



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة الحاج لخضر - باتنة -

كلية الآداب و العلوم الإنسانية

قسم علم النفس و علوم التربية



إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر - المبررات و المتطلبات الأساسية -

دراسة ميدانية بكلية الآداب و العلوم الإنسانية جامعة - الحاج لخضر - باتنة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التربية
تخصص: الإدارة و التسيير التربوي

إشراف الأستاذ الدكتور:

✶ عبد الحميد عبدوني

إعداد الطالب:

✶ لرقط علي

السنة الجامعية: 2008 / 2009



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة الحاج لخضر - باتنة -



كلية الآداب و العلوم الإنسانية

قسم علم النفس و علوم التربية

إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة

في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر

- المبررات و المتطلبات الأساسية -

دراسة ميدانية بكلية الآداب و العلوم الإنسانية جامعة - الحاج لخضر - باتنة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التربية

تخصص: الإدارة و التسيير التربوي

إشراف الأستاذ الدكتور:

عبد الحميد عبدوني

V

إعداد الطالب:

لرقت علي

V

الرقم	الاسم و اللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
01	العربي فرحاتي	أ . ت . العالي	جامعة - باتنة	رئيسا
02	عبد الحميد عبدوني	أ . ت . العالي	جامعة - باتنة	مقررا
03	علي براجل	أ . محاضر	جامعة - باتنة	عضوا
04	محمد الطاهر بوياية	أ . محاضر	جامعة - عنابة	عضوا

السنة الجامعية: 2008 / 2009



شكر و تقدير

بعد حمد الله سبحانه وتعالى و الثناء عليه على عونه في إنجاز هذا البحث المتواضع، و على رسول الله أزكى صلاة و أفضل سلام، يطيب لي أن أعترف بالفضل لأهله، فأقدم بخالص الشكر و التقدير والعرفان إلى أستاذي الفاضل، الأستاذ الدكتور/ عبد الحميد عبدوني ، لرعايته للبحث والباحث، ومساعدته في التغلب على كل العقبات من خلال التواصل الفعال، وإرشاداته وتوجيهاته القيمة التي شملت جميع جوانب البحث والتي أدت إلى إثرائه وتطويره إلى الأفضل وإخراجه في صورته الحالية .

كما أتقدم بالشكر إلى أساتذتي أعضاء هيئة التدريس لكلية الآداب و العلوم الإنسانية عامة و لقسم علم النفس و علوم التربية خاصة، ممن سهلوا للباحث إجراء بحثه و ملء استثماراته و تكرمهم بأن يكونوا عينة لبحثه.

و أخيرا أتوجه بالشكر والتقدير إلى كل الذين مددوا لي يد العون والمساعدة والتشجيع، وشاركوني الجهد سواء من قريب أو من بعيد.

وما توفيقي إلا بالله عليه توكلت وإليه أنيب، والله ولي ذلك و مولاه.

و الحمد لله رب العالمين



إهداء

إلى من رباني صغيرا و آزراني كبيرا ... أبي و أمي أنحني إجلالا و تقديرا لكما و أقبل الثرى تحت قدميكما.

إلى روح جدّي الشيخ المصطفى، طيّب الله ثراه و تقبله في عباده الصّالحين....

إلى رفيقة دربي الغالية - أم الحسن - سهّل الله لك طريقا إلى الجنّة.

إلى الأولاد البارّين - الحسن - رقيّة - زينب - ارضى الله عنهم.

إلى إخواني الصّالح، نور الدّين، و إبراهيم، عبد العزيز، و عبد الكريم خالد جمعني الله بهم تحت ظلّه يوم لا ظلّ إلّا ظلّه.

إلى إخوتي و أخواتي عبد المالك، و يوسف، و يمينة، و زبيدة، و زكيّة، و مريم، بورك فيكم و لكم.

إلى كلّ طالب علم، و إلى كلّ من ساهم في بلوغي هذا المستوى من التّعليم.

إلى كلّ هؤلاء أهدي هذا العمل المتواضع قاصدا به وجه الله تعالى و أسأله أن يتقبّله مني، إنّّه وليّ ذلك و القادر عليه.

الباحث: لرقط علي

فهرس المحتويات

الموضوع	الصفحة
ü شكر وتقدير	-
ü إهداء	-
ü فهرس المحتويات	أ.ب.ج
ü قائمة الجداول	د.هـ
ü قائمة الأشكال	و
مقدمة	ز.ح.ط
الباب الأول : الجانب النظري.	
الفصل الأول: التعريف بالدراسة.	
1. إشكالية الدراسة	03
2. أهداف الدراسة.	06
3. أسباب اختيار الموضوع.	06
4. أهمية الدراسة.	07
5. مصطلحات الدراسة.	08
6. الدراسات السابقة.	10
7. فرضيات الدراسة.	22
الفصل الثاني : إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة التعليم العالي.	
تمهيد.	26
1- مفهوم إدارة الجودة الشاملة.	26
1-1 مفهوم الجودة.	26
1-2 مفهوم إدارة الجودة الشاملة.	27
1-3 التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة .	31
1-4 رواد إدارة الجودة الشاملة.	33
1-5 فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة.	37



38	1-6 - تصويب المفاهيم الخاطئة عن الجودة.
39	2 - إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي.
40	2-1 - الجودة الشاملة في التعليم.
41	2-2 - تعريف إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي.
41	2-3 - مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي.
43	2-4 - متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي.
44	2-5 - مبادئ إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي.
47	2-6 - أهداف إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي.
48	2-7 - نظم الجودة الشاملة في التعليم الجامعي .
49	2-8 - تطوير الجامعة في ضوء منظومة الجودة الشاملة .
51	2-9 - نماذج إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي.
54	2-10 - معايير الجودة الشاملة في التعليم الجامعي .
55	2-11 - تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي .
58	2-12 - تطبيقات مبادئ إدارة الجودة الشاملة في بعض الجامعات .
63	2-13 - إدارة الجودة الشاملة في الجامعات العربية .
65	3 - مؤسسة التعليم العالي بالجزائر.
65	3-1 - نشأة وتطور الجامعة الجزائرية .
70	3-2 - نظام L M D .
72	3-3 - واقع الجامعة الجزائرية (الحقائق والمتطلبات) .
81	3-4 - جامعة الحاج لخضر - باتنة -
81	3-5 - كلية الآداب و العلوم الإنسانية - باتنة.
84	3-6 - آفاق ضمان الجودة في التعليم العالي بالجزائر.
86	خلاصة.

	الباب الثاني : الجانب الميداني.
	الفصل الثالث : الإطار المنهجي للبحث .
89	تمهيد
89	1 - منهج الدراسة
89	2 - حدود الدراسة
90	3 - مجتمع و عينة الدراسة
93	4 - خصائص العينة
94	5 - مصادر البيانات
94	6 - أداة الدراسة و خطوات تصميمها
104	7 - المعالجة الإحصائية
	الفصل الرابع : عرض و مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات.
108	1 - عرض النتائج و مناقشتها في ضوء الفرضية العامة الأولى.
110	2 - عرض النتائج و مناقشتها في ضوء الفرضية العامة الثانية.
122	3 - عرض النتائج و مناقشتها في ضوء الفرضية العامة الثالثة.
128	4 - عرض النتائج و مناقشتها في ضوء الفرضية العامة الرابعة.
145	- ملخص نتائج الدراسة الميدانية.
149	- التوصيات و المجالات البحثية المقترحة.
151	- التصور المقترح لمتطلبات تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة.
155	- خاتمة.
157	- ملخص الدراسة.
159	- قائمة المراجع.
165	- الملاحق.
166	• الملحق رقم 01: استمارة الاستبيان.
170	• الملحق رقم 02: قائمة محكمي الاستبانة.
171	• الملحق رقم 03: دليل المصطلحات المتعلقة بالجودة.
174	• الملحق رقم 04: البيانات الخام للدراسة.

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1	مقارنة بين إدارة الجودة الشاملة و الإدارات التقليدية	30
2	توزع المؤسسات الجامعية الجزائرية 2008/2007	72
3	يوضح تطور نسبة عدد الطلبة المسجلين خلال السنوات : 1996 - 2007	74
4	تطور أعداد الأساتذة بدلالة الرتبة و الجنسية و نسبة جزأرة هيئة التدريس	75
5	برنامج الهياكل البيداغوجية المسجلة للفترة الخماسية 2005 / 2009	76
6	تطور المخصصات المالية لقطاع التعليم العالي والبحث العلمي 1985 - 1999	77
7	تطور الاعتمادات المالية المخصصة لميزانية لقطاع التعليم العالي 1994-2001	77
8	الاعتمادات المالية المخصصة لميزانية التجهيز لقطاع التعليم العالي 1994-2001	78
9	مشاريع البحوث العلمية في طور الانجاز حسب النواحي	79
10	أقسام كلية الآداب و العلوم الإنسانية و عدد الطلبة و الأساتذة خلال السنتين الجامعتين (08/07-07/06)	82
11	عدد الاستبيانات الموزعة و المسترجعة لكل قسم و النسبة الموافقة	92
12	خصائص عينة الدراسة	93
13	بعض الأدبيات التي تطرقت لمبررات و متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة	95
14	مجالات الاستبانة وعدد فقراتها	98
15	الفقرات المحذوفة المضافة في الاستبانة	99
16	نسبة الاتفاق بين المحكمين على الاستبانة من حيث صلاحية الفقرات للقياس	100
17	معاملات الارتباط بيرسون بين مجالات الاستبانة و الدرجة الكلية لها	101
18	معاملات الثبات حسب معادلة (الفا كرونباخ)	103
19	استجابات عينة الدراسة الخاصة بمبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالكلية .	108
20	استجابات عينة الدراسة حسب المقياس الثنائي.	109
21	نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق لمجالات مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة حسب متغير الجنس	111
22	نتائج اختبار One-way Anova لدلالة الفروق لمجالات مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة حسب متغير العمر	113

114	نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق لمجالات مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة حسب متغير المؤهل العلمي	23
116	نتائج اختبار One-way Anova لدلالة الفروق لمجالات مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة حسب متغير الرتبة	24
117	نتائج اختبار One-way Anova لدلالة الفروق لمجالات مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة حسب متغير سنوات الخبرة في التدريس	25
118	نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق لمجالات مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة حسب متغير الوظيفة الحالية	26
120	نتائج اختبار One-way Anova لدلالة الفروق لمجالات مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة حسب متغير التخصص	27
121	نتائج اختبار (Scheffe) البعدي لتحديد اتجاه صالح الفروق الدالة إحصائياً التي تعزى لمتغير التخصص	28
123	استجابات عينة الدراسة على الفقرات الاستبانة الخاصة بمتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالكلية .	29
124	استجابات عينة الدراسة على الفقرات الاستبانة الخاصة بمتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الكلية حسب المقياس الثنائي.	30
129	نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق لمجالات متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة حسب متغير الجنس	31
131	نتائج اختبار One-way Anova لدلالة الفروق لمجالات متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة حسب متغير العمر	32
133	نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق لمجالات متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة حسب متغير المؤهل العلمي	33
135	نتائج اختبار One-way Anova لدلالة الفروق لمجالات متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة حسب متغير الرتبة	34
136	نتائج اختبار (Scheffe) البعدي لتحديد اتجاه صالح الفروق الدالة إحصائياً التي تعزى لمتغير الرتبة	35
138	نتائج اختبار One-way Anova لدلالة الفروق لمجالات متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة حسب متغير سنوات الخبرة في التدريس	36
140	نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق لمجالات متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة حسب متغير الوظيفة الحالية	37



142	نتائج اختبار One-way Anova لدلالة الفروق لمجالات متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة حسب متغير التخصص	38
143	نتائج اختبار (Scheffe) البعدي لتحديد اتجاه صالح الفروق الدالة إحصائياً التي تعزى لمتغير التخصص	39

فهرس المخططات و الأشكال

الصفحة	عنوان المخطط أو الشكل	الرقم
49	بيت الجودة	1
50	ربط إدارة الجامعة بإدارة الجودة الشاملة	2
51	نموذج مونتغري	3
52	نموذج إرفن	4
53	عمل مكافأة بالدرج	5
53	نموذج MOTWEN & ASHOK	6
59	الأطوار التسع التي يقوم عليها نموذج تحقيق سياسة الجودة الشاملة في جامعة ولاية أوريجون.	7

مقدمة

إن التطورات المتلاحقة ، والتغيرات المتسارعة، والتقدم السريع في مختلف المجالات لاسيما في ظل العولمة والمعلوماتية والمنافسة الشديدة، و ظهور تحديات معاصرة كثيرة (عولمة الاقتصاد، انتشار تقنية المعلومات، شبكات المعلومات *Internet*، منظمة المواصفات العالمية *ISO* ، اتفاقية التجارة العالمية *GATT*... الخ) أصبح يهدد وجود المؤسسات الحكومية و المنظمات الخاصة سواء الاقتصادية أو الخدمائية على اختلاف أنشطتها وأشكالها، مما أجبر هذه الأخيرة على اتخاذ جملة من التدابير والإجراءات لمواجهة هذه التحديات والتعقيدات المتزايدة وذلك من خلال انتهاز الأسلوب العلمي الواعي للبحث والتفتيش عن أفضل الطرق التي توصل تلك المنظمات إلى استثمار الطاقات الإنسانية الفاعلة في ترصين الأداء بمرونة أكثر كفاءة وفاعلية، حيث تجعلها قادرة على التكيف والبقاء والنمو وتحقيق التميز والنجاح ومن أكثر الجوانب الإدارية الهادفة إلى تحقيق هذا التحول إدارة الجودة الشاملة (*TQM : Total Quality Management*) والتي أصبحت الآن وبفضل الكم الهائل في المعلومات وتقنيات الاتصال سمة مميزة لمعطيات الفكر الإنساني الحديث سيما وأن الإدارة العلمية المعاصرة أسهمت بشكل حثيث في تطوير بنية المنظمات بمختلف قطاعاتها بشكل كبير.

وإدارة الجودة الشاملة *Total Quality Management* من مفاهيم الإدارة الحديثة والذي ظهر نتاج اشتداد المنافسة العالمية بين مؤسسات الإنتاج اليابانية من ناحية والمؤسسات الأمريكية والأوروبية* من ناحية أخرى إذ تمكنت اليابان بفضل جودة منتجاتها من اكتساح الأسواق العالمية والفوز برضا المستهلكين حول العالم جراء الأخذ بإدارة الجودة الشاملة ولما كان هذا المفهوم سبباً مباشراً في تفوق مؤسسة دون غيرها في المجال الاقتصادي بدأ الاهتمام به في مجالات أخرى منها المؤسسات التربوية حيث أصبح عدد المؤسسات التربوية التي تخضع لنظام إدارة الجودة الشاملة يتزايد حول العالم بشكل مطرد، ففي الولايات المتحدة الأمريكية تزايدت مؤسسات التعليم العالي التي تتبنى إدارة الجودة الشاملة من 78 مؤسسة عام 1980 م إلى 2196 مؤسسة عام 1991م ، أي تضاعف عدد المؤسسات في مدة عشر سنوات بحوالي 28 مرة ، ، وفي ظل تسارع التغيرات الحضارية والصراعات الأيديولوجية وتشابك العلاقات الدولية. يبقى السؤال مطروحا أين موقع جودة التعليم العالي في الوطن العربي كأداة قوية لترسيخ الوعي لبناء نظام تربوي تعليمي قوي ينافس المنظومات التربوية العالمية في التطور الحضاري و التقدم التكنولوجي، و الجودة في (المدخلات و العمليات و المخرجات)؟، إن في الوطن العربي عدداً لا يُستهان به من الجامعات بدأت تأخذ على عاتقها الالتزام بتطبيق مفاهيم إدارة الجودة

* أنظر الفصل الثاني (الجودة الشاملة)

الشاملة في برامجها، وسياساتها، وأهدافها التعليمية. و في خضم هذا التحول الجارف و الانتشار المتزايد لأنظمة إدارة الجودة الشاملة، تبقى الجزائر تعاني الكثير من النقائص في قطاع التعليم بشقيه الجامعي و ما قبل الجامعي، كغياب العمل الجماعي، وغياب التكوين الجيد و طرق التقويم الدقيقة، إلى جانب نقص الوسائل التعليمية و سوء استعمالها، و تدني الإنتاجية التعليمية، و الهدر التربوي... الخ. و كل هذا جعل الجزائر تتخبط في أوضاع اقتصادية و اجتماعية و ثقافية أقل ما يقال عنها أنها لم تحقق ما يصبو إليه المجتمع من أهداف و تطلعات تجعلها في مصاف الدول المواكبة لركب التطور، و رغم ما انتهجته الحكومات المتعاقبة من إصلاحات و تعديلات في هياكلها الإدارية، و مناهجها، و أنظمتها التعليمية، إلا أنها تبقى غائبة عن هذا التغيير المتسارع الذي يفرضه نظام عالمي جديد يعتمد العلم و التطوير التكنولوجي أساسا، و يستند إلى التقدم و التفوق، الأمر الذي لا يدع مجالا للتردد في البدء ببرامج شاملة للتطوير و التحديث.

إن الكلام عن إدارة الجودة الشاملة في المنظومة التعليمية الجزائرية عامة و التعليم العالي خاصة يستدعي البحث و الدراسة الدقيقة في إطار ما يعرف بأجل الأعمال قبل عاجلها، حتى تجنب عواقب النقل الحرفي و التطبيق غير المؤسس على قواعد علمية، الذي يكبد البلاد خسائر أكيدة على كل المستويات و في مختلف جوانب الحياة.

و تأسيسا على ما تقدم تأتي الدراسة الراهنة لتحاول الوقوف بشيء من التحليل على أهمية أسلوب إدارة الجودة الشاملة في تحقيق النجاح و التفوق على الصعيد المحلي و الإقليمي و العالمي، و ضرورة الاستثمار فيه من خلال إمكانية اعتماده كإستراتيجية علمية حديثة لإدارة التعليم العالي.

وقد اختار الباحث كلية الآداب و العلوم الإنسانية بجامعة - الحاج لخضر - بباتنة كميدان لإجراء هذه الدراسة . ولقد تناول الباحث هذا الموضوع من خلال خطة البحث التي شملت مقدمة و بابين و خاتمة ، و ذلك على المستويين النظري و الميداني .

و عموما فقد خصص الباحث الباب الأول للدراسة النظرية و تضمن فصلين، حيث تطرق الباحث في الفصل الأول لإشكالية البحث و تساؤلاته الرئيسية و الفرعية، و الأهداف التي تصبو إليها الدراسة إضافة إلى أهمية الموضوع و أسباب اختياره، و المفاهيم الأساسية للبحث، كما تناول أهم الدراسات السابقة التي تعرضت لموضوع إدارة الجودة الشاملة، و ختم الفصل بعرض فرضيات الدراسة.

أما الفصل الثاني فقد تناول فيه الباحث إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة التعليم العالي من حيث المفهوم اللغوي و الاصطلاحي إلى جانب النشأة و التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة ، و أهم رواد الجودة الشاملة، و عناصر إدارة الجودة الشاملة و مبرراتها و متطلباتها، و مراحل تطبيقها، و تعرض الباحث إلى تصويب المفاهيم الخاطئة، و المعوقات العامة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي و ذكر في الأخير بعض نماذج إدارة الجودة

الشاملة في التعليم العالي في الدول الغربية و العربية، وواقع المؤسسة الجامعية في الجزائر و كلية الآداب بجامعة باتنة، و آفاق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة التعليم العالي بالجزائر..

أما الباب الثاني فقد خصص للدراسة الميدانية حيث شمل فصلين اثنين تناول الأول الإطار المنهجي للبحث و ذلك بعرض حدود البحث و منهجه، إلى جانب مجتمع وعينة الدراسة و التعريف بأداة الدراسة، و الأدوات الإحصائية المستغلة لمعالجة و تحليل النتائج. أما الفصل الثاني فقد تعرض فيه الباحث إلى عرض و تحليل و تفسير النتائج التي خلصت إليها الدراسة و مناقشتها في ضوء الفرضيات، ثم الاستنتاجات العامة و الاقتراحات والتوصيات و الآفاق المستقبلية، وأخيرا عرض الباحث تصورا مقترحا لمتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بكلية الآداب و العلوم الإنسانية بجامعة - الحاج لخضر - باتنة، و توج الباحث دراسته بخاتمة عامة كحوصلة و تقييم شامل للجوانب المدروسة.

الباب الأول

الجانب النظري

الفصل الأول

التعريف بالدراسة

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

1- إشكالية الدراسة:

إن ما عرفته منظومة التعليم العالي في الجزائر من تطور كمي هائل تبينه مؤشرات عدة منها " تطور الشبكة الجامعية (60 مؤسسة جامعية موزعة على 41 ولاية)، و تزايد عدد الأساتذة (مايزيد عن 29000 أستاذ)، و تعداد الطلبة (ما يقارب 902300 طالب من بينهم 43500 مسجل في الماجستير و الدكتوراه)، و تخرج أكثر من مليون إطار منذ الاستقلال." (إصلاح التعليم العالي، جوان، 2007، www.mesrs.dz) (إن مثل هذا التطور السريع ما كان له أن يحدث دون أن تتولد عنه عدة نقائص و اختلالات و التي مردها أساسا إلى " الضغط الاجتماعي المتزايد على التعليم العالي " (نفس المرجع)، ولقد أدى تراكم هذه الاختلالات عبر السنين إلى جعل الجامعة الجزائرية غير مواكبة، بالقدر الكافي للتحويلات العميقة التي عرفتها البلاد على الأصعدة الاقتصادية و الاجتماعية و كذا السياسية و الثقافية. و " تترجم عدم المواثمة هذه في عجز نظام التعليم العالي القديم على الاستجابة بفعالية للتحديات الكبرى التي يفرضها التطور غير المسبوق في العلوم و التكنولوجيات، و تلك التي نجمت عن عوامة الاقتصاد و عن بزوغ مجتمع المعلومات و بروز المهن الجديدة فضلا عن التحديات المتمثلة في عوامة منظومات التعليم العالي" (نفس المرجع).

وهكذا فإن منظومة التعليم العالي الجزائرية مدعوة في كل مرحلة من مراحل تطورها إلى التكيف باستمرار مع هذه التحويلات العميقة و أن تكون قادرة على استيعاب نتائج التحويلات الاجتماعية و الاقتصادية التي ميزت البلاد من جهة، و التحويلات الإقليمية و الدولية الملاحظة من جهة أخرى، و هذا ما دأبت عليه وزارة التعليم العالي و البحث العلمي منذ العام 2002 و ذلك بتبنيها للنظام الجديد (LMD *)، و الذي يركز على مقارنة جديدة للعلاقات البيداغوجية و العلمية "طلبة - أساتذة - إدارة". إضافة إلى ما أبدته الحكومة الجزائرية من استعداد لتحسين أوضاع الجامعة الجزائرية و ضمان الاستمرارية في التطور من خلال الندوات و الملتقيات التي أشارت إلى ضرورة تبني مدخل إدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي. في هذا المجال و تمهيدا لتوفير أفضل الشروط الكفيلة بإقامة نظام وطني فعال للتقويم و ضمان الجودة في التعليم العالي جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على جانب من جوانب تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي بالجزائر.

و بناء على هذا فقد تمحورت إشكالية الدراسة في استقصاء موضوع الجودة الشاملة في التعليم العالي بالجزائر، وإدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي تناولها العديد من الباحثين في الكثير من الدول الأجنبية و العربية، وذلك من جوانب عدة كمفاهيمها الأساسية، و إمكانية قياسها حسب المعايير العالمية المعتمدة، و معوقات تطبيقها، و الركائز التي تبنى عليها، إلّا أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة بمنظومة التعليم العالي بالجزائر كأسلوب إداري ما يزال غير متداول بشكل عملي، إلّا ما يتلقاه الطلبة من أساتذتهم ببعض الجامعات في شكله النظري البحث، لذا اقتصر الباحث على دراسة أحد

* نظام - الليسانس، ماجستير، دكتوراه - المتبنى من طرف وزارة التعليم العالي و البحث العلمي بالجزائر أنظر الفصل الثاني.

الجوانب المهمة في إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي و الذي يعتقد أنه الجانب الأول بالدراسة قبل الخوض في الجوانب الأخرى، حيث أخذ الباحث على عاتقه، إجراء هذا البحث الاستطلاعي و الذي سيستكشف فيه المبررات الفعلية التي تستدعي اقتراح تبني مثل هذا الأسلوب الجديد في إدارة التعليم العالي، و كذلك الوقوف على مدى توفر المتطلبات الأساسية لتحقيق الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي حسبما يراه أعضاء هيئة التدريس واستنادا إلى بعض الدراسات الميدانية السابقة التي أجريت في بعض الدول العربية، و الأطر النظرية المتعلقة بموضوع إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، و قد عزم الباحث على إجراء بحثه في إحدى كليات جامعة الحاج لخضر باتنة، ألا وهي كلية الآداب و العلوم الإنسانية باعتبارها تعكس أوضاعا مماثلة لباقي كليات الجامعة، و منه أوضاع أغلب الجامعات في القطر الجزائري. و بالتحديد انحصرت مشكلة الدراسة في الإجابة عن الأسئلة الرئيسية التالية التاليين:

السؤال الرئيسي الأول:

هل توجد مبررات كافية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بكلية الآداب و العلوم الإنسانية بجامعة - الحاج لخضر - باتنة؟

السؤال الرئيسي الثاني:

هل تختلف مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بكلية الآداب و العلوم الإنسانية بجامعة - الحاج لخضر - باتنة من وجهة نظر الهيئة التدريسية و الإدارية حسب متغيرات الجنس، و العمر، و المؤهل العلمي، و الرتبة، و سنوات خبرة التدريس الجامعي، و الوظيفة الحالية، و التخصص؟

و يتفرع عنه سبعة أسئلة فرعية هي:

1- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالكلية من وجهة نظر الهيئة

التدريسية و الإدارية تعزى لمتغير الجنس؟

2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالكلية من وجهة نظر الهيئة

التدريسية و الإدارية تعزى لمتغير العمر؟

3- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالكلية من وجهة نظر الهيئة

التدريسية و الإدارية تعزى لمتغير المؤهل العلمي؟

4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالكلية من وجهة نظر الهيئة

التدريسية و الإدارية تعزى لمتغير الرتبة؟

5- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالكلية من وجهة نظر الهيئة

التدريسية و الإدارية تعزى لمتغير سنوات الخبرة في التدريس؟

6- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالكلية من وجهة نظر الهيئة

التدريسية و الإدارية تعزى لمتغير الوظيفة الحالية؟

7- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالكلية من وجهة نظر الهيئة

التدريسية و الإدارية تعزى لمتغير التخصص؟

السؤال الرئيسي الثالث:

ما مدى توفر المتطلبات الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بكلية الآداب و العلوم الإنسانية بجامعة - الحاج لخضر -
باتنة؟

السؤال الرئيسي الرابع:

هل تختلف المتطلبات الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بكلية الآداب و العلوم الإنسانية بجامعة - الحاج
لخضر - باتنة من وجهة نظر الهيئة التدريسية و الإدارية حسب متغيرات الجنس، و العمر، و المؤهل العلمي، و
الرتبة، و سنوات خبرة التدريس الجامعي، و الوظيفة الحالية، و التخصص؟

و يتفرع عنه سبعة أسئلة فرعية هي:

1- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتطلبات الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بالكلية من وجهة

نظر الهيئة التدريسية و الإدارية تعزى لمتغير الجنس؟

2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتطلبات الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بالكلية من وجهة

نظر الهيئة التدريسية و الإدارية تعزى لمتغير العمر؟

3- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتطلبات الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بالكلية من وجهة

نظر الهيئة التدريسية و الإدارية تعزى لمتغير المؤهل العلمي؟

4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتطلبات الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بالكلية باتنة من

وجهة نظر الهيئة التدريسية و الإدارية تعزى لمتغير الرتبة؟

5- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتطلبات الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بالكلية من وجهة

نظر الهيئة التدريسية و الإدارية تعزى لمتغير سنوات الخبرة في التدريس؟

6- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتطلبات الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بالكلية من وجهة

نظر الهيئة التدريسية و الإدارية تعزى لمتغير الوظيفة الحالية؟

7- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتطلبات الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بالكلية من وجهة

نظر الهيئة التدريسية و الإدارية تعزى لمتغير التخصص؟

2- أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة بالتحديد إلى التعرف على:

- 1) مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بكلية الآداب و العلوم الإنسانية بجامعة - الحاج لخضر - باتنة .
- 2) مقارنة مستويات إدراك أعضاء هيئة التدريس و الأساتذة الإداريين لمبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالكلية وفقا لمتغيرات الجنس، و العمر، والمؤهل العلمي، و الرتبة، و سنوات خبرة التدريس الجامعي، و الوظيفة الحالية، و التخصص.
- 3) مدى توفر المتطلبات الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بالكلية.
- 4) مقارنة مستويات إدراك أعضاء هيئة التدريس و الأساتذة الإداريين لمتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالكلية وفقا لمتغيرات الجنس، و العمر، والمؤهل العلمي، و الرتبة، و سنوات خبرة التدريس الجامعي، و الوظيفة الحالية، و التخصص.
- 5) إمكانية تزويد المهتمين و القائمين على أمر الكلية بالمتطلبات الأساسية الواجب توفرها في حالة إقبالهم على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

3- أسباب اختيار الموضوع:

أسباب علمية:

إن الملاحظ لسيرورة البحث العلمي من حيث كونه الإكسير و الوصفة التي يستند إليها المجتمع بمنظوماته العمومية و مؤسساته الخاصة من جهة و مختلف شرائحه من جهة أخرى يجد أن هذا القطب العظيم قد همشت فوائده وأغراضه التي أنشأ من أجلها، بالمقارنة بما يخص له من ميزانية معتبرة نجدها تتزايد من سنة إلى أخرى، و من جانب آخر تصرف الدولة الجزائرية الملايير من الدولارات لاستيراد الوصفات الجاهزة من الدول الخارجية رغم ما يتوفر من نتائج

البحث العلمي الأصيل النابع من رحم الجامعة الجزائرية، و هذا الوضع الذي يترىص بالبحث العلمي لجعله أداة غير فاعلة تجاه المجتمع أيقض في الباحث الروح العلمية و الوطنية التي تدعوه للفت أنظار الباحثين و القائمين على الجامعات إلى الدراسات الاستطلاعية التي تحاول رسم خريطة طريق نحو أنجع الطرق و أجود الوسائل الكفيلة باستخلاص الوصفات العلمية النابعة من عمق ما يعيشه المجتمع وما تعانيه المنظمات من مشكلات، بدلا من استهلاك ما ينتجه الغير من حلول قد لا تتلاءم مع خصوصيات الشعب الجزائري الاجتماعية و الثقافية و الاقتصادية فضلا عن الإمكانيات المتوفرة، و إدارة الجودة الشاملة كأسلوب إداري حديث يحتاج إلى دراسة استطلاعية دقيقة للوقوف على مدى إمكانية تطبيق مثل هذا النظام في التعليم العالي.

أسباب شخصية:

لقد انبهر الباحث أثناء إطلاعه على موضوع الجودة في بعض الأدبيات و شبكة المعلوماتية عن النتائج التي جُنيت من جراء تطبيق هذا الأسلوب الإداري خاصة و أنه يعتبر أحد الأسرار التي جعلت من اليابان يحقق قفزة كبيرة في تطوره في مختلف المجالات إضافة إلى تعلقه المباشر بمنظمة المعايير الدولية (الإيزو) التي تمنح تأشيرة العالمية للمنتجات أو الخدمات وفق مواصفات عالمية دقيقة، إضافة إلى ما حققته بعض الدول العربية من جراء تطبيق أنظمة الجودة الشاملة في جامعاتها على غرار القطاع الاقتصادي و الصناعي، و رغم افتقار الجامعة الجزائرية للبحوث الخاصة بهذا الموضوع في إطار التعليم العالي إلا أن عزم قسم علوم التربية و علم النفس بجامعة باتنة على إنشاء مخبرا يخص الجودة شجع الباحث على رفع التحدي لإنجاز هذا البحث بما فيه من صعوبات.

4 - أهمية الدراسة:

الأهمية النظرية:

تكمن أهمية الدراسة في أنها تتناول موضوع إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي بالجزائر، وهو موضوع لم يأخذ حقه من الدراسة و البحث بما يكفي إلا دراسة أجرتها باحثة في جامعة فرحات عباس - سطيف - في إطار نيل شهادة الماجستير في حدود علم الباحث، إذ تفتقر المكتبات الجامعية لمثل هذه الدراسات، حيث يأمل الباحث أن تشكل مثل هذه الدراسة نقطة انطلاق للباحثين في هذا المجال.

الأهمية الميدانية:

يتوقع للتوصيات التي يمكن اقتراحها اعتمادا على نتائج الدراسة، أن تساعد إدارة الكلية في حالة إقبالها على تطبيق هذا النظام الإداري على إلقاء الأهمية للمؤشرات ذات العلاقة بالمتطلبات الحقيقية و اللازمة لتحقيق الجودة الشاملة في

التعليم العالي بالجزائر، و التركيز على كل الجامعات الجزائرية على غرار الجامعات العربية التي قطعت شوطا كبيرا في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.

5 - مصطلحات الدراسة:

أ - الجودة:

مع التطور التكنولوجي و المعرفي أصبح مفهوم الجودة الحديث يهتم أكثر بإرضاء العملاء في الدرجة الأولى ، فأصبحت الجودة هي " القيام بالأمور الصحيحة من خلال الأسلوب الصحيح للوصول إلى الهدف المنشود " (محمد عادل الشعار 2001 ، ص 38). والجودة في التعليم هي " عملية بنائية تهدف إلى تحسين المنتج النهائي " (أحمد إبراهيم، 2003، ص 17) . ويعرفها "البوهي" بأنها "مجموعة الخصائص أو السمات التي تعبر عن وضعية المدخلات والعمليات والمخرجات المدرسية ومدى إسهام جميع العاملين فيها لإنجاز الأهداف بأفضل ما يمكن" (البوهي 2001، ص 24).

من التعاريف السابقة يتضح إن القيام بعمل ما يتطلب شرطين أساسيين الأول هو نوعية و كفاءة العمل كمنتج أو خدمة و الثاني هو إرضاء المستفيد كمؤشر للجودة. و منه فمصطلح الجودة عند وروده في متن البحث نقصد به: مجموعة صفات وخصائص الخدمة التي تؤدي إلى تحقيق رغبات المستفيد (الطالب).

ب _ إدارة الجودة الشاملة:

هي جودة كل شيء، أي الجودة في كل عناصر ومكونات المؤسسة، ومن هذا المنطلق تأخذ طابع الشمولية، وذلك لأن كل ما تحتويه المنظمة يشترك في تحديد ما يقدم للمستهلك، وبالتالي تحقيق رضاه أو عدم رضاه . و عرفت إدارة الجودة الشاملة من طرف الأمريكي فيجنوم كما يلي : " هي نظام يدمج كل الجهود لتطوير وتحسين الجودة لمختلف مصالح وأقسام المؤسسة للحصول بشكل اقتصادي على منتجات أو خدمات وذلك بإرضاء تام للعميل " (قندوز نوال 2002 ، ص 10) كما قام ستيفن كوهن ورونالد براند (1993) (نفس المرجع) بتعريفها على النحو التالي :

الإدارة : تعني التطوير والحفاظة على إمكانية المنظمة من أجل تحسين الجودة بشكل مستمر.

الجودة : تعني الوفاء بمتطلبات المستفيد.

الشاملة : تتضمن تطبيق مبدأ البحث عن الجودة في أي مظهر من مظاهر العمل بدأ من التعرف على احتياجات المستفيد وانتهاء بتقييم ما إذا كان المستفيد راض عن الخدمات أو المنتجات المقدمة له.

و من التعريفين السابقين يمكن أن نصوغ تعريف مصطلح الجودة الشاملة بأنها: التطوير و التحسين المستمرين للعمليات الإدارية وذلك بمراجعتها وتحليلها والبحث عن الوسائل والطرق لرفع مستوى الأداء وتقليل الوقت لإنجازها،

وذلك لتخفيض التكلفة ورفع مستوى الجودة ، مستندين في جميع مراحل التطوير على متطلبات واحتياجات المستفيد لتحقيق رضاه.

ت_ الجودة الشاملة في التعليم:

يعرف (رودز Rhodes) الجودة الشاملة في التربية بأنها " عملية إدارية تركز على مجموعة من القيم ، وتستمد طاقة حركتها من المعلومات التي توظف مواهب العاملين وتستثمر قدراتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم على نحو إبداعي لضمان تحقيق التحسين المستمر للمؤسسة" (أحمد سيد مصطفى، 1997م، ص 367). ويعرفها أحمد درياس بأنها " أسلوب تطوير شامل و مستمر في الأداء يشمل كافة مجالات العمل التعليمي ، فهي عملية إدارية تحقق أهداف كل من سوق العمل و الطلاب ، أي أنها تشمل جميع وظائف و نشاطات المؤسسة التعليمية ليس فقط في إنتاج الخدمة ، و لكن في توصيلها ، الأمر الذي ينطوي حتما على تحقيق رضا الطلاب ، وزيادة ثقتهم ، و تحسين مركز المؤسسة التعليمية محليا و عالميا ، و زيادة نصيبها في سوق العمل" (حافظ فرج أحمد ، ص 155). ومن هذين التعريفين يستخلص الباحث معنى المصطلح على أنه: عملية إدارية لتطوير مستمر وشامل يقوم على الجهد الجماعي و روح في كافة مراحل التعامل مع الطالب، منذ الالتحاق بالمؤسسة التعليمية ومرورا بعمليات التعليم و التدريب و الخدمة ، و حتى التقديم إلى ممثلي سوق العمل ، و كذا متابعة قبول ورضا هذا السوق عن الخريج .

ث_ مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي:

و هي الدواعي الداخلية و الإقليمية و العالمية الحقيقية للإقبال على تبني تطبيق إدارة الجودة الشاملة، من أجل المحافظة على استمرار مؤسسات التعليم العالي والاطمئنان على تطويرها وقدرتها على مواجهة التحديات.

ج_ متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي.

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي يستلزم عدداً من الأسس و الشروط التي من خلالها يمكن تطوير مبادئ الجودة الشاملة بما يناسب التعليم الجامعي، و منه فإن هذه المتطلبات هي مجموعة الشروط الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي و التي استخلصها الباحث من عدد من الأدبيات الغربية و العربية و التي اتفقت كلها على أنها تشكل أرضية صالحة للتطبيق.

ح_ التعليم العالي بالجزائر.

و هو أحد القطاعات الهامة في الجمهورية الجزائرية، و يضم مؤسسات عمومية ذات طابع إداري تعرف بالمؤسسات الجامعية، و هي تساهم في تعميم و نشر المعارف و إعدادها و تطويرها، و تكوين الإطارات اللازمة لتنمية البلاد. و تتوفر

الشبكة الجامعية على أربع أنواع من المراكز: الجامعات، المراكز الجامعية، معاهد التعليم و التكوين العالي، المعاهد الوطنية و المعاهد العليا، فهي مركز للتعليم و التكوين و مصدر للعديد من الفروع العلمية.

خـ كلية الآداب و العلوم الإنسانية بجامعة الحاج لخضر باتنة.

أنشئت كلية الآداب والعلوم الإنسانية بموجب المرسوم التنفيذي رقم 253-98 المؤرخ في 24 ربيع الثاني الموافق لـ 17 أوت 1998 المعدل و المتمم للمرسوم رقم 544-83 المؤرخ في : 17 ذي الحجة عام 1403 الموافق 24 سبتمبر 1983 و المتضمن القانون الأساسي النموذجي للجامعة (www.univ-batna.dz) يقع المقر الإداري للكلية بالجمع الجامعي الحاج لخضر باتنة. و تحتوي على ثماني أقسام هي:

اللغة العربية و آدابها، اللغة الإنجليزية، اللغة الفرنسية، الترجمة، علم النفس، التاريخ، الفلسفة التكوين المكثف للغات.

6 - الدراسات السابقة:

تكتسي الدراسات السابقة أهمية بالغة في عملية البحث العلمي ذلك أنها " تفيد الباحث في تحديد وتوجيه وتدعيم مسارات بحثه العلمي ، كما أنها تؤكد له بأنها لم تتطرق للمشكلة التي هو بصدد بحثها من نفس الزاوية، ولا بالمنهج نفسه، وبالتالي فهي تزود الباحث بالمعايير والمقاييس والمفاهيم الإجرائية والاصطلاحية التي يحتاجها، وهكذا يستفيد الباحث من إيجابيات مناهجها ويتجنب سلبياتها " (فضيل دليو وآخرون، 1999، ص104). من هذا المنطلق أصبح للدراسات السابقة وزنها العلمي والمنهجي في حقل البحوث العلمية ، لاسيما الاجتماعية منها .

والدراسة السابقة إما أن تكون مطابقة ويشترط حينئذ اختلاف ميدان الدراسة ؛ أو أن تكون دراسة مشابهة ، وفيها يدرس الباحث الجانب الذي لم يتناول بالدراسة (رشيد زرواتي، 2000، ص 91) ، وبناء على كل هذا فقد اعتمد الباحث على بعض الدراسات السابقة التي أعطت الدراسة الحالية تصورا منهجيا عاما يساعد الباحث في بلورة ورسم مسار بحثه وهي كالآتي :

1/ يسعد فائزة: "مدى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعة الجزائرية من وجهة نظر الهيئة التدريسية و الإدارية ، دراسة ميدانية في جامعة "فرحات عباس" - سطيف - 2007". وقد هدفت الدراسة إلى الوقوف على مستوى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعة المذكورة و كذا مقارنة مستويات تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة وفقا لمتغيرات (الجنس، الخبرة، المؤهل العلمي، الكلية، التسلسل الوظيفي). و قد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي

المقارن لمحاولة إبراز مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة "فرحات عباس" و محاولة الكشف عن الاختلافات في مستوى التطبيق حسب المتغيرات الديموغرافية السالفة الذكر. و قد تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس العاملين في جامعة "فرحات عباس" المقدر عددهم بـ(1014) عضو هيئة تدريس إضافة إلى الهيئة الإدارية ذات التسلسل الوظيفي و المقدر عددهم بـ(42) إداري و قامت الباحثة بانتقاء عينة الدراسة بالمعينة الاحتمالية الطبقية بنسبة 10% حسب الشروط الإجرائية لروسكو فتنصلت على عينة قدرت بـ(103) عضو هيئة تدريس و 42 إداري. و قامت الباحثة باستخدام مقياس الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي للنعمان الموسوي (2003) و يهدف هذا المقياس إلى قياس مدى تحقق عناصر الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي و بالتالي التعرف على مواطن القوة و الضعف في أدائها و العمل على اتخاذ الإجراءات اللازمة، و بعد فرز فقرات المقياس تم دمجها في أربع مجالات هي:

1- تهيئة متطلبات الجودة في التعليم العالي .

2- متابعة عملية التعليم و التعلم و تطويرها.

3- تطوير القوى البشرية.

4- اتخاذ القرار و خدمة المجتمع.

وقد شملت استمارة الباحثة 40 فقرة، و بعد التأكد من صدق الأداة و ثباتها أجرت الباحثة الدراسة الميدانية و استخدمت الأساليب الإحصائية (النسب المئوية، مربع كاي) لتفريغ البيانات و تحليل النتائج و مناقشتها في ضوء الفرضيات و أسفرت الدراسة على النتائج التالية:

1- أن مستوى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في جامعة "فرحات عباس" متوسطة بنسبة 39.31 % على مجال تهيئة متطلبات الجودة، و كان مستوى تطبيق مجال متابعة العملية التعليمية و تطويرها قليلة بنسبة 72.53 % ، أما بالنسبة لمجال تطوير القوى البشرية فكان مستوى التطبيق قليل بنسبة 82.07 % ، و مجال اتخاذ القرار و خدمة المجتمع فكان مستوى التطبيق بنسبة 58.27 % و بناء على هذه النتائج أفادت الباحثة أن جامعة "فرحات عباس" تطبق معايير إدارة الجودة الشاملة بمستوى قليل بنسبة 56.32 % .

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

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

4- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تطبيق معايير الجودة الشاملة من وجهة نظر هيئتها الإدارية حسب متغيرات (التسلسل الوظيفي، الخبرة، الكلية).

5- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تطبيق معايير الجودة الشاملة من وجهة نظر هيئتها التدريسية و الإدارية.

لقد أفاد الباحث من هذه الدراسة العديد من المعطيات التي أسهمت في بلورت سيرورة هذه الدراسة سواء من الجانب النظري و الاستفادة من المراجع المتوفرة في مجال الجودة في التعليم العالي و مجال التعليم العالي في الجزائر، إضافة إلى الجانب الميداني حيث استعان الباحث في بناء الاستبانة على مقياس الموسوي خاصة في ما تعلق بمحور تهيئة متطلبات الجودة في التعليم العالي، كما أمكنته الدراسة التعرف على دلالة الفروق الإحصائية لأفراد عينة الدراسة حسب بعض المتغيرات الديمغرافية. أما عن الاختلافات الموجودة بين هذه الدراسة و الدراسة الحالية فتتمثل في: (عنوان الدراسة، الهدف، متغير الوظيفة و الكلية، المنهج، حجم مجتمع العينة و المعاينة، الجامعة و الكلية، الأساليب الإحصائية).

2/ معزوز جابر علاونة: "مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعة العربية الأمريكية - فلسطين - ورقة علمية أعدت لمؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني الذي عقده برنامج التربية و ضبط النوعية في جامعة القدس المفتوحة في مدينة رام الله في الفترة الواقعة 3 - 5 جويليا 2004".

و قد هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعة العربية الأمريكية من وجهة نظر أعضاء هيئتها التدريسية وتحديد أكثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة تطبيقا في الجامعة كما يراها أعضاء هيئة التدريس، و مقارنة مستويات إدراك أفراد عينة الدراسة لمدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعة العربية الأمريكية وفقا للمتغيرات المستقلة الآتية : الجنس ، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة في التدريس الجامعي، الجامعة التي تخرج فيها ، و الكلية التي يدرس فيها ، و العمر. استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي الميداني المناسب لأهداف هذه الدراسة. و تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس العاملين في كليات الجامعة العربية الأمريكية للعام الجامعي 2004/2003 فبلغ مجتمع الدراسة (70) عضو هيئة تدريس . قام الباحث باستخدام مقياس إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي للموسوي (2003) حيث بلغ عدد فقراته (48) فقرة موزعة على أربع مجالات وهي متطلبات الجودة، والمتابعة والتطوير، والقوى البشرية، واتخاذ القرار. و بعد التأكد من

صدق الأداة و ثباتها (على كل أفراد العينة) * و تفرغ البيانات في الجداول و استخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (Spss) تم التوصل إلى النتائج التالية:

- 1- أن درجة تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في الجامعة العربية الأمريكية كبيرة على مجال تهيئة متطلبات الجودة في التعليم، ومجال متابعة العملية التعليمية التعليمية وتطويرها حيث بلغت المتوسطات الحسابية على التوالي (3.85، 3.55) وكانت درجة تطبيق مجال تطوير القوى البشرية ومجال اتخاذ القرار وخدمة المجتمع متوسطة فكانت المتوسطات الحسابية على التوالي (3.36، 3.05) ، وفيما يتعلق بالدرجة الكلية للدرجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعة العربية الأمريكية فقد كانت كبيرة وذلك بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (3.45) وهذه النتيجة تعني أن الجامعة العربية الأمريكية تطبق مبادئ الجودة الشاملة بدرجة كبيرة.
- 2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعة العربية الأمريكية من وجهة نظر أعضاء هيئتها التدريسية تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في التدريس، الجامعة التي تخرج منها عضو هيئة التدريس، الكلية التي يُدرس فيها، العمر).

و قد أرجع الباحث هذه النتائج إلى أن هناك انسجام في استجابات أفراد عينة الدراسة حول مبادئ إدارة الجودة الشاملة المطبقة في الجامعة العربية الأمريكية بغض النظر عن خصائص أفراد العينة. وهذا قد يعود إلى أن الجامعة العربية تركز في اختيار أعضاء هيئة تدريس أكفاء قادرين على التواصل مع العمل الجامعي والعطاء وذلك حرصا من إدارة الجامعة على مواجهة التحديات التي تواجه مؤسسات التعليم العالي العربية بشكل عام والفلسطينية بشكل خاص ، و أن مجالات إدارة الجودة الشاملة الواجب تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي تنحصر بتهيئة متطلبات الجودة ومتابعة العملية التعليمية التعليمية وتطوير القوى البشرية وخدمة المجتمع .

لقد أفاد الباحث من هذه الدراسة التعرف على الأساليب الإحصائية المستعملة و التي توافقت كثيرا الأساليب المناسبة للدراسة الحالية إلى جانب الإطلاع على الاختلافات بين استجابات أفراد العينة باختلاف الخصائص الديمغرافية المذكورة. إضافة إلى النتيجة التي توصلت إليها الدراسة و التي مفادها أن مجالات إدارة الجودة الشاملة الواجب تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي تنحصر بتهيئة متطلبات الجودة و التي أعطت الباحث تصورا واضحا عن الجوانب الواجب إدراجها في دراسته، حيث تشكلت متطلبات تطبيق الجودة في التعليم العالي أحد المحاور الأساسية في الدراسة الحالية، زيادة على إعانة الباحث على صوغ فرضيات الدراسة . أما عن الاختلافات الموجود بين هذه الدراسة و الدراسة الحالية فتتمثل

*لحساب ثبات العينة استعمل الباحث (العلوانة) جميع الاستبانات التي استرجعها من أفراد العينة من المرة الأولى.

في: (عنوان الدراسة، الهدف، متغير الجامعة التي تخرج فيها العضو و الكلية التي يدرس فيها ، المنهج، حجم مجتمع العينة ، الجامعة و الكلية، البلد).

3/ محمد صبري حافظ و يوسف مصطفى: (صالح ناصر عليمات، 2004، ص 138) "متطلبات تطبيق إدارة

الجودة الشاملة بكليات التربية". و ذكرنا فيها بأنه لابد من وجود مجموعة من المتطلبات الواجب توفرها في كليات التربية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، و فيما يلي عرضا لها:

1- مسؤولية الإدارة العليا بالكليات: و تنطوي تلك المسؤوليات على عدة محاور و هي (سياسة الجودة الشاملة ، تنظيم مسؤوليات و صلاحيات جميع العاملين بالكليات، توافر الكفاءات المؤهلة، المراجعة الشاملة للتأكد من تنفيذ نظام الجودة و المحافظة عليه، تهيئة مناخ العمل).

2- إجراءات و نظم الجودة: حيث يتضمن نظام الجودة على (التحكم في جميع الأساليب و النشاطات التي تؤثر على جودة الخدمات التعليمية، ملائمة نظام الجودة لحجم الكلية و إمكانياتها المادية و البشرية، التوافق مع متطلبات سياسة الجودة).

3- تخطيط جودة التعليم: و يكون ذلك بـ (إعداد خطة للجودة، تأسيس نظام معلومات دقيق لإدارة الجودة).

4- تقييم موردي الخدمة: حيث يقع على عاتق الكليات تقييم موردي الخدمات و المستلزمات للكلية، على أساس الوفاء بمتطلبات التعاقد، من حيث جودة الأداء و مواعيد التنفيذ و التكلفة مع مقارنة السعر و الجودة و التسليم، أما في حالة أن تمد الجامعة الكلية بالخدمات و المستلزمات فلا بد أن يقع عليها نفس مستلزمات الكلية بخصوص الجودة.

5- مراقبة العملية التعليمية داخل الكلية: و يقصد بذلك إعداد الجداول الدراسية و تخصيص القاعات لها و نظام الجزاء و العقاب المتبع مع الطلاب و العاملين، و أسلوب انعقاد اجتماعات الأقسام و الكلية ، و اللوائح الداخلية للكلية ، و أساليب الإشراف العلمي ، و أخيرا أسلوب عقد الاختبارات و نظام العمل مع الامتحانات و أسلوب إعلان و اعتماد النتائج.

6- المراجعة الداخلية للجودة: حيث يكون المراجع مستقلا عن الوظيفة المراد مراجعتها مع الاهتمام الكافي بتدريبه عليها ، و العمل وفق برنامج محدد مسبقا .

7- تدريب العاملين بالكليات: و يتم ذلك عند التحاقهم بالعمل أو عند بداية تطبيق الجودة بالكليات.

إن أهم ماستفاد منه الباحث من هذه الورقة البحثية هو مجموعة المتطلبات الأساسية التي تعتبر أرضية خصبة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة حيث كانت من بين الأدوات التي استند اليها الباحث لبناء أداة القياس. لقد تناولت هذه الدراسة جانب المتطلبات الواجب توفرها في الكليات لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، في حين أضاف الباحث مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الكلية ، إضافة إلى استخدامه للمنهج الوصفي في حين اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الاستطلاعي ، إلى جانب البيئة المختلفة.

4/ فتحي عشيبة: (صالح ناصر عليما، 2004، ص143) "الجودة الشاملة و إمكانية تطبيقها في التعليم الجامعي المصري"، و هي دراسة تحليلية ذكر فيها الباحث أبرز الصعوبات التي يمكن أن تواجه عملية تنفيذ الجودة الشاملة و من أبرز تلك الصعوبات ما يلي:

- 1- طبيعة الهيكل التنظيمي للجامعات.
 - 2- تصور إدارة الجامعة أو الكلية لبعض القيادات التي تمارس بعض السلوكيات التي تعيق تطبيق الجودة الشاملة.
 - 3- عدم توافر قاعدة بيانات مكتملة عن مجالات العمل المختلفة بالجامعة.
 - 4- تصور علاقة بين الجامعة و المجتمع، و ذلك بسبب اعتمادها على الخطط القصيرة الأمد بالجامعات.
 - 5- كثرة القوانين و اللوائح، و عدم وضوحها في بعض الأحيان.
 - 6- قصور العناية بالجوانب الإنسانية في مجال العمل.
 - 7- قصور التمويل و النمو غير المتوازن في التعليم الجامعي.
- و ذكر الباحث أيضا أهم المعوقات التي تتعلق بالثقافة التنظيمية لفاهيم و أسس الجودة الشاملة.:
- 1- البيئة التنظيمية المزدوجة للكليات و الجامعات بمعنى التمييز بين الوظائف الأكاديمية و الإدارية .
 - 2- الاعتقاد السائد لدى معظم العاملين بالجامعة و الكليات تتميز عن غيرها من المؤسسات الاجتماعية التي تطبق مفهوم إدارة الجودة الشاملة.
 - 3- الانفصال بين الأقسام و الوحدات المختلفة، و هذا يتعارض مع سمة من سمات الجودة الشاملة و هو التأكيد على ضرورة التداخل بين الأنظمة و الأقسام.
 - 4- مقارنة أي إصلاح أو تطوير بسبب تركيز امتيازات في الجامعة على الموضوعات الخارجية الأكثر منها في الداخلية.
 - 5- التركيز على إنجازات الفرد الواحد، و هذا يتعارض مع ملامح الجودة في العمل بروح الفريق الواحد.
 - 6- وجود بعض المفاهيم المتصلة بالجودة الشاملة لا تتوافق مع ثقافة الجامعة.

