

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

و وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

الموضوع

واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

دراسة ميدانية في كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

- جامعة بسكرة -

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية

تخصص: اقتصاد و تسيير مؤسسات

الأستاذ المشرف:

- د/فريد عبة.

إعداد الطالبة:

- خولة خليل.

لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	اعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	- استاذ تعليم عالي	- أ.د/ لخضر مرغاد
بسكرة	مقررا	- استاذ محاضر ب	- د/ فريد عبة
بسكرة	مناقشا	- استاذ تعليم عالي	- أ.د/علي بو عبد الله

الموسم الجامعي: 2021-2022



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

و وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

الموضوع

واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

دراسة ميدانية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير

جامعة بسكرة -

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية.

تخصص: اقتصاد و تسيير مؤسسات

الأستاذ المشرف:

- د/فريد عبة.

إعداد الطلبة:

- خولة خليل.

لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	اعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	- استاذ تعليم عالي	- أ.د/ لخضر مرغاد
بسكرة	مقررا	- استاذ تعليم عالي	- د/ فريد عبة
بسكرة	مناقشا	- استاذ تعليم عالي	- أ.د/علي بو عبد الله

الموسم الجامعي: 2021-2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الشكر و العرفان

قال الله تعالى " لئن شكرتم لأزيدنكم " صدق الله العظيم

أحمد المولى عز وجل ونشكره على توفيقه لنا لإنجاز هذا العمل حمدا يليق

بجلاله

وعظمته فالحمد والشكر للواحد الأحد

والصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى آله ومن تبعه أجمعين إلى يوم الدين

عرفانا مني على الجميل المقدم وعلى المساندة التي لا تقدر بثمن, إلى كل من

ساهم في إتمام هذا العمل,

أتوجه بالشكر والامتنان إلى أستاذي الفاضل والمشرف " فريد عبة " الذي أحاطني بالرعاية

وحسن التوجيه و صبر معي في إنجاز هذا العمل, أدعو الله أن يجعله منارا للعلم وأن يحفظه.

كما أتقدم بالشكر إلى كافة أساتذتي الكرام الذين لم ييخلوا علينا

بالوقت والجهد.

إلى كل من سقانا من كأس العلم, وإلى كل من علمنا حرفا وأهدى

لنا نصحا.

إهداء

الحمد لله حمدا يليق بقدرته وجلاله ونور وجهه وعظيم سلطانه، الحمد لله الذي أغنانا بالعلم
وزيننا بالحلم وأكرمنا بالتقوى وجملنا بالعافية والبركة، والصلاة والسلام على سيد المرسلين وخاتم
النبيين مُحَمَّد ابن عبد الله وأله وصحبه ومن والاه وبعد :

أهدي ثمرة عملي هذا إلى:

إلى من تسجد له كلماتي وتنحني له أحاسيسي
إلى الذي علمني أن الحياة كفاح وأن عزة النفس كرامة
إلى من دعاني فاستجبت إلى من علمني فأتقنت
إلى من أنبني ، فأدركت وانتظرتي فقدمت له ثمرة جهدي هدية على ما وهبه لي
..... أبي الغالي

إلى من حملتني وهنا على وهن إلى من ولدت فريت فتعبت برغم الشقاء لم تبح يوما
باهات إلى نور لن ينجلي أبدا ، إلى سنفونية تتراقص على أهدابها كل عبارات
الحب والتقدير

..... غاليتي أُمي

إلى من كان سند لي في حياتي و كان الظهر الحامي

..... أخي العزيز.....

..... إلى اخواتي العزيزات

إلى كل من نسيهم القلم ولم ينسهم القلب

هدفت هذه الدراسة إلى تبيان إلى اثر ادارة الموارد البشرية على جودة التعليم العالي من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة بسكرة- وقد تحدد معايير جودة التعليم العالي بثلاث ابعاد " جودة البحث العلمي، جودة الخدمات الطلابية والطلبة الخريجين، جودة المناهج والبرامج ، "واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ، وتم استخدام الاستبيان كأداة للدراسة التطبيقية ، وقد تم توزيعه على أفراد عينة الدراسة والمتمثلة في مجموعة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة بسكرة - ، حيث تم توزيع 60 استبياناً ، وتم استرجاع 30 استبانة قابلة للتحليل، وتم اختيار الفرضيات بالاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS ، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج ، أهمها : " وجود اثر للإدارة الجودة الشاملة على جودة التعليم العالي " الكلمات المفتاحية : الجودة الشاملة، ادارة الجودة الشاملة، جودة التعليم العالي، ادارة الجودة بمؤسسات التعليم العالي

ABSTRACT

This study aimed to show the impact of human resources management on the quality of higher education from the point of view of the professors of the Faculty of Economics, Commercial and Management Sciences - University of Biskra. The standards of higher education quality were defined in three dimensions: "the quality of scientific research, the quality of student services and graduate students, and the quality of curricula and programs." The study relied on the descriptive and analytical approach, and the questionnaire was used as a study tool, and it was distributed to the study sample members, which consisted of a group of professors of the Faculty of Economic, Commercial and Management Sciences - University of Biskra -, where 60 questionnaires were distributed, and then 30 questionnaires were retrieved, and the hypotheses were chosen. Relying on a set of statistical methods using the statistical program, the study reached several results, the most important of which are: "there is an impact of total quality management on the quality of higher education."

Keywords: Total Quality Management, the quality of higher education, professors of the Faculty of Economics, Commercial and Management Sciences, University, total quality.

فهرس المحتويات

	الشكر و العرفان
	الاهداء
	الملخص باللغتين العربية و الانجليزية
	فهرس المحتويات والجداول والاشكال
أ	المقدمة
	الفصل الاول: عموميات حول ادارة الجودة الشاملة
3	تمهيد
4	المبحث الاول: ماهية ادارة الجودة الشاملة.
4	المطلب الاول: نشأة و تطور الجودة الشاملة.
10	المطلب الثاني : مفهوم ادارة الجودة الشاملة
12	المطلب الثالث: : الفرق بين الادارة التقليدية للجودة و ادارة الجودة الشاملة.
14	المطلب الرابع: اهداف ادارة الجودة الشاملة
15	المطلب الخامس: اهداف ادارة الجودة الشاملة
17	المبحث الثاني: اساسيات ادارة الجودة الشاملة.
17	المطلب الاول: مبادئ ادارة الجودة الشاملة.
20	المطلب الثاني. مراحل تطبيق ادارة الجودة الشاملة
22	المطلب الثالث: اهم نماذج لإدارة الجودة الشاملة.
27	المطلب الرابع: معوقات تطبيق ادارة الجودة الشاملة.
30	خلاصة الفصل
31	الفصل الثاني: الاطار النظري لجودة التعليم العالي.
32	تمهيد
33	المبحث الاول: اساسيات التعليم العالي.
33	المطلب الاول: مفهوم التعليم العالي
35	المطلب الثاني: النظام الهيكلي و مكونات التعليم العالي
36	المطلب الثالث: اهداف التعليم العالي
37	المطلب الرابع: هيئة التدريس في التعليم العالي.
39	المبحث الثاني: جودة التعليم العالي
39	المطلب الاول: مفهوم جودة التعليم العالي.
41	المطلب الثاني: : مبادئ و خطوات تطبيق جودة التعليم العالي.
43	المطلب الثالث: : معايير تطبيق نظام الجودة في التعليم العالي
45	المطلب الرابع: إيجابيات تطبيق معايير الجودة في التعليم العالي

45	خلاصة الفصل الثاني.
46	الفصل الثالث: واقع تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة بسكرة
49	تمهيد
50	المبحث الاول: تقديم عام لكلية العلوم الاقتصاد و التجارية و علوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة
50	المطلب الاول: : لمحة تعريفية عن جامعة محمد خيضر بسكرة
53	المطلب الثاني: هيكلية جامعة محمد خيضر بسكرة.
55	المطلب الثالث: لمحة تعريفية عن كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير.
55	المبحث الثاني: أدوات الدراسة و تحليل النتائج
55	المطلب الاول: خصائص مجتمع الدراسة ولعينة الدراسة
57	المطلب الثاني إختبار صدق الاستبيان ومعاملات الثبات
58	المطلب الثالث: صدق أداة الدراسة وإختبار التوزيع الطبيعي:
61	المطلب الرابع: إختبار الفرضيات تحليل و تفسير نتائج الدراسة
64	المطلب الخامس: تحليل اتجاهات أفراد العينة نحو محاور الدراسة
79	خلاصة الفصل
81	الخاتمة
85	قائمة المراجع
89	الملاحق

فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
13	الفرق بين إدارة الجودة الشاملة والإدارة التقليدية للجودة الشاملة .	.1
56	الاطار العام للدراسة	.2
56	درجات مقياس سلم لكارت الخماسي	.3
57	طول الخلية لسلم لكارت	.4
57	اختبار معامل ثبات لاستيبان (Alpha de Cronbach)	.5
59	الارتباط بين كل عبارات الابعاد مع محور جودة التعليم العالي.	.6
60	معامل الارتباط بين كل عبارات المحور الثاني مبادئ الجودة الشاملة.	.7
61	اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة بالاعتماد على حساب معامل الالتواء ومعامل التفلطح	.8
62	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	.9
62	توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية	.10
63	توزيع أفراد العينة حسب متغير الرتبة	.11
64	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة الحالية	.12
64	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	.13
65	الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لعبارات ابعاد المحور الاول.	.14
67	الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لعبارات ب محور مبادئ الجودة الشاملة..	.15
70	ملائمة النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية	.16
71	معامل الارتباط بين أبعاد و محاور الدراسة	.17
72	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الأولى	.18
73	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية	.19
74	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة	.20
75	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية للدراسة	.21

فهرس الاشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
هـ	نموذج متغيرات الدراسة	.1
25	نموذج ستيوارت لإدارة الجودة الشاملة	.2
27	نموذج عظمة السمكة لايشيكاوا	.3
54	الميكمل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة	.4

فهرس الملاحق

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الملحق
89	استبيان الدراسة	01
92	نتائج مخرجات SPSS	02

المقدمة العامة

ازدادت مسؤوليات المؤسسات التعليمية ولا سيما في العقود الأخيرة بزيادة أعداد الطلبة المقبولين وزيادة أعداد المتخرجين، وكذلك وفرة في نشر الأبحاث، بل تعدت ذلك بحيث صارت مطالبة بتوفير المناخ والبيئة التنظيمية المناسبة والملائمين وذلك لخلق فرص للعمل للجيل الصاعد من أجل الاستفادة من طاقاته و إن إدارة الجود الشاملة هي من أكثر الفلسفات التي تنصدي إلى تلك المهمات ؛ إذ إنها فلسفة إدارية عامة شعارها أن الجودة هي تطور مستمر عن طريق رضا متلقي الخدمة عن الخدمة المقدمة إليه ، وظهورها هو سعي مستمر من جميع المؤسسات لتطوير الجوانب العملية الإدارية ، إذ إن الجهود المتواصلة في الثمانينيات جميع والتسعينيات مكنت من جذبها نحو مؤسسات التعليم العالي.

يعتبر التعليم العالي من أهم الركائز التي يبنى عليها تقدم الأمم والشعوب وإذ بواسطته تتم تنشئة الاجتماعية وقل المعارف وهو الأساس في استمرار الحضارة والاتصال بين الماضي والحاضر وبناء المستقبل فالمنظومة التعليم العالي تعتبر مرآة عاكسة لحقيقة الواقع الاجتماعي والاقتصادي والسياسي للدول ، ولهذا بات من الضروري على هذه الأخيرة إذا أرادت حجز مكانة لها بين الشعوب والأمم أن تولى منظومة التعليم العالي العناية الخاصة وان جعلها مواكبة للتغيرات والتطورات الحاصلة محليا شتى المولات فالعصر الذي تعيشه الآن يتسم بالعديد من الخصائص ، منها ثورة المعلومات ، والانفجار المعرفي والإيقاع السريع والتحول من الاستثمار المادي إلى الاستثمار الفكري والبشري وغيرها من التحولات وكل هذا صاحبه تغيرات هائلة ومتواصلة في مطالب المجتمعات ، حيث أضحت طرق التعليم والتعلم التقليدية في حاجة إلى مراجعة بما يتناسب ومتطلبات العصر ، ومن هنا تأتي أهمية تطوير وتحسين تعليم العالي وزيادة فعاليته بصفة عامة وتحقيق الجودة بصفة خاصة ، التي هي مطلب وغاية باعتبارها جملة من الخصائص والمعايير التي ينبغي أن تتوافر في جميع عناصر العملية التعليمية سواء ما تعلق منها بالمدخلات أو العمليات أو المخرجات لتحقيق الأهداف المنشودة .

والجزائر كغيرها من الدول أدركت حقيقة إن الجودة والإصلاح في منظومة التعليم العالي هما وجهان لعملة واحدة ، حيث عرفت تحولات جذرية عديدة على مختلف الأصعدة خاصة في مجال التعليم وبالانتقال من المقاربة بالأهداف إلى تغيير النظرة والتوجه تماما ولبنى المقاربة بالكفاءات وكذا عسرتة قطاع التعليم العالي وسيسلط الضوء في هذه الدراسة على مدى تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة في التعليم العالي.

أولاً: إشكالية البحث :

وعلى ضوء ما سبق يمكننا صياغة إشكالية البحث من خلال طرح التساؤل الرئيسي التالي:

- ما هو واقع تطبيق ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي ؟

ولكي يتسنى لنا التطرق لمختلف جوانب الموضوع تم تجزئة الإشكالية إلى الأسئلة الفرعية التالية:

1. هل هناك اثر ذو دلالة إحصائية بين ادارة الجودة الشاملة و جودة المناهج و البرامج التعليمية ؟
2. هل هناك اثر ذو دلالة إحصائية بين ادارة الجودة الشاملة و جودة البحث العلمي ؟
3. هل هناك اثر ذو دلالة إحصائية بين ادارة الجودة الشاملة و جودة بحوث الطلبة و الخرجين؟

ثانيا: فرضيات الدراسة

وحتى تتمكن من الإجابة عن مختلف تساؤلات المطروحة قمنا بوضع مجموعة من الفرضيات والتي سيتم إما تدعيمها أو نفيها:

✓ هذا البحث يقوم على الفرضية الرئيسية التالية:

● الفرضية الرئيسية: "هناك اثر ذا دلالة إحصائية بين مبادئ الجودة الشاملة و جودة التعليم العالي في كلية العلوم الاقتصادية جامعة محمد خيضر بسكرة.

✓ ويندرج ضمن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

1. الفرضية الفرعية الأولى: " هناك اثر ذا دلالة إحصائية بين مبادئ الجودة الشاملة وجودة المناهج والبرامج التعليمية في كلية العلوم الاقتصادية جامعة محمد خيضر بسكرة."

2. الفرضية الفرعية الثانية: " هناك اثر ذا دلالة إحصائية بين مبادئ الجودة الشاملة وجودة البحث العلمي في كلية العلوم الاقتصادية جامعة محمد خيضر بسكرة."

3. الفرضية الفرعية الثالثة: " هناك اثر ذا دلالة إحصائية بين مبادئ الجودة الشاملة و جودة خدمات الطلبة والخريجين في كلية العلوم الاقتصادية جامعة محمد خيضر بسكرة."

ثالثا: أسباب اختيار الموضوع

من خلال الإطلاع على موضوع الجودة، الذي يعتبر أحد الأسرار التي جعلت اليابان يحقق قفزة كبيرة في تطوره في مختلف المجالات، وكذلك ارتباطه المباشر بمنظمة المعايير الدولية (ISO) و التي تمنح تأشيرة عالمية للسلع والخدمات وفق مواصفات عالمية دقيقة، إضافة إلى هذه الأسباب هناك العديد من الأسباب الدافعة إلى اختيار هذا الموضوع نذكر منها:

○ طموح مختلف المؤسسات اليوم نحو تطبيق أفضل الأساليب التسييرية، و خاصة الأساليب التي أثبتت نجاحها.

○ الحدائة النسبية لموضوع جودة التعليم العالي، ومحاولة إثراء المكتبة الجامعية بدراسة موضوع في هذا المجال.

○ يعد التعليم العالي من أهم الركائز الأساسية لتحقيق التنمية الشاملة، من خلال الاستثمار في رأس المال البشري، خاصة مع انتشار ثقافة الجودة في العالم، وشروع العديد من الدول في تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أنظمتها التعليمية ومؤسساتها الجامعية.

○ النمو المتزايد لأعداد الطلبة المقبلين على الجامعة الجزائرية، وما ينتظر هؤلاء خلال المرحلة الجامعية وبعد التخرج.

رابعا أهمية الموضوع

شهد التعليم العالي اهتماما كبيرا على مختلف المستويات في كافة دول العالم، فضلا عن أنه يشهد تطورا مستمرا نحو الافضل لمواجهة حاجات الفرد والمجتمع وخصائص العصر العلمي والتقني وبناء على تلك فإنه ينظر الى التعليم

الجامعي على اساس الدور المتميز الذي يلبيه في تقدم المجتمعات وتنميتها وذلك عن طريق اعداد الكوادر والطاقات البشرية الفنية والعلمية والثقافية والمهنية وكذلك اعداد القيادات الفكرية في مجالات التعليم المختلفة التربوية والعلمية والمهنية .

ان ادارة الجودة الشاملة في التعليم العالي نموذج اداري شامل يقوم على الجودة فكرا وتنظيما من استراتيجية تعاونية ومستمرة للتحسين لضمان تحقيق أهداف الجامعة ، والمجتمع ، و ارضاء العملاء الداخليين على المدى القصير والطويل اذ تقوم الجودة الشاملة في التعليم العالي بتوجيه كافة الأنشطة والعمليات الأكاديمية والادارية والمالية وعلى كافة المستويات في منظومة التعليم العالي لإشباع رغبات سوق العمل والطلاب عن طريق التطوير والتحسين لجودة الخدمة المقدمة للطلاب للحصول على خريج ذي كفاءة عالية يتطلبه سوق العمل.

خامسا: أهداف البحث

يهدف هذا البحث الى التعرف على مدى وعي وتطبيق إدارة الجودة الشاملة بجام في تعليم العالي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة وذلك من خلال:

- محاولة استعراض أهم الأسس النظرية والتطبيقية التي يركز عليها مفهوم إدارة الجودة الشاملة كنموذج متكامل، يبحث على إنجاز الأعمال بدقة، ويسعى إلى تحسين الجودة باستمرار،
- محاولة إبراز الطبيعة المميزة لنشاط مؤسسات التعليم العالي، وتوضيح الدور الاستراتيجي لمدخل إدارة الجودة الشاملة، وقدرته على إكساب هذه المؤسسات الميزة التنافسية الضرورية.
- معرفة ما إذا كانت كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة هذه تعمل على تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة بها.
- التوصل إلى بعض النتائج والاقتراحات التي من الممكن أن تساهم في تحسين جودة خدمة مؤسسات التعليم العالي.

سادسا: الدراسات السابقة:

من خلال عملية البحث، اتضح أن الموضوع يحتوي على مجموعة معتبرة من الدراسات السابقة تناولت موضوع ادارة الجودة الشاملة و اثرها على جودة التعليم العالي، وذلك من عدة زوايا و مفاهيم مختلفة ، منها ما تعلق بادارة الجودة الشاملة، ومنها ما تعلق جودة التعليم العالي إلى غير ذلك من المواضيع، كما أن هذه الدراسات ساعدتنا كثيرا في توجيه هذه الدراسة و سنتطرق لهذه دراسات في ما يلي:

- **الدراسة الأولى:** حمزة مرادسي،(2009/2010)، دور جودة التعليم العالي في تعزيز النمو الاقتصادي: دراسة حالة الجزائر، مذكرة ماجستير في علوم الاقتصادية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر،

- تمثل الهدف الرئيسي لهذه الدراسة في إبراز كفاءة العملية التكوينية بالجامعة الجزائرية، والدور الذي تلعبه في تعزيز النمو الاقتصادي بالجزائر، وتحقيق هذا الهدف، ركزت الدراسة على إعطاء نظرة عن مسار التعليم العالي بالجزائر، مع دراسة تطور معدلات النمو الاقتصادي والعمالة ورأس المال،
- التوصل إلى النتائج التالية:
 - ✓ شهد التعليم العالي في الجزائر تطورات مختلفة، الأمر الذي أثر على استقرار منظومة التعليم العالي ونوعية مخرجاته
 - ✓ التوسع الكمي في طلبة التعليم العالي لا يؤثر على النمو الاقتصادي في الجزائر .
 - ✓ لا تؤثر تكلفة الطالب الجامعي على النمو الاقتصادي في الجزائر .
 - ✓ يؤثر معدل التأطير في التعليم العالي على معدل النمو الاقتصادي بنسبة قليلة جدا تساوي 8. %.
 - ✓ لا يؤثر عدد المتخرجين من التعليم العالي على النمو الاقتصادي في الجزائر
 - ✓ لا يؤثر تطور عدد الأساتذة المحاضرين في قطاع التعليم العالي على النمو الاقتصادي .
 - ✓ عدم التوافق بين قطاع التعليم العالي وسوق العمل وعدم توجيه رأس المال البشري للإبداع أو التجديد أو الابتكار.

– **الدراسة الثانية: علي لرقط،(2009/2008) إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر(المبررات والمتطلبات الأساسية):** دراسة ميدانية بكلية الآداب والعلوم الإنسانية، مذكرة ماجستير في الآداب، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر

- اهتمت هذه الدراسة ببحث مبررات ومتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر، وقد تكونت عينة الدراسة من (122 عضو هيئة تدريسيوإداري) تم اختيارهم قصديا من مجتمع البحث والبالغ عددهم 181 عضوا، العاملين بكلية الآداب والعلوم الإنسانية بجامعة الحاج لخضر باتنة،.
- وبعد معالجة النتائج ومناقشة الفرضيات، أسفرت الدراسة على النتائج التالية:

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

سابعاً: منهج الدراسة:

من اجل دراسة الإشكالية الإجابة على الأسئلة المطرحة والوصول إلى الأهداف المرجوة من الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي حيث أنه تم اعتماد على الوصف في جانب النظري قمنا بالتطرق فيه إلى تعرف على ماهية ادارة الجودة الشاملة و جودة التعليم العالي، و اعتمدنا على التحليل خاصة في الجانب التطبيقي من خلال تحليل البيانات التي تم تحصل عليها من خلال إجابة على الاستبيان المقدم و ذلك لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة ، و الذي صمم خصيصاً لهذا الغرض و تحليله باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) Statistical Package for Social Sciences.

ثامناً: هيكل البحث:

قمنا بتقسيم البحث إلى ثلاث فصول فصلين نظريين و فصل تطبيقي.

- ✓ **الفصل النظري الأول:** خصص الفصل الاول لإدارة الجودة الشاملة من خلال مبحثين ، يعالج المبحث الاول ماهية ادارة الجودة الشاملة ، أما بالنسبة للمبحث الثاني يعالج أساسيات ادارة الجودة الشاملة.
- ✓ **الفصل النظري الثاني:** حاولنا التعرف فيه على المتغير جودة التعليم العالي ، وكذلك محاولة معرفة العلاقة بينه و بين الجودة الشاملة ، حيث تم تقسيمه إلى مبحثين المبحث الاول تكلمنا عن التعليم العالي و المبحث الثاني تكلمنا حول الجودة الشاملة في التعليم العالي.
- ✓ **الفصل الثالث:** و هو الفصل التطبيقي الذي تمت فيه دراسة حالة في كلية العلوم الاقتصادية وتجارية و علوم التسيير حيث تم التطرق في المبحث الاول إلى تعريف لمحة تعريفية للكلية و جامعة مُجَّد خيضر بسكرة المبحث الثاني تم تحليل الإحصائي الاستبانه و تم فيه تأكيد من مدى صحة الفرضيات الموضوعة.

الفصل الأول

عموميات حول ادارة الجودة الشاملة

تمهيد

يعتبر مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة اذ تزيد الاهتمام بها و الدعوة الى ضرورة تطبيقها في المؤسسات جميعها سواء كانت تنتمي للقطاع العام او القطاع الخاص مع بداية التسعينيات من القرن الماضي على الرغم ان الكتابات في مجال الجودة الشاملة ترجع الى فترات زمنية سابقة بعضها قبل الحرب العالمية الثانية.

اذ تقوم إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من الأفكار و المبادئ التي يمكن لأي مؤسسة أن تطبقها من اجل تحقيق أفضل أداء ممكن، و تحسين الإنتاجية و زيادة الأرباح و تحسين سمعتها في الأسواق المحلية و الخارجية في ظل الإرتفاع الكبير لعدد الشركات و المؤسسات على اختلاف مجالاتها و نشاطاتها. لهذا فقد أصبح عليها العمل على استكمال مقومات نظم الجودة لكي تحظى بالقبول العالمي حسب معايير الجودة المتفق عليها دولتنا لتستطيع السير باتجاه تيار العولمة الذي لن يقبل إلا المؤسسات التي تتميز بالجودة في منتجاتها و خدماتها و عليه فقد ازداد وعي منظمات الأعمال العالمية في السنوات الأخيرة بضرورة تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة،

و لتطرق أكثر لجذا الموضوع فقد تطرقنا في ذا الفصل الى عموميات حول ادارة الجودة الشاملة و تم تقسيمه الى مبحثين

كما يلي:

➤ المبحث الاول: ماهية ادارة الجودة الشاملة.

➤ المبحث الثاني: اساسيات ادارة الجودة الشاملة.

المبحث الاول: ماهية ادارة الجودة الشاملة.

تسعى العديد من المؤسسات لتبني مفاهيم ادارة الجودة الشاملة بهدف التميز بمستوى الخدمات المقدمة للعملاء و ذلك لان صناعة اصبحت تتسم بالسرعة في التغير، من هنا اصبحت المؤسسات ملزمة بالبحث عن كل ما يمكن ام يحقق لها استراتيجياتها بمختلف الاساليب و الطرق اذ تعتبر الجودة سلاحا استراتيجيا بالنسبة للمؤسسة و ذلك بسبب تحقيقها لميزة تنافسية في مجال نشاطها.

المطلب الاول: نشأة و تطور الجودة الشاملة.

يسعى الانسان بطبيعته دائما الى الافضل و يكون مستعدا لبذل الجهد المطلوب للحصول على المكانة المتميزة و الرقي و التطور ويسعى ايضا الى تطوير و تحسين كل ما يتعلق به مثل عائلته و عمله و تزداد اهمية الرغبة في الطموح و التطور خاصة اذا ما اقترح بمكاسب مادية على المستويين الشخصي و المؤسسي و لقد عانت الكثير من المنظمات من مشكلات و معوقات داخلية قللت من قدراتها و امكانياتها على المنافسة و الارتقاء الى مستوى تطلعات القيادة و الادارة و توقعات العملاء و تنامي و شدة قوة تنافسية الشركات العالمية، مما استدعى الى ظهور الادارات الفعالية للتعبير عن الحاجة الى مدخل شامل يجمع عناصر و مقومات بناء المنظمات على المنظمات على اسس متفوقة تحقق لها ترابط و التناسق الكامل بين عناصرها و مكوناتها الذاتية و استثمار قدراتها في مواجهة المتغيرات الداخلية و الخارجية المحيطة بها، و تحقيق المنافع لأصحاب المصالح و مرت التطورات التنظيمية و بروز معالم النضوج الفلسفي و الفكري على صعيد العلمية الادارية و التنظيمية و تطورت عبر مراحل التاريخية فبدأت بمرحلة الفحص و التفتيش ثم مراقبة الجودة فتأكدت الجودة ثم حلقات الجودة و اخيرا مرحلة ادارة الجودة الشاملة و خلال هذا التطور ظهر رواد الجودة الامريكيين مثل ديمينج الذي كان له الفضل في نشر مفاهيم و تطبيقات ضبط الجودة في اليابان و ابتكاره لنظريته ذات الاربعة عشر نقطة و الامراض السبعة التي قد تمنع تحسين الجودة اضافة الى جوزيف جوران الذي قام بتأسيس معهد متخصص بالجودة باسمه ، و تطوير نموذج جوران الذي يشمل تخطيط الجودة ثم مرحلة مراقبة الجودة ثم مرحلة تحسين الجودة ، وفيليب كروسبي Crosby الذي قام بتأسيس كلية للجودة و تقديم أربع عشرة مبدأ ، و فيجنوم Fegienbam الذي يعتبر أول من تبنى أسلوب الضبط الشامل للجودة . Total Quality Control وظهر كذلك رواد الجودة اليابانيون أمثال كاورو إيشيكوا Ishikawa الذي يعده اليابانيون الأب الروحي لحلقات الجودة Quality Circles ، وتاجوشي Tagushi الذي اشتهر بمفهوم دالة الخسارة Quality Loss Function وخصائص التصميم . لقد فرضت التغيرات التي شهدتها القرنين العشرين والحادي والعشرين الارتقاء بنظم الأداء والإنتاج والخدمات في المنظمات لمواكبة التنافس ومواجهة التحدي والاستجابة لشروط البقاء وتحسين الكفاءة الإنتاجية في الميادين كافة ، ولأجل ضبط جودتها لتحقيق الإلتقان والتميز والسعي لتحقيق الإحسان في كل ما يحيط بعناصر النظام وبيئته. (البرواري و باشوية، 2011، الصفحات 23-24)

و تقسم مراحل تطور التاريخي و الفكري للجودة الى :

اولا: الجودة قبل العصر الاسلامي: (البرواري و باشيوة، 2011، الصفحات 26-28)

حاول القدماء وضع وحدة قياس للأطوال والأوزان والمعايير التجارية الأخرى و كانت التجارة لديهم تعتمد على تبادل المنتجات و هذا التبادل مبني على مبدأ القبول والرفض لمواصفات المنتج ، وكانت مبادي تحسين الجودة موجودة في ذلك العصر بشكل معنوي عن طريق التطبيق ، ومع عدم إيمانهم بالعمل في جماعات والتعاون في اتخاذ القرار مما أدى إلى انخيار اغلب الإمبراطوريات القديمة فإذا القينا نظره على أرض الواقع وقبل الآلاف من الأعوام ستحدد أن مصطلح الجودة قد ورد في كثير من الأعمال التي كانت الشعوب القلاية مارست في حياتها اليومية أي أن هذا المصطلح ليس تجديد في ساحة العالم إنما هو مصطلح قد تم العمل به منذ العهود والعصور القديمة.

وإذا تدرجنا مع التسلسل التاريخي له ، أنه في عام 2000 قبل الميلاد يعود تاريخ الجودة إلى القوانين التي وضعها حمورابي ملك بابل حيث أن هذه القوانين أول وأقدم من تحدث عن القوائم المتعلقة بتكاليف ورسوم الخدمات المقدمة هي وقام حمورابي أيضا بإصدار العديد من القوانين ومن ضمنها قانون خاص بالعقوبات المتعلقة بالأخطاء وبذلك نرى أن هذا القانون قد قام بالتوفيق والجمع بين الجودة و تكلفة الخدمة، وقيل أنه عند زيارة متحف اللوفر في مدينة باريس سيجد الزائر لوحة ضخمة محتواها عن عقوبات خاصة بالإهمال والتدني في مستوى الأداء .

وفي القرن الخامس قبل الميلاد ورد في مجموعة من الكتب يطلق عليها كتب "ثوث" وهي من كتب الحضارة المصرية القديمة بعض الممارسات الخدمية أو الإنتاجية حيث ذكر في هذه الكتب أن أي انحراف وتجاوز عن المعايير يعتبر جريمة ، وفي عهد الإغريق طلب أبقراط من تلاميذه تأدية يمين القسم على أنهم سوف يقدمون إلى زبائنهم أفضل خدمة وأفضل منتج يمكنهم تقديمها وحينها انتشر في أوروبا .

