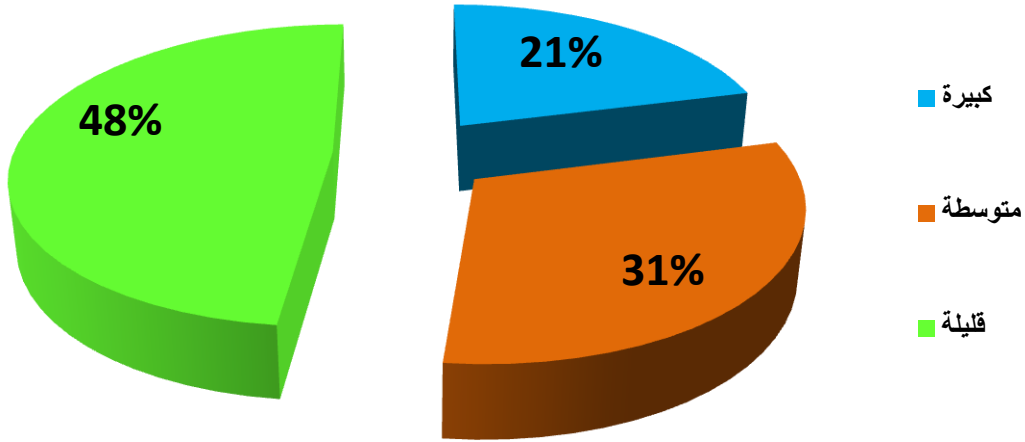
جدول رقم (56) يوضح استجابات عينة الدراسة الخاصة بمحاور الاستبيان، ن=117.

المجموع		درجة الموافقة						المحاور	ترتبة
		قليلة		متوسطة		كبيرة			
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد		
96.27	702	39.59	287	38.17	268	18.51	156	القيادة الفعالة	01
100	936	47.98	449	32.80	307	19.22	180	الثقافة التنظيمية	02
100	585	54.87	321	23.95	140	21.18	124	نظام حوسبة المعلومات	03
100	1053	52.14	549	31.91	336	15.95	168	التخطيط الاستراتيجي للجودة	04
100	1053	46.15	486	25.35	267	28.50	300	إدارة الموارد البشرية	05
100	702	46.85	329	30.93	217	22.22	156	التحسين المستمر	06
100	5031	47.93 %	2421	30.51 %	1535	20.93 %	1084	المجموع	

ملاحظة : حتى تتمكن من الاجابة على الفرضية الرئيسية الاولى: تم تحويل المعالجة الاحصائية الخماسية الى طريقة المعالجة الاحصائية الثلاثية (كبيرة ، متوسطة ، قليلة) و حساب مجموع و نسب التكرارات حسب المحاور حيث تحصلنا على الجدول التالي.

منحني بياني رقم (03) يعبر عن نسبة توفر المتطلبات الاساسية لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بجامعة العربي بن مهيدي أم البواقي.

توفر المتطلبات الاساسية لتطبيق الجودة الشاملة



مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الاولى : من خلال تحليل الجدول رقم (45) يتضح لنا ضعف النسبة المتحصل عليها فيما يخص توفر المتطلبات الاساسية التي تؤدي الى تبني إدارة الجودة الشاملة الى نسبة 42.63 % ، و يظهر هذا خاصة في نسبة توفر محور التخطيط الاستراتيجي للجودة حيث استجاب أفراد مجتمع الدراسة بنسبة 15.95 % ، حيث تقابله نسبة 52.14 % ممن صرحوا ان هذا المحور متوفر بدرجة قليلة . و كذلك الحصول على درجة قليلة في محور القيادة الفعالة حيث بلغت النسبة 18.51 % و إذا ما قابلناها بنسبة الموافقة بدرجة متوسطة و قليلة وجدنا تقارب في النسب (38.17 % /متوسطة و 39.59 % / قليلة) كذلك نجد هناك ضعف ملاحظ في نسبة محور الثقافة التنظيمية حيث قدرت النسبة بـ 19.22 % . و كذلك فيما يخص محور نظام حوسبة المعلومات تم استخراج نسبة 54.87 % ممن صرحوا بتوفره بدرجة قليلة جدا . كما يتبين ايضا من الجدول ان الكليات لا تركز كثيرا على مبدأ التحسين المستمر و هذا من خلال النسب المئوية المتحصل عليها حيث ذهب أغلب مجتمع الدراسة الى توفر هذا المبدأ بدرجة قليلة و ذلك بنسبة 46.85 % . و من خلال التحليل الدقيق للنتائج نستخلص أن المتطلبات الاساسية لتطبيق ادارة الجودة الشاملة في جامعة العربي بن مهيدي متوفرة و لكن بدرجة أقل من المتوسط ،

المناقشة : أوضح لنا الجدول رقم (45) أنه توجد متطلبات لتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في جامعة العربي بن مهيدي بنسبة أقل من المتوسط و يتضح ذلك خاصة في المحاور التالية :

* القيادة الفعالة.

* الثقافة التنظيمية.

* التحسين المستمر .و غيرها من المحاور التي تتوفر و كلن ليس بالقدر المطلوب و حسب رأي الباحثة راجع الى العوامل التالية :

- ✓
 - ✓ ضعف قنوات الاتصال بين الادارة و الأستاذ الجامعي و اللجوء الى الحد الأدنى من هذا الاتصال .
 - ✓ عدم التعامل العادل و المتساوي مع جميع أعضاء هيئة التدريس و نقص الموضوعية في التعامل و تدخل العواطف .
 - ✓ عدم سير المعلومات بسلاسة بين جميع افراد اسرة الكلية.
 - ✓ عدم حصول الاساتذة على مطويات او مناشير توضح لهم الاهداف التي تريد الجامعة بصفة عامة و الكلية بصفة خاصة الوصول اليها و عدم وضوح الاستراتيجيات المتبعة.
 - ✓ عدم برمجة الدورات التدريبية الكافية لكل افراد الاسرة الجامعية و حتى ان وجدت فان المعلومات المتحصل عليها من الدورات التدريبية و التريصات تبقى حبيسة صاحبها و لا يتم تعميمها و الاستفادة منها و هذا راجع ايضا لنقص الاحساس بالانتماء و التواصل.
 - ✓ الارتباك و الخوف من استغلال الاجهزة و المواد في المختبرات العلمية و ذلك خوفا من اتلافها و عدم الرغبة في تحمل المسؤولية.
- و لكن في المقابل هناك نقاط قوة في بعض المتطلبات و لا ينقصها الا القليل لبلوغ المستوى المطلوب منها:

- ✓ الجدية و الانضباط في بعض الاقسام و للكليات .
- ✓ المتابعة الجيدة و التقييم الدوري لمختلف نشاطات لأعضاء هيئة التدريس و حثهم على بذل المزيد من الجهد في سبيل تحسين العملية التعليمية .
- ✓ توفر الوسائل البيداغوجية و الوسائط بالحد المتوسط .
- ✓ وجود نظام للتحفيزات و لكنه نظام مادي محظ لا يرقى بفكر الاستاذ الجامعي الى الرقي و الابداع.

4 – التعليق العام على نتائج الدراسة.

من خلال التحليل و المناقشة للنتائج المتحصل عليها من الاستبيان المكون من (43) بندا و الموزع على 06 محاور و المطبق على عينة الدراسة و التي بلغت 117 أستاذا جامعيًا منهم الادبيين و منهم العلميين ، و بعد مناقشة فرضيات الدراسة و التي تعمل على تقييم درجة توفر المتطلبات الاساسية التي تمكن جامعة العربي بن مهدي – أم البواقي و التي توّهلها لتبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة توصلت الباحثة الى النتائج التالية:

1- تتوفر جامعة العربي بن مهدي – أم البواقي على المتطلبات الأساسية التي تمكن من تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بدرجة أقل من المتوسط من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ، و قد قدرت النسبة بـ 42.36 % (و هي درجة أقل من المتوسط).

