

رقم:.....

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة-

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم الإدارة والتسيير الرياضي



مذكرة التخرج لنيل شهادة ماستر

تخصص تسيير المنشآت الرياضية والموارد البشرية

العنوان

**مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة من
وجهة نظر الإداريين بمعهد علوم وتقنيات
النشاطات البدنية والرياضية بجامعة محمد
خيضر بسكرة**

تحت إشراف:
الدكتور لزنك أحمد.

من إعداد
• دندوقة محمد أيمن.
• بن عيسى جلال.

السنة الجامعية: 2021 / 2022



وَيَسْأَلُونَكَ عَنِ الرُّوحِ قُلِ الرُّوحُ مِنْ أَمْرِ رَبِّي وَمَا

أُوتِيتُمْ مِنَ الْعِلْمِ إِلَّا قَلِيلًا (85)

(سورة الإسراء الآية: 85)

شكر و عرفان

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف المرسلين نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين، أما بعد نشكر الله عز وجل

الذي وفقنا في إنجاز هذا العمل المتواضع في يسر وعافية، كما نسأله سبحانه وتعالى أن ينفعنا مما علمنا وأن يزيدنا علماً ويحفزنا على المزيد وكما ورد

في قول الرسول صلى الله عليه وسلم

«لا يشكر الله من لا يشكر الناس»

لذا نتقدم بجزيل الشكر إلى الأستاذ المشرف أحمد لزنك على جميع نصائحه وتوجيهاته لجعل هذا البحث أفضل

كما نتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى جميع أساتذة معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية الذين سهروا من أجل تكويننا الجيد خلال طول الفترة الجامعية وإلى طلبة قسم تسيير المنشآت الرياضية والموارد البشرية



إهداء

نهدي عملنا المتواضع هذا إلى ولدينا الغاليين إلى من مهد لنا الطريق وعلّمنا الكفاح
والمبادئ الإنسانية

وإلى من ساعدنا ووقف إلى جانبنا وكان سندنا لنا في هذا المجهود الغالي

إلى من علّمنا الصبر وكان سر نجاحنا

في الأخير نشكر كل من ساهم في إنجاز هذا العمل المتواضع من قريب أو بعيد

وإلى كل الإخوة والأصدقاء



قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

الصفحة	المحتوى
	البسمة
	شكر وعرفان
04-01	المقدمة
	الجانب النظري
	الجانب التمهيدي: الإطار العام للدراسة
07	1. إشكالية الدراسة
08	2. فرضيات الدراسة
08	3. أهداف الدراسة
09	4. أهمية الدراسة
09	5. محددات الدراسة
09	6. مصطلحات البحث ومفاهيمه
	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة
12	تمهيد
13	أولاً: ماهية إدارة الجودة الشاملة
13	1. تعريف إدارة الجودة الشاملة
16	2. أهداف إدارة الجودة الشاملة
18	3. فوائد إدارة الجودة الشاملة
20	ثانياً: أساسيات حول إدارة الجودة الشاملة
20	1. مبادئ إدارة الجودة الشاملة
23	2. متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
24	3. مراحل التحول إلى إدارة الجودة الشاملة ومعوقاتها

28	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي	
30	تمهيد
31	أولاً: ماهية مؤسسات التعليم العالي
31	1. تعريف مؤسسات التعليم العالي وأهدافها
32	2. وظائف مؤسسات التعليم العالي
37	ثانياً: ماهية إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي
37	1. تعريف إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي
39	2. مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي
40	3. مبادئ ومتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي
45	ثالثاً: أساسيات حول إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي
45	1. مستويات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي
46	2. خطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي
48	3. معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي
51	خلاصة الفصل
الدراسات السابقة والمرتبطة	
53	الدراسات السابقة
55	التعليق على الدراسات السابقة
الجانب التطبيقي	
الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها الميدانية	
58	1. تمهيد
59	2. الدراسة الإستطلاعية
59	3. منهج الدراسة

59	4. مجتمع وعينة الدراسة
60	5. أدوات وتقنيات الدراسة
60	6. بناء أداة الدراسة
61	7. صدق وثبات أداة الدراسة
62	8. الطريقة الإحصائية
62	9. متغيرات الدراسة
81-64	الفصل الرابع: عرض وتحليل النتائج
85-83	الفصل الخامس: مناقشة نتائج الدراسة والاستنتاجات
86	الخاتمة
قائمة الأشكال والجداول	
قائمة المصادر والمراجع	
فهرس الملاحق	

قائمة الأشكال والجداول

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
16	أهداف إدارة الجودة الشاملة	01
21	عملية التحسين المستمر	02
25	المراحل الخمس لتطبيق إدارة الجودة الشاملة	03
34	مكونات الجامعة	04
45	مستويات إدارة الجودة	05

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
64	نتائج السؤال الأول للمحور الأول	01
64	نتائج السؤال الثاني للمحور الأول	02
65	نتائج السؤال الثالث للمحور الأول	03
65	نتائج السؤال الرابع للمحور الأول	04
66	نتائج السؤال الخامس للمحور الأول	05
67	نتائج السؤال السادس للمحور الأول	06
67	نتائج السؤال الأول للمحور الثاني	07
68	نتائج السؤال الثاني للمحور الثاني	08
68	نتائج السؤال الثالث للمحور الثاني	09
69	نتائج السؤال الرابع للمحور الثاني	10
69	نتائج السؤال الخامس للمحور الثاني	11
70	نتائج السؤال السادس للمحور الثاني	12
71	نتائج السؤال الأول للمحور الثالث	13
71	نتائج السؤال الثاني للمحور الثالث	14
72	نتائج السؤال الثالث للمحور الثالث	15
73	نتائج السؤال الرابع للمحور الثالث	16

73	نتائج السؤال الخامس للمحور الثالث	17
74	نتائج السؤال السادس للمحور الثالث	18
74	نتائج السؤال الأول للمحور الرابع	19
75	نتائج السؤال الثاني للمحور الرابع	20
76	نتائج السؤال الثالث للمحور الرابع	21
76	نتائج السؤال الرابع للمحور الرابع	22
77	نتائج السؤال الخامس للمحور الرابع	23
77	نتائج السؤال السادس للمحور الرابع	24
78	نتائج السؤال الأول للمحور الخامس	25
78	نتائج السؤال الثاني للمحور الخامس	26
79	نتائج السؤال الثالث للمحور الخامس	27
79	نتائج السؤال الرابع للمحور الخامس	28
80	نتائج السؤال الخامس للمحور الخامس	29
80	نتائج السؤال السادس للمحور الخامس	30

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	الاختلافات بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة	15
02	معامل الثبات ألفا كرونباخ	61

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
01	نتائج السؤال الأول للمحور الأول	64
02	نتائج السؤال الثاني للمحور الأول	64
03	نتائج السؤال الثالث للمحور الأول	65
04	نتائج السؤال الرابع للمحور الأول	65
05	نتائج السؤال الخامس للمحور الأول	66

67	نتائج السؤال السادس للمحور الأول	06
67	نتائج السؤال الأول للمحور الثاني	07
68	نتائج السؤال الثاني للمحور الثاني	08
68	نتائج السؤال الثالث للمحور الثاني	09
69	نتائج السؤال الرابع للمحور الثاني	10
69	نتائج السؤال الخامس للمحور الثاني	11
70	نتائج السؤال السادس للمحور الثاني	12
71	نتائج السؤال الأول للمحور الثالث	13
71	نتائج السؤال الثاني للمحور الثالث	14
72	نتائج السؤال الثالث للمحور الثالث	15
73	نتائج السؤال الرابع للمحور الثالث	16
73	نتائج السؤال الخامس للمحور الثالث	17
74	نتائج السؤال السادس للمحور الثالث	18
74	نتائج السؤال الأول للمحور الرابع	19
75	نتائج السؤال الثاني للمحور الرابع	20
76	نتائج السؤال الثالث للمحور الرابع	21
76	نتائج السؤال الرابع للمحور الرابع	22
77	نتائج السؤال الخامس للمحور الرابع	23
77	نتائج السؤال السادس للمحور الرابع	24
78	نتائج السؤال الأول للمحور الخامس	25
78	نتائج السؤال الثاني للمحور الخامس	26
79	نتائج السؤال الثالث للمحور الخامس	27
79	نتائج السؤال الرابع للمحور الخامس	28
80	نتائج السؤال الخامس للمحور الخامس	29
80	نتائج السؤال السادس للمحور الخامس	30

قائمة الملاحق

العنوان	رقم الملحق
الاستبيان في صورته الأولى	01
الاستبيان في صورته النهائية	02
قائمة محكمي الاستبيان	03
المنشآت الرياضية في القطاع	04

المقدمة

يشهد عالم اليوم ثورة معلوماتية ورقمية جعلت بيئة عالم اليوم تتميز بالديناميكية والسرعة للتغيير، وبذلك أصبح على الدول مواكبة التطور الحاصل لمواجهة مختلف التحديات سواء العولمة والانفتاح والتطورات المتسارعة والتقدم التكنولوجي وغيرها، في ظل العولمة التي تخللتها ثورة في مجال الاتصالات والمعلومات، ازادت شدة المنافسة بين المؤسسات في جميع المجالات، وأصبح التجديد والتطوير في العمل الإداري بالمؤسسات ضرورة هامة في ضوء المنافسة الشديدة بينهم، من أجل إرضاء المستفيدين.

ونتيجة لمواجهة المنظمات وإدارتها بكافة تنظيماتها لضغوط وتحولات سريعة في التطور الإداري، وتساعد قوى التغيير في مواطن كثيرة من العالم، تزداد أهمية مواجهة هذه التغييرات المستمرة من خلال مفاهيم جديدة داخل الهيئات والمنظمات، ومن أهم هذه المدخل هو مدخل إدارة الجودة الشاملة.

وبسبب تحديات ثورة المعلومات التكنولوجية التي يواجهها العالم المعاصر، احتل نظام الجودة الشاملة مكانة الصدارة في تفكير الإقتصاديين والتربويين لتحسين نوعية التعليم بكافة مستوياته، وفي جميع أبعاده وعناصره، وأصبحت الجودة الشاملة إحدى القضايا التي تهتم بها القيادة الإدارية في أي مؤسسة لرفع مستوى أدائها، ولما كان نجاح الإدارة يرتبط بالكفاءة الإنتاجية، لذا ظهرت إدارة الجودة الشاملة إستراتيجية متكاملة لتطوير المؤسسات الإنتاجية والخدمية ومنها مؤسسات التعليم العالي، لأنها أداة تركز على أداء العمل بطريقة صحيحة وبأسلوب نموذجي يتجنب تبديد الموارد أو سوء استغلالها.

وتعد إدارة الجودة الشاملة إحدى النظم الإدارية التي انطلقت في الخمسينيات من القرن الماضي على يد الأمريكي إدوارد ديمينغ **Edward Deming** حيث استطاع بأفكاره أن يحول الدمار الذي أصاب اليابان بعد الحرب العالمية الثانية إلى سيطرة كاملة للسلع اليابانية العالية الجودة على الأسواق العالمية، وفي السبعينيات استعانت الصناعات الأمريكية بها لمواجهة المنافسة فأصبحت هدفا لجميع المؤسسات الصناعية وغيرها من أجل رفع وتحسين أدائها، حيث تشير (حوالف، 2016، ص 73) أن إدارة الجودة الشاملة بمثابة طريقة لتطوير وتحسين جودة المنتجات والخدمات عن طريق إشراك جميع العاملين وتحديد دور لكل منهم مع أدوار الآخرين.

وقد امتد مفهوم إدارة الجودة الشاملة على المؤسسات التعليمية ولم يعد يقتصر تطبيقه على المؤسسات والمنظمات التي تهدف إلى الربح فقط، الحصول على نوعية أفضل من التعليم، وكذا الحصول على نوعية ذات جودة عالية من الطلاب قادرين على إحداث التطور والتحسين المجتمعي، فمؤسسات التعليم العالي تعتبر دعامة المجتمع ومخرجاتها تعتبر مدخلات لكل المؤسسات الصناعية والإنتاجية وحتى الخدمية، باعتبارها توفر مقومات الإبداع والابتكار وتطور المهارات البشرية وتتمى كوادِر وقدرات تستطيع التعامل مع مخرجات هذا العصر و التكيف مع نتائجه.

ولقد اتجهت جامعاتنا اليوم إلى تبني إدارة الجودة الشاملة في عملياتها الإدارية كنتيجة حتمية لتطبيق نظام ل م د الذي فرض عليها تغيير فكرها الإداري، فالجودة الشاملة عملية استراتيجية إدارية تركز على مجموعة من القيم وتستمد طاقة حركتها من المعلومات التي نتمكن في إطارها من توظيف مواهب العاملين وإستثمار قدراتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم على نحو إبداعي لتحقيق الجودة والتحسين المستمرين للمؤسسة وهي واحدة للعملية التعليمية ككل.

فإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الجامعية عامة وأقسام التربية البدنية خاصة تقوم أساسا على التركيز على المستفيد سواء كان الأستاذ أو الطالب وهو ما يمثل الزبون الداخلي والمؤسسات التربوية ومديريات الشباب والرياضة، والأندية الرياضية والهيئات الرياضية المختلفة كونها تزودها باليد العاملة كالمعلمين والأساتذة والإداريين والمربين والاستشاريين والمدرّبين، وهذا ما يمثل الزبون الخارجي.

فجودة التعليم تتحقق من خلال وجود سياسة واضحة ومحددة للجودة الشاملة، وكفاءة التنظيم الإداري وتوفير نظم تدريب عالية المستوى للهيئة التعليمية والإدارية، وبهذا الصدد سنحاول من خلال هذه الدراسة توضيح مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي دراسة ميدانية بمعهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية — بسكرة من وجهة نظر الإداريين.

حيث قمنا بالتعريف بالموضوع من خلال طرح إشكالية الدراسة العامة التالية "ما واقع تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في معهد علوم وتقنيات النشاطات الرياضية والبدنية في

ولاية بسكرة من وجهة نظر الإداريين؟"، وفي هذا الصدد نحاول من خلال دراستنا هذه التطرق إلى مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في معهد علوم وتقنيات النشاطات الرياضية والبدنية في ولاية بسكرة من وجهة نظر الإداريين، وقد اشتملت هذه الدراسة على:

الباب الأول: الجانب النظري

الفصل الأول: الفصل التمهيدي أو الإطار العام للدراسة

الفصل الثاني: الأدب النظري المتعلق بإدارة الجودة الشاملة

الفصل الثالث: الأدب النظري المتعلق بإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

الباب الثاني: الجانب التطبيقي

الفصل الأول: الطريقة والإجراءات.

الفصل الثاني: عرض النتائج.

الفصل الثالث: مناقشة النتائج

الجانب النظري

الجانب التمهيدي: الإطار

العام للدراسة

1. إشكالية الدراسة
2. فرضيات الدراسة
3. أهداف الدراسة
4. أهمية الدراسة
5. محددات الدراسة
6. مصطلحات البحث ومفاهيمه
7. الدراسات السابقة والمرتبطة

1. إشكالية الدراسة

تحتم التحديات المعاصرة على المنظمات والمؤسسات إنتهاج الأسلوب العلمي الواعي في مواجهة هذه التحديات وإستثمار الطاقات الإنسانية الفاعلة في ترصين الأداء بمرونة أكثر كفاءة وفاعلية، ومن أكثر الجوانب الإدارية الهادفة إدارة الجودة الشاملة، التي أصبحت الآن سمة مميزة لمعطيات الفكر الإنساني الحديث بفضل الكم الهائل في المعلومات وتقنيات الإتصال وهذا ما يمكن ملاحظته في المؤسسات الصناعية والهيئات والمنظمات بشكل عام.

لذا تم التركيز في هذا البحث على العامل التحليلي لإدارة الجودة الشاملة ومراحل تسييرها ومتابعتها، وكذا معالجة أهمية مبادئها كعامل من عوامل النجاح في المؤسسات الرياضية، وعلى أساس ما تقدم نطرح الإشكال التالي:

ما هو واقع تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في معهد علوم وتقنيات النشاطات الرياضية والبدنية في ولاية بسكرة من وجهة نظر الإداريين؟

• التساؤلات الجزئية:

وإنطلاقا من هذا التساؤل يندرج ضمنه جملة من التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هو مستوى إدارة الجودة الشاملة بمعهد علوم وتقنيات النشاطات الرياضية والبدنية في ولاية بسكرة؟
- هل هناك وعي لدى الإداريين بفلسفة إدارة الجودة الشاملة بمعهد علوم وتقنيات النشاطات الرياضية والبدنية في ولاية بسكرة؟
- هل يتم تمكين العاملين في معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية بجامعة بسكرة بدرجة كبيرة؟
- هل يتم التركيز على المستفيدين (طلبة، أساتذة) في معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية بجامعة بسكرة بدرجة كبيرة؟
- هل يتم إتخاذ القرارات في معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية بجامعة بسكرة بدرجة كبيرة أم متوسطة؟

2. فرضيات الدراسة:

• الفرضية العامة:

يتم تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية بجامعة بسكرة بدرجة كبيرة من وجهة نظر الإداريين.

• الفرضيات الجزئية:

- هناك وعي لدى الإداريين بفلسفة إدارة الجودة الشاملة بمعهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بجامعة بسكرة.
- تلتزم الإدارة العليا في معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية بجامعة بسكرة بدرجة كبيرة.
- يتم تمكين العاملين في معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية بجامعة بسكرة بدرجة كبيرة.
- يتم التركيز على العملاء (طلبة، أساتذة) في معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية بجامعة بسكرة بدرجة كبيرة.
- يتم إتخاذ القرارات في معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية بجامعة بسكرة بدرجة كبيرة.

3. أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة التالية إلى:

- عرض وتقديم الإطار الفكري والنظري لمفهوم إدارة الجودة الشاملة ودورها في معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بولاية بسكرة، من خلال توفير المعارف العلمية الحديثة حولها.
- الوقوف على إدارة الجودة الشاملة من خلال خصائصها وأهميتها.
- التعرف على نماذج الجودة الشاملة التي يمكن تطبيقها في معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بولاية بسكرة.
- تحديد مجالات تطبيق الجودة الشاملة في معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بولاية بسكرة.

4. أهمية الدراسة:

وتتبع أهمية الدراسة من خلال إبرازها لجملة من النقاط التالية:

- إبراز أهمية نظام إدارة الجودة الشاملة كأداة تسيير حديثة تعمل على تحقيق السبق وتوفير مزايا تنافسية وخلق العمليات الإبداعية وتنميتها.
- إبراز الدور الذي تلعبه إدارة الجودة الشاملة بكل أبعادها في معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية في ولاية بسكرة.

5. محددات الدراسة:

- المحدد البشري: تقتصر هذه الدراسة على إداريي معهد علوم وتقنيات النشاطات الرياضية والبدنية في ولاية بسكرة.
- المحدد المكاني: معهد علوم وتقنيات النشاطات الرياضية والبدنية في ولاية بسكرة.
- المحدد الزمني: من بداية شهر جانفي إلى نهاية جوان 2022.

6. تحديد مصطلحات البحث ومفاهيمه:

• الجودة:

أ. لغة: عرف ابن منظور في معجمه لسان العرب كلمة الجودة بأن أصلها "جود" والجيد نقيض الرديء، وجاد الشيء نقيض جوده، وجوده أي صار جيدا، وأجاد أي أتى بالجيد من القول والفعل.

ب. إصطلاحا: مجموعة الصفات والخصائص التي يمتاز بها المنتج أو الخدمة والتي تجعله يفي بالاحتياجات المطلوبة. (جودة، 2006، صفحة 22)

• إدارة الجودة الشاملة:

التعريف الإجرائي: فلسفة ومجموعة من المبادئ الإرشادية التي تعد بمثابة دعائم التحسين المستمر للمؤسسة سواء في الموارد أو الخدمات أو العمليات. (الطائي و قداد، 2008، صفحة 75)

• إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي:

التعريف الإجرائي: يمكن النظر إلى إدارة الجودة الشاملة في التعليم على أنها نظام يتم من خلاله تفاعل المدخلات، وهي الأفراد والأساليب والأجهزة لتحقيق مستوى

عالي من الجودة، حيث يقوم العاملون بالاشتراك بصورة فاعلة في العملية التعليمية، والتركيز على التحسن المستمر لجودة المخرجات لإرضاء المستفيدين، أما المدخلات فتتكون من المناهج الدراسية والمستلزمات المادية والأفراد، سواء كانوا طلبه أم موظفين أم أعضاء هيئة التدريس أم إدارة، وأما المخرجات فتتمثل في الكوادر المتخصصة من الخريجين، والمستفيد من نظام التعليم في مختلف مؤسسات المجتمع التي تقوم بتوظيف هؤلاء الخريجين. (الترتوري و جويجان، 2009، صفحة 76)

• مؤسسات التعليم العالي:

التعريف الإجرائي: مؤسسة تربوية تقدم لطلابها الحاصلين على البكالوريا تعليما معرفيا وتطبيقيا بهدف إخراجهم إلى الحياة العامة كأفراد منتجين. (محمد البرعي، 2002، 290)

الفصل الأول:

الإطار المفاهيمي لإدارة

الجودة الشاملة

تمهيد

يشهد عالم اليوم تطورات في شتى المجالات، ومع هذا التطور أصبحت الخدمات تكتسي أهمية خاصة بعدما كان الاهتمام منصبا على القطاع الإنتاجي طيلة الفترة الماضية الذي كان ينظر إليه من قبل المؤسسات بأنه القطاع الجدير بالاهتمام والذي من خلاله يمكن تحقيق النمو، إلا أن النظرة قد اختلفت في الوقت الحاضر وأضحى قطاع الخدمات هو السائد في جميع الاقتصاديات، وأصبحت الجودة محور اهتمام أساسي لكثير من المؤسسات سواء الحكومية منها أو الخاصة، حيث أدركت المؤسسات الخدمية أن تقديم خدمة جودة مرتفعة يعتبر أكثر الأساليب فعالية لكسب ولاء العملاء والتفوق على المنافسين وتحقيق أهداف المؤسسة.

ولقد استحوذت الجودة على اهتمام الكثير من إدارات المؤسسات، حتى صار ينظر إلى قيادة أو إدارة الجودة على أنها من المفاتيح الرئيسية لنجاح المؤسسات سواء كانت صغيرة أم كبيرة، صناعية كانت أم خدمية.

ومن هذا المنطلق، خصصنا هذا الفصل لتناول المدخل النظري لإدارة الجودة الشاملة من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية إدارة الجودة الشاملة

المبحث الثاني: أساسيات حول إدارة الجودة الشاملة

أولاً: ماهية إدارة الجودة الشاملة

أصبحت الجودة الشاملة مطلب أساسي تسعى لتحقيقه كل المؤسسات من أجل ضمان برقيق أهدافها المتمثلة في الاستمرارية والبقاء.

سنحاول في هذا المبحث إلقاء الضوء على إدارة الجودة الشاملة بغية التعرف عليها أكثر، وذلك من خلال التطرق لأهم التعاريف التي حظيت بها، وفوائدها وأهم أهدافها.

1. تعريف إدارة الجودة الشاملة

تعتبر إدارة الجودة الشاملة وسيلة من وسائل التطوير في المنظمة، من خلال التركيز على مشاركة العاملين فيها ومن كل المستويات، فهي تمتلك ثقافة تنظيمية تحث العاملين على الإبداع والابتكار وبذل المزيد من المجهود حتى يحافوا على وجودهم داخل المؤسسة، الأمر الذي يزيد من قدرات هذه المؤسسة التنافسية ويرتقي بمستوى خدماتها، بما ينعكس على رضا العميل وزيادة الإقبال على المؤسسة وتحسين أوضاع العاملين فيها. (محمد ر.، 2015، صفحة 611)

ولقد تعددت التعريفات المعطاة لمصطلح إدارة الجودة الشاملة نتيجة لتباين الخلفية الفكرية والفلسفية والخبرات العلمية للكثير من المفكرين والمختصين في هذا المجال، ومن بين التعريفات المعطاة لإدارة الجودة الشاملة:

عرفها إدوارد ديمينج **Edward Deming** بأنها: "فلسفة إدارية مبنية على أساس إرضاء العميل وتحقيق احتياجاته وتوقعاته حاضراً ومستقبلاً". (الصرايرة و العساف، 2008، صفحة 09)

أما جوزيف جوران **Joseph Juran** يعرف إدارة الجودة الشاملة 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 العمل وبالإسترشاد بالمعلومات الدقيقة للتخلص من كل أعمال الهدر في المنظمة، وتستطيع أي منظمة تحقيق أهدافها إذا قام كل شخص فيها بعمله على أكفأ وجه. (أبو النصر، 2015، الصفحات 54-55)

وتعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها نظام إداري يضع رضا العاملين على رأس القائمة الأولويات بدلا من التركيز على الأرباح قصيرة الأمد، لأن هذا الإتجاه يحقق أرباحا على المدى الطويل أكثر ثباتاً واستقراراً بالمقارنة مع المدى القصير. (محمود، 2007، صفحة 75)

وعرفها الرشيد (1995) بأنها منهج نظري وتطبيقي لعملية متكاملة متناسقة من المفاهيم والوسائل والأساليب والإجراءات المنظمة، وهي منهجية منظمة لضمان سير النشاطات التي سبق التخطيط لها، وتمنع المشكلات من خلال التشجيع على السلوكيات الفعالة والإستخدام الأمثل لأساليب التحكم التي تحول دن حدوث المشكلات. (باشيوة، 2015-2016، صفحة 54)

وإدارة الجودة الشاملة هي فلسفة إداري معاصرة جوهرها نظام شامل للجودة يستلهم توقعات العملاء (الداخليين والخارجيين)، ويستهدف التحسين المستمر للعمليات من خلال فرق عمل مدربة تقوم على مسؤولية تضامنية لكافة الإدارات الأقسام وفرق العمل والأفراد العاملين، لإشباع حاجات وتوقعات العملاء، ويشمل نطاق الجودة كافة مراحل التشغيل منذ التعامل مع المورد مرورا بعمليات التشغيل حتى التعامل مع العميل سواء كان مستهلكاً أو مستفيداً من خدمة أو فكرة. (قشطة، 2018، صفحة 152)

ورغم تعدد التعريفات، إلا أنه هناك اتفاق على أن إدارة الجودة الشاملة تتضمن الأفكار التالية (سعادي، 2015-2016، الصفحات 09-10):

- إدارة الجودة الشاملة طريقة لتسيير المؤسسة بحيث يتم إنجاز كل عمل وكل عملية بالطريقة الصحيحة من أول مرة وفي كل مرة، كما يفترض بها التأثير في كل عامل داخل المؤسسة.
- إدارة الجودة الشاملة نظام كامل من تحسين الجودة مع عملية اتخاذ القرار مبنية على الحقائق وجمع المعلومات، وليس الآراء والانطباعات.
- تتضمن إدارة الجودة الشاملة كل شيء في المؤسسة.
- لا تضم إدارة الجودة الشاملة فقط جودة المنتج الذي يشتريه أو يستقبله المستعمل النهائي، بل أيضا أي شيء يحدث داخل المؤسسة، وذلك لتحسين الأداء وبشكل مستمر.
- تفترض إدارة الجودة الشاملة أن الجودة هي مخرجات كل النشاطات التي يمكن أن تكون داخل المؤسسة، فكل الوظائف وجميع العاملين يتوجب عليهم المشاركة في عملية التحسين، وأن المؤسسة تحتاج إلى كل من نظام للجودة وثقافة لها.

ومما سبق التوصل إليه يمكن لنا تعريف إدارة الجودة الشاملة على أنها:

عبارة عن نظام تسييري قائم على التحسين المستمر لمختلف العمليات بالتركيز على رضا العميل (الداخلي والخارجي)، إلى جانب دعم مشاركة اتخاذ القرار.

وتختلف إدارة الجودة الشاملة عن الإدارة التقليدية في جوانب عدة، والجدول التالي يوضح مختلف الفروقات بين إدارة الجودة الشاملة والإدارة التقليدية:

الجدول رقم (01): الاختلافات بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة

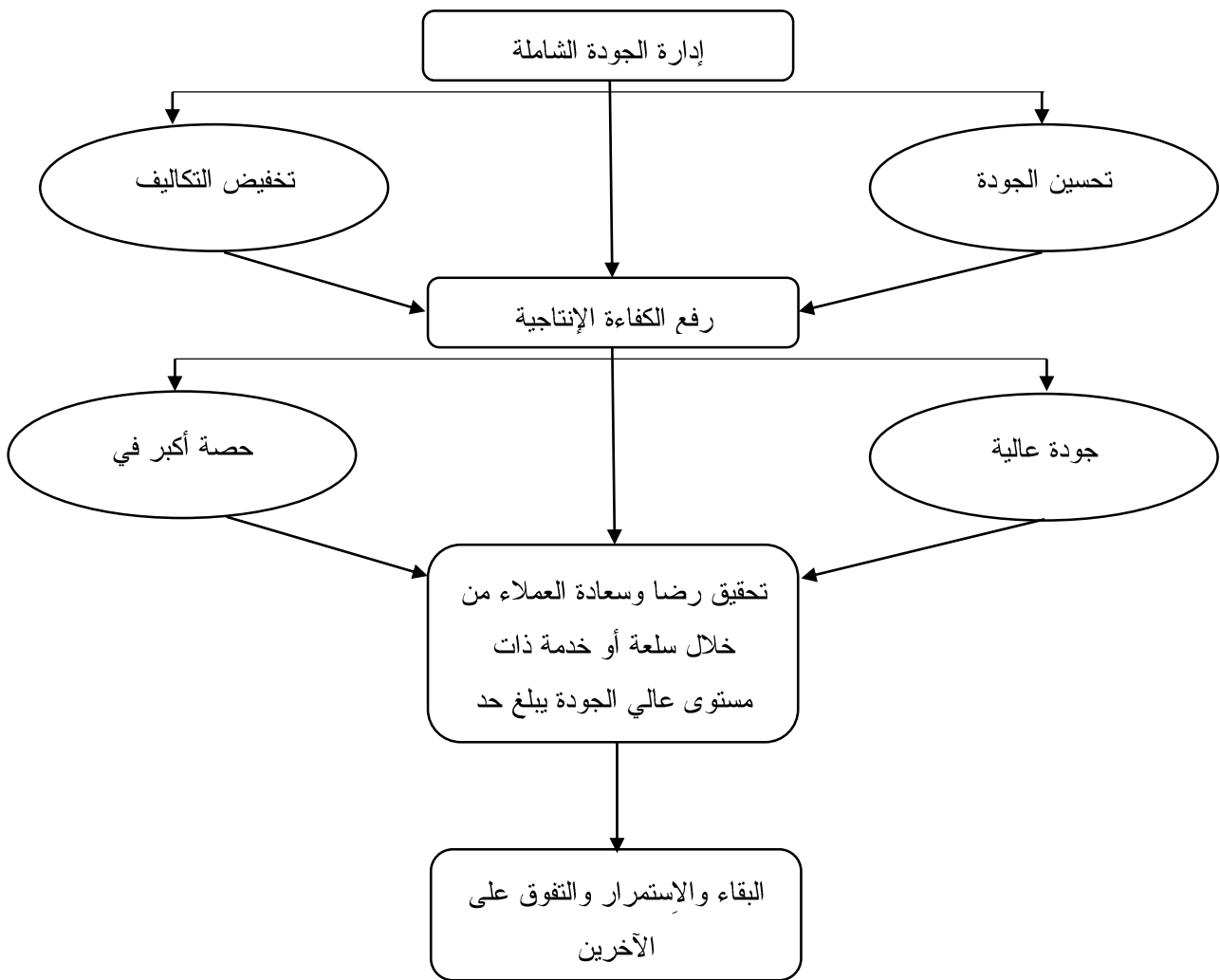
معايير المقارنة	إدارة التقليدية	الإدارة الجودة الشاملة
الهيكل التنظيمي	هرمي رأسي يتصف بالجمود	مرن أو أقل تعقيدا (أفقي أو دائري)
التوجه	نحو الإنتاج	نحو العميل
القرارات	قصيرة الأجل، تبنى على الأحاسيس والمشاعر التلقائية	طويلة الأجل تبنى على الحقائق
تأكيد الأخطاء	مبدأ علاجي (بعد حدوث الخطأ)	مبدأ وقائي (قبل احتمال حدوث الخطأ)
نوع الرقابة	الرقابة اللصيقة والتركيز على السلبيات	الرقابة بالالتزام الذاتي والتركيز على الإيجابيات
أسلوب إنجاز العمل	العمل الفردي	العمل الجماعي
التركيز	على المنتج	على المنتج والعمليات
التحسين	وقت وقوع الأعطال	التحسين المستمر
التعامل مع البيانات	حفظ البيانات	تحليل البيانات وتفسيرها
التوجه الرئيسي	نحو تحقيق الأرباح	نحو تحقيق رضا العملاء
الموردين	تنتظر إليهم بأنهم استغلاليين	تنتظر إليهم على أنهم شركاء
العملاء	تركز على العميل الخارجي	تركز على العميل الداخلي والخارجي
النظرة للعاملين والتدريب	العاملين عبء لهم تكلفة (أجر)	العاملين استثمار وأصل من أصول المؤسسة
حل المشاكل	عن طريق المدراء	عن طريق فرق العمل
المسؤولية	فردية	جماعية

المصدر: (جبلاق، 2021، صفحة 17) بتصرف

2. أهداف إدارة الجودة الشاملة

يتمثل الهدف الرئيسي لإدارة الجودة الشاملة في السعي لإرضاء الزبون، وتلبية رغباته بدرجة عالية من الجودة، وتخطيطها بشكل دائم، ولكن في الواقع العملي، لا يمكن تحقيق هذا الهدف إلا من خلال استراتيجية متكاملة، هدفها الأساسي تحقيق مستوى جودة عالٍ للمنتجات، من أجل تحقيق رضا وسعادة الزبائن، بغية ضمان البقاء والاستمرار والتطور للمؤسسة، ويمكن توضيح هذه الاستراتيجية من خلال الشكل التالي:

الشكل (01): أهداف إدارة الجودة الشاملة



المصدر: (الحريري، 2010، صفحة 29)

انطلاقاً من الشكل يتضح لنا أن إدارة الجودة الشاملة تسعى لتحقيق جملة من الأهداف أهمها ما يلي (عميرة، 2012-2013، الصفحات 11-12):

- فهم حاجات ورغبات الزبون لتحقيق ما يريد.
 - التكيف مع التغييرات التقنية والاقتصادية بما يخدم تحقيق الجودة المطلوبة.
 - توقع احتياجات ورغبات الزبون في المستقبل، وجعل ذلك عملاً مستمراً.
 - مواكبة مسيرة التطوير والتحسين لأساليب تقديم المنتجات، والرقى للوصول إلى المستويات العالمية.
 - المحافظة على العملاء الحاليين وجذب عملاء جدد.
 - التميز في الأداء عن طريق التطوير والتحسين المستمرين للمنتج.
 - جعل الكفاءة الإنتاجية عالية في ظل تخفيض التكلفة إلى أدنى حد ممكن، ولكن ليس على حساب الجودة، بل من خلال ترشيد الإنفاق وتخفيض نسبة الإنتاج المعيب، وكذلك العمل على تحسين الجودة بشكل مستمر.
 - تحقيق الربحية وبالتالي زيادة الحصة السوقية.
 - زيادة كفاءة الموارد البشرية بالمؤسسة، وذلك باكتساب مهارات مضافة عن طريق الإشتراك في برامج التدريب والتطوير لتحقيق إدارة الجودة الشاملة.
 - جعل المؤسسة هي الأفضل دائماً، مع وجود أقل قدر ممكن من التقلبات في جودة منتجاتها.
 - المرونة الدائمة وإدخال التعديلات اللازمة في حجم ونوع المتطلبات الإنتاجية وفقاً لاحتياجات الزبائن.
 - أن تكون المؤسسة هي الأسرع في تقديم منتجاتها انطلاقاً من امتلاكها لقنوات مختلفة، والتي تمكن من الوصول إلى المستخدم النهائي.
- ومن جهة أخرى، حدد ريتشارد فرمان R.Ferman أهداف إدارة الجودة الشاملة على أنها (أبو النصر، 2015، صفحة 56):

- ✓ التركيز على احتياجات السوق، والعمل على ترجمة هذه الاحتياجات إلى مواصفات للتصميم قابلة للتنفيذ.
- ✓ تحقيق أعلى أداء في كل المجالات.
- ✓ وضع إجراءات بسيطة لأداء الجودة.
- ✓ عمل مراجعة مستمرة للعمليات لإزالة الهدر أو الفاقد.
- ✓ ابتكار مقاييس الأداء.

✓ إدراك المنافسة وتطوير إستراتيجية المنافسة.

✓ وضع أسلوب تطوير مستمر بلا نهاية.

وبصفة عامة فإن إدارة الجودة الشاملة تهدف إلى تحقيق الجودة في أربعة مكونات رئيسية لأية منظمة، هي كالتالي:

✓ جودة الموارد البشرية (العاملين بالمنظمة).

✓ جودة التكنولوجيا المستخدمة.

✓ جودة البيئة الداخلية للمنظمة.

✓ جودة البيئة الخارجية للمنظمة.

3. فوائد إدارة الجودة الشاملة

تحقق المؤسسات التي تتبنى نظام إدارة الجودة الشاملة طائفة واسعة من المكاسب التي يمكن توزيعها على النحو التالي (قادة، 2011-2012، الصفحات 11-12):

أولاً: الفوائد التي تعود للمؤسسة

وتتمثل في الآتي:

1. تقوية الوضع التنافسي للمؤسسة من خلال الانتظام على جودة المنتجات والخدمات والاستمرار في تحسينها وهذا يؤدي إلى زيادة الثقة فيها.
2. قدرة المؤسسة على التعامل مع المتغيرات من حولها.
3. تحقيق إنتاجية عالية والتخلص من الإهدار من خلال تحسين نظام الإنتاج والعمليات وطرق حل المشاكل وسبل تقويم الأداء وتحسين إدارة الوقت والتخلص من الأساليب الروتينية في إدارة المؤسسة.
4. تعزيز ثقة العملاء بالمؤسسة والانتظام في التعامل معها.
5. زيادة عوائد وأرباح المساهمين في تأسيس المؤسسة.
6. التوسع في فتح فروع وأقسام إنتاجية جديدة نتيجة الأرباح والعوائد المحققة.
7. إتاحة الفرص لاكتشاف الأخطاء وتلافيها لتجنب تحمل تكلفة إضافية والاستفادة القصوى من زمن المكائن والآلات عن طريق تقليل الزمن العاطل عن الإنتاج وبالتالي الكلفة.

ثانياً: الفوائد التي تعود إلى العملاء والموردون

أ. العملاء الداخليون:

1. توفر الأمن والضمان الوظيفي وتقليل حالات المخاطر في جو العمل.
 2. تطوير مهارات وقدرات العاملين.
 3. تقديم الحوافز والمكافآت المجزية بحق المجدين والتميزين.
 4. توفر أدوات تقويم عادلة وموضوعية لتقويم أداء العاملين.
 5. فسح المجال للعاملين للمساهمة في تحسين أداء المؤسسة وهذا ما يكسب ولائهم الشديد للمؤسسة.
 6. تحسين العلاقات الإنسانية ورفع مستوى الروح المعنوية لدى العاملين.
- ب. العلاء الخارجيون:
1. التزام المؤسسة بالشروط التعاقدية المتفق عليها.
 2. استلام المنتجات طبقاً للمواصفات المتفق عليها.
 3. توفير الوقت والجهد في البحث عن مؤسسات أخرى توفر ميزات أفضل.
 4. قدرة المؤسسة على الإيفاء بتعهداتها لزمائها الخاصين.
- ج. الموردون (المجهزون):
1. حصول الموردين على شهادة ثقة تكسبهم مكانة متميزة بين أقرانهم وتمتعهم بفرص أوسع للتعامل.
 2. ضمان الإستمرار بالعمل مع المؤسسات المستوردة وعدم الخشية من انصرافها إلى غيرهم من الموردين.

ثانياً: أساسيات حول إدارة الجودة الشاملة

تعتبر إدارة الجودة الشاملة مفهوم إداري حديث يرتكز على مجموعة من المبادئ ويتبع مجموعة من المراحل ويحتاج إلى توافر متطلبات التطبيق كي يحقق النجاح، وسوف نتطرق إلى كل هذا في هذا المبحث.

1. مبادئ إدارة الجودة الشاملة

لإدارة الجودة الشاملة مجموعة من المبادئ تقوم عليها فلسفتها ونظامها وأن تحقيقها يؤدي إلى زيادة الكفاءة والفعالية عند تطبيقها في المنظمات المعاصرة، حيث يمكن للإدارة أن تتبناها من أجل الوصول إلى أفضل أداء ممكن وهذه المبادئ يمكن تناولها على النحو التالي:

1. التركيز على العملاء:

تضع إدارة الجودة الشاملة العميل في مقدمة الاهتمامات ومنه تبدأ مراحل التعرف على حاجات ورغبات العميل ومن ثم ترجمتها في عمليات تصميم المنتج والعمليات وخدمات ما بعد البيع. تعتبر إدارة الجودة الشاملة العملاء على أهم شركاء لأنهم يساهمون في عملية اتخاذ القرارات، كما تسعى لبلوغ رضاهم وذلك من خلال توفير الشروط التالية: الجودة، الحجم، الوقت، المكان والتكلفة.

يقصد بالعميل ليس هو العمل الخارجي للشركة فقط وإنما يشمل العملاء الداخليين وهم جميع الأقسام والإدارات الفرعية والعاملين داخل الشركة، فلذلك ينظر للأقسام والإدارات داخل الشركة من جانبين مورد وعميل في الوقت نفسه فالقسم الذي يقوم بإدارة عملية ما هو عميل للقسم الذي يسبقه وهو أيضاً مورد للقسم الذي يأتي بعده، فكلمة العميل تشمل العميل الخارجي وهو كل عميل للمنظمة من خارجها وأيضاً العميل الداخلي وهو كل من يستخدم المنتج داخل المنظمة كمدخلات لأنشطته وعملياته.

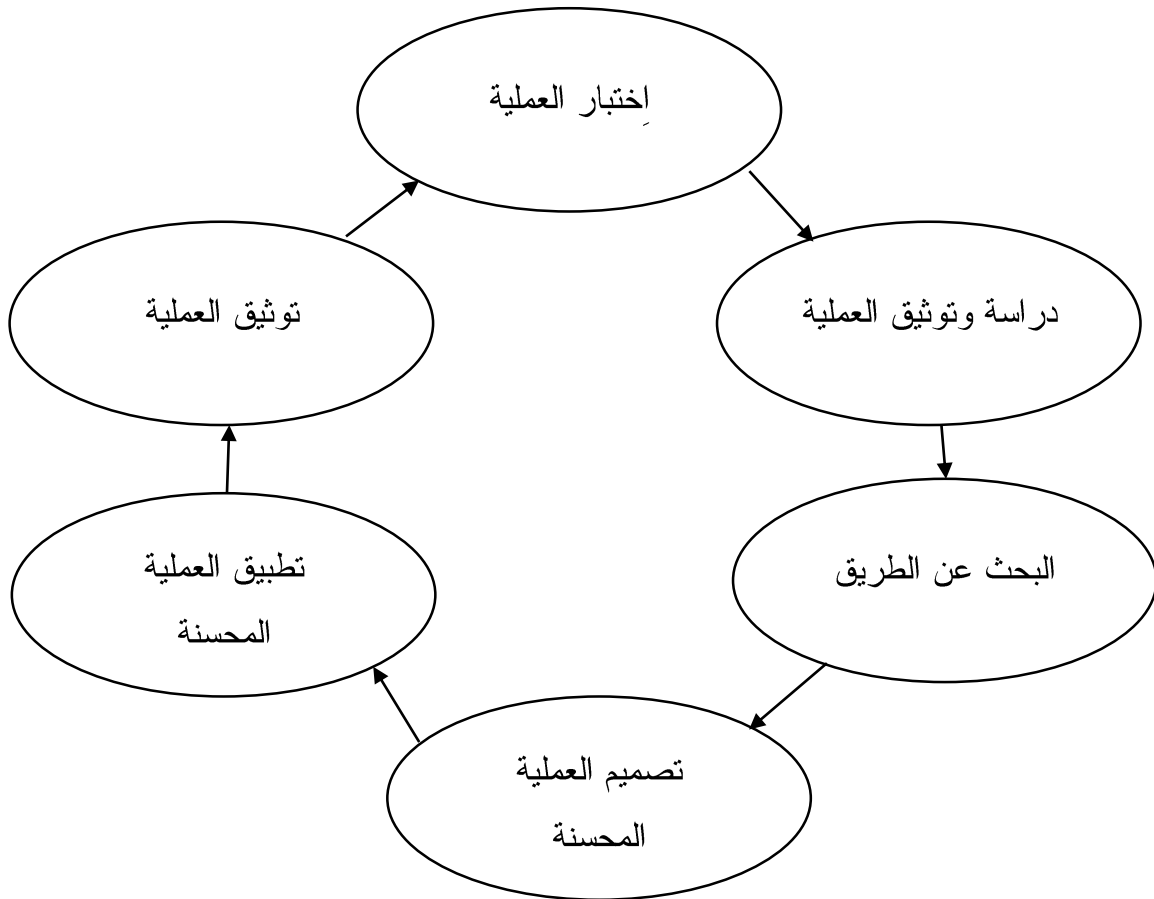
يركز هذا المبدأ على تحسين الإنتاج وذلك من أجل تكييف الأداء لمقابلة احتياجات العملاء المتوقعة سواء كان العميل خارج المنظمة أو داخله. (قادة، 2011-2012، صفحة 15)

2. التحسين المستمر

تؤكد فلسفة إدارة الجودة الشاملة على أهمية التحسين المستمر لمختلف الأنشطة الوظيفية والعمليات التشغيلية في المؤسسات، ويؤكد هذا المبدأ فرضية أن الجودة النهائية ما هي إلا نتيجة لسلسلة من الخطوات والنشاطات المترابطة.

تعتمد فكرة التحسين المستمر على تدعيم البحث والتطوير وتشجيع الإبداع وتنمية المعرفة والمهارات لدى الكفاءات البشرية المتاحة بالمؤسسة، كما يعد عنصراً أساسياً في تخفيض الانحرافات على مستويات النشاط، ذلك أن التركيز على التحسين المستمر لأنظمة العمليات الإنتاجية والمالية والتسويقية والموارد البشرية يحقق أعلى مستوى من الرضا العميل كنتيجة لتقديم قيمة في المنتج النهائي، لذا يتطلب الأمر إجراء الدراسات المستمرة وتحليل النتائج للوصول إلى كفاءة عالية لأنظمة العمليات المختلفة من جهة وتطوير جودة المخرجات من جهة أخرى (جباري، 2010-2011، الصفحات 23-24)، كما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل رقم (02): عملية التحسين المستمر



المصدر: (جباري، 2010-2011، صفحة 24)

3. التزام الإدارة العليا

من أهم العوامل التي تضمن التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة هو دعم وتأييد الإدارة العليا لها والذي ينبع من إقتناعها وإيمانها بضرورة التطوير والتحسين المستمر بحيث أن قرار تطبيق مدخل

إدارة الجودة الشاملة يعتبر قراراً إستراتيجياً يتم إتخاذهُ من جانب القيادات الإدارية على مستوى الإدارة العليا بالمنظمة لذلك لا يتوقع أن يتم إتخاذ هذا القرار دون أن ينبع عن قناعة وبدعم ومؤازرة كاملة منها فهي تملك إتخاذ القرار وتملك القدرة على تطوير ونشر رؤية المنظمة ورسالتها وإستراتيجياتها وأهدافها، لذلك فإن الدعم والتأييد المطلوب من الإدارة العليا يتمثل في الإعلان عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة أمام جميع المستويات الإدارية والعاملين على مختلف مستوياتهم والالتزام بالخطط والبرامج على كافة المستويات وتخصيص الإمكانيات اللازمة للتطبيق من موارد مالية وبشرية وتحديد السلطات والمسؤوليات وإيجاد التنسيق اللازم. (قادة، 2011-2012، الصفحات 17-18)

وعليه فإن أهمية إسناد الإدارة العليا هي أبعد من مجرد تخصيص الموارد اللازمة، إذ تضع كل منظمة أسبقيات فإذا كانت الإدارة العليا غير قادرة على إظهار التزامها طويل الأجل بدعم البرنامج فإنها لن تتجح في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة. (عبد الرحمن، 2018، صفحة 53)

4. القيادة الموجهة

إن التطورات الحديثة والمتسارعة في أساليب المنافسة وظهور إدارة الجودة الشاملة من أهم أسباب الإهتمام بالقيادة كعملية أساسية لنجاح أهداف المؤسسة، لذا يجب أن يتسم القائد بمجموعة من المواصفات عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسته أهمها:

- التمكن من تحديد مبادئ إدارة الجودة الشاملة بشكل مفهوم وواضح.
- العمل بمبدأ التحسين المستمر لأجل الوصول إلى هدف العيب الصفري.
- تشكيل فرق عمل تسعى إلى حل مشاكل الجودة والتحسين المستمر.
- الإعتماد على الأساليب الإحصائية في ضبط الجودة.
- النجاح في إقناع العاملين بأن:

- ✓ الإلتزام بمبادئ إدارة الجودة الشاملة خلال عملهم يحقق لهم أهدافهم وتطلعاتهم.
- ✓ إشباع حاجاتهم متوقف على مدى وعيهم وإدراكهم بإدارة الجودة وزيادة الإنتاجية والتحسين المستمر.
- ✓ تحقيق إستراتيجية المؤسسة متوقف على مدى تحقيق أهداف الجودة. (جباري،

(2010-2011، الصفحات 26-27)

5. اتخاذ القرارات

يعتبر توفر نظام للمعلومات والاتصال من الركائز المهمة التي تقتضيها متطلبات إدارة الجودة الشاملة، بحيث يعد برنامج حلقات الجودة "إشيكافا" نموذجاً لأشكال الاتصال ضمن نظام إدارة الجودة الشاملة، فللاتصال أهمية في المؤسسة تعادل أهمية الجهاز العصبي في جسم الإنسان وهو بذلك الوسيلة المهمة القادرة على تعديل الاتجاهات وتغييرها من أجل إنجاح مسعى إدارة الجودة الشاملة، إذ أن تدفق المعلومات وضمان وصولها لمختلف مستويات النشاط بالمؤسسة يفعل أكثر دور إدارة الجودة الشاملة داخلها، فالإتصال هو "عملية تدفق المعلومات والتعليمات والتوجيهات والأوامر والقرارات من جهة الإدارة إلى العاملين، وتلقي المعلومات والبيانات الضرورية منهم في صورة تقارير وأبحاث ومذكرات واقتراحات وشكاوي، واستفسارات بهدف اتخاذ قرار معين وتنفيذه". (بن عيشاوي، 2013، صفحة 37)

2. متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

حتى ينجح تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة فإنه يستلزم تحقق ما يلي:

1. دعم وتأييد الإدارة العليا لبرنامج إدارة الجودة الشاملة:

إن القرارات المتعلقة بالجودة تعتبر من القرارات الإستراتيجية، ولذا فإن التزام الإدارة العليا في دعمه وتطويره وتنشيط حركة القائمين عليه يعد من المهام الأساسية التي تؤدي إلى نجاح النظام المستهدف. (مروادي و بن سيرود ، 2011، صفحة 54)

2. المناخ التنظيمي:

إن توفير المناخ التنظيمي الملائم يحقق لإدارة الجودة الشاملة نجاحاً ملحوظاً، حيث أن المناخ التنظيمي يعني قيام الإدارة العليا، منذ البداية بإعداد وتهيئة العاملين بالمؤسسة على مختلف مستوياتهم إعداداً نفسياً لقبول وتبني مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، حيث أن ذلك يسهم في تنشيط أدائهم، ويقلل من مقاومتهم للتغيير، وكذلك يوفر السبل الكفيلة بتوفير الموارد والتسهيلات المطلوبة لنجاح تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة. (محمود، إدارة الجودة الشاملة، ط 3، 2007، صفحة 103)

3. التسيير الفعال للمورد البشري بالمؤسسة:

إن المورد البشري يعتبر من أهم العناصر التي تضمن استمرار نجاح إدارة الجودة الشاملة، الأمر الذي يستوجب أن يكون محلّ عناية واهتمام، ويتم ذلك من خلال التسيير الفعال له في جميع النواحي الخاصة به بدء من وضع نظام الاختيار والتعيين، وشغل الوظائف، وتقييم الأداء، وبرامج التدريب، وأسلوب التحفيز المستمر، وبناء فرق العمل وانتهاء بالمشاركة والتعاون والتمكين، والتي تعتبر من أهم الوسائل لكسب ثقة وولاء الفرد داخل المؤسسة. (عبد الفتاح، 1996، صفحة 48)

4. نظام المعلومات والتغذية العكسية:

يعتبر توفر نظام المعلومات من الركائز المهمة والأساسية التي تقتضيها إدارة الجودة الشاملة، حيث يعتبر ذلك من أكثر العوامل الهادفة لتحقيق نجاح المؤسسة سيما وأن توفير المقاييس والمعايير الهامة للجودة ذات أثر بالغ في تحقيق الأهداف، إذ أن اتخاذ القرارات الصائبة يرتبط بشكل وثيق بتوفير البيانات والمعلومات الصحيحة التي يتطلبها النجاح المستهدف، كما أن إستمرارية التحسين والتطور يقترن بشكل فعال بالتدفق المعلوماتي.

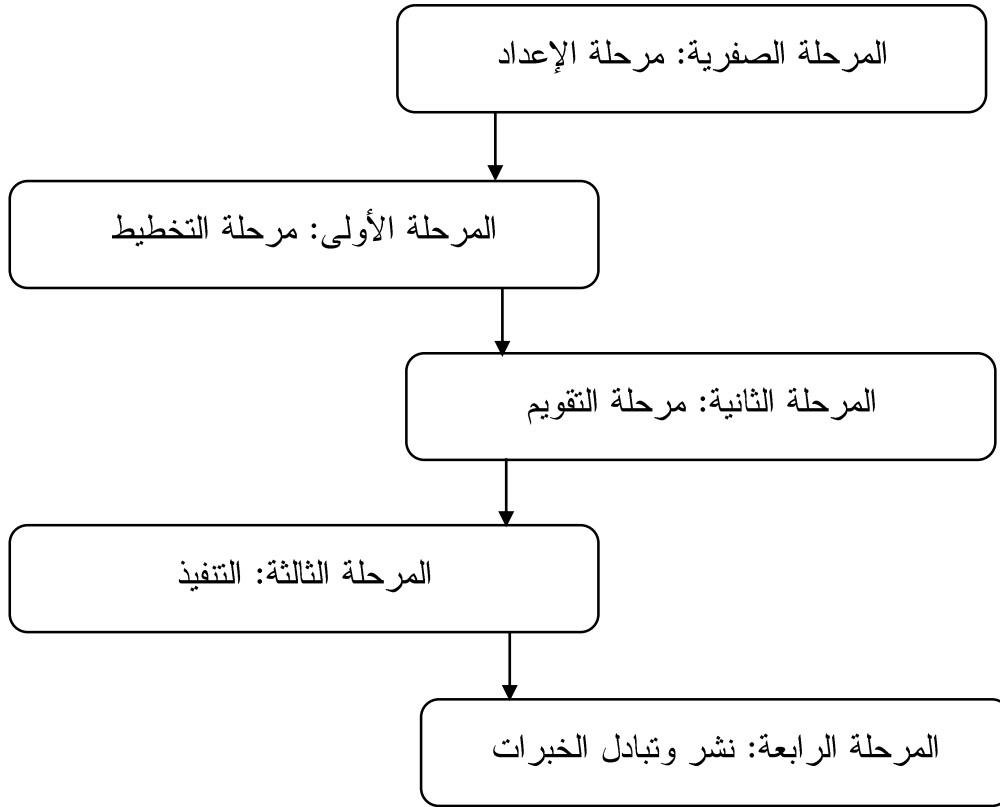
كما تسمح التغذية العكسية لمبادئ الجودة الشاملة بأن تنجح وتزدهر، ومن ثم فإن النجاح في الحصول على التغذية العكسية في الوقت الملائم يعد من العوامل الأساسية التي تسهم في زيادة فرص النجاح. (جابلونسكي، 1996، صفحة 59)

3. مراحل التحول إلى إدارة الجودة الشاملة ومعوقاتها

1. مراحل التحول إلى إدارة الجودة الشاملة

يستلزم التحول نحو إدارة الجودة الشاملة عدة مراحل، فرغم المدة التي يستغرقها برنامج التطبيق حتى يترسخ نظام الجودة في أذهان وثقافة العمال وأسلوب عملهم وسلوكهم، إلا أن التغيير سيكون حتما لصالح المؤسسة. والشكل التالي يوضح أهم مراحل إدارة الجودة الشاملة:

الشكل (03): المراحل الخمس لتطبيق إدارة الجودة الشاملة



المصدر: (جباري، 2010-2011، صفحة 37)

وقد حدد جابولونسكي 1991 Jabolonski خمس مراحل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وهي:

أ. المرحلة الأولى: التهيئة أو الإعداد

يهتم كبار المسؤولين في المرحلة الأولى بتحضير الأجواء المناسبة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، من خلال معرفة مدى حاجة المؤسسة إلى تطبيق هذا النظام الإداري، فقد تبرز العديد من المشاكل التي ينبغي عليهم دراستها وتحليلها واتخاذ قرارات سديدة بشأن معالجتها، كذلك يتلقون برامج تدريبية متخصصة عن مفهوم النظام وأهميته ومتطلباته ومبادئه، على أن يقوموا بعد ذلك بنقل أفكار النظام إلى العاملين بكل أرجاء المؤسسة. (جباري، 2010-2011، صفحة 35)

كما تنطوي هذه المرحلة على القيام بالأنشطة التالية (محمود، 2007، صفحة 238):

- التزام الإدارة العليا للمنظمة في تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة وإعتبار ذلك الإلتزام قاعدة أساسية في إجراء التحسين والتطوير المستمر للجودة.

- استعانة المنظمة بخبراء واستشاريين من خارج المنظمة، إضافة لإعتماد العاملين كافة كمصادر أساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- تشكيل مجلس الجودة والذي ينبغي أن يضم عضويته أعضاء من مجلس إدارة المنظمة لزيادة قدرته وفاعليته على تحقي الأهداف المتوخى بلوغها.
- تشكي وبناء فرق عمل (حلقات الجودة) في الدوائر والأقسام المختلفة في المنظمة، وتمكين هذه الفرق او الحلقات من الصلاحيات الواسعة في مجال تحقيق الأهداف.
- إرساء القواعد الفكرة والثقافية لدى العاملين في المنظمة كافة، وبناء قيم جوهرية يرتكز عليها في فاعلية التطبيق ولك من خلال تنفيذ البرامج التدريبية والتطويرية لجميع العاملين حول مفاهيم وقيم الجودة وأدواتها المستخدمة في التطبيق.
- اعتماد سبل قياس الأداء ومعايير الجودة الموضوعية وذلك لمعرفة الآثار التي يمكن أن تحقق على أرض الواقع فعليا عن التطبيق.

ب. المرحلة الثانية: التخطيط

وفي هذه المرحلة يتم وضع الخطط التفصيلية للتنفيذ وتحديد الهيكل الدائم والموارد اللازمة لتطبيق النظام، وفي هذه المرحلة أيضاً يتم اختيار:

- الفريق القيادي لبرنامج إدارة الجودة.
- المقررين.
- المشرفين.

ويتم التصديق على هذه الخطة بعد الموافقة عليها من جميع أعضاء الفريق. (بركات، 2007،

صفحة 45)

ج. المرحلة الثالثة: التقييم

تهدف هذه لمرحلة إلى توفير المعلومات المتعلقة بالمنظمة وألويات تطويرها وتتضمن الخطوات التالية (العابد، 2014-2014، صفحة 54):

- تحديد معايير لقياس الجودة الشاملة، وهذه يمكن اشتقاقها من المعايير العالمية شرط تناسبها مع بيئة عمل المنظمة.
- تشخيص الوضع الحالي للمنظمة والتعرف على جوانب القوة لدعمها والضعف لمعالجتها.

- مراجعة ثقافة المنظمة في ضوء متطلبات ثقافة الجودة الشاملة والعمل على تطوير هذه الثقافة في ضوء تلك المتطلبات الجديدة.

د. المرحلة الرابعة: التنفيذ

في هذه المرحلة يتم اختبار الأفراد الذين سيعهد إليهم بعملية التنفيذ ويتم تدريبهم على أحدث وسائل التدريب المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة. (خليفة، 2013، صفحة 78)

هـ. المرحلة الخامسة: تبادل ونشر الخبرات

وفي هذه المرحلة يتم استثمار الخبرات والنجاحات التي تم تحقيقها من تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة حيث تدعى جميع إدارات وأقسام المنشأة وكذلك المتعاملين معها من العملاء والموردين للمشاركة في عملية التدريس وتوضيح المزايا التي تعود عليهم جميعاً من هذه المشاركة. (فوزي و بدوي، 2010، صفحة 313)

2. معوقات إدارة الجودة الشاملة

تواجه إدارة الجودة الشاملة معوقات عديدة، حاول إدوارد ديمينج Edwards Deming (1986) رصد بعضها في كتابه **الخروج من الأزمة Out of the Crisis** كالتالي:

- ✓ البحث عن الحل السهل والسريع.
- ✓ الاعتقاد بأن معالجة المشكلات تؤدي إلى التحسين والتطوير.
- ✓ الاعتقاد بأن الميكنة تؤدي إلى التحسين والتطوير.
- ✓ الاعتقاد بأن مشكلتنا مختلفة.
- ✓ الاعتقاد بأن مبادئ التحسين والتطوير لا تناسبنا.
- ✓ عدم الاستفادة من الأنماط والنظريات والنماذج الحديثة في الإدارة المعاصرة.
- ✓ الاعتماد على معايير ومقاييس وجداول قديمة لقبول السلعة أو الخدمة.
- ✓ الاعتماد فقط على وحدة ضمان الجودة في حل مشكلات الجودة.
- ✓ إلقاء اللوم على الآخرين عند حدوث مشكلة، حتى نبرئ أنفسنا.
- ✓ بدايات خاطئة أو مزيفة أو غير متحمسة أو غير مقتنعة.
- ✓ التعامل مع الجودة كبرنامج وليس كوسيلة تعليم وتحسين مستمر. (أبو النصر، 2015، صفحة

خلاصة الفصل

من خلال دراستنا لهذا الفصل المعنون بـ الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة، نلاحظ أن إدارة الجودة الشاملة تعتبر من المناهج الحديثة في العمل الإداري، الذي لقي اهتماما كبيرا في العديد من المؤسسات، فهي تتميز بفلسفة أوسع من أي فكر إداري سابق لها وتعد سلاحا تنافسيا فعالا ومكونا رئيسيا في عملية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الخدمية، تقوم على جملة من الأفكار والأسس التي تسعى لتحقيق جملة من الأهداف للمؤسسة تساعد على تحقيق الجودة في كامل وظائف المؤسسة ونشاطاتها ومهامها التي تساعد على تخفيض التكاليف، وتحقيق الإشباع والرضا لكل من أفراد المؤسسة والمستهلكين، بواسطة تلبية حاجاتهم ورغباتهم

الفصل الثاني:

إدارة الجودة الشاملة في

مؤسسات التعليم العالي

لم يعد يقتصر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على المؤسسات والمنظمات التي تهدف إلى الربح فقط، بل امتد على المؤسسات التعليمية بغية الحصول على نوعية أفضل من التعليم، وكذا الحصول على نوعية ذات جودة عالية من الطلاب قادرين على إحداث التطور والتحسين المجتمعي، فمؤسسات التعليم العالي تعتبر دعامة المجتمع ومخرجاتها تعتبر مدخلات لكل المؤسسات الصناعية والإنتاجية وحتى الخدمية، باعتبارها توفر مقومات الإبداع والابتكار وتطور المهارات البشرية وتتمى كوادرات وقدرات تستطيع التعامل مع مخرجات هذا العصر والتكيف مع نتائجه.

فجودة التعليم تتحقق من خلال وجود سياسة واضحة ومحددة للجودة الشاملة، وكفاءة التنظيم الإداري وتوفير نظم تدريب عالية المستوى للهيئة التعليمية والإدارية.

ومن هذا المنطلق، خصصنا هذا الفصل لتناول المدخل النظري لإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي من خلال المباحث التالية:

أولاً: ماهية مؤسسات التعليم العالي

ثانياً: ماهية إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

ثالثاً: أساسيات حول إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

أولاً: ماهية مؤسسات التعليم العالي

تعتبر مؤسسات التعليم العالي عنصراً أساسياً من عناصر نهضة الدول ورفيها، لما تقوم به من دور فعال ومؤثر في تطور الحياة الثقافية لأي دولة بأبعادها سواء العلمية أو الأدبية أو الفنية أو التكنولوجية، فضلاً عن الدور الأساسي في إنتاج المعرفة المتخصصة والسعي نحو تطور وتعميق هذه المعرفة من خلال البحث العلمي بما يحقق تطور الجوانب المختلفة للمجتمع، حيث يجب أن التعليم العالي قادراً على تقديم مخرجات ذات كفاءة وقدرة عالية، وعليه سوف نتناول في هذا المبحث نشأة مؤسسات التعليم العالي وأهميتها ووظائفها وأهم خصائصها.

1. تعريف مؤسسات التعليم العالي وأهدافها

1. التعريف مؤسسات التعليم العالي

تتعدد الزوايا التي يمكن من خلالها النظر إلى مؤسسات التعليم العالي، فمن زاوية ي هي مؤسسة تعليمية تعرض التعليم العالي وتقوم بالبحث العلمي، ومن زاوية اجتماعية هي مؤسسة اجتماعية تحقق العلاقات الاجتماعية، وتوجه نشاطها لتلبية الطلب الاجتماعي على التكوين العالي، والمساهمة في التنمية الاجتماعية للمجتمع، وحسب مدخل النظم هي مؤسسة تنشط في بيئة سمتها التغير المستمر. (عميرة، 2012-2013، صفحة 44)

رغم هذه الصعوبات، التي جعلت من الصعب الاتفاق على تعريف موحد للجامعة، إلا أن ذلك لا يمنع من عرض بعض التعاريف المعبرة نسبياً عن مفهومها، فمن زاوية الهدف، تعرف الجامعة بأنها مؤسسة تقوم بصفة رئيسية، على توفير تعلم متقدم لأشخاص على درجة كافية من النضج، يتصفون بالقدرة العقلية، والاستعداد النفسي على متابعة دراسات متخصصة في مجال أو أكثر من مجالات المعرفة. (الثل و وآخرون، 1997، صفحة 29)

وهي أيضاً المصدر الأساسي للخبرة والمحور الذي يدور حوله النشاط الثقافي، فمهما كانت أساليب التكوين وأدواته، فإن المهمة الأولى للجامعة ينبغي أن تكون دائماً هي التوصيل الخلاق للمعرفة الإنسانية في مجالاتها النظرية والتطبيقية، وتهيئة الظروف المناسبة لتنمية الخبرة الوطنية، التي لا يمكن بدونها أن يحقق المجتمع أي تنمية حقيقية في الميادين الأخرى. (ولد خليفة، 1989، صفحة

أما من الزاوية الاجتماعية، فالجامعة عبارة عن جماعة من الناس، يبذلون جهداً مشتركاً في البحث عن الحقيقة، والسعي لاكتساب الحياة الفاضلة، وهي أيضاً تنظيم اجتماعي رسمي يتم بداخلها تفاعل اجتماعي بين عناصرها المختلفة، من علاقات وقيم سائدة بين أطراف العملية التعليمية الجامعية. (عميرة، 2012-2013، صفحة 44)

2. أهداف مؤسسات التعليم العالي

تتميز مؤسسات التعليم بجملة من الأهداف نذكرها فيما يلي:

- إعداد كوادر بشرية مؤهلة متخصصة في حقول المعرفة المختلفة تلبي حاجات المجتمع.
- توفير البيئة الأكاديمية والبحثية والنفسية والاجتماعية الداعمة للإبداع والتميز والابتكار وصقل المواهب.
- تنمية الاهتمام بالتراث الوطني والثقافة القومية والتقاليد العالمية والاعتناء بالثقافة العامة للدارس.
- تشجيع البحث العلمي ودعمه ورفع مستواه، خاصة البحث العلمي التطبيقي الموجه لخدمة المجتمع وتميئه.
- دراسة واستشراف ماضي الرور لتوسيع المعرفة مع تنمية مهارات الأفراد لتمكينهم من الاتصال بالثقافات الأخرى.
- تنمية التقرير العلمي والبحث والاستدلال واكتساب القدرة على التغيير.
- إتاحة الفرصة أمام النابغين للدراسات العليا في التخصصات العلمية المختلفة.
- القيام بدور إيجابي في ميدان البحث العلمي، الذي يسهم في مجال التقدم العالمي، في الآداب والعلوم.

2. وظائف مؤسسات التعليم العالي

تختلف وظائف التعليم العالي في الجامعة وأهدافها باختلاف العصور وتتغير بتغير متطلبات النظم السياسية والاجتماعية والثقافية والاقتصادية، فبعد أن كانت منعزلة عن المجتمع ومشكلاته ودورها مقتصر على النشاط الأكاديمي أصبحت تسعى لخلق شراكة بينهما وبين المجتمع، حيث تمارس هذه المؤسسات دوراً بارزاً في تطوير المجتمع وخدمته وتتجلى أهم وظائفها في النقاط التالية:

• التعليم وإعداد القوى البشرية:

تعتبر هذه الوظيفة من أهم الوظائف التي ارتبطت بالتعليم الجامعي منذ نشأته في العصور الوسطى، حيث أسندت لها مهمة الإعداد للمهن المختلفة عن طرق تقديم تعليم عالي متخصص، وبذلك فهي تمثل استثمار في رأس المال البشري الذي لا يقل أهمية عن الاستثمار المادي وتكلف عملية إعداد الموارد البشرية لاكتساب المهارات قدرا معينا من الأموال، لكن هذه المهارات تعطى عائدا يغطي تكاليف إعدادها وقد يفوق ذلك بكثير، إذ أن إسهامه في إعداد وتهيئة الأجيال القادمة للعمل والمشاركة في التنمية الشاملة لتقدم المجتمع النهوض به في كل المجالات الأخرى. (سيد و حداد، بدون سنة ، صفحة 03)

• البحث العلمي (تطوير المعرفة):

يعتبر البحث العلمي أحد الوظائف الثلاث التي يستند إليها التعليم الجامعي في مفهومه المعاصر فالتوقع من الجامعة أن تقوم بتوليد المعرفة والاختراعات المطلوبة عن طريق متابعة البحث والتعمق العلمي والإسهام في تقدم المعرفة الإنسانية لوضعها في خدمة الإنسان والمجتمع عن طريق تشخيص مشكلاته الاجتماعية والاقتصادية، وإيجاد الحلول العلمية المناسبة لتطوير الحياة في مجتمعات هذه الجامعة، فلا يمكن أن توجد جامعة بالمعنى الحقيقي، إذا هي أهملت البحث العلمي. (غربي، 2013-2014، صفحة 51)

ولقد أعطيت الأبحاث العلمية سواء بمفهومها النظري أو التطبيقي من حيث الأهمية المرتبة العليا في سلم الأولويات في البلدان المتقدمة، وعلى خطأها أسندت مسؤولية الأبحاث العلمية إلى الامعة نظرا لما تلعبه الأبحاث من دور رئيسي لإيجاد المعرفة وتقدمها، حكما يمثل البحث العلمي موردا من موارد تمويل الجامعات، نظير ما تقوم به الجامعات من مشاريع بحثية لصالح قطاعات المجتمع الإنتاجية.

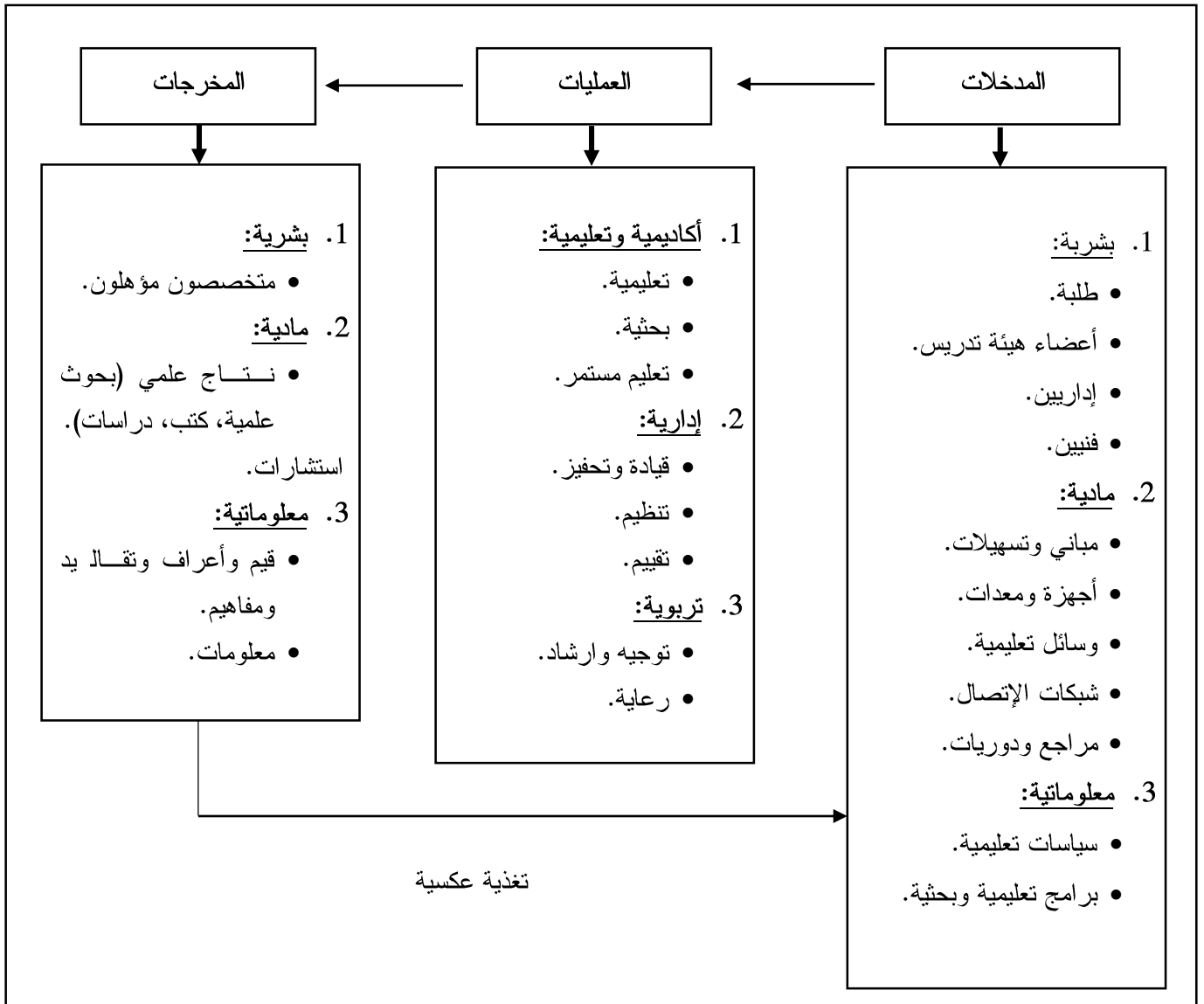
وتعد الجامعات محيطا منظما وفاعلا في مجال البحث العلمي، تنمية وتطوير الرصيد المعرفي للمجتمع، ومباشرة البحث العلمي المنظم والتطوير التقني لتنمية المجتمع وحل مشكلاته من خلال توفير البيئة العلمية المناسبة للباحثين وأعضاء هيئة التدريس لمساعدتهم على الإبداع والإنتاج العلمي. (سيد و حداد، بدون سنة ، صفحة 04)

• خدمة المجتمع والمساهمة في التنمية الشاملة:

تعلم مؤسسات التعليم العال (الجامعة) دورا مهما في تزويد المجتمع بالموارد البشرية الضرورية حتى تنميه تنمية شاملة وعلى جميع المستويات السياسية والاجتماعية والاقتصادية، حيث لا يتوقف دور التعليم العالي بمختلف مؤسساته على أداء مهام التعليم وتطوير البحث العلمي، وإنما يعمل هذا القطاع كذلك وبشكل رئيسي على خدمة قضايا المجتمع وربط لوظيفتين السابقتين بمختلف خصائص واهتمامات وثقافة المجتمع وتوجهاته المستقبلية. (سيد و حداد، بدون سنة ، صفحة 04)

3. مكونات مؤسسات التعليم العالي (الجامعة)

الشكل رقم (04): مكونات الجامعة



المصدر: (عميرة، 2012-2013، صفحة 45)

من خلال الشكل أعلاه، نلاحظ أن الجامعة بمثابة نظام مفتوح يتكون من (عميرة، 2012-2013، الصفحات 46-47):

أ. المدخلات:

تتمثل المدخلات في مجموع الموارد البشرية والمادية والمعلوماتية، التي وجدت بهدف تحقيق رسالة الجامعة، حيث تضم الموارد البشرية كافة الموارد التي تعمل داخل النظام (كالقيادات، أعضاء الهيئة التدريسية، الموظفون الإداريين، الطلبة....)، في حين تشمل الموارد المادية كافة الإنشاءات التي تسهل سير العملية التعليمية، أما المدخلات المعلوماتية فهي تشمل مصادر المعلومات المختلفة الضرورية للقيام بالعملية التعليمية (كالمكتبات ومراكز البحوث...)، إضافة إلى هذه المدخلات تحصل الجامعة أيضا على الموارد المالية من مصادر مختلفة (كالمساعدات الحكومية، المنح، المساعدات المقدمة من الشركات، المستثمرون...).

ب. العمليات:

تنقسم العمليات التي تتم داخل الجامعة إلى أدوار أكاديمية تشمل الدروس والمحاضرات، وإجراء الدراسات والبحوث العلمية، وتأليف الكتب والترجمة، والإشراف على الدراسات العليا، إجراء الاختبارات وتقدير مستويات أداء الطلبة، وتطوير معارفهم وتحصيلهم العلمي والدراسي، وغيرها من الأعمال الأخرى. وأدوار إدارية، تتمثل في تلك الخدمات التي تقدمها الجامعة للطلاب، لتعزيز ودعم الخدمات الأكاديمية والتي تشمل إدارة الشؤون المالية، والإشراف على حسن استخدام او دارة المباني الجامعية وصيانتها، توفير الرواتب والأجور، كما تشمل أيضا عمليات التسجيل، انطلاقا من قبول الطلبة ومتابعة اجتيازهم للسنوات الدراسية، حتى تخرجهم.

أما فيما يخص الأدوار التربوية، فيعد عضو هيئة التدريس نموذجا تربويا، فمهما كانت درجة المعارف والمهارات والتحصيل العلمي الذي يتسم به عضو هيئة التدريس، فإنها لا تعد بديلا عن خصائصه الأخلاقية المرغوبة، وعليه فإن بناء شخصيته المزودة بمالٌ ثل والقيم السامية، أمر لا يفترق عن مسؤولية الجامعة في إعدادهم المعرفي والمهاري.

ج. المخرجات:

تتمثل المخرجات في النتائج المتحصل عليها من العمليات، وتضم الموارد البشرية وبالأخص الطلبة الذين يتمتعون بقدر كاف من التأهيل العلمي والمعرفي والأخلاقي، بما يتماشى وحاجات سوق العمل، كما تضم المخرجات كافة ما تنتجه الجامعة من كتب، وبحوث علمية، كرسائل الماجستير والدكتوراه، وما يتم إصداره من مقالات وأبحاث وغيرها.

د. المجتمع والتغذية العكسية:

باعتبار الجامعة نظام مفتوح، فهي تتأثر ببيئتها وتؤثر فيها، إذ تحصل منها على كافة المدخلات كالطلبة ومن خلال العملية التعليمية يعاد هؤلاء الطلبة مرة أخرى بعد التخرج إلى المجتمع، غير أن هذه المخرجات قد لا تتوافق وسوق العمل، مما يتطلب من المؤسسات التعليمية ضرورة استغلال المعلومات المرتردة إليها، واستخدامها باستمرار في عمليات التحسين والتطوير لمستوياتها.

ثانياً: ماهية إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

يعتبر التعليم العالي مرحلة من مراحل التعليم المتقدمة، يمثل المرحلة الثالثة في مختلف المجتمعات، فهو آخرها وأرقاها درجة، يمكن من خلاله إعداد الثروة البشرية، خاصة الكفاءات العالية التي تغذي المجتمع بكل احتياجاته والتي تجعله قادراً على مواكبة التقدم، وانطلاقاً من تلك الأهمية الخاصة بالتعليم العالي حظيت الجامعة باهتمام متزايد، كونها جزء لا يتجزأ من هياكل تنشُد التعليم المتميز، وتسعى لتحقيق الجودة، ولتوضيح ما جاء في هذا المبحث، سوف نتطرق إلى تعريف إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي مع ذكرنا أهم متطلباتها ومبادئها.

1. تعريف إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

ارتبط المفهوم التقليدي لجودة التعليم الجامعي بعمليات الفحص والتركيز على الاختبارات النهائية دون مراجعة القدرات والمهارات الإدراكية والمنطقية والتحليلية والسلوكية، لذلك تحول هذا المفهوم التقليدي للجودة في التعليم العالي، إلى المفهوم الذي يستند بالدرجة الأولى على ضرورة اختيار معدلات محددة للأداء، وبناء منظومات لإدارة الجودة في التعليم العالي، ومع صعوبات التطبيق، ظهرت أهمية بالغة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، والتي تحتاج مشاركة من الجميع لضمان البقاء والنجاح لمؤسسات التعليم العالي، وهو أسلوب لتحسين الأداء بكفاءة أفضل. (عميرة، 2012-2013، صفحة 55)

ويعرف عفيفي إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي أنها: "التخطيط والتنظيم والتنفيذ والمتابعة العملية وفق نظم مجددة وموثقة، تقود إلى تحقيق رسالة الجامعة في بناء الإنسان، من خلال تقديم الخدمة التعليمية المتميزة وأنشطة بناء الشخصية المتوازنة". (سيد و حداد، بدون سنة، صفحة 05)

ويمكن النظر إلى إدارة الجودة الشاملة في التعليم على أنها نظام يتم من خلاله تفاعل المدخلات، وهي الأفراد والأساليب والأجهزة لتحقيق مستوى عال من الجودة حيث يقوم العاملون بالاشتراك بصورة فاعلة في العملية التعليمية، والتركيز على التحسن المستمر لجودة المخرجات الإرضاء المستفيدين. (الترتوري و جويحان، 2006، صفحة 76)

ويعني مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم بأنه أسلوب متكامل، يطبق في جميع فروع ومستويات المؤسسة التعليمية، ليوفر للأفراد وفرق العمل الفرصة لإرضاء الطلبة والمستفيدين من

عملية التعلم، أو هي فعالية تحقيق أفضل خدمات تعليمية بحثية واستشارية، بأرقى الأساليب وأقل التكاليف وأعلى جودة ممكنة. (عميرة، 2012-2013، صفحة 55)

وعليه فإن إدارة الجودة الشاملة في إطار المؤسسة التعليمية تضم مجموعة من المضامين أهمها (دحماني، بدون سنة، صفحة 13):

- اعتماد أسلوب العمل الجماعي، ومقدار ما يمتلكه العنصر البشري في المؤسسة من قدرات ومواهب وخبرات.
- الحرص على استمرار التحسين والتطوير لتحسين الجودة.
- تقليل الأخطاء من منطلق أداء العمل الصحيح من أول مرة، الأمر الذي يؤدي على تقليل التكلفة في الحد الأدنى مع الحصول على رضى المستفيدين من العملية التعليمية.
- الحرص على حساب تكلفة الجودة داخل المؤسسة لتشمل كافة الأعمال المتعلقة بالخدمة المقدمة مثل: تكاليف الفرص الضائعة، تكلفة الأخطاء، عمليات التقييم سمعة المؤسسة.
- النهج الشمولي لكافة المجالات في النظام التعليمي كالأهداف والهيكل التنظيمي وأساليب العمل والدافعية والتحفيز والإجراءات.

ومن خلال التعريف السابقة، يرى لنا أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي له أهمية كبيرة وذلك من خلال:

- عالمية نظام إدارة الجودة لشاملة وأنه أحد سمات العصر الحديث.
- ارتباط إدارة الجودة الشاملة بالإنتاجية واستمراريتها وتحسين مخرجات العملية التربوية.
- شمولية نظام إدارة الجودة الشاملة للمجالات كافة.
- تدعيم إدارة الجودة الشاملة لعملية التحسين المستمر في التعليم العالي.
- العمل على تطوير قيادات إدارية للمستقبل.
- زيادة العمل والإستخدام الأمثل للموارد المتاحة والتقليل من الهدر والفاقد.
- إجراء المزيد من التحسينات والتطوير المستمر في العملية التربوية المبنية على تطلعات المستفيدين من خدمات هذه المؤسسات.
- ارتباط عملية إدارة الجودة الشاملة بالتقويم الشامل للنظام التعليمي. (الصريرة و العساف،

2008، صفحة 15)

2. مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

لقد أثبتت النتائج الإيجابية لإدارة الجودة الشاملة في تحقيق المركز التنافسي لعدد من المؤسسات الصناعية، هذه الأخيرة لها مسؤولية مشتركة في تعلم وممارسة إدارة الجودة الشاملة ذلك إلى جانبها مؤسسات التعليم العالي، إذ أن هذا النظام يمكن أن يساعد وبشكل منظم الإدارات والمؤسسات التعليمية على إحداث عملية التغيير والتحديث في النظام التعليمي.

لذلك أشار العديد من الباحثين على أن المنافسة بين الجامعات والتي سوف تزداد خلال السنوات القادمة، ويرون أيضا أن أهم التحديات المعاصرة أمام الجامعات ما يلي (عبد الرحيم، الحسين، و عبد العزيز، 2020، صفحة 369):

- غياب التنافسية في الأسواق العالمية لخريجي الجامعات الوطنية.
- تدهور الإنتاجية في المجالات العديدة لخريجي الجامعات الوطنية.
- نقص نصيب الشركات الوطنية من السوق العالمي بسبب الموارد البشرية الناتجة عن أنماط التعليم الجامعي الحالي.
- تزايد البطالة بين الخريجين من الجامعات الوطنية.
- زيادة المعروض من الخريجين الجامعيين عن الطلب عليهم.

ولقد تعددت الأسباب التي دفعت بمؤسسات التعليم العالي، إلى الأخذ بمبادئ إدارة الجودة الشاملة والحرص على التطبيق الناجح لها، بعد أن كان تطبيقها ينحصر على القطاع الصناعي فقط، ومن بين تلك الأسباب نذكر:

- 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.
- العجز التعليمي والمقصود به الاستثمار في التعليم دون العائد، نظرا لأن المخرجات التعليمية والنواتج التربوية لا تلقى الطلب الفعال في أسواق العمل بالمستوى المطلوب.

- التركيز الكمي دون النوعي، مع التركيز على الاختبارات النهائية في عملية التقييم.
 - عدم مشاركة المنتجين والإداريين والمهنيين في تصميم البرامج التعليمية على جميع المستويات.
 - معاناة المديرين من أداء المرؤوسين والعمالة الجديدة، وكذلك معاناة الخريجين والعمالات الجديدة من الرؤساء، وتعاني كلا المجموعتين من تدهور التعليم والإنتاج.
 - التغيير المستمر في احتياجات ومتطلبات سوق العمل، مما يتطلب القيام بالعملية التعليمية بأساليب جديدة ومتطورة.
 - تحول العديد من خريجي الجامعات من العمل في تخصصاتهم الأصلية، إلى تخصصات أخرى بعيدة عن مجال تخصصهم. (عميرة، 2012-2013، صفحة 56)
 - الزيادة المتتالية والمستمرة في التحاق الطلاب بالتعليم العالي.
 - الحاجة إلى تحقيق أداء عال في العملية التعليمية.
 - امتداد الحاجة للاستمرار في التعليم وتحصيل المعرفة على ما بعد التخرج "التعليم مدى الحياة"، مما يتطلب تعليم الطلاب كيفية الاعتماد على النفس في تحصيل المعرفة.
 - ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وما يترتب عليها من تأثير على العملية التعليمية.
 - الاستمرار في تقديم الخدمة التعليمية بأسلوب لا يحقق الطموحات المطلوبة.
- المنافسة الشديدة بين المؤسسات التعليمية، ضرورة ترشيد الإنفاق ووضع أولويات له. (دحماني، بدون سنة، صفحة 14)

إن للتعليم العالي أهمية كبيرة على الفرد والمجتمع مما يستدعي ضرورة الحرص على جودته، فالتعليم الجيد يساعد على صقل قدرات الموارد البشرية وإعادة تأهيلها، وهذا بدوره يساعد على تطور المجتمع وتقدمه في كافة المجالات. (عميرة، 2012-2013، صفحة 56)

3. مبادئ ومتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

1. مبادئ تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

يعتمد درجة تحقيق معايير الجودة الشاملة على مجموعة من المبادئ والتي تعتبر الأساس الذي يستند عليه مفهوم الجودة الشاملة، فعندما تسعى أي مؤسسة علمية إلى تحقيق جودتها الشاملة من خلال وضع مجموعة من المعايير فلا بد أن يكون هناك فلسفة إدارية جديدة للالتزام في تحقيق هذه المعايير وهذه الفلسفة الإدارية تركز على مجموعة من المبادئ التي تعتبر روح مفهوم الجودة الشاملة. يشير

الأدب الإداري في مجال إدارة الجودة الشاملة، أن هناك ثمانية مبادئ، يتطلب توفرها والتي هي بمثابة الأرضية الخصبة المناسبة لهذا المنهج الجديد. فضلا عن تهيئة الأرضية الثقافية لكي تتوافق مع قيم التعليم العالي، وهذه المبادئ تتمثل في (محمد، ياسين، و السماك، 2018، صفحة 58):

• الرؤية والرسالة ونتائج تحركها:

يوجد لدى معظم المؤسسات التربوية رسالة، فهي بمثابة الرؤية المستقبلية لما تريد المؤسسة الوصول إليه مستقبلا، وان تطور وتغيير الرسالة حسب توقعات أصحاب المصلحة هي التي تحدد اتجاه المؤسسة، ولهذا يجب أن يكون لدى المؤسسة رؤية ورسالة واضحة مركزة على الزبون وتدعم جهود التحسين، كما يجب أن تكون هذه الرسالة متكاملة على مستوى جميع الكليات، وان تمثل الطموح المشترك لكل من يعمل فيها من كوادر إدارية وأكاديمية.

• اعتماد النظم:

يعتبر النظام بمثابة أداة يتم في ضوئها تنفيذ العمل في المؤسسات عموما، وهي ضوابط عامة وشاملة للأداء الجامعي الكلي، وموجه له نحو تحقيق الأهداف المنشودة.

• التخطيط للتغيير:

أما تغيير الثقافة، فان إدارة الجودة الشاملة تهدف أساسا إلى تغيير ثقافة المؤسسات والتي تكون ضرورية لتحويل تفكير الأعضاء حول الجودة أولا ثم التحسين المستمر، فعندما يتم تطبيق منهج معين، يبدأ الأعضاء بطرح أسئلة مختلفة بحثا عن إجابات جديدة للمشاكل القديمة. فالأعضاء يقبلون التغيير كقيمة إيجابية في الثقافة مادام التحسين المستمر مستند على التغيير المستمر، كما يتم تدريب الأفراد على الشعور بالرضا من التغيير بدلا من الخوف من القيام بجهود التحسين.

• القيادة:

خلق ودعم ثقافة الجودة: تحتاج منهجية إدارة الجودة الشاملة في الجامعات إلى قيادة متحمسة وذات رؤية قادرة على تحقيق التفاعل بينها وبين المرؤوسين، كما يجب أن يكون القادة في مقدمة كل عملية تغيير، فهناك حاجة إلى القيادة في وقت مبكر من رحلة الجودة لخلق ودعم ثقافة الجودة وأنه لأمر ضروري في وقت لاحق من رحلة الجودة دعم جهود التحسين، لأن القيادة تلعب دورا كبيرا في

تنفيذ ونجاح أي نشاط داخل المؤسسة، بالإضافة إلى أن القيادة يجب أن تكون قوية قادرة على قياس ومراقبة النتائج.

• منهجية للتنمية الذاتية:

إن تطوير المهارات الإدارية والمعرفية هي المعيار في الجامعات، فالتنمية المهنية في كثير من الأحيان وتطوير مهارات الأعضاء يمكن أن يحسن العمليات المؤسسية.

• اتخاذ القرارات الواقعية:

إن اتخاذ أي قرار في أي مجال من مجالات العمل في الجامعة يتطلب وجود جمع معلومات وفيرة لتعطي رؤية واضحة ودقيقة عن طبيعة المشكل والقرار المراد اتخاذه هذا ما يتطلب بدوره نظام معلومات يعمل على توفير البيانات والمعلومات الضرورية تساعد في توجيه الجامعات. (Freed, Klugman, & Fife, 1997, p. 03)

• تفويض عملية اتخاذ القرار:

يمثل التحويل عملية صنع القرار من المستويات العليا إلى المستويات الدنيا هذا يتطلب أن تكون الجهات المخولة مؤهلة لعملية صنع القرار، ومن المفاتيح الرئيسية لنجاح عملية التحويل هو إشراك الجهة المخولة في المعلومات وأن تكون هناك حرية في العمل فضلا عن إشراك العاملين في العمليات الإدارية مع من هم في المستويات العليا. (Padhi, 2005, p. 10)

• العمل الجماعي/فرق العمل:

إن شعار الجودة الشاملة هو العمل الجماعي التعاوني وروح الفريق، طالما أن المنهج الشمولي يشير إلى مسؤولية الجميع تجاه الجودة في المؤسسة، فالتحول من الأسلوب في العمل إلى العمل الجماعي ضروري وتغلب المصلحة العامة على المصلحة الفردية، على الرغم من صعوبة تحقيق هذا الجانب إلا أن الإدارة يجب أن تعمل على معالجة هذا الجانب على الأقل من خلال تحقيق التكامل بين الأهداف الفردية والعامة وإزالة التعارض بينها. (عقيلي، 2009، الصفحات 105-106)

2. متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أية مؤسسة يتطلب توفر مهارات أساسية في مدير الجودة الشاملة والعاملين معه وهي (نشوان، 2004، صفحة 08):

- وضع أهداف قابلة للقياس والاهتمام بالتخطيط الإستراتيجي.
- تدعيم العمل الجماعي على اعتبار أنه الأسس داخل التنظيمات.
- الاهتمام بالتقدير والمكافآت عند انجاز العمال بالفعالية.
- وضع معايير للرقابة وضرورة استخدام أدوات وعمليات الجودة والاعتماد على دورة ديمنج لتحسين الأداء.
- حث الأفراد على التعلم من الأخطاء
- القدرة على توفير العلاقات الإنسانية وما يتبعها من تفويض للسطو.

أما متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي بصورة عملية فتشمل:

أ. رسم سياسة الجودة الشاملة: من حيث:

- تحديد المسؤول عن إقامة الجودة الشاملة.
- تحديد كيفية مراقبة ومراجعة النظام من قبل الإدارة.
- تحديد المهمات المطلوبة والإجراءات المحددة لكل مهمة.
- تحديد كيفية مراقبة تلك الإجراءات.
- تحديد كيفية تصحيح الإخفاق في تنفيذ الإجراءات

ب. الإجراءات: وتشمل المهمات التالية:

- القدرة على التسجيل.
- عمليات التقويم.
- إعداد مواد التعليم.
- اختيار وتعيين العاملين وتطويرهم.

ج. تعليمات العمل: يجب أن تكون تعليمات العمل واضحة ومفهومة وقابلة للتطبيق.

د. المراجعة: وهي الوسيلة التي يمكن للمؤسسة أن تتأكد من تنفيذ الإجراءات.

هـ. الإجراء التصحيحي: هو تصحيح ما تم إغفاله أو ما تم عمله بطريقة غير صحيحة.

هذه المتطلبات المطروحة سابقا وغيرها والتي يتمتع الكثير من المؤسسات التعليمية بها تحتم على إدارة المؤسسات التعليمية بما فيها الجامعات للتحويل نحو إدارة الجودة الشاملة، وهذا يتطلب الجراءة من قبل القيادة العليا في المؤسسات نحو التغيير للأفضل بعيدا عن التعليم التقليدي، وهذا يستلزم تطبيق المداخل السبع الأساسية، وهي عبارة عن أساليب أو طرق لإدارة الجودة الشاملة وتتكون من (نشوان، 2004، صفحة 09):

- الإستراتيجية Strategy : وهو أن يكون لدى القيادة العليا خطة تنموية عن مستقبل المؤسسة في السنوات (3-5) القادمة، والتدريب هو الحل الأنسب أمام المؤسسة لذلك.
- الهياكل Structure: ويعني إعادة نظام جديد لتحسين المخرجات وزيادة فعالية العمليات مع إضافة ابتكارات جديدة تسهم في تحسين فعالية النظام.
- العاملون Staff: وتعني معاملة العاملين بشكل لائق وإشباع احتياجاتهم من خلال استخدام أسلوب العلاقات الإنسانية في العمل.
- المهارات Skills: وتعني تحسين القدرات والكفايات البشرية من خلال التدريب المستمر من أجل ابتكار أساليب جديدة في العمل قادرة على المنافسة.
- القيم المشتركة: وتعني إيجاد ثقافة تنظيمية جديدة تحديد القيم السائدة وتبديلها بثقافة وقائية تلاءم التطور المستمر.

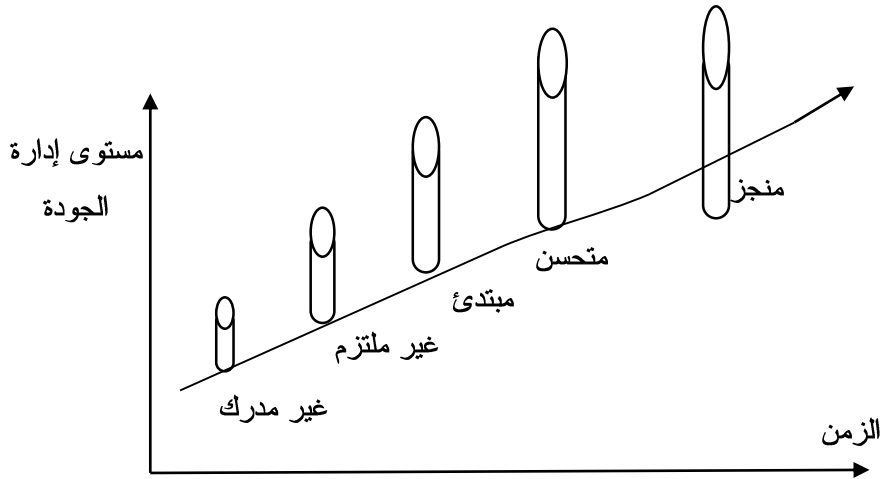
ثالثاً: أساسيات حول إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

للجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي مجموعة من المستويات تمثل تطور الوعي داخل المنظمة، إلى جانب ذلك خطوات تطبيق لهذا النظام رغم وجود عوائق جمة في مواجهته، وسوف نتطرق في هذا المبحث إلى كل ما سبق ذكره بشيء من التفصيل.

1. مستويات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

إن تطبيق مدخل الإدارة بالجودة الشاملة في أي منظمة يتطلب تخطيطاً جيداً وإدراكاً إماماً بأهم الأدوات التي يمكن من التطبيق السليم والنجاح المؤكد لهذا المدخل الإداري، حيث يقسم Chin مراحل تبني إدارة الجودة الشاملة إلى خمس مستويات تمثل تطور الوعي داخل المنظمة بإدارة الجودة عبر الزمن كما هو موضح في الشكل الآتي (محمد، ياسين، و السماك، 2018، صفحة 61):

الشكل رقم (05): مستويات إدارة الجودة



المصدر: (محمد، ياسين، و السماك، 2018، صفحة 62)

ومن خلال الشكل فإن مستويات إدارة الجودة الشاملة تتمثل في (محمد، ياسين، و السماك، 2018، صفحة 62):

1. المستوى الأول: غير مدرك Unaware

إن المنظمات في هذه المرحلة غالباً ما تكون غير مدركة لمبادئ إدارة الجودة الشاملة ويظهر هذا في عدم قدرتها على التحكم في طرق التحسين المستمر وتعزيز مشاركة العمال في اتخاذ القرارات

ولا بد من الإشارة بأن بعض المؤسسات التي تمر بهذه المرحلة تكون متحصلة على شهادة الإيزو 9000.

2. المستوى الثاني: غير ملتزم Uncommitted

يختلف هذا المستوى عن الأول باعتباره متقدماً حيث أن المنظمات في هذه المرحلة تكون ساعية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة هذا ما سيؤثر على إجتهادها في ممارسة وتطبيق مبادئ إدارة الجودة وسيفرز نظرة سلبية للمنظمة اتجاه نفسها.

3. المستوى الثالث: المبتدئ Initiator

في هذا المستوى يبدأ ظهور الاهتمام بعمليات التحسين المستمر وتتجلى التغيرات الناتجة عن تطبيق هذا المفهوم إلا أن بعض المبادئ تبقى غير مكتملة الفهم ولا بد من البحث عن طرق لمساعدة المنظمة لتستطيع بناء المفهوم المتكامل لإدارة الجودة الشاملة.

4. المستوى الرابع: المتحسن Improver

في هذا المستوى تظهر تطورات حقيقية لتطبيق مبادئ إدارة الجودة وتبدأ المنظمة في السير الثابت نحو إدارة الجودة الشاملة إلا أنها غير قادرة بعد على تعميم الفلسفة داخل المنظمة هذا ما يجعلها حساسة للضغوطات القصيرة المدى الممكنة الحدوث أثناء تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

5. المستوى الخامس: المنجز Achierer

إن المنظمات في هذه المرحلة قد نضجت بها جميع مبادئ إدارة الجودة الشاملة ويظهر ذلك في ثقافتها والقيم التي تتعامل بها سواء كان ذلك مع المستخدمين والزبائن والشركاء، كما أن عمليات التحسين المستمر تتحول إلى عمليات طبيعية تمارسها المنظمة بشكل مستدام.

2. خطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

عندما تتبنى منظمة معينة تطبيق مفهوم الجودة الشاملة فهناك مجموعة من الخطوات يجب على المنظمة الأخذ بها، تستند هذه الخطوات بالدرجة الأولى على مبادئ ديمينج الأربعة عشر، فإذا كانت المنظمة تعترم الالتزام بتطبيق الجودة الشاملة يجب عليها القيام بالخطوات الآتية (عطية، 2008، الصفحات 142-146):

1. نشر ثقافة الجودة الشاملة:

يقتضي على الجامعات بقياداتها العليا نشر ثقافة الجودة بين العاملين وخلق حالة الإيمان بهذه الثقافة والإنحياز التام إلى تطبيقها على وفق مبادئ ديمنج، وهذا يتطلب تغيير البنية التنظيمية في المؤسسة وتغيير ثقافة التنظيم الإداري والاجتماعي وعلاقات العمل وتفويض السلطة من خلال مجموعة من المتطلبات والإجراءات:

- تهيئة مناخ تعليمي يقتضي تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.
- تبصير جميع العاملين في الجامعة بمبادئ الجودة وأهميتها وشروطها ومعاييرها.

2. التخطيط لتطبيق نظام الجودة:

إن هذه الخطوة تتطلب دراية تامة بمدخلات نظام الجودة وعملياته ومواصفات مخرجاته، أي أن المخططين يجب أن يمتلكوا رؤية واضحة عن جميع مدخلات البرنامج وعملياته وعليهم:

- تحديد أهداف المؤسسة التعليمية، وأن تكون هذه الأهداف مرتبطة مباشرة باحتياجات الطلبة والمجتمع وسوق العمل.
- تحديد رسالة المؤسسة التعليمية في ضوء أهدافها.
- تحديد أصحاب المصلحة والمستفيدين من الخدمة التعليمية.
- تحديد متطلبات الزبائن والمواصفات التي يتوقعونها من الخدمة التعليمية.
- تحديد العوامل اللازمة للانتقال إلى نظام الجودة، أي الانتقال من النظام التقليدي إلى نظام إداري مستند على الجودة الشاملة ووضع المعايير اللازمة للتطبيق.

3. التنظيم لتطبيق نظام الجودة الشاملة:

لغرض تبني نظام لتطبيق إدارة الجودة في التعليم يجب أن ندرك أن نظام الجودة الشاملة لا يقتصر على المخرجات فقط وإنما يشمل المدخلات والعمليات من بدايتها حتى نهايتها وهذا يتطلب إعادة تنظيم العملية التعليمية برمتها لتستجيب إلى معايير نظام الجودة. ولهذا يتطلب تنظيم الجودة السمات الآتية:

- وحدة الفعالية بين الأقسام العلمية والعاملين فيها.
- التوجه الرأسي، وهذا يعني أن كل عامل في المؤسسة التعليمية يجب أن يكون على بيئة من رسالة المؤسسة وأهدافها.

- التوجه الأفقي، وهذا يعني تقليل المنافسة بين أقسام المؤسسة والعاملين فيها وتنمية روح الفريق في العمل.

4. تنفيذ نظام الجودة الشاملة:

إن تنفيذ نظام إدارة الجودة يقع على عاتق جميع العاملين في المؤسسة وان يتم تشكيل ما يسمى بحلقات الجودة يتولى كل منها مجموعة محددة من المهام في تطبيق نظام الجودة وان يكون هناك جدول زمني لتنفيذ المهام المطلوبة والكلف التقديرية ووضع سبل التغلب على المعوقات المحتملة.

5. تقييم لنظام الجودة الشاملة:

إن التقييم في ظل إدارة الجودة الشاملة يجب أن يتسم بالشمول والاستمرارية ويهدف إلى التأكد من أن جميع الأعمال التعليمية والإدارية المؤثرة في الجودة يتم أدائها بالكفاءة المطلوبة.

3. معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

إن تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في القطاع التعليمي قد يكتفه بعض الصعوبات والتي يمكن التغلب عليها طالما وجدت إدارة فعالة ومتحمسة لهذا النظام ويمكن تلخيص أهم المعوقات في أربع قضايا رئيسية هي (قادة، 2011-2012، الصفحات 57-58):

أولاً: القضايا المتعلقة بالنظام التعليمي بشكل عام

1. عدم توظيف المفاهيم الاقتصادية على العملية التعليمية.
2. عدم التنسيق بين نظامي التعليم العام والعالي.
3. البعد عن التخطيط الاستراتيجي والاكتفاء بالتخطيط قصير الأجل.
4. المركزية في رسم السياسة التربوية وصنع القرار التربوي.
5. ضعف بنية نظم المعلومات في القطاع التربوي.
6. قصور المناهج وطرائق التعليم: تتميز هذه المناهج بالقصور في محتواها وأساليب تقويمها ونقص وسائلها التعليمية وتعتمد على طرائق التعليم التي تقوم على الحفظ والتلقين.

ثانياً: القضايا المتعلقة بالهيئات التعليمية العليا ومؤسساتها التربوية

1. قلة التزام القيادة في المؤسسة التعليمية بالجودة حيث يقارن العاملون بين ما يقوله مديرهم وما يفعله.

2. عدم وجود أسس أو معايير لقياس الجودة تشمل المخرجات والمدخلات التعليمية.
3. البدء في تطبيق إدارة الجودة الشاملة قبل بيئة المناخ المناسب للتطبيق وتعجل النتائج.
4. استخدام الإحصائيات بطريقة غير سليمة في تحليل البيانات وبالتالي الوصول إلى نتائج خاطئة.
5. عدم إعطاء أهمية كافية لعملية قياس وتقويم الأداء.
6. مقاومة التغيير والتطوير بسبب النقص في ثقافة الجودة لدى المديرين والعاملين في المؤسسة.
7. تخوف بعض العاملين من تحمل المسؤولية إزاء معايير حديثة غير مألوفة لديهم.
8. عدم إقامة دورات تدريبية لمديري المدارس لترسيخ مفهوم علم اقتصاديات التعليم.
9. تمسك المعلمين بالأساليب التقليدية في التدريس.

ثالثاً: القضايا المتعلقة بالطلبة

1. الكثافة الطلابية في بعض مدارس التعليم العام إذ يزيد عدد الطلاب في بعض الأحيان عن 40 طالب.
2. استمرار غالبية المؤسسات التعليمية في استخدام طرق التعليم التقليدية كالتركيز على الحفظ والتلقين وقلة استخدام التقنية واستراتيجيات التعلم الحديثة وتوظيفها في التدريس وإغفال استخدام التعلم الذاتي.

رابعاً: القضايا المتصلة بالنظام المالي والتمويل

يمكن تلخيصها كما يلي (أخضر، 2007، صفحة 13):

1. استمرار الاعتماد بشكل كبير على الحكومة كمصدر رئيسي لتمويل التعليم ومحدودية البدائل الأخرى.
2. حاجة نظام التعليم إلى وجود منهج منظم لتوزيع الموارد على التعليم العام في جميع المناطق بشكل متوازن.
3. ضعف النظام المالي والمعلوماتي، فتطبيق الجودة يتطلب موارد مالية لقاء تدريب العاملين في مجال الجودة.

وعلى الرغم من أن إدارة الجودة الشاملة تستخدم في مجالات عديدة خارج نطاق التعليم العالي بالإضافة إلى تحقيق نجاحات ملحوظة خاصة في المنظمات الإنتاجية إلا أن التجارب التطبيقية تثبت أن تأثير إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي لا يزال محدوداً، فعند تبني الجامعة لنظام وظيفي

لضمان الجودة ويسعى لتحقيق متطلبات الجودة المؤسسة ففي هذه الحالة فهي تواجه العديد من صعوبات وتحديات التكيف والاندماج مع هذا الواقع.

ومن خلال دراستنا لهذا الفصل يمكننا التأكيد على أن مؤسسات التعليم العالي كانت ولا زالت تحتل مكانة رائدة في المجتمع، وتلعب دورا جوهريا في تكوين الفرد وتنمية قدراته وصقل مواهبه، فهي مسؤولة عن إعداد وتخريج قادة المجتمع وحملة نهضته، من الذين يقع على عاتقهم عبء نقل المجتمع من حالة التأخر والجمود إلى حالة الانطلاق والتقدم، فالجامعة بحكم موقعها في قمة الهرم التعليمي، تسعى من خلال وظائفها المتمثلة في التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع، إلى توجيه السلوك وتنمية المهارات والإدراك، بما يمكن من إعداد قادة التنمية إعداد نفسها وعلميا متوازنا، وبما يضمن تحقيق التطور للمجتمعات.

وبفعل النجاحات التي حققتها إدارة الجودة الشاملة في القطاع الصناعي، فقد جذبت بشدة انتباه الباحثين والإداريين، ورؤساء الجامعات وعمداء الكليات نحوها، حيث تم العمل على استعارة هذا المفهوم من منبته الصناعي وتجربته في الجانب التعليمي، وبالأخص الجامعي، وذلك من أجل النهوض بمستوى أداء الجامعات، والرفع من مستوى مخرجاتها من الخريجين المؤهلين علميا وعمليا لخدمة المجتمع وتحقيق أهدافه واللاحق بركب التقدم.

الدراسات السابقة

والمرتبطة

- 1: الدراسات العربية
- 2: الدراسات الأجنبية
- 3: التعليق على الدراسات السابقة

1. الدراسات العربية:

✓ الدراسة رقم 01:

دراسة بن سايح وموفق (بدون سنة)، بعنوان: تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة داخل معاهد التربية البدنية والرياضية على تحقيق رضا المستفيدين الداخليين، مقال في مجلة الخبير.

حيث هدفت هذه الدراسة إلى دراسة واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في معاهد التربية البدنية والرياضية من وجهة نظر الإداريين وتأثيره على رضا المستفيدين الخارجيين والمتمثلين في هذه الدراسة في مفتشي التربية والأساتذة المكونين باعتبار السلعة المنتجة من قبل المعاهد هي الطلبة والذين سيتجهون للعمل بالمؤسسات التربوية، قام الباحث بتوزيع استمارتين استبيانيتين على عينتين عشوائيتين واحدة على 12 أستاذ إداري يعملون بمعاهد التربية البدنية والرياضية لولايات سوق أهراس، تيسة، عنابة المسيلة و الثانية على 70 مفتش وأستاذ يعملون بالمؤسسات التربوية بهذه الولايات، وقد توصلت إلى:

✓ يعمل الإداريين بجد من أجل تطبيق المبادئ والأسس التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة وتكوين طلبة وفقا لما يتطلبه سوق العمل وهو ما انعكس إيجابا على رضا المستفيدين الخارجيين.

✓ الدراسة رقم 02:

صالح حفصي وعبد الله لونس (2020)، بعنوان: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تسيير معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بجامعة البويرة من وجهة نظر الإداريين، مجلة الإبداع الرياضي، المجلد 11، العدد 02.

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين توافر متطلبات إدارة الجودة الشاملة (الثقافة التنظيمية، القيادة الإدارية، القوى البشرية) وتطبيقها في معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بجامعة البويرة، هذا واستخدم الباحث المنهج الوصفي لملائمته طبيعة الدراسة، وشملت العينة 40 موظفا (إداريين، أكاديميين برتب إدارية) من المجتمع الأصلي المتمثل في 40 موظفا، حيث اختيرت العينة بطريقة قصدية (الحصر الشامل)، واستخدم الباحث أداة الاستبيان لجمع البيانات، وتوصل إلى النتائج التالية:

الدراسات السابقة والمرتبطة

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول توافر متطلبات إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها في معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بجامعة البويرة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول توافر متطلبات إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها تعزى لمتغير الجنس.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول توافر متطلبات إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

✓ الدراسة رقم 03:

دراسة رحيمة حواف (2016)، بعنوان: تطبيق إدارة الجودة الشاملة "دراسة تحليلية لمواقف الأطباء والمرضى"، أطروحة دكتوراه.

حيث هدفت الدراسة إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة دراسة تحليلية لمواقف الأطباء والمرضى بالمستشفى الجامعي بتلمسان، حيث استبيان تم استرجاع منها حوالي 260 استمارة أهملت منها 10 استمارات وبقيت 250 صالحة للتحليل.

وتوصلت النتائج إلى:

- أثبتت نتائج الدراسة صحة الفرضية الأولى التي تنص على إنعدام إدارة الجودة الشاملة في المستشفى الجامعي بتلمسان، إلى جانب وجود سلبيات عدد تسببت في خلق انحرافات زوالها يتطلب تحضير المستشفى لتطبيق إدارة الجودة الشاملة كأسلوب إداري متميز.
- أثبتت نتائج الدراسة تأكيد الفرضية الثانية من خلال اختبار موقف عينة الدراسة كل من الأطباء والمرضى من مستوى الخدمة المقدمة.

2. التعليق على الدراسات السابقة:

من الملاحظ أن مختلف الدراسات التي تناولت إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي تتشابه بنسبة جزئية مع دراستنا الحالية من حيث:

- أنها ذات علاقة بإدارة الجودة الشاملة عامة.

الدراسات السابقة والمرتبطة

- التشابه في المنهج المستخدم (الوصفي التحليلي)

أما أوجه الاختلاف فقد كانت في النقاط التالية:

- اختلاف إشكالية البحث المراد دراستها.
- عدد أفراد عينة الدراسة.
- النتائج المراد التوصل إليها من هذه الدراسة.

الجانبة

التطبيقي

الفصل الثالث:

منهجية الدراسة وإجراءاتها

الميدانية

تمهيد.

بعد استعراضنا لأهم المفاهيم النظرية المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة وإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، وللتأكد من صحة الفرضيات التي تم وضعها سابقا والمقدمة في الجانب النظري كان لابد لنا من دراسة تكون أكثر دقة وأكثر منهجية والمتمثلة في الدراسة الميدانية سوف نحاول في هذا الفصل الإلمام بجوانب هذه الدراسة الميدانية المتعلقة بـ مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بمعهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية في ولاية بسكرة من وجهة نظر الإداريين، وهذا من خلال ما تحصلنا عليه من معلومات من طرف الموظفين من مختلف الفئات، وقد ساعدتنا الاستبانة التي تم تخصيصها لهذه الدراسة في الحصول على هذه المعلومات بعد توزيعها على عينة الدراسة المختارة. ولإحاطة بجوانب الدراسة الميدانية جيدا قسمنا هذا الفصل إلى المحاور التالية:

1. منهج الدراسة
2. مجتمع وعينة الدراسة
3. أدوات وتقنيات الدراسة
4. بناء أداة الدراسة
5. صدق وثبات أداة الدراسة
6. الطريقة الإحصائية
7. متغيرات الدراسة

1. منهج الدراسة

لقد تم استخدام منهج الدراسة الوصفي الميداني التحليلي، فعلى صعيد الدراسة الوصفي تم الإطلاع على الدراسات والبحوث النظرية والميدانية، وهذا من أجل إدراك ومعرفة الأسس ومنطلقات الإطار النظري، والوقوف عند أهم الدراسات السابقة التي تعتبر خطوة مهمة جدا لضبط إشكالية ونموذج الدراسة التي ينطلق منها الباحث لفهم جيد يثبت من خلاله أهمية موضوعه، ومقارنة النتائج المتوصل إليها فهي بمثابة دعم له، أما من جانب الميداني التحليلي فقد تم إجراء عينة من مجتمع الدراسة، وتم تحليل كامل بياناتها من خلال الإجابة عن الاستبيانات واستخدام الطرق الإحصائية المناسبة، وقد تم الاعتماد على نوعين من البيانات:

- بيانات أولية: تم الحصول عليها من خلال استبانة تم إعدادها من طرف الطالبان من خلال الاعتماد على دراسات سابقة وصياغة الأسئلة اللازمة والمناسبة للدراسة وتوزيعها على عينة الدراسة، ثم جمعها وفرزها وتفريغها وتحليلها باستخدام برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الإجتماعية (SPSS.V.20.) وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة، بهدف الوصول إلى الدلالات ذات قيمة تخدم أهداف الدراسة وموضوع الدراسة.

- بيانات ثانوية: تم الحصول عليها من خلال القيام بمراجعة مختلف الكتب والمجلات والمذكرات والرسائل الجامعية سواء الورقية أو الإلكترونية، المتعلقة بالموضوع الخاص بالدراسة بشكل مباشر أو غير مباشر، والتي من خلالها استطاع الطالبان من بناء إطار نظري كدعم لها في جميع مراحل الدراسة، مع استخدام ضوابط التهميش وفقا لجمعية علم النفس الأمريكية APA الطبعة السادسة.

2. مجتمع وعينة الدراسة

من أجل تجنب التحيز في اختيار عينة الدراسة، تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من مجتمع قدر بـ 30 عامل وزعت استمارة الاستبانة على مفرداتها بواقع (30) مفردة، تم استعادة 26 استبانة اعتبرناها صالحة للدراسة واستبعدت منها 4 مفردات.

3. أدوات وتقنيات الدراسة

اعتمدت الدراسة الحالية على إستمارة الإستبيان التي بها مجموعة من المجالات التي تمثل فرضيات الدراسة وكل مجال تدرج تحته مجموعة من الأسئلة.

4. بناء أداة الدراسة

اعتماداً على ما ورد في الإطار النظري والدراسات السابقة، تم بناء إستبيان خصيصاً لقياس إتجاهات مفردات العينة، وفق المحاور الرئيسية للدراسة (أنظر الملحق رقم 01)، تم تقسيم هذا الإستبيان إلى ثلاثة أجزاء، يتعلق أحد أجزاءه (القسم الأول) بالخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة، وتشمل كل من الجنس، العمر، المؤهل العلمي وسنوات الخبرة، وقد خصص القسم الثاني لمحاور الإستبانة، يتعلق المحور الأول

ومن أجل التعرف على مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر الإداريين بمعهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بجامعة ولاية بسكرة وسط، قام الباحثان بمراجعة الأدب النظري والدراسات المرتبطة بهدف بناء أداة الدراسة، حيث تكونت أداة الدراسة بصورتها الأولية من (24) فقرة، موزعة على أربعة محاور هي: المحور الأول التزام الغدارة العليا وتضمن (06) فقرات، المحور الثاني تمكين العاملين وتضمن (06) فقرات، المحور الثالث التركيز على المستفيدين (الطلبة، الأساتذة) وتضمن (06) فقرات، المحور الرابع إتخاذ القرارات وتضمن (06) فقرات وبعد الحذف والتعديل تكونت أداة الدراسة بصورتها النهائية على (30) فقرة موزعة على خمسة محاور هي: المحور الأول التزام الغدارة العليا وتضمن (06) فقرات، المحور الثاني تمكين العاملين وتضمن (06) فقرات، المحور الثالث التركيز على المستفيدين (الطلبة، الأساتذة) وتضمن (06) فقرات، المحور الرابع إتخاذ القرارات وتضمن (06) فقرات، المحور الخامس التحسين المستمر وتضمن هو الآخر بدوره (06) فقرات.

5. صدق أداة الدراسة

يقصد بصدق الأداة قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها، وبغرض التأكد من صدق أداة الدراسة تم عرضها على عدد من المحكمين من ذوي العلاقة والخبرة والمؤهل والإختصاص من أساتذة معهد علوم تقنيات النشاطات الرياضية والبدنية بسكرة والبالغ عددهم (05) محكمين، حيث طلب منهم إبداء رأيهم ومقترحاتهم على مدى ملائمة الصياغة اللغوية لل فقرات ووضوحها أو حذفها أو تعديلها ومدى انتماء الفقرات للمجالات التي أدرجت ضمنها أو نقلها من مجال لآخر، التي سيحتويها الاستبيان.

وقد تم الأخذ بعين الاعتبار باقتراحات المحكمين من حيث إعادة صياغة بعض الفقرات أو حذفها، أو نقلها من محور لآخر أو إضافة محور آخر (انظر ملحق رقم (03) / أسماء السادة المحكمين).

6. ثبات أداة الدراسة

يسعى اختبار الثبات لقياس مدى صدق الإجابة على فقرات الاستبيان، إذ يعتبر الاختبار ثابتاً إذا حصلنا على نفس نتائج القياس في كل مرة لو تم إعادة نفس الاختبار مرة أخرى، ولقياس مدى ثبات أداة الدراسة نلجأ لحساب معامل ألفا كرو نباخ ALPHA DE و CRONBACH ومنه استنتاج صدق المحك والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (01): معامل الثبات ألفا كرونباخ

معامل الثبات	عدد العبارات	محاور الدراسة
0.340	6	محور الأول
0.367	6	محور الثاني
0.153	6	محور الثالث
0.575	6	محور الرابع
0.304	6	محور الخامس
0.422	30	الصدق والثبات العام للإستبيان

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 20

من خلال إحصائيات الجدول السابق، يتضح لنا أن معامل الثبات العام متوسط نوعاً ما حيث بلغ 0.422، كما أن معاملات الثبات لمحاور الدراسة جاءت ما بين متوسطة ومرتفعة، حيث بلغت أعلى معامل ثبات لمحور إتخاذ القرارات قدر ب 0.575 أما باقي المحاور فتراوح معامل الثبات بين 0.153 و 0.367.

7. الطريقة الإحصائية

بغرض الوصول إلى نتائج الدراسة والإجابة على أسئلتها لمعرفة... بسكرة وسط استخدم الباحث المعالجات الإحصائية:

- معاملات الثبات بطريقة (كرونباخ ألفا)
- عرض النتائج في جداول بسيطة باستعمال القانون:

$$X \leftrightarrow \text{التكرار}$$

$$100 \leftrightarrow \text{المجموع}$$

8. متغيرات الدراسة

المتغير المستقل: أن المتغير المستقل هو عبارة عن السبب في الدراسة، وفي دراستنا هذه يمثل المتغير المستقل هو "مبادئ جودة إدارة الجودة الشاملة.

المتغير التابع: المتغير التابع هو نتيجة المتغير المستقل، وفي هذه الدراسة المتغير التابع غير متوفر.

الفصل الرابع:

معرض وتحليل النتائج

المحور الأول: التزام إدارة المعهد العليا

عرض النسب المئوية والتكرارات لأسئلة المحور

- السؤال الأول: تلتزم إدارة المعهد العليا بتوفير المستلزمات (المادية، المالية، البشرية) التي تساعد على تقديم تعليم وخدمات ذات جودة عالية؟

الجدول رقم (02): السؤال الأول

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
نعم	21	70%
لا	0	0%
أحيانا	9	30%
المجموع	30	%100

الشكل رقم (01): نتائج السؤال الأول



المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات

Spss V20

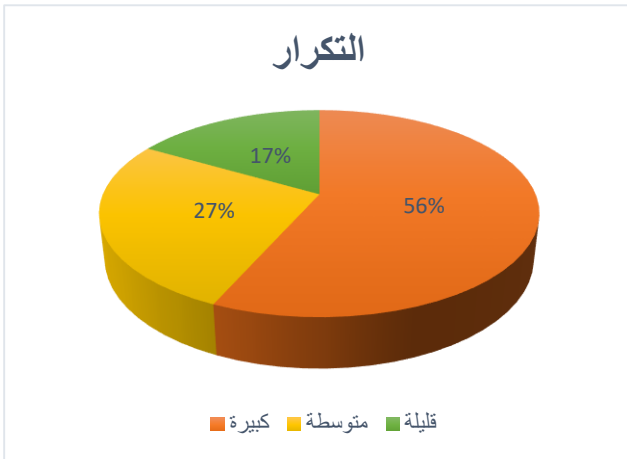
وحسب الجدول أعلاه فقد جاءت أغلبية إجابات الباحثين بالتأكيد على أن الإدارة العليا بالمعهد تلتزم بتوفير مختلف المستلزمات المادية والبشرية والمالية المساعدة على تقديم الخدمات المختلفة بنسبة 70% بينما بقية الإجابات فجاءت بنسبة 30%.

- السؤال الثاني: نسبة التزام مؤسستكم بدعم الخطط والبرامج في كافة المستويات

الجدول رقم (03): السؤال الثاني

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
كبيرة	17	%56.7
متوسطة	8	%26.7
قليلة	5	%16.7
المجموع	30	%100

الشكل رقم (02): نتائج السؤال الثاني



المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات Spss V20

الفصل الرابع

عرض وتحليل النتائج

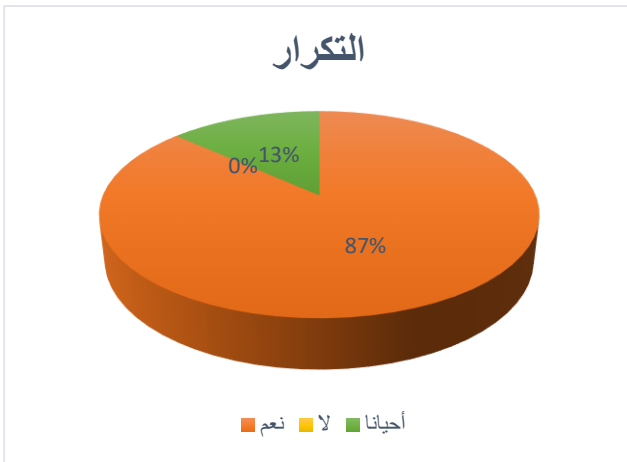
وحسب الجدول أعلاه فقد جاءت أغلبية إجابات المبحوثين بالتأكيد على أن نسبة التزام الإدارة العليا بالمعهد بدعم الخطط والبرامج في كافة المستويات كبيرة بنسبة 56.7 % في مقابلها ما نسبته 26.7 اختارت إجابة متوسطة، أما في الأخير بنسبة 16.7 اختارت قليلة.

- **السؤال الثالث:** هل تحرص إدارة المعهد العليا على تلبية الأداء الذي يلبي كافة المعايير المطلوبة للخدمات؟

الجدول رقم (04): السؤال الثالث

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
نعم	26	86.7%
لا	0	0%
أحيانا	4	13.3%
المجموع	30	100%

الشكل رقم (03): نتائج السؤال الثالث



المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات Spss V20

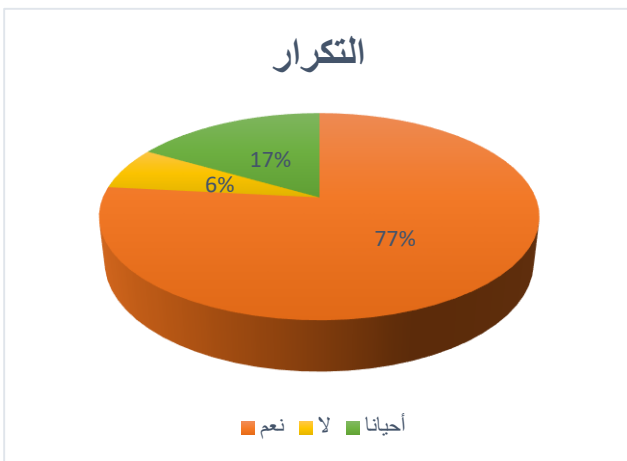
وحسب الجدول أعلاه فقد جاءت أغلبية إجابات المبحوثين بالتأكيد على أن الإدارة العليا بالمعهد تلبية الأداء الذي يلبي كافة المعايير بنسبة 86.7 % في مقابلها ما نسبته 13.3 اختارت إجابة أحيانا.

- **السؤال الرابع:** تسعى إدارة المعهد دائما لتحقيق متطلبات العمال والطلبة بشكل مستمر؟

الجدول رقم (05): السؤال الرابع

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
نعم	23	76.7%
لا	2	6.7%
أحيانا	5	16.7%
المجموع	30	100%

الشكل رقم (04): نتائج السؤال الرابع



المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات

Spss V20

وحسب الجدول أعلاه فقد جاءت أغلبية إجابات المبحوثين بالتأكيد على أن $Y\$hv$ ، $hglui\$ jsun \$hwlh$ إدارة المعهد تسعى دائماً إلى تحقيق متطلبات العمال والطلبة بشكل دائم ومستمر بنسبة 76.7 % في مقابلها ما نسبته 16.7 اختارت إجابة أحيانا ما تقوم بذلك، أما في الأخير بنسبة 6.7 اختارت الإجابة بالنفي.

- **السؤال الخامس:** تقوم إدارة المعهد العليا بتوفير كافة الإمكانيات البشرية اللازمة لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة؟

الشكل رقم (05): نتائج السؤال الخامس



الجدول رقم (06): السؤال الخامس

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
نعم	16	53.3%
لا	1	3.3%
أحيانا	13	43.3%
المجموع	30	100%

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات

Spss V20

وحسب الجدول أعلاه فقد جاءت أغلبية إجابات المبحوثين أغلبيتها بالتأكيد على قيام الإدارة العليا بالمعهد بتوفير كافة الإمكانيات البشرية اللازمة لتطبيق مفهوم إدارة لجودة الشاملة بالمعهد وذلك بنسبة 53.3 % في مقابلها ما نسبته 43.3 اختارت إجابة أحيانا ما تقوم الإدارة بذلك، أما في الأخير بنسبة 3.3 اختارت الإجابة بالنفي على السؤال.

- السؤال السادس: تقوم إدارة المعهد جاهدة بتدريب مختلف المستويات الإدارية لتدعيم التزامها بالجودة؟

الجدول رقم (07): السؤال السادس

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
نعم	16	53.3%
لا	1	3.3%
أحيانا	13	43.3%
المجموع	30	100%

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات

Spss V20

الشكل رقم (06): نتائج السؤال السادس



وحسب الجدول أعلاه فقد جاءت أغلبية إجابات المبحوثين أغلبيتها بالتأكيد على قيام الإدارة العليا بالتدريب وتنظيم الدورات التدريبية لمختلف المستويات الإدارية لتدعيم التزامها بالجودة وذلك بنسبة 53.3% في مقابلها ما نسبته 43.3% اختارت إجابة أحيانا ما تقوم الإدارة بذلك، أما في الأخير بنسبة 3.3% اختارت الإجابة بالنفي على السؤال.

المحور الثاني: تمكين العاملين

عرض النسب المئوية والتكرارات لأسئلة المحور

- السؤال الأول: تقوم إدارة المعهد بتفويض بعض المسؤوليات للموظفين الذين يثبتون كفاءة عالية

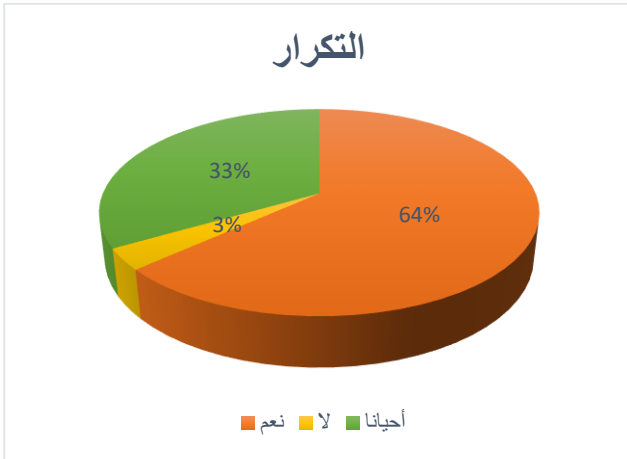
الجدول رقم (08): السؤال الأول

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
نعم	19	63.3%
لا	1	3.3%
أحيانا	10	33.3%
المجموع	30	100%

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات

Spss V20

الشكل رقم (07): نتائج السؤال الأول



الفصل الرابع

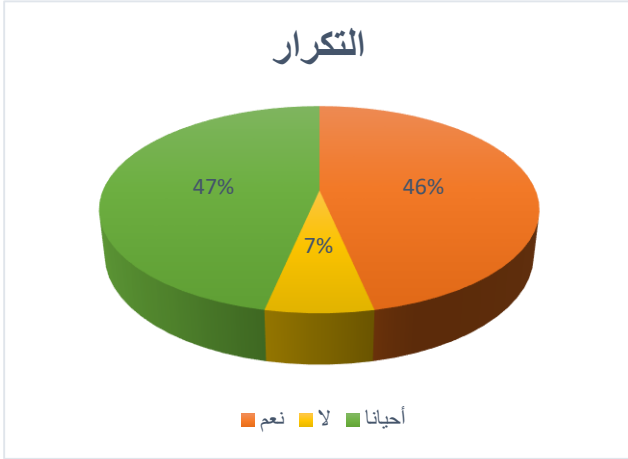
عرض وتحليل النتائج

وحسب الجدول أعلاه فقد جاءت أغلبية إجابات المبحوثين بالتأكيد على أن الإدارة العليا بالمعهد تقوم بتفويض بعض المسؤوليات للموظفين ذات الكفاءة بنسبة 63.3% بينما بقية الإجابات فجاءت بنسبة 33.3% و3.3%.

- **السؤال الثاني:** تقوم إدارة المعهد بإشراك العاملين في حل بعض المشاكل التسييرية

الشكل رقم (08): نتائج السؤال الثالث

الجدول رقم (09): السؤال الثاني



المتغير	التكرار	النسبة المئوية
نعم	14	46.7%
لا	2	6.7%
أحيانا	14	46.7%
المجموع	30	100%

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات

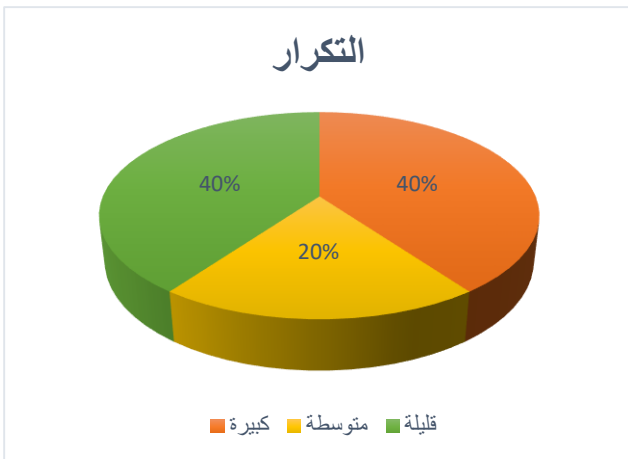
Spss V20

وحسب الجدول أعلاه فقد جاءت أغلبية إجابات المبحوثين بالتأكيد على أن الإدارة العليا بالمعهد تعمل على اشراك العاملين في حل بعض المشاكل المتعلقة بتسيير المعهد بنسبة 46.7% لفئتي الإجابة نعم والإجابة أحيانا في مقابلها ما نسبته 6.7% اختارت إجابة النفي.

- **السؤال الثالث:** تمنح إدارتكم عمالها حوافز مادية ومعنوية عند طرحهم لأفكار ناجحة في التعليم العالي بنسبة

الشكل رقم (09): نتائج السؤال الثاني

الجدول رقم (10): السؤال الثالث



المتغير	التكرار	النسبة المئوية
كبيرة	12	40%
متوسطة	6	20%
قليلة	12	40%
المجموع	30	100%

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات

Spss V20

الفصل الرابع

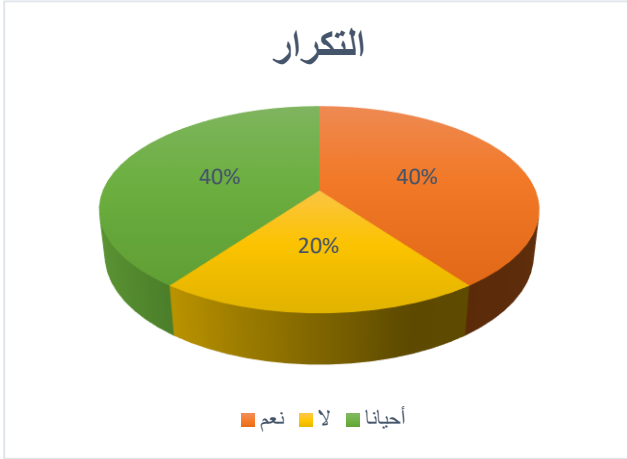
عرض وتحليل النتائج

وحسب الجدول أعلاه فقد جاءت أغلبية إجابات المبحوثين بالتأكيد على أن إدارة المعهد تقوم بمنح عمالها حوافز مادية ومعنوية عند مساهمتهم في تقديم أفكار ناجحة من شأنها الارتقاء بالمعهد بنسبة كبيرة وقليلة بقدر 40 % في مقابلها ما نسبته 20 اختارت إجابة متوسطة.

- **السؤال الرابع:** يتم تشكيل فرق عمل لإنجاز أهداف محددة من قبل إدارة المعهد

الشكل رقم (10): نتائج السؤال الرابع

الجدول رقم (11): السؤال الرابع



المتغير	التكرار	النسبة المئوية
نعم	12	40%
لا	6	20%
أحيانا	12	40%
المجموع	30	100%

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات

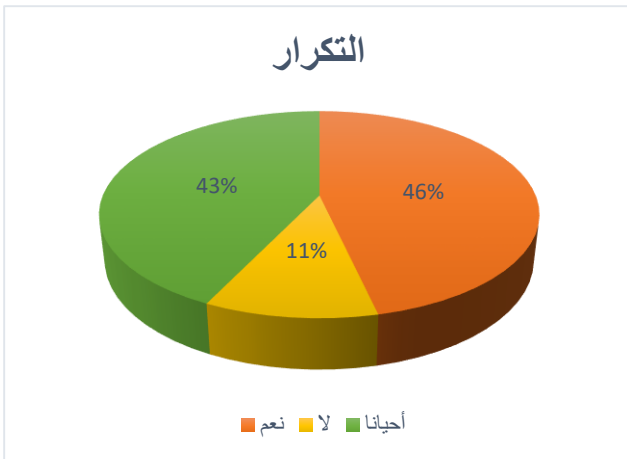
Spss V20

وحسب الجدول أعلاه فقد جاءت أغلبية إجابات المبحوثين بالتأكيد على أنه يتم تشكيل فرق عمل لأهداف محددة توضع من قبل إدارة المعهد بنسبة 40 % لفئتي نعم وأحيانا، بينما في مقابلها ما نسبته 20 اختارت إجابة النفي.

- **السؤال الخامس:** يشارك العاملون في إعداد الخطط لتحسين الجودة

الشكل رقم (11): نتائج السؤال الخامس

الجدول رقم (12): السؤال الخامس



المتغير	التكرار	النسبة المئوية
نعم	13	50%
لا	3	10%
أحيانا	12	40%
المجموع	30	100%

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات

Spss V20

وحسب الجدول أعلاه فقد جاءت أغلبية إجابات المبحوثين بأغلبيتها بالتأكيد على قيام الإدارة العليا بالمعهد بإشراك العمال في إعداد الخطط لتحسين جودة المعهد وذلك بنسبة 50 % في مقابلها ما نسبته 40 اختارت إجابة أحيانا ما تقوم الإدارة بذلك، أما في الأخير بنسبة 10 اختارت الإجابة بالنفي على السؤال.

• السؤال السادس: يتم إشراك العاملين بأنشطة تحسين طرق أداء الأعمال التي يقومون بها

الشكل رقم (12): نتائج السؤال السادس



الجدول رقم (13): السؤال السادس

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
نعم	13	43.3%
لا	10	33.3%
أحيانا	7	23.3%
المجموع	30	100%

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات

Spss V20

وحسب الجدول أعلاه فقد جاءت أغلبية إجابات الباحثين أغلبيتها بالتأكيد على قيام الإدارة العليا بإشراك العاملين بأنشطة طرف أداء الأعمال التي يقومون بها أو الأعمال المكلفون بها وذلك بنسبة 43.3 % في مقابلها ما نسبته 33.3 اختارت إجابة النفي، أما في الأخير بنسبة 23.3 اختارت الإجابة أحيانا ما تقوم إدارة المعهد بهذا.

المحور الثالث: التركيز على المستفيدين (الطلبة، الأساتذة)

عرض النسب المئوية والتكرارات لأسئلة المحور

• السؤال الأول: تتبع إدارتكم منهجية فعالة لقياس مدى رضا العملاء وبشكل مستمر

الشكل رقم (13): نتائج السؤال الأول



الجدول رقم (14): السؤال الأول

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
نعم	15	50%
لا	2	6.7%
أحيانا	13	43.3%
المجموع	30	100%

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات

Spss V20

الفصل الرابع

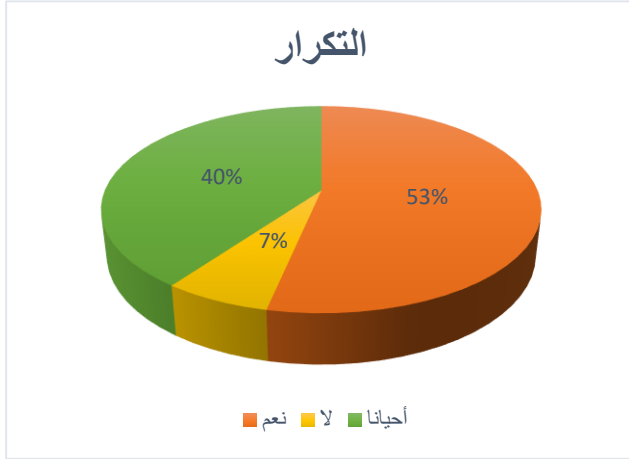
عرض وتحليل النتائج

وحسب الجدول أعلاه فقد جاءت أغلبية إجابات المبحوثين بالتأكيد على أن الإدارة العليا بالمعهد منهجية فعالة لقياس مدى رضى عملائها المتمثلين في الطلبة والأساتذة بنسبة 50 % بينما بقية الإجابات فجاءت بنسبة 43.3% و 6.7%.

- **السؤال الثاني:** تتواصل إدارتك بشكل دائم مع الطلبة والأساتذة

الشكل رقم (14): نتائج السؤال الثاني

الجدول رقم (15): السؤال الثاني



المتغير	التكرار	النسبة المئوية
نعم	16	53.5%
لا	2	6.7%
أحيانا	12	40%
المجموع	30	100%

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات

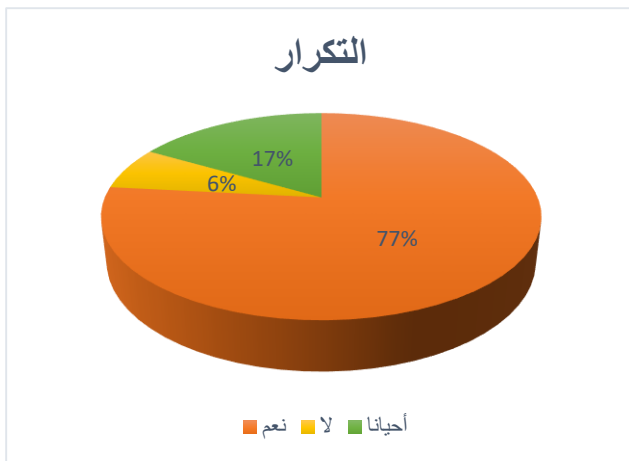
Spss V20

وحسب الجدول أعلاه فقد جاءت أكثرية إجابات المبحوثين بالتأكيد على أن الإدارة العليا بالمعهد تعمل على التواصل الدائم مع طلبتها وأساتذتها بنسبة 53.5 % لفئتي الإجابة نعم والإجابة أحيانا في مقابلها ما نسبته 6.7 اختارت إجابة النفي، إلى جانبها ما نسبته 40 % أجابت بأحيانا ما تعمل الإدارة على ذلك.

- **السؤال الثالث:** تعتبر إدارة المعهد تحقيق رضا العملاء (أساتذة، طلبة) من أهم أهدافها

الشكل رقم (15): نتائج السؤال الثالث

الجدول رقم (16): السؤال الثالث



المتغير	التكرار	النسبة المئوية
نعم	23	76.7%
لا	2	6.6%
أحيانا	5	16.7%
المجموع	30	100%

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات

Spss V20

وحسب الجدول أعلاه فقد جاءت أكثرية إجابات المبحوثين بالتأكيد على أن الإدارة العليا بالمعهد نعتبر ان رضى عملائها سواء كانوا طلبة أو أساتذة أهم هدف في جودة المعهد بنسبة 76.7 % لفئتي الإجابة نعم في

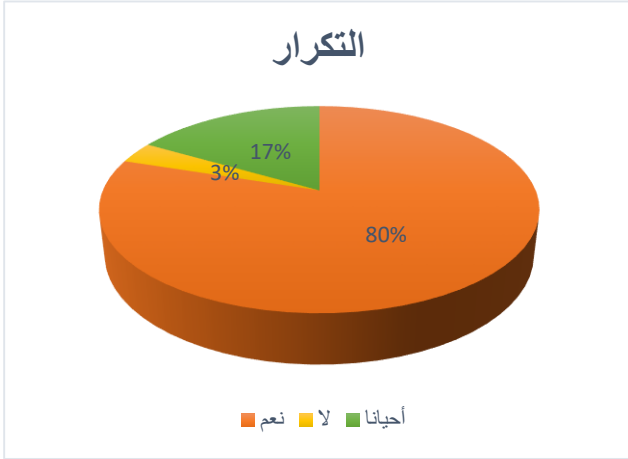
الفصل الرابع

عرض وتحليل النتائج

مقابلها ما نسبته 6.6 اختارت إجابة النفي، إلى جانبها ما نسبته 16.7 % أجابت بأحيانا ما تعمل الإدارة على ذلك.

- السؤال الرابع: تقوم إدارة المعهد بمتابعة شكاوى العملاء (أساتذة، طلبة) بصورة دائمة ومستمرة

الشكل رقم (16): نتائج السؤال الرابع



الجدول رقم (17): السؤال الرابع

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
نعم	24	80%
لا	1	3.3%
أحيانا	5	16.7%
المجموع	30	100%

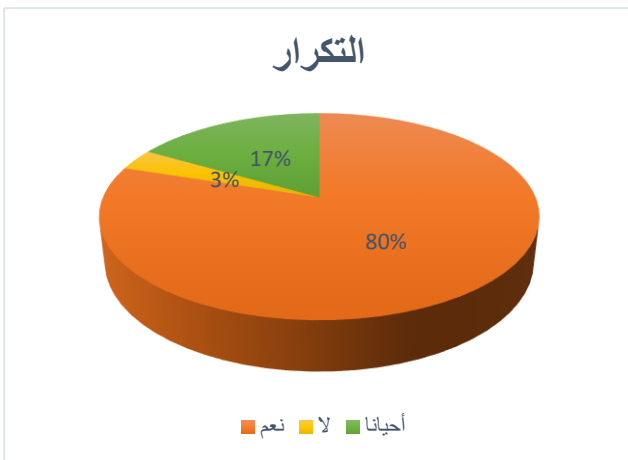
المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات

Spss V20

وحسب الجدول أعلاه فقد جاءت إجابات المبحوثين بالتأكيد على أن إدارة المعهد تعمل على متابعة مختلف الشكاوى المقدمة من طرف الأساتذة او الطلبة بنسبة كبيرة قدرت بـ 80 % بالمقابل أجابت فئة قليلة بنسبة 16.7 أن إدارة المعهد غالبا ما تقوم بذلك، أما بقية الأفراد فقد أجابوا بما نسبته 3.3 بالنفي على السؤال المطروح.

- السؤال الخامس: تعتقد إدارة المعهد أن الجودة تتحدد عن طريق تلبية احتياجات العملاء (أساتذة، طلبة)

الشكل رقم (17): نتائج السؤال الخامس



الجدول رقم (18): السؤال الخامس

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
نعم	25	83.3%
لا	0	0%
أحيانا	5	16.7%
المجموع	30	100%

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات

Spss V20

الفصل الرابع

عرض وتحليل النتائج

وحسب الجدول أعلاه فقد جاءت أغلبية إجابات المبحوثين بالتأكيد أن إدارة المعهد تعتقد أن الجودة تتحدد بواسطة العملاء وتلبية احتياجاتهم حيث مثلت ما نسبته 83.3 %، بينما في مقابلها ما نسبته 20 اختارت إجابة النفي، وفي الأخير ما نسبته 16.7 أجابت بأحيانا ما تقوم بذلك.

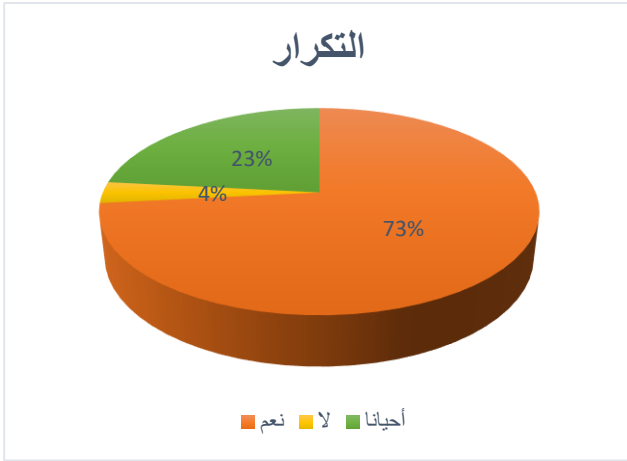
- **السؤال السادس:** تسهر إدارة المعهد دائما على خدمة الطلبة وتوفير لهم جميع الشروط المطلوبة للدراسة والخدمة الإدارية

الجدول رقم (19): السؤال السادس

السادس

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
نعم	22	73.3%
لا	1	3.3%
أحيانا	7	23.3%
المجموع	30	100%

الشكل رقم (18): نتائج السؤال



المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات Spss V20

وحسب الجدول أعلاه فقد جاءت أغلبية إجابات المبحوثين أغلبيتها بالتأكيد على قيام الإدارة العليا بالمعهد بالسهر على خدمة الطلبة وتوفير مختلف الشروط المطلوبة للدراسة والخدمة الإدارية اللازمة وذلك بنسبة 73.3 % في مقابلها ما نسبته 23.3 اختارت إجابة أحيانا ما تقوم الإدارة بذلك، أما في الأخير بنسبة 3.3 اختارت الإجابة بالنفي على السؤال.

المحور الرابع: اتخاذ القرارات

عرض النسب المئوية والتكرارات لأسئلة المحور

- السؤال الأول: تقوم إدارة المعهد بتوفير الظروف المناسبة للعمال لتبادل المعلومات

الشكل رقم (19): نتائج السؤال الأول

الجدول رقم (20): السؤال الأول



المتغير	التكرار	النسبة المئوية
نعم	22	73.3%
لا	1	3.3%
أحيانا	7	23.3%
المجموع	30	100%

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات

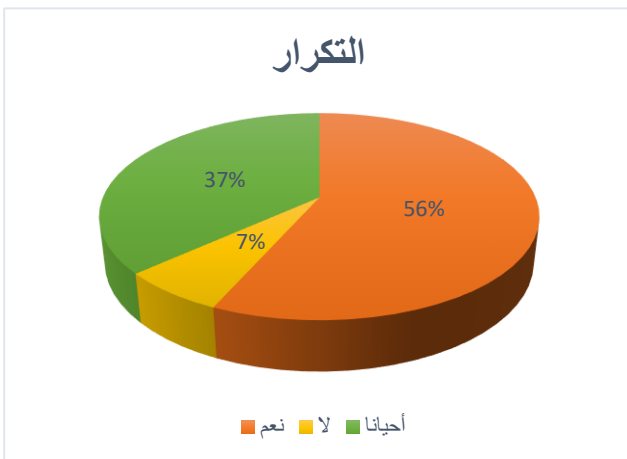
Spss V20

وحسب الجدول أعلاه فقد جاءت أغلبية إجابات المبحوثين بالتأكيد على أن الإدارة العليا بالمعهد تعمل على توفير ظروف العمل المناسبة للعمال لتبادل مختلف المعلومات الخاصة بالعمل بنسبة 73.3% بينما بقية الإجابات فجاءت بنسبة 23.3% و 3.3%.

- السؤال الثاني: تشجع إدارة المعهد وتسهل عملية الإتصال التواصل مع المحيط الخارجي

الشكل رقم (20): نتائج السؤال الثاني

الجدول رقم (21): السؤال الثاني



المتغير	التكرار	النسبة المئوية
نعم	17	56.7%
لا	2	6.7%
أحيانا	11	36.7%
المجموع	30	100%

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات

Spss V20

وحسب الجدول أعلاه فقد جاءت أكثرية إجابات المبحوثين بالتأكيد على أن إدارة المعهد تقوم بالتشجيع المستمر للتواصل مع المحيط الخارجي وتسهيل طرق القيام بذلك بنسبة 56.7% في مقابلها ما نسبته 6.7% اختارت إجابة النفي، إلى جانبها ما نسبته 36.7% أجابت بأحيانا ما تعمل الإدارة على ذلك.

• السؤال الثالث: تشجع إدارة المعهد العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات

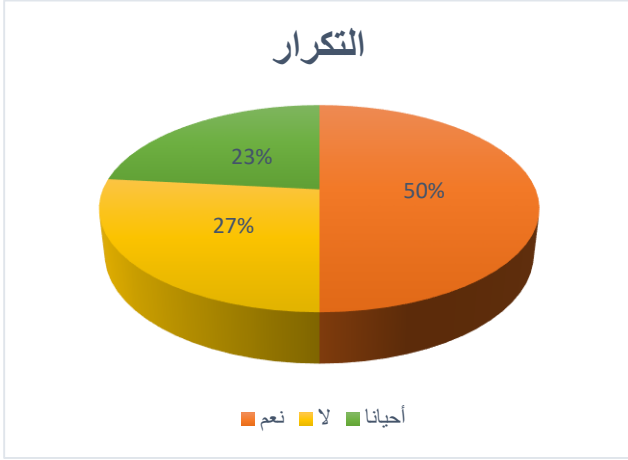
الجدول رقم (22): السؤال الثالث

الشكل رقم (21): نتائج السؤال الثالث

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
نعم	15	50%
لا	8	28.7%
أحيانا	7	23.3%
المجموع	30	100%

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات

Spss V20



وحسب الجدول أعلاه فقد جاءت ما يمثل نصف من إجابات المبحوثين جاءت بالتأكيد على أن الإدارة العليا بالمعهد تشجع العاملين بالمعهد على المشاركة في اتخاذ مختلف القرارات المتعلقة بالمعهد بنسبة 50% في مقابلها ما نسبته 28.7 اختارت إجابة النفي، إلى جانبها ما نسبته 23.3% أجابت بأحيانا ما تعمل الإدارة على ذلك.

• السؤال الرابع: تمنح إدارة المعهد فرص للعاملين لإبداء آرائهم في عملية اتخاذ القرار

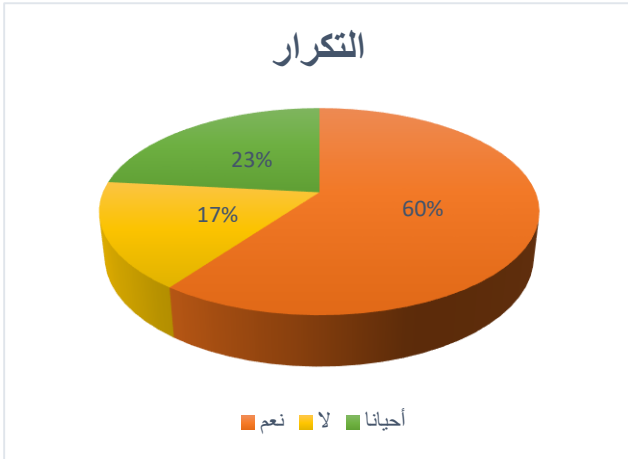
الجدول رقم (23): السؤال الرابع

الشكل رقم (22): نتائج السؤال الرابع

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
نعم	18	60%
لا	5	16.7%
أحيانا	7	23.3%
المجموع	30	100%

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات

Spss V20

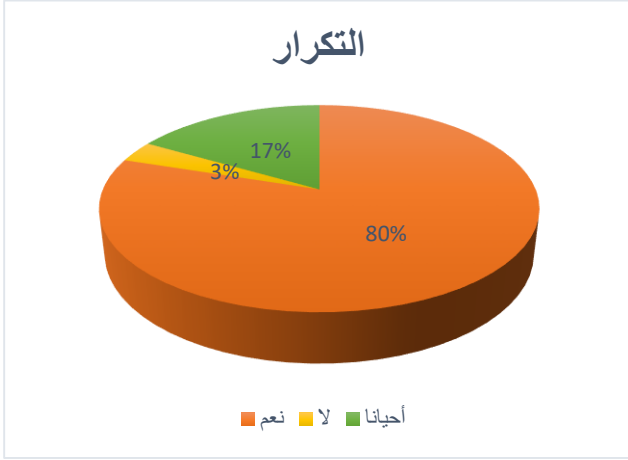


وحسب الجدول أعلاه فقد جاءت إجابات المبحوثين أغلبها بالتأكيد على أن إدارة المعهد تمنح عاملها فرص لإبداء آرائهم في عملية اتخاذ القرار بنسبة كبيرة قدرت بـ 60% بالمقابل أجابت فئة قليلة بنسبة 23.3 أن إدارة المعهد غالبا ما تقوم بذلك، أما بقية الأفراد فقد أجابوا بما نسبته 16.7 بالنفي على السؤال المطروح.

• السؤال الخامس: يتم إشراك العاملين في إيجاد الحلول المناسبة للمشاكل التي تواجههم

الشكل رقم (23): نتائج السؤال الخامس

الجدول رقم (24): السؤال الخامس



المتغير	التكرار	النسبة المئوية
نعم	17	56.7%
لا	3	16.7%
أحيانا	10	23.3%
المجموع	30	100%

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات

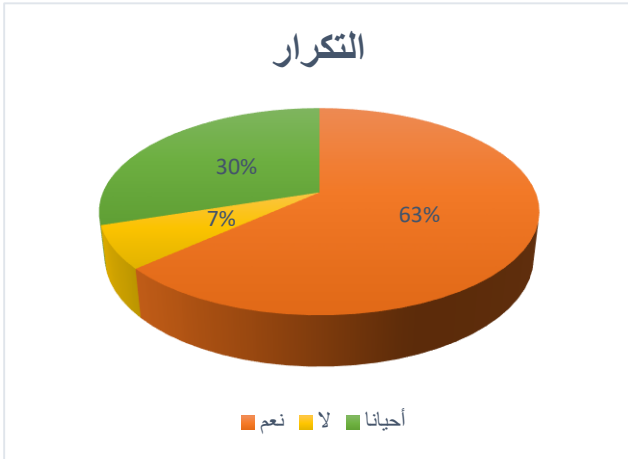
Spss V20

وحسب الجدول أعلاه فقد جاءت أغلبية إجابات الباحثين بالتأكيد أن إدارة المعهد تقوم بإشراك العاملين في إيجاد مختلف الحلول الناجعة والمناسبة للمشاكل التي تواجههم حيث مثلت ما نسبته 56.7 %، بينما في مقابلها ما نسبته 16.7 اختارت إجابة النفي، وفي الأخير ما نسبته 23.3 أجابت بأحيانا ما تقوم بذلك.

• السؤال السادس: تحرص إدارة المعهد على أخذ آراء العاملين قبل تغيير طرق أداء العمل

الشكل رقم (24): نتائج السؤال السادس

الجدول رقم (25): السؤال السادس



المتغير	التكرار	النسبة المئوية
نعم	19	63.3%
لا	2	6.7%
أحيانا	9	30%
المجموع	30	100%

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات

Spss V20

وحسب الجدول أعلاه فقد جاءت أغلبية إجابات الباحثين أغلبيتها بالتأكيد على حرص الإدارة العليا بالمعهد على أخذ آراء العاملين قبل تغيير طرق أداء العمل بنسبة 63.3 % في مقابلها ما نسبته 30 اختارت إجابة أحيانا ما تقوم الإدارة بذلك، أما في الأخير بنسبة 6.7 اختارت الإجابة بالنفي على السؤال.

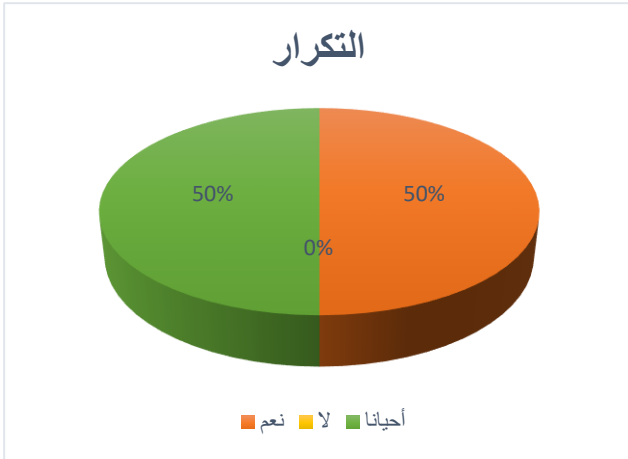
المحور الخامس: التحسين المستمر

عرض النسب المئوية والتكرارات لأسئلة المحور

- السؤال الأول: تعمل إدارة المعهد على إدخال أحدث النظم التربوية في تنفيذ الأنشطة المقدمة

الشكل رقم (25): نتائج السؤال الأول

الجدول رقم (26): السؤال الأول



المتغير	التكرار	النسبة المئوية
نعم	15	50%
لا	0	0%
أحيانا	15	50%
المجموع	30	100%

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات

Spss V20

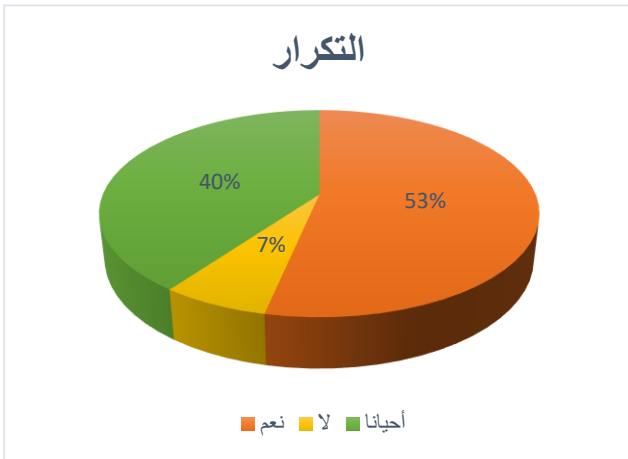
وحسب الجدول أعلاه فقد جاءت كافة إجابات الباحثين بالتأكيد على أن الإدارة العليا بالمعهد منهجية فعالة لقياس مدى رضى عملائها المتمثلين في الطلبة والأساتذة بنسبة 50% بينما لفتني الإجابة بنعم وأحيانا.

- السؤال الثاني: تقوم إدارة المعهد بعقد اللقاءات والورش التي تساهم في حل المشكلات والتحسين

المستمر لبرامج المعهد

الشكل رقم (26): نتائج السؤال الثاني

الجدول رقم (27): السؤال الثاني



المتغير	التكرار	النسبة المئوية
نعم	16	53.3%
لا	2	6.7%
أحيانا	12	40%
المجموع	30	100%

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات

Spss V20

وحسب الجدول أعلاه فقد جاءت أكثرية إجابات الباحثين بالتأكيد على أن الإدارة العليا بالمعهد تقوم بعقد لقاءات مختلفة وورشات من شأنها المساهمة في حل مشكلات المعهد والعمل على التحسين المستمر

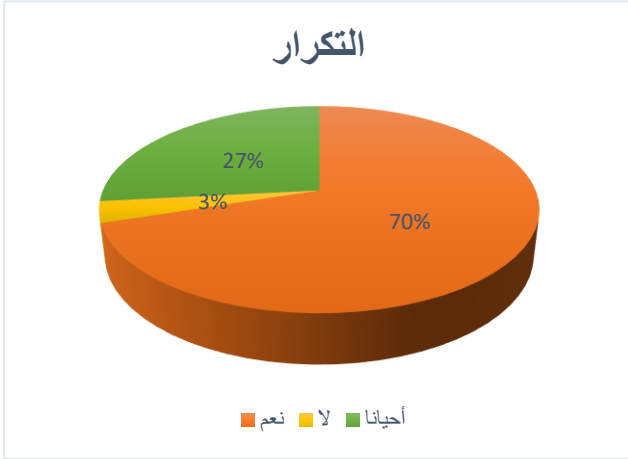
الفصل الرابع

عرض وتحليل النتائج

لبرامجه بنسبة 53.3 % لفئة الإجابة نعم والإجابة أحيانا بنسبة 40 % في مقابلها ما نسبته 40 اختارت إجابة النفي.

- **السؤال الثالث:** يقوم الأستاذ الجامعي باستخدام أحدث الوسائل التي تساهم في تحسين مستويات الطلاب بناء على قرارات إدارة المعهد

الشكل رقم (27): نتائج السؤال الثالث



الجدول رقم (28): السؤال الثالث

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
نعم	21	70%
لا	1	3.3%
أحيانا	8	26.7%
المجموع	30	100%

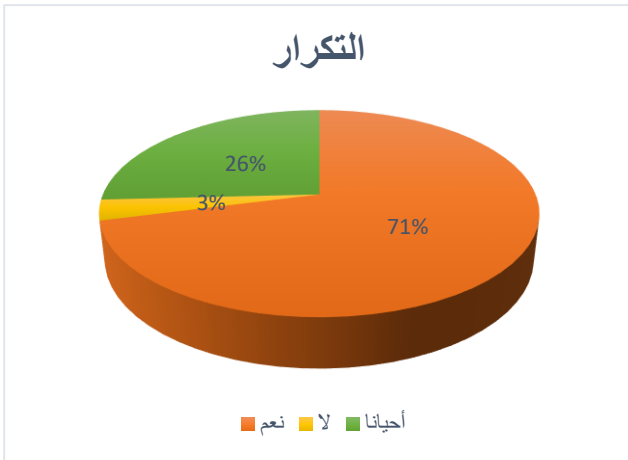
المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات

Spss V20

وحسب الجدول أعلاه فقد جاءت أكثرية إجابات المبحوثين بالتأكيد على بالتأكيد على قيام الأستاذ الجامعي باستخدام أحدث الوسائل الموفرة له في الطرق التدريسية والتي من شأنها المساهمة في تحسين مستويات الطلاب وذلك بمقدار ما نسبته 70 % للإجابة نعم في مقابلها ما نسبته 3.3 اختارت إجابة النفي، إلى جانبها ما نسبته 26.7 % أجابت بأحيانا ما يقوم الأستاذ الجامعي بذلك.

- **السؤال الرابع:** تعمل إدارة المعهد على توفير ظروف العمل المناسبة لتنفيذ النشاط الدراسي

الشكل رقم (28): نتائج السؤال الرابع



الجدول رقم (29): السؤال الرابع

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
نعم	22	73.3%
لا	1	3.3%
أحيانا	8	23.3%
المجموع	30	100%

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات

Spss V20

الفصل الرابع

عرض وتحليل النتائج

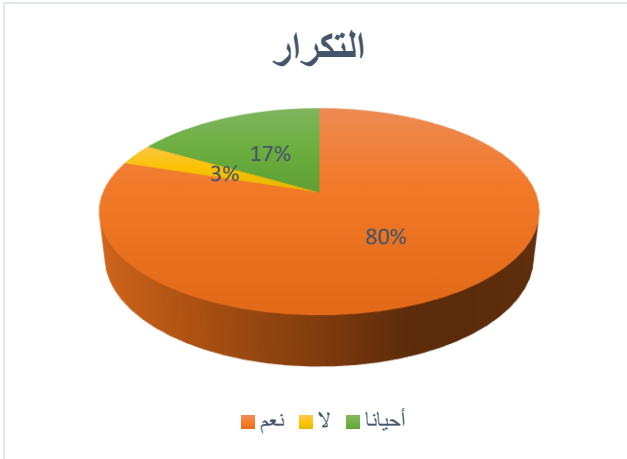
وحسب الجدول أعلاه فقد جاءت إجابات المبحوثين بالتأكيد على أن إدارة المعهد تعمل على توفير ظروف العمل المناسبة لتنفيذ النشاط الدراسي بنسبة كبيرة قدرت بـ 73.3% بالمقابل أجابت فئة قليلة بنسبة 23.3 أن إدارة المعهد غالبا ما تقوم بذلك، أما بقية الأفراد فقد أجابوا بما نسبته 3.3 بالنفي على السؤال المطروح.

- **السؤال الخامس:** تنتظر إدارة المعهد إلى التحسين المستمر في العمل على أنه جزء من متطلبات الجودة

الجدول رقم (30): السؤال الخامس

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
نعم	24	80%
لا	1	3.3%
أحيانا	5	16.7%
المجموع	30	100%

الشكل رقم (29): نتائج السؤال الخامس



المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات

Sps V20

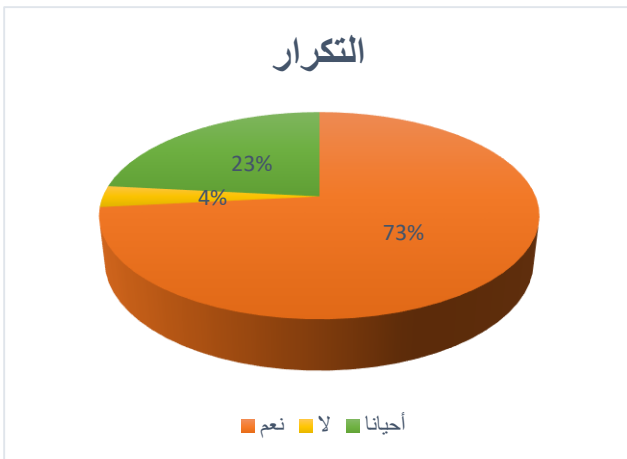
وحسب الجدول أعلاه فقد جاءت أغلبية إجابات المبحوثين بالتأكيد أن إدارة المعهد ترى أن التحسين المستمر في الخدمات والأعمال على أنه جزء من متطلبات الجودة الكامنة بالمعهد حيث مثلت ما نسبته 80%، بينما في مقابلها ما نسبته 3.3 اختارت إجابة النفي، وفي الأخير ما نسبته 16.7 أجابت بأحيانا ما تقوم بذلك.

- **السؤال السادس:** تتبنى إدارة المعهد الأساليب العلمية لأغراض تحسين الجودة

الجدول رقم (31): السؤال السادس

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
نعم	27	90%
لا	0	0%
أحيانا	3	10%
المجموع	30	100%

الشكل رقم (30): نتائج السؤال السادس



المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات

Sps V20

وحسب الجدول أعلاه فقد جاءت أغلبية إجابات المبحوثين أغلبيتها بالتأكيد على تبني الإدارة العليا بالمعهد الأساليب العلمية اللازمة لأغراض تحسين جودة الخدمة والدراسة وذلك بنسبة 90 % في مقابلها ما نسبته 10 اختارت إجابة أحيانا ما تقوم الإدارة بذلك.

الفصل الخامس:

مناقشة نتائج الدراسة والاستنتاجات

تمهيد

بعد قيامنا بتحلي لمختلف محاور وأسئلة الاستبيان الموجه إلى إداريي معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية سنقوم في هذا الفصل بمناقشة الفرضيات وتقديم الاستنتاجات اللازمة.

1. مناقشة الفرضيات

• مناقشة نتائج الفرضية الأولى:

جاءت صياغتها كالتالي: هناك وعي لدى الإداريين بفلسفة إدارة الجودة الشاملة بمعهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بجامعة بسكرة.

اختلف نتائج الفرضية الأولى باختلاف إجابات أفراد عينة الدراسة، حيث لاحظنا من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة مدى وعيهم بماهية إدارة الجودة الشاملة، حيث نلاحظ أن أغلبية إجابة المبحوثين حول التزام الإدارة بتوفير مستلزمات العمل جاءت بنسبة 70 % هذا ما يمثله الجدول رقم (02)، وقد مثلت الجداول رقم (03) و(04) و(05) و(06) و(07) إجابات أفراد عينة الدراسة حول أسئلة المحور الأول، وقد لاحظنا الحرص المستمر للإدارة بتوفير كافة المتطلبات اللازمة لتحقيق رغبات العمال والطلبة، وتوفير مختلف الإمكانيات البشرية وتسخيرها لترسيخ وتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالمعهد.

ومما سبق ذكره، نقول أن يتميز عمال وإداريي معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالوعي الكامل بفلسفة إدارة الجودة الشاملة ومبادئها بحيث يسهرون على تطبيق مختلف المبادئ المكونة لها وذلك من أجل تحقيق متطلبات المستفيدين من جهة وتقديم أحسن الخدمات من جهة أخرى.

• مناقشة نتائج الفرضية الثانية:

جاءت صياغتها كالتالي: تلتزم الإدارة العليا في معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية بجامعة بسكرة بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بدرجة كبيرة.

من خلال تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة على أسئلة المحور الثاني لاحظنا مدى التزام إدارة المعهد العليا بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بدرجة كبيرة، إلى جانب ذلك

تمكين العاملين وتفويضهم وإشراكهم في مختلف الخطط والمناهج لإعداد وتحسين جودة المعهد.

حيث تباينت إجابات أفراد عينة الدراسة على أسئلة هذه الفرضية، حيث نلاحظ أن أغلبية إجابات المبحوثين حول نسبة التحسين المستمر والالتزام بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بالمعهد بدرجة كبيرة والجدول رقم (26. 27. 28. 29. 30. 31) توضح نسب إجابات الأفراد على أسئلة هذه الفرضية.

• مناقشة نتائج الفرضية الثالثة:

جاءت صياغتها كالتالي: يتم تمكين العاملين في معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية بجامعة بسكرة بدرجة كبيرة.

جاءت إجابات أفراد عينة الدراسة نتيجة لتوضيح وتفسير الفرضية المصاغة أعلاه، حيث مثل الجدول رقم (14) أن ما نسبته 63.3 يوضح قيام الإدارة بتفويض بعض المسؤوليات للموظفين الذين يعملون بكفاءة، وبين الجدول رقم (15) أن ما نسبته 46.7 يبين قيام إدارة المعهد في إشراك العاملين في حل بعض المشاكل الخاصة بالمعهد في الجانب التسييري، وأوضح الجدول رقم (16) و (17) أن ما مقداره 40% يوضح منح الإدارة العليا للمعهد حوافز بمختلف أنواعها سواء مادية أو معنوية وتشكيل الفرق العمل لإنجاز مختلف الأهداف المحددة من قبل إدارة المعهد، أما الجدول رقم (18) فقد أوضح أن ما نسبته 50 % من نسبة مشاركة العاملين في إعداد خطط تحسين الجودة، بينما أوضح الجدول الأخير رقم (19) أن ما نسبته 43.3 % قيام الإدارة بإشراك العاملين بأنشطة تحسين طرق أداء الأعمال بالمعهد.

• مناقشة نتائج الفرضية الرابعة:

وقد جاءت كالتالي: يتم التركيز على المستفيدين (طلبة، أساتذة) في معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية بجامعة بسكرة بدرجة كبيرة.

تباينت إجابات أفراد عينة البحث حول أسئلة هذا المحور ما أدى إلى اختلاف نتائج هذه الفرضية، حيث أوضح الجدول رقم (20) ان ما نسبته 50 % يمثل إتباع إدارة المعهد

لمنهجية فعالية لقياس مدى رضی طلبته وأساتذته، بينما أوضحت الجداول رقم (21) و(22) و(23) و(24) و(25) نسب كبيرة تمثلت في 53.3 و76.7 و80 و83.3 و73.3 على الترتيب التواصل الدائم للإدارة مع الأساتذة والطلبة واعتبار تحقيق الرضى الخاص بهم من أهم أهداف المعهد، كما أنها تقوم بمتابعة مختلف الشكاوى المقدمة من طرفهم والسهر على الخ=دمة الدائمة للطلبة وتوفير جميع الشروط المطلوبة لبيئة دراسية مميزة وآمنة.

• مناقشة نتائج الفرضية الخامسة:

وقد جاءت كالتالي: يتم اتخاذ القرارات في معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية بجامعة بسكرة بدرجة كبيرة.

اختلف إجابات أفراد العينة حول أسئلة هذا المحور، حيث تراوحت نسب الإجابات بين 73.3 %،% 63.3 على أسئلة هذا المحور، وبالتالي فقد لاحظنا من خلال قيم التحليل لإجابات أفراد عينة الدراسة قيام إدارة المعهد بتوفير الظروف المناسبة للعمل وتبادل المعلومات وتسهيل عمليات الإتصال والتواصل بين الأساتذة والإداريين والطلبة، إلى جانب منح فرص للعاملين في إبداء الآراء وإيجاد الحلول المناسبة للمشاكل التي تعرقلهم وإشراكهم في عمليات اتخاذ القرار والحرص على أخذ آرائهم قبل تغيير مختلف طرق العمل.

2. الاستنتاجات

من خلال ما سبق التطرق إليه من تحليل ومناقشة فرضيات الدراسة نستنتج:

- وعي إداريي معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بجامعة محمد خيضر بسكرة بماهية الجودة وإدارة الجودة والإلمام بجميع مبادئها وتطبيقها.
- تعتبر إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي نظام إداري شامل يعمل على منح الرضى لمستخدميه (إدارة، طلبة، أساتذة) وبالتالي فإن تحقيقه يؤدي إلى تحقيق الربح على المدى الطويل مقارنة بالمدى القصير.
- يتم اتخاذ القرارات في معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية بجامعة بسكرة بدرجة كبيرة في مختلف المجالات.
- يتم التركيز على المستفيدين (طلبة، أساتذة) في معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية بجامعة بسكرة بدرجة كبيرة وذلك من خلال تحقيق متطلباتهم.
- يتم تمكين العاملين في معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية بجامعة بسكرة بدرجة كبيرة.

3. التوصيات:

يجب على إدارة المعهد توفير ما يلي:

- الاجتهاد في توفير ظروف العمل الجيدة للعمال والأساتذة.
- تحقيق سبل الإتصال والتواصل بين الطالب والأساذ ذلك ما يحقق سهولة التواصل بين الإدارة الخاصة بالمعهد والمستفيدين (الطلبة، الأساتذة).
- تمكين العاملين في مجال جودة المعهد بصورة مكثفة.

الخاتمة

خاتمة

ومما سبق عرضه في الجانب النظري والجانب التطبيقي وتحليل البيانات نرى أن المنظمات تواجه ومنها المراكز أو مؤسسات التعليم العالي موجة من التحديات متمثلة في انخفاض الإنتاجية، و تبني أساليب غير فعالة لتحقيق الأهداف، و لمواجهة هذه التحديات كان لا بد من تطبيق السليم و الشامل لمفهوم إدارة الجودة الشاملة لتحسين مستويات الجودة و تمكين المنظمة من التميز، و ذلك عن طريق تحقيق عدد من الفوائد أهمها تحسين مستوى جودة المنتج و المتمثل في الطالب.

و في هذا الإطار على مؤسسات التعليم العالي أن تعمل على ترسيخ ثقافة الجودة بين الأفراد كأحد الخطوات الرئيسية لتبني إدارة الجودة الشاملة، ذلك أن تغيير المبادئ و القيم و المعتقدات التنظيمية السائدة بين أفراد المؤسسة الواحدة و جعلهم ينتمون إلى ثقافة تنظيمية جديدة تلعب دورا بارزا في خدمة التوجهات الجديدة في التطوير لدى المؤسسات التعليم العالي.

كما يجب على الإدارة العليا لمؤسسات التعليم العالي أن تصف بوضوح الهيكل التنظيمي بالتركيز على العميات التي تساند تطور الجودة لضمان الاستمرارية و كفاءة المخرجات.

و لتطبيق إدارة الجودة الشاملة من أجل الحصول على مخرجات تعليمية مناسبة لا بد من:

- ❖ التنسيق بين القيادة التعليمية العليا سواء كانت في وزارة التعليم العالي أو الجامعات بقضية التحسين و التطوير المستمر لعملية التعليم بطريقة تواكب التغيرات و التطورات الحديثة.
- ❖ التركيز على تحسين أداء المشرفين الأكاديميين بصورة مستمرة على كيفية تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة بالجامعة و متابعة أدائهم باستمرار.
- ❖ تهيئة الجو العام في مؤسسات التعليم العالي و خارجها على تقبل و انتشار ثقافة الجودة الشاملة.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية:

- أبو النصر، مدحت محمد. (2015). إدارة الجودة الشاملة "إستراتيجية كايزن اليابانية في تطوير المنظمات"، ط1. القاهرة، مصر: المجموعة العربية للتدبير والنشر.
- أخضر، فايزة بنت محمد بن حسن. (2007). مشكلات تحقيق الجودة في التعليم العام. مداخلة في المؤتمر الوطني الثاني للجودة بالسعودية. السعودية.
- الترتوري، محمد عوض، و جويحان، أغادير عرفات. (2006). إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي و المكتبات و مراكز المعلومات. عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- التل، سعيد، وآخرون. (1997). قواعد التدريس في الجامعة، الطبعة الأولى. عمان، الأردن: دار الفطر للطباعة والنشر والتوزيع.
- الحريري، رافدة عمر. (2010). القيادة وإدارة الجودة في التعليم العالي، مراجعة سعد زناد دروش، الطبعة الأولى. عمان، الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- الصرايرة، خالد أحمد، و العساف، ليلي. (2008). إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بين النظرية والتطبيق. المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد الأول، العدد 01، pp ص ص 01-46.
- العابد، هواري. (2014-2014). إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في الإدارة المحلية "دراسة حالة ولاية أدرار". رسالة ماجستير في العلوم السياسية. جامعة محمد خيضر بسكرة، بسكرة، الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية.
- عبد الفتاح، زين الدين. (1996). المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية. القاهرة، مصر: دار الكتب.
- باشيوة، ياسين. (2015-2016). إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في مجال التعليم العالي "دراسة تطبيقية على جامعة فرحات عباس سطيف". أطروحة دكتوراه في الغدارة التربوية. جامعة سطيف 2، سطيف، الجزائر.
- بركات، منال طه. (2007). واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في قطاع غزة. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال. الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين: عمادة الدراسات العليا.
- بن عيشاوي، أحمد. (2013). إدارة الجودة الشاملة (TQM) السبيل إلى تحقيق الأداء المنظمي المتميز. مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 03، ورقلة، الجزائر.

- جابلونسكي، جوزيف. (1996). إدارة الجودة الشاملة، ترجمة: النعماني عبد الفتاح. الجيزة، مصر: مركز الخبرات المهنية للإدارة.
- جباري، فادية. (2010-2011). تأثير جودة الخدمة على رضا العميل "دراسة حالة الوكالة التابعة للمديرية الجهوية للشركة الجزائرية للتأمينات Saa تلمسان". رسالة ماجستير في التسويق. جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر: كلية العلم الاقتصادية.
- جبلاق، علي. (2021). إدارة الجودة. سوريا: الجامعة الافتراضية السورية.
- خليفة، صبري محمد. (2013). الثقافة التنظيمية علاقتها بنظام إدارة الجودة الشاملة-دراسة تطبيقية على المصارف التجارية الليبية-. رسالة ماجستير في الإدارة. جامعة الجبل الغربي، ليبيا: كلية المحاسبة.
- دحماني، يونس. (بدون سنة). استخدام إدارة الجودة الشاملة لتمكين الإبداع في التعليم العالي. ورقة بحثية.
- سعادي، عماد. (2015-2016). مساهمة الثقافة التنظيمية في تبني إدارة الجودة الشاملة-دراسة حالة مركب الملح الوطاية ولاية بسكرة-. أطروحة دكتوراه في علوم التسيير. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلم التسيير، بسكرة، الجزائر: جامعة محمد خيضر بسكرة.
- سيد، حياة، و حداد، بختة. (بدون سنة). نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي مع عرض تجارب تطبيق إدارة الجودة الشاملة في بعض الجامعات المختلفة. مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية-دراسات اقتصادية-، 26(01)، pp. ص ص 01-16.
- عبد الرحمان، معال عباس الشريف. (2018). إدارة الجودة الشاملة الموجهة وأثرها على الأداء المؤسسي-الدور المعدل للثقافة التنظيمية-. أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال. كلية الدراسات العليا، السودان: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- عبد الرحيم، عالم الحاج آدم، الحسين، أنس بابكر، و عبد العزيز، عبد العزيز حسن. (2020). تقييم الأداء بمؤسسات التعليم العالي من منظور إدارة الجودة الشاملة. المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، المجلد 9، العدد 2، pp. ص ص 365-381.
- عطية، محسن. علي. (2008). الجودة الشاملة المنهج. عمان، الأردن: دار المنهاج للنشر.
- عقيلي، عمر. وفي. (2009). إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي. عمان، الأردن: دار وائل للنشر.

- عميرة، أسماء. (2012-2013). إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي-دراسة حالة جامعة جيجل-، رسالة ماجستير في علوم التسيير. كلية العلوم الاقتصادية، قسنطينة، الجزائر: جامعة قسنطينة 02.
- غربي، صباح. (2013-2014). دور التعليم العالي في تنمية المجتمع المحلي-دراسة تحليلية لاتجاهات القيادات الإدارية في جامعة محمد خيضر بسكرة-. أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، بسكرة، الجزائر: جامعة محمد خيضر بسكرة.
- فوزي، محمود، و بدوي، أحمد. (2010). إدارة التعليم والجودة الشاملة. الإسكندرية، مصر: دار التعليم الجامعي للطباعة والنشر والتوزيع.
- قادة، يزيد. (2011-2012). واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائرية "دراسة تطبيقية على متوسطات ولاية سعيدة"، رسالة ماجستير في علوم التسيير. كلية العلوم الاقتصادية، تلمسان، الجزائر: جامعة أبي بكر بلقايد.
- قشطة، عمر نصر الله. (2018). تصور مقترح للإدارة بالجودة الشاملة في الأندية الرياضية الفلسطينية. مجلة جامعة الأقصى للعلوم التربوية والنفسية، المجلد الأول، العدد الرابع، pp. ص 150-183.
- محمد، رضوان. (2015). درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كلية التربية الرياضية بجامعة صنعاء. مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، المجلد 29، العدد 04، pp. ص 609-636.
- محمد، سهام كامل، ياسين، عبد الإله، و السماك، منال عبد الجبار. (2018). مدى توافر متطلبات إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأهلية "دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة مختارة من الأقسام في كلية الكتاب الجامعة". مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الخاص بالمؤتمر السابع، pp. ص 51-72.
- محمود، خضر. كامل. (2007). إدارة الجودة الشاملة، ط 3. عمان، الأردن: دار المسيرة.
- محمود، خضر. كامل. (2007). إدارة الجودة وخدمة العملاء. عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- مروادي، كمال، و بن سيرود ، فاطمة الزهراء. (2011). إمكانية تطبيق الجودة الشاملة في التعليم-دراسة ميدانية على مستوى مؤسسات التربية والتعليم لولاية قسنطينة-. مجلة الاقتصاد والمجتمع، العدد 7، pp. ص 51-74.

- نشوان، جميل. (2004، جويلية). جميل نشوان، تطوير كفايات للمشرفين الأكاديميين في التعليم الجامعي في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة. مؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني. جامعة القدس المفتوحة.
- ولد خليفة، محمد العربي. (1989). المهام الحضارية للمدرسة والجامعة الجزائرية. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.

الملاحق

الملحق رقم (01): استبيان الدراسة

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم الإدارة والتسيير الرياضي

استمارة استبيان لتحضير مذكرة ماستر بعنوان:



مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بمعهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية في ولاية بسكرة من وجهة نظر

الأستاذ/الدكتور المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.....أما بعد:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة: مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بمعهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية في ولاية بسكرة من وجهة نظر الإداريين، ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية تخصص: تسيير منشأة رياضية وموارد بشرية،

ونظرا لخبرتكم في مجال البحث العلمي ودرايتكم في هذا المجال، فإنه يسرنا أن تكونوا أحد أعضاء اللجنة التحكيمية للأخذ برأيكم ومقترحاتكم، لذا نرجو من حضرتكم التكرم بتحكيم هذه الاستبانة من حيث:

- مدى ملائمة الصياغة اللغوية ووضوح الفقرات.
- مدى إنتماء الفقرات للمجال الذي تندرج تحته، ومدى مناسبتها للموضوع.
- حذف وإضافة ما ترونه مناسباً مع أية اقتراحات أخرى يستفيد منها الباحث.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام... شاكرين لكم حسن تعاونكم

من إعداد الطلبة:

- دندوقة محمد أمين.
- بن عيسى جلال.

الموسم الجامعي: 2022/2021

القسم الثاني: محاور الاستبانة

فيما يلي عدد من العبارات التي تقيس كل أبعاد إدارة الجودة الشاملة في معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بولاية بسكرة، الرجاء الإجابة بكل مصداقية.

الرقم	المحاور وعبارات القياس	مناسبة	غير مناسبة	التعديل المقترح
المحور الأول: التزام إدارة المعهد العليا				
01	تلتزم إدارة المعهد العليا بتوفير المستلزمات (المادية، المالية، البشرية) التي تساعد على تقديم تعليم وخدمات ذا جودة عالية			
02	تلتزم مؤسستكم بدعم الخطط والبرامج في كافة المستويات			
03	هل تحرص إدارة المعهد العليا على تلبية الأداء الذي يلبي كافة المعايير المطلوبة للخدمات			
04	تسعى إدارة المعهد العليا إلى تحقيق متطلبات عمالها بشكل مستمر			
05	تسعى إدارة المعهد العليا إلى تحقيق متطلبات عمالها بشكل مستمر			
06	تقوم إدارة المعهد جاهدة بتدريب مختلف المستويات الإدارية لتدعيم التزامها بالجودة			
المحور الثاني: تمكين العاملين				
07	تطبق إدارة المعهد برامج تدريبية وتربصات بشكل دوري			

		تقوم إدارة المعهد بإشراك العاملين في حل بعض المشاكل التسييرية	08
		تمنح إدارتكم عمالها حوافز مادية ومعنوية عند طرحهم لأفكار ناجحة في التعليم العالي	09
		يتم تشكيل فرق عمل لإنجاز أهداف محددة من قبل إدارة المعهد	10
		يشارك العاملون في إعداد الخطط لتحسين الجودة	11
		يتم إشراك العاملين بأنشطة تحسين طرق أداء الأعمال التي يقومون بها	12
المحور الثالث: التركيز على العملاء (الطلبة، الأساتذة)			
		تتبع إدارتكم منهجية فعالة لقياس مدى رضا العملاء وبشكل مستمر	13
		تتواصل إدارتكم بشكل دائم مع الطلبة والأساتذة	14
		تعتبر إدارة المعهد تحقيق رضا العملاء من أهم أهدافها	15
		تحرص إدارة المعهد على حسن معاملة العملاء من طلبة وأساتذة	16
		تقوم إدارة المعهد بمتابعة شكاوى العملاء بصورة دائمة ومستمرة	17
		تعتقد إدارة المعهد أن الجودة تتحدد عن طريق تلبية احتياجات العملاء	18
المحور الرابع: اتخاذ القرارات			



الملحق رقم (02): الاستبيان النهائي للدراسة

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم إدارة المعهد والتسيير الرياضي

استمارة استبيان لتحضير مذكرة ماستر بعنوان:



**مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بمعهد علوم وتقنيات
النشاطات البدنية والرياضية في ولاية بسكرة من وجهة نظر**

أخي الكريم...، أختي الكريمة...، السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يسرنا أن نقدم لكم هذه الاستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالاً للحصول على شهادة الماستر متطلب لنيل شهادة في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية تخصص: تسيير منشأة رياضية وموارد بشرية، بعنوان: مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بمعهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية في ولاية بسكرة من وجهة نظر الإداريين.

وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بمعهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية في ولاية بسكرة، ونظراً لأهمية رأيكم في هذا المجال، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستمارة بدقة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، لذلك نهيب بكم أن تولوا هذه الاستمارة اهتمامكم، فمشاركتم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها.

ونحيطكم علماً أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام.

من إعداد الطالبة:

- دندوقة محمد أمين.
- بن عيسى جلال.

هذه الاستمارة أنجزت لغرض علمي بحثي، ولن تستعمل لأي غرض آخر، ولن تسلم لأي جهة مهما كانت صفتها.

نرجو منكم الإجابة عليها بكل دقة ومصداقية.

الموسم الجامعي: 2022/2021

القسم الأول: البيانات الشخصية

يهدف هذا القسم إلى التعرف على الخصائص الشخصية لعمال معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بولاية بسكرة بغرض تحليل النتائج فيما بعد. نرجو منكم التكرم بالإجابة على الأسئلة بوضع الإشارة (X) في الخانة المناسبة لاختيارك:

الجنس		01
	ذكر	
	أنثى	
العمر		02
	أقل من 30 سنة	
	30-أقل من 40 سنة	
	40-أقل من 50 سنة	
	50 سنة فأكثر	
المسمى الوظيفي		03
	إداري	
	أكاديمي برتبة إدارية	
سنوات الخبرة		04
	أقل من 5 سنوات	
	من 5-10 سنة	
	10-15 سنة	
	16 سنة فأكثر	

القسم الثاني: محاور الإستبانة

فيما يلي عدد من العبارات التي تقيس مبادئ (أبعاد) إدارة الجودة الشاملة في معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بولاية بسكرة، الرجاء الإجابة بكل مصداقية.

المحور الأول: التزام إدارة المعهد العليا

1. تلتزم إدارة المعهد العليا بتوفير المستلزمات (المادية، المالية، البشرية) التي تساعد على تقديم تعليم وخدمات ذات جودة عالية:

نعم لا أحياناً

2. نسبة التزام مؤسستكم بدعم الخطط والبرامج في كافة المستويات:

كبيرة متوسطة قليلة

3. هل تحرص إدارة المعهد العليا على تلبية الأداء الذي يلبي كافة المعايير المطلوبة للخدمات؟

نعم لا أحياناً

4. تسعى إدارة المعهد دائماً لتحقيق متطلبات العمال والطلبة بشكل مستمر:

نعم لا أحياناً

5. تقوم إدارة المعهد العليا بتوفير كافة الإمكانيات البشرية اللازمة لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

نعم لا أحياناً

6. تقوم إدارة المعهد جاهدة بتدريب مختلف المستويات الإدارية لتدعيم التزامها بالجودة:

نعم لا أحياناً

المحور الثاني: تمكين العاملين

1. تقوم إدارة المعهد بتفويض بعض المسؤوليات للموظفين الذين يثبتون كفاءة عالية:

نعم لا أحياناً

2. تقوم إدارة المعهد بإشراك العاملين في حل بعض المشاكل التشغيلية:

نعم لا أحياناً

3. تمنح إدارتكم عمالها حوافز مادية ومعنوية عند طرحهم لأفكار ناجحة في التعليم العالي بنسبة:

كبيرة متوسطة قليلة

4. يتم تشكيل فرق عمل لإنجاز أهداف محددة من قبل إدارة المعهد:

نعم لا

5. يشارك العاملون في إعداد الخطط لتحسين الجودة:

نعم لا أحياناً

6. يتم إشراك العاملين بأنشطة تحسين طرق أداء الأعمال التي يقومون بها:

نعم لا أحياناً

المحور الثالث: التركيز على العملاء (الطلبة، الأساتذة)

1. تتبع إدارتكم منهجية فعالة لقياس مدى رضا العملاء وبشكل مستمر:

نعم لا

2. تتواصل إدارتكم بشكل دائم مع الطلبة والأساتذة:

نعم لا

3. تعتبر إدارة المعهد تحقيق رضا العملاء (أساتذة، طلبة) من أهم أهدافها:

نعم لا

4. تقوم إدارة المعهد بمتابعة شكاوى العملاء (أساتذة، طلبة) بصورة دائمة ومستمرة:

نعم لا أحياناً

5. تعتقد إدارة المعهد أن الجودة تتحدد عن طريق تلبية احتياجات العملاء (أساتذة، طلبة):

نعم لا

6. تسهر إدارة المعهد دائماً على خدمة الطلبة وتوفير لهم جميع الشروط المطلوبة للدراسة والخدمة الإدارية:

نعم لا

المحور الرابع: إتخاذ القرارات

1. تقوم إدارة المعهد بتوفير الظروف المناسبة للعمال لتبادل المعلومات:

نعم لا

2. تشجع إدارة المعهد وتسهل عملية الإتصال التواصل مع المحيط الخارجي:

نعم لا

3. تشجع إدارة المعهد العاملين على المشاركة في إتخاذ القرارات:

نعم لا أحياناً

4. تمنح إدارة المعهد فرص للعاملين لإبداء آرائهم في عملية إتخاذ القرار:

نعم لا أحياناً

5. يتم إشراك العاملين في إيجاد الحلول المناسبة للمشاكل التي تواجههم:

نعم لا أحياناً

6. تحرص إدارة المعهد على أخذ آراء العاملين قبل تغيير طرق أداء العمل:

نعم لا أحياناً

المحور الخامس: التحسين المستمر

1. تعمل إدارة المعهد على إدخال أحدث النظم التربوية في تنفيذ الأنشطة المقدمة:

نعم لا

2. تقوم إدارة المعهد بعقد اللقاءات والورش التي تساهم في حل المشكلات والتحسين المستمر لبرامج المعهد:

نعم لا

3. يقوم الأستاذ الجامعي باستخدام أحدث الوسائل التي تساهم في تحسين مستويات الطلاب بناء على قرارات إدارة المعهد:

نعم لا

4. تعمل إدارة المعهد على توفير ظروف العمل المناسبة لتنفيذ النشاط الدراسي:

نعم لا

5. تنتظر إدارة المعهد إلى التحسين المستمر في العمل على أنه جزء من متطلبات الجودة:

نعم لا

6. تتبنى إدارة المعهد الأساليب العلمية لأغراض تحسين الجودة:

نعم لا

شاكرين لكم جهودكم الطيب

الملحق رقم (03): قائمة محكمي استبيان الدراسة

الجامعة	اسم ولقب الأستاذ
جامعة بسكرة	دحية خالد
جامعة بسكرة	صواش عيسى
جامعة بسكرة	قدور عز الدين
جامعة بسكرة	لزنك أحمد
جامعة بسكرة	دشري حميد

الملحق رقم (04)

قائمة المنشآت الرياضية التابعة للقطاع

البلدية	المنشأة الرياضية	الرقم
بسكرة	ديوان المركب المتعدد الرياضات	
	الملعب الرياضي 18 فبراير معشوشب طبيعيا	01
	ملحق الملعب معشوشب طبيعيا	02
	ملعب جوارى لكرة القدم معشوشب إصطناعيا	03
	مضمار ألعاب القوى	04
	القاعة المتعدد الرياضات "محمد الطاهر بن مهدي"	05
	القاعة المتعددة الرياضات "خالدي محمد"	06
	جناح الإيواء والإسترجاع "عمر إدريس"	07
	المسيح الأولمبي	08
	المسيح الشبه الأولمبي	09
	المركب الرياضي بني مرة	
	ملعب كرة القدم معشوشب إصطناعيا	10
	قاعة رياضية متخصصة "الفنون القتالية"	11
- المدرسة الجهوية للرياضات الأولمبية	12	
- ملعب جوارى معشوشب إصطناعيا حي 830 مسكن	13	
سيدي عقبة	المركب الرياضي سيدي عقبة	
	ملعب كرة القدم معشوشب إصطناعيا	14
	القاعة المتعددة الرياضات "أول نوفمبر"	15
	المركب الرياضي الجوارى سيدي عقبة	16
طولقة	المركب الرياضي طولقة	
	ملعب كرة القدم	17
	مضمار ألعاب القوى	18
	القاعة المتعددة الرياضات	19
	المسيح الشبه أولمبي	20
أولاد جلال	المركب الرياضي أولاد جلال	
	ملعب كرة القدم معشوشب إصطناعيا	21
	المسيح الشبه الاولمبي "خلفون عبد القادر"	22
	القاعة المتعددة الرياضات "فيلاح خالد"	23
القنطرة	القاعة المتعددة الرياضات "شنتريحة عبد القادر"	24
فوغالة	القاعة المتعددة الرياضات	25
راس الميعاد	قاعة رياضية متخصصة	26
	المسيح الجوارى أورلال	27

ملخص الدراسة

دندوقة محمد أيمن وبن عيسى جلال: مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بجامعة بسكرة، المشرف أحمد لزنك.

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بجامعة بسكرة من وجهة نظر الإداريين، وبهدف معرفة رأي هؤلاء حول موضوع دراستنا تم تصميم استبيان تم توزيعه على جميع إداريي معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بجامعة بسكرة.

وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج التالية:

- وعي إداريي معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بجامعة محمد خيضر بسكرة بماهية الجودة وإدارة الجودة والإلمام بجميع مبادئها وتطبيقها.
- تعتبر إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي نظام إداري شامل يعمل على منح الرضى لمستخدميه (إدارة، طلبة، أساتذة) وبالتالي فإن تحقيقه يؤدي إلى تحقيق الربح على المدى الطويل مقارنة بالمدى القصير.

وأوصت الدراسة بجملة التوصيات التالية: يجب الاجتهاد في توفير ظروف العمل الجيدة للعمال والأساتذة، وتحقيق سبل الإتصال والتواصل بين الطالب والأستاذ.

الكلمات المفتاحية: الجودة، إدارة الجودة الشاملة، مؤسسات التعليم العالي.