



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة 08 ماي 1945 - قالمة -  
كلية الاقتصاد وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر (LMD)

فرع: تسيير مؤسسات

تخصص: إدارة أعمال مالية نظام جديد

الموضوع:

# مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة الجزائرية

دراسة حالة: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

تحت إشراف الأستاذ:

رفيق زراولة

من إعداد الطالبين:

سهير شرشار

نبيلة بن ذيب

دفعة جوان 2010/2011

## فرحان

والله اعلمنا بحاجتنا بالشرور والفرحان والفرحان

والله اعلمنا بحاجتنا بالشرور والفرحان والفرحان

والله اعلمنا بحاجتنا بالشرور والفرحان والفرحان

والله اعلمنا بحاجتنا بالشرور والفرحان والفرحان

والله اعلمنا بحاجتنا بالشرور والفرحان والفرحان

والله اعلمنا بحاجتنا بالشرور والفرحان والفرحان

والله اعلمنا بحاجتنا بالشرور والفرحان والفرحان

والله اعلمنا بحاجتنا بالشرور والفرحان والفرحان

والله اعلمنا بحاجتنا بالشرور والفرحان والفرحان

والله اعلمنا بحاجتنا بالشرور والفرحان والفرحان

والله اعلمنا بحاجتنا بالشرور والفرحان والفرحان

والله اعلمنا بحاجتنا بالشرور والفرحان والفرحان



## تشكرات

نشكر الله العظيم الذي أعاننا على إنجاز هذا العمل المتواضع وتقدم بالشكر

إلى كل من قدم لنا يد العون

إلى الأستاذ المشرف والمحترم زراولة رفيق بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية

وعلوم التسيير بجامعة -قلمة-

على قبول تخصيص وقته الثمين لنا ونشكره على كافة المعلومات القيمة التي لم

يحتل بنا علينا وكذلك الأستاذة برزينة سعيدة، كما نتقدم بجزيل الشكر إلى

قسم البيداغوجيا على كافة المساعدات التي قدمت لنا خاصة من طرف منال

وطاقم المكتبة على ما قدموه لنا من مساعدة وحسن معاملة

كذلك إلى أساتذتنا الكرام على التعاون معنا وعلى المعلومات القيمة

إلى طلبة الكلية على الجهد الذي بذلوه من أجل إنجاح هذه المذكرة

إلى كل من مد لنا يد المساعدة سواء من قريب أو بعيد لكم جزيل الشكر

والاحترام.

## الإهداء

أهدي حلم الأمل حقيقة اليوم وذكر الغد قبل أي أحد إلى الله الواحد الصمد الذي أمدني  
بالقوة والصبر والعزيمة ووفقني في إتمام هذا العمل.

أهدي ثمرة جهدي وتاج عملي إلى من لا تعلق عليها روعي إلى من اقترن اسمها باسم الخالق  
الرحمان وقضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه و بالوالدين إحسانا. إلى أروع مخلوق في الوجود إلى تلك  
الشمعة الغالية التي أنارت حياتي بضوئها إلى من تابعتني خطوة خطوة إلى من لا تغز عليها نفسي  
"أمي ثم أمي ثم أمي" حدة. نبع الحنان وزاد الأيام

إلى من عرفت عنه الصبر والمثابرة إلى الذي أثقل كاهلي بأفضاله إلى من أحرق سنين عمره من  
أجل أن يضيء دربي ويراني في درجات العلى والعلم والأخلاق إلى من علمني كيف أحب الله  
ورسوله إلى أبي الغالي "كمال".

أهدي ثمرة جهدي إلى من أثقلا كاهلي بأفضالهما إلى من كانا سندي ودعمني أخي إبراهيم و  
أخي العزيز على قلبي **Chef** أبو بكر.

كما أهديها إلى من شاركتني عطف الأم ومحبة الأب إلى أخي حسناء، كما أهديها إلى جدي أطال  
الله في عمرها، أمي الثانية جهيدة وزوجها وكافة أولادها، إلى كافة خالاتي وأخوالي و عماتي.  
إلى من قاسمتني عناء وتعب هذه المذكرة إلى أعز صديقاتي وأختي نبيلة.

وخاصة من قاسمتني حزني وفرحي وكانت بمثابة الأخت لي أنيسة.

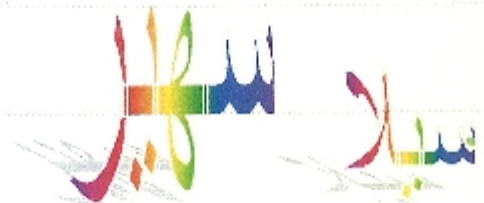
إلى صديقاتي وأخواتي: حسنى، سماح، وفاء، حنان، وردة، مسعودة، سهام، عريفة، نريمان، خولة،  
حدة، رزيقة، فايزة.

إلى صديقات الدراسة: لويزة، لمياء فيفي، صفاء، ليلي، صليحة، زينب، إيمان

إلى من فارقتنا الدهر: وهيبه، ابتسام.

إلى زملاء الدراسة: فؤاد، جاسم، شريف، خير الدين، رمزي.

إلى كل من أذكرهم بقلبي ولم أكتبهم بقلبي





## أهدي

أهدي حام الأمل حقيقة اليوم وذكر الثناء قبل أي أحد إلى الله الواحد الصمد الذي أهدني بالقوة والصبر والعزيمة ووفقني في إتمام هذا العمل.

أهدي ثمرة جهدي وتاج عملي إلى من لا تعلني عليها روحي إلى من اقترن اسمها باسم الخالق الرحمان وقضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه وبالوالدين إحسانا. إلى أروع مخلوق في الوجود إلى تلك الشمعة الغالية التي أنارت حياتي بضوئها إلى من تابعتني خطوة خطوة إلى من لا تعز عليها نفسي "أمي ثم أمي ثم أمي" مليكة وأمي الثانية صغيرة.

نع الحنان و زاد الأيام

إلى من عرفت عنه الصبر والثابرة إلى الذي أثقل كاهلي بأفضاله إلى من أحرق سنين عمره من أجل أن يضيء دربي ويراني في درجات العلاء والعلم والأخلاق إلى من علمني كيف أحب الله ورسوله إلى أبي الغالي "صالح" شمله الله برحمته وأسكنه فسيح جنانه.

أهدي ثمرة جهدي إلى من أثقل كاهلي بأفضاله إلى من كان سندي ودعمي إلى أبي الثاني

زهير وأخي الغالي على قلبي حميد

كما أهديتها إلى من شاركوني عطف الأم ومحبة الأب إلى أخواني فاطمة، سامية، و الكنكوتة مريم و

البراعيم: عديل، محمد صالح و ونام، يسري، ياسر وأسامة، خاصة هاني أخي نجييب وزوجته

أختي نصيرة وزوجها وأولادها ولياء، شكري وزوجته لمياء، كافة العائلة والأقارب.

إلى من قاسمتني عناء وتعب هذه المذكرة إلى أعز صديقاتي وأختي سهير.

إلى رفقاء الدراسة صديقاتي: رمة، أسماء، رمة، صابرينة، رتيبة، فوزية، صفاء، فهيمة، ليلى،

زينب، لويزه، لمياء، ندى، حنان، وردة، مريم، سهام، خاصة منال، عائشة، موهبا.

إلى أعز صديقاتي وأحبهن إلى قلبي: أنيسة، حيزية، حسيبة، وخاصة من قاسمتني حزني وفرحني وكانت

بمشابة الأخت لي حماني.

إلى كل من أذكركم بقلبي ولم أكتبهم بقلبي

# نبيلة

## الخططة:

المقدمة.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي حول إدارة الجودة الشاملة والتعليم الجامعي.

المبحث الأول: عموميات حول إدارة الجودة.

المطلب الأول: ماهية الجودة وإدارة الجودة.

المطلب الثاني: مراحل تطور إدارة الجودة.

المطلب الثالث: مرتكزات وخطوات تطبيق إدارة الجودة.

المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول إدارة الجودة الشاملة.

المطلب الأول: ماهية إدارة الجودة الشاملة.

المطلب الثاني: مبادئ وخطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

المطلب الثالث: أهداف وصعوبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

المبحث الثالث: نظرة عامة عن التعليم الجامعي.

المطلب الأول: ماهية التعليم الجامعي.

المطلب الثاني: أهداف التعليم الجامعي ومظاهر التعليم الجامعي الناجح.

المطلب الثالث: جوانب القصور في أنظمة التعليم الجامعي في الدول العربية.

الفصل الثاني: كيفية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي.

المبحث الأول: الإطار المعرفي للجودة في التعليم الجامعي.



المطلب الأول: ماهية الجودة في التعليم الجامعي.

المطلب الثاني: أبعاد وصعوبات وأهداف الجودة في التعليم الجامعي.

المطلب الثالث: المقومات والمتطلبات المتعلقة بجودة التعليم الجامعي.

المبحث الثاني: إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي.

المطلب الأول: ماهية إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي.

المطلب الثاني: أدوات وقواعد إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي.

المطلب الثالث: أساليب تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي.

المبحث الثالث: محاور إدارة الجودة الشاملة من خلال المنظور الجامعي.

المطلب الأول: محاور ومؤشرات إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي.

المطلب الثاني: الفوائد المحققة من تطبيق نظام الجودة في مؤسسات التعليم الجامعي.

المطلب الثالث: نماذج إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي.

الفصل الثالث: دراسة حالة حول مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كلية العلوم الاقتصادية

والتجارية وعلوم التسيير بقالة.

المبحث الأول: التعريف بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير بقالة.

المطلب الأول: نظرة تاريخية حول الكلية محل الدراسة.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للكلية محل الدراسة.

المطلب الثالث: نظام التعليم المتبع في الكلية محل الدراسة.

المبحث الثاني: دراسة حول جودة العملية التعليمية في الكلية.

المطلب الأول: المنهج المعتمد في الدراسة.

المطلب الثاني: استمارة حول جودة العملية التعليمية موجهة للطلبة والهيئة التدريسية.

المطلب الثالث: تحليل الاستمارة الموجهة للطلبة و الهيئة التدريسية.

المبحث الثالث: تقييم جودة العملية التعليمية.

المطلب الأول: تقييم جودة العملية التعليمية حسب محاور إدارة الجودة الشاملة.

المطلب الثاني: صعوبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الكلية.

المطلب الثالث: النتائج والاقتراحات.

الخاتمة.



وقد اتبع المنهج الوصفي التحليلي والاستقرائي لوصف الظاهرة كما هي على أرض الواقع، وقد استعملت الاستمارة كأداة لجمع المعلومات.

#### 4. فرضيات الدراسة:

- \*الفرضية الأولى: لا يوجد تطبيق لإدارة الجودة الشاملة فيما يتعلق بالطالب الجامعي.
- \*الفرضية الثانية: لا يوجد تطبيق لإدارة الجودة الشاملة فيما يتعلق بأعضاء الهيئة التدريسية.
- \*الفرضية الثالثة: لا يوجد تطبيق لإدارة الجودة الشاملة فيما يتعلق بالمناهج الدراسية.
- \*الفرضية الرابعة: لا يوجد تطبيق لإدارة الجودة الشاملة فيما يتعلق بالإدارة الجامعية.
- \*الفرضية الخامسة: لا يوجد تطبيق لإدارة الجودة الشاملة فيما يتعلق بالإمكانيات المادية.
- \*الفرضية السادسة: لا يوجد تطبيق لإدارة الجودة الشاملة فيما يتعلق بعلاقته الجامعه بالمجتمع.

#### 5. هيكل الدراسة:

تم تقسيم هذه الدراسة إلى ثلاث فصول، حيث الفصل الأول تناول الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة، وقد تضمن عموميات حول إدارة الجودة، ومفاهيم أساسية لإدارة الجودة الشاملة، ونظرة عامة عن التعليم الجامعي. أما الفصل الثاني تطرق إلى كيفية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، فقد ضم إطار معرفي للجودة في التعليم الجامعي، وإدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، وأهم المحاور المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي. أما الفصل الثالث فقد كان كدراسة حالة حول مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، وهو ضم نظرة عامة عن الكلية محل الدراسة، ودراسة لجودة العملية التعليمية في الكلية، وتقييم لجودة العملية التعليمية في الكلية حسب محاور إدارة الجودة الشاملة.

#### 6. صعوبات الدراسة:

أثناء القيام بهذه الدراسة تم التعرض إلى عدة صعوبات تتمثل في مايلي:

والمعلوماتية، ومتطلبات سوق العمل. وبناءً على ذلك فقد أصبحت لزاماً عليها أن تعمل على الاهتمام بنمط الجودة وتطبيق مفاهيم ومركزاتها في مدخلات العملية التعليمية أو نشاطاتها أو مخرجاتها.

يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي التطوير المستمر، ورفع مستوى المدخلات والعمليات والمخرجات التعليمية، وتضافر الجهود، والتعاون ما بين الهيئة التدريسية في الجامعة، والهيئة الإدارية فيها والطلبة على مقاعد الدراسة والخريجين والمجتمع، هذا من جهة، ومن جهة أخرى يتطلب وضع معايير ومؤشرات ضرورية لتقييم جودة العملية التعليمية بكافة مدخلاتها ومخرجاتها، وبالتالي تكوين صورة واضحة عن واقع الجودة وسبل تطويرها وتحسينها، فتحديد مؤشرات الجودة التعليمية يعين على المسؤولين على تقديم برامج الجودة في المؤسسات التعليمية وتحسينها.

### 1. مشكلة الدراسة:

لقد أصبحت هناك حاجة ماسة لتطبيق مفاهيم ومرتكزات الجودة في الجامعات وذلك يرجع إلى التطورات التي يشهدها سوق العمل، وازدياد الطلب على مخرجات التعليم الجامعي بالإضافة إلى زيادة حدة المنافسة ما بين مؤسسات التعليم الجامعي.

ولعل من أهم المشكلات التي يعاني منها التعليم الجامعي في أغلب الدول هي جودة التعليم سواء تلك المتعلقة بجودة الطالب أو جودة أعضاء هيئة التدريس، أو جودة المرافق أو التسهيلات الجامعية كالقاعات والمكتبة والتجهيزات... وغيرها.

ويمكن التعرف على مضمون المشكلة من خلال، طرح الإشكالية التالية:

### ما واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة الجزائرية؟

و تدرج تحت هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية الآتية:

1- ما المقصود بإدارة الجودة الشاملة والتعليم الجامعي؟

2- كيف يتم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي؟

3- ما واقع الجودة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير؟

-عدم تحاوب بعض الأساتذة مع الموضوع المدروس، وهو ما يثبتته بقاء بعض الاستثمارات في حوزتهم حيث تم توزيع 40 في حين تم استرجاع 32.

-الجهد البدني المبذول في الدراسة.

-صعوبة التناقش مع بعض الكوادر في العمادة.



## مقدمة الفصل الأول:

من خلال نظرة واحدة إلى اتجاهات التطورات الدولية نجد أن أغلب المنظمات الصناعية والخدمية في مواجهة مع متغيرات هامة في بيئة العمل المحيطة بها، حيث فرضت هذه المتغيرات على إدارات تلك المنظمات الاهتمام بأمور أصبحت جوهرية بل باتت سلاحا للمنافسة الدولية والتمايز العالمي، منها الجودة والسعر المناسب والتسليم المناسب ودور العنصر البشري وما أحدثته من تغيرات جوهرية في طبيعة المزايا التنافسية. لذا كان لابد من تعميق توجه الإدارات العليا بكافة مستوياتها نحو الجودة وتغيير الأفكار باتجاه قياس الجودة والإنتاجية وإتباع الأنماط الإدارية الحديثة السائدة والمرغوبة في الفترة الحالية، وإدارة الجودة الشاملة هي أهم هذه الأنماط، حيث أن تطبيق هذا النمط من طرف الإدارة يمش أحد الوسائل التي تستطيع تحقيق جودة المنظمة ككل وبما يمكنها من التنافس والتحدي لإثبات وجودها.

حيث نجد أغلب المؤسسات الخدمية تسعى إلى تطبيق هذا النمط، ومنها على وجه الخصوص الجامعات والتي بدورها تعني لها الجودة القوة الدافعة المطلوبة لدفع نظام التعليم الجامعي بالشكل الفعال، ليحقق أهدافه ورسائله المرتبطة به من قبل المجتمع والأطراف العديدة ذات الاهتمام بالتعليم الجامعي.

من خلال ذلك تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، حيث المبحث الأول يتناول عموميات حول إدارة الجودة، والمبحث الثاني يتناول مفاهيم أساسية حول إدارة الجودة الشاملة، والمبحث الثالث يتطرق إلى نظرة عامة عن التعليم الجامعي.

## المبحث الأول: عموميات حول إدارة الجودة

يحظي موضوع الجودة في الآونة الأخيرة باهتمام متزايد في كل المنظمات وفي كافة أنحاء العالم المتقدم والنامي على السواء، وبعدها انتبعت هذه المنظمات إلى أهمية وتطوير وتحسين الجودة، والتغير الحاصل في سلوك الزبون، بدأ ينظر للجودة كمعيار أساسي لتقييم واختيار ما يشبع حاجاته ورغباته من سلع وخدمات بغض النظر عن مصدرها. وبالتالي يمكن القول أن الجودة أصبحت سلاحاً استراتيجياً للحصول على ميزة تنافسية وتوفير الرضا للزبون.

### المطلب الأول: ماهية الجودة

لقد تناول العديد من المنكرين مفهوماً للجودة بتقديم آرائهم حسب منظورهم الخاص، وذلك نظراً للأهمية التي تكتسبها عند تقديم السلعة أو الخدمة، وفي مايلي سيتم عرض لأهم التعريفات:

#### 1. تعريف الجودة:

لقد تعددت التعاريف المقدمة لمفهوم الجودة وكل منها نولي إبراز صفة معينة تتمحور حولها، ومن أبرز هذه التعاريف يذكر مايلي:

❖ **تعريف (1):** حسب رأي فيشر: "الجودة تعبر عن درجة التائق والتميز وكون الأداء ممتاز أو

كون خصائص أو بعض خصائص المنتج (سلعة أو خدمة) ممتازة عند مقارنتها مع المعايير الموضوعية من منظور المنظمة أو من منظور الزبون."<sup>1</sup>

❖ **تعريف (2):** عرفها جونسون: "على أنها القدرة على تحقيق رغبات المستهلك بالشكل الذي

يتطابق مع توقعاته ويحقق رضاه التام عن السلعة والخدمة التي تقدم إليه."<sup>2</sup>

❖ **تعريف (3):** حسب جوران و زميله عرفوا الجودة على أنها: "مدى ملائمة المنتج للاستعمال،

فالمعيار الأساسي للحكم على جودة المنتج هو ملائمته للاستعمال أو عدم ملائمته بغض النظر عن وضعه وحالته."<sup>3</sup>

❖ **تعريف (4):** حسب محمد السعيد أوكيل: "الجودة هي قابلية وقدرة سلعة معينة أو خدمة معينة

على ترك المستهلك أو المستعمل عند مستوي معين من الإشباع أو الرضا، بحيث تجعله إما يرغب بالمزيد أو يمتنع عن ذلك."<sup>4</sup>

❖ **تعريف (5):** لدافيد جارفين، وقد قدم في كتابه الشهير "إدارة الجودة" بخمسة مداخل تعكس

إلى حد كبير تعاريف الجودة من قبل الباحثين والعلماء، وهذه المداخل تتمثل في:<sup>1</sup>

<sup>1</sup>: د. ناييف علوان الخياوي، إدارة الجودة في الخدمات، دار الشروق للنشر، عمان، ط1، 2006، ص24.

<sup>2</sup>: فريد عبد الفتاح، إدارة الجودة الشاملة: المنهج العلمي للتطبيق، دار الجامعة، القاهرة، 2004، ص10.

<sup>3</sup>: محفوظ أحمد حردة، إدارة الجودة الشاملة، مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر، عمان، ط1، 2004، ص19.

<sup>4</sup>: محمد السعيد أوكيل، وظائف و نشاطات المؤسسة الصناعية، ديران المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992، ص2.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي حول إدارة الجودة الشاملة والتعليم الجامعي

○ مدخل الامتياز: يعني أن الجودة هي عبارة عن مجموعة من المعايير الخاصة بالأداء الممتاز والتي لا تقبل المناقشة.

○ مدخل يعتمد على المنتج: وفقا لهذا المدخل فإن الجودة يتم تعريفها على أنها صفات أو خصائص يمكن قياسها أو تحديد كميتها.

○ مدخل يعتمد على الزبائن: يقصد بها ملائمة المنتج للاستخدام وفقا للمواصفات التي تحقق رضا الزبون وتشبع رغباته.

○ مدخل يعتمد على التصنيع: تعني صنع منتجات خالية من النسبة المئوية من خلال مطابقتها لمواصفات التصميم المطلوبة، ويتم قياس الجودة طبقا للمعايير الموضوعه من طرف المنظمة.

○ مدخل يعتمد على القيمة: هنا تعرف الجودة على أساس التكلفة والأسعار وعدد من الخصائص الأخرى، فالجودة هنا تعني الامتياز الذي يمكن للزبون أو المنتج تحمله.

ومن الاستعراض السابق لمفاهيم الجودة نتضح الاختلاف الواضح في تعريف الجودة، مما يتطلب من الشركات أن تضع أهدافها بتصميم الجودة وتكاليف الحصول على المستوى المعين لهذه الجودة، بمعنى ضرورة تبني المنظمة لتصميم الجودة بالشكل الذي يجعل الفرق موجبا بين القيمة بحده الأقصى.

وفي الجدول التالي سيتم المقارنة بين التعاريف السابقة:

الجدول رقم ( 01 ): الركائز الأساسية في التعاريف السابقة الخاصة بالجودة.

التعاريف	الجوانب الأساسية في التعاريف الخاصة بالجودة
فيشر	الجودة تعبر عن درجة التألق والتميز، بالإضافة إلى الأداء الممتاز
جونسون	الجودة هي القدرة على تحقيق رغبات المستهلك بالتطابق مع توقعاته
جوران	الجودة هي مدى ملائمة المنتج للاستعمال
محمد السعيد أو كيا	الجودة هي قدرة منتج معين على إشباع وإرضاء المستهلك
دافيد جارفي	ركز في تعريفه للجودة على 5 مداخل وهي: مدخل الامتياز، مدخل يعتمد على المنتج، مدخل يعتمد على الزبائن، مدخل يعتمد على التصنيع، مدخل يعتمد على القيمة

المصدر: من إعداد الطالبين.

<sup>1</sup> قاسم نائف عنوان المجلد، المرجع نفسه، ص 27.



- رأس المال: قد أدت زيادة التنافس في الأسواق إلى تقسيم فرص الربح بين المنتجين، و في نفس الوقت فإن الحصول على المعدات الحديثة للارتقاء بمستوى الجودة يتطلب الكثير من استثمار رؤوس الأموال لتغطية التكاليف الأساسية للإنتاج.
  - الإدارة: لا يخفى علينا الحاجة لوجود نظام إداري وواع لوضع ومتابعة نظام فعال للجودة، وخاصة أن مسؤوليات الجودة قد توزعت على المجموعات المختلفة أصبحت الإدارة مسؤولة مسؤولية تامة عن متابعة هذه المجموعات ومراقبة الجودة.<sup>1</sup>
  - المواد الأولية: نتيجة لزيادة تكلفة الإنتاج والمتطلبات الخاصة للوصول إلى جودة عالية، فإنه قد أمكن الوصول إلى كثير من المواد الصناعية التي تفي بالاحتياجات المطلوبة كما أنه من الممكن الآن اختيار جودة المواد الأولية باستخدام الكثير من المواد الحديثة، ولم تصبح العملية مجرد فحص بالعين المجردة كما كان متبعاً في الماضي.
  - الآلات والوسائل الفنية الحديثة: لقد أدت الزيادة في الطلب على المنتجات إلى اختراع الكثير من الماكينات الخاصة التي تفي بالاحتياجات المطلوبة، وقد ساعدت هذه الماكينات والآلات على الوصول إلى دقة عالية وبالتالي إلى جودة مرتفعة إلى حد كبير.<sup>2</sup>
- بالرغم من الاختلافات الكبيرة بين رواد الجودة إلا أنهم ساهموا بشكل كبير في بناء فلسفة لإدارة الجودة من حيث ترسيخ ثقافتها بين العاملين في المنظمة ومبادئها في العمل ونماذج تطبيقها في المنظمات. حيث نجد أن مفهوم الجودة مر بعدة مراحل، وهذه الأخيرة سوف يتم التطرق إليها باعتبارها مراحل أساسية أدت إلى الحصول على مفهوم إدارة الجودة بمعناها الواسع. والتي يمكن تعريفها في مايلي: "إدارة الجودة هي الطريقة التي تضمن بأن جميع النشاطات لتصميم وتطوير ومن ثم تطبيق المنتج أو الخدمة في المؤسسة فعاله ويعمل بكفاءة."<sup>3</sup>

### المطلب الثاني: مراحل تطور إدارة الجودة

لقد كان لتطور مفهوم إدارة الجودة عبر الوقت مراحل عديدة تذكر في مايلي:

#### المرحلة الأولى: ما قبل الثورة الصناعية.

في هذه الفترة لم يكن هناك مصنع وإنتاج بالمعنى الحالي، فالمصنع كان عبارة عن ورشة يرأسها رب العمل أو أصحاب الورشة، وبها العمال الذين يقومون بتصنيع سلعة معينة باستخدام أدوات يدوية، وفق معايير جودة بسيطة يحددها الزبون حسب وجهة نظره و رغبته، وما على صاحب الورشة إلا أن يلبي طلب الزبون،

<sup>1</sup>: قاسم نيف العلوان الحياوي، مرجع سبق ذكره، ص44.

<sup>2</sup>: محمد السعيد عبد الفتاح، إدارة المنتجات والمخازن، المكتب الفرعي الحديث، الإسكندرية، 2005، ص75-76.

<sup>3</sup>: أبو قاسم سعد الله، إدارة الجودة، عن الموقع: [www.entilaq.com/new.business.quality.maageent.htm](http://www.entilaq.com/new.business.quality.maageent.htm)

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي حول إدارة الجودة الشاملة والتعليم الجامعي

وبالتالي فالعمال يصنعون السلعة المطلوبة وفق توجيهات صاحب العمل. وبالنسبة لعملية الرقابة على الجودة فلقد كانت تتم من قبل العامل نفسه، مع تدقيق نهائي من قبل صاحب الورشة.<sup>1</sup>

المرحلة الثانية: ما بعد الثورة الصناعية إلى غاية ظهور الإدارة العلمية.

أحدثت الثورة الصناعية عدة تغيرات جذرية في مجال الصناعة، يمكن تلخيصها في مايلي:

○ ظهور المصنع ليحل محل الورشة، وأصبح له هيكلًا تنظيميًا؛

○ زيادة عدد العاملين في المصنع؛

○ ارتفاع حجم الإنتاج بسبب استخدام الآلة؛

○ ارتفاع مستوى جودة المنتجات نتيجة استخدام الآلة في العمل؛

في هذه المرحلة لم تعد الرقابة على الجودة تتم من قبل العامل نفسه، بل من قبل المشرف المباشر الذي كانت عليه مسؤولية التحقق من الجودة.<sup>2</sup>

المرحلة الثالثة: من الإدارة العلمية إلى غاية ظهور الرقابة الإحصائية على الجودة.

ظهرت الإدارة العلمية في مطلع القرن العشرين برهادة فريدريش تاييلور، والتي قدمت للعالم الصناعي دراسات الحركة والرس وسبل تنفيذ تكلفته الإنتاج، ومن خلال المد من المدير والفضياع. كما ظهر في هذه المرحلة مفهوم يدعى فحص الجودة وهي وظيفة جديدة أدخلها تاييلور، وبموجبها سحبت مسؤولية فحص جودة المنتج من طرف المشرف المباشر، وأسند مفتشين مختصين بالعمل الرقابي على الجودة. حيث عملية التحقق من الجودة كانت تركز على إجراء المطابقة بين معايير محددة بشكل مسبق، مع جودة المنتجات المنجزة للتأكد من أن مستوى الجودة المطلوب محافظ عليه باستمرار، وكانت الرقابة في هذه المرحلة تهدف إلى تحديد الانحراف أو الخطأ والمسؤول عنه لتوقيع العقوبة المناسبة بحقه.<sup>3</sup>

المرحلة الرابعة: من الرقابة الإحصائية على الجودة وصولاً إلى تأكيد الجودة.

ظهرت الرقابة الإحصائية على الجودة مع ظهور أسلوب الإنتاج الكبير عام 1931، والذي صاحبه آنذاك مفهوم تخطيط وتوحيد الإنتاج بهدف الإقلال من أخطاء السلعة، وبالتالي تسهيل عملية الرقابة على الجودة. هذه النمطية مكنت من استخدام الأساليب والأدوات الإحصائية في مجال الرقابة، وكان أشهرها نظرية الاحتمالات باستخدام أسلوب العينات الإحصائية في مجال فحص الجودة، إلا أنه تم التخلي عن هذا الأسلوب لاحقاً لأنه لا يتصف بالدقة، إذ لا يمكن الحكم على الإنتاج بأكمله انطلاقاً من فحص عينة منه، فهذا يعرض

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي، مدخل إلى منهجية المتكاملة، لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر، ط1، 2000، ص22.

<sup>2</sup> عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص22.

<sup>3</sup> موزاوي سامية، مكانة تسيير الموارد البشرية ضمن معايير الأيزو وإدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعنون التسيير، جامعة

الجزائر، دفعة 2003-2004، ص40.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي حول إدارة الجودة الشاملة والتعليم الجامعي

المنظمة إلى احتمال تسرب وحدات إنتاج إلى تحمل أخطاء وعبوب، الأمر الذي سيؤثر سلبا على صورة المنظمة في السوق.<sup>1</sup>

المرحلة الخامسة: ما بين تأكيد الجودة إلى غاية اعتبارها إدارة شاملة.

عرف مصطلح تأكيد الجودة من طرف التجمع الفرنسي للمراقبة الصناعية للجودة:

" L association Française pour le Control industriel de la Qualité "

على أنه: " تنفيذ وتشغيل مجموعة خاصة من الوسائل والتجهيزات المعدة والمنظمة بهدف تقديم ضمان وثقة بالحصول على الجودة بانتظام. "

خلق هذا المفهوم الجديد تغييرا في الأدوار والمسؤوليات ما بين وظيفتي الإنتاج والجودة:

❖ وظيفة الإنتاج: المسؤول عن هذه الوظيفة هو مسؤول عن جودة المنتجات، وبذلك تستند له مهمة

المراقبة خلال عملية الإنتاج وعند الانتهاء منها.

❖ وظيفة تأكيد الجودة: مسؤولية عن جودة المنتجات بالنظر لرأي الزبائن، ويمكن تلخيص دورها في

مايلي:

● بالنسبة لوظيفة الإنتاج: تتدخل وظيفة تأكيد الجودة عن طريق:

-وضع طرق للمراقبة؛

-تقييم الوسائل المستعملة من آلات ومعدات؛

-القيام بالمراجعة.

● بالنسبة لوظيفة التخزين: تقوم وظيفة تأكيد الجودة بتأكيد قرار قبول أو عدم قبول المنتجات الموجهة

للتخزين، وذلك حسب النتائج المتحصل عليها عند الإنتاج والمراقبة.

● بالنسبة للمستعملين والزبائن: يتمثل دور وظيفة تأكيد الجودة في:

-استقبال وتحليل الشكاوي وإيجاد التصحيحات الملائمة؛

-ضمان مستوى الجودة والمصدقية.<sup>2</sup>

المرحلة السادسة: إدارة الجودة الشاملة.

تميز مطلع سنوات الثمانينات باشتداد المنافسة العالمية وبالتفوق والنجاح الصناعي لدى اليابانيين،

هذا ما جعل الخبراء والمختصين في علوم الإدارة والتسيير يعترفون بأن التسيير الشامل للجودة وهو ما طبق في

اليابان وهي أحد عوامل نجاح صناعتها، كما تعتبر إدارة الجودة الشاملة نتيجة عدة مراحل سابقة لإدارة الجودة،

أهمها المراقبة الشاملة للجودة التي طبقت في المنظمات الأمريكية والأوروبية، كما يترجم عند اليابانيون ب:

( Campy quality Control )

<sup>1</sup>: موزاوي سامية، مرجع سابق، ص40.

<sup>2</sup>: موزاوي سامية، مرجع سبق ذكره، ص41.



حيث أحدث هذا المفهوم تطورا معتبرا في مجال إدارة الجودة وتميز بتقديمه لتوجيهات جديدة والمتعلقة بفكرة الشمولية، وتتجسد هذه الفكرة بمشاركة كل الوظائف بالمنظمة في تحقيق مستوى جيد من الجودة في السلع والخدمات، ليس فقط وظيفة التطوير، الإنتاج وإدارة الجودة وإنما أيضا وظائف الإدارة، المشتريات، البيع وتسيير الموارد البشرية. كما أن كل موظف في أي وظيفة في المنظمة مسؤول ومعني بجودة المنتج، مهما كان دوره ومهما كان مستواه في الهيكل التنظيمي.<sup>1</sup>

ومنه سيتم التطرق إلى أهم المرتكزات والخطوات الأساسية والمطلوبة لتطبيق إدارة الجودة.

### المطلب الثالث: مرتكزات وخطوات تطبيق إدارة الجودة

يعتبر نظام إدارة الجودة أحد أنظمة الإدارة المطبقة في المؤسسة، والتي يمكن أن تشمل أنظمة الإدارة المالية والبيئة وغيرها.

#### 1. مرتكزات تطبيق أنظمة إدارة الجودة:

يحتاج المورد (المنتج، الموزع، مقدم الخدمة... الخ) إلى نظام فعال لإدارة الجودة في المؤسسة، يتيح له تحليل متطلبات الزبون وتحديد كافة العمليات الإنتاجية والمساعدة التي تضمن الحصول على المنتج بالمواصفات المطلوبة ويجعل كافة العمليات فيها تحت المراقبة والضبط إضافة إلى ذلك فإن مثل هذا النظام لإدارة الجودة، يجب أن يقدم التحسينات المستمرة التي تؤدي إلى تطوير المنتجات والعمليات.

لقد يسرت عائلة المواصفات القياسي إنزو 9000 على المؤسسات مهمة تأسيس أنظمة إدارة الجودة بتحديد الصفات التي يجب أن تتسم بها هذه الأنظمة، ما يسهل إنتاج السلع أو الخدمات بمستوى الجودة المطلوب والمحافظة على هذا المستوى بشكل مستمر. إن نظام إدارة الجودة هو الآلية التي تستطيع بواسطتها المنشأة أن تنظم عملياتها وتدير سواردها كي تحقق الجودة وتمسكها بشكل اقتصادي في كافة الأنشطة التي تقوم بها.<sup>2</sup>

#### 2. الخطوات المطلوب اتخاذها لتطبيق أنظمة إدارة الجودة:

سعيًا لتطبيق الأمثل لأنظمة إدارة الجودة لا بد من اتخاذ الخطوات التالية:<sup>3</sup>

- 1) تحديد سياسة وأهداف الجودة في المنشأة؛
- 2) تحديد العمليات الأساسية التي تؤثر على تحقيق أهداف الجودة؛
- 3) تحديد الوسائل والمعايير اللازمة لتحسين فاعلية العمليات؛
- 4) فحص النتائج للوقوف على مدى تحسن فاعلية العمليات؛

<sup>1</sup>: موزاري سامية، مرجع سبق ذكره، ص42.

<sup>2</sup>: هدى برجيك، إدارة الجودة الشاملة كأداة لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة تبسة، دفعة 2008-2009، ص24.

<sup>3</sup>: المرجع نفسه، ص25.

5) تحديد الوسائل لمنع العيوب وتخفيض الهدر وإعادة التشغيل؛

6) التحسين المستمر للعمليات بهدف تحسين الفاعلية والمردود.

بالرغم من الاختلافات الكبيرة بين رواد الجودة إلا أنهم ساهموا بشكل كبير في بناء فلسفة لإدارة

الجودة من حيث ترسيخ ثقافتها بين العاملين في المنظمة ومبادئها في العمل ونماذج تطبيقها في المنظمات.

وقد تطورت إلى أن أصبحت تطبق بأوسع مفاهيمها وبذلك ظهر مصطلح وهو إدارة الجودة الشاملة والذي

سيتم تناوله في المبحث الموالي.

### المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول إدارة الجودة الشاملة

يعد موضوع الجودة الشاملة من المواضيع الجديدة التي أصبحت محل اهتمام العديد من المنظمات، وذلك لعدة أسباب كزيادة شدة المنافسة العالمية، تعدد رغبات الزبائن... الخ، وهو ما جعلهم يطبقون معايير محددة تمكنهم من الوصول إلى الجودة المطلوبة. وتعنى ذلك إلى محاولة الوصول إلى جودة تشمل جميع الأنشطة والعمليات في المؤسسة لتصبح بذلك تسمى الجودة الشاملة، وسيتم التطرق في هذا المبحث إلى ماهية إدارة الجودة الشاملة ومبادئها وصعوباتها.

#### المطلب الأول: ماهية إدارة الجودة الشاملة

اختلفت التعاريف الخاصة بإدارة الجودة الشاملة وذلك نتيجة لما تكتسبه من أهمية بالغة، وفي مايلي سيتم التطرق إلى بعض التعاريف.

##### 1. مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

في البداية سيتم تناول الجودة الشاملة، حيث تعرف على أنها: "مدخل أو طريقة لأداء العمل وتسعى إلى زيادة قدرة المنظمات على المنافسة من خلال التحسين المستمر لجودة البضائع والخدمات، العمليات، الأشخاص القائمين عليها وبيئات عملها."<sup>1</sup>

❖ أما إدارة الجودة الشاملة فقد اختلف الكثير من الباحثين حول إبراز تعريف محدد لها، وقد قدم معهد الجودة الفيدرالي تعريفاً على أنها: "القيام بالعمل بشكل صحيح ومن أول خطوة مع ضرورة الاعتماد على تقييم العمل في معرفة مدى تحسين الأداء."<sup>2</sup>

❖ كما يعرفها البعض الآخر على أنها: "عبارة عن فلسفة إدارة حديثة تستهدف إحداث تغيير تنظيمي إيجابي جذري لكل مكونات المؤسسة، ومن ثم يمكن وصفها بأنها تمثل نظاماً نسبيّاً شاملاً."<sup>3</sup>

❖ كما تعرف على أنها: "فلسفة إدارية معاصرة، جوهرها: نظام شامل يستلهم توقعات العملاء (الداخليين والخارجيين)، ويستهدف التحسين المستمر للعمليات من خلال فرق عمل مدربة."<sup>4</sup>

❖ وقد أعطى الدكتور "أحمد سيد مصطفى" النموذج التالي لإدارة الجودة الشاملة:<sup>5</sup>

○ إدارة: كهيئة وإدارة الموارد والظروف المؤدية إلى بلوغ الجودة الشاملة.

○ الجودة: النقاء بتوقعات العملاء.

<sup>1</sup>: روان منير الشيخ وآخرون، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010، ص25.

<sup>2</sup>: زيد منير عبوي، إدارة الجودة الشاملة، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2006، ص25.

<sup>3</sup>: الداوي الشيخ، تحليل إدارة الجودة الشاملة كمدخل للتغيير في المؤسسة، المؤتمر العلمي الدولي السنوي (إدارة التغيير ومجتمع المعرفة)، جامعة الزيتونة، الأردن، 2008، ص6.

<sup>4</sup>: أحمد سيد مصطفى، إدارة الجودة الشاملة والإيزو 2000، دار النشر للمؤلف أحمد سيد مصطفى، القاهرة، 2005، ص59.

<sup>5</sup>: صوتيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003-2004، ص45.



- الشاملة: تشمل جهود الجودة، كل قطاع وإدارة وقسم وفرد.
- الثمرة: رضا وولاء العملاء.

❖ كما تم إعطاء تعريف لإدارة الجودة الشاملة عل أننا: "منهج علمي لتطوير المنظمات والعاملين بهدف تقديم سلع أو خدمات تلبي احتياجات وتوقعات ورضا العملاء، وذلك من خلال الحرص على تحسين المستمر وتدريب العاملين والعمل الفريقي واشتراك العملاء في جميع مراحل العمل."

ومنه سيتناول في مايلي أهمية إدارة الجودة الشاملة.

### 2. أهمية إدارة الجودة الشاملة:

تكمن أهمية إدارة الجودة الشاملة في إبراز النقاط التالية:<sup>1</sup>

- زيادة الربحية: وذلك من خلال القيام بالأشياء الصحيحة ومن أول مرة، وتقليل عدد ونوعية الأخطاء، وعدم إعادة الأعمال.
- حصر شكاوي العملاء وتقليصها: وذلك بإرضاء وإشباع حاجات الزبائن ورغباتهم بأعلى جودة وأقل تكلفة فمثلا: في الشركات الأوروبية عام 1984 كانت نسبة الشكاوي تقدر بـ 14% وانخفضت إلى 0,9% عام 1988.
- تقوية المركز التنافسي: من خلال تقديم سلع وخدمات ذات جودة عالية وفق متطلبات العميل والسعر الجيد وفي الوقت المناسب، وهذا يؤدي إلى كسب رضاه وثقته وبالتالي تحقيق التميز على المنافسين.
- زيادة الفعالية التنظيمية: تعزز إدارة الجودة الشاملة قدر أكبر من العمل الجماعي وتحقيق تحسين في الاتصالات، واشتراكات أكبر لجميع العاملين في حل المشاكل وتحسين العلاقة بين الإدارة والموظفين.
- البقاء والاستمرار: وذلك بإحفاظة على حيوية المنظمة من خلال التجديد والتحسين المستمر وكذا التعليم والتدريب والتكيف مع المتغيرات البيئية.

وفي مايلي سيتم التطرق إلى أهم الخصائص المرتبطة بإدارة الجودة الشاملة.

### 3. الخصائص الأساسية لإدارة الجودة الشاملة:

توجد مجموعة من الخصائص الأساسية لإدارة الجودة الشاملة التي عالجت موضوع الجودة بشكل

متكامل وهي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup>: عمر وصفي عقيلي، المنهجية الكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2001، ص35.

<sup>2</sup>: زيد منير عوي، مرجع سبق ذكره، ص56.

- 1) إن النظام المتكامل لإدارة الجودة يشكل الأنشطة التالية:
    - أ- اختيار مستوى الجودة للسلعة أو الخدمة وتصميم المنتج.
    - ب- كافة النظم الرئيسية والفرعية لتحقيق المستوى المطلوب من الجودة.
    - ت- الأنشطة الخاصة بالرقابة على الجودة.
  - 2) إن هندسة الجودة تمثل الجانب الفني الخاص بتصميم المنتج، وكذلك النظم الرئيسية والفرعية لضمان تحقيق الجودة؛
  - 3) أن تضمن عملية بناء الجودة في المنتج عدم حدوث أي أخطاء أو العمل على تقليل منها؛
  - 4) إن إدارة الجودة تطبق في المنتجات والشركات الصناعية والخدمية، وتعود أهمية تطبيق إدارة الجودة في المنظمات الخدمية إلى الدور الكبير الذي يلعبه مستوى الخدمة المقدم للجمهور في إرضاء العملاء؛
  - 5) إن نظام الرقابة على الجودة وتحديد مستوياتها هو قرار استراتيجي بحيث يعتمد على دراسة العائد والتكلفة من تطبيق هذا النظام، ولا يعتمد فقط على استخدام الأساليب الإحصائية لاتخاذ القرارات المناسبة بشأن ذلك؛
  - 6) إن الوصول إلى تحقيق مستوى الجودة المرغوب تعبر من المسؤوليات الأساسية لكل فرد من أفراد التنظيم؛
- بعد التطرق إلى ماهية إدارة الجودة الشاملة سيتم تناول مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأهم الخطوات لتطبيقها.

### المطلب الثاني: مبادئ وخطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

تقوم إدارة الجودة الشاملة على جملة من المبادئ والخطوات للتطبيق الجيد لها والتي سيتم عرضها في مايلي:

#### 1. مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

تشمل إدارة الجودة الشاملة مجموعة من العناصر التالية:<sup>1</sup>

- **ثقافة المنظمة:** يعتمد نجاح إدارة الجودة الشاملة بشكل أساسي على خلق ثقافة تنظيمية، بحيث تنسجم مع القيم والاتجاهات السائدة في المنظمة مع بيئة إدارة الجودة الشاملة وتدعيم الاستمرار في العمل وفقا لخصائصها وخلق علاقات عمل بناءة بين أفرادها، وذلك عن طريق تبني قيم ومفاهيم قائمة على العمل التعاوني بمشاركة جميع العاملين من خلال فرق عمل ممكنة لاقتراح وإجراء التغييرات المناسبة بهدف إرضاء العميل عن طريق تقديم منتجات ذات جودة عالية ترقى لمستوى توقعات واحتياجات العملاء.
- **التزام الإدارة العليا:** الإدارة العليا في بيئة إدارة الجودة الشاملة تقوم بدور قيادي لتنسيق الجهود وتوجيهها، لتحقيق أهداف المنظمة ويكون التطوير والتنفيذ مهمة العاملين من خلال فرق العمل. ولكي

<sup>1</sup>: فواز عمري، أحمد الخطيب: إدارة الجودة الشاملة، عالم الكتب الحديث، عمان، ط1، 2008، صص 28-29.

يتحقق النجاح المنشود لإدارة الجودة الشاملة، يجب أن تلتزم الإدارة العليا بهذا المفهوم. ولضمان الالتزام وإقناع الآخرين به، لا بد أن يبدأ التطبيق في قمة الهرم التنظيمي ثم ينحدر للمستويات الدنيا.

● **التركيز على العملاء:** لا توجد منظمة إلا وتعمل على تقديم منتجات لعملائها، ومقياس النجاح هو مدى رضا العملاء عن تلك المنتجات، لذلك يمثل رضا الزبون المحور الأساسي لإدارة الجودة الشاملة، فعلى المنظمة أن تسعى باستمرار إلى تحقيق رضا العملاء في الداخل سواء كانوا موظفين أو إدارات وعملاء الخارج وهم المستفيدين من الخدمات أو منتجاتها بشكل متميز يتناسب مع توقعات العملاء منها، حتى تكسب ولا تنهم وبذلك يتحقق النجاح والقدرة على المنافسة.

● **التخطيط الاستراتيجي للجودة:** إن تطبيق الجودة الشاملة يبدأ بوضع رؤية مستقبلية محددة، وأهداف بعيدة المدى تسعى لتحقيقها، وهذه لن يتحقق عن طريق العمل بعشوائية. كما أن إدارة الجودة الشاملة تتطلب مشاركة جميع العاملين في المنظمة وإن كان ذلك بدرجات متفاوتة، إلا أنه لا يمكن تحقيق ذلك دون وجود الخطة الاستراتيجية التي تنسق بين هذه الجهود وتوحيدها، كما أن هذه الخطة تعتبر أفضل أداة للتقويم المستمر من خلال معرفة ما تم إنجازه مقارنة بما يجب تحقيقه.

● **القياس والتحليل:** القرارات في بيئة إدارة الجودة الشاملة تتم وفق بيانات يتم جمعها وتحليلها بشكل دوري، لتجنب الأخطاء والسيطرة على الانحرافات في الأداء.

● **منع الأخطاء قبل وقوعها:** يعتبر تحسين الجودة للخدمات والسلع وزيادة الإنتاج من أهم الأهداف التي تسعى إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيقها والوسيلة لذلك هو الحد من الأخطاء وهذا لن يتم إلا من خلال منع الأخطاء والمشكلات الإدارية قبل حدوثها، أي أنها تأخذ بمبدأ الوقاية من الأخطاء والعيوب، وذلك عن طريق الفحص والمراجعة والتحليل المستمر سعياً لمعرفة المشكلات قبل حدوثها، وإيجاد الحلول المناسبة لها. وذلك لأن تكلفة الوقاية أقل بكثير من تكلفة العلاج.

وبالإضافة إلى تلك الخصائص يوجد الخصائص التالية:<sup>1</sup>

● **التحسين المستمر:** إن التحسين والتطوير المستمرين يعدان من الأسس الهادفة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، سيما وإن العمليات الإنتاجية والتشغيلية وجميع الفعاليات والأنشطة الخدمية المرافقة لعملية إنتاج السلع أو تجهيز الخدمات تعتبر من الأنشطة الإنسانية القائمة على ضرورة التطوير والتحسين المستمر.

● **المناخ التنظيمي:** أن توفير المناخ التنظيمي الملائم والسليم يحقق لإدارة الجودة الشاملة نجاحاً ملحوظاً، إذ أن هذا المناخ من شأنه أن يمكن قيادة المنظمة بإعداد وهيئة العاملين في مختلف مستوياتهم إعداداً نفسياً لقبول وتبني مفاهيم إدارة الجودة الشاملة. إذ أن هذا الاتجاه يساعد على تنشيط الأداء ويقبل من مقاومة

<sup>1</sup>: حفيز كاظم حرد، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 1، 2000، ص 232.



## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي حول إدارة الجودة الشاملة والتعليم الجامعي

التغيير ويساهم بزرع ثقافة الجودة بين العاملين ويرسي القواعد الفكرية التي تساهم في تعزيز إمكانية تطبيق الجودة وفق حصيلة واعية من البناء الفكري والثقافي للعاملين في المنظمة.

● **تمكين العاملين:** إن التطبيق الفعال لإدارة الجودة الشاملة تستدعي الركون للمفاهيم المعاصرة في إدارة الجودة الشاملة، وهو تمكين العاملين والتأكيد على أهمية دورهم في تنشيط وتحقيق الأهداف النوعية للمنظمة المعنية وهذا يتطلب السعي والأمل في تحسين وصيانة القوى العاملة والحصول على المهارات والكفاءات البشرية وتدريبها وتطويرها وتحفيزها والعناية بها باستمرار، بدءاً بالاختيار والتعيين وتقييم الأداء وبرامج التدريب وأساليب التحفيز الفردي والجماعي والمنظمي، وتشجيع العمل بروح الفريق، والمشاركة الذاتية... وغيرها.

● **المشاركة مع المورد:** يلتزم الموردون بالمواصفات والمعايير النوعية التي تتطلبها عمليات التصميم والمطابقة في المنتجات والخدمات.

بعد التطرق إلى مبادئ إدارة الجودة الشاملة سيتم الانتقال إلى خطوات تطبيقها .

### 2. خطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

تمر عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بعدة خطوات أو مراحل و تذكر في مايلي:

#### الخطوة الأولى: الاقتناع وتبني الإدارة لفلسفة إدارة الجودة الشاملة.

تقرر إدارة المنظمة في هذه الخطوة رغبتها في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، ومن هذا المنطلق يبدأ كبار المديرين بالمنظمة بتلقي برامج تدريبية متخصصة عن مفهوم النظام وأهميته ومتطلباته والمبادئ التي يستند عليها.<sup>1</sup>

#### الخطوة الثانية: التخطيط.

يتم فيها وضع الخطط التفصيلية للتنفيذ وتحديد الهيكل الدائم والموارد اللازمة لتطبيق النظام، كما يتم في هذه المرحلة كذلك:

- تحليل البيئة الداخلية والخارجية لغرض تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات؛
- صيانة الرؤيا والرسالة ووضع الأهداف الإستراتيجية التي تسعى المنظمة لتحقيقها؛
- التخطيط لجودة السلع والخدمات والعمليات والأفراد وغيرها من متطلبات تحسين الجودة.<sup>2</sup>

#### الخطوة الثالثة: التقويم.

غالباً ما تبدأ بعض التساؤلات الهامة، والتي يمكن في ضوء الإجابة عليهاتهيئة الأرضية المناسبة للبدء في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة وأما عن هذه التساؤلات فتتمثل أهمها في:<sup>3</sup>

<sup>1</sup>: صالح ناصر عليمات، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2004، ص239.

<sup>2</sup>: المرجع نفسه، ص240.

<sup>3</sup>: حظه كاظم حمود مرجع سبق ذكره، ص 239.

- ما هي الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها؟
- ماذا يجب على المنظمة القيام به لتحقيق هذه الأهداف؟
- ما هي المداخل المطبقة حالياً بالمنظمة والتي تستهدف تحسين الأداء؟
- ما هي متطلبات تطبيق النظام بفعالية داخل المنظمة؟

### الخطوة الرابعة: التنفيذ.

يتم في هذه المرحلة التنفيذ الفعلي باستخدام طرق وأدوات الجودة الشاملة بعد أن يجري إعداد العاملين في المنظمة إعداداً سليماً وقادراً على تطبيق تلك الوسائل، حيث يتم استخدام أدوات الجودة كالطرق الإحصائية في استخدام خرائط الجودة للمتغيرات وأساليب "باريتو" وغيرها من وسائل الدراسة وتحليل المشاكل واتخاذ القرارات المتعلقة بمعالجة تلك المشكلة.<sup>1</sup>

### الخطوة الخامسة: تبادل ونشر الخبرات.

يتم فيها استثمار الخبرات والنجاحات التي يتم تحقيقها من تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، حيث تدعوا جميع إدارات وأقسام المنظمة وكذلك المتعاملين معها من العملاء والموردين للمشاركة في عملية التحسين وتوضيح المزايا التي تعود عليهم جميعاً من هذه المشاركة.<sup>2</sup>

بعد الوقوف على مبادئ وخطوات إدارة الجودة الشاملة سيتم عرض أهداف وصعوبات تطبيق

إدارة الجودة الشاملة.

### **المطلب الثالث: أهداف وصعوبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة**

لإدارة الجودة الشاملة أهداف مختلفة تسعى إلى تحقيقها هذا من جهة، ومن جهة أخرى تواجه صعوبات تسعى دائماً للقضاء عليها. وفي مايلي سيتم التطرق إلى هذه الأهداف والصعوبات.

#### **1. أهداف إدارة الجودة الشاملة:**

تشمل أهداف إدارة الجودة الشاملة مايلي:<sup>3</sup>

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

<sup>1</sup>: صالح ناصر عليجات، مرجع سبق ذكره، ص 242.

<sup>2</sup>: محمد عوض أنثوني وآخرون، إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي: دار المسيرة للنشر، عمان، 2006، ص 36.

<sup>3</sup>: مدحت أبو النصر، إدارة الجودة الشاملة في مجال الخدمات، مجموعة النيل العربية، القاهرة، ط1، 2008، ص 30.

• ابتكار مقاييس للأداء؛

• إدراك المنافسة وتطوير إستراتيجية المنافسة؛

• وضع أسلوب تطوير مستمر بلا نهاية؛

كما أن المنظمة من خلال تطبيقها واعتمادها لفلسفة إدارة الجودة الشاملة تسع إلى تحقيق العديد من

الأهداف، نذكر منها:<sup>1</sup>

• تلبية متطلبات الزبائن (تحقيق رضا العميل)؛

• ضمان التحسين المتواصل والشامل لكل القطاعات والمستويات وفعالية المنظمة؛

• تحسين سمعة المنظمة في نظر العملاء والعاملين؛

• منح حق التصرف واتخاذ القرارات للفرد ولل فريق في المسائل المتعلقة بالجودة؛

• تخفيض عيوب الإنتاج والجودة وزيادة رضا العملاء؛

• تحسين الاتصال والتعاون بين وحدات المنظمة؛

• زيادة الفعالية التنظيمية.

بعد ذكر الأهداف المخصصة لإدارة الجودة المحسنة، سوف نناول مختلف الصعوبات التي تحول دون

تطبيقها.

### 2. صعوبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

قد تنجح بعض المنظمات في تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة بينما يفشل البعض الآخر. وذلك

راجع إلى الصفات الأساسية التي تتميز بها إدارة الجودة الشاملة المطبقة في منظمة عن أخرى، ومن أهم الأسباب

التي تعيق تطبيق إدارة الجودة الشاملة هي:<sup>2</sup>

• عدم وجود إدارة قوية، فأى تطبيق ناجح لإدارة الجودة الشاملة لا يتم دون الدعم المستمر للقيادة العليا

المنظمة، وهؤلاء يجب أن يكونوا قادرين على فهم إدارة الجودة الشاملة ودعمها وأن يكونوا صبورين

لانتظار نضج عملية تغيير البيئة قبل الحصول على النتائج؛

• عدم الحصول على مشاركة الموظفين في برنامج إدارة الجودة الشاملة، إذ لا بد من مشاركة كافة أفراد

المنظمة لإنجاح هذا البرنامج؛

• تركيز المنظمة في تبني طرق وأساليب إدارة الجودة الشاملة التي لا تتوافق مع نظام إنتاجها وموظفيها؛

• مقاومة التغيير سواء كان من الإدارة أو من العاملين، لأن برنامج تحسين الجودة يستدعي تغيير تام في

ثقافة وطرق العمل في المنظمة؛

• عدم توفر التمويل المالي، وعدم توفر الكوادر المدربة والمؤهلة في مجال الجودة الشاملة؛

<sup>1</sup>: قاسم نايف عنوان العياوي، مرجع سبق ذكره، ص 217.

<sup>2</sup>: عبد العزيز أبو نبرة، دراسات في تحديث الإدارة الجامعية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، ط1: 2004، ص 107.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي حول إدارة الجودة الشاملة والتعليم الجامعي

- الوقت الطويل الذي تستغرقه عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة قد يؤدي إلى العزوف عن استكمال برنامج التحسين والتطوير للجودة الشاملة؛
  - الفشل في تعريف تحديات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، فمن المعلوم أن المنظمة لا تستطيع أن تتحدث عن الجودة ما لم يكون لديها فكرة محددة عن الذي يفعله ومن تحاول المنظمة أن تخدمهم؛
  - عدم وجود قيم ثقافية واضحة لدى العديد من المنظمات؛
  - عدم توفر الأنظمة الفعالة في الاتصالات بين العاملين أو الأقسام الإدارية والتنظيمية في المنظمة.
- و بالتالي فنجاح أو فشل إدارة الجودة الشاملة سوف يؤدي بطبيعة الحال إلى وفشل المنظمة التي تطبقها، ومنه وجب على هذه الأخيرة تبني فلسفة تمكنها من التخطيط والإعداد والتحكم في إدارة الجودة الشاملة للتغلب على العوائق التي تواجهها من جهة وتحسين الجودة من جهة أخرى، ومنه تحقيق الأهداف والغايات المنشودة.
- وفي المبحث الموالي سوف يتم الوقوف عند المفاهيم الأساسية المتعلقة بالتعليم الجامعي، قصد الوصول إلى كيفية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي.



### المبحث الثالث: نظرة عامة عن التعليم الجامعي

يشكل التعليم عنصرا أساسيا في منظومة المجتمع، وتظهر أهميته في أي مجتمع ما، لكونه أهم وسائل اللحاق بركب الإنسانية والوقوف في مكان بارز ومشرف بين الأمم، حيث توجد عدة أشكال للتعليم وقد خصصت هذه الدراسة على التعليم الجامعي.

#### المطلب الأول: ماهية التعليم الجامعي

تعتبر الجامعات في العالم من أكثر الأماكن انتشارا في التزويد بالمعارف والخبرات ونيل الشهادات، حيث يمثل التعليم الوظيفة الأساسية التي تقوم بها، لما لهذا الأخير من أهمية بالغة في المجتمعات. ومنه سيتم تناول مفهوم الجامعة والتعليم الجامعي:

#### 1. مفهوم الجامعة:<sup>1</sup>

يعود أصل مصطلح "جامعة" إلى اللغة اللاتينية، وهو مشتق من مصطلح ( universsity )، والذي يعني الاتحاد والتجمع وقد تم استعماله ابتداء من القرن الرابع عشر ميلادي للدلالة على الجامعة بمعناها الحالي. أما قبل ذلك فتشير الكتابات إلى أن هذا المصطلح استعمل لأول مرة في القرن الثالث عشر، نحو سنة 1218م كان يعني الاتحاد أي كل مجموعة منظمة.

❖ ويرى علماء التنظيم التربوي أنه لا يوجد تعريف قائم بذاته أو تحديد شخصي وعلمي لمفهوم الجامعة، حيث يمكن اعتبارها مؤسسة تعرض تعليما عال، وتساهم في تحقيق السمية البشرية، عن طريق تطويرها للعلوم والمعرفة، وإجرائها للأبحاث، كما تساهم في تلبية حاجات المجتمع الآتية والمستقبلية.

❖ ومن زاوية تعرف الجامعة على أنها: "نظام اجتماعي، إداري، مفتوح، فريد من نوعه." فهي:

أولا: نظام، بمعنى أجهزة وهياكل تعمل معا في تنسيق من أجل تحقيق هدف مشترك.

ثانيا: اجتماعي، كونه نظام يتكون من مجموعة أفراد (أساتذة، طلبة، عمال)، ذو خلفيات، وثقافات وأعراف متباينة، تتفاعل فيما بينها من جهة، وتسعى إلى تحقيق أهداف اجتماعية من جهة أخرى، ذو خلفيات وقيم وأعراف متباينة تتفاعل فيما بينها من جهة، وتسعى إلى تحقيق أهداف اجتماعية من جهة أخرى.

ثالثا: إداري، كونه يحتوي على هيكل إداري، يوضح اختصاصات وصلاحيات متخذي القرارات فيه.

رابعا: مفتوح، كون الجامعة تتفاعل مع البيئة التي توجد فيها.

خامسا: فريد من نوعه، بمعنى أنه نظام يختلف عن الأجهزة البيروقراطية الأخرى نظرا لطبيعة هدفه ومكوناته.

<sup>1</sup> ربيع زربول، دور الجامعة في إنتاج الرأس المال البشري في ظل اقتصاد المعرفة، الملتقى الدولي حول اقتصاد المعرفة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، قاعة، 2005، ص ص 385-386.

### 2. دور الجامعة:

تحتل الجامعات مكانة عالية في كل الدول في العالم، نظراً للدور الهام التي تقوم به، ويتمثل دور الجامعة في مايلي:<sup>1</sup>

- نقل المعرفة: تعتبر الوظيفة الأولى والوحيدة عند نشأة الجامعة، حيث كانت الجامعات توظف كل إمكانياتها المادية والبشرية المتاحة من أجل تحقيق هذا الهدف، والمتمثل في: إعداد وتنمية القوى البشرية المؤهلة والمدربة للنهوض بالمجتمع وتطويره. وبالتالي المساهمة في إعداد رأس المال البشري والذي بدوره يساهم في تنمية اقتصاد المجتمع وتنشيط مؤسساته الصناعية.
- البحث العلمي: لقد صبح هناك اهتمام بالبحث العلمي في الوقت الراهن، حيث أصبح يأخذ موقعا متميزا في جامعات العالم المعاصر، باعتباره أحد العوامل المهمة في إنتاج المعرفة وتطويرها وتحقيق التقدم العلمي والتقني. وما يشهده العالم في الكثير من البلدان الأوروبية والآسيوية والأمريكية هو نتيجة الأبحاث الرائدة التي قامت بها الجامعات ومراكز البحث العلمي.
- خدمة المجتمع: تعني الخدمة العامة التي تقدمها الجامعة خارج إطار عملها الرسمي التعليمي والبحثي. فالجامعات تقدم خدماتها في كافة المجالات ولكافة المنظمات والأفراد، ومن ثم تسهم في حاضر الأمة ومستقبلها، وذلك من خلال إعداد رأس المال البشري باعتباره أهم مقومات التنمية والتطوير في المجتمع، ومتابعة التأهيل وتدريب الأفراد في مهنتهم بهدف تجديد أفكارهم ومعارفهم وتزويدهم بكل جديد في مجال عملهم.

### 3. تعريف التعليم الجامعي:

- هنا لا بد أن يتم التطرق إلى تعريف التعليم أولا، حيث يعرف على أنه: "عملية تعديل في السلوك."<sup>2</sup>
- ❖ كما يعرفه "جاتس" على أنه: "تغيير في السلوك له صفة الاستمرار وصفة بذل الجهود المتكررة، حيث يصل الفرد إلى استجابة ترضى دوافعه وتحقق غاياته."<sup>3</sup>
  - ❖ أما التعليم الجامعي فيعرف على أنه: "لا يعني مجرد جمع المعلومات، وإنما يستلزم فوق ذلك ابتداء أدوات للتعامل مع المعلومات، تكسيها على الدوام أبعادا جديدة وقدرة تأثير أكبر، ويترتب على هذا الإدراك قضية مهمة هي أن قيمة ما نعلمه إنما تمكن في قدرته على التأثير والتغيير، وإته في غياب عمل إبداعي مؤثر فإن العلم لا يكاد يكون له وجود أصلا."<sup>4</sup>

<sup>1</sup>: عبد العزيز غريب صقر، الجامعة والسلطة، أثار العلمية، عمان، ط1، 2005، ص60.

<sup>2</sup>: أحمد حسين الصعير، التعليم الجامعي في الوطن العربي، عالم الكتب الحديثة، القاهرة، ط1، 2005، ص22.

<sup>3</sup>: المرجع نفسه، ص24.

<sup>4</sup>: يوسف حليم الطائي وآخرون، إدارة التعليم الجامعي (مفهوم حديث في الفكر الإداري المعاصر)، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2008،

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي حول إدارة الجودة الشاملة والتعليم الجامعي

بعد التعريف بالجامعة والدور الهام الذي تقوم والذي يركز بصفة أساسية على نقل المعرفة أو البحث العلمي من أجل خدمة المجتمع، و بعد تناول مفهوم التعليم الجامعي سيتم الانتقال إلى الأهداف المرجوة منه بالإضافة إلى مظاهر نجاحه.

### المطلب الثاني: أهداف التعليم الجامعي ومظاهر التعليم الجامعي الناجح

للتعليم الجامعي أهمية بالغة نظرا للأهداف التي يسعى دائما إلى الوصول إليها، كما لديه طرق ومظاهر مختلفة يتجسد من خلالها، وتذكر هذه الأهداف والمظاهر في مايلي:

#### 1. أهداف التعليم الجامعي:

إن المهدف الشامل للتعليم في المجتمعات العربية يتجسد في تنشئة جيل تتمثل فيه عدة خصائص بصورها المتكاملة، ويمكن تحديد الأهداف العامة للتعليم في مراحلها العامة في:<sup>1</sup>

- تعزيز المثل الإسلامية والقيم العربية والإنسانية؛
- عرض الثقافة العربية الإسلامية وإبراز روحها الأصلية وعناصرها السليمة؛
- تحليل المجتمع العربي المعاصر من جميع جوانبه وتعيين حاجاته ومشاكله وتوجيه الناشئة إلى مجابقتها؛
- تنمية الوعي القومي بين الناشئة وغرس الولاء فيهم للأمة العربية وللوطن العربي؛
- دراسة الديمقراطية وتوجيه الناشئة إلى استيعاب أصولها وممارستها؛
- العناية بالفكر الإنساني؛
- تسيير الأسباب لنمو الشخصيات الناشئة وتطويرها وبلوغها أقصى ما تسمح به استعدادها بصورة تحقق التكامل والكفاية والتكيف للمجتمع والإسهام في نشاطه، وضمن هذا المهدف العام تنفرع الأهداف التالية:

\*تسيير أسباب النمو الجسمي؛

\*تسيير أسباب النمو الفكري؛

\*تنمية المواهب الفنية والتذوق الجمالي؛

\*تنشئة العواطف السليمة؛

\*تنمية نزعات الإبداع والابتكار؛

\*اكتشاف النابغين و ذوي المواهب و رعايتهم.

بعد الإشارة إلى أهداف التعليم الجامعي لا بد من التطرق إلى أهم مظاهر التعليم الجامعي الناجح.

#### 2. مظاهر التعليم الجامعي الناجح:

هناك مظاهر عامة لكي يكون هذا التعليم ناجحا وناجحا، التي يمكن إيجازها في النقاط التالية:<sup>2</sup>

<sup>1</sup>: يوسف حليم الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 44-45.

<sup>2</sup>: يوسف حليم الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 234.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي حول إدارة الجودة الشاملة والتعليم الجامعي

- المناقشة: يعتمد التعليم في الجامعة على المحاضرات التي يلقيها أعضاء هيئة التدريس، وهي رغم فائدتها الكبيرة إلا أن الكثير من الطلبة لا يمكنهم استيعاب موضوع المحاضرة، إلا عندما يقوم المدرس الجامعي بالإيضاح في فصول المناقشة.
  - ارتباط الطالب بالمنهج: يحتاج كل تخصص دراسي إلى مجموعة من المناهج، إلا أن المنهج الذي يثير حماس الطلاب هو ذلك المنهج الذي له علاقة مباشرة بحياة الطلاب ما أمكن ذلك.
  - مستوي الذكاء: ينبغي أن يتم التدريس لمستوى الطالب المتوسط وليس الطالب ذو الذكاء المرتفع، وهذا من شأنه أن يشجع الطالب على الدرس والتحصيل من المعلومات، ومن ثم الحصول على نتائج مرتفعة والوصول إلى أفضل مستوى ممكن.
  - الحماس التدريسي: يجب على من يقوم بالتدريس أن يحب مادته ويقوم بتدريسها ليس من باب تأدية الواجب فقط، ولكن من منطلق عشقه لها ومحاولته الجادة أن يقدم هذه المعلومات لطلابه، أيضا يندرج تحت هذا العنوان حب الأستاذ للتدريس وحماسة القيام به على أكمل وجه.
  - الاحترام الشخصي: من الأساسيات الهامة في التعليم الناجح أن يكون الأستاذ المحاضر متمتعاً باحترامه لذاته في غير إسراف، وأن يكون متمتعاً أيضاً باحترام طلابه له.
  - الثقة بين المتعلم وأستاذه: يجب أن يثق الطلبة في أساتذتهم من حيث كفاءتهم في الإنماء بكافة جوانب المنهج الذي يقومون بتدريسه، كما أن الطلبة يجب أن يثقوا في دقة أساتذتهم عند الامتحان وتقدير الدرجات.
  - تنظيم المنهج: يجب على الأستاذ أن يضع ملخصاً لجميع نقاط المنهج على أن يحدد للطلاب كتاباً أو أكثر يكون هو العمود الفقري للمنهج، أي أنه يكون منظماً وهذا كفيلاً أن يوقظ شهية الطلاب لسماع محاضراته.
  - التحضير: ينبغي على من يواجه الطلاب بغرض التدريس أن يقوم بإعداد ما سوف يلقيه بعناية بالغة واهتمام كبير بغض النظر عن تمكنه في هذا الفرع فإن التردد من جانب الأستاذ ولو للحظات سوف يفقد الطلاب ثقتهم في قدرته.
  - المواظبة: يجدر بالأستاذ احترامه الشديد للمواعيد وتقديره الكامل لقيمة الوقت ومحاولة عدم الاعتذار عن ميعاد المحاضرة إلا للضرورة القصوى أو سبب قهري يقبله الطلاب.
  - التنوع: ينبغي على الأستاذ أن يستعين بأساليب متعددة للتعليم والتفسير والشرح مثل: الوسائل السمعية والبصرية، أو بعض التجارب التوضيحية فهذا يساعد على الفهم والاستبصار.
- بعد أن تم التطرق إلى أهداف التعليم الجامعي ومظاهر نجاحه وذلك بصفة عامة فقد ارتبني التحدث عن جوانب القصور في أنظمة التعليم الجامعي وذلك في الدول العربية، باعتبار أن بلادنا أحدها، والذي لاقى صعوبات ومشكلات أعاق نمو التعليم الجامعي به.



### المطلب الثالث: جوانب القصور في أنظمة التعليم الجامعي في الدول العربية

نتيجة التوسع الكمي والهائل الذي شاهده التعليم الجامعي خلال العقود الثلاثة الماضية، فقد عانى هذا التعليم من العديد من أوجه القصور والسلبيات والمشكلات التي أعاقت نموه وتطوره وحدثت من كفايته وفعالته وجودته، وفي مايلي تتمثل هذه المعوقات في العديد من النقاط وذلك بالتركيز عليها في البلدان العربية، باعتبار هذه الأخيرة مشكلاتها في مجال التعليم تختلف عن الصعوبات التي يواجهها التعليم في البلدان الأجنبية:<sup>1</sup>

● تبني نماذج مستوردة: إن مراجعة تاريخ التعليم الجامعي في البلاد العربية والتطور الذي مر به تكشف لنا بوضوح على أن أنظمة التعليم الجامعي قد تم استيرادها وتبنيها نقلا عن أنظمة أجنبية. وأن نماذج التعليم الجامعي المعتمدة في البلدان العربية إما أنها تسير وفق النموذج البريطاني أو النموذج الفرنسي أو النموذج الأمريكي.

● عدم قدرة مؤسسات التعليم الجامعي على استيعاب الأعداد المتزايدة من الطلاب الذين ينهون المرحلة الثانوية: تعتبر مشكلة استيعاب الطلاب الراغبين في الالتحاق بمؤسسات التعليم الجامعي في البلاد العربية من أبرز جوانب القصور التي تواجه هذا التعليم. وتكاد تكون منته المشكلة عامة في جميع البلاد العربية، فالطاقة الاستيعابية لمؤسسات التعليم الجامعي أدنى بكثير من الطلب الاجتماعي والتدفق الطلابي على التعليم الجامعي.

وأن النسب القليلة ممن أكملوا الدراسة الثانوية الذين تتاح لهم الفرصة للالتحاق بالتعليم الجامعي هم من المتحصلين على معدلات مرتفعة جدا من الطلبة العرب الذين تغلق الجامعات العربية أبوابها في وجوههم للبحث عن فرص التعليم الجامعي في الدول الأجنبية وبخاصة في أوروبا وأمريكا. ولا تحفى هنا الآثار النفسية والاجتماعية الناتجة عن هذا الاغتراب بالإضافة إلى الإهدار الاقتصادي المترتب على النفقات الباهظة للدراسة في الخارج.

● النمطية: تتجلى هذه النمطية في مايلي:

- أ- الخطط والمناهج الدراسية والسنوات الدراسية والساعات المعتمدة موحدة لجميع الطلبة؛
- ب- الدراسة المنتظمة لجميع الطلبة وتقتضي الحضور أو المواجهة الصفية والانتظام الكامل في الدراسة وهي تمارية؛
- ت- اقتصار الدراسة الجامعية على الطلبة من الفئة العمرية من 18 إلى 32 سنة؛
- ث- مؤسسات التعليم الجامعي هي مؤسسات حكومية (باستثناء حالات قليلة جدا) تتقاضى من الطلبة رسوما دراسية؛

<sup>1</sup>: أحمد الخطيب، الجامعة الافتراضية، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص من 48-52.

ج- اعتماد تسلسل علامات الطلبة في شهادة الدراسة الثانوية كمعيار وحيد لقبول وتوزيع الطلبة على الكليات والبرامج الدراسية المختلفة، ويتم اختيار الطلبة من ذوي المعدلات العالية من الكليات العلمية (طب، هندسة، صيدلة... الخ) والطلبة من ذوي المعدلات المتدنية للكليات الأدبية (آداب، تربية... الخ)؛

ح- متطلبات النجاح والتخرج موحدة لجميع الطلبة في جميع الكليات والبرامج الدراسية.

● **الثنائية أو الازدواجية:** وتتجلى هذه الثنائية أو الازدواجية من خلال تقسيم الكليات أو الدوائر الأكاديمية في الجامعات العربية إلى كليات علمية وكليات أدبية ويرافق هذا التقسيم، والنظرة المتخيرة للكليات الأدبية مع ما يرافق ذلك من اختيار الطلبة ذوي المعدلات المرتفعة في شهادة الدراسة الثانوية للانتحاق بالكليات الأدبية. وتستمر هذه النظرة لخريجي هذه الكليات، حيث يحصل خريجو الكليات العلمية على امتيازات وظيفية ومادية يحرم منها خريجو الكليات الأدبية (علاوات المهنة للأطباء والمهندسين... الخ).

● **التصلب والجمود والشكالية:** إن أنظمة التعليم الجامعي في البلاد العربية بحكم نشأتها ونتيجة لاعتمادها على النماذج الغربية المستوردة والمنسوخة، فإنها تعاني من التصلب والجمود والشكالية سواء في هياكلها وبنائها التنظيمية أو في محتوى برامجها ومناهجها أو في الطرق والوسائل والإجراءات التي تعتمدها. ولذلك فإن هذه الأنظمة تتصف بالمحافظة والتقليد وانعدام المرونة.

● **انعدام الموازنة أو الموازنة بين مخرجات التعليم الجامعي واحتياجات خطط التنمية الوطنية:** هنا السياسات المعتمدة في قبول الطلبة في الجامعات لا تقرها احتياجات خطط التنمية الوطنية من العمالة الماهرة وإنما تقرها القيم الاجتماعية السائدة والتي ما زالت تفضل الدراسات الأدبية والإنسانية على الدراسات المهنية والتطبيقية.

● **المركزية في صنع القرارات:** إن مراجعة الهياكل والبنى الإدارية واللوائح التنظيمية للجامعات في البلاد العربية تكشف لنا بوضوح عن تمركز السلطة في الجامعات في أيدي فئة محدودة جدا من القيادات في الإدارات العليا، الأمر الذي يترتب عنه فقدان المشاركة وانعدام تفويض السلطة للحلقات الإدارية الوسطى والدنيا. وبالتالي تمركز السلطة له انعكاسات سلبية على كفاءة وفعالية هذه المؤسسات وبالتالي على قدرتها في التحقيق والاضطلاع بمسؤولياتها.

بالإضافة إلى بعض المعوقات الأخرى التي تحول دون إتمام مؤسسات التعليم الجامعي لعملها على

مستوى وظائفها الأخرى وهي تشمل مايلي:<sup>1</sup>

● **الاختلال وعدم التوازن في الوظائف التي تضطلع بها مؤسسات التعليم الجامعي:** من المنسجم به عالميا الوظائف الرئيسية للجامعات تكاد تنحصر في مجالات ثلاثة وهي: التدريس، البحث العلمي، وخدمة

<sup>2</sup>: أحمد الخطيب، مرجع سبق ذكره، ص 53-54.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي حول إدارة الجودة الشاملة والتعليم الجامعي

الاجتمع، والملاحظ أن مؤسسات التعليم الجامعي في البلاد العربية تكاد تنحصر وظيفتها الرئيسية على التدريس فقط في حين يلاحظ أن هناك إهمالا محملا في الوظيفتين التاليتين وهما: البحث العلمي وخدمة المجتمع. ومما يؤكد هذه الملاحظة هو النسب الضئيلة التي تخصصها الجامعات ضمن موازنتها لهاتين الوظيفتين. كما يؤكد هذه الملاحظة أيضا ندرة البحوث العلمية التي تنتجها الجامعات كل عام وقلة البرامج والنشاطات التي تقدمها كل عام الجامعة في مجال خدمة المجتمع وتنميته.

- عدم اعتماد معايير الكفاءة والافتقار والتميز في اختيار القادة الإداريين.
- الافتقار لأنظمة المتابعة والتقييم: الجدير بالذكر هنا افتقار مؤسسات التعليم الجامعي لأجهزة المتابعة والتقييم يحول دون توفر المعلومات والبيانات التي يمكن توظيفها لتقديم تغذية عكسية للأطراف المعنية بتطوير وتحديث مؤسسات التعليم الجامعي. كما يحرمها من استخدام نظام للمساءلة والرقابة الإدارية على هذه المؤسسات.

وبالتالي كان على مؤسسات التعليم الجامعي اتخاذ كافة الإجراءات والأساليب اللازمة لمواجهة كافة الصعوبات التي تعيقها، ومن هنا يحقق لها التميز ويمكنها من تحقيق أهدافها التي تصبوا إليها، وذلك عن طريق تطبيق إدارة الجودة الشاملة بكافة معاييرها ومتطلباتها.

## خاتمة الفصل الأول:

يمكن القول من خلال ما تم التطرق له في هذا الفصل، أن إدارة الجودة الشاملة اكتسبت أهمية كبيرة أكثر من قبل، كما أدى الاهتمام المتزايد بالجودة والنتائج التي تحقّقها إدارة الجودة إلى اكتشاف عدم فعالية الأجزاء الجزئية وغير المتكاملة، وبذلك أصبح الأمر يستدعي إيجاد أسلوب إداري شامل يهتم بالجودة في جميع عناصر أو مراحل الإنتاج ألا ويطلق عليه إدارة الجودة الشاملة.

ونتيجة تطبيقها في مؤسسات التعليم الجامعي أصبح لها دورا بارزا في تحسين العملية التعليمية، ومنه محاولة تحقيق النجاح الكامل على مختلف مستوياتها. وباعتبار أن التعليم هو المحور الأساسي في الجامعة، فنجد أنه من الضرورة تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيها، وهو ما سيتم تناوله في الفصل الثاني كدراسة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي.



## الفصل الثاني: كيفية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي

- 1- الإطار المعرفي للجودة في التعليم الجامعي
- 2- إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي
- 3- محاور إدارة الجودة الشاملة من خلال  
المنظور الجامعي

## مقدمة الفصل الثاني

كنتيجة حتمية لظروف التغيير السريع التي تمر بها كافة القطاعات الاجتماعية والاقتصادية، برزت الأصوات المنادية بالجودة التعليمية وفعاليتها على غرار القطاعات الأخرى وعلى رأسها الاقتصادية. فكانت نقطة تحول هامة على المبادئ الصحيحة لإدارة الجودة الشاملة من جهة، ومن جهة أخرى فهي مرتكزة على الطاقم أو الفريق المتمتع بخبرة عريضة والذي سيتولى قيادة هذه الحركة وهذا التغيير لتحقيق أهداف تحسين الجودة التعليمية و لاسيما الجامعية منها. وذلك نظرا لقيادتها دفعة التغيير الاجتماعية كما حددتها أهدافها الأساسية المتمثلة في محاولة الإسهام في تعديل وتغيير و تطوير الاتجاهات في المجتمع المحيط بالجامعة معه نحو الأفضل والعمل على مواكبة التغيير الذي يجري في شتى المجالات العلمية.

وسوف يتم إيضاح واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي في هذا الفصل من خلال تقسيمه إلى ثلاث مباحث تتمثل في للإطار المغربي للجودة في التعليم الجامعي، إدارة الجودة الشاملة في التعليم، ومخاور وإدارة الجودة الشاملة من خلال المنظور الجامعي.

## المبحث الأول: الإطار المعرفي للجودة في التعليم الجامعي

يعد التعليم الجامعي من أهم ميادين الحياة التي تستأثر النوعية فيها باهتمام قطاعات المجتمع كافة، وذلك بسبب العلاقة المباشرة بين جودة التعليم الجامعي والنمو المجتمعي عامة والنمو الاقتصادي خاصة. وفيما يلي سيتم التطرق إلى مفهوم الجودة في التعليم الجامعي.

### المطلب الأول: ماهية الجودة في التعليم الجامعي

لقد واجه الباحثون عند محاولتهم لصياغة تعريف لجودة التعليم الجامعي العديد من الصعوبات وذلك لانبثاق المفاهيم من مصادر فلسفية مختلفة، وهذا ما جعلهم يتبنون فلسفة محددة لأن مثل ذلك يحمل في مضمونه اختيار إيديولوجي ويقود للتحييز ومنه سيتم التطرق إلى المفاهيم المختلفة لجودة التعليم الجامعي.

#### 1. المفهوم التقليدي لجودة التعليم الجامعي:

فيما مضى اقتضت جودة التعليم الجامعي على مفاهيم محددة في مضمونها ومن أهمها ما يلي:

◆ التعريف الأول: "اربط المفهوم التقليدي لجودة التعليم بعمليات الفحص والرفض والتركيز على الاختيارات النهائية دون مراجعة القدرات والمهارات الإدراكية والحركية والمنطقية والتحليلية والسلوكية. لذلك تحول هذا المفهوم للجودة في التعليم الجامعي إلى مفهوم توكيد جودة التعليم الجامعي."<sup>1</sup>

◆ التعريف الثاني: "جودة التعليم تعمل على تحقيق مجموعة من الاتصالات بالطلبة بهدف إكسابهم المعارف والمهارات والاتجاهات التي تمكنهم من تلبية توقعات الأطراف المستفيدة (المنظمات)."<sup>2</sup>

◆ التعريف الثالث: "قدم "عشبية" مفهوم الجودة بأنه: "ينحصر بالمعايير الواجب توفرها في عناصر العملية الجامعية والمتعلقة بمدخلات و مخرجات العملية التعليمية والتي من شأنها أن تلبى احتياجات المجتمع والطلبة والعاملين وأعضاء هيئة التدريس والإدارات من خلال الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمالية المتوفرة في إطار المؤسسة التعليمية."<sup>3</sup>

◆ التعريف الرابع: "الجودة في التعليم الجامعي هي عملية متكاملة تعني بأقطاب العملية التدريسية وشاملة لجميع الأفراد العاملين في الجامعة."<sup>4</sup>

<sup>1</sup> : محمد عوض الترنوي وآخرون ، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2006 ، ص 100 .

<sup>2</sup> : محمد توفيق ماضي ، تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية في مجال الصحة والتعليم ، دار الشارقة للنشر والتوزيع ، مصر ، 2002 ، ص 12 .

<sup>3</sup> : سليمان فيصل محبوب ، الدور القيادي لرؤساء الأقسام العلمية في الجامعات العربية ، أنظمة العربية للتنمية الإدارية، العراق، 2004 ، ص 15 .

<sup>4</sup> : المرجع نفسه : ص 16 .

ومنه الجودة في التعليم الجامعي هي عملية متكاملة تهدف إلى إكساب المعارف والمهارات والانجذارات وفق معايير يجب توفرها في عناصر العملية التعليمية، وذلك لإرضاء المستفيد بنوعيه (الطالب كإطار) و (المجتمع من أجل تنميته اقتصاديا و اجتماعيا).

ومن هنا لا بد من التطرق إلى الأسباب و الدوافع التي أدت بمؤسسات التعليم الجامعي إلى الاهتمام بالجودة.

### 2. أسباب الاهتمام بجودة التعليم الجامعي:

هناك عدة أسباب أدت إلى تزايد الاهتمام بالتنوع في التعليم الجامعي منذ أوائل التسعينات من القرن الماضي و تتمثل في:<sup>1</sup>

- ❖ حدوث زيادة هائلة في أعداد الطلبة الملتحقين بمؤسسات التعليم الجامعي في مختلف أنحاء العالم وخاصة الدول النامية من عام 1980 تقريبا. وحدث تنوع كبير في أهداف التعليم الجامعي ومجالاته وبرامجه و أنماطه في وقت شحت فيه الموارد المالية لمؤسساته بشكل عام. وقد أثار كل ذلك مخاوف المسؤولين عن التعليم الجامعي وعن المؤسسات المجتمعية والاقتصادية المختلفة من حدوث تدهور في المستويات التعليمية إذا لم يحصل تركيز شديد على كفاءة النوعية الجيدة وضبطها؛
  - ❖ تزايد القناعة لدى المسؤولين في الحكومات بأن النجاح الاقتصادي يتطلب قوى عاملة جيدة الإعداد، وهذا لا يأتي إلا من خلال برامج تعليمية وتدريبية جيدة النوعية في مؤسسات التعليم الجامعي.
  - ❖ ازدياد المطالبات من جانب المنظمات المهنية والثقافية والإنسانية والهيئات المجتمعية والدولية بتحسين الخدمات المقدمة للمواطنين بعامه وللمتعلمين في مختلف المستويات بخاصة، وتجارب الحكومات والمؤسسات التعليمية مع هذه المطالب؛
  - ❖ ازدياد التنافس بين المؤسسات الجامعية على استقطاب الطلاب، وعلى الحصول على دعم مالي من الحكومات، أو الشركات، الكبرى أو الوكالات الدولية المتاحة؛
  - ❖ ارتباط كثير من الدول العالم باتفاقيات التجارة الإقليمية والدولية والمجالس المهنية ومنظمات التعليم العالي الدولية، ومنظمات التعاون والتمويل، مما زاد الدعوة إلى الحرص على النوعية العالمية في الصناعات والأبحاث والمواد التعليمية، وزاد من الحراك الأكاديمي للمعلمين والطلبة والباحثين. وقد لعبت اليونيسكو دورا كبيرا في دفع عملية الحرص على النوعية في العالم كنه من خلال المؤتمرات المتحدة والمتنوعة التي نظمتها أو ساهمت في تنظيمها ومن خلال الكتب والنشرات ذات العلاقة التي أصدرتها.
- لعل للأسباب الأسفة الذكر للتركيز على الجودة في التعليم الجامعي طبيعة عالمية فقد كان كل منها بمثابة قوة ضغط أثرت على مختلف الدول دافعة إياها باتجاه تجويد نوعية التعليم الجامعي.

<sup>1</sup>: كمال سيفان، إطار عام لضمان النوعية الجيدة للتعليم الجامعي ورقة عمل مقدمة إلى مؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين، 2003، ص 25.



بعد التطرق إلى ماهية الجودة في التعليم الجامعي بغية التعريف به وإعطاء أهم الأسباب الداعية للاهتمام بجودة التعليم الجامعي سيتم الانتقال إلى أبعاد وصعوبات وأهداف الجودة في التعليم الجامعي.

### المطلب الثاني: أبعاد وصعوبات وأهداف الجودة في التعليم الجامعي

حتى ينجح تطبيق الجودة في التعليم الجامعي يجب مراعاة الأبعاد المختلفة الموجودة على مستواها هذا من جهة، ومن جهة أخرى تحديد المشاكل والصعوبات التي تعترض تطبيقها. وهنا سيتم توضيح هته البعاد والصعوبات في ما يلي:

#### 1. أبعاد الجودة في التعليم الجامعي:

وفيما يلي يأتي عرض توضيحي لأبعاد الجودة في مؤسسات التعليم الجامعي وفقاً لأكثر من منظور:

##### 1.1. أبعاد جودة التعليم وفقاً لوكالة ضمان الجودة للتعليم الجامعي:

يشير (Stort and hwest) في 2001 إلى أن وكالة ضمان الجودة للتعليم الجامعي "QAA" قد تبنّت في العام 1998 ستة أبعاد أساسية لجودة التعليم الجامعي وقيل التعرض إليها تعرف وكالة ضمان الجودة للتعليم الجامعي كالاتي:<sup>1</sup>

"كيان مستقل يمول باشتراكات من الجامعات وكليات التعليم الجامعي ومن عقود مع هيئات التعليم الجامعي الرئيسية، ويدير الوكالة مجلس مسؤول بشكل عام عن أعمال الوكالة وتوجيهاتها الإستراتيجية؛ وتحدد مسؤولياتها في حماية اهتمام المجتمع في مستويات سليمة لمؤهلات التعليم الجامعي وبالتشجيع المستمر في إدارة جودة التعليم الجامعي".

وبالتالي أبعاد جودة التعليم الجامعي كالاتي:<sup>2</sup>

أ- تصميم وتنظيم ومحتوى الخطط الدراسية: في هذا البعد يتم هنا الاهتمام بجوانب متعددة تتمثل فيما يلي:

- المستويات والمداخل الدراسية المستخدمة في البرامج الدراسية في الجامعة؛
- اتساع breadth وعمق depth البرامج الدراسية في الجامعة؛
- الترابط والتسلسل في البرامج الدراسية في الجامعة.

ب- عمليات التعليم والتعلم وآليات تقييم أداء الطلبة: ينبغي هنا التركيز على جوانب متعددة منها:

- وضع أهداف واضحة للمسافات والبرامج الدراسية؛
- استخدام الأساليب والآليات المناسبة لتقييم أداء الطلبة في المسافات والبرامج الدراسية؛
- التأكيد على توفير مدخلات أكاديمية مناسبة.

<sup>1</sup> محمد عوض الثرثوي وجرسون ، مرجع سبق ذكره ، ص 93 .

<sup>2</sup> تيريسف أبوفاة ، اشترالك الطلبة في تقييم جودة التعليم العالي ، ملتقى جودة الجامعات ومتطلبات الاعتماد والترخيص ، جامعة الشارقة ، الإمارات العربية المتحدة ، 2007 ، ص ص 45-47 .

ت- تقدم الطالب وتحصيله في البرامج والمساقات الدراسية في الجامعة: وهنا يجري الاهتمام بجوانب متعددة منها:

- توفر أدلة على مستوى تقدم الطالب أو عدم تقدمه في كل مرحلة من مراحل البرامج/البرنامج الدراسية؛
- قياس مستوى مخرجات ونتائج عملية التعليم؛
- معدلات تقدم الطلبة؛
- اتجاهات تقدم الطلبة.

ث- دعم وإرشاد الطلبة: ضمن هذا البعد فإنه ينبغي التركيز على جوانب متعددة منها:

- وجود واعتماد مدخل استراتيجي لدعم وإرشاد الطلبة؛
  - توفير الدعم والإرشاد الأكاديمي المناسب للطلبة؛
  - العمل على تحقيق رضا الطلبة، وتوفير الأدلة التي تثبت تحقيق رضاهم.
- ج- مصادر التعليم: ينبغي العمل على تحقيق جوانب متعددة لضمان فعالية هذا البعد ضمن الأبعاد الأساسية للجودة منها:

- توفير التسهيلات والمصادر المكتبية المناسبة؛
  - توفير المساحات الكافية للدراسة والتعلم؛
  - العمل على توفير مصادر تعليمية مجانية كافية للطلبة في جميع البرامج الدراسية.
- ح- إدارة ودعم الجودة: لضمان إدارة جودة التعليم، ودعم هذه الجودة فإنه لا بد من تحديد أهداف واضحة للبرامج الدراسية، ووضع نظم فاعلة للرقابة الداخلية على عمليات التعليم والتعلم في الجامعة والعمل المستمر على نشر الممارسات التعليمية والتعلمية الجيدة التي تدعم الجودة.

### 2.1 . أبعاد جودة التعليم الجامعي وفقا لمنظور Owlia & Aspin wall:

اقترح ( Owlia & Aspin wall ) في 1996م ستة أبعاد رئيسية لجودة الخدمات التعليمية لمؤسسات التعليم الجامعي، وقد تم وضع هذه الأبعاد اعتمادا على 30 خاصية ترتبط بجودة خدمات التعليم الجامعي، واعتمادا على ما ورد في الأدب النظري المتصل بجودة التعلم الجامعي وهذه الأبعاد هي:<sup>1</sup>

أ- المظاهر المادية لخدمات التعليم Tangibles: ومن هذه المظاهر:

توفر المعدات والتسهيلات اللازمة بصورة كافية، واستخدام المعدات والتسهيلات الحديثة، وسهولة الوصول إلى مؤسسة التعليم الجامعي، وتوفير الخدمات الداعمة، البيئة الجذابة (من حيث أروقة المؤسسة التعليمية وساحاتها والمكونات المختلفة للحرم الجامعي...).

<sup>1</sup> نادر أبو خلف، اتجاهات التحول إلى النوعية في إدارة جامعة القدس المفتوحة، مانقن دولي حول جودة الجامعات، ومتطلبات، الترخيص والاعتماد، جامعة الشارقة، الإمارات العربية المتحدة: 2007، ص 50-51 .

- ب- الجدارة Competence: يتعلق هذا البعد بوجود أكاديمي كاف، وتوفر المعرفة النظرية والمؤهلات المطلوبة، والحدثة ومواكبة كل جديد، والخبرات التعليمية، وتوفر نظام إيصالات فاعل؛
- ت- الاتجاهات Attitudes: هذا البعد يتعلق بفهم حاجات الطلبة والاستعداد والرغبة في مساعدتهم وتوفر نظم الإرشاد والتوجيه والنصح للطلبة، وإعطاء اهتمام شخصي للطلبة والعاملين والإحساس الإيجابي بواقع الطلبة ومشكلاتهم واللطف والاحترام في التعامل مع الطلبة؛
- ث- المحتوى delivery: هناك جوانب متعددة لهذا البعد منها:

القدرة على تقديم إلقاء فاعل، والتسلسل في تقديم المعرفة الأكاديمية للطلبة، ووضع خطوط وجداول زمنية لأجزاء المتطلبات الدراسية خلال الفصل الدراسي، والاتساق والانسجام في تقديم المساقات ومفرداتها، والوضوح والعدل والإنصاف في الامتحانات، وتحفيز وتشجيع الطلبة على الأداء المتميز والحصول على التغذية العكسية من الطلبة؛

- ج- الاعتمادية reliability: يتعلق هذا البعد بجوانب كثيرة منها:

بناء ثقة لدى الطلبة في جودة هذه الخدمات التعليمية الجامعية، وأن يكون مستوى اعتمادية هذه الخدمة عالياً، ومنح شهادات علمية تحظى بمصداقية عالية من الطلبة ومن أسواق العمل والمشغلين والمجتمع، والبقاء على عهد والتزام نحو الأهداف العامة للجامعة وعلى رأسها التميز والجودة والتعاطي والتعامل الإيجابي مع الشكاوي ومعالجة المشكلات بصورة فاعلة.

وبالرغم من اختلاف الأبعاد المعتمدة في جودة التعليم الجامعي إلا أن كل جامعة لديها أبعاد خاصة بها.

وهنا لا يتم الوقوف عند الأبعاد فقط بل يجب التطرق أهم الصعوبات التي تواجه التعليم الجامعي، والمتمثلة في عدة مشاكل تحول دون تطبيق الجودة في الجامعات.

## 2. صعوبات تطبيق الجودة في التعليم الجامعي:

هناك العديد من الصعوبات التي تعترض تطبيق الجودة في التعليم الجامعي ومن أبرزها ما يلي:<sup>1</sup>

- 1) طبيعة الهيكل التنظيمي للجامعات: نظراً إلى الطبيعة البيروقراطية التي تميزه هنا تأتي ضرورة تطوير الهيكل التنظيمي بما يلاءم احتياجات العمل إضافة إلى تداخل المسؤوليات والصلاحيات أو المغالاة في منح الصلاحيات التي لا تتوافق مع القدرات والكفاءات والازدواجية في منح الصلاحيات وعدم وجود وصف وظيفي واضح وغير متكرر للعاملين...
- 2) عدم توفر قاعدة بيانات متكاملة عن مجالات العمل المختلفة في الجامعة: وهنا تأتي أهمية التأكيد على توفير البيانات بالحجم المناسب والوقت المناسب لمتخذ القرار بهدف تطوير البرامج أو تحسين آلية القبول

<sup>1</sup> محمد عيسى العبادي، التعليم العالي مابين التطور و متطلبات الاعتمادية والجودة، ملتقى حول جودة الجامعات ومتطلبات الاعتماد والترخيص، جامعة الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، 2007، ص 489.



والتسجيل، إضافة إلى أهمية البيانات عن السوق واحتياجاته من القوى العاملة والتخصص، لتقييم البرامج المطروحة وتقييم أداء العاملين وأعضاء هيئة التدريس في إطار ذلك.

(3) قصور العلاقة بين الجامعة والمجتمع: تأتي هنا أهمية حرص الجامعات على تطوير خطط لدراسة احتياجات المجتمع والسوق واحتياجات القطاعات الإنتاجية المختلفة ضمن الاقتصاد القومي من حيث النوع والكم، وأهمية التعرف على احتياجات القطاعات بشكل مباشر والتعديل في آليات القبول ومحاولة التأثير في توجهات المجتمع باتجاه التعليم ضمن خطة تركز على احتياجات السوق.

(4) كثرة القوانين واللوائح: وعدم وضوحها الذي من شأنه ظهور عديد من التفسيرات ما يعيق آلية التنفيذ.

(5) قصور العناية بالجوانب الإنسانية في مجال العمل: يتمثل بالفجوة ما بين الرؤساء والإداريين والعاملين وغياب النقاش والنقد الموضوعي الذي من شأنه أن ينعكس إيجابيا على مصلحة العمل الأكاديمي ويقلل من دوافع الانتماء لدى العاملين والمنخفض حوافزهم المعنوية.

(6) قصور التمويل والنمو غير المتوازن في التعليم الجامعي: هنا تأتي الإشارة إلى عدم التوازن في نمو أعداد الطلبة نحو التعليم الجامعي، وأحجام التمويل المتوفر، لدى العديد من الجامعات، أضف إلى ذلك عدم التوازن أيضا ما بين أعداد الطلبة وأعداد أعضاء هيئة التدريس المتمرسين وذوي الخبرة وعدم التوازن بإعداد المختبرات والمشاكل والمشرفين.

(7) تفاوت الثقافات التنظيمية للجامعات: هنا يمكن الإشارة إلى الفصل ما بين الوظيفة الإدارية والوظيفة الأكاديمية، وكذلك أهمية تنمية الشعور العام لدى المؤسسات التعليمية بضرورة التقييم أهميته شأنها شأن المؤسسات في القطاعات الأخرى. وتنمية روح التعاون والتساوي ما بين الكليات والأقسام، واتجاه الجامعات إلى استقطاب قيادات خارجية بمعظم الأحيان لتسيير أمورهما. والتركيز على أهمية الفريق في إنجاز الأعمال، أضف إلى ذلك أهمية إعادة صياغة بعض عبارات الجودة لتتلاءم مع المجتمع الجامعي، وكذلك تطوير ثقافة التغيير وأهميته وخاصة لدى الجهات الراضية لذلك، وتطوير مفهوم الرؤيا المستقبلية لدى المجتمع وعدم اليأس والاستكانة واللامبالاة.

ومنه يمكن القول أن جميع مؤسسات التعليم الجامعي عند تطبيقها للجودة تهدف من خلالها إلى تحقيق أغراض عديدة لإنجاح العملية التعليمية، وفي ما يلي سيتم التطرق إلى أهم أهداف الجودة في التعليم الجامعي.

### 3. أهداف الجودة في التعليم الجامعي:

يرى كل من (السلمي، 1995)، (Gotesch، 1997)، (الطائي والعبادي، 2005)

أن للجودة في التعليم أهداف عديدة ومن بين أهم تلك الأهداف ما يلي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> هاشم فوزي دباس، يوسف حجاج الطائي، إدارة التعليم الجامعي مفهوم حديث في الفكر الإداري المعاصر، دار الزرقاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2008، ص 446-447.



- ✚ التأكيد على أن الجودة وإتقان العمل وحسن إدارته من سمات العصر الذي نعيشه وهو مطلب يجب أن يحتضن جميع جوانب العملية التعليمية؛
- ✚ تطوير أداء جميع العاملين عن طريق تنمية روح العمل التعاوني الجماعي وتنمية مهارات العمل الجماعي بهدف الاستفادة من كافة الطاقات وكافة العاملين بالمنشأة التعليمية؛
- ✚ ترسيخ مفاهيم الجودة الشاملة والقائمة على الفاعلية والفعالية تحت شعارها الدائم (أن نعمل الأشياء بطريقة صحيحة من أول مرة وفي كل مرة)؛
- ✚ تحقيق نقلة نوعية في عملية التربية والتعليم تقوم على أساس التوثيق للبرامج 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 المتقنة والمستمرة والتأهيل الجيد، مع تركيز الجودة على جميع أنشطة مكونات النظام التعليمي ( المدخلات، العمليات، المخرجات ) ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل رقم ( 01 )؛
- ✚ 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 دائما في موقعها الحقيقي؛
- ✚ التعرف على المشكلات التعليمية في الواقع العملي، ودراسة هذه المشكلات وتحليلها بالأساليب والطرق العلمية المعروفة واقتراح الحلول المناسبة لها ومتابعة تنفيذها في الكليات التي تطبق نظام الجودة مع تعزيز الإيجابيات والعمل على تلافي السلبيات؛
- ✚ التواصل التعليمي مع الجهات الحكومية التي تطبق نظام الجودة، والتعاون مع الدوائر والشركات والمنظمات التي تعنى بالنظام لتحديث برامج الجودة وتطويرها بما يتفق مع النظام التعليمي العام.

وفيما يلي شكل لمكونات النظام التعليمي:

الشكل رقم (01): مكونات النظام التعليمي



المصدر: هاشم فوزي دباس وآخرون، إدارة التعليم الجامعي مفهوم حديث في الفكر الإداري المعاصر، دار النورق للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2008، ص 448 .

يوضح الشكل أهم مكونات النظام التعليمي، حيث يبين أهم المدخلات التي يجب توفرها لنجاح عملية التعليم على مستوى الجامعات والتي تتضمن الموارد المختلفة في الجامعة كالموارد البشرية والمادية...إلخ، والتي تدخل كلها في عمليات المعالجة من أجل الحصول على مخرجات، وهي وهي كمحصلة للعمليات التعليمية مثل إضافة المعارف والمعلومات؛ تقديم خريجون لأسواق العمل...إلخ.

### المطلب الثالث: المقومات والمتطلبات المتعلقة بجودة التعليم الجامعي

إن البلدان المتقدمة والمتطورة تعتمد على مؤسسات التعليم الجامعي لتؤمن النمو الداخلي والمستدام لها، وتفرض سياستها وطرق تفكيرها على سائر البلدان، فيشكل التعليم الجامعي فيها مرجعا حيا في التقدم الثقافي والاجتماعي والسياسي والاقتصادي وفيما يلي سيتم التطرق إلى أهم المقومات والمتطلبات الرئيسية لجودة التعليم.

#### أ. مقومات الجودة في التعليم الجامعي:

الجودة تحرك في فلك تربوي وتعليمي يتألف من ثلاث سلطات تمتص مقومات الجودة والتي تشمل

في:<sup>1</sup>

أ- تقوم الحلقة الأولى على إطار واكتساب وانتماء، وانفتاح أي على تعليم عال يستطيع:

- ◆ أن يشكل محيطا مناسباً يؤهل للتعليم المستدام، مفتوحا باستمرار للنقاش الثقافي لحماية التنوع، لدعم وتنضيج ثقافة القيم والمبادئ الصادرة عن منظمة اليونسكو الداعي إلى تعزيز "التضامن الفكري والخلفي للبشرية"؛
- ◆ أن تؤمن فرص الدخول إلى الجامعات وفقا للكفاءة والقدرات والمثابرة والجهد، فالترديد الأكاديمي والسريع في العليق على التعليم الجامعي يستدعي بناء الجوارح على الاستحقاق والإكثار من كيف تضمن الجودة؛
- ◆ أن توفر التعلم مدى الحياة، فلا يكون والانتساب إلى الجامعة محصورا بنيل شهادة لا تلبث أن يكملها صاحبها، ويدخل بها إلى سوق العمل حتى يفرغ مضمونها ويشيخ؛
- ◆ أن يجتهد في توسيع رقعة دخول المرأة إلى حرم المجتمع المعرفي وأن يعمل على تحريرها من كل العوامل السياسية والاجتماعية التي تعترض مشاركتها في حقل المعرفة وإلا لا إنصاف، وبالتالي لا استحقاق، بل عملية اقضاء جزء من المجتمع عن القيام بدوره الاستراتيجي في المشاركة في التعلم، والتربية، وبناء المجتمع المعرفي.

ب- تقوم الحلقة الثانية على خدمة، ومواءمة، وكفاءة، ومشاركة عبر تعليم عال يمكنه:<sup>2</sup>

<sup>1</sup>: أحمد الخطيب، إدارة الجودة الشاملة تطبيقات تربوية، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، ط 2، 2006، ص ص 124-125.

<sup>2</sup>: أحمد الخطيب، مرجع سبق ذكره، ص ص 125-126.

◆ أن يخدم المجتمع ويوثق ويوطد علاقته وصلته بسوق العمل، فيشارك ممثلوا سوق العمل بإدارة مؤسسات التعليم الجامعي، ويطلع انعلمون والطلاب على إمكانيات التعليم الوطنية والعالمية المرتبطة بالعمل، فيتم التبادل بين المستخدمين في مؤسسات القطاعين، فتجدد المناهج آخذة بعين الاعتبار وبشكل منتظم تطور القطاعات العلمية والتكنولوجية والاقتصادية، فيتعاون بالتالي القطاعان التربوي والعلمي على وضع الأنظمة التعليمية وتقييم المناهج التي تدرج في أهدافها ومضمونها النظريات والتدريب والبرامج الطارئة وعمليات التقييم... إلخ، بهدف إيجاد فرص عمل، أن العمل ليس هو الغاية الوحيدة المرجوة في التعليم الجامعي؛

◆ أن يعتمد المواجعة كمرجع أساسي فيما يخص التوافق والتطابق بين رسالة مؤسسات التعليم الجامعي و انتظارات المجتمع؛

◆ أن يزود الطالب أو الطلبة بشهادات واختصاصات ذات مستوى علمي ومهني رفيع، فيخرج اختصاصيين جيدين و أكفاء بوسعهم القيام بدور فاعل في تقدم مرافق الوطن بفضل روح المبادرة التي لئكنهم أن يكونوا خلاقين ومنفتحين؛

◆ أن يقدم للطلاب مجموعة واسعة من الخيارات ونظاما مرنا يسهل الدخول إليه والخروج منه، بشك لا يعيق تربية المواطنين القادمين على المشاركة الفعلية في الحياة الاجتماعية على المستويات كافة.

ت- تقوم الحلقة الثالثة على أهداف وقيم تعليم عال بوسعه<sup>1</sup>:

◆ أن يجتهد في تدعيم الارتباط والتكامل مع التعليم العام ما قبل الجامعي، لأن التعليم الجامعي جزء من نظام تربوي متكامل ومستمر، لذلك فعلية توثيق العلاقات مع الأهل، المدارس، التلاميذ، الأوساط الاقتصادية والاجتماعية، الهيئات المحلية، ووضع سياسات تربوية خاصة توهل المعلمين العاملين في كل الحلقات التربوية من الحضنة إلى المرحلة الثانوية قائمة على تشجيع الإبداع والتجديد المستثمرين؛

◆ أن يعزز البحث الجامعي على أنه أحد مكونات النمو الثقافي والاجتماعي والاقتصادي، عبر إنشاء بيئة بحثية ملائمة تتألف من أعضاء السلك التعليمي وتشمل كل المواد، فيوضع للبحث نظام أساسي مهني ومادي قادر على حماية جودة البحث والتعليم؛

◆ أن يواجه تقنيات المعلومات والاتصالات فيستخدمها في خدمة التعليم والبحث الجامعيين، وفي خدمة التواصل بين الهيئات التعليمية والتربوية والباحثين والطلاب، وأهل القرار في حقل التعليم

<sup>1</sup>: أحمد الخطيب، مرجع سبق ذكره، ص ص 127-128.



الجامعي إلى أن هناك من الأمور التي تجعل من التكنولوجيا وسيلة تحرر وجسر عبور إلى كم هائل من المعرفة التي تجمع وتبني الحضارات؛

◆ أن ينقذ المجتمع الحالي من أزمة القيم، فيحرره من الاعتبارات الاقتصادية التي تنهشه، ليدخله في البعد الأخلاقي والروحي واحترام حقوق الإنسان والمواثيق الدولية وهكذا يقاوم التعليم الجامعي أحادية السوق ليواجهه بقيم الذكاء والإبداع؛

◆ أن يدعم ثقافة السلام، وذلك عبر تأمين مواءمة تنمية قاعدتها الإنصاف، العدل، التضامن والحرية؛

◆ أن يحفظ حقه في صون الديمقراطية فيمنح الحس النقدي ويصدر الأحكام المقنعة القادرة على إحداث التغيير في المجتمع.

و بالإضافة إلى هذه المقومات يوجد عدة متطلبات يجب توفرها لإحداث الجودة في التعليم الجامعي.

## 2. المتطلبات المتعلقة بجودة التعليم الجامعي:

هناك عدة متطلبات لضمان جودة التعليم الجامعي هي:

أ- المتطلبات العامة المتعلقة بجودة التعليم: يتعين على مؤسسات التعليم الجامعي أن تضمن ما يلي:<sup>1</sup>

◆ إعداد الأنظمة الأكاديمية الفنية والإدارية الضرورية لضمان جودة التعليم، وتوثيق هذه

الأنظمة والعمل بموجبه، وحفظها وصونها لتطوير فعاليتها باستمرار؛

◆ تعريف العمليات الضرورية لحسن تفعيل كافة أنظمة المؤسسات وإيضاح كيفية تنفيذ

تلك العمليات؛

◆ تحديد تنالي، تداخل وترابط العمليات الضرورية لحسن تفعيل كافة أنظمة المؤسسات؛

◆ تحديد المعايير والطرق المطلوب استخدامها للتأكد من أن ضبط عمل المؤسسات يتم

بالطريقة الصحيحة؛

◆ التأكد من توافر الموارد البشرية، والبنية التحتية والبيئة التعليمية، والمعلومات الضرورية

لتنفيذ العمليات الضرورية لحسن تفعيل كافة أنظمة المؤسسات ومراقبتها؛

◆ مراقبة تنفيذ العمليات الضرورية لحسن تفعيل كافة أنظمة المؤسسات وقياسها وتقويمها

ثم تحليلها؛

◆ تطبيق التدابير اللازمة لتحقيق النتائج المرغوبة؛

◆ عند استعانة المؤسسات الخاصة للتعليم الجامعي بمصادر خارجية لإنجاز أي من

العمليات الضرورية لحسن تفعيل كافة أنظمة المؤسسات، يتعين على هذه الأخيرة

<sup>1</sup> : شعب طعان ، ضمانا جودة التعليم العالي، بيت الأمم المتحدة ، بيروت، 2004، ص ص 128-129 .

التأكد من أن تلك المصادر الخارجية تضبط عملياتها بطريقة تضمن تلبية مخرجاتها لمتطلبات جودة التعليم.

ب- المتطلبات التنظيمية والقانونية المتعلقة بجودة التعليم: حتى تضمن جودة التعليم يتعين على الإدارة العليا ما يلي:<sup>1</sup>

❖ اتخاذ كافة التدابير والإجراءات التنظيمية التي تضمن الالتزام التام بالمتطلبات القانونية الصادرة عن وزارة التربية والتعليم الجامعي وعن الجهات الأخرى ذات العلاقة بمختلف جوانب عمل المؤسسات الخاصة للتعليم الجامعي؛

❖ ترجمة التزامها بالأشكال التنظيمية التي تتلاءم مع طبيعة عملها، وأن تحفظ وتصون السجلات.

ث- متطلبات التوثيق: وتتمثل هذه المتطلبات في:<sup>2</sup>

❖ يتعين على المؤسسات الخاصة بالتعليم الجامعي "الجامعات" إعداد نظامها التوثيقي وتضمينه ما يلي:

- رؤية الجامعات وسياستها الخاصة بجودة التعليم؛
- الأهداف المطلوب تحقيقها لضمان جودة التعليم والإدارة في الجامعات؛
- الأدلة وإجراءات وتعليمات العمل الضرورية؛
- وثائق وسجلات الجامعات الضرورية وذلك من أجل:
  - التأكد من فعالية تخطيط، تنفيذ، وضبط عملياتها؛
  - لإثبات تلبية الشروط والمواصفات والمعايير المتعلقة بمتطلبات الحد الأدنى لمسؤولية إدارة الجامعات في تحقيق جودة التعليم.

❖ يتعين على الجامعات ضبط سجلاتها ووثائقها كما يلي:

- ضبط الوثائق والسجلات المطلوبة وحفظها وصونها من أجل برهنة تلبية الجامعات للمتطلبات ومن أجل إثبات فعالية نظامها التعليمي في ضمان جودة التعليم؛
- إعداد وتوثيق إجراء عمل **Procedur** يوضح كيفية ضبط الوثائق والسجلات، لجهة تحديد فترة الاحتفاظ وتعريفها وتخزينها وحمايتها واستعادتها عند الحاجة؛
- ضمان أن تكون الوثائق والسجلات مقروءة، معرفة بوضوح، وموجودة في أماكن استيعابها المقررة، ومن السهل الحصول عليها عند الحاجة إليها.

<sup>1</sup> : شعيب طمان ، مرجع سبق ذكره، ص 130 .

<sup>2</sup> : المرجع نفسه ، ص ص 130-131 .

ج- التزام القيادة العليا بمتطلبات ومواصفات ومعايير جودة التعليم: يتعين على الإدارة العليا أن تثبت التزامها بتطوير نظامها التعليمي كما يلي:<sup>1</sup>

- ❖ تهيئة وتوعية جميع مسؤولي وموظفي الجامعات أياً كانت اختصاصاتهم إلى أهمية التطابق مع المواصفات والمتطلبات القانونية والتنظيمية؛
- ❖ إعداد رؤية الجامعات وسياستها الخاصة بجودة التعليم؛
- ❖ التأكد من إعداد الأهداف المطلوب تحقيقها لضمان جودة التعليم والإدارة في كافة مجالات نشاط الجامعة؛
- ❖ قيادة اجتماعات دورية لمراجعة الإدارة لضمان إطلاع الإدارة العليا على كافة الشؤون وتطوير مختلف جوانب أداء الجامعة ومتابعة هذه القرارات؛
- ❖ التأكد من توافر الموارد الضرورية.

ح- التركيز على فهم، ثم تلبية متطلبات وعاجات الطالب والجهات ذات العلاقة (بمن فيهم سوق العمل والمنتفعين الخارجيين الآخرين): يتعين على الإدارة العليا التأكد من أن متطلبات وحاجات الطالب والجهات ذات العلاقة معروفة بوضوح، ويتم تلبية هذه المتطلبات، بهدف، رفع مستوى إرضاء الطالب والجهات ذات العلاقة، وذلك لمساعدة الطالب في إيجاد فرص العمل تتناسب مع طبيعة التعليم الذي يحصل عليه في الجامعة، وذلك عبر تمكين الطالب من الحصول على المعلومات الضرورية عن سوق العمل، والاستفادة من الخدمات المرتبطة بالتوظيف والاستشارات والاختبارات المهنية.<sup>2</sup>

خ- الإعلام الداخلي، الاتصال والتواصل داخل الجامعات: يتعين على الإدارة العليا ما يلي:<sup>3</sup>

- ❖ التأكد من أن كافة قنوات الاتصال مفتوحة داخل الجامعات؛
  - ❖ التأكد أن التواصل والاتصال بعمليات بانتظام لدعم فعالية أداء الجامعات مثل: الاجتماعات الدورية لبحث شؤون محددة ومتنوعة، القرارات الصادرة عن الهيئات القيادية، المذكرات، الأدلة، النشرات، جريدة الحائط، البريد الإلكتروني، الأنترنت... إلخ.
- د- الاجتماعات الدورية لمراجعة الإدارة: يتعين على الإدارة العليا مراجعة كافة عناصر وجوانب أداء الجامعات بشكل دوري وحسب جدول زمني محدد مسبقاً للتأكد من استمرارية ملائمة أنظمتها كافة، من مدى صلاحيتها وفعاليتها:<sup>4</sup>

<sup>1</sup>: شعيب طعان، مرجع سبق ذكره، ص 131-132.

<sup>2</sup>: شعيب طعان، مرجع سبق ذكره، ص 132-133.

<sup>3</sup>: أحمد الخطيب وآخرون، إدارة الجودة الشاملة: نموذج مقترح لإصلاح التعليم العالي وتجديده، بيت الأمم المتحدة، بيروت، 2004، ص 160.

<sup>4</sup>: أحمد الخطيب وآخرون، إدارة الجودة الشاملة: نموذج مقترح لإصلاح التعليم العالي وتجديده، مرجع سبق ذكره، ص 161-162.

1- تهدف الاجتماعات الدورية لمراجعة الإدارة إلى:

- ❖ اطلاع الإدارة العليا على كافة الشؤون المهمة في الجامعة لتمكين من اتخاذ القرارات المناسبة الخاصة بالتعليم الجامعي ثم متابعة هذه القرارات؛
- ❖ مراجعة رؤية الجامعة وسياستها الخاصة بجودة التعليم؛
- ❖ أن تحتفظ الجامعة وتصون السجلات المتعلقة بالاجتماعات الدورية لمراجعة الإدارة وبكل ما ينتج عنها من قرارات ومتابعة للتنفيذ.

2- تتضمن مدخلات الاجتماعات الدورية لمراجعة الإدارة معلومات عن:

- ❖ نتائج التدقيق الإداري الداخلي؛
- ❖ استطلاع رأي الطالب والجهات ذات العلاقة بخصوص عمليات وخدمات الجامعة؛
- ❖ أداء العمليات، ومدى تلبية عمليات وخدمات الجامعة للمتطلبات؛
- ❖ رضحية الإجراءات، الأمانة والأمانة؛
- ❖ أعمال المتابعة من اجتماعات مراجعة الإدارة السابقة؛
- ❖ اقتراحات للتطوير.

3- تتضمن مخرجات الاجتماعات الدورية لمراجعة الإدارة قرارات

ونشاطات تتعلق ب:

- ❖ تطوير فعالية الأنظمة الأكاديمية، الفنية، الإدارية الضرورية لضمان تحقيق جودة التعليم والعمليات الضرورية لحسن تفعيل أنظمة الجامعات؛
- ❖ تطوير العمليات التعليمية والخدمات المساندة وفقا لمتطلبات الطالب والجهات ذات العلاقة؛
- ❖ الموارد سواء البشرية والبنية التحتية والبيئة التعليمية التي تحتاج إليها الجامعات من أجل تعزيز فعالية أدائها في تحقيق جودة التعليم.

د- إنشاء وحدة للجودة في مؤسسات التعليم الجامعي: يتعين على الإدارة العليا إنشاء وحدة للجودة،

بحيث تكون مرتبطة مباشرة بالإدارة العليا، ويعهد إليها بمسؤوليات وصلاحيات متعلقة بالسهر على احترام المواصفات والمعايير في كافة أرجاء الجامعة خصوصا لجهة:<sup>1</sup>

- ❖ التأكد من أن العمليات التعليمية تعد وتنفذ وتضبط وفقا للمتطلبات؛
- ❖ تقديم التقارير للإدارة العليا عن مدى تلبية البرامج التعليمية والخدمات المساندة للمتطلبات وعن أداء الجامعات لناحية الجودة؛
- ❖ نشر ثقافة الجودة والترويج لها في كافة أرجاء الجامعة؛

<sup>1</sup> : المرجع نفسه ، ص من 163-164 .



❖ التأكيد من تدريب كافة العاملين في الجامعة على كيفية فهم ثم تلبية حاجات الطلاب والجهات ذات العلاقة؛

❖ اقتراح الحلول ومتابعة عمليات التحسين المستمر لجودة التعليم.

إن تبني الجودة في التعليم الجامعي شيء مهم ولكنه ليس شرطاً كافياً للنجاح، حيث المطلوب هنا هو بناء وإدراك الحاجة للتحسين في الجودة في ظل الفرص المتاحة، وهذا يتطلب تهيئة الأنظمة المناسبة للوصول إلى الأهداف الموضوعية، كما يتطلب تامين الجهود المميزة في الخرجين والبحوث والأنشطة العلمية الأخرى... إلخ، وهذا ما يستدعي تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجامعي مفهوماً وفلسفة.

## المبحث الثاني: إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي

تعتبر إدارة الجودة الشاملة في ميدان التعليم الجامعي متعددة الأبعاد فهي مرتبطة بالوظائف والنظم المختلفة والمتنوعة التي تؤدي إلى تنظيم المؤسسات الجامعية من ناحية، وتحسين أساليب إدارتها ومستوى التكوين والخدمات المقدمة للطلبة وبقية الفئات العاملة فيها من ناحية أخرى، وهذا ما سيتم التعرض له في هذا المبحث، وذلك من خلال إبراز أهم الأدوات والقواعد والأساليب اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي.

### المطلب الأول: ماهية إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي

يعد مصطلح إدارة الجودة الشاملة محل انشغال العديد من الاقتصاديين، حيث برزت العديد من التعاريف والتي تمثلت أهمها في:

❖ يعرف ( النجار، 2002 ) إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي بأنها:

" أسلوب متكامل يطبق في جميع فروع المنظمة التعليمية ومستوياتها، ليوفر للأفراد وفرق العمل الفرصة لإرضاء الطلاب والمستفيدين من التعلم، وهي فعالية تحقق أفضل خدمات تعليمية بأكفاً الأساليب نبت بنجاحها لتخطيط الأنشطة التعليمية وإدارتها."<sup>1</sup>

❖ كما يعرفها ( عشية، 2000 ) بأنها: " حملة معايير والخصائص التي ينبغي أن تتوفر في جميع عناصر العملية التعليمية بالجامعة، سواء منها ما يتعلق بالمدخلات او العمليات أو المخرجات، والتي تلي احتياجات المجتمع ومتطلباته، ورغبات المتعلمين وحاجاتهم وتحقق من خلال الاستخدام الفعال لجميع العناصر البشرية والمادية بالجامعات."<sup>2</sup>

❖ كما يمكن النظر إلى إدارة الجودة الشاملة في التعليم على أنها: " نظام يتم من خلاله تفاعل المدخلات وهي الأفراد والأساليب والسياسات والأجهزة لتحقيق مستوى عال من الجودة حيث يلوم العاملين بالاشتراك بصورة فاعلة في العملية التعليمية والتركيز على التحسين المستمر لجودة المخرجات لإرضاء المستفيدين،" وحسب هذا التعريف تتكون مدخلات النظام التعليمي الجامعي من المناهج التدريسية والمستلزمات المادية والأفراد والإدارة الجامعية والتي يتم تحويلها من خلال العملية التعليمية إلى مجموعة من المخرجات التي تمثل الكوادر المتخصصة من الخريجين."<sup>3</sup>

<sup>1</sup> : يوسف ابو فارة واخرون، تحليل واقع إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالتغيير التنظيمي في جامعة القدس المفتوحة ، دراسة تقدم لها شلبي إسماعيل السويطي

ويوسف ابو فارة ، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين ، 2008 ، ص 10 .

<sup>2</sup> : المرجع نفسه، ص 11 .

<sup>3</sup> : عبد العزيز أبو نيفة ، مرجع سبق ذكره ، ص 130 .

## الفصل الثاني: كيفية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي

- ❖ كما تعرف على أنها: " عملية تطبيق مجموعة من المعايير والمواصفات التعليمية والتربوية اللازمة لرفع مستوى جودة وحدة المنتج التعليمي بواسطة كل فرد من العاملين بالمؤسسة التعليمية و في جميع جوانب العمل التعليمي والتربوي بالمؤسسة. "<sup>1</sup>
  - ❖ تعرف أنظمة إدارة الجودة ISO 9000 جودة التعليم الجامعي بأنها: " مجموعة المواصفات التي تحدد الصفات والخصائص الواجب توفرها في أنظمة الجودة. "<sup>2</sup>
  - وبالتالي تشمل سلسلة مواصفات الأيزو 9000 في مجال التعليم الجامعي ما يلي:<sup>3</sup>
  - ❖ آيزو 9001: تشمل تصميم التعليم الجامعي وإدخال الأجزاء والأقسام المساعدة وخدمة البرامج التعليمية الجامعية.
  - ❖ آيزو 9002: تشمل تشغيل وإنتاج الخدمات التعليمية الجامعية.
  - ❖ آيزو 9003: تشمل الفحوصات والاختبارات النهائية والعمليات التي يقدمها الآخرون للجامعات، كالمناهج والمعينات والطباعة مثلا إذا كانت تتم خارج الجامعة.
- وفيما يلي سيتم عرض أهم النقاط التي ركز عليها كل تعريف في الجدول التالي:

### الجدول رقم (02) : الجوانب الأساسية في التعاريف السابقة حول جودة التعليم الجامعي

التعاريف	الجوانب الأساسية في التعاريف السابقة حول جودة التعليم الجامعي
التعريف 01	الأساليب المتبعة في جميع فروع المنظمة من أجل تحقيق أفضل الخدمات التعليمية.
التعريف 02	جملة المعايير والخصائص التي تتعلق بالمدخلات أو العمليات أو المخرجات لتلبية احتياجات المجتمع من العناصر البشرية والمادية بالجامعات.
التعريف 03	نظام تفاعل مدخلاته ( الأساليب، الأفراد، السياسات ... ) ليتم تحويلها من خلال العملية التعليمية إلى مخرجات ( الكوادر المتخصصة ).
التعريف 04	تطبيق مجموعة من المعايير والمواصفات التعليمية لرفع مستوى جودة المنتج التعليمي.
التعريف 05	الآيزو 9000: المواصفات والخصائص الواجب توفرها في أنظمة الجودة.
التعريف 06	الآيزو 9001: تصميم التعليم الجامعي.
التعريف 07	الآيزو 9002: تشغيل وإنتاج التعليم الجامعي.

<sup>1</sup>: مدحت ابو النصر، إدارة الأنشطة والخدمات الطلابية، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2009، ص: 82.

<sup>2</sup>: العزاري محمد، متطلبات إدارة الجودة الجامعية، مجلة البحوث المستقبلية، العدد: 05، العراق، ص: 67.

<sup>3</sup>: محمد عوض الترتوي والخروان، مرجع سبق ذكره، ص: 118.

التعريف 08	الأيزو 9003: الفحوصات والاختبارات والعمليات التي يقدمها الآخرون للجامعات.
------------	---

#### المصدر: من إعداد الطالبان

يمكن القول أن إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي هي تطبيق معايير عالمية على مدخلات العملية التعليمية والتي تشمل الأفراد والأساليب، السياسات، والأجهزة من أجل قياسها وتطويرها، وتحويلها من خلال العملية التعليمية لتحقيق مستوى عالٍ من الجودة في مخرجاتها والتي تمثل الكوادر المتخصصة من الخريجين لإرضاء المستفيدين.

وقد حدد رواد الجودة والمفكرين "خمسة شروط لتنفيذ الجودة الشاملة" بشكل متابعي بدلا من أن يكون عشوائيا لخصها الشنبري بما يلي:<sup>1</sup>

➤ **الشرط الأول:** تعليم الإدارة الالتزام قبل التطبيق، إذ لا بد أن يخضع مدير المنظمة الأكاديمية وكبار مساعديه إلى برنامج تدريبي حول أساس الجودة الشاملة ثم يتدرج بعد ذلك إلى مديري الإدارات الوسطى؛

➤ **الشرط الثاني:** تدريب وتعليم أعضاء هيئة التدريس والموظفين على أسس إدارة الجودة الشاملة ووسائلها وأساليبها وكيفية تحسينها، وما يحتاجون إليه لتطبيقها كون ذلك يؤدي إلى التزامهم بالنموذج الجديد؛

➤ **الشرط الثالث:** ترسيخ الثقة، فعندما تتواجد الثقة في المنظمة فإن العاملين سيشعرون بأنهم مفوضون، ولديهم سيطرة أكبر على وظائفهم مما يجعل وظائفهم أكثر فعالية؛

➤ **الشرط الرابع:** غرس الاعتزاز في العمل المهني، وذلك بالاعتراف بالآراء والمشاريع الأكثر ابتكارا، لأن ذلك سيشجع أعضاء هيئة التدريس والعاملين على توسيع آفاقهم، وتطوير إبداعهم كما يروحي بأن الثقة موجودة حتى ولو حدثت الأخطاء؛

➤ **الشرط الخامس:** تغيير ثقافة المنظمة، وقيل تغيير ثقافة المنظمة يجب على القائد فهم كيفية نشوء الثقافة الحالية.

لقد حققت تطبيقات نظم إدارة الجودة الشاملة في الميادين الصناعية المختلفة نجاحات مهمة، الأمر الذي شجع الانتقال بتطبيقها إلى مؤسسات تقدم الخدمات ومنها الجامعات، إذ أن فهم محتوى ومفهوم نظام إدارة

<sup>1</sup> : يوسف ابو فارة وآخرون ، تحليل واقع إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالتغيير التنظيمي في جامعة القدس المفتوحة ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 10-11



الجودة الشاملة يفسر لنا الأسباب الحقيقية التي قادت إلى اختراقه أسوار الجامعة، وسيتم عرض بعض أهم الأسباب في الآتي:<sup>1</sup>

- ◆ توفر إدارة الجودة الشاملة، متطلبات إقامة نظام نوعي لمخرجات ذي سمات تنافسية؛
- ◆ تمثل إدارة الجودة الشاملة فلسفة تنظيمية تتيح بيئة مناسبة لتحقيق الجودة المستهدفة للعمليات؛
- ◆ تساهم إدارة الجودة الشاملة في زج كافة التكوينات التنظيمية في المهام التخطيط والتنفيذ والرقابة وفق معايير أداء متجددة؛
- ◆ تقود إدارة الجودة الشاملة إلى تحسين الأداء النوعي لأنشطة المنظمة وتحديد البرامج اللازمة لزيادة القدرات التنظيمية لرفع كفاءة الأداء؛
- ◆ تساهم إدارة الجودة الشاملة في فهم تطلعات المستفيدين من خدمات المنظمة مهما كان نوعها؛
- ◆ تساهم إدارة الجودة الشاملة في تحديد مستوى جودة الموارد التنظيمية وغيرها، الأمر الذي يتيح توقع مستوى الأداء وفق حاجات المستفيدين ورتبائهم؛
- ◆ تساهم إدارة الجودة الشاملة في تطوير تقاليد العمل وقيمه وفق متطلبات التغيير اللازمة لتطبيقها، في إطار نظرة مستقبلية للفرض والتحديات.

تأسيساً على ما تقدم؛ فإن الإدارات الجامعية لن تجد نفسها مترددة في اختيار طريق الجودة.

وتتم عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بخمس مراحل أساسية كما يلي:<sup>2</sup>

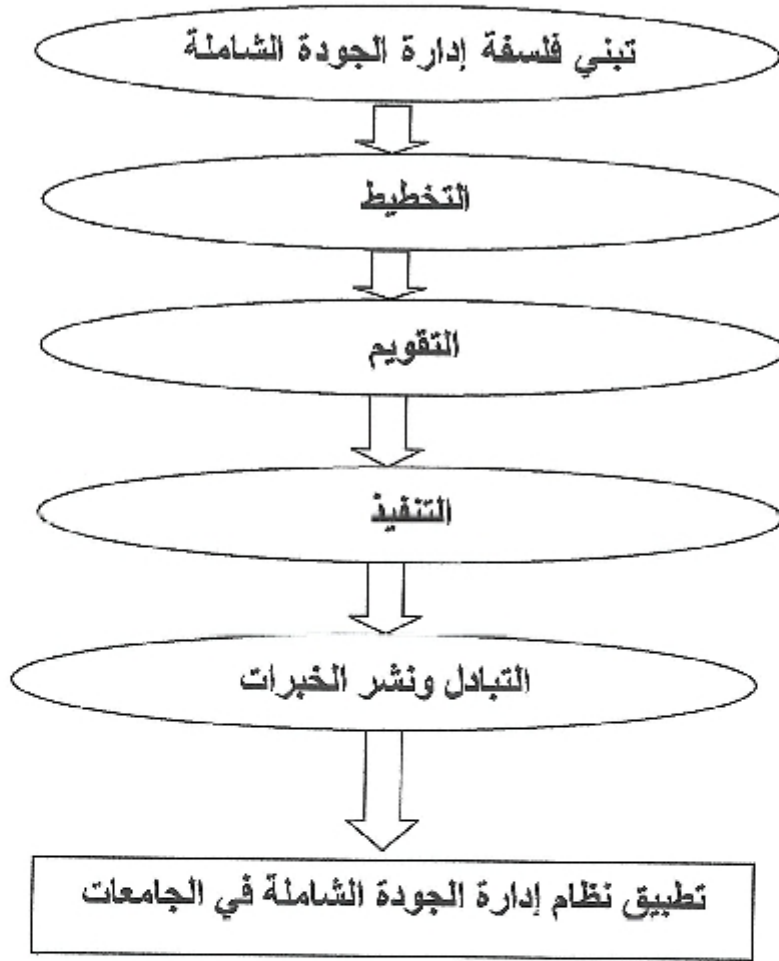
- 1) مرحلة اقتناع وتبني الإدارة لفلسفة إدارة الجودة الشاملة: في هذه المرحلة تقرر إدارة المؤسسة رغبتها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومن هذا المنطلق يبدأ كبار المديرين بالمؤسسة بتلقي برامج تدريبية متخصصة عن مفهوم النظام وأهميته ومتطلباته وأبداً التي يستند إليها؛
- 2) مرحلة التخطيط: وفيها يتم وضع الخطط التفصيلية للتنفيذ وتحديد الهيكل الدائم والموارد اللازمة لتطبيق النظام؛
- 3) مرحلة التقييم: وغالباً ما تبدأ عملية التقييم ببعض التساؤلات الهامة والتي يمكن في ضوء الإجابة عليها تهيئة الأرضية المناسبة للبدء في تطبيق إدارة الجودة الشاملة؛
- 4) مرحلة التنفيذ: في هذه المرحلة يتم اختيار الأفراد الذين سيعهد إليهم بعملية التنفيذ ويتم تدريبهم على أحدث وسائل التدريب المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة؛
- 5) مرحلة تبادل ونشر الخبرات: وفي هذه المرحلة يتم استثمار الخبرات والنجاحات التي يتم تحقيقها من تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.

<sup>1</sup> : بسام فيصل الخجوب، إدارة الجامعات العربية في ضوء المواصفات العالمية، المنظمة العربية للتربية الإدارية، مصر ، 2003 ، ص 113 .

<sup>2</sup> هاشم فوزي الدباس وآخرون ، مرجع سبق ذكره ، ص 485 .

ويمكن أن نوضحها في الشكل رقم ( 02 ).

الشكل رقم (02): مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة



المصدر: هاشم فوزي الندياس وآخرون، إدارة التعليم الجامعي مفهوم حديث في الفكر الإداري

المعاصر، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، ط 01، 2008، ص 486.

بعد أن تم التطرق إلى أهم المفاهيم المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي فيما يلي سيتم توضيح

الأدوات والقواعد الأساسية التي تتحكم فيها.

### المطلب الثاني: أدوات وقواعد إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي

حتى تتمكن مختلف الجامعات من تطبيق إدارة الجودة الشاملة لا بد من إتباع أدوات وقواعد أساسية تتحكم فيها، وفي ما يلي سيتم عرض مختلف الأدوات والقواعد.

#### 1. أدوات إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي:

تمثل أهم أدوات إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي في:<sup>1</sup>

- ❖ التدريب والتعليم المستمر؛
- ❖ التقييم الذاتي؛
- ❖ التركيز على خدمة المجتمع؛
- ❖ المشاركة في اتخاذ القرارات؛
- ❖ التخطيط والتوجيه؛
- ❖ القيادة الديمقراطية؛
- ❖ حلقات الجودة وروح الفريق؛
- ❖ الاتصالات؛
- ❖ المكافآت والحوافز؛
- ❖ التعاون بين القيادات والكليات؛
- ❖ التجديد والتحسين المستمر؛
- ❖ قياس الجودة بصفة دورية؛
- ❖ الاعتراف بالأداء الفعال؛
- ❖ الرؤية الثاقبة؛
- ❖ المقارنات التحديدية؛
- ❖ التكامل مع العمل؛
- ❖ إدارة العمليات والتحسينات؛
- ❖ المنافسة مع الجامعات الأخرى؛
- ❖ تطبيق التفكير المنتظم؛
- ❖ مراقبة وتأكيد الجودة.

وتستطيع الجامعات أن تطبق المقياس التالي وبصفة دورية لحساب معدلات الجودة بغرض التحسينات

المستمرة والتجديدات التنظيمية

<sup>1</sup> : محمد عوض القزويني ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 114-115 .

جدول رقم ( 03 ) : مقياس جودة الخدمات الجامعية

الجودة	التوقعات	الإدراك	
د*ق	ق	د	
			1- إدراك جودة الخدمات الجامعية: أ- توفر الإمكانيات؛ ب- تواجد الإمكانيات في المواقع المناسبة؛ ت- المظهر العام للجامعة (النظافة... )؛ ث- الثقة في التعليم الجامعي.
			2- درجة الاعتماد على الجامعة: أ- التحقق من توفر الجودة الجامعية؛ ب- مصداقية مساندة الجامعة في الوقت المناسب؛ ت- الاحتفاظ بسجلات دقيقة في الجامعة.
			3- درجة الاستجابة لحاجات المجتمع: أ- التعرف بتوقيت الخدمة؛ ب- تقديم خدمات تعليمية فعالة؛ ت- السعي لإرضاء الطلاب؛ ث- نادرا ما تكون الجامعة مسؤولة.
			4- الوعي الجامعي: أ- الثقة في أساتذة الجامعة؛ ب- الشعور بالأمن والأمان بالجامعة؛ ت- توفر معلومات للإجابة على التساؤلات.
			5- المساندة السلوكية للجامعة: أ- الاهتمام بالطلاب والمجتمع؛ ب- الرغبة في العطاء؛ ت- قياس حاجات المجتمع والجمهور؛ ث- الاهتمام بالبيئة النظيفة.

المصدر: محمد عوض الترتوي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز

المعلومات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2006، ص ص 115-116 .



وفي ما يلي سيتم التعرف إلى يجب توفرها لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجامعي.

### 2. قواعد إدارة الجودة الشاملة للجامعات:

تحقق إدارة الجودة الشاملة للجامعات عدداً من الإنجازات من خلال تحقيق القواعد السبعة التالية:<sup>1</sup>

- ❖ قاعدة تحقيق النتائج والأداء الجامعي؛
- ❖ قاعدة تطوير المركز التنافسي للجامعات؛
- ❖ قاعدة التفاعل والتشابه البيئي -تجاه بيئة نظيفة-؛
- ❖ قاعدة تطوير الفعالية التنظيمية للجامعة؛
- ❖ قاعدة تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين؛
- ❖ قاعدة الابتكار والتجديد والاختراعات والبحوث الجديدة؛
- ❖ قاعدة التمويل الذاتي وتنوع مصادر الإيرادات.

بعد التعرف على الأدوات والقواعد المعتمدة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، سيتم

التطرق في المطلب الموالي إلى أساليب تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي.

### المطلب الثالث: أساليب تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي

تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي يتطلب القيام بعدة مهام وأنشطة والتي تتمثل في ما يلي:<sup>2</sup>

1. إنشاء جهاز قيادي يتولى الاستراتيجيات وتنسيق الجهود لتحسين الجودة ويمكن تسميته بمجلس

الجودة؛ ويتولى القيام بالأدوار التالية:

- ❖ يوجه جهود ويقود كل النشاطات التي ستبذل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة؛
  - ❖ تفعيل جهود منسوبي الجامعة لتحقيق هدف الجودة الشاملة؛
  - ❖ تطبيق نظام لقياس الأداء لتوفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات اللازمة لتحسين جودة الأداء؛
  - ❖ إنشاء الأجهزة وفرق العمل اللازمة لتطوير إدارة الجودة الشاملة ولجهود تحسين الجودة؛
  - ❖ إعطاء الصلاحيات اللازمة لفرق العمل للقيام بالمهام المطلوبة؛
  - ❖ وضع نظام للحوافز والمكافأة منسوبي الجامعة المتميزين في تحسين جودة أداء المهام الموكلة إليهم.
- كما يتضمن المجلس الأعلى لإدارة الجودة الشاملة بالجامعات عدة مجالس وهي عبارة عن الفرق التالية:
- فرق تقييم الجودة الشاملة وإعداد المواصفات النمطية؛
  - فرق تطبيقات المواصفات؛
  - فرق تحسينات الجودة الشاملة؛

<sup>1</sup> : محمد عوض وآخرون ، مرجع سبق ذكره، ص 116-117.

<sup>2</sup> : محمد عوض وآخرون ، مرجع سبق ذكره، ص 125، 128.

● فرق تقييم اختبار المواصفات المعيارية الدولية، والتي تتضمن:

○ رضا الطلاب والبيئة؛

○ الضمان؛

○ الأمان؛

○ الوقت؛

○ التكلفة؛

○ العائد؛

○ النتائج؛

○ الابتكارية.

2. وضع الاستراتيجيات: وتشمل ما يلي:

❖ تحديد رسالة الجامعة: إن رسالة أي منظمة أو مؤسسة تعبر عن الغرض الرئيسي الذي تحاول تحقيقه، وهو في الحقيقة بسب وجودها، ويستحسن أن تكون محددة بشكل واضح ليتم تعميمها وتداولها ومراجعتها بسهولة ويسر، وبالنسبة لأي جامعة فإن وضع هذه الرسالة هي الخطوة الأولى في تحديد توجه واضح لهذه الجامعة.

❖ تحديد رؤية الجامعة: توضح الرؤية مسار الجامعة في المستقبل أي تحديد ما تم إنجازه، ومن ثم أين تريد الجامعة أن تكون، وكيف تصل إلى ما تريد. فمثلا ما هو الوضع المأمون التي تكون فيه الجامعة بعد عشر سنوات؟  
ورضع رؤية الجامعة يحقق العديد من المنافع منها:

○ يحدد توجه الجامعة؛

○ توجيه جميع الجهود نحو تحقيق الوضع المرغوب فيه؛

○ إعطاء الاهتمام اللازم لجهود تطوير الجامعة؛

○ يساعد على تحفيز المنسوين للالتزام بالعمل على تطوير الجامعة.

ولتفعيل كل من رؤية الجامعة ورسالتها لابد من أن يكون الهدف العام للجامعة هو "الالتزام بالتميز" في كل جانب من جوانب الأداء الأكاديمي والإداري.

3. إحداث تغيير في الثقافة التنظيمية للجامعة: إن الثقافة التنظيمية للجامعة تتكون من القيم، السلوك، الأدوار، التصرفات، القواعد الاجتماعية التي تحكم وتوجه تصرفات وأعمال منسوبي الجامعة من إداريين وأكاديميين فيما يتعلق بأدائهم لواجباتهم الوظيفية، وأي تطوير أو رفع لكفاءة الأداء وجودة المعلومات سواء أتم بأسلوب إدارة الجودة الشاملة أم بأسلوب آخر سيتطلب إحداث تغييرات في قيم وقواعد السلوك أو التصرفات التنظيمية لجميع منسوبي الجامعة.

4. تحديد الأهداف العامة والفرعية: حتى تترجم رؤية ورسالة الجامعة إلى خطوط تفصيلية توجه جهود جميع المنسويين في الجامعة اتجاه واحد لايد من تحديد الأهداف العامة والفرعية. مثلاً: إذا كان أحد الأهداف العامة زيادة عدد الطلاب المتميزين الذين سيسجلون في الجامعة، فإن من الأهداف الفرعية التابعة له تحسين جودة البرامج الأكاديمية ورفع متطلبات القبول في برنامج الماجستير.
5. تطوير وتحسين العمليات: وهي الطريقة التي تؤدي بها الجامعة المهام المطلوب إنجازها، ومن أمثلة ذلك: عمليات قبول الطلاب، وعمليات الموافقة على مناقشة رسائل الماجستير، وعمليات الموافقة على المناهج الجديدة.
6. تطوير الأفراد والمهام: الهدف في هذه المرحلة هو تطوير قدرات الأفراد للقيام بالواجبات الموكلة لهم ويرتبط به مبدأ آخر وهو التطوير الذاتي.

وبالتالي نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجامعي مرتبط بقابلية جميع الأطراف داخل الجامعة من طلبة وهيئة التدريس وعاملين هذه الجودة، وقيامهم بإتباع قواعد وأساليب وخطوات سليمة لتنفيذ الجودة على جميع مستويات الجامعة أو الكلية، وذلك من أجل تحسين الأداء التعليمي.

### المبحث الثالث: محاور الجودة الشاملة من خلال المنظور الجامعي

يمثل فهم محاور الجودة الشاملة أولى الخطوات الرئيسة في تحقيقها، ورغم تعدد تلك المحاور إلا أنه يمكن تحديد أهمها في ما يلي: جودة عضو هيئة التدريس، جودة الطالب، جودة البرامج التعليمية وطرق التدريس، جودة الوسائل والأساليب والأنشطة، جودة الكتاب التعليمي، جودة المباني التعليمية وتجهيزاتها، جودة الإدارة التعليمية والتشريعات واللوائح، جودة التمويل والإنفاق التعليمي، جودة البيئة المحيطة. وهذه المحاور رئيسية لأي نموذج لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجامعي إذ أنها بمثابة الركائز الأساسية لتطبيقها.

#### المطلب الأول: محاور ومؤشرات إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي

لقد توصل الباحثون إلى مجموعة من المؤشرات للجودة في التعليم الجامعي يمكن تطبيقها على مختلف الجامعات وقد خص بها كليات التربية؛ وصنفت إلى محاور رئيسية يندرج تحت كل محور عدة مؤشرات فرعية على النحو التالي:

##### المحور الأول: جودة الطالب الجامعي

يقصد به جودة تأهيله علميا وصحيا لتلقي البرنامج التعليمي والانسجام معه.<sup>1</sup> ويعد الطالب أحد محاور العملية التعليمية الرئيسة وتعددت مؤشرات الجودة المرتبطة بهذا المحور وهي كالتالي:<sup>2</sup>

➤ المؤشر الأول: انتقاء الطالب: تمثل الانتقائية في سياسة قبول طلاب المرحلة الجامعية الأولى إحدى الممارسات الشائعة والشهيرة في الجامعات والكليات، فانتقاء الطلاب وقبولهم يمثل الخطوة الأولى في جودة التعليم الجامعي، ويتم الانتقاء غالبا عن طريق اختبارات تجرى للطلاب.

➤ المؤشر الثاني: نسبة عدد الطلاب إلى أعضاء هيئة التدريس: يتوقف جودة التعليم الجامعي على قدرة أعضاء هيئة التدريس على أداء مهامهم على أعلى مستوى، وهذا الهدف يتوقف على إجمالي عدد أعضاء هيئة التدريس ونسبتهم إلى مجموع عدد الطلاب وهي نسب يجب أن تكون في حدود مقبولة وتحقق أقل تكلفة ممكنة مصحوبة بأعلى كفاية.

➤ المؤشر الثالث: متوسط تكلفة الطالب: تقاس الجودة بمعدل الإنفاق على طالب، فلو جاء معدل إنفاق جامعة ما لكل طالب أكبر من جامعة أخرى فمن المتوقع أن تكون أعلى جودة.

<sup>1</sup> : محمد خير أحمد النوال، مجالات تطبيق جودة التعليم الافتراضي وفق آراء الطلبة في الجامعة الافتراضية السورية، المؤتمر العربي الأول: الجامعات العربية التحدي والتأق، المستقبل، مدينة الرباط بالملكة المغربية، خلال 09-13 ديسمبر 2007، ص 348.

<sup>2</sup> : أحمد علي كنعان، مؤشرات الجودة في التعليم العالي، المؤتمر العربي الأول: الجامعات العربية التحدي والتأق، المستقبل، مدينة الرباط بالملكة المغربية، خلال 09-13 ديسمبر 2007، ص ص 22-23.



➤ **المؤشر الرابع:** الخدمات التي تقدم إلى الطلاب: من المؤشرات المهمة في الجودة في التعليم الجامعي، الخدمات التي تقدمها الجامعة لطلابها ومنها: الخدمات الصحية، والإقامة والمساعدات المالية، والتوجيه والإرشاد.

➤ **المؤشر الخامس:** دافعية الطلاب واستعدادهم للتعليم: من العوامل التي تتوقف عليها جودة التعليم الجامعي دافعية الطلاب وحماسهم للعملية التعليمية، حيث يرتبط بجودة التعليم وجود دوافع قوية لبدء التعلم واستمراره وحفزه وإتقانه، وتهيئة الظروف المناسبة للمتعلمين قبل بدء الدراسة، بحيث يتهيؤون لها ويستعدون لأهدافها وبرامجها.

➤ **المؤشر السادس:** نسبة المتخرجين في كلية ما: ممن التحقوا ببرامج للدراسات العليا، ونسبة الحاصلين على درجة الدكتوراه إلى الخريجين.

➤ **المؤشر السابع:** مستوى الخريج الجامعي: يعد الخريج هو الناتج النهائي لجميع أنشطة التعليم الجامعي، فمستوى الخريج الجامعي من الناحيتين العلمية والعملية، يعد مؤشرا هاما على جودة العملية التعليمية في أي نظام تعليمي.

### المحور الثاني: جودة أعضاء هيئة التدريس

يقصد به تأهيله العلمي في مجال تخصصه، وتزويده بالخبرات العلمية، والاهتمام بالإعداد التربوي لأعضاء هيئة التدريس من خلال الدورات التدريبية.<sup>1</sup>

إذ أن جودة هيئة التدريس من العوامل المهمة لجودة التعليم الجامعي، ويرتبط هذا المحور بحجم الهيئة التدريسية وكفاءتها، ويمكن إيجاز أهم المؤشرات فيما يلي:<sup>2</sup>

➤ **المؤشر الثامن:** حجم أعضاء هيئة التدريس ومدى كفايته لتغطية جميع الجوانب المنهجية لتخصص.

➤ **المؤشر التاسع:** مستوى التدريب الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس.

➤ **المؤشر العاشر:** الإنتاج العلمي لأعضاء هيئة التدريس، تتمثل الجودة الفكرية للباحثين في اختيارهم لموضوعات بحثية تتسم بالعمق والإبداعية، ويعد حجم البحوث والدراسات والكتب المنشورة والمقالات من مؤشرات الجودة.

➤ **المؤشر الحادي عشر:** مدى تفرغ أعضاء هيئة التدريس للعمل الجامعي ومستواهم العلمي.

➤ **المؤشر الثاني عشر:** مشاركة أعضاء هيئة التدريس في الجمعيات العلمية والمهنية وغيرها.

➤ **المؤشر الثالث عشر:** احترام هيئة التدريس لطلابهم سواء في دائرة المقررات الدراسية أم خارجها.

<sup>1</sup>: محمد خير أحمد النوال، مرجع سبق ذكره، ص 348.

<sup>2</sup>: أحمد علي كنعان، مرجع سبق ذكره، ص 23-24.

### المحور الثالث: جودة المناهج الدراسية

رأت الجامعة أن تطبيق نظام الجودة في العمل العلمي يؤدي لتحقيق أهدافها الخاصة وأهداف ثورة التعليم الجامعي العامة عن طريق التعرف على حاجات الطلاب ورعايتها بشكل دوري لمعرفة مدى توافقها مع متطلبات الحياة وتلبية حاجات الطلاب وأولياء أمورهم.<sup>1</sup>

المؤشر الرابع عشر: جودة المناهج الدراسية: يعد المنهج الدراسي عنصرا رئيسيا من عناصر العملية التعليمية، وتتعدد المعايير والصفات الواجب توفرها في المنهج ليتسم بالجودة والفعالية، ومن العوامل المرتبطة بالجودة:

أصالة البرامج وجودة المناهج من حيث المستوى والمحتوى والطريقة والأسلوب وإلى أي مدى تعكس المناهج الشخصية القومية أو التبعية الثقافية، و إلى أي مدى ترتبط بالبيئة وتثري شخصية المتعلم، ويتوقع أنه كلما زاد الارتباط بين المقررات الدراسية والواقع زادت فعالية التعلم، وأدرك المتعلم قيمة ما يتعلمه.<sup>2</sup> ويتم تطوير المناهج من خلال مجموعة من الخطوات، منها:<sup>3</sup>

أ- تحديد إستراتيجية التعليم: وذلك بوضع إطار السياسات التعليمية يستهدف المحافظة عليها في تكامل وتوقيت ملائمين وتوجيهها الوجهة الصحيحة، وينبغي مراعاة خاصيتين عند تحديد إستراتيجية التعليم هما:

- وجوب التركيز على العلاقات بين الأشياء؛
- وجوب التركيز على التجديد.

ب- دراسة الواقع في ضوء الإستراتيجية المرسومة: حيث تتضمن هذه الدراسة: طرق التدريس ووسائله، وأساليب التقويم، وإعداد المعلم وتدريبه بالإضافة إلى الإدارة المدرسية.

ت- التخطيط: عبارة عن عملية منظمة تتضمن اتخاذ مجموعة من القرارات للوصول إلى أهداف محددة وعلى مراحل معينة وخلال فترة زمنية معينة.

### المحور الرابع: جودة الإدارة الجامعية

هي جودة العملية الإدارية التي يمارسها الفريق الإداري في النظام الجامعي، وكلما زادت جودة العملية الإدارية حسن استخدام الموارد المتاحة البشرية والمادية، مثلا: المراكز، التجهيزات، الأجهزة...<sup>4</sup> يتعلق هذا الجزء باتجاه وسياسة الجامعة والكلية تجاه كل من التدريب والبحث، ومن أهم المؤشرات في هذا المحور ما يلي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup>: محمد سميد الطاهر، الجودة في التعليم العالي: رؤية وأبعاد إشارة إلى جامعة التيلين، المؤتمر العربي الأول: الجامعات العربية التحديات والآفاق المستقبلية، مدينة الرباط بالمملكة المغربية، خلال 09-13 ديسمبر 2007، ص 293 .

<sup>2</sup>: أحمد علي كنعان ، مرجع سبق ذكره، ص 24 .

<sup>3</sup>: هاشم فوزي دباس ، مرجع سبق ذكره، ص 528-529 .

<sup>4</sup>: محمد غير أحمد الثعال ، مرجع سبق ذكره ، ص 348 .

➤ المؤشر الخامس عشر: التزام القيادة العليا بالجودة: تشير معظم نماذج الجودة إلى أن عدم التزام القيادة العليا بمبادرات الجودة لا يحقق لها النجاح، فالجودة ثقافة، فسلوك، فممارسة وتطبيق، وهذا يتطلب إدارة جيدة وواعية للتغيير، وتبني التغيير لها إداريا ثابتا ومستمرًا.

➤ المؤشر السادس عشر: العلاقات الإنسانية: تؤدي الهيئة التدريسية كافة وظائفها على الوجه الأكمل في مناخ العلاقات الطيبة مع إدارة القسم، إدارة الكلية، إدارة الجامعة، وهذا يتطلب اتصالات جيدة بين أعضاء هيئة التدريس والجهاز الإداري.

➤ المؤشر السابع عشر: اختيار الإداريين وتدريبهم والحد من أعدادهم بما يتناسب مع الحاجة إليهم.

### المحور الخامس: جودة الإمكانيات المادية

تشكل الموارد المالية واحدا من أكثر مدخلات منظومة الجودة أهمية، فالموارد المالية تزود الإدارة العليا بإمكانية الحصول على المدخلات الباقية، فإن نقص الموارد المالية يعتبر العقبة الكئود التي تقعد بالنظام التعليمي كاملا.<sup>2</sup>

تتعدد الإمكانيات المادية في الجامعات من مبان، ومكتبات، ومخابر، وتمويل، وفيما يلي مؤشرات الجودة المرتبطة بها:<sup>3</sup>

➤ المؤشر الثامن عشر: مرونة المبنى الجامعي على أداء المهمة المنوطة به، وكفاءته لاستيعاب عدد الطلاب والمكان الجغرافي للوحدة التعليمية وعلاقته بالبيئة المحيطة.

➤ المؤشر التاسع عشر: مدى استفادة هيئة التدريس والطلاب من المكتبات الجامعية، يجب أن تشمل المكتبات التي تخدم الجامعة أو الكلية أو الوحدة العلمية على مصادر تخصصية وغير تخصصية، فتحتوي بذلك على الكتب والمجلات والدوريات العلمية وباقي الموارد المرجعية للقراءات التكميلية المرتبطة بالبرامج التعليمية والبحثية، بالإضافة إلى توافر إمكانيات المسوب للطلاب وأهضاء هيئة التدريس.

➤ المؤشر العشرون: مدى استفادة أعضاء هيئة التدريس والطلاب من المخابر.

➤ المؤشر الحادي والعشرون: حجم الاعتمادات المالية التي تخصص لكل جامعة، من العوامل التي تتوقف عليها جودة الجامعة، فجودة التعليم الجامعي تتوقف على مدى نجاح الجامعات في قدرتها على كسب منح وهبات من المجتمع المحيط.

### المحور السادس: الجامعة والمجتمع (جودة البيئة المحيطة)

تعد خدمة المجتمع والنهوض به من الوظائف الرئيسية للجامعات، حيث يعمل الطلاب على ربط البحث العلمي بمشكلات البيئة المحيطة، بهدف إحداث تغيرات مرغوب فيها تؤدي إلى نمو المجتمع وتقدمه.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>: أحمد علي كنعان ، مرجع سبق ذكره، ص 25 .

<sup>2</sup>: محمد سعيد الطاهر، مرجع سبق ذكره، ص 294 .

<sup>3</sup>: أحمد علي كنعان ، مرجع سبق ذكره، ص 26 .

من أهم المؤشرات المرتبطة بهذا المحور هي:<sup>2</sup>

المؤشر الثاني والعشرون: ربط التخصصات المختلفة في الجامعات.

المؤشر الثالث والعشرون: ربط البحث العلمي بمشكلات المجتمع المحيط بما بغية إيجاد الحلول لها.

المؤشر الرابع والعشرون: التفاعل بين الجامعة بمواردها البشرية والبحثية والفكرية، وبين المجتمع بقطاعاته الإنتاجية والخدمية.

يمكن القول من خلال الاعتماد على هذه المؤشرات أن الجامعة تستطيع قياس مدى تطبيقها لإدارة الجودة

الشاملة في التعليم الجامعي.

وفيما يلي سيتم التحدث عن أهم الفوائد المنتظرة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي.

**المطلب الثاني: الفوائد المرجوة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي**

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم يمكن أن تحقق الفوائد التالية للتعليم وهي:<sup>3</sup>

- ◆ رؤية ورسالة وأهداف عامة للمؤسسة التعليمية واضحة ومحددة؛
- ◆ رسالة وأهداف جميع الوحدات بالمؤسسة واضحة ومحددة؛
- ◆ خطة إستراتيجية للمؤسسات التعليمية وخطط سنوية للوحدات متوفرة ومبنية على أسس علمية؛
- ◆ هيكلية واضحة ومحددة وشاملة ومتكاملة وعلمية ومستقرة للمؤسسة التعليمية؛
- ◆ وصف وظيفي لكل دائرة ولكل موظف متوفرة ومحددة؛
- ◆ معايير جودة محددة لجميع مجالات العمل في الجامعات ( خدمية، إنتاجية، أكاديمية، إدارية، مالية... إلخ)؛
- ◆ إجراءات عملية واضحة ومحددة من أجل تحقيق معايير الجودة؛
- ◆ توفر نوعية وتدريب شامل وملائم لتطبيق إدارة الجودة في المؤسسات التعليمية؛
- ◆ أدوار واضحة ومحددة في النظام الإداري للمؤسسات التعليمية؛
- ◆ ارتفاع منحوظ لدافعية وانتماء والتزام ومشاركة العاملين؛
- ◆ مستوى أداء مرتفع لجميع الإداريين والمشرفين والعاملين في المؤسسات التعليمية؛
- ◆ توفر جو من التفاهم والتعاون والعلاقات الإنسانية السليمة بين جميع العاملين في المؤسسات التعليمية؛
- ◆ ترابط وتكامل عال بين الإداريين والمشرفين والعاملين في الجامعات والعمل بروح الفريق؛

<sup>1</sup>: أحمد علي كنعان ، مرجع سبق ذكره، ص 27 .

<sup>2</sup>: نفس المرجع، ص ص 27-28 .

<sup>3</sup>: إيهاب محمد فوزي، رؤية إستراتيجية لرفع جودة التعليم الجامعي في جمهورية مصر العربية، المؤتمر الأول بعنوان الجامعات العربية التحديات والآفاق المستقبلية ، الرياض بململكة المغربية ، 09-13 ديسمبر 2007 ، ص ص 644-645 .



- ◆ احترام وتقدير مرض للجامعات محليا وعالميا؛
- ◆ جميع العاملين يمتلكون المعارف والمهارات اللازمة؛
- ◆ حل المشاكل متواصل ومستمر والعاملون يمتلكون المهارات اللازمة لحل المشاكل بطريقة علمية سليمة؛
- ◆ رسالة المؤسسة التعليمية وأهدافها العامة تحقق بشكل جيد؛
- ◆ نوعية جودة عالية للخدمة والمنتجات بنفقات أقل؛
- ◆ الاستخدام الأمثل للاتصال والتواصل.

بالإضافة إلى مجموع الفوائد السابقة الذكر تحدث كتاب آخرون عن فوائد أخرى نذكرها كما يلي:<sup>1</sup>

- ◆ ضبط وتطوير النظام الإداري في أي مؤسسة تعليمية نتيجة لوضوح الأدوار وتحديد المسؤوليات بدقة؛
  - ◆ الارتقاء بمستوى الطلاب في جميع الجوانب الجسمية والعقلية والاجتماعية والنفسية والروحية؛
  - ◆ زيادة كفاءات الإداريين والمعلمين والعاملين بالمؤسسات التعليمية ورفع مستوى أدائهم؛
  - ◆ زيادة الثقة والتعاون بين المؤسسات التعليمية والمجتمع؛
  - ◆ توفير جو من التفاهم والتعاون والعلاقات الإنسانية السليمة بين جميع العاملين بالمؤسسة التعليمية مهما كان حجمها ونوعها؛
  - ◆ الترابط والتكامل بين جميع الإداريين والعاملين بالمؤسسة التعليمية للعمل بروح الفريق؛
  - ◆ زيادة الوعي والانتماء نحو المؤسسة من قبل الطلاب والمجتمع المحلي؛
  - ◆ تطبيق نظام الجودة الشاملة يمنح المؤسسة المزيد من الاحترام والتقدير المحلي والاعتراف العالمي.
- ومن هذه الفوائد تسعى دائما الجامعات إلى تحقيقها وفقا للإمكانيات التي توصلها إلى تحقيق ذلك، وذلك يظهر من خلال النماذج المختلفة لإدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي في مختلف البلدان في العالم.

### المطلب الثالث: نماذج إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي

هناك العديد من الجامعات في العالم التي طبقت إدارة الجودة الشاملة سواء الأجنبية أو العربية، وذلك لتوقوف على واقع الجودة على مستوى العديد من المحاور التابعة للإدارة الجامعية، وفيما يلي تجارب بعض الدول لنماذج إدارة الجودة الشاملة.

#### 1. نموذج إدارة الجودة الشاملة في الجامعة أوريجون الأمريكية:<sup>2</sup>

قامت جامعة ولاية أوريجون الأمريكية بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وذلك من خلال:

<sup>1</sup>: صالح عبيدات، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، المؤتمر الأول بعنوان الجامعات العربية السبعينات والاقبال المستقبلية، الرياض، بالمملكة العربية، 09-13 ديسمبر 2007، ص 186.

<sup>2</sup>: ضياء الدين زاهر، إدارة النظم التعليمية للجودة الشاملة، دار المسحبات للنشر والتوزيع، مصر، ط 1: 2005، ص ص 274-275.

- أ- الاعتماد على الأنشطة التي تتبنى إدارة الجودة الشاملة كخطوة أساسية منفردة؛
  - ب- تغيير خطوة التعرف على حاجات المنظمة شرط أساسي للتطوير؛
  - ت- تحديد أربعة مستويات لتحسين الجودة في الإدارة الإستراتيجية، وتطوير المفاهيم كمستوى أول، وإدارة العمليات والتطوير كمستوى ثاني، وإدارة المشروع والتطوير كمستوى ثالث؛ وأخيرا إدارة المهمات والتطبيق؛
  - ث- تحديد الحاجة إلى التقييم المستمر للكلية أو الجامعات و جهودات لتحسين الجودة المستندة على حقائق.
- \* خطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

احتوى النموذج على عدة خطوات رئيسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وهي كالآتي:

- 1- تحديد أهداف إدارة الجودة الشاملة وتشمل هذه الخطوة برنامج التخطيط والتطوير للخطة لربط عملية تحويل المنظمة ووضع فلسفة الجودة ثم تعريف العاملين بها؛
- 2- التقييم وتشتمل هذه الخطوة على وضع خطة للتقييم وبدء تنفيذها وتقديم تقرير عن التقييم والتعرف على نقاط الضعف وما يحتاج إلى تطوير؛
- 3- الإدارة الإستراتيجية وتحديد المفاهيم، حيث هنا بدء التخطيط للتحويل ويتم تشكيل الفريق التحويلي وتدريبه، ومن ثم يتم تحديد رؤيته ورسالة وقيم المنظمة بوضوح وتدريب الفرق التنفيذية واختيار الفرق القيادية، وإدراج مبادئ وتقنيات الجودة في خطة الجامعة؛
- 4- تطوير إدراج العمليات عن طريق البدء في مشاريع تحسين العمليات، واختيار وتدريب القادة، والعمل على حل المشكلات بتحسين العمليات للتعرف على الأولويات، ومن ثم توجيه الجهود نحو التحسين؛
- 5- تطوير إدارة المشروع، وهذا يتضمن البدء في إدارة المشاريع وتخطيط وتنظيم أنشطتها وأخيرا تطبيقها ومراقبتها؛
- 6- تطبيق إدارة المهمات وهنا يتم توفير فرص التطوير والرقابة الذاتية لجميع العاملين، والعمل على مقابلة وتجاوز توقعات المستفيدين والتخطيط لإيجاد علاقة قوية طويلة الأمد معهم وتوفير قاعدة بيانات تضم مهارات العاملين الحالية والمستقبلية وأخيرا تقييم العمليات؛
- 7- التقييم، ويتم عن طريق التعرف على أفضل الممارسات وأفضل أداء لاستخدامها في استمرارية التطوير والتقييم الكلي لجهود التطوير.

من خلال الخطوات السابقة الذكر قامت جامعة ولاية أوريغون الأمريكية بتطبيق إدارة الجودة الشاملة

كما يلي:

- 1- دراسة مدخل إدارة الجودة الشاملة عن طريق زيارة الشركات التي قامت بتطبيقه وقراءة المقالات والكتب وإلحاق الإدارة العليا بدورات تدريبية في إدارة الجودة الشاملة؛

- 2- تشكيل فريق للقيام بدراسة استطلاعية عن طريق تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أي نطاق بالجامعة وقد حققت هذه الدراسة نجاحاً كبيراً؛
- 3- التعرف على حاجات العملاء أو المستفيدين ومواءمة رسالة الجامعة مع هذه الحاجات؛
- 4- التخطيط لتطوير الإدارة العليا عن طريق توضيح رسالة الجامعة وتعريف العملاء والعمليات وتطوير رؤية الجامعة وتحديد أولويات التطوير؛
- 5- تشكيل فرق الإدارة اليومية؛
- 6- القيام باستطلاع المشكلات التي قد تعوق التطبيق؛
- 7- التدريب على مبادئ إدارة الجودة الشاملة؛
- 8- كتابة التقارير وتقديم التغذية الراجعة.

### 2. نموذج إدارة الجودة الشاملة في الجامعات السودانية:<sup>1</sup>

يوجد بالسودان المجلس القومي للتعليم العالي الذي أنشأ بموجب قانون تنظيم التعليم العالي في السودان سنة 1972، ومهمته وضع سياسات التعليم الجامعي ووضع أسس القبول ومعايير معادلة الشهادات ومتابعة الجودة والتنوعية عبر اللجان العلمية المتخصصة والتي تتمثل في :

- لجنة الدراسات الاقتصادية والاجتماعية؛
- لجنة الدراسات الهندسية؛
- لجنة الدراسات الإنسانية؛
- لجنة الدراسات القانونية؛
- لجنة الدراسات الزراعية والبيطرية؛

حيث تعمل هذه اللجان على وضع الدراسات اللازمة لتطوير ورفع جودة الأداء وتقوم مؤسسات التعليم الجامعي وبرايجها، وترفع تقاريرها وتوصياتها للمجلس القومي للتعليم العالي.

كما تم إنشاء الهيئة العليا للتقويم والاعتماد وهي هيئة مستقلة تهدف إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الجامعية لتحسين الأداء والارتقاء به وضمان نوعية المخرجات، ويرأس المجلس وزير التعليم العالي والبحث العلمي وعضوية رؤساء اللجان العلمية المتخصصة، وثلاثة من شخصيات المجتمع المتميزة وعشرة أعضاء من التخصصات العلمية وخمسة يمثلون مؤسسات التعليم العالي ورئيس هيئة التقويم والاعتماد.

#### \* معايير تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة

ترتكز الهيئة بصفة خاصة على عدد من المعايير لإجراءات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات وهي:

— المعيار الأول: الرسالة والأهداف؛

<sup>1</sup>: سعيد بن حمد الربيعي، التعليم العالي في عصر المعرفة التغيرات والتحديات وآفاق المستقبل، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 5

## الفصل الثاني: كيفية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي

- المعيار الثاني: الحوكمة الإدارية؛
- المعيار الثالث: الموارد المالية؛
- المعيار الرابع: العلاقات الخارجية والعامة وشؤون العاملين؛
- المعيار الخامس: التقييم المؤسسي وضمان الجودة؛
- المعيار السادس: الهيئات التدريسية؛
- المعيار السابع: البنى التحتية؛
- المعيار الثامن: المكتبات والمصادر المعرفية؛
- المعيار التاسع: الخدمات الجامعية؛
- المعيار العاشر: سياسة القبول والتسجيل؛
- المعيار الحادي عشر: شؤون الطلبة؛
- المعيار الثاني عشر: الخدمات الجامعية المقدمة للطلاب؛
- المعيار الثالث عشر: البحث العلمي؛
- المعيار الرابع عشر: الدراسات العليا؛
- المعيار الخامس عشر: التعلم عن بعد والانتساب المفتوح؛
- المعيار السادس عشر: خدمة المجتمع.

وتتضمن هذه المعايير عدد من المؤشرات التي يمكن قياسها من خلال تصميم معايير خاصة بظروف السودان وطموحه للارتقاء بالجودة في الجامعة.

كما سبق يمكن القول بأن التعليم الجامعي يختلف عن باقي القطاعات الأخرى، لأن من خلاله يمكن الاستفادة أكثر من مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وذلك في وضع شكل النموذج المثالي الممكن تطبيقه في مؤسسات التعليم الجامعي، وهو ما أثبتته التجارب السابقة للعديد من الجامعات في العالم.



## خاتمة الفصل الثاني

إن استمرارية مؤسسة تعليم جامعي في القيام بمهامها التدريسية والبحثية وخدمة المجتمع، يتوقف على ثقة المجتمع فيها ودعمه لها، لذلك فإن رضا المجتمع يتطلب منها أن تتوجه نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة بحيث تصبح مؤسسات جودة أو مؤسسات تعليمية تعمل باستمرار على تجاوز وضعها الحالي إلى وضع أفضل، وإذا نظرنا إلى الجهود المبذولة في الدول المختلفة لتحسين أداء مؤسسات التعليم الجامعي بما لضمان الجودة فيها نجد أنه هناك اختلافات عديدة ما بين الدول فيما يخص اتجاهات ضمان الجودة إلا أنهم يتفقون في المخار التي تركز عليها إدارة الجودة الشاملة وهو ما أثبتته تجارب العديد من الدول في العالم عند تطبيقها لإدارة الجودة الشاملة في الجامعات ومؤسسات التعليم الجامعي التابعة لها.

## الفصل الثالث: دراسة حالة حول مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

- 1- نظرة عامة عن الكلية محل الدراسة
- 2- دراسة حول جودة العملية التعليمية في الكلية
- 3- تقييم جودة العملية التعليمية حسب محاور إدارة الجودة الشاملة

## مقدمة الفصل الثالث:

في الآونة الأخيرة شهد التعليم الجامعي اهتماما كبيرا على جميع المستويات، حيث نجد أغلب الجامعات تعمل على تطبيق معايير وإجراءات إدارة الجودة الشاملة للوصول إلى التغيير والتحسين المستمرين، وذلك لمواكبة التقدم بحاجات المجتمع والأفراد الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والثقافية. وهذا ما نحاول دراسته على مستوى جامعة 08 ماي 1945 بقالة ولكن بصفة نسبية، أي التعرف على مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، وذلك من وجهة نظر أعضاء هيئتها التدريسية وطلابها، وقد تم بناء مقياس للجودة الشاملة من دراسات سابقة وعلى أساس عدة محاور ومؤشرات، حيث قمنا بوضع استبيان للطلبة واستبيان للأساتذة الدائمين.

تم احساب الصدق والثبات بالطرق التربوية والإحصائية المناسبة و تحليل البيانات باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية اندي يرمز له ب spss .

ذلك بهدف معرفة أداء الطلاب والمدرسين والبرامج والمخطط الدراسية، ومدى تطابقها مع الواقع العملي ومعرفة علاقة الكلية بالمجتمع.

تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، حيث المبحث الأول تضمن نظرة عامة عن الكلية محل الدراسة، والمبحث الثاني تضمن دراسة حول جودة العملية التكوينية، والمبحث الثالث ضم تقييم هذه الدراسة.

## المبحث الأول: التعريف بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بقالة

فيما يلي سوف يتم التطرق إلى ماهية الكلية و الهيكل التنظيمي لها و نظام التعليم المتبع في الكلية محل الدراسة.

### المطلب الأول: نظرة تاريخية حول الكلية محل الدراسة

قبل التطرق إلى النبذة التاريخية عن الكلية، وحب تناول جامعة 08 ماي 1945 باعتبار أن كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير إحدى الكليات التابعة لها، وسوف يتم التطرق للمعطيات المتعلقة بالجامعة والكلية محل الدراسة بالاعتماد على دليل الجامعة لسنة 2010.

\* نبذة عن جامعة 08 ماي 1945 بقالة: تأسست جامعة 08 ماي 1945 بقالة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 86-172 المؤرخ في 1986/08/05، وكان يطلق عليها "بالمعهد الوطني للتعليم العالي"، حيث كانت تضم 123 طالب و14 أستاذ (02 جزائريين و12 أجنبي). و بموجب المرسوم التنفيذي رقم 92-299 المؤرخ في 1992/07/07 أصبح يطلق عليها "بالمركز الجامعي"، حيث نسبت 2134 طالب و80 أستاذ. و بموجب المرسوم التنفيذي رقم 01-273 المؤرخ في 2001/09/18 أطلق عليها "جامعة 08 ماي 1945" نسبة إلى مجازر 08 ماي التي جرت بولاية قالة، حيث ضمت 6784 طالب و 174 أستاذ.

أما الجامعة في 2006-2007 تفرعت عنها 03 كليات بها 18 قسما، و22 فرع بها 31 تخصصا في النظام القديم بالإضافة إلى فتح تخصصات جديدة في النظام الجديد "ل م د" والذي شرعت الجامعة في تطبيقه ابتداء من الدخول الجامعي 2005-2006 حيث ضمت 08 ميادين هم 48 مسار تكوين (تخصص) في هذا النظام. وكانت تحتوي على 11431 طالب من بينهم 229 طالبا أجنبيا يتمون إلى 23 جنسية.

أما بموجب المرسوم التنفيذي المعدل والتمم في جانفي 2010 أصبحت الجامعة تضم 07 كليات تتمثل في كلية الرياضيات والإعلام الآلي وعلوم المادة، كلية العلوم والتكنولوجيا، كلية العلوم الطبيعية والحياة وعلوم الأرض والكون، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، كلية الحقوق والعلوم السياسية، كلية الآداب واللغات.

و تتكون الجامعة، في سنة 2010، من المرافق البيداغوجية الآتية:

أ- 04 مجتمعات جامعية: تتمثل في:

- المجتمع الجامعي المركزي؛
- المجتمع الجامعي سويداني بوجمة؛
- المجتمع الجامعي هليوبوليس؛
- المجتمع الجامعي الذي هو في طور الإنجاز سعة 5500 معقد بيداغوجي



ب- المكتبات والرصيد الوثائقي: وتتمثل في:

■ 04 مكتبات سعة إجمالية تقدر ب 2200 مقعد؛

■ 112000 كتاب فأكثر؛

■ أكثر من 16734 كتاب بين عناوين باللغة العربية وعناوين باللغات الأجنبية؛

■ اشتراك الجامعة في 60 مجلة علمية وطنية ودولية.

ت- مديرية النشر الجامعي: وتشمل مايلي:

■ إصدار نشرات إخبارية وعلمية؛

■ السهر على الجاز وتسيير صفحة الواب للجامعة.

ث- الإعلام الآلي والانترنت: يوجد بالجامعة مايلي:

■ 08 فضاءات للانترنت يحتوي كل منها ما بين 20 إلى 30 جهاز حاسوب؛

■ 02 مخابر متعددة الوسائط للغات؛

■ الجامعة مرتبطة بشبكة انترنت عبر خط متخصص يربط حوالي 1000 جهاز حاسوب؛

■ الأقسام و الكليات مزودة بمراكز حساب.

ج- التكوين ما بعد التدرج: وتضم الجامعة مايلي:

■ 178 مسجل في الماجستير ومدرسة الدكتوراه؛

■ 113 مسجل في الدكتوراه.

ح- البحث العلمي والتعاون: وتشمل:

■ 07 مخابر بحث معتمدة؛

■ 43 مشروع بحث ينشط بما 161 باحث؛

■ 18 اتفاقية تعاون مبرمة مع هيئات وطنية ( قطاعات اقتصادية، مؤسسات و جامعات...) ودولية

(جامعات عربية وأجنبية...).

\* نبذة عن كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية بقالة: تأسست بموجب المرسوم التنفيذي

رقم 01-273 المؤرخ في 18/09/2001 وكانت حينها تضم 04 فروع تشمل: العلوم المالية وعلوم

التسيير والعلوم التجارية والعلوم الاقتصادية، وبموجب المرسوم التنفيذي المعدل في جانفي 2010 أصبحت

تضم 03 فروع تتمثل في: علوم التسيير والعلوم الاقتصادية والتجارية. فالكلية عبارة عن وحدة تعليم وبحث في

الجامعة في ميدان العلم والمعرفة، وهي متعددة التخصصات وتتضمن على الخصوص: تكوين في التدرج وما بعد

التدرج، نشاطات البحث العلمي، نشاطات التكوين المتواصل وتحسين المستوى وتحديد المعارف.

وتشتمل الكلية على عدة أقسام حسب التخصص في الفروع المذكورة سابقا، وتحتوي على مكتبة منظمة في

شكل مصالح وفروع وتحتوي على 35151 كتاب، وتحتوي الكلية على 2658 طالب و160 أستاذ في جميع

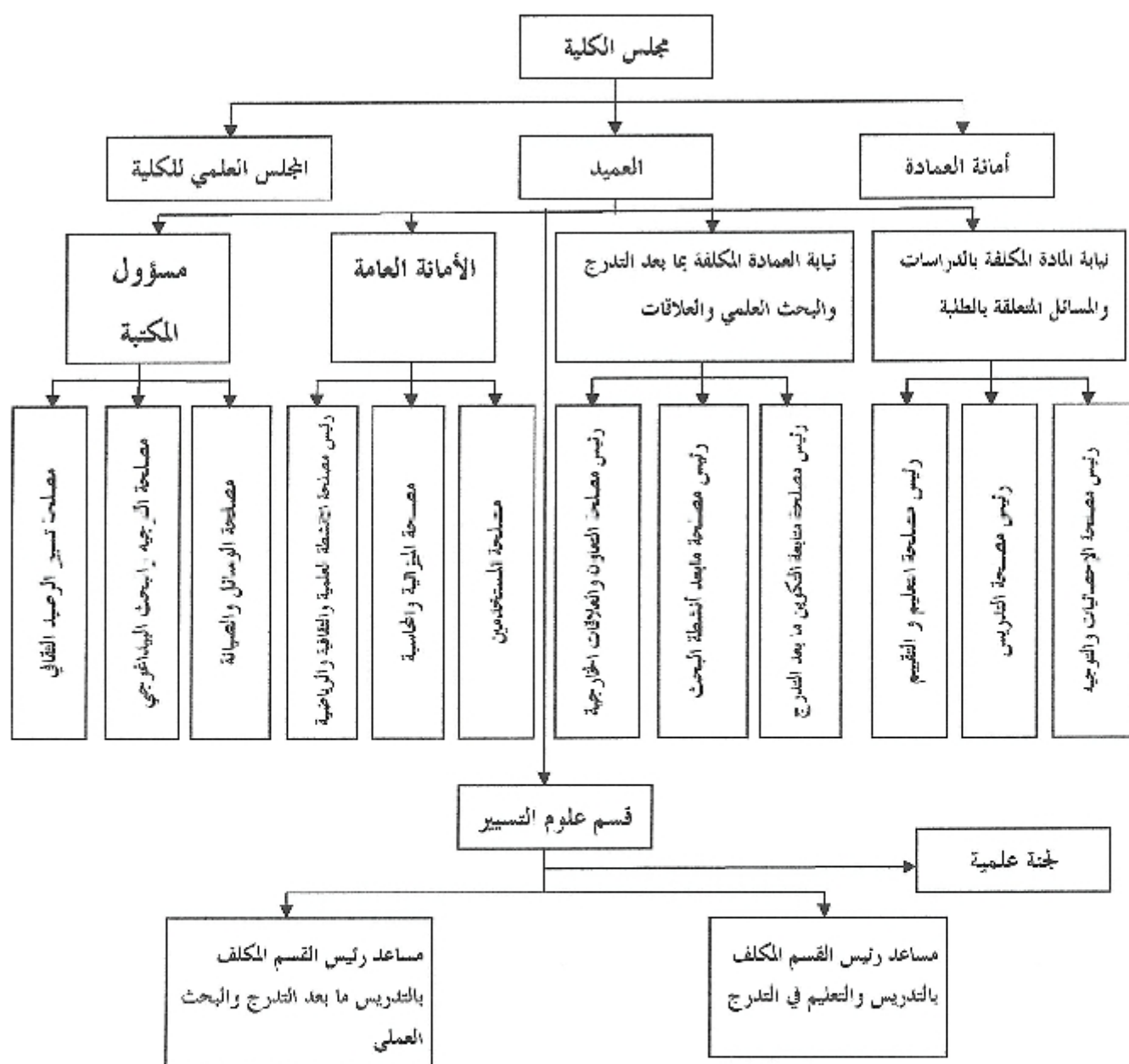
التخصصات، منها 107 أساتذة دائمين متحصلين على شهادة ليسانس بالإضافة إلى شهادات عليا، بالإضافة 11 أستاذ مشاركين متحصلين على شهادة ليسانس زائد خبرة مهنية محددة في القانون 10 سنوات، و42 أستاذ مؤقتين وهم متحصلين على شهادة ليسانس ويعملون بصفة مؤقتة.

تزود الكلية بمجلس الكلية ومجلس علمي ويديرها العميد؛ ويزود القسم بلجنة علمية و يديره رئيس القسم. وفي ما يلي سيتم توضيح الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بقائمة.

#### المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لكلية محل الدراسة

فيما يلي سوف يعرض الهيكل التنظيمي الرسمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير وفق اللوائح والقوانين، وكذا الهيكل التنظيمي الواقعي المعتمد من قبل الكلية خلال الموسم الجامعي ( 2010 / 2011 ):

الشكل رقم ( 03 ) : الهيكل التنظيمي للكلية محل الدراسة



المصدر: دليل الجامعة ( 2010 )

بعد تناول الهيكل التنظيمي القانوني لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، سوف يتم التطرق إلى مكوناته بالتفصيل:

1. مجلس الكلية: يتشكل مجلس الكلية من عميد الكلية (رئيس المجلس العلمي للكلية)، رؤساء الأقسام مدير أو مديري وحدات البحث ومخابر البحث إن وجدت، ممثلين (2) عن الأساتذة وعن كل قسم منتخبين من بين الأساتذة ذوي الرتبة الأعلى وممثل منتخب من الطلبة عن كل قسم، ممثلين منتخبين

عن المستخدمين الإداريين والتقنيين وعمال الخدمات، حيث يحضر نواب العميد والأمين العام وكذا مسؤول مكتبة الكلية في الاجتماعات بصوت استشاري.

حيث ييادي مجلس الكلية برأيه وتوصياته في ما يلي:

\*أفاق تطوير الكلية؛

\*برمجة أعمال التكوين والبحث في الكلية؛

\*أفاق التعاون العلمي الوطني والدولي؛

\*برمجة أعمال التكوين المتواصل وتحسين المستوى وتحديد المعارف؛

\*مشروع ميزانية الكلية؛

\*مشروع مخطط تسيير الموارد البشرية للكلية؛

\*مشاريع العقود واتفاقيات الدراسات والخبرة وتقديم الخدمات التي تضمنها الكلية؛

\*تسيير الكلية؛

\*التقدير السنوي لنشاطات الكلية؛

\*يدرس المجلس ويقترح كل تدبير من شأنه أن يحسن سير الكلية ويشجع تحقيق أهدافها وييادي رأيه في كل مسألة يعرضها العميد.

ويمكن أن يجتمع مجلس الكلية في دورة عادية بناءا علي استدعاء من رئيسه مرة واحدة كل ثلاثة أشهر، ويمكن أن يجتمع في دورات غير عادية إما بطلب من رئيسه وإما بطلب من ثلثي أعضائه.

2. العميد: يعين عميد الكلية بموجب مرسوم يتخذ بناءا علي اقتراح من الوزير المكلف بالتعليم العالي

وبعد أخذ رأي رئيس الجامعة. من بين الأساتذة في وضعية نشاط والذين ينتمون إلى رتبة أستاذ التعليم

العالي وفي حالة عدم وجوده إلى رتبة أستاذ محاضر أو أستاذ محاضر استشفائي جامعي، حيث عميد

الكلية مسؤول عن سيرها ويتولى تسيير وسائلها البشرية والمالية والمادية، ويتولى هذه الصفة ما يأتي:

\*هو الأمر بصرف اعتمادات التسيير التي يفوضها له رئيس الجامعة؛

\*يعين مستخدمي الكلية الذين لم تتقرر طريقة أخرى لتعيينهم؛

\*يتولى السلطة السلمية ويمارسها على جميع المستخدمين الموضوعين تحت سلطته؛

\*يحضر اجتماعات مجلس الكلية؛

\*يعد التقرير السنوي للنشاطات ويرسله إلى رئيس الجامعة بعد المصادقة عليه من مجلس الكلية.

3. المجلس العلمي للكلية: يضم المجلس العلمي للكلية، زيادة على عميد الكلية الأعضاء الآتين: نواب

العميد، رؤساء الأقسام (رؤساء اللجان العلمية للأقسام)، مديري وحدات البحث، ممثلين منتخبين من

بين الأساتذة عن كل قسم، مسؤول مكتبة الكلية.

حيث ييادي المجلس العلمي للكلية توصياته في ما يأتي:



\*تنظيم التعليم ومحتواه؛

\*تنظيم أشغال البحث؛

\*اقتراحات إنشاء أقسام أو شعب ووحدات ومخابر بحث و/أو غلقها.

\*اقتراحات فتح شعب ما بعد التدرج وتمديدتها و/أو غلقها وتحديد عدد المناصب المطلوب شغلها؛

\*مواصفات الأساتذة والباحثين إليهم؛

\*اعتماد مواضيع البحث في ما بعد التدرج ويقترح لجان مناقشتها؛

\*اقتراح لجان التأهيل الجامعي؛

\*دراسة حصائل النشاطات البيداغوجية والعلمية للكلية التي يرسلها عميد الكلية إلى رئيس الجامعة مرفقة بآراء المجلس وتوصياته.

4. أمانة العمادة: تتمثل في مساعدة عميد الكلية أو بما يعرف بالسكريترها وهي مكلفة بما يلي:

- استقبال العاكس.

- استقبال المكالمات الهاتفية أو الرد على المكالمات الهاتفية.

- تنظيم مواعيد عميد الكلية.

- إعداد الملفات.

5. مسؤول المكتبة: تكلف مكتبة الكلية بما يلي:

- اقتراح برامج اقتناء المؤلفات والتوثيق الجامعي؛

- تنظيم الرصيد الوثائقي باستعمال أحدث الطرق للمعالجة والترتيب؛

- صيانة الرصيد الوثائقي وإحضارها باستمرار العملية الجرد؛

- وضع الشروط الملائمة لاستعمال الرصيد الوثائقي من طرق الطلبة والأساتذة؛

- مساعدة الأساتذة والطلبة في بحثهم البيلوغرافية.

وتشمل المهام التالية:

\*مصلحة تسيير الرصيد الوثائقي.

\*مصلحة التوجيه والبحث البيلوغرافي.

6. الأمانة العامة: تكلف الأمانة العامة للكلية بما يلي:

- تحضير مشروع مخطط تسيير الموارد البشرية للكلية وتنفيذه؛

- تسيير المسار المهني لمستخدمي الكلية؛

- تسيير الأرشيف وتوثيق الكلية والمحافظة عليهما؛

- تحضير مشروع ميزانية الكلية وتنفيذه؛

- ترقية الأنشطة العلمية والثقافية والرياضية لفائدة الطلبة بالتنسيق مع الهيئات المعنية لمديرية الجامعة؛

-تسيير الوسائل المنقولة للكلية والسهر على صيانتها؛

-تنفيذ مخطط الأمن الداخلي للكلية.

وتشمل الأمانة العامة للكلية التي يلحق بها مكتب الأمن الداخلي للمصالح الآتية:

\*مصلحة المستخدمين: تشمل الفروع الآتية:

-فرع الأساتذة.

-فرع المستخدمين الإداريين والتقنيين وأعوان المصالح.

\*مصلحة الميزانية والمحاسبة: تشمل الفروع الآتية:

-فرع الميزانية.

-فرع المحاسبة .

\*مصلحة الوسائل والصيانة: وتشمل الفروع الآتية:

-فرع الوسائل .

-فرع الصيانة.

7. نيابة العمادة المكلفة بما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية: يكلف نائب العميد

المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية بالمهام الآتية:

-متابعة سير امتحانات الإلحاق بما بعد التدرج؛

-أخذ أو اقتراح الإجراءات الضرورية لضمان سير التكوين لما بعد التدرج؛

-السهر على سير مناقشات المذكرات وأطروحات ما بعد التدرج؛

-متابعة سير أنشطة البحث العلمي؛

-المبادرة بأعمال الشراكة مع القطاعات الاجتماعية والاقتصادية؛

-المبادرة بأعمال من أجل تنشيط ودعم التعاون ما بين الجامعات الوطنية والدولية؛

-تنفيذ برامج تحسين المستوى وتحديد معلومات الأساتذة؛

-متابعة سير المجلس العلمي للكلية والمحافظة على أرشيفه.

يساعد نائب العميد المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية في مهامه:

-رئيس مصلحة متابعة التكوين فيما بعد التدرج؛

-رئيس مصلحة متابعة أنشطة البحث؛

-رئيس مصلحة التعاون والعلاقات الخارجية.

8. نيابة العمادة المكلفة بالدراسات والمسائل المتعلقة بالطلبة: يتكفل نائب العميد المكلف بالدراسات

والمسائل المرتبطة بالطلبة بالمهام الآتية:

\*تسيير ومتابعة تسجيلات طلبة التدرج؛

\*متابعة أنشطة التعليم وأخذ اقتراح كل إجراء من أجل تحسينه؛

\*مسك القائمة الاسمية والإحصائية للطلبة؛

\*جمع ومعالجة ونشر الإعلام البيداغوجي لفائدة الطلبة.

يساعد نائب العميد المكلف بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة في مهامه:

-رئيس مصلحة التدريس.

-رئيس مصلحة التعليم والتقييم.

-رئيس مصلحة الإحصائيات والإعلام والتوجيه.

**9. اللجنة العلمية:** تضم اللجنة العلمية للقسم زيادة على رئيس القسم ستة إلى ثمانية ممثلين عن الأساتذة،

ينتخب ممثلوا الأساتذة لمدة ثلاث سنوات قابلة للتجديد من نظرائهم من بين الأساتذة الدائمين الذين

هم في وضعية نشاط لدى القسم.

ينتخب أعضاء اللجنة العلمية من بينهم رئيسا من ضمن الأساتذة الأعلى رتبة لمدة ثلاث سنوات قابلة للتجديد

مرة واحدة حسب الأشكال نفسها، وتجتمع اللجنة للقسم مرة كل شهرين في دورة عادية باستدعاء من

رئيسها، ويمكنها أن تجتمع في دورات غير عادية إما بطلب من رئيسها وإما بطلب من ثلثي أعضائها أو من

رئيس القسم.

وتكلف اللجنة العلمية للقسم بمايلي:

\*اقتراح تنظيم التعليم ومحتواه؛

\*إبداء رأيها في توزيع المهام البيداغوجية؛

\*إبداء رأيها في حصائل الأعمال البيداغوجية والعلمية؛

\*اقتراح برامج البحث؛

\*اقتراح فتح شعب في مجال ما بعد التدرج وتمديدتها وأزغلقها وتحديد عدد المناصب المطلوب شغلها؛

\*إبداء الرأي في مواضيع البحث لطلبة ما بعد التدرج.

**10. مساعد رئيس القسم المكلف بالتدريس والتعليم في التدرج:** حيث يقوم بمايلي:

\*متابعة عمليات التسجيل وإعادة تسجيل طلبة التدرج؛

\*السهر على سير التعليم؛

\*السهر على سير الامتحانات وعمليات مراقبة المعارف.

ويساعده كل من:

-رئيس مصلحة التدريس.

-رئيس مصلحة متابعة التعليم والتقييم.

11. مساعد رئيس القسم المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي: يقوم بما يلي:

\*السهر على سير التعليم فيما بعد التدرج؛

\*السهر على سير التكوين لما بعد التدرج المتخصص؛

\*متابعة أنشطة البحث؛

ويساعده كل من:

-رئيس مصلحة التكوين العالي لما بعد التدرج وما بعد التدرج المتخصص؛

-رئيس مصلحة متابعة أنشطة البحث.

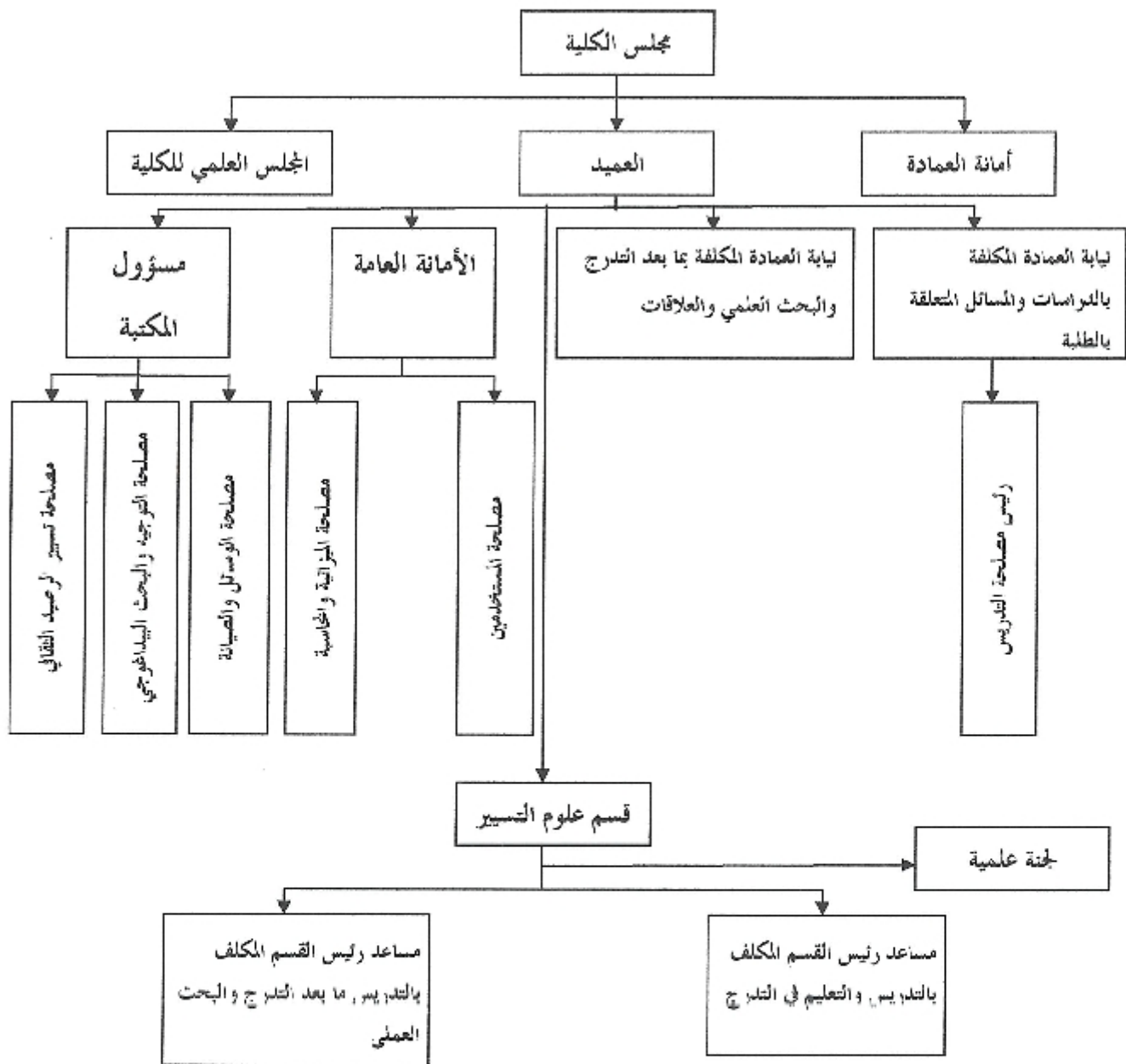
تجدر الإشارة إلى أن الهيكل التنظيمي المندروس أعلاه هو هيكل ثمطي تعتمد على كل الكليات في مختلف الجامعات الجزائرية بغض النظر على حجمها أو معطياتها التنظيمية، الأمر الذي يدفع إلى طرح التساؤل عن مدى إمكانية هذا الهيكل على تلبية الحاجات التنظيمية للكليات وكذا على قدرته على محم أهداف مختلف المؤسسات.

من أجل البروف على الهيكل التنظيمي الواقعي المعتمد في كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والتجارة

سنعرض في ما يلي التركيبة التنظيمية للكلية في سنة 2010:



ماتشكل رقم ( 04 ): الهيكل التنظيمي الواقعي للكلية محل الدراسة



المصدر: إعداد الطالبين بناء على معلومات مستقاة من الأمانة العامة للكلية ( 2010 )

في مايلي سيتم توضيح أهم الاختلافات الموجودة بين الهيكل القانوني الموضوع من طرف الدولة، والهيكل التنظيمي المعمول به من طرف الكلية:

جدول رقم ( 04 ): أهم الاختلافات الموجودة بين الهيكل التنظيمي القانوني والهيكل التنظيمي المعمول به.

الهيكل التنظيمي القانوني	الهيكل التنظيمي المعمول به في الكلية
العميد	العميد
أمانة العمادة	أمانة العمادة
المجلس العلمي للكلية	المجلس العلمي للكلية
مسؤول المكتبة	مسؤول المكتبة
<ul style="list-style-type: none"> <li>-مصلحة تسيير الرصيد الوثائقي</li> <li>-مصلحة التوجيه والبحث البيلوغرافي</li> <li>-مصلحة الوسائل والصيانة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-مصلحة تسيير الرصيد الوثائقي</li> <li>-مصلحة التوجيه والبحث البيلوغرافي</li> <li>-مصلحة الوسائل والصيانة</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-مصلحة الأنشطة العلمية والثقافية والرياضية</li> <li>-مصلحة الميزانية والمحاسبة</li> <li>-مصلحة المستخدمين</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-مصلحة الأمانة العامة:</li> <li>-مصلحة الميزانية والمحاسبة</li> <li>-مصلحة المستخدمين</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-مصلحة التدريس</li> <li>-مصلحة التعليم والتقييم</li> <li>-مصلحة الإحصائيات والتوجيه</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-مصلحة العمادة المكلفة بالدراسات والمسائل المتعلقة بالطلبة:</li> <li>-مصلحة التدريس</li> <li>-مصلحة التعليم والتقييم</li> <li>-مصلحة الإحصائيات والتوجيه</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-مصلحة التعاون والعلاقات الخارجية</li> <li>-مصلحة متابعة أنشطة البحث</li> <li>-مصلحة متابعة التكوين ما بعد التدرج</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-مصلحة العمادة المكلفة بما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية:</li> <li>-مصلحة العلاقات الخارجية</li> <li>-مصلحة متابعة أنشطة البحث</li> <li>-مصلحة متابعة التكوين ما بعد التدرج</li> </ul>

الأقسام العلمية (علوم الاقتصاد، التسيير، التجارة)	الأقسام العلمية (علوم الاقتصاد، التسيير، التجارة)
-مساعد رئيس القسم المكلف بالتدريس والتعليم في التدرج	-مساعد رئيس القسم المكلف بالتدريس والتعليم في التدرج
-مساعد رئيس القسم المكلف بالتدريس ما بعد التدرج والبحث العلمي	-مساعد رئيس القسم المكلف بالتدريس ما بعد التدرج والبحث العلمي
-يتفرع عنها اللجنة العلمية	-يتفرع عنها اللجنة العلمية

#### المصدر: من إعداد الطالبين.

يوضح هذا الجدول أهم الاختلافات الموجودة بين الهيكل القانوني الموضوع من طرف الدولة والهيكل المعمول به من طرف الكلية على أرض الواقع، حيث يظهر لنا أن الهيكل المعمول به لا يحتوي على بعض المصالح التي من المفروض العمل بها.

لعل الفروقات بين الهيكل القانوني والهيكل الواقعي تعود إلى عدم كفاية النفقات المالية المخصصة للكلية أو عدم وجود اليد العاملة الكافية للقيام بجميع الوظائف، أو أن الهيكل التنظيمي الموضوع من طرف الدولة هو هيكل غير مرن لا يتلاءم مع التغييرات التي من الممكن أن تحدث على مستوى الكلية. بعد التطرق إلى النبذة التاريخية عن الكلية والهيكل التنظيمي، سيتم الوقوف عند النظام التعليمي المتبع من طرف الكلية، مع العلم أن الكلية كانت تطبق النظام الكلاسيكي وتم بعدها الانتقال لتطبيق النظام الجديد وهم ما يطلق عليه نظام ن،م،د.

#### المطلب الثالث: نظام التعليم المتبع في الكلية محل الدراسة

في السابق اتبع النظام الكلاسيكي في التعليم، أما الآن فقد أدرج النظام الجديد ل،م،د. وتعتبر كافة العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير أحد الكليات التي أدرج فيها هذا النظام وفي مايلي سيتم توضيح هذا النظام:

##### 1) الوحدات التعليمية والأرصدة القياسية:

يتميز النظام الجديد بوحدة تعليمية متعددة ترتبط بالجانب التخصص والجانب التكويني الأداة المساعد. \*الوحدات التعليمية: تنظم الدروس في شكل وحدات تعليم وهي عبارة عن مجموعات للتعليم منظمة بطريقة منسجمة وحسب منطلق الانتقال بهدف بلوغ كفاءات محددة.

وتنقسم وحدات التعليم إلى ثلاث أنواع هي: وحدات التعليم الأساسية: وتشمل المقاييس الأساسية في مجال التعليم، ووحدات تعليم استكشافية، ووحدة التعليم المنهجية والثقافة العامة. ونأخذ مثال عن ذلك للسنة الثالثة ليسانس علوم التسيير:

جدول رقم ( 05 ): تقسيم وحدات التعليم للسنة الثالثة ليسانس للسداسي الأول والثاني تخصص علوم التسيير.

السداسي الأول	السداسي الثاني
وحدة التعليم الأساسية	وحدة التعليم الأساسية
محاسبة معمقة	إدارة الأعمال الإستراتيجية
تسيير المؤسسة	تسيير الموارد البشرية
نظم المعلومات	تسيير الإنتاج
وحدة التعليم الاستكشافية	وحدة التعليم الاستكشافية
مراقبة التسيير	الإفلاس والتسوية القضائية
بحث وتطوير في المؤسسة	التسيير المالي
حماية المؤسسة	وحدة التعليم: المنهجية والثقافة العامة
وحدة التعليم: الثقافة العامة والمنهجية	وحدة التعليم: المنهجية والثقافة العامة
قانون تجاري	عام الاجتماع المؤسسة
إعلام آلي	منهجية البحث
لغة حية	لغة حية
	مذكرة التخرج
	مذكرة التخرج

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على دفتر الشروط تخصص تسيير المؤسسات 2010 .

\*الأرصدة القياسية: يعتبر الرصيد وحدة قياس للعمل العلمي والتكوين الذي كلف به الطالب الحضوري منه والغير الحضوري، ويعبر عن الحجم الساعي من 20 ساعة إلى 22 ساعة، وبحسب لكل أنواع الأعمال التي ينجزها الطالب (المحاضرات، العمل الفردي، المذكرة، البحوث...)



## 2) التقييم والانتقال في النظام الجديد (م 5):

إن التقييم والانتقال يختلف نسبيًا عن النظام الكلاسيكي، وسيوضح ذلك من خلال النقاط التالية:

أ- طبيعة تقييم المعارف في النظام الجديد (م 5):

- \* تتم عملية تقييم درجة اكتساب الطالب للمعارف والمهارات في كل الوحدات التعليمية سداسيًا؛
- \* تزود كل وحدة تعليم و المواد المكونة لها بقيمة في شكل وحدات قياسية أو أرصدة مرجحة بمعاملات؛
- \* تشمل عملية التقييم كل من المحاضرات، التطبيقات، البحوث، المذكرات، التقارير الميدانية والندوات.

ب- أشكال ودورات التقييم:

\* تتم عملية التقييم عن طريق:

- المراقبة المستمرة والمنظمة؛

- امتحان نهائي في كل مادة؛

- التوفيق بين النمطين.

\* تتم عملية التقييم في دورتين:

- الدورة الأولى في نهاية السداسي؛

- الدورة الثانية استدرابية لكل سداسي في نهاية السنة الدراسية أو في بداية السنة الدراسية الجديدة؛

ج- النجاح في الوحدة التعليمية (اكتسابها):

إن النجاح في كل مادة يكون بالحصول على معدل يساوي أو يفوق  $20/10$ .