- 7- التمسك ببعض القيم التي تعيق تنفيذ الجودة الشاملة.
- و في الأخير خلص الباحث إلى مجموعة من الاعتبارات المجتمعية التي ينبغي مراعاتها في حالة تطبيق الجودة الشاملة في التعليم الجامعي المصري و هي:
- 1- وجود برامج تدريبية للقيادات الجامعية، و أعضاء هيئة التدريس و الإداريين.
- 2- التأكيد على العلاقات الإنسانية في الجامعة من خلال المشاركة في صنع القرار و التقويم الذاتي.
- 3- إزالة المعوقات التي تحول دون تقارب الأقسام و ترابطها .
- 4- زيادة التمويل الحكومي و المجتمعي للتعليم الجامعي.
- 5- تكوين قاعدة بيانات دقيقة ، شاملة و حديثة بالتعليم الجامعي.
- 6- تعميق الارتباط بين الجامعة و المجتمع.
- 7- اختيار القيادات الجامعية في ضوء أسس موضوعية علمية و إدارية
- 8- الالتزام بالصدق و الموضوعية في عرض الحقائق .
- 9- وضع خطة للبيئات العلمية و أعضاء هيئة التدريس و معاونيهم، و الكوادر الفنية و الإدارية العاملة بالجامعة و الإطلاع على الاتجاهات العلمية للدول .

لقد أفاد الباحث من هذه الدراسة الكثير من النقاط الهامة التي ينبغي على الكلية مراعاتها أثناء قيامها بتطبيق إدارة الجودة الشاملة و هي تساعد الباحث على صوغ بعض المقترحات المناسبة التي تتجاوز الصعوبات و المعوقات التي يمكن أن تعرقل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الكلية. وتختلف هذه الدراسة عن الدراسة الحالية في كون الجودة الشاملة قد شرع في تطبيقها فعلا في بعض الجامعات المصرية فالدراسة عبارة عن تحليل و تقويم لفترة التطبيق ، بخلاف الجزائر التي مازالت لم تطبق الجودة الشاملة في جامعاتها فالدراسة الحالية استطلاعية.

5/ مريم بنت بلعرب النبهاني: (مريم بنت بلعرب النبهاني، 2001) " تطوير إدارة الدراسات العليا بجامعة السلطان

قابوس في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة"، وهدفت هذه الدراسة إلى البحث في كيفية الاستفادة من مدخل إدارة الجودة الشاملة في تطوير إدارة الدراسات العليا بجامعة السلطان قابوس ، وقد استعانت الباحثة بمدخل النظم نظرا لملاءمته لموضوع دراستها، وللإجابة عن السؤال الأول للدراسة، قامت الباحثة بتحليل الأدب النظري للموضوع ، وقد توصلت إلى أن من أهم أسس إدارة الجودة الشاملة التركيز على إرضاء المستفيدين، والالتزام بعمليات التحسين المستمرة كما توصلت إلى أن من أهم متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الدراسات العليا توافر القيادة التي تتمكن من تنمية ونشر ثقافة الجودة عند العاملين، وتقوم بتبني فلسفة منع الخطأ، وليس مجرد كشفه والنظر إلى كل عملية من العمليات الخاصة بالدراسات العليا في ضوء المنظومة الكلية لها.

و قامت الباحثة بإجراء دراسة ميدانية مستعينة باستبانتين تم التأكد من صدقهما وثباتهما، وقد تألفت عينة الدراسة من(382) فرداً موزعين على فئتين هما:

- فئة الأكاديميين، وبلغ عددهم(82).
- فئة طلاب الدراسات العليا، وعددهم (300).

وقد كشفت نتائج الدراسة الميدانية أن أهم جوانب القوة المتعلقة بالعناصر الثلاثة هي: تزويد طلاب الدراسات العليا بالجديد من المعرفة مع ربطها بمحاجات المجتمع العماني وتوفر الدوريات الحديثة بالمكتبة بشكل مناسب لحاجة العملية التعليمية ووضوح متطلبات تخرج طلاب الدراسات العليا، وان أهم جوانب الضعف هي: ضعف تشجيع طلاب الدراسات العليا على التعلم الذاتي وصعوبة الاتصال بين المشرفين والطلاب وقلة استخدام التقنيات التربوية المتاحة لتفعيل عمليتي التعليم والتعلم.

قامت الباحثة بوضع تصور مقترح لمنظومة إدارة الجودة الشاملة للدراسات العليا بجامعة السلطان قابوس تكونت من ثلاثة عناصر هي: الأهداف والتنظيم الإداري والبرامج الأكاديمية والبحثية ، كما قامت بتحديد خمس مراحل لآليات تطبيق المنظومة، وهي مرحلة الإعداد، ومرحلة التخطيط، ومرحلة التقويم التكويني، ومرحلة التطبيق، ومرحلة التقويم الختامي.

وأوجه التشابه مع الدراسة الحالية هو تناول متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، واستخدام الاستبيان، وهناك اختلاف يتمثل في اتخاذ فئة طلاب الدراسات العليا كعينة موازية لهيئة التدريس و الهيئة الإدارية ، واستفاد الباحث من نتائج هذه الدراسة في بناء الجانب النظري والجانب الميداني بشكل عام.

6/ درباس أحمد سعيد: (درباس أحمد سعيد، 1994). "إدارة الجودة الكلية - مفهومها وتطبيقاتها التربوية و إمكانية الاستفادة منها في القطاع التعليمي السعودي 1994"، والمعوقات التي تواجه ذلك، و هدفت الدراسة إلى تعريف و إيضاح مفهوم الجودة في السياق التربوي، و التعريف بنماذج إدارة الجودة الكلية و تطبيقاتها في القطاع التربوي مع الإشارة لتجربة ديترويت في ولاية متشجن الأمريكية في تطبيقها لنموذج إدارة الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية، و كذلك هدفت إلى التعرف على إمكانية تحقيق النماذج و التطبيقات التربوية لمفهوم لإدارة الجودة الكلية في القطاع التربوي السعودي. وخلصت الدراسة إلى أنه من الضروري تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المختلفة، وأن الظروف مهيأة للبدء بتطبيق مفاهيم وأساليب إدارة الجودة الشاملة في النظام التربوي السعودي. كما وجدت الدراسة أن المسؤولين التربويين السعوديين أمامهم نماذج وأساليب عديدة لإدارة الجودة الشاملة يمكنهم اختيار المناسب منها للتطبيق في المدارس السعودية بعد إجراء التعديل اللازم وبما يتناسب مع البيئة السعودية، مع إمكانية تذليل الصعاب

التي قد تعوق تطبيق هذه المفاهيم في هذا القطاع الحيوي. و قد استفاد الباحث من نتائج هذه الدراسة في الجانب النظري خاصة منه الفصل الخاص بالجودة في التعليم.

7/ عدنان بن محمد بن راشد الورتان: "مدى تقبل المعلمين لمعايير الجودة الشاملة في التعليم — دراسة ميدانية بمحافظة الأحساء رسالة ماجستير — كلية التربية — جامعة الملك سعود 2005".

يهدف هذا البحث التعرف على مدى تقبل المعلمين لمعايير الجودة الشاملة في التعليم بمحافظة الأحساء، والعوامل التي تشجعهم على تقبل معايير الجودة الشاملة في التعليم ، والمعوقات التي تحد من تقبلهم لهذه المعايير، والمقترحات التي تُفَعَّل تقبلهم للمعايير .

استخدام الباحث في دراسته المنهج الوصفي المناسب لهذه الدراسة، وتوصل الباحث إلى بعض التوصيات التي يأمل في أن تسهم في تحسين أداء معلم المستقبل بما يتماشى مع متطلبات التدريس المعاصرة، وهي كما يلي :

1- العمل بمعايير الجودة الشاملة في التعليم المتعلقة بالمعلم في جميع المراحل الدراسية الثلاث في التعليم العام، حيث حظيت على تقبل كبير من قبل المعلمين .

2- ضرورة توفير المناخ التعليمي الملائم والتقدير به والحفاظ عليه.

3- إلحاق المعلمين بدورات تدريبية تكسيهم مهارات تصميم التعليم وكيفية التخطيط للعملية التعليمية، واستخدام الوسائل التقنية في التعليم والتي أهمها الحاسوب التعليمي وغيرها.

4- التأكيد على المعلم بأن يحترم شخصية الطلاب.

5- التأكيد على المعلم بأن يستعمل (الأسئلة، الحوار، الأساليب المناسبة للتقويم)، و تثمين العمل الجماعي داخل المؤسسة التعليمية.

6- التأكيد على المعلم بأن يتواصل إيجابيا مع رؤسائه و زملائه.

7- الاهتمام بالجانب الإنساني في العمل ، حيث حصل على أعلى درجة تقبل للعينة .

8- التأكيد على استخدام الحوافز الإيجابية كعامل أساسي لتحسين الأداء لدى المعلمين .

9- البدء فوراً بإزالة المعوقين اللذين حصلا على أعلى الدرجات عن البقية وهما:

أ - ضعف فاعلية نظم المكافآت والحوافز وعدالتها، والحرص على تقديم الحوافز الإيجابية والمكافآت المشجعة للمتميزين والحريصين على إتقان العمل وإجادته.

ب- الكثافة العددية المرتفعة للطلاب داخل الفصول الدراسية، مما يتطلب الحرص على تخفيض عدد الطلاب داخل هذه الفصول الدراسية.

و استفاد الباحث من هذه الدراسة في التعرف على النماذج العربية التي شرعت فعلا في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسساتها التربوية، و ما توصلت إليه من نتائج و توصيات.

8/ الزامل خالد محمد: "(الزامل، خالد محمد، 1993). "مفهوم إدارة الجودة الكلية في المملكة العربية السعودية، و هي من أول الدراسات التي تناولت مفهوم إدارة الجودة الشاملة في البيئة العربية 1993"، فقد بحث المفهوم بالمملكة العربية السعودية، وقد كان هدفها الرئيسي تقديم إطار عام لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، ومن ثم فحص مدى إلمام المنظمات السعودية به. كما بحثت الدراسة المعوقات الرئيسية لضعف التطبيق، وسبل نشر الوعي بمفهوم إدارة الجودة الشاملة. ولتحقيق هذه الأهداف، استعانت الدراسة بالتصميم المسحي، واستخدمت الاستبانة في جمع المعلومات. دلت نتائج الدراسة أن (42%) من المنظمات التي استجابت للدراسة، تطبق مفهوم إدارة الجودة الشاملة، و(21.5%) تخطط لتطبيق المفهوم. علماً بأن العدد الكلي هو (1000) منظمة التي شملتها الدراسة، وقد أعطت الدراسة فكرة أن المنظمات غير المستجيبة والبالغ عددها (839) منظمة لم تطبق أو تفكر بمفهوم إدارة الجودة الشاملة. من جهة أخرى وجدت الدراسة علاقة طردية بين حجم المنظمة ومدى وضوح المفهوم، وكذلك محاولة تطبيقه، كما بيّنت الدراسة وعي المنظمات التي طبقت أو تحاول تطبيق المفهوم بأهمية التدريب بكل أنواعه في نجاح التطبيق. فهذه الدراسة ركزت على المام المنظمات السعودية بمفهوم الجودة الشاملة و هذا ما أفاد الباحث في إعطائه نظرة عن واقع تطبيق الجودة الشاملة في بعض الجامعات العربية.

9/ مها عبد الباقي جويلي: (محمد عبد الفتاح شاهين، 2004). "المتطلبات التربوية لتحقيق الجودة التعليمية"، ناقشت الباحثة استخدام الجودة التربوية كمدخل لتطوير هيكل التعليم وأهدافه وتقويم محتواه ، واتبعت المنهج الوصفي ، وتوصلت إلى ضرورة التخطيط لتحقيق جودة التعليم الذي يساير احتياجات الخطط التنموية ، كما أن تطبيق أدوات الجودة التربوية بحاجة إلى دعم الدولة ، وزيادة التمويل ، تحديد الأولويات والسياسات التربوية بوضوح ، والاهتمام بتحسين نوع التدريب ، اقترح الباحث عدد من محاور تحقيق الجودة في المؤسسات التعليمية منها: الاهتمام بالمناخ التعليمي ، الإدارة التربوية الواعية ، التركيز على مخرجات التعليم ، التركيز على المناخ التعليمي المناسب ، ولقد تم تطبيق البحث على جمهورية مصر العربية. تعتبر هذه الدراسة مهمة جدا بحيث نجد ذكرها تقريبا في أغلب الدراسات العربية

خاصة الأكاديمية منها التي تطرقت لميدان الجودة في التعليم ، كما استعان الباحث بما توصلت إليه الباحثة " منها " من نتائج في صوغ التوصيات النهائية للدراسة.

10/ زيدان حتوش و عبد اللطيف طبال: (www.Alfateh.edu.ly) "مدى إمكانية تطبيق إدارة

الجودة الشاملة في كلية الهندسة بجامعة الفاتح. وهدفت هذه الدراسة لمعرفة مدى إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كلية الهندسة بجامعة الفاتح"، حيث تمثلت أسئلة الدراسة في:

- ما مدى إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كلية الهندسة.

- ما مدى توافر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كلية الهندسة.

أما منهج الدراسة فتمثل في المنهج الوصفي التحليلي، و شملت عينة الدراسة 57 عضوا من أعضاء هيئة التدريس، الفنيين و المساعدين و الإداريين ، و تم انتقايتهم من مجتمع إحصائي يقدر بـ 485 عضو أي بنسبة 12 % ، أما نتائج الدراسة فبعد إجراء المعالجة الإحصائية لبيانات هذه الدراسة باستخدام الإعلام الآلي و طبقا للبرامج الجاهزة لـ: spss تم التوصل إلى النتائج التالية:

1- مدى إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كلية الهندسة.

ممکن (52.21 %)، ممکن بشكل جزئي (35.90 %)، غير ممکن (11.89 %)

2- مدى توافر متطلبات إدارة الجودة الشاملة في كلية الهندسة

متوفر (17.04 %)، متوفر بشكل جزئي (37.67 %)، غير متوفر (45.30 %).

من خلال هذه النتائج توصل الباحث إلى أنه يمكن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في كلية الهندسة.

تعتبر هذه الدراسة معيارا و محكا مناسباً لمقارنة الدراسة الحالية و نتائجها بما توصلت إليه خاصة في مدى توفر

متطلبات إدارة الجودة الشاملة.

11/ دراسة عبد العظيم أنيس: (صالح ناصر عليما، 2004، ص141) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف

على مستوى جودة التعليم الجامعي في مصر، وتقديم المقترحات لتحسين جودة التعليم الجامعي في مصر، واستخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتوصل الباحث إلى عدة نتائج ومقترحات لتحسين جودة التعليم الجامعي في مصر ومن أهمها ما يلي:

أ - يحتاج رفع مستوى التعليم الجامعي إلى النظرة الشاملة للسياق الاقتصادي والاجتماعي والسياسي للمجتمع كل.

ب - ضرورة تشجيع البحث الأكاديمي ومنح الجامعة قدراً من الاستقلالية النسبية.

ت - يجب إنشاء كليات للدراسات العليا وخاصة في الجامعات الكبيرة.

ث - ضرورة العناية بمستوى المدخلات إلى الجامعة وخاصة المستوى العلمي لطلاب الثانوية العامة.

وأوجه التشابه مع الدراسة الحالية هو تناول موضوع الجودة، على الرغم من وجود اختلاف بين الدراستين حيث تركز الدراسة الحالية على دواعي التطبيق وإمكانيته في ضوء ما يتوفر من متطلبات، واستفاد الباحث من نتائج هذه الدراسة في الجانب النظري، الذي يتعلق بمفهوم إدارة الجودة الشاملة بشكل عام.

مناقشة الدراسات السابقة:

تطرقت الدراسات السابقة إلى إدارة الجودة الشاملة ضمن جوانب مختلفة و مواضيع متعددة خصوصاً في الجانب الميداني منها، و إذا كانت الدراسة الحالية تصب في نفس السياق الذي صبت فيه الدراسات السابقة من الناحية النظرية إلا أنها تركز كلها على فكرة توظيف مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، و قد اختلف الباحثون في النتائج التي توصلوا إليها و المنهج الذي اعتمد عليه كل واحد منهم، حيث نجد أن هناك تقارب حول ما من شأنه إرضاء المستفيد (الطالب) و في الوقت نفسه الرفع من إنتاجية التعليم العالي و زيادة كفاءة العاملين، كما نلمس رغبة شديدة في التمسك بمفهوم إدارة الجودة الشاملة، لما فيها من حلول لكثير من المشاكل التي تعاني منها الجامعة العربية في كل الأقطار العربية رغم ما توصلت إليه الدراسات من نسب ضئيلة لتوفر المتطلبات الرئيسية لتطبيق الجودة الشاملة في قطاع التعليم. ومن هنا لا بد من إبراز أهمية الدراسة الحالية و ذلك من خلال دراسة الباحث لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي - المبررات و المتطلبات الأساسية - لاستكشاف إمكانية تطبيق هذا المدخل في كلية الآداب و العلوم الإنسانية بجامعة - الحاج لخضر - بباتنة، حيث أن أغلب الجامعات و الكليات قبل تطبيقها لمفهوم الجودة الشاملة أو بعد التطبيق كان لها وقفة بحثية حول المتطلبات الأساسية الواجب توفرها لتحقيق الجودة المطلوبة، و فيما يخص الدراسة الحالية فإنها تلتقي مع الدراسات السابقة في التعمق في دراسة إدارة الجودة الشاملة من الناحية النظرية، غير أنها تختلف عن جميع الدراسات السابقة في كونها دراسة استطلاعية لرصد مبررات و متطلبات إدارة الجودة الشاملة في ضوء استجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات الاستبانة، و ما يود الباحث الإشارة إليه في هذه الخلاصة أن هناك بعض الفوائد المستخلصة من الدراسات السابقة أهمها ما يلي :

1- وضع الإطار النظري للدراسة الحالية سواء بالاستفادة المباشرة منها أو من خلال بعض المراجع التي استندت إليها.

2- تصميم أداة الدراسة و مفرداتها.

3- إبراز أهمية الدراسة و ضرورة إجرائها.

4- تحديد المحاور الرئيسية للدراسة.

5- صياغة فرضيات الدراسة.

7- فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى:

توجد مبررات كافية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بكلية الآداب و العلوم الإنسانية بجامعة - الحاج لخضر - باتنة.

الفرضية الرئيسية الثانية:

لا تختلف مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بكلية الآداب و العلوم الإنسانية بجامعة - الحاج لخضر - باتنة من وجهة نظر الهيئة التدريسية و الإدارية حسب متغيرات الجنس، و العمر، و المؤهل العلمي، و الرتبة، و سنوات خبرة التدريس الجامعي، و الوظيفة الحالية، و التخصص.

و تتفرع عنها سبع فرضيات فرعية هي:

- أ- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالكلية من وجهة نظر الهيئة التدريسية و الإدارية تعزى لمتغير الجنس.
- ب- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالكلية من وجهة نظر الهيئة التدريسية و الإدارية تعزى لمتغير العمر.
- ت- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالكلية من وجهة نظر الهيئة التدريسية و الإدارية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- ث- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالكلية من وجهة نظر الهيئة التدريسية و الإدارية تعزى لمتغير الرتبة.
- ج- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالكلية باتنة من وجهة نظر الهيئة التدريسية و الإدارية تعزى لمتغير سنوات الخبرة في التدريس.

- ح- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالكلية من وجهة نظر الهيئة التدريسية و الإدارية تعزى لمتغير الوظيفة الحالية.
- خ- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالكلية من وجهة نظر الهيئة التدريسية و الإدارية تعزى لمتغير التخصص.

الفرضية الرئيسية الثالثة:

تتوفر المتطلبات الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بكلية الآداب و العلوم الإنسانية بجامعة - الحاج لخضر - باتنة بنسبة أقل من المتوسط المطلوب.

الفرضية الرئيسية الرابعة:

لا تختلف المتطلبات الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بكلية الآداب و العلوم الإنسانية بجامعة - الحاج لخضر - باتنة من وجهة نظر الهيئة التدريسية و الإدارية حسب متغيرات: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الرتبة، سنوات الخبرة في التدريس، الوظيفة الحالية، التخصص .

و يتفرع عن هذه الفرضية سبع فرضيات فرعية هي:

- أ- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالكلية من وجهة نظر الهيئة التدريسية و الإدارية تعزى لمتغير الجنس.
- ب- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالكلية من وجهة نظر الهيئة التدريسية و الإدارية تعزى لمتغير العمر.
- ت- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالكلية من وجهة نظر الهيئة التدريسية و الإدارية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- ث- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالكلية من وجهة نظر الهيئة التدريسية و الإدارية تعزى لمتغير الرتبة.

- ج- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالكلية باتنة من وجهة نظر الهيئة التدريسية و الإدارية تعزى لمتغير سنوات الخبرة في التدريس.
- ح- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالكلية باتنة من وجهة نظر الهيئة التدريسية و الإدارية تعزى لمتغير الوظيفة الحالية.
- خ- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالكلية و جهة نظر الهيئة التدريسية و الإدارية تعزى لمتغير التخصص.

الفصل الثاني

إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

تمهيد .

- 1- مفهوم إدارة الجودة الشاملة .
- 2- إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي .
- 3- مؤسسة التعليم العالي بالجزائر .

خلاصة .

تمهيد :

شهد التعليم العالي في الربع الأخير من القرن الماضي تحولاً جذرياً في أساليب التدريس و أنماط التعليم و مجالاته، و قد أتى هذا التطور استجابة لجملة من التحديات التي واجهت التعليم العالي و التي تمثلت في تطور تقنيات التعليم و زيادة الإقبال عليه والانفجار المعرفي الهائل، و بروز التكتلات الاقتصادية و ظاهرة العولمة، و نمو صناعات جديدة أدت إلى توجيه الاستثمار في مجالات المعرفة و البحث العلمي إضافة لاعتماد المنافسة الاقتصادية في الأسواق العالمية على مدى قدرة المعرفة البشرية على الإنتاج، من هنا فقد أصبح التعليم العالي مطالباً أكثر من أي وقت مضى بالعمل على الاستثمار البشري بأقصى طاقة ممكنة و ذلك من خلال تطوير المهارات البشرية و استحداث تخصصات جديدة تتناسب و متطلبات العصر مع الحرص على تخريج كوادر بشرية تمتلك المهارات اللازمة للتعامل مع كافة المستجدات و المتغيرات التي يشهدها العصر. و من أبرز تحديات هذا العصر موضوع جودة التعليم العالي و الذي أصبح يشكل تحدياً يواجهه مستولي مؤسسات التعليم العالي، حيث بادرت العديد من المؤتمرات التربوية على الصعيد العالمية و الإقليمية بطرح هذا الموضوع بغية لفت نظر القائمين على التعليم له بمجدية، و قد تم التأكيد في مؤتمر اليونسكو عن التعليم العالي في القرن الواحد والعشرين على ما ينبغي على الحكومات و مؤسسات التعليم عمله بهذا الخصوص، من حيث البحث عن جودة النوعية في كل شيء خصوصاً في ظل طغيان الكم بسبب الإقبال الهائل على مؤسسات التعليم العالي مع الحرص على ضرورة السعي المستمر لتطوير مهارات أساتذة التعليم العالي من الناحيتين العلمية و المهنية. (عبد الدايم، 2000، ص223). و تعد إدارة الجودة الشاملة **Total quality management** من المفاهيم الإدارية الحديثة التي ظهر الاهتمام بها في مجال التربية و التعليم عموماً و التعليم الجامعي على وجه الخصوص، للحصول على نوعية أفضل من التعليم و تخريج طلبة قادرين على ممارسة دورهم بصورة أفضل في خدمة المجتمع لهذا ستعرض الدراسة الحالية لمفاهيم إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي إضافة إلى واقع مؤسسة التعليم العالي بالجزائر.

1 - مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

1-1 - مفهوم الجودة:

1-1-1 - لغة:

جاء في المعجم الوسيط أن الجودة تعني كون الشيء جيداً ، و فعلها الثلاثي جاد (أنيس إبراهيم، ص145) ، وأشار ابن منظور في لسان العرب أن الجيد: نقيض الرديء ، و جاد الشيء جودة ، وجوده : أي صار جيداً ، و قد جاد جوده وأجاد أي أتى بالجيد من القول والفعل (ابن منظور ، 1984، ص72). و الجودة كما هي في قاموس أكسفورد تعني " الدرجة العالية من النوعية أو القيمة" (www.jeddahedu.gov).

1-1-2 - اصطلاحاً:

الجودة كمصطلح (Qualité) كلمة مشتقة من الكلمة اللاتينية (Qualities) التي يقصد بها " طبيعة الشيء ودرجة صلاحه " (رجا ، قدار طاهر ، 1998 ، ص 77) ، وهي لاتعني الأفضل أو الأحسن دوماً ، وإنما هي مفهوم نسبي يختلف النظر له باختلاف جهة الاستفادة منه سواء كان (الزبون ، المصمم ، المجتمع ، المؤسسة .. الخ)

عرفت الجودة على أنها قدرة المنتج أو الخدمة على إشباع حاجات الفرد بالتركيز على الخصائص والسمات الكلية (GUY L'ondoyer ، 57 ، P 2000).

ونقلاً عن معيار الإيزو ISO 8402 الصادرة سنة 1986 فقد عرفت الجودة على أنها " مجموع الصفات والخصائص للسلعة أو الخدمة التي تؤدي إلى قدرتها على تحقيق رغبات معلنه أو مفترضة " .

عرفتها مؤسسة او . دي . آي . الأمريكية المتخصصة في تدريب وإعداد الشركات لتصبح متصفة بالجودة بأنها " إتمام الأعمال الصحيحة في الأوقات الصحيحة . و يتحدث رئيس مجلس الإدارة والهيئة التنفيذية لهذه المؤسسة الناجحة الدكتور جورج هـ . لابوفيتز فيقول : إن سمعة الجودة شيء ضروري لمستقبل شركتك ، و يضيف وأنا أظن أن أغليبتنا نوافق على هذا المفهوم الملح العاجل ، حيث أننا نفهم الجودة على أنها مسألة البقاء والاستمرار في العمل " (www.jeddahedu.gov).

يعرف (جوران) الجودة بأنها " الملائمة للاستخدام " أي كلما كانت الخدمة أو السلعة المصنعة ملائمة لاستخدام المستفيد كلما كانت جيدة . (نفس المرجع) .

ومع التطور التكنولوجي و المعرفي أصبح مفهوم الجودة الحديث يهتم أكثر بإرضاء العملاء في الدرجة الأولى ، فأصبحت الجودة هي " القيام بالأمر الصحيح من خلال الأسلوب الصحيح للوصول إلى الهدف المنشود " (محمد عادل الشعار ، 2001 ، ص 38) .

1-2 - مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

لقد شاع في وقتنا هذا استخدام مصطلح "إدارة الجودة الشاملة" كبديل لمصطلحات قديمة تعبر عن المعنى نفسه مثل "الضبط الشامل للجودة"، و لعل مصطلح "إدارة الجودة الشاملة" يوحي بأن ثمرات نشاط الجودة من زيادة في الربحية و زيادة في إرضاء المستهلك تتحقق نتيجة الإدارة الجيدة الشاملة لهذا النشاط، و كلمة شاملة تعني أنها مسئولية الجميع، و تمثل الإدارة الشاملة للجودة إستراتيجية ممتازة لتحقيق تنافسي أفضل، إذ أنها توفر الأساليب و

الأدوات لهذا الوضع التنافسي، فإدارة الجودة تنمي المهارات و تنمي المعرفة لجميع مستويات الإدارة، كما أنها تركز دائما على إجراء تحسين مستمر في الجودة، و تنظر نظرة بعيدة المدى إلى رغبات المستهلك و التغيرات و التطورات التي تطرأ عليه(الشبراوي، 1999، ص7). و قد تعددت و تباينت التعريفات التي أوردتها الكتاب و المهتمون بموضوع الجودة و أبعادها المختلفة، و من الصعب أن نجد تعريفا شاملا قاطعا بسبب تعدد جوانبها، و سيظهر ذلك بوضوح من خلال مجموعة التعريفات التي سنوردها في هذا الجزء.

- لقد عرفها (معهد الجودة الفيدرالي بأمريكا) بأنها " شكل تعاوني لأداء الأعمال يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الإدارة و العاملين، بهدف التحسين المستمر في الجودة و الإنتاجية و ذلك من خلال فرق العمل"(السقاف، 1995، ص 7).

- كما عرفها جيمس ريلي (James rilay) نائب رئيس معهد جوران المتخصص بتدريب و تقديم الاستشارات حول الجودة الشاملة عل أنها تحول في الطريقة التي تدار بها المنظمة، و التي تتضمن تركيز طاقات المنظمة على التحسينات المستمرة لكل العمليات و الوظائف، و قبل كل شيء المراحل المختلفة للعمل، إذ أن الجودة ليست أكثر من تحقيق حاجات العميل(الدرادكة و آخرون، 2001، ص15)

- و قد عرف (جوزيف جابلونسكي) لإدارة الجودة الشاملة على أنها شكل تعاوني لأداء الأعمال، يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الإدارة و العاملين بهدف تحسين الجودة و زيادة الإنتاجية بصفة مستمرة من خلال فرق العمل (جوزيف جابلونسكي، 1996، ص26)

- و يرى أحمد درباس أن إدارة الجودة الشاملة تمثل إستراتيجية تنظيمية يصار إلى تطبيقها في مختلف المستويات على نحو شمولي، إذ يصبح تحقيق الجودة عملية يلتزم بها الجميع بشكل مستمر، و هذا يقودنا إلى تصور البعد الثالث في المصطلح و هو الشمولية و التي تعني أن الكل، سواء من داخل التنظيم أو من خارجه، يتعاونون و لا بد من تظافر جهودهم للوصول إلى الجودة المبتغاة (درباس، 1994، ص22).

- أما السقاف فيرى أن الجودة الشاملة تعني التحسين المستمر للعمليات الإدارية و ذلك بمراجعتها و تحليلها و البحث عن الوسائل و الطرق لرفع مستوى الأداء و تقليل الوقت لإنجازها باستبعاد المهام و الوظائف عديمة الفائدة و عند الضرورة للعميل أو للعملية و ذلك لتخفيض التكلفة و رفع مستوى الجودة، مستهدفين في جميع مراحل التحسين متطلبات و احتياجات العميل(السقاف، 1996، ص9)

- كما عرفها خالد بن يسعد سعيد بأنها أسلوب للإدارة الحديثة يلتزم بتقديم قيمة لكل العملاء من خلال إيجاد بيئة يتم فيها تحسين و تطوير مستمر لمهارات الأفراد و لنظم العمل و صيغ كل جانب من جوانب المنشأة و نشاطاتها بصيغة التفوق، إضافة إلى الالتزام بمبادئ نظام الجودة الشاملة، التي تتمثل في إرضاء العميل و دعم العمل الجماعي

و استخدام الوسائل الإحصائية البسيطة لمراقبة سير العمل و تحديد أنواع الانحرافات (بن سعيد، 1997، ص77)

• و في نفس السياق نلاحظ أن ديمينغ (Deming) قد عرفها بأنها تحقيق احتياجات و توقعات المستفيد حاضرا أو مستقبلا (الخلف، 1997، ص127)

و مفهوم إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر الباحث تركز في قول الرسول صلى الله عليه و سلم " إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملا أن يتقنه " (فتح الباري ، ص880)، و إتقان العمل في التوجيه النبوي شامل لكل الأعمال التي يحثنا ديننا عليها و التي تبدأ بمراقبة الإنسان لربه أثناء عمله و انتهاء بإنجاز العمل بإتقان ، و بإيجاز هناك عدة تعريفات لإدارة الجودة الشاملة لأن كل باحث في الموضوع يركز على جوانب معينة يراها هامة جدا، و مع ذلك يمكن أن يقال بأن هناك عوامل مشتركة ستبقى متفق عليها و تعطي مضمونا موحدا لمضمون إدارة الجودة الشامل، و من بين هذه العوامل المشتركة يمكن إبراز النقاط التالية(بن سعيد، 1997، ص18):

ü استعمال الحقائق و البيانات الكافية لاتخاذ القرارات .

ü اشتراك جميع الأفراد في إدارة الجودة الشاملة، أو فرق تحسين العمليات.

ü التحسين المستمر للعمليات و المنتج.

ü التركيز على العمليات و النشاطات بدلا من المنتج.

ü تلبية احتياجات العميل و توقعاته (العميل الداخلي و الخارجي).

ü استعمال الأساليب الإحصائية الأساسية لقياس الجودة.

و انطلاقا مما تقدم، فإن عناصر الإدارة التقليدية متباينة مع عناصر لإدارة الجودة الشاملة (كما هو موضح من

الجدول التالي)

جدول رقم (01) يوضح مقارنة بين إدارة الجودة الشاملة و الإدارات التقليدية.

(الخلف، 1997، ص124)

عناصر المقارنة	الإدارة التقليدية	إدارة الجودة الشاملة
الهيكل التنظيمي	هرمي	أفقي و مسطح
اتخاذ القرارات	غير مؤسس/مركزي/مبني على معرفة الناس في قمة الهرم	مؤسس/غير مركزي/مبني على البيانات و الإجراءات العملية المشتركة التامة
حل المشكلات	تجنب المشكلات و تقطيعها، و عدم محاولة إصلاح شيء، إلا إذا تعطل تماما، إتباع أسلوب رد الفعل و التفتيش	البحث عن المشكلات التي تعوق التحسن المستمر و مراقبتها، إتباع أسلوب الفعل لكشف المشكلات و منعها قبل حدوثها.
مصدر المشكلات	العاملون هم دائما مصدر المشكلات الإدارية لذلك فالمديرون يديرون الناس.	العمليات و الإجراءات و النظام الإداري مصدر المشكلات، لذلك فالمديرون يديرون العمليات الإدارية و النظام الإداري.
الأخطاء و الإهدار و إعادة الأعمال	يمكن التعامل معها و يتم تحملها بدرجة معينة، و الأخطاء عادة يتم اكتشافها و تصحيحها.	لا يمكن تحمل أو قبول الأخطاء أو الإهدار أو إعادة الأعمال ، يجب أن تمنع الأخطاء قبل حدوثها بأداء العمل صحيحا من المرة الأولى.
التخطيط، التركيز على جهود التحسين	تخطيط قصير الأجل، تركيز داخلي على تحقيق نتائج سريعة عندما تنشأ المشكلة أو حاجة للتحسين	تخطيط طويل المدى و تفكير إستراتيجي، تركيز داخلي و خارجي على العمل، تحسين مستمر.
تصميم المنتجات و الخدمات	المنتجات و الخدمات يتم تحديدها و تصميمها من قبل الإدارات المختصة وفقا لمعرفة الخبراء	المنتجات و الخدمات يتم تحديدها و تصميمها من قبل فرق عمل مدربة وفقا لمعلومات و بيانات ثم جمعها من عملاء الداخل و الخارج.
المديرون و الموظفون	المديرون يعرفون أكثر، و الموظفون يستمعون للتعليمات و ينفذونها حرفيا.	الناس الذين يؤدون العمل يعرفونه أكثر، لذلك فالموظفون يشاركون في تحسين الإجراءات و العمليات الإدارية.
الإنتاجية و الجودة	هدفان متضاربان لا يمكن تحقيقها في آن واحد.	تحسين الجودة لزيادة الإنتاجية.
المسؤولية من الجودة	الجودة مسؤولية العاملين و يلامون بشكل مباشر عند تردي الجودة.	الجودة مسؤولية الإدارة و يلقي اللوم على الإدارة و النظام المتبع عند تردي الجودة

1- 3- التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة :

من الجدير بالذكر أن الجودة و الاهتمام بها لم يعد مقتصرًا على المراحل التاريخية الحديثة لاسيما و أن الإنسان الفرد منذ وجد على البسيطة يستهدف الركون في كافة سياقات حياته للحصول على الجودة الملائمة، إلا أن الجانب العلمي في الاهتمام بالجودة يعود لمرحلة العشرينات من القرن الماضي (حمود، 2002، ص39)، و يمكن إيجاز المراحل التاريخية في تطور إدارة الجودة وفقا للمراحل التاريخية التالية:

أولاً: مرحلة العصور القديمة:

تعود جذور الاهتمام بالجودة إلى سبعة آلاف عام، حيث اهتم المصريون القدماء بها من خلال النقوش الفرعونية و قد ظهر ذلك من خلال الرسومات الموجودة على المعابد التي أظهرت صورا لقاطع حجر ينفذ نقشا وفقا لطلب العمل بينما يقوم مفتش الجودة بالتحقق المستمر من سلامة و دقة التنفيذ و وفقا للمعايير الموضوعية.

ثانياً: مرحلة العصور الوسطى:

لقد شهدت هذه الفترة قيام صاحب العمل بالرقابة على جودة أداء العاملين لديه بنفسه في الورش التي كان يشرف عليها، و كان لظهور المصنع الكبير خلال فترة الثورة الصناعية أثر واضح في ضرورة الحاجة إلى وجود ممارسات جديدة لإدارة المصانع. (الدرادكة و الشيبلي، 2002، ص50).

ثالثاً: في العشرينات من القرن العشرين:

تم تحويل العاملين في قسم الفحص إلى مختبر الرقابة على الجودة و قد قام الجيش الأمريكي خلال الحرب العالمية الثانية و لأول مرة باستخدام إجراءات اختبار العينات الإحصائية ووضع حدودا دقيقة للمواصفات النمطية لكل الإمدادات التي يستخدمها الجيش و من هنا ذاعت شهرة الأساليب الإحصائية على الجودة (الدرادكة و آخرون، 2001، ص43).

رابعاً: الفترة من 1940 حتى 1945:

لقد شكل الرواد و المفكرون الأمريكيون دورا أساسيا في هذه المرحلة التاريخية، و هم كل من إدوارد ديمنج و الملقب بأبي الجودة و جوزيف جوران و اللذان أسهما بشكل أساسي في استخدام الأساليب الإحصائية و التحليلية في عمليات الفحص و الاختبار لجودة المنتجات السلعية و التسهيلات الخدمية في المنظمات الاقتصادية، و قد لقيت هذه الأساليب دورا حاسما في التطويرات المستهدفة التي شكلت منعطفات فاعلة في تطوير و تحسين جودة المنتجات و الخدمات على حد سواء.

خامسا: فترة الخمسينات:

لقد اتسمت هذه الفترة التاريخية بضعف واضح في ميدان المنافسة بين المنظمات الإنتاجية و الخدمية المختلفة، و قد كانت المنافسة محدودة في هذا المجال إلى حد بعيد، و قد قام إدوارد ديمنج بالذهاب إلى اليابان و قام بإلقاء محاضرات تطويرية و تدريبية في العديد من المنظمات الإنتاجية اليابانية، و قد تبنت تلك المنظمات الاقتصادية الآراء و الملاحظات التي طرحها و طورها، كما تم إعداد و وضع طاقم عمل متخصص في الجودة آنذاك، و قد كان له الأثر الفاعل في التطوير و التحسين اللاحق للمنظمات اليابانية.

سادسا: فترة الستينات:

لقد استأثرت الجودة باهتمام واسع في هذا المجال، و قد قامت بريطانيا بتبني هذا الاتجاه، حيث تم التركيز على مفهوم الجودة و الإجراءات و التدريبات المتعلقة بأدوات العمل و المواد الخام و غير ذلك من الجوانب ذات الأهمية في تحسين و تطوير مجالات الجودة المتعلقة بالسلع و الخدمات في المنظمات الاقتصادية.

سابعا: فترة الثمانينات:

لقد شهدت هذه الفترة التاريخية اهتماما متزايدا في الجودة، و قد اعتمدت كسلاح تنافس بين المنظمات على الصعيد الإقليمي و الدولي كما تم إقامة أقسام متخصصة للجودة في العديد من المنظمات الإنتاجية و الخدمية، و ظهرت المنظمات العالمية للمواصفات القياسية مستخدمة توحيد المعايير القياسية للمواصفات السلعية و الخدمية على المستوى الدولي.

ثامنا: فترة التسعينات و ما أعقبها في الوقت الحاضر:

لقد شهدت هذه الفترة التاريخية تطورات ملحوظة تمثلت في بروز ظاهرة العولمة و ثورة الاتصالات و المعلومات و الانترنت و التجارة الحرة... الخ. من معالم التطورات التي أصبحت النوعية في ظل العولمة سلاحا تنافسيا أساسيا ينبغي أن تتصاعد أهميته و تتركز في إطار الجهود المختلفة سيما و أن الاستقرار بالأسواق و الحفاظ على الحصص السوقية و تحقيق الميزة التنافسية من شأنها أن تجعل لمنظمات الأعمال إمكانية الاستمرار و التطوير و إلا فإنها إما تنسحب من الأسواق أو تلجأ للاندماج مع غيرها. (حمود، 2002، ص 18-19).

1- 4- رواد إدارة الجودة الشاملة :

هناك عدد من العلماء البارزين الذين كانت لهم إسهاماتهم الواضحة لدفع عجلة تطوير مفاهيم إدارة الجودة الشاملة و منهم:

1-4-1- إدوارد ديمينج (w. Edward Deming):

ولد ديمينج عام 1900م و مات في ديسمبر 1993م، و عرفه اليابانيون مطلع الخمسينات و نال الوسام الإمبراطوري نظير مساهماته في حركة إدارة الجودة التي كانت سببا رئيسيا في ازدهار الاقتصاد الياباني، و قدم ديمينج نظريته الجديدة في الإدارة على مستوى المصنع و التي سماها آنذاك (الرقابة الإحصائية على الجودة) و من خلال محاولاته تطبيق النظرية على الصناعات الأمريكية في تلك الفترة، لم يلقى أي تجاوب لأن مجتمع الصناعة الأمريكية أحبطه لأسباب عديدة منها ربط مبادئ نظرية ديمينج و أسسها بمبادئ و أسس الإدارة العلمية التي قدمها فريدريك تايلور في مطلع القرن العشرين الميلادي ، و ما صاحبها من أفكار إدارية خبت جذوقها في الأربعينات ، و بذلك وصفت فكرة الجودة بأنها ارتداد فكري إداري إلى الماضي و إلى الخلف ، خصوصا بعد أن ظهرت اتجاهات جديدة في الإدارة كالوظيفية و السلوكية و سواها، و من ناحية أخرى فقد وضعت الحرب العالمية أوزارها ، و انتصرت الولايات المتحدة و حلفاءها و تم القضاء على غول النازية المرعب و بقية دول المحور ، فأفرز الانتصار طفرة مادية و مرحلة جديدة من الاستقرار و الرخاء في الولايات المتحدة ، و كان من الطبيعي أن يرافقها إنتاج كثيف يركز على إغراق السوق بالمنتجات و الخدمات دونما اهتمام كبير بالجودة و تقديرها على نحو مبالغ فيه سيزيد من التكلفة و يقلل من عدد الوحدات المنتجة و يقدم فرصة سانحة للمنافس بكسب السوق و خطف العملاء. و كنتيجة لهذا الإحباط انتقل الدكتور ديمينج كما انتقل كثيرون من خبراء الصناعة و الإدارة من أمريكا إلى اليابان ، و نتيجة لإيمانه بنجاح و جدوى نظريته فقد وجد أرضا خصبة لتقديمها في اليابان التي كانت متلهفة لدخول عالم الصناعة بعد الحرب و الانتقال إلى حياة سليمة مستقرة بعيدا عن ويلات الحرب و من خلال هذه البيئة لاقت نظريات ديمينج الإعجاب و نتج عنها (دوائر الجودة) المشهورة و التي كانت السبب الرئيسي لما وصلت إليه اليابان من تقدم في عصرنا الحاضر، إن النظرة التقديرية العالية لمساهمات ديمينج في اليابان تعتبر أحد الأسباب الأولية لما يطلق عليه (ثورة الجودة اليابانية) و مما أدى بالحكومة اليابانية إلى تأسيس جائزة ديمينج التي تعتبر في اليابان مساوية لجائزة نوبل العالمية (المنيف، 1998، ص 205).

وإذا كان ديمينج يتمتع بسمعة عالمية في مجال إدارة الجودة الشاملة فذلك يرجع النقاط القيمة التي وضع فيها أربعة عشر معيارا كأسس عملية لإدارة الجودة الشاملة و هي:

1. تثبيت الفرض من تحسين المنتج أو الخدمة: ويتضمن ذلك خلق ثبات و استقرار في الأغراض الهادفة لتحسين جودة المنتجات و الخدمات المزمع تقديمها و إقرار مسؤولية الإدارة العليا بشأنها.
2. التكيف مع الفلسفة الجديدة: و تعني تبني فلسفة جديدة تقوم على اعتبار أن المنظمة تحقق أهدافها من خلال تجاوز الإخفاقات المقترنة بالهدر و الضياع في المادة الأولية و انخفاض كفاءة العاملين و التخلص من التأخير في إنجاز العمل و إعادة التصنيع... الخ.
3. توقف الاعتماد على الفحص الشامل: كطريقة أساسية في تحسين الجودة و تناول اعتماد الفحص و التفتيش و الاختبار باستخدام الأساليب الإحصائية في السيطرة و التخلص من الإخفاقات في الأداء الإنتاجي.
4. التوقف عن النظر إلى المشروع من خلال السعر: و تعني عدم اعتماد الأسعار كمؤشر أساسي للشراء بل اعتماد الجاهزين الذين يعتمدون الجودة العالية في بيع المادة الأولية و الأجزاء نصف المصنعة و إقامة علاقات طويلة الأمد مع الجاهزين في هذا الصدد.
5. التحسين المستمر لعملية إنتاج السلع و تجهيز الخدمات: و تعني متابعة المشاكل التي ترافق الأداء و تجاوزها و تحسين الأداء المتعلق بالأنشطة التشغيلية بشكل مستمر و الاهتمام باستخدام الأساليب و الخرائط الإحصائية.
6. إيجاد التكامل بين الأساليب الحديثة و التدريب: و تعني اعتماد الطرق و الوسائل الحديثة في البرامج و الأساليب التدريبية و التعليم المستمر مع تبني الأبعاد القيادية البديلة التي تؤمن بأهمية النوعية و استمرارية التحسين و التطوير بشأنها.
7. تحقيق التناسق بين الإشراف و الإدارة: و يعني ذلك تحسين العمليات الإشرافية و تمكين المشرفين غي العمل بشكل مباشر مع العاملين في الخطوط و الشعب الإنتاجية و تحسين أدائهم وفقا للتوجهات المختلفة و تعميق توجهات المشرفين أو ملاحظي العمل نحو تحسين الجودة و زيادة الإنتاجية و جعل آفاق و تصورات هؤلاء المشرفين تقود العاملين نحو إنجاز الأهداف المبتغى تحقيقها.
8. إقصاء الخوف و إبعاده عن العاملين: و يتضمن ذلك إزالة الخوف من القوى البشرية العاملة و جعل أنشطتهم تتوجه دائما نحو معرفة المشاكل في الأداء و إبلاغ الإدارة المسؤولة عن ذلك بشكل مستمر و دون تردد أو خوف.
9. إزالة الحواجز الموجودة بين الأقسام و الإدارات المختلفة في المنظمة: و يعني ذلك كسر الحدود الموضوعية بين الأقسام المختلفة و جعلهم يعملون سوية بروح متفاعلة كفريق واحد نحو إنجاز النوعية الملائمة و الإنتاجية العالية.
10. تقليل الشعارات: و كذلك الأهداف الرقمية و اللوحات و غير ذلك حيث تتناول تجاوز الصيغ و الأساليب غير القادرة على تحقيق الأهداف الأساسية بالإنجاز الإنتاجي و الخدمي.

11. تقليل الإجراءات: التي تتطلب تحقيق نتيجة محددة من كل موظف على حده و التركيز بدلا من ذلك على تكوين سلوك الفريق داخل المصنع ، إن الإجراءات التي تتطلب نتيجة رقمية محددة من مهندس ما بمفرده سوف تتيح في النهاية عملا و تخلق الأجواء الملائمة لارتكاب الأخطاء.
12. إزالة العوائق في الاتصالات: و يتضمن إزالة الحواجز بين الإدارة العليا و العاملين، و العمل على تجنب الأنظمة السنوية في تقويم الأداء للعاملين في مختلف الأنشطة الإنتاجية و الخدمية في المنظمة.
13. بناء و تأسيس البرامج التطورية: و يعني ذلك إحلال برامج التعليم و التطوير المستمر للعاملين و تزويدهم بالمهارات الفنية و الإدارية و التنظيمية بصورة مستمرة.
14. تشجيع الأفراد في العمل: و السعي من أجل مواكبة التحسن و التطوير المستمرين في الأداء و اعتماد سياسات تطويرية جديدة لكي تحل محل السياسات القديمة و السعي بشكل جاد في إقصاء الأساليب التقليدية (القديمة) و اعتماد الأساليب الحديثة في التطوير و بشكل مستمر. (حمود، 2002، ص21-22)

1-4-2- جوزيف جوران (Joseph Juran):

هو أحد الذين أسهموا في تطوير مفهوم الجودة خلال الحرب العالمية الثانية ، و قد منحه الأمبراطور الياباني آنذاك و ساما تقديريا لإسهاماته الفاعلة في هذا المجال. كما قام بتدريب اليابانيين على مبادئ الجودة في الخمسينات ، وكان له دور ملحوظ في نجاح برامج الجودة خلال تلك الفترة (الدرادكة و آخرون ، 2001، ص48).

و قد تميز جوران بدعوته للتركيز على الرقابة على الجودة دون التركيز على كيفية إدارة الجودة ، و لذا فهو يرى أن النوعية تعني مواصفات المنتج التي تشبع حاجات المستهلكين و تنال رضاهم مع عدم احتوائها على النواقص.

و لذا فإن جوران يرى أن التخطيط للجودة يمر بعدة مراحل، و هي كما يلي:

ü تحديد المستهلكين الحاليين و المرتقبين.

ü تحديد حاجاتهم و تطلعاتهم و رغباتهم.

ü تطوير مواصفات المنتج لكي يستجيب لحاجات هؤلاء المستهلكين.

ü تطوير العمليات التي من شأنها تحقيق إنجاز المواصفات أو المعايير المطلوبة.

و قد أشار جوران إلى تطوير المنتج و هذا يمثل أحد إسهاماته في إدارة الجودة الشاملة ، بحيث أن الرقابة على النوعية تعكس دور الصيانة التي يتم إنجازها على مستوى المنتج المعين، في حين أن تطوير المنتج كما يراه جوران يمثل صميم إدارة الجودة الشاملة و هي عملية مستمرة تكاد لا تنتهي ن و لذا فإنه يتعرض من خلال ذلك لنوعين من المستهلكين ، و هما :-

• المستهلك الخارجي: و يمثل العميل الذي يشتري السلع أو يحصل على الخدمات و لا يكون ضمن أعضاء المنظمة المعنية أو أحد العاملين فيها.

• المستهلك الداخلي: و يمثل المستهلكين الذين يمثلون العاملين داخل المنظمة ذاتها. (حمود، 2002، ص

(25-24)

1- 4-3 - فليب كروسي (Phlip Crosby):

يقوم برنامج كروسي في إدارة الجودة الشاملة على التشديد على المخرجات ، و ذلك عن طريق الحد من العيوب في الأداء ، و لذلك نجد أنه أول من نادى بمفهوم العيوب الصفرية ، و كذلك اهتمامه بوضع بعض المعايير التي لا تقيس الخلل فقط ، و إنما تقيس أيضا التكلفة الإجمالية للجودة.

و لقد أوضح كروسي أن مفهوم العيوب الصفرية الذي ينادي به يغاير و يختلف عن فكرة المستويات المقبولة للجودة ، و التي كانت تقترح على سبيل المثال أنه يمكن وضع هدف و ليكن 95% أو 98% بدون عيوب ، و أن تقبل العيوب فوق هذا المعدل ، و لقد أيدته في هذا الخصوص رئيس شركة ماتسوشيت بقوله: (إنه من الأفضل أن نهدف إلى حد الكمال و نحققه في تحقيقه ، على أن نهدف إلى عدم الكمال و يتحقق).

1- 4-4 - أرمود فيغنباوم (Armod Feigenbaum):

لقد ترافق توكيد الجودة بشكل واسع قبل السبعينات في الولايات المتحدة الأمريكية مع تحديد و قياس المطابقة للمواصفات الفنية على أرض الورشة ، و في أقسام المعاينة أيضا. و قد امتد هذا التحول من الدراسة الضيقة للجودة إلى المدخل الحالي الذي يمتد و يبسط أفكاره على مستوى الشركة ككل ، و في تلك الأثناء كان لفيغنباوم أثر كبير في هذا التحول من خلال استراتيجيات و مفهوم الرقابة الشاملة للجودة (TQC) **total quality control**. فقد نظر فيغنباوم في هدف الصناعة التنافسية الذي حدده بشكل واضح حيث أكد أن هدف الصناعة التنافسية هو تقديم السلعة و الخدمة إلى أي جودة تصمم و تسوق و تبنى و يحافظ عليها في التكاليف الاقتصادية التي تسمح بتحقيق الرضا الكامل للزبون .

لقد عرّف فيغنباوم الرقابة الشاملة للجودة على أنها نظام فعال يقوم على تكامل جهود تطور الجودة و المحافظة عليها و تحسينها للمجموعات المتنوعة في المنظمة بحيث تسمح للتسويق و الهندسة و الإنتاج و الخدمة في المستويات الاقتصادية بتحقيق الرضا الكامل للزبون.

