



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة 8 ماي 1945 - قالمة -
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم اجتماع



بيئة العمل وعلاقتها بجودة التعليم الجامعي

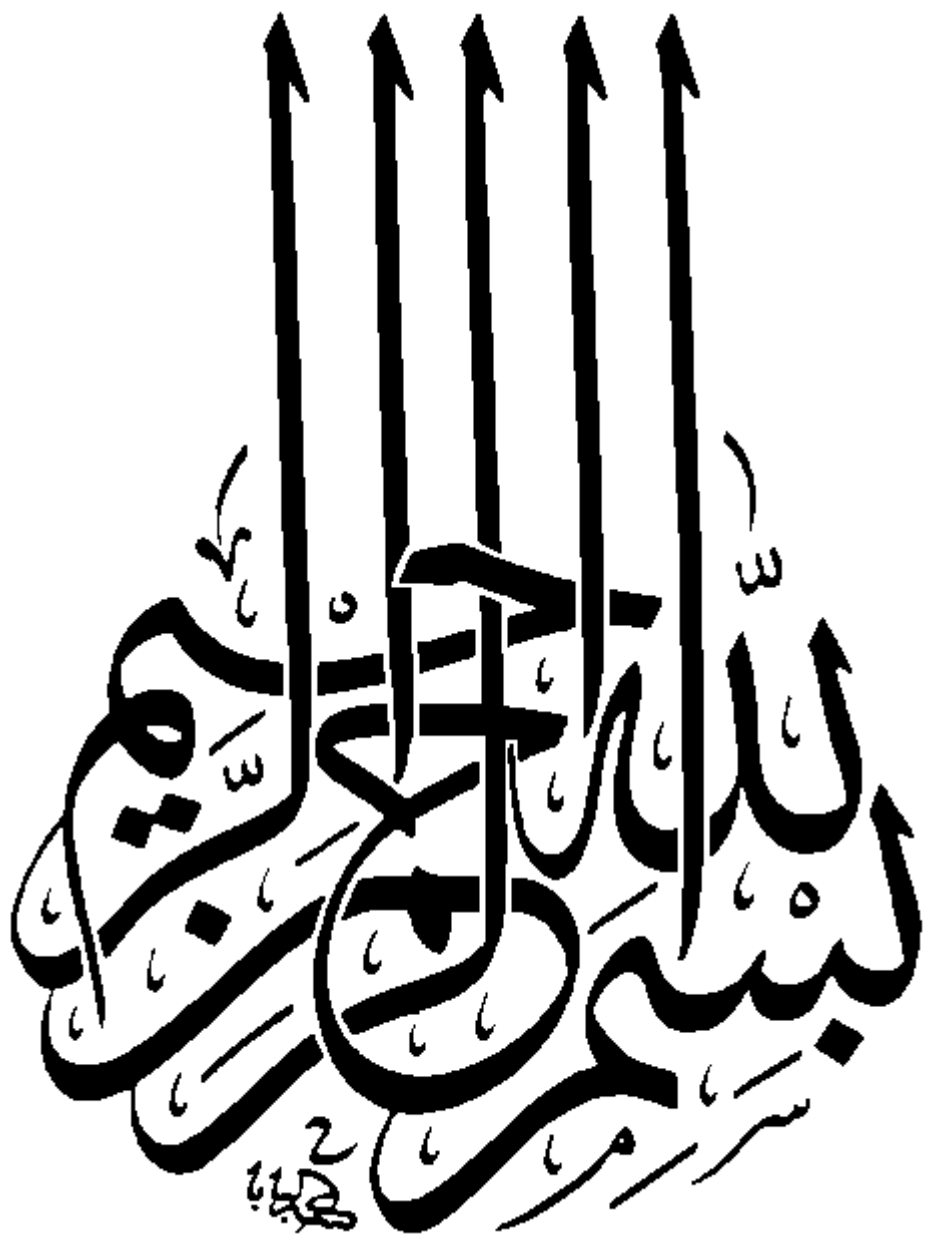
دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة قالمة

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع تنظيم وعمل

تحت إشراف الدكتور:
حواسة جمال

إعداد الطالبة:
بلحواس رشيدة

السنة الجامعية: 2018 / 2019



شكر وعرفان

بعد شكر المولى عز وجل الذي أعانني على اتمام
هذا العمل، واعطاه لنا القوة، والصبر للوصول إلى
هذه المراتب، نتقدم بالشكر الخالص إلى كل من
ساهم من قريب أو من بعيد في إعداد هذا البحث
ونخص بالذكر الأستاذ "حواوسة جمال" الذي تفضل
مشكوراً بقبول الإشراف على هذه المذكرة، وتوجه
له بالشكر على نصائحه القيمة وإرشاداته الوجيهة،
وملاحظاته الصادقة، وإلى جميع أساتذة قسم علم
الاجتماع الدين وجمهورنا طيلة المشوار الجامعي.

اهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

أهدي هذا العمل المتواضع

الى أحلى كلمة ينطقها لساني الى أجمل وردة تزين بها حياتي

وإلى أحلى إنسانة لي في الوجود والتي منحتني وغمرتني بالحب وسهرت الليالي

وزرعت في نفسي الإرادة والتحدي وشجعتني وكان دعائها سر نجاحي

أمي الحبيبة أدامها الله نورا يضيء حياتي

إلى ما شقى إلى إرضائي وتعب لراحتي ومصدر فخري

أبي الغالي وقرّة عيني

الى مصدر قوتي وسندي في الحياة اخوتي **شوقي وعادل وسمير**.

الى أختي الوحيدة **نوسة**.

الى عائلتي الكريمة والى كل يحظى بمكانة خاصة في حياتي

والى من قاسمني تعب الدراسة وحلاوة النجاح.

الى كل أساتذة قسم علم الاجتماع والطلبة الذين شاركوني مسار الدراسة.

-رشيدة-

فهرس

المحتويات

فهرس المحتويات

| الصفحة | المحتويات |
|---|---|
| | شكر و تقدير . |
| | إهداء . |
| | فهرس المحتويات . |
| | فهرس الجداول . |
| | فهرس الأشكال . |
| أ - ب | مقدمة |
| الفصل الأول: الإطار العام للدراسة | |
| 6 | تمهيد |
| 7 | أولاً: الإشكالية. |
| 9 | ثانياً: فرضيات الدراسة. |
| 9 | ثالثاً: أسباب اختيار الموضوع. |
| 10 | رابعاً: أهمية الدراسة. |
| 11 | خامساً: أهداف الدراسة. |
| 11 | سادساً: تحديد المفاهيم. |
| 14 | سابعاً: الدراسات السابقة. |
| 20 | خلاصة |
| الفصل الثاني: بيئة العمل الداخلية والخارجية. | |
| 23 | تمهيد |
| 24 | أولاً: مفهوم بيئة العمل الداخلية. |
| 24 | ثانياً: أنواع بيئة العمل. |
| 25 | 1- بيئة العمل العامة. |
| 25 | 2- بيئة العمل الخاصة. |
| 26 | 3- بيئة العمل الخارجية. |
| 26 | 4-بيئة العمل الداخلية (البيئة الجزئية). |

| | |
|--|---|
| 27 | ثالثا: عناصر ومكونات بيئة العمل. |
| 27 | 1-العناصر الإدارية. |
| 39 | 2- العناصر المادية. |
| 42 | رابعا: أهمية تحليل مستويات البيئة التنظيمية للعمل واقسامها. |
| 44 | خامسا: نظريات الإدارة المفسرة لبيئة العمل. |
| 50 | خلاصة |
| الفصل الثالث: الجودة في التعليم الجامعي | |
| 53 | تمهيد |
| 54 | أولا: تعريف الجودة (نشأة الجودة). |
| 54 | 1- تعريف الجودة. |
| 55 | 2- مراحل تطور الجودة. |
| 56 | 3- النظريات المفسرة للجودة في نظر روادها. |
| 63 | ثانيا: ماهية الجودة في التعليم الجامعي. |
| 63 | 1- مفهوم جودة التعليم الجامعي. |
| 65 | 2 - عناصر جودة التعليم الجامعي. |
| 66 | 3- مبررات تطبيق الجودة في المؤسسات التعليمية. |
| 68 | ثالثا: أهداف جودة التعليم الجامعي. |
| 69 | رابعا: أساسيات جودة التعليم الجامعي. |
| 69 | 1- متطلبات جودة التعليم الجامعي. |
| 70 | 2- مراحل تطبيق جودة التعليم الجامعي. |
| 73 | 3- أبعاد تطبيق جودة التعليم الجامعي. |
| 79 | خامسا: آليات تطبيق جودة التعليم الجامعي. |
| 79 | 1- مبادئ جودة التعليم الجامعي. |
| 81 | 2- مؤشرات ومعايير جودة التعليم الجامعي. |
| 83 | 3- أساليب وطرق قياس جودة التعليم الجامعي. |
| 85 | سادسا: تقييم جودة التعليم الجامعي. |

| | |
|--|--|
| 85 | 1 - مزايا تطبيق جودة التعليم الجامعي. |
| 86 | 2- معوقات تطبيق الجودة في التعليم الجامعي. |
| 88 | 3- نماذج عن تطبيقات الجودة في التعليم الجامعي. |
| 95 | خلاصة |
| الفصل الرابع: الدراسة الميدانية | |
| 95 | تمهيد |
| 96 | أولاً: الإجراءات المنهجية للدراسة. |
| 96 | 1- منهج الدراسة. |
| 97 | 2- أدوات جمع البيانات. |
| 97 | 2-1- الملاحظة. |
| 98 | 2-2- استمارة الاستبيان. |
| 99 | 3- مجالات الدراسة. |
| 99 | أ- المجال المكاني. |
| 103 | ب- المجال الزمني. |
| 103 | ج- المجال البشري. |
| 104 | 4- العينة: اختيارها وتحديدها. |
| 105 | ثانياً: تحليل المعطيات الميدانية للدراسة. |
| 105 | 1- خصائص عينة الدراسة. |
| 109 | 2- تحليل بيانات ونتائج الدراسة. |
| 136 | ثالثاً: التوصيات والمقترحات. |
| 138 | خلاصة |
| 140 | خاتمة |
| 143 | الملاحق |
| 148 | القائمة البيبليوغرافية |

فہرِس

الجد اول

فهرس الجداول

| الصفحة | عنوان الجدول | الرقم |
|--------|--|-------|
| 59 | يوضح ثلاثية جوران لإدارة الجودة. | 01 |
| 73 | يوضح أبعاد الجودة في التعليم المالي. | 02 |
| 105 | يوضح توزيع العينة حسب الجنس. | 03 |
| 106 | يوضح توزيع العينة حسب السن. | 04 |
| 107 | يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي. | 05 |
| 108 | يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية. | 06 |
| 109 | يوضح رضا الأستاذ الجامعي عن الأجر الذي يتقاضاه. | 07 |
| 110 | يوضح أسس الترقية في المؤسسة الجامعية. | 08 |
| 111 | يوضح مدى رضا الأستاذ الجامعي عن طرق الترقية المتبعة في المؤسسة الجامعية. | 09 |
| 112 | يوضح مدى رضا الأستاذ الجامعي عن المكافآت الممنوحة في الجامعة. | 10 |
| 113 | يوضح مدى مساهمة المكافآت في دفع الأستاذ لتقديم مجهود أكبر في عملية التدريس والتعليم الجامعي. | 11 |
| 114 | يوضح مدى رضا الأساتذة عن الحوافز المقدمة لهم في الجامعة. | 12 |
| 115 | يوضح نوع الحوافز التي يفضلها الأستاذ الجامعي. | 13 |
| 116 | يوضح دور الحوافز الممنوحة للأستاذ في تحقيق الأداء والتكوين الجامعي الجيد. | 14 |
| 117 | يوضح مشاركة الأستاذ الجامعي في اتخاذ القرارات. | 15 |
| 118 | يوضح مدى رضا الأستاذ الجامعي عن العلاقة بينه وبين زملائه. | 16 |
| 119 | يوضح مدى تواجد روح الفريق أثناء العمل. | 17 |
| 120 | يوضح دور العلاقات غير الرسمية في تحفيز الأساتذة لتطوير البحث العلمي. | 18 |
| 121 | يوضح مدى شعور الأستاذ الجامعي بالارتياح في ظل الأسلوب القيادي الحالي لرؤسائه. | 19 |
| 122 | يوضح تواصل الأستاذ الجامعي برؤسائه. | 20 |

| | | |
|-----|--|----|
| 123 | يوضح نسبة شعور الأستاذ الجامعي بالتشجيع من طرف رؤسائه. | 21 |
| 124 | يوضح نسبة توفر علاقات عمل جيدة بين الأستاذ الجامعي ورؤسائه. | 22 |
| 125 | يوضح نسبة مساهمة الأسلوب القيادي للرؤساء في تحفيز الأستاذ الجامعي لتنمية مهاراته العلمية واكتساب معارف جديدة في التدريس. | 23 |
| 126 | يوضح نسبة توفر الإضاءة اللازمة في مكان العمل. | 24 |
| 127 | يوضح نسبة توفر نظام التهوية في مكان العمل. | 25 |
| 128 | يوضح نسبة تناسب مساحة أقسام التدريس مع عدد الطلبة. | 26 |
| 129 | يوضح نسبة توفر المؤسسة على أجهزة مكتبية كافية لأداء المهام التعليمية. | 27 |
| 130 | يوضح نسبة توفر الهدوء اللازم داخل أقسام التدريس لإنجاح عملية التعليم. | 28 |
| 131 | يوضح نسبة توفر الجامعة على بنية معلوماتية جيدة. | 29 |
| 132 | يوضح نسبة رضا الأستاذ الجامعي عن البيئة الفيزيائية للمؤسسة. | 30 |
| 133 | يوضح دور بيئة العمل الفيزيائية في أداء مهمة التدريس والتكوين بكفاءة وفعالية من وجهة نظر الأستاذ الجامعي. | 31 |

فهرس

الأشكال

قائمة الأشكال

| الصفحة | عنوان الشكل | الرقم |
|--------|--|-------|
| 25 | البيئة العامة للتنظيم. | 01 |
| 73 | يوضح مراحل جودة التعليم. | 02 |
| 101 | يوضح تكوينات الكلية. | 03 |
| 102 | يوضح الهيكل التنظيمي للكلية. | 04 |
| 105 | يوضح توزيع العينة حسب الجنس. | 05 |
| 106 | يوضح توزيع العينة حسب السن. | 06 |
| 107 | يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي. | 07 |
| 108 | يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية. | 08 |
| 109 | يوضح رضا الأستاذ الجامعي عن الأجر الذي يتقاضاه. | 09 |
| 110 | يوضح أسس الترقية في المؤسسة الجامعية. | 10 |
| 111 | يوضح مدى رضا الأستاذ الجامعي عن طرق الترقية المتبعة في المؤسسة الجامعية. | 11 |
| 112 | يوضح مدى رضا الأستاذ الجامعي عن المكافآت الممنوحة في الجامعة | 12 |
| 113 | يوضح مدى مساهمة المكافآت في دفع الأستاذ لتقديم مجهود أكبر في عملية التدريس والتعليم الجامعي. | 13 |
| 114 | يوضح مدى رضا الأساتذة عن الحوافز المقدمة لهم في الجامعة. | 14 |
| 115 | يوضح نوع الحوافز التي يفضلها الأستاذ الجامعي. | 15 |
| 116 | يوضح دور الحوافز الممنوحة للأستاذ في تحقيق الأداء والتكوين الجامعي الجيد. | 16 |
| 117 | يوضح مشاركة الأستاذ الجامعي في اتخاذ القرارات. | 17 |
| 118 | يوضح مدى رضا الأستاذ الجامعي عن العلاقة بينه وبين زملائه. | 18 |
| 119 | يوضح مدى تواجد روح الفريق أثناء العمل. | 19 |
| 120 | يوضح دور العلاقات غير الرسمية في تحفيز الأساتذة لتطوير البحث العلمي. | 20 |
| 121 | يوضح مدى شعور الأستاذ الجامعي بالارتياح في ظل الأسلوب القيادي الحالي لرؤسائه. | 21 |

| | | |
|-----|--|----|
| 122 | يوضح تواصل الأستاذ الجامعي برؤسائه. | 22 |
| 123 | يوضح نسبة شعور الأستاذ الجامعي بالتشجيع من طرف رؤسائه. | 23 |
| 124 | يوضح نسبة توفر علاقات عمل جيدة بين الأستاذ الجامعي ورؤسائه. | 24 |
| 125 | يوضح نسبة مساهمة الأسلوب القيادي للرؤساء في تحفيز الأستاذ الجامعي لتنمية مهاراته العلمية واكتساب معارف جديدة في التدريس. | 25 |
| 126 | يوضح نسبة توفر الإضاءة اللازمة في مكان العمل. | 26 |
| 127 | يوضح نسبة توفر نظام التهوية في مكان العمل. | 27 |
| 128 | يوضح نسبة تناسب مساحة أقسام التدريس مع عدد الطلبة. | 28 |
| 129 | يوضح نسبة توفر المؤسسة على أجهزة مكتبية كافية لأداء المهام التعليمية. | 29 |
| 130 | يوضح نسبة توفر الهدوء اللازم داخل أقسام التدريس لإنجاح عملية التعليم. | 30 |
| 131 | يوضح نسبة توفر الجامعة على بنية معلوماتية جيدة. | 31 |
| 132 | يوضح نسبة رضا الأستاذ الجامعي عن البيئة الفيزيائية للمؤسسة. | 32 |
| 133 | يوضح دور بيئة العمل الفيزيائية في أداء مهمة التدريس والتكوين بكفاءة وفعالية من وجهة نظر الأستاذ الجامعي. | 33 |

مقدمة

يتسم العصر الحالي بكونه عصراً تدفقت فيه المعرفة الإنسانية وتنوعت الانجازات الفكرية والعلمية والثقافية والاجتماعية، وتعاضمت معها الطموحات الاقتصادية والاجتماعية الأمر الذي فرض على الإنسان تحدياً جديداً، يتمثل في قدرته على التعامل مع طوفان المعلومات، ويعد التعليم هو الاستعداد الأمثل لأن يكون الإنسان قادراً ومؤهلاً لمواكبة تغيرات العصر والتأقلم مع تأثيراتها التربوية والتعليمية المختلفة، فالتعليم هو اللبنة والوسيلة الأساسية لتحقيق النمو والتطوير والتنمية في مختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية من خلال توجيه القدرات ونشر المعرفة ورفع المستوى التعليمي لإفراد المجتمع وعليه، فإن معظم الدول تركز على تحسين وتطوير التعليم عموماً والتعليم العالي خصوصاً وذلك من خلال تبني أحسن الطرق والمداخل، ولعل من أبرزها تبني مفهوم الجودة في التعليم بهدف التحسين المستمر للمنتج التعليمي ومخرجات العملية التعليمية، ورفع كفاءة هيئة التدريس، وجميع الأطراف بما يضمن الحصول على خريجين لديهم المعرفة والمهارات الضرورية التي تساعدهم على المنافسة في السوق بكفاءة، وباعتبار أن العنصر البشري أهم مقومات العملية التعليمية، عملت مختلف مؤسسات التعليم الجامعي على جذب الكفاءات المهنية الفعالة والمحافظة عليها أطول وقت ممكن من خلال التخطيط الناجح للحصول على الكفاءات البشرية الأكثر مهارة وتميزاً، ومن هذا المنطلق كان لزاماً على المؤسسات الناجحة ألا تقف عند حد الكفاءة بل يجب أن تكون مبدعة وخلاقة لهذا يتزايد اهتمام المؤسسات التعليمية ومؤسسات التعليم الجامعي خصوصاً بموضوع بيئة العمل للتعرف على أهم المؤشرات ذات التأثير المباشر في سلوك العاملين ومساهمتها في تحسين أدائهم لأعمالهم ورفع الروح المعنوية لديهم لتصل المؤسسة إلى بيئة عمل ملائمة ومناسبة تساهم في بناء أرضية مرنة وقادرة على التكيف مع موصفات ومتطلبات الجودة، فالجودة مدخل جديد يتطلب تجديد الأساليب والعمل الجماعي المتمثل في مشاركة جميع أفراد المؤسسة، بحيث يحتاج تطبيقها إلى تهيئة المناخ المناسب مادياً ومعنوياً لتفعيله، والتمويل اللازم لتوفير البيئة المناسبة في كافة مستويات التعليم من كوارر بشرية وتقنيات، هذا بالإضافة إلى المادة العلمية الموضوعية وفقاً لأسس علمية مدروسة، وانطلاقاً من هذه المعطيات تم إعداد هذه الدراسة الوصفية لمدى تأثير بيئة العمل في جودة التعليم الجامعي حيث اعتمدنا على عينة أساتذة جامعيين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة 8 ماي 45 بقائمة كنموذج عن الجامعة الجزائرية، حيث خصص الفصل الأول للإطار العام لدراسة وضم الإشكالية، أسباب اختيار الموضوع، أهمية

وأهداف الدراسة، وتحديد المفاهيم، بالإضافة إلى الدراسات السابقة المشابهة لدراستنا، أما الفصل الثاني فخصص لعرض بيئة العمل الداخلية والخارجية ، وضم مفهوم بيئة العمل الداخلية، أنواع بيئة العمل وعناصرها بالإضافة إلى عرض لأهمية تحليل البيئة التنظيمية وأقسامها، وأخيرا نظريات الإدارة التي اهتمت ببيئة العمل.

أما الفصل الثالث فقد خصص للجودة في التعليم الجامعي، وضم ماهية الجودة ومراحل تطوره، النظريات المفسرة للجودة وضم أيضا ماهية الجودة في التعليم الجامعي، وعناصر جودة التعليم الجامعي، بالإضافة إلى مبررات تطبيق الجودة في التعليم الجامعي ثم أساسيات جودة التعليم الجامعي، وضمت ،متطلبات جودة التعليم الجامعي، ثم آليات تطبيق جودة التعليم الجامعي وضم مبادئ جودة التعليم الجامعي، مؤشرات ومعايير جودة التعليم الجامعي إضافة إلى أساليب وطرق قياس جودة التعليم الجامعي، ثم عرض تقييم جودة التعليم الجامعي، وضم هذا الجزء مزايا تطبيق جودة التعليم ،بالإضافة إلى أهم معوقات تطبيق جودة التعليم الجامعي، وأخيرا نماذج عن تطبيق الجودة في التعليم الجامعي، أما الفصل الرابع فخصص للدراسة الميدانية والذي ضم أولا، الإجراءات المنهجية للدراسة وتمثلت في منهج الدراسة، أدوات جمع البيانات، مجالات الدراسة وعينتها، ثم تليها تحليل المعطيات الميدانية للدراسة وضمت، خصائص عينة الدراسة وأخيرا نتائج الدراسة وخاتمة عامة.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.

تمهيد

أولاً: الإشكالية.

ثانياً: فرضيات الدراسة.

ثالثاً: أسباب اختيار الموضوع.

رابعاً: أهمية الدراسة.

خامساً: أهداف الدراسة.

سادساً: تحديد المفاهيم.

سابعاً: الدراسات السابقة.

خلاصة

تمهيد:

من الأكد أن أي دراسة في أي مجال من مجالات البحث العلمي لابد ان يكون لها تعريفها الخاص الذي يعبر عن استقلاليتها بذاتها، على اعتبار ان قيمة أي بحث يتصل اتصالا وثيقا بأسلوب الباحث في عرضه لدرسته لبلوغ الاهداف التي سطرها، لذا عليه تحديد اهم المفاهيم التي يعتبرها ضرورية حتى تتضح الرؤية امامه مع تحديد اسباب اختيار الموضوع واهدافه وأهمية دراسته، والتي لابد ان تحمل طابع الجدية تميزه عن باقي الدراسات المشابهة كل ذلك يتم من خلال أهم خطوات البحث العلمي والذي سيتم التطرق إليه في الإطار العام للدراسة، فهو بمثابة بوابة البحث العلمي يستطيع الباحث من خلاله الشروع في عرض محتويات الدراسة بكل أريحية وثقة.

أولاً: الإشكالية:

تسعى المنظمات والمؤسسات اليوم إلى تحقيق أهدافها التي أسست من أجلها، والتي تمثل الغرض الأساسي من إنشائها، لذلك نجدها تسعى إلى تحقيق مستويات عالية من الأداء، من خلال إتباع سياسيات واستراتيجيات مختلفة، بتوفير الإمكانيات والموارد المادية والبشرية والمعلومات الضرورية، ولا شك أن وجود بيئة عمل ملائمة ومثالية ومشجعة تعتبر مقوماً أساسياً لنجاح أية مؤسسة عمل جيدة تصنع فوائد جمة تعود على المؤسسة كزيادة إنتاجها وجودتها وزيادة مستويات الأداء فيها وتحسينه.¹

ونظراً للأهمية الكبيرة للعنصر البشري، عملت مختلف المنظمات سواء كانت خدماتية أو تجارية على الاهتمام بهذا العنصر الفعال من خلال توفير ظروف عمل مناسبة له مادياً ومعنوياً، تمكنه من إظهار قدراته ومهاراته العلمية والفنية وتطويرها بما يخدم أهدافه وأهداف المنظمة التي ينتمي إليها.

ويؤكد جراهام داوولينج على أهمية بيئة العمل في قوله: " إن البيئة العمل هي بمثابة مرآة للشركة فكما أن اللسان يستدل به على معرفة ما يدور داخل النفس البشرية فبيئة العمل على نفس المنوال يستدل بها على الشركة وطريقتها في التعامل مع الموظفين.²

وتعتبر الجامعة منظمة خدماتية، تسعى جاهدة إلى تحقيق أهدافها وخدمة المجتمع من خلال تحقيق مستويات عالية من الجودة في خدماتها المقدمة.

وعليه فإن تحسين ظروف العمل ضرورة اجتماعية واقتصادية من خلال تحسين الظروف الداخلية للمنظمة وتقديم أفضل الخدمات والاهتمام بالموظفين، وفي أدائهم الوظيفي بما يوفره من عوامل وإمكانيات توجه لهم والتي تشمل أسلوب القيادة الإدارية وطبيعة العمل والتخصص والنظم اللوائح والقوانين والتفويض وقيمة الأجور ومدى توفير فرص الترقية وكذا نوع العلاقات الرسمية وغير الرسمية التي تتبعها المادية كالإضاءة الجيدة وطبيعة الحرارة وتهوية مكان العمل³ كلها بمثابة حوافز تدفع بالموظفين لتقديم أقصى ما لديهم من جهد.

¹سهم بن رحمون، بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي، أطروحة دكتوراه منشورة في علم اجتماع تنمية الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014، ص 3.

² العطار محمد أحمد، بيئة العمل الفعالة - أهميتها، 2007، من الموقع الإلكتروني الآتي:

<http://www.caoa.gov.egstudusandresearch/fourth...>

³المرجع نفسه، ص 4.

ويسهم تحسين بيئة العمل الداخلية في تنمية الدوافع لدى العاملين ولذلك تؤثر بيئة العمل على العاملين خاصة عند توافر البيئة المادية التي توفر الراحة والهدوء وهذا ما يساعدهم على التركيز في القيام بمهام وأعباء العمل في أجواء مناسبة تقل فيها الضغوط، فالبيئة التي تخلو من الضوضاء تجلب مناخ الإبداع مما ينعكس إيجابيا على تحسين الأداء، فتوفير بيئة عمل مناسبة لا يقتصر فقط على الجانب المادي الفيزيقي بل يتعدى إلى إيجاد بيئة عمل مناسبة ماديا ومعنويا داعمة ودافعة سواء بالنسبة للموظفين أو المدرسين أو الطلبة في الجامعات لان ما توفره من عناصر كالقيادة الجيدة وتهيئتها للظروف المادية والمعنوية يعتبر المحفز للتجديد والتغيير والثقة في تطوير أساليب العمل، وضمان جودته وإتقانه.

وقد حرصت مؤسسات التعليم العالي بدول العالم الثالث على تحقيق جودة خدماتها انطلاقا من تحسين بيئة العمل وصولا إلى تبني الجودة كمنحى ومنهج للعمل، وأصبح تطبيق الجودة في التعليم العالي مطلبا ملحا من اجل التفاعل والتعامل بكفاءة مع متغيرات عصر يتسم بالتسارع المعرفي والتكنولوجي، وتزايد فيه حمى الصراع والمنافسة بين الأطراف والجماعات والمؤسسات.¹

وعلى مر العصور كانت الجامعة مؤسسة تعليمية وتربوية لا خلاف على مكانتها وأهميتها بالنسبة لإعداد الأجيال وخدمة المجتمع وأصبح من الأهداف العامة للتعليم الجامعي ربطه بقضايا التنمية في المجتمع، من خلال إجراء البحوث والدراسات العلمية في كافة المجالات التي تساعد في خدمة المجتمع.² وهذا لا يتحقق إلا بوجود بيئة مثالية ومشجعة للعمل والتي تعتبر مقوما أساسيا لتحقيق أهداف التعليم الجامعي حيث يعتبر المدرس في الجامعة جزءاً هاماً ومحركاً فعالاً في عملية إنشاء وخلق جيل ناشئ يتمتع بخبرات فنية وإدارية ذات جودة عالية تخوله لتقلد مناصب ذات مستوى عالٍ ومرموق في المجتمع وعلى هذا الأساس برز لدينا مفهومين هما بيئة العمل من جهة ومفهوم الجودة في التعليم الجامعي من جهة ثانية، وعلى أساس ذلك نطرح السؤال الرئيسي الآتي:

ما علاقة بيئة العمل بجودة التعليم الجامعي؟

ويندرج تحت هذا التساؤل تساؤلات فرعية على النحو الآتي:

¹ حسن حسين البيلاوي وآخرون، الجودة الشاملة في التعليم، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان الأردن، 2006، ص 14.

² محمد علي غرب، التعليم الجامعي قضايا التنمية، مكتبة الأجلوا المصرية، جمهورية مصر العربية، 2011، ص 11.

_ كيف يساهم نظام الحوافز والمكافآت في جودة التعليم الجامعي ؟

_ كيف تساهم علاقات العمل في جودة التعليم الجامعي ؟

_ هل تساهم القيادة الإدارية في تحقيق جودة التعليم الجامعي ؟

_ هل لبيئة العمل الفيزيائية دور في تحقيق جودة التعليم الجامعي ؟

ثانياً: فرضيات الدراسة:

على ضوء الاشكالية تمت صياغة الفرضيات الاتية:

1- يساهم نظام الحوافز والمكافآت في جودة التعليم الجامعي.

2- تساهم علاقات العمل في جودة التعليم الجامعي.

3- تساهم القيادة الإدارية في تحقيق جودة التعليم الجامعي.

4- لبيئة العمل الفيزيائية دور في تحقيق جودة التعليم الجامعي.

ثالثاً: أسباب اختيار الموضوع:

من بين الأسباب التي دفعتنا لاختيار هذا الموضوع:

1/ رغبة واهتمام الباحثة في دراسة موضوع بيئة العمل وعلاقتها بجودة التعليم العالي عن غيره من المواضيع والبحث فيه.

2/ الوقوف على اهم معوقات تحقيق جودة التعليم العالي.

3/ معرفة درجة تأثير العمل على مخرجات الجامعات والاطلاع على واقعها ومعرفة بنية هذه البيئة.

4/ رغبة مناخي في دراسة الجامعة كمؤسسة خدمتية، لأن الكثير من الدراسات في هذا المجال تتم في المؤسسات الصناعية والمنظمات، وباعتبار ان الجامعة تهتم بالبحث العلمي في شتى مجالات التخصصات.

5/ الفضول العلمي في نطاق علم الاجتماع التنظيم والعمل، وانتشار ثقافة الجودة والاهتمام الكبير والمتزايد بهذا الموضوع خصوصا في الجزائر.

6/ تنبيه المؤسسات وخاصة الجامعات الجزائرية إلى أهمية الاهتمام بالعنصر البشري بتوفير بيئة عمل مناسبة، بحيث تساهم في رفع مستوى جودة خدماتها ونوعيتها.

رابعا: أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة من الناحية العلمية في:

- 1/ تسليط الضوء على قطاع التعليم الجامعي بالجزائر وهو قطاع هام وفعال.
- 2/ تأثير بيئة العمل وعناصرها على جودة التعليم الجامعي، حيث يكمن انكاسها سواء (المباشر) او غير المباشر على الأساتذة وادائهم في العملية التدريسية في الجامعة وانعكاس ذلك على مخرجات التعليم الجامعي.
- 3/ الاثرء المعرفي الذي يمكن ان نضيفه إلى المكتبة الجامعية في مجال عناصر ومكونات العمل وإيجابياتها في تحقيق جودة التعليم الجامعي.
- 4/ فتح المجال اما الباحثين وطلبة الدراسات العليا لعمل المزيد من الأبحاث في هذا المجال من خلال تزويدهم بالمادة العلمية اما من الناحية العملية فتتمثل أهمية هذه الدراسة في:
 - 1/ بيئة العمل جديرة بالبحث والتنقيب للوقوف على متطلباتها لتحقيق تطلعات الموارد البشرية ومنه تحقيق الجودة في مخرجاتها.
 - 2/ تعتبر الجامعة أحد اهم مؤسسات اعداد الكوادر وتنميتها معرفيا وفنيا ونفسيا لتتماشى مع تطلعات المجتمع، فهي بمثابة مصنع للبشر.
 - 3/ إيجاد ما يقود إلى جودة مخرجات الجامعة باعتبارها مؤسسة خدمات وعلاقة ذلك ببيئتها الداخلية والخارجية.
 - 4/ نجاح الجامعة في تحقيق أهدافها مرتبط بمدى فعالية ادارتها وبيئتها الداخلية والخارجية للعمل وكذا فعالية العناصر المكونة لها مثل: العلاقات العمل، البيئة الفيزيقية للعمل... إلخ

والعناصر المادية مثال: الإضاءة، الحرارة، والتهوية.

خامسا: أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة الحالية الى:

1/ تنمية البحث العلمي وتطويره من خلال محاولة الكشف على العلاقات الموجودة بين بيئة العمل وجودة التعليم الجامعي.

2/ الكشف على مدى توافر جامعة 8 ماي 1945 بفالمة على بيئة عمل مناسبة وخاصة كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية ونذكر على وجه الخصوص قسم العلوم الاجتماعية ودورها في انتاج وتطوير المعرفة العلمية لدى الطلبة.

3/ معرفة نوع العلاقة بين البيئة وجودة التعليم الجامعي، ومعرفة الإيجابيات والسلبيات التي تنعكس على الأداء الوظيفي للأساتذة في ظل تلك البيئة.

4/ الكشف عن واقع التعليم الجامعي ومدى مساهمته في خدمة المجتمع.

5/ تسليط الضوء على بيئة العمل داخل مؤسسات التعليم الجامعي ومحاولة ابراز دورها في تحقيق جودة مخرجات التعليم العالي.

5/ السعي للتوصل إلى بيئة عمل تضع العنصر البشري ضمن أولوياتها ليولد لديه الاستعداد لاستخدام كل مخزونه الطاقوي واستثمار اخلاصه وكفاءته خدمة للمجتمع وتحقيقا منه لجودة التعليم الجامعي على وجه الخصوص.

سادسا: تحديد المفاهيم:

يعتبر تحديد المفاهيم من الأمور الأساسية في أي بحث علمي، وعليه فإننا نعرض جملة من المفاهيم التي نراها ضرورية في هذا البحث:

1- البيئة:

أ- لغة: كلمة البيئة العربية هي الاسم للفعل تبوأ، أي نزل أو أقام، وتبوأه أي أصلحه وهياه،¹ أو يلاحظ المتدبر في القرآن الكريم وجود الكثير من الآيات القرآنية التي جاءت بهذا المعنى اللغوي للبيئة ومنها قوله تعالى: " وَ كَذَلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي الْأَرْضِ يَتَّبِعُوا مِنْهَا حَيْثُ يَشَاءُ " ²

وقوله تعالى " وَأَوْحَيْنَا إِلَىٰ مُوسَىٰ وَأَخِيهِ أَنْ تَبَوَّأَ لِقَوْمِكُمْ بِمِصْرَ بُيُوتًا " ³

ب- اصطلاحاً: هي ما يحيط بالكائن الحي من ظروف وعوامل مادية واجتماعية ومعنوية، من شأنها ان تؤثر في تكوينه ونمط حياته وسلوكه.⁴

وتعرف أيضا على انها "كل ما يثير، الفرد او الجماعة، ويؤثر فيه وقد ادخل علماء النفس في تعريفهم المصادر الداخلية للمثيرات، أما علماء الاجتماع. وجه عامك فيؤكدون دراسة الظروف او الحواد الخارجة من الكائن العضوي سواء كانت فيزيقية او اجتماعية او ثقافية.⁵

اما بيئة العمل فيعرفها لوين نستجر بأنها مجموعة الخصائص التي تميز بيئة العمل في المنظمة والمدرک بصورة مباشرة من الافراد العاملين في هذه البيئة، بحيث تكون هذه الخصائص ذات تأثير واضح على دوافع هؤلاء العاملين وسلوكهم وتشير إلى مجموعة الإجراءات والأساليب والنظم القوانين السائدة في المنظمة وكذلك مجموعة الاتصالات والتفاعلات بين الموظفين أنفسهم من جهة وبينهم وبين الإدارة من جهة أخرى والرامية في مجملها لتحقيق أهداف المنظمة.⁶

¹حسونة عبد الغني، الحماية القانونية في إطار التنمية المستدامة، أطروحة دكتوراه منشورة في الحقوق، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013، ص 12.

²سورة يوسف، الآية 56.

³سورة يونس، الآية 74.

⁴حسن شحاتة، زينب النجار، الدار المصرية اللبنانية، معجم المصطلحات التربوية والنفسية، القاهرة، 2003، ص 82.

⁵محمد عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006، ص 160.

⁶عارف صالح مخلف، الإدارة البيئية (الحماية الإدارية للبيئة) دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص

2- مفهوم العمل:

أ- لغة: يعرف العمل بأنه الوظيفة والمهنة.

ب- اصطلاحاً: هو الجهد الجسدي الذي يقوم به الإنسان من أجل تحقيق هدف معين يعود عليه بالنفع، ويعرف العمل أيضاً بأنه الواجبات المترتبة على الأفراد في مهنة ما، ويجب عليهم تطبيقها بطريقة صحيحة، حتى يحصلوا على عوائد مالية محددة بفترة زمنية معينة.¹

وعليه ومما سبق فإن بيئة العمل هي كل ما يحيط الموظف من عوامل وظروف مادية ومعنوية واجتماعية، ملموسة او غير ملموسة، والتي تؤثر بصورة مباشرة او غير مباشرة على أداء المعاملين.

3- مفهوم الجودة:

أ- لغة: حسب معجم لسان العرب فكلمة جودة أصلها من جود، والجيد نقيض الرديء، وجاد الشيء جوده، وجوده أي صار جيداً، وقد جاد جوده، واجاد أي اتى بالجيد من القول والفعل.²

يرجع أصل كلمة الجودة (Quality) إلى الكلمة اللاتينية (Qualities)، والتي تعني طبيعة الشخص أو طبيعة الشيء، إما عبر الحقب المختلفة للتاريخ الإنساني، فتعني "الدقة والإتقان".³

ب- اصطلاحاً: تعرف بأنها المطابقة لمتطلبات او مواصفات معينة بينما يعرفها المعهد الأمريكي للمعايير Institut American national standards بأنها جملة السمات والخصائص للمنتج او الخدمة التي تجعله قادراً على الوفاء باحتياجات معينة.⁴

وتعني الجودة Quality: تحقيق رغبات ومتطلبات المستفيد بل وتجاوزها او تلافي العيوب منذ المراحل الأولى للعملية بما يرضي المستفيد، والجودة وفق المفاهيم اللغوية الدارجة، تعتبر عن صفة ملازمة ومرتبطة بالموصوف الجيد وهذا الموصوف اما ان يكون شيئاً مادياً ملموس (سلع وبضائع)، وإما أن

¹ عبد الله جعفر كوفلي، العمل الأمني الناجح (دراسة نظرية - تحليلية)، دار الخليج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2019، ص 17.

² ابن منظور، لسان العرب، الجزء الثاني، دار المعارف، القاهرة، 1984، ص 720.

³ مأمون سليمان الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار الهاد للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 15.

⁴ حسن حسين البيلاوي، مرجع سابق، ص 21.

يكون شيئاً معنوياً (خدمات وأفكار)، وعليه فالجودة مرتبطة بتقديم الأشياء الملموسة وغير الملموسة بشكل مقبول بحيث تتضمن هذه الأشياء مواصفات بمستوى معين من مستويات القبول أو الرفض ويعرفها ميتفلي Mertevel على أنها فلسفة تحتضن كل الأنشطة لتتري احتياجات المستفيد والمجتمع وأهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية، عن طريق مضاعفة جهود العاملين لقيادة التحسين المستمر.¹

ومن هنا فإن الجودة هي مجموعة الصفات والخصائص التي يجب ان تتوافر في المنتج بما يضمن تحقيق رغبات وتطلعات المستفيد منها وهي صفة ملازمة للموصوف سواء كان مادياً (سلع وبضائع، او معنوياً (خدمات وأفكار)

4- مفهوم التعليم الجامعي:

هو أي نوع من انواع التعليم المختلفة الذي يقع في الجامعات بعد المرحلة الثانوية ويمنح درجة علمية بعد إتمام البرنامج الدراسي في حقل التخصص.²

ويمكن تعريفه كذلك:

التعليم العالي يأتي في قمة الهرم التعليمي، فهو آخر مرحلة من مراحل التعليم التي يمر بها الفرد وأرقاها. والتي تكسبه مؤهلات ومهارات عالية، تساعد في الحصول على وظيفة، لما تمنحه أيضاً مكانة اجتماعية مرموقة.³

سابعاً: الدراسات السابقة:

1- دراسات محلية:

الدراسة الأولى: دراسة بن رحمون (2014)⁴: جاءت هذه الدراسة بعنوان "بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي" حيث أجريت هذه الدراسة على عينة من الإداريين بكليات ومعاهد جامعة باتنة، وقد

¹ محمد عوض الترتوري، إدارة الجودة الشاملة في المكتبات ومراكز المعلومات الجامعية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، ص 31.

² أمل فتحي عقل، تطوير معايير التميز في التعليم الجامعي العالي، دار الخليج للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص 25.

³ نوال نمور، كفاءة أعضاء هيئة التدريس وأثرها على جودة التعليم العالي، أطروحة ماجستير غير منشورة، جامعة منتوري قسنطينة، 2012، ص 9.

⁴ سهام بن رحمون، مرجع سابق.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير بيئة العمل الداخلية في الأداء الوظيفي للإداريين في الإدارة الجامعة، ومعرفة مستوى هذا الأداء، هل هو في اتجاه الايجاب ام في اتجاه السلب.

وتوصلنا الدراسة إلى جملة من النتائج نوجزها فيما يلي:

- استوتحت بيئة العمل الداخلية عناصرها الإدارية والمادية بشكل نسبي 66.50% وليس بشكل تم في الإدارة الجامعية (الكليات والمعاهد).

- مستوى الأداء الوظيفي للإداريين في ظل العناصر الإدارية والعادية لبيئة العمل الداخلية يتبين من خلال النتائج التالية:

أ/ عناصر بيئة العمل الداخلية الإدارية والمادية على الأداء الوظيفي للإداريين كان نسبي جدا بشكل متوسط 63.26% وعال بنسبة 12.39%.

ب/ رضا الإداريين على عناصر بيئة العمل الداخلية الإدارية والمادية هو رضا نسبي بنسبة 49%.

ج/ من خلال مؤشرات الأداء، الوظيفي الجيد تبين أن نسبة التزام الإداريين بها نسبي جدا 60.83% بشكل دائم، وأحيانا بالنسبة 31.33%.

الدراسة الثانية: دراسة رقاد (2014)¹: جاءت هذه الدراسة بعنوان "تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية: آفاقه ومعوقاته، حيث أجريت على عينة من مسؤولي ضمان الجودة كمجتمع بحث مستهدف بمؤسسات التعليم العالي للشرق الجزائري وهدفت هذه الدراسة إلى جملة الأهداف نلخصها فيما يلي:

- عرض ومناقشة المفاهيم والأفكار المرتبطة بمفهوم نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الذي يعتبر مدخلا حديثا في ادبيات التعليم العالي.

- الاطلاع على بعض تجارب بعض الدول المتقدمة والعربية في مجال جودة التعليم العالي لاستفادة من خبراتها وتجاربها.

¹ صليحة رقاد، تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية: آفاقه ومعوقاته، أطروحة دكتوراه منشورة في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف1، الجزائر، 2014.

- إبراز الحاجة الكبيرة إلى تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية والتعريف بالتجربة الجزائرية في مجال ضمان الجودة في التعليم العالي.
 - محاولة التوصل إلى نتائج ومقترحات متخذي القرار على إيجاد الآليات المناسبة لتطبيق نظام الجودة بنجاح في مؤسسة التعليم العالي وتجاوز مختلف معوقات تطبيقه.
- واتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي المبني على أسلوبين الأول يتمثل في الأسلوب النظري والثاني يتمثل في أسلوب دراسة الحالة، وتوصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج نلخصها فيما يلي:
- موافقة مسؤولي ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي محل الدراسة بدرجة عالية على وجود تحديات داخلية تدفع مؤسساتهم إلى تطبيق نظام ضمان الجودة خاصة فيما يتعلق بالحاجة إلى تحسين فعالية، وكفاءة مؤسسات التعليم العالي وحوكمتها، وموافقتهم بدرجة عالية على وجود تحديات خارجية تدفع مؤسساتهم إلى تطبيق نظام ضمان الجودة، خاصة فيما يتعلق بتزايد البطالة بين الخريجين الجامعيين وتزايد الطلب الاجتماعي على التعليم العالي.
 - عدم وجود اختلافات جوهرية بين إجابات مسؤولي ضمان الجودة حول خيار تحديد المفهوم المناسب للجودة بين المطابقة للمعايير والمطابقة للأهداف وأيضاً حول خيار إذا ما تبدأ بتطبيق نظام ضمان الجودة على مستوى المؤسسة ككل أو على مستوى جميع برامجها أو البعض منها.
 - وجود جملة من المعوقات التي تعد من تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية.

2- دراسات عربية:

- أ- الدراسة الأولى: دراسة القحطاني (2012)¹: جاءت هذه الدراسة بعنوان "بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بمعنويات العاملين بمعهد الجوازات بالرياض" أجريت هذه الدراسة على عينة مكونة من جميع العاملين بمعهد الجوازات بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية البالغ عددهم 217 وبعد التطبيق الميداني حصل الباحث على 147 استبانة مكتملة.
- وهدف هذه الدراسة إلى جملة من الأهداف نذكر منها:

¹ سعد بن سعيد القحطاني: بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بمعنويات العاملين بمعهد الجوازات بالرياض، أطروحة ماجستير منشورة في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2012.

- التعرف على اهم خصائص بيئة العمل الداخلية بمعهد الجوازات بالرياض والتعرف على مستوى معنويات العاملين.
- بالإضافة إلى التعرف على اهم الإيجابيات والسلبيات التي تعكسها بيئة العمل على معنويات العاملين بمعهد الجوازات بالرياض وغيرها من الأهداف.

واتبع الباحث في دراسته المنهج الوصفي لتحقيق أهداف الدراسة والاجابة عن تساؤلاتها.

وتوصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج نوجزها فيما يلي:

- أنه تتوفر علاقات إنسانية جيدة بين الزملاء.
- يسود الانضباط بين العاملين أكثر رغبة في العمل.
- يشعروهم بالثقة في علاقاتها أكثر.
- تحرص الإدارة على تنمية قدرات العاملين وتنوع البرامج التدريبية.
- إفتقار مقر العمل للأماكن الكافية لوقوف السيارات وافتقار بيئة العمل للأجهزة الحديثة اللازمة لإنجاز المهام إلخ.

ب- الدراسات الثانية: دراسة عبد العال 2010¹: جاءت هذه الدراسة بعنوان "ادارة الجودة ودورها في بناء الشركات" اجريت هذه الدراسات بالمملكة العربية السعودية على عينة قوامها عدد من الشركات والدوائر الحكومية ومؤسسات فردية وقطاعات حكومية صناعية انتاجية ومنظمات بالقطاع الخاص والعام في المملكة العربية السعودية عبي عينة عشوائية مكونة من 39 مؤسسة فيها 13 مؤسسة حكومية وبشاركها بالقطاع العام و 26 مؤسسة من مؤسسات القطاع الخاص وهدفت هذه الدراسة إلى الأهداف التالية:

- دراسة علم ادارة الجودة ومكوناته واثاره المتعددة باعتباره عنصر هام وفعال في بناء الشركات.
- اما اهدافها من الناحية النظرية فتمثلت في:

- بيان جوائز ادارة الجودة الشاملة ودورها في نشر علم الجودة.
- دراسة تكاليف الجودة.

¹ عبد الزيز عبد العال زكي عبد العال، إدارة الجودة ودورها في بناء الشركات، أطروحة دكتوراه منشورة في إدارة الاعمال الجامعة الافتراضية الدولية، المملكة العربية السعودية، 2010.

- دراسة تنظيم ادارة الجودة الشاملة وكيفية انشاء وتكوين قسم ادارة الجودة.
- دراسة نظام تحليل المخاطر ونقاط التحكم الدرجة وسلامة الأغذية.
- دراسة المراجعة الداخلية على نظام ادارة الجودة.

واتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي عن طريق الدراسة المكتبية وكذا المنهج التحليلي عن طريق الدراسة الميدانية، وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج نلخصها كما يلي:

- ان التكلفة وتحصيص المنظمات ميزانية لقسم ادارة الجودة يعطي مجال للتطور والنجاح وهو العائق الاكثر نحو الحد من التطور بصورة كبيرة.
- دعم وتبني الادارة العليا جهود ادارة الجودة ايماننا بدورها في تحقيق اهدافها بشكل منظم ومتماثل ما يعتبر العمود الفقري لنجاح قسم ادارة الجودة.
- وعي المنظمات بقيمة علم الادارة الجودة يعطيه مصداقية تكون عوناً لإدارة الجودة في التركيز والتوسع لإحداث فارق كبير في تحقيق الأهداف والتوجه الادارة نحو احداث ادارة متخصصة في الجودة للتقويم بالتنسيق بين الادارات الاخرى لوضع أهداف المنظمة موضع التنفيذ الخطوة الاولى نحو النجاح.
- ثقافة المجتمع وعدم تقبله منهج التغيير مباشرة له تأثير قوي على عدم انتشار علم إدارة الجودة.
- دعم القطاع الحكومي لإدارة الجودة على القطاع الخاص وهو ما ظهر جليا عكس توقعاتنا.
- بدء ظهور الوعي والانفتاح بإدارة الجودة وايمان الادارات العليا بها تدريجيا من اول القرن الحالي.

3- التعقيب:

1- بعد عرضنا لدراسة بن رحمون 2014 والتي جاءت بعنوان "بيئة العمل الداخلية وأثرها على الاداء الوظيفي" والتي تم توظيفها في دراستنا لما لها من علاقة بموضوع بحثنا واشكاليته بحيث تتفق مع دراستنا في كونها تطرح موضوع بيئة العمل ببعدها الداخلي وكذا تناولها العناصر البيئية المساهمة في الاداء الوظيفي وهي محاور دراستنا، وقد تم الاستفادة منها في تحديد المفاهيم الاساسية وتحديد التساؤلات التي يمكن طرحها في دراستنا.

2- أما دراسة رقاد 2014 والتي جاءت بعنوان "تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، افاقه ومعوقاته، فقد تبين لنا بعد عرضها انها تتفق مع دراستنا في المنهج المستخدم وهو منهج دراسة الحالة كما تتفق مع بحثنا في انها تطرح موضوع هام وهو الجودة في قطاع التعليم العالي.

وتم الاستفادة منها في الاخذ بأسلوبها العلمي في طرح ومناقشة هذا الموضوع واختلفت مع دراستنا في عينة البحث وميدان البحث.

3- من خلال عرضنا لدراسة القحطاني 2012 والتي جاءت بعنوان بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بمعنويات العاملين بمعهد الجوازات بالرياض "لاحظنا تسجيل بعض اوجه التشابه بينها وبين موضوع بحثنا والذي يتضمن جزء منه موضوع دراستنا وهو بيئة العمل الداخلية وكذا استخدام المنهج الوصفي اما اوجه الاختلاف فتمثلت في: عينة البحث ومكان اجراء الدراسة واستعملنا هذه الدراسة في اعداد استمارة البحث كنموذج مساعد.

4- بعد عرضنا لدراسة عبد العال 2010 والتي جاءت بعنوان "ادارة الجودة ودورها في بناء الشركات" برزت بعض اوجه التشابه بينها وبين دراستنا منها: استخدام ادوات جمع المعلومات كالاستمارة وكذا تشابه في بعض المفاهيم كمفهوم متطلبات الجودة اما اوجه الاختلاف تمثلت في عينة البحث ومكان الدراسة واستفدنا منها في التناول العلمي للدراسة وتحديد بعض جوانب اشكالية بحثنا.

خلاصة:

من خلال عرض الإطار العام للدراسة تم التوصل الى اهم المصطلحات المرتبطة بموضوع البحث وهو بيئة العمل وعلاقتها بجودة التعليم الجامعي، كما وضعنا اهم الاسباب التي دفعتنا لاختيار هذا الموضوع ثم عرض الاهداف التي نسعى اليها مع الالمام بأهمية هذه الدراسة، ثم تطرقنا إلى أهم الدراسات المشابهة لدراستنا، والتي تعد محوراً هاماً في أي بحث علمي فمن شأنها أن توضح بعض الغموض وتوجه الباحثة توجهاً ايجابياً.

الفصل الثاني

بيئة العمل الداخلية والخارجية

الفصل الثاني: بيئة العمل الداخلية والخارجية.

تمهيد

أولاً: مفهوم بيئة العمل الداخلية

ثانياً: أنواع بيئة العمل

1- بيئة العمل العامة.

2- بيئة العمل الخاصة.

3- بيئة العمل الخارجية.

4- بيئة العمل الداخلية (البيئة الجزئية).

ثالثاً: عناصر ومكونات بيئة العمل

1-العناصر الإدارية.

2- العناصر المادية.

رابعاً: أهمية تحليل مستويات البيئة التنظيمية للعمل واقسامها

خامساً: نظريات الإدارة المفسرة لبيئة العمل

خلاصة

تمهيد:

تعتبر بيئة العمل الداخلية الحيز والمحيط الذي يعمل فيه الموظف داخل المؤسسة وهي تعد عاملاً هاماً في تحقيق طموحاته وأهدافه، خاصة اذا كانت واضحة المعالم، حيث يحتك ويتفاعل فيها مع الآخرين، فإن كانت بيئة العمل الداخلية تؤثر في الموظف والمدرس خصوصاً في كمية الجهد الذي يبذله وفي قوة دافعيته وفي روحه المعنوية وفي درجة ارتياح اتجاه مؤسسته، فهذا سوف يؤدي إلى بروز قيم الالتزام وتحمل المسؤولية، وعليه سنتطرق لمعنى بيئة العمل الداخلية و الخارجية ونتعرف على أهم عناصر وخصائص هذه البيئة والتي تؤثر بصورة مباشرة أو غير مباشرة على أداء العاملين، ومنه على جودة الخدمة المقدمة سواء كانت ملموسة أو غير ملموسة، وكذا سنخرج على التعرف على اهم النظريات الإدارية التي تناولت بيئة العمل بوجه عام.

أولاً: مفهوم بيئة العمل الداخلية

تشير دراسة البلاوي 2007 نقلاً عن "توماس ودافيد" إلى أن البيئة الداخلية هي البيئة التي تتكون من متغيرات داخل المنشأة نفسها، ولا تكون عادة ضمن مجال التحكم قصير المدى للإدارة العليا، وتشكل هذه المتغيرات المحيط الذي يتم في إطاره إنجاز العمل وتتضمن هذه المتغيرات هيكل المنشأة، ثقافتها، مواردها، حيث أن هيكل المنشأة يحدد الطريقة التي تضمن بها المنشأة فيما يختص بالاتصالات والصلاحيات وتدفق العمل، في حين أن ثقافة المنشأة هي مجموعة النظم المتمثلة في العقائد والتوقعات والقيم التي يتقاسمها أعضاء المنظمة.¹

ويوجز عبد العزيز تعريف بيئة العمل الداخلية على أنها البيئة التي تعمل فيها الأفراد داخل المنظمة الواحدة، والإطار الذي يتمن خلاله إنجاز العمل (عبد العزيز، 2001، ص 27).

وتشمل بيئة العمل الداخلية في مضمونها العام بيئة تنظيمية وأخرى وظيفية، حيث تعتبر البيئة التنظيمية عن الموقف الاجتماعي الذي تتم العلاقات في بين الأفراد بطرق تفرضها القواعد التنظيمية في المنظمة، كما تعبر عن مجموعة الممارسات والاتصالات والعلاقات بين الإدارة ومجموعة الأفراد، أما البيئة الوظيفية فتعتبر مدة مشاركة الأفراد في تقرير أهداف المنظمة، ومدى مناسبة برامج تخطيط القوى العاملة والتكهن باحتياجات المنظمة من القوى، وتحديد وتركيب الوظائف، وتبيان المسؤوليات والعلاقات المترتبة عليها مع مراعاة عناصر فعالية التشغيل، ومدى استجابة الأفراد لهذه العوامل وقدراتها على اجتهادهم ورفع مستويات قدراتهم.²

ثانياً: أنواع بيئة العمل:

تميز الأدبيات المعاصرة بين العديد من البيئات التي تعمل فيها مختلف المنظمات والمؤسسات وهي في غاية الكثرة والتعقيد بحيث يصعب حصرها ومن أهم هذه الأنواع:

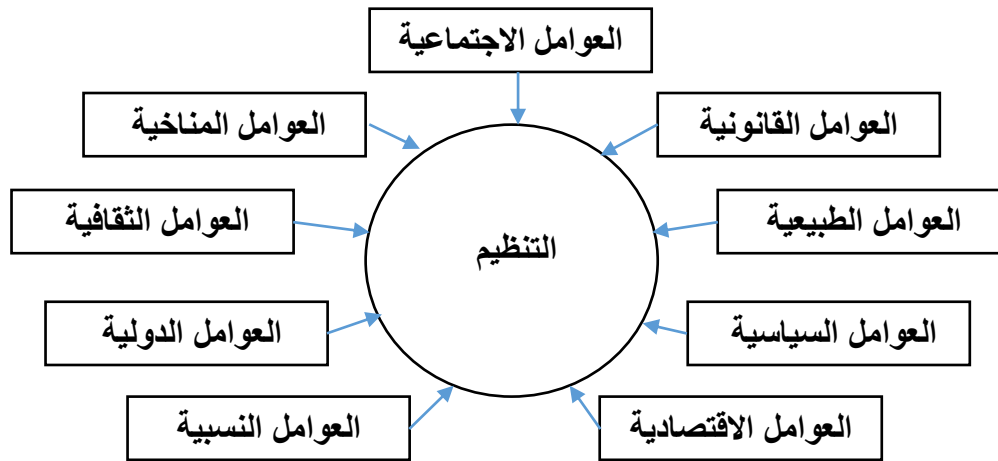
¹البلاوي موسى سعد علي، الخصائص الشخصية والوظيفية وعلاقتها بالاتجاهات العاملين نحو بيئة العمل الداخلية، دراسة مسحية على ضباط وافراد شرطة المدينة المنورة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2007، ص 7.

² محمد سرور الحريري، ثقافة العلاقات الاستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية والخاصة، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص 68.

1- بيئة العمل العامة:

هي البيئة التي تتضمن كافة الأبعاد المحيطة بالمنشأة أو تنظيم العمل وتمتلك القدرة على التأثير على نشاطاته، ولا توجد ضرورة لارتباطها مع أي عناصر داخل المنشأة، ومن الأمثلة على هذا النوع من بيئات العمل البيئية الطبيعية مثل المناخ والطبيعة، والبيئة الاقتصادية مثل أنظمة الاقتصاد، والبيئة التكنولوجية مثل التطور والمعرفة، والبيئة الاجتماعية مثل الطبقات والأدوار الاجتماعية، والبيئة الثقافية مثل التقاليد والعادات، لذلك تعد بيئة العمل العامة هي المنطقة العامة التي تعمل فيها كافة أنواع المنشأة، والمؤسسات، والشركات، سواء كانت خدمية أو صناعية أو إنتاجية أو تجارية، كما تشمل هذه البيئة كافة مكونات المجتمع، وخصوصاً النظم الثقافية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية.¹

الشكل رقم (1):² يوضح البيئة العامة للتنظيم



المصدر: محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، ص 220.

2- بيئة العمل الخاصة:

هي البيئة التي تعيش فيها المنظمة بمفردها، ولا يشاركها أحد في التأثير بها، كالأنظمة الداخلية للمنظمة وأسلوب إدارة العمل فيها،

¹ اطلال مشعل، ما هي بيئة العمل، عن موقع "موضوع أكبر موقع عربي بالعالم، <http://mowdoo3.com> ثم زيارة الموقع بتاريخ 2019/05/04 على الساعة 7:04 مساءً.

² محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 220.

ويتم النظر إلى بيئة العمل من خلال هذا المنظور نظراً لأن بيئة العمل تعتبر نظاماً مفتوحاً كسائر المنظمات الاجتماعية الأخرى، والتميز بين بيئة العمل العامة والخاصة يعتمد على درجة العلاقة بين المنظمة ومتغيرات بيئة العمل، إن كانت مباشرة وقوية أو أنها غير مباشرة أو ضعيفة والمقصود بالتأثير هنا مدى الترابطية أو الاعتمادية بين ما تأخذه المنظمة من بيئتها أو ما تعطيه لها، سواء تمثل ذلك في طاقات بشرية ومادية أو في خدمات أو دعم معنوي ونفسي كالذي توفره منظمات القطاع الخاص إن كانت صلتها وثيقة بنشاط المنظمة وطبيعة عملها.¹

3- بيئة العمل الخارجية:

وتشمل جميع المتغيرات أو العوامل التي تقع خارج حدود المؤسسة ونطاقها، وتؤثر بشكل أو باخر على أدائها وأنشطتها.

وتنقسم هذه العوامل والمتغيرات إلى قسمين أساسيين:

أولاً: عوامل ومتغيرات البيئة العامة وهي متغيرات كلية تؤثر على جميع المؤسسات العاملة.

ثانياً: عوامل ومتغيرات البيئة الخاصة وهي متغيرات جزئية تؤثر بشكل مباشر على كل مؤسسة على حدة.²

4- بيئة العمل الداخلية (البيئة الجزئية):

وهي تمثل المنظمة نفسها (البيئة الداخلية)، وتضم: رسالة المنظمة، وأهدافها وثقافتها، والعاملين فيها، والموارد، والسياسة والتقنيات والإجراءات، وعمليات الإنتاج، والمنتجات والخدمات.³

فهي التي توجد داخل إطار المنظمة وتؤثر فيها من الداخل وتتمثل في النواحي الفنية والاجرائية لأداء الاعمال، داخل المنظمة كطرق داء العمل والتقنية المستخدمة والنظم والقوانين الخاصة بالمنظمة

¹ محمد سرور الحريري، مرجع سابق، ص 67.

² الهاشمي بن واضح، تأثير المتغيرات البيئة الخارجية على أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة دكتوراه منشورة، جامعة فرحات عباس، سطيف، ص 26.

³ حسين حريم، إدارة المنظمات _منظور كلي، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص، ص 46-47 .

بما فيها الهيكل التنظيمي الرسمي وغير الرسمي، ومجموعات العمل الرسمية وغير الرسمية، وأنماط الاتصالات وأسلوب القيادة ونظام الأجور والحوافز والمهارات المتوفرة والفلسفة الإدارية.¹

ثالثاً: عناصر ومكونات بيئة العمل:

بما أن هناك في بيئة العمل تفاعل وتأثير داخلي وخارجي مع البيئة المجتمعية، فهذا يعني أن هناك عناصر مكونة لتلك البيئة.

وهي بيئة العمل والتي تتفاعل فيما بينها وهي عناصر أساسية لتسيير المهام ووجودها ضرورة لا بد منها لتحقيق اهداف المؤسسة وهناك عدة جهات نظر حول عناصر بيئة العمل ومن خلال دراستنا لها قسمنا ها إلى عنصرين هما:

1-العناصر الادارية:

إن العناصر الإدارية التي تتضمنها بيئة العمل الداخلية قد تؤثر بشكل إيجابي ما حسن تسييرها وقد تؤثر بشكل سلبي إذا ما اسئى تسييرها ومن بين هذه العناصر الآتي:

1-1- القيادة الادارية:

تتمثل بمجموعة الصفات والقدرات والخبرات والمؤهلات والاستعدادات التي تجعل الرئيس الاداري في أي مستوى تنظيمي داخل المنشأة قادرا على التوجيه والاشراف السليمين ومساعدة مرؤوسيه في تخطي العقبات التي يصادفونها في أعمالهم وعلاقاتهم مع الاخرين وتطوير ادائهم ومقدرتهم على العمل الجاد والسلوك السليم.

والقيادة تظهر داخل الجماعات والجماعة في المحيط أو البيئة التي تنشأ بداخلها القيادة وتتضمن التأثير في مجموعة من الافراد لهم هدف مشترك ويمكن أن تكون الجماعة صغيرة أو كبيرة.²

¹ مارلين سركيس، اثر بيئة العمل على الأداء الإبداعي للعاملين دراسة ميدانية على المصاريف السورية الخاصة العاملة في دمشق، رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الافتراضية السورية، 2018، ص 26 عمان الأردن، ط2، 2010، ص، ص46-47.

² عاطف عبد الله، المكاوي، القيادة الإدارية، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر 2012، ص12.

وهناك عديد من نماذج القيادة واساليبها وتحدد هذه الأساليب العوامل الموقفية، ويمكن التمييز بين

أساليب قيادة ثلاثة هي:¹

أ- القيادة الأوتوقراطية:

هي التي تؤمن بمركزية السلطة واتخاذ القرارات إذ على جميع المرؤوسين قبل ان يقوموا باي تصرف ان يرجعوا به إلى رئيسهم الذي بدوره يزودهم بكافة المعلومات التفصيلية التي يحتاجونها في أداء أعمالهم والقائد الأوتوقراطي الذي يطلق عليه تسمية الدكتاتور يؤمن بسياسة المكافأة والعقاب وبالتالي فهو يؤمن بمضمون نظرية ماكجروجر التي تربط بمفهوم أن الفرد كسول ويجب دفعه للعمل بالإثابة والعقاب معا ويجب أن تمارس عليه رقابة وصارمة وان يطيع ما يطلب منه.

ب- القيادة الحرة:

وبموجبها تعطي حرية كبيرة للعاملين في أداء أعمالهم إذ يزودون بكافة المعلومات والمستلزمات التي يتطلبها العمل ثم تترك اهم حرية التصرف دون تدخل.

وهذا النوع من القيادة ينجح عندما يتعامل القائد مع افراد ذوي مستويات عقلية وعملية كما في مؤسسات الأبحاث والدراسات كذلك في الأوضاع التي يكون فيها المرؤوسين قد حصلوا على تدريب وخبرة أكثر من قائدهم أو رئيسهم.

ج- القيادة الديمقراطية:

وهو نمط وسط النمطين السابقين وبموجبه يقوم الرئيس بتحديد الأهداف ووضع الخطة والسبل الكفيلة لتحقيقها وذلك بمشاركة مرؤوسيه أي الاتفاق معهم وهو بذلك يشعرهم بأهميتهم ودورهم في العمل وتحقيق الأهداف وهذا ما يحدث تأثيرا إيجابيا في معنويات المرؤوسين وهذه القيادة تهتم بتنمية العاملين وتعتبرهم شركاء لها في النجاح فهي بيئة خصبة لنمو قيادات المستقبل من الشباب العاملين.

¹ المرجع نفسه، ص، ص 13-14.

1-2- النظم واللوائح:

انها حقوق شرعية محددة بالقوانين وهي قدرة سلوكية تختبر بالممارسة، واستعداد فطري أو حضاري يعبر عنه المرؤوسين بالتعاون مع رؤسائهم وتقبل الصلاحيات الصادرة لهم.

وتتنقسم النظم واللوائح المنظمة إلى شقين رئيسيين وهما النظم واللوائح المتعلقة بتقنين وتنظيم النشاط الإداري وأساليب تسيير العمل والنظم واللوائح التي تحكم وتقنن أساليب توزيعه والعوائد المادية والمعنوية التي يتلقاها العاملون نظير أدائهم لأعمالهم ومهامهم.

1-3- طبيعة العمل والتخصص:

هي كل المصادر والأبعاد الخاصة بنوعية العمل نفسه وكل الظروف المحيطة به قسمت مصادره إلى خمس مصادر أو أبعاد وهي:

- البعد التنظيمي. - بعد العلاقات. - بعد النمو المهني.

- بعد الحوافز. - مصدر الظروف الفيزيائية.¹

بعد التخصص سمة الحياة الاقتصادية المعاصرة إذ هو وسيلة الانسان لزيادة إنتاجية عناصر الإنتاج وخاصة العمل مما يؤدي إلى زيادة الإنتاج الكلي للمجتمع من سلع وخدمات، وتحسين مستوى المعيشة فيه.

فالتخصص وتقسيم العمل يرتبط بالتطور الحضاري للمجتمع والعمل هو المجهود الإداري الذي يقوم به الانسان من اجل انتاج السلع والخدمات ويجب ان يتمتع عنصر العمل بدرجة عالية من المهارة، لذلك تهتم الدول بتدريب العمال والاداريين ويشترك مع الحكومة في هذا المجال القطاع الخاص والجامعات ونقابات العمال وكل من له علاقة بالعملية الإنتاجية.²

¹ شيخي مريم، طبيعة العمل وعلاقتها بجودة الحياة، دراسة ميدانية في ظل بعض المتغيرات، مذكرة ماجستير منشورة، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2014، ص 16.

² احمد سليمان محمود خصواني، التخصص وتقسيم العمل في الفكر الاقتصادي الإسلامي، مجلة علوم إنسانية، العدد 44، دون مجلد، جامعة اليرموك، الأردن، دون سنة نشر، ص 3.

1-4- الرقابة الإدارية:

يعد الرقابة الإدارية من الوظائف الإدارية المهمة والتي ترتبط ارتباطا كبيرا بالتخطيط في منظمات الأعمال الحديثة ولقد تطورت مفاهيم الرقابة وفلسفتها ومنظورها الإداري بشكل كبير خلال السنوات الأخيرة وبدأ ينظر لها كأسلوب تصحيحي وليس مرادفا للسيطرة والسلطة والقوة بل أصبحت الرقابة الإدارية أكثر تشاركية وأكثر شحذا للهمم وتلعب دورا أساسيا في الممارسات الإدارية ولكافة المستويات الإدارية، والرقابة لها مفهوم واسع وذو شقين أحدهما الرقابة الذاتية والتي تتبع من داخل الفرد على نفسه وبالتالي فهو رقيب على أعماله وتصرفاته وسلوكاته والأخرى الرقابة الخارجية والتي تتمثل في قدرة الفرد على متابعة وملاحظة الآخرين من قبل مرؤوسيه بغرض التوجيه والتصحيح لسلوكهم وتصرفاتهم.¹

1-5- تفويض السلطة:

يقصد بتفويض السلطة هو أن يعهد صاحب السلطة ببعض اختصاصه إلى عنصر إداري آخر أو إلى أحد مرؤوسيه ليمارسها دون الرجوع إليه مع بقاء مسؤوليته عن تلك الاختصاصات المفوضة.² ومعناها أيضا:

منح سلطة معينة إلى فرد بواسطة من يملك سلطة أعلى منه، وتظهر أهمية تفويض السلطة في عمل المؤسسات الكبيرة الضخمة حيث يصبح التفويض مطلبا هاما لأداء الأعمال وانتظامها في سرعة مناسبة، والتفويض لا يعني أن يتخلى الرئيس عن سلطاته أو أن يسلب حقه في استيراد ما فوض، وذلك لأن تفويض السلطة ذاته عبارة عن أسلوب وحق يستخدمه المديرون لأداء العمل على نحو أفضل ولهم ان يلغوا التفويض أو ان يعدلوا فيه متى شاءوا.

لتفويض السلطة مزايا عديدة بالإضافة إلى كونه يساعد على انجاز الاعمال في سرعة، وفي مقدمة المزايا التي يمكن ان تحقق بالاستخدام الرشيد لتفويض السلطة ما يلي:

¹توفيق صالح عبد الهادي الطراونة حسين أحمد، الرقابة الإدارية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 19-20.

² ليلي محمد أبو العلا، مفاهيم ورؤى في الإدارة والقيادة التربوية بين الأصالة والحداثة، دار يافا للنشر والتوزيع ودار الجنادرية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2013، ص 95.

- 1 - يساعد على خلق جو عمل طيب ويوثق العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين.
- 2 - يحفز على تنمية قدرات ومهارات المرؤوسين ويعينهم على تنمية الجوانب القيادية في شخصياتهم.
- 3 - يقضي على تفويض السلطة على العيوب التي تترتب على تركيز السلطة في ايدي الرؤساء.¹

1-6- الاتصال الإداري:

مفهوم الاتصال:

هي العملية التي بموجبها يقوم الشخص بنقل أفكار أو معاني أو معلومات على شكل رسائل كتابية أو شفوية مصاحبة بتعبيرات الوجه ولغة الجسم عبر وسيلة اتصال، تنقل هذه الأفكار إلى شخص آخر وبدوره يقوم بالرد على هذه الرسالة حسب فهمه لها.

أو هو العملية التي يتم بها نقل المعلومات والمعاني والأفكار من شخص إلى آخر أو آخرين بصورة تحقق الاهداف المنشودة في المنشأة أو في أي جماعة من الناس ذات نشاط اجتماعي، إذ هي بمثابة خطوط تربط اوصال البناء أو الهيكل التنظيمي لأي منشأة ربطا ديناميكيا، فليس من الممكن ان نتصور جماعة أيا كان نشاطها دون ان نتصور في نفس الوقت عملية اتصال التي تحدث بين اقسامها وبين افرادها ونجعل منهما وحدة عضوية لها درجة من التكامل تسمح بقيامهما بنشاطهما.²

يعتبر الاتصال الإداري أحد أهم العناصر الأساسية في العملية الإدارية في المؤسسات العامة والخاصة و المؤسسات التعليمية وعن طريق الاتصال الفعال والمستند على القواعد الأساسية المعروفة تحقق المنشأة الكثير من الأهداف، التي تسعى لتحقيقها وإن أي خلل في العملية الاتصالية الإدارية يكلف القائمين على المنشأة الكثير من الجهد والمال والوقت، فعملية الاتصال الإداري تقع في منزلة هامة جدا بالنسبة لعمليات الإدارة التربوية فالاتصالات الفعالة حيوية لاستمرار وجود أي تنظيم إنساني وتشكل عملية الاتصالات أهمية كبيرة في المؤسسات التعليمية، فالاتصال المفتوح بين الإداريين والمعلمين والطلاب يؤدي إلى بيئة تعليمية أكثر فعالية، كما أن المعلمين الذين يعاملون بعدائية من قبل الإداريين سوف

¹ اسعاد هاشم قصيات، الإدارة العامة والتربوية في عالمنا المعاصر، منشورات جامعة 6 أكتوبر، 2010، ص، ص

56-57.

² عبد الله حسن مسلم، مهارات الاتصال الإداري والحوار، دار المعتز للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 15.

ينقلون هذه الحساسية sensitivity والإنسانية إلى علاقتهما مع طلابه ويرتبط نجاح المؤسسات التعليمية في تحقيق أهدافها بشكل كبير بنجاح عملية الاتصال داخلها وخارجها.¹

وترجع أهمية الاتصالات لأسباب متعددة، من أهمها أن الاتصال الإداري يعد عملية أساسية في الممارسة الفعالة العملية الإدارية تساعد العاملين على فهم أهداف وواجبات المؤسسة التعليمية، كما أنها تساعد على تكوين علاقات إنسانية سليمة بين الرؤساء والمرؤوسين وبين المرؤوسين وبعضهم البعض.²

1-7- العلاقات السائدة داخل المنظمة:

يشير هذا المجال إلى علاقة الموظف مع زملائه، ومن حيث ما يلاقي من تقدير منهم لاقتراحاته وتعاونهم معهم، كما يشير إلى علاقة الموظف مع رؤسائه المتمثلة في تشجيع وتقدير المسؤول للعمل الذي يقوم به الموظف، وفي إدارة العلاقة مع العاملين تجدر الإشارة إلى أن هناك جانبين مهمان يجب التركيز عليهما في هذا الخصوص وهما:

أ- العلاقة بين الموظف وزملاء العمل.

ب- العلاقة بين الموظف ورئيسه أو رؤسائه.³

وتتسم المنظمات الإدارية بسيطرة البعد الإنساني والاجتماعي على مدخلات ومخرجات هذه المنظمات، فالعنصر المهم في مجال العلاقات هو الانسان نفسه، وهو الذي يلعب الدور الأكثر أهمية في جميع مستويات الأداء الوظيفي في أي منظمة، وأداؤه داخل المنظمات يتم من خلال علاقات عمل متداخلة من حيث توفر ظروف العمل المناسبة، سواء كانت مادية أو معنوية، وكذلك العمل على رسم السياسات التي تمكن من إقامة علاقات جيدة بين الرؤساء والمرؤوسين، قائمة على الاحترام والتعاون في أداء العمل، بالإضافة إلى الاهتمام بتقديم الخدمات الثقافية والطبية وغيرها مما ينعكس إيجابيا على ولاء العاملين لمنظماتهم.

¹ علي حمزة هجان، معوقات الاتصال الإداري في مدارس التعليم العالي: المملكة العربية السعودية، مكتبة العبيكان للنشر، الرياض، 2006، ص، ص 21-22.

² المرجع نفسه، ص، ص 21-22.

³ بونوة علي، العلاقات الإنسانية وأثرها على الرضا الوظيفي، أطروحة دكتوراه منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2017، ص 30.

ويرى بعض علماء الإدارة أن أحد العوامل الهامة والمؤثرة في سلوك الفرد في العمل، وهو علاقته بزملائه، فإذا كانت هذه العلاقة طيبة يسودها التفاهم، وكان الترابط الاجتماعي للعاملين من حوله يشعر بالاطمئنان والثقة، فإنه يكون عادة أقدر على التكيف بما يحقق انتمائه لمنظّمته.¹

إن علاقة العامل بزملائه تسهم في دعم العامل ومن دون احساسه بالتعب والملل فزملاء العمل يقدمون للفرد دعم اجتماعي ونفسي ولاسيما في الأزمات أو عند ما يحتاج إليهم العامل من تعاون ومحبة لتحقيق أهداف المؤسسة، واشباع حاجات التقدير الاجتماعي العامة، فالعلاقات الإنسانية تؤثر في إنتاجية العامل، وبالتالي لا بد أن تهيئ المؤسسات لبيئة عمل ملائمة وتشجع العمال على تنمية حاجاتهم والمساهمة في حلها، إن هناك حاجات نفسية واجتماعية عند العاملين مثل الارتياح المهني فتأكيد الذات، واحترام الآخرين، فيجب التعامل مع العامل على أنهم جماعات لأفراد منفصلين، وتوفير المناخ النفسي الملائم للعامل واشباع حاجاته لاحترام وتقدير الذات مما يجعلهم يشعرون بالرضا وارتفاع الروح المعنوية.²

1-8- الحوافز والمكافآت:

تعرف الحوافز على انها: عبارة عم مجموعة من العوامل والمزايا التي تهيئها الإدارة للعاملين لتحريك قدراتهم الإنسانية بما يزيد من كفاءة أدائهم لأعمالهم، على نحو أكبر وأفضل، وذلك بالشكل الذي يحقق لهم أهدافهم وبما يحقق أهداف المنظمة³ ونظرا لأهمية الحوافز وعلاقتها الوطيدة بالدوافع، قد تناولتها عدة نظريات كنظرية الإدارة العلمية على يد فريديريك تايلور السباق في الحديث عن التحفيز (1911) الذي ركز على الحوافز المادية دون المعنوية، وأن دفع المال للعمل ممكن بتحفيّزهم من خلال الأجور والحوافز المالية.⁴

¹ حماد بن صالح الظاهري، بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بالتسرب الوظيفي، أطروحة ماجستير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2007، ص، ص 32-35.

² بشار حسن زيتون، بيئة العمل النفسية والاجتماعية وعلاقتها بمستوى الإنتاجية لدى عينة من العاملين في المؤسسة الصناعية، مجلة جامعة البعث، العدد: 10 عام 2018، المجلد 40، جامعة القلمون الخاصة، ص 171.

³ مومني سارة، ظافر زهير، قوة المكافأة المعنوية في تنمية روح الإبداع لدى الافراد دراسة حالة البنك الخارجي الجزائري بشكل BEA، مجلة اقتصاديات المال والاعمال، العدد 06 جوان 2018

⁴ المرجع نفسه، ص 576.

أ- أنواع الحوافز:

يمكن تقسيم الحوافز بالنظر إليها من عدة زوايا، فمن حيث التقسيم الشائع يمكن أن تقسم إلى حوافز مادية وحوافز معنوية، ومن وجهة نظر أخرى يمكن تقسيمها إلى حوافز فردية وحوافز جماعية ومن حيث أثرها على الافراد يمكن تقسيمها إلى حوافز إيجابية وحوافز سلبية، وفيما يلي نستعرض هذه الأنواع:

1 - الحوافز المادية: وتشمل الحوافز المادية لمكافآت وزيادة الأجور والرواتب، والمشاركة بالأرباح، ومنح نسب أو الأرباح، والترقيات الوظيفية، والمناصب الإدارية، وغيرها.

2 - الحوافز المعنوية: وتشمل خطابات الشكر، والمشاركة في القرارات الارادية، والثناء والمدح، وشهادات التفوق والتميز، وغيرها.

3 - الحوافز الفردية: تختص الحوافز الفردية بأفراد محددين في المنشأة ومثال ذلك تقديم مكافأة لأفضل موظف خطاب شكر لأفضل شخص منتج، الموظف المثالي، أو موظف الشهر، أو رجل الحاكم وهذه الحوافز تستخدم لدعم التنافس الإيجابي من الافراد لكن قد يترتب عليها ظهور الغيرة والحسد في المنشأة.¹

4 - الحوافز الجماعية: توجد الحوافز الجماعية لإثارة دوافع روح بجماعة والتعاون بين العاملين ودعم مبادئ التكاتف لتحقيق اهداف المنشأة، ومن أمثلة هذه الحوافز إنشاء جائزة لأفضل قسم أو أفضل إدارة، وغيرها.

5 - الحوافز الإيجابية والسلبية: الحوافز كما هي إيجابية فإنها تمكن أن تكون سلبية كذلك فالمكافاة المادية لأحد الموظفين هي حافز مادي إيجابي في حين أن الخصم من الراتب هو حافز نادي سلبي. وكما تلجأ الإدارة إلى الحوافز الإيجابية لدفع العاملين للإنجاز فإنها قد تحتاج إلى الحوافز السلبية كي تردع بعض العاملين وتحفزه على عدم تكرار الأخطاء أو سلوك غير المرغوب فيه، ومن أنواعها الإنذار الشفهي أو الكتابي، الحرمان من الترقية، خصم من الراتب، وغيرها.²

أن فرضنا نظامي الحوافز الإيجابي والسلبي فإن المشكلة الأساسية في تلك المتعلقة بمدى الاخذ بأحد النظاميين الإيجابي أو السلبي فالمدير الذي يعتمد بصفة أساسية على أسلوب التخويف والعقاب

¹ زكريا الدوري وزملاؤه، مبادئ ومداخل الإدارة في القرن الحادي والعشرين، دار اليازوري العلمية: الأردن 2011، ص 184.

² المرجع نفسه، ص، ص، 184-185.

يعرف بأنه سلبي أما الذي يعتمد كلية على نظام أو أسلوب المدير والتجميع والمكافأة والثناء والمدح يعرف أنه قائد إيجابي إلا أن الأمور لا تسير بهذه الطريقة في التطبيق العملي، إذ ليس هناك مدير لا يستخدم مطلقاً أسلوب العقاب والردع (الحوافز السلبي) والعكس صحيح، ويفضل الاختيار بين الأسلوبين بعد إجراء اختبار.¹ والحصول على النتائج العملية كليهما.

حيث لوحظ في هذا المجال أن الحافز يؤدي إلى إنتاجية أعلى في المدى القصير ولكن يصاحبه في نفس الوقت انخفاض في الروح المعنوية للعاملين، وما ينتج عن ذلك من أعراض سلوكية مثل ارتفاع معدل الغياب ومعدل دوران العمل وتقييد الإنتاج، في حين أن الحافز الإيجابي يوفر درجة أعلى من الرضا وإنتاجه أقل في المدى القصير، ومع أهمية الحوافز المادية يجب عدم إغفال ضرورة منح العاملين، فرص التفوق والحصول على المنصب المرموق والمكانة العالية، فتوفر نظام يتيح لجميع العاملين فرصة الترقية الوظيفية العادلة، بشكل حافز لهم زيادة إنتاجيتهم ورفع مستواهم، لا سيما لمن يريد منهم الحصول على ذلك الحافز.²

ينتظر الموظفون المتميزون الحصول على تقدير جيد لإنجازاتهم سواء كان هذا التقدير مادياً ومعنوياً، ولطكن يغلب تأثير التقدير المزدوج على الأداء، فالموظف أحياناً كثيرة لا يكتفي بالتقدير المادي كما أنه لا يرضيه الاكتفاء بالتقدير المعنوي، فأحرص على اعداد برنامج متميز لمكافآت الموظفين يغطي الجانب المادي والمعنوي لديهم، وضع شروطاً واضحة ومعلنة للحصول على المكافآت.³

1-9- الهيكل التنظيمي:

إن أول العناصر التنظيمية التي ترتبط بأذهان الكثيرين في معنى التنظيم هو الهيكل التنظيمي الذي تتحد فيه المهام الرئيسية التي يعمل التنظيم على تحقيقها.

¹ بوقال نسيم، اثر تربية العمل الداخلية للمنظمة على الرضا الوظيفي للعاملين، أطروحة ماجستير منشورة، جامعة منتوري، قسنطينة، 2012، ص 78.

² المرجع نفسه، ص 78.

³ محمد أحمد إسماعيل، كيف تخلق بيئة عمل تحفيزية في شركاته المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، إصدار رقم 2 لعام 2013، شبكة الالوكة www.alukah.net ص 2.

ويمكن تعريف الهيكل التنظيمي بأنه الطريقة التي يتضمن خلالها تنظيم المهام، وتحديد الأدوار الرئيسية للعاملين، وتبين نظام تبادل المعلومات، وتحديد آليات التنسيق، وأنماط التفاعل اللازمة بين الأقسام المختلفة والعاملين فيها.¹

وهذه بعض وجهات النظر والمفاهيم التي قدمها الكتاب والباحثون حول مفهوم الهيكل التنظيمي:

- يقول روبرت ابلي (Robert Appleby) بأن "الهيكل التنظيمي هو إطار يوجه سلوك رئيس المنظمة في اتخاذ القرارات وتتأثر نوعية وطبيعة هذه القرارات بطبيعة الهيكل التنظيمي".
- ويشير ستونر فريما (Stoner Fremah) إلى أن "الهيكل التنظيمي يعني الطريقة التي يتم بها تقسيم أنشطة المنظمة وتنظيمها وتنسيقها".
- أما بلاو (Blaw) فيعرف الهيكل التنظيمي بأنه "توزيع الأفراد بطرق شتى بين الوظائف الاجتماعية التي تؤثر على علاقات الأدوار بين هؤلاء الأفراد".²

10-1- الثقافة التنظيمية:

يمكن القول بأنه الثقافة التنظيمية تشير إلى منظومة المعاني والرموز والمعتقدات والطقوس والممارسات التي تتطور وتستقر مع مرور الزمن، وتصبح سمة خاصة للتنظيم بحيث تخلق فهما عاما بين أعضاء التنظيم حول خصائص التنظيم والسلوك المتوقع من الأعضاء فيه.³

ويرى نيلسون و كويك (1996) أن الثقافة التنظيمية التي يعتنقها الأفراد في المنظمات لها تأثير قوي و مباشر على سلوكهم وادائهم لأعمالهم وعلاقاتهم برؤسائهم ومرؤوسيههم وزملائهم والمتعاملين معهم وتعكس هذه القيم والمعتقدات درجة التماسك والتكامل بين أعضاء المنظمة كأنها نظام رقابة داخلي يدق الأجراس عندما يخرج السلوك عن الحدود التي رسمت له.

يساعد وجود ثقافة تنظيمية مميزة على تحقيق العديد من المزايا أهمها:

- تحقيق الهوية التنظيمية.
- تنمية الولاء والانتماء للمؤسسة.

¹ محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص 50.

² حسين حريم، مرجع سابق، ص 103.

³ محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص 373.

- تحقيق الاستقرار التنظيمي.
- تنمية الشعور بالأحداث والقضايا المحيطة.
- تحديد مجالات الاهتمام المشترك.
- التعرف على الأولويات الإدارية.
- التنبؤ بأنماط التصرفات الإدارية في المواقف الصعبة والأزمات.
- تعزيز الأدوار القيادية والإرشادية المرغوبة.
- ترشيح أسس تخصص الحوافز والمراكز الوظيفية.
- تحديد معايير الاستقطاب والاختيار والترقية.
- توفير معايير ما يجب أن يقوله أو يفعله العاملين.¹

11-1- العدالة التنظيمية:

أما مفهوم العدالة التنظيمية، فقد أظهرت الدراسات احتوائه على ثلاث أبعاد رئيسية: عدالة التوزيع، وعدالة الإجراءات، وعدالة المعاملات، حيث تعني عدالة التوزيع مدى شعور الفرد بأن ما يحصل عليه مساو لما يبذله من جهود مقارنة بزملائه، في حين يقصد بعدالة الإجراءات مدى إحساس الموظفين بأن الإجراءات المنبثقة في تحديد المكافآت التنظيمية عادلة، أما فيما يتعلق بعدالة التعاملات فيقصد بها مستوى العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين خلال عملية تقويم الأداء، إن الأبعاد المشار إليها تعمل بشكل مترابط ومتداخل وتؤدي في النهاية إلى مدى إحساس الموظفين بالعدالة التنظيمية في المنظمة.²

12-1- فرق العمل أو فريق العمل:

هو مجموعة من العناصر البشرية معا لإنجاز ما لا يمكن إنجازه في حالة عمل كل منهم بمفرده، بما يضيف على روح الفريق شيئا من الاهتمام والرضا إلى جانب المتعة في الأداء نفسه.

¹محمود عبد الفتاح رضوان، مهارات إعداد الهياكل التنظيمية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2013، ص 79-10.

² عبد السلام شايع القحطاني، سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته بالابداع الإداري، دار الكتاب الجامعي للنشر والتوزيع، 2016، ص 53 .

ففرق العمل أسلوب في العمل والإدارة، قائم على أهمية التعاون المتبادل، والتنسيق بين مجموعة من المهنيين ذوي التخصصات المختلفة، بما يسهم في انجاز الاعمال المطلوبة منهم، بشكل أكثر كفاءة وفعالية.¹

وفريق العلم أحد أهم ركائز نجاح وتقدم المنظمات في ضوء المنافسة الشديدة بينهما، وحرص كل منها على تحقيق مستوى أعلى من الجودة Quality، لتحقيق الأهداف الآن يحتاج إلى التعاون والتكامل بين مختلف العاملين ذوي التخصصات المهنية المتعددة وإلى قدرتهم على العمل الجماعي.²

أ- أنماط فرق العمل:

1- فرق المهام: وهي الفرق التي تضطلع بمشكلة معينة يراد حلها أو موضع محدد مطلوب إنجازه ويمكن تحديد نوعين من هذه الفرق هما: فرق المهام الكبيرة (فرق عمل الإدارة العليا) وفرق المهام المحددة (فرق المشروعات).

2- فرق العمل: وهي مجموعات العمل من خلال الوحدات القائمة بالمنظمة كالأقسام والإدارات والفروع والمواقع.

3- فرق الإدارة: وهي الفرق التي تشكل من خلال الموظفين الذين يشرفون على الوحدات التشغيلية أو التنظيمية، ويجب على فريق الإدارة أن يتولى المهام الشاقة التي تكمل وتحفز العمل وتجعله متكاملًا.