و جاء ترتيب متطلبات المحاور على حسب درجة التوفر كالآتي :

(1) إدارة الموارد البشرية.

(2) التخطيط الاستراتيجي للجودة.

(3) الثقافة التنظيمية.

(4) التحسين المستمر.

(5) نظام حوسبة المعلومات و تحليلها.

(6) القيادة الفعالة.

2- لا توجد فروق ذات دلالات احصائية عند مستوى الدلالة 0.05 و درجة الحرية 02 لمدى توفر المتطلبات الاساسية لتطبيق جامعة العربي بن مهدي -أم البواقي لمبادئ ادارة الجودة الشاملة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير الجنس، و ذلك في المحاور : (القيادة الفعالة ، التخطيط الاستراتيجي للجودة ، إدارة الموارد البشرية).

3- توجد فروق ذات دلالات احصائية عند مستوى الدلالة 0.05 و درجة الحرية 02 لمدى توفر المتطلبات الاساسية لتطبيق جامعة العربي بن مهدي -أم البواقي لمبادئ ادارة الجودة الشاملة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير الجنس، و ذلك في المحاور: (الثقافة التنظيمية ، نظام حوسبة المعلومات و تحليلها ، التحسين المستمر).

4- توجد فروق ذات دلالات احصائية عند مستوى الدلالة 0.05 و درجة الحرية 02 لمدى توفر المتطلبات الاساسية لتطبيق جامعة العربي بن مهدي -أم البواقي لمبادئ ادارة الجودة

الشاملة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير الجنس، و ذلك في المحاور (القيادة الفعالة ، الثقافة التنظيمية ، نظام حوسبة المعلومات و تحليلها ، التخطيط الاستراتيجي للجودة ، إدارة الموارد البشرية ، التحسين المستمر).

5 - مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة

- و على العموم فقد جاءت نتائج الدراسة الحالية متفقة مع دراسة لرقط علي (2009) "امكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي-المبرات و المتطلبات الاساسية" كلية الآداب و العلوم الاجتماعية و الانسانية ، جامعة الحاج لخضر-باتنة ، و الذي توصل الى نفس النتيجة و التي مفادها أنه تتوفر متطلبات لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بكلية الآداب و العلوم الإنسانية بجامعة الحاج لخضر – باتنة بنسبة أقل من المتوسط المطلوب.

- كما اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة بدح (2003)هدفت الدراسة إلى تطوير أنموذج لإدارة الجودة الشاملة وبيان درجة إمكانية تطبيقه في الجامعات الأردنية العامة ، وقد تكون الأنموذج المفتوح من عدة مجالات هي: القيادة ، ورسالة الجامعة، والثقافة التنظيمية، ونظم المعلومات، والتخطيط الاستراتيجي، وإدارة الموارد البشرية، وإدارة العمليات، والتحسين المستمر، ورضا العملاء، والتغذية الراجعة، توجد فروق ذات دلالات احصائية لمدى توفر المتطلبات الاساسية و امكانية تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة من وجهة نظر العمداء و رؤساء الاقسام و ميري الوحدات تعزى لمتغير الجنس.

- كما اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة أجراها الدرادكة (2004) بعنوان " درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة البلقان التطبيقية" حيث بينت نتائج الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء القادة التربويين تعزى لمتغير المسمى الوظيفي على المقياس ككل وعلى المجالات الفرعية، كما أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء القادة التربويين تعزى إلى التخصص، وعلى المجالات الفرعية التالية: مجال هيكل التنظيمي والأنظمة والعمليات، ومجال إدارة الموارد البشرية والمالية، ومجال الثقافة التنظيمية، ومجال نظام إدارة المعلومات لصالح فئة التخصص.

خاتمة

و بناء على ما سبق، يمكن القول إنه و من أجل تطبيق و تبني مدخل إدارة الجودة الشاملة على مستوى جامعة العربي بن مهدي – أم الوافي يجب الاهتمام برفع درجة توفر المتطلبات و التي من خلال الدراسة استخلصنا بأنها لم تصل بعد الى النصاب الذي يؤهلها الى العمل بمبادئ إدارة الجودة الشاملة و الذي بلغت نسبة توفر 42.36 % و التي جاء ترتيب محاور متطلباتها كما يلي ترتيبا تنازلا على حسب درجة التوفر:

- 1 - إدارة الموارد البشرية.
- 2 - التخطيط الاستراتيجي للجودة.
- 3 - الثقافة التنظيمية.
- 4 - التحسين المستمر.
- 5 - نظام حوسبة المعلومات و تحليلها.
- 7 - القيادة الفعالة.

و أن هذه المتطلبات و التي في مجموعها عبارة عن مبادئ إدارة الجودة الشاملة كلها بنفس درجة الأهمية و لا يمكن إهمال مبدأ عن الآخر إذا أردنا الوصول الى النتائج المرضية ، و ترجع أسباب عدم توفر المتطلبات الأساسية لتطبيق الجودة في التعليم العالي الى عدة أسباب نذكر منها تدني غياب المتابعة و التقييم الجدي و الموضوعي و تخبط الجامعة في المشاكل التي ظهرت و طغت على المجتمع نتيجة الفقر و التهميش و الاقصاء و عدم وضع الاستراتيجيات الفعالة للنهوض بهذا القطاع الحيوي و كذلك عدم توفير برامج التدريب الكافية للعاملين في الجامعات و عدم توفير الحوافز و التشجيع المادي و المعنوي لإثارة الدافعية و الحماسة نحو الابتكار و التميز و التفوق لرفع مستوى إدارة الجودة الشاملة في الأداء و الإنتاج و التحسين المستمر.

أولا : المراجع بالعربية

1. ابراهيم بن عبد العزيز الدعيلج : " مناهج و طرق البحث العلمي " ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، ط1 ، 2010.
2. ابن منظور جمال الدين محمد " معجم لسان العرب" دار صادر للطباعة و النشر 2005.
3. أحمد ابراهيم أحمد : " تطبيق الجودة و الاعتماد في المدارس " دار العربي ، الطبعة الاولى ، مصر ، 2008 .
4. أحمد الخطيب و رداح الخطيب : " ادارة الجودة الشاملة تطبيقات تربوية " عالم الكتاب الحديث للنشر و التوزيع ، عمان – الاردن ، ط 2 ، 2006.
5. أحمد فتحي أبو بكر " الشفافية و القيادة في الإدارة " ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، عمان الاردن ، ط 01 ، 2009 .
6. أحمد محمد الخطيب " الادارة الابداعية للجامعات " عالم الكتاب الحديث عمان ، الاردن 2010.
7. أحمد محمد غنيم : " المدخل الياباني للتحسين المستمر و مدى استفادة المنظمات العربية منه " المكتبة العصرية للنشر و التوزيع ، جمهورية مصر العربية (دون طبعة) ، 2000.
8. برانت ديفيز ، لندا اليسون : " الادارة المدرسية في القرن الواحد و العشرين " ترجمة الدكتور عبد العزيز البهواشي ، مكتبة النهضة المصرية ، مصر ط 1 ، 2004 .
9. برابارا ماتيروا و انا موانجي ترجمة حسين عبد اللطيف بعارة : " الأساليب الإبداعية في التدريس الجامعي " ، دار الشروق للنشر و التوزيع، الاردن ، ط 1، 2002.
10. بسمان فيصل محجوب : " الدور القيادي لعمداء الكليات في الجامعات العربية " المنظمة العربية للتنمية الادارية ، القاهرة (دون طبعة) 2003 .
11. بشير صالح الرشدي: " مباحث البحث التربوي" ، دار الكتاب الحديث، الكويت ، ط1 ، 2000 .
12. بول اشوين ترجمة أحمد المغربي " تغيير التعليم العالي – تطوير التدريس و التعلم " ، دار الفجر للنشر و التوزيع ، القاهرة ، ط1، 2007 .
13. حسن البيلاوي " الجودة الشاملة بين مؤشرات و معايير الاعتماد، الاسس و التطبيق " دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، ط1 2006 .
14. الحسين محمد بديوي " مقدمة في ادارة الانتاج و العمليات " ، دار المناهج للنشر، عمان – الاردن (دون طبعة) ، 2004 .
15. حمود خضير كاظم : " إدارة الجودة و خدمة العملاء " ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان- الأردن ، ط2 ، 2002.
16. خالد حامد : " منهجية البحث في العلوم الاجتماعية و الانسانية" دار جسور للنشر و التوزيع ، الجزائر، ط1 ، 2008 .
17. خالد نزيه: " الجودة في الادارة التربوية و المدرسية و الاشراف التربوي " دار أسامة ، عمان – الاردن (دون طبعة)، 2004.