1- 4-5 - إشيكاوا:

يعد إشيكاوا من رواد الجودة اليابانيين حيث يتمتع بشعبية كبيرة إقليميا و عالميا ففي عام 1939م تخرج إشيكاوا من جامعة طوكيو باليابان تخصص كيمياء تطبيقية، و في عام 1952م حصل على جائزة ديمنج تكريما له

لإسهامه العلمي و العملي في تطوير مفهوم الجودة و الطرق الإحصائية لتطبيقها، كما يعتبر اليابانيون إيشيكاوا "الأب الروحي لحلقات مراقبة الجودة" (بن سعيد، 1997، ص170).

و قد اقترح إيشيكاوا مراحل مراقبة الجودة الكلية و هي:

- ü العمل على إشراك جميع العاملين بالمنظمة في طرح المشكلات و حلولها.
- ü التركيز على التدريب و التعليم لزيادة مقدرة العاملين على المشاركة الفعالة.
- ü تكوين حلقات مراقبة الجودة.
- ü مراجعة مراقبة الجودة الكلية.
- ü التركيز على تطبيق الطرق و الأدوات و الأساليب الإحصائية.
- ü تشجيع برامج حلقات الجودة على المستوى العام للدولة ككل (زين الدين، 1996، ص34).

1- 4-6 - جينيش تاجوش :

عمل تاجوش مستشارا لعدد من الشركات مثل فورد و آي.ب.أ.م، لمساعدتهم على تطوير السيطرة الإحصائية على جودة عملياتهم الإنتاجية، و يرى تاجوش أن الضبط المستمر للآلات لبلوغ جودة مناسبة للمنتج لا يعد فعالا و أنه بدلا من ذلك يجب أن تصمم المنتجات بحيث تكون قوية بقدر كاف و محتمل لأداء شاق برغم التباينات على خط الإنتاج أو في مواضع الأداء (الدرادكة و آخرون، 2001، ص 50).

1- 5- فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

إن تطبيق و استخدام مبادئ و مفاهيم إدارية معينة لا يمكن أن يحظى باهتمام الإدارة العليا إلا إذا ترتب عنها تحقيق فوائد معينة و تطبيق مفاهيم و مبادئ إدارة الجودة الشاملة ، يؤدي إلى تحقيق كثير من الفوائد من أبرزها: (رولاند راست و آخرون، 1996)

- ü تحسين نوعية الخدمات و السلع المنتجة.
 - ü رفع مستوى أداء العاملين في المؤسسة .
 - ü تخفيض تكاليف الخدمات و التشغيل.
 - ü العمل على تحسين و تطوير طرق و أساليب العمل.
 - ü زيادة ولاء و انتماء و رضا العاملين عن المؤسسة.
- و هناك فوائد يجنيها الأفراد العاملون في المؤسسة نتيجة لالتزامهم بتطبيق إدارة الجودة الشاملة منها:

- ü تنمية مهارات العاملين في المؤسسة من خلال اشتراكهم في تطوير أساليب و إجراءات العمل في المؤسسة.
- ü إعطاء العاملين الحوافز نتيجة للجهود التي يبذلونها للقيام بأعمالهم.
- ü توفير المناخ التنظيمي الذي يتكيف مع المؤسسة و أهدافها.

1-6 - تصويب المفاهيم الخاطئة عن الجودة:

هنالك الكثير من التصورات والمفاهيم المتباينة وأحيانا الخاطئة عن الجودة، وقد وضعت في بداية هذا البحث بهدف إيضاحها، فكثيراً ما تثار نفس التساؤلات حول كيفية وآلية وكلفة تطبيق الجودة، وكذلك وبعد أن أصبحت مفاهيم الجودة في الثمانينات أكثر شعبية في العالم، ظهرت أفكار حاولت أن توضح منطقياً أسباب تلك ظهور نتائج تحسين الجودة، وسنستعرض هنا أهم هذه المقولات وسنورد الإجابة عليها: (عبد العزيز بن حبيب الله نياز، 2005)

- ü أن الجودة أو نتائجها على الأقل، غير قابلة للقياس!
- ولكن الحقيقة هي العكس تماماً، ذلك أن تصميم برنامج تحسين الأداء يعتمد بشكل أساسي على القياس، والقياس نشاط يومي وأساسي في هذا البرنامج، وعادة ما يتم القياس قبل التطبيق وبعده لمعرفة الفرق في الأداء، ويتم ذلك باستخدام أدوات مختلفة مثل المعايير القياسية والمؤشرات والمواصفات وقواعد وإجراءات العمل والأدلة الإرشادية وتعليمات العمل... الخ، ويتم استخدام الأدوات الإحصائية بشكل وثيق أثناء مراحل العمل المختلفة.
- ü إن تطبيق الجودة مكلف ويحتاج لتوظيف أموال كثيرة مما يجعل المنظمات تفكر ملياً قبل اتخاذ مثل هذا القرار، هذا في الوقت الذي تحاول الكثير من تلك المنظمات تخفيض التكاليف لتصمد في سوق المنافسة!

والإجابة أنه في بداية تطبيق البرنامج سوف تتحمل المؤسسة تكاليف إضافية للتدريب وطلب الخبراء وإجراء بعض التغيرات في طريقة العمل... الخ، ولكن بخلاف ما يتصوره البعض فإن هذه التكاليف قد لا تتجاوز الخسارة والتي قد تكون غير ملحوظة، أو أن أحداً لم يقيم بقياسها في هذه المؤسسة والنتيجة عن الهدر في الوقت والموارد والطاقات البشرية وتكاليف إصلاح الخطأ وإعادة العمل... الخ، وهذا ما يحدث في حال غياب الجودة، أما في المؤسسات التي طبقت الجودة ومع مرور الوقت فقد كانت النتائج تؤكد انخفاض التكاليف مع الوصول إلى المنفعة الأمثل باستثمار أمثل للموارد ومنع الهدر في الوقت والموارد بالإضافة إلى زيادة الإقبال على هذه المؤسسات بعد بناء الثقة الناتجة عن جودة الأداء.

- ü يجب تطبيق الجودة دفعة واحدة الأمر الذي قد لا يكون متاحاً للمؤسسة!
- يمكن تطبيق الجودة على مراحل، حسب المؤسسة وطبيعة منتجاتها أو خدماتها، وحتى أن الخبراء في هذا المجال يوصون بذلك خاصة أن العمل بتطبيقها يحتاج لوقت ليس بالقليل.

- ü من الصعب تطبيق الجودة في بعض المؤسسات، لسبب في هيكلتها الإدارية، أو طبيعة غط عملها!

يمكن تطبيق الجودة في كل المؤسسات لأنها ببساطة غطت إداري متطور لإدارة المؤسسة، وليس طريقة تقنية أو تشغيلية يعتمد تطبيقه على طبيعة المؤسسة ونوع عملها أو منتجاتها أو خدماتها.

إن برامج الجودة صُمِّمت لإصلاح مشاكل العمل ومن الأفضل للشركات التي لا تواجه مصاعب أن توجه طاقاتها إلى مجالات أخرى!

والحق أن الرأي المناقض هو الأكثر قُرْباً للحقيقة، فالشركات التي تعاني من المشاكل يسودها جو من الشكوك يقف عائقاً أمام محاولة التغيير كإدخال نظام إداري مثل إدارة الجودة، وأن فرصة نجاح البرنامج أكثر احتمالاً في الشركات المزدهرة التي تحاول الانتقال من موقع التنافس إلى مواقع متقدمة في السوق، ومع ذلك فإنه يمكن استخدام البرامج نفسها في حل المشاكل في بيئة العمل للمؤسسات التي تعاني من المشاكل.

يستغرق تطبيق آليات الجودة وقتاً طويلاً جداً كي تظهر ثماره!

لا شك أن تطبيق الجودة والتغييرات الثقافية التي تصاحبها تستغرق بضع سنين لترسخ وتثبت، لكن نتائج التحسين الإيجابية تبدأ بالظهور في وقت مبكر، وعلى النقيض من ذلك فإن الإحجام عن البدء بتطبيق آليات الجودة بحجة أنها تستغرق وقتاً طويلاً هو أمر يُجافي المنطق فالوقت يمر سريعاً، والسؤال الذي كان يُسأل في السبعينات (من هو الأفضل؟)، صار في الثمانينات (من هو الأسرع في التطور؟)، وإن الذين ما زالوا ينتظرون الوقت المثالي للبدء سيتخلفون كثيراً عن أولئك الذين صاروا في منتصف الطريق الآن وعن أولئك الذين بدؤوا بجني ثمار الجودة.

2 - إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي:

تم انتقال مفاهيم إدارة الجودة الشاملة من الصناعة إلى التعليم باقتراح من التربويين ورجال الأعمال و المسؤولين عن الإصلاحات التربوية باعتبار أن إدخال TQM في التعليم باعتبارها الحل المأمول للمشاكل التعليمية ، حيث دعا كل من إدوارد ديمينغ رائد الجودة الشاملة على ضرورة إدخال إدارة الجودة الشاملة في التعليم بوصفها منظومة لعمليات الجودة في التربية والتعليم والتحسين المستمر (نعمان صالح الموسمي، 2003، ص 90) أما جوران فقد دعا إلى استحداث مجلس أعلى للجودة الجامعية ، كما دعا كروسي إلى تطبيق مبادئه لتحقيق الجودة في الجامعة (بسمان فيصل محجوب، 2003، ص 145) كما حاول التربويون في الولايات المتحدة الأمريكية تطبيق مبادئ ديمينغ في التعلم لتحسين إدارة المؤسسات التعليمية ومعايير أداء الطلاب فيها (سعاد بسيوني عبد النبي، 2001، ص 133) وفي نهاية الثمانينات وبداية التسعينات تأثر قطاع التعليم العالي في أمريكا بنتائج علم تطوير النوعية الجودة الناجحة في القطاع الصناعي ، لهذا شهدت هذه المرحلة توسعا في تطبيق حركة الجودة الشاملة في الجامعات الأمريكية ، البريطانية ، نيوزيلاندا وبعض دول آسيا الشرقية (سناء إبراهيم أبو دقة ، 2004) حيث بلغت أكثر من (200) جامعة وكلية

عام 92/91 ، منهم على سبيل المثال : هارفاد ، كاليفورنيا ، جورجيا ، فلوريدا ، كما ظهرت أول مواصفة قياسية مقننة للجودة في التربية عام 1992 (نعمان محمد صالح الموسوي ، 2003 ، ص 91) كالمواصفة البريطانية (bs5750) والمواصفة الدولية المتمثلة في (iso9000) ، حيث بدأ العمل بها في كلية شرق برنجهام (سعاد بسيوني عبد النبي، 2001، ص 136) .

كما أصدرت عدة أعمال ومنشورات على شكل مقالات في صحف وكتب وملخصات تدعو العديد من المسؤولين في الأوساط الجامعية الالتزام بمفاهيم إدارة الجودة الشاملة (روبرت كرونسكي ، 2001 : 204) كالنداء الذي وجهته Harvard Education عام 1996 بعنوان نعمل سويا من أجل إصلاح التعليم العالي في ظل الجودة .

أما في الدول العربية فقد طرحت بعض الأفكار لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم حيث طرحت إمكانية تطبيق TQM في جمهورية مصر لتحسين عمليات إدارة التغيير على مستوى المدرسة كما تم استقصاء نظام TQM في منظمات صناعية في الجمهورية اليمنية أما في المملكة العربية السعودية وحدت إجراءات إدارة الجودة الشاملة تطبيقها الفعلي في بعض المدارس كما قام ديوان الخدمة المدنية بدول البحرين بتطبيق نظام (ISO 9002) لتحقيق الجودة الإدارية في الفترة بين 1996-1998 ، وحصل بعدها على شهادة الجودة في مايو 1998 (نعمان محمد صالح الموسوي 2003 ، ص 93) .

2 - 1 - الجودة الشاملة في التعليم:

إن مفهوم الجودة في التعليم يتعلق بكافة السمات والخواص التي تتعلق بالجال التعليمي والتي تظهر جودة النتائج المراد تحقيقها، وهي ترجمة توقعات الطلاب واجتماع إلى خصائص محددة تكون أساسا في تعليمهم وتكوينهم لدعم الخدمة التعليمية بما يتوافق وتطلعات الطلبة واجتماع.

وقد عرفها (الأنصاري ومصطفى، 2002، ص 23) بأنها " ما يجعل التعليم متعة وبهجة " كما عرفها (البوهي، 2001، ص 376) " باعتبارها " مجموعة من الخصائص أو السمات التي تعبر عن وضعية المدخلات، والعمليات، والمخرجات المدرسية، ومدى إسهام جميع العاملين فيها لإنجاز الأهداف بأفضل ما يمكن " وعليه يتضح من التعاريف السابقة بضرورة تركيز جهود العاملين في الميدان لتحقيق الجودة من خلال وضع المعايير وتحديد الأسس والقيم اللازمة لجودة التعليم. و كذلك فإن الجودة بمثابة مجموعة الصفات المميزة للمنظومة التعليمية بعناصرها ومدى تكامل هذه الصفات من أجل تحقيق الأهداف المنشودة.

ومن خلال هذه التعاريف نجد أن الجودة تركز على التفوق والامتياز لنوعية المنتج في أي مجال وتختلف الجودة عن الفعالية (**EFFECTIVENESS**) كون الفعالية هي قياس مدى تحقيق الأهداف المعلنة ، في حين أنه ليس من الأهداف الجودة أن تقيس الإنجازات أو المخرجات فقط ولكن تعمل على قياس الأهداف ذاتها باعتبارها مداخلات. أم الكفاءة (**EFFICIENCY**): فهي الاستعمال الجيد للمصادر في تحقيق أهداف أي برنامج معين، أما الجودة فإنها تقيم بالأهداف والمصادر معا (محمد عبد الرزاق إبراهيم ويح ، 2003 ، ص 100).

2-2 - تعريف إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي:

أما إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي تعرف بأنها: عبارة عن أسلوب متكامل يطبق في جميع فروع ومستويات الجامعة ليوثر للأفراد وفرق العمل الفرصة لإرضاء الطلاب والمستفيدين من التعليم والبحث العلمي. أو فعالية تحقيق أفضل خدمات تعليمية وبحثية بأكفأ الأساليب وأقل تكلفة وأعلى جودة ممكنة (فريد النجار، 200، ص 73).

2-3 - مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي:

نظراً لتعاظم أهمية ضمان الجودة في عالم اليوم فقد بذلت جهود كثيرة في هذه الصدد على المستويين الدولي والإقليمي، فعلى المستوى الدولي نظمت اليونسكو (منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلوم والثقافة) مؤتمراً عالمياً حول التعليم العالي عقد في باريس يوم التاسع من أكتوبر 1998، وتم فيه التركيز على ضمان الجودة ولقد أكدت المادة الحادية عشر من الإعلان الصادر عن هذا المؤتمر على أهمية التقييم النوعي الذي يتناول كافة وظائف وأنشطة التعليم العالي، واعتبرت المادة المشار إليها الدراسة الذاتية والتقييم الخارجي في مجال التعليم العالي في العالم على تأسيس هيئات وطنية مستقلة، ووضع معايير ومستويات دولية لضمان الجودة، كما أكد الإعلان على أهمية مراعاة السياق المؤسسي والوطني والإقليمي عند وضع تلك المعايير والمستويات (www.higherdu.gov.ly).

أما على المستوى الإقليمي، فقد سبق المؤتمر العالمي المشار إليه عدة أنشطة إقليمية، ففي بيروت -على سبيل المثال- نظمت اليونسكو المؤتمر الإقليمي العربي حول التعليم العالي، وهذا بدوره أكد على أهمية الجودة في التعليم العالي، ولقد حث هذا المؤتمر الدول العربية على إنشاء آلية لتقييم نوعية التعليم العالي على كافة المستويات: التنظيمية والمؤسسية والبرامج والعاملون والمخرجات وفي الشهر الأخير من العام 2003 فقد أشرفت اليونسكو بالتعاون مع اتحاد الجامعات العربية على مؤتمر في دمشق وقد أكد ضمن توصياته على ضرورة إنشاء آليات ضبط الجودة ونشر ثقافة التقييم

العربي)

الجامعات

في

والاعتماد

[. \(www. acc4arab. com/acc//archive/index. php\)](http://www.acc4arab.com/acc//archive/index.php)

ولقد أصبح تطبيق إدارة الجودة الشاملة من الهموم العامة في منطقتنا هذه، ويرجع ذلك لعدة عوامل منها اتساع نطاق العولمة، وتعاظم أعداد الطلبة المسجلين في التعليم العالي، ومحدودية التمويل، وانتشار مؤسسات التعليم العالي الخاصة، والتعليم الإلكتروني، والالتزام الأدبي والمهني، والهموم المرتبطة بنوعية وجودة التعليم، ومع ذلك فإن لضمان الجودة طابع مختلف عما هو سائد في الدول المتقدمة، فهناك بعض العوامل التي تجعل منه عملية فريدة في هذا الجزء من العالم ومن بين هذه العوامل محدودية التنافس لاجتذاب الطلبة وقلة عدد الجامعات بشكل يضر بالتنافس وحقيقة أن بعض البرامج لا تطرح إلا في مؤسسة واحدة وارتفاع تكلفة استقدام خبراء أجانب، ومدى توفر الخبراء وقت إجراء عملية التقييم، والظهور المفاجئ والكبير لمؤسسات التعليم العالي الخاصة. و من مبررات تطبيق TQM في التعليم الجامعي نذكر كذلك:

1. ارتباط الجودة بالإنتاجية.
2. ارتباط نظام الجودة بالشمولية في كافة المجالات.
3. - عالمية نظام الجودة وسمة من سمات العصر الحديث.
4. ضرورة الحصول على ميزة تنافسه في ظل التحديات العالمية (فرانسيس ماهوني كارل جي ثور ، 2000، ص24 (.
5. نجاح تطبيق نظام الجودة الشاملة في العديد من المؤسسات في معظم دول العالم وفقا لما ترتبط به تلك الدول من فلسفة و عوامل ثقافية و اجتماعية تحيط بها، و استنادا لمنهجيات و آليات تناسب ظروفها و أوضاعها الاقتصادية والاجتماعية و السياسية (فاروق عبده فليّة، 2003، ص341).
6. ارتباط نظام الجودة الشاملة بالتقويم الشامل للتعليم بالجامعة (محمد الرشيد، 1995، ص4 - 6).
7. ضعف جدوى الإصلاحات الهيكلية الكبرى في التأثير على العملية التعليمية داخل المؤسسات الجامعية، فكان ذلك سببا في زيادة الاهتمام بمتغيرات الجودة على مستوى التعليم العالي (محمود عباس عابدين، 2000، ص320 (.
8. العجز التعليمي والمقصود به استثمار في التعليم دون عائد نظرا لأن المخرجات الجامعية لا تكفي الطلب الفعال في أسواق العمل بالدرجة المطلوبة وخاصة في الدول النامية (أحمد إبراهيم أحمد، 2003، ص27) .
9. تلبية طلبات الخريجين الحاضرة والمستقبلية، و تحقيق رضاهم في الحصول على فرص العمل في سوق العمل المعولمة.

10. ضرورة تفعيل البحث العلمي و التحول من ثقافة الكم إلى ثقافة الكيف ومن ثقافة الذاكرة إلى ثقافة

الإبداع (أمين فاروق فهمي، 2004، ص 88).

وبين الغنوصي أن التعليم العالي يواجه تحديات تستدعي تبني اتجاهات إدارية حديثة مثل إدارة الجودة الشاملة و تلك التحديات هي: (الغنوصي، 2005)

- الجودة.
- نمو الطلب على التعليم.
- تمويل التعليم العالي.
- التقدم التقني و المعرفي.

و انطلاقا مما تقدم من مبررات يتضح أن التعليم العالي يعتبر حاجة أساسية لكل من المواطن و المجتمع، حيث يقوم التعليم على صقل الموارد البشرية و إعادة تأهيلها، و هذا بدوره يساعد على تطور المجتمع و تقدمه في كافة المجالات، و الجودة الشاملة قد عرفت زحفا معتبرا على مؤسسات التعليم العالي في الكثير من دول العالم التي تتوخى و تترصد جودة النوعية كما تعنى كذلك بفلسفة الكمن وذلك لإحساسها بضرورة تحسين و تطوير مؤسساتها التعليمية في مختلف الأطوار، و قطاع التعليم العالي في الجزائر مدعو كذلك للاتجاه نحو هذه الفلسفة الحديثة لجابهة تحديات العصر.

2- 4_ متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي :

لكي تحقق الجودة الشاملة في المؤسسة الجامعية، فهي بحاجة إلى إحداث متطلبات أساسية حتى تستطيع تقبل مفاهيم الجودة بصورة سليمة قابلة للتطبيق العملي، ومن هذه المتطلبات:

أ - الثقافة التنظيمية : إن مفهوم الثقافة التنظيمية في الجودة الشاملة هي الطريقة التي تؤدى بها الأعمال إذ يؤكد فيليب اتكنسون أن الثقافة عبارة عن مجموعة من القيم والسلوكيات والقواعد التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات وإذا أردنا أن نأخذ بمفهوم ومبادئ الجودة الشاملة فعلى العمل على ترسيخ الثقافة التي يشعر فيها الأفراد بحرية المشاركة بأفكارهم والمشاركة في حل المشاكل واتخاذ القرار واعتبار ذلك بمثابة قاعدة أساسية في العمل (فيليب اتكنسون، 1990، ص 104).

ب - ضرورة الابتعاد عن الخوف من تطبيق إدارة الجودة الشاملة (صالح ناصر عليمات، 2004 ، ص 69).

ت - إيمان الإدارة العليا بأهمية نظام إدارة الجودة الشاملة، و إدراكها لمسؤولياتها تجاه التغييرات العالمية الجديدة (صالح ناصر عليمات، 2004، ص 10).

ث - القيادة التربوية الفعالة: فالمطلوب في إدارة الجودة الشاملة هو توفير مناخ تعليمي مناسب لثقافة الجودة ينعكس على أعضاء هيئة التدريس ليعكسوه بدورهم داخل القطاعات وفي المواقف التعليمية والمبادرة إلى

- التدريب و اكتساب أساليب التنمية والتطوير لتوفير الأراضية الصالحة لإحداث تغييرات ذات طبيعة فلسفية وعملية يقتضيها نظام إدارة الجودة الشاملة. (أحمد سيد مصطفى و محمد مصيلحي الأنصاري: 2002)
- ج - ضرورة معرفة الأسباب و المشكلات من خلال الدراسات التحليلية للمؤسسة الجامعية التي تدفعها إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة (أحمد بطاح، 2006، ص123).
- ح - ضرورة التنسيق و التعاون بين الأقسام والكليات داخل الجامعة لتطبيق مدخل TQM.
- خ - ضرورة التركيز على قاعدة عريضة من المعلومات التي ترشد عملية اتخاذ القرار. حيث تهتم إدارة الجودة الشاملة بمتابعة العمليات عن طريق الجمع المتواصل للبيانات الإحصائية وتفسيرها وتحليلها حتى يمكن تحديد ومواجهة المشكلات فور ظهورها بدلا من الانتظار حتى تفاقمها ثم محاولة حلها. (أحمد سيد مصطفى و محمد مصيلحي الأنصاري: 2002)
- د - النظر إلى عملية تطوير و تحسين الجودة على أنها عملية مستمرة (توفيق محمد عبد الحسنى، 2003، ص155)
- ذ - التعليم والتدريب المستمر لكافة الأفراد على طرق الجودة .
- ر - مشاركة جميع العاملين في الجهد المبذول لتحسين مستوى الأداء.
- ز - المشاركة الحقيقية لجميع المعنيين بالمؤسسة الجامعية في صياغة الخطط والأهداف اللازمة لتحقيق الجودة .
- س - التشجيع على الابتكار والمخاطرة (فرنسيس ماهوني و كارل جي ثور ، 2000، ص28)
- ش - التعرف على احتياجات المستفيدين الداخليين، وهم الطلاب والعاملين الخارجيين وهم عناصر المجتمع المحلي ، وإخضاع هذه الاحتياجات لمعايير أداء الجامعة .
- ص - تفريد المؤسسة الجامعية بصورة فاعلة على ممارسة التقويم الذاتي للأداء .
- ض - استخدام أساليب في اتخاذ القرارات وذلك لزيادة الموضوعية و الابتعاد عن الذاتية (جميل نشوان ، 2004).
- ط - تدعيم اللامركزية حتى يتم تحقيق فاعلية أكبر في أداء الجامعة .
- ظ - المشاركة الجماعية في الإدارة باعتبارها أسلوب فعال في تحقيق الجودة و التعاون في كافة أقسام الجامعة وذلك من خلال:
- مشاركة المزيد من الأفراد في اتخاذ القرارات مما يزيد من احتمالية تنفيذ هذه القرارات.
 - تبادل وبلورة المعلومات والخبرات من خلال مشاركة العاملين لبعضهم البعض في فرق العمل.
 - العمل على إيجاد فرص أفضل لاحتواء الأخطاء وتصحيحها وتقبل المخاطر و التقدم للأمام بروح الفريق.(صالح ناصر عليمات، 2004، ص69).

2-5- مبادئ إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي:

الجودة الشاملة تعتبر فلسفة حديثة تعتمد على استثمار الطاقات المنظمة ومواردها المادية والبشرية، لتحقيق أهدافها وإشباع حاجات عملائها وتلبية رغباتهم، فهي ذات معالم تتضح حدودها في الأسس والمبادئ التي تركز عليها. وهذه المبادئ التي وضعها (إدوارد ديمينج) تشكل إطارا معرفيا ومرجعيا لتطبيق الجودة الشاملة ولكنها تختلف من مؤسسة لأخرى، وفي هذه الدراسة سنتعرض إلى المبادئ التالية:

2-5-1- التركيز على المستفيد:

حيث أن الاهتمام بالمستفيد يعني المحافظة على رضاه من خلال الوفاء باحتياجاته سواء كان هذا المستفيد داخليا أو خارجيا. (الحماي، 2003، ص25)

وفي التعليم الجامعي يعتبر الطالب من أهم المستفيدين باعتباره محور العملية التعليمية التعلمية، وإن تحقق رغباته هي المهمة الأساسية للمؤسسة الجامعية، وينبغي على الإدارة عند تصميم الخدمات أن تعمل على إشباع حاجات الطلاب وتوقعاتهم، لتحقيق جودة الطالب التي تتضمن المعارف والمهارات والاتجاهات، حيث أن تحقيق رغبات الطالب المتجددة والمتغيرة تدفع وتحرك كافة الأنشطة داخل المؤسسة الجامعية.

كما ينبغي عدم تجاهل المستفيدين الآخرين مثل هيئة التدريس، والجمع الخلي بمختلف مؤسساته، ولذلك تقوم الإدارة الجامعية بدراسة توقعات المستفيدين عن الخدمة المقدمة ومحاولة تحقيق هذه التوقعات، وقياس درجة الرضا عن هذه الخدمة.

2-5-2- التركيز على جودة أداء هيئة التدريس:

ويقصد بذلك الاهتمام بدراسة وإدارة تحسين كافة العمليات داخل المؤسسة وليس المنتج فقط، ويرجع ذلك إلى التأثير المباشر للعمليات على جودة المدخل، التي تشمل كافة الأنشطة في كافة المستويات، وذلك يعني التركيز الجيد على تصميم ومراقبة المدخلات والعمل بصورة جيدة مع المتعاونين، وفهم العملية بصورة جيدة لتقليل الوقت والجهد المبذول. (حسين، 2005، ص63)

و يفرض هذا المبدأ على إدارة التعليم العالي ضرورة إشراك الجميع فيها، وتوفير الإمكانيات والطاقات، ووضع معدلات للأداء تتوافق مع المتطلبات، ومنح الثقة للأساتذة وتفويضهم الصلاحيات من أجل تحسين جودة العملية التعليمية، ودعم عمليات الاتصال المختلفة.

2-5-3 - الاهتمام بالعمل الجماعي:

ويقصد بذلك أن تكون هناك رؤية واحدة ومشتركة تمثل توجيهها موحدا للتنظيم يتحاشى التكرار والتضاد، ويكون هناك تحديد دقيق للمسئوليات، والمهام الموكلة لكل فرد مع توفير السلطات والصلاحيات المناسبة، فالتركيز على التعاون وجهات العمل يتيح الفرصة لإظهار المواهب والطاقات الابتكارية، إضافة إلى اكتساب المعرفة اللازمة، وتبادل المعلومات والخبرات (بسمان فيصل محبوب ، 2003، ص139).

ويعتبر العمل الجماعي أفضل وسيلة لتحقيق التحسين المستمر في طريقة أداء العمليات، وهي عملية تتطلب تدعيم الاتصال بين الأفراد.

وفي إطار هذا المبدأ تتخذ إدارة التعليم العالي مجموعة من الإجراءات التي ترسخ العمل الجماعي في المؤسسة الجامعية منها: قيادة حملات توعية بأهمية العمل الجماعي، وذلك من خلال اللقاءات والنشرات والدوريات، ولا يقتصر هذا على هيئة التدريس فقط وإنما يتعداه ليشمل الطلاب، والمجتمع المحلي.

إنشاء كيانات للعمل الجماعي وعلى عدة مستويات، مثل لجنة التخصص الواحد، المجالس العلمية، وغير ذلك.. تفويض السلطات للجان و فرق العمل المختلفة.

عقد ورشات العمل والدورات التدريبية والأيام الدراسية والمعارض والمحاضرات التوضيحية.

2-5-4 - القيادة التربوية الفعالة:

القيادة الفعالة هي عملية ابتكار الرؤية البعيدة، وصياغة الأهداف، ووضع الاستراتيجيات، وتحقيق التعاون والتأثير في الآخرين، واستنهاض الهمم للعمل من أجل تحقيق الأهداف.

والمطلوب من القيادة التعليمية توفير مناخ مناسب لثقافة الجودة ينعكس على أساتذة المؤسسة الجامعية ليعكسوه بدورهم داخل المواقف التعليمية، ويمكن أن يتم ذلك من خلال تحديد اتجاهات التغيير الثقافي المطلوب، وتطوير لغة مشتركة تناسب هذا التغيير، والمبادرة إلى التدريب وأساليب التنمية والتطوير المتاحة، لتوفير الأرضية الصالحة لتشغيل عمليات تتسم بالجودة. (زاهر، 2005، ص176)

ويتطلب تحقيق هذا المبدأ من إدارة التعليم العالي القيام بما يلي:

العمل على نشر ثقافة الجودة في المؤسسة الجامعية، وبين جميع الأطراف المشاركة في العملية التعليمية.

التأكيد على المشاركة الفاعلة لجميع العاملين في المؤسسة الجامعية، واندماجهم الكامل في العمل بما يسمح باستخدام القدرات وتفجير الطاقات الكامنة لمصلحة الجامعة.

تنمية رؤية بعيدة المدى لدى الطلبة و هيئة التدريس العاملين في المؤسسة الجامعية وأفراد المجتمع المحلي، ومساعدتهم على ترجمتها إلى خطط.

2-5-5- التحسين المستمر والتميز:

ويقصد بذلك الرغبة الدائمة للمؤسسة الجامعية في تحقيق تحسن تدريجي وجوهري في كل العمليات، ويركز التحسين المستمر على بناء قنوات اتصال فعالة مع المستفيدين، ويعتبر هذا عنصراً أساسياً لتحسين الجودة على المدى البعيد.

(حسين، 2005، ص 65)

وتشمل عمليات التحسين المستمر كل مجالات إدارة التعليم العالي، إضافة إلى الجوانب المتعلقة بالشخصية الكفايات والمهارات، حيث أن ممارسة عمليات التحسين المستمر تقود إلى مزيد من التميز.

وبذلك نستطيع القول أن هذه المبادئ السابقة متصلة ببعضها البعض ومتراصة وتؤيد بعضها بعضاً، فعملية التحسين المستمر تركز على العمليات والنتائج، وهي تعمل على منع حدوث الأخطاء.

2-6- أهداف إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي:

إن إدارة الجودة الشاملة لأي مؤسسة هي أساس مهم لأداء أي عمل ياتقان، خاصة في مجال التعليم، ولا شك أن أهم الفروق بين المؤسسة التعليمية جيدة و أخرى ضعيفة هو طريقة إدارة تلك المؤسسة، لذلك ارتأت الكثير من المؤسسات التعليمية و بالأخص في الدول المتقدمة تطبيق نظم الإدارة بالجودة الشاملة، الأمر الذي يضمن معه خدمة تعليمية غير متذبذبة، و انضباطاً إدارياً يوفر مناخاً للتوسع و التميز في الوقت نفسه، و يمكن تلخيص فوائد تطبيق الجودة الشاملة و نظمها في التعليم الجامعي على النحو التالي: (نفس المرجع، ص 128)

- الوفاء بمتطلبات الطلاب و أولياء الأمور و المجتمع و إرضائهم.
- رفع مستوى الوعي لدى الطلاب اتجاه عملية التعلم وأهدافه مع توفير فرص ملائمة للتعليم الذاتي بصورة أكثر فعالية.
- مشاركة جميع العاملين في إدارة الجامعة لكون كل فرد على علم و دراية واضحة بدوره و مسؤولياته و مشاركته في التحسين و التطوير.
- تطبيق إدارة الجودة الشاملة سيقول من بيروقراطية الإدارة إلى حد كبير، و يتخلص من كثير من الإجراءات المتكررة و المتعارضة أحياناً، مع الالتزام في الوقت نفسه بالتعليمات الرسمية و تسمح بالمشاركة في اتخاذ القرارات.

- ربط أقسام المؤسسة الجامعية و جعل عملها منسجما، بدلا من نظام إداري منفرد لكل قسم أو إدارة، مما يؤدي إلى انضباط أكثر.
- ضمان جودة الخدمات التعليمية المقدمة رغم اختلاف أنماط العاملين نتيجة اختلاف بيئاتهم.
- المساعدة على إيجاد نظام موثق لضمان الأداء في حالة تغيب أحد الأفراد أو ترك الخدمة.
- ترسيخ صورة المؤسسة الجامعية لدى الجميع بالتزامها بنظم الجودة في خدماتها.
- رفع و زيادة مستوى الوعي بجودة العمل و النظام لدى العاملين من خلال التزامهم بتحقيق الجودة و المعايير اليومية لها.
- المساعدة على وجود نظام شامل و مدروس للمؤسسة الجامعية.
- المساعدة على تخفيض الهدر في إمكانات المؤسسة الجامعية من حيث الموارد و الوقت وغيرها.
- تحسين كفايات الإداريين والعاملين وعضو هيئة التدريس ورفع مستوى أدائهم ، من خلال التدريب المستمر.
- زيادة الاحترام والتقدير اأخلى، والاعتراف العلمى بالمؤسسة الجامعية لما تقدمه من خدمات للطلاب وللمجتمع من خلال المساهمة في تنمية المجتمع اأخلى

2-7- نظم الجودة الشاملة في التعليم الجامعي :

من أبرز نظم الجودة الشاملة بالتعليم الجامعي في عالمنا المعاصر نجد : (سعاد بسيوني عبد النبي، 2001، ص138-142).

2-7-1- المواصفة البريطانية (BS55750) : وهي نظام إداري يتكون من مجالات وعمليات ومخرجات وتتضمن عدة مجالات : التصميم، التطوير، إستراتيجية التنفيذ، الرقابة على العمليات، الفحص والاختبار، ويعتبر هذا النظام خطوة أولى في طريق إدارة الجودة الشاملة وهذا يتطلب إحداث تغيير في ثقافة واتجاهات التنظيم وتوفير الفرص المتكافئة ، وإدارة الموارد البشرية للوصول إلى TQM .

- باعتبار أن مكانة المواصفة (BS57505) في قلب TQM، ومن ثم تبقى إدارة الجودة الشاملة في مكان يغذي مقومات التحسين المستمر.

- باعتبار أن (BS57505) قاعدة ثانوية في مشروع إدارة الجودة الشاملة ويمكن الوصول إلى الجودة بالمشاركة الفعالة للقوى العاملة في دوائر الجودة.

2-7-2- تأكيد الجودة Quality Assurance : إن مفهوم تأكيد الجودة منبثق من مفهوم

الجودة وتختلف تطبيقات هذا المفهوم من دولة إلى أخرى من حيث اقتصارها على جودة التدريس أم تمتد لتشمل البحث العلمي الإدارة... الخ وتتمثل صفات هذا المفهوم في :

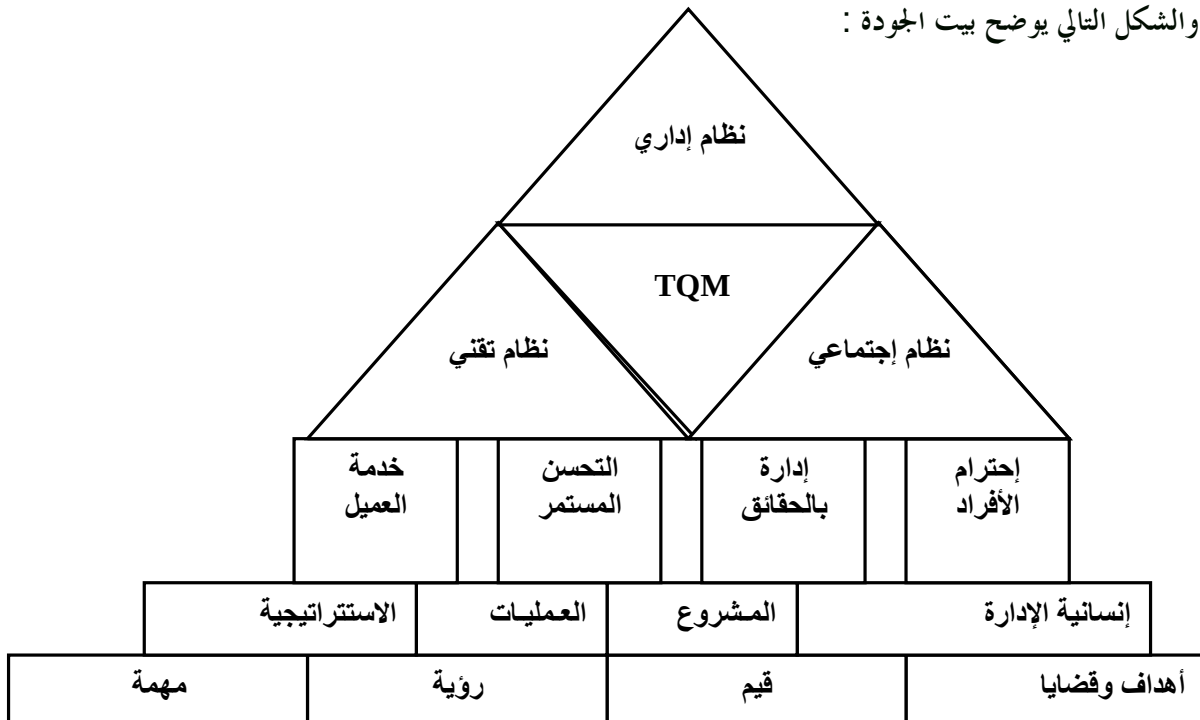
- وجود مهمة ورسالة ورؤية للجامعة والكلية تهدف إلى ضمان الجودة .
- وجود إدارة معلومات تساهم في أداء العمل بشكل فعال .
- متطلبات وإجراءات تبين كيفية إنجاز العمل لتحقيق قياس الأداء بدقة من خلال معايير الأداء الجيد.
- إجراءات تصحيحية ونظام إداري للمراقبة تطوير العمل .

2-7-3- بيت الجودة The house of quality : تقوم فكرة بيت الجودة على تكامل

مبادئ ديمينغ ويتكون مجازاً من

- قمة البناء : ويظم ثلاثة أنظمة تؤثر في إدارة الجودة الشاملة وهي اجتماعية ، إدارية وتقنية.
- أعمدة الجودة : وعددها أربعة هي : خدمة العميل وإرضائه ، التحسن المستمر ، احترام البشر ، الإدارة بالحقائق .
- الأصول والأركان: التي يرتكز عليها السقف والأعمدة ويتكون كل منها على أربعة عمليات
- الأصول : الاستراتيجية ، العمليات ، مشروع إنسانية الإدارة .
- الأركان: مهمة ، رؤية ، قيم ، أهداف وقضايا .

والشكل التالي يوضح بيت الجودة :



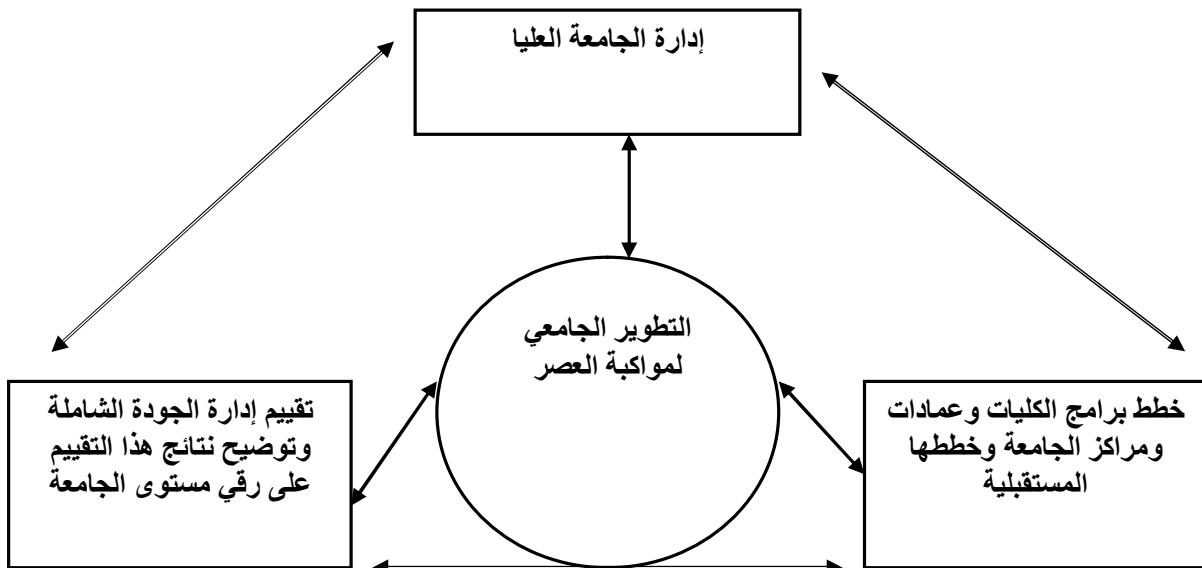
شكل رقم (01) يوضح بيت الجودة

2-7-4- إدارة الجودة الشاملة : تستخدم على نظام واسع في الجامعات وهو نظام أوسع وأشمل للجودة ويضم النظم السابقة وهو نظام متكامل للإدارة وطريقة تطوير وتحسين جودة مخرجات المؤسسة الجامعية .

2-8- تطوير الجامعة في ضوء منظومة الجودة الشاملة :

(www.higheredu.gov.ly)

لقد أصبحت إدارة الجودة الشاملة من الهموم العامة في التعليم العالي بالدول العربية، ويرجع ذلك لعدة عوامل منها اتساع نطاق العولمة، وتعاظم أعداد الطلبة المسجلين في التعليم العالي، ومحدودية التمويل، وانتشار مؤسسات التعليم العالي الخاصة، والتعليم الإلكتروني، والالتزام الأدبي والمهني، والهموم المرتبطة بنوعية وجودة التعليم، ومع ذلك فإن للجودة الشاملة طابع مختلف عما هو سائد في الدول المتقدمة، فهناك بعض العوامل التي تجعل منه عملية فريدة في هذا الجزء من العالم ومن بين هذه العوامل محدودية دعم الإدارة العليا للتغير وخلق التنافس لاجتذاب الطلبة، والقصور في عملية التقويم المستمرة ، لذا نجد أن تطوير الجامعة يعتمد على ثلاث جهات تبرزها المنظومة التي تربط كل من تقييم إدارة الجودة الشاملة و عمادات الكليات ، وإدارة الجامعة العليا حسب الشكل الآتي :



شكل رقم (02) يوضح ربط إدارة الجامعة بإدارة الجودة الشاملة

يلاحظ من الشكل :

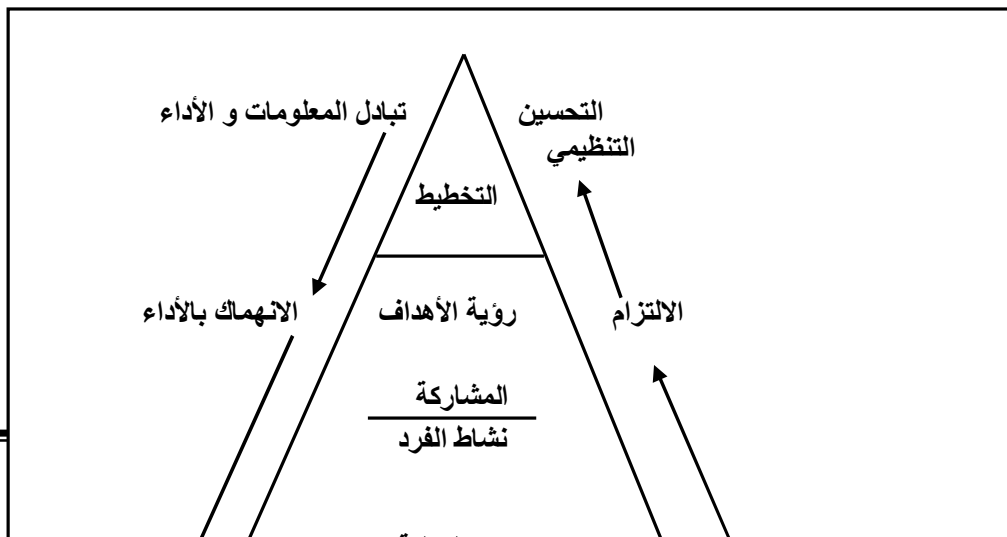
- أن إدارة الجودة الشاملة هي حبل وصل بين إدارة الجامعة العليا والمراكز الجامعية والكليات و العمدات .
- كما تقوم **TQM** بتوجيه وإرشاد الكليات و العمدات في كيفية وضع البرامج والخطط المستقبلية للنهوض بمستوى أداء أعضاء هيئة التدريس وبرامجه التي تحتاج إليها الجامعة من إداريين ، فنيين ، اقتصاديين .
- الاهتمام بمستقبل المستوى الأكاديمي والبحثي والمستوى العلمي والتطبيقي لطلاب الجامعة مع ضمان توعية جيدة ومتميزة من الخريجين لتغطية مجالات العمل المحلية من جهة ومواجهة تحديات عصر العولمة .
- تميز منظومة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي في إطارها المنظومي في:

- توجيه التعليم الجامعي
- زيادة كفاءة التدريس والتعلم.
- إغناء الفكر المنظومي الشامل عند التفكير في حل أي مشكلة.
- الارتقاء بمستوى التعليم في المستويات العليا مثل التطبيق ، التحليل ، التركيب، وصولا للإبداع (حسن عبد الرزاق البار ورضا علي كابلي، 2004، ص352 - 357).

2-9- نماذج إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي:

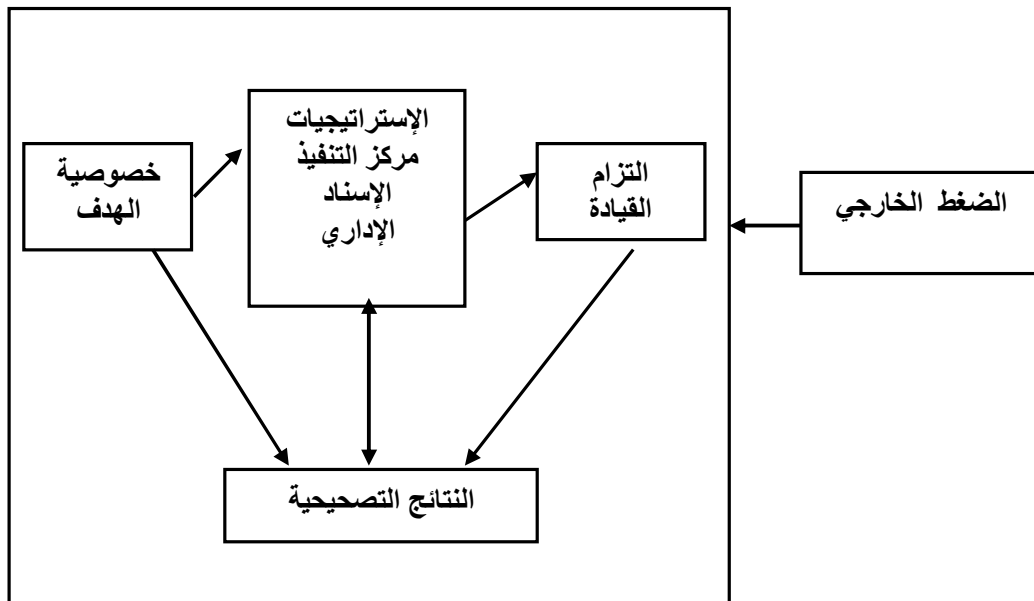
هناك عدة نماذج معتمدة في نظام **TQM** من أبرزها (عدنان الأحمد، 2004، ص11 - 13).

- 2-9-1 - نموذج مونتغري (1991) :** الذي يرى **TQM** تتضمن ثلاثة عناصر هي : التخطيط والمشاركة وتحسين العملية وهنا التحسين يقوم على مبادئ التحكم بالجودة ، أما التخطيط والمشاركة فيرتبطان بالبيانات الإحصائية المتعلقة بتحسين الجودة والشكل التالي يوضح تصور حول مخطط تنظيمي ثلاثي العناصر لنموذج مونتغري:



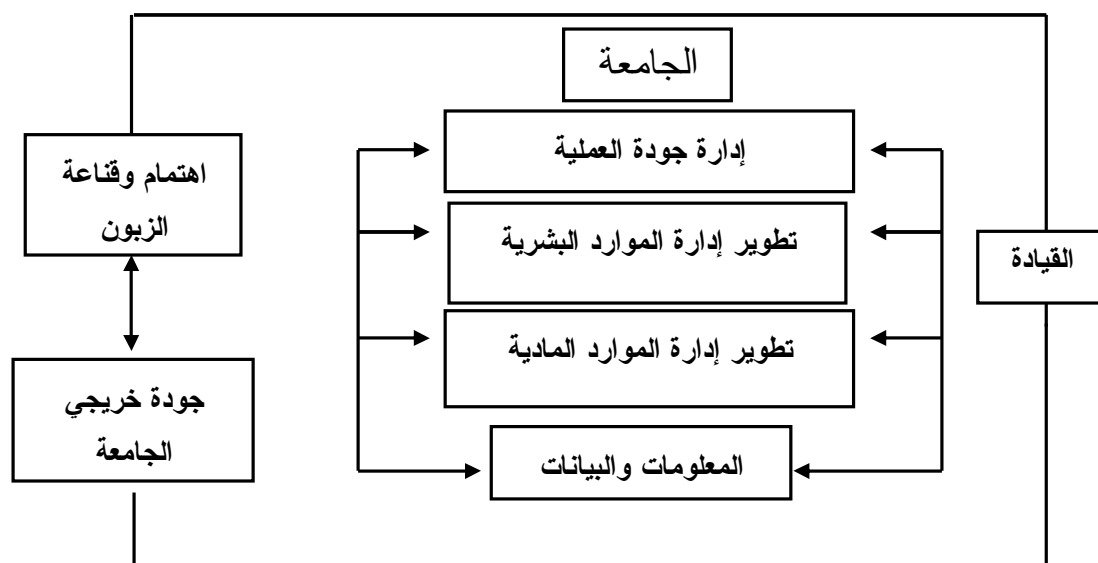
شكل رقم (03) يوضح نموذج مونتغري

2-9-2 - نموذج إرفن 1995: يقترح إرفن أبعاد تبين استراتيجيات تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية، وتضم الضغط الخارجي للتغيير والتزام القيادة بال **TQM** وتنفيذها وإيجاد الخيارات الإستراتيجية للتغيير وإتباع النهج التقني في اختيار مؤشرات المؤسسة التعليمية لتقييم التقدم وخصوصا الهدف نحو **TQM** كما هو موضح في الشكل التالي :



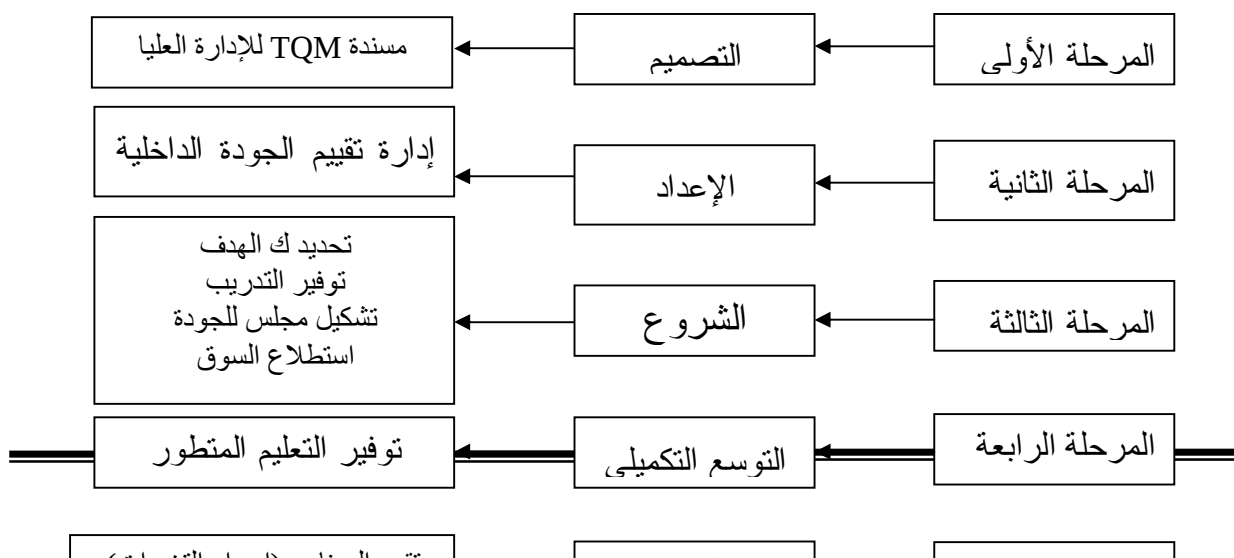
شكل رقم (04) يوضح نموذج إرفن

2-9-3 - معيار مكفاءة بالدرج: ويتألف من أربعة عناصر هي القيادة العليا المكلفة بإحراز التحسين ، وإجراء التغيير الشامل من قبل المسؤولين عن عملية التغيير ، وإبتكار القيم والأهداف والنظم المساعدة على تحقيق الجودة وإحراز التقدم ، أما هدف أنشطة النظام فهي تحسين قناعة الزبون وتحقيق نتائج جاهزة للعمل (خريج الجامعة) والشكل التالي يوضح إطار عمل مكفاءة بالدرج.



