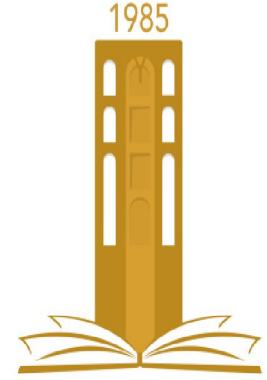


الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة - محمد بوضياف بالمسيلة -



جامعة محمد بوضياف - المسيلة  
Université Mohamed Boudiaf - M'sila

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم علم النفس

الرقم التسلسلي : ..... / 2015

# القيم التنظيمية و علاقتها بجودة التعليم العالي لدى الأستاذ الإداري

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم النفس

تخصص : العمل والتنظيم

إشراف الدكتور :

عاشور علوطي

إعداد الطالب :

- عادل لحميدي

السنة الجامعية: 2014 / 2015



# شكر

الشكر لله كما ينبغي له ...

وبعد جزيل الشكر والتقدير لأستاذي الفاضل المشرف الدكتور علوطي عاشور

على جهوده الخيرة في هذا البحث

كما أتقدم بالشكر والتقدير لكل أساتذتي الأفاضل بقسم على النفس

وكل الشكر لأساتذة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كما أتقدم بالشكر للأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة على مشاركتهم

في مناقشة الرسالة .

عادل

## إهداء

تبعثرت أوراقى ، فأخذت اجمع أشتاتها لاضمها بكلمات إهداء ومحبة ، فوجدت  
أطيافا جميلة تتراءى أمام ناظرى وفي مخيلتى ، أناس أفاضل يعجز اللسان عن

تبيان فضلهم خلال تحصيلي العلمي

فاهدي هذا العمل من صميم قلبي إلى الذين يشجعون اليد التي تحمل القلم

ويعيشون في رحاب العلم

إلى من بحقهما تتلى آيات بينات على مدى الدهر والزمان

إلى من قال فيهم الرحمان (وبالوالدين إحسانا )

إلى من حملت مالا تطيق إلى من تسافر في دمي

إلى ينبوع الصبر والتفاؤل والأمل

إلى كل من في الوجود بعد الله ورسوله

إليك أمة الغالية

إلى من كافح صابرا واجتاح الصعاب مبحرا لأجل أن أرى النور ساطعا

إلى من أفنى عمره كذا كي أنام ملئ الجفون أمتنا

إليك أمة الغالي

إلى بهجة إخوتي وأخواتي جميعا

إلى كل الأصدقاء والزملاء الذين ساعدوني من قريب أو بعيد

عادل

## ملخص الدراسة بالعربية :

تحرص المجتمعات الحديثة على غرس قيم الإخلاص والعمل والعلم والإتقان والانضباط في شعوبها منذ نعومة أظافرهم ليكونوا جديرين بتحمل المسؤولية، فهي دائمة الاستمرار في تطوير نظمها التعليمية لتحقيق أعلى درجات الجودة والتميز والرقي في منتجها العلمي وتحسين مخرجاتها

وللاهتمام بالقيم الموجودة داخل مؤسسات التعليم العالي ، كان هدف هذا البحث من خلال دراسة العلاقة بين القيم التنظيمية بأبعادها الثلاث لدى الأستاذ الإداري وجودة التعليم العالي وعليه تم تخصيص الفرضيات الجزئية المتمثلة فيما يلي :

- ✓ توجد علاقة بين إدارة الإدارة وجودة التعليم العالي لدى الأستاذ الإداري
- ✓ توجد علاقة بين إدارة المهمة وجودة التعليم العالي لدى الأستاذ الإداري
- ✓ توجد علاقة بين إدارة العلاقات وجودة التعليم العالي لدى الأستاذ الإداري

وبغرض اختبار هذه الفرضيات تم إتباع الإجراءات المنهجية التالية :

- ✓ اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي لأنها الأنسب لتناول موضوع دراستنا
- ✓ شملت الدراسة عينة قدرها ( 63 ) أستاذ جامعي إداري
- ✓ تم الاعتماد على استبيانين حيث يتكون الأول من 24 بند يقيس آراء أفراد عينة الدراسة حول القيم التنظيمية بأبعادها الثلاث والثاني يتكون من 26 بند يقيس آراء أفراد العينة حول جودة التعليم العالي، هذا فضلا عن البيانات الشخصية الخاصة بالاستبيان .
- ✓ استعنا بالبرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية ( SPSS ) حيث تناولنا فيه: التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية

وقد أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية قوية موجبة دالة إحصائيا في ظل قيم: إدارة الإدارة ، إدارة المهمة ، إدارة العلاقات ، وهذا يعني تحقق جميع الفرضيات الجزئية ويتبين من خلال هذه النتائج أن للقيم التنظيمية علاقة بتحقيق جودة التعليم العالي . وهو ما أكدته الفرضية العامة التي أثبتت وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة دالة إحصائيا بين القيم التنظيمية وجودة التعليم العالي أي انه كلما ارتفعت درجة ممارسة القيم التنظيمية ارتفعت معها جودة التعليم العالي وهو ما يعني تحقق الفرضية العامة.

## Résumé de l'étude en français

Les sociétés modernes assurent à inculquer des valeurs précieuses de la fidélité, le travail, la science, la maîtrise et la discipline de leurs peuples depuis la petite enfance pour qu'ils soient dignes de prendre la responsabilité. Elle est en permanence à développer leurs systèmes éducatifs afin d'atteindre les plus hauts degrés de qualité, d'excellence et de sophistication dans son produit scientifique et améliorer sa sortie, à l'intérêt de valeurs au sein des institutions de l'enseignement supérieur, c'était le but de cette recherche à travers l'étude de la relation entre les valeurs organisationnelles avec trois dimensions du professeur administratif et de la qualité de l'enseignement supérieur, pour cela des hypothèses partielles sont attribuées comme suite :

- ✓ Il existe une relation entre la gestion de l'administration et la qualité de l'enseignement supérieur du professeur administratif.
- ✓ Il existe une relation entre la gestion des tâches et la qualité de l'enseignement supérieur du professeur administratif.
- ✓ Il existe une relation entre les relations des gestionnaires et la qualité de l'enseignement supérieur du professeur administratif.

Afin de tester ces hypothèses, ont été suivies par les actions méthodologiques suivantes :

- ✓ Nous nous sommes appuyés sur la méthode descriptive analytique, parce qu'il est le plus approprié pour faire face à l'objet de notre étude.
- ✓ L'étude a porté sur un échantillon de 63 professeurs universitaires administratifs

Fais à deux questionnaires. Le premier consiste 24 items pour mesurer les opinions de l'échantillon d'étude sur les valeurs organisationnelles avec ces trois dimensions et la seconde se compose de 26 items mesure les points de vue des répondants sur la qualité de l'enseignement supérieur, ainsi que le questionnaire des données personnelles.

Nous avons utilisé le programme des sciences sociales (SPSS), ou nous avons en affaires avec : les fréquences, les pourcentages et les moyennes arithmétique.

Les résultats de l'étude indiquent qu'il y'a une forte corrélation positive statistiquement significative des valeurs : gestion de l'administration, la gestion des tâches, gestion des relations et cela signifie la réalisation de toutes les hypothèses partielles ce qui prouve à partir de ces résultats que les valeurs organisationnelles ont une relation pour atteindre la qualité de l'enseignement supérieur.

Ce qui a été confirmé par l'hypothèse générale qui a prouvées une relation de corrélation positive statistiquement significatifs entre les valeurs organisationnelles et la qualité de l'enseignement supérieur, cela veut dire que plus le score à la pratique des valeurs organisationnelles augmente la qualité de l'enseignement supérieur augmente aussi, ce qui signifie la réalisation d'hypothèse générale.

## Summary of the study THE ENGLISH

The modern societies try their best to raise the values of sincerity, work, science, work-ship and discipline in its people from the very beginning to make them able to take the responsibility. For that it keeps developing its educative systems to achieve the highest quality degrees and distinctiveness and sophistication in its scientific product and improvement of its outputs.

This work's aim is to shade the light upon the values that exist inside the institutions of high education through the study of the relationship between the organizational values with its three dimensions for the administrative teacher and the quality of high education. For that, it has been allocated three partial hypotheses:

- ✓ There is relationship between managing the administration and the quality of higher education for the administrative teacher.
- ✓ There is relationship between managing the mission and the quality of higher education for the administrative teacher.
- ✓ There is relationship between managing the relationships and the quality of higher education for the administrative teacher.

To test these hypotheses the following procedures were followed:

- ✓ We relied on the descriptive analytic methodology for it is the most suitable for the subject study.
- ✓ The study included 63 university administrative teachers.
- ✓ The study relied on two questionnaires where the first contains 24 items which measure the opinions of a sample study on the organizational values of the three dimensions. The second contains 26 items that measure the opinions of a sample study on the quality of higher education plus the special data of the questionnaires.

We used the statistic program of the social sciences( SPSS) where we dealt with its; frequencies, percentages, averages. The results of the study indicated a strong positive correlations statistically significant in the values; management, task management, and relationship management and this means all hypotheses were proved so the organizational values has a relationship with the quality of higher education which was confirmed by the general hypothesis that demonstrate a positive correlation between positive statistically significant organizational values and quality of higher education that rises with the development of the practices of the organizational values which means the realization of the general hypothesis.

# الفهرس

شكر

إهداء

الملخصات

قائمة الأشكال و الجداول

أ

مقدمة

## الفصل التمهيدي

- |   |                              |
|---|------------------------------|
| 4 | الإشكالية ➤                  |
| 5 | الفرضيات ➤                   |
| 5 | أهمية الدراسة ➤              |
| 6 | أهداف الدراسة ➤              |
| 6 | المفاهيم الإجرائية للدراسة ➤ |
| 7 | الدراسات السابقة ➤           |

## الجانب النظري

### الفصل الأول : القيم التنظيمية

- |    |  |
|----|--|
| 10 | تمهيد  |
| 11 | القيم التنظيمية ➤                              |
| 13 | أهمية القيم التنظيمية ➤                        |
| 16 | خصائص القيم التنظيمية ➤                        |
| 17 | مصادر القيم التنظيمية ➤                        |
| 20 | مراحل تطور القيم التنظيمية ➤                   |
| 23 | أنواع القيم التنظيمية ➤                        |
| 24 | تصنيف القيم التنظيمية ➤                        |
| 28 | أثر القيم التنظيمية على العاملين في المنظمات ➤ |

30 ➤ القيادة الاستراتيجية لمنظومة القيم

31 خلاصة

## الفصل الثاني: تنظيم التعليم العالي الجامعي

33 تمهيد

34 ➤ مفهوم الجامعة

35 ➤ عناصر الجامعة

36 ➤ وظائف الجامعة

40 ➤ تفاعل الجامعة بالمجتمع

42 ➤ مكونات التعليم العالي الجامعي

44 ➤ مبادئ التعليم العالي في الجزائر

46 ➤ أنماط التعليم العالي

48 ➤ أهداف التعليم العالي

49 ➤ إصلاح التعليم العالي في الجزائر (النظام الجديد LMD)

52 ➤ أهداف ومزايا نظام ل.م.د.

52 ➤ الهيكلية الجديدة للتعليم العالي في ظل نظام ل.م.د.

56 خلاصة

## الفصل الثالث: جودة التعليم العالي

58 تمهيد

59 ➤ مفهوم الجودة

60 ➤ لحظة لتطور مفهوم الجودة

63 ➤ أهمية الجودة في التعليم العالي

64 ➤ أهداف تطبيق الجودة في التعليم العالي

65	➤ أبعاد جودة التعليم العالي
68	➤ معايير الجودة الشاملة في التعليم الجامعي
70	➤ نماذج إدارة الجودة في التعليم الجامعي
74	➤ مراحل تطبيق الجودة في التعليم العالي
78	➤ صعوبات تطبيق الجودة في مجال التعليم العالي
80	خلاصة

## الفصل التطبيقي

### الفصل الرابع : الاطار المنهجي للدراسة

83	تمهيد
84	➤ مجالات الدراسة
84	➤ المنهج المستخدم في الدراسة
84	➤ الدراسة الاستطلاعية
85	➤ العينة ومواصفاتها
90	➤ أدوات جمع البيانات والمعلومات
91	➤ أسلوب المعالجة الاحصائية
92	خلاصة

### الفصل الخامس : عرض وتحليل النتائج

94	➤ تحليل استجابات أفراد العينة حول استبيان القيم التنظيمية المتعلق بكل إدارة
151	➤ دراسة العلاقة من خلال تفسير نتائج الفرضيات
156	➤ الاستنتاج العام
158	➤ توصيات البحث

الخاتمة  
المراجع  
الملاحق

## قائمة الأشكال

الصفحة	الشكل	الرقم
12	العلاقة التبادلية بين القيم	1
13	تحول الاتجاهات إلى قيم	2
15	التطابق والتنافر في القيم	3
19	مصادر القيم التنظيمية	4
21	ابعاد العلاقة المهنية	5
27	عجلة القيم	6
40	وظائف الجامعة	7
44	مكونات التعليم العالي	8
54	هيكل اطوار التكوين في ظل نظام ( ل.م.د.)	9
62	تطور الجودة	10
67	أبعاد جودة التعليم العالي	11
71	نموذج موننغري	12
72	نموذج إرفن	13
73	عمل مكافأة بالدرج	14
78	مراحل تطبيق جودة التعليم	15
86	عينة الدراسة	16
87	توزيع أفراد العينة حسب متغير الرتبة الأكاديمية .	17
88	توزيع أفراد العينة حسب متغير مدة الخدمة	18
89	توزيع أفراد العينة حسب متغير نوع الكلية	19
95	توزيع النسب المئوية حسب استجابات أفراد عينة الدراسة على المؤشر الأول	20
96	توزيع النسب المئوية حسب استجابات أفراد عينة الدراسة على المؤشر الثاني	21
97	توزيع النسب المئوية حسب اجابات أفراد العينة العبارة	22
98	توزيع النسب المئوية حسب اجابات أفراد العينة على المؤشر	23



131	توزيع النسب المئوية حسب إجابات أفراد العينة على المؤشر	53
132	توزيع النسب المئوية حسب إجابات أفراد العينة على المؤشر	54
133	توزيع النسب المئوية حسب إجابات أفراد العينة على المؤشر	55
134	توزيع النسب المئوية حسب إجابات أفراد العينة على المؤشر	56
135	توزيع النسب المئوية حسب إجابات أفراد العينة على المؤشر	57
136	توزيع النسب المئوية حسب إجابات أفراد العينة على المؤشر	58
137	توزيع النسب المئوية حسب إجابات أفراد العينة على المؤشر	59
138	توزيع النسب المئوية حسب إجابات أفراد العينة على المؤشر	60
139	توزيع النسب المئوية حسب إجابات أفراد العينة على المؤشر	61
140	توزيع النسب المئوية حسب إجابات أفراد العينة على المؤشر	62
141	توزيع النسب المئوية حسب إجابات أفراد العينة على المؤشر	63
142	توزيع النسب المئوية حسب إجابات أفراد العينة على المؤشر	64
143	توزيع النسب المئوية حسب إجابات أفراد العينة على المؤشر	65
144	توزيع النسب المئوية حسب إجابات أفراد العينة على المؤشر	66
145	توزيع النسب المئوية حسب إجابات أفراد العينة على المؤشر	67
146	توزيع النسب المئوية حسب إجابات أفراد العينة على المؤشر	68
147	توزيع النسب المئوية حسب إجابات أفراد العينة على المؤشر	69
148	توزيع النسب المئوية حسب إجابات أفراد العينة على المؤشر	70
149	يوضح المتوسطات الحسابية والنظرية لأفراد عينة الدراسة	71
151	يوضح انتشار بعد إدارة الإدارة والجودة	72
152	يوضح انتشار بعد إدارة المهمة والجودة	73
153	يوضح انتشار بعد إدارة العلاقات والجودة	74
154	يوضح انتشار بعد القيم والجودة	75

## قائمة الجداول

الصفحة	الجدول	الرقم
22	تلخيص لمراحل تطور القيم التنظيمية	1
50	مؤسسة التعليم العالي	2
51	تطور ميزانية التعليم العالي	3
63	مقارنة بين النموذج القديم والجديد	4
85	عينة الدراسة	5
86	توزيع أفراد العينة حسب متغير الرتبة الأكاديمية .	6
88	توزيع أفراد العينة حسب متغير مدة الخدمة	7
89	توزيع أفراد العينة حسب متغير نوع الكلية	8
94	الدرجة الكلية لممارسة إدارة الإدارة	9
95	يوضح استجابات أفراد العينة على المؤشر الأول	10
96	يوضح إجابات أفراد العينة على المؤشر الثاني	11
97	يوضح إجابات أفراد العينة على المؤشر الثالث	12
98	يوضح إجابات أفراد العينة على المؤشر الرابع	13
99	يوضح إجابات أفراد العينة على المؤشر الخامس	14
100	يوضح إجابات أفراد العينة على المؤشر السادس	15
101	يوضح إجابات أفراد العينة على المؤشر السابع	16
102	يوضح إجابات أفراد العينة على المؤشر الثامن	17
103	يوضح إجابات أفراد العينة على المؤشر التاسع	18
104	الدرجة الكلية لممارسة إدارة المهمة	19
105	يوضح إجابات أفراد العينة على المؤشر الاول	20
106	يوضح إجابات أفراد العينة على المؤشر الثاني	21
107	يوضح إجابات أفراد العينة على المؤشر الثالث	22
108	يوضح إجابات أفراد العينة على المؤشر الرابع	23
109	يوضح إجابات أفراد العينة على المؤشر الخامس	24
110	يوضح إجابات أفراد العينة على المؤشر السادس	25
111	يوضح إجابات أفراد العينة على المؤشر السابع	26

112	يوضح إجابات أفراد العينة على المؤشر الثامن	27
113	يوضح إجابات أفراد العينة على المؤشر التاسع	28
114	الدرجة الكلية لممارسة إدارة العلاقات	29
115	يوضح إجابات أفراد العينة على المؤشر الأول	30
116	يوضح إجابات أفراد العينة على المؤشر الثاني	31
117	يوضح إجابات أفراد العينة على المؤشر الثالث	32
118	يوضح إجابات أفراد العينة على المؤشر الرابع	33
119	يوضح إجابات أفراد العينة على المؤشر الخامس	34
120	يوضح إجابات أفراد العينة على المؤشر السادس	35
121	الدرجة الكلية لممارسة جودة التعليم العالي	36
122	يوضح إجابات أفراد العينة على المؤشر الأول	37
123	يوضح إجابات أفراد العينة على المؤشر الثاني	38
124	يوضح إجابات أفراد العينة على المؤشر الثالث	39
125	يوضح إجابات أفراد العينة على المؤشر الرابع	40
126	يوضح إجابات أفراد العينة على المؤشر الخامس	41
127	يوضح إجابات أفراد العينة على المؤشر السادس	42
128	يوضح إجابات أفراد العينة على المؤشر السابع	43
129	يوضح إجابات أفراد العينة على المؤشر الثامن	44
130	يوضح إجابات أفراد العينة على المؤشر التاسع	45
131	يوضح إجابات أفراد العينة على المؤشر العاشر	46
132	يوضح إجابات أفراد العينة على المؤشر الحادي عشر	47
133	يوضح إجابات أفراد العينة على المؤشر الثاني عشر	48
134	يوضح إجابات أفراد العينة على المؤشر الثالث عشر	49
135	يوضح إجابات أفراد العينة على المؤشر الرابع عشر	50
136	يوضح إجابات أفراد العينة على المؤشر الخامس عشر	51
137	يوضح إجابات أفراد العينة على المؤشر السادس عشر	52
138	يوضح إجابات أفراد العينة على المؤشر السابع عشر	52
139	يوضح إجابات أفراد العينة على المؤشر الثامن عشر	53
140	يوضح إجابات أفراد العينة على المؤشر التاسع عشر	54

141	يوضح إجابات أفراد العينة على المؤشر العشرون	55
142	يوضح إجابات أفراد العينة على المؤشر الواحد والعشرون	56
143	يوضح إجابات أفراد العينة على المؤشر الثاني والعشرون	57
144	يوضح إجابات أفراد العينة على المؤشر الثالث والعشرون	58
145	يوضح إجابات أفراد العينة على المؤشر الرابع والعشرون	59
146	يوضح إجابات أفراد العينة على المؤشر الخامس والعشرون	60
147	يوضح إجابات أفراد العينة على المؤشر السادس والعشرون	61
148	يوضح إحصاءات الاستبيان	62
151	يوضح نتائج اختبار الفرضية الجزئية الأولى	63
152	يوضح نتائج اختبار الفرضية الجزئية الثانية	64
153	يوضح نتائج اختبار الفرضية الجزئية الثالثة	65
154	يوضح نتائج اختبار الفرضية العامة	66

# مقدمة

## مقدمة

إن التطورات والتغيرات التي يشهدها العالم في المجتمعات الحديثة في جميع المجالات المعرفية والتكنولوجية جعلت العالم يدرك أهمية التعليم المتميز في مواكبة المستجدات ومواجهة التحديات المحيطة به، إضافة إلى أهميته في تطوير المجتمعات لما يلعبه من دور فعال في تنمية الموارد البشرية، وهو ما اوجب على المفكرين والباحثين ضرورة البحث عن نماذج جديدة لإصلاح التعليم العالي تتوافق مع احتياجاتها الحالية والمستقبلية، حيث أصبحت الأمم القوية في عصرنا تقاس بما تملكه من ثروة بشرية متعلمة قادرة على الإبداع والإنتاج، وبما تحمله من فكر وقيم تساعد في ترسيخ السلوكيات الحضارية الراقية .

ورغم أننا نعيش في عصر العولمة الذي بلغت فيه التقنية والتكنولوجيا وسرعة وسائل الاتصال على مراحل لا تكاد تصدق، إلا أنه يضل الانسان هو العمود الفقري والقلب النابض لكل منظمة فهو الذي يقوم بأهم العمليات الإدارية والمهنية التي غالبا ما تكون سببا في نجاح أو فشل المنظمة، لذلك حرصت المنظمات الناجحة على الاهتمام بالعنصر البشري وتقدير ما يحمله من مشاعر وقيم في محاولة التقريب بين قيم المنظمة وقيم الأفراد ولنا أسوة حسنة في رسول الله عليه الصلاة والسلام إذ قال: (لا يؤمن أحدكم حتى يحب لأخيه ما يحب لنفسه)، وهذا يعني انه كلما ازدادت المساحة المشتركة بين قيم المنظمة وقيم الافراد، كلما كان أنسب لتطابق القيم بينهما وأدى إلى المزيد من الولاء والنجاح والعمل على تحقيق الأهداف الكلية التي تدفعها قيم مشتركة والعكس كذلك صحيح .

وبعد إدراك علماء الإدارة الحديثة على أهمية العنصر البشري في جودة المؤسسات وفاعليتها من خلال القيم السائدة بين العمال أصبحت موضوع اهتمام الباحثين بحثا عن الجودة والفعالية والكفاءة في مجالات الإدارة والعلاقات الانسانية داخل المنظمة .

ونظرا لأهمية الجامعة كأهم ركيزة للبناء المعرفي والعلمي، ونقطة تحول هامة بين الشق المعرفي النظري والواقع العلمي الميداني ولتبني القيم التي تساهم في قيادة المجتمع نحو التقدم بفضل القيادات التربوية والتعليمية، التي تمتلك قيما ذاتية وانسانية وتوجيهية تساعد في البناء السلوكي الفردي والجماعي، جاء موضوع بحثنا تحت عنوان ( القيم التنظيمية لدى الأستاذ الإداري وعلاقتها بجودة التعليم العالي )، وهو دراسة ميدانية في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة كنموذج للجامعات الجزائرية .

وعليه تم تقسيم هذه الدراسة إلى قسمين جانب نظري وآخر ميداني.

**القسم الأول :** عرضنا في الفصل الأول اشكالية الدراسة وفرضياتها العامة والجزئية وكذا تحديد اهمية الدراسة وأهدافها والمفاهيم الإجرائية الأساسية للدراسة، كما تطرقنا إلى اهم الدراسات السابقة المتاحة .

أما في الفصل الثاني فتناولنا المتغير المستقل للدراسة من خلال تحديد المفاهيم الأساسية للقيم التنظيمية واهميتها وخصائصها، وكذا مصادرها ومراحل تطورها وأنواعها وأسباب تدنيها وكذا وسائل المحافظة عليها .

أما في الفصل الثالث فقد تم التطرق إلى أهمية تنظيم التعليم العالي الجامعي من خلال مفهوم الجامعة وعناصرها ووظائفها، وكذا مكونات التعليم العالي ومبادئه وأنواعه وأهدافه وكذا إصلاح التعليم العالي في الجزائر .

أما الفصل الرابع فتم تخصيصه إلى المتغير التابع للدراسة وهو جودة التعليم العالي من خلال التطرق إلى مفهومها ومراحل تطورها وأهداف تطبيقها في التعليم العالي، وكذا أبعادها ومعاييرها وكذا بعض نماذج الجودة ومراحل تطبيقها .

**القسم الثاني :** وهو الجانب التطبيقي للدراسة ويحتوي على فصلين ، الفصل الخامس واحتوى على الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية وقد تضمن مجالات الدراسة المكانية والزمانية، المنهج المستخدم في الدراسة، وكذا الدراسة الاستطلاعية، عينة الدراسة ومواصفاتها، أدوات جمع البيانات والمعلومات وكذا أساليب المعالجة الاحصائية .

في حين خصص الفصل السادس لعرض وتحليل نتائج الدراسة من خلال تحليل البيانات وكذا مناقشة النتائج المتوصل إليها في ضوء الفرضيات، واستخلاص الاستنتاج العام وعلى أساسه قمنا بطرح توصيات البحث .

# الفصل التمهيدي

➤ الإشكالية

➤ الفرضيات

➤ أهمية الدراسة

➤ أهداف الدراسة

➤ المفاهيم الإجرائية للدراسة

➤ الدراسات السابقة

## الإشكالية:

يشهد العصر الذي نعيش فيه تطورا سريعا في جميع مجالات الحياة وخاصة في مجال التنظيمات والتي تعد جزءا لا يتجزأ من حياتنا اليومية وبما أن التنظيم يعتبر الأفراد الأساس الذي يعتمد عليه لكون هذا الأخير من أكثر المدخلات تأثيرا على المنظمة، ذلك أن العنصر البشري هو أساس النشاط الإنساني، أخذت هذه التنظيمات تبذل كل ما لديها من أجل تحسين تقديم الخدمات في جميع المجالات ذلك لكون لأن هذه التنظيمات لها شخصية تميزها عن غيرها، وهذه الشخصية هي عبارة عن مزيج من القيم والاتجاهات والمعايير التي ترتبط بالعامل بها، فالقيم التنظيمية تشكل سلوك الفرد وتؤثر في جميع الأعمال التي يتم تنفيذها، وهذا ما تجسد في نظرية الإدارة العلمية حيث من بين القيم التي سادت التفكير الإداري هي أن الإنسان ينبغي أن يعامل على أساس أنه يشبه الآلة يتم تحفيزه بواسطة المكاسب المادية، فالقيم تنشأ من القادة كما أكد على ذلك كل من الكاتبين "ديف فرانسيس ومايك وودكوك" في كتابهما الشهير "القيم التنظيمية organisational Values" حيث شبها المنظمة بالسيارة التي لا يمكن تشغيلها مباشرة حيث تحتاج إلى جهود لجعلها تتحرك، لكن بمجرد أن يعمل محركها سوف تنطلق بسرعة، ولأجل ذلك أصبحت الإدارة مهنة القرن العشرين.

(فرانسيس، 1995، ص: 21)

وبقدر ما يحتاج المجتمع إلى موارد ومصادر طبيعية لبناء كيانه في جميع المجالات فإنه يحتاج أيضا إلى موارد معرفية لبناء كيانه المعرفي والفكري ويكون هذا بالتربية والتعليم الجامعي.

حيث تعد الجامعة إحدى التنظيمات التي تمثل مصدرا للموارد المعرفية للمجتمع، فهي مؤسسة أنشأت لخدمة العلم والمعرفة والبحث العلمي، إذ أن نشاطها موجه للطلب الاجتماعي على التكوين العالي والمساهمة في التنمية الاجتماعية للمجتمع، وعليه ترتبط أهدافها بأهداف المجتمع الذي تنتمي إليه، والذي يضفي عليها شخصية تميزها عن غيرها من التنظيمات الأخرى لذلك فإن المنظمات الحديثة تعتمد على مخرجات التعليم العالي التي تمتاز بالجودة والأداء المتميز وعند اختبارها تهتم بما تحمله من قيم توجههم لأداء وظائفهم وتوليهم العناية الفائقة لتسميتها عن طريق التدريب وتقديم الحوافر بشتى أنواعها.

حيث تعد إدارة الجودة من أهم المفاهيم الإدارية الحديثة الأكثر انتشارا واستعمالا لتطوير أساليب العمل في مختلف مجالاته ولتحقيق أقصى درجة من الأهداف المنشودة للمؤسسة وتطوير خدماتها وفقا للأغراض والمواصفات المطلوبة، ونظرا للنجاحات التي حققتها إدارة الجودة في المؤسسات الانتاجية والخدمية فقد رأى الكثير من الباحثين بإمكانية تطبيقها في المؤسسات التعليمية، حيث قاموا بعدة دراسات وأبحاث في هذا الشأن أكدوا من خلالها نجاعة إدارة الجودة في مجال التربية والتعليم، لهذا فقد شهد التعليم بشكل عام تحولا جذريا في أساليب التدريس وأنماط التعليم، وهذا ما دفع بالعديد من الدول إلى تبني مفهوم إدارة الجودة من أجل العمل على الاستثمار البشري بأقصى طاقة ممكنة لأن أهمية العنصر البشري تكمن في جودة المؤسسات وفعاليتها من خلال القيم التي تسود بين الأفراد داخلها التي تعبر عن الثقافة والقيم التنظيمية للمؤسسة حيث أصبحت موضوع اهتمام الباحثين من أجل البحث عن الجودة والفعالية والأداء المتميز في مجالات الإدارة

وأداء المهام وإدارة العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة، والتي تتعد جزءا من مجموع القيم العامة للفرد ذات خصائص ثابتة نسبيا وتظهر في تفاعلات عناصر منظومة التعليم.

ولأهمية هذه القيم في تطوير جودة التعليم العالي جاءت صياغة إشكالية الدراسة كالتالي:

- هل توجد علاقة بين القيم التنظيمية وجودة التعليم العالي لدى الأساتذة الإداريين؟

ومنه تطرح الأسئلة الفرعية الآتية:

- هل توجد علاقة بين إدارة الإدارة وجودة التعليم العالي لدى الأستاذ الإداري.
- هل توجد علاقة بين إدارة المهمة وجودة التعليم العالي لدى الأستاذ الإداري
- هل توجد علاقة بين إدارة العلاقات وجودة التعليم العالي لدى الأستاذ الإداري.

#### ● الفرضية العامة:

توجد علاقة بين القيم التنظيمية وجودة التعليم العالي لدى الأستاذ الإداري.

#### ● الفرضيات الجزئية:

- توجد علاقة بين إدارة الإدارة وجودة التعليم العالي لدى الأستاذ الإداري.
- توجد علاقة بين إدارة المهمة وجودة التعليم العالي لدى الأستاذ الإداري.
- توجد علاقة بين إدارة العلاقات وجودة التعليم العالي لدى الأستاذ الإداري.

#### أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة فيما يلي:

- تشكل القيم التنظيمية السلوك التنظيمي الحالي والمستقبلي للمنظمة وذلك له أثر كبير في جودة سير العمل وتميزه وتحقيق أهداف المنظمة.
- توجه القيم التنظيمية سلوك الأفراد في المنظمة من خلال تفاعل وتعزيز الأداء الذي يؤدي إلى فشل أو نجاح المنظمة.
- فاعلية التعليم العالي في تطوير المجتمعات في جميع مجالات الحياة.
- انتشار ثقافة الجودة في عصرنا الحالي الذي أصبح يعرف بعصر المعرفة وعليه تكمن الضرورة في البحث عن قيم تمثل نماذج الجودة في التعليم العالي وتتوافق مع الاحتياجات الحالية والمستقبلية.
- ضرورة الارتقاء بالجامعة الجزائرية إلى مستويات عالية من الجودة وضمان استمرارها وتجاوز المشاكل والصعوبات التي تعيق تحقيق أهدافها ورسالتها الحضارية المتمثلة في إنتاج المعرفة ونشرها.

## أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين القيم التنظيمية لدى الأستاذ الإداري وجودة التعليم العالي وذلك من خلال تحديد طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة المتمثلة في:

- معرفة العلاقة بين إدارة المهام لدى الأستاذ الإداري وجودة التعليم العالي.
- معرفة العلاقة بين إدارة الإدارة لدى الأستاذ الإداري وجودة التعليم العالي.
- معرفة العلاقة بين إدارة العلاقات لدى الأستاذ الإداري وجودة التعليم العالي.

## المفاهيم الإجرائية للدراسة:

- 1- **القيم:** هي المعيار أو المحك أو الحكم الذي يتبنى مبادئ وتصورات تساهم في اختيار سلوك تفضيلي للأفراد.
- 2- **التنظيم:** يقصد به الشكل الذي ينظم مجموعة من الأفراد بينهم علاقات معينة ويسعون إلى تحقيق هدف مشترك.
- 3- **القيم التنظيمية:** هي مجموعة الخصائص الثابتة نسبياً للمحيط الداخلي للمنظمة، والتي يدركها أعضاء المنظمة ويعايشونها ويعبرون عنها، وتعتبر أساساً ومعياراً لتوجيه السلوك الإنساني نحو تحقيق الأهداف.
- 4- **إدارة الإدارة:** تعني التعامل مع القضايا ذات صلة بالنفوذ الإداري والقيام بعمليات التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والرقابة للموارد البشرية للوصول إلى أفضل النتائج بأقل وقت وتكلفة وجهد ممكن.
- 5- **إدارة المهمة:** تعني التعامل مع القضايا ذات صلة بأداء العمل والعمال بدقة وإتقان لمساعدتهم على تحقيق الأهداف سواء الفردية أو الجماعية وهو ما يتطلب التركيز، تبادل المعارف، أهداف واضحة، العمل بكفاءة.
- 6- **إدارة العلاقات:** تعني العمل من أجل التكامل بين الأفراد في محيط العمل لتطوير العمل الجماعي داخل المنشآت عن طريق تجميع الجهود وتحقيق التوافق بينها في جو يحفز على العمل التعاوني المنتج وكذا الحصول على الاشباع الطبيعي والنفسي والاجتماعي للعمال.
- 7- **الأستاذ الإداري:** هو الفئة التي تقع في أدنى وأعلى التسلسل الهرمي للتنظيم ويقوم بتنفيذ وإعطاء الأوامر.
- 8- **الجودة:** يقصد بها الدرجة العالية من التميز والنوعية الجيدة للأشياء والأشخاص.
- 9- **التعليم العالي:** هو التعليم الذي يتم داخل كليات ومعاهد جامعية، وهو آخر مراحل التعليم النظامي، والذي يهدف إلى إكساب الفرد معارف ومهارات وقدرات تخدمه وتخدم المجتمع ككل.

10- **جودة التعليم العالي:** يقصد بها مجموعة الأساليب الحديثة لتطوير التنظيمي، طبقا للمجال التربوي الذي يعتمد على نشر ثقافة الجودة بين كل من الموظفين والعمال والطلبة، وذلك بتزويدهم باستمرار بالمعلومات الجديدة والتقنيات الحديثة لتطوير كل أفراد التنظيم الجامعي.

### الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات السابقة ذات أهمية كبيرة لأي باحث في إجراء بحثه والمقصود باستعراض هذه الدراسات في البحث العلمي، ليس فقط تقديم ملخصات لمناهجها ونتائجها دون أي محاولة لتقييمها ومناقشة نتائجها أو الربط بينها وبين الدراسة الحالية لأي باحث، وعادة ما تشمل الدراسات السابقة كل المساهمات العلمية التي لها صلة بالموضوع المراد بحثه وعليه في حدود بحثي واطلاعي تم العثور على دراسة واحدة مشابهة ومتعلقة بالدراسة الحالية هي تحت عنوان: القيم التنظيمية وعلاقتها بجودة التعليم العالي: (عجال مسعودة، ماجستير، 2009).

حيث هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين القيم التنظيمية وجودة التعليم العالي من خلال تحديد طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة على المحاور التالية:

- علاقة إدارة الإدارة بجودة التعليم العالي.
- علاقة إدارة المهام بجودة التعليم العالي.
- علاقة إدارة العلاقات بجودة التعليم العالي.
- علاقة إدارة البيئة بجودة التعليم العالي.

حيث أجريت هذه الدراسة بجامعة بسكرة على عينة من الأساتذة والأساتذة الإداريين في الجامعة كما تم توظيف العينة من خلال، الكلية، القسم، المنصب، الرتبة العلمية، الجنس، العمر، مدة الخدمة، ونظرا لطبيعة الدراسة وأهدافها اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي مستخدمة في ذلك أدوات جمع المعلومات المتمثلة في الملاحظة والمقابلة وكذا الاستبيان.

وعليه فقد توصلت الباحثة إلى نتائج مفادها تقارب نتائج درجة ممارسة متغيرات الدراسة ولذلك استنتجت الباحثة أن درجة ممارسة الجودة يرتفع بارتفاع درجة ممارسة القيم التنظيمية وهو ما يفسر العلاقة الطردية بين القيم التنظيمية وجودة التعليم العالي.

وعليه فقد ساعدت هذه الدراسة المحلية في إعطاء نظرة على الجانب النظري وكانت منبع علمي ثري وخلفية علمية شكلت إطار نظري مناسب ساهم في وضع خطة للدراسة الحالية وكذا تم الاستفادة من نتائجها وطريقة تحليلها وأسلوبها العلمي وتوظيفها حسبما يتناسب مع موضوع دراستنا.

# الجانب النظري

# الفصل الأول

## القيم التنظيمية

### تمهيد

- القيم التنظيمية
- أهمية القيم التنظيمية
- خصائص القيم التنظيمية
- مصادر القيم التنظيمية
- مراحل تطور القيم التنظيمية
- أنواع القيم التنظيمية
- تصنيف القيم التنظيمية
- أثر القيم التنظيمية على العاملين في المنظمات
- القيادة الاستراتيجية لمنظومة القيم

### خلاصة

**تمهيد:**

تعتبر دراسة القيم داخل المنظمات من بين الموضوعات التي نالت حظا وافرا من قبل دراسات السلوك التنظيمي، نظرا لتأثيرها الكبير الذي تحدثه سواء على المستوى الفردي الجماعي وحتى التنظيمي، وتعتبر المنظمة المكان المناسب لظهور هذه القيم وتفاعلها ومن ثمة تحديد استراتيجية الإدارة العليا فيما يخص القيم التي يعتمدها مديروها من جهة والتعرف على قيم الأفراد الذين ينتمون إلى هذه المنظمة من جهة أخرى.

## I- القيم التنظيمية:

## 1- مفهوم القيم:

لغة: من بين معاني القيمة في اللغة الثمن الذي يعادل المتاع، أي يقوم مقامه.

(يوسف بكوش، 2014، ص 230).

وهي قيمة الشيء ماديا كالثمن، ومعنويا كقيمة الأفعال الأخلاقية والسلوكية والمبادئ السامية كالعدالة، الجمال، الاحترام، التعاون، التأزر..... الخ.

(فايزة أنور شكري، 2008، ص 32).

اصطلاحا: ما يتسم به الفرد من أبعاد فكرية ومعتقدات أساسية توجه وتحدد سلوكه في إطار التعامل مع الآخرين. كما تعرف القيم بأنها "المعتقدات التي يؤمن بها أصحابها ويعتقدون بقيمتها.

(فاروق عيدة، 2005، ص 190).

فالقيم هي معيار حكم يكون بالنسبة لثقافة معينة هدفا مطلوبا يسعى الفرد في تحقيقه، وهي تمثل مرجع حكم الأفراد على أنماط سلوكهم في كثير من ميادين الحياة، ويعبر عن القيمة من خلال الألفاظ والعبارات بشكل مباشر أو بشكل غير مباشر فيما يصدره الفرد من سلوك.

(خضير كاظم، 2002، ص 85).

## القيم التنظيمية:

تعرف القيم التنظيمية بأنها: "عبارة عن ثقافة تتجسد في الطبيعة المادية والفنية والتنظيمية والجوانب التي تتصل بالموارد البشرية وتمثل هذه القيم في تحقيق الأهداف والاستقرار والنمو والاستقلالية والسلطة والتعاون".

(السكرانة، 2009، ص 98).

وتعرف كذلك على أنها: "تعبير عن هوية وفلسفة وخصائص المنظمة الداخلية، فهي توفر المعايير التي تتخذ بها المنظمة قراراتها والطريقة التي تعبر بها عن سلوكها التنظيمي والطريقة التي تحفز بها سلوك العاملين فيها".

(صدام، 2004، ص 19).

كما تعرف القيم التنظيمية على أنها: "القيم التي تعكس أو تمثل القيم في مكان، أو بيئة العمل بحيث تعمل هذه القيم على توجيه السلوك لدى العاملين ضمن الظروف التنظيمية. (الصيرفي، 2005، ص 168).

ويعرفها كاثي أنز على أنها: "المعتقدات التي يحملها الأفراد والجماعات والمتعلقة بالأدوات والغايات التي تسعى لها المنظمة أي تحقيق أهداف المنظمة.

(محمد الطاهر بوباية، دراسة الفعالية من خلال بعض المؤشرات الثقافية التنظيمية، 2004، ص 97).

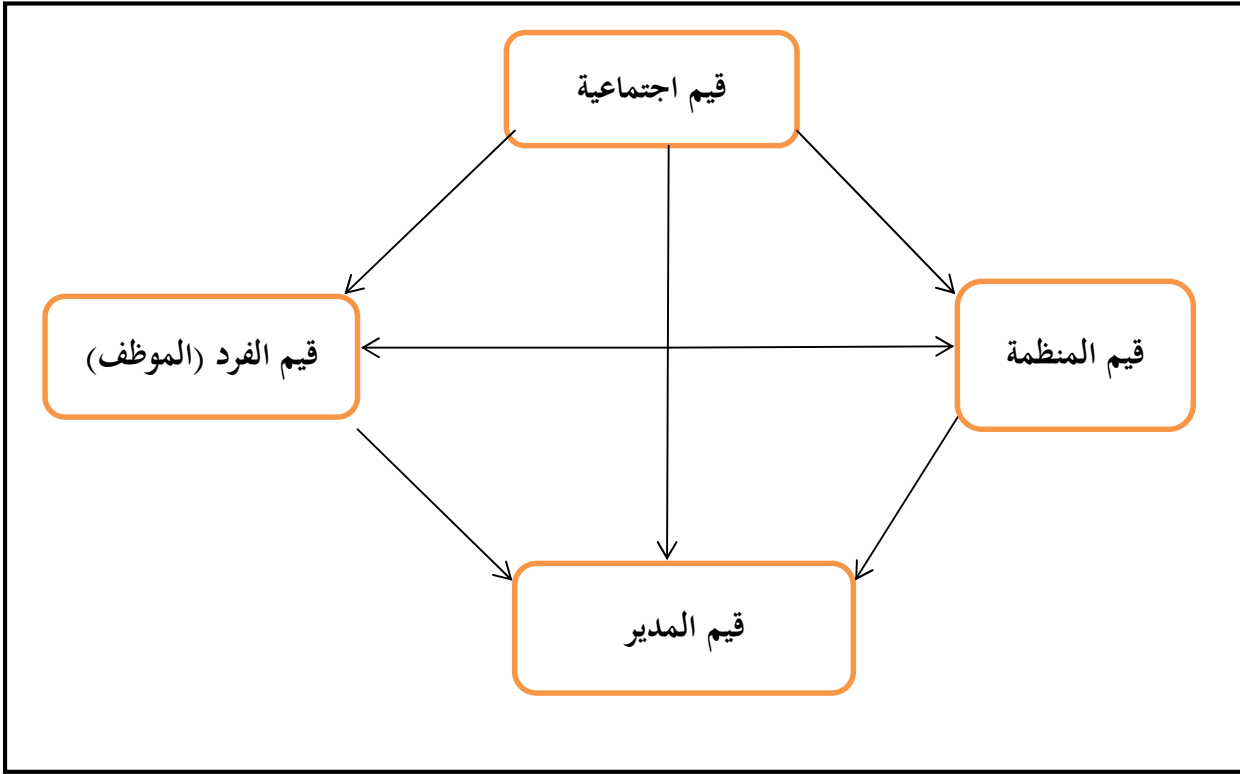
ويعرفها مقدم عبد الحفيظ بأنها: "الخصائص الثابتة نسبيا للمحيط الداخلي للمنظمة التي يدركها أعضاؤها ويعايشونها ويعبرون عنها".