ونجد أيضا أنه في الحضارات القديمة كالحضارة الرومانية والصينية والعربية كانت توجد مدارس تقديم الخدمات وصناعة الإنتاج وفق تقاليد ومعايير تم وضعها لممارسة الإنتاج وفق قواعد وقوانين مدونة بخصوص التصرف المهني والسلوك والخدمات ولعل الآثار العظيمة الشاخصة لحد الآن تمثل دليلاً على مستوى جودة المواد المستخدمة و جودة الآليات التي استخدمت في حينه لإنجاز مثل هذه الشواخص العظيمة كسور الصين و الحنان المتعلقة ببابل و الاهرام في مصر.

ثانيا: الجودة في العصر الاسلامي:

مهدت الحضارة الإسلامية منهجا لتطوير الجودة المستمر عن طريق الارتقاء بمستوى التفكير البشري والمعيشي للأفراد والمجتمعات من خلال إعطاء السيادة للعلم والمعرفة والإلتقان في العمل والتفكير الإيجابي ، وممارسة العبادات التي يتمرن الفرد فيها على الإخلاص الذي أساسه جودة الأداء الذي هو أساس التحسين والتطوير ، وقد ظهرت نتائج الجودة في العصر الإسلامي خاصة في العصر الأموي والعباسي والأندلسي . ويعتبره الغرب والشرق أساساً في رقيهم وتقدمهم ، وسبباً في تطور منظماتهم وصناعاتهم ورواجها وسبقها . لقد أتى الإسلام بالكثير من الأفكار التي توصل إليها علماء العصر الحديث في الجودة وهو ما يتبين من خلال الأبحاث ونتائجها ويعتبر مفهوم الجودة أصيل في الدين الإسلامي الحنيف الذي يدعوا إلى الدقة والإلتقان وهذان المفهومان نجدهما في نصوص كثيرة في القرآن الكريم وسنة الرسول ﷺ و آله وصحبه وسلم ، حيث أن الجودة تهتم بالانتقال من

ثقافة الحد الأدنى إلى ثقافة الإتقان والتميز ، وأداة لتطوير الحاضر وبناء المستقبل ودعم الهوية الإسلامية . والمتبع للنصوص القرآنية والأحاديث النبوية الشريفة ، يجد أن غاية المشرع في المكلف ليس في مجرد الانصياع بأداء العمل على أي وجه ، بل هو العمل المتقن بلا منازع. (البرواري و باشيوة، 2011، صفحة 28)

لقد تميزت الحضارة العربية الإسلامية في عصورها الذهبية بقوة النظام والحكم ، وقوة الاقتصاد والتشريع والقضاء والإدارة ، ووضعت معايير للرقابة على الأداء من أجل التحسين في شتى المجالات ومن المعايير التي حث عليها الإسلام : (مقداد، 2018، الصفحات 10-11)

1. الاخلاص في العمل : وهو أن يتبغى الشخص من وراء عمله وجه الله ورضاه ؛ هذا ما إعتبره الإسلام سر النجاح في كل شيء ، إذ ينتج عنه الجودة في الأداء . يقول رسول الله ﷺ : " إنما الأعمال بالنيات وإنما لكل امرئ ما نوى " .
2. إيفاء الكيل والميزان : وهذا مظهر من مظاهر الالتزام بمعايير الجودة والأداء والمقاييس والتميز في العمل ، مصداقا لقوله تعالى : " ... وأوفوا الكيل والميزان بالقسط ... " ، " وأقيموا الوزن بالقسط ولا تخسروا الميزان " .
3. تحريم الغش : إذ تم تجريد الغشاشين من صفة الإيمان ونفي الإسلام عنهم إذ يقول ﷺ : " من غشنا فليس منا " ومعناه أن كل من غش في عمله الذي أوكل إليه فهو غاش لأمته ، سواء كان في حكم أو علم أو زراعة أو صناعة أو إدارة أو أي عمل من الأعمال وهذا يشير إلى الالتزام بمعايير الأداء المهني والأخلاقي في جميع النشاطات والوظائف والعمليات والتنظيم.
4. جعل الإسلام الجزاء من جنس العمل : إذ قال تعالى : " ... وليجزين الذين صبروا أجرهم بأحسن ما كانوا يعملون " ، وتوعد المفسدين بقوله تعالى : " إن الله لا يصلح عمل المفسدين ."
5. إرساء نظام رقابي فقال لحماية الرعية من الغش والخداع والتدليس وهو نظام الحسبة : وهو يدعى في يومنا هذا بمفهوم حماية المستهلك . واعتبرت الحسبة إحدى وظائف الدولة في الإسلام ، إلى جانب السلطات الأخرى وهي جوهر الرقابة الإدارية، ومن أبرز واجباتها ، المراقبة على حقوق الله كالعبادات ومنع المحرمات ، وحقوق العباد ، كمراقبة الموازين والمكاييل ومعرفة المقاييس وكذلك المفاسد في الصناعة . لذلك كان يشترط في المحتسب أن يكون خبيرا في التقييس وضمان الجودة ، وتمييز الفاسد من الصالح من المنتجات وعلى معرفة جيدة بمواصفات المنتجات ، و لقد استمرت وتطورت وظيفة المحتسب خلال العهود الإسلامية إلى عدة وظائف منها : مراقبة السوق ومتابعة وضعه بناء وتنظيما ، مراقبة جودة المنتجات ومنها : الدقيق ومشتقاته ، اللحوم ، الغزل ، الخياطة ، ومراقبة مهن الطب والصيدلية ، والتأكد من عدم غش المعادن ومراقبة المسكوكات، والتأكد من الالتزام بالمعايير والمكاييل وفحص العدد والأدوات بالصناعة ومراقبة جميع أرباب المهن والحرف والباعة ، وطبق نظام الحسبة في جميع أرجاء العالم الإسلامي وفي القرون التي تلت الخلافة الأموية والعباسية وما تلاها من دول و ولايات في العصر الفاطمي وزمن المماليك والأشراف العلويين في المغرب.

ثالثا: الجودة في العصر الحديث:

أ. الجودة الشاملة خلال الثورة الصناعية: (الصالح و الصريمي، 2015، الصفحات 33-34)

1. مرحلة ما قبل الثورة الصناعية : كانت حياة المجتمعات في العصور الوسطى تعتمد على الزراعة اعتمادا كبيرا : وذلك لانتشار نظام الإقطاع في ذلك الوقت ، وكان قطاع الصناعة ثانويا ما عدا نسبة قليلة من المجتمع ، فقد كان المزارع وأفراد أسرته يعملون في حقولهم ليستطيعوا العيش ويقومون ببيع ما زاد على حصتهم في أسواق قريتهم أو القرى المجاورة ، وقد استمرت تلك المجتمعات على هذا النوع من المعيشة حتى أواخر العصور الوسطى بعد تحرر الفرد من قيود نظام الإقطاع . حيث اقتطع بعض الناس وبخاصة الميسور حالهم أموالهم لشراء المواد الخام ، وأعطوها المزارعين في منازلهم لقاء أجر متفق عليه ، وكان هؤلاء الناس يعرفون باسم الوسطاء . ويقوم المزارعون بعدها بتصنيع منتجاتهم وبيعها في الأسواق، وهذا أدى إلى ظهور عدد يسير من المصانع ، ما لبثت أن تكاثرت مع البدايات الأولى للثورة الصناعية .
2. و في مرحلة انتشار ظاهرة تكاثر المصانع : تطور فكر هؤلاء الوسطاء من شراء المواد الخام إلى إقامة أماكن خاصة للصناعة ، بدلا من التصنيع في البيوت ؛ وذلك توفيراً للوقت والجهد . وقد عمل كل مصنع على زيادة مصنوعاته بشكل أكثر إتقانا ، وأن يخفض من ثمن مصنوعاته ليغري بها المستهلكين ، وكان ذلك سببا قويا لظهور الاختراعات الصناعية في الآلات والابتكارات في القوى المحركة ، الأمر الذي أسهم في إخراج الصناعة من صورتها البسيطة اليدوية إلى صورتها المعقدة الحديثة ، وهذه النقطة النوعية في ظاهرة تكاثر المصانع ساهمت كذلك في إحداث تحولات هيكلية على البنية الديموغرافية للعديد من البلدان الأوروبية ، ومن ثم انتقلت إلى بلدان أمريكا الشمالية واليابان .
3. و في مرحلة بداية نشأة الثورة الصناعية : بدأت الثورة الصناعية في منتصف القرن الثامن عشر وبالتحديد في عام 1750 م ، وامتدت بداياتها إلى منتصف القرن التاسع عشر ؛ أي حتى عام 1850 م . ويمكن تعريف الثورة الصناعية بأنها : « الثورة التي من خلالها تغيير طريقة وأماكن التصنيع من المنازل إلى المصانع المستقلة » ، وبمعنى آخر نستطيع تعريفها بأنها : « الفترة التي شهدتها الدول الأوروبية عندما تم تحويل التصنيع من الأيدي العاملة إلى الماكينات الآلية الحديثة » . وقد صاحب تلك الثورة طفرة لم يحدث لها مثيل من قبل ، وعلى كافة الأنشطة؛ سواء أكانت اجتماعية ، أم اقتصادية ، أم سياسية ، أم ثقافية ، وقد أثرت تلك الثورة تأثيرا مباشرا في الحياة العامة لإنجلترا ، حيث بدأت فيها الثورة الصناعية ، ثم تبعها بقية الدول الأوروبية ، وأمريكا واليابان ، وأهم الأسباب التي يمكن عزوها لظهور الثورة الصناعية في إنجلترا قبل غيرها من الدول الأوروبية نوجزها في أسباب طبيعية ، وسياسية ، واجتماعية ، ومالية على النحو التالي :

✓ الأسباب الطبيعية:

- تقارب مناطق الفحم مع مناطق الحديد في العديد من المقاطعات.
- سهولة نقل الفحم والحديد إلى موانئ عديدة صالحة للملاحة تكاثر الأنهار السريعة الجريان ، الأمر الذي سهل استخدام المياه فيها لإدارة الآلات الصناعية التي تتحكم فيها المصانع .
- تميز مناخ إنجلترا بالرطوبة في الكثير من الجهات ، ما شجع العديد من المصانع على التركيز على صناعة غزل القطن ، وخصوصا في مدن ليفربول ومانشستر .

✓ الأسباب السياسية :

- الاستقرار السياسي الإنجليزي وعدم تعرض البلاد الى الثورات السياسية التي عانت منها دول أخرى في المنطقة .
- عدم تعرض إنجلترا إلى الغزو الخارجي ، على سبيل المثال لم يستطع نابليون بوناپرت غزوها ، الأمر الذي ساعد على تقدمها في المجالين الاقتصادي والصناعي .
- القوة العسكرية التي كانت تتمتع بها ، والتي ساعدتها على توسيع مستعمراتها ، وترويج مصوغاتها.
- انشقاق العديد من الإنجليز عن الكنيسة وحرمانهم من الوظائف الحكومية ، الأمر الذي أدى إلى تفرغهم لجمع المال في جميع المجالات وبخاصة مجالي الصناعة والتجارة .

✓ الاسباب الاجتماعية:

- اهتمام المجتمع الإنجليزي بالعلوم التي كانت تروج كثيرا في ذلك الوقت ومنها : العلوم الطبيعية ، وعلوم الرياضيات ، وعلوم الهندسة .
- عدم التفات المجتمع الإنجليزي إلى أن كسب الأموال عن طريق المناجم والمصانع بعد عيبا اجتماعيا مثل رؤية المجتمع الفرنسي له آنذاك ولذلك ظهر العديد من العلماء والمخترعين أمثال : هنري مادوسلاي جون هاريسون " ريتشارد تريفيثيك ، ورولاندهيل .

و نستطيع القول ان نشوء الثورة الصناعية كان سببا مهما من اسباب الدراسات و البحوث التي قام بها علماء الادارة في ذلك الوقت .

ب. الجودة شاملة و الادارة العلمية:

ظهرت الإدارة العلمية في مطلع القرن العشرين بقيادة فريديريك تايلور ، والتي قدمت للعالم الصناعي دراسات الحركة والزمن وسبل تخفيض تكلفة الإنتاج ، من خلال الحد من الهدر والضياع . كما ظهر في هذه المرحلة مفهوم يدعى فحص الجودة وهي وظيفة جديدة أدخلها تايلور . وبموجبها سحبت مسؤولية فحص جودة المنتج من طرف المشرف المباشر ، وأسندت إلى مفتشين مختصين بالعمل الرقابي على الجودة وعملية التحقق من الجودة كانت تركز على إجراء المطابقة بين معايير محددة بشكل مسبق ،

مع جودة المنتج المنجزة للتأكد من أن مستوى الجودة المطلوب محافظ عليه باستمرار وكانت الرقابة في هذه المرحلة تهدف إلى تحديد الانحراف أو الخطأ والمسؤول عنه لتوقيع العقوبة المناسبة بحقه. (كافي، 2016، صفحة 27)

ج. الرقابة الإحصائية على الجودة : (كافي، 2016، الصفحات 27-28)

ظهرت الرقابة الإحصائية على الجودة مع ظهور أسلوب الإنتاج الكبير عام 1931 ، والذي صاحبه أنداك مفهوم تنميط ، وتوحيد الإنتاج بهدف الإقلال من أخطاء تصنيع السلعة ، وبالتالي تسهيل عملية الرقابة على الجودة ، هذه النمطية مكنت من استخدام الأساليب والأدوات الإحصائية 4 مجال الرقابة وكان أشهرها نظرية الاحتمالات باستخدام أسلوب العينات الإحصائية في مجال فحص الجودة ، إلا أنه تم التخلي عن هذا الأسلوب ، لاحقاً لأنه لا يتصف بالدقة ، إذ لا يمكن الحكم على الإنتاج بأكمله انطلاقاً من فحص عينة منه ، فهذا يعرض المنظمة إلى احتمال تسرب وحدات إنتاج إلى السوق تحميل اخطاء وعيوب ، الأمر الذي سيؤثر سلباً على صورة المنظمة في السوق ويعد إدوارد ديمينغ Edward Deming رائد الجودة الأمريكية أبرز من استخدم وطبق الرقابة الإحصائية على الجودة ، حيث اعتمد على جمع معلومات وفيرة عن مستوى الجودة من خلال الرقابة على عملية الإنتاج أثناء تنفيذها ، ثم قام بتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية من أجل الوقوف على مستوى الجودة المتحقق . وقد نقل ديمينغ أفكاره عن الرقابة الإحصائية على الجودة إلى اليابان بعد الحرب العالمية الثانية ولاقى الترحيب هناك والتشجيع من قبل إمبراطورها ، حيث قام بتطويرها وأسس منهجاً متكاملأً عنها ، استطاعت اليابان بعد ذلك غزو أسواق العالم بسلعها ذات الجودة المتميزة .

د. تأكيد الجودة : (كافي، 2016، الصفحات 28-29)

عرف مصطلح تأكيد الجودة من طرف التجمع الفرنسي للمراقبة الصناعية للجودة " L'Association Française pour le control industriel de la qualité " AFCIQ " أنه : تنفيذ وتشغيل مجموعة خاصة من الوسائل والتجهيزات المعدة والمنظمة بهدف تقديم ضمان وثقة بالحصول على الجودة بانتظام . خلق هذا المفهوم الجديد في الجودة تغييراً في الأدوار والمسؤوليات ما وظيفتي الإنتاج والجودة .

- وظيفة الإنتاج : المسؤول عن هذه الوظيفة هو مسؤول عن جودة المنتجات ، وبذلك تسند له مهمة المراقبة خلال عملية الإنتاج وعند الانتهاء منها .
- وظيفة تأكيد الجودة : مسؤولة عن جودة المنتجات بالنظر لرأي الزبائن ، ويمكن تلخيص دورها فيما يلي :
 - ✓ بالنسبة لوظيفة الإنتاج : تتدخل وظيفة تأكيد الجودة ب :
 - ❖ وضع طرق للمراقبة.
 - ❖ تقييم الوسائل المستعملة من آلات و معدات القيام بالمراجعة
 - ✓ بالنسبة لوظيفة التخزين : تقوم وظيفة تأكيد الجودة بأخذ قرار قبول أو عدم قبول المنتجات الموجهة للتخزين ، وذلك حسب النتائج المتحصل عليها عند الإنتاج والمراقبة.
 - ✓ بالنسبة للمستعملين و الزبائن: يتمثل دور وظيفة تأكيد الجودة في استقبال وتحليل الشكاوى وإيجاد التصحيحات الملائمة ؛ ضمان مستوى الجودة والمصدقية .

هـ. إدارة الجودة الشاملة : تميز مطلع سنوات الثمانينات باشتداد المنافسة العالمية وبالتفوق والنجاح الصناعي لدى اليابانيين ، هذا ما جعل الخبراء والمختصين في علوم الإدارة والتسيير يعترفون بأن التسيير الشامل للجودة وهو ما طبق في اليابان وهي أحد عوامل نجاح صناعتها . كما تعتبر إدارة الجودة الشاملة نتيجة عدة مراحل سابقة لإدارة الجودة ، أهمها المراقبة الشاملة للجودة (TQC) التي طبقت في المنظمات الأمريكية والأوروبية ، كما يترجم عند اليابانيين Company Wide Quality Control CWQC أحدث هذا المفهوم تطوراً معتبراً في مجال إدارة الجودة وتميز بتقديمه لتوجيهات جديدة والمتعلقة بفكرة الشمولية . وتتجسد هذه الفكرة بمشاركة كل الوظائف بالمنظمة في تحقيق مستوى جيد من الجودة في السلع والخدمات ، ليس فقط وظيفة التطوير ، الإنتاج ، إدارة الجودة وإنما أيضاً وظائف الإدارة المشتريات ، البيع وتسيير الموارد البشرية كما أن كل موظف في أي وظيفة في المنظمة مسؤول ومعني بجودة المنتج مهما كان دوره ومهما كان مستواه في الهيكل التنظيمي. (كافي، 2016، صفحة 29)

المطلب الثاني: مفهوم ادارة الجودة الشاملة.

تزايد الاهتمام بالجودة الشاملة و الدعوة الى ضرورة تطبيق نموذج ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات جميعها سواء العاملة في القطاع الخاص او القطاع العام و بهذا فقد تعددت تعاريفها و مفاهيمها لكن اولا سنتطرق الى الجودة ثم الى مفهوم الجودة الشاملة.

الفرع الاول: مفهوم الجودة.

لقد تعددت وكثرت التعريفات التي أوضحها الباحثون والمهتمون بموضوع الجودة ، حيث تمت محاولات عديدة ومتنوعة لتعريف مصطلح الجودة ، فقد عرفت الجمعية الأمريكية لضبط الجودة والمنظمة الأوروبية لضبط الجودة ، بأنها مجموعة الملامح أو الخصائص الكلية التي تكون قادرة على اشباع حاجات المستهلك المعلنة والضمنية ، كما عرفها جوران Juran بأنها " مدى ملاءمة المنتج للاستخدام أي القدرة على تقديم أفضل أداء وأصدق صفات . (طابل، 2013، صفحة 42)

اما (Feigenbaum) فعرف الجودة بأنها " الناتج الكلي للمنتج أو الخدمة جراء دمج خصائص نشاطات التسويق والهندسة والتصنيع والصيانة والتي تمكن من تلبية حاجات ورغبات الزبون ". (كافي، 2016، صفحة 12)

و حسب ديمينغ " فان الجودة هي المطابقة للاحتياجات " أي هي مطابقة المنتج مهما كان نوعه لمتطلبات الزبون و قدرتها على ارضاء و اشباع رغبته. (السلمي، 1995، صفحة 13)

و يرى كروسي "الجودة هي تطابق مع الاحتياجات او المواصفات" أي يجب ان يكون هناك تجاوب المستمر مع حاجات العميل و متطلباته. (كوش، 2002، صفحة 18)

جاء في تعريف الجودة حسب معهد الجودة الفدرالي الامريكي لإدارة الجودة الشاملة على انها " نظام تسيير استراتيجي يسعى لتحقيق رضا العميل بمشاركة جميع العاملين و يقوم باستخدام مختلف الطرق الكمية لتحسين العملية الادارية بشكل

مستمر" كما تعني مفهوم جودة الخدمة العمل على تلبية احتياجات و رغبات العملاء خاصة و انا هذه الاخيرة في تزايد مستمر و ان العملاء اليوم يتصفون بالدراية و العلم اضافة الى تنوع الخدمات المقدمة لمستوى جودة الخدمة المقدمة فهم يطالبون بما يلي احتياجاتهم و رغباتهم بأفضل الخدمات و ذات الجودة العالية. (التميمي، 2019، صفحة 184)

تعرف جودة الخدمة المصرفية على أنها " معيار لدرجة تطابق الأداء الفعلي للخدمة مع توقعات الزبائن لهذه الخدمة، أو الفرق بين توقعات الزبائن للخدمة وإدراكهم للأداء الفعلي لها". (النعمي، صويص، و صويص، 2012، صفحة 31)

تعد الجودة هي الإلتزام بالمواصفات والشروط بما يحقق الطابق الانتاج مع تلك المواصفات بشرط تحقيق توقعات ورغبات المستهلك (والمستخدم) ، وتطبيق الجودة في كل من المنتجات والخدمات والأفكار والسلوكيات وفي الصلاة والعلاقات الإنسانية والاجتماعية والمجتمعية ، وتنافس الشركات حول تقديم مستويات جودة مرتفعة مع الاستمراري التحسينات المستمرة من مستوى جودة إلى أعلى مستوى جودة وهكذا ، فالتفوق ليس له نهاية ، والبحث عن الأفضل من الأمور . (النجار، 2009، صفحة 217)

الفرع الثاني: تعريف ادارة الجودة الشاملة.

تعد إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي نالت الاهتمام لما حقته من نجاحات باهرة في شتى الأصعدة ؛ لأنها أحدثت تغييراً كبيراً في فلسفة الأفكار والمبادئ والنظم العصرية المتطورة لتحقيق الأهداف الإدارة وبما تحمله من المنشودة لأية منظمة . وعلى الرغم من تعدد تعريفات مفهوم إدارة الجودة الشاملة وتباين آراء الباحثين والمتخصصين وأفكارهم من شخص إلى شخص آخر بحسب الحالة والمكان والزمان ، إلا أن هناك تنوعاً في المسميات والأوصاف لإدارة الجودة الشاملة ، يمكن ان نذكر منها :

إذ يرى هتشنس (Hatchins) أن إدارة الجودة الشاملة مدخل الإدارة المنظمة التي " تركز على الجودة ويبني على المشاركة لجميع العاملين بالمنظمة ، ويستهدف النجاح طويل المدى عن طريق رضا المستفيد وتحقيق منافع للعاملين بالمنظمة والمجتمع ككل " كما يمكن النظر إليها على أنها : " مدخل جديد في أداء المستفيد يتطلب تجديد الأساليب الإدارية التقليدية والالتزام طويل الأجل ووحدة الأهداف والعمل الجماعي ومشاركة جميع أفراد المؤسسة " . وعرفها سيهكت (Sehcter) بأنها " خلق ثقافة متميزة في الأداء إذ يعمل جميع الأفراد في التنظيم على نحوه مستمر لتحقيق توقعات المستهلك وأداء العمل مع تحقيق الجودة على نحو أفضل أو بفاعلية وفي أقصر وقت ممكن " . (السامرائي و الناصر، 2012، صفحة 20)

لقد أشار جابلونسكي (Jablonski) إلى أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة كغيره من المفاهيم الإدارية التي تتباين بشأنه المفاهيم والأفكار وفقاً لزاوية النظر من قبل هذا الباحث أو ذلك إلا أن هذا التباين الشكلي في المفاهيم يكاد يكون متماثلاً في المضامين الهادفة ، إذ أنه يتمحور حول الهدف الذي تسعى لتحقيقه المنظمة والذي يتمثل بالمستهلك من خلال تفاعل كافة الأطراف الفاعلة فيها. (مسلم، 2014، صفحة 28)

بالنسبة لـ " كروسبي (Ph . Crosby) " مثل إدارة الجودة الشاملة : " المنهجية المنظمة ، لضمان سير النشاطات التي تم التخطيط لها مسبقاً ، حيث أنما الأسلوب الأمثل الذي يساعد على منع وتجنب حدوث المشكلات ، من خلال العمل على تحفيز وتشجيع السلوك الإداري والتنظيمي الأمثل في الأداء ، واستخدام الموارد المادية والبشرية بكفاءة وفاعلية " يشير هذا التعريف إلى ان إدارة الجودة الشاملة منهجية منظمة قائمة على التخطيط و منع حدوث المشكلات و الأداء الجيد و الاستخدام الأمثل للموارد المختلفة. (بلية، 2019، صفحة 22)

وقد جاء تعريف معهد الجودة الفيدرالي Federal Quality Institute لإدارة الجودة الشاملة بأنها أن تقوم بالعمل الصحيح بشكل صحيح من أول مرة مع الاعتماد على تقييم العميل في التعرف على مدى تحسين الأداء. (راضي و العربي، 2016، صفحة 27)

أما " المعهد البريطاني للمعايير (BSI) " فيرى بأنها : " فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المنظمة التي من خلالها يتم تحقيق احتياجات وتوقعات العميل والمجتمع ، وتحقيق أهداف المنظمة كذلك بكافاً الطرق وأقلها تكلفة عن طريق الاستخدام الأمثل لطاقت جميع العاملين بدافع مستمر للتطوير " . " إن هذا التعريف يعتبر إدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارية تعني المنظمة ككل ، وهي تحاول التوفيق بين مصالح مختلف الأطراف : العميل والمجتمع والمنظمة ، مع التركيز على كفاءة الطريقة وقلة التكلفة. (بلية، 2019، صفحة 24)

كما يعبر مفهوم إدارة الجودة الشاملة « عن مجموعة من المبادئ والأساليب والمهارات التي تستهدف التحسين المستمر للأداء في العمليات والوظائف والمنتجات والخدمات والأفراد ، باستخدام الموارد المالية والبشرية ، من خلال الالتزام والانضباط والاستمرارية لمواجهة احتياجات وتوقعات العملاء الحالية والمستقبلية وتحقيق رضاهم » . كما أنه من المهم إدراك أن إدارة الجودة الشاملة لا بد أن تكون جزءاً أساسياً من فلسفة المنظمة ، وهي ليست ملحقة بالمنظمة ، ولكنها الأساس الذي تقوم عليه تلك المنظمة. (راضي و العربي، 2016، صفحة 25)

المطلب الثالث : الفرق بين الإدارة التقليدية للجودة و إدارة الجودة الشاملة.

ان الملاحظ من خلال التعاريف السابقة التي تناولت مفهومي الجودة وإدارة الجودة الشاملة الاختلاف في بعض النقاط لمفهومهما ، باعتبار أن الأولى تتعلق بالمنتج النهائي من وجهة المسؤولية الملقاة على مرحلة الإنتاج ، بينما الثانية تتعداه إلى المسؤولية المشتركة إلى كل ما يتعلق بإنتاج المنتج ، من مرحلة تصميمه إلى غاية مرحلة ما بعد البيع ، والارتباط الوثيق بأهمية اختيار الموردين والتوجه بالعمل ويمكن أن يلخص الجدول التالي أهم هذه الفروق : (كافي، 2016، صفحة 18)

جدول رقم (01): الفرق بين إدارة الجودة الشاملة والإدارة التقليدية للجودة الشاملة.

ادارة الجودة الشاملة	الادارة التقليدية للجودة	
شاملة كل الأنشطة والوظائف في المؤسسة وبدون استثناء	تطبق جزئيا في أي نشاط أو وحدة إنتاجية داخل المؤسسة	1.
يجب على كل فرد أن يقوم بما بالفعل	يقوم بما بعض الأفراد المعنيين الجودة تخفض التكاليف وتحسن الإنتاجية الجودة تزيد التكاليف	2.
تركز على الهدف طويل المدى للمؤسسة وهو خدمة المستهلك وزيادة درجة رضاه	تركز على تعظيم الربح في وقت قصير	3.
الجودة تخفض التكاليف و تحسن الإنتاجية والسمة العامة للمؤسسة	الجودة تزيد التكلفة	4.
يتم تحسين الجودة بشكل مستمر ، لكسب رضا العميل ، وتحقيق أهداف المؤسسة	يستمر تحسين الجودة ، لخفض السلع أو الخدمات المعيبة فقط.	5.
العملية الإنتاجية المستهلكون هم كل الأفراد المتضمنين في العملية الانتاجية	المستهلكون هم أولئك المستفيدون من السلعة أو الخدمة فقط	6.
دور الدارة يتمثل بالتخطيط والتنظيم والتدريب وإزالة الحواجز وبناء الثقة مع العاملين	دور الإدارة إصدار الأوامر وتنفيذها بالقوة	7.
اتخاذ القرارات بالمشاركة	اتخاذ القرارات من الأعلى إلى الأسفل	8.
حل المشكلات يتم بشكل منظم ، عن طريق فرق عمل مستمرة	حل المشكلات عن طريق الإدارة ، أو بعض الأفراد المعنيين	9.
الموردون شركاء في تحديد الجودة	الموردون غير شركاء في عملية تحديد الجودة.. المؤسسة	10.
يتعاون العاملون ، ويعملون كفريق واحد	يتنافس العاملون ولا يعملون كفريق واحد	11.
المشكلات هي فرص لتحسين اداء المنظمة و العاملين و تحقيق الجودة العالية	المشكلات هي بسبب اهمال العامل و عدم نجاح عملية الاتصال بينه و بين مشرفيه	12.
الافراد هم مصدر الهام المؤسسة	الموجودات المالية هي المصدر للإلهام المؤسسة.	13.
لا مكان للخوف في نفوس العاملين فالعلاقات مبنية على اساس الاحترام المتبادل.	الخوف وسيلة تحفيز للعاملين لتحقيق اداء افضل	14.
الاستراتيجية المتبعة في الاوقات الصعبة هي تخفيض التعويض من قبل الادارة العليا.	الاستراتيجية المتبعة في اوقات الأزمات هي تسرح العاملين و التقليل منهم لتخفيض التكلفة.	15.

المصدر: (كافي، 2016، الصفحات 19-20)

المطلب الرابع: اهداف ادارة الجودة الشاملة.

تقوم إدارة الجودة الشاملة على فلسفة إدارية رصينة ، ومنهجية علمية واضحة ، تؤسس لمار إداري حديث ومحدد الأهداف والمراحل وآليات التنفيذ ، وكذلك تتسم بدقة النتائج المتوقعة التي تفضي إليها هذه المنهجية في حال اتباع تنفيذها وفقاً للخطوات المحددة اذ يشير مجموعة من المفكرين إلى أن لإدارة الجودة الشاملة أهدافا عديدة تسعى لتحقيقها في أية منظمة إدارية عند تطبيقها وتفعيل ممارستها وآلياتها ، ومن بين أهم تلك الأهداف ما يلي : (راضي و العربي، 2016، صفحة 42)

- ✓ زيادة القدرة التنافسية للمنظمة .
- ✓ إرضاء العملاء والتفوق والتميز على المنافسين .
- ✓ زيادة إنتاجية كل عنصر في منظمة .
- ✓ زيادة حركة ومرونة المنظمة في تعاملها مع المتغيرات المحيطة بها في البيئة .
- ✓ ضمان التحسين المتواصل الشامل لكل قطاعات ومستويات وفعاليات المنظمة .
- ✓ زيادة القدرة الكلية للمنظمة على النمو المتواصل .
- ✓ زيادة الربحية وتحسين اقتصاديات المنظمة .
- ✓ تقليل إجراءات العمل الروتينية واختصارها من حيث الوقت والتكلفة.

كما يمكن حصر أهداف إدارة الجودة الشاملة في ثلاثة أهداف رئيسية وهي : (دعمس، 2009، صفحة 119)

- ❖ خفض التكاليف : فالجودة تتطلب عمل الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة من أول مرة وهذا يعني تقليل الأشياء التالفة أو إعادة إنجازها وبالتالي تقليل التكاليف
- ❖ تقليل الوقت اللازم لإنجاز المهمات للعميل : فكثر من الإجراءات التي توضع من قبل المؤسسة لإنجاز الخدمات للعميل تركز على الرقابة على الأهداف والتأكد من تحقيقها وبالتالي تكون هذه الإجراءات طويلة وجامدة في كثير من الأحيان مما يؤثر سلبيا على العميل ، ولذلك فمن أهداف إدارة الجودة الشاملة الرئيسية تقليل الوقت اللازم لإنجاز المهمات العميل .
- ❖ تحقيق الجودة : وذلك بتطوير المنتجات والخدمات حسب رغبة العملاء ، إن عدم الإهتمام بالجودة يؤدي لزيادة الوقت لأداء وإنجاز المهام وزيادة أعمال المراقبة وبالتالي زيادة شكوى المستفيدين من هذه الخدمات . عناصر إدارة الجودة الشاملة:

المطلب الخامس: متطلبات إدارة الجودة الشاملة.

ان تطبيق برنامج ادارة الجودة الشاملة في المنظمة ، يستلزم تواجد بعض المتطلبات التي تسبق البدء في هذا البرنامج حتى يمكن اعداد العاملين أو الموظفين على تبنى الفكرة و من ثم السعي نحو تحقيقها بفعالية وحصد نتائجها المرغوبة ، وفيما يلي بعض هذه المتطلبات الرئيسية المطلوبة للتطبيق : (طایل، 2013، الصفحات 91-94)

1. اعادة هيكلة ثقافة المنظمة : ان ادخال أي مبدأ جديد في المنظمة ، يتطلب اعادة هيكلة أو تشكيل أو غرس لثقافة تلك المنظمة في أذهان العاملين بها ، اذ أن قبول أو رفض أي مبدأ يعتمد على ثقافة ومعتقدات الموظفين العاملين في المنظمة ، " ان ثقافة الجودة تختلف اختلافا كبيرا عن " الثقافة الادارية التقليدية " ومن ثم فان الأمر يتطلب ايجاد هذه الثقافة الملائمة لتطبيق مفهوم ادارة الجودة الشاملة .

2. الترويج والتسويق لبرنامج ادارة الجودة الشاملة : ان نشر مفاهيم ومبادئ ادارة الجودة الشاملة بين جميع العاملين في المنظمة أمر حيوي قبل اتخاذ قرار التطبيق اذ أن تسويق برنامج الجودة الشاملة سوف يساعد كثيرا في تقليل الآراء المعارضة للتغيير والتعرف على المخاطر المتوقعة بسبب التطبيق حتى يمكن مراجعتها ومواجهتها . ويتم تنفيذ الترويج لهذا البرنامج عن طريق الوسائل التالية :

✓ القاء المحاضرات للتعريف بإدارة الجودة الشاملة

✓ اقامة مؤتمرات لتبادل الأفكار حول ادارة الجودة الشاملة المناظرة للمنظمة .

✓ الدورات التدريبية للمهندسين والعاملين بالإدارات الفنية ذات الصلة بالسلعة المنتجة أو الخدمة المقدمة .

ويكون الغرض من هذه الوسائل هو التعريف بالجودة الشاملة وفوائدها على المنظمة

3. التعليم والتدريب للمشاركين في عملية الجودة الشاملة : من أجل تطبيق مفهوم ادارة الجودة الشاملة بالأسلوب الملائم والصحيح في نفس الوقت ، فانه يجب تعليم وتدريب المشاركين بأساليب وأدوات هذا المفهوم الجديد حتى يمكن أن يقوم على أساس سليم ومتين ، وبالتالي الوصول الى النتائج المطلوبة من تطبيقه ، حيث أن تطبيق هذا البرنامج بدون وعى أوفهم لمبادئه وأسسها ومتطلباته قد يؤدي الى الفشل الذريع ، ومن ثم فان الوعي الكامل يمكن تحقيقه عن طريق برامج التدريب الفعالة ان الهدف من التدريب هو نشر الوعي ، وتمكين المشاركين من التعرف على أساليب التجديد والتطوير ، ومن المفيد أن يكون هذا التدريب موجها لجميع فئات ومستويات الادارة الهيئة التنفيذية ، المدراء ، المشرفين ، العاملين بحيث أن يلبي متطلبات كل فئة حسب التحديات التي يواجهونها ، فعلى سبيل المثال فان التدريب الخاص بالهيئة التنفيذية يجب أن يشمل استراتيجية التطبيق ، في المقابل يكون التدريب لفرق العمل شاملا للطرق والأساليب الفنية وتطوير العمليات . بصفة عامة فان التدريب يجب أن يتضمن أهمية الجودة الشاملة وأدواتها وأساليبها ، والمهارات اللازمة وأساليب حل المشكلات وصنع القرارات ومبادئ القيادة الفعالة ، والأدوات الاحصائية وطرق قياس الأداء .

4. الاستعانة بالاستشاريين (الخبرات الخارجية) : ان الهدف من الاستعانة بالخبرات الخارجية من مستشارين ومؤسسات متخصصة عند تطبيق برنامج الجودة الشاملة ، هو تدعيم خبرة المنظمة ومساعدتها في حل المشكلات ، خاصة في المراحل الأولى للتطبيق .

5. فرق العمل : ان العمل الجماعي هو أحد متطلبات نجاح الجودة الشاملة ، من منطلق أن فرق العمل الجماعي تعد وسيلة هامة لاندماج العاملين بالمنظمة ، والسبب في ذلك ناتج عن القول " أنك مهما كنت كبيرا أو متمكنا في التنظيم فان عظمتك ومكانتك لا تتجسد في فرديتك ، انما في نجاح المنظمة كونها كيانا واحدا وشاملا " ، كما أن فشلها كما لو كنت عاطلا عن العمل.

يتم تأليف فرق العمل بحيث تتكون كل واحد منها ما بين خمسة الى ثمانية أعضاء (5 - 8) من الأقسام المعنية مباشرة أو من يؤدون فعلا العمل المراد تطويره والذي سيتأثر بنتائج المشروع . ولما كانت هذه الفرق ستقوم بتحسين الجودة ، فيجب ان يكونوا من الأشخاص أو العاملين الموثوق بهم ، ولديهم الرغبة والاستعداد للعمل التطويري ، شريطه أن يعطوا الصلاحية والمراجعة وتقييم المهام التي تتضمنها العملية وتقديم المقترحات لتحسينها . للوصول الى نتائج مرجوة من فرق العمل الجماعي ، ان آلية العمل لهذه الفرق يجب أن تقوم على المبادئ التالية :

✓ تشجيع التعليم المشترك وتشر ثقافة المعرفة بين هذه الفرق (مجموعة العاملين المحترفين) .

✓ اشاعه روح التعاون بين هذه المجموعة المحترفة مع خلق المناخ التنظيمي المناسب لهذه الفرق .

✓ تطوير فاعلية التغذية العكسية بحيث يكون هدفه معرفه ما يدور في الهيئة الخارجية أولا بأول (اللقاءات المباشرة مع العملاء - الاطلاع على الدراسات الميدانية - التعرف على المنظمات والشركات المنافسة)

6. عملية التشجيع والتحفيز للعاملين : ان عملية تقدير الأفراد مقابل قيامهم بعمل عظيم ، سوف تؤدي حتما الى تشجيعهم ، و زرع الثقة في نفوسهم ، و تدعيم هذا الأداء المرغوب فيه ، وهذا التشجيع و التحفيز لهما الدور الأكبر في تطوير برنامج ادارة الجودة الشاملة في المنظمة و استمرارية ، اذ ان استمرارية البرنامج في المنظمة يعتمد اعتمادا كليا على حماس و رغبة المشاركين في التحسين ، لذا يتطلب الأمر تعزيز هذا الحماس عن طريق الحوافز المناسبة التي تتراوح ما بين المكافأة المالية وشهادات التقدير والميداليات أو التكريم أمام جموع العاملين بالمنظمة . واجمالا يتعين على المنظمة تبنى برنامج للحوافز ذو فعالية ومرونة بحيث يخلق جوا من الثقة والتشجيع والشعور بالانتماء للمؤسسة وبأهمية الدور الموكل الى العاملين في تطبيق البرنامج.

7. التصميم الفعال : تعد السلعة المنتجة أو الخدمة المقدمة هي محور النشاط الذي يعكس الامكانيات العملية للمنظمة، كما يتضمن أهم توجهات العميل من ناحية أخرى (رضا العميل) ، ومن ثم أولت ادارة الجودة الشاملة السلعة والخدمة المقدمة للعملاء اهتماما واسعا لأنه يعد الباعث الأساسي لبقائها في الأسواق الداخلية أو خارجية من هذه النقطة يتحتم على المنظمة امتلاكها لأقسام البحث والتطوير التي تضم خبراء ذوي كفاءة ، مما يساعد في النهاية على تصميم منتجات تحقق رضا العميل ، عن طريق المطابقة للمواصفات الفنية والشكلية التي يرغب العميل 4 وجودها داخل السلع المنتجة أو الخدمات المقدمة له ولذا فإن التدقيق في اختيار مصممي المنتجات والمكائن والمعدات المطلوبة

سيساهم بطريقة واضحة في قدرة المنظمة على تحقيق مطابقة المواصفات المطلوبة من قبل العملاء ، مما يؤدي بالتالي من تمكن المنظمة من مواكبة التطور في أذواق كل العملاء أولاً ، ثم تحسين الجودة لدى المنظمة ثانياً ، بالأسلوب الذي يسمح ويتناسب مع قدرتها على تلبية رغبات وحاجات العملاء .

8. التركيز على إدارة العمليات : بداية ان عملية بناء المنظمات للميزة التنافسية القوية في الأسواق العالمية ، يعود في المقام الأولى الى اعتمادها على جودة السلع والخدمات المقدمة للعميل ، وهذا العمل يتطلب قيام مدير العمليات بتفهم عملية ادارة العمليات باعتبارها المدخل الرئيسي لرضا العميل أو رفضه لمنتجات المنظمة (سلع أو خدمات) وهذا التوجه يستلزم لبلوغه توافر الموارد اللازمة والضرورية للعمليات بما يؤدي الى تحقيق الاستثمار الأمثل وبالتالي تحقيق الخطط الاستراتيجية للوصول الى توفير منتجات مطابقة للمواصفات وذات الجودة العالية ، والمتربة على تنظيم فعاليات التحسين المستمر للجودة.

المبحث الثاني: اساسيات ادارة الجودة الشاملة.

تعتبر ادارة الجودة الشاملة مدخلا هاما واستراتيجيا لإدارة المؤسسة بأفضل طرق ممكنة، وذلك عن طريق الابتكار المستمر الذي لا ينقطع و ان هذا الأمر مرادفه النجاح . ومن ثم فإن الاحساس بهذا الأمر يتولد بسبب التحسينات في ادارة الجودة الشاملة التي يمكن رؤيتها ، اذا ان هذه الاخيرة تقوم على مجموعة من مبادئ و تمر بمراحل عديدة قبل اتخاذ القرار .

المطلب الاول: مبادئ ادارة الجودة الشاملة.

لقد تبلورت العديد من المبادئ التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة خلال المراحل التي مرت بها عبر الزمن ، وأصبحت هذه المبادئ سمات وخصائص لإدارة الجودة الشاملة ، والمستخلصة من تعليمات ديمنج ورفاقه الآخرين في هذا المضمار وهي كما يلي :

1. التركيز على تطوير العمليات الإنتاجية والمستهلك: و المقصود بالمستهلك هنا ليس العميل الخارجي فقط ، وإنما العميل الداخلي ، والمتضمن كل العاملين في المنظمة ، وهنا تسعى المنظمة جاهدة لتحفيز العاملين إلى شراء منتجاتها سواء أكانت على شكل خدمات أم على شكل سلع ، ومن جهة أخرى نرى أن الموظفين الذين يتمثلون في أقسامهم التي يعملون فيها ، ما هم إلا مستهلكون لمنتجات القسم الذي يسبقهم ، وينتجون سلعاً وخدمات يقدمونها إلى القسم الذي يتلو قسمهم ، وهكذا حتى نتوصل إلى المستهلك النهائي الخارجي ، من الأمور الهامة التي يجب على المنظمة معرفتها بالدرجة الأولى هي: (كافي، 2016، الصفحات 45-46)

✓ ما هي طبيعة عمل المنظمة ومن هم زبائنها وماهي اهتماماتهم واحتياجاتهم وميولهم وتوجهاتهم وإلى أي حد

يمكن أن تستفيد المنظمة من ذلك وتوظفه في تصميم منتجاتها

✓ تركيز جل اهتمام المنظمة على أن تكون خططها وقراراتها موظفة في خدمة تأمين المنافع للعملاء وإشباع رغباتهم

2. تمكين العاملين : وهو رفع قدرة الموظف على اتخاذ القرارات . وتكمن أهميته من خلال علاقته بالعنصر البشري ، وكيفية

تفعيل طاقاتهم وقدراتهم في عملية التحسين المستمر في المنظمة ، ويرى البعض أن لهذا البعد دور حاسم في نجاح أو فشل تطبيقات إدارة الجودة الشاملة ، لأن العاملين هم الأداة التي تنفذ كل الأفكار والخطط و الفعاليات التي تنتقل

بالمنظمة إلى إدارة الجودة الشاملة ، فالغاية من تمكين العاملين هي خلق الولاء للمنظمة وتبني العاملين و التزامهم بأهدافه، وتوفير الظروف التي تجعل الموظف قادر على تحقيق رضا العملاء و يمكن ذكر عوامل نجاح تمكين العاملين في:

(الغرابوي، 2020، صفحة 27)

- مدى رغبة الرؤساء في تحويل الصلاحيات لمروسي .
- الثقة المتبادلة بين الرؤساء و المرؤوسين .
- ربط الأداء بالحوافز المادية و المعنوية .
- تدريب المرؤوسين على تحمل المسؤولية و القيام بالأعباء الموكلة.
- وجود نظام موضوعي لتقييم الأداء .
- فعالية نظام الاتصالات و التغذية العكسية في المنظمة.

3. التركيز على العميل: تتطلب عملية التركيز على العميل و تلبية حاجاته من أجل ارضائه ارتكاز على مبادئ تالية:

(الغرابوي، 2020، الصفحات 25-26)

- ✓ التلبية الفورية: استعداد المنظمة لتلقي مطالب العميل و السرعة في إنجاز هذا المطالب .
- ✓ القدرة على تلبية الوعود : أي ضرورة توفر الخبرة في موظفي عند اداء الخدمة.
- ✓ الدقة في التعامل : أي تزويد العميل بالمعلومات ، بالإضافة إلى الدقة في الوفاء بالالتزامات .
- ✓ إبداء المودة : أي توفير جو الألفة مع العميل ومخاطبته على نفس مستوى تفكيره ، هذا ما يساهم في شعوره بأن له قرين في المنظمة يفهمه ويعمل لصالحه .
- ✓ اللباقة في التعامل : غضب العميل يكمن دائما في عدم كون البائع لبقا في إبلاغه بعدم إمكانية تلبية طلباته بالصورة التي طلبها.
- ✓ حق الاعتراض : من حق العميل أن يعترض وعلى الموظف المنظمة أن يجيب على اعتراضه .

4. القيادة و التخطيط الاستراتيجي : تعتبر القيادة الموجه في كافة المنظمات ، حيث تتطلب منظمات إدارة الجودة التحول الجذري من السلوكيات التقليدية للمديرين إلى سلوكيات ومفاهيم إدارة الجودة الشاملة ، وهدف تحقيق النجاح في الوقت الراهن يتوجب من المديرين التنفيذيين الشعور بأنهم فريق عمل واحد يعملون على تطوير وتأسيس ومراجعة قيم الجودة بصورة معمقة بهدف الوصول إلى حالة التميز ولتحقيق حالة التميز في مؤشرات الجودة يتوجب على إدارة المنظمة من تحقيق التغيرات الجذرية في ثقافة وقيم المديرين التنفيذيين وسلوكياتهم ، لأنه ليس من السهولة الانتقال من موقع المسؤولية إلى حالة تمكين العاملين في أداء وظائفهم وإسنادهم في ذلك ، والمقصود هنا بالتخطيط الاستراتيجي هو القيام بوضع خطة شاملة ذات رسالة وأهداف استراتيجية واضحة سواء على المدى القصير أو على المدى البعيد حيث تحاول المنظمة من خلالها تحقيق الميزة التنافسية لها . وتحتوي عملية التخطيط على المحاور الأساسية لتطوير المنظمة من خلال الآتي:

(ستار، 2010، الصفحات 37-38)

- ✓ تحليل البيئة الداخلية والخارجية .
- ✓ رسالة الجودة .
- ✓ وضع سياسة الجودة .
- ✓ تطوير الأهداف الاستراتيجية للجودة .
- ✓ وضع خطط تطوير الجودة .
- ✓ تنفيذ استراتيجية الجودة .
- ✓ مراقبة وتقييم جودة الأداء .

5. مشاركة الأفراد العاملين في عمليات اتخاذ القرارات : ينظر إلى المشاركة على أنها : عملية تفاعل الأفراد عقلياً ووجدانياً مع جماعات العمل في التنظيم ، وبطريقة تمكن هؤلاء من تعبئة الجهود والطاقات اللازمة لتحقيق الأهداف التنظيمية ، وتحظى عملية المشاركة من قبل العاملين في عمليات اتخاذ القرارات بأهمية كبيرة خاصة في الوقت الحالي ، نظراً لمساهمتها الكبيرة في تحقيق الأهداف ، فالأفراد العاملون لهم تأثير كبير على سير العملية الإنتاجية ، وقرار المشاركة هو الأقرب لواقع الحال في المنظمة الإدارية ، لأنه قرار يتم اتخاذه بشكل جماعي ، ونتيجة للمناقشات وتبادل الآراء ، ومن ثم تكون له القدرة في إيجاد الحلول المثالية للمشكلات التنظيمية أو الإدارية . وتتطلب إدارة الجودة الشاملة مشاركة ذات مستوى عال من جميع الأفراد العاملين ، وبمختلف المستويات الإدارية ، حيث يجب على الإدارة الاستجابة لاقتراحات وآراء العاملين الايجابية ، لأن مشاركتهم تؤدي إلى رفع الروح المعنوية وتحسين الاتجاهات والعلاقات ، بشكل ينعكس على الإنتاجية . وقد دلت الأدبيات الإدارية على أن المشاركة من الأفراد العاملين والإدارة تؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي ، ومن ثم زيادة مستوى الانتماء والولاء ، فالأفراد من خلال مشاركتهم في صنع القرارات يتكون لديهم شعور بأن لهم اعتباراً وأهمية ، فترتفع روحهم المعنوية ، ويبدون نتيجة لذلك استعداداً كبيراً لقبول وتحمل المسؤولية ، والعمل بكل ما لديهم لتحقيق أهداف التنظيم . وهذا المفهوم هو ما ترغب إدارة الجودة الشاملة بتحقيقه ، بشكل يعطي الإدارة العليا شارة إلى أهمية مشاركة العاملين غدي عمليات التنظيمية و يولد عند العاملين احساس و شعور بأنهم جزء لا يتجزأ من البناء التنظيمي القائم. (كافي، 2016، الصفحات 49-50)

6. مشاركة العاملين و تطويرهم : تعتبر إدارة القوى البشرية في المنظمة ذات أولوية كبيرة في تنشيط وتفعيل إدارة الجودة الشاملة ، إذ أن توفر المهارات والكفاءات البشرية وتدريبها وتطويرها وتحفيزها من أهم الركائز التي تحقق للمنظمة تحقيق أهدافها كما أن تحقيق النجاح الهادف يستدعي تكريس الاهتمام والعناية اللازمة بالأفراد بدأ من عملية الاختيار والتعيين وتقييم الأداء وبرامج التدريب والتطوير وأساليب التحفيز والسعي لإثبات الفرق الذاتية في العمل والمشاركة والتعاون وإظهار صورة العمل (العائلي) لغرض تحقيق التحسن المستمر في الأداء. (خضير، 2007، صفحة 99)

7. تحديد معايير قياس الجودة : هناك معايير يتم بموجبها قياس جودة ونوعية الخدمة المقدمة ، وهذه المعايير هي من أسس ومقومات نجاح إدارة الجودة . ويجب على الأفراد العاملين الالتزام بما حتى يتم ضمان أداء العاملين بشكل أفضل ، وبالتالي تقديم خدمات ذات جودة عالية ترضي أذواق ورغبات العملاء . وتتضمن بعض المعايير مراعاة الدقة والتنظيم

والوقت ي حالة تقديم الخدمات ، والعمل على ضرورة توفير المعلومات ، ومعالجة المشكلات الإدارية والصعوبات التي تواجه العملاء في أثناء الحصول على الخدمة و لكي يتم وضع معايير دقيقة في إدارة الجودة الشاملة يجب توافر شرطين أساسيين : (كافي، 2016، صفحة 50)

✓ ضرورة التمييز بين المهام القابلة للقياس والمهام غير القابلة للقياس .

✓ وضع معالجة مختلفة للمهام التي تتطلب عملاً أكثر تعقيداً وذلك من خلال المؤثرات التي تنتج من عملية تحليل المهام.

8. التحسين المستمر : يعتبر الاعتماد على الأسلوب العلمي الدقيق في استمرارية التحسين والتطوير المستمرين في الأداء التشغيلي للعمليات الإنتاجية من أكثر الأسس أهمية في تطوير المنتج وتحقيق ملائمة للتطورات والتغيرات المستمرة في حاجات ورغبات المستهلكين ، وإن التحسين المستمر بالأداء يتطلب سرعة الاستجابة للتغيرات من ناحية وتبسيط الإجراءات والفعاليات التشغيلية من ناحية أخرى ، ولذا فإن هناك علاقة تكاملية بين الجودة وسرعة الاستجابة للتطوير والإنتاجية ويجب أن يؤخذ معيار التكامل بنظر الاعتبار عند اعتماد أي تغيير أو تطوير المستهدف. (خضير، 2007، صفحة 101)

المطلب الثاني: مراحل تطبيق ادارة الجودة الشاملة.

يعتبر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مختلف المؤسسات عملية ليست سهلة وتحتاج إلى وقت طويل لاستكمال مراحلها وتعد منهجية علمية متطورة ترتبط بكافة نشاطات المؤسسة وتهدف في نهايتها إلى تحسين جودة المنتج ليحظى برضا العميل ويحقق تطلعاته . وذكر " Jablonski " أن هناك خمس مراحل لتنفيذ ناجح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مختلف المؤسسات ، حيث تعد هذه المنهجية الأكثر انتشاراً برغم أن هناك طرق متعددة لتطبيق هذا الأسلوب و هي تتمثل في:

1. المرحلة الصفرية : ان التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة يبدأ مع بداية المرحلة الصفرية ، أي مرحلة الاعداد ، وقد سميت بالمرحلة الصفرية لأنها تسبق بالفعل مرحلة البناء والتي تتضمن اتخاذ قرار بتطبيق ادارة الجودة الشاملة اذ تعتبر المرحلة الصفرية من أكثر المراحل أهمية في عملية تطبيق ادارة الجودة الشاملة ، حيث يقرر المدبرون والتنفيذيون في هذه المرحلة ما اذا كانوا سيستفيدون من التحسينات الشاملة الممكنة من تطبيق ادارة الجودة الشاملة أم لا . ويحصل هؤلاء المدبرون على تدريب مبدئي ، ويقومون بإعداد صياغة رؤية المنظمة وأهدافها ، ويرسمون سياستها ، وتخصيص الموارد اللازمة مبدئياً ، وإعداد خطاب يغطي هذه الرسالة ، ان تسلسل هذه الخطوات يشتمل على ثمانية خطوات وهي:

(طابل، 2013، صفحة 174)

✓ قرار تطبيق ادارة الجودة الشاملة .

✓ تدريب المدبرين التنفيذيين الرئيسيين .

✓ التخطيط الاستراتيجي .

- ✓ صياغة كل من رسالة ورؤية المنظمة .
- ✓ تحديد أهداف المنظمة
- ✓ رسم سياسة المنظمة .
- ✓ اتخاذ قرار بالاستمرار أو التقدم .
- ✓ الخطاب الافتتاحي للمنظمة.

2. المرحلة الأولى: مرحلة التخطيط : يتم اثناء هذه المرحلة اعداد خطة التطبيق ، كما يتم تحديد هيكل الدعم والموارد اللازمة لتنفيذ هذا التطبيق والتضمن هذه المرحلة ما يلي : (كافي، 2016، الصفحات 66-67)

- ✓ تحليل البيئة الخارجية لمعرفة الفرص المتاحة وكذا التهديدات المحتملة ، ثم تحليل البيئة الداخلية المرفقة عناصر القوة والضعف.
- ✓ صياغة رسالة المؤسسة من خلال تحديد النشاطات الرئيسية التي تؤديها والأسواق المستهدفة... الخ .
- ✓ وضع الأهداف الاستراتيجية بعيدة المدى لتكون متوافقة مع رسالة المؤسسة .
- ✓ اختيار منسق للجودة والذي غالبا ما يتم اختياره من المستويات الإدارية العليا ويكون يتمتع بتأييد قوى لفضية الجودة ويعمل كهمزة وصل بين جميع المستويات في المؤسسة.
- ✓ تدريب منسق الجودة والذي عادة ما يتم من طرف مستشارين خارجيين.
- ✓ ن إعداد مسودة تطبيق إدارة الجودة الشاملة من طرف مجلس الجودة بالتنسيق كامل المعنيين بهذا التطبيق..
- ✓ مناقشة خطة التطبيق بصدد الموافقة عليها و تخصيص الموارد اللازمة لها

3. مرحلة الثانية : مرحلة التنفيذ : في هذه المرحلة يتم اختيار الأفراد الذين سيعهد إليهم بعملية التنفيذ ، ويتم تدريبهم على الوسائل المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة ، وذلك من خلال :

- ✓ اختيار المدربين وتدريبهم : وهم مجموعة من الأفراد يتم اختيارهم من داخل المؤسسة ، وتعتبر مهمتهم امتدادا لمهمة منسق الجودة ، حيث يتولون عملية التدريب التقنية لمتطلبات وتقنيات إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة، ولأجل ذلك يتلقون تدريبا مكثفا لإكسابهم الخبرة اللازمة لأداء مهمتهم ، وبعد الانتهاء من عملية تدريب المدربين ، يوجهون حسب قدراتهم ورغباتهم لموضوعات يجهونها ، حيث وجه البعض إلى التدريب على بعض الأدوات التقنية ، والبعض الآخر للتعريف بالمبادئ والأهداف الخاصة بإدارة الجودة الشاملة .
- ✓ تدريب فريق الإدارة والعمال : بعد تهيئة المدربين ، يشرفون على عملية تدريب أعضاء الإدارة والعمال وتتلخص البرامج التدريبية في عدة نقاط أساسية : (عميرة، 2012/2013، صفحة 15)
- خلق الإدراك والوعي بأهمية إدارة الجودة الشاملة في أذهان المشاركين ، كما يجب توضيح أهم مبادئ وأساسيات هذا النظام وكيفية الاستفادة منه .

- تدريب يتعلق بالتوجه نحو الأهداف المطلوب تحقيقها ، وذلك من خلال تعريف كل مشارك باستراتيجية المؤسسة ، والسبب وراء جعل إدارة الجودة الشاملة هدفا لها ، كما توضح للمشاركين الأهداف المرحلية ، والجداول الزمنية لتحقيق تلك الأهداف ، والجهود التي يجب بذلها .
- تدريبات خاصة تتعلق بكيفية تنشيط عمل الفريق ، وشروط إنجاح الاجتماعات .
- تدريبات تطبيقية على منهجية حل المشكلات المرتبطة بالجودة ، واستعمال الجودة الشاملة داخل كل وظيفة من وظائف المؤسسة .
- كما يمكن أن يشمل التدريب إكساب المهارات للأفراد ، كالتدريب على القيادة ومهاراتها.

4. مرحلة الثالثة: الرقابة والتقييم : تتضمن هذه المرحلة أربع خطوات تتمثل في : (عميرة، 2012/2013، الصفحات 15-16)

- ✓ التقييم الذاتي : تبدأ عملية التقييم الذاتي بعدد من التساؤلات المهمة ، والتي يمكن في ضوء الإجابة عنها التحسين من تطبيق إدارة الجودة الشاملة .
- ✓ التقييم التنظيمي : تركز هذه العملية على ضرورة فهم المؤسسة ، حيث يتم تقييم الوضع الحالي للمؤسسة ، وتقييم العوامل المتعددة التي يمكن أن تقود إلى نجاحها.
- ✓ دراسة العملاء : تهدف هذه العملية إلى التعرف على مدى رضا الزبائن ، وعلى ما يقترحوه في مجالات التحسين والتطوير ، من خلال لقاءات عمل أو من خلال الاتصالات .
- ✓ التغذية العكسية : تكن المؤسسة من التعرف على ردود أفعال المشاركين في الدورات التدريبية من العاملين والمدربين وأعضاء فرق العمل ، وآرائهم واقتراحاتهم في إمكانية تحسين الأداء.

5. المرحلة الرابعة: مرحلة تبادل ونشر الخبرات : في هذه المرحلة يتم استثمار الخبرات والنجاحات التي تم تحقيقها من تطبيق إدارة الجودة الشاملة حيث تدعى جميع ادارات واقسام المنشأة وكذلك المتعاملين معها من العملاء والموردين المشاركين في عملية التحسين وتوضيح المزايا التي تعود عليهم جميعا. (علي، 2015، صفحة 12)

مطلب الثالث: اهم نماذج لإدارة الجودة الشاملة.

كان لظهور نماذج كثيرة لإدارة الجودة الشاملة الإسهام الفعال في شيوع هذا الأسلوب ونشره على نحو واسع ، الأمر الذي أدى إلى تطبيق هذه النماذج في الكثير من المؤسسات الإنتاجية والخدمية على حد سواء، وقد أسهم الكثير من المفكرين والباحثين في هذا المجال بنماذجهم التي وضعوها بتطور هذا المفهوم . واختلفت هذه النماذج باختلاف مصادرها من حيث العناصر المكونة لها ، ولكنها في النهاية تهدف إلى الغايات نفسها من حيث التطوير والتحسين وزيادة الإنتاجية وجودتها ، وتقليل الهدر وضمان جودة المؤسسة في عملياتها وإنتاجها أو خدماتها ، وستنطلق إلى عدد من النماذج التي أسهمت في تطوير إدارة الجودة الشاملة وتقدمها في :

أولاً : نموذج ديمينغ " Deming " يعد ديمينغ أول عالم أمريكي قدم مبادئ الجودة لليابانيين الذين اعترفوا بفضل الكبير لمساعدته على تحسين صناعتهم ورفع مستوى الإنتاجية والخروج من الدمار الذي لحق ببلادهم في الحرب العالمية الثانية . لذلك خصص اليابانيون جائزة له عام 1962 عن طريق الاتحاد الياباني للعلماء المهندسين المعروف باسمه المختصر (JUSE)، وقد أطلق على هذه الجائزة اسم جائزة ديمينغ للجودة ، التي تعد من أهم الجوائز اليابانية في مجال الجودة وطور ديمينغ عدة أساليب يمكن للأفراد أن يعملوا بها على نحو جماعي ، كما أكد أن البضائع والخدمات الفضلى تأتي عن طريق التطوير المستمر لجودة الاتصالات والعلاقات بين العمال والمدبرين والموردين والعملاء . وأشار أيضاً- إلى أن كل فرد له علاقة بالعملية يجب المرجوة ، وهي إرضاء المستفيدين ، وعلى الرغم من أن كثيراً من جوانب التقدم التي ، أن يسهم في تحقيق النتائج تحققت في إدارة الجودة الشاملة يعود الفضل فيها إلى ديمينغ ، ونجد أن اسمه دائماً يرتبط بأربع عشرة نقطة ذات علاقة بالإدارة العليا ، وزعها مناصفة اتباعها ، وأخرى يجب الاقلاع عنها ، وكما ذكرها والتون وهي أمور الواجب اتباعها : (السامرائي و الناصر، 2012، الصفحات 52-55)

1. إيجاد نوع من الاستقرار في ما يتعلق بتطوير المنتجات والخدمات ، ويتطلب ذلك : (الإبداع ، والبحث والتعليم ، و التطوير المستمر للمنتج والخدمة ، وصيانة الأجهزة) .
2. تبني الفلسفة الجديدة ، ويتطلب ذلك تغيير الإدارة .
3. التطوير المستمر وغير النهائي لنظام الإنتاج والخدمات ويتطلب ذلك :
 - ألا يكون التطوير عملية وقتية .
 - أن يكون فريق العمل عنصراً رئيساً في العملية .
 - أن تقوم الإدارة بالتوجيه والإرشاد .
4. التدريب على الوظيفة ، ويتطلب ذلك :
 - تقديم التدريب بوساطة أفراد مشهود لهم بالكفاءة .
 - استمرار التدريب حتى يصل المنتج إلى مست ، مستوى مرض .
5. إرساء القيادة وإعطاء الممارسات الحديثة ، ويتطلب ذلك عد القيادة عملاً ووظيفة للإدارة .
6. وضع برنامج نشط للتدريب والتعليم ، ويتطلب ذلك :
 - تركيز الإدارة على أن تطوير الإنتاج لا يعني اختفاء أية وظائف
 - تقديم معارف ومهارات جديدة تساعد على التعامل مع المواد الخام الجديدة والنظم الحديثة .
 - النظر إلى التعليم ، وإعادة التدريب على أنه استثمار في الإنسان .
 - النظر إلى التعليم وإعادة التدريب على أنه ضروري من أجل التخطيط طويل المدى .
7. اتحاد قرار لإنجاز التحول إلى نظام إدارة الجودة الشاملة ، ويتطلب ذلك :
 - إشراك الجميع في عملية التحول .
 - اتباع منظومة شيوارت (التخطيط ، والعمل ، والمراجعة ، والتنفيذ) .

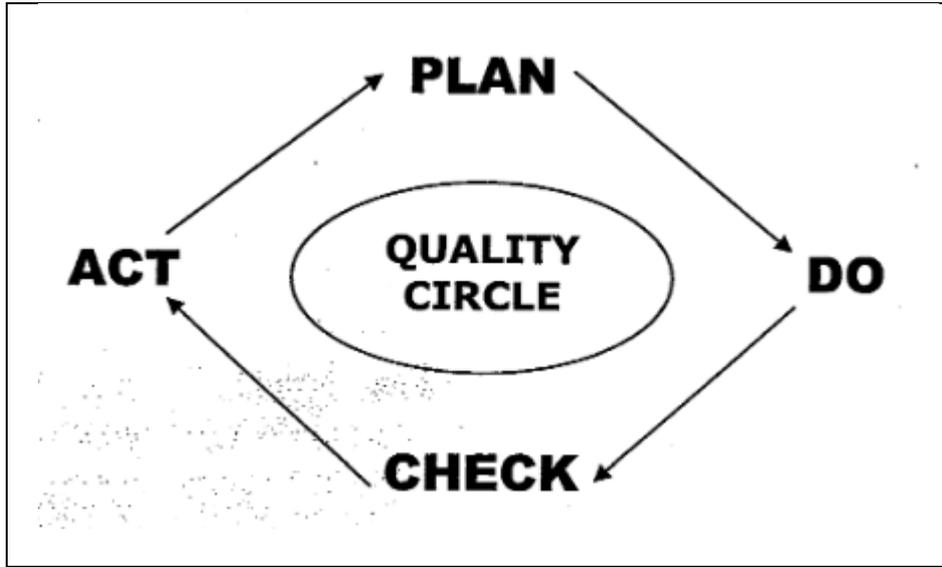
- وقف الاعتماد على التفتيش الجمعي ، ويتطلب ذلك - القناعة بأن عملية التفتيش غالباً ما تكون عملية مكلفة وغير فعالة.
- القناعة بأن الجودة لا تتحقق بالتفتيش ، ولكن بتطوير العملية ،
- 8. وقف إسناد الأعمال على أساس السعر فحسب ، فالسعر ليس له معنى من دون توافر معيار للجودة
- 9. استبعاد الخوف ، ويتم ذلك عن طريق :
 - عدم الخوف من التعبير عن الأفكار .
 - اختفاء الخوف من تطور الإدارة ،
- 10. رفع الحواجز بين الأقسام المختلفة ، ويتم ذلك عن طريق :
 - العمل ضمن الفريق .
 - اختفاء الأهداف المتصارعة بين الأقسام ، التي قد تؤدي إلى تدمير الهدف العام .
- 11. استبعاد الشعارات والتحذيرات ؛ لأنها لا تساعد على إنجاز عمل جيد ، ولكنها قد تولد الإحباط والاستياء .
- 12. استبعاد أسلوب الحصص العددية ؛ لأنه قد يعوق الجودة أكثر من أي عنصر آخر.
- 13. رفع الحواجز بهدف تعزيز قيمة العمالة و ذلك عن طريق زيادة مشاركة العاملين زيادة الاتصال

ثانياً: نموذج والتر شينوارث (Walter Shewart)

يعد التطوير المستمر في نموذج شينوارث (Shewart) من المظاهر الأساسية لإدارة الجودة الشاملة ، فلقد أعد شينوارث دائرة تشبه إلى حد كبير الطريقة العلمية للتطوير المستمر ، وسمّاها بدائرة (الخطة- والعمل- والتدقيق- والتنفيذ - Do) .
 (Check - Act - Plan) ويمكن تناول هذه المراحل الأربع بالشرح كالتالي : (ابو النصر، 2008، الصفحات 49-50)

1. خطط : Plan وذلك بالتركيز على العميل ومتطلباته ، ورغباته وتوجهاته في المستقبل ويشترك كل المديرين والملاحظين والموظفين الذين يخططون معاً لتحسين النظام . نفذ : Do ويتم التنفيذ أولاً على عينة تجريبية ، وهنا يظهر الدلالة الإحصائية والتركيز على درجات التحسين ، ويتم تسجيل الملاحظات بإحدى الطرق الآتية (خرائط التدقيق . مخطط السبب والنتيجة . تحليل باريتو)
2. افحص : Check وهنا تتم دراسة وتحليل كل نتائج الاختبار ومناقشتها ، وربط عنصر التغيير وأثره على باقي العناصر ، وبالتالي فإن ذلك يحتاج إلى فهم واضح للعلاقات الداخلية المتبادلة بين العناصر المختلفة.
3. أفعّل : Act بمعنى اتّخذ الإجراء المناسب وفقاً للهدف من التجربة ومقارنتها بالنتائج وهذا إما بتبني الفكرة أو ضبطها، أو التخلي عنها كلية والتحكم هنا ينبغي أن يكون جماعياً.

الشكل رقم (01): نموذج ستيوارت لإدارة الجودة الشاملة



المصدر: (ابو النصر، 2008، صفحة 50)

ثالثاً: نموذج جوزيف جوران: (الصالح و الصريمي، 2015، صفحة 57)

يعد من أوائل الذين عملوا في مجال الجودة ، وقد ألف العديد من الكتب والمقالات العلمية في مجال الجودة ، ومن أشهر كتبه كتاب مراقبة الجودة (Quality Control Handbook) الصادر عام 1951. وفي عام 1979 أسس معهداً يحمل اسمه " معهد جوران " ، وهو معهد متخصص في إدارة ومن أهم مساهمات جوران في فلسفة إدارة الجودة الشاملة أهمية التركيز على الزبون وحاجاته بحيث يصبح جزءاً من كل عملية ونظام في أي شركة أو منشأة ، كما اهتم جوران بتقديم مفهوم واسع للجودة يعتمد على تنفيذ برنامج الجودة وربط تحسين الجودة بالكفاءة الإدارية . وتتضمن ثلاثية جوران مايلي:

1. تخطيط الجودة (Quality Planning) .
2. ضبط الجودة (Quality Monitoring) .
3. تحسين الجودة. (Quality Improvement) .

رابعاً: نموذج فيليب كروسبي :

يعتقد كروسبي أن الجودة هي مطابقة المنتج للهدف و أن تكاليف الجودة هي تلك التي تتكبدها المنظمة من جراء إنتاج منتج معيب وليس منتج عالي الجودة ، وهو صاحب القول بأن الوصول لعدد المنتجات المعيبة يساوي صفر هو هدف ممكن تحقيقه، عن طريق منع الأخطاء و ليس معالجتها . لقد جاء بما يعرف بلا وجود للمعيبات أو أن المعيبات تساوي صفرًا في إطار العمليات الإنتاجية . ويعد بذلك أول من عرض فكرة صناعة بلا عيوب وعلى هذا الأساس فقد حث المؤسسات أن تكافح باستمرار لتحقيق الهدف النهائي للجودة وهو نسبة صفر من الأخطاء ، ويرى كروسبي ضرورة توفير عدة عوامل لتكون الجودة مستمرة منها : (البرواري و باشيوه، 2011، الصفحات 109-112)

1. إن المستفيدين ذوي وعي بأهمية جودة المنتجات ، والخدمات .
 2. تطوير الأدوات التي تساعد على تطوير الجودة ستؤدي إلى زيادة دور المؤسسة في المجتمع
 3. يجب أن يتم تطوير الثقافة المتعلقة بالجودة بما يلائمها مع التغيرات المتسارعة .
- ويرى كروسبي أن الجودة ما هي إلا الانعكاس لمدى معيارية القيادة وكذلك الأدوات الأخرى التي تعكس معايير الجودة واشتهر كروسبي في عام 1979 م من خلال كتابه (Quality Is free) والذي كان أكثر الكتب مبيعاً ورواجاً في ذلك الوقت والذي ركز فيه على أساليب كان تطوير الجودة وتخفيض تكاليفها ،

- ✓ برامج العيب الصفري : (Zero defect programmes) بدأ استخدام برنامج العيب الصفري بواسطة شركة Martin - Marietta الأمريكية بحدود عام 1962 م معتمدة على الأساليب الإحصائية في برامج ضبط الجودة من أجل تحسين جودة المنتجات ، ومن خلال التنفيذ حقق هذا البرنامج نتائج اقتصادية مثيرة مما شجع بقية الشركات العاملة في نفس الحقل (الدفاع والفضاء) لتطبيق هذا المدخل . وتتضمن برامج العيب الصفري الفاعلة الآتي:
- استحداث طرائق للاتفاق على مشاكل الجودة ، أو أهداف الجودة المطلوب إنجازها والأسباب الكامنة وراء تلك المشاكل .
 - استخدام مدخل معقد بشكل محكم لإنشاء برامج دافعية هادفة لحل مشاكل الجودة ، أو إنجاز أهداف الجودة.
 - مشاركة جميع المعنيين ، مثال ذلك كل الذين يجب أن يسهموا بشكل أو آخر مشاركة في حل مشاكل الجودة وإنجاز أهدافها وسواء شمل ذلك إنشاء أو تنفيذ برامج العيب الصفري .
 - إعداد أهداف واضحة والتي على أساسها يمكن قياس تحسينات (أي أهداف خاضعة للقياس) .
 - إنشاء إجراءات سهلة منتظمة / رسمية لتوفير التقارير الخاصة بالتحقق في أهداف الجودة .
 - إنشاء إجراءات لدعم وتقوية الجهود ذات الصلة بالفقرات أعلاه.
 - تنظيم الأعمال والمهام للأفراد العاملين / للمشرفين على الجودة للإدارة بتلك الطرائق التي تسهل إنجاز ما تم ذكره أعلاه في البرامج الفاعلة للعيب الصفري.

✓ المبادئ الأربعة عشر للجودة من وجهة نظر كروسبي : اقترح كروسبي المبادئ الآتية وفقاً لمبادئ إدارة الجودة الشاملة

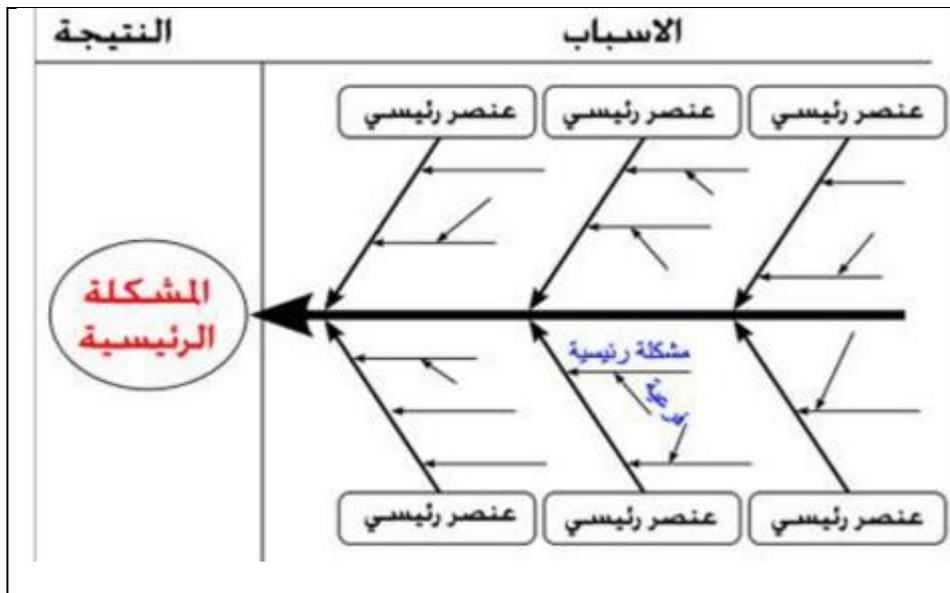
1. الالتزام الثابت من قبل الإدارة العليا بالجودة .
2. تكوين فريق لتحسين الجودة.
3. استخدام القياس كأداة موضوعية.
4. تحديد تكلفة الجودة .
5. زيادة الوعي بأهمية الجودة .
6. اتخاذ الإجراءات التصحيحية .
7. المشرفين القيام بدورهم التخطيط السليم لإزالة العيوب في المنتج .
8. التركيز على تعليم الموظفين وتدريب المشرفين على القيام بدورهم في تحسين الجودة .

9. تحديد يوم خاص لزيادة الوعي بأهمية شعار صناعة بلا عيوب.
10. تحديد الأهداف وتشجيع الابتكار الفردي داخل التنظيم .
11. التخلص من أسباب الأخطاء وإزالة معوقات الاتصال الفعال .
12. التعرف على أهمية عملية تحسين الجودة ومكافأة من يقدم جهوداً غير عادية في تطوير وتحسين الجودة .
13. تكوين مجالس الجودة ، ومن مهامها القيام بعملية التنسيق والاتصال بأعضاء فرق تطوير الجودة
14. الاستمرار في عملية التحسين الجودة و ذلك عن طريق تكرار العمليات السابقة لكي تعطي الموظفين تشجيعاً مستمراً لإزالة معوقات الجودة و تحقيق أهداف المنظمة.

خامساً: نموذج ايشيكاوا:

يعد إيشيكاوا (Ishikawa) أول من وضع مفهوم حلقات الجودة عن طريق مراقبة الجودة إحصائياً ، وتطويره لأداء السبب والأثر في العمل ، فقد أصدر كتاباً سماه بـ (المرشد إلى السيطرة على الجودة) ، وهو أول من اقترح نظام المخططات ، أو ما يسمى بـ (تحليل عظمة السمكة) ، وهي العملية التي تعتمد لتتبع شكاوى المستفيدين عن الجودة وتحديد مصدر الخطأ أو القصور ، وكما موضح في الشكل التالي: (السامرائي و الناصر، 2012، الصفحات 67-68)

الشكل رقم (02): نموذج عظمة السمكة لايشيكاوا



المصدر: اعتماداً على (السامرائي و الناصر، 2012، صفحة 68)

المطلب الرابع : معوقات تطبيق ادارة الجودة الشاملة.

هناك العديد من المعوقات التي تعرقل عملية تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المنظمات وقد تختلف الأسباب التي تحد من نجاح عملية تطبيق ادارة الجودة الشاملة من منظمة لأخرى ويكون اثر تلك الاسباب او العوامل بشكل نسبي ومن هذه العوامل او الاسباب : (بني حمدان و الزبون، 2017، الصفحات 96-98)

1. عدم وجود الوعي الكافي من الإدارة العليا وإيمانها بأهمية إدارة الجودة الشاملة وهناك من الإدارات من تعتبر هذا النوع من التغيير في المفاهيم نوعاً من الكماليات مما يشكل غياب لمفاهيم إدارة الجودة .
2. خلو الاستراتيجيات المتبعة في بعض المنظمات من إدارة الجودة.
3. الشاملة لضعف البعد الاستراتيجي لدى بعض المدراء مما يزيد من قوة المنظمات المنافسة السوق ويضعف مستوى الأداء لتلك المنظمة.
4. عدم قدرة الإدارات على تطبيق إدارة الجودة الشاملة .
5. التركيز على أهداف المنظمة قصيرة الأجل .
6. الايمان في الشعارات ونجاحها في الوصول إلى أهداف الجودة الشاملة
7. المشاكل التنظيمية بسبب ضعف خطوط الاتصال بين المستويات الادارية , وعدم وضع رؤية واضحة ومحددة للأهداف
8. اثر البيروقراطية على نظام المنظمة وما يتركه من جمود في تمرير المعلومات والاورام وبطء عملية اتخاذ القرار وتدني القدرة على التغيير وهو أكثر ما تكون إدارة الجودة الشاملة بحاجة اليه.
9. عدم توفر الخبرات الكافية والمعرفة في إدارة الجودة الشاملة وصعوبة التحكم بمتطلباتها بسبب نقص الكوادر المدربة والمؤهلة .
10. لتغيير في القيادات الادارية الأمر الذي ينسف الاستراتيجيات المتبعة وعدم القدرة مواصلة اتخاذ القرار السليم في ظل التغيير المستمر للسياسات المتجددة و التعقيدات الناتجة عن القوانين مما يزيد من الخطوات المتبعة .
11. عدم إيلاء عملية البحث والتطوير الاهتمام الكبير في المنظمات مما يسهم في تدلي مستوى الانتاج والاداء مقارنة بغيرها في المنظمات التي تركز الجهد والوقت لعمليات البحث والتطوير والتشجيع على تطوير أساليب العمل .
12. عدم توفر الموارد المالية والمعلوماتية الكافية خصوصا في القطاع الحكومي الامر الذي يجعل متطلبات الجودة الشاملة تفتقر إلى الاساسيات وخصوصا المعلوماتية حيث تحتاج الى الكثير من المعلومات من حيث الكمية والتنوع اذ يجب تور قاعدة بيانات للمنظمات من خلال تشكيل فرق لتلك الغاية تكون مدربة على الأساليب الاحصائية القادرة على جمع البيانات والمعلومات اللازمة في اتخاذ القرار الذي يتم اتخاذه من قبل ادارة الجودة الشاملة .
13. تحتاج ادارة الجودة الشاملة تكاليف كبيرة سواءا كانت تكاليف بشرية أم تكاليف مالية مما يجعل بعض المنظمات تتخوف في اقامتها نفسها في تطبيق ادارة الجودة الشاملة وهذا ناتج عن عدم الادراك الحقيقي لمزايا ادارة الجودة الشاملة والعوائد التي يمكن أن تحققها المنظمة نتيجة تطبيق ادارة الجودة الشاملة .
14. عدم الاهتمام بعملية الترتيب في بعض المنظمات وخصوصا العربية وقصور التخطيط له .
15. تعدد مطالب العملاء وتعارضها أحيانا حيث يختلف العملاء في ادواقهم ومستوى رغباتهم مما يحدث ارباك في عمل المنظمة من حيث بناء سياسة قادرة على الموازنة بين حاجات ورغبات العملاء الأمر الذي قد عليها بعض من العمل ، ومن ثم عدم قدرة ادارة الجودة الشاملة على صهر رغبات العملاء في بوتقة واحدة.

بالإضافة الى تلك المعوقات هناك العديد منها مرتبط بالمنظمة ذاتها حيث تختلف البيئة الداخلية لكل منظمة عن الأخرى واختلاف المؤثرات الخارجية ذات الاثر الموحد على كل المنظمات مثل الظروف الاقتصادية والسياسية والاجتماعية التي تسمى المخاطر العامة والنظر للجودة الشاملة على أنها الحل الأمثل في كل المشكلات التي تعاني منها المنظمة . وعدم وضوح الالتزام من قبل الادارة العليا تجاه ادارة الجودة الشاملة و عجزها بذلك وعدم تفهم الادارة . الوسطى لأهمية ادارة الجودة الشاملة وخوف العاملين فيها من ان الجودة الشاملة تهدف إلى التخلص منهم وتفقدهم الاعمال القدرة على الانجاز وتركز مهام الجودة الشاملة على المهام الداخلية للمنظمة وترك الواجب القيام بها تجاه العملاء خارج المنظمة باعتبار انهم من الأهداف الرئيسة للجودة الشاملة بالأصل وعدم التوافق بين برامج الادارة للجودة الشاملة وخصائص المنظمة العاملة بها.

خلاصة الفصل الأول:

إن إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة إدارية قد زاد الاهتمام بها بشكل كبير نتيجة التطور الهائل في تكنولوجيا المعلومات والاتصال و نتيجة تغير رغبات وأذواق المستهلكين والجمهور، بحيث أصبحت مفهوم ذا رواج واسع خاصة في السنوات الأخيرة وتم التأكيد على جهود جميع الأفراد في المنظمة في مختلف المستويات أجل الوصول إلى سد احتياجات المستهلكين خاصة دور الإدارة العليا في قيادة هذه الجهود باتجاه ضمان النوعية المطلوبة ، و أن كل الأفراد مسئولين عن عملية التحسين المستمر للجودة ، و أن الجودة هي المرتكز الأساسي التي يجب أن تركز عليها كافة الوحدات في المنظمة و أن إدارة الجودة الشاملة هي قضية أو قرار استراتيجي يعتمد على التخطيط الاستراتيجي لتحقيق الكفاءة والفاعلية في إنجاز الأهداف التي تسير بمقتضاها مختلف المنظمات العاملة في الحقول الاقتصادية المختلفة ، و لا سيما ما يقترن الآن بروز ظاهرة العولمة التي اشعلت الحماس في العديد من مؤسسات لاعتمادها على مبادئ و أبعاد إدارة الجودة الشاملة في تطوير البنية الفكرية و الثقافية لها في هذا المجال.

الفصل الثاني

الاطار النظري لجودة التعليم العالي

تمهيد

تعتبر الخدمات التعليمية إحدى أهم الاحتياجات الرئيسية لكافة المجتمعات الإنسانية إذ انها تحتل مكانة كبيرة من بين الخدمات التي تقدم للمجتمع، فلها دور كبير في حياة الفرد و المجتمع وتساهم في رفاهيته وازدهاره، لذا ادت المجتمعات وبشكل مستمر على العمل نحو تطوير المؤسسات التعليمية بما يفي واحتياجات الحاضر ويتلاءم مع معطيات المستقبل إذ إن تحقيق مستوى متميز لجودة التعليم الجامعي ولا يمكن أن يتحقق إلا بتضافر جهود جميع العاملين في الجامعة، ومشاركة فاعلة من جانب الطلبة ومن جانب الخريجين وسوق العمل والمجتمع، ومع ذلك يمكن القول أن الجامعة بميكلها الإداري والأكاديمي تلعب الدور الفاعل والأكبر في تحقيق معادلة جودة التعليم العالي، وينبغي أن تتضافر جهود جميع العاملين في المؤسسة التعليمية من أجل تحقيق مستوى عال في جودة التعليم بالنظر إلى الأدوار و المسؤوليات الملقاة على عاتقهم اتجاه التطورات التي تحدث في مجال العلم و المعرفة بالإضافة إلى أن مستوى التعليم العالي و نوعيته و نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها مرهون بنوعية أعضاء هيئة التدريس ، باعتبارهم قادة التعليم، و لهم وظائف متعددة الجوانب في نقل المعارف ، وقد خصص هذا الفصل لدراسة جودة التعليم العالي ، لهذا الغرض قسم هذا الفصل إلى مبحثين:

المبحث الأول: اساسيات التعليم العالي.

المبحث الثاني: جودة التعليم العالي.

المبحث الاول: اساسيات التعليم العالي.

تعتبر التعليم العالي بعد الثورة المعرفية التي تشهدها المجتمعات المعاصرة من أهم مراحل التعليم التي تعمل على إعداد الإطارات و المؤهلة لقيادة مؤسسات المجتمع وهذا ما جعل مختلف المجتمعات المتقدمة منها و النامي على السواء أن تجعل هذه المرحلة من التعليم العالي أعلى ترتب الأولويات، و باعتبار الجامعة وسيلة تغيير فاعلة في المجتمع حيث تمهي الأفراد لتقبل التغييرات الحاصلة محليا و دوليا.

المطلب الاول: مفهوم التعليم العالي.

يحتل التعليم العالي بمكانة اجتماعية مهمة لدوره في تكوين و اعداد الكفاءات البشرية المؤهلة لشغل المناصب التنموية في الدولة.

الفرع الاول: تعريف التعليم العالي.

تعرف مرحلة التعليم العالي بانها تلك المرحلة التالية لمرحلة التعليم الثانوي ، و التي ينخرط فيها المتعلم في سن الثامنة عشر بعد قضاءه اثنتا عشرة سنة دراسية في التعليم قبل العالي ، و التعليم العالي وفق ما استقر في الادبيات التربوية المعاصرة هو التعليم في الجامعات و المعاهد العليا ، و كذا المعاهد الفنية و التقنية التي تلي مرحلة التعليم الثانوي ، اي كل تعليم يتم بعد مرحلة الثانوية يسمى بالتعليم العالي . كما يعرف التعليم العالي من خلال وثيقة مؤتمر العام لليونسكو في دورته السابعة و العشرون على انه " برامج الدراسة او التدريب عللا البحوث في المستوى بعد الثانوي ، التي توفرها الجامعات او المؤسسات التعليمية الاخرى المعترف بها بصفتها مؤسسات للتعليم العالي من قبل السلطات المختصة في الدولة . كما تعرفه منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية (OCDE) على انه مستوى او مرحلة من الدراسة تلي التعليم الثانوي ، و تباشر مثل هذه الدراسة في مؤسسات التعليم العالي ، كالجامعات الحكومية و الخاصة و في الكليات و المعاهد و غيرها من المنشآت التعليمية الاخرى ، و من خلال البرامج المقدمة عبر الشبكات و المواد الالكترونية و الهيئات و الوكالات المضيفة العامة و الخاصة. (الزاحي، 2014/2013، صفحة 51)

و عرف التعليم الجامعي وفق الموسوعة العربية العالمية : بانه التعليم الذي يتم داخل الكليات او معاهد جامعية بعد الحصول على الشهادة الثانوية و تختلف مدة الدراسة في هذه المؤسسات من سنتين الى اربع سنوات و هو اخر مرحلة من مراحل التعليم العالي من خلال هذه التعاريف يتضح ان التعليم العالي هو عملية تنظيمية تقوم بها المؤسسة رسمية هدفها النظري نشر و تزويد الطلبة بالمعارف و المؤهلات العلمية في شتى العلوم و التخصصات ليحافظوا من خلالها على قيم مجتمعاتهم من جهة و المساهمة في التنمية الشاملة من جهة ثانية ، و هذا عن طريق المهارات العلمية و المهنية المكتسبة من خلال هذه العملية التكوينية. (هارون، 2019/2020، صفحة 14)

يعرف التعليم العالي على انه هو كل نمط لتكوين أو التكوين للبحث يقدم على مستوى ما بعد التعليم الثانوي من طرف مؤسسات التعليم العالي ، كما يمكن أن يقدم التكوين التقين في مستوى عالي من طرف مؤسسات معتمدة من طرف الدولة

،وتتكون مؤسسات التعليم العالي من جامعات ومراكز الجامعية و المدارس و المعاهد الخارجية عن الجامعة ،كما يمكن أن تنشأ معاهد و مدارس لدى دوائر وزارية أخرى" (عميرة، 2013، صفحة 44)

يقصد التعليم العالي ،التعليم الذي يتم داخل الكليات أو المعاهد الجامعية بعد الحصول على الشهادة الثانوية وتختلف مدة الدراسة في هذه المؤسسات من سنتين إلى أربع سنوات ،وهو آخر مرحلة من مراحل التعليم النظامي، فهو كل أنواع الدراسات الموجه التي تتم بعد المرحلة الثانوية. (نمور، 2011/2012، صفحة 14)

وكتعريف يلم جميع التعاريف لتعليم العالي اذ هو يعد آخر مرحلة من مراحل التعليم ، و الذي يهدف إلى إكساب الفرد المعارف و المهارات والقدرات تُخدمه و تخدم المجتمع ككل.

الفرع الثاني: خصائص التعليم العالي.

يمكن ذكر بعض من خصائص التعليم العالي فيما يلي: (الزاحي، 2014/2013، صفحة 51)

- **التنوع** : تعتبر خاصية التنوع من أكثر عناصر القوة للتعليم الجامعي و من المصادر الرئيسية لديناميكيته و تتجلى هذه الخاصية من خلال التنوع في مؤسسات التعليم العالي و التخصصات التي تعرضها ، حيث توجد جامعات تشرف عليها الدولة ، جامعات خاصة ، كليات المجتمع المحلي و كليات شاملة
- **تعدد الاختيارات** : تقديم مادة تخصصية يتعمق فيها الطالب الجامعي في احد حقول المعرفة و تقديم مواد اختيارية تتيح للطالب ان يشبع ميوله و اهتماماته و من خلال هذه الخبرة التعليمية العريضة تتاح الفرصة للطالب الجامعي ان يستوعب تخصصا رئيسيا في احدى ثقافات العالم و الفكر الانساني ، و كذا الفرصة لمعرفة اوسع ، مما تتيحه مادة التخصص من خلال المواد الاختيارية .
- **المنهاج المناسب او المكيف** : و يعني المنهاج تقديم مواد مختلفة للطلاب المختلفين ، و يمكن تعريفه ايضا بانه مجموعة من المسافات الدراسية التي ترتبط بشكل مباشر بالاهتمامات و الميول الشخصية للطلاب و بالمشكلات الاجتماعية المعاصرة ، فاستراتيجية التعليم الجامعي تتلخص في تزويد الطلاب بمواد اختيارية يمكن لهم ان يختاروا من بينها ما يناسبهم .
- **التدريس و التقييم** : على الرغم من ان مؤسسات التعليم العالي تعطي اهمية قصوى و تركز بعمق على اجراء الابحاث العلمية ، الا ان الاهتمام تحول في السنوات الاخيرة الى عملية الادريس الجامعي ، فالتركيز على نوعية التدريس في اي جامعة يحدده مدى الاهمية التي تتعلق على التدريس عند اجراء عملية التقييم الجامعي و يقرره مدى اعتماد الكفاءة المهنية للمعلم الجامعي كمعيار للحكم على نوعية و فعالية التعليم الجامعي .
- **المكتبة كمركز للتعليم** : يأتي هذا التطور الحاصل في فلسفة التعليم الجامعي التي تخلت عن اسلوب التلقين و المحاضرة و بدأت تدعو الى تبني تلك الاساليب التي تجعل الطالب يعتمد على نفسه في العملية التعليمية باستخدام ما يتوفر من مصادر معلومات بالمكتبة و القيام بالبحوث و الدراسات الميدانية و التجارب العلمية و اشراكه

باستخدام اساليب المحاكاة في هذه العملية فالمكتبة عامل اساسي من عوامل نجاح التعليم العالي لما توفره من مادة علمية اولية ضرورية للتعليم و التعلم

المطلب الثاني: النظام الهيكلي و مكونات التعليم العالي .

ان لتعليم العالي نظام هيكلي يقوم عليه و مكونات مختلفة تكونه و سنتطرق لها في المطلب التالي:

الفرع الاول: النظام الهيكلي للتعليم العالي.

و يمكن تمثيل النظام الهيكلي للتعليم العالي في:

● **المعاهد المتخصصة و الكليات :** و تدعى مؤسسات قصيرة الدورة ، و تستمر الدراسة فيها لأقل من اربعة سنوات بعد المرحلة الثانوية ، و يحصل خريجي هذه المعاهد على دبلوم مهني او فني وفقا لطبيعة التخصص ، و تختلف هذه المنظمات باختلاف البرامج التي تقدمها . (عسول، 2016/2015، صفحة 85)

● **المعاهد و المدارس العليا :** و هي تعني بإعداد القوى العاملة و راس المال البشري لمدة معينة بعد المرحلة الثانوية ، ليتم منحهم شهادة نجاح تعادل الشهادة الجامعية . (عسول، 2016/2015، صفحة 85).

● **الجامعة :** هي مؤسسة علمية مستقلة ذات هيكل تنظيمي معين و انظمة و اعراف و تقاليد أكاديمية معينة ، تتمثل وظائفها الرئيسية في التدريس و البحث العلمي و خدمة المجتمع ، و تتألف من الكليات و الاقسام ذات الطبيعة العلمية المتخصصة ، و تقدم برامج دراسية متنوعة في التخصصات المختلفة ، منها ما هو على مستوى الليسانس و منها ما هو على مستوى الدراسات العليا ، و بموجبها تتحد الدرجات العلمية للطلاب . (حرب، 2018، صفحة 119)

● **الكلية :** تعد الكلية الحلقة الأكاديمية الاوسع في نطاق التخصص العام او الاتجاه العلمي ، حيث تضم عددا من الاقسام العلمية تختلف في مهامها العلمية و الأكاديمية ، و لكنها تشترك ببعض العناصر التي تضعها تحت ادارة أكاديمية موحدة تكفل تفاعل و تكامل انشطتها بهدف ضمان افضل اداء لمهامها . (الزاحي، 2014/2013، صفحة 66)

الفرع الثاني: مكونات التعليم العالي .

و يمكن تمثيل مكونات التعليم العالي في : (غربي، 2013/2014، الصفحات 59-60)

✓ هيئة التدريس (الاستاذ) : تحتاج المؤسسة الجامعية لأداء وظيفتها الى عنصر ذي اهمية كبيرة ، يتمثل في هيئة التدريس او الاستاذ الجامعي ، الذي يعد " حجر الزاوية في العملية التربوية التعليمية " و هو القائم بهذه العملية بوصفه ناقلا للمعرفة و مسؤولا عن السر الحسن للعملية البيداغوجية في الجامعة .

✓ الجماعة الطلابية (الطالب الجامعي) : يعرف الطالب الجامعي على انه " شخص سمح له مستواه العلمي بالانتقال من المرحلة الثانوية ، بشقيها العام و التقني الى الجامعة وفقا لتخصص يحول له الحصول على شهادة ، اذ ان للطالب

حق في اختيار التخصص الذي يتلاءم و ذوقه و يتماشى و ميله، و يعتبر الطالب الجامعي احد العناصر الاساسية الفاعلة في العملية التربوية طيلة التكوين الجامعي ، و يمثل عدديا الفئة الغالبة في المؤسسة الجامعية ، فمن خلال التكوين الجامعي الذي يتلقاه خلال سنوات دراسته في الجامعة يتمكن هذا الاخير من تطوير قدراته و استعداداته الشخصية ، و تنمية مهاراته بهدف التحصن بالمعرفة اللازمة في حياته العملية اللاحقة لحياته الجماعية .

✓ الهيكل الاداري و التنظيمي : هو تلك المكونات البشرية المتكاملة و المتناسقة النشاطات الادارية و التنظيمية وفقا للنظام الهيكلي العام و الوظيفي (الهرم الاداري و التنظيمي) التي تدير و تسيّر المؤسسة الجامعية و تسعى من خلال مخرجاتها الى تحقيق الغايات التي انشئت من اجلها.

المطلب الثالث: اهداف التعليم العالي.

تسهم الاهداف في تحديد الوسائل و الاساليب و الطرائق التعليمية ، و تسهم كذلك في تحديد اتجاهات الطالب و نشاطاته و جهوده و التقليل من الصراع و الاختلاف في وجهات النظر بين الطالب و الاستاذ ، و تنقسم اهداف التعليم العالي الى اهداف عامة و اهداف خاصة نذكرها فيما يلي :

الفرع الاول: اهداف العامة للتعليم العالي.

تتمثل الاهداف العامة للتعليم العالي فيما يلي : (مرزوق و الفقيه، 2008، صفحة 27)

- ✓ اعداد كفايات بشرية عالية المستوى في مختلف المجالات ، و يعد الهدف العام الاساسي للتعليم العالي، اذ يسهم التعليم العالي في اعداد افراد ذوي كفاءات متخصصة يسهمون في قيادة التغيير في مختلف المجالات الحياة ، و هذا يتطلب من مؤسسات التعليم العالي تبصر احتياجات المجتمع و الحرص على الاهتمام بجودة التعليم فيها
- ✓ تنمية شخصية الطالب بأبعادها المختلفة ، و هذا يتطلب تنوعا في النشاطات و الفعاليات و المواقف التعليمية المختلفة لكي ينمو الطالب و يتطور في جميع ابعاد شخصيته الروحية و القيمية و المعرفية و اللغوية و الجسمية و الانفعالية.
- ✓ تطوير الالتزام بتحكيم العقل و الاخذ بالمنهج العلمي و تطوير مقدرة الطالب في استخدام المنهج العلمي في الحصول على المعرفة و اكتشاف الحقائق.
- ✓ الاستمرار في متابعة التعليم طوال الحياة ، و ذلك لتطوير المعارف و المفاهيم و العادات و القيم و الاتجاهات و مواكبة التقدم العلمي الذي يسير بخطوات متسارعة اتيا بكل جديد .
- ✓ تحقيق النمو و التقدم للمجتمع من خلال تعميم الانفتاح على الخبرة الانسانية.

الفرع الثاني: الاهداف الخاصة للتعليم العالي.

و هي الاهداف التي يؤدي تحقيقها الى تحقيق الاهداف العامة ، فهي الترجمة التفصيلية المحددة و الدقيقة للأهداف العامة ، و من بين الاهداف الخاصة للتعليم العالي : (مرزوق و الفقيه، 2008، صفحة 27)

✓ القدرة على الحصول على المعرفة المرغوبة بسهولة و يسر من خلال اتقان المهارات اللازمة للحصول على المعرفة

✓ استخدام المنهج العلمي في التفكير .

✓ المقدرة على التطوير و الابداع و التجديد .

✓ التعامل مع الاخرين بمودة و احترام .

✓ المقدرة على التعامل مع المعرفة و حل القضايا بموضوعية و مسؤولية.

المطلب الرابع: هيئة التدريس في التعليم العالي.

يعد عضو هيئة التدريس اهم ركيزة من ركائز التعليم العالي فهو نواة العملية التعليمية و محور الارتكاز لتحقيق اهداف الجامعة ، حيث يتوقف نجاح الجامعة على كفاءة و جودة عضو هيئة التدريس فهو الدعامة الرئيسية في قوة الجامعة و مستواها و سمعتها ، حيث يوصف عضو هيئة التدريس بالمرجع و الخبير في مادة تخصصه ، فالعملية التعليمية تعتمد بشكل رئيسي على عضو هيئة التدريس في ايصال المعلومات التي يحتاجها الطلبة في الجامعة من خلال المحاضرة او طرق التدريس المتبعة ، ويعرف عضو هيئة التدريس "بانه الشخص المتخصص الذي يقوم بعملية التدريس لبعض المقررات الدراسية لطلاب المرحلة الجامعية ، و يحمل درجة الدكتوراه في احد التخصصات العلمية". كما يعرف أيضا " بانها حملة شهادة الدكتوراه في الجامعات المعينين على رتب استاذ ، و استاذ مشارك، و استاذ مساعد الذين تتمثل اهم واجباتهم المهنية في التدريس و البحث العلمي و خدمة المجتمع. (الثويني، 2019، صفحة 162)

الفرع الاول: خصائص عضو هيئة التدريس الجامعي.

هناك عدة خصائص تميز أعضاء هيئة التدريس الجامعي أهمها: (بواب، 2014/2013، صفحة 141)

- ✓ الجانب العقلي المعرفي : فالهدف الاسمي للتعليم هو زيادة الفاعلية العقلية للطلبة و رفع مستوى كفايتهم الاجتماعية ، فالأستاذ يجب ان تكون له قدرة عقلية تمكن من معاونة طلبته على النمو العقلي اي ان يتمتع المعلم بغزارة المادة العلمية، اي ان يعرف ما يعلمه اتم المعرفة و ان يكون متمكنا في مادته التدريسية و توسيع معارفه و تجديدها.
- ✓ الرغبة الطبيعية في التعليم : فالأستاذ الذي تتوافر لديه هذه الرغبة على طلابه بموضوعية و بحب و دافعية، كما سوف ينهمك في التعليم فكرا و سلوكا و شعورا ، و يشجعه على تكريس جل جهده للتعليم و المهنة التي اختارها عن رغبة ذاتية

✓ الجانب النفسي و الاجتماعي : ان المعلم الكفاء هو الذي يتمتع بمجموعة من السمات الانفعالية و الاجتماعية ، و من ابرزها ان يكون متزنا في انفعالاته و احساسه ، ذو شخصية بارزة ، محب لمهنته و طلبته ، واثقا بنفسه ، يتصف بمهارات اجتماعية تساعده على التفاعل الاجتماعي الايجابي مع اعضاء محيطه ، يتحلى بالصبر و يتميز بالموضوعية و العدل في الحكم و معاملة الطلبة .

✓ الجانب التكويني و الجسمي : ان مهنة التعليم مهنة شاقة تقتض جهد كبير ، فالصحة المناسبة و الجسمية تمثل شروطا هامة لتحقيق نجاح العملية التعليمية ، فالأستاذ يجب ان يكون واضح الصوت حتى يوفر الانتباه لطلبه و يحافظ على مظهره الخارجي حتى يستأثر باحترام و تقليد الطلبة له.

الفرع الثاني: مهام وواجبات عضو هيئة التدريس.

تتكون المهام الاساسية لعضو هيئة التدريس من اربعة أنشطة رئيسية هي التدريس و البحث العلمي و خدمة المجتمع بالإضافة الى ادارة الأكاديمية ، و يمكن توضيح مهام عضو هيئة التدريس في النقاط التالية (حسين ، 2012، صفحة 87)

✓ التدريس في الجامعة : و يتضمن التربية الطلابية و التعليم الجامعي للطلبة و ما يلزمه من اجراء امتحانات و ارشاد الطلبة و توجيههم أكاديميا و اجتماعيا و تربويا ، و الاشتراك في اللجان و اجملا ليس الأكاديمية و الادارية التي تؤدي الى خدمة الطالب و تأهيله للتكيف و العمل في الحياة بصورة افضل

✓ البحث العلمي : و يتضمن قيام عضو هيئة التدريس بما يلي : اجراء البحوث العلمية النظرية و الاجرائية و التطبيقية ، و الاشراف على (دراسات و بحوث) طلبة الدراسات العليا .

✓ خدمة المجتمع : و يتضمن خدمة المجتمع الاسري و البيئي و المحلي و الوطني و القومي و الانساني

✓ الادارة الأكاديمية : عضو هيئة التدريس في الجامعة مسؤول عن المشاركة في الادارة الجامعية بشكل مباشر ، و في هذا اجملا يلزم التمييز بين اعضاء هيئة التدريس الذين يتولون المناصب الادارية و غيرهم ، و من الطبيعي ان يشارك رؤساء الاقسام و مدراء المراكز و العمداء في الادارة الجامعية ، و قد يكون ذلك مقابل تخفيض العبء التدريسي لكل منهم او مقابل مكافاة مالية على شكل علاوة ادارية.

الفرع الثالث: الصعوبات التي تواجهها هيئة التدريس .

هناك العديد من الصعوبات نذكر منها: (نمور، 2011/2012، الصفحات 74-75)

1. سوء الوضع المادي لهيئة التدريس : هذه المشكلة متأثرة نسبيا باختلاف التوازن في عوائد النشاط ما بين فئات المجتمع ، و ارتفاع مستويات الاسعار قياسا للدخل ، ما يجعل هيئة التدريس عرضة للضيق و التوتر النفسي ، مع ما ظهر من تعقد الحياة بازدياد الاحتياجات و المطالب الحياتية فيما لم تجاري رواتب اعضاء هيئة التدريس تلك المطالب المادية و الاعتبارية المتزايدة ، حيث ان تعويضات هيئة التدريس في التعليم العالي تعتبر اقل مقارنة مع باقي الاجراء القطاعات الاخرى خاصة في الدول النامية .

2. ضخامة العبء الملقى على هيئة التدريس : نتيجة زيادة الحصص اليومية و ارتفاع عدد الطلاب في الفصول مع المسؤولية عن انضباط الطلبة و ما يتحمله من مسؤوليات التخطيط للأنشطة الطلابية ، مع ما يكلف به من اعمال ادارية ، و مواد اخرى ، و كل ذلك انما يتم على حساب الجهود التعليمي و التربوي الاساسي ، و ما يفرضه عليه واجب خلق الدوافع الابداعية لدى الطلبة عن طريق الارشاد ، و التوجيه ، والعناية بمهارتهم و قدراتهم الخاصة و تنميتها ، و هذا ما لا يتاح له ان يتحقق مع ائقال هيئة التدريس بمجهودات اضافية تعليمية و غير تعليمية .
3. انخفاض دافعية عضو التدريس و ضعف كفاءتهم : حيث ان معظم اعضاء هيئة التدريس يواجهون مشكلة انخفاض الدافعية للعمل لأسباب السابقة الذكر ، مع ضعف كفايتهم في الاعداد ، و تقع مسؤولية ذلك على جهات الاعداد للتدريس ، و يشمل ذلك ضعف اعداد هيئة التدريس قبل الخدمة .
4. طول المناهج الدراسية : و هو ما يتسبب عنه ، ليس فقط عدم اتمام البرنامج و انما يؤدي كذلك الى الملل و السأم ، يضاف الى ذلك عدم اتباع الاسلوب المناسب لشد اهتمام الطلبة و تشويقهم للمادة الدراسية
5. ظاهرة التوتر و القلق و عدم الارتياح لعضو هيئة التدريس : و هو نتيجة مترتبة على ما مر باستخدام عضو هيئة التدريس لطرق تدريس تقليدية كالتلقين و عدم كفاءة ادارته للوقت و استثماره اجزاء منه لإراحة فكر الطلبة و شد انتباههم للمادة العلمية
6. قلة الاهتمام بالنشاطات و التجارب العلمية و الوسائل التعليمية الحديثة : بسبب ضيق الوقت المخصص لتغطية المنهج الطويل ، و من ذلك ما يلاحظ من الاستغراق في المجهود النظري ، ما يؤدي الى ملل الطالب من المادة الدراسية التي تحتاج دائما الى شواهد و امثلة تجريبية .
7. ضعف انضباط الطالب : وهو من مظاهر صعوبة العملية التعليمية ، ذلك ان ضعف انضباط الطلاب و انتشار مشكلاتهم السلوكية قد غدت تفرق الكثير من اعضاء هيئة التدريس ، و من أسبابها زيادة عدد الطلاب و التي تعد مصدر لتوتر هيئة التدريس.

المبحث الثاني: جودة التعليم العالي.

لتفعيل دور الجامعة ينبغي تطبيق نظام الجودة في التعليم العالي لضمان مخرجات مؤهلة لقيادة التنمية المستدامة على جميع الأصعدة و المتير للاهتمام هو أن الجودة في الماضي كانت متعلقة فقط بالمجالات الصناعية أما الآن فقد امتدت لتشمل جميع المجالات الخدماتية حيث أن الاهتمام بجودة الخدمة أمر في غاية الأهمية سواء بالنسبة للزبون أو للمنظمة.

المطلب الاول: مفهوم جودة التعليم العالي.

ان التحديات التي يوجهها التعليم العالي في العديد من الدول والتي من بينها تدني جودة المخرجات التعليمية وعدم مواظمتها لسوق العمل إضافة إلى ارتفاع التكلفة كل هذا دفع بمؤسسات التعليم العالي إلى السعي للارتقاء بكفاءة التعليم و تحقيق اهداف محددة، مما أدى الى الاهتمام بما كثيرا مما أدى الى تنوع تعريف المقدمة لجودة التعليم العالي و هذا أكسبها اهمية كبيرة.

الفرع الاول: تعريف جودة التعليم العالي .

هناك عدة مفاهيم لجودة التعليم و تباين واختلاف بين المختصين في تقديم تعريف شامل، حيث يصعب تحديد تعريف محدد وجامع لها، أو النظر إليها من زاوية و احد و تاليا سنذكر بعضها:

إن مفهوم الجودة في التعليم العالي ووفقا ملا اتفق عليه في مؤتمر اليونسكو 1998 بباريس ينص على أن الجودة في التعليم العالي مفهوم متعدد الأبعاد، وينبغي أن يشمل جميع وظائف التعليم وأنشطته مثل: المناهج الدراسية، البرامج التعليمية، البحوث العلمية، الطالب، المبالغين المرافق و الأدوات، وتوفير الخدمات للمجتمع المحلي، التعليم الذاتي الداخلي، وتحديد معايير للجودة معترف بها دوليا. (بلحوس، 2019، صفحة 65)

وتعريف آخر "وتعبر جودة العناصر العملية التعليمية المكونة من الطالب الجامعي وأعضاء هيئة التدريس الجامعية وجودة المادة التعليمية بما فيها من برامج وكتب جامعية وطرق التدريس من تقنيات التعلم، وجودة مكان التعلم في الجامعات والكليات والمكتبات ومراكز الحاسوب والورش والمعامل والقاعات التعليمية وغيرها" (بلحوس، 2019، صفحة 65)

اذ ان مفهوم الجودة في التعليم يتعلق بمفهوم الجودة في التعليم بكافة السمات والخواص التي تتعلق بالجمال التعليمي والتي تظهر مدى التفوق والإنجاز للنتائج المراد تحقيقها ، وهي ترجمة احتياجات توقعات الطلاب إلى خصائص محددة تكون أساساً لتعميم الخدمة التعليمية وتقديمها للطلاب بما يوافق تطلعاتهم وهي بذلك ترجمة لاحتياجات وتوقعات المستفيدين من العملية التعليمية الداخليين سواء أكانوا أساتذة ، عاملين بمختلف مستوياتهم الوظيفية أو طلابا ، والخارجيين من مستخدمي الخدمات التعليمية مثل : أولياء الأمور ، والمجتمع ، والمؤسسات ، إلى مجموعة خصائص محددة تكون أساساً في تصميم الخدمات التعليمية وطريقة أداء العمل في من أجل تلبية احتياجات وتوقعات المستفيدين وتحقيق رضائهم عن الخدمات التعليمية المقدمة ، والتي تعبر عن مدى استيفاء المدخلات ، والعمليات ، والمخرجات في المؤسسة التعليمية لمستويات محددة تشكل في مجملها معايير الجودة الشاملة (بلخيري و شناف ، 2017، صفحة 243)

و يمكن تعريفها بالمجمل على انه : يقصد بالجودة في التعليم العالي هو جودة في جميع وظائف وعناصر العملية التعليمية بما يضمن (المنظمة العربية للتنمية الادارية اعمال المؤتمرات ، 2015، صفحة 24) رضا الطلبة والأساتذة والموظفين .

الفرع الثاني: اهمية جودة التعليم العالي.

نظرا لأهمية التعليم العالي للفرد والمجتمع والدولة ، ولدوره في تحقيق الارتقاء بمستوى مخرجات التعليم الطلاب المستفيدين والوفاء بمتطلباتهم والوصول لرضائهم ، والترابط والتكامل بين جميع الأطراف المعنية من الأفراد والمؤسسات التعليمية ومؤسسات سوق

العمل وأجهزة الدولة ، فان من أهم المبررات للاهتمام بجودة التعليم العالي هو تدنى مستوى الخريجين وضعف أدائهم رغم استنزاف الكثير من الأموال المخصصة للتعليم العالي وهذا بعيدا عن المقارنة بالمخصصات المالية للدول المتقدمة للتعليم والبحث العلمي.

و جودة التعليم العالي تعد أمرا ضروريا ومنها لعدة أسباب منها : (حامد، 2011، صفحة 245)

- ✓ تساعد في التعرف على جوانب الجودة في التعليم والطاقات الذهنية و المادية .
- ✓ تساعد على تحسين جودة الخدمات الأخرى وزائدة الإنتاج والثقة والالتزام من قبل جميع المستويات في الإدارة الجامعي.
- ✓ تساعد على صنع القرار المتعلق بالعمل، وذلك بالمشاركة وطرح الحلول والبدائل الممكنة.
- ✓ تقوم بمراجعة المنتج التعليمي(الطالب)نتيجة القصور التعليمي المتمثل في الاستثمار دون عائد مرضي، لأن المخرجات ال تلقي الطلب الفعال في سوق العمل، تقوم بتطوير التعليم من خلال تقومي النظام التعليمي وتشخيص القصر في المدخلات والعمليات والمخرجات، حيث يتحول التقويمي إلى تطوير حقيقي وضبط فعلي لجودة الخدمة التعليمية.

الفرع الثالث: أهداف جودة التعليم العالي.

و تتمثل اهداف التعليم العالي في : (الحاج، 2008، صفحة 18)

- ✓ تحقق جودة التعليم العالي أهداف عديدة .
- ✓ لتأكيد على أن الجودة وإتقان العمل وحسن الأداء مطلب وظيفي عصري وواجب وطني تطلبه مقتضيات المرحلة الراهنة والحالية.
- ✓ تنمية روح العمل الجماعي والتعاوني للاستفادة من كافة العاملين في المؤسسة .
- ✓ المحافظة على مستوى الأداء أعضاء الهيئة التدريسية والطلبة في مؤسسة التعليم، من خلال المتابعة الميدانية المستمرة، وإبداء التوجيهات اللازمة بروح من المسؤولية .
- ✓ فتح قنوات الاتصال والتواصل بني مؤسسة التعليم العالي والجهات الرسمية والمجتمعية، و التعاون مع الشركات اليت تعين النظام التعليمي لتحديث برامجه وتطويرها.

المطلب الثاني: مبادئ وخطوات تطبيق جودة التعليم العالي.

تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي يمر بمجموعة مراحل تضمن هذه الأخيرة انتظام العمليات التعليمية والإدارة ضمن الأطر العامة لإدارة الجودة .

الفرع الاول: مبادئ جودة التعليم العالي.

هناك خمسة مبادئ أساسية تركز عليها جودة التعليم العالي و هي: (السامرائي و الناصر، 2012، الصفحات 88-

1. التزام الإدارة التحسين المستمر: من خلال الاتفاق على الأهداف والتخلص من الأهداف التقليدية، و تحديد المسؤولية الإدارية كما تركز على التحسين المستمر، من خلال إشراك كل العاملين وتوضيح التغيير و أسبابه.
2. التركيز على العميل: في المجال التعليمي قد يكون العميل خارجي "المجتمع"، سوق العمل أو داخلي "الطالب"، الموظف حيث تسعى كل مؤسسة تعليمية الى إرضاء عملائها الخارجيين و الداخليين.
3. التركيز على الحقائق: لا بد من وجود معايير خارجية وداخلية لقياس جودة التعليم العالي، وهذه المعايير حيوية لا تكفي فقط بقياس درجة الخرجين، لكنه أيضا الرضا أثناء العملية التعليمية من خلال وجود أدوات خاصة لجمع البيانات من اجل القياس والتقييم.
4. التحسين المستمر: إن تحسين الجودة داخليا يتطلب أن تكون العملية التعليمية أكثر كفاءة، وبالتالي نقل التكلفة، أما التحسين يتضمن تقديم منتجات تعليمية جديدة وعليه لقياس هذه الكفاءة لا بد أن تكون جزءا من ثقافة المنظمة التعليمية .
5. المشاركة الكاملة: لا بد من وجود نظام للتغذية العكسية من اجل قياس جناح العملية التعليمية مما يتطلب مشاركة كل الأفراد الطلبة، هيئات التدريس، العاملين، الإدارة .

الفرع الثاني: خطوات تطبيق جودة التعليم العالي.

خطوات تطبيق الجودة في مؤسسات التعليم العالي تتم وفق الخطوات التالية:(غنتوي و كابوية، 2020، صفحة 51)

1. مجلس الجودة : و يمثل المستوى القيادي لاتخاذ القرارات وإعطاء السلطة اللازمة لتوجيه عملية الإدارة وهو ينبثق عن مجلس الجامعة أو الكلية ويرأسه رئيس الجامعة أو عميد الكلية ويتولى المسؤوليات التالية:
 - ✓ وضع الخطط اللازمة لتنمية ثقافة الجودة .
 - ✓ قيادة عملية التخطيط الشاملة .
 - ✓ إنشاء وتوجيه أنشطة الفرق القيادية الأخرى مثل لجنة تصميم وتنمية الجودة ،لجنة توجيه الجودة ،لجنة قياس الجودة
 - ✓ توفير الموارد البشرية والمادية لتنفيذ نظام الجودة .
 - ✓ وضع الأهداف السنوية
 - ✓ متابعة أعمال دوائر الجودة . بالإضافة إلى تحديد و اعتماد أهداف أساسية وإجرائية ،الرسالة ،الرؤية ،الغاية والتوجيه
2. فريق تصميم الجودة وتنميتها: ويعمل تحت قيادة مجلس الجودة ومهمته الأساسية وضع استراتيجية تطوير نظام الجودة من خلال:
 - ✓ دراسة مفاهيم نظام الجودة وتطبيقاته .
 - ✓ تصميم البرامج التدريبية لقيادة الجودة وفرق العمل .
 - ✓ اقتراح خطة مبدئية للعمل داخل الجامعة أو الكلية أو خارجها و تحديد خطواتها الأساسية وما تطلبه من تجهيزات وأماكن عمل وغيرها .

✓ تحسين الجودة داخل الجامعة.

3. لجنة توجيه الجودة: تعتبر مركز عملية إدارة الجودة وتمثل أهم مسؤولياتها في:

✓ توثيق الصلة بني الجامعات والمؤسسات الأخرى

✓ وضع الخطط اللازمة لتطوير برامج دوائر الجودة

✓ إزالة الخوف ونشر الخبرات الفائقة والدروس المتعلمة داخل الجامعة أو الكلية.

المطلب الثالث: معايير تطبيق نظام الجودة في التعليم العالي.

كان للتطورات العلمية السريعة والتغير في الميادين الاقتصادية والتكنولوجية الأثر المهم في الاهتمام بموضوع إدارة الجودة وتزايد هذا الاهتمام بما نتيجة للعوامل التي فرضتها الظروف، حيث أن إمكانية الاستفادة من إدارة الجودة في التعليم الجامعي ليست بالعملية الصعبة، لأن خطط التعليم تضمنت الاهتمام بالجودة والتنوعية و لهذا تم وضع مجموعة من المعايير التي يتصف بها جودة التعليم العالي .

الفرع الأول: معايير جودن التعليم العالي.

تأكد الدراسات على تعدد معايير الجودة في مجال التعليم العالي، ومن أهمها تلك المعايير ما سنتطرق له في نقاط التالية: (رقاد، 2014، الصفحات 44-46)

✓ معايير جودة عضو هيئة التدريس : تتمثل معيار الجودة هنا في تأهيل الأساتذة عمليا و سلوكيا وثقافيا ليتمكن من إثراء العملية وفق العملية التعليمية، ويجب الأخذ بعين الاعتبار حجم الهيئة التدريسية وكفائتهم ومساهماتهم في خدمة المجتمع و احترامهم للمتعلمين .

✓ معيار جودة الطالب : تأهيل الطلبة علميا واجتماعيا وثقافيا ليتمكن استيعاب دقائق المعرفة، مع مراعاة نسبة عدد الطلبة ومتوسط تكلفة الطالب والخدمات المقدمة له و دافعيته واستعداداتهم للتعلم.

✓ معايير جودة المناهج الدراسية : تقوم على أساس أن الطالب هو محور العملية التعليمية، متكن جودة المناهج من مساعدة الطالب على توجيه ذاته في دراساته وبجوته، وتكوين شخصيته وتدعيم اتجاهاتهم أو تغييرها وخلق مهارات جديدة إثراء مهاراتهم وتحصيلهم الدراسي اذ يتمثل قياس جودة المناهج في مستواها ومحتواها وأسلوبها وطريقتها وإمكانية تعبيرها عن الواقع، وتتماشى مع المتغيرات التكنولوجية والتطورات المعرفية.

✓ معايير جودة البرامج التعليمية : يجب أن تتميز البرامج بالشمولية والتكامل والعمق، والمرونة لتستوعب التطورات السريعة الحاصلة اليوم في جميع المجالات، وإلغاء الطرق تقليدية التي في التعليم كالتلقين و حشو أذهان الطلبة بالمعلومات والعمل على جعل الحصص الدراسية أكثر إثارة وحماسة وجعل المتعلم هو محور العملية التعليمية و إشراكه يفي تقديمي الدروس لتحفيزه على البحث عن المعلومات وتقديمها .

✓ معايير جودة طرق التدريس : وهي ضرورة تحقيق التكامل في عملية التدريس النظري والتطبيقي وربطها بالواقع (المشاكل البيئية)، ليتمكن الطالب من استيعابها وفهمها وتطبيقها في تجارب حياته.

- ✓ معييار جودة تقويمي الطالب: على الأساتذة أن يتنوعوا في استخدام أساليب تقويمي أداء الطلبة، مع الالتزام بالموضوعية، الشفافية والعدالة والتدريب المستمر على التقويم والالتزام بالتنوع في اختيار الأساليب، واختيار الأسلوب الأفضل الذي يحدد المستوى الحقيقي للطلاب وقياس مخرجات التعلم، كوضع نظام فعال لتقويمي أدائهم
- ✓ معييار جودة العلاقة بين المؤسسة التعليمية و المجتمع: يجب ان تكون المؤسسة عملية متفاعلة مع المجتمع بجميع قطاعاته الإنتاجية والخدمية، وتلبي حاجاته وقادرة على حل مشاكله، وذلك بوضع تخصصات تخدم سوق العمل.
- ✓ معييار جودة الإمكانيات المادية: يقوم على توفري المباني وقاعات ومدرجات و التجهيزات وقدرته على تحقيق الأهداف ومدى استفادة الطلبة من بنوك المعلومات والمكاتب وفضاء الأترنت، لان ذلك يؤثر على جودة التعليم من حيث تنفيذ الخطط التي تم وضعها أو البرامج التي تم إعدادها.
- ✓ معييار جودة تقييم الأداء: يتحقق من خلال تقييم كل المعايير السابقة، للضمان جودة التعليم وتحقيق التقدم الفرع الثاني: أسباب الاخذ بمعايير جودة التعليم العالي.

حرصت العديد من مؤسسات التعليم العالي بدول العالم المختلفة الى تبني الجودة كمنحى و منهج للعمل، لتحقيق أغراضها والرفع بمستواها إلى مستوى أحسن وإقناع مؤسسات المجتمع المحلي وافراده بجودة عملياتها، خاصة بعدما لقيت نجاحا كبيرا بالمؤسسات الاقتصادية، بالإضافة إلى ظهور مصطلح عالمية التعليم العالي والتوسع في استخداماته وتطبيقه ليصبح التعامل مع قضايا ضمان الجودة ليس فقط على المستوى القومي بل على مستوى عالمي كذلك، والجامعات العربية تسعى جاهدة لتحقيق التقدم التميز لان تطبيق معايير ضمان الجودة من خلال عالمية التعليم يمنحها القدرة على وضع خطط مستقبلية للوصول للعالمية في خط و لحد مع الجامعات المتقدمة مع الحفاظ على ثقافتها و اولوياتها فمبدأ عالمية التعليم العالي يقوم على ثلاث اعتبارات أساسية و هي:(ابراهيم، 2015، الصفحات 58-59)

اولا: يعتبر البعد العالمي في التعليم ا مكونا أساسيا في أنظمة ضمان الجودة لمؤسسات التعليم، وينطلق على اعتبار أن البعد العالمي هو جزء من رسالة الجامعات والكليات والوظائف الرئيسية لها ، وأنه من العوامل التي تدرس خلال إجراءات التقييم ضمان الجودة

ثانيا : فنناول أهمية تبين مبدأ العالمية وبرمجتها ضمن سياسيات واجراءات وبرامج مؤسسات التعليم العالي وتوفري عروض المتعلقة بمواصلة التكوين في الدراسات العليا بالجامعات الأخرى، الشراكة وتنظيم المؤتمرات والبحوث بين جامعات الدول المختلفة. ثالثا: يرتبط بإجراءات ضمان الجودة في حد ذاتها لان ضمان الجودة في الدول يتم على المستوى القومي ليصل في الأخير إلى المستوى العالمي وهذا ما تطمح إليه مؤسسات التعليم العالي.

ومن بين الأسباب التي سعت من أجلها إلى تبني ضمان الجودة أهمها: (ابراهيم، 2015، الصفحات 58-59)

تنوع أهداف مؤسسات التعليم العالي كالشركات المتعاونة، والمنظمات، مؤسسة متعددة الجنسيات.

- ✓ ظهور أنماط جديدة للمؤسسات
 - ✓ تعدد بيئات التعلم كالكليات، الجامعات، مراكز التعلم والمعاهد .
 - ✓ تنوع مستوى الشهادات و المؤهلات الدراسية
 - ✓ وما تضمنته من أنماط جديدة غير مألوفة من قبل جعلت المسؤولين يسعون الى كسب ثقة العملاء زيادة الطلب على الانتقال بين الجامعات بالنسبة للطلبة و بين مختلف الدول.
 - ✓ ظهور التعليم الكرتوني والتعليم عن بعد.
 - ان سعي المسؤولين التربويين إلى الأخذ بمبادئ إدارة الجودة في التعليم يعود الى الأسباب التالية: (ابراهيم، 2015، صفحة 59)
 - إيجاد طريقة لتطوير إدارة المؤسسات التعليمية لتصبح نموذجاً لجميع المؤسسات في الإدارة و ان تتيح القدرة على تحديد انتاجية العمل سواء على مستوى المؤسسة التعليمية او مستوى اداء الافراد.
 - ✓ إن النظم علمية التعديلات والتطورات التي تحصيل على مستوى نظم عليم التي تتم من خارج النظام أي الى خبرات قد تكون غير مؤهلة للقيام بعمليات التطوير واستخدام النماذج الحديثة.
 - ✓ إن الأخذ بنظام الجودة يعمل على الكشف على نقاط الضعف في النظام التعليمي و تحديد ما يمكن تداركه، وتساعد على وضع المعايير التي تنبئ بحدوث الأخطاء للبحث عن أساليب مواجهتها ومنعها قبل وقوعها أو العمل بدون أخطاء.
 - ✓ ان اغلب المشكلات في التعليم هي مشكلات تنظيمية تنبع من المجتمع التعليمي، وهذا يتطلب مشاركة أفرادها مواجهتها، حيث لا بد من توفر نظام منطقي فعال لحل المشاكل
- المطلب الرابع: إيجابيات تطبيق معايير الجودة في التعليم العالي .**

ان أهمية جودة التعليم العالي تظهر من خلال ما يمكن أن تقدمه من فوائد عند تطبيقه لمعايير ضمان الجودة و يمكن تلخيصها فيما يلي : (السامرائي و الناصر، 2012، الصفحات 104-106)

1. أنها تركز على عملية محددة أو نظام يمكن وصفه بجدول انسيابي و يربط بالأهداف المؤسسية تحسين الجودة و يقلل في الخطأ.
2. أنها مصممة لتحديد حاجات الزبون وفهمها والوفاء بها ، بحيث يشترك الطلبة والتدريسيون والمستفيدون من خدمات المؤسسة التعليمية في تحديد وتحسينها .
3. أنها تعتمد على البيانات من أجل تحديد المشكلات ووصفها والوصول إلى الحلول ؛ إذ إن عملية تحسين الجودة تعتمد على الأساليب والطرائق العلمية .
4. إشراك كل فرد في المؤسسة التعليمية في الجهود الخاصة بتحسين الجودة ، وهذا التحسين يتطلب تحويل الصلاحيات للعاملين من أجل تحديد المشكلات وإيجاد الحلول وإرضاء الزبون .
5. أنها تحترم الأفراد ومشاركتهم سواء كانوا زبائن أو أعضاء فريق ، أو مدراء ، كما أن تحسين الجودة لا يلغي مسؤولية المدراء بل يعتمد الأمر على قدرة جميع المشاركين ومسؤوليتهم لجعل الأمور أفضل.

6. زيادة رضا المستفيدين الداخليين (تدرسيين ، وعاملين) وتطوير كفاءتهم وأدائهم .
7. زيادة رضا المستفيدين الخارجيين (رضا الطلاب عن مستوى الجودة المقدمة لهم ، ورضا سوق العمل عن كفاءة مخرجات التعليم) .
8. توفير ميزة تنافسية للجامعات على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي .
9. رفع مستوى جودة خريجي الجامعات لزيادة الطلب عليهم .
10. تكوين ثقافة جديدة مضمونها التحسين المستمر والجاد في جميع النواحي و الأنشطة.

خلاصة الفصل الثاني

ان إدارة الجودة في التعليم العالي لها دور فعال في تحقيق النجاح للجامعات مع إعطاء إمكانية التحكم في نوعية العملية التكوينية، وكذلك إعداد أيدي عاملة متميزة على المستوى المحلي و الدولي تحمل على عاتقها مسؤولية النهوض باقتصاديات دولها، و عليه وجب أن تكون مؤسسة التعليم العالي ملتزمة بالشفافية والمشاركة في عملية اتخاذ القرار والتخطيط لفتح المجالات للإبداع والابتكار، وكذلك البقاء في عالم تسوده فكر البقاء للأقوى وعلى هذا الأساس أصبحت الجامعة مطالبة في كل مرحلة من مراحل التطور أن تتصف بالجودة .

الفصل الثالث

واقع تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في كلية العلوم
الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة بسكرة

تمهيد:

بعد ان تعرفنا في الفصلين السابقين الى متغيرات الدراسة ادارة جودة الشاملة وجودة التعليم العالي ، ونظرا لأهمية ادارة الجودة الشاملة خاصة فيما يتعلق بتطبيقها في قطاع التعليم العالي ، و هذا بالنظر الى دورها الفعال و الرئيسي في النهوض بمستوى اداء اعضاء هيئة التدريس في قطاع التعليم العالي ، سنتطرق من خلال هذا الفصل لعرض الجزء التطبيقي منه و المتمثل في دراسة افراد العينة المتمثلين في اعضاء هيئة التدريس في كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة باستخدام اداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان لجمع البيانات اللازمة ، و تطبيق مختلف العمليات الاحصائية بواسطة البرنامج الاحصائي (spss) او ما يطلق عليه Statistical Package for Social Sciences، من خلال المباحث التالية :

المبحث الاول : تقديم عام لكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة .

المبحث الثاني : أدوات الدراسة تحليل النتائج.

المبحث الاول : تقديم عام لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة

للانطلاق في الدراسة يجب اولا تطرق الى لمحة تعريفية عن كلية العلوم الاقتصادية والتجارية في بداية سنقوم بتعريف جامعة محمد خيضر الى مهامها ثم بتعريف كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة .

المطلب الاول: لمحة تعريفية بجامعة محمد خيضر بسكرة.

جامعة محمد خيضر بسكرة هي مؤسسة عمومية ذات طابع علمي و ثقافي و مهني تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية، و تشكل جامعة محمد خيضر بسكرة من هيأت (مجلس الادارة و مجلس علمي) ، رئاسة الجامعة ، كليات و معاهد و ملحقات في بعض الاحيان ، كما تتضمن مصالح ادارية و تقنية مشتركة ، وحسب موقع الجامعة فان عدد اعضاء هيئة التدريس في جامعة محمد خيضر بسكرة قد بلغ 1497 أستاذ و أستاذة مصنفين حسب تخصصهم حيث بلغ عدد الاساتذة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير 196 أستاذ و أستاذة ، و بلغ عدد أساتذة كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية 165 أستاذ و أستاذة ، و بلغ عدد اساتذة كلية الحقوق و العلوم السياسية 125 أستاذ و أستاذة ، و بلغ عدد أساتذة كلية الاداب و اللغات 202 أستاذ و أستاذة ، و بلغ عدد أساتذة كلية العلوم الحقيقية و علوم الطبيعة و الحياة 365 أستاذ و أستاذة ، و بلغ عدد اساتذة كلية العلوم و التكنولوجيا 414 أستاذ و أستاذة ، و بلغ عدد أساتذة معهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية 30 أستاذ.

و تتمثل مراحل نشأة جامعة محمد خيضر بسكرة في:

1. المرحلة الاولى : مرحلة المعاهد (1984-1992) :

كانت المعاهد الوطنية تتمتع باستقلالية ادارية ، بيداغوجية و مالية و تتكفل هيئة مركزية بالتنسيق بينها

– المعهد الوطني للري (المرسوم رقم 254- المؤرخ في : 08/18/1984).

– المعهد الوطني للهندسة المعمارية (المرسوم رقم 253-84 المؤرخ في : 05/08/1984) .

– بالإضافة الى المعهد الوطني للكهرباء التقنية في عام 1986 (المرسوم رقم : 169-86 المؤرخ في :

18/08/1986) .

2. المرحلة الثانية : مرحلة المركز الجامعي (1992-1998) :

تحولت هذه المعاهد الى مركز جامعي بمقتضى المرسوم رقم : 295-92 المؤرخ في : 07/07/1992 .

منذ عام 1992 تم فتح معاهد اخرى :

معهد العلوم الدقيقة معهد الهندسة المدنية

معهد العلوم الاقتصادية معهد الالكترونك

معهد الادب العربي معهد علم الاجتماع

3. المرحلة الثالثة : مرحلة الجامعة (1998 الى يومنا هذا) :

بصدور المرسوم رقم 219-98 المؤرخ في : 1998/07/07 تحول المركز الجامعي الى جامعة تضم 03 كليات .
ثم في 24 /08/ 2004 صدر المرسوم التنفيذي رقم : 255-04 المعدل للمرسوم التنفيذي رقم 219-98 المؤرخ في :
1998/07/07 والمتضمن انشاء جامعة بسكرة ، المعدل بحيث اصبحت الجامعة تتكون من اربع (04) كليات هي :

— كلية العلوم و علوم المهندس

— كلية الاداب و العلوم الانسانية و العلوم الاجتماعية

— كلية الحقوق و العلوم السياسية

— كلية العلوم الاقتصادية والتسيير

4. الوضعية الحالية :

ثم جاء المرسوم التنفيذي رقم : 90-09 المؤرخ في : 21 صفر 1430 الموافق ل : 17 فبراير 2009، الذي يعدل و
يتم المرسوم الانفيذي رقم 219-98 المؤرخ في : 1998/07/07 و اصبحت الجامعة تتكون من ست (06) كليات :
كلية العلوم الحقيقية و علوم الطبيعة و الحياة : قسم الرياضيات ، قسم الاعلام الالي ، قسم علوم المادة ، قسم علوم الارض و
الكون ، قسم العلوم البيولوجية ، قسم العلوم الزراعية .

— كلية العلوم و التكنولوجيا : قسم هندسة الطرائق ، قسم الهندسة المدنية و الري ، قسم الهندسة الكهربائية ، قسم
الهندسة المعمارية .

— كلية الحقوق و العلوم السياسية .

— كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية .

— كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير .

— كلية الآداب و اللغات .

كما عدل المرسوم التنفيذي المادة 4 من المرسوم الانفيذي رقم 98-219 بحيث اصبحت تضم مديرية الجامعة زيادة على الامانة
العامة و المكتبة المركزية اربع (04) نيابات مديرية تكلف على التوالي بالمهام الآتية :

— نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في التدرج و التكوين المتواصل و الشهادات

— نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي فيما بعد التدرج و التأهيل الجامعي و البحث العلمي .

— نيابة مديرية الجامعة للعلاقات الخارجية و التعاون و التنشيط و الاتصال و التظاهرات العلمية .

نيابة مديرية الجامعة للتنمية و الاستشراف و التوجيه .

المطلب الثاني: هيكلية جامعة مُجَّد خيضر بسكرة.

تتكون جامعة مُجَّد خيضر بسكرة من اربع نيابات و ست كليات و معهد جامعي بالمرسوم التنفيذي رقم 14-129

الموافق 05 افريل 2014 يعدل و يتم المرسوم التنفيذي رقم 98-219 الموافق ل 07 جويلية 1998 و المتضمن انشاء جامعة
بسكرة و هو كالآتي :

1. نيابات رئاسة الجامعة

- التكوين العالي في الطورين الاول و الثاني و التكوين المتواصل و الشهادات و كذا التكوين العالي في التدرج
- التكوين العالي في الطور الثالث و التأهيل الجماعي و البحث العلمي و كذا التكوين العالي فيما بعد التدرج
- العلاقات الخارجية و التعاون و التنشيط و الاتصال و التظاهرات العلمية
- التنمية و الاستشراف و التوجيه

2 . الكليات

تتكون جامعة محمد خيضر بسكرة من ست (06) كليات و معهد و 32 قسم

- كلية العلوم الحقيقية و علوم الطبيعة و الحياة : قسم الرياضيات ، قسم الاعلام الالي ، قسم علوم المادة ، قسم علوم الارض و الكون ، قسم العلوم البيولوجية ، قسم العلوم الزراعية .
- كلية العلوم و التكنولوجيا : قسم هندسة الطرائق ، قسم الهندسة المدنية و الري ، قسم الهندسة الكهربائية ، قسم الهندسة المعمارية .
- كلية الحقوق و العلوم السياسية : قسم الحقوق ، قسم العلوم السياسية
- كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية : قسم العلوم الانسانية ، قسم العلوم الاجتماعية .
- كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير : قسم العلوم الاقتصادية ، قسم العلوم التجارية ، قسم علوم التسيير
- كلية الاداب و اللغات : قسم اللغة و الادب العربي ، قسم الاداب و اللغات الاجنبية .

3. المعهد

معهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية :

- قسم الادارة و التسيير الرياضي .
- قسم التدريب الرياضي .
- قسم التربية الحركية .

4. المصالح المشتركة :

- مركز الانظمة و شبكات الاعلام الالي و الاتصال و التعليم المتلفز و التعليم عن بعد
- مركز تعليم تكتيف اللغات
- المركز السمعي البصري
- البهو التكنولوجي
- خلية ضمان الجودة
- دار المقاولتية

5. الهياكل البيداغوجية :

- تبرع جامعة محمد خيضر بسكرة على مساحة تقدر ب 126.2392 هكتارا و تتكون من الربعة (4) مجمعات .
- و تتوفر جامعة بسكرة على 23816 مقعد بيداغوجي.
- بالنسبة للمدرجات 29 بطاقة استيعاب 5610 .
- و قاعات التدريس و الاعمال التوجيهية 386 بطاقة استيعاب 11341.
- الاعمال التطبيقية 50 بطاقة استيعاب 620 .
- قاعات الرسم و الورشات 18 بطاقة استيعاب 660 .
- قاعات المحاضرات الكبرى 02.
- قاعات الحساب 08 قاعات الانترنت 170 .
- قاعات المحاضرات المرئية (visioconférences) : 01 .
- قاعات التعليم عن بعد (télé-enseignement) : 01.

المطلب الثالث: لمحة تعريفية عن كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير.

تأسست كلية العلوم الاقتصادية بموجب المرسوم التنفيذي رقم : 397/98 المؤرخ في : 02/12/1998 وكانت تسميتها كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية و ثم تم فصلها عن كلية الحقوق بناء على المرسوم التنفيذي رقم : 255/04 المؤرخ 29/08/2004 وتم تسميتها ب : كلية العلوم الاقتصادية والتسيير ، وبناء على المرسوم التنفيذي رقم : 90/09 المؤرخ في 17/02/2009 تم تغيير التسمية إلى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير وهي تشمل على ثلاثة أقسام إضافة إلى النظام الجديد ل م د (مجال العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير) .

ويمكن تعريف الكلية بما يلي : هي وحدة للتعليم والبحث العلمي بالجامعة في ميدان العلم والمعرفة ، وهي متعددة الاختصاصات وتولى مهمة التعليم على مستوى التدرج وما بعد التدرج.

يتكون الهيكل التنظيمي للكلية من :

العميد : يعتبر هو المسؤول الأول عن التسيير البيداغوجي والإداري ويضمن تسيير وسائلها البشرية و المالية وهو معني من طرف وزير التعليم العالي والبحث العلمي

1. قسم العلوم الاقتصادية: تم فتح قسم العلوم الاقتصادية في الموسم الجامعي 1991-1992 حيث كان قسم مستقل عن قسم العلوم الاقتصادية و بصدر المرسوم رقم: 98/397 المؤرخ في 02 ديسمبر 1998 الذي أوجد نظام الكلية أصبح قسم العلوم الاقتصادية مشكلا الكلية لحقوق و العلوم الاقتصادية والتي تضم أيضا قسم علوم التسيير وقسم

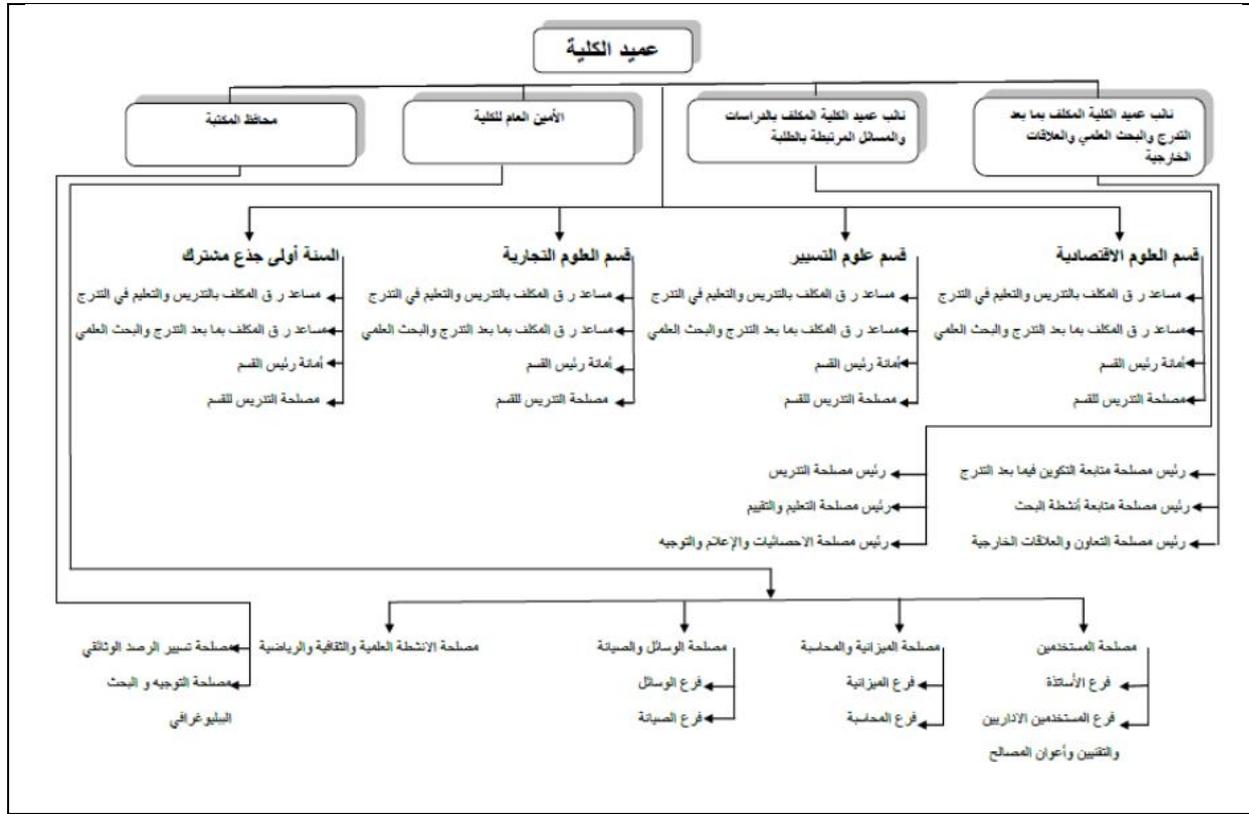
الحقوق، و في السنة الجامعية 2004-2005 أصبح القسم تابعا لكلية العلوم الاقتصادية و التسيير بعد فصلها عن كلية الحقوق والعلوم السياسية.

1. قسم علوم التسيير: التسيير كتخصص يعتبر من الفروع الأساسية بجامعة محمد خيضر بسكرة، إذ كان الاول في التخصص افتتحت بمعهد العلوم الاقتصادية سنة 1993 . ونظرا لاهمية الفرع وارتباطه المباشر بواقع المؤسسات الاقتصادية بصفة خاصة والاقتصاد الوطني ككل تحولت لتسييري ابتداء من الموسم الجامعي 97-98 من تخصص تابع للعلوم الاقتصادية الى فرع قائم بذاته يبدأ التسجيل فيه من الجذع المشترك ثم تتشعب منها تخصصات عديدة والتي هي في الحقيقة ترجمة للتطورات والديناميكية التي تشهدها علوم التسيير من جهة واستجابة للاحتياجات المؤسسة من جهة أخرى . ومع إقرار الكليات بالمرسوم 98/397 أُنسج مع بداية الموسم 98/99 قسم علوم التسيير تابعا لكلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ثم لكلية العلوم الاقتصادية والتسيير طبقا للمرسوم 03/297 ابتداء من سنة 2003 مع قسمي العلوم الاقتصادية و الاعلام الالي للتسيير .

2. قسم العلوم التجارية على الرغم من حداثة نشأته حيث أنشئ هذا القسم سنة 2005، بمقتضى قرار مؤرخ في 20 أبريل 2005 والمتضمن إنشاء أقسام كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، الا أنه سرعان ما احتل مكانة رائدة ضمن أقسام هذه الكلية (كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير)، وهذا لأهمية وطبيعة التخصص ومع التطور الطبيعي والنمو الديناميكي للكلية من معهد للاقتصاد سنة 1991، إلى صدور المرسوم رقم 98/397 المؤرخ في 02 ديسمبر 1998 المشكل لكلية الحقوق والعلوم الاقتصادية والتي انقسمت سنة 2004-2005 إلى كليتين إحداها كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، ليتأيد قسم العلوم التجارية بتخصصاتها متميزة . وسريعا تطور القسم وتعددت التخصصات التي يقدمها وتضاعف عدد طلبته بشكل لافت ومحفز .

و يمكن تمثيل الهيكل التنظيمي للكلية فيما يلي:

الشكل (03): الهيكل التنظيمي للكلية



المصدر: موقع الكلية

المبحث الثاني: أدوات الدراسة و تحليل النتائج

المطلب الأول : خصائص مجتمع الدراسة و عينة الدراسة

خصص هذا المطلب لتوضيح المجتمع الذي نحاول دراسته و العينة المأخوذة التي تم اجراء مختلف العمليات الاحصائية عليها و تحليلها ، وسيتم في هذا المطلب شرح أدوات الدراسة الميدانية التي اعتمدها لاختبار الفرضيات كما تم استخدام مجموعة من الأدوات والأساليب التحليلية المساعدة على تحقيق الأهداف المرجوة من الدراسة

أولا : مجتمع الدراسة

بناء على مشكلة الدراسة و أهدافها فان مجتمع الدراسة يتحدد في أعضاء هيئة التدريس في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة .

ثانيا : عينة الدراسة

تم توزيع اسبانه الدراسة على اعضاء هيئة التدريس في كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة حيث تم توزيع 60 استبانة، و عدم استرجاع 30 استبانة في حين تلقينا 30 اجابة و تم الاعتماد عليها لكونها صالحة للتحليل الاحصائي .

ثالثا : أداة الدراسة وأسلوب جمع البيانات

أثناء إعداد الدراسة تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة و هذا لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة ، حيث تم اعداد الاستبانة حول " واقع ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي " و قد تم تقسيم الاستبيان الى قسمين: **القسم الأول :** يضم البيانات الشخصية المتمثلة في الجنس، السن، الرتبة، الوظيفة الحالية، سنوات الخبرة، هذه الخصائص تأتي كجزء من الاستبيان لتساعد على تفسير بعض النتائج كما تساعد على فهم بعض التغيرات في إجابات أفراد عينة الدراسة.

القسم الثاني : يتعلق هذا القسم بموضوع الدراسة ، و الذي تم تقسيمه هو الاخر الى محورين أساسين هما كالآتي :

المحور الأول : يتعلق هذا المحور جودة التعليم العالي في كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير و يضم هذا الاخير اربعة (03) ابعاد (جودة المناهج و البرامج التعليمية، جودة البحث العلمي، جودة الخدمات الطلبة و الخرجين) و يحتوي على 13 عبارة :

– البعد الاول : جودة المناهج و البرامج التعليمية و يحتوي على ستة (06) عبارات .

– البعد الثاني: جودة البحث العلمي و يحتوي على اربعة (04) عبارات.

– البعد الثالث: جودة خدمات الطلبة و الخرجين يحتوي على ثلاثة عبارات (03).

المحور الثاني : يتعلق بمبادئ الجودة الشاملة و يحتوي على عشرة (10) عبارات.

رابعا : تحليل متغيرات الدراسة:

الجدول التالي يوضح الاطار العام للدراسة

الجدول رقم (02) جدول يوضح الاطار العام للدراسة

الاستبانات	العدد	النسبة المئوية : %
الاستبانات التي تم توزيعها	60	%100

الفصل الثالث: واقع تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
بجامعة بسكرة

30%	30	الاستبانات الغير مسترجعة
50%	30	الاستبانات الخاضعة للتحليل والمسترجعة

المصدر : من اعداد الطالبة .

تبعاً لموضوع الدراسة فإنه تم اختيار سلم لكارتر الخماسي (Likert) يتضمن 5 علامات (غير موافق بشدة ، غير موافق ، محايد ، موافق ، موافق بشدة) لتوضيح درجة الأهمية لكل عبارة من عبارات القياس الواردة في استمارة هذه الدراسة كما هو مبين في الجدول الموالي:

الجدول رقم (03) درجات مقياس سلم لكارتر الخماسي

الاستجابة	غير موافق جداً	غير موافق	محايد	موافق	موافق جداً
الدرجة :	1	2	3	4	5

المصدر : من اعداد الطالبة

تم تحديد الحدود الدنيا و العليا لمقياس لكارتر (Likert) الخماسي و هذا من خلال تحديد طول الفئات المقياس المستخدم في محاور الدراسة عن طريق حساب المدى ($4 = 1 - 5$) ، و من ثم تقسيمه على عدد فئات المقياس للحصول على طول الفئة الصحيح أي ($0.8 = 5/4$) بعد ذلك تم اضافة هذه القيمة الى أقل قيمة في المقياس و المتمثلة في الواحد الصحيح و ذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الفئة و هكذا أصبح طول الفئات كما يوضحه الجدول التالي :

الجدول رقم (04) طول الخلية لسلم لكارتر

الفئات :	درجة الموافقة :
(1 - 1.79)	غير موافق بشدة
(1.80 - 2.59)	غير موافق
(2.60 - 3.39)	محايد
(3.40 - 4.19)	موافق

(5 – 4.20)	موافق بشدة
--------------	------------

المصدر : من اعداد الطالبة

المطلب الثاني : اختبار صدق الاستبيان ومعاملات الثبات

تم إجراء اختبار الصدق والثبات لمحاور استبيان البحث المستخدمة في جمع البيانات وذلك باستخدام الفا كرونباخ (Alpha de Cronbach) لحساب الثبات الذي يعتبر أحد الاختبارات الأكثر شيوعا واستخداما في مثل هذه الدراسات كما هو موضح في الجدول التالي :

الجدول رقم (05) : اختبار معامل ثبات لاستبيان (Alpha de Cronbach)

مربع الفا كرونباخ	Alpha de Cronbach الثبات	عدد العبارات	البيان	محاور الدراسة
0.861	0.743	06	جودة المناهج و البرامج التعليمية	المحور الاول
0,830	0.689	04	جودة البحث العلمي	
0.934	0.874	03	جودة خدمات الطلبة و الخرجين	
0,900	0.810	13	عبارات جودة التعليم العالي	
0,934	0.874	10	مبادئ ادارة الجودة الشاملة	المحور الثاني
0.773	0.598	23	جميع عبارات الاستبيان	

المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.v 23

من خلال نتائج الجدول السابق رقم (05) نلاحظ أن معامل الثبات لعبارات المحور جيدة في مجملها و معامل الثبات لمجموع عبارات جودة التعليم العالي فيعتبر جيد حيث كان (0.810) وهي نسبة جيدة تعكس بصورة واضحة انسجام العبارات الموضوعية لقياس مختلف أبعادها، وتبين أن العبارات تقيس فعلا ما وضعته للقياس.

من الجدول نلاحظ أن معامل الثبات لكل عبارات أبعاد جودة التعليم العالي مرتفعة حيث سجلت أضعف النتائج في عبارات البعد الثاني جودة البحث العلمي بنسبة (0.689) وأكبر نسبة كانت في عبارات جودة خدمات الطلبة و الخرجين بنسبة (0.874) في حين نلاحظ أن معامل الثبات لعبارات محور الثاني مبادئ ادارة الجودة الشاملة جيدة في مجملها، أما معامل

الثبات لمجموع عباراتها فيعتبر جيد حيث كان (0.874) وهي نسبة جيدة تعكس بصورة واضحة انسجام العبارات الموضوعية لقياس هذا المحور ، وتبين أن العبارات تقيس فعلا ما وضعناه للقياس .

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن معامل الثبات الكلي لأداة الدراسة بلغ (0.598) وهو معامل ثبات جيد ومناسب لأغراض الدراسة كما تعتبر جميع معاملات الثبات لأغلب محاور الدراسة وأبعادها مرتفعة ومناسبة لأغراض الدراسة وبهذا نكون قد تأكدنا من ثبات أداة الدراسة.

المطلب الثالث : صدق أداة الدراسة واختبار التوزيع الطبيعي

للتحكم في صدق أداة الدراسة تم استخدام طريقتين و هما: الصدق الظاهري (المحكمين) الصدق البنائي (صدق الاتساق الداخلي)

- صدق المحكمين

بعد صياغة الأسئلة الخاصة بموضوع الدراسة اعتمادا لما تم تناوله في الجزء النظري و مختلف المراجع العلمية التي لها صلة بمتغيرات الدراسة و نصائح الأستاذ المشرف، تم عرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة بسكرة، و بعد الإطلاع على كل الملاحظات و آراء الأساتذة تم تصحيح بعض العبارات و تعديل البعض منها ليصبح في عدد عباراتها في الأخير 23 عبارة.

اولا: صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبانة

1. صدق الاتساق الداخلي للمحور الاول جودة العليم العالي.

يتم حساب معامل الارتباط بيرسون لكل عبارات البعد والبعد الذي تنتمي إليه حيث تبين من الجدول الموالي أن اغلب قيم معاملات الارتباط المبنية موجبة ودالة عند مستوى 0.01 فأقل الا انه توجد بعض العبارات دالة احصائيا عند مستوى 0.05، وبذلك تعتبر عبارات المحور الاول جودة العليم العالي صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم (06) : الارتباط بين كل عبارات الابعاد مع محور جودة التعليم العالي.

المحور الاول	رقم العبارة	معامل الارتباط	القيمة المعنوية
	01	,405*	,027
	02	,733**	,000

الفصل الثالث: واقع تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
بجامعة بسكرة

03	,432*	,017	جودة المناهج و البرامج التعليمية
04	,587**	,001	
05	,591**	,001	
06	,832**	,000	
البعد الاول			
07	,647**	,000	جودة البحث العلمي
08	,831**	,000	
09	,348	,060	
10	,690**	,000	
البعد الثاني			
11	,858**	,000	جودة خدمات الطلبة و الخارجين
12	,776**	,000	
13	,820**	,000	
البعد الثالث			
	,914**	,000	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات نتائج SPSS V23

2. صدق الاتساق الداخلي للمحور الثاني للجودة الشاملة.

يتم حساب معامل الارتباط (Pearson) لكل عبارات المحور الثاني، حيث تبين من خلال الجدول الموالي أن جميع قيم معاملات الارتباط المبنية موجبة و دالة عند مستوى (0.05) فأقل، الا العبارة العاشرة قد سجلت القيمة المعنوية فيها أكبر من

(0.01) و قدرت ب (0.290) و لكن على العموم تعتبر عبارات المحور الثاني مبادئ الجودة الشاملة صادقة لما وصفت لقياسه.

الجدول رقم(07) : معامل الارتباط بين كل عبارات المحور الثاني مبادئ الجودة الشاملة.

المحور	رقم العبارة	معامل الارتباط	القيمة المعنوية
مبادئ الجودة الشاملة	01	,622**	,000
	02	,712**	,000
	03	,499**	,005
	04	,655**	,000
	05	,589**	,001
	06	,698**	,000
	07	,692**	,000
	08	,726**	,000
	09	,621**	,000
	10	,200	,290

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات نتائج SPSS V23 دال عند مستوى دلالة 0.05 **دال عند مستوى دلالة 0.01

ثانيا: اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

في هذا الجزء سوف نقوم باختبار التوزيع الطبيعي للظاهرة محل الدراسة و أبعادها المختلفة بالاعتماد على حساب معامل الالتواء (Skewness)، حيث تؤكد البحوث الإحصائية أن هذا المعامل يجب أن يكون محصور بين (3 و -3) و كذلك حساب معامل التفلطح (Kurtosis) و الذي يكون محصور بين (7 و -7) ، و أظهرت النتائج التالية:

الجدول رقم (08) : اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة بالاعتماد على حساب معامل الالتواء و معامل التفلطح

معامل التفلطح	معامل الالتواء	محاور الاستبيان
-0,973	300,-	المحور الاول
-0,918	-360	
-0,614	-806	
-0,700	-596	جودة التعليم العالي
-0,158	-631	المحور الثاني : مبادئ الجودة الشاملة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات نتائج SPSS V23

يتضح من خلال الجدول أعلاه ، أن قيم معامل الالتواء محصورة بين -0.300 و -0.806 و قيم معامل التفلطح محصورة بين -0.158 و -0.973 ، و عليه فإن توزيع الدراسة خاضع للتوزيع الطبيعي و يمكن اختبار الفرضيات .

المطلب الرابع : إختبار الفرضيات تحليل و تفسير نتائج الدراسة

سنتطرق في هذا المطلب إلى إختبار الفرضيات و تحليل وتفسير النتائج، انطلاقا من خصائص عينة الدراسة، تحليل اتجاهات أفراد العينة نحو محاور الدراسة ، و ثم التطرق إلى اختبار فرضيات الدراسة ، وصولا إلى تفسير نتائجها.

الفرع الأول : خصائص عينة الدراسة

سيتم في هذا المطلب تحليل خصائص عينة الدراسة من حيث الجنس (ذكور، إناث)، السن، الرتبة ، الوظيفة و سنوات الخبرة، حيث يتم الاعتماد على التكرارات و النسبة المئوية على النحو التالي:

أولاً: توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجدول رقم (09) : توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	17	56.7
أنثى	13	43.3
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات نتائج SPSS V 23.

من خلال الجدول رقم (09) نلاحظ ان الدراسة أظهرت أن نسبة الذكور أكبر من نسبة الإناث حيث قدر عدد الإناث ب 13 بنسبة 43.3% والذكور كان عددهم 17 بنسبة 56.70% من أفراد العينة و هذا يدل على ان اغلب أساتذة الموجودون في العينة محل الدراسة هم الذكور و ذلك يرجع على اغلب لطبيعة هذه الوظيفة.

ثانياً: توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية:

الجدول التالي يمثل نسب و تكرارات النتائج المتوصل اليها بخصوص توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية

الجدول رقم (10) توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية

السن	التكرار	النسبة %
اقل من 30 سنة	2	6,7
من 30 إلى 40 سنة	11	36,7
من 40 إلى 50 سنة	11	36,7
من 50 سنة فأكثر	6	20,0
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات نتائج SPSS V23.

يتضح لنا من خلال الجدول اعلاه، أن أكثر نسبة في العينة هي نسبة 36.7 % ، من أفراد العينة في الفئة العمرية التي تتراوح ما بين (من 40 الى 50 سنة) و فئة (من 30 الى 40 سنة) و تليها نسبة 20.2% للفئة (من 50 سنة فاكتر) وبعدها فئة الأعمار بنسبة، و في اخير تأتي الفئة (اقل من 30 سنة) الاقل تكررا بفردين من العينة بنسبة 6.7 %، و بالتالي يتضح من خلال النسب الموضحة أن معظم أفراد عينة الدراسة هم في الفئة (من 30 إلى 40 سنة) و (40 الى 50 سنة) سنة من مجموع العينة محل الدراسة و هذا يدل على أن أغلبهم يتمتعون بالخبرة الكافية لأداء مهمة.

ثالثا: توزيع عينة الدراسة حسب متغير الرتبة

الجدول التالي يوضح توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير الرتبة

الجدول رقم (11): توزيع أفراد العينة حسب متغير الرتبة

النسبة %	التكرار	المستوي التعليمي
23,3	7	أستاذ تعليم عالي
53,3	16	أستاذ محاضر قسم (أ)
6,7	2	أستاذ محاضر قسم (ب)
13,3	4	أستاذ مساعد (أ)
3,3	1	أستاذ مساعد (ب)
100%	30	المجموع

المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSSV 23.

من خلال الجدول، السابق نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة من الرتبة أستاذ محاضر قسم (أ) بنسبة 53.3 % ثم تأتي رتبة أستاذ تعليم عالي بنسبة 23.3% و تأتي فئة أستاذ مساعد قسم (أ) بنسبة 13.3% ثم رتبة أستاذ محاضر قسم (أ) بنسبة 6.7%، و في اخير تأتي فئة من هم في رتبة أستاذ مساعد(ب) بنسبة التي تقدر ب 3.3 %، و يرجع بروز نسبة الأكبر وفقا لطبيعة العينة المختارة للدراسة .

رابعا: توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة الحالية.

الجدول التالي يمثل نسب و تكرارات النتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة الحالية

الجدول رقم(12) : توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة الحالية

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة %
استاذ	22	73.3
استاذ و مسؤول اداري	08	26.7
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات نتائج SPSS V 23

من خلال الجدول(03-12) تبين لنا ان اغلب افراد العينة التي تغلب على العينة هم الاساتذة فقط بنسبة 73.3 % يليهم من يشغلون وظيفة استاذ اضافة الى مسؤول اداري بنسبة 26.7% و يدل هذا على تفرغ اساتذة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير للطلبة و محاولة مساعدتهم قدر الامكان و كذلك ينطبق امر على اساتذة و مسؤول اداري و انخفاض نسبتهم مقارنة بأخرى هو كثرة انشغالهم عن طلبة و ذلك لتأدية اعمالهم الادارية.

خامسا: توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

الجدول التالي يمثل نسب و تكرارات النتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

الجدول رقم (13) : توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة %
أقل من 5 سنوات	2	6,7
من 5 إلى 10 سنوات	7	23,3
من 10 إلى 15 سنة	12	40,0
15 سنة فأكثر	9	30,0
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات نتائج SPSS V 23

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه تبين بأن أكثر أفراد العينة ممن يملكون خبرة مهنية للفترة (من 10 إلى 15 سنة) بنسبة 40 % ، وبعدها الفئة (أكثر من 15 سنة) بنسبة 30% ثم تليها مباشرة فئة من يملكون خبرة من (من 5 إلى 10 سنوات)

23.3 % ، و أخيرا تأتي فئة من يملكون اقل خبرة (اقل من 5 سنوات) فردين من العينة و نسبة قدرت ب 6.7 % و هذا يدل على أن الموظفين من الاساتذة لديهم أقدميهم مهنية معتبرة في العمل و يتمتعون بالمعارف و المهارات اللازمة لأداء العمل الصحيح، مما يجعلهم يتحلون بالموضوعية و المصداقية في الإجابة عن أسئلة الاستبيان.

المطلب الخامس: تحليل اتجاهات أفراد العينة نحو محاور الدراسة .

تم التعرف على آراء أفراد عينة الدراسة حول المحاور التي شملتها الإستبانة و التي تضمنت ادارة الجودة الشاملة كمتغير مستقل و جودة التعليم العالي كمتغير تابع بمختلف أبعاده (جودة المناهج و البرامج التعليمية و جودة البحث العلمي و جودة خدمات الطلبة و الخرجين) في هذه الدراسة بالمؤسسة المعنية بالدراسة باستخدام مقياس النزعة المركزية.

أولا : تحليل اتجاهات أفراد العينة نحو محور الاول جودة التعليم العالي.

تم تقسيم هذا المحور الى ثلاثة أبعاد و التي سيتم تقسيم تحليلها كما يلي كما يوضح الجدول التالي:

الجدول رقم(14): الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لعبارات ابعاد المحور الاول.

الرقم	وعبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	اتجاه الاراء
01	مناهج الدراسية المقترحة للطلاب محل إجماع من قبل أعضاء هيئة التدريس في الجامعة.	3,20	,997	4	محايد
02	البرامج التعليمية المقدمة في جامعاتنا تسير التطورات العلمية و الأساليب التكنولوجية في الوقت الحاضر.	3,20	,925	3	محايد
03	يقدم الاساتذة جهد في لقاء المحاضرات بطريقة ممنهجة و متطورة و ذات جودة	3,80	,847	1	موافق
04	يحقق المحتوى المعرفي للمقررات الجامعية ميول الطالب و رغباته.	2,97	,928	6	محايد
05	تحرص إدارة الجامعة على مراجعة البرامج و المقررات التعليمية و تطويرها في ضوء المستجدات العلمية.	3,23	,898	2	محايد
06	البرامج التعليمية في جامعاتنا تتماشى مع تطبيقات أسلوب الجودة	3,10	,923	5	محايد

				الشاملة.
محاييد		3,2500	,60924	جودة المناهج و البرامج التعليمية
محاييد	3	1,230	3,07	07 يشارك الأستاذ الجامعي في إعداد أو تعديل البرامج الدراسية الخاصة بقسمه.
موافق	1	,898	3,57	08 تتيح الكلية امكانية الوصول الى مصادر المعلومات و جمعها.
موافق	2	,814	3,40	09 تقوم مكتبة الكلية بتقديم خدمات تتماشى مع جودة البحوث العلمية
محاييد	4	,961	2,80	10 ترى أن وزارة التعليم العالي تراعي عند بناءها للبرامج التعليمية احتياجات و متطلبات السوق
محاييد		3,2083	,71040	جودة البحث العلمي
موافق	1	,820	3,50	11 تقوم ادارة الكلية بتقليل العراقيل التي يتعرض لها الطلاب
محاييد	3	,886	3,00	12 المعايير التي تنتهجها الجامعة في تقييم اعمال الخريجين و الطلاب تتوافق مع فلسفة الجودة .
موافق	2	,820	3,50	13 تتابع الكلية و تهتم بأمور الطلاب و انشغالهم حول البحوث العلمية.
محاييد		3,3444	,75548	جودة خدمات الطلبة و الخريجين

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات نتائج SPSS V 23

يتضح من الجدول رقم (14):

✓ **البعد الاول:** جودة المناهج و البرامج التعليمية : أن اتجاهات مفردات عينة الدراسة قد أظهرت اتجاهها عاما نحو محايدة على بعد جودة المناهج و البرامج التعليمية ، وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.2500) وبانحراف معياري قدره (0,60924) و أنضح أن أكثر العبارات أهمية في الإجابة هي العبارة الثالثة (يقدم الاساتذة جهد في لقاء المحاضرات

بطريقة ممنهجة و متطورة و ذات جودة) بمتوسط حسابي قدره (3.80) في حين كانت أقل العبارات في درجة محايد هي العبارة الرابعة (بحقق المحتوى المعرفي للمقررات الجامعية ميول الطالب و رغباته). بمتوسط حسابي قدره 2.97.

و بشكل عام نلاحظ ان بعد جودة المناهج و البرامج التعليمية قد اتجه نحو المحايدة و هذا يدل على تطبيق المتوسط لجودة المناهج و البرامج التعليمية و لذلك يجب على الكلية ان تنظر و تركز في اخطاء المرتكبة هنا و تصحيحها لتحسين هذا البعد

✓ **البعد الثاني** : جودة البحث العلمي: يتضح من الجدول أن اتجاهات مفردات عينة الدراسة قد أظهرت اتجاهها عاما نحو المحايدة ايضا على ايجابية بعد جودة البحث العلمي وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.2083) وبانحراف معياري قدره (0.71040) و أتضح أن أكثر العبارات أهمية في الإجابة هي العبارة الثامنة (تتيح الكلية امكانية الوصول الى مصادر المعلومات و جمعها) بمتوسط حسابي قدره (3.57) في حين كانت أقل العبارات في درجة محايد هي العبارة العاشرة (تري أن وزارة التعليم العالي تراعي عند بناءها للبرامج التعليمية احتياجات و متطلبات السوق) بمتوسط حسابي قدره (2.80).

و بشكل عام نلاحظ ان بعد جودة البحث العلمي قد اتجه نحو المحايدة ايضا مما يدل على تطبيق المتوسط لجودة في البحث العلمي يجب على الكلية ان تسد هذه الثغرة و ذلك بتحسين مستوا البحث العلمي لها و ذلك بتكثيف جهود الاساتذة و الحرص على تحسين هذا البعد.

✓ **البعد الثالث**: جودة خدمات الطلبة و الخرجين: أن اتجاهات مفردات عينة الدراسة قد أظهرت اتجاهها عاما نحو محايدة على ايجابية بعد جودة خدمات الطلبة و الخرجين ، وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.3444) وبانحراف معياري قدره (0.75548) و أتضح أن أكثر العبارات أهمية في الإجابة هي العبارة الحادية عشر (تقوم ادارة الكلية بتقليل العراقيل التي يتعرض لها الطلاب) بمتوسط حسابي قدره (4.06) في حين كانت أقل العبارات في درجة محايد هي العبارة الثانية عشر (المعايير التي تنتهجها الجامعة في تقييم اعمال الخرجين و الطلاب تتوافق مع فلسفة الجودة .) بمتوسط حسابي قدره (3.00)

و بشكل عام نلاحظ ان بعد جودة خدمات الطلبة و الخرجين قد اتجه نحو الحادة ايضا مما يدل ان الجودة في تقييم خدمات الطلبة و الخرجين متوسطة لذلك يجب على الكلية ان تحقق هذه الميزة وتسهر على اكتسابها و تحاول تحسين مستوا الطلبة و الخرجين في تقييم اعمالهم.

ثانيا: تحليل المحور الثاني: مبادئ الجودة الشاملة.

يشتمل هذا المحور على 10 عبارات والتي يمكن تحليلها كالتالي وفقا للجدول التالي:

الجدول رقم(15) : الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لعبارات ب محور مبادئ الجودة الشاملة..

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	اتجاه الاراء
01	هناك استيعاب لنظام الجودة الشاملة من طرف أعضاء هيئة التدريس في الجامعة.	3,33	,994	9	موافق
02	يستخدم أستاذ الجامعة وسائل تعليمية كافية و متنوعة للمواقف التعليمية التي يتعرض لها في محاضراته.	3,47	,860	7	موافق
03	أراء الأساتذة تستثمر بشكل جدي في تحسين و تطوير أوضاع الجامعة.	3,13	1,137	10	محايد
04	تشجيع إدارة الجامعة الأساتذة على المشاركة في المؤتمرات و الندوات العلمية (محلية و دولية).	3,52	,871	6	موافق
05	أعضاء هيئة التدريس بالجامعة على وعي بمبادئ ومعايير تطبيق الجودة الشاملة في التعليم العالي	3,57	,774	5	موافق
06	ترى أن منح إدارة الجامعة الحرية الكافية لأعضاء هيئة التدريس تؤدي إلى تقديم أداء جيد على المستويين المعرفي و الفكري	3,80	1,095	4	موافق
07	هناك تشجيع في جامعاتنا على ممارسة مبدأ العمل الجماعي بين أعضاء هيئة التدريس أثناء أداء المهام و المسؤوليات الموكلة إليهم	3,37	,999	8	محايد
08	مشاركة الأستاذ الجامعي في اتخاذ القرار يساهم بشكل ايجابي في جودة عملية صنع القرارات في الجامعة	3,87	,900	3	موافق
09	هناك تكامل بين الأستاذ المحاضر و الأستاذ المطبق في تدريس المقياس المشترك.	3,97	,809	2	موافق

10	تطبيق فلسفة الجودة الشاملة في مجال التعليم العالي هو تغيير كبير في ثقافة الجامعة.	4,10	,712	1	موافق
المحور الثاني: مبادئ الجودة الشاملة		3,6122	,55678	موافق	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول (15) أن اتجاهات مفردات عينة الدراسة قد أظهرت اتجاهها عاما نحو الموافقة على ايجابية محور مبادئ الجودة الشاملة ، وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.6122) وبانحراف معياري قدره (0.55678) و أتضح أن أكثر العبارات أهمية في الإجابة هي العبارة العاشرة (تطبيق فلسفة الجودة الشاملة في مجال التعليم العالي هو تغيير كبير في ثقافة الجامعة) بمتوسط حسابي قدره (4.10) في حين كانت أقل العبارات في درجة محايد هي العبارة الثالثة (أراء الأساتذة تستثمر بشكل جدي في تحسين و تطوير أوضاع الجامعة.) بمتوسط حسابي قدره (3.13).

و بشكل عام نلاحظ أن المتوسط الحسابي لمحور مبادئ الجودة الشاملة كان ايجابيا مرتفعا نحو الموافقة ، وهو ما يؤشر إلى مدى مبادئ جودة الشاملة في كلية محل الدراسة اذ يجب عليها تطبيق هذه المبادئ و تعميم مفهومها و تحسينها و تصحيح الثغرات مثل انه يجب الاخذ براي الاساتذة لتطوير اوضاع الجامعة.

إختبار مدى ملائمة النموذج

سيتم في هذا المطلب اختبار مدى ملائمة النموذج وتحليل فرضيات الدراسة كما يلي:

أولا: اختبار مدى ملائمة نموذج الدراسة

تم استخدام تحليل التباين للانحدار **Anova** للتأكد من مدى ملائمة النموذج من أجل اختبار الفرضية الرئيسية ، توجد هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين ادارة الجودة الشاملة و التعليم العالي في كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير في جامعة محمد خيضر بسكرة و يتبين من الجدول أدناه ، ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية حيث بلغت قيمة **F** المحسوبة (6.314) عند مستوى دلالة يساوي 0.018 و هي أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$.

الجدول رقم (16) : ملائمة النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الانحدار	1,654	1	1,654	6,314	,018 ^b

		262,	28	7,336	الخطأ المتبقي
			29	8,990	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS. v 23.

ثانيا: اختبار الارتباط بين أبعاد و محاور الدراسة

بالاعتماد على ما ورد من معلومات في الجدول رقم (03-17) نستنتج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية **0.018** بين كل من مبادئ الجودة الشاملة و ابعاد جودة التعليم العالي بقيمة ارتباط **0.429** عند درجة معنوية إختبار **0.05** الأمر الذي يدل على أنه في حال زيادة مبادئ الجودة الشاملة بقيمة واحدة فإن ذلك ينتج عنه زيادة في جودة التعليم العالي بقيمة قدرها **42.90%**، لكن يجب الإشارة إلى وجود علاقة ضعيفة بينهما وذلك بسبب ضعف علاقة بين ابعاد جودة التعليم العالي و مبادئ الجودة اذ انه :

- ✓ توجد علاقة متوسطة الى حد ما بين جودة المناهج و البرامج التعليمية و مبادئ الجودة بنسبة ارتباط **45%**
- ✓ توجد علاقة متوسطة لحد ما بين جودة التعليم العالي و مبادئ الجودة الشاملة عند نسبة ارتباط تقدر ب **44.40%**
- ✓ عدم وجود علاقة بين جودة خدمات الطلبة و الخريجين و مبادئ الجودة الشاملة عند نسبة ارتباط **26.90%**

الجدول رقم(17) : معامل الارتباط بين أبعاد و محاور الدراسة

مبادئ الجودة الشاملة		جودة التعليم العالي
معامل الارتباط	,458*	
مستوى الدلالة	,011	
العدد	30	
معامل الارتباط	,444*	
مستوى الدلالة	,014	
العدد	30	
		جودة البحث العلمي

الفصل الثالث: واقع تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
بجامعة بسكرة

معامل الارتباط	,269	جودة خدمات الطلبة و الخرجين
مستوى الدلالة	,150	
العدد	30	
معامل الارتباط	,429*	الكلي
مستوى الدلالة	,018	
العدد	30	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V 23

ثالثا : تحليل فرضيات الدراسة

سيتم تحليل علاقات لاختبار الفرضيات الفرعية للدراسة و الفرضية الرئيسية

1. تحليل فرضيات اثر بين مبادئ الجودة الشاملة و جودة المناهج و البرامج التعليمية .

يستخدم أسلوب الانحدار الذي يمكن تلخيص أهم نتائجه في الجدول الموالي:

الجدول رقم(18) : نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الأولى

جودة المناهج و البرامج التعليمية						مبادئ الجودة الشاملة
مستوى الدلالة SIG	معامل الانحدار B	قيمة F المحسوبة	قيمة T المحسوبة	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	
0.011	0.419	7.445	2.729	0.210	0.458	

المصدر: من إعداد الطلبة من مخرجات SPSS V 23.

من خلال الجدول و بناء على هذه النتائج يمكن تحليل هذه القيم كما يلي :

- معامل الارتباط **R**: من خلال قيمة معامل الارتباط المقدرة ب(0.458)، وقيمة مستوى المعنوية الأقل من 0.05 يدل على وجود علاقة ايجابية متوسطة بين مبادئ الجودة الشاملة و جودة المناهج و البرامج التعليمية.
- معامل التحديد **R²**: من خلال معامل التحديد المقدرة (0.210)، يتضح أن مبادئ الجودة الشاملة . يزيد من تحسين جودة المناهج و البرامج التعليمية بنسبة 21% . هذا يعني أن 21 % من التباين في المتغير التابع (جودة المناهج و البرامج التعليمية). مفسر بالتغير في المتغير المستقل (مبادئ الجودة الشاملة) ، و أن الباقي ترجع إلى عوامل أخرى.
- معنوية التأثير قيمة **T** المحسوبة: تشير قيمة **T** المحسوبة والمقدرة ب(2.729)، الأكبر من القيمة الجدولية والدالة إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05) إلى وجود تأثير مبادئ الجودة الشاملة و جودة المناهج و البرامج التعليمية..
- جودة النموذج قيمة **F** المحسوبة: تنشر قيمة **F** المحسوبة والمقدرة ب(7.445)، الأكبر من القيمة الجدولية والدالة إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05) إلى جودة متوسطة لنموذج العلاقة بين هذا البعد و مبادئ الجودة الشاملة .
- معامل الانحدار **B**: تشير قيمة معامل التأثير والمقدرة ب(0.419)، إلى أنه كلما زاد الإهتمام بمبادئ الجودة الشاملة. بوحدة واحدة يعقبها زيادة في تحسين هذا البعد جودة المناهج و البرامج التعليمية ب (0.419) وهذا يدل على وجود دور كبير لمبادئ الجودة الشاملة تحسين هذا البعد

2. تحليل فرضيات اثر بين مبادئ الجودة الشاملة و جودة البحث العلمي.

يستخدم أسلوب الانحدار الذي يمكن تلخيص أهم نتائجه في الجدول الموالي:

الجدول رقم(19) : نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية

جودة البحث العلمي						مبادئ الجودة الشاملة
معامل الارتباط R	معامل التحديد R²	قيمة T المحسوبة	قيمة F المحسوبة	معامل الانحدار B	مستوى الدلالة SIG	
0.444	0.198	2.626	6.894	0.348	0.014	

المصدر: من إعداد الطالبة من مخرجات SPSS V 23.

من خلال الجدول و بناء على هذه النتائج يمكن تحليل هذه القيم كما يلي :

- معامل الارتباط **R**: من خلال قيمة معامل الارتباط المقدرة ب(0.444)، وقيمة مستوى المعنوية الأقل من 0.05 يدل على وجود علاقة ايجابية متوسطة بين جودة البحث العلمي و مبادئ الجودة الشاملة
- معامل التحديد **R²**: من خلال معامل التحديد المقدرة (0.198)، يتضح أن مبادئ الجودة الشاملة يزيد من تحسين لجودة البحث العلمي 19.80 % . هذا يعني أن 19.80 % من التباين في المتغير التابع (جودة البحث العلمي) مفسر بالتغير في المتغير المستقل (مبادئ الجودة الشاملة) ، و أن الباقي ترجع إلى عوامل أخرى ،
- معنوية التأثير قيمة **T** المحسوبة: تشير قيمة **T** المحسوبة والمقدرة ب(2.626)، الأكبر من القيمة الجدولية والدالة إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05) إلى وجود تأثير مبادئ الجودة الشاملة على جودة البحث العلمي .
- جودة النموذج قيمة **F** المحسوبة: تنشر قيمة **F** المحسوبة والمقدرة ب(6.894)، الأكبر من القيمة الجدولية والدالة إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05) إلى جودة متوسطة لنموذج العلاقة بين هذا البعد و مبادئ الجودة الشاملة.
- معامل الانحدار **B**: تشير قيمة معامل التأثير والمقدرة ب(0.348)، إلى أنه كلما زاد الإهتمام بمبادئ الجودة الشاملة بوحدة واحدة يعقبها زيادة في تحسين هذا البعد ب (34 %)، وهذا يدل على وجود دور متوسط لمبادئ الجودة الشاملة في تحسين هذا البعد

3. تحليل فرضيات اثر بين مبادئ الجودة الشاملة و جودة خدمات الطلبة والخرجين

يستخدم أسلوب الانحدار الذي يمكن تلخيص أهم نتائجه في الجدول الموالي:

الجدول رقم(20) : نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة

جودة خدمات الطلبة و الخرجين						مبادئ الجودة الشاملة
معامل الارتباط R	معامل التحديد R²	قيمة T المحسوبة	قيمة F المحسوبة	معامل الانحدار B	مستوى الدلالة SIG	
0.269	0.073	1.480	2.189	0.198	0.150	

المصدر: من إعداد الطلبة من مخرجات SPSS V 23.

من خلال الجدول و بناء على هذه النتائج يمكن تحليل هذه القيم كما يلي :

- معامل الارتباط R : من خلال قيمة معامل الارتباط المقدرة ب(0.269)، وقيمة مستوى المعنوية أكبر من 0.05 يدل على وجود علاقة ضعيفة جدا بين مبادئ الجودة الشاملة وجودة خدمات الطلبة والخريجين.
- معامل التحديد R^2 : من خلال معامل التحديد المقدرة (0.073)، يتضح أن مبادئ الجودة الشاملة يزيد من تحسين جودة خدمات الطلبة والخريجين ب 7.30 % . هذا يعني أن ذا يعني أن 7.30 % من التباين في المتغير التابع (جودة خدمات الطلبة والخريجين) مفسر بالتغير في المتغير المستقل (مبادئ الجودة الشاملة) ، و أن الباقي ترجع إلى عوامل أخرى ،
- معنوية التأثير قيمة T المحسوبة: تشير قيمة T المحسوبة والمقدرة ب(1.480)، الأقل من القيمة الجدولية إلى عدم وجود تأثير مبادئ الجودة الشاملة وجودة خدمات الطلبة والخريجين.
- جودة النموذج قيمة F المحسوبة: تنشر قيمة F المحسوبة والمقدرة ب(2.189)، هذه القيمة تدل على عدم جودة نموذج العلاقة بين مبادئ الجودة الشاملة وجودة خدمات الطلبة والخريجين.
- معامل الانحدار B : تشير قيمة معامل التأثير والمقدرة ب(0.198)، وهي قيمة منخفضة تدل على وجود دور ضعيف جدا لمبادئ الجودة الشاملة على جودة خدمات الطلبة والخريجين.

4. الفرضية الرئيسية للدراسة: تحليل اثر بين مبادئ الجودة الشاملة على جودة التعليم العالي.

. يستخدم أسلوب الانحدار الذي يمكن تلخيص أهم نتائجه في الجدول الموالي:

الجدول رقم.(21) : نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية للدراسة

جودة التعليم العالي						
مبادئ الجودة الشاملة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	قيمة T المحسوبة	قيمة F المحسوبة	معامل الانحدار B	مستوى الدلالة SIG
	0.429	0.184	2.513	6.314	0.385	0.018

المصدر: من إعداد الطالبة من مخرجات SPSS.

من خلال الجدول و بناء على هذه النتائج يمكن تحليل هذه القيم كما يلي :

- معامل الارتباط **R**: من خلال قيمة معامل الارتباط المقدرة ب(0.184)، وقيمة مستوى المعنوية الأقل من 0.05 يدل على وجود علاقة متوسطة بين مبادئ الجودة الشاملة على جودة التعليم العالي.
- معامل التحديد **R²**: من خلال معامل التحديد المقدرة (0.184)، يتضح أن مبادئ الجودة الشاملة يزيد من تحسين جودة التعليم العالي 18.40%. هذا يعني أن 18.40% من التباين في المتغير التابع جودة التعليم العالي مفسر بالتغير في المتغير المستقل (مبادئ الجودة الشاملة) ، و أن الباقي ترجع إلى عوامل أخرى ،
- معنوية التأثير قيمة **T** المحسوبة: تشير قيمة **T** المحسوبة والمقدرة ب(2.513)، الأكبر من القيمة الجدولية والدالة إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05) إلى وجود تأثير لمبادئ الجودة الشاملة على جودة التعليم العالي جودة .
- النموذج قيمة **F** المحسوبة: تنشر قيمة **F** المحسوبة والمقدرة ب(6.314)، الأكبر من القيمة الجدولية والدالة إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05) إلى جودة متوسطة لنموذج العلاقة بين مبادئ الجودة الشاملة و جودة التعليم العالي.
- معامل الانحدار **B**: تشير قيمة معامل التأثير والمقدرة ب (0.385) ، إلى أنه كلما زاد الإهتمام بمبادئ الجودة الشاملة بوحدة واحدة يعقبها زيادة في تحسين جودة التعليم ب (38.5 %)، وهذا يدل على وجود دور متوسط لمبادئ الجودة الشاملة على جودة التعليم العالي.

المطلب الرابع: إختبار الفرضيات و تفسير نتائج الدراسة

بعد تحليل العلاقة بين كل من مبادئ الجودة الشاملة و جودة التعليم العالي كانت العلاقة إيجابية عند معنوية إختبار الفصل (0.05) والتي كانت مدخل لمناقشة الفرضيات واختبارها.

تم استخدام تحليل الارتباط وتحليل الانحدار البسيط في إختبار الفرضية الرئيسية و الفرعية التابعة لها، للتأكد من صلاحية النموذج، وقد اعتمدت قاعدة القرارات التالية:

H₀: هناك اثر ذا دلالة إحصائية بين مبادئ الجودة الشاملة على جودة التعليم العالي في كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير عند مستوى المعنوية $\alpha = 5\%$.

H₄: لا يوجد اثر ذا دلالة إحصائية بين مبادئ الجودة الشاملة على جودة التعليم العالي في كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير عند مستوى المعنوية $\alpha = 5\%$.

سنقوم في ما يلي وبالاعتماد على تحليل الارتباط وتحليل الانحدار البسيط وهذا لاختبار صحة فروض الدراسة الرئيسية والفرعية التابعة لها للتأكد من صحة نموذج الدراسة بالاعتماد على قاعدة القرارات التالية:

- قبول الفرضية الصفرية H_0 : في حال كانت مستوى الدلالة المعنوية أقل من (0.05).
- قبول الفرضية H_1 : في حال كانت مستوى الدلالة المعنوية الاختبار أكبر من (0.05).

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية .

" هناك اثر ذا دلالة إحصائية بين مبادئ الجودة الشاملة على جودة التعليم العالي في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير عند مستوى المعنوية $\alpha = 5\%$ "

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي الموضحة بمداول الارتباط وتحليل الإنحدار ، أن مستوى الدلالة المعنوية أقل من 0.05 مما يعني قبول الفرضية الصفرية H_0 و رفض الفرضية البديلة H_1 والذي ينص على وجود اثر ذا دلالة إحصائية بين مبادئ الجودة الشاملة على جودة التعليم العالي في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير عند مستوى المعنوية $\alpha = 5\%$ ، مما يعني صحة الفرضية الرئيسية.

ثانياً: إختبار الفرضية الفرعية الأولى

" هناك اثر ذا دلالة إحصائية بين مبادئ الجودة الشاملة على جودة المناهج و البرامج التعليمية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير عند مستوى المعنوية $\alpha = 5\%$ "

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي بمداول الارتباط وتحليل الإنحدار ، أن مستوى الدلالة المعنوية أقل من 0.05 مما يعني قبول الفرضية الصفرية H_0 ورفض الفرضية البديلة H_1 والذي ينص على ان هناك اثر ذا دلالة إحصائية بين مبادئ الجودة الشاملة على جودة المناهج و البرامج التعليمية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير عند مستوى المعنوية $\alpha = 5\%$. مما يدل على صحة الفرضية الفرعية الاولى.

ثالثاً: إختبار الفرضية الفرعية الثانية

" هناك اثر ذا دلالة إحصائية بين مبادئ الجودة الشاملة على جودة البحث العلمي في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير عند مستوى المعنوية $\alpha = 5\%$ "

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي بمداول الارتباط وتحليل الإنحدار ، أن مستوى الدلالة المعنوية أقل من 0.05 مما يعني قبول الفرضية الصفرية H_0 ورفض الفرضية البديلة H_1 والذي ينص ان هناك اثر ذا دلالة إحصائية بين مبادئ الجودة الشاملة على جودة البحث العلمي في كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير عند مستوى المعنوية $\alpha = 5\%$. مما يدل على صحة الفرضية الفرعية الثانية .

رابعا : إختبار الفرضية الفرعية الثالثة

" هناك اثر ذا دلالة إحصائية بين مبادئ الجودة الشاملة على جودة خدمات الطلبة و الخرجين في كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير عند مستوى المعنوية $\alpha = 5\%$ "

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي الموضحة بمداول الارتباط وتحليل الإنحدار أن مستوى الدلالة المعنوية أكبر من 0.05 مما يعني رفض الفرضية الصفرية H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1 والذي ينص على عدم وجود اثر ذا دلالة إحصائية بين مبادئ الجودة الشاملة على جودة خدمات الطلبة و الخرجين في كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير عند مستوى المعنوية $\alpha = 5\%$. مما يدل على عدم صحة الفرضية الفرعية الثالثة .

خلاصة الفصل الثالث:

تعرفنا من خلال هذا الفصل على لمحة عن المؤسسة (كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة) وكذا هيكلها التنظيمي، ولقد إعتمدنا في دراستنا التطبيقية في الجامعة على الاستبيان كأداة للدراسة حيث تم توزيعها على أعضاء هيئة التدريس في كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة والتي تحتوي على محورين جودة التعليم العالي و مبادئ الجودة الشاملة ، وكان هدفنا من خلالها إلى الإجابة على إشكالية بحثنا التالية:

ما هو دور مبادئ الجودة الشاملة على جودة التعليم العالي في كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة.

وبعد استرجاعها قمنا بتفريغها وتحليل بياناتها باستخدام أساليب إحصائية عديدة كالنسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، اختبار ألفا كرو نباخ، ثم قمنا بعرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات، وتوصلنا إلى عدة نتائج أهمها :

✓ هناك اثر ذا دلالة إحصائية بين مبادئ الجودة الشاملة و جودة التعليم العالي في كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير عند مستوى المعنوية $\alpha = 5\%$.

الخاتمة

ان تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم العالي يسبب التحسين في جودة التعليم العالي إذ أن مبادئ الجودة الشاملة تحدث تحسین في جميع الأنشطة التعليم العالي وهذا إذا ما يدعوا لضرورة لتطبيقها في مختلف المراحل الأساسية لذلك من مرحلة الإعداد إلى مرحلة تكوين فرق العمل وصولاً إلى مرحلة التنفيذ. وكنتيجة عامة يمكن القول أن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم العالي مرهون أساساً بتوفير أهم المتطلبات الأساسية لذلك إلى جانب احترام المراحل سالفه الذكر هذه المتطلبات تتمثل أساساً في تدريب جيد للعاملين بالإضافة إلى ذلك تمكين جيد لهؤلاء العاملين من أساتذة وطاقم إداري وإعطائهم الصلاحيات الواسعة لحل المشاكل واتخاذ القرارات ، وزرع ثقافة التحسين المستمر بمؤسسات التعليم العالي وتوفير الموارد التقنية لذلك ومنها نظم الاتصالات الكفؤة . وقد حاولنا من خلال هذه الدراسة إبراز اثر مبادئ الجودة الشاملة على جودة التعليم العالي لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة بسكرة - وقد توصلنا إلى نتائج التالية:

I. نتائج اختبار الفرضيات:

بعد الاحاطة النظرية بمختلف متغيرات الموضوع واسقاط اهم الأفكار على الجانب التطبيقي تم التوصل إلى اختيار صحة الفرضيات الدراسة المطروحة.

✓ صحة الفرضية الرئيسية . " هناك اثر ذا دلالة إحصائية بين مبادئ الجودة الشاملة على جودة التعليم العالي في كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير عند مستوى المعنوية $\alpha = 5\%$ "

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي المتحصل عليها من الارتباط وتحليل الإنحدار على وجود اثر ذا دلالة إحصائية بين مبادئ الجودة الشاملة على جودة التعليم العالي في كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير عند مستوى المعنوية $\alpha = 5\%$ ، مما يعني.

✓ صحة الفرضية الفرعية الأولى: " هناك اثر ذا دلالة إحصائية بين مبادئ الجودة الشاملة على جودة المناهج و البرامج التعليمية في كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير عند مستوى المعنوية $\alpha = 5\%$ "

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي الارتباط وتحليل الإنحدار ، أن هناك اثر ذا دلالة إحصائية بين مبادئ الجودة الشاملة على جودة المناهج و البرامج التعليمية في كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير عند مستوى المعنوية $\alpha = 5\%$. مما يدل على صحة الفرضية الفرعية الاولى.

✓ الفرضية الفرعية الثانية: " هناك اثر ذا دلالة إحصائية بين مبادئ الجودة الشاملة على جودة البحث العلمي في كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير عند مستوى المعنوية $\alpha = 5\%$ "

الخاتمة

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي الارتباط وتحليل الإنحدار ، هناك اثر ذا دلالة إحصائية بين مبادئ الجودة الشاملة على جودة البحث العلمي في كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير عند مستوى المعنوية $\alpha = 5\%$. مما يدل على صحة الفرضية الفرعية الثانية .

✓ صحة الفرضية الفرعية الثالثة: هناك اثر ذا دلالة إحصائية بين مبادئ الجودة الشاملة على جودة خدمات الطلبة و الخرجين في كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير عند مستوى المعنوية $\alpha = 5\%$ "

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي الارتباط وتحليل الإنحدار الى عدم وجود اثر ذا دلالة إحصائية بين مبادئ الجودة الشاملة على جودة خدمات الطلبة و الخرجين في كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير عند مستوى المعنوية $\alpha = 5\%$. مما يدل على عدم صحة الفرضية الفرعية الثالثة .

II. نتائج النظرية للدراسة:

من خلال دراستنا النظرية لإدارة الجود الشاملة و جودة التعليم العالي تم التوصل لنتائج التالية:

- ✓ يعتبر مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم والمداخل الإدارية الحديثة نسبياً بالمقارنة مع غيره من المفاهيم والمداخل .
- ✓ يستلزم التطبيق الناجح لمفهوم إدارة الجودة الشاملة توفر مجموعة من المتطلبات والممرور عبر العديد من المراحل والخطوات، إضافة إلى تجنب العديد من المعوقات
- ✓ تؤكد الدراسة على أن إدارة الجودة الشاملة تعتبر منهجاً تسييرياً متكاملًا، يتوفر على جملة من المبادئ الناجحة، ففي حالة التطبيق الصحيح لها، ستتمكن المؤسسة من تحقيق الجودة و يعمل على تحسينها باستمرار، وهو لا يتعارض مع مدخل إدارة الجودة الشامل.
- ✓ تجني المنظمات باختلاف أنواعها فوائد ومزايا كثيرة جراء تطبيقها لمدخل إدارة الجودة الشاملة
- ✓ في ظل التحديات التي تشهدها مؤسسات التعليم العالي، يعتبر مدخل إدارة الجودة الشاملة مدخلا فعالا لإعداد وتخرج الإطارات الفاعلة في المجتمع.

III. المقترحات:

ضرورة القيام بمجموعة من المقترحات تجاه إدارة الجودة الشاملة وتهيئة التعليم العالي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة تتمثل في

التالي :

- ✓ تحديد الفجوة بين توقعات الطلاب لأبعاد جودة الخدمات التعليمية وبين إدراكهم لمستوى الأداء الفعلي للخدمة و إتخاذ القرارات المناسبة لتحقيق رضا الطلاب .
- ✓ ضرورة توفير البنية الاساسية اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة .

الخاتمة

- ✓ ضرورة العمل على قياس رضا كافة الفئات المختلفة من العاملين و الاساتذة وأن تؤخذ المعلومات الناتجة عن عملية القياس واعتبارها تغذية عكسية والاستفادة منها في تحسين نظام العمل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة . في التعليم العالي.
- ✓ ضرورة قيام الإدارة العليا بدراسة معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة وإيجاد الحلول المناسبة للتغلب عليها .
- ✓ تنظيم دورات تدريبية واقعية للإداريين بمختلف اختصاصاتهم بعد تحديد الموضوعات التي تحتاج إلى تنمية قدراتهم فيها والتعرف على آرائهم .
- ✓ إحداث التكامل بين مؤسسات التعليم العالي على مستوى الدولة
- ✓ التحسين المستمر للبنية الأساسية مهما كانت تكلفة ذلك لضمان تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي و ذلك لضمان جودة مخرجاته.

قائمة المصادر والمراجع

1. المنظمة العربية للتنمية الادارية اعمال المؤتمرات . (2015). منظومة الجودة في التعليم العالي " دراسات تحليلية بالتطبيق على عدد من الجامعات العربية". القاهرة: جامعة الدول العربية.
2. بن احمد شاکر الصالح، و بن مُجدّ خالد الصريمي. (2015). الجودة الشاملة. عمان، الاردن: دار الفكر للنشر و التوزيع.
3. خالد بني حمدان ، و عطا الله علي الزبون. (2017). ادارة الجودة الشاملة. عمان، الاردن: دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع.
4. ابراهيم يونس التميمي. (2019). التسويق المتميز في المصرف الاسلامي. عمان، الاردن: شركة دار الاكاديميون للنشر و التوزيع.
1. شهدان عادل عبد اللطيف الغرباوي. (2020). ادارة الجودة الشاملة وفقا للمعايير الدولية. الاسكندرية، مصر: دار الفكر الجامعي.
5. عبد الله حسن مسلم. (2014). ادارة الجودة الشاملة معايير الايزو. عمان، الاردن: دار المعنز للنشر و التوزيع.
6. عبد المجيد نزار البروارى، و عبد الله لحسن باشيوة. (2011). ادارة الجودة مدخل للتميز و الريادة. عمان، الاردن: دار الوراق للنشر و التوزيع.
7. عبد علي مُجدّ ستار. (2010). تطبيقات إدارة الجودة الشاملة. عمان، الاردن: دار المسيرة للنشر و التوزيع .
8. عطية بهجت راضي ، و يوسف هشام العربي. (2016). ادارة الجودة الشاملة (TOM). عمان، الاردن: روابط للنشر و التوزيع.
9. علي السلمي. (1995). ادارة الجودة الشاملة. عمان، الاردن: دار غريب لنشر و التوزيع.
10. فريد راغب النجار. (2009). ادارة الجودة الشاملة. الاسكندرية، مصر: الدار الجامعية.
11. فيصل عبد الله الحاج. (2008). دليل ضمان الجودة. عمان، الاردن: الامانة العامة الاتحاد الجامعات العربية لطبع والنشر.
12. كاضم حمود خيضر. (2007). إدارة الجودة الشاملة . عمان، الاردن: دار المسير للنشر و التوزيع .
13. لحبيب بلية. (2019). ادارة الجودة الشاملة : المفهوم -الاساسيات - شرط التطبيق. القاهرة، مصر: الاكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي.
14. مدحت مُجدّ ابو النصر. (2008). ادارة الجودة الشاملة في مجال الخدمات الاجتماعية والتعليمية والصحية. القاهرة، مصر: مجموعة النيل العربية للنشر و التوزيع.
15. مصطفى كمال السيد طایل. (2013). معايير الجودة الشاملة (الادارة ، الاحصاءن الاقتصاد). عمان، الاردن: دار الاسامة للنشر و اتوزيع.
16. مصطفى نمر دعمس. (2009). ادارة الجودة الشاملة في التربية و التعليم. عمان، الاردن: دار المنهل للنشر و التوزيع.

قائمة المصادر والمراجع

17. مصطفى يوسف كافي. (2016). إدارة الجودة الشاملة و الخدمات الفندقية. عمان، الاردن: دار الاسامة للنشر و التوزيع.
18. مهدي صالح مهدي السامرائي، و حاكم محسن علاء الناصر. (2012). إدارة الجودة الشاملة في التعليم. عمان، الاردن: دار الذاكرة للنشر و التوزيع.
19. هشام يعقوب مرزوق ، و حسين الفقيه. (2008). قضايا معاصرة في التعليم العالي التعليم. عمان، الاردن: دار الذاكرة للنشر و التوزيع.
20. هيو كوش. (2002). ادلة الجودة الشاملة. الرياض، المملكة العربية السعودية.: مركز البحوث.

ثانيا: المقالات

2. أكرم مُجدد أحمد الحاج علي. (30 06, 2015). تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأثرها على كفاءة الاداء الاكاديمي في الجامعات السعودية دراسة تطبيقية على جامعة الجوف. مقال في مجلة الدراسات و البحوث الاجتماعية (11).
3. الشمري نعيمة حبيب الثويني. (2019). ممارسات التدريسية لدى اعضاء هيئة التدريس بكلية التربية في جامعة حائل في ضوء متطلبات رؤية المملكة العربية السعودية 2030. مقال في المجلة العربية.
4. راجح سعدي راجح حرب. (2018). احتياجات اعضاء هيئة التدريس من المهارات الخاصة و المعارف التقنية في عمادة البرامج لتحضيرية بجامعة الامام مُجدد بن سعود الاسلامية في ضوء معايير الجودة الاكاديمية (دراسة استباقية لوضع برنامج تدريبي مبني على الاحتياجات). مقال في مجلة التربوية المتخصصة، 07(05).
5. عبد القادر حسين . (2012). تقييم اداء الهيئة التدريسية في جامعة الاستقلال فلسطين من وجهة نظر الطلبة. مجلة جامعة الاستقلال للابحاث .
6. مراد مُجدد البشير الابراهيمي بلخيري، و خديجة عبد الحميد مهري شناف . (01 12, 2017). معايير ضمان جودة التعليم العالي-عرض بعض التجارب العالمية-. مجلة الدراسات و البحوث الاجتماعية(24).

ثالثا: اطروحات ومذكرات

1. اسماء عميرة. (2012/2013). إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي - دراسة حالة جامعة جيجل -. مذكرة ماجستير في علوم التسيير. قسنطينة، الجزائر: جامعة قسنطينة 2.
2. اسماء هارون. (2019/2020). التعليم الجامعي بين رهانات الجودة و تحديات التنمية المستدامة مقارنة سوسيولوجية الواقع و افاق التعليم الجامعي في الجزائر. أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع. سطيف، الجزائر: جامعة مُجدد ملين دباغي
3. رشيدة بلحوس. (2019). بيئة العمل و علاقتها بجودة التعليم العالي . مذكرة ماستر في علوم الانسانية. قالة، الجزائر: جامعة 8 ماي .
4. رضوان بواب. (2014/2013). الكفايات المهنية اللازمة لاعضاء هيئة التدريس الجامعي من وجهة نظر الطلبة طلبة جامعة جيجل. اطروحة دكتوراه في علوم الاقتصاد. سطيف، الجزائر: جامعة سطيف -02-.

قائمة المصادر والمراجع

5. مية الزاحي. (2013/2014). مكانة المكتبة الجامعية في سياسات التعليم العالي في الجزائر دراسة ميدانية بجامعة منتوري قسنطينة و عنابة وسكيكدة. اطروحة دكتوراه في علم المكتبات. قسنطينة، الجزائر: جامعة منتوري.
6. صباح غربي. (2013/2014). دور التعليم العالي في تنمية المجتمع المحلي دراسة تحليلية لاتجاهات القيادات الادارية في جامعة مُجّد خيضر بسكرة. اطروحة دكتوراه في علم الاجتماع. بسكرة، الجزائر: جامعة مُجّد خيضر بسكرة.
7. صليحة رقاد. (2014). تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية: افاقه ومعوقاته. اطروحة دكتوراه في علوم الاقتصادية. سطيف، الجزائر: جامعة سطيف -01.
8. فاطمة غنتيوي، و كريمة كابوية. (2020). متطلبات جودة التعليم العالي. مذكرة ماستر في علوم الانسانية. ادرا، الجزائر: جامعة احمد دراية.
9. مُجّد الأمين عسول. (2016/2015). دور تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات في تحقيق جودة التعليم العالي دراسة حالة بعض المؤسسات الجامعية اطروحة دكتوراه في علوم التسيير. بسكرة، الجزائر: جامعة مُجّد خيضر.
10. مليكة مقداد. (2018). إدارة الجودة الشاملة كأداة لنجاعة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في مواجهة تحديات المنافسة دراسة حالة بعض المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية. اطروحة دكتوراه في علوم التسيير. بومرداس، الجزائر: جامعة احمد بوقرة.
11. نوال نمور. (2011/2012). كفاءة اعضاء هيئة التدريس و اثرها على جودة التعليم العالي دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير. مذكرة ماجستير في علوم الاقتصاد. قسنطينة، الجزائر: جامعة منتوري.
12. هدى احمد ابراهيم. (2015). منظومة الجودة في التعليم العالي "دراسة تحليلية بالتطبيق على عدد من الجامعات العربية". مذكرة ماجستير في علوم اقتصاد و ادرة. لقصيم، المملكة العربية السعودية: جامعة الادارة لقصيم.

الملاحق

الملحق (01): استبانة الدراسة.

قسم علوم الاقتصاد (مجال LM)

السنة الثانية ماستر

تخصص اقتصاد و تسيير مؤسسات

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية

وعلوم التسيير



استبانة البحث

اساتذتي الفاضلين

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالا للحصول على شهادة الماستر اقتصاد و تسيير مؤسسات بعنوان " واقع تطبيق ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير-بسكرة-".
وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على اثر الجودة الشاملة على جودة التعليم العالي، ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبانة بدقة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم ، لذلك نأمل منكم أن تولوا هذه الاستبانة اهتمامكم، فمشاركتكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها.
ونحيطكم علما أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض الدراسة العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

إشراف الأستاذة:

عبد فريد

إعداد الطالبة:

خليل خولة

السنة الجامعية: 2021-2022

الملاحق

القسم الأول: البيانات الشخصية.

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية و الوظيفية بغرض تحليل النتائج فيما بعد، لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة المناسبة على التساؤلات التالية وذلك بوضع إشارة (x) في المربع المناسب لاختيارك.

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- العمر: اقل من 30 سنة من 30 إلى اقل من 40 سنة من 40 إلى اقل من 50 سنة من 50 سنة فأكثر
- 3- الرتبة: استاذ تعليم عالي استاذ محاضر - أ- باذ محاضر-ب استاذ مساعد - أ- استاذ مساعد -ب- استاذ و مسؤول اداري
- 4- الوظيفة الحالية: استاذ استاذ و مسؤول اداري
- 5- سنوات الخبرة: اقل من 5 سنوات من 5 إلى اقل من 10 سنوات من 10 إلى اقل من 15 سنة من 15 سنة فأكثر

القسم الثاني: محاور الإستبانة

المحور الأول: جودة التعليم العالي ربي كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير .

يهدف هذا المحور إلى مدى و درجة إلمام البرامج التعليمية في كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بأسس و مبادئ الجودة الشاملة. ولذلك نرجو منكم تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك، و ذلك بوضع علامة (x) في المربع المناسب لاختيارك.

الرقم	وعبارات القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
جودة المناهج و البرامج التعليمية						
01	المناهج الدراسية المقترحة للطالب محل إجماع من قبل أعضاء هيئة التدريس في الجامعة.					
02	البرامج التعليمية المقدمة في جامعاتنا تساير التطورات العلمية و الأساليب التكنولوجية في الوقت الحاضر.					
03	يقدم الاساتذة جهد في القاء المحاضرات بطريقة ممنهجة و متطورة و ذات جودة					
04	يحقق المحتوى المعرفي للمقررات الجامعية ميول الطالب و رغباته.					

الملاحق

					05	تحرص إدارة الجامعة على مراجعة البرامج و المقررات التعليمية و تطويرها في ضوء المستجدات العلمية.
					06	البرامج التعليمية في جامعاتنا تتماشى مع تطبيقات أسلوب الجودة الشاملة.
جودة البحث العلمي						
					07	يشارك الأستاذ الجامعي في إعداد أو تعديل البرامج الدراسية الخاصة بقسمه.
					08	تتيح الكلية امكانية الوصول الى مصادر المعلومات و جمعها.
					09	تقوم مكتبة الكلية بتقديم خدمات تتماشى مع جودة البحوث العلمية
					10	ترى أن وزارة التعليم العالي تراعي عند بناءها للبرامج التعليمية احتياجات و متطلبات السوق
جودة خدمات الطلبة و الخريجين						
					11	تقوم ادارة الكلية بتقليل العراقيل التي يتعرض لها الطلاب
					12	المعايير التي تنتهجها الجامعة في تقييم اعمال الخريجين و الطلاب تتوافق مع فلسفة الجودة .
					13	تتابع الكلية و تهتم بأمر الطلاب و انشغالهم حول البحوث العلمية.

المحور الثاني: مبادئ الجودة الشاملة

الرقم	وعبارات القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	هناك استيعاب لنظام الجودة الشاملة من طرف أعضاء هيئة التدريس في الجامعة.					
2	يستخدم أستاذ الجامعة وسائل تعليمية كافية و متنوعة للمواقف التعليمية التي يتعرض لها في محاضراته.					
3	أراء الأساتذة تستثمر بشكل جدي في تحسين و تطوير أوضاع الجامعة.					
4	تشجيع إدارة الجامعة الأساتذة على المشاركة في المؤتمرات و الندوات العلمية (محلية و دولية).					

الملاحق

					أعضاء هيئة التدريس بالجامعة على وعي بمبادئ ومعايير تطبيق الجودة الشاملة في التعليم العالي	5
					ترى أن منح إدارة الجامعة الحرية الكافية لأعضاء هيئة التدريس تؤدي إلى تقديم أداء جيد على المستويين المعرفي و الفكري	6
					هناك تشجيع في جامعاتنا على ممارسة مبدأ العمل الجماعي بين أعضاء هيئة التدريس أثناء أداء المهام و المسؤوليات الموكلة إليهم	7
					مشاركة الأستاذ الجامعي في اتخاذ القرار يساهم بشكل ايجابي في جودة عملية صنع القرارات في الجامعة	8
					هناك تكامل بين الأستاذ المحاضر و الأستاذ المطبق في تدريس المقياس المشترك.	9
					تطبيق فلسفة الجودة الشاملة في مجال التعليم العالي هو تغيير كبير في ثقافة الجامعة.	10

الملحق (02): نتائج مخرجات SPSS

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	30	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	30	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

	Nombre d'éléments
Alpha de Cronbach	,743
	6

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	30	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	30	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,689	4

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	29	96,7
	Exclue ^a	1	3,3
	Total	30	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,874	3

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	29	96,7
	Exclue ^a	1	3,3
	Total	30	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,810	10

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	30	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	30	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,874	3

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	30	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	30	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,598	2

Corrélations

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

		X
X	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	30
x2.1	Corrélation de Pearson	,647**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	30
x2.2	Corrélation de Pearson	,831**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	30
x2.3	Corrélation de Pearson	,348
	Sig. (bilatérale)	,060
	N	30
x2.4	Corrélation de Pearson	,690**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	30
x2	Corrélation de Pearson	,876**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	30

Corrélations

		X	x3.1	x3.2	x3.3	x3
X	Corrélation de Pearson	1	,858**	,776**	,820**	,914**

الملاحق

	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	30	30	29	30	30
x3.1	Corrélation de Pearson	,858**	1	,632**	,846**	,918**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000
	N	30	30	29	30	30
x3.2	Corrélation de Pearson	,776**	,632**	1	,632**	,850**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
	N	29	29	29	29	29
x3.3	Corrélation de Pearson	,820**	,846**	,632**	1	,918**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
	N	30	30	29	30	30
x3	Corrélation de Pearson	,914**	,918**	,850**	,918**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	30	30	29	30	30

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

		y
y	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	30
y1	Corrélation de Pearson	,622**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	30
y2	Corrélation de Pearson	,712**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	30
y3	Corrélation de Pearson	,499**
	Sig. (bilatérale)	,005
	N	30
y4	Corrélation de Pearson	,655**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	29
y5	Corrélation de Pearson	,589**
	Sig. (bilatérale)	,001
	N	30
y6	Corrélation de Pearson	,698**
	Sig. (bilatérale)	,000

	N	30
y7	Corrélation de Pearson	,692**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	30
y8	Corrélation de Pearson	,726**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	30
y9	Corrélation de Pearson	,621**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	30
y10	Corrélation de Pearson	,200
	Sig. (bilatérale)	,290
	N	30

Corrélations

		y	x1	x2	x3	X
y	Corrélation de Pearson	1	,458*	,444*	,269	,429*
	Sig. (bilatérale)		,011	,014	,150	,018
	N	30	30	30	30	30
x1	Corrélation de Pearson	,458*	1	,679**	,772**	,900**
	Sig. (bilatérale)	,011		,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30
x2	Corrélation de Pearson	,444*	,679**	1	,670**	,876**
	Sig. (bilatérale)	,014	,000		,000	,000
	N	30	30	30	30	30
x3	Corrélation de Pearson	,269	,772**	,670**	1	,914**
	Sig. (bilatérale)	,150	,000	,000		,000
	N	30	30	30	30	30
X	Corrélation de Pearson	,429*	,900**	,876**	,914**	1
	Sig. (bilatérale)	,018	,000	,000	,000	
	N	30	30	30	30	30

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Statistiques descriptives

N	Skewness		Kurtosis	
Statistiques	Statistiques	Erreur standard	Statistiques	Erreur standard

الملاحق

x1	30	-,300	,427	-,973	,833
x2	30	-,360	,427	-,918	,833
x3	30	-,806	,427	-,614	,833
X	30	-,596	,427	-,700	,833
y	30	-,631	,427	-,158	,833
N valide (liste)	30				

Statistiques

		الجنس	العمر	الرتبة	الحالية_الوظيفية	الخبرة_سنوات
N	Valide	30	30	30	30	30
	Manquant	0	0	0	0	0

Table de fréquences

		الجنس			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	17	56,7	56,7	56,7
	انثى	13	43,3	43,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

		العمر			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنة 30 من اقل	2	6,7	6,7	6,7
	سنة 40 الى 30 من	11	36,7	36,7	43,3
	سنة 50 الى 40 من	11	36,7	36,7	80,0
	فاكثر 50 من	6	20,0	20,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

الملاحق

		الرتبة			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	عالي تعليم استاذ	7	23,3	23,3	23,3
	ا- محاضر استاذ	16	53,3	53,3	76,7
	ب- محاضر استاذ	2	6,7	6,7	83,3
	ا- مساعد استاذ	4	13,3	13,3	96,7
	ب- مساعد استاذ	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

		الحالية_الوظيفية			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	استاذ	22	73,3	73,3	73,3
	اداري مسئول و استاذ	8	26,7	26,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

		الخبرة_سنوات			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنوات 5 من اقل	2	6,7	6,7	6,7
	سنوات 10 من اقل الى 5 من	7	23,3	23,3	30,0
	سنة 15 الى 10 من	12	40,0	40,0	70,0
	سنة 15 من اكثر	9	30,0	30,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
x1.1	30	3,20	,997
x1.2	30	3,20	,925
x1.3	30	3,80	,847
x1.4	30	2,97	,928
x1.5	30	3,23	,898
x1.6	30	3,10	,923
x1	30	3,2500	,60924
x2.1	30	3,07	1,230

x2.2	30	3,57	,898
x2.3	30	3,40	,814
x2.4	30	2,80	,961
x2	30	3,2083	,71040
x3.1	30	3,50	,820
x3.2	29	3,00	,886
x3.3	30	3,50	,820
x3	30	3,3444	,75548
X	30	3,2676	,62042
N valide (liste)	29		

Descriptives

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
y1	30	3,33	,994
y2	30	3,47	,860
y3	30	3,13	1,137
y4	29	3,52	,871
y5	30	3,57	,774
y6	30	3,80	1,095
y7	30	3,37	,999
y8	30	3,87	,900
y9	30	3,97	,809
y10	30	4,10	,712
y	30	3,6122	,55678
N valide (liste)	29		

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	x1 ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : y

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

الملاحق

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,458 ^a	,210	,182	,50362

a. Prédicteurs : (Constante), x1

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1,888	1	1,888	7,445	,011 ^b
	de Student	7,102	28	,254		
	Total	8,990	29			

a. Variable dépendante : y

b. Prédicteurs : (Constante), x1

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard			
1	(Constante)	2,251	,507		4,437	,000
	x1	,419	,154	,458	2,729	,011

a. Variable dépendante : y

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	x2 ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : y

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,444 ^a	,198	,169	,50758

a. Prédicteurs : (Constante), x2

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1,776	1	1,776	6,894	,014 ^b
	de Student	7,214	28	,258		
	Total	8,990	29			

a. Variable dépendante : y

b. Prédicteurs : (Constante), x2

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,495	,436		5,726	,000
	x2	,348	,133	,444	2,626	,014

a. Variable dépendante : y

Temps écoulé	00:00:00,11
Mémoire requise	3648 octets
Mémoire supplémentaire obligatoire pour les tracés résiduels	0 octets

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	x3 ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : y

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,269 ^a	,073	,039	,54570

a. Prédicteurs : (Constante), x3

ANOVA^a

الملاحق

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,652	1	,652	2,189	,150 ^b
	de Student	8,338	28	,298		
	Total	8,990	29			

a. Variable dépendante : y

b. Prédicteurs : (Constante), x3

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,948	,460		6,416	,000
	x3	,198	,134	,269	1,480	,150

a. Variable dépendante : y

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	X ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : y

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,429 ^a	,184	,155	,51185

a. Prédicteurs : (Constante), X

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1,654	1	1,654	6,314	,018 ^b
	de Student	7,336	28	,262		
	Total	8,990	29			

a. Variable dépendante : y

b. Prédicteurs : (Constante), X

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,354	,509		4,623	,000
	X	,385	,153	,429	2,513	,018

a. Variable dépendante : y

/COMPRESSED.