شكل رقم (05) يوضح عمل مكافأة بالدرج

2-9-4- نموذج MOTWEN & ASHOK : المكون من خمسة مراحل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية (الجامعة) وهي: التصميم ، الإعداد ، الشروع والتوسع التكميلي ، التقييم كما هو موضح في الشكل الآتي:



شكل رقم (06) يوضح نموذج MOTWEN & ASHOK

2-10 - معايير الجودة الشاملة في التعليم الجامعي :

إن الخطوة الأساسية في اتجاه تطبيق نظام الجودة الشاملة تنطلق من تدني نظام **ISO9000** أي أن تطبيق متطلبات **ISO9000** في مؤسسات تثبت أن لديها منظومة إدارية قوية تتطابق أركانها مع متطلبات **TQM** .

2-10-1 - ماهي الإيزو ؟ أو مؤسسة المقاييس الدولية **ISO9000** : تعتبر سلسلة مواصفات **ISO9000** مجموعة من المواصفات التي تحدد الصفات والخصائص الواجب توافرها في أنظمة الوجود (العزوي محمد ، 2002 ، ص 76) ويتم إصدارها من طرف المنظمة العالمية للمواصفات وتشمل مواصفات **ISO9000** في التعليم الجامعي ماييلي (فريد النجار ، 2002 ، ص 87) .

المواصفة **9000** : عبارة عن خريطة عامة لسلسلة المواصفات تساعد المستخدم على تطبيق المواصفات **9001** **9002/9003/9004** أما المواصفات **9001/9002/9003/9004** فهي نماذج لتوكيد الجودة الخارجية على النحو التالي :

- **Iso9001** : تشمل تصميم التعليم الجامعي وادخال البرامج والأقسام لذلك .
- **Iso9002** : تشمل تشغيل وانتاج الخدمات التعليمية .
- **Iso9003** : تشمل الفحوصات والاختبارات النهائية والخدمات التي يقدمها الغير للجامعة كالمطباعة .
- **Iso9004** : تضع الارشادات اللازمة لتطبيق ومراجعة المنظومة التطبيقية لإدارة الجودة الشاملة .

2-10-2 - متطلبات **Iso 9000** في التعليم الجامعي : لقد تم تطوير نظام ايزو **9000** ليتوافق مع الميدان التربوي والتعليمي ، فظهر ما يسمى ب : **Iso9002** ويتضمن (16) بند تمثل مجموعة متكاملة من المتطلبات الواجب توافرها في نظام الجودة المطبق في المؤسسة التعليمية للوصول إلى خدمة تعليمية عالية وهي :

مسؤولية الإدارة الجامعية العليا ، نظام الجودة ، مراجعة العقود ، ضبط الوثائق والبيانات ، التحقيق من الخدمات والمعلومات المقدمة للطلاب ، تتبع العملية العلمية للطلاب ، ضبط ومراقبة العملية التعليمية ، الاختيار والتوجيه

، ضبط وتقويم الطلاب ، حالة التفتيش والاختبار ، الاجراءات التصحيحية والوقائية، البيئة الدراسية في الجامعة ، ضبط السجلات المراجعة الداخلية للجودة ، التدريب ، الأساليب الاحصائية (جميل نشوان ، 2004 ، ص8) .

ولكي تقوم الجامعة ببناء سلسلة من مواصفات الجودة الشاملة حسب د/ فريد النجار يجب اتباع الاجراءات

التالية :

- فحص البيئة العالمية والمحلية .
- تحديد منظومة قيم الجامعة .
- تحديد رؤية مستقبلية .
- التعريف بالرسالة الجامعية على المدى القصير -المتوسط -الطويل .
- إتفاق على جدول الأهداف .
- إعداد مجموعة استراتيجيات .
- مناقشة المواصفات النمطية للجودة .
- بناء مواصفات للجودة الجامعية .
- إعداد هندسة الجامعة .
- إدخال المواصفات النمطية لجودة الجامعة في الكليات .
- التدريب على إيرو الجامعة .
- إعادة هيكلة الوظائف والأنشطة وفق المواصفات الجديدة للجودة .
- مراجعة الجودة والنتائج وتصحيح الأخطاء .
- إعادة دورة الأعمال وفق برامج جديدة للمواصفات (فريد النجار 2000 ، ص96) .

2-11- تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي :

2-11-1 - مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة : تتمثل مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في

الجامعة فيما يلي :

2-11-1-1 مرحلة الإعداد : وفي هذه المرحلة يقرر المديرون إذا كانوا سيستفيدون من التحسينات الشاملة من

تطبيق TQM ، كما يتم اتخاذ القرار لتطبيقها (مريم الشرقاوي ، 2003 ، ص42) ، وفقا لرؤية مستقبلية تحدد بموجبها الجامعة سياساتها إلى جانب نشر أفكار ثقافة الجودة داخل الجامعة والجمع لتقبل متطلبات الجودة ، ويتطلب ذلك إعداد مهارات تتمكن من مجارة هذه المرحلة من خلال عقد ندوات ولقاءات تضم جميع العاملين بالجامعة .

2-11-1-2 مرحلة التخطيط الاستراتيجي للجودة :يتم في هذه المرحلة صياغة رؤية النظام الجامعي وأهدافه المنشودة والاستراتيجيات والسياسات إضافة إلى وضع الخطط التفصيلية للتنفيذ ، ويتم اختيار مجلس استشاري الذي يكون على رأسه في الكلية عميدها ويضم جميع رؤساء الأقسام (بسمان فيصل محبوب ، 2003، ص143)، وفي أول اجتماع للمجلس الاستشاري يوضع ميثاق عمل المجلس وتوزع المسؤوليات اللازمة لدعم خطة التنفيذ وتحدد العمليات الأساسية التي تكون مرتبطة بأهداف الجامعة باستخدام أدوات الجودة الكمية والنوعية (جابلونسكي ، 1996، ص103) وتنطوي عملية تخطيط على ما يلي :

- يقوم المخططون بتحديد الغرض من وجود الجامعة أو الكلية ومهمتها الأساسية والأهداف التي ينبغي تحقيقها .
- يقوم المخططون بتحديد عملاء الجامعة ويمثلوا في عملاء داخل الجامعة (أكاديميين، طلاب، إداريين) عملاء خارجين (مجتمع).
- يقوم المخططون بتحديد احتياجات التي تمكن الجامعة أو الكلية من تلبية ما يتوقعه العميل ومتطلباته بالإضافة إلى تحديد الطرق والأساليب التي يتم استخدامها.

2-11-1-3 مرحلة تنظيم الجودة: يتطلب نجاح التنظيم لزراعة بذور الجودة داخل الجامعة وتهيئة البيئة التعليمية والمجتمع لتقبل متطلبات الجودة اتسامه ما يلي:

- * الوحدة الفعالة: بمعنى احتياج كل وحدة وبرنامج وقسم إلى العمل بكفاءة وفعالية مع وضوح مواصفات الجودة.
- * التوجيه الرأسي : بمعنى أن كل عضو بالجامعة يحتاج إلى فهم إستراتيجية واتجاهات رسالة الجامعة في ضوء TQM .
- * قيادة فردية لكل عملية: بمعنى أن مفتاح العمليات في أي إدارة تتطلب تخطيط وتنظيم كل عملية على حدة.
- * قيادات الجودة: للقيادة الجامعية دور هام في تحقيق مدخل TQM في الجامعة عن طريق استخدام مفهوم الشراكة في المسؤولية بتشجيع أعضاء هيئة التدريس والإداريين والطلاب على المشاركة ، الانفتاح، الإبداع في العملية التعليمية وتمثل وظائف قيادات الجودة فيما يلي:

- تكوين رؤية وفكرة واضحة عن مدخل TQM في الجامعة.
- توصيل رسالة الجودة لأعضاء الجامعة .
- توضيح المسؤوليات داخل الجامعة.
- بناء الآليات المتوقعة لنجاح عمليات التوجيه والتقييم.
- كما يفترض خبراء الجودة الشاملة أن الجدول اللازم لتطبيق برنامج الجودة الشاملة يتراوح بين (09 - 15 شهرا).

2-11-1-4 مرحلة التقويم والتقدير: وهي تشمل على التقويم الذاتي لأداء الأفراد والتقدير التنظيمي لنظام الجامعة مع إجراء المسح الشامل لإرضاء المستفيدين وهم الطلاب بالدرجة الأولى والجامعة بشكل عام والمجتمع المحلي (مريم الشرقاوي، 2003، ص 42).

2-11-1-5 مرحلة تبادل ونشر الخبرات : تعد المرحلة الأخيرة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، وفيها يتم استثمار الخبرات والنجاحات وتدعى جميع الوحدات المؤسسة الجامعية والمؤسسات التابعة لها كما يدعى جميع المتعاملين مع المؤسسة الجامعية من عملاء للمشاركة في عملية التحسين. وأولى الخطوات التي تتخذ في سبيل تبادل الخبرات هي دعوة المؤسسات التابعة وكبار المسؤولين لإطلاعهم على نتائج تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، حيث يقوم مجلس الإدارة يتولى شرح النتائج التي أمكن التوصل إليها ، ويقوم المنسق بتلخيص معطيات إدارة الجودة الشاملة لكبار المسؤولين بالمؤسسة الجامعية (جوزيف جابلو نسكي، 1996، ص 169 -170).

2-11-2 - معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

قد تواجه المؤسسة الجامعية عند تطبيقها لـ TQM المعوقات التالية:

- ضعف بنية نظام المعلومات وقلة البيانات المطلوبة.
- قلة الكوادر المؤهلة في مجال الجودة.
- المركزية في صنع السياسات واتخاذ القرارات.
- ضعف النظام المالي.
- اهتمام المؤسسة الجامعية بالأرقام الكمية في تحقيق أهدافها دون الاهتمام بنوعية المنهج والمنتج (عدنان الأحمد، 2004، ص 21).
- قصور التخطيط في المؤسسة الجامعية.
- نقص وعي العاملين بسياسة الجودة.
- ضعف تواصل الإدارة، العاملين ، أعضاء هيئة التدريس، الطلبة.
- استبعاد متطلبات المجتمع من مفهوم الجودة.
- تقرير تطبيق إدارة الجودة الشاملة قبل إعداد البيئة الملائمة لتقبلها.
- التركيز على تقييم الأداء وليس على القيادة الواعية التي تساعد الأفراد على تحقيق الجودة أعلى وبالتالي تتحول الإدارة إلى إدارة بالتخويف.

- TQM تحتاج إلى مزيد من الوقت والجهد في بداية التطبيق.
- إتباع أنظمة وسياسات وممارسات لا تتوقف مع مدخل TQM.
- عدم إدراك رؤساء الأقسام لدورهم الإداري في ظل TQM.
- تبني وصفان جاهزة لتحسين الجودة قد لا تتفق مع احتياجات المؤسسة الجامعية (أحمد إبراهيم أحمد، 2003، ص 183-187).
- عدم كفاية التدريب المقدم للعاملين في الجامعة على مبادئ TQM.
- صعوبة استيعاب كبار الإداريين لآليات إدارة الجودة الشاملة والتزاماتها ، وكيفية اجتذاب الموظفين والعاملين في المؤسسة وتحفيزهم على تغيير أنماط التفكير السائدة واعتناق أصول الثقافة الجديدة التي تعكسها مبادئ الجودة الشاملة (نعمان محمد صالح الموسوي، 2003، ص 92).

2-12 - تطبيقات مبادئ إدارة الجودة الشاملة في بعض الجامعات :

لقد تعددت نماذج إدارة الجودة الشاملة، بتعدد رواد و مدارس الجودة، و تعتبر النماذج الأساسية هي نماذج الرواد أنفسهم، فديمنغ قدم نموذج الذي يتألف من 14 نقطة، و جوران له 10 مبادئ ، و كروسبي له نموذج تضمن 14 نقطة، و فيغنبام له إسهام قدمه في رقابة الجودة يتكون من عشر نقاط، و من هذه النماذج الرئيسية ظهرت نماذج عديدة تنسب لكتاب و باحثين معروفين في ميدان إدارة الجودة الشاملة، إلا أن لكل نموذج مواصفاته ليكون مناسباً لبيئة مؤسسية معينة، فمن هنا تختار أو تطور المؤسسة نموذجها ليناسب بيئتها و يساهم في تحقيق أهدافها، و فيما يلي نستعرض بعض النماذج العالمية التي طبقت إدارة الجودة الشاملة المؤسسة الجامعية.

2-12-1 - تطبيق سياسة الجودة في جامعة ولاية أوريغون : (الهالي الشربيني الهالي، 1998، ص 145)

في بداية التسعينات حاولت الجامعة أن تتأكد من مدى صلاحية TQM فيها من خلال تطبيق نموذج تحقيق سياسة الجودة الشاملة الذي يتحدد في تسعة (9) أسوار تتمثل فيما يلي:

- أ - استكشاف سياسة الجودة الشاملة.
- ب - تحديد الفريق الريادي للدراسة الأولمبية.
- ت - التعرف على احتياجات الزبون خلال عرض جودة الأداء .
- ث - تخطيط الإدارة العليا لإحراز التفوق .

ج - تنفيذ مخطط التفوق من قبل الأقسام .

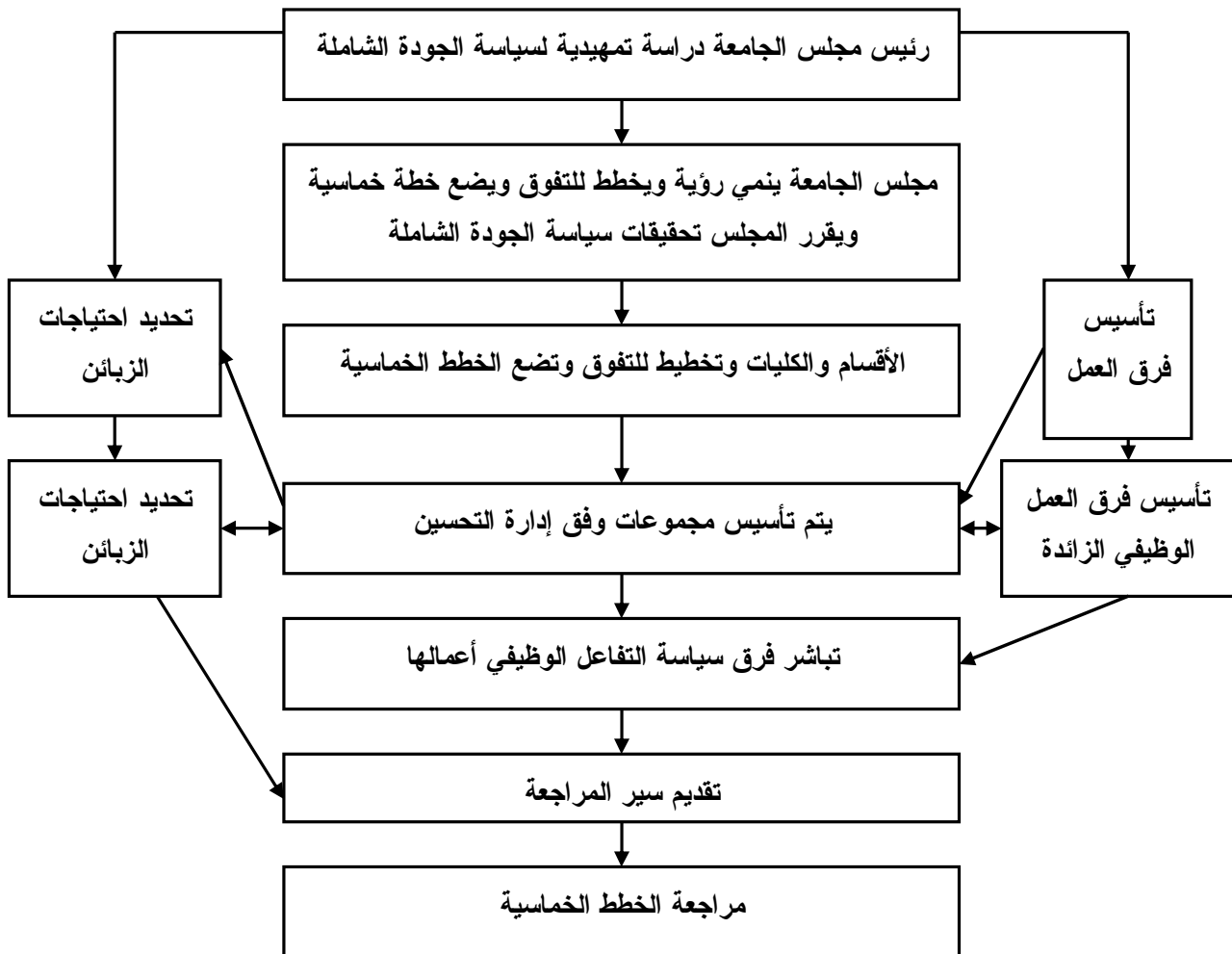
ح - تشكيل فرق الإدارة اليومية.

خ - اقتراح وتجريب مشاريع الجودة.

د - سياسة الأداء الوظيفي وقياسها.

ذ - إعداد التقارير ومنح التقدير والجوائز.

وتظهر هذه الأطوار بشكل واضح في الشكل الآتي :



شكل رقم (07) يوضح الأطوار التسع التي يقوم عليها نموذج تحقيق سياسة الجودة الشاملة في جامعة

ولاية أوريغون.

لقد توصلت الجامعة بعد تطبيق هذا النموذج إلى عدة توصيات منها :

- ضرورة توجيه الإدارة الجامعية نحو سوق العمل لتوفير احتياجات الزبائن.
- ضرورة أيمان الإدارة العليا بالنقد وتشجيع العاملين
- ضرورة تحديد مستويات الجودة في جميع مجالات الجامعة ومحاولة بدئها على مراحل .
- ضرورة التطوير المستمر لكافة مستويات العاملين.
- ضرورة تشجيع الابتكار.
- ضرورة الاستفادة من تجارب الآخرين في تطبيق TQM .

2-12-2 - تجربة جامعة ويسكنسون Wixonsin University (1990) . (

الكيومي، 2003)

قامت جامعة ويسكنسون في عام 1990 بوضع خطة تطبيق مبادئ TQM بالجامعة ، وقد عرفت هذه الخطة (قيادة الجودة الشاملة) على أنها مدخل شامل في الإدارة يستخدم الطريقة العلمية وإسهامات جميع الأفراد في التطوير المستمر بهدف مواجهة توقعات العملاء ، وقد تضمن إطار عمل هذه الخطة سبعة مجموعات على النحو التالي:

- أ - فريق القيادة : وتتخلص مسؤوليته في تطوير رؤية لقيادة الجودة الشاملة من حيث الأهداف ومعايير النجاح والقضايا الرئيسية التي يجب التعامل معها والطرق التي يجب أن تتبع .
 - ب - مكتب الجودة: وهو عبارة عن مجموعة من الأفراد تقوم بالإرشاد والتسهيل والمعاونة في تنفيذ فلسفة TQM .
 - ت - فريق التنفيذ: ويتكون من مجموعة من أعضاء هيئة التدريس ذوي الخبرة والمعرفة كي يساهموا في جهود التنفيذ .
 - ث - أقسام التحول: وتشمل الأقسام التي ستطبق عليها TQM .
 - ج - الشبكة الداخلية: وتتضمن اللقاءات الشهرية مع المتحدثين عن موضوعات الجودة ، والجهود المبذولة في هذا المجال بهدف تدريب الأفراد .
 - ح - فريق الممولين: ويتضمن هذا الفريق الجهات التي تقدم الإعانات لتنفيذ TQM وتمثل في إعانات مادية وبشرية .
 - خ - الشبكة الخارجية: وتمثل في مواصلة مكتب الجودة الاتصال بالكليات والجامعات التي تطبق الجودة الشاملة.
- وتوصلت الجامعة إلى تحقيق النتائج التالية : تقليل التكاليف ، الفاقد والهدر ، تقليل القلق والمنازعات بين العاملين .

2-12-3 - تجربة تطبيق TQM في جامعة شمال غرب ميسوري : (عدنان الأحمد، 2004، ص 26-

(34)

لقد قدم **1994 Daubard** نموذجاً عملياً لخطوات تطبيق **TQM** في جامعة شمال غرب ميسوري كما يلي :

- أ - تحديد عمليات التميز وثقافة الجودة ويعني البحث المستمر عن أفضل الممارسات التي تقود إلى الأداء المتفوق، ويتم ذلك بواسطة الطلاب والمدرسين ودراساتها وصياغتها من قبل جماعات في فصل دراسي كامل بالتعاون مع لجنة التوجيه.
- ب - تطبيق مبادئ الاختزال والاقتصاد في كل شيء بما فيها الأهداف ، المستويات ، البرامج ومقاييس الأداء .
- ت - التركيز على العميل (الطالب) في حجرة الصف ذلك باشتراكه مع الأستاذ في تصميم البرامج التعليمية ، بعد تبني مبدأ التوجيه نحو العميل وتأسيس اللجنة تحسين الجودة المستمرة لتحديد وضع الأولويات الخاصة بالتحسين ووضع توقعات الطلاب ، وأصحاب العمل موضع التنفيذ ووضع تعهد بثقافة الجودة.
- ث - تقييم الوفاية لتركيز النتائج على التوقعات ومنع الأخطاء بدلا من التقييم من أجل ترتيب من خلال:
 - تقييم برنامج ثقافة الجودة المصمم لإثارة التوقعات من الطلاب أثناء التوجيه قبل بدء الدراسة وإجراء الاختبارات المعيارية واستخدامها لتوزيع الطلاب في الفصول الدراسية .
 - استخدام أدلة تقييم تركز على تحسين كل من عملية التعلم والتعليم بهدف تحسين أداء الطلاب ويضمن التنظيم الوقائي.
 - تطوير أعضاء هيئة التدريس لحل مشكلات التقييم وتحسين جودة التعليم.
 - التدريب بدا من ضبط العملية الإحصائية مروراً بكيفية التعامل مع الهاتف وانتهاء بشبكة الاتصالات الموجودة بالجامعة.
 - البدء بالخدمات المساعدة من قبل الجانب الأكاديمي الذي يعمل أعضائه مع فريق ثقافة الجودة.
 - استمرار وتحسين الجودة بعد الانتهاء من خطة ثقافة الجودة في ضوء معايير جائزة بالدرج، وتذكير المدرسين إن خطط تحسين الجودة ليست ساكنة ولا تكتمل أبداً من خلال سلسلة محاضرات عن التعلم والنتائج التي تحققت كنتيجة لتطبيق **TQM** جامعة شمال غرب ميسوري.
 - لقد أسس أول حرم جامعي إلكتروني شامل في البلاد يضم محطة للحاسب وقتنين تلفزيونيتين بالجامعة .
 - زاد عدد الوظائف الكتابية الرئيسية بمقدار **1.2** بالمئة نتيجة البرنامج.

- زاد وقت الفصل الدراسي من (15) أسبوعاً إلى (17) أسبوعاً وكانت النتيجة النهائية لهذا التغيير إضافة شهر من التعليم إلى السنة الدراسية أو زيادة (16) أسبوعاً من الخبرة الجامعية خلال السنوات الجامعية الأربعة.
- مول أكثر من (50) حدثاً سنوياً مصمماً لتكامل حياة الطلبة ذات العلاقة بالمنهج مع النشاطات التعليمية مثلاً محاضرات متميزة ، حصص موسيقية متنوعة.
- تم تأسيس مركز للخدمات الطلابية قصد تمكينهم من إجراء 90 بالمائة من معاملاتهم مع الجامعة في موضوع واحد.
- أما تسجيل الذي كان يستغرق مع الطالب يوماً أو يومين أصبح بإمكان إنجازها في مكتب أقل من ربع ساعة ضمن إطار الحرم الجامعي .
- تبني أعضاء هيئة التدريس سبعة عشرة هدفاً تعليمياً على مستوى المؤسسة تزود هذه الأهداف بإطار أو سياق لكافة خطوات العمل.
- أسس برنامج لتقييم طبقت فيه مقاييس متعددة لاتجاهات الطلاب أو أداؤهم.
- انعقاد ورشات تدريبية تدريسية بانتظام لمساعدة أعضاء هيئة التدريس في تطوير الإستراتيجيات التدريسية.
- طورت لجنة الأساتذة نموذجاً موحداً للخطة الدراسية للمسافات للتأكد من أن أهداف التدريس على مستوى الجامعة قد تكاملت مع أهداف المجتمع.
- أكثر من نصف الأقسام الأكاديمية تبنت امتحانات تخرج شاملة.
- طور نظام جديد لتقييم أعضاء هيئة التدريس.

2-12-4 - تجربة جامعة أستا مفور في توكيد الجودة داخل التعليم الجامعي : (محمد فريد النجار ، 2000، ص199) في مجال التحسينات المستمرة في جودة التعليم الجامعي الأمريكي ، طبقت جامعة أستا مفور برنامجاً يطلق عليه (LEARN) عملية فريق الجودة الذي يتطلب تفاعل الطلاب والأساتذة لتحسين العملية التعليمية على النحو التالي :

- أ- تحديد فرق التحسينات .
- ب- تكوين فرق الجودة المناسب للتطوير .
- ت- تحديد العمليات والأنشطة المناسبة.

ث - البحث عن أسباب الانحرافات والصعوبات .

ج - تحديد مجالات التحسينات وتطوير المنظمة .

وأدى تطبيق هذا البرنامج إلى :

- توفير الأماكن المناسبة للطلاب .
- توفير المقررات الدراسية.
- تطوير أساليب التصحيح منح الدرجات .
- تغيير مواعيد الاختبارات والامتحانات.
- تنظيم أوقات الدراسة الجماعية للطلاب مع توفير وقت أطول لاستخدام مراكز الحاسوب والمكتبات.

2-13 - إدارة الجودة الشاملة في الجامعات العربية :

بناءً على تقرير الأمم المتحدة حول التنمية البشرية العربية الذي أظهر الوضع الخطير الذي وصل إليه وضع الإنسان العربي من حالة اقتصادية هي من بين الأسوأ في العالم ، وغو اقتصادي بطيء (حاتم العايدي، 2004) ، فإنه تم البدء في تبني مدخل إدارة الجودة الشاملة في الكثير من الجامعات العربية و ذلك بهدف تفعيل دور التعليم العربي في التنمية، من خلال تطوير الأداء النوعي لبرامج التدريس الجامعية لرفع قدرتها التنافسية وتجاربها مع احتياجات التنمية وأسواق العمل وتحديات التطورات الدولية ، و كذلك من خلال تعظيم كفاءة التخطيط المؤسسي في الجامعات وإدارات التعليم العالي لتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة. إلا أن التعليم العالي في ظل العولمة يصبح تعليمًا للتمييز وللجميع إذا توافرت فيه معايير الجودة وخصائصها. فقد أظهرت الدراسات أن تطبيق الجودة لم يؤدِّ إلا إلى تحسين بعض العمليات الإدارية واختصار زمن إنجازها. أما تحقيق الجودة العلمية والتعليمية ذاتها وترسيخ مهارات التفكير الناقد، فهذا لم تؤكده أي دراسة بشكل قاطع، ثم يبين أن من ضمن الأسباب التي أدت إلى ذلك، أن رؤساء الجامعات أصبحوا بمثابة مديري شركات يركزون في عملهم على حساب الأرباح والخسائر والتكلفة والعائد والتوقعات المستقبلية لأعداد الطلاب، بدلاً من التركيز على طبيعة المعرفة وأهداف التعليم. (سامي نصار، 2005)، و رغم ذلك تبقى الجامعات العربية و من ورائها هيئاتها الرسمية بين مبررات ملحة و متطلبات زهيدة لتطبيق إدارة الجودة من جهة، و بين عقدة السبق لاستهلاك كل جديد الذي تمارسه الحكومات العربية، و مقاومة التغيير و كساد منظومة القيم الذي تسلكه شعوبها. و رغم ذلك فقد برهنت بعض الجامعات العربية على خروجها من دائرة التبعية و الاتكالية، و ذلك بتبنيها لنظام إدارة الجودة الشاملة و نذكر منها:

2-13-1 - كلية الطب بجامعة الملك عبد العزيز بجدة:

أخذت كلية الطب بجامعة الملك عبد العزيز بجدة على عاتقها مبادرة تبني نظام إدارة الجودة (ISO:9001). (عدنان المزروع ، 2008)

التعريف بالكلية:

أنشئت كلية الطب عام 1976م لتضم عددا من الأقسام و الشعب العلمية بلغت في مجملها 22 قسما و شعبة، و بعد أن انتقلت الكلية إلى المركز الطبي الجديد في بداية عام 1995 اتسعت رقعة الكلية و أصبحت تضم أكثر من 10 مبان بقسم الطلاب، و عددا مماثلا بقسم الطالبات بالإضافة إلى المستشفى الجامعي الجديد و مركز الملك فهد للبحوث الطبية... و انطلاقا من إيمان الكلية الراسخ بأهمية التطوير و التقنين الإداري فقد ارتأت أن تتبنى نظام إدارة الجودة ISO:9000 .

تقرير التطبيق:

لقد تبنت الكلية نظام إدارة الجودة ISO:9000 ، و قد بدأ العمل في الإعداد للحصول على نظام إدارة الجودة من تاريخ 2007/04/01 بدعم و مساندة إدارة برنامج الجودة الشاملة، حيث وجدت الكلية التعاون المثمر من طرف جميع منسوبي الكلية و فريق العمل من قبل إدارة برنامج الجودة الشاملة، و الكلية تسير اليوم نحو الحصول على الشهادة العالمية لنظام إدارة الجودة.

الإنجازات:

لقد تم الانتهاء من جميع مراحل إنشاء النظام و شمل ذلك:

الانتهاء من الهيكل التنظيمي للكلية - سياسة الجودة - و المهام الرئيسية للإدارات و الوحدات داخل الكلية - بطاقة الوصف الوظيفي لجميع موظفي الكلية - إجراءات الإدارات و الوحدات - تفاصيل كتابية - تفاصيل الإجراءات و الوحدات مع الرسم و تجميع النماذج و ترميزها، و يجري حاليا تطبيق النظام و التدريب عليه.

2-13-2 - معايير الجودة المعتمدة في مؤسسات التعليم العالي بالأردن:

إن تطوير التعليم العالي في المملكة الأردنية الهاشمية، دفع إلى وضع مشروع قانون هيئة اعتماد وضمان جودة مؤسسات التعليم العالي، وبموجب قانون التعليم العالي والبحث العلمي رقم (4) لسنة 2005م، ثم تأسيس (مجلس اعتماد مؤسسات التعليم العالي)، إلا أن الطموح لتحسين نوعية التعليم وضمان جودته دفع نحو تحويل المجلس إلى (هيئة اعتماد مستقلة) عن وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وإكسابها الصفة المؤسسية لضمان الاستقلالية والمرونة الإدارية، وبالتالي، فقد وضع مشروع القانون لتحقيق ما يلي:

- (1) تحقيق أهداف الهيئة من خلال مجلس يتألف من أحد عشر عضواً يتم اختيارهم من حملة رتبة الأستاذية ومن أعضاء هيئة التدريس العاملين في مؤسسات التعليم العالي الرسمية والخاصة، ومن قطاعات الإنتاج والخدمات المختلفة.
- (2) وضع معايير الاعتماد وضمان الجودة بأشكالها المختلفة.
- (3) اعتماد مؤسسات التعليم العالي في المملكة، واعتماد برامجها الأكاديمية، وتقييم هذه المؤسسات وجودة برامجها والأسس الصادرة عن المجلس والقوانين والأنظمة والتعليمات ذات العلاقة.
- (4) إشراك مؤسسات التعليم العالي في تحقيق أهداف الهيئة لتطوير التعليم العالي في المملكة وتحسين نوعيته.
- (5) النص على العقوبات التي يحق للمجلس إيقاعها على مؤسسات التعليم التي تخالف أيّاً من أحكام هذا القانون أو الأنظمة أو التعليمات الصادرة بمقتضاه أو المعايير أو الأسس الصادرة عنه.

المخطط المقترح للوصول إلى نظام ضمان الجودة في جامعة آل البيت في الأردن:

- أ - تشكيل مجلس استشاري من عدد من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة من أصحاب الخبرات والمهارات والاختصاصات المتنوعة من الكليات والأقسام المختلفة لوضع خطة تبين فلسفة الجامعة ورؤيتها وإستراتيجيتها لتطوير البرامج في كل قسم من أقسام الجامعة ووضع سياسات وبرامج للمساعدة في التنسيق بين الكليات والأقسام وتقديم توصيات حسب احتياجات ومتطلبات الكليات والأقسام وأعضاء هيئة التدريس.
- ب - تشكيل لجنة تنفيذ لهذه الخطة.
- ت - تشكيل لجنة لدراسة الدورات التدريبية وتشمل:
- ث - المجالات التدريبية، المحتوى التدريبي، الفئة المستهدفة، هدف التدريب، آلية التدريب، الجدول الزمني ومتطلبات التدريب.
- ج - تشكيل لجنة لمراجعة الأنظمة والقوانين والتعليمات والإجراءات الأكاديمية والإدارية والمالية.
- ح - وضع خطة لبلورة المعايير الأكاديمية، والإدارية، والمالية وتزويد اللجنة بالتغذية الراجعة للتطوير والتحسين في جميع المجالات. (أبو شرار، 2005)

3 - مؤسسة التعليم العالي بالجزائر:

تمثل الجامعة الجزائرية إحدى القطاعات التي تعكس بصورة أفضل الطموحات والتطورات لدفع عجلة التنمية في البلاد ، لهذا تأتي مؤسسة التعليم الجامعي في قمة التعليم ، وتمثل آخر مرحلة من مراحل النظام التعليمي الرسمي. وتمثل الوظيفة الأساسية للجامعة الجزائرية (عبد الحفيظ مقدم ، 1993 ، ص 190) في أنها :

- تساهم في تعميم نشر المعارف وإعدادها وتطويرها.
- تكوين الإطارات اللازمة لتنمية البلاد وفقا للأهداف المحددة في التخطيط الوطني.
- تساهم في ترقية الثقافة الوطنية.
- تساهم في تطوير البحث العلمي ونشر الدراسات ونتائج البحوث.
- تتولى تلقين الطلاب مناهج البحث.

3-1 - نشأة وتطور الجامعة الجزائرية :

تعتبر الجامعة الجزائرية من أقدم الجامعات في الوطن العربي ، حيث بنيت أول جامعة في الجزائر عام 1877 من طرف المستعمر الفرنسي لتكون نسخة طبق الأصل للجامعات الفرنسية ، المنطوية على التعليم النظري دون استجابة لمشاكل المجتمع الجزائري (حسن بوعبد الله ومحمد مقداد ، 1998 ، ص2).

وبعد الاستقلال مرت الجامعة الجزائرية بعدة أطوار مهمة، تأثرت من قريب و من بعيد بالتركيبة النظامية و القانونية و الإيديولوجية للنظام الذي حكم الجزائر خلال العقود الثلاثة الماضية و هذه الأطوار أو المراحل هي كما يلي:

المرحلة الأولى: 1962 - 1970

بعد الاستقلال لم تكن الجزائر تملك سوى جامعة واحدة فقط و قد كانت فرنسية منهجا و برنامجا و إدارة و فكرا و طريقة و لغة و هدفا، و قد كانت تضم أربع كليات (الآداب و العلوم الإنسانية ، الحقوق و العلوم الاقتصادية، العلوم الفيزيائية، الطب و الصيدلة)، كما تم إنشاء جامعة وهران سنة 1966، وجامعة قسنطينة سنة 1967، ثم جامعة العلوم و التكنولوجيا في العاصمة و جامعة العلوم و التكنولوجيا في وهران و جامعة التكنولوجيا في عنابة (رابح تركي، 1990، ص150) .

أما النظام البيداغوجي الذي كان متبعاً فهو ما كان موروثاً من الفرنسيين ، إذا كانت الجامعة مقسمة إلى كليات هي : كلية الآداب والعلوم الإنسانية ، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ، كلية الطب ، كلية العلوم الدقيقة ، حيث كانت هذه الكليات مقسمة بدورها على عدد من الدوائر والتي تهم بتدريس تخصصات مختلفة ، كما كانت هذه المرحلة تهدف إلى توسيع التعليم العالي إلى جانب التعريب والجزارة.

أما بالنسبة لمراحل الدراسة التي ظلت تسير على النظام الاستعماري فهي كما يلي (بوفلجة غياث ، 1992 ، ص 62 - 63) : مرحلة الليسانس (03 سنوات)، شهادة الدراسات المعمقة (سنة واحدة)، شهادة الدكتوراه درجة ثالثة (

على الأقل سنتين)، شهادة دكتوراه دولة (وقد تصل مدة تحضيرها إلى خمس سنوات)

المرحلة الثانية : 1970 - 1980

تعتبر هذه المرحلة بداية ميلاد الجامعة الجزائرية و التي تزامنت مع تنفيذ المخطط الرباعي الأول و الثاني (1970 - 1973) ، (1974 - 1977)، إذ إن أهم إصلاح شهدته المؤسسة الجامعية في عشرية السبعينات شمل كلا من التعليم العالي والبحث العلمي ، كما تم إنشاء أول وزارة متخصصة في التعليم العالي والبحث العلمي سنة 1970 (بوفلجة غياث ، 1992 : 63) ، كما جاء الإصلاح الجامعي سنة 1971 لإعادة النظر في نظام التكوين في ضوء الحقائق الوطنية والواقع المعاش، وقد تمثلت الأهداف الأساسية لإصلاحات 1971 فيما يلي :

- تكوين إطارات قادرة على الاستجابة لمتطلبات التنمية في الجزائر.

- تبني سياسة تعدد الاختصاصات لتلبية متطلبات جميع القطاعات.

- تكوين أكبر عدد من الإطارات بأقل التكاليف الممكنة لتحقيق أكبر قدر ممكن من المردودية.

ونتيجة لهذا الإصلاح شهدت الجامعة الجزائرية ظهور اختصاصات كثيرة ، سواء في العلوم الإنسانية والاجتماعية ، أو في العلوم التكنولوجية ، لتشمل المشاكل المختلفة الناجمة عن حركة التنمية التي عاشتها الجزائر في السبعينيات (Mahfoud Bennoune , 2000, p 365 - 366)

كما شهدت العلاقة بين الجامعة والمحيط المهني والاجتماعي تطورا ملموسا ، وتطورت أواصر التعاون بصورة واضحة من خلال قيام الجامعة بتزويد المجتمع بالأطر الجامعية (حسن بوعبد الله وأحمد مقداد ، 1998، ص3 - 4).

أما بالنسبة لمراحل الدراسة الجامعية فتم تعديلها لتصبح كالتالي : مرحلة الليسانس (04 سنوات)، مرحلة الماجستير (تدوم سنتين)، مرحلة الدكتوراه (05 سنوات)

المرحلة الثالثة: 1980 - 1990

أما في عشرية الثمانينات فشهدت الجامعة ما يعرف بمرحلة الخريطة التنظيمية ، والتي ظهرت عام 1983 ، واتضحت أكثر عام 1984 (بوفلجة غياث ، 1992، ص64 - 65) ، وتهدف الخريطة إلى :

- تخطيط التعليم الجامعي إلى آفاق سنة 2000 معتمدة في تخطيطها على احتياجات الاقتصاد الوطني بقطاعاته المختلفة.

- تحديد احتياجات سوق العمل من أجل العمل على توفيرها.

- تحقيق التوازن من حيث توجيه الطلبة إلى التخصصات التي يحتاجها سوق العمل.

- تحويل المراكز الجامعية إلى معاهد وطنية ، والحفاظ على 7 جامعات كبرى فقط.

- تطوير نظام الخدمات الجامعية.

كما تميزت هذه المرحلة بالحديث على استقلالية الجامعة ، وهذا ما أثار القضية التي طرحت عام 1989 ، والذي بدأ العمل بها ابتداء من جانفي 1990 ، حيث جاء على شكل مشروع يضم (25) صفحة ، والتي تمثل بنوده حول استقلالية المؤسسات والهيئات الجامعية من الناحية الإدارية المالية ، البيداغوجية ، البحثية.

كما شهدت هذه الفترة العلاقة بين الجامعة والمجتمع بنوع من الفتور ، فالجامعة استمرت في القيام بدورها المتمثل في إخراج الأطر الجامعية ، لكن القطاع الإنتاجي لم يتمكن من إدماج هذه الأطر وتوظيفها (لحسن بوعبد الله وأحمد مقداد ، 1998، ص 9).

المرحلة الرابعة: 1990 - 2000

أما حقبة التسعينيات فتميزت بمرحلة إصلاح المنظومة الجامعية سواء من ناحية الهياكل ، الوسائل ، المناهج ، الطوائف ، أو من حيث مضمون المناهج والأهداف التي تضمن تكوين كفاءات قادرة على التكيف مع الأوضاع المتجددة ، وتقررت مهام الجامعة آنذاك كما يلي:

- تطابق التكوين والشغل.

- إنتاج القيم الثقافية التي تغذي الهوية الشخصية.

- إنتاج معايير وأنساق علمية قادرة على وضع مشروع مجتمعي.

كما شهدت الجامعة عملا واسعا لإعداد الأساتذة الجامعيين إعدادا بيداغوجيا متمثلا في الملتقيات والورشات التدريبية التي نظمتها وزارة التعليم العالي والبحث العلمي داخل الوطن وخارجه.

كما شهدت هذه المرحلة محاولة جديدة لبناء علاقة وطيدة بين الجامعة والخيطة المهني والاجتماعي (لحسن بوعبد الله ومحمد مقداد ، 1998، ص 4 - 5).

إن سيرورة الإصلاحات الجامعية في الجزائر منذ الاستقلال إلى القرن العشرين كانت تلج على ضرورة السعي لتحقيق نظام تكوين عن طريق ضمان المردودية وإيجاد المؤهلات المناسبة لمناصب العمل المعروضة من قبل قطاعات المجتمع من خلال (العقبي حبة، 128 - 140) :

- تقديم تعليم عصري متفتح على التقدم العلمي والتقني مع الأخذ بعين الاعتبار الواقع الاجتماعي الجزائري هو أساس التكوين الذي شرع في تطبيقه سنة (1985).

- التكفل بالمناصب التي أحدثتها إستراتيجية التنمية واللجوء إلى المساعدة التقنية الأجنبية لتأمين أفضل تلاؤم بين التكوين ومناصب العمل.

- تم التوجه نحو التكنولوجيا والتنظيم المتواصل للتكوين ما بعد التدرج لضرورة استخلاف المساعدة التقنية الأجنبية بإطارات وطنية يخرجها نظام جامعي مطابق للحقائق الوطنية.

- تم جزارة سلك التدريس ، حيث بلغ جزارة المعيد والاساتذة المساعدين مرحلة جد متقدمة وتم تسهيلها بإعادة تنظيم التكوين ما بعد التدرج سنة (1976) بهدف تلبية قطاع التكوين والبحث ، حيث زاول حوالي (15300) طالب التكوين ما بعد التدرج سنة (1985 / 1986) داخل الجامعات الجزائرية.

- كما تم الشروع في استخدام اللغة الوطنية العربية في التعليم العالي لجرد الحصول على الاستقلال ، حيث أصبحت لغة التعليم الوحيدة في العلوم الاجتماعية وهذا ابتداء من سنة (1980) ، حيث وصلت نسبة الطلبة اللذين يتقنون اللغة العربية في مرحلة التدرج سنة (1985 / 1986) إلى 28,6 %.

- لتلبية حاجات النشاط الاقتصادي الاجتماعي ، الجزارة كان لا بد من توسيع التكوين العالي بمختلف شرائح المجتمع ، حيث تطور عدد طلبة التعليم العالي ، فبعد أن كان شبه معدوم بعد الاستقلال بلغ عدد المسجلين (130765) طالب سنة (1985 / 1986).

- ديمقراطية التعليم العالي التي جسدها السلطات الجزائرية نتيجة الديناميكية الاجتماعية والتطور العام لعدد أساتذة التعليم الأساسي والثانوي ، أصبحت غير كافية إن لم يتم تدعيمها بأنشطة البحث العلمية بحيث تصبح تشكل أفضل أداة لترقية التعليم من خلال إنشاء هيئات وطنية عليا للبحث العلمي وتشمل البرامج التالية :

1 - البرامج الوطنية ذات الأولوية التي تتطلبها ميادين التنمية الزراعية ، الصحية ، التربية ، الموارد المائية ، اللغة الوطنية.

2 - برامج البحث التطبيقية التي تهتم بالنشاطات المنتجة بصفة مباشرة قصد تحسين التحكم في جهاز الإنتاج وتشجيع الإبداع والتجديد.

3 - برامج البحث الأساسي التي تهدف إلى إنتاج المعارف المناسبة لاحتياجات البرامج ذات الأولوية ، والمساهمة في تطوير الثقافة الوطنية.

- تم إدماج سياسة التعليم العالي في إطار التخطيط على المدى البعيد للبلاد ، حيث تم توجيه التعليم العالي نحو تلبية احتياجات التنمية ووضع سياسات التكوين تخضع إلى مخطط يجترم توزيعا متوازنا من هياكل أساسية ، يكمن هدفه في مردودية التعليم وترقية نوعيته واستخدام طاقاته العلمية استخداما اقتصاديا ، والسعي لملاءمة التكوين مع وظائف العمل ، ولتحقيق ذلك تطلب إنشاء هياكل للتكوين العالي التي كانت من بين الأهداف التي تم تقريرها في المخطط الخماسي

الأول (1980 - 1984) لإنشاء مشاريع الهياكل البيداغوجية والاجتماعية لقطاع التعليم الجامعي ، وذلك لتخصيص ما يعادل 8.6 مليار للتكوين والبحث الجامعي من مجموع الاستثمارات للمخطط الوطني البالغة 400 مليار دينار.

وفي ظل التغيرات العميقة التي عرفت الجزائر في ظل القرن الواحد والعشرين على المستويات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية ، أصبحت الجامعة الجزائرية لا تتلاءم مع التغيرات ، الأمر الذي دفع اللجنة الوطنية لإصلاح المنظومة الجامعية بإصدار توصية لإصلاح التعليم العالي ، والذي صادق عليه مجلس الوزراء المنعقد في 20 أفريل 2002 ، ومن المحاور الأساسية التي برمجت في إطار إستراتيجية تطوير قطاع التعليم العالي لفترة ما بين 2002 إلى 2013 من خلال إعداد وتطبيق إصلاح شامل وعميق للتعليم العالي ، وتتمثل في نظام (L M D).

3-2 - نظام (L M D) : (www.mesrs.dz)

يعرف النظام الجامعي الحالي عدة اختلالات ، سواء على مستوى المرافق وتنظيم المؤسسات ، أو على المستوى البيداغوجي والعلمي للتكوين ، أمام هذا الوضع لجأت السلطات الجزائرية لتصحيح هذه الاختلالات عبر إصلاح شامل وعميق على مستوى التسيير والأداء ومخرجات الجامعة الجزائرية. حيث انطلق قطاع التعليم العالي في إصلاح التعليم الذي من شأنه أن يجعل الجامعة تلعب دورا مركزيا يتمثل ، من جهة ، في تطلع المواطنين لاسيما فئة الشباب ، نحو بناء مشروع مستقبلي بالاستفادة من تكوين عالي نوعي يمددهم بمؤهلات ضرورية لاندماج أمثل في سوق الشغل ، ومن جهة أخرى ، في تلبية متطلبات القطاع الاجتماعي الاقتصادي الذي يطمح إلى التنافسية و النجاح وهذا بإمداده بموارد بشرية نوعية قادرة على التجديد والإبداع ، مع التكفل بجانب هام في مسعى ازدهار البحث العلمي و التنمية . هذه الدوافع أدت إلى تبني ، على غرار معظم البلدان المجاورة ، المنظومة العالمية للتعليم العالي : نظام ليسانس - ماستر - دكتوراه

و على مستوى التعليم ، يتميز نظام ل. م. د. بمايلي :

- ü هيكلية جديدة للتعليم
- ü عادة تنظيم التعليم
- ü تقييم و تأهيل عروض التكوين
- ü مضامين محددة للبرامج البيداغوجية

3-2-1 - مهمة هذا الإصلاح :

- إن مهمة هذا الإصلاح زيادة على إثبات الطابع العمومي للتعليم العالي تكمن في :
- ضمان تكوين نوعي يأخذ بعين الاعتبار التكفل بتلبية الطلب الاجتماعي الشرعي في مجال الالتحاق بالتعليم العالي.
- تقوية المهمة الثقافية بترقية القيم العاملة التي يعبر عنها الفكر الجامعي ، خاصة تلك المتعلقة بالتسامح والاحترام.
- التمكن من التفتح أكثر على التطور العالمي وعلى الخصوص في مجال العلوم والتكنولوجيا.
- تشجيع التعاون الدولي وفق السبل والأشكال المتأدية.
- ترسيخ أسس تسيير ترتكز على التشاور والمشاركة.
- دعم قاعدة واسعة للبحث حرة أكثر منها موجهة.
- خلق الشروط الملائمة للتوظيف والاحتفاظ بالكفاءات الواعدة (doctorants) والأساتذة الباحثين بجامعاتنا.

3-2-2 - غايات هذا الإصلاح :

- تقديم تكوين نوعي لضمان إدماج مهني أحسن.
- التكوين للجميع وعلى مدى الحياة.
- استقلالية المؤسسات الجامعية.
- انفتاح الجامعة على العالم.

3-2-3 - هيكلية نظام ل. م. د الجديدة للتعليم:

إن هيكلية نظام ل م د للتعليم، هي بسيطة تتيح مقروئية أفضل للشهادات في سوق الشغل وتتمحور في ثلاث أطوار للتكوين:

أ- طور أول يتوج بشهادة ليسانس، و تنظم هذه المرحلة التكوينية في طورين ، وتشمل تكويننا قاعديا أوليا متعدد التخصصات ، مدته من سداسي واحد إلى أربعة سداسيات ، تخصص للحصول على المبادئ الأولية ، وكذا معرفة مبادئ منهجية الجامعية واكتشافها.

ويتبع هذا الطور بتكوين متخصص من فرعين :

- فرع أكاديمي : يتوج بشهادة ليسانس تسمح لصاحبها بمواصلة دراسات جامعية عليا.
- فرع مهني : يتوج بشهادة تسمح لصاحبها بالاندماج المباشر في عالم الشغل ، وتحدد برامجها بالتشاور مع قطاع الشغل.

- ب - طور ثاني يتوج بشهادة الماستر، تدوم هذه المرحلة سنتين ، ويسمح بها لكل طالب حاصل على شهادة الليسانس أكاديمية والذي تتوفر فيه شروط الالتحاق ، ويحضر هذا التكوين إلى اختصاصين مختلفين :
- تخصص مهني : يمتاز بالحصول على تدريب أوسع في مجال ما يؤهله صاحبه إلى مستويات أعلى من الأداء والتنافسية ، ويبقى توجيه هذا المسار دائما مهنيا (ماستر مهني).
- تخصص في البحث : يمتاز بتحضير المعنى للبحث العلمي ، ويؤهله للبحث في القطاع الجامعي أو الاقتصادي (ماستر بحث)..

ت - طور ثالث يتوج بشهادة الدكتوراه، تبلغ مدة التكوين في الدكتوراه 6 سدايات على الأقل ، وأمام التطور المعتبر للمعلومات والتخصصات والطابع التطبيقي للبحث على التكوين في الدكتوراه يتضمن على التوالي : تعميق المعارف في الاختصاص والتكوين بالبحث من أجل البحث.

3-2-4 - إعادة تنظيم التعليم في ظل نظام ل م د:

ينظم التعليم العالي في سدايات ،يتضمن وحدات تعليمية . و تجمع التكوينات في ميادين تكوين . إن ميدان التكوين هو بناء متجانس يغطي عدة تخصصات تقدم التكوينات في شكل عروض تكوين ، تتفرع إلى: ميدان، فرع، تخصص. لا يقاس التعليم و التكوين المحصلين بسنوات الدراسة وإنما بأرصدة إذ:

يجب اكتساب 180 رصيدا للحصول على الليسانس .

يجب اكتساب 120 رصيدا للحصول على الماستر .

إن الأرصدة هي وحدة حساب تسمح بقياس عمل الطالب خلال السداسي (دروس، أعمال موجهة، أعمال تطبيقية، تربص، بحث، عمل شخصي...) و الأرصدة قابلة للاكتساب و التحويل من مسار لآخر.

3-3 - واقع الجامعة الجزائرية (الحقائق والمتطلبات) :

سنستعرض فيما يلي بعض الحقائق و المعلومات التي تحصل عليها الباحث من موقع وزارة التعليم العالي و البحث العلمي (www.mesrs.dz) لنبين واقع المؤسسات الجامعية الجزائرية. فحسب مديرية التخطيط و الاستشراف توجد حاليا في الجزائر ستون (60) مؤسسة جامعية، حيث 58 منها مؤسسة التعليم العالي، و 02 ملحق جامعي، و هذا العدد من المؤسسات الجامعية يغطي 41 ولاية موزعين كالتالي:

جدول رقم (02) يوضح توزيع المؤسسات الجامعية الجزائرية 2008/2007

العدد	نوع المؤسسة الجامعية
-------	----------------------

27	الجامعات بما فيها التكوين المتواصل
16	المراكز الجامعية
02	المعاهد الوطنية للتعليم العالي
09	المدارس والمعاهد الوطنية المتخصصة
02	ملحقات جامعية خارج الولاية
04	مدارس التعليم التقني
60	المجموع

هذه المؤسسات الجامعية (جامعات، و مراكز جامعية) تمت هيكلتها إلى كليات لتقوم بمهامها و نشاطاتها البيداغوجية و العلمية و البحث العلمي. حيث تضم الجامعات بالجزائر 136 كلية و 09 معاهد، أما المراكز الجامعية فتتكون من 70 كلية، أي بمجموع 215 كلية. و هذا الكم يعتبر كبيرا مقارنة مع بعض الدول العربية.