(مقدم، 1994، ص 59).

ويعرفها جانس أرسن وبير هلفر بأنها: "مجموع الأفكار والمعتقدات التي يشترك فيها أفراد المؤسسة ويؤمنون بها تعمل كموجه لهم في سلوكياتهم".

(جانس أرسن، بير هلفر، 1994، ص 158).

الشكل رقم (1): العلاقة التبادلية بين القيم



المصدر: (السكرانة، 2009، ص 96).

يوضح هذا الشكل العلاقة التبادلية بين القيم ويلاحظ من خلال هذا الشكل أن قيم المجتمع ذات تأثير مباشر على قيم الفرد والمنظمة، إلا أن القيم المشتركة بين المنظمة والأفراد تعتبر ذات مصدر أساسي لفعالية الفرد والمنظمة على حد سواء.

ويتضح من خلال التعاريف السابقة، أن أهم ملامح القيم التنظيمية تشمل على:

- ✓ أن القيم تمثل الخصائص الداخلية للمنظمة.
- ✓ أن القيم تعمل على توجيه سلوك العاملين.
- ✓ أن القيم تحدد الأسلوب الإداري المرغوب فيه لدى المنظمات.

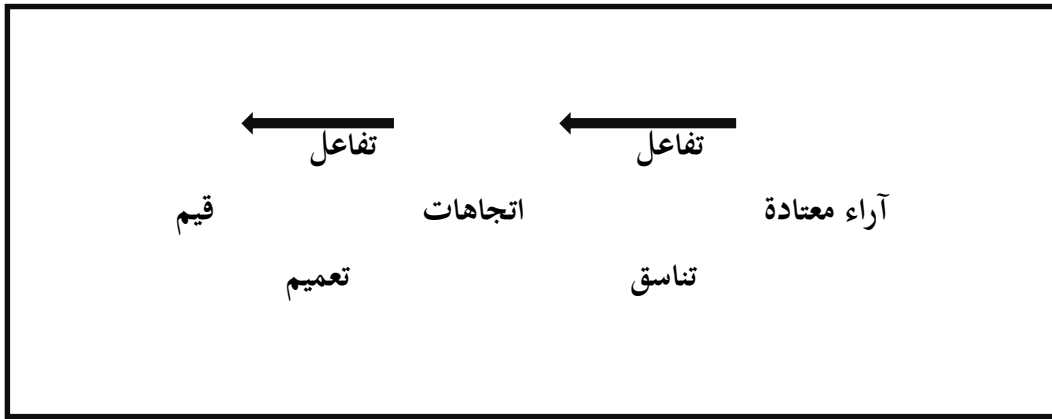
فالقيم تعتبر إذا أحد العوامل الهامة التي تؤثر في عملية التفضيل والاختبار المهني، حيث من الواضح أن الطالب يتابع الدراسة التي تتفق مع القيم التي يؤمن بها، كما أنه قلما يقبل على مهنة لا تتفق مع القيم التي تكونت لديه إلا مرغما، ثم تكيفه مع الدراسة والعمل لا يتحقق إلا إذا كان ثمة اتفاق إلى حد ما بين قيم الفرد والقيم التي يتطلبها العمل.

لذلك من المهم جدا على المديرين أن يهتموا بالاتجاهات والقيم التي يأتي بها العاملون معهم إلى متطلبات الأعمال، حتى يمكن تسييرهم وتوجيههم لما يخدم الأهداف التنظيمية، ولا يحصل تعارض بين قيمهم واتجاهاتهم وقيم واتجاهات المنظمات التي يعملون بها.

وهذا ما يتجه إليه كثير من الآراء إلى الاعتقاد بأن ترسيخ الاتجاهات وتفاعلها وخضوعها لعمليات الانتقاء والتعميم يؤدي في النهاية إلى تحويلها إلى قيم، كما هو موضح في الشكل الموالي.

(محمد قاسم، 2003، ص 168).

## شكل رقم (2) يبين تحول الاتجاهات إلى قيم



المصدر: (محمد الصيرفي، 2005، ص 170).

## 2- أهمية القيم التنظيمية:

تؤدي القيم دورا هاما في تشكيل سلوكيات الأفراد، فهي بمثابة الصورة المرجعية التي يعمل الفرد على التوافق معها، أي أنها تعمل على ضبط سلوك الانسان وتصرفاته وتوجيهها لتكون متوافقة ومنسجمة.

(زناتي، 2008، ص 147).

إن أي تصحيح لسلوك الإنسان إذا ما أريد له أن يكون دائما ويستند إلى قناعة ذاتية الفرد فإنه لا يتم بمعزل عن تصحيح وإعادة ترتيب نسق القيم بالشكل الذي يوجه الإنسان إلى إتباع السلوكيات المرغوبة ويمكن القول أن أهمية القيم تكمن في الآتي:

- ✓ قيم الفرد تؤثر على إدراكه للمواقف والمشاكل التي يواجهها.
- ✓ تؤدي القيم دورا مؤثرا في علاقات الفرد مع الآخرين وفي طريقة تعامله معهم.
- ✓ تؤثر القيم في نوعية وشكل القرارات المتخذة حيث أنها تعد المرجع والأساس الذي يبنى عليه الفرد جل قراراته.
- ✓ توفر القيم العديد من المبادئ والأخلاقيات التي يمكن الاحتكام إليها في مختلف السلوك الفردي.
- ✓ إن التزام جماعة بقيم معينة يزيد من تماسكها ويسهل عملية التعامل والتواصل معها.

✓ تؤدي القيم دورا مهما في تحديد مستوى الانجاز المتوقع من الفرد وبالتالي تحدد مستوى الدافعية للعمل.

هذا ويضيف آخرون أن أهمية القيم تنبع من الوظائف الكبرى التي تقوم بها وأهمها:

✓ إن القيم أدوات للضبط والرقابة الفردية والاجتماعية والتنظيمية وغيرها وبالتالي فهي تشكل منطلقا

للثواب والعقاب وتحقيق العدالة العامة وتدعيم المسؤولية الفردية والعامة.

✓ إن القيم أدوات للاستقرار والاستمرارية الفردية والجماعية بشكل يحقق التوازن والانتظام في السلوك ضمن

قنوات معروفة ومقبولة.

✓ إن وجود القيم يعطي حافزا للإنسان من أجل إشباع حاجاته وتحقيق ذاته حيث أن القيم هي التي تعطي

للأشياء وزنها وأهميتها وتشكل دافعا حيويا للسلوك الانساني.

(عواملة، 1993، ص 179-377).

إن أهمية القيم التنظيمية تنبع من أهمية القيم ذاتها وكذلك من أهمية المنظمات في حياة الأفراد والمجتمعات،

فالمنظمات هي أنظمة مفتوحة تتفاعل مع البيئة الاجتماعية المحيطة بها، تؤثر فيها وتتأثر بها، والعاملون في

المنظمات هم بطبيعة الحال أفراد المجتمع يلتحقون بالمنظمات ويحملون معهم قيمهم المختلفة ويسعون في تشكيل

ثقافة المنظمة، خاصة أولئك الذين يشغلون مراكز السلطة في المنظمة.

وتشكل القيم التنظيمية حجر الأساس في أي ثقافة تنظيمية، كما أنها تمثل جوهر فلسفة المنظمة لتحقيق النجاح.

(حمادات، 2006، ص 36).

إن القيم التنظيمية تمثل القاعدة الأساس التي يستخدمها العاملون في المنظمة لتقييم المواقف والأحداث

والأشخاص من حولهم، وتبرز أهمية القيم التنظيمية في المواقف المتناقضة أثناء تنفيذ الأعمال والتي يلاحظ بها

صراع بين المدراء والعاملين.

بل إن ما يدل على أهميتها في المنظمات أنه لا يكفي بوجودها في المنظمات بل لا بد من فهمها من قبل

جميع العاملين، حيث يوضح "شميدت وبوزنر" بأن على المنظمات توضيح قيمها للعاملين فيها وخاصة العاملين في

المستوى التنفيذي، حيث العمل اليومي الذي يؤدي، وأن المشاكل المرتبطة بتدني المستوى هي نتيجة لضعف

الاتصالات من توضيح لقيم المنظمة بين الإدارة والعمال. (العطية، 2003، ص 45).

كما أن التطابق بين الزاوية الفكرية للنظام الإداري والمتمثلة في القيم التي تشكل فلسفة الإدارة ونظرتها

لمكونات التنظيم، وبين الزاوية التطبيقية التي تمثل واقع السلوك الإداري والممارسات الإدارية يعمل في صالح المنظمة

ويحقق الانسجام والتكامل والتعاون والاستقرار والتوازن التنظيمي.

بينما قد يؤدي الاختلاف إلى الازدواجية وضعف الأداء وتدني المعنويات والنفور والنفاق الاجتماعي

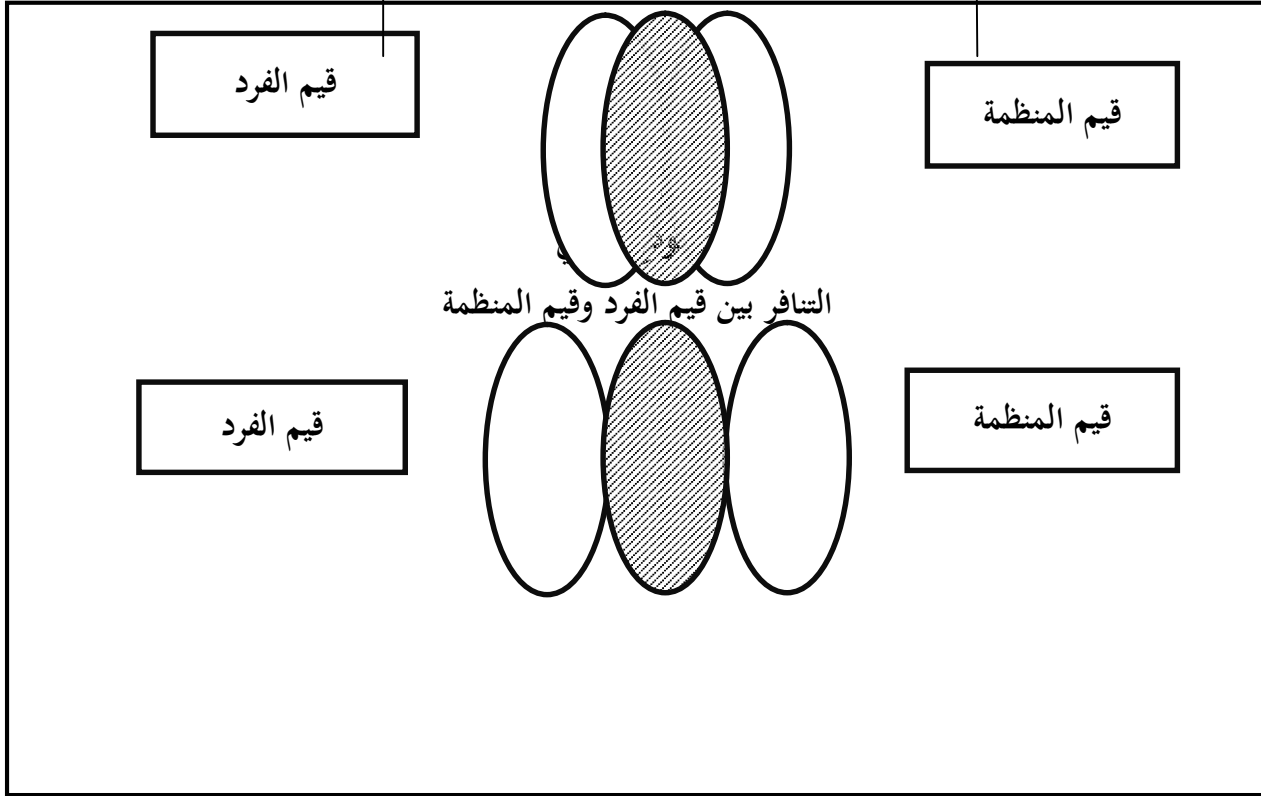
وغيرها من مظاهر الخلل. وهو ما يوضحه الشكل التالي: (عواملة، 1993، ص 394).

## شكل رقم (3)

التطابق والتنافر في القيم

النموذج الأول

التطابق بين قيم الفرد وقيم المنظمة



المصدر: السكارنة، 2009، ص 97.

إن عملية التوافق بين القيم الشخصية للأفراد والقيم التنظيمية داخل المنظمات التي يعملون بها تعد مطلباً أساسياً لتحقيق منظومة من القيم المنسجمة والمتوافقة التي تؤثر تأثيراً إيجابياً على نجاح العمل الإداري داخل هذه المؤسسات، وتعتبر القيم غاية يتم العمل بمقتضاها وهي تشكل ذاتية وهوية المؤسسة أو المنظمة، وإن فلسفة الإدارات الناجحة تقوم على القيم المحترمة والنبيلة.

ولا شك أن الإسلام يلعب دوراً مباشراً في استقامة القيم، والإسلام هو دين الأخلاق الفاضلة والسمو بالإنسان من نفق الرذائل المظلم إلى نور الإيمان والفضائل، ولقد عمل الإسلام على ضبط الغرائز وترويضها وتنظيمها في قواعده وأصوله الكلية كأساس لتهديب سلوك النفس البشرية في عبادتها لله عز وجل وفي تعاملها مع الناس أفراد وجماعات، ويتجلى ذلك في قوله تعالى: "ونفس وما سواها (7) فألهمها فجورها وتقواها (8) قد أفلح من زكاها (9) وقد خاب من دساها (10)". (سورة الشمس: 7-10).

والأخلاق في الإسلام ليست تعبيراً خيالياً وإنما هي منهج واقعي يستمد قيمه من صميم واقع الإنسان لكونه أحد أفراد المجتمع، وهي تظهر في مستويين فردي واجتماعي، وهي تؤكد حرية الإنسان وإرادته في الاختيار وتحمل المسؤولية، فالفرد مسؤول عن عمله واع بشخصيته محقق للنفع العام لمجتمعه بأسره. وقد أخبرنا الرسول صلى الله عليه وسلم أنه بعث ليتمم مكارم الأخلاق، وفي هذا المعنى تعميم على الفرد وعلى المجتمع حاكماً ومحكوماً، مديراً وموظفاً، وهي تعبر عن منهج متجانس يقوم على التوازن والتكامل بين الفرد والمجتمع فيكون الإنسان فردياً في الفكر اجتماعياً في العمل. (السكرانة، 2009، ص 98).

### 3- خصائص القيم التنظيمية:

بالرغم من تعدد القيم وتنوعها، واختلاف المعاني المقدمة لتفسير مضمونها، إلا أن الباحثين والعلماء أوردوا عدداً من السمات والخصائص التي تميز القيم عن غيرها ومن أبرز تلك الخصائص ما أورده عبد الكافي ومن هذه الخصائص ما يلي:

- ✓ **ذاتية القيم:** أي أنها تتعلق بالطبيعة الإنسانية والاجتماعية للفرد، فالقيم تتضمن معاني كثيرة مثل الاهتمام والاعتقاد والرغبة وكل تلك المعاني تعبر عن عناصر شخصية ذاتية.
- ✓ **نسبية القيم:** أي أنها تختلف باختلاف الزمان والمكان فهي تختلف من شخص لآخر ومن ثقافة لأخرى، كما أنها قد تختلف وتتباين عبر الزمن في المجتمع الواحد أو لدى الشخص الواحد.
- ✓ **ترتب القيم فيما بينها ترتيباً هرمياً فتهيمن بعض القيم على غيرها أو تخضع لها.**
- ✓ **تتصف القيم بالديناميكية:** أي القابلية للتغير الاجتماعي وقد يكون التغير سريعاً كما في الدول الصناعية المتقدمة التي تعتبر الرغبة في التغيير قيمة هامة اجتماعياً، وقد يكون بطيئاً كما في المجتمعات المتخلفة.

✓ **القيم ظاهرة اجتماعية تؤدي إلى تحقيق وظائف معينة في المجتمع.**

(عبد الكافي، 2005، ص ص 22-27).

كما أن القيم مجردة غير محسوسة، أي أنها ليست ملموسة أو مشاهدة، وإنما لكل قيمة مؤشرات تدل عليها. (عبد الله، 2004، ص 85).

وتكون القيم إما صريحة تتضح من خلال التلفظ بها أو ضمنية تتضح من خلال السلوك الفرد وأنشطته المختلفة. كما أنها معيارية حيث تحدد الغايات وأنواع السلوك المقبول أو المرفوض. (عوض، 2008، ص 82).

هذا ويرى آخرون بأن أهم ما يميز خصائص القيم ما يلي:

- ✓ أنها مكتسبة: يتعلمها الفرد في نطاق الجماعة وعن طريق التنشئة الاجتماعية حيث تتفاعل تلك العوامل مع تكوين الفرد لذاته حيث يصبح الأفراد يهتمون ببعض القيم ويفضلونها عن غيرها.
- ✓ مرنة: تتميز القيم بالمرونة والقابلية للنظر ومواجهة كل التطورات والتغيرات التي يعيشها الانسان.
- ✓ تلقائية: هي ليست من صنع الفرد أو بضعة أفراد، ولكنها من صنع المجتمع وعقله الجمعي.
- ✓ تشكل نواة الثقافة التنظيمية وتؤثر على كفاءة الأفراد في المنظمة وتحدد سلوك المنظمات واتجاهاتها.
- ✓ تقف وراء السلوك الإرادي لأفراد المنظمة بحيث تعمل كموجة لهم في أدائهم لوظائفهم.

(جمال الدين، 2002، ص 17)

#### 4-مصادر القيم التنظيمية:

تحدد مصادر القيم لدى الفرد حيث تختلف حسب الوسط الاجتماعي وحسب الحقبة الزمنية التي يعيشها فهي نتاج اجتماعي يتعلمها الفرد ويكتسبها تدريجيا عن طريق التفاعل الاجتماعي ويمكن إيجاز أبرز مصادر القيم في التالي:

- ✓ الدين: حيث يعتبر الدين المصدر الرئيسي لكثير من القيم، ولقد كانت جميع الديانات السماوية تمثل مصدرا ثريا للقيم لكافة الأمم على اختلاف الأزمنة والعصور ومن الأمثلة التي تتصل بالقيم في العمل في الدين الإسلامي الحديث الشريف الذي يحث على إتقان العمل إذ جاء في الحديث الشريف: "إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملا أن يتقنه" وكذلك حث الرسول على عدم الغش بقوله: "من غشنا فليس منا" وقوله عليه الصلاة والسلام: "كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته: ولكون الرسالة المحمدية هي آخر الرسالات السماوية وكون الدين الإسلامي أكمل الأديان وأتمها فقد أصبحت مصادر التشريع الاسلامي أهم مصادر القيم الدينية والدينيوية التي تكفل بإذن الله تعالى الصلاح والفلاح للبشرية كافة في كل زمان ومكان. (مصطفى، 2000، ص 119).

- ✓ الأسرة: يكتسب الفرد قيمه بشكل رئيسي من قبل اسرته خاصة الوالدين فهما يمثلان القدوة له، سواء كانت قدوة حسنة أو سيئة، فالأسرة تعد المصدر الأول في تكوين قيم الفرد واتجاهاته وعاداته الاجتماعية، ولعل أصدق دليل على ما تقوم به الأسرة من دور حيوي ومهم في تشكيل قيم أطفالها، قول الرسول عليه الصلاة والسلام الذي لا ينطق عن الهوى: "كل مولود يولد على الفطرة فأبواه يهودانه أو ينصرانه أو يمجسانه". (عوض، 2008، ص 76).

✓ **المجتمع:** تمثل البيئة الاجتماعية مصدر عوامل عديدة للفرد سواء عن طريق الأصدقاء أو زملاء العمل أو المدراء أو عن طريق الجماعات التي ينتمي إليها الفرد سواء كانت جماعات رسمية أو غير رسمية في المنظمات.

ولهذا أولت المنظمات الحديثة الاهتمام بالعاملين وقيمهم وعلاقاتهم الخاصة عندما تريد إقامة مشاريع، فعليها أن ترصد التغيرات في المجتمعات لتمكن من التكيف معها.

وتمر عملية التنشئة التنظيمية حسب (أندرودي سيزلاقي، ومارك جي ولاس) بثلاث مراحل هي:

- **المرحلة الأولى:** وتبدأ قبل دخول الموظف إلى المنظمة، وتتضمن نشاطات مثل الحصول على أكبر قدر من المعلومات حول حياة المنظمة.
- **المرحلة الثانية:** بعد دخول الفرد إلى المنظمة ويحاول أن يصبح مشاركا وفاعلا في جماعة العمل.
- **المرحلة الثالثة:** وهي مرحلة الاستقرار، حيث لا بد من توفير حلول لمشاكل الصراع المحتوم بين جماعات العمل. (جعفر أبو القاسم، 1991، ص ص 217-218).

✓ **المؤسسات التعليمية والتدريبية:** يعتبر التعليم الركيزة الأساسية في إحداث التغيير في حياة الأفراد وتغيير بعض المفاهيم والمعتقدات وتكوين قيم جديدة لديهم، فالتعليم هو حجر الزاوية في أي تطوير ولقد كان اهتمام اليابانيين بالتعليم أحد أهم أسباب قدارتهم المتميزة اليوم، حيث كان التعليم منطلقا لبناء الأفراد ومن ثم بناء أفضل المنظمات والاقتصاد الياباني. (مصطفى، 2000، ص 121).

ويرى الباحث أن مؤسسات التعليم على اختلاف مستوياتها تؤدي دورا حيويا في تشكيل قيم الأفراد يساعدها في ذلك اتصالها بالفرد منذ مراحلها العمرية المبكرة، وبالتالي سهولة إكسابه قيم جديدة، كون الفرد في هذه المراحل يكون قابلا لاكتساب القيم دون تمحيص أو معارضة.

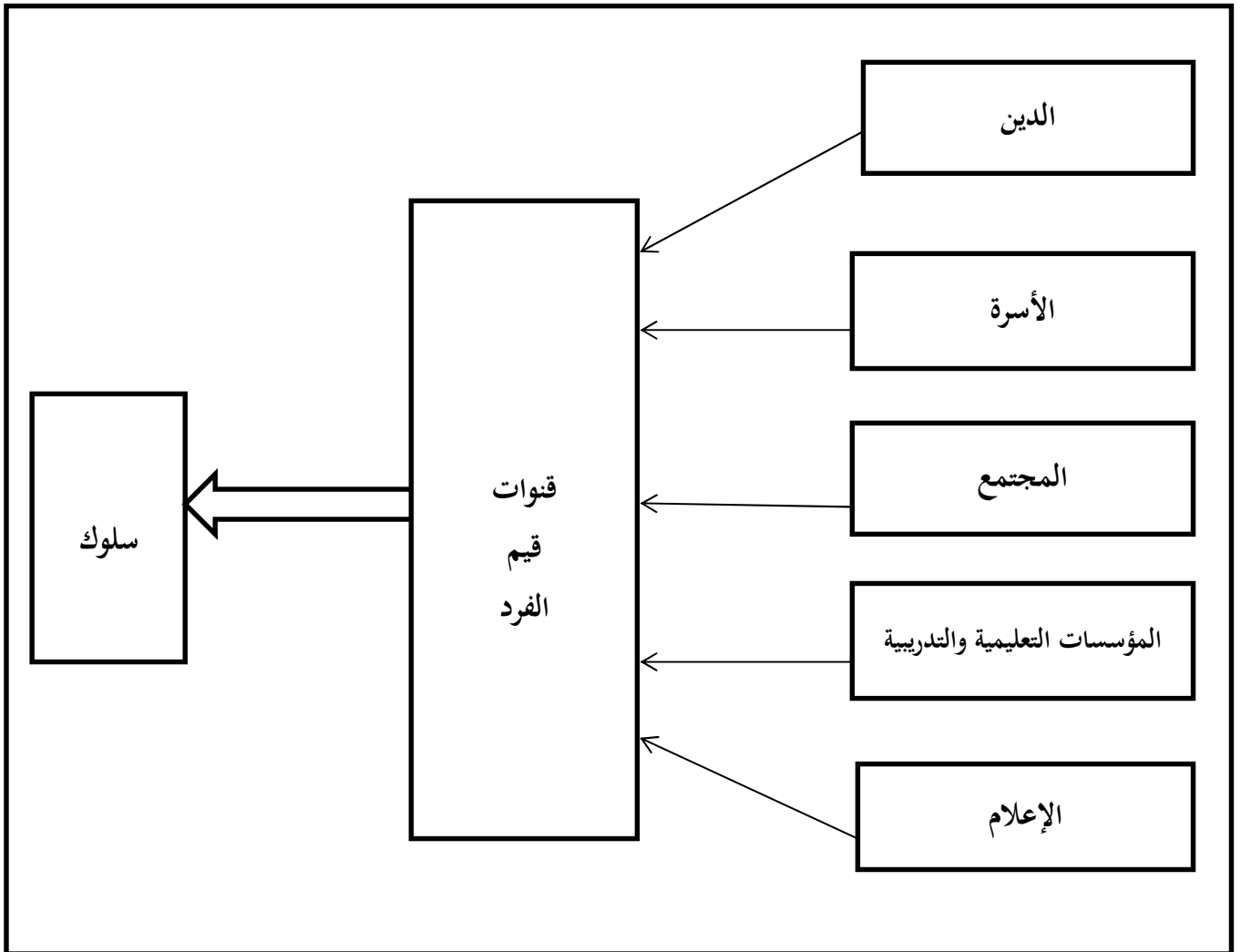
كما أن الدورات التدريبية التي تعقدتها المؤسسات التدريبية يكون هدفها إكساب الأفراد الجدد مفاهيم ومهارات ومعارف جديدة سواء نظرية أو تطبيقية.

✓ **الإعلام:** تستطيع وسائل الاعلام والاتصال المختلفة أن تقوم بدور أساسي في التبشير بالقيم الجيدة مع تحولات الحياة الاجتماعية والقيم الحضارية فتدعم القيم التي تخدم التطور وتحارب القيم التي تعوقه، كما تلعب دورا هاما في تطوير أنماط السلوك الاجتماعي بما يتلاءم مع ظروف الحياة عن طريق أساليب مباشرة أو غير مباشرة لتحقيق أغراضها. (الزومان، 2001، ص 13).

إن عملية استيقاء القيم من مصادرها وتبنيها لتصبح سلوك تمر بثلاث مستويات هي:

- **المستوى العقلي المعرفي:** ويتمثل هذا المستوى في اختبار القيم ومعرفة مزاياها والاعتناع بها وبأهميتها بالنسبة للتنظيم.
- **المستوى الوجداني النفسي:** ويتضمن تقدير القيم والاعتزاز بها والدفاع عنها ويتكون هذا المستوى من شقين الأول ويتمثل في الشعور بالسعادة لاختبار هذه القيم والثاني يتمثل في إعلان التمسك بها.
- **المستوى السلوكي الإدراكي:** ويهتم هذا المستوى في ترجمة القيم كعمتقد وقناعة إلى ممارسة وسلوك وفعل يتماشى مع مفهوم القيم. (العريمي، 2006، ص 221).

الشكل رقم ( 4 ) يوضح: مصادر القيم التنظيمية



المصدر: من إعداد الباحث

## 5-مراحل تطور القيم التنظيمية:

وضع "ديف فرانسيس" و "مايك وودكوك" (Dave Francis, Mike Wood Cock) سبع مراحل رئيسية لتطور القيم التنظيمية من خلال تطور الفكر الإداري وهي كالتالي:

✓ **المرحلة الأولى:** وهي المرحلة الأولى من القيم التي سادت التفكير الإداري وهي أن الإنسان ينبغي أن يعامل على أساس أنه شبيه بالآلة حيث يتم تحفيزه بالمكاسب المادية ومن أهم روادها (فريديريك تايلور، ماكس ويبر) وقد وصف تايلر نتائج دراساته وبجوده لغرض الاستفادة من الطاقات البشرية بشكل أكثر فاعلية وقدرة على تطوير الإنتاجية والعمل على حل المشكلات من خلال التركيز على مبدأ التخصيص في العمل، وتدريب الأفراد العاملين واعتماد الحوافز المادية التي تشجع الأفراد.

✓ **المرحلة الثانية:** بدأت هذه المرحلة على إثر دراسات "هاوتورن" في الو.م.أ وهي أن العوامل غير العقلانية مثل الأحاسيس والاتجاهات تؤثر بعمق على السلوك والأداء.

ولذلك تم إدخال التجارب لمحاولة تحسين اتجاهات الفرد نحو العمل، ومن ثمة تدريب المديرين ليصبحوا قادة فرق، وقد أدرك المديرون أن الأحاسيس وقوة الإرادة تلعب دورا حاسما في التأثير على الإنتاجية وأفرزت هذه المرحلة قيم جديدة تهتم بالموارد البشري، وتركز على مبدأ العلاقات الإنسانية، فهي تنظر إلى العامل على أنه كائن اجتماعي وإنساني له حاجات ورغبات وميول واتجاهات تؤثر في أدائه الإنساني. وأكدت على التنظيم غير الرسمي من خلال التجارب الميدانية من روح معنوية وتماسك الجماعة والتفاعل الاجتماعي.

✓ **المرحلة الثالثة:** في هذه المرحلة كان تطور القيم التنظيمية استجابة لظهور الاتحادات المهنية في الخمسينات وتوصلت الإدارة إلى الاعتقاد بان المواجهة كانت أسوء خيار موجود وبجئت عن طرق جديدة لحل مشكلات القوة والهيمنة وكان الجواب هو الحرية في بيئة العمل.

✓ **المرحلة الرابعة:** في هذه المرحلة أصبحت القيم التنظيمية قائمة على أساس الحرية في العمل حيث نشر "دوجلاس ماكريغور" سنة 1960 كتاب الجانب الإنساني في المنظمة (The human side of Enterprise) وهو الكتاب الذي قدر له أن يكون ذا تأثير عميق على التفكير الإداري عبر العالم، وفيه وضع "ماكريغور" أهمية أنظمة القيم الإدارية، وقسم القيم الإدارية إلى نظريتين حول طبيعة الإنسان نظرية (X. Y).

ويرى أن النظريات التقليدية في الإدارة تعتمد على نظرية (X) السلبية حول الإنسان ومن هناك كانت نظرتها للإنسان باعتباره آلة، ويجب ممارسة رقابة وسيطرة عليه وإرغامه على العمل بالعقاب أو تقديم الحوافز المادية. (عجال مسعودة، 2009، ص ص 42-43).

أما افتراضات النظرية الحديثة حول الناس أثناء العمل تعتمد على النظرية (Y) التي ترى أن الإنسان يجب العمل بالفطرة كما يجب اللعب واللهو، وفي ظل الظروف الطبيعية وتوفر الحرية والمرونة والاحترام في العمل فالإنسان الطبيعي لا يتهرب من المسؤولية، بل يسعى إليها ويكون لديه الطموح، والعقاب ليس وسيلة ناجحة لخلق الرغبة في العمل بل يجب الاعتماد على الإقناع والترغيب والمعاملة الحسنة واعتماد أسلوب التحفيز المادي والمعنوي.

✓ **المرحلة الخامسة:** هذه المرحلة عبارة عن عصر جديد من القيم تسمى "الإدارة بالأهداف" حيث ينبغي الملائمة بين حاجات المنظمة وحاجات الفرد وترتبط هذه النظرية باسم (أدوين لوك 1968) "Loke" وهي تؤكد على أن الدافعية تعتمد على أهداف محددة تثير روح التحدي لدى الفرد أولاً، وتعتمد على مدى إخلاصه لهذه الأهداف وتفانيه في تحقيقها، ويتضمن هذا الأسلوب قيام المرؤوسين والرؤساء معا بتحديد أهداف العمل.

وتتمثل أبعاد العلاقة المهنية في الشكل التالي:

### شكل رقم ( 5 )

المنظمة ← وظائف ← توقعات ← تحقيق الأهداف  
الفرد ← الشخصية ← ترتيب الحاجات ← تحقيق الأهداف

ويشير الباحثون أن هناك عقد نفسي بجانب العقد المكتوب من كلا الجنسين له أثره في العلاقة بينهما، ويتضمن هذا العقد مجموعة من التوقعات.

فالفرد يتوقع المعاملة الإنسانية ومرافق عمل جيدة وفرص للنمو المهني، والمنظمة تتوقع الإخلاص من العاملين والمحافظة على أسرار المهنة والعمل على تحسين صورة المنظمة في المجتمع وزيادة الجهد الكمي والنوعي في العمل.

ورغم أن الإدارة بالأهداف كان مبدأ سليماً، إلا أنها لا تصلح إلا في البيئات الثابتة وهذا أدى إلى ظهور البيروقراطية بمعناها السلبي المتمثل في الإجراءات الطويلة، والذي ساهم في بروز مرحلة جديدة من تطور القيم التنظيمية.

✓ **المرحلة السادسة:** أبرز روادها (هيرزبرغ Herzberg) الذي وضح أن العوامل الدافعية تؤدي إلى تحسين الإنتاج لأنها دوافع ذاتية توفر شعورا إيجابيا لدى الأفراد، وتعطيهم فرصا للتطور الشخصي مما يدفعهم لمزيد من العمل وتحسين الإنتاجية.

✓ وبدأ في هذه المرحلة الاهتمام بنوعية العمل وظروفه من خلال تحليل الجوانب غير الانسانية المسببة للضغط في بيئة العمل، وهذا ما ساعد على ظهور هياكل تنظيمية تصلح للتطبيق في بيئات معينة. (المرجع نفسه، ص 44).

✓ **المرحلة السابعة:** هي عبارة عن مزيج من القيم التنظيمية مؤلفة من المراحل السابقة ولكن أهم القيم فيها هي البقاء للأصلح.

وأطلق سعيد سالم على هذه المرحلة اسم المدخل المعرفي وهو المدخل السادس الذي يلي المدخل الثقافي في تطوير القيم التنظيمية، وفيه أخذت المنظمات تهتم بالإنسان كمصدر للفكر والإبداع لضمان بقائها واستمرارها في بيئات متغيرة وشديدة التنافس، وأصبح المورد الأساسي للمنظمات هو المعرفة وأهم أدوات هذه المعرفة الإنتاجية، الابتكار، الإبداع.

وظهر في هذه المرحلة من تطور الفكر الإداري نموذج إدارة الجودة الشاملة ( Total Quality Management) ويعد نموذجا مثاليا يركز على الأداء المتخصص، والتخطيط الاستراتيجي ويبني على علاقة الزمالة والتفاعل والعمل بروح الفريق الواحد.

جدول رقم ( 1 ) يعبر عن تلخيص لمراحل تطور القيم التنظيمية

المرحلة	الفكرة	القيمة الثابتة
الأولى	العقلانية	التحليل العلمي له ثماره
الثانية	العاطفة	الاهتمام بالناس له نتائجه
الثالثة	المواجهة	الدفاع القوي أمر حيوي
الرابعة	الإجماع في الرأي	الأمر السياسية في المنظمات
الخامسة	التنظيم/التوازن الفردي	الإنجاز ملك (الإنجاز في القيمة)
السادسة	الإمكانات	إمكانية تطور الناس
السابعة	الواقعية	لا تأتي الأشياء الجيدة بسهولة

المرجع نفسه، ص ص 44-45

## 6- أنواع القيم التنظيمية:

رغم أن هناك اختلاف بين الباحثين حول أنواع القيم التنظيمية إلا أن هناك اتفاق من حيث المضمون، حيث قسم زويلف والعضايلة القيم إلى أربعة أقسام وهي:

- ✓ **القيم الاقتصادية:** وهي القيم المتمثلة في الاهتمام بالحصول على حقيقة الأشياء.
- ✓ **القيم الاجتماعية:** وهي القيم التي يحرص الفرد فيها على تكوين علاقات اجتماعية مع الأفراد والاعتزاز بالانتماء لجماعة دون غيرها.
- ✓ **القيم الجمالية:** وهي القيم التي تتعلق بالجمال سواء الشكل أو الألوان وتناسقها. (زويلف، العضايلة، 1996، ص 226).

✓ أما في جامعة بتسبرج عام 1978 عقدت حلقة وتوصل المشاركون فيها إلى أربعة أنواع من القيم هي:

- ✓ **قيمة البقاء:** وتعتبر قيمة عالية وهامة وأساسية للفرد والمجتمع.
- ✓ **قيمة الشرف:** وتمثل أعلى درجة من قيمة البقاء.
- ✓ **قيمة المجتمع:** وتمثل في الولاء، والانتماء إليه والتفاعل مع أفراداه والاهتمام به.
- ✓ **قيمة الحرية:** وذلك عندما توجد فئة من النخبة تستغل فئة أخرى وتسخرها لأغراضها الشخصية وهنا تصبح الحرية من القيم الهامة. (العثيمين، 1993، ص 44).

✓ أما تقسيم سبرانجر (Spranger) فيعتبر ممن أفضل التقسيمات حيث تحدث في كتابه أنماط الرجال عن ستة أنواع من القيم هي:

- ✓ **القيم النظرية:** تعني اهتمام الفرد وسيلة إلى اكتشاف الحقيقة ويتميز أصحابها بالنظرة الموضوعية النقدية والمعرفة التنظيمية.
- ✓ **القيم الاقتصادية:** ويقصد بها اهتمام الفرد وميله إلى ما هو نافع ويتميز أصحابها بالنظرة العملية، كرجال الأعمال.
- ✓ **القيم الجمالية:** وتعني اهتمام وميل الفرد إلى ما هو جميل من ناحية الشكل أو التوافق ويكون أصحابها فنانين أو متفوقين.
- ✓ **القيم الاجتماعية:** تعني اهتمام وميل الفرد إلى غيره من الناس فهم ينظرون إلى الآخرين كغايات وليس وسائل لغايات.

✓ **القيم السياسية:** وهي ميل الفرد وحصوله على القوة، فهو شخص يسعى إلى السيطرة والتحكم في الأشياء والأشخاص.

✓ **القيم الدينية:** وهي اهتمام الفرد وميله إلى معرفة ما وراء العالم الظاهري وتمثل عبادة الخالق وطاعته وتنفيذ أوامره وطلب رضاه وممارسة العبادات والواجبات الدينية. (العديلي، 1995، ص ص 130-131).

## 7- تصنيف القيم التنظيمية:

بما أن القيم التنظيمية تعبر عن فلسفة المنظمة وخصائصها التي تحكم مختلف النشاطات التي تتم فيها سواء على مستوى العلاقات بين أفرادها أو على مستوى أداء الأعمال والمهام، وبما أن المنظمات تختلف فيما بينها من ناحية الأهداف وكذا من حيث طبيعة المهام وكذلك البيئة المحيطة بها والتي كلها عوامل تؤثر في البناء القيمي للمنظمات، وهذا ما أدى بعلماء الإدارة والسلوك التنظيمي إلى وضع مجموعة من التصنيفات للقيم التنظيمية من أبرزها.

### 1- تصنيف بوكهولز (Buchholz) 1978 للقيم الإدارية، حيث تم تقسيم القيم الإدارية إلى

خمسة أنظمة قيمية هي:

- **نظام قيم أخلاقيات العمل:** ووفقا لهذا النظام فإن العمل شيء مقدس يجب الإخلاص فيه لأنه يمنح الفرد كرامة وشرف.
- **نظام قيم التوجيه الجماعي:** حيث يكتسب العمل معناه ضمن إطار هذه القيم من خلال مدى تأثيره في المجموعة التي يعمل فيها الفرد، فالعمل ليس غاية في حد ذاته وإنما وسيلة لخدمة اهتمامات ومصالح المجموعة وتوظيف قدرات المجموعة لصالح الفرد بالشكل الذي يعزز نجاحه في المنظمة.
- **نظام قيم المشاركة الجماعية:** ووفقا لهذه القيم فإن العمل هو الأساس في إشباع الحاجات المتعددة للأفراد، وذلك من خلال إفراح المجال أمام العاملين ليكون لهم دور بارز في إدارة المنظمة من خلال المشاركة في قراراتها الأساسية.
- **نظام قيم الراحة والفراغ:** وتؤكد هذه القيم على إفراح المجال لراحة العاملين أثناء العمل ليشعروا بإنسانيتهم ويمارسون هواياتهم المتعددة. (حمادات، 2006، ص ص 37-38).

## 2- تصنيف مقدم:

بحيث تم تصنيف القيم إلى أربعة أبعاد وهي كالتالي:

- **قيم التشجيع:** وتتضمن البنود التي تركز على الاهتمام بالأفراد وحاجاتهم وأهدافهم وكذلك كفاءاتهم واقتراحاتهم ومواهبهم.
- **القيم ذات التوجه نحو الهدف:** وتتضمن البنود التي تركز على تحقيق أهداف المؤسسة في التطور والسمعة الجيدة.
- **قيم الانضباط:** وتتضمن البنود التي تركز على سلوك الانضباط في الحضور والوجود في حالة النشاط الدائم.
- **قيم النمط الحر:** وتتضمن البنود التي تركز على إعطاء الحرية التامة لأعضاء التنظيم دون وضع قيود عليهم من ذلك تقبل الاعتذارات بسهولة والسماح بتغيير طرق العمل. (مقدم، 1994، ص 159).

## 3- تصنيف كوين وروباخ 1981:

حيث تم تصنيف القيم إلى أربعة محاور اشتمل كل محور على قيمتين وذلك كما يلي:

- **قيم الهدف الرشيد:** وتتضمن: التخطيط، الانتاجية.
  - **قيم العلاقات الانسانية:** وتتضمن: التماسك، تنمية الموارد البشرية.
  - **قيم النظام المفتوح:** وتتضمن: المرونة، الحصول على الموارد.
  - **قيم العمليات الداخلية:** وتتضمن: الضبط، إدارة المعلومات.
- (عبد الله، 2000، ص ص 242-243).

## 4- تصنيف ديف فرانسيس ومايك وودكوك:

حيث قسما القيم إلى أربعة أبعاد رئيسية وهي:

- **إدارة الإدارة:** وتعني انه يجب على المنظمة أن تتعامل مع قضايا ذات صلة بالنفوذ (القوة) ودور الإدارة، ويضم هذا المجال ثلاث قيم هي: القوة، الصفة، المكافأة.
- **إدارة المهمة:** وتعني انه يجب على المنظمة أن تتعامل مع قضايا ذات صلة بأداء العمل ويضم هذا المجال: قيم الفعالية والكفاءة والاقتصاد.