18. الدرادكة مأمون و اخرون: " إدارة الجودة الشاملة " دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان – الاردن ، دون طبعة ، 2001.
19. الدرادكة مأمون و الشبيلي طارق: " الجودة في المنظمات الحديثة " دار الصفاء للنشر و التوزيع ، عمان – الاردن ، ط 1 ، 2002 .
20. رافدة عمر الحريري و سعد زناد درويش " القيادة و إدارة الجودة في التعليم العالي " دار الثقافة للنشر و التوزيع، ط1 ، مصر 2010 .
21. رعد عبد الله الطائي و عيسى قداة " إدارة الجودة الشاملة " دار اليازوردي للنشر و التوزيع ، عمان الاردن ، طبعة ملونة 2008 .
22. سعيد طه محمود و السيد محمد ناس " قضايا في التعليم العالي و الجامعي " مكتبة النهضة المصرية ، مصر، (دون طبعة) ، 2003 .
23. سوسن شاكر مجيد و محمد عواد الزييات : " الجودة و الاعتماد الاكاديمي لمؤسسات التعليم العام و الجامعي " ، دار الصفا للنشر و التوزيع ، الاردن ، ط 2 ، 2008.
24. صالح بن حمد العساف : " المدخل الى البحث في العلوم السلوكية " مكتبة العبيكان، الرياض (دون طبعة) ، 1995 .
25. صالح ناصر عليمات " إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية ، التطبيق و مقترحات التطوير " دار الشروق للنشر و التوزيع ، عمان الاردن ، الطبعة الاولى، 2004.
26. صلاح الدين محمود علام : "الاختبارات و المقاييس التربوية و النفسية" ، دار الفكر للنشر و التوزيع ، عمان -الاردن ، ط1 ، 2006 .
27. طارق الشلبي و اخرون : "ادارة الجودة الشاملة" ، دار الصفاء للنشر و التوزيع ، عمان -الاردن ، 2001 .
28. عادل الشبراوي : " الدليل العلمي لتطبيق ادارة الجودة الشاملة " الشركة العربية للإعلام العلمي – شعاع مصر ، 1995 .
29. عبد الله زيد الكيلاني " مدخل الى البحث في العلوم التربوية و الاجتماعية (أساسياته- مناهجه – تصاميمه – أساليبه الاحصائية) ، دار المسيرة لنشر و التوزيع ، عمان – الاردن ، ط1 ، 2006 .
30. عبد المحسن توفيق محمد " تخطيط و مراقبة جودة المنتجات، مدخل إدارة الجودة الشاملة " دار النهضة العربية ، القاهرة ، 1999 .
31. عبد المنعم أحمد الدردير : " الاحصاء البارامترى و اللابارامترى في اختبار فروض البحوث النفسية و التربوية و الاجتماعية" عالم الكتب للنشر و التوزيع، القاهرة – مصر ، ط 1 ، 2006 .
32. عطا عدي " معايير الجودة والأداء والتقويم في مؤسسات التعليم العالي في ضوء التجارب المعاصرة للجامعات الرصينة في العالم " ، دار البداية ، عمان – الاردن ، ط 1 ، 2011 .
33. على أحمد مذكور " التعليم العالي في الوطن العربي ، الطريق الى المستقبل " دار الفكر العربي ، القاهرة ، (دون طبعة) ، 2002 .

قائمة المراجع

34. على عبد ربه حسين اسماعيل : " البناء التنظيمي للأقسام العلمية الجامعية " دار الجامعة الجديدة ، مصر ، ط1 ، 2007 .
35. فاروق شوقي البوهي : " البحث في التربية و علم النفس " ، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر ، الاسكندرية - مصر ، ط1 ، 2011 .
36. الفتلاوي سهيلة " الجودة في التعليم " ، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان الاردن ، 2008 .
37. فرج حافظ ، صبري محمد: " ادارة المؤسسات التربوية " ، دار عالم الكتب للنشر ، القاهرة (دون طبعة) ، 2003 .
38. فريد النجار " ادارة الجودة الشاملة " ، دار ايتراك للنشر و التوزيع ، القاهرة - مصر، الطبعة الاولى ، 1999 .
39. فريد عبد الفتاح زين الدين " المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية " (دون دار نشر و دون طبعة) 1999 ، رقم الايداع بدار الكتب 1999/7411.
40. الفضل مؤيد والطائي يوسف : " إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك منهج كمي"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، (دون طبعة)، 2004 .
41. كامل محمد المغربي : " أساليب البحث العلمي في العلوم الإنسانية و الاجتماعية" دار الثقافة للنشر و التوزيع ، عمان - الاردن ، ط 4 ، 2011 .
42. محسن عبد الستار محمود عزب " تطوير الادارة المدرسية في ضوء معايير الجودة الشاملة " دار الفتح للتجليد الفني، الاردن ، 2008 .
43. محسن عبد الستار محمود عزب : " تطوير الادارة المدرسية في ضوء معايير الجودة الشاملة، دار الفتح للتجليد الفني - مصر، (دون طبعة)، 2008.
44. محمد بكر نوفل و فريال محمد أبو عواد : " التفكير و البحث العلمي " دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، عمان - الاردن ط1 ، 2010 .
45. محمد بلال الزغبي عباس : " النظام الاحصائي SPSS و تحليل البيانات الاحصائية " ، دار وائل ، الاردن، ط1 ، 2000 .
46. محمد حسن رسمي : " أساسيات الادارة التربوية" دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، الاسكندرية، ط1 ، 2004.
47. محمد حسن محمد حمادات: " وظائف و قضايا معاصرة في الادارة التربوية - التوتر، الازمات، الصراع، التغيير ، الوقت، التنمية ادارة الجودة الشاملة" دار الحامد للنشر و التوزيع ، ط1 2007 .
48. محمد حسنين العجمي " الاعتماد و ضمان الجودة الشاملة لمدارس التعليم الثاني العام " دار الجامعة الجديدة ، الاسكندرية- مصر، (دون طبعة) ، 2007 .
49. محمد عبد الغني حسن هلال : " مهارات إدارة الجودة في التدريب " مركز تطوير الاداء و التنمية ، القاهرة ، 2000.

قائمة المراجع

50. محمد عوض الترتوري و محمد زايد و بشير مصطفى الناصر : "إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي و المكتبات و مراكز المعلومات " دار الحامد للنشر و التوزيع ، عمان- الاردن ، ط1 ، 2009 .
51. مروان عبد المجيد ابراهيم : "أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية " مؤسسة الورق للنشر، ط 1 ، 2000 .
52. منذر الضامن (2007) "أساسيات البحث العلمي" ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان – الاردن ط1 ، 2007 .
53. المنيف ابراهيم عبد الله : " استراتيجيات الادارة اليابانية " مكتبة العبيكان ، الملكة العربية السعودية – الرياض ، (دون طبعة) 1998 .
54. محمد منير مرسي "الاتجاهات المعاصرة في التربية المقارنة" ، عالم الكتب للنشر و التوزيع، القاهرة (دون طبعة) ، 1993.
55. النجار فريد راغب " إدارة الجامعات بالجودة الشاملة " دار ايتراك للنشر و التوزيع ، القاهرة – مصر ، 1999 .
56. الهلالي الشربيني الهلالي : " التعليم الجامعي في العالم العربي في القرن الحادي و العشرين " دار الجامعة الجديدة ، الاسكندرية – مصر ، (دون طبعة)، 2007 .
57. Geoffrey Doherty : "تطوير نظم الجودة في التربية " ترجمة عدنان الاحمد، كايد محمد سلامة، و اخرون دمشق ، المركز العربي للتعريب و الترجمة و التأليف و النشر ، 1999 .