د- النجاح والانتقال في السداسي والسنة الدراسية:

\* النجاح في السداسي: يكون النجاح في السداسي إما بالحصول على وحدات التعليم المكونة للسداسي أو بالتعويض بين مختلف وحدات التعليم من خلال معدل يكون  $20/10 \leq$  وفي حالة الإخفاق  $20/10 \geq$  يتقدم

الطالب إلى دورة سبتمبر في المواد غير المحصلة علماً أنه يحتفظ بالمواد التي تحصل فيها على معدل  $20/10$

\* الانتقال بين السداسيات والسنوات الدراسية: الانتقال من السداسي الأول إلى السداسي الثاني يتم بصفة آلية

(حق لكل طالب) وكذلك الانتقال من السنة الأولى إلى السنة الثانية، يعد حق كل طالب تحصل على 60

رصيда من خلال السداسي الأول والثاني، وهناك إمكانية للسماح بانتقال الطالب المتحصل على 30 رصيда

بعد موافقة فريق التكوين.

ويكون الانتقال من السنة الثانية إلى السنة الثالثة حق كل طالب تحصل على أربعة سداسيات الأولى، وهناك

إمكانية للسماح للطلاب المتحصل على 80% من الأرصدة الخاصة بالسنة الأولى والثانية أي 96 رصيда

بالانتقال شريطة تحضله على الوحدات الأساسية.

والطلبة غير المسموح لهم بالانتقال إلى السنة الثانية أو الثالثة في مسار التكوين يمكنهم إعادة التسجيل في نفس مسار التكوين أو التوجيه في مسار تكوين آخر.

### 3) أهداف تطبيق النظام الجديد (ل م د) ومستوياته:

#### أ-أهداف و مزايا تطبيق النظام الجديد:

يهدف النظام الجديد لتوحيد الشهادات في ثلاثة مستويات وتسهيل انتقال الطلبة بين المسارات والتخصصات والاعتراف بالشهادات عالمياً، ويمكن إبراز تلك الأهداف فيما يلي:<sup>1</sup>

- 1- تسهيل عملية الانتقال الطلبة ضمن مسارات وتخصصات التكوين؛
- 2- توطيد العلاقة بين الجامعة ومخبرها ومراكزها البحثية وبين المحيط الاقتصادي والاجتماعي والثقافي؛
- 3- التكوين في مدة زمنية ملائمة بالنسبة للطلاب وأقل تكلفة بالنسبة للمؤسسة الجامعية؛
- 4- تعليم جامعي متعدد والاختيارات خاصة بالسنتين الأولى والثانية ومتنوع الاختصاصات في السنوات النهائية، ويتيح للطلبة المجتهدين مواصلة دراستهم على مستوى الماستر والدكتوراه.
- 5- يعطي استقلالية أكبر للجامعات في مجال التكوين وتطوير برامجها وتخصصاتها بالتناسب مع احتياجات المحيط؛

6- ضمان تكوين نوعي وتأهيل كفي للموارد البشرية لتسهيل الإدماج المهني؛

7- فرص أكبر للحصول على تكوين خاص بفعل التخصصات المتاحة.

وتنظم الدراسة في مسارات لتحصيل الشهادات في تخصصات حديثة متنوعة على ثلاث مستويات هي:

\* شهادة ليسانس مهنية وأكاديمية: ومدة التكوين لتحصيلها ثلاث سنوات وهي تشمل شهادة ليسانس علوم اقتصادية بتخصصاتها المتعددة، وشهادة ليسانس علوم التسيير وشهادة ليسانس علوم تجارية، وشهادة ليسانس علوم مالية ومحاسبية.

\* شهادة الماستر مهنية وأكاديمية: ومدتها ستان ضمن المسارات السابقة وهي ماستر علوم اقتصادية، ماستر إدارة أعمال، ماستر علوم تجارية، وماستر علوم مالية ومحاسبية، وتخصصات دقيقة ومحددة ضمن كل شهادة.

\* شهادة دكتوراه: ومدتها ثلاث سنوات بالتخصصات المتعددة السابقة الذكر.

ونظام التدريس سداسي بينما نظام الانتقال فهو سنوي، وبذلك فإن الهيكل الجديد لنظام التعليم الجامعي يتشكل من شهادات أكاديمية بحثية، ومهنية تطبيقية كما هو موضح في الشكل التالي:

<sup>1</sup> صالح صلي، التجربة الجزائرية لإصلاح مناهج العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، المؤتمر العربي الأول: الجامعات العربية (التحديات والأفاق المستقبلية)، المغرب، 9-13 ديسمبر 2007، ص774.

من خلال ما تم تناوله سابقا يبقى التعليم هو الأساس الذي تقوم عليه الكلية، وبالرغم من اختلاف الأنظمة التعليمية التي من الممكن إتباعها فالهدف هنا هو واحد، ألا وهو تحسين أداء الطلبة من جهة، والهيئة التدريسية والإداريين من جهة أخرى.

في المبحث الموالي سوف يتم تناول دراسة ميدانية عن إدارة الجودة الشاملة في كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والتجارة، وذلك لمعرفة واقع الأداء فيها.

## المبحث الثاني: دراسة حول جودة العملية التعليمية في الكلية

في هذه الدراسة سيتم توضيح المنهج المعتمد، وذلك من خلال استبيان موجه للطلبة والهيئة التدريسية، حيث تم تقسيمها إلى مجموعة من المحاور وتحليلها لمعرفة مدى تطبيق الجودة في العملية التعليمية في كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والتجارة.

### المطلب الأول: المنهج المعتمد في الدراسة

هدف هذه الدراسة معرفة واقع إدارة الجودة الشاملة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارة وعلوم التسيير، حيث استغرقت مدة ثلاثة أشهر، وهذا للوصول إلى النتائج التي تعطي صورة واضحة عن طبيعة النظام التعليمي في الكلية، وبالتالي تضمنت هذه الدراسة مايلي:

#### ❖ منهجية الدراسة:

قسمت هذه الدراسة إلى جزئين، جزء نظري وجزء تطبيقي، حيث الجزء النظري اعتمد على المنهج الوصفي التحليلي في عرض مفاهيم إدارة الجودة الشاملة وفلسفة التحسين المستمر في تطوير الجامعات، والجزء التطبيقي اعتمد على المنهج الوصفي الاستقرائي وذلك بهدف وصف الظاهرة كما هي على أرض الواقع وتحليلها وتفسيرها وتقييمها وربطها بالظواهر الأخرى. بالاستعانة بأداة جمع البيانات (الاستمارة) والمشملة على مجموعة من الأسئلة تكون في شكل محاور، حيث صممت استمارتين الأولى موجهة للطلبة والثانية موجهة للأساتذة الدائمين، حيث اشتملت كلتا الاستمارتين على ستة محاور حول موضوع الدراسة.

بالإضافة إلى أنه تم جمع البيانات والمعلومات لهذه الدراسة من خلال مصادر أولية كالكتب والمراجع وإحصاءات الجامعة ونشراتها ووثائقها. بالإضافة إلى ذلك تم جمع البيانات من مصادر ثانوية لأغراض الدراسة، حيث كانت هناك عدة لقاءات واجتماعات مع عمال عمادة الكلية وأعضاء الهيئة التدريسية، وعينات من الطلبة الدارسين والخريجين.

#### ❖ المعالجة الإحصائية:

لأغراض التحليل فقد تم الاعتماد على الإحصاء الوصفي من خلال استخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS في عمليات التحليل، وذلك لاستخدام مجموعة من الأدوات كالتكرارات والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري للتعرف على واقع متغيرات الدراسة، ومدى تكرر إجابات مفردات الدراسة، ومعرفة تشتت الإجابات عن وسطها الحسابي، ومعامل الانحدار المعياري لقياس قوة العلاقة بين متغيرات الدراسة.

#### ❖ أداة الدراسة:

تكونت أداة الدراسة في صورتها النهائية من الآتي:



- القسم الأول: من البيانات الشخصية (متغيرات الدراسة مستقلة) عن المستجيب، وتشمل: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، القسم، والخاصة بالطلبة. والجنس، السن، الشهادة، وسنوات الخبرة بالنسبة للأساتذة.
- القسم الثاني: وتكون من فقرات الاستبيان الخاص بواقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير من وجهة نظر الأساتذة والطلبة.

#### ❖ مجتمع وعينة الدراسة:

تم إجراء الدراسة على كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير التابعة للجامعة 08 ماي 1954 بقائمة. وتم اختيار العينة عشوائيا من مجتمع الدراسة المتمثل في جميع الأساتذة الدائمين والطلبة بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، والبالغ عددهم 107 أستاذ دائم، و2658 طالب.

وتم توزيع الاستبيان على 10% من أصل 2658 طالب أي حوالي 150 طالب، ونسبة 30% من أصل 107 أستاذ دائم أي حوالي 32 أستاذ. مع العلم أنه تم توزيع الاستبيان بمقابلة الطلبة وتفسير ما جاء فيها لهم).

وفيما يلي سيتم التطرق إلى محتوى الاستبيان الموجهة إلى الطلبة والأساتذة الدائمين.

#### المطلب الثاني: استمارة حول جودة العملية التعليمية موجهة للطلبة والهيئة التدريسية

لقد تضمنت هذه الاستمارة محاور ومؤشرات إدارة الجودة الشاملة من دراسة مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، وذلك للاستعانة بالمعلومات المتحصل عليها، من أجل معرفة واقع جودة التعليم في الكلية محل الدراسة.

#### 1- استمارة خاصة بالطلبة

##### - بيانات شخصية

- 1.الجنس : ذكر  أنثى
- 2 السن :
- 3.المستوى التعليمي:  
السنة 1  السنة 2  السنة 3
- أولى ماستر  ثانية ماستر
- 4.القسم : علوم التسيير  العلوم الاقتصادية  العلوم التجارية

## - جودة العملية التعليمية

### المحور الأول: جودة الطالب الجامعي

1- هل أعضاء هيئة التدريس لديهم القدرة علي أداء مهامهم بأعلى مستوى؟

نعم  لا  إلى حد ما

2- هل ترى أن الإمكانيات المادية والمالية المخصصة للطلبة كافية؟

نعم  لا  إلى حد ما

3- هل ترى أن الخدمات الجامعية الصحية ذات جودة؟

نعم  لا  إلى حد ما

4- هل تعتقد أن خدمات الإيواء التي توفرها الجامعة جيدة؟

نعم  لا  إلى حد ما

5- هل تعتقد أن وجبات الطعام صحية وكافية؟

نعم  لا  إلى حد ما

6- هل تعتقد أن خدمات النقل التي توفرها الجامعة جيدة؟

نعم  لا  إلى حد ما

7- هل المنحة الجامعية كافية لتغطية نفقات الطالب؟

نعم  لا  إلى حد ما

8- هل يقوم الطالب بالدخول إلى قاعة الدراسة في:

الوقت المحدد  قبل 15 دقيقة  بعد 15 دقيقة

9- ما هو الوقت الذي تستغرقه في إنجاز الأعمال الموكلة إليك؟

وقت طويل  وقت متوسط  وقت قصير

10- هل تقوم بالتحضير لدروسك باستمرار؟

نعم  لا  إلى حد ما

11- حسب رأيك ما هو الوقت الملائم للتحضير للامتحانات؟

قبل الامتحانات  أثناء الامتحان  معا

12- هل معارف خريجي الجامعات من الناحية العلمية والعملية تكافئ شهاداتهم؟

نعم  لا  إلى حد ما

المحور الثاني: جودة أعضاء هيئة التدريس

1- هل حجم هيئة التدريس يناسب عدد المواد في التخصص المدروس؟

نعم  لا  إلى حد ما

2- هل ترى أن لأعضاء هيئة التدريس رصيد علمي ومعرفي وكفاءة علمية لتقديم البرامج المقدمة؟

نعم  لا  إلى حد ما

3- هل لأعضاء هيئة التدريس القدرة على إيصال المعلومات الكافية للطلبة؟

نعم  لا  إلى حد ما

4- هل ترى أن الكتب، البحوث والدراسات... إلخ المقدمة من طرف هيئة التدريس توفر المعرفة الكافية للطلاب؟

نعم  لا  إلى حد ما

5- هل يفتح الأستاذ المجال للطلبة لمناقشة نقاط معينة في إطار الدروس؟

نعم  لا  إلى حد ما

6- عند قيام الطالب بسلوك معين كرفع صوته، أو التمسك بفكرة معينة... إلخ، هل يتعرض إلى:

الطرده  التوبيخ  لا شيء

7- هل تتوافق العلامات التي تتحصل عليها مع الأعمال الموكلة إليك ؟

نعم  لا  إلى حد ما

#### المحور الثالث: جودة المناهج الدراسية

1- هل هناك ارتباط بين المقررات الدراسية والواقع العملي؟

نعم  لا  إلى حد ما

2- هل البرامج والمناهج المتحصل عليها تساعد في تكوين الطالب وتعليمه؟

نعم  لا  إلى حد

#### المحور الرابع: جودة الإدارة الجامعية

1- هل هناك التزام من طرف الإدارة الجامعية أو القيادة العليا بالجودة ؟

نعم  لا  إلى حد ما

2- هل الثقافة السائدة في الجامعة هي أن الجودة مسؤولية الجميع؟

نعم  لا  إلى حد ما

3- هل تبذل الإدارة جهودا كافية لتغيير بيئة العمل السائدة نحو الأفضل؟

نعم  لا  إلى حد ما

4- هل ترى أن الإداريين يتمتعون بالكفاءة اللازمة لأداء مهامهم؟

نعم  لا  إلى حد ما

#### المحور الخامس: جودة الإمكانيات المادية

1- هل توفر الجامعة المباني ومكاتب الدراسات اللازمة لإنجاح العملية التعليمية ؟

نعم  لا  إلى حد ما



2- هل توفق الإدارة الجامعية بين عدد الطلبة والأقسام الخاصة بالدراسة ؟

نعم  لا  إلى حد ما

3- هل تتوفر المصادر والمراجع والكتب... الخ الكافية في المكتبة الجامعية ؟

نعم  لا  إلى حد ما

4- هل المكتبة تدعم البرامج الأكاديمية بالنسبة لتخصصات الطلبة ؟

نعم  لا  إلى حد ما

5- هل تتوفر الخدمات التكنولوجية اللازمة للحصول على المعارف ؟

نعم  لا  إلى حد ما

المحور السادس: الجامعة و المجتمع (جودة البيئة المحيطة)

1- هل تحلل الجامعة البيانات الخاصة بأسواق العمل من أجل تقديم خدمات تعليمية مناسبة للطلبة ؟

نعم  لا  إلى حد ما

2- هل تعزز الجامعة ارتباطها بالمجتمع من خلال البحوث التطبيقية ؟

نعم  لا  إلى حد ما

3- هل تعزز الجامعة علاقتها مع المجتمع لدراسة مشكلاته و محاولة إيجاد حلول لها ؟

نعم  لا  إلى حد ما

4- هل تفتح المؤسسات أبوابها للطلبة للقيام و إنجاز البحوث التطبيقية ؟

نعم  لا  إلى حد ما

5- هل توفر الجامعات خريجين بمعارف علمية و عملية لأسواق العمل ؟

نعم  لا  إلى حد ما

## 2- استمارة خاصة بالأساتذة الدائمين

### - بيانات شخصية

1. الجنس : ذكر  أنثى
2. السن :
3. الشهادة:  
ماجستير  دكتوراه  دكتوراه دولة
4. سنوات الخبرة:  
5 سنوات فأقل  من 5 إلى 10 سنوات  10 سنوات فأكثر

### - جودة العملية التكوينية

#### المحور الأول : جودة الطالب الجامعي

- 1- هل نسبة حضور الطلاب إلى المحاضرات؟  
عالية  متوسطة  ضعيفة
- 2- هل يتجز الطلاب الأعمال الموكلة لهم بعناية كافية؟  
نعم  لا  إلى حد ما
- 3- هل ترى أنه من الضروري تكليف الطلاب بالبحوث التطبيقية لتدعيم الدروس النظرية؟  
نعم  لا  إلى حد ما
- 4- هل ترى أن التخصص الذي كان عليه الطلبة في البكالوريا يساهم على التكون في تخصص العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير؟  
نعم  لا  إلى حد ما

#### المحور الثاني: جودة أعضاء هيئة التدريس

- 1- ماهي نسبة تغطية البرامج المخصصة في التخصص؟  
أقل من 50%  أكثر من 50%  100%

2- خلال فترة عمليكم هل قمتم بالمشاركة في المنتديات العلمية، المجاز الكتب... إلخ؟

نعم  لا

3- هل سبق لك أن شاركت في اللجان العلمية، المجالس العلمية، المجالس الإدارية؟

نعم  لا

4- هل المعاملة الجيدة للطلبة تؤثر على حضورهم للمحاضرات؟

نعم  لا  إلى حد ما

5- هل يفتح الأستاذ المجال للطلبة لمناقشة نقاط معينة في إطار الدروس؟

نعم  لا  إلى حد ما

6- عند قيام الطالب بسلوك سيئ كرفع صوته هل تقوم بما يلي؟

طرده  توبيخه  لا شيء

7- عند عدم قيام الطالب بالواجبات المطلوبة منه هل تقوم بما يلي؟

طرده  توبيخه  لا شيء

8- عند تمسك الطالب بفكرة معينة هل تقوم بما يلي؟

مناقشته  الاستماع فقط  عدم المناقشة

### المحور الثالث: جودة المناهج الدراسية

1- هل هناك ارتباط بين المقررات الدراسية و الواقع العملي؟

نعم  لا  إلى حد ما

2- هل البرامج و المناهج التي يتم تدريسها تساعد في تكوين الطالب و تعليمه؟

نعم  لا  إلى حد ما

المحور الرابع: جودة الإدارة الجامعية

1- هل هناك التزام من طرف إدارة الكلية أو القيادة العليا بالجودة؟

نعم  لا  إلى حد ما

2- هل الثقافة السائدة في الكلية هي أن الجودة مسؤولية الجميع؟

نعم  لا  إلى حد ما

3- هل تبذل الإدارة جهودا كافية لتغيير بيئة العمل السائدة نحو الأفضل؟

نعم  لا  إلى حد ما

4- هل يوجد وضوح وثبات في تطبيق معايير استقطاب و توظيف و تقييم و ترقية أعضاء هيئة التدريس؟

نعم  لا  إلى حد ما

5- هل هناك عوامل تسهل عملية استقطاب و بقاء أعضاء هيئة التدريس مؤهين؟

نعم  لا

-إذا كانت نعم أذكرها

6- هل الطرق و الوسائل و الإمكانيات متوفرة لتطوير أعضاء هيئة التدريس؟

نعم  لا  إلى حد ما

7- هل تتاح الفرصة للأساتذة في إتخاذ القرارات على مستوى برامجهم؟

نعم  لا  إلى حد ما

8- هل تحترم الإدارة الإنجازات المتميزة لأعضاء هيئة التدريس؟

نعم  لا  إلى حد ما



9- هل الإتصال و التواصل بين أعضاء هيئة التدريس أنفسهم و إدارة الكلية؟

جيدة  مقبولة  سيئة

10- هل الإجراءات أو الطرق المتبعة لإيصال المعلومة المطلوبة لأعضاء هيئة التدريس؟

ناجحة  غير ناجحة  إلى حد ما

11- هل ترى أن الإداريين يتمتعون بالكفاءة اللازمة لأداء مهامهم؟

نعم  لا  إلى حد ما

### المحور الخامس: جودة الإمكانيات المادية

1- هل توفر الجامعة المباني و مكاتب الدراسات اللازمة لإنجاح العملية الدراسية؟

نعم  لا  إلى حد ما

2- هل تتوفرون على مكتب خاص على مستوى الكلية؟

نعم  لا  إلى حد ما

3- هل توفق الإدارة الجامعية بين عدد الطلبة و الأقسام الخاصة بالدراسة؟

نعم  لا  إلى حد ما

4- هل تتوفر المصادر و المراجع والكتب.... إلخ الكافية في المكتبة الجامعية؟

نعم  لا  إلى حد ما

5- هل تتاح الفرصة لأعضاء هيئة التدريس للمشاركة في تخطيط و تطوير المكتبة؟

نعم  لا  إلى حد ما

6- هل توفر الجامعة مخابر البحث اللازمة للقيام بالتحليل و الإحصاء فيما يخص البحوث العلمية؟

نعم  لا  إلى حد ما

المحور السادس: الجامعة و المجتمع ( جودة البيئة المحيطة)

1- هل تحلل الجامعة البيانات الخاصة بأسواق العمل من أجل تقديم خدمات تعليمية مناسبة للطلبة؟

نعم  لا  إلى حد ما

2- هل تعزز الجامعة ارتباطها بالمجتمع من خلال الأبحاث التطبيقية؟

نعم  لا  إلى حد ما

3- هل تعزز الجامعة علاقتها مع المجتمع لدراسة مشكلاته ومحاولة إيجاد حلول لها من خلال المؤتمرات والملتقيات... إلخ؟

نعم  لا  إلى حد ما

4- هل توفر الجامعات خريجين بمعارف عممية وعملية لأسواق العمل؟

نعم  لا  إلى حد ما

تم توزيعها على أفراد العينة ومن ثم تم تفرغها وتبويبها للحصول على البيانات اللازمة للقيام بعملية التحليل، وهو ما سيتم التطرق إليه في المطلب الموالي.

**المطلب الثالث: تحليل الاستمارة الموجهة للطلبة و أعضاء هيئة التدريس**

في هذا المطلب تم توزيع الاستمارة الخاصة بالطلبة و أعضاء هيئة التدريس وذلك من اجل معرفة واقع الجودة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ثم تم جمعها و تفرغها باستخدام الأدوات الإحصائية المناسبة التي سبق ذكرها في المقدمة، وصولا إلى عملية التحليل والتعليق على الإجابات. وفي ما يلي سيتم توضيح ذلك:

أولا، تحليل الاستمارة الموجهة للطلبة: وهنا تم حساب مختلف أنسب والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعياريّة، المتعلقة بمختلف الأسئلة التي احتوتها الاستمارة، والمتعلقة بالمحاور ومؤشرات إدارة الجودة، وفيما يتعلق بالبيانات الشخصية الخاصة بمفردات العينة فهي كالتالي:

أولاً، تحليل البيانات الشخصية لمفردات العينة:

يوضح الجدول الموالي التوزيع الإحصائي لمفردات العينة حسب البيانات الشخصية

جدول رقم ( 06 ) : التوزيع الإحصائي لمفردات عينة الطلبة حسب البيانات الشخصية

تم حذف الخاتين الخاصتين بالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري بالنظر إلى عدم أهميتهما في تحليل البيانات

الشخصية

النسبة	التكرار		
%62.7	94	أنثى	الجنس
%37.3	56	ذكر	
%27.3	41	[21-18]	السن
%60.7	91	[25-22]	
%12	18	أكثر من 25	
%6.7	10	السنة الأولى ليسانس	المستوى التعليمي
%14.7	22	السنة الثانية ليسانس	
%24.7	37	السنة الثالثة ليسانس	
%24	36	أولى ماستر	
%30	45	ثاني ماستر	
%49.3	74	الجدع المشترك تسيير	القسم
%32	48	علوم التسيير	
%11.2	17	العلوم الاقتصادية	
%07.3	11	العلوم التجارية	
%100	150	المجموع	

المصدر: إعداد الطالبين بناء على نتائج الاستبيان

من خلال الجدول نلاحظ أن:

- عينة الدراسة مشكلة من: %62.7 إناث، و%37.3 ذكور، وهذا يعكس تركيبة مجتمع الدراسة، إذ تبين الإحصائيات أن 94 مفردة تشكل الإناث، في حين 56 مفردة تشكل الذكور.

- الفئة العمرية الغالبة في العينة تتراوح ما بين [22-25] بنسبة 60.7%، تليها الفئة العمرية التي تتراوح بين [18-21] بنسبة 27.3%، في النهاية الفئة العمرية الأكثر من 25 بنسبة 12%.
- العينة مشكلة من الدارسين بالسنة الثانية ماستر بنسبة 30%، والسنة الثالثة ليسانس بنسبة 24.7%، السنة الأولى ماستر بنسبة 24%، السنة الثانية ليسانس 14.7%، وفي الأخير السنة الأولى ليسانس بنسبة 6.7%.
- بلغت مفردات العينة نسبة 49.3% يتمون إلى قسم علوم التسيير تليها بالترتيب الأقسام التالية: علوم الاقتصاد بنسبة 32%، العلوم التجارية بنسبة 11.2%، و في الأخير الجذع المشترك بنسبة 7.3%.

ثانيا، تحليل المحاور المتعلقة بالجودة:

### المحور الأول : جودة الطالب الجامعي

يوضح الجدول الموالي التوزيع الإحصائي لإجابات مفردات العينة في ما يتعلق بجودة

الطالب الجامعي.

جدول رقم ( 07 ): التوزيع الإحصائي لإجابات مفردات العينة في ما يتعلق بجودة الطالب الجامعي

الموجهة للطلبة

الترتيب	العبارة	لا		إلى حد ما		نعم		الانحراف المعياري	متوسط المتوسطات الحسابية
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
1.79	1 هل أعضاء هيئة التدريس لديهم القدرة على أداء مهامهم بأعلى مستوى؟	12.7%	19	76%	114	11.3%	17	0.491	1.99
	2 هل ترى أن الإمكانيات المادية والمالية للطلبة كافية؟	50%	75	36%	54	14%	21	0.717	1.64
	3 هل ترى أن الخدمات الجامعية الصحية ذات جودة؟	53.3%	80	37.3%	56	9.3%	14	0.660	1.56
	4 هل تعتقد أن خدمات الإيواء التي توفرها الجامعة جيدة؟	41.3%	62	35.3%	68	13.3%	20	0.687	1.72



0.924	1.93	0.535	2.05	0.687	2.25	قبل 15 د		هل تقوم الطالب بالدخول إلى قاعة التدريس في:	1 0
						قصير	متوسط		
0.627	1.36	0.805	2.05	0.692	1.47	بعد 15 د		هل تعتقد أن وجبات الطعام صحية وكافية؟	5 6
						قصير	متوسط		
0.649	1.85	0.547	1.64	0.649	1.85	قبل 15 د		هل تقوم بالتحضير لدروسك باستمرار؟	7 8
						قصير	متوسط		
0.627	1.36	0.805	2.05	0.692	1.47	بعد 15 د		هل المنحة الجامعية كافية لتغطية نفقات الطالب؟	9 7
						قصير	متوسط		
0.649	1.85	0.547	1.64	0.649	1.85	قبل 15 د		هل معارف حرمي الجامعات من الناحية العلمية والعمية تكافئ شهادتهم؟	8 9
						قصير	متوسط		
0.627	1.36	0.805	2.05	0.692	1.47	بعد 15 د		هل تعتقد أن خدمات النقل التي توفرها الجامعة جيدة؟	5 6
						قصير	متوسط		
0.649	1.85	0.547	1.64	0.649	1.85	قبل 15 د		ما هو الوقت الذي تستغرقه في إنجاز الأعمال الموكلة ؟	1 1
						قصير	متوسط		
0.627	1.36	0.805	2.05	0.692	1.47	بعد 15 د		حسب رأيك ما هو الوقت الملائم للتحضير لامتحانات ؟	1 2
						قصير	متوسط		

المصدر : إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الاستبيان

من خلال معطيات الجدول أعلاه نلاحظ أن:

- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 1: بلغ 1.99 بانحراف معياري 0.491، أي أن مفردات العينة يميلون إلى اعتبار أن أعضاء هيئة التدريس إلى حد ما لديهم القدرة على أداء مهامهم بأعلى مستوى.
- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 2: بلغ 1.64 بانحراف معياري 0.717، أي أن مفردات العينة يميلون إلى اعتبار أنه لا توجد إمكانيات مادية ومالية كافية للطلبة، وهذا أمر من شأنه التأثير سلبا على التحصيل العلمي للطلاب، هذا رغم أن الجامعة الجزائرية من الجامعات القليلة في العالم التي تقدم تعليما عال مجان ومدعوما.
- بلغ المتوسط الحسابي للعبارة رقم 3: 1.56 بانحراف معياري 0.660، وهذا يعني أن مفردات العينة يميلون إلى اعتبار أن الخدمات الجامعية الصحية غير جيدة. وهذا رغم توفر الإمكانيات الطيبة.
- بلغ المتوسط الحسابي للعبارة رقم 4: 1.72 بانحراف معياري 0.687، أي أن مفردات العينة يميلون إلى اعتبار أن خدمات الإيواء التي توفرها الجامعة إلى حد ما جيدة. حيث توفر لهم الغرفة بمستلزماتها، في حين أن خدمات الإطعام و الصحة التابعة للإقامة مقبولة .
- بلغ المتوسط الحسابي للعبارة رقم 5: 1.36 بانحراف معياري 0.627، أي أن مفردات العينة يميلون إلى اعتبار أن وجبات الإطعام ليست صحية وكافية، وهذا أمر من شأنه التأثير على صحة الطالب وعلى قدرة استيعابه وتحصيله العلمي.
- بلغ المتوسط الحسابي للعبارة رقم 6: 2.05 بانحراف معياري 0.805، أي أن مفردات العينة يميلون إلى اعتبار أن خدمات النقل التي توفرها الجامعة إلى حد ما ذات جودة. حيث يعتبرون أن عدد الحافلات غير كاف لتغطية عدد الطلبة الكثير خاصة في بعض الأوقات.
- بلغ المتوسط الحسابي للعبارة رقم 7: 1.47 بانحراف معياري 0.692، أي أن مفردات العينة يميلون إلى اعتبار أن المنحة الجامعية غير كافية لتغطية نفقات الطلبة، وهذا مؤشر سلبى على القدرات المالية للطلاب التي بإمكانها تغطية النفقات التعليمية.
- بلغ المتوسط الحسابي للعبارة رقم 8: 1.85 بانحراف معياري 0.649، أي أن مفردات العينة يقومون إلى حد ما بالمواظبة على تحضير دروسهم. لأنه هناك ضغط على الطلبة بسبب نظام LMD .
- بلغ المتوسط الحسابي للعبارة رقم 9: 1.64 بانحراف معياري 0.547، أي أن مفردات العينة يميلون إلى اعتبار أن معارف خريجي الجامعات لا تكفي شهاداتهم، أمر يطرح استفهام حول نوعية التكوين المقدم لهم ومناهجه وحول مدى الاستعداد الذهني والنفسي للطلاب من أجل الدراسة.

- بلغ المتوسط الحسابي للعبارة رقم 10: 2.25 بانحراف معياري 0.687، أي أن مفردات العينة يقومون بالدخول إلى قاعات الدراسة في الوقت المحدد، وهذا مؤشر إيجابي.
  - بلغ المتوسط الحسابي للعبارة رقم 11: 2.05 بانحراف معياري 0.535، أي أن مفردات العينة يميلون إلى اعتبار أنهم يستغرقون وقت متوسط في إنجاز الأعمال الموكلة. وهو وقت مناسب لإتقان العمل.
  - بلغ المتوسط الحسابي للعبارة رقم 12: 1.39 بانحراف معياري 0.924، أي أن مفردات العينة يميلون إلى اعتبار أن الوقت الملائم للتحضير للامتحانات هو قبل الامتحان. وهذا يعكس اهتمام الطلبة بالامتحانات والتحضير المسبق لها.
- تأسيساً على ما سبق، وبحساب متوسط المتوسطات الحسابية والذي بلغ 1.79، يمكن أن نستنتج أن مفردات العينة يميلون إلى اعتبار أن الطالب الجامعي في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير يتسم بجودة نسبية.

#### المحور الثاني: جودة أعضاء هيئة التدريس

يوضح الجدول الموالي التوزيع الإحصائي لإجابات مفردات العينة في ما يتعلق بجودة أعضاء هيئة التدريس.

جدول رقم ( 08 ) : التوزيع الإحصائي لإجابات مفردات العينة في ما يتعلق بجودة أعضاء هيئة

التدريس الموجهة للطببة

الرقم	العبارة	لا		إلى حد ما		نعم		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	متوسط المتوسطات الحسابية
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار			
2.05	1	هل حجم هيئة التدريس يناسب عدد المواد في التخصص المدروس؟	38%	59	39.3%	34	22.7%	1.85	0.766	
	2	هل لأعضاء هيئة التدريس رصيد علمي ومعرفي وكفاءة علمية لتقدم البرامج المقدمة؟	14%	105	70%	24	16%	2.02	0.549	
	3	هل لأعضاء هيئة التدريس القدرة على إيصال المعلومات الكافية للطلبة؟	12.7%	111	74%	20	13.3%	2.01	0.512	
	4	هل ترى أن الكتب والبحوث، الدراسات...، المقدمة من طرف هيئة التدريس تمنح المعرفة الكافية للطلاب؟	17.3%	73	48.7%	51	34%	2.17	0.699	
	5	هل يفتح الأستاذ المجال للطلبة لمناقشة نقاط معينة في إشارات الدروس؟	14%	38	25.3%	91	60.7%	2.47	0.730	
	6	هل توافقه العلامات التي تحصل عليها مع الأعمال الموكلة إليك؟	37.3%	64	42.7%	30	20%	1.83	0.740	
	7	عند قيام الطالب بسلوك معين كرفع الصوت، التمسك بفكرة معينة...، هل يتعرض إلى:	لا شيء	27	18%	88	58.7%	2.05	0.643	
		التوبيخ			35	23.3%				
		الطرد								

المصدر : إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الاستبيان



من خلال الجدول أعلاه نلاحظ:

- بلغ المتوسط الحسابي للعبارة رقم 01: 1.85، بانحراف معياري 0.766، وهذا يعني أن مفردات العينة يميلون إلى اعتبار أن حجم هيئة التدريس يناسب إلى حد ما عدد المواد في التخصص المدروس، وهذا مؤشر إيجابي.
  - بلغ المتوسط الحسابي للعبارة رقم 02: 2.02 بانحراف معياري 0.549، أي أن مفردات العينة يميلون إلى اعتبار أنه إلى حد ما لأعضاء هيئة التدريس رصيد معرفي وعلمي وكفاءة علمية لتقدم البرامج المقررة، فهناك أساتذة يدرسون مواد ليست من تخصصهم وبالتالي ليس لهم إلمام وإطلاع كاف بالمادة المدروسة مما قد يؤثر على نوعية التكوين المقدم.
  - بلغ المتوسط الحسابي للعبارة رقم 3: 2.01 بانحراف معياري 0.512، أي أن مفردات العينة يميلون إلى اعتبار أنه لأعضاء هيئة التدريس إلى حد ما القدرة على إيصال المعلومات الكافية للطلبة، ولعل هذه النسبية تعود إلى أن بعض الأساتذة يفتقرون إلى الخبرة الكافية لإلقاء الدروس.
  - بلغ المتوسط الحسابي للعبارة رقم 04: 2.17 بانحراف معياري 0.699، أي أن مفردات العينة يميلون إلى اعتبار أن الكتب، البحوث والدراسات... إلخ، المقدمة من طرف هيئة التدريس تمنح إلى حد ما المعرفة الكافية للطلبة، وذلك راجع لعدم تشجيع الطالب بالمعلومات المقدمة ورغبته في الاطلاع على دراسات أكثر تقدماً ومعالجة للواقع.
  - بلغ المتوسط الحسابي للعبارة رقم 5: 2.47 بانحراف معياري 0.730، أي أن مفردات العينة يميلون إلى اعتبار أن الأستاذ يفتح المجال للطلبة لمناقشة نقاط معينة في إطار الدروس. وذلك من أجل إيصال المعلومة بفعالية أكبر للطلبة.
  - بلغ المتوسط الحسابي للعبارة رقم 6: 1.83 بانحراف معياري 0.740، أي أن مفردات العينة يميلون إلى اعتبار أن العلامات التي يتحصلون عليها تتوافق إلى حد ما مع الأعمال الموكلة إليهم، مما يطرح إشكالية التقييم المعتمدة من قبل كل أستاذ جامعي ومدى فعاليتها وعدالتها.
  - بلغ المتوسط الحسابي للعبارة رقم 7: 2.05 بانحراف معياري 0.643، أي أن مفردات العينة عند قيامهم بسلوك معين كرفع الصوت أو التمسك بفكرة معينة... إلخ، يتعرضون إلى التوبيخ من طرف الأساتذة.
- بناء على ما سبق التوصل إليه من نتائج، قدر متوسط المحور بـ: 2.05 مما يعني أن مفردات العينة يميلون إلى اعتبار أنه هناك إلى حد ما جودة في أعضاء هيئة التدريس.

المحور الثالث: جودة المناهج الدراسية

يوضح الجدول الموالي التوزيع الإحصائي لإجابات مفردات العينة في ما يتعلق بجودة المناهج

الدراسية.

جدول رقم ( 09 ) : التوزيع الإحصائي لإجابات مفردات العينة في ما يتعلق بجودة المناهج

الدراسية الموجهة للطلبة

الرقم	العبارة	لا		إلى حد ما		نعم		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	متوسط المتوسطات الحسابية
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار			
1.75	1 هل هناك ارتباط بين المقررات الدراسية والواقع العملي؟	62.7%	42	28%	14	9.3%	14	1.47	0.662	
	2 هل البرامج والمناهج المتحصل عليها تساعد في تكوين الطالب وتعليمه؟	20.7%	31	54.7%	82	24.7%	37	2.04	0.674	

المصدر : إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول أنه:

- بلغ المتوسط الحسابي للعبارة رقم 1: 1.47 بانحراف معياري 0.662، أي أن مفردات العينة لا يعتبرون أنه هناك ارتباط بين المقررات الدراسية والواقع العملي. وهذا راجع أن البرامج الدراسية في تطور نسبي على عكس أن الواقع العملي في جمود و لو كان هناك تطور سيكون بنسبة قليلة لا تتماشى مع التطور في البرامج التعليمية.
  - بلغ المتوسط الحسابي للعبارة رقم 2: 2.04 بانحراف معياري 0.674، أي أن مفردات العينة يميلون إلى أن البرامج والمناهج المتحصل عليها تساعد إلى حد ما في تكوين الطالب و تعليمه. لسببين الأول أن الطالب لا يولي الاهتمام الكافي للدروس التي يتلقاها، والثاني راجع لفترة تدريس البرامج وهي عادة تكون سداسية، وبالتالي لا يتم الإلمام بجميع جوانب البرامج.
- قدر متوسط المتوسطات الحسابية 1.75 أي أن مفردات العينة يميلون إلى اعتبار أنه هناك إلى حد ما توجد جودة في المناهج الدراسية.

المحور الرابع : جودة الإدارة الجامعية

يوضح الجدول الموالي التوزيع الإحصائي لإجابات مفردات العينة في ما يتعلق بجودة الإدارة الجامعية. جدول رقم ( 10 ) : التوزيع الإحصائي لإجابات مفردات العينة في ما يتعلق ببيانات بجودة الإدارة الجامعية الموجهة للطلبة

الرقم	العبارة	لا		إلى حد ما		نعم		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	متوسط المتوسطات الحسابية
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار			
1.66	1 هل هناك التزام من طرف الإدارة الجامعية أو القيادة العليا بالجودة؟	80	53.3%	57	38%	13	8.7%	1.55	0.651	
	2 هل الثقافة السائدة في الجامعة هي أن الجودة مسؤولية الجميع؟	94	62.7%	31	20.7%	25	16%	1.54	0.781	
	3 هل تبذل الإدارة جهود كافية لتغيير بيئة العمل السائدة نحو الأفضل؟	19	12.7%	111	74%	20	13.3%	2.01	0.512	
	4 هل ترى أن الإداريين يتمتعون بالكفاءة اللازمة لأداء مهامهم؟	60	41.3%	64	42.7%	26	17.3%	1.77	0.725	

المصدر : إعداد الطالبين على نتائج الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول أنه:

- بلغ المتوسط الحسابي للعبارة رقم 1: 1.55 بانحراف معياري 0.651، أي أن مفردات العينة يميلون إلى أنه لا يوجد التزام من طرف الإدارة الجامعية أو القيادة العليا بالجودة.
- بلغ المتوسط الحسابي للعبارة رقم 2: 1.54 بانحراف معياري 0.781، أي أن مفردات العينة يميلون إلى اعتبار أنه ليس هناك ثقافة تنص على أن الجودة مسؤولية الجميع. لأنه في اعتقاد الطلبة أن الجودة هي مسؤولية هيئة التدريس و الإدارة فقط على الرغم أنه هو محور الجودة في الجامعة.
- بلغ المتوسط الحسابي للعبارة رقم 3: 1.81 بانحراف معياري 0.787، أي أن مفردات العينة يميلون إلى أن الإدارة تبذل جهودا كافية إلى حد ما لتغيير بيئة العمل السائدة نحو الأفضل. وهذا مؤشر إيجابي.

- بلغ المتوسط الحسابي للعبارة رقم 4: 1.77 بانحراف معياري 0.725، أي أن مفردات العينة يميلون إلى أن الإداريين يتمتعون إلى حد ما بالكفاءة اللازمة لأداء مهامهم. وهذا ما يعكس وجود بعض الإداريين الذين يقومون بأداء مهامهم بالكفاءة اللازمة.

تأسيساً على ما سبق وبحساب متوسط المتوسطات الذي بلغ: 1.66، يمكن أن نستنتج أن مفردات العينة يميلون إلى اعتبار أنه لا توجد جودة في الإدارة الجامعية.

#### المحور الخامس: جودة الإمكانيات المادية

يوضح الجدول الموالي التوزيع الإحصائي لإجابات مفردات العينة في ما يتعلق بجودة الإمكانيات

المادية.