- **إدارة العلاقات:** وتعني أنه يجب على المنظمة أن تتعامل مع قضايا ذات صلة بالحصول على أفضل إسهام من موظفيها، ويضم هذا المجال: قيم العدل، العمل الجماعي (فرق العمل) والقانون والنظام.
  - **إدارة البيئة:** وتعني أنه يجب على المنظمة أن تتعامل مع قضايا ذات صلة بالتنافس والتعرف على البيئة التي تعمل بها، ويضم هذا المجال: قيم الدفاع والتنافس واستغلال الفرص.
- (ديف فرانسيس، مايك وودكوك، 1995، ص 79).
- قدم فرانسيس وآخرون نموذج لتصنيف القيم التنظيمية يضم 12 قيمة عرفت بعجلة القيم كما هي موضحة في الشكل الموالي:



## 8- أثر القيم التنظيمية على العاملين في المنظمات:

تؤثر القيم التنظيمية على أنشطة المديرين والأفراد الذين يشتركون في صنع القرارات، لذا يعمل هؤلاء على تطوير وتعديل القيم التي يمتلكونها في منظماتهم بما يحقق الأهداف المطلوبة.

ومن الأمور الحيوية أن يدرك المدراء القيم العليا لموظفيهم، فهناك قيم يسعى كل فرد في عمله إليها، على أن المديرين الذين يتمتعون بشخصيات قوية تؤثر قيمهم فيهم سلباً أو إيجاباً على الأجهزة التي يديرونها.

حيث يرى "سوميرس SOMERS" بأن القيم التنظيمية التي تسعى إلى رقي المبادئ الأخلاقية في التنظيم تحصد عدد من الفوائد الهامة، وتحقق أقل أخطاء في العمل وأعلى الدرجات والالتزام الوظيفي، وتشمل التنظيمات الرسمية وغير الرسمية، وتصبح المبادئ السلوكية للعاملين "way of life".

ويشير البعض إلى وجود تأثير متبادل بين القيم والقواعد السلوكية، إذ تؤثر القيم في خلق قواعد سلوكية تتماشى مع تلك القيم، فالعرف والقواعد الحضارية وما يجرمه المجتمع كلها قواعد تحكم سلوكنا، وتوجب احترام الأفراد لها كنظم اجتماعية.

وتأثير القيم في السلوك يتوقف على قوة الحاجات من جهة وهذا لارتباط القيم بالحاجات ومن جهة أخرى يتوقف على التأثيرات الخارجية وقوتها، ومعنى ذلك أن الفرد يتأثر في تقويمه للأشياء بأوضاع معينة ومعايير خاصة تملئها عليه الظروف المحيطة ببيئته الدينية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية وهذه هي التي تحدد السلوك والتصرفات

وللوصول للقيم التي تؤثر في صنع القرار المطلوب يجب أن يتحدد من خلال:

✓ **تحديد الأهداف:** حيث يؤثر الحكم على القيم عند اختيار وتوزيع الأولويات على العمل المطلوب إنجازها.

✓ **تحليل البيانات:** تؤثر القيم التي يحملها الفرد على نوع المعلومات التي يجمعها وثقته في مصادرها وإدراكه لمعانيها وتفسيره لها.

✓ **وضع البدائل:** يتدخل الحكم القيمي عند التفكير في البدائل فلا يفكر في بدائل تتناقض مع القيم التي يؤمن بها.

✓ **تنفيذ القرار:** تؤثر القيم التي يحملها المديرون على اختيار الوسائل الملائمة لتنفيذ القرار الذي وضع عليه الاختيار.

✓ **التقييم والمتابعة:** يتدخل الحكم القيمي عند بحث النتائج وتقييم درجة فعاليتها وقياس الأخطاء أو الفروق.

ويؤكد "فينجان Fingan" على اهمية الالتزام بالقيم ككل فضلا عن التركيز على تنسيق القيم في هرم السلطة التنظيمية حيث يذكر أن الالتزام بالقيم ككل تؤثر تأثيرا مستمرا وفعالا، وأن القيم المرئية لدى العاملين تشكل أهمية كبرى كالتعاون، والعدل، والتسامح، والاستقامة الأخلاقية، حيث يذكر أنه من الصعب تخيل وجود أفراد بدون أن تكون معاملتهم خالية من هذه القيم في التنظيم.

ويؤكد "مندل وجوردن" أن للقيم تأثيرا في الأداء وقد يكون هذا التأثير سلبا أو إيجابا، وينظر إلى القيم من حيث ما يجب أن يكون ويجب أن لا يكون وذلك على النحو التالي:

- القيمة ليست رأيا أو موقفا تجاه موضوع أو مكان أو شيء إذ للآراء علاقة بالأحداث الجارية، أما الموقف فهو الميل نحو شيء محدد.
- القيمة ليست حالة أو منزلة مثالية ولكنها بالأحرى عرضة لأن تتأثر بالاتجاهات الثقافية.
- القيمة ليست فعلا إلا أنه يمكن تكوين فكرة ما عن قيم الشخص من أفعاله.

وبما أن القيم تختلف يختلف تأثيرها على الأفراد، باختلاف الثقافات فالقيم العربية الإسلامية تختلف عن القيم الغربية حيث أن النظرة التكاملية لفكرنا الإسلامي إزاء القديم المستمد من شريعتنا الإسلامية هدفها بناء مجتمع تسوده القيم والمثل العليا والتي تحرص على تنشئة الإنسان وفقا لمجموعة القيم التي تضمنها الدين الإسلامي. فالقيم الإسلامية صاغها خالق الكون والحياة وفق مجموعة من الخصائص، تتلاءم مع خصائص الطبيعة البشرية فهي تتصف بالإنسانية والاجتماعية والواقعية وهي صالحة لكل زمان ومكان. ومن الأسباب التي قد تؤدي إلى تدني القيم وانتشار القيم السلبية في سلوك العمال ومن أهم هذه الأسباب ذكر ما يلي:

- ✓ افتقاد الموظف للقدوة الحسنة داخل العمل وخارجه.
- ✓ عدم وجود العدالة في المعاملة بين أفراد المنظمة.
- ✓ كثرة القوانين والإجراءات المتعلقة بإنجاز الأعمال.
- ✓ تدني الأحوال الاقتصادية الناجمة عن سوء التخطيط الاقتصادي والاجتماعي.
- ✓ عدم إعطاء القيم التنظيمية العناية الكافية.
- ✓ تقديم اعتبارات القرابة والصدقة.
- ✓ كما أن المجتمع بقيمه المتدنية قد يؤثر سلبا على المؤسسة.

## 9- القيادة الاستراتيجية لمنظومة القيم (Strategic Leadership):

يمكن للإدارة العليا تبني مفهوم القيادة الاستراتيجية، والقيادة الاستراتيجية هي امتلاك القائد أو المدير مجموعة من القدرات والمهارات، كالتوقع والتنبؤ واستشراف المستقبل والمرونة والتفكير بشكل استراتيجي والقدرة على العمل والتأثير في الآخرين.

هذه القدرات والمهارات التي يستطيع من خلالها تنفيذ الوظائف الإدارية الاستراتيجية من وضع الرؤية والأهداف والاستراتيجيات والخطط المستقبلية، أي التحول من الفهم التقليدي للمدير إلى المفهوم الحديث للقيادي القادر على تحقيق المواءمة والتوافق بين مصلحة المنظمة ومصالح العاملين بتطبيق العناصر التالية:

✓ تحديد الغاية من بقاء المنظمة ورؤيتها المستقبلية ووضع الخطوط الإرشادية التي توضح اتجاهاتها المستقبلية.  
✓ تكوين فريق من القادة على جميع المستويات الإدارية لهم اهتمام بتحقيق أهداف المنظمة طويلة الأجل من خلال العاملين.

✓ تنظيم وتوجيه العاملين داخل فرق عمل مكونين هيكلًا تنظيميًا يعلي من قيمة المنظمة على المدى الطويل.  
✓ تطوير رأس المال البشري من خلال تنمية المعارف والمهارات الموجودة وصقل القيم الإيجابية وتحفيزها بهدف تنمية وتطوير الأداء الفردي لفترة زمنية طويلة.

✓ المحافظة على ثقافة تنظيمية فعالة بحيث تشكل هذه الثقافة ميزة تنافسية مستقبلية للمنظمة والعاملين.  
✓ التركيز على تنمية القيم الفردية التي تبرز السلوكيات الإيجابية والأداء المتميز وذلك بوضع مجموعة من المبادئ والقواعد والمرشادات المحددة للسلوك الإيجابي، ومتابعة تطبيقها وقيام القائد بدور القدوة أو النموذج بتطبيق هذه القواعد على أدائه.

✓ بناء نظم رقابة تنظيمية متوازنة ومرنة تسمح بحرية الابتكار والتطوير، أي عمل مجموعة من نظم الرقابة الاستراتيجية والمالية التي يمكن أن تولد سلوكيات إبداعية.

ومن الوسائل المحافظة على القيم التنظيمية الإيجابية في العمل نجد مايلي :

✓ وضع ميثاق للسلوك الأخلاقي يحكم سلوك العمال في المنظمة من خلال توجيه سلوك العمال وفق مبادئ أخلاقية واضحة ومرغوبة.

✓ الاهتمام بالتكوين وتنقيف العمال.

✓ الاهتمام بالبيئة: من خلال التدريب الأخلاقي للفرد في ضوء الموقف أو المحتوى الذي يعمل فيه.

✓ توفير المناخ التنظيمي الذي يدعم السلوك الأخلاقي: من خلال وضع لوائح أو دليل لسلوكيات

الأخلاقية وكذا وضع برامج متكاملة وخطوات متتابعة ومتكاملة. (محمد الصيرفي، 2005، ص ص

181-183).

## خلاصة :

ما نستطيع قوله ان القيم التنظيمية تعكس خصائص المنظمة، وتعتبر عن فلسفتها وتوفير الاساس لتوجيه السلوك فهي أساسية في تحفيز السلوك ووضع القرارات، وكما أن للفرد قيما فكذلك للتنظيم وأن كل منهما أي الفرد والتنظيم، يحاول التأثير في قيم الآخر، أي أن العلاقة بينهما هي علاقة تبادلية، وإذا ما ازداد التفاعل بينهما يكون هناك تطابق بين أهداف المنظمة وأهداف أعضائها من أجل تحقيق الأهداف المنشودة .

# الفصل الثاني

## تنظيم التعليم العالي الجامعي

### تمهيد

- مفهوم الجامعة
- عناصر الجامعة
- وظائف الجامعة
- تفاعل الجامعة بالمجتمع
- مكونات التعليم العالي الجامعي
- مبادئ التعليم العالي في الجزائر
- أنماط التعليم العالي
- أهداف التعليم العالي
- إصلاح التعليم العالي في الجزائر (النظام الجديد LMD)
- أهداف ومزايا نظام ل.م.د
- الهيكلية الجديدة للتعليم العالي في ظل نظام ل.م.د

### خلاصة

## تمهيد:

تعتبر الجامعة من أهم المؤسسات الاجتماعية في المجتمع بفضل ما تقدمه من إعداد للباحثين والعلماء من القدرة العالية على تخزين ونشر وإنتاج المعرفة، ونظرا للتحويلات والتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والعلمية والتكنولوجية التي طرأت على المستوى العالمي، بشكل عام والعالم العربي بشكل خاص، فكان على الجامعة أن تغير مهامها وأدوارها ووظائفها وفقا للتغيرات العالمية، حيث أصبح من الضروري أن نقوم بمواكبة التحويلات والتطورات والاستجابة لها وتحقيق الإصلاح المنشود لتلك التغيرات.

ولهذا فقد أصبح التعليم العالي مؤسسة هامة في مجتمعنا العربي المتطلع إلى التقدم والتطور والنمو والازدهار، وعليه تقع مسؤولية نشر الثقافة العامة والإسهام في حل مشكلات المجتمع من خلال الكوادر البشرية والبحوث العلمية الموجهة إلى خدمة المجتمع.

وبهذا تم تخصيص هذا الفصل لمفهوم الجامعة وعناصرها وأهم وظائفها وكذا مكونات التعليم العالي ومبادئ التعليم في الجزائر وكذا أنواع واهداف التعليم العالي كما تم التطرق إلى إصلاح التعليم العالي في الجزائر في ظل النظام الجديد.

## 1- مفهوم الجامعة:

أ- لغة: الجامعة تعني التجميع، جمع جامعات، هي مؤسسة للتعليم العالي تضم مجموعة من الكليات تدرس فيها الآداب والفنون والقانون. (يوسف بكوش، 2013، ص 72).

ب- اصطلاحاً: يمكن تعريفها بأنها: مجتمع علمي يبحث عن المعرفة والاهتمام بالبحث عن الحقيقة ووظائفها الأساسية والتي تتمثل في التعليم العالي، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع الذي يحيط بها.

(أحمد بوملحم، 1999، ص 21).

والجامعة على حد تعبير أحمد راشد "ليست مكاناً لتلقي التعليم العالي فقط، وإنما بيئة ورسالة". وصاحب هذا التعريف واضح في تبيان رسالة الجامعة باعتبارها موجودة في وسط بيئة اجتماعية وثقافية.

(سامي سلطي، 2001، ص 25).

أما بيليكان فينظر إلى الجامعة بصفتها مؤسسة ثقافية واجتماعية ويؤكد على أن الجامعة في مفهومها - الصحيح - "مجتمع للدارسين حر ومسؤول في الوقت ذاته، ويتحدث عن مقتضيات هذا المفهوم من زاوية علاقة المعلم والطالب، وعلاقة المعلم والمعلم، وعلاقة المعلم الباحث بميدان اختصاصه وميادين الدراسة والبحث الأخرى". (بيليكان بارو، 1993، ص 128).

وهذا التعريف نجده يشير إلى الحرية الأكاديمية والعلاقات المتبادلة التي تربط بين أعضاء المؤسسة الجامعية ومكوناتها.

ويرى محمد مصطفى الأسعد "أن الجامعة مؤسسة اجتماعية من صنع المجتمع وهي تمثل قمة الهرم التعليمي ليس مجرد كونها آخر مراحل النظام التعليمي وحسب بل لأنها تتحمل مسؤولية كبيرة في صياغة وتكوين الشباب الجامعي علمياً وقومياً وثقافياً وفكرياً ووجدانياً، إنها أداة المجتمع في صنع قيادته في مختلف الميادين الفنية والمهنية والاقتصادية والسياسية والإدارية والثقافية والفكرية والتي من خلالها إما أن يتابع المجتمع مسيرة تنمية بخطى حثيثة وباندفاع وحيوية، وإما يراوح مكانه مع التقدم بخطى بطيئة. (محمد مصطفى الأسعد، 2000، ص 137).

وهذا التعريف يتضمن الجامعة كأداة من أدوات التنمية في المجتمع.

أما المشرع الجزائري فقد اعتبر "الجامعة مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تساهم في تعميم نشر المعارف وإعدادها وتطويرها وتكوين الإطارات اللازمة لتنمية البلاد. (فضيل دليو، 2001، ص 79).

وبذلك فقد وضع المشرع الجامعة تحت وصاية الدولة في خدمة أهدافها المحددة من طرفها.

## 2- عناصر الجامعة:

يتوقف أداء المؤسسة الجامعية لوظائفها على ثلاث عناصر رئيسية هي: الأستاذ أي عضو هيئة التدريس، الطلبة، الهيكل الإداري والتنظيمي.

## ■ أعضاء هيئة التدريس:

إذا كانت الجامعة تحتاج في أداء وظيفتها إلى خلفية تربوية تنظيمية تتصف بالمرونة والقابلية للتطور مع مراعاة البعد الإنساني في العلاقات الاجتماعية، فإن الطريق الأكثر أهمية هو بدون شك هيئة التدريس، فالجامعة لا تضع الخبرة بواسطة الهيكل الإداري والتشريعات وحسب بل لا بد أن تجمع في مخبرها ومدرجاتها أعدادا من المدرسين والباحثين.

فالمدرس كما يرى جون ديوي هو "ذلك الذي يدرّب طلابه على استخدام الآلة العلمية وليس الذي يتعلم بالنيابة عنه، هو الذي يشترك مع طلابه في تحقيق نمو لذاته ليصل إلى أعماق الشخصية و يمتد إلى أسلوب الحياة". (محمد العربي، 1989، ص 197).

إن الأستاذ الجامعي هو الناقل للمعرفة والمسؤول عن السير الحسن للعملية البيداغوجية في الجامعة ولم يعد الأستاذ مدرسا أو ملقنا للمعرفة بقدر ما هو منظم لنواحي النشاط المؤدية إلى اكتساب المعارف والمهارات لدى الطلاب، كما أنه يقوم بمهمة تنفيذ سياسات الجامعة كتنفيذ البرامج وإجراء عمليات التقويم بها. وللأستاذ الجامعي مهام عديدة يقوم بها كالتدريس والإشراف على مذكرات التخرج أو البحوث أو التربصات الميدانية والاجتماعية والبيداغوجية والإدارية، بالإضافة إلى المشاركة في تحضير الامتحانات وتصحيحها.... الخ.

ويشير الدكتور عبد الفتاح أحمد جلال في مقال له حول إعداد هيئة التدريس أنه يجب تحديد وظائف عضو هيئة التدريس في الجامعة ومسؤولياته وواجباته ويؤكد بعد ذلك على أن أعضاء هيئة التدريس تقوم على الأقل بوظيفتين هما:

- ✓ التدريس والتوجيه العلمي للطلاب.
- ✓ إجراء البحوث العلمية والإشراف عليها.
- ✓ المشاركة في إدارة الجامعة أو الكلية أو القسم العلمي.
- ✓ تطوير المناهج الدراسية وتأليف الكتب الجامعية والاشتراك في تأليفها.

وخلاصة القول هو أن الأستاذ الجامعي هو أهم ركيزة من ركائز الجامعة فلا بد من الاهتمام به من الناحية العلمية والاجتماعية والاقتصادية وعلى الرغم من ذلك فإن الحاجة لا زالت ملحّة للاهتمام بنواحي التطوير والتأهيل العلمي للأستاذ حتى يؤدي مهامه على أكمل وجه.

## ■ الجماعة الطلابية:

إن الطالب الجامعي هو ذلك الشخص الذي سمحت له كفاءته العلمية بالانتقال من المرحلة الثانوية إلى المرحلة الجامعية تبعاً لتخصصه الفرعي بواسطة شهادة تؤهله لذلك، ويعتبر الطالب الجامعي أحد العناصر الأساسية والفعالة في العملية التربوية طيلة التكوين الجامعي، إذ يمثل عددياً النسبة الغالبة في المؤسسات الجامعية. ويهدف التعليم الجامعي إلى تطوير مهارات الطالب وقدراته من جميع النواحي الجسمية والعقلية والنفسية، لكي تتجلى فيما بعد في سلوك متزن ومتكامل، يؤهل عن طريقه إلى خدمة المجتمع في التخصصات المتعددة، وكما يقول حبيب الله بن محمد التركستاني "أن طالب اليوم له أهدافه وطموحاته، فهو يرغب في الحصول على العلم والمعرفة، ويريد أيضاً أن يحصل على العمل الذي يساعده على حياة كريمة، ويتمنى أن تكون الوثيقة التي يحملها جواز مرور يعبر من خلاله من عالم التكوين الثقافي إلى عالم الإبداع والعطاء.

(حبيب الله بن محمد، 1999، ص 85).

## ■ الهيكل الإداري والتنظيمي:

تتميز الجامعة كمؤسسة بتنظيم وإدارة وهيكل وأهداف خاصة بها، والتي تقوم على العلاقات الموجودة بين مختلف فئات الأسرة الجامعية والوظائف الموكلة لكل منها، وهذا الكلام يدعو إلى ضرورة وجود سلطة إدارية تنظم نفسها، كما تنظم الإمكانيات المادية والبشرية وباقي النشاطات.

وبشكل بسيط يقصد بتنظيم المؤسسة الجامعية الشكل المناسب الذي تتبناه الجامعة من أجل تحقيق أهدافها، أما نسق هيكل الجامعة فهو يعني العلاقات التي تربط بين مختلف العناصر المكونة لمجموع المؤسسة، هذه العناصر تسمى بالهيكل الجزئية، أما الهيكل الإداري فهو يتكون من مجموع الأشخاص المكلفين بإدارة الجامعة والذي يتفرع إلى هياكل فرعية مثل تسيير الموظفين والتسيير الاقتصادي.... الخ.

وبناء على ما سبق يمكن القول أن الهيكل الإداري والتنظيمي للجامعة يتمثل في المكونات البشرية والفنية والمادية، حيث تعمل هذه المكونات في تناسق وتكامل وفقاً للنظام الهيكلي العام لها.

والجدير بالذكر أن نجاح الجامعة في أداء مهامها يرجع إلى تكوين الإطار الإداري المتخصص وإلى بناء الهيكل التنظيمي المرن، هذين الأخيرين (الجهاز الإداري والتنظيمي) لا يمكن فصلهما عن الجهاز التربوي، لأنهما يسهمان في تحسين مردودية الجامعة ومستوى تحصيل طلابها وعلى العكس فقد يحدث مشكل بين هذين الجهازين مما يؤدي إلى حدوث الإنهاك البيروقراطي للجهاز التعليمي.

(بدران، 2001، ص 72).

## 3-وظائف الجامعة:

إن ما أسند للجامعة من وظائف حيوية جعلها تخرج عن إطارها التقليدي المنطوي على نفسه إلى إطار جديد آخر يدخله في إطار المجتمع ويربطها بحاجاته وتطلعاته.

والجامعة الجزائرية كغيرها من الجامعات التي أنيطت لها وظائف، وتتمثل وفقا للمرسوم رقم 83-544 والصادر بتاريخ: 24-09-1983 بالجريدة الرسمية رقم 40 والمتعلق بالقانون الأساسي النموذجي للجامعة الجزائرية في:

- ✓ تساعد الجامعة في تعميم نشر المعارف وإعدادها وتطويرها.
- ✓ تكوين الإطارات اللازمة لتنمية البلاد وفقا للأهداف المحددة في التخطيط الوطني.
- ✓ تتولى تلقين الطلاب المناهج الخاصة بالبحث.
- ✓ تقوم بأي عمل لتحسين المستوى وتجديد المعارف والتكوين الدائم، كما تقوم بنشر الدراسات ونتائج البحوث.

إن وظائف الجامعة تكاملية متصلة والعلاقة بينها علاقة تأثير متبادل، والمتفق عليه حول وظائف الجامعة أنها تقوم بثلاث وظائف رئيسية وهي التعليم، والبحث العلمي، وتنمية المجتمع.

#### ■ التعليم:

إذا كان التعليم هو أبرز وظائف الجامعة فإن دورها في إعداد الإطارات أمر لا يستهان به نظرا لما يلعبه الرأسمال البشري في عملية التنمية والتعليم.

إن الجامعة تعمل دوما على تجديد نظمها وبرامجها التعليمية لتبقى وثيقة الصلة بالمجتمع الذي تنتمي إليه، وذلك لتلبية حاجاته من الكوادر الفنية، فعن طريق التعليم تتمكن الجامعة من مجاراة عصر التكنولوجيا باتساع تطبيقاته الإلكترونية والبيولوجية والمعلوماتية.

وتلك هي منطلقات تقدم مجتمعات القرن الحادي والعشرين.

ولعل خير من عبر عن وظيفة الجامعة المؤرخ اللورد "بالوك" نائب رئيس جامعة أكسفورد عندما قال: "حسبنا بأكسفورد نعتقد بأن واجب الجامعة لا يقتصر على تدريب خريجيها على حرفة معينة وإعطائهم تدريبا حرفيا أو حشوهم بالمعرفة التخصصية، وإنما تثقيفهم عبر إبراز قواهم الفكرية وإثارة خيالهم في دراسة أية مواضيع تثير اهتمامهم وتشجعهم للغوص تحت سطح الحكمة التقليدية مع أسئلة لا تجد إجابات مفردة أو بسيطة.... ومن ثم حياة ثقفتهم بأنفسهم والتي تبقى صامدة عندما يواجهون الحياة خارج الجامعة".

(عبد الله بوخلخال، 1997، ص 3).

وهكذا فإن التعليم العالي ليس مجرد نقل للمعرفة، بل هو المساعدة على إنتاجها من خلال البحث العلمي لتكوين رأسمال بشري وثقافي قادر على مواجهة تحديات العصر والعولمة.

## ■ البحث العلمي:

يعرف حسانة محي الدين البحث العلمي على أنه: "سلوك إنساني منظم يهدف إلى استقصاء صحة معلومة أو حادثة هامة أو توضيح موقف أو ظاهرة معينة، أو الوصول إلى حل ناجح لمشكلة أكاديمية أو اجتماعية تم الفرد والمجتمع، فالبحث العلمي نشاط منظم وطريقة في التفكير، وأسلوب لتقصي الحقائق اعتمادا على مناهج موضوعية محققة لمعرفة الارتباط بين هذه الحقائق ثم استخلاص المبادئ العامة أو القوانين التفسيرية".

(حسانة محي الدين، 1999، ص 106).

إن البحث العلمي هو مسؤولية الأساتذة والخريجون، والحركة الطلابية، أي هو عمل تقوم به الجامعة ويدعم من طرف الدولة، ومن شروط البحث العلمي هي الطاقة الفكرية، والتفرغ لإنجازه والجو الأكاديمي الملائم لنقده وتصحيحه ورصد الأموال الكافية له.

ويعتبر البحث العلمي من أكثر الوظائف التصاقا بالجامعة وذلك لأن الجامعة هي التي تتوفر لديها الموارد الفكرية البشرية المؤهلة للبحث العلمي كما أنها تعد المؤسسات الوحيدة التي يمكن عن طريقها القيام بنشاطات الأبحاث بصورة منضبطة وهي التي يمكن لها تقديم خدمات استشارية والتي تحتاجها قطاعات المجتمع، ولا يتوقف البحث العلمي بمجرد حصول الأستاذ على المؤهل العلمي المطلوب لتعيينه في الجامعة، وإنما يجب أن يتواصل، فالبحث والتدريس وجهان لعملة واحدة، وفي هذا الصدد يقول محمد حمدان: "إن قيام عضو التدريس بالبحث العلمي في مجال تخصصه يؤدي إلى نتائج تنعكس على عضو التدريس نفسه كما تنعكس على تدريسه، مما له أكبر الأثر على طلبته وذلك يأتي عن طريق تعميق معرفته في حقل تخصصه والمكانة العلمية الرفيعة التي يحتلها الباحث بين أقرانه وفي المجتمع الأكاديمي بشكل عام".

(ضياء الدين زاهر، 1995، ص 85).

والبحث العلمي في النهاية هو عبارة عن إنتاج معرفي، اجتماعي متكامل مع جميع الظروف المحيطة وهذا ما تفره الزغل حيث تقول: "أن الانتاج العلمي ككل إنتاج اجتماعي آخر لا يقوم بمعزل عن الظروف المادية التي تحيط به، ومن بين هذه الظروف العلاقة الجدلية بين الواقع العلمي وتراكم للمعرفة، وللإبداع والابتكار الاقتصادية العامة، والإبداع لدى الباحثين ودوافعهم الذاتية للبحث".

(قاسم حبيب جابر، 1999، ص 137).

## ■ تنمية المجتمع:

لا يمكن للجامعة تأدية دورها ما لم تكن الجامعة ملتزمة بقضايا المجتمع ومتطلبات نموه وازدهاره، ولذا فإن الخدمة العامة للمجتمع أصبحت وظيفة أساسية للجامعة ولا يقل شأنها عن الوظائف السابقة.

ومجالات خدمة الجامعة للمجتمع كثيرة جدا وذلك من خلال المعاهد التجارية والتكنولوجية والصناعية والطبية والاجتماعية والأدبية والفنية، أما في قطاع الخدمات فإن أكثر العوامل صلة بالتنمية هي وجود القوى العاملة للقيام بوظائف سائر الخدمات المالية والإدارية والصحية، فالجامعة تسعى إلى تجنيد المحيط حولها من أجل

أن تتحول الروح العلمية إلى روح عامة سائدة في المجتمع وتندرج ضمن الثقافة الشعبية، وهذا المسعى يحتاج إلى تضافر عدة جهود فالثقافة اليوم أصبحت صناعة تعتمد على طاقات بشرية، وأجهزة وإمكانيات مادية، حتى تتجسد الإنتاجات الثقافية وفق مقاييس صناعية وتجارية محددة ومتطورة جدا كما وكيفا، وتعمل الجامعة أيضا على فهم المشكلات الشخصية والأسرية والاجتماعية للأفراد ومساعدتهم على حلها من خلال علمائها ومفكرها.

(رياض الزغل، 1985، ص 131).

وعلى الجامعة الأخذ بعين الاعتبار حاجيات الاقتصاد الوطني من اليد العاملة في سوق العمل أي ضرورة وجود توازن بين مخرجات التعليم وحاجيات التنمية، لأن إلغاء هذا التوازن سوف ينمي ظاهرة البطالة من جهة، وتبقى التنمية مفتقرة إلى التخصصات الفنية واليدوية، نتيجة الانتشار العشوائي للتعليم مما يترتب عليه قصور في الوظيفة من جهة أخرى وفي هذا الصدد يشير إيدجار فوروا بقوله: "هناك ظاهرة جديرة بالدراسة تتمثل في التناقض الملحوظ بين عدد المتخرجين من المدارس، وما يحتاجه المجتمع، فقد لوحظ أن بعض المجتمعات أخذت ترفض عدد ممن يتخرج من المؤسسات الرسمية".

(نور الدين بن الشيخ، 1999، ص 155).

إن التعليم الجامعي بحكم رسالته يسعى لتحقيق أهداف معينة تتمحور حول التنمية الشاملة وتماشيا مع المتغيرات العالمية الذي زاد من انشغال الجامعة في رسالتها بالتكنولوجيا والحاسوب واللغات لأجنبية، كما ان السعي إلى إنشاء جامعات مفتوحة ودراسات عن طريق التعليم عن بعد والجامعة الافتراضية من خلال الوسائط التكنولوجية المختلفة لا زال قائما كهدف متوقع.

(حامد عمار، 2002، ص 16).

وتستطيع الجامعة تحقيق أهدافها إذا توافرت لديها جملة من المدخلات، فإن كان الطلاب أهم تلك المدخلات فإن الأساتذة أهم مقوماتها، فالجامعة تحتاج لنوعية متميزة من أعضاء هيئة التدريس ذلك لأن الجامعة بأساتذتها لا بمبانيها والجامعة بفكر هؤلاء الأساتذة وعملهم وخبرتهم وبحوثهم قبل كل شيء.

(وفاء محمد البرعي، 2002، ص 302).

ويرى علي أحمد مذكور أن من أهداف التعليم العالي، الوفاء باحتياجات سوق العمل من التخصصات المختلفة بالكم والكيف المناسبين لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية فهناك مؤشرات يمكن استخدامها لقياس فاعلية التعليم العالي منها، معدل البطالة بين الخريجين، المهجرة الخارجية لخريجي الجامعة، التراكم التكنولوجي المحلي، ومدى قدرة الخريج على القيام بواجباته عند اندماجه في سوق العمل.

(علي أحمد مذكور، 2000، ص 198).

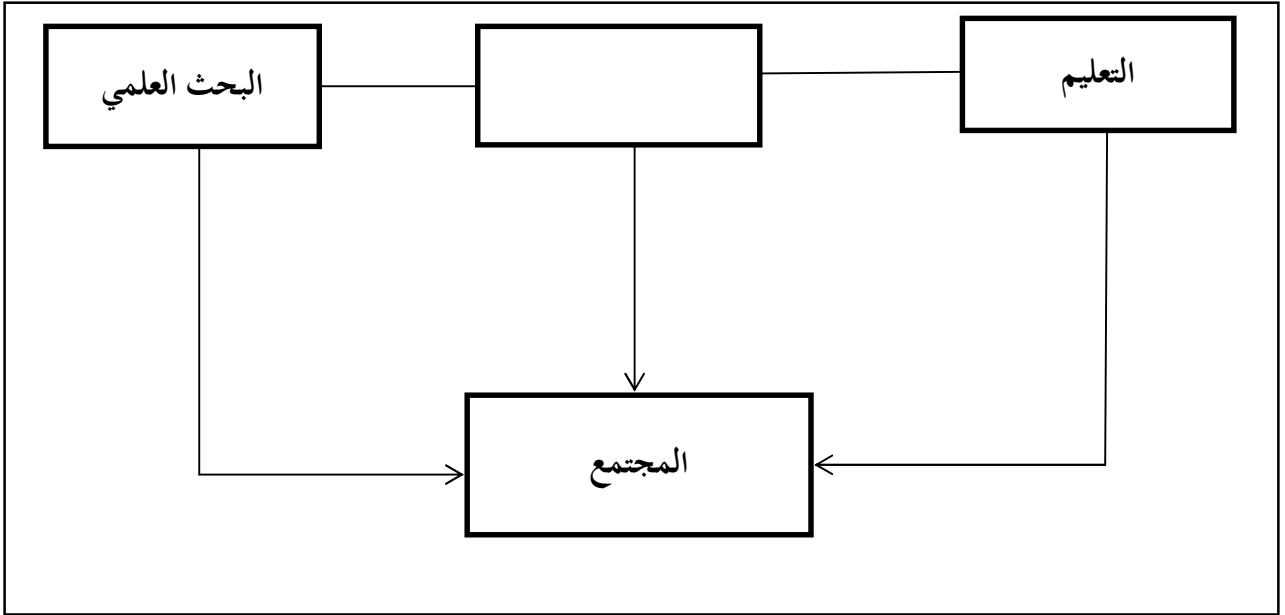
وعلى العموم فإن الجامعة الجزائرية على غرار الجامعات العالمية تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية والمتمثلة في:

✓ تكوين إطارات ذات قدرات فنية متشعبة بالشخصية الوطنية، وتهيئتهم للاضطلاع بمسؤولياتهم وفق

مقتضيات التنمية.

- ✓ تطوير البحث العلمي وتنميته وخلق الروح العلمية لدى الطلاب والمدرسين على حد سواء والعمل على إرساء قواعده واستمراره.
  - ✓ ترقية الثقافة الوطنية والإنسانية والنشاط الفكري بصفة عامة، باعتبار أن الثقافة أصبحت رهينة القدرات البشرية التي تعدها الجامعة.
  - ✓ العمل على توثيق الروابط الفكرية والثقافية وذلك بإنشاء علاقات بحثية وعلمية بين مختلف الجامعات وتبادل الوثائق والمطبوعات عن طريق وسائل الاتصال الحديثة.
  - ✓ إثراء المعارف وتطوير التقنيات وتهيئة الكفاءات مستفيدة بذلك من الحصيلة العلمية.
- (الطاهر زرهوني، 1993، ص 122).

شكل رقم (7) يمثل وظائف الجامعة



المصدر: من إعداد الباحث

#### 4- تفاعل الجامعة بالمجتمع:

التربية المتكاملة المستمرة تتطلب من الجامعات امتداد الفرص التربوية في الزمان والمكان، ويقتضي ذلك إسهام الجامعة في الاهتمام بالتربية قبل المدرسة في نطاق الأسرة، وفي نطاق المؤسسات الاجتماعية والتربوية كدور الحضانة، ورياض الأطفال، وحضانة الرضع، وتشتد الحاجة إلى هذه المؤسسات في المناطق الريفية وبين الفئات الضعيفة تعويضاً لصغارها عن النقص الثقافي والاجتماعي، مما يقتضي تطوير صيغ تلائم هذه البيئات على بساطتها، وتجذب النماذج المكلفة منها، واعتماد مشاركة الأمهات فيها.

وكما يسري اهتمام الجامعات على سنوات الطفولة الأولى فإنها تمتد إلى السنوات التالية في نظام التربية المدرسية، فلا بد من نشأة نظام للتربية الاجتماعية يوازي النظام الجامعي ويستجيب لحاجيات الناس، ولعل في مؤسسات محو الأمية ما يتصور بحكم خبراته وإمكاناته والعاملين فيه ليكون نظاما مستديما لتعليم الكبار، ويتولى الجوانب الثقافية، والجوانب المهنية تحت مظلة ما يسمى قسم الخدمة العامة وتنمية المجتمع داخل الجامعات، يتعلم فيه الآباء والأمهات والموظفون تعليما مكثفا ومسائيا. (John participant, 2009 , p70 )

فالتراث المعرفي للمجتمعات الإنسانية يوضح أن ازدهار الحضارات وتطورها يحدث نتيجة الاهتمام بالتعليم كعنصر أساسي للتقدم والتغيير خاصة وأن المجتمع الحديث يعتمد على التخصص والعلم كسمة أساسية تميزه عن المجتمعات السابقة.

فقد أكدت الدراسات والأبحاث الحديثة أنه لا مكان في الوقت الحاضر للتعليم المنعزل عن المجتمع ومشكلاته، وأن التعليم العالي الفعال هو الذي يكون وثيق الصلة بحياة أفراد المجتمع وحاجاتهم ومشكلاتهم والقادرة على إحداث التنمية الشاملة، كما تشير الدراسات والبحوث في التعليم العالي في كثير من دول العالم إلى أنه عملية تفاعل مستمر بين الفرد المتعلم وبيئته المادية والاجتماعية، وأن التعليم العالي الفعال هو الذي يكون وثيق الصلة بحياة السكان وحاجاتهم وآمالهم، وأن الهدف الأول للتعليم العالي هو تطوير المجتمع والنهوض به على مستوى تكنولوجي واقتصادي وصحي واجتماعي وثقافي أفضل، وعلى هذا يتحدد أسلوب التعليم العالي، فيكون عن طريق التعليم بالعمل والنشاط والإنتاج والبناء، ومواجهة المشكلات اليومية التي تواجه الفرد أو المجتمع.

كما أن التعليم العالي قادر على الإسهام بدور كبير ومتزايد في تنمية الموارد البشرية في ضوء ما تملكه الجامعات من قوى بشرية وإمكانات مادية، وفي ضوء الدور المحتمل أن تلعبه مخرجات هذه المرحلة في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية، كما يساهم هذا التعليم لإعداد القيادات العلمية والفكرية التي تتولى قيادة المجتمع، وكذلك إعداد الكوادر العلمية التخصصية التي تتولى بالبحث والدراسة مشكلات المجتمع بهدف تطويره وتقدمه، وأن هذه المهمة لا تكتمل ما لم تتقدم الجامعة برجالها وخبراتها العلمية ودرايتها الفكرية الراسخة لتقوم بدور مباشر في عملية التنمية، وتساهم بالعمل الواعي في ميزان الانتاج واستغلال الموارد للتطبيقات العلمية التي تتزايد بصورة لم تستهدف الانسان من قبل حتى أن خرجي الأمم أصبحوا يعانون أمية علمية أمام استكشافات اليوم.

وقد أكدت الأبحاث أنه لا مكان في الوقت الحاضر للتعليم المنعزل عن المجتمع ومشكلاته، وأن التعليم العالي الفعال هو الذي يكون وثيق الصلة بحياة أفراد المجتمع وحاجاتهم ومشكلاتهم والقادر على إحداث التنمية الشاملة، ولذا تؤكد الخطط الجديدة للتعليم العالي على قيام المعاهد الجامعية بوظائف مختلفة غير المهمات التدريسية والبحث العلمي، تندرج جميعها تحت عنوان الخدمات العامة، وأن نجاح هذه الجهود كافة مقرون بتغيير جذري في مفاهيم الجامعة والعمل الجامعي، وفي مكانة هذه الجامعة ودورها في المجتمع.

ولذا فإن الجامعات الناجحة في العصر الحالي هي تلك التي تفتح أبوابها للمجتمع من حولها، بحيث تتحسس مواطن الداء فيه، وتحاول أن ترى لها العلاج المناسب، بل تكون حساسة لطروحات أفراد المجتمع، وأن ترسم الطرق إلى تحقيق تلك الطموحات. (عجال مسعودة، 2009، ص ص 88-89)

### 5- مكونات التعليم العالي الجامعي:

إن الخدمة التعليمية التي توفرها الجامعات تعتمد على عدة عناصر والتي تسمى بمدخلات ومخرجات العملية التعليمية، وهذا لتلبية احتياجات المجتمع.

#### ■ المدخلات: وتمثل في:

✓ **الطلبة:** يمثل الطلبة المدخل الأساسي في العملية التعليمية والتي يتم من خلالها إعدادهم والتأثير في سلوكهم واتجاهاتهم، وتزويدهم بالمعارف والمهارات التي تجعل من عملية اسهامهم أكبر من خلال التصوير النوعي للتعليم الذي أتيح لهم الحصول عليه وهو ما يمثل الهدف الأساسي من العملية التعليمية، سواء ارتبط هذا الهدف بكون التعليم استهلاك أي أنه يمثل حق الفرد في الحصول عليه أو ارتبط بالتعليم كاستثمار من خلال الاستثمار في تكوين الخريج باعتباره رأسمال بشري حاله في ذلك حال الاستثمار في تكوين رأسمال المادي. (فليح حسن خلف، 2007، ص 247).

✓ **هيئة التدريس:** يعتبر عضو هيئة التدريس المدخل الأساسي في العملية التعليمية حيث تتوقف العملية التعليمية على حجم هيئة التدريس وكفاءتها، بحيث يتناسب عددهم مع الحاجة إليهم، فلا يزيد العدد عن الحاجة فتظهر معه حالات عدم استخدام للبعض أو استخدام جزئي للبعض منهم وهو ما يؤدي إلى هدر وضياح للموارد التي استخدمت في تكوينهم وإعدادهم كما أن توفر عدد قليل من الأساتذة بالقياس إلى حاجة هذه العملية يؤدي إلى إعاقة وعرقلة العملية التعليمية، وانخفاض نوعيتها بسبب ارتفاع نسبة الطلبة وانخفاض هيئة التدريس وارتفاع أعباء التدريس بالشكل الذي لا يتيح لعضو هيئة التدريس الفرصة الكافية لتطوره الذاتي من ناحية وكذا عدم القدرة على الارتقاء بنوعية العملية التعليمية من ناحية أخرى. (وليد سالم، 2006، ص 95).

✓ **الوسائل المادية:** تتمثل في الفضاءات البيداغوجية والتي تشمل المباني بكل مرافقها والتي لا بد أن تكون وفق مقاسات معتمدة تضمن للعملية التعليمية فرصاً أكبر للنجاح، يضاف إليها المكتبات والقاعات والتجهيزات والمختبرات وورشات العمل التي تحتاجها المؤسسة التعليمية والتي تحدد بمواصفات ومعايير عالمية تحدد مقدار ما تحتاجه المؤسسة تبعاً لطبيعة تخصصها وأعداد الطلبة

والعاملين بها، هذا بالإضافة إلى الوسائل التعليمية التي تستخدم من قبل هيئة التدريس والطلبة في عملية التعليم والتعلم مثل المطبوعات، الكتب، أجهزة العرض.....

(مهدي التميمي، 2007، ص 77).

#### ■ الأنشطة التعليمية:

يقصد بها عمليات التدريس والتدريب والمقررات الدراسية والمناهج التي يجب أن تكون مناهج حديثة تواكب التطورات والمستجدات العلمية والثقافية وأن تتلاءم مع متطلبات البيئة والمجتمع وأن يوفر النظام التعليمي تخصصات يجد لها مكانا في عالم الشغل وتخرج تخصصات زائدة عن الحاجة ولا تجد لها المكان المناسب لمزاولة العمل، الأمر الذي يؤدي إلى البطالة بسبب العمالة الفائضة والزائدة عن الحاجة.