ثانيا : قائمة المراجع باللغة الاجنبية

- 1- : Guy Londoyer(2000) ; La Certification ISO 9000 ; Un Moteur pour La Qualité ; Edition d'organisation .
- 2- OXFORD Advanced Learner Dictionary ; editors : Colin McIntoch ;Joanna Turnbull.07 the edition p 1233.
- 3- Shipengrover ; Judith A « The Relation Ship of total Quality Management to the Improvement Process in a New York State Excelsior Award Winning School District ; State University of New York (1991) P 79.

ثالثا : الرسائل الجامعية

- 1- الحربي " ادارة الجودة الشاملة كمدخل لتطوير الجامعات السعودية" رسالة ماجستير غير منشورة ، 2003 .
- 2- لرقط على "امكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي-المبرات و المتطلبات الاساسية" كلية الآداب و العلوم الاجتماعية و الانسانية ، جامعة الحاج لخضر- باتنة ، 2009.
- 3- نبيل محمد الصالحي : " تطوير الإدارة المدرسية بمدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة " رسالة دكتوراه غير منشورة جامعة الأقصى ، 2007.
- 4- هلال أمل عبد العال : " تطوير الادارة الجامعية في ضوء فعاليات إدارة الجودة الشاملة " رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية جامعة، القاهرة مصر ، 2002 .
- 5- الأحمدى حميد محمد: " متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارات التربية و التعليم " بالمملكة العربية السعودية رسالة دكتوراه غير منشورة .كلية التربية جامعة الأزهر - ، 1427 هـ .
- 6- زوليخة طوطاوي: الجو التنظيمي السائد في الجامعة الجزائرية و علاقته برضا الأساتذة و أدائهم، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الجزائر، 1993 .
- 7- يسمينة خدنة : "واقع تكوين طلبة الدراسات العليا في الجامعة الجزائرية" رسالة ماجستير غير منشورة جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2009 .

رابعا : المؤتمرات و الملتقيات

1. أحمد سيد مصطفى: "إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي لمواجهة تحديات القرن 21 " ،- المؤتمر العلمي السنوي الثاني- كلية التجارة ، جامعة الزقازيق ، 1997 .
2. جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة (يومي 10-11 نوفمبر 2012) الملتقى الدولي الثاني حول ضمان الجودة في التعليم العالي ، تجارب ميدانية و مؤشرات الاداء و الاستشراف .
3. زيارى بلقاسم : " امكانات و تحديات تطبيق ادارة الجودة الشاملة في مجال التعليم العالي بالجزائر " . المؤتمر الثاني لتخطيط و تطوير التعليم و البحث العلمي التطبيقي في الدول العربية المملكة العربية السعودية 27-24 / 02 / 2008.
4. سعیدی و صاف و قوي بوحنينة : " تسويق الجامعات عالميا من خلال مدخل الجودة " ، مؤتمر استشراف مستقبل التعليم ، 2005
5. صليحة رقاد، لعكيكيزة ياسين:" ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي : تصور مقترح لتطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم الجزائرية" في الملتقى الدولي الثاني حول ضمان الجودة في التعليم – تجارب ميدانية و مؤشرات حسن الاداء و الاستشراف ، جامعة 20 اوت 1955 سكيكدة، 2012 .
6. عبد الستار محمد العلي " تطوير التعليم الجامعي باستخدام ادارة الجودة الشاملة " –المؤتمر الاول للتعليم الجامعي الاداري و التجاري في العالم العربي جامعة الامارات العربية المتحدة العين 12-14 مارس/ ، 1996 .

قائمة المراجع

7. عليمات صالح ناصر: " ادارة الجودة الشاملة في التعليم العالي " ورقة عمل مقدمة الى المؤتمر العربي الاول للجامعات العربية ، التحديات و الافاق المستقبلية – الرباط ، 2006..
8. عمر محمد عبد الله الخرابشة : " تجربة المملكة العربية السعودية في ضمان الجودة ومعايير الاعتماد الأكاديمي في كليات التربية" في المؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان جودة التعليم العالي، الجامعة الخليجية، مملكة البحرين ، 2012 .
9. محمود احمد شوقي و محمد مالك محمد سعيد " تقويم جهود الجامعات الاسلامية : نحو خدمة المجتمع و التعليم المستمر " دراسة مقارنة معدة للمؤتمر القومي السنوي لمركز تطوير التعليم العالي ، مصر ، 2000.
10. الملتقى البيداغوجي الرابع 25-26 نوفمبر بعنوان : ضمان جودة التعليم العالي – المبررات و المتطلبات- جامعة محمد خيضر – بسكرة، 2008 .

خامسا : الدوريات و المجلات

1. ابو نبعة مسعد و عبد العزيز فوزية : " ادارة الجودة الشاملة المفاهيم و التطبيقات" – مجلة الاداري العدد 74 ، 1998 .
2. ابو نبعة مسعد و عبد العزيز فوزية : " إدارة الجودة الشاملة المفاهيم و التطبيقات " مجلة الاداري العدد ، 1998.
3. أحمد الخطيب " إدارة الجودة الشاملة " ، مكتب التربية العربي لدول الخليج ، الرياض- المملكة العربية السعودية ، 2004.
4. أحمد المشهراوي: " ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي " الجامعة الاسلامية مجلد 01 العدد 01 ، 2004 .
5. احمد سعيد درباس: " ادارة الجودة الكلية مفهومها و تطبيقاتها التربوية و امكانية الافادة منها في القطاع التعليمي السعودي "المجلد 14 العدد /50 ، 1994 .
6. جاسم يوسف الكندري و علي محمد ابراهيم: " تحليل النشاط الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الكويت " مجلة رسالة الخليج العربي العدد 34 مكتب التربية العربي ، الرياض- السعودية ، 1990 .
7. جرار صلاح " سبل تحسين جودة الاداء لعضو هيئة التدريس في كليات الآداب " ، المجلة الثقافية الجامعة الاردنية ، عمان ، العدد 64 ، 2005 .
8. زيد زين الدين: "الاطار الفكري و الفلسفي لمدخل الجودة الشاملة " مجلة الادارة اتحاد جمعيات التنمية الادارية ، الجلد 30 ، القاهرة العدد الاول ، 1997 .
9. العربي فرحاتي " مقالات في الجودة التعليمية –" بحث في المعايير و التجارب ، الكتاب السنوي الاول لمخبر تطوير نظم الجودة في مؤسسات التعليم العالي و الثانوي جامعة الحاج لخضر – باتنة " ، دار قانة للنشر و التوزيع 2011 .

قائمة المراجع

10. مريم محمد ابراهيم الشرقاوي (2001) " ادارة المدارس الثانوية بالجودة الشاملة (تصور مقترح) " مجلة التربية و التنمية ، القاهرة ، العدد 22 ، 2001 .
11. مليجان معيض الثبتي " الجامعات : نشأتها ، مفهومها ، وظائفها : دراسة وصفية تحليلية " المجلة التربوية ، الكويت، المجلد 14 العدد 54 ، 2002.
12. مهني غنايم : " العوامل المؤثرة في انتاجية أستاذ الجامعة العربي " مجلة التربية و التنمية العدد 07 ، 1994 .
13. الهلالي الشريبي الهلالي : " ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجامعي و العالي " رؤية مقترحة " مجلة كلية التربية بالمنصورة العدد 37 ، 1998 .
14. هيجان عبد الرحمان " منهج لتطبيق مفاهيم ادارة الجودة الشاملة الكلية " ، مجلة الادارة العامة مجلد 34 العدد الثالث ديسمبر ، 1994 .