4- فرق العمل الالكترونية: هذا وقد أدى التطور الهائل في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الالكترونية إلى ظهور نوعا حديثا من فرق العمل وهو فرق العمل الالكترونية، حيث يتصل أعضاء هذه الفرق الكترونيا بواسطة شبكة الانترنت، وقد كان الأصل أن يتم الاتصال بين أعضاء فريق العمل بشكل شخصي أي مباشرة ووجها لوجه وفي مكان واحد.³

¹ مدحت محمد محمود أبو النصر، إدارة الجودة الشاملة: استراتيجية كايزن اليابانية لتطوير المنظمات، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2015، ص 92 .

² المرجع نفسه، ص 93.

³ مدحت محمد أبو النصر، فرق العمل الناجحة، البناء والنمو والإدارة لإنجاز المهام بشكل أفضل وأسهل، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2012، ص، ص 54-55.

إلا أن فرق العمل الالكترونية يتم الاتصال فيها بشكل مباشر غير شخصي، وان كان هناك إمكانية مشاهدة الصور وسماع الصوت من خلال الحاسب الآلي وشبكة الأنترنت، والأعضاء ليسوا في مكان واحد فقد يكونوا في إدارات أخرى أو مواقع أخرى أو بلاد أخرى.¹

وتتبع أهمية الفريق من العوامل التالية:

- التركيز الدائم على تحقيق تطور وتحسين مستوى الجودة الإنتاجية.
- إحساس العامل بأنه يقوم بأداء العمل بشكل تطوعي.
- إيجاد فرص لتطوير المهارات القيادية أو تخفيض مستوى الصراع بين الإدارة والعاملين.
- توفير المعلومات الحقيقية في كافة النواحي المتعلقة بالعمل.
- تحقيق تنسيق ولاسيما اذا كان العمل مرتبطا بأكثر من جهة.
- عندما لا يكون لدى المسؤول الوقت الكافي لتوفي العمل بنفسه.

1-13- التطبيقات التقنية:

إن التكنولوجيا تزيد من القدرات البشرية لتحقيق الأهداف الجماعية للمنظمة وللعاملين، وتوفر بدائل جديدة للقرارات المراد اتخاذها أو البرامج التي تحقق الأهداف أو السلوكيات، وتعمق فهم النفس، وتساعد في تشخيص الظروف ومعرفة مستوى الطموح البشري، كما تساعد في كيفية حسم النزاعات في الأحوال التي تحقق الأهداف أو السلوكيات، وتعمق فهم النفس وتساعد في تشخيص الظروف ومعرفة مستوى الطموح البشري، كما تساعد في كيفية حسم النزاعات في الأحوال التي يتنافس فيها الأفراد أو الجماعات.²

2- العناصر المادية:

تشمل البيئة المادية الإضاءة، والحرارة والأثرية ودرجة الضوضاء والمرافق العامة، والأثاث والتجهيزات، واتخاذ الاحتياطات من أخطار الحريق وحوادث العمل وتجدد الهواء وغيرها من العناصر الموجودة في بيئة العمل.

¹ عبد الله فهد فهيد العنزي، بيئة العمل الداخلية ودورها في تعزيز النزاهة في الأجهزة الأمنية، أطروحة ماجستير منشورة في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2016، ص، ص 28-31.

² المرجع نفسه، ص، ص 28-31.

2-1- الإضاءة:

يجب تصميم نظام جيد للإضاءة بالاستعانة بالخبراء والتقنيين والمختصين بذلك، وذلك لتزويد المساحة بكمية الضوء المناسبة ومراعاة انتشار الضوء بحيث لا تكون هناك مساحات مظلمة وأخرى شديدة الإضاءة لأن ذلك يتسبب في اجهاد النظر وتتوقف مسألة الإضاءة على نوع مبنى المنظمة وعلى طبيعة الأعمال التي يقوم بها الأفراد، ومن الضروري الاستفادة من الضوء الطبيعي إلى أقصى حد ممكن، وذلك عن طريق النوافذ والفتحات المعدة للتهوية ودخول أشعة الشمس، ومن الأمور المتصلة بجودة الإضاءة ونظامها استخدام الألوان في طلاء الجدران والسقوف فقد بينت العديد من الدراسات بأن الألوان يمكن أن تساعد على الرؤية السليمة إذا أحسن اختيارها، فالسقوف تطلّى بألوان فاتحة كالأبيض لكي تعكس الضوء أسفل بينما يجب طلاء الجدران بألوان أخرى غير الأبيض لأن الأبيض يعكس كمية كبيرة من الضوء وهذا يسبب الوهج، ان تحسين الإضاءة في بيئة العمل من العوامل المساعدة في زيادة الإنتاج وتحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين.¹

2-2- الحرارة والتهوية:

تحتاج بيئة العمل إلى تبريدها صيفا وتدفئتها شتاءا بدرجة مناسبة ومريحة، وقد يتم ذلك بواسطة مكيفات الهواء أو المراوح الكهربائية، أو بواسطة تصميم نوافذ في اعلى السقف ويمكن التحكم في درجة الحرارة لجعلها مناسبة وذلك عن طريق استخدام مواد عازلة عند بناء المبنى تمنع أو تقلل من تسرب الحرارة أو البرودة إلى الداخل.²

ان سوء التهوية يعرقل تخلص الجسم من حرارته الزائدة تقلل حرارته ترتفع دون ان تنصرف خارج الجسم، حتى تقتل الانسان في نهاية الامر، ان هي تحدث الدرجة التي يتحملها للبقاء ومن هنا أيضا كان إحساسا بالضيق والخمول والارهاق والاختناق كلما اجتمع معدل عال للرطوبة، ومع درجة حرارة عالية، مع انعدام تحرك الهواء، وبهذا ينصح دائما بتكييف الهواء وتجديده في أماكن العمل سيئة التهوية، حيث يعمل ذلك على زيادة الإنتاج وتقليل الأخطاء فيه.

¹ رافدة الحريري، اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 281.

² المرجع نفسه، ص 282.

2-3- الضوضاء:

الضوضاء عامل ذو تأثير سيء على العامل ونتاجه، ويرجع ذلك إلى سببين رئيسيين هما كون الضوضاء عامل مزعج (فتسبب بذلك ضيق واستياء من جانب العامل) وكوزنه عاملا مشتتا للانتباه والتركيز فتصرف بذلك انتباه العامل عن عمله وتقلل تركيزه عليه، فتقل تبعاً لذلك كفاءته فيه.¹

2-4- الأثاث ونظافة بيئة العمل:

تحرص المؤسسات الحديثة على تخصيص مكتب لكل موظف ومقعد لاستعماله في أعماله المكتبية لذا يجب ان يراعى في اختيار أثاث المكاتب ملائمة لسطح المكتب بطريقة عمل الموظف كما يجب ان يراعى في اختيار الأثاث وحدة التصميم لكل مستوى اداري لإزالة التفرقة وكذلك بساطة الأثاث ليسهل تنظيمه وتنظيفه والنظافة تعد من عوامل هامة في بيئة العمل الداخلية، فانعدام النظافة في مكان العمل يحرق اثرا نفسيا سلبيا لدى العامل وتجعله متوتر وغير مرتاح فلنظافة بيئة العمل وترتيبها اثر طيبا في نفوس العمال والموظفين وصحتهم ورفع روحهم المعنوية²، فالبناء الذي لا تتوفر فيه مستلزمات الامن والسلامة مثل عدم وجود النوافذ الكافية لتجديد الهواء وعدم سماح المبنى بدخول اشعة الشمس، وصغر حجم الغرف وسوء التهوية والرطوبة كل هذه الأمور تسبب الإصابة بالأمراض العديدة والمعدية، كما افتقار المبنى إلى مخارج الطوارئ وضيق الممرات والمساحات وافتقار المبنى إلى مطعم تتوفر فيه الشروط الصحية الجيدة والصخب والضجيج بسبب وجود مواد عازلة وسوء الانارة وغياب الصيانة والنظافة هذه الأمور مجتمعة تتسبب في إصابة العاملين بالعديد من الامراض هذا من ناحية ومن ناحية أخرى فان عدم وجود فترات استراحة للعاملين أو قصر تلك الفترات يتسبب في ارهاق العاملين واصابتهم بالإجهاد والتوتر مما يؤثر سلبا على جودة وكمية الإنتاج، ان المناخ الصحي الذي يتوفر في بيئة العمل يساعد كثيرا في رفع الإنتاجية ويوفر الراحة الجسمية والنفسية للعاملين.³

¹ فرج عبد القادر طه، علم النفس الصناعي والإداري، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة، مصر، 2007، ص، ص 284-285.

² بن رحمون : مرجع سابق، ص 67.

³رافدة الحريري: مرجع سابق، ص 291.

رابعاً: أهمية تحليل مستويات البيئة التنظيمية للعمل وأقسامها:

ان ما يشهد العصر الحالي من تغيير وتطور ملحوظ وسريع في جميع مناحي الحياة شمل كل المنظمات بمختلف أنواعها واحجامها، هذه المنظمات تعمل داخل بيئة تنظيمية بها العديد من المتغيرات التي تؤثر فيها وتتأثر بها كالثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي والاتصالات الإدارية وغيرها.¹

وعلى المنظمات ان تتكيف مع البيئة التي تعمل بها حتى تستطيع ان تنمو وتتقدم وتستمر في عملها وعلى إدارة هذه المنظمات القيام بمسح لبيئتها الخارجية لتحديد الفرص الموجودة في تلك البيئة بغرض الاستفادة منها، والتحديات لتجسيدها أو مواجهتها، كما عليها القيام أيضا بفحص بيئتها الداخلية لتحديد عناصر القوة للاستفادة منها في استثمار الفرص ومواجهة التهديدات في البيئة الخارجية وعناصر الضعف بهدف معالجتها حتى تكون قادرة على التكيف مع البيئة التي تعمل فيها، وتطور لنفسها ميزة تنافسية تمكنها من المنافسة والتفوق على الآخرين.²

وتنقسم بيئة المنظمة إلى ثلاث مستويات يمكن تحليلها وهي:

1- البيئة الخارجية العامة للمنظمة:

في تلك المتغيرات التي تنشأ وتتغير خارج المنظمة والتي تؤدي إلى تغير حتمي في مسار المنظمة ولكن الاخيرة لا تستطيع ان تؤثر فيها، بمعنى اخر ان متغيرات البيئة الخارجية العامة هي متغيرات تؤثر في المنظمة ولكن المنظمة لا تستطيع ان تؤثر فيها ومثل تلك المتغيرات لا بد وان تكون محلا للدراسة والمتابعة المباشرة والمستمرة من قبل المنظمة والواقع ان نجاح المنظمات أو فشلها يتوقف إلى حد كبير على قدرة المنظمة في إيجاد درجة عالية من التوائم بين أنشطتها وبين البيئة التي تعمل بها وهذه البيئة العامة تشمل على العديد من المتغيرات والتي تم تضييعها إلى مجموعة من المتغيرات البيئية وهي: ³

¹ محمد احمد فحيل اليوم وعبد السلام الطاهر الشاوش، دور البيئة التنظيمية في الإشراف الإداري لدى العاملين بكلية الزاوية، المجلة الدولية والتقنية، العدد 11 أغسطس 2017، جامعة الزاوية، ص 81.

² احمد يوسف أبو رحمة: أثر عوامل البيئة الداخلية للمنظمة على مستوى دافعية الإنجاز، العاملين في قطاع الخدمات بوكالة الغوث الدولية(اونروا) أطروحة ماجستير منشورة الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2017، ص 10.

³ د. عزيز الدهمي : المتغيرات البيئية المحيطة بالمنظمة والإدارة،

الموقع الالكتروني: <http://laziz-phdblogspot.com>

زيارة الموقع بتاريخ: 2019/05/13 على الساعة 6:45 مساءً.

1 - المتغيرات الاجتماعية والحضارية: تتكون من التقاليد ونمط معيشة الافراد والاطر الأخلاقية للأفراد الذين ينتمون للمجتمع.

2 - المتغيرات الفنية: ومن هذه المتغيرات: تأثير التغيير التكنولوجي على الطلب، تأثير التغيرات التكنولوجية على العمليات الإنتاجية، تأثير التغيير السريع في التكنولوجيا.

3 - المتغيرات السياسية والقانونية: وبصفة عامة يمكن تقسيم القوانين المؤثرة على عمل المنظمات الى:

- القوانين المرتبطة بالبيئة: وهي تلك التي توجد بعرض منع تلوث البيئة.

- القوانين الخاصة بالعلاقات مع العاملين: وتشمل تلك القوانين الخاصة بتنظيم العلاقة بين أصحاب المنظمة والعاملون.

- القوانين الخاصة بالحفاظ على حقوق المستهلك.

- مجموعة القوانين الخاصة بالنظام الاقتصادي.

4 - المتغيرات الاقتصادية كالتضخم وطريقة توزيع الدخل على السكان.

5 - العوامل الدولية: من العوامل البيئية العامة التي تؤثر على أداء المنظمة تلك التصرفات التي قد تقوم بها الدولة أو مجموعة من الدول معاً، وبصفة عامة تشمل العوامل الدولية كل من التجمعات الاقتصادية والعلاقات الدولية بينه حكومات الدول المختلفة واختلاف طبيعة الحضارات بين الدول.

2- البيئة الخارجية الخاصة:

وهي العناصر في البيئة الخارجية والتي لها تأثير مباشر على المنظمة والمنظمات الشبيهة وتتكون من أصحاب المصالح مثل الزبائن والموزعون والمنافسون، والموردون والاتحادات المهنية، والمنظمات الحكومية¹

3- البيئة الداخلية:

البيئة الداخلية هي التي تستطيع المؤسسة التحكم فيها والتأثير عليها وتغييرها وفق ما تحتاجه لصياغة استراتيجيتها.

¹ أبو رحمة، مرجع سابق، ص 11.

ولا يمكن للمؤسسة صياغة استراتيجية بدون تحليل كاف وجيد لبيئتها الداخلية وإمكانيتها، وبمعنى آخر معرفة نفسها وقدراتها ومدى قوتها وضعفها، وذلك في محاولة لتسخير بيئتها الداخلية وتطويرها في اغراضها، وتتمثل عوامل البيئة الداخلية.¹ في وظائف ونشاطات المؤسسة الرئيسية لأنها الاعمدة الأساسية لأنشطتها، وتكمن أهمية تحليل هذه العوامل في تحديد مصادر القوة وتدعيمها وتعميمها، ومصادر الضعف لتقويمها وتصحيحها وأهم هذه العوامل هي: الافراد، الإنتاج، التمويل والمحاسبة الإدارية.²

خامسا: نظريات الإدارة المفسرة لبيئة العمل:

تناولت العديد من النظريات بيئة العمل بمختلف جوانبها وعلى وجه الخصوص من الجانب الإداري، وكان هدف كل هذه النظريات متقاربا إلى حد كبير وهو إيجاد الحلول للمشكلات التي قد تحدث في بيئة العمل داخل المنظمات وخارجها وإيجاد انجح السبل سواء في طبيعة قيادة المنظمة أو ظروف العمل داخلها ووسائله أو في القوانين التي تنظم العمل أو في طبيعة مكان العمل، وغيرها، ويمكن استعراض هذه النظريات كالاتي:

1-هنري فايول والتنظيم الإداري:

وقد تعلم من خلال خبرته أن هناك مبادئ إدارية يجب مراعاتها للحصول على إنتاج أفضل، ورأى أن هذه المبادئ قابلة للتطبيق في كافة المجالات وعلى كل المستويات وحدد فايول Fayoll أربعة عشر مبدأ اعتبر أن تطبيقها أساسا مهما لزيادة الإنتاج وهذه المبادئ هي:

- تقسيم العمل على أساس التخصص واعتبار ذلك آلية لازمة لزيادة الإنتاج وإتقانه.³
- توازن السلطات مع المسؤوليات وعدم الاخلال بهذا التوازن.
- الانضباط والالتزام مما يعني احترام الموظفين للقواعد والتعليمات.
- وحدة الأوامر ويعني ذلك أن يكون هناك مدير واحد مسئول عن توجيه النشاطات التنظيمية التي تخدم هدفا واحدا.

¹ الطيب داودي، أثر تحليل البيئة الخارجية والداخلية في صياغة الاستراتيجية، مجلة الباحث، دون عدد، دون مجلد، دون سنة نشر، ص 39.

² المرجع نفسه، ص 39.

³ محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص 78 .

- أولوية مصلحة العامل على المصالح الفردية.
- ضرورة دفع أجور عادلة للعاملين.
- إتباع درجة مناسبة من المركزية ولللامركزية.
- التسلسل الرئاسي بما يضمن ربط كل المستوى إداري بمستوى إداري أعلى.
- التمسك بالنظام كأساس للعمل والتعامل مع الناس.
- ضرورة الاستقرار الوظيفي من خلال التخطيط للقوى العاملة.
- تشجيع المبادرة الفردية.
- تشجيع روح الفريق.¹

وقد ركز فايول في هذا الاتجاه على وظائف الإدارة، وقد أشار فايول إلى ان وظائف الإدارة الخمسة هي: التخطيط، والتنظيم، والقيادة، والتنسيق، والرقابة، وقد اهتم فايول بالإطار العام لعملية الإدارة دون التدخل في جزئياته، حيث اهتم بالإدارة على المستوى الأعلى كما أنه يرى ضرورة وجود أخصائيين فنيين، ولجان فنية تعاون المدير العام في المسؤوليات الملقاة على عاتقه، على أن تكون هذه اللجان استشارية وليس لها سلطات معينة، حيث يعملون وفقا للتعليمات التي تصدر من القائد الأعلى المدير.²

ومن خلال المبادئ التي قدمها فايول فإن الحاجة إلى الاهتمام بالبيئة الداخلية للعمل واضح خصوصا في مبدأ تقسيم العمل حتى تكون هناك علاقات تعاون وتكافؤ في أداء المهام وكذلك إتقانه بالإضافة إلى مبدأ دفع عادلة للعمال وكذلك خلق جو من التعاون وتشجيع روح الفريق وتحفيز على المبادرات الفردية والابداع داخل بيئة العمل.

2- فريديريك تايلور والإدارة العلمية:

لقد كان فريديريك تايلور وهو مهندس أمريكي من ضمن من قدموا مساهمات عظيمة في سبيل تطوير الإدارة، حيث قام بدراسة ميدانية لمشاكل الصناعة والجهد الإنساني وقد ضمن أهم آرائه في الإدارة كتابه الذي نشره في سنة 1911 بعنوان مبادئ الإدارة العلمية ومن أهم هذه المبادئ:

¹ المرجع نفسه، ص 79.

² خالد جويس الشراري، المشكلات التربوية التي تواجه أقطاب العملية التربوية، الكتاب الثقافي للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص، ص 43-44.

- إيجاد طريقة علمية لكل عنصر من عناصر العمل الذي يؤديه كل فرد وإخلال ذلك محل الطرق العفوية التي كانت متبعة في السابق.
- اختبار وتدريب وتطوير القوى العاملة على أسس علمية.
- خلق روح من التعاون الصادق ما بين الإدارة والعامل لضمان تنفيذ العمل وفق للطرق العلمية الموضوعة.
- تقسيم الواجبات ما بين الإدارة والعمال بأنصبة متساوية وذلك بدلا من إلغاء كل الأعداء على العاملين كما كان متبعاً في السابق.¹

ومن خلال هذه المبادئ نستخلص أن بيئة العمل الداخلية والاهتمام بها تجلّى في تقسيم العمل والواجبات بتساو وانصاف ما بين الإدارة والعاملين، وبيان طبيعة العمل لكل فرد، وخلق روح الفريق بالتعاون مع الإدارة والعاملين، وهو ما يحفز العمال داخل بيئة العمل.

3- التون مايو:

يعد التون مايو من رواد نظرية العلاقات الإنسانية التي اعتبرت ان المنظمة تنظيم اجتماعي، وأكدت أن الكفاية وزيادة الإنتاج لا تنسب إلى الظروف والبواعث المادية بقدر ما ترجع إلى ارتفاع الروح المعنوية للعاملين وأن العوامل المدخلة لزيادة الإنتاجية نفسية اجتماعية أكثر منها مادية ويدور محور هذه النظرية حول دراسة تفاعل الافراد وسلوكهم داخل جماعات العمل الرسمية وغير الرسمية وكذلك دراسة الجماعات على أساس تفهم السلوك الفردي وتفاعل أعضاء الجماعة داخل المنظمة.

ومن أهم الخصائص التي انتهت بها هذه النظرية ما يلي:

- ان لكل فرد حاجات متعددة وأن كل حاجة من تلك الحاجات تلعب دورا هاما في سلوك الفرد.
- يجب على الإدارة عدم اصدار القرارات التي تثير تعارضا بين حاجات التنظيم ومتطلبات العامل حتى لا يحدث انفصال بين العاملين كقوى عاملة وبين المنظمة كبناء.

وما يمكن قوله هو أن هذه التجارب كشفت في مجموعة من الظواهر العامة أهمها:

- هناك وثيقة الصلة بين العلاقات العمل وزيادة الإنتاج.

¹زوهير بوجمعة شبلي، الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص،ص 71-72.

- إن زرع القيم التنظيمية في محيط العمل يتأتى من إعطاء¹ الفرص للعاملين لكي يقيموا بينهم علاقات اجتماعية غير رسمية سواء أثناء العمل أو في أوقات راحتهم.
- قام مايو بترتيب الحوافز التي تدفع العامل إلى العمل ولقد كانت كما يلي:
 - العامل النفسي.
 - العامل الاجتماعي.
 - العامل المادي.²

ومن خلال ما سبق نستنتج أن هذه النظرية اهتمت بشكل غير مسبوق بالعلاقات غير الرسمية في بيئة العمل والتي تعد أهم من العامل المادي حسبها ثم تأتي العلاقات الرسمية.

4- أوليفر شيلدون: Oliver Shildon:

قدم في عام 1923 كتاب بعنوان "فلسفة الإدارة" وقال فيه إن المشكلة الرئيسية للصناعة هي تحديد التوازن الصحيح بين المخرجات المادية الإنتاجية وإنسانية الإنتاج، واعتبر الصناعة مجموعة واحدة من الرجال وليست مجموعة من الماكينات والعمليات الفنية.

واقترح شيلدون Shildon، إتباع القواعد التالية بالنسبة لجميع العمال:

- لا بد من مساعدتهم على تصميم بيئة العمل الخاصة بهم.
- لا بد أن يتلقوا وسائل تحقق مستوى مرتفع من المعيشة.
- لا بد من تأمينهم ضد البطالة غير الإرادية.³
- لا بد أن يشتركوا في الأرباح طبقاً لإسهاماتهم.
- لا بد من وجود روح المساواة في العلاقات الإنسانية بين الإدارة والعمال.

¹ المرجع نفسه، ص 79-80.

² المرجع نفسه، ص 80.

³ بلقاسم سلاطينية وآخرون، الفعالية الإدارية في المؤسسة مدخل سوسيولوجي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2013، ص 82.

ومن خلال هذه القواعد تتضح وجهة شيلدون Shildon بالاهتمام بالعامل كفرد وكنسان لديه رغبات تتحقق من خلال توفير البيئة الجيدة للعمل والتكوين والتأمين والأجر وكذلك العلاقات الطيبة بينه وبين العاملين والإدارة.

5- ماري باركر فوليت Mary Parker Follet:

إن الرجل في عمله يعمل بنفس الدوافع والاحتياجات والرغبات التي تحققه في المجالات الأخرى فماري رأت أن الفرد لا يجد نفسه إلا من خلال المجموعة التي يعمل معها ومن أفكارها أن دعت إلى:

- حل الصراعات عن طريق الحوار والمشاركة في إيجاد الحلول.
- إطاعة القوانين التي يفرضها الموقف وليس المدير.
- تبني نظرة في المنظمة تشجع العمل الجماعي لمواجهة المشكلات.
- القيادة لا بد أن تكون مبنية على التأثير المتبادل بين القائد ومن يتبعه.¹

6- نظرية (X) و (Y) لدوجلاس ماجريجو Douglas Megregot:

قدم ماجريجو هاني النظريتين، في ستينات القرن الماضي، حيث إنتقد من خلال النظرية الأولى أفكار الكلاسيكية خاصة في نظرتها للعنصر البشري وطريقة التعامل معه، أما نظريته الثانية (Y) فقد عبر من خلالها عن وجهة نظره عن كيفية التعامل الصحيح والإنساني من العنصر البشري وإحداث التكامل بين أهداف المنظمة وأهداف الفرد العامل وقد ركز على أهمية فهم العلاقة بين الدافعة وفلسفة الطبيعية البشرية، وقد بنى نظريته على أن معظم المديرين يميلون إلى وضع الافتراضات على العاملين معهم، و اختيار الأسلوب المناسب لدفعهم من خلالها.

أسس نظرية (X) تبني هذه النظرية على الافتراضات التالية:

- لدى الانسان العادي كراهية فطرية للعمل ولذا يحاول تجنبه.
- يكره الانسان المسؤولية ولذا يحتاج للتوجيه من رئيسه.
- الانسان العادي خامل وغير طموح ويسعى فقط للأمن والاستقرار.
- الحافز الأساسي للعمل هو الأجور.

¹ المرجع نفسه، ص 82-83.

من هذا يتضح ان الأسلوب الذي فرضه نظرية (X) يعتمد مبدأ عدم الثقة بالعاملين، فهي تفرض عدم حب العاملين للعمل ونقص الطموح لديهم وعدم الرغبة في تحمل المسؤولية ويفضلون التحفيز المادي فقط وعليه القائد لا بد أن يتصف بالقوة والاعتماد على الأسلوب التوجيهي الصارم، وبالتالي تعرض نظرية (X) القيادة المتسلطة، التي تركز على الإنتاج وتهتم بتصميم العمل وإجراء براءته.¹ نظرية (Y) وتبنى هذه النظرية على الافتراضات التالية:

- يحب الانسان بطبيعته العمل طالما توفرت له الظروف المناسبة لذلك .
- يسعى الانسان تحت الظروف الاجتماعية والاقتصادية الملائمة بمحض إرادته للعمل.
- يتعلم الانسان تحمل المسؤولية تحت الظروف المناسبة بل ويسعى اليها، الانسان طموح بطبيعته، الانسان قادر على استخدام الفكر والخيال في حل المشاكل التنظيمية إذا ما أعطي الفرصة لذلك وإذا أعطي الفرصة فإن يكون قادرا على الابداع والابتكار وركوب المخاطر، والعقاب ليس هو الوسيلة الوحيدة لدفع الأفراد للعمل.²

ومن خلال نظرية ماجريجور فإن اهتماماته بيئة العمل شمل التأكيد على أهمية النمو والتوجيه الذاتي للعاملين والتسلط من خلال العناصر الإدارية وهي الرقابة والقيادة وكذلك التحفيز المادي والمعنوي.

¹ تريكي حسان، مطبوعة بيداغوجية في مقياس: نظريات المؤسسة (السنة الثالثة، علم الاجتماع تسيير موارد بشرية، جامعة الشاذلي بن جديد، الطارف، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم علم الاجتماع، 2015، 2014 ص 61.

² المرجع نفسه، ص، ص 61-62.

خلاصة:

تم في هذا الفصل التعرف على أهم أنواع بيئة العمل وعناصرها، ومكوناتها الإدارية والمادية كما وضحنا أهم مستويات البيئة التنظيمية للعمل وأقسامها، والتي تلعب دورا كبيرا في نجاح أي مؤسسة سواء كانت تجارية او خدماتية من خلال تأثيرها المباشر على جودة العمل ومخرجاته وعلى أساسها وضع العديد من المفكرين نظرياتهم، حيث ساهمت في إيجاد حلول لمشكلات قد تحدث في بيئة العمل وداخل منظمات وخارجها في كل المجالات والمستويات باختلاف نوع المنظمة.

الفصل الثالث

الجودة في التعليم الجامعي

الفصل الثالث: الجودة في التعليم الجامعي.

تمهيد

أولاً: تعريف الجودة (نشأة الجودة).

1- تعريف الجودة.

2- مراحل تطور الجودة.

3- النظريات المفسرة للجودة في نظر روادها.

ثانياً: ماهية الجودة في التعليم الجامعي.

1- مفهوم جودة التعليم الجامعي.

2 - عناصر جودة التعليم الجامعي.

3- مبررات تطبيق الجودة في المؤسسات التعليمية.

ثالثاً: أهداف جودة التعليم الجامعي.

رابعاً: أساسيات جودة التعليم الجامعي.

1- متطلبات جودة التعليم الجامعي.

2- مراحل تطبيق جودة التعليم الجامعي.

3- أبعاد تطبيق جودة التعليم الجامعي.

خامساً: آليات تطبيق جودة التعليم الجامعي.

1- مبادئ جودة التعليم الجامعي.

2- مؤشرات ومعايير جودة التعليم الجامعي.

3- أساليب وطرق قياس جودة التعليم الجامعي.

سادساً: تقييم جودة التعليم الجامعي.

1 - مزايا تطبيق جودة التعليم الجامعي.

2- معوقات تطبيق الجودة في التعليم الجامعي.

3- نماذج عن تطبيقات الجودة في التعليم الجامعي.

خلاصة

تمهيد:

يعتبر التعليم العالي في ظل المجتمع المعرفة وبعد الثورة التكنولوجية والمعلوماتية التي تشهدها المجتمعات المعاصرة، من أهم مراحل التعليم التي تعمل على إعداد الكوادر المؤهلة والمدرية، والتي تتميز بإنتاجية عالية والتي تساهم في النمو الاقتصادي والسياسي والاجتماعي وفي مختلف المجالات، وهذا ما دفع مختلف المجتمعات المتقدمة منها والنامية على حدّ السواء إلى وضع التعليم العالي في أعلى سلم مسؤولياتها، وعلى هذا الأساس لأصبح تحقيق الجودة في التعليم العالي مطلباً ملحا من أجل التفاعل والتعامل بكفاءة مع متغيرات عصر يتسم بالتسارع المعرفي والتكنولوجي والمنافسة الشديدة من أجل النمو الاقتصادي والرقمي الاجتماعي وبناءا عليه سنتطرق في هذا الفصل إلى إبراز مفهوم الجودة في التعليم العالي ثم نعرض على آليات تطبيق جودة التعليم الجامعي وغيرها من المحاور التي تخدم الفصل، وقبل هذا كله سنحاول كشف بعض النقاط المتعلقة بنشأة الجودة كمفهوم وكمنحى ومنهج للعمل.

أولاً: تعريف الجودة (نشأة الجودة):

1- تعريف الجودة:

يشير المعجم الوجيز إلى أن الجودة تعني صير الشيء جيداً فهو جيد، وهي من الفعل: جاد وأجاد أي أتى بالجيد من القول والعمل، والجيد من كل شيء خلاف الرديء، وقد تخرج إلى معنى الدقة والإتقان والإحسان.¹

وفي الإدارة نجد أن جوران Joran يعرفها بأنها الصلاحية للاستخدام، أما كروسبي Crosby فيعرفها بأنها المطابقة للاحتياجات وللمواصفات.

والآتي تعريفات أخرى لمصطلح الجودة:

- 1- تعرف الجمعية الأمريكية للجودة The American Society for Quality الجودة بأنها تمثل الخصائص الشاملة لكيان ما، الذي يحمل داخله القدرة على إشباع الحاجات الصريحة والضمنية، ويجب أن يكون فريق إدارة المنظمة حريصاً وعلى دراية بأن إدارة الجودة الشاملة مكمل لإدارة المؤسسة الحديثة.
- 2- الجودة هي أداة عملية معينة إنتاجية كانت أم خدمية وفقاً لمعايير محددة سلفاً - نمطية - تمثل أعلى مستوى لرضا المستهلك أو متلقي الخدمة أو المستفيد منها.²
- 3- وعرفها ديان بون وريك جريجر بأنها معيار، أو هدف أو مجموعة متطلبات، وهي هدف يمكن قياسه لا إحساس مبهم بالصلاحية،³ وهي جهد من أجل التطوير ولست درجة معينة محددة للامتياز.
- 4- كذلك تعرف هيئة المواصفات البريطانية الجودة بأنها مجموعة صفات وملامح، وتحولت من المنتج أو الخدمة بما يرضي ويشبع الاحتياجات الملحة والضرورية.

¹ مجدي صلاح طه المهدي، اقتصاديات الجودة التعليمية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2013، ص 21.

² أمة الله دحان حسين المسهلي، تطوير سياسة القبول بالتعليم العالي في ضوء معايير الجودة، دار غيداء للنشر والتوزيع، 2015، ص 30.

³ محسن علي عطية، الجودة الشاملة والمنهج، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 20.

5- الجودة من منظور ديني هي كما قال سبحانه وتعالى: " إِنَّ الَّذِينَ ءَامَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ إِنَّا لَا نَضِيعُ أَجْرَ مَنْ أَحْسَنَ عَمَلًا " ¹.

وقوله تعالى: " وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله و المؤمنون وستردون إلى عالم الغيب والشهادة فينبئكم بما كنتم تعملون " ².

والجودة هي أداة عملية معينة إنتاجية كانت أم خدمية وفقا لمعايير محددة سلفا - نمطية - تمثل أعلى مستوى لرضا المستهلك أو متلقي الخدمة أو المستفيد منها، بمعنى أن الجودة هي مجموعة الخواص والخصائص الكلية التي تحملها السلعة أو الخدمة والتي تحدد إلى أي مدى تحقيق احتياجات ورضا العميل الجودة هي أداة العمل طريقة صحيحة بما يمكن العميل (سواء مستهلك لسلعة أو متلقي لخدمة) من حصوله على متطلباته، واعتزاز مقدمي السلعة أو الخدمة بعملهم وبالسلع والخدمات التي يقدمونها. ³

2- مراحل تطور الجودة:

لقد مرت الجودة بأربع مراحل أساسية وهي:

أ- مرحلة التفتيش أو الفحص: في هذه المرحلة تركز الجودة على اكتشاف الأخطاء وتصحيحها، وإن عملية الفحص تكشف عن أخطاء أو العيب الذي حدث بالفعل، ولكنها لم تقم بمنعه من الأساس.

ب- مرحلة ضبط الجودة إحصائيا: في هذه المرحلة تعتمد الجودة على الأساليب والطرق الإحصائية في مراقبة الجودة، هذه المرحلة متطورة مقارنة بمحلة الفحص، وهذا فيما يتعلق بتعقيد الأساليب وتطوير الأنظمة. ⁴

¹ سورة الكهف، الآية 30.

² سورة التوبة، الآية 105.

³ مدحت محمد أبو النظر، "إدارة الجودة الشاملة في مجال الخدمات الاجتماعية والتعليمية والصحية"، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2008، ص، ص 25-26.

⁴ سيد احمد عبد النبي، الأساليب العلمية الحديثة لمراقبة جودة ومراحل الإنتاج، حروف منشورة للنشر الالكتروني: 2016، ص43.

ج- مرحلة تأكيد الجودة: إن هذه المرحلة تكز وتوجه كامل الجهود للوقاية من الأخطاء، أي أن هذه المحلة تركز على نظام يقوم على أساسا على منع وقوع الأخطاء من أول مرة، ويعرف هذا بمبدأ التلّف الصفري.¹

وتحقيق شعار "الإنتاج بدون أخطاء" يتبنى تأكيد الجودة، استخدام أنواع من الرقابة، وهي:

- الرقابة الوقائية: وهي الرقابة التي تعلن بتنفيذ العمل أولا بأول لاكتشاف الخطأ قبل وقوعه، والعمل على منع حدوثه.
- الرقابة المحلية: وتعني بفحص المنتج بعد انتهاء كل مرحلة تصنيع للتأكد من مستوى الجودة بحيث لا ينتقل المنتج تحت الصنع من مرحلة لأخرى إلا بعد فحصه والتأكد من جودته.
- الرقابة البعدية: وتعني التأكد من جودة المنتج بعد الانتهاء من تصنيعه وقبل انتقاله ليد الزبون وذلك ضمانا لخلوه من الأخطاء أو العيوب.²

د- مرحلة إدارة الجودة الشاملة 1986 إلى الآن: تركز هذه المرحلة على العمل الجماعي، والتشجيع على مشاركة جميع العاملين واندماجهم، وأيضا تركز على المستفيدين ومشاركة الموردين وتهدف هذه المرحلة على جودة العمليات وجودة المنتج.³

3- النظريات المفسرة للجودة في نظر روادها:

أ- ادوارد ديمينج: Edward Deming

اشتهر بمساهمته في نشر الرقابة الإحصائية على الجودة - بنيت فلسفته على الالتزام الإدارة العليا بمبادئه الأربعة عشر التي يمكن تلخيصها فيما يلي:

¹ المرجع نفسه، ص43.

² محمد عاصي العجيلي، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، ص،ص 58-59.

³ سيد أحمد عبد النبي، مرجع سابق، ص43.

- تحديد ونشر أهداف وأغراض المؤسسة: يجب تأسيس أهداف طويلة المدى معروفة ومفهومة لدى العاملين تكون مبنية على التنافسية والاستمرارية في العمل، واهم ما في ذلك التطوير المستمر.
- تبني الفلسفة الجديدة في العمل: على كافة الموظفين من الإدارة العليا إلى اصغر عامل أن يتعلموا مفهوم إدارة الجودة، كما يجب على إدارة المؤسسة التركيز على منع وقوع الأخطاء أكثر من التركيز على اكتشاف الأخطاء.
- التخلي على مبدأ المراقبة الكثيفة لتحقيق الجودة: الغرض الأساسي من عمليات الفحص هو تحسين العمليات وتخفيض التكلفة، وليس تصيد للأخطاء ومحاسبة المسؤولين عنها.
- عدم اعتماد أقل سعر كأساس للاختيار: يجب أن يتم اختيار المورد على أساس الجودة والسعر معا، فالتوجه الجديد هو بناء نوع من الشراكة بين المورد والمؤسسة.
- تحسين نظام النتائج والخدمة باستمرار: أي بناء الجودة في ظل الأنشطة والعمليات.
- الاهتمام بالتدريب: ويكون بالتدريب على أساليب تحسين الجودة وتنمية مهارات العاملين
- إيجاد القيادة الفعالة.
- نزع الخوف وتأسيس الثقة: تشجيع الإدارة الجيدة للاتصالات بينها وبين العاملين.
- تفعيل فرق العمل: أي حل الصراعات التنظيمية بين العاملين وإخلاق التعاون بينهم.
- الابتعاد في الشعارات الجوفاء.
- الابتعاد في الأهداف الرقمية والحصص.
- دعم اعتزاز العاملين بعملهم.
- تشجيع التعلم والتطوير الذاتي للموظفين.
- إحداث التسيير الملائم لدفع عملية التحويل.¹

ولم يكتف ديمنغ بوضع هذه المبادئ الأربعة عشر التي تمثل نظريته الإيجابية الاستشرافية لمستقبل الجودة الشاملة، بل لقد استخلص سبعة أمراض تعوق تحقيق أهداف الجودة الشاملة في أي مؤسسة. المرض الأول: الفشل في توفير مصادر لدعم تحسين عملية الإنتاج والخدمات.

¹ المرجع نفسه، ص، ص45 - 46.

المرض الثاني: التركيز، وعدم إغفال الأرباح قصيرة الأجل.

المرض الثالث: اعتماد تقييم الأفراد على التقارير السنوية.

المرض الرابع: تنقل المديرين المستمر بين الإدارات.

المرض الخامس: استخدام المعلومات المتاحة دون الاهتمام المطلوب لتحسين العملية الإنتاجية.

المرض السادس: تكاليف الرعاية الصحية الزائدة.¹

المرض السابع: الأعباء القانونية الرائدة.

ب- جوزيف جوران JOSEPH – JURAN:

يعتبر من القادة الأوائل في حقل الجودة ساهم في بناء مفاهيم إدارة الجودة وكان يشدد على مهمة الجودة في المؤسسة التعليمية هي وضع البرامج والخدمات التي تلبي حاجات المستفيدين طلابا ومجتمعاً.

إن مفهوم الجودة عند جوران يشتمل على التخطيط والتنظيم والتحكم وكان يشدد على الإدارة لتحقيق الجودة فضلاً عن الحاجة إلى وضع الأهداف، وتحقيقها داخل المؤسسة الإنتاجية أو الخدمية.

ويرى جوران أن تطبيق الجودة في المؤسسة الإنتاجية أو الخدمية يقتضي مجموعة من الإجراءات التي تلتزم تحقيق الجودة داخل المؤسسة هي:

- تزويد أفراد المؤسسة بوعي كاف عن ثقافة الجودة والحاجة إلى التطوير والتحسين المستمرين.
- وضع أهداف محددة لتحسين الجودة في المؤسسة تكون معلومة للعاملين فيها التي تم تحديدها ويراد تحقيقها.
- وضع خطة تنظم العمل وتوزع الأدوار وتحدد المسؤوليات للوصول إلى الأهداف التي تم تحديدها ويراد تحقيقها.
- إخضاع جميع العاملين في المؤسسة إلى برامج تدريب مستمرة.
- تنفيذ المشروعات اللازمة لحل المشكلات التي تواجه عمل المؤسسة.

¹ محمد عبد العزيز الراشد، إدارة الجودة الشاملة دراسة نظرية ونموذج مقترح لها في مكتبة الملك فهد الوطنية، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، العدد2، المجلد: 17، جامعة الملك فهد، 2011، ص9.

- رفع تقارير تتسم بالصدق عن سير العمل وإنجازاته ومتطلبات السوق.
- إيضاح المفاهيم لجميع أفراد المؤسسة وخلق حالة من الفهم المشترك لديهم لتلك المفاهيم.
- إيضاح النتائج التي تتوصل إليها المؤسسة وإحاطة جميع العاملين¹ علما بها.
- المحافظة على قوة الفريق في العمل بإجراء التحسينات اللازمة لذلك وكان جوران يشدد العيوب أو الأخطاء التي تقع في أثناء العمليات الإنتاجية وعلى الوقف الضائع في تلك العمليات ويدعوا إلى تلافي الوقوع فيها.²

وضع جوران ثلاث خطوات لتحسين الجودة رقابة (ثالث الجودة) وهي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (01): ثلاثية جوران لإدارة الجودة.

| تعزيز الجودة | إدارة الجودة | تخطيط الجودة |
|---|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - وضع البنى الارتكازية. - تحديد مشاريع التحسين. - تحديد فرق العمل لتلك المشاريع. - تزويد فرق العمل بالموارد والتدريب والحوافز لتحفيزهم على: <ul style="list-style-type: none"> * تشخيص الأسباب. * تحديد العلاج الشافي. * وضع أساليب الضبط للحصول على النتائج المرغوبة.³ | <ul style="list-style-type: none"> - تقييم أداء المنتج الفعلي. - مقارنة الأداء الفعلي مع أهداف المنتج. - معالجة الفروقات. | <ul style="list-style-type: none"> - تحديد زبائن المنظمة الداخليين والخارجيين. - تحديد حاجات الزبائن. - تطوير خصائص المنتج بما يلبي احتياجات الزبائن. - تطوير عمليات قادرة على إنتاج خصائص المنتج. - إيصال الخطط لجميع العاملين في المنظمة. |

* المصدر: يزيد قادة، واقع إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائرية، ص، 34.

¹ محسن علي عطية، مرجع سابق، ص، 31-32.

² المرجع نفسه، ص32.

³ يزيد قادة، واقع إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائرية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة أوبكر بلفايد، تلمسان، الجزائر، 2012، ص34.

ج- فليب كروسبي PHILLIP CROSBY:

عالم أمريكي (1926) اشتهر كروسبي بأنه منظر وممارس للجودة بلغت كتب كروسبي ثلاثة عشر كتابا ترجمت إلى أكثر من سبع عشر لغة عالمية، ومن كتبه الشهيرة ما يلي:

• انعكاسات الجودة 1995م.

• الجودة لا تزال مجانية 1996.

• الجودة وأنا 1999.

وعرف كروسبي بمفاهيم استخدمها كثيرا واعتبرها معايير للأداء، وهي (انعدام العيوب) وعمل الشيء الصحيح من المرة الأولى، وانتقد الأدوات التقليدية لضبط الجودة.

واشتهر كروسبي بالنصائح الأربعة التالية:

- عمل الشيء الصحيح من المرة الأولى من منطلق أن الجودة هي التوافق مع المتطلبات.
- أن نظام الجودة يتمثل في الوقاية: لذا يجب أن ننصب الجهود على الوقاية بدلا من عمليات فحص وتقويم المنتجات النهائية.
- معيار الأداء وهو من انعدام العيوب.

وقد فرق كروسبي بين نوعين من العيوب التي يرتكبها الموظف:

- النوع الأول: ناتج عن ضعف تركيزه، ولذا فمسؤولية التصحيح تقع على عاتقه.
- النوع الثاني: ناتج عن ضعف مهاراته وهنا تقع مسؤولية التصحيح على عاتق الإدارة من خلال تصميم برامج تدريبية كعلاج لنقص المهارات.¹
- أن مقياس الجودة يتمثل في ثمن عدم المطابقة وقد قسم كروسبي كلفة الجودة إلى قسمين:
- القسم الأول: كلفة المطابقة وهي مقدار المصروفات الضرورية لعمل الشيء الصحيح وتشمل كافة عمليات الوقاية والتدريب.

¹ طارق عبد الرؤوف عامر، إيهاب عيسى المصري، الجودة الشاملة والاعتماد الأكاديمي في التعليم اتجاهات معاصرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2014، ص، ص 113-115.

• القسم الثاني: وهو كلفة عدم المطابقة وتشمل كافة نفقات العمل الخاطئ وهي المقياس الحقيقي للجودة.¹

وحدد أربع عشرة خطوة لتحسين الجودة هي:

- 1 - يجب أن يكون واضحاً أن الإدارة لديها التزام بالجودة طويل الأجل.
- 2 - تشكيل فرق جودة من مختل الإدارات والدوائر.
- 3 - تحديد أين تكمن المشاكل الحالية والمحتملة.
- 4 - تقدير تكلفة الجودة وبيان كبقية استخداماتها كأداة إدارية.
- 5 - زيادة الوعي بأهمية الجودة والتأكيد على التزام الجميع بذلك.
- 6 - اتخاذ الإجراءات المناسبة لتصحيح المشاكل التي تم تحديدها.
- 7 - وضع برنامج يوضح كيف تعمل على انعدام العيوب.
- 8 - تدريب المشرفين للقيام بمسؤولياتهم تجاه برامج الجودة.
- 9 - تكريس ما يسمى بـ "يوم انعدام العيوب" ASTRODEFCTS DAY لضمان أن الجميع أدركوا التوجه الجديد.
- 10 - تشجيع الأفراد والفرق على وضع أهداف التحسين على المستوى الفردي وللفرق أيضاً.
- 11 - تشجيع العاملين على إعلام الإدارة بالصعوبات التي واجهتهم أثناء محاولتهم لتحقيق أهداف الجودة.²

12 - الاعتراف بجهود العاملين الذين كان لهم مساهمات فعالة في تحسين الجودة.

13 - تطبيق حلقات الجودة لتشجيع الاتصال المستمر.

¹ المرج نفسه، ص115.

² إياد عبد الله شعبان، أداة الجودة الشاملة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص38.

14 - إعادة هذه الخطوات باستمرار للتأكد على أن تحسين الجودة عملية لا تنتهي.¹

د - كاوارا إيشكاوا: KAORU ISHIKAWA

وهو مهندس ياباني يعد من أبرز الرواد في اليابان في حقل إدارة الجودة الشاملة، ومن المساهمين في تطور مفاهيمها، ويطلق عليه أبو حلقات الجودة، التي تمثل إحدى أدوات الوصول إلى إدارة الجودة الشاملة، وكان يرى أن اليابان يجري فيها التأكيد على السيطرة الإحصائية للجودة. وتتجلى إسهاماته في كتابه الموسوم بـ: "ما هي رقابة الجودة الشاملة؟"

حيث أشار فيه أن هناك سبع أدوات للرقابة على الجودة نذكرها باختصار وهي: خريطة باريتو، قوائم المراجعة أو الفحص، المدرجات التكرارية، مخططات التشتت والانتشار، خرائط التدفق، خرائط الرقابة، مخطط السبب النتيجة (يسمى مخطط عظم السمكة)، الذي يستخدم لتتبع شكاوى الزبائن عن الجودة وتحديد مصادر الخطأ أو القصور ويمكن استخلاص أبرز مبادئ إيشيكاوا بخصوص الجودة في ست نقاط وهي:

- الجودة أولاً وليست الآتية أو قصير الأجل.²
 - الأخذ بتوجيهات ومقترحات متلقي الخدمة أولاً وليست توجيهات المنتجين.
 - أن يتخلص متلقي الخدمة من عوائق التعصب الإقليمي.
 - الاعتماد على الحقائق والمعلومات والبيانات لغرض توظيفها في الاستخدامات الإحصائية.
 - احترام الجوانب الإنسانية للعاملين وجعلها فلسفة إدارية يؤمن بها الجميع.
 - اعتماد نمط الإدارة التشاركية في تسيير شؤون العمل.³
- وهو أيضاً:

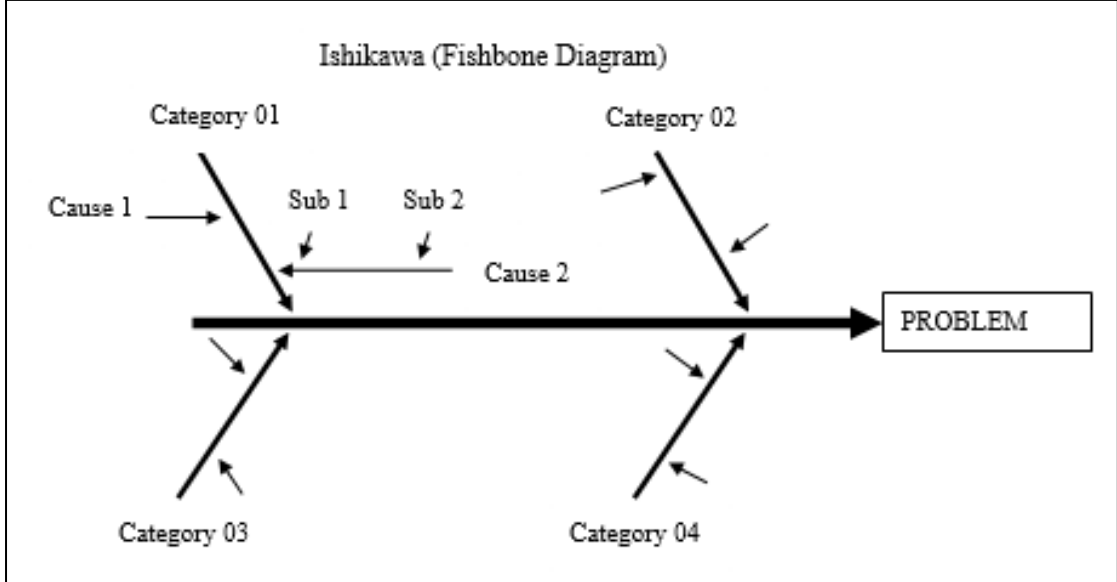
¹ المرجع نفسه، ص 38.

² بوخلوة باديس، أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على جودة المنتجات النفطية، أطروحة دكتوراه منشورة في علوم التسيير، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، 2016، ص، ص 19-20.

³ المرجع نفسه، ص 20.

* من واد مؤسسي رواد الجودة (مخطط عظم السمكة).

* من رواد تطبيق حلقات الجودة باليابان.



* المصدر¹: عايض العمري، الجودة والتسيير لمؤسسي (المفاهيم والتطبيقات).

ثانيا: ماهية الجودة في التعليم الجامعي:

1 - مفهوم جودة التعليم الجامعي:

2 - وتعني جودة عناصر العملية التعليمية المكونة من الطالب الجامعي وأعضاء هيئة التدريس الجامعية وجودة المادة التعليمية بما فيها من برامج وكتب جامعية وطرق التدريس وتقنيات التعلم، وجودة مكان التعلم في الجامعات والكليات والمكتبات ومراكز الحاسوب والورش والمعامل والقاعات التعليمية وغيرها.

¹ عايض العمري، الجودة والتسيير لمؤسسي (المفاهيم والتطبيقات)، ورقة عمل مقدمة في المؤتمر الهندسي الدولي بعنوان دور المهندس السعودي في التنمية الاقتصادية وتحقيق الرؤية، السعودية 2030، المملكة العربية السعودية، عقد يومي ص 11 - 1440 3/12 هي الموافق لـ 20/19 نوفمبر 2018.

- وتعني أيضا تطوير القدرات والمعارف والمهارات التي تساعد المؤسسة التعليمية في مختلف أقسامها على تنفيذ مختلف الأنشطة فيها بشكل صحيح وعلى مختلف المستويات، والمساهمة أيضا في التحسين المستمر للمواصفات المطلوبة للأداء.¹

- ومنه تتطلب عملية تطبيق الجودة في الجامعات إعادة النظر في رسالة وأهداف وغايات واستراتيجيات الجامعات وكذلك مراجعة المعايير والإجراءات المتبعة للتقويم والتعرف على حاجات الطلاب، أي ماهية البرامج والتخصصات التي ترى الجامعة أنها ضرورية لتلبية حاجات الطلبة وتلبي رغباتهم الحالية والمستقبلية، وهذا يتطلب إعادة النظر في كيفية توظيف واستثمار أعضاء هيئة التدريس بكفاءة وما عليه وإعادة هيكلة التنظيم على نحو يتماشى مع واقع المناهج الدراسية التي من الضروري مراجعة محتواها والتعرف إلى مدى توافقها مع متطلبات السوق وتلبية حاجات الطلاب والمجتمع الذي ينتمون إليه.²

بالإضافة إلى النهوض بجودة المناهج من حيث المحتوى والأهداف المنوي تحقيقها وإمكانية تحقيقها وتطوير طرق التدريس ووسائل التقويم مما يؤدي إلى التطوير المتواصل للقدرات والمهارات وهذا بالضرورة يؤدي إلى تحقيق قيمة عالية الأعمال التي تقوم بها.³

وتتضمن جودة التعليم العالي عناصر ثلاثة متداخلة هي:

- **الكفاءة:** يمكن الاستخدام الأمثل والأفضل للموارد المتاحة.

- **الأهداف:** بمعنى ربط الكفاءة بالاحتياجات والأهداف المطلوبة.

- **العمل:** بمعنى القدرة على التحسين الفعال للعملية التعليمية.

إن القطاع التعليمي يختلف عن الصناعي في أربع جوانب أساسية هي: الأهداف والعمليات والمدخلات والمخرجات، ففي القطاع الصناعي نجد أن الربح يعتبر مؤشرا شائع الاستخدام لقياس الفاعلية والحكم على مدى تحقيق الأهداف، بينما نجد أن هذا القطاع التعليمي ليست بهذه البساطة، وطبقا بما يراه

¹ خالد بن سليمان معتوق، التقويم الذاتي لمؤسسات المعلومات الجامعية، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، العدد: 01، المجلد: 16، جامعة الملك عبد العزيز، 2011، ص 283.

² ربا جزا جميل المحاميد، دور إدارة المعرفة في تحقيق ضمان جودة التعليم العالي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2008، ص، ص 38-39.

³ المرجع نفسه، ص 39.

Tribus فإن هدف كل مؤسسة تعليمية يجب أن يكون تزويد كل طالب بفرص للتطور في لربع مجالات هي:

- المعرفة (والتي تمكننا من الفهم).

- المهارة (والتي تمكننا من العمل).

- الحكمة (والتي تمكننا من وضع الأولويات).

* المؤهل التعليمي الذي يساعدنا بأن نصبح أعضاء محترفين وموثوق بنا داخل المجتمع.¹

إن ملائمة التعليم بتطوير مضمونه ليتكيف مع حاجات المجتمع ومطالبه المتغيرة من أهم الجوانب التي تستهدفها إدارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي بما في ذلك حاجات الدولة والمطالب الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والعلمية والحرص على تخريج طلبة قادرين على استيفاء معارفهم وتعلم مهارات جديدة تلئم حاجات سوق العمل المتغيرة.² باستمرار، وتنامي قدراتهم على التفكير ومواصفاتهم الاجتماعية والثقافية، وتقتضي الملائمة عمليات تطوير البرامج والمناهج الدراسية بالتطورات العلمية والتكنولوجية وطنيا وإقليميا ودوليا.³

2 - عناصر جودة التعليم الجامعي:

وهي العناصر الرئيسية والمتداخلة التي تمثل منظومة التعليم العالي والمسؤولة عن تحقيق الجودة فيه، وقد تم توضيح هذه العناصر على النحو الآتي:

أ- الهيئة الأكاديمية: تتأثر نوعية ومستويات التعليم في الجامعة بنوعية أسانذتها أكثر من تأثيرها بأي من العناصر الأخرى التي تحدد مدى الجودة فيها، ويرجع ذلك إلى أن أعضاء الهيئة الأكاديمية هم المسؤولون عن وضع المناهج وتحديد محتوى القرارات وتعليمها ونشر القيم والأعراف العلمية لدى

¹ نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة التعليم العالي، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2013، ص، ص 100-101.

² مهدي صالح السامرائي، نظام إدارة الجودة الايزو ISO مدخل لتحسين أداء الجامعات، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 16.

³ المرجع نفسه، ص 16.

الطلاب، وتشمل الهيئة الأكاديمية أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم في الجامعة وما يملكونه من مؤهلات ومواهب (شهادته، وانجازاته، وبحوث واختراعات، وجوائز).

ب- **مستويات الطلبة المقبولين في الجامعة:** تحدد شروط القبول نوعية الطلبة الذين تجتذبهم الجامعة للانتماء إليها، ومع تواجد جامعات عديدة فإن عملية اجتذاب الطلبة ذوي القدرات والتحصيل الجيد يعني نجاحها في تحقيق مستويات أكاديمية أكثر جودة.¹

ج- **البرامج الأكاديمية والمهنية:** تكمن الجودة هنا في التنوع في الاختصاصات الرئيسية والفرعية، الشمولية والعمق في البرنامج حدائث المحتوى، طريقة التنظيم البرامج ومتطلباتها ومقرراتها والانسجام بين التنوع في البرامج والأهداف مع سياسة وأهداف الجامعة من جهة أخرى.

د- **الإدارة الجامعية:** ويقص بها عنصر الإنسان والبيئة التنظيمية والنظم والقدرات التي تحكم العمل الإداري في جميع لمستويات.

هـ- **المباني والمرافق:** وتشمل القاعات الدراسية والمختبرات والمكتبات ومرافق الخدمات التي توفرها الجامعة.

3- مبررات تطبيق الجودة في المؤسسات التعليمية:

الجودة في المؤسسات التربوية تفي التفوق في تقديم خدمات تربوية وتعليمية ترقى لمستوى توقعات وتطلعات الطلاب وبقية المستفيدين الحاضرة والمستقبلية، وذلك من خلال أداء العمل بشكل الصحيح من أول مرة وفي كل مرة، وتحسين وتطوير العمليات التربوية والتعليمية، والعمل بالأساليب والطرق العلمية الحديثة والالتزام بمعايير قياس الأداء، وبمشاركة تعاونية من جميع العاملين.²

ونظرا لتعاظم أهمية ضمان الجودة فهناك بعض العوامل التي تجعل منه عملية فريدة.

¹ هالة عبد القادر صبري، التعليم العالي ومعايير الاعتماد الأكاديمي "تجربة التعليم الجامعي الخاص في الأردن، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، العدد: 04، المجلد: 02، الأردن: 2009، ص، ص154-155.

² الفاضل محمد محمود، تجديدات في الإدارة التربوية في ضوء الاتجاهات المعاصرة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2010، ص 70.

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 استخدام خبراء أجنبي ومدى توفر الخبراء وقت إجراء عملية التقييم، والظهور المفاجئ والكبير لمؤسسات التعليم العالي الخاصة.¹

ومن مبررات تطبيق الجودة في التعليم الجامعي نذكر كذلك:

- ارتباط الجودة بالإنتاجية.
- ارتباط نظام الجودة بالشمولية في كافة المجالات.
- عالمية نظام الجودة وسمة من سمات العصر الحالي.
- نجاح تطبيق نظام الجودة في العديد من المؤسسات في معظم دول العالم وفقا لما ترتبط به تلك الدول من فلسفة وعوامل ثقافية واجتماعية تحيط بها، واستنادا لمنهجيات وآليات تناسب ظروفها وأوضاعها الاقتصادية والاجتماعية والسياسية.²

بالإضافة إلى مبررات أخرى نذكر منها:

- ضرورة الحصول على ميزة تنافسية في ظل التحديات العالمية.
- ارتباط نظام الجودة الشاملة بالتقويم الشامل للتعلم بالجامعة.
- ضعف جدوى الإصلاحات الهيكلية الكبرى في التأثير على العملية التعليمية داخل المؤسسات الجامعية كان ذلك سببا في زيادة الاهتمام لمتغيرات الجودة على مستوى التعليم العالي.³
- العجز التعليمي والمقصود به استثمار التعليم دون عائد نظر إلى المخرجات الجامعية لا تكفي لطلب الفعال في أسواق العمل بالدرجة المطلوبة وخاصة في الدول النامية.
- ضرورة تفعيل البحث العلمي والتحول من ثقافة الكم إلى ثقافة الكيف ومن ثقافة الذاكرة إلى ثقافة الإبداع.⁴

¹ لرقط علي، إمكانية إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر، المبررات والمتطلبات الأساسية، مذكرة ماجستير منشورة في علوم التربية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2009، ص 41.

² المرجع نفسه، ص 42.

³ الهام يحيوي، بركة مشنان، أهمية استخدام وسائل إدارة الجودة الشاملة في ضمان مخرجات التعليم العالي، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 10، جامعة باتنة، الجزائر، 2014.

⁴ المرجع نفسه.

ثالثاً: أهداف جودة التعليم الجامعي.

يرى كل من (الطائي والعبادي، 2005: ص 192) أن للجودة في التعليم أهداف، ومن بين أهم تلك الأهداف ما يلي:

- التأكيد على إن الجودة وإتقان العمل وحسن إدارته مبدأً إسلاميً بنصوص من القرآن والسنة، والاختذ به جانب ديني ووطني، وأنه من سمات العنصر الذي نعيشه وهو مطلب وظيفي يجب أن يحتضن جميع جوانب العملية التعليمية والتربوية.
- تطوير أداء جميع العاملين عن طريق تنمية روح العمل التعاوني وتنمية مهارات العمل الجماعي بهدف الاستفادة من كافة الطاقات وكافة العاملين بالمنشأة التعليمية.
- ترسيخ مفاهيم الجودة الشاملة والقائمة على الفاعلية والفعالية تحت شعارها الدائم نعمل الأشياء بطريقة صحيحة من أول مرة وفي كل مرة.
- تحقيق نقلة نوعية في عملية التربية والتعليم تقوم على أساس توثيق البرامج والإجراءات والتفعيل للأنظمة واللوائح والتوجهات والارتقاء بمستويات الطلبة.
- الاهتمام بمستوى الأداء للإداريين والأساتذة والموظفين في الكليات من خلال المتابعة الفاعلة وإيجاد الإجراءات التصحيحية اللازمة وتنفيذ برامج التدريب المقننة والمستمرة والتأهيل الجيد، مع تركيز الجودة على جميع أنشطة مكونات النظام التعليمي (المدخلات، العمليات، المخرجات).¹
- اتخاذ كافة الإجراءات الوقائية لتلافي الأخطاء قبل وقوعها ورفع درجة الثقة لدى العاملين وفي مستوى الجودة التي حققتها الكليات والعمل على تحسينها بصفة مستمرة لتكون دائماً في موقعها الحقيقي.
- الوقوف على المشكلات التعليمية في الواقع العملي، ودراسة هذه المشكلات وتحليلها لأساليب والطرائق العلمية المعروفة واقتراح الحلول المناسبة لها ومتابعة تنفيذها في الكليات التي تطبق نظام الجودة مع تعزيز الإيجابيات والعمل على تلافي السلبيات.

¹ هاشم فوزي العبادي، يوسف جسيم الطائي، التعليم الجامعي من منظور إداري قراءات وبحوث، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص، ص 95-96.

- التواصل التعليمي مع الجهات الحكومية والأهلية التي تطبق نظام الجودة والتعاون مع الدوائر والشركات والمنظمات التي تعني بالنظام لتحديث برامج الجودة وتطويرها بما يتفق مع النظام التعليمي العام.¹
- بناء جيل من شباب الوطن العربي، لديه إمكانيات عالمية والتعامل الراشد مع التطور والتحديث التكنولوجي، وهنا لابد من تغيير نظرة المجتمع للتعليم وتغيير ثقافة التعليم السائدة منذ أمد بعيد وثقافة الامتحانات، لتتحول من مجرد الحصول على شهادات الى التسلح واكتساب القدرات والمهارات.
- إعداد قوة عمل ذات ميزة تنافسية وتخرج أجيال قادرة على أن تتدرج في سوق العمل، ويتاح لها فرص العمل المناسب.²

رابعاً: أساسيات جودة التعليم الجامعي:

1- متطلبات جودة التعليم الجامعي:

- لتحقيق جودة التعليم الجامعي، لابد من استحداث متطلبات أساسية حتى تستطيع المؤسسة الجامعية تقبل مفاهيم الجودة بصورة صحيحة قابلة للتطبيق العملي، ومن بين هذه المتطلبات نجد:
- دعم الإدارة العليا كتطبيق نظام إدارة الجودة الجامعية يحتاج إلى وقفة مؤازرة إدارة الجامعة العليا حتى تحقق أهدافها المرجوة.
 - توظيف الجودة: وذلك بزرع مفهوم الجودة والتوعية بأهميتها وجعلها قاعدة راسخة لدى جميع العاملين في الجامعية أساتذة وإداريين وعماك مما يسهل تطبيقها والالتزام بها من قبل العاملين.
 - مشاركة العاملين: فاشترك العاملين في جميع مجالات العمل والشفافية في اتخاذ القرار والاستفادة من أفكارهم في حل المشكلات التي تعترض العمل بالجامعة.³

¹ المرجع نفسه، ص 96.

² حسن شجاعته، مداخل الى تعليم المستقبل في الوطن العربي، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، ط3، 2009، ص27.

³ محمد سعيد الطاهر، الجودة في التعليم العالي رؤية وأبعاد إشارة إلى جامعة ورقة، عمل مقدمة في المؤتمر العربي الأول بعنوان الجامعات العربية: التحديات والآفاق المستقبلية، الرباط، المملكة المغربية، عقد يومي 9 - 13 ديسمبر 2007، ص 15.

ومن بين أهم متطلبات تطبيق الجودة في العليم العالي في الجزائر نذكر:

- دعم واقتناع الوزارة الوصية بضرورة التحسين والتطوير الشامل لمناهج وبرامج التعليم بما يتماشى مع المستوى العالمي.¹
- التوجه بالعمل والعمل على تحقيق رضاه ويشمل العملاء الخارجيين المتمثلين في الطلاب ومختلف المؤسسات التي تتعامل معها الجامعات والمعاهد العلي، إضافة إلى العملاء الداخليين الذين هم الأساتذة والباحثين والإداريين وكافة العاملين ضمن هذا القطاع
- تهيئة مناخ العمل وثقافة المؤسسة، وهذا من خلال إرساء قواعد وثقافة الجودة لمختلف العاملين بمؤسسات التعليم العالي الجزائرية بهدف إقامة هذا المشروع والتأثير الإيجابي على سلوكياتهم وأفكارهم وتصرفاتهم وضمن تضامنهم القوي لإنجاز هذا المسعى.
- قياس الأداء والإنتاجية والجودة وهذا من خلال إنشاء نظام إعداد معايير قادرة على القياس الدقيق المتعلقة بالإنتاجية والجودة في مجال التعليم العالي.
- الإدارة الفعالة للموارد البشرية وهذا من خلال إقامة نظام يرتكز على فكر العمل الجماعي، والتدريب المستمر، والمشاركة في وضع خطط التحسين المستمر وربط المكافأة، بأداء فرق العمل، والعمل على تسيير الكفاءات والمواهب والمعارف.
- التعليم والتدريب المستمر.
- القيادة والتدريب المستمر.
- القيادة الفاعلة على أداء الجودة.
- إنشاء فرق عمل للجودة حيث يضم أعضاء من وظائف وأقسام مختلفة قصد إشراك جميع فعليا المؤسسة نحو بذل الجهود اللازمة لإنجاح مسعى الجودة.²

2- مراحل تطبيق جودة التعليم الجامعي:

يتطلب تحقيق التعبير الفعال لإرساء قواعد نظام الجودة في أي مؤسسة جامعية إتباع مجموعة من الخطوات هي:

¹ كحيلي عائشة، حتمية تطبيق نظام الجودة في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر، مجلة للبحوث الاقتصادية والإدارية، العدد 02، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي، 2017، ص 41.

² المرجع نفسه، ص 41-42.

المرحلة الأولى: مرحلة التقسيم:

وفيها يتم التعرف على الوضع القائم بمؤسسات التعليم العالي من حيث الإشكالية المادية والبشرية، والإستراتيجية التي يطبق بها النظام التعليمي ونتائج التحصيل العلمي للطلاب والعلاقة بين المؤسسة والمجتمع، وتقييم عناصر العملية التعليمية.

المرحلة الثانية: مرحلة تطوير وتوثيق نظام الجودة:

حيث يتم تطوير النظام من خلال تنفيذ خطة تطويرية شاملة لاستقاء متطلبات المواصفات من خلال إنشاء دليل الجودة وإجراءاتها، وتعليمات العمل، وخطته من أجل ضمان الحصول على نظام الجودة المطلوب، وذلك بالتعاون مع موظفي مؤسسة التعليم العالمي.

المرحلة الثالثة: مرحلة تطبيق نظام الجودة:

ويتم ذلك عن طريق تطبيق الجودة على مؤسسات التعليم العالي بداية من أقسامها العلمية وحتى وحداتها الإدارية والتقنية،¹ وتقوم الجهة المؤهلة، وفريق العمل بإدارة التعليم العالي بالمتابعة والتأكد من تنفيذ وتطبيق إجراءات وتعليمات نظام الجودة.

المرحلة الرابعة: مرحلة إعداد برامج ومواد التدريب:

إذ تقوم المؤسسة في هذه المرحلة بإعداد مواد التدريب، والتعليم لمختلف المستويات الإدارية خلال فترة تطبيق النظام مع توزيع هذه المواد على جميع العاملين في المؤسسة للاطلاع عليها تمهيدا للقيام بالتدريب عليها.

المرحلة الخامسة: مرحلة التدريب:

حيث يتم تدريب مجموعة من منتسبي المؤسسة على نظام الجودة، وتطبيقاته، ويقوم هؤلاء بتنفيذ التدريب لاحقا لبقية العاملين ويركز التدريب على الطريقة المثلى لإجراء المراجعة الداخلية.²

¹ نعيمة المهدي أبو شاقور، دراسات تربوية، دار المعتر للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2017، ص 242.

² المرجع نفسه، ص 242-24.

المرحلة السادسة: مرحلة المراجعة الداخلية:

وتتم عن طريق عرض فريق العمل في الكلية المطبق بها نظام الجودة، وتهدف المراجعة الداخلية إلى التأكد من قيام جميع الأقسام العلمية من تطبيق متطلبات المواصفات العالمية تليها مراجعة العمادة للتحقق من تطبيق النظام وتفعيله ميدانياً.

المرحلة السابعة: مرحلة المراجعة الخارجية:

تقوم الجهة المانحة للشهادة بالمراجعة من استقاء نظام الجودة لمتطلبات المواصفة واكتشاف حالات عدم المطابقة واتخاذ الإجراءات التصحيحية والوقائية لمعالجتها.¹

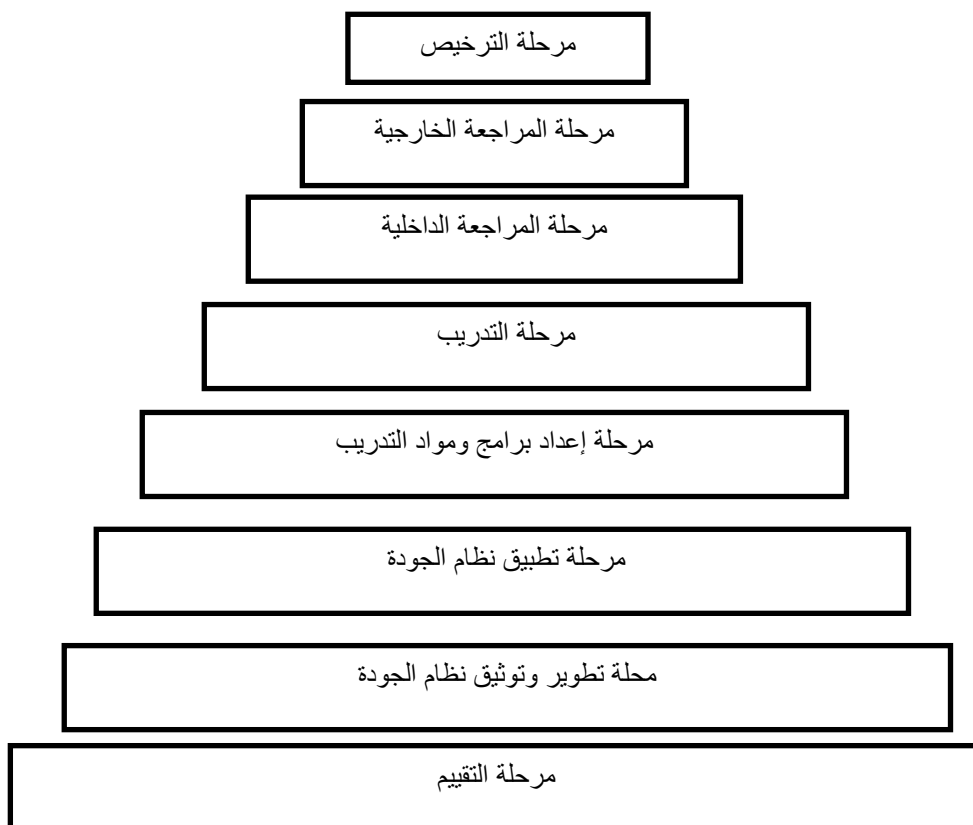
المرحلة الثامنة: مرحلة الترخيص:

بعد إتمام المراجعة الخارجية من الجهة الناجحة للشهادة يتم اتخاذ القرار بشأن منح شهادة الجودة العالمية (الايزو 9002) في حالة المطابقة التامة للمواصفة.²

¹ يوسف حليم الطائي، إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2007، ص65.

² المرجع نفسه، ص 66.

الشكل رقم (02): يوضح مراحل جودة التعليم.



* المصدر: يوسف حجيم الطائي، إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، ص66.

3- أبعاد تطبيق جودة التعليم الجامعي:

ترتكز أبعاد الجودة الشاملة في التعليم العالي على أبعاد جودة الخدمة طالما أن التعليم العالي هو نشاط خدمي، مع وجود بعض الاختلاف بسبب طبيعة خدمات التعليم العالي ومتغيراته، بين الجدول (02) أبعاد الجودة الشاملة في التعليم ومصدرها وفقاً (Jusch,eEall).

| الجدول (02): أبعاد الجودة في التعليم المالي | |
|---|-----------------------|
| الوصف | أبعاد الجودة الشاملة |
| 1 - تشجيع أداة الجامعة البحوث الأكاديمية والتجارية. | القيادة Leadership |
| 2 - التزام إدارة الجامعة في توفير الموارد اللازمة للبحث العلمي. | |
| 3 - تشجيع الجامعة ثقافة التعاون مع الشركات والهيئات خارج الجامعة. | |

| | |
|---|---|
| <p>4 - تعمل الجامعة على تطوير خدمات التعليم باستمرار.</p> | |
| <p>1 - توجد في الجامعة إستراتيجية واضحة لتطوير أداء الجامعة. 2 - التركيز على التخطيط الاستراتيجي طويل الأجل. 3 - التخطيط الاستراتيجي جيد الاعداد. 4 - وضع سياسة لدعم البحوث ونقل التكنولوجيا. 5 - الإلحاح على الاستفادة من موارد الكلية ومن الباحثين الرئيسيين. 6 - تنفيذ خطة عملية لإنجاز الأهداف والغايات. 7 - توجد إدارة (وجودة إدارية) لمتابعة إدارة الجودة الشاملة. 8 - توجد وسائل لقياس الجودة الشاملة في الجامعة.</p> | <p>التخطيط الاستراتيجي Strategic planning</p> |
| <p>1 - الجامعة، الحكومة، الشركات. 2 - الممولون (حكومة، شركات خاصة). 3 - تحقيق توقعات العملاء وتحقيق رضاه وبخاصة الممولون.</p> | <p>التركيز على العميل Cusomet Pocus</p> |
| <p>1 - وجود إشارات للإشراف والرقابة على مشاريع البحث. 2 - انجاز أبحاث حديثة. 3 - توفير بيانات لإجراء البحوث. 4 - توفير معلومات على البحوث لإدارة الجامعة والحكومة والشركات. 5 - توفير معلومات عن البحوث لإصحاب الاهتمام. 6 - تحديث المعلومات باستمرار والنتائج يمكن الاعتماد عليها.</p> | <p>إدارة البيانات Data and information mangement</p> |
| <p>1 - التعاون مع الزملاء، والأفراد من خارج البيئة الأكاديمية.</p> | <p>المشاركة والتمويل Partnership and</p> |

| | |
|---|-----------|
| 2 - يكون التعاون على قاعدة جزئية أو تامة. | rasources |
| 3 - تخفيض معوقات التمويل وتوفير بيئة بحثية غير متوفرة في الجامعة. | |
| 4 - تأسيس البنية التحتية. | |
| 5 - إدارة الملكية الفكرية (نشر الابتكارات، براءات الاختراع، منبع الامتيازات). | |
| 6 - تنفيذ الأنشطة التجارية (الشركات والمؤسسات الحاضنة) والتي تخلق الاهتمام الأكاديميين وتقوم على المشاركة للاستفادة من منتجات البحوث. | |

* المصدر: محمد خالد الجاسم، أثر إدارة الجودة الشاملة المدركة في تطوير خدمات التعليم العالي الموجهة للسوق، ص،ص 20-21.

يمكن إضافة كلا من التحسين المستمر والتمكين لأبعاد جودة خدمة التعليم العالي كما هو موضح في الجدول (03).

| الجدول رقم (03): تابع أبعاد الجودة الشاملة في التعليم العالي | |
|---|--|
| الوصف | أبعادها بالجودة الشاملة |
| 1 - يوجد فريق عمل لمساعدة العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات المؤثرة فيهم. | التحسين المستمر Cantinuuous Improverment |
| 2 - تشجيع العاملين على المشاركة في تحليل الأنشطة التي يؤديها التحسين الأداء. | |
| 3 - توجد برامج المساعدة الطلاب كل التعلم. | |
| 4 - منح صلاحيات كافية لأعضاء هيئة التدريس لتحقيق جودة التعليم. | |
| 5 - توجد برامج تدريب مستمر لجميع العاملين. | |

| | |
|---|-----------------------------------|
| <p>1 - تحرير الشعور بالأمان المادي والمعنوي.</p> <p>2 - تعزيز المشاركة في تحمل المسؤولية ومنح السلطات المناسبة لها.</p> <p>3 - تعمل الجامعة على توضيح طرق انجاز الاعمال.</p> <p>4 - توفر الجامعة بيئة عمل إيجابية بدلا من ممارسة الضغوط العالية عليهم.</p> <p>5 - تطوير المعارف والمهارات للعاملين.</p> <p>6 - توفير مستلزمات التعلم الذاتي لجميع العاملين.</p> | <p>التمكين</p> <p>Compowermer</p> |
|---|-----------------------------------|

* المصدر: المرجع نفسه، ص 22.

هذا وبالإضافة إلى أبعاد أخرى وهي كالآتي:

أ- الجوانب الملموسة أو التحسين المادي للخدمة:

إن خدمات العملية التعليمية كغيرها من الخدمات تتسم بعدم الملموسية وحتى تحقق هذه الخدمات أهدافها، فإنها تحتاج إلى مجموعة من المظاهر التي تجسد هذه الخدمة والمتمثلة في المظاهر المادية المتعلقة بخدمات العملية التعليمية بصورة غير مباشرة كالقاعات الدراسية، المدرجات، المختبرات العلمية، الحاسوب والمكتبة..... إلخ.¹

ب- الاعتمادية:

وهذا البعد من البعاد الخمسة الأكثر ثباتا ويكون الأكثر أهمية في تحديد ادراكات جودة الخدمة من الزبائن وتعرف الاعتماد عليه بأنها القدرة على تقديم وعود الثقة بشكل موثوق ودقيق.²

¹ ضيف الله نسيم، استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال وأثره على تحسين جودة العملية التعليمية: دراسة عينة من الجامعات الجزائرية، أطروحة دكتوراه، منشورة في علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة الجزائر، 2017، ص 64.

² محمد خثير، أسماء حرايمي، العلاقة التفاعلية بين أبعاد جودة الخدمة وخدمة الزبون بالمؤسسة، مجلة الريادة الاقتصادية الأعمال العدد: 04، المجلد: 03، جامعة خميس مليانة، الجزائر، 2017، ص 32 .

إذا ينبغي ان تقدم مؤسسة التعليم خدماتها التعليمية بصورة تعكس دجة عالية من الاعتمادية على هذه الخدمات من خلال توفيرها بصورة صحيحة ودرجة عالية من الثبات، مع العلم أن تحقيق اعتمادية الخدمات التعليمية تتعكس خاصة وفي الأداء الجامعي بصورة عامة.¹

ج- الاستجابة:

إذ هذا البعد يركز على تحقيق الاستجابة العالية والريعة للمتغيرات في بيئة المنظمات التعليمية من خلال امتلاك المنظمة التعليمية المرونة الكافية للاستجابة لهذه المتغيرات المتركة أساسا على تلك التي تطرأ على البيئة، التغير في احتياجات سوق العمل التغير في منظومة التطور الاقتصادي والاجتماعي والاستجابة العالمية والسريعة لها.

كما ينبغي ألا تقتصر عناصر البيئة الخارجية فقط، بل ينبغي أيضا التركيز على الاستجابة لمتطلبات البيئة التعليمية الداخلية، من خلال توفير الكادر الأكاديمي والكادر الإداري الكافيين وتوفير جميع المستلزمات التسهيلات المالية والمادية ووضع خطط بسير العملية التعليمية للطالب طيلة سنوات دراسته دون نقص في عدد المسافات المطروحة ودون خلل في عملية إرشاد الطالب تعيق تقدمه في تشغيل ودراسة المسافات بصورة طبيعية وهنا تقع مسؤولية مشتركة على الأكاديميين، الطلبة ودائرة القبول والتسجيل وإدارة الخاضعة.

د- السلامة (الأمان):

يقصد بها البعد توفير الخدمة التعليمية للطالب في جو آمن يخلو من المخاطر قدر الإمكان، إذا الطالب يميل قدر الإمكان إلى تفضيل المنظمة التعليمية التي توفر له درجة أفضل من الأمان إذ يحتوي على أربع متغيرات أساسية: حرص الأستاذ على غرس الثقة في نفوس مستخدميها وشعور الطلاب بالأمان في تعاملهم مع موظفيها، تعاملهم باستمرار بلباقة مع المستفيدين، المامهم بالمعرفة وحصولهم على التدريب اللازم ليتمكنوا من أداء أعمالهم والإجابة على أسئلة المستفيدين.²

أما عن أبعاده فهي:

¹ ضيف الله، مرجع سابق، ص 64-65.

² المرجع نفسه، ص 65 - 66.

- الأهمية (Compétence) تعرف على أنها: امتلاك مقدمي الخدمات للمهارة والمعرفة اللازمة لأداء الخدمة.
- اللياقة (Courtesy) تعني الأدب والاحترام والتقدير والودية في الاتصال الشخصي للأفراد مقدمي الخدمة مع الطلبة.
- المصداقية (Credibility) ويقصد بمصداقية المنظمة التعليمية مدى قدرتها على الوفاء بالتزاماتها وتعهداتها للطلاب قبل وأثناء التحاقه بها.
- الأمان (Security) خلو الخدمة المقدمة من الأخطاء وما يربب بالنسبة للطلاب.

هـ - التعاطف:

إن تحقيق هذا البعد من أبعاد الجودة يتطلب توفر درجة عالية من الولاء لدى الطالب ولدى التدريسي والإداري للمؤسسة التعليمية.¹

وتندرج أسفله الأبعاد الفرعية التالية:

- الوصول: من الأبعاد المهمة الجودة الخدمة التعليمية، تحقيق إمكانية وسهولة الحصول على هذه الخدمة وينبغي التركيز على هذا البعد من خلال اختيار الموقع المناسب لمؤسسة التعليمية بحيث يمكن وصول قطاع الطلبة المستهدف إليها بسهولة.
- الاتصال: إن تحقيق الاتصال بين طرفي التبادل "طالب جامعة" هو من الأبعاد التي تصبو في تحقيق جودة العملية التعليمية، فالإتصال يتيح للأستاذ الجامعي مناقشة تحليل، فهم وإدراك كلما يتعلق بالطالب من حاجاته، مشكلاته ومقترحاته: كما يتيح للطالب إيصال أفكاره وآراءه أن الجامعة وتوفير التغذية العكسية، التي تساهم في تحسين وتطوير العملية التعليمية، البرامج، المناهج وكل ما يتعلق بالمدخلات.
- فهم الطالب: يركز البعد على فهم الطالب وإدراك حاجاته التعليمية مع عدم النظر إلى هذه الحاجات ودراستها من منظور الطالب فقط، بل من منظور حاجات سوق العمل من خلال دراسات دورية للطلبة على مقاعد الدراسة ولسوق العمل باستخدام وسائل وأدوات البحث العلمي المناسبة لهذا الغرض من الاستبيان والمقابلات الشخصية، كما يندرج ضمن هذا البعد الاستماع

¹ المرجع نفسه، ص 66 - 67.

الى شكاوي، الطالب ومشكلاته والعمل على إيجاد حلول ناجحة لها، وكذا الآخذ بالاقترحات المتجددة.¹

خامسا: آليات تطبيق جودة التعليم الجامعي:

1- مبادئ جودة التعليم الجامعي:

هناك مبادئ أساسية لعملية ضمن جودة التعليم وهي مستو من النظر والممارسات الجيدة لضمان جودة التعليم ويجد مراعاتها في التطبيق العملي سواء من الهيئة أو من المؤسسة التعليمية:

- الاهتمام بالمستفيد الأساسي(الطالب) والعناية به والحرص على تحقيق مستويات عالية من رضائه من خلال تحقيق احتياجاته وتوقعاته.
- نمط القيادة الديمقراطية، التي تعتمد المشاركة الفعالة لكافة الأطراف ذات المصلحة، وتستخدم التفويض والتمكين في سلطات اتخاذ القرار وتقبل النقد.
- الابتكار والإبداع، بغرض التغيير الهادف والتحسين والتطوير المستمر.
- الاستقلالية بما يضمن احترام المؤسسة التعليمية، ومسؤوليته في إدارة عملياتها وأنشطته الأكاديمية والإدارية.
- المنافع المتبادلة بين جميع الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة التعليمية من طلاب وأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم وعاملين والأطراف المجتمعية.
- الاهتمام بالعمليات التشغيلية والفنية في المؤسسة التي تقوم² بإنتاج الخدمات التعليمية والبصرية والمجتمعية.
- الاهتمام بالتغذية المرتدة، والحرص على جمع المعلومات وتوثيقها، لتفهم ردود الأفعال والاستفادة منها لتحسين وتطوير مخرجات النظام المؤسسي.³

¹ المرجع نفسه ص 67.

² محمد يوسف الديك، سياسات ضمان الجودة، ورقة عمل مقدمة في المؤتمر السنوي الرابع للمنظمة العربية لضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي في التعليم، القاهرة، مصر، عقد يومي 2- 3 سبتمبر، 2012، ص 253.

³ المرجع نفسه، ص 253.

- جودة البرامج التعليمية من حيث العمق والشمول والتكامل وحسن مخاطبته للتحديات القومية في مجال التكنولوجيا والتحديات الاقتصادية والثقافية، وكذلك مرونة هذه البرامج بتطويعها بما يتناسب مع المتغيرات البيئية المتلاحقة.
- جودة المعلم من خلال تأهيله علميا وسلوكيا.
- جودة طرق التدريس، والتي تعتمد على تكامل المفاهيم والممارسات النظرية الأكاديمية مع تلك العملية أو التطبيقية.
- جودة التجهيزات والمكتبات ومدى كفايتها وتحديثها.
- تبني الإدارة التعليمية فلسفة جديدة نثير التحدي لكي يتعلم الطلاب تحمل المسؤولية.
- الاهتمام بإيجاد القيادة الفعالة من اجل مساعدة العاملين على حسن استخدام التقنيات والإمكانيات لتحقيق أداء أفضل يساعد الطلاب على الإبداع.
- تجنب الشعور بالخوف حتى يتمكن كل فرد من أداء عمله في بيئة تربوية تنتم بالحري وقادرة على مواجهة المشكلات
- كسر الحواجز بين الأقسام العلمية وتشكيل فرق العمل من مختلف الأقسام والإدارات بشكل تعاوني بناء.
- التخلي عند ترديد الشعارات والنصائح المباشرة واستبدالها بالتحضر والحث بمختلف أساليبه.
- جودة التمويل فيما يختص بالتجهيزات والمشروعات البحثية.¹
- تدريب الموظفين وتنقيفهم وتطويرهم، يتم تحديد متطلبات عملية التنقيف والتدريب والتطوير المهني على ثلاثة مستويات:
- على مستوى الجامعة بأكملها لأن متطلبات التطوير مرتبطة باتجاه الاستراتيجي.
- على مستوى الأقسام لدعم مبادرات الوحدات الأساسية.
- على المستوى الفردي لتحقيق النظام وتلبية المتطلبات الوظيفية وغيرها ودمج الشهادات.
- التواصل، يعد التواصل المباشر والفعال من أهم المؤشرات التي تظهر صحة المؤسسات وحيويتها، فهو يتطلب مشاركة فعالة وصراحة وانفتاحا من أفضل الأفراد من المستويات خاصة.²

¹ المرجع نفسه، ص 31 - 32.

² تشارلز بليو، سورنسن وآخرون، التمييز في الجودة النوعية والأداء في التعليم العالي تطبيق نظام بالدريج في الجامعات والمعاهد، مكتبة العبيكان للنصر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2006، ص، ص 42-86.

2- مؤشرات ومعايير جودة التعليم الجامعي:

أ- المعايير:

إن التعليم الجامعي هو مرحلة متقدمة في التعليم ويتمثل بالجهود والبرامج التعليمية المتطورة التي تحدث تغييرا في سلوكيات الطلبة لتأهيلهم لخدمة المجتمع، وإن فلسفة الجودة في التعليم الجامعي تستند على ما يكتسبه لطلبة من معارف ومهارات متنوعة ومتعددة تعمل على تنميتهم في مختلف جوانب شخصياتهم.

وهناك إجماعا في الوقت الحاضر على تحديد ثلاثة أبعاد للعمل الجامعي هي:

- بناء العقل المفكر والمنتج.
- صناعة وإنتاج المعرفة.
- خدمة المجتمع والوطن وبالإمكان أن يكون التعليم الجامعي متصفا بالجودة، إذا استطاع تأدية الوظائف التالية:

- أهدافه واقعية وذات فائدة وظيفية يمكن تحقيقها.
- يخدم المجتمع في مختلف المجالات.
- استخدام التكنولوجيا الحديثة والمتطورة في عملياته وبرامجه المختلفة.
- الاهتمام بالنشاط التعليمي والتعلم الذاتي.
- الاهتمام بالمؤتمرات والندوات العلمية المنتجة التي تؤدي إلى الحراك العلمي بين العقول العلمية.
- إقامة العلاقات الجيدة مع الجامعات الأخرى داخل وخارج الوطن.
- تقديم الخبرات والاستشارات العلمية للمؤسسات المجتمعية المختلفة.¹
- انفتاح الجامعة على المجتمع ومؤسساته من خلال المشاركة في مختلف الأنشطة والفعاليات.
- الاهتمام بأساليب التدريس الحديثة التي تستند على تعليم التفكير للطلبة والتي تساعد على تنمية شخصياتهم في الجوانب المتعددة.

¹ محمد جبر دريب، معوقات ومتطلبات الجودة والتطبيقات الإجرائية لضمانها في التعليم الجامعي، مجلة كلية التربية للبنات للعلوم الإسلامية، العدد: 15، جامعة الكوفة، 2014، ص 89-90.

- الاهتمام بالإبداع والمبدعين وتوفير البيئة الملائمة له ووضع نظام للحوافز والمكافآت لكل عمل مبدع.
- الاهتمام بتنمية وتطوير مهارات الكادر التدريسي والإداري والخدمي بصورة مستمرة من خلال الإفادات والدورات التدريبية داخل وخارج الوطن.
- إشاعة جو التعاون والألفة بين العاملين والعمل بروح الفريق.¹

ب- المؤشرات:

هي ما تثير أول المعلومات التي تحدد الحالة الإجمالية للشيء الذي يتم اختياره بدرجة معينة من الدقة، والمؤشر في المجال التعليمي هو إحصاء فردي أو مركب يرتبط بالتكوين الأساسي للنظام التربوي، الذي يكون ذا أهمية في محيط المؤسسات التعليمية، وه وقياس للمظاهر الأساسية أو العناصر المفتاحية لأنظمة التعليمية، من هذا المنطلق بغرض مؤشرات الجودة في التعليم وهي:

1 - الإدارة الإستراتيجية: تلك الإدارة التي تقوم برسم السياسة العامة للمؤسسة التعليمية وتصميم الخطط التي تحدد اتجاه المؤسسة، فهي حال تطبيق إدارة الجودة في الجامعة فإن الإدارة الإستراتيجية تتضمن قواعد وإجراءات مراجعة رسالة الجامعة.²

ثم وضع خطة طويلة الأمد، وتحديد كيفية الوصول إلى تحقيق الأهداف ووضع مفاتيح الأداء الأساسية والأهداف المرحلية، ومن الضروري أن توضع خطط تفصيلية عديدة، لدعم الخطة الإستراتيجية، وخطة التدريب والتعليم، و خطة إجراء البحوث و الدراسات، وخطة القبول والتسجيل، وجمع وتحليل البيانات ويجب أن تضمن الخطة الرؤية والرسالة و الأهداف المطلوب تحقيقها.

2- التسويق ورعاية الزبون (العميل): يساعد هذا المؤشر في تحديد حاجات سوق العمل والموازنة بين العرض والطلب.

وتحديد حاجات الطلبة لأجل تقديم التعليم والتدريب الفاعلين بما يحقق رضا الطلبة ويشجع حاجاتهم زيادة على إشباع حاجات سوق العمل.

¹ المرجع نفسه، ص 90.

² محمد جواد كاظم، تطوير آليات التربية في ضوء الاعتمادية ومبادئ الجودة الشاملة، مجلة كلية التربية الأساسية، العدد: 14، جامعة بابل، 2013، ص 379.

3- تطوير الموارد البشرية: يتضمن هذا المؤشر التدريب المستمر للموارد البشري بما يدعم جميع العاملين في مختلف المجالات و يجعلهم قادرين على أداء أعمالهم.

4- تكافؤ الفرص: يعني هذا المؤشر بضمان تكافؤ الفرص لجميع الطلبة والعاملين في المؤسسة التعليمية، وهذا يدفعهم إلى الشعور بالرضا، ومن ثم يؤدي إلى تحسين الإنتاج.

5- الصحة والسلامة: ضرورة وجود بيئة صحيحة آمنة وسليمة لجميع الطلبة والعاملين في المؤسسة التعليمية.

6- الاتصال و الإدارة: تسعى المؤسسة التعليمية إلى إيصال المعلومات الدقيقة إلى الطلبة والعاملين بشكل انسيابي على المستويين الأفقي والعمودي واتخاذ إجراءات واضحة مع الإدارة في توثيق أعمالها ومحاضر اجتماعاتها¹.

7- خدمات الإرشاد: يؤكد هذا المؤشر على تحديد حاجات الطلبة على اختلاف أنواعها (النفسية والأكاديمية، والاجتماعية والصحية) وإشباعها.

8- تصميم البرنامج وتنفيذه: يهتم هذا المؤشر ببناء البرامج الدراسية والمواد التعليمية الأكاديمية والاستفادة من نواتج التعلم للبرامج التي تقدمها المؤسسة التعليمية في متطلبات سوق العمل ويهتم أيضا بتنفيذ البرامج الدراسية، واختيار طرائق التدريس المناسبة والاهتمام بالأنشطة المختلفة ومقابلة احتياجات الطلبة والاهتمام بتطوير قدراتهم وتقديم المعارف والمنح الدراسية والحفاظ على مستوى عال من التحصيل الأكاديمي.

9 - التقييم لمنح الشهادات: يضمن هذا المؤشر أن الطالب الذي حقق مؤشرات منح المؤهل يحصل على شهادة إقرار بحصوله على المؤهل العلمي².

3- أساليب وطرق قياس جودة التعليم الجامعي:

إن ثقافة الجودة وبرامجها تؤدي إلى اشتراك كل فرد و إدارة ووحدة علمية وطالب وعضو هيئة التدريس ليصبح جزءا من هذا البرنامج ، وبالتالي فإن الجودة وهي القوة الدافعة المطلوبة لدفع نظام

¹المرجع نفسه، ص 379.

²المرجع نفسه، ص، ص 37-380.

التعليم العالي بشكل فعال ليحقق أهدافه ورسائله المنوطة به من قبل المجتمع والأطراف العديدة ذات الاهتمام بالتعليم العالي، وعند النظر إلى جودة عملية التعليم العالي بصفة عامة فإن الاتجاهات الحديثة في قياس و إدارة الجودة تعمل على تفادي ضيق النظرة والعمل على قياس مخرجات التعليم العالي المتمثلة في توافر خصائص اتجاهية ومعرفية ومهارية وسلوكية في الخريجين فحسب، بل يمتد قياس جودة الخدمة إلى جودة عناصر نظام تقديم الخدمة التعليمية على مستويات مختلفة.

وتبدأ عملية قياس الجودة في مؤسسات التعليم العالي وفقا للخطوات التالية:

- إعداد دراسة التقييم الذاتي وفق معايير ضمان الجودة المعتمدة في الهيئة ذات الاختصاص بعد صدور الموافقة على طلب شهادة ضمان الجودة.
- تشكيل لجنة من الخبراء تكون مهمتها الاطلاع على دراسة التقييم الذاتي للمؤسسة التعليمية وزيارتها، وتعد هذه المرحلة الخطوة الرئيسية في قياس الجودة المحققة في المؤسسة التعليمية¹. حيث تقوم لجنة الخبراء بالتأكد من أن المؤسسة التعليمية توفر البراهين و الشواهد وكافة المعلومات اللازمة والكافية لإصدار أحكام على درجة تحقيق معايير ضمان الجودة بالمؤسسة من خلال تدرجات وصفية تضم في الغالب ستة مستويات للأداء على موضوع البند الخاص بذلك التدرج، وهذه المستويات تم التوصل إليها استنادا إلى أبعاد "التصميم والتطبيق والفاعلية للبند موضع الاهتمام " درجة تحقق المؤشرات الخاصة به في المؤسسة موضع التقييم و الاهتمام.
- إعطاء تقديرات دقيقة عن درجة توفر معايير ضمان الجودة وفقا لهذه التدرجات الوصفية، ويتم إعطاء أربع درجات لكل بند. وذلك بإيجاد حاصل جمع الدرجات التي حصلت عليها المؤسسة على كل بند من بنود ذلك المعيار للوصول في الأخير إلى درجة الجودة المتحققة للمؤسسة وتفسيرها تبعا لكل بند من تلك البنود ولكل معيار منها.
- تعبئة النموذج الخاص بتسجيل الدرجات التي تستحق المؤسسة على البنود المختلفة لمعايير ضمان الجودة.
- يجري بعدها تمثيل كل درجة من هذه الدرجات بصورة مستقلة في صفحة بيانية تبين درجات الجودة المحققة للمؤسسة عليها.

¹ شناف خديجة، بلخيري مراد، معايير ضمان جودة التعليم الجامعي، عرض لبعض النماذج العالمية، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي 2016، ص 8.

– كتابة التقرير النهائي و إرساله إلى الهيئة أو الجهة ذات العلاقة.

يمكن ترجمة هذه التقديرات المحققة للمؤسسة على البنود المتضمنة في معايير ضمان الجودة ، في شكل رسومات بيانية توضح درجات الجودة المتحققة للمؤسسة على معايير الجودة مما يمكن المرء من معرفة نواحي الضعف والقوة في درجات،¹ معايير الجودة المتحققة للمؤسسة واتخاذ القرارات الملائمة بشأنها فيما يتعلق بالحكم على درجة جودتها وبناء الخطط اللازمة لضمان الجودة بها وتحسينها.²

ويمكن لنا أن نحدد ستة مداخل لقياس الجودة هي:

- 1 – قياس الجودة بدلالة المدخلات.
- 2 – قياس الجودة بدلالة العمليات.
- 3 – قياس الجودة بدلالة المخرجات.
- 4 – قياس الجودة وفقا لآراء الخبراء (مدخل السمعة)
- 5 – قياس الجودة بدلالة الخصائص الموضوعية.
- 6 – المدخل الشامل لقياس الجودة.³

سادسا: تقييم جودة التعليم الجامعي:

1 – مزايا تطبيق جودة التعليم الجامعي:

يمكن تقديم المزايا الآتية عند تطبيق إدارة الجودة لتنسيق وتوحيد جميع الجهود التطورية في مؤسسات التعليم العالي على النحو الآتي:

¹المرجع نفسه،ص8-9.

²المرجع نفسه،ص9.

³ محمد عبد الرزاق إبراهيم، منظومة لتكوين المعلم في ضوء معايير الجودة الشاملة، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2007، ص 123.

- شمول جميع جوانب العمل الأكاديمي والإداري على مستوى الجامعة ككل وبالتالي على احدا تغيير متكامل يسهل رفع الكفاءة بشكل عام، بعكس تطوير جزءا وخدمة معينة وبقاء الأجزاء الأخرى والخدمات الأخرى على حالها مما قد يعيق او يمنع أي تغيير كلي.
- لإحداث أي تغيير حقيقي في الجامعات لابد من تطبيق اساسيات أسلوب إدارة الجودة الشاملة.
- عمل هيكل لجميع الأنشطة التطويرية بدءا بوضع رسالة ورؤية واستراتيجيات الجامعة مما يوفر هيكل متكامل ومتناسقا يوحد جميع هذه الجهود نحو هدف واحد والذي بدوره تتضارب جميع الجهود.
- تدعو إدارة الجودة الشاملة إلى التحسين المستمر وهو الهدف الأساسي لعمليات التطوير.
- تركز إدارة الجودة الشاملة على قياس وتقويم الأداء وهو احد أهداف التطوير.¹
- التعرف على الأخطاء المحتملة أو المتوقع حدوثها، والعمل على الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها.
- تحسين نوعية الخدمات، المقدمة والمنتجة من قبل الجامعات، مع التركيز على المخرجات والنتائج.
- تحليل الأخطاء من منطلق أداء العمل الصحيح المتقن، وبالتالي تقليل التكلفة، مع رضا من هم داخل العملية التعليمية.
- زيادة الوعي والانتماء نحو المؤسسة من قبل الطلبة والمجتمع المحلي.
- زيادة كفاءات الإداريين والمعلمين والعاملين بالمؤسسات التعليمية، ورفع مستوى أدائهم.²

2- معوقات تطبيق الجودة في التعليم الجامعي:

تطبيق نظام الجودة في التعليم الجامعي تعترضه التأثير من العوائق التي تحول ابيه وبين نجاح تطبيق الجودة في الجامعة.

¹ اسيل علي مزهر، دور إدارة الجودة الشاملة في عملية تقويم الأداء الجامعي، دراسة تحليلية لأراء عينة من القيادات الإدارية والاقتصادية، العدد: 02، المجلد: 01 جامعة القادسية، 2009، ص 72.

² نور الدين حامد، مبادئ ومميزات توجيهية لضمان جودة التعليم الجامعي، ورقة عمل مقدمة في المؤتمر السنوي الرابع للمنظمة العربية لضمان الجودة في التعليم بعنوان آليات التوافق والمعايير المشتركة لضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي في التعليم، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، عقد يومي 2 - 3 سبتمبر، 2012، ص 286-287.

استعمال النتائج، ومن بين هذه العوائق ما يلي:

- التقليد والمحاكاة لتجارب منظمات أخرى.
- عدم التوفير الكامل لمتطلبات التطبيق.
- الاستثمار في الرأسمال المادي بدل الرأس المال بشري.
- التركيز على الشعارات وفصل النظرية عن التطبيق.
- التطبيق دفعة واحدة.
- نقص المعرفة وعدم الإلمام العميق بأبعاد إدارة الجودة الشاملة والتناقضات التي تتعامل معها.
- عدم تناسق التكتيك التغييري نحو الجودة والاستراتيجيات العامة للمنظمة.
- الإخفاق في التعامل مقاومة التغيير.
- المشاكل المتعلقة بتطبيق حلقات الجودة.¹
- هيمنة القطاع الإداري على القطاع الأكاديمي.
- ضعف كفاءة الإداريين وبعض القيادات الأكاديمية.
- الخوف من التغيير والبطء في اتخاذ القرارات.
- التعليم المعتمد على التلقين والاستظهار بدلا من التحليل والاستنتاج والابتكار.
- انحصار البحث العلمي لغرض الترقية والتأليف لغرض الكسب المادي.²

بالإضافة إلى صعوبات ومعوقات أخرى أهمها:

- عدم التزام أعضاء الجهاز الإداري والأكاديمي بنظام الجودة.
- تخوف الجهاز الإداري والأكاديمي من عملية التغيير والتحول نحو النظام إدارة الجودة.
- صعوبة فهم حاجات ومتطلبات عملاء الجامعة.
- عدم القدرة على إقناع الإدارة العليا للجامعة بأهمية تطبيق إدارة الجودة.
- عدم القدرة في تهيئة مناخ العمل لقبول ثقافة التحسين المستمر للجودة.

¹ رقيقة حروش، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية محاولة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، دار الكتاب الحديث، نشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2016، ص 89.

² سعيد على العضاضي، معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، العدد: 09، المجلد: 05، جامعة الملك خالد، السعودية 2016، ص 78-79.

- عدم توفر الحوافز المشجعة لتطبيق ذلك المدخل.
- الاعتقاد الخاطئ من طرف الأكاديميين أن تطبيق هذا المدخل يهدد الحرية الأكاديمية.
- صعوبة التفاعل والتواصل بين مقدم الخدمة التعليمية ومنتقي الخدمة.
- عدم القدرة على وضع إستراتيجية واضحة المعالم والأهداف للجامعة.
- شحت الموارد المالية والبشرية للأزمة لتطبيق إدارة الجودة في الجامعات.
- التمسك بالثقافة التنظيمي السائدة وعدم القدرة على إيجاد ثقافة تنظيمية داعمة لمدخل جودة التعليم الجامعي.¹
- جمود الفكر التنظيمي للجامعة ومقاومة الأفكار الجديدة والتطورات التكنولوجية.
- تضخيم مشاكل الجودة والأداء داخل الجامعة والاعتماد بعدم القدرة على تجاوزها.
- عدم قبول مبدأ مشاركة العميل في إنتاج وتقييم الخدمة ومشاركة أعضاء هيئة التدريس والطلاب في ذلك التقسيم كتغذية مرتدة.²

3- نماذج عن تطبيقات الجودة في التعليم الجامعي:

3-1- تطبيق إدارة الجودة بالجامعات الغربية:

أ- تجربة الولايات المتحدة الأمريكية:

نظرا للصعوبات والمشاكل الإدارية والمالية التي كانت يعاني منها في التعليم العالي في الولايات المتحدة الأمريكية في أوائل التسعينات أجرت محاولات جادة للتطوير والتجديد والاستمرار في النظام التعليمي الأمريكي وجعله قادرا على المنافسة المحلية والأجنبية وكانت هناك قناعة بأن التطوير وإدخال الأساليب الإدارية الناجحة، يجب أن يطبق في كافة مستويات الجامعة وأن يشمل الجميع من أعضاء هيئة التدريس وإداريين وكافة الأجهزة المساندة للنشاط العلمي والبحثي في الجامعات.

وليتحقق مستويات الجودة المطلوبة، والارتقاء بمستوى مؤسسات التعليم والبرامج الدراسية، تم تبني الاعتماد الأكاديمي الذي يعتبر مفهوم أمريكي بحث، يتصل بالعمليات التي يقوم بها فريق من

¹ جمال ناصر على الحكيم، تقييم إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالجامعات الحكومية اليمنية، مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد: 08 المجلد: 12، جامعة الأندلس للعلوم والتقنية، اليمن، 2015، ص 112.

² المرجع نفسه، ص 112 - 113.

المتخصصين من خلال جمعيات غير حكومية، تسعى لجعل المؤسسات الأكاديمية مسؤولة أمام بعضها البعض على تحقيق أهداف محددة وملائمة لها وبرامجها التعليمية. والمعيار في الاعتماد هو بيان لجملة المواصفات والخصائص التي ينبغي توفرها في النظام التعليمي لتحقيق جودة في المخرجات.¹

حيث تزايد عدد الجامعات التي تعتمد في إدارتها على الجودة الشاملة من ثمانية وسبعين جامعة عام 1980م إلى 2196 جامعة في عام 1999م، ومن بين الجامعات الأمريكية التي قامت بتطبيق الجودة:

• جامعة أروينغتون:

تعد من أشهر وأشمل محاولات تطبيق الجودة في مؤسسات التعليم الجامعي الأمريكية، وأهم الخطوات التي تم إتباعها تتمثل في:

- توضيح فلسفة إدارة الجودة وأسسها والأهداف التي حددها مجلس إدارة الجودة.
- التعريف بمبادئ الجودة وطرق تطبيقها لجميع العاملين بالجامعة من الهيئتين الإدارية والأكاديمية.
- تقييم الوضع الحالي للجامعة بالمقارنة مع أسس إدارة الجودة ومعاييرها بهدف تحديد الوضع الحالي.
- مناقشة نتائج التقييم مع العملاء الداخليين والخارجيين وعرض هذه النتائج على القيادة العليا.
- تحديد المواضع التي تتطلب التحسين.
- تكليف فريق بمتابعة الجودة.
- توعية جميع العاملين في الجامعة بطرق التقييم الذاتي والتحسين عن طريق اللقاءات والاجتماعات.
- وضع الإجراءات التي من شأنها تقييم جهود إدارة الجودة.

¹ أسماء عميرة: إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، أطروحة ماجستير منشورة في علوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، الجزائر، 2013، ص 73.

- تدريب وتطوير العاملين للقيام بعمليات تنفيذ الخطط المسطرة.

- تقييم الوضع الكلي للمراحل المنفذة من برامج الجودة.¹

وقد كان لتطبيق إدارة الجودة بالجامعة العديد من النتائج الإيجابية، والتي من أهمها:

- توفير الوقت وتنمية العمل بروح الفريق.

- تنمية مهارات حل المشاكل.

- زيادة الرضا الوظيفي لدى الزبائن وإشباع حاجاتهم ورغباتهم.²

ب- تجربة المملكة المتحدة (بريطانيا):

تعد حركة الاعتماد في بريطانيا الأحدث مقارنة بالتجربة الأمريكية، حيث أسندت

هذه المسؤولية إلى مجالس تمويل التعليم العالي في إنجلترا وويلز وتقوم هذه المجالس بتقييم نوعية التعليم في مؤسسات التعليم العالي، انتقلت هذه المسؤولية إلى وكالة ضمان جودة التعليم العالي Assurance Agency Quality (QAA) وهي هيئة تهدف إلى غرس وتعزيز ثقة الجمهور في جودة مؤسسات التعليم العالي، بحيث يجب أن تحتوي كل جامعة مكتب يسمى (مكتب ضمان الجودة) يقوم بتنسيق جهود التقييم بها، وتعتبر هيئة ضمان الجودة هيئة مستقلة غير حكومية وتعمل كجمعية أهلية.

وترتكز إجراءات ضمان الجودة في بريطانيا على إخضاع مؤسسات التعليم العالي إلى عمليات التقييم الخارجي التي تركز على:

تقويم جودة المواضيع الدراسية، حيث تقوم لجنة فنية مشكلة من قِبل (QAA) بزيارة إلى الجامعة للتحقق من بنود التقييم الذاتي التي قدمتها الجامعة.³

والتي تشمل عادة تفحص ستة بنود أساسية وهي:

¹ المرجع نفسه، ص، ص 74-75.

² المرجع نفسه، ص 75.

³ خير الدين جمعة: دور الاعتماد الأكاديمي في ضمان جودة التعليم الجامعي، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية العدد: 02، جامعة بسكرة، 2017، ص 71.

- تصميم الخطة الدراسية وتنظيم المناهج.
- طرق وأساليب التدريس والتعليم والتقييم.
- أساليب دعم وإرشاد الطلبة (المساندة الطلابية).
- مستويات أداء وتقديم الطلبة.
- مصادر الجودة والتحسين وأساليب تطوير الأداء النوعي للبرامج.

بعد ذلك يتم إعداد التقرير الذي يشمل تقييم الموضوع الدراسي في البنود المشار إليها ووضع نقاط على كل بند.¹

3-2- تطبيق الجودة بالجامعات العربية:

أ- المملكة الأردنية الهاشمية:

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 (04) لسنة 2005، ثم تأسس (مجلس اعتماد مؤسسات التعليم العالي)، إلا أن الطموح لتحسين نوعية التعليم وضمان جودته دفع نحو تحويل المجلس إلى هيئة اعتماد مستقلة عن وزارة التعليم والبحث العلمي واكتسابها الصفة المؤسسية لضمان الاستقلالية والمرونة الإدارية وبالتالي، فقد مشروع القانون لتحقيق ما يلي:²

- 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 الرسمية والخاصة ومن قطاعات الإنتاج والخدمات المختلفة.
- وضع معايير الاعتماد وضمان الجودة بأشكالها المختلفة.

¹ المرجع نفسه، ص، ص 71-72.

² حسن علي الزعبي: نظام إدارة الجودة في التعليم العالي تجربة جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، ورقة عمل مقدمة في

المؤتمر العربي السنوي الثالث بعنوان الاتجاهات الحديثة لجودة الأداء الجامعي، الشارقة، المنعقد يومي 13-

2008/04/17، ص 7.

- اعتماد مؤسسات التعليم العالي في المملكة واعتماد برامجها الأكاديمية، وتقييم هذه المؤسسات وجودة برامجها والأسس الصادرة من المجلس والقوانين والأنظمة والتعليمات ذات العلاقة.
- إشراك مؤسسات التعليم العالي في تحقيق أهداف الهيئة لتطوير التعليم العالي في المملكة وتحسين نوعيته.
- النص على العقوبات التي يحق للمجلس إيقاعها على مؤسسات التعليم التي تخالف أيًا من أحكام هذا القانون أو الأنظمة أو التعليمات الصادرة بمقتضاه.

إن الهدف من وضع خطة شاملة لضمان جودة التعليم العالي في الأردن من أجل المحافظة على مستوى الكفاءة للنظام التعليمي في الجامعات يفرض عليها تطبيق وقياس معيار الأداء الجيد والممارسة السليمة للعملية التعليمية من خلال ضمان جودة عناصر العملية المختلفة كأعضاء هيئة التدريس والطلبة ومصادر التعلم وتوفير بيئة تعليمية سليمة.¹

ومن بين الجامعات الأردنية التي قامت بتطبيق إدارة الجودة:

• جامعة العلوم التطبيقية الخاصة:

تقوم سياسة الجودة في جامعة العلوم التطبيقية على أساس تهيئة الطالب لمقابلة متطلبات العمل في السوق المحلي والخارجي، إن الطالب هو من أهم محاور العملية التعليمية وبالتالي فإنه ينبغي التركيز على إعداده وتهيئته بالشكل السليم، ثم صياغة سياسة الجودة من خلال اللجنة العليا للجودة ومجالس الأقسام كما يلي:

- الاهتمام بجودة العملية التعليمية وإعداد الطالب علميا وعمليا للعمل غفي السوق من خلال اختيار وتعيين الموارد البشرية المؤهلة وتوفير المختبرات والمشاغل المتطورة، تلتزم إدارة الجامعة بجودة العملية التعليمية والعمل على تطويرها باستمرار.
- وتقوم الجامعة بمراجعة سياسة الجودة باستمرار للتأكد من ملاءمتها لغايات الجامعة وفعالية النظام وقد تم تعميم سياسة الجودة على كافة موظفي الجامعة وطلابها والأطراف المعنية من خلال عدة أساليب كلوحة الإعلانات الداخلية والمحاضرات والاجتماعات والذوات وغيرها.

¹ المرجع نفسه، ص، ص 7-9.

تشمل أهداف الجودة ما يلي:

- تحقيق رضا الطالب عن العملية التعليمية.
- ردف السوق الأردني والعربي بكفاءات متميزة من الخريجين.
- قيام الإدارة بتشجيع وتحفيز روح التعاون والعمل الجماعي.
- التطوير المستمر لبرامج الجودة ووضع الخطط اللازمة لهذا التنفيذ.¹

ب- تجربة السودان:

للسودان تجربة تاريخية متميزة لا يمكن إغفالها في ضمان جودة التعليم العالي، فتميز التعليم منذ بداياته باعتماد مبدأ الجودة في جميع مؤسساته منذ بدايات القرن الماضي عندما أنشئت كلية غردون التذكارية سنة 1904م التي كانت نواة الجامعة الخرطوم، ونذكر من الأمثلة هنا:

- اعتماد التمييز الأكاديمي للطلاب شرطا للقبول في مؤسسات التعليم العالي.
 - التقيد بشروط وضوابط محددة في تعيين وترقية أعضاء هيئة التدريس ومساعي التدريس.
 - الاهتمام بدعم الطلاب وتوفير الخدمات الجامعية لهم والمناهج والمقررات مع المراجعة والتقييم والتحديث المستمر.
 - اعتماد التقييم الخارجي الدوري للبرامج والمناهج الدراسية والطالب بمشاركة متحنيين خارجيين من بريطانيا وأمريكا وأوروبا وغيرها.
 - توفير البنى التحتية وتنقية مصادر التعلم وقوائم إعداد الطلاب تفي باحتياجاتهم للتقييم وغيرها.²
- ومن بين الجامعات السودانية التي قامت بتطبيق ضمان الجودة في التعليم الجامعي نجد:

¹ المرجع نفسه، ص 16.

² أماني سليمان احمد سليمان: مدى تطبيق بعض معايير إدارة الجودة الشاملة في كليات جامعة الخرطوم الحكومية وجامعة السودان العالمية الخاصة، المجلة الغربية للعلوم ونشر الأبحاث العدد: 02، المجلد: 03، جامعة نجران المملكة العربية السعودية، 2019، ص 30.

• جامعة البحر الأحمر:

أنشئت إدارة التقييم والاعتماد بجامعة البحر الأحمر في فبراير 2013 بهدف التخطيط والتنفيذ لكل البرامج والأنشطة التي تمكن الجامعة من تحقيق متطلبات الجودة والاعتماد وفقا للمعايير الوطنية والإقليمية والدولية المتفق عليها، عكفت الإدارة التي ضمنت عددا من كوادر الجامعة على الانخراط في:

- نشر ثقافة الجودة والتخطيط الاستراتيجي بين منسوبي الجامعة.
- نفذت عددا من الدورات التدريبية والورشات العلمية.
- أجرت عدد من الدراسات التقييمية، وللإدارة مشاركات في الملتقيات الموجهة للجودة داخل وخارج السودان.

ومن أبرز أنشطة الإدارة خلال هذه الفترة:

- مشاركتها تخطيطا وإعدادا وتنفيذا في مؤتمر المناهج الدولي لجامعة البحر الأحمر في فبراير 2015 والذي انعقد بمدينة بورتسودان مقر الجامعة وشارك عددا من الخبراء من داخل وخارج السودان.

تشاركت الإدارة بفعالية في تنفيذ توصيات المؤتمر التي من أبرزها:

- المستودع الرقمي الذي تم إنجازه في يونيو 2015، كما نفذت الإدارة عددا من الورش التنسيقية بين كليات وإدارات ومراكز الجامعة استعدادا للتقويم الذاتي المؤسسي والبرامجي خلال المرحلة المستقبلية القادمة.¹

¹ عواطف عبد القادر بشير سقا وآخرون: التقويم والاعتماد وضمان جودة التعليم العالي ، دراسة تجربة جامعة البحر الأحمر، السودان، ورقة عمل مقدمة في المؤتمر العربي الدولي السادس لضمان جودة التعليم العالي، السودان، ص 513.

خلاصة:

ومن خلال ما سبق التطرق إليه في هذا الفصل، نستخلص أن تطبيق الجودة يرتكز على مجموعة من المبادئ محورها الأساسي هو رضا العميل والتحسين المستمر ومشاركة العاملين، متبوعا بعدد من المراحل الضرورية للتطبيق، كما يحتاج تطبيقها إلى مجموعة متطلبات أساسها التزام الإدارة العليا وتفهمها لنظام الجودة وتقبلها لجميع مبادئها.

وقد أثبتت الدراسات التي طبقت الجودة سواء كانت مؤسسات صناعية أو خدمية، قد حققت تفوقا وتميزا على منافسها وهذا ما دفع بمؤسسات التعليم الجامعي إلى تبني نظام الجودة كأسلوب في العمل للاستفادة من مزاياه وتحقيقا منها لجودة مخرجاتها التعليمية، وما سنحاول بحثه ميدانيا هو التطرق على إيجاد العلاقة التي تربط كل من إدارة بيئة العمل وجودة التعليم الجامعي، ومعرفة أهم ما يعيق تحقيق الجودة في مؤسسات التعليم الجامعي بالجامعات الجزائرية.

الفصل الرابع

الدراسة الميدانية

تمهيد

أولاً: الإجراءات المنهجية للدراسة.

1- منهج الدراسة.

2- أدوات جمع البيانات.

2-1- الملاحظة.

2-2- استمارة الاستبيان.

3- مجالات الدراسة.

أ- المجال المكاني.

ب- المجال الزمني.

ج- المجال البشري.

4- العينة: اختيارها وتحديدها.

ثانياً: تحليل المعطيات الميدانية للدراسة.

1- خصائص عينة الدراسة.

2- تحليل بيانات ونتائج الدراسة.

ثالثاً: التوصيات والمقترحات.

خلاصة

تمهيد:

تعد الدراسة الميدانية جانب مهما في القيام بأي دراسة يمكن من خلالها عرض وتفسير وإثبات لما تم عرضه في الجانب النظري، ولكي يتأكد الباحث من صحة معلوماته النظرية، وللقيام بهذه الدراسة ينبغي الاعتماد على مجموعة من الإجراءات المنهجية والتي تحدد الأبعاد المختلفة المرتبطة بالبحث، وتتمثل في المنهج المعتمد وأدوات جمع البيانات، ومن ثم تحليل النتائج المتحصل عليها.

أولاً: الإجراءات المنهجية للدراسة.

1- منهج الدراسة:

يعد المنهج من الأساليب الضرورية في كل بحث اجتماعي وأداة هامة للبلوغ الحقيقة بغرض الإجابة عن التساؤلات المطروحة في بداية البحث، وبما إن البحث الحالي يهدف إلى وصف وتشخيص ووصف العلاقة بين بيئة العمل وجودة التعليم الجامعي، فإنه يعتمد على المنهج الوصفي، حيث أن هذا المنهج يقوم على وصف الظاهرة المدروسة وتحليلها، فيدرس المناظرة موضوع البحث كما في الواقع العملي.

يعرف المنهج الوصفي "بأنه احد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم، لوصف ظاهرة او مشكلة محددة وتصويرها كما وكيفا عن ريق جمع وتحليل البيانات وإخضاعها للدراسة الدقيقة.¹

المنهج الوصفي يعني أسلوب أو طريقة لدراسة الظواهر الاجتماعية، بشكل علمي منظم من اجل الوصول إلى أغراض محددة لوضعية معينة اجتماعية أو مشكلة، أو شكل معين.²

وتعرف كذلك بأنه طريقة يعتمد عليها الباحثون في الحصول على المعلومات وافية ودقيقة تصور الواقع الاجتماعي، وتسهر في تحليل ظواهره المناسبة.³

وعليه فإن المنهج الوصفي هو المنهج لدراسة موضوع بحثنا لأنه يقدم وصف دقيق ومعلومات واضحة وبيانات ذات قيمة علمية، والتي تساهم في تشخيص بيئة العمل وعلاقتها بجودة التعليم الجامعي بجامعة قالمة، وكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بوجه خاص.

¹ سيف الدين غازي ساعاتي، الإدارة الرياضية مناهج البحث العلمي في الإدارة الرياضية، العربي للنشر والتوزيع، القاهرة 2014، ص 93.

² بلقاسم سلاطونية: حسان الجيلالي، المناهج الأساسية في البحوث الاجتماعية، دار العجز للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2012 ص 133.

³ محمود احمد درويش، مناهج البحث في العلوم الإنسانية، مؤسسة الأمة العربية للنشر والتوزيع، مصر، 2018، ص 18.

2- أدوات جمع البيانات:

لابد قبل الانطلاق في انجاز أي بحث علمي، تحديد مجموعة من التقنيات والأدوات لجمع المعلومات والبيانات الخاصة بموضوع الدراسة والتي تمثلت أساسا في هذا البحث في الاستمارة أو الاستبانة، والملاحظة.

2-1- الملاحظة:

بعد الملاحظة وسيلة مهمة من وسائل جمع البيانات في طاقة مجالات العلوم المختلفة خاصة، فلا يقتصر استخدامها على علم دون آخر، كما تعد الملاحظة خطوة أساسية من خطوات منهج البحث العلمي، وطريقة الملاحظة كأسلوب من أساليب جمع البيانات تعتمد على رؤية الباحث أو سماعه للأشياء، أو الاداءات وتسجيل ما يلاحظه، وتعرف بأنها عملية مراقبة مقصودة بهدف رصد مواقف معينة من خلال النظر إلى الشيء الملاحظ بتدقيق.¹

وتشكل الملاحظة عنصرا أساسيا من أدوات البحث العلمي بالنظر لتركيزها على الوصف الدقيق للسلوك الفرد لما هو قائم وهي تهتم بالعلاقات بين الفرد وغيره وبين الفرد وبيئته، وهي تقتضي في دراسة الصور، المختلفة للتفاعل الاجتماعي بين الأفراد وفي دراسة الظروف والعوامل الاجتماعية المختلفة وغيرها.² فالملاحظة تمكننا التعرف على جوانب الظاهرة المحرومة بكل أمانة وموضوعية دون ميل أو تحيز.

وقد تم استخدام الملاحظة البسيطة في بحثنا هذا خلال المرحلة الاستطلاعية من أجل:

- ملاحظة مدى توافر بيئة المؤسسة الجامعية على المرافق والهيكل من أجهزة مكتبية، قاعات التدريس، إلخ.
- التعرف على الإمكانيات المادية المتاحة للأستاذة الجامعة من: إضاءة، تهوية، مراكز المعلومات.

¹ محمود أبو أمد سمرة، محمد عبد الإله الطيطي، **مناهج البحث لعلي إلى التمكين**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2019، ص 97.

² بديع محمود القاسم، **علم النفس المهني بين لنظرية والتطبيق**، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص 146.

- رصد بعض التفاعلات الاجتماعية في محيط الجامعة مثل: علاقات العمل، والعلاقات غير الرسمية السائدة بالجامعة... إلخ.

2-2- استمارة الاستبيان:

تعرف الاستبانة على أنها صيغة محددة من الفقرات أو الأسئلة تهدف إلى جمع البيانات من أفراد الدراسة.¹

وبصفة عامة فإن للاستبيان مميزات عديدة منها:

- يتيح الفرصة لتطبيقه على النطاق الواسع وعلى عينة كبيرة، ويضمن عدم تحيز الباحث، ويقلل الوقت والجهد والتكاليف اللازمة لجمع البيانات.²

وقد استخدمت هذه الأداة في دراستي، حيث قمت بصياغة أسئلتها في شكلها النهائي و ضمت 29 سؤالاً موزعين على خمسة محاور:

- المحور الأول: البيانات الشخصية، ضم أربعة أسئلة تتعلق بمعلومات حول المبحوثين.
- المحور الثاني: بيانات خاصة بمدى مساهمة نظام الحوافز (الأجور، الترقية،... إلخ) في تحسين جودة التعليم الجامعي.
- المحور الثالث: بيانات خاصة بمدى مساهمة علاقات العمل في تحقيق جودة التعليم الجامعي.
- المحور الرابع: بيانات خاصة بمدى مساهمة القيادة الإدارية في تحقيق جودة التعليم الجامعي.
- المحور الخامس: بيانات خاصة بمدى مساهمة البيئة الفيزيقية للعمل في تحسين جودة التعليم الجامعي.

¹ احمد حسين عطوان، شيماء صبحي أبو شعبان، القياس والتقويم التربوي، دار الكتاب العلمية، بيروت، لبنان، ص 12.

² مدحت محمد أبو النصر، مناهج البحث في الخدمة الاجتماعية، المجموعة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2017، ص

3- مجالات الدراسة:

أ- المجال المكاني:

تمت هذه الدراسة بميدان كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، وهي إحدى كليات جامعة قالمة، وعليه سوف نتطرق للتعريف بجامعة 8 ماي 1945 بقالمة، ثم نتعرف على هذه الكلية باعتبارها إحدى كليات الجامعة.

• التعريف بجامعة قالمة 8 ماي 1945:

جامعة قالمة هي مؤسسة عمومية ذات طابع علمي ثقافي ومهني تتمتع بالشخصية والاستقلال المالي. وترجع هذه التسمية نسبة لمجازر 08 ماي 1945 التي شهدتها العديد من ولايات الجزائر لا سيما قالمة، خراطة، سطيف.

تقع جامعة قالمة في الجنوب الشرقي لولاية قالمة وتقدر مساحتها بأكثر من 50 هكتار، تأسست سنة 1986، وتضم الجامعة 07 كليات و22 قسم تتمثل في:

كلية العلوم والتكنولوجيا:

- قسم العمليات الهندسية.
- قسم الهندسة الميكانيكية.
- قسم الهندسة المدنية.
- قسم الالكترونيات والاتصال.
- قسم الكهرباء وتلقائية.

كلية الرياضيات والمعلومات والعلوم المادية:

- قسم الرياضيات.
- قسم الاحياء.

- قسم البيئة والهندسة البيئية.

كلية العلوم الاقتصاد والتجارة والإدارة:

- قسم الدراسات التجارية.

- قسم العلوم الاقتصادية.

- قسم العلوم الإدارية.

كلية الحقوق والعلوم السياسية:

- قسم العلوم القانونية والإدارية.

- قسم العلوم السياسية.

كلية الآداب واللغات:

- قسم اللغة الإنجليزية.

- قسم اللغة الفرنسية.

- قسم الأدب العربي.

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية:

- قسم العلوم الإنسانية.

- قسم التاريخ والآثار.

- قسم العلوم الاجتماعية.

• نبذة عن كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية:

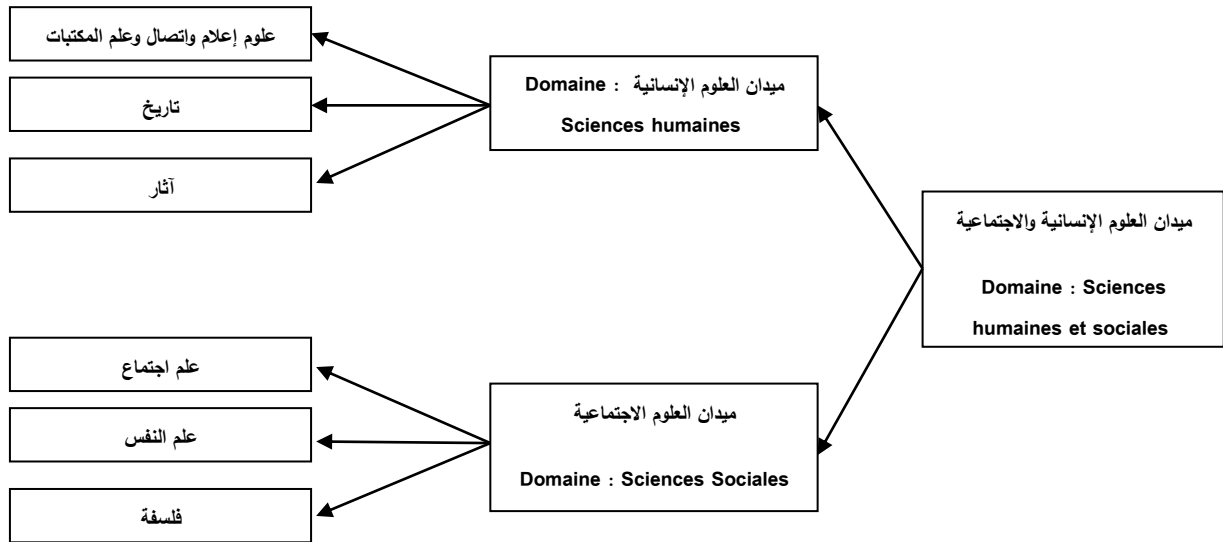
تقع كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية في مجمع سويداني بوجمعة والذي يتكون من كليتين كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية وكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

وتضم كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية 7 أقسام وهي:

- قسم علوم الاتصال وعلم المكتبات et Département des sciences de l'information et de la communication et de la bibliographie
- قسم التاريخ d'histoire
- قسم الآثار Département d'archéologie
- قسم علم الاجتماع Département Sociologie
- قسم علم النفس Département psychologie
- قسم الفلسفة Département de philosophie

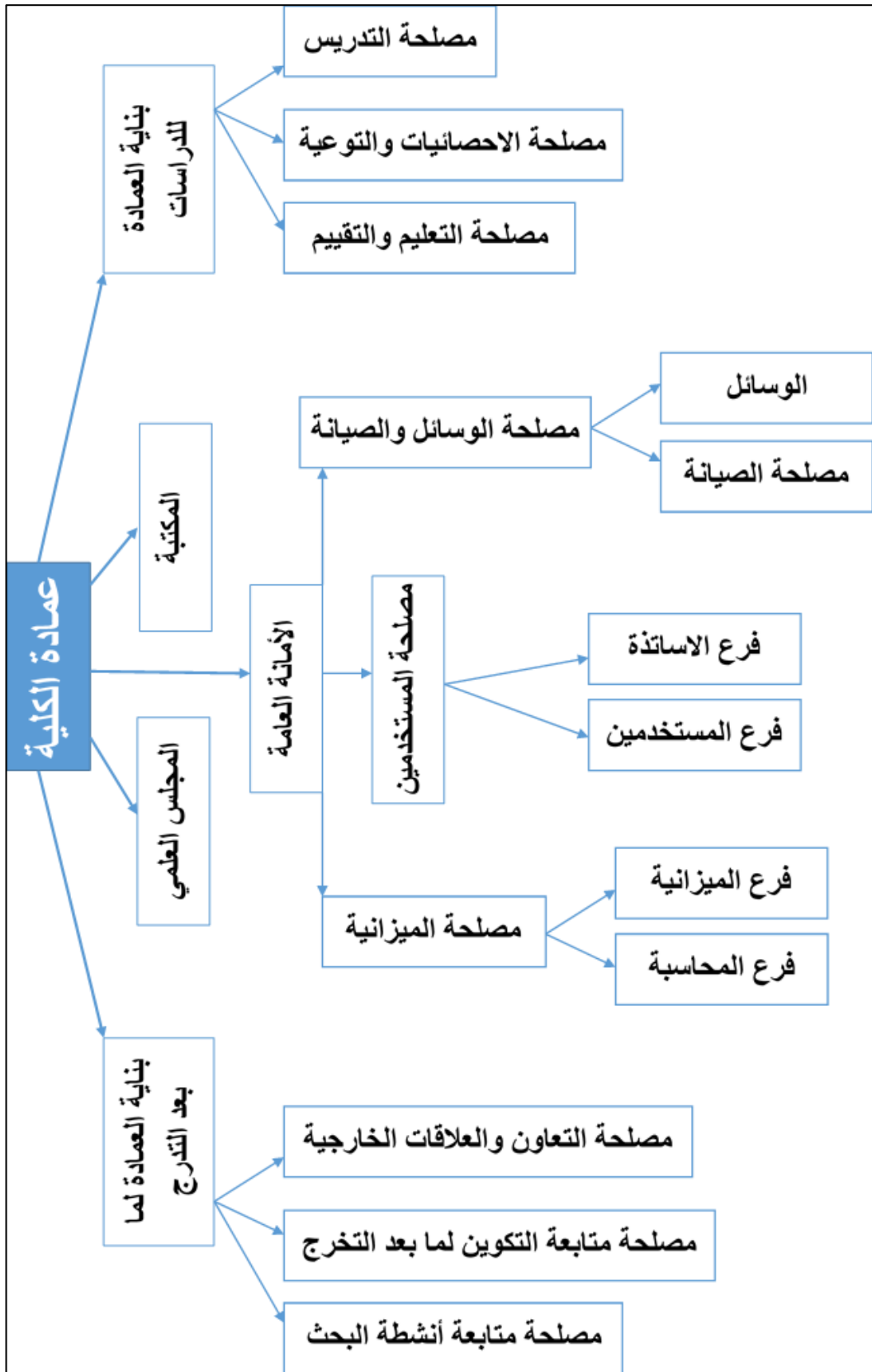
التكوينات :Les Formations

الشكل رقم (03): يوضح تكوينات الكلية



المصدر: موقع جامعة 8 ماي 1945 قالمة (<http://fshs.univ-guelma.dz>)

الشكل رقم (04): يوضح الهيكل التنظيمي للكلية



المصدر: الأمانة العامة.

ب- المجال الزمني:

وهو الفترة التي يستغرقها الباحث في انجاز بحثه الميداني، وذلك بداية من النزول إلى ميدان الدراسة للقيام بجولة استطلاعية وصولاً إلى إعداد الاستمارة وتحكيمها واختبارها وتعديلها، ومن ثم تطبيقها على مفردات العينة وتحليل بياناتها ثم استخلاص النتائج النهائية، وتمت الدراسة الميدانية بمجموعة مراحل كالآتي:

• المرحلة الاستطلاعية:

انحصرت بين فيفري وأفريل تم فيها تحديد المكان الذي ستنتم فيه الدراسة والحصول على الموافقة من طرف مسؤول المؤسسة.

• مرحلة توزيع الاستمارات:

بعد الحصول على الشكل النهائي للاستمارة تم في هذه المرحلة توزيع الاستمارات على عينة البحث، وهو مجموعة من أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية وذلك خلال شهر ماي.

• مرحلة جمع وتحليل البيانات:

بدأت هذه المرحلة في بداية شهر ماي 2019 إلى غاية شهر جوان، حيث تم جمع الاستمارات ومراجعة البيانات الموجودة فيها وتفريغها في جداول إحصائية وتحليل البيانات وتفسير النتائج النهائية للدراسة، والتي على ضوءها تم وضع البحث في إطاره النهائي وطبعه.

ج- المجال البشري:

تمثل المجال البشري في عينة من أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، بجامعة قلمة مجمع سويداني بوجمعة، وقد بلغ عدد الأساتذة المتجاوبين مع الدراسة بـ 40 أستاذ فقط وهذا لقلة تعاون البعض منهم مع الباحثة.

4- العينة: اختيارها وتحديدها.

يمكن تعريف العينة بأنها نموذجاً يشمل جانباً أو جزءاً من وحدات المجتمع الأصل المعني بالبحث وممثلة له بحيث تحمل صفاته المشتركة وهذا النموذج أو الجزء يعني الباحث عن دراسة كل وحدات ومفردات المجتمع الأصلي خاصة في حالة صعوبة أو استحالة دراسة كل تلك الوحدات.¹

نفهم من ذلك أن مفهوم العينة يعني انعكاساً شاملاً لصفات مجتمع الأصل، إنما بشكل مصغر ويعني أيضاً نسبة ثابتة مأخوذة من مجتمع الأصل وهذه النسبة تساعد الباحث على الوصول إلى مجتمع الدراسة.²

والعينة المختارة في بحثنا هذا تتمثل في أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والمكونة من 40 أستاذاً جامعي من أصل 120 أستاذاً بنسبة تقدر بـ 33% وهي عينة عرضية بحيث تم تحديدها بناءً على اعتبارات وهي:

- أن الأساتذة هم لبنة التعليم الجامعي وركيزته الأساسية.
- وعي الأساتذة الجامعيين الكبير بأهمية التعليم الجامعي ودور بيئة العمل المساهمة في توجيه أدائهم.

¹ محمد جاسم العبيدي، ألاء محمد العبيدي، طرق البحث العلمي، دييونو للطباعة والنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2010، ص 144.

² عدنان احمد مسلم، دليل الباحث في البحث الاجتماعي، العبيكان للنشر والتوزيع، الرياض، 2011، ص 66.

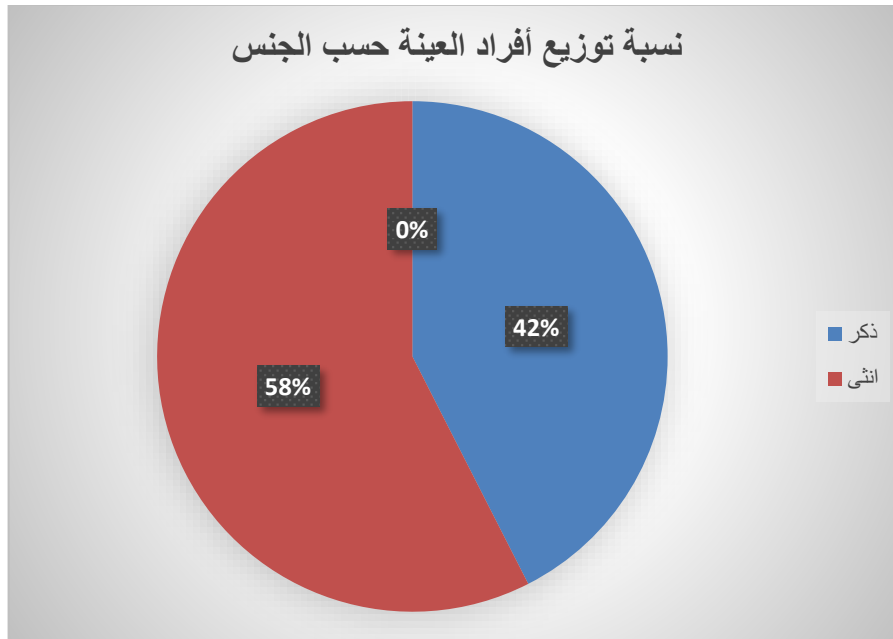
ثانيا: تحليل المعطيات الميدانية للدراسة.

1- خصائص عينة الدراسة:

الجدول رقم (01): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس

| الحالات | التكرار | النسبة % |
|---------|---------|----------|
| ذكر | 17 | 42.5 |
| أنثى | 23 | 57.5 |
| المجموع | 40 | 100 |

الشكل رقم (01): يوضح توزيع العينة حسب الجنس.



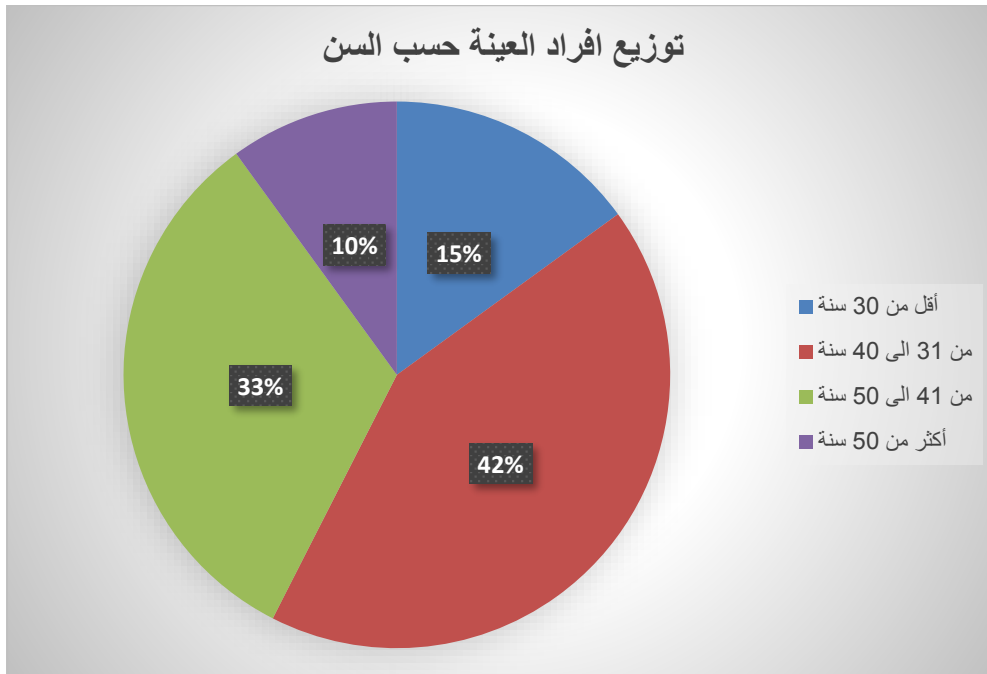
من خلال الجدول رقم (01) والذي يوضح توزيع الأساتذة حسب الجنس نجد أن أكثر من نصف أفراد العينة اناث بنسبة 57.5 % ، مقابل نسبة 42.5 % ذكور، ويرجع ارتفاع نسبة الإناث ربما إلى رغبتهم في مهنة التعليم أكثر من الذكور، وأيضا إلى كون العمل مناسب لهم من حيث أن التركيبة البيولوجية للنساء تختلف عن الرجال، ومهنة التعليم لا تحتاج إلى مجهود عضلي، بالإضافة إلى حاجتهم إلى العطل السنوية التي توفرها الجامعة، أما الذكور فنجدهم أكثر تحملا حيث يعملون في الورشات

والمصانع التي تتطلب مجهود عضلي كبير، على عكس النساء يجدن راحتهم أكثر في الاعمال الإدارية والمكتبية.

الجدول 02 : يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن

| الحالات | التكرار | النسبة % |
|------------------|---------|----------|
| أقل من 30 سنة | 6 | 15.0 |
| من 31 إلى 40 سنة | 17 | 42.5 |
| من 41 إلى 50 سنة | 13 | 32.5 |
| أكثر من 50 سنة | 4 | 10.0 |
| المجموع | 40 | 100 |

الشكل رقم (02): يوضح توزيع العينة حسب السن.

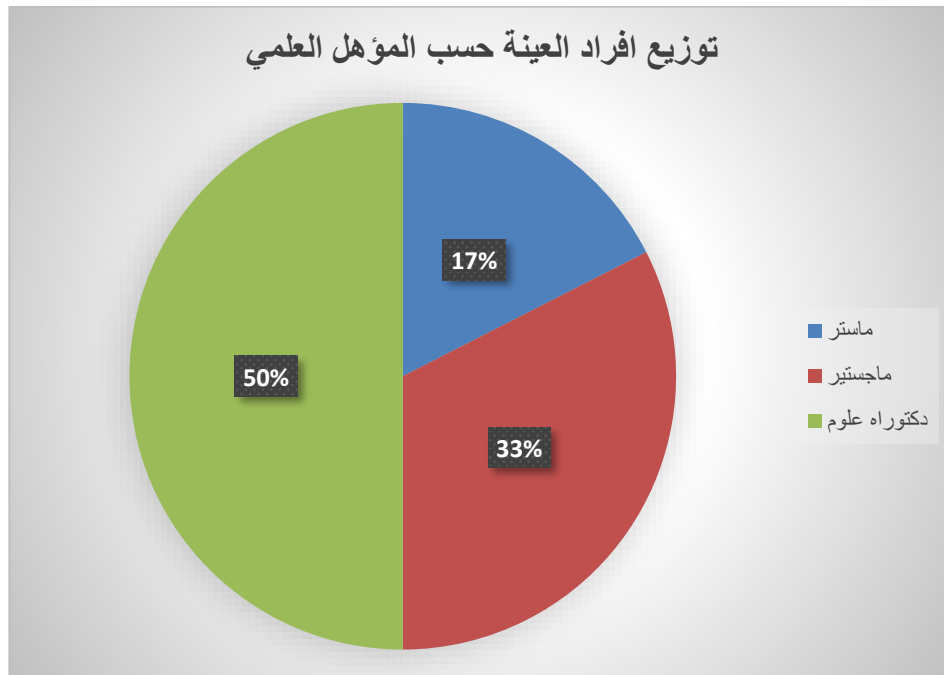


من خلال الجدول رقم (02) والذي يوضح توزيع الأساتذة حسب السن، نجد أن اعمار أفراد العينة الأقل من 30 سنة بلغت نسبة 15.0 % فقط، أما ما بين 31 و 40 سنة فقد بلغت نسبة 42.5 % وهي أعلى نسبة مسجلة، ولعل ذلك يرجع إلى كون المؤسسة التعليمية تهتم بتوظيف الفئات الشبابية من أجل التحسين المستمر والتطوير، أما عن الفئة من 41 إلى 50 سنة فقد قدرت نسبتها بـ 32.5 %، وأما فئة الأكثر من 50 سنة فقد قدرت نسبتها بـ 10.0 %، وتمثل هاتين الفئتين الأخيرتين، فئة الأساتذة ذوي الخبرة المهنية، والمقبلين على التقاعد.

الجدول 03 : يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

| الحالات | التكرار | النسبة % |
|--------------|---------|----------|
| ماستر | 7 | 17.5 |
| ماجستير | 13 | 32.5 |
| دكتوراه علوم | 20 | 50 |
| المجموع | 40 | 100 |

الشكل رقم (03): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.

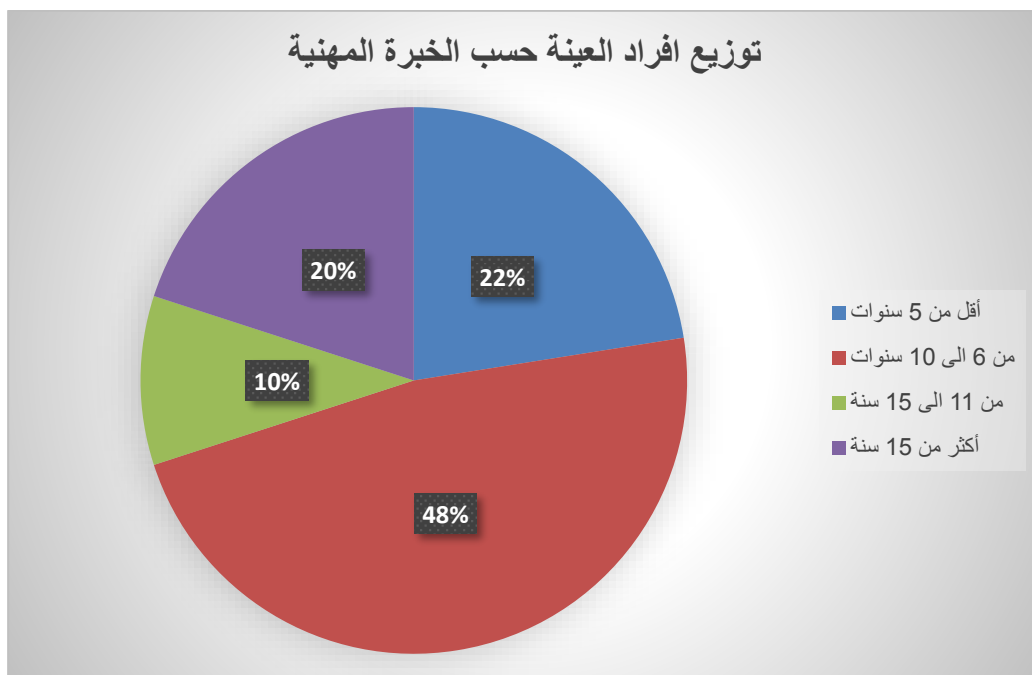


من خلال الجدول رقم (03) والذي يوضح توزيع الأساتذة حسب المؤهل العلمي، نلاحظ أن نصف أفراد العينة يحملون شهادات دكتوراه علوم بنسبة 50.0 %، وهي نسبة تعكس المستوى العلمي العالي للأساتذة المؤسسة الجامعية، أما فئة حاملي شهادة ماجستير قدرت بنسبة 32.5 %، أما فئة حاملي شهادة ماستر قدرت بنسبة 17.5 %، وهذين النسبتين تمثلان الفئات الشبابية الوافدة على المؤسسة الجامعية من أجل التكوين وحسب الخبرة وإنهاء دراستها العليا.

الجدول 04 : يوضح توزيع أفراد العينة حسب الاقدمية في العمل

| النسبة % | التكرار | الحالات |
|----------|---------|-------------------|
| 22.5 | 9 | اقل من 5 سنوات |
| 47.5 | 19 | من 6 الى 10 سنوات |
| 10.0 | 4 | من 11 إلى 15 سنة |
| 20.0 | 8 | أكثر من 15 سنة |
| 100 | 40 | المجموع |

الشكل رقم (04): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية.



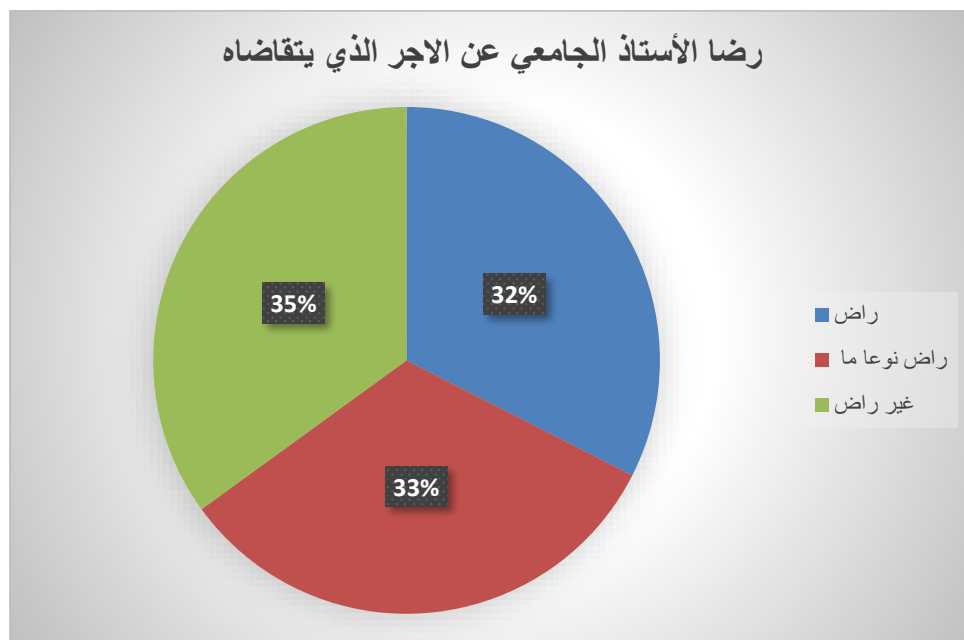
يبدو من خلال الجدول رقم (04) أن أفراد العينة لديهم خبرة مهنية تتراوح من 6 إلى 10 سنوات بنسبة 47.5 % هي أعلى نسبة تم تسجيلها وسجلت فئة الأقل من 5 سنوات خبرة بنسبة 22.5 % وهذين النسبتين هما الأقل خبرة ولعل ذلك راجع إلى أن اغلب أفراد العينة من فئات شبابية، أما الفئة من 11 إلى 15 سنة قدرت بـ 10.0 % وفئة أكثر من 15 سنة بلغت نسبة 20.0 % والفئات التي تمثل الأساتذة الأكثر خبرة والتي تشكل النسبة الأقل.

2- تحليل بيانات ونتائج الدراسة:

الجدول رقم 05: يوضح مدى رضا الأستاذ الجامعي عن الاجر الذي يتقاضاه

| النسبة % | التكرار | الحالات |
|----------|---------|-------------|
| 32.5 | 13 | راض |
| 32.5 | 13 | راض نوعا ما |
| 35.0 | 14 | غير راض |
| 100 | 40 | المجموع |

الشكل رقم (05): يوضح رضا الأستاذ الجامعي عن الاجر الذي يتقاضاه.

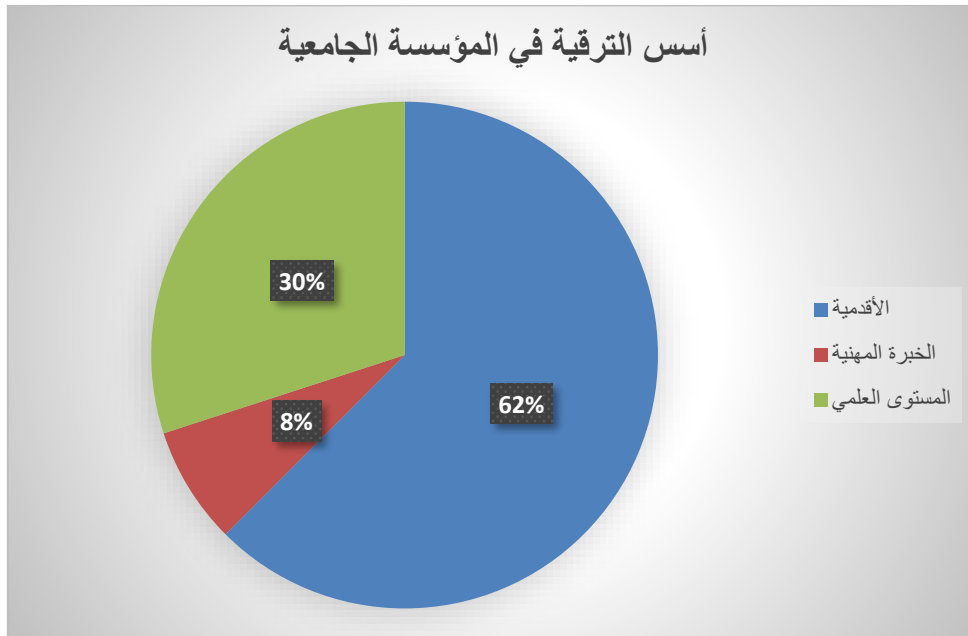


تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (05) أن أغلب المبحوثين غير راضين عن الأجر الممنوح لهم نسبة 35% ولعل ذلك يعود إلى كون الأجر غير كافي لسد حاجاتهم بسبب الوضعية المزرية للاقتصاد الوطني والغلاء الذي تشهده الأسواق الوطنية، مما يؤثر سلبا على تحقيق المؤسسة الجامعية لأهدافها بسبب ظهور سلوكيات سلبية كالتذمر والتوتر وعدم الرضا، أما الفئتين الباقيتين فتراوحت بين الرضا والزمن الجزئي بنسبة 32.5%.

الجدول رقم 06 : يوضح أسس الترقية في المؤسسة.

| النسبة % | التكرار | الحالات |
|----------|---------|----------------|
| 62.5 | 25 | الاقدمية |
| 7.5 | 3 | الخبرة المهنية |
| 30.0 | 12 | المستوى العلمي |
| 100 | 40 | المجموع |

الشكل رقم (06): يوضح أسس الترقية في المؤسسة الجامعية.



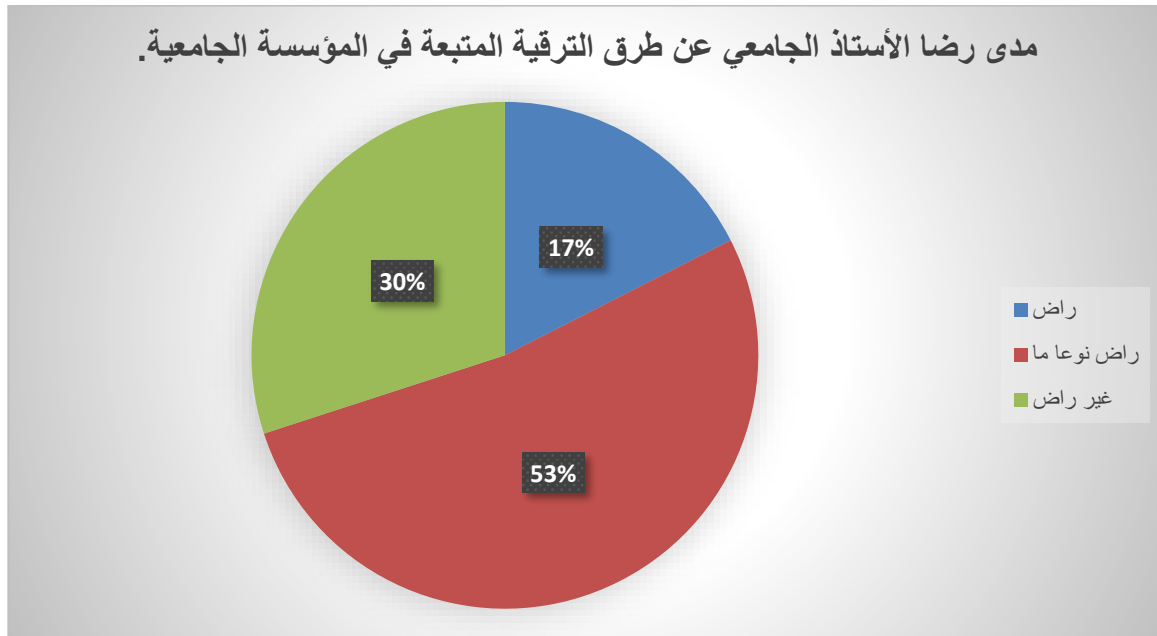
يتبين لنا من خلال الجدول رقم (06) أن اغلب أفراد العينة يرون أن الترقية في المؤسسة تتم أساسا في العمل بنسبة 62.5% يليها المستوى العلمي بنسبة 30% أما على أساس الخبرة المهنية فسجلنا نسبة 7.5% وعليه فإن اعتماد المؤسسة على الاقدمية في العمل كأساس للترقية يعود ربما الى

رغبة المؤسسة في الاحتفاظ بالكوادر التي تملك اكبر فترة إلى عمل لديها وكذلك رفع روح المنافسة بين ختل الأفراد، أما بالنسبة للمستوى العلمي فسجلنا نسبة 30% وهي نسبة كبيرة إلى حد ما تظهر مدى مزوجة المؤسسة الجامعية لنظم الترقية فيها والاخذ بعين الاعتبار لكل جوانب وأساسيات الترقية لجذب والإبقاء على العاملين الجيدين طويلا وخلق المنافسة بينهم أما الخبرة المهني فبلغت نسبتها 7.5% فقط.

الجدول رقم (07): يوضح مدى رضا الأستاذ الجامعي عن طرق الترقية المتبعة في المؤسسة الجامعية.

| النسبة % | التكرار | الحالات |
|----------|---------|-------------|
| 17.5 | 7 | راض |
| 52.5 | 21 | راض نوعا ما |
| 30.0 | 12 | غير راض |
| 100 | 40 | المجموع |

الشكل رقم (07): يوضح مدى رضا الأستاذ الجامعي عن طرق الترقية المتبعة في المؤسسة الجامعية.



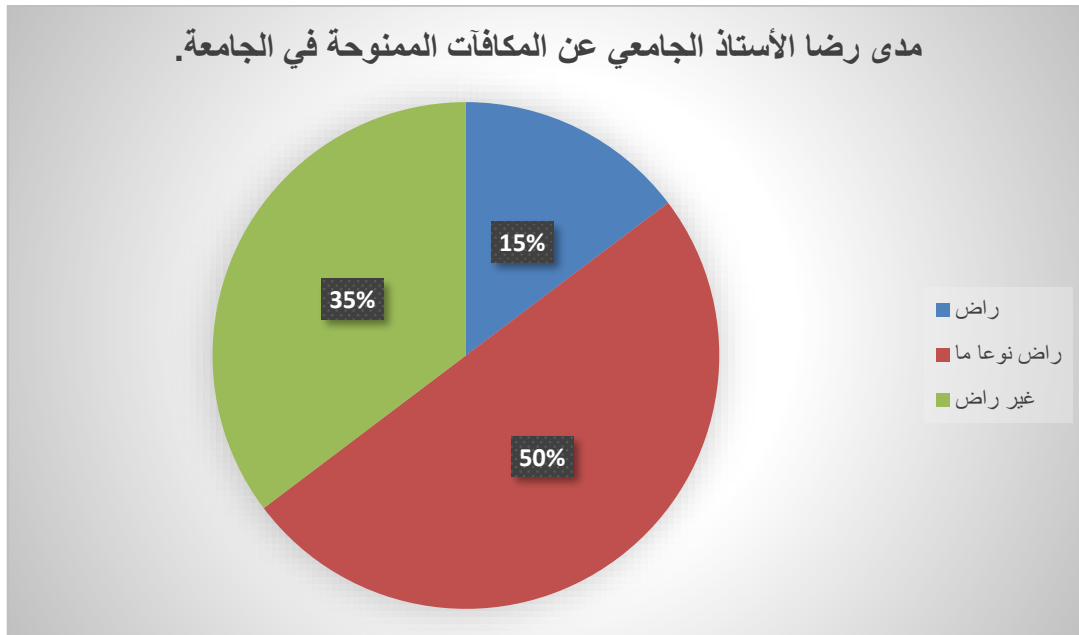
يتضح من خلال معطيات الجدول رقم (07) أن 52.5% من المبحوثين راضين نوعا عن طرق الترقية المتبعة في المؤسسة أما نسبة 12% من أفراد العينة غير راضين عن طرق الترقية ومنه نستنتج ان نظام الترقية في المؤسسة الجامعية نجح الى حد ما في خلق فرص متكافئة في الحصول على الترقية

وهذه النتائج تؤكد ذلك ،رغم وجود بعض المبحوثين الذين لا يوافقون على هذه الطرق وهذا شيء طبيعي فالإنسان بطبعه يبحث دائما عن بديل بما يتناسب وقدراته وكفاءته لأجل الحصول على هذا الامتياز.

الجدول (08): يوضح مدى رضا الأستاذ الجامعي عن المكافآت الممنوحة في الجامعة.

| النسبة % | التكرار | الحالات |
|----------|---------|-------------|
| 12.5 | 5 | راض |
| 42.5 | 17 | راض نوعا ما |
| 45.0 | 18 | غير راض |
| 100 | 40 | المجموع |

الشكل رقم (08): يوضح مدى رضا الأستاذ الجامعي عن المكافآت الممنوحة في الجامعة.

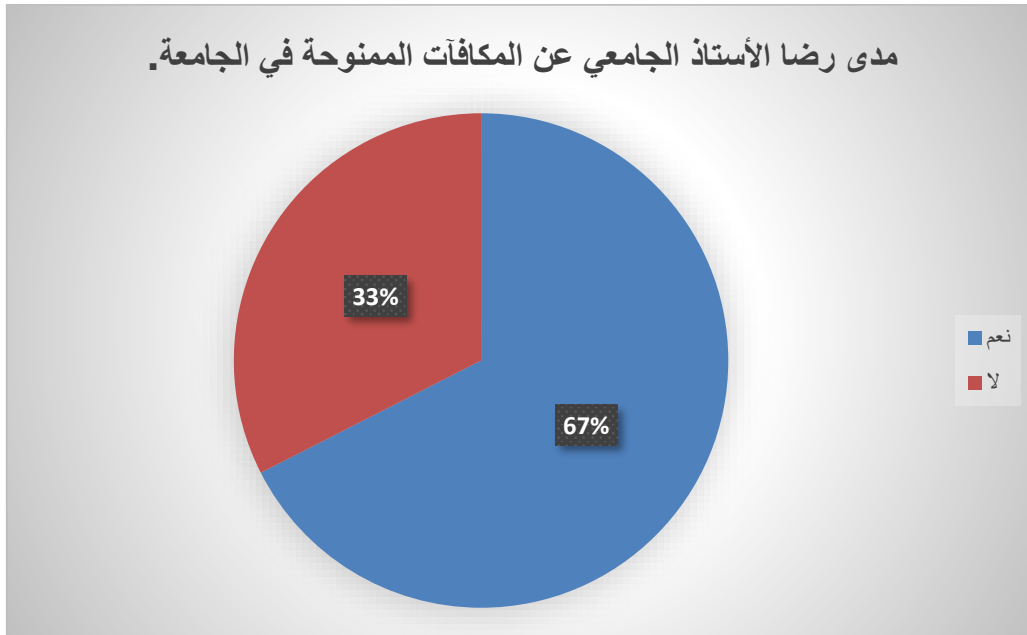


يتبين لنا من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (08) أن 45% من افراد العينة غير راضين عن المكافآت الممنوحة لهم في الجامعة وربما يعود ذلك الى عدم حصولهم عليها أو بسبب المنهجية المتبعة في المؤسسة الجامعية وضعف ميزانيتها، أما نسبة 42.5% فصرحوا أنهم راضون نوعا ما عن المكافآت الممنوحة لهم، ولعل هذا راجع الى تقصير المؤسسة في تقديم المكافآت سواء المعنوية منها أو المادية غم بساطتها وعدم تكليفها.

جدول رقم (09): يوضح مدى مساهمة المكافآت في دفع الأستاذ لتقديم مجهود أكبر في عملية التدريس والتعليم الجامعي.

| النسبة % | التكرار | الحالات |
|----------|---------|---------|
| 67.5 | 27 | نعم |
| 32.5 | 13 | لا |
| 100 | 40 | المجموع |

الشكل رقم (09): يوضح مدى مساهمة المكافآت في دفع الأستاذ لتقديم مجهود أكبر في عملية التدريس والتعليم الجامعي.



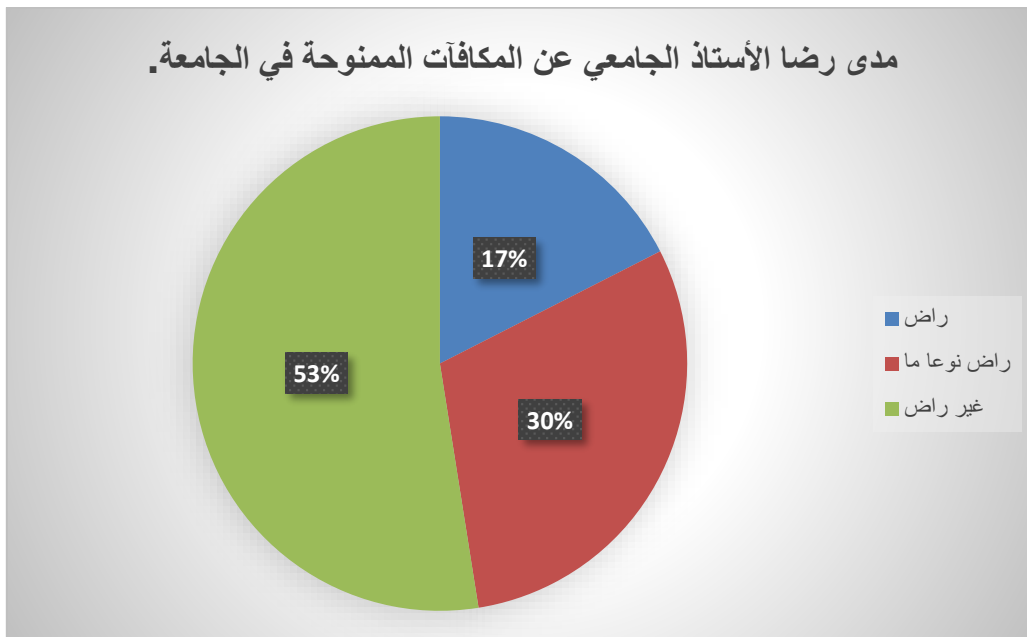
تشير معطيات الجدول رقم (09) أن 67.5% من أفراد العينة أن المكافآت دور كبير في دفعهم لتقديم مجهود أكبر في عملية التدريس والتعليم، وهذا ما يؤكد على دور المكافآت في تحريك قدراتهم الإنسانية مما يزيد من كفاءة لأدائهم لأعمالهم على نحو أكبر وأفضل بالشكل الذي يحقق لهم أهدافهم وأهداف المؤسسة.

، فيحين ترى نسبة 32.5% أن المكافآت ليس لها دور في دفعهم لتقديم مجهود أكبر في عملية التدريس والتعليم، ولعل السبب في ذلك هو عدم حصولهم على المكافآت التي كانوا يسعون للحصول عليها الجدول

جدول رقم (10): مدى رضا الأساتذة عن الحوافز المقدمة لهم في الجامعة.

| النسبة % | التكرار | الحالات |
|------------|-----------|----------------|
| 17.5 | 7 | راض |
| 30.0 | 12 | راض نوعا ما |
| 52.5 | 21 | غير راض |
| 100 | 40 | المجموع |

الشكل رقم (10): يوضح مدى رضا الأساتذة عن الحوافز المقدمة لهم في الجامعة.

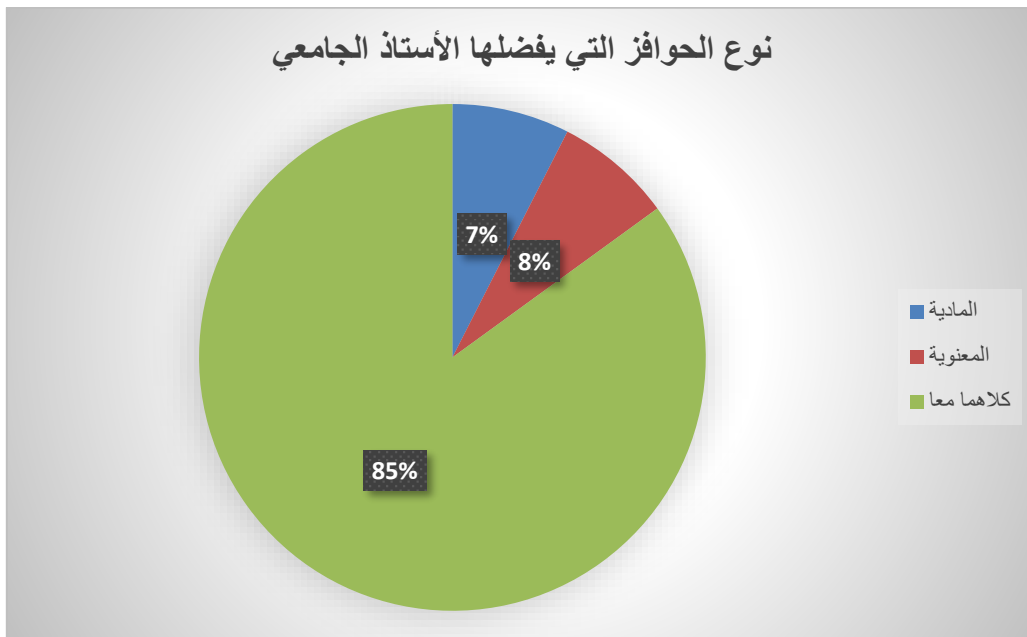


نلاحظ من خلال الجدول رقم (10)، أن أكثر من نصف العينة غير راضين عن الحوافز المقدمة لهم في الجامعة بنسبة 52.5% وهذا يعود ربما إلى وجود حالة من عدم الرضا لدى الأساتذة على النظام الذي تعتمده المؤسسة في منح الحوافز إن وجدت أولا سواء مادية أو معنوية، وهو ما يعكس عدم استفادة معظم الأساتذة من الحوافز، إما نسبة 30% من المبحوثين صرحوا بأنهم راضين نوعا ما عن الحوافز المقدمة لهم وهي ربما تمثل العينة المستفيدة من الحوافز.

الجدول رقم (11): يوضح نوع الحوافز التي يفضلها الأستاذ الجامعي.

| النسبة % | التكرار | الحالات |
|----------|---------|------------|
| 7.50 | 3 | المادية |
| 7.50 | 3 | المعنوية |
| 85.0 | 34 | كلاهما معا |
| 100 | 40 | المجموع |

الشكل رقم (11): يوضح نوع الحوافز التي يفضلها الأستاذ الجامعي.

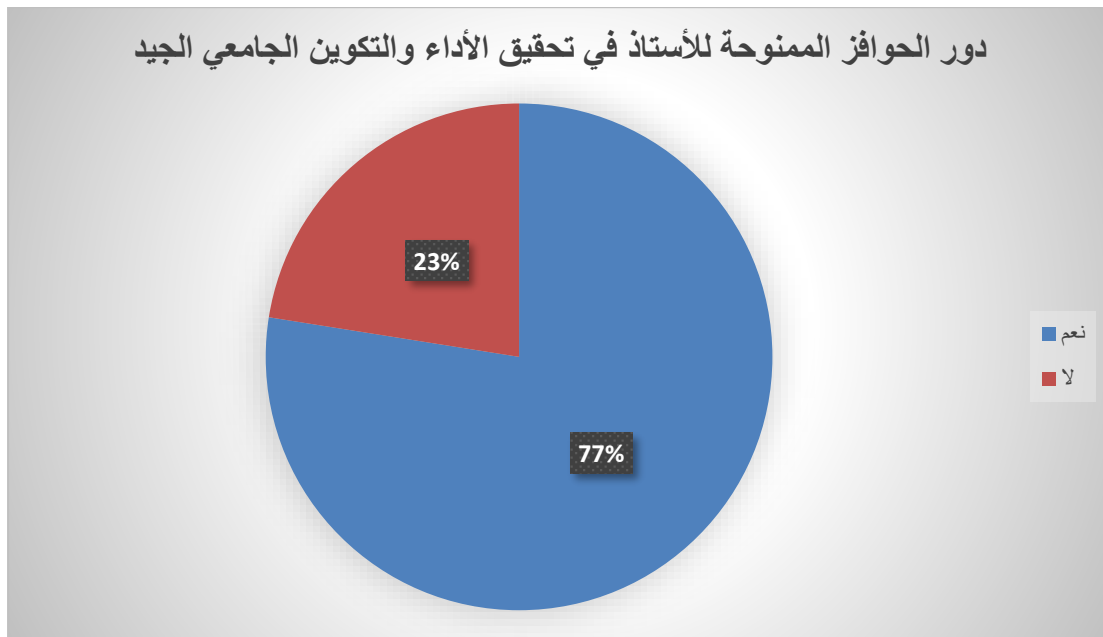


يبين لنا الجدول رقم (11) أن اغلب الباحثين يفضلون الحوافز بنوعها المادية والمعنوية بنسبة 85.00%، أما الذين يفضلون الحوافز المادية فقط قدرت بـ 7.5%، وعلى المنوال تبعتها الحوافز المعنوية وربما يعود تفصيل أفراد العينة للحوافز المادية والمعنوية معا إلى حاجتهم لتحسين ظروفهم الاجتماعية من جهة، والحصول على امتيازات أخرى من جهة ثانية، قصد الترقية والمشاركة في اتخاذ القرار وإيذاء الرأي، والحصول على شهادات تقدير وعرفان وهذا يدل على الوعي الكبير للأساتذة والاعتزاز بالعمل، وإدراكهم للارتباط الكبير لكل من الحوافز المادية والمعنوية، فلا يمكن الاستغناء عن أحدهم وترجع أهمية الحوافز المادية إلى العامل المادي والمتمثل في الأجر كما بينه الجدول رقم (05) ونظرا أيضا لحاجتهم الماسة في تأمين وإشباع احتياجاتهم.

الجدول رقم (12): يوضح دور الحوافز الممنوحة للأستاذ في تحقيق الأداء والتكوين الجامعي الجيد.

| النسبة % | التكرار | الحالات |
|----------|---------|---------|
| 77.5 | 31 | نعم |
| 22.5 | 9 | لا |
| 100 | 40 | المجموع |

الشكل رقم (12): يوضح دور الحوافز الممنوحة للأستاذ في تحقيق الأداء والتكوين الجامعي الجيد

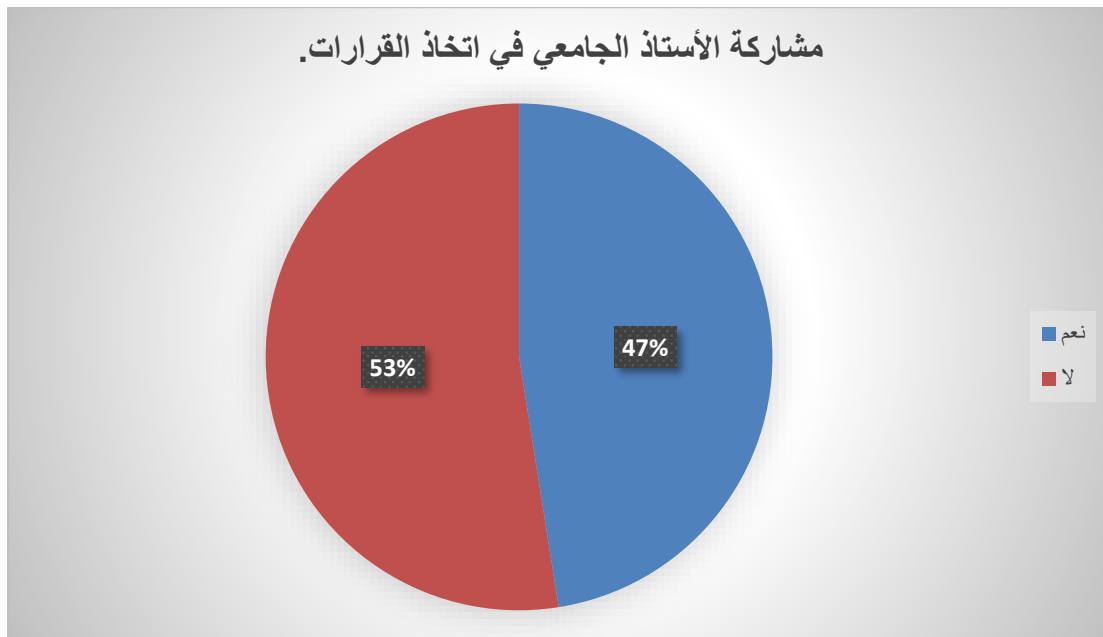


يتضح من خلال معطيات الجدول رقم (12) أن 77.5% من المبحوثين صرحوا بأن للحوافز الممنوحة لهم دور كبير في فهم لتقديم أقصى ما لديهم من جهد والتي تعد في نظرهم محفز للتجديد والتغيير الإيجابي والمستمر لأجل تطوير أساليب التدريس وضمان جودته وإتقان في حين ترى نسبة 22.5% من المبحوثين أن الحوافز لا تعد دافعا لهم لتحقيق الأداء والتكوين الجامعي الجيد ولعل ذلك يعود إلى عدم تمكنهم من الاستفادة منها (الحوافز) أو لقلّة الحوافز الممنوحة لهم حيث لاحظنا خلال تواجدها تضر بعض الأساتذة من غياب نظام الحوافز بنوعها (مادية ومعنوية).

الجدول رقم (13): يوضح مشاركة الأستاذ الجامعي في اتخاذ القرارات.

| النسبة % | التكرار | الحالات |
|------------|-----------|---------|
| 74.5 | 19 | نعم |
| 52.5 | 21 | لا |
| 100 | 40 | المجموع |

الشكل رقم (13): يوضح مشاركة الأستاذ الجامعي في اتخاذ القرارات.

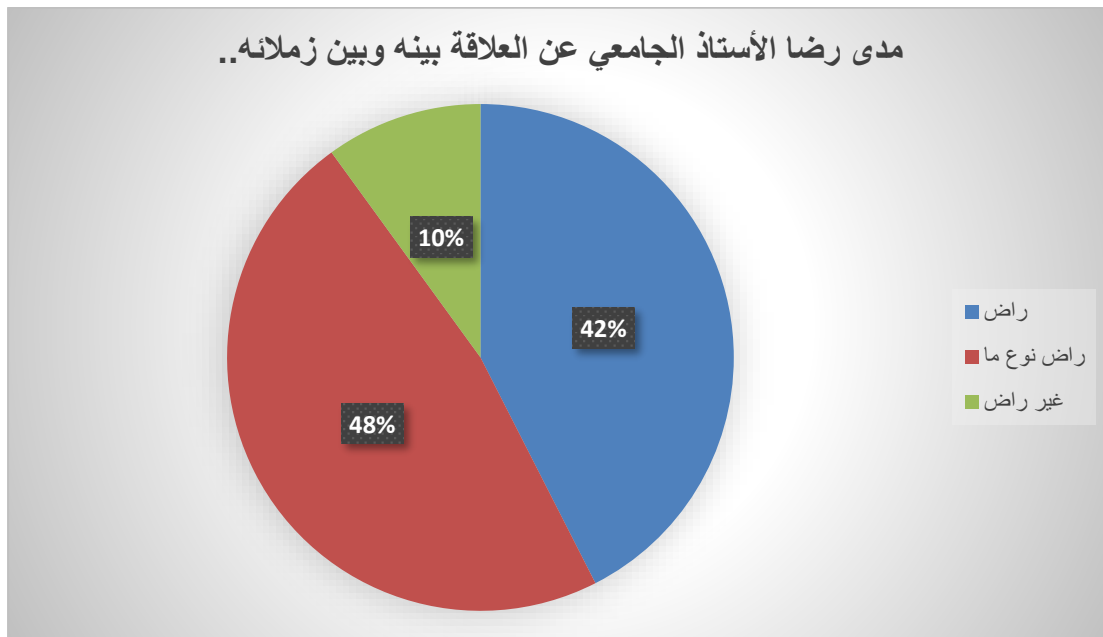


يتبين من خلال نتائج الجدول رقم (13) أن أكثر من نصف المبحوثين أي نسبة 52.5% لا يشاركون في اتخاذ القرار ولعل هذا راجع إلى السياسة العامة للمؤسسة الموضوعية من طرف الإدارة العليا، حيث أن معظم القرارات الخاصة بالإدارة الجامعية وسياساتها تصدر من السلطات العليا نظراً للمكانة الحساسة للجامعة في المجتمع، أما نسبة 47.5% صرحوا بأنهم يشاركون في اتخاذ القرار، وهذه النسبة تضم أغلبها ربما الأساتذة العاملين بالإدارة الجامعية والأساتذة المسؤولين عن بعض الأنشطة الأخرى، كالوصاية، والأنشطة العلمية وغيرها.

الجدول رقم (14): يوضح مدى رضا الأستاذ الجامعي عن العلاقة بينه وبين زملائه.

| النسبة % | التكرار | الحالات |
|------------|-----------|----------------|
| 42.5 | 17 | راض |
| 47.5 | 19 | راض نوعا ما |
| 100 | 4 | غير راض |
| 100 | 40 | المجموع |

الشكل رقم (14): يوضح مدى رضا الأستاذ الجامعي عن العلاقة بينه وبين زملائه.

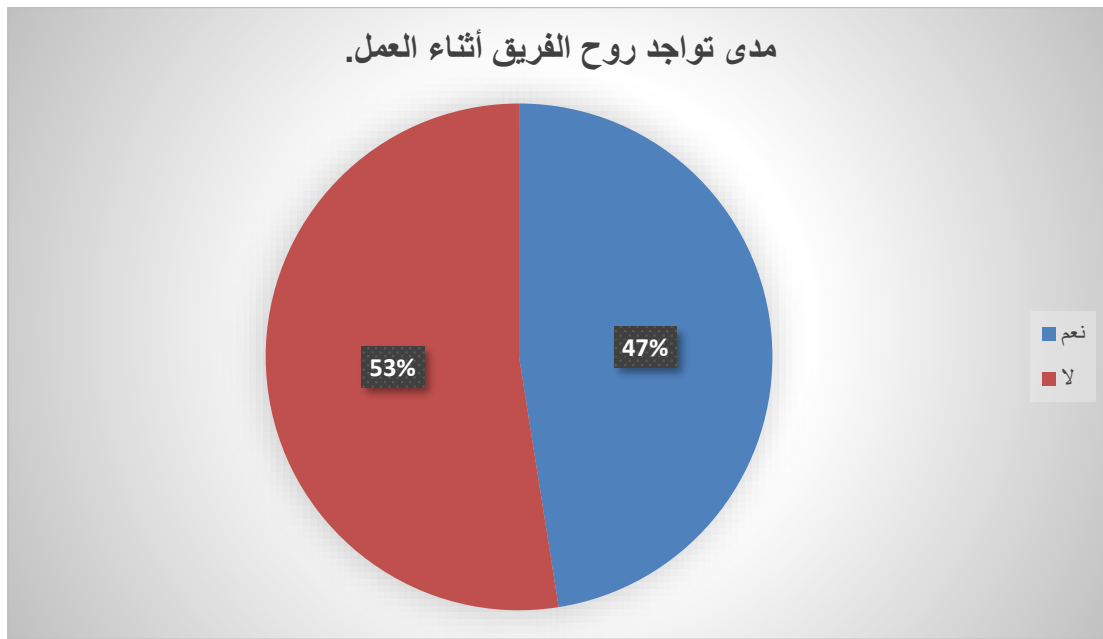


تشير معطيات الجدول رقم (14) أن 42.5% من المبحوثين صرحوا بأنهم راضون عن العلاقة بينهم وبين زملائهم أما 47.5% صرحوا بأنهم راضين نوعا ما عن العلاقة بينهم وبين زملائهم وهذين النسبتين تدلان على وجود علاقات جيدة بين الأساتذة تسودها روح التعاون والأخوة، وهذا يعد حافزا معنوي يساهم في تحفيزهم ودفعهم نحو الأداء الجيد وخلق جو من الألفة والتضامن بينهم.

الجدول رقم (15): يوضح مدى تواجد روح الفريق أثناء العمل.

| النسبة % | التكرار | الحالات |
|----------|---------|---------|
| 47.5 | 19 | نعم |
| 52.5 | 21 | لا |
| 100 | 40 | المجموع |

الشكل رقم (15): يوضح مدى تواجد روح الفريق أثناء العمل.

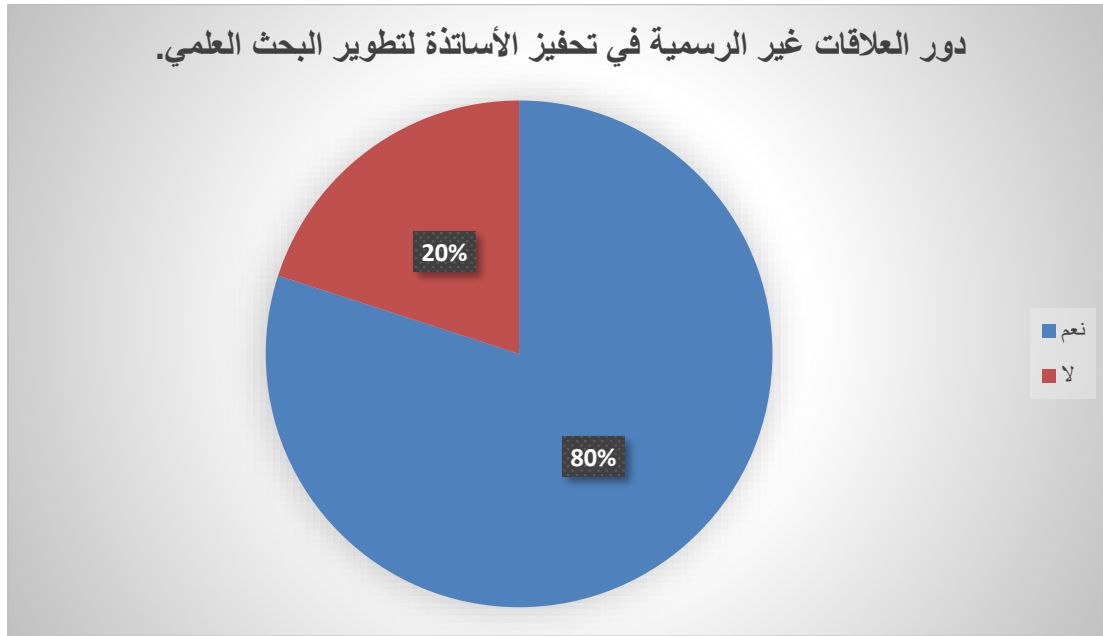


يبدو من خلال معطيات الجدول رقم (15) أن 47.5% من أفراد العينة صرحوا بأنه توجد روح الفريق أثناء العمل، أما 52.5% من المبحوثين صرحوا أنه لا توجد روح الفريق أثناء العمل وهذا راجع ربما إلى اقتصار العلاقات بينهم على الجوانب الإنسانية فقط، وعليه يمكن القول أن هناك علاقات جيدة بينهم غير أنها ذات بعد إنساني أكثر منها ذات بعد رسمي وعملي.

الجدول رقم (16): يوضح دور العلاقات غير الرسمية في تحفيز الأساتذة لتطوير البحث العلمي.

| النسبة % | التكرار | الحالات |
|------------|-----------|---------|
| 80 | 32 | نعم |
| 20 | 8 | لا |
| 100 | 40 | المجموع |

الشكل رقم (16): يوضح دور العلاقات غير الرسمية في تحفيز الأساتذة لتطوير البحث العلمي.

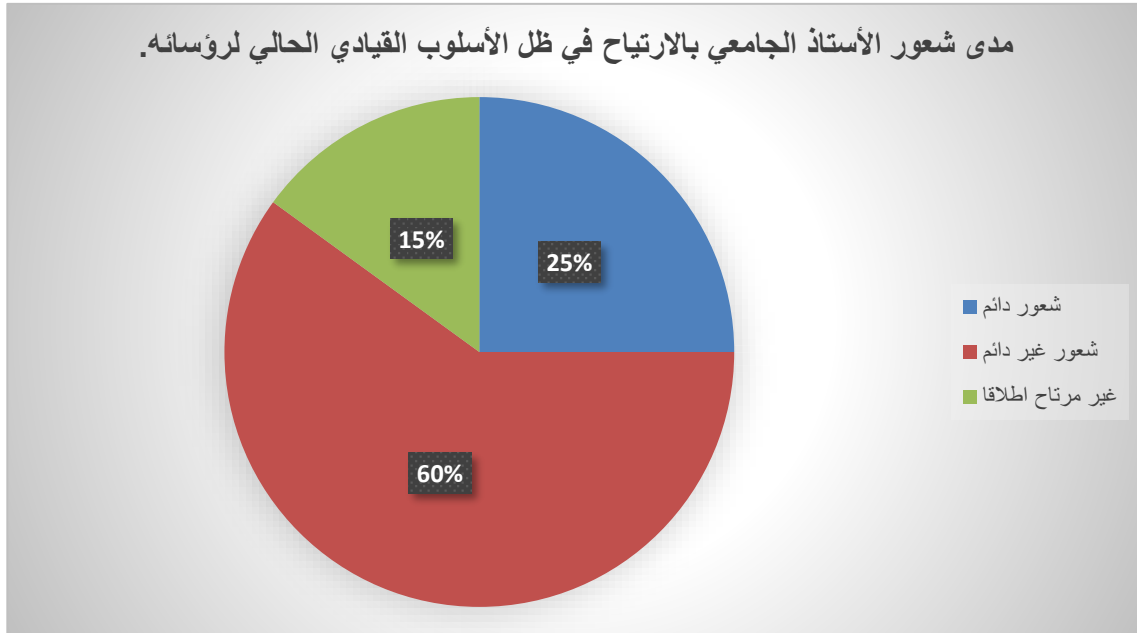


من خلال نتائج الجدول رقم (16) أن 80% من المبحوثين صرحوا أن العلاقات غير الرسمية تعد حافزا بالنسبة لهم في تطوير البحث العلمي وهذا دليل اتح عن الوعي الأساتذة المبحوثين بالأهمية الكبيرة للعلاقات الإنسانية والتي يعتبرونها حافزا يدفعهم للبحث والتطوير بحيث إذا ما توفرت هذه الصدفة كلما توفرت هناك علاقات إنسانية جيدة كلما توفرت معها روح الفريق والتعاون ومنه خلق جو مليء بالنشاط والبحث والتطوير فهي تعمل على رفع معنويات العاملين وأدابهم للعمل بكفاءة وأمان وتوجه سلوكهم توجيها إيجابيا داعما لهم وأهداف المؤسسة الجامعية، وهو تحقيق جودة خدماتية وتحسين نوعية مخرجاتها.

الجدول رقم (17): يوضح مدى شعور الأستاذ الجامعي بالارتياح في ظل الأسلوب القيادي الحالي لرؤسائه.

| النسبة % | التكرار | الحالات |
|------------|-----------|------------------|
| 25.00 | 10 | شعور دائم |
| 60.00 | 24 | شعور غير دائم |
| 15.00 | 6 | غير مرتاح اطلاقا |
| 100 | 40 | المجموع |

الشكل رقم (17): يوضح مدى شعور الأستاذ الجامعي بالارتياح في ظل الأسلوب القيادي الحالي لرؤسائه.



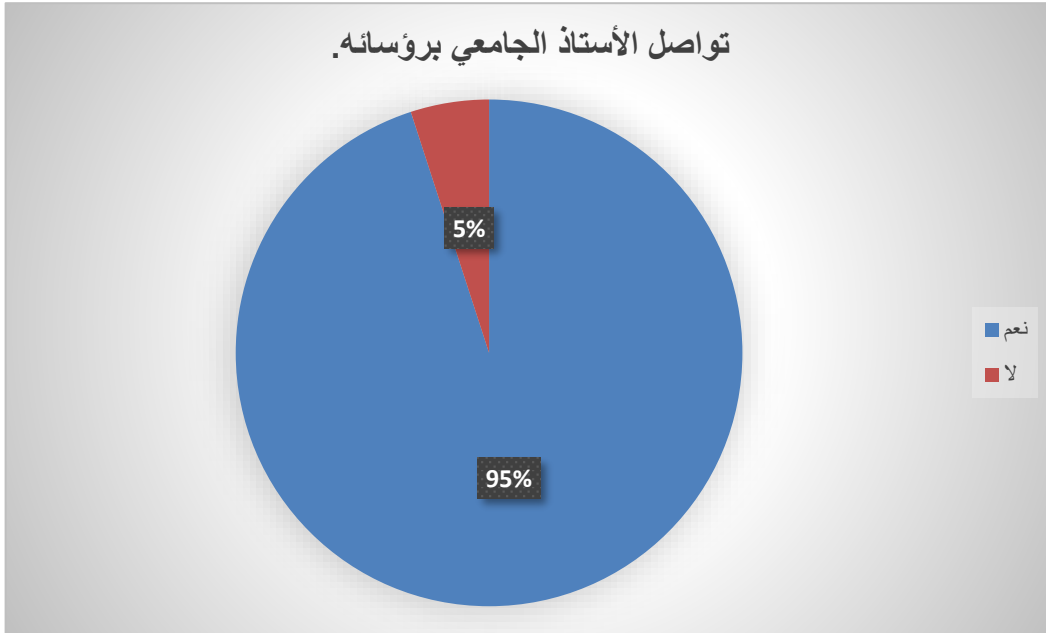
يبدو من خلال الجدول رقم (17) أن 10.00% فقط من أفراد العينة يشعرون بارتياح دائم اتجاه الأسلوب القيادي الحالي لرؤسائهم أما 60.00% من المبحوثين صرحوا أنهم لا يشعرون بارتياح دائما اتجاه الأسلوب القيادي الحالي، لأمل 15.00% من أفراد العينة عن عدم ارتياحهم المطلق للأسلوب الإداري الحالي، وهذا يظهر لنا أن اغلب أفراد العينة صرحوا بأنهم إما يشعرون بالارتياح الكامل أو الارتياح الجزئي للأسلوب القيادي الحالي للرؤساء ولعل ذلك يعود إلى التغيير المستمر في القيادة أو قلة تواصلهم مع الرؤساء، ولكن عموما هناك نوع من الارتياح تجاه الأسلوب القيادي الحالي للرؤساء، والذي

يعد عاملا مهما في رفع معنويات العاملين ودفعهم نحو التغيير في آرائهم وأفكارهم بكل حرية ودون تردد أو خوف، وهذا يساهم في خلق بيئة عمل مشجعة ومحفزة.

الجدول رقم (18): يوضح تواصل الأستاذ الجامعي برؤسائه.

| النسبة % | التكرار | الحالات |
|----------|---------|---------|
| 95 | 38 | نعم |
| 5 | 2 | لا |
| 100 | 40 | المجموع |

الشكل رقم (18): يوضح تواصل الأستاذ الجامعي برؤسائه.

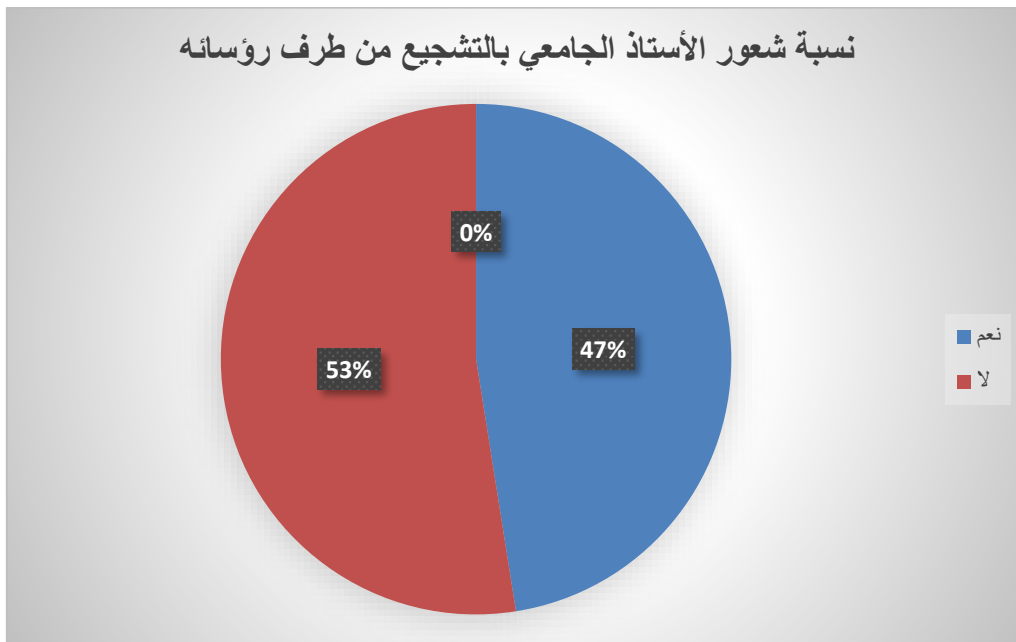


تشير معطيات الجدول رقم (18)، أن معظم المبحوثين صرحوا بأنهم يتواصلون مع رؤسائهم وذلك بنسبة قدرت ب 95%، وهو ما يعكس انفتاح الإدارة العليا المتمثلة في القيادة الإدارية، وفتحها للمجال أما الأساتذة و يعد هذا الانفتاح عاملا هاما في عملية التواصل وهذا بهدف طرح انشغالاتهم واقتراحاتهم وهو ما يظهر مدى أهمية الأستاذ الجامعي في العملية التربوية، وأهمية كسب ثقته وانتمائه والذي يدفع به إلى الاستقرار في العمل وعدم ترك له.

الجدول رقم 19: يوضح مدى شعور الأستاذ الجامعي بالتشجيع من طرف رؤسائه

| الحالات | التكرار | النسبة % |
|---------|---------|----------|
| نعم | 19 | 47.5 |
| لا | 21 | 52.5 |
| المجموع | 40 | 100 |

الشكل رقم (19): يوضح نسبة شعور الأستاذ الجامعي بالتشجيع من طرف رؤسائه.



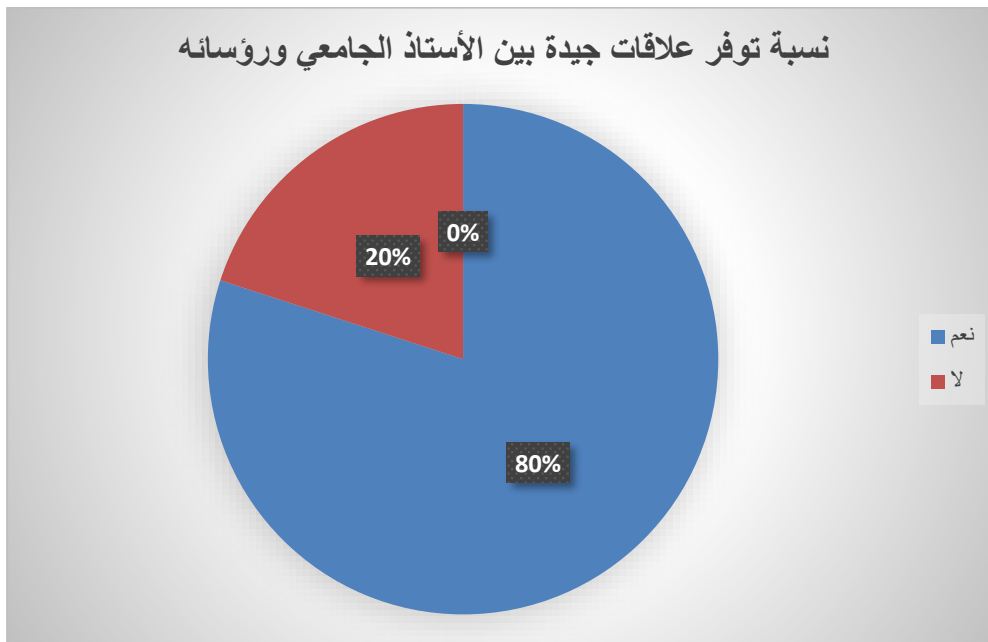
يبدو من خلال معطيات الجدول رقم (19) أن 47.5 % من المبحوثين صرحوا أنهم يتلقون التشجيع والتقدير من رؤسائهم وخاصة المعنوي وهو أحد العوامل الهامة والمؤثرة في سلوك الفرد، فإذا كان هناك تشجيع واعتراف من طرف الرئيسي، فإن ذلك سيخلق جو من العلاقات الطيبة يسودها التفاهم والترابط الاجتماعي، وهو ما يشعر الأستاذ الجامعي بالاطمئنان والثقة وما يجعله أقدر على التكيف بما يحقق انتمائه إلى المؤسسة.

أما 52.5 % من المبحوثين يرون بأن رؤسائهم لا يعترفون بالمجهودات التي يبذلونها ولا يقومون بتشجيعهم ولا يقومون حتى ببعض محاولات الشكر والتقدير، وبالتالي لا تتوفر فيهم صفات القائد الجيد وهذا ما يؤدي إلى عدم شعورهم بالرضا فيؤثر بطريقة مباشرة على جودة الأداء ونوعيته.

الجدول رقم 20: يوضح مدى توفر علاقات عمل جيدة بين الأستاذ الجامعي ورؤسائه.

| النسبة % | التكرار | الحالات |
|----------|---------|---------|
| 80.00 | 32 | نعم |
| 20.00 | 08 | لا |
| 100 | 40 | المجموع |

الشكل رقم (20): يوضح نسبة توفر علاقات عمل جيدة بين الأستاذ الجامعي ورؤسائه.

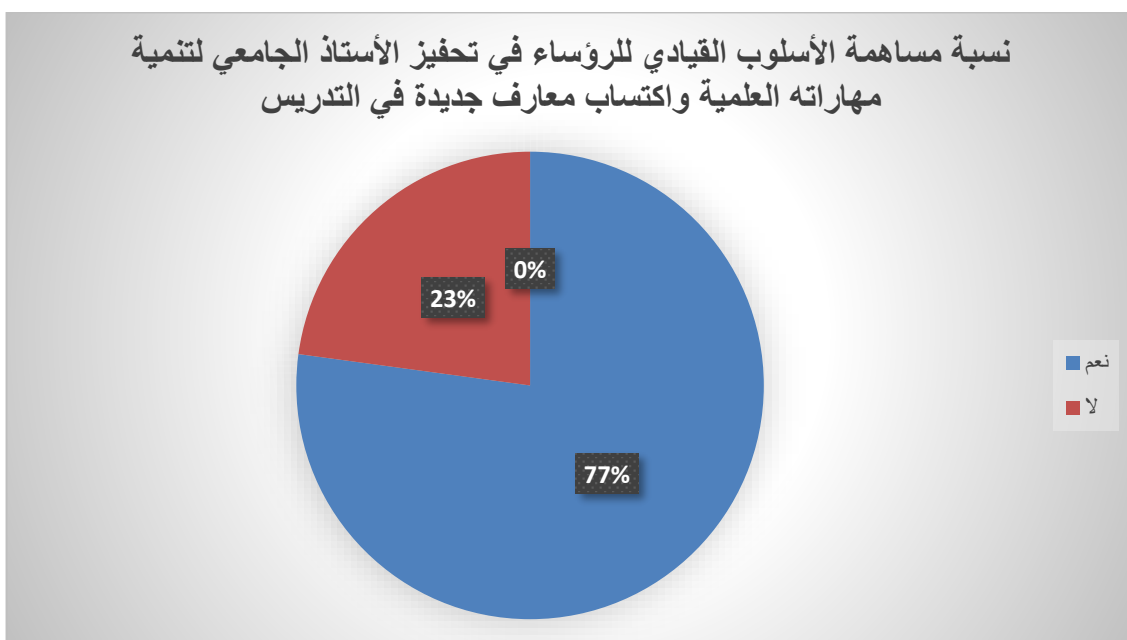


يبدو من خلال معطيات الجدول رقم (20) أن 80% صرحوا أن هناك علاقات عمل جيد بينهم وبين رؤسائهم وهي نسبة كبيرة تظهر مدى اهتمام الإدارة العليا بعلاقات العمل سواء العلاقات الرسمية أو غير الرسمية، وهذا ما يعكس نجاعة قنوات الاتصال بين الإدارة العليا والمتمثلة في الرئاسة والأساتذة الجامعيين، والتي تشعرهم بأهميتهم في العمل، وتعتبرهم شركاء لها، وهذا ما يحدث تأثيراً إيجابياً في معنويات المرؤوسين، ويوجه أدائهم نحو العمل بكفاءة وجدية أكبر.

الجدول رقم 21: يوضح مدى مساهمة الأسلوب القيادي للرؤساء في تحفيز الأستاذ الجامعي لتنمية مهاراته العلمية واكتساب معارف جديدة في التدريس.

| النسبة % | التكرار | الحالات |
|----------|---------|---------|
| 67.5 | 27 | نعم |
| 32.5 | 13 | لا |
| 100 | 40 | المجموع |

الشكل رقم (21): يوضح نسبة مساهمة الأسلوب القيادي للرؤساء في تحفيز الأستاذ الجامعي لتنمية مهاراته العلمية واكتساب معارف جديدة في التدريس.

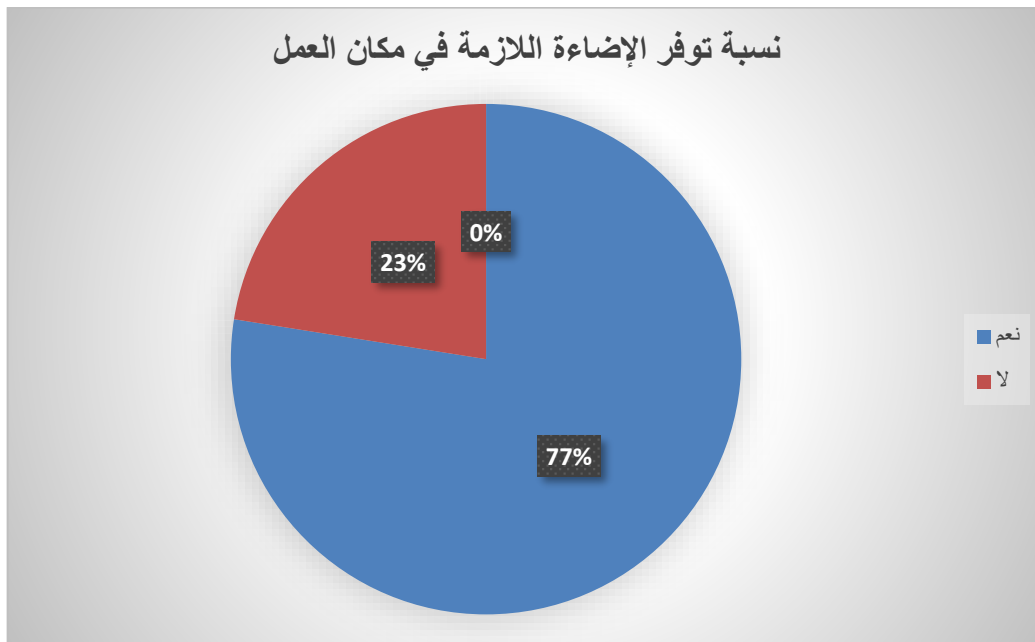


تظهر لنا نتائج الجدول رقم (21) أن 67.5 % من المبحوثين صرحوا بدور مساهمة الأسلوب القيادي للرؤساء في تحفيزهم لتنمية مهاراتهم التعليمية واكتسابهم للمعارف الجديدة في عملية التدريس، وبالتالي يتبين من خلال ذلك أن للأسلوب القيادي دور في تحفيز العاملين، فهم بحاجة ماسة لتحفيز القائد لهم، ومشاركتهم انجازاتهم ومشاعرهم وهمومهم ومشاكلهم، وذلك من خلال حسن التواصل بينه وبين مرؤوسيه، رفع الروح المعنوية للعاملين يوفر جوا من العلاقات الإنسانية بينه وبين مرؤوسيه وبين المرؤوسين فيما بينهم، ويمنح الصلاحيات لمن يرى فيه الأهلية، كل ذلك يساهم في رفع معنوياتهم ومهاراتهم وقدراتهم وتطوير المعرفة لديهم، ويثير رغبتهم في تطوير طرق تدريس واكتسابهم لمهارات جديدة تحسن أدائهم لمهام التدريس وهذا ما يخلق جوا تنافسيا إيجابيا بينهم.

الجدول رقم 22: يوضح مدى توفر الإضاءة اللازمة في مكان العمل.

| النسبة % | التكرار | الحالات |
|----------|---------|---------|
| 77.5 | 31 | نعم |
| 22.5 | 9 | لا |
| 100 | 40 | المجموع |

الشكل رقم (22): يوضح نسبة توفر الإضاءة اللازمة في مكان العمل



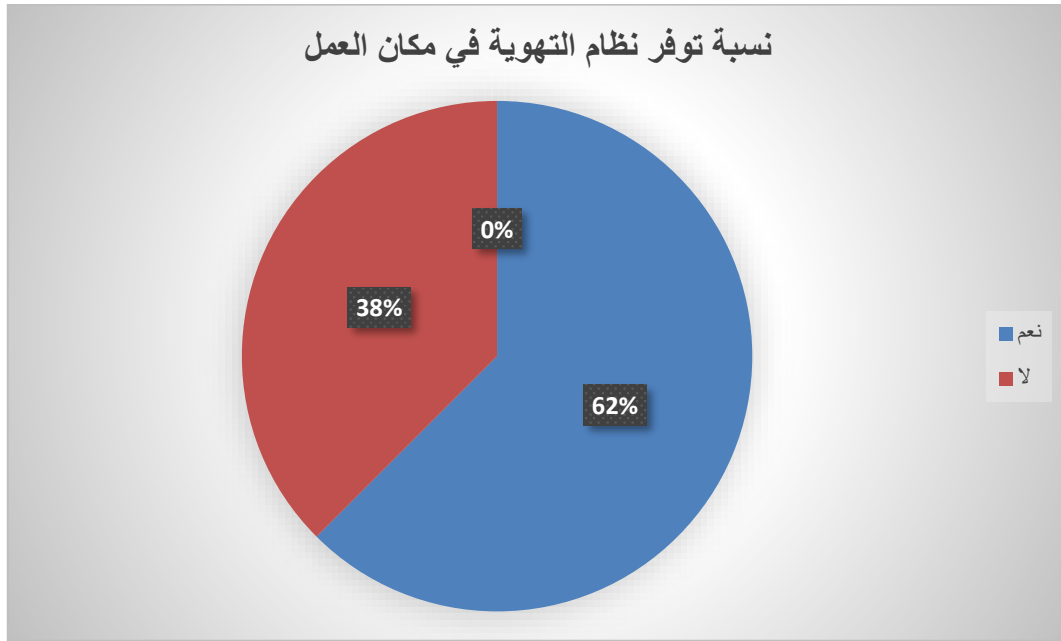
تظهر معطيات الجدول رقم (22) أن نسبة 77.5 % من أفراد العينة صرحوا بتوفر مكان عملهم على الإضاءة اللازمة، وهذا ما يساهم في الرؤية الواضحة والسلامة والتي تجنب العاملين إجهاد النظر، فتحسين الإضاءة في بيئة العمل من العوامل المساعدة في زيادة الأداء وتحقيق الرضا الوظيفي لدى الأساتذة.

أما نسبة 22.5 % فصرحوا بعدم توفر الإضاءة اللازمة في مكان عملهم وهذا ما يظهر عدم رضاهم عن الإضاءة المتوفرة، والتي تنعكس سلباً على أدائهم لمهامهم وتخلق لديهم صور التذمر المختلفة والاستياء.

الجدول رقم 23: يوضح مدى توفر نظام التهوية في مكان العمل

| النسبة % | التكرار | الحالات |
|----------|---------|---------|
| 62.5 | 25 | نعم |
| 37.5 | 15 | لا |
| 100 | 40 | المجموع |

الشكل رقم (23): يوضح نسبة توفر نظام التهوية في مكان العمل.

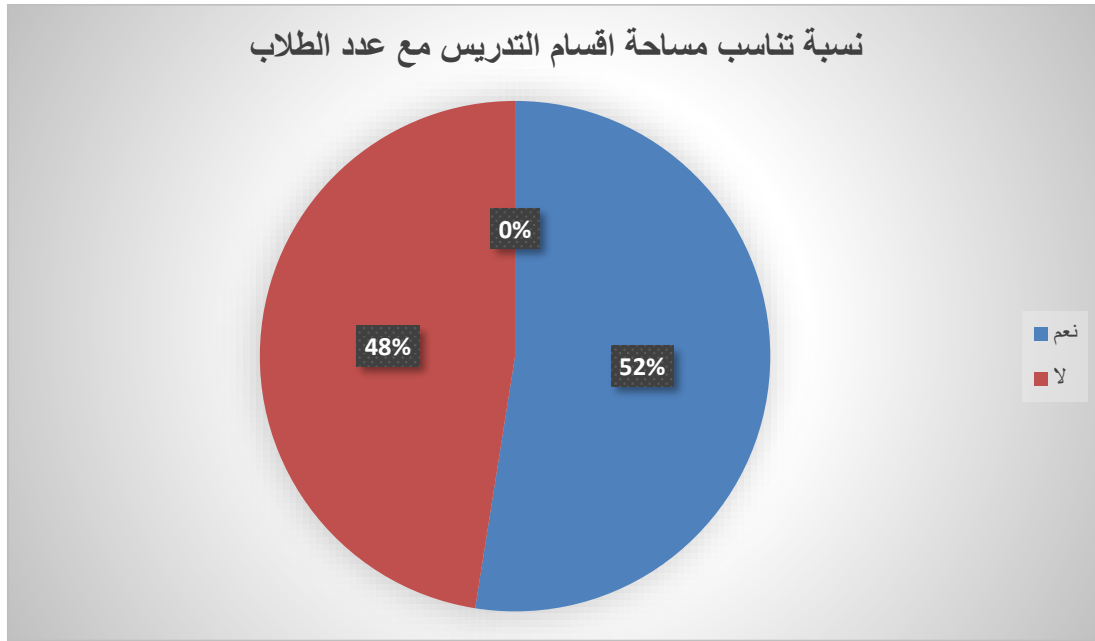


من خلال المعطيات المسجلة في الجدول رقم (23) يظهر أن 62.5 % من الباحثين صرحوا أن نظام التهوية ملائم في مكان عملهم، حيث لاحظنا أن تصميم النوافذ في أعلى السقف والموقع الجغرافي العالي للجامعة ساهم بشكل كبير في التهوية فهو يعد عامل مؤثر على صحة العاملين فارتفاع درجة الحرارة يؤثر في الحالة المزاجية والعصبية للإنسان، ويجعله متوترا مما يؤثر سلبا على دافعيته للعمل وعلى أدائه له.

الجدول رقم 24: يوضح مدى تناسب مساحة أقسام التدريس مع عدد الطلاب.

| النسبة % | التكرار | الحالات |
|----------|---------|---------|
| 52.5 | 21 | نعم |
| 47.5 | 19 | لا |
| 100 | 40 | المجموع |

الشكل رقم (24): يوضح نسبة تناسب مساحة أقسام التدريس مع عدد الطلبة.

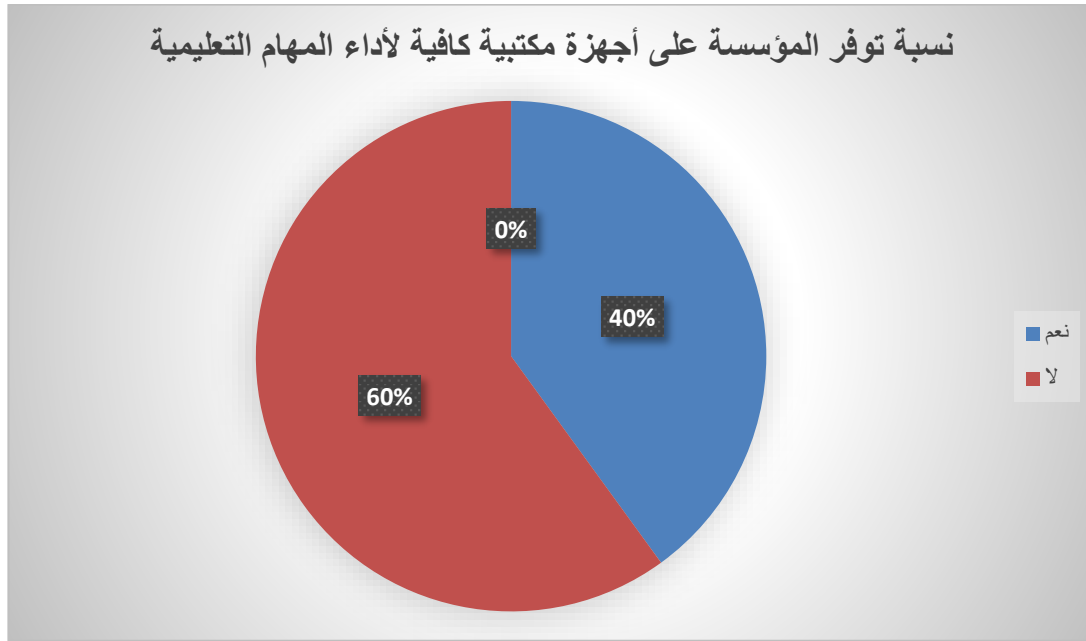


تشير معطيات الجدول رقم (24) أن 52.5% من المبحوثين صرحوا أن أقسام التدريس تتناسب مع عدد الطلبة، أما نسبة 47.5% من المبحوثين صرحوا أنها لا تتناسب مع عدد الطلبة، وهذا ما يظهر وجود بعض القاعات غير المناسبة مع عدد الطلبة فالاحتفاظ داخل أقسام التدريس يصعب على الأساتذة الجامعي إيصال المعلومات، وكذلك يعيق وصولها إلى الطالب وهذا ما يسهم في خلق اثر نفسي سلبي على الأستاذ والطالب معا، ومنه يؤثر سلبا على جودة العمل وعدم جدواه، فتعداد الطلاب الكبير وعدم تناسب مساحة قاعة التدريس لهم لا تمكن الأستاذ من تحقيق التواصل العلمي والإنساني مع طلابه، ويحول دون تحقيق النمو المعرفي والإرشادي والاجتماعي لهم، فحين يسهم تناسب قاعات التدريس مع تعداد الطلبة في توفير وتهيئة جميع الأجواء والمتطلبات النفسية والاجتماعية والصحية لحدوث عملية التعلم بصورة فعالة.

الجدول رقم 25: يوضح مدى توفر المؤسسة على أجهزة مكتبية كافية لأداء المهام التعليمية.

| النسبة % | التكرار | الحالات |
|----------|---------|---------|
| 40 | 16 | نعم |
| 57.5 | 23 | لا |
| 100 | 40 | المجموع |

الشكل رقم (25): يوضح نسبة توفر المؤسسة على أجهزة مكتبية كافية لأداء المهام التعليمية.

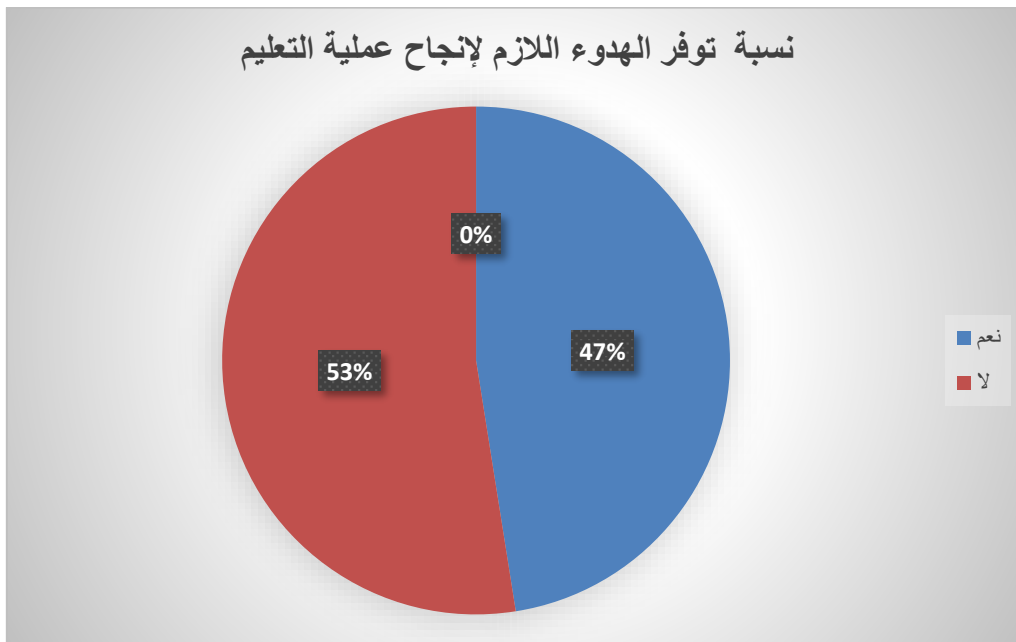


تظهر معطيات الجدول رقم (25) أن 57.5% من المبحوثين صرحوا بأن المؤسسة لا تتوفر على أجهزة مكتبية كافية تسهم في أدائهم لمهامهم التعليمية، ولعل ذلك راجع عدم تخصيص المؤسسات بميزانية واضحة وكافية للأجهزة المكتبية أو لعدم الاهتمام بها وحمايتها من الإتلاف، فعدم توفر ما يؤدي إلى إجهاد الأساتذ الجامعي نفسياً وجسمانياً، فجودة الأجهزة المكتبية أو عدم جودتها يؤثر على جودة العمل المكتبي للأساتذ الجامعي ويعكس ذلك على أدائه لمهامه التعليمية.

الجدول رقم 26: يوضح مدى توفر الهدوء اللازم داخل أقسام التدريس لإنجاح عملية التعليم.

| النسبة % | التكرار | الحالات |
|----------|---------|---------|
| 47.5 | 19 | نعم |
| 52.5 | 21 | لا |
| 100 | 40 | المجموع |

الشكل رقم (26): يوضح نسبة توفر الهدوء اللازم داخل أقسام التدريس لإنجاح عملية التعليم.

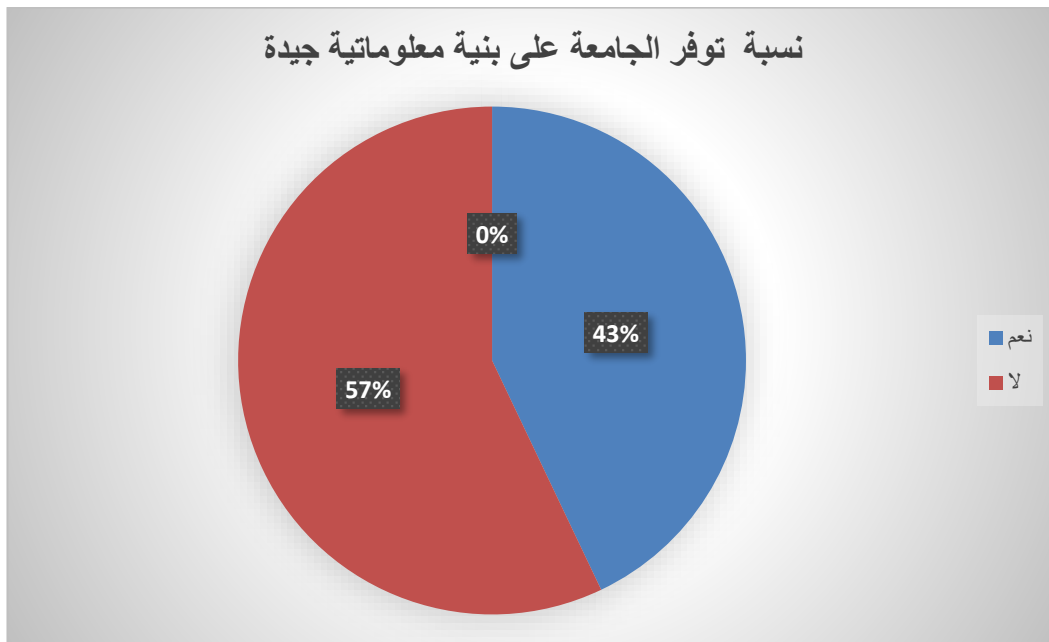


من خلال معطيات الجدول رقم (26) نلاحظ أن 52.5 % من أفراد عينة البحث صرحوا أن أقسام التدريس لا تتوفر على الهدوء اللازم لأداء وانجاح عملية التعلم، ولعل هذا راجع إلى عدم تحكم بعض الأساتذة بالصف أو عدم توفر الهدوء خارج الصف، فالازدحام والانتظار في أروقة الجامعة يؤدي إلى تشويش الطلاب داخل أقسام التدريس، ويعتمد ذلك على شخصية الأستاذ واسلوبه في التعامل دائماً في كيفية إدارة صفه، وليعلم أن الهدوء والانضباط والحزم داخل الصف من العوامل المهمة في نجاح العملية التعليمية والتربوية، وجودة آرائه يتوقف على كيفية إدارته للقسم وقدرته على التحكم فيه بصورة إيجابية تجعله بسهل عملية التعليم والتعلم.

الجدول رقم 27: يوضح مدى توفر الجامعة على بنية معلوماتية جيدة.

| النسبة % | التكرار | الحالات |
|----------|---------|---------|
| 42.5 | 17 | نعم |
| 57.5 | 23 | لا |
| 100 | 40 | المجموع |

الشكل رقم (27): يوضح نسبة توفر الجامعة على بنية معلوماتية جيدة.

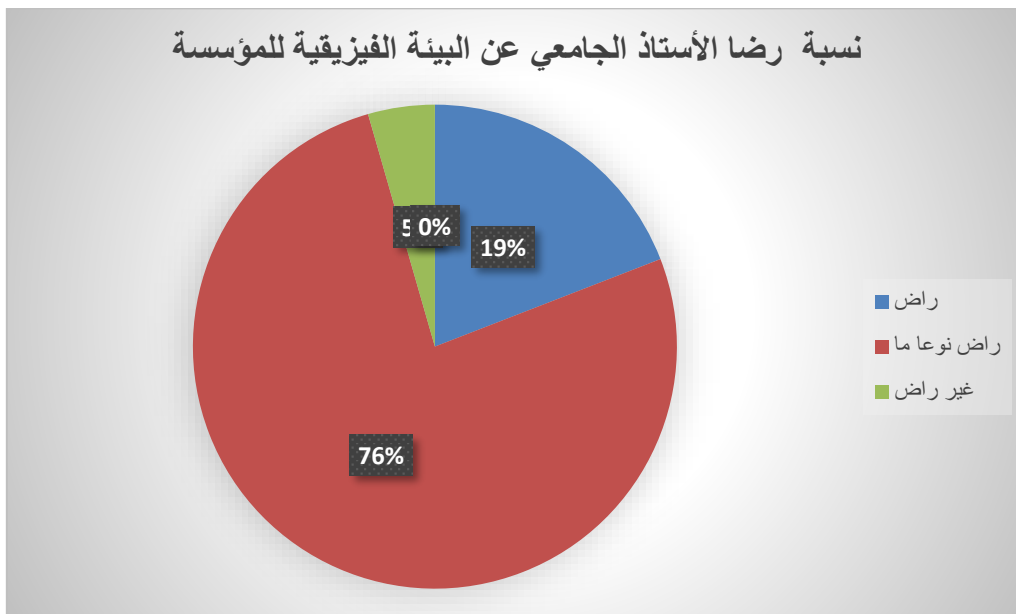


من خلال المعطيات المسجلة في الجدول رقم (27) نجد أن 56.5% من المبحوثين صرحوا ان الجامعة لا تتوفر على بنية معلوماتية جيدة، وهو ما يؤثر سلبا على أداء الأستاذ الجامعي ويعيق التحصيل العلمي على الطالب والأستاذ عموما ويخلق نوعا من الإحباط والقلق والنفور ومنه ينعكس على جودة الأداء وفعاليتة، وعبر 42.5% فقط عن توفير بنية معلوماتية جيدة، والتي تعتبر دافع ومحفز للأستاذ الجامعي من أجل تنمية مهاراته أولا، ومن ثم إفادة الطالب بما يكتسبه من معارف والتي ترفع من معنوياته وتزيد من ثقته في نفسه، وهذا ما يسهم في تحقيق تعليم وتكوين جيد وفعال وذا جودة.

الجدول رقم 28: يوضح مدى رضا الأستاذ الجامعي عن البيئة الفيزيائية للمؤسسة.

| النسبة % | التكرار | الحالات |
|----------|---------|-------------|
| 15 | 6 | راض |
| 60 | 24 | راض نوعا ما |
| 25 | 10 | غير راض |
| 100 | 40 | المجموع |

الشكل رقم (28): يوضح نسبة رضا الأستاذ الجامعي عن البيئة الفيزيائية للمؤسسة.

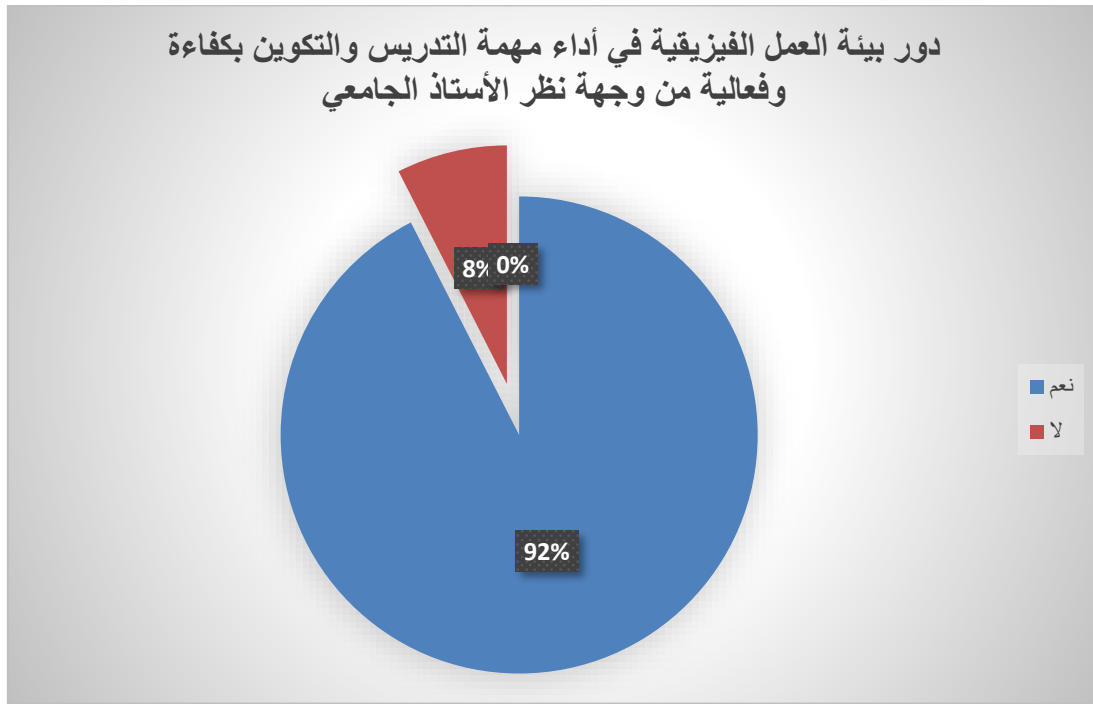


توضح معطيات الجدول رقم (28) أن 15% من المبحوثين صرحوا بأنهم راضين عن البيئة الفيزيائية للعمل في المؤسسة في حين نجد أن 60% من أفراد العينة راضين نوعا ما، أما 25% صرحوا بأنهم غير راضين عن البيئة الفيزيائية للمؤسسة، ومن خلال النسبتين الأولى والثانية، نستنتج أن هناك رضا نسبي من طرف الأساتذة على بيئة العمل الفيزيائية فمن المعروف أن الظروف الفيزيائية السيئة للعمل كسوء الإضاءة وارتفاع الضوضاء وسوء التهوية وقلة المعدات من أجهزة مكتبية وبنية معلوماتية ضعيفة، كلها عوامل تساعد على ظهور اللارتيح لدى العامل عموما والأستاذ الجامعي خصوصا، مما يؤدي إلى التعب والقلق وقلة الإبداع في العمل، أما توفر هذه الظروف بشكل جيد يساهم في توازن الأستاذ نفسيا ومهنيا ويؤثر إيجابيا على أدائه وصحته ورضاه عن العمل وقلل عليه الجهد والوقت، وبصرف عنه المشاكل وعوائق عديدة قد تعيق جودة الخدمة التي يقدمها وهو تكوين وإعداد الطلاب.

الجدول رقم 29: يوضح دور بيئة العمل الفيزيائية في أداء مهمة التدريس والتكوين بكفاءة وفعالية من وجهة نظر الأستاذ الجامعي

| النسبة % | التكرار | الحالات |
|----------|---------|---------|
| 92.5 | 37 | نعم |
| 7.5 | 03 | لا |
| 100 | 40 | المجموع |

الشكل رقم (29): يوضح دور بيئة العمل الفيزيائية في أداء مهمة التدريس والتكوين بكفاءة وفعالية من وجهة نظر الأستاذ الجامعي



تظهر معطيات الجدول رقم (29) أن 92.5 % من أفراد عينة البحث صرحوا أن لبيئة العمل الفيزيائية دور في أداء مهمة التدريس والتكوين الجيد للطلاب وهذا ما يدل على وعي الأستاذ الجامعي بالدور الكبير للبيئة العمل عموماً والبيئة الفيزيائية فهو صافي تحقيق الأداء الجيد ودورها التحفيزي والدافع للأستاذ الجامعي، حيث تؤثر في معنوياتهم ومستوى الرضا لديهم، فلكي يحقق الأستاذ الجامعي ما يطمح إليه لا بد له من راحة مادية ونفسية ومهنية وأن تراعي المؤسسة الجامعية مطالب البيئة الجامعية لأنها تنتج زبدة المجتمع، ولا يتحقق ذلك إلا من خلال التشجيع بكل أشكال عن طريق توفير الهدوء اللازم وتوفير التهوية والإضاءة المناسبة وتوفير البنية المعلوماتية... الخ.

❖ النتائج العامة للدراسة:

نتائج الفرضية الأولى:

- اغلب الأساتذة غير راضين عن الأجر الذي يتقاضونه، وهو ما يؤدي إلى ظهور سلوكيات كالتذمر التوتر والإحباط ومنه يؤثر سلبا على جودة الأداء ونجاعته.
- اعتماد المؤسسة الجامعية على الاقدمية في العمل كأساس في الترقية دون إغفال الطرق الأخرى (المؤهل العلمي .الخبرة المهنية) .
- كشفت نتائج الدراسة عن مزاجية الإدارة بين كل طرق الترقية لأجل خلق المنافسة بين الأساتذة ولجذب والإبقاء على الكفاءات المؤهلة ومنه رفع الروح المعنوية للأستاذ الجامعي .
- اغلب الأساتذة راضين نوعا ما عن طرق الترقية ومنه نستنتج إن نظام الترقية في المؤسسة الجامعية نجح إلى حد بعيد في خلق فرص متكافئة في الحصول على الترقية وإثارة دوافع المنافسة الايجابية .
- أغلب الأساتذة غير راضين عن الحوافز والمكافآت الممنوحة لهم بنوعيتها (مادية ومعنوية)، وهو ما يؤثر على درجة استقرارهم . بحيث ينعدم الشعور بالأمان والارتياح ويخلق جو سلبي ومحبط يؤثر على جودة العملية التعليمية ومخرجاتها .
- يعتبر معظم الأساتذة الجامعيين أن للحوافز والمكافآت بنوعيتها المادية والمعنوية دور في توجيه سلوكهم نحو العمل بكفاءة ومصداقية وجودة لتقديم أقصى ما لديهم من قدرات في عملية التدريس ،وانعدامها يؤثر على نفسية الأستاذ الجامعي ويفرغه من جوانبه الإنسانية .

نتائج الفرضية الثانية:

- كشفت نتائج الدراسة أن مشاركة الأستاذ الجامعي في اتخاذ القرار نسبية نوعا ما ،ولعل ذلك راجع لمكانة الجامعة الحساسة في المجتمع، حيث ترجع معظم القرارات التي تخصها إلى السلطات العليا للبلاد .
- يعد إشراك الأستاذ الجامعي في اتخاذ القرار حافزا بالنسبة له ،يحسسه بمكانته ويرفع من معنوياته ،ويزيد من ثقته بنفسه من جهة وثقته بالأطراف الفاعلة والمتحاور معها من جهة ثانية ،وهو ما

- يسهم في تحسين مردوده العلمي والبيداغوجي ،وبالتالي إخراج كفاءات قادرة على أداء مهامها بفاعلية وبأحسن الطرق وأنجعها.
- اغلب الأساتذة الجامعيين لديهم علاقات إنسانية جيدة والتي تتمثل في روح الفريق ،والتعاون بين المرؤوسين والزملاء.
- من خلال نتائج الدراسة سجلنا أن اغلب علاقات العمل ذات بعد إنساني أكثر منها ذات بعد رسمي عملي.
- هناك اتفاق شبه كلي بين الأساتذة على أن للعلاقات الإنسانية دور كبير في تطوير البحث العلمي ،وهو ما دل على وعي الأساتذة بأهمية العلاقات غير رسمية في خلق جو مليء بالنشاط وحب البحث والتطوير ،ومنه توجيه السلوك توجهها ايجابيا يحقق جودة العملية التربوية ويحسن نوعية مخرجاتها بما يتناسب وتطلعاتها.

نتائج الفرضية الثالثة:

- توصلت نتائج الدراسة إلى أن اغلب الأساتذة يتواصلون مع رؤسائهم بشكل طبيعي ودائم تقريبا ، ولعل ذلك يعكس سياسة الانفتاح والحرية الذي تنتهجه إدارة الجامعة مؤخرا ،لأجل كسب ثقة وولاء الأستاذ الجامعي.
- عبر معظم الأساتذة عن عدم حصولهم على التشجيع من طرف رؤسائهم وعلى ارتياحهم النسبي للأسلوب القيادي الحالي ،ومنه نستنتج أن التواصل الذي يقتصر على مجرد الاتصال الشكلي يعد تواعلا عقيما لا فائدة منه ،يخلق جو تسوده التوترات والصراعات ويفقد الإدارة قيمتها ويزعزع الثقة بين أطرافها ،فيصبح حاجز بين يورق عناصر جودة العملية التعليمية (الأستاذ الجامعي والطالب والإدارة).
- اعتبر جل الأساتذة أن للأسلوب القيادي دور هام في تحقيق جودة التعليم والتكوين الجامعي الجيد ،من خلال إثارة الدوافع للعمل واكتساب مهارات التدريس الحديثة خاصة إذا كانت بيئة العمل والتعلم تتميز بالتفاهم والتشاور والحوار البناء ومختلف صور التكافل الاجتماعي الايجابي بين الرئيس ومرؤوسين وبين الزملاء والزميلات ،كلها علاقات تسهم بشكل فعال في عملية التواصل وتبادل الخبرات تخلق الفضول العلمي لأجل التطوير والتحسين المستمر ،وهي من من أهم متطلبات جودة التعليم.

نتائج الفرضية الرابعة:

- حسب النتائج المسجلة فان معظم الأساتذة راضين نوعا ما عن البيئة الفيزيائية للعمل من حيث (الإضاءة، التهوية، تناسب مساحة القاعات مع عدد الطلبة....الخ).
- سجلنا من خلال نتائج الدراسة عدم توفر بنية معلوماتية جيدة بالجامعة ورداءة وقلة الأجهزة المكتبية وعدم استخدام التكنولوجيا في عرض البحوث أثناء الحصص التطبيقية (شاشات العرض ومكبرات الصوت....)
- من الأكد أن توفر بيئة عمل الفيزيائية جيدة، من معلومات، وتجهيزات وسهولة الحصول عليها مهم جدا في دعم جودة الأداء لدى الأستاذ والطالب معا، وهذا لما لها من تأثير كبير على معنويات الاساتذه، حيث تحفز وترفع من معنوياتهم لتحسين جودة طرق وأساليب التدريس ومرونته من جهة، واحداث بيئة تعلم صحية ومريحة نفسيا وجسمانيا من جهة أخرى، وهذا ما أكده أساتذة الجامعة خلال إجاباتهم .

ثالثا: التوصيات والمقترحات:

على ضوء نتائج الدراسة وباعتبار أن لبيئة العمل دور هام في تحقيق جودة وفعاليتته من جهة، وجودة مخرجات التعليم الجامعي من جهة أخرى، ومن جهة أخرى يمكن عرض وتقديم جملة من المقترحات والتوصيات والتي يتوجب على الأساتذة الجامعيين والإدارة الجامعية التحلي بها، حيث من شأنها أن تسهم في تحسين وتطوير مفاهيم الجودة والتي على أساسها نضمن الحصول على خريجين لديهم المعرفة والمهارات الضرورية التي تساعدهم على المنافسة في السوق بكفاءة من خلال التحصيل الدراسي النوعي والكمي الجيد والفعال ومن هذه التوصيات نذكر:

- رفع الروح المعنوية للأساتذة الجامعيين من خلال وضع نظام حوافز مادية ومعنوية مدروس ومنظم، وتقييمه بصورة منظمة وأن تعمل الإدارة الجامعية على دراسة دوافع الأستاذ الجامعي بميدانها وان تنشط الجانب المعنوي للأستاذ الجامعي باعتباره أقل تكلفة وأكثر تأثيرا وفعالية.
- العمل على خلق جو عمل طيب يوثق العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين وبين الزملاء وإعطاء الحرية للأستاذ الجامعي للمشاركة في اتخاذ القرار خصوصا وأنه العمود الفقري للتعليم الجامعي وهذا ما يحفزه على تنمية قدراته ومهاراته ويعينه على تنمية الجوانب القيادية في شخصيته.

- تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة الجامعية وصياغة إستراتيجية فعالة تسهم في معرفة نقاط القوة والضعف فيها لأجل تطويرها وإعادة النظر فيها لان البيئة الداخلية المقدمة فيها، وتساهم في تكوين نفسية الأستاذ الجامعي والطالب معا.
- الاهتمام بالتدريب وتنمية قدرات ومهارات الأستاذ الجامعي وتفعيل العمل والتعاون بينهما، لأجل الحفاظ على قوة الفريق وتشجيع الأفراد على وضع أهداف التحسين على المستوى الفردي والجماعي.
- دراسة تأثير بيئة العمل وعناصرها على جودة التعليم الجامعي ودورها على جودة مخرجات التعليم، ودراسة مفاهيم الجودة في التعليم وعلاقتها ببيئة التعلم المادية والمعنوية.
- العمل على خلق بيئة عمل قوامها الاهتمام بالعنصر البشري ووضعه ضمن أولوياتها، واستثمار كل مخزونه الطاقوي المهني والبيداغوجي واستثمار خلاصة وكفاءة خدمة للمجتمع وتحقيقها لجودة التعليم الجامعي.
- إعادة النظر في العلاقة بين الإدارة والأستاذ الجامعي والطالب التي أصبح تسودها التوترات والصراعات، لذا لابد من العمل على إصلاحها وتفعيلها من أجل استثمارها في تحقيق جودة التعليم الجامعي وإعادته إلى مكانته الأساسية.
- ضرورة إقامة منظومة رقابة صارمة وتفعيل جهاز الرقابة وذلك لمراقبة كل التجاوزات التي تمارس سواء على البيئة الداخلية أو الخارجية.
- لابد على المسؤولين من توفير بيئة عمل فيزيقية مشجعة مجهزة بكل التجهيزات التي توفر الراحة والأمان والارتياح للأستاذ الجامعي أثناء عمله وللطالب الجامعي أثناء تحصيله العلمي.
- إعادة النظر في الظروف العامة للعمل والتعلم، وتوفير التجهيزات التي يحتاجها الأستاذ والطالب في تنشيط الدروس التطبيقية للحصول على الرضا العلمي والعملية لكلاهما.
- التركيز على التخطيط الاستراتيجي بعيد المدى، والعمل على تطوير خدمات التعليم باستمرار وتشجيع الجامعة للبحوث الأكاديمية والتجارية وتوفير الموارد اللازمة لذلك.

خلاصة:

من خلال عرضنا لهذا الفصل الذي تم فيه عرض وتحليل وتفريغ النتائج النهائية حسب الفرضيات، وتم انهاءه بأهم التوصيات والمقترحات التي من شأنها أن تساهم في حل بعض المشاكل ذات الصلة بموضوع الدراسة، حيث أظهرت أن لبيئة العمل والتعلم دور في التأثير على جودة التعليم الجامعي بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

خاتمة

خاتمة:

يعتبر العنصر البشري مورد هام وأساسي في أي منظمة سواء كانت خدمية أو تجارية، فهو ركيزتها ومفتاح نجاحها، لذا كان لزاما عليها أن تضعه محل الاهتمام، والتركيز على رضاه وراحته النفسية والجسمية، حيث من خلالها تستطيع أن تستثمر طاقاته التي لا حدود لها، إذا ما أعطيت له الفرصة لإظهارها برفع معنوياته وشعوره بالأمان والإحساس بقيمته، وهذا لا يتحقق إلا بوجود بيئة عمل مريحة وملائمة له.

فقد أظهرت النتائج أن بيئة العمل التعليمية والفيزيائية ذات تأثير عظيم وكبير في التعلم والدافعية لدى الأساتذة والطلاب معا، وتتضمن المشاركة بفاعلية في الأنشطة الأكاديمية، كما تستطيع التأثير في توجيه السلوك الشخصي للأساتذة والطلبة بصفة عامة.

وعلى ضوء ذلك أدركت الجامعات أهمية بيئة العمل وكل متغيراتها المتضمنة في سياقات العمل، الاجتماعية، النفسية، الإدارية، والفيزيائية، بالإضافة إلى أهمية العلاقات التي تربط بين هيئة التدريس (الأساتذة) والطلاب وعلاقتها ببيئة العمل وعلاقة هذه الأخير بجودة التعليم الجامعي ومخرجاته.

ولكي تحقق الإدارة الجامعية الأهداف التي تصبو إليها بفاعلية وجودة عالية كان عليها تضع ضمن أولوياتها دور بيئة العمل بعناصرها الإدارية والمادية والمعنوية في التأثير على جودة عملية التدريس والتكوين الجامعي الجيد والذي لا بد أن يستوفي كل شروط ومتطلبات الجودة التي أصبحت حديث العصر حتى يكون الخريج الجامعي قادرا على دخول سوق المنافسة المحلية والإقليمية والدولية بكل ثقة وأريحية.

حيث لا يمكن أن نتصور أداء فعال وذا جودة عالية بدون تصور وسط بيئي مجهز بكل عوامل التشجيع والتحفيز والرضا وعلاقات إنسانية جيدة. إذ أن بيئة العمل في الجامعة تؤثر في دافعية عمالها وفي رغبتهم للعمل، فحينما يشعر الأستاذ الجامعي برغبة ودافعية يعني انه يشعر بالارتياح في مكان عمله ، ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال توفير بيئة عمل مناسبة ماديا ومعنويا داعمة ودافعة للأستاذ الجامعي باعتباره العمود الفقري للتعليم الجامعي ،وهذا عن طريق إيجاد ظروف عمل تسهل عليه مهمته العلمية والبيداغوجية وتتمثل في نظام حوافز فعال ومشجع بنوعيه المادي والمعنوي، يتضمن عدالة توزيع المكافآت والأجر الكافي والترقية وفق أسس مدروسة ومنصفة للجميع، بالإضافة إلى القيادة الإدارية التي تسهم بشكل كبير في توجيه سلوك الأستاذ نحو العمل بكل ما لديه من طاقة، ويتم ذلك بالتواصل

المستمر والمنتج بين الرئيس ومروؤوسيه وإشراك الأستاذ الجامعي في اتخاذ القرار، والذي من شأنه ان يعزز ثقته بنفسه وبرؤسائه كما لا ننسى دور العلاقات غير الرسمية والتي تظهر في روح الفريق والتعاون، زيادة على الظروف الفيزيائية للعمل من نظام تهويه وحرارة وإضاءة، وتجهيزات مكتبية ملائمة للعمل، وبنية معلوماتية جيدة، فبعد شعور الأستاذ الجامعي بالارتياح فانه سيشعر بالرضا عن بيئة عمله وبالتالي ينعكس ذلك في زيادة دافعيته للعمل وتحسين أداءه وتطوير أساليب التدريس والبحث العلمي بشكل يضمن إخراج كفاءات تحمل مواصفات الجودة العالمية في مجال التعليم العالي بصورة تحقق الأهداف العامة للجامعة .

فمن خلال نتائج الدراسة الميدانية توصلنا إلى انه لا يمكن فصل جودة التعليم الجامعي ومخرجاته عن بيئة العمل التي تعتبر الحيز والمكان الذي تتم فيه العملية التعليمية والتكوينية للطالب الجامعي، حيث أظهرت دراستنا أن الأستاذ الجامعي يعاني من عدة عوائق ومشاكل نتيجة النقائص المسجلة في بيئة عمله، ومنها ضعف البنية المعلوماتية وقلة الأجهزة المكتبية، بالإضافة إلى التوترات والصراعات التي تحدث بين الحين والآخر داخل هذا المحيط، وعلى هذا الأساس لابد من محاولة تحليل وإعادة النظر في بيئة العمل والتعلم بالمحيط الجامعي لأجل وضع خطة إصلاح شامل نضمن من خلالها جودة مخرجات التعليم العالي في تحقيقاتها المستقبلية.

رغم انجاز البحث بنجاح إلا اننا واجهتنا العديد من الصعوبات ومنها:

- نقص المراجع المتعلقة ببيئة العمل بمكتبة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة قالمة.
- صعوبة انجاز الدراسة الميدانية بسبب عدم تعاون بعض الأساتذة أثناء وبعد توزيع الاستمارات حيث تم استرجاع 40 استمارة فقط من أصل 60 استمارة موزعة.
- الاضطرابات التي شهدتها الجامعة بسبب وضع البلاد خلال هذه الفترة والذي ادى الى عرقلة الاجراءات الميدانية والنظرية كغياب الأساتذة أثناء وبعد توزيع الاستمارات حيث استغرق جمعها مدة طويلة تقارب الشهر أو أكثر بالإضافة إلى اضطرابات في أوقات عمل المكتبية الجامعية.

الملاحق

المحور الأول: البيانات الشخصية

1- السن :

2- الجنس : ذكر انثى

3- المؤهل العلمي : ماستر ماجستير دكتوراه علوم

4- الاقدمية في العمل :

المحور الثاني: مدى مساهمة نظام الحوافز والمكافآت في تحقيق جودة التعليم العالي.

5- هل أنت راض عن الاجر الذي تتقاضاه ؟

راضٍ راضٍ نوعاً ما غير راضٍ

6- على أي أساس تتم الترقية في مؤسستكم ؟

الأقدمية

الخبرة المهنية

المستوى العلمي

أخرى تذكر

7- هل أنت راض عن طرق الترقية المتبعة في مؤسستكم؟

راضٍ راضٍ نوعاً ما غير راضٍ

8- هل أنت راضٍ عن المكافآت الممنوحة لك في الجامعة؟

راضٍ راضٍ نوعاً ما غير راضٍ

9- هل المكافآت التي تتلقاها تعد دافعا بالنسبة لك لتقديم مجهود أكبر في عملية التدريس والتعليم الجامعي؟

نعم لا

10- هل أنت راضٍ عن الحوافز التي تقدم لك في الجامعة ؟

راضٍ راضٍ نوعاً ما غير راضٍ

11- ما نوع الحوافز التي تفضلها ؟

المادية

المعنوية

كلاهما معًا

12- هل تعتبر الحوافز الممنوحة لك عاملا دافعا لتحقيق الأداء والتكوين الجامعي الجيد ؟

نعم لا

المحور الثالث: مدى مساهمة علاقات العمل في تحسين جودة التعليم الجامعي

13- هل تشارك في اتخاذ القرارات؟

نعم لا

14- هل أنت راضٍ عن العلاقة بينك وبين زملائك ؟

راضٍ راضٍ نوعا ما غير راضٍ

15- هل توجد روح الفريق أثناء العمل ؟

نعم لا

16- هل تعتبر العلاقات غير الرسمية حافزا لتطوير البحث العلمي ؟

نعم لا

المحور الرابع: مدى مساهمة القيادة الإدارية في تحقيق جودة التعليم الجامعي .

17- ما مدى شعورك بالارتياح تجاه عملك في ظل اسلوب رؤسائك القيادي الحالي ؟

شعور دائم شعور غير دائم غير مرتاح إطلاقًا

18- هل تتواصل مع رؤسائك؟

نعم لا

19- هل تشعر أن رؤسائك يشجعونك؟

نعم لا

20- هل تتوفر علاقات عمل جيدة بينك وبين رؤسائك؟

نعم لا

21- هل يعد أسلوب رؤسائك القيادي حافزاً لك لتنمية مهاراتك التعليمية واكتساب معارف ومهارات جديدة في عملية التدريس؟

نعم لا

المحور الخامس: مدى مساهمة البيئة الفيزيائية للعمل في تحسين جودة التعليم الجامعي

22- هل تتوفر الإضاءة اللازمة في مكان العمل؟

نعم لا

23- هل نظام التهوية ملائم في مكان العمل؟

نعم لا

24- هل تتناسب مساحة القاعات مع عدد الطلبة؟

نعم لا

25- هل تتوفر مؤسستكم على أجهزة مكتبية كافية لأداء مهامكم التعليمية؟

نعم لا

26- هل يسود داخل أقسام التدريس الهدوء اللازم لإنجاح عملية التعليم؟

نعم لا

27- هل تتوفر جامعتكم على بنية معلوماتية جيدة؟

نعم لا

28- هل أنت راضٍ عن بيئة العمل الفيزيائية في مؤسستكم؟

راضٍ راضٍ نوعاً ما غير راضٍ

29- هل هذه البيئة مهمة بالنسبة لك في أداء مهمة التدريس والتكوين بكفاءة وفعالية؟

نعم لا

القائمة

البيبيوغرافية

أولاً: المصادر:

1. القرآن الكريم.

ثانياً: الكتب:

1. سيف الدين غازي ساعاتي، الإدارة الرياضية مناهج البحث العلمي في الإدارة الرياضية، العربي للنشر والتوزيع، القاهرة 2014،
2. بلقاسم سلاطينية: حسان الجيلالي، المناهج الأساسية في البحوث الاجتماعية، دار العجز للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2012.
3. محمود احمد درويش، مناهج البحث في العلوم الإنسانية، مؤسسة الامة العربية النشر والتوزيع، مصر، 2018.
4. محمود أبو أمد سمرة، محمد عبد الإله الطيطي، مناهج البحث لعلي الى التمكين، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان ، الاردن، 2019.
5. بديع محمود القاسم، علم النفس المهني بين النظرية والتطبيق، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.
6. احمد حسين عطوان، شيماء صبحي أبو شعبان، القياس والتقويم التربوي، دار الكتاب العلمية، بيروت، لبنان.
7. عدنان احمد مسلم، دليل الباحث في البحث الاجتماعي، العبيكان للنشر والتوزيع، الرياض، 2011.
8. محمد جاسم العبيدي، ألاء محمد العبيدي، طرق البحث العلمي، ديونو للطباعة والنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2010.
9. مدحت محمد أبو النصر، مناهج البحث في الخدمة الاجتماعية، المجموعة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2017.
10. رفيقة حروش، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية محاولة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، دار الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2016.

11. محمد عبد الرزاق إبراهيم، منظومة لتكوين المعلم في ضوء معايير الجودة الشاملة، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، الاردن، 2007.
12. تشارلز بليو، سورنسن وآخرون، التمييز في الجودة النوعية والأداء في التعليم العالي تطبيق نظام بالدريدج في الجامعات والمعاهد، مكتبة العبيكان للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2006.
13. حسن حسين البيلاوي وآخرون، الجودة الشاملة في التعليم، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان الأردن، 2006.
14. محمد علي غرب، التعليم الجامعي قضايا التنمية، مكتبة الأنجلوا المصرية، جمهورية مصر العربية، 2011.
15. حسن شحاتة، زينب النجار، الدار المصرية اللبنانية، معجم المصطلحات التربوية والنفسية، القاهرة، 2003.
16. عارف صالح مخلف، الإدارة البيئية (الحماية الإدارية للبيئة) دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
17. عبدالله جعفر كوفلي، العمل الأمني الناجح (دراسة نظرية - تحليلية)، دار الخليج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2019.
18. مأمون سليمان الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار الحامد للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2006.
19. محمد عوض الترتوري، إدارة الجودة الشاملة في المكتبات ومراكز المعلومات الجامعية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن.
20. أمل فتحي عقل، تطوير معايير التميز في التعليم الجامعي العالي، دار الخليج للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
21. محمد سرور الحريري، ثقافة العلاقات الاستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية والخاصة، الاكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016.
22. عاطف عبدالله، المكاوي، القيادة الإدارية، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر 2012.
23. توفيق صالح عبد الهادي الطراونة حسين أحمد، الرقابة الإدارية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.

24. ليلي محمد أبو العلا، مفاهيم ورؤى في الإدارة والقيادة التربوية بين الأصالة والحداثة، دار يافا للنشر والتوزيع ودار الجنادرية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2013.
25. عبد الله حسن مسلم، مهارات الاتصال الإداري والحوار، دار المعتز للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
26. علي حمزة هجان، معوقات الاتصال الإداري في مدارس التعليم العالي: المملكة العربية السعودية، مكتبة العبيكان للنشر، الرياض، 2006.
27. زكريا الدوري وزملاؤه، مبادئ ومداخل الإدارة في القرن الحادي والعشرين، دار اليازوري العلمية: الأردن 2011.
28. محمود عبد الفتاح رضوان، مهارات إعداد الهياكل التنظيمية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2013.
29. عبد السلام شايع القحطاني، سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته بالابداع الإداري، دار الكتاب الجامعي للنشر والتوزيع، 2016.
30. مدحت محمد محمود أبو النصر، إدارة الجودة الشاملة: استراتيجية كايزن اليابانية لتطوير المنظمات، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2015.
31. مدحت محمد أبو النصر، فرق العمل الناجحة، البناء والنمو والإدارة لإنجاز المهام بشكل أفضل وأسهل، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2012.
32. رافدة الحريري، اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
33. فرج عبد القادر طه، علم النفس الصناعي والإداري، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة، مصر، 2007.
34. خالد حويسي الشراري، المشكلات التربوية التي تواجه أقطاب العملية التربوية، الكتاب الثقافي للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
35. زوهير بوجمعة شبلي، الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.

36. بلقاسم سلاطينية وآخرو، **الفعالية الإدارية في المؤسسة مدخل سوسيولوجي**، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2013.
37. مجدي صلاح طه المهدي، **اقتصاديات الجودة التعليمية**، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2013.
38. أمة الله دحان حسين المسهلي، **تطوير سياسة القبول بالتعليم العالي في ضوء معايير الجودة**، دار غيداء للنشر والتوزيع، 2015.
39. محسن علي عطية، **الجودة الشاملة والمنهج**، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
40. مدحت محمد أبو النظر، **إدارة الجودة الشاملة في مجال الخدمات الاجتماعية والتعليمية والصحية**، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2008.
41. سيد احمد عبد النبي، **الأساليب العلمية الحديثة لمراقبة جودة ومراحل الإنتاج**، حروف منثورة للنشر الالكتروني: 2016.
42. محمد عاصي العجيلي، **نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية**، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان.
43. حامد نور الدين، **دور إدارة الجودة الشاملة في انشاء الميزة**، دار خالد اللجاني للنشر والتوزيع، عمان، 2016.
44. طارق عبد الرؤوف عامر، **إيهاب عيسى المصري، الجودة الشاملة والاعتماد الأكاديمي في التعليم اتجاهات معاصرة**، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2014.
45. إياد عبد الله شعبان، **أداة الجودة الشاملة**، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2009.
46. مهدي صالح السامرائي، **نظام إدارة الجودة الايزو ISO مدخل لتحسين أداء الجامعات**، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
47. نعيم إبراهيم الظاهر، **إدارة التعليم العالي**، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2013.
48. الفاضل محمد محمود، **تجديدات في الإدارة التربوية في ضوء الاتجاهات المعاصرة**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2010.

49. هاشم وزبي العنادي، يوسف حجيم الطائي، التعليم الجامعي من منظور اداري قراءات وبحوث، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
50. حسن شجاعته، مداخل الى تعليم المستقبل في الوطن العربي، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، ط3، 2009.
51. نعيمة المهدي أبو شاقور، دراسات تربوية، دار المعتز للنشر والتوزيع الأردن، عمان، 2017.
52. يوسف حجيم الطائي، إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2007.
53. رشاد علي عبد العزيز موسى، دور الجودة التعليمية الشاملة في تنمية وابداع الطفل، دار الوفاء الدنيا للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2010.

ثالثا: المجلات والدوريات:

1. اسيل علي مزهر، دور إدارة الجودة الشاملة في عملية تقويم الأداء الجامعي، دراسة تحليلية لأراء عينة من القيادات الإدارية والاقتصادية، العدد: 02، المجلد: 01 جامعة القادسية، 2009.
2. خير الدين جمعة: دور الإعتتماد الأكاديمي في ضمان جودة التعليم الجامعي، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية العدد: 02، جامعة بسكرة، 2017.
3. شناف خديجة، بلخيري مراد، معايير ضمان جودة التعليم الجامعي، عرض لبعض النماذج العالمية - مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي 2016.
4. محمد جواد كاظم، تطوير آليات التربية في ضوء الاعتمادية ومبادئ الجودة الشاملة، مجلة كلية التربية الاساسية، العدد: 14، جامعة بابل، 2013.
5. محمد جبر دريب، معوقات ومتطلبات الجودة والتطبيقات الاجرائية لضمانها في التعليم الجامعي، مجلة كلية التربية للبنات للعلوم الاسلامية، العدد: 15، جامعة الكوفة، 2014.
6. احمد سليمان محمود خصواني، التخصص وتقسيم العمل في الفكر الاقتصادي الإسلامي، مجلة علوم إنسانية، العدد 44، جامعة اليرموك، الأردن.
7. سعاد هاشم قصيات، الإدارة العامة والتربوية في عالمنا المعاصر، منشورات جامعة 6 أكتوبر، 2010.

8. بشار حسن زيتون، بيئة العمل النفسية والاجتماعية وعلاقتها بمستوى الإنتاجية لدى عينة من العاملين في المؤسسة الصناعية، مجلة جامعة البعث، العدد: 10 عام 2018، المجلد 40، جامعة القلمون الخاصة.
9. مومني سارة، ظافر زهير، قوة المكافأة المعنوية في تنمية روح الإبداع لدى الافراد دراسة حالة البنك الخارجي الجزائري بشكل BEA، مجلة اقتصاديات المال والاعمال، العدد 06 جوان 2018.
10. محمد احمد فحيل البوم وعبد السلام الطاهر الشاوش، دور البيئة التنظيمية في الإشراف الإداري لدى العاملين بكلية الزاوية، المجلة الدولية والتقنية، العدد 11 أغسطس 2017، جامعة الزاوية.
11. الطيب داودي، أثر تحليل البيئة الخارجية والداخلية في صياغة الاستراتيجية، مجلة الباحث، دون عدد، دون مجلد.
12. محمد عبد العزيز الراشد، إدارة الجودة الشاملة دراسة نظرية ونموذج مقترح لها في مكتبة الملك فهد الوطنية، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، العدد: 2، المجلد: 17، جامعة الملك فهد، 2011.
13. خالد بن سليمان معتوق، التقويم الذاتي لمؤسسات المعلومات الجامعية، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، العدد: 01، المجلد: 16، جامعة الملك عبد العزيز، 2011.
14. هالة عبد القادر صبري، التعليم العالي ومعايير الاعتماد الأكاديمي تجربة التعليم الجامعي الخاص في الأردن، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، العدد: 04، المجلد: 02، الأردن: 2009.
15. الهام يحيايوي، بركة مشنان، أهمية استخدام وسائل إدارة الجودة الشاملة في ضمان مخرجات التعليم العالي، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد: 10، جامعة باتنة، الجزائر، 2014.
16. كحيلي عائشة، حتمية تطبيق نظام الجودة في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر، مجلة للبحوث الاقتصادية والإدارية، العدد 02، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي، 2017.
17. محمد خثير، أسماء حرايمي، العلاقة التفاعلية بين ابعاد جودة الخدمة ورضى الزبون بالمؤسسة، مجلة الريادة الاقتصادية الاعمال العدد: 04، المجلد: 03، جامعة خميس مليانة، الجزائر، 2017.

18. سعيد على العضاضي، معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، العدد: 09، المجلد: 05، جامعة الملك خالد، السعودية 2016.
19. جمال ناصر على الحكيم، تقييم إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالجامعات الحكومية اليمنية، مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد: 08 المجلد: 12، جامعة الأندلس للعلوم والتقنية، اليمن، 2015.
20. أماني سليمان احمد سليمان: مدى تطبيق بعض معايير إدارة الجودة الشاملة في كليات جامعة الخرطوم الحكومية وجامعة السودان العالمية الخاصة، المجلة الغربية للعلوم ونشر الأبحاث العدد: 02، المجلد: 03، جامعة نجران المملكة العربية السعودية، 2019.
21. محمد سعيد الطاهر، الجودة في التعليم العالي رؤية وإبعاد إشارة الى جامعة ورقة، عمل مقدمة في المؤتمر العربي الأول بعنوان الجامعات العربية: التحديات والآفاق المستقبلية، الرباط، المملكة المغربية، عقد يومي 9 - 13 ديسمبر 2007.
22. محمد يوسف الديك، سياسات ضمان الجودة، ورقة عمل مقدمة في المؤتمر السنوي الرابع للمنظمة العربية لضمان الجودة والاعتماد الاكاديمي في التعليم، القاهرة، مصر، عقد يومي 2- 3 سبتمبر، 2012.
23. نور الدين حامد، مبادئ ومميزات توجيهية لضمان جودة التعليم الجامعي، ورقة عمل مقدمة في المؤتمر السنوي الرابع للمنظمة العربية لضمان الجودة في التعليم بعنوان آليات التوافق والمعايير المشتركة لضمان الجودة والاعتماد الاكاديمي في التعليم، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، عقد يومي 2 - 3 سبتمبر، 2012.
24. حسن علي الزعبي: نظام إدارة الجودة في التعليم العالي تجربة جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، ورقة عمل مقدمة في المؤتمر العربي السنوي الثالث بعنوان الاتجاهات الحديثة لجودة الأداء الجامعي، الشارقة، المنعقد يومي 13-17/04/2008.
25. عواطف عبد القادر بشير سقا وآخرون: التقويم والاعتماد وضمان جودة التعليم العالي ، دراسة تجربة جامعة البحر الأحمر، السودان، ورقة عمل مقدمة في المؤتمر العربي الدولي السادس لضمان جودة التعليم العالي، السودان،

رابعاً: مذكرات ورسائل جامعية:

1. ضيف الله نسيمة، استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال وأثره على تحسين جودة العملية التعليمية: دراسة عينة من الجامعات الجزائرية، أطروحة دكتوراه، منشورة في علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة الجزائر، 2017.
2. سهام بن رحمون، بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي، أطروحة دكتوراه منشورة في علم اجتماع تنمية الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014.
3. عسونة عبد الغني، الحماية القانونية في إطار التنمية المستدامة، أطروحة دكتوراه منشورة في الحقوق، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013.
4. نوال نمور، كفاءة أعضاء هيئة التدريس وأثرها على جودة التعليم العالي، أطروحة ماجستير غير منشورة، جامعة منتوري قسنطينة، 2012.
5. صليحة رقاد، تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية: آفاقه ومعوقاته، أطروحة دكتوراه منشورة في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف1، الجزائر، 2014.
6. سعد بن سعيد القحطاني: بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بمعنويات العاملين بمعهد الجوازات بالرياض، أطروحة ماجستير منشورة في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2012.
7. البلوى موسى سعد علي، الخصائص الشخصية والوظيفية وعلاقتها بالاتجاهات العاملين نحو بيئة العمل الداخلية، دراسة مسحية على ضباط وافراد شرطة المدينة المنورة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2007.
8. مارلين سركيس، اثر بيئة العمل على الأداء الإبداعي للعاملين دراسة ميدانية على المصاريف السورية الخاصة العاملة في دمشق، رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الافتراضية السورية، 2018.
9. الهاشميين واضح، تأثير المتغيرات البيئية الخارجية على أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة دكتوراه منشورة، جامعة فرحات عباس، سطيف.
10. شيخي مريم، طبيعة العمل وعلاقتها بجودة الحياة، دراسة ميدانية في ظل بعض المتغيرات، مذكرة ماجستير منشورة، جامعة ابي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2014.

11. بونورة علي، العلاقات الإنسانية وأثرها على الرضا الوظيفي، أطروحة دكتوراه منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2017.
12. حماد بن صالح الظاهري، بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بالتسرب الوظيفي، أطروحة ماجستير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2007.
13. بوقل نسيم، اثر تربية العمل الداخلية للمنظمة على الرضا الوظيفي للعاملين، أطروحة ماجستير منشورة، جامعة منتوري، قسنطينة، 2012.
14. عبد الله فهد فهيد العنزي، بيئة العمل الداخلية ودورها في تعزيز النزاهة في الأجهزة الأمنية، أطروحة ماجستير منشورة في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2016.
15. احمد يوسف أبو رحمة: أثر عوامل البيئة الداخلية للمنظمة على مستوى دافعية الإنجاز، العاملين في قطاع الخدمات بوكالة الغوث الدولية(اونروا) أطروحة ماجستير منشورة الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2017.
16. يزيد قادة، واقع إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائرية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة أبوبكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2012.
17. بوخلوة باديس، أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على جودة المنتجات النفطية، أطروحة دكتوراه منشورة في علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2016.
18. ربا جزا جميل المجاميد، دور إدارة المعرفة في تحقيق ضمان جودة التعرف العالي، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2008،
19. لرقط علي، إمكانية إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر، المبررات والمتطلبات الأساسية، مذكرة ماجستير منشورة في علوم التربية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2009،
20. أسماء عميرة: إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، أطروحة ماجستير منشورة في علوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، الجزائر، 2013.

خامسا: القواميس:

1. حسن شحاتة، زينب النجار، الدار المصرية اللبنانية، معجم المصطلحات التربوية والنفسية، القاهرة، 2003.

2. محمد عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006.

3. ابن منظور، لسان العرب، الجزء الثاني، دار المعارف، القاهرة، 1984.

سادسا: المحاضرات:

1. تزيكي حسان، مطبوعة بيداغوجية في مقياس: نظريات المؤسسة (السنة الثالثة، علم الاجتماع تسيير موارد بشرية، جامعة الشاذلي بن جديد، الطارف، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم علم الاجتماع، 2014-2015).

سابعا: المواقع الالكترونية:

1. العطار محمد أحمد، بيئة العمل الفعالة - أهميتها، 2007، من الموقع الإلكتروني الآتي:

<http://www.caoa.gov.egstudusandresearch/fourth...>

2. طلال مشعل، ما هي بيئة العمل، عن موقع "موضوع أكبر موقع عربي بالعالم،

<http://mowdoo3.com>

3. محمد أحمد إسماعيل، كيف تخلق بيئة عمل تحفيزية في الشركة المنتدى العربي لإدارة الموارد

البرية، إصدار رقم 2 لعام 2013، شبكة الالوكة www.alukah.net

4. د. عزيز الدهمي، المتغيرات البيئية المحيطة بالمنظمة والإدارة، الموقع الإلكتروني:

<http://aziz-phdblogspot.com>