ثم إن عناصر المنهج بمفهومه الواسع أساليب وطرق التدريس التي هي الوسائط لنقل المعرفة إلى أذهان الطلبة، لذا لا بد أن تكون لدى المدرس الذخيرة الكافية من هذه الطرق وكذلك القدرة على استخدام التقنيات والوسائل التعليمية الحديثة المساندة لمفردات المنهج كي يكون بالإمكان إيصال المعرفة إلى الطلبة بكفاءة عالية وهو شرط أساسي لتحقيق الجودة.

والعنصر الآخر هو التقويمات والاختبارات التي تتبع من أجل قياس وتقويم نمو الطلبة وتحصيلهم الدراسي، لذا ينبغي عدم الركون إلى نمط واحد في تقييم تحصيل الطلبة سواء في الاختبارات الفصلية أو الاختبارات النهائية. (مهدي السامرائي، 2007، ص 131).

#### ■ المخرجات:

وهي النتائج النهائية للعمليات والأنشطة التي أدريت على المدخلات وتمثل في إعداد المتخرجين من الطلبة الذين يجب تخرجهم من خلال تحقيق الشروط الكمية والنوعية في مختلف التخصصات، وكذلك في نتائج الجامعة من الدراسات والأبحاث التي ينشرها أعضاء هيئة التدريس والباحثين، والخدمات والاستشارات التي تقدمها مراكز الأبحاث المختلفة.

#### ■ المجتمع:

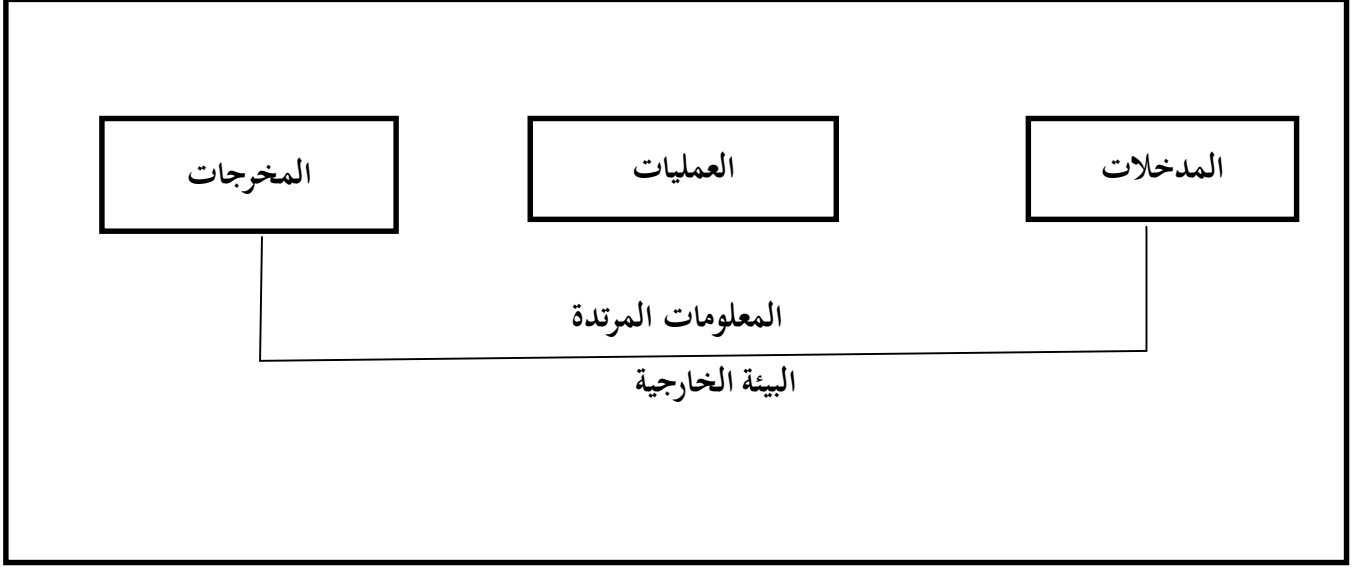
وهو العميل النهائي للنظام التعليمي الذي تصب فيه حصيلة الجهود التعليمية كافة من إعداد للأفراد وإنجاز للبحوث والدراسات وتقديم المنشورات والمساهمة في حل المشاكل الاجتماعية وإرساء البنية الاجتماعية على ركائز حضارية ثابتة.

فالمجتمع ينتظر من أبنائه المتعلمين القدرة على تطوير الواقع نحو الأحسن في جميع جوانبه الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية.... لأن زمام الأمور ستكون لاحقا بيد هؤلاء الأبناء، فإذا كان لا بد من النهوض بالمجتمع فإن النهوض لا يكون إلا بهم. (يوسف حجيم، 2008، ص 82).

## ■ المعلومات المرتدة:

لكي تضمن المنظمة معرفة المدى الذي تحقق من أهدافها ونتائج أدائها ومدى توازن مدخلاتها ومخرجاتها مع احتياجاتها، لا بد من توافر معلومات مرتدة لمعرفة مدى تقبل البيئة والمجتمع لتلك المخرجات.

شكل رقم ( 8 ) يوضح مكونات التعليم العالي في الشكل التالي:



## 6- مبادئ التعليم العالي في الجزائر:

يرتكز قطاع التعليم العالي في الجزائر على عدة مبادئ على اعتبار أن الجامعة الجزائرية مازالت تبني نفسها للوصول إلى نموذج جامعة تتماشى مناهجها وطرق تنظيمها وفق سيورة مجتمعها ومتفاعلة مع مقومات حضارتها وخصوصيتها، وهو ما يفسر التغيرات المثالية في التنظيم البيداغوجي وبرامج التعليم، وذلك لأن التغير المتكرر من حين لآخر هو في الحقيقة مسألة طبيعية تستند عليها الحياة المتجددة والمتغيرة باستمرار.

وأهم مبادئ التعليم العالي في الجزائر هي:

■ **الجزارة:** تعتبر الجزارة من أشد المهام استعجالا والتي يتوقف عليها شكل الجامعة الجزائرية، إذ تمثل

الأعداد المتخرجة من التعليم الجامعي اسهاما كبيرا في عملية الجزارة في شتى الميادين، بالإضافة إلى تحرير البلاد من التبعية الثقافية التكنولوجية.

وتعني الجزارة حسب محمد العربي ولد خليفة ما يلي:

✓ جزارة نظام التعليم الجامعي وخططه ومناهجه للابتعاد قدر الإمكان عن الاستعارة من

المجتمعات الأخرى إلا بما تقتضيه الأحوال، كما تستهدف الجزارة أيضا تعميم اللغة العربية.

✓ جزارة الإطارات بصورة مستمرة والغاية هي اعتماد البلاد على أبنائها من أهل الاختصاص

والكفاءة وتحقيق أهدافها العلمية في التربية والتكوين. (محمد العربي، 189، ص 124).

✓ أما بالنسبة للتأطير فإن الجزائر تمس الإدارة ومراكز الإشراف ابتداء من الجامعة ومراكز البحث حتى الوزارة، إلا أن هذه العملية لم تستكمل في عدد من المعاهد والاختصاصات بجزارة هيئة التدريس، فقد تطلب الإصلاح الاستعانة بالخبرات الأجنبية بأعداد كبيرة، كما لوحظ أن النقص في الإطار الجزائري المؤهل يتزايد كلما كانت الاختصاصات علمية أو تقنية.

ويشير الطاهر زرهوني أن جزارة التعليم الجزائري تكون من ناحية المضمون والبرامج والمناهج والكتب والوسائل التربوية والتأطير. (الطاهر زرهوني، 1993، ص 124).

■ **التعريب:** تعتبر اللغة العربية أحد مقومات الشخصية الوطنية، لذا عملت السلطات السياسية في الجزائر على إحلال هاته اللغة مكانتها الحقيقية، فمنذ منتصف الستينات شرعت الجامعة الجزائرية في تعريب تدريس العلوم الإنسانية فشمّل ذلك الآداب والتاريخ والجغرافيا والفلسفة والقانون، ثم عقبته بعض الاختصاصات الأخرى كالإقتصاد والإعلام، وفي بداية السبعينات فتح أول فرع معرب بكلية العلوم يضم بضعة عشرات من الطلبة سنة 1971 وخلال سنوات الثمانينات عبرت كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية في مستوى دراسات أما الفروع العلمية والتكنولوجية والطبية فما يزال التعليم فيها مفرنسا، في حين أنه كانت الجهود ضئيلة جدا في مجال تعريب في العلوم الدقيقة.

(أبو بكر خالد سعد الله، 1994، ص 175).

إن التكوين الجامعي باللغة الأجنبية يشكل عائقا أكيدا بالنسبة لعدد من الطلبة حاملي البكالوريا لأنهم درسوا المراحل ما قبل الجامعة بالعربية وهذا يقلل من الفاعلية ويزيد من حجم التسرب وهذا الكلام لا يعني الدعوة إلى تهميش تدريس اللغات الأجنبية، بل على العكس يجب الاهتمام بها والتفتح عليها، لكن في إطار التعريب الكلي لجميع الفروع لأن فرع العلوم الطبية والصيدلية في الجزائر لازال يدرس بالفرنسية إلى غاية يومنا هذا، على الرغم من نية تعريب العلوم التكنولوجية إلا أن ذلك تم بشكل جزئي فقط، وبقي المشكل الذي يطرحه المناوؤون للتعريب هو مشكل المصطلحات العلمية.

(تركي رابح، 1981، ص 44).

■ **ديمقراطية التعليم:** إن إجبارية التعليم الأساسي ومجانتيته في الجزائر أديا إلى زيادة أعداد الطلبة المتوافدين إلى الجامعة فيما بعد، وينص مبدأ ديمقراطية التعليم على أن التعليم هو حق لكل فرد في المجتمع وليس حكرا على فئة اجتماعية دون أخرى، وبذلك فقد شهدت الجامعة الجزائرية تزايدا مطردا في عدد الطلبة أتبعه إسراع في بناء هياكل الاستقبال الجامعي، حيث استطاعت الجامعة خلال الست سنوات التي أعقبت الإصلاح عام 1971 مضاعفة عدد طلابها، فبعد أن كان عددهم خلال الموسم الجامعي

1971-1972 حوالي 24 ألف و334 طالبا، ارتفع عام 1977-1978 إلى حوالي 62 ألف طالب، ولقد عزز هذا النمط من الديمقراطية بتطبيق اللامركزية وانتشار عدد كبير من مؤسسات التعليم العالي.

إن التوسع الجغرافي في عدد الجامعات قد تحقق جزء كبير منه خلال المخطط الرباعي (1973-1977) وكان الهدف هو مضاعفة عدد المتخرجين المؤهلين أي حملة الشهادات وتحقيق الحد المقبول من التأطير الوطني في مجالات التكوين العالي، لكن هذا التوسع في عدد المتخرجين والهياكل لم يعط النتائج المرجوة وذلك للتطبيق العشوائي لمبدأ ديمقراطية التعليم بدون الاعتماد على التوجيه والتخطيط الدقيقين، الشيء الذي يمكن من توضيح الطريق وتحقيق الهدف.

(بوفلحة غياث، 1992، ص 66).

### 7- أنماط التعليم العالي:

إن تزايد عدد طالبي التعليم العالي والملتحقين به يحتم التوسع في المنشآت وتوفير مقاعد بيداغوجية إضافة إلى إيواء الأعداد المتزايدة سنويا، هذا ما شكل عبئا على الحكومات من ناحية توفير البنية التحتية والفضاءات البيداغوجية... وكحل لهذه المشكلة ظهرت أنماط جديدة من التعليم مثل: الجامعات المفتوحة، الجامعات الافتراضية.... والتي تركز أساسا على مبدأ التعليم عن بعد والتعليم الإلكتروني باستخدام وسائل وتكنولوجيا المعلومات والاتصال.

#### ■ التعليم عن بعد:

إن توفير فرص تعليمية إضافية دون الحاجة إلى زيادة ضخمة في الميزانيات هو ما دفع المؤسسات التعليمية إلى تطوير برامج التعليم عن بعد والذي يوفر أيضا فرص تعليم أكثر للأفراد الذين لا يستطيعون التفرغ للتعليم (نتيجة لالتزامات شخصية، ظروف معيشية، العزلة الجغرافية...).

فالتعليم عن بعد هو "نقل مواد التعليم إلى المتعلم في موقع عمله أو إقامته... وهذا يعني الفصل الجغرافي بين المعلم والمتعلم، حيث لا يتوقع أن يكون اللقاء في قاعة المحاضرات هو الخط الأساسي للعلاقة بينهما، وللتعويض عن اللقاء الفعلي، يقوم الطالب بالحصول على المعرفة من خلال وسائل تعليمية حديثة وذلك للوصول إلى كل راغب في التعليم العالي.

(العبادي هاشم، 2008، ص 323).

ويمكن تعريف التعليم عن بعد على أنه "نظام تعليمي يتمركز حول المتعلم ويقوم على احتياجاته ولا يشترط المواجهة بين المعلم والمتعلم ويكون دور المؤسسة التعليمية في هذا النظام قويا في تخطيط وتوصيل الخدمة التعليمية إلى المتعلمين باستخدام وسائل النقل التكنولوجية المناسبة.

(الحلفاوي، 2006، ص 99).

وبذلك فإن التعليم عن بعد يقوم على مجموعة من المبادئ وهي:

- ✓ عدم اشتراط الوجود المتزامن للمعلم والمتعلم في الموقع نفسه.
  - ✓ ضرورة وجود وسيط بين المعلم والمتعلم، ولهذا الوساطة جوانب تقنية، بشرية وتنظيمية.
  - ✓ يمكن للمتعلم عن بعد اختيار وقت التعلم بما يتناسب مع ظروفه دون التقيد بجدول منتظمة ومحددة سلفا للقاء المعلمين باستثناء اشتراط التقييم.
  - ✓ أسلوب من أساليب التعلم الذاتي.
  - ✓ وتكمن أهداف عملية التعلم عن بعد فيما يلي:
  - ✓ تقليل صعوبات إنشاء مؤسسات تعليمية جديدة لتلبية الطلب المتزايد عليها.
  - ✓ زيادة إمكانية الحصول على التعليم، وزيادة فرص التحاق الأفراد بالتعليم العالي.
  - ✓ إتاحة الفرصة للأفراد للنمو المستمر وتحسين ظروف حياتهم.
  - ✓ تخفيض تكلفة التعليم: حيث أن التعليم عن بعد معقول التكلفة ومتاح لفئات عديدة.
- (فاروق عبدة، 2003، ص 87).

#### ■ التعليم الإلكتروني:

إن المزاوجة بين تكنولوجيا المعلومات والاتصال والتعليم والتدريب، أدى إلى ظهور ما يعرف " بالتعليم الإلكتروني" الذي يتم عن طيق الحاسوب الآلي وأي مصادر أخرى على الحاسوب تساعد في عملية التعليم والتعلم، وفيه يحل الحاسوب محل الكتاب ومحل المعلم، "هذا النوع قائم على شبكة الأنترنت وفيه تقوم المؤسسة التعليمية بتصميم موقع خاص بها وملواد أو برامج معينة لها: ويتمكن المتعلم فيه من الحصول على التغذية الراجعة".

ويمكن تعريف التعليم الإلكتروني على أنه، ذلك النوع من التعليم الذي يعتمد على استخدام الوسائط الإلكترونية في تحقيق الأهداف التعليمية وتوصيل المحتوى التعليمي إلى المتعلمين دون اعتبار للحواجز الزمانية والمكانية وقد تتمثل تلك بالوسائط الإلكترونية في الحاسوب وأجهزة الاستقبال من الأقمار الصناعية... أو من خلال شبكات الحاسوب المتمثلة في الأنترنت وما أفرزته من وسائط أخرى مثل المواقع التعليمية والمكتبات الإلكترونية....

ويستخدم مصطلح التعليم الإلكتروني مصطلح آخر وهو التعليم الافتراضي بالإضافة إلى مصطلحات أخرى هي التعليم بالاتصال الإلكتروني أو التعليم بالكمبيوتر. (محمد بوعشة، 2000، ص 102).

إن تطبيق التعليم الإلكتروني في العملية التعليمية يحقق ما يلي:

✓ تعدد مصادر المعرفة بصورها المختلفة السمعية والمرئية والمكتوبة مع توافر إمكانية تسجيلها ونسخها، وطباعتها.

✓ تحسين مهارات استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال بالنسبة للمعلم والمتعلم.

✓ عدم الاعتماد على الحضور الفعلي: حيث أن وسائل الاتصال وفرت الحصول على المعلومة دون التقيد بالزمان والمكان.

✓ يمكن إرسال واستلام جميع الأعمال عن طريق الوسائط الإلكترونية.

ومما سبق نستنتج أن للتعليم عن بعد والتعليم الإلكتروني ثلاث مفاهيم رئيسية تتمثل في:

✓ أنه نظام تعليمي لا يخضع للإشراف مباشر ومستمر من قبل المدرس.

✓ نظام مفتوح للجميع أي تعليم جماهيري لا يتقيد بوقت ومكان لأنه يركز على المتعلم وعملية التعليم الذاتية.

✓ يقدم بواسطة الحاسوب سواء كانت المادة التعليمية مسجلة على أقراص مرنة أو تصل إلى المتعلم بواسطة شبكة المعلومات الدولية "الأنترنت" أو تبث إليه عبر الأقمار الصناعية.

(العبادي، 2008، ص 325).

## 8- أهداف التعليم العالي:

يعد التعليم بمثابة أداة لغرس الوعي الأخلاقي لدى الإنسان وهو أكثر الوسائل القيمة التي تساعد على الحفاظ على النظام الاجتماعي الجمعي، وهو طريقة لزيادة الحراك الاجتماعي، وعليه يمكن تلخيص أهدافه في النقاط التالية:

✓ التركيز على القابلية المعرفية العامة.

✓ القابلية لحل المشاكل.

✓ تحصيل المعارف.

✓ تنمية الكفاءات الضرورية خاصة في ظل انفجار المعلوماتية.

✓ متابعة تطور الخريطة المعرفية

✓ ترقية الثقافة الوطنية.

✓ البحث العلمي ورفع المستوى الثقافي للمجتمع.

✓ المشاركة في إعداد المعارف العامة وتطويرها ونشرها.

✓ تكوين الإطارات للتنمية الوطنية تطابقاً مع الأهداف المحددة من طرف التخطيط الوطني.

✓ تزويد الطلبة بطرق البحث العلمي.

✓ العمل على نشر الدراسات والأبحاث. (عبد الناصر محمد، 1997، ص 154).

كما يؤكد "رشدي أحمد طعيمة" على ضرورة صون مهام وقيم التعليم العالي الأساسية وتعزيزها وتوسيع نطاقها ولا سيما مهام الإسهام في التنمية والتطوير المستدامين للمجتمع في مجموعة من الأهداف:

✓ إعداد الخريجين ذوي خبرات عالية ومواطنين مسؤولين قادرين على تلبية متطلبات كل القطاعات والنشاطات البشرية ذات المستوى الرفيع لتلبية الاحتياجات الراهنة والمقبلة للمجتمع.

✓ إتاحة المجال مفتوح للتعلم على مستوى عالي وللتعلم مدى الحياة يتيح للدارسين أكبر قدر من الخيارات مع المرونة للدخول في النظام والخروج منه، كما يتيح فرص التنمية الذاتية والحراك الاجتماعي في إطار رؤية عالمية شاملة ومن أجل بناء القدرات الذاتية وتوطيد أركان حقوق الإنسان والتنمية المستدامة والديمقراطية والسلام في ظل العدالة.

✓ تطوير ونشر المعارف عن طريق البحوث كجزء من المهام في خدمة المجتمع، وتوفير الخبرات لمساعدة المجتمعات في عمليات التنمية الثقافية والاجتماعية والاقتصادية وتشجيع وتنمية البحث العلمي والتكنولوجي والمساعدة على فهم الثقافات الوطنية والدولية العالمية وتفسيرها وصونها وتعزيزها وتطويرها ونشرها وضمها إطار التعددية الثقافية والتنوع الثقافي.

✓ المساعدة على حماية وتعزيز القيم المجتمعية التي تنهض عليها المواطنة الديمقراطية وفتح مجالات التفكير والنقد المستقل كلها تساعد على مناقشة الخيارات الاستراتيجية وتعزيز التوجهات ذات النزعة الإنسانية.

(رشدي أحمد طعيمة، 2004، ص 455).

## 9- إصلاح التعليم العالي في الجزائر (النظام الجديد LMD):

لقد شهد العالم العديد من التطورات والمستجدات الجديدة التي تفرض على التعليم العالي في كل مجتمع أو دولة أن يطور نفسه، خاصة ولأن التقدم الحضاري في المجتمعات المعاصرة ينعكس على مختلف القطاعات الأخرى، إن هذه التغيرات التي تفرض نفسها على التعليم العالي في جميع الدول بمختلف أنواعه ومستوياته، على أن يغير من البرامج وتبرمج أهداف جديدة بتخطيط واستراتيجيات جديدة وعليه فقد انخرطت الجزائر على غرار باقي الدول الأخرى في إصلاحات فعلية وليست مجرد تجربة حيث أبرزت اللجنة الوطنية لإصلاح المنظومة التربوية معظم العوائق التي تعاني منها الجامعة الجزائرية، الحلول والواجبات التي يجب إدخالها لتمكين الجامعة من القيام بالدور المنوط بها، وعلى ضوء توصيات اللجنة وتوجيهها المخطط التنفيذي الذي صادق عليه مجلس الوزراء في جلسته المنعقدة في 30 أبريل 2002، فقد حددت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي استراتيجية عشرية لتطوير القطاع للفترة (2004-2013) والتي من محاورها تطبيق إصلاح شامل وعميق للتعليم

العالي ذات أطوار تكوينية ليسانس، ماستر، دكتوراه، مع هيكلية تستجيب للمعايير الدولية وتكون مصحوبة بتأهيل مختلف البرامج التعليمية مع تنظيم جديد للتسيير البيداغوجي ويرمي هذا الإصلاح إلى التكفل بالمتطلبات الجديدة الآتية:

- ✓ ضمان تكوين نوعي من خلال الاستجابة للطلب الاجتماعي المشروع على التعليم العالي.
- ✓ تحقيق تناغم حقيقي مع المحيط الاقتصادي عبر تطوير كل التفاعلات الممكنة ما بين الجامعة وعالم الشغل.
- ✓ تشجيع التبادل والتعاون الدوليين وتنوعها.
- ✓ تطوير آليات التكيف المستمر مع تطورات المهنة.
- ✓ تدعيم المهمة الثقافية للجامعة من خلال ترقية القيم العالمية لا سيما منها المتعلقة بالتسامح واحترام الغير في إطار قواعد أخلاقيات المهنة الجامعية وأدائها.
- ✓ التفتح أكثر على التطور العالمي خاصة ما تعلق بالعلوم والتكنولوجيا.
- ✓ إنشاء فضاءات جامعية إقليمية ودولية (فضاء مغاربي - فضاء أورو متوسطي....).
- ✓ تسهيل حركة الأساتذة الباحثين والطلبة من مختلف الأقطار.

وعليه كان النظام الجديد (ليسانس، ماستر، دكتوراه، LMD) يندرج ضمن هذا المسعى الذي يستجيب لأهداف الإصلاح ويحقق تناغم التعليم الوطني للتعليم العالي مع أنظمة التعليم العالي في العالم. (أيمن يوسف، 2007، ص ص 55-56).

ومن باب الإشارة إل الجهود المبذولة في مجال إصلاح التعليم العالي في الجزائر ينبغي أن نقف عند ذلك التطور الذي عرفته الجزائر في عدد الجامعات ومؤسسات التعليم العالي، حيث لم ترث الجزائر عن الاحتلال الفرنسي سوى جامعة واحدة، أما اليوم "فتضم الشبكة الجامعية الجزائرية (91) مؤسسة للتعليم العالي موزعة على (48) ولاية عبر التراب الوطني....".

وهي مبينة في الجدول التالي:

جدول رقم ( 2 ) يوضح مؤسسة التعليم العالي

المؤسسة	العدد
الجامعات	47
المراكز الجامعية	10
مدارس وطنية عليا	19
مدارس عليا للأساتذة	05
مدارس تحضيرية	10

(حاجي علجة 2013، ص 67)

إن هذه الجهود معتبرة -ولاشك- غير أنه لا يمكن أن تكون كافية أبدا أمام التزايد الهائل في عدد الطلبة سنويا حيث تجاوز عددهم سنة 2013، 1.5 مليون طالب وهو رقم كبير لا تتجاوز عتبه في أوروبا سوى ستة دول هي: ألمانيا، إنجلترا، فرنسا، روسيا، إيطاليا، وتركيا.

وإذا ما تركنا الهياكل والأعداد والانتقال إلى الانفاق المالي على الجامعة والتعليم العالي نجد أن الحكومة الجزائرية قد بذلت مجهودات من أجل تحسين وتوسيع النظام التعليمي فعندما يتوجه الانفاق المالي لتدريب الأساتذة وكذا توفير تجهيزات وهياكل ومختبرات بحث عصرية..... فقد يشير هذا إلى تحسن نوعية التعليم، وتتجلى الأهمية المعطاة لقطاع التعليم العالي في الجزائر من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (3) تطور ميزانية التعليم العالي

البيان السنوات	ميزانية الدولة (1000x دج)	ميزانية القطاع (1000 x دج)	نسبة القطاع من ميزانية الدولة (%)	نسبة الزيادة من ميزانية القطاع (%)
2004	1.200.000.000	66.497.092	5.54	/
2005	1.200.000.000	78.381.380	6.53	17.87
2006	1.283.446.977	85.319.925	6.64	8.85
2007	1.574.943.361	95.689.309	6.07	12.15
2008	2.017.969.194	118.306.406	5.86	23.63
2009	20593.741.485	154.632.798	5.96	30.70

(نور الدين موسى، 2009، ص 69).

وما يمكن ملاحظته من هذه الأرقام رغم أهميتها إلا أنها لا تعكس الأهداف الأساسية في واقع قطاع التعليم لعالي الذي يبقى نوعا ما بعيد عن متطلبات التعليم في زمن العولمة والتي تجعل من الجودة التعليمية هدفا من أجل الولوج إلى عالم الإبداع والابتكارات أدوات تجعل مدخلات التعليم العالي ومخرجاته قادرة على التنافسية على الصعيد العالمي.

## 10- أهداف ومزايا نظام ل.م.د:

يهدف النظام الدراسي الجديد من جهة إلى تجاوز المشاكل التي ميزت النظام القديم ومن جهة أخرى إلى تحسين الأداء داخل الوسط الجامعي ويمكن رصد الأهداف والمزايا الخاصة بهذا النظام في النقاط التالية:

مزايا نظام ل.م.د	أهداف نظام ل.م.د
- تمكين طالب سنة الأولى من التأقلم مع الحياة الجامعية والتعرف بشكل تدريجي على الفروع والتخصصات المتاحة له.	- توحيد مستويات التكوين الجامعي في ثلاث أطوار رئيسية.
- يميز للطالب التحول من مسار إلى آخر بيسر دون أن يفقد ما اكتسبه من أرصدة تعليمية.	- تمكين الطلبة من اختيار مسالك التكوين الملائمة لقدراتهم وحسب رغباتهم.
- يتيح للطلاب المتميز والمتفوق إمكانية مواصلة دراسته في الماجستير والدكتوراه.	- توحيد التكوين الجامعي على المستوى الدولي.
- يخفف من شروط الانتقال من سداسي لآخر.	- سهولة تنقل الطلبة من مسار إلى آخر.
- يتيح للطالب إمكانية برمجة الكثير من الحصص والدورات التعليمية الفردية والجماعية.	- اكتشاف أكبر قدر ممكن من المعارف العلمية والتقنية.
- يقرب الطالب من الأستاذ من الإدارة وهذا من شأنه أن يعزز قنوات الاتصال ويحسن الأداء الفردي والجماعي.	- فتح الجامعة والتكوين على الخارج.

(عبد الله جمعة، 2001، ص 128).

## 11- الهيكلة الجديدة للتعليم العالي في ظل نظام ل.م.د:

■ ليسانس:

يتكون من تخصصات ووحدات تعليمية موزعة على سداسيات حيث يشمل 06 سداسيات ويتضمن مرحلتين أولهما تكوين قاعدي متعدد التخصصات وتمثل ثانيهما في تكوين متخصص وينقسم بدوره إلى غائتين:

- ✓ غاية ذات طابع مهني (مهنة) تمكن الطالب من الاندماج المباشر في عالم الشغل.
- ✓ غاية أكاديمية تمكن الطالب من مواصلة الدراسة على مستوى الماجستير.

## ■ الماستر:

تجرى هذه المرحلة التكوينية خلال سنتين (4 سداسيات) وهي حق لكل طالب تحصل على ليسانس أكاديمي وتتوفر فيه شروط الالتحاق بها، كما لا يستبعد أولئك الذين حصلوا على ليسانس مهني ويرغبون في العودة إلى الجامعة، ويجزر هذا التكوين الطلبة لتأهيلين مختلفين:

✓ تأهيل مهني يتميز باكتساب اختصاص عال في حقل تخصصه كما يمكن بلوغ مستويات الأداء والكفاءة العالية وتبقي التوجيه في هذه الحالة مهنيا على الدوام.

✓ تأهيل للبحث يتميز بتحضير البحث العلمي والإعداد المسبق للنشاط البحثي في القطاع الجامعي (ماستر بحث) حيث يشكل الماستر علامة بارزة للأداء في المؤسسة.

## ■ الدكتوراه:

تجرى هذه المرحلة كحد أدنى على 6 سداسيات أي ثلاث سنوات بعد مرحلة الماستر ويتضمن هذا التكوين ما يلي:

✓ تعميق المعارف ضمن التخصص.

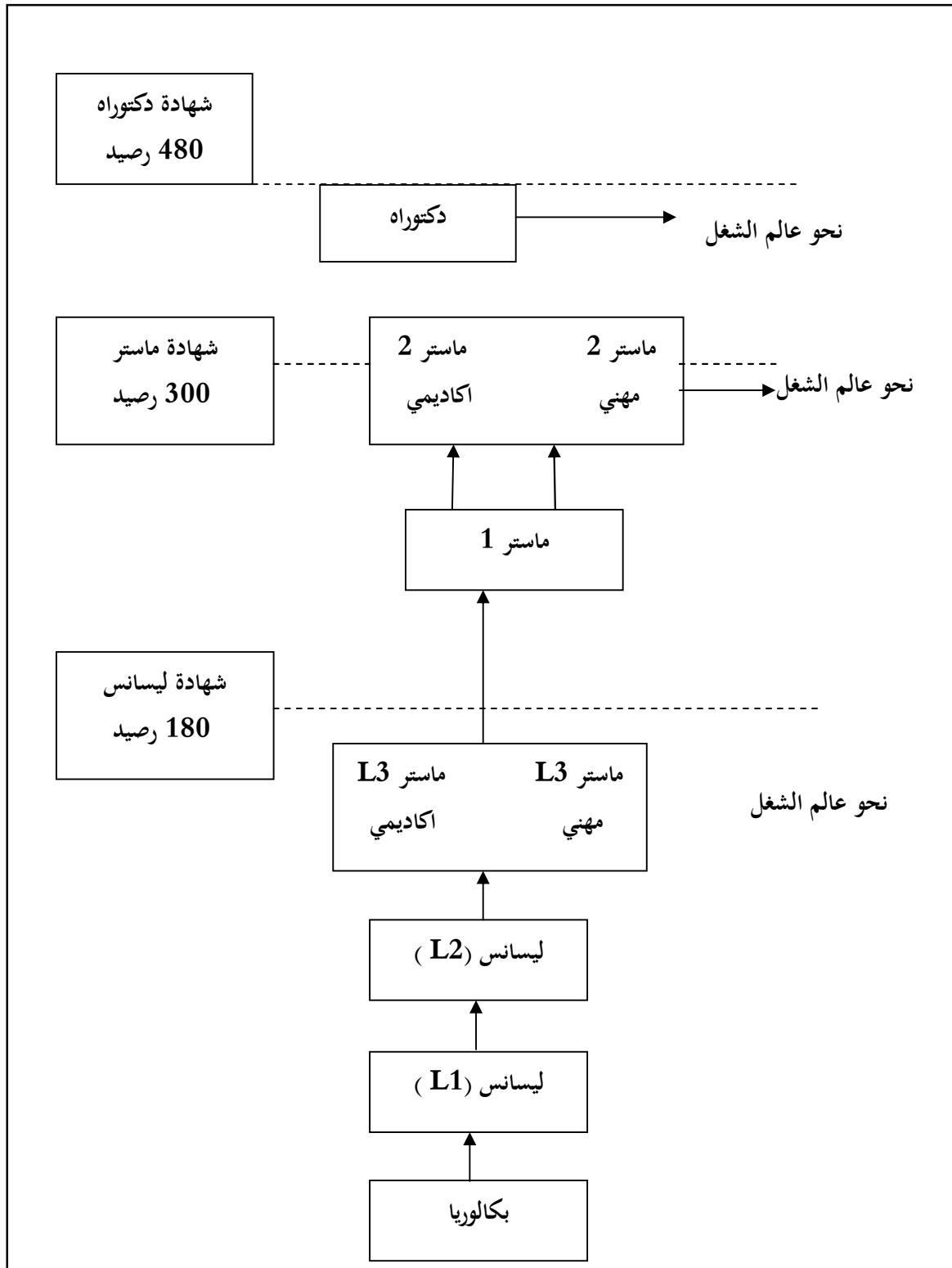
✓ تكوين للبحث والاجابة عن الإشكالية المدروسة.

✓ تحسين مستوى طرق البحث العلمي.

✓ وفي نهاية فترة التكوين بعد مناقشة الأطروحة تمنح شهادة الدكتوراه للمتخرج لهذه المرحلة التعليمية العليا.  
(أيمن يوسف، 2007، ص 57).

وهذا ما يتم تبيانه من خلال الشكل التالي:

شكل رقم (9) هيكل أطوار التكوين في ظل نظام (ل.م.د)



Rachid haraoubia , 2012, p67

ما يتضح لنا من خلال الشكل هو أن إصلاح النظام الجامعي الجديد المدرج من قبل وزارة التعليم العالي والبحث العلمي يهدف إلى جعل الشهادات وطلبات التكوين أكثر وضوحاً كما أنه يرمي من جهة أخرى إلى إحداث انسجام محكم بين المسارات الجامعية مع التسهيل في مقارنة الإجراءات ومحتويات التكوين على المستوى الوطني والدولي إن هذا الإصلاح المبني أساساً على نظام ل.م.د (ليسانس - ماستر - دكتوراه) سيساهم في ضبط المبادئ الكبرى للتكوين والمتمثلة في النقاط التالية :

- ✓ تحسين نوعية التكوين الجامعي
- ✓ تلاؤم نظام التكوين العالي مع باقي الأنظمة التكوينية في العالم
- ✓ اقتراح مسارات تكوينية متنوعة وتكييفها مع الحاجات الاقتصادية
- ✓ تسهيل حركة الطلبة وتوجيههم
- ✓ تتمين العمل الذاتي للطلبة
- ✓ تنصيب إجراءات متابعة الطلبة في أعمالهم
- ✓ تتمين المكتسبات وتسهيل تحويلها
- ✓ تنمية التكوين عبر مختلف مراحل الحياة إلى جانب التكوين الأولي
- ✓ فتح الجامعة والتكوين على الخارج

## خلاصة:

من خلال هذا الفصل اتضح لنا مدى الأهمية الكبرى التي تحتلها الجامعة في كل المجتمعات ومدى دورها وأهدافها لمسايرة التغيرات والتحويلات التي يشهدها العالم بأسره. ونظرا للأهمية الكبرى التي تحظى بها الجامعة كان على التعليم العالي أن يكون على قدر المسؤولية في نشر المعرفة والثقافة العامة، والسعي إلى التقدير وتحقيق التطور العلمي والتكنولوجي في كل المجالات، وعليه فالجامعة ليست مؤسسة لمحو الأمية ولا يجوز أن تكون مؤسسة لصنع أجيال عاطلة عن العمل، لأن المجتمع ينهض بالسواعد القوية القادرة على صنع الفارق عن طريق استخدام التكنولوجيا لتوفير الأسباب الضرورية للحياة.

# الفصل الثالث

## جودة التعليم العالي

تمهيد:

- مفهوم الجودة
- لمحة لتطور مفهوم الجودة
- أهمية الجودة في التعليم العالي
- أهداف تطبيق الجودة في التعليم العالي
- أبعاد جودة التعليم العالي
- معايير الجودة الشاملة في التعليم الجامعي
- نماذج إدارة الجودة في التعليم الجامعي
- مراحل تطبيق الجودة في التعليم العالي
- صعوبات تطبيق الجودة في مجال التعليم العالي

خلاصة

## تمهيد:

تعد الجودة أحد الأسبقيات التنافسية التي تسعى معظم الدول اليوم إلى تحقيقها في مختلف منظمات الأعمال، فهي سلاح تنافسي مهم تستخدمه المنظمات لتحقيق التميز والريادة. حيث أن الموقع الاستراتيجي المتقدم الذي وصلت إليه الجودة Quality في منظمات الأعمال المعاصرة وما رافقها من مفاهيم وفلسفات حديثة لم يكن ابتكارا من ابتكارات العصر الحالي بل له جذوره العميقة في القدم، وهو ما يدل أن الجودة حظيت بجانب كبير من الاهتمام إلى الحد الذي جعل المفكرين والعلماء يطلقون على هذا العصر "عصر الجودة" باعتبارها إحدى الركائز الأساسية لنموذج الإدارة الناجحة لمسايرة التغيرات المحلية والدولية ومحاولة التكيف معها في إطار التطبيق العملي لها في مختلف المؤسسات ومنها مؤسسات التعليم العالي.

## 1- مفهوم الجودة:

**لغة:** الجودة كلمة لاتينية الأصل *Qualitas* والتي تعني التميز أو التفوق، حيث جاء في المعجم الوسيط أن الجودة تعني كون الشيء جيدا وفعلها الثلاثي جاد. (أنيس ابراهيم، 2000، ص 145).

أما في لسان العرب أن الجيد نقيض الرديء، وجاد الشيء جودة أي صار جيدا، أي أتى بالبعيد من القول والفعل. (ابن منظور، 1984، ص 72).

**اصطلاحا:** الجودة تعني طبيعة الشيء ودرجة صلاحه وهي لا تعني الأفضل أو الأحسن دوما، وإنما هي مفهوم نسبي يختلف النظر إليه باختلاف جهة الاستفادة منه سواء كان (المصمم، المؤسسة، المجتمع....). (قدار طاهر، 1998، ص 77).

كما عرفها معهد الجودة الفيدرالي بأمريكا بأنها "شكل تعاوني لأداء الأعمال يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الإدارة والعاملين، بهدف التحسين المستمر في الجودة والإنتاجية وذلك من خلال فرق العمل. (السقاف، 1995، ص 7).

كما تعرف على أنها مجموعة الصفات المميزة للمنتج والتي تجعله مليئا للحاجات المعلنة والمتوافقة أو قادرا على تلبيةها. (محسن بن نايف، 2008، ص 11).

كما عرفها جيمس ريلي على أنها تحول في الطريقة التي تدار بها المنظمة والتي تتضمن تركيز طاقات المنظمة على التحسينات لكل العمليات والوظائف. (الدرادكة، 2001، ص 15).

كما تعرف أيضا على أنها القيام بالأمور الصحيحة من خلال الأسلوب الصحيح للوصول إلى الهدف المنشود. (محمد عادل النشار، 2001، ص 38).

كما عرفتها مؤسسة أو، دي، آي، الأمريكية المتخصصة في تدريب وإعداد الشركات لتصبح متصفة بالجودة بأنها "إتمام الأعمال الصحيحة في الأوقات الصحيحة".

ونقلا عن معيار الايزو "ISO 8402" الصادرة سنة 1986 فقد عرفت الجود على أنها "مجموع الصفات والخصائص للسلعة أو الخدمة التي تؤدي إلى قدرتها على تحقيق رغبات معلنة أو مفترضة" حيث يقول جورج لابوفيتز "إن سمعة الجودة شيء ضروري لمستقبل الشركة، ويضيف وأنا أظن أن أغلبتنا نوافق على هذا المفهوم الملح العاجل حيث أننا نفهم الجودة على أنها مسألة البقاء والاستمرار في العمل. (لرقت علي، 2008، ص 27).

أما الجودة في مجال التعليم بصفة عامة فهي عبارة عن عملية توثيق البرامج والإجراءات وتطبيق الأنظمة واللوائح التوجيهات التي تهدف إلى تحقيق نقلة نوعية في عملية التعليم والارتقاء بمستوى الطلبة في جميع المستويات العقلية والنفسية والثقافية والاجتماعية.

وجودة التعليم العالي بصفة خاصة تعرف على أنها أسلوب متكامل يطبق في جميع فروع ومستويات الجامعة ليوفر للأفراد وفرق العمل الفرصة لإرضاء الطلاب والمستفيدين من التعليم والبحث العلمي أو فاعلية تحقيق أفضل خدمات تعليمية وبجئية بأكفأ الأساليب وأقل تكلفة وأعلى جودة ممكنة.

(فريد النجار، 2000، ص 73).

ويعرفها عبد الجليل التميمي بأنها : مفهوم متعدد الأبعاد ينبغي أن يشمل جميع وظائف التعليم وأنشطته مثل: المناهج الدراسية، البرامج التعليمية، البحوث العلمية، توفير الخدمات للمجتمع المحلي، تحديد معايير مقارنة للجودة معترف بها دولياً.

ويرى صالح السامرائي "أن جودة التعليم العالي تشمل تطوير كل عناصر العملية التعليمية وما يتعلق بإدارة الجامعة وعلاقتها بالمحيط ونظمها وتشريعاتها ووسائل التحويل والتسويق والمادة العلمية والمختبرات والمراجع وطرق التدريس وأماكن التلقي وأوقات التعلم لجميع العناصر".

كما يعرفها غرهام غيس أنها: كل ما يؤدي إلى تطوير القدرات الفكرية والخيالية عند الطلاب وتحسين مستوى الفهم والاستيعاب لديهم.

ومن أجل الوصول إلى جودة متطورة ومستدامة وذات منحنى دائم الصعود لا بد من توفر خمسة عناصر للتنظيم الإداري الناجح وهي:

- ✓ حشد طاقات جميع العمال في المؤسسة بحيث يضع كل منهم جهده وإبداعه لخدمة أهداف المؤسسة.
  - ✓ الفهم المتطور والمتكامل للصورة العامة وخاصة بالنسبة لأسس الجودة الموجهة لإرضاء متطلبات العميل أو متلقي الخدمة، والمنصبية على جودة العمليات والإجراءات التفصيلية اليومية للعمل.
  - ✓ قيام المؤسسة على فهم روح العمل الجماعي -عمل الفريق-
  - ✓ التخطيط لأهداف لها صفة التحدي والتي تلزم المؤسسة وأفرادها بارتقاء واضح وملموس في نتائج جودة الأداء.
  - ✓ الإدارة اليومية المنظمة للمؤسسة، القائمة على أسس مدروسة وعملية من خلال استخدام أدوات فعالة لقياس القدرة على استرجاع المعلومات والبيانات (التغذية الراجعة).
- (عجال مسعودة، 2009، ص 115).