سادسا : المواقع الالكترونية

- 1- الموقع الالكتروني للجامعة : [WWW.univ.oeb.dz / index. Php/ présentation /](http://WWW.univ.oeb.dz/index.Php/présentation/) bienvenue . hotmail
- 2- الموقع الالكتروني www.univ-tebessa.dz

الملاحق

الملاحق

ملحق رقم (1) الاستبيان في صورته الأولى.

الاستاذ (ة) المحترم (ة)

في إطار تقديم رسالة لنيل شهادة الماجستير في الادارة و التسيير في التربية ، الرجاء من سيادتكم التفضل بمنح تقديركم الشخصي لتقييمكم لمدى توفر جامعة العربي بن مهيدي – أم البواقي للمتطلبات الاساسية من أجل تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة و هذا من خلال الكليات التي تنتمون اليها. علما ان البيانات الواردة في الاستمارة سرية و لا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي و لكم خالص الشكر و التقدير.

البيانات الشخصية :

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- المؤهل العلمي : ماجستير دكتوراه
- 3- سنوات الخبرة : أقل من 05 سنوات
 من 06 الى 10 سنوات
 من 11 الى 15 سنة
 أكثر من 16 سنة
- 4- التخصص : أدبي علمي

الرجاء وضع علامة (X) في الخانة التي تعبر عن رأيكم.

الملاحق

المحور الاول : القيادة الفعالة.						
درجة الموافقة					البنود	الرقم
كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا		
					تستخدم الجامعة او الكلية الاتصال الفعال تعزيزا لمبدأ الحوار و اثارة النقاش بين جميع اعضاء هيئة التدريس في تطوير العملية التعليمية.	01
					تعمل الجامعة على استثمار جميع الامكانيات المادية التي توفرها الدولة لتحقيق أجود النتائج العلمية	02
					لدى ادارة الجامعة القدرة على ابتكار طرق ابداعية في الادارة و التنبؤ بالمشاكل قبل حدوثها.	03
					تلجأ الجامعة الى الاعتماد على الاساليب العلمية في معالجة القضايا و المشاكل التي تواجهها.	04
					تعتمد الجامعة على مبدأ العدالة و النزاهة في التعامل مع جميع اعضاء هيئة التدريس .	05
					تقوم الجامعة بتطبيق نظام فعال للرقابة على اداء هيئة التدريس و تقويم انجازاتهم.	06
					تعمل الادارة على تنمية روح الانتماء للجامعة لدى اعضاء هيئة التدريس.	07
					تزود الجامعة كافة العاملين لديها بأخر الاخبار و القرارات و المستجدات.	08
المحور الثاني: الثقافة التنظيمية.						
					توفر الجامعة المناخ التنظيمي الذي يساعد على شعور هيئة التدريس بالاستقرار.	09
					يسود الانضباط لدى كل أعضاء الأسرة الجامعية.	10
					تشجع الثقافة التنظيمية للجامعة على الابتكار و التجديد و التميز.	11
					تحرص الجامعة على نشر ثقافة إدارة الجودة الشاملة بين الموظفين .	12
					تشجع الثقافة السائدة في الجامعة على زيادة الانتاجية و تحسين و تطوير اداء الاساتذة و الطلبة.	13

الملاحق

					تحدد الجامعة الادوار و المهام لكل فرد من افراد الاسرة الجامعية لتفادي تداخل المهام.	14
					تشكل الجامعة لجنة الجودة لنشر ثقافة الجودة الشاملة بين كل أعضائها.	15
					تحفز الجامعة العاملين على المساهمة في تحسين الجودة من خلال روح المبادرة و العمل الجماعي و التشاركية.	16
المحور الثالث : نظام حوسبة المعلومات و تحليلها.						
					توفر الجامعة قاعدة بيانات حديثة بكل ما يتعلق بعدد الاساتذة و مؤهلاتهم و أعداد الطلبة و التخصصات و	17
					تعمل الجامعة على استخدام تكنولوجيا المعلومات في ادارة الموارد البشرية و المادية في المؤسسة.	18
					توفر الجامعة مختبرات الحاسوب و مراكز و مصادر التعليم و التقنيات الحديثة و تضعها في متناول الموظفين	19
					الجامعة مزودة بشبكة الانترنت.	20
					تعمل الجامعة على تزويد الاساتذة بالبرامج الالكترونية الحديثة لإثراء عمليات التعلم و برمجة دورات تدريبية	21
					توفر الجامعة اجهزة الكمبيوتر و اجهزة العرض للأساتذة و الطلبة لاستعمالها عند الحاجة.	22
المحور الرابع : التخطيط الاستراتيجي للجودة.						
					تعتمد الجامعة عند وضع خططها على التشخيص الدقيق للبيئة الداخلية و الخارجية للمجتمع.	23
					تراعي الجامعة عند وضع الخطط و برامج العمل الاحتياجات و الامكانيات المتاحة للمؤسسة.	24
					تحرص الجامعة على صياغة أهداف واضحة.	25
					تحرص الجامعة على الاستفادة من التغذية الراجعة في المراجعة الدورية للخطط الاستراتيجية التي تعتمدها.	26
					تقوم الجامعة بعمليات المتابعة و التقييم المستمر للبرامج و المشاريع البحثية و تستثمر هذه النتائج في التطوير	27
					تعكس الخطة الاستراتيجية للجامعة و برامج عملها السياسة المعتمدة من طرف وزارة التعليم العالي و البحث	28

الملاحق

					تحرص الجامعة على اشراك الموظفين في التخطيط للحصول على أعلى درجة من الجودة الادارية.	29
					تعمل الجامعة على تنظيم دورات تكوينية لأعضاء هيئة التدريس لاطلاعهم على الخطط المراد الوصول اليها و	30
					تعمل الجامعة على خلق التنسيق و الانسجام بين الخطط طويلة المدى و المتوسطة و قصيرة المدى.	31
المحور الخامس : إدارة الموارد البشرية و تنميتها.						
					تعمل الجامعة على اعتماد معيار الكفاءة و المهنية و الخبرة اساسا موضوعيا لانتقاء القيادات في الاقسام و	32
					تضع الجامعة قاعدة البيانات و المعلومات تحت تصرف كل الموظفين دون استثناء لتسهيل الاستفادة منها.	33
					تسمح الجامعة للموظفين من اداريين و هيئة تدريس من ابداء اراءهم حول القرارات الموضوعية.	34
					توفر الجامعة نظاما خاص بالتحفيزات و المكافأة .	35
					توزع الجامعة مناشير لهيئة التدريس خاصة بالتربصات و الملتقيات التي سوف يتم برمجتها خلال السنة الجامعية.	36
					تتيح الجامعة الفرصة لجميع الاساتذة للاستفادة من نظام التربصات بالخارج.	37
					تتيح الجامعة الفرصة لهيئة التدريس في اتخاذ بعض القرارات المتعلقة بشؤونهم و شؤون الطلبة.	38
					تبرمج الجامعة دورات تدريبية للموظفين حول الجودة في التعليم العالي.	39
					توظف الجامعة الكوادر بناءا على التخصصات المطلوبة و احتياجات الجامعة.	40
المحور السادس: التحسين المستمر						
					تقوم الجامعة بعملية المراجعة الدورية للقوانين و القرارات الادارية.	41
					تراقب الجامعة و الكلية اعمال مختلف اللجان لمعرفة المستجدات.	42
					تقوم الجامعة بعملية تقويم العملية التعليمية منذ بداية السنة الجامعية الى نهايتها.	43

الملاحق

					تقوم الجامعة بعملية تقويم اداء هيئة التدريس و حثهم على التحسين في الاداء بكل دقة و موضوعية.	44
					تحاول الجامعة استيعاب المتغيرات التكنولوجية و استثمارها في تطوير و تحسين العملية التعليمية	45
					تهتم الجامعة بنشر الدراسات الحديثة لمواكبة كل ما هو جديد.	46
					تنظم الجامعة دورات تدريبية لرؤساء الاقسام و اللجان البيداغوجية.	47

ملحق رقم (02) رسالة طلب التحكيم

الاستاذ (ة) :المحترم (ة).

السلام عليكم و رحمة الله و بركاته

أما بعد...، تقوم الطالبة بإجراء دراسة للحصول على درجة الماجستير في الادارة و التسيير في التربية بعنوان : " تقييم مدى توفر المتطلبات الاساسية لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بجامعة العربي بن مهيدي – ام البواقي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس".

و قد اعدت "الباحثة" أداة الدراسة و هي مقياس (استبيان) حول تقييم مدى توفر المتطلبات الاساسية لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بجامعة العربي بن مهيدي – أم البواقي، و يتكون الاستبيان من 06 محاور و هي : القيادة الفعالة، الثقافة التنظيمية ، نظام حوسبة المعلومات و تحليلها، التخطيط الاستراتيجي للجودة ، ادارة الموارد البشرية و تنميتها، التحسين المستمر .

و نظرا لما عرفتم من اطلاع و خبرة و دراية في هذا المجال يسر " الباحثة " ان تضع بين ايديكم هذا الاستبيان لإبداء آراءكم و تضمين خبراتكم و مقترحاتكم و ذلك بإبداء ملاحظاتكم حول هذه الأداة و مساعدة الباحثة في تطويرها قبل تطبيقها ميدانيا.

تقبلوا منا فائق الاحترام و التقدير على تعاونكم و أدامكم الله ذخرا للعلم و المعرفة

الطالبة : خضراوي دنيا

الملاحق

ملحق رقم (03) قائمة المحكمين

الرقم	الاسم و اللقب	التخصص	الجامعة
01	أ. بن زوال فتيحة	أستاذ محاضر أ	جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي.
02	أ. دنبري لطفي	أستاذ محاضر ب	جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي.
03	أ. قنيفة نورة	أستاذ محاضر ب	جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي.
04	أ. غربي عبد العزيز	أستاذ محاضر ب	جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي.
05	أ. فرحاتي العربي	أستاذ التعليم العالي	جامعة الحاج لخضر - باتنة.
06	أ. عبدوني عبد الحميد	أستاذ التعليم العالي	جامعة الحاج لخضر - باتنة.
07	أ. بن فليس خديجة	أستاذ محاضر ب	جامعة الحاج لخضر - باتنة.
08	أ. بعزي سمية.	أستاذ محاضر ب	جامعة الحاج لخضر - باتنة.

ملحق رقم (04) حساب صدق المحكمين.

الصدق	لا يقيس	يقيس	م 8	م 7	م 6	م 5	م 4	م 3	م 2	م 1	
0.50	02	06	1	1	1	0	1	1	1	0	01
0.25	03	05	1	1	1	0	1	0	1	0	02
0.75	01	07	1	1	1	1	0	1	1	1	03
0.25	03	05	1	1	1	0	0	1	1	0	04
0.50	02	06	0	1	1	1	1	1	1	0	05
0.75	01	07	1	1	1	1	1	1	1	0	06
0.50	02	06	0	1	1	0	1	1	1	1	07
0.75	01	07	1	1	1	1	1	1	1	0	08
0.1	00	08	1	1	1	1	1	1	1	1	09
0.50	02	06	1	1	1	1	1	0	1	0	10
0.1	00	08	1	1	1	1	1	1	1	1	11
0.75	01	07	1	1	1	0	1	1	1	1	12

الملاحق

0.75	01	07	1	1	0	1	1	1	1	1	13
0.75	01	07	1	1	1	1	1	1	1	0	14
01	00	08	1	1	1	1	1	1	1	1	15
0.50	02	06	1	1	0	0	1	1	1	1	16
0.50	02	06	1	1	1	0	1	1	1	0	17
0.75	01	07	1	1	1	1	1	1	1	0	18
0.25	03	05	1	1	0	0	1	1	1	0	19
0.75	01	07	1	1	1	1	1	1	1	0	20
0.50	02	06	1	1	1	0	1	1	1	0	21
0.75	01	07	1	1	0	1	1	1	1	1	22
01	00	08	1	1	1	1	1	1	1	1	23
01	00	08	1	1	1	1	1	1	1	1	24
0.75	01	07	1	1	1	0	1	1	1	1	25
01	00	08	1	1	1	1	1	1	1	1	26
0.50	02	06	1	1	1	0	1	1	1	1	27
0.75	01	07	1	1	1	0	1	1	1	1	28
01	00	08	1	1	1	1	1	1	1	1	29
01	00	08	1	1	1	1	1	1	1	1	30
01	00	08	1	1	1	1	1	1	1	1	31
01	00	08	1	1	1	1	1	1	1	1	32
01	00	08	1	1	1	1	1	1	1	1	33
01	00	08	1	1	1	1	1	1	1	1	34
01	00	08	1	1	1	1	1	1	1	1	35
01	00	08	1	1	1	1	1	1	1	1	36
01	00	08	1	1	1	1	1	1	1	1	37
01	00	08	1	1	1	1	1	1	1	1	38
01	00	08	1	1	1	1	1	1	1	1	39
01	00	08	1	1	1	1	1	1	1	1	40
0.75	01	07	1	1	1	1	1	0	1	1	41
01	00	08	1	1	1	1	1	1	1	1	42

الملاحق

01	00	08	1	1	1	1	1	1	1	1	43
01	00	08	1	1	1	1	1	1	1	1	44
01	00	08	1	1	1	1	1	1	1	1	45
0.50	02	06	1	1	1	1	0	1	1	0	46
01	00	08	1	1	1	1	1	1	1	1	47

ملحق رقم (05) يوضح صدق البنود و المحاور

المحاور											
المحور الاول		المحور الثاني		المحور الرابع		المحور الثالث		المحور الثاني		المحور الاول	
ن م ص	رقم البند	ن م ص	رقم البند	ن م ص	رقم البند	ن م ص	رقم البند	ن م ص	رقم البند	ن م ص	رقم البند
0.75	41	01	32	01	23	0.50	17	01	09	0.50	01
01	42	01	33	01	24	0.75	18	0.50	10	0.25	02
01	43	01	34	0.75	25	0.25	19	01	11	0.75	03
01	44	01	35	01	26	0.75	20	0.75	12	0.25	04
01	45	01	36	0.50	2	0.50	21	0.75	13	0.50	05
0.50	46	01	37	0.75	28	0.75	22	0.75	14	0.75	06
01	47	01	38	01	29			01	15	0.50	07
		01	39	01	30			0.50	16	0.75	08
		01	40	01	31						
0.89		01		0.88		0.58		0.78		0.53	

ملحق رقم (06) يوضح البنود التي تم تعديلها.

الملاحق

البند بعد التعديل	البند في شكله الأول
تستخدم الكلية كل انواع الاتصال و الحوار مع جميع أعضاء هيئة التدريس	تستخدم الكلية الاتصال الفعال و الانفتاح الفكري و تعزيز مبدأ الحوار و اثاره النقاش بين جميع اعضاء هيئة التدريس في تطوير العملية التربوية.
يسود الكلية جو من الانضباط يساعد على العمل بجدية	يسود الانضباط في الكلية
تعمل الكلية على توفير شبكة الانترنت و وضعها في متناول الاستاذ و الطالب.	الجامعة مزودة بشبكة انترنت

ملحق رقم (07) يوضح البنود التي تم حذفها.

البنود التي حذفت	
الرقم	البند
01	تعمل الجامعة على استثمار جميع الامكانيات المادية و المالية و التقنية التي توفرها الدولة لتحقيق اعلى و اجود النتائج العلمية.
02	تلجأ ادارة الجامعة الى الاعتماد على الاساليب العلمية في صناعة القرار و معالجة القضايا و المشاكل التي تواجهها.
03	توفر الجامعة مختبرات الحاسوب و مراكز و مصادر التعليم و التقنيات الحديثة و تضعها في متناول الموظفين الاداريين و الاساتذة و الطلبة معا.
04	تقوم الجامعة بعملية المراجعة الدورية للقوانين و القرارات الادارية

ملحق رقم (08) استبيان الدراسة النهائية

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة العربي بن مهدي - أم البواقي

كلية العلوم الاجتماعية و الانسانية قسم العلوم الاجتماعية

علم النفس التربوي تخصص إدارة و تسيير في التربية

إستبيان لقياس:

تقييم مدي توفر المتطلبات الأساسية لتطبيق جامعة العربي بن مهدي مبادئ ادارة الجودة الشاملة

من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

دراسة ميدانية بجامعة العربي بن مهدي - أم البواقي

تحت إشراف :

أ. د . مصمودي زين الدين

إعداد الطالبة :

خضراوي دنيا

السنة الجامعية 2013-2014

الملاحق

الاستاذ (ة) المحترم (ة)

الرتبة :

في إطار تقديم رسالة لنيل شهادة الماجستير في الادارة و التسيير في التربية ، الرجاء من سيادتكم التفضل بمنح تقديركم الشخصي لتقييمكم لمدى توفر جامعة العربي بن مهدي – أم البواقي للمتطلبات الاساسية من أجل تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة و هذا من خلال الكليات التي تنتمون اليها.
علما ان البيانات الواردة في الاستمارة سرية و لا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي و لكم خالص الشكر و التقدير.

الطالبة : خضراوي دنيا

الاستاذ المشرف : أ. د. مصمودي زين الدين

البيانات الشخصية :

1- الجنس: ذكر أنثى

2- سنوات الخبرة : أقل من 05 سنوات

من 06 الى 10 سنوات

من 11 الى 15 سنة

أكثر من 16 سنة

3- تخصص الكلية: أدبي علمي

الملاحق

الرجاء وضع علامة (X) في الخانة التي تعبر عن رأيكم.

رقم	درجة الموافقة					
	كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا	
بنود الاستمارة						
المحور الاول : القيادة الفعالة.						
01						تستخدم الكلية كل انواع الاتصال و الحوار مع جميع اعضاء هيئة التدريس .
02						لدى ادارة الكلية القدرة على ابتكار طرق موضوعية في التعامل مع المشاكل و حلها.
03						تعتمد ادارة الكلية على مبدأ العدالة و النزاهة في التعامل مع جميع اعضاء هيئة التدريس.
04						تقوم الكلية بتطبيق نظام فعال للرقابة على اداء هيئة التدريس و تقييم انجازاتهم.
05						تعمل ادارة الكلية على تنمية روح الانتماء للجامعة لدى اعضاء هيئة التدريس.
06						تزود الكلية كافة العاملين لديها باخر الاخبار و القرارات و المستجدات.
المحور الثاني : الثقافة التنظيمية						
07						توفر ادارة الكلية المناخ التنظيمي الذي يساعد على شعور هيئة التدريس بالانتماء و الاستقرار.
08						يسود الكلية جو من الانضباط يساعد على العمل بجدية.
09						تشجع الثقافة التنظيمية للجامعة على الابتكار و التجديد و التميز.
10						تحرص ادارة الكلية على نشر ثقافة إدارة الجودة الشاملة بين الموظفين.
11						تشجع الثقافة السائدة في الجامعة على زيادة الانتاجية و تحسين و تطوير اداء الاساتذة و الطلبة.
12						تحدد الجامعة الادوار و المهام لكل فرد من افراد الاسرة الجامعية لتفادي تداخل المهام.
13						تشكل ادارة الجامعة لجنة الجودة لنشر ثقافة الجودة الشاملة بين كل اعضاءها.
14						تحفز ادارة الجامعة العاملين على المساهمة في تحسين الجودة من خلال

الملاحق

					اعطائهم فرص الابداع و العمل الجماعي.
المحور الثالث : نظام حوسبة المعلومات و تحليلها.					
					توفر الجامعة قاعدة بيانات حديثة بكل ما يتعلق بعدد الاساتذة و مؤهلاتهم و اعداد الطلبة و التخصصات و المقاعد البيداغوجية.
					تعمل الكلية على استخدام تكنولوجيا المعلومات في ادارة الموارد البشرية و المادية في المؤسسة.
					تعمل الكلية على توفير شبكة الانترنت و وضعها في متناول الاستاذ و الطالب.
					تعمل الكلية على تزويد الاساتذة بالبرامج الالكترونية الحديثة لإثراء عمليات التعلم و برمجة دورات تدريبية بهذا الشأن.
					توفر الجامعة مختبرات الحاسوب و مراكز و مصادر التعليم و التقنيات الحديثة و تضعها في متناول الموظفين الاداريين و الاساتذة و الطلبة معا.
المحور الرابع : التخطيط الاستراتيجي للجودة.					
					تعتمد الجامعة عند وضع خططها على التشخيص الدقيق للبيئة الداخلية و الخارجية للمجتمع.
					تراعي الجامعة عند وضع الخطط و برامج العمل الاحتياجات و الامكانيات المتاحة للكليات و الاقسام.
					تحرص الجامعة على صياغة أهداف واضحة.
					تحرص الجامعة على الاستفادة من التغذية الراجعة في المراجعة الدورية للخطط الاستراتيجية التي تعتمد عليها.
					تقوم الجامعة بعمليات المتابعة و التقويم المستمر للبرامج و المشاريع البحثية .
					تعكس الخطة الاستراتيجية للجامعة و برامج عملها السياسة المعتمدة من طرف وزارة التعليم العالي و البحث العلمي.
					تحرص الجامعة على اشراك الموظفين في التخطيط للحصول على أعلى درجة من الجودة الادارية.
					تعمل الجامعة على تنظيم دورات تكوينية لأعضاء هيئة التدريس لاطلاعهم على الخطط المراد الوصول اليها و كيفية استثمارها.
					تعمل الجامعة على التنسيق و الانسجام بين الخطط طويلة المدى و المتوسطة و قصيرة المدى.

الملاحق

المحور الخامس : إدارة الموارد البشرية و تحليلها.						
					تعمل الجامعة على اعتماد معيار الكفاءة و المهنية و الخبرة اساسا موضوعيا لانتقاء القيادات في الاقسام و الكليات.	29
					تضع الجامعة قاعدة البيانات و المعلومات تحت تصرف كل الموظفين دون استثناء لتسهيل الاستفادة منها.	30
					تسمح الكلية للموظفين من اداريين و هيئة تدريس من ابداء اراءهم حول القرارات الموضوعية.	31
					توفر الجامعة نظاما خاص بالتحفيزات و المكافأة .	32
					توزع الجامعة مناشير لهيئة التدريس خاصة بالتربصات و الملتقيات التي سوف يتم برمجتها خلال السنة الجامعية.	33
					تتيح الكلية الفرصة لجميع الاساتذة للاستفادة من نظام التربصات بالخارج.	34
					تتيح الكلية الفرصة لهيئة التدريس في اتخاذ بعض القرارات المتلفة بشؤونهم و شؤون الطلبة.	35
					تبرمج الجامعة دورات تدريبية للموظفين حول الجودة في التعليم العالي.	36
					توظف الجامعة الكوادر بناء على التخصصات المطلوبة و احتياجات الجامعة.	37
المحور السادس : التحسين المستمر.						
					تراقب الجامعة و الكلية اعمال مختلف اللجان لمعرفة المستجدات.	38
					تقوم الجامعة بعملية تقويم العملية التعليمية منذ بداية السنة الجامعية الى نهايتها.	39
					تقوم الجامعة بعملية تقويم اداء هيئة التدريس و حثهم على التحسين في الاداء بكل دقة و موضوعية.	40
					تحاول الجامعة استيعاب المتغيرات التكنولوجية و استثمارها في تطوير و تحسين العملية التعليمية.	41
					تهتم الجامعة بنشر الدراسات الحديثة لمواكبة كل ما هو جديد.	42
					تنظم الجامعة دورات تدريبية لرؤساء الاقسام و اللجان البيداغوجية.	43

ملحق رقم (09) بطاقة تقنية حول كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية.