و رغم التطور الذي حصل في الجامعة الجزائرية منذ الاستقلال إلى يومنا هذا ، إلا أنها في الآونة الأخيرة تعاني من تدهور لم يسبق له مثيل في تسيير مؤسساتها ، مما جعلها غير قادرة على القيام بوظيفتها ، وخاصة في ظل المستجدات العالمية وما تمليه من متطلبات ، وفيما يلي تعرض الدراسة الحالية لأبرز المشكلات التي تعاني منها الجامعة الجزائرية والمتمثلة في :

3-3 - 1 المعلوماتية في الجزائر :

تعاني الجامعة الجزائرية أكبر المخاطر في ظل الألفية الثالثة ، وخاصة تكنولوجيا الإعلام والاتصال والإعلام والنمو المتسارع للمعارف ، هذا ما يفرض إعادة النظر في محتوى التعليم الجامعي كل سنتين على الأقل ، كما ستواجه الجامعة الجزائرية هذه التغيرات بإمكانات محدودة حيث أن الأرقام المتوفرة (إسماعيل بوخاوة وفوزي عبد الرزاق ، 2004، ص 126) تشير إلى كون سوق المعلوماتية مقدرة بحوالي : 10 - 12 مليار دينار ، بحيث تشكل التجهيزات 99% من السوق وأن 1% يبقى للجانب البحثي ، وأن دخول الإنترنت لا يزال جد ضعيف ، بحيث أن 1% إلى 2% هم اتصال بهذه الوسيلة العصرية.

3-3 - 2 التحجيم (التدفق الطلاي) :

الواقع أن الجزائر نجحت في توسيع قاعدة التدريس في الجامعات ، فبالرغم من عدم كفاية عدد الأساتذة وقلة عدد الجامعات والوسائل والإمكانيات ذات العلاقة بالتعليم العالي والبحث العلمي مع بداية الاستقلال ، ولكن قامت الجزائر بمجهودات من أجل رفع معدلات التسجيل الجامعي والإحصائيات خير دليل على ذلك ، إذ أنه منذ بداية الاستقلال لم يكن عدد الطلبة يتعدى في عام 1962 / 1963 حوالي 3718 طالب (توكي رابح، 1990، ص151) ، ليصبح 820,664 عام 2006 / 2007 ، و الجدول التالي يوضح تطور عدد المسجلين خلال السنوات (1996 / 1997 – 2006 / 2007) .

جدول رقم (03) يوضح تطور نسبة عدد الطلبة المسجلين

خلال السنوات : 1996 / 1997 – 2006 / 2007 (www.mesrs.dz)

السنوات	المسجلون في التدرج	المستفيدين من الإقامة الجامعية	التطور السنوي	نسبة المستفيدين من الإقامة الجامعية	الطلبة الممنوحين	التطور السنوي	نسبة الطلبة الممنوحين
/ 96 97	285,554	143,646	15.2%	50.3%	207,899	14.8%	72.8%
/ 97 98	339,518	176,015	22.5%	51.8%	282,987	36.1%	83.3%
/ 98 99	372,647	192,692	9.5%	51.7%	335,772	18.7%	90.1%
/ 99 00	407,995	215,292	11.7%	52.8%	338,333	0.8%	82.9%
/ 00 01	466,084	250,816	16.5%	53.8%	393,184	16.2%	84.4%
/ 01 02	543,869	283,056	12.9%	52.0%	473,255	20.4%	87.0%
/ 02 03	589,993	302,525	6.9%	51.3%	526,207	11.2%	89.2%
/ 03 04	622,980	321,453	6.3%	51.6%	581,259	10.5%	93.3%

88.5%	9.9%	638,744		50.5%	13.3%	364,250		721,833	/ 04 05
85.7%	-0.4%	636,464		49.3%	0.6%	366,332		743,054	/ 05 06
82.6%	6.6%	678,260		48.0%	7.6%	394,091		820,664	/ 06 07

و يلاحظ من هذا الجدول أن الطلب على التعليم في تزايد مستمر و الدليل على ذلك التزايد المتصاعد لأعداد الطلبة حيث في عشر سنوات تضاعف العدد ما يقارب الثلاثة أضعاف، فمع افتراض النسبة ثابتة فإن بحلول عام 2017 سيصبح عدد الطلبة يقارب 2.5 مليون طالب، مما يتوجب على وزارة التعليم العالي و البحث العلمي أن تتخذ التدابير اللازمة للاستثمار الأمثل لهذه الطاقة الهائلة من الموارد البشرية، و من هذه التدابير توفير التأطير اللازم لاستيعاب الكم الهائل من الطلبة، و فيما يلي جدول يبين تطور أعداد الأساتذة أثناء عشر سنوات (من 97/96 إلى غاية 07/06).

3-3-3 - تأطير التعليم العالي :

إن ظاهرة نقص التأطير في الجامعات الجزائرية أصبحت هي السمة الرئيسية ، بغض النظر على التوزيع غير المتوازن للإطارات العالية ، فإن عدد الطلبة بالنسبة لكل أستاذ التعليم العالي أو أستاذ محاضر أعلى بكثير من المعدل العالمي ، و الجدول التالي يوضح ذلك :

جدول رقم (04) يبين تطور أعداد الأساتذة بدلالة الرتبة و الجنسية و نسبة جزارة هيئة التدريس)

(www.mesrs.dz)

		97 / 96	98 / 97	99 / 98	00 / 99	01 / 00	02 / 01	03 / 02	04 / 03	05 / 04	06 / 05	07 / 06
أستاذ التعليم العالي	المجموع	714	827	889	950	1,126	1,111	1,239	1,446	1,742	1,950	2,192
	الأجانب	17	18	14	22	19	15	16	15	16	21	19
	نسبة الجزارة	97.62 %	97.82 %	98.43 %	97.68 %	98.31 %	98.65 %	98.71 %	98.96 %	99.08 %	98.92 %	99.13%
أستاذ محاضر	المجموع	1,147	1,318	1,495	1,612	1,582	1,829	1,977	2,007	2,382	2,725	3,013
	الأجانب	32	33	30	21	23	21	21	21	19	12	13
	نسبة الجزارة	97.21 %	97.50 %	97.99 %	98.70 %	98.55 %	98.85 %	98.94 %	98.95 %	99.20 %	99.56 %	99.57%

أستاذ مكلف بالدروس	المجموع	5,565	5,932	6,366	6,632	7,071	8,269	8,605	8,964	9,380	9,990	11,304
	الأجانب	2	3	2	2	1	3	3	1	1		7
	نسبة الجزارة	99.96 %	99.95 %	99.97 %	99.97 %	99.99 %	99.96 %	99.97 %	99.99 %	99.99 %	100%	100%
أستاذ مساعد	المجموع	4,993	5,527	5,564	6,275	6,073	6,358	7,690	9,110	10,725	11,510	11,730
	الأجانب	16	23	22	23	26	21	20	18	24	26	25
	نسبة الجزارة	99.68 %	99.58 %	99.60 %	99.63 %	99.57 %	99.67 %	99.74 %	99.80 %	99.78 %	99.77 %	99.79%
أستاذ معيد	المجموع	2,162	2,197	1,946	1,991	1,928	1,276	952	865	798	735	691
	الأجانب	2	8	6	5	7	5	4	4	6	3	7
	نسبة الجزارة	99.91 %	99.64 %	99.69 %	99.75 %	99.64 %	99.61 %	99.58 %	99.54 %	99.25 %	99.59 %	98.99%
مهندس	المجموع						432	306	258	202	157	132
	الأجانب						2	0	2	2	2	2
	نسبة الجزارة						99.54 %	100%	99.22 %	99.01 %	98.73 %	98.48%
المجموع	المجموع	14,581	15,801	16,260	17,460	17,780	19,275	20,769	22,650	25,229	27,067	29,062
	الأجانب	69	85	74	73	76	67	64	61	68	64	73
	نسبة الجزارة	99.53 %	99.46 %	99.54 %	99.58 %	99.57 %	99.65 %	99.69 %	99.73 %	99.73 %	99.76 %	99.75%
التطور الكلي السنوي		1.07%	8.37%	2.90%	7.38%	1.83%	8.41%	7.75%	9.06%	11.39 %	7.29%	7.37%

و يلاحظ من هذا الجدول أن التأطير المتوفر في المؤسسات الجامعية متناسب طردا مع أعداد الطلبة الوافدين على الجامعة، حيث كلما زاد عدد الطلبة زاد عدد أعضاء هيئة التدريس، و إذا قسمنا عدد الطلبة في السنة الجامعية 07/06 على عدد الأساتذة لنفس السنة نجد أن لكل 27 طالب أستاذ، و هذا للوهلة الأولى تناسب حسن يوافق المعدل العالمي، لكن بالنظر إلى واقع توزيع التخصصات و الشعب نجد أن هناك تجمع و اكتظاظ كبير في بعض الفروع على حساب فروع و تخصصات أخرى خاصة في فروع العلوم الإنسانية، وهذا ينبئنا على حالة عدم التوازن في التوجيه البيداغوجي للطاقات البشرية المتوافدة على الجامعة.

3-3-4- الهياكل البيداغوجية:

و من بين التدابير التي تعمل الحكومة الجزائرية على اتخاذها لاستيعاب ما يفد على التعليم العالي من طلبة، توفير الهياكل البيداغوجية و الجدول التالي يوضح ما خصصته الحكومة من هياكل بيداغوجية، و قاعات للمحاضرات، و مكاتب، للفترة الخماسية 2009/2005:

جدول رقم (05) يوضح برنامج الهياكل البيداغوجية المسجلة للفترة الخماسية 2009 / 2005

(www.mesrs.dz)

القدرات البيداغوجية وهياكل الدعم	البرنامج التكميلي لدعم النمو 2009-2005	البرنامج التكميلي 2007-2005	البرنامج الخاص بتطوير مناطق الجنوب	البرنامج الخاص بتطوير مناطق الهضاب العليا	المجموع
الهياكل البيداغوجية (الأماكن البيداغوجية)	467,000	24,000	10,000	20,800	521,800
قاعات المحاضرات الكبرى (أماكن بيداغوجية)	2,000	1,000	0	0	3,000
المجموع	469,000	25,000	10,000	20,800	524,800
المكاتب المركزية (عدد)	5	1	0	5	11

القدرات البيداغوجية حسب الجهة	البرنامج التكميلي لدعم النمو 2009-2005	البرنامج التكميلي 2007-2005	البرنامج الخاص بتطوير مناطق الجنوب	البرنامج الخاص بتطوير مناطق الهضاب العليا	المجموع
الوسط	169,100	4,000	1,000	2,000	176,100
الشرق	197,800	5,000	6,000	12,200	221,000
الغرب	102,100	16,000	3,000	6,600	127,700
المجموع	469,000	25,000	10,000	20,800	524,800

3-3-5 - ميزانية التعليم العالي :

إن الإنفاق على التعليم العالي يعتبر أهم النشاطات الحكومية في جميع الدول بدون استثناء ، فلقد ازدادت معدلات الإنفاق على التعليم خلال سنوات السبعينات والثمانينات في الجزائر ، وبالرغم من هذا الارتفاع فإن معدل الإنفاق من ميزانية الدولة لا يكاد يظهر مقارنة بالقطاعات الأخرى ، حيث تتعدى المخصصات المالية من الدخل الوطني نسبة 0.28 % ، مما يجعل الجزائر في المستويات بعيدة جدا عن المعدل الذي حددته الأمم المتحدة للدول النامية وهو 0.7 % ، والجدول التالي (يسعد فايزة، 2007) يوضح المخصصات المالية لقطاع التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر :

جدول رقم (06) يوضح تطور المخصصات المالية لقطاع التعليم العالي والبحث العلمي

من سنة 1985 إلى سنة 1999

السنة	المخصصات النهائية (دج)	مؤسسات التعليم العالي		الإدارة المركزية		الخدمات الجامعية	
		القيمة (دج)	%	القيمة (دج)	%	القيمة (دج)	%
1985	2944372	165300	56.16	790872	26.86	500000	16.98
1990	5643954	3358229	59.5	83716	1.48	2202000	39.02
1995	17935744	10043805	56.00	1109538	6.19	6782401	37.81
1999	35067709	16106597	45.93	5901512	16.83	13059600	37.24

جدول رقم (07) يوضح تطور الاعتمادات المالية (آلاف الدينارات) المخصصة

لميزانية التسيير خلال سنوات التسعينات لقطاع التعليم العالي (نفس المرجع)

السنة	1994	1996	1998	2000	2001
ميزانية التسيير للدولة	355900000	547000000	771721650	965328164000	1836294176000
التعليم العالي	14657762	19559000	24306558	38580667000	43591873000
النسبة المئوية	4.11	3.57	3.15	3.99	2.37

جدول رقم (08) يوضح الاعتمادات المالية المخصصة لميزانية التجهيز

خلال سنوات التسعينات لقطاع التعليم العالي (نفس المرجع)

السنة	1994	1995	1996	1997
ميزانية التجهيز للدولة	275.8	261.5	275.2	316.4
التعليم العالي	11.5	10.1	9.8	10.1
النسبة المئوية	4.16	3.86	3.56	3.19

من خلال هذه الأرقام يتضح تفهقر الميزانية المخصصة لقطاع التعليم العالي، وهذا يشير إلى عدم الاهتمام بقطاع التعليم العالي و البحث العلمي، مما أدى على انخفاض المستوى ، وجمود التكوين والتحصيل العلمي داخل الجامعة الجزائرية.

3-3-6 - البحث العلمي :

يعاني البحث العلمي في الجزائر من تدني مستواه كثيرا عما ينبغي أن يكون ، وتوجد العديد من الدلالات على ذلك (يسعد فايزة، 2007) نذكر منها :

- عدم وجود برامج بحثية واضحة المعالم على مستوى الكليات بالجامعة الجزائرية.
- عدم توجيه اهتمام كاف من جانب أعضاء هيئة التدريس للإشراف على الباحثين المسجلين لدرجتي الماجستير والدكتوراه ، مما ينعكس على شكل المستوى العلمي لكثير من الرسائل التي تناقش في جامعاتنا، وتمنح الشهادات الجامعية.
- تراجع الإمكانيات البحثية بشكل كبير في بعض الجامعات بفعل سياسات الحد من الإنفاق العام ، واستقلالية الباحثين في إدارة تلك المخاير ، وسيطرة الإداري على البحث العلمي بدلا من الأستاذ الجامعي.
- ضعف الدافع لإجراء بحوث تخدم احتياجات الاقتصاد الوطني لعدم وجود مستخدمين ومستفيدين من هذه البحوث.
- ومن بين الأسباب التي جعلت مساهمة أعضاء هيئة التدريس في البحث العلمي محدودة :
- ارتفاع عبء التدريس والمهام الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس.
- تدني مستوى الرواتب مما اضطر معظمهم لتدريس ساعات إضافية ، أو العمل خارج الجامعة.
- نقص التسهيلات البحثية وضعف الدعم المالي لنشاطات البحث العلمي.
- عدم توجيه معظم طلبة الدراسات العليا نحو تبني مشروعات بحثية تطبيقية لحل مشكلات المجتمع.
- قلة مراكز البحوث المتميزة وضعف التنسيق فيما بينها.
- و فيما يلي عرض لمشاريع البحوث التي هي في طور الإنجاز إحصائيات 2008 و حصيلة 2007 (مديرية الدراسات لما بعد التدرج والبحث التكويني) اللجنة الوطنية لتقييم مشاريع البحوث الجامعية :

جدول رقم (09) يوضح مشاريع البحوث العلمية في طور الإنجاز حسب النواحي

(www.mesrs.dz)

الناحية	المشاريع المؤيدة للمواصلة	المشاريع المؤيدة للتمديد لمدة سنة	المشاريع الجديدة المقبولة	مجموع المشاريع في طور الانجاز	%
الشرق	783	47	583	1413	44.69
الغرب	415	38	373	826	25.94
الوسط	522	64	350	936	29.37
المجموع الإجمالي	1720	149	1306	3175	100%

ورغم كل هذه النقائص فإن وزارة التعليم العالي و من ورائها الحكومة الجزائرية و رئيس الجمهورية قد بادرت إلى إرساء قواعد متينة للبحث العلمي من خلال إصدار قانون رقم 11 - 98 المؤرخ في ربيع الثاني عام 1419 الموافق لـ: 22 / 08 / 1998، و المتضمن القانون التوجيهي و البرنامج الخماسي حول البحث العلمي و التطوير التكنولوجي 1998 - 2002 المعدل و المتمم بقانون رقم 05 - 08 المؤرخ في 23 / 02 / 2008 (الجريدة الرسمية، سنة 2008، العدد 10 ، صفحة 3 - 6)، و يحدد هذا القانون التوجيهي المبادئ المتعلقة بترقية البحث العلمي و التطوير التكنولوجي، و كذا التدابير و الطرق و الوسائل الواجب توفيرها لتحقيق الأهداف و البرامج المسطرة للفترة الخماسية 1998 - 2002 . و بهذه الصفة يرمي هذا القانون إلى ما يأتي:

ضمان ترقية البحث العلمي و التطوير التكنولوجي، بما في ذلك البحث العلمي الجامعي.

تدعيم القواعد العلمية و التكنولوجية للبلاد.

تحديد الوسائل الضرورية للبحث العلمي و التطوير التكنولوجي و توفيرها.

رد الاعتبار لوظيفة البحث داخل مؤسسات التعليم العالي و البحث العلمي و المؤسسات المعنية بالبحث العلمي و تحفيز عملية تثمين نتائج البحث.

3-3-7 - الكتاب الجامعي :

المكتبة الجامعية في الجزائر تعاني من نقص الكتاب الحديث ، حيث توجد ثلاث مكتبات كبرى في العاصمة : المكتبة الوطنية ، مكتبة الجامعة الجزائرية ، مكتبة باب الزوار للتكنولوجيا ، كما تعاني من نقص شديد في المصادر والوثائق

المتخصصة، أما فيما يخص النتوج العلمي فتذكر الإحصائية ما يلي :

3046 المنشورات الدولية

1099 المنشورات الوطنية

5039 الملتقيات الدولية

3054 الملتقيات الوطنية (www.mesrs.dz)

3-3-8 - إشكالية الإدارة الجامعية :

كما حددها ناصر ميزاب تتمثل في :

- نقص التكوين في مجال الإدارة الذي انعكس سلبا على سير الإدارة من جهة ، وعلى أداء العملية البيداغوجية من جهة أخرى.
- عدم ميل الأستاذ المسير في الجامعة إلى التسيير الإداري ، وذلك لكونه لم يكن مهيبا لأن يكون مسيرا إداريا.
- إن منصب الأستاذ المسير في الجامعة ليس منصبا دائما ، وأن مصير الإداري الرجوع على منصبه البيداغوجي.
- إن الأستاذ الإداري يعيش ثنائية المنصب (إداري / بيداغوجي) ، مما يؤثر على عملية التسيير نفسها.
- انعدام الحوافز المادية والمعنوية (ناصر ميزاب ، 2004 ، ص402).

3-4 - جامعة الحاج لخضر - باتنة - : (www.univ-batna.dz/historique.htm)

(

تم إنشاء جامعة باتنة في 1977 بموجب مرسوم رئاسي كمركز جامعي يضم معهدين للتعليم العالي (معهد العلوم القانونية، و معهد اللغة و الأدب العربي)، و أنشأت فيما بعد إلى جانب هذين المعهدين معاهد أخرى كمعهد العلوم الدقيقة، و العلوم البيولوجية، و الطب، و العلوم الاقتصادية، و اللغات الأجنبية. و في شهر جانفي من عام 1985 حُلَّ هذا المركز الجامعي و أُبدل بميكلة جديدة سميت بـ: المعاهد الوطنية للتعليم العالي (INES) و التي تميزت

بالاستقلالية الكاملة الإدارية و المالية.

و في شهر جانفي من سنة 1990، حُلَّت المعاهد الوطنية للتعليم العالي لتعوضها تسمية جديدة هي " جامعة باتنة " و تتكون من المعاهد السالفة الذكر . و قد شهدت جامعة باتنة تطورات كبيرة في الفترة ما بين (1990 و 1999) سواء من حيث عدد المعاهد، أو الهياكل البيداغوجية، أو المخابر العلمية، إضافة إلى منشآت الخدمات الاجتماعية (الإقامات الجامعية) خاصة مع أعداد الطلبة المتزايدة التي انتقلت من 10000 طالب إلى 23000 طالب إلى 31000 طالب حاليا.

و بداية من عام 2001 أعيد تنظيم الهيكلة الإدارية و البيداغوجية لجامعة باتنة إلى نظام الكليات فهي حاليا مشكلة من سبع كليات هي كالآتي:

1 - كلية العلوم.

2 - كلية الآداب والعلوم الانسانية.

3 - كلية العلوم الهندسية.

4 - كلية الطب.

5 - كلية الحقوق.

6 - كلية العلوم الاقتصادية والتسيير.

7 - كلية العلوم الاجتماعية و العلوم الإسلامية.

وبما أن الدراسة الحالية أجريت في كلية الآداب و العلوم الإنسانية فسنعرض إلى التعريف بهذه الكلية و ما يتعلق بها من تدفق الطلاب و عدد الأساتذة و الهيكلة الإدارية.

3-5- كلية الآداب و العلوم الإنسانية - باتنة: (دليل كلية الآداب و العلوم الإنسانية، 2007 / 2008)

الكلية وحدة للتعليم و البحث بالجامعة في ميدان العلم و المعرفة، وهي متعددة التخصصات ويمكن إنشاؤها، عند الاقتضاء على أساس تخصص غالب، وتتولى على الخصوص ما يأتي :

- التعليم في التدرج و ما بعد التدرج.

- نشاطات البحث العلمي.

أعمال التكوين المتواصل وتحسين المستوى وتجديد المعارف.

3-5-1 - نشأة الكلية:

أنشئت كلية الآداب والعلوم الإنسانية بموجب المرسوم التنفيذي رقم 98-253 المؤرخ في 24 ربيع الثاني الموافق لـ 17 أوت 1998 المعدل و المتمم للمرسوم رقم 83-544 المؤرخ في : 17 ذي الحجة عام 1403 الموافق 24 سبتمبر 1983 و المتضمن القانون الأساسي النموذجي للجامعة، و تعد كلية الآداب و العلوم الإنسانية واحدة من بين سبع كليات المكونة لجامعة باتنة، و يقع المقر الإداري للكلية بالمجمع الجامعي الحاج لخضر. و كباقي الكليات عبر جامعات الجزائر فإن كلية الآداب و العلوم الإنسانية تستقبل أعدادا هائلة من الطلبة و الطالبات يتضاعف من سنة دراسية لأخرى و بوتيرة أكبر من تزايد عدد الأساتذة الذين يؤطرون التعليم في الكلية. و تشكل الكلية من ثمانية أقسام تقوم بتنسيق نشاطاتها، و تحتوي على مكتبة منظمة في مصالح وفروع، و فيما يلي أقسام الكلية مرتبة حسب عدد الطلاب كما هو مبين في الجدول أدناه :

جدول رقم (10) يبين أقسام كلية الآداب و العلوم الإنسانية و عدد الطلبة و الأساتذة خلال السنتين

الجامعتين (06 / 07 - 07 / 08) (دليل كلية الآداب و العلوم الإنسانية، 2007 / 2008)

المكتبة (عدد الكتب)	عدد الأساتذة		عدد الطلبة		تاريخ الإنشاء	القسم	الترتيب
	08 / 07	07 / 06	08 / 07	07 / 06			
47372	59	47	3591	2422	20 جوان 1977	اللغة العربية و آدابها	01
2500	23	24	2424	1985	أوت 1980	اللغة الفرنسية	02
-	03	07	2227	1691	1999	التعليم المكثف للغات	03
1500	17	15	1979	1699	أوت 1980	اللغة الإنجليزية	04
7647	26	23	1919	1378	1998	التاريخ	05
1200	29	24	1704	1216	1991-1992	علم النفس	06
-	11	10	1469	1034	أوت 2002	الترجمة	07
-	13	11	862	502	-	الفلسفة	08
60219	181	161	16175	12054	المجموع		

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن عدد الطلبة في السنتين الأخيرتين في تزايد مستمر، حيث نسبة الزيادة حوالي 25% وهي نسبة معتبرة خاصة في قسمي الفلسفة و اللغة العربية و آدابها. كما نستخلص من هذا الجدول نسبة عدد الطلبة إلى عدد الأساتذة و الذي يظل مرتفعاً بشكل كبير يشير إلى نقص التأطير اللازم، حيث أن لكل أستاذ ما يقارب 90 طالبا للسنة (08/07) و هذا بعيد عن المعدل العالمي المقدر ب 25 طالب لكل أستاذ (يسعد فايزة، 2007).

3-5-2 - المجلس الإداري:

يدير الكلية عميد معين علي أساس مرسوم تنفيذي مكلف بإدارتها و يساعده في مهامه :
رؤساء الأقسام - نائب العميد المكلف بالدراسات و المسائل المرتبطة بالطلبة - نائب العميد المكلف بالدراسات العليا -
رئيس المجلس العلمي. - رئيس مصلحة الموظفين - رئيس مكتب الأمن الداخلي. - رئيس مصلحة الإحصائيات. -
مسؤول مكتبة الكلية. - رئيس مصلحة الوسائل و الصيانة.

3-5-3 - المجلس العلمي:

يتكون المجلس العلمي الكلية من :

عميد الكلية، رئيسا.	ü
رئيس المجلس العلمي للكلية.	ü
رؤساء الأقسام.	ü
ممثل منتخب عن الأساتذة عن كل قسم من بين الأساتذة ذوي الرتبة الأعلى.	ü
ممثل منتخب من الطلبة عن كل قسم.	ü
ممثلين اثنين منتخبين عن الموظفين الإداريين والتقنيين وعمال الخدمات.	ü
محضر مسؤول مصالح دعم البيداغوجيا والبحث ومسؤول المصالح الإدارية والمالية وكذا مسؤول مكتبة الكلية، الاجتماعات حضورا استشاريا .	ü

مهام المجلس العلمي: يتولى المجلس العلمي للكلية ما يأتي :

- دراسة آفاق تطوير الكلية
- برمجة أعمال التكوين المتواصل وتحسين المستوى وتجديد المعارف

- إعداد مشاريع ميزانية الكلية
 - دراسة تسيير الكلية
 - إعداد الحصيلة السنوية للتكوين والبحث للكلية
 - المصادقة على التقرير السنوي لنشاط الكلية الذي يقدمه العميد
- يدرس المجلس العلمي للكلية ويقترح جميع التدابير الكفيلة بتحسين سير الكلية والتشجيع على تحقيق أهدافها ويدلي برأيه في كل مسألة يعرضها عليه عميد الكلية.
- يعطي المجلس العلمي للكلية اعتماده لمواضيع البحث التي يقترحها الدارسون لما بعد التدرج ويتولى متابعة الأطروحات لما بعد التدرج، ويدرس حصائل النشاطات البيداغوجية و العملية للكلية التي يرسلها عميد الكلية إلى مدير جامعة مرفقة بآرائه وتوصياته.

3-5-4 - المخابر:

يوجد بالكلية خمس مخابر موزعة كالتالي :

مخبر حوار الحضارات و العولمة

مخبر الشعرية

مخبر الموسوعة الجزائرية المسيرة

مخبر أبحاث في التراث الفكري و الأدبي بالجزائر

مخبر الحركة الوطنية و الثورة التحريرية

3-6-6 - آفاق ضمان الجودة في التعليم العالي بالجزائر: (موقع وزارة التعليم العالي و البحث العلمي على الانترنت)

على غرار وزارات التعليم العالي للدول العربية، تنتهج وزارة التعليم العالي و البحث العلمي سلسلة من الإصلاحات لقطاع التعليم العالي و البحث العلمي، و عدد من تدابير الدعم و الاسناد ، وذلك وفق استراتيجية ترمي إلى تطوير منظومة التعليم العالي و تمكينها من الانتقال إلى طور جديد تتوطد فيه الوجهة و النوعية و الحكامة، إلى جانب إرساء ثقافة التقويم و تفعيل آلياته، و إقامة نظام لإدارة الجودة في التعليم العالي، و في هذا الصدد نذكر حدثين هامين قامت بهما الوزارة الوصية لإرساء دعائم الجودة في التعلم العالي .

3-6-1 - الجلسات الوطنية للتعليم العالي و البحث العلمي: و قد عقدت هذه الجلسات في شهر ماي

2008، حيث جاءت لتتوج مسارا حافلا بالعمليات و الأنشطة ذات الصلة بتقويم تطبيق الإصلاح، كما جاءت لتتوج

أيضا لقاءات جهوية حول البحث العلمي و التطوير التكنولوجي شاركت فيه مراكز البحث و وحداته و مخبره. و الأهداف المنتظرة من هذه الجلسات هي:

- تقويم تطبيق نظام LMD مرحليا.
- توطيد الإصلاح و توسيع نطاقه و تعميقه.
- تفعيل آليات التقويم و إرساء نظام لإدارة الجودة في التعليم العالي.
- ترقية العلاقة بين الجامعة و المؤسسة.
- وضع منهجية ملائمة لتنفيذ البرامج الوطنية للبحث .
- ترقية تدابير تحفيزية لنقل منتجات البحث العلمي و التطوير التكنولوجي نحو الفضاء الاقتصادي.
- إرساء الحكامة الراشدة للمؤسسات الجامعية و هيئات البحث .

3-6-2 - الملتقى الدولي الثاني حول " ضمان الجودة في التعليم العالي بين الواقع و المتطلبات " : و قد انعقد الملتقى في جامعة الجزائر - بن عكنون - يومي 01 و 02 جوان 2008 ، و يأتي هذا الملتقى في طبعته الثانية بغرض تمكين المؤسسات الجامعية الجزائرية من الاستفادة من الخبرة الدولية في ميدان ضمان الجودة. و جمع هذا الملتقى بين خبراء ضمان الجودة في التعليم العالي المنتمين للبنك الدولي و اليونيسكو، و مدراء المؤسسات الجامعية الجزائرية و كذا الأساتذة المكلفين ببناء نظام ضمان الجودة في التعليم العالي. و يهدف هذا الملتقى على وجه الخصوص إلى:

- التعريف بمختلف إجراءات بناء ضمان الجودة في التعليم العالي .
- التحكم في آليات نظام ضمان الجودة و تطويرها.
- تحديد مؤشرات ضمان الجودة و العمل بها.
- توفير شروط الاحتراس في ميدان ضمان الجودة.

3-6-3 - الملتقى الوطني حول " تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي المبررات و المتطلبات " : و قد انعقد الملتقى في جامعة بسكرة - عمار ثليجي - يومي 25 و 26 نوفمبر 2008 ، و يأتي هذا الملتقى بغرض تمكين المؤسسات الجامعية الجزائرية من الإطلاع مبررات و متطلبات تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة كأسلوب جدير بالتطبيق. و قد تناول هذا الملتقى أربع محاور هي:

1. متطلبات ضمان جودة التعليم العالي في الجزائر

2. معوقات ضمان جودة التعليم العالي في الجزائر
3. ضمان جودة التعليم العالي بين الخصوصية المحلية و عولة التعليم
4. معايير تطبيق ضمان جودة في التعليم العالي في الجزائر

خلاصة:

من خلال عرض الباحث لهذا الفصل ، نستخلص حقيقة مفادها أن تبني المؤسسة الجامعية لنظام الجودة الشاملة يعتبر عنصرا مهما لتحقيق هدفها والحفاظة على النجاح والرقي بالمستوى العلمي للجامعة ، ولماصلة مسيرة العطاء لا بد من التفكير بالتركيز على النوع جانبا إلى جنب مع الكم ، لهذا على إدارة المؤسسة الجامعية أن تقوم بتطبيق نظام الجودة الشاملة لتشمل جميع عملياتها الإدارية والأكاديمية ، وذلك لضبط جودة الخدمات التي تقدمها استنادا على أسس علمية عالية بالإضافة إلى ترسيخ ثقافة الجودة لدى العاملين في الجامعة . إضافة إلى أن تأمين جودة التعليم العالي هو الضمانة الحقيقية للرفع من الكفاءة النوعية للطلاب وتزويدهم بالمهارات اللازمة وتطوير مواهبهم وقدراتهم واستعداداتهم للمساهمة في بناء الاقتصاد المبنى على المعرفة، ومن ثمة تمكين المؤسسات الاقتصادية من كفاءات عالية تدعم قدرتها على التموقع والمنافسة في محيط إقليمي ودولي متغير وفي مناخ اقتصادي معلوم سمته التغيرات العلمية والتكنولوجية المتسارعة ، وفي ضوء هذه الحقائق النظرية التي استعرضها الباحث من مجموعة من الأدبيات ، بقي عليه أن يستطلع المبررات الحقيقية التي قد تكون محفزة و داعمة لتبني هذا المدخل، و كذا تقصي المتطلبات الأساسية للتطبيق في كلية الآداب و العلوم الإنسانية بجامعة الحاج لخضر بباتنة، و منه في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر، من خلال الجانب الميداني الذي يعرض فيه الباحث إجراءات و نتائج الدراسة و مناقشتها في الفصلين الخامس و السادس.

الباب الثاني

الجانب الميداني

الملاحق

الفصل الثالث

الإطار المنهجي للدراسة

تمهيد .

- 1- منهج الدراسة .
- 2- حدود الدراسة .
- 3- مجتمع و عينة الدراسة .
- 4- خصائص العينة .
- 5- مصادر البيانات .
- 6- أداة الدراسة و خطوات تصميمها .
- 7- المعالجة الإحصائية .

تمهيد:

يتناول الباحث في هذا الفصل منهج الدراسة، و حدودها و مجتمع و عينة الدراسة، كما سيتطرق فيه إلى وصف أداة الدراسة و الإجراءات التي تم اتباعها للتحقق من صدقها و ثباتها، و سيذكر الباحث كيفية تطبيق الدراسة ميدانيا، و من ثم أساليب المعالجة الإحصائية التي تم استخدامها في معالجة بيانات الدراسة.

1 - منهج الدراسة:

انطلاقاً من طبيعة الدراسة و الأهداف التي تسعى لتحقيقها، و هي معرفة مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، و الوقوف على مدى توفر المتطلبات الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بكلية الآداب و العلوم الإنسانية بجامعة باتنة. و كذا مقارنة مستويات الإدراك لمبررات و متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالكلية وفقاً لمتغيرات الجنس، و العمر، و المؤهل العلمي، و الرتبة، و سنوات الخبرة في التدريس، و الوظيفة الحالية، و التخصص. سيستعمل الباحث في هذه الدراسة أسلوب البحث الاستطلاعي الكشفي و الذي يعتبر مهماً في أخذ القرارات التي تخص ميداناً معيناً، كما يكون مفيداً في بلورة بعض الافتراضات و التنبؤات، و هو يندرج تحت المنهج الوصفي المناسب لأهداف هذه الدراسة.

2 - حدود الدراسة:

حددت هذه الدراسة بعدد من المحددات البشرية و المكانية و الزمانية و الموضوعية التالية:

أ - الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على كل الأعضاء العاملين بكلية الآداب و العلوم الإنسانية بجامعة الحاج

لخضر بياتنة من أساتذة مدرسين و أساتذة إداريين.

أ - الحدود المكانية: تركزت الدراسة على كلية الآداب و العلوم الإنسانية بجامعة الحاج لخضر بياتنة -

الجزائر - بأقسامها الثمانية (قسم علم النفس، قسم الفلسفة، قسم اللغة العربية، قسم الفرنسية،

قسم الإنجليزية، قسم التاريخ، قسم الترجمة، قسم التعليم المكثف للغات).

أ - الحدود الزمانية: لقد تمت عملية تصميم الاستبانة، و جمع البيانات و تحليلها و تفسيرها و الانتهاء

منها، خلال الموسم الدراسي 2007 / 2008 ابتداء من شهر أكتوبر 2007 إلى غاية شهر

أوت 2008.

ب - الحدود الموضوعية: اقتصرَت الدراسة على تناول موضوع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

بالجزائر - المبررات و المتطلبات الأساسية - دراسة ميدانية بكلية الآداب و العلوم الانسانية بجامعة

الحاج لخضر بباتنة، و ذلك من خلال استطلاع آراء هيئة التدريس من أساتذة مدرسين و أساتذة

إداريين.

3 - مجتمع و عينة الدراسة:

يفترض أن يتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس الدائمين الحاصلين على درجة دكتوراه و درجة

ماجستير، و جميع أعضاء الهيئة الإدارية لكلية الآداب و العلوم الإنسانية بجامعة باتنة (حسب التسلسل الوظيفي

المنصوص عليه في المرسوم التنفيذي رقم 98-253 المؤرخ في 17/أوت/1998 المعدل و المتمم للمرسوم رقم 83

- 544 المؤرخ في 24 / سبتمبر 1983، المتضمن القانون الأساسي النموذجي للجامعة. و بمقتضى المرسوم التنفيذي

رقم 03 - 279 المؤرخ في 23 / أوت/ 2003 يحدد مهام الجامعة و القواعد الخاصة بتنظيمها و سيرها) (النشرة

الرسمية للتعليم العالي و البحث العلمي ، السداسي الثاني 2005) و أعضاء الهيئة الإدارية هم بالترتيب :

- العميد.

- نائب العميد المكلف بالدراسات و المسائل المرتبطة بالطلبة.

- نائب العميد المكلف بالدراسات العليا .

- رئيس المجلس العلمي لكلية.

- رئيس قسم X 8.

فيكون عددهم 12 عضو هيئة إدارية و 169 هيئة تدريس، و إجمالي عدد أفراد عينة الدراسة قدر بـ: 181 عضوا حسب ما ورد في دليل الكلية للموسم الدراسي 2007 / 2008، و قد قام الباحث بالمسح الشامل لجمعية الدراسة لاعتقاده إمكانية شمله بالدراسة، و منه فالعينة قصدية تتناسب وأهداف الدراسة، و قد تم توزيع 25 من الاستبيانات بتاريخ 15 مارس 2008 من أفراد العينة بغية التعرف على صدق الأداة وثباتها، لكن كان لعدم إرجاع الاستبانة من طرف الأفراد المعنيين إرغاما للباحث على توزيع باقي الاستبيانات على جميع أفراد العينة لإجراء الدراسة الميدانية، و عزم الباحث على حساب الثبات لكل الاستبيانات التي سيسترجعها، وذلك لعدة أسباب يذكر الباحث منها:

- لم يسترجع الباحث سوى 05 استبانات من الـ 25 استبانة موزعة، و التي لا يمكن من خلالها حساب ثبات الأداة و صدقها.
- استأنس الباحث بما فعله "معزوز العلانة" في ورقته العلمية التي أعدها لمؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني، إذ أنه لحساب صدق الأداة و ثباتها استعمل جميع الاستبانات التي استرجعها من أفراد العينة من المرة الأولى.
- وقلة تعاون أفراد العينة في الاستجابة على استبانة الدراسة، و هذا ما أكده الباحث "فرحاتي العربي" في تقريره السنوي لمشروع بحث بعنوان (الصعوبات المؤثرة في رفع مستوى الجودة في التعليم العالي في ضوء التغيرات المعاصرة) بجامعة الحاج لخضر بباتنة، حيث ذكر أن مشروعه عانى في جانبه الميداني من قلة تعاون أفراد العينة في الاستجابة على استبانة الدراسة الاستطلاعية حيث وزع 30 استبانة و لم يسترجع منها إلا 07 استبانات . المصدر :

www.univ-batna.dz/ser-vrpg/rapp-annuel-2007-farhati-A-r-R-0501-51-2006.doc

- كون طبيعة الدراسة في حد ذاتها استطلاعية، و تمكن باحثين آخرين من القيام بتطبيق هذه الاستبانة في الكشف عن مبررات و متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

الإجراءات المتخذة حيال هذه الصعوبات:

بعد مشاوررة الباحث للأستاذ المشرف حول تخوفه من خصوصية أفراد العينة و صعوبة استجابتها، وإمكانية فشله في الدراسة الميدانية، أرشده إلى حسن التدبير و حسن التعامل مع أفراد العينة و استمالتهم بطريقة ما في الاستجابة على الاستبانة، فكان من هذه التدابير تخفيض أفراد عينة الدراسة على الاستجابة و ذلك بـ:

- طبع الاستبانات في شكل جمالي جذاب و بالألوان .
 - وضع الاستبانة في ظرف كبير و قابل للغلق.
 - إرفاق الاستبانة بقلم جاف عليه اسم الجامعة و الكلية.
 - توطيد العلاقة مع أمانات الأقسام لتسهيل عملية التوزيع و الاسترجاع.
 - تعهد رؤساء الأقسام و الأمانات دوريا (كل أسبوع تقريبا من مدينة برج بوعرييج إلى مدينة باتنة) لحث أفراد عينة الدراسة على ملء الاستبانات و استرجاعها.
- و بالفعل قد تم توزيع الاستبانات على كل قسم بحسب عدد الأساتذة العاملين فيه، بتاريخ 19 / أبريل / 2008، و قد تم استرجاعها في أواخر شهر جوان من عام 2008، مما يعني أن فترة توزيع الاستبانات و استرجاعها حوالي 03 أشهر. و قدر عدد الاستبانات التي استرجعها الباحث 122 استبانة قابلة للتفريغ بنسبة 67.40 % من مجموع الاستبانات الموزعة، و هي تعتبر نسبة مناسبة لتعميم النتائج، و الجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (11) يوضح عدد الاستبيانات الموزعة و المسترجعة لكل قسم و النسبة الموافقة

القسم	العدد الكلي	عدد الاستبانات الموزعة	عدد الاستبانات المسترجعة	النسبة
علم النفس	29	29	20	68.96
الفلسفة	13	13	12	92.30
الفرنسية	23	23	20	86.95
التاريخ	26	26	15	57.69
الانجليزية	17	17	17	100

64.40	38	59	59	اللغة العربية
67.40	122	181	181	المجموع

4- خصائص العينة:

جدول رقم (12) يوضح خصائص عينة الدراسة

النسبة (%)	العدد	المتغيرات
66.4	81	ذكر
33.6	41	أنثى
100	122	المجموع
27.9	34	دكتوراه
72.1	88	ماجستير
100	122	المجموع
28.7	35	من 25 ---- 35 سنة
32	39	من 36 ---- 45 سنة
39.3	48	46 سنة فما فوق
100	122	المجموع
10.7	13	أستاذ التعليم العالي
15.6	19	أستاذ محاضر
46.7	57	أستاذ مكلف بالدروس
27	33	أستاذ مساعد
0	00	أستاذ معيد
100	122	المجموع
24.6	30	أقل من 5 سنوات
27.9	34	من 5 ---- 10 سنوات
21.3	26	من 11 ---- 20 سنة
21.3	26	من 21 ---- 30 سنة
4.9	06	أكثر من 30 سنة
100	122	المجموع
91.8	112	مدرس
8.2	10	إداري
100	122	المجموع
16.4	20	علم النفس

9.8	12	فلسفة
16.4	20	فرنسية
12.3	17	إنجليزية
13.9	15	تاريخ
31.1	38	لغة عربية
100	122	المجموع

5- مصادر البيانات:

اعتمدت هذه الدراسة على عدد من المصادر تتمثل فيما يلي:

مصادر أولية / تعد الاستبانة مصدر المعلومات الميدانية.

مصادر ثانوية / و من أهم هذه المصادر:-

- الكتب و الدوريات و المنشورات الرسمية و المجلات و الرسائل الجامعية.

- الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

- شبكة الانترنت.

6- أداة الدراسة و خطوات تصميمها:

هذه الدراسة تقوم على المنهج الوصفي و الذي يعتمد على أداة الاستبانة لتجميع البيانات، و قام الباحث بتصميم الاستبانة في ضوء أهداف الدراسة و تساؤلاتها، مستندا في ذلك على اطلاعه على عدد من الأدبيات و الدراسات السابقة المتاحة، و هي موجهة بالخصوص إلى أعضاء هيئة التدريس و الهيئة الإدارية لكلية الآداب و العلوم الإنسانية بجامعة باتنة، بما فيهم المدرسين و الإداريين، و تتضمن إضافة إلى المعلومات الشخصية لعينة الدراسة المحورين الأساسيين التاليين:

- محور مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالكلية : و اشتمل على خمس مجالات.

- محور مدى توفر المتطلبات الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بالكلية: و اشتمل على عشر مجالات.

تهدف هذه الاستبانة إلى الوقوف على مدى توفر مبررات و متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، و قد انتهج الباحث لإعداد الاستبانة الخطوات التالية:

الخطوة الأولى: (تجميع الخلفية النظرية)

قام الباحث بالاطلاع على بعض الأدبيات التي تطرقت إلى المبررات التي تستدعي تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات بما فيها التعليم العالي، وكذا المتطلبات الأساسية لتطبيق هذا المدخل. و الجدول التالي يوضح ذلك و هي ما استطاع الباحث الحصول عليه:

جدول رقم (13) يوضح بعض الأدبيات التي تطرقت لمبررات و متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

المحور	العنوان	المراجع
م	مبررات استخدام الجودة الشاملة في التعليم	فاروق عبده فلية، 2003، ص341
	ابرز العوامل التي أدت إلى زيادة الاهتمام بالجودة في التربية	محمود عباس عابدين، 2000، ص 317 - 320
	لماذا تطبيق الجودة الشاملة في التعليم العالي	لبلى محمد بن عبد الله الدي، 2007
	مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي	www.higheredu.gov.ly/quality-control-3htm .
ت	متطلبات نظام إدارة الجودة الجامعي	العزاوي محمد ، 2002
	متطلبات نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة	أحمد بطاح، 2006، ص122
	الركائز الأساسية التي تقوم عليها فلسفة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي.	محمد عبد الرزاق ابراهيم، 2003، ص 147-150
	تحديد متطلبات إدارة الجودة الشاملة بوضوح و دقة	صالح ناصر عليمات، 2004، ص35-36
	متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة	صالح ناصر عليمات، 2004، ص68
	الركائز الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجامعي و العالي.	صالح ناصر عليمات، 2004، ص116
	متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة	أحمد سيد مصطفى و محمد مصيلحي الأنصاري، 2002
	شروط تطبيق الجودة	جمال الدين لعويسات، 2003، ص14

www . quo . edu /hompag /arabic / qulityd epartment /	متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي.
Clermont Barnabé, 1997, p123	La Gestion Totale De La . Qualité En Education

- الخطوة الثانية: (تحديد المبررات و المتطلبات المشتركة بين الباحثين)

قام الباحث بالاطلاع على مجمل المبررات الداعية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة و المتطلبات الأساسية لذلك، وقام

بتحديد النقاط المشتركة بين الباحثين فكانت العناصر التالية:

أ - المبررات:

- ارتباط الجودة بالإنتاجية.
- اتصاف نظام الجودة بالشمولية في كافة المجالات .
- عالمية نظام الجودة، وهي سمة من سمات العصر الحديث.
- عدم جدوى بعض الأنظمة والأساليب الإدارية السائدة في تحقيق الجودة المطلوبة .
- نجاح تطبيق نظام الجودة الشاملة في العديد من المؤسسات التعليمية .
- تحسين مخرجات العملية التربوية .
- بما أن الطالب هدف ومحور العملية التعليمية فيجب إرضائه كزبون أساسي.
- الجودة الشاملة تؤدي إلى رضا العاملين والمستفيدين (الطلاب) وأولياء أمورهم و المجتمع.
- تغير النمط الإداري إلى الإدارة التشاركية.

- المنافسة الشديدة الحالية المتوقعة في ظل العولمة .
- تعاظم أعداد الطلبة المسجلين في التعليم العالي .
- الثورة التكنولوجية الشاملة والقائمة على التدفق العلمي والمعرفي تمثل تحدياً للعقل البشري مما جعل المجتمعات تنافس في الارتقاء بالمستوى النوعي لنظمها التربوية.

ب- المتطلبات:

- قيمة مناخ العمل والثقافة التنظيمية للمؤسسة التعليمية .
- دعم تطبيق إدارة الجودة الشاملة يحتاج إلى دعم ومؤازرة من الإدارة العليا لتحقيق الأهداف المرجوة .
- تبني أنماط قيادية مناسبة لنظام إدارة الجودة الشاملة .
- قياس الأداء للجودة .
- تعليم و تدريب مستمرين لكافة الأفراد.
- مشاركة جميع العاملين في الجهود المبذولة لتحسين مستوى الأداء.
- تأسيس نظام معلومات دقيق لإدارة الجودة الشاملة.
- وجود دليل موثق يتضمن كل ما يتعلق بمقومات الجودة وأسسها وكيفية إدارتها.
- وجود أهداف واضحة ومحددة للجامعة يشارك في صنعها جميع العاملين كل على قدر إسهامه.
- تبني فلسفة منع الخطأ وليس مجرد كشفه .
- التركيز على تصحيح العمليات وليس على لوم الأشخاص وتوبيخهم .
- احترام الأفراد ومراعاة حقوقهم وتلبية رغباتهم بما لا يتعارض مع تنفيذ العمل ومصلحته.
- اختيار الأساليب التعليمية في ضوء دراسة احتياجات ومتطلبات سوق العمل و العملاء.
- انفتاح الجامعة على البيئة المحيطة بمؤسساتها المختلفة .

- تبني برنامج حوافز فعال ومرن يخلق جو من الثقة والشعور بالانتماء للمؤسسة.

الخطوة الثالثة: (تصميم الأداة)

قام الباحث بتكييف هذه العناصر بما يوافق التعليم العالي، وتم تأطيرها في محورين أساسيين وخمسة عشر مجالاً ثم قام بكتابة مجموعة من الفقرات تعبر عن كل مجال من مجالات الاستبانة، كما هو مبين في الجدول التالي :

جدول رقم (14) يوضح مجالات الاستبانة وعدد فقراتها

العدد الفقرات	المجالات	المحاور
04	الإنتاجية	مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الكلية
04	المنافسة و السمعة	
04	أسلوب الإدارة الحالية	
04	رضا المستفيدين	
04	البحث العلمي	
03	ثقافة المنظمة	متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الكلية
04	دعم الإدارة العليا	
04	تقويم و قياس الأداء	
04	الاستمرارية في التطوير	
04	العمل الجماعي	
05	الإشراف على العمليات و متابعتها	
04	القيادة	
04	التنظيم الإداري	
03	البيئة المحيطة	
04	التحفيز	
59 فقرة	15 مجالا	المجموع

الخطوة الرابعة: (حساب صدق و ثبات الأداة)

1/ حساب الصدق:

أ - حساب صدق الأداة الخارجي (المحكمين):

قام الباحث بتصميم الاستبانة في شكلها الأولي مكونة من 53 فقرة، ثم قام بعرضها على سبع محكمين* في مجال التربية وعلم النفس والمنهجية (من جامعي سطيف و المسيلة) وطلب منهم تقويم بنود هذه الاستبانة من ناحية وضوحها و قياسها لمتغيرات الدراسة وكذا من الناحية المنهجية، كما طلب منهم الباحث التفضل عليه بالاقتراحات الموضوعية والملاحظات العلمية التي يستعين بها على الصياغة النهائية لبنود هذه الاستبانة لتوزيعه على عينة الدراسة في شكلها النهائي. وبناء على ملاحظاتهم ومقترحاتهم تم تعديل صياغة بعض الفقرات، وحذف بعض الفقرات، وإضافة عدد منها كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (15) يوضح الفقرات المحذوفة المضافة في الاستبانة.

الفقرات المحذوفة	الفقرات المضافة
الاتصال فعال على المستوى الأفقي و العمودي	الكلية تمنح شهادات معترف بها.
التحسين و التطوير ملموسان بشكل تصاعدي و مستمر	نتائج مخابر البحث العلمي لها دور في التطوير التكنولوجي.
المسؤول الإداري يتحكم بسهولة في عملية التسيير الإداري	اقتراحات الأساتذة حول تسيير الكلية تأخذ بجدية.
	مكتبة الكلية غنية بالمصادر و المراجع.
	المسؤول الإداري يخضع لدورات تدريبية خاصة بالتسيير الإداري.
	الكلية تعرف المحيط الخارجي بخصائصها.
المجموع : 03	المجموع : 06

وبذلك أصبحت الاستبانة تتكون من 59 فقرة. إضافة إلى اقتراح بعض المحكمين تبني المقياس الرباعي في الاستبانة و الذي يستعمل لقياس إشكالية معينة و الحكم عليها بصورة إجمالية، و هو أوسع من المقياس الثلاثي و يعطي حرية أكبر للمجيب في اختيار نوعية و درجة الإجابة التي يريدها، و قد تم استخدامها من طرف هيئة ضمان الجودة

* انظر الملحق رقم (02)

البريطانية في قياس درجة تطبيق ركائز ضمان الجودة (الرشيد محمد، 1995). إلا أن طريقة المعالجة الإحصائية للمقياس الرباعي هي نفس طريقة معالجة المقياس الثنائي (صح - خطأ، أوافق - لا أوافق، نعم - لا.....)، حيث تُضم فقرات المقياس الرباعي إلى جانبين ، جانب إيجابي و جانب سلبي فإذا كان المقياس على النحو:

موافق جداً - موافق - غير موافق - غير موافق بشدة (كما في الدراسة الحالية) فإنه يمكن اعتبار موافق جداً وموافق إيجابية، وغير موافق وغير موافق بشدة سلبية وعليه يتحول المقياس إلى مقياس ثنائي يمثل الإيجاب والسلب أو القبول والرفض ويعامل إحصائياً بنفس طريقة المقياس الثنائي (احمد محمد الطيب، 1999، 308)، وبما أن فقرات الاستبانة جاءت كلها إيجابية فإن الدرجات توزع على الإجابات كما يلي:

موافق جداً	موافق	غير موافق	غير موافق بشدة
4	3	2	1

وعلى الرغم من عرض المقياس الخماسي في استمارة التحكيم إلا أن المحكمين عابوا على هذا المقياس أن العينة المقصودة بهذه الدراسة هي نخبة المثقفين الذين يمثلون العلم والمعرفة ومن غير اللائق أن ندرج إجابة (لا أدري أو محايد) بين إجابات الاستبانة.

وقد أقر المحكمون بنسبة 86.5 % على صدق فقرات الاستبانة لقياس ما أعدت لقياسه وفق الجدول التالي:

جدول رقم (16) يوضح نسبة الاتفاق بين المحكمين على الاستبانة من حيث صلاحية الفقرات لقياس

مبررات ومتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الكلية .

النسبة (%)	مجالات الاستبانة	النسبة (%)	مجالات الاستبانة
89%	الاستمرارية في التطوير	81%	الإنتاجية
95%	العمل الجماعي	88%	المنافسة و السمعة
86%	الإشراف على العمليات و متابعتها	89%	أسلوب الإدارة الحالية
82%	القيادة	76%	رضا المستفيدين
96%	التنظيم الإداري	86%	البحث العلمي
93%	البيئة المحيطة	79%	ثقافة المنظمة

07	دعم الإدارة العليا	86%	15	التحفيز	93%
08	تقويم و قياس الأداء	79%			
نسبة الاتفاق الكلية = 86.5 %					

ب - صدق الاتساق الداخلي:

تم استخراج صدق الاتساق الداخلي من خلال معامل بيرسون بين كل مجال من مجالات الاستبانة و الدرجة الكلية له، و قد تم حسابها باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (spss) وفق الخطوات التالية :

Analze – Correlate – Bivariate – Person....

و إدخال مجالات الاستبانة في المربع (Variables) فنتحصل على النتائج وفق الجدول التالي:

جدول رقم (17) يوضح معاملات الارتباط بيرسون بين مجالات الاستبانة و الدرجة الكلية لها.

الرقم	المجال	نسبة معامل الارتباط
01	الإنتاجية	0.56 **
02	المنافسة و السمعة	0.72 **
03	أسلوب الإدارة الحالية	0.85 **
04	رضا المستفيدين	0.65 **
05	البحث العلمي	0.77 **
06	ثقافة المنظمة	0.78 **
07	دعم الإدارة العليا	0.65 **
08	تقويم و قياس الأداء	0.74 **
09	الاستمرارية في التطوير	0.71 **
10	العمل الجماعي	0.72 **
11	الإشراف على العمليات و متابعتها	0.82 **
12	القيادة	0.66 **

13	التنظيم الإداري	**0.85
14	البيئة المحيطة	**0.87
15	التحفيز	**0.85

** دال عند مستوى الدلالة (0.01)

نلاحظ من خلال الجدول أن كل المعاملات دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01، مما يضيفي على أداة الدراسة درجة عالية من الصدق و الاتساق الداخلي للأداة و انسجام مجالاتها.

الخطوة الخامسة: حساب ثبات الأداة:

قام الباحث من التحقق من ثبات الأداة على جميع أفراد عينة الدراسة المؤلفة من 122 عضواً، فقام باستخراج معامل الثبات باستخدام:

1. معادلة (الفا كرونباخ) لتقدير درجة التجانس و انسجام مجالات الدراسة و الدرجة الكلية، وفق المعادلة التالية:

أحمد محمد الطيب، 1999، ص301

$$\alpha = \frac{\sum_{j=1}^n (x_j^2 - \frac{(\sum_{j=1}^n x_j)^2}{n})}{\sum_{j=1}^n x_j^2 - \frac{(\sum_{j=1}^n x_j)^2}{n}}$$

حيث:

ن = عدد فقرات الاستبانة.

ع² ك = التباين الكلي للاستبانة.

مج ع² ب = مجموع تباينات فقرات الاستبانة.

فوجد الباحث قيمة $\alpha = 0.75$

و قد تم حسابها باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (spss) بالخطوات التالية:

Analyze – Scale – Reliability Analysis – Model (Alpha)

و الجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (18) يوضح معاملات الثبات حسب معادلة (الفا كرونباخ).

رقم	الخاصة	عدد الفقرات	قيمة الفا	الرقم	الخاصة	عدد الفقرات	قيمة الفا
01	الإنتاجية	04	0.56	09	الاستمرارية في التطوير	04	0.47
02	المنافسة و السمعة	04	0.76	10	العمل الجماعي	04	0.85
03	أسلوب الإدارة الحالية	04	0.71	11	الإشراف على العمليات و متابعتها	05	0.80
04	رضا المستفيدين	04	0.61	12	القيادة	04	0.77
05	البحث العلمي	04	0.83	13	التنظيم الإداري	04	0.74
06	ثقافة المنظمة	03	0.68	14	البيئة المحيطة	03	0.87
07	دعم الإدارة العليا	04	0.52	15	التحفيز	04	0.91
08	تقويم و قياس الأداء	04	0.71				

الدرجة الكلية (قيمة الفا) = 0.75^{**}

مجموع فقرات الاستبانة = 59 فقرة

 ** دال عند مستوى الدلالة (0.01)

2. عن طريق التجزئة النصفية (half – Split) لفقرات الاستبانة فبلغ معامل الثبات 0.80 .

ثم معادلة سبيرمان براون للجزأين معا بالمعادلة التالية:

$$\text{معادلة سبيرمان براون للجزأين معا بالمعادلة التالية:}$$

$$\frac{2 \text{ ر ف ز}}{1 + \text{ر ف ز}} = \text{ر ث ص}$$

مقدم عبد الحفيظ، 2003، ص165)

حيث:

ر ث ص = معامل ثبات الاختبار الأصلي.

ر ف ز = معامل الارتباط بين الجزأين . و بالتعويض في المعادلة السابقة يمكن تصحيح الثبات كما يلي :

$$0.89 = \frac{0.80 \times 2}{0.80 + 1} = \text{ر ث ص}$$

فبلغ معامل الثبات 0.89 .

و قد تم حسابه باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SpSS) بالخطوات التالية:

Analze – Scale – Reliability Analysis – Model (Split – half)

و تعتبر معاملات الثبات المستخرجة لهذه الاستبانة مناسبة و تفني لأغراض الدراسة. و بناء على ما تقدم يستطيع

الباحث أن يوظف أداة الدراسة في جميع بياناتها.

7 - المعالجة الإحصائية:

يسعى الباحث من أجل المعالجة الإحصائية إلى :

أولاً: من أجل الإجابة على السؤالين الرئيسيين استخدم الباحث :

__ النسب المئوية المتعلقة ببند الاستبيان للتعرف على نسبة مستوى الموافقة على كل مجال من مجالات الاستبانة سواء

فيما يخص محور المبررات أو محور المتطلبات، من خلال المعادلة التالية:

$$\text{النسبة} = \frac{\text{مج تكرار البديل}}{100 \times \text{مج تكرارات كل البدائل}}$$

و بما أن فقرات الاستبانة جاءت كلها إيجابية بصيغة إخبارية، فإن ارتفاع نسبة الموافقة على فقرات المبررات يعني

أنه لا يوجد مبررات كافية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الكلية و العكس صحيح، أما فيما يخص المتطلبات فكلما

زادت نسبة الموافقة اتضح لنا أن الكلية تتوفر على متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بنسبة أكبر.

ثانياً: من أجل الإجابة على الأسئلة الفرعية التي تتفرع عن السؤالين الرئيسيين استخدم الباحث :

أ - اختبار " ت " (t/student) : للعينات المستقلة لمعرفة دلالة الفرق لمتغير الجنس والمؤهل العلمي،

والوظيفة الحالية وفق الخطوات التالية:

Analyze - Compare Means – Independent – Samples T Test

ثم إدخال المتغير المستقل (الجنس، المؤهل العلمي، الوظيفة الحالية) في مربع الحوار **Grouping Variable** في كل مرة، و يضغط على **Define Groups** لإعطاء الرموز. (مثال : الجنس 1 – ذكر ، 2 – أنثى)، و يدخل المجالات في مربع الحوار **(s) Test Variable** ثم يضغط على **OK**.

و يستخدم هذا الاختبار إذا أراد الباحث أن يقارن بين مجموعتين (أحمد محمد الطيب، 1999، ص 179)، كما يستعمل لقياس دلالة فروق المتوسطات المرتبطة و غير المرتبطة، و للعينات المتساوية و غير المتساوية (مقدم عبد الحفيظ، 2003، ص 107)، و في الدراسة الحالية يريد الباحث معرفة الفرق بين متوسط اتجاه (الذكور و الإناث، الكاترة و الماجستير، المدرسين و الإداريين) نحو مبررات و متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الكلية.

ب - تحليل التباين الأحادي (**Way Anova –One**) : لدلالة الفروق لمتغيرات العمر، و سنوات الخبرة، و الرتبة، و التخصص وفق الخطوات التالية:

Analyze – Compare Means – One Way Anova

و يقوم بإدخال المتغير المستقل (العمر ، سنوات الخبرة، الرتبة، التخصص) في مربع الحوار **factor** في كل مرة، ثم يدخل المجالات في مربع الحوار **Dependent List** ، و يضغط على **Continue**، ثم يضغط على **Post Hoc** و التأشير على **Scheffe** للتعرف على اتجاه الفروق لصالح من هي؟ .

و هو أسلوب إحصائي يمكن الباحث من تحليل نتائج تجربة تستخدم عدة مجموعات في ظروف موحدة و متجانسة، و هو يساعد على معرفة جوانب الموقف الأكثر تأثيرا في الأداء، و أيها أقل تأثيرا (أحمد محمد الطيب، 1999، ص 180)، و قد استعمله الباحث في الدراسة الحالية لنفس الغرض مع المتغيرات المذكورة آنفا.

و بهذه الأساليب قام الباحث بتحليل و مناقشة نتائج الدراسة الميدانية بعد تفريغ البيانات في الجداول الإحصائية المواتية.

الفصل الرابع

عرض و مناقشة النتائج
في ضوء الفرضيات

- 1- عرض النتائج و مناقشتها في ضوء الفرضية العامة الأولى.
- 2- عرض النتائج و مناقشتها في ضوء الفرضية العامة الثانية.
- 3- عرض النتائج و مناقشتها في ضوء الفرضية العامة الثالثة.
- 4- عرض النتائج و مناقشتها في ضوء الفرضية العامة الرابعة.

عرض النتائج ومناقشتها في ضوء الفرضيات

1- عرض النتائج و مناقشتها في ضوء الفرضية العامة الأولى:

"توجد مبررات كافية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بكلية الآداب و العلوم الإنسانية بجامعة باتنة".

و للإجابة على هذا السؤال و التحقق من الفرضية تم استخدام المتوسطات الحسابية لتحديد مستوى نسبة الموافقة على كل مجال من مجالات مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة المتضمنة في الاستبانة، و الجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (19) يوضح استجابات عينة الدراسة الخاصة بمبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بكلية.

المجموع		مستوى الموافقة								المجالات	الترتيب
		غير موافق بشدة		غير موافق		موافق		موافق جدا			
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد		
100	488	22, 95	112	50	244	23, 36	114	3, 6 9	18	الإنتاجية	03
100	488	9, 84	48	32, 5 9	159	50	244	7, 5 9	37	المنافسة و السمعة	01
100	488	20, 29	99	55, 5 4	271	20, 5	100	3, 6 9	18	أسلوب الإدارة الحالية	04
100	488	25, 21	123	52, 2 6	255	21, 93	107	0, 6 2	3	رضا المستفيدين	05
100	488	23, 36	114	39, 9 6	195	31, 36	153	5, 3 3	26	البحث العلمي	02
100	2440	20, 33	496	46, 0 7	1124	29, 43	718	4, 1 8	102	المجموع	

طريقة المعالجة الإحصائية للمقياس الرباعي هي نفس طريقة معالجة المقياس الثنائي كما أوضحنا في الفصل المنهجي و نحصل على جدول موازي للأول كالآتي:

الجدول رقم (20) يوضح استجابات عينة الدراسة حسب المقياس الثنائي.

الترتيب	المجالات	مستوى الموافقة				المجموع	
		موافق		غير موافق		العدد	النسبة
		العدد	النسبة	العدد	النسبة		
03	الإنتاجية	132	27.05	356	72.95	488	100
01	المنافسة و السمعة	281	57.59	207	42.41	488	100
04	أسلوب الإدارة الحالية	118	24.18	370	75.82	488	100
05	رضا المستفيدين	110	22.54	378	77.46	488	100
02	البحث العلمي	179	36.68	309	63.32	488	100
	المجموع	820	33.60	1620	66.40	2440	100

بينت نتائج الجدول رقم (20) أنه توجد مبررات كافية لتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في الكلية، حيث بلغت نسبة الموافقة على بنود الاستبانة الخاصة بالمبررات 33.60% و يظهر ذلك في مجال إنتاجية التعليم بنسبة 27.05% من الموافقة، و مجال أسلوب الإدارة الحالي بنسبة 24.18% من وافقوا، و في مجال رضا المستفيدين بنسبة 22.54% موافقين، و 36.68% في مجال البحث العلمي و في هذه المجالات الأربعة الأخيرة يشير أفراد العينة بنسبة أقل من المتوسط إلى عدم وجود مبررات كافية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الكلية، أما فيما يخص المنافسة و سمعة الكلية فقد أشار ما نسبته 57.59% من أفراد العينة إلى أنه لا يوجد مبرر كاف لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في هذا المجال.

المناقشة: أظهرت النتائج في الجدول رقم (20) أنه توجد مبررات كافية لتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في الكلية، خاصة فيما يتعلق بمجال رضا المستفيدين - طلابا كانوا أو أساتذة - و كذا في مجال أسلوب الإدارة الحالية للكلية و مجال إنتاجية التعليم العالي فيها، فمن وجهة نظر الهيئة التدريسية و الإدارية فهناك مبررات كافية لتبني إدارة الجودة الشاملة نظرا لعدم توفر الرضا اللازم و الأسلوب الإداري الضروري و كذا الإنتاجية التي هي دون المستوى المطلوب، أما فيما يخص مجال البحث العلمي فالنتيجة قريبة من المتوسط، و نستخلص منها أن البحث العلمي مازال يحتاج إلى التحسين و التطوير حتى يصل إلى المستوى المطلوب، أما مجال المنافسة و السمعة فنسبة كبيرة من الهيئة التدريسية و الإدارية يؤكدون أن الكلية تتمتع بسمعة طيبة بين الكليات المشابهة و مبرر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في هذا المجال ضئيلة بالموازاة مع باقي المجالات. و يرجع الباحث هذه النتيجة بحسب استجابات عينة الدراسة إلى الاعتبارات التالية :

- أعداد الطلبة المتوافدين على الكلية غير متوافق مع الميزانية المخصصة للإنفاق عليهم.
- نوعية الخرجين غير موافقة للأهداف التي ترسمها الكلية.
- الكلية تمنح شهادات معترف بها، و لها سمعة عالية بالموازاة مع باقي كليات العلوم الإنسانية.
- أسلوب الإداري الحالي للكلية لا يركز على جودة الخريجين.
- الأسلوب الإداري الحالي في تسيير الكلية لا يتم بمشاركة كل العاملين.
- تركز استراتيجية الكلية في خدماتها على فلسفة الكم، و ليس على فلسفة الكم و النوع.
- الطلاب و العاملون بالكلية غير راضون عن الخدمات التي تقدم في الكلية.
- نتائج البحث العلمي لا تستثمر بشكل فعال في تحسين أوضاع الكلية.
- عدم مسايرة المناهج للتغيرات التي تحدث محليا و إقليميا و عالميا.
- قلة و ندرة المراجع الجديدة و المتخصصة على مستوى الكلية.

2- عرض النتائج و مناقشتها في ضوء الفرضية العامة الثانية:

لا تختلف مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بكلية الآداب و العلوم الإنسانية بجامعة باتنة من وجهة نظر الهيئة التدريسية و الإدارية حسب متغيرات الجنس، و العمر، و المؤهل العلمي، و الرتبة، و سنوات خبرة

التدريس الجامعي، و الوظيفة الحالية، و التخصص. و انبثقت عن هذه الفرضية سبع فرضيات فرعية،

سنعرض نتائج كل واحدة منها و نناقشها.

2-1 - الفرضية الفرعية الأولى:

و التي تنص على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر الهيئة التدريسية و الإدارية تعزى لمتغير الجنس. و من أجل فحص صحة الفرضية المتعلقة بمتغير الجنس فقد استخدم الباحث اختبار (ت) لمعرفة الاختلافات الاحصائية لمبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة و الجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (21) يوضح نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق لمجالات مبررات تطبيق إدارة الجودة

الشاملة حسب متغير الجنس ($n=122$)

مستوى الدلالة	قيمة (ت)	أنثى ($n = 41$)		ذكر ($n = 81$)		المجالات
		المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف	
0.67	0.42 -	0.33	8.41	0.20	8.25	الإنتاجية
0.50	0.67	0.32	10.02	0.25	10.30	المنافسة و السمعة
0.82	0.22 -	0.33	8.36	0.24	8.27	أسلوب الإدارة الحالية
0.86	0.16	0.25	7.87	0.21	7.93	رضا المستفيدين
0.76	0.30 -	0.40	8.85	0.31	8.69	البحث العلمي

0.96	0.04 -	1.24	43.53	1.02	43.46	المجموع
------	--------	------	-------	------	-------	---------

من خلال استعراض الجدول السابق رقم (21) تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لمبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالكلية من وجهة نظر الهيئة التدريسية و الإدارية حسب متغير الجنس، و بالتالي قبول الفرضية الصفرية (H^0) المتعلقة بمتغير الجنس.

المناقشة: أوضحت النتائج الواردة في الجدول رقم (21) أنه لا يوجد اختلاف بين اتجاهات الذكور و الإناث حول مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الكلية، و هذه النتيجة تؤيد صحة الفرضية الفرعية الأولى المتعلقة بمتغير الجنس. و سبب هذه النتيجة كما يعتقد الباحث أن واقع الكلية يعيشه كل العاملين بالكلية بنفس المستوى، فالأمر يتعلق بموضوع شخصي يختص بطبيعة تركيبة الفرد الفزيولوجية أو العقلية أو السلوكية، بل يتعلق بواقع لا يختلف عن تقييمه أفراد العينة و إن كانوا من جنسين مختلفين.

2-2 - الفرضية الفرعية الثانية:

و التي تنص على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالكلية من وجهة نظر الهيئة التدريسية و الإدارية تعزى لمتغير العمر. و من أجل فحص صحة الفرضية المتعلقة بمتغير العمر فقد استخدم الباحث اختبار تحليل التباين الأحادي (One-way Anova): لدلالة الفروق لمعرفة الاختلافات الإحصائية لمبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة و الجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (22) يوضح نتائج اختبار **One-way Anova** لدلالة الفروق لمجالات

مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة حسب متغير العمر (ن=122)

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
الإنتاجية	بين المجموعات	0.77	2	0.389	0.104	0.90
	داخل المجموعات	443.387	119	3.726		
	المجموع	444.164	121			
المنافسة و السمعة	بين المجموعات	28.025	2	14.013	2.96	0.055
	داخل المجموعات	562.434	119	4.726		
	المجموع	590.459	121			
أسلوب الإدارة الحالية	بين المجموعات	26.038	2	13.019	2.90	0.59
	داخل المجموعات	533.740	119	4.485		
	المجموع	559.779	121			
رضا المستفيدين	بين المجموعات	6.553	2	3.276	0.94	0.39
	داخل المجموعات	412.628	119	3.467		
	المجموع	419.180	121			
البحث العلمي	بين المجموعات	35.170	2	17.585	2.35	0.09
	داخل المجموعات	887.953	119	7.462		
	المجموع	923.123	121			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	334.546	2	167.273	2.21	0.11
	داخل المجموعات	9011.946	119	75.731		
	المجموع	9346.492	121			

يظهر الجدول رقم (22) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة تعزى لمتغير العمر

في كل مجالات مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الكلية فمستويات الدلالة تجاوزت 0.05 و بالتالي

فالفروق في هذا المجال ليست ذات دلالة إحصائية مقبولة في العلوم الاجتماعية، و بالتالي قبول الفرضية الصفرية (

H^0) المتعلقة بمتغير العمر.

المناقشة: أوضحت النتائج الواردة في الجدول رقم (22) أنه لا يوجد اختلاف بين اتجاهات أفراد العينة حسب متغير العمر حول مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الكلية، و هذه النتيجة تؤيد صحة الفرضية الثانية المتعلقة بمتغير العمر. و يرجع الباحث هذه النتيجة إلى عدم معيارية هذا المتغير بالنسبة لموضوع مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، حيث لا نستطيع أن نقيسها استناداً إلى فئة عمرية معينة.

3-2- الفرضية الفرعية الثالثة:

و التي تنص على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالكلية من وجهة نظر الهيئة التدريسية و الإدارية تعزى لمتغير المؤهل العلمي. و من أجل فحص صحة الفرضية المتعلقة بمتغير المؤهل العلمي فقد استخدم الباحث اختبار (ت) لمعرفة الاختلافات الاحصائية لمبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة و الجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (23) يوضح نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق لمجالات مبررات تطبيق إدارة الجودة

الشاملة حسب متغير المؤهل العلمي (ن=122)

المجالات	دكتوراه (ن = 34)		ماجستير (ن = 88)		قيمة (ت)	مستوى الدلالة
	المتغير	المتغير	المتغير	المتغير		
الإنتاجية	8.47	0.36	8.25	0.19	0.56	0.57
المنافسة و السمعة	10.61	0.42	10.05	0.22	1.26	0.21
أسلوب الإدارة الحالية	8.67	0.43	8.15	0.21	1.19	0.23
رضا المستفيدين	7.79	0.30	7.96	0.20	0.45 -	0.65
البحث العلمي	8.94	0.50	8.67	0.28	0.48	0.62
المجموع	44.5	1.71	43.10	0.88	0.78	0.43

من خلال استعراض الجدول السابق رقم (23) تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لمبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالكلية من وجهة نظر الهيئة التدريسية و الإدارية حسب متغير المؤهل العلمي. و مستويات الدلالة تجاوزت (0.05) ، و بالتالي قبول الفرضية الصفرية (H^0) المتعلقة بمتغير المؤهل العلمي.

المناقشة: أوضحت النتائج الواردة في الجدول رقم (23) أنه لا يوجد اختلاف بين اتجاهات حملة الدكتوراه بمتوسط حسابي قدره (44.5) و الماجستير بمتوسط حسابي قدره (43.10) حول مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الكلية، و هذه النتيجة تؤيد صحة الفرضية الثالثة المتعلقة بمتغير المؤهل العلمي. و يرجع الباحث سبب عدم الاختلاف إلى أن الأمر يتعلق بتقييم واقع الكلية من حيث مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الكلية و هي أسباب يتباين في تحديدها الجميع بغض النظر عن المؤهل العلمي كما أن الموضوع لا يهتم بالجانب المعرفي لأفراد العينة و لكن بالموافقة على درجة و جود المبررات أو عدم وجودها.

4-2 - الفرضية الفرعية الرابعة:

و التي تنص على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالكلية من وجهة نظر الهيئة التدريسية و الإدارية تعزى لمتغير الرتبة. و من أجل فحص صحة الفرضية المتعلقة بمتغير الرتبة فقد استخدم الباحث اختبار تحليل التباين الأحادي (One-way Anova): لدلالة الفروق لمعرفة الاختلافات الاحصائية لمبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة و الجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (24) يوضح نتائج اختبار **One-way Anova** لدلالة الفروق لمجالات

مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة حسب متغير الرتبة (ن=122)

مستوى الدلالة	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجالات
0.79	0.34	1.285	3	3.854	بين المجموعات	الإنتاجية
		3.731	118	440.310	داخل المجموعات	
			121	444.164	المجموع	
0.04	2.850	13.296	3	39.887	بين المجموعات	المنافسة و السمعة
		4.666	118	550.572	داخل المجموعات	
			121	590.459	المجموع	
0.021	3.372	14.735	3	44.205	بين المجموعات	أسلوب الإدارة الحالية
		4.369	118	515.574	داخل المجموعات	
			121	559.779	المجموع	
0.75	0.407	1.430	3	4.289	بين المجموعات	رضا المستفيدين
		3.516	118	414.891	داخل المجموعات	
			121	419.180	المجموع	
0.38	1.019	7.768	3	23.303	بين المجموعات	البحث العلمي
		7.626	118	899.820	داخل المجموعات	
			121	923.123	المجموع	
0.14	1.858	140.514	3	421.541	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		75.635	118	8924.951	داخل المجموعات	
			121	9346.492	المجموع	

من خلال استعراض الجدول السابق رقم (24) تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لمبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بكلية الآداب و العلوم الإنسانية بجامعة باتنة من وجهة نظر الهيئة التدريسية و الإدارية حسب متغير الرتبة. فمستويات الدلالة تجاوزت (0.05)، و بالتالي قبول الفرضية الصفرية (H^0) المتعلقة بمتغير الرتبة.

المناقشة: أوضحت النتائج الواردة في الجدول رقم (24) أنه لا يوجد اختلاف بين اتجاهات أفراد العينة بحسب متغير الرتبة حول مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كلية الآداب و العلوم الإنسانية في جامعة باتنة، و هذه النتيجة تؤيد صحة الفرضية الرابعة المتعلقة بمتغير المؤهل العلمي. و هذا موافق لما أسفرت عليه دراسة "جابر العلاونة"

* انظر الدراسات السابقة

5-2 - الفرضية الفرعية الخامسة:

و التي تنص على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالكلية من وجهة نظر الهيئة التدريسية و الإدارية تعزى لمتغير سنوات الخبرة في التدريس. و من أجل فحص صحة الفرضية المتعلقة بمتغير سنوات الخبرة في التدريس فقد استخدم الباحث اختبار تحليل التباين الأحادي (**One-way Anova**)
(: لدلالة الفروق لمعرفة الاختلافات الاحصائية لمبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة و الجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (25) يوضح نتائج اختبار **One-way Anova** لدلالة الفروق لمجالات
مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة حسب متغير سنوات الخبرة في التدريس ($n=122$)

مستوى الدلالة	قيمة (ف) الحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجالات
0.76	0.462	1.726	4	6.902	بين المجموعات	الإنتاجية
		3.737	117	437.262	داخل المجموعات	
			121	444.164	المجموع	
0.048	2.473	11.506	4	46.024	بين المجموعات	المنافسة و السمعة
		4.653	117	544.435	داخل المجموعات	
			121	590.459	المجموع	
0.15	1.692	7.651	4	30.604	بين المجموعات	أسلوب الإدارة الحالية
		4.523	117	529.174	داخل المجموعات	
			121	559.779	المجموع	
0.98	0.094	0.336	4	1.343	بين المجموعات	رضا المستفيدين
		3.571	117	417.837	داخل المجموعات	
			121	419.180	المجموع	
0.57	0.731	5.629	4	22.518	بين المجموعات	البحث العلمي
		7.697	117	900.605	داخل المجموعات	
			121	923.123	المجموع	
0.41	0.996	76.940	4	307.761	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		77.254	117	9038.731	داخل المجموعات	
			121	9346.492	المجموع	

بالنظر إلى الجدول السابق رقم (25) تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)

لمبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالكلية من وجهة نظر الهيئة التدريسية و الإدارية حسب متغير سنوات الخبرة ، مما يعني قبول الفرضية الصفرية (H^0) المتعلقة بمتغير سنوات الخبرة.

المناقشة: أوضحت النتائج الواردة في الجدول رقم (36) أنه لا يوجد اختلاف بين اتجاهات أفراد العينة حول مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الكلية، و هذه النتيجة تؤيد صحة الفرضية الخامسة المتعلقة بمتغير سنوات الخبرة في التدريس. و يرجع الباحث هذه النتيجة إلى كون أفراد العينة معنيون بتحديد واقع الكلية الذي لا يتطلب خبرة في التدريس و إنما يتطلب المعاشية ثم الملاحظة و من ثم إصدار الحكم على و جود أو عدم وجود مبرر معين.

2-6 - الفرضية الفرعية السادسة:

و التي تنص على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالكلية من وجهة نظر الهيئة التدريسية و الإدارية تعزى لمتغير الوظيفة الحالية. و من أجل فحص صحة الفرضية المتعلقة بمتغير الوظيفة الحالية فقد استخدم الباحث اختبار (ت) لمعرفة الاختلافات الاحصائية لمبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة و الجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (26) يوضح نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق لمجالات مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة حسب

متغير الوظيفة الحالية (ن=122)

المجالات	أستاذ مدرس (ن = 112)		أستاذ إداري (ن = 10)		قيمة (ت)	مستوى الدلالة
	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف		
الإنتاجية	8.29	0.18	8.50	0.58	- 0.32	0.74
المنافسة و السمعة	10.18	0.21	10.50	0.65	- 0.42	0.67
أسلوب الإدارة الحالية	8.20	0.20	9.40	0.45	- 1.69	0.09
رضا المستفيدين	7.92	0.17	7.80	0.57	0.21	0.83
البحث العلمي	8.65	0.26	9.80	0.80	- 1.26	0.20
المجموع	43.26	0.83	46	2.38	- 0.94	0.34

من خلال استعراض الجدول السابق رقم (26) تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لمبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالكلية من وجهة نظر الهيئة التدريسية و الإدارية حسب متغير الوظيفة الحالية، و بالتالي قبول الفرضية الصفرية (H^0) المتعلقة بمتغير الوظيفة الحالية.

المناقشة: أوضحت النتائج الواردة في الجدول رقم (26) أنه لا يوجد اختلاف بين اتجاهات أعضاء الهيئة التدريسية و الأساتذة الإداريين حول مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الكلية، و هذه النتيجة تؤيد صحة الفرضية السادسة المتعلقة بمتغير الوظيفة الحالية. و يرجع الباحث هذه النتيجة إلى اعتبار العدد بالدرجة الأولى، فعدد أعضاء هيئة التدريس (112) عضواً، أما الأساتذة الإداريين فعددهم (10) أساتذة فقط.

2-7 - الفرضية الفرعية السابعة:

و التي تنص على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالكلية من وجهة نظر الهيئة التدريسية و الإدارية تعزى لمتغير التخصص. و من أجل فحص صحة الفرضية المتعلقة بمتغير التخصص فقد استخدم الباحث اختبار تحليل التباين الأحادي (One-way Anova): لدلالة الفروق لمعرفة الاختلافات الاحصائية لمبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة و الجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (27) يوضح نتائج اختبار **One-way Anova** لدلالة الفروق لمجالات

مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة حسب متغير التخصص (ن=122)

مستوى الدلالة	قيمة (ف) المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجالات
0.27	1.284	4.659	5	23.294	بين المجموعات	الإنتاجية
		3.628	116	420.870	داخل المجموعات	
			121	444.164	المجموع	
*0.01	3.202	14.324	5	71.619	بين المجموعات	المنافسة و السمعة
		4.473	116	518.840	داخل المجموعات	
			121	590.459	المجموع	
0.16	1.587	7.167	5	35.833	بين المجموعات	أسلوب الإدارة الحالية
		4.517	116	523.946	داخل المجموعات	
			121	559.779	المجموع	
0.16	1.591	5.380	5	26.902	بين المجموعات	رضا المستفيدين
		3.382	116	392.278	داخل المجموعات	
			121	419.180	المجموع	
0.13	1.713	12.692	5	63.459	بين المجموعات	البحث العلمي
		7.411	116	859.664	داخل المجموعات	
			121	623.123	المجموع	
*0.035	2.486	180.898	5	904.489	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		72.776	116	8442.003	داخل المجموعات	
			121	9346.492	المجموع	

*. دالة عند مستوى الدلالة (0.05)

بالنظر إلى الجدول السابق رقم (27) تبين أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

(0.05) لمبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بكلية الآداب و العلوم الإنسانية بجامعة باتنة من وجهة نظر الهيئة

التدريسية و الإدارية حسب التخصص، و ذلك في مجال المنافسة و سمعة الكلية و مستوى الدلالة أقل من (0.05) ،

مما يعني قبول الفرضية البديلة (H^1) المتعلقة بمتغير التخصص.

الجدول رقم (28) يوضح نتائج اختبار (Scheffe) البعدي لتحديد اتجاه صالح الفروق الدالة

إحصائيا التي تعزى لمتغير التخصص.

التخصص						المتوسطات	التخصص	الجمال
6	5	4	3	2	1			
اللغة . ع	الإنجليزية	التاريخ	الفرنسية	الفلسفة	علم النفس			
						8.80	1 علم النفس	المنافسة و السمعة
						11.16	2 الفلسفة	
					*	11.91	3 الفرنسية	
						10.35	4 التاريخ	
						10.40	5 الإنجليزية	
						11.34	6 اللغة . ع	

*. دالة عند مستوى الدلالة (0.05)

يُظهر الجدول رقم (28) أن اتجاه صالح الفروق الدالة إحصائيا التي تعزى لمتغير التخصص لصالح ذوي تخصص

فرنسية بمتوسط (11.91) مقابل علم النفس بمتوسط (8.80) في المجال المنافسة و السمعة.

المناقشة: أوضحت النتائج الواردة في الجدول رقم (28) أنه يوجد اختلاف بين اتجاهات أفراد العينة بحسب متغير

التخصص حول مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كلية الآداب و العلوم الإنسانية في جامعة باتنة، و هذه النتيجة

تنافي صحة الفرضية السابعة المتعلقة بمتغير التخصص.

و تعزى هذه الفروق في نظر الباحث إلى الاعتبارات التالية:

- إدراك الهيئة التدريسية و الإدارية لقسم علم النفس لحيشيات هذه الدراسة و أهدافها جعل من استجابات

أفرادها منسجمة، فكان هناك تقارب في الإجابات على بنود الاستبانة، حيث يعرب أفراد العينة في هذا

القسم على أن الكلية تتمتع بسمعة مشرفة مقارنة مع باقي كليات الآداب و العلوم الانسانية في جامعات الجزائر، مقابل ما يراه أفراد العينة في قسم الفرنسية.

- جدية (جديد) موضوع الدراسة و غموضه بالنسبة لبعض أفراد العينة من تخصصات مختلفة خاصة الفرنسية، جعل المتوسط الحسابي للاستجابات مرتفعا، ويرجع الباحث هذا الارتفاع إلى معوقات كثيرة منها: اللغة التي أنجزت بها الاستبانة، و عدم ممارسة بعض من الأقسام للدراسات الميدانية، و طبيعة العلاقة بين الإدارة و أعضاء هيئة التدريس في بعض الأقسام...الخ.

3- عرض النتائج و مناقشتها في ضوء الفرضية العامة الثالثة:

تتوفر المتطلبات الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بكلية الآداب و العلوم الإنسانية بجامعة - الحاج لخضر - باتنة بنسبة أقل من المتوسط المطلوب.

و للإجابة على هذا السؤال و التحقق من الفرضية تم استخدام المتوسطات الحسابية لتحديد مستوى نسبة الموافقة على كل مجال من مجالات متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة المتضمنة في الاستبانة، و الجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (29) يوضح استجابات عينة الدراسة الخاصة بمتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالكلية

الترتيب	الجماليات	مستوى الموافقة							
		موافق جدا		موافق		غير موافق		غير موافق بشدة	
		العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
05	ثقافة المنظمة	14	3.83	98	26.78	176	48.09	78	21.32
01	دعم الإدارة العليا	24	4.92	196	40.17	214	43.86	54	11.07
06	تقويم و قياس الأداء	6	1.23	136	27.87	292	59.84	54	11.07
07	الاستمرارية في التطوير	9	1.85	118	24.18	248	50.82	113	23.16
10	العمل الجماعي	1	0.21	78	15.99	299	61.27	110	22.54
04	الإشراف على العمليات و متابعتها	26	4.27	177	29.02	312	51.15	95	15.58
02	القيادة	42	8.61	140	28.69	259	53.08	47	9.64
03	التنظيم الإداري	30	6.15	149	30.54	241	49.39	68	13.94
09	البيئة المحيطة	23	6.29	54	14.76	219	59.84	70	19.13
08	التحفيز	31	6.36	83	17.01	253	51.85	121	24.8

100	4758	17.03	810	52.8 2	2513	25.83	1229	4.3 3	206	المجموع
-----	------	-------	-----	-----------	------	-------	------	----------	-----	---------

طريقة المعالجة الإحصائية للمقياس الرباعي هي نفس طريقة معالجة المقياس الثنائي كما أوضحنا في الفصل المنهجي، و نستطيع الحصول على جدول موازي للأول كالتالي:

الجدول رقم (30) يوضع استجابات عينة الدراسة على الفقرات الاستبانة الخاصة بمتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الكلية حسب المقياس الثنائي.

المجموع		مستوى الموافقة				المجالات	الترتيب
		غير موافق		موافق			
		النسبة	العدد	النسبة	العدد		
100	366	69.40	254	30.61	112	ثقافة المنظمة	05
100	488	54.92	268	45.09	220	دعم الإدارة العليا	01
100	488	70.91	346	29.10	142	تقويم و قياس الأداء	06
100	488	73.98	361	26.03	127	الاستمرارية في التطوير	07
100	488	83.82	409	16.19	79	العمل الجماعي	10
100	610	66.73	407	33.28	203	الإشراف على العمليات	04
100	488	62.71	306	37.30	182	القيادة	02
100	488	62.32	309	36.68	179	التنظيم الإداري	03
100	366	78.97	289	21.04	77	البيئة المحيطة	09
100	488	76.64	374	23.36	114	التحفيز	08

100	4758	76.64	33.32	30.16	1435	المجموع
-----	------	-------	-------	-------	------	---------

بينت نتائج الجدول رقم (30) أنه تتوفر المتطلبات الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بالكلية بنسبة أقل من المتوسط المطلوب، حيث بلغت نسبة الموافقة على بنود الاستبانة الخاصة بالمتطلبات 30.16% و يظهر ذلك خاصة في مجال العمل الجماعي بنسبة 16.19% من الموافقة، و مجال البيئة المحيطة و علاقتها بالكلية بنسبة 21.04% ممن وافقوا، و في مجال التحفيز بنسبة 23.36% موافقين، و 26.03% في مجال الاستمرارية في التطوير، و كذا في مجال تقويم و قياس الأداء بنسبة 29.10% موافقين، و في هذه المجالات الخمسة الأخيرة يشير أفراد العينة بنسبة أقل من المتوسط إلى عدم وجود متطلبات كافية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الكلية، أما فيما يخص باقي المجالات فنسبة الموافقة ترتفع قليلا إلى أكثر من 30%، حيث نجد النسبة على الترتيب التنازلي، في مجال دعم الإدارة العليا نسبتها 45.09%، و في مجال القيادة و ميزاتها 37.30%، و 36.68% بالنسبة لمجال التنظيم الإداري، و 33.28% ممن وافقوا على بنود الاستبانة في مجال الإشراف على العمليات و متابعتها، و يأتي في الترتيب الأخير مجال ثقافة المنظمة بنسبة تقدر بـ: 30.61%.

المناقشة: أظهرت النتائج في الجدول رقم (30) أنه توجد متطلبات لتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في الكلية بنسبة أقل من المتوسط المطلوب، خاصة فيما يتعلق بمجال العمل الجماعي، و مجال البيئة المحيطة و علاقتها بالكلية، و في مجال التحفيز، و في مجال الاستمرارية في التطوير، و كذا في مجال تقويم و قياس الأداء. و في نظر الباحث أنه بحسب استجابات أفراد العينة على فقرات الاستبيان فإن انخفاض نسبة توفر المتطلبات في هذه المجالات راجع للاعتبارات التالية:

1- في مجال العمل الجماعي:

- عدم مشاركة أعضاء هيئة التدريس الإداريين في اتخاذ القرارات بالكلية.
- عدم مشاركة أعضاء هيئة التدريس الإداريين في وضع أهداف الكلية.

- أن تحسين أوضاع الكلية و الرفع من مستوى الأداء فيها يقع على عاتق البعض من العاملين و ليس كل العاملين.
- فقدان العمل الجماعي (العمل بروح الجماعة)
- غياب الإعلام الجامعي كالإعلان عن الملتقيات و الأيام الدراسية.

2- في مجال البيئة المحيطة:

- إن ما يحيط بالكلية من مؤسسات و منظمات و أشخاص ذوو علاقة بها هم من يسعون إليها بحسب ما يوافق مصالحهم (تعليم، تكوين، تدريب، ملتقيات، استشارات، ..)، أما الكلية فلجوءها إليهم فمحدود.
- الكلية لا تعرف المحيط الخارجي بخصائصها المميزة لها (إنجازات، نوع التكوين،...)
- الكلية غير مخولة في بناء برامج و تأسيس مناهج تكوين التعليم العالي، و بالتالي فاحتياجات سوق العمل يكاد لا يذكر في جدول أعمالها و خططها.

3- في مجال التحفيز:

- أن تتمين الأداءات المتميزة و الناجحة للعاملين في الكلية لا يكفي لتحفيزهم للمزيد من البذل و العطاء.
- برامج الحوافز في الكلية روتينية و تبنى على الأسس المادية فقط، سواء للعاملين أو الطلبة بحيث يصبح الحافز يستهوي المبادرة من أجل الكسب فقط.

- نقص مستلزمات الأنشطة الصفية للطلبة من حواسيب و قاعات للمطالعة، و مختبرات، و وسائل تعليمية متطورة، و إن كانت البعض منها متوفر إلا أن الطالب يبقى بعيدا عن الاهتمام بالإفادة منها، إما لعدم معرفة استعمالها أو لوجود معوقات مثل (الزمن، التكلفة، الشروط الإدارية، الخوف من إتلافها...) تجعله يستغني عنها، و هذا يجعله غير متحفز لتحسين مستواه الأكاديمي.

4- في مجال الاستمرارية في التطوير:

- أن المناهج المعتمدة في التدريس تفتقر إلى الحداثة و الجدية - كل ما هو جديد - فبعض المقررات الدراسية بقيت على حالها منذ عقود من الزمن و لم تدرج مقررات تثريها أو تعزز محتواها.
- دورات التدريب للعاملين من أعضاء هيئة تدريس و إداريين لتحسين و تطوير أداءاتهم قليلة و تفي بغرض التطوير و التحسين المستمر الذي هو أحد مبادئ إدارة الجودة الشاملة.
- مكتبة الكلية رغم ما يتوافر منها من رصيد مكتبي (أكثر من 60000 كتاب) تبقى بحسب عينة الدراسة غير كافية لإشباع المستعملين لها، و لا تكفي لما تتطلب إليه المخابر العلمية من أهداف علمية و تصورات مستقبلية.

5- في مجال تقويم و قياس الأداء:

- اعتماد الكلية على طرق التقويم التقليدية التي أثبت الباحثون ذوو الاختصاص افتقارها للموضوعية و الدقة في قياس الأداء سواء في ما يخص الطلبة أو العاملين من أعضاء هيئة تدريس أو إداريين.
- نوعية الخرجين و مستوى تكوينهم يشير إلى أن الأهداف المسطرة بعيدة عن التحقق و يستخلص الباحث من هذا أن حلقات التقويم غير متناسقة فيما بينها بحيث تخدم كل مرحلة سابقة المرحلة التي تليها. فمن بين أهم ركائز إدارة الجودة الشاملة أنها تسعى لاجتناب الأخطاء قبل وقوعها، و بالتالي فالتقويم بنائي تصاعدي يهدف إلى الاستمرارية في التحسين و التطوير.

أما في المجالات المتبقية (دعم الإدارة العليا، القيادة، التنظيم الإداري، الإشراف على العمليات و متابعتها، ثقافة المنظمة) فالمتطلبات متوفرة بنسب أكبر من 30%، و في نظر الباحث أنه بحسب استجابات أفراد العينة على فقرات الاستبيان فإن ارتفاع نسبة توفر المتطلبات في هذه المجالات راجع للاعتبارات التالية:

1- في مجال دعم الإدارة العليا: فأغلب أفراد العينة يؤكدون على أن الإدارة العليا للكلية تتقبل كل جديد يساهم في تطوير و تحسين الأوضاع داخلها، و أن هناك مجالا معتبرا لاستقلالية الكلية في إدارة شؤونها، إلى جانب تمتع الكلية بالموارد البشرية ذات الكفاءة العالية. و هذا يشير إلى أن الإدارة العليا للكلية تبدي استعدادا لبنى الأساليب الجديدة في إدارة الكلية كأسلوب إدارة الجودة الشاملة .

2- مجال القيادة: إن قيادة الكلية بما فيها رؤساء الأقسام و عميد الكلية يتمتعون بقدر كاف من القدرة على الاتصال الجيد، و يستطيعون أن يكونوا خلفية علمية في مجال التسيير الإداري إذا ما خضعوا لدورات تدريبية خاصة تعينهم على القيام بمسؤولياتهم على أكمل وجه، خاصة إذا تعلق الأمر بإدارة الجودة الشاملة.

3- مجال التنظيم الإداري: رغم أن الكلية لا تتوفر على لائحة قانونية تسهل سير العمليات و الإجراءات الإدارية، ولا تتخذ القرارات على أساس نظام معلومات دقيق، إلا أنه يسودها مناخ اجتماعي إيجابي صالح لاعتماد إدارة الجودة الشاملة.

4- الإشراف على العمليات و متابعتها: إن إدارة الكلية لم تصل إلى مستوى عال من إدارة الأخطاء بحيث تمنع الخطأ قبل حصوله، و ليس لها لجنة إشراف أو متابعة تقوم بتقييم مستوى أداء العاملين فيها دوريا، لكن تجدر الإشارة إلى أن إدارة الكلية تحترم كل العاملين فيها بما لا يتعارض و مصلحة العمل و هذا مدعاة للجزم بأن الكلية بوسعها أن تحسن من مستوى أدائها في هذا المجال الذي يعتبر من المتطلبات الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

5- ثقافة المنظمة: لقد أجمع غالبية أفراد العينة على أن المناخ الاجتماعي السائد في الكلية رغم ما تسوده من إيجابية إلا أنه يفتقر إلى ثقافة تنظيمية يسعى فيها الجميع إلى تحسين الأداء و تطويره كل حسب موقعه و مسؤولياته، و ربما يرجع ذلك إلى رسوخ النظام القديم التقليدي و التخوف من كل ما هو جديد قد يجعل النظام العام للكلية في حالة من الاضطراب و اللاتوازن.

4- عرض النتائج و مناقشتها في ضوء الفرضية العامة الرابعة:

لا تختلف متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بكلية الآداب و العلوم الإنسانية بجامعة باتنة من وجهة نظر الهيئة التدريسية و الإدارية حسب متغيرات الجنس، و العمر، و المؤهل العلمي، و الرتبة، و سنوات خبرة التدريس، و الوظيفة الحالية، و التخصص.

و انبثقت عن هذه الفرضية سبع فرضيات فرعية، سنعرض نتائج كل واحدة منها على حدة و نناقشها.

4-1- الفرضية الفرعية الأولى:

و التي تنص على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بكلية الآداب و العلوم الإنسانية بجامعة باتنة من وجهة نظر الهيئة التدريسية و الإدارية تعزى لمتغير الجنس. و من أجل فحص صحة الفرضية المتعلقة بمتغير الجنس فقد استخدم الباحث اختبار (ت) لمعرفة الاختلافات الإحصائية لمتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة و الجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (31) يوضح نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق لمجالات متطلبات تطبيق إدارة الجودة

الشاملة حسب متغير الجنس (ن=122)

المجالات	ذكر (ن = 81)		أنثى (ن = 41)		قيمة (ت)	مستوى الدلالة
	متوسط	انحراف معياري	متوسط	انحراف معياري		
ثقافة المنظمة	6.41	1.79	6.36	1.90	0.12	0.90
دعم الإدارة العليا	9.66	1.93	9.34	1.71	0.91	0.36

0.69	0.42-	1.75	8.78	1.89	8.76	تقويم و قياس الأداء
0.61	0.51	1.69	8.07	1.81	8.24	الاستمرارية في التطوير
0.25	1.13-	2.21	8.04	1.95	7.60	العمل الجماعي
0.75	0.32-	2.29	9.26	2.12	9.13	الإشراف على العمليات و متابعتها
0.15	1.42-	2.59	9.87	2.23	9.23	القيادة
0.19	1.30-	2.64	9.53	2.10	8.96	التنظيم الإداري
0.21	1.24-	2.36	6.56	1.78	6.08	البيئة المحيطة
0.36	0.92-	3.34	8.53	2.67	8.02	التحفيز
0.48	0.69-	18.38	84.39	15.99	82.13	المجموع

من خلال استعراض الجدول السابق رقم (31) تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لمطلوبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالكلية من وجهة نظر الهيئة التدريسية و الإدارية في كل مجالات هذا المحور حسب متغير الجنس، و بالتالي قبول الفرضية الصفرية (H^0) المتعلقة بمتغير الجنس.

المناقشة: أوضحت النتائج الواردة في الجدول رقم (31) أنه لا يوجد اختلاف بين اتجاهات الذكور و الإناث حول مطلوبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الكلية، و هذه النتيجة تؤيد صحة الفرضية الأولى المتعلقة بمتغير الجنس. و سبب هذه النتيجة كما يعتقد الباحث أن واقع الكلية يعيشه كل العاملين بالكلية بنفس المستوى، فالأمر يتعلق بموضوع شخصي يختص بطبيعة تركيبة الفرد الفزيولوجية أو العقلية أو السلوكية، بل يتعلق بواقع لا يختلف عن تقييمه أفراد العينة و إن كانوا من جنسين مختلفين.

2-4 - الفرضية الفرعية الثانية:

و التي تنص على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمطلوبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالكلية من وجهة نظر الهيئة التدريسية و الإدارية تعزى لمتغير العمر. و من أجل فحص صحة الفرضية المتعلقة بمتغير العمر فقد استخدم

الباحث اختبار تحليل التباين الأحادي (One-way Anova) : لدلالة الفروق لمعرفة الاختلافات الإحصائية

لمتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة و الجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (32) يوضح نتائج اختبار One-way Anova لدلالة الفروق لمجالات متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة حسب متغير العمر (ن=122)

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف) المحسوبة	مستوى الدلالة
ثقافة المنظمة	بين المجموعات	10.058	2	5.029	1.52	0.22
	داخل المجموعات	393.075	119	3.303		
	المجموع	403.115	121			
دعم الإدارة العليا	بين المجموعات	9.884	2	4.942	1.43	0.24
	داخل المجموعات	410.214	119	3.447		
	المجموع	420.098	121			
تقويم و قياس الأداء	بين المجموعات	3.715	2	1.858	0.54	0.58
	داخل المجموعات	407.858	119	3.427		
	المجموع	411.574	121			
الاستمرارية في التطوير	بين المجموعات	9.758	2	4.884	1.57	0.21
	داخل المجموعات	368.896	119	3.1		
	المجموع	378.664	121			
العمل الجماعي	بين المجموعات	3.574	2	1.787	0.42	0.65
	داخل المجموعات	503.049	119	4.227		
	المجموع	506.623	121			
الإشراف على العمليات و متابعتها	بين المجموعات	8.592	2	4.296	0.9	0.4
	داخل المجموعات	563.440	119	4.735		
	المجموع	572.033	121			
القيادة	بين المجموعات	4.671	2	2.335	0.41	0.66
	داخل المجموعات	673.534	119	5.66		

			121	678.205	المجموع	
0.18	1.69	8.86	2	17.719	بين المجموعات	التنظيم الإداري
		5.246	119	624.322	داخل المجموعات	
			121	642.041	المجموع	
0.36	1.03	4.11	2	8.22	بين المجموعات	البيئة المحيطة
		4.003	119	476.403	داخل المجموعات	
			121	484.623	المجموع	
0.14	1.95	16.296	2	32.592	بين المجموعات	التحفيز
		8.359	119	994.687	داخل المجموعات	
			121	1027.279	المجموع	
0.24	1.45	405.093	2	810.185	بين المجموعات	المجموع
		279.911	119	33309.429	داخل المجموعات	
			121	34119.615	المجموع	

يظهر الجدول رقم (32) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة تعزى لمتغير

العمر في كل مجالات متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الكلية، فمستويات الدلالة تجاوزت **0.05** و بالتالي

فالفروق في هذا المحور ليست ذات دلالة إحصائية مقبولة في العلوم الاجتماعية، و بالتالي قبول الفرضية

الصفريية (H^0) المتعلقة بمتغير العمر.

المناقشة: أوضحت النتائج الواردة في الجدول رقم (32) أنه لا يوجد اختلاف بين اتجاهات أفراد العينة حسب

متغير العمر حول متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الكلية، و هذه النتيجة تؤيد صحة الفرضية الثانية المتعلقة

بمتغير العمر. و يرجع الباحث هذه النتيجة إلى عدم معيارية هذا المتغير بالنسبة لموضوع متطلبات تطبيق إدارة الجودة

الشاملة، حيث لا نستطيع قياسها استنادا إلى فئة عمرية معينة.

3-4 - الفرضية الفرعية الثالثة:

و التي تنص على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالكلية من وجهة

نظر الهيئة التدريسية و الإدارية تعزى لمتغير المؤهل العلمي. و من أجل فحص صحة الفرضية المتعلقة بمتغير المؤهل

العلمي فقد استخدم الباحث اختبار (ت) لمعرفة الاختلافات الإحصائية لمتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، و

الجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (33) يوضح نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق لمجالات متطلبات تطبيق إدارة الجودة

الشاملة حسب متغير المؤهل العلمي (ن=122)

المجالات	دكتوراه (ن = 44)		ماجستير (ن = 78)		قيمة (ت)	مستوى الدلالة
	المتوسط	الانحراف مربع	المتوسط	الانحراف مربع		
ثقافة المنظمة	6.58	1.79	6.31	1.84	0.73	0.46
دعم الإدارة العليا	9.76	2.13	9.47	1.72	0.76	0.44
تقويم و قياس الأداء	9	1.96	8.68	1.79	0.85	0.39
الاستمرارية في التطوير	8.41	1.63	8.10	1.81	0.86	0.38
العمل الجماعي	7.88	1.88	7.70	2.11	0.42	0.66
الإشراف على العمليات و متابعتها	9.5	2.13	9.05	2.18	1	0.31
القيادة	9.20	2.39	9.54	2.36	0.71-	0.48
التنظيم الإداري	9.29	2.41	9.10	2.26	0.41	0.68
البيئة المحيطة	6.23	1.97	6.25	2.02	0.04-	0.97
التحفيز	8.58	2.81	8.04	2.95	0.92	0.35

0.52	0.64	17.04	82.28	16.25	84.47	المجموع
------	------	-------	-------	-------	-------	---------

من خلال استعراض الجدول السابق رقم (33) تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لمتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالكلية من وجهة نظر الهيئة التدريسية و الإدارية في كل مجالات هذا المحور حسب متغير المؤهل العلمي. و مستويات الدلالة تجاوزت (0.05) ، و بالتالي قبول الفرضية الصفرية (H^0) المتعلقة بمتغير المؤهل العلمي.

المناقشة: أوضحت النتائج الواردة في الجدول رقم (33) أنه لا يوجد اختلاف بين اتجاهات حملة الدكتوراه و الماجستير حول متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الكلية، و هذه النتيجة تؤيد صحة الفرضية الثالثة المتعلقة بمتغير المؤهل العلمي. و يرجع الباحث سبب عدم الاختلاف إلى أن الأمر يتعلق بتقييم واقع الكلية من حيث مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الكلية و هي أسباب يتباين في تحديدها الجميع بغض النظر عن المؤهل العلمي كما أن الموضوع لا يهتم بالجانب المعرفي لأفراد العينة و لكن بالموافقة على درجة و جود المبررات أو عدم وجودها.

4-4 - الفرضية الفرعية الرابعة:

و التي تنص على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالكلية من وجهة نظر الهيئة التدريسية و الإدارية تعزى لمتغير الرتبة. و من أجل فحص صحة الفرضية المتعلقة بمتغير الرتبة فقد استخدم الباحث اختبار تحليل التباين الأحادي (One-way Anova): لدلالة الفروق لمعرفة الاختلافات الإحصائية لمتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة و الجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (34) يوضح نتائج اختبار One-way Anova لدلالة الفروق لجلالات متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة حسب متغير الرتبة (ن=122)

الجلالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
ثقافة المنظمة	بين المجموعات	17.869	3	5.956	1.82	0.15
	داخل المجموعات	385.245	118	3.265		
	المجموع	403.115	121			
دعم الإدارة العليا	بين المجموعات	17.676	3	5.892	1.72	0.17
	داخل المجموعات	402.422	118	3.41		
	المجموع	420.098	121			
تقويم و قياس الأداء	بين المجموعات	14.505	3	4.835	1.43	0.23
	داخل المجموعات	297.069	118	3.365		
	المجموع	411.574	121			
الاستمرارية في التطوير	بين المجموعات	27.884	3	9.295	3.13	0.028
	داخل المجموعات	350.780	118	2.973		
	المجموع	378.664	121			
العمل الجماعي	بين المجموعات	20.623	3	6.874	1.67	0.17
	داخل المجموعات	486	118	4.119		
	المجموع	506.623	121			
الإشراف على العمليات و متابعتها	بين المجموعات	56.421	3	18.807	4.30	*0.006
	داخل المجموعات	515.611	118	4.37		
	المجموع	572.033	121			
القيادة	بين المجموعات	5.808	3	1.936	0.34	0.79
	داخل المجموعات	672.397	118	5.698		
	المجموع	678.205	121			
التنظيم الإداري	بين المجموعات	33.953	3	11.318	2.2	0.09
	داخل المجموعات	608.088	118	5.153		
	المجموع	642.041	121			
البيئة المحيطة	بين المجموعات	14.896	3	4.965	1.25	0.29
	داخل المجموعات	469.727	118	3.981		
	المجموع	484.623	121			
التحفيز	بين المجموعات	84.97	3	28.323	3.55	*0.017
	داخل المجموعات	942.309	118	7.986		
	المجموع	1027.279	121			
المجموع	بين المجموعات	2374.051	3	791.35	2.94	*0.03

		269.03	118	31745.563	داخل المجموعات	
			121	34119.615	المجموع	

* دالة عند مستوى الدلالة (0.05)

من خلال استعراض الجدول السابق رقم (34) تبين أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لمتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالكلية من وجهة نظر الهيئة التدريسية و الإدارية حسب متغير الرتبة في كل من مجالات (الاستمرارية في التطوير، الإشراف على العمليات و متابعتها، التحفيز). فمستويات الدلالة أقل من (0.05)، و بالتالي قبول الفرضية البديلة (H1¹) المتعلقة بمتغير الرتبة.

الجدول رقم (35) يوضح نتائج اختبار (Scheffe) البعدي لتحديد اتجاه صالح الفروق الدالة

إحصائيا التي تعزى لمتغير الرتبة

الرتبة				المتوسطات	الرتبة	الاجال
4	3	2	1			
أ.مساعد	أ.م. بالدروس	أ. محاضر	أ.ت. العالي			
				8.61	أ.ت. العالي	1
*				9.05	أ.محاضر	2
				8.14	أ.م. بالدروس	3
				7.61	أ.مساعد	4
				الرتبة		الاجال
				9.69	أ.ت. العالي	1
*				10.42	أ.محاضر	2
				9.14	أ.م. بالدروس	3
				8.33	أ.مساعد	4
				الرتبة		الاجال
*				9.46	أ.ت. العالي	1
				9.31	أ.محاضر	2
				8.17	أ.م. بالدروس	3

				7.09	أ. مساعد	4	
--	--	--	--	------	----------	---	--

*. دالة عند مستوى الدلالة (0.05)

يظهر الجدول رقم (35) أن اتجاه صالح الفروق في مجالي الاستمرارية في التطوير، و الإشراف على العمليات و متابعتها لصالح الأساتذة المحاضرون بمتوسط (9.5 و 10.42) بالترتيب مقابل الأساتذة المساعدون بمتوسط (7.61 و 8.33) على التوالي، و في مجال التحفيز لصالح أساتذة التعليم العالي بمتوسط (9.46) مقابل الأساتذة المساعدون بمتوسط (7.09).

المناقشة: أوضحت النتائج الواردة في الجدول رقم (35) أنه يوجد اختلاف بين اتجاهات الأساتذة بحسب رتبهم حول متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الكلية، و هذه النتيجة تنافي صحة الفرضية الرابعة المتعلقة بمتغير الرتبة. وتعزى هذه الفروق في نظر الباحث إلى الاعتبارات التالية:

إدراك الهيئة التدريسية و الإدارية من ذوي الرتب (أساتذة العليم العالي، أساتذة محاضرون) لمتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الكلية إدراك متباين و متعدد يعرب عن بعد نظر هؤلاء الأساتذة في تقييم الواقع، بخلاف الأساتذة المساعدون الذين تقاربت عندهم نسب توفر المتطلبات حيث كانت أقل توافراً حسب وجهة نظرهم، و هذا راجع إلى حداثة عهدهم بالكلية و واقعها، حيث أن استمرارية التطوير تتطلب وقتاً كبيراً لملاحظتها، و برامج التحفيز كذلك يستفيد منها من كان له مكوث ليس بالقصير بحيث يبين إنجازاته في جانب من الجوانب و بالتالي يستطيع تحديد ما إن كان هذا المجال متوفراً أم غير متوفر، و منه تباينت استجابة الرتبين.

4-5 - الفرضية الفرعية الخامسة:

و التي تنص على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالكلية من وجهة نظر الهيئة التدريسية و الإدارية تعزى لمتغير سنوات الخبرة في التدريس. و من أجل فحص صحة الفرضية المتعلقة

بمتغير سنوات الخبرة في التدريس فقد استخدم الباحث اختبار تحليل التباين الأحادي (One-way Anova)

(: لدلالة الفروق لمعرفة الاختلافات الإحصائية لمتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة و الجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (36) يوضح نتائج اختبار One-way Anova لدلالة الفروق لمجالات متطلبات

تطبيق إدارة الجودة الشاملة حسب متغير سنوات الخبرة في التدريس (ن=122)

مستوى الدلالة	قيمة (ف) الحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجالات
0.99	0.06	0.23	4	0.91	بين المجموعات	ثقافة المنظمة
		3.44	117	402.203	داخل المجموعات	
			121	403.115	المجموع	
0.45	0.91	3.18	4	12.729	بين المجموعات	دعم الإدارة العليا
		3.48	117	407.369	داخل المجموعات	
			121	420.098	المجموع	
0.69	0.56	1.93	4	7.730	بين المجموعات	تقويم و قياس الأداء
		3.45	117	403.844	داخل المجموعات	
			121	411.574	المجموع	
0.48	0.87	2.75	4	10.992	بين المجموعات	الاستمرارية في التطوير
		3.14	117	367.672	داخل المجموعات	
			121	378.664	المجموع	
0.82	0.37	1.60	4	6.395	بين المجموعات	العمل الجماعي
		4.28	117	500.228	داخل المجموعات	
			121	506.623	المجموع	
0.34	1.13	5.32	4	21.248	بين المجموعات	الإشراف على العمليات و متابعتها
		4.71	117	550.749	داخل المجموعات	
			121	572.033	المجموع	
0.76	0.46	2.65	4	10.597	بين المجموعات	القيادة
		5.71	117	667.608	داخل المجموعات	
			121	678.205	المجموع	
0.30	1.21	6.39	4	25.563	بين المجموعات	التنظيم الإداري
		5.27	117	616.478	داخل المجموعات	
			121	642.041	المجموع	
0.73	0.49	2.02	4	8.084	بين المجموعات	البيئة المحيطة
		4.07	117	476.538	داخل المجموعات	
			121	484.623	المجموع	

0.28	1.26	10.66	4	42.622	بين المجموعات	التحفيظ
		8.42	117	984.657	داخل المجموعات	
			121	1027.279	المجموع	
0.59	0.69	197.72	4	790.868	بين المجموعات	المجموع
		284.86	117	33328.747	داخل المجموعات	
			121	34119.615	المجموع	

بالنظر إلى الجدول السابق رقم (36) تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لمتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بكلية الآداب و العلوم الإنسانية بجامعة باتنة من وجهة نظر الهيئة التدريسية و الإدارية في كل مجالات هذا المحور حسب متغير سنوات الخبرة، حيث تجاوز مستوى الدلالة 0.05، مما يعني قبول الفرضية الصفرية (H_0) المتعلقة بمتغير سنوات الخبرة في التدريس.

المناقشة: أوضحت النتائج الواردة في الجدول رقم (36) أنه لا يوجد اختلاف بين اتجاهات أفراد العينة حول متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الكلية ، و هذه النتيجة تؤيد صحة الفرضية الخامسة المتعلقة بمتغير سنوات الخبرة في التدريس. و يرجع الباحث هذه النتيجة إلى كون أفراد عينة الدراسة معنيون بتحديد واقع الكلية الذي لا يتطلب خبرة في التدريس و إنما يتطلب المعاشة ثم الملاحظة و من ثم إصدار الحكم على وجود أو عدم وجود متطلب معين، و تجدر الإشارة إلى أن هذه النتيجة تناقض نتيجة الفرضية السابقة المتعلقة بمتغير الرتبة، و التي كان من المفروض أن تعضدها و تأكدها، و يرجع الباحث السبب إلى احتمال وجود إختلالات في ملء الاستبانة من طرف عينة الدراسة قد أثرت في نتائج الدراسة، أو وجود متغيرات دخيلة لم ينتبه إليها الباحث.

4-6 - الفرضية الفرعية السادسة:

و التي تنص على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالكلية من وجهة نظر الهيئة التدريسية و الإدارية تعزى لمتغير الوظيفة الحالية. و من أجل فحص صحة الفرضية المتعلقة بمتغير الوظيفة

الحالية فقد استخدم الباحث اختبار (ت) لمعرفة الاختلافات الإحصائية لمتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة و

الجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (37) يوضح نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق لمجالات متطلبات تطبيق إدارة الجودة

الشاملة حسب متغير الوظيفة الحالية (ن=122)

مستوى الدلالة	قيمة (ت)	أستاذ إداري (ن = 10)		أستاذ مدرس (ن = 112)		المجالات
		المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف	
0.71	0.37-	1.17	6.60	1.87	6.37	ثقافة المنظمة
0.43	0.78-	1.49	10	1.89	9.51	دعم الإدارة العليا
0.76	0.30	1.77	8.60	1.85	8.78	تقويم و قياس الأداء
0.83	0.21-	1.82	8.30	1.77	8.17	الاستمرارية في التطوير
0.23	1.21-	0.97	8.50	2.10	7.68	العمل الجماعي
0.16	1.40-	2.28	10.1	2.15	9.09	الإشراف على العمليات و متابعتها
0.1	1.61-	2.63	10.60	2.32	9.34	القيادة
0.28	1.07-	2.51	9.90	2.28	9.09	التنظيم الإداري
0.08	1.75-	2.05	7.30	1.97	6.15	البيئة المحيطة
00.3	2.19-	3.03	10.1	2.85	8.02	التحفيز

0.16	1.40-	16.51	90	16.74	82.25	المجموع
------	-------	-------	----	-------	-------	---------

من خلال استعراض الجدول السابق رقم (37) تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لمتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بكلية الآداب و العلوم الإنسانية بجامعة باتنة من وجهة نظر الهيئة التدريسية و الإدارية في كل مجالات هذا المحور حسب متغير الوظيفة الحالية، و بالتالي قبول الفرضية الصفرية (H_0) المتعلقة بمتغير الوظيفة الحالية.

المناقشة: أوضحت النتائج الواردة في الجدول رقم (37) أنه لا يوجد اختلاف بين اتجاهات أعضاء الهيئة التدريسية و الأساتذة الإداريين حول متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الكلية، و هذه النتيجة تؤيد صحة الفرضية السادسة المتعلقة بمتغير الوظيفة الحالية. و يرجع الباحث هذه النتيجة إلى اعتبار العدد بالدرجة الأولى، فعدد أعضاء هيئة التدريس (112) عضواً، أما الأساتذة الإداريين (10) فقط.

4-7 - الفرضية الفرعية السابعة:

و التي تنص على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالكلية من وجهة نظر الهيئة التدريسية و الإدارية تعزى لمتغير التخصص. و من أجل فحص صحة الفرضية المتعلقة بمتغير التخصص فقد استخدم الباحث اختبار تحليل التباين الأحادي (One-way Anova): لدلالة الفروق لمعرفة الاختلافات الإحصائية لمتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة و الجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (38) يوضح نتائج اختبار **One-way Anova** لدلالة الفروق لمجالات

متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة حسب متغير التخصص (ن=122)

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف) المحسوبة	مستوى الدلالة
ثقافة المنظمة	بين المجموعات	32.886	5	6.577	2.06	0.075
	داخل المجموعات	370.229	116	3.192		
	المجموع	403.115	121			
دعم الإدارة العليا	بين المجموعات	43.024	5	8.605	2.64	0.026
	داخل المجموعات	377.074	116	3.251		
	المجموع	420.098	121			
تقويم و قياس الأداء	بين المجموعات	30.085	5	6.017	1.83	0.112
	داخل المجموعات	381.489	116	3.289		
	المجموع	411.574	121			
الاستمرارية في التطوير	بين المجموعات	27.583	5	5.517	1.82	0.114
	داخل المجموعات	351.081	116	3.027		
	المجموع	378.664	121			
العمل الجماعي	بين المجموعات	36.387	5	7.277	1.79	0.119
	داخل المجموعات	470.236	116	4.0544		
	المجموع	506.623	121			
الإشراف على العمليات و متابعتها	بين المجموعات	96.651	5	19.330	4.72	**0.001
	داخل المجموعات	475.381	116	4.098		
	المجموع	572.033	121			
القيادة	بين المجموعات	60.741	5	12.148	2.28	0.051
	داخل المجموعات	617.464	116	5.323		
	المجموع	678.205	121			
التنظيم الإداري	بين المجموعات	80.873	5	16.175	3.34	**0.007
	داخل المجموعات	561.168	116	4.838		
	المجموع	642.041	121			
البيئة المحيطة	بين المجموعات	83.498	5	16.70	4.83	**0.00
	داخل المجموعات	401.125	116	3458		
	المجموع	484.623	121			
التحفيز	بين المجموعات	185.880	5	37.176	5.13	**0.00
	داخل المجموعات	841.399	116	7.253		
	المجموع	1027.279	121			
المجموع	بين المجموعات	5408.267	5	1081.653	4.37	**0.001
	داخل المجموعات	28711.348	116	247.512		

			121	34119.615	المجموع	
--	--	--	-----	-----------	---------	--

**. دالة عند مستوى الدلالة (0.01)

بالنظر إلى الجدول السابق رقم (38) تبين أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01) لمتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بكلية الآداب و العلوم الإنسانية بجامعة باتنة من وجهة نظر الهيئة التدريسية و الإدارية في مجالات (الإشراف على العمليات و متابعتها، التنظيم الإداري، البيئة المحيطة، التحفيز) حسب متغير التخصص، ، فمستوى الدلالة أقل من (0.01) ، مما يعني قبول الفرضية البديلة (H_1) المتعلقة بمتغير التخصص.

الجدول رقم (39) يوضح نتائج اختبار (Scheffe) البعدي لتحديد اتجاه صالح الفروق الدالة إحصائيا التي تعزى لمتغير التخصص.

التخصص						المتوسطات	التخصص		الاجال
6	5	4	3	2	1				
اللغة . ع	الإنجليزية	التاريخ	الفرنسية	الفلسفة	علم النفس				
						8.70	علم النفس	1	الإشراف على العمليات و متابعتها
		**				10.25	الفلسفة	2	
		**				10.10	الفرنسية	3	
						7.35	التاريخ	4	
						9.73	الإنجليزية	5	
						9.21	اللغة . ع	6	
							التخصص		الاجال
						8.20	علم النفس	1	التنظيم الإداري
						9.66	الفلسفة	2	
		**				10.50	الفرنسية	3	
						8	التاريخ	4	
						9.26	الإنجليزية	5	
						9.26	اللغة . ع	6	
							التخصص		الاجال
						5.15	علم النفس	1	البيئة المحيطة
						7.33	الفلسفة	2	
		**		**		7.40	الفرنسية	3	
						5.23	التاريخ	4	
						6.53	الإنجليزية	5	
						6.21	اللغة . ع	6	
							التخصص		الاجال
						6.65	علم النفس	1	التحفيز
						8.66	الفلسفة	2	

		**			**	10.25	الفرنسية	3
						6.76	التاريخ	4
						9.20	الإنجليزية	5
						8.03	اللغة . ع	6

** دالة عند مستوى الدلالة (0.01)

يُظهر الجدول رقم (39) أن اتجاه صالح الفروق الدالة إحصائياً في مجال الإشراف على العمليات و متابعتها لصالح الفلسفة بمتوسط (10.25) مقابل علم النفس بمتوسط (8.70)، و في مجال التنظيم الإداري لصالح الفرنسية بمتوسط (10.50) مقابل التاريخ بمتوسط (8)، و في مجال البيئة و المحيط، و التحفيز معاً فهو لصالح الفرنسية بمتوسط (7.40 و 10.25) على التوالي مقابل علم النفس و التاريخ بمتوسط (5.23 و 6.76) على التوالي.

المناقشة: أوضحت النتائج الواردة في الجدول رقم (39) أنه يوجد اختلاف بين اتجاهات أفراد العينة بحسب متغير التخصص حول متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الكلية ، و هذه النتيجة تنافي صحة الفرضية السابعة المتعلقة بمتغير التخصص. و تعزى هذه الفروق في نظر الباحث إلى الاعتبارات التالية:

- أن إدارة الكلية تقوم ببعض خطوات الإشراف على العمليات و متابعتها فيما يخص الأعضاء المنتسبين إلى قسم الفلسفة، مقابل ما يتم في قسم علم النفس و علوم التربية.
- في ضوء استجابات أفراد عينة الدراسة يحضى قسم الفرنسية بتنظيم إداري أكثر مرونة من حيث سيادة المناخ الاجتماعي الايجابي، و قاعدة بيانات أكثر دقة مقارنة مع قسم التاريخ.
- تخوف عدد من أفراد العينة في بعض الأقسام من اكتشاف إجاباتهم من مسئوليتهم الإداريين، و بذلك ارتفعت نسبة توفر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة لديهم، رغم ما أوضحه الباحث من أن استجاباتهم لا تستغل إلا لأغراض علمية بحتة.

ملخص نتائج الدراسة:

من خلال تحليل و استقراء نتائج تطبيق أداة الدراسة الميدانية (الاستبانة)، و بعد تحليل و مناقشة فرضيات الدراسة التي يدور فحواها حول مبررات و متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كلية الآداب و العلوم الإنسانية بجامعة الحاج لخضر بباتنة، توصل الباحث إلى تجميع النتائج التالية:

1. توجد مبررات كافية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الكلية، و هذه المبررات مرتبة حسب أولويتها كما يلي:

- إنتاجية التعليم بالكلية منخفضة.
- نوعية خرجي الكلية غير مرتبطة بسوق العمل.
- أعداد الطلبة الوافدين على الكلية يفوق النفقات المخصصة لهم.
- الكلية تفتقر إلى علاقات متبادلة مع المحيط الخارجي، خاصة مع المؤسسات المستقبلية لخرجيها.
- الأسلوب الإداري الحالي لا يتم بمشاركة كل العاملين.
- تقوم إستراتيجية الكلية في خدمتها على الكم على حساب النوع.
- الطلاب و أعضاء هيئة التدريس غير راضون عن الخدمات المقدمة لهم.
- البحث العلمي في الكلية لا يستغل بشكل فعال في التطوير و التحسين.
- آراء الأساتذة و الخبراء لا تستثمر بشكل جدي في تحسين و تطوير أوضاع الكلية.

2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لمبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في

الكلية من وجهة نظر الهيئة التدريسية و الإدارية حسب متغير (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الرتبة، سنوات الخبرة في التدريس، الوظيفة الحالية).

3. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لمبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في

الكلية من وجهة نظر الهيئة التدريسية و الإدارية حسب متغير التخصص، و ذلك في مجال المنافسة و سمعة الكلية.

4. تتوفر المتطلبات الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الكلية بنسبة أقل من المتوسط المطلوب، و هي كما

بينت الدراسة مرتبة حسب درجة توفرها كالاتي:

- دعم الإدارة العليا و نيتها في التحسين و التطوير.
- القيادة مؤهلة إلى حد ما لتحمل مسؤولية التطبيق.
- التنظيم الإداري مهياً للاضطلاع بعبء التطبيق.
- الإشراف على العمليات و متابعتها متوسط.
- ثقافة المنظمة تحتاج إلى إعادة تعبئة.
- أساليب التقويم و قياس الأداء غير متطورة.
- لا توجد استمرارية في التطوير و الدورات التدريبية للعاملين في الكلية.
- نقص التحفيز.
- غياب العمل بروح الفريق.

5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لمبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في

الكلية من وجهة نظر الهيئة التدريسية و الإدارية حسب متغير (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في التدريس، الوظيفة الحالية).

6. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لمبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في

الكلية من وجهة نظر الهيئة التدريسية و الإدارية حسب متغير الرتبة، و ذلك في مجال (الاستمرارية في التطوير،

الإشراف على العمليات و متابعتها، التحفيز).

7. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لمبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في

الكلية من وجهة نظر الهيئة التدريسية و الإدارية حسب متغير التخصص، و ذلك في مجال (الإشراف على

العمليات و متابعتها، التنظيم الإداري، البيئة المحيطة، التحفيز).

من خلال هذه النتائج الجمعية نقف على حقيقة مفادها أن كلية الآداب و العلوم الإنسانية بجامعة-الحاج لخضر -

باتنة لديها المبررات الكافية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، لكن أرضية التطبيق تحتاج إلى توفير الكثير من المتطلبات

الضرورية لتطبيق هذا المدخل، بغض النظر عن وجود بعض الاختلافات بين استجابات بعض أفراد عينة الدراسة

باختلاف بعض الخصائص الديمغرافية.

و هذه النتيجة تعكس واقع مؤسسة الجامعة الجزائرية (هذا ما لاحظناه أثناء تعرضنا للمؤسسة الجامعية في

الجزائر) و ما تعانیه منظومتنا التكوينية من مشكلات و عوائق حالت دون الاضطلاع بمهمة الإصلاح الشامل

للتعليم العالي الذي يعتبر العصب الرئيس في تقدم المجتمع في كافة المجالات، إلا أنه تبقى نوايا واعدة تمهد لتطبيق

إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، و يظهر ذلك في الحاجة إلى تعزيز جودة التعليم العالي التي أصبحت هاجسا

عند السلطة السياسية و عند الجامعات و المعاهد، و عند الطلاب و الجهات ذات العلاقة بالمجتمع، و هذا ما أكدته

الملتقى الدولي حول "ضمان الجودة في التعليم العالي"، الذي احتضنه مركز الدراسات و البحث العلمي بن عكنون،

يوم الثاني من شهر جوان 2008م، في ضوء توفر بعض من المتطلبات (توفر الأساتذة الأكفاء، المناخ الاجتماعي

الإيجابي، السمعة الحسنة للمؤسسة الجامعية...)، و إن كانت في مجملها أقل من المستوى المطلوب إلا أن دعم

الإدارة العليا قد يكون له دور كبير في البدء بمجدية في التفكير بتبني مدخل إدارة الجودة الشاملة.

و بشكل عام فإن نتيجة الدراسة الحالية تتفق مع ما جاءت به دراسة فايزة يسعد (2006) التي توصلت إلى أن مستوى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في جامعة "فرحات عباس" متوسطة بنسبة 39.31 % على مجال هيئة متطلبات إدارة الجودة الشاملة، إلى جانب اتفاق الدراسة الحالية مع هذه الدراسة في نتائج استجابات عينة الدراسة التي تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

كما تتفق الدراسة الحالية مع دراسة زيدان حتوش و عبد اللطيف طبال، التي مفادها أن متطلبات إدارة الجودة الشاملة في كلية الهندسة متوفرة بشكل جزئي (37.67 %) بجامعة الفاتح.

كما تتفق مع ما توصلت إليه نتيجة الدراسة التي أجراها فتحي عشية (2004)، حيث خلص الباحث إلى مجموعة من الاعتبارات المجتمعية التي ينبغي مراعاتها في حالة تطبيق الجودة الشاملة في التعليم الجامعي المصري كضرورة وجود برامج تدريبية للقيادات الجامعية، و أعضاء هيئة التدريس و الإداريين. و التأكيد على العلاقات الإنسانية في الجامعة من خلال المشاركة في صنع القرار و التقويم الذاتي. وإزالة المعوقات التي تحول دون تقارب الأقسام و ترابطها . وتكوين قاعدة بيانات دقيقة ، شاملة و حديثة بالتعليم الجامعي. وتعميق الارتباط بين الجامعة و المجتمع.

و تتفق الدراسة الحالية كذلك مع ما توصل إليه الباحث عدنان بن محمد بن راشد الورثان (2005) حيث خلص إلى ضعف فاعلية نظم المكافآت والخوافز وعدالتها بمحافظه الأحساء ، وعدم تقديم الخوافز الإيجابية والمكافآت المشجعة للمتميزين والحريصين على إتقان العمل وإجادته .

و تتفق كذلك مع ما أشارت إليه الباحثة مها عبد الباقي جويلي(2004) في دراستها من أن تطبيق أدوات الجودة التربوية بحاجة إلى دعم الدولة، والاهتمام بتحسين نوع التدريب.

و لكن تختلف مع دراسة معزوز جابر علاونة (2004) التي توصلت إلى نتيجة مفادها أن درجة تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في الجامعة العربية الأمريكية كبيرة على مجال هيئة متطلبات الجودة في التعليم العالي، أما فيما يخص

متغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في التدريس) فنتيجة الدراستين متفقة على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية.

التوصيات و المجالات البحثية المقترحة :

وأخيراً وفي ضوء ما توصل إليه الباحث من نتائج إضافة إلى حداثة موضوع إدارة الجودة الشاملة، وأهميته في قطاع التعليم العالي فإنه يرى أن هناك ضرورة ماسة لتقديم جملة من التوصيات المهمة و اقتراح بعض المجالات البحثية للنهوض بنظام التعليم العالي بالجزائر بما ينسجم مع متطلبات خطط التنمية والحاجات الاستراتيجية لبناء الدولة الجزائرية المتقدمة

1- التوصيات:

- اقتراح تبني مدخل إدارة الجودة الشاملة على كلية الآداب و العلوم الإنسانية بباتنة مع ضرورة الدراسة القبلية أو ما يسمى عاجل الأعمال قبل آجلها، و تهيئة المناخ الاجتماعي لذلك بزيادة الوعي و نشر الثقافة التنظيمية.
- الاهتمام بالطلبة كمدخل من مداخل العملية التعليمية و الاستثمار فيهم، و إمدادهم بكل ما من شأنه أن يحقق رضاهم و رضا سوق العمل.
- زيادة اهتمام كلية الآداب و العلوم الإنسانية بجامعة الحاج لخضر و من ورائها الجامعة الجزائرية بتوفير المتطلبات الأساسية في حالة إقبالها على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- الاهتمام بالبيئة التعليمية داخل الكلية و أساليب التوصيل و التواصل.
- إعطاء الطلبة و أعضاء هيئة التدريس فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات الأكاديمية الهامة من خلال فرق العمل.
- العمل على وضع برامج تدريبية خاصة بالمسؤولين الإداريين للكلية.
- تقدير الجهود الذي يبذله أعضاء هيئة التدريس في عملهم، و تمييز إسهاماتهم و آرائهم و مقترحاتهم إزاء عملية التسيير و اتخاذ القرارات التي تخص الكلية.

2- الموضوعات البحثية المقترحة:

- تطوير التعليم الجامعي في الجزائر في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة.
- تطوير برامج التدريب المهني بالجزائر في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة .

- دراسة مقارنة حول تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي في كل من مصر وفلسطين، و السعودية.
- دراسة معوقات التغيير في الوسط الجامعي .
- معوقات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المجال التربوي بالجزائر .
- تصور مقترح لتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة لتطوير المؤسسة الجامعية بالجزائر .
- إجراء دراسات حول المتطلبات الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي بالجزائر، باستخدام أساليب و أدوات تختلف عن المستخدمة في هذه الدراسة.

- التصور المقترح لمتطلبات تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة بكلية الآداب و العلوم

الإنسانية جامعة - الحاج لخضر - باتنة:

تناول البحث في الفصل النظري إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي كما أشارت إليها أدبيات الفكر الإداري المعاصر ونتائج البحوث والدراسات العلمية، وبعد ذلك تم رصد واقع مبررات و متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في بكلية الآداب و العلوم الإنسانية جامعة - الحاج لخضر - باتنة من خلال نتائج الدراسة الميدانية - وقام الباحث برصد نتائج البحث حسب تسلسل أسئلة البحث ، وبعد ذلك تمكن الباحث من استخلاص أهم المتطلبات اللازمة لإمكانية تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة على مستوى إدارة الكلية.

- المنطلقات الفكرية للتصور المقترح :

يعتمد التصور المقترح على المنطلقات الفكرية لإدارة الجودة الشاملة ، ومدى تفاعلها وتكاملها مع الظروف والعوامل والتحديات المؤثرة على تطوير إدارة التعليم العالي بالجزائر، وتمكن الباحث من صياغة هذه المنطلقات في النقاط التالية :

- أ - حاجة المجتمع الجزائري إلى تحقيق المطالب التربوية والاجتماعية والاقتصادية وتشجيع التنافس والابتكار والتجديد في ظل التحديات والتحولات العالمية الكبرى وما يصاحبها من تداعيات المنافسة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية والمعلوماتية.
- ب - ما توصلت إليه المؤتمرات ونتائج الدراسات والأبحاث في الجامعات الجزائرية على غرار الجامعات الغربية و العربية يستدعي تطوير الهياكل الإدارية للمؤسسة الجامعية وآليات العمل لتحقيق الجودة الشاملة في الأداء والمخرجات بشكل مستمر.

ت - إن ضعف العلاقة بين الجوانب النظرية والجوانب التطبيقية في العمليات الحالية لتطوير التعليم العالي، يستدعي طرح تصور جديد لتطوير مدخلات وعمليات ومخرجات الجامعة، بحيث يحقق التلاحم والتكامل بين الفكر النظري وإمكانات تطبيقه بطريقة فاعلة.

ث - إن الواقع السياسي و الاجتماعي الجزائري يفرض على السلطة الجزائرية الاهتمام ببناء الإنسان الجزائري القادر على استيعاب التطور التكنولوجي والعلمي والمعلوماتي من خلال الأخذ بالاتجاهات المعاصرة.

ج - يمكن علاج المشكلات والصعوبات والمعوقات، وأوجه القصور التي تعيق عملية التطوير في التعليم العالي بكلية الآداب و العلوم الإنسانية جامعة - الحاج لخضر - باتنة من خلال تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة لأنها تمتاز بالمرونة والشمول والتخطيط الاستراتيجي بعيد المدى لتحقيق التطوير المستمر في تنمية أداء الأفراد وتحسين جودة المخرجات.

وفيما يلي عرض يتناول المتطلبات الإجرائية لإمكانية تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة بكلية الآداب و العلوم الإنسانية جامعة - الحاج لخضر - باتنة:

يحتاج النجاح في تطبيق التصور المقترح لإدارة الجودة الشاملة في الكلية إلى متطلبات وإجراءات إدارية وتنظيمية واجتماعية وسلوكية وفكرية تسهل عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كلية الآداب و العلوم الإنسانية جامعة - الحاج لخضر - باتنة ، وفيما يلي أهم هذه الإجراءات والمتطلبات:

1. تبني ودعم الإدارة العليا للكلية سياسة نشر ثقافة وفلسفة إدارة الجودة الشاملة، لتطوير النظام التعليمي بشكل عام، وهذا يتطلب اتخاذ قرار استراتيجي على مستوى الكلية تحت رعاية وزارة التعليم العالي لدعم ونشر ثقافة الجودة الشاملة، وإحداث تغييرات تشمل القيم والاتجاهات لجميع العاملين، والإداريين والطلاب وتنمية الابتكار والتجديد، والعمل بروح الفريق، وتطوير الهيكل التنظيمي لإدارة الكلية، وان يكون تحقيق الجودة مسئولية كل فرد فيها.

2. التخطيط الاستراتيجي بعيد المدى لبرامج الجودة على مستوى الكلية من أجل تطوير إدارة الكلية لأنها تحتاج إلى وقت طويل لنشر ثقافة الجودة وإعادة برمجة الذهنيات والتهيئة للتغيير، والتدريب وإعادة هيكلة النظم والرقابة والتطوير الشامل والمستمر.
3. توفير المتطلبات المادية والبشرية والمعلوماتية اللازمة لتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في الكلية.
4. تطوير رؤية ورسالة الكلية من خلال ممارسة القيادة الإدارية التشاركية للأنشطة الإدارية المختلفة (التخطيط والتنظيم والتدريب والرقابة ... الخ)، بحيث تكون الكلية قادرة على التغيير والتطوير المستمر لمواجهة تحديات المستقبل.
5. تحديد حاجات العملاء وهم المستفيدون من الخدمة والعمل على تلبية حاجات العملاء (إداريين، أعضاء هيئة التدريس، الطلاب، المجتمع المحلي). وقد تكون هذه الحاجات تدريبية بهدف النمو المهني أو توفير معلومات ومهارات وقدرات وسلوكيات واتجاهات ... وغيرها، وفقا لمتطلبات الجودة الشاملة.
6. التحسين والتطوير المستمر في مدخلات وعمليات ومخرجات الكلية، وهي مسئولية جماعية، تتطلب تضافر جهود جميع العاملين والمختصين في المجال التعليم، ولهم علاقة مباشرة أو غير مباشرة بإدارة الكلية.
7. توفير برامج تدريبية مخططة وهادفة لجميع العاملين حول مدخل إدارة الجودة الشاملة، حتى يتمكنوا من استخدام تقنيات وأدوات الجودة الشاملة، وإزالة الخوف من التغيير، وتوفير المناخ الجامعي المناسب للإبداع والابتكار والتجديد، وتطوير آليات التعاون بين المجموعات والأفراد والأقسام، وتوفير التواصل الفعال.
8. توفير نظام فعال لإدارة المعلومات اللازمة لحل المشكلات واتخاذ القرارات لجميع العاملين في الكلية، من خلال شبكات المعلومات باستخدام الحاسب لتوفير الوقت والجهد والتكاليف.
9. تطبيق آليات العمل الجماعي داخل الكلية بحيث يتحمل الإداريون وأعضاء هيئة التدريس والطلاب مسئولية التحسين والتطوير، والمشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات وحل المشكلات.

10. تشكيل (مجلس قيادة الجودة) ، بحيث يضم أعضاء من الخبراء والمختصين بمدخل الجودة الشاملة ليتولى رسم سياسات الجودة الشاملة، والرقابة على مستوى التحسين المستمر، وتوفير البرامج التدريبية والإمكانات اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة لتحسين مخرجات الكلية وتطوير العمليات الإدارية بشكل شامل ومستمر.
11. الاستعانة بالخبراء والمختصين من الجامعات الغربية عموماً والجامعات العربية التي كان لها السبق في تطبيق هذا المدخل للاستفادة من تجاربها، لتنظيم وتنفيذ البرامج التدريبية لجميع المستويات الإدارية بالكلية، لإكسابهم المهارات اللازمة لتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة.
12. التطوير المستمر لتفعيل العلاقة بين الكلية والمجتمع المحلي من خلال تطوير آليات التواصل والتعاون والعمل المشترك انطلاقاً من تلبية طموحات وحاجات الكلية والمجتمع المحلي .
13. توفير الحوافز المادية والمعنوية لتشجيع الإبداع والابتكار والتفوق لجميع الأفراد المتميزين في أداء وإتقان مهارات إدارة الجودة الشاملة على مستوى الكلية .
14. التوجه نحو اللامركزية في الإدارة على مستوى جميع الأقسام بالكلية.

خاتمة:

في الأخير و بعد أن توصل الباحث إلى نتيجة مفادها أن لكلية الآداب و العلوم الإنسانية بجامعة الحاج لخضر بباتنة المبررات الكافية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة حيث قدرت بنسبة **66.40 %** و هي مرتبة ترتيبا تصاعديا كما ورد في عرض نتائج الدراسة حسب قوة المبرر كما يلي:

1. عدم رضا المستفيدين (الداخليين و الخارجيين) للكلية.
 2. أسلوب إدارة الكلية لا يتماشى و الجودة الشاملة.
 3. إنتاجية التعليم ضئيلة بالكلية.
 4. البحث العلمي بالكلية يحتاج إلى جهود لتطويره وتحسينه.
 5. و تبقى سمعة الكلية محفوظة بالمقارنة بباقي الكليات على حسب ما أدلى به أفراد عينة الدراسة.
- و إن كانت هذه الأسباب الداعية إلى تطبيق الجودة الشاملة تعتبر في مجملهم مبررا كافيا، فإن متطلبات التطبيق تبقى دون المتوسط المطلوب حيث قدرت بنسبة **30.16 %** و هي مرتبة ترتيبا تنازليا ابتداء من أكثر المتطلبات توفرا فنجد:
1. دعم الإدارة العليا و نيتها في التحسين و التطوير.
 2. القيادة المؤهلة إلى لتحمل مسئولية التطبيق.
 3. التنظيم الإداري يحتاج إلى تفعيل أكبر .
 4. الإشراف على العمليات و متابعتها تحتاج إلى ضبط و تحديد المسئوليات.
 5. ثقافة المنظمة تتطلب إحداث تغيرات تشمل القيم والاتجاهات لجميع العاملين.
 6. التقويم و قياس الأداء يفتقد إلى الدقة و الموضوعية.
 7. الاستمرارية في التطوير غير ظاهرة في أبجديات الكلية.
 8. التحفيز غير متوفر بشكل عادل و فعال.
 9. البيئة المحيطة غير واردة في أولويات و إستراتيجية الكلية.

10. العمل الجماعي زهيد و يحتاج إلى إكساب العاملين مهارات المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات وحل

المشكلات.

و كل هذه المتطلبات ضرورية بحيث عدم توفرها يعني الفشل المؤكد في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الكلية، و هذه الحقائق التي أسفرت عنها الدراسة يرجع الباحث أسبابها على واقع المنظومة التكوينية في الكلية على غرار باقي كليات المؤسسة الجامعية الجزائرية، إضافة إلى هشاشة الهياكل القاعدية للإدارة التي تفتقر إلى تكنولوجيا تربية تعليمية تؤهلها إلى الاستثمار في أي نظام يضمن لها التحسين و التطوير للأفراد المنتسبين إليها. ناهيك عن استفحال فلسفة الكم على حساب فلسفة الكم و النوع معا، خاصة إذا علمنا أن إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الجامعية تبين بعد سنوات من تطبيقها في الجامعات الغربية أنه لا تصلح لتحسين جوانب العليم كلها، لكنها تصلح لتحسين مجالات دون أخرى و هذا ما أوضحته الباحثة " ويتشيب (winchip) بتحليل وجهة نظر 25 خبيرا من خبراء إدارة الجودة الشاملة في تحسين و تجويد التعليم العالي (محمد مقداد، 2005، ص 59)، و لهذا يلتمس الباحث أن تأخذ توصياته و مقترحاته بعين الاعتبار قبل البدء في تطبيق هذا المدخل من طرف الكلية خاصة و باقي المؤسسات الجامعية الجزائرية على العموم.

و ختاماً يشير الباحث بأن هذه الدراسة تستطلع واقع مبررات و متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الكلية في ضوء استجابات الهيئة التدريسية و الهيئة الإدارية، و نتائجها غير مطلقة أو نهائية و يكون احتمال الخطأ في القياس و أدواته تأثيراً كبيراً في نسبة دقتها، كما تكون نتائج الدراسة قد تأثرت بعدم التكافؤ العددي بين أفراد عينة الدراسة من حيث المتغيرات الديمغرافية الأمر الذي يستدعي إجراء دراسات و أبحاث أخرى على نفس الفئة من الأفراد و استعمال نفس الأدوات من أجل المقارنة و التأكد من صلاحيتها و دقة النتائج المتوصل إليها، و تبقى في النهاية إشكالية إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر عامة و كلية الآداب و العلوم الإنسانية بجامعة الحاج لخضر بباتنة خاصة إشكالية قائمة و تحتاج إلى مزيد من الدراسة و البحث الميداني، و يأمل الباحث أن تأخذ المؤسسة الجامعية الجزائرية ممثلة في مسؤوليها و باحثيها على عاتقها البت في هذا الإشكال و الإجابة على التساؤلات المطروحة انطلاقاً مما توصلت إليه نتائج هذه الدراسة و مثيلاتها إن وجدت في جامعات أخرى.

ملخص البحث:

هدفت هذه الدراسة إلى بحث تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي في الجزائر، وقد تكونت عينة الدراسة من 122 عضو هيئة تدريس و إداري (ذكور و إناث) تم اختيارهم قصدياً من مجتمع البحث والبالغ عددهم 181 عضواً، العاملين بكلية الآداب و العلوم الإنسانية بجامعة - الحاج لخضر - باتنة. و قد استعمل الباحث المنهج الوصفي المناسب لهذه الدراسة الاستطلاعية. و قد استخدم الباحث أداة الاستبيان و الذي يحتوي على محورين:

- محور مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

- محور متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

وتمثلت إجراءات الدراسة الميدانية فيما يلي :

1. قياس الخصائص السيكومترية للاستبيان، وهذا باستخراج معامل الثبات والصدق باستخدام طرق

إحصائية متعددة .

2. توزيع الاستبانة على عينة الدراسة.

3. استخدام نظام spss 13 (رزمة الإحصاء للعلوم الاجتماعية) لمعالجة بيانات الدراسة و نتائجها

و بعد معالجة النتائج و مناقشة الفرضيات، أسفرت الدراسة على النتائج التالية :

أ - توجد مبررات كافية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في كلية الآداب و العلوم الإنسانية بجامعة - الحاج لخضر - باتنة.

ب - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمبررات كافية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في كلية الآداب و العلوم الإنسانية بجامعة - الحاج لخضر - باتنة تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الرتبة، سنوات الخبرة في التدريس، الوظيفة الحالية).

ت - توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمبررات كافية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في كلية الآداب و العلوم الإنسانية بجامعة - الحاج لخضر - باتنة تعزى لمتغير التخصص.

ث - تتوفر متطلبات لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بكلية الآداب و العلوم الإنسانية بنسبة أقل من المتوسط المطلوب.

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

ح - توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كلية الآداب و العلوم الإنسانية بجامعة - الحاج لخضر - باتنة تعزى لمتغير (الرتبة، التخصص).

و في الأخير تم اقتراح تصور حول تحديد المتطلبات الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في كلية الآداب و العلوم الإنسانية بجامعة الحاج لخضر - باتنة - .

Résumé de l'étude :

La présente étude à abordé l'application du (TQM : Total Quality Management) dans l'enseignement supérieure en Algérie. L'échantillon de l'étude se compose de 122 membres d'étude et administratif (masculin-féminin) choisit de 181 individus travaillants à la faculté des lettre et des sciences humaines à l'université El-hadj Lakhdar de Batna.

Le chercheure à utilisé la méthode descriptive qu'il fallait à cette étude, et à utilisé le questionnaire qui se compose de deux éléments :

- a. Les justifications de l'application du (TQM).
- b. Les exigences de l'application du (TQM).

Les procédures pratiques de la recherche se sont déroulées de la manière suivante :

1. Mesure des particularités sycométriques pour la questionnaire, et ce avec l'extraction de l'indice de stabilité et la franchise, en employant plusieurs méthodes de statistiques.
2. Distribution de fiche (questionnaire) sur l'échantillon de l'étude.
3. L'emploi du système (SPSS 13) pour traiter les détails et les résultats de l'étude.

Et après le traitement des résultats et la discussion des hypothèses, l'étude a abouti aux résultats suivants :

- Ø Se trouve des justifications suffisantes pour l'application du (TQM) dans la faculté des lettres et des sciences humaines à l'université El-hadj Lakhdar de Batna.
- Ø Il ne se trouve des différences statistiques significatives aux justifications pour l'application du (TQM) dans la faculté des lettre et des sciences humaines à l'université El-hadj Lakhdar de Batna se

console aux variables (sexe, l'âge, le diplôme, l'expérience, la profession actuelle.)

Ø Se trouve des justifications suffisantes pour l'application du (TQM) dans la faculté des lettres et des sciences humaines à l'université El-hadj Lakhdar de Batna se console aux variable (spécialité).

Ø Se trouve des exigences pour l'application du (TQM) dans la faculté des lettres et des sciences humaines à l'université El-hadj Lakhdar de Batna moins de taux de moyen demandé.

Ø Il ne se trouve des différences statistiques significatives aux exigences pour l'application du (TQM) dans la faculté des lettres et des sciences humaines à l'université El-hadj Lakhdar de Batna se console aux variables (sexe, l'âge, le diplôme, l'expérience, la profession actuelle.)

Ø Se trouve des différences statistiques significatives aux exigences pour l'application du (TQM) dans la faculté des lettres et des sciences humaines à l'université El-hadj Lakhdar de Batna se console aux variables (spécialité, degré).

En fin, le chercheure a proposé une conception pour les exigences principales de l'application du (TQM) dans la faculté des lettres et des sciences humaines à l'université El-hadj Lakhdar de Batna.

قائمة المراجع

أ _ المراجع العربية:

1. القرآن الكريم.
2. ابن منظور جمال الدين محمد : لسان العرب ، دار صادر للطباعة والنشر ، بيروت ، 1984.
3. إبراهيم أنيس : المعجم الوسيط ، ج 1 ، ط 1 ، القاهرة ، مجمع اللغة العربية. بدون تاريخ النشر.
4. إبراهيم أنيس، و آخرون: المعجم الوسيط، بيروت، دار إحياء التراث العربي، ط2، دون تاريخ النشر، ج1.
5. أحمد إبراهيم أحمد: الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية و المدرسية، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، 2003.
6. أحمد بطاح: قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، ط1، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، 2006.
7. أحمد محمد الطيب: الإحصاء في التربية و علم النفس، ط1، المكتب الجامعي الحديث الأزريطية، الإسكندرية، 1999.
8. البوهي ، فاروق: الإدارة التعليمية والمدرسية، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، القاهرة ، 2001.
9. الدرادكة مأمون و آخرون: إدارة الجودة الشاملة، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2001.
10. الدرادكة مأمون و الشبيلي طارق: الجودة في المنظمات الحديثة، ط1، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2002.
11. السقاف حامد عبد الله: المدخل الشامل و السريع لفهم وتطبيق إدارة الجودة الشاملة، الخبر، مكتبة المجتمع، 1995.
12. الشبراوي عادل: الدليل العملي لتطبيق فن الجودة الشاملة، الشركة العربية للإعلام العلمي، القاهرة، 1995.
13. المنيف ابراهيم عبد الله: استراتيجية الإدارة اليابانية، مكتبة العبيكان، الرياض، 1998.
14. بوفلجة غياث: التربية و التكوين في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992.
15. تركي رابع: أصول التربية و التعليم، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر ، 1990.
16. جوزيف جابلونسكي: إدارة الجودة الشاملة، ترجمة السيد عبد الفتاح النعماني، مركز الخبرات المهنية للإدارة، مصر، الجيزة، 1996.
17. حافظ فرج أحمد و محمد صبري حافظ : إدارة المؤسسات التربوية ، ط1، عالم الكتب ،القاهرة، 2003.

18. حسين، سلامة : ضمان الجودة والاعتماد في التعليم، الدار الصولتية للنشر والتوزيع، الرياض، 2005.
19. حمود خضير كاضم : إدارة الجودة و خدمة العملاء، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، الأردن، 2002.
20. رجا ، قدار طاهر : المدخل إلى إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000، ط1، دار الحصاد، دمشق، 1998.
21. رشيد زرواتي :تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية ، مطبعة هومة ، الجزائر ، 2000.
22. روبرت كرونسكي: تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في التعليم و التدريس، ط1، مركز الدراسات و البحوث، 2000.
23. رولاند راست و آخرون : عائد الجودة لقياس النتائج المالية لبرنامج الجودة في شركتك، الشركة العربية للاعلام العلمي " شعاع " القاهرة، 1996.
24. زاهر، ضياء الدين : إدارة النظم التعليمية للجودة الشاملة، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2005.
25. زين الدين فريد عبد الفتاح: تطبيق إدارة الجودة الشاملة بين فرص النجاح و مخاطر الفشل، ط1، القاهرة، 1996.
26. سامي سلطي عريفج: الجامعة و البحث العلمي، ط1، دار الفكر ، عمان ، 2001 .
27. سعاد بسيوني عبد النبي : بحوث و دراسات في نظم التعليم، مكتبة زهراء الشرق، القاهرة، 2001.
28. صالح ناصر عليمات: إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية - التطبيق و مقترحات التطوير - ط1، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، 2004.
29. عبد الدايم، عبد الله: الآفاق المستقبلية للتربية في البلاد العربية، بيروت: دار العلم للملايين، 2000.
30. عبد العزيز بن حبيب الله نياز : جودة الرعاية الصحية - الأسس النظرية والتطبيق العملي - دليل تطبيق الجودة في المؤسسات الصحية. الرياض، 2005.
31. عبد المحسن توفيق محمد: تخطيط و مراقبة جودة المنتجات - مدخل إدارة الجودة - دار النهضة العربية، القاهرة، 1999.
32. فاروق عبده فُلية: اقتصاديات التعليم - مبادئ راسخة و اتجاهات حديثة - ط1، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، 2003.
33. فرانسيس ماهوني كارل جي ثور: ثلاثية إدارة الجودة الشاملة، ترجمة عبد الحكيم أحمد الحزامي، ط1، دار الفجر للنشر و التوزيع 2000.

34. فريد النجار: إدارة الجامعات بالجودة الشاملة، إيثراك للنشر و التوزيع، القاهرة، 2000.
35. فضيل دليو وآخرون : أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية، منشورات جامعة منتوري قسنطينة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1999.
36. فيليب اتكنسون: إدارة الجودة الشاملة، التغيير الثقافي - الأساس الصحيح لإدارة الجودة الشاملة - ج1، تعريب عبد الفتاح السيد النعماني، مركز الخبرات المهنية للإدارة ، بميك ، 1996.
37. محمد عبد الرزاق إبراهيم ويح: منظومة تكوين المعلم في ضوء معايير الجودة الشاملة، ط1، دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع، الأردن، 2003.
38. محمد مقداد: الجامعة في عهد العولمة - قراءات متفرقة - ط1، شركة التضامن باتنية للمعلوماتية و الخدمات المكتبية و السحب، باتنة، الجزائر، 2005.
39. محمود عباس عابدين : علم اقتصاديات التعليم الحديث، ط1، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 2000.
40. مريم محمد إبراهيم الشرقاوي: دراسات في الإدارة التعليمية، ط1، مكتبة النهضة المصرية، 2003.
- ب _ الدوريات و الملتقيات:
- (1) أبو شرار: ورقة مقدمة إلى المؤتمر الأول لضبط الجودة في مؤسسات التعليم العالي، عمان، الأردن في 13-15 ديسمبر/2005م.
- (2) أحمد سيد مصطفى : إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي لمواجهة تحديات القرن 21 ، المؤتمر العلمي السنوي الثاني _ إدارة الجودة الشاملة في تطوير التعليم الجامعي ، كلية التجارة ، جامعة الزقازيق _ بنها ، 11_12 مايو 1997م.
- (3) أحمد سيد مصطفى و محمد مصيلحي الأنصاري: برنامج إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في المجال التربوي، المركز العربي للتدريب التربوي لدول الخليج ، الفترة من: 23-26 جوان 2002 .
- (4) أمين فاروق فهمي: المدخل المنظومي و الجودة الشاملة في منظومة التعليم - المقاربة المنظومية في مقارنة التعليم و التكوين - مجلة المبرز، عدد خاص بالملتقى العربي الأول، الجزائر، 2004.
- (5) الأنصاري، محمد(2002) " برنامج إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في المجال التربوي " المركز العربي للتدريب التربوي لدول الخليج بقطر.
- (6) الزامل، خالد محمد: مفهوم إدارة الجودة في المملكة العربية السعودية، بحث مقدم في المؤتمر السادس للتدريب و التنمية الإدارية، القاهرة، 1993.

- (7) بسمان فيصل محجوب: الدور القيادي لعمداء الكليات في الجامعات العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003.
- (8) جميل نشوان: " تطوير كفايات المشرفين الاكاديميين في التعليم الجامعي في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة في فلسطين " ورقة علمية أعدت لمؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني الذي عقده برنامج التربية ودائرة ضبط النوعية في جامعة القدس المفتوحة في مدينة رام الله في الفترة الواقعة 3-2004/7/5 .
- (9) حاتم العايدى: تقييم برامج هندسة الحاسوب وعلوم الحاسوب في الجامعة الإسلامية، ورقة علمية أعدت لمؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني الذي عقده برنامج التربية ودائرة ضبط النوعية في جامعة القدس المفتوحة ، رام الله في الفترة الواقعة بين 3-2004/7/5.
- (10) حسن عبد الرزاق البار ورضا علي كابلي: الفكر المنظومي للجودة الشاملة في تطوير التعليم الجامعي و البحث العلمي و أثره في كيفية مواجهة تحديات العولمة، المدخل المنظومي في التدريس و التعليم، المؤتمر العربي الرابع جامعة عين شمس، مصر، 2004.
- (11) سالم بن سليم بن محمد الغنوصي: إدارة الجودة الشاملة - نماذج و تجارب عالمية - مؤتمر كلية التربية السادس للعلوم التربوية و النفسية (تجدييدات و تطبيقات مستقبلية)، أربد، الأردن، من 22 - 24 نوفمبر 2005.
- (12) سناء إبراهيم أبو دقة: التقويم و علاقته بتحسين نوعية التعليم في برامج التعليم العالي، ورقة علمية أعدت لمؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني، 2004.
- (13) محمد عبد الفتاح شاهين: التطوير المهني لأعضاء الهيئات التدريسية كمدخل لتحقيق جودة النوعية في التعليم الجامعي، ورقة علمية أعدت لمؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني الذي عقده برنامج التربية ودائرة ضبط النوعية ، جامعة القدس المفتوحة ، رام الله ، في الفترة الواقعة 3-2004/7/5.
- (14) معروز جابر علاونة: مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعة العربية الأمريكية - فلسطين - ورقة علمية أعدت لمؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني الذي عقده برنامج التربية و ضبط النوعية في جامعة القدس المفتوحة في مدينة رام الله في الفترة الواقعة 3 - 5 جويليا 2004.

ت _ المجالات :

- (1) إسماعيل بوخواوة و فوزي عبد الرزاق: آفاق التعليم العالي في ظل الألفية الثالثة - حالة الجامعة الجزائرية - إشكالية التكوين و التعليم في إفريقيا و العالم العربي، سلسلة إصدارات مخبر الموارد البشرية، جامعة فرحات عباس سطيف، العدد 01، 2004.

- (2) الحمالي، راشد : إدارة الجودة الشاملة في المكتبات ومراكز المعلومات، مجلة المكتبات والمعلومات العربية، العدد 1، السنة 23، دار المريخ للنشر، 2003.
 - (3) الخلف عبد الله موسى: ثلوث التميز - تحسين الجودة و تخفيض التكلفة و زيادة الإنتاجية، مجلة الإدارة العامة، الرياض، معهد الإدارة العامة، 1997.
 - (4) العزاوي محمد: متطلبات نظام إدارة الجودة الجامعي، مجلة بحوث مستقبلية، الموصل، 2002.
 - (5) العقبي حبة: الجامعة الجزائرية و التنمية، حوليات جامعة الجزائر، العدد 01، 1987.
 - (6) الكيومي عبد الله عيسى: تقدير درجة إمكانية تطبيق بعض مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في كليات التربية في سلطنة عمان - ملخص رسالة ماجستير في الإدارة التربوية - الإداري، العدد 95 ديسمبر 2003.
 - (7) الهالالي الشربيني الهالالي: إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجامعي و العالي (رؤية مقترحة)، مجلة كلية التربية - جامعة المنصورة - القاهرة، العدد 37، 1998.
 - (8) درباس أحمد سعيد: إدارة الجودة الكلية-مفهومها و تطبيقاتها التربوية و إمكانية الاستفادة منها في القطاع التعليمي السعودي-مجلة رسالة الخليج العربي، العدد 50، 1994.
 - (9) عبد الحفيظ مقدم: تصورات حول إصلاح المنظومة الجامعية، حوليات جامعة الجزائر، العدد 07، 1993.
 - (10) عدنان الأحمد: تطبيقات مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات و المعاهد العليا - إشكالية التكوين و التعليم في إفريقيا و العالم العربي، سلسلة إصدارات مخبر إدارة و تنمية الموارد البشرية، جامعة فرحات عباس ، سطيف، العدد 1، 2004.
 - (11) عدنان المزروع: كلية الطب تتبنى نظام الجودة (ISO:9000)، نشرة فصلية تصدر عن برنامج الجودة الشاملة بجامعة الملك عبد العزيز بجدة، العدد 1، الفصل الدراسي الثاني، 2008.
- www.kau.edu.sa/TQM
- (12) لحسن بو عبد الله و محمد مقداد: تقويم العملية التكوينية-دراسة ميدانية لجامعات الشرق الجزائري، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1998.
 - (13) محمد الرشيد: الجودة الشاملة في التعليم، المعلم، مجلة تربوية ثقافية جامعية، جامعة الملك سعود، 1995.
 - (14) محمد عادل الشعار : مفهوم إدارة الجودة الشاملة ، مجلة الإقتصاد الإسلامي ، ع (243) ، جهادى الآخر 1422هـ ، سبتمبر 2001.

- (15) ناصر ميزاب: إشكالية التكوين الجامعي بين الإداري و البيداغوجي - إشكالية التكوين و التعليم في إفريقيا و العالم العربي، سلسلة إصدارات مخبر إدارة و تنمية الموارد البشرية، جامعة فرحات عباس، سطيف، العدد 1، 2004.
- (16) نعمان محمد صالح الموسوي: تطوير أداة لقياس إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، المجلة التربوية، مجلة النشر العلمي، العدد 67، المجلد 12، 2003.

ث - الرسائل الجامعية:

- 1- عدنان بن محمد بن راشد الورثان: مدى تقبل المعلمين لمعايير الجودة الشاملة في التعليم — دراسة ميدانية بمحافظة الأحساء - رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الملك سعود، 2005.
- 2- يسعد فائزة: مدى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعة الجزائرية من وجهة نظر الهيئة التدريسية و الإدارية، دراسة ميدانية في جامعة، فرحات عباس، رسالة ماجستير غير منشورة - سطيف - 2007.
- ج _ النصوص الرسمية:
- 1) الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية : المرسوم التنفيذي 544/83 المؤرخ في 1983/09/24 المتضمن القانون الأساسي النموذجي للجامعة.
- 2) الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ، قانون رقم 05 - 08 المؤرخ في 2008 / 02 / 23 ، العدد 10 ، صفحة 3 - 6 المتضمن القانون التوجيهي للمبادئ المتعلقة بترقية البحث العلمي و التطوير التكنولوجي.
- 3) دليل كلية الآداب و العلوم الإنسانية، 2007 / 2008.

ح _ المراجع الأجنبية:

1. Clermont Barnabé: La Gestion Totale De La Qualité En Education, les éditions logiques, paris, 1997.
2. GUY Londoyer , la certification ISO 9000 , un moteur pour la qualité , édition d'oganisation , 2000 .

3. Mahfoud Bennoune : Education culture et développement en algerie Marinier ENAG , Algerio, 2000 .

ح_ مواقع شبكة الأنترنت:

- A. [www..qudsopener.edu/hompage/rabic/qualitydepartement/qualityconference/pepars/session7/rebhe.htm](http://www.qudsopener.edu/hompage/rabic/qualitydepartement/qualityconference/pepars/session7/rebhe.htm) (05/06/2008)
- B. <http://www.jeddahedu.gov.sa/devloper/iso/mdese.htm> (26/04/2008)
- C. <http://www.higheredu.gov.ly> (08/11/2007)
- D. www.acc4arab.com/acc//archive/index.php(27/04/2008)
- E. www.alfateh.edu.ly (22/04/2008)
- F. www.mesrs.dz (08/11/2007-22/04/2008- 05/06/2008- 23/09/2008)
- G. www.univ-batna.dz/historique.htm (22/04/2008)
- H. www.univ-batna.dz/ser-vrpg/Rapp-annuel-2007-ferhati-A-R-0501-51-2006.doc(12/10/2008)

ملحق رقم (01): أستمارة الاستبيان :

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة الحاج لخضر — باتنة .
كلية الآداب و العلوم الانسانية قسم علم النفس و علوم التربية
تخصص: إدارة و تسيير تربوي

استمارة لقياس:

مبررات و متطلبات تطبيق

إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي بالجزائر

دراسة ميدانية بكلية الآداب و العلوم الإنسانية جامعة - الحاج لخضر - باتنة .

تحت إشراف :
أ.د. عبد الحميد عبدوني

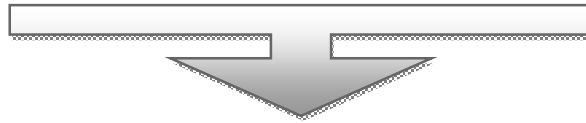
إعداد الطالب:
لرقت علي

السنة الجامعية: 2007 / 2008

الأستاذ (ة) المحترم (ة):

في إطار تقديم رسالة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة و التسيير التربوي، الرجاء من سيادتكم التفضل بمنح تقديركم الشخصي لدى توفر المبررات و المتطلبات الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في كلية الآداب و العلوم الإنسانية التي تنتمون إليها، علما أن البيانات الواردة في الاستمارة سرية و لا تستخدم إلا للأغراض العلمية للبحث، و لكم خالص التقدير و الشكر.

• الرجاء وضع علامة (x) في الخانة التي ترون أنها تعبر عن رأيكم.



المعلومات الشخصية:

		ذكر
		1_ الجنس:
25 ---	أش	
		35 سنة
36 --- 45 سنة		2_ العمر:
46 --- ما فوق		
ماجستير		
	دكتور	3_ المؤهل العلمي:
	أستاذ التعليم العالي	
	أستاذ محاضر	
	مكلف بالدراس	4_ الرتبة:
	مساعدا	
أقل من 5 سنوات		
5 --- 10 سنوات		
11 --- 20 سنة		5_ سنوات الخبرة:
21 --- 30 سنة		

كثير من 30 سنة

6_ الوظيفة الحالية:

7_ التخصص:

محاور الاستبيان:

الخارج	الداخل	بنود الاستمارة	موافق جدا	موافق	غير موافق	غير موافق جدا
محاور المبررات	الإنفاذ	1_ نوعية خريجي الكلية مطلوبة بشكل كبير في سوق العمل.				
		2_ أعداد الطلبة الوافدين على الكلية متوافق مع الميزانية المخصصة للإنفاق عليهم.				
		3_ كفاءة الخريجين موافقة للأهداف المرسومة.				
		4_ أسلوب الإنفاق في الكلية رشيد وتراعى فيه الأولويات.				
	الإنفاذ	5_ الكلية لها سمعة عالية بالموازاة مع باقي كليات العلوم الانسانية.				
		6_ الكلية تمنح شهادات معترف بها .				
		7_ الكلية لها علاقات متبادلة مع المحيط الخارجي.				
		8_ الكلية تنظم نشاطات خاصة بالبحث العلمي وقضايا المجتمع.				
	أسلوب الإدارة الحالي	9_ الأسلوب الإداري الحالي في الكلية له دور في تحقيق جودة الخريجين.				
		10_ الأسلوب الإداري الحالي في الكلية يتم بمشاركة كل العاملين.				
		11_ العاملون يدركون مهامهم وواجباتهم دون حصول أي تدخل.				
		12_ تركز استراتيجية الكلية في خدماتها على النوعية أكثر منها على الكم.				
	رضا المستفيدين	13_ طلاب الكلية راضون عن نتائج تحصيلهم.				
		14_ يحرص أولياء الأمور على الإطلاع على أخبار أبنائهم التحصيلية.				
		15_ نوعية الطلاب الوافدين على الكلية مرضية.				
		16_ نوعية الخدمة المقدمة في الكلية مرضية.				
	البحث العلمي	17_ للبحث العلمي في الكلية دور إيجابي في تطوير و تحسين أداء المؤسسة.				
		18_ نتائج مخابر البحث العلمي لها دور في التطوير التكنولوجي.				

				19_ آراء الأساتذة تستثمر بشكل جدي في تحسين وتطوير أوضاع الكلية.		
				20_ اقتراحات الأساتذة حول تسيير الكلية تؤخذ بمجدية.		
				21_ المناخ السائد في الكلية تسوده ثقافة تنظيمية (قوامها العلم والإبداع والتجديد و التحسين المستمر).	ثقافة المنظمة	
				22_ إدخال تغييرات في أساليب تسيير الكلية لا يلقى أي مقاومة.		
				23_ تتوفر بيئة عمل يسعى فيها الجميع إلى تحسين الأداء.		
				24_ الإدارة العليا تتقبل كل جديد يساهم في تطوير و تحسين أوضاع الكلية.	دعم الإدارة العليا	
				25_ الكلية تتمتع باستقلالية تامة في إدارة شؤونها.		
				26_ إدارة الكلية تعمل على ترويج البرامج الجديدة بكل الوسائل المتاحة.		
				27_ تتوفر الكلية على موارد بشرية ذات كفاءة عالية.		
				28_ تقوم أداء الطلبة بالكلية موضوعي.	تقديم و قياس الأداء	
				29_ أداءات الطلبة تعكس الأهداف المسطرة في الكلية.		
				30_ تقوم أداء العاملين بالكلية (مدرسين و إداريين) موضوعي.		
				31_ أداءات العاملين بالكلية تحقق الأهداف المسطرة.		
				32_ أعضاء هيئة التدريس يستفيدون من دورات تدريبية لتحسين أدائهم بشكل دوري.	الاستمرارية في التطوير	
				33_ المناهج المعتمدة في التدريس حديثة.		
				34_ مكتبة الكلية غنية بالمصادر و المراجع.		
				35_ الموظفون يخضعون لفترات تدريبية مستمرة لتحسين و تطوير أدائهم.		
				36_ يعمل جميع الأساتذة و الإداريون بروح الفريق.	العمل الجماعي	
				37_ يشارك جميع الأساتذة و الإداريون في اتخاذ القرارات بالكلية.		
				38_ يشارك جميع الأساتذة و الإداريون بالكلية في تحسين مستوى الأداء.		
				39_ يشارك جميع الأساتذة و الإداريون في وضع أهداف الكلية.		
				40_ الكلية تتبنى فلسفة منع الخطأ وليس مجرد كشفه.	الإشراف على العمليات و متابعتها	
				41_ إدارة الكلية تركز في تقويمها للعمليات و المواقف على التصحيح وليس على لوم الأشخاص وتوبيخهم.		
				42_ إدارة الكلية تحترم كل العاملين بما لا يتعارض و مصلحة العمل.		
				43_ الكلية تحتوي على لجنة إشراف و متابعة.		
				44_ إدارة الكلية تخصص لجنة خاصة بتقييم سنويا مستوى الأداء لدى الأساتذة و الإداريين.		

محور التطورات

				45_ المسؤول الإداري يتمتع بالقدرة على الاتصال الجيد.	القيادة
				46_ المسؤول الإداري يعرض الأفكار بطريقة جيدة.	
				47_ المسؤول الإداري لديه خلفية علمية في مجال التسيير الإداري.	
				48_ المسؤول الإداري يخضع لدورات تدريبية خاصة بالتسيير الإداري.	
				49_ تنظيم الكلية يتوفر على لائحة قانونية تسهل سير العمليات والإجراءات الإدارية.	التنظيم الإداري
				50_ يسود بالكلية مناخ اجتماعي إيجابي.	
				51_ تتخذ القرارات بالكلية على أساس نظام معلومات و قاعدة بيانات دقيقة.	
				52_ الكلية تتوفر على دليل موثق يتضمن كل ما يتعلق بمقومات التحسين و التطوير.	
				53_ الكلية منفتحة على البيئة المحيطة.	البيئة المحيطة
				54_ الكلية تعرف الخطط الخارجية بمخاضاتها.	
				55_ الكلية تراعى في بناء البرامج والأساليب التعليمية احتياجات و متطلبات سوق العمل.	
				56_ الكلية تشجع العاملين على أداء أتم المتميزة و تقدر مبادراتهم الناجحة.	
				57_ إدارة الكلية تمنح تحفيزات للأساتذة و الإداريين الأكفاء.	التحفيز
				58_ الكلية تتبنى برنامج حوافز فعال.	
				59_ إدارة الكلية تزود الطلاب بمستلزمات الأنشطة الصفية (قاعات، حواسيب، مختبرات، وسائل تعليمية...)	

ملحق رقم (02):

قائمة محكمي أداة الدراسة

رقم	اسم المحكم	التخصص	الجامعة
01	أ.د. لحسن بو عبد الله	علم النفس و علوم التربية	جامعة سطيف
02	أ.د. رشيد زرواتي	علم الاجتماع	جامعة المسيلة
03	د. نور الدين بوعلی	علم النفس و علوم التربية	جامعة سطيف
04	د. بودربالة محمد	علم النفس الاجتماعي	جامعة المسيلة
05	د. الحسين باشيوا	علم النفس و علوم التربية	جامعة سطيف
06	أ.زيان شامي	علم النفس و علوم التربية	جامعة سطيف

جامعة سطيف	علم النفس و علوم التربية	أ.بغول زهير	07
------------	--------------------------	-------------	----

ملحق رقم (03) : دليل المصطلحات المتعلقة بالجودة

الاعتماد، الإعتراف	عملية تقوم من خلالها المؤسسة المانحة للاعتماد بتقييم المؤسسة ، وتحدد فيما إذا كانت هذه المؤسسة تفي بالمعايير التي وُضعتُ للمحافظة على نوعية الخدمة المقدمة وتحسينها ، وإن اعتمدت المؤسسة يمثل الدليل الملموس على أنها ملتزمة بتحسين نوعية الخدمة المقدمة للعميل.
الجودة	هي مجموعة خصائص يتمتع بها المنتج والتي تؤثر في قدرته على تلبية الحاجات المعلنة والضمنية من استخدامه، وتتغير هذه الخصائص حسب الوقت مما يتطلب مراجعة مستمرة لمتطلبات الجودة، وعادة ما يتم ترجمة الحاجات إلى خصائص ومعايير (وتتضمن هذه الحاجات: صفات الأداء، قابلية الاستعمال وسهولته والسلامة والمطابقة مع المتطلبات الاقتصادية)، ويمكن أن تعرف "بالملاءمة للاستخدام أو الهدف من المنتج أو تلبية المتطلبات والهدف النهائي لها بتحقيق متطلبات متلقي الخدمة ورضاه". "مجموعة سمات ومواصفات أي منتج أو خدمة، والتي تضمن ارضاء احتياجات معلومة ومحددة للزبون".
إدارة الجودة	"هي كافة الأنشطة المبذولة ضمن نطاق الإدارة الشاملة، والتي تحدد سياسة الجودة والأهداف والمسؤوليات وتطبيق ذلك عن طريق وسائل متعددة مثل تخطيط الجودة، ضبط الجودة، ضمان الجودة، تحسين الجودة ضمن إطار نظام الجودة". وتعرف بأنها "إحدى وظائف الإدارة ككل والتي تحدد وتطبق خطة الجودة".
إدارة الجودة الشاملة	فلسفة لإدارة المؤسسة تعتبر أنه لا يوجد أي فصل بين حاجات الزبون وأهداف المؤسسة وهي قابلة للتطبيق في جميع القطاعات لأنها تتضمن أعظم فاعلية ومردود للعمل وتحقيق التميز وتتمتع الأخطاء والهدر مع التطوير المستمر لأهداف المؤسسة" وتعرف بأنها "نظام إداري استراتيجي متكامل يسعى لتحقيق رضا الزبون، وإن تطبيقه يحتم مشاركة جميع المديرين والموظفين، ويستلزم استخدام الطرق الكمية لتحسين العملية الإدارية بشكل مستمر". جميع المديرين والموظفين، ويستلزم استخدام الطرق الكمية لتحسين العملية الإدارية بشكل مستمر".
نظام الجودة	"وهو البنية التنظيمية (organization structure) والإجراءات (Procedures) والعمليات (Processes) والموارد (resources) اللازمة لتطبيق إدارة الجودة، هذا النظام يجب أن يكون شاملاً ليستطيع تلبية أهداف الجودة، ويتم تصميم نظام الجودة في مؤسسة ما بشكل أساسي لتلبية الاحتياجات الإدارية الداخلية لهذه المؤسسة". ويعرف بأنه "بنية الشركة ومسؤولياتها وإجراءاتها وعملياتها ومواردها لتطبيق إدارة الجودة".
ضمان الجودة	إن مصطلح ضمان الجودة قد تعني منح الثقة، أي الحالة التي نكون فيها متأكدين، أو نجعل الآخرين متأكدين، وهو يعرف بأنه مجموعة الأنشطة المنهجية المخطط لها والمنفذة ضمن نظام الجودة والتي تعطي الثقة بأن المنتج أو الخدمة يلبي متطلبات الجودة. وتعرف أيضاً بأنها "عملية قياس الجودة وتحليل مواطن الخلل المكتشفة واتخاذ الإجراءات لتحسين الأداء وقياس الجودة ثانية لمعرفة مدى التحسن، إنها نشاط منهجي منظم ينطوي على استخدام معايير القياس" أو "عملية منهجية منتظمة لتضيق الفجوة بين الأداء الفعلي والنتائج المرجوة" أو "الترتيبات والأنشطة التي يُقصد منها حماية جودة الخدمة وصيانتها وتشجيعها".
ضبط	المتابعة المنهجية لنشاطات ونتائج برنامج للتأكد من أنها تحقق النتائج المتوخاة وتصل إلى الأهداف المتفق عليها،
ضبط الجودة (ضبط الجودة الشاملة)	كلمة (ضبط) يمكن أن تعني التقييم بهدف الإشارة إلى الاستجابات التصحيحية اللازمة، أي عملية التوجيه، أو العملية التي من خلالها تعزى الاختلافات إلى نظام ثابت من الأسباب العابرة. وضبط الجودة هو التقنيات العملية والنشاطات الرامية لتأمين متطلبات الجودة، أو البرامج والنشاطات الرامية لإيجاد الثقة التامة بأن الجودة تلي المتطلبات أو الاحتياجات المنصوص عليها أو الضمنية، وهو نشاط منظم تضمن جميع عمليات التخطيط أساسية الفرعية لتحسين جودة الخدمة ويعرف بالمتابعة المنهجية لنشاطات ونتائج البرنامج أو العمل من خلال جمع وتحليل البيانات للتأكد من أنها تحقق النتائج المتوخاة والأهداف المحددة والتأكد من تحقيق المعايير المطلوبة،

تخطيط الجودة	عملية تخطيط النشاطات التي تحدد أهداف الجودة ومتطلباتها ومن أجل تطبيق عناصر نظام الجودة ويشمل: 1 - تخطيط المنتج: أي تحديد وتصنيف خصائص الجودة بالإضافة إلى تحديد أهداف الجودة ومتطلباتها ومعاييرها. 2 - التخطيط الإداري والعملي: وهو التحضير لتطبيق نظام الجودة بما في ذلك التنظيم والجدولة الزمنية. 3 - إعداد خطط الجودة وتحديد الشروط لتحسين الجودة.
خطة الجودة	"وصف لممارسات الجودة والموارد اللازمة وتسلسل الأنشطة المتعلقة بمنتج أو مشروع أو عقد معين. تشير هذه الخطة إلى أجزاء دليل الجودة والقابلة للتطبيق في حالة محددة وبحسب مجال الخطة يمكن استخدام خطة ضمان الجودة أو خطة إدارة الجودة".
دليل الجودة	وثيقة أو كتيب يبين سياسة الجودة وبمجال نظام الجودة والتعاريف الخاصة بالمؤسسة ولحظة عنها والمسؤوليات والصلاحيات والعلاقات المتبادلة للعاملين فيها مع فهرس يتضمن كافة الإجراءات.
سياسة الجودة	الاهتمامات الكلية للمؤسسة وأهدافها في مجال الجودة وتوضع وتعتمد رسمياً من قبل الإدارة العليا.
تحسين الجودة المستمر	عملية إدارية لتحسين الأداء مركزاً على المخرجات الكلية للنظام من خلال عملية مستمرة للضبط والتحسين، بدلا من البحث عن الأخطاء أثناء العمل لتقليل الفجوة بين ما يجب أن يكون وما نحن عليه الآن.
تقدير الجودة	تحديد مدى مطابقة المنتج للمعايير الحالية المعمول بها، ومدى رضا العميل عنه، ولذا فإن تقدير الجودة هو عملية منهجية مخطط لها لجمع بيانات عن الخدمة وتحليلها، وتركز عادة على محتوى الخدمة وكيفية تقديمها وانعكاسات ذلك على متلقي الخدمة.
تقييم الجودة	اختبار منهجي لمدى مقدرة المؤسسة على تلبية المتطلبات المحددة لها والتي تحقق أهدافها، ويمكن استخدامه أيضاً لأغراض التأهيل أو منح الشهادات أو الاعتماد أو التسجيل وقد يكون تقييم الجودة مرتبطاً بنشاط معين للإجراءات أو الأفراد.
حلقة الجودة	نموذج للمراحل المتتابعة والمرتبطة ببعضها بدءاً من تحديد الاحتياجات وحتى مرحلة التقييم لأنشطة الجودة.
نشاطات الجودة	هي نشاطات قياس الأداء والتعرف على فرص التحسين في تقديم الخدمات، وتتضمن العمل والمتابعة.
أدوات الجودة	وسائل تقنية تستخدم للعمل في برامج الجودة، وتشمل عادة تخطيطات وأشكال ورسوم بيانية.
التكاليف المتعلقة بالجودة	هي التكاليف التي تضمن جودة مقبولة بالإضافة إلى الخسائر الناتجة عن عدم تحقيق مستوى الجودة المطلوب بما في ذلك الخسائر الناتجة عن الهدر وتكرار العمل أكثر من مرة، ويتم تصنيفها داخل المؤسسة بحسب المعايير الخاصة بها وتوجد خسائر لا يمكن تحديدها بشكل كمي مثل خسارة سمعة الشركة.
الموارد	هي وسائل (بشرية، مادية، مالية وفيزيائية) لتحقيق الأهداف المقررة.
معلومات	هي الحقيقة أو الرأي أو الفكرة الملاحظة أو المسجلة، التي يتم مشاركة الآخرين بها.
البيانات	حقائق أو معلومات رقمية تعرض بطريقة منهجية مناسبة لتوصيلها أو تفسيرها أو معالجتها.
قاعدة البيانات	مجموعة بيانات منظمة.
أيزو	(المنظمة العالمية للمقاييس) مركزها في جنيف بسويسرا وتتألف من شركات عالمية للمقاييس في أكثر من 90 دولة.
أيزو 9000	سلسلة من المقاييس الدولية التي وضعها الأيزو تحتوي على مقاييس الجودة التي تشمل كل النواحي في أعمال الشركة وترتبط معظم العناصر في الأيزو 9000 ببعضها البعض، ولذلك فمن الصعب التأثير على عنصر واحد، بدون التعامل مع العناصر الأخرى المرتبطة به.
الإجراء التصحيحي	إجراء يتخذ للتخلص من حالة عدم المطابقة.
الإجراء الوقائي	إجراء يتخذ لتجنب حدوث حالات عدم المطابقة الكافية والمتوقع حدوثها مستقبلاً.
قائمة التحقق	قائمة تضم مجموعة بنود أو أوصافٍ لأفعالٍ، يجري تحريها واحدة اثر أخرى، للتأكد من عدم إغفال أي واحدة منها.
التحقق من الصلاحية	الإثبات عن طريق الفحص وتقديم الدليل الموضوعي أن المتطلبات الخاصة المتعلقة باستخدام (أو هدف) معين قد تمت تلبيةها. يستعمل مصطلح (تم التحقق من الصلاحية) للتعبير عن حالة المطابقة.

التدقيق هو تقييم منظم ومستقل لتحديد فيما اذا كانت أنشطة وفعاليات الجودة والنتائج المتعلقة بها تتوافق مع الترتيبات المخطط لها .	الفحص (التدقيق)
عدم تلبية متطلبات محددة، أو الانحراف عن معايير ومواصفات معينة (غياب إحدى خواص الجودة أو كلها).	حالة عدم المطابقة
طريقة أو عملية لتقييم الدرجة التي تتمتع بها الخدمة أو المنتج أو اختصاص معين لتحقيق الحد الأدنى المقبول أو المتفق عليه من مواصفة معينة (مثل شهادة الآيزو).	شهادات مطابقة المواصفات
نشاط يعتمد على قياس مدى المطابقة مع مواصفات أو متطلبات أو معايير محددة (مثل القياس أو الفحص) ويتم عادة بموجب قائمة تفتيش تحوي هذه المواصفات أو المتطلبات أو المعايير ويسجل عليها نتائج التفتيش ثم تحديد الانحراف وتصحيحه.	التفتيش
نتيجة لنشاطات التعامل بين المورد أو المنتج (مقدم الخدمة) والزبون (متلقي الخدمة) وللنشاطات الداخلية.	الخدمة
استخدمت كلمة الزبون لتشير بشكل عام لمن يتلقى الخدمة أو يشتري المنتج أو يتعامل مع مقدم الخدمة أو المنتجات. وهي مرادفة لكلمة العميل أو للمستهلك في المراجع الأجنبية والعربية، وكذلك تعني المستهلك أو المستخدم أو المستفيد.	الزبون
نتائج نشاطات أو عمليات، ويمكن أن يكون مواد مصنعة أو تجهيزات أو برمجيات أو دراسات وأبحاث أو تقديم خدمات .	المنتج
المؤسسة أو جزء منها والتي تقدم للزبون (متلقي الخدمة) المنتج (أو الخدمة).	المنتج
وصف مفصل لخصائص وقياسات منتج أو خدمة	المواصفات
عملية إدارية تركز على المخرجات الكلية للنظام من خلال جهود مستمرة للضبط والتحسين، بدلا من البحث عن الأخطاء أثناء العمل، وذلك لتقليل الفجوة بين ما يجب أن يكون وما نحن عليه الآن، وهي العمليات المستمرة والمنهجية والمنظمة لتضييق الفجوة بين الأداء الحالي والنتائج المرغوب فيها. ويتضمن ذلك: قياس مستوى الإنجاز مقارنة بالمعايير. اتخاذ الإجراء اللازم لتصحيح القصور المكتشف. مناظرة نتائج الإجراء المتخذ. وهكذا فإن تحسين الجودة هو استجابة مستمرة لبيانات تقدير جودة الخدمة، بطرق تساعد في تحسين عمليات تقديم الخدمات للمستفيدين فيها للوصول إلى مستوى جديد من الأداء أو الجودة، أعلى من أي مستوى سابق.	تحسين الأداء
التحديد الكمي للإجراءات والمخرجات باستعمال مقاييس الأداء.	قياس الأداء
عبارات تعبر عن توقعات هيئة عليا معتمدة بخصوص درجة أو مستوى الاحتياجات التي يلزم تلبيتها لتتفوق في أداء مهمة ما يؤديها فرد أو مجموعة أو هيئة أو مجتمع ما طبقا لاحتياجات ومواصفات موضوعه مسبقاً.	معايير الأداء
دليل أو مقياس يقدر أو يقاس به الشيء أو يستخدم كأساس لصنع القرار.	معياري (ج معايير)

البيانات الخام لاستجابات أفراد العينة بخصوص مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة (ملحق رقم - 04 -)

المجموع المبررات	المجموع	البحث العلمي				المجموع	رضا المستفيدين				المجموع	أسلوب الإدارة الحالي				المجموع	السمعة و المنافسة				المجموع	الانتاجية				التخصص	الوظيفة الحالية	سنوات الخبرة	الرتبة	المؤهل العلمي	العمر	الجنس	أفراد العينة	
		فقرة 1	فقرة 2	فقرة 3	فقرة 4		فقرة 1	فقرة 2	فقرة 3	فقرة 4		فقرة 1	فقرة 2	فقرة 3	فقرة 4		فقرة 1	فقرة 2	فقرة 3	فقرة 4		فقرة 1	فقرة 2	فقرة 3	فقرة 4									
50.	8.0	2	2	3	1	10.	3	3	2	2	9.0	2	2	1	4	14.	3	3	4	4	9.0	2	2	2	3	1	1	4	1	3	1	1		
44.	8.0	2	2	2	2	8.0	2	2	2	2	8.0	2	2	2	2	11.	3	1	4	3	9.0	2	2	3	2	1	1	3	2	1	3	1	2	
48.	9.0	3	2	2	2	8.0	2	2	2	2	11.	2	3	3	3	11.	3	2	3	3	9.0	2	3	1	3	1	2	3	2	1	3	1	3	
29.	8.0	1	4	1	2	7.0	2	2	1	2	6.0	1	1	2	2	4.0	1	1	1	1	4.0	1	1	1	1	1	1	2	3	2	2	1	4	
48.	12.	3	3	3	3	7.0	3	2	1	1	9.0	2	2	3	2	11.	2	3	3	3	9.0	3	2	2	2	1	1	2	3	2	2	1	5	
50.	11.	2	3	3	3	11.	3	3	2	3	9.0	2	3	2	2	10.	3	2	3	2	9.0	2	2	2	3	1	1	3	3	2	2	1	6	
36.	7.0	2	2	1	2	7.0	2	2	1	2	8.0	2	2	2	2	8.0	1	2	3	2	6.0	1	2	1	2	1	1	1	3	1	1	2	7	
42.	10.	2	3	3	2	8.0	2	2	2	2	8.0	2	2	2	2	8.0	2	2	2	2	8.0	2	2	2	2	1	1	2	3	2	1	2	8	
31.	5.0	1	1	1	2	6.0	2	1	1	2	6.0	1	3	1	1	8.0	2	1	3	2	6.0	1	2	1	2	1	1	2	3	2	1	2	9	
34.	5.0	1	1	1	2	4.0	1	1	1	1	9.0	2	3	2	2	10.	2	2	3	3	6.0	2	1	1	2	1	1	2	3	2	1	2	10	
30.	4.0	1	1	1	1	7.0	1	1	2	3	5.0	1	2	1	1	7.0	1	1	3	2	7.0	1	2	1	3	1	1	2	4	1	1	1	11	
35.	5.0	1	1	1	2	8.0	2	2	2	2	6.0	1	2	1	2	8.0	2	1	3	2	8.0	1	2	2	3	1	1	1	4	2	2	1	12	
29.	5.0	1	1	2	1	6.0	2	2	1	1	5.0	1	1	2	1	5.0	1	1	2	1	8.0	1	2	3	2	1	1	1	3	2	1	2	13	
38.	7.0	2	2	1	2	8.0	2	3	1	2	7.0	2	2	1	2	9.0	2	2	3	2	7.0	1	2	2	2	1	1	2	3	2	2	2	14	
34.	9.0	2	2	4	1	6.0	1	2	1	2	6.0	1	2	2	1	8.0	1	2	3	2	5.0	1	1	1	2	1	1	2	3	2	1	2	15	
46.	11.	3	3	2	3	7.0	2	2	1	2	11.	3	3	3	2	9.0	1	2	3	3	8.0	3	2	2	1	1	1	1	4	2	1	2	16	
41.	5.0	2	1	1	1	7.0	2	2	1	2	8.0	2	2	2	2	10.	2	2	3	3	11.	2	2	3	4	1	1	1	4	2	1	2	17	
46.	8.0	2	2	2	2	8.0	3	2	1	2	9.0	3	2	2	2	11.	2	2	3	4	10.	2	2	3	3	1	1	1	4	2	1	2	18	
40.	8.0	1	2	2	3	5.0	1	2	1	1	9.0	2	3	2	2	8.0	2	1	2	3	10.	2	2	2	4	1	1	1	4	2	2	2	19	
24.	4.0	1	1	1	1	5.0	1	1	1	2	4.0	1	1	1	1	6.0	1	1	2	2	5.0	1	1	2	1	1	1	2	4	2	1	2	20	
58.	14.	4	3	3	4	9.0	2	3	2	2	11.	3	3	2	3	14.	3	3	4	4	10.	2	3	2	3	2	2	4	4	1	1	3	1	21
42.	8.0	2	2	2	2	6.0	2	2	1	1	8.0	2	2	2	2	11.	3	2	4	2	9.0	2	2	1	4	2	1	1	3	1	2	1	22	
46.	8.0	2	2	2	2	9.0	3	2	2	2	9.0	2	3	2	2	11.	2	3	3	3	9.0	2	2	2	3	2	1	2	3	2	2	1	23	
39.	5.0	1	1	1	2	7.0	2	2	1	2	8.0	2	2	2	2	10.	3	2	3	2	9.0	3	2	2	2	2	1	2	3	2	2	1	24	
51.	9.0	2	2	2	3	11.	3	2	3	3	9.0	2	2	2	3	12.	3	3	3	3	10.	3	2	2	3	2	2	1	3	2	1	1	25	
27.	4.0	1	1	1	1	4.0	1	1	1	1	5.0	1	2	1	1	7.0	1	2	3	1	7.0	1	1	4	1	2	1	2	4	2	2	1	26	
60.	12.	3	3	3	3	13.	3	4	2	4	13.	3	3	3	4	12.	3	3	3	3	10.	3	2	2	3	2	1	1	4	2	2	1	27	
55.	11.	2	3	3	3	11.	2	3	3	3	11.	2	3	3	3	13.	3	3	4	3	9.0	2	2	2	3	2	1	1	4	2	2	1	28	
46.	7.0	2	1	1	3	10.	3	3	3	1	8.0	2	2	2	2	12.	3	3	3	3	9.0	1	3	2	3	2	1	1	4	2	1	1	29	
50.	11.	3	2	3	3	10.	3	2	2	3	8.0	2	2	2	2	11.	3	2	3	3	10.	2	3	2	3	2	1	1	4	2	3	1	30	
45.	9.0	2	2	3	2	7.0	2	2	1	2	9.0	2	2	3	2	11.	3	3	3	2	9.0	3	2	2	2	2	1	1	4	2	1	1	31	
45.	13.	3	3	3	4	7.0	1	3	1	2	9.0	4	2	1	2	10.	1	2	4	3	6.0	1	2	1	2	2	1	2	4	2	2	2	32	
32.	8.0	2	2	2	2	6.0	2	2	1	1	5.0	1	2	1	1	9.0	2	2	3	2	4.0	1	1	1	1	3	1	4	1	1	3	1	33	
38.	8.0	2	2	2	2	7.0	2	1	2	2	6.0	2	2	1	1	11.	3	2	3	3	6.0	1	2	1	2	3	1	5	2	1	3	1	34	
63.	14.	3	3	4	4	9.0	3	2	2	2	14.	3	3	4	4	16.	4	4	4	4	10.	3	3	1	3	3	1	4	2	1	3	1	35	
63.	14.	3	3	4	4	9.0	3	2	2	2	14.	3	3	4	4	16.	4	4	4	4	10.	3	3	1	3	3	1	4	2	1	3	2	36	
36.	7.0	2	2	1	2	7.0	2	2	1	2	8.0	2	2	2	2	8.0	1	2	3	2	6.0	1	2	1	2	3	2	4	1	1	3	1	37	
42.	10.	2	3	3	2	8.0	2	2	2	2	8.0	2	2	2	2	8.0	2	2	2	2	8.0	2	2	2	2	3	2	4	2	1	3	1	38	
31.	5.0	1	1	1	2	6.0	2	1	1	2	6.0	1	3	1	1	8.0	2	1	3	2	6.0	1	2	1	2	3	1	3	3	2	3	1	39	
52.	12.	3	3	3	3	9.0	3	2	2	2	11.	3	2	3	3	12.	3	3	3	3	8.0	2	2	2	2	3	1	3	3	2	3	2	40	
46.	11.	2	3	3	3	7.0	2	2	1	2	8.0	2	2	2	2	12.	3	3	3	3	8.0	2	2	2	2	3	1	3	3	2	2	2	41	
43.	8.0	2	2	2	2	9.0	2	2	3	2	7.0	2	1	2	2	12.	3	3	3	3	7.0	2	1	1	3	3	1	3	3	2	2	1	42	
43.	8.0	2	2	2	2	9.0	2	2	3	2	7.0	2	1	2	2	12.	3	3	3	3	7.0	2	1	1	3	3	1	2	3	2	2	2	43	
53.	9.0	3	2	2	2	8.0	2	2	2	2	8.0	2	2	2	2	13.	3	3	4	3	15.	4	4	3	4	3	1	2	3	2	2	2	44	

البيانات الخام لاستجابات أفراد العينة بخصوص مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة (ملحق رقم - 04 -)

مجموع العبارات	المجموع	البحث العلمي				المجموع	رضا المستفيدين				المجموع	أسلوب الإدارة الحالي				المجموع	السمعة و المنافسة				المجموع	الانتاجية				التخصص	الوظيفة الحالية	سنوات الخبرة	الرتبة	المؤهل العلمي	العمر	الجنس	أفراد العينة
		ف4	ف3	ف2	ف1		ف4	ف3	ف2	ف1		ف4	ف3	ف2	ف1		ف4	ف3	ف2	ف1		ف4	ف3	ف2	ف1								
48.	10.	3	4	1	2	8.0	3	3	1	1	10.	1	4	3	2	9.0	1	2	4	2	11.	3	3	3	2	3	1	2	3	2	1	2	45
48.	10.	3	4	1	2	8.0	3	3	1	1	10.	1	4	3	2	9.0	1	2	4	2	11.	3	3	3	2	3	1	2	3	2	1	2	46
51.	11.	3	2	3	3	7.0	2	2	1	2	11.	2	3	3	3	10.	3	2	3	2	12.	4	2	2	4	5	2	4	1	1	3	1	47
39.	8.0	2	2	1	3	8.0	3	1	1	3	5.0	1	1	1	2	10.	3	3	1	3	8.0	3	3	1	1	5	1	4	1	1	3	1	48
51.	11.	3	2	3	3	7.0	2	2	1	2	11.	2	3	3	3	10.	2	2	3	3	12.	4	2	2	4	5	1	3	2	1	3	1	49
59.	12.	3	3	3	3	12.	3	3	3	3	12.	3	3	3	3	12.	4	3	3	2	11.	3	3	2	3	5	1	3	2	1	3	1	50
46.	11.	2	3	3	3	7.0	2	2	1	2	8.0	2	2	2	2	12.	3	3	3	3	8.0	2	2	2	2	5	1	5	3	2	3	1	51
55.	11.	2	3	3	3	11.	2	3	3	3	11.	2	3	3	3	13.	3	3	4	3	9.0	2	2	2	3	5	1	4	3	2	3	1	52
46.	7.0	2	1	1	3	10.	3	3	3	1	8.0	2	2	2	2	12.	3	3	3	3	9.0	1	3	2	3	5	1	3	3	2	3	1	53
50.	11.	3	2	3	3	10.	3	2	2	3	8.0	2	2	2	2	11.	3	2	3	3	10.	2	3	2	3	5	1	2	3	2	3	1	54
45.	9.0	2	2	3	2	8.0	2	2	2	2	9.0	2	2	2	3	9.0	3	2	2	2	10.	3	3	2	2	5	1	3	3	2	2	1	55
44.	8.0	2	2	2	2	10.	3	3	2	2	8.0	2	2	2	2	10.	2	2	3	3	8.0	2	2	2	2	5	1	2	3	2	2	2	56
47.	10.	2	2	3	3	8.0	2	2	2	2	10.	2	2	3	3	9.0	3	2	2	2	10.	3	3	2	2	5	1	3	3	2	2	2	57
47.	9.0	2	2	3	2	10.	3	3	2	2	9.0	2	2	3	2	11.	3	3	3	2	8.0	1	2	3	2	5	1	2	3	2	1	2	58
36.	7.0	2	2	1	2	7.0	2	2	1	2	8.0	2	2	2	2	8.0	1	2	3	2	6.0	1	2	1	2	5	1	1	4	2	3	1	59
42.	10.	2	3	3	2	8.0	2	2	2	2	8.0	2	2	2	2	8.0	2	2	2	2	8.0	2	2	2	2	5	1	1	4	2	1	1	60
31.	5.0	1	1	1	2	6.0	2	1	1	2	6.0	1	3	1	1	8.0	2	1	3	2	6.0	1	2	1	2	5	1	2	4	2	2	1	61
34.	5.0	1	1	1	2	4.0	1	1	1	1	9.0	2	3	2	2	10.	2	2	3	3	6.0	2	1	1	2	4	2	4	2	1	3	1	62
30.	4.0	1	1	1	1	7.0	1	1	2	3	5.0	1	2	1	1	7.0	1	1	3	2	7.0	1	2	1	3	4	1	3	2	1	2	2	63
54.	12.	3	3	3	3	11.	3	2	3	3	9.0	3	2	2	2	11.	3	2	3	3	11.	3	3	2	3	4	1	2	3	2	3	1	64
40.	9.0	2	2	3	2	10.	2	2	3	3	6.0	1	2	1	2	8.0	2	2	2	2	7.0	1	1	2	3	4	1	2	3	2	1	1	65
47.	11.	3	3	3	2	9.0	2	2	2	3	9.0	3	2	2	2	9.0	3	2	2	2	9.0	2	2	2	3	4	1	2	3	2	2	1	66
49.	9.0	2	2	2	3	9.0	3	3	2	1	11.	2	2	3	4	12.	3	3	3	3	8.0	2	2	2	2	4	1	2	3	2	2	2	67
47.	9.0	3	2	2	2	9.0	3	2	2	2	9.0	2	2	3	2	10.	2	2	3	3	10.	3	3	2	2	4	1	2	3	2	1	2	68
37.	8.0	1	1	4	2	7.0	2	3	1	1	6.0	1	3	1	1	9.0	1	2	4	2	7.0	1	2	1	3	4	1	3	4	2	3	1	69
47.	12.	2	2	4	4	7.0	2	3	1	1	8.0	1	1	2	4	9.0	1	3	3	2	11.	4	2	1	4	4	1	1	4	2	2	1	70
33.	4.0	1	1	1	1	5.0	1	2	1	1	6.0	1	3	1	1	10.	3	2	3	2	8.0	2	1	2	3	4	1	1	4	2	1	1	71
33.	4.0	1	1	1	1	5.0	1	2	1	1	6.0	1	3	1	1	10.	3	2	3	2	8.0	2	1	2	3	4	1	1	4	2	1	2	72
47.	12.	2	2	4	4	7.0	2	3	1	1	8.0	1	1	2	4	9.0	1	3	3	2	11.	4	2	1	4	4	1	1	4	2	1	2	73
37.	8.0	1	1	4	2	7.0	2	3	1	1	6.0	1	3	1	1	9.0	1	2	4	2	7.0	1	2	1	3	4	1	1	4	2	2	2	74
40.	9.0	2	2	3	2	10.	2	2	3	3	6.0	1	2	1	2	8.0	2	2	2	2	7.0	1	1	2	3	4	1	2	4	2	2	2	75
52.	12.	3	3	3	3	9.0	3	2	2	2	11.	3	2	3	3	12.	3	3	3	3	8.0	2	2	2	2	3	1	4	1	1	3	1	76
52.	12.	3	3	3	3	9.0	3	2	2	2	11.	3	2	3	3	12.	3	3	3	3	8.0	2	2	2	2	3	2	5	2	2	3	2	77
46.	11.	2	3	3	3	7.0	2	2	1	2	8.0	2	2	2	2	12.	3	3	3	3	8.0	2	2	2	2	4	1	3	3	2	2	1	78
43.	8.0	2	2	2	2	9.0	2	2	3	2	7.0	2	1	2	2	12.	3	3	3	3	7.0	2	1	1	3	4	1	2	3	2	1	2	79
48.	9.0	3	2	2	2	8.0	2	2	2	2	9.0	2	2	3	2	10.	2	2	3	3	12.	3	3	3	3	3	1	1	3	2	1	2	80
48.	9.0	3	2	2	2	8.0	2	2	2	2	9.0	2	2	3	2	10.	2	2	3	3	12.	3	3	3	3	3	1	2	3	2	1	2	81
43.	8.0	2	2	2	2	9.0	2	2	3	2	7.0	2	1	2	2	12.	3	3	3	3	7.0	2	1	1	3	3	1	3	3	2	2	1	82
46.	11.	2	3	3	3	7.0	2	2	1	2	8.0	2	2	2	2	12.	3	3	3	3	8.0	2	2	2	2	3	2	4	3	1	3	1	83
58.	12.	3	3	3	3	12.	3	3	3	3	12.	3	3	3	3	11.	2	3	3	3	11.	3	3	3	2	6	1	4	3	2	3	2	84
46.	11.	2	3	3	3	7.0	2	2	1	2	8.0	2	2	2	2	12.	3	3	3	3	8.0	2	2	2	2	4	1	1	4	2	1	1	85
60.	11.	2	3	3	3	11.	2	4	2	3	13.	3	3	3	4	13.	3	3	4	3	12.	2	3	3	4	6	1	4	1	1	3	1	86
43.	8.0	2	2	2	2	8.0	2	2	2	2	8.0	2	2	2	2	11.	2	3	3	3	8.0	2	2	2	2	6	1	4	1	1	3	1	87
61.	13.	3	4	3	3	10.	3	3	1	3	12.	3	3	3	3	14.	3	3	4	4	12.	3	3	3	3	6	1	5	1	1	3	1	88
45.	8.0	2	2	2	2	9.0	3	2	2	2	8.0	2	2	2	2	10.	3	2	3	2	10.	2	2	3	3	6	1	4	1	1	3	1	89
44.	10.	2	2	3	3	6.0	2	1	1	2	7.0	2	2	1	2	13.	4	3	3	3	8.0	2	2	2	2	6	1	5	1	1	3	1	90

البيانات الخام لاستجابات أفراد العينة بخصوص مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة (ملحق رقم - 04 -)

مجموع العبارات	المجموع	البحث العلمي				المجموع	رضا المستفيدين				المجموع	أسلوب الإدارة الحالي				المجموع	السمعة و المنافسة				المجموع	الانتاجية				التخصص	الوظيفة الحالية	سنوات الخبرة	الرتبة	المؤهل العلمي	العمر	الجنس	أفراد العينة
		4ف	3ف	2ف	1ف		4ف	3ف	2ف	1ف		4ف	3ف	2ف	1ف		4ف	3ف	2ف	1ف		4ف	3ف	2ف	1ف								
36.	7.0	2	2	1	2	7.0	2	2	1	2	8.0	2	2	2	2	8.0	1	2	3	2	6.0	1	2	1	2	6	1	4	1	1	3	1	91
42.	10.	2	3	3	2	8.0	2	2	2	2	8.0	2	2	2	2	8.0	2	2	2	2	8.0	2	2	2	2	6	2	3	2	1	2	1	92
31.	5.0	1	1	1	2	6.0	2	1	1	2	6.0	1	3	1	1	8.0	2	1	3	2	6.0	1	2	1	2	6	1	4	2	1	3	1	93
34.	5.0	1	1	1	2	4.0	1	1	1	1	9.0	2	3	2	2	10.	2	2	3	3	6.0	2	1	1	2	6	1	3	2	1	3	1	94
30.	4.0	1	1	1	1	7.0	1	1	2	3	5.0	1	2	1	1	7.0	1	1	3	2	7.0	1	2	1	3	6	1	5	2	1	3	1	95
46.	7.0	2	1	1	3	10.	3	3	3	1	8.0	2	2	2	2	12.	3	3	3	3	9.0	1	3	2	3	6	1	4	2	1	3	1	96
50.	11.	3	2	3	3	10.	3	2	2	3	8.0	2	2	2	2	11.	3	2	3	3	10.	2	3	2	3	6	1	3	2	2	2	1	97
63.	14.	3	3	4	4	9.0	3	2	2	2	14.	3	3	4	4	16.	4	4	4	4	10.	3	3	1	3	6	1	4	2	2	3	1	98
62.	15.	3	4	4	4	9.0	3	3	1	2	13.	3	2	4	4	15.	4	3	4	4	10.	3	3	1	3	6	1	3	2	2	2	1	99
36.	7.0	2	2	1	2	7.0	2	2	1	2	8.0	2	2	2	2	8.0	1	2	3	2	6.0	1	2	1	2	6	1	4	3	2	3	1	10
42.	10.	2	3	3	2	8.0	2	2	2	2	8.0	2	2	2	2	8.0	2	2	2	2	8.0	2	2	2	2	6	1	4	3	2	3	1	10
31.	5.0	1	1	1	2	6.0	2	1	1	2	6.0	1	3	1	1	8.0	2	1	3	2	6.0	1	2	1	2	6	1	2	3	2	2	1	10
34.	5.0	1	1	1	2	4.0	1	1	1	1	9.0	2	3	2	2	10.	2	2	3	3	6.0	2	1	1	2	6	1	4	3	2	3	1	10
30.	4.0	1	1	1	1	7.0	1	1	2	3	5.0	1	2	1	1	7.0	1	1	3	2	7.0	1	2	1	3	6	1	4	3	2	3	1	10
46.	11.	2	3	3	3	7.0	2	2	1	2	8.0	2	2	2	2	12.	3	3	3	3	8.0	2	2	2	2	6	1	3	3	2	3	1	10
55.	11.	2	3	3	3	11.	2	3	3	3	11.	2	3	3	3	13.	3	3	4	3	9.0	2	2	2	3	6	1	3	3	2	2	1	10
46.	7.0	2	1	1	3	10.	3	3	3	1	8.0	2	2	2	2	12.	3	3	3	3	9.0	1	3	2	3	6	1	2	3	2	1	1	10
50.	11.	3	2	3	3	10.	3	2	2	3	8.0	2	2	2	2	11.	3	2	3	3	10.	2	3	2	3	6	1	1	3	1	2	1	10
36.	7.0	2	2	1	2	7.0	2	2	1	2	8.0	2	2	2	2	8.0	1	2	3	2	6.0	1	2	1	2	6	1	3	3	2	3	1	10
42.	10.	2	3	3	2	8.0	2	2	2	2	8.0	2	2	2	2	8.0	2	2	2	2	8.0	2	2	2	2	6	1	2	3	2	2	1	11
31.	5.0	1	1	1	2	6.0	2	1	1	2	6.0	1	3	1	1	8.0	2	1	3	2	6.0	1	2	1	2	6	1	2	3	2	1	1	11
34.	5.0	1	1	1	2	4.0	1	1	1	1	9.0	2	3	2	2	10.	2	2	3	3	6.0	2	1	1	2	6	1	1	3	2	1	1	11
30.	4.0	1	1	1	1	7.0	1	1	2	3	5.0	1	2	1	1	7.0	1	1	3	2	7.0	1	2	1	3	6	1	3	3	2	2	1	11
33.	4.0	1	1	1	1	5.0	1	2	1	1	6.0	1	3	1	1	10.	3	2	3	2	8.0	2	1	2	3	6	1	4	3	2	3	1	11
47.	12.	2	2	4	4	7.0	2	3	1	1	8.0	1	1	2	4	9.0	1	3	3	2	11.	4	2	1	4	6	1	3	4	1	3	1	11
37.	8.0	1	1	4	2	7.0	2	3	1	1	6.0	1	3	1	1	9.0	1	2	4	2	7.0	1	2	1	3	6	1	3	4	2	2	1	11
40.	9.0	2	2	3	2	10.	2	2	3	3	6.0	1	2	1	2	8.0	2	2	2	2	7.0	1	1	2	3	6	1	1	4	2	1	2	11
52.	12.	3	3	3	3	9.0	3	2	2	2	11.	3	2	3	3	12.	3	3	3	3	8.0	2	2	2	2	6	1	1	4	2	1	2	11
52.	12.	3	3	3	3	9.0	3	2	2	2	11.	3	2	3	3	12.	3	3	3	3	8.0	2	2	2	2	6	1	2	4	2	2	2	11
46.	11.	2	3	3	3	7.0	2	2	1	2	8.0	2	2	2	2	12.	3	3	3	3	8.0	2	2	2	2	6	1	1	4	2	1	2	12
43.	8.0	2	2	2	2	9.0	2	2	3	2	7.0	2	1	2	2	12.	3	3	3	3	7.0	2	1	1	3	6	1	1	4	2	1	2	12
43.	8.0	2	2	2	2	9.0	2	2	3	2	7.0	2	1	2	2	12.	3	3	3	3	7.0	2	1	1	3	6	1	1	4	2	1	2	12