## 2-لمحة لتطور مفهوم الجودة:

لقد شهد التاريخ في مختلف عصوره تطبيق الجودة بصور مختلفة بدءاً من خلق آدم حتى اليوم...وفيما يلي ملخص للحقب المختلفة

- **قدماء المصريين:** عرف الفراعنة باهتمامهم الشديد بالعلم خاصة علوم الرياضيات والفلك والهندسة والطب، حيث أن كل الآثار الموجودة من عهدهم إلى الآن تشهد على تفوق وتطور الحضارة المصرية

القديمة مقارنة بأقرانهم، فقد كانوا أول من وضع وحدة قياس للأطوال وهي "الذراع الملكي" وكانت التجارة لديهم تعتمد على التبادل المنتجات وهذا التبادل مبني على مبدأ القبول والرفض لمواصفات المنتج، مما دفعهم إلى تطوير أساليب لتحويل إلى مبادئ مراقبة الجودة.

■ **الإمبراطورية الرومانية:** كانت مبادئ تحسين الجودة موجودة في ذلك العصر بشكل معنوي عن طريق التطبيق المباشر دون ذكر اللفظ تحديداً، حيث كان الرومانيون أبرع الناس في تخطيط المدن، فقد كانوا أول من مهد الطرق ومد مواسير المياه، وبناء النوافير في المنازل والميادين العامة، وكانوا أيضاً متميزين في التخطيط الاستراتيجي، وهو واضح بشدة في حروبهم من أجل توسيع الإمبراطورية.

■ **الحضارة الإسلامية:** تعد الحضارة الإسلامية منهجاً لتطوير الجودة المستمر عن طريق الارتقاء بمستوى معيشة الفرد والمجتمع، ويتحقق ذلك بإعطاء السيادة للعلم والمعرفة، ومن أهم مبادئ العمل في الحضارة الإسلامية جودة الأداء، حيث أن هناك أكثر من آية قرآنية وحديث شريف ينص على ضرورة إتقان العمل لنيل رضا الله عز وجل، وكان المسلمون شديدي البراعة في علوم الطب والكيمياء وخاصة الهندسة والمعمار وهذا واضح من شكل بناء المساجد التي تم إنشاؤها في تلك الحقبة خاصة في العصرين الأموي والعباسي، وكانوا شديدي الإيمان بالعمل الجماعي.

■ **ستيوارت ستيوارت (1967):** في تلك الحقبة كان مفهوم الجودة هو مطابقة المنتج لمواصفات التصميم، وبالتالي كانت أية خسارة تواجهها المؤسسة تلقي اللوم على العامل المسؤول عن تصنيع المنتج، وكان ستيوارت أول من تفهم أهمية دور العامل بشكل إيجابي، فاقترح أن يتم تحفيز العمال عن طريق مكافأة العامل على جودة أدائه، لزيادة كفاءتهم بدلاً من إلقاء اللوم المستمر، وبذلك تتحسن جودة المنتجات. (محمد توفيق، 2002، ص 7).

■ **رونالد فينشر (1920):** في ذلك الوقت تم استخدام الإحصاء لتحديد جودة العمل وكان فينشر من الإحصائيين العباقرة، وكان مهتماً بتطبيق الجودة الإحصائية في مجال الزراعة، فكانت البيانات المناخية وبيانات التربة وسقوط الأمطار من أهم الأشياء التي درسها في ذلك الوقت كما ساعد الهند كثيراً في تحسين أساليبها الزراعية، وكان مشرفاً على إنشاء أول معهد للجودة الإحصائية بالهند.

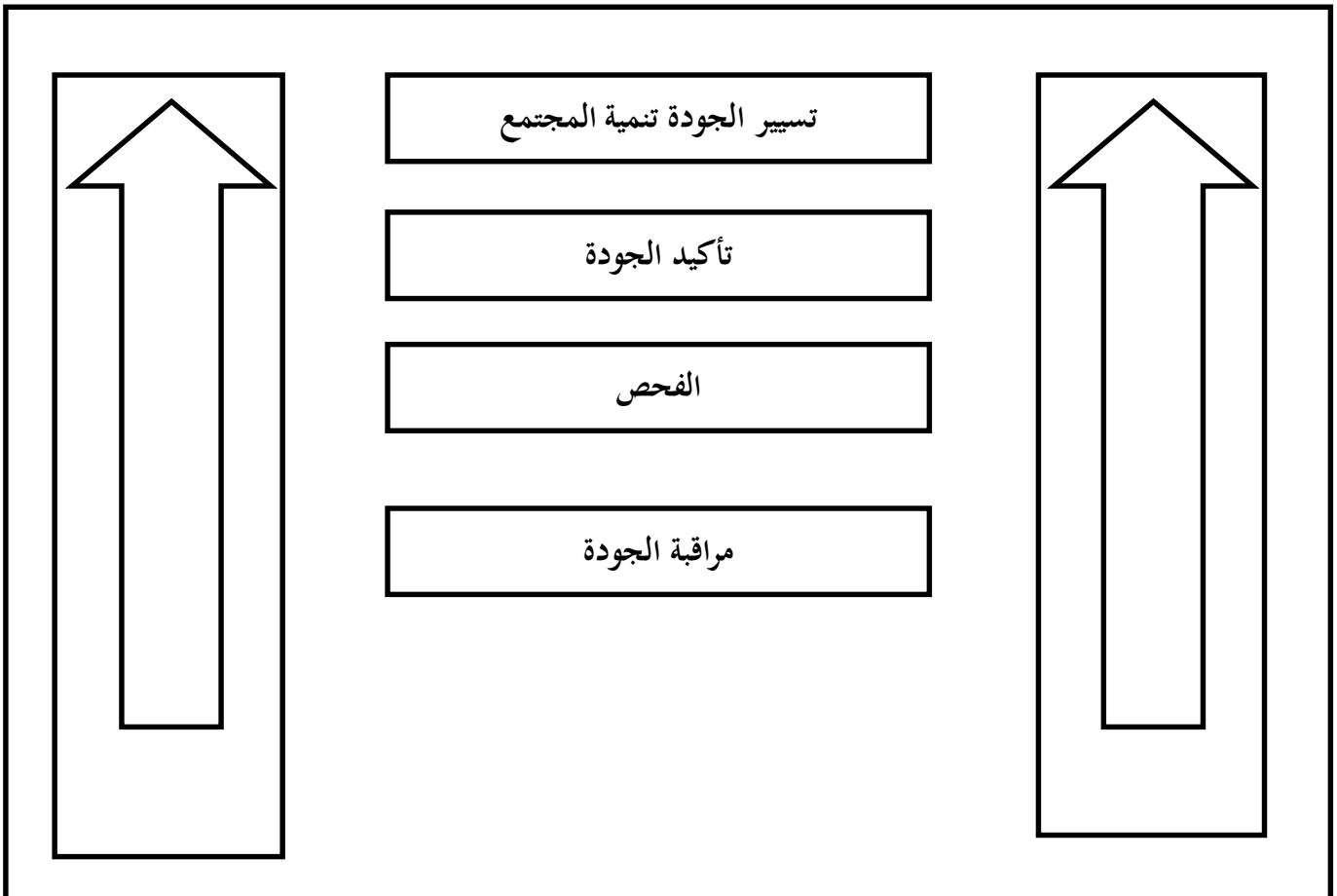
■ **إدوارد ديمينج (1940):** يلقب بقائد ثورة الجودة في العالم، فهو أول أمريكي قدم لليابانيين مفاهيم الجودة وطرق تنفيذها في الصناعة، وساعدها على القيام بثورتها الصناعية وكان ذلك بعد الحرب العالمية الثانية، وكانت اليابان دولة فقيرة منكوبة، ولكنهم سرعان ما آمنوا بأفكاره ومبادئه التي رفضتها أمريكا،

ومن ثم كانت انطلاقة التفوق الياباني وبدأت اليابان بحصد الأسواق العالمية والمحلية، ومن أهم هذه الأفكار التي تبنتها اليابان تتمثل في عدة نقاط أهمها: تحديد المسؤوليات والعمل الجماعي، وتقليل الاعتماد على الفحص ولكن العمل بسياسة منع الأخطاء، وتحفيز العمال وتدريبهم على أحدث وسائل العمل المتعلقة بعملهم والاهتمام بجودة إدارة الموردين للمواد الخام التي تستخدمها المؤسسة.

- **مالكوم بولدريدج (1987):** كان أول عالم أمريكي يطبق مبادئ الجودة في التعليم حيث كان من أهم مبادئه، أن نجاح المؤسسة التعليمية يعتمد على إرضاء المستفيد، والمشاركة بالرأي لكل العاملين بالمؤسسة، مع سرعة الاستجابة لرغبات المستفيد التطويرية، وتقديراً من الحكومة الأمريكية لمجهوداته، تم تصميم جائزة تحمل اسمه تعطي لمن يسهم في تطوير الجودة بشكل فعال أو ينجح نجاح مميز في تطبيق مبادئ الجودة الشاملة داخل مؤسسته.

وتلى بعد ذلك اهتمام العلماء في تطبيقات الجودة وتم تطوير ووضع النظريات والتقنيات والعلوم المختلفة في بقاع مختلفة من العالم. (مركز ضمان الجودة، ص8).

#### شكل رقم ( 10 ) يوضح تطور الجودة



(من إعداد الباحث).

### 3- أهمية الجودة في التعليم العالي:

إن المتتبع لواقع مؤسساتنا التربوية اليوم مع خضم التطورات العالمية المتسارعة في شتى المجالات يلاحظ أنها أصبحت تواجه العديد من التحديات سواء على مستوى التطورات التقنية أو من حيث سرعة التغير والانفتاح الثقافي أو على مستوى الجانب الاقتصادي والاجتماعي، وكل ذلك وغيره يدعو المسؤولين والقائمين على التربية والتعليم إلى تغيير نظرة التربية التقليدية إلى مفهوم شامل وواسع يقوم على إدراك المستجدات والتغيرات العالمية المتلاحقة ومحاولة القدرة على التعامل معها وتوظيفها التوظيف الأمثل بما يتماشى مع ثقافة وطبيعة المجتمع وهو ما يتحدد في الجدول التالي:

جدول رقم ( 4 ) يوضح مقارنة بين النموذج القديم والجديد

النموذج التقليدي	النموذج الجديد
التمركز حول المعلم/ المؤسسة	التمركز حول المتعلم
مسيطر/ مغلق	تلبية الرغبات/ مفتوح
نموذج واحد لكل المؤسسات	تصميم النماذج وفق طبيعة كل مؤسسة
تنافس/ كمي	تعاوني/ كيفي
التقيد بالتعليمات / ثابت	مرن/ متغير
محلي / قومي	دولي / عالمي
تجنب المشكلات وتقطيعها وعدم محاولة الاصلاح	البحث عن المشكلات التي تعوق التحسن المستمر
العمال دائما مصدر المشاكل الإدارية	العمليات والإجراءات الإدارية مصدر المشكلات

(إعداد الباحث من خلال مجموعة مراجع).

من هنا نجد أهمية تطبيق الجودة في التعليم تكمن في ما يلي:

- ✓ مساعدة المؤسسة التربوية على التعرف على جوانب الجودة في التعليم والطاقات الذهنية والمادية.
- ✓ تساعد في صنع القرار المتعلق بالعمل وطرح الحلول والبدائل المناسبة.
- ✓ تساعد على إشباع حاجات ورغبات العميل.
- ✓ تساعد على مواكبة المستجدات التعليمية من أجل التطوير الدائم.
- ✓ مراجعة المنتج التعليمي المباشر (الطالب) وغير التعليمي.
- ✓ تساعد على تطوير المهارات القيادية.
- ✓ اكتشاف حلقات الهدر وأنواعه المختلفة.
- ✓ تحث على العمل الدؤوب من خلال منح العاملين الصلاحيات كنوع من التحفيز.
- ✓ تساعد على تقويم النظام التعليمي وتشخيص القصور في المدخلات والعمليات والمخرجات.

(مصطفى محمد، 2008، ص 4).

#### 4-أهداف تطبيق الجودة في التعليم العالي:

تعتبر الجودة أحد أهم الوسائل والأساليب لتحسين نوعية التعليم والارتقاء بمستوى أدائه في العصر الحالي، الذي يطلق عليه بعض المفكرين بأنه عصر الجودة وعليه يمكن إجمال أهداف تطبيق الجودة في مؤسسات التعليم العالي فيما يلي:

✓ إيجاد نظام شامل لضبط الجودة في الجامعات والذي يمكنها من تصحيح ومراجعة وتطوير المناهج الدراسية.

✓ تساعد في تركيز جهود الجامعة على الاحتياجات الحقيقية للمجتمع وسوق العمل.

✓ إيجاد مجموعة موحدة من الهياكل التنظيمية التي تركز على جودة التعليم في الجامعات والتي تؤدي إلى مزيد من الضبط والنظام فيها.

✓ الارتقاء بمستوى الأداء الأكاديمي بصورة مستمرة.

✓ تجاوز الآثار الناجمة عن غياب التنافسية في الأسواق العالمية للخريجين.

✓ السيطرة على المشكلات التي تواجه العمليات الإدارية والحد من تأثيرها. (المنظمة العربية لضمان الجودة في التعليم، 2012، ص 8).

✓ رفع مستوى الوعي لدى الطلاب اتجاه عملية التعليم وأهدافه مع توفير فرص ملائمة للتعليم الذاتي بصور أكثر فعالية.

✓ مشاركة جميع العاملين في إدارة الجامعة لكون كل فرد على علم ودراية واضحة بدوره ومسؤولياته ومشاركته في التحسين والتطوير.

✓ التقليل من بيروقراطية الإدارة إلى حد كبير والتخلص من كثير من الإجراءات المتكررة والمتعارضة في بعض الأحيان، مع الالتزام بالتعليمات الرسمية والمشاركة في اتخاذ القرارات.

✓ ربط أقسام المؤسسة الجامعية وجعل عملها منسجما، بدلا من نظام إداري منفرد لكل قسم أو إدارة.

✓ ضمان جودة الخدمات التعليمية المقدمة رغم اختلاف أنماط العاملين نتيجة اختلاف بيئاتهم.

✓ المساعدة على إيجاد نظام موفق لضمان الأداء في حالة تغيب أحد الافراد أو ترك الخدمة.

✓ ترسيخ صورة المؤسسة الجامعية لدى الجميع بالتزامها بنظم الجودة في خدماتها.

✓ المساعدة على تخفيض الهدر في إمكانيات المؤسسة الجامعية من حيث الموارد والوقت وغيرها.

✓ تحسين كفاءات الإداريين والعاملين وأعضاء هيئة التدريس ورفع مستوى أدائهم من خلال التدريب المستمر.

✓ الوفاء بمتطلبات الطلاب وأولياء الأمور والمجتمع والعمل على رضاهم.

✓ زيادة الاحترام والتقدير، والاعتراف العلمي بالمؤسسة الجامعية لما تقدمه من خدمات للطلاب وللمجتمع من خلال المساهمة في تنمية المجتمع المحلي. (لرقت علي، 2008، ص 48).

## 5- أبعاد جودة التعليم العالي:

إن مراعاة أبعاد الجودة وتحقيقها في العملية التعليمية يكون بتحديد الأبعاد الأساسية ذات الصلة الوثيقة بالعمليات التعليمية وبحاجات الطالب لدخول سوق العمل، وبافتراض أن الأبعاد تمثل أساسا واقعيا فإنه ينبغي على إدارة مؤسسات التعليم صياغة وتنفيذ الخطط الكفيلة بتكريس وتحقيق كل بعد بدرجة عالية من الفعالية، وفيما يلي دلالات كل بعد والمتمثلة في:

### ■ الكفاءة:

هذا البعد يشير إلى أن الطالب يتجه إلى المنظمات التعليمية التي توفر له خدماتها بكفاءة وجدارة والتي تتميز عن المنظمات التعليمية الأخرى، في طرح وتقديم خدماتها التعليمية فالجامعة كمؤسسة تعليمية تستطيع أن تحقق هذا البعد وتعززه من خلال توفير المهارات والخبرات الأكاديمية والإدارية التي تجعل الجامعة قادرة على توفير وتقديم خدماتها التعليمية المختلفة بمستوى مرتفع من الجودة ولضمان جودة التعليم الجامعي ينبغي التركيز على كفاءة وجدارة هيئة التدريس بصورة أساسية إذ ينبغي أن تحرص الإدارة على توفير الهيئة التدريسية التي تملك تأهيلا عاليا يتيح إعداد الكوادر البشرية إعدادا جيدا، وتملك المعرفة العلمية الكافية التي تمكن من بناء خريجين على معرفة عالية فهما وتطبيقا، وأن يمتلك الكادر التدريسي مهارات البحث العلمي، بحيث يساهم في رفع وتطوير المعرفة النظرية والتطبيقية في مجال اختصاصه، وأن يمتلك القيم الأخلاقية التي تتلاءم وتنسجم مع أهداف مؤسسات التعليم ورسالتها المجتمعية.

### ■ الاعتمادية:

ينبغي أن تقدم مؤسسات التعليم العالي خدماتها التعليمية بصورة تعكس درجة عالية من الاعتمادية على هذه الخدمات ينعكس في فاعليتها بصورة خاصة وفي الأداء الجامعي بصورة عامة، من خلال التركيز على فهم الطالب الجامعي وإدراك حاجاته التعليمية وكذا حاجات سوق العمل، وهنا يبرز دور الجامعة في التأثير على الطالب والمجتمع وإظهار وإبراز الحاجات الحقيقية التي تخدم الطالب والمجتمع وتلي الطموحات المستقبلية، وذلك من خلال دراسات دورية أو مستمرة، للطلبة في المقاعد البيداغوجية ولسوق العمل، ويجري استخدام وسائل

وأدوات البحث العلمي المناسبة لهذا الغرض مثل الاستبيانات والمقابلات الشخصية وغيرها وكذلك الاستماع إلى شكاوي الطلبة ومشاكلهم طيلة سنوات الدراسة، والعمل على إيجاد الحلول الناجحة لها. وكذلك الاستماع إلى مقترحاتهم ومناقشة إمكانية تبنيها بصورة كلية أو جزئية، ومن جانب آخر ينبغي التركيز على دراسة وتحليل آراء ومشكلات ومقترحات الخريجين. (نوال نمور، 2011، ص 90).

■ **المجاملة:**

ينبغي أن يسود مؤسسات التعليم جو من الاحترام المتبادل والتعامل الحسن الذي يستند على الأسس الأخلاقية والتنظيمية والمهنية التي تحفظ لعضو هيئة التدريس والإداري مكانته واحترامه وهيبته وتحفظ للطالب كرامته، ودون أن يسيء أحد الأطراف حالة المجاملة والتعامل الانساني الراقي، بما يكفل استمرارية في هذا المجال. إن تحقيق هذا البعد من أبعاد الجودة يتطلب درجة عالية من الولاء لدى الطالب وعضو هيئة التدريس والإداري للمؤسسة التعليمية، إذ أن هذا الولاء يهذب ويصقل السلوكيات بحيث تنعكس هذه السلوكيات على سمعة الجامعة ومكانتها وميزتها التنافسية في سوق الخدمات التعليمية.

#### ■ **الاستجابة:**

إن هذا البعد يركز على تحقيق الاستجابة العالية والسريعة للتغيرات في بيئة المنظمات التعليمية وهذا ما يتطلب من مؤسسات التعليم العالي امتلاك المرونة الكافية للاستجابة لهذه التغيرات ومن أهم التغيرات التي تطرأ على هذه البيئة، التغير في احتياجات سوق العمل والتغير في منظومة التطور الاقتصادي والاجتماعي، والاستجابة السريعة ينبغي أن لا تقتصر على عناصر البيئة الخارجية فقط بل ينبغي أيضا التركيز على الاستجابة لمتطلبات البيئة الداخلية، ولتحقيق الاستجابة الداخلية ينبغي توفير الكوادر الأكاديمية والإدارية الكافية، وتوفير جميع المستلزمات والتسهيلات المالية والمادية التي تكفل استمرار العملية التعليمية دون توقف، ووضع خطط لسير العملية التعليمية للطلبة طيلة سنوات دراسته دون نقص في عدد المساقات المطروحة، ودون خلل في عملية إرشاد الطالب التي يمكن أن تعيق تقدمه في تسجيل ودراسة المساقات بصورة طبيعية، وهنا تقع مسؤولية مشتركة على المرشدين الأكاديميين وعلى الطلبة وإدارة الجامعة.

#### ■ **الأمن:**

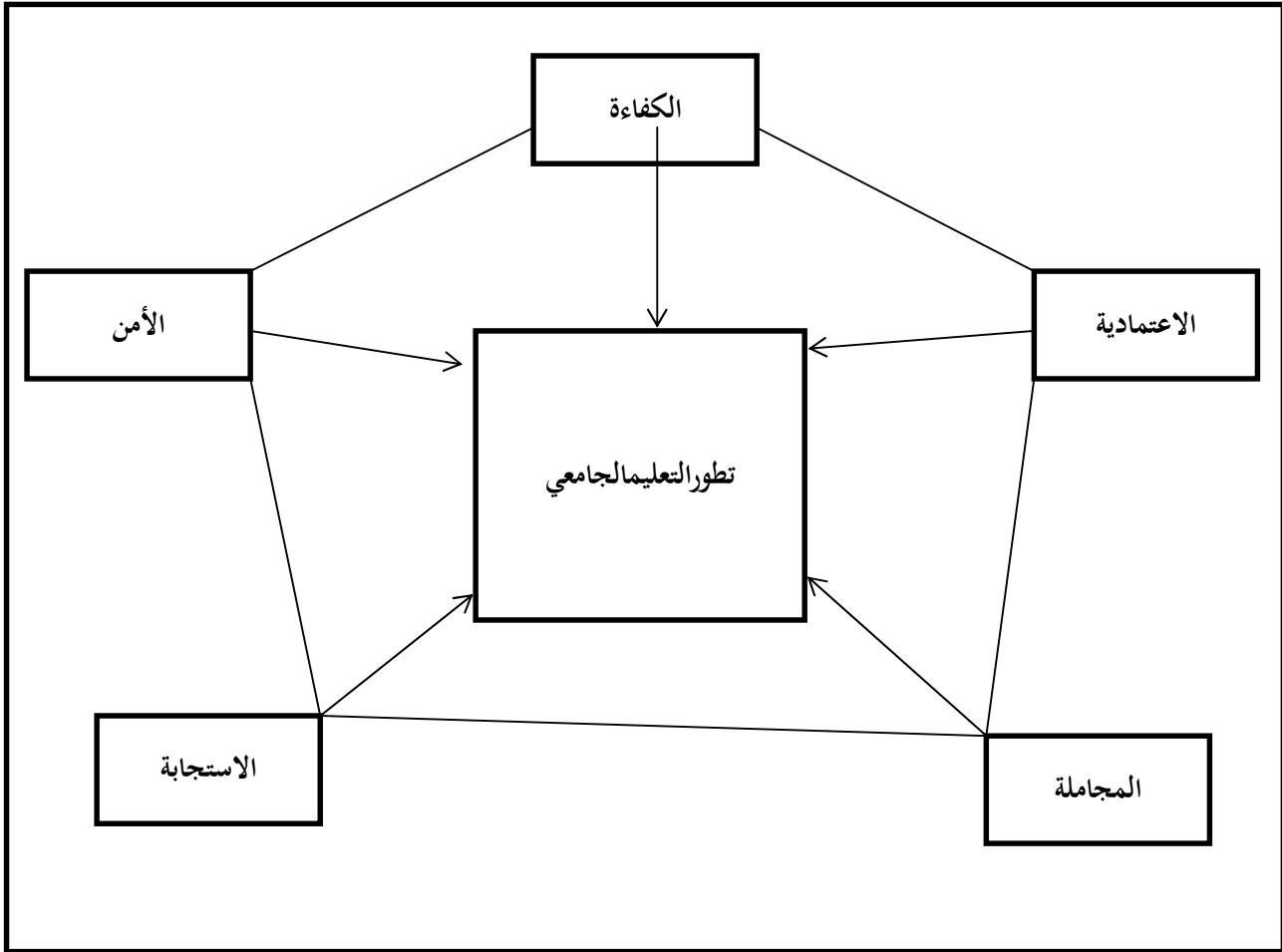
يقصد بهذا البعد توفير وتقديم الخدمة التعليمية للطلبة في جو آمن يخلو من المخاطر قدر الإمكان، إذ أن الطالب يميل إلى تفضيل مؤسسات التعليم التي توفر له درجة أفضل من الأمان، ويلاحظ أن الأنظمة والقوانين في دول العالم تحرص على توفير خدمات تعليمية آمنة فيلاحظ أنه يمنع دخول قوات الأمن إلى حرم الجامعة، ويحضر على أفراد مؤسسات التعليم والطلبة حمل الأسلحة داخل الجامعة وحتى تحقق مؤسسات التعليم

درجة عالية من الأمان فإنه ينبغي أن تخصص لهذه المهمة طاقما متخصصا لهذا الغرض، ويجري في العادة تشكيل قوة خاصة بأمن الجامعة تشكّلها إدارة الجامعة وينبغي التركيز على جوانب الأمان المختلفة مثل منع السرقات وحوادث الاعتداء، والمتاجرة في الممنوعات والحوادث الناجمة عن خطورة أماكن التدريس وعدم قبول طلبة ذوي ملفات جنائية، وعدم قبول أعداد طلبة يفوق استيعاب مرافق الجامعة مما يخلق اكتظاظا ينعكس على الجوانب الصحية والنفسية للطلبة، إضافة إلى ما سبق يجب اعتماد برنامج صحي متكامل في مؤسسة التعليم العالي، يوفر للطلبة أطباء وصيديات وسيارات إسعاف داخل الحرم الجامعي وتوفير التأمين الصحي.

(كاظم محمود، 2002، ص 92).

والشكل التالي يوضح أبعاد جودة التعليم العالي

شكل رقم ( 11 ) يوضح أبعاد جودة التعليم العالي



(من إعداد الباحث).

## 6- معايير الجودة الشاملة في التعليم الجامعي:

إن الخطوة الأساسية في اتجاه تطبيق نظام الجودة الشاملة ينطلق من متطلبات تطبيق نظام ISO في مؤسسات تثبت أن لديها منظومة إدارية قوية تتطابق أركانها مع متطلبات الجودة الشاملة من خلال مجموعة من المواصفات التي تحدد الصفات والخصائص الواجب توفرها في المؤسسة والتي يتم إصدارها من طرف منظمة ISO الذي يعتبر اختصاراً لمصطلح "Organisation International Standardization" أي "المنظمة العالمية للمعايرة" وهي منظمة غير حكومية مقرها جنيف بسويسرا وبدأت العمل رسمياً في 23 فيفري 1947. حيث قامت هذه المنظمة بوضع معايير (مقاييس) عالمية لنظام إدارة الجودة في أي منظمة سواء كانت إنتاجية أو خدمية.....

وتشمل مواصفات ISO على ما يلي:

- المواصفة 9000: عبارة عن خريطة عامة لسلسلة المواصفات تساعد المستخدم على تصنيف

المواصفات: 9001-9002-9003، وأما المواصفات: 9001-9002-9003: فهي نماذج لتوكيد الجودة الخارجية تتمثل على النحو التالي:

✓ ISO 9001: تشمل تشغيل وإنتاج الخدمات التعليمية.

✓ ISO 9002: تشمل الفحوصات والاختبارات النهائية والخدمات التي يقدمها الغير للجامعة.

✓ ISO 9003: تضع الإرشادات اللازمة لتطبيق ومراجعة المنظومة التطبيقية لإدارة الجودة.

فالإيزو (ISO) هي شهادة تمنحها المنظمة العالمية للمعايرة، للشركات أو المؤسسات التي توفر لديها مجموعة من المقاييس والمعايير والمطالب المعتمدة والتي تتعلق بمستوى جودة معينة لهذه المنظمة لذلك تم تطوير نظام (ISO) ليتوافق مع الميدان التعليمي وهو ما تجسد في ظهور ISO 9002 الذي يتمثل في تشغيل وإنتاج الخدمات التعليمية، حيث يتضمن (16) بندا تمثل مجموعة متكاملة من المتطلبات الواجب توافرها في نظام الجودة المطبق في المؤسسة التعليمية للوصول إلى جودة عالية من التعليم وهي تتمثل في:

✓ مسؤولية الإدارة الجامعة العليا.

✓ نظام الجودة.

✓ مراجعة العقود.

✓ ضبط الوثائق والبيانات.

✓ التحقق من الخدمات والمعلومات المقدمة للطالب.

✓ تتبع العملية التعليمية للطالب.

✓ ضبط ومراقبة العملية التعليمية.

- ✓ الاختيار والتوجيه.
- ✓ ضبط وتقويم الطلاب.
- ✓ حالة التفتيش والإختبار.
- ✓ الإجراءات التصحيحية والوقائية.
- ✓ البيئة الدراسية في الجامعة.
- ✓ ضبط السجلات.
- ✓ المراجعة الداخلية للجودة.
- ✓ التدريب.
- ✓ الأساليب الإحصائية. (جميل نشوان، 2004، ص 8).

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

- فحص البيئة العالمية والمحلية
- ✓ تحديد رؤية مستقبلية.
- ✓ تحديد منظومة قيم الجامعة.
- ✓ إتفاق على جدول الأهداف.
- ✓ التعريف بالرسالة الجامعية على المدى القصير - المتوسط - الطويل.
- ✓ إعداد مجموعة استراتيجيات.
- ✓ مناقشة المواصفات النمطية للجودة.
- ✓ بناء مواصفات للجودة الجامعية.
- ✓ إعداد هندسة الجامعة.
- ✓ التدريب على إيزو الجامعة.
- ✓ إدخال المواصفات النمطية لجودة الجامعة في الكليات.
- ✓ إعداد هيكله الوظائف والأنشطة وفق المواصفات الجديدة للجودة.
- ✓ مراجعة الجودة والنتائج وتصحيح الأخطاء.
- ✓ إعادة دورة الأعمال وفق برامج جديدة للمواصفات. (فريد النجار، 2000، ص 96).

- وجدير بالذكر أن حصول المؤسسات الجامعية على شهادة الجودة وفقا لمواصفات نظام (ISO) أو أي مواصفة وطنية يمكن أن يحقق لها منافع كثيرة منها:
- ✓ تحسين نوعية الخدمات التعليمية والتدريبية المقدمة.
  - ✓ زيادة خبرة العاملين عن طريق القيام بعمليات التدقيق المستمر.
  - ✓ تحسين كفاءة الأنشطة العلمية والخدمية.
  - ✓ التحسين المستمر في المجال المعرفي والإبداعي.
  - ✓ وضوح سياقات العمل وإجراءاته.
  - ✓ تقليل التكاليف.
  - ✓ تحسين الاتصالات واتسامها بالوضوح والواقعية.
  - ✓ توفير المعلومات وتسهيل عملية اتخاذ القرارات وتحسينها.
  - ✓ وضوح الأدوار وتحديد كل حسب موقعه.
  - ✓ الوعي العالي للمسؤولية من قبل العمال. (عجال مسعودة، 2009، ص 135).

### 7- نماذج إدارة الجودة في التعليم الجامعي:

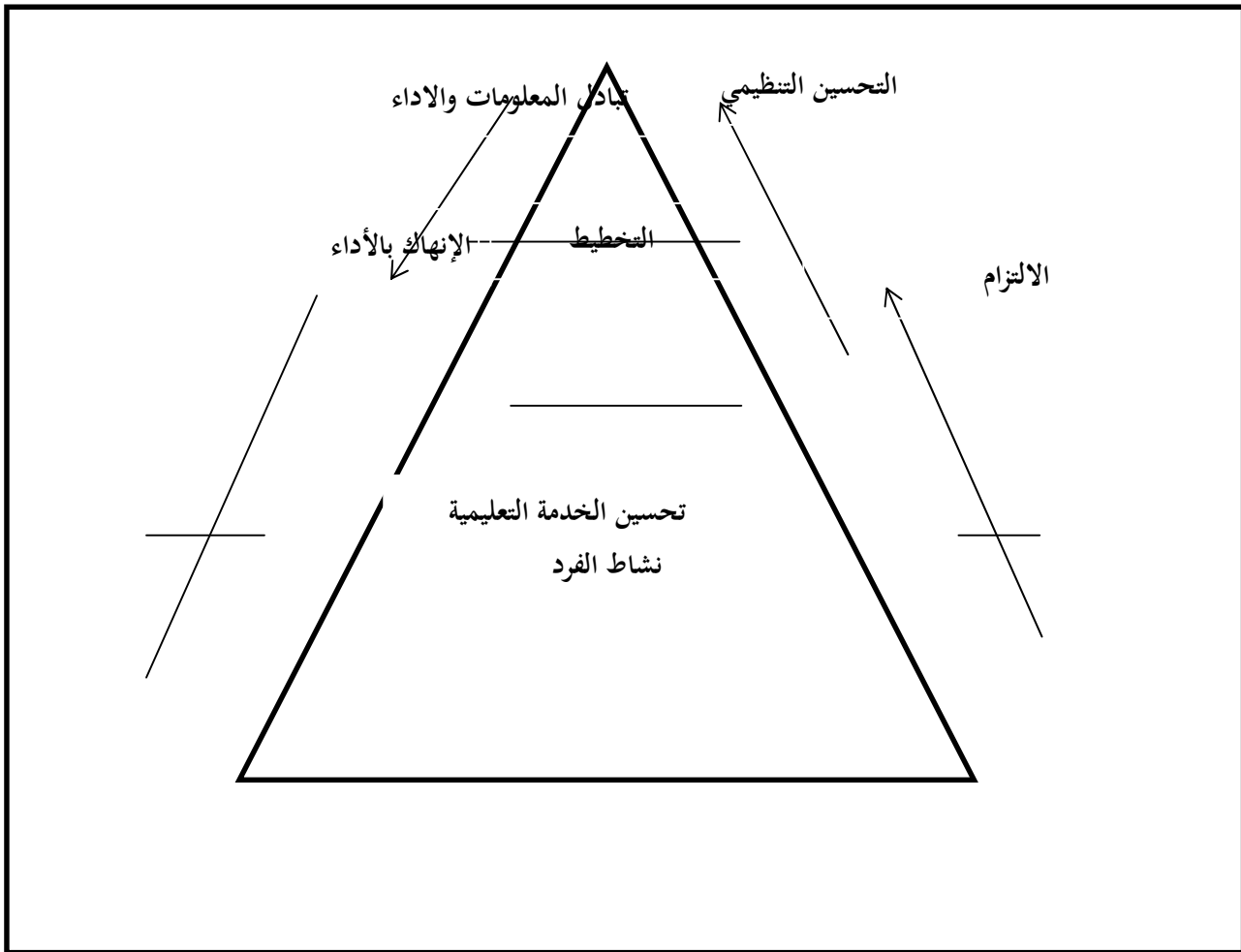
يمكن القول بان النماذج المقترحة بأنها أنظمة تقوم بإدارة العملية التعليمية كلها بمدخلاتها وعملياتها الداخلية ومخرجاتها وهي بذلك تنطلق من أن التعليم نظام متكامل وليس مجرد محطة لمجموعة من المنظومات الفرعية وتهدف هذه الأنظمة إلى التأكد من أن كل المنظومات الفرعية للتعليم ونواتجه على مستوى عالي من الجودة إذ أن الاهتمام بالجودة الشاملة هو اعتبار أن التعليم نسق فرعي لنسق مجتمعي أكبر ويعني هذا ربط الجودة بالجامعة وربطها بالبيئة والوسائط التربوية الأخرى ونظرا للأهمية البالغة للجودة في التعليم العالي تجسدت في وجود عدة نماذج معتمدة لإدارتها والتي تمثل أقطابا مختلفة كل حسب وجهته .

حيث هناك عدة نماذج معتمدة في نظام إدارة الجودة الشاملة من أبرزها ما يلي:

- نموذج موننغري (1991): الذي يرى أن إدارة الجودة الشاملة تتضمن ثلاث عناصر هي:

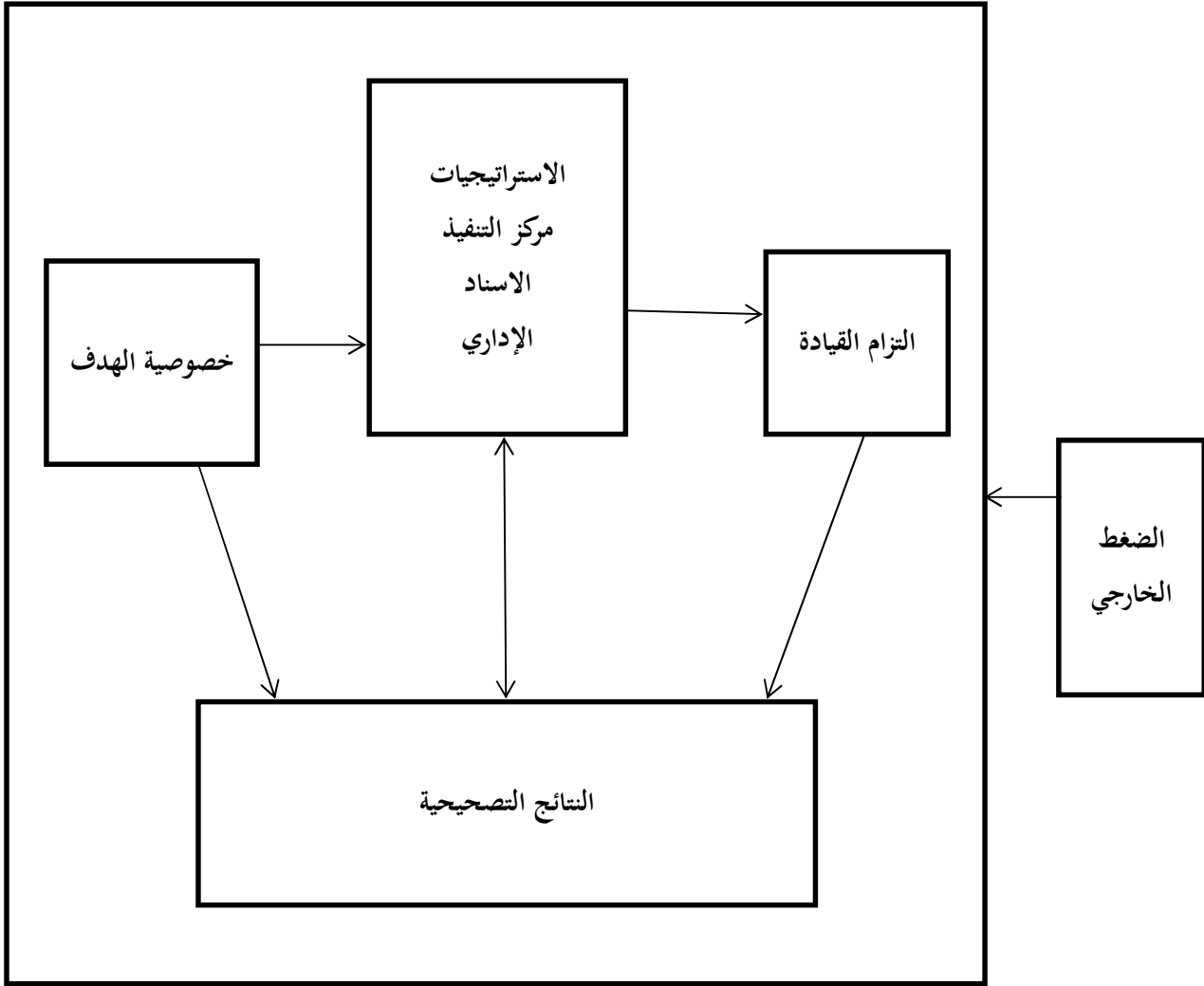
التخطيط، المشاركة، وتحسين العملية التعليمية، وهنا يكون التحسين قائم على مبادئ التحكم بالجودة أما التخطيط والمشاركة فيرتبطان بالبيانات الإحصائية المتعلقة بتحسين الجودة والشكل التالي يوضح تصور حول مخطط تنظيمي ثلاثي العناصر لنموذج موننغري.

شكل رقم ( 12 ) نموذج موننغري



الهدف نحو إدارة الجودة الشاملة، كما هو موضح في الشكل التالي:

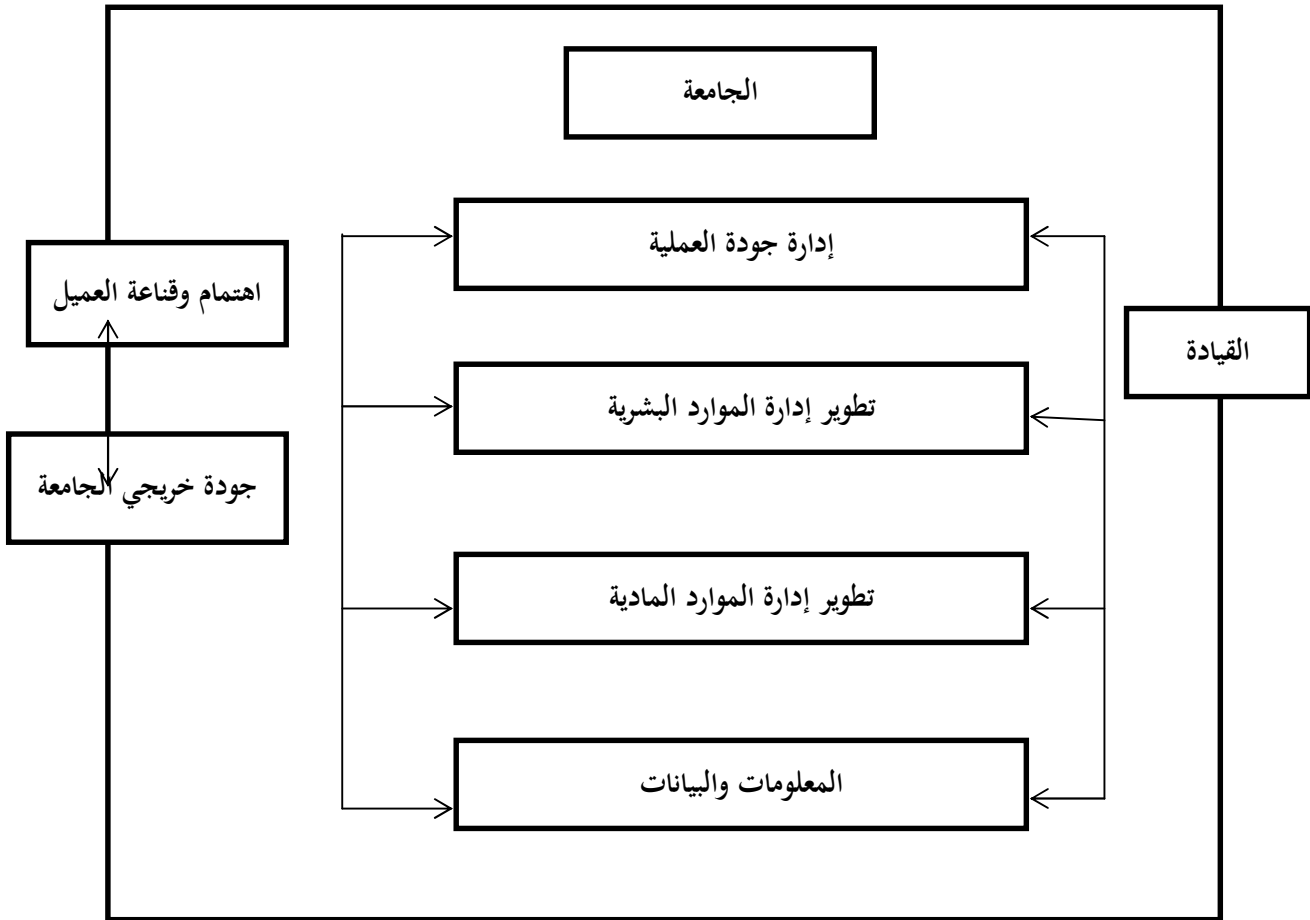
شكل رقم ( 13 ) نموذج إرفن



■ نموذج معيار مكافأة بالدرج:

ويتألف من أربعة عناصر هي: القيادة العليا المكلفة بإحراز التحسين وإجراء التغيير الشامل من قبل المسؤولين عن عملية التغيير، وابتكار القيم والأهداف والنظم المساعدة على تحقيق الجودة وإحراز التقدم، أما هدف أنشطة النظام فهي تحسين فناعة العميل وتحقيق نتائج جاهزة للعمل (خريج الجامعة)، والشكل التالي يوضح إطار عمل المكافأة بالدرج.

