وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العربي التبسي - تبسة

كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية، وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

الرقم التسلسلي: ..... /2018

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي (ل م د)

دفعة: 2018

الفرع: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

عنوان المذكرة:

آليات تحقيق الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

دراسة الحالة: كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير- تبسة

من إعداد:

- عياد عاطف
- لـزعر نجيب

تحت إشراف الأستاذة:

أ. بورحلة منجية

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
عروف راضية	أستاذ مساعد أ	رئيسا
بورحلة منجية	أستاذ مساعد أ	مشرفا ومقررا
براهمية عمار	أستاذ محاضر ب	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2018/2017

شكـــر

بعد حمد الله –سبحانه وتعالى– وشكره، والصلاة والسلام على نبيّه
-محمد "– صلى الله عليه وسلم"

أتقدم بخالص شكري، وعظيم تقديري إلى
المشرفة الفاضلة الأستاذ "بورحلة منجية" التي
تعهدني بتوجيهاتها القيّمة ومعارفها الثمينة فجزاه الله خير جزاء .

الاساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة، لقبولهم مناقشة هذا
البحث وإثراء مضمونه .

الأساتذة الأفاضل الذين شرفونا بتحكيم الاستبيان الخاص بهذا البحث .

أساتذة كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير
الطاقم الإداري للكلية .

شكرا جزيلا لكل من ساهم في إنجاز هذا البحث من قريب أو من بعيد .

فهرس المحتويات:

العنوان	الصفحة
شكر	
فهرس المحتويات	II ، I
فهرس الجداول	II ، I
فهرس الأشكال	I
فهرس الملاحق	I
المقدمة العامة	أ، ب، ج، د
الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة	
مقدمة الفصل:	1
المبحث الأول :الأساس النظري للدراسة.	2
المطلب الأول: ماهية إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.	10-3
المطلب الثاني: وسائل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.	15-11
المبحث الثاني: الدراسات السابقة.	15
المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة.	22-15
المطلب الثاني: دراسة مقارنة بين الدراسات السابقة و دراسة الموضوع.	24-23
خاتمة الفصل.	25
الفصل الثاني : الدراسة التطبيقية.	

مقدمة الفصل:	27
المبحث الأول: الطريقة و الأدوات .	28
المطلب الأول : الطريقة.	36-28
المطلب الثاني: الأدوات.	38-37
المبحث الثاني: النتائج و المناقشة.	39
المطلب الأول : النتائج.	55-39
المطلب الثاني : المناقشة.	59-56
خاتمة الفصل.	60
الخاتمة العامة .	64-61
قائمة المراجع.	68-66
الملاحق.	75-69
الملخص.	

فهرس الجداول:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	جدول يبن عدد الطلبة و الأساتذة وتوزعهم حسب الأقسام للسنة الجامعية 2018/2017.	36
02	جدول يبن توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس.	39
03	جدول يبن توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن.	40
04	جدول يبن توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الدرجة العلمية.	42
05	جدول يبن توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير أقسام الكلية.	43
06	جدول يبن توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية.	44
07	جدول يبن توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الرتبة الوظيفية.	46
08	جدول يبن توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة الحالية.	47
09	جدول يبين معدل الثبات ألفا كرونباخ.	48
10	جدول يبين قيمة المتوسط الحسابي لكل درجة و إتجاه المتوسط العام.	49
11	جدول يبين تقيم الجانب البشري في كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير– تبسة.	51،50
12	جدول يبين تقيم الجانب المادي في كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير– تبسة.	53،52
13	جدول يبين تقيم جانب التسيير و الإدارة في كلية العلوم الإقتصادية و التجارية وعلوم التسيير– تبسة.	55،54

14	جدول يبن نتائج إختبار الفرضية الأولى.	56
15	جدول يبن نتائج إختبار الفرضية الثانية.	57
16	جدول يبن نتائج إختبار الفرضية الثانية.	59

فهرس الأشكال:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	شكل يبن عدد الكليات في جامعة الشيخ العربي تبسة.	29
02	الهيكل التنظيمي لجامعة العربي التبسي –تبسة.	30
03	يوضح الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الإقتصادية والتجارية علوم التسيير تبسة.	33
04	شكل يبن توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس.	40
05	شكل يبن توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن.	41
06	شكل يبن توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الدرجة العلمية.	42
07	شكل يبن توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير أقسام الكلية.	44
08	شكل يبن توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية.	45
09	شكل يبن توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الرتبة الوظيفية.	47
10	شكل يبن توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة الحالية.	48

فهرس الملاحق

الرقم	العنوان	الصفحة
01	جدول يبن عدد الطلبة و توزيعهم حسب الأقسام للسنة الجامعية 2018/2017	69
02	إستمارة الإستبيان بعد التعديل	73-70
03	قائمة الأساتذة المحكمين	74
04	صدق الإستبيان بطريقة ألفا كرونباخ	75

المقدمة العامة

المقدمة عامة:

لقد شهد العالم المعاصر في الآونة الأخيرة الكثير من التغيرات والتحولات ، في كافة المجالات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية والتكنولوجية ، والتي أدت إلى اشتداد المنافسة بين المنظمات الاقتصادية محليا ودوليا، من أجل الاستحواذ على الحصة السوقية الأكبر وجذب الزبائن وكسب رضاهم وولائهم.

هذه التغيرات التي شهدتها المجتمعات في شتى المجالات ،أدت إلى بروز ما يعرف بإدارة التغيير،والتي جاءت للتوفيق بين المتغيرات الداخلية للمنظمة و المتغيرات الخارجية لها، وذلك كي تساعد المنظمة على التأقلم ومسايرة التطورات المستمرة الحاصلة في محيطها الداخلي والخارجي ،حتى تحافظ على وجودها وتضمن لنفسها البقاء والاستمرارية، و أمام هذا الوضع الجديد أصبحت المنظمات مجبرة على تغيير أساليبها التقليدية في الإدارة و تبني المفاهيم الإدارية الحديثة إذا ما أرادت تحقيق أهدافها بكفاءة و فعالية.

تعد إدارة الجودة الشاملة من أهم المفاهيم الإدارية الحديثة الأكثر انتشارا واستعمالا ،لتطوير أساليب العمل في مختلف مجالاته ،ولتحقيق أقصى درجة من الأهداف المنشودة للمؤسسة وتطوير أدائها وخدماتها، وفقا للأغراض والمواصفات المطلوبة، وبأفضل الطرق وبأقل جهد وكلفة ممكنين ،كي تحقق الجودة و التميز فيما تنتجه من سلع و ما تقدمه من خدمات للمجتمع.

نظرا للنجاحات التي حققتها إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإنتاجية والخدمية فقد رأى الكثير من الباحثين بأنه هناك **إمكانية لتطبيقها في المؤسسات التعليمية** ، حيث قاموا بعدة دراسات و أبحاث في هذا الشأن أكدوا من خلالها أن إدارة الجودة الشاملة، يمكن تطبيقها و الاستفادة منها في المؤسسات التعليمية و التربوية ولكن المشكلة تكمن في الفهم الصحيح، والتنفيذ الناجح لها بما تتضمنه من ركائز وآليات وأساليب من أجل تحقيق أفضل مخرجات.

أولا :إشكالية البحث:

إن نظام التعليم في الجزائر كغيره من الدول النامية، يعاني العديد من المشاكل منها ما يتعلق بالمناهج، ومنها ما يتعلق بالمدرسين وبيئة العمل، ومنها ما يتعلق بالإدارات التعليمية والمدرسية، بالإضافة إلى تدني مستوى خريجي هذا النظام وعدم رضا المجتمع عن هذه المنتجات، وبالتالي فإن مشكل التعليم في الجزائر عموما يكمن في قلة جودته، فلا يزال التوجه منصبا على التوسع الكمي، على حساب الاهتمام بمسائله النوعية وضبط إجراءاته في كافة المستويات، إذ يغلب على التعليم التلقين وسيادة الطابع التقليدي و تقييد فرص الإبداع، وغياب النظرة المتكاملة في تكوين الفرد وتدني مستوى التعليم ومستوى أداء العاملين.

لمعالجة هذه المشاكل، وتدارك هذه النقائص، قامت الحكومة الجزائرية بإصلاحات تربوية جوهرية متعددة، مست جميع عناصر النظام التعليمي، وذلك لجعله يتماشى مع المتغيرات الحاصلة في العالم في شتى المجالات، لتحقيق الجودة التعليمية المنشودة.

مما سبق نطرح الإشكالية التالية:

إلى أي مدى تساهم آليات تحقيق الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي في تطوير مخرجاته؟

ولإبراز معالم إشكالية هذا البحث، تم طرح الأسئلة الفرعية التالية:

1- هل الإهتمام بتطوير العنصر البشري في مؤسسات التعليم العالي يؤدي إلى تحقيق الجودة في التعليم؟

2- هل الإهتمام والتركيز التركيز على الجوانب المادية في مؤسسات التعليم العالي يؤدي إلى تحقيق الجودة في التعليم؟

3- هل تحسين أسلوب التسيير والإدارة في مؤسسات التعليم العالي يؤدي بالضرورة إلى تحقيق الجودة في التعليم؟

ثانيا :فرضيات الدراسة

من أجل تحقيق أهداف البحث و الإجابة على الإشكالية المطروحة أعلاه يمكننا صياغة الفرضية الرئيسة كمايلي:

1- يتطلب تطبيق منظومة التعليم العالي توفر وتطبيق آليات الجودة الشاملة.

وتقود هذه الفرضية إلى طرح الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الأولى: إن الإهتمام بتطوير العنصر البشري في مؤسسات التعليم العالي يؤدي إلى تحقيق الجودة في التعليم.

الفرضية الثانية: إن الإهتمام و التركيز على الجوانب المادية في مؤسسات التعليم العالي يؤدي إلى تحقيق الجودة في التعليم.

الفرضية الثالثة:إن العمل على تحسين أسلوب التسيير و الإدارة في مؤسسات التعليم العالي يؤدي بالضرورة إلى تحقيق الجودة في التعليم.

ثالثا :أهمية البحث

تعود أهمية الدراسة إلى أهمية الموضوع المبحوث ذاته، بالإضافة إلى الاعتبارات التالية:

1- أهمية وضرورة إستخدام إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم.

2- التطبيق الأمثل لآليات تحقيق الجودة الشاملة.

3- معرفة مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير بجامعة العربي التبسي.

رابعا:أهداف البحث

تهدف هذه الدراسة إلى ما يلي:

1- تسليط الضوء على ماهية إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي و عن إمكانية تطبيقها.
2- التعرف آليات تحقيق الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.
3- الوقوف على واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير جامعة العربي التبسي.
4- التوصل إلى بعض النتائج و التوصيات التي من شأنها المساهمة في تحقيق الجودة التعليمية المنشودة في الكلية.

خامسا :منهج الدراسة.

نظرا لطبيعة الدراسة وتماشيا مع الموضوع ولتحقيق أهدافه والوصول إلى النتائج المرجوة منه، وقصد الإجابة على الإشكالية المطروحة في هذه الدراسة وكذا اختبار الفرضيات المتبناة، من الضروري السير وفق منهج واضح ومحدد، وبما أن الدراسة تتكون من جزئين، جزء نظري وجزء تطبيقي، فإن ذلك يستوجب الاعتماد على المنهج الوصفي في الجزء النظري، لوصف الخلفية النظرية للبحث وتوضيح ماهية إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي وكذا آليتاها.

أما الجانب التطبيقي تم الاعتماد على المنهج التحليلي، من خلال استبيان موجه لأعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة العربي التبسي للوقوف عن مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

سادسا :حدود الدارسة

1- **الإطار المكاني** :اقتصرت هذه الدراسة على كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة العربي التبسي –تبسة.
2- **الإطار الزماني** :تم إعداد الدراسة الميدانية خلال فترة السداسي الثاني للسنة الدراسية 2018/2017 وبالتحديد من شهر فيفري إلى أفريل 2018

سابعا : هيكل الدراسة:

لمعالجة موضوع البحث تم الإعتماد على فصلين، إحداهما نظري و الآخر تطبيقي، بالإضافة إلى مقدمة البحث التي أبرزت إشكالية الدراسة وفرضياتها وكذلك المنهج ، والأهمية و أهدافه..إلخ.

بينما تناول الفصل الأول الإطار النظري للدراسة حيث تم تقسميه إلى مبحثين، إهتم المبحث الأول بالأساس النظري للدراسة من ماهية إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي و آليات تحقيقها أو تطبيقها، أما المبحث الثاني فقد إهتم بالدراسات السابقة والمقارنة بينها و بين دراسة الموضوع.

أما الفصل الثاني فقد خصص للدراسة التطبيقية في كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة العربي التبسي. و قد قسم إلى مبحثين الأول للطريقة والأدوات، والثاني لعرض النتائج ومناقشتها.

وفي الأخير الخاتمة العامة التي تضمنت حوصلة حول الموضوع، وأهم النتائج المتوصل إليها و التوصيات.

ثامنا: صعوبات البحث:

اعترض هذا العمل المتواضع بعض الصعوبات من أهمها:

1- غياب التكوين في مجال استخدامSPSS .

2- قلة الكتب و المراجع التي تهتم بموضوع الدراسة.

الفصل الأول:

الإطار النظري للدراسة

مقدمة الفصل:

ينقسم الفصل الأول إلى مبحثين حيث يتناول المبحث الأول الأساس النظري للموضوع ، و تحليل ما له علاقة مباشرة بالجزء التطبيقي ، أما المبحث الثاني فيتضمن الدراسات السابقة للبحث و القيمة المضافة لموضوع البحث الحالي ، كما يلي:

الفصل الأول : الأدبيات النظرية و التطبيقية

- ✓ **المبحث الأول :** الأدبيات النظرية (تتضمن المفاهيم النظرية الأساسية لموضوع البحث ماهية إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي و كذا وسائل تطبيقها أو ما يعرف بآليات تطبيق و تحقيق الجودة الشاملة في التعليم العالي)
- ✓ **المبحث الثاني :** الأدبيات التطبيقية (تتضمن الدراسات السابقة و القيمة المضافة للبحث)

المبحث الأول :الأساس النظري للدراسة.

تعد إدارة الجودة الشاملة مركإهتمام معظم دول العالم فهي تمثل النموذج الحديث والعصري للإدارة الجديدة، الذي يتركز على جملة من المفاهيم الإدارية الحديثة الموجهة، والذي يقوم بالمزج بين الوسائل الإدارية و البشرية و المادية، التي تتيح له مسايرة التحديات و المستجدات العالمية و المحلية ، وبعد النجاح الذي حققه هذا النموذج في عملية الإنتاج أصبح من الواجب تطبيقه في مؤسسات التعليم العالي.

المطلب الأول: ماهية إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي:

1- تعريف إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي:

وتعد إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي على **أنها فلسفة عامة للإدارة تمثل عملية طويلة المدى تركز على إحداث عدة تغيرات في المؤسسة، بهدف تجميع هذه المتغيرات الصغيرة خلال فترة زمنية معينة حتى تحدث تأثيرات عميقة في المؤسسة، كما أنها تعد عملية تحسين وتطوير مستمرة في جميع جوانب المؤسسة.**[1]

تعرف إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي بأنها: **عبارة عن أسلوب متكامل يطبق في جميع فروع ومستويات الجامعية ليوفر للأفراد وفرق العمل الفرصة لإرضاء الطلاب والمستفيدين من التعليم والبحث العلمي. أو فعالية تحقيق أفضل خدمات تعليمية وبحثية بأكفأ الأساليب وأقل تكلفة وأعلى جودة ممكنة.**[2]

وتعرف أيضا: " **إحدى الطرائق الإدارية الهادفة إلى تحقيق الفاعلية والمرونة والقدرة التنافسية للجامعة وهي أيضا "ترجمة احتياجات "الدارسين" ورغباتهم وتوقعاتهم خريجي الجامعة بوصفهم مخرجات لنظام التعليم في الجامعات إلى خصائص ومعايير محددة في الخريج وتكون أساسا لتصميم برامج مع التطوير المستمر**[3]**.**

من خلال التعريفات السابقة نستنتج أن: إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي عبارة نظام إداري تستخدمه المؤسسات التعليمية من أجل تحقيق أفضل خدمات تعليمية و بحثية بأقل تكلفة و أعلى جودة ممكنة.

---

[1] محمد توفيق ماضي، **تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية في مجال الصحة والتعليم**، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية 2002 ، ص. 51

[2] علي لرقط، **إمكانية تطيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر– المبررات والمتطلبات الرئيسية**، مذكرة ماجستير، جامعة الحاج لخضر، باتنة 2009 / 2008 ، ص4

[3] إلياس سالم ، أم السعد ساري ، **نظم تطبيق إدارة الجودة الشاملة وآلياتها في التعليم العالي في ظل التنمية المستدامة–** المؤتمر العربي الدولي السادس لضمان جودة التعليم العالي 2016 ص378

2- أهمية إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي:

تواجه المنظمات ومنها الجامعات ومراكز المعلومات ومؤسسات التعليم الجامعي المختلفة موجة من التحديات متمثلة في انخفاض الإنتاجية، وزيادة التكاليف، ونقص الموارد المالية، وتبني أساليب غير فعالة لتحقيق الأهداف المنشودة، وكذلك تدني مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين. ومواجهة هذه التحديات والتغلب عليها أمر في غاية الأهمية، لا لتتمكن هذه المنظمات ومنها المكتبات من المنافسة، بل لتتمكن من البقاء، لذلك كان لا بد من التطبيق السليم والشامل لمفهوم إدارة الجودة لتحسين مستويات الجودة وتمكين المنظمة من التميز، وذلك عن طريق تحقيق عدد من الفوائد أهمها زيادة الإنتاجية وتخفيض تكلفة الأداء وتحسين مستوى جودة المنتج أو الخدمة التي تقدمها للمستفيد، إلا أن النظرة التقليدية المتمثلة في وجهة النظر القائلة بأمن تحسين الجودة يتعارض مع زيادة الإنتاجية ويساهم في زيادة تكاليف الأداء، تجعل كثيرا من المنظمات الإدارية ومنها المكتبات تتردد في الإستثمار في تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة، والذي انعكس بدوره على تفاقم المشكلات الإدارية، وسواء الخدمات المقدمة وبالتالي عدم تحقيق رضا المستفيد عما يقدم له من منتجات أوخدمات.

أما عن أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي فيرى البعض أن الجودة الشاملة هي مجموعة الخصائص والسمات التي تعبر بدقة وشمولية عن جوهرها وحالتها بما في ذلك كل أبعادها :مدخلات وعمليات ومخرجات وتغذية راجعة، وأن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب وجود أرضية متينة في كافة بنياتها التنظيمية والإدارية والاجتماعية داخل المنظمة بحيث تعمل على توفير المناخ المناسب والثقافة الملائمة المؤمنة بإمكانية تطبيقها . لذا فلابد من توافر القناعة التامة لدى الإدارة العليا والأكاديمية فيها بأهمية مفهوم إدارة الجودة الشاملة وبضرورة تطبيقه واتخاذه في مقدمة استراتيجياتها والعمل على نشر قناعاتها لجميع العاملين فيها وتأتي أهميته تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم من خلال العناصر التالية:

- ✓ عالمية نظام إدارة الجودة الشاملة وأنه أحد سمات العصر الحديث.
- ✓ ارتباط إدارة الجودة الشاملة بالإنتاجية واستمراريتها وتحسين مخرجات العملية التربوية.
- ✓ شمولية نظام إدارة الجودة الشاملة للمجالات كافة.
- ✓ تدعيم إدارة الجودة الشاملة لعملية التحسين المستمر في التعليم الجامعي.

- ✓ زيادة العمل والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة والتقليل من الهدر والوقت.
- ✓ إجراء المزيد من التحسينات والتطوير المستمر في العملية التربوية المبنية على تطلعات المستفيدين من خدمات هذه المؤسسات.

ارتباط عملية إدارة الجودة الشاملة بالتقويم الشامل للنظام التعليمي فتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي يؤدي إلى:

- ✓ تحسين كفاءة إدارة مؤسسات التعليم العالي.
- ✓ رفع مستوى أداء أعضاء الهيئات التدريسية.
- ✓ تنمية البيئة الإدارية في هذه المؤسسات.

ومن هنا فإن أهميتها تأتي من خلال سعي هذه المؤسسات للأخذ بالأنظمة والفلسفات الإدارية الحديثة لتطوير عملها وتحديث أساليبها لتواكب حركة التغيير والتطوير في عصر العولمة الذي أصبح العالم فهي عبارة عن قرية صغيرة وحتى تستطيع الصمود في وجه المنافسة بين المؤسسات في ظل الأسواق العالمية التي تسعى للتميز والجودة.

وعليه و بناءا عما سبق يمكن القول بأن الأخذ بفلسفة إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها في مؤسسات التعليم الجامعي بالجزائر يحقق العديد من الفوائد التي يمكن تلخيصها بما يأتي:

- ✓ وجود خطة إستراتيجية للمؤسسات التعليمية وخطط سنوية للوحدات متوفرة ومبينة على أسس علمية.
- ✓ وجود هيكلة واضحة ومحددة وشاملة ومتكاملة وعلمية ومستقرة للمؤسسة التعليمية
- ✓ وجود رؤية وأهداف عامة واضحة ومحددة للمؤسسة التعليمية ككل وللوحدات الفرعية بشكل خاص.[1]

[1] بوشلاغم حنان ، **إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي بالجزائر(:الواقع، المأمول)**،مجلة" جيل العلوم الإنسانية والاجتماعية"،مركز جيل البحث العلمي،العدد 35- أكتوبر – 2017ص ص 84-85

3- أهداف الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي:

- ✓ ضبط وتطوير النظام الإداري بالجامعة نتيجة توصيف الأدوار والمسئوليات لكل فرد وحسب قدراته ومستواه.
- ✓ الارتقاء بمستوى الطلاب الأكاديمي والانفعالي والاجتماعي والتربوي باعتبارهم أحد مخرجات النظام الجامعي.
- ✓ تحسين كفاءات المشرفين الأكاديميين ورفع مستوى الأداء لجميع الإداريين من خلال التدريب المستمر.
- ✓ تطوير الهيكلية الإدارية للجامعة بطريقة تسهل عملية التعلم بعيدًا عن البيروقراطية وتسمح بالمشاركة في اتخاذ القرارات التعليمية.
- ✓ رفع مستوى الوعي لدى الطلاب تجاه عملية التعليم وأهدافه.
- ✓ النظرة الشمولية لعملية التعليم والاهتمام بعملية التدريب المستمر لكافة المعنيين والمشاركين من أجل التطوير والتحسين المستمر للوصول إلى مخرجات تعليمية ملائمة ذات صبغة تنافسية .
- ✓ زيادة الاحترام والتقدير المحلي والاعتراف العالمي بالمؤسسات التعليمية لما تقدمه من خدمات للطلاب و المجتمع.[1]

4- مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي:

لقد أصبح تطبيق إدارة الجودة الشاملة من الهموم العامة في منطقتنا هذه، ويرجع ذلك لعدة عوامل منها اتساع نطاق العولمة، وتعاظم إعداد الطلبة المسجلين في التعليم العالي، ومحدودية التمويل، وانتشار مؤسسات

[1] محمد فارس أ .إيهاب الأغا، **تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أقسام القبول والتسجيل بجامعة القدس المفتوحة–مناطق قطاع غزة**، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، العدد 9 ، 2012 ، ص219

التعليم العالي الخاصة، والتعليم الالكتروني، والالتزام الأدبي والمهني، والهموم المرتبطة بنوعية وجودة التعليم، ومع ذلك فإن لضمان الجودة طابع

مختلف عما هو سائد في الدول المتقدمة، فهناك بعض العوامل التي تجعل منه عملية فريدة في هذا الجزء من العالم ومن بين هذه العوامل محدودية التنافس لاجتذاب الطلبة وقلة عدد

الجامعات بشكل يضر بالتنافس وحقيقة أن بعض البرامج لا تطرح إلا في مؤسسة واحدة

وارتفاع تكلفة استقدام خبراء أجانب، ومدى توفر الخبراء وقت إجراء عملية التقييم، والظهور المفاجئ والكبير لمؤسسات التعليم العالي الخاصة.

و من مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي نذكر:

- ✓ ارتباط الجودة بالإنتاجية.
- ✓ ارتباط نظام الجودة بالشمولية في كافة المجالات.
- ✓ عالمية نظام الجودة وسمة من سمات العصر الحديث.
- ✓ ضرورة الحصول على ميزة تنافسه في ظل التحديات العالمية.
- ✓ نجاح تطبيق نظام الجودة الشاملة في العديد من المؤسسات في معظم دول العالم وفقا لما ترتبط به تلك الدول من فلسفة و عوامل ثقافية و اجتماعية تحيط بها، و استناد المنهجيات و آليات تناسب ظروفها و أوضاعها الاقتصادية والاجتماعية و السياسية.
- ✓ ارتباط نظام الجودة الشاملة بالتقويم الشامل للتعليم بالجامعة.
- ✓ ضعف جدوى الإصلاحات الهيكلية الكبرى في التأثير على العملية التعليمية داخل المؤسسات العالية، فكان ذلك سببا في زيادة الاهتمام بمتغيرات الجودة على مستوى التعليم العالي
- ✓ العجز التعليمي والمقصود به استثمار في التعليم دون عائد نظرا لأن المخرجات العالية لا تكفي الطلب الفعال في أسواق العمل بالدرجة المطلوبة وخاصة في الدول النامية.

- ✓ تلبية طلبات الخريجين الحاضرة والمستقبلية، و تحقيق رضاهم في الحصول على فرص العمل في سوق العمل المعولمة.
- ✓ ضرورة تفعيل البحث العلمي و التحول من ثقافة الكم إلى ثقافة الكيف ومن ثقافة الذاكرة إلى ثقافة الإبداع[1].

5- متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي:

لكي تتحقق الجودة الشاملة في المؤسسة الجامعية ، فهي بحاجة إلى إحداث متطلبات أساسية حتى تستطيع تقبل مفاهيم الجودة بصورة سليمة قابلة للتطبيق العملي، ومن هذه المتطلبات نجد[2]:

5-1- **مجلس الجودة:** يمثل المستوى القيادي الأعلى لاتخاذ القرارات، وإعطاء السلطة اللازمة لتوجيه ودعم عملية إدارة الجودة الشاملة، ويتولى المسؤوليات التالية:

- ✓ وضع الخطط اللازمة لتنمية ثقافة الجودة.
- ✓ قيادة وتوجيه كل النشاطات المبذولة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- ✓ تفعيل جهود كافة أفراد الجامعة لتحقيق هدف إدارة الجودة الشاملة.
- ✓ توفير الموارد المادية والبشرية لتنفيذ فلسفة إدارة الجودة الشاملة.
- ✓ وضع الأهداف السنوية لإدارة الجودة الشاملة.
- ✓ وضع نظام للحوافز والمكافآت لمختلف الأفراد المتميزين في أداء المهام الموكلة إليهم.

[1] خالد بن سعيد عبد العزيز سعيد، إدارة الجودة الشاملة، الكبيعات للنشر والتوزيع، الرياض،1998 ، ص45

[2] يوسف حجيم الطائي وآخرون، **إدارة الجودة الشاملة :في التعليم العالي**، الطبعة الأولى، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2008 ، ص ص: 236-237.

5-2- **فريق تصميم الجودة وتنميتها:** يعمل هذا الفريق تحت قيادة مجلس الجودة، وتتمثل مهمته الأساسية في وضع إستراتيجيه لتطوير نظام الجودة، و أهم مسؤولياته هي:

- ✓ دراسة مفاهيم الجودة الشاملة وتطبيقاتها.
- ✓ تصميم البرامج التدريبية لقيادات الجودة وفرق العمل.
- ✓ تحديد متطلبات الزبائن داخل الجامعة وخارجها.
- ✓ اقتراح خطة مبدئية للعمل بالجامعة، وتحديد خطواتها الأساسية وما يتطلبه من تجهيزات وأماكن عمل وغيرها.
- ✓ تحسين الجودة داخل الجامعة.

5-3- **لجنة توجيه الجودة:** تعتبر مركز عملية إدارة الجودة، و أهم مسؤولياتها

ما يلي:

- ✓ توثيق الصلة بين الجامعة والمؤسسات الأخرى.
- ✓ إزالة الخوف ونشر الخبرات الفائقة والدروس المستفادة داخل الجامعة .
- ✓ وضع الخطط اللازمة لتطوير برنامج دوائر الجودة.

5-4- **لجنة قياس الجودة وتقويمها:** تعمل هذه اللجنة على تقويم برنامج الجودة الشاملة في الجامعة والتأكد من مدى توافق أهداف الجامعة مع احتياجات الزبائن.

كما يجب على الجامعات أن تتحقق من أن حاجات المستفيدين، تتم تلبيتها بالتركيز على الفهم الكامل لتلك الحاجيات على الأمدين القريب والبعيد، وذلك من خلال استخدام التغذية الرجعية وتوظيف جميع المعلومات المتعلقة بحاجات المستفيدين و إدارتها، مع ضرورة إيجاد نظام تعاون فعال بين الجامعة والمستفيدين، يمكن من خلاله تبادل الخبرات والعمل على حل المشاكل التي يواجهها هؤلاء المستفيدون.

قد يعد تحقيق إدارة الجودة الشاملة مهمة معقدة، ولكنها بالتأكيد ليست مستحيلة، خاصة بالنسبة للجامعات، فهذه الأخيرة تعتبر من أفضل الأماكن الصالحة لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، إذا ما تم تطبيقها بالشكل الصحيح، حيث ستضيف بالفعل قيمة وجودة للمؤسسة ومخرجاتها.

6- معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي:

تكمن معوقات تطبيق الجودة الشاملة فيمايلي:[1]

- ✓ ضعف الحوافز المعنوية.
- ✓ ضعف المكتبات
- ✓ تعقيدات إجراءات الترقية.
- ✓ معايير قياس الأداء التي يشوبها الغموض
- ✓ بطء التحول المعرفي من التلقين إلى الإرشاد و التوجيه.
- ✓ زيادة العبء التدريسي على حساب البحث العلمي.
- ✓ ضعف الدعم المالي للأبحاث العلمية.
- ✓ إهمال الإتصال بمؤسسات التوظيف لمعرفة إحتياجاتهم.
- ✓ قلة برامج التعليم المستمر.
- ✓ غموض معايير إختيار القيادة الأكادمية.
- ✓ قلة وعي القيادات بضرورة تطبيق مفهوم الجودة الشاملة.

[1] سعيد بن على العضاضي، **معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي دراسة ميدانية**، المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي،العدد(9)،2012،ص ص 71،72

المطلب الثاني: وسائل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

إن الحديث عن تطوير الأداء في مؤسسات التعليم العالي، ينبع من الرغبة في إرساء دعائم التطور والتحديث، وتوفير مقومات الإبداع والابتكار في عالم تتسارع فيه منتجات العقل البشري .الأمر الذي يتطلب إعادة النظر في وظائف الجامعات، وكيفية توفير مخرجات ملائمة لسوق العمل، والتأكيد على تطوير الأداء الجامعي، فالمتتبع لأداء مؤسسات التعليم العالي في الآونة الأخيرة يلاحظ التدهور المستمر في جودة الخدمات التي تقدميا، تجلى في ضعف المهارات الأساسية للمتخرجين واتساع الفجوة بين متطلبات سوق العمل وقدرات المتخرجين .كل ذلك يؤكد على ضرورة البحث عن الحلول المستعجلة التي يمكن أن تساعد مؤسسات التعليم العالي على النهوض وتخطي هذه الصعوبات ومعالجة حالة التدهور تلك، الأمر الذي يتطلب توفر مجموعة من الوسائل أو مايعرف بالآليات وهي :

1- تطوير الإطار الفلسفي لإدارة الجامعة:

وذلك من خلال توفر مقومات الإدارة الحديثة للجامعة على النحو الآتي: [1]

- ✓إدارة منفتحة على التغيير وملتزمة برؤية ورسالة الجامعة.
- ✓منظومة قيم مبنية عمى الإخلاص في العمل والشفافية والعدالة وتكافؤ الفرص.
- ✓السعي نحو الابداع والتميز.
- ✓الاهتمام بزبائن الجامعة والعمل على تحقيق رغباتهم وتزويدهم بالمعارف والمهارات اللازمة.
- ✓تطبيق ادارة الجودة الشاملة في جميع الخدمات والنشاطات التي تقدمها الجامعة.
- ✓تشجيع وتحفيز العاملين في الجامعة بهدف اكتشاف قدراتهم وتطوير خبراتهم.

[1] الصرايرة خالد احمد، العساف ليلى ، **إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بين النظرية و التطبيق**، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، العدد14 ،2008 ، ص 211

2- تطوير نمط العملية التعليمية:

إن نجاح عمل وأهداف مؤسسات التعليم الجامعي مرتبط بمدى سعيها نحو التفكير والتخطيط لنظام تعليمي جامعي يعتمد على[1]:

- ✓ المنافسة البناءة بين الأقسام داخل الجامعة الواحدة وبين الجامعات المختلفة.
- ✓ الادارة اللامركزية للجامعات والمرونة التنظيمية والهيكلية لمختلف مؤسساتها
- ✓ إدخال أنظمة إدارية وأكاديمية جديدة ملائمة لقبول التغيير المستمر .
- ✓ التعاون الأكاديمي والعلمي بين الجامعات من مختلف جهات العالم
- ✓ تنمية مستوى كفاءات ومؤهلات الموارد البشرية .
- ✓ تطوير المناهج وطرق التدريس وتطوير المناهج والمقررات.
- ✓ الحد من التوسع في البرامج الدراسية (التخصصات) الأقل طلبا في سوق العمل

3- تجديد الأدوار المطلوبة من الأستاذ الجامعي:

إن التعليم العالي لا يزال في معظم الأحيان يعتمد على الإملاء والتلقين والحشو والحفظ بدلا عن التحميل والتفسير والفهم والاستنتاج والاستنباط .لذا فإن تركيز الأستاذ الجامعي على كيفية تنمية التعليم الذاتي وتقويم الطلبة، وكيفية إكسابهم القدرة الابتكارية والتحكم في التغيير، والرغبة والقدرة على تنمية شخصيتهم، يعد الأساس في تقدم المجتمعات وتطورها، إذ أن التفوق في المواد الد راسية قد لا يكون كافيا لتكوين قيادات ورجال المستقبل، بل القدرة على العمل خارج إطار التخصص وامتلاك المهارات الشاملة ستكون هي العوامل الحاسمة.

تبعا لذلك، فإن تغيير الأدوار المناطة بأعضاء الهيئة التدريسية من مجرد ملقن إلى قائد ومناقش للطلبة يعمل على إطلاق طاقاتهم الابتكارية، يعد من ضمن أساسيات الارتقاء بجودة أداء الجامعات .وبالتأكيد، فتغيير

[1] جار فريد راغب، **إدارة الجامعات بالجودة الشاملة**، إتيراك للنشر والتوز يع، القاهرة، 1999 ، ص67

دور الأستاذ الجامعي في الجامعات الحديثة يتطلب من القيادات الجامعية أن تيتم بتدريب أعضاء الهيئة التدريسية لتزويدهم بالمعارف الجديدة وتنظيم برامج هادفة لربط التدريس بقطاعات الإنتاج والخدمات ومجالات العمل التطبيقي.[1]

4- تطوير العلاقة مع الطالب الجامعي وتغيير أدواره:

إن الطالب والأستاذ الجامعي وأصحاب العمل هم زبائن الجامعة واللاعبين الأساسيين في مؤسسات التعليم العالي، فهي تستقي منهم المواصفات التي تحولها إلى مقاييس تنتج وفقها، فكل منتج خال من هذه المعايير محكوم عليه بالفشل لأنه لا يحمل مواصفات الجودة في نظر مشتريه .ولهذا تتسابق الجامعات المتقدمة اليوم الى الظفر بأكبر عدد من الزبائن الحاليين والمرتقبين، مع بذل الجيد في الحفاظ على الزبائن الحاليين .ويتحقق لها ذلك من خلال إقامة علاقات حوار تفاعلية معهم، وتتوطد هذه العلاقة من خلال الاهتمام بالطلبة المتفوقين والمبدعين، وتسهيل التفاعل الأكاديمي للطلبة في الجامعات واكسابهم مها رات فنية وتقنية تسهل إنخراطهم في سوق العمل بعد التخرج، إضافة إلى أهمية اعتماد الجامعة على الهياكل التعليمية المرنة التي تعمل على تحسين مستوى المعارف للطلبة .

ومن خلال اكتساب الطالب الاستقلالية الابتكارية والقدرة على الابداع، والرغبة في التعلم والقدرة على المشاركة في تنمية المجتمع، فإن دوره سوف يتغير بالتأكيد من مجرد متلقي ومشارك(مشاركة محدودة)، إلى مشارك فاعل وخلاق قادر على التفاعل مع تكنولوجيا العصر ويمتلك من المهارات ما يؤهله لأن يكون قائدًا في المستقبل[2].

[1] المحياوي قاسم نايف، **إدارة الجامعات ف ضوء معايير الجودة الشاملة** .مجلة اتحاد الجامعات العربية، العدد 4 ، ابريل 2007، ص ص 183-184

[2] الصرايرة خالد احمد، العساف ليلى، مرجع سابق، ص 214

5- الإهتمام بجودة التمويل والإنفاق التعليمي:

يمثل تمويل التعليم مدخلا بالغ الأهمية من مدخلات أي نظام تعليمي، وبدون التمويل اللازم يقف نظام التعليم عاجزا عن أداء مهامه الأساسية، أما إذا توفرت لديه الموارد المالية الكافية، قلت مشكلاته، وأصبح من السهل حلها، ولا شك أن جودة التعليم على وجه العموم تمثل متغيرا تابعا لمقدار التمويل التعليمي في كل مجال من مجالات النشاط.

ويعد تدبير الأموال اللازمة للوفاء بتمويل التعليم أمرا له أثره الكبير على تنفيذ البرامج التعليمية المخطط لها، أيضا فإن الاستخدام السيء للأموال سيؤدي ضمنا إلى تغيير خطط وبرامج التعليم، الأمر الذي يؤثر حتما على جودة التعليم، والتي تحتاج غالبا إلى تمويل دائم، مصادره من التمويل الحكومي والخاص، وعوائد مراكز البحث والتدريب.[1]

6- الإهتمام بجودة المباني التعليمية والتجهيزات والبيئة التعليمية:

يعد المبنى التعليمي وتجهيزاته من المحاور الهامة للعملية التعليمية، وذلك لأنه يتم فيه التفاعل بين جميع عناصر المنظومة الجامعية، وتعتبر جودة المباني والتجهيزات أداة فاعلة لتحقيق الجودة الشاملة في التعليم، وتتضمن جودة المباني والتجهيزات، موقع المبنى ومساحاته، المدرجات، القاعات، المرافق، المكتبة، المطعم، جودة الإنارة والتهوئة، سعة المكان، جودة الأثاث ومؤثرات الصوت، المختبرات والمعامل والتقنيات بأنواعها.[2]

7- تفعيل نوعية تقييم الأداء التعليمي:

يتطلب رفع كفاءة وجودة التعليم تحسين أداء كافة عناصر الجودة التي تتكون فيها المنظومة التطبيقية، والمتكونة من الطالب، الأستاذ، البرامج التعليمية، طرق ووسائل التدريس والتمويل...الخ، وكل ذلك يحتاج إلى معايير لتقييم كل هذه العناصر على أن تكون تلك المعايير واضحة ومحددة ويمكن استخدامها وقياسها، إضافة

[1] محمد صادق، **الجودة الشاملة في التعليم**، Arab Group ، ص . 11 كتاب إلكتروني على الموقع https://books.google.dz/books?id :

[2] عدنان بدري الإبراهيم، **تطوير إدارة مؤسسات التعليم العالي في الوطن العربي**، المؤتمر الثالث عشر للوزراء المسؤولين عن التعليم العالي والبحث العلمي، تطوير إدارة التعليم العالي في الوطن العربي، أبو ظبي، 7،8ديسمبر 2011، ص ص 224،225

إلى تكوين القائمين على عملية التقييم، مع إعادة هيكلة الوظائف والأنشطة بموجب تلك المعايير ومستويات الأداء.[1]

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة

1- الدراسات المحلية:

1-1- دور جودة التعليم العالي في تعزيز النمو الاقتصادي: دراسة حالة الجزائر، مذكرة ماجستير، من إعداد حمزة مرادسي، جامعة الحاج لخضر باتنة،2010[2] ، تمثل الهدف الرئيسي لهذه الدراسة في إبراز كفاءة العملية التكوينية بالجامعة الجزائرية، والدور الذي تلعبه في تعزيز النمو الاقتصادي بالجزائر، ولتحقيق هذا الهدف، ركزت الدراسة على إعطاء نظرة عن مسار التعليم العالي بالجزائر، مع دراسة تطورمعدلات النمو الاقتصادي والعمالة ورأس المال، علما أن فترة الدراسة للعلاقة بين جودة التعليم العالي ودورها في تحقيق النمو الاقتصادي الجزائري امتدت من عام 1970 إلى غاية عام 2007 ، وقد تم اعتماد المنهج الاستقرائي والإستنتاجي من أجل تقييم نظام التعليم العالي، وبالاستعانة بالبيانات الإحصائية التي تم جمعها من موقع البنك الدولي، والديوان الوطني للإحصائيات، ووزارة التعليم العالي والبحث العلمي، تم التوصل إلى النتائج التالية:

- ✓ شهد التعليم العالي في الجزائر تطورات مختلفة، الأمر الذي أثر على استقرار منظومة التعليم العالي ونوعية مخرجاته.
- ✓ رأس المال للعامل في الجزائر يفسر الناتج الداخلي الخام بنسبة28% .
- ✓ التوسع الكمي في طلبة التعليم العالي لا يؤثر على النمو الاقتصادي في الجزائر.
- ✓ لا تؤثر تكلفة الطالب الجامعي على النمو الاقتصادي في الجزائر.
- ✓ يؤثر معدل التأطير في التعليم العالي على معدل النمو الاقتصادي بنسبة قليلة جدا تساوي 8 %

[1] عدنان بدري الإبراهيم ، مرجع سابق، ص882

[2] حمزة مرادسي، **دور جودة التعليم العالي في تعزيز النمو الاقتصادي:** دراسة حالة الجزائر، مذكرة ماجستير، جامعة الحاج لخضر باتنة،2010

- ✓ لا يؤثر عدد المتخرجين من التعليم العالي على النمو الاقتصادي في الجزائر.
- ✓ لا يؤثر تطور عدد الأساتذة المحاضرين في قطاع التعليم العالي على النمو الاقتصادي.
- ✓ عدم التوافق بين قطاع التعليم العالي وسوق العمل وعدم توجيه رأس المال البشري للإبداع أو التجديد أو الابتكار.

كل هذه النتائج تؤكد على أن الجامعة الجزائرية، ذات نوعية لا ترقى إلى مستوى وجودة أداء الجامعات في العالم المتقدم، وذلك لعدة أسباب أهمها:

- ✓ عدم استقرار منظومة التعليم عامة، لاسيما بعد جملة الإصلاحات التي شهدتها.
- ✓ التوسع في الكليات الإنسانية والاجتماعية كونها يمكن أن تستوعب المئات من الطلبة، كما أنها لا تحتاج إلى مباني ذات مواصفات خاصة وغير مزودة بالورش والمعامل والتجهيزات، إضافة إلى السياسة الموروثة عن الاستعمار، والتي كانت تبعد الجزائريين عن التخصصات العلمية.
- ✓ صعوبة الحصول على المادة العلمية الحديثة بسبب تقادم بعض الكتب والمراجع العلمية، وضعف المردود الكمي لمخرجات التعليم العالي بسبب سوء التوجيه وانتقاء الطلبة، مما أدى إلى الارتفاع النسبي لعدد الطلبة المعيدين، وتدني التحصيل المعرفي، وضعف القدرات التحليلية والابتكارية للطلبة.
- ✓ هجرة الأدمغة ذات المستوى العالي إلى الدول الغربية، وهذا ما أدى إلى عدم جدوى المنح التي تقدمها الدولة للطلبة للدراسة في الخارج، مما يعتبر هدرا تعليميا ذو تكلفة كبيرة تتحملها الدولة الجزائرية.

وحتى تستطيع الجامعة الجزائرية الخروج من هذه الدوامة، لا بد أن تحرص على جودة خدماتها التعليمية من أجل التحصل على تعليم عالي ذو جودة، وقد تم تقديم جملة من الاقتراحات من بينها مايلي:

- ✓ العمل على إنشاء مراكز تتميز في تخصصات محددة في كل جامعة، وإعادة النظر في التخصصات التي لا تملك المقومات الكافية للحفاظ على النوعية الجيدة للخرجيين.

- ✓ تحسين نوعية التأطير ومعدلاته، مما يضمن تحسين نوعية التعليم ويرفع مساهمته في التنمية الشاملة.
- ✓ إدخال مفاهيم ضبط الجودة والنوعية في مختلف مكونات نظام التعليم العالي ومراحله، او نشاء مؤسسة مستقلة تطبق المعايير العالمية وذلك لتعزيز المنافسة التعليمية.
- ✓ ضرورة التعاون بين الجامعة والمؤسسات الاقتصادية، ليساير الجانب الأكاديمي الجانب المهني للطلبة.
- ✓ عمل شراكات مع الجامعات الأجنبية والعالمية من أجل الاحتكاك بالمستوى العالمي ورفع مستوى التعليم المحلي.

2-1- **إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر)المبررات والمتطلبات الأساسية :(دراسة ميدانية بكلية الآداب والعلوم الإنسانية جامعة الحاج لخضر باتنة)،** مذكرة ماجستير، من إعداد علي لرقط، جامعة الحاج لخضر باتنة،2009[1] **،** اهتمت هذه الدراسة ببحث مبررات ومتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر، وقد تكونت عينة الدراسة من122 (عضو هيئة تدريس و إ داري (تم اختيارهم قصديا من مجتمع البحث والبالغ عددهم 181 عضوا، العاملين بكلية الآداب والعلوم الإنسانية بجامعة الحاج لخضر باتنة، وقد استعمل الباحث المنهج الوصفي المناسب لهذه الدراسة الاستطلاعية، كما تم اعتماد أداة الاستبيان والذي يحتوي على محورين:

- ✓ محور مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- ✓ محور متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

وتمثلت إجراءات الدراسة الميدانية فيما يلي:

- ✓ قياس الخصائص المتعلقة بالاستبيان، وهذا باستخدام طرق إحصائية متعددة.

[1] علي لرقط، **إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر)المبررات والمتطلبات الأساسية :(دراسة ميدانية بكلية الآداب والعلوم الإنسانية جامعة الحاج لخضر باتنة)،** مذكرة ماجستير، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2009

- ✓ توزيع الاستبانة على عينة الدراسة.

استخدام نظام spss 13 (رزمة الإحصاء للعلوم الاجتماعية) لمعالجة بيانات الدراسة ونتائجها .

وبعد معالجة النتائج ومناقشة الفرضيات، أسفرت الدراسة على النتائج التالية:

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

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

2- الدراسات العربية:

2-1- علاقة إدارة الجودة الشاملة بأداء الموظفين في الجامعات الفلسطينية – قطاع غزة، جامعة الأزهر – غزة، مذكرة ماجستير، من إعداد وسام سليمان المعمر، جامعة الأزهر – غزة، 2014[1]، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي للإداريين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات وكانت مجالات محور الجودة الشاملة مكونة من (القيادة والرؤية السليمة، المشاركة والمبادرة من قبل العاملين، تطبيق مفهوم النظام، عمليات التحسين المستمر) وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين الإداريين والاكاديميين بمناصب إدارية في كل من الجامعات الفلسطينية الثلاث(جامعة الأزهر، الجامعة الإسلامية، جامعة الاقصى) وتم توزيع الاستبانات على عينة عشوائية طبقية قوامها(305) موظفا ، وبلغ عدد الاستبانات المستردة (291) استبانة بنسبة مقدارها (95.4 %).

وقد اظهرت الدراسة نتائج أهمها :كانت درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة مرتفعة بوزن نسبي مقداره 68.8 %، ومستوى الأداء الوظيفي ايجابي ومرتفع بوزن نسبي مقداره 68.27 %، وأنه توجد علاقة طردية قوية لكل مجالات إدارة الجودة الشاملة الاربعة منفردة ومجتمعة مع الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، وتوجد فروق ذات دلالة احصائية في استجابات المبحوثين حول درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير اسم الجامعة ولصالح كل من جامعة الأزهر والجامعة الإسلامية على حساب جامعة الاقصى، ولمتغير المؤهل العلمي لصالح الدكتوراه.

كما قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها :العمل على توحيد مفهوم الجودة الشاملة وعناصرها الأساسية لدى كافة الأطراف في الجامعات الفلسطينية، وأهدافها وكيفية تنفيذها من جانب جميع العاملين، وعقد المؤتمرات الدورية لمناقشة واقع تطبيق الجودة الشاملة على مستوى الجامعات الفلسطينية ونتائج تطبيقها، وتعديل الكادر الإداري والمالي للإداريين للعاملين في جامعة الاقصى أسوة بالجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر مما سيؤثر إيجابيا على ارتفاع مستوى أداء العاملين وارتفاع مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

[1] وسام سليمان المعمر، **علاقة إدارة الجودة الشاملة بأداء الموظفين في الجامعات الفلسطينية – قطاع غزة،** جامعة الأزهر – غزة، مذكرة ماجستير، جامعة الأزهر – غزة، 2014.

2-2- **معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي دراسة ميدانية**، ورقة بحثية مقدمة من طرف سعيد بن على العضاضي ، المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، المجلد الخامس، العدد 9 ، 2012[1]، يتمثل الهدف العام للبحث في" تحديد المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي"، و قد تم استعراض الدراسات السابقة ثم أجريت الدراسة الميدانية و قد شملت فروض الدراسة، مجتمع البحث، و القسم الثالث يتضمن النتائج ثم ملخص النتائج فالتوصيات .تم إعداد استبانه مكونة من قسمين .الأول عبارة عن 38 عنصر تمثل المعوقات التي تحد من تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي مقسمة إلى خمس مجموعات بينما القسم الثاني يعنى بالمعلومات الأولية عن المستقصي منه.

تم تحديد مجتمع البحث جميع أعضاء هيئة التدريس من الكليات النظرية بجامعة الملك خالد :كلية الشريعة وأصول الدين، كلية العلوم الإنسانية، كلية العلوم الإدارية و المالية، كلية التربية .و قد بلغت الاستبيانات الإجمالية الصالحة للتحليل (204) استبانة، حيث وصلت نسبة الردود الصالحة للتحليل تقارب (% 60) من إجمالي العينّة.

و قد تم الخروج بعدة نتائج من الدراسة الميدانية كان أهمها:

- ✓ رغم التقارب بين المتوسطات إلا أنه يلاحظ وجود اختلاف من حيث درجة الموافقة
- ✓ ابرز المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات لتعليم العالي:
  - -ضعف إدراك مفهوم التعلم مدى الحياة.
  - -ضعف الدعم المالي للأبحاث العلمية.
  - -ضعف إمكانيات المكتبات.
  - -زيادة العبء التدريسي.
- ✓ وجود اختلاف بين المتوسطات الرئيسية للمعوقات وفقا للتخصص.

[1] سعيد بن على العضاضي، **نرجع سابق.**

- ✓ وجود فروق في تقدير درجة الأهمية للمعوقات التنظيمية و خدمة المجتمع ترجع إلى خبرة عضو هيئة التدريس بينما لا توجد فروق في بقية الجوانب.

و قد تم اقتراح عدد من التوصيات أهمها:

- ✓ نشر ثقافة الجودة.
- ✓ يجب البدء بقطاع الخدمات العامة والخدمات الإدارية.
- ✓ الاهتمام كثيرا بالحوافز لأعضاء هيئة التدريس.
- ✓ الاهتمام بدعم البحث العلمي.
- ✓ اختيار قيادات تمتلك خبرات تشرف على تطبيق برنامج الجودة الشاملة.

3- الدراسات الأجنبية:

3-1-TQM in Class: From Disaster to Success in Essay Exams in Introductory Psychology.[1]

ورقة علمية من إعداد Yatani تهتم بدراسة تطبيق إدارة الجودة الشاملة داخل الأقسام الدراسية بالولايات المتحدة الأمريكية خلال الفترة الممتدة من 1991 إلى غاية 1996 ، حيث تناولت هذه الدراسة توضيح السبب الرئيسي الذي حمل المرشدين والمعلمين على تطبيق مبادىء إدارة الجودة الشاملة في التعليم، وجاءت هذه الدراسة كاستجابة إلى الحقيقة التي أشارت إلى أن 60 ٪ من الطلبة منذ عام1991 حتى تاريخ إجراء هذه الدراسة يرسبون في الامتحانات المقالية النصف فصلية في مقياس علم النفس العام، ولذلك أخذ المرشد على عاتقه مشروعا يطبق من خلاله إدارة الجودة الشاملة بهدف مساعدة الطلبة على اكتشاف أخطائهم وبالتالي تصحيحها، واقترح تقدم الطلبة لامتحان معاد، والجلوس انفراديا مع المدرس بالنسبة للامتحان، وقد عقدت هذه الجلسات مع أكثر من 100 طالب، لاحظ من خلالها المدرس تقدما ملحوظا في علامات الطلبة في الامتحانات المعادة، واستخدم المدرس تقنيات اتخاذ القرار الجماعي لتشجيع الطلبة على المشاركة في تطوير

[1] Yatani, **TQM in Class: From Disaster to Success in Essay Exams in Exams In Introductory Psychology**, ERIC, No, ED 495034, 1996.

الاختبارات المقالية للامتحان النهائي، وعمل الطلبة في مجموعات لتطوير الأسئلة وذلك بالتعاون مع المدرس، تم اعتماد من 10 إلى 15 سؤالا هي الأفضل من الإعداد المشترك، وتم تضمينها في الاختبار النهائي، وأظهرت نتائج الدراسة كما أفاد المرشدون والمعلمون أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة من حيث تبني فكرة العمل الجماعي لدى الطلبة وزيادة ثقتهم بأنفسهم قد أدى إلى زيادة التحصيل.

3-2- M.J. MAIRATA et J.J. MONTAÑO et Maria PALOU OLIVER, "Qualité Et Contexte Actuel: Le Rôle Des Systèmes D'assurance Qualité (AQ) Et Les Perspectives D'avenir Des Systèmes D'assurance Qualité Dans Les Universités Espagnoles"[1]

سنة 2012، والتي هدفت إلى تحليل واقع تطبيق نظام ضمان الجودة وآفاقه في الجامعات الاسبانية، من خلال استجواب مسؤولي الجودة بالجامعات محل الدراسة، وقد اظهرت النتائج عن وجود خلايا لضمان الجودة بهذه الجامعات وعن تطور وظائفها وتنوعها من مجرد توفير معلومات لوحدات التقييم الداخلية والخارجية إلى السهر على التطبيق المستمر لنظام ضمان الجودة، كما كشفت الدراسة عن وجود جملة من المعوقات والمتطلبات، نذكر منها عدم وجود – في بعض الحالات– مسؤول لضمان الجودة، الحاجة للتحديد الدقيق لسياسة الجودة وأهدافها، الحاجة لتحديد ووضع الاجراءات، نقص الافراد المختصين في إدارة الجودة، الحاجة للموارد التكنولوجية،...كما أظهرت الدراسة أنّ نظام ضمان الجودة يعد أحد اهم العناصر التي تضمن لمؤسسات التعليم العالي الاسبانية التكيف بنجاح مع الفضاء الأوروبي للتعليم العالي.

[1] M.J. MAIRATA et J.J. MONTAÑO et Maria PALOU OLIVER, "Qualité Et Contexte Actuel: Le Rôle Des Systèmes D'assurance Qualité (AQ) Et Les Perspectives D'avenir Des Systèmes D'assurance Qualité Dans Les Universités Espagnoles**", Actes Du Colloque Internationale Sur La Démarche Qualité Dans L'enseignement Supérieur : Notions, Processus, Mise En OEuvre**, Université De Skikda, Novembre,2012.

المطلب الثاني: دراسة مقارنة بين الدراسات السابقة و دراسة الموضوع

1- التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال المراجعة المتأنية للدراسات المحلية والعربية والأجنبية التي تناولت إدارة الجودة الشاملة، كمدخل إداري للإصلاح والتغيير في مؤسسات التعليم العالي، على الصعيدين النظري والتطبيقي، يمكن استنتاج ما يلي :

- ✓ تطرقت الدراسات السابقة في مجملها إلى مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، وتعريفها من قبل العديد من علماء الإدارة والتربية، وكيفية الاستفادة من تطبيقها في مجال التعليم العالي، وذلك لما حققته إدارة الجودة الشاملة من نجاحات في مجال الصناعة، عن طريق تحسين نوعية المنتج والاستمرارية في التطور وتحقيق الأرباح.
- ✓ لقد اتفقت هذه الدراسات في غالبها على أهمية مدخل إدارة الجودة الشاملة، كونه يعود بالنفع على المؤسسة التي تتبناه.
- ✓ معظم هذه الدراسات استخدمت المنهج الوصفي والتحليلي.
- ✓ معظم الدراسات المتعلقة بتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، تركز على الجهود المشتركة لجميع أفراد الجامعة في التطبيق الناجح لهذه الفلسفة.
- ✓ بينت الدراسات السابقة أهمية إدارة الجودة الشاملة في توفير مناخ العمل المناسب، والسماح بتوظيف واستغلال قدرات العاملين بالمؤسسة التعليمية.
- ✓ إن الدراسات التي تم تناولها تغطي جوانب معينة من الدراسة، خاصة فيما يتعلق بالدور الذي تلعبه الجودة الشاملة في تحسين أداء المؤسسات عامة والجامعات خاصة.

2- وجه الإختلاف بين الداراسة الجالية و الدراسات السابقة:

- ✓ اجريت الدراسات السابقة في بيئات مختلفة(محلية- عربية- دولية)
- ✓ أجريت الدراسات السابقة في أزمنة مختلفة(من1996 إلى2014)

- ✓ إستخدمت الدراسات السابقة أساليب إحصائية مختلفة.

- ✓ أهم ما يميز هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات السابقة هو تطرقها وإظهارها للدور الذي تلعبه آليات تحقيق الجودة الشاملة فى رفع مستوى أداء مختلف مؤسسات التعليم العالي، لكون الجودة الشاملة من أكثر المداخل الإدارية شمولاً وعطاءً وأفضل الأساليب الإدارية الحديثة التي تسعي للارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة.

3- أوجه الإستفادة من الدراسات السابقة:

- ✓ اختيار منهج الدراسة المستخدم.
- ✓ بناء أدوات الدراسة.
- ✓ عرض الإطار النظري.
- ✓ المعالجات الإحصائية.
- ✓ إجراءات الدراسة.
- ✓ تفسير النتائج ومقارنتها.
- ✓ عرض التصور المقترح والتوصيات والمقترحات

خاتمة الفصل:

تعد إدارة الجودة الشاملة منهجا إداريا مناسبا لتنسيق الجهود في جميع جوانب العمل الأكاديمي والإداري في مؤسسات التعميم العالي وبالتالي فهي تساهم في إحداث تغيرات إيجابية ترفع مستوى كفاءة أداء التعليم العالي.

وهذا من أجل النهوض بمستوى أدائها ورفع مستوى إنتاجيتها وتحسين جودة مخرجاتها من المتخرجين المؤهلين علميا وعمليا وتقنيا لخدمة المجتمع وتحقيق أهدافه واللحاق بركب التقدم والتطور العالمي. ولكن هذا لا يكون إلا بالإستخدام الأمثل لآليات تطبيقه و تحقيق الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.

الفصل الثاني:

الدراسة التطبيقية

مقدمة الفصل:

سوف نتعرف في هذا الفصل التطبيقي على مجتمع وعينة الدراسة، من خلال تقسيمه إلى مبحثين ، و كل مبحث إلى مطلبين ،الأول يحوي الطريقة و الأدوات المستخدمة في دراستنا الميدانية التي قمنا بها في كلية العلوم الإقتصادية و التجارية وعلوم التسيير بجامعة العربي التبسي تبسة، و الثاني يحوي النتائج المتحصل عليها و مناقشتها من خلال الفرضيات المطروحة وهو مقسم كما يلي:

المبحث الأول: الطريقة و الأدوات

المبحث الثاني: النتائج و المناقشة.

المبحث الأول: الطريقة و الأدوات .

المطلب الأول : الطريقة .

1- مجتمع الدراسة:

يتطلب كل بحث توضيح مجتمع الدراسة، و مجتمع الدراسة في بحثنا هو أعضاء هيئة التدريس في جامعة العربي التبسي وعلى هذا الأساس سنقوم بتقديم عام للجامعة.

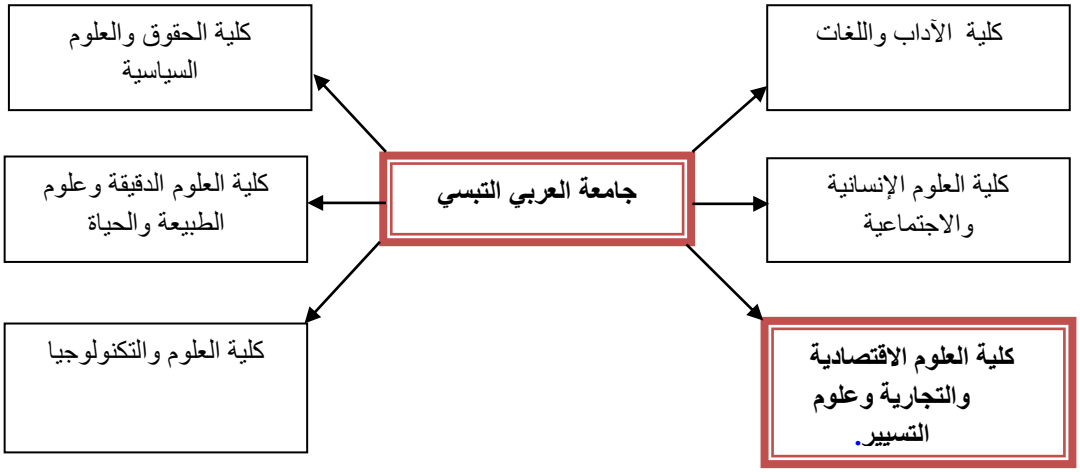
1- 1- التعريف بجامعة العربي التبسي – تبسة – :

تعتبر جامعة العربي التبسي تبسة مؤسسة عمومية ذات طابع علمي وثقافي ومهني وترفيهي تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، تأسست جامعة العربي التبسي بموجب المرسوم التنفيذي رقم 09- 08 الصادر في 04 جانفي 2009 وقد جاء الإعلان عن ترقية المؤسسة إلى مصف جامعة وفق المرسوم التنفيذي رقم 12-363 مؤرخ في 22 ذي القعدة عام 1433 الموافق 8 أكتوبر سنة 2002 يعدل ويتمم المرسوم التنفيذي رقم 09–08 المؤرخ في 7 محرم عام 1430 الموافق 4 يناير سنة 2009 والمتضمن إنشاء جامعة تبسة، نتيجة للمجهودات الجبارة التي بذلتها الأسرة الجامعية بكل أطيافها على مدار سنوات متواصلة، كانت بدايتها سنة 1985، تاريخ تأسيس المعاهد الوطنية للتعليم العالي في تخصصات علوم الأرض، الهندسة المدنية والمناجم.[1]

[1] – معلومات مقدمة من طرف مصلحة الإحصاء و الإستشراف بالجامعة.

2-1- كليات الجامعة:[1] وتشمل جامعة تبسة على 06 ست كليات والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم(1): يبن عدد الكليات في جامعة الشيخ العربي تبسة



المصدر : من إعداد الطلبة بالإستعانة بالموقع الرسمي للجامعة

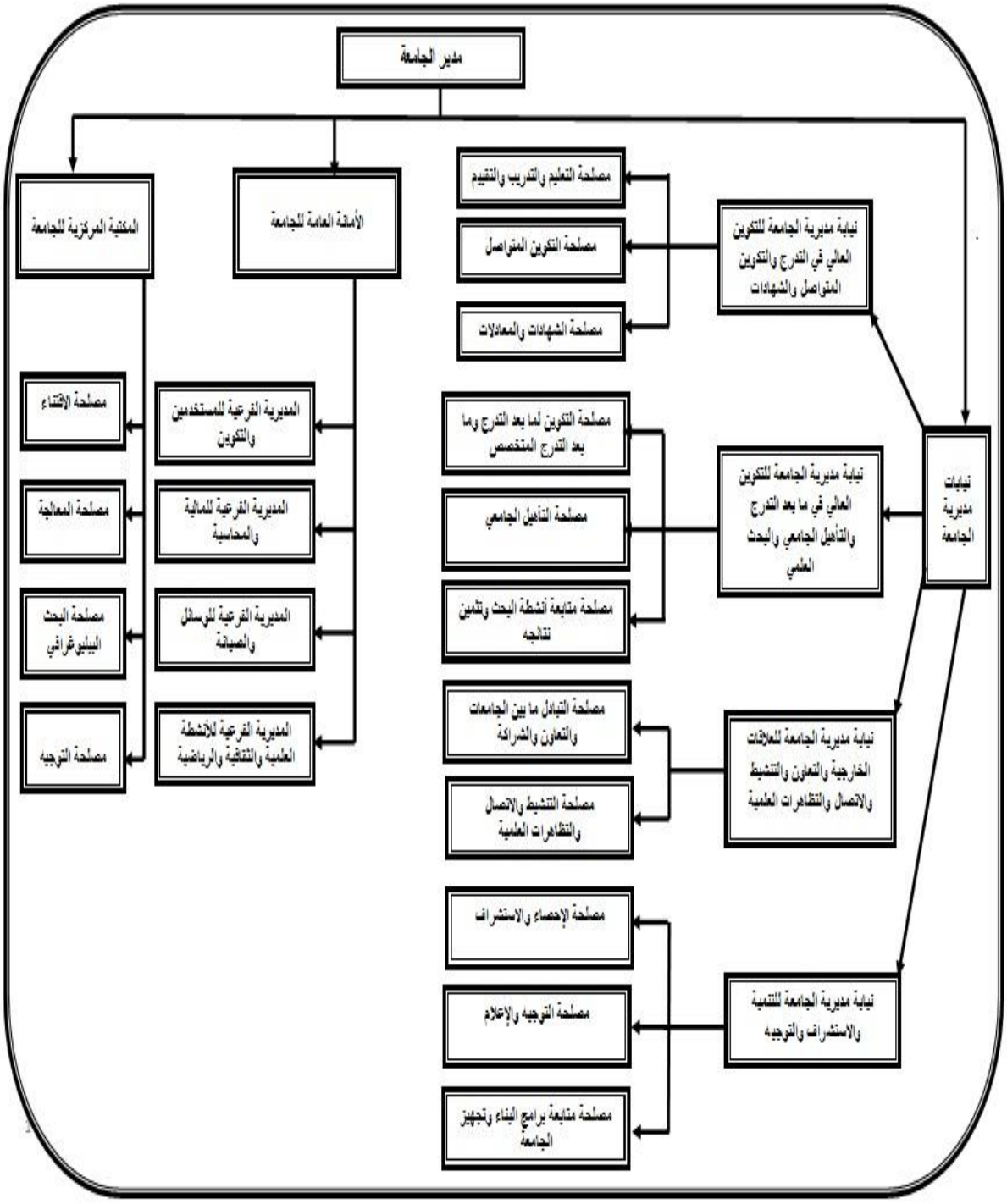
3-1- الهيكل التنظيمي لجامعة الشيخ العربي:

يعتبر الهيكل التنظيمي لجامعة العربي التبسي –تبسة أداة تساعد على ضمان حسن التنظيم والتسيير، كما أنه يعد مرجعا أساسيا لمعرفة مختلف الهياكل والمستويات الإدارية للجامعة والشكل التالي يوضح ذلك:[2]

[1] موقع جامعة العربي التبسي– تبسة http://www.univ-tebessa.dz/index تاريخ الإطلاع 2018/05/02 على الساعة 23:00

[2] معلومات مقدمة من طرف مصلحة الإحصاء و الإستشراف بالجامعة.

الشكل رقم(2) : الهيكل التنظيمي لجامعة العربي التبسي –تبسة



المصدر: معلومات مقدمة من طرف مصلحة الإحصاء و الإستشراف بالجامعة.

4-1- مهام جامعة العربي التبسي – تبسة:[1]

في إطار مهام المرفق العمومي للتعليم العالي، فإن الجامعة تتولى مهام التكوين العالي والبحث العلمي والتطوير التكنولوجي، وتتمثل المهام الأساسية للجامعة في مجال التكوين العالي على الخصوص فيما يلي :

- ✓ تكوين الإطارات الضرورية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للبلاد.
- ✓ تلقين الطلبة مناهج البحث وترقية التكوين بالبحث وفي سبيل البحث.
- ✓ المساهمة في إنتاج ونشر معمم للعلم والمعارف وتحصيلها وتطويرها.
- ✓ المشاركة في التكوين المتواصل.

أما المهام الأساسية للجامعة في مجال البحث العلمي والتطوير التكنولوجي تتمثل على الخصوص فيمايلي:

- ✓ المساهمة في الجهد الوطني للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي.
- ✓ ترقية الثقافة الوطنية ونشرها.
- ✓ المشاركة في دعم القدرات العلمية الوطنية.
- ✓ تثمين نتائج البحث ونشر الإعلام العلمي والتقني.
- ✓ المشاركة ضمن الأسرة العلمية والثقافية الدولية في تبادل المعارف وإثرائها.

2- عينة الدراسة:

العينة هي عملية اختيار عدد من الوحدات أو المفردات بقصد الحصول على معلومات المجتمع الأصلي الذي اختيرت منه هذه الوحدات على أن تعطى المعلومات المستمدة من العينة صورة حقيقة للمجتمع الكبير و عينة الدراسة في بحثنا هي أعضاء هيئة التدريس في كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير و عليه سنقوم بتقديم عام للكلية.

[1] المرسوم التنفيذي رقم 03-279 مؤرخ في 24 جمادى الثانية عام 1424 الموافق 23 غشت سنة 2003، يحدد مهام الجامعة و القواعد الخاصة بتنظيمها و سيرها ، العدد 51، ص،ص 5،6.

2-1- التعريف بكلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير:

يعود تأسيس كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير إلى سبتمبر من سنة 1994 حيث كانت معهدا من المعاهد التابعة للمركز الجامعي الشيخ العربي التبسي وكانت البداية بحوالي 60 طالب وأستاذين فقط وعدد محدود من التخصصات، وبعد أن ارتقى المركز الجامعي إلى مصاف جامعة، تحول المعهد إلى كلية وهي حاليا تقوم بتكوين أزيد من 2657 طالب، يتم تأطيرهم من طرف 93 أستاذ منهم 82 أستاذا مساعدا و11 أستاذا محاضرا، موزعين على 04 أقسام تتبع جميعها ميدان واحد وهو ميدان العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية.

2-2- **هياكل الكلية البيداغوجية وطاقة إستعابها:**

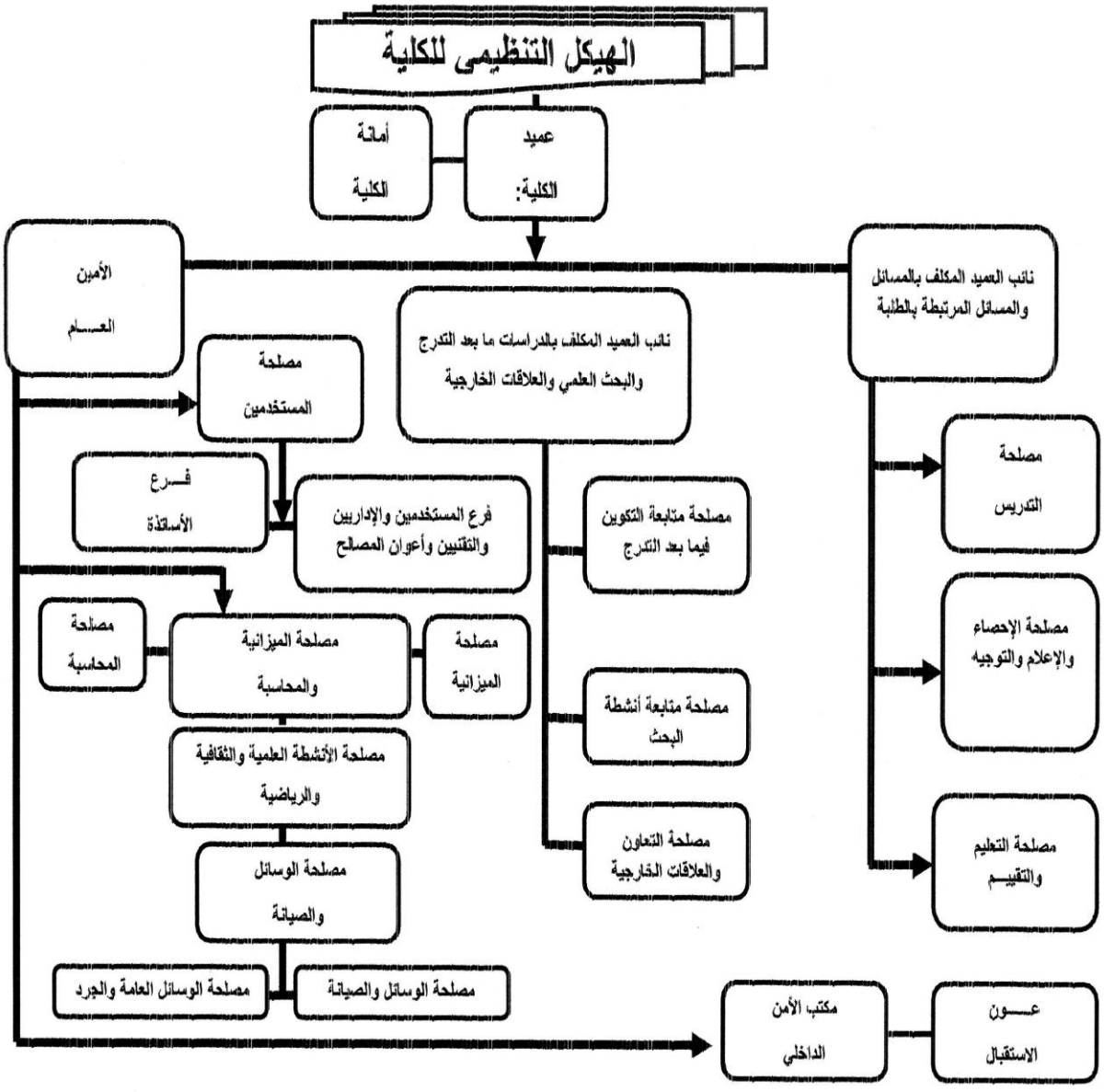
- ✓ تحتوي كلية العلوم الاقتصادية على 06 مدرجات حيث تقدر طاقة استيعابها مابين 218 و 390 طالب، وبطاقة استيعاب كلية تقدر بـــــــ: 1706 طالب
- ✓ كما تحتوي كلية العلوم الاقتصادية على 36 قاعة تدريس، حيث تقدر طاقة استيعاب كل قاعة مابين 36 و 42 طالب، وبطاقة استيعاب كلية تقدر بـــــــ: 1504 طالب
- ✓ كما توفر الكلية كذلك على 01"قاعة انترنت SALE INTERNET" و01"قاعة للنسخ SALE DE PHOTOCOPIE" و03 قاعات للأعمال التطبيقية "SALE TP" .

2-3- الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الإقتصادية و التجارية وعلوم التسيير:

الشكل التالي يوضح ذلك

الشكل رقم(3):يوضح الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الإقتصادية والتجارية علوم التسيير

تبسة



المصدر: معلومات مقدمة من طرف مصلحة الإحصاء و الإعلام و التوجيه بالكلية.

2-4- أقسام كلية العلوم الإقتصادية و التجارية وعلوم التسيير:[1]

توفر الكلية حاليا تكوينا لطلبة التدرج ضمن الميدان رقم (D06) للعلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير وفق خمسة اقسام هي:

- ✓ **قسم التعليم الأساسي** الذي يشمل طلاب السنة الأولى علوم اقتصادية وعلوم تجارية وعلوم التسيير
- ✓ **قسم العلوم الاقتصادية**: ويشمل ثلاثة تخصصات في الليسانس متمثلة في:
  - اقتصاد نقدي وبنكي.
  - اقتصاد كمي.
  - اقتصاد وتسيير المؤسسات.

وتخصصين ضمن الماستر هما:

  - اقتصاد نقدي وبنكي.
  - اقتصاد كمي

- ✓ **قسم علوم التسيير:** ويشمل تخصص واحد في الليسانس هو :
  - إدارة أعمال.

وتخصص واحد في الماستر هو:

  - ادارة أعمال

- ✓ **قسم العلوم التجارية:** ويشمل تخصص واحد في الليسانس هو:
  - تسويق.

وتخصصين في الماستر هما:

  - تسويق خدمي.
  - تسويق مصرفي.

- ✓ **قسم المالية والمحاسبة:** ويشمل تخصص واحد في الليسانس هو :
  - محاسبة ومراجعة.

وتخصص واحد في الماستر هو:

  - مالية المؤسسة.

[1] موقع جامعة العربي التبسي: http://www.univ-tebessa.dz/fsescsg/index_ar.php?id_page=11 تاريخ الإطلاع 2018/05/07 على الساعة 21:35

2- 5 - مكتبة الكلية:[1]

تحتل مكتبة الكلية مكانة مميزة نظرا لما تبذله من اجل تلبية حاجيات المستفيدين المسجلين بها بنسبة 81 بالمئة و هي منقسمة إلى ما يلي:

- ✓ **قسم المطالعة الخارجية:** تقوم هذه المصلحة على الإعارة الخارجية للكتب التي يقدر عددها بـــ 2079 عنوان لجميع التخصصات ، أي العلوم التجارية و الإقتصادية وعلوم التسيير.
- ✓ **قسم المطالعة الحرة:** يحتوي على 176 عنوان من المصادر و القواميس ، الموسوعات ، الدوريات و المجلات ، مذكرات الماجستير و الدكتوراه في الإختصاص.
- ✓ **قسم المطالعة الداخلية :** يتضمن هذا الأخير 5541 عنوان.
- ✓ **قاعتين للمطالعة الداخلية و الخارجية:** بسعة 326 مقعد بيداغوجي كما تقدم المكتبة خدمات أخرى و المتمثلة في : الإحاطة الجارية و البث الانتقالي للمعلومات و المكتبة بصدد إنشاء موقع خاص بها و تبقى المكتبة الرقمية من بين الأهداف المسطرة.

[1] معلومات مقدمة من طرف مصلحة الإحصاء و الإعلام و التوجيه بالكلية.

2-6- جدول حوصلي لعدد الأساتذة و الطلبة المسجلين للسنة الجامعية 2018/2017 :*

الجدول **رقم (1):** يبن عدد الطلبة و الأساتذة وتوزعهم حسب الأقسام للسنة الجامعية 2018/2017

عدد الطلبة المسجلين بالتدرج حسب الأقسام										
	الأقسام والتخصصات	عدد الطلبة المسجلين بطور الليسانس		عدد الطلبة المسجلين بطور الماستر			عدد الأساتذة الدائمين حسب الرتبة			
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير	قسم التعليم أساسي	808		/	أولى ماستر	ثانية ماستر	أستاذ محاضر (أ)	20	إجمالي عدد الأساتذة المؤقتين للسداسي الأول والثاني	
	قسم العلوم الاقتصادية	112	السنة ثانية علوم اقتصادية	/	/	/				
		83	السنة الثالثة: إقتصاد نقدي وبنكي	ماستر إقتصاد نقدي وبنكي	128	112	أستاذ محاضر (ب)	14		
		38	السنة الثالثة: إقتصاد كمي	ماستر إقتصاد كمي	31	24				
		36	السنة الثالثة: إقتصاد وتسير المؤسسات	/	/	/	أستاذ مساعد (أ)	60		
	قسم العلوم التجارية	98	السنة ثانية علوم تجارية	تسويق مصرفي	95	72				
		62	السنة الثالثة: تسويق	تسويق الخدمات	92	72	أستاذ مساعد (ب)	10		
	قسم العلوم المالية والمحاسبة	100	السنة ثانية علوم المالية والحاسبة	ماستر مالية المؤسسة	88	47				
		110	السنة الثالثة:محاسبة ومراجعة	/	/	/				
	قسم علوم التسيير	120	السنة ثانية علوم التسيير	/	/	/	المجموع الكلي	104	91	
		44	السنة الثالثة: إدارة مالية	/	/	/				
		111	السنة الثالثة: إدارة أعمال	ماستر إدارة أعمال	165	142				
مجموع المسجلين بطور الليسانس	1722	مجموع المسجلين بطور الماستر		1068	مجموع المسجلين بطور الدكتوراه		37			

المصدر: معلومات مقدمة من طرف مصلحة الإحصاء و الإعلام و التوجيه بالكلية.

من خلال الجدول يتبين أن عدد الأساتذة هو 104 أستاذ دائم و 91 أستاذ مؤقت و عليه يصبح مجموع أساتذة الكلية هو 195 أستاذ ومن خلال هذا العدد إخترنا عينة عشوائية التي تسمح بتطبيق الإستبيان بشكل أفضل، مكونة من 50 أستاذ من مجموع الأساتذة حيث تم توزيع 50 إستمارة أسترجعت منها 42 ، و 2 منها غير قابلة للدراسة، حيث أصبح عدد الإستمارات التي إعتمدنا عليها هو 40 إستمارة أي بنسبة 20.51% .

* أنظر الملحق رقم 1

المطلب الثاني: الأدوات:

1- جمع البيانات:

إن أي دراسة ميدانية لابد أن تعتمد على أداة أو مجموعة من الأدوات، باعتبارها وسيلة أساسية في جمع البيانات وتصنيفها، حيث تتوقف دقة وصدق النتائج المتوصل إليها، على مدى دقة الأدوات المستخدمة، ونظرا لطبيعة موضوع الدراسة الحالية، وسعيا لجمع البيانات اللازمة، فقد إستخدمنا الأدوات التالية:

✓ **الإستبيان:**

يعد الاستبيان من بين الأدوات المنهجية المستخدمة في جمع البيانات، لما يحتوي عليه من أسئلة يقوم الباحث بتحديدها مسبقا، بهدف الوصول إلى إجابات معينة، ولذلك قمنا بتصميم استبيان يتناسب مع طبيعة وخصائص الموضوع، وبما أن الأستاذ الجامعي هو محور الدراسة، فقد حاولنا التعرف على مدى الوعي لديه، بفلسفة إدارة الجودة الشاملة ومدى تطبيقها من قبل الجامعة، عن طريق الأسئلة التي يحتويها، بغرض الحصول على أكبر قدر ممكن من البيانات والمعلومات الضرورية.

الجدير بالذكر أنه قد تم تصميم الاستبيان في شكله الأولي مكون من 29 سؤال، و مقسم إلى أربعة محاور رئيسية وهي :

- محور البيانات العامة.
- محور الجانب البشري.
- محور الجانب المادي.
- محور التسيير و الإدارة.

ثم تم عرضه على مجموعة من أساتذة الكلية لتحكيمه* ، و التأكد من مدى قياسه لمتغير الدراسة، فطلب منا إضافة البيانات العامة للمذكرة (عنوان المذكرة ، الكلية، القسم الفئة الموجه إليها الإستبيان....إلخ) وتقسمه إلى جزئين رئسيين الأول يحوي البيانات العامة متكون من 7 عبارات غير مرقمة و الجزء الثاني يحوي المحاور الثلاث ، و قد حولنا الأسئلة إلى عبارات في شكل جدول حيث أصبح عدد العبارات 24 عبارة مرقمة من 1 إلى 24 مقسمة كالآتي:

*أنظر الملحق رقم3

- المحور الأول: الجانب البشري 8 عبارات.
- المحور الثاني: الجانب المادي 6 عبارات.
- المحور الثالث: التسيير و الإدارة 10 عبارات.*

✓ **الملاحظة:**

استخدمنا الملاحظة كأسلوب في البحث، بهدف التأكد من الفرضيات المنطلق منها، وكوسيلة لإنشاء استبيان صحيح.

2- أدوات المعالجة:

بعد قيامنا بجمع المعلومات من خلال إستمارات الإستبيان المسترجعة قمنا بتفريغها و معالجتها من خلال البرنامج الإحصائي SPSS طبعة24 و الذي يعتبر من أهم البرامج الإحصائية المستعملة المعروف باسم الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية في إجراء التحليلات الإحصائية بكافة أشكالها و أستعملنا ايضا حزمة Mic Office Excel.

وقد تم إستخدام المعالجات الإحصائية التالية:

- **النسب المئوية و التكرارات:**لوصف بيانات عينة الدراسة من حيث خصائصها،
- **معامل ألفاكرونباخ :** (Cronbach's Alpha) لقياس الثبات في بيانات أداة الدراسة.
- **المتوسط الحسابي:** وذلك لمعرفة مدى إرتفاع و إنخفاض إستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات و محاور الدراسة.
- **الإنحراف المعياري:** للتعرف على مدى إنحراف إستجابات مفردات الدراسة لكل فقرة من الفقرات عن وسطها الحسابي، إلى جانب المحاور الرئيسية فكلما إقتربت قيمته من الصفر تركزت الإجابات و أنخفض تشتتها.
- **معامل الاختلاف:** هو معامل نسبي يستخدم للمقارنة بين تشتت بيانات ظاهرتين أو أكثر مختلفتين في وحدات القياس أو متفقتين . أو مختلفتين في القيمة المتوسطة لهما. الظاهرة التي معامل اختلافها أصغر تكون أقل تشتتا، والظاهرة التي معامل اختلافها أكبر تكون أكثر تشتتا.

*أنظر الملحق رقم2

المبحث الثاني: النتائج و المناقشة:

المطلب الأول : النتائج

أولا: وصف خصائص عينة الدراسة:

للتعرف على الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة، تناول الجزء الأول من الاستبيان بعض البيانات الشخصية والمتمثلة في الجنس، العمر، الدرجة العلمية، و القسم الذي ينتمي إليه وكذا الأقدمية المهنية و الرتبة و الوظيفة الحالية.

1- **توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس:**

يمثل الجدول التالي خصائص عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس .

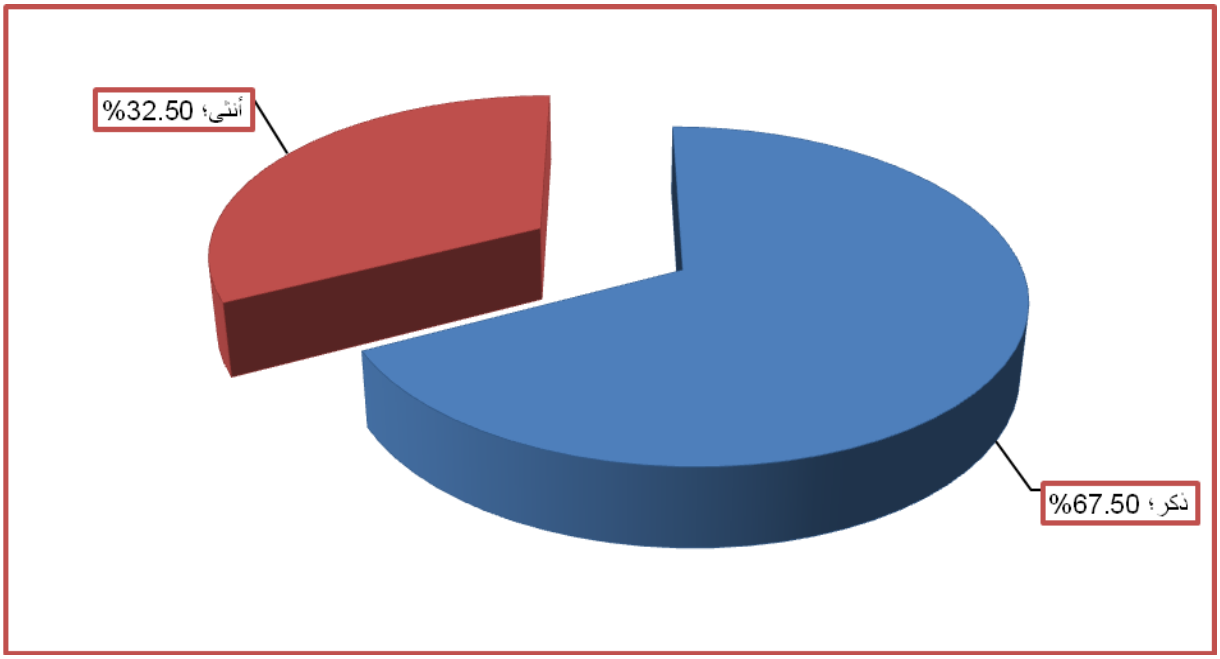
الجدول رقم(2):توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	تكرار	نسبة%
ذكر	27	67,5
أنثى	13	32,5
المجموع	40	100

المصدر :من إعداد الطلبة بالاعتماد على النتائج المحصلة من الاستمارة.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن نسبة67.5 % من العينة ذكور وأما نسبة 32.5% إناث والشكل الموالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.

الشكل رقم(4):توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر : إعداد الطلبة بالاعتماد على النتائج المحصلة من الاستبيان.

2- توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير السن:

يمثل الجدول التالي توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير السن

الجدول رقم (3) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

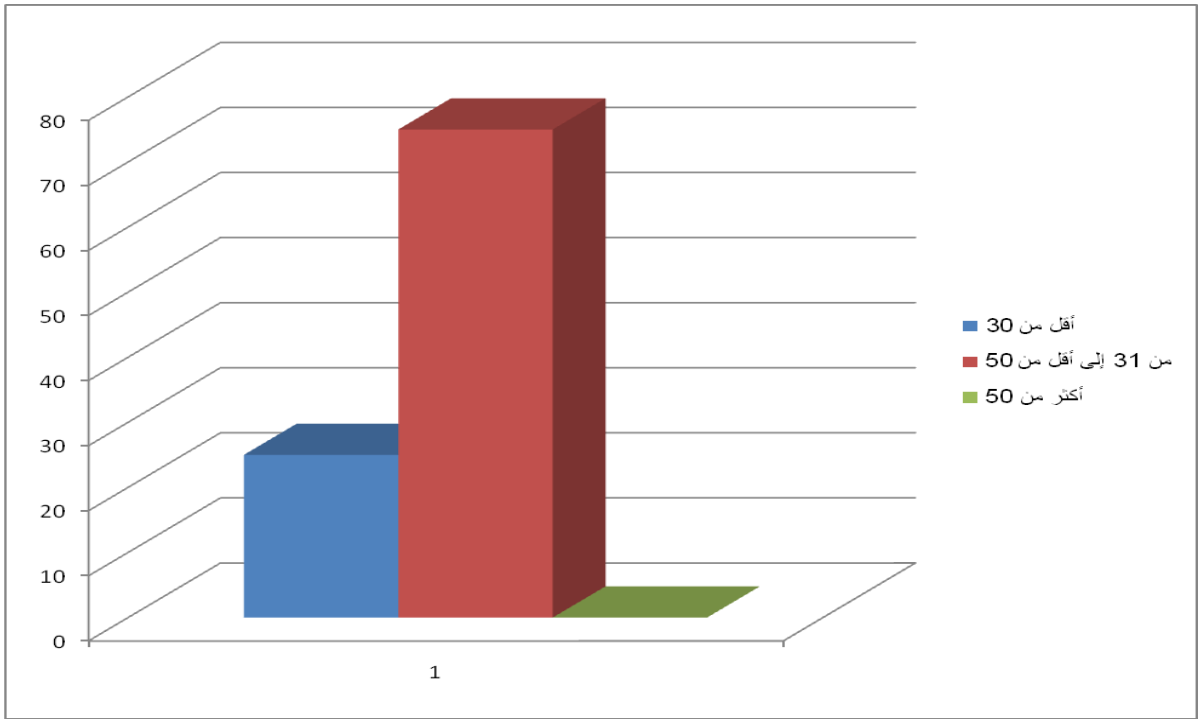
السن	تكرار	نسبة%
اقل من 30 سنة	10	25
من 31- أقل من50 سنة	30	75
أكثر من 50 سنة	/	/
المجموع	40	100

المصدر :من إعداد الطلبة بالاعتماد على النتائج المحصلة من الاستمارة.

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أنا نسبة 75% من أفراد العينة ينتمون إلى الفئة العمرية من 31 إلى أقل من 50 سنة، و نسبة 25% ينتمون إلى الفئة العمرية أقل من 30 سنة، أما عن الفئة العمرية أكثر من 50 سنة فلم نتحصل على أي عينة.

والشكل الموالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب فئة السن.

الشكل رقم(5):توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن



المصدر: إعداد الطلبة بالاعتماد على النتائج المحصلة من الاستبيان

3- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الدرجة العلمية:

يمثل الجدول التالي توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير السن

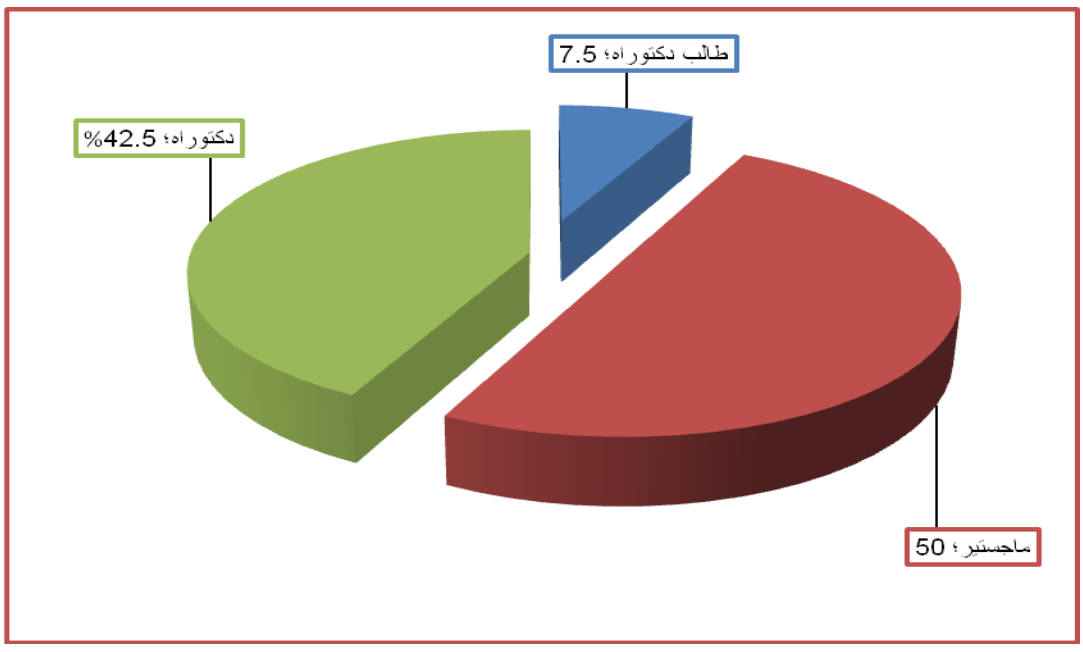
الجدول رقم (4): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الدرجة العلمية

الدرجة العلمية	تكرار	نسبة%
طالب دكتوراه	3	7.5
ماجستير	20	50
دكتوراه	17	42.5
المجموع	40	100

المصدر :من إعداد الطلبة بالاعتماد على النتائج المحصلة من الاستمارة.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد عينة الدراسة لديهم درجة علمية ماجستير بنسبة50% ،ونسبة 42.5 % متحصلة على شهادة الدكتوراه أما طالبة الدكتوراه فالنسبة قدرت بـــ 7.5% ،والشكل الموالي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الدرجة العلمية.

الشكل رقم(6):توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الدرجة العلمية



المصدر : إعداد الطلبة بالاعتماد على النتائج المحصلة من الاستبيان.

4- توزيع أفراد العينة حسب أقسام الكلية:

يمثل الجدول التالي توزيع أفراد العينة حسب متغير القسم الذي ينتمي إليه عضو هيئة التدريس.

الجدول رقم (5): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير أقسام الكلية

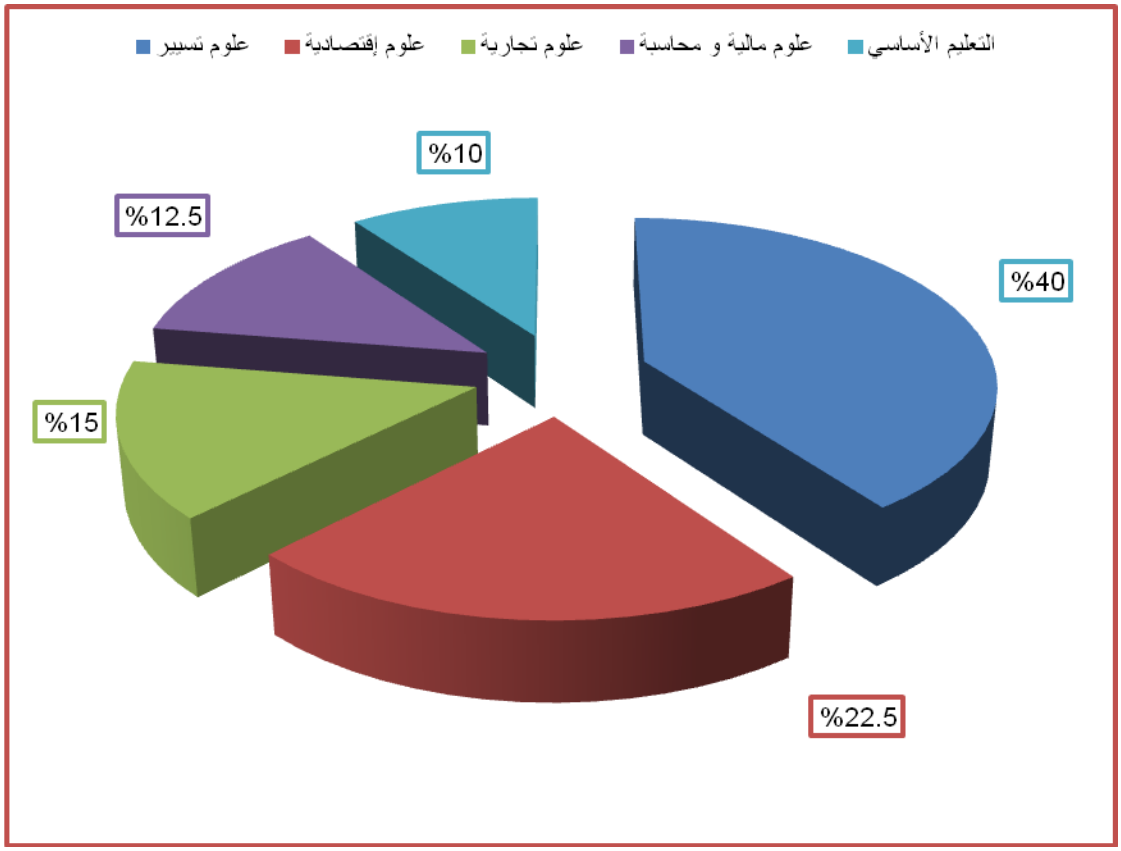
القسم	تكرار	نسبة%
علوم التسيير	16	40
علوم إقتصادية	9	22.5
علوم التجارية	6	15
علوم المالية و المحاسبة	5	12.5
التعليم الأساسي	4	10
المجموع	40	100

المصدر :من إعداد الطلبة بالاعتماد على النتائج المحصلة من الاستمارة.

من خلال الجدول أعلاه لاحظنا أن نسبة 40 %من أفراد عينة الدراسة ينتمون إلى قسم علوم التسيير، و22.5 % منهم ينتمون إلى قسم العلوم الإقتصادية ، و نسبة 15 % من العينة ينتمون إلى قسم العلوم التجارية و نسبة 12.5% ينتمون إلى قسم علوم المالية والمحاسبة، أما قسم التعليم الأساسي فقد كانت نسبة المنتمين من أفراد العينة 10% .

والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم(7):توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير أقسام الكلية



المصدر : إعداد الطلبة بالاعتماد على النتائج المحصلة من الاستبيان.

5- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية المهنية(الخبرة المهنية) :

الجدول التالي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية

الجدول رقم (6): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية

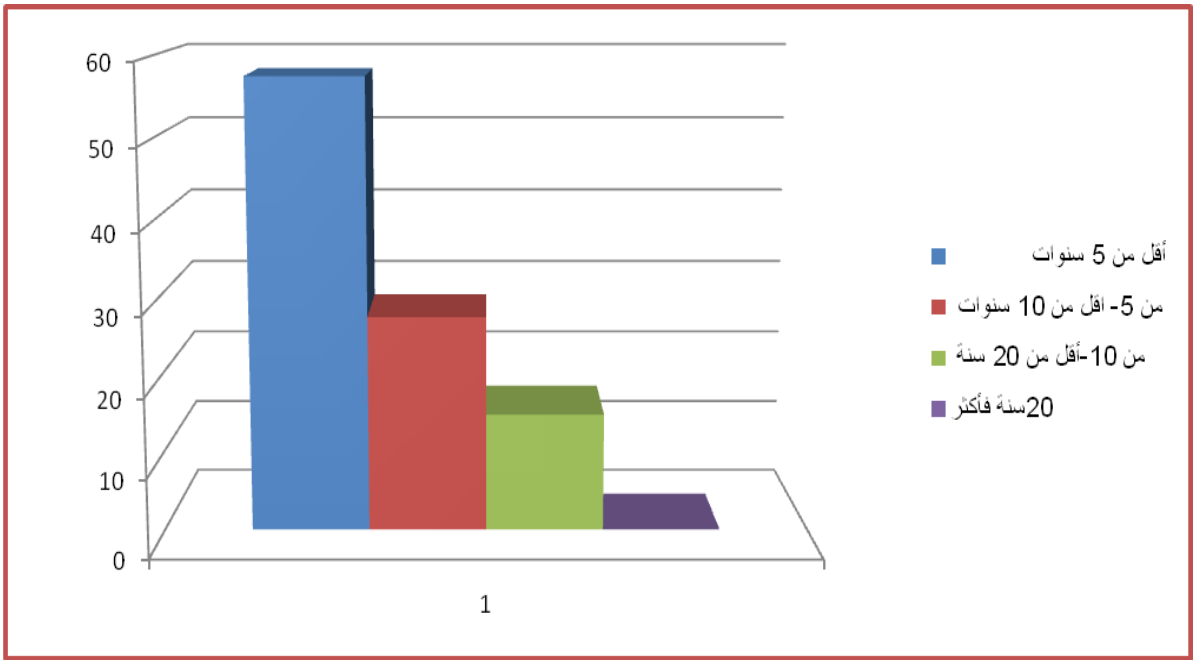
الأقدمية	تكرار	نسبة%
أقل من 5 سنوات	23	57.5
من 5–أقل من 10 سنوات	11	27.5
من 10– اقل من 20 سنوات	6	15
20سنة فأكثر	/	/
المجموع	40	100

المصدر :من إعداد الطلبة بالاعتماد على النتائج المحصلة من الاستمارة.

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن نسبة 57.5% من أفراد العينة لديهم خبرة مهنية أقل من 5 سنوات، و نسبة 27.5% لديهم خبرة مهنية من 5 إلى أقل من 10 سنوات ، ونسبة 15 % لديهم خبرة مهنية من 10 إلى أقل 20 سنة أما عن الخبرة المهنية 20 سنة فأكثر فلم نتحصل على أي عينة.

والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم(8):توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية



المصدر : إعداد الطلبة بالاعتماد على النتائج المحصلة من الاستبيان.

6- توزيع أفراد العينة حسب متغير الرتبة الوظيفية:

الجدول التالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الرتبة الوظيفية

الجدول رقم(7): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الرتبة الوظيفية

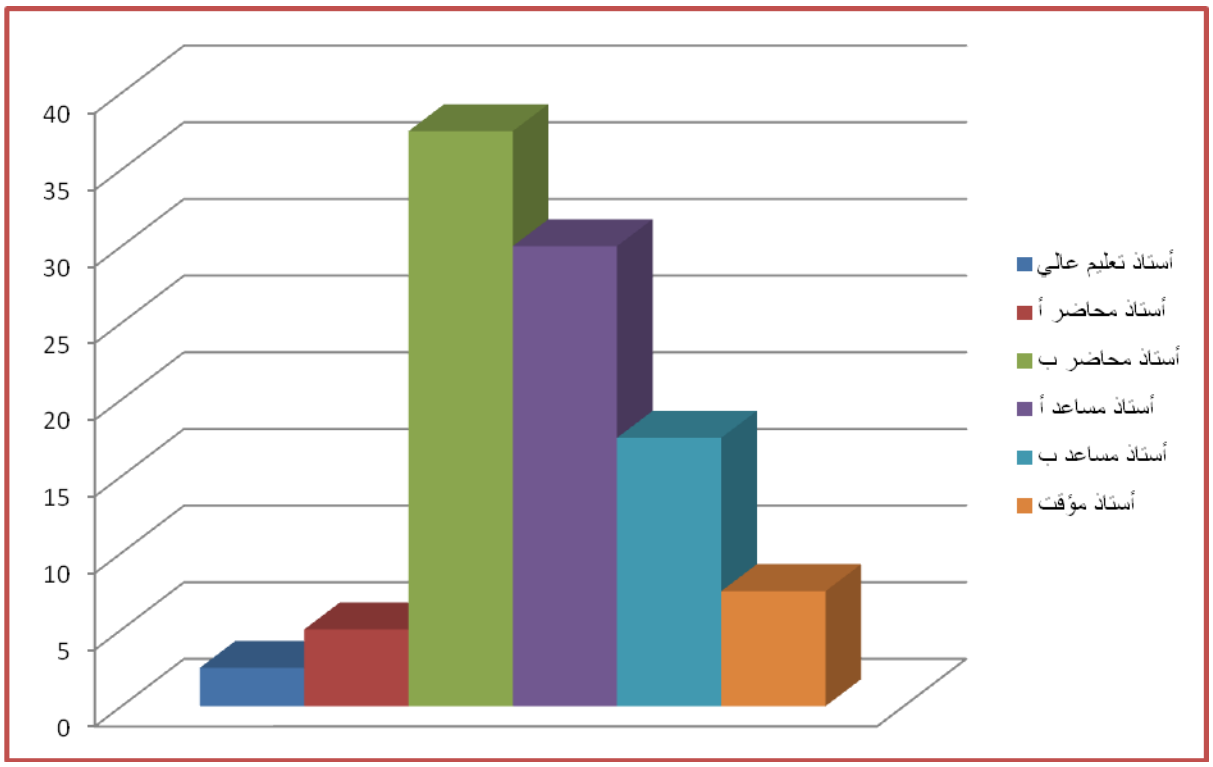
الرتبة الوظيفية	تكرار	نسبة%
أستاذ تعليم عالي	1	2.5
أستاذ محاضر أ	2	5
أستاذ محاضر ب	15	37.5
أستاذ مساعد أ	12	30
أستاذ مساعد ب	7	17.5
أستاذ مؤقت	3	7.5
المجموع	40	100

المصدر :من إعداد الطلبة بالاعتماد على النتائج المحصلة من الاستمارة.

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن نسبة 37.5% من عينة الدراسة لديهم رتبة وظيفة أستاذ محاضر ب ، و نسبة 30 % لديهم رتبة أستاذ مساعد أ، و 17.5 % لديهم رتبة أستاذ مساعد ب ، ونسبة 7.5 % لديهم رتبة أستاذ مؤقت ، ونسبة 5% من عينة الدراسة لديهم رتبة أستاذ محاضر أ ، أما رتبة أستاذ تعليم عالي فقد قدرت 2 % من عينة الدراسة.

و الشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم(9):توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الرتبة الوظيفية



المصدر : إعداد الطلبة بالاعتماد على النتائج المحصلة من الاستبيان.

7- توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة الحالية

الجدول التالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة الحالية

الجدول رقم (8): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة الحالية

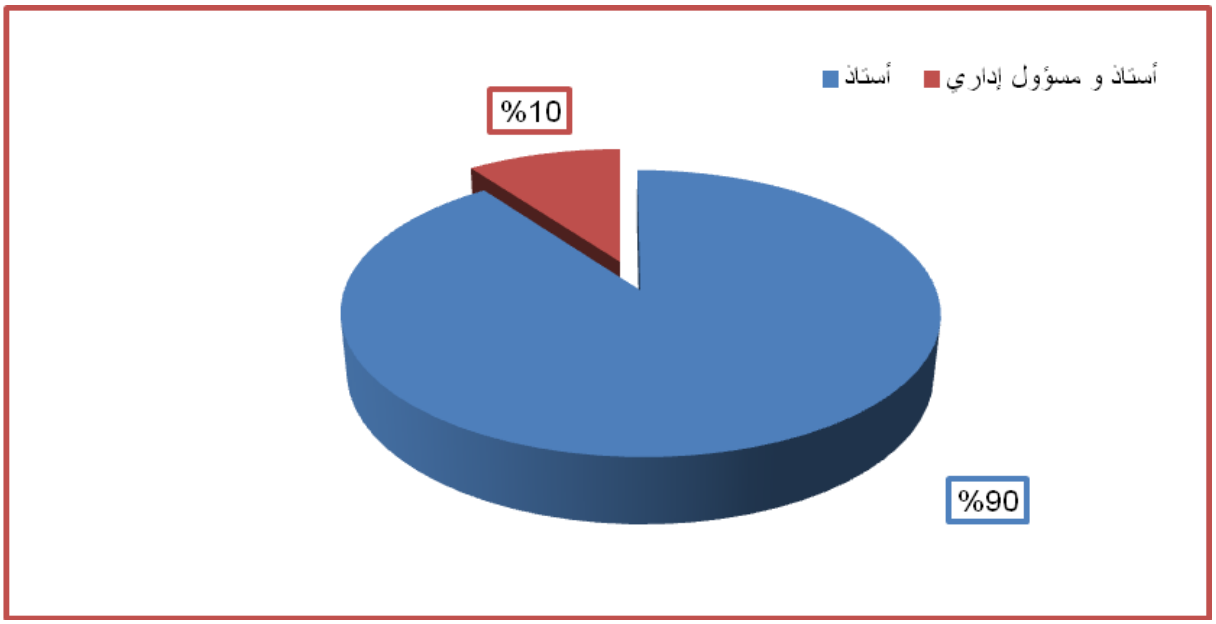
الوظيفة	تكرار	نسبة%
أستاذ	36	90
أستاذ ومسؤول إداري	4	10
المجموع	40	100

المصدر :من إعداد الطلبة بالاعتماد على النتائج المحصلة من الاستمارة.

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن نسبة 90 % من عينة الدراسة يمارسون مهنة التدريس، ونسبة 10 % من عينة الدراسة يمارسون مهنة التدريس و لديهم مهام إدرية.

و الشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم(10):توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة الحالية



المصدر : إعداد الطلبة بالاعتماد على النتائج المحصلة من الاستبيان.

ثانيا: ثبات صحة الإستبيان:

قمنا بحساب ثبات صدق الإستبيان أو مايعرف بالإستبانة بطريقة ألفا كرونباخ* وذلك بالنسبة لمتغير الدراسة وكذا فقرات الإستبيان و الجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم(9): يبين معدل الثبات ألفا كرونباخ

عدد العبارات	ألفا كرونباخ
24	0.812

المصدر : إعداد الطلبة بالاعتماد على النتائج المحصلة من الاستمارة

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة معامل ألفاكروميباخ 0.812 وهي مرتفعة مما يعطي الثبات و الصدق للإستبيان الموزع من طرفنا.

*أنظر الملحق رقم4

للتعرف على مدى تطبيق آليات تحقيق الجودة الشاملة في كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير أعطيت قيما متدرجة وفقا لمقياس مدرج ثلاثي، وقمنا بإعطاءها الدرجات التالية في عملية تفريغ البيانات:

- ✓ **نعم : الدرجة 3.**
- ✓ **أحيانا: الدرجة 2.**
- ✓ **لا : الدرجة 1.**

وحددت فئات قيم المتوسط الحسابي لكل درجة بإستخدام القانون التالي:

$$\frac{n-1}{n} = \frac{3-1}{3} = 0,66$$

n = مدرج ثلاثي = 3

و إستنادا إلى قاعدة التقريب الرياضي يمكن معرفة إتجاه المتوسط الحسابي ويكون كالتالي:

الجدول رقم (10): يبين قيمة المتوسط الحسابي لكل درجة و إتجاه المتوسط العام

قيم المتوسط الحسابي لكل درجة	القيمة المعطاة للدرجة	إتجاه المتوسط الحسابي
1.66-1	1 لا	ضعيف
2.33-1.67	2 أحيانا	متوسط
3-2.34	3 نعم	قوي

المصدر : إعداد الطلبة بالاعتماد على النتائج المحصلة من الاستمارة

ثالثا: تحليل البيانات المتعلقة بمحاور الإستبيان:

تعرضنا فيما يلي إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات 24 ، المقسمة إلى ثلاث محاور، المحور الأول خاص بالجانب البشري ، و الثاني خاص بالجانب المادي ،و الثالث خاص بجانب الإدارة و التسيير.

1- تحليل فقرات المحور الأول : (الجانب البشري)

يتضمن هذا المحور 08 عبارات تقيس مجملها اتجاهات عينة الدراسة نحو الجانب البشري في الكلية والجدول التالي يوضح المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري معامل الإختلاف و إتجاه المتوسط ورتبة كل عبارة حيث رتبت ترتيبا تصاعديا حسب المتوسطات الحسابية.

الجدول رقم (11): تقيم الجانب البشري في كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير– تبسة

رقم البند	العبارات		درجة			المجموع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الإختلاف	رتبة البند	إتجاه المتوسط
	المحور الأول : الجانب البشري		نعم	أحيانا	لا						
01	تسمح الإدارة للأستاذ بالمشاركة في العمليات الإدارية (التخطيط، التنظيم، القيادة، الرقابة).	ت	12	22	6	40	2 ,15	0,66	0,30	4	متوسط
		%	30	55	15	100					
02	يشارك الأستاذ الجامعي في عملية اتخاذ القرار	ت	8	22	10	40	1,95	0,67	0,34	7	متوسط
		%	20	55	25	100					
03	هناك تكامل وتنسيق بين الأستاذ المحاضر والأستاذ المطبق في تدريس المقياس المشترك	ت	33	6	1	40	2,8	0,46	0,16	1	قوي
		%	82.5	15	2.5	100					
04	يشارك الأستاذ الجامعي في إعداد أو تعديل البرامج الدراسية الخاصة بقسمه	ت	14	14	12	40	2,05	0,81	0,39	6	متوسط
		%	35	35	30	100					

05	**برأيك النظام التعليمي المعتمد بالكلية هو نظام مناسب**	**ت**	17	11	12	40	2,12	0,85	0,40	5
		%	42.5	27.5	30	100				**متوسط**
06	**طريقة التدريس المتبعة من طرف الأساتذة تشجع على البحث و الإبداع**	**ت**	6	25	9	40	1,92	0,61	0,31	8
		%	15	62.5	22.5	100				**متوسط**
07	**تتميز العلاقة بين الطالب والأستاذ الجامعي بالتفاعل الإيجابي:**	**ت**	9	30	1	40	2,2	0,46	0,21	3
		%	22.5	75	2.5	100				**متوسط**
08	**هناك عدالة وشفافية وموضوعية في عملية التقويم**	**ت**	16	19	15	40	2,27	0,67	0,29	2
		%	40	47.5	12.5	100				**متوسط**
المتوسط الحسابي العام و الإنحراف المعياري العام							2,18	0,65		**متوسط**

المصدر : إعداد الطلبة بالاعتماد على النتائج المحصلة من الاستمارة

من خلال الجدول يتضح أن العبارات:1 ،2 ،4 ،5 ،6 ،7 ، 8 حصلت على متوسطات حسابية مرجحة بـــ:15, 2 ،1,95 ،2,05 ،2,12 ،1,92 ،2,2 ،2,27 مم يبين أن إتجاه المتوسط الحسابي متوسط و ذلك بإنحراف معياري 0,66 ،0,67 ،0,81 ،0,85 ،0,61 ،0,46 ،0,67 و معامل إختلاف 0,30، 0,34 ، 0,39، 0,40 ، 0,31 ، 0,21 ،0,29 بينما حصلت العبارة 3 على متوسطات حسابية مقدرة بـــ: 2,8 و هذا ما يترجم أن إتجاه المتوسط الحسابي قوي بإنحراف معياري 0,46 ، وبمعامل إختلاف0,16 .

أما فيما يتعلق بالمتوسط الحسابي العام فقد قدر بـــ: 2,18 مما يترجم أن الإتجاه العام للمتوسط الحسابي إتجاه متوسط بإنحراف معياري قدر بـــ: 0,65 .

2- تحليل فقرات المحور الثاني : (الجانب المادي)

يتضمن هذا المحور 06 عبارات تقيس مجملها اتجاهات عينة الدراسة نحو الجانب المادي في الكلية والجدول التالي يوضح المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري معامل الإختلاف و إتجاه المتوسط ورتبة كل عبارة حيث رتبت ترتيبا تصاعديا حسب المتوسطات الحسابية.

الجدول رقم (12): تقيم الجانب المادي في كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير- تبسة

رقم البند	العبارات		درجة			المجموع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الإختلاف	رتبة البند	إتجاه المتوسط
	المحور الثاني : الجانب المادي		نعم	أحيانا	لا						
09	الأجر الحالي للأستاذ الجامعي يسمح بتغطية أعباء البحث العلمي	ت	15	13	12	40	2,07	0,82	0,39	4	متوسط
		%	37.5	32.5	30	100					
10	تعمل إدارة الكلية على توفير الوسائل التعليمية والبحثية(قاعات أنترنيت، مختبرات مجهزة..إلخ) لعضو هيئة التدريس	ت	14	10	16	40	1,95	0,87	0,44	5	متوسط
		%	35	25	40	100					
11	يعاني الأستاذ الجامعي من صعوبة الحصول على المراجع	ت	7	19	14	40	1,82	0,71	0,39	6	متوسط
		%	17.5	47.5	35	100					
12	مكتبة الكلية تتوفر على المراجع المناسبة	ت	17	18	5	40	2,3	0,68	0,29	2	متوسط
		%	42.5	45	12.5	100					
13	مكتبة الكلية تستخدم التقنيات التكنولوجية في فهرسة و تنظيم الكتب	ت	23	03	14	40	2,22	0,94	0,42	3	متوسط
		%	57.5	7.5	35	100					

14	جودة أداء الأستاذ الجامعي مرتبط بتوفر الوسائل التعليمية و البحثية	ت	30	4	6	40	2,6	0,74	0,28	1	قوي
		%	75	10	15	100					
المتوسط الحسابي العام و الإنحراف المعياري العام							**2,16**	**0,79**			متوسط

المصدر : إعداد الطلبة بالاعتماد على النتائج المحصلة من الاستمارة

من خلال الجدول يتضح أن العبارات: 9،10،11،12،13 حصلت على متوسطات حسابية مرجحة بـــ: 2,07، 1,95 ،1,82 ،2,3 ،2,22، مم يبين أن إتجاه المتوسط الحسابي متوسط وذلك بإنحراف معياري 0,82 ،0,87 ، 0,71 ،0,68 ، 0,94 و معامل إختلاف 0,39 ، 0,44 ، 0,39، 0,29، 0,42، بينما حصلت العبارة 14 على متوسط حسابي مقدر بـــ: 2,6، و هذا ما يترجم أن إتجاه المتوسط الحسابي قوي بإنحراف معياري 0,74، وبمعامل إختلاف 0,28 .

أما فيما يتعلق بالمتوسط الحسابي العام فقد قدر بـــ: 2,16 مما يترجم أن الإتجاه العام للمتوسط الحسابي إتجاه متوسط بإنحراف معياري قدر بـــ: 0,79 .

3- تحليل فقرات المحور الثالث: جانب (التسيير و الإدراة)

يتضمن هذا المحور 10 عبارات تقيس مجملها اتجاهات عينة الدراسة نحو الجانب المادي في الكلية والجدول التالي يوضح المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري معامل الإختلاف و إتجاه المتوسط ورتبة كل عبارة حيث رتبت ترتيبا تصاعديا حسب المتوسطات الحسابية ولاحظنا من خلال الجدول تساوي بعض إيجابات العبارات في المتوسط الحسابي و على هذا الأساس قمنا بترتيبها تصاعديا بداية من أقل إنحراف معياري لأننا كلما إقتربنا إلى الصفر كانت الإجابات أقل تشتت.

الجدول رقم (13): تقيم جانب التسيير و الإدارة في كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير– تبسة

رقم البند	العبارات		درجة			المجموع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الإختلاف	رتبة البند	إتجاه المتوسط
	المحور الثالث: التسيير والإدارة		نعم	أحيانا	لا						
15	تنسق إدارة الكلية مع قطاعات الأعمال المختلفة لإتاحة الفرصة لطلابها بإجراء التربصات	ت	8	16	16	40	1,8	0,75	0,42	8	متوسط
		%	20	40	40	100					
16	تحرص إدارة الكلية على الاهتمام ببرامج التكوين المختلفة	ت	8	22	10	40	1,95	0,67	0,34	2	متوسط
		%	20	55	25	100					
17	تساهم برامج التكوين بالخارج في رفع الرصيد العلمي للأستاذ	ت	17	9	4	40	2,57	0,67	0,26	1	قوي
		%	67.5	22.5	10	100					
18	تراعي إدارة الكلية في بناء البرامج التعليمية إحتياجات و متطلبات سوق العمل	ت	5	17	18	40	1,67	0,69	0,41	10	متوسط
		%	12.5	42.5	45	100					
19	تساعد أبحاث الكلية في حل مشكلات المجتمع	ت	6	17	17	40	1,72	0,71	0,41	9	متوسط
		%	15	42.5	42.5	100					
20	توفر إدارة الكلية الوسائل المادية التي تسمح بنقل المعلومة بسلاسة و فعالية	ت	9	20	11	40	1,95	0,71	0,36	3	متوسط
		%	22.5	50	27.5	100					
21	تنسق إدارة الكلية مع كل من الهيئة التدرسية و الهيئة الطلابية فيما يخص البرامج التعليمية و الجوانب البيداغوجية	ت	10	18	12	40	1,95	0,74	0,38	4	متوسط
		%	25	45	30	100					
22	هناك تنسيق بين خلية الجودة والهيئة التدريسية تحت إشراف إدارة الكلية	ت	15	8	17	40	1,95	0,90	0,46	5	متوسط
		%	37.5	20	42.5	100					

23	خلية الجودة بالكلية تمارس المهام المنوطة بها	ت	11	15	14	40	1,92	0,79	0,41	7	متوسط
		%	27.5	37.5	35	100					
24	تهتم إدارة الكلية بتطبيق مضامين وأهداف خلية الجودة	ت	8	20	12	40	1,9	0,70	0,37	6	متوسط
		%	20	50	30	100					
المتوسط الحسابي العام و الإنحراف المعياري العام							1,94	0,73			متوسط

المصدر : إعداد الطلبة بالاعتماد على النتائج المحصلة من الاستمارة

من خلال الجدول يتضح أن العبارات: 18،16،15 ،19 ، 20، 21 ،22 ، 23 ، 24 حصلت على متوسطات حسابية مرجحة بـــ: 1,8، 1,95 ،1,675 ،1,95،1,95 ،1,72 ، 1,95 ،1,95 ، 1,9 مم يبين أن إتجاه المتوسط الحسابي متوسط وذلك بإنحراف معياري 0,75، 0,67، 0,69 ، 0,71، 0,71 ، 0,74، 0,90، 0,79، 0,70 و معامل إختلاف 0,42، 0,34، 0,41، 0,41، 0,38،0,36 ، 0,46، 0,41، 0,37 بينما حصلت العبارة 17 على متوسط حسابي مقدر بـــ: 2,57، و هذا ما يترجم أن إتجاه المتوسط الحسابي قوي بإنحراف معياري 0,67، وبمعامل إختلاف 0,26 .

أما فيما يتعلق بالمتوسط الحسابي العام فقد قدر بـــ: 1,94 مما يترجم أن الإتجاه العام للمتوسط الحسابي إتجاه متوسط بإنحراف معياري قدر بـــ: 0,73 .

المطلب الثاني : المناقشة

1- مناقشة الفرضية الأولى:

الفرضية الأولى: إن الإهتمام بتطوير العنصر البشري في مؤسسات التعليم العالي يؤدي إلى تحقيق الجودة في التعليم

للتحقق من صحة الفرضية الأولى تم إستخراج المتوسطات الحسابية و المتوسط الحسابي العام و الإنحراف المعياري العام لإيجابات عينة الدراسة (أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الإقتصادية و التجارية وعلوم التسيير بجامعة العربي التبسي) على عبارات المحور الأول الجانب البشري و الجدول التالي يبين ذلك:

الجدول رقم(14): يبن نتائج إختبار الفرضية الأولى

رقم العبارة	المتوسط الحسابي	الدرجة	المتوسط الحسابي العام	الانحراف المعياري العام	الدرجة العامة
1، 2، 4، 5، 6، 7،8	1,92، 2,125، 2,05، 1,95،2 ,15 2,27، 2,2،	أحيانا	**2,18**	**0,65**	أحيانا
3	2,6	نعم			

المصدر : إعداد الطلبة بالاعتماد على النتائج المحصلة من الاستمارة

جاءت نتائج الجدول رقم (14) لتدل على أن آليات تحقيق الجودة في جانبها البشري تلعب دورا مقبولا في الجودة الشاملة في التعليم العالي من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، وهذا ما عبرت عنه القيم والشواهد الاحصائية الواردة فيه، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام 2,18، حيث جاء في فئة المتوسط المحصورة بين 1.67 و2.33، والانحراف المعياري العام بلغ0,65، وقد كانت أكبر المتوسطات من نصيب العبارة التالية:

- ✓ **هناك تكامل وتنسيق بين الأستاذ المحاضر والأستاذ المطبق في تدريس المقياس المشترك بمتوسط حسابي بلغ 2,8**
- ✓ اما باقي البنود أو العبارات فانحصرت متوسطاتها بين 1,92 و2,27

هذه النتيجة تحقق لنا صحة الفرضية الأولى للدراسة، لكنها لا ترقى إلى مستوى التطلعات والتحديات التي تواجهها الجامعة الجزائرية في إطار الدور المنوط بها. ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى المستوى المتدني للطلبة بسبب نسب النجاح الكبيرة في شهادة البكالوريا، التي تشهدها المؤسسات التربوية الجزائرية خلال السنوات الأخيرة، و مجموعة القوانين و الأنظمة و اللوائح التنفيذية التي توجب على عضو هيئة التدريس أن يتقيد بها و يتبعها ،بمعنى آخر أن أعضاء هيئة التدريس في كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة العربي التبسي ليس لهم دور فيها(القوانين و اللوائح) فضلا عن ذلك الهيئة التدريسية مطالبة بتأدية واجباتها.

2- مناقشة الفرضية الثانية:

الفرضية الثانية: إن الإهتمام و التركيز على الجوانب المادية في مؤسسات التعليم العالي يؤدي إلى تحقيق الجودة في التعليم.

للتحقق من صحة الفرضية الأولى تم إستخراج المتوسطات الحسابية و المتوسط الحسابي العام و الإنحراف المعياري العام لإيجابات عينة الدراسة (أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الإقتصادية و التجارية وعلوم التسيير بجامعة العربي التبسي) على عبارات المحور الثاني الجانب المادي و الجدول التالي يبين ذلك:

الجدول رقم(15) : يبن نتائج إختبار الفرضية الثانية

رقم العبارة	المتوسط الحسابي	الدرجة	المتوسط الحسابي العام	الانحراف المعياري العام	الدرجة العامة
9، 10، 11، 12، 13	2,075، 1,95، 1,825، 2,3، 2,225	أحيانا	**2,16**	**0,79**	أحيانا
14	2,6	نعم			

المصدر : إعداد الطلبة بالاعتماد على النتائج المحصلة من الاستمارة

جاءت نتائج الجدول رقم (15) لتدل على أن آليات تحقيق الجودة في جانبها المادي ، تلعب دورا مقبولا في الجودة الشاملة في التعليم العالي من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، وهذا ما عبرت عنه القيم والشواهد الاحصائية الواردة فيه، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام 2,16، حيث جاء في فئة المتوسط المحصورة بين 1.67 و2.33، والانحراف المعياري العام بلغ 0,79 ، وقد كانت أكبر المتوسطات من نصيب العبارة التالية:

- ✓ **جودة أداء الأستاذ الجامعي مرتبط بتوفر الوسائل التعليمية و البحثية بمتوسط حسابي بلغ 2,6.**
- ✓ أما باقي البنود أو العبارات فانحصرت متوسطاتها بين 1,92 و2,27

هذه النتيجة تحقق لنا صحة الفرضية الثانية ، لكنها لا تحقق الجودة المطلوبة ، ويمكن تفسير هذه النتيجة للنقائص المادية التي لا تزال كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة العربي تبسي تعاني منها. خاصة أعضاء هيئة التدريس الذين يعانون من صعوبة حصولهم على المراجع ،والكتب كلفتها الباهضة ونقص وهذا ما ينقص من إبداعهم و قدراتهم.

3- مناقشة الفرضية الثالثة:

الفرضية الثالثة: إن العمل على تحسين أسلوب التسيير و الإدارة في مؤسسات التعليم العالي يؤدي بالضرورة إلى تحقيق الجودة في التعليم.

للتحقق من صحة الفرضية الثالثة تم إستخراج المتوسطات الحسابية و المتوسط الحسابي العام و الإنحراف المعياري العام لإيجابات عينة الدراسة (أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الإقتصادية و التجارية وعلوم التسيير بجامعة العربي التبسي) على عبارات المحور الثالث جانب التسيير و الإدرة و الجدول التالي يبين ذلك:

الجدول رقم(16): يبن نتائج إختبار الفرضية الثانية

رقم العبارة	المتوسط الحسابي	الدرجة	المتوسط الحسابي العام	الانحراف المعياري العام	الدرجة العامة
15، 16، 18، 19، 20، 21، 22، 23، 24	1,8، 1,95، 1,675، 1,72، 1,95 ،1,95، 1,95، 1,92، 1,9	أحيانا	1،94	0,73	أحيانا
17	2,575	نعم			

المصدر : إعداد الطلبة بالاعتماد على النتائج المحصلة من الاستمارة

جاءت نتائج الجدول رقم (16) لتدل على أن آليات تحقيق الجودة في جانب التسيير والإدارة تلعب دورا مقبولا في الجودة الشاملة في التعليم العالي من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة العربي التبسي، وهذا ما عبرت عنه القيم والشواهد الإحصائية الواردة فيه، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام 1,94، حيث جاء في فئة المتوسط المحصورة بين 1.67 و2.33، والانحراف المعياري العام بلغ 0,73 ، وقد كانت أكبر المتوسطات من نصيب العبارة التالية:

- ✓ **تساهم برامج التكوين بالخارج في رفع الرصيد العلمي للأستاذ بمتوسط حسابي بلغ 2,575.**
- ✓ أما باقي البنود والعبارات فانحصرت متوسطاتها بين 1,67 و 1,95.

هذه النتيجة تحقق لنا صحة الفرضية الثالثة ، لكنها لا تفي بالغرض و الأهداف المرجوة لإدارة الكلية خاصة وإدارة الجامعة عامة ، وتفسير ذلك راجع لعدم التنسيق بين إدارة الكلية وكل من خلية الجودة و الهيئة التدريسية و الهيئة الطلابية .

خاتمة الفصل:

من خلال الدراسة الميدانية التي تم إجراءها في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة العربي تبسي تبين أن إدارة هذه الأخيرة تسعى للحفاظ على جودة مخرجاتها و هذا لما توفره من وسائل أو آليات من أجل تحقيق الجودة الشاملة في التعليم سواءا أكانت هذه الآليات بشرية (الطلاب الهيئة التدريسة...إلخ) أو مادية أو في جانب التسيير و الإدارة في حد ذاتها حيث تبين أن درجة موافقة العينة في الكلية على كامل محاور الإستبيان كانت بدرجة متوسطة.

وبالتالي يمكن القول أن إدارة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير و بمشاركة كافة أعضاء الهيئة التدريسية تحاول استعمال مختلف الآليات لتحقيق أفضل جودة.

الخاتمة العامة

الخاتمة العامة:

يمثل التعليم العالي أعلى مستويات التعليم ويأخذ أهمية كبيرة في المجتمعات، ذلك أن الفرد ينتقل مباشرة بعد هذه المرحلة من التعليم إلى عالم العمل والإنتاج، كما يمكن القول أن مختلف الدراسات والبحوث التي قام بها العديد من المفكرين الاقتصاديين، أثبتت أن التعليم عامة والتعليم العالي خاصة له دور هام على المستوى الفردي وعلى المستوى الكلي، فقد أصبح مصير المجتمعات يتوقف على كيفية إعداد الأفراد تربويا وتعليميا، وتزايد الإدراك أن ذلك يرتبط بالتعليم الذي يهيئ الفرد والمجتمع لمواجهة حقائق وديناميكيات عصر الثورة التكنولوجية المعتمدة على المعرفة المتقدمة واستخدام المعلومات المتدفقة، والتي يعتبر العقل البشري أساسا وعمادا لها، ولكن بدون توفر مؤسسات ملائمة للتعليم العالي من ناحية النوعية، وقادرة على تخريج النواة اللازمة من المثقفين وذوي المهارات، القادرين على دخول سوق العمل بمهارات عالية الأداء ومتناسبة مع احتياجاته المتجددة، فإنه لا يمكن لأي بلد أن يضمن تكوين رأس مال بشري فعال.

ومع ما يشهده عالمنا اليوم من التحديات والتغيرات التي أفرزها التطور المحلي والعالمي، أصبح لزاما على الدول أن تولي أهمية كبيرة لجودة الخدمات التعليمية، وذلك من خلال إدخال آليات مبنية على أسس علمية، تهدف إلى تحقيق الجودة التي أصبح لا مناص من التهرب منها، بغية توفير تنمية مستدامة وشاملة.

لقد شكلت المستجدات المعرفية والتكنولوجية والإدارية الحديثة تحديات كبرى للتعليم في الجزائر، بحيث دفعت الجهات المسؤولة عنه إلى القيام بإصلاحات جذرية مست جميع مكونات النظام التعليمي، هذه الإصلاحات كانت ملامحها بادية و آثارها واضحة في العديد من المجالات ، حيث أدت إلى الاهتمام بالتلميذ والطالب وجعله محور العملية التعليمية وأعطت عناية كبيرة للتكوين والتدريب بالنسبة لأعضاء هيئة التدريس ومختلف الموظفين الإداريين , كما أولت العمل التشاركي الإهتمام من خلال مشروع المؤسسة، إلى جانب زيادة وتطوير المنشآت القاعدية و الوسائل و التجهيزات البيداغوجية المساعدة على عملية التدريس.

أما الدراسة في جانبها التطبيقي بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير(جامعة العربي التبسي–تبسة) تم التوصل إلى أن إلى أن الكلية تسعى جاهدة بكامل طاقمها من إدارين وموظفين وأعضاء هيئة التدريس بدرجة أولى إلى تحسين جودة مخراجاتها (الطالب) لما يوفرونه من إمكانيات .

أولا النتائج:

1- جاءت نتائج الفرضية الأولى لتدل على أن آليات تحقيق الجودة في جانبها البشري، تلعب دورا مقبولا في الجودة الشاملة في التعليم العالي من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة العربي التبسي، وهذا ما عبرت عنه القيم والشواهد الاحصائية الواردة فيه هذه

النتيجة تحقق لنا صحة الفرضية الأولى للدراسة، لكنها لا ترقى إلى مستوى التطلعات والتحديات التي تواجهها الجامعة الجزائرية في إطار الدور المنوط بها.

2- جاءت نتائج الفرضية الثانية لتدل على أن آليات تحقيق الجودة في جانبها المادي، تلعب دورا مقبولا في الجودة الشاملة التعليم في العالي من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة العربي التبسي، وهذا ما عبرت عنه القيم والشواهد الاحصائية الواردة فيه، هذه النتيجة تحقق لنا صحة الفرضية الثانية ، لكنها لا تحقق الجودة المطلوبة ، ويمكن تفسير هذه النتيجة للنقائص المادية التي لا تزال كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة العربي تبسي تعاني منها.

3- جاءت نتائج الفرضية الثالثة لتدل على أن آليات تحقيق الجودة في جانب التسيير والإدارة تلعب دورا مقبولا في الجودة الشاملة في التعليم العالي من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة العربي التبسي، وهذا ما عبرت عنه القيم والشواهد الإحصائية الواردة فيه. هذه النتيجة تحقق لنا صحة الفرضية الثالثة ، لكنها لا تفي بالغرض و الأهداف المرجوة لإدارة الكلية خاصة وإدارة الجامعة عامة.

ثانيا :الاقتراحات:

على ضوء ما تقدم تم استخلاص بعض الإقتراحات و التوصيات التي تتمثل في:

- ✓ تحديث نظم وأساليب الدراسة الجامعية، حيث أثرت تكنولوجيا المعلومات بشكل كبير على نظم وأساليب التدريس الجامعي، مما يفرض على الجامعات التحرك نحو مساعدة الطلبة على اكتساب مهارات التعلم وخاصة أساليب التعلم الذاتي، والاهتمام بالتنمية المهنية لأعضاء الهيئة التدريسية.
- ✓ تدريب وتعليم العاملين في المؤسسة الجامعية على أساليب وأدوات تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة، والذي يجب أن يكون موجها لجميع المستويات الادارية في المؤسسة الجامعية.
- ✓ الاستعانة بالمستشارين الخارجيين لتدعيم خبرة المؤسسة الجامعية، ومساعدتها في حل المشاكل التي قد تنشأ وخاصة في المراحل الأولى لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة.
- ✓ توجيه البحث العلمي بالجامعات لخدمة المجتمع، إذ لابد أن تبذل الجامعات جهودا لربط البحث العلمي بقضايا المجتمع، باعتبارها مؤسسات تساعد في عملية صنع القرارات، وتحميل السياسات وتكوين اتجاهات لدى الطلبة والباحثين نحو البحث والقدرة على حل المشكلات باستخدام المعرفة المتاحة والقدرة على التعلم الذاتي.
- ✓ مشاركة جميع العاملين في إدارة الجامعة ليكون كل فرد على علم دراية واضحة بدوره ومسئولياته ومشاركته في التطوير والتحسين.
- ✓ رفع وزيادة مستوى الوعي بجودة العمل والنظام لدى العاملين والطلبة و أعضاء الهيئة التدريسية من خلال الإلتزام بتحقيق الجودة والمعايشة اليومية لها.

- ✓ تطبيق إدارة الجودة الشاملة يقلل من البيروقراطية الإدارية إلى حد كبير، والتخلص من الكثير من الإجراءات المتكررة والمتعارضة أحيانا، مع الإلتزام في الوقت نفسه بالتعليمات الرسمية.
- ✓ المساعدة على عقلنة وترشيد إمكانات الجامعات من حيث الموارد والوقت وغيرها.
- ✓ تعد إدارة الجودة الشاملة منهجا إداريا مناسبا لتنسيق الجهود في جميع جوانب العمل الأكاديمي والإداري في مؤسسات التعميم العالي وبالتالي فهي تساهم في إحداث تغيرات إيجابية ترفع مستوى كفاءة أداء التعليم العالي.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولا : اللغة العربية:

أ- الكتب:

1- جار فريد راغب، **إدارة الجامعات بالجودة الشاملة**، إتيراك للنشر والتوزيع، القاهرة،1999 .

2- يوسف حجيم الطائي وآخرون، **إدارة الجودة الشاملة :في التعليم العالي**، الطبعة الأولى، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2008 .

3- محمد صادق، **الجودة الشاملة في التعليم**، Arab Group ، ص . 11 كتاب إلكتروني على الموقع : https://books.google.dz/books?id

4- خالد بن سعيد عبد العزيز سعيد، إدارة الجودة الشاملة، الكبيعات للنشر والتوزيع، الرياض،1998 .

ب- الأطروحات و المذكرات:

1- علي لرقط، إمكانية تطيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر– المبررات والمتطلبات الرئيسية، مذكرة ماجستير، جامعة الحاج لخضر، باتنة 2009 / 2008 .

2- وسام سليمان المعمر، **علاقة إدارة الجودة الشاملة بأداء الموظفين في الجامعات الفلسطينية – قطاع غزة،** جامعة الأزهر – غزة، مذكرة ماجستير، جامعة الأزهر – غزة، 2014.

3- حمزة مرادسي، **دور جودة التعليم العالي في تعزيز النمو الاقتصادي:** دراسة حالة الجزائر، مذكرة ماجستير، جامعة الحاج لخضر باتنة،2010.

ج- الملتقيات و الدورات:

1- إلياس سالم ، أم السعد ساري ، **نظم تطبيق إدارة الجودة الشاملة وآلياتها في التعليم العالي في ظل التنمية المستدامة–** المؤتمر العربي الدولي السادس لضمان جودة التعليم العالي 2016.

2- عدنان بدري الإبراهيم، **تطوير إدارة مؤسسات التعليم العالي في الوطن العربي،** المؤتمر الثالث عشر للوزراء المسؤولين عن التعليم العالي والبحث العلمي، تطوير إدارة التعليم العالي في الوطن العربي، أبوظبي،7،8ديسمبر 2011.

د- المقالات و المجلات:

1- المحياوي قاسم نايف، **إدارة الجامعات ف ضوء معايير الجودة الشاملة** .مجلة اتحاد الجامعات العربية، العدد 4 ، ابريل 2007.

2- الصرايرة خالد احمد، العساف ليلى **، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بين النظرية والتطبيق،** المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، العدد14 ،2008 .

3- بوشلاغم حنان **، إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي بالجزائر(:الواقع، المأمول)،**مجلة" جيل العلوم الإنسانية والاجتماعية"،مركز جيل البحث العلمي،العدد 35- أكتوبر2017 -.

4- محمد توفيق ماضي، **تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية في مجال الصحة والتعليم،** منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية. 2002

5- محمد فارس ، إيهاب الأغا، **تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أقسام القبول والتسجيل بجامعة القدس المفتوحة-مناطق قطاع غزة،** المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، العدد 9 ، 2012

6- سعيد بن على العضاضي، **معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي دراسة ميدانية،** المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي،العدد(9)،2012.

ه- الجرائد و المراسيم:

1- المرسوم التنفيذي رقم 03-279 مؤرخ في 24 جمادى الثانية عام 1424 الموافق 23 غشت سنة 2003، يحدد مهام الجامعة و القواعد الخاصة بتنظيمها و سيرها ، العدد 51.

و- مواقع أنترنيت:

1- موقع جامعة العربي التبسي- تبسة http://www.univ-tebessa.dz/index

ثانيا المراجع الأجنبية:

Les articles:

1- M.J. MAIRATA et J.J. MONTAÑO et Maria PALOU OLIVER, "Qualité Et Contexte Actuel: Le Rôle Des Systèmes D'assurance Qualité (AQ) Et Les Perspectives D'avenir Des Systèmes D'assurance Qualité Dans Les Universités Espagnoles**", Actes Du Colloque Internationale Sur La Démarche Qualité Dans L'enseignement Supérieur : Notions, Processus, Mise En OEuvre**, Université De Skikda, Novembre,2012.

2- Yatani, **TQM in Class: From Disaster to Success in Essay Exams in Exams In Introductory Psychology**, ERIC, No, ED 495034, 1996.

الملاحق

الملحق رقم 02 إستمارة الإستبيان بعد التعديل

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة العربي التبسي – تبسة

كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص إدارة اعمال

إستمارة إستبيان موجهة لأساتذة كلية العلوم الإقتصادية والتجارية

وعلوم التسيير تبسة

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر بعنوان

آليات تحقيق الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

دراسة حالة كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير تبسة

من إعداد الطلبة:

- **عياد عاطف**
- **لزعر نجيب**

الأستاذ المشرف:

- بورحلة منجية

السنة الدراسية 2018/2017

الأستاذ (ة) المحترم (ة): في إطار تقديم مذكرة لنيل شهادة الماستر علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال، الرجاء من سيادتك، التفضل بمنح تقديرك الشخصي، لمدى إدراكك لآليات تحقيق إدارة الجودة الشاملة بكلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير التي تعملون بها ، بإعتبار أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي: (**عبارة عن أسلوب متكامل يطبق في جميع الفروع والمستويات الجامعية ليوفر للأفراد وفرق العمل الفرصة لإرضاء الطلاب والمستفيدين من التعليم والبحث العلمي. أو فعالية تحقيق أفضل خدمات تعليمية وبحثية بأكفأ الأساليب وأقل تكلفة وأعلى جودة ممكنة**) ، علما أن

البيانات الواردة في الاستمارة سرية، ولن تستعمل إلا لأغراض البحث العلمي، ولكم خالص التقدير والشكر.

أرجو وضع علامة (X) في الخانة التي تعبر عن رأيكم:

- بيانات عامة :

- **الجنس:** - ذكر ( ) - انثى ( )
- **العمر:** - اقل من 30 سنة ( ) - من 31- أقل من50 سنة ( ) - أكثر من 50 سنة ( )
- **الدرجة العلمية:** - طالب دكتوراه ( ) - ماجستير ( ) - دكتوراه ( )
- **القسم:** - علوم التسيير ( ) - علوم إقتصادية ( ) - علوم تجارية ( )
  - علوم المالية والمحاسبة ( ) - التعليم الأساسي ( )
- **الأقدمية المهنية:** - أقل من 5 سنوات ( ) - من 10-أقل من 20 سنة ( )
  - من 5- اقل من 10 سنوات ( ) - 20 سنة فأكثر ( )
- **الرتبة:** - أستاذ التعليم العالي ( ) - أستاذ محاضر - أ- ( ) - أستاذ مساعد - أ- ( )
  - أستاذ محاضر-ب- ( ) - أستاذ متعاقد ( ) - أستاذ مساعد -ب- ( )
- **الوظيفة الحالية:** - أستاذ ( ) - أستاذ ومسؤول إداري ( )

محاور الإستبيان

الرقم	العبارات	نعم	أحيانا	لا
	- المحور الأول : الجانب البشري			
	1- بالنسبة للأستاذ (ة):			
01	**تسمح الإدارة للأستاذ بالمشاركة في العمليات الإدارية (التخطيط، التنظيم، القيادة، الرقابة).**			
02	**يشارك الأستاذ الجامعي في عملية اتخاذ القرار**			

03	هناك تكامل وتنسيق بين الأستاذ المحاضر والأستاذ المطبق في تدريس المقياس المشترك			
04	يشارك الأستاذ الجامعي في إعداد أو تعديل البرامج الدراسية الخاصة بقسمه			
2- بالنسبة للطلبة:				
05	برأيك النظام التعليمي المعتمد بالكلية هو نظام مناسب			
06	طريقة التدريس المتبعة من طرف الأساتذة تشجع على البحث و الإبداع			
07	تتميز العلاقة بين الطالب والأستاذ الجامعي بالتفاعل الإيجابي:			
08	هناك عدالة و شفافية و موضوعية في عملية التقويم			
- المحور الثاني : الجانب المادي				
09	الأجر الحالي للأستاذ الجامعي يسمح بتغطية أعباء البحث العلمي			
10	تعمل إدارة الكلية على توفير الوسائل التعليمية والبحثية(قاعات أنترنيت، مختبرات مجهزة..إلخ) لعضو هيئة التدريس			
11	يعاني الأستاذ الجامعي من صعوبة الحصول على المراجع			
12	مكتبة الكلية تتوفر على المراجع المناسبة			
13	مكتبة الكلية تستخدم التقنيات التكنولوجية في فهرسة و تنظيم الكتب			
14	جودة أداء الأستاذ الجامعي مرتبط بتوفر الوسائل التعليمية و البحثية			
- المحور الثالث: التسيير والإدارة				
15	تنسق إدارة الكلية مع قطاعات الأعمال المختلفة لإتاحة الفرصة لطلابها بإجراء التربصات			
16	تحرص إدارة الكلية على الاهتمام ببرامج التكوين المختلفة			
17	تساهم برامج التكوين بالخارج في رفع الرصيد العلمي للأستاذ			
18	تراعي إدارة الكلية في بناء البرامج التعليمية إحتياجات و متطلبات سوق العمل			
19	تساعد أبحاث الكلية في حل مشكلات المجتمع			
20	توفر إدارة الكلية الوسائل المادية التي تسمح بنقل المعلومة بسلاسة و فعالية			

21	تنسق إدارة الكلية مع كل من الهيئة التدرسية و الهيئة الطلابية فيما يخص البرامج التعليمية و الجوانب البيداغوجية				
22	هناك تنسيق بين خلية الجودة والهيئة التدريسية تحت إشراف إدارة الكلية				
23	خلية الجودة بالكلية تمارس المهام المنوطة بها				
24	تهتم إدارة الكلية بتطبيق مضامين وأهداف خلية الجودة				

الملحق رقم 03 : قائمة الأساتذة المحكمين

الرقم	إسم الأستاذ المحكم	الدرجة العلمية
01	دريس يحي	أستاذ محاضر أ
02	عثمانية عثمان	أستاذ مساعد أ
03	براهمي خالد	أستاذ مساعد أ
04	محرز صالح	أستاذ مساعد أ
05	حناشي توفيق	أستاذ مساعد أ

الملحق رقم 04 : صدق الإستبيان بطريقة ألفا كرونباخ.

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
الاول	47,7000	54,369	,356	,805
الثاني	47,9000	54,451	,337	,806
الثالث	47,0500	55,177	,419	,804
الرابع	47,8000	56,472	,094	,818
الخامس	47,7250	51,230	,518	,796
السادس	47,9250	52,789	,572	,796
السابع	47,6500	55,669	,347	,806
الثامن	47,5750	56,866	,094	,816
التاسع	47,7750	54,692	,237	,811
العاشر	47,9000	54,092	,266	,810
الحادي عشر	48,0250	59,153	-,126	,825
الثاني عشر	47,5500	54,715	,305	,807
الثالث عشر	47,6250	50,958	,476	,798
الرابع عشر	47,2500	55,679	,185	,813
الخامس عشر	48,0500	53,279	,400	,803
السادس عشر	47,9000	54,656	,316	,806
السابع عشر	47,2750	51,538	,649	,792
الثامن عشر	48,1750	55,481	,225	,810
التاس ععشر	48,1250	51,548	,606	,793
العشرون	47,9000	51,682	,593	,794
الواحدوالعشرون	47,9000	52,964	,436	,801
الثاني والعشرون	47,9000	50,656	,529	,795
الثالث والعشرون	47,9250	53,917	,319	,807
الرابع والعشرون	47,9500	53,177	,445	,801

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,812	24

الملخص: هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على ماهية إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، وعن إمكانية تطبيقها و التعرف على آليات تحقيق الجودة الشاملة .

و للوقوف على واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير – جامعة العربي التبسي. قمنا بالإعتماد على الإستبيان الموجه لأعصاء هيئة التدريس بالكلية، و كأداة رئيسية لجمع البيانات التي تم تحليلها، بالإعتماد على الحزمة الإحصائية spss 24

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- إن آليات تحقيق الجودة في جانبها البشري، تلعب دورا مقبولا في الجودة الشاملة في التعليم العالي ، وهذا ما عبرت عنه القيم و الشواهد الإحصائية الواردة.
- إن آليات تحقيق الجودة في جانبها المادي ، تلعب دورا مقبولا في الجودة الشاملة في التعليم العالي ، وهذا ما عبرت عنه القيم و الشواهد الإحصائية الواردة.
- إن آليات تحقيق الجودة في جانب التسيير و الإدارة ، تلعب دورا مقبولا في الجودة الشاملة في التعليم العالي ، وهذا ما عبرت عنه القيم و الشواهد الإحصائية الواردة.

و في الأخير قدمت عدد من الإقتراحات و التوصيات

الكلمات المفتاحية: إدارة الجودة الشاملة ، التعليم العالي، الكلية، الهيئة التدريسية، الطلبة

Abstract: This study aims to shed light on the nature of TQM in higher education institutions , And the possibility of applying them and identify the mechanisms of achieving total quality.

And to find out the reality of applying TQM in the Faculty of Economic and Commercial Sciences and Management Sciences - Arabi tebessi University.

We relied on the questionnaire directed to faculty members in the faculty and as a main tool for collecting the data analyzed, based on the statistical package spss 24

The study reached a number of results, the most important of which are:

- The mechanisms of quality in its human aspect play an acceptable role in the overall quality of higher education, as expressed by the values and statistical evidence received.
- The mechanisms of achieving quality in its material aspect play an acceptable role in the overall quality of higher education, as expressed by the statistical values and evidence received.

- The mechanisms of Quality management and adminstion mechanisms play an acceptable role in the overall quality of higher education, as expressed by the statistical values and evidence received.

Finally, a number of suggestions and recommendations were made.

Key words: Total Quality Management, Higher Education, the college, education institution, Students