جدول رقم ( 11 ) : التوزيع الإحصائي لإجابات مفردات العينة في ما يتعلق بجودة الإمكانيات

#### المادية الموجهة للطلبة

الرقم	العبارة	لا		إلى حد ما		نعم		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	متوسط المتوسطات الحسابية
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار			
2.67	1	17	11.3%	43	28.7%	90	60%	2.49	0.693	
	2	17	11.3%	48	32%	85	56.7%	2.45	0.691	
	3	33	22%	49	32.7%	68	45.3%	2.23	0.789	
	4	43	28.7%	69	46%	38	25.3%	1.97	0.737	
	5	86	57.3%	45	30%	19	12.7%	1.55	0.710	

المصدر : إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الاستبيان



نلاحظ من خلال الجدول أعلاه مايلي:

- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 1 بلغ: 2.49 بانحراف معياري 0.693، أي أن مفردات العينة يميلون إلى أن الجامعة توفر المباني ومكاتب الدراسات اللازمة لإنجاح العملية التكوينية. وهذا مؤشر ايجابي.
  - المتوسط الحسابي للعبارة رقم 2 بلغ: 2.45 بانحراف معياري 0.691، أي أن مفردات العينة يميلون إلى أن الإدارة الجامعية توفق بين عدد الطلبة والأقسام الخاصة بالدراسة، من أجل إنجاح العملية التعليمية.
  - المتوسط الحسابي للعبارة رقم 3 بلغ: 2.23 بانحراف معياري 0.789، أي أن مفردات العينة يميلون إلى أن المكتبة الجامعية تتوفر إلى حد ما على المراجع والكتب، لأنه في اعتقاد الطالب أن عدد النسخ غير كافي بالمقارنة مع إجمالي عدد الطلبة.
  - بلغ المتوسط الحسابي للعبارة رقم 4: 1.97 بانحراف معياري 0.737، أي أن مفردات العينة يميلون إلى أن المكتبة تدعم إلى حد ما البرامج الأكاديمية لتخصصهم. وهذا كون أن الطالب ليس لديه الوقت الكافي للقيام بالبحث عن الكتب التي لديها علاقة بموضوع البحث، بسبب نظام ل،م،د، بالإضافة إلى قلة النسخ.
  - المتوسط الحسابي للعبارة رقم 5 بلغ: 1.55 بانحراف معياري 0.710، أي أن مفردات العينة يميلون إلى أنه لا تتوفر الخدمات التكنولوجية اللازمة للحصول على المعارف. وذلك راجع لتخصيص قاعات الانترنت لسنوات دون أخرى.
- بناء على ما سبق التوصل إليه من نتائج قدر متوسط الخور 2.67، يعني أن مفردات العينة يميلون إلى اعتبار أنه هناك جودة في الإمكانيات المادية التابعة للجامعة.

#### المحور السادس: الجامعة والمجتمع ( جودة البيئة المحيطة )

يوضح الجدول الموالي التوزيع الإحصائي لإجابات مفردات العينة في ما يتعلق بجودة البيئة المحيطة.

جدول رقم ( 12 ) : التوزيع الإحصائي لإجابات مفردات العينة في ما يتعلق بالجامعة والمجتمع (

جودة البيئة المحيطة ) الموجهة للطلبة

الرقم	العبارة	لا		إلى حد ما		نعم		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	متوسط المتوسطات الحسابية
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار			
1.66	1 هل تحمل الجامعة البيانات الخاصة بأسواق العمل من أجل تقديم خدمات تعليمية مناسبة للطلبة؟	108	72%	36	24%	06	4%	1.32	0.517	
	2 هل تعزز الجامعة ارتباطها بالمجتمع من خلال البحوث التطبيقية؟	65	43.3%	57	38%	28	18.7%	1.75	0.750	
	3 هل تعزز الجامعة علاقتها مع المجتمع للدراسة مشكلاته ومحاولة إيجاد حلول لها؟	85	56.7%	32	21.3%	33	22%	1.65	0.819	
	4 هل تفتح المؤسسات أبوابها للطلبة للقيام وإنجاز البحوث التطبيقية؟	54	36%	60	40%	36	24%	1.88	0.768	
	5 هل توفر الجامعات خريجين بمعارف علمية وعملية لأسواق العمل؟	51	34%	88	58.7%	11	7.3%	1.73	0.587	

المصدر : إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ما يلي:

- بلغ المتوسط الحسابي للعبارة رقم 1: 1.32 بانحراف معياري 0.517، أي أن مفردات العينة يميلون إلى أن الجامعة لا تحمل البيانات الخاصة بأسواق العمل من أجل تقديم خدمات تعليمية مناسبة للطلبة. وهذا مؤشر سلبي.

- بلغ المتوسط الحسابي للعبارة رقم 2: 1.75 بانحراف معياري 0.750، أي أن مفردات العينة يميلون إلى أن الجامعة تعزز ارتباطها بالمجتمع إلى حد ما من خلال البحوث التطبيقية. لأن أغلب البرامج تعتمد على البحوث النظرية فقط.

- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 3: بلغ 1.65 بانحراف معياري 0.819، أي أن مفردات العينة يميلون إلى أن الجامعة لا تعزز علاقتها بالمجتمع لدراسة مشكلاته ومحاولة إيجاد الحلول لها. وهذا مؤشر سلبي.
  - المتوسط الحسابي للعبارة رقم 4: بلغ 1.88 بانحراف معياري 0.768، أي أن مفردات العينة يميلون إلى أن المؤسسات تفتح إلى حد ما أبوابها للطلبة للقيام وإنجاز البحوث التطبيقية.
  - بلغ المتوسط الحسابي للعبارة رقم 5: 1.73 بانحراف معياري 0.587، أي أن مفردات العينة يميلون إلى اعتبار أن الجامعات توفر إلى حد ما خبرييين بمعارف علمية وعملية لأسواق العمل، وهنا نطرح استفهام حول الأسباب التي أدت إلى هذه النسبية.
- تأسيسا على ما سبق، وبحساب متوسط المتوسطات الذي بلغ 1.66، يمكن أن نستنتج أن مفردات العينة يميلون إلى اعتبار أنه لا توجد جودة فيما يخص العلاقة بين الجامعة والبيئة المحيطة بها.
- وفيما سيتم تحليل الاستمارة الموجهة إلى أعضاء هيئة التدريس
- ثانيا، تحليل الاستمارة الموجهة لأعضاء هيئة التدريس: سيتم حساب مختلف النسب والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بمختلف الأسئلة التي احتوتها الاستمارة، والمتعلقة بمحاور ومؤشرات إدارة الجودة في التعليم الجامعي، وفيما يتعلق بالبيانات الشخصية الخاصة بمفردات العينة فهي كالتالي:
- أولا، تحليل البيانات الشخصية لمفردات العينة:

يوضح الجدول الموالي التوزيع الإحصائي لمفردات العينة حسب البيانات الشخصية.

الجدول رقم ( 13 ): التوزيع الإحصائي لمفردات عينة الأساتذة حسب البيانات الشخصية

تم حذف الخانتين الخاصتين بالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري بالنظر إلى عدم أهميتهما في تحليل

البيانات

النسبة	التكرار		
37.5%	12	الجنس	أنثى
62.5%	20		
43.8%	14	السن	[30-25]
31.2%	10		[36-31]
25%	8		أكثر من 37
90.6%	29	الشهادة	ماجستير
30.1%	01		دكتوراه
06.3%	02		دكتوراه دولة
66.6%	21	5 سنوات فأقل	5 إلى 10 سنوات
21.9%	07		

سنوات الخبرة	10 سنوات فأكثر	04	12.5%
--------------	----------------	----	-------

المصدر : إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الاستبيان

من خلال معطيات الجدول أعلاه نلاحظ أن:

- عينة الدراسة مشكلة من: 62.5% ذكور، و37.5% إناث، وهذا يعكس تركيبة مجتمع الدراسة، إذ تبين الإحصائيات أن 20 مفردة تشكل الذكور، في حين 12 مفردة تشكل الإناث.
- العينة مشكلة من: الفئة العمرية التي تتراوح ما بين [ 25-30 ] بنسبة 34.8%، والفئة العمرية التي تتراوح ما بين [ 31-36 ] بنسبة 31.2% ، والفئة العمرية التي تكون أكثر من 37، بنسبة 25%.
- أفراد العينة تشكل من حاملي: شهادة الماجستير بنسبة 90.6%، بينما تراوحت النسبة 6.3% للمتحصليين على شهادة الدكتوراه، تليها شهادة دكتوراه دولة بنسبة 03.1%.
- العينة مشكلة من: سنوات الخبرة لأقل من 5 سنوات عمل بنسبة 65.6%، بينما تراوحت نسبة 21.9% للذين لديهم من 5 إلى 10 سنوات عمل، في حين كانت نسبة للذين لديهم أكثر من 10 سنوات ب 12.5%.

ثانياً، تحليل المخاور المتعلقة بالجودة:

#### المحور الأول : جودة الطالب الجامعي

يوضح الجدول الموالي التوزيع الإحصائي لإجابات مفردات العينة في ما يتعلق بجودة

الطالب الجامعي.



جدول رقم ( 14 ): التوزيع الإحصائي لإجابات مفردات العينة في ما يتعلق بجودة الطالب

الجامعي الموجهة للأساتذة

رقم العبارة	لا		إلى حد ما		نعم		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	متوسط المتوسطات الحسابية
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار			
1	12.5	04	84.4	27	03.1	01	1.91	0.390	2.26
2	%00	00	%03.1	01	%96.9	31	2.97	0.177	
3	%12.5	04	%28.1	09	%59.4	19	2.47	0.718	
4	34.3	11	62.5	20	03.1	01	1.69	0.535	
	ضعيفة		متوسطة		عالية				

المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الاستبيان

من خلال معطيات الجدول أعلاه نلاحظ أن:

- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 1: بلغ 1.91 بانحراف معياري 0.390، أي أن أفراد العينة يعتبرون أن الطلاب إلى حد ما يقومون بإنجاز الأعمال الموكلة لهم بعناية كافية. وهذا راجع إلى دافعية واستعداد الطالب للدراسة.
- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 2: بلغ 2.97 انحراف معياري 0.177، أي أن أفراد العينة يرون أنه من الضروري تكليف الطالب بالبحوث التطبيقية. وذلك من أجل تدعيم الدروس النظرية، واكتساب معارف تطبيقية.

● المتوسط الحسابي للعبارة رقم 3: بلغ 2.47 بانحراف معياري 0.718، أي أن أفراد العينة يرون أن التخصص السابق الذي يكون عليه الطلبة في البكالوريا عامل مهم ومساعد على تكوين الطالب في تخصص العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. وذلك تسهيل عملية استيعاب الدروس.

● المتوسط الحسابي للعبارة رقم 4: بلغ 1.69 بانحراف معياري 0.535، أي أن أفراد العينة يميلون إلى اعتبار أنه هناك حضور متوسط للطلبة في المحاضرات. وهذا راجع لاختفاء بعض الطلبة بالأعمال الموجهة فقط.

تأسيسا على ما سبق، وبحساب متوسط المتوسطات الذي بلغ 2.26، يمكن أن نستنتج أن أفراد العينة يميلون إلى اعتبار أنه هناك جودة نسبية حول جودة الطالب الجامعي.

### المحور الثاني: جودة أعضاء هيئة التدريس

يوضح الجدول الموالي التوزيع الإحصائي لإجابات مفردات العينة في ما يتعلق بجودة أعضاء هيئة

التدريس.

جدول رقم (15): التوزيع الإحصائي لإجابات مفردات العينة في ما يتعلق بجودة أعضاء هيئة

#### التدريس الموجهة للأساتذة

الترتيب	العبارة	لا		إلى حد ما		نعم		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	متوسط المتوسطات الحسابية
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار			
2.26	1	21.9	07	00	25	78.1	1.78	0.420	خلال فترة عملكم هل قمتم بالمشاركة في المنقبات العلمية، إنجاز الكتب... إلخ؟	
	2	31.3	10	00	22	68.8	1.69	0.471	هل سبق لك أن شاركت في اللجان العلمية، المجالس العلمية، المجالس الإدارية؟	
	3	06.3	02	09	21	65.6	2.59	0.615	هل المعاملة الجيدة للطلبة تؤثر على حضورهم للمحاضرات؟	
	4	00	00	04	28	87.5	2.88	0.336	هل يفتح الأستاذ المجال للطلبة لمناقشة نقاط معينة في إطار الدروس؟	

	0.390	2.09	100%		أكثر من 50%		أقل من 50%		5	ما هي نسبة تغطية البرامج المقررة في التخصص؟
			12.5	04	84.4	27	03.1	01		
6	0.608	2.22	طرده		توييخه		لا شيء		6	عند قيام الطالب بسلوك سيء كرفع صوته هل تقوم بما يلي؟
			31.3	10	59.4	19	09.4	03		
7	0.440	2.00	09.4	03	%81.3	26	09.4	03	7	عند عدم قيام الطالب بالواجبات المطلوبة منه هل تقوم بما يلي؟
8	0.515	2.84	عدم المناقشة		الاستماع فقط		مناقشته		8	عند لمسك الطالب بفكرة معينة هل تقوم بـ؟
			06.3	02	03.1	01	90.6	29		

المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الاستبيان

من خلال معطيات الجدول أعلاه نلاحظ أن:

- بلغ المتوسط الحسابي للعبارة رقم 1: بلغ 1.78 بانحراف معياري 0.420، وهذا يعني أن أفراد العينة يجولون إلى اعتبار أهم إلى حد ما قاموا بالمشاركة في الملتقيات العلمية والندوات، المجاز الكتب، نشر المقالات العلمية، وهذا مؤشر إيجابي، وربما راجع لسنوات الخبرة التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة والتي قدرت بنسبة 21.9% من 5 سنوات إلى 10 و 12.5% 10 فأكثر.
- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 2: بلغ 1.78 بانحراف معياري 0.471، وهذا يعني أن أفراد العينة قاموا بالمشاركة إلى حد ما باللجان العلمية، المجلس الإدارية، المجالس العلمية. وهذا يدل أن أغلبية أفراد العينة لديهم الوقت للعمل الجامعي والمشاركة في الجمعيات العلمية والمهنية وغيرها.
- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 3: بلغ 2.59 بانحراف معياري 0.615، وهذا يعني أن أفراد العينة يعتبرون أن المعاملة الجيدة للطلبة تؤثر على حضورهم للمحاضرات، نظرا للاحترام المتبادل بين الأساتذة والطلبة.

- بلغ المتوسط الحسابي للعبارة رقم 4: 2.88 بانحراف معياري 0.336، وهذا يعني أن أفراد العينة والمتمثلة في الأساتذة يفتحون المجال للطلبة لمناقشة نقاط معينة في إطار الدروس، وذلك لتسهيل عملية الاستيعاب وتوصيل المعلومة إلى الطلبة.
  - المتوسط الحسابي للعبارة رقم 5: بلغ 2.09 بانحراف معياري 0.390، وهذا يعني أن أفراد العينة يميلون إلى اعتبار أن نسبة تغطية البرامج أكثر من 50%. وهذا بسبب نظام LMD الذي تعتبر فيه فترة التدريس سداسية أي فترة قصيرة لتغطية البرامج المقررة 100%.
  - المتوسط الحسابي للعبارة رقم 6: بلغ 2.22 بانحراف معياري 0.390، وهذا يدل أن أفراد العينة يميلون إلى اعتبار أن الطالب عند قيامه بسلوك معين كرفع صوته مثلا يتعرض للتوبيخ.
  - المتوسط الحسابي للعبارة رقم 7: بلغ 2.22 بانحراف معياري 0.608، وهذا يعني أن الأساتذة يقومون بتوبيخ الطالب عند عدم قيامه بالواجبات المطلوبة.
  - المتوسط الحسابي للعبارة رقم 8: بلغ 2.84 بانحراف معياري 0.515، وهذا يعني أن الأساتذة يقومون بمناقشة الطالب عند تمسكه بفكرة معينة، وذلك لإثراء الدروس بالمعلومات وتبادل الأفكار بين الأساتذة والطلبة وبين الطلبة فيما بينهم.
- بناء على ما سبق التوصل إليه من نتائج قدر متوسط المتوسطات الحسابية 2.26، وهذا يعني أنه يوجد إلى حد ما جودة في أعضاء هيئة التدريس.

#### المحور الثالث: جودة المناهج الدراسية

يوضح الجدول الموالي التوزيع الإحصائي لإجابات مفردات العينة في ما يتعلق بجودة المناهج الدراسية.



جدول رقم ( 16 ): التوزيع الإحصائي لإجابات مفردات العينة فيما يتعلق بجودة المناهج الدراسية  
الموجهة للأساتذة

الرقم	العبارة	لا		إلى حد ما		نعم		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	متوسط المتوسطات الحسابية
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار			
1.835	1 هل هناك ارتباط بين المقررات الدراسية والواقع العملي؟	07	21.9	22	68.8	03	09.4	1.97	0.695	
	2 هل البرامج والمناهج التي يتم تدريسها تساعد في تكوين الطالب وتعليمه؟	02	06.3	16	50%	14	43.8	1.70	0.418	

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن:

- بلغ المتوسط الحسابي للعبارة رقم 1: بلغ 1.97 بانحراف معياري 0.695، وهذا يعني أن أفراد العينة يميلون إلى اعتبار أنه يوجد إلى حد ما ارتباط بين المقررات الدراسية والواقع العملي. نظرا لتدريس مواد لها علاقة بالواقع العملي، في حين يتم تدريس مواد أخرى ليس لديها علاقة بالواقع العملي.
- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 2: بلغ 1.70 بانحراف معياري 0.418، وهذا يعني أن أفراد العينة يميلون إلى اعتبار أن البرامج التي يتم تدريسها تساعد إلى حد ما في تكوين الطالب وتعليمه. وهذا راجع لوجود مقاييس يصعب على الطالب استيعابها.

تأسيسا على ما سبق، وبحساب متوسط المحور الذي بلغ: 1.83، يمكن أن نستنتج أن مفردات العينة يميلون إلى أنه هناك جودة نسبية في المناهج الدراسية .

#### المحور الرابع: جودة الإدارة الجامعية

يوضح الجدول الموالي التوزيع الإحصائي لإجابات مفردات العينة في ما يتعلق بجودة الإدارة

الجامعية.

جدول رقم (17): التوزيع الإحصائي لإجابات مفردات العينة فيما يتعلق بجودة الإدارة الجامعية

الترقيم	العبارة	نعم		إلى حد ما		لا		متوسط المتوسطات الحسابية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار			
2.04	1	هل هناك التزام من طرف إدارة الكلية أو القيادة العليا بالجودة؟	09.4%	03	71.9%	23	18.8%	06	0.530	1.91
	2	هل الثقافة السائدة في الكلية هي أن الجودة مسؤولية الجميع؟	21.9%	07	31.3%	10	46.9%	15	0.803	1.75
	3	هل تبدل الإدارة جهودا كافية لتغيير بيئة العمل السائدة نحو الأفضل؟	21.9%	07	53.1%	17	25%	80	0.695	1.97
	4	هل يوجد وضوح وثبات في تطبيق معايير استقطاب وتوظيف وتقييم وترقية أعضاء هيئة التدريس؟	21.9%	07	53.1%	17	25%	80	0.695	1.97
	5	هل هناك عوامل تسهل عملية استقطاب وبقاء أعضاء التدريس المؤهين؟	59.37%	19	00%	00	40.62%	13	0.976	2.13
	6	هل الطرق والوسائل والإمكانيات متوفرة لتطوير أعضاء هيئة التدريس؟	21.9%	17	46.9%	15	31.3%	10	0.734	1.91
	7	هل تتاح الفرصة للأساتذة للمشاركة في اتخاذ القرارات على مستوى برامجهم؟	53.1%	17	37.5%	12	9.4%	03	0.669	2.44

8	هل تحترم الإدارة الإنجازات المتميزة لهيئة التدريس؟	05	%15.6	19	%59.4	08	%25	2.09	0.641	
	9	هل ترى أن الإداريين يتمتعون بالكفاءة اللازمة لأداء مهامهم؟	03	%09.4	22	%68.8	07	%21.9	2.18	0.554
10	هل الاتصال والتواصل بين أعضاء هيئة التدريس أنفسهم وإدارة الكلية:	سنة	04	%12.5	22	68.8	06	18.8	2.06	0.564
		مقبولة								
	جيدة									
	غير ناجحة									
11	هل الإجراءات والطرق المتبعة لإيصال المعلومة المطلوبة لأعضاء هيئة التدريس؟	غير ناجحة	05	%15.6	18	%56.8	09	%21.9	2.18	0.660
		إلى حد ما								
	ناجحة									

#### المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الاستبيان

من خلال معطيات الجدول أعلاه نلاحظ أن:

- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 1: بلغ 1.91 بانحراف معياري 0.530، وهذا يعني أن أفراد العينة يميلون إلى اعتبار أن إدارة الكلية أو القيادة العليا تلتزم إلى حد ما بتطبيق الجودة. لأنه يوجد نوع من التحسينات في الإجراءات الإدارية التي تسهل الخدمات المقدمة للهيئة التدريسية.
- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 2: بلغ 1.75 بانحراف معياري 0.803، وهذا يعني أن أفراد العينة يميلون إلى أنه هناك إلى حد ما ثقافة سائدة في الكلية تنص على أن الجودة مسؤولية الجميع. وهذا راجع إلى عدم وعي بعض الأطراف بضرورة التطبيق الجدي لقيم و معتقدات... إلخ الجودة.
- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 3: بلغ 1.97 بانحراف معياري 0.695، وهذا يعني أن أفراد العينة يعتبرون أنه إلى حد ما تبذل الإدارة جهودا كافية لتغيير البيئة العمل السائدة نحو الفصل.
- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 4: بلغ 1.97 بانحراف معياري 0.695، وهذا يعني أن أفراد العينة يميلون إلى اعتبار أنه إلى حد ما يوجد وضوح وثبات في تطبيق معايير استقطاب وتوظيف

وتقييم وترقية أعضاء هيئة التدريس. وهذا راجع إلى وجود شروط واضحة وثابتة في عملية استقطاب وتوظيف وترقية أعضاء هيئة التدريس.

● المتوسط الحسابي للعبارة رقم 5: بلغ 2.13 بانحراف معياري 0.976، وهذا يعني أن أفراد العينة أجابوا بأنه هناك عوامل تسهل عملية الاستقطاب، والتي تم ذكرها كالتالي:

○ زيادة الأجر ( تعويض المنطقة الجغرافية )؛

○ البعثات العلمية إلى الخارج؛

○ التربصات القصيرة والطويلة الأجل بداخل الوطن أو خارجه؛

○ الملتقيات العلمية والأيام الدراسية؛

○ توفير التكنولوجيا والإعلام الآلي؛

○ توفير الوسائل والإمكانيات اللازمة للتدريس وقاعات الأساتذة؛

○ فتح النقاشات الواسعة أمام المبادرة والتحسين والتغيير المستمر؛

○ تبادل الخبرات مع الأساتذة في جامعات وطنية و أجنبية.

● المتوسط الحسابي للعبارة رقم 6: بلغ 1.91 بانحراف معياري 0.734، وهذا يعني أن أفراد العينة يميلون إلى أنه هناك إلى حد ما طرق و وسائل وإمكانيات متوفرة لتطوير أعضاء هيئة التدريس. والتي تم ذكرها في المؤشر السابق من طرف الأساتذة.

● المتوسط الحسابي للعبارة رقم 7: بلغ 2.44 بانحراف معياري 0.669، وهذا يعني أن أفراد العينة اعتبروا أن الفرصة تتاح لهم في اتخاذ القرارات على مستوى برامجهم. وهو ما يعكس من خلال انعقاد اجتماعات وطرح برامج سنوية من طرف الهيئة التدريسية، والتي يتم مناقشتها ورفعها إلى وزارة التعليم العالي من أجل المصادقة عليها.

● المتوسط الحسابي للعبارة رقم 8: بلغ 2.09 بانحراف معياري 0.619، وهذا يعني أن أفراد العينة يميلون إلى اعتبار أن الإدارة تحترم إلى حد ما الانجازات المتميزة لأعضاء هيئة التدريس، وهذا مؤشر إيجابي.

● المتوسط الحسابي للعبارة رقم 9: بلغ 2.06 بانحراف معياري 0.564، وهذا يعني أن أفراد العينة يميلون إلى اعتبار أن الاتصال والتواصل مقبول بين أعضاء هيئة التدريس أنفسهم وإدارة الكلية. وهذا ما يساعدهم على القيام بوظائفهم على أكمل وجه.



- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 10: بلغ 2.18 بانحراف معياري 0.554، وهذا يعني أن أفراد العينة يميلون إلى اعتبار أن الإداريين يتمتعون إلى حد ما بالكفاءة اللازمة لأداء مهامهم. نظرا لوجود بعض الإداريين الذين يتمتعون بالهارة والنشاط الكاف لأداء مهامهم.

بناء على ما سبق التوصل إليه من نتائج قدر متوسط المتوسطات الحسابية 2.04، أي أن مفردات العينة يميلون إلى اعتبار أنه هناك إلى حد ما جودة في الإدارة بالكلية.

#### المحور الخامس: جودة الإمكانيات المادية:

يوضح الجدول الموالي التوزيع الإحصائي لإجابات مفردات العينة في ما يتعلق بجودة أعضاء هيئة

التدريس.

جدول رقم (18): التوزيع الإحصائي لإجابات مفردات العينة فيما يتعلق بجودة الإمكانيات المادية

الترتيب	العبارة	لا		إلى حد ما		نعم		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	متوسط المتوسطات الحسابية
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار			
2.26	1	02	06.3%	12	37.5%	18	56.3%	2.17	0.622	
	2	08	25%	05	15.6%	19	59.4%	2.50	0.856	
	3	02	06.3%	12	37.5%	18	56.3%	2.17	0.622	
	4	01	03.1%	15	46.9%	16	50%	2.50	0.567	

	0.833	2.47	%28.1	09	%31.3	10	%40.6	13	هل تتاح الفرصة لأعضاء هيئة التدريس للمشاركة في تخطيط وتطوير المكتبة؟	5
	0.665	1.59	%09.4	03	%40.6	13	%50	16	هل تتوفر الجامعة مخازير البحث اللازمة للقيام بالتحليل والإحصاء فيما يخص البحوث التطبيقية؟	6

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان

من خلال معطيات الجدول أعلاه نلاحظ أن:

- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 1: بلغ 2.17 بانحراف معياري 0.622، وهذا يعني أن الجامعات توفر المباني ومكاتب الدراسات اللازمة لإنجاح العملية التعليمية، وهو مؤشر إيجابي.
- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 2: بلغ 2.50 بانحراف معياري 0.865، وهذا يعني أن أفراد العينة يميلون إلى اعتبار أنهم يتوفرون على مكاتب خاصة على مستوى الكلية، وهو مؤشر إيجابي أيضاً.
- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 3: بلغ 2.34 بانحراف معياري 0.622، وهذا يعني أن أفراد العينة يعتبرون أن إدارة الكلية توفق بين عدد الطلبة والأقسام الخاصة بالدراسة.
- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 4: بلغ 2.50 بانحراف معياري 0.567، وهذا يعني أن أفراد العينة يميلون إلى اعتبار أن مكتبة الكلية تتوفر على المصادر والمراجع والكتب...إلخ، الكافية. وهذا راجع إلى الإطلاع المستمر للأساتذة على جميع المصادر والمراجع الموجودة في المكتبة.
- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 5: بلغ 2.47 بانحراف معياري 0.833، وهذا يعني أن أفراد العينة يميلون إلى اعتبار أن المكتبة تتيح لهم الفرصة للمشاركة في تخطيطها وتطويرها، وذلك من خلال تكليفهم بانتقاء واختيار الكتب الخاصة بالمقررات الدراسية.
- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 6: بلغ 1.59 بانحراف معياري 0.665، وهذا يعني أن أفراد العينة أجابوا أنه لا تتوفر الجامعة على مخازير للبحث اللازمة للقيام بالتحليل والإحصاء فيما يخص البحوث العلمية، وهو مؤشر سلبي.

بناءً على ما سبق التوصل إليه من نتائج قدر متوسط المحور 2.26، وهذا يعني أن مفردات العينة يميلون إلى اعتبار أنه هناك إلى حد ما جودة في الإمكانيات المادية التي تتوفر عليها كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

المحور السادس: الجامعة والمجتمع ( جودة البيئة المحيطة )

يوضح الجدول الموالي التوزيع الإحصائي لإجابات مفردات العينة في ما يتعلق بجودة أعضاء هيئة التدريس.

جدول رقم ( 19 ): التوزيع الإحصائي لإجابات مفردات العينة فيما يتعلق بجودة البيئة المحيطة

الرقم	العبارة	لا		إلى حد ما		نعم		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	متوسط المتوسطات الحسابية
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار			
1.72	1 هل تحمل الجامعة البيانات الخاصة بأسواق العمل من أجل تقديم خدمات تعليمية مناسبة للطلبة ؟	27	84.4%	05	15.6%	00	00%	1.16	0.369	
	2 هل تعزز الجامعة ارتباطها بالمتنوع من خلال البحوث التطبيقية؟	12	37.5%	15	46.9%	05	15.6%	1.78	0.706	
	3 هل تعزز الجامعة علاقتها مع المجتمع للدراسة مشكلاته ومحاولة إيجاد حلول لها من خلال المؤتمرات والملتقيات...إلخ ؟	08	24%	16	50%	08	25%	2.00	0.718	
	4 هل توفر الجامعات تحريجين بمعارف عممية وعملية لأسواق العمل؟	06	18.8%	22	68.8%	04	12.5%	1.94	0.564	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الاستبيان

من خلال معطيات الجدول أعلاه نلاحظ أن:

- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 1: بلغ 1.16 بانحراف معياري 0.369، وهذا يعني أن أفراد العينة أجابوا بأن الجامعة لا تحلل البيانات الخاصة بأسواق العمل من أجل تقديم خدمات تعليمية مناسبة للطلبة، وهو مؤشر سلبي.
- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 2: بلغ 1.78 بانحراف معياري 0.706، وهذا يعني أن أفراد العينة أجابوا أن الجامعة تعزز إلى حد ما ارتباطها بالمجتمع من خلال البحوث التطبيقية. وهذا راجع أن بعض المواضيع تدرس نظريا فقط بسبب صعوبة إجراء الدراسات التطبيقية عليها.
- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 3: بلغ 2.00 بانحراف معياري 0.718، وهذا يعني أن أفراد العينة يميلون أن الجامعة تعزز إلى حد ما علاقتها مع المجتمع لدراسة مشكلاته ومحاولة إيجاد الحلول لها. من خلال المؤتمرات والندوات والملتقيات، وذلك بسبب ضخامة التكاليف الخاصة المخصصة لها.
- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 4: بلغ 1.94 بانحراف معياري 0.564، وهذا يعني أن أفراد العينة يميلون إلى أن الجامعة توفر إلى حد ما خريجين بمعارف علمية وعملية لأسواق العمل. وهذا ما يطرح استفهام: أين يكمن الخلل؟

تأسيسا على ما سبق، وبحساب متوسط المتوسطات الحسابية الذي بلغ 1.72، يمكن أن نستنتج أن مفردات العينة يميلون إلى أن الجامعة لديها إلى حد ما علاقة بالبيئة المحيطة بها أو المجتمع.

لقد تم في هذا المبحث تناول دراسة عن جودة العملية التعليمية في الكلية محل الدراسة، وذلك من خلال إظهار المنهج المعتمد، بالإضافة إلى الاستمارة الموجهة للطلبة والأساتذة الدائمين، وصولا إلى عملية التحليل وذلك، بهدف تقييم جودة التعليم، وهو ما ستم التطرق إليه في المبحث الموالي.



### المبحث الثالث: تقييم جودة العملية التعليمية

انطلاقاً مما سبق تأتي هذه الدراسة للتعرف على معايير تقييم جودة التعليم في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، وأهم الصعوبات التي تحول دون تطبيق الجودة، وصولاً إلى أهم النتائج والاقتراحات التي تم التوصل إليها من خلال هذه الدراسة الميدانية.

#### المطلب الأول: تقييم جودة العملية التعليمية حسب محاور إدارة الجودة الشاملة

في ما يلي سوف يتم التقييم والحكم على جودة العملية التعليمية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

#### المحور الأول: تقييم جودة الطالب الجامعي

يعد الطالب بؤرة الاهتمام في التعليم الجامعي، فالاهتمام به يعد ركيزة أساسية في توجيهه نحو مستقبل يلبى رغباته وحاجياته بما يواكب تطورات العصر. وهناك مجموعة من المؤشرات التي تعتبر ذات أهمية لتقييم هذا المحور توضح في ما يلي:

المؤشر: نسبة عدد الطلبة إلى عدد أعضاء هيئة التدريس.

يعتبر هذا المؤشر هاماً للتعرف فيما إذا كانت إدارة الكلية تخصص الأساتذة الكافيين لتعليم الطالب وتزويده بالمعلومات الكافية، ومن أجل التعرف على هذه النسب، هناك إحصائيات من سنة 2008 إلى غاية 2010، لتطور عدد الأساتذة مقارنة بعدد الطلبة.

جدول رقم (20): إحصائيات حول نسبة عدد الطلبة إلى أعضاء هيئة التدريس.

السنة	عدد الأساتذة	عدد الطلبة	معدل التأطير
2009_2008	76	2834	37.28
2010-2009	96	1672	17.41
2011-2010	107	2658	24.84

المصدر: من إعداد الطالبين.

نلاحظ من معطيات الجدول أعلاه أن معدل التأخر لسنة 2008-2009 بلغ: 37.28، وهذا مؤشر سلبي. حيث أنه مرتفع، أي أن عدد الأساتذة غير كاف لتغطية عدد الطلبة وهذا ما يقلل من جودة العملية التعليمية، في حين بلغ معدل التأخر 17.41 لسنة 2009-2010 وهو مؤشر إيجابي، أما السنة الموالية فنلاحظ زيادة في معدل التأخر حيث بلغ 24.84 وهذا دليل على تراجع الجودة في العملية التعليمية مقارنة مع السنة السابقة.

وبالتالي توفر الكلية إلى حد ما الأساتذة اللازمين لإنجاح العملية التعليمية.

#### المؤشر: تقييم متوسط تكلفة الطالب

من خلال ما تم التوصل إليه فإن الإمكانيات المادية والمالية التي توفرها الكلية للطلبة ذات جودة منخفضة، حيث هناك نقص في المرافق و الهياكل البيداغوجية (قاعات الأنترنت، DATTACHAUX...إلخ) المستعملة لتحسين مستوى الطالب بما يتناسب مع طبيعة التعليم.

#### المؤشر: تقييم الخدمات المقدمة للطلاب

تعتبر الخدمات المقدمة للطلبة على مستوى الكلية محل الدراسة، ذات جودة منخفضة من حيث شروط السلامة والصحة والإطعام، والمنحة والنقل، حيث تعتبر هذه الخدمات مساندة لإنجاح عملية التعليم وردائها سوف تؤثر سلبا على أداء الطالب.

#### المؤشر: تقييم دافعية الطالب واستعداده للتعليم

تم التوصل إلى أن دافعية الطالب واستعداده ورغبته في التعليم ليست كافية للوصول إلى الجودة، ويظهر ذلك من خلال وجود بعض الطلبة لديهم الحدية والرغبة في الدراسة، في حين يوجد بعض الطلبة الذين لا يولون الدراسة الاهتمام الكافي. ومن بين المهام التي توضح استعداد الطلبة للدراسة تلك التي يقومون بها في ظل إدارة الجودة الشاملة والتي تتمثل في:

– القيام بالمناقشة والمحاوره؛

– نقد أفكار قائمة وعرض أفكار بديلة؛

– القدرة على التفاعل مع التكنولوجيا واستخدام الحاسوب بمهارة؛

– اكتساب مهارات التفكير والإبداع عن طريق قيام الطلبة بالبحوث التطبيقية؛

ومن خلال هذه المهام تم تقييم دافعية الطالب واستعداده للتعليم.

وبالتالي تعتبر جودة الطالب الجامعي متوسطة مقارنة بالجهود المبذولة من طرف أعضاء هيئة التدريس والإدارة والنفقات التي تخصصها الدولة مع النتائج المتحصل عليها من طرف الطلبة في الجانب العلمي والمعرفي.

### المحور الثاني: تقييم جودة أعضاء هيئة التدريس

تعتبر هيئة التدريس الركيزة الرئيسية لتطبيق الجودة في العملية التعليمية، حيث توجد عدة مواصفات يجب توفرها في الأستاذ الجامعي من منظور إدارة الجودة الشاملة والتي تتمثل في أنه قائد ومسير، مناقش للطلبة يعمل على إطلاق طاقاتهم، داعم وناقد، مبدع ومبتكر محاور ومناقش للمعلومات، مقيم لشخصية الطالب ومعلوماته.

وبالاعتماد على هذه الصفات سوف يتم تقييم مؤشرات هذا المحور.

#### **المؤشر: حجم هيئة التدريس بالنسبة للمناهج**

من خلال ما تم التوصل إليه، هناك جودة متوسطة فيما يخص تغطية هيئة التدريس للمناهج في التخصصات المدروسة.

#### **المؤشر: مستوى التدريب الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس**

من خلال ما تم التوصل إليه، هناك جودة متوسطة في ما يخص توفر أعضاء هيئة التدريس على رصيد علمي ومعرفي وكفاءة علمية وقدرة على إيصال المعلومات الكافية.

#### **المؤشر: الإنتاج العلمي لأعضاء هيئة التدريس**

من خلال ما تم التوصل إليه، هناك جودة متوسطة فيما يخص الإنتاج العلمي لأعضاء هيئة التدريس، واختياره لموضوعات بحثية تتسم بالعمق والإبداعية، وحجم البحوث والدراسات المنشورة.

#### **المؤشر: مدى تفرغ هيئة التدريس للعمل الجامعي**

من خلال الدراسة تم التوصل إلى أنه هناك جودة متوسطة في ما يخص تفرغ أعضاء هيئة التدريس للقيام بالملتقيات العلمية، انجاز الكتب...إلخ.

#### **المؤشر: مشاركة أعضاء هيئة التدريس في الجمعيات العلمية والمهنية**

من خلال ما تم التوصل إليه، هناك جودة متوسطة لمشاركة أعضاء هيئة التدريس في اللجان العلمية، والمجالس العلمية، والمجالس الإدارية...إلخ.

#### **المؤشر: احترام هيئة التدريس والطلبة**

من خلال ما تم التوصل إليه، هناك جودة في الاحترام المتبادل بين أعضاء هيئة التدريس والطلبة.

بالتالي هناك جودة متوسطة بالنسبة لأعضاء هيئة التدريس في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم

التسيير.

### المحور الثالث: تقييم جودة المناهج الدراسية

تتطلب البرامج الدراسية مراجعتها وتطويرها لتواكب متطلبات سوق العمل، مع تحديث المراجع وطرق التدريس باستخدام البرمجيات، الأنشطة العلمية والمشاريع، واستحداث مقاييس جديدة مع الواقع العملي لاكتساب الخبرات والقدرات والكفاءات اللازمة.

ومن أجل نجاح جودة البرنامج الدراسي في الكلية، يتطلب أن يكون:

\_\_ البرنامج مواكب لمتطلبات سوق العمل؛

\_\_ التعلم بالمناهج والوسائط المتعددة (كتب، برمجيات، مشاريع، أنشطة علمية،...)

\_\_ التعليم بالمفهوم المنفتح على المعرفة العالمية.

من خلال هذه المتطلبات تعتبر جودة المناهج الدراسية في الكلية متوسطة، حيث هناك ارتباط ضعيف بين البرامج والمادة، والواقع العملي.

### المحور الرابع: تقييم جودة الإدارة الجامعية

تقوم الإدارة الجامعية بدور فعال في تطوير وظائف الكلية للسعي نحو التميز والإبداع، من خلال قيادة قادرة على التطوير، تمنح صلاحيات أوسع وتعزز القدرة على اتخاذ القرارات، وتنمي كفاءات الاتصال والتفاوض وحل المشكلات؛ إضافة إلى تطوير أنظمة المعلومات للتحفيز والتدريب والإبداع والقدرة على بناء تأثيرات فعالة مع المحيط الخارجي خاصة المستفيدين من مخرجات العملية التعليمية. ومن خلال هذا سوف يتم تقييم مؤشرات هذا المحور.

**المؤشر: التزام القيادة العليا بالجودة**

تعتبر جودة الإدارة على مستوى الكلية متوسطة، حيث لا تعمل على تطبيق الإجراءات السابقة الذكر بعناية ودقة، وإنما تكتفي بإعطاء الأولوية لخدمة الطلبة والأساتذة وتحقيق رغباتهم وتزويدهم بالمعارف اللازمة.

**المؤشر: العلاقات الإنسانية**

تم التوصل إلى أن العلاقة بين هيئة التدريس والإدارة مقبولة، وهذا يجعلهم يقومون بوظائفهم إلى حد ما على أكمل وجه.



### المؤشر: اختيار الإداريين وتدريبهم

إن الإداريين يتمتعون بكفاءة ذات جودة متوسطة لأداء مهامهم.

بالتالي تعتبر جودة الإدارة الجامعية نسبية من حيث الأساليب الإدارية المتبعة.

#### المحور الخامس: تقييم جودة الإمكانيات المادية

هنا سوف يتم الحكم على مدى تطبيق جودة الإمكانيات المادية من خلال استعمال بعض المؤشرات

والتي تتمثل في:

#### المؤشر: مرونة المبنى الجامعي

لقد تم التوصل في هذه الدراسة أنه هناك جودة في المبنى الجامعي، وذلك من خلال توفر مكاتب

الدراسة، توفر قاعات التدريس والمدرجات، والمكاتب،...إلخ.

#### المؤشر: مدى الاستفادة من المكتبات الجامعية

رغم توفر المراجع والصادر المختلفة بمكتبة الكلية إلا أن جودة المكتبة متوسطة، وذلك لعدم توفر عدد

النسخ بكثرة. وفي ما يلي سيتم إيضاح الرصيد المكتبي للكلية محل الدراسة:

جدول رقم ( 21 ): الرصيد المكتبي للكلية.

العناوين	العدد	عدد النسخ
العناوين بالنسبة للكتب باللغة العربية	3803	27535
العناوين بالنسبة للكتب باللغة اللاتينية	1257	7616
الموسوعات باللاتينية	04	20
الموسوعات باللغة العربية	10	141
المجلات باللغة العربية للعدد 43	19	78
المجلات باللغة اللاتينية للعدد 386	39	44
الرسائل الجامعية باللغة العربية	56 عنوان	
الرسائل الجامعية باللغة اللاتينية	40 عنوان	

المصدر: من إعداد الطالبتين.

المؤشر: مدى استفادة هيئة التدريس من المخابر

من خلال ما تم التوصل إليه، هناك جودة منخفضة فيما يخص استفادة أعضاء هيئة التدريس من مخابر البحث اللازمة للقيام بالتحليل والإحصاء فيم يخص البحوث العلمية. تعتبر جودة الإمكانيات المادية متوسطة، حيث توفر الكلية المباني والاعمار الخاصة بالدراسة... إلخ من جهة، ومن جهة أخرى هناك نقص في انكاتب الخاصة بالأساتذة والمخابر المخصصة للبحوث العلمية.

المحور السادس: تقييم جودة البيئة المحيطة بالجامعة والمجتمع

من خلال المؤشرات المختلفة لهذا المحور، سوف يتم تقييم جودة البيئة المحيطة.

المؤشر: ربط التخصصات المختلفة بالجامعة مع المجتمع

من خلال ما تم التوصل إليه، هناك جودة منخفضة، فيما يخص تحليل الجامعة للبيانات الخاصة بأسواق العمل من أجل تقديم خدمات تعليمية مناسبة للطلبة.

### المؤشر: ربط البحث العلمي بمشكلات المجتمع

هناك جودة متوسطة فيما يخص ربط البحث العلمي بمشكلات المجتمع لإيجاد الحلول له.

### المؤشر: التفاعل بين البيئة والمجتمع

هناك جودة متوسطة في ما يخص التفاعل بين البيئة والمجتمع من حيث فتح المؤسسات أبوابها للطلبة، بالإضافة إلى توفير خريجين مناسبين لأسواق العمل.

منه تعتبر جودة البيئة المحيطة متوسطة، وكان على إدارة الكلية بناء شراكة فعالة مع المحيط الخارجي لفتح المجال أمام الطلبة للقيام بالبحوث الميدانية من جهة والاستفادة من مناصب العمل من جهة أخرى.

هذه المحاور هي مؤشرات للحكم على واقع إدارة الجودة الشاملة في الكلية محل الدراسة وهذا التقييم نسبي وليس مطلق، وبالتالي يمكننا القول أن الكلية تطبق إلى حد ما الجودة بمفهومها النظري، وذلك لوجود صعوبات تحول دون تطبيقها والتي سيتم تناولها في المطلب الموالي.

### المطلب الثاني: صعوبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الكلية

هناك عدة عراقيل التي تعيق تنفيذ أو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

1. نقص الإطارات البشرية المؤهلة في مجال إدارة الجودة؛
2. المركزية في اتخاذ القرار التي تقيد حرية الكلية في الإدارة؛
3. عدم التعاون بين الجامعات وسوق العمل؛
4. عدم ملائمة جودة الخدمة التعليمية المقدمة مع تلك المطلوبة من طرف الطلبة؛
5. التشكك والارتباك في نجاح الجودة مما قد يسبب مقاومة التغيير سواء من الإدارة أو العمال؛
6. طبيعة الهيكل التنظيمي للكلية الذي لا يتماشى مع التغيرات والتطورات التي تحدث على مستوى الكلية، ونظراً لأن الهيكل التنظيمي ثابت ومحدد قانونياً؛
7. وجود بعض القيادات التي تمارس بعض السلوكات التي تعيق تطبيق إدارة الجودة الشاملة؛
8. عدم توفر قاعدة بيانات متكاملة عن مجالات العمل المختلفة بالكلية؛

9. كثرة القوانين واللوائح وعدم وضوحها في بعض الأحيان؛
  10. سوء توزيع التمويلات الممنوحة من طرف الدولة؛
  11. النمو غير متوازن في التعليم الجامعي؛
  12. تمسك بعض الأفراد بآراء وقيم إدارية تعيق تنفيذ الجودة؛
  13. النظر إلى أن تطبيق الجودة الشاملة يقلل من السلطة في الإدارة؛
  14. مشكلة الوقت حيث الوقت المستغرق لتطبيق إدارة الجودة الشاملة هو وقت طويل؛
  15. التحول من نمط قيادي إلى آخر له علاقة مباشرة مع إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة؛
  16. عدم وعي الطلبة بضرورة تطبيق الجودة في الكلية من أجل الارتقاء بالمستوى التعليمي.
- من أجل تفادي الكلية لهذه الصعوبات لا بد من فهمها ومحاولة إيجاد حلول لها حتى تضمن الجودة في الخدمات التعليمية المقدمة. وفي المطلب الموالي أهم النتائج والاقتراحات لهاته الدراسة.

### المطلب الثالث: النتائج والاقتراحات

من خلال هذه الدراسة تم التوصل إلى مجموعة من النتائج والاقتراحات والتي تتمثل في:

#### ❖ النتائج: وتتمثل في:

- (1) أظهرت نتائج الدراسة أن الكلية تحتاج إلى تركيز أكبر على الطلبة من خلال توفير لهم مستوى كاف من الخدمات المساندة للعملية التعليمية، و التركيز على تصميم البرامج الدراسية في ضوء احتياجات سوق العمل، والبرامج الخاصة بالطلبة المبرزين خاصة إلى النظر فيها، وضرورة الاهتمام الكافي بمعالجة شكاوي الطلبة أولاً بأول ليتم تفاديها مستقبلاً؛
- (2) أظهرت نتائج الدراسة أن الكلية لا تقوم بوضع النظم والإجراءات والأساليب التعليمية والتقييمية التي تسهل العملية التعليمية من جهة، وتضمن اهتمام الطلبة من جهة أخرى؛
- (3) تظهر نتائج الدراسة أن الكلية تحرص نوعاً ما على ضمان جودة خدماتها التعليمية والبحثية، وترتكز في هذا البعد على تشجيع الأساتذة على البحث العلمي الذي يتصل بمجالات تخصصهم؛



- 4) تؤكد نتائج الدراسة أن إدارة الكلية تدعم نوعاً ما منهج الجودة وتحتزم بصورة مقبولة الانجازات المتميزة للأساتذة وتعمل على مكافأهم، وتسعى إلى إشراكهم في اتخاذ القرار؛
  - 5) تؤكد النتائج والمؤشرات المعتمدة في الدراسة إلى أن الكلية لا تطبق منهج التحسين المستمر بصورة واضحة، ويتضح ذلك من خلال عدم اهتمامها بتحديث المقررات والخطط الدراسية بصورة ملحوظة ودورية؛ لتتسجم مع التطورات في حقول التخصص وأسواق العمل والمجتمع؛
  - 6) اتفقت نتائج هذه الدراسة على أن الكلية توفر عوامل استقطاب جيدة لأعضاء الهيئة التدريسية، وهذا ما يثبت وجود كفاءة لدى الهيئة التدريسية من جهة، ومن جهة أخرى ما يعكس اهتمام الدولة بكوادرها العلمية من خلال المبالغ المالية المخصصة للإنفاق عليهم عند قيامهم بالبحوث العلمية، التربصات بالخارج... إلخ؛
  - 7) تظهر نتائج الدراسة أن الكلية تعمل باستمرار على تحسين جودة المكتبة من حيث النوع والتنوع في الكتب والمراجع التي تدعم البرامج والمقاييس المدروسة، إلا أنه هناك نقص من حيث الكم من جهة، ومن جهة أخرى لا توفر الخدمات التكنولوجية اللازمة لتلقي المعارف والحصول على المعلومات؛
  - 8) أوضحت نتائج الدراسة أن الكلية تهتم نوعاً ما بالبعد المجتمعي، حيث تعمل نوعاً ما على تعزيز علاقتها مع المجتمع من خلال الندوات والملتقيات... إلخ، ولا تقوم بالتعاون مع مختلف المؤسسات من أجل تقديم الخدمات التعليمية ذات العلاقة. وتمتد نوعاً ما هذه المؤسسات بالخريجين الذين لديهم شهادات علمية منوطة الكفاءة؛
  - 9) أكدت نتائج الدراسة أن مظاهر واتجاهات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير من وجهة نظر الأساتذة والطلبة في مجال التعليم متوسطة.
- ❖ الاقتراحات : في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج و استنتاجات، يجرى هنا تقديم مجموعة من الاقتراحات التي من شأنها المساهمة في تعزيز تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الكلية.
- 1) العمل على نشر ثقافة الجودة الشاملة في الكلية وعلى جميع المستويات، ويمكن تحقيق ذلك من خلال:

- اعتماد مقرر خاص بإدارة الجودة الشاملة كمادة دراسية لجميع التخصصات والبرامج في الكلية (متطلب جامعة إجباري)، وذلك لتعزيز نشر ثقافة الجودة الشاملة في الجامعة عامة والكلية خاصة وعلى جميع المستويات؛
- أن تقوم الكلية بزيادة تنظيم الندوات والمؤتمرات الخاصة بإدارة الجودة الشاملة وتنظيم دورات تدريبية للعاملين بهذا الشأن...؛
- إنشاء ركن خاص بالجامعة في الإذاعة التابعة لولاية قالمة، تساهم في نشر ثقافة الجودة الشاملة جنباً إلى جنب مع استخدامها في نشر مقررات الجامعة ووسائطها التعليمية؛
- إصدار نشرات فصلية متخصصة بالجودة (مجلة)، لتشجيع الباحثين على الكتابة وإثرائها بموضوعات الجودة وتشجيع نشرها؛
- تعزيز القيم المتعلقة بالجودة، ومنها: الصبر، الانتماء، الصدق، الأمانة، الشفافية، العمل التعاوني، الإتقان، الجهد، تقدير الوقت، احترام التعليمات، بأعلى درجة من الفعالية؛

## (2) ضرورة قيام إدارة الكلية ب:

- متابعة الخريجين بأعمالهم ووظائفهم والتعرف على جوانب القصور في العملية التعليمية، وبالتالي دراسة اقتراحاتهم لتطوير هذه العملية بما يفي باحتياجات ومتطلبات سوق العمل بأعلى درجة من الفعالية؛
- تشجيع التحسين المستمر على مستوى الكلية وتحسين النوعية بمخرجات التعليم بشكل مستمر، ويتم ذلك عن طريق تحسين جودة البرامج والمناهج المقررة.

## (3) تعزيز الدعم اللازم من طرف إدارة الكلية بهدف تطبيق الجودة في التعليم، وذلك من خلال:

- تشجيع تطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال الدعم المادي والمعنوي؛
- أن تقوم بزيادة الدعم والأبحاث والدراسات والتي يقوم بها الباحثين.

## (4) ولتحقيق منهج التحسين المستمر في جميع أنشطة الكلية، فإن الدراسة تقترح ما يلي:

- طرح تخصصات جديدة في ضوء دراسة حاجات العمل المتغيرة باستمرار؛

- تحديث التخصصات القائمة بإدخال مقاييس جديدة تماشي مع متطلبات العمل؛
- تحديث الكتب باستمرار في مكتبة الكلية، والعمل على توفير الدوريات الحديثة دون انقطاع وفي جميع التخصصات.

(5) لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشكل فعال تقترح الدراسة توفير البنية التحتية اللازمة لإيجاد الجو التعليمي المناسب. الاهتمام أكثر بتحسين الخدمات التكنولوجية المقدمة وفتح موقع إلكتروني خاص بالأساتذة لتسهيل إيصال لهم، وضرورة إنشاء مكتبة إلكترونية لتقليل الوقت الضائع في استخراج الكتب. وإنشاء فرع خاص بالجودة وإدراجه ضمن الهيكل التنظيمي للكلية.

(6) ضرورة تعزيز الكلية علاقتها مع المجتمع من خلال :

- عقد اتفاقيات مع المؤسسات من خلال تزويدها بمخرجات ذات كفاءة علمية؛
- التعاقد مع مختلف المؤسسات بضرورة فتح المجال لطلبة للقيام بالدراسات التطبيقية، وذلك عن طريق استكفال الكلية بطلابها.

(7) ضرورة الاهتمام أكثر بالخدمات الجامعية المساندة للعملية التعليمية فيما يخص الخدمات الصحية، لا بد من توفير أطباء للخدمة الليلية مع تحسين الخدمات في الفترة النهارية. بالإضافة إلى ضرورة إخضاع وجبات الطعام المقدمة إلى شروط الصحة والسلامة، مع ضرورة تحسين خدمات الإيواء.

من خلال تقييم البيانات المتحصل عليها من الاستبيان المقدم إلى أعضاء هيئة التدريس والطلبة تم التوصل إلى وجود جودة في الخدمة التعليمية المقدمة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، وعلى هذا الأساس تم التوصل إلى النتائج السابقة الذكر، بالإضافة إلى بناء مجموعة من الاقتراحات وذلك من أجل تعزيز تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

## الخلاصة العامة:

في الأخير يمكن القول، أيا كان نظام الجودة ومكانته وأهميته في القرن الحادي والعشرون، فإنه يظل صورة من صور إتقان العمل بدرجة محددة تقاس وفق معايير يتفق عليها عالميا،

فالجودة ليست آتية وإنما هي مستمرة ودائمة، ومجزى بها ويشكل عام، وإن تحقيقها ليس عملية ثابتة، وليس وصولا لغاية جامدة وإنما عملية تطوير مستمرة تستوجب مشاركة قوية من جميع العاملين والتزاما مؤسسيا شاملا، وخلق مناخ يشجع ويركز بشكل مستمر على الجودة.

حيث اعتبرت الجامعات من أهم مؤسسات المجتمع وأكثرها تأثيرا على أجيال الشباب وعلى تقدم وتنمية المجتمعات، لأنها تبث العلوم الحديثة والفكر المتجدد، وتجري الأبحاث وتطور العلوم وتتعامل مع متطلبات ومشكلات المجتمع، وهذا ينبغي المشاركة الجامعية في التنمية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، وتحسين هذه القدرات هو ضمان البقاء والنمو والتوسع والاستقرار والتجديد والابتكار.

فإدارة الجودة الشاملة أحد أهم الوسائل والأساليب لتحسين نوعية التعليم والارتقاء بمستوى أدائه في العصر الحالي، فلم تعد هدفا تصبوا إليه مؤسسات التعليم الجامعي، أو بديلا تأخذ به أو تتركه، بل أصبح ضرورة ملحة تليها حركة الحياة المعاصرة وهي دليل على روح البقاء لدى الجامعات.

إن تبني هاته الجامعات لنظام الجودة الشاملة يعبر عن مدى توجهها لتطبيقه، لأنه يعتبر العنصر الأساسي والفعال في إنجاحها وتطويرها وتمكينها من أداء واجباتها المناط بها في المجتمع.

من خلال الدراسة التطبيقية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، والمتخصص عليها باستعمال أداة البحث المتمثلة في الاستبيان الذي يتضمن أعضاء الهيئة التدريسية والطلبة، بالاعتماد على محاور ومؤشرات إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، وذلك لمحاولة معرفة مدى تطبيقها في الكلية محل الدراسة. ومنه تم التوصل إلى ضرورة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في العملية التعليمية، وذلك من أجل الارتقاء بمعارف خريجي الجامعات من جهة، وإفادة المجتمع من جهة أخرى.

❖ حيث تم التوصل إلى أنه يتم ممارسة الجودة فيما يتعلق ب:



- جودة الطالب الجامعي: من خلال هذه الدراسة تبين أن جودة الطالب الجامعي نسبية في الكلية محل الدراسة.
- جودة أعضاء هيئة التدريس: من خلال هذه الدراسة تبين أن جودة أعضاء هيئة التدريس نسبية في الكلية محل الدراسة.
- المناهج الدراسية: من خلال هذه الدراسة تبين أن جودة المناهج الدراسية نسبية في الكلية محل الدراسة.
- الإدارة الجامعية: من خلال هذه الدراسة تبين أن جودة الإدارة الجامعية نسبية في الكلية محل الدراسة.
- جودة الإمكانيات المادية: إن جودة الإمكانيات المادية هي أول خطوة تم من خلالها ممارسة الجودة في التعليم الجامعي في الكلية محل الدراسة.
- الجودة بين الجامعة والمجتمع: من خلال هذه الدراسة تبين أن جودة البيئة المحيطة نسبية في الكلية محل الدراسة.

إذن أصبح من الضروري على كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير التجهيد والتطوير تماشياً مع المتغيرات البيئية، واستجابة للمتغيرات المتعددة التي تؤثر وتتأثر بها باتجاه التغيير والتقييم والتحسين المستمر، وذلك من خلال اعتماد أساليب إدارية حديثة كنظام ضمان الجودة لتحسين جودة التعليم وتلبية متطلبات السوق بتوفير الإطار البشري المؤهل بالاعتماد على معايير واضحة لتقييم جودة التعليم بها.

# قائمة المراجع

## قائمة الكتب:

1. أحمد سيد مصطفى: إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000، دار نشر المؤلف أحمد السيد مصطفى، القاهرة، 2005.
2. أحمد الخطيب: الجامعة الافتراضية، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
3. أحمد الخطيب و آخرون: إدارة الجودة الشاملة نموذج مقترح لإصلاح التعليم العالي وتحديدته، بيت الأمم المتحدة، بيروت، 2004.
4. أحمد الخطيب، إدارة الجودة الشاملة، تطبيقات تربوية، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2006.
5. أحمد حسين الصغير: التعليم الجامعي في الوطن العربي، عالم الكتب الحديثة، القاهرة، ط1، 2005.
6. بسمان فيصل محجوب: إدارة الجامعات العربية في ضوء المواصفات العالمية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.
7. بسمان فيصل محجوب: الدور القيادي لرؤساء الأقسام العلمية في الجامعات العربية للتنمية الإدارية، العراق، 2004.
8. حظير كاظم حمود: إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2000.
9. روان منير الشيخ وآخرون: إدارة الجودة في المنظمات امتييزة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010.
10. زيد منير عبوي: إدارة الجودة الشاملة، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2006.
11. سعيد بن حامد الربيعي: التعليم العالي في عصر المعرفة، التغيرات وتحديات وأفاق المستقبل، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2008.
12. سميع عبد العزيز: اقتصاديات جودة المنتج، مكتبة ومطبعة الاشعاع الفنية، القاهرة، 2000.
13. شعيب طعان: ضمان جودة التعليم العالي، بيت الأمم المتحدة، بيروت، 2004.
14. صالح ناصر عليمات: إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان الطبعة الأولى، 2004.
15. صونيا محمد البكري: إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2003-2004.
16. ضياء الدين زاهر: إدارة النظم التعليمية للجودة الشاملة، دار السحاب للنشر والتوزيع، مصر، ط1، 2005.
17. عبد العزيز ابو نبعة، دراسات في تحديات الإدارة الجامعية، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2005.

18. عبد العزيز غريب صقر، الجامعة والسلطة، دار العلمية ، عمان، ط1، 2005.
19. عمر وصفي عقيلي: المنهجية الكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2001.
20. عمر وصفي عقيلي: مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان ، ط1، 2000.
21. فريد عبد الفتاح زين الدين ، إدارة الجودة الشاملة المنهج العلمي لتطبيق، الدار الجامعية، القاهرة، 2004.
22. فواز التميمي، إدارة الجودة الشاملة، عالم الكتب الحديث، عمان ، ط1، 2008.
23. قاسم نايف علوان الحياوي، إدارة الجودة في الخدمات، دار الشروق للنشر، عمان، ط1 ، 2006.
24. محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر، عمان، ط1، 2004.
25. محمد السعيد أوكيل، وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992.
26. محمد السعيد عبد الفتاح، إدارة المتوحات والمخازن، المكتب العربي الحديث، الاسكندرية، 2005.
27. محمد توفيق ماضي، تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية في مجال الصحة والتعليم، دار المعارف للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002.
28. محمد عوض الترتوري، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والكتبات ومراكز المعلومات ، دار المسيرة للنشر والتوزيع الطباعة، عمان، ط1 ، 2006.
29. مدحت أبو النصر، إدارة الجودة الشاملة في مجال الخدمات، مجموعة النيل العربية، القاهرة، ط1 ، 2008.
30. هاشم فوزي الدباس وآخرون، إدارة التعليم الجامعي مفهوم حديث في الفكر الإداري المعاصر، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2008.



## الملتقيات والندوات:

1. أحمد علي كنعان، مؤشرات الجودة في التعليم العالي، المؤتمر العربي الأول: الجامعات العربية التحديات والأفاق المستقبلية، مدينة الرباط بالمملكة المغربية، خلال 09-13 ديسمبر 2007.
2. ايهاب محمد فوزي، رؤية استراتيجية لرفع جودة التعليم الجامعي في جمهورية مصر العربية، المؤتمر العربي الأول: الجامعات العربية التحديات والأفاق المستقبلية، مدينة الرباط العربية المغربية، 09-13 ديسمبر 2007.
3. الداوي الشيخ، تحليل إدارة الجودة الشاملة كمدخل للتغيير في المؤسسة، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الثامن (إدارة التغيير ومجتمع المعرفة)، جامعة الزيتونة، عمان، 2008.
4. رفيق زراولة، دور الجامعة في إنتاج الرأسمال البشري في ظل اقتصاد المعرفة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قلمة، 2005.
5. صالح صالح، التجربة الجزائرية لاصلاح مناهج العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير في اطار نظام LMD، المؤتمر العربي الأول بعنوان: التحديات والافاق المستقبلية، الرباط بالمملكة المغربية، خلال 09-13 ديسمبر 2007.
6. صالح عليجات، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، المؤتمر العربي الأول بعنوان: التحديات والأفاق المستقبلية، الرباط بالمملكة المغربية، خلال 09-13 ديسمبر 2007.
7. كمال سفيان، إطار عام لضمان النوعية الجيدة للتعليم الجامعي، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين، 2003.
8. محمد سمير أحمد النزال، "الأداء المؤسسي جودة التعليم الافتراضي وفق أراء الطلبة في الجامعة الافتراضية السورية، المؤتمر العربي الأول: الجامعات العربية التحديات والأفاق المستقبلية، مدينة الرباط بالمملكة المغربية، خلال 09-13 ديسمبر 2007.
9. محمد سعيد الطاهر، الجودة في التعليم العالي، رؤية وأبعاد اشارة إلى جامعة النيلين، المؤتمر العربي الأول: الجامعات العربية التحديات والأفاق المستقبلية، مدينة الرباط بالمملكة المغربية خلال 09-13 ديسمبر 2007.
10. محمد عيسى العبادي، التعليم العالي ما بين التطور ومتطلبات الاعتماد والجودة، ملتقى حول: الجامعات ومتطلبات الاعتماد والترخيص، جامعة الشارقة، الامارات العربية، 2007.
11. نادر أبو خلفن اتجاهات التحول إلى النوعية في جامعة القدس المفتوحة، ملتقى دولي حول جودة الجامعات ومتطلبات الترخيص والاعتماد، جامعة الشارقة الامارات العربية المتحدة، 2007.

12. يوسف أبو فارة وآخرون، تحليل واقع إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالتغيير التنظيمي في جامعة القدس، المفتوحة، دراسة تقدم بها شلبي إسماعيل السويطي، يوسف أبو فارة، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين، 2007.

### رسائل الماجستير:

1. موزاوي سامية، مكانة تسيير الموارد البشرية ضمن معايير الأيزو وإدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة الجزائر، دفعة 2003-2004.
2. هدى بوحنيك، إدارة الجودة الشاملة كأداة لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، رسالة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة تبسة، دفعة 2008-2009.

### المجلات:

1. العزاوي محمد، متطلبات إدارة الجودة الجامعية، مجلة البحوث المستقبلية، العدد 5، العراق، 2002.

### مواقع الأنترنت:

أبو قاسم سعد الله، إدارة الجودة، عن الموقع: [www.entilaq.com/new.business](http://www.entilaq.com/new.business)  
[quality.maageent.htm](http://quality.maageent.htm)

## قائمة الأشكال والجداول

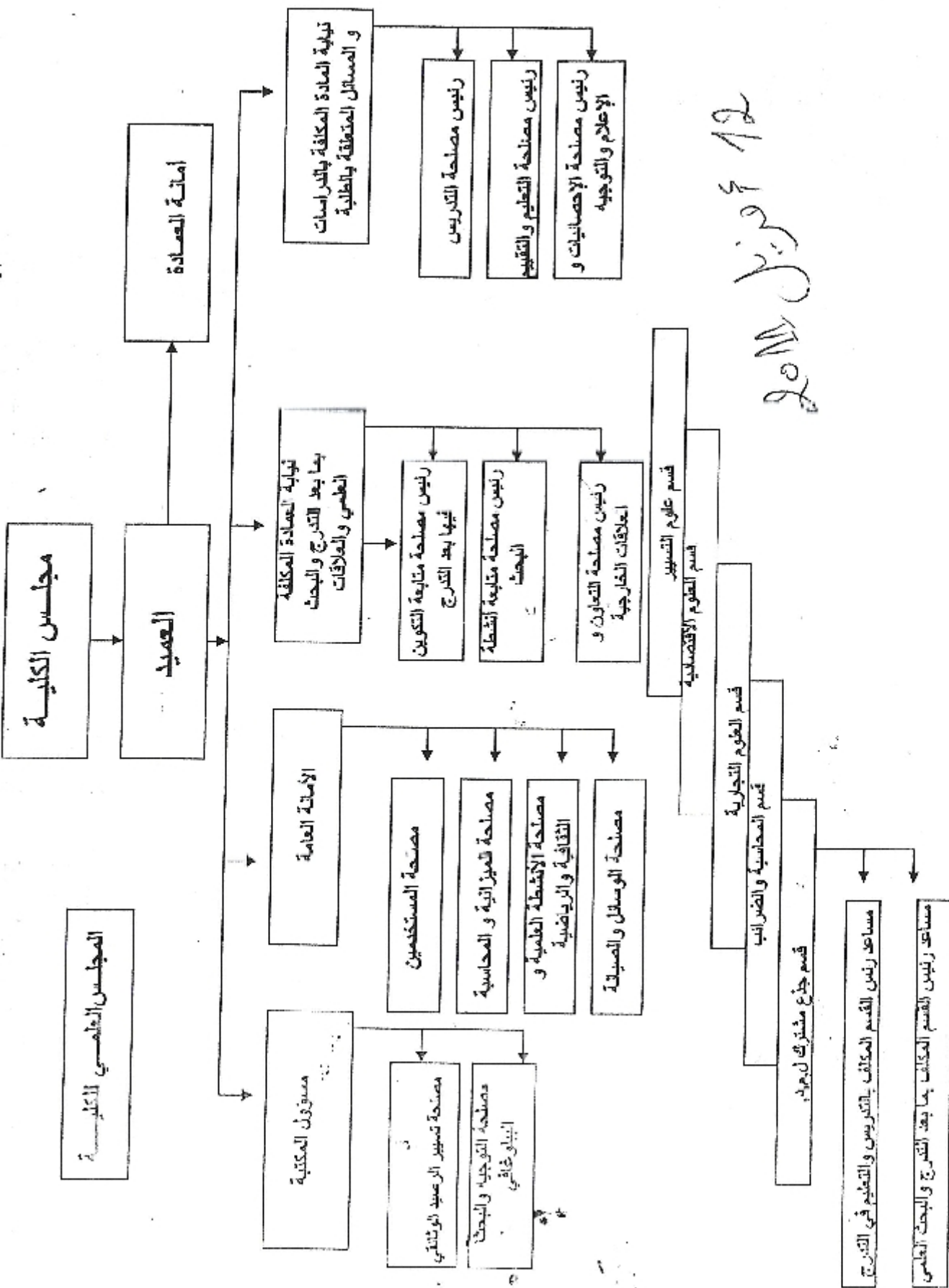
الصفحة	عنوان الأشكال	رقم الشكل
41	مكونات النظام التعليمي	01
53	مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة	02
74	الهيكل التنظيمي للكلية محل الدراسة	03
80	الهيكل التنظيمي الواقعي لكلية محل الدراسة	04
84	رصيد السداسيات خلال سنوات الدراسة	05
85	توزيع الأرصدة على وحدات التعليم في السداسي الأول كمثال	06
88	الهيكل الجديد لنظام التعليم	07

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	الركائز الأساسية في التعاريف السابقة الخاصة بالجودة.	09
02	الجوانب الأساسية في التعاريف السابقة الخاصة بجودة التعليم الجامعي.	50
03	مقياس جودة الخدمات الجامعية	55
04	أهم الاختلافات الموجودة بين الهيكل التنظيمي القانوني والهيكل التنظيمي المعمول به	81
05	تقسيم وحدات التعاليم السنة الثالثة ليسانس للسداسي الأول والثاني تخصص علوم التسيير	83
06	التوزيع الإحصائي لمفردات عينة الطلبة حسب البيانات الشخصية	101
07	التوزيع الإحصائي لإجابات مفردات العينة في ما يتعلق بجودة الطالب الجامعي الموجهة للطلبة	102
08	التوزيع الإحصائي لإجابات مفردات العينة في ما يتعلق بجودة أعضاء هيئة التدريس الموجهة للطلبة	106
09	التوزيع الإحصائي لإجابات مفردات العينة في ما يتعلق بجودة المناهج الدراسية الموجهة للطلبة	108
10	التوزيع الإحصائي لإجابات مفردات العينة في ما يتعلق ببيانات جودة الإدارة الجامعية الموجهة للطلبة	109
11	التوزيع الإحصائي لإجابات مفردات العينة في ما يتعلق بجودة الإمكانيات المادية الموجهة للطلبة	110
12	التوزيع الإحصائي لإجابات مفردات العينة في ما يتعلق	112



	بالجامعة والمجتمع ( جودة البيئة المحيطة ) الموجهة للطلبة	
113	التوزيع الإحصائي لمفردات عينة الأساتذة حسب البيانات الشخصية	13
115	التوزيع الإحصائي لإجابات مفردات العينة في ما يتعلق بجودة الطالب الجامعي الموجهة للأساتذة	14
116	التوزيع الإحصائي لإجابات مفردات العينة في ما يتعلق بجودة أعضاء هيئة التدريس الموجهة للأساتذة	15
119	التوزيع الإحصائي لإجابات مفردات العينة فيما يتعلق بجودة المناهج الدراسية الموجهة للأساتذة	16
120	التوزيع الإحصائي لإجابات مفردات العينة فيما يتعلق بجودة الإدارة الجامعية	17
123	التوزيع الإحصائي لإجابات مفردات العينة فيما يتعلق بجودة الإمكانيات المادية	18
125	التوزيع الإحصائي لإجابات مفردات العينة فيما يتعلق بجودة البيئة المحيطة	19
127	إحصائيات حول نسبة عدد الطلبة إلى أعضاء هيئة التدريس	20
132	الرصيد المكتني للملكية	21

# قائمة الملاحق



12 أبريل 2012

الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

**NOMBRE DES ETUDIANTS INSCRITS**

**Par faculté: Faculté des Sciences Economiques et des Sciences de Gestion**

**Année universitaire: 2010/2011**

Imprimé le: 11/11/2010

	Licence LMD						Graduation				Total	
	F		M		Total		Master		Total			
	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M		
Sciences Commerciales	241	178	259	120	38	208	467					467
Sciences de Gestion	104	85	189	66	31	147	336					336
Sciences Economiques	211	73	284	214	38	242	526					526
Sciences Economiques, de Gestion et Commerciales	482	303	877				877					877
Sciences Financières	196	91	287	12	93	185	452					452
Faculté des Sciences Economiques et des Sciences de Gestion	1734	762	2496	542	200	752	3248					3248
<b>Total</b>												



**NOMBRE DES ETUDIANTS EN FIN DE CYCLE****Par faculté: Faculté des Sciences Economiques et des Sciences de Gestion****Année universitaire: 2009/2010**

Imprimé le: 24/02/2010

	Licence		Graduation				Post Graduation				Total		
	Licence LMD		Master		Total		Magistère		Total				
	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F			
Sciences Commerciales	47	58	105	47	30	47	182					182	
Sciences de Gestion	46	28	74	54	42	96	170					170	
Sciences Economiques	15	42	192	123	33	156	350	13	7	20	20	370	
Sciences Economiques de Gestion et Commerciales	343	377	720				720					720	
Sciences Financières	94	66	160	43	27	70	230					230	
Faculté des Sciences Economiques et des Sciences de Gestion	1	681	571	1252	267	132	399	1652	13	7	20	20	1672
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>687</b>	<b>577</b>	<b>1252</b>	<b>267</b>	<b>132</b>	<b>399</b>	<b>1652</b>	<b>13</b>	<b>7</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>1672</b>

**NOMBRE DES ETUDIANTS INSCRITS**

**Par faculté: Faculté des Sciences Economiques et des Sciences de Gestion**

**Année universitaire: 2008/2009**

Imprimé le: 24/06/2009

	DEUGA		Licence				Graduation: Licence LMD				Master		Post Graduation				Total	
	Total		F		M		F		M		Total		F		M			
	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F		
Comptabilité et Fiscalité	3	1																3
Sciences Commerciales		1	126	125	259	48	19											347
Sciences de Gestion		9	43	52	154	88	242	72	63	135	429							429
Sciences Economiques					351	91	442	127	33	160	602	12	7	13	19			621
Sciences Financières, de Gestion et Commerciales					436	477	913											913
Sciences Financières					209	178	387	46	38	74	461							461
Faculté des Sciences Economiques et des Sciences de Gestion	3	10	43	55	1236	967	2303	233	163	456	2815	12	7	19	19			2834
Total	3	10	43	55	1334	1067	2503	293	163	456	2815	12	7	19	19			2834



المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للكلية محل الدراسة.....	ص 73
المطلب الثالث: نظام التعليم المتبع في الكلية محل الدراسة.....	ص 82
1. الوحدات التعليمية والأرصدة القياسية.....	ص 82
2. التقييم والانتقال في النظام الجديد (ل،م،د).....	ص 86
3. أهداف تطبيق النظام الجديد (ل،م،د).....	ص 87
المبحث الثاني: دراسة حول جودة العملية التعليمية في الكلية.....	ص 90
المطلب الأول: المنهج المعتمد في الدراسة.....	ص 90
المطلب الثاني: استمارة حول جودة العملية التعليمية موجهة للطلبة والهيئة التدريسية.....	ص 91
1. استمارة خاصة بالطلبة.....	ص 91
2. استمارة خاصة بالأساتذة الدائمين.....	ص 96
المطلب الثالث: تحليل الاستمارة الموجهة للطلبة و الهيئة التدريسية.....	ص 100
1. تحليل الاستمارة الموجهة للطلبة.....	ص 100
2. تحليل الاستمارة الموجهة للهيئة التدريسية.....	ص 113
المبحث الثالث: تقييم جودة العملية التعليمية.....	ص 127
المطلب الأول: تقييم جودة العملية التعليمية حسب محاور إدارة الجودة الشاملة.....	ص 127
المطلب الثاني: صعوبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الكلية.....	ص 133
المطلب الثالث: النتائج والاقتراحات.....	ص 134
1. النتائج.....	ص 134
2. الاقتراحات.....	ص 135
خاتمة الفصل الثالث	
الخاتمة العامة.....	ص 138

## الفهرس:

المقدمة العامة.

### الفصل الأول: الإطار المفاهيمي حول إدارة الجودة الشاملة والتعليم الجامعي.

مقدمة الفصل الأول.

- المبحث الأول: عموميات حول إدارة الجودة.....ص 08
- المطلب الأول: ماهية الجودة وإدارة الجودة.....ص 08
1. تعريف الجودة.....ص 08
  2. أهمية الجودة.....ص 10
  3. العوامل المؤثرة في الجودة.....ص 10
- المطلب الثاني: مراحل تطور إدارة الجودة.....ص 11
- المطلب الثالث: مرتكزات وخطوات تطبيق إدارة الجودة.....ص 14
1. مرتكزات تطبيق أنظمة إدارة الجودة.....ص 14
  2. الخطوات المطلوب اتخاذها لتطبيق أنظمة إدارة الجودة.....ص 14
- المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول إدارة الجودة الشاملة.....ص 16
- المطلب الأول: ماهية إدارة الجودة الشاملة.....ص 16
1. مفهوم إدارة الجودة الشاملة.....ص 16
  2. أهمية إدارة الجودة الشاملة.....ص 17
  3. الخصائص الأساسية لإدارة الجودة الشاملة.....ص 17
- المطلب الثاني: مبادئ وخطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.....ص 18
1. مبادئ إدارة الجودة الشاملة.....ص 18
  2. خطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.....ص 20
- المطلب الثالث: أهداف وصعوبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.....ص 21
1. أهداف إدارة الجودة الشاملة.....ص 21
  2. صعوبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.....ص 22

المبحث الثالث: نظرة عامة عن التعليم الجامعي.....	ص 24
المطلب الأول: ماهية التعليم الجامعي.....	ص 24
1. مفهوم الجامعة.....	ص 24
2. دور الجامعة.....	ص 25
3. تعريف التعليم الجامعي.....	ص 25
المطلب الثاني: أهداف التعليم الجامعي ومظاهر التعليم الجامعي الناجح.....	ص 26
1. أهداف التعليم الجامعي.....	ص 26
2. مظاهر التعليم الجامعي الناجح.....	ص 26
المطلب الثالث: جوانب القصور في أنظمة التعليم الجامعي في الدول العربية.....	ص 28
خاتمة الفصل الأول.	
الفصل الثاني: كيفية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي.	
مقدمة الفصل الثاني.	
المبحث الأول: الإطار المعرفي للجودة في التعليم الجامعي.....	ص 34
المطلب الأول: ماهية الجودة في التعليم الجامعي.....	ص 34
1. المفهوم التقليدي لجودة التعليم الجامعي.....	ص 34
2. أسباب الاهتمام بجودة التعليم الجامعي.....	ص 35
المطلب الثاني: أبعاد وصعوبات وأهداف الجودة في التعليم الجامعي.....	ص 36
1. أبعاد الجودة في التعليم الجامعي.....	ص 36
1.1 أبعاد جودة التعليم وفقا لوكالة ضمان الجودة للتعليم الجامعي.....	ص 36
1.2 أبعاد جودة التعليم وفقا لمنظور owlia & aspin wall.....	ص 37
2. صعوبات تطبيق الجودة في التعليم الجامعي.....	ص 38
3. أهداف الجودة في التعليم الجامعي.....	ص 39
المطلب الثالث: المقومات والمتطلبات المتعلقة بجودة التعليم الجامعي.....	ص 42
1. مقومات الجودة في التعليم الجامعي.....	ص 42



2. المتطلبات المتعلقة بجودة التعليم الجامعي.....ص 44

المبحث الثاني: إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي.....ص 49

المطلب الأول: ماهية إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي.....ص 49

1. مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي.....ص 49

2. شروط تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي.....ص 51

3. الأسباب الحقيقية التي أدت إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي.....ص 52

4. مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.....ص 52

المطلب الثاني: أدوات وقواعد إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي.....ص 54

1. أدوات إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي.....ص 54

2. قواعد إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي.....ص 56

المطلب الثالث: أساليب تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي.....ص 56

المبحث الثالث: محاور إدارة الجودة الشاملة من خلال المنظور الجامعي.....ص 59

المطلب الأول: محاور ومؤشرات إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي.....ص 59

المطلب الثاني: الفوائد المحققة من تطبيق نظام الجودة في مؤسسات التعليم الجامعي.....ص 63

المطلب الثالث: نماذج إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي.....ص 64

1. نموذج إدارة الجودة الشاملة في جامعة أوريغون الأمريكية.....ص 64

2. نموذج إدارة الجودة الشاملة في جامعة السودان.....ص 66

خاتمة الفصل الثاني.

الفصل الثالث: دراسة حالة حول مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كلية العلوم

الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بقالة.

مقدمة الفصل الثالث.

المبحث الأول: التعريف بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بقالة.....ص 71

المطلب الأول: نظرة تاريخية حول الكلية محل الدراسة.....ص 71

1. نبذة عن جامعة 08 ماي 1945.....ص 71

2. نبذة عن كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بقالة.....ص 72

تهدف الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة الجزائرية، وذلك بعد أن تزايد الاهتمام في الربع الأخير من القرن العشرين بجودة التعليم على المستوى العالمي والعربي والمحلي، ولجميع المراحل على المستوى المدرسي والجامعي. ونتيجة لما حدث في العالم من تغيرات اقتصادية واجتماعية وتنظيمية وتكنولوجية، وكذلك للتوسع والزيادة الكبيرة في الإقبال على التعليم، وما رافقه من مشكلات في توفير التمويل اللازم لتفعيل دور الجامعات، وتزايد الاهتمام بالتعليم الإلكتروني والتعليم عن بعد، وكل ما يتعلق بجودة التعليم وتحسينه.

Résumé :

Cette étude consiste de connaître à quelle niveau la politique d'application de la performance globale au niveau de l'université Algérienne. Et ça dans le cadre de l'application de cette politique durant les dernies Années du notre millimium. Sur le niveau local Arabe est universal. Et surtout les étapes éducatifs supérieurs est fondamental. A cause de ce qu'il se passe au niveau mondial des échanges économiques, sociales et Aricturale et technologiques et aussi grâce à la demande et la nécessité la plus lange, sur l'éducation, et le problème du fondation nécessaire. Pour arrivé à un taux efficace bien que l'université faire son rôle, la progression intéressant pour l'enseignement électronique et à distancer et tous ce qui Concerne l'enseignement et sa performance.

Sammary:

The aim of the study is knowing how much applied management quality total entire in Algerien university. And this after increased intresting in last quarter of 20th century with educational quality at international, arabic, local level, for all steps of studing and unuersity level, and as resulty of what happened in word from econonique, socail, organizaction, technologiqu changement. and also to expansion and, big and increasing in educational desire what come with it from problems for necessary sawing suppsing to effed unueversity role, and increase intersting with eslectronic education and education from farness and all what have relation with oducation gu y and its improvement.