شكل رقم ( 14 ) يوضح عمل مكافأة بالدرج



(المرجع نفسه، ص 14).

حيث تركز فلسفته على أهمية مايلي :

التركيز على إرضاء الطلاب والمستفيدين - الاهتمام بنتائج الأداء الجامعي - الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي الجامعي - تنمية الموارد البشرية الجامعية - تطوير القيادات الجامعية - بناء شبكة معلومات متطورة .

أما إدوارد ديمنج الذي يعتبر الأب وقائد ثورة الجودة في العالم فقد اقترح برنامج يتكون من 14 نقطة وهي كالتالي:

- ✓ خلق حاجة مستمرة للتعليم الجامعي.
- ✓ تبني خلق فلسفة جديدة للتطور المستمر.
- ✓ منع الحاجة إلى التفتيش 100%.
- ✓ عدم بناء القرارات الجامعية على أساس التكلفة فقط.
- ✓ تطبيق فلسفة التحسينات المستمرة.
- ✓ توفر قيادة جماعية واعية وديمقراطية.
- ✓ الاهتمام بالتدريب المستمر في جميع الوظائف الجامعية.

- ✓ القضاء على الخوف لدى قيادات الجامعة.
- ✓ إلغاء الحواجز في الاتصالات بين العمال والقيادة.
- ✓ منع الشعارات والتركيز على الإنجازات والحقائق.
- ✓ تشجيع التعبير عن الشعور بالاعتزاز والثقة.
- ✓ منع استخدام الحدود القصوى للأداء - لا حدود للتفوق - أطلقوا العنان للأداء والإنتاجية.
- ✓ تطبيق برنامج التحسينات المستمرة في جميع الكليات.
- ✓ توفير التعرف على جوانب العمل المختلفة بالتبديل. (عجال مسعودة، 2009، ص 137).

### 8-مراحل تطبيق الجودة في التعليم العالي:

لتطبيق خطوات إدارة الجودة في التعليم لا بد من الالتزام بالقيام بالخطوات التالية:

#### ■ نشر ثقافة الجودة الشاملة:

- إن الجودة الشاملة هي فلسفة إدارية وثقافية جديدة ينبغي أن تحل محل الثقافة التقليدية وهذه العملية تقتضي أن تعمل المؤسسة التعليمية بقيادتها العليا على نشر ثقافة الجودة وذلك من خلال ما يلي:
- تهيئة المناخ التعليمي الذي يقتضي تطبيق نظام الجودة الشاملة.
  - تبصير جميع العمال في المؤسسة التعليمية بمبادئ الجودة وأهميتها ومعاييرها وما تحقق من فائدة للأفراد والمجتمع والمؤسسات، وما توفر من نوعية وتقليل الكلفة والهدر في الوقت والجهد ويتم ذلك كما يلي:
- ✓ اختيار المدربين والمدرسين والعاملين الذين يتسمون بمؤهلات للعمل في إطار إدارة الجودة الشاملة.
  - ✓ عقد لقاءات ومؤتمرات وإلقاء محاضرات من خبراء في نظام الجودة للتعريف بهذا المفهوم.
  - ✓ بناء برامج تدريبية للإداريين والمدرسين والعاملين تؤهلهم للتخطيط لنظام الجودة وتحسينه وضبطه.
  - ✓ تزويد جميع العاملين بأسس العمل التي يقوم عليها نظام إدارة الجودة الشاملة ومتطلباته.
  - ✓ التأكد من أن الجميع أصبحوا قادرين على تنفيذ برامج الجودة الشاملة. (محسن علي، 2008، ص 116).

### ■ التخطيط لتطبيق نظام الجودة:

إن هذه الخطوة تتطلب دراية تامة بمدخلات نظام الجودة وعملياته ومواصفاته ومخرجاته بمعنى على المخططين أن يمتلكوا رؤية واضحة عن جميع مدخلات البرامج وعملياته وعليهم أيضا:

- تحديد أهداف المؤسسة التعليمية.
- تحديد رسالة المؤسسة التعليمية في ضوء أهدافها.
- تحديد العملاء أو المستفيدين من الخدمة التعليمية.
- تحديد متطلبات العملاء والمواصفات التي يتوقعونها في الخريج من خلال:
  - ✓ الزيارات الميدانية للمؤسسات التي يمكن أن يلتحق بها المتخرجون.
  - ✓ الاحتكاك والاتصال والمقابلات الشخصية
  - ✓ تشكيل لجان تتولى تقصي شكاوي الطلبة المؤسسات وأولياء الأمور والمقترحات اللازمة للتطوير.
  - ✓ متابعة أداء الخريجين.

### ■ التنظيم لتطبيق نظام الجودة:

إن تبني نظام تطبيق إدارة الجودة في التعليم يقتضي إعادة تنظيم العملية التعليمية لتستجيب إلى معايير نظام الجودة، وعلى هذا فإن تنظيم الجودة يجب أن يتسم بما يلي:

- ✓ وحدة الفعالية بين أقسام المؤسسة التعليمية والعاملين بها.
- ✓ كل عامل في المؤسسة يجب أن يكون على دراية برسالة المؤسسة وأهدافها.
- ✓ تقليل المنافسة الحادة وتنمية روح الفريق في العمل. (يزيد قادة، 2011، ص 558).

ولغرض القيام بهذه الخطوة تشكل المؤسسة التعليمية مجلسا يرأسه مدير المؤسسة ويحدد منسقا للجودة، كما يشدد تنظيم الجودة على الاهتمام بمشاركة الجميع في تحمل المسؤوليات والابتكار والإبداع.

### ■ تنفيذ نظام الجودة:

إن تنفيذ خطة نظام الجودة يقع على فرق العمل داخل المؤسسة التعليمية، إذ تحدد مجموعات صغيرة يطلق عليها دوائر الجودة، حيث تتولى كل مجموعة مهام محددة في تطبيق نظام الجودة وتحدد كل مجموعة الأنشطة المطلوب تنفيذها والوقت اللازم للتنفيذ والكلفة التقديرية ووضع سبل التغلب على المعوقات المحتملة ومتابعة الجودة

في المجال أو القسم الذي تابعه كل مجموعة وتعرف العناصر التي تحتاج إلى تحسين مع مراعاة أن ما يتبع من عمليات وإجراءات يؤدي إلى تحقيق جودة عملية تعليمية وزيادة جودة الأداء وتقليل نسبة الفقد في الإنتاج وإشراك جميع العمال في المؤسسة التعليمية في تحمل المسؤولية للتحسين المستمر وصنع القرار، ونشر ثقافة الجودة.

#### ■ التقييم:

إن التقييم في إدارة الجودة الشاملة يتسم بالشمول والاستمرارية ويهدف إلى التأكد من أن جميع الأعمال التعليمية والإدارية المؤثرة في الجودة تتم تأديتها بالكفاءة المطلوبة باستخدام تقنيات الجودة كما يؤدي إلى تطوير وتحسين مستمر في الأداء المعرفي والإداري ويتم التقييم من خلال:

✓ **التقييم الذاتي:** وذلك بتشكيل فريق تقييم يستفيد من تقارير دوائر الجودة ومجلس الجودة لمقارنة

النتائج المحققة بالحالة التي كانت عليها المؤسسة، ونشر الحقائق وعرضها في تقرير يسمى تقرير المراجعة الداخلية.

✓ **التقييم الخارجي:** تشكل المؤسسة التعليمية لجاناً أو فرقاً من المدرسين والخبراء تحت إشراف المجلس

الأعلى للجودة مهمتها تقييم أداء المؤسسات التعليمية من جميع النواحي. (نفس المرجع، ص 56).

أما عليّات فقد أشار إلى أن خطوات تطبيق إدارة الجودة في التعليم يمكن تحديدها على النحو التالي:

■ **التمهيد:** وهي مرحلة تهيئة العاملين بالمؤسسة التعليمية لتقبل مفهوم الجودة وتتضمن ما يلي:

✓ توضيح مفهوم الجودة الشاملة لجميع العاملين.

✓ تحديد احتياجات العملاء الداخليين والخارجيين.

✓ تحديد معايير الجودة التي ينبغي الوصول إليها في كل نشاط أو مجال من مجالات التعلم

بالمؤسسة.

✓ تحديد المهام والمسؤوليات اللازمة لتنفيذ الأعمال المختلفة.

✓ توفير الموارد المالية والمعلومات اللازمة لبدء التنفيذ.

■ **التنفيذ:** ويتضمن الممارسات التالية:

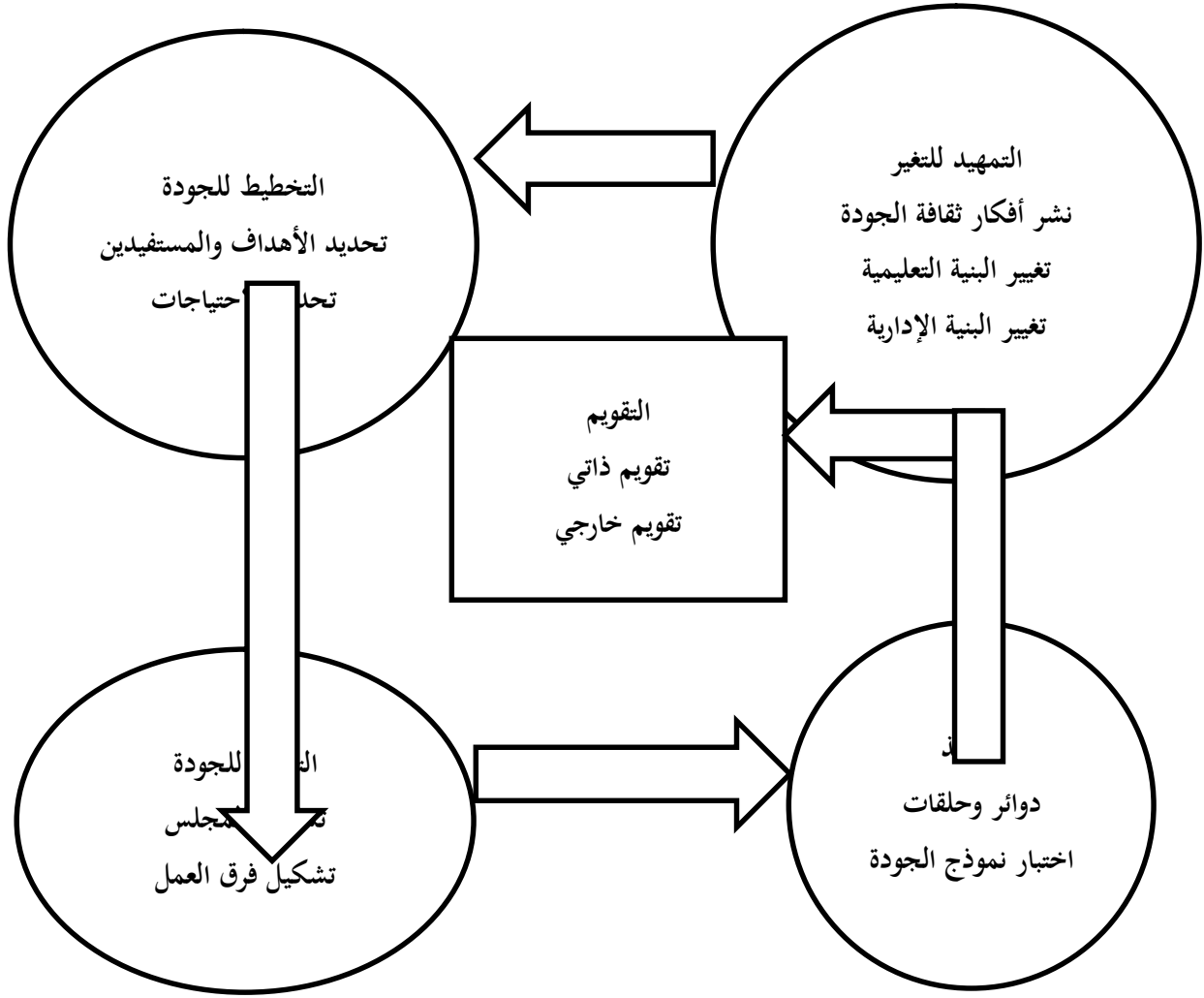
✓ توزيع المهام والمسؤوليات على الأفراد بما يتفق مع قدراتهم وإمكاناتهم.

✓ تحديد السلطات المناسبة لكل فرد بما يتفق مع مسؤولياته.

✓ زيادة القدرات والمهارات اللازمة للتنفيذ من خلال عمليات التدريب المستمر.

- **التقويم:** من أبرز الممارسات التي تتضمنها عملية التقويم ما يلي:
    - ✓ المراقبة المستمرة للأداء من مرحلة التمهيد حتى نهاية مرحلة التنفيذ.
    - ✓ مقارنة الأداء بمعايير الجودة التي تم تحديدها في مرحلة التمهيد.
    - ✓ تقييم أداء العاملين ووضع رتب لأدائهم.
    - ✓ إعادة توجيه العمل نحو المتطلبات الجديدة للعميل وتحديد الأخطاء وتصحيحها.
    - ✓ المراجعة المستمرة للجودة للتأكد من مدى فاعلية نظام إدارة الجودة الشاملة.
- (ناصر عليما، 2004، ص 57-58).
- والشكل الموالي يمثل مخطط مراحل تنفيذ غدارة الجودة في التعليم:

شكل رقم ( 15 ) مراحل تطبيق جودة التعليم



### 9- صعوبات تطبيق الجودة في مجال التعليم العالي:

هناك مجموعة من الصعاب والعوائق التي حالت دون التطبيق الأمثل والفعال لنظام الجودة في مجال التعليم

تتمثل فيما يلي:

- ✓ جعل تطبيق الجودة ونظامها علاج شافي لجميع مشاكل المنظمة.
- ✓ عجز الإدارة عن تفهم الأدوار الجديدة لنمط قيادة الجودة الشاملة.
- ✓ تشكيل فرق عمل كثيرة دون توفير الموارد والإدارة المطلوبة بما يكفل نجاحها.
- ✓ تطبيق نظام الجودة دون إجراء أي تعديلات عليه بما ينسجم مع خصائص كل مؤسسة.

(محمد عبد الوهاب، 2005، ص 45).

- ✓ عدم وضوح المفاهيم لدى أغلب القيادات الجامعية
- ✓ ضعف الايمان بأهمية التطوير والتحسين الوطني المستمر للمؤسسات التعليمية وبرامجها.

- ✓ ضعف عمليات التقويم الذاتي للبرامج والمؤسسات.
- ✓ التركيز على التعليم والتلقين.
- ✓ انتشار الظواهر السلبية في الجامعات والتي تؤثر بلا شك على جودة الأداء.
- ✓ عدم الاهتمام بالنواتج العلمية ولا إلى الاهتمام برضا المستفيد. (سوسن شاكر، 2011، ص 424).
- ✓ عدم ملائمة الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات التعليمية والثقافة التنظيمية التي تتفق ومتطلبات تطبيق الجودة.
- ✓ عدم ملائمة الأوضاع الأكاديمية والإدارية والمالية السائدة لتطبيق نظام الجودة.
- ✓ عدم ملائمة جودة الخدمة المقدمة للطالب ومستوى رغباته وتوقعاته.
- ✓ عدم مشاركة جميع العمال في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- ✓ عدم الربط بين المناهج الدراسية والتخصصات بالكليات الجامعية وقطاعات سوق العمل.
- ✓ تبني طرق وأساليب لا تتفق مع خصوصية المؤسسة. (منصور بن زاهي، 2010، ص 11).
- ✓ ضعف بنية نظام المعلومات وقلة البيانات المطلوبة.
- ✓ قلة الكوادر المؤهلة في مجال الجودة.
- ✓ المركزية في صنع السياسات واتخاذ القرارات.
- ✓ ضعف النظام المالي.
- ✓ اهتمام المؤسسة الجامعية بالأرقام الكمية في تحقيق أهدافها دون الاهتمام بنوعية المنتج والمنهج.
- ✓ نقص وعي العاملين بسياسة الجودة.
- ✓ ضعف تواصل الإدارة، العمال، هيئة التدريس، الطلبة.
- ✓ عدم التنسيق بين نظامي التعليم العام والعالي.
- ✓ قصور المناهج وطرق التعليم. (لرقت علي، 2008، ص 57).

## خلاصة:

إن تبني منهج إدارة الجودة في المؤسسات يؤدي إلى إحداث تغييرات إيجابية تمس كل شيء داخل المؤسسة مما يمكنها من تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية تضمن لها التفوق والتميز والنجاح. كما أن تطبيق إدارة الجودة على مجموعة من المبادئ محاورها الرئيسية رضا العميل، والتحسين المستمر، ومشاركة العمال وتفهم والتزام الإدارة العليا بها. حيث أثبتت الدراسات التطبيقية أن المؤسسات التي طبقت نظم إدارة الجودة قد حققت تفوقاً وتميزاً مما يسمح لها بمواكبة جل التغييرات المحلية والعالمية والتكيف معها، مع مراعاة تذليل الصعوبات التي تواجهها من أجل التطبيق السليم والأمثل لنظم الجودة.

# الجانب التطبيقي

# الفصل الرابع

## الاطار المنهجي للدراسة

تمهيد

- مجالات الدراسة
- المنهج المستخدم في الدراسة
- الدراسة الاستطلاعية
- العينة ومواصفاتها
- أدوات جمع البيانات والمعلومات
- أسلوب المعالجة الاحصائية

خلاصة

**تمهيد :**

بعد تعرضنا في الجانب النظري لمفهوم القيم التنظيمية وكذا جودة التعليم العالي من خلال وقوفنا عند أبرز المحطات في الدراسة النظرية، حاولنا في هذا الفصل إلقاء الضوء على منهجية الدراسة من خلال التطرق إلى الإطار المنهجي للدراسة وذلك من خلال مجال الدراسة، منهج الدراسة، الأدوات المستعملة في ذلك وكذا أساليب المعالجة الإحصائية .

**1-مجالات الدراسة :****■ المجال المكاني :**

ينحصر المجال المكاني في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة - الجزائر وهي جامعة أنشأت عام 1985م من خلال معهد التعليم العالي في الميكانيك ثم في عام 1989م تم فتح مقعد الهندسة المدنية وكذا معهد التقنيات الحضريّة، وفي عام 1992م أصبحت مركز جامعي ومن هذا التاريخ تم فتح عدة فروع جديدة أخرى هي : التكنولوجيا، الخدمة الاجتماعية، الفيزياء، علوم التسيير العلوم التجارية، الكيمياء، الإعلام الآلي، الرياضيات، البيولوجيا، الري، الإلكترونك، الادب العربي، علم النفس، اللغة الفرنسية، العلوم القانونية .

وفي سنة 2001 تم ترقية المركز الجامعي بالمسيلة إلى جامعة وذلك بفتح فروع جديدة هي : العلوم السياسية، العلوم الفلاحية، وفي سنة 2003 تم فتح باقي الأقسام، من التربية البدنية والرياضية، علم التاريخ، لغة إنجليزية .

**■ المجال الزمني :**

دامت الدراسة في الجانب النظري من 2015/ 01/15 / إلى غاية 2015/ 03/ 01 .

أما الدراسة الميدانية فكانت ما بين 2015/ 03/ 02 / إلى غاية 2015/ 04/ 28 .

**2- المنهج المستخدم في الدراسة :**

يعتبر المنهج العلمي ضروري لأي بحث فهو الطريق الذي يتبعه الباحث من أجل الوصول إلى نتائج بطريقة علمية، وكذلك مجموعة القواعد العامة التي توجه البحث للوصول على الحقيقة العلمية وتماشيا مع اهداف وطبيعة موضوع الدراسة، فقد اعتمدنا على تطبيق المنهج الوصفي التحليلي من أجل التعرف على طبيعة العلاقة بين القيم التنظيمية لدى الأستاذ الإداري وجودة التعليم العالي لأنه المنهج الأكثر استعمالا من طرف الباحثين في مثل هذه الدراسات، فهو لا يقتصر على الوصف الدقيق للظاهرة فقط بل وصف الظروف والممارسات المختلفة المحيطة بها .

**3- الدراسة الاستطلاعية :**

تعتبر الدراسة الاستطلاعية خطوة هامة من خطوات البحث العلمي، تمكن الباحث من خلالها معرفة مجال الدراسة عن كثب وتساعد كذلك على ضبط وبناء الأدوات الملائمة لإجراء الدراسة وإختيار الفروض بعد الكشف عن خصائص المجتمع وضبط نوع العينة وطريقة اختيارها، حيث كانت بدراسة الدراسة الاستطلاعية بجمع المعلومات النظرية حيث أتاحت أقسام جامعة المسيلة فرصة التعرف على عينة الدراسة والتطرق إلى الجوانب المهمة في الموضوع .

كما تدعمت الدراسة بإجراء لقاءات متكررة مع بعض الأساتذة اعضاء مكتب الجودة بالجامعة حيث وضح لنا الاساتذة الأعضاء بان مكتب الجودة بجامعة المسيلة مكتب حديث النشأة قام بعقد اجتماعين فقط منذ تأسيسه .

#### 4- العينة ومواصفاتها :

تتكون عينة الدراسة من مجموع الأساتذة الإداريين، وهم جميع مفردات الظاهرة موضوع الدراسة، حيث تم اختيار عينة مقصودة تتكون من الأساتذة الإداريين الذين يمثلون إدارات الجامعة حيث كانت العينة تتكون من عمداء ونوابهم ورؤساء الأقسام ومساعدتهم .

ونقصد بالعينة القصدية العينة التي يتم انتقاء أفرادها بشكل مقصود من طرف الباحث فهي العينة التي يتعمد فيها الباحث ان تتكون من وحدات معينة . ( فاطمة عوض صابر، 2002، ص 190 ) .

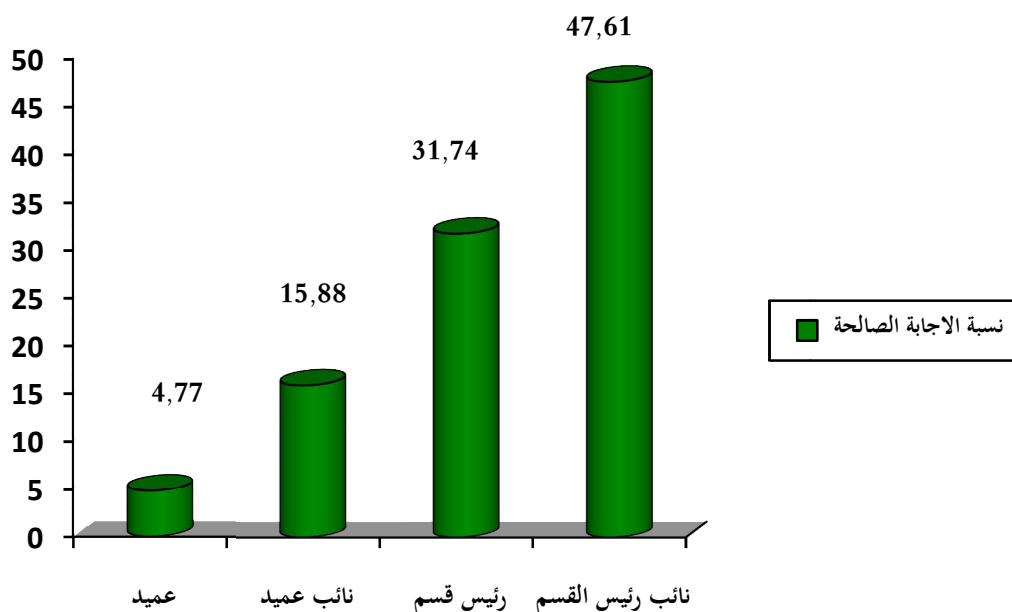
وعليه فإن تعداد المجتمع الأصلي لعينة الدراسة قدر بـ 95 فرد، ومنه تم توزيع 95 استمارة على مختلف الكليات والاقسام بالجامعة، وتم استرجاع 90 استمارة منها 12 استمارة فارغة وتم حذف 15 استمارة لنقص البيانات وعدم إتمام ملئها كاملة، وعليه تم الاحتفاظ بـ 63 استجابة صالحة للدراسة وتمثل في ( 66.31 ) من مجموع الأساتذة الإداريين بالجامعة .

فجاء توزيع الاستمارة كما هو موضح في الجدول التالي :

#### جدول رقم ( 5 ) : يوضح عينة الدراسة

نسبة الاستجابة الصالحة	الإجابة الصالحة للتحليل	الاستبيان الموزع	فئة الأساتذة
4.77 %	3	9	عميد
15.88 %	10	18	نائب عميد
31.74 %	20	28	رئيس قسم
47.61 %	30	40	نائب رئيس القسم
100 %	63	95	المجموع

شكل رقم ( 16 ) يوضح عينة الدراسة

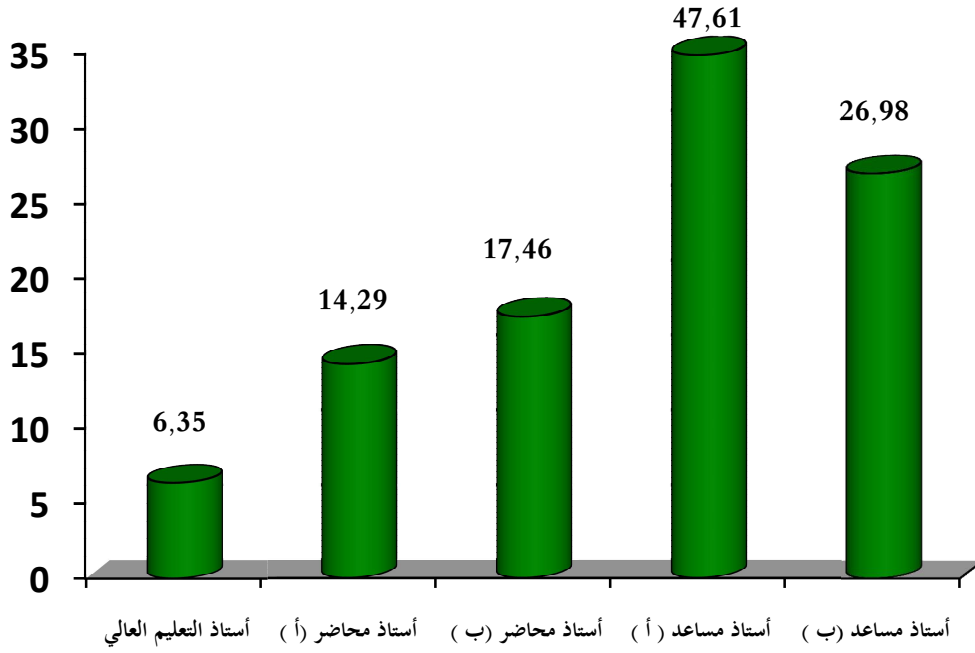


يلاحظ من الشكل رقم ( 16 ) أن أغلب المستجوبين هم رؤساء الاقسام ومساعدتهم أنه كلما تدرجنا في السلم الإداري للاستاذ كلما قلت نسب الاستجابة لديهم حيث كانت نسبة الاستجابة له في العمداء يمثل 4.77 % فقط من مجموع أفراد العينة في حين نائب العميد كانت تمثل نسبة أكبر بقليل وصلت إلى 15.88 % من المجموع الكلي لأفراد عينة الدراسة في حين بلغت نسبة استجابة رتبة رئيس القسم إلى 31.74 % من مجموع عينة الدراسة، أما رتبة مساعد رئيس القسم فحصلت النسبة الأكبر من مجموع أفراد العينة بنسبة قدرت بـ 47.61 % من المجموع الكلي للعينة .

الجدول رقم ( 6 ) توزيع أفراد العينة حسب متغير الرتبة الأكاديمية .

النسبة	العدد	الرتبة الأكاديمية
6.35 %	4	أستاذ التعليم العالي
14.29 %	9	أستاذ محاضر ( أ )
17.46 %	11	أستاذ محاضر ( ب )
34.92 %	22	أستاذ مساعد ( أ )
26.98 %	17	أستاذ مساعد ( ب )
100 %	63	المجموع

شكل رقم (17) توزيع أفراد العينة حسب متغير الرتبة الأكاديمية .

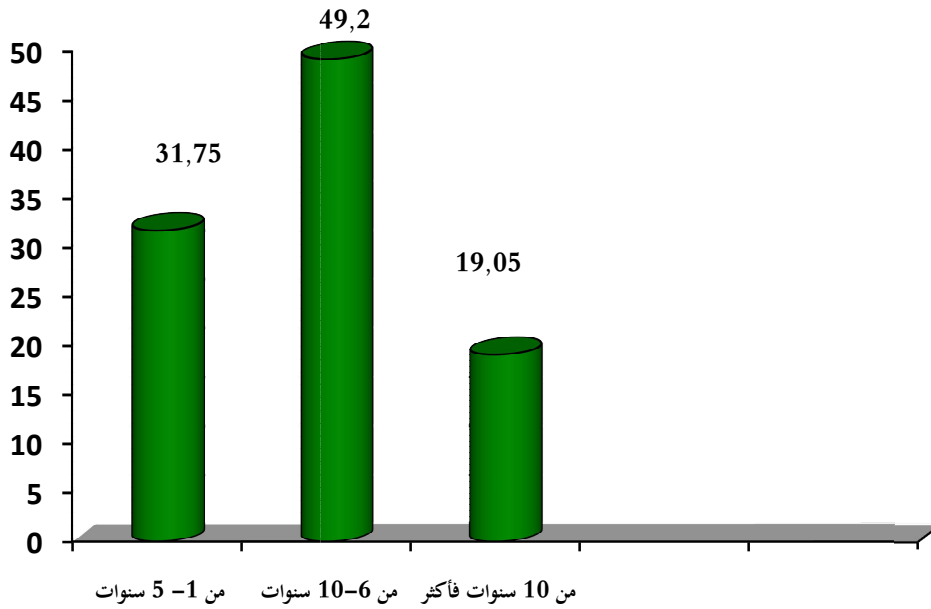


فيما يخص شكل توزيع العينة حسب الرتبة الأكاديمية فإن أكبر نسبة هي 34.92 % وتمثلت في رتبة أستاذ مساعد ( أ ) في حين اقل نسبة هي 6.35 % لرتبة أستاذ التعليم العالي .

الجدول رقم (7) توزيع أفراد العينة حسب متغير مدة الخدمة

النسبة	العدد	مدة الخدمة
31.75 %	20	من سنة إلى 05 سنوات
49.20 %	31	من 06 إلى 10 سنوات
19.05 %	12	من 10 سنوات فأكثر
100 %	63	المجموع

شكل رقم (18) توزيع أفراد العينة حسب مدة الخدمة

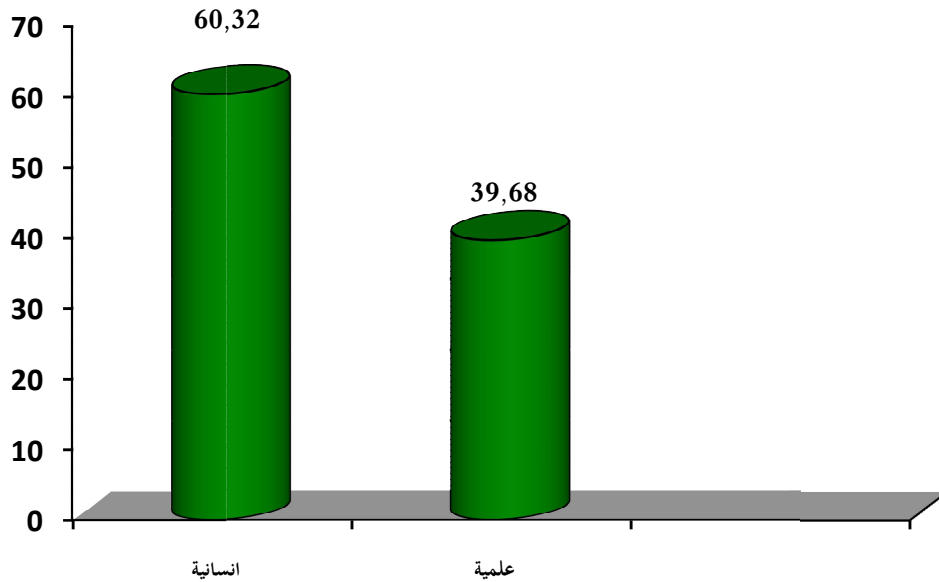


فيما يخص شكل توزيع العينة حسب مدة الخدمة فإن نسبة 49.20 % هي أكبر نسبة تتراوح مدة خدمتهم من 6 إلى 10 سنوات، وهذا يبين لنا أن الجامعة فتية عموماً، وهي بذلك تحتاج إلى عمل أكبر وسنوات أكثر حتى تتمكن من ترسيخ مفهوم الجودة في مجال التعليم العالي، وكذا القيم التنظيمية .

الجدول رقم (8) توزيع أفراد العينة حسب متغير نوع الكلية

النسبة	العدد	نوع الكلية
% 60.32	38	انسانية
% 39.68	25	علمية
% 100	63	المجموع

شكل رقم (19) توزيع أفراد العينة حسب متغير نوع الكلية



يلاحظ من خلال الشكل رقم (19) أن أكبر نسبة من العينة المحسوبة قدرت بـ 60.32% وهي تمثل مختلف الكليات الانسانية والتخصصات الأدبية في حين النسبة الأولى قدرت بـ 39.68% وهي تمثل مختلف الكليات العلمية، وهذا راجع إلى مدى تجاوب مختلف الكليات الإنسانية مع موضوع الدراسة أكبر من تجاوب الكليات العلمية من خلال عدد الاستثمارات الصالحة للدراسة التي استرجعت من الكليات المختلفة في الجامعة .

## 5- أدوات جمع البيانات والمعلومات

- **الملاحظة:** تعد من أكثر التقنيات صعوبة لأنها تعتمد على مهارة الباحث وقدرته على التحليل، حيث تمكن من اكتشاف الارتباطات والعناصر الموجودة بين العلاقات التي لا يمكن فهمها إلا من خلال ملاحظتها ومعايشتها .
  - **الملاحظة البسيطة :** هي نوع من الملاحظة يقوم فيها الباحث بملاحظة الظواهر والأحداث عن طريق الصدفة بدون اعتماد مسبق وبدون استخدام أدوات ووسائل مقننة، وهذا النوع من الملاحظة مفيد في الدراسات الاستطلاعية وفي الدراسات الأولية للمشكلة التي يريد الباحث ان يبحثها ويجمع المعلومات عنها .
  - **المقابلة :** لا تقل أهمية عن الملاحظة خاصة في الدراسات النفسية بالباحث يقوم بالمقابلة من أجل إثارة الجوانب ذات الأهمية القصوى، وهي تعتبر من الأدوات الرئيسية في جميع البيانات وأكثر الوسائل شيوعا في الحصول على البيانات والمعلومات الضرورية .
  - وبالتالي تم الاعتماد أيضا بخلاف الملاحظة على المقابلة الحرة ثم إثارة الموضوع الرئيسي وترك فرصة للمبحوثين للحديث عن عدة جوانب مختلفة .
  - **الاستبيان :** بما أننا بصدد معرفة طبيعة العلاقة بين القيم التنظيمية لدى الأستاذ الإداري وجودة التعليم العالي بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة - الجزائر وتماشيا مع طبيعة الموضوع فقد اعتمدنا على الاستمارة، إذ تعتبر هذه الأخيرة من أنسب الوسائل المستعملة وأكثرها شيوعا وفعالية في الحصول على المعلومات .
  - وتعرف الاستمارة على أنها نموذج يضم مجموعة من الأسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة البحث .
- وانطلاقا من مشكلة بحثنا وتماشيا مع الدراسات المشابهة لموضوع البحث فقد تم الاعتماد على استبيان للباحثة عجال مسعودة الذي يقيس القيم التنظيمية وعلاقتها بجودة التعليم العالي، حيث ينقسم الاستبيان إلى محورين :
- **المحور الأول :** يتناول القيم التنظيمية وضم 24 بند، من البند 01 إلى البند 09 تمحور حول بعد إدارة الإدارة، و09 بنود تتعلق بإدارة المهمة، وباقي البنود تتمحور حول إدارة العلاقات.
  - **المحور الثاني :** تناولنا فيه المتغير الثاني التابع وهو جودة التعليم العالي وضم 26 بند .

أما فيما يخص عدد بدائل إجابات الاستمارة فكانت تمثل 5 بدائل : دائما، غالبا، أحيانا، نادرا، إطلاقا . حيث عرضت الباحثة الاستبيان على مجموعة من الأساتذة المحكمين وكانت معظم آرائهم وملاحظاتهم لصالح الاستبيان، بعدها عكفت الباحثة على حساب صدق وثبات الاستبيان فجاءت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي :

المحور	معامل الارتباط	معامل الثبات	معامل الصدق
القيم التنظيمية	0.71	0.83	0.91
جودة التعليم العالي	0.90	0.94	0.96

#### 6- أسلوب المعالجة الإحصائية :

- بعد جمع المعلومات تم تفرغ بيانات الاستبيان إلى درجات خام ثم إدخالها إلى الحاسوب باستخدام برنامج ( SPSS ) ثم القيام بالعمليات الحسابية وذلك من خلال الاعتماد على الأساليب الإحصائية التالية :
- النسب المئوية : لوصف مستوى القيم التنظيمية والجودة وكذا وصف متغيرات الدراسة المتمثلة في البيانات الأولية .
  - المتوسط الحسابي : وذلك من أجل تقييم مستوى كل من القيم التنظيمية والجودة السائدين داخل الجامعة .
  - الانحراف المعياري : وذلك يهدف قياس درجة تشتت وانتشار الإجابات عن المتوسط الحسابي .
  - معامل الارتباط بيرسون : بهدف معرفة العلاقة بين المتغيرين في ضوء الفرضيات الثلاث حول القيم التنظيمية لدى الأستاذ الإداري وعلاقتها بجودة التعليم العالي في الجامعة .

## خلاصة :

تتم الدراسات الاجتماعية وخاصة النفسية منها اهتماما كبيرا بالجانب المنهجي الذي يتبعه الباحث في الدراسة، فهو الذي يحدد له وجهة ومعالم دراسية، وعليه فقد تم في هذا الفصل تحديد الإطار المنهجي للدراسة الميدانية، وذلك من خلال تحديد مجالات الدراسة وكذا المنهج المستخدم والدراسة الاستطلاعية، وكذا العينة ومواصفاتها وأدوات جميع البيانات والأساليب الإحصائية المعتمدة .  
وباعتماد ما جاء في هذا الفصل سيتم في الفصل الموالي عرض وتحليل النتائج المتوصل إليها .

# الفصل الخامس

## عرض وتحليل النتائج

- تحليل استجابات أفراد العينة حول استبيان القيم التنظيمية المتعلق بكل إدارة
- دراسة العلاقة من خلال تفسير نتائج الفرضيات
- الاستنتاج العام
- توصيات البحث

1- تحليل استجابات أفراد العينة حول استبيان القيم التنظيمية المتعلق بكل إدارة :

- تحليل إجابات أفراد العينة حول القيم المتعلقة بإدارة الإدارة :
- يتضمن بعد إدارة الإدارة 09 مؤشرات كما هي موضحة في الجدول التالي :

جدول رقم (9) الدرجة الكلية لممارسة إدارة الإدارة

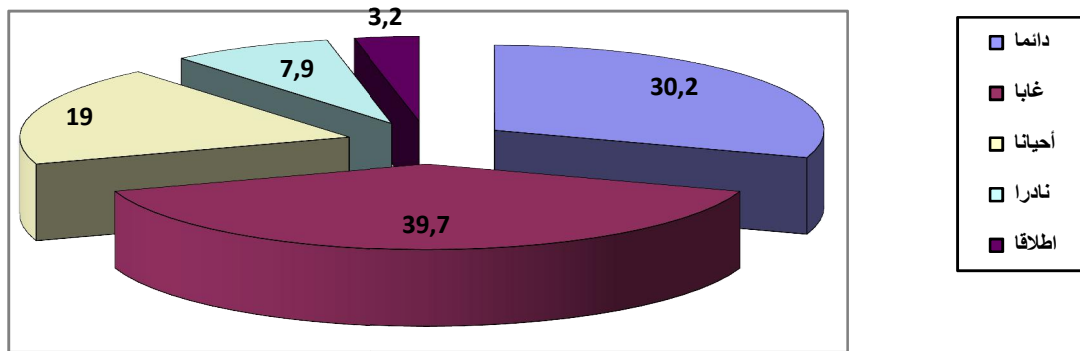
رتبة العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	درجة الممارسة					رقم العبارة	البعد
				اطلاقا	نادرا	احيانا	غالبا	دائما		
1	0.76	3.73	63	2	5	21	25	19	1	إدارة الإدارة
9	1.04	2.14	63	7	30	14	7	5	2	
4	1.03	2.98	63	1	22	23	9	8	3	
3	0.95	3.16	63	3	22	23	12	3	4	
2	1.10	3.32	63	8	21	23	5	6	5	
6	1.05	2.56	63	1	12	20	18	12	6	
7	1.03	2.51	63	2	8	21	21	11	7	
8	0.89	2.49	63	1	5	27	21	9	8	
5	1.12	2.94	63	3	20	18	14	8	9	

من خلال الجدول أعلاه رقم (9) نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالا (63) فردا قد توزعوا على تسعة مجموعات حيث احتلت الإجابة على العبارة الأولى على أعلى نسبة بمتوسط حسابي قدره 3.73 وهو مؤشر إيجابي يدل على قدرة تأثير الإطارات الإدارية المسؤولة في الوسط الجامعي في حين أن أدنى نسبة كانت لصالح العبارة رقم (2) بمتوسط حسابي قدره 2.14، وهو مؤشر يدل على عدم إتقان معظم أفراد العينة على بند المنح والمكافآت للشخصيات البارزة في الجامعة، وسيتم تحليل إجابات الأفراد كل بعد على حدا من خلال التكرارات والنسب المئوية حيث تتضمن البعد تسعة مؤشرات موزعة كما يلي :

جدول رقم ( 10 ) يوضح استجابات أفراد العينة على المؤشر الأول

النسبة المئوية	التكرار	البدائل	البعد
30.20 %	19	دائما	إدارة الإدارة
39.70 %	25	غالبا	
19 %	12	أحيانا	
7.90 %	5	نادرا	
3.20 %	2	إطلاقا	

الشكل رقم ( 20 ) يوضح توزيع النسب المئوية حسب استجابات أفراد عينة الدراسة على المؤشر الأول

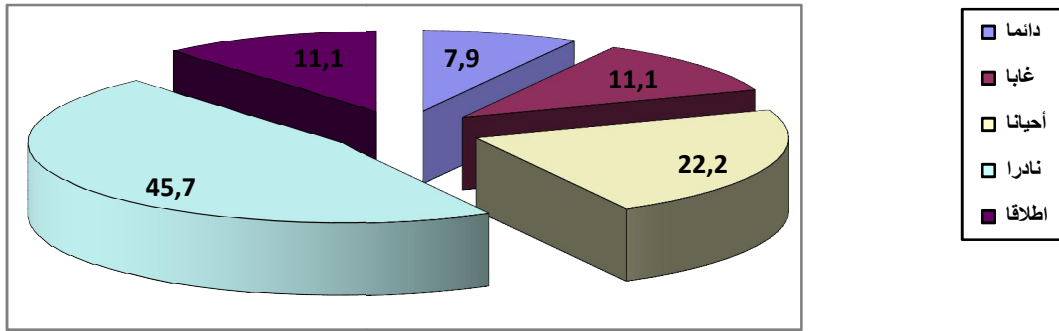


من خلال الجدول أعلاه رقم ( 10 ) نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم إجمالا ( 63 ) توزعوا على 05 مجموعات. المجموعة الأولى تمثل عدد الافراد الذين أجابوا على هذا المؤشر بغالبا والبالغ عددهم 25 فرد بنسبة قدرت بـ 39.70 % حيث احتلت المرتبة الأولى من بين عدة بدائل، ومجموعة تمثل الافراد الذين أجابوا على هذا المؤشر بدائما والبالغ عددهم 19 فرد بنسبة بلغت 30.20 % في حين بلغ عدد الافراد الذي أجابوا على المؤشر أحيانا 12 فرد بنسبة قدرت بـ 19 % أما عدد الافراد الذين أجابوا على المؤشر بنادرا فهو 05 أفراد بنسبة بلغت 7.90 % في حين ان المجموعة الأخيرة التي اجابت على المؤشر بإطلاقا بلغ عدد أفرادها 02 بنسبة بلغت 3.20 % وقد جاءت في المرتبة الأخيرة كما هو موضح في الشكل رقم ( 20 ) .

جدول رقم ( 11 ) يوضح إجابات أفراد العينة على المؤشر الثاني

النسبة المئوية	التكرار	البدائل	البعد
7.90 %	5	دائما	إدارة الإدارة
11.10 %	7	غالبا	
22.20 %	14	أحيانا	
45.70 %	30	نادرا	
11.10 %	7	إطلاقا	

الشكل رقم ( 21 ) يوضح توزيع النسب المئوية حسب استجابات أفراد عينة الدراسة على المؤشر الثاني

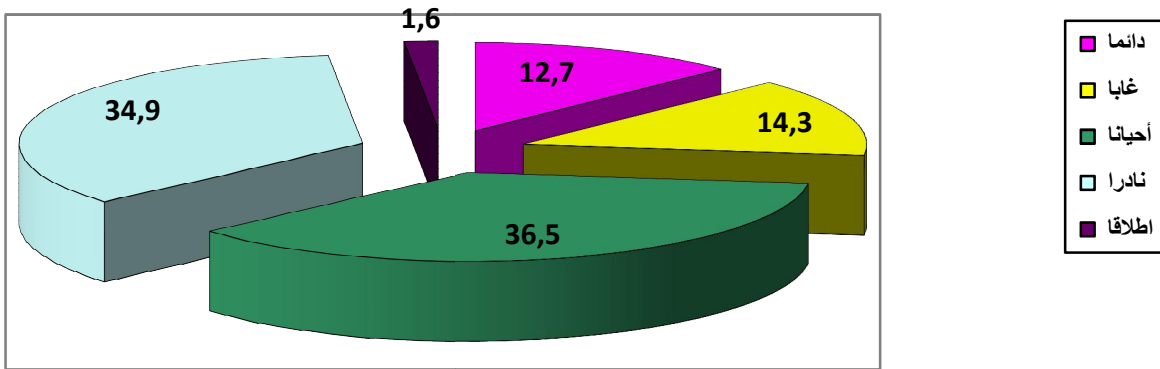


من خلال الجدول أعلاه رقم ( 11 ) نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم إجمالا ( 63 ) توزعوا على 05 مجموعات. المجموعة الأولى تمثل عدد الافراد الذين اجابوا على هذا المؤشر بدائما والبالغ عددهم 05 افراد بنسبة قدرت بـ 7.90 % ومجموعة تمثل الافراد الذين اجابوا على المؤشر بغالبا والبالغ عددهم 07 أفراد بنسبة قدرت بـ 11.10 % في حين بلغ عدد الافراد الذين اجابوا على المؤشر احيانا 14 فردا بنسبة بلغت 22.20 % ، وعدد الافراد اللذين اجابوا على المؤشر بنادرا بلغ 30 فرد بنسبة بـ 47.70 % في حين ان المجموعة الأخيرة التي اجابت على المؤشر بإطلاقا بلغ عدد أفرادها 07 بنسبة بلغت 11.10 % كما هو موضح في الشكل رقم ( 21 ) .

جدول رقم (12) يوضح إجابات أفراد العينة على المؤشر الثالث

النسبة المئوية	التكرار	البدائل	البعد
12.70 %	8	دائما	إدارة الإدارة
14.30 %	9	غالبا	
36.50 %	23	أحيانا	
34.90 %	22	نادرا	
1.60 %	1	إطلاقا	

الشكل رقم (22) يوضح توزيع النسب المئوية حسب اجابات أفراد العينة العبارة

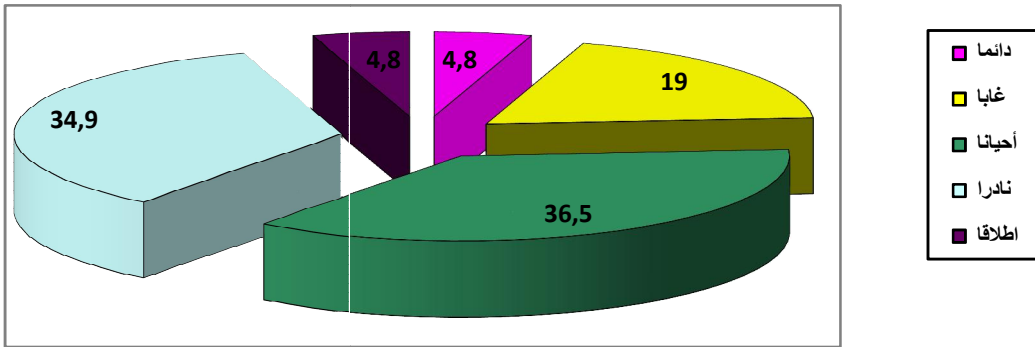


من خلال الجدول أعلاه رقم (12) نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم إجمالا (63) قد توزعوا على 05 مجموعات. المجموعة الأولى تمثل عدد الافراد الذين أجابوا على هذا المؤشر باحيانا والبالغ عددهم 23 فرد بنسبة بلغت 36.50%، حيث احتلت المرتبة الاولى من بين عدة بدائل، ومجموعة تمثل الافراد الذين أجابوا على هذا المؤشر بنادرا بلغ عدد أفرادها 22 بنسبة بلغت 34.90 % في حين أفراد المجموعة الثالثة الذين أجابوا بغالبا بلغ عددهم 09 افراد بنسبة قدرت بـ 14.30% أما المجموعة الرابعة بلغ عدد الذين أجابوا بدائما 09 افراد بنسبة بلغت 12.70% في حين جاءت المجموعة التي أجابت بإطلاقا وعدد أفرادها 1 فرد في المرتبة الاخيرة بنسبة 1.60% كما هو موضح في الشكل (22) .

جدول رقم ( 13 ) يوضح إجابات أفراد العينة على المؤشر الرابع

النسبة المئوية	التكرار	البدائل	البعد
% 4.80	3	دائما	إدارة الإدارة
% 19	12	غالبا	
% 36.50	23	أحيانا	
% 34.90	22	نادرا	
% 4.80	3	إطلاقا	

الشكل رقم ( 23 ) يوضح توزيع النسب المئوية حسب اجابات أفراد العينة على المؤشر

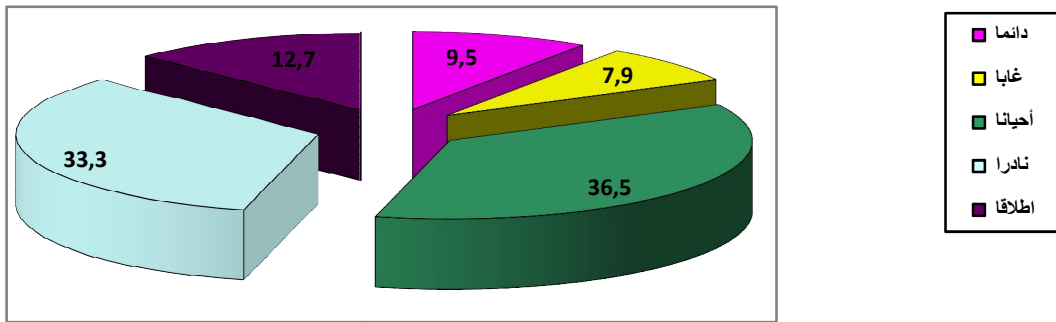


من خلال الجدول أعلاه رقم ( 13 ) نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم إجمالا ( 63 ) قد توزعوا على 05 مجموعات. المجموعة الأولى تمثل عدد الافراد الذين أجابوا على هذا المؤشر باحيانا والبالغ عددهم 23 فرد بنسبة بلغت %36.50، جاءت في المرتبة الاولى من بين عدة بدائل، ومجموعة تمثلت في الافراد الذين أجابوا على هذا المؤشر بنادرا بلغ عدد أفرادها 22 بنسبة بلغت % 34.90 في حين أجابوا المجموعة الثالثة الذين أجابوا بغالبا بلغ عددهم 12 فرد بنسبة قدرت بـ %19 أما عدد الافراد الذين أجابوا على المؤشر " دائما " و " نادرا " على التوالي كانت اجابتهم متساوية بعدد افراد 3 لكل مجموعة وبنسبة بلغت % 4.80 كما هو موضح في الشكل ( 23 ) .

جدول رقم (14) يوضح إجابات أفراد العينة على المؤشر الخامس

النسبة المئوية	التكرار	البدائل	البعد
9.50 %	6	دائما	إدارة الإدارة
7.90 %	5	غالبا	
36.50 %	23	أحيانا	
33.30 %	21	نادرا	
12.70 %	8	إطلاقا	

الشكل رقم (24) يوضح توزيع النسب المئوية حسب إجابات أفراد العينة على المؤشر

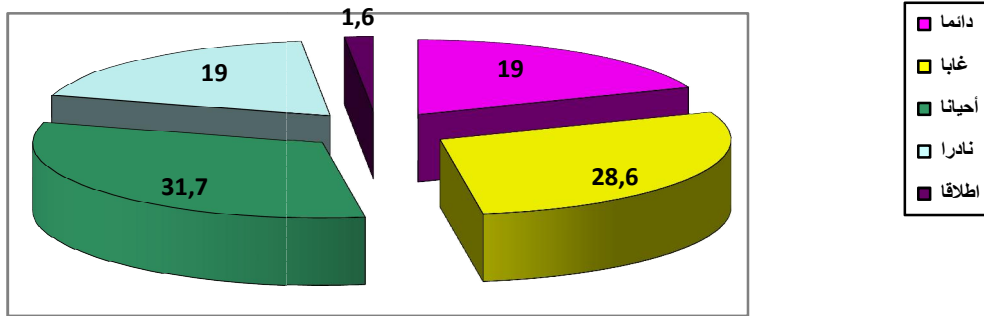


من خلال الجدول أعلاه رقم (14) نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم إجمالا (63) قد توزعوا على 05 مجموعات. المجموعة الأولى تمثل عدد الافراد الذين أجابوا على هذا المؤشر باحيانا والبالغ عددهم 23 فرد بنسبة بلغت 36.50%، حيث احتلت المرتبة الاولى من بين عدة بدائل، ومجموعة الثانية تمثل عدد الافراد الذين أجابوا على هذا المؤشر بنادرا و البالغ عددهم 21 فرد بنسبة بلغت 33.30 % في حين بلغ عدد الافراد الذين اجابوا على المؤشر باطلاقا 08 افراد بنسبة بلغت 12.70 % . اما المجموعة التي اجابت افرادها على المؤشر بدائما بلغ عددهم 06 بنسبة 9.50 % في حين المجموعة الاخيرة عدد افرادها 05 اجابوا بغالبا بنسبة قدرت 7.90 % كما هو موضح في الشكل (24) .

جدول رقم ( 15 ) يوضح إجابات أفراد العينة على المؤشر السادس

النسبة المئوية	التكرار	البدائل	البعد
19 %	12	دائما	إدارة الإدارة
28.60 %	18	غالبا	
31.70 %	20	أحيانا	
19 %	12	نادرا	
1.60 %	1	إطلاقا	

الشكل رقم ( 25 ) يوضح توزيع النسب المئوية حسب إجابات أفراد العينة على المؤشر

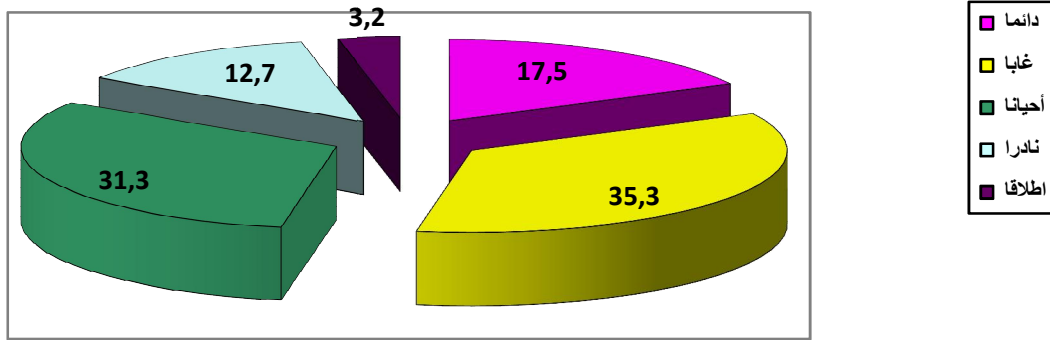


من خلال الجدول أعلاه رقم ( 15 ) نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم إجمالا ( 63 ) قد توزعوا على 05 مجموعات. المجموعة الأولى البالغ عدد أفرادها 20 فرد أجابت على المؤشر بأحيانا بنسبة بلغت 31.70%، حيث المجموعة الثانية أجابت على المؤشر بغالبا بلغ عدد أفرادها 18 بنسبة بلغت 28.60%، أما المجموعة التي أجابت على المؤشر بدائما ونادرا فقد تساوي عدد أفرادها بمجموع 12 فرد لكل مجموعة وبنسبة بلغت 19% في حيث للمجموعة الأخيرة عدد أفرادها 1 بنسبة بلغت 1.60 % كما هو موضح في الشكل ( 25 ) .

جدول رقم ( 16 ) يوضح إجابات أفراد العينة على المؤشر السابع

النسبة المئوية	التكرار	البدائل	البعد
17.50 %	12	دائما	إدارة الإدارة
35.30 %	22	غالبا	
31.30 %	20	أحيانا	
12.70 %	8	نادرا	
3.20 %	2	إطلاقا	

الشكل رقم ( 26 ) يوضح توزيع النسب المئوية حسب إجابات أفراد العينة على المؤشر

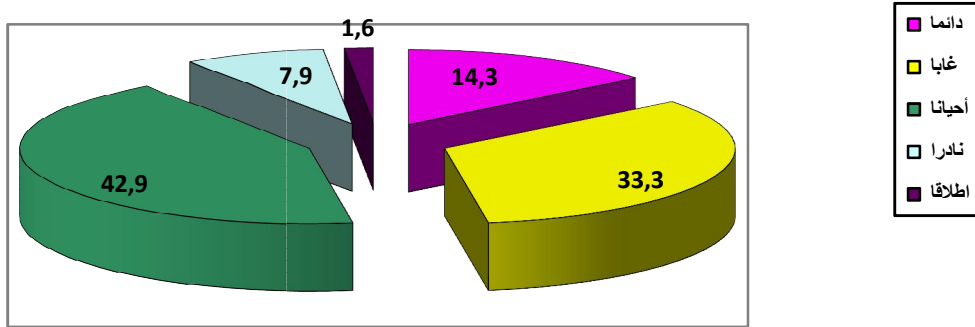


من خلال الجدول أعلاه رقم ( 16 ) نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم إجمالا ( 63 ) قد توزعوا على 05 مجموعات. المجموعة الأولى تمثل عدد الافراد الذين اجابوا على المؤشر بغالبا والبالغ عددهم 22 فرد بنسبة قدرت بـ 35.30 % حيث احتلت الرتبة الاولى من بين عدة بدائل، ومجموعة تمثل الافراد الذين اجابوا على هذا المؤشر بأحيانا والبالغ عددهم 20 فرد بنسبة بلغت 31.30 % في حين بلغ عدد الافراد الذين اجابوا على المؤشر بدائما 11 فرد بنسبة بلغت 17.50 % أما الافراد الذين اجابوا على المؤشر بنادرا بلغ عددهم 08 افراد بنسبة بلغت 12.70 % في حين أن المجموعة الأخيرة التي أجابت على المؤشر بإطلاقا بلغ عدد افرادها فردين بنسبة بلغت 3.20 % كما هو موضح في الشكل ( 26 ) .

جدول رقم ( 17 ) يوضح إجابات أفراد العينة على المؤشر الثامن

النسبة المئوية	التكرار	البدائل	البعد
14.30 %	9	دائما	إدارة الإدارة
33.30 %	21	غالبا	
42.90 %	27	أحيانا	
7.90 %	5	نادرا	
1.60 %	1	إطلاقا	

الشكل رقم ( 27 ) يوضح توزيع النسب المئوية حسب إجابات أفراد العينة على المؤشر

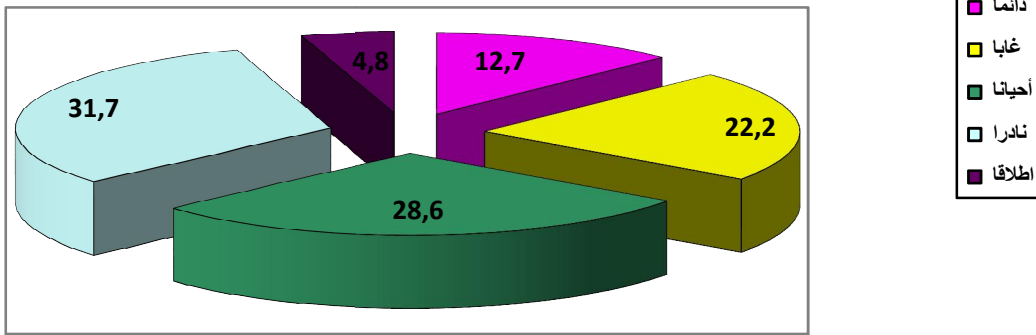


من خلال الجدول أعلاه رقم ( 17 ) نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم إجمالا ( 63 ) قد توزعوا على 05 مجموعات. المجموعة الأولى تمثل عدد الافراد الذين أجابوا على المؤشر بأحيانا والبالغ عددهم 27 فرد بنسبة قدرت بـ 42.90 % حيث احتلت الرتبة الاولى من بين عدة بدائل، ومجموعة تمثل الافراد الذين اجابوا على هذا المؤشر بغالبا والبالغ عددهم 21 فرد بنسبة بلغت 30.30 % في حين بلغ عدد الافراد الذين اجابوا على المؤشر بدائما 09 افراد بنسبة بلغت 14.30 % أما الافراد الذين أجابوا على المؤشر بنادرا بلغ عددهم 05 افراد بنسبة بلغت 7.90 % في حين أن المجموعة الأخيرة التي أجابت على المؤشر بإطلاقا بلغ عدد افرادها 1 فرد بنسبة بلغت 1.60 % كما هو موضح في الشكل ( 27 ) .

جدول رقم (18) يوضح إجابات أفراد العينة على المؤشر التاسع

النسبة المئوية	التكرار	البدائل	البعد
12.70 %	8	دائما	إدارة الإدارة
22.20 %	14	غالبا	
28.60 %	18	أحيانا	
31.70 %	20	نادرا	
4.80 %	3	إطلاقا	

الشكل رقم (28) يوضح توزيع النسب المئوية حسب إجابات أفراد العينة على المؤشر



من خلال الجدول أعلاه رقم (18) نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم إجمالا (63) قد توزعوا على 05 مجموعات. المجموعة الأولى تمثل عدد الافراد الذين أجابوا على المؤشر بنادرا والبالغ عددهم 20 فرد بنسبة قدرت بـ 31.70 % حيث احتلت الرتبة الاولى من بين عدة بدائل، ومجموعة تمثل الافراد الذين اجابوا على هذا المؤشر باحيانا والبالغ عددهم 18 فرد بنسبة بلغت 28.60 % في حين بلغ عدد الافراد الذين اجابوا على المؤشر بغالبا 14 فرد بنسبة بلغت 22.20 % أما الافراد الذين أجابوا على المؤشر بدائما بلغ عددهم 08 افراد بنسبة بلغت 12.70 % في حين أن المجموعة الأخيرة التي أجابت على المؤشر بإطلاقا بلغ عدد افرادها 03 افراد بنسبة بلغت 4.80 % كما هو موضح في الشكل (28).

- تحليل اجابات أفراد العينة الدراسة حول القيم المتعلقة بإدارة المهمة :  
يتضمن بعد إدارة الإدارة 09 مؤشرات موزعة كما يلي في الجدول التالي :

جدول رقم ( 19 ) الدرجة الكلية لممارسة إدارة المهمة

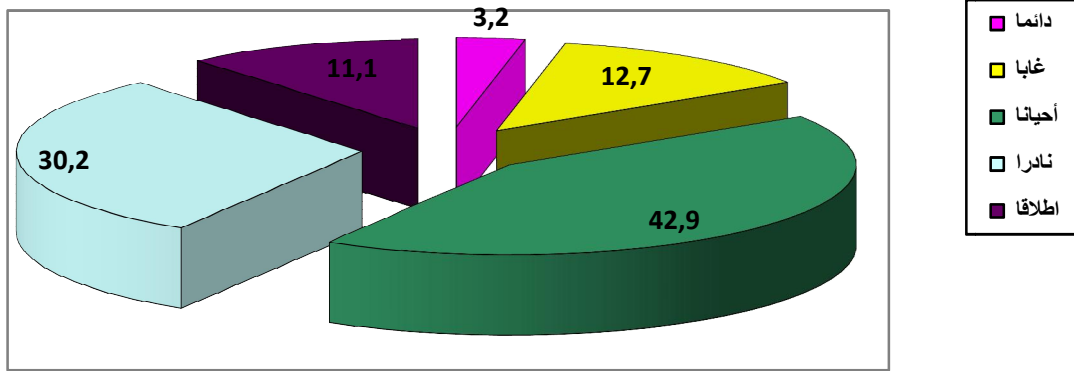
رتبة العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	درجة الممارسة					رقم العبارة	البعد
				اطلاقا	نادرا	احيانا	غالبا	دائما		
2	0.95	3.33	63	7	19	27	8	2	1	إدارة الإدارة
3	0.86	3.29	63	3	24	26	8	2	2	
1	1.06	3.54	63	10	27	17	5	4	3	
5	0.99	2.13	63	2	3	14	26	18	4	
6	1.06	2.94	63	4	12	23	18	6	5	
4	1.33	3.14	63	5	16	18	13	11	6	
8	1.08	2.38	63	3	7	14	26	13	7	
7	0.98	2.79	63	4	6	33	13	7	8	
4	0.73	3.14	63	1	17	34	9	2	9	

من خلال الجدول أعلاه رقم (19) نلاحظ أنه أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً ( 63 ) فرداً قد توزعوا على تسعة مجموعات حيث احتلت الإجابة على العبارة رقم 03 على الرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 3.54 وانحراف معياري 1.06 وهو مؤشر ايجابي يدل على اتفاق أغلب إجابات أفراد العينة على أن الجامعة توفر الدعم المالي لسير العملية التعليمية، في حين أن أدنى رتبة كانت لصالح العبارة رقم 07 بمتوسط حسابي بلغ 2.38 وانحراف معياري بلغ 1.08 وهو مؤشر سلبي دلت عليه اغلب إجابات أفراد عينة الدراسة على أن الجامعة لا تراعي أدنى اعتبار لأراء الأساتذة عند اتخاذ القرارات المتعلقة بالجامعة .  
وفيمايلي تحليل لأراء أفراد عينة الدراسة لكل بعد على حدا من خلال التكرارات والنسب المئوية موزعة كمايلي :

جدول رقم (20) يوضح إجابات أفراد العينة على المؤشر الاول

النسبة المئوية	التكرار	البدائل	البعد
3.20 %	2	دائما	إدارة الإدارة
12.70 %	8	غالبا	
42.90 %	27	أحيانا	
30.20 %	19	نادرا	
11.10 %	7	إطلاقا	

الشكل رقم (29) يوضح توزيع النسب المئوية حسب إجابات أفراد العينة على المؤشر

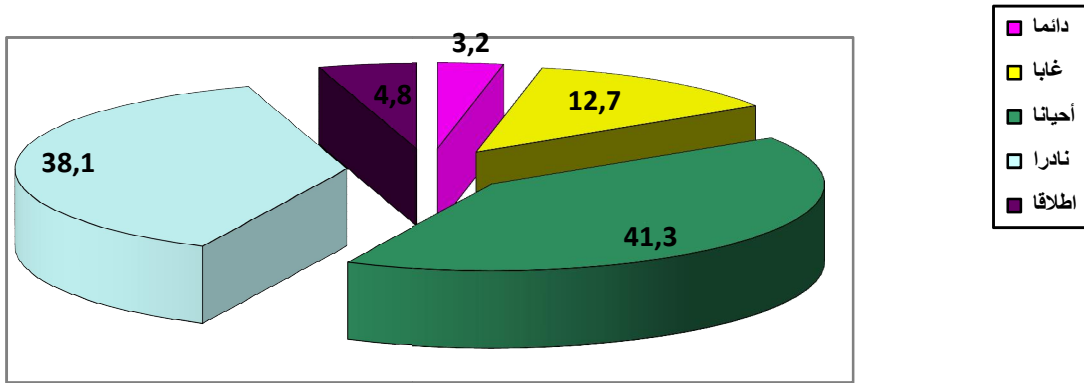


من خلال الجدول أعلاه رقم (20) نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم إجمالا (63) قد توزعوا على 05 مجموعات. المجموعة الأولى تمثل عدد الافراد الذين أجابوا على المؤشر باحيانا والبالغ عددهم 27 فرد بنسبة قدرت بـ 42.90 % حيث احتلت الرتبة الاولى من بين عدة بدائل، ومجموعة تمثل الافراد الذين اجابوا على هذا المؤشر بنادرا والبالغ عددهم 19 فرد بنسبة بلغت 30.20 % في حين بلغ عدد الافراد الذين اجابوا على المؤشر بغالبا 08 افراد بنسبة بلغت 12.70 % أما الافراد الذين أجابوا على المؤشر باطلاقا بلغ عددهم 08 افراد بنسبة بلغت 11.10 % في حين أن المجموعة الأخيرة التي أجابت على المؤشر بدائما بلغ عدد افرادها 02 افراد بنسبة بلغت 3.20 % كما هو موضح في الشكل (29) .

جدول رقم (21) يوضح إجابات أفراد العينة على المؤشر الثاني

النسبة المئوية	التكرار	البدائل	البعد
3.20 %	2	دائما	إدارة الإدارة
12.70 %	8	غالبا	
41.30 %	26	أحيانا	
38.10 %	24	نادرا	
4.80 %	3	إطلاقا	

الشكل رقم (30) يوضح توزيع النسب المئوية حسب إجابات أفراد العينة على المؤشر

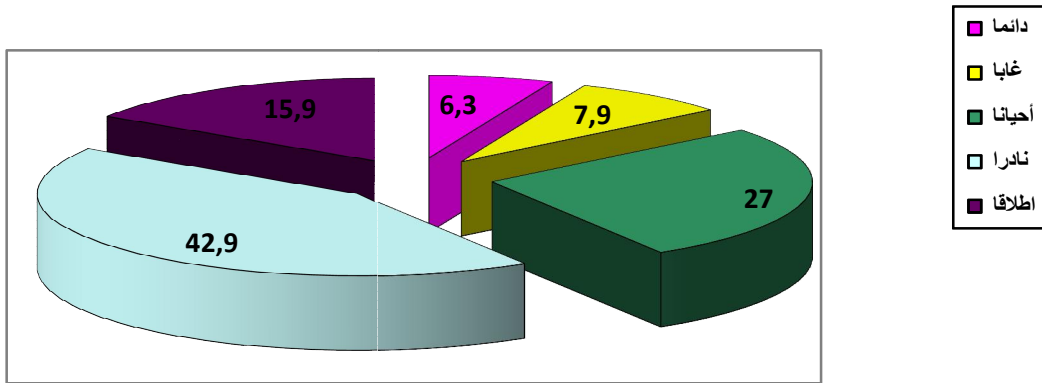


من خلال الجدول أعلاه رقم (21) نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم إجمالا (63) قد توزعوا على 05 مجموعات. المجموعة الأولى تمثل عدد الافراد الذين أجابوا على المؤشر بأحيانا والبالغ عددهم 26 فرد بنسبة قدرت بـ 41.30 % حيث احتلت الرتبة الاولى من بين عدة بدائل، ومجموعة تمثل الافراد الذين اجابوا على هذا المؤشر بنادرا والبالغ عددهم 24 فرد بنسبة بلغت 38.10 % في حين بلغ عدد الافراد الذين اجابوا على المؤشر بغالبا 08 افراد بنسبة بلغت 12.70 % أما الافراد الذين أجابوا على المؤشر باطلاقا بلغ عددهم 03 افراد بنسبة بلغت 4.80 % في حين أن المجموعة الأخيرة التي أجابت على المؤشر بدائما بلغ عدد افرادها 02 افراد بنسبة بلغت 3.20 % كما هو موضح في الشكل (30).

جدول رقم (22) يوضح إجابات أفراد العينة على المؤشر الثالث

النسبة المئوية	التكرار	البدائل	البعد
6.30 %	4	دائما	إدارة الإدارة
7.90 %	5	غالبا	
27 %	17	أحيانا	
42.90 %	27	نادرا	
15.90 %	10	إطلاقا	

الشكل رقم (31) يوضح توزيع النسب المئوية حسب إجابات أفراد العينة على المؤشر

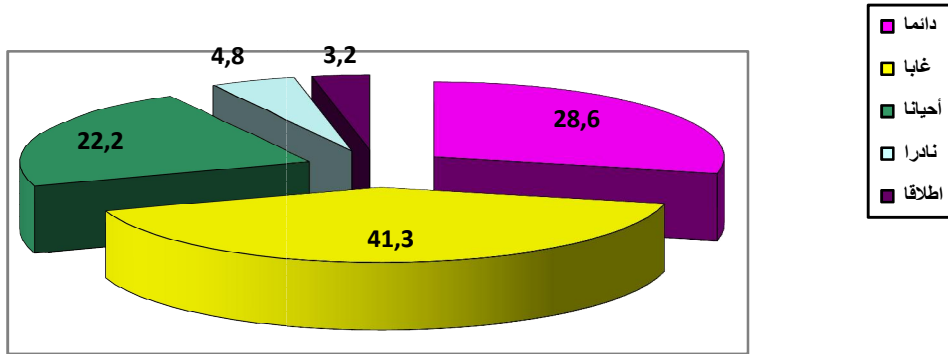


من خلال الجدول أعلاه رقم (22) نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم إجمالا (63) قد توزعوا على 05 مجموعات. المجموعة الأولى تمثل عدد الافراد الذين أجابوا على المؤشر بنادر والبالغ عددهم 27 فرد بنسبة قدرت بـ 42.90 % حيث احتلت الرتبة الاولى من بين عدة بدائل، ومجموعة تمثل الافراد الذين اجابوا على هذا المؤشر باحيانا والبالغ عددهم 17 فرد بنسبة بلغت 27 % في حين بلغ عدد الافراد الذين اجابوا على المؤشر باطلاقا 10 افراد بنسبة بلغت 15.90 % أما الافراد الذين أجابوا على المؤشر بغالبا بلغ عددهم 05 افراد بنسبة بلغت 7.90 % في حين أن المجموعة الأخيرة التي أجابت على المؤشر بدائما بلغ عدد افرادها 04 افراد بنسبة بلغت 6.30 % كما هو موضح في الشكل (31) .

جدول رقم (23) يوضح إجابات أفراد العينة على المؤشر الرابع

النسبة المئوية	التكرار	البدائل	البعد
28.60 %	18	دائما	إدارة الإدارة
41.30 %	26	غالبا	
22.20 %	14	أحيانا	
4.80 %	3	نادرا	
3.20 %	2	إطلاقا	

الشكل رقم (32) يوضح توزيع النسب المئوية حسب إجابات أفراد العينة على المؤشر

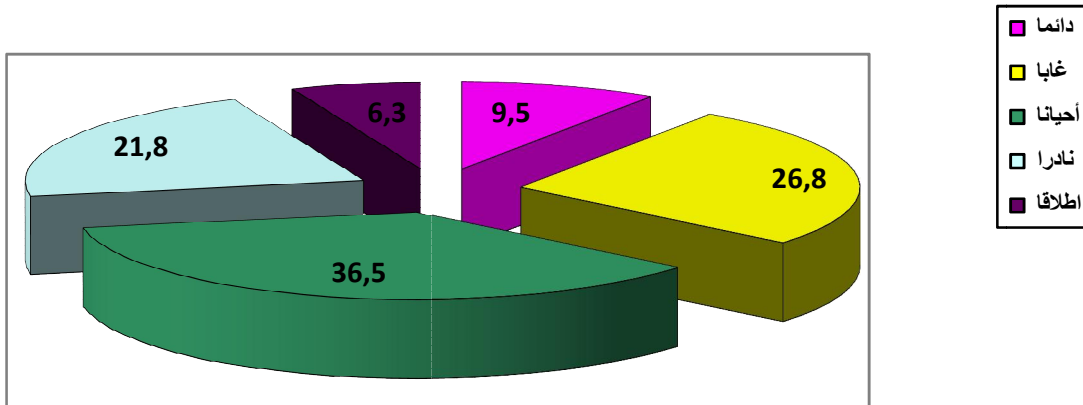


من خلال الجدول أعلاه رقم (23) نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم إجمالا (63) قد توزعوا على 05 مجموعات. المجموعة الأولى تمثل عدد الافراد الذين أجابوا على المؤشر بغالبا والبالغ عددهم 26 فرد بنسبة قدرت بـ 41.30 % حيث احتلت الرتبة الاولى من بين عدة بدائل، ومجموعة تمثل الافراد الذين اجابوا على هذا المؤشر بدائما والبالغ عددهم 18 فرد بنسبة بلغت 28.60 % في حين بلغ عدد الافراد الذين اجابوا على المؤشر باحيانا 14 فرد بنسبة بلغت 22.20 % أما الافراد الذين أجابوا على المؤشر بنادرا بلغ عددهم 03 افراد بنسبة بلغت 4.80 % في حين أن المجموعة الأخيرة التي أجابت على المؤشر باطلاقا بلغ عدد افرادها 02 افراد بنسبة بلغت 3.20 % كما هو موضح في الشكل (32) .

جدول رقم (24) يوضح إجابات أفراد العينة على المؤشر الخامس

النسبة المئوية	التكرار	البدائل	البعد
9.50 %	6	دائما	إدارة الإدارة
26.80 %	18	غالبا	
36.50 %	23	أحيانا	
21.80 %	12	نادرا	
6.30 %	4	إطلاقا	

الشكل رقم (33) يوضح توزيع النسب المئوية حسب إجابات أفراد العينة على المؤشر

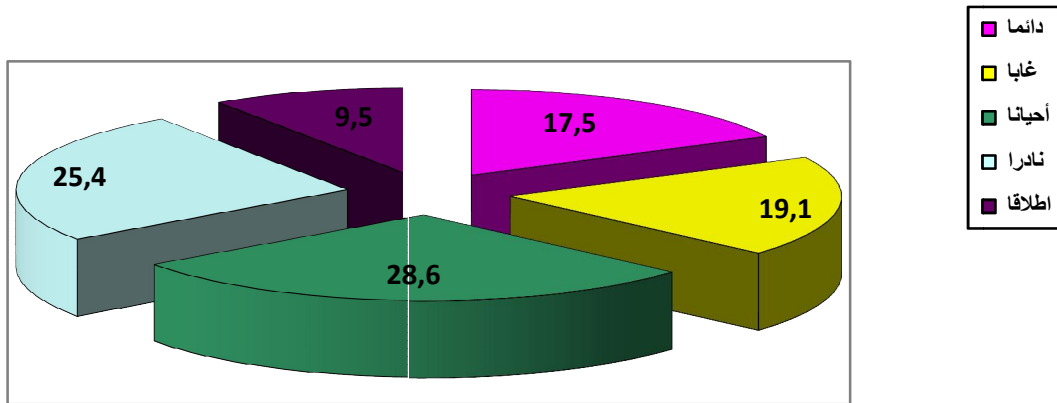


من خلال الجدول أعلاه رقم (24) نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم إجمالا (63) قد توزعوا على 05 مجموعات. المجموعة الأولى تمثل عدد الافراد الذين اجابوا على المؤشر باحيانا والبالغ عددهم 23 فرد بنسبة قدرت بـ 36.50 % حيث احتلت الرتبة الاولى من بين عدة بدائل، ومجموعة تمثل الافراد الذين اجابوا على هذا المؤشر بغالبا والبالغ عددهم 18 فرد بنسبة بلغت 26.80 % في حين بلغ عدد الافراد الذين اجابوا على المؤشر بنادرا 12 فرد بنسبة بلغت 21.80 % أما الافراد الذين اجابوا على المؤشر بدائما بلغ عددهم 06 افراد بنسبة بلغت 9.50 % في حين أن المجموعة الأخيرة التي اجابت على المؤشر باطلاقا بلغ عدد افرادها 04 افراد بنسبة بلغت 6.30 % كما هو موضح في الشكل (33) .

جدول رقم (25) يوضح إجابات أفراد العينة على المؤشر السادس

النسبة المئوية	التكرار	البدائل	البعد
17.50 %	11	دائما	إدارة الإدارة
19.10 %	13	غالبا	
28.60 %	18	أحيانا	
25.40 %	16	نادرا	
9.50 %	5	إطلاقا	

الشكل رقم (34) يوضح توزيع النسب المئوية حسب إجابات أفراد العينة على المؤشر

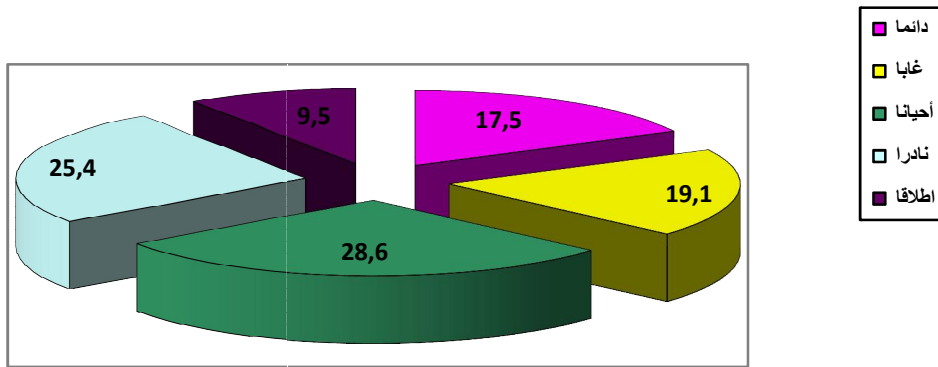


من خلال الجدول أعلاه رقم (25) نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم إجمالا (63) قد توزعوا على 05 مجموعات. المجموعة الأولى تمثل عدد الافراد الذين أجابوا على المؤشر باحيانا والبالغ عددهم 18 فرد بنسبة قدرت بـ 28.60 % حيث احتلت الرتبة الاولى من بين عدة بدائل، ومجموعة تمثل الافراد الذين اجابوا على هذا المؤشر بنادرا والبالغ عددهم 16 فرد بنسبة بلغت 25.40 % في حين بلغ عدد الافراد الذين اجابوا على المؤشر بغالبا 13 فرد بنسبة بلغت 19.10 % أما الافراد الذين أجابوا على المؤشر بدائما بلغ عددهم 11 فرد بنسبة بلغت 17.50 % في حين أن المجموعة الأخيرة التي أجابت على المؤشر باطلاقا بلغ عدد افرادها 05 افراد بنسبة بلغت 9.50 % كما هو موضح في الشكل (34) .

جدول رقم ( 26 ) يوضح إجابات أفراد العينة على المؤشر السابع

النسبة المئوية	التكرار	البدائل	البعد
20.60 %	13	دائما	إدارة الإدارة
41.30 %	26	غالبا	
22.20 %	14	أحيانا	
11.10 %	7	نادرا	
4.80 %	3	إطلاقا	

الشكل رقم ( 35 ) يوضح توزيع النسب المئوية حسب إجابات أفراد العينة على المؤشر

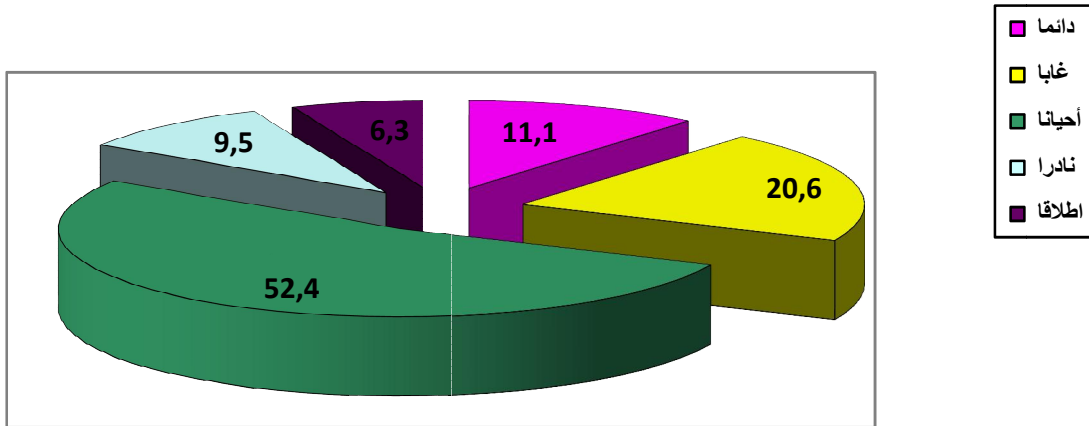


من خلال الجدول أعلاه رقم ( 26 ) نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم إجمالا ( 63 ) قد توزعوا على 05 مجموعات. المجموعة الأولى تمثل عدد الافراد الذين أجابوا على المؤشر بغالبا والبالغ عددهم 26 فرد بنسبة قدرت بـ 41.30 % حيث احتلت الرتبة الاولى من بين عدة بدائل، ومجموعة تمثل الافراد الذين اجابوا على هذا المؤشر باحيانا والبالغ عددهم 14 فرد بنسبة بلغت 22.20 % في حين بلغ عدد الافراد الذين اجابوا على المؤشر بدائما 13 فرد بنسبة بلغت 20.60 % أما الافراد الذين أجابوا على المؤشر بنادرا دائما بلغ عددهم 07 افراد بنسبة بلغت 11.10 % في حين أن المجموعة الأخيرة التي أجابت على المؤشر باطلاقا بلغ عدد افرادها 03 افراد بنسبة بلغت 4.80 % كما هو موضح في الشكل ( 35 ) .

جدول رقم (27) يوضح إجابات أفراد العينة على المؤشر الثامن

النسبة المئوية	التكرار	البدائل	البعد
11.10 %	7	دائما	إدارة الإدارة
20.60 %	13	غالبا	
52.40 %	33	أحيانا	
9.50 %	6	نادرا	
6.30 %	4	إطلاقا	

الشكل رقم (36) يوضح توزيع النسب المئوية حسب إجابات أفراد العينة على المؤشر

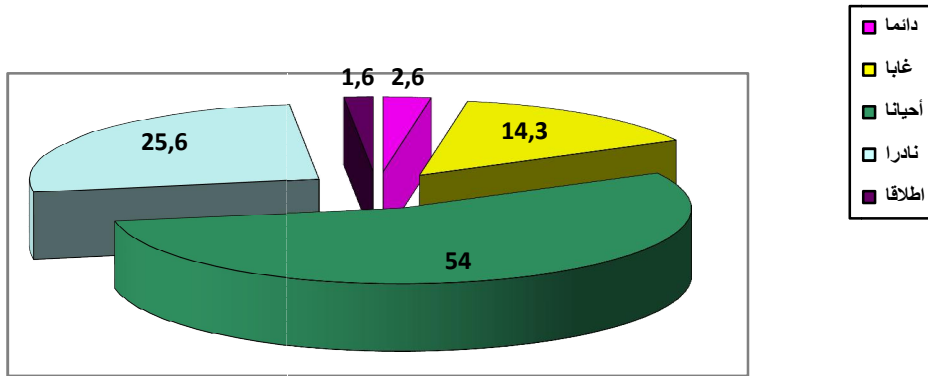


من خلال الجدول أعلاه رقم (27) نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم إجمالا (63) قد توزعوا على 05 مجموعات. المجموعة الأولى تمثل عدد الافراد الذين أجابوا على المؤشر باحيانا والبالغ عددهم 33 فرد بنسبة قدرت بـ 52.40 % حيث احتلت الرتبة الاولى من بين عدة بدائل، ومجموعة تمثل الافراد الذين اجابوا على هذا المؤشر بغالبا والبالغ عددهم 13 فرد بنسبة بلغت 20.60 % في حين بلغ عدد الافراد الذين اجابوا على المؤشر بدائما 07 فرد بنسبة بلغت 11.10 % أما الافراد الذين أجابوا على المؤشر بنادرا دائما بلغ عددهم 06 افراد بنسبة بلغت 9.50 % في حين أن المجموعة الأخيرة التي أجابت على المؤشر باطلاقا بلغ عدد افرادها 04 افراد بنسبة بلغت 6.30 % كما هو موضح في الشكل (36)

جدول رقم (28) يوضح إجابات أفراد العينة على المؤشر التاسع

النسبة المئوية	التكرار	البدائل	البعد
2.60 %	2	دائما	إدارة الإدارة
14.30 %	9	غالبا	
54 %	34	أحيانا	
25.60 %	17	نادرا	
1.60 %	1	إطلاقا	

الشكل رقم (37) يوضح توزيع النسب المئوية حسب إجابات أفراد العينة على المؤشر



من خلال الجدول أعلاه رقم (28) نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم إجمالا (63) قد توزعوا على 05 مجموعات. المجموعة الأولى تمثل عدد الافراد الذين أجابوا على المؤشر باحيانا والبالغ عددهم 34 فرد بنسبة قدرت بـ 54% حيث احتلت الرتبة الاولى من بين عدة بدائل، ومجموعة تمثل الافراد الذين اجابوا على هذا المؤشر بنادرا والبالغ عددهم 17 فرد بنسبة بلغت 25.60% في حين بلغ عدد الافراد الذين اجابوا على المؤشر بغالبا 09 افراد بنسبة بلغت 14.30% أما الافراد الذين اجابوا على المؤشر بدائما دائما بلغ عددهم 02 افراد بنسبة بلغت 2.60% في حين أن المجموعة الأخيرة التي أجابت على المؤشر باطلاقا بلغ عدد افرادها 01 افراد بنسبة بلغت 1.60% كما هو موضح في الشكل (37).

- تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول القيم المتعلقة بإدارة العلاقات :  
يتضمن بعد إدارة العلاقات 06 مؤشرات موزعة كمايلي في الجدول التالي :

جدول رقم ( 29 ) الدرجة الكلية لممارسة إدارة العلاقات

رتبة العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	درجة الممارسة					رقم العبارة	البعد
				اطلاقا	نادرا	احيانا	غالبا	دائما		
2	0.93	3.21	63	28	1	21	9	4	1	إدارة العلاقات
5	1.04	3	63	20	3	19	16	5	2	
3	1	3.17	63	24	4	16	17	2	3	
1	1.17	3.49	63	21	13	19	4	6	4	
4	0.99	3.10	63	15	5	28	11	14	5	
5	1	3	63	17	3	25	13	5	6	

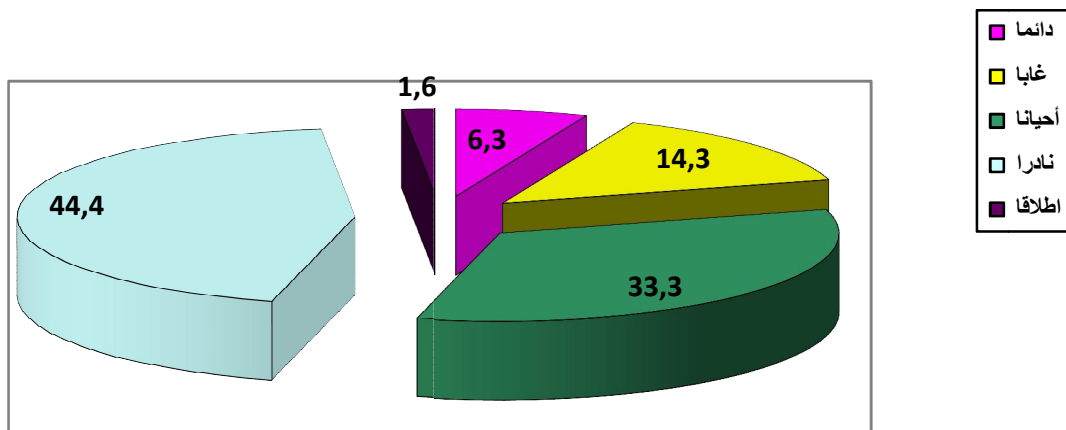
من خلال الجدول أعلاه رقم ( 29 ) نلاحظ أنه أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالا ( 63 ) فردا قد توزعوا إلى ستة مجموعات حيث احتلت الإجابة على العبارة رقم 04 على الرتبة الأولى في بعد ادارة العلاقات بمتوسط حسابي بلغ 3.49 وانحراف معياري 1.17 وهو مؤشر ايجابي على أن الأساتذة الإداريين يفتخرون بانهم أعضاء فاعلين ضمن الأسرة الجامعية، في حين ان الرتبة الأخيرة كانت للعبارة رقم 02 و 06 على التوالي . حيث يتضح من خلال إجابات الافراد ان الجامعة لا تبدي الإهتمام الكبير والمطلوب الخاص بجو فريق العمل .

كما تباينت أيضا آراء الأساتذة الإداريين حول عبارة لا تحتاج الجامعة لإجراءات طويلة لتنفيذ مخططاتها . وهذا ما يتضح من خلال إجابات الافراد على المؤشر، وفيمايلي سيتم تحليل إجابات أفراد العينة من خلال التكرارات والنسب المئوية لكل مؤشر كمايلي :

جدول رقم (30) يوضح إجابات أفراد العينة على المؤشر الأول

النسبة المئوية	التكرار	البدائل	البعد
6.30 %	4	دائما	إدارة العلاقات
14.30 %	9	غالبا	
33.30 %	21	أحيانا	
44.40 %	28	نادرا	
1.60 %	1	إطلاقا	

الشكل رقم (38) يوضح توزيع النسب المئوية حسب إجابات أفراد العينة على المؤشر

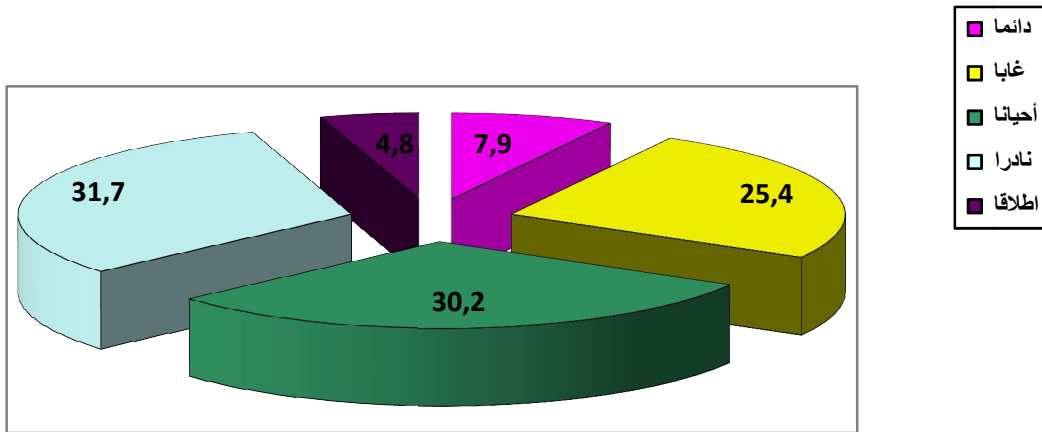


من خلال الجدول أعلاه رقم (30) نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم إجمالا (63) قد توزعوا على 05 مجموعات. المجموعة الأولى تمثل عدد الافراد الذين اجابوا على المؤشر بنادرا والبالغ عددهم 28 فرد بنسبة قدرت بـ 44.40 % حيث احتلت الرتبة الاولى من بين عدة بدائل، ومجموعة تمثل الافراد الذين اجابوا على هذا المؤشر باحيانا والبالغ عددهم 21 فرد بنسبة بلغت 33.30 % في حين بلغ عدد الافراد الذين اجابوا على المؤشر بغالبا 09 افراد بنسبة بلغت 14.30 % أما الافراد الذين اجابوا على المؤشر بدائما بلغ عددهم 04 افراد بنسبة بلغت 6.30 % في حين أن المجموعة الأخيرة التي أجابت على المؤشر باطلاقا بلغ عدد افرادها 01 فرد بنسبة بلغت 1.60 % كما هو موضح في الشكل (38).

جدول رقم ( 31 ) يوضح إجابات أفراد العينة على المؤشر الثاني

النسبة المئوية	التكرار	البدائل	البعد
7.90 %	5	دائما	إدارة العلاقات
25.4 %	16	غالبا	
30.20 %	19	أحيانا	
31.70 %	20	نادرا	
4.8 %	3	إطلاقا	

الشكل رقم ( 39 ) يوضح توزيع النسب المئوية حسب إجابات أفراد العينة على المؤشر

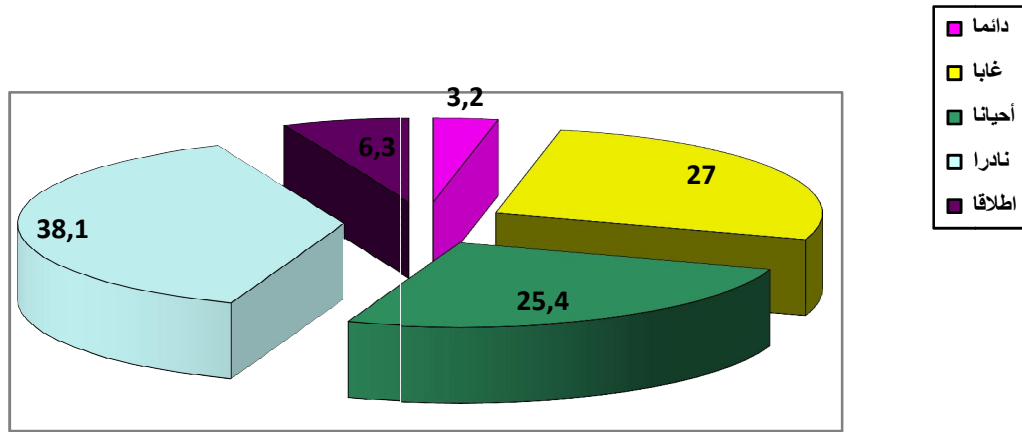


من خلال الجدول أعلاه رقم ( 31 ) نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم إجمالا ( 63 ) قد توزعوا على 05 مجموعات. المجموعة الأولى تمثل عدد الافراد الذين أجابوا على المؤشر بنادرا والبالغ عددهم 20 فرد بنسبة قدرت بـ 31.70 % حيث احتلت الرتبة الاولى من بين عدة بدائل، ومجموعة تمثل الافراد الذين اجابوا على هذا المؤشر بأحيانا والبالغ عددهم 19 فرد بنسبة بلغت 30.20 % في حين بلغ عدد الافراد الذين اجابوا على المؤشر بغالبا 16 فرد بنسبة بلغت 25.40 % أما الافراد الذين أجابوا على المؤشر بدائما بلغ عددهم 05 افراد بنسبة بلغت 7.90 % في حين أن المجموعة الأخيرة التي أجابت على المؤشر باطلاقا بلغ عدد افرادها 03 افراد بنسبة بلغت 4.80 % كما هو موضح في الشكل ( 39 ).

جدول رقم (32) يوضح إجابات أفراد العينة على المؤشر الثالث

النسبة المئوية	التكرار	البدائل	البعد
3.20 %	2	دائما	إدارة العلاقات
27 %	17	غالبا	
25.40 %	16	أحيانا	
38.10 %	24	نادرا	
6.30 %	4	إطلاقا	

الشكل رقم (40) يوضح توزيع النسب المئوية حسب إجابات أفراد العينة على المؤشر

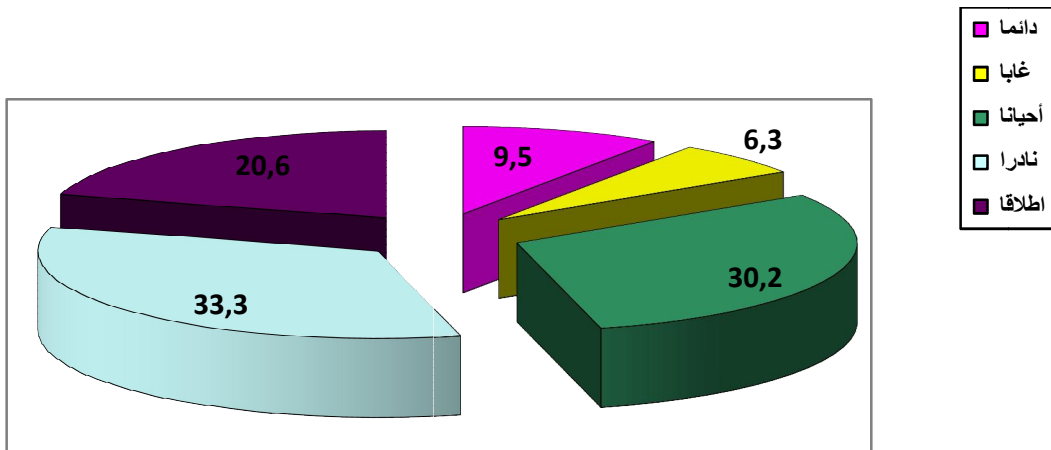


من خلال الجدول أعلاه رقم (32) نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم إجمالا (63) قد توزعوا على 05 مجموعات. المجموعة الأولى تمثل عدد الافراد الذين اجابوا على المؤشر بنادرا والبالغ عددهم 24 فرد بنسبة قدرت بـ 38.10 % حيث احتلت الرتبة الاولى من بين عدة بدائل، ومجموعة تمثل الافراد الذين اجابوا على هذا المؤشر بغالبا والبالغ عددهم 17 فرد بنسبة بلغت 27 % في حين بلغ عدد الافراد الذين اجابوا على المؤشر باحيانا 16 فرد بنسبة بلغت 25.40 % أما الافراد الذين اجابوا على المؤشر اطلاقا بلغ عددهم 04 افراد بنسبة بلغت 6.30 % في حين أن المجموعة الأخيرة التي اجابت على المؤشر بدائما بلغ عدد افرادها 02 افراد بنسبة بلغت 3.20 % كما هو موضح في الشكل (40).

جدول رقم (33) يوضح إجابات أفراد العينة على المؤشر الرابع

النسبة المئوية	التكرار	البدائل	البعد
9.50 %	6	دائما	إدارة العلاقات
6.30 %	4	غالبا	
30.20 %	19	أحيانا	
33.30 %	21	نادرا	
20.60 %	13	إطلاقا	

الشكل رقم (41) يوضح توزيع النسب المئوية حسب إجابات أفراد العينة على المؤشر

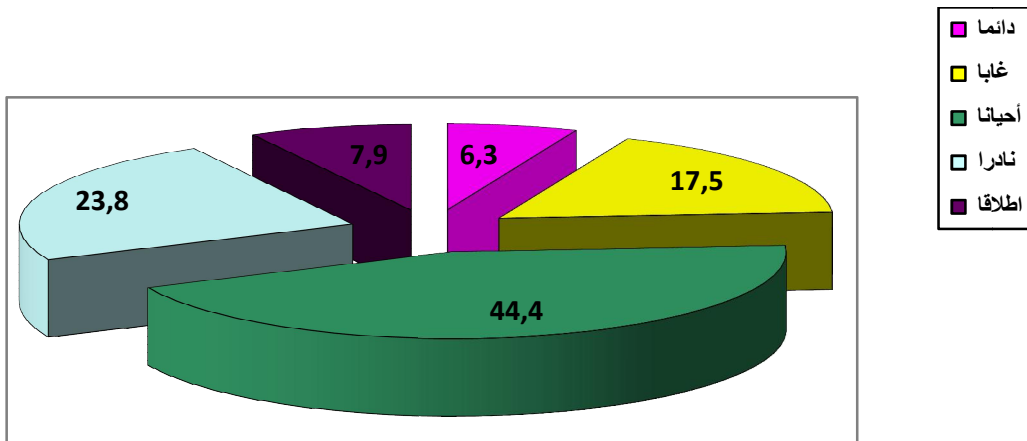


من خلال الجدول أعلاه رقم (33) نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم إجمالا (63) قد توزعوا على 05 مجموعات. المجموعة الأولى تمثل عدد الافراد الذين أجابوا على المؤشر بنادرا والبالغ عددهم 21 فرد بنسبة قدرت بـ 33.30 % حيث احتلت الرتبة الاولى من بين عدة بدائل، ومجموعة تمثل الافراد الذين اجابوا على هذا المؤشر بأحيانا والبالغ عددهم 19 فرد بنسبة بلغت 30.20 % في حين بلغ عدد الافراد الذين أجابوا على المؤشر باطلاقا 13 فرد بنسبة بلغت 20.60 % أما الأفراد الذين أجابوا على المؤشر دائما بلغ عددهم 06 افراد بنسبة بلغت 9.50 % في حين أن المجموعة الأخيرة التي أجابت على المؤشر بغالبا بلغ عدد افرادها 04 أفراد بنسبة بلغت 6.30 % كما هو موضح في الشكل (41).

جدول رقم (34) يوضح إجابات أفراد العينة على المؤشر الخامس

النسبة المئوية	التكرار	البدائل	البعد
6.30 %	4	دائما	إدارة العلاقات
17.50 %	11	غالبا	
44.40 %	28	أحيانا	
23.80 %	15	نادرا	
7.90 %	5	إطلاقا	

الشكل رقم (42) يوضح توزيع النسب المئوية حسب إجابات أفراد العينة على المؤشر

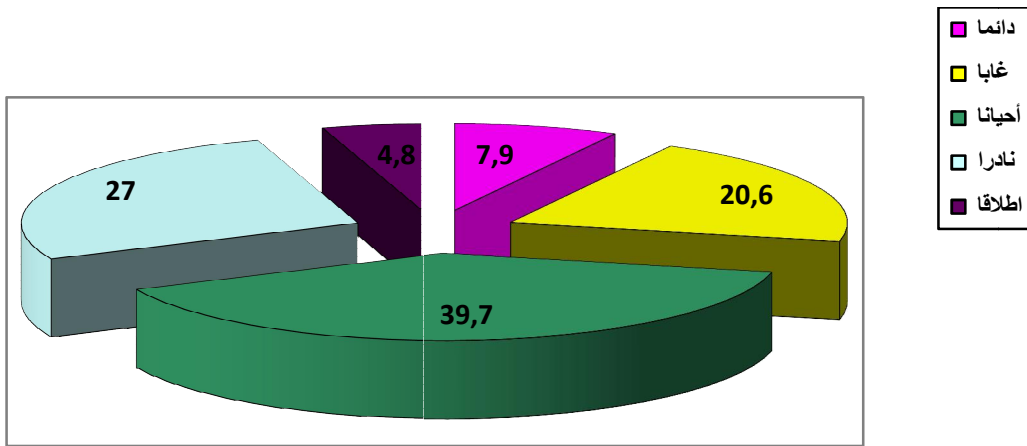


من خلال الجدول أعلاه رقم (34) نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم إجمالا (63) قد توزعوا على 05 مجموعات. المجموعة الأولى تمثل عدد الافراد الذين أجابوا على المؤشر بأحيانا والبالغ عددهم 28 فرد بنسبة قدرت بـ 44.40 % حيث احتلت الرتبة الاولى من بين عدة بدائل، ومجموعة تمثل الافراد الذين اجابوا على هذا المؤشر بنادرا والبالغ عددهم 15 فرد بنسبة بلغت 23.80 % في حين بلغ عدد الافراد الذين أجابوا على المؤشر بغالبا 11 فرد بنسبة بلغت 17.50 % أما الأفراد الذين أجابوا على المؤشر باطلاقا بلغ عددهم 05 افراد بنسبة بلغت 7.90 % في حين أن المجموعة الأخيرة التي أجابت على المؤشر بدائما بلغ عدد افرادها 04 أفراد بنسبة بلغت 6.30 % كما هو موضح في الشكل (42).

جدول رقم ( 35 ) يوضح إجابات أفراد العينة على المؤشر السادس

النسبة المئوية	التكرار	البدائل	البعد
7.90 %	5	دائما	إدارة العلاقات
20.60 %	13	غالبا	
39.70 %	25	أحيانا	
27 %	17	نادرا	
4.80 %	3	إطلاقا	

الشكل رقم ( 43 ) يوضح توزيع النسب المئوية حسب إجابات أفراد العينة على المؤشر



من خلال الجدول أعلاه رقم ( 35 ) نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم إجمالا ( 63 ) قد توزعوا على 05 مجموعات. المجموعة الأولى تمثل عدد الافراد الذين أجابوا على المؤشر بأحيانا والبالغ عددهم 25 فرد بنسبة قدرت بـ 39.70 % حيث احتلت الرتبة الاولى من بين عدة بدائل، ومجموعة تمثل الافراد الذين اجابوا على هذا المؤشر بنادرا والبالغ عددهم 17 فرد بنسبة بلغت 27 % في حين بلغ عدد الافراد الذين أجابوا على المؤشر بغالبا 13 فرد بنسبة بلغت 20.60 % أما الأفراد الذين أجابوا على المؤشر بدائما بلغ عددهم 05 افراد بنسبة بلغت 7.90 % في حين أن المجموعة الأخيرة التي أجابت على المؤشر باطلاقا بلغ عدد افرادها 03 أفراد بنسبة بلغت 4.80 % كما هو موضح في الشكل ( 43 ).

- تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول القيم المتعلقة بجودة التعليم العالي: يتضمن بعد إدارة العلاقات 26 مؤشر موزعة كمايلي في الجدول التالي :

جدول رقم ( 36) الدرجة الكلية لممارسة جودة التعليم العالي

رتبة العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	درجة الممارسة					رقم العبارة	البعد
				اطلاقا	نادرا	احيانا	غالبا	دائما		
10	1.29	2.90	63	7	17	13	15	11	1	جودة التعليم العالي
14	1.09	2.73	63	5	7	26	16	9	2	
17	1.20	57.	63	8	1	22	20	12	3	
22	0.95	1.83	63	2	14	29	12	16	4	
10	1.96	2.90	63	4	12	23	18	6	5	
12	1.05	2.84	63	5	6	21	25	6	6	
15	1.04	2.67	63	23	20	10	6	4	7	
1	1.21	3.83	63	1	5	9	19	29	8	
21	1.03	1.89	63	0	15	27	10	11	9	
14	1.01	2.73	63	4	16	26	15	3	10	
7	0.97	3.05	63	11	19	21	9	3	11	
3	1.08	3.41	63	2	14	25	19	3	12	
11	0.91	2.89	63	0	5	11	10	37	13	
23	1.01	1.75	63	2	19	28	9	5	14	
8	0.99	3.03	63	3	19	20	16	5	15	
9	1.03	2.98	63	3	9	19	21	11	16	
10	1.17	2.90	63	1	9	14	18	21	17	
13	0.97	2.83	63	3	22	13	16	9	18	
18	1.08	2.56	63	0	19	20	18	6	19	
20	1.11	2.22	63	4	13	23	15	8	20	
16	1.09	2.84	63	5	25	17	12	4	21	
5	1.05	3.24	63	2	4	6	22	29	22	
19	1.01	2.51	63	3	6	20	25	9	23	
4	1.03	3.25	63	7	19	23	11	3	24	
2	0.93	3.48	63	7	27	19	9	1	25	
6	0.88	3.11	63	2	20	26	13	2	26	

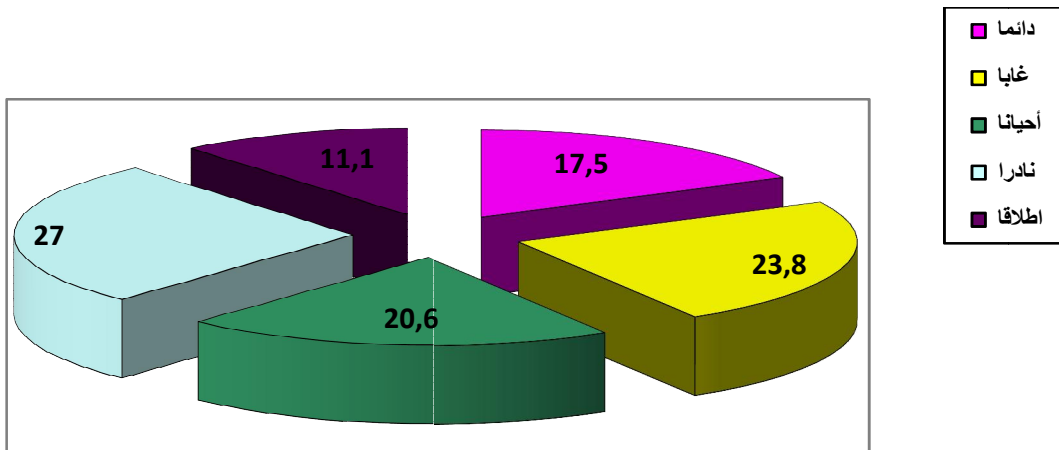
من خلال الجدول أعلاه رقم (36) نلاحظ أنه أفراد عينة والبالغ عددهم (63) فرد قد تبينت إجاباتهم فيما يخص محور الجودة حيث احتلت العبارة رقم 08 الرتبة الاولى في المحور بمتوسط حسابي بلغ 3.83 وبإنحراف معياري بلغ 1.21 وهو مؤشر ايجابي على اتفاق الأساتذة الاداريين على استخدام الحاسوب في الأنشطة الإدارية، في حين أدنى رتبة في المحور كانت لصالح العبارة رقم 14 بمتوسط حسابي بلغ 1.75 وبإنحراف معياري بلغ 1.01، حيث اتفق أغلب الافراد في اجاباتهم انه لا توجد في الجامعة دورات استطلاعية للمؤسسات التي يعمل بها الخريجون من أجل التعرف على نقاط القوة والضعف حيث كانت اجاباتهم كلها سليمة عن هذا الجانب .

وسيتم تحليل إجابات أفراد العينة كل بعد على حدا من خلال التكرارات والنسب المئوية كمايلي :

جدول رقم (37) يوضح إجابات أفراد العينة على المؤشر الاول

النسبة المئوية	التكرار	البدائل	البعد
17.50 %	11	دائما	الجودة
23.80 %	15	غالبا	
20.60 %	13	أحيانا	
27 %	17	نادرا	
11.10 %	7	إطلاقا	

الشكل رقم (44) يوضح توزيع النسب المئوية حسب إجابات أفراد العينة على المؤشر

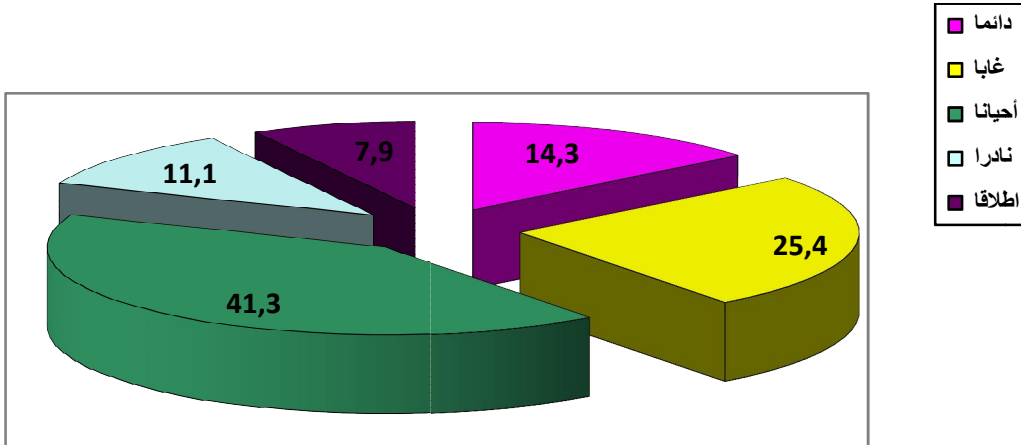


من خلال الجدول أعلاه رقم (37) نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم إجمالا (63) قد توزعوا على 05 مجموعات. المجموعة الأولى تمثل عدد الافراد الذين أجابوا على المؤشر بنادرا والبالغ عددهم 17 فرد بنسبة قدرت بـ 27 % حيث احتلت الرتبة الاولى من بين عدة بدائل، ومجموعة تمثل الافراد الذين اجابوا على هذا المؤشر بغالبا والبالغ عددهم 15 فرد بنسبة بلغت 23.80 % في حين بلغ عدد الافراد الذين أجابوا على المؤشر باحيانا 13 فرد بنسبة بلغت 20.60 % أما الأفراد الذين أجابوا على المؤشر بدائما بلغ عددهم 11 فرد بنسبة بلغت 17.50 % في حين أن المجموعة الأخيرة التي أجابت على المؤشر باطلاقا بلغ عدد افرادها 07 أفراد بنسبة بلغت 11.10 % كما هو موضح في الشكل (44).

جدول رقم (38) يوضح إجابات أفراد العينة على المؤشر الثاني

النسبة المئوية	التكرار	البدائل	البعد
14.30 %	9	دائما	الجودة
25.40 %	16	غالبا	
41.30 %	26	أحيانا	
11.10 %	7	نادرا	
7.90 %	5	إطلاقا	

الشكل رقم (45) يوضح توزيع النسب المئوية حسب إجابات أفراد العينة على المؤشر

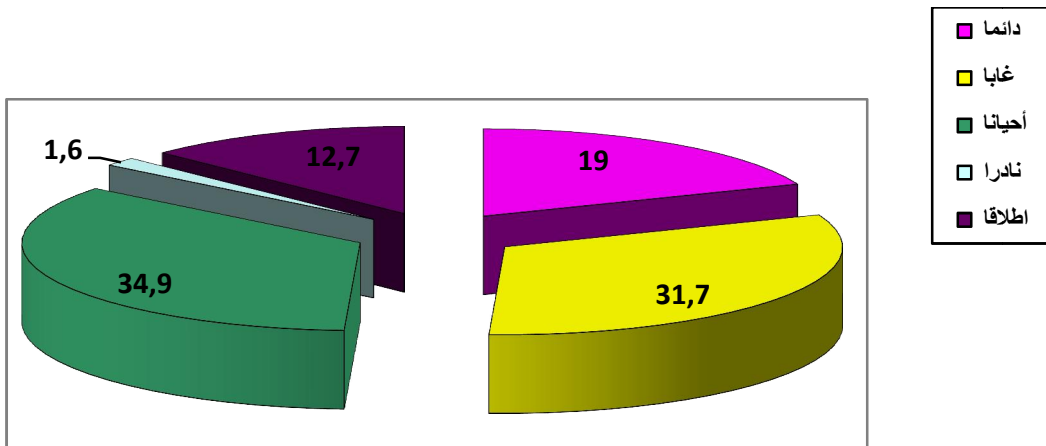


من خلال الجدول أعلاه رقم (38) نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم إجمالا (63) قد توزعوا على 05 مجموعات. المجموعة الأولى تمثل عدد الافراد الذين أجابوا على المؤشر باحيانا والبالغ عددهم 26 فرد بنسبة قدرت بـ 41.30 % حيث احتلت الرتبة الاولى من بين عدة بدائل، ومجموعة تمثل الافراد الذين اجابوا على هذا المؤشر بغالبا والبالغ عددهم 16 فرد بنسبة بلغت 25.40 % في حين بلغ عدد الافراد الذين أجابوا على المؤشر بدائما 09 افراد بنسبة بلغت 14.30 % أما الأفراد الذين أجابوا على المؤشر بنادرا بلغ عددهم 07 افراد بنسبة بلغت 11.10 % في حين أن المجموعة الأخيرة التي أجابت على المؤشر باطلاقا بلغ عدد افرادها 05 أفراد بنسبة بلغت 7.90 % كما هو موضح في الشكل (45).

جدول رقم (39) يوضح إجابات أفراد العينة على المؤشر الثالث

النسبة المئوية	التكرار	البدائل	البعد
19 %	12	دائما	الجودة
31.70 %	20	غالبا	
34.90 %	22	أحيانا	
1.60 %	1	نادرا	
12.70 %	8	إطلاقا	

الشكل رقم (46) يوضح توزيع النسب المئوية حسب إجابات أفراد العينة على المؤشر

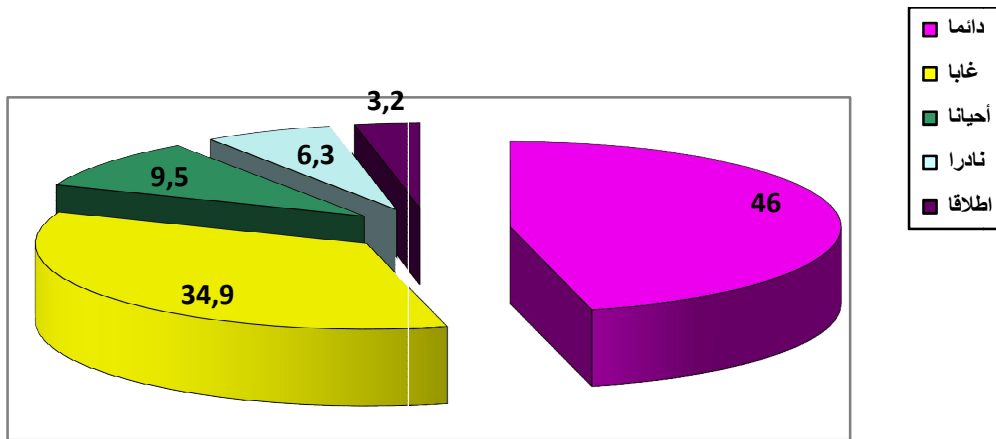


من خلال الجدول أعلاه رقم (39) نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم إجمالا (63) قد توزعوا على 05 مجموعات. المجموعة الأولى تمثل عدد الافراد الذين أجابوا على المؤشر باحيانا والبالغ عددهم 22 فرد بنسبة قدرت بـ 34.90 % حيث احتلت الرتبة الاولى من بين عدة بدائل، ومجموعة تمثل الافراد الذين اجابوا على هذا المؤشر بغالبا والبالغ عددهم 20 فرد بنسبة بلغت 31.70 % في حين بلغ عدد الافراد الذين أجابوا على المؤشر بدائما 12 فرد بنسبة بلغت 19 % أما الأفراد الذين أجابوا على المؤشر باطلاقا بلغ عددهم 08 افراد بنسبة بلغت 12.70 % في حين أن المجموعة الأخيرة التي أجابت على المؤشر بنادرا بلغ عدد افرادها 01 فرد بنسبة بلغت 1.60 % كما هو موضح في الشكل (46).

جدول رقم (40) يوضح إجابات أفراد العينة على المؤشر الرابع

النسبة المئوية	التكرار	البدائل	البعد
46 %	29	دائما	الجودة
34.90 %	22	غالبا	
9.50 %	6	أحيانا	
6.30 %	4	نادرا	
3.20 %	2	إطلاقا	

الشكل رقم (47) يوضح توزيع النسب المئوية حسب إجابات أفراد العينة على المؤشر

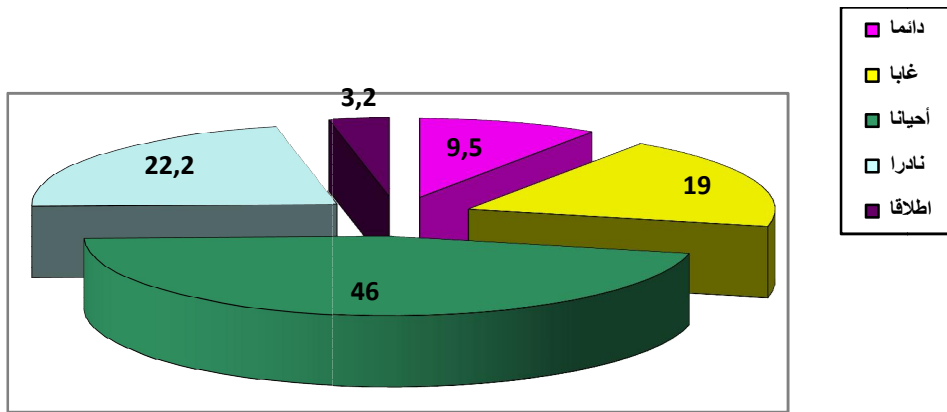


من خلال الجدول أعلاه رقم (40) نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم إجمالا (63) قد توزعوا على 05 مجموعات. المجموعة الأولى تمثل عدد الافراد الذين أجابوا على المؤشر بدائما والبالغ عددهم 29 فرد بنسبة قدرت بـ 46 % حيث احتلت الرتبة الاولى من بين عدة بدائل، ومجموعة تمثل الافراد الذين اجابوا على هذا المؤشر بغالبا والبالغ عددهم 22 فرد بنسبة بلغت 34.90 % في حين بلغ عدد الافراد الذين أجابوا على المؤشر باحيانا 06 أفراد بنسبة بلغت 9.50 % أما الأفراد الذين أجابوا على المؤشر بنادرا بلغ عددهم 04 افراد بنسبة بلغت 6.30 % في حين أن المجموعة الأخيرة التي أجابت على المؤشر باطلاقا بلغ عدد افرادها 02 فرد بنسبة بلغت 3.20 % كما هو موضح في الشكل (47).

جدول رقم (41) يوضح إجابات أفراد العينة على المؤشر الخامس

النسبة المئوية	التكرار	البدائل	البعد
9.50 %	6	دائما	الجودة
19 %	12	غالبا	
46 %	29	أحيانا	
22.20 %	14	نادرا	
3.20 %	2	إطلاقا	

الشكل رقم (48) يوضح توزيع النسب المئوية حسب إجابات أفراد العينة على المؤشر

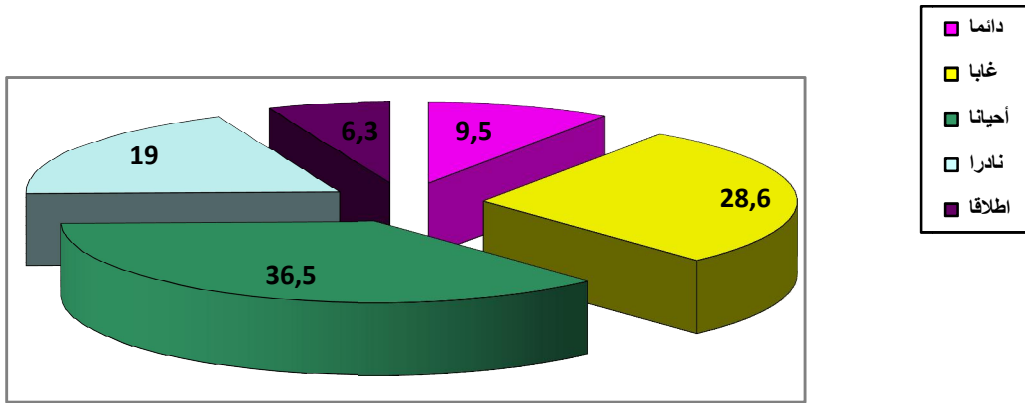


من خلال الجدول أعلاه رقم (41) نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم إجمالا (63) قد توزعوا على 05 مجموعات. المجموعة الأولى تمثل عدد الافراد الذين أجابوا على المؤشر باحيانا والبالغ عددهم 29 فرد بنسبة قدرت بـ 46 % حيث احتلت الرتبة الاولى من بين عدة بدائل، ومجموعة تمثل الافراد الذين اجابوا على هذا المؤشر بنادرا والبالغ عددهم 14 فرد بنسبة بلغت 22.20 % في حين بلغ عدد الافراد الذين أجابوا على المؤشر بغالبا 12 فرد بنسبة بلغت 19 % أما الأفراد الذين أجابوا على المؤشر بدائما بلغ عددهم 06 افراد بنسبة بلغت 9.50 % في حين أن المجموعة الأخيرة التي أجابت على المؤشر باطلاقا بلغ عدد افرادها 02 فرد بنسبة بلغت 3.20 % كما هو موضح في الشكل (48).

جدول رقم (42) يوضح إجابات أفراد العينة على المؤشر السادس

النسبة المئوية	التكرار	البدائل	البعد
9.50 %	6	دائما	الجودة
28.60 %	18	غالبا	
36.50 %	23	أحيانا	
19 %	12	نادرا	
6.30 %	4	إطلاقا	

الشكل رقم (49) يوضح توزيع النسب المئوية حسب إجابات أفراد العينة على المؤشر

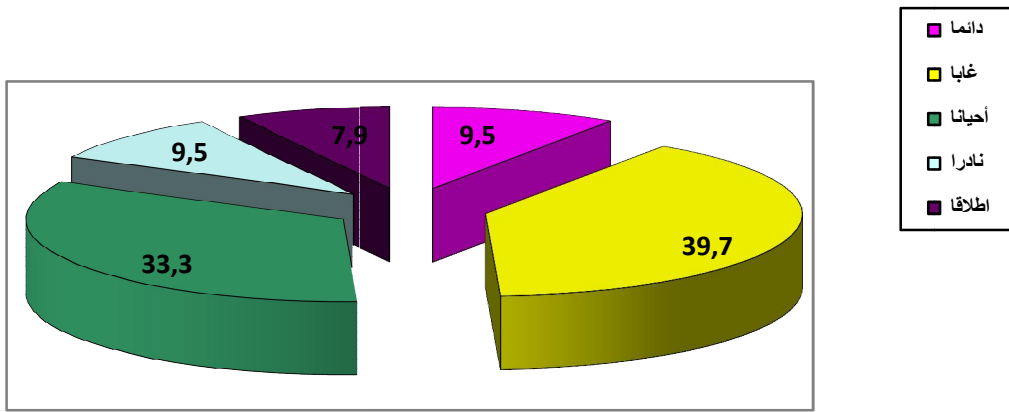


من خلال الجدول أعلاه رقم (42) نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم إجمالا (63) قد توزعوا على 05 مجموعات. المجموعة الأولى تمثل عدد الