

وزارة التعليم والبحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحي
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم: علم الاجتماع



مذكرة بعنوان:

متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة
الجزائرية من وجهة نظر أساتذة قسم علم الاجتماع
دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة محمد الصديق بن يحي
-جيجل-

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص: التنظيم والعمل

إشراف الأستاذة:

حديان صبرينة

إعداد الطالبتين:

بقّاح نور الهدى

بدرين بشري

لجنة المناقشة

الصفة	الرتبة العلمية	الإسم واللقب
رئيسا	أستاذ محاضر -أ-	الظاهر غراز
مشرفا ومقررا	أستاذ محاضر -أ-	صبرينة حديان
مناقشا	أستاذ محاضر -ب-	رضا بوغرزة

السنة الجامعية: 2019-2020 م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر و عرفان



الحمد لله جل وعلا أولا وأخيرا فقد أعان ووفق في إنجاز هذا العمل المتواضع
وعملا بقوله صلى الله عليه وسلم: «من لم يشكر الناس لا يشكر الله».

واعتزافا بالفضل وتقديرا للجميل لا يسعنا بعد انتهائنا من إعداد هذه الدراسة إلا
بالتوجه بالشكر والامتنان إلى التي تفضلت بالإشراف على هذه المذكرة وكان لها
الدور الكبير في متابعة أفكارنا ولم تبخل علينا بالنصح والتوجيه حتى آخر المطاف
للأستاذة الدكتورة حديدان صبرينة.

كما نتقدم بخالص الشكر إلى الأستاذة المحترمة بن يحيى سميرة على تقديمها لنا يد
المساعدة والتوجيهات القيمة.

كما نتوجه بالشكر الجزيل إلى أعضاء لجنة المناقشة لقبولهم مناقشة هذه المذكرة.
وفي الأخير نتقدم بالإمتنان إلى من ساندنا من أفراد العائلة، ولكل من أمدنا بيد
العون من قريب أو بعيد ولم ييخلوا علينا ولو بالكلمة الطيبة.

قائمة

المحتويات

رقم الصفحة	المحتوى
	شكر وعرافان
	قائمة المحتويات
	قائمة الأشكال
	قائمة الجداول
	ملخص الدّراسة باللّغة العربية
	ملخص الدّراسة باللّغة الإنجليزية
أ-ب	مقدمة
الجانب النظري للدّراسة	
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدّراسة	
5	تمهيد
5	أولاً: مبررات اختيار موضوع الدّراسة
6	ثانياً: اشكالية الدّراسة
8	ثالثاً: فرضيات الدّراسة
9	رابعاً: الهدف من الدّراسة
9	خامساً: الأهمية من الدّراسة
10	سادساً: تحديد مفاهيم الدّراسة
10	1. المفاهيم الأساسية
18	2. المفاهيم الثانوية
23	خلاصة
الفصل الثاني: الخلفية النظرية للدّراسة	
25	تمهيد
25	أولاً: المقاربات النظرية لموضوع الدّراسة
25	1. إدارة الجودة الشاملة في الفكر السوسيو تنظيمي

27	2. إدارة الجودة الشاملة عند روادها
36	ثانيا: الدراسات السابقة
36	1. الدراسات الجزائرية
39	2. الدراسات العربية
45	3. الدراسات الأجنبية
52	4. التعقيب على الدراسات السابقة
54	خلاصة
الفصل الثالث: ماهية إدارة الجودة الشاملة في الجامعة الجزائرية	
56	تمهيد
56	أولاً: أساسيات إدارة الجودة الشاملة
56	1. مراحل تطور إدارة الجودة الشاملة
58	2. الفرق بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة
60	3. خصائص إدارة الجودة الشاملة
61	4. أهداف إدارة الجودة الشاملة
62	5. أهمية إدارة الجودة الشاملة
63	ثانيا: طبيعة الجامعة الجزائرية
63	1. مراحل تطور الجامعة الجزائرية
68	2. مكونات الجامعة الجزائرية
70	3. أهداف الجامعة الجزائرية
72	4. وظائف ومهام الجامعة الجزائرية
75	5. التّحديات التي تواجه الجامعة الجزائرية
78	ثالثاً: تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة الجزائرية
79	1. مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة الجزائرية
80	2. مبادئ تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة الجزائرية
82	3. معايير تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة الجزائرية

89	4. خطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة الجزائرية
91	5. مستلزمات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة الجزائرية
94	6. معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة الجزائرية
96	خلاصة
الجانب الميداني للدراسة	
الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة	
99	تمهيد
99	أولاً: نموذج الدراسة
102	ثانياً: منهج الدراسة
103	ثالثاً: مجالات الدراسة
103	1. المجال المكاني
105	2. المجال الزمني
106	3. المجال البشري
107	1.3. مجتمع الدراسة
108	2.3. عينة الدراسة
114	رابعاً: أدوات جمع البيانات
115	1. الملاحظة
117	2. المقابلة
117	3. الاستمارة
121	خامساً: أساليب معالجة البيانات
121	1. الأسلوب الكمي
122	2. الأسلوب الكيفي
123	خلاصة
الفصل الخامس: عرض وتفسير وتحليل البيانات	
126	تمهيد

126	أولاً: عرض وتفسير وتحليل البيانات الخاصة بالفرضية الأولى
142	ثانياً: عرض وتفسير وتحليل البيانات الخاصة بالفرضية الثانية
154	ثالثاً: عرض وتفسير وتحليل البيانات الخاصة بالفرضية الثالثة
163	خلاصة
الفصل السادس: مناقشة نتائج الدراسة	
165	تمهيد
165	أولاً: مناقشة النتائج
165	1. نتيجة الفرضية الجزئية الأولى
168	2. نتيجة الفرضية الجزئية الثانية
169	3. نتيجة الفرضية الجزئية الثالثة
171	ثانياً: مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الرئيسية
171	ثالثاً: النتائج العامة للدراسة
172	رابعاً: القضايا التي تثيرها الدراسة
172	خامساً: صعوبات الدراسة
ج-٥	خاتمة
175	قائمة المراجع
189	قائمة الملاحق

قائمة الأشكال

والجداول

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
30	حلقة ديمينغ لتحسين الجودة.	01
32	أبعاد عمليات الإدارة عند جوران.	02
58	مراحل إدارة الجودة الشاملة.	03
68	مخطط توضيحي يقارن نظام LMD ونظام الكلاسيكي.	04
69	الجامعة كنظام مفتوح.	05
91	الخطوات الإجرائية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة.	06
109	جنس المبحوثين.	07
110	المؤهل العلمي للمبحوثين.	08
111	سنوات الخبرة للمبحوثين.	09
112	الرتبة العلمية للمبحوثين.	10
113	الوظيفة الحالية للمبحوثين.	11
123	أهم الإجراءات المنهجية للدراسة.	12
126	الوعي بمفهوم إدارة الجودة الشاملة TQM.	13
127	قيام الجامعة بنشاطات توعية حول تطبيق إدارة الجودة الشاملة.	14
128	مشاركة الأستاذ في عملية اتخاذ القرارات.	15
129	متابعة عمل الإداريين بشكل مستمر داخل الكلية.	16
130	منح الصلاحيات للأستاذ الإداري.	17
131	الاتصال بين مستويات الإدارية داخل الكلية.	18

132	استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة في نقل المعلومات.	19
133	نشر المعلومات بصفة دورية في موقع الكلية.	20
134	اهتمام الإدارة بشكاوي الطلبة والأساتذة.	21
136	تنفيذ وإنهاء الأعمال من طرف إدارة الكلية في الوقت المحدد.	22
137	رفع قنوات الاتصال لمستوى خدمات الكلية.	23
138	تبني العمل بروح الفريق الواحد داخل الكلية.	24
139	التشجيع على تشكيل فرق عمل.	25
140	تعاون الإداريين على حل المشاكل.	26
141	القيام بالعمل بشكل جماعي يعمل على تدارك وقوع الأخطاء.	27
144	مواكبة الدورات المقدمة للتطورات العلمية في الوقت الحاضر.	28
145	طرق توصيل المعارف للطلبة.	29
146	مساعدة الدورات التكوينية الأستاذ على امتلاك مهارات تدريسية.	30
147	تشجيع الكلية على إقامة ملتقيات علمية تتماشى مع المستجدات المعرفية.	31
148	الرقم التقديري للأعمال العلمية للمبحوثين.	32
150	الاهتمام بتوفير تریصات من طرف الجامعة.	33
152	المدة المخصصة للتریصات.	34
153	تحسين التریصات للأداء الأكاديمي-المعرفي للأستاذ.	35
154	توفر الوسائل التقنية الحديثة داخل الكلية	36
158	التشجيع على الانخراط في المشاريع البحثية التطبيقية.	37
159	توفر مراجع علمية حديثة ومخصصة بالكلية.	38

160	تتبع مواضيع البحوث العلمية.	39
161	المراجع العلمية الحديثة تساعد على فتح المجال لمواضيع بحثية مبتكرة.	40

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
49	أهم ما جاء في الدراسات السابقة.	01
59	الفرق بين إدارة الجودة الشاملة والإدارة التقليدية.	02
105	مختلف الهياكل البيداغوجية الموجودة بالكلية.	03
107	توزيع مجتمع الدراسة.	04
108	توزيع عينة الدراسة.	05
109	جنس المبحوثين.	06
110	المؤهل العلمي للمبحوثين.	07
111	سنوات الخبرة للمبحوثين.	08
112	الرتبة العلمية للمبحوثين.	09
113	الوظيفة الحالية للمبحوثين.	10
119	عدد محاور وأسئلة الاستمارة قبل وبعد التحكيم.	11
120	توزيع محاور وبنود الاستمارة.	12
126	الوعي بمفهوم إدارة الجودة الشاملة TQM.	13

127	قيام الجامعة بنشاطات توعية حول تطبيق إدارة الجودة الشاملة.	14
128	مشاركة الأستاذ في عملية اتخاذ القرارات.	15
129	متابعة عمل الإداريين بشكل مستمر داخل الكلية.	16
130	منح الصلاحيات للأستاذ الإداري.	17
131	الاتصال بين مستويات الإدارية داخل الكلية.	18
132	استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة في نقل المعلومات.	19
133	نشر المعلومات بصفة دورية في موقع الكلية.	20
134	اهتمام الإدارة بشكاوي الطلبة والأساتذة.	21
136	تنفيذ وإنهاء الأعمال من طرف إدارة الكلية في الوقت المحدد.	22
137	رفع قنوات الاتصال لمستوى خدمات الكلية.	23
138	تبني العمل بروح الفريق الواحد داخل الكلية.	24
139	التشجيع على تشكيل فرق عمل.	25
140	تعاون الإداريين على حل المشاكل.	26
141	القيام بالعمل بشكل جماعي يعمل على تدارك وقوع الأخطاء.	27
142	مستوى الإعداد والتدريب للأستاذ.	28
143	توفير الدورات التكوينية للأستاذ بشكل مستمر.	29
144	مواكبة الدورات المقدمة للتطورات العلمية في الوقت الحاضر.	30
145	طرق توصيل المعارف للطلبة.	31

146	مساعدة الدورات التكوينية الأستاذ على امتلاك مهارات تدريسية.	32
147	تشجيع الكلية على إقامة ملتقيات علمية تتماشى مع المستجدات المعرفية.	33
148	الرقم التقديري للأعمال العلمية للمبحوثين.	34
150	الاهتمام بتوفير تربصات من طرف الجامعة.	35
151	منح فرص للمشاركة في تربص بالخارج.	36
152	المدة المخصصة للتربصات.	37
153	تحسين التربصات للأداء الأكاديمي - المعرفي للأستاذ.	38
154	توفر الوسائل التقنية الحديثة داخل الكلية	39
155	ملائمة قاعات الإعلام الآلي المتوفرة لعمليات البحوث العلمية.	40
156	توفر غلاف مالي لنشاطات البحثية.	41
158	التشجيع على الانخراط في المشاريع البحثية.	42
159	توفر مراجع حديثة ومتخصصة بالكلية.	43
160	تتبع مواضيع البحوث العلمية.	44
161	المراجع الحديثة تساعد على فتح المجال لمواضيع بحثية مبتكرة.	45
167	جدول الكشف عن الارتباط بين البيئة التنظيمية الملائمة والجودة الإدارية.	46
170	جدول الكشف عن الارتباط بين الإمكانيات المادية والمالية وجودة البحث العلمي.	47

ملخص الدراسة باللغة العربية:

تعد إدارة الجودة الشاملة من بين المواضيع التي نالت اهتمام العديد من الباحثين الأكاديميين، بوصفها أسلوباً إدارياً حديثاً حقق جملة من النجاحات في مختلف القطاعات، حيث لم يقتصر على المؤسسات الإنتاجية فقط بل على العكس من ذلك أصبحت المؤسسات باختلاف أنواعها تسعى لتطبيقه وتحقيق الجودة في مخرجاتها، من ضمنها المؤسسات الجامعية.

وبناءً على ذلك تمحورت هذه الدراسة حول "متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالجامعة الجزائرية من وجهة نظر أساتذة قسم علم الاجتماع"، حيث انطلقت من فرضية رئيسية مفادها: لا تتوفر بالجامعة الجزائرية المتطلبات اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر أساتذة قسم علم الاجتماع.

وقد انبثقت عنها ثلاث فرضيات جزئية هي:

1. لا تتوفر بيئة تنظيمية ملائمة في ميدان الدراسة من وجهة نظر أساتذة قسم علم الاجتماع تمكن من تحقيق الجودة الإدارية.
2. لا تستفيد الموارد البشرية في ميدان الدراسة من وجهة نظر أساتذة قسم علم الاجتماع من تحسين مستوى بما يمكن من تحقيق جودة العملية التكوينية.
3. لا تتوفر الإمكانيات المادية والمالية في ميدان الدراسة من وجهة نظر أساتذة قسم علم الاجتماع تمكن من تحقيق جودة البحث العلمي.

حيث هدفت هذه الدراسة إلى معرفة ما إذا كانت متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة متوفرة في الجامعة الجزائرية من وجهة نظر أساتذة قسم علم الاجتماع، بالإضافة إلى تحديد طبيعة هذه المتطلبات، ولتحقيق هذا الهدف قمنا بتقسيم البحث إلى جانب نظري وآخر ميداني تضمن كلاهما ثلاث فصول، كما تم الاعتماد على المنهج الوصفي الذي يتلاءم مع طبيعة الموضوع، وعلى أدوات منهجية هي: الاستمارة كأداة رئيسية، والملاحظة والمقابلة كأدوات مساعدة.

وقد خلصت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

أن كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية حسب وجهات نظر أساتذة قسم علم الاجتماع لا تتوفر على متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة والتي تختلف في طبيعتها كل حسب محورها في الجامعة كالاتي:

- بيئة تنظيمية ملائمة: والتي لا تتوفر على قيادة فعالة واتصال فعال، وإنجاز للعمل بشكل جماعي، وهو ما لا يمكن من تحقيق الجودة الإدارية.
 - تحسين مستوى للموارد البشرية (أساتذة): حيث لا يتم توفير دورات تكوينية مستمرة للأساتذة وهو ما لا يمكن من تحقيق جودة العملية التكوينية.
 - الإمكانيات المادية والمالية: والتي لا تتوفر على مرافق وأجهزة علمية حديثة، مع غياب الدعم المالي وهو ما لا يمكن من تحقيق جودة البحث العلمي.
- الكلمات المفتاحية: المتطلبات، إدارة الجودة الشاملة، الجامعة، إدارة الجودة الشاملة في الجامعة.

ملخص الدراسة باللغة الأجنبية:

Study Summary:

Total quality management is among the topics that have attracted the attention of many academic researchers, as it is a modern management method that has achieved a number of successes in various sectors, as it is not limited to productive institutions only, but on the contrary, institutions of all kinds have sought to implement it and achieve quality in their outputs, Including university institutions.

Accordingly, this study focused on “the requirements for the application of TQM in the Algerian University from the viewpoint of the professors of the Department of Sociology,” as it started from the main hypothesis that: **The Algerian University does not have the necessary requirements for implementing TQM from the viewpoint of the sociology department professors.**

Three partial hypotheses emerged from it:

- 1. There is no appropriate organizational environment in the field of study from the viewpoint of the sociology department professors that enables the achievement of administrative quality.**
- 2. From the point of view of the sociology department professors, human resources in the field of study do not benefit from improving a level that enables the quality of the training process to be achieved.**
- 3. There are no financial and financial resources available in the field of study, from the viewpoint of the professors of the Sociology Department, that would enable the quality of scientific research to be achieved.**

Where this study aimed to find out whether the requirements for the application of TQM are available in the Algerian University, in addition to determining the nature of these requirements, and to achieve this goal we divided the research into a theoretical and field side, both of which included three chapters, and the descriptive approach that is compatible with the nature of the topic, and on the methodological tools: the questionnaire as the main tool, and the observation and interview as auxiliary tools.

This study concluded the following results:

The College of Humanities and Social Sciences, according to the views of the professors of the Department of Sociology, does not meet the requirements for the application of comprehensive quality management, which differ in their nature, each according to its axis in the university as follows:

- An appropriate organizational environment: which does not have effective leadership, effective communication, and the achievement of teamwork, which cannot achieve administrative quality.
- Improving the level of human resources (professors): as there are no continuous training courses provided for teachers, which cannot achieve the quality of the training process.
- Material and financial capabilities: which do not have modern scientific facilities and equipment, with the absence of financial support, which cannot achieve the quality of scientific research.

Key words: Requirements, Total Quality Management, the University, Total Quality Management at the University.

مقدمة

مقدمة:

تعتبر الجامعة بمثابة مؤسسة علمية مسؤولة عن تنمية مجتمعها من خلال تكوين إطارات ذات مهارات علمية متخصصة والمؤهلة لتوظيف المعرفة لخدمة احتياجات ومتطلبات المجتمع، وإحداث التنمية الشاملة في شتى المجالات.

ونظرا للتغيرات التي يشهدها العصر الحالي، فالمجتمعات بحاجة ماسة إلى مخرجات جامعية تتواءم مع المستجدات وذلك للاستمرار في عملية التنمية، مما أدى إلى الاهتمام الكبير بتطوير التعليم الجامعي في معظم دول العالم.

لهذا نالت إدارة الجودة الشاملة وضماتها في الجامعات أولوية بعد ما حققته من نجاحات في باقي المؤسسات، باعتبارها أسلوب إداري حديث جعل أي مؤسسة تتكيف مع متغيرات البيئة وتتجاوز نقاط ضعفها، فسعت مختلف الجامعات إلى تبني هذا الأسلوب للارتقاء إلى المستوى العالمي.

وفي ضوء ذلك شكل موضوع إدارة الجودة الشاملة في الجامعات محور اهتمام الباحثين والدارسين في مختلف التخصصات فتعددت الأبحاث والدراسات العلمية التي تناولته، إلا أنّ المشكلة التي تبرز لنا هنا خصوصا في البلدان النامية هي عدم الوضوح التام للخطوات المتبعة من أجل تطبيق هذا النهج، وكذا غياب المعايير العلمية التي ينبغي أن تتبع لبلوغه والأهم مدى توفير مستلزمات ومتطلبات النجاح لهذا التطبيق.

وعلى هذا الأساس فإنّ إشكالية هذه الدراسة جاءت بغرض معرفة ما إذا كانت متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة متوفرة في الجامعة الجزائرية من وجهة نظر أساتذة قسم علم الاجتماع مع تحديد طبيعة هذه المتطلبات، وللوصول إلى ذلك توزعت دراستنا على جانبين: جانب نظري وجانب ميداني.

حيث قسم الجانب النظري للدراسة إلى ثلاث فصول وفيما يلي مكونات كل فصل:

- الفصل الأول المعنون بـ "الإطار المفاهيمي للدراسة" يضم كل من مبررات إختيار موضوع الدراسة، مع إبراز إشكالية الدراسة، وأهدافها وأهميتها، ثم تحديد مفاهيم الدراسة.

- الفصل الثاني والمعنون بـ "الخلفية النظرية للدراسة" خصص لعرض مختلف المداخل النظرية التي تتعلق بموضوع الدراسة بدءاً بالفكر السوسيو تنظيمي (نظرية الإدارة العلمية، نظرية الفلسفة الإدارية، نظرية النظام التعاوني، والنظرية اليابانية Z)، وصولاً إلى الرواد الفعليين لإدارة الجودة الشاملة (إدوارد ديمينغ،

جوزيف جوران، فيليب كروسبي)، وكذلك شمل هذا الفصل الدراسات السابقة التي عالجت هذا الموضوع أو جزء منه والمقسمة بدورها إلى دراسات جزئية، عربية وأجنبية، مع توضيح أوجه الاتفاق والتشابه بينها وبين هذه الدراسة الراهنة وكذا أوجه الاختلاف والاستفادة.

- **الفصل الثالث والمعنون بـ"ماهية إدارة الجودة الشاملة في الجامعة الجزائرية"** تضمن ثلاث عناصر رئيسية، الأول تمحور حول أساسيات إدارة الجودة الشاملة من خلال إشارته إلى تطور هذا المفهوم وخصائصه وأهدافه وأهميته والفرق بينه وبين الإدارة التقليدية، أمّا الثاني عرضنا فيه طبيعة الجامعة الجزائرية من مراحل تطورها ومكوناتها وأهدافها وكذا وظائفها ومهامها والتحديات التي تواجهها، أما العنصر الثالث تطرقنا فيه إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة الجزائرية من خلال التطرق إلى مبررات تطبيقها في الجامعة الجزائرية ومبادئها ومعاييرها، إضافة إلى خطوات تجسيدها وأهم المتطلبات الواجب توفيرها لها وكذا المعوقات التي تحول دون نجاح تطبيقها.

أما الجانب الميداني للدراسة فقد اشتمل على ثلاث فصول والمتمثلة في:

- **الفصل الرابع والمعنون بـ "الإجراءات المنهجية للدراسة"** حيث سيتم فيه إبراز الفرضيات وكيفية صياغتها، ثم منهج دراسة وكذا مجالات الدراسة (مكاني، زمني، بشري)، إضافة إلى أدوات جمع البيانات (ملاحظة، مقابلة، استمارة)، وأخيرا أساليب معالجة البيانات المتبعة (أسلوب كمي وكيفي).

كما تضمن **الفصل الخامس عرض وتفسير وتحليل البيانات** حسب الفرضيات المطروحة للدراسة.

أما **الفصل السادس والأخير** فيه تم الاهتمام بمناقشة نتائج الدراسة، وصولا لاستخلاص النتائج العامة للدراسة، مع تحديد بعض القضايا التي أثارها هذه الأخيرة، مع التطرق إلى بعض الصعوبات التي واجهتنا أثناء إنجاز هذه الدراسة.

وقد تم إتمام هذه الدراسة في الأخير **بخاتمة** شملت بعض النتائج وجملة من التوصيات، تليها

قائمة المراجع والملاحق التي تم الإعتماد عليها ضمن هذه الدراسة.

الجانب النظري

للدراسة

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة

تمهيد

أولاً: مبررات اختيار موضوع الدراسة

ثانياً: إشكالية الدراسة

ثالثاً: فرضيات الدراسة

رابعاً: الهدف من الدراسة

خامساً: الأهمية من الدراسة

سادساً: تحديد مفاهيم الدراسة

1. المفاهيم الأساسية

2. المفاهيم الثانوية

خلاصة

تمهيد:

يعتبر هذا الفصل بمثابة الموجه الأساسي للمراحل البحثية النظرية والميدانية لأي دراسة، إذ يشمل مجموعة من النقاط الأساسية التي تمثل الركيزة لهذه الدراسة وهيكلها والتمثلة في: مبررات اختيار موضوع الدراسة (الذاتية، الموضوعية)، الهدف من هذه الدراسة وأهميتها (العلمية، العملية)، وكذلك الإشكالية المتبناة فيها، بالإضافة إلى بناء فرضيات الدراسة، وصولاً للإطار المفاهيمي لها، وهذه النقاط في مجملها بمثابة المنطلق لهذه الدراسة.

أولاً: مبررات اختيار موضوع الدراسة

من المعروف أنّ لكل باحث أسباب ودوافع أدت به إلى اختيار أي مشكلة من أجل دراستها والبحث فيها وهذا لإحساسه بأهمية التطرق إليها بالدراسة للوصول إلى تفسيرات وإجابات للتساؤلات المطروحة في هذه الأخيرة، ولقد تم اختيار هذا الموضوع نتيجة لجملة من المبررات الذاتية والموضوعية والتي تكمن في:

مبررات ذاتية:

- الرغبة الذاتية بدراسة هذا الموضوع على اعتبار أننا جزء من الجامعة الجزائرية وواقعها.
- رغبتنا الشخصية في التعرف على هذه المسألة أكثر وعلى أهم عناصرها.
- إتمام بحثنا المتعلق بشهادة الماستر تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل.

مبررات موضوعية:

- زيادة الاهتمام العالمي بتبني إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الجامعية.
- الاطلاع على إدارة الجودة الشاملة في الجامعة ومحاولة الوقوف على أهم معاييرها وأبعادها.
- إمكانية معالجة هذا الموضوع علمياً من خلال تطبيق بعض الإجراءات المنهجية ومنه الوصول لنتائج تعود بالفائدة على المنظومة الجامعية وكل أعضائها.
- الدور الهام الذي تلعبه الجامعة في التنمية الشاملة للمجتمع ولهذا لا بد من تقديم جملة من التوصيات والإرشادات لأصحاب القرار من أجل ضمان جودة أدائها.

ثانيا: إشكالية الدراسة

تشكل الجامعة على غرار المؤسسات الأخرى في المجتمع محور التنمية في مختلف المجالات، فهي المسؤولة عن رسم المسارات المستقبلية للدول وعلى تقدمها وقيادة عمليات التطوير والتغيير فيها، هذا ما جعلها موضع اهتمام كبير بالنسبة لها سواء المتقدمة منها أو النامية، حيث حرصت على ضرورة الارتقاء بمستوى أدائها بما يتواءم مع المتغيرات المتلاحقة التي يشهدها عالم اليوم، من خلال تبني أساليب إدارية مبتكرة كمنحى ومنهج للعمل بها.

ولعل من أبرز هذه الأساليب والتي أثبتت نجاعتها "إدارة الجودة الشاملة" الذي بدأ الاهتمام بالأخذ بمبادئه وتجربته في الجانب التعليمي وبالأخص الجامعي بعد النتائج الإيجابية التي حققها تطبيقه في إطار الصناعة والذي كان ظهوره الأول فيه، نتيجة للمنافسة العالمية بين مؤسسات الإنتاج اليابانية من جهة والمؤسسات الأوروبية الأمريكية، بهدف تحقيق مرونة في أدائها وتميز في خدماتها المقدمة للزبون، ويعتبر فريديريك تايلور أول من نادى بتكريس الجودة في العمل وذلك باستبدال أساليب الإنتاج القديمة بأساليب علمية حديثة تحقق الفعالية والكفاءة.

حيث أنّ هذا الأسلوب التنظيمي يحدث تطوير شامل وتحسين مستمر في جميع العمليات الإدارية لتحقيق أقصى استفادة من الموارد والمصادر المتضمنة للمؤسسة بغرض الوصول للأهداف المرجوة¹. وبناءً على ما سبق عملت الجزائر كغيرها من دول العالم منذ الاستقلال على تطوير منظومتها الجامعية من خلال الخوض في عدة تجارب إصلاحية شملت جميع المستويات الإدارية والأكاديمية، ومع ذلك يلاحظ أنه هناك تراجع في وضعيتها فهي غائبة عن التصنيف العالمي للجامعات²، وحتى عربيا تحتل المراتب الأخيرة إذ أنّ أول جامعة جزائرية احتلت مرتبة 91_100 (جامعة هواري بومدين للعلوم والتكنولوجيا)³، وهذا راجع لتضاعف النقائص التي تعاني منها من تدني في جودة مخرجاتها وعدم تلبيتها لاحتياجات سوق العمل، وكذا ضعف مستوى البحوث العلمية فيها.

¹ - فتحي سرحان: إدارة الجودة الشاملة" الاتجاهات العالمية والإدارية"، ط1، مكتبة الشريف ماس، ص18.

² - الموقع الإلكتروني: <https://www.topuniversities.com/university-rankings/arab-region-university-rankings/2020>

اليوم 2020/02/20 الساعة 00:30

³ - الموقع الإلكتروني: <https://www.topuniversities.com/university-rankings/arab-region-university-rankings/2020>

يوم 2020/02/20 الساعة 00:35

فبالرغم من تبنيها لنظام LMD كآخر إصلاح الهدف منه تجاوز هذه النقائص وإرساء معايير الجودة الشاملة لضمان تكوين نوعي وبالتالي مخرجات ميزتها الجودة إلا أنّ نتائجه لم تعكس الغايات المرجوة منه، وهذا ما أكدته **الملتقى الوطني المنعقد في شهر نوفمبر 2019 بعنوان واقع الجامعة الجزائرية في ظل النظام الجديد LMD***، أنّ هذا النظام لم تهيئ له الأرضية التي تستقبله وتستفيد من مقوماته، ممّا جعل سلبياته تطغى على إيجابياته، وعليه تم فتح المجال لإصلاحات تكملية لترسيخ فلسفة إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، هذه الأخيرة التي تعتبر منظومة متكاملة تأخذ بعين الأهمية كل من العملاء الداخليين (أساتذة، طلبة، إدارة جامعية) والخارجيين (سوق العمل، المجتمع المحلي، والدولي) للجامعة من أجل تجويد التعليم فيها وتحسين المستمر لأدائها.

لكن ضمن هذا السياق، تم طرح العديد من التساؤلات حول إمكانية النجاح في تطبيق هذا النظام في الجامعة الجزائرية، وحول مدى توفر المتطلبات الضرورية لتجسيد مبادئه.

كون تكريس مبادئ إدارة الجودة الشاملة يستدعي توفر عدّة متطلبات ذات طبيعة مختلفة، فقد تكون بحاجة لبيئة تنظيمية ملائمة يسود فيها اتصال وقيادة بشكل فعّال وهذا ما أكدته دراسة **عبير محفوظ آل مداوي¹** التي خلصت إلى أنّ تطبيق هذا النظام بحاجة إلى قيادة فعّالة واتصال فعال وإلى نشر ثقافة خاصة بالجودة الشاملة، وكذلك بحاجة لبيئة تشجع الإداريين للعمل ضمن فريق متعاون، وهذا ما أشار إليه أيضا **إدوارد ديمينغ الأب الروحي** لهذه الفلسفة من خلال مبادئه الأربعة عشر لتحسين الجودة، فهو يرى أنّ ذلك يساهم في تفعيل مبدأ اللامركزية وبالتالي يصبح المورد البشري قادرا على تحمل المسؤولية وقيادة التغيير. إذ أنّنا لو ننظر للعملية التكوينية باعتبارها أساس لا غنى عنه في المنظومة الجامعية، نجد بأنّ المعنيين بها (أساتذة وطلبة) بحاجة أيضا إلى توفر جملة من المتطلبات ذات طبيعة بشرية من أجل السير الجيد لهذه العملية، كالتعليم المستمر الذي قد يضمن الحصول على مهارات تسهم بدورها في فعالية هذه العملية، مثل ما خلصت إليه **زينب مهداوي²** في دراستها بأنّ التعليم المستمر من المتطلبات الضرورية لإدماج مبادئ هذا الأسلوب الإداري داخل الجامعة ومن جهة أخرى نجد بأنّ العملية التكوينية قد لا تقتصر

*- ملتقى وطني عقد حول واقع الجامعة الجزائرية في ظل النظام LMD، قسم علم الاجتماع، جامعة جيجل يومي 22، 23 نوفمبر 2020.

¹- عبير محفوظ آل مداوي: متطلبات تطبيق الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية لمرحلة التعليم الثانوي العام بالمملكة السعودية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، رسالة دكتوراه تخصص إدارة وتخطيط تربوي، بإشراف الحسن محمد المغيبي، جامعة الملك خالد، سنة 2007.

²- زينب مهداوي ود. بودي عبد القادر: واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجامعي في الجزائر، مجلة البشائر الاقتصادية، العدد السابع، جامعة بشار، ديسمبر 2016.

على التعليم المستمر لوحده بل بحاجة إلى متطلبات أخرى لتحسين مستواهم في الأداء الأكاديمي حيث ذهب محمد جبر دريب¹ في دراسته أن الموارد البشرية سواء كانوا طلبة، أساتذة، أو عاملين هم بحاجة إلى تنمية ويتم ذلك من خلال إشراكهم في دورات تطويرية.

كما أن نجاح هذا النمط التسييري قد لا يتوقف على الاهتمام بالموارد البشري وتوفير احتياجاته فقط كما سبق وأشرنا، وإنما قد يشمل الجانب المادي والمالي من مرافق وأجهزة تكنولوجية حديثة، ودعم مالي يسهل السير العام لوظائف المؤسسة الجامعية وتسمح بزيادة مستويات التطوير في مخرجاتها (بحوث علمية، طلبة، أساتذة) والتغيير الإيجابي لها.

وتأسيسا على ما تقدم جاءت دراستنا الرأهنة بغرض معرفة ما إذا كانت متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة متوفرة في الجامعة الجزائرية من وجهة نظر أساتذة قسم علم الاجتماع، مع تحديد طبيعة هذه المتطلبات، وذلك بالاعتماد على تساؤل رئيسي مفاده:

هل تتوفر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة الجزائرية؟

ويندرج تحت هذا التساؤل الرئيسي تساؤلات جزئية هي:

1. هل تتوفر بيئة تنظيمية ملائمة في ميدان الدراسة تمكن من تحقيق الجودة الإدارية؟
2. هل تستفيد الموارد البشرية في ميدان الدراسة من تحسين مستوى بما يمكن من تحقيق جودة العملية التكوينية؟
3. هل تتوفر إمكانيات مادية ومالية في ميدان الدراسة تمكن من تحقيق جودة البحث العلمي؟

ثالثا: فرضيات الدراسة

إن أي باحث يطرح على نفسه من البداية إلى أين سيصل وما هي النتيجة التي يريد الوصول إليها، ويبرز ذلك من خلال الافتراضات التي يضعها، حيث تعد الفرضية إجابة مقترحة لسؤال البحث²، وهي أيضا إجابة مؤقتة تكون ظرفية في بدايتها وتتطلب تحقق ميداني.

واستنادا على ما تم طرحه في إشكالية الدراسة من تساؤلات فإن الدراسة الحالية استلزمت منا صياغة فرضية رئيسية وثلاثة فرضيات جزئية.

¹ محمد جبر دريب: معوقات ومتطلبات الجودة والتطبيقات الإجرائية لضمانها في التعليم الجامعي، مجلة كلية التربية للعلوم الإنسانية، العدد الخامس عشر، جامعة كوفة، العراق، 2014.

² موريس أنجرس: منهجية البحث في العلوم الإنسانية -تدريبات عملية-، ط2، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصب لل نشر والتوزيع، الجزائر، 2006، ص151.

بحيث تتمثل الفرضية الرئيسية في:

لا تتوفر بالجامعة الجزائرية المتطلبات اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر أساتذة قسم علم الاجتماع.

ولاختبار هذه الفرضية الرئيسية إمبريقيا قمنا باستنباط فرضيات جزئية (إجرائية) وهي موضحة كآتي:

1. لا تتوفر بيئة تنظيمية ملائمة في ميدان الدراسة من وجهة نظر أساتذة قسم علم الاجتماع تمكن من تحقيق الجودة الإدارية.

2. لا تستفيد الموارد البشرية في ميدان الدراسة من وجهة نظر أساتذة قسم علم الاجتماع من تحسين مستوى بما يمكن من تحقيق جودة العملية التكوينية.

3. لا تتوفر إمكانيات مادية ومالية في ميدان الدراسة من وجهة نظر أساتذة قسم علم الاجتماع تمكن من تحقيق جودة البحث العلمي.

رابعاً: الهدف من الدراسة

إنّ أي دراسة مهما كان نوعها أو مضمونها تسعى إلى الوصول لنتائج نظرية وميدانية عن موضوع محل الدراسة وذلك حسب طبيعته وفق للأهداف المسطرة من قبل الباحث.

وعليه تسعى الدراسة الحالية إلى التعرف على إدارة الجودة الشاملة في الجامعة الجزائرية، وكذا معرفة ما إذا كانت متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة متوفرة في الجامعة الجزائرية من وجهة نظر أساتذة قسم علم الاجتماع، مع تحديد طبيعة هذه المتطلبات.

خامساً: الأهمية من الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها من جانبين أحدهما علمي والآخر عملي (ميداني)، يمكن تجسيدهما كمايلي:
الأهمية العلمية:

إن أهمية هذه الدراسة في جانبها العلمي تكمن في موضوع إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي بحد ذاته، سواء لأهميته في الفكر التنظيمي أو لحدائته في الدراسات والبحوث العلمية، بالإضافة إلى قلة الدراسات حول هذا الموضوع ضمن تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل.

الأهمية العملية (ميدانية):

ترجع الأهمية الميدانية لهذه الدراسة إلى ما يتوقع من نتائج وتوصيات يمكن أن تخرج بها، وإمكانية المساهمة في لفت الانتباه لدى القائمين عليها في الإدارة العليا في الجامعة الجزائرية بضرورة توفير متطلبات تطبيق هذا الأسلوب الإداري في الجامعة.

سادسا: تحديد مفاهيم الدراسة

إنّ تحديد مفاهيم الدراسة يعتبر خطوة أساسية في أي بحث علمي، كون الإطار المفاهيمي للدراسة يعتبر الخلفية التي تحدد مسار الدراسة وتوجهاتها، على اعتبار أنّ المفهوم هو أداة بحثية تقوم عليه الدراسة من بدايتها إلى نهايتها.

وبناءً على ما سبق ذكره، فإنّ هذه الدراسة تتضمن مجموعة من المفاهيم والتي تتمثل فيما يلي:

1. المفاهيم الأساسية:

- المتطلبات.
- الإدارة.
- الجودة.
- إدارة الجودة الشاملة.
- الجامعة.
- إدارة الجودة الشاملة في الجامعة.

1.1 مفهوم المتطلبات (Requirements):

لغة: جاء في المعجم الأبجدي أنّ:

متطلبات: مفرده متطلب أي الحاجات والمقتضيات.¹

بمعنى حاجة ضرورية لتلبية مستلزمات الحياة اليومية للفرد.

اصطلاحا:

عرفها السامرائي على أنّها: "الحاجة أو التوقع تم النص عليه ضمنيا أو إلزاميا".²

¹-المنجد الأبجدي، ط5، دار المشرف ش م م، بيروت، ص 899.

²- مهدي صالح السامرائي، صبيح كرم الكناني: نظام إدارة جودة الإيزو-ISO مدخل لتحسين أداء الجامعات-، ط1، دار كنوز المعرفة العلمية، عمان، 2013، ص30.

التعريف الإجرائي:

المتطلبات في الدراسة الحالية هي تعبر عن مستلزمات وضروريات الواجب توفرها داخل الجامعة من أجل تجسيد إدارة الجودة الشاملة وهي: بيئة تنظيمية ملائمة، تحسين مستوى الموارد البشرية، الامكانيات المادية والمالية.

2.1. مفهوم الإدارة (Management):

لغة: يرجع أصل كلمة (الإدارة) إلى الكلمة اللاتينية التي تعني الخدمة أو المساعدة. ومن ثم تعني كلمة (الإدارة) تقديم الخدمة أو المساعدة للغير، وذلك على أساس أن من يعمل بالإدارة يقوم على خدمة الآخرين، أو يصل عن طريق الآخرين إلى أداء الخدمة.¹

اصطلاحاً:

لقد حظي مفهوم الإدارة باهتمام كبير من قبل العلماء والباحثين، وذلك راجع إلى الاختلاف في المرجعيات والمداخل لكل عالم وباحث.

فقد عرّف فريديريك تايلور (Ferdrik Taylor) الإدارة على أنّها: "التحديد الدقيق لما يجب على الأفراد عمله، ثم التأكد من أنّهم يقومون بهذه الأعمال بأفضل وأكفأ الطرق".²

من خلال هذا التعريف يتبين أنّ الإدارة تقوم بمراقبة مدى التزام العمال في عملهم وذلك عن طريق الإشراف وتطبيق الرقابة الصارمة عليهم.

ويشير هنري فايول (Henri Fayol) بأنّها: "القيام بالتنبؤ والتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة".³

يتضح من خلال هذا التعريف الذي قدمه فايول أنّه ركز على الوظائف الأساسية للإدارة التي ذكرها في كتابه الإدارة العامة الصناعية.

أما العالم الاجتماعي دونالدكلو (Clough Donaldz) فقد قدم تعريف للإدارة على أنّها: "فن القيادة وتوجيه أنشطة جماعة من الناس نحو تحقيق هدف مشترك".⁴

¹ طلعت إبراهيم لطفي: علم اجتماع التنظيم، دار غريب، القاهرة، 2007، ص 57.

² محمد الفاتح المغربي: أصول الإدارة والتنظيم، ط1، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، القاهرة، 2008، ص 8.

³ محمد هاني محمد: الإدارة الاستراتيجية الحديثة، دار المعترف، الأردن، 2014، ص15.

⁴ عبد الكريم أبو مصطفى: الإدارة والتنظيم- المفاهيم والوظائف والعمليات -، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، مصر، 2001، ص08.

يشير هذا التعريف إلى ضرورة وجود مهارات لدى الشخص الذي يدير جماعة من الأفراد، كون أن الإدارة تعد فناً وأن هذه المهارات تمكنه من الوصول إلى الأهداف المسطرة.

3.1. مفهوم الجودة (Quality):

لغة:

مشتقة من الفعل الثلاثي (جاد) أي أتى بالجيد وهو نقيض الرديء وجاد بالشيء بمعنى صار جيداً¹.

اصطلاحاً:

"يرجع مصطلح الجودة **Qualité** إلى الكلمة اليونانية **Qualitas** والتي تعني طبيعة الشخص أو طبيعة الشيء ودرجة صلابته وكانت تعني قديماً الدقة والإتقان"².

أي أنه يستخدم مصطلح الجودة للدلالة على أن المنتج جيد أو الخدمة جيدة.

ومن هنا يمكن إبراز أهم التعاريف التي أعطيت لمفهوم الجودة كمايلي:

– عرف المعهد الأمريكي للمعايير والتكنولوجيا (ANSI) الجودة بأنها: "السمات والخصائص

الكلية للسلعة أو الخدمة التي تجعلها قادرة على الوفاء باحتياجات معينة"³.

– أما المنظمة العالمية للتقييس (ISO) تعرفها على أنها: "مجموعة من الصفات والخصائص التي

تتمتع بها سلعة أو خدمة ما تؤدي إلى إمكانية تحقيق رغبات معلنة أو مفترضة ضمناً"⁴.

واستناداً إلى التعريفين السابقين فإنّ الجودة هي الملائمة بين خصائص الخدمة واحتياجات

المستفيد، أي مدى تلبية خصائص الخدمة لاحتياجات المستفيد.

كما يمكن إعطاء مفهوم الجودة من منظور بعض روادها:

فقد عرف إدوارد ديمينغ (Deming Edward) الجودة بأنها: "درجة التوافق والاعتمادية التي تتناسب مع

السوق ومع التكلفة، بمعنى المطابقة للاحتياجات"⁵.

¹-ابن المنظور: لسان العرب، ط2، المجلد 14، بيروت، 1992، ص411.

²-مأمون سليمان الدراكعة، طارق الشلبي: الجودة في المنظمات الحديثة، ط1، دار الوفاء، عمان، 2002، ص15.

³-توفيق محمد عبد المحسن: اتجاهات جديدة في التخطيط والرقابة على الجودة -الجودة الشاملة وستة سيجما-، الإسكندرية، 2005، ص13.

⁴-مدحت محمد أبو النصر: إدارة الجودة الشاملة استراتيجية كايزن اليابانية في تطوير المنظمات، ط1، دار المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2015، ص49.

⁵-سونيا محمد البكري: إدارة الجودة الكلية، دار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص33.

أما جوزيف جوران (Josef Juran) عرفها على أنها: "الملائمة للاستخدام".¹
والجودة عند فيليب كروسبي (philip Crosby) يقصد بها: "المطابقة مع المواصفات".²
تحيلنا هذه التعاريف إلى أنّ جودة المنتج أو الخدمة تنحصر في مدى مطابقتها للمعايير الموضوعية، ومدى قدرته على تقدير الشيء الذي يريده المستفيد.

4.1. مفهوم إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management):

تعرف إدارة الجودة الشاملة حسب ديمينغ بأنها: "طريقة الإدارة المنظمة، تهدف إلى تحقيق التعاون والمشاركة المستمرة من العاملين بالمنظمة من أجل تحسين السلعة أو الخدمة والأنشطة التي تحقق رضا العملاء وسعادة العاملين ومتطلبات المجتمع".

أما جوران فيرى بأنها: "عملية إدارية تقوم بها المنظمة بشكل تعاوني لإنجاز الأعمال من خلال الاستفادة من القدرات الخاصة، بكل من الإدارة والعاملين لتحسين الجودة وزيادة الإنتاجية بشكل مستمر عن طريق فرق عمل".³

كما أنّ جابلونسكي (Jablonski) قد قدم تعريفا لإدارة الجودة الشاملة على أنها: "عبارة عن نمط تعاوني لإنجاز الأعمال يقوم على القدرات والمهارات المشتركة للعاملين والإدارة من أجل التحسين المستمر للإنتاج والجودة من خلال العمل الجماعي".⁴

كما تعرف على أنها: الطريقة التي يمكن بها إدارة المنظمة والتركيز على الجودة استنادا إلى مشاركة جميع أعضائها وتهدف إلى تحقيق النجاح على المدى الطويل من خلال الرضا والفوائد لأعضاء المنظمة ولصالح المجتمع.⁵

بمعنى أنّ إدارة الجودة الشاملة هي بمثابة مدخل إداري يركز على تحقيق الجودة للمنتج أو الخدمة بشكل مستمر انطلاقا من مساهمة جميع أفراد المؤسسة.

¹ - محمود عبد الفتاح رضوان: إدارة الجودة الشاملة -فكر وفلسفة... قبل أن يكون تطبيق -، ط1، دار المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2012، ص 12.

² - محمد عبد الوهاب العزاوي: إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، ص15.

³ - مدحت محمد أبو النصر: أساسيات إدارة الجودة الشاملة TQM، ط1، دار الفجر، القاهرة، 2005، ص64.

⁴ - جوزيف جابلونسكي: إدارة الجودة الشاملة، ترجمة عبد الفتاح النعماني، مركز الخبرات المهنية، الجزء الثاني، مصر، 1996، ص26.

⁵ - Roger Ernoul: le grand livre de la qualité management par la qualité dans l'industri ,une affaire de méthodes, Afnor, Paris, 2010, p10.

وقد عرفها كل من ستيفن كوهن ورونالد براند (1993) على النحو التالي:

الإدارة: هي تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة كافة النشاطات المتعلقة بتطبيق الجودة، كما يتضمن ذلك نشاطات الجودة وتوفير الموارد اللازمة.

الجودة: هي تلبية متطلبات العميل وتوقعاته.

الشاملة: تتطلب مشاركة واندماج كافة موظفي المنظمة وبالتالي ينبغي إجراء التنسيق الفعال بين الموظفين لحل مشاكل الجودة ولإجراء التحسينات المستمرة.¹

يعرفها عقيلي بأنها: "فلسفة حديثة تأخذ شكل نهج أو نظام إداري شامل قائم على أساس إحداث تغييرات إيجابية جذرية لكل شخص داخل المنظمة".²

يشير هذين التعريفين إلى أن إدارة الجودة الشاملة تشمل مختلف العمليات الإدارية والتي تسعى من خلالها إلى إجراء تحسينات مستمرة شاملة من أجل تلبية متطلبات المستفيد وذلك بالتنسيق بين أفراد المؤسسة.

وانطلاقاً من مجمل التعاريف التي سبق ذكرها يمكن استنتاج التعريف الإجرائي التالي:

إدارة الجودة الشاملة هي نظام إداري شامل يركز على إحداث تغييرات إيجابية داخل المؤسسة من التحسين المستمر لكل مكوناتها والوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها سواء سلعا أو خدمات وذلك بأقل جهد وتكلفة.

5.1. الجامعة (University):

لغة: جاء في معجم الوسيط أن:

الجامعة من الفعل جَمَعَ، يَجْمَعُ، جَمْعاً. جَمَعَ المتفرق جَمْعاً، أي ضم بعضه إلى بعض وتَجَمَعَ انظم، ويقال قدر الجامعة، بمعنى عظيمة، وجمعتهم جامعة، أمر جامع والجامعة مجموعة من المعاهد العلمية تسمى كليات تدرس فيها العلوم والفنون والآداب (جمع).³

ويعود أصل مصطلح جامعة (University) إلى اللغة اللاتينية، وهو مشتق من مصطلح (Universitas)، الذي يعني الاتحاد والتجمع، وقد تم استعماله ابتداءً من القرن الرابع عشر ميلادي

¹ - خيربي أسامة: التميز التنظيمي، دار الراية، الأردن، 2014، ص 146.

² - عمر وصفي عقيلي: مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة - وجهة نظر -، ط1، دار وائل، الأردن، 2001، ص27.

³ - إبراهيم أنس وآخرون: المعجم الوسيط، ط2، دار إحياء التراث العربي، بيروت، ص135.

للدلالة على الجامعة بمعناها الحالي، أما قبل ذلك فتشير الكتابات إلى أنّ هذا المصطلح استعمل لأول مرة في القرن الثالث عشر، نحو سنة 1218م، وكان يعني الاتحاد (Communauté)، أي كل مجموعة منظمة كأساس لفكرة الجامعة هو الاتحاد التنظيم في جماعة معينة، وفي العربية يعد مصطلح جامعة ترجمة حقيقية لمصطلح (University).¹

اصطلاحاً:

يعرفها بارسونز بأنها: ليست فقط مكانا للتدريس أو الذي يطلق عليه بالتعليم العالي Learning Higher ، ولكن لها أيضا مجموعة متنوعة من الوظائف القيمة مثل وظيفة البحث Funcations Reserch أو ما يسمى بتطوير وتقديم المعرفة Knowledge Advancement.²

نلاحظ أنّ بارسونز لم ينظر للجامعة على أنّها مؤسسة مادية مهمتها التدريس فحسب، بقدر ما اهتم بوظائفها الأساسية في المجتمع، والتي لها قيمة كبيرة بالنسبة له، وإحدى أهم هذه الوظائف حسب بارسونز هي وظيفة البحث العلمي.

تعرف على أنّها كذلك: "مؤسسة خدمية تنتج مخرجات معرفية وهي مسؤولة عن تكوين وتنمية الكوادر البشرية التي تمتلك المعرفة والمهارات اللازمة لمواجهة مختلف التغيرات الحاصلة في المجتمع في شتى المجالات".³

أما أبراهام فلكسر (Abraham Fleqcer) فيعرف الجامعة على أنّها: "مركز للتعليم للحفاظ على المعرفة وزيادة المعرفة الشاملة وتدريب الطلاب الذين فوق مستوى المرحلة الثانوية".⁴ كما تعرف أيضا على أنّها: "مؤسسة اجتماعية تضم مجموعة من الأفراد، تقوم بنشر المعرفة والعمل على تقديمها من خلال البحث العلمي وإعداد القوى البشرية، ونقل التراث الثقافي، سمتها الاستقلالية التي تمكنها من التوصل إلى أهدافها والقيام بوظائفها دون قيود".⁵

¹ - سماح صولح: مساهمة الجامعة في تكوين رأس المال البشري اللبنة الأساسية في تنمية وتطوير المجتمع، الملتقى الدولي الأول حول دور الجامعة في نشر المعرفة داخل المجتمع في ظل العولمة، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، جامعة المسيلة، يومي 22/23 نوفمبر 2010، ص2.

² - عبد الله محمد عبد الرحمان: سوسيولوجيا التعليم الجامعي، دار المعرفة الجامعية، مصر، ص 112.

³ - بوحنية قوي: تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة والمجتمع المعلومات، ط1، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، 2010، ص 209.

⁴ - يسمينة خدنة: البحث العلمي في الجامعة الجزائرية من خلال مذكرات تخرج طلبة الماجستير في العلوم الإنسانية والاجتماعية، دراسة ميدانية ببعض جامعات الشرق الجزائري، أطروحة دكتوراه علوم في علم اجتماع، تخصص إدارة الموارد البشرية، بإشراف أ.د ميلود سفاري، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف، 02، الجزائر، ص 52.

⁵ - عبد العزيز لغريب صقر: الجامعة والسلطة، الدار العلمية، مصر، 2005، ص30.

وتعرف الجامعة حسب الجريدة الرسمية على أنها: "مؤسسة عمومية ذات طابع علمي وثقافي ومهني تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي".¹

نلاحظ من خلال التعاريف المقدمة على أن الجامعة تمثل إحدى المؤسسات الاجتماعية التي تتمتع باستقلالية، لها وظائف متعددة كنشر المعرفة من خلال الجمع بين البحث العلمي والتدريس حيث تسهم في عملية تنمية المجتمع بصفة عامة.
التعريف الإجرائي:

الجامعة عبارة عن نسق اجتماعي مفتوح وهي مؤسسة من مؤسسات التعليم العالي تتكون من مجموعة أنساق فرعية متمثلة في المدخلات (طلبة، أساتذة، إداريين)، العمليات (أكاديمية، إدارية، تربوية) والمخرجات (بحوث علمية، طلبة ذوي كفاءة...)، تعمل على نشر وإنتاج المعرفة من خلال البحوث والدراسات التي تنجز بشكل فردي أو فرق بحث تساهم في إشباع حاجات المجتمع في مختلف المجالات.

6.1. إدارة الجودة الشاملة في الجامعة (Total quality management at the university)

هناك تباين بين المختصين في تحديد إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، حيث يصعب إيجاد تعريف محدد لها أو النظر إليها من زاوية واحدة، فالنظرة يجب أن تكون شمولية، وتلبي جميع متطلبات المستفيد سواء طلبة، أساتذة، أو المجتمع بشكل عام.

فيعرف فارس عشيبة إدارة الجودة الشاملة في الجامعة بأنها: "جملة من المعايير والخصائص التي ينبغي أن تتوفر في جميع عناصر العملية التعليمية بالجامعات، سواء يتعلق الأمر بالمدخلات أو العمليات أو المخرجات، والتي تلبي حاجات المجتمع، ومتطلباته، ورغبات المتعلمين وحاجاتهم وتتحقق من خلال الاستخدام الفعال لجميع العناصر البشرية والمادية بالجامعات".²

أما النجار فقد عرفها بأنها: "أسلوب متكامل يطبق على الجامعة ومستوياتها كافة ليوفر للعاملين وفرق العمل فرصة لإشباع حاجات الطلبة والمستفيدين في عملية التعليم".³

¹ - المادة 02 من المرسوم التنفيذي رقم 03_279 المؤرخ في جمادى الثاني عام 1424، الموافق 24 غشت سنة 2003، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 5، المطبعة الرسمية.

² - محمود حسين الوادي، علي فلاح الزغبى: مستلزمات إدارة الجودة الشاملة كأداة لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الأردنية، - دراسة تحليلية-، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، العدد 08، جامعة الزرقاء، الأردن، 2011، ص 75.

³ - فريد راغب النجار: إدارة الجامعات بالجودة الشاملة، أيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، 2000، ص 73.

ويمكن تعرف إدارة الجودة الشاملة أيضا على أنها: "استراتيجية إدارية مستمرة التطوير تنتهجها المؤسسة التعليمية معتمدة على مجموعة من المبادئ، وذلك من أجل تخريج الطالب بأعلى مستوى من الجودة كي يصبح مطلوب بعد تخرجه في سوق العمل وكافة أجهزة المجتمع".¹

من خلال التعاريف المقدمة نلاحظ أنّ إدارة الجودة الشاملة في الجامعة تركز على الاستفادة الأساسي من النظام التعليمي الجامعي وهو الطالب، كما أنّها أسلوب شامل يعتمد على العمل الجماعي بهدف تحقيق جودة في المنتج التعليمي.

حسب ديمينغ إدارة الجودة الشاملة في الجامعة هي: "جملة الجهود المبذولة من قبل العاملين في مجال التعليم لرفع وتحسين قدرات وسمات المنتج التعليمي، بما يتناسب مع رغبات المستفيد، سواء كان المستفيد طلاب، مجتمع المحلي وغيرها".²

ويرى رودرز (Rhodes) أنّ إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي هي: "عملية إدارية تركز على عدة قيم ومعلومات يتم عن طريقها توظيف مواهب وقدرات أعضاء هيئة التدريس في مختلف المجالات لتحقيق التحسين المستمر لأهداف الجامعة".³

كما تعرفها القتلاوي بأنها: "نظام متكامل من مجموعة من المعايير والمواصفات والإجراءات والأنشطة والإرشادات تصفها الجهة المسؤولة عن التعليم أو المؤسسة التعليمية لتفتدي بها في تنظيم عملها وتوفيرها لخدماتها بطريقة فاعلة".⁴

تشير هذه التعاريف إلى أنّ إدارة الجودة الشاملة في الجامعة عبارة نظام إداري متكامل يشمل جملة من الجهود، يسعى من خلالها إلى تطوير المؤسسة الجامعية وتحسين المنتج التعليمي.

وعليه إدارة الجودة الشاملة في الجامعة هي:

- منهجية متكاملة للتحسين المستمر.
- إشراك جميع الأفراد انطلاقا من فرق العمل.
- تركز على المستفيد (العميل) وتسعى لكسب رضاه.

¹ - أحمد إبراهيم أحمد: الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية والمدرسية، ط1، دار الوفاء، الإسكندرية، 2003، ص166.

² - ديمينغ، روبرت هاغستروم: إدارة الجودة الشاملة-أسس ومبادئ وتطبيقات-، ترجمة هند رشدي، دار الكنوز، القاهرة، 2009، ص45.

³ - محمد جبر ديب: مرجع سبق ذكره، ص92.

⁴ - هناء محمود القيسي: فلسفة إدارة الجودة الشاملة في التربية والتعليم العالي-الأساليب والممارسة -، ط1، دار المناهج، عمان، 2013، ص 209.

ويمكن إعطاء تعريف إجرائي لإدارة الجودة الشاملة في الجامعة حسب دراستنا الزاهنة: هي أسلوب إداري متكامل شامل يعبر عنه بمجموعة من الإجراءات والتدابير التي تهدف إلى التطوير والتحسين المستمر لمكونات وأنشطة الجامعة والوصول إلى الجودة في أداؤها.

2. المفاهيم الثانوية:

وتعتبر هذه المفاهيم مكملة للمفاهيم الأساسية لما لها من علاقة وارتباط بها وبموضوع الدراسة ونجد من بين أبرزها:

- البيئة التنظيمية.
- تحسين المستوى.
- الإمكانيات المادية والمالية.
- الجودة الإدارية.
- جودة العملية التكوينية.
- جودة البحث العلمي.

1.2. البيئة التنظيمية (Regulatory Environment):

يعرفها أحمد زكي بدوي بأنها: المجال الذي يحدث فيه التفاعل لكل وحدة، أو هي كل ما يحيط بالإنسان أو التنظيم من طبيعة ومجموعات بشرية وعلاقات شخصية.¹ كما تعرف على أنها: "البيئة السائدة بالمؤسسة التي تؤدي الوظيفة فيها وتشمل عادة كل من مناخ العمل، نظام الاتصال، السلطة، أسلوب القيادة، نظام الحوافز، الثواب والعقاب..."² ويرى القريوتي بأن البيئة التنظيمية هي: "القيم والاتجاهات السائدة داخل التنظيمات الإدارية ومدى تأثيرها على السلوك التنظيمي للعاملين وعلى مجمل العملية الإدارية"³. ومنه نجد أن البيئة التنظيمية لا تقتصر على الإجراءات والأنظمة والاتصالات والنمط القيادي وسياسة إدارة الموارد البشرية فقط، ولكنها تتضمن مناخ العمل كذلك.

¹ - أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، 1982، ص135.

² - حسين أحمد طروانة وآخرون: الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي-منهج معاصر-، دار اليازوري العالمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص61.

³ - محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي-دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة-، دار الشروق للنشر، ط4، عمان، 2003، ص37.

التعريف الإجرائي:

هي كافة العناصر والظروف الموجودة داخل الجامعة ولها علاقة مباشرة بأداء الهيئة الإدارية من قيادة ونظام الاتصال.

2.2. تحسين المستوى (Improve the level):

يعتبر مصطلح تحسين المستوى أو إعادة التكوين كنوع من أنواع التكوين الذي يحدث عند انتقال الفرد إلى وظيفة جديدة نظرا لضرورة إلمامه وإحاطته ببعض المعلومات المتخصصة والتي سوف يحتاجها في الوظيفة الجديدة، كما أنّ هذه العملية تستهدف أحيانا ترقية الأفراد أو ضرورة إتقانهم لفنيات وتقنيات جديدة أدخلت على طرق وأساليب العمل.¹

ومنه يمكن القول بأنّ تحسين المستوى بمثابة تكوين في حد ذاته ولكنه مرتبط بكونه تكوينا أثناء الخدمة. التعريف الإجرائي:

هو تكوين أثناء الخدمة، هدفه زيادة معارف المتكون ورفع قدراته على الأداء.

3.2. الإمكانيات المادية والمالية (Material and Financial Possibilities):

الإمكانيات المادية: تعرف على أنها مجموعة من موارد اقتصادية غير متجانسة والمتزايدة بحيث يمكن استخدامها مباشرة، بما يحقق للمؤسسة تزايد مستمر في الداخل سواء عن طريق زيادة الناتج أو الإنتاجية في العمل خلال فترة زمنية محددة.²

بمعنى أنها تمثل مختلف الموارد التي تعتمد عليها أي مؤسسة باختلاف طبيعتها في ممارسة نشاطها من مرافق، هياكل، وآلات ومعدات..

الإمكانيات المالية: تضم الأموال اللازمة لتوفير احتياجات ومستلزمات الإنتاج ودفع الأجور والمرتببات والإنفاق على الأنشطة والأعمال والمعاونة ومقابلة السيولة المطلوبة.³

ومنه فهي بمثابة المحرك الأساسي للمؤسسة من خلالها تضمن بقاءها واستمرارها.

¹ -Lakhdar Sekou: Gestion Du Personnel ,Les Éditions De L'organisation Québec ,4ème Édition ,paris ,p313.

² - أحمد فريد مصطفى: الموارد الاقتصادية، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2006، ص133.

³ -ثابت عبد الرحمان إدريس: إدارة الأعمال، الدار الجامعية، مصر، 2005، ص22.

التعريف الإجرائي:

تعرف الإمكانيات المادية والمالية على أنها كل ما هو موجود في ميدان الدراسة من مرافق وأجهزة علمية حديثة وميزانية مساعدة على القيام بالدراسات والبحوث وتخدم مختلف النشاطات.

4.2. الجودة الإدارية (Administrative quality):

تعرف الجودة الإدارية بأنها: "أداء العمل بإتقان، بما يرضى متطلبات المتعاملين والمستفيدين مع العمل المستمر لتطوير والتحسين الأداء دائماً".¹

تعرف أيضاً على أنها: "جودة العملية الإدارية التي يمارسها كل مدير أو قائد في النظام التعليمي، وتتألف هذه العملية من عناصر أساسية هي: التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة وتقييم الأداء، وكلما زادت جودة العملية الإدارية حسن استخدام الموارد البشرية والمادية المتاحة".

ويرى علوان بأن جودة الإدارة تتمثل في جودة الوظائف الإدارية التي يمارسها كل مستوى إداري في الجامعة من عمداء الكليات، ورؤساء الأقسام وغيرهم من الموظفين.²

نخلص من هذه التعاريف في مجملها أنّ الجودة الإدارية تشمل كفاءة الجانب الإداري بمختلف عملياته بما يرضى المستفيد ويلبي رغباته.

التعريف الإجرائي:

الجودة الإدارية لميدان الدراسة تتمثل في جودة العمليات الإدارية التي تقوم بها إدارة الكلية بالجامعة في ضوء إدارة الجودة الشاملة بهدف التحسين المستمر والأداء بكفاءة بشكل يلبي حاجات المستفيدين.

5.2. جودة العملية التكوينية (The Quality Of The Formative Process):

اصطلاحاً:

يشمل التكوين عدة جوانب، لذا حاول بعض العلماء تحديد هذا المفهوم وضبط معانيه حسب مجموعة من التعاريف التالية:

¹ - أمال محمود محمد أبو عامر: واقع الجودة الإدارية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين وسبل تطويره، مذكرة ماجستير في أصول التربية، تخصص الإدارة التربوية، بإشراف د. عليان عبد الله الحولي، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008، ص 07.

² - رمضان عمومن: جودة الإدارة الجامعية بين اتخاذ القرار والاستقرار في العمل، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 31، جامعة عمار تليجي، الأغواط، الجزائر، ديسمبر 2017، ص 291.

يعرف **G.Mialaret** عبارة التكوين أنه: "نوع من العمليات التي تقود الفرد إلى ممارسة نشاط مهني، كما أنه عبارة عن نتاج هذه العمليات".

كما يرى **Silvio Montarelto** أن التكوين: "عبارة عن مجموعة من النشاطات التي تستهدف تزويد المتكون بالمعارف والكفاءات المهنية المناسبة".

وفي السياق نفسه نجد **Ferry** أن التكوين يعرفه بأنه عبارة عن فعل منظم يسعى إلى إثارة عملية بناء متفاوتة الدرجة في وظائف الشخص.

أما **Mourineau** يرى أن التكوين يسعى إلى البناء وإلى تحليل المواقف البيداغوجية وإلى توضيح المكتسب المعرفي وامتلاك المهارات والكفاءات البيداغوجية مع إمكان استثمارها من جديد في التكوين وفي السلوك وفي تحليل المواقف البيداغوجية المختلفة بقدر الإمكان¹.

يمكن استخلاص من هذه التعاريف المقدمة أن التكوين عملية مستمرة، منظم وممنهج، يحقق أهداف مهنية.

التعريف الإجرائي:

هي عملية مستمرة في المسار المهني للأستاذ الجامعي يسعى من خلالها إلى امتلاك مهارات وزيادة في المعرفة العلمية وحجم الإنتاج العلمي.

6.2. جودة البحث العلمي (The Quality of Scientific Research):

تعرف جودة البحث العلمي على أنها: "مؤشرات معتمدة من الجهات المعنية بالبحث العلمي تستطيع من خلالها تمييز البحوث الجيدة من غيرها"².

كما تعرف أيضا بأنها: "توفر معايير ومؤشرات في البحوث العلمية النظرية والتطبيقية سواء في عملية البحث أو نتائجها، مما يمكن البحوث العلمية من اجتياز الاختبار شديد التمييز والتدقيق من الاقتران المعترف بهم في مجال تخصص هذه البحوث، ويكون لها تأثير كبير في تطوير المعرفة العلمية، ويقدم مساهمة مفيدة للمجتمع على المدى القصير أو الطويل بشكل مباشر أو غير مباشر"³.

¹ - لحسن بوعبد الله ومحمد مقداد: تقويم العملية التكوينية في الجامعة-دراسة ميدانية بجامعة الشرق الجزائري، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، ص ص 09، 10.

² - نجوى فوزي صالح وآخرون: دليل معايير جودة البحث العلمي، وزارة التربية والتعليم العالي، 2014، ص 4.

³ - بشرى إسماعيل أحمد أرنوط: جودة البحث العلمي-المعايير، المتطلبات، المعوقات، الإجراءات التطويرية من وجهة نظر الباحثين-، المجلة التربوية، العدد التاسع والستون، جامعة الملك خالد، جاني 2020، ص 14.

أي أنّ جودة البحث العلمي لا تتوقف على توفر بعض المعايير لكيفية القيام بعملية البحث ولا على مضمون نتائجه، بل تشمل أيضا مدى مساهمته في تطوير المعرفة وخدمة حاجات المجتمع. التعريف الإجرائي:

هي مجموعة من الخصائص الواضحة والمحددة المعايير التي تجعل من البحوث العلمية المنتجة في ميدان العلوم الإنسانية والاجتماعية تتفاعل مع المجتمع والمتغيرات العالمية.

خلاصة

من خلال ما تم التطرق إليه من عناصر في هذا الفصل، وباعتباره الخطوة الأولى التي توضح مسار الباحث نجد أن له أهمية بالغة في تسليط الضوء على جوانب الظاهرة المدروسة، من الأسباب التي كانت وراء اختيارها إلى الهدف المراد تحقيقه من ورائها وأهميتها من جهة، وتوضيح الخطوات العملية الواجب إتباعها من جهة أخرى والتي عن طريقها يصل الباحث للتقصي الموضوعي لهذه الظاهرة.

الفصل الثاني: الخلفية النظرية للدراسة

تمهيد

أولاً: المقاربات النظرية لموضوع الدراسة

1. إدارة الجودة الشاملة في الفكر
السوسيو تنظيمي
2. إدارة الجودة الشاملة عند روادها

ثانياً: الدراسات السابقة

1. الدراسات الجزائرية
2. الدراسات العربية
3. الدراسات الأجنبية
4. التعقيب على الدراسات السابقة

خلاصة

تمهيد:

أي دراسة علمية باختلاف طبيعتها موضوعها تتطلب الاستناد إلى خلفية نظرية تسمح بتقديم رؤية واضحة لها وتفسير جوانبها، هذا ما جعلها تحتل أهمية كبيرة في البحوث العلمية خاصة السوسولوجية منها.

وفي دراستنا هذه سنحاول التّطرق لأبرز الأطر النظرية المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة، بالإضافة إلى ذلك سنتناول مجموعة من الدّراسات التي كانت لها الأهمية في معالجة هذا الموضوع باعتبارها سندا علميا يسهم في المصادقية العلمية لهذه الدّراسة ويدعمها.

أولا: المقاربات النظرية لموضوع الدّراسة

تعتبر النظرية بمثابة الإطار المرجعي المفسّر للدّراسة، لذلك من الضروري عند الخوض في أي دراسة معينة التّطرق إلى الأطر النظرية التي عالجت مختلف جوانبها من أجل أن يكون تعامل الباحث معها بصورة موضوعية، فهذه الأخيرة تساعدنا في صياغة المفاهيم والتصورات النظرية، كما تساهم في تحديد الأدوات المنهجية الملائمة لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بموضوع الدّراسة. وبالتالي لموضوع الدّراسة الرّاهنة تجدر الإشارة إلى أنّه هناك العديد من الاتجاهات النظرية التي تناولته، بحيث سنشير إلى أهمها وذلك بغية الإحاطة بمختلف أبعاد ودلالات الظاهرة المدروسة.

1. إدارة الجودة الشاملة في الفكر السوسيو تنظيمي:

قبل التّطرق لإدارة الجودة الشاملة كفلسفة إدارية قائمة بذاتها، تجدر الإشارة إلى بعض التطورات التي مسّت الفكر التنظيمي حيث كان لهذه الأخيرة الأثر الفكري الهام في تجسيد معالم هذا الأسلوب الإداري الحديث، وتتجلى المعالم الأولى لإدارة الجودة الشاملة في المدرسة الكلاسيكية من خلال محاولة فريدريك تايلور "البحث عن عملية الإنتاج الأكثر كفاءة (سريع، وانخفاض التكلفة)"¹، وذلك باستبداله لأساليب الإنتاج القديمة بأساليب علمية من خلالها يحقق الفعالية وهذا ضمن نظريته الإدارة العلمية (1856-1915)، إذ أوجد وسيلة لتحليل الحركات الآلية التي تجري أثناء العمل للتخلص من الحركات غير الضرورية واكتشاف

¹- Sylvie Lavallée: Le management de la Qualité Dans Une Bibliothèque Publique, Analyse Et Proposition Pour Une Démarche de type Iso 9001 Appliquée à Une Bibliothèque De Lecture Publique De Lecture Publique p 11.

الطريقة المثلى للقيام بالعمل¹. من خلال ترميم مختلف النشاطات وتصميم نظام دقيق ومحدد لتقسيم العمل، أي تفعيل مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب، ونظراً لاهتمامه الكبير بالعمل وزيادة الإنتاجية فهو يرى أنّ العامل يجب أن يكون ذو كفاءة وخبرة كما أنّه لا بدّ من الاستفادة من تجاربه وخبراته من جهة وإعادة رسكلة قدراته كلّما تطلب الأمر (تدريب)، مع تأكيده على ضرورة تحديد الإجراءات والقوانين المعمول بها وإتباعها من أجل الحد من المشكلات مع الحرص على التحسين المستمر للمنتج المقدم للزبون.²

في نفس السياق ضمن المدرسة النيوكلاسيكية طرح ماغريغور دوغلاس نمطين من التسيير ضمن نظريته الفلسفة الإدارية الأول X يتوافق مع تصور المدرسة الكلاسيكية والثاني Y النمط المضاد له والذي أشار فيه إلى أسلوب للإدارة والتنظيم يركز على العامل وينظر له باعتباره طموح ومحب للعمل يسعى لتحمل المسؤولية والمخاطرة وبالتالي وجود نوع من المرونة في العمل³، كما أكد على ضرورة تهيئة البيئة الداخلية للعمل ذلك لتعزيز الإبداع والابتكار مما يسمح بالتزام العامل وشعوره بالانتماء، كذلك أشار دوغلاس من خلال نظريته لأهمية الرقابة والتوجيه الذاتي كبديل لأسلوب العقاب، فمن وجهة نظره فشل التنظيم في تحقيق أهدافه يعود إلى قصوره في الاستفادة من أفرادهم ومن إمكانياتهم، لذلك يجب تحقيق التوازن والتكامل بين أهدافهم وأهداف التنظيم في ظل ظروف تنظيمية تتيح للأفراد المشاركة في اتخاذ القرارات والتعاون كنوع من التحفيز يضمن تركيزهم على جهودهم أكثر وبالتالي تحسين الأداء والإنتاج.⁴

وفي هذا الصدد أولى شيستر برنارد اهتماماً كبيراً بالتعاون كذلك في نظريته التي تعتبر من النظريات الحديثة والمعروفة بالنظام التعاوني (1886-1991) وبمثابة نقطة تحول بارزة في الفصل بين الفكر التنظيمي التقليدي والفكر التنظيمي الحديث، فهو ينظر للمؤسسة باعتبارها نظام اجتماعي تعاوني وأكد على التعاون كوسيلة رئيسية لتحقيق النجاح للفرد والمنظمة على السواء⁵، إلا أنّ هذا التعاون قائم على قدرة الأفراد على الاتصال ورغبتهم في التعلم والمشاركة، لهذا ركّز على العنصر البشري في البناء التنظيمي من خلال تقديم بعض الحوافز له من مشاركة في اتخاذ القرارات والشعور بالانتماء والارتباط الجماعي، هذا ما يشجعه على التعاون والعمل بكفاءة وخدمة التنظيم ونموه عامة.

¹ - حازم البلاوي وآخرون: حصاد القرن المنجزات العلمية والإنسانية في القرن العشرين (العلوم إنسانية واجتماعية)، ط1، دار فارس، 2007، الأردن، ص816.

² - زهير بوجمعة شلابي: الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، ط1، دار اليازوري العلمية، 2012، ص73.

³ - علي السلمي: السلوك الإنساني في الإدارة، ط1، دار غريب، القاهرة، 1995، ص12.

⁴ - عمر وصفي عقيلي: الإدارة المعاصرة - التخطيط، التنظيم، الرقابة، ط4، دار زهران، عمان، 2007، ص130.

⁵ - حسين حريم: إدارة المنظمات - منظور كلي، - دار الحامد، عمان، 2009، ص27.

في حين نجد نظرية Z لويليام أوشي والتي جاءت كذلك بهدف زيادة الإنتاج والكفاءة في العمل، قد أخذت منحى مغاير من خلال تجسيدها حقيقة معالم المجتمع الياباني وتأكيدا على ثلاث مرتكزات ثقة، مودة، مهارة،¹ تسعى لتفعيلها من خلال مجموعة من المبادئ كعدم التخصص في العمل (مهارة) واتخاذ القرارات جماعيا (ثقة، مودة) وبالتالي تكون هناك مسؤولية جماعية إذ تقاس الإنتاجية على أساس الجهد الجماعي، بالإضافة إلى النظرة الشمولية للاهتمام بالعمال وتأمين أمورهم المعيشية من جهة²، والاهتمام الشمولي بالسيطرة على حلقات الجودة من جهة أخرى، باعتبارهم الفئات المؤهلة لمناقشة مشكلات العمل بصفة دورية.

✚ كل هذا ساهم بشكل كبير من الرفع في نوعية الإنتاج حيث كانت حلقات الجودة الذرة النواة التي

تأسست عليها مبادئ إدارة الجودة الشاملة كما دعا إليها إدوارد ديمينغ.

2. إدارة الجودة الشاملة عند روادها:

يتضح بجلاء عند الحديث عن فلسفة إدارة الجودة الشاملة، فإن ذلك يقودنا للوقوف أمام ثلاث مفكرين أسهموا بشكل فاعل في بلورتها وصياغة مبادئها، على أسس متينة قابلة للتطبيق في مختلف المؤسسات سواء الإنتاجية أو الخدماتية وهم كل من:

- إدوارد ديمينغ (Edwards Deming)

- جوزيف جوران (Joseph Juran)

- فيليب كروسبي (Philip Crosby)

1.2 إدوارد ديمينغ (Edwards Deming):

يعتبر الأب الروحي لجودة الإنتاج ورقابة الجودة، وهو استشاري بارز ومعلم ومؤلف في موضوع الجودة³، بدأ حياته العملية في الولايات المتحدة الأمريكية كمتخصص في الإحصاء، وحصل على درجة الدكتوراه في الرياضيات، ويعود له الفضل في تعليم اليابانيين استخدام الأساليب الإحصائية في السيطرة على الجودة، حيث تمت دعوته إلى اليابان إبان مرحلة إعادة البناء بعد الحرب العالمية الثانية، ويعتبره

¹ حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة-النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة-، ط2، دار الحامد، عمان، 2009، ص ص 71،72.

² محمود سليمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط1، دار وائل، عمان، 2005، ص ص 56،57.

³ نزار عبد المجيد البراوي، لحسن عبد الله باشوية: إدارة الجودة مدخل التميز والريادة- مفاهيم وأسس وتطبيقات-، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 82.

اليابانيون من أهم الرواد في مجال الجودة في بلدهم، لذلك أنشأت جائزة سنوية لأفضل برنامج لتحسين الجودة في الشركات اليابانية تحمل اسمه¹، وتتمثل أبرز إسهاماته فيما يلي:

1.1.2. النقاط الأربعة عشر لإدارة الجودة الشاملة Deming Fourteen Points:

- لخص ديمينغ فلسفته ونظريته للجودة في أربعة عشر نقطة تشير إلى ما يجب على المؤسسات القيام به إذا ما أرادت التحول نحو الجودة الشاملة واعتبارها بمثابة مبادئ أساسية للتطبيق الناجح لها وهي:
- الهدف باستمرار تحسين جودة السلع والخدمات من أجل البقاء والمنافسة.
 - ضرورة تبني الفلسفة الجديدة وهو ما يعني أن الإدارة أمام تحدي يجب أن تتحمل المسؤولية وتتولى قيادة التغيير.
 - عدم الاعتماد على الفحص والتفتيش فقط لتحسين الجودة وإنما الاهتمام بالجودة منذ البداية وفي مراحل العمل الأولى.
 - عدم الاعتماد على السعر فقط كعنصر أساسي للمفاضلة في شراء المواد والمستلزمات وإنما أخذ عنصر الجودة بعين الاعتبار أيضا.²
 - حسن بشكل دائم في المنتج ومستوى جودته والخدمات التي تقدم.
 - إيجاد التكامل بين الأساليب الحديثة وبرامج التدريب على العمل.
 - تحسين القدرة القيادية للمشرفين.
 - إزالة الخوف من العاملين وجعل أنشطتهم تتوجه دائما للعمل بكفاءة.
 - رفع الحواجز بين أقسام المنظمة والعمل بروح الفريق الواحد لإنجاز الجودة الملائمة والإنتاجية العالية.
 - التوقف عن الشعارات والتحذيرات والأهداف الرقمية غير قادرة على تحقيق الأهداف.
 - تشجيع ومساعدة الآخرين وتحسين طريقتهم في الأداء.
 - كسر حاجز عدم الإعتزاز بالعمل الموجود لدى البعض.³
 - تطوير برنامج فاعل للتعليم والتدريب على إجراء التحسينات.

¹ رعد عبد الله الطائي، عيسى قداة: إدارة الجودة الشاملة، دار البيزوري العلمية، عمان، 2008، ص 65.

² إياد عبد الله شعبان: إدارة الجودة الشاملة، دار زهران، ط1، عمان، 2009، ص 32.

³ حميد عبد النبي الطائي وآخرون: إدارة الجودة الشاملة TQM والأيزو ISO، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 36.

- وضع كل شخص في المنطقة بمكان العمل المناسب له لإجراء عملية التحويل نحو تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة.¹
- وبالنظر لهذه المبادئ من الزاوية السوسيو تنظيمية نجد أنه يمكن تصنيفها إلى:
- مبادئ تشير للقيم التنظيمية المختلفة الموجودة داخل المؤسسة من: الوضوح وسرعة الاستجابة للظروف المتغيرة، واستبعاد الخوف، الحرية والديمقراطية، الثقة والأمانة.
- مبادئ لها علاقة بالثقافة التنظيمية: من فلسفة العمل وترسيخ مبادئ الجودة والابتعاد عن الشعارات ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب.
- مبادئ تتعلق بعمليات تنمية الموارد البشرية داخل المؤسسة والمتمثلة في: تفعيل العمل ضمن فرق، القيادة، تعليم وتدريب، الرقابة، المساعدة في الأداء.
- مبادئ تتعلق بعلاقة المؤسسة ببيئتها المحيطة بها: كالتغييرات التنظيمية والعمل على تحسين العلاقة مع الموردين والاعتماد على جودة السلعة أو الخدمة.

2.1.2. الأمراض السبعة المميتة لديمينغ The Seven Deadly Diseases:

- في أثناء هذا التحول نحو إدارة الجودة الشاملة تواجه المنظمة وإدارتها مجموعة من النقاط التي اعتبرها ديمينغ "أمراض مميتة" تثبط من همة هذا التحول وهذه النقاط هي:
- افتقاد الاتساق في الهدف.
 - التركيز على المنافع قصيرة الأجل.
 - إدارة المؤسسة على أساس ظاهري فقط.
 - التقويم من خلال المراجعة السنوية للأداء.
 - التكاليف الطبية الكبيرة.
 - تكاليف المحامين الزائدة.
 - التكاليف الباهظة في الضمانات.²

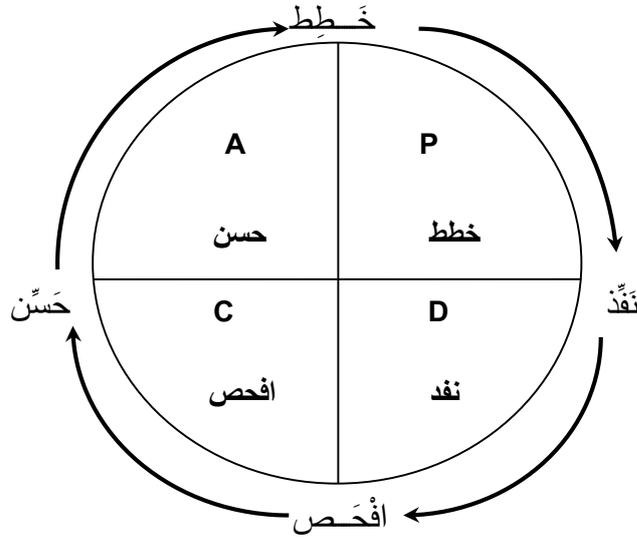
3.1.2. حلقة ديمينغ في تحسين الجودة Deming Cycle:

- تهدف هذه الحلقة إلى حل المشاكل المتعلقة بتحسين العمل المستمر، ويمكن تناول خطوات تحسين العمل وفق الآتي:

¹ سلمان خالد زايد: إدارة الجودة الشاملة - الفلسفة ومداخل العمل-، دار المناهج، عمان، 2009، ص37.

² المرجع السابق، ص ص 45،46.

شكل رقم (01) حلقة ديمينغ لتحسين الجودة



المصدر: قاسم نايف علوان المحياوي: إدارة الجودة في الخدمات - مفاهيم وعمليات وتطبيقات-، ط1، دار الشروق، 2006، ص ص 120.

- **خَطِّطْ:** إنّ عملية التخطيط تبدأ باكتشاف المشكلة وتحديد الأساليب الجوهرية لها من خلال جمع البيانات وتحليلها باستخدام الأساليب الكمية المناسبة لها، ومن ثم اتخاذ القرارات الملائمة لها.
 - **نَفِّذْ:** وتشير هذه الخطوة إلى عملية إدراك كل فرد عامل للمشكلة ومن ثم معرفة الخطوات التي يتخذها بهدف التحسين.
 - **أفحص:** وتتضمن هذه الخطوة اختيار لما جاء في الخطوتين السابقتين ومعرفة نقاط الضعف والقوة.¹
 - **حَسِّن:** وهي معرفة النتائج التي تم التوصل إليها لمعرفة فاعلية تطبيق برنامج التحسين.²
- ومن خلال تحليل مدخل **ديمينغ** يتضح أنه يتميز بمايلي:³
- يهدف إلى التحسين المستمر.
 - إنشاء بيئة عمل متعاونة بدلا من بيئة عمل متنافسة.
 - ضرورة إشراك العاملين في التخطيط وصناعة القرار بدلا من مركزية الإدارة، أي بمعنى تفعيل مبدأ اللامركزية داخل المؤسسة.

¹ قاسم نايف علوان المحياوي: إدارة الجودة في الخدمات - مفاهيم وعمليات وتطبيقات-، ط1، دار الشروق، 2006، ص ص 120، 121.

² المرجع السابق، ص 122.

³ عمر وصفي عقيلي: المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة-وجهة نظر-، مرجع سبق ذكره، ص 47.

- التشديد على أهمية القيادة الإدارية في تحفيز العاملين لإنجاز الجودة الشاملة. وبالمنظر لفلسفة ديمينغ وأفكاره التي جاء بها نجد أنها تميل لنظرية Y في السلوك التنظيمي هذه الأخيرة التي تفترض أن العامل يحب العمل ويسعى دائما لإتقانه، كما أنه يتمتع بكفاءة، كل ذلك يدفع بالإدارة إلى توفير مختلف الوسائل التي تساعد على تحقيق أهدافه وأهداف مؤسسته والمتمثلة في المناخ التنظيمي الجيد للعمل وتفعيل مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات وكذا الرقابة الذاتية من خلال إعطاء جزء من الحرية والثقة لهذا العامل.

بالإضافة إلى ذلك فإن فلسفته تتفق في مبادئها كما سبق الذكر مع نموذج الإدارة اليابانية z.

2.2. جوزيف جوران Joseph Juran:

يعد من الأوائل الذين تبنا مفهوم الجودة الشاملة، حيث كان يشدد على مهمة الجودة في المؤسسة هي وضع البرامج والخدمات التي تلبى حاجات المستفيدين، وأن ضمان الجودة يتوقف على التأكد أن كل فرد من أفراد المؤسسة لديه ما يلزم لأداء عمله بطريقة ملائمة فينجم عن ذلك إنتاج المنتج المطلوب أو تقديم الخدمة المرغوب فيها التي تشجع رغبات العملاء باستمرار.¹

أظهرت أبحاث Juran بأن أكثر من 80% من عيوب الجودة يمكن السيطرة عليها وكان كتابه "الإبداع الإداري" الذي أصدره عام 1964 دليلا مهما لحل مشكلات الجودة المتكررة باستمرار، وتتلخص أهم أفكاره فيما يلي:

مدخل جوران لتحسين الجودة Juran Approach for Qualité improvement:²

حسب وجهة نظر Juran فإن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتم خلال عشرة خطوات وهي:

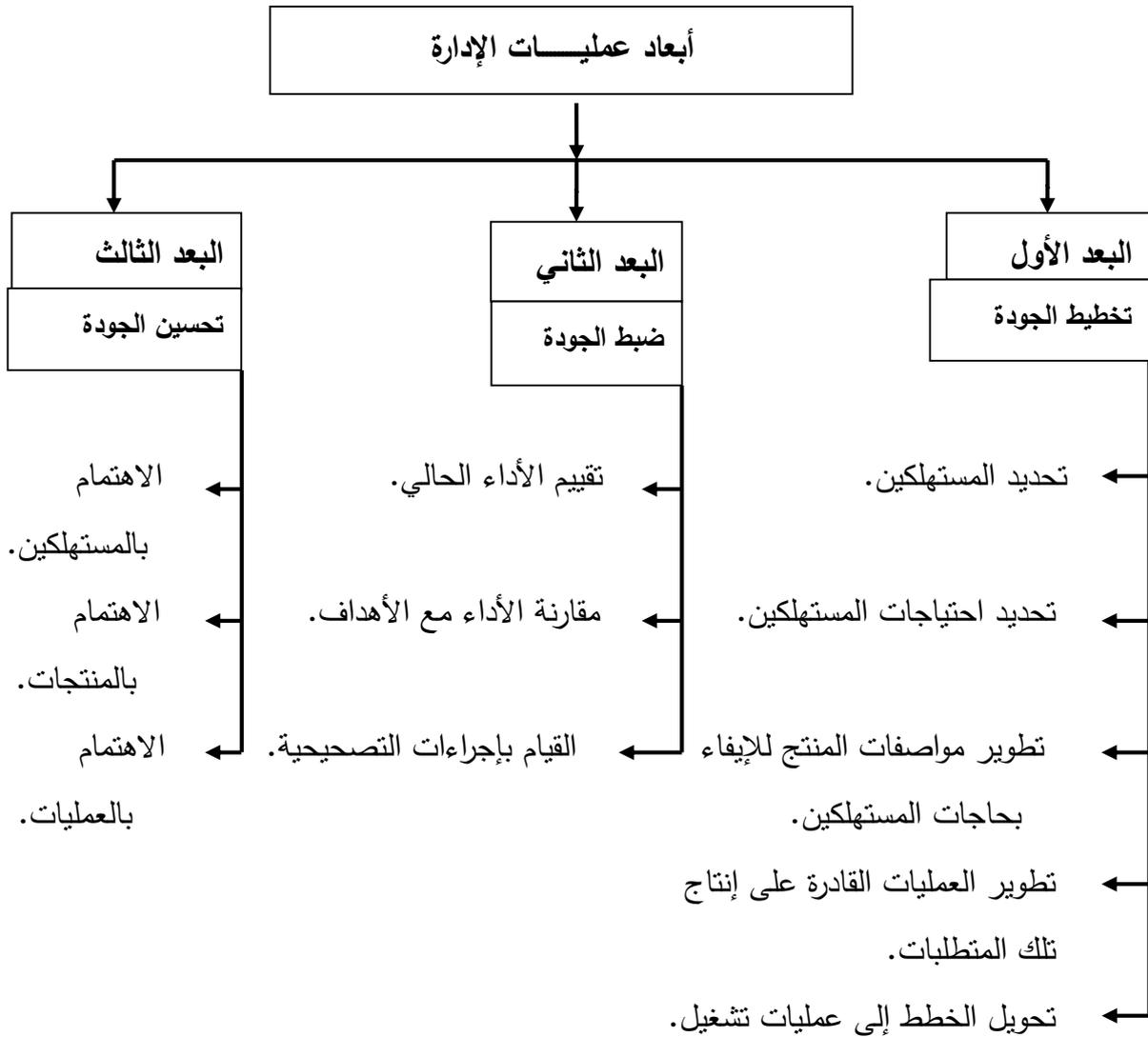
- خلق شعور بالحاجة والتنبه إلى الأحسن.
- وضع أهداف التحسين.
- التنظيم لبلوغ الأهداف.
- توفير التدريب.
- الاضطلاع بالمشاريع لحل المشكلات.
- إثبات التقدم.
- إعطاء تقديرات.

¹ مهدي صالح السامرائي: إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدماتي، دار جرير، عمان، 2006، ص80.

² عواطف إبراهيم الحداد: إدارة الجودة الشاملة، ط1، دار الفكر، عمان، 2009، ص39.

- إيصال النتائج.
 - الحفاظ على النقاط المحققة.
 - الحفاظ على القوى الدافعة عن طريق إجراء التحسينات الدورية.
 - **ثلاثية العمليات لجوران :The Juran Trilogy Of Managements Processes**
- ترجم جوران أفكاره واهتماماته في شكل أطلق عليه "ثلاثية عمليات الإدارة لجوران" وهي تخطيط الجودة، ضبط الجودة، تحسين الجودة، ويمكن توضيحها في الشكل الموالي مع ملخص للخطوات الأساسية لكل بعد من هذه الأبعاد الثلاثة.

شكل (02) أبعاد عمليات الإدارة عند جوران.



المصدر: قاسم نايف المحياوي: إدارة الجودة في الخدمات - مفاهيم وعمليات وتطبيقات-، ط1، دار الشروق، 2006،

- هذه الأفكار التي قدمها جوران لعبت دورا بارزا في التنمية وتطوير مداخل تحسين الجودة خاصة عمليات الوفاء باحتياجات المستهلكين باعتبارها أساس فلسفة إدارة الجودة الشاملة.¹
- كما ركز مدخل جوران على:²
 - تشكيل ووضع سياسة رسمية للجودة.
 - الجودة من خلال تصميم المنتج.
 - تدقيق الجودة.
 - مدخل الأنظمة لإدارة الجودة في عموم المنظمة.
 - البحث عن الجودة عند كل مرحلة دورة تطوير المنتج.
 - كلف الجودة.

3.2. فيليب كروسبي Philip Crosby:

عالم أمريكي اشتهر بأنه منظر وممارس للجودة، وهو أول من نادى بمفهوم العيوب الصفرية "Zero Defects" وهي المطابقة مع احتياجات ومتطلبات المستفيدين وتحقيق نظام وقائي لمنع الأخطاء قبل وقوعها،³ وأن معيار الجودة هو تقديم منتج أو خدمة بلا عيوب، حيث يقول كروسبي أن الجودة هي المطابقة مع المتطلبات وبأنها تنشأ من الوقاية وليس التصحيح وبأنه يمكن قياس مدى تحقيق الجودة من خلال كلفة عدم المطابقة، كما أنه يرى أن الجودة مسؤولية الجميع، ورغبات المستهلك هي أساس التصميم، ومن إسهاماته مايلي:

1.3.2. مبادئ كروسبي Principle Of Crosby:

- لتحسين مستوى الجودة وضع كروسبي أربعة عشر مبدأ كالتالي:
- الالتزام الثابت من قبل الإدارة العليا.
 - تكوين فريق لتحسين الجودة.
 - استخدام القياس كأداة موضوعية.
 - تحديد تكلفة الجودة.

¹ قاسم نايف علوان المحياوي: إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو 9001، دار الثقافة، ط1، عمان، 2000، ص ص 86، 87.

² عواطف ابراهيم الحداد: إدارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص36.

³ محفوظ أحمد جودة: إدارة الجودة الشاملة - مفاهيم وتطبيقات-، دار وائل، عمان، 2004، ص33.

- نشر الوعي فيما يتعلق بأهمية الجودة.
- اتخاذ الإجراءات التصحيحية.
- التخطيط السليم لإزالة العيوب في المنتج أو في الخدمة.
- التركيز على تدريب العاملين والمشرفين على القيام بدورهم في تحسين الجودة.¹
- تحديد وتخصيص يوم خاص لزيادة التحسين والوعي بأهمية شعار "صناعة بلا عيوب".
- تحديد الأهداف وتشجيع الإبداع الفردي داخل المؤسسة.
- التخلص من أسباب الأخطاء وإزالة معوقات الاتصال الفعال.
- التعرف على أهمية تحسين الجودة ومكافأة من يقدم مجهودات غير عادية في تطوير وتحسين الجودة.
- تكوين مجالس للجودة والتي من مهامها القيام بعملية التنسيق والاتصال بأعضاء فرق تطوير الجودة.
- الاستمرار في عملية تحسين الجودة وذلك عن طريق تكرار العمليات السابقة لكي تعطي الموظفين تشجيعاً مستمراً لإزالة معوقات الجودة ولتحقيق أهداف المؤسسة.²

2.3.2. فلسفة كروسبي Crosby Philosophy:³

- لقد ركز كروسبي على أربعة محاور أساسية من خلال مبادئه الأربعة عشر والتي هي تمثل الفلسفة التي يقوم عليها نموذج كروسبي، والتي تتلخص في الآتي:
- الأساس الأول: يرى أنّ الجودة هي المطابقة للمواصفات.
 - الأساس الثاني: أكد على أهمية تنفيذ الأعمال بالشكل الصحيح منذ اللحظة الأولى.
 - الأساس الثالث: يجب أن يكون معيار الأداء خالياً من العيوب.
 - الأساس الرابع: الاستثمار في مجال التدريب والخدمات المساندة لتجنب الأخطاء.

¹ محسن علي عطية: الجودة الشاملة والمنهج، دار المناهج، عمان، 2008، ص 73.

² يوسف حجيم الطائي وآخرون: نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدماتية، دار البازوري العلمية، عمان، 2009، ص 226.

³ محمود عبد المسلم الصليبي: إدارة الجودة الشاملة وأنماط القيادة التربوية، ط1، دار الحامد، عمان، 2008، ص 36.

3.3.2. المعيب الصفري لكروسبي Zero Defect For Crosby: ¹

يقوم نظام إدارة الجودة الشاملة على معيار أساسي هو منع وقوع الأخطاء أي أن تكون صفرا وهذا ما يسمى "Zero Defect"، فالعمل والإنتاج بدون أخطاء هو هدف الإدارة، وهذا يعني وصول المنظمة إلى مستوى الجودة الكاملة وللوصول إلى هذا المستوى من الجودة يتطلب التركيز على:

- التعليم والتدريب المستمرين.
- التحسين المستمر للجودة.
- الرقابة الوقائية بدلا من الرقابة البوليسية، وتشمل الرقابة الوقائية ما يلي:
 - دراسة وفهم تفاصيل العمليات.
 - تحديد مصادر وقوع الأخطاء.
 - تحديث أنواع الأخطاء المحتمل وقوعها.

يتضح لنا من خلال هذا المعيار "Zero Defect" أو المعيب الصفري الذي جاء به كروسبي أنه لو يتم تجسيده سيشكل قفزة نوعية للمؤسسات نحو مستويات أعلى من التطور والجودة في الأداء، إلا أنه في الحقيقة يبقى مبدأ مثالي يصعب تطبيقه على أرض الواقع، كون أن الأعمال تنجز من طرف البشر وبالتالي من الطبيعي أنهم يخطئون ويصيبون، لذلك لا يمكن المطالبة به.

بناءً على ما تم طرحه من مرتكزات ومبادئ نظرية ضمن المداخل الثلاثة السابقة (ديمينغ، جوران، كروسبي)، يمكن القول أنهم يلتقون في العديد من النقاط حول إدارة الجودة الشاملة سواء تم تبنيها في مؤسسة إنتاجية أو خدمية.

حسب تصور هذه المداخل على الجامعة كمؤسسة خدمية، فإن إدارة الجودة الشاملة تعني النوعية الجيدة للخدمات التي تتلاءم مع متطلبات معظم المستفيدين سواء الطلاب، أساتذة، أو المجتمع بمؤسساته المختلفة، كما تشير إلى التغيير في مختلف أجزاء الجامعة بدءاً بكافة أفرادها وكذا مختلف العمليات التكوينية الأكاديمية والإدارية، وصولاً للجانب المادي الملموس من هياكل ووسائل وأجهزة إلكترونية. وإذا أرادت هذه الأخيرة تبني هذا الأسلوب الإداري التنظيمي الحديث فإن العنصر الأهم في ذلك هو المورد البشري، لا بد من الاهتمام به انطلاقاً من التشجيع على التعليم والتأهيل المستمر

¹ محمد عواد الزيادات، سوسن شاكر مجيد: الجودة والاعتماد الأكاديمي لمؤسسات التعليم العام والجامعي، دار صفاء، ط1، عمان، 2008، ص45.

بالإضافة إلى تفعيل تبنيه لعمل الفريق من أجل تطوير كفاءته ومهارته وبالتالي تحقيق أهدافه وأهداف الجامعة.

ولنجاح إدارة الجودة الشاملة لا بد من التزام الإدارة العليا (القيادة) بها من جهة وتوسعي لتدعيم الاتصالات بجميع مستوياتها من جهة أخرى، بالإضافة إلى إزالة مختلف الحواجز الموجودة بين مصالح مختلف الأعضاء (طلبة، أساتذة، إداريين)، وأن تحرص على غرس ثقافة الجودة لديهم مع تهيئة المناخ المناسب، بحيث يتم التركيز أكثر على العمليات والأهداف بعيدة المدى وليس على النتائج وهذا يحتاج لميزانية ودعم مالي من الجهات المعنية.

ومنه فإن العناصر سابقة الذكر تعبر عن مختلف المتطلبات الواجب توفيرها ليتم تجسيد إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الجامعية.

ثانيا: الدراسات السابقة

تستند هذه الدراسة إلى مجموعة من الأبحاث والدراسات العلمية، التي سيتم عرضها بشكل مفصل ذلك لأهميتها في إثراء المعرفة وتكامل المعلومات، وتشكل الدراسات السابقة بداية للدراسة الحالية إذ تنطلق هذه الأخيرة من نهايات الدراسات السابقة لكي لا تضيق في التكرار وهدر الوقت والجهد، وبهذا تعتبر الدراسات السابقة هي بداية لخط الشروع لانطلاق الدراسة الحالية والتي بدورها ستكون بداية لدراسة لاحقة. ولإعطاء شمولية أكثر تم التنوع لعرض دراسات السابقة لتشمل بعض من الدراسات الجزائرية والدراسات العربية والأجنبية والتي تمثل بدورها الحجر الأساس الذي تستفيد منه دراستنا الحالية منها كما يمكن أن تستفيد الدراسات اللاحقة من دراستنا.

1. الدراسات الجزائرية:

1.1. الدراسة الأولى: إدارة الجودة الشاملة في الجامعة -دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا

بمستغانم.-

أنجزت هذه الدراسة من طرف الطالبة "بوزيد نصيرة" بإشراف د. "بوشيخي عائشة"، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير، تخصص حوكمة الشركات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والتسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، سنة 2011 منشورة على الموقع الإلكتروني:

http://dspace.uni_tlemcen.dz/bitstream/112/4155/1/bouzid-nasera.mag.pdf

انطلقت هذه الدراسة من التساؤل الرئيسي مفاده:

ماهي مبررات ومتطلبات إرساء نظام إدارة الجودة الشاملة في الجامعة؟

وانبثق تحت هذا التساؤل مجموعة من الأسئلة الجزئية التالية:

ماهي دواعي تطوير التعليم الجامعي وتحسين جودته؟

هل يواكب المنهج العلمي في جامعاتنا التقدم المعرفي في الوقت الحاضر؟

ماهي العوامل الاستراتيجية اللازمة لتحسين نوعية التعليم بالجامعة من منظور الجودة الشاملة؟

هل المناهج الحديثة التي يحصل عليها تحوي معرفة علمية متطورة في الاختصاص العلمي؟

هل يحقق المحتوى المعرفي للمقررات الجامعية ميولا للطالب ورغباته؟

هل يستخدم أستاذ الجامعة وسائل تعليمية كافية متنوعة ومناسبة للمواقف التعليمية التي يتعرض لها في

محاضراته؟

ماهي المرتكزات لتطبيق الجودة الشاملة في الجامعة؟

ماهي المعوقات والمشاكل التي تؤدي إلى ضعف مخرجات الجامعات الجزائرية؟

وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على إدارة الجودة الشاملة، وشروط تطبيقها في التعليم الجامعي

بدءً من متطلباتها لتطبيق برنامج الجودة الشاملة في الجامعات الجزائرية مع توضيح أهم مرتكزاتها وأخيرا

التعرف على المعوقات والمشكلات التي تؤدي إلى ضعف مخرجات الجامعات.

كما اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي لمعالجة موضوع إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها

في الجامعة.

وبغية تنفيذ منهجية البحث اعتمدت في دراستها على المقابلة المباشرة والاستبيان لتحصيل معلومات

أكثر موضوعية، قامت بتحليل آراء الموظفين واشتملت هذه العينة على 80 موظف تم اختيارهم بصفة

عشوائية، وكذا تحليل آراء الطلبة في مختلف المستويات واشتملت هذه العينة على 200 طالب، أما فئة

الأساتذة فاشتملت على 70 أستاذ.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هي:

- رغم توفر معلومات للطلاب حول نظم وقواعد القبول والتحويل ومواقيت الامتحانات إلا أنها تبقى ناقصة

وتستوجب التوجيه من طرف موظفين الإدارة لإرضاء الطلاب وجعل لهم برنامج للخدمات الطلابية

يساعد على حل مشاكلهم.

- إن البرامج والمناهج التدريسية تفرض على الطلبة ولا يساهمون بأرائهم وانشغالاتهم في إعدادها وهذا

لأنهم غير معنيين بإعدادها.

- إن طرق التدريس تقليدية نوعا ما مما يستدعي إعادة النظر فيها.

- معظم الطلبة يعملون بروح فريق واحد في أداء البحوث الدراسية ويحبون روح الجماعة والتعاون مع بعضهم البعض.
- إن غالبية الطلبة يعتقدون أن المناهج الدراسية لا تتوافق مع مؤهلاتهم وهم غير راضين عن أداء أساتذتهم.
- يعتبر اهتمام الكلية بكفاءة الطلبة بشكل مستمر ناقص ومنخفض هذا ما يؤثر سلبا على أداءها.
- وجود قيادات إدارية كبيرة تتمتع بمهارات وقدرات تمكنهم من القيام بأدوارهم ووظائفهم وتساعدهم على خدمة الطلبة وكذا أعضاء هيئة التدريس لتحسين الخدمات الخاصة بالكلية وتسهيلها وجعلها مرنة.
- توفر إدارة الكلية نظم للتدريب والتنمية المهنية بدرجة معتبرة تساعد على استمرارية التحديث والتطوير في القدرات والمعارف.
- إن إدارة الكلية توفر موارد بشرية ومالية بدرجة كبيرة لتحقيق رسالتها أو أهدافها السامية من أجل تحسين وتطوير مستوى الطالب الجامعي وإرضائه وتسويقه إلى المؤسسات الخارجية على أحسن وجه.
- في غالب الأحيان تشارك إدارة الكلية أعضاء هيئة التدريس في إعداد سياستها واتخاذ قراراتها الخاصة بالعملية التعليمية وهذا ما نجده في إعداد البرامج والمناهج التعليمية.
- إن التزام الكلية في إطار ممارستها للأنشطة التعليمية بالمعايير الأخلاقية والمهنية تدعم حرية الكلية الأكاديمية وترفع من سمعتها ومستوى أدائها.
- تقوم الكلية بالتقييم الدوري لأعضاء هيئة مدرسيها وذلك للتحقق من قيامهم بمسؤولياتهم التعليمية والبحثية وذلك لرفع أدائها.

2.1. الدراسة الثانية: تطبيق متطلبات إدارة الجودة من وجهة نظر عضو هيئة التدريس في كلية الاقتصاد.

ورقة بحث منشورة في مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية في عددها الثالث عشر لسنة 2015، من إعداد الباحثين "أ. بركة مشنان" و"أ.د. إلهام يحيايوي" لجامعة باتنة، منشورة على موقع الإلكتروني: <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/12503>

حيث انطلقت الدراسة من التساؤل الرئيسي: ما مدى توفر متطلبات إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
وقد هدفت هذه الدراسة إلى:

- التعرف على المتطلبات الأساسية لتطبيق إدارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي.
 - التعرف على الفروقات في اتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو متطلبات تطبيق إدارة الجودة حسب المتغيرات الديموغرافية المتمثلة في: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الرتبة.
 - تحديد المعوقات التي تقف حجر عثرة دون تطبيق مفاهيم إدارة الجودة.
 - تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات التي تساعد الجامعة في تطوير أساليب الإدارة فيها وبما يعزز الجودة واتجاهاتها كمسارات للتحسين المستمر وبما يضمن تبني وتطبيق أنظمة وبرامج الجودة.
- حيث تكونت عينة هذه الدراسة من 40 أستاذًا لقسم الماستر بكلية الاقتصاد بجامعة باتنة.
- وقد اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وكذلك على الاستبانة كأداة لجمع المعلومات.

وفي الأخير توصلت إلى مجموعة من النتائج وهي كالتالي:

- تتوفر متطلبات إدارة الجودة في كلية الاقتصاد بجامعة - باتنة - في مجال التقييم المتوسط وهي كما بينت الدراسة مرتبة حسب درجة توفرها كالتالي:
- التزام الإدارة العليا من خلال ممارسة نظم الجودة وسلوكها في العمل الأكاديمي يقود إلى تحقيق أفضل نشاطها وعملياتها بشكل عام.
- التحسين المستمر في الكلية يحتاج إلى تنمية قدرات العاملين وتدريبهم باستمرار، وإدراك مختلف أدوات التحسين من خلال المقارنة المرجعية في الرؤيا والرسالة.
- العمل الجماعي لا يتم بشكل تراكمي بين جميع الأكاديميين والإداريين والعمل بروح الفريق وهذا ما يقضي على الإبداع.
- تسعى الكلية إلى توفير مناخ تنظيمي إيجابي يسعى إلى تحسين الأداء وتطويره لنشر ثقافة تنظيمية تتلاءم مع متطلبات تحقيق إدارة الجودة.
- تقييم الأداء.

3.1. الدراسة الثالثة: واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجامعي في الجزائر.

- ورقة بحث منشورة في مجلة البشائر الاقتصادية لجامعة بشار في عددها السابع والمنشورة في ديسمبر 2016، من إعداد الباحثين "أ. مهداوي زينب" و "د. بودي عبد القادر" لجامعة بشار منشورة على الموقع: <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/11899>

حيث انطلقت هذه الدراسة من التساؤل الرئيسي التالي:

ما هو واقع تطبيق إدارة الجودة في مؤسسات التعليم الجامعي في الجزائر؟

وقد هدفت هذه الدراسة إلى:

- التعرف على إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجامعي.
- التعرف على متطلبات ومعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجامعي.
- وضع تصورات مقترحة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات الجامعية في الجزائر.

حيث اعتمدت في هذه الدراسة على المنهج الوصفي.

أما النتائج التي توصلت إليها كما يلي:

- إدارة الجودة الشاملة للتعليم العالي تمثل استراتيجية متكاملة لتطوير المؤسسات التعليمية.
- إنَّ تطبيق إدارة الجودة الشاملة يحقق العديد من المزايا تتمثل أساسا في تبسيط الإجراءات وتحسينها وتحسين كفاءة التشغيل وغيرها، إلاَّ أنه برغم مما يحققه من مزايا إلاَّ أنها تواجه جملة من المعوقات خاصة الثقافية منها أثناء عملية التطبيق.
- إنَّ عملية إدماج مبادئ إدارة الجودة الشاملة يتطلب جملة من المتطلبات أهمها:
 - دعم وتأييد الوزارة الوصية لإقامة هذا المشروع.
 - تهيئة مناخ العمل وثقافة المؤسسة.
 - التعليم والتدريب المستمر.
 - الإدارة الفعالة للموارد البشرية.
- كما أنَّ المراحل الواجب المرور بها لتطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة يكون ناجح بهذه المؤسسات يجب أن يتضمن:
 - مرحلة الإعداد: تشمل اقتناع الإدارة العليا بهذا التطبيق.
 - مرحلة التخطيط: بتعيين أعضاء لجنة الجودة واختيار مستشار الجودة ثم مناقشة خطة التطبيق وتخصيص الموارد اللازمة لتطبيقها.
 - مرحلة التقييم: تشمل آراء العاملين والعملاء.
 - مرحلة التنفيذ: تعيين من سيتولى التدريب بالمؤسسة ثم عملية تدريب على الجودة بحد ذاتها.

2. الدراسات العربية:

1.2. الدراسة الأولى: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كليات التربية في الجامعات المصرية¹

دراسة بحثية قام بها الباحثان "محمود ومصطفى" سنة 2000.

هدفت هذه الدراسة إلى وضع مقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في كليات التربية والتعرف على أهم المتطلبات الواجب توفيرها في الكلية.

قاما باستخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة.

وقد أسفرت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

لابد من وجود مجموعة من المتطلبات الواجب توافرها في كليات التربية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وهي كما يلي:

مسؤولية الإدارة العليا بالكليات: وتنطوي تلك المسؤوليات على عدة محاور هي:

- سياسة الجودة الشاملة: وهي جزء من السياسة العامة لكليات التربية، ويكون عميد الكلية والوكلاء هم المسؤولين عن تطبيقها وتحقيق رغبات وتوقعات طلابها، ويجب أن تكون السياسة مكتوبة ومعتمدة من رئيس الجامعة ومفهومة من قبل جميع العاملين بالكليات.
- تنظيم مسؤوليات وصلاحيات جميع العاملين بالكليات يحدد فيها توصيف وظيفي لجميع العاملين، مع تحديد هيكل تنظيمي للكليات يوضح العلاقات القائمة بين إدارات الكلية.
- توافر الكفاءات المؤهلة القادرة على مراجعة وتقييم أنشطة العمل مع توفير التدريب للقائمين بتلك الأنشطة حتى تتم بفاعلية وكفاءة.
- لابد على الإدارة العليا بكلية التربية أن تقوم بمراجعة شاملة لتأكد من تنفيذ نظام الجودة والمحافظة عليه.
- تهيئة مناخ العمل لقبول وفهم مفاهيم وممارسات إدارة الجودة الشاملة، الأمر الذي من شأنه أن يقلل من مقاومتهم للتغيير.

إجراءات ونظم الجودة: يجب أن يتضمن نظام الجودة التحكم في جميع الأساليب والنشاطات التي يمكن أن تؤثر على جودة الخدمات التعليمية مع ملاحظة أن يكون نظام الجودة ملائماً للكلية وإمكانياتها المادية

¹ نصيرة بوزيد: إدارة الجودة الشاملة في الجامعة- دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا بمستغانم-، دراسة لنيل شهادة الماجستير، تخصص حوكمة الشركات، بإشراف بوشيخي عائشة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والتسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، الجزائر، 2011، ص ص 113، 114.

والبشرية، ومتوافقا مع متطلبات سياسة الجودة، بحيث يكون النظام بسيطا حتى يفهم ويستخدم بفعالية وعباراته مفهومة ومفصلة.

تخطيط جودة التعليم: لا بد من إعداد خطة للجودة حتى يتم التأكد من أن سياسة الجودة والأهداف الموضوعية لها قد تم تطبيقها وحددت طرق تنفيذها، مع الأخذ في الاعتبار خطط تطوير كليات التربية، بإضافة إلى تأسيس نظام معلومات لإدارة الجودة، مما سيسهم في توافر كافة المعلومات ابتداءً من تحديد احتياجات الإدارة ورغبات وتطلعات الطالب وانتهاء بتقرير مدى إرضائه وإشباعه، الأمر الذي يساعد على تحسين المركز التنافسي للكلية.

تقييم موردي الخدمة: يقع على عاتق الكليات تقييم موردي الخدمات والمستلزمات للكلية، على أساس الوفاء بمتطلبات التعاقد من حيث جودة الأداء ومواعيد التنفيذ والتكلفة مع مقارنة السعر والجودة والتسليم، أما في حالة أن تمت الجامعة الكلية بالخدمات والمستلزمات فلا بد أن يقع عليها نفس مسؤولية الكلية بخصوص الجودة.

مراقبة العملية التعليمية داخل الكلية: ويقصد بذلك إعداد الجداول الدراسية وتخصيص القاعات لها ونظام الجزاء والعقاب المتبع مع الطلاب والعاملين، وأسلوب انعقاد اجتماعات الأقسام والكلية واللوائح الداخلية للكلية، وأساليب الإشراف العلمي وأخيرا أسلوب عقد الاختبارات ونظام العمل مع الامتحانات وأسلوب اعتماد وإعلان النتائج.

المراجعة الداخلية للجودة: لا بد من وجود نظام للمراجعة الجودة، بحيث يكون المراجع مستقلا عن الوظيفة المراد مراجعتها، مع الاهتمام الكافي بتدريبه عليها حتى تكون المراجعة فعالة وعلى الوجه الصحيح كما يجب القيام بالمراجعة وفق برنامج محدد مسبقا يغطي جميع الوظائف حتى يتم مطابقة الخدمة من عدمها، وأن تلت عدم مطابقتها يؤدي إلى اتخاذ إجراء تصحيحي فعال متفق عليه مع تحديد المدة التي يستغرقها لتصحيح، وتتابع من قبل المراجع، وبهذا الأسلوب تستطيع الإدارة السيطرة على أداء الكلي للكلية والأداء الجزئي للعاملين، ومن ثم التحسين المستمر للعمليات والجودة.

تدريب العاملين بالكليات: ويتم ذلك عند بداية التحاقهم بالعمل، أو عند بداية تطبيق الجودة بالكليات، على أن يتم التدريب على فنون الجودة وجميع الخطط والقرارات المخطط لها لتوفير الثقة وضمان تحقيق مستوى الجودة المطلوبة عن طريق خصائص الخدمة، وعادة ما يكون هذا كدليل للإرشاد على أساليب إدارة الجودة، به مجموعة من المعلومات مثل وصف منظومة الجودة والمعايير والمواصفات، وكيفية التطبيق العملي، والمسؤوليات، وإجراءات الضبط الداخلي، وإجراءات ومتابعة تقييم الجودة، ويجب اعتبار الدليل مرجعا لكل

من يعمل بالكليات حتى نضمن استمرارية العمل على نمط ثابت في حالة تغيير الأفراد، إن ذلك يساعد ويضمن أن تكون مهارات العاملين واتجاهاتهم منسجمة ومسايرة وملائمة لفلسفة التحسين المستمر.

2.2. الدراسة الثانية: متطلبات تطبيق الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية بمرحلة التعليم الثانوي العام بالمملكة السعودية في ضوء الفكر الإداري المعاصر.

من إنجاز "عبير محفوظ محمد آل مداوي" بإشراف "الحسن محمد المغيدي"، رسالة دكتوراه تخصص إدارة وتخطيط تربوي، جامعة الملك خالد، سنة 2007. منشورة على الرابط الإلكتروني: <http://thesis.mandumah.com/Record/221586>

وقد انحصرت مشكلة الدراسة في الأسئلة التالية:

ما الأسس النظرية للجودة الشاملة في منظومة التعليم والإدارة المدرسية؟

ما أهم متطلبات تطبيق الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية بمرحلة التعليم الثانوي العام بمملكة العربية السعودية؟

ما البنية النظرية لتنظيم التعليم الثانوي وإدارته في المملكة العربية السعودية؟

ما معوقات تطبيق الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية بالمملكة العربية السعودية؟

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء وتصورات عينة الدراسة حول معوقات تطبيق متطلبات الجودة الشاملة في المملكة العربية السعودية والتي تعزى على متغيرات: المؤهل العلمي، التخصص، الجنس، سنوات الخبرة والحصول على دورات تدريبية في مجال الجودة الشاملة؟

آلية تطبيق متطلبات الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية بمرحلة التعليم الثانوي العام بالمملكة العربية السعودية؟

وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على متطلبات إدارة الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية بمرحلة التعليم الثانوي العام بالمملكة العربية السعودية في ضوء الفكر الإداري المعاصر.

حيث تكونت عينة الدراسة من 13 مدير مدرسة و 17 مديرة مدرسة و 36 وكيل مدرسة و 46 وكيلة مدرسة للمرحلة الثانوية بمدينة أبها في منطقة عسير التابعة لوزارة التربية والتعليم.

وقد استخدمت في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع المعلومات. وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة ما يلي:

- من أهم المتطلبات الأساسية التي تساعد الإدارة المدرسية بمرحلة التعليم الثانوي العام بالمملكة العربية السعودية على تطبيق الجودة الشاملة ما يلي:

نشر ثقافة الجودة الشاملة، مراقبة تطبيق الجودة الشاملة، القيادة الفعالة، التطوير التنظيمي، تشكيل فرق عمل، التدريب المستمر، تقييم أداء العاملين، الاتصال الفعال، تخطيط الجودة.

- من المعوقات التي تعيق متطلبات الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية:
عدم وضوح رسالة الجودة الشاملة لدى القيادات العليا، الافتقار إلى وجود فرق عمل تسعى لتحقيق الجودة، ضعف أساليب تقييم العاملين، غياب التخطيط المستقبلي لتطبيق الجودة.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول معوقات تطبيق الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية للمرحلة الثانوية وفقا لمتغيرات الدراسة.

تقديم آلية تطبيق متطلبات الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية بمرحلة التعليم الثانوي العام بالمملكة العربية السعودية.

3.2. الدراسة الثالثة: معوقات ومتطلبات الجودة والتطبيقات الإجرائية لضمانها في التعليم الجامعي.

ورقة بحث منشورة في مجلة كلية التربية للعلوم الإنسانية لجامعة كوفة بالعراق في عددها الخامس عشر، لسنة 2014، من إعداد "محمد جبر دريب" منشورة على الموقع الإلكتروني:
<https://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&aId=95112>
ويمكن تحديد مشكلة الدراسة من خلال الأسئلة التالية:

ما هو مفهوم الجودة وإدارة الجودة الشاملة وضمان الجودة؟

ماهي متطلبات ومعوقات تطبيق الجودة الشاملة في التعليم الجامعي؟

ماهي التطبيقات الإجرائية لضمان جودة التعليم الجامعي؟

حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى مفهوم كل من الجودة وإدارة الجودة الشاملة وضمان الجودة، أيضا التعرف على متطلبات ومعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة مع تقديم في الأخير نموذج لتطبيقات الإجرائية لضمان جودة التعليم الجامعي.

وللتحقق من هذه الأهداف استخدم المنهج الوصفي، وطبق على 46 أستاذ من جامعة كوفة أداة الاستمارة. وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

إنّ تطبيق الجودة الشاملة في التعليم الجامعي ليس شعارا وليس نظرية دون تطبيق فعلي على أرض الواقع، ولكي نستطيع تحقيق مفاهيم الجودة الشاملة بصورة قابلة للتطبيق لابد من توفير متطلبات وهي:

- ترسيخ ثقافة الجودة الشاملة بين جميع العاملين من طلبة وأساتذة وموظفين.

- العمل الجماعي تعاوني بعيدا عن المركزية.
 - ممارسة التقويم الذاتي.
 - التدريب المستمر.
 - التعرف على احتياجات جميع العاملين المستفيدين الداخليين (طلبة، أساتذة، العاملين).
 - الالتزام من قبل أصحاب القرار.
 - تنمية وتطوير الموارد البشرية كالطلبة والأساتذة والعاملين من خلال إشراكهم من دورات تطويرية.
- إنّ تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في التعليم الجامعي لتحقيق مستوى جيّد من النوعية في التعليم الذي يمر بمرحلة من عدم الاستقرار، قد تعرض سبيله معوقات وهي:
- عدم وجود تخصيصات كافية لتطبيق برنامج الجودة الشاملة.
 - المركزية في اتخاذ القرارات الجامعية.
 - إهمال كفاءة عضو هيئة التدريس عند اختياره لتنفيذ أعمال معينة.
 - قلة التمويل المالي.
 - مساحات القاعات الدراسية لا تكفي لإعداد الطلبة.
 - تعيين أشخاص غير مؤهلين في مواقع إدارية في الجامعة.

3. الدراسات الأجنبية

1.3. الدراسة الأولى: الجودة -تحويل التعليم ما بعد الثانوي-

“Quality: Transforming post secondary education”

ورقة بحثية نظرية منشورة في مجلة إريك «ERIC» العدد الثالث كلية التربية والتنمية البشرية،

جامعة جورج واشنطن لسنة 1992، من إعداد كل من شافي وشير، Chaffee and Sheer منشورة

على الرابط الإلكتروني: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED351922.pdf>

هدفت الدراسة إلى توضيح ماهية إدارة الجودة الشاملة في التعليم وتحديد المتطلبات اللازمة لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، وبناءً على إلحاح من الرأي العام بضرورة العمل على وجود تعليم عال قادر على مواجهة التحديات.

قام الباحثان باستخدام المنهج الوصفي التحليلي.

وفي الأخير قد توصلت هذه الدراسة من خلال التحليل النظري للعديد من الكتابات التي تناولت هذا الموضوع إلى مجموعة من الاعتبارات والمتطلبات التي يجب توافرها لتطبيق الجودة في التعليم الجامعي كان أهمها:

- تأهيل وتعليم العاملين في ضوء فلسفة الجودة ومبادئها.
- العمل على توفير مناخ إداري تعاوني هدفه التغيير نحو الأفضل.
- تأكيد مفهوم التحسين المستمر في جوانب العمل المختلفة.
- المتطلبات الفنية والأدوات والتجهيزات المطلوبة.

2.3. الدراسة الثانية: استخدام معايير إدارة الجودة الشاملة لتطبيق الإدارة الذاتية المدرسية.

Using total quality management principle to implement school-based management (Paul .M, Terry)

ورقة بحثية قدمت في المؤتمر الدولي السنوي من الرابطة الدولية للإدارة بجامعة بورديو وجامعة أنديانا بـ فورت واين-كندا في أغسطس سنة 1996 وهي منشورة عبر الموقع الإلكتروني:

<https://pdfs.semanticscholar.org/dcad/675cff902141195212f4e264839fcc9f2a7c.pdf>

حيث هدفت هذه الدراسة إلى تطبيق برنامج ادوارد ديمينغ وإمكانية الاستفادة منه في إدارة المدارس في كندا، ووصفت الدراسة التغيير التربوي، والمشاركة في اتخاذ القرار وحلقات الجودة الشاملة، وثقافة المدرسة والتنظيم الدراسي، وجودة التربية.

وقد استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي، واعتماداً الاستبانة كأداة بحث.

قدمت هذه الدراسة بعض الاقتراحات من أجل نجاح إدارة الجودة الشاملة في المدارس لعل أبرزها ما يلي:

- وضع خطط واضحة لتحقيق الأهداف القريبة والبعيدة، تدريب الأعضاء.
- تكوين فرق عمل واستمرارية التحسين.

وقد تضمن برنامج ديمينغ أربعة عشر معياراً لتطبيق إدارة الجودة في المجال التربوي على النحو التالي:

- وضع أهداف ثابتة من أجل تحسين إعداد الطالب وتزويده بخبرات تعليمية ممتعة تعمل على تنمية شخصيته بشكل متكامل.
- تبنى الإدارة التعليمية لفلسفة جديدة تثير التحدي لكي يتعلم الطلاب تحمل المسؤولية والمبادرة.
- عدم الاعتماد على نظام الدرجات وحده كأساس لتحديد مستوى أداء الطالب.

- توثيق الارتباط بين المراحل التعليمية المختلفة بهدف تحسين الأداء لدى الطلاب خلال كل فرد في المجتمع بعد الانتقال من مرحلة لأخرى مع الاهتمام بتوفير سجل شامل لهذا الانتقال.
- التحسين الدائم للخدمات التعليمية المقدمة في المدارس من أجل تحسين الأداء لكل فرد في المجتمع بعد تخرجه.
- الاهتمام بالتدريب المستمر في مجال تحسين جودة الأداء لكل من الإدارة المدرسية والمعلمين والطلاب وبعض فئات المجتمع المهتمين بالعملية التعليمية.
- الاهتمام بإيجاد القيادة الفعالة من أجل مساعدة العاملين على حسن استخدام التقنيات والإمكانيات لتحقيق أداء أفضل يساعد الطلاب على الابتكار والإبداع.
- تجنب الشعور بالخوف حتى يتمكن كل فرد من أداء عمله في بيئة تربوية تتسم بالحرية وقادرة على مواجهة المشكلات.
- كسر الحواجز بين الأقسام العملية وتشكيل فرق العمل من مختلف الأقسام والإدارات بشكل تعاوني بناء.
- التخلي عن ترديد الشعارات والنصائح المباشرة واستبدالها بالتحضير والبحث بمختلف أساليبه.
- تشجيع السلوك القيادي الفعال لدى الأفراد النابع من دوافعهم الذاتية لتحسين الأداء.
- تحسين وتفعيل العلاقات بين الإدارة المدرسية والمعلمين والطلاب بما يساعدهم على الاستمتاع بعملهم وزمالتهم لبعضهم البعض.
- إنشاء برنامج متكامل للاهتمام بالتدريب والتعليم الذاتي من قبل كل فرد.
- تدريب أفراد المجتمع على الاهتمام بإحداث عمليات التغيير اللازمة لتحقيق الجودة في مجالات العمل المختلفة باعتبار التغيير والسعي نحو الجودة مسؤولية كل فرد في المجتمع.

3.3. الدراسة الثالثة: ممارسات إدارة الجودة في مؤسسات التعليمية الكينية: دراسة حالة جامعة

نيروبي.

(QUALITY MANAGEMENT PRACTICES IN KENYAN EDUCATIONAL INSTITUTIONS :THE CASE OF THE UNIVERSITY OF NAIROBI)

من إنجاز ريتشارد **Nyaoga Bitange Richard**، مذكرة لنيل شهادة ماجستير تخصص إدارة الأعمال والإدارة، جامعة نيروبي بكينيا، نوقشت هذه الدراسة سنة 2007. منشورة على الموقع الإلكتروني:

https://www.researchgate.net/publication/264539896_QUALITY_MANAGEMENT_PRACTICES_IN_KENYAN_EDUCATIONAL_INSTITUTIONS_THE_CASE_OF_THE_UNIVERSITY_OF_NAIROBI

حيث انحصرت مشكلة الدراسة في الأسئلة التالية:

ما هو مدى تطبيق إدارة الجودة في جامعة نيروبي؟

ماهي ممارسات إدارة الجودة المستخدمة في جامعة نيروبي؟

ماهي التحديات التي تواجه تنفيذ إدارة الجودة في جامعة نيروبي؟

وقد هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مدى تطبيق إدارة الجودة في جامعة نيروبي، مع وضع ممارسات إدارة الجودة المستخدمة في هذه الجامعة، وأخيرا تحديد التحديات التي تواجه تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في جامعة نيروبي.

حيث استند في منهجية البحث إلى منهج دراسة الحالة واستعان بالمنهج الوصفي، واستخدم الاستبيان والمقابلة لجمع معلومات.

وقد أجريت هذه الدراسة على أصحاب الإدارة العليا: رئيس الجامعة ونوابه، عميد كل كلية ونوابهم، رؤساء الأقسام لجامعة نيروبي بلغ عددهم 75 واعتمد طريقة العشوائية البسيطة لأخذ العينات.

وقد توصلت هذه الدراسة في الأخير إلى النتائج التالية:

- تطبق جامعة نيروبي إدارة الجودة إلى حد بعيد نسبهته 100% في معظم العمليات الأكاديمية.
- جامعة نيروبي تقوم بتلبية المتطلبات القانونية والتنظيمية إلى حد كبير في عملياتها لتلبية منتجاتها من خلال:

- تقديم خدمات عالية الجودة، حيث لديها دليل على إلتزامها بتنفيذ نظام إدارة الجودة.
- تقوم بتنفيذ الإجراءات اللازمة لتحقيق النتائج المخطط لها.
- تلبية احتياجات الموارد البشرية.
- توفر الموارد اللازمة لتلبية حاجيات العملاء.
- توفر التدريب.
- توفير موظفين أكفاء لأداء العمل.

الجدول رقم (01) أهم ما جاء في الدراسات السابقة

رقم الدراسة	اسم الباحث	عنوان الدراسة	الهدف من الدراسة	المجال الزمني	المجال المكاني	المنهج	العينة	أداة الدراسة	أبرز النتائج
1	نصيرة بوزيد	إدارة الجودة في الجامعة.	التعرف على إدارة الجودة الشاملة ومتطلباتها لتطبيقها في الجامعات.	2011	جامعة مستغانم	الوصفي التحليلي	الطلبة + الموظفين + الأساتذة	المقابلة المباشرة + الاستبيان.	- غياب برامج خدمتية تحل مشاكل الطلاب. - برامج تدريسية لا تتوافق مع مؤهلات الطلبة، مع وجود طرق تدريس تقليدية جعلت منهم غير راضيين عن أساتذتهم.
2	بركة مشنان وإلهام يحيوي	تطبيق متطلبات إدارة الجودة من وجهة نظر عضو هيئة التدريس في كلية الاقتصاد	التعرف على المتطلبات الأساسية لتطبيق إدارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي.	2015	جامعة باتنة.	الوصفي التحليلي	الأساتذة	الاستبيان	أهم المتطلبات المتوفرة: - إلتزام الإدارة العليا بالجودة يقود إلى تحقيق أفضل لنشاطها. - التحسين المستمر في الكلية يحتاج إلى تنمية مهارات مواردها البشرية وتوفير مناخ تنظيمي يساعد على الإبداع.
3	مهداوي زينب ويودي عبد القادر	واقع إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجامعي في الجزائر	التعرف على متطلبات إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات الجامعية في الجزائر.	ديسمبر 2016	جامعة بشار	الوصفي			- إدارة الجودة الشاملة إستراتيجية متكاملة للتطوير وتطبيقها يحقق العديد من المزايا. - إدماج مبادئ إدارة الجودة الشاملة يحتاج إلى جملة من متطلبات أهمها: تهيئة مناخ العمل والتدريب المستمر.

4	محمود ومصطفى	متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كليات التربية في الجامعات المصرية.	وضع مقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة التعرف على أهم المتطلبات الواجب توفيرها في الكلية.	الجامعات المصرية	الوصفي التحليلي			من المتطلبات الواجب توفرها لتطبيق إدارة الجودة الشاملة: تخطيط جودة التعليم ووضع أهداف وطرق تنفيذ محددة، وتحديد المستلزمات التي تضمن وجود الجودة، المراقبة والمراجعة الداخلية.
5	عبير محفوظ محمد آل مداوي	متطلبات تطبيق الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية بمرحلة التعليم الثانوي العام بالمملكة السعودية في ضوء الفكر الإداري المعاصر	التعرف على متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية بمرحلة التعليم الثانوي العام بالمملكة العربية السعودية.	جامعة الملك خالد بالمملكة السعودية.	الوصفي التحليلي	مدراء + وكلاء المدراس	الاستبيان	من أهم المتطلبات الأساسية التي تساعد الإدارة المدرسية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة: نشر ثقافة الجودة والتخطيط لها وتفعيل التدريب المستمر مع وجود الرقابة والتقييم، ومن المعوقات التي تعيق متطلبات الجودة في الإدارة المدرسية: غياب التخطيط المستقبلي لتطبيق الجودة وغياب التعاون، وضعف أساليب تجسيدها.
6	محمد جبر دريب	معوقات ومتطلبات الجودة والتطبيقات الإجرائية لضمانها في التعليم الجامعي.	لتعرف وعلى متطلبات إدارة الجودة الشاملة ومعوقات التي تحول دون هذا النظام.	جامعة كوفة بالعراق	الوصفي	الأساتذة	الاستبيان	تحقيق مفاهيم الجودة الشاملة بصورة قابلة للتطبيق لابد من توفر متطلبات وهي: - ترسيخ ثقافة الجودة و العمل الجماعي التعاوني. - تنمية الموارد البشرية كالطلبة والأساتذة والعاملين من خلال دورات تطويرية، كما يعترض تطبيق مبادئها معوقات عديدة منها:

4. التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال المراجعة المتأنية للدراسات السابقة التي تناولت إدارة الجودة الشاملة كمدخل إداري للإصلاح والتغيير في مؤسسات التعليمية يمكن استنتاج مايلي:

أوجه الاتفاق والتشابه:

- جل هذه الدراسات استخدمت المنهج الوصفي وهو المنهج المعتمد في الدراسة الحالية.
- معظم هذه الدراسات اعتمدت على أداة الاستمارة في جمع المعلومات وتحقيق دراستها، وهي الأداة الأساسية التي سيتم الاعتماد عليها في دراستنا.
- تتفق الدراسات السابقة مع موضوع دراستنا "متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة" كدراسة "بركة مشنان وإلهام يحيوي"، "دراسة "عبير محفوظ آل مداوي"، ودراسة "محمد جبر دريب"، ودراسة "محمود ومصطفى".

أوجه الاختلاف:

- مجالات الدراسة (المكاني والزمني).
- تختلف هذه الدراسات مع الدراسة الحالية في طبيعة التخصص، بحيث أنّ دراستنا في مجال تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل، أما الدراسات التي تم التطرق إليها ترجع إلى تخصص العلوم الاقتصادية (تسيير الموارد البشرية)، وأيضاً علوم التربية (إدارة وتخطيط التربوي) حيث يكمن الاختلاف في طبيعة التحليل السوسولوجي للدراسة الحالية على غرار التخصصات الأخرى.
- تختلف هذه الدراسة عن الدراسات الأخرى في طبيعة الهدف بحيث أنّ الدراسة الحالية تسعى إلى التعرف على متطلبات إدارة الجودة الشاملة مع تبيان طبيعتها وكذلك معرفة ما إذا كان توفرها يحقق جودة في كل محور من محاور المرتبطة بجودة الجامعة.

أوجه الاستفادة:

- أما عن أوجه الاستفادة فقد تم الاستفادة من هذه الدراسات فيما يلي:
- التعرف على أهم المتطلبات لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة من خلال النتائج التي توصلوا إليها هذه الدراسات.
- التدقيق في تحديد المؤشرات من أجل صياغة الفرضيات.
- بناء الإطار النظري في إعداد الفصول.

- انتقاء المراجع ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية.
- الاستفادة من النتائج التي توصلت لها الدراسات وما تتضمنه من توصيات وهو ما يبرز في الجانب الميداني.

خلاصة:

من خلال ما تم التّطرق إليه في هذا الفصل من أطر نظرية يتضح لنا أنّ إدارة الجودة الشاملة لم تبرز عند روادها أولاً وإنّما امتد ظهورها لرواد الفكر التنظيمي من خلال طرحهم لقضايا ومفاهيم تدل على الجودة، ثم تراكمت إسهاماتهم فكانت بمثابة الدّاعم لبلورة وتطوير هذا الأسلوب الإداري الحديث لدى نخبة من المفكرين والرواد، تطرقنا إلى أهمهم من خلال تقديم جُلّ إسهاماتهم في هذا المجال، وفي الأخير لتدعيم دراستنا استعنا في هذا الفصل بمجموعة من الدّراسات السابقة والتي كان لها الفضل في تزويدنا بجملّة من الأفكار كدعامة لتصوراتنا حول هذا الموضوع، وكذا تحديد الأدوات المنهجية المعتمدة على العموم.

الفصل الثالث: ماهية إدارة الجودة الشاملة في الجامعة الجزائرية

تمهيد

أولاً: أساسيات إدارة الجودة الشاملة

1. تطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة
2. الفرق بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة
3. خصائص إدارة الجودة الشاملة
4. أهداف إدارة الجودة الشاملة
5. أهمية إدارة الجودة الشاملة

ثالثاً: تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة الجزائرية

1. مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
في الجامعة الجزائرية
2. مبادئ تطبيق إدارة الجودة الشاملة
في الجامعة الجزائرية
3. معايير تطبيق إدارة الجودة الشاملة
في الجامعة الجزائرية
4. خطوات تطبيق إدارة الجودة
الشاملة في الجامعة الجزائرية
5. متطلبات تطبيق إدارة الجودة
الشاملة في الجامعة الجزائرية
6. معوقات تطبيق إدارة الجودة
الشاملة في الجامعة الجزائرية

ثانياً: طبيعة الجامعة الجزائرية

1. مراحل تطور الجامعة الجزائرية
2. مكونات الجامعة الجزائرية
3. أهداف الجامعة الجزائرية
4. وظائف ومهام الجامعة الجزائرية
5. التحديات التي تواجه الجامعة

خلاصة

تمهيد:

تعتبر إدارة الجودة الشاملة أحد الأنماط الإدارية المعاصرة التي تهدف إلى التحسين المستمر لبلوغ مستوى التميز، حيث لقيت أهمية بالغة من طرف المؤسسات التي سارعت لتوظيف مبادئها، على رأسها المنظومة الجامعية، فالجامعة وسيلة لتطوير المجتمع، فهي تعمل على الاستثمار في العنصر البشري وإعداده لخدمة المجتمع، والتكيف مع مختلف المستجدات لهذا العصر.

ولتفعيل دورها يتطلب ذلك تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة فيها لضمان مخرجات مؤهلة قادرة على قيادة التنمية الشاملة، وفي هذا الجزء من الدراسة سيتم عرض مجموعة من العناصر النظرية التي تخدم دراستنا والمتعلقة بداية بأساسيات إدارة الجودة الشاملة بصفة عامة، مروراً إلى الجامعة الجزائرية وأهم خصائصها، وصولاً لإدارة الجودة الشاملة في الجامعة الجزائرية بصفة خاصة والإجراءات المتخذة لتطبيقها ومختلف الصعوبات التي تعيق تجسيدها.

أولاً: أساسيات إدارة الجودة الشاملة

تعد إدارة الجودة الشاملة من الأساليب الحديثة في الإدارة التي ظهرت نتيجة لمجموعة من المراحل جعلتها تكتسب العديد من الخصائص وتحظى بأهداف واضحة زادت هذه الأخيرة من أهميتها وضرورة تطبيقها في المؤسسات على اختلاف طبيعتها هذا ما سنراه من خلال عرضنا لهذا العنصر من الدراسة.

1.1. مراحل تطور إدارة الجودة الشاملة:

يعتبر مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة، والذي بدأت بتطبيقه العديد من المنظمات العالمية لتحسين وتطوير نوعية خدماتها ومنتجاتها والمساعدة في مواجهة التحديات الشديدة وكسب رضا العميل، وكل هذا لم يكن وليد الصدفة وإنما نتيجة لمراحل والممثلة في:

1.1.1. مرحلة فحص الجودة Quality Inspection:

كانت تحليلات الجودة تركز فقط على فحص المنتج وكان القرار الرئيسي السائد خلال تلك الحقبة هو تحديد متى يتم فحص المنتجات ماهي عدد المنتجات التي تخضع للفحص، وتتضمن عملية الفحص

الأنشطة المتعلقة بقياس واختبار وتفتيش المنتج،¹ فهي عملية تقييم للتأكد من المطابقة للمواصفات التي يتم تسليمها إلى العميل.²

إنّ عملية فحص المنتج كانت تركز فقط على اكتشاف الأخطاء والقيام بتصحيحها، فالخطأ أو العيب أو التلف قد حصل فعلا، أنّ عملية الفحص اكتشفت الخطأ ولكنها لم تقم بمنعه من الأساس.³

2.1. مرحلة مراقبة الجودة Quality Control:

تهدف هذه المرحلة إلى رقابة عمليات التصميم والتصنيع اعتماداً على البيانات الناتجة من عمليات الفحص النهائية للمخرجات، والتي تعرف بالتغذية الراجعة للنظام بكل عناصره ووظائفه، وهي مرحلة استخدام بعض الأساليب الإحصائية، وتم استخدامها في بداية القرن العشرين وكان ذلك بداية لوجود قسم مستقل للرقابة على الجودة ويعتمد على استخدام الأساليب الإحصائية.⁴

3.1. مرحلة ضمان الجودة Quality Assurance:

يتحول مفهوم الجودة في هذه المرحلة إلى مفهوم منع وقوع الأخطاء والذي يطلق عليه أيضا مفهوم الأخطاء الصّفرية وذلك لتأكيد الجودة في كل المستويات ولدى كل العاملين بالمؤسسة.⁵

4.1. مرحلة إدارة الجودة الشاملة Quality Total Management:

في أواخر الثمانينات وبداية التسعينات بدأ الاهتمام بمدخل إدارة الجودة الشاملة، الذي يشير إلى ثقافة جديدة في التعامل مع المؤسسات الإنتاجية لتطبيق معايير مستمرة لضمان جودة المنتج (سلعة أو خدمة)، وجودة العملية التي يتم من خلالها، ويتضمن هذا المدخل مبادئ وأسس لإدارة الجودة التي تطبق في كل فرع أو في كل مستوى من المنظمة، وهي بمثابة فلسفة ومجموعة مبادئ إرشادية لإدارة المنظمة.⁶

¹ - محفوظ أحمد جودة: إدارة الجودة الشاملة- مفاهيم وتطبيقات- ، مرجع سبق ذكره، ص25.

² - نجم عبود نجم: إدارة الجودة الشاملة في عصر الأنترنت، ط1، دار صفاء، عمان، 2009، ص 43.

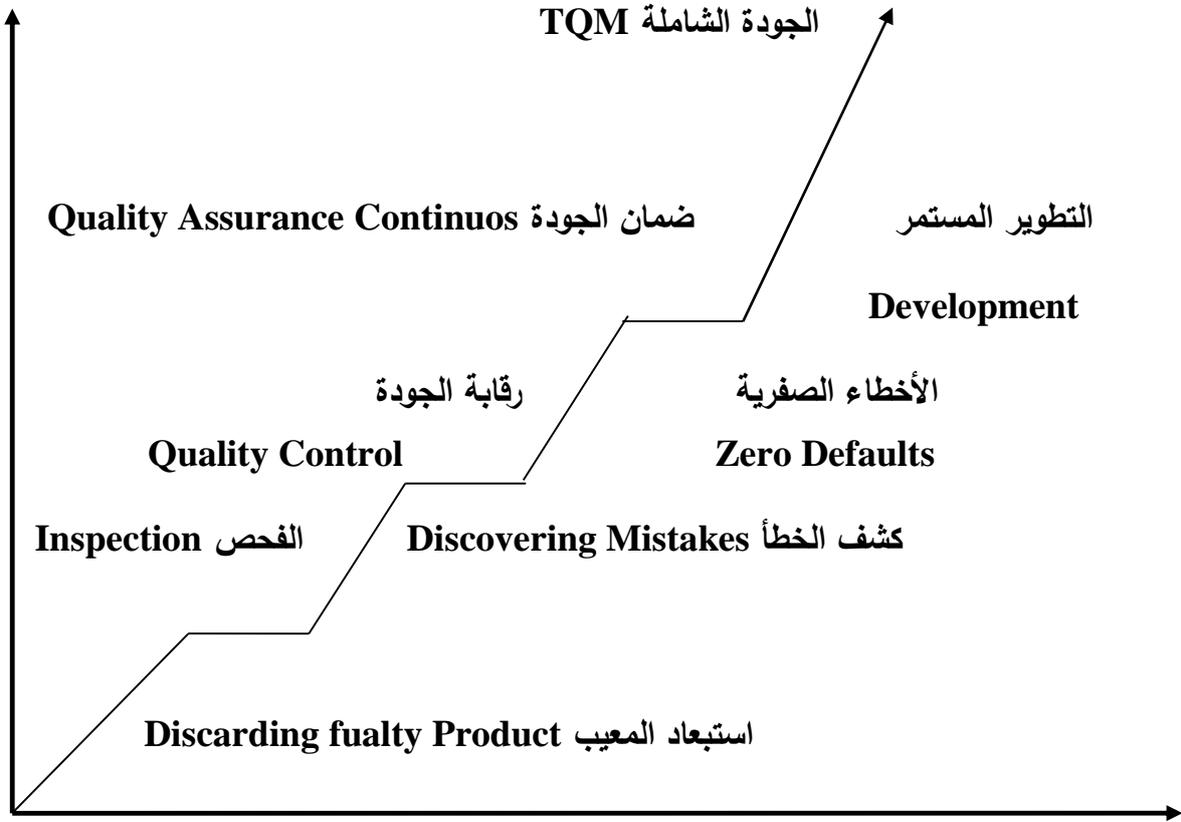
³ - محفوظ أحمد جودة: إدارة الجودة الشاملة -مفاهيم وتطبيقات-، مرجع سبق ذكره، ص25.

⁴ - محمد سلطان حمو: معايير الجودة الشاملة، دار الراية، عمان، 2016، ص 12.

⁵ - رافدة عمر الحريري: القيادة وإدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، ط1، دار الثقافة، عمان، 2010، ص48.

⁶ - فواز التميمي، أحمد الخطيب: إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو(9001)، ط1، عالم الكتب الحديث، 2008، ص19.

شكل رقم (03) مراحل إدارة الجودة الشاملة



المصدر: رافدة عمر الحريري: القيادة وإدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، ط1، دار الثقافة، 2010، ص49.

2. الفرق بين إدارة الجودة الشاملة والإدارة التقليدية:

من الممكن أن نفرق بين إدارة الجودة الشاملة والإدارة التقليدية في عدة مجالات كما يلي:

- الهدف: تركز إدارة الجودة الشاملة اهتمامها على تحقيق رضا عملائها من خلال تلبية احتياجاتهم ورغباتهم بمستوى عالي من الجودة وبالتالي تحقيق الأرباح أما الإدارة التقليدية تهدف إلى تعظيم أرباح المنظمة.
- الهيكل التنظيمي وتوزيع السلطة: تعتمد الإدارة التقليدية على الهياكل التنظيمية العمودية والسلطة المركزية، وبالتالي فإن تدفق المعلومات والقرارات يكون من الأعلى إلى الأسفل، أما هيكل إدارة الجودة الشاملة أفقي والسلطة لامركزية، ومنه مختلف التدفقات تأخذ مسرى أفقي.
- التخطيط: تركز الإدارة التقليدية على المدى القصير، بينما تكامل إدارة الجودة الشاملة وتوازن ما بين المدى الطويل والقصير.

- أسلوب العمل وتحمل المسؤولية: يقوم كل فرد أو إدارة بعمله منفردا وفق الإدارة التقليدية، ولهذا تكون المسؤولية شخصية عكس إدارة الجودة الشاملة التي تؤكد على العمل الجماعي التعاوني في فرق، ولهذا تحمل المسؤولية يكون جماعي.¹
- اتخاذ القرارات وحل المشاكل: تعتمد إدارة الجودة الشاملة على فرق عمل في حل المشاكل، حيث أنّ قراراتها تبنى على حقائق، وبالتالي هنا عملية اتخاذ القرارات تكون جماعية، أما إدارة التقليدية فهي تختص بها جهة معينة (مدراء).
- السياسات والإجراءات: تتميز بالجمود في الإدارة التقليدية، بينما تكون أقل تعقيدا وتتسم بالمرونة في إدارة الجودة الشاملة.²
- عملية التطوير والتحسين: من مبادئ إدارة الجودة الشاملة التطوير والتحسين المستمر، غير أنّ الإدارة التقليدية لا تقوم بالتطوير إلا لمرات محدودة وذلك عند الحاجة.
- الأفراد: بالنسبة للإدارة التقليدية فإنّها ترى أنّ الأفراد العاملين في المنظمة بمثابة قيد وتكلفة لا يمكنهم التدخل في شؤونها بإبداء آرائهم، بينما إدارة الجودة الشاملة تنظر للفرد على أنّه مورد وشريك يجب الإهتمام به حتى يعطي ما لديه، إذ بإمكانه مساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها.³

الجدول رقم (02): الفرق بين إدارة الجودة الشاملة والإدارة التقليدية.

عناصر المقارنة	الإدارة التقليدية	إدارة الجودة الشاملة
الهيكل التنظيمي	هرمي رأسي يتصف بالجمود.	مرن أو أقل تعقيدا أفقي شبكي
التوجه	نحو الإنتاج	نحو الزبون (المستفيد)
القرارات	قصيرة الأجل، تبنى على الأحاسيس والمشاعر التلقائية.	طويلة الأجل، تبنى على حقائق.
تأكيد الأخطاء	مبدأ علاجي (بعد حدوث الخطأ)	مبدأ وقائي قبل وقوع الخطأ.

¹ - عمر وصفي عقيلي: مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة -وجهة نظر-، مرجع سبق ذكره، ص 57.

² - عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، زينب شكري محمود نديم: إدارة الجودة الشاملة والمعولمة (الموثوقية) والتقنيات الحديثة في تطبيقها وإستدامتها، ط1، دار الشروق، عمان، 2006، ص76.

³ - صلاح عبد الباقي: قضايا إدارية معاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص 156.

نوع الرقابة	الرقابة اللصيقة والتركيز على السلبيات	الرقابة بالالتزام الذاتي والتركيز على الإيجابيات.
حل المشاكل	عن طريق المدراء.	فرق العمل
علاقة الرئيس بالمرؤوسين	يحكمها التواكل والسيطرة.	يحكمها اعتماد متبادل والثقة والالتزام من الجانبين.
المسؤولية	عناصر فردية	جماعية تقع على عاتق جميع العاملين
النظرة لعناصر العمل	عناصر كلفة	عناصر استثمار
مجالات الاهتمام	حفظ البيانات التاريخية	تسجيل وتحليل النتائج وإجراء مقارنات
أسلوب العمل	أساليب العمل الفردية	أساليب العمل الجماعية

المصدر: محمد عواد الزيادات وسوسن شاكر مجيد: الجودة والإعتماد الأكاديمي لمؤسسات التعليم العام والجامعي، ط1، دار صفاء، عمان، 2008، ص ص 46،47.

من خلال الفروق السابقة بين إدارة الجودة الشاملة كأسلوب إداري حديث وبين الإدارة التقليدية يتضح لنا جليا سبب نجاح هذا الأسلوب الإداري التنظيمي في مختلف المؤسسات والتسارع لتبنيه من أجل بلوغ التطور والتقدم، فمن خلال تركيزه على أساليب العمل الجماعية وغرس القيم الإيجابية بين العمال داخل المؤسسة من ثقة والتزام ذاتي وتحمل المسؤولية، وكذا التركيز على الأسس السليمة في اتخاذ القرارات ووضع الأهداف بعيدة المدى، أدى ذلك إلى تحقيق أهداف المؤسسات وتحسين جودة أدائها والتقليل من التحديات التي كانت تواجهها، وهذا ما يتباين مع عناصر الإدارة التقليدية.

3. خصائص إدارة الجودة الشاملة :

يمكن تحديد أهم الخصائص الرئيسية لإدارة الجودة الشاملة فيما يلي:

- أنها فلسفة إدارية تقتضي التزام الجميع (إدارة وعاملين) بالجودة.
- أنها فلسفة إدارية تهدف إلى تحقيق مستويات عالية من الجودة.

- أنها فلسفة إدارية تؤكد على أداء العمل بشكل صحيح من المرة الأولى وفي كل الأوقات.¹
- أنها تأخذ بعين الاعتبار حاجات المستهلك أو الزبون وتحاول تحقيقها أو أبعد مما يتوقع الزبون.
- أنها ثقافة تعتمد على إشاعة قيم التعاون والتآزر من أجل نجاح العمل وتحقيقها أهداف المؤسسة.
- تتبع الأساليب العلمية في حل المشكلات.
- أنها فلسفة إدارية حديثة تؤمن بملائمة الوسائل مع الغايات، فالجودة لا تتحقق إلا بضمان جودة الطرفين.
- قدرة المؤسسة على التأقلم السريع مع كافة المتغيرات المستجدة على مختلف الأصعدة الداخلية والخارجية وما يتفرع منها من متغيرات إضافية جديدة.²

يمكن القول من خلال ما سبق أن فلسفة إدارة الجودة الشاملة TQM تنظر للمؤسسة ليس باعتبارها نظام فني يتبع أساليب علمية فنية ووسائل من أجل حل المشكلات وتحقيق مستويات أعلى من الجودة فقط، وإنما كنظام اجتماعي كذلك يحتوي على مكونات ثقافية من قيم التعاون والتآزر وأدوار ويحتوي على علاقات اجتماعية وسلوكية بين الأفراد تسهم في أداء العمل بالشكل الصحيح وبالتالي تحقيق الجودة.

4. أهداف إدارة الجودة الشاملة:

- إنّ الهدف العام من تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة في المنظمات هو تطوير الجودة للمنتجات والخدمات مع إحراز تخفيض في التكاليف والإقلال من الوقت والجهد الضائع، لتحسين الخدمة المقدمة للعملاء وكسب رضاهم، أمّا الأهداف الخاصة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة فهي كمايلي:
- خلق بيئة تدعم وتحافظ على التطوير.
 - إشراك جميع العاملين في التطوير.
 - متابعة وتطوير أدوات قياس أداء العمليات.
 - تقليل المهام والنشاطات اللازمة لتحويل المدخلات (موارد أولية) إلى منتجات أو خدمات ذات قيمة للعملاء.

¹- لعلّ محمد الشريف بوكميش: إدارة الجودة الشاملة أيزو 9000، دار الولاية، عمان، 2010، ص 8.

²- بوجمعة كوسة: إدارة الجودة الشاملة ومؤشرات التوازن القيمي والوظيفي في الجامعة الجزائرية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد السادس، جامعة سطيف2، الجزائر، 2016، ص ص 153، 154.

- خفض التكاليف فالجودة تتطلب عمل الأشياء الصحيحة. بالطريقة الصحيحة من أول مرة، وهذا يعني تقليل الأشياء التالفة وإعادة إنجازها وبالتالي تقليل التكاليف.¹

- إيجاد ثقافة تركز بقوة على العملاء.

- إشراك جميع العاملين في التطوير.²

- تحقيق أعلى أداء في كل المجالات.

- إدراك المنافسة وتطوير إستراتيجيتها.

- تحقيق الجودة في أربع مكونات لأية منظمة: جودة الموارد البشرية، جودة التكنولوجيا المستخدمة، جودة البيئة الداخلية، جودة البيئة الخارجية.³

✚ إذا تمكنت أي مؤسسة من تحقيق هذه الأهداف ستكون بذلك قد جسدت هذا الأسلوب الإداري وبالتالي بلوغ التقدم والمكانة في عالم المنافسة.

5. أهمية إدارة الجودة الشاملة:

تسعى إدارة الجودة الشاملة إلى تحسين مستويات الجودة والنوعية بتحقيق العديد من المزايا والفوائد التي ترتقي بمستوى أداء المؤسسة، إذ تعتبر إدارة الجودة الشاملة قاطرة عظيمة للتغيير إلى الأفضل⁴، وتتضح أهميتها من حيث أنّ تبنيتها يؤدي إلى:

- زيادة الإنتاجية الكلية والمتمثلة في كمية المنتجات والخدمات التي تنتجها المؤسسات أو تقدمها باستخدام مجموعة من المواد.⁵

- زيادة إنتاجية العمال وبالتالي نقص ساعات العمل مقارنة بما يتم العمل به في الظروف العادية (قبل تطبيق إدارة الجودة الشاملة) وذلك باستخدام التقنيات الحديثة وغيرها.

¹ - محمد عوض الترتوري وآخرون: إدارة الجودة الشاملة في المكتبات ومراكز المعلومات الجامعة، ط1، دار الحامد، الأردن، 2008، ص ص 45، 46.

² - أبو بكر محمود الهوش: إدارة الجودة الشاملة في المجالين التعليمي والخدمي، دار حميثرا، طرابلس، 2008، ص ص 45، 46.

³ - مدحت محمد أبو النصر: إدارة الجودة الشاملة في مجال الخدمات الاجتماعية والتعليمية والصحية، ط1، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2008، ص ص 30، 31.

⁴ - محمد عبد الوهاب العزاوي: إدارة الجودة الشاملة مرجع سبق ذكره، ص 36.

⁵ - سونيا محمد البكري: إدارة الجودة الكلية، مرجع سبق ذكره، ص 146.

- الاستغلال الأمثل للطاقات البشرية وتنمية قدراتها وتطوير إمكانيات المؤسسة الهادفة لتحسين الأداء.¹
- تعتبر إدارة الجودة الشاملة في ظل العولمة مفتاحاً أساسياً في التصدي للمنافسة الدولية.
- التركيز على الدور الوقائي بدلاً من الدور العلاجي، وهذا من شأنه تقليص التكاليف الناجمة عن الإجراءات التصحيحية.²
- تحسين صورة المؤسسة، والروح المعنوية وتنمية روح الفريق.
- زيادة معدل سرعة الاستجابة للمتغيرات داخل المؤسسة.³

وعلى العموم فهي لديها أهمية بالغة كونها تعمل على التطوير السريع والمستمر في جودة الخدمة المقدمة وعلى تحقيق رغبات العملاء وهذا هو الأهم من أجل مواكبة مختلف التحديات التي تواجهها المؤسسات.

ثانياً: طبيعة الجامعة الجزائرية

إنّ ميدان دراستنا هو الجامعة فمن الواجب التطرق إليها وذلك من خلال التطرق إلى مسار التطوري للجامعة الجزائرية ومكوناتها، إضافة إلى الأهداف التي تسعى على تحقيقها ومهامها، مروراً للتحديات التي تواجهها.

1. مراحل تطور الجامعة الجزائرية

عرفت المؤسسة الجامعية الجزائرية في سياقها التاريخي مراحل عدة تميزت كل مرحلة منها بخصائص معينة، ويمكن تقسيم تطورها إلى مرحلتين أساسيتين هما **مرحلة النشأة ومرحلة التأسيس**.

1.1. مرحلة النشأة: حيث ارتبطت بعهد الاستعمار الفرنسي، "حيث ما ميز تلك الفترة هو احتكار الالتحاق بالجامعة من طرف الأوروبيون، فقد كانت الأغلبية الساحقة من الطلبة هم من طلبة الأوروبيون في مقابل الطلبة الجزائريين، فمن بين 5147 طالباً وطالبة في الجامعة بعاصمة الجزائر لا يوجد سوى 557 طالباً وطالبة فقط جزائريين."⁴

¹- محفوظ أحمد جودة: تحديد احتياجات التدريب وأثره على إدارة الجودة الشاملة، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2003، (غير منشورة)، ص 92.

²- فواز التميمي، أحمد الخطيب: إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل الإيزو 9001، مرجع سبق ذكره، ص 31.

³- محمد عبد الفتاح محمد: إدارة الجودة الشاملة بمنظمات الرعاية الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، 2008، ص 194.

⁴- راضية بوزيان: إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، ط1، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، 2015، ص 93.

وبعد الاستقلال عرفت الجامعة الجزائرية العديد من الإصلاحات والتغيرات في الكم والكيف كانت مسابرة للتطور الاجتماعي والتحول الاقتصادي والسياسي الحاصل ويمكن عرض المراحل التي مرت بها الجامعة الجزائرية فيما يلي:

2.1. مرحلة التأسيس للجامعة الجزائرية:

وقد عرفت تأسيس الجامعة الجزائرية وتطورها أربع مراحل أساسية وهي:

1.2.1. المرحلة الأولى 1962-1969، مرحلة التسيير التلقائي:

"تم في هذه المرحلة إنشاء أول وزارة متخصصة في التعليم العالي والبحث العلمي، وما ميز هذه المرحلة تزايد عدد الطلاب وفتح جامعات جديدة في المدن الكبرى، وكان النظام البيداغوجي المتبع موروثا عن النظام الفرنسي ونظرا لتزايد الطلاب ظهر عجز في هياكل الاستقبال فاضطرت بعد القطاعات على التخلي عن مقراتها كما حدث في وهران بتخلي وزارة الدفاع عن ثكناتها العسكرية لتتحول إلى جامعة وهران".¹

"وقد ميّزت هذه الفترة بعض الحقائق هي:

- أن التعليم كان في ظل إدارة فرنسية ونظام جامعي موروث عن العهد الاستعماري.
 - أن لغة التعليم عن اللغة الوطنية، أي الفرنسية.
 - أن برامج التعليم كانت فرنسية وذات أهداف خاصة.²
- "أما فيما يخص الشهادات وفترات الدراسة آنذاك فكانت كما يلي:
- **مرحلة الليسانس:** وتدوم ثلاث سنوات بغالبية التخصصات، وهي عبارة عن نظام سنوي للشهادات المستقلة والتي يكون مجموعها شهادة الليسانس.
 - **شهادات الدراسات المعمّقة:** وتدوم سنة واحدة ويتم التركيز فيها على منهجية البحث إلى جانب أطروحة مبسطة لتطبيق ما جاء بالدراسات النظرية.
 - **شهادة دكتوراه الدرجة الثالثة:** وتدوم سنتان على الأقل لإنجاز أطروحة علمية.

¹- المرجع السابق، ص94.

²- سومية مجيطة: التكوين قصير المدى وعلاقته بتنمية مهارات الأستاذ الجامعي-من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين-، دراسة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع التربوية، بإشراف بلعبور الطاهر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الصديق بن يحي، جيجل قطب تاسوست، 2014، ص 125.

- شهادة دكتوراه الدولة: وقد تصل مدة تحضيرها إلى خمس سنوات.¹

وعموما فإن هذه المرحلة هدفت إلى توسيع التعليم الجامعي لكنه في المقابل تابع إلى الإدارة الفرنسية موروث عن المستعمر، وهذا ما جعل البرامج المقررة والهياكل الإدارية لم تتبلور خلالها كليا.

2.2.1. المرحلة الثانية 1970-1977، مرحلة الإصلاحات:

"شهدت هذه المرحلة أهم إصلاح عرفته المؤسسة الجامعية في السبعينات، وهو الإصلاح الجامعي سنة 1971 لإعادة النظر في نظام التكوين في ضوء الحقائق الوطنية والواقع المعاش بغرض السماح للجامعة بتكوين الإطارات التي تحتاجها البلاد في التنمية، وبأقل التكاليف الممكنة مع السهر على نوعية التعليم، وفتح المجال أمام كل فئات المجتمع للوصول إلى التعليم العالي وذلك تطبيقا لمبدأ ديمقراطية التعليم، كما تم إلغاء نظام الكليات تدريجيا وتحويلها إلى معاهد مختلفة فتحوّلت كلية الطب والصيدلة وكلية الفيزياء والعلوم وكلية الحقوق والاقتصاد إلى معاهد وقد تم إدخال الأعمال التطبيقية إلى البرامج الجامعية إلى جانب التطبيقات الميدانية وقد قام الإصلاح الجامعي بإعطاء الأولوية للتكوين العلمي والتكنولوجي.²"

"وفي هذه المرحلة كانت الجامعة تمنح مجموعة من الشهادات تمثلت في:

- **مرحلة الليسانس:** وتدوم أربع سنوات وفق وحدات الدراسة المتماثلة.
- **مرحلة الماجستير:** أو مرحلة ما بعد التدرج وتدوم سنتين على الأقل، وتحتوي على جزأين، الجزء الأول مجموعة من المقاييس النظرية والثاني يتمثل في إنجاز بحث يقدم في صورة أطروحة.
- **مرحلة الدكتوراه:** أو مرحلة ما بعد التدرج الثانية وتدوم خمس سنوات من البحث العلمي وثمة ميزة هامة لهذه المرحلة وهي إدخال الأشغال التطبيقية والميدانية وفتح مراكز جامعية في مختلف ولايات الوطن تدعيا لمساعي التعليم العالي في هذه البلاد.³

3.2.1. المرحلة الثالثة 1978-1989، مرحلة إعادة النظر واستمرار الإصلاحات:

أهم ما يميز هذه المرحلة ظهور مشروع الخريطة الجامعية سنة 1984، حيث استغرقت هذه الخريطة ثلاثة عشر سنة لكي تنجز، "والتي هدفت إلى تخطيط التعليم العالي إلى آفاق 2000 اعتمادا على احتياجات الاقتصاد الوطني وقطاعاته المختلفة، وذلك بمراعاة اللامركزية في التكوين، تحقيق التوازن الجهوي، والقضاء

¹- راضية بوزيان: إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، مرجع سبق ذكره، ص 95.

²- سومية مجبونة: مرجع سبق ذكره، ص 126.

³- رابح تركي: التعليم القومي والشخصية الوطنية، الشركة الوطنية للطباعة والنشر، الجزائر، 1975، ص 151.

على الفوارق وتحريك الاقتصاد، وعلى الرغم من هذه الأهداف إلا أنها لم تمس أرض الواقع في جميع الأطر الجامعية في سوق العمل لعدم توفر مناصب العمل¹، "ومن أسباب إنشاء هذه الخريطة ما يلي:

- الازدياد الهائل لعدد الطلبة منذ سنة 1971، وهذا التزايد ناجم عن ديمقراطية التعليم والانفجار السكاني.
- ارتفاع الطلب الاجتماعي على التعليم باعتباره حقا دستوريا.
- ضخامة الوسائل المتاحة لوزارة التعليم العالي من طرف قطاع الوطني وعدم حصول هذا الأخير على الإطارات الكافية المؤهلة.

وعموما فقد شهدت هذه المرحلة ارتفاعا مستمرا في عدد الطلبة المسجلين، كما تميزت بتطور ملحوظ في مجموع أعضاء هيئة التدريس، أما البحث العلمي في هذه المرحلة فقد عرف خطوات صححت مساره ودعمت تطويره، حيث ظهرت بعض النصوص التشريعية التي هيكلت البحث العلمي وقننته بهدف تحقيق التنمية.²

4.2.1. المرحلة الرابعة من 1990 إلى وقتنا الراهن، مرحلة الانفتاح والاستجابة للتأثيرات الخارجية:

"كما هو معروف فإنّ الجزائر عرفت أزمة أمنية خطيرة في فترة التسعينات والتي سميت بالعشرية الدّموية والتي انتشرت فيها مظاهر العنف والإرهاب، وقد مسّت هذه الأزمة قطاعات كبيرة في البلاد ومنها الجامعات، وقد انجرّ عن هذه الوضعية التي مرت بها البلاد آنذاك خاصة في الجانب العلمي ما يلي:

- نقص في إنتاج الأوراق العلمية وإصدار المجالات المحكمة والمنشورات والدراسات العلمية.
- قلة تسجيل براءات اختراع جزائرية لدى المعهد الوطني للملكية الصناعية.
- غياب سياسة معقولة لتنمين البحوث العلمية وربطها بالوقائع الإنتاجي بسبب غياب التنسيق.

وبعد أن شرعت الجزائر في نهاية التسعينات في انتهاج سياسة الوئام المدني والمصالحة الوطنية قامت الدولة من جهتها بإصلاحات ومنها ما يخص جانب البحث العلمي وتطوير التكنولوجيا وقد ظهر هذا في مشروع المخطط الخماسي بدءا من سنة 1998 إلى غاية 2002 الهادف إلى تحسين وضعية القطاع المذكور وكذا تجسيد للمقررات القانون رقم 11/98 المؤرخ في 22/08/1998 الصادر بالجريدة الرّسمية،

¹- أسماء هارون: دور التكوين الجامعي في ترقية المعرفة العلمية تحليل نقدي لسياسية التعليم العالي في الجزائر نظام مذكرة ماجستير في علم الاجتماع، خصص تنمية الموارد البشرية، بإشراف نور الدين بومهرة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2010، ص 107.

²- راضية بوزيان: إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، مرجع سبق ذكره، ص ص 101-104.

حيث ركز على الاهتمام بتوفير الوسائل والإمكانيات اللازمة لتطوير البحث العلمي والتكنولوجي وتثمين نتائجه وتكفل الدولة بدعم المشاريع المتعلقة بهذا الجانب.¹

"وفي هذه المرحلة كان لزاما على الجامعة الجزائرية مواكبة التغيرات التي عرفها العالم والتي فرضتها العولمة والثورة التكنولوجية والمعلوماتية الحاصل في العالم، وهو ما دفع بالجامعة الجزائرية إلى تبني استراتيجية جديدة تحقق الانسجام والتوافق مع التغيرات التي توجت بنهج نظام LMD العالمي والذي شرع تطبيقه مع بداية الموسم الدراسي 2003-2004 على مستوى 10 جامعات ثم بدأت تعميمه على الجامعات ككل،"² فهو نظام للتكوين العالمي يرمي إلى بناء الدراسة على ثلاثة رتب ليسانس، ماستر، دكتوراه،³ كمايلي:

- "المرحلة الأولى: شهادة البكالوريا +3 سنوات تتوج بشهادة ليسانس.
- المرحلة الثانية: شهادة البكالوريا +5 سنوات تتوج بشهادة الماستر.
- المرحلة الثالثة: شهادة البكالوريا + 8 سنوات تتوج بشهادة الدكتوراه.⁴

وجاء إصلاح لتلبية أهداف يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- تقديم تكوين نوعي مميز ومنطور للطالب الجامعي يتماشى مع متطلبات العصر.
- تحقيق استقلالية المؤسسات الجامعية وفق سير الحسن.⁵
- انفتاح الجامعة على العالم الخارجي من أجل تطوير البحث العلمي.
- المساهمة في تنمية البلاد.⁶

¹ عبد الله كبار : الجامعة الجزائرية ومسيرة البحث العلمي تحديات وآفاق، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 16، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، سبتمبر 2014، ص.303

² أسماء هارون: مرجع سبق ذكره، ص107.

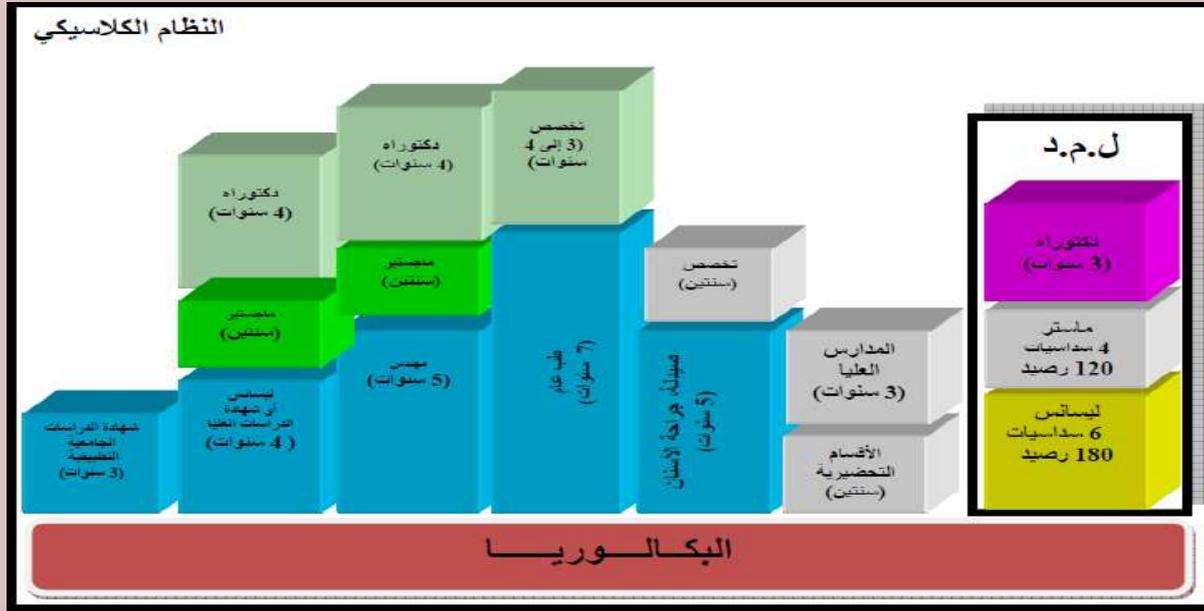
³ الدليل العلمي لتطبيق ومتابعة ل م د، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، جوان 2011، ص 13.

⁴ ليلي زرقان: إصلاح التعليم العالي الراهن LMD ومشكلات الجامعة الجزائرية، دراسة ميدانية بجامعة فرحات عباس، سطيف، ص08.

⁵ رمضان خطوط، مصباح جلاب: استراتيجيات التكوين بالمدارس العليا للأساتذة وفق نظام ل.م.د، مجلة دراسات في العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، المجلد 32، العدد 01، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، ديسمبر 2018، ص125.

⁶ ليلي بنية: الإصلاحات الجامعية بين النظرية وواقع الممارسة" مشروع إصلاح التعليم العالي والبحث العلمي ل.م.د أنموذجا"، جامعة المسيلة، الجزائر، ص78.

الشكل رقم (04) مخطط توضيحي يقارن نظام LMD والنظام الكلاسيكي



المصدر: الدليل العملي لتطبيق ومتابعة ل م د، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، جوان 2011، ص 71.

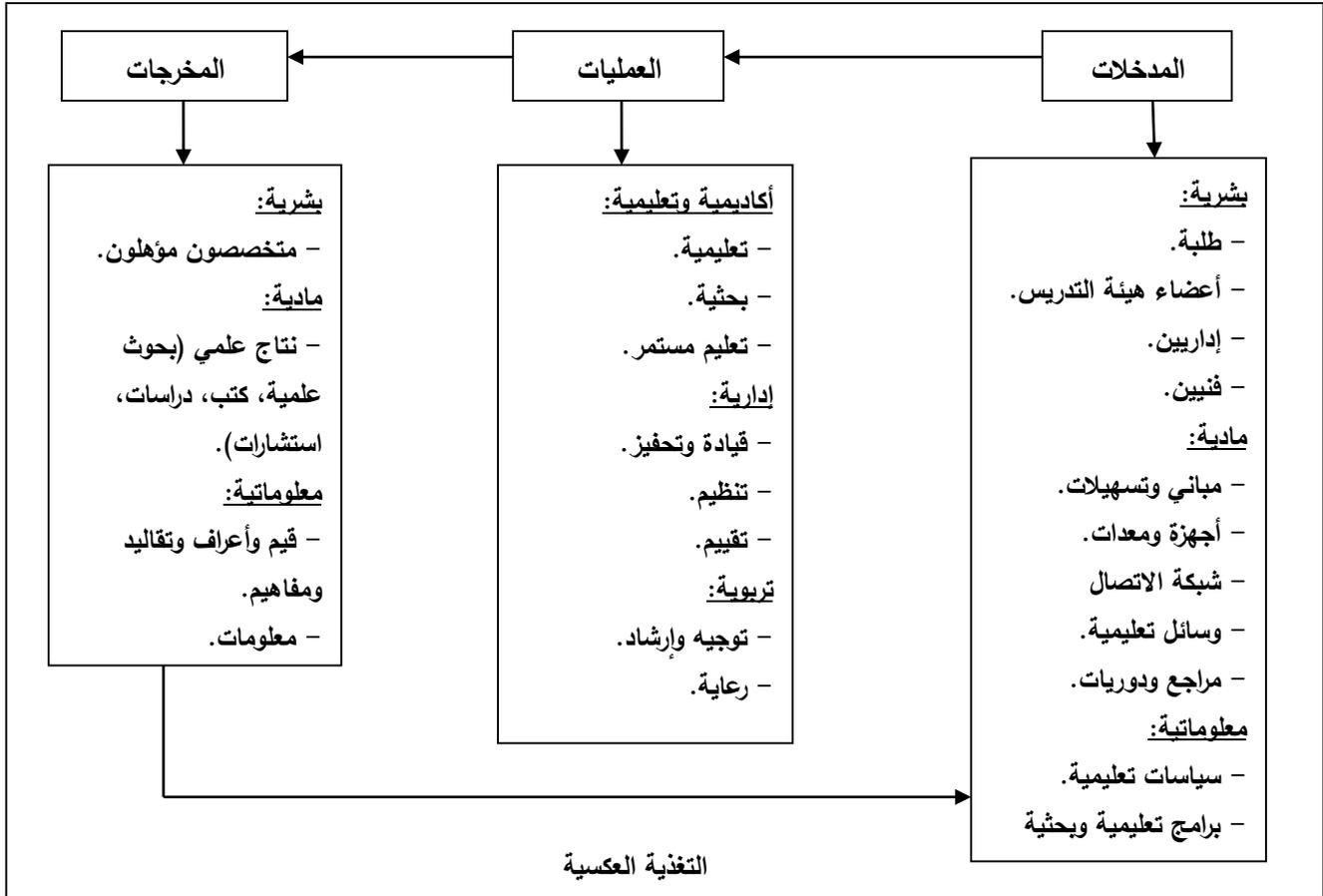
وعلى العموم يبقى نظام LMD في نظر المختصين والخبراء أنه من أهم معايير الجودة الشاملة للتعليم العالي، حيث يجعل الجامعات تتفوق وتتميز لو تم تجسيده بشكل الصحيح، إلا أنّ واقعها في الجامعة الجزائرية يشير إلى العكس فهو يواجه العديد من العقبات جعلت تجسيده الفعلي غائب، وهذا ما أكدته مختلف الدراسات التي أجريت حول واقع هذا النظام.

2. مكونات الجامعة الجزائرية

"تعتبر الجامعة نسق فرعي ضمن نسق المجتمع تتأثر بغيرها من المؤسسات، فهي لم توجد في فراغ بل في سياق ثقافي واجتماعي، ويجب من جهة أن تستجيب لمتطلبات المجتمع الذي أوجدها، وإلا فإنّها تهمش ويستغني عنها فهي تعد نظاما مفتوحا يضم مجموعة من الأنظمة الفرعية، تعمل بالتناسق مع بعضها البعض وتتفاعل مع البيئة التي تتواجد فيها، من أجل تحقيق هدف مشترك، وهو الهدف العام للجامعة."¹

¹ - أسماء عميرة: إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، دراسة حالة جامعة جيجل، دراسة ماجستير في علوم التسيير في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، بإشراف أ.د.عبد الفتاح بوخمخ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 02، الجزائر 2013، ص 45.

الشكل رقم (05) الجامعة كنظام مفتوح



المصدر: بسام فيصل محجوب: الدور القيادي لرؤساء الأقسام في الجامعات العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص 66.

من خلال الشكل يتضح لنا أنّ الجامعة هي نظام مفتوح يحتوي على:

- المدخلات:

تتمثل المدخلات في مجموع الموارد البشرية والمادية والمعلوماتية التي وجدت من أجل تحقيق أهداف الجامعة، حيث تضم الموارد البشرية كافة الموارد التي تعمل داخل النظام كالقيادات، أعضاء هيئة التدريس، طلبة، إداريين...، في حين تشمل الموارد المادية كافة الإنشاءات التي تسهل سير العملية التعليمية داخل الجامعة من مكاتب ومراكز البحوث...، بإضافة إلى الموارد المالية التي تحصل عليها الجامعة كالمِنح، المساعدات الحكومية في إعداد البحوث...

- العمليات:

تنقسم العمليات التي تتم داخل الجامعة إلى أدوار أكاديمية المتمثلة في المحاضرات والدروس، البحوث وغيرها، أمّا العمليات الإدارية تشمل كل من التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، أمّا فيما يخص الدور

التربوي فيعد عضو هيئة التدريس عضو فعال داخل الجامعة من خلال ما يقدمه من معارف ومهارات وتوجيه لطلبة.

- المخرجات:

"تتمثل مخرجات الجامعة في إعداد الطلبة الخريجين الذين يتم تأهيلهم في مختلف التخصصات وكذا النتاج العلمي من دراسات والبحوث العلمية التي ينشرها أعضاء هيئة التدريس والباحثين والخدمات والاستشارات التي يقدمها مراكز الأبحاث المختلفة فيها."¹

- المجتمع والتغذية العكسية:

"باعتبار الجامعة نظام مفتوح فهي تتأثر ببيئتها وتؤثر فيها، إذ تحصل منها على كافة المدخلات كالطلبة من خلال العملية التعليمية يعاد هؤلاء الطلبة مرة أخرى بعد التخرج إلى المجتمع، غير أنّ هذه المخرجات قد لا تتوافق مع سوق العمل، ممّا يتطلب على المؤسسات التعليمية ضرورة استغلال المعلومات المرّتدة إليها واستخدامها باستمرار في عملية التحسين والتّطوير لمستوياتها."²

3. أهداف الجامعة الجزائرية

لا يمكن تصور أي تنظيم بغير هدف واضح، وتأتي أهداف الجامعة انعكاسا لرسالتها في المجتمع، من حيث دفعة إلى الأمام في طريق التطور، عبر خطة للتنمية تلعب الجامعة الدور الأساسي فيها، فتحدد الأهداف ووضوحها هو الأساس لتحقيق شروط الجودة في التعليم، وتتمثل الأهداف التي تسعى الجامعة إلى تحقيقها فيما يلي:³

- التعليم العالي والمتخصص للوظائف التي يحتاجها المجتمع.
- البحث العلمي المستمر لتنمية الوطن في شتى المجالات.
- ترقية ثقافة الفرد والمجتمع وتطوير الثقافة الوطنية.
- التركيز على القابلية للمعرفة والإسهام في حل المشكلات.

¹ مسعودة عجال: القيم التنظيمية وعلاقتها بجودة التعليم العالي، مذكرة ماجستير في علم النفس العمل والسلوك التنظيمي، بإشراف تاويريريت نور الدين، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010، ص81.

² راوية حسن: السلوك التنظيمي، ط1، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص323.

³ محمد خان: الجامعة الجزائرية من تأسيس إلى تأصيل، مجلة حوليات المخبر، العدد 6، جامعة محمد خيضر، ديسمبر 2016، ص 9، 10.

ونجد في مؤلف التعليم الجامعي بين رصد الواقع ورؤى التطوير للدكتور رشيد أحمد طعيمة من أن أهداف الجامعة مايلي:¹

- إعداد خريجين ذوي خبرات عالية ومواطنين مسؤولين قادرين على تلبية متطلبات كل قطاعات النشاطات البشرية.

- إتاحة المجال للتعليم على مستوى عالٍ للتعليم مدى الحياة بما يتيح للدارسين أكبر قدر من الخيارات مع المرونة للدخول في النظام والخروج منه.

- تطوير واستخدام ونشر المعارف عن طريق البحوث، ومساعدة المجتمعات في عمليات التنمية الثقافية والاجتماعية والاقتصادية، وتشجيع وتنمية البحث العلمي والتكنولوجي والبحوث في مجالات العلوم الاجتماعية والإنسانية وفنون الإبداع.

- الإسهام في تطوير وتحسين التعليم بكافة مستوياته.

أما عن الجامعة الجزائرية فقد سعت بعد الحصول على الاستقلال والتخلص من الوجود الاستعماري إلى تحقيق عدد من الأهداف التربوية والتعليمية والبحثية التي تعتمد على مجموعة من الأسس وهي:²

- ديموقراطية التعليم الجامعي ومجانيته، أي تمكين كل طالب من الحصول على موقع دراسي (مقعد بيداغوجي) بالجامعة وتتكفل الدولة بالتكاليف، أي أنها تصرف له منحة مدرسية طوال المدة التي يقضيها في الجامعة.

- جزارة هيئة التدريس الجامعي والمناهج القاعدية.

- استيعاب كل طالب جامعي مهما كان مستواه للتقليل من مستويات التسرب الجامعي.

- تعريب المواد الدراسية مع الانفتاح على اللغات الأجنبية.

- تنمية البحث العلمي.

¹- رشيد أحمد طعيمة، محمد سليمان البندري: التعليم الجامعي بين رصد الواقع ورؤى التطوير، ط1، دار الفكر العربي، القاهرة، 2004، ص 455.

²- عبد الله فاقور: فعالية النظام الجامعي الجزائري في إنتاج المعرفة واستهلاكها- طلبية قسم علم اجتماع نموذجاً-، العدد 17، قسنطينة، 2002، ص 103.

وعلى العموم فإنّ الجامعة الجزائرية يستلزم عليها أن تتخطى الأهداف التقليدية وتواكب التغيير في ظل تبني نظام إدارة الجودة الشاملة لرفع مستواها ورصد المعرفة وكذا حل مشاكل المجتمع خاصة ونحن نعيش في عصر حديث تتسارع فيه حركيته بمعدلات ضخمة مست جميع المجالات.

4. وظائف ومهام الجامعة الجزائرية

للجامعة الجزائرية جملة من الوظائف والمهام التي تقوم بها بغرض تحقيق أهدافها المنشودة ويمكن إيجازها فيما يلي:

1.4. وظائف الجامعة الجزائرية

تعتبر الجامعة فضاء لإنتاج المعرفة ونشرها، وكذا تشكيل مختلف الأنساق الثقافية المترابطة والمتكاملة مع المحيط الخارجي والمجتمع ككل، وهي ضرورة أساسية من ضروريات تقدم المجتمعات وتطوّرها في العصر الحديث، لما تقوم به من وظائف تميزها عن باقي المؤسسات التعليمية، كونها المسؤولة عن تكوين وتنمية الكوادر البشرية التي تمتلك المعرفة والمهارات والقدرات، اللازمة لمواجهة التغيرات الحاصلة في المجتمع في شتى المجالات، وبالتالي يمكن حصر وظائف الجامعة في أداء ثلاث وظائف أساسية تتمثل في:

1.1.4. وظيفة التعليم:

"يعد التعليم أول اهتمام الجامعة، حيث كان دورها يقتصر على سيطرة التعليم الديني والابتعاد عن المجتمع، ومع مرور الوقت تطورت هذه الوظيفة، وأصبحت الجامعة تقدم برامج تعليمية في أنواع التخصصات المختلفة، قصد إعداد الأجيال وتأهيلهم للعمل والمشاركة في التنمية الشاملة، بعد اكتسابهم المهارات والخبرات في مختلف التخصصات ومواقع العمل".¹

2.1.4. البحث العلمي:

"يعتبر البحث العلمي من الوظائف الرئيسية إلى جانب وظيفة التعليم، وهو يحتل أهمية بالغة من خلال الدور المتميز الذي يلعبه في تقدم المجتمع، وإرساء قاعدة أساسية للبحوث خاصة مع التقدم العلمي والتكنولوجي الذي يشهده العصر الحالي هذا من جهة ومن جهة أخرى نجد أنّ البحث العلمي يشغل حيزا كبيرا من وقت وجهد وفكر أساتذة الجامعات، وكذا المسؤولين في جميع الأوساط الأكاديمية دون استثناء،

¹ - سعيد بن حمد الربيعي: العليم العالي في عصر المعرفة - التغيرات والتحديات -، ط1 دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص27.

لأنّ مكانة عضو هيئة التدريس العلمية، أصبحت مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالبحث والنشر والتأليف، وهذا فضلاً عن دور البحث العلمي في تزويد عضو هيئة التدريس بالمعلومات والمعارف المتنوعة، وتحسين مستوى أدائه وتقديمه المهني، كما يمثل البحث العلمي مورداً مهماً من موارد تمويل الجامعات نظير ما تقوم به الجامعات من مشروعات بحثية، لصالح قطاعات المجتمع الإنتاجية.¹

وعلى الرغم من الأهمية التي يكتسبها البحث العلمي، إلاّ أنّه في الواقع أغلب الدراسات السابقة* أشارت

إلى العديد من المشكلات التي تعاني منها الجامعات الجزائرية من أهمها:

نقص ملموس في البحوث التي ينتجها الأساتذة، حيث تغلب عليها الفردية والرغبة الذاتية في الحصول على درجة العلمية أو الترقية، هذا لا ينفى وجود القلة التي يغلب عليها في بعض الأحيان الجانب العلمي الأكاديمي وهذا فضلاً عن المناخ العام الذي لا يشجع الباحثين ويقتل لديهم ملكات الإبداع، وهذا ما نلاحظه نحن باعتبارنا جزءاً من هذه الجامعات ليس هناك إمكانيات الضرورية والدعم المالي لإعداد دراسات علمية ترقى لخدمة المجتمع، حيث يمكن اعتبار هذه النقاط بمثابة تحديات تواجهها الجامعة الجزائرية على العموم.

3.1.4. خدمة المجتمع:

"وتعني الخدمة العامة التي تقدمها الجامعة خارج إطار عملها الرسمي التعليمي والبحثي للمجتمع، ويمكن إجمال خدمة الجامعة للمجتمع في:

"القيام بالبحوث والمؤتمرات العلمية والندوات التي تسهم في ترقية البيئة وحل مشكلاتها وزيادة الإنتاج وتحسين مستوى الخدمات، وتقديم الاستشارات العلمية لمؤسسات المجتمع، ونشر العلوم والمعرفة وتوعية بأهميتها في تحقيق التنمية المنشودة، وتبسيط العلوم والتكنولوجيا لشرائح المجتمع المختلفة للاستفادة منها في كل المجالات، ونشر الوعي البيئي والتنموي بين أفراد المجتمع والتعليم المستمر، والتدريب المستمر للمهنيين لرفع كفاءتهم وإكسابهم الخبرات اللازمة لأداء المهن المختلفة، ونشر الثقافة بين أبناء المجتمع كافة لرفع مستواهم الثقافي وصقل شخصياتهم الفردية والتنشيع بالقيم والمواطنة والمبادئ الأساسية التي من شأنها أن تجعلهم قادرين على تحمل المسؤولية، وإعداد القوى العاملة كماً وكيفاً لتلبية حاجة مختلف المشاريع الاقتصادية والاجتماعية والمهارات والاختصاصات التي تتطلبها خطط تنموية، بالإضافة إلى للنقد

¹ - أحمد حسين الصغير: التعليم الجامعي في الوطن العربي تحديات الواقع وروى المستقبل، ط1، عالم الكتب، القاهرة، 2005، ص26
* انظر مذكرة ياسمينه خدنة، مرجع سبق ذكره.

الاجتماعي البناء لتوجيه المجتمع الوجهة السليمة والإسهام في تقدم الفنون والعلوم لإثراء المعرفة والفكر الإنساني.¹

ومن هذا المنطلق فإنّ خدمة المجتمع تمثل أهم أدوار الجامعات المعاصرة وإذا جُسدت هذه الوظيفة فعليا فقد تساعد على تطبيق المعرفة وتوظيفها لخدمة وتطوير المجتمع، والوقوف على قضاياها والارتقاء به وهذا ما نلاحظ غيابه بالنسبة للجامعة الجزائرية باعتبارنا أعضاء فاعلين فيها، حيث نجد أنّ البحوث والدراسات العلمية المقدمة لا تخدم المجتمع وإذا خدمته يتم تجاهلها من قبل المسؤولين، ولا يتم الأخذ بعين الاعتبار نتائجها الهامة، أما بالنسبة للمعرفة المكتسبة نجد أنّ أغلب الخريجين من الجامعات لا يمارسون وظائف ضمن تخصصهم تخدم مؤسسات المجتمع وهذا ما أكدته أغلب الدراسات التي تناولت هذه الإشكالات، وما جعل الجامعة الجزائرية غير قادرة على إثبات ذاتها. وإجمالاً لما تم ذكره لوظائف الجامعة الجزائرية نلاحظ أن هناك علاقة تكاملية ومرتبطة بين التعليم، البحث العلمي، خدمة المجتمع تسعى إلى تحقيق أهداف الجامعة من خلالها وتنمية القوى البشرية كي تصبح مؤهلة ومدربة وتزويدهم بالمهارات التي تؤهلهم للنهوض بالمجتمع وخدمته وهذا ما تطمح الوصول إليه الجامعة الجزائرية.

2.4. مهام الجامعة الجزائرية

تؤدي الجامعة الجزائرية مهام من أهمها تكوين الموارد البشرية المساهمة في التقدم الاقتصادي والتطور العلمي للبلاد، وحفظ تراثه، ويبدو أنّ هناك اتفاقاً شبه كلي حول طبيعة الجامعة التي تمثل مجتمعا علميا يهتم بالبحث عن الحقيقة وفيما يلي سنعرض أهم مهام التي تؤديه الجامعة الجزائرية:²

حسب المادة 04 من المرسوم التنفيذي رقم 03-279 المؤرخ في 24 جمادى الثانية عام 1424 الموافق 24 غشت سنة 2003، الذي يحدد مهام الجامعة والقواعد الخاصة بتنظيمها وسيرها، فإن الجامعة الجزائرية تتولى مهام التكوين العالي والبحث العلمي والتطور التكنولوجي.

وحسب المادة 05: تتمثل المهام الرئيسية للجامعة في مجال التكوين العالي على الخصوص فيما يلي:

¹ - أحمد محمود الزنقلي: التخطيط الاستراتيجي للتعليم الجامعي ودوره في تلبية متطلبات التنمية المستدامة، ط1، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 2012، ص ص 458-460.

² - المادة (04) و(05) و(06) من المرسوم التنفيذي رقم 03-279، المؤرخ في 24 جمادى الثانية عام 1424، الموافق لـ 24 غشت 2003، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 51 المطبع الرسمية، ص ص 5،6.

- تكوين الإطار الزرورية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.
- تلقين الطلبة مناهج البحث وترقية التكوين بالبحث وفي سبيل البحث.
- المساهمة في إنتاج ونشر معمم للعلم والمعارف وتحصيلها وتطويرها.
- المشاركة في التكوين المتواصل.

وحسب المادة 06: تتمثل المهام الأساسية للجامعة في مجال البحث العلمي والتطوير التكنولوجي على الخصوص فيما يلي:

- المساهمة في الجهد الوطني للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي.
- ترقية الثقافة الوطنية ونشرها.
- المشاركة في دعم القدرات العلمية الوطنية.
- تميم نتائج البحث ونشر الإعلام العلمي والتقني.
- المشاركة ضمن الأسرة العلمية والثقافية الدولية في تبادل المعارف وإثرائها.

لكن على الرغم من كل الجهود المبذولة، إلا أن الجامعة الجزائرية لم تصل بعد إلى تحقيق ما هو مطلوب منها خاصة في ظل التطور المعرفي والتكنولوجي المتسارع والغزو الثقافي الذي طال المجتمع الجزائري في كافة المجالات.

5. التّحديات التي تواجه الجامعة الجزائرية

"على الرغم من التطورات والإصلاحات التي عرفتها المؤسسة الجامعية الجزائرية إلا أنها شخصت في الكثير من الأحيان بالفاشلة لأنها لم تستجب لاحتياجات المجتمع الجزائري ولبعدها عن الواقع الجامعة الجزائرية ومشكلاتها، إضافة لعدم تكيفها والتقصير في تطبيقها، خاصة ما تعلق بنوعية التكوين لأنه كرست طوال هذه السنين مبدأ الكم على حساب النوع زد على ذلك ارتفاع عدد الخريجين والبطالين الأمر الذي نجم عنه نقص في التأطير وضعف في طاقات الاستيعاب والتمويل، وغيرها من المؤشرات لظواهر أعمق تشكل في جوهرها عدد من المشكلات التي تواجهها الجامعة الجزائرية اليوم والتي يمكن تحديدها في مشكلة التحجيم، مشكلة التمويل، مشكلة التأطير، مشكلة الهياكل والتجهيزات بإضافة إلى التحديات المتعلقة بهيئة التدريس والبحوث العلمية والجانب الإداري.

1.5. مشكلة التحجيم:

- ويقصد به النمو المتزايد لعدد الملتحقين بالتعليم العالي سنويا مقارنة بعدد الأساتذة وإمكانيات الاستيعاب، وهو ما يعرف أيضا بالتدفق الطلابي، ويرتبط بمجموعة من العوامل نوجزها فيما يلي:
- مبدأ تساوي فرص الالتحاق بالتعليم العالي.
 - النمو الديموغرافي التي تشهده الجزائر وتوسع عدد الملتحقين بالأطوار الابتدائية والثانوية.
 - زيادة حاجات المجتمع لليد العاملة المؤهلة لمسايرة المستجدات الاقتصادية ومتطلبات سوق العمل.
 - العوامل المرتبطة بسياسات القبول والتقييم ومركزية التوجيه.
 - مجانية التعليم العالي.
 - مشكلات الإعادة والتسرب والتحويل.¹

2.5. مشكلة التأطير:

- يقصد به نقص أعضاء هيئة التدريس وقلتهم مقارنة بعدد الطلبة سواء من حيث الكم أو النوعية ويرتبط هذا المشكل بعدة عوامل منها:²
- التوسع الكبير في التعليم العالي، ونقص التأهيل العلمي والبيداغوجي لطلبة الدراسات العليا وعدم وجود برامج تدريبية للأستاذ الجامعي.
 - سوء الظروف المادية والمعنوية للأستاذ الجامعي وغياب الحوافز.
 - سياسة التوظيف غير واضحة.
 - ضعف التكوين في الدراسات العليا.

3.5. مشكلة التمويل:

- "يعتبر ضعف التمويل المخصص للأبحاث والاعتماد شبه كامل على التمويل الحكومي من الأسباب الرئيسية في فشل الجامعات في تحقيق أهدافها، ولقد أدى ضعف التمويل أيضا إلى عدم قدرة الجامعة على دفع مرتبات مجزية لأعضاء هيئة التدريس مما أدى لتدهور نوعية التدريس."³

¹- ليلي زرقان، مرجع سبق ذكره، ص ص 3-5.

²- المرجع السابق، ص 07.

³- عواطف عبد الرحمن: الصحافة والجامعان رؤى مستقبلية-إصلاح أوضاع هيئات التدريس بالجامعات-، ط1، دار العربي، القاهرة، 2014، ص 104.

4.5. مشكلة الهياكل والتجهيزات:

"حيث تعرف الجامعة الجزائرية ضعفا في الهياكل والتجهيزات على مستوى الجامعات تصل أحيانا إلى عدم وجود قاعات للدراسة مما يضطر بالأستاذ للبحث بنفسه عن قاعة في بعض الأحيان، كما أنّ العديد من المخابر الجامعية تفتقر التجهيزات والوسائل كالأنترنيت التي لاتزال تعرف ضعف كبيرا في انتشارها".¹

أما بالنسبة للتحديات التي يعرفها البحث العلمي فيمكن إيجازها في النقاط التالية:²

- محدودية مصادر التمويل والإنفاق على البحث العلمي.
- غياب التنسيق وندرة وجود سياسة بين أجهزة البحث العلمي على المستوى المحلي وعلى المستوى العربي.
- ندرة التنسيق بين هيئات ومؤسسات البحث العلمي وبين قطاعات الإنتاج الخاص.
- تجاهل أصحاب القرار بالبحوث العلمية الجيدة التي تساعد على تقدم المجتمع.
- صعوبة تحويل البحوث إلى برامج تنفيذية في المجتمع.
- كثرة الأعباء التدريسية والإدارية المطلوبة من عضو هيئة التدريس والقيادات الجامعية.
- الإزدواجية في الأبحاث وتكرارها نتيجة غياب روح العمل في فريق وغياب التنسيق والتكامل بين الباحثين بالهيئات والمؤسسات المختلفة المستفيدة من البحوث.

"وبالنسبة لأعضاء هيئة التدريس الجامعي فإنّ كفاءة هيئة التدريس الجامعي، تتحدد أثناء ممارسته للعملية التدريسية على مدى قدرته على التعامل والتفاعل المباشر مع الطلاب والتأثير فيهم، وكذلك على اعتماده على الطرائق والاستراتيجيات والأساليب التدريسية الحديثة وقدرته على استخدام التقنيات والوسائل التعليمية، إذ تعتمد عملية التدريس في معظم الجامعات الجزائرية على أساليب الحفظ والتلقين، كما أنّ

¹ - عفاف بوعيسى: نظام ل.م.د بين المشروع الرّسمي وواقعه في الجامعة الجزائرية، أطروحة علوم في علم اجتماع، تخصص علم اجتماع تربوي، بإشراف أ.د هشام حسان، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، 2019، ص97.

² - نعيم بوعموشة وحنان بشتة: أدوار الجامعة الجزائرية في ظل نظام LMD بين النمطية والتجديد، الملتقى الوطني حول واقع الجامعة الجزائرية في ظل النظام الجديد LMD، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، الجزائر، يوم4 نوفمبر 2019.

بعض أعضاء هيئة التدريس الجامعي لا يوظفون تكنولوجيا المعلومات في عملية التدريس الجامعي وعاجزين حتى عن استخدامها لجهلهم بها.¹

أما التحديات المتعلقة بالجانب الإداري والتسييري تتمثل في:²

- كثرة التعديلات التي مسّت التنظيم الإداري الداخلي للجامعة والذي ينتج عنه عدم استقرارها.
- عدم التوافق بين الهيكل التنظيمي وأهداف المنظومة الجامعية.
- تعميم هيكل تنظيمي واحد على مستوى كل الإدارات الجامعية.
- المركزية في إدارة الجامعة واتخاذ القرارات.
- كثرة وتنوع النصوص القانونية الضابطة والمقيدة.
- عدم قدرة النصوص القانونية واللوائح على تحقيق التوازن في أداء الوظائف الجامعية.
- التسيير وتأثيره على العمل الأكاديمي.

مما تقدم يمكن القول بأنّ الجزائر بحاجة إلى إعادة النظر في منظومتها الجامعية، ذلك من خلال وضع مجموعة من الاستراتيجيات لإصلاح التعليم العالي وتطويره، بحيث تكون هذه الأخيرة مبنية على دراسات علمية وحقائق تنطلق من واقع هذه المؤسسات ونقاط ضعفها ومن النقص والتحديات التي تواجهها، وهذا ما سيجعلها فعالة وذات نتائج ايجابية وليست نقلا حرفيا للاستراتيجيات وتجارب الدول المتقدمة مثلما حدث مع نظام LMD.

ثالثا: تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة الجزائرية

إنّ تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة الجزائرية أصبح ضرورة ملّحة لأجل مواكبة التغيرات التي يشهدها العصر الحالي من منافسة بين المؤسسات وكذا التسارع المعرفي والتطور التكنولوجي الهائل، فالأخذ بها يمكننا من تحسين الأداء وتحقيق الأهداف المنشودة من المؤسسات الجامعية وهذا يتطلب الإلمام بخطوات تطبيقها ومعاييرها بالإضافة إلى متطلباتها والمعوقات التي يمكن أن تعرقل السير الناجح لها، وهذا ما سنراه من خلال مضمون هذا العنصر.

¹- المرجع السابق.

²- خيرة تحلّياتي: تحديات المنظومة الجامعية وإسهاماتها في المعرفة السوسيوولوجية بالجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص علم اجتماع تريبوي، بإشراف أد منصور مرموقة، كلية العلوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة عبد الحميد ابن باديس، مستغانم، الجزائر، 2018، ص99.

1. مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة الجزائرية

لا يتم تطبيق أي شيء دون أن يكون هناك مبرر لهذا التطبيق، فإدارة الجودة الشاملة يوجد مبررات كثيرة لتطبيقها في مجال التعليم وأنّ هذه المبررات تؤكد على أنّ تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع التعليمي لا يتوقف عند تحسين الأداء، وإنما تهدف إلى تحسين المدخلات والمخرجات¹، ولذلك كان للاهتمام بالجودة في التعليم العديد من المبررات أهمها:

- إثبات نجاحها في العديد من الدول المتقدمة كأمريكا واليابان.
- ارتباط نظام الجودة بالشمولية في كافة المجالات.
- ارتباط نظام الجودة بالتقويم الشامل للتعليم بالجامعة.
- ضعف جدوى الإصلاحات الهيكلية الكبرى في التأثير على العملية التعليمية داخل المؤسسات الجامعية.²
- نقص نصيب المؤسسات الوطنية من السوق العالمي بسبب مواردها البشرية.
- سيادة ظاهرة البيروقراطية الإدارية المتمثلة بالمركزية الحادة، والتفرد في صناعة القرار من قبل الإدارة الجامعية، وغياب المشاركة من قبل أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية والطلابية في عملية صنع القرار.
- ارتفاع معدلات البطالة نتيجة زيادة عرض خريجي الجامعات عن طلب أسواق العمل، فالإنتاج لا يوفر عدد الوظائف الكافية والمناسبة للمخرجات التعليمية أو العكس.
- التغير المستمر في احتياجات ومتطلبات سوق العمل، مما يتطلب القيام بالعملية التعليمية بأساليب متطورة ومتجددة.³

➡ وانطلاقاً مما سبق يتضح لنا أنّ للجامعة أهمية كبيرة فهي تعود بالنفع على الفرد والمجتمع، وبالتالي لا بدّ من الحرص على جودتها من أجل إعداد موارد بشرية مؤهلة تساعد في تطوير المجتمع في كافة المجالات، لهذا أولت المؤسسة الجامعية الجزائرية كباقي الدول الاهتمام بالجودة الشاملة وذلك من أجل المحافظة أولاً على استمرارها وتطورها، وصولاً للعمل على تجاوز نقاط ضعفها وزيادة قدرتها على مواجهة جل التحديات ومواكبتها سواء الداخلية منها أو الخارجية.

¹- محمود عزب، محسن عبد الستار: تطوير الإدارة المدرسية في ضوء معايير الجودة الشاملة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2008، ص ص 178، 179.

²- محمود أحمد بدوي: إدارة التعليم والجودة الشاملة، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، 2010، ص 334.

³- محمود عزب، محسن عبد الستار: تطوير الإدارة المدرسية في ضوء معايير الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص 180.

2. مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعة الجزائرية

1.2. التركيز على المستفيد:

حيث أن ذلك يتم من خلال الاهتمام باحتياجاته من جهة، ومدى رضاه على الخدمة أو المنتج من جهة أخرى.¹

وفي الجامعة يعتبر الطالب هو المستفيد الأول باعتباره محور العملية التكوينية وبالتالي فالجامعة تسعى لتحقيق رغباته، وكذلك تعمل الإدارة الجامعية على تصميم الخدمات بشكل يساهم في إشباع حاجاته وتوقعاته لتحقيق جودته من حيث المعارف والمهارات، وهذا ما يدفع بدوره إلى تحرك كافة الأنشطة داخل المؤسسة الجامعية. كما لا ننسى باقي العناصر المستفيدة من أساتذة وعمال ومجتمع محلي ودولي، التي تقوم الجامعة بدراسة توقعاتهم وقياس درجة رضاهم عن خدماتها.

2.2. التركيز على جودة أداء الهيئة التدريسية:

ويقصد بذلك الاهتمام بدراسة وإدارة تحسين كافة العمليات داخل المؤسسة وليس المنتج فقط، ويرجع ذلك إلى التأثير المباشر للعمليات على جودة المدخل، التي تشمل كافة الأنشطة في كافة المستويات، وذلك يعني التركيز الجيد على تصميم ومراقبة المدخلات والعمل بصورة جيدة مع المتعاونين، وفهم العملية بصورة جيدة لتقليل الجهد المبذول.²

ويفرض هذا المبدأ على إدارة الجامعة ضرورة إشراك مختلف الفاعلين فيها، وتوفير الإمكانيات والطاقات والعمل على تحقيق معدلات للأداء تتوافق مع المتطلبات، وهذا من خلال منح الثقة للأساتذة الجامعيين وتفويض بعض الصلاحيات لهم من أجل تحسين جودة العملية التكوينية ودعم عمليات الاتصال.

3.2. الاهتمام بالعمل الجماعي:

ويقصد بذلك أن تكون هناك رؤية واحدة ومشاركة تمثل توجيهها موحدا للتنظيم يتحاشى التكرار والتضاد، ويكون هناك تحديد دقيق للمسؤوليات والمهام الموكلة لكل فرد، مع توفير السلطات والصلاحيات

¹- Florence Gillet- Goinard, Bernard Seno: Le Grand Livre Du Responsable Qualité, Groupe Eyrolles, 2011, p12.

²- حسين سلامة: ضمان الجودة والاعتماد في التعليم، دار الصولتية للتربية، الرياض، 2006، ص 63.

المناسبة، فالتركيز على التعاون وجماعات العمل يتيح الفرصة لإظهار المواهب والطاقات الابتكارية، إضافة إلى اكتساب المعرفة اللازمة، وتبادل المعلومات والخبرات.¹

وفي إطار هذا المبدأ تعمل الإدارة العليا للجامعة (القيادة) على القيام بمجموعة من الإجراءات من أجل تفعيل العمل الجماعي في المؤسسة الجامعية باعتباره من أفضل الوسائل لتحقيق التحسين المستمر في أداء العمليات المختلفة وتمثل هذه الإجراءات في: نشر الوعي بأهمية العمل الجماعي من خلال اللقاءات والنشرات، بالإضافة إلى تشكيل كيانات للعمل الجماعي على عدة مستويات مثل المجالس العلمية واللجان وعقد دورات تدريبية ومعارض.

4.2. القيادة التربوية الفعالة:

القيادة الفعالة هي عملية ابتكار الرؤية البعيدة، وصياغة الأهداف ووضع الاستراتيجيات، وتحقيق التعاون والتأثير في الآخرين واستنهاض الهمم للعمل من أجل تحقيق الأهداف. والمطلوب من القيادة التعليمية توفير مناخ مناسب لثقافة الجودة ينعكس على أساتذة المؤسسة الجامعية ليعكسوه بدورهم داخل المواقف التعليمية، ويمكن أن يتم ذلك من خلال تحديد اتجاهات التغيير المطلوب وأساليب التنمية والتطوير المتاحة، لتوفير الأرضية الصالحة لتشغيل عمليات تتسم بالجودة.²

ومن خلال ما سبق يتضح لنا أنه على الإدارة الجامعية أن تسعى لنشر ثقافة الجودة الشاملة بين مختلف الأعضاء والتأكيد على مشاركتهم الفعالة واندماجهم الكامل في العمل، مما يسمح باستغلال مختلف القدرات والمهارات وبذلك تجسيد هذا المبدأ وتفعيله من جهة وخدمة مصلحة الجامعة من جهة أخرى.

5.2. التحسين المستمر والتّميز:

ويقصد بذلك الرغبة الدائمة للمؤسسة الجامعية في تحقيق تحسين تدريجي وجوهري في كل العمليات، ويركز التحسين المستمر على بناء قنوات اتصال فعالة بين المستفيدين، ويعتبر هذا عنصرا أساسيا لتحسين الجودة على المدى البعيد.³

¹ - بسام فيصل محبوب: الدور القيادي لعمداء الكليات في الجامعات، ط1، دار المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص 139.

² - زاهر ضياء الدين: إدارة النظم التعليمية للجودة الشاملة - دليل عملي -، دار السحاب، القاهرة، 2005، ص 176.

³ - حسين سلامة: ضمان الجودة والاعتماد في التعليم، مرجع سبق ذكره، ص 65.

وبالنظر لهذا المبدأ نجد أنه يشمل مختلف الجوانب المتعلقة سواء بإدارة الجامعة من تحسين في عملياتها الإدارية أو بالأساتذة والطلبة والعمال الإداريين من تطوير في مهاراتهم وتعليمهم المستمر، أو ما يتعلق بالبيئة الداخلية من أجهزة وهياكل ووسائل ضرورية لابد من تحسينها بشكل دوري للوصول للتميز والجودة.

في ضوء العرض السابق لهذه المبادئ التي تعتبر بمثابة عوامل نجاح إدارة الجودة الشاملة في الجامعة، نجد أنها ركزت على أهمية القيادة في تحقيق الجودة ودور الثقافة كذلك في تدعيم العمل الجماعي، كما اهتمت بالدرجة الأولى برضا المستفيدين داخل وخارج الجامعة، فهي مترابطة ومتصلة ببعضها البعض، إذ لا بد من التكامل فيما بينها من أجل السير بالجامعة الجزائرية نحو طريق الجودة والتميز.

3. معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعة الجزائرية

من المحاور الرئيسية التي تعتبر بمثابة معايير يمكن استخدامها كمؤشرات لقياس مستوى أداء الجامعة ما يلي:

1.3. مؤشرات جودة الموارد البشرية:

تتنوع العناصر البشرية في مؤسسات التعليم الجامعي بين الطلبة وأعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة الإدارية، التي تعد الإطار البشري المساهم في زيادة فعالية الموارد المادية والمالية ووفي تكثيف جهود الجامعة نحو التعليم والتعلم والبحث.

1.1.3. مؤشرات مرتبطة بالطالب:

يعتبر بؤرة الاهتمام في التعليم العالي، فالاهتمام به يعد ركيزة أساسية في توجيهه نحو مستقبل يلي رغبته وحاجاته بما يواكب التطورات العصرية¹، وتتمثل أهم المؤشرات الخاصة بهذا العنصر فيما يلي:

- انتقاء وقبول الطلبة: تمثل عملية الانتقاء الخطوة الأولى في جودة التعليم الجامعي، ويتم الانتقاء غالبا من خلال اختيارات تبرز مدى استعداد الطلبة ودافعيتهم للتعلم.²

¹-إلهام يحيوي، حكيمة بوسلمة، نجوى عبد الصمد: إتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو مدى تطبيق متطلبات ضمان الجودة في جامعة باتنة- دراسة ميدانية-، المؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان جودة التعليم، جامعة الزرقاء، الأردن، 2012، ص3.

²-رافدة عمر الحريري: القيادة وإدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، مرجع سبق ذكره، ص 231.

- نسبة عدد الطلبة إلى عضو هيئة التدريس: من بين مظاهر جودة العملية التعليمية، الأخذ بعين الاعتبار نسبة عدد الطلبة لعضو هيئة التدريس، إذ يجب أن تكون هذه النسبة مقبولة بالدرجة التي تضمن تحقيق فعالية العملية التعليمية.
- دافعية الطلبة للتعلم: أي مدى سعي الطلبة للمعرفة، وحبهم للاطلاع والاستكشاف، والرغبة في القراءة وطرح الأسئلة.
- نسبة عدد الطلبة في الدراسات الجامعية إلى عدد الطلبة في الدراسات العليا.
- مدى قدرة الطلبة على التواصل والمناقشة.
- مدى قدرتهم على التعلم الذاتي.¹

2.1.3. مؤشرات مرتبطة بأعضاء هيئة التدريس:

- ليس هناك خلاف حول الدور الهام الذي يقوم به عضو هيئة التدريس في إنجاز العملية التعليمية وتحقيق أهداف الكلية التي يعمل بها، ويقصد بجودة عضو هيئة التدريس تأهيله العلمي، الأمر الذي يسهم حقا في إثراء العملية التعليمية²،
- ويمكن إبراز أهم مؤشرات جودة أعضاء هيئة التدريس كما يلي:³
- نسبة الحاصلين على جوائز أو شهادات تقدير محلية وعالمية.
 - حجم أعضاء هيئة التدريس ومدى كفايتهم لتغطية جميع الجوانب المنهجية للتخصص.
 - الكفاءة التدريسية لأعضاء هيئة التدريس وقدرتهم على القيام بمهام الإشراف على الرسائل الجامعية.
 - مقدار الإنتاج العلمي لعضو هيئة التدريس.
 - نسبة المشاركة في عضوية الجمعيات العلمية أو المهنية محليا وعالميا.
 - مدى الالتزام بالمنهج العلمي والقدرة على إدراك احتياجات الطلبة.

¹- أسماء عميرة، مرجع سبق ذكره، ص 62.

²- سلمان خالد زيدان: إدارة الجودة الشاملة - الفلسفة ومداخل العمل-، دار المناهج، الجزء الثاني، الأردن، 2010، ص132.

³- أشرف السعيد أحمد محمد: الجودة الشاملة والمؤشرات في التعليم الجامعي -دراسة نظرية وتطبيقية -دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2007، ص 147.

3.1.3. مؤشرات مرتبطة بأعضاء الهيئة الإدارية:

- ليس هناك خلاف على أنّ قيادة إدارة الجودة الشاملة تعتبر أمراً حتمياً، وجودة الإدارة للمؤسسة التعليمية تتوقف إلى حد كبير على القيادة الإدارية، فإذا فشلت في إدراكها للمدخل الهيكلي نحو إدارة الجودة الشاملة، فمن غير المحتمل أن يتحقق أي نجاح¹، ومن أهم مؤشرات قياس جودتها نجد:²
- مستوى مؤهلاتهم وسرعة تنفيذ الممارسات الإدارية.
 - مدى قدرتهم على استخدام الوسائط التكنولوجية الحديثة في أداء الأعمال الإدارية.
 - انخفاض عدد مشاكل العمل.

2.3. مؤشرات جودة الموارد المالية:

- يتطلب تسيير شؤون التعليم العالي الجامعي، وتنفيذ مهامه وبرامجه توفير الكثير من الموارد المالية، وقد أضحى الاهتمام بمدى كفاءة تشغيل الأموال في تمويل التعليم بتزايد بشكل كبير³، ومن بين مؤشرات جودة الموارد المالية لمؤسسات التعليم الجامعي نجد:⁴
- الإنفاق على البحث العلمي كنسبة مئوية من الدخل القومي الإجمالي وكنسبة مئوية كذلك من الإنفاق على التعليم الجامعي.
 - الإنفاق على الخدمات والأنشطة الطلابية.
 - الإنفاق على تحديث الإدارة الجامعية.
 - الإنفاق على التعليم الجامعي.
 - الإنفاق على المصادر التكنولوجية ووسائط المعلومات الحديثة.

3.3. مؤشرات جودة الإمكانيات المادية:

- تتوفر الجامعة بحكم طبيعة نشاطها على جملة من التجهيزات المادية، تتنوع بين أبنية ومنشآت، تجهيزات ووسائط تكنولوجية، مكتبات ومصادر معلومات.⁵

¹ سليمان خالد زيدان: إدارة الجودة الشاملة-الفلسفة ومداخل العمل-، الجزء الثاني، مرجع سبق ذكره، ص 133.

² أسماء عميرة: مرجع سبق ذكره، ص 63.

³ يوسف حبيب الطائي وآخرون: إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، ط1، دار الوراق، عمان، 2008، ص ص 528، 529.

⁴ أسماء عميرة: مرجع سبق ذكره، ص 63.

⁵ مهدي صالح السامرائي: إدارة الجودة الشاملة في القطاعي الإنتاجي والخدمي، مرجع سبق ذكره، ص 427.

1.3.3. مؤشرات جودة المنشآت والأبنية:

المبنى التعليمي وتجهيزاته محور هام من محاور العملية التعليمية ذلك أنّ المباني التعليمية بمحتوياتها المادية والمعنوية مثل القاعات، والتهوية، والإضاءة والمقاعد وغيرها، تؤثر في جودة التعليم ومخرجاته¹، وتتمثل المؤشرات الخاصة بها فيما يلي:

- مرونة المبنى والإمكانات المتوفرة فيه لأداء مهمة الكلية أو الجامعة ومدى استيعابه لإعداد الطلبة.
- مدى توفر عوامل السلامة والأمان في المنشآت الجامعية.
- مدى توفر برامج الصيانة الدورية للمباني الجامعية.
- مدى توفر الظروف المادية والطبيعية المناسبة داخل المباني.

2.3.3. مؤشرات جودة المكتبات ومصادر التعلم:

تعتبر المكتبة مستودعا للكتب والدوريات المساعدة على التعليم والتعلم وهي مصدر أساسي للمعلومة يجب أن يناسب أغراض التدريس والبحث التي تعتبر من الأهداف الرئيسية لكل جامعة²، ومن أهم المؤشرات الخاصة بها نجد:³

- مستوى تسلسل، تكامل، توازن ووضوح محتويات الكتاب الجامعي.
- عدد الدوريات (العربية والأجنبية) بالمكتبة.
- النسبة المئوية للكتب الأجنبية بالمكتبة.
- مدى توفر الفهارس الحديثة والمنظمة بالمكتبة.
- مدى استخدام التقنيات الحديثة في الفهرسة وتنظيم المكتبة.
- مدى التنوع في الوسائل التعليمية والأجهزة التكنولوجية.
- متوسط نصيب عضو هيئة التدريس من الأجهزة والمعدات المخصصة لخدمة أنشطتهم البحثية.

¹- نبيلة باديس: أهمية محاور إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي دراسة استطلاعية من وجهة نظر طلبة جامعة خنشلة، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، مجلد 3، عدد2، ديسمبر، 2017، ص347.

²- أسماء عميرة، مرجع السابق، ص64

³- أشرف السعيد أحمد محمد: الجودة الشاملة والمؤشرات في التعليم الجامعي- دراسة نظرية وتطبيقية-، مرجع سبق ذكره، ص ص 200،201.

4.3. مؤشرات جودة القيادة الجامعية:

يتطلب من القيادات الجامعية امتلاكهم لمجموعة من المهارات، حتى يتمكنوا من القيام بدورهم¹ على أكمل وجه، ويمكن إدراج معايير الحكم على جودة القيادة الجامعية فيما يلي:²

1.4.3. مؤشرات جودة عملية التخطيط:

- مدى توفر التخطيط الاستراتيجي المتكامل على مستوى الجامعة أو الكلية.
- مدى وجود أهداف واضحة.
- مدى توفر معلومات التغذية المرتدة من عمليات تقييم الأداء الجامعي.

2.4.3. مؤشرات جودة القيادة:

- مدى استخدام الأساليب الإدارية الحديثة في سير العمل الجامعي.
- مدى قدرة القيادة الإدارية على الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة.

3.4.3. مؤشرات جودة أساليب الرقابة:³

- مدى توفر برامج دورية ومستمرة للتقييم الذاتي للأداء داخل الجامعة.
- مدى توفر معايير موضوعية، متنوعة وشاملة لتقييم الأداء الجامعي في الوحدات المختلفة.
- مدى إشراك عملاء التعليم الجامعي في عملية تقييم الأداء الجامعي.

4.4.3. مؤشرات مؤشرات جودة مصادر المعلومات وقواعد البيانات:

- مدى توفر سجلات وبيانات متكاملة وشاملة عن الطلبة.
- مدى توفر قواعد معلومات متكاملة عن الأداء الجامعي في مجالاته المختلفة.
- مدى توفر قواعد معلومات متكاملة عن حاجات المجتمع ومشكلات البيئة.
- مدى توفر قواعد معلومات عن احتياجات سوق العمل ومؤسسات المجتمع.
- مدى توفر قنوات للنشر العلمي بالجامعة من مجلات، دوريات، منشورات.
- مدى توفر شبكات معلومات متكاملة تربط الجامعات ببعضها البعض.

¹ - المرجع السابق، ص 202، 203.

² - عامر عيساني، نعيمة يحيوي: متطلبات ومعايير إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، مجلة جديد الإقتصاد، العدد 09، جامعة باتنة، ديسمبر 2014، ص 16.

³ - أشرف السعيد أحمد محمد: الجودة الشاملة ومؤشرات في التعليم الجامعي - دراسة نظرية وتطبيقية-، مرجع سبق ذكره، ص ص 202، 203.

5.3. مؤشرات جودة البرامج الدراسية:¹

تتطلب البرامج الدراسية مراجعتها وتطويرها لتواكب متطلبات سوق العمل مع تحديث المراجع وطرق التدريس، باستخدام البرمجيات والأنشطة العلمية والمشاريع واستحداث مقاييس جديدة تتلاءم مع الواقع العملي لاكتساب الخبرات والقدرات والكفاءات اللازمة، وبصفة عامة يمكن تقديم أهم مؤشرات هذا العنصر كما يلي:

- مدى قدرة البرامج الدراسية على الاستجابة السريعة والمرنة للمتغيرات المحلية والعالمية.
- مدى تمثيل محتواها للأهداف والأغراض المعلنة.
- مدى قدرتها على تنمية مهارات التعلم الذاتي وارتياذ المكتبة.
- مدى التوازن بين الخبرات النظرية والجوانب العملية التطبيقية.
- مدى توفر برامج تجديدية وعمليات مراجعة مستمرة للبرامج الدراسية.

6.3. مؤشرات جودة التشريعات واللوائح الجامعية:²

التشريعات واللوائح الجامعية هي مجموع القواعد والإجراءات التي توضح فلسفة وطريقة سير العمل كما تحدد العلاقات القائمة بين وحدات الجامعة الواحدة والكلية الواحدة والقسم الواحد (مكونات الجامعة المتعددة) وفيما يلي بعض المؤشرات المتعلقة بجودتها:

- مدى وضوحها وسهولة تنفيذها من قبل جميع الأشخاص.
- مدى قدرتها على تحديد وتوصيف المهام الوظيفية للموارد البشرية في المستويات المختلفة.
- مدى قدرتها على تحقيق التوازن في أداء الوظائف الجامعية.

7.3. مؤشرات جودة البرامج والخدمات الخاصة بالتعليم والبحث:

"تعمل الجامعة على تقديم جملة من الخدمات، تسمح بتنمية قدرات طلبتها وأعضائها الأكاديميين، بالشكل الذي يوفر لهم بيئة مناسبة للتعليم والبحث، وأهم المؤشرات الدالة على جودتها نجد:

1.7.3. فعالية الإشراف على البحث العلمي:

- مدى تفرغ المشرفين للقيام بمسؤوليات الإشراف.

¹- عيسى صالحين فرج، مصطفى عبد الله محمود الفهري: واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، المجلد السادس، عدد14، اليمن، 2013، ص 162.

²- نبيلة باديس: مرجع سبق ذكره، ص346.

- مدى إمام المشرفين بموضوعات البحوث التي يشرفون عليها وبالمنهجية العلمية السليمة للقيام بواجبات الإشراف.

- مدى تعاون المشرفين مع الباحثين ومدى إيجابية العلاقة التي تربط بين الطلبة الباحثين وبين المشرفين.

2.7.3. الخدمات المدعمة:

- مدى توفر برامج تدريسية وتجديدية دورية للتنمية العلمية والمهنية لأعضاء هيئة التدريس.

- مدى ملائمة الرواتب والامتيازات المادية لأعضاء المعيشة والرفي المهني.

8.3. مؤشرات جودة المخرجات الجامعية: من أهم مؤشرات جودتها نجد:

1.8.3. مؤشرات كفاءة الجامعة:

- النسب المئوية للنجاح في السنوات النهائية، وكذا نسب من الطلبة الناجحين بتفوق.

- عدد المشاريع البحثية التي قامت بها الجامعة.¹

2.8.3. مؤشرات خدمة المجتمع:²

- مستوى الموائمة المهنية للخريجين.

- مدى استجابة البحوث لاحتياجات مؤسسات المجتمع الإنتاجية والخدمية.

- عدد الابتكارات والاكتشافات الجديدة التي حققتها الجامعة وتخدم أهداف المجتمع وتحل مشكلاته.

3.8.3. مؤشرات رضا عملاء التعليم الجامعي:

- مستوى رضا الطلبة والأساتذة والخريجين عن الأداء الجامعي في قنواته التعليمية.

- مستوى رضا العاملين عن المؤسسة الجامعية كمؤسسة يعملون بها.

- مستوى رضا مؤسسات المجتمع وقطاعات الإنتاج عن المخرجات الجامعية.

- مستوى رضا أولياء الأمور عن دور الجامعة في إعداد أبنائهم علميا وخلقيا، ويقتضي تحديد مستوى هذا الرضا استعمال أدوات قياس فاعلة.

✚ يتبين لنا من جملة المؤشرات الموضحة سابقا حول محاور الجودة في الجامعة، أنه بإمكان الجامعة

الجزائرية تحديد مستواها ومدى جودة أدائها من خلالها، هذا ما سيساهم في دفعها إلى اتخاذ إجراءات

غرضها التحسين المستمر لكسب مكانة عالمية بين مختلف الجامعات.

¹- أسماء عميرة، مرجع سبق ذكره، ص 67.

²- أحمد إبراهيم أحمد: الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية والمدرسية، مرجع سبق ذكره، ص 75.

4. خطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة الجزائرية

من أجل بناء نظام إدارة الجودة الشاملة، لا بد من القيام بخطوات تمهيدية متمثلة في:¹

1.4. تشكيل فرق ذات كفاءة تقوم بمايلي:

- التعريف بنظام الجودة وتوضيح متطلبات تطبيقه.
- عقد دورات تثقيفية للعاملين في التعليم العالي والجامعات لبناء ثقافة الجودة.
- بيان مبررات تطبيق نظام إدارة الجودة وفوائده من أجل أن يتبناه العاملون في الجامعة عن قناعة.
- توضيح الطريقة العلمية لتطبيق نظام إدارة الجودة.

2.4. تدريب المديرين والعاملين في مؤسسات الجامعية: وذلك من خلال التدريب على إجراءات الجودة

لنظام إدارة الجودة ووضعها بالصيغة المناسبة في ضوء الحوار والمناقشة.

3.4. إعداد دليل الجودة ويجب أن يشمل على:

- سياسة الجودة في التعليم العالي.
- تحديد أهداف سياسة الجودة وهي:
- ضبط إجراءات العمل وتوحيدها، التطوير والتّحسين المستمر لجودة الأداء والخدمات، إرضاء المستهدفين.

4.4. تحديد عناصر إدارة الجودة الشاملة وهي:

مسؤولية الإدارة، نظام الجودة، مراجعة العقود، ضبط التصميم، ضبط الوثائق والبيانات، ضبط العمليات، الفحص والاختبار، الإجراءات التصحيحية والوقائية، التدريب، الخدمات. ولبدء برنامج الجودة الشاملة لابد من اتخاذ الخطوات التالية:

- التمهيد للتجديد:

أي نشر أفكار ثقافة الجودة الشاملة داخل المؤسسات الجامعية، وتهيئة أفراد المجتمع من خلال بناء وعي فردي وجماعي لمعرفة أهداف وفلسفة إدارة الجودة الشاملة كي تتضح الرؤية مع ضرورة تهيئة المناخ التربوي

¹- محمد عوض الترتوري، أغادير عرفات جويحان: إدارة جودة شاملة في مؤسسات التعليم العالي ومكتبات ومراكز معلومات، ط1، دار المسيرة، 2006، ص ص 83، 84.

داخل الكليات لتقبل الجودة الشاملة ومعاييرها.¹

– التخطيط للجودة:

في هذه المرحلة يجب وضع خطة رئيسية لتطوير النظام بعناصره الثلاثة المدخلات، العمليات، المخرجات، مع ضرورة وجود رؤية استراتيجية قوية لنجاحها، ويجب أن تشمل الخطة على أهداف محددة للتطوير.²

– التنفيذ:

يرتكز تنفيذ متطلبات نظام الجودة الشاملة على مجموعات صغيرة يطلق عليها دوائر الجودة، ويتراوح أعضائها بين 5 إلى 12 عضوا يتم اختيارهم على أساس التشابه في الخبرات، ويجتمعون أسبوعيا لحل المشكلات التي تواجههم أثناء العمل.

– التقييم والتقييم:

تهدف هذه الخطوة إلى تقييم فاعلية نظام إدارة الجودة داخليا وخارجيا والتأكد من أن جميع الأعمال الأكاديمية والإدارية التي تؤثر في جودة النظام الجامعي تؤدي بالكفاءة المطلوبة باستخدام تقنيات الجودة الشاملة، وإعادة النظر في السياسات التعليمية والإدارية، وتصحيح الأخطاء للوصول إلى التطوير والتحسن المستمرين.³

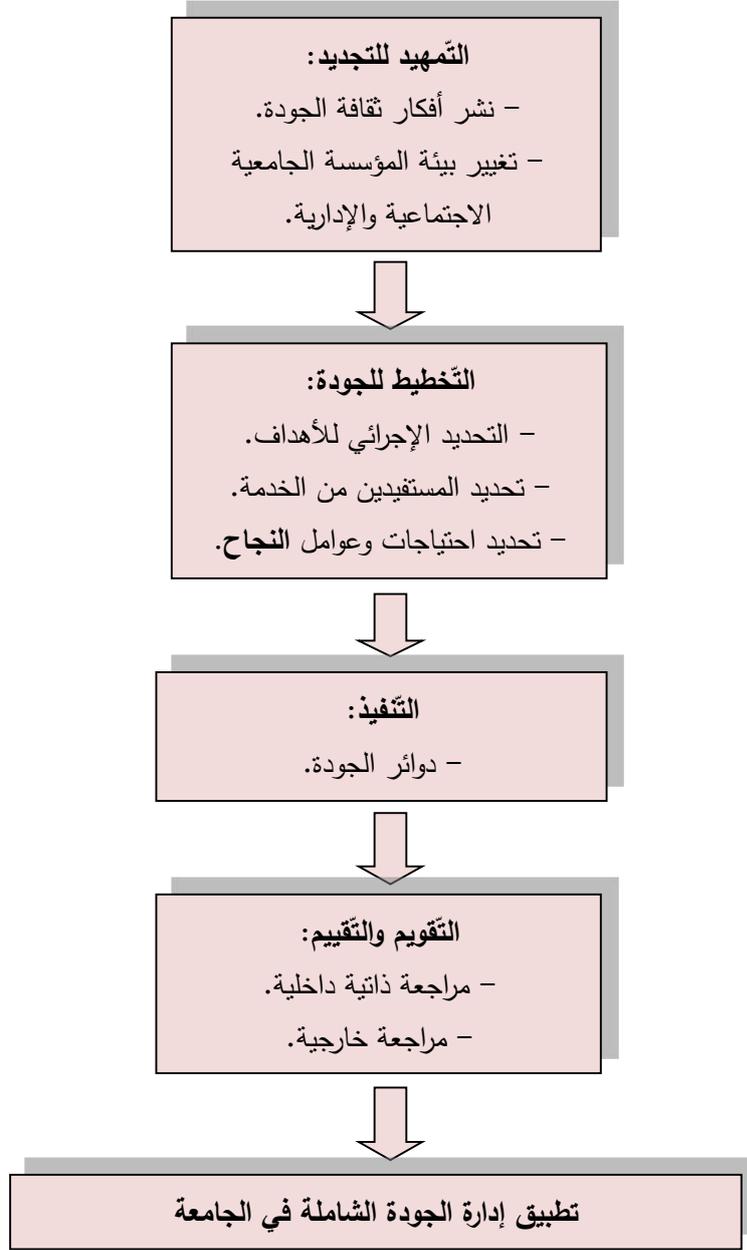
وبالنظر لهذه الخطوات السابقة نجد أنها شكلية بالنسبة للجامعة الجزائرية حيث أنه لم يتم تفعيلها بالشكل المطلوب، الذي يسهم فعلا في تجديد إدارة الجودة الشاملة على أرض الواقع، وهذا راجع للعديد من النقصات التي تعاني منها الجامعة الجزائرية والتي لا بد من أخذها بعين الاعتبار.

¹– محمد عبد الرزاق إبراهيم: منظومة التكوين المعلم في ضوء معايير الجودة الشاملة، ط2، دار الفكر، 2007، ص 295.

²– محسن علي عطية: الجودة الشاملة والمنهج، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 142.

³– جعفر عبد الله موسى إدريس وآخرون: إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على خدمات التعليم العالي من أجل تحسين المستمر وضمان جودة المخرجات والحصول على الاعتمادية، مجلة أمارياك، مجلد3، عدد07، جامعة الطائف بالحرمة، 2012، ص 50.

الشكل رقم (06) الخطوات الإجرائية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة.



5. المتطلبات الواجب توفرها لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة الجزائرية

لكي تتحقق الجودة الشاملة في الجامعة، فهي بحاجة إلى إحداث متطلبات أساسية حتى تستطيع تقبل مفاهيم الجودة بصورة سليمة قابلة للتطبيق العلمي وتتمثل هذه المتطلبات في:

1.5. متطلبات خاصة بالإدارة الجامعية:

"تتعدد المتطلبات الخاصة بالإدارة الجامعية من أجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة لعلّ أبرزها مايلي:

- تدريب المديرين تدريبا مهنيا، وعلميا وثقافيا وإداريا.
 - إيمان الإدارة العليا بأهمية إدارة الجودة الشاملة، وإدراكها لمسؤوليتها اتجاه التغييرات العالمية الجديدة.
 - ضرورة الابتعاد عن الخوف من تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
 - ضرورة التركيز على قاعدة عريضة من المعلومات التي ترشد عملية اتخاذ القرار.
 - ضرورة التنسيق والتعاون بين الأقسام والكليات داخل الجامعة لتطبيق مدخل TQM.
 - النظر إلى عملية تطوير وتحسين الجودة على أنها عملية مستمرة.
 - تدعيم اللامركزية حتى يتم تحقيق فعالية أكبر في أداء الجامعة.
 - المشاركة الجماعية في الإدارة باعتبارها أسلوب فعال في تحقيق الجودة.¹
 - دعم وتأكيّد الإدارة العليا لأسلوب إدارة الجودة الشاملة من خلال الالتزام الصريح بتطبيقها.
 - قيادة فعالة قادرة على إدارة الجودة الشاملة وهي تلك القيادة التي تؤمن بالعمل الجماعي وروح الفريق والتعاون (أنماط ديمقراطية مشاركة).²
 - ثقافة تنظيمية من خلال إكساب العاملين جملة من المفاهيم والقيم التي تعزز تطبيق الجودة داخل المؤسسة.
 - الاعتماد على الأساليب العلمية في جمع المعلومات لاتخاذ قرارات موضوعية.³
- 2.5. متطلبات خاصة بالأعضاء هيئة التدريس: وتتمثل هذه المتطلبات فيما يلي⁴
- التعليم والتدريب المستمر.

¹- هادية محمد رفيق الحلواني: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الثانوي العام بدفي محافظة دمشق، أطروحة ماجستير في التربية المقارنة والإدارة التربوية، بإشراف سمية منصور، جامعة دمشق، سوريا، 2003، ص 62.

²- لحبيب بلية: إدارة الجودة الشاملة-المفهوم، الأساسيات، شروط التطبيق، دار الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، الجزائر، 2019، ص ص 179،180.

³- سمير أبيش: تطبيق إدارة الجودة الشاملة داخل مؤسسات التعليم العالي من أجل تحقيق التنمية المستدامة، مجلة العلوم الاجتماعية، مجلد7، جامعة الأغواط، الجزائر، جانفي 2018، ص 253.

⁴- Nabil Bouzid ,Zineddine Berrouche: Assurance Qualité dans l'enseignement Supérieur ,Commission Nationale Pour L'implémentation De l'assurance Qualité dans l'enseignement Supérieur -CIQNS- ,Session ||| ,October 2012,p20.

- التشجيع على الابتكار.
- تقييم الحوافز المادية والمعنوية.
- العمل كفريق واحد وتعزيز العلاقات الإيجابية بينهم ومساعدتهم على التنمية الذاتية.
- المشاركة في صياغة الخطط والأهداف اللازمة لتحقيق الجودة.
- توفر الحد الأدنى من مهارات الأداء.

3.5. متطلبات خاصة بالطلبة:¹

- تقديم خدمات عالية الجودة.
- التحفيز على التعلم الذاتي.
- أن يتم إكسابهم مهارات علمية وعملية
- الاستعداد والدافعية للتعلم.

4.5. المتطلبات الخاصة بمحتوى المناهج: تتعدد المتطلبات الخاصة بمحتوى المناهج نذكر منها:²

- اعتماد الاستراتيجيات التدريسية الحديثة.
- مواكبة التطور والتقدم العلمي والتقني.
- مناهج مرتبطة بالبيئة المحلية.
- تناسب محتوى المناهج مع بيئة الأساتذة وخبراتهم.
- تحديث المعلومات باستمرار وإثراء المحتوى.

5.5. متطلبات خاصة ببيئة المؤسسة الجامعية:³

- توفير مناخ تعليمي مناسب لثقافة الجودة.
- توفير أحداث التقنيات لزيادة فاعلية التعليم مثل: شبكة الانترنت.
- تأسيس نظام اتصال متكامل.
- وجود مكتبة غنية بالكتب والمراجع.
- أن يراعى التنوع في الوسائل التعليمية.

¹- حامد محمد علي الشمراي: معايير مقترحة للجودة التعليمية في ضوء معايير بالدريج للجودة الشاملة في مدارس التعليم العام بالمملكة "نموذج مقترح"، أطروحة دكتوراه، كلية التربية، جامعة أم القرى مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية، 2008، ص ص 93،94.

²- محفوظ أحمد جودة: إدارة الجودة الشاملة - مفاهيم وتطبيقات-، مرجع سبق ذكره، ص 218.

³- رداح الخطيب، أحمد الخطيب: إدارة الجودة الشاملة - تطبيقات تربوية-، عالم الكتب الحديث، الرياض، 2004، ص 124.

- أن تتواجد حواسيب لتحسين مهارات الطلبة في تكنولوجيا المعلومات.

6.5. متطلبات خاصة بالمباني والتجهيزات: يمكن اختصارها فيما يلي:¹

- توفير مختلف التجهيزات من أدوات ووسائل.

- توافر مساحات وأقسام وفق حاجات الطلبة التعليمية والجسمية والاجتماعية.

- توافر المواصفات والمعايير العالمية للمباني والتجهيزات والتي تتوفر فيها شروط الأمن والسلامة.

من خلال ما تم التطرق إليه من متطلبات يتّضح لنا أنه لا بد من وجود تكامل بينها من أجل تحقيق

إدارة الجودة الشاملة في الجامعة، فهذه المتطلبات تضمن تجويد خدمات الجامعة وعملياتها التكوينية

وكذلك مواردها البشرية بالإضافة إلى الارتقاء بأدائها إلى أعلى المستويات، ولو نطّلع على واقع

الجامعة الجزائرية يمكننا أن نلاحظ أنها قد تحتاج إلى توفير مثل هذه المتطلبات وهذا ما سنحاول

التطرق إليه في دراستنا الحالية.

6. معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة الجزائرية

"إنّ تبني أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة لا يضمن النجاح لأنه إذا لم يتم تنفيذها بشكل صحيح

فإنّها قد تتسبب في خلق نوع من الإرباك والخلط"²، ومنه توجد مجموعة من العوامل التي تساهم في وجود

بعض الإشكالات في التعليم العالي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة نذكر منها مايلي:

- المواقف السلبية لبعض العاملين في الجامعات لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة فيها.

- انعدام الارتباط بين محتوى وطرائق التدريس من جهة وحاجات المجتمع من جهة أخرى.

- ندرة أو قلة التمويل.

- شعور الأكاديميين بعدم الاستقلالية التي يتمتعون بها عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وصعوبة التوفيق

بين ما يتمتعون به من تفويض السلطة وما تقتضيه إدارة الجودة الشاملة.

- الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات ترعى وتشجع وتكافئ الإنجازات الفردية أكثر بكثير من رعاية

وتشجيع ومكافأة الإنجازات الجماعية والتنظيمية.³

¹- هادية محمد رفيق الحلواني: مرجع سبق ذكره، ص 66.

²- طارق عبد الرؤوف، إيهاب عيسى المصري: الجودة الشاملة والإعتماد الأكاديمي في التعليم- إتجاهات معاصرة- ، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2014 ، ص 262.

³- الباتول علوط: تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات تعليمية، مجلة تطوير العلوم الاجتماعية، العدد الثالث عشر، جامعة الجلفة، ديسمبر، 2015، ص 14.

- المطالبة الاجتماعية بأن تتحمل الجامعة المسؤولية وضرورة خضوعها للرقابة والمسائلة الإدارية.
- الضغوطات على الجامعة من جانب التكلفة.
- عدم التزام الإدارة العليا والتركيز على أساليب معينة في إدارة الجودة الشاملة وليس على النظام ككل.
- عدم حصول مشاركة العاملين جميعا في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.¹
- كذلك من بين أهم المعوقات نجد:**
- إهمال تغيير الثقافة التطبيقية السائدة.
- عدم تحديد سياسة متكاملة شاملة لـ TQM، بالإضافة إلى عدم وجود رؤية طويلة الأجل أو خطة إنمائية.
- رفض تغيير المواقف والسلوكيات من القادة أنفسهم.
- عدم مراعاة حجم التدريب الواجب توفيره.²
- قلة الإمكانيات المالية ونقص الكفاءات البشرية.
- تأثير العوامل السياسية على اتخاذ القرار.
- الافتقار إلى وجود نظام للحوافز مما يؤدي إلى ضعف الشعور بالانتماء والولاء للوحدة.
- الاهتمام والتركيز على مدخلات النظام والعمليات أكثر من التركيز على المخرجات.³

¹ - غسان قاسم، هدى قاسم: إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية-معايير وتطبيقات ومناهج-، ط1، دار المنهجية، العراق، 2017، ص 140.

² - Claude Yves Bernard: Le Management Par La Qualité Totale L'excellence En Efficacité Et Enfficiency Opèrationnelles, Afnor, paris, 2000, p29.

³ - رافدة عمر الحريري: القيادة وإدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، مرجع سبق ذكره، ص 27.

خلاصة:

وفي ختام هذا الفصل يمكننا أن نستخلص فكرة مفادها أنّ تطبيق المؤسسة الجامعية لإدارة الجودة الشاملة سيساعد على الارتقاء بمستواها والتوجه بها نحو التحسين المستمر الذي هو من أهم أهدافها، لهذا من الضروري أن تسعى الجامعة الجزائرية لتجسيد هذا النظام وذلك لضبط جودة خدماتها التي تقدمها بما يتفق مع الأسس العلمية مما يتضمن مخرجات مؤهلة ذات كفاءة يستفيد منها المجتمع بمختلف مؤسساته. وفي ضوء هذه الحقائق النظرية التي تم عرضها في هذا الجزء من الدراسة ساعدت في تقصي عن المتطلبات اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد الصديق بن يحيى بجيجل قطب تاسوست وذلك من خلال الجانب الميداني.

الجانب الميداني للدراسة

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

أولاً: نموذج الدراسة

ثانياً: منهج الدراسة

ثالثاً: مجالات الدراسة

1. المجال المكاني

2. المجال الزمني

3. المجال البشري

1.3. مجتمع الدراسة

2.3. عينة الدراسة

رابعاً: أدوات جمع البيانات

1. الملاحظة

2. المقابلة

3. الاستمارة

خامساً: أساليب معالجة البيانات

1. أسلوب المعالجة الكمي.

2. أسلوب المعالجة الكيفي.

خلاصة

تمهيد:

يقوم البحث العلمي على تكامل بين كل من الجانب النظري والتطبيقي (الميداني)، حيث أنه لا يمكن طرح التصورات النظرية دون ربطها بالواقع، كما أنه لا يمكن التوجه لجمع المعطيات الميدانية دون الرجوع لدلالاتها النظرية.

لهذا وفي ضوء ما تم مناقشته في الفصول السابقة من تراث نظري وتساؤلات مطروحة في الإشكالية وكذا الفرضيات التي هي بحاجة للتحقيق الإمبريقي من جهة، نسعى من خلال هذا الفصل الذي هو بمثابة امتداد لها تقديم مختلف الإجراءات المنهجية المتبعة في إنجاز هذه الدراسة، حيث نبرز فيه الفروض والمنهج المستخدم، إضافة إلى مجالات الدراسة (المكانية، الزمنية، البشرية)، وأدوات جمع البيانات المعتمدة، وأخيراً أساليب التحليل التي تم الاستعانة بها (كمي، كيفي) في معالجة وتحليل البيانات.

أولاً: نموذج الدراسة

تمثل الفروض المحور الذي يدور حوله أي بحث علمي، حيث أن نجاحه ككل قائم على صحة هذه الفروض، فهي توفر للبحث وجهة سير فعالة جدا وتوجه الباحث بدوره إلى المسار الصحيح في دراسة أي ظاهرة، ولكي تحقق ذلك وجب علينا اختيارها وصياغتها بشكل علمي ودقيق.

وعلى العموم هناك العديد من التعاريف الواردة بشأنها، فهي تعرف على أنها: "تفسير مؤقت محتمل يوضح العوامل أو الأحداث أو الظروف التي يحاول الباحث أن يفهمها"¹.

كما يعرفها موريس أنجرس على أنها: "قضية تحمل حيزا يتعلق بعناصر واقعية وتصويرية، وهذا التخمين يضمن علاقة أو عنصر لم يثبت عنه شيئا بعد ولكن يستحق البحث والاستقصاء، أو هي إجابة مقترحة لسؤال بحث"².

أي أن الفرضية تعبر عن تخمين يضعه الباحث كحل مؤقت للأسئلة البحثية لينطلق منها في دراسته. وانطلاقاً من الدراسة الاستكشافية، تم صياغة فرضية رئيسية ولتسهيل اختبارها إمبريقياً قمنا بصياغة فرضيات جزئية مشتقة منها والتي مفادها:

¹ - علي معمر عبد المؤمن: البحث في العلوم الاجتماعية - الأساسيات والأساليب والتقنيات -، جامعة 7 أكتوبر، ص 142

² - موريس أنجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 151.

1. الفرضية الجزئية الأولى:

لا تتوفر بيئة تنظيمية ملائمة في ميدان الدراسة من وجهة نظر أساتذة قسم علم الاجتماع تمكن من تحقيق الجودة الإدارية.

وللتحقق منها تم تناولها من خلال جملة من المؤشرات هي:

1.1. مؤشرات البيئة التنظيمية:

- القيادة.

- الاتصال.

- إنجاز العمل.

2.1. مؤشرات الجودة الإدارية:

- تفعيل اللامركزية.

- كفاءة الخدمات.

- منع الأخطاء قبل وقوعها.

التجاذب

- القيادة.....تفعيل اللامركزية.

- الإتصال.....كفاءة الخدمات.

- إنجاز العمل.....منع الأخطاء قبل وقوعها.

الترابط

- القيادة السائدة لا تساعد على تفعيل اللامركزية.

- الإتصال السائد لا يزيد من كفاءة الخدمات.

- طريقة إنجاز العمل لا تعمل على منع الأخطاء قبل وقوعها.

2. الفرضية الجزئية الثانية:

لا تستفيد الموارد البشرية في ميدان الدراسة من وجهة نظر أساتذة قسم علم الاجتماع من تحسين مستوى بما يمكن من تحقيق جودة العملية التكوينية.

ولاختبارها قمنا بتحديد جملة من المؤشرات وهي:

1.2. مؤشرات برامج تحسين المستوى:

- الدورات التكوينية.
- المؤتمرات والملتقيات.
- التريصات.

2.2. مؤشرات جودة العملية التكوينية:

- اكتساب مهارات تدريسية.
- إنتاج علمي.
- ترقية المعرفة العلمية.

التجاذب

- الدورات التكوينية.....اكتساب مهارات تدريسية.
- المؤتمرات والملتقيات.....إنتاج علمي.
- التريصات.....ترقية المعرفة العلمية.

التربيط

- الدورات التكوينية المقدمة للأستاذ لا تساعد على اكتساب مهارات تدريسية.
- المؤتمرات والملتقيات التي يشارك فيها الأستاذة لا تزيد من الإنتاج العلمي.
- التريصات المقدمة للأستاذة لا تعمل على ترقية المعرفة العلمية.

3. الفرضية الجزئية الثالثة:

لا تتوفر الإمكانيات المادية والمالية في ميدان الدراسة من وجهة نظر أساتذة قسم علم الاجتماع تمكن من تحقيق جودة البحث العلمي.

ولفحصها إمبريقيا تم تحديد مجموعة من المؤشرات التالية:

1.3. مؤشرات الإمكانيات المادية والمالية:

- المرافق والأجهزة العلمية.
- الغلاف المالي.
- المراجع العلمية.

2.3. مؤشرات جودة البحث العلمي:

- كفاءة عمليات البحث العلمي.
- الاهتمام بالبحوث التطبيقية.
- حداثة مواضيع البحوث العلمية.

التجاذب

- المرافق والأجهزة العلمية.....كفاءة عمليات البحث العلمي.
- الغلاف المالي.....الاهتمام بالبحوث التطبيقية.
- المراجع العلمية.....حداثة مواضيع البحث العلمي.

الترباط

- المرافق والأجهزة العلمية الموجودة لا تزيد من كفاءة عمليات البحث العلمي.
- الغلاف المالي المتوفر لا يزيد من الاهتمام بالبحوث التطبيقية.
- المراجع العلمية الموجودة لا تساعد على حداثة مواضيع البحوث العلمية.

ثانيا: منهج الدراسة

من المعروف أنّ لأية دراسة علمية هناك أساس منهجي يسير وفقه الباحث أثناء الانطلاق في بحثه، فالمنهج العلمي يعتبر أحد الركائز الأساسية في العلوم الإنسانية والاجتماعية التي تقوم عليه الدراسات، حيث يرسم للباحث الطريق الواجب إتباعه للوصول إلى أهدافه، إذ يعرفه بلقاسم سلاطنية على أنّه "الطريق الذي يسلكه الباحث وفق المعرفة العلمية المنظمة للأفكار من أجل الكشف عن حقيقة ظاهرة معينة"¹.

وتجدر الإشارة إلى أنّ طبيعة المنهج المستخدم في أي دراسة علمية يتوقف على طبيعة موضوعها وأهدافها، ووفقا لطبيعة موضوع دراستنا الزاهنة والمتمثل في "متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة الجزائرية من وجهة نظر الأساتذة"، يعتبر المنهج الوصفي هو المنهج الملائم لها كسبيل للتعرف على إدارة الجودة الشاملة في ميدان الدراسة، وكذا ما إذا كانت متطلبات تطبيقها متوفرة مع تبيان طبيعة هذه المتطلبات، فمن خلاله قمنا بجمع البيانات والمعلومات عن مشكلة الدراسة وصياغتها وذلك بالاعتماد على الدراسات السابقة والمراجع، بالإضافة إلى التعرف على متغيرات الدراسة وما تحتاجه إدارة الجودة الشاملة لكي تجسد على أرض الواقع، كما تم استخدامه لجمع الحقائق والبيانات بالتزامن مع أهداف الدراسة

¹- بلقاسم سلاطنية، حسان جيلاني: منهجية العلوم الاجتماعية، دار الهدى، الجزائر، 2004، ص35.

وفرضياتها ثم تصنيف هذه الأخيرة من أجل تفرغها في شكل جداول تمكن من إعطائها قراءة سوسيلوجية ومن ثمة الوصول إلى نتائج شاملة تمثل الغاية التي نسعى إلى تحقيقها، وبالتالي فإن المنهج الوصفي يمكن من دراسة الظاهرة كما هي في الواقع من جهة، وتفسيرها وتحليلها من جهة أخرى، لأن الدراسات الوصفية لا تكتفي بالتعرف على خصائص الظاهرة المدروسة وحسب وإنما يتعدى ذلك انطلاقاً من إعطاء تحليلات وتفسيرات للنتائج المتوصل إليها.

ويعد **المنهج الوصفي** من بين أهم المناهج التي يتم استخدامها في العلوم الاجتماعية إذ يعرف على أنه: "مجموعة من الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة أو الموضوع اعتماداً على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلًا كافيًا ودقيقًا لاستخلاص دلالتها والوصول إلى نتائج أو تعميمات عن الظاهرة أو الموضوع محل الدراسة"¹ وانطلاقاً من هذا المنهج قمنا بالاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية وذلك للوصول إلى الهدف المراد بلوغه من هذه الدراسة.

ثالثاً: مجالات الدراسة

يستدعي إجراء الدراسات العلمية عموماً تحديد مجالاتها، وذلك لإفادة القارئ بالأبعاد الزمانية والمكانية والبشرية التي أجريت فيها، بغرض القيام بها بموضوعية والتأكيد على مصداقية النتائج المتوصل إليها من خلالها.

ويتفق الكثير من الباحثين في الدراسات الاجتماعية على أنّ هناك ثلاث مجالات رئيسية للدراسات الاجتماعية وهي: **المجال المكاني أو الجغرافي، المجال البشري، والمجال الزمني**، فبالنسبة للمجال المكاني فهو يعني تحديد المنطقة أو البيئة التي تجرى فيها الدراسة، أمّا **المجال البشري** فيشير إلى جلّ الموارد البشرية (الأفراد) المكونة لمجتمع الدراسة، في حين يمثل **المجال الزمني** الوقت المستغرق لإجراء هذه الدراسة مع الأخذ بعين الاعتبار القيود الزمنية المعرّقة لمختلف مراحل البحث.

1. المجال المكاني:

يشمل البيئة التي أجريت فيها الدراسة الميدانية، حيث تم إجراء هذه الدراسة بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية لجامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -.

¹ - أحمد عياد: مدخل لمنهجية البحث الاجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 2009، ص62.

1.1.1. التعريف بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية:

تعتبر كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية من ضمن كليات جامعة جيجل وهيكلها، حيث تعمل على تأطير الطلبة، وتشجع على البحث والمعرفة في مجال العلوم الإنسانية والاجتماعية، بالإضافة إلى خدمة المجتمع وتميمته. وقد أنشئت بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 12-362 مؤرخ في 22 ذي القعدة عام 1433 الموافق 08 أكتوبر سنة 2012، يعدل ويتم المرسوم التنفيذي رقم 03-258 المؤرخ في 22 جماد أول سنة 1424 الموافق 22 يوليو 2003 والمتضمن إنشاء جامعة جيجل وبناءً على القرار الوزاري رقم 215 المؤرخ في 12 جماد أول 1434 الموافق 24 مارس 2013، والمكونة من الأقسام التالية:

- قسم التعليم الأساسي للعلوم الاجتماعية.
- قسم التعليم الأساسي للعلوم الإنسانية.
- قسم علم الاجتماع.
- قسم الإعلام والاتصال.
- قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطفونيا.
- قسم علوم وتقنيات نشاطات التربية الرياضية والبدنية.

1.1.1.1. الهيكل التنظيمي للكلية:

تتمتع كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بهيكل تنظيمي تسلسلي، حيث نجد تسلسل في الأوامر والتعليمات من الأعلى إلى الأسفل، بدءاً من العميد الذي هو بمثابة المسؤول الأول عن عمليات التسيير والتخطيط في الكلية، إضافة إلى نوابه ورؤساء الأقسام كل مسؤول ومشرف عن مصالحه وصولاً للموظفين الإداريين.

والشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي للكلية:

2.1.1.1. الهياكل البيداغوجية المتوفرة بالكلية:

تضم كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة الصديق بن يحي جيجل قطب تاسوست هياكل هامة تساعد على السير الحسن للعملية التكوينية وتضمن التفاعل بين مختلف عناصرها في ظروف جيدة، كما تعمل على تحقيق الراحة لكافة الأفراد داخل الكلية وفيما يلي جدول يوضح هذه الهياكل:

الجدول رقم (03) مختلف الهياكل البيداغوجية الموجودة بالكلية.

عدد المقاعد البيداغوجية	القاعة/المدرج	الطابق
179 مقعد بيداغوجي	المدرج رقم 01	الطابق الأرضي
178 مقعد بيداغوجي	المدرج رقم 02	
302 مقعد بيداغوجي	المدرج رقم 03	
301 مقعد بيداغوجي	المدرج رقم 04	
40 مقعد بيداغوجي لكل قاعة.	القاعات من 01 إلى 20 (20 قاعة)	الطابق الأول
40 مقعد بيداغوجي لكل قاعة	القاعات من 101 إلى 110 (10 قاعات)	
30 مقعد بيداغوجي لكل قاعة	02 قاعات الإعلام الآلي	
30 مقعد بيداغوجي	قاعة الأنترنت	
30 مقعد بيداغوجي	قاعة العرض	الطابق الثاني
40 مقعد بيداغوجي لكل قاعة	القاعات من 201 إلى 210 (10 قاعات)	
04 مدرجات، 40 قاعة بيداغوجية، 02 قاعات إعلام آلي، قاعة أنترنت، قاعة عرض		المجموع
- قاعة الانترنت والمطالعة للأساتذة - قاعة الأساتذة - قاعة المناقشات. - مكاتب الأساتذة لاستقبال الطلبة -02 قاعة الاجتماعات. - 02 قاعات للمطالعة للطلبة		إلى جانب ذلك توجد أيضا:

المصدر: <https://fshs.univ-jijel.dz/index.php/accueil/faculte-en-chiffres>

2. المجال الزمني:

يعتبر من الأمور الأساسية لإجراء أي بحث علمي وهو الوقت المستغرق لإجراء هذه الدراسة، حيث يمكن إيجاز مراحل القيام بهذه الدراسة على النحو التالي:

1.2. مرحلة خاصة بالجانب النظري:

حيث تم فيها:

- اختيار وصياغة موضوع الدراسة في أواخر شهر جوان 2019، وذلك من خلال الإطلاع على المراجع والرسائل العلمية المتعلقة به، وكذا الاستفادة من خدمات الأنترنت بالاطلاع كذلك على المواقع ذات الصلة بالموضوع، بالإضافة إلى استشارة أهل المعرفة والاختصاص من الأساتذة على رأسهم الأستاذة المشرفة.
- بعد ذلك بدأنا بجمع المعلومات أكثر حول الموضوع من شهر أوت 2019.
- خلال شهر سبتمبر تم الانطلاق في دراسة الجانب النظري ووضع تصور مبدئي له.
- خلال شهر فيفري وبعد الموافقة على الموضوع من طرف اللجنة العلمية كنا قد انطلقنا فعليا في إعداد، وقد امتد ذلك إلى غاية نهاية شهر أفريل.

2.2. مرحلة خاصة بالجانب الميداني:

وهي المرحلة التي فيها يتم النزول لميدان الدراسة لم تكن موقنين فيها كما يجب بل اقتصرت على بعض المقابلات الاستطلاعية حول الموضوع مع بعض الأساتذة بالإضافة إلى تقديم طلب الموافقة على إجراء دراستنا الميدانية، وكان هذا خلال نهاية شهر مارس، إلى أن صادفتنا بعض الظروف القاهرة والمتمثلة في فيروس كورونا (- covid-19) الذي اجتاح كل دول العالم وما صاحبه من غلق للمؤسسات الجامعية والحجر المنزلي، كلهما ساهمت في عدم إتمام ما تبقى من الخطوات الأساسية في الوقت المناسب وهي: جمع المعلومات اللازمة حول المجال البشري والجغرافي لميدان الدراسة والوثائق اللازمة، بالإضافة إلى القيام ببعض المقابلات مع من سيتم إجراء معهم الدراسة.

- بحكم ما سبق من ظروف تم تدارك ذلك عن طريق اللجوء إلى الموقع الإلكتروني الرسمي للكلية من أجل تحديد المجال المكاني وكذا جمع معلومات حول المجال البشري للدراسة.

- يوم 2020/06/29 قمنا بتوزيع الإستمارة الإلكترونية بصورتها النهائية على عينة الدراسة.

- وفي الأخير تم إفراغ كل المعلومات والمعطيات المتحصل عليها من خلال أداة الدراسة (الاستمارة) يوم

2020/08/04.

3. المجال البشري:

وهو الذي يتم فيه تحديد وحدات البحث، ونظرا لطبيعة الموضوع وأهدافه فقد اقتصرت الدراسة

الزاهنة على الأساتذة بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية لجامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل-.

1.3. مجتمع الدراسة:

يعرف مجتمع الدراسة على أنه : "جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث وبذلك فإن مجتمع الدراسة هو جميع الأفراد أو الأشياء التي يكونون موضوع مشكلة الدراسة"¹، ومجتمع هذه الدراسة محدد بأساتذة قسم علم الاجتماع بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، وقد تم استهدافهم لأنهم أولاً على غرار الفئات الأخرى داخل الكلية هم الأقرب إلى لمعرفة ما إذا كانت متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة متوفرة بميدان الدراسة، بالإضافة إلى مستواهم العلمي الذي يجعلهم على دراية أوسع بإدارة الجودة الشاملة كأسلوب إداري تنظيمي حديث معتمد في المؤسسات الجامعية من جهة، كما أنهم الأقرب إلينا بحكم أننا درسنا عند أغلبهم وبالتالي يمكننا الوصول إليهم عبر صفحاتهم على مواقع التواصل الاجتماعي أو حساباتهم في البريد الإلكتروني وهذا سيفيدنا في تدارك هذه الظروف وإتمام الدراسة من جهة أخرى، وهم موزعين كالتالي:

جدول رقم (04) توزيع مجتمع الدراسة

توزيع أفراد مجتمع الدراسة	
02	- أستاذ التعليم العالي
12	- أستاذ محاضر - أ-
20	- أستاذ محاضر - ب-
10	- أستاذ مساعد - أ-
03	- أستاذ مساعد - ب-
36	- أستاذ مؤقت
83	المجموع

المصدر: مصلحة الإحصائيات والإعلام والتوجيه بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل.

أي أن المجموعة الكلية لمفردات الدراسة بلغ عددها 83 مفردة.

¹ - عبيدات ذوقان وآخرون: البحث العلمي - مفهومه، أدواته، وأساليبه-، دار أسامة، ط1، عمان، 2001، ص131.

2.3. عينة الدراسة:

تعد العينة من الركائز الأساسية لأي بحث إمبريقي، كونها تساعد في الحصول على المعلومات الضرورية حوله مع التقليل في الوقت والجهد، كما أنها تجعلنا نقرب بشكل ملموس من الواقع المراد معرفته، وتعرف العينة على أنها: "جزء من المجتمع الذي تجري عليه الدراسة، يختارها الباحث لإجراء دراسته عليها وفق قواعد خاصة لكي تمثل المجتمع تمثيلاً صحيحاً"¹، وذلك تماشياً مع طبيعة وأهداف الدراسة وبالتالي فإن عينة الدراسة تكونت من: أساتذة قسم علم الاجتماع الدائمين والذين تم اختيارهم بطريقة قصدية لما يحملونه من خصائص تخدم أغراض البحث وأهدافه.

جدول رقم (05) توزيع عينة الدراسة

توزيع أفراد عينة الدراسة	
2	- أستاذ التعليم العالي
12	- أستاذ محاضر - أ-
20	- أستاذ محاضر - ب-
10	- أستاذ مساعد - أ-
3	- أستاذ مساعد - ب-
47	المجموع

المصدر: <https://fshs.univ-jijel.dz/index.php/departements/departement-sociologie>

أي أنّ إجمالي عدد أفراد عينة الدراسة قدر بـ 47 مفردة.

غير أنه بعد توزيع الاستمارة الكترونياً، لم نتحصل على ردود 19 مفردة من عينة الدراسة وبالتالي بنينا دراستنا على عينة تقدر بـ 28 أستاذ، أي ما يعادل 59.57% من عينة الدراسة الأصلية.

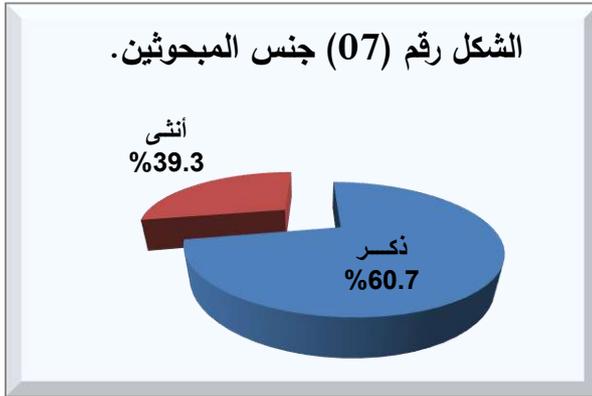
- الخصائص السوسيو مهنية للمبحوثين:

حاولنا ضمن هذه الدراسة تغطية وجهات نظر أساتذة قسم علم الاجتماع الدائمين اتجاه متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الكلية، حيث تم الحصول على 28 رد في الاستمارة الالكترونية الموزعة،

¹ - رحيم يونسى كرو العزاوي: مقدمة في منهج البحث العلمي، ط1، دار الدجلة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص16.

هذا وقد تمثلت خصائص عينة الدراسة والتي تم الإشارة إليها في المحور الأول من الاستمارة والمعنون بالبيانات الشخصية فيما يلي:

جدول رقم (06): جنس المبحوثين.



الجنس	التكرارات	النسبة
ذكر	17	60.71%
أنثى	11	39.29%
المجموع	28	100%

توضح البيانات الواردة في الجدول رقم (06) أنّ نسبة الأساتذة الجامعيين من جنس الذكور تمثل الأغلبية بنسبة تقدر بـ 60.71% من مجموع أفراد العينة، في حين تمثل نسبة الأساتذة الإناث 39.29% من المجموع الكلي للمبحوثين.

وتفسيرنا لارتفاع نسبة أساتذة فئة الذكور على فئة الإناث لعينة الدراسة يعود في الأساس إلى:

- طبيعة المتطلبات الوظيفية للجامعة حيث يستلزم على الأستاذ الجامعي قيام ملتقيات، مؤتمرات، تریصات خارج الوطن.
- ضآلة عدد الأساتذة الإناث في مجتمع الدراسة حيث يقدر بـ 19 أستاذة أي بنسبة 40.4%. حيث يرجع هذا الانخفاض نتيجة إلى أنّ فئة الذكور بحكم مسؤولياتهم الاجتماعية تعد من الأكثر إقبالا على التوظيف من فئة الإناث، حيث يحرصون على المشاركة في مسابقات التوظيف بمختلف جامعات الوطن وهذا ما يضاعف فرصهم في الحصول على مناصب عمل، في المقابل نجد أنّ فئة الإناث يكتفون بالمشاركة في مسابقات التوظيف المحلية فقط وهو ما يجعلها مقيدة بالتوظيف في جامعة واحدة فقط.
- ومن هنا يتضح لنا جليا أنّ هناك مزجا بين فئة الذكور وفئة الإناث والذي بدوره يعطي دفعا للعملية التعليمية، بإضافة إلى أنّ الوصول إلى تطبيق الجودة وتحقيقها يستلزم المشاركة بين كل من الطرفين بإعتبارها أحدهما يكمل الآخر.
- وعليه يتبين لنا أنّ كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بقسم علم الاجتماع يغلب عليه الطابع الذكوري.

جدول رقم (07): المؤهل العلمي للمبجوثين.



المؤهل العلمي	التكرارات	النسبة
ماجستير	04	14.29%
دكتوراه	16	57.14%
شهادة التأهيل الجامعي	07	25%
مؤهل آخر	01	3.57%
المجموع	28	100%

الملاحظ من خلال الجدول رقم (07) أن نصف عينة الدراسة يحملون شهادة الدكتوراه بنسبة تقدر بـ 57.14% والتي تعد أعلى نسبة مئوية مقارنة بباقي حاملي الشهادات الأخرى بغض النظر إن كانت دكتوراه دولة أو علوم أو ل م د ويعود السبب في ذلك إلى أن الجامعة الجزائرية تحرص على توظيف كفاءات بشرية مؤهلة ذات مستوى عالي، وخاصة في الآونة الأخيرة لنقص مناصب التوظيف وبالتالي تكون الأولوية لأصحاب شهادة الدكتوراه.

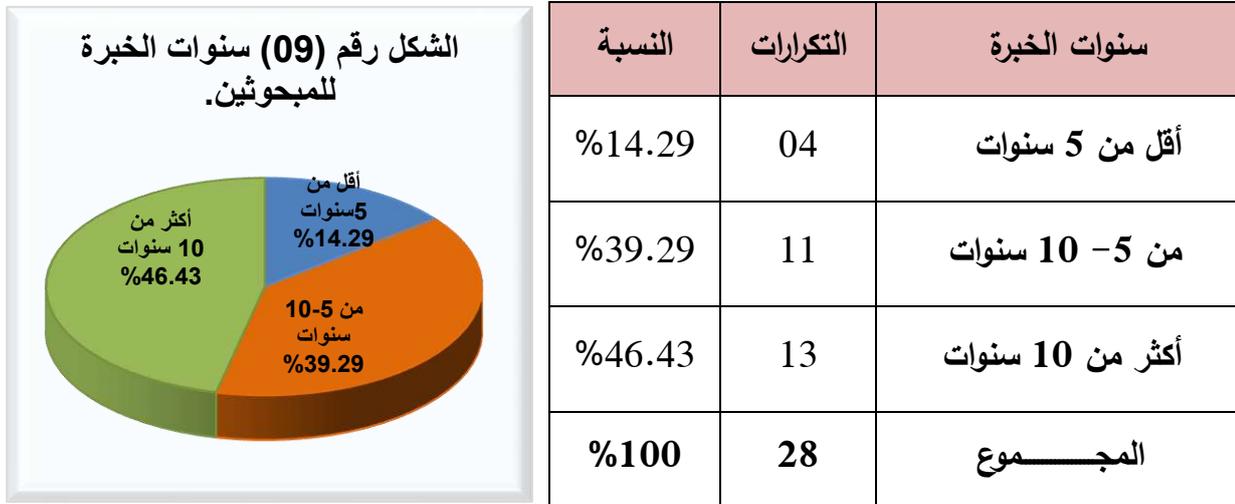
في المقابل نجد أن نسبة حاملي شهادة التأهيل الجامعي تليها بنسبة 25% إذ أنّ قلة هذه النسبة

ترجع:

- القانون الجديد الذي مفاده أن الأستاذ الجامعي لا يسمح له بالترقي إلى رتبة أستاذ محاضر -أ- إلا بعد انقضاء 3 سنوات من حصول على رتبة أستاذ محاضر -ب- وهو ما يعرقل الترقي لشهادة التأهيل الجامعي ولو توفرت فيه الشروط المناسبة (لديه المقال العلمي، المطبوعة الجامعية).
- الشروط الأساسية الواجب تحقيقا لبلوغ هذه الدرجة العلمية من اشراف على الطلبة وإنجاز مطبوعات جامعية، وكذا المشاركة في الملتقيات والمؤتمرات، النشر في مجلات علمية مصنفة، إذ هناك بعض العوائق التي تعرقل تحقيق هذه الشروط والتي من بينها محدودية المجلات العلمية المصنفة بالجزائر وإن وجدت فإن سياسة النشر فيها غالبا ما تعتمد على أسس غير موضوعية.

كما نجد أن نسبة حاملي شهادة الماجستير شكلت **14.29%** من المجموع الكلي للمبجوثين، ويعود السبب في الغالب تأجيل تقديم وإتمام أطروحاتهم الخاصة برسالة الدكتوراه كونهم أساتذة جامعيين بمنصب دائم، أضف إلى ذلك أن لهم مرتبة وهي أستاذ مكلف بدروس (مساعد -أ-، مساعد -ب-)، كما أن التوظيف بدأ ينقص خاصة لأصحاب شهادة الماجستير الذين كانوا فيما سبق يوظفون مباشرة بعد التخرج. وأخيراً نجد الذين صرحوا بأن لديهم مؤهل آخر غير هذه الشهادات سابقة الذكر شكلوا نسبة **3.57%** ما يعادل أستاذ وتعد أقل نسبة لحاملي شهادة التعليم العالي باعتبارها أرقى وأعلى مرتبة في السلم المهني للأستاذ، وترجع ضالة هذه النسبة إلى قلة أساتذة التعليم العالي بقسم علم اجتماع ومن جهة أخرى تعذر الإجابة بسبب انشغالهم.

وهذا يدل على أن كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بقسم علم اجتماع تمتلك أصحاب شهادات علمية ذات كفاءة عالية وخبرة كافية تؤهلهم لتحقيق أهداف الجامعة وخدمة المجتمع معا. وعليه فإنّ غالبية أساتذة قسم علم اجتماع يحملون مؤهل علمي دكتوراه. **جدول رقم (08): سنوات الخبرة للمبجوثين.**



تبين لنا البيانات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه والمتعلقة بسنوات الخبرة لأساتذة قسم علم اجتماع على أنّ الغالبية النسبية من أفراد العينة والمقدر عددهم بـ 13 أستاذ أي ما يعادل نسبة **46.43%** يمتلكون خبرة أكثر من 10 سنوات ويعود إلى أن هؤلاء الأساتذة لديهم خبرات سابقة استفادوا منها في الجامعات الأخرى وجاءوا لتسخيرها كتدعيم العملية التكوينية بالكلية.

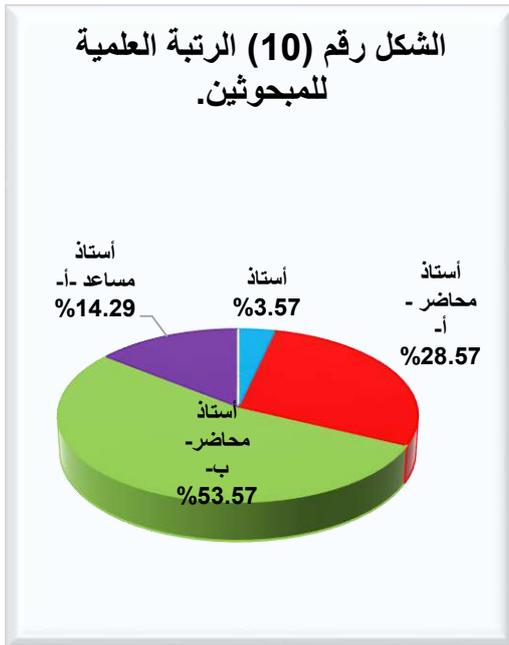
في المقابل نجد نسبة **39.29%** لأصحاب خبرة من 5-10 سنوات ما يعادل 11 أستاذ وهذا أمر منطقي فبرجوع إلى كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية نجد أنها حديثة النشأة وبالتالي الأساتذة تكون خبرتهم متوسطة بالنسبة للذين درّسوا بهذه الجامعة حوالي 8 سنوات منذ نشأتها.

وأخيرا نسبة **14.29%** لأصحاب خبرة أقل من 5 سنوات والتي شكلت أقل نسبة متحصل عليها في الجدول أعلاه ويمثلون أساتذة حديثي التوظيف بهذه الكلية.

معنى ذلك أن الأساتذة بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية يتمتعون بخبرة كافية تجعلهم قادرين على ممارسة مهامهم الأكاديمية والتحكم في الوظائف الإدارية والتي من شأنها أن تساهم بتجسيد مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الكلية مما يساعد على إخراج منتج ذو جودة علمية تستفيد منه الجامعة والمجتمع.

وعليه في الأخير يمكن القول بأن أساتذة قسم علم اجتماع هم أصحاب ذوي كفاءة مهنية ولديهم خبرة كافية في مجال عملهم خاصة وأنّ غالبيتهم خبرتهم تفوق 10 سنوات.

جدول رقم (09): الرتبة العلمية للمبجوثين.



الرتبة العلمية	التكرارات	النسبة
أستاذ	01	3.57%
أستاذ محاضر - أ	08	28.57%
أستاذ محاضر - ب	15	53.57%
أستاذ مساعد - أ	04	14.29%
أستاذ مساعد - ب	/	/
المجموع	28	100%

يظهر لنا من خلال الجدول أعلاه أن نصف المبجوثين يحوزون على رتبة أستاذ محاضر - ب - بنسبة قدرها **53.57%** ممثلة حاملي شهادة الدكتوراه، ثم تليها رتبة أستاذ محاضر - أ - بنسبة **28.57%** ترجع لأصحاب التأهيل الجامعي ويمكن تفسير ذلك بالعودة إلى أهمية المحاضرات في التعليم الجامعي من جهة، بالإضافة إلى نسبة الأساتذة الذين قاموا بالتحويل والالتحاق بجامعة جيجل، أضف إلى ذلك ارتفاع نسبة الأساتذة المتواجدين بالكلية ضمن هذين الفئتين، أما الأساتذة المساعدين من الصنف - أ - فقد شكلوا نسبة

14.29% تعود لأفراد العينة حاملي شهادة الماجستير ويقومون بتحضير رسائل الدكتوراه، في المقابل نجد نسبة **3.57%** فقط هي التي مثلت فقط رتبة أستاذ التعليم العالي كونها تشكل أعلى المراتب العلمية والوصول إليها يحتاج لسنوات من الاجتهاد بالإضافة إلى قلة الأساتذة بهذه الرتبة في قسم علم الاجتماع، أما بالنسبة للأساتذة المساعدين صنف - ب- يعود غيابهم لعدم إجابة الباحثين الذين يمتلكون هذه الرتبة على الاستبيان.

معنى ذلك أنه هناك تنوع في الرتب لدى أساتذة قسم علم الاجتماع، وهو ما يدل على أهمية الرتبة العلمية فهي بمثابة المقياس الذي يعبر من خلاله عن درجة الوعي العلمي التي وصل إليها الأستاذ الجامعي انطلاقاً من ممارسته للأبحاث والدراسات العلمية على العموم، وهو ما ينعكس إيجاباً على تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

ومنه يمكن القول أن أساتذة قسم علم الاجتماع يتوزعون على مختلف الرتب العلمية، وهو ما يشكل دعماً للعملية التكوينية بمختلف أصنافها، مما يسمح بأن تجسد الجودة بصفة متكاملة.

جدول رقم (10): الوظيفة الحالية للمبجوثين.



توضح البيانات الواردة في الجدول أعلاه أن غالبية المبجوثين صرحوا أن وظيفتهم كأستاذة جامعيين فقط والتي مثلت نسبة **92.86%** ما يعادل 26 مبجوث، في المقابل نجد أن الأساتذة الذين يشغلون الوظائف الإدارية أيضا قد شكلوا أقل نسبة بـ **7.14%**.
وتفسيرنا لهذه النسب يرجع إلى:

- كون أن الوظائف الإدارية تعد المسؤولية حساسة تتطلب الصبر والجهد من أجل التسيير الفعال.

- الانشغال في المنصب الإداري تكون هناك زيادة في مسؤوليات والمهام للأستاذ إضافة عن انشغالاته في عمله الأكاديمي من التدريس والبحوث العلمية لترقية لهذا العديد يرتدون إلى العمل الأكاديمي ويستغنون على العمل الإداري.

معنى ذلك أنّ أساتذة قسم علم الاجتماع بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية يسعون لخدمة الكلية بعملهم الأكاديمي وخبراتهم المكتسبة بالبحث والدراسة، وهو ما ينعكس إيجاباً على جودة العملية التكوينية وجودة الطالب أيضاً، ومن جهة أخرى فمن المفيد استناد بعض الأعباء الإدارية إليهم والتي من خلالها تستفيد الكلية من خبرتهم ومعرفتهم خاصة في الجانب البيداغوجي، وهذا ما يكسب الكلية كفاءة إدارية جيدة، إلا أنه في المقابل يمكن أن تبعد الممارسات الإدارية للأساتذة عن تخصصاتهم واهتماماتهم البحثية وتجعلهم تحت وطأة الروتين الإداري اليومي وهو ما يؤدي إلى خسارة الكلية لكفاءة أكاديمية علمية متخصصة في مجالها.

وعليه يمكن القول أن أساتذة قسم علم اجتماع غالبيتهم يمارسون العمل الأكاديمي.

ومنه يمكن استخلاص خصائص السوسيو مهنية للأساتذة قسم علم اجتماع كالاتي:

- أظهرت النتائج أن غالبية أفراد العينة هم من الذكور بنسبة 60.71%.
- غالبية أفراد العينة يحملون شهادة الدكتوراه بنسبة 57.14%.
- غالبية أفراد العينة لديهم خبرة تفوق 10 سنوات وذلك بنسبة 46.43%.
- معظم أفراد العينة يتوزعون على مختلف الرتب العلمية على رأسها أستاذ محاضر صنف ب- بنسبة 53.57%.

- غالبية أفراد العينة أساتذة فقط ولا يشغلون مناصب إدارية بنسبة 92.86%.

رابعاً: أدوات جمع البيانات

تعرف أدوات جمع البيانات على أنّها: "مجموعة من الإجراءات وأدوات التقصي المستعملة منهجياً"¹، يلجأ إليها الباحث عند قيامه بدراسة ظاهرة معينة وذلك بغرض جمع المعلومات والحقائق من الواقع حولها، فهي تساهم في الإحاطة بمختلف جوانب الظاهرة، كما أنّها تمكن الباحث من تحليل الظاهرة المدروسة تحليلاً علمياً دقيقاً وليس تخمينياً للوصول إلى نتائج ذات مصداقية.

¹- موريس أنجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 107.

وعليه وفي ضوء موضوع دراستنا الرّاهنة المتمثل في: **متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة الجزائرية من وجهة نظر الأساتذة**، قمنا باستخدام بعض الأدوات المنهجية التي تمكننا من الوصول للمعلومات اللازمة بأكثر دقة وموضوعية.

وقبل التطرق إليها، لا بد من الإشارة إلى أنّه كانت لنا جملة من **الخطوات** التي قمنا بإتباعها للوصول إلى المعلومات الكافية حول موضوع الدراسة والتي من خلالها تم بناء **الإطار النظري** وتتمثل فيما يلي:

- قراءة وجمع ما كتب حول إدارة الجودة الشاملة في الجامعة من كتب ومقالات وأطروحات علمية.
- الإطلاع على مختلف المنتقيات الخاصة بالجودة وضمانها في مؤسسات التعليم العالي عبر مواقع الأنترنت المختلفة، وكانت لنا الفرصة لحضور بعض المداخلات المتعلقة بها في ملتقى علمي تم انعقاده في كليتنا.

- القيام بدراسة استطلاعية استكشافية لمعرفة آراء الأساتذة حول إدارة الجودة الشاملة في الجامعة ومتطلبات تطبيقها.

أما بالنسبة لباقي الأدوات المنهجية فهي:

1. الملاحظة:

يرتكز البحث العلمي على الملاحظة الواقعية للأشياء والظواهر، فهي تعد من أهم الوسائل المنهجية المعتمدة لجمع المادة العلمية، وأكثرها تداولاً في البحوث الاجتماعية، لأنها تتيح للباحث فرصة مشاركة الظروف السائدة في ميدان الدراسة وتجعله أكثر اتصالاً بالبحوث في أجواء طبيعية بعيدة عن التصنع والتكلف.

وتعرف **الملاحظة العلمية** بأنها: "المشاهدة الدقيقة لظاهرة ما، مع الاستعانة بأساليب البحث والدراسة التي تتلاءم مع طبيعة الدراسة"¹.

ويعرفها **محمد طلعت عيسى** على أنها: "الأداة الأولية لجمع المعلومات وهي النواة التي يمكن أن يعتمد عليها للوصول إلى المعرفة العلمية والملاحظة في أبسط صورها هي النظر إلى الأشياء وإدراك الحال التي هي عليها"².

¹- إبراهيم أبراش: المنهج العلمي وتطبيقاته في العلوم الاجتماعية، ط1، دار الشروق، 2008، عمان، ص261.

²- عبد الله محمد عبد الرحمان وآخرون: الأسس العلمية لمناهج البحث العلمي، دار المعرفة الجامعية للنشر والطباعة والتوزيع، مصر، 2002، ص383.

وبناءً على ما سبق فقد اعتمدنا في دراستنا هذه على **الملاحظة البسيطة** والتي يقصد بها: "ملاحظة الظواهر كما تحدث تلقائياً في ظروفها العادية دون إخضاعها للضبط العلمي وبدون استخدام أدوات دقيقة للقياس بغية الدقة في الملاحظة والتحلي بالموضوعية"¹.

وبالنظر لموضوع الدراسة قمنا بتسجيل بعض الملاحظات التي كانت مقصودة أكثر من كونها عفوية، وباعتبارنا أيضاً جزء من ميدان الدراسة فقدمكننا ذلك من الكشف أكثر عن تفاصيل الظاهرة المدروسة والوقوف على أهم مؤشراتها، ويمكن استخلاص أهم الملاحظات فيما يلي:

- غياب المرونة في الأمور الروتينية.
 - ضعف التنسيق بين بعض المصالح في الإدارة هذا ما أدى إلى وقوع بعض الأخطاء تؤثر على الطالب والأستاذ.
 - عدم التزام بعض العمال الإداريين بالتوقيت المحدد للعمل مع وجود نوع من التسبب والتهرب من المسؤولية.
 - اكتظاظ عدد الطلبة في بعض التخصصات.
 - اعتماد الأساتذة على الطرق التقليدية في تدريس المقاييس وذلك لقلّة الإمكانيات اللازمة والوسائل التعليمية الحديثة.
 - اعتماد الإدارة على الإعلانات واللوائح في التواصل مع الطلبة والأساتذة.
- وتجدر الإشارة إلى أنّ أداة الملاحظة ساعدتنا على:
- التعرف على بيئة العمل التنظيمية للكلية.
 - ملاحظة الإمكانيات المادية التي السائدة في الكلية.
 - الوصول لبعض المعلومات التي ستساعدنا بدورها في تحليل وتفسير إجابات المبحوثين في الاستمارة.
 - الحصول على بعض المعلومات التي لم نتمكن من بلوغها سواء بالمقابلة أو الاستمارة.

¹- رشيد زرواتي: منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار الكتاب الحديث، الجزائر، 2004، ص148.

2. المقابلة:

إضافة إلى أداة الملاحظة، اعتمدنا في دراستنا هذه أداة أخرى وهي المقابلة والتي " تعبر عن طريقة من طرق جمع البيانات تقوم عادة على تيسير الاتصال المباشر بين فردين، إما وجها لوجه وإما عن بعد عبر الهاتف أو الانترنت"¹.

وتعرف كذلك على أنها: " وسيلة شفوية مباشرة أو هاتفية أو تقنية لجمع البيانات، يتم خلالها سؤال فرد أو خبير عن معلومات لا تتوفر عادة في الكتب أو المصادر الأخرى"².
كما تشير المقابلة إلى: "محادثة موجهة بين الباحث وشخص أو أشخاص آخرين بهدف الوصول إلى حقيقة أو موقف معين يسعى الباحث للتعرف عليه من أجل تحقيق أهداف الدراسة"³.

وقد تم الاعتماد عليها انطلاقاً من إجراء بعض المقابلات الاستطلاعية في بداية الدراسة مع بعض الأساتذة بهدف الحصول على معلومات أكثر حول الموضوع والتعرف على مختلف جوانبه، بالإضافة إلى معرفة آرائهم حوله، حيث أجمعت معظمها على أنّ إدارة الجودة الشاملة في الجامعة بحاجة للعديد من المستلزمات لتجسيدها على رأسها وجود ثقافتها بين جميع الأعضاء، وتوفر ميزانية من خلالها يكون هناك إنتاج علمي ذو جودة، بالإضافة إلى دعم الأستاذ بدورات تكوينية لتحسين مستواه بحيث يساهم في جودة البحث العلمي من خلال أعمال تنشر في مجلات مصنفة تحظى بالاهتمام والمتابعة.

3. الاستمارة:

تعتبر من الأدوات البحثية الأكثر استخداماً في الدراسات الاجتماعية والإنسانية، كونها تتميز باختصار في الجهد والوقت وبسهولة في معالجة بياناتها بالطرق الإحصائية، فهي عبارة عن "مجموعة من الأسئلة ترسل بواسطة البريد، أو تسلّم إلى الأشخاص الذين تم اختيارهم لموضوع الدراسة ليقوموا بتسجيل إجابته على الأسئلة الواردة فيه وإعادته ثانية"⁴.

¹ - بوب ماتيوز، ليز روس: الدليل العلمي لمناهج البحث في العلوم الاجتماعية، ترجمة محمد الجوهري، ط1، المركز القومي للترجمة، القاهرة، 2016، ص ص 451،452.

² - سعد سلمان المشهداني: منهجية البحث العلمي، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2019، ص157.

³ - ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم: مناهج وأساليب البحث العلمي -النظرية والتطبيق-، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص102.

⁴ - عبد الله محمد الشريف: مناهج البحث العلمي -دليل الطالب في كتابة الأبحاث والرسائل العلمية-، ط1، مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1996، ص 123.

كما تعرف على أنها: "تصميم فني لمجموعة من الأسئلة تحتوي على أبرز نقاط موضوع البحث، بحيث تقدم لعينة عشوائية من المجتمع للإجابة عليها"¹.

وعليه قمنا ببناء أداة الاستمارة وصياغة فقراتها بهدف الكشف عن الجوانب المحورية في الدراسة والمحددة ضمن مستوى فرضيات الدراسة الثلاثة ومؤشراتها، مع مراعاة خدمة الأسئلة لأهداف الدراسة المراد بلوغها، وقد تم ذلك من خلال الاستناد إلى الأدب النظري لإدارة الجودة الشاملة ومعايير تجسيدها، وكذا الإطلاع على الدراسات السابقة حول الموضوع، والاستفادة من آراء بعض الأساتذة من خلال استشارتهم منهجياً ومعرفياً.

وقد مرت عملية إعداد الاستمارة بالمراحل التالية:

1.3. المرحلة الأولى: وهي مرحلة الصياغة الأولية لمحاورها وتكونت من **41 بند** يقيس مؤشرات الظاهرة المدروسة.

2.3. المرحلة الثانية: مرحلة العرض على المحكمين وفيها تم عرض الاستمارة على **5** من المحكمين المختصين ذوي الخبرة والكفاءة العلمية، بغرض التقليل من الأخطاء والاختيار الأمثل للمؤشرات، حيث قمنا ببعض التعديلات من تغيير لصياغة بعض الأسئلة، وحذف البعض منها غير واضح، وذلك بناءً على نصائح وتوجيهات الأساتذة المحكمين ومن بين هذه التعديلات ما يلي:

- حذف بعض الأسئلة مثل السؤال 11، 16، 38.
- دمج بعض الأسئلة مع بعضها البعض مثل السؤال 30 و 33.
- تعديل اختيارات بعض الأسئلة مثل السؤال 25.
- تغيير بعض الاقتراحات من نعم، لا إلى دائماً، أحياناً، أبداً مثل السؤال 14، 15.
- استبدال كذلك بعض الاقتراحات من جيد، متوسط، ضعيف، إلى حسن، مقبول، ضعيف كما هو الحال بالنسبة للسؤال 22.
- إضافة الجنس في محور البيانات العامة للمبجوثين.

وبناءً على ما سبق من تعديلات الجدول التالي يوضح الاستمارة قبل وبعد التحكيم:

¹- أمين ساعاتي: تبسيط كتابة البحث العلمي - من البكالوريوس، ثم الماجستير، وحتى الدكتوراه-، ط1، المركز السعودي للدراسات الإستراتيجية، المملكة العربية السعودية، 1991، ص88.

جدول رقم (11) عدد محاور وأسئلة الاستمارة قبل وبعد التحكيم.

بعد التحكيم	قبل التحكيم	الإستمارة
5	4	المحور الأول: البيانات العامة
15	17	المحور الثاني: بيئة تنظيمية ملائمة والجودة الإدارية
11	13	المحور الثالث: تحسين مستوى الموارد البشرية وجودة العملية التكوينية
7	7	المحور الرابع: الإمكانيات المادية والمالية وجودة البحث العلمي
38	41	المجموع

3.3. المرحلة الثالثة: وهي المرحلة الإسترشادية التجريبية (دراسة استطلاعية)، والتي فيها يتم اختبار أداة الاستمارة عمليا على عدد من أفراد مجتمع الدراسة والمتمثلين في أساتذة قسم علم الاجتماع الدائمين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة جيجل، وذلك من أجل التأكد من ملاءمتها وصحة أسئلتها بالإضافة إلى معرفة مدى تجاوب المبحوثين معها على العموم، إلا أننا لم نتمكن من القيام بهذه الخطوة نظرا لضيق الوقت وكذا الظروف السائدة، واكتفينا بصدق هذه الأداة الذي كانت نسبته مقبولة.

4.3. المرحلة الرابعة: مرحلة الصياغة النهائية تضمنت الاستمارة في شكلها النهائي بعد تحكيمها وتعديل أسئلتها، 38 بند موزعين على ثلاث محاور وهي كالاتي:

- المحور الأول: خاص بالبيانات العامة لعينة الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الرتبة، شهادة التأهيل الجامعي)، وقد تضمن 5 بنود.
- المحور الثاني: تضمن 15 بند من رقم 06 إلى 20، وهو خاص بالفرضية الأولى (بيئة تنظيمية ملائمة والجودة الإدارية).
- المحور الثالث: تضمن 11 بند من رقم 21 إلى 31، وهو خاص بالفرضية الثانية (تحسين مستوى الموارد البشرية وجودة العملية التكوينية).
- المحور الرابع: تضمن 07 بنود من رقم 32 إلى 38، وهو خاص بالفرضية الثالثة (الإمكانيات المادية والمالية وجودة البحث العلمي).

(انظر الملحق رقم 02)

الجدول رقم (12) توزيع محاور وبنود الاستمارة.

أرقام البنود	عدد البنود	عناوين المحاور
من 1 إلى 5	05	المحور الأول
		بيانات عامة
من 06 إلى 20	15	المحور الثاني
		البيئة التنظيمية الملائمة والجودة الإدارية
من 21 إلى 31	11	المحور الثالث
		تحسين مستوى الموارد البشرية وجودة العملية التكوينية
من 32 إلى 38	07	المحور الرابع
		الإمكانيات المادية والمالية وجودة البحث العلمي

- الخصائص السيكومترية للأداة:

مما لا شك فيه أنه من الضروري على الباحث أن يتأكد من صحة ودقة الأداة المنهجية التي قام بتصميمها، وهل هي فعلا صالحة لتحقيق الغاية التي أعدت من أجلها، وعليه فهو يقوم ببعض الاختبارات من أجل ذلك، وبالنسبة لأداة دراستنا الرّاهنة فقد تم اختبار صدقها كما يلي:

- اختبار صدق الأداة:

ويقصد بالصدق "الدرجة التي تحقق فيها أداة القياس الأهداف التي وضعت من أجلها، أي أن الاختبار يعد صادقا عندما يقيس ما ينبغي قياسه"¹، وقصد التأكد من صدق الاستمارة اعتمدنا على:

- الصدق الظاهري (صدق المحكمين):

ويدل على صدق مظهر الأداة وصحتها من الناحية اللغوية وقابليتها للتطبيق، وذلك من خلال عرضها على الأساتذة المحكمين والأخذ بملاحظاتهم.

وقد تم تعيين صدق الأداة وفق هذه الطريقة بالاعتماد على معادلة لوشيه laushe والتي مفادها:

¹ - محمد السيد علي الكسباني: مصطلحات في المناهج وطرق التدريس، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، ط1، 2010، ص74.

$$\text{معامل الصدق} = \frac{\text{مجموع صدق البنود}}{\text{عدد البنود}}$$

حيث أن:

$$\text{صدق البند الواحد} = \frac{\text{عدد المحكمين الذين قالوا أن البند لا يقيس} - \text{عدد المحكمين الذين قالوا أن البند لا يقيس}}{\text{عدد المحكمين}}$$

ومنه نجد قيمة الصدق الكلي تساوي:

(تقسيم مجموع صدق البنود على عدد البنود الكلي)

$$\frac{34.1}{41} = 0.83$$

أي بنسبة 83% وهي نسبة كافية للحكم على الصدق الظاهري لهذه الأداة.

خامسا: أساليب معالجة البيانات

1. أسلوب المعالجة الكمي:

هو أسلوب تكميم البيانات أو المعلومات التي تم التحصل عليها حول الدراسة، وترتيبها في جداول وتحويلها لأرقام ونسب ذات دلالات، للتمكن من إعطائها قراءة سوسولوجية. وعليه فقد تم تفريغ بعض الجداول من أداة الاستمارة ومعالجتها باستخدام البرنامج الإحصائي **spss** والمعروف باسم برنامج "الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية"، ومن جهة أخرى تم الاعتماد في هذه الدراسة على مجموعة من الأساليب الإحصائية لمعالجة البيانات وتحليلها إحصائيا وسوسولوجيا، والتي يمكن تقسيمها كالتالي:

1.1. أساليب الإحصاء الوصفي: وهي كل من:

– التكرارات والنسب مئوية: لعرض ووصف خصائص العينة وتحديد استجابات المبحوثين على كل سؤال من أسئلة الاستمارة.

2.1. أساليب الإحصاء الاستدلالي: والمتمثلة في:

– معادلة لوشيه: وذلك لحساب صدق أداة الاستمارة وبحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{صدق البند} = \frac{(n1-n2)}{N}$$

$$\text{معامل الصدق} = \frac{\text{مجموع صدق كل البنود}}{\text{عدد البنود}}$$

– معامل الارتباط فاي: ويعبر عن الارتباط بين متغيرين إذ يحسب بالعلاقة التالية: $\phi = \frac{A.C - B.D}{\sqrt{k.l.m.n}}$

– معامل التوافق C: يستخدم لحساب الارتباط الموجود بين المتغيرين ويعبر عنه بالعلاقة التالية:

$$C = \frac{\sqrt{A-1}}{A}$$

$$A = \sum \left(\frac{\text{مربع الخلية}}{\text{مجموع صف الخلية} \times \text{مجموع عمود الخلية}} \right)$$

– معامل كا²: والذي من خلاله تم قياس الدلالة الإحصائية لكل من معامل الارتباط فاي ومعامل التوافق.

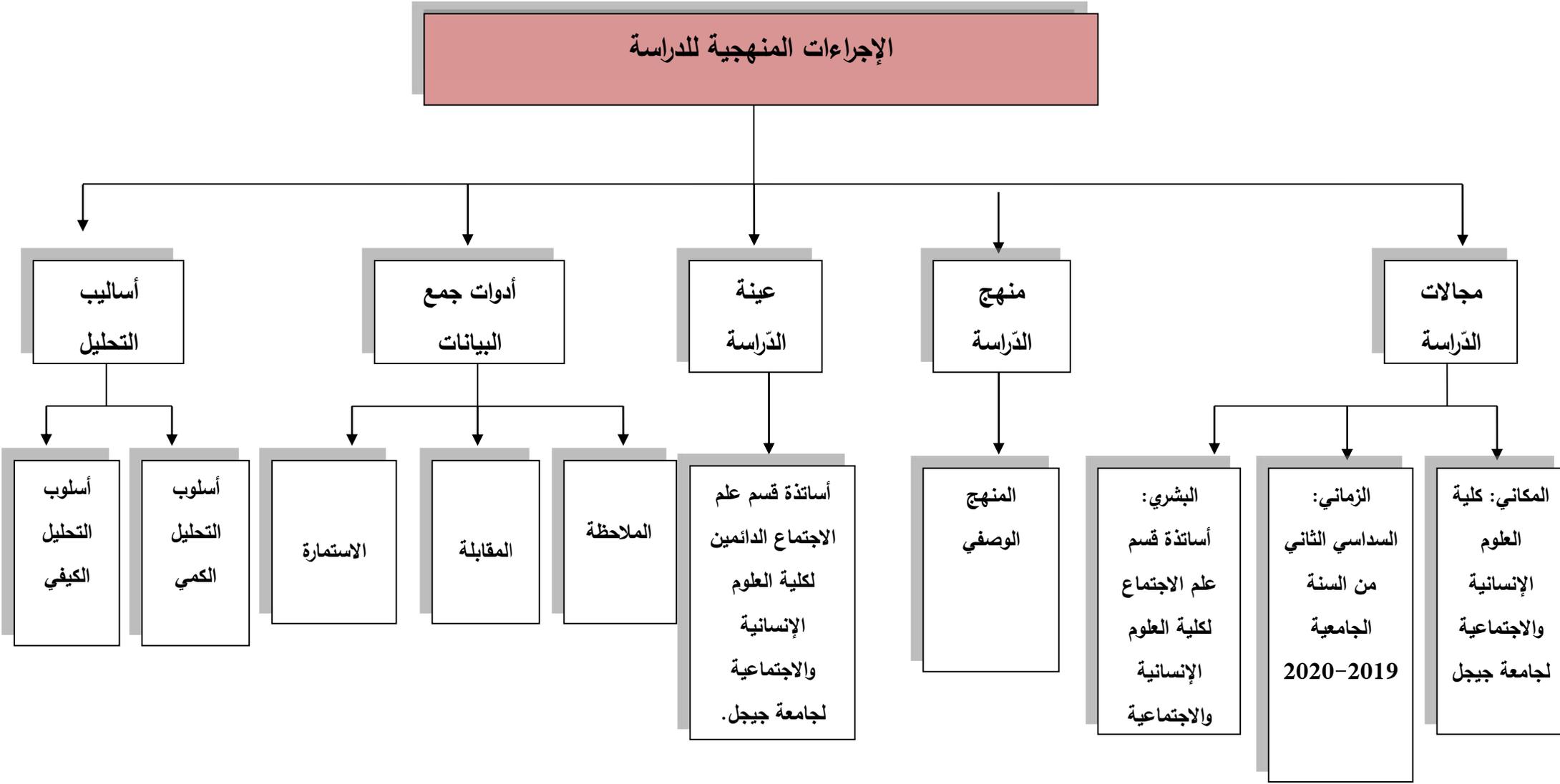
– الدلالة الإحصائية لمعامل التوافق: يحسب بالعلاقة التالية: $\text{كا}^2 = \frac{N \times C^2}{1 - C^2}$ المحسوبة

– الدلالة الإحصائية لمعامل فاي: يحسب بالعلاقة التالية: $\text{كا}^2 = (\phi)^2 \times N$ المحسوبة

2. أسلوب المعالجة الكيفي:

من خلال هذا الأسلوب يتم تحليل وتفسير المعطيات والنتائج المتوصل إليها تحليلاً سوسولوجياً بحيث يعطي للأرقام الإحصائية دلالات ومعاني، وهذا بعد ما تم عرضها ومعالجتها وتصنيفها في جداول، إذ يكون كل ذلك بناءً على واقع وميدان الدراسة، وبالعودة إلى التراث النظري لها وما ورد فيه من نظريات ودراسات سابقة، بغية الوصول إلى استنتاجات علمية نجيب من خلالها على تساؤلات الدراسة المطروحة.

شكل رقم (12) أهم الإجراءات المنهجية للدراسة



خلاصة:

لقد مكن هذا الفصل من توضيح أهم الخطوات المنهجية التي تم الاعتماد عليها والسير وفقها في مختلف مراحل الدراسة الميدانية والمتمثلة في مجالات الدراسة وعينتها وفروضها، بالإضافة إلى المنهج المعتمد ومدى ملاءمته للموضوع، مع الإشارة للأدوات المنهجية المستعملة وأساليب التحليل، كلها ساهمت في تشكيل سند منهجي من خلاله يتم معالجة الموضوع ميدانيا للوصول إلى النتائج.

الفصل الخامس: عرض وتفسير وتحليل البيانات

تمهيد

أولاً: عرض وتفسير وتحليل البيانات الخاصة بالفرضية الأولى

ثانياً: عرض وتفسير وتحليل البيانات الخاصة بالفرضية الثانية

ثالثاً: عرض وتفسير وتحليل البيانات الخاصة بالفرضية الثالثة

خلاصة

تمهيد:

يمثل هذا الفصل أساس الدراسة العلمية وجوهرها، فبعد عرضنا للجانب النظري وتحديدنا للإجراءات المنهجية اللازمة للدراسة من منهج وعينة وأدوات جمع البيانات، تأتي هذه المرحلة التي يتم فيها عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية، انطلاقاً من جدولتها ثم تفسيرها وتحليلها، مع إعطائها قراءة موضوعية سوسولوجية بغرض اختبار صدق فرضيات الدراسة ومؤشراتها.

أولاً: عرض وتفسير وتحليل البيانات الخاصة بالفرضية الأولى

تشكل جودة الإدارة المنطلق الرئيسي لتجسيد نظام إدارة الجودة الشاملة في أي مؤسسة، ولمعرفة ما إذا كانت هناك بيئة تنظيمية ملائمة أم العكس لما يحقق الجودة الإدارية من وجهة نظر الأساتذة، قمنا بطرح بعض الأسئلة في هذا المحور وقد تحصلنا على إجابات المبحوثين الموضحة في الجداول التالية:

الجدول رقم (13): الوعي بمفهوم إدارة الجودة الشاملة TQM.



الاحتمالات	التكرارات	النسبة
نعم	27	96.43%
لا	01	3.57%
المجموع	28	100%

من خلال الجدول رقم (13) يتبين لنا أن غالبية أفراد العينة على وعي ومعرفة بمصطلح إدارة الجودة الشاملة حيث شكلت نسبتهم 96.43% ما يعادل 27 مبحوث، إذ تعتبر نسبة مرتفعة مقابل الذين صرحوا بعدم معرفتهم بهذا المصطلح وليسوا على دراية به حيث مثلوا نسبة 3.57% ما يعادل مبحوث. وتفسيرنا لوعي أغلبية الأساتذة بهذا المفهوم يرجع إلى:

- كون أغلبية الأساتذة يشاركون في ملتقيات ومؤتمرات علمية سواء كانت خارج أوداخل الوطن حول إدارة الجودة الشاملة.

- تكوينهم العلمي والمعرفي وإطلاعهم على المستجدات العلمية وكل ما هو جديد.

- تطبيق الدول العربية والغربية لهذا النظام وأهميته في الرفع من مستوى مدخلات ومخرجات الجامعة وإصلاح المنظومة.
 - تواجد مكتب خاص بإدارة الجودة الشاملة ما يعرف باسم خلية الجودة بكلية الحقوق والعلوم السياسية في جامعة جيجل.
 - محاولة تكريس المفهوم - ولو نظريا وظاهريا- من خلال الخطط الوزارية.
- وبدل هذا على المستوى العلمي الذي يتمتع به الأساتذة باعتبارهم الفئة المثقفة في المجتمع، فهم يحرصون على تعزيز رصيدهم المعرفي بمختلف المواضيع المستحدثة، والتي من بينها إدارة الجودة الشاملة. وعليه يمكن القول بأن أساتذة قسم علم اجتماع على دراية بمفهوم إدارة الجودة الشاملة مما يمكنهم من معرفة وتحديد أهم متطلباتها التي يجب توفرها بالجامعة لتجسيد هذا النظام.

الجدول رقم (14): قيام الجامعة بنشاطات توعية حول تطبيق إدارة الجودة الشاملة.



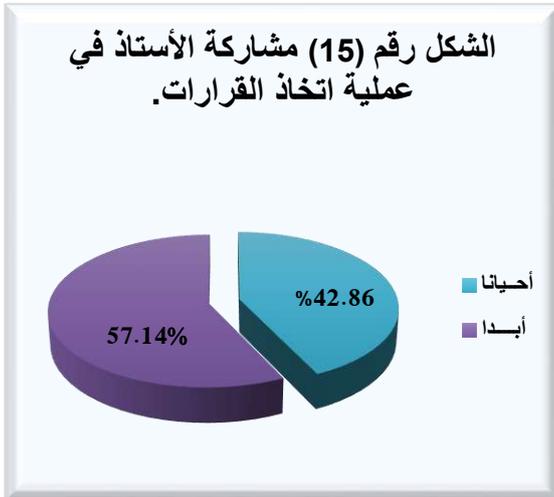
الاحتمالات	التكرارات	النسبة
نعم	03	10.71%
لا	25	89.29%
المجموع	28	100%

تبين الشواهد الكمية للجدول رقم (14) أنّ غالبية المبحوثين صرحوا بعدم قيام الجامعة بأية أنشطة توعية حول إدارة الجودة الشاملة بنسبة 89.29% ما يعادل 25 مبحوث من مجموع أفراد العينة، ويرجع السبب في ارتفاع هذه النسبة إلى أنّ هذا المصطلح غير متداول بشكل علمي إلا في شقه النظري من خلال المظاهرات العلمية التي تقام حوله وهي نفس النقطة التي يمكننا بها تفسير إجابات القلة المتبقية من المبحوثين الذين صرحوا بعكس ذلك والتي قدرت نسبتهم بـ 10.71%.

معنى ذلك أنّ الجامعة تتناول هذا المصطلح في شقه النظري فقط ولا تطبقه مبادئه على أرضية الواقع وفي هذا الصدد صرحت إحدى المبحوثات قائلة "بأن وزارة التعليم العالي لم ترسل لهم أي وثيقة رسمية بتطبيق هذا النظام أو تفعيله داخل الجامعة"، ولهذا غالبا ما نجد الجامعة تقوم بإقامة ملتقيات ومؤتمرات حول إدارة الجودة الشاملة فبالتالي فهي بحاجة إلى دعم وتأييد من الوزارة لإقامة هذا المشروع ومن ثمة تستطيع الجامعة

نشر ثقافة الجودة بين أفرادها عموماً والإداريين والأساتذة خصوصاً إذ يعتبر مصطلح ثقافة الجودة مبدأً ومتطلباً في آن واحد وهذا ما توصلت إليه دراسة الباحث "محمد جبر دريب" المشار إليها سابقاً في دراستنا حيث أكدت على أنّ تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة ليس شعاراً أو نظرية دون التطبيق الفعلي على أرض الواقع فهي بحاجة لتوفير عدّة متطلبات من بينها ترسيخ ثقافة الجودة الشاملة بين جميع العاملين من طلبة، أساتذة، إداريين، ونجاح ذلك يتوقف على الإدارة الجامعية إذ ينبغي أن تمتلك صفات قيادية تجعلها قادرة على التأثير في الأكاديميين والإداريين بحيث تخلق الرغبة لديهم بتحقيق أهداف الجامعة في ظل إدارة الجودة الشاملة. وعليه نستنتج أنّ الإدارة العليا لجامعة جيجل لا تقوم بنشاطات توعية حول تطبيق إدارة الجودة.

الجدول رقم (15): مشاركة الأستاذ في عملية اتخاذ القرارات.



الاحتمالات	التكرارات	النسبة
دائماً	/	/
أحياناً	12	42.86%
أبداً	16	57.14%
المجموع	28	100%

تشير البيانات الإحصائية المبينة في الجدول أعلاه أن غالبية الباحثين من عينة الدراسة صرحوا أنّهم لا يقومون بالمشاركة في عملية اتخاذ القرارات بالنسبة 57.14%، تليها نسبة 42.86% للذين صرحوا بأنّهم في بعض الأحيان تتم مشاركتهم في اتخاذ القرارات.

ولعلّ السبب في ارتفاع النسبة يعود إلى مركزية القرارات التي تصدر من الجامعة إلى إدارة الكلية ثم فرضها من طرف هذه الأخيرة على الأساتذة دون مناقشتها والأخذ برأيهم فيها.

وهذا يدل على أنّ الأساتذة لا يشاركون في عملية اتخاذ القرارات رغم أنه تمنح لهم الفرصة لتقديم أفكارهم ومقترحاتهم في مجال عملهم، إلا أنّ في الأخير لا يتم الأخذ بهذه الآراء أو الاعتماد عليها، وخاصة في ظل وجود إدارة تفرض نظام الرأي الواحد، فهذه الأخيرة من الضروري أن تكون تشاركية تقوم على مبدأ المشاورة وتسعى لاستثمار آراء الأساتذة بشكل يسمح بتطوير أوضاع الكلية، وهو ما دعى إليه "ماغريغور دوغلاس"

ضمن نظريته الفلسفة الإدارية من ضرورة توفير ظروف تنظيمية تتيح للأفراد المشاركة في اتخاذ القرارات والتعاون كنوع من التحفيز يضمن تركيزهم على جهودهم أكثر وبالتالي تحسين الأداء والإنتاج، كما أنّ مشاركة الأساتذة في اتخاذ القرارات قد تعطي صورة واضحة للإدارة حول المستجدات التعليمية، كما تسهل على القيادة العليا في الكلية الاختيار بين البدائل المتعددة لإتخاذ قرارات تكون صائبة مبنية على حقائق، وهذا ما تعتمد عليه إدارة الجودة الشاملة فالقرارات غالبا ما تكون إستراتيجية بعيدة المدى يشترك الجميع في وضعها.

وعليه نستنتج أنّ إدارة الكلية لا تسمح للأساتذة بالمشاركة في اتخاذ القرارات.

الجدول رقم (16): متابعة عمل الإداريين بشكل مستمر داخل الكلية.



الاحتمالات	التكرارات	النسبة
نعم	07	%38.89
لا	11	%61.11
المجموع	18	%100

ملاحظة: تمت الإجابة على هذا السؤال من طرف بعض مفردات العينة رغم أنهم لا يشغلون مناصب إدارية.

بناءً على الأرقام الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه، وباعتبار السؤال موجه للأساتذة الذين يشغلون مناصب إدارية، كانت نسبة المبحوثين الذين صرحوا بعدم متابعة عمل الإداريين بشكل مستمر داخل الكلية %61.11 وهي نسبة مرتفعة مقارنة مع نسبة المبحوثين الذين صرحوا بوجود متابعة لعمل الإداريين بشكل مستمر والمقدرة بـ %38.89.

ويمكن تفسير ذلك بالرجوع إلى رتابة الأعمال داخل إدارة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والتي أصبحت مألوفة وعادية لا جديد فيها (أعمال روتينية)، بالإضافة إلى الاهتمام بإنائها وإعطاء الأولوية للنتائج المرجوة منها، دون المتابعة الفعلية لكيفية، أضف إلى ذلك الاعتماد على المراجعة السنوية للأداء.

ومعنى ذلك أن إدارة الكلية لا تقوم بمتابعة مختلف الأعمال المنجزة والطريقة التي تؤدي بها وهذا ما قد يؤثر على إدارة الكلية والجامعة ككل بحيث يستلزم أن تكون المتابعة بصفة دورية وليست سنوية، وتجدر الإشارة في هذه النقطة لإدوارد ديمينغ الذي اعتبر تقييم الأداء سنويا من بين الأمور التي تعرقل تجسيد إدارة الجودة الشاملة والذي أطلق عليها مسمى "الأمراض المميتة"، فالمتابعة من بين خطوات تجسيد الجودة في المؤسسة

الجامعية، إذ تمكننا من السيطرة على الأداء الكلي والجزئي للموظفين الإداريين، بالإضافة إلى معرفة مواطن القوة والضعف، وبلوغ التحسين المستمر في مختلف الممارسات الإدارية. وبناءً على ما تقدم نستنتج أنه لا تتم عملية متابعة عمل الموظفين الإداريين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بشكل مستمر.

الجدول رقم (17): منح الصلاحيات للأستاذ الإداري.



الاحتمالات	التكرارات	النسبة
نعم	03	30%
لا	07	70%
المجموع	10	100%

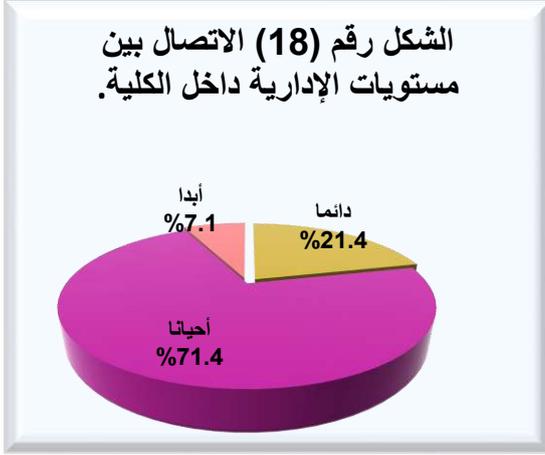
ملاحظة: تمت الإجابة على هذا السؤال من طرف بعض مفردات العينة رغم أنهم لا يشغلون مناصب إدارية. توضح البيانات الواردة في الجدول أعلاه أن نسبة 70% أي ما يعادل 07 مبحوثين أقرروا بأن إدارة الكلية لا تمنح صلاحياتها للإداريين ويمكن أن يرجع ذلك إلى سيادة المركزية والتفرد في صناعة القرار، وتتنوع النصوص القانونية المقيدة لتفويض الصلاحيات، كذلك عدم تحمل أعباء المسؤولية من طرف بعض الموظفين وذلك لضعف مستوى مؤهلاتهم، بالإضافة إلى ضعف الثقة بين الرئيس والمرؤوس.

ولكن هذا لا ينفي وجود الأقلية من المبحوثين قد أقرروا بأن الإدارة العليا تمنح البعض من صلاحياتها للإداريين وقد شكلوا نسبة 30% أي ما يعادل 03 مبحوثين وذلك لاعتقادهم بأن منح الصلاحيات يسهل إنجاز المهام بسرعة.

ومعنى ذلك أن المسؤولين في إدارة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية (القيادة العليا) يحبذون إنجاز مهامهم بأنفسهم دون منح الصلاحيات للموظفين الإداريين، وهو ما يتناقض مع الجودة فلبلوغها ووجب على إدارة الكلية أن تقوم بتطوير وظائفها، وهذا يتوقف على التزام الإدارة العليا فيها بذلك من خلال منح صلاحيات أوسع للموظفين، وهذا ما يتوافق مع نموذج الإدارة اليابانية Z الذي يشجع على منح الصلاحيات المناسبة لإنتاج خدمات ذات جودة عالية، وهو ما يزيد من ثقة الموظفين وإرادتهم للتطور مما يسمح بتفعيل اللامركزية وتحقيق المرونة في تنفيذ الممارسات الإدارية.

ومن ثمة نستنتج أنه لا يتم منح الصلاحيات للأستاذ الإداري داخل كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

الجدول رقم (18): الاتصال بين مستويات الإدارية داخل الكلية.



النسبة	التكرارات	الاحتمالات
21.43%	06	دائما
71.43%	20	أحيانا
7.14%	02	أبدا
100%	28	المجموع

الملاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول أعلاه أن أكبر نسبة من المبحوثين صرحوا أنه أحيانا ما يكون هناك اتصال بين مختلف الأقسام للمستويات الإدارية داخل الكلية بنسبة 71.43% أي ما يعادل 20 مبحوث، تليها نسبة 21.43% ممن صرحوا أنه دائما يكون هناك اتصال بين المستويات الإدارية داخل الكلية ويمكن إرجاع هذا من جهة لقنوات الاتصال التي تستخدمها الكلية غالبا ما تكون رسمية في شكل أوامر وتعليمات، ومن جهة أخرى نجد أيضا الأعمال المشتركة والتي تتطلب وجود تنسيق بين المستويات الإدارية لمختلف الأقسام على رأسها تلك المتعلقة بالجانب البيداغوجي كتحديد تاريخ إجراء الامتحانات، مناقشة المذكرات النهائية للتخرج وغيرها في مختلف التخصصات بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

في المقابل نجد أقل نسبة تعود للمبحوثين الذين أقروا أنه ليس هناك اتصال بين المستويات الإدارية داخل الكلية بنسبة 7.14%.

ومعنى ذلك أن كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية كغيرها من المنظمات لا يمكنها الاستغناء عن الاتصال باعتباره الوسيلة الأساسية لنقل المعلومات وتوضيح التوجيهات الضرورية لسيروية مختلف العمليات، فوجهات نظر أساتذة قسم علم الاجتماع تدل على أنّ الاتصال الموجود بين مختلف المستويات الإدارية داخل الكلية مناسب إلى حد ما للتنسيق بين الوظائف والوحدات وتسهيل تبادل المعلومات داخل إدارة الكلية، إلا أنه بحاجة إلى التحسين والرفع من فاعليته بحيث يساعد على السير الحسن لمختلف العمليات الإدارية ويدفع الموظفين نحو الأداء الجيد، وهو ما تتطلبه إدارة الجودة الشاملة وتسعى إلى تبنيه، بحيث أن معظم روادها يحرصون

على الاتصال كمبدأ أساسي ويمكن أن نذكر على سبيل المثال فيليب كروسبي الذي يرى أنه لا بد من توفير اتصال دائم بين الأطراف داخل المؤسسة وذلك لتبادل المعلومات والخبرات. نستنتج في الأخير أنه هناك اتصال بين المستويات الإدارية داخل كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية إلى حد ما يسمح بسير العمليات الإدارية فيها.

الجدول رقم (19): استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة في نقل المعلومات.



الاحتمالات	التكرارات	النسبة
نعم	10	35.71%
لا	18	64.29%
المجموع	28	100%

- تبين البيانات الكمية الواردة في الجدول رقم (19) أن نسبة 64.29% ما يعادل 18 مبحوث صرحوا أن إدارة الكلية لا تستخدم وسائل التكنولوجيا الحديثة في نقل المعلومات ويعود ذلك إلى:
- الإعتماد في توصيل المعلومة على الأسلوب التقليدي ألا وهو البيانات الورقية المكتوبة كالمصقات والإعلانات.
 - ضعف الإمكانيات المادية بالجامعة إذ أن توفر تكنولوجيا الإتصال الحديثة من حاسوب وبرامج مستحدثة يتطلب ميزانية لاقتناء هذه التقنيات.
 - قلة إهتمام بتكنولوجيا حيث تتطلب كوادر بشرية مؤهلة فيها أي وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.
 - تواجد القلة من هذه الوسائل التكنولوجية الحديثة في مجموعة من المكاتب الإدارية دون تعميمها على الكل.
 - ضعف الخدمات المقدمة حيث تستغرق مدة معينة وغالبا ما تكون هناك تعديلات.
 - ميلهم للاتصال المباشر والشخصي دون الاعتماد على هذه الوسائل.

في المقابل نجد نسبة **35.71%** ما يعادل 10 مبحوثين أقروا بوجود تكنولوجيا اتصال حديثة في نقل المعلومات، ويمكن تفسير ذلك بإعتبارهم يشغلون مناصب إدارية من جهة وبالتالي غالبا ما يستخدمونها في نقل المعلومات، ومن جهة أخرى اعتقاد البعض منهم بضرورة أن يتم الاتصال بالاعتماد على هذه الوسائل. ومعنى ذلك أن قنوات الإتصال داخل كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية لا تواكب التطور التكنولوجي في مجال الإتصال، حيث لا تزال أغلب الممارسات الاتصالية تعتمد على الطرق والوسائل الكلاسيكية، خاصة بالنسبة لنا كطلبة فهذا ما نلاحظه بحيث تنشر الأمور المتعلقة بالطلبة والأساتذة من خلال الملصقات والإعلانات وذلك بشكل عشوائي والتي لم تعد بدورها صالحة للتعامل مع الكم الهائل من المعلومات ونشرها لجميع المستفيدين، فالوسائل التكنولوجية الحديثة تسهم في الرفع من كفاءة الإتصال وتعمل على تحسين مضمونه وشكله بين مختلف المستويات الإدارية، مما ينعكس على جودة الخدمات المقدمة وبالتالي تحقيق الإستفادة القصوى منها، وهو الأمر الذي يخدم الأهداف الأساسية لإدارة الجودة الشاملة. ومنه نستنتج أن كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية لا تستخدم تكنولوجيا الاتصال في نقل المعلومات. **الجدول رقم (20): نشر المعلومات بصفة دورية في الموقع الإلكتروني بالكلية.**



الاحتمالات	التكرارات	النسبة
نعم	09	32.14%
لا	19	67.86%
المجموع	28	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم (20) أن أغلب المبحوثين صرحوا بأنه لا يتم نشر المعلومات في موقع الكلية بصفة دورية وقد شكلوا نسبة **67.86%** ما يعادل 19 مبحث من مجموع أفراد العينة وهو ما يتوافق مع نتائج الجدول رقم 19 ويعود هذا إلى المعلومات التي يحتويها موقع الكلية قديمة نوعا ما إذ تبقى مسوقة لزيائيه فقط، كذلك لا ينشر فيه المحتوى العلمي للمناهج الدراسية والمعدلات للطلبة إلا في الآونة الأخيرة مع هذه الظروف الاستثنائية التي تمر بها الجامعة الجزائرية نتيجة جائحة فيروس كورونا وبغرض الدراسة عن بعد تم نشر محاضرات بصيغة PDF للطلبة لمنع انتشار هذا الفيروس في الوسط الجامعي، وهو ما يفسر إجابات

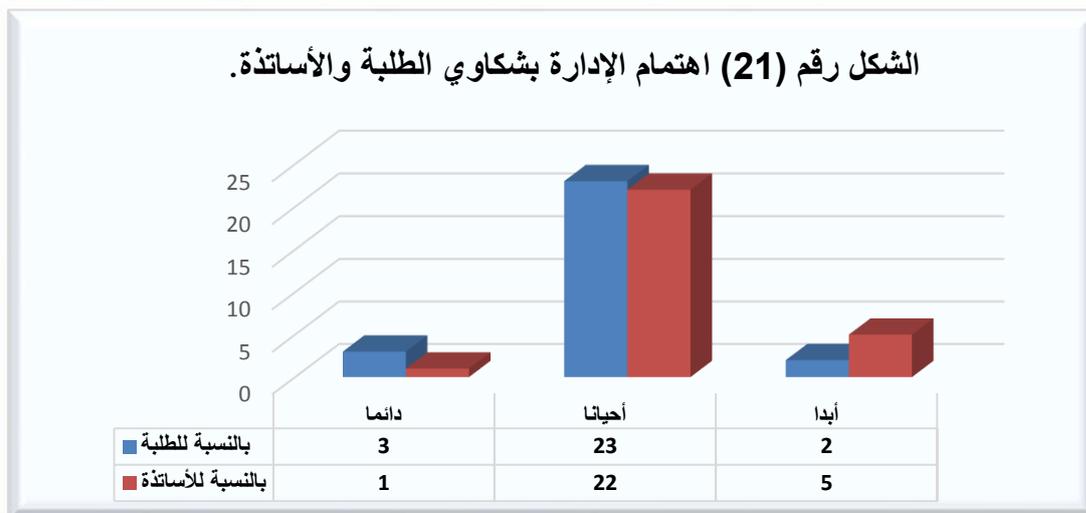
المبحوثين الذين صرحوا أنه يتم نشر المعلومات بصفة دورية في الموقع الإلكتروني الخاص بالكلية حيث شكلوا نسبة 32.14%.

معنى ذلك أنه رغم امتلاك كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية لموقع إلكتروني، إلا أنها لا تحسن استغلاله بالشكل الصحيح الذي ينعكس على جودة خدماتها المقدمة للمستفيدين، وهذا عكس ما هو ملاحظ بالنسبة للمواقع الإلكترونية الخاصة بالكليات المجاورة والتي تسعى دائما للرفع من كفاءة خدماتها من خلال نقل آخر الأخبار والمستجدات التي تخص مستفيديها وتسعى لتلبية احتياجاتهم سواء طلبة أو أساتذة أو عملاء آخرين، وهو ما عبر عنه جوزيف جوران خلال طرحه لثلاثيات عمليات الإدارة بـ"تحسين الجودة" أي الاهتمام بالمستفيد والخدمات المقدمة له.

وعليه نستنتج أن إدارة الكلية لا تقوم بنشر المعلومات بصفة دورية في موقعها الإلكتروني.

الجدول رقم (21): اهتمام الإدارة بشكاوي الطلبة والأساتذة.

المجموع	أبدا		أحيانا		دائما		الاحتمالات
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
بالنسبة للطلبة	7.14%	02	82.14%	23	10.71%	03	
بالنسبة للأساتذة	17.86%	05	78.57%	22	3.57%	01	



تشير البيانات الواردة في الجدول رقم (21) إلى أن نسبة 82.14% من المبحوثين أي ما يعادل 23 مبحوث قد أكدوا أنه أحيانا تهتم الإدارة بشكاوي الطلبة، في حين أكدت نسبة 10.71% منهم أنه دائما ما تهتم الإدارة بشكاوي الطلبة، أما نسبة 7.14% فأكدوا إلى انعدام الاهتمام بشكاوي الطلبة.

تشير أيضا بيانات الجدول إلى أن نسبة 78.57% ما يعادل 22 مبحوث من مفردات العينة صرحوا على أنه أحيانا هناك اهتمام بشكاوي الأساتذة من طرف الإدارة، في المقابل صرحت نسبة 17.86% أنه لا يوجد إطلاقا اهتمام من طرف الإدارة بشكاوي الأساتذة، تليها نسبة 3.57% من الذين صرحوا بأن الإدارة دائما ما تهتم بشكاوي الأساتذة.

ويمكن تفسير غالبية وجهات نظر المبحوثين التي مفادها أنه أحيانا ما يتم الاهتمام بشكاوي الطلبة والأساتذة من طرف الإدارة بالرجوع إلى:

- طبيعة الانشغالات المطروحة.
- الموظفين الإداريين المعنيين المكلفين بالتعامل معها، فأحيانا هم بحاجة لمنحهم صلاحية معينة من طرف المسؤول.
- الضغوط المهنية التي يعاني منها بعض الموظفين الإداريين والتي تحول دون التعامل مع الطالب والأساتذ في الوقت المحدد، إلا أنه وفي بعض الأحيان العكس تتم تسوية الوضعية وتقديم الخدمة للطالب أو الأساتذ.

ومعنى ذلك أنه غالبا ما تعمل إدارة الكلية على معرفة انشغالات الطلبة ورغباتهم من خلال التواصل معهم باعتبارهم المستفيد الأول، إلا أن ذلك لا يتم بشكل مستمر ودائم بحيث يساهم هذا في دمج الطلبة وتوجيههم أكثر، نفس الشيء بالنسبة للأساتذة باعتبارهم أساس العملية التكوينية، إذ أنه من المفروض أن تكون عملية الاتصال مرنة تتميز بالوضوح والانسياوية بين جميع الأطراف، وهذا ما دعى إليه إدوارد ديمينغ ضمن أحد مبادئه الأربعة عشر لبلوغ الجودة وهو ضرورة إزالة الحواجز الاتصالية بين مختلف الفاعلين (طلبة، أساتذة، إدارة) بغية إتاحة الفرصة للتواصل الفعال بين الجميع.

ومنه نستنتج أن إدارة الكلية تهتم بشكاوي الطلبة والأساتذة إلى حد ما.

الجدول رقم (22): تنفيذ وإنهاء الأعمال من طرف إدارة الكلية في الوقت المحدد.



النسبة	التكرارات	الاحتمالات
3.57%	01	دائما
82.14%	23	أحيانا
14.29%	04	أبدا
100%	28	المجموع

من خلال استقراء وتحليل بيانات الجدول أعلاه تبين لنا أنّ نسبة **82.14%** مايعادل 23 مبحوث من مفردات العينة أشاروا إلى أنّ إدارة الكلية أحيانا تقوم بتنفيذ وإنهاء الأعمال في الوقت المحدد، ويمكن تفسير ذلك بالعودة إلى طبيعة هذه الأعمال وحرص بعض الموظفين الإداريين على تنظيم أعمالهم بما يسمح بإنهائها في الوقت المحدد.

تليها نسبة **14.29%** من مفردات العينة والتي أشارت إلى أنّ إدارة الكلية لا تنفذ ولا تنهي الأعمال في الوقت المحدد، و يمكن أن يرجع ذلك لغياب المتابعة الدورية على مهام الموظفين الإداريين (أنظر إجابات المبحوثين الجدول 16)، بالإضافة إلى تهرب بعض الموظفين الإداريين من المسؤولية، كذلك قلة استخدام وسائل الاتصال التي من شأنها أن تزيد من سرعة انجاز الممارسات الإدارية وهذا ما أشرنا إليه في الجدول رقم 19، مما يعرقل إنهاء المهام.

في المقابل نجد الأقلية من مفردات العينة والمقدرة نسبتهم بـ **3.57%** الذين أشاروا أنّه دائما يتم إنهاء وتنفيذ الأعمال من طرف الإدارة في الوقت المحدد وهي نسبة ضعيفة جدا مقارنة بالنسب السابقة.

ومعنى ذلك أنّ الخدمات المقدمة من طرف إدارة الكلية لكل المستفيدين (الأساتذة والطلبة) لا تعبر عن المستوى المطلوب من الكفاءة، وذلك لغياب السرعة في تنفيذها وهو ما يزيد من الجهد والوقت الضائع، وجودة الإدارة تتوقف إلى حد بعيد على مدى التنسيق والتعاون بين الموظفين الإداريين بما يسمح بتحسين الخدمات المقدمة للمستفيدين وكسب رضاهم والرفع من الأداء وهو الهدف العام المراد تحقيقه من خلال تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة.

ومنه نستنتج أنّ الكلية تقوم بتنفيذ وإنهاء المهام في الوقت المحدد.

الجدول رقم (23): رفع قنوات الاتصال لمستوى خدمات الكلية.



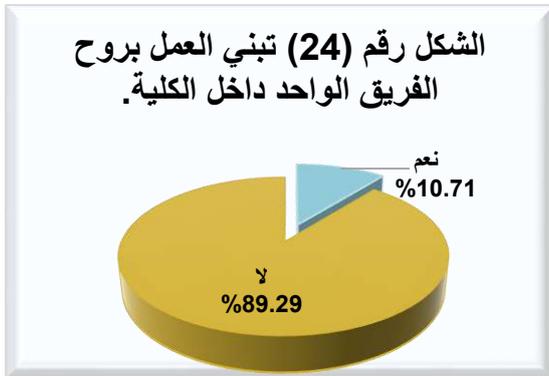
الاحتمالات	التكرارات	النسبة
دائما	/	/
أحيانا	10	35.71%
أبدا	18	64.29%
المجموع	28	100%

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن القنوات التي تستخدمها كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية لا تساعد على الرفع من مستوى خدماتها وهذا ما أكد عليه 18 مبحوث أي بنسبة 64.29% تقابلها نسبة 35.71% للذين أكدوا أن القنوات التي تعتمد عليها الكلية أحيانا ما تساعد في الرفع من مستوى خدماتها، ويمكن إرجاع هذا أن الكلية هرمية أي أن أنواع الاتصال المعتمد عليه في التواصل هو الاتصال الرسمي النازل من الأعلى إلى الأسفل في شكل تعليمات وأوامر، علاوة على ذلك الوسيلة المستخدمة لنقل المعلومات نجد أنها لا تزال تقليدية كالإعلانات أي أنها لا تواكب التطور الحاصل في مجال الاتصال، وهو ما يتوافق مع نتائج الجدول رقم 15.

ويعتبر هذا كدليل على عدم فاعلية القنوات المستخدمة في عملية الاتصال داخل الكلية والتي بدورها من شأنها أن تساهم في كفاءة الخدمات المقدمة للمستفيد سواء كانوا طلبة أم أساتذة إذ يتوجب تفعيل خطوط الاتصالات في كل الاتجاهات للزيادة من فاعليته ولكي تصل إلى الجودة كذلك وهو ما أشارت إليه "عبير محفوظ محمد آل مداوي" في دراستها حيث أكدت على أن الاتصال الفعال من بين أهم المتطلبات الواجب توفرها والتي تساعد على تطبيق إدارة الجودة.

نستنتج في الأخير أن قنوات الاتصال التي تستخدمها الإدارة لا ترفع من مستوى خدماتها.

الجدول رقم (24): تبني العمل بروح الفريق الواحد داخل الكلية.



الاحتمالات	التكرارات	النسبة
نعم	03	10.71%
لا	25	89.29%
المجموع	28	100%

يلاحظ من الشواهد الإحصائية في الجدول أعلاه أن أغلب المبحوثين أكدوا على أنه لا يتم تبني العمل بروح الفريق داخل الكلية وذلك بنسبة 89.29% ما يعادل 25 مبحوث، كما أشارت الإحصائيات أيضا على أن نسبة 10.71% من المبحوثين أكدوا العكس أي يتم تبني العمل بروح الفريق الواحد داخل الكلية. وترجع هذه النتيجة بحسب استجابات عينة الدراسة إلى بعض الاعتبارات نذكر منها:

- عدم تقبل بعض الموظفين الإداريين لمبدأ العمل الجماعي، مع سعيهم الدائم لإثبات كفاءة أدائهم بعيدا عن المجموعة.
 - تضارب المصالح الشخصية للموظفين الإداريين وتعدد أهدافهم المراد بلوغها.
 - طغيان العلاقات الشخصية الاجتماعية على علاقات العمل الرسمية وبالتالي تجعل منهم ينفرون من التعاون والعمل بروح الفريق.
 - البيئة التنظيمية داخل الكلية تعرقل تبني العمل بروح الفريق.
- ومعنى ذلك أنّ الطريقة المتبعة في انجاز العمل داخل كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية يغلب عليها الطابع التقليدي، حيث يتضح لنا وجود نوع من التفرد في إنجاز المهام واتخاذ القرارات، ولكن هذا عكس ما تدعو إليه إدارة الجودة الشاملة، فالعمل الجماعي من بين المبادئ الأربعة عشر التي وضعها إدوارد ديمينغ الأب الروحي لهذه الفلسفة، فهي تعتمد أساسا على إشاعة قيم التعاون والتأزر وذلك من أجل نجاح العمل وتحقيق الأهداف المنشودة، إلى جانب ذلك فهو من أهم متطلبات تجسيدها.

الجدول رقم (25): التشجيع على تشكيل فرق عمل.



الاحتمالات	التكرارات	النسبة
دائما	01	3.57%
أحيانا	12	42.86%
أبدا	15	53.57%
المجموع	28	100%

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (25) يتبين لنا أن نسبة 53.57% ما يعادل 15 مبحوث من مفردات العينة صرحوا أنه لا يتم التشجيع على تشكيل فرق عمل من أجل أداء المهام، ويمكن تفسير ذلك بالعودة إلى نظرتهم للعمل الجماعي كمبدأ حيث يروا أن له تأثير سلبي على السير الحسن للوظائف داخل الكلية، كونه قد يؤدي إلى تضارب المصالح الشخصية وبالتالي تصبح للأهداف الشخصية أولوية على الأهداف العامة للكلية، وهذا ما يؤثر على الأداء الكلي.

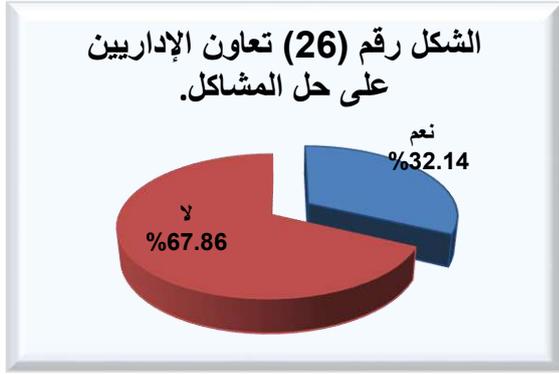
كما أشارت الإحصائيات إلى أن 42.86% ما يعادل 12 مبحوث من مفردات العينة كانت استجاباتهم أنه في بعض الأحيان يتم التشجيع على تشكيل فرق عمل من أجل أداء المهام، ويرتكز هذا على شخصية الموظفين الإداريين وكذا طبيعة العلاقات بينهم لأن العمل الجماعي يتطلب وجود بيئة ملائمة يسودها الوعي والاحترام.

أما نسبة 3.57% ما يعادل مبحوث من مفردات العينة فصرحوا إلى أنه دائما ما يتم التشجيع على تشكيل فرق عمل لتأدية المهام وهي نسبة ضعيفة جدا مقارنة بما سبق.

ومعنى ذلك أن إدارة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية لا تعمل على أداء مهامها بشكل تعاوني وترابطي بناء يكون نتاجه عمل منظم وهو ما يتنافى مع ما تتطلبه إدارة الجودة الشاملة كأسلوب إداري إذ تحرص على العمل بروح الفريق والتعاون من أجل إتاحة الفرصة لإظهار المواهب والإبداع وكذا تبادل المعلومات والخبرات، ويمكن في هذه النقطة التذكير بالنتائج التي توصلت إليها دراسة **Sheer Chafee and** التي دعت بدورها إلى العمل على توفير مناخ إداري تعاوني هدفه التغيير نحو الأفضل.

ومنه نستنتج أن إدارة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية لا تشجع على تشكيل فرق عمل من أجل أداء المهام.

الجدول رقم (26): تعاون الإداريين على حل المشاكل.



الاحتمالات	التكرارات	النسبة
نعم	09	32.14%
لا	19	67.86%
المجموع	28	100%

الملاحظ من خلال المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (26) من مفردات العينة أجابوا بنفيهم لوجود تعاون بين الإداريين على حل المشاكل وقدرت نسبتهم بـ 32.14% ما يعادل 9 مبحوثين وهنا يمكن أن ترجع وجهات نظرهم إلى نوعية المشاكل خصوصا تلك المتعلقة بالجانب البيداغوجي والتي تحتاج إلى التنسيق بين بعض المصالح، ومن جهة أخرى باعتبار البعض منهم يمتلكون مناصب إدارية حيث سبق لم المشاركة في حل العديد من المشاكل التي تطرأ في العمل.

وهذه النتيجة منطقية حيث تتفق مع النتائج المتوصل إليها في كل من الجدولين (24)، (25)، فباعتبار الموظفين الإداريين لا يتبنون العمل بروح الفريق الواحد (أنظر الجدول رقم 24) فهذا معناه في حالة وقوع مشكلة أو خطأ معين فإنه يقع على عاتق الموظف وحده الذي يكون ضمن التزاماته، أضف إلى ذلك أنه يتحمل المسؤولية الكاملة وحده فقط وهذا ما يميز الإدارة التقليدية.

أي أنّ ثقافة التشارك مغيبة لدى الموظفين الإداريين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية لحل المشكلات وتصحيح الأخطاء وتصويبها، بالاعتماد على أساليب علمية تضمن تداركها والوقاية من وقوعها مجددا، مما يسمح بعرقلة التقدم للأمام والتحسين المستمر في الأداء، فوصول إدارة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية إلى مستوى الجودة المطلوبة يرجع بالأساس إلى نوعية الخدمات المقدمة للمستفيدين (أساتذة، طلبة) ومدى دعمها للعمل الأكاديمي، كل ذلك يتطلب حرصها باستمرار على تحديد مصادر المشاكل التي تواجهها والقيام بالإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب بالاعتماد على عمل الفريق ككل.

ومن ثم يمكن القول أنّ استجابات المبحوثين حول الأسلوب المتبع في تعامل الموظفين الإداريين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية تشير إلى أنهم لا يتعاونون فيما بينهم على حلها.

الجدول رقم (27): القيام بالعمل بشكل جماعي يعمل على تدارك وقوع الأخطاء.



النسبة	التكرارات	الاحتمالات
85.71%	24	دائما
14.28%	04	أحيانا
/	/	أبدا
100%	28	المجموع

من خلال تحليل بيانات الجدول أعلاه يتبين لنا أنّ نسبة 85.71% من مفردات العينة أي ما يعادل 24 أستاذ أكدوا بأنّ القيام بالعمل بشكل جماعي يعمل على تدارك الأخطاء، لأن العمل بفريق واحد قد يؤدي إلى إلغاء الحواجز الموجودة بين الأقسام ويوسع نطاق التعاون فيما بينهم، أي تكون هناك سرعة في اكتشاف الأخطاء قبل وقوعها بغض النظر عن حجمها، في حين أنّ 4 من مفردات العينة والمقدرة نسبتهم بـ 14.29% أكدوا أنه أحيانا العمل بشكل جماعي يعمل على تدارك الأخطاء.

معنى ذلك أنّ العمل الجماعي إلى جانب أنه يلغي وجود التفرد في اتخاذ القرارات وإنجاز المهام كما سبق والإشارة إليه، فذلك التركيز عليه أثناء أداء الممارسات الإدارية بين مختلف المستويات يساعد على اتخاذ كافة الإجراءات الوقائية لاكتشاف الأخطاء قبل وقوعها، مما ينعكس ذلك على الوظائف الإدارية بحيث تكون هذه الأخيرة في مستوى الجودة الذي يتطلب من الإدارة أن تكون عليه، إلا أننا لو ننظر لميدان الدراسة نجد العكس حيث اتضح لنا أنه لا يتم تبني العمل الجماعي كطريقة لإنجاز المهام وهذا من شأنه أن يسمح بوقوع الكثير من الأخطاء.

ومنه يمكن القول بأن العمل الجماعي يعمل على تدارك الأخطاء حسب وجهات نظر أساتذة قسم علم الاجتماع وهذا ما لا ينطبق على كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

من خلال البيانات الإحصائية المتحصل عليها من الجداول السابقة يمكن القول أن البيئة التنظيمية للكلية بحاجة للعديد من التغييرات في نمط القيادة والاتصال والعمل بشكل عام بحيث تتوافق مع نظام إدارة الجودة الشاملة وبالتالي تدعم تحقيق الجودة الإدارية.

ثانياً: عرض وتفسير وتحليل البيانات الخاصة بالفرضية الثانية

يعتبر الاهتمام بالموارد البشري وتقديره أحد المبادئ والأهداف الأساسية ضمن فلسفة إدارة الجودة الشاملة، وذلك من أجل ضمان تحقيقها من خلال تحسين أدائهم والرفع من كفاءتهم، وبالنظر للدور الفعال الذي يلعبه الأستاذ الجامعي، حاولنا في هذا المحور معرفة ما إذا كانت الموارد البشرية تستفيد من تحسين مستوى أم لا بما يحقق جودة العملية التكوينية من وجهة نظر الأساتذة، وهذا بالاعتماد على جملة من المؤشرات تخص تحسين المستوى من جهة والعملية التكوينية من جهة أخرى.

الجدول رقم (28): مستوى الإعداد والتدريب للأستاذ.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
حسن	/	/
مقبول	10	35.71%
ضعيف	12	42.86%
	02	7.14%
	04	14.29%
المجموع	28	100%

من خلال الجدول رقم (28) يلاحظ أنّ أغلبية المبحوثين قد صرحوا بأنّ مستوى الإعداد والتدريب للأستاذ الجامعي ضعيف بنسبة 64.29% ما يعادل 18 مبحوث من مجموع أفراد العينة، ويرجع السبب في ذلك حسب آراء بعض المبحوثين إلى قلة الدورات التكوينية وقد شكلوا نسبة 32.14% حيث تكون في السنوات الأولى من التوظيف، في المقابل نجد هناك من صرح بأن محدودية الدعم المالي لنشاطات التي يقوم بها الأستاذ الجامعي هي السبب في ضعف مستوى الأستاذ وقد مثلوا نسبة 14.29% ويمكن أن يرجع هذا إلى قلة التحفيز المادي للأستاذ، تليها نسبة 7.14% ترجع للمبحوثين الذين يروا بأنّ سبب ضعف مستوى إعداد

الأستاذ الجامعي مرتبط بقلة فرص المشاركة في المؤتمرات والندوات العلمية، هذا بالنسبة للذين صرحوا بأن مستوى الأستاذ ضعيف.

من نفس الجدول نجد نسبة **35.71%** ما يعادل 10مبحوثين وترجع للذين صرحوا بأن مستوى الإعداد والتدريب للأستاذ الجامعي مقبول، ويمكن تفسير ذلك بالعودة للفرص العديدة التي أتاحت لهؤلاء الأساتذة لتحسين مستواهم إلى جانب حرصهم على تطوير ذاتهم.

معنى ذلك أن مستوى الإعداد والتدريب للأستاذ الجامعي بحاجة إلى التحسين كي يرقى للمستوى المطلوب، وذلك من خلال التركيز على احتياجاته الضرورية من دورات تكوينية وفرص تتيح له التعلم بشكل مستمر كضمان مشاركته في التظاهرات العلمية من مؤتمرات وملتقيات وندوات، إلى جانب ذلك تحفيزه معنويا وماديا بما ينعكس على كفاءة أدائه المهني والبحثي، وهذا ما يتفق مع أحد مبادئ كروسبي وهو التركيز على تدريب جميع العاملين (الموظفين الإداريين والأساتذة) وذلك للقيام بدورهم في تحسين الجودة. وعليه يمكن القول بأن مستوى الإعداد والتدريب للأستاذ الجامعي حسب وجهات نظر أساتذة قسم علم الاجتماع ضعيف.

الجدول رقم (29): توفير الدورات التكوينية للأستاذ بشكل مستمر.

النسبة	التكرارات	الاحتمالات	
		نعم	لا
21.43%	06	نعم	لا
/	/	لا	نعم
78.5%	22	لا	
100%	28	المجموع	

من خلال الجدول التكراري الموجود أعلاه يتضح لنا أن غالبية المبحوثين أقروا أن الدورات التكوينية ليست مقدمة للأستاذ بشكل مستمر وقد شكلوا نسبة **78.57%** من مجموع أفراد العينة، في حين نجد العكس هناك البعض من المبحوثين أقروا بوجود الدورات التكوينية وذلك بشكل مستمر حيث مثلوا نسبة **21.43%**.

ويعود ارتفاع نسبة الذين أقرروا أنّ الدورات التكوينية ليست مقدّمة للأستاذ بشكل مستمر إلى أنّ الأستاذ الجامعي يقوم بهذه الدورات أثناء الخدمة من السنوات الأولى فقط وعادة ما تكون قبل التحاقه بالمهنة فيتم إعداده.

بمعنى أنّ كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية لا تقدم دورات تكوينية بشكل مستمر للأستاذ وهو ما أكدته إحدى المبحوثات قائلة: "أنه لا يوجد دورات تكوينية مخصصة للأستاذ إلا في السنة الأولى من التوظيف أي قبل التثبيت" رغم أهميتها البالغة في تطوير أدائه، فلبلّوغ التحسين المستمر من المفروض أن تسعى الكلية إلى تكثيف هذه الدورات للأستاذة وذلك بصفة دورية حتى يكونوا على اطلاع دائم بكل ما هو جديد في مجال تخصصهم وكذلك إثراء معلوماتهم وتطوير أساليبهم، ويمكن في هذه النقطة التذكير بالنتيجة التي توصلت إليها دراسة "بركة مشنان" و"إلهام يحياوي" أنّ التحسين المستمر في الكلية يحتاج إلى تنمية قدرات العاملين على رأسهم أعضاء هيئة التدريس وتدريبهم باستمرار، مع إدراك مختلف أدوات التحسين التي تتماشى مع مستجدات العصر من جهة وضمان تكوين نوعي بجودة عالية من جهة أخرى.

نستنتج مما سبق ذكره أنّه لا يتم توفير دورات تكوينية لأستاذة قسم علم الاجتماع بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بشكل مستمر.

الجدول رقم (30): مواكبة الدورات المقدّمة للتطورات العلمية في الوقت الحاضر.



الاحتمالات	التكرارات	النسبة
نعم	01	3.57%
لا	27	96.43%
المجموع	28	100%

يتبين من خلال معطيات الجدول أنّ غالبية أفراد العينة المدروسة أقرروا أنّ الدورات التكوينية المقدّمة للأستاذة غير مواكبة للتطورات العلمية في الوقت الحاضر وقد شكلوا نسبة 96.43% ما يعادل 27 مبحوث وهذا راجع لمحتوى هذه الدورات ومواضيعها التي لا تراعي التطور المستمر.

في حين نجد 3.57% أي ما يعادل مبحوث أقر عكس من ذلك أي أنّ الدورات التكوينية مواكبة للتطورات العلمية في الوقت الحاضر.

ومعنى ذلك أن الدورات المقدمة للأساتذة بميدان الدراسة مواضيعها تقتصر على مجالات محددة، حيث صرح في هذا الصدد أحد المبحوثين "أنها في مجملها دورات حول كيفية استخدام تكنولوجيا الاتصال في عمليات التعليم والتقييم الجامعي"، وهذا يعتبر غير كافي بحيث من الأفضل أن تكون مواكبة للتطور الذي يطرأ على البرامج الدراسية والمنهج، وكذا طرق التدريس وتقنيات البحث العلمي وهو ما سيعود حتما بالفائدة على الأستاذ وكفاءته وبالتالي يصبح قادرا على أداء دوره ووظائفه بجودة أعلى.

وعليه يمكن القول أنّ الدورات التكوينية المقدمة حسب وجهات نظر أساتذة قسم علم الاجتماع لا تواكب التطورات العلمية في الوقت الحاضر.

الجدول رقم (31): طرق توصيل المعارف للطلبة.



الاحتمالات	التكرارات	النسبة
الحوار والمناقشة.	21	42.86%
الإلقاء (إلقاء محاضرة).	23	46.94%
المطبوعات.	03	6.12%
تقنية الكاشف الضوئي (Data-Show).	02	4.08%
المجموع	49	100%

ملاحظة: لقد تم اختيار أكثر من بديل خلال الاجابة على هذا السؤال من طرف المبحوثين.

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أنّ غالبية المبحوثين صرحوا أنهم يعتمدون على طريقة الإلقاء لتوصيل المعارف للطلبة وقد شكلوا نسبة 46.94% ويمكن تفسير ذلك بالعودة إلى أن معظم الأساتذة منشغلين بعدة إلتزامات خاصة الأكاديمية منها فلا يكون لديهم الوقت الكافي للإطلاع على محتوى المقياس، تليها نسبة 42.86% من مفردات العينة الذين صرحوا أنهم يعتمدون على طريقة الحوار وهي نسبة متقاربة مع السابقة ويمكن تفسيرها بالعودة للتمكن الأساتذة من المقياس المدرس، في حين نجد الذين صرحوا أنهم يعتمدون على طريقة المطبوعات لتوصيل المعارف للطلبة وقد شكلوا نسبة 6.12%، وأخيرا نجد الذين صرحوا بأنهم يعتمدون في توصيل المعارف على تقنية الكاشف الضوئي وقد شكلوا أقل نسبة في الجدول قدرت بـ 3.57% وتفسيرنا

لقلة هذين النسبتين يمكن إرجاعهما إلى أنّ الأساتذة يعتمدون على طرق كوسيلة داعمة لطريقة الحوار وذلك من خلال إرفاق هذه الأخيرة في نهاية الحصة بمطبوعات ورقية من أجل استعاب الطلبة أكثر والمراجعة لمحتوى المقياس كذلك نجد أن هناك قلة في تواجد تقنية الكاشف الضوئي بالمدرجات.

معنى ذلك أن الأساتذة بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية لا يتمتعون بالمهارات التدريسية الكافية لتقديم محتوى المقاييس بطرق مبتكرة تكون فعالة أكثر، فباعتبارنا طلبة ما لاحظناه أن هناك البعض من الأساتذة أثناء عدم التمكن من المقياس يلجؤون الى طريقة الإملاء حرفيا دون شرح، ويشير في هذه النقطة **بوجمعة كوسة** أنه "وصلت الجرأة ببعض الأساتذة إلى إملاء الدروس مباشرة من الكتاب الذي يكون في غالب الأحيان متواجد في المكتبة وفي متناول الطالب"¹، وهو ما يتنافى مع معايير الجودة.

وعليه يمكن بالنظر إلى استجابات المبحوثين كدليل أنّ الطريقة التي يتم الإعتماد عليها في توصيل المعارف للطلبة هي طريقة الإلقاء بالدرجة الأولى.

الجدول رقم (32): مساعدة الدورات التكوينية الأستاذ على امتلاك مهارات تدريسية.



الاحتمالات	التكرارات	النسبة
نعم	26	92.86%
لا	02	7.14%
المجموع	28	100%

عكست ردود المبحوثين وجهات نظرهم فيما يخص مساعدة الدورات التكوينية للأستاذ على امتلاك مهارات تدريسية حيث كانت أغلبها تؤكد صحة ذلك بنسبة **92.86%** أي ما يعادل 26 مبحوث، ويمكن تفسير ذلك بالعودة لاعتقادهم بأن هذه الدورات التكوينية والمعتمدة من طرف الجامعات الغربية ذات المستوى العالي من الجودة، تتيح الفرصة للنمو المستمر للأستاذ والتجديد في المعارف والكفاءات، في حين نجد الأقلية منهم والمقدر نسبتهم بـ **7.14%** أكدوا العكس أي أنّ الدورات التكوينية للأستاذ الجامعي لا تساعده على امتلاك مهارات تدريسية.

¹ - بوجمعة كوسة: مرجع سبق ذكره، ص 159.

ومعنى ذلك أنّ نجاح العملية التكوينية يعتمد بشكل كبير على القدرات والمؤهلات التي يمتلكها الأستاذ من مهارات وطرق مستحدثة تساعد في إيصال المعلومة إلى الطالب بدقة ووضوح وهذا الأمر مرتبط بتوفير دورات تكوينية مستمرة للأستاذ الجامعي إذ من خلالها تحسن مستواه البيداغوجي والبحثي وتساعد على امتلاك مهارات تدريسية في إطار الجودة، إلا أننا نجد العكس بالنسبة للدورات المقدمة بميدان الدراسة كونها غير مستمرة ولا تواكب التطورات بما يضمن جودة تكوين الأستاذ.

من خلال ما سبق يمكن القول بأنّ توفير دورات تكوينية بصفة دورية تساعد على امتلاك الأستاذ الجامعي لمهارات تدريسية حسب وجهة نظر أساتذة قسم علم اجتماع، وهذا لا يتوافق مع ما هو موجود بميدان الدراسة.

الجدول رقم (33): تشجيع الكلية على إقامة ملتقيات علمية تتماشى مع المستجدات المعرفية.



الاحتمالات	التكرارات	النسبة
نعم	22	78.57%
لا	06	21.43%
المجموع	28	100%

تشير المعطيات الكمية في الجدول أعلاه أنّ أغلب المبحوثين والمقدرة نسبتهم بـ 78.57% أي ما يعادل 22 مبحوث أكدوا أنّ إدارة الكلية تشجع على إقامة ملتقيات علمية تتماشى مع المستجدات المعرفية في حين أكدت النسبة المتبقية والمقدرة بـ 21.43% من المبحوثين عكس الفئة الأولى.

ويمكن تفسير ذلك بالنظر إلى المجهودات المبذولة من طرف الكلية بدعم من الجامعة، حول إعداد أيام دراسية وبرمجة مجموعة من الملتقيات العلمية على مستوى قسم علم الاجتماع أو أقسام التخصصات الأخرى، وذلك في كل موسم دراسي حيث تصل أحيانا إلى تنظيم ملتقيين في موسم واحد، كما أنّها تحرص على مشاركة كل من الأساتذة ذوي الاختصاص والطلبة فيها.

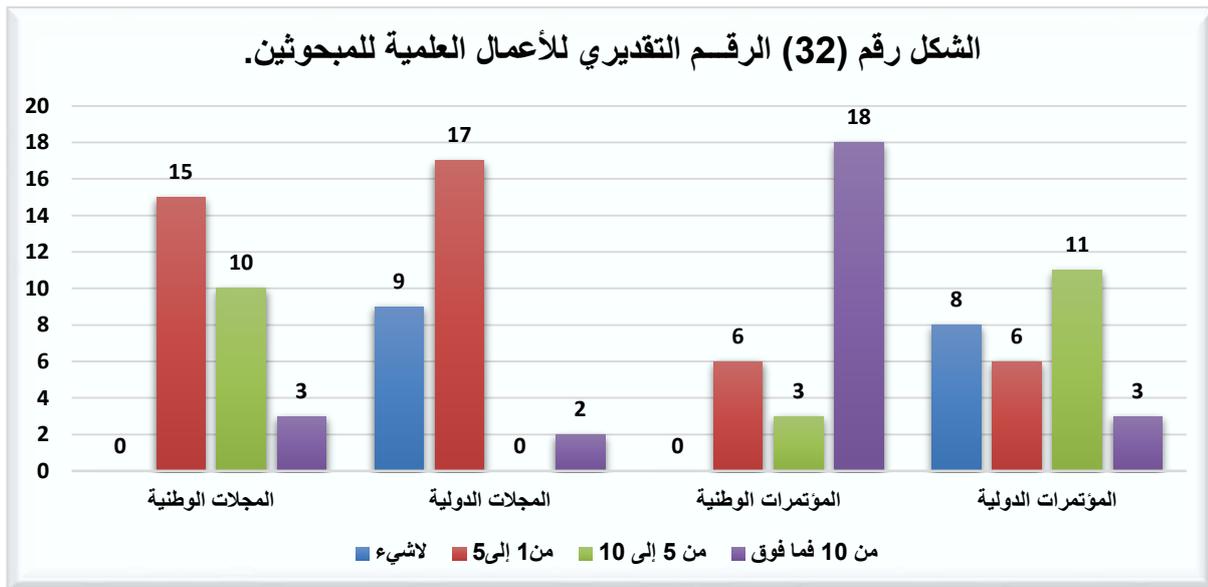
ومعنى ذلك أنّه يتم برمجة الملتقيات العلمية في ميدان الدراسة والأساتذة غالبا ما يشاركون فيها حيث تتماشى مع المستجدات المعرفية حسب وجهات نظرهم، وهو ما يساعد في توسيع الافاق العلمية للأساتذة مما ينعكس على جودة أدائهم البحثي.

وعليه نستنتج أن كلية العلوم الانسانية والاجتماعية تشجع على اقامة ملتقيات علمية تتماشى مع المستجدات المعرفية.

الجدول رقم (34): الرقم التقديري للأعمال العلمية للمبجوثين.

المجموع		10 فما فوق		10 - 5		5 - 1		لا شيء		العدد الاحتمالات
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
100	28	10.71	3	35.71	10	53.57	15	/	/	المجلات الوطنية
100	28	7.14	2	/	/	60.71	17	32.14	9	المجلات الدولية
100	28	64.29	18	14.29	4	21.43	6	/	/	المؤتمرات الوطنية
100	28	10.71	3	39.29	11	21.43	6	28.57	8	المؤتمرات الدولية

الشكل رقم (32) الرقم التقديري للأعمال العلمية للمبجوثين.



تشير النتائج المتحصل عليها من الجدول رقم (34) أنّ أعلى مستوى لحجم الإنتاج العلمي تعلق بالنشر في المجلات الوطنية والمشاركة بأوراق بحثية في المؤتمرات الوطنية، فبالنسبة للمجلات الوطنية نجد أن نسبة 53.57% من مفردات العينة تتراوح أعمالهم المنشورة فيها ما بين [5-1]، تليها نسبة 35.71% والتي كانت أعمالهم المنشورة تتراوح ما بين [10-5]، في حين نجد نسبة 10.71% من مفردات العينة نشرت 10 فما فوق من الأعمال العلمية وترجع ضالة هذه النسبة إلى سياسة النشر في هذه المجلات والتي أحيانا ما تعتمد على أسس غير موضوعية تعرقل مشاركة الأستاذ فيها بالعديد من الاعمال.

- أما بالنسبة للمشاركة بأوراق بحثية في مؤتمرات الوطنية نجد نسبة **64.29%** من مفردات العينة كانت لهم مشاركة فيها من **10 فما فوق**، تليها نسبة **21.43%** كانت لهم مشاركة ما بين **[1-5]**، في المقابل نسبة **14.29%** كانت مشاركتهم ما بين **[5-10]**، ويمكن تفسير ذلك بالرجوع إلى عدة اعتبارات:
- كثرة البحوث العلمية المنجزة للأساتذة خلال مشاركتهم في الملتقيات الوطنية والندوات العلمية والتي كانت لها الفرصة أن تنشر في مجلات الجامعات المنظمة لهذه التظاهرات العلمية.
 - كثرة المؤتمرات الوطنية التي تنظمها مختلف الجامعات الوطنية كل موسم دراسي.
 - سهولة حضور هذه التظاهرات العلمية والتنقل إليها نتيجة للقرب الجغرافي.
 - الأوراق البحثية المقدمة لهذه المؤتمرات لا تخضع لمعايير تحكيم صارمة.
 - سياسة النشر في بعض المجلات الوطنية أحيانا تعتمد على أسس غير موضوعية تعرقل نشر الأستاذ لأعماله العلمية وهو ما يفسر النسبة الضئيلة للأعمال المنشورة بها والتي بلغ عددها من **10** فما فوق.
 - كما تشير نتائج الجدول إلى أقل مستوى لحجم الإنتاج العلمي والذي تعلق بالمشاركة في النشر بالمجلات الدولية وكذا المشاركة بأوراق بحثية في المؤتمرات الدولية، فبالنسبة للمجلات الدولية تبين لنا أن نسبة **32.1%** من مفردات العينة والمقدر عددهم ب **9** لم تكن لديهم أعمال منشورة فيها، في حين نجد **60.8%** منهم كانت أعمالهم المنشورة ما بين **[1-5]**، تليها أضعف نسبة وهي **7.14%** من مفردات العينة والتي كانت أعمالهم المنشورة فيها من **10 فما فوق**.
 - أما بالنسبة للمشاركة بأوراق بحثية في المؤتمرات الدولية فكانت نسبة **28.6%** من مفردات العينة لم يشاركوا فيها، في المقابل **29.28%** شاركوا بين **[5-10]** مرات، أما **21.4%** منهم فكانت مشاركتهم ما بين **[1-5]**، وأخيرا نسبة **10.71%** من مفردات العينة كانت لهم **10 مشاركات فما فوق**، ويرجع ذلك إلى:
 - معايير التحكيم التي تخضع لها الأوراق البحثية المقدمة في المؤتمرات الدولية كاللغة ونوعية البحث إذا كان مستحدث به أفكار جديدة.
 - تعذر حضور الأساتذة إلى هذه المؤتمرات الدولية بحكم البعد الجغرافي وكذا تكلفتها.
 - المشاركة فيها في بعض الأحيان مكلفة.
 - النشر في المجلات الدولية مكلف من جهة ويخضع لمعايير تحكيم صارمة.
- معنى ذلك أن أساتذة قسم علم الاجتماع بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية لديهم أعمال بحثية بنسبة معتبرة في المجلات والمؤتمرات الوطنية والدولية منها، وهذا يرجع لمؤهلاتهم التي يمتلكونها من جهة وإلى الجهود التي تقوم بها الجامعة من توفير لمؤتمرات تشجع الباحثين على تقديم بحوث علمية والتحسين من

مستواهم، إلا أنّ هذا العدد من المشاريع البحثية لا ينفي ضعف مستوى جودة البعض منها مقارنة بما تقدمه الجامعات الأخرى وخير دليل على ذلك قلة البحوث المنشورة التي يشارك بها الأساتذة في المجالات والأنشطة العلمية الدولية والتي تضع معايير تقييم وشروط من شأنها أن تعزز جودة المحتوى الذي تقبل طرحه بحيث يخدم بدوره مجالات عديدة، فجودة البحث العلمي لا تقاس فقط بكثرة الإنتاج العلمي وإنما بمستوى كفاءة هذا الإنتاج والذي تسهم النشاطات العلمية الوطنية والدولية المتوفرة في زيادته من خلال حرص الأستاذ الجامعي على المشاركة فيها للرفع من مستواه.

ومما تقدم نستنتج أن لأساتذة قسم علم الاجتماع بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية إنتاج علمي بمشاريع بحثية معتبرة، لكن تبقى هذه الأعمال لا ترقى للمستوى المطلوب من الجودة وهو ما يستدعي العمل على الرفع من جودتها انطلاقاً من توفير الفرص للأساتذة بالعمل على المشاركة بها دولياً مما يدفعهم للاجتهاد أكثر فيها.

الجدول (35): الاهتمام بتوفير تربصات من طرف الجامعة.



الاحتمالات	التكرارات	النسبة
دائماً	10	35.71%
أحياناً	13	46.43%
أبداً	04	14.29%
المجموع	28	100%

توضح البيانات الواردة في الجدول أعلاه أن 13 مبحوث والمقدرة نسبتهم بـ **46.43%** أشاروا إلى أنه أحياناً تهتم الجامعة بتوفير تربصات بصفة دورية، في حين نجد 10 منهم والذين قدرت نسبتهم بـ **35.71%** أشاروا إلى أنه دائماً ما تهتم الجامعة بتوفير تربصات بصفة دورية، ويمكن تفسير ذلك بالعودة للدور الذي تلعبه مثل هذه البرامج في تعميق معارف الأستاذ الجامعي والرفع من مستواه، أما النسبة المتبقية من المبحوثين والمقدرة بـ **14.29%** أي ما يعادل 4 أساتذة من المبحوثين فكان موقفهم سلبي اتجاه اهتمام الجامعة بتوفير تربصات بصفة دورية.

ومعنى ذلك أن جامعة جيجل تحرص على منح الفرصة للأساتذة للاستفادة من تربصات تعمل على زيادة معارفهم وخبراتهم في مجالي التدريس والبحث العلمي، وللوصول إلى الجودة في أدائهم الكلي ينبغي أن

تكون هذه التربصات وفق حاجات الجامعة ومسايرة لشروط وأهداف الجودة، وهو ما خلصت إليه في نتائجها دراسة "محمود ومصطفى" بأنّ يضمن تدريب العاملين بالكليات اكتسابهم لمهارات منسجمة ومسايرة وملائمة لفلسفة التحسين المستمر. وعليه نستنتج أن جامعة جيجل حسب وجهات نظر أساتذة قسم علم الاجتماع تهتم بتوفير التربصات للأساتذة.

الجدول رقم (36): منح فرص للمشاركة في تربص بالخارج.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
نعم		- زيادة المعرفة العلمية
	16	57.14%
		- زيادة الإنتاج علمي
	03	10.71%
	09	32.14%
لا	/	/
المجموع	28	100%

من خلال تحليل بيانات الجدول أعلاه يتبين لنا أنّ جميع مفردات العينة سبق أن منحت لهم الفرصة للمشاركة في تربص بالخارج، وذلك كونهم أساتذة دائمين حيث للوصول إلى المؤهلات التي يمتلكونها وتحقيق الترقية في السلم الوظيفي لابد من المشاركة في تربصات كشرط أساسي.

فأما الذين صرحوا بأنّ الهدف الأساسي من المشاركة في التربصات هو زيادة المعرفة العلمية فكانت نسبتهم **57.14%**.

وأما الذين صرحوا بأنّ الهدف الأساسي من المشاركة في التربصات هو اكتساب خبرة علمية فكانت نسبتهم **32.14%**.

أما الذين صرحوا بأنّ الهدف الأساسي من المشاركة في التربصات هو زيادة الإنتاج العلمي فكانت نسبتهم **10.71%**.

ويرجع ذلك إلى أنّ التربصات بالخارج:

- تسمح للأستاذ بالاطلاع على بحوث الغير والاستفادة منها في زيادة معارفه.

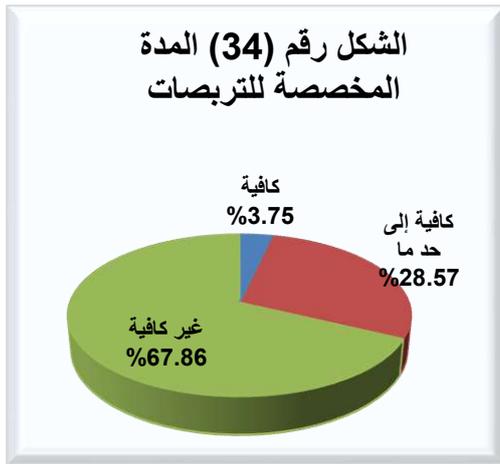
- تزيد من دافعية الباحث للقيام بالبحوث العلمية وزيادة إنتاجه العلمي.

- تسمح بالاحتكاك بالباحثين الأجانب ومنه اكتساب الخبرات.

وهذه النتيجة منطقية وتتوافق مع نتائج الجدول رقم (35)، فجميع الأساتذة استفادوا من تربصات وهو دليل على اهتمام الجامعة بتوفيرها لهم، فمن خلالها يستطيع الأستاذ الجامعي أن يطور من مستواه المعرفي بالدرجة الأولى ومن خبرته بما ينعكس على جودة أدائه وتكوينه على العموم، خاصة بالنسبة للتربصات التي تكون خارج الوطن نظرا لجودتها ومستواها العالي.

ومنه نستنتج أن جميع أساتذة قسم علم الاجتماع بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية منحت لهم الفرصة للمشاركة في تربصات بالخارج.

الجدول (37): المدة المخصصة للتربصات.



الاحتمالات	التكرارات	النسبة
كافية	01	3.57%
كافية إلى حد ما	08	28.57%
غير كافية	19	67.86%
المجموع	28	100%

تبين لنا نتائج وجهات نظر أساتذة قسم علم الاجتماع حول المدة المخصصة للتربصات في الجدول أعلاه أنّ نسبة 67.86% أي ما يعادل 19 مبحوث أكدوا أنّ المدة المخصصة للتربصات غير كافية، ويمكن تفسير ذلك بالعودة إلى اعتقادهم أنّ هذه المدة المخصصة للتربصات غير مدروسة من جهة، ومن جهة أخرى أصبح معظم الأساتذة ينظرون إليها باعتبارها فرصة للراحة والاستجمام، إذ تكاد تكون رحلات لأهداف غير علمية، تليها نسبة 28.57% أي ما يعادل 08 مبحوثين منهم والذين أكدوا أنها كافية إلى حد ما، ويرجع ذلك لاستغلالهم الأمتل لها وتكريسهم لأوقاتهم بغرض الاستفادة وتحقيق الهدف المنشود منها.

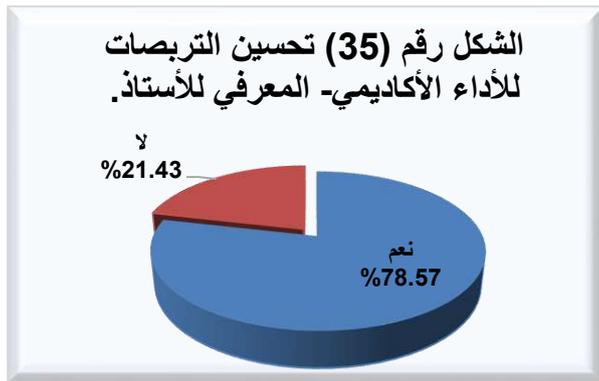
في المقابل نجد نسبة 3.57% أي مبحوث واحد قد أكد أنّ المدة المخصصة لهذه التربصات كافية.

معنى ذلك أنّ التربصات المتوفرة للأساتذة قسم علم الاجتماع غير كافية المدة، وهذا ما يعرقل تفعيل دورها وتحقيق الغرض من المشاركة فيها والمتمثل أساسا في اكتساب معارف علمية، فهي لها أهمية بالغة

حيث كلما كانت مدتها طويلة كلما زادت المعارف المكتسبة والخبرة المتبادلة بين الأساتذة الباحثين والعكس صحيح.

ومنه يمكن القول أنّ المدة المخصصة للتربصات المتوفرة بميدان الدراسة غير كافية حسب استجابات أساتذة قسم علم الاجتماع.

الجدول رقم (38): تحسين التربصات للأداء الأكاديمي-المعرفي للأستاذ.



الاحتمالات	التكرارات	النسبة
نعم	22	78.57%
لا	06	21.43%
المجموع	28	100%

تشير النتائج المتحصل عليها من خلال الجدول رقم (38) أن أغلبية مفردات العينة والمقدر عددهم بـ 22 أكدوا أن التربصات تحسن من الأداء الأكاديمي - المعرفي للأستاذ وذلك بنسبة 78.57%، ويمكن تفسير ذلك بالرجوع إلى كونها:

- يستفيد منها الأستاذ الجامعي في زيادة نقاط رصيده لنيل شهادة الدكتوراه أو شهادة التأهيل الجامعي.
- متابعة أحدث التطورات من خلال الاحتكاك بالزملاء من جامعات خارج الوطن أو داخل قصد تبادل المعارف والمهارات.

في المقابل أكدت الأقلية المتبقية من مفردات العينة والمقدرة بـ 21.43% العكس أي أن التربصات لا تحسن من الأداء الأكاديمي-المعرفي للأستاذ، ويمكن إرجاع ذلك لاعتقاداتهم الخاصة حولها وتجاربهم الشخصية.

ومعنى ذلك أنه هناك علاقة تربط بين التربصات والمستوى المعرفي والأكاديمي للأستاذ الجامعي، فالتربصات مفيدة وفعالة لأنها تركز على التكوين الفعال ذا المستوى العالي للأستاذ بما يضمن جودة تكوينه، لكن لو ننظر للتربصات الموجودة ضمن ميدان الدراسة نجد أنها تفتقد لبعض معايير الجودة، إذ أن أغلب الدراسات السابقة في هذا الصدد أكدت على أن تأهيل الأستاذ وتدريبه لا بد أن يكون في ضوء مبادئ الجودة.

وعليه يمكن القول أنّ استفادة الأستاذ الجامعي من تربصات تمكنه من تحسين وترقية أدائه الأكاديمي والمعرفي، وهو ما لا يتوافق مع واقع هذه التربصات بميدان الدراسة.

من خلال النتائج المتحصل عليها من الجداول أعلاه يتضح لنا أنّ أساتذة قسم علم الاجتماع بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قد استفادوا من فرص معتبرة من أجل تطوير مستواهم كالتربصات والمشاركة في المنتقيات والمؤتمرات، ورغم ذلك فإنّ البعض من هذه البرامج حسب وجهات نظرهم لا تتوافق مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

رابعاً: عرض وتفسير وتحليل البيانات الخاصة بالفرضية الثالثة

يعد البحث العلمي من الوظائف الأساسية للمؤسسة الجامعية، إذ تعتبر جودته بمثابة دليل على تحقيق الجامعة لأسلوب إدارة الجودة الشاملة الحديث، وفي هذا المحور أردنا معرفة ما إذا كانت الإمكانيات المادية والمالية السائدة بميدان الدراسة تحقق أعلى مستويات من الجودة للبحوث العلمية بالجامعة من وجهة نظر الأساتذة وذلك انطلاقاً من طرح بعض الأسئلة عليهم، وقد حصلنا على النتائج التالية:

الجدول رقم (39): توفر الوسائل التقنية الحديثة داخل الكلية.



الاحتمالات	التكرارات	النسبة
نعم	02	7.14%
لا	26	92.86%
المجموع	28	100%

بناءً على الأرقام الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه يتبين لنا أنّ نسبة 92.86% أي ما يعادل 26 مبحوث من مفردات العينة صرحوا بأنّ إدارة الكلية لا توفر لهم الوسائل التقنية الحديثة اللازمة للعمليات البحثية، أما الفئة المتبقية والتي تقارب 7.14% فهي عكس الفئة الأولى.

ويرجع ذلك إلى افتقار الكلية للوسائل والتقنيات الحديثة كتقنية Data-show لتقديم البحوث العلمية، بالإضافة إلى أنّ أغلبية القاعات لا تحتوي على التجهيزات الضرورية، مع مواجهة الأستاذ داخل الكلية لعدة عراقيل إدارية من أجل الحصول عليها نظراً للعدد المحدود، ومن جهة أخرى يمكن تفسير استجابات المبحوثين

بقلة الجهود التي تقوم بها إدارة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية كل عام من انتقاء للأجهزة والمستلزمات الخاصة بالعملية التعليمية والبحثية.

ومعنى ذلك أنّ أساتذة قسم علم الاجتماع بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية غير راضيين على النقص الواضح في الوسائل التقنية الموجودة داخل الكلية خاصة الحديثة منها، نظرا لقيمة استعمالها في تحسين العملية البحثية والتعليمية وتطويرها فالعديد من الدراسات أشارت في نتائجها لأهمية توفير هذه الوسائل كعناصر تدعم الجودة داخل المؤسسة الجامعية مثل دراسة **Chafee and Sheer** التي أكدت على كل من المتطلبات الفنية والأدوات والتجهيزات الضرورية كأهم المتطلبات لتطبيق الجودة في التعليم العالي، فهي تلعب دورا فعّالا في مساعدة الأستاذ على تقديم مادته العلمية، كما تمكنه من تنويع أساليبه والرفع من كفاءة أدائه من جهة، وتزيد من قدرته البحثية من جهة أخرى، أي زيادة إنتاجه العلمي وهو ما يعزز الارتقاء بحركة البحث العلمي.

ومنه نستنتج حسب وجهات نظر أساتذة قسم علم الاجتماع أن ادارة الكلية لا توفر الوسائل التقنية الحديثة اللازمة للعمليات البحثية.

الجدول رقم (40): ملائمة قاعات الإعلام الآلي المتوفرة لعمليات البحوث العلمية.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
نعم	/	/
لا	13	46.43%
	10	35.71%
	05	17.86%
المجموع	28	100%

تشير النتائج المتحصل عليها من الجدول رقم (40) أن جميع مفردات العينة عبروا بالنفي حول مناسبة قاعات الإعلام الآلي المتوفرة في الكلية للقيام بالبحوث العلمية.

فأما الذين صرحوا بأن ذلك يعود إلى ضعف شبكة الأنترنت فكانت نسبتهم 46.43%.

وأما الذين صرحوا بأن ذلك يعود إلى قلة أجهزة الكمبيوتر فكانت نسبتهم 35.71%.

وأما الذين صرحوا بأن ذلك يعود إلى حجم القاعات الصغير فكانت نسبتهم 17.86%.

ويمكن تفسير ذلك:

- بعدم إهتمام إدارة الكلية بتوفير شبكة أنترنت ذات جودة عالية، متاحة للجميع، يستفيد منها سواء طلبة أو أساتذة.
 - غياب المراجعة الدورية (صيانة) للأجهزة البحثية المتوفرة ما إذا كانت في المستوى المطلوب، على رأسها أجهزة الكمبيوتر التي أغلبها معطلة.
 - غياب التنسيق بين عدد الباحثين (طلبة، أساتذة) وعدد قاعات الإعلام الآلي وحجمها، فهي غالباً ما تكون غير كافية، مما يدفع بالباحثين للتواجد فيها على فترات مختلفة.
 - غياب قاعات الإعلام الآلي خاصة بالأساتذة.
- ومعنى ذلك أن أساتذة قسم علم الاجتماع بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية يرون بأن الكلية لا توفر لهم بيئة تعليمية داعمة لأنشطتهم البحثية، وهذا الأمر لا يساعد على تحقيق جودة البحث العلمي مما يؤثر سلباً على تطوير المعرفة العلمية من جهة وجودة أداء الكلية ككل من جهة أخرى، فقاعات الإعلام الآلي غير متوفرة بالشكل الكافي، والموجودة منها تفنقر للشروط والوسائل المتطورة وكذا التقنيات الضرورية (أنظر إجابات المبحوثين بالجدول رقم 39)، وما هو معروف أن تطبيق الجودة الشاملة في المجال التعليمي يتطلب توفر مرافق مرنة وأجهزة حديثة تشجع الباحث على الإبداع والإبتكار، وتمكنه من إنتاج بحوث علمية ذات كفاءة تعود بالنفع على الأستاذ والجامعة على حد سواء.
- وعليه نستنتج أنّ قاعات الإعلام الآلي المتوفرة بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية لعمليات البحوث العلمية غير ملائمة.

الجدول رقم (41): توفر غلاف مالي لنشاطات البحثية.

النسبة	التكرارات	الاحتمالات	
/	/	- كافي.	نعم
/	/	- كافي إلى حد ما.	
21.43%	06	- غير كافي.	
78.57%	22		لا
100%	28		المجموع

بناءً على الأرقام الإحصائية الواردة في الجدول رقم (41) يتضح لنا أنّ نسبة 78.57% من مفردات العينة صرحت بأنّ إدارة الجامعة لا تعمل على توفير غلاف مالي لنشاطاتهم البحثية، في حين أنّ نسبة 21.43% المتبقية صرحت العكس أي أنّ إدارة الجامعة تعمل على توفير غلاف مالي لنشاطاتهم البحثية إلّا أنه غير كافي.

ويمكن تفسير استجابات المبحوثين الذين نفوا ذلك بالعودة إلى:

- عدم قدرة الأستاذ على تغطية تكاليف البحث العلمي كسواء مختلف المراجع والكتب.
- كثرة الأبحاث العلمية المختصرة التي لا تكلف الأستاذ.
- غياب تعاون الأساتذة الباحثين للقيام ببحوث علمية سوسولوجية والتعمق فيها لسنوات.
- غالبية البحوث المنجزة هي بحوث من أجل نيل الشهادات وليست بحوث مدعمة مالياً ومكلفة الجامعة بها لكي تنجز بهدف التطبيق العملي لها خدمة للعملية التنموية في المجتمع.

أما بالنسبة للذين أكدوا توفير إدارة الجامعة لغلاف مالي لنشاطاتهم البحثية لكنه غير كافي يرجع ذلك غالباً لطبيعة مشاريعهم خاصة الميدانية منها، أو لاستغلالهم غير عقلائي لهذه الامتيازات المالية.

ومعنى ذلك أنّ جامعة جيجل كغيرها من الجامعات الجزائرية تعاني من مشكلة التمويل والتي تشكل تحدياً من التحديات التي تواجهها على العموم، فالنظام الجامعي دون دعم مالي يقف عاجزاً عن أدائه مهامه الأساسية على رأسها البحث العلمي، لهذا فإن ضعف الامتيازات المادية المقدمة للأساتذة كدعم لممارساتهم البحثية تضعف من أدائهم البحثي وتجعل البحوث العلمية المقدمة بعيدة عن المستوى المناسب لخدمة المجتمع، الأمر الذي يؤدي إلى تدني مستويات جودتها لأن جودة التعليم الجامعي ككل بمثابة متغيراً تابعا لقدرة التمويل، وفي هذا الصدد يرى "سليمان زيدان" أنّ تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم عموماً غالباً ما تحتاج لتمويل دائم تكون مصادره من التمويل الحكومي والذاتي، وليس الاعتماد الشبه كامل على التمويل الحكومي كما هو الحال بالنسبة للجامعة الجزائرية".¹

وعليه نستنتج أنه لا يتم توفير غلاف مالي للأساتذة قسم علم الاجتماع من أجل القيام ببحوثهم العلمية.

¹-سليمان خالد زيدان: إدارة الجودة الشاملة -الفلسفة ومداخل العمل-، الجزء الثاني، مرجع سبق ذكره، ص134.

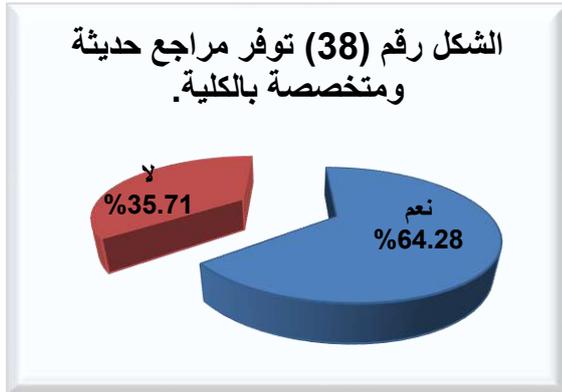
الجدول رقم (42): التشجيع على الانخراط في المشاريع البحثية.



توضح البيانات الواردة في الجدول رقم (42) أن أغلب المبحوثين والمقدرة نسبتهم بـ %75.71 أي ما يعادل 25 صرحوا بأنه لا يتم تشجيعهم على الانخراط في المشاريع البحثية التطبيقية، وهذا راجع إلى ضعف الغلاف المالي المقدم لهم حيث أنه غير كافي لتغطية أعباء ومتطلبات هذه النوعية من البحوث من جهة (أنظر إجابات المبحوثين في الجدول رقم 41)، بالإضافة إلى عدم تفرغ الأساتذة للبحوث التطبيقية كونها تتطلب جهد أكبر ومدة أطول، وهو الأمر الذي لا يستطيع بعض الأساتذة تحقيقه وهذا يرجع لإنشغالهم في التدريس وكذا وجود مسؤوليات أخرى تشكل ضغط عليهم، أما الأقلية المتبقية من المبحوثين والمقدرة نسبتهم بـ %14.29 صرحوا بأنه يتم تشجيعهم على الانخراط في المشاريع البحثية التطبيقية وهي نسبة ضئيلة مقارنة بالسابقة. ومعنى ذلك أنّ البحوث العلمية الميدانية لا تحظى بالأهمية من طرف جامعة جيجل ولا تأخذ بعين الاعتبار، رغم دورها الفعال في معالجة قضايا المجتمع والسير به نحو التقدم، ومع ضعف الغلاف المالي المخصص لها (أنظر إجابات المبحوثين في الجدول رقم 41) والمعنوي أيضاً، انعكس ذلك سلبيًا على الإنتاج العلمي للأستاذ الجامعي فيما يخص هذا النوع من البحوث واقتصر أعماله بدرجة كبيرة على البحوث النظرية التي لا تعطي نتائج ملموسة تدعم التغيير والتجديد في أرض الواقع، فبلوغ الجودة فإن البحوث العلمية لا بد أن لا تقتصر فقط على مواكبته للتطورات وتوافقه مع المعايير المنصوص عليها، بل تقاس أيضاً بمدى مساهمتها في التنمية الاقتصادية والاجتماعية الشاملة.

ومنه نستنتج أنه لا يتم تشجيع الأساتذة على الإنخراط في المشاريع البحثية التطبيقية.

الجدول رقم (43): توفر مراجع علمية حديثة ومتخصصة بالكلية.



الاحتمالات	التكرارات	النسبة
نعم	18	64.28%
لا	10	35.71%
المجموع	28	100%

يتضح جليا من خلال الإحصائيات الكمية الواردة في الجدول أعلاه أن نسبة 64.28% من المبحوثين والمقدر عددهم بـ 18 أستاذ قد صرحوا بأن مكتبة الكلية تتوفر على مراجع حديثة ومتخصصة، في حين صرحت نسبة 35.71% منهم والمقدر عددهم 10 أساتذة العكس حيث نفوا توفر مراجع حديثة ومتخصصة بالكلية.

وتفسيرنا لهذه الإحصائيات بشكل متسلسل يدفعنا للقول أنّ الذين أكدوا توفر مراجع حديثة ومتخصصة دائما ما يجدون الكتب التي تلبى احتياجاتهم العلمية وتساعدهم على اكتساب المعلومات الضرورية لإتمام مشاريعهم البحثية، في حين نجد الأقلية من المبحوثين الذين نفوا وجود مراجع حديثة ومتخصصة بمكتبة الكلية يبررون ذلك بأنهم يرون أنّ الكتب المتوفرة معظمها قديمة نوعا ما، وعددها محدود في حالة الإعارة المتكررة من طرف أكثر من أستاذ أو طالب في نفس الوقت، بالإضافة إلى وجود نقص في المجالات والدوريات هذه الأخيرة التي تضم معلومات تواكب المستجدات المعرفية في مختلف التخصصات.

ومعنى ذلك أن أغلب أساتذة قسم علم الاجتماع راضيين على خدمات مكتبة الكلية، وهو ما أكدته إحدى المبحوثات عندما صرحت لنا أنه يسمح لهم بإعارة الكتب في كل الأيام وليس هناك يوم محدد أو إجراءات إدارية تعرقل ذلك.

فتوفر المراجع الحديثة في مكتبة الكلية بمثابة متطلب ومؤشر في نفس الوقت على جودتها، فهي تزيد من التحصيل العلمي للأستاذ والطالب على حد سواء، كما تؤثر على العملية التكوينية للأستاذ من خلال تحضيره لمذاكراته وبحوثه العلمية، أضف إلى ذلك أدائه التدريسي باعتبار الكتب داعم أساسي للتغطية السليمة لمحتوى المناهج الدراسي المقرر، حيث أنه رغم التطور الحاصل اليوم في الوسائل التعليمية وإمكانية الحصول على أي معلومة في شتى المجالات وفي أي وقت، إلا أننا نجد الأساتذة يفضلون الكتب.

وعليه مما تقدم يمكننا القول أنّ مكتبة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بإعتبارها من بين أهم مرافق الكلية، فهي تتوفر على مراجع علمية حديثة ومنخصصة.

الجدول رقم (44): تتبع مواضيع البحوث العلمية.



النسبة	التكرارات	الاحتمالات
67.86%	19	دائما
32.14%	09	أحيانا
/	/	أبدا
100%	28	المجموع

تؤكد الإحصائيات الكمية الواردة في الجدول رقم (44) أن أغلبية المبحوثين والمقدر عددهم بـ 19 أي بنسبة 67.86% صرحوا بأنهم على تتبع مستمر لتطور مواضيع البحوث العلمية في مجال تخصصهم، وذلك يعود إلى نشاطاتهم الأكاديمية التي يمارسونها حيث تقتضي مواكبة المستجدات المعرفية حول تخصصاتهم وذلك من أجل الاستفادة من جهة والاستمرار في البحث والإنتاج العلمي من جهة أخرى، بالإضافة أيضا إلى رغبتهم في الرّفْع من كفاءتهم التدريسية من خلال تغطية جميع المواضيع المتعلقة بتخصصهم، وكذا كفاءة أدائهم في ممارسة مهامهم البيداغوجية كالإشراف على الرسائل الجامعية، أما نسبة 32.14% من المبحوثين أي ما يعادل 10 أساتذة صرحوا أنّهم أحيانا ما يتتبعون آخر المستجدات من المواضيع حول تخصصهم، ويمكن تفسير ذلك بعدم وجود الوقت الكافي في بعض الأحيان بالنسبة لهم وذلك لكثرة انشغالهم بمشاريعهم الأكاديمية كتقديم أطروحاتهم الخاصة بشهادة الدكتوراه، أو المسؤوليات الناتجة عن مناصبهم الإدارية أو مناصب عمل إضافية خارج الجامعة.

أي أنه يمكننا اعتبار أنّ معظم أساتذة قسم علم الاجتماع يسعون للتمكن من تخصصهم ومن زيادة سعة اطلاعهم على مواد أخرى مختلفة عنه، وخير دليل على ذلك مؤهلاتهم التي يمتلكونها وهذا ما أشرنا إليه في الجدول رقم (07)، هذا ما يمكنهم من اكتساب بعض الكفاءات الضرورية لممارسة عملهم، وهي من النقاط التي يجب أن يحظى بها الأستاذ الجامعي في ضوء نظام إدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة منه لخدمة الجامعة والمجتمع.

ومما سبق نستنتج أن أساتذة قسم علم الاجتماع على تتبع لمواضيع البحوث العلمية في مجال تخصصهم.

الجدول رقم (45): المراجع العلمية الحديثة تساعد على فتح المجال لمواضيع بحثية مبتكرة.



تؤكد إحصائيات الجدول أعلاه أن غالبية المبحوثين قد صرحوا أن المراجع الحديثة تساعد على فتح المجال لمواضيع بحثية مبتكرة بنسبة كبيرة قدرت بـ **96.43%** أي ما يعادل 27 مبحوث، ويرجع ذلك إلى أن المراجع الحديثة تلبي احتياجات العلمية للباحث في اكتساب معلومات ضرورية لإتمام مشاريع البحثية، كما أنها كلما كانت في التخصص تفتح المجال بتقديم عناوين ومواضيع مستحدثة لم يسبق أن أشير إليها من قبل وتعالج قضايا المجتمع الرّاهنة في حين نجد هناك من صرح بأنّ المراجع الحديثة لا تساعد على فتح المجال لمواضيع بحثية مبتكرة بنسبة **3.57%**.

معنى ذلك أن هناك علاقة تربط بين المراجع الحديثة والمواضيع البحثية المبتكرة وهذا ما أكدته وجهات نظر الأساتذة، حيث كلما كانت المراجع العلمية حديثة وتحتوي على آخر الدّراسات والأبحاث العلمية المتخصصة كلما كانت بمثابة حافز للباحثين من أجل ابتكار مواضيع بحثية مستجدة تدعم جودة البحث العلمي في الجامعة، وبالنظر لاستجابات المبحوثين نجد أن مكتبة كلية العلوم الانسانية والاجتماعية تحتوي على مراجع علمية جديدة وبالتالي يساعد ذلك على فتح المجال لبروز العديد من الأبحاث ذات المواضيع المبتكرة.

ومنه يمكن القول أن المراجع العلمية الحديثة تساعد على فتح المجال لمواضيع بحثية مبتكرة حسب وجهة نظر أساتذة قسم علم الاجتماع.

ومما تم الإشارة إليه في الجداول السابقة يمكن استخلاص أن كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية حسب وجهات نظر أساتذة قسم علم الاجتماع بحاجة للعديد من الإمكانيات المادية والمالية الداعمة لنشاطاتهم البحثي والتي على رأسها غلاف مالي ووسائل تكنولوجية حديثة.

خلاصة:

لقد تمحور هذا الفصل في مجمله حول عرض وتفسير وتحليل البيانات المتعلقة بالفرضيات الجزئية لموضوع الدراسة، والتأكد من صدق هذه الفرضيات إذ يعتبر ذلك من بين المراحل الأساسية في البحث العلمي، حيث من خلاله تم التوصل إلى النتائج المتعلقة بميدان الدراسة والمتمثلة في أهم المتطلبات الواجب توفرها لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بالجامعة الجزائرية.

الفصل السادس: مناقشة نتائج الدراسة

تمهيد

أولاً: مناقشة النتائج

1. نتيجة الفرضية الجزئية الأولى
2. نتيجة الفرضية الجزئية الثانية
3. نتيجة الفرضية الجزئية الثالثة

ثانياً: مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الرئيسية

رابعاً: النتائج العامة للدراسة.

خامساً: القضايا التي تثيرها الدراسة.

سادساً: صعوبات الدراسة.

تمهيد:

من المعروف أن أي دراسة علمية تستمد قيمتها من النتائج التي تتوصل إليها، لهذا واستنادا لما سبق من تحليل وتفسير نظري وميداني لموضوع الدراسة، سنحاول في هذا الفصل أن نناقش هذه النتائج في ضوء فرضيات الدراسة لتوضيح مدى صحتها، ثم تحديد النتائج العامة المتوصل إليها، وصولا إلى تبيان أهم القضايا التي أثارها الدراسة وكذا الصعوبات التي واجهتنا أثناء إنجازها.

أولا: مناقشة النتائج

1. نتيجة الفرضية الجزئية الأولى

والتي مفادها: لا تتوفر بيئة تنظيمية ملائمة في ميدان الدراسة من وجهة نظر أساتذة قسم علم الاجتماع تمكن من تحقيق الجودة الإدارية.

حيث تم التوصل في الجداول المتعلقة بهذه الفرضية إلى النتائج الموضحة كالتالي:

- غالبية المبحوثين صرحوا بأنهم على وعي بمفهوم إدارة الجودة الشاملة بنسبة **96.43%**.
- غالبية المبحوثين أقروا أن جامعة جيجل لا تقوم بنشاطات توعية حول تطبيق إدارة الجودة الشاملة بنسبة **89.29%**.
- أغلب المبحوثين صرحوا أن الأساتذة لا يشاركون في عملية اتخاذ القرارات بنسبة **57.14%**.
- أغلب مفردات العينة أكدوا أن متابعة عمل الإداريين لا تتم بشكل مستمر داخل الكلية وذلك بنسبة **61.11%**.
- معظم مفردات العينة صرحوا بأنه لا يتم منح الصلاحيات للأستاذ الإداري وذلك بنسبة **70%**.
- غالبية المبحوثين صرحوا أنه أحيانا يكون هناك اتصال بين المستويات الإدارية داخل الكلية وذلك بنسبة **71.43%**.
- غالبية المبحوثين صرحوا بأنه لا يتم استخدام تكنولوجيا الإتصال الحديثة في نقل المعلومات داخل الكلية بنسبة **64.29%**.
- أغلب مفردات العينة صرحوا انه لا يتم نشر المعلومات بصفة دورية في الموقع الالكتروني للكلية بنسبة **67.86%**.

- معظم مفردات العينة صرحوا أنه أحيانا ما تهتم الإدارة بشكاوي الطلبة بنسبة **82.14%**، وبشكاوي الأساتذة أيضا بنسبة **78.57%**.
- غالبية المبحوثين أكدوا أنه أحيانا ما يتم تنفيذ وإنهاء المهام من طرف الإدارة في الوقت المحدد بنسبة **82.14%**.
- أغلب مفردات العينة أكدوا أن قنوات الإتصال التي تستخدمها الكلية لا ترفع من مستوى خدماتها وهذا بنسبة **64.29%**.
- غالبية المبحوثين صرحوا أنه لا يتم العمل بروح الفريق داخل الكلية بنسبة **89.29%**.
- معظم مفردات العينة صرحوا أنه لا يتم التشجيع على تشكيل فرق عمل داخل الكلية وذلك بنسبة **53.57%**.
- غالبية المبحوثين أكدوا أن الموظفين الإداريين لا يتعاونون على حل المشكلات وذلك بنسبة **67.86%**.
- غالبية المبحوثين أكدوا أنه دائما القيام بالعمل بشكل جماعي يعمل على تدارك الأخطاء قبل وقوعها وذلك بنسبة **85.71%**.

انطلاقا من النتائج السابقة نستنتج أنه لا تتوفر في ميدان الدراسة بيئة تنظيمية ملائمة تمكن من تحقيق الجودة الإدارية، فالبيئة السائدة داخل كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بحاجة إلى ضرورة وجود قيادة تكون فعالة قائمة على التشارك، قادرة على نشر ثقافة الجودة وتحرص على متابعة مختلف العمليات الإدارية بشكل مستمر وهو ما يتوافق مع نتائج العديد من الدراسات السابقة منها دراسة "محمد جبر دريب" التي أكدت على أن القيادة الفعالة تتطلب أساسا لتطبيق الجودة الشاملة، كذلك نجد أن البيئة السائدة تفتقد لاتصال فعال حيث أنه من الضروري أن تكون عملية الاتصال داخل الكلية في جميع الاتجاهات وتعتمد على الوسائل الحديثة، وهذا ما يتوافق مع ما خلصت إليه دراسة "عبيد محفوظ آل مداوي" التي اعتبرت الاتصال الفعال يساعد على تطبيق الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية، كما نجد أنها بحاجة إلى تفعيل العمل بشكل جماعي وفي هذا الصدد فإن إدوارد ديمينغ أشار في مبادئه التي تعتبر أساس التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة إلى كل من الاتصال والعمل الجماعي حيث يرى أنه لا بد من رفع الحواجز بين أقسام المنظمة والعمل بروح الفريق الواحد لإنجاز الجودة والملائمة والإنتاجية العالية.

الجدول رقم (46): جدول الكشف عن الارتباط بين البيئة التنظيمية الملائمة والجودة الإدارية.

الجدولية كا ²	المحسوبة كا ²	معامل التوافق	المجموع	أبدا	أحيانا	دائما	المشاركة في عملية اتخاذ القرار
							منح الصلاحيات
9.49	1.16	0.2	03	01	02	/	نعم
			07	05	02	/	لا
			18	10	08	/	عدم الإجابة
			28	16	12	/	المجموع

من أجل معرفة ما إذا كانت لا تتوفر بيئة تنظيمية ملائمة بميدان الدراسة تمكن من تحقيق الجودة الإدارية تم تركيب الجدول أعلاه وذلك بالجمع بين إجابات المبحوثين ضمن السؤالين (08، 10). وقد تبين لنا من خلال الجدول أنّ قيمة معامل التوافق تقدر بـ 0.2 وهذا يدل على أنّه يوجد ارتباط ضعيف بين المشاركة في عملية اتخاذ القرارات ومنح الصلاحيات للأستاذ الإداري بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

في نفس الجدول يتضح لنا أن قيمة كا² المحسوبة المقدر بـ 1.16 أصغر من كا² الجدولية المقدر بـ 9.49 عند درجة الحرية 04 ومستوى دلالة 0.05 أي أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة السائدة وتفعيل اللامركزية، ومنه يمكن القول أن القيادة السائدة بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية لا تسمح بمشاركة الأستاذ في عملية اتخاذ القرارات وهذا ما ينعكس سلبا على منحها لبعض صلاحياتها لهم، وهو الأمر الذي لا يساعد على تفعيل اللامركزية داخل الكلية.

وعليه فإن ما سبق ذكره يدفعنا إلى القول بأن هذه الفرضية **محقة** بمعنى لا تتوفر بيئة تنظيمية ملائمة في ميدان الدراسة تمكن من تحقيق الجودة الإدارية.

2. نتيجة الفرضية الجزئية الثانية

والتي مفادها: لا تستفيد الموارد البشرية في ميدان الدراسة من وجهة نظر أساتذة قسم علم الاجتماع من تحسين مستوى بما يمكن من تحقيق جودة العملية التكوينية.

بالتمتع في النتائج المتوصل إليها من خلال التحليل الإحصائي لبنود الاستمارة المتعلقة بهذه الفرضية يتضح لنا أن:

- غالبية المبحوثين صرحوا أنّ مستوى الإعداد والتدريب للأستاذ الجامعي ضعيف بنسبة **64.29%**.
- غالبية المبحوثين صرحوا بأنه لا يتم توفير دورات تكوينية للأستاذ بشكل مستمر بنسبة **78.5%**.
- معظم مفردات العينة أكدوا أن الدورات المقدمة لا تواكب التطورات العلمية في الوقت الحاضر بنسبة **96.43%**.
- معظم مفردات العينة صرحوا أنهم يعتمدون على طريقة الإلقاء لتوصيل المعارف للطلبة بنسبة **46.94%**.
- أغلب مفردات العينة أكدوا أن الدورات التكوينية للأستاذ تساعد على امتلاكه مهارات تدريبية بنسبة **92.86%**.
- غالبية المبحوثين أشاروا إلى أن الكلية تشجع على إقامة ملتقيات علمية تتماشى مع المستجدات المعرفية بنسبة **78.57%**.
- غالبية المبحوثين قدرت أعمالهم البحثية بصفة معتبرة في المجالات والمؤتمرات الوطنية.
- معظم مفردات العينة أكدوا أن الجامعة أحيانا ما تهتم بتوفير تربصات وذلك بنسبة **46.43%**.
- جميع المبحوثين صرحوا أنه سبق أن منحت لهم الفرصة للمشاركة في تربصات بالخارج.
- معظم مفردات العينة أكدوا أن المدة المخصصة للتربصات غير كافية بنسبة **67.86%**.
- غالبية المبحوثين أشاروا إلى أن التربصات تحسن من الأداء الأكاديمي-المعرفي للأستاذ الجامعي بنسبة **78.57%**.

وتبعا لما تضمنته الجداول المتعلقة بالفرضية الجزئية الثانية نستنتج أنه لا يستفيد الموارد البشرية (الأساتذة) في ميدان الدراسة من تحسين مستوى يمكن من تحقيق جودة العملية التكوينية، فتحسين مستوى الموارد البشرية (الأساتذة) يتطلب أن تكون هناك دورات تكوينية مستمرة لهم وهو ما نجده "غائب" بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، وهذه النتيجة لا تتفق مع ما توصلت إليه بعض الدراسات السابقة نذكر منها

دراسة "بوزيد نصيرة" التي توصلت إلى أنّ إدارة كلية العلوم والتكنولوجيا توفر نظم التنمية المهنية والتدريب بدرجة معتبرة تساعد في تحديث القدرات، وفي هذا السياق نجد أن معظم رواد الجودة أكدوا من خلال تصوراتهم المطروحة على التدريب والتكوين من جوزيف جوران وإدوارد ديمينغ الذي يرى أنه من الضروري توفيره باستمرار من أجل تقديم خدمات أفضل، أما كروسبي دعا إليه ليقوم العمال بدورهم في تحسين الجودة. أيضا تحسين مستوى الأستاذ الجامعي يتطلب أن تكون هناك فرص لمشاركته في الملتقيات والمؤتمرات العلمية والترقيات الموجودة بصفة دورية، والتي هي متوفرة داخل الكلية بالنظر لاستجابات المبحوثين، إلا أنّها تنقصها بعض شروط ومعايير الجودة لتمكن الأستاذ من بلوغ أعلى مستويات الإنتاج العلمي بحيث يكون هذا الإنتاج ذو جودة، منها: مدتها غير كافية للاستفادة بالشكل المطلوب بالنسبة للترقيات، قلة وجود الدولية منها مقارنة بالوطنية بالنسبة للملتقيات والمؤتمرات.

وبالتالي من خلال النظر للنسب المتحصل عليها انطلاقا من تحليل الأسئلة المتعلقة بهذا المحور يمكننا القول بأن الفرضية الجزئية الثانية **محققة إلى حد ما**، بمعنى أنه لا تستفيد الموارد البشرية (الأساتذة) من تحسين مستوى في ميدان الدراسة بما يحقق جودة العملية التكوينية إلى حد ما.

3. نتيجة الفرضية الجزئية الثالثة

والتي مفادها: لا توفر إمكانيات مادية ومالية في ميدان الدراسة من وجهة نظر أساتذة قسم علم الاجتماع تمكن من تحقيق جودة البحث العلمي.

بالعودة للشواهد الميدانية الموضحة في الجداول الخاصة بهذه الفرضية يتبين لنا أنّ:

- غالبية المبحوثين أكدوا على أنه لا تتوفر الوسائل التقنية الحديثة داخل الكلية وذلك بنسبة **92.86%**.
- جميع المبحوثين أكدوا على أن قاعات الإعلام الآلي المتوفرة غير ملائمة لعمليات البحوث العلمية.
- معظم مفردات العينة صرحوا أنه لا يتم توفير غلاف مالي لنشاطاتهم البحثية بنسبة **78.57%**.
- أغلب المبحوثين صرحوا أنه لا يتم تشجيعهم على الانخراط في المشاريع البحثية بنسبة **85.71%**.
- أغلب مفردات العينة أشاروا إلى أنه تتوفر مراجع علمية حديثة ومتخصصة بالكلية وذلك بنسبة **64.28%**.
- غالبية المبحوثين صرحوا أنهم على تتبع للبحوث العلمية بنسبة **67.86%**.
- غالبية المبحوثين أكدوا على أن المراجع العلمية الحديثة تساعد على فتح المجال لمواضيع بحثية مبتكرة بنسبة **96.43%**.

مما سبق نستنتج أنه لا تتوفر الإمكانيات المادية والمالية في ميدان الدراسة التي تمكن من تحقيق جودة البحث العلمي، حيث أنّ كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية حسب وجهات نظر أساتذة قسم علم الاجتماع بحاجة إلى ضرورة وجود وسائل تقنية حديثة تسمح بتسهيل البحث العلمي مع تحديث وتطوير المتوفرة منها بما يتواءم مع ما نشهده اليوم من تقدم، نفس الشيء بالنسبة لقاعات الإعلام الآلي الموجودة، ويمكن الإشارة في هذه النقطة إلى العديد من المفكرين الذين اعتبروا تهيئة بيئة المؤسسة بالإمكانيات اللازمة متطلب لتحقيق الجودة فيها مثل ما غريغور دوغلاس الذي أشار من خلال نمط التسيير لا إلى ضرورة تهيئة بيئة العمل الداخلية لتعزيز الجودة.

وعلى غرار ما سبق تحتوي مكتبة الكلية على مراجع علمية حديثة ومتخصصة وهو أمر إيجابي يمكن من دراسة مواضيع بحثية جديدة، أمّا بخصوص الإمكانيات المالية من الضروري إعادة النظر فيها باعتبارها متطلب أساسي لنجاح هذا الأسلوب الإداري في مختلف محاوره بالمؤسسة الجامعية والتي أهمها جودة البحث العلمي، فالأساتذة بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية لا يستفيدون من غلاف مالي يغطي أعباء بحوثهم العلمية مما انعكس ذلك على إنتاجهم العلمي من حيث نوعية البحوث والتي اقتصرت على النظرية أكثر منها على التطبيقية التي تخدم الواقع.

جدول رقم (47): جدول الكشف عن الارتباط بين الإمكانيات المادية والمالية وجودة البحث العلمي.

توفر غلاف مالي لنشاطات البحثية. التشجيع على الانخراط في المشاريع البحثية.	س 1_34 نعم غير كافي				
	س 34 لا_1	المجموع	معامل فاي	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولية
نعم	2	4	0.3	2.52	3.84
	4	24			
	6	28			
لا	2	20			
المجموع	2	22			

من أجل معرفة ما إذا كان الغلاف المالي الموجود في ميدان الدراسة لا يزيد من الاهتمام بالبحوث التطبيقية قمنا بتركيب الجدول أعلاه وذلك بالجمع بين إجابات المبحوثين ضمن السؤالين (34، 35).

وقد تبين لنا من خلال الجدول رقم (49) أن قيمة معامل الارتباط فاي تقدر ب 0.3 وهذا يدل على أنه يوجد ارتباط ضعيف بين الغلاف المالي والاهتمام بالبحوث التطبيقية.

في نفس الجدول يتضح لنا أن قيمة K^2 المحسوبة المقدرة ب 2.52 أصغر من قيمة K^2 الجدولية المقدرة ب 3.84 عند درجة الحرية 1 ومستوى الدلالة 0.05، أي أنه لا توجد علاقة ذات دلالة الإحصائية بين الغلاف المالي المتوفر للنشاطات البحثية للأساتذة والاهتمام بالبحوث التطبيقية، كما يبين لنا الجدول أن الجامعة لا تعطي الأهمية الكافية للبحوث العلمية وهذا بالنظر لغياب الدعم المالي المقدم للأساتذة. وتبعاً لما تقدم يمكن القول بأن الفرضية الجزئية الثالثة محققة إلى حد ما بمعنى لا تتوفر الإمكانيات المادية والمالية في ميدان الدراسة إلى حد ما بما يمكن من تحقيق جودة البحث العلمي.

رابعاً: مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الرئيسية

بناءً على النتائج المتوصل إليها سابقاً في الفرضيات الجزئية الثلاث، يمكننا استخلاص أن الفرضية الرئيسية محققة إلى حد ما، أي أنه لا تتوفر بالجامعة الجزائرية متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر أساتذة قسم علم الاجتماع، بمعنى أنها بحاجة إلى عدة متطلبات ذات طبيعة مختلفة من أجل التمكن من تحقيقها في مختلف محاورها بالجامعة.

ثانياً: النتائج العامة للدراسة

لقد أفرزت لنا نتائج الدراسة الحالية أن كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية حسب وجهات نظر أساتذة قسم علم الاجتماع لا تتوفر على متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة والتي تختلف في طبيعتها كل حسب محورها في الجامعة كالاتي:

- بيئة تنظيمية ملائمة: والتي لا تتوفر على قيادة فعالة واتصال فعال، وإنجاز للعمل بشكل جماعي، وهو ما لا يمكن من تحقيق الجودة الإدارية.
- تحسين مستوى للموارد البشرية (أساتذة): حيث لا يتم توفير دورات تكوينية مستمرة للأساتذة وهو ما لا يمكن من تحقيق جودة العملية التكوينية.
- الإمكانيات المادية والمالية: والتي لا تتوفر على مرافق وأجهزة علمية حديثة، مع غياب الدعم المالي وهو ما لا يمكن من تحقيق جودة البحث العلمي.

خامسا: القضايا التي تثيرها الدراسة

انطلاقا من معالجة إشكالية الدراسة الراهنة ومختلف مؤشراتها وأبعادها، صادفنا كباحثين جملة من المواضيع والتي يمكن اعتبارها بمثابة منطلقات فكرية للباحثين المهتمين بهذا المجال، ولعل من أهم هذه المواضيع ما يلي:

- الأنماط القيادية وتأثيرها على جودة الإدارة الجامعية.
- إدارة الموارد البشرية ودورها في تجسيد إدارة الجودة الشاملة بالجامعات الجزائرية.
- دور التريصات في تكريس جودة البحث العلمي بالجامعة الجزائرية.
- دور التمكين في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالجامعة الجزائرية.
- الثقافة التنظيمية وعلاقتها بتكريس إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة الجامعية.
- معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الجامعية.

سادسا: صعوبات الدراسة

خلال إنجازنا لهذه الدراسة واجهتنا العديد من الصعوبات التي شكلت بمثابة عوائق لبعض الخطوات والمراحل ضمن هذه الدراسة، والتي يمكن الإشارة إليها من خلال مستويين.

على المستوى النظري:

- تشعب مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في الجامعة حيث واجهنا صعوبة في حصرها نظريا (جودة التعليم، ضمان الجودة، قيم إدارة الجودة الشاملة، معاييرها، أساليبها، أدواتها).
- صعوبة تحديد وحصر مؤشرات إدارة الجودة الشاملة في الجامعة سواء المتعلقة بالجانب البشري أو الإداري التنظيمي أو الأكاديمي، وذلك نتيجة لتعدد الأطر المحددة لهذه المعايير.
- صعوبة تحديد مؤشرات المتطلبات لما لها من تعدد في كل الجوانب.
- قلة المراجع التي تتناول إدارة الجودة الشاملة في التعليم، حيث نجد إما مراجع متخصصة في إدارة الجودة الشاملة بشكل عام، وإما متعلقة بالتعليم وقضاياها، أما المتوفرة منها وجدنا أن أغلبها مكررة لدرجة وجود فصول متطابقة.

على المستوى الميداني:

- صعوبة إنجاز الجانب الميداني سواء الدراسة الاستطلاعية أو الأساسية نظرا للظروف الاستثنائية.
- صعوبة الحصول على الإحصائيات المتعلقة بمجتمع الدراسة.

- صعوبة توزيع الاستبيان الإلكتروني نظرا لغياب المعلومات المتعلقة ببعض مفردات العينة.
- عدم تجاوب عينة الدراسة معنا وهو ما زاد من صعوبة جمع ردود الاستبيان كاملة.

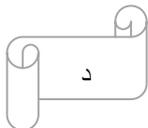
خاتمة

خاتمة:

على الرغم من كون الجامعة الجزائرية رسمت الوصول إلى تحقيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة في عملها ضمن مخططاتها، وجعلت منه غاية تسعى لبلوغها، وذلك بالنظر لأهميته في تحقيق الجودة لمخرجات أي مؤسسة باختلاف طبيعة نشاطها، فهو يعمل على تقويم أدائها بالشكل الصحيح انطلاقاً من تطبيق أسسه ومعاييره، بالإضافة أيضاً إلى نجاح تجارب العديد من الجامعات الغربية والعربية في تنبيهه، إلا أن النتائج الإمبريقية التي أفرزتها الدراسة الميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة -جيجل- قد أظهرت أن الكلية حسب وجهات نظر أساتذة قسم علم الاجتماع لا تتوفر على المتطلبات اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وبالدرجة الأولى على بيئة تنظيمية ملائمة، كذلك لا تتوفر على تحسين مستوى بشكل كافي لمواردها البشرية (الأساتذة)، بالإضافة إلى بعض المتطلبات الأخرى ذات الطبيعة المادية والمالية. وعليه في ضوء الإشكالية المطروحة والنتائج التي خلصت إليها الدراسة يمكن اقتراح بعض التوصيات التي نراها مهمة ومن شأنها أن تساهم في توفير متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة - جيجل- والموضحة في النقاط التالية:

- على الجامعة أن تحرص على نشر ثقافة إدارة الجودة الشاملة وتعزيز أهميتها.
- على الكلية أن تعمل باستمرار على تهيئة بيئتها التنظيمية من خلال توفير قيادة فعالة تشاركية وتعزيز الاتصال وتطبيق العمل الجماعي فيها.
- الاهتمام بالأساتذة وذلك من خلال الاستثمار فيهم وتوفير الدورات التكوينية المستمرة لهم مع دعم مشاركتهم الدورية في الملتقيات والمؤتمرات وكذا التريصات لضمان تأهيلهم الدائم للعمل بشكل أفضل.
- ضرورة الالتزام بتوفير الدعم المالي للأساتذة الباحثين والذي من شأنه أن يحقق استعدادهم لبذل جهود أكثر من مشاريع بحثية ذات جودة تخدم قضايا المجتمع.
- الحرص على توفير الإمكانيات المادية من تهيئة للقاعات وأجهزة تكون حديثة مع العمل على تجديدها باستمرار بحيث تكون داعمة لمختلف العمليات البحثية ومساعدة على القيام بها بكفاءة أكثر.
- التوجه نحو تبني أساليب حديثة في الاتصال وإنجاز المهام بشكل جماعي.
- ضرورة المتابعة الدورية للأداء الإداري والأكاديمي للكلية وتقييم مختلف الوظائف والأنشطة.
- الاهتمام بمقترحات وآراء الأساتذة من خلال إشراكهم في اتخاذ القرارات.

وتبقى في الأخير إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتوفير متطلبات هذا التطبيق بالجامعة الجزائرية عامة وكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة - جيجل - خاصة، إشكال قائم يحتاج للمزيد من الدراسات خصوصا في ظل ما نشهده من تدني في أداء الجامعات، وهو ما نتمناه في الختام أن تشكل هذه الدراسة العلمية انطلاقة للعديد من الأبحاث والدراسات تكون أكثر دقة وشمولية ضمن تخصص علم الاجتماع تنظيم والعمل، كما نرجو أن تكون قد ساهمت ولو بالقليل في إثراء البحث العلمي.





قائمة
المراجع

1. باللغة العربية:

1. إبراهيم أبراش: المنهج العلمي وتطبيقاته في العلوم الإجتماعية، ط1، دار الشروق، عمان، 2008.
2. أبو بكر محمود الهوش: إدارة الجودة الشاملة في المجالين التعليمي والخدمي، دار حميثرا، طرابلس، 2008.
3. أحمد إبراهيم أحمد: الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية والمدرسية، ط1، دار الوفاء، الإسكندرية، 2003.
4. أحمد حسين الصغير: التعليم الجامعي في الوطن العربي تحديات الواقع ورؤى المستقبل، ط1، عالم الكتب، القاهرة، 2005.
5. أحمد عياد: مدخل لمنهجية البحث الإجتماعي، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2009.
6. أحمد فريد مصطفى: الموارد الاقتصادية، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2006.
7. أحمد محمود الزنقلي: التخطيط الاستراتيجي للتعليم الجامعي ودوره في تلبية متطلبات التنمية المستدامة، ط1، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 2012.
8. أشرف السعيد أحمد محمد: الجودة الشاملة والمؤشرات في التعليم الجامعي -دراسة نظرية وتطبيقية -دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2007.
9. أمين ساعاتي: تبسيط كتابة البحث العلمي -من البكالوريوس، ثم الماجستير، وحتى الدكتوراه-، ط1، المركز السعودي للدراسات الإستراتيجية، المملكة العربية السعودية، 1991.
10. إياد عبد الله شعبان: إدارة الجودة الشاملة، دار زهران، ط1، عمان، 2009.
11. بسام فيصل محجوب: الدور القيادي لرؤساء الأقسام في الجامعات العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.
12. بسام فيصل محجوب: الدور القيادي لعمداء الكليات في الجامعات ، ط1، دار المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.

13. بلقاسم سلاطينية، حسان جيلاني: منهجية العلوم الاجتماعية، دار الهدى، الجزائر، 2004.
14. بوب ماتيوز، ليز روس: الدليل العلمي لمناهج البحث في العلوم الاجتماعية، ترجمة محمد الجوهري، ط1، المركز القومي للترجمة، القاهرة، 2016.
15. بوحنية قوي: تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة والمجتمع المعلومات، ط1، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، 2010.
16. توفيق محمد عبد المحسن: إتجاهات جديدة في التخطيط والرقابة على الجودة -الجودة الشاملة وستة سيجمما-، الإسكندرية، 2005.
17. ثابت عبد الرحمان إدريس: إدارة الأعمال، الدار الجامعية، مصر، 2005.
18. جوزيف جابلونسكي: إدارة الجودة الشاملة ، ترجمة عبد الفتاح النعماني، مركز الخبرات المهنية، الجزء الثاني، مصر، 1996.
19. حازم البلاوي وآخرون: حصاد القرن المنجزات العلمية والإنسانية في القرن العشرين(العلوم إنسانية واجتماعية)، ط1، دار فارس، الأردن، 2007.
20. حسين أحمد طروانة وآخرون: الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي-منهج معاصر-، دار اليازوري العالمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
21. حسين حريم: إدارة المنظمات-منظور كلي-، دار الحامد، عمان، 2009.
22. حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة-النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة-، ط2، دار الحامد، عمان، 2009.
23. حسين سلامة : ضمان الجودة والاعتماد في التعليم، دار الصولتية للتربية، الرياض، 2006.
24. حميد عبد النبي الطائي وآخرون: إدارة الجودة الشاملة TQM والأيزو Iso، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
25. خيرى أسامة: التميز التنظيمي، دار الراية، الأردن، 2014.
26. الدليل العلمي لتطبيق ومتابعة ل م د، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، جوان 2011.
27. ديمينغ، روبرت هاغستروم: إدارة الجودة الشاملة-أسس ومبادئ وتطبيقات-، ترجمة هند رشدي، دار الكنوز، القاهرة، 2009.

28. رابح تركي: التعليم القومي والشخصية الوطنية، الشركة الوطنية للطباعة والنشر، الجزائر، 1975.
29. راضية بوزيان: إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، ط1، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، 2015.
30. رافدة عمر الحريري: القيادة وإدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، ط1، دار الثقافة، عمان، 2010.
31. راوية حسن: السلوك التنظيمي، ط1، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
32. رحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم: مناهج وأساليب البحث العلمي - النظرية والتطبيق - ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
33. رحيم يونسى كرو العزاوي: مقدمة في منهج البحث العلمي، ط1، دار الدجلة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
34. رداح الخطيب، أحمد الخطيب: إدارة الجودة الشاملة - تطبيقات تربوية-، عالم الكتب الحديث، الرياض، 2004، ص 124.
35. رشيد أحمد طعيمة، محمد سليمان البندري: التعليم الجامعي بين رصد الواقع ورؤى التطوير، ط1، دار الفكر العربي، القاهرة، 2004.
36. رشيد زرواتي: منهجية البحث العلمي في العلوم الإجتماعية، دار الكتاب الحديث، الجزائر، 2004.
37. رعد عبد الله الطائي، عيسى قعادة : إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية، عمان، 2008.
38. زاهر ضياء الدين: إدارة النظم التعليمية للجودة الشاملة - دليل علمي-، دار السحاب، القاهرة، 2005.
39. زهير بوجمعة شلابي: الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، ط1، دار اليازوري العلمية، 2012، ص73.
40. سعد سلمان المشهداني: منهجية البحث العلمي، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2019.

41. سعيد بن حمد الربيعي: التعليم العالي في عصر المعرفة- التغيرات والتحديات-، ط1 دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص27.
42. سلمان خالد زايد: إدارة الجودة الشاملة-الفلسفة ومداخل العمل-، دار المناهج، عمان، 2009.
43. سلمان خالد زيدان: إدارة الجودة الشاملة -الفلسفة ومداخل العمل -، دار المناهج، الجزء الثاني، الأردن، 2010.
44. سونيا محمد البكري: إدارة الجودة الكلية، دار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
45. صلاح عبد الباقي: قضايا إدارية معاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
46. طارق عبد الرؤوف، إيهاب عيسى المصري: الجودة الشاملة والإعتماد الأكاديمي في التعليم- إتجاهات معاصرة-، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2014.
47. طلعت إبراهيم لطفي: علم اجتماع التنظيم، دار غريب، القاهرة، 2007.
48. عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، زينب شكري محمود نديم: إدارة الجودة الشاملة والمؤولية (الموثوقية) والتقنيات الحديثة في تطبيقها وإستدامتها، ط1، دار الشروق، عمان، 2006.
49. عبد العزيز لغريب صقر: الجامعة والسلطة، الدار العلمية، مصر، 2005 .
50. عبد الكريم أبو مصطفى: الإدارة والتنظيم- المفاهيم والوظائف والعمليات -، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، مصر، 2001.
51. عبد الله محمد الشريف: مناهج البحث العلمي - دليل الطالب في كتابة الأبحاث والرسائل العلمية-، ط1، مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1996.
52. عبد الله محمد عبد الرحمان وآخرون: الأسس العلمية لمناهج البحث العلمي، دار المعرفة الجامعية للنشر والطباعة والتوزيع، مصر، 2002.
53. عبد الله محمد عبد الرحمان: سوسيولوجيا التعليم الجامعي، دار المعرفة الجامعية، مصر.
54. عبيدات ذوقان وآخرون: البحث العلمي -مفهومه، أدواته، وأساليبه-، ط1، دار أسامة، عمان، 2001.
55. علي السلمي: السلوك الإنساني في الإدارة، ط1، دار غريب، القاهرة، 1995.
56. علي معمر عبد المؤمن: البحث في العلوم الاجتماعية -الأساسيات والأساليب والتقنيات-، جامعة 7 أكتوبر.

57. عمر وصفي عقيلي: الإدارة المعاصرة-التخطيط، التنظيم، الرقابة-، ط4، دار زهران، عمان، 2007.
58. عمر وصفي عقيلي: مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة-وجهة نظر-، ط1، دار وائل، الأردن، 2001.
59. عواطف إبراهيم الحداد: إدارة الجودة الشاملة، ط1، دار الفكر، عمان، 2009.
60. عواطف عبد الرحمن: الصحافة والجامعان رؤى مستقبلية-اصلاح أوضاع هيئات التدريس بالجامعات، ط1، دار العربي، القاهرة، 2014.
61. غسان قاسم، هدى قاسم: إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية-معايير وتطبيقات ومناهج-، ط1، دار المنهجية، العراق، 2017.
62. فتحي سرحان: إدارة الجودة الشاملة "الاتجاهات العالمية والإدارية"، ط1، مكتبة الشريف ماس.
63. فريد راغب النجار: إدارة الجامعات بالجودة الشاملة، أيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، 2000.
64. فواز التميمي، أحمد الخطيب: إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو(9001)، ط1، عالم الكتب الحديث، 2008.
65. قاسم نايف علوان المحياوي: إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو9001، دار الثقافة، ط1، عمان، 2000.
66. قاسم نايف علوان المحياوي: إدارة الجودة في الخدمات -مفاهيم وعمليات وتطبيقات-، ط1، دار الشروق، 2006.
67. لحبيب بلية: إدارة الجودة الشاملة-المفهوم، الأساسيات، شروط التطبيق، دار الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، الجزائر، 2019.
68. لحسن بوعبد الله ومحمد مقداد: تقويم العملية التكوينية في الجامعة-دراسة ميدانية بجامعات الشرق الجزائري، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر.
69. لعل محمد الشريف بوكميش: إدارة الجودة الشاملة أيزو 9000، دار الراية، عمان، 2010.
70. مأمون سليمان الدراركة، طارق الشلبي: الجودة في المنظمات الحديثة، ط1، دار الوفاء، عمان، 2002.
71. محسن علي عطية: الجودة الشاملة والمنهج، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2008.

72. محفوظ أحمد جودة: إدارة الجودة الشاملة - مفاهيم وتطبيقات -، دار وائل، عمان، 2004.
73. محمد السيد علي الكسباني: مصطلحات في المناهج وطرق التدريس، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، ط1، 2010.
74. محمد الفاتح المغربي: أصول الإدارة والتنظيم، ط1، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، القاهرة، 2008.
75. محمد سلطان حمو: معايير الجودة الشاملة، دار الراية، عمان، 2016.
76. محمد عبد الرزاق إبراهيم: منظومة التكوين المعلم في ضوء معايير الجودة الشاملة، ط2، دار الفكر، 2007.
77. محمد عبد الفتاح محمد: إدارة الجودة الشاملة بمنظمات الرعاية الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، 2008.
78. محمد عبد الوهاب العزاوي: إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
79. محمد عواد الزيادات، سوسن شاكر مجيد: الجودة والإعتماد الأكاديمي لمؤسسات التعليم العام والجامعي، دار صفاء، ط1، عمان، 2008.
80. محمد عوض الترتوري وآخرون: إدارة الجودة الشاملة في المكتبات ومراكز المعلومات الجامعة، ط1، دار الحامد، الأردن، 2008.
81. محمد عوض الترتوري، أغادير عرفات جوبحان: إدارة جودة شاملة في مؤسسات التعليم العالي ومكتبات ومراكز معلومات، ط1، دار المسيرة، 2006.
82. محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي - دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة -، دار الشروق للنشر، ط4، عمان، 2003.
83. محمد هاني محمد: الإدارة الاستراتيجية الحديثة، دار المعتز، الأردن، 2014.
84. محمود أحمد بدوي: إدارة التعليم والجودة الشاملة، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، 2010.
85. محمود سليمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط1، دار وائل، عمان، 2005.

86. محمود عبد الفتاح رضوان: إدارة الجودة الشاملة - فكر وفلسفة ... قبل أن يكون تطبيق - ، ط1، دار المجموعة العربية للتدريب والنشر ، القاهرة، 2012.
87. محمود عبد المسلم الصليبي: إدارة الجودة الشاملة وأنماط القيادة التربوية، ط1، دار الحامد، عمان، 2008.
88. محمود عزب، محسن عبد الستار: تطوير الإدارة المدرسية في ضوء معايير الجودة الشاملة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2008.
89. مدحت محمد أبو النصر: إدارة الجودة الشاملة إستراتيجية كايزن اليابانية في تطوير المنظمات، ط1، دار المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2015.
90. مدحت محمد أبو النصر: إدارة الجودة الشاملة في مجال الخدمات الاجتماعية والتعليمية والصحية، ط1، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2008.
91. مدحت محمد أبو النصر: أساسيات إدارة الجودة الشاملة TQM، ط1، دار الفجر، القاهرة، 2005.
92. مهدي صالح السامرائي: إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، دار جرير، عمان، 2006.
93. مهدي صالح السامرائي، صبيح كرم الكناني: نظام إدارة جودة الإيزو Iso-مدخل لتحسين أداء الجامعات-، ط1، دار كنوز المعرفة العلمية، عمان، 2013.
94. موريس أنجرس: منهجية البحث في العلوم الإنسانية-تدريبات عملية، ط2، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2006.
95. نجم عبود نجم: إدارة الجودة الشاملة في عصر الأنترنت، ط1، دار صفاء، عمان، 2009.
96. نجوى فوزي صالح وآخرون: دليل معايير جودة البحث العلمي، وزارة التربية والتعليم العالي، 2014.
97. نزار عبد المجيد البراوي، لحسن عبد الله باشيوة: إدارة الجودة مدخل التميز والريادة-مفاهيم وأسس وتطبيقات-، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
98. هناء محمود القيسي: فلسفة إدارة الجودة الشاملة في التربية والتعليم العالي-الأساليب والممارسة-، ط1، دار المناهج، عمان، 2013.

99. يوسف حجيم الطائي وآخرون: إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، ط1، دار الوراق، عمان، 2008 .

100. يوسف حجيم الطائي وآخرون: نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدماتية، دار اليازوري العلمية، عمان، 2009.
2. باللغة الأجنبية:

1. Claude Yves Bernard: **Le Management Par La Qualité Totale L'excellence En Efficacité Et Enfficiency Opérationnelles**, Afnor, paris, 2000.
2. Florence Gillet-Goinard, Bernard Seno: **Le Grand Livre Du Responsable Qualité**, Groupe Eyrolles, 2011.
3. Lakhdar Sekou: **Gestion Du Personne**, Les Editions De L'organisation Québec, 4ème Édition, paris.
4. Roger Ernoul: **le grand livre de la qualité management par la qualité dans l'industrie**, une affaire de méthodes, Afnor, Paris, 2010.

ثانيا: القواميس والمعاجم

1. ابن المنظور: **لسان العرب**، ط2 ، المجلد14، بيروت، 1992.
2. إبراهيم أنس وآخرون: **المعجم الوسيط**، ط2، دار إحياء التراث العربي، بيروت.
3. أحمد زكي بدوي: **معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية**، مكتبة لبنان، بيروت، 1982.
4. المنجد الأبجدي، ط5، دار المشرف ش م م، بيروت.

ثالثا: الرسائل الجامعية

1. رسائل الماجستير:

1. أسماء عميرة: **إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي**، دراسة حالة جامعة جيجل، دراسة ماجستير في علوم التسيير في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، بإشراف أد عبد الفتاح بوخمخ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة02، الجزائر 2013.
2. أسماء هارون: **دور التكوين الجامعي في ترقية المعرفة العلمية تحليل نقدي لسياسية التعليم العالي في الجزائر نظام LMD** ، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع، خصص تنمية الموارد البشرية، بإشراف نور الدين بومهرة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2010.

3. أمال محمود محمد أبو عامر: واقع الجودة الإدارية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين وسبل تطويره، مذكرة ماجستير في أصول التربية، تخصص الإدارة التربوية، بإشراف د. عليان عبد الله الحولي، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008.
 4. سومية مجبونة: التكوين قصير المدى وعلاقته بتنمية مهارات الأستاذ الجامعي - من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين- ، دراسة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع التربية، بإشراف بلعبيور الطاهر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الصديق بن يحي، جبل قطب تاسوست، 2014.
 5. مسعودة عجال: القيم التنظيمية وعلاقتها بجودة التعليم العالي، مذكرة ماجستير في علم النفس العمل والسلوك التنظيمي، بإشراف تاوريريت نور الدين، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010.
 6. نصيرة بوزيد: إدارة الجودة الشاملة في الجامعة - دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا بمستغانم-، دراسة لنيل شهادة الماجستير، تخصص حوكمة الشركات، بإشراف بوشخي عائشة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والتسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، الجزائر، 2011، ص ص 113، 114.
 7. هادية محمد رفيق الحلواني: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الثانوي العام بدفي محافظة دمشق، أطروحة ماجستير في التربية المقارنة والإدارة التربوية، بإشراف سمية منصور، جامعة دمشق، سوريا، 2013.
 8. يسمينة خدنة: البحث العلمي في الجامعة الجزائرية من خلال مذكرات تخرج طلبة الماجستير في العلوم الإنسانية والاجتماعية، دراسة ميدانية ببعض جامعات الشرق الجزائري، أطروحة دكتوراه علوم في علم اجتماع، تخصص إدارة الموارد البشرية، بإشراف أد ميلود سفاري، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف 02، الجزائر.
2. أطروحات الدكتوراه:
1. حامد محمد علي الشمراني: معايير مقترحة للجودة التعليمية في ضوء معايير بالدريج للجودة الشاملة في مدارس التعليم العام بالمملكة "تموذج مقترح"، أطروحة دكتوراه، كلية التربية، جامعة أم القرى مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية، 2008.

2. خيرة تحلايتي: تحديات المنظومة الجامعية وإسهاماتها في المعرفة السوسيوولوجية بالجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص علم اجتماع تربوي، بإشراف أد منصور مرموقة، كلية العلوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة عبد الحميد ابن باديس، مستغانم، الجزائر، 2018.
3. عفاف بوعيسى: نظام ل.م.د بين المشروع الرّسمي وواقعه في الجامعة الجزائرية، أطروحة دكتوراه علوم في علم اجتماع، تخصص علم اجتماع تربوي، بإشراف أ.د هشام حسان، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، 2019.
4. محفوظ أحمد جودة: تحديد إحتياجات التدريب وأثره على إدارة الجودة الشاملة، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2003، (غير منشورة).

رابعاً: المجلات العلمية

1. باللّغة العربية:

1. الباتول علوط: تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات تعليمية، مجلة تطوير العلوم الاجتماعية، العدد الثالث عشر، جامعة الجلفة، ديسمبر، 2015.
2. بشرى إسماعيل أحمد أرنوط: جودة البحث العلمي-المعايير، المتطلبات، المعوقات، الإجراءات التطويرية من وجهة نظر الباحثين-، المجلة التربوية، العدد التاسع والستون، جامعة الملك خالد، جانفي 2020.
3. بوجمعة كوسة: إدارة الجودة الشاملة ومؤشرات التوازن القيمي والوظيفي في الجامعة الجزائرية ، مجلة العلوم الإنسانية، العدد السادس، جامعة سطيف2، الجزائر، 2016.
4. جعفر عبد الله موسى إدريس وآخرون: إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على خدمات التعليم العالي من أجل تحسين المستمر وضمان جودة المخرجات والحصول على الإعتمادية، مجلة أماراباك، مجلد3، عدد7، جامعة الطائف بالحرمة، 2012.
5. رمضان خطوط، مصباح جلاب: استراتيجيات التكوين بالمدارس العليا للأساتذة وفق نظام ل.م.د، مجلة دراسات في العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، المجلد32، العدد01، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، ديسمبر 2018.
6. رمضان عمومن: جودة الإدارة الجامعية بين اتخاذ القرار والاستقرار في العمل، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد31، جامعة عمار تليجي، الأغواط، الجزائر، ديسمبر 2017.

7. زينب مهداوي ود. بودي عبد القادر: واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجامعي في الجزائر، مجلة البشائر الاقتصادية، العدد السابع، جامعة بشار، ديسمبر 2016.
8. سمير أبيض: تطبيق إدارة الجودة الشاملة داخل مؤسسات التعليم العالي من أجل تحقيق التنمية المستدامة، مجلة العلوم الاجتماعية، مجلد 7، جامعة الأغواط، الجزائر، جانفي، 2018.
9. عامر عيساني، نعيمة يحيوي: متطلبات ومعايير إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، مجلة جديد الإقتصاد، العدد 09، جامعة باتنة، ديسمبر 2014.
10. عبد الله فاقور: فعالية النظام الجامعي الجزائري في انتاج المعرفة واستهلاكها - طلبة قسم علم اجتماع نموذجاً-، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 17، قسنطينة، 2002.
11. عبد الله كبار: الجامعة الجزائرية ومسيرة البحث العلمي تحديات وآفاق، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 16، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، سبتمبر 2014.
12. عبير محفوظ آل مداوي: متطلبات تطبيق الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية لمرحلة التعليم الثانوي العام بالمملكة السعودية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، رسالة دكتوراه تخصص إدارة وتخطيط تربوي، بإشراف الحسن محمد المغيدي، جامعة الملك خالد، سنة 2007.
13. عيسى صالحين فرج، مصطفى عبد الله محمود الفقي: واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، المجلد السادس، عدد 14، اليمن، 2013.
14. محمد جبر دريب: معوقات ومتطلبات الجودة والتطبيقات الإجرائية لضمانها في التعليم الجامعي، مجلة كلية التربية للعلوم الإنسانية، العدد الخامس عشر، جامعة كوفة، العراق، 2014.
15. محمد خان: الجامعة الجزائرية من تأسيس إلى تأصيل، مجلة حوليات المخبر، العدد 6، جامعة محمد خيضر، ديسمبر 2016.
16. محمود حسين الوادي، علي فلاح الزغبي: مستلزمات إدارة الجودة الشاملة كأداة لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الأردنية، دراسة تحليلية-، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، العدد 08، جامعة الزرقاء، الأردن، 2011.
17. نبيلة باديس: أهمية محاور إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي دراسة استطلاعية من وجهة نظر طلبة جامعة خنشلة، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، مجلد 3، عدد 2، ديسمبر، 2017.

2. باللغة الأجنبية:

1. Nabil Bouzid,Zineddine Berrouche: **Assurance Qualité dans l'enseignement Supérieur**,Commission Nationale Pour L'implémentation De l'assurance Qualité dans l'enseignement Supérieur -CIQNS- ,Session ||| ,October 2012

خامسا: الملتقيات والمؤتمرات

1. الملتقيات:

1. سماح صولح: مساهمة الجامعة في تكوين رأس المال البشري اللبنة الأساسية في تنمية وتطوير المجتمع، الملتقى الدولي الأول حول دور الجامعة في نشر المعرفة داخل المجتمع في ظل العولمة، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، جامعة المسيلة، يومي 22/23 نوفمبر 2010.
2. نعيم بوعموشة وحنان بشتة: أدوار الجامعة الجزائرية في ظل نظام LMD بين النمطية والتجديد، الملتقى الوطني حول واقع الجامعة الجزائرية في ظل النظام الجديد LMD، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل قطب تاسوست، الجزائر، يوم 4 نوفمبر 2019.

2. المؤتمرات:

1. إلهام يحيوي، حكيمة بوسلمة، نجوى عبد الصمد: إتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو مدى تطبيق متطلبات ضمان الجودة في جامعة باتنة-دراسة ميدانية-، المؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان جودة التعليم، جامعة الزرقاء، الأردن، 2012.

سادسا: البحوث العلمية

1. ليلي بتيقة: الإصلاحات الجامعية بين النظرية وواقع الممارسة" مشروع إصلاح التعليم العالي والبحث العلمي -ل.م.د. أنموذجا"، جامعة المسيلة، الجزائر.
2. ليلي زرقان: إصلاح التعليم العالي الراهن LMD ومشكلات الجامعة الجزائرية، دراسة ميدانية بجامعة فرحات عباس، سطيف.

سابعا: الجريدة الرسمية الجزائرية

1. المادة(02) من المرسوم التنفيذي رقم 279_03 المؤرخ في جمادى الثاني عام 1424، الموافق 24 غشت سنة 2003، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد5، المطبعة الرسمية.

2. المادة (04) و(05) و(06) من المرسوم التنفيذي رقم 03-279، المؤرخ في 24 جمادى الثانية عام 1424، الموافق لـ 24 غشت 2003، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 51 المطبوعة الرسمية.

ثامنا: المواقع الإلكترونية

1. <https://www.topuniversities.com/university-rankings/arab-region-university-rankings/2020>
2. <https://www.topuniversities.com/university-rankings/arab-region-university-rankings/2020>

قائمة

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع

جيجل في: 20.2.01.03.08
إلى السيد(ة) رئيس قسم علم الاجتماع بوقلمون

الموضوع: طلب تصديقات

بشرفنا أن نتقدم إلى سيادتكم طالبين منكم تقبل ما أمكن من تسهيلات و عون للطلبة الآتية
أسمائهم، و هذا قصد إجراء ترخيصات ميدانية في إطار إعداد بحوث جامعية في علم الاجتماع:
(ليسانس) تخصص : (مستر) تخصص :
.....

أسماء الطلبة:

- 01- .. بدير بن ..
- 02- .. بوعاج بوعهدى ..
- 03- ..
- 04- ..

في الأخير تقبلوا منا سيادتكم فائق التقدير و الاحترام

اسم ولقب الأستاذ(ة) المشرف: ..
إمضاء الأستاذ(ة): ..

رئيس القسم
قسم علم الاجتماع
بوقلمون

الملحق رقم (2)

وزارة التعليم والبحث العلمي.
جامعة محمد الصديق بن يحي.
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.
قسم: علم الاجتماع

متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة الجزائرية من وجهة
نظر أساتذة قسم علم الاجتماع.
دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة محمد الصديق بن يحي
- جيل -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص: التنظيم والعمل

السادة الأساتذة المحترمين نرجو تفضلكم بالإجابة المناسبة على الأسئلة الواردة في هذه الاستمارة بكل صدق وموضوعية، بما تعتقدونه واقعا وذلك للحصول على نتائج دقيقة تعزز تحقيق أهداف هذه الدراسة، ونحيطكم علما بأن المعلومات الواردة في هذه الاستمارة سرية، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.
- ملاحظة: الرجاء وضع علامة (X) أمام الإجابة التي تتفق مع وجهة نظركم مع تقديرنا لتعاونكم معنا.

إشراف الأستاذة:

حديان صبرينة

إعداد الطالبتين:

بقاح نور الهدى

بدرين بشرى

السنة الجامعية: 2019-2020 م

المحور الأول: البيانات العامة

1- الجنس:

ذكر

أنثى

2- المؤهل العلمي:

ماجستير

دكتوراه

شهادة التأهيل الجامعي

مؤهل آخر:

3- سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات

من 5_10 سنوات

أكثر من 10 سنوات

4- الرتبة:

أستاذ التعليم العالي

أستاذ محاضر - أ-

أستاذ محاضر - ب-

أستاذ مساعد - أ-

أستاذ مساعد - ب-

5- الوظيفة الحالية:

أستاذ

أستاذ إداري

المحور الثاني: البيئة التنظيمية الملائمة والجودة الإدارية

6- هل مصطلح إدارة الجودة الشاملة TQM معروف لديك؟

نعم لا

7- حسب رأيك هل تحرص الجامعة على القيام بنشاطات توعية حول تطبيق إدارة الجودة الشاملة؟

نعم لا

8- هل تسمح الإدارة للأستاذ بالمشاركة في عملية اتخاذ القرارات:

دائماً أحياناً أبداً

9- هل يتم متابعة عمل الإداريين بشكل مستمر داخل الكلية؟

نعم لا

10- إذا كنت تشغل منصبا إداريا هل سبق أن منحت لك بعض الصلاحيات للقيام بتنفيذ المهام؟

نعم لا

11- حسب رأيك هل هناك اتصال بين المستويات الإدارية في مختلف الأقسام داخل الكلية؟

دائماً أحياناً أبداً

12- هل يتم استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة (شبكة انترنت، حواسيب) في نقل المعلومات داخل الكلية؟

نعم لا

13- هل يتم نشر المعلومات الهامة في موقع الكلية بصفة دورية؟

نعم لا

14- هل تولي الإدارة الاهتمام بشكاوي الطلبة والأساتذة؟

* بالنسبة للطلبة: نعم لا

* بالنسبة للأساتذة: نعم لا

15- حسب رأيك هل يتم تنفيذ وإنهاء الأعمال من طرف الإدارة في الوقت المحدد؟

دائماً أحياناً أبداً

16- هل قنوات الاتصال التي تستخدمها الإدارة تزيد من رفع مستوى خدماتها؟

دائماً أحياناً أبداً

17- حسب رأيك هل يتم تبني أسلوب العمل بروح الفريق داخل الكلية؟

نعم لا

18- هل تشجع الكلية على تشكيل فرق عمل من أجل أداء المهام؟

دائماً أحياناً أبداً

19- هل تعتقد أن الموظفين الإداريين يتعاونون مع بعضهم البعض لحل أي مشكلة تطرأ في العمل؟

نعم لا

20- حسب رأيك هل القيام بالعمل بشكل جماعي يعمل على تدارك وقوع الأخطاء؟

دائماً أحياناً أبداً

المحور الثالث: تحسين مستوى الموارد البشرية وجودة العملية التكوينية

21- ما رأيك بمستوى الإعداد والتدريب العلمي للأستاذ في الجامعة الجزائرية؟

حسن مقبول ضعيف

*في حالة الإجابة بضعيف هل يعود ذلك إلى:

- قلة الدورات التكوينية خارج الجامعة

- قلة فرص المشاركة في المؤتمرات والندوات العلمية

- محدودية الدعم المالي لنشاطات الأساتذة

22- هل تعمل الإدارة على توفير دورات تكوينية للأستاذ بشكل مستمر؟

نعم لا

*في حالة الإجابة بنعم، هل سبق لك المشاركة فيها؟

نعم لا

23- هل ترى أن هذه الدورات المقدمة تواكب التطورات العلمية في الوقت الحاضر؟

نعم لا

24- ما هي الطرق التي تعتمد عليها لتوصيل المعارف للطلبة؟

الحوار

الإلقاء (إلقاء محاضرة)

استخدام المطبوعات

تقنية الكاشف الضوئي (data-show)

25- حسب رأيك هل تساعد هذه الدورات التكوينية على الأستاذ الجامعي امتلاك بعض المهارات

التدريسية لتحسين أدائه؟

نعم لا

26- هل ترى أن إدارة الكلية تشجع على إقامة ملتقيات علمية تتماشى مع المستجدات المعرفية؟

نعم لا

27- ما هو الرقم التقديري لعدد الأعمال التي قمت بها :

أبحاث منشورة في مجلات وطنية

أبحاث منشورة في مجلات دولية

أوراق في مؤتمرات علمية وطنية

أوراق في مؤتمرات علمية دولية

28- هل سبق أن منحت لك الفرصة للمشاركة في تربص بالخارج؟

نعم لا

*في حالة الإجابة بنعم، ما الهدف الأساسي من هذه المشاركة:

- زيادة المعرفة العلمية

- زيادة الإنتاج العلمي

- اكتساب خبرة علمية

29- حسب رأيك هل المدة المخصصة للتربصات كافية لتحقيق الغرض منها؟

كافية كافية إلى حد ما غير كافية

30- هل ترى أن الجامعة تحرص على الاهتمام بتوفير تربصات للأساتذة كل سنة؟

دائماً أحياناً أبداً

31- هل تعتقد أن استفادة الأستاذ الجامعي من تربصات تعمل على تحسين أدائه الأكاديمي-
المعرفي؟

نعم لا

المحور الرابع: الإمكانيات المادية والمالية وجودة البحث العلمي

32- هل توفر إدارة الكلية الوسائل التقنية الحديثة اللازمة للعمليات البحثية؟

نعم لا

33- هل ترى أن قاعات الإعلام الآلي المتوفرة في الكلية مناسبة للقيام بالبحوث العلمية؟

نعم لا

*في حالة الإجابة بـ لا حسب رأيك إلى ما يعود ذلك:

ضعف شبكة الانترنت

قلة أجهزة الكمبيوتر

حجم القاعات صغير

34- هل تعمل الإدارة على توفير غلاف مالي لنشاطاتكم البحثية؟

نعم لا

*في حالة الإجابة بنعم، هل هو كافي بالنظر لطبيعة هذه النشاطات البحثية؟

كافي كافي إلى حد ما غير كافي

35- هل يتم تشجيعكم على الانخراط في المشاريع البحثية التطبيقية؟

نعم لا

36- هل تتوفر مكتبة الكلية على مراجع حديثة ومتخصصة؟

نعم لا

37- هل تتابع تطور مواضيع البحوث العلمية في مجال تخصصك؟

دائما أحيانا أبدا

38- حسب رأيك هل المراجع الحديثة تساعد على فتح المجال لمواضيع بحثية مبتكرة؟

نعم لا

إذا كانت لديكم معلومات أخرى تفيد الموضوع فنفضلوا بها:.....
.....
.....

شكرا على تعاونكم لإنجاز هذا العمل العلمي

الاسم واللقب	التخصص	الرتبة	الجامعة
إبراهيم بولفلفل	علم اجتماع تنظيم وعمل	أستاذ تعليم عالي	محمد الصديق بن يحي - جيجل -
يونس لعوبي	أنثروبولوجيا	أستاذ محاضر صنف " أ "	محمد الصديق بن يحي - جيجل -
الطاهر غراز	علم اجتماع تنظيم وعمل	أستاذ محاضر صنف " أ "	محمد الصديق بن يحي - جيجل -
سميرة بن يحي	علم اجتماع تنظيم وعمل	أستاذ مساعد صنف "أ"	محمد الصديق بن يحي - جيجل -
رفيقة بوخالفة	علم الاجتماع	أستاذ محاضر صنف "ب"	محمد الصديق بن يحي - جيجل -

الملحق رقم (04)

حساب صدق بنود للاستثمار:

قيمة الصدق	رأي المحكمين		البنود	قيمة الصدق	رأي المحكمين		البنود
	لا يقيس	يقيس			لا يقيس	يقيس	
1	0	05	25	1	0	05	01
1	0	05	26	1	0	05	02
1	0	05	27	1	0	05	03
1	0	05	28	1	0	05	04
0.6	01	04	29	0.6	01	04	05
1	0	05	30	0.6	01	04	06
1	0	05	31	0.6	01	04	07
1	01	05	32	-0.6	04	01	08
0.6	0	04	33	1	0	05	09
1	0	05	34	1	0	05	10
1	01	05	35	1	0	05	11
0.6	0	04	36	0.6	01	04	12
1	0	05	37	1	0	05	13
1	0	05	38	1	0	05	14
1	01	05	39	1	0	05	15
0.6	01	04	40	0.6	01	04	16
0.6		04	41	1	0	05	17
				0.6	01	04	18
				01	0	05	19
				0.6	01	04	20
				1	0	05	21
				1	0	05	22
				1	0	05	23
				1	0	05	24
14.5	المجموع:			19.6	المجموع:		
34.1	المجموع الكلي لقيمة صدق كل بند:						

س 8 * 10 س Tableau croisé

Effectif

	س 8_2		Total
	أبدا	أحيانا	
س 10 ,00	10	8	18
لا	5	2	7
نعم	1	2	3
Total	16	12	28

س 34 * 35 س * 34_1 س Tableau croisé

Effectif

س 34	س 35		Total
	لا	نعم	
س 34_1 ,00 لا	20	2	22
Total	20	2	22
س 34_1 غير كافي نعم	4	2	6
Total	4	2	6
Total س 34_1 ,00	20	2	22
غير كافي	4	2	6
Total	24	4	28