Faculté des Sciences Sociales et Humaines :

Présentation :

La Faculté des sciences sociale et humaines a été créée en 13-04-2013 suite au décret exécutif n°164-13 qui a divisé la faculté des lettres, des langues, des sciences sociales et humaines en deux facultés.

- Faculté des Sciences Sociales et Humaines.
- Faculté des Lettre et Langues .

La Faculté des sciences sociale et humaines sis au campus de 3000 places, elle est constituée principalement de deux départements : Sciences Sociales et Sciences Humaines. Chaque département est géré par un ensemble des fonctionnaires en collaboration avec le chef de département qui est aidé dans sa mission par deux adjoints, respectivement chargé la pédagogie et la poste-graduation.

Organisation :

La Faculté comprend deux département pédagogiques :

- 1- Département des Sciences Sociales.
- 2- Département des Sciences Humaines.

Offre de Formation :

- * Sciences Humaines.
- * Sciences Sociales.

ملحق رقم (10) بطاقة تقنية حول كلية العلوم الدقيقة و الطبيعة و الحياة.

Faculté des Sciences Exactes, des Sciences de la Nature

et de la vie :

Présentation :

L'école normale supérieure a été créée en 1983 et a assuré des formations dans la spécialité des sciences exactes et des sciences de la nature et de la vie et qui prépare aux diplômes de licence d'enseignement en mathématique, en physique et en science de la nature et de la vie, ce qui a donné lieu à la création de ces départements qui se considèrent comme les plus anciens dans l'établissement.

Suite au décret exécutif n° **158-97 du 10-05-1997** portant la création du centre universitaire Larbi Ben M'hidi, l'institut des sciences exactes et l'institut des sciences de la nature et de la vie ont été créés :

1- L'institut des sciences exactes : se compose des trois départements (Physique, Chimie et Mathématique) plus le département du tronc commun TCSETI qui a été rajouté en 1998 et le département de l'informatique en 1999 ; ce qui a permis l'ouverture de nouvelles spécialités comme les études supérieures en Mathématique, Physique, Chimie etc...

Suite au arrêté ministériel n°**119-du 20-06-2006** les branches du TCSETI et TCT ont été fermées ainsi que quelques spécialités du cycle court.

2- L'institut des sciences de la nature et de la vie : se compose du département de biologie plus le département de l'agronomie qui a été créé en 1991.

Suit au décret exécutif n°09-06 du 04-01-2009 portant la création de l'université D'Oum El Bouaghi, la faculté des sciences exactes et sciences de la nature et de la vie a été créée :

Organisation :

La Faculté comprend trois départements pédagogiques : Sciences de la Matière SM ; Sciences de la nature et de la vie SNV et Mathématique-informatique M.I ; et le nombre d'étudiant en graduation a atteint 2561 étudiants et 220 étudiants en poste-graduation, durant l'année universitaire 2013-2014 et qui sont encadrés par 206 enseignants affectés comme suit.

Département	Prof émérite	Prof	MCA	MCB	MAA	MCB	total
MI	00	04	08	11	45	20	88
SM	01	19	04	15	23	02	63
SNV	00	05	06	05	31	07	54
Total	01	28	18	31	99	29	206

Laboratoires de recherche :

- ❖ Matériaux et Structures des systèmes Electromécanique et leurs fiabilités.
- ❖ Chimie Appliquée et Technologie des Matériaux.
- ❖ Ressources Naturelles et Aménagement des Milieux Sensibles.
- ❖ Système Dynamique et Contrôle.
- ❖ Biomoléculaire Végétale et Amélioration des plantes.
- ❖ Composants Actifs et Matériaux.

الملاحق

ملحق رقم (11) عرض عام لنتائج الدراسة النهائية حيث ن = 177.

رقم البند	كبيرة جدا	النسبة المئوية %	كبيرة	النسبة المئوية %	متوسطة	النسبة المئوية %	قليلة	النسبة المئوية %	قليلة جدا	النسبة المئوية %	مجموع أفراد العينة	النسبة الكلية
01	04	03.41	22	18.80	55	47	23	19.68	13	11.11	117	% 100
02	02	1.73	21	17.94	36	30.76	32	27.35	26	22.22	117	% 100
03	03	2.56	34	29.05	31	26.49	27	23.07	22	18.83	117	% 100
04	06	05.12	25	21.36	47	40.17	22	18.83	17	14.52	117	% 100
05	05	4.27	11	09.40	52	44.44	23	19.67	26	22.22	117	% 100
06	08	6.85	15	12.82	47	40.17	27	23.07	20	17.09	117	% 100
07	03	2.56	31	26.49	37	31.62	21	17.97	25	21.36	117	% 100
08	10	8.57	40	34.18	48	41.02	13	11.11	06	5.12	117	% 100
09	04	3.43	09	7.69	34	29.06	31	26.49	39	33.33	117	% 100
10	02	1.73	10	8.57	39	33.33	27	23.04	39	33.33	117	% 100
11	00	00	12	10.25	36	30.76	34	29.93	35	29.91	117	% 100
12	04	3.41	33	28.20	46	39.31	20	17.09	14	11.69	117	% 100
13	01	0.85	11	9.40	34	29.05	21	17.94	50	42.73	117	% 100
14	00	00	10	8.57	33	28.20	32	27.35	42	35.89	117	% 100
15	07	5.98	32	27.35	42	35.89	16	13.67	20	17.09	117	% 100
16	11	9.40	21	17.94	29	24.78	32	27.35	24	20.51	117	% 100
17	01	0.85	22	18.80	22	18.80	18	15.38	54	46.15	117	% 100
18	00	00	11	9.40	26	22.22	17	14.52	63	53.84	117	% 100
19	02	1.73	17	14.52	21	17.94	25	21.36	52	44.44	117	% 100
20	00	00	04	3.41	33	28.20	29	24.78	51	43.58	117	% 100
21	02	1.73	20	17.09	44	37.60	36	30.76	15	12.82	117	% 100
22	04	3.43	18	15.38	51	43.58	31	26.49	13	11.12	117	% 100

الملاحق

% 100	117	19.68	23	44.44	52	30.76	36	2.56	03	2.56	03	23
% 100	117	11.12	13	35.04	41	30.76	36	22.22	26	1.85	01	24
% 100	117	13.67	16	16.23	19	27.35	32	36.37	43	5.98	07	25
% 100	117	24.78	29	30.76	36	35.89	42	8.57	10	00	00	26
% 100	117	39.31	46	30.76	36	15.38	18	12.85	15	1.70	02	27
% 100	117	14.52	17	39.31	46	37.63	44	7.69	09	0.85	01	28
% 100	117	36.77	43	20.51	24	22.22	26	19.65	23	0.85	01	29
% 100	117	30.78	36	30.78	36	17.94	21	13.67	16	6.83	08	30
% 100	117	41.02	48	19.68	23	23.92	28	15.38	18	00	00	31
% 100	117	35.06	41	27.35	32	27.35	32	8.54	10	1.70	02	32
% 100	117	27.35	32	9.40	11	16.23	19	36.77	43	10.25	12	33
% 100	117	5.15	06	10.25	12	22.22	26	32.47	38	29.91	35	34
% 100	117	13.67	16	19.65	23	37.63	44	22.22	26	6.83	08	35
% 100	117	33.33	39	29.05	34	21.36	25	12.82	15	3.44	04	36
% 100	117	14.52	17	11.11	13	39.31	46	26.49	31	8.57	10	37
% 100	117	5.15	06	16.23	19	46.15	54	24.78	29	7.69	09	38
% 100	117	9.40	11	18.80	22	29.08	34	32.47	38	10.25	12	39
% 100	117	33.33	39	23.07	27	27.53	32	13.67	16	2.58	03	40
% 100	117	22.22	26	32.49	38	35.89	42	9.40	11	00	00	41
% 100	117	26.49	31	29.93	35	26.49	31	17.09	20	00	00	42
% 100	117	32.47	38	31.62	37	20.51	24	12.84	15	2.56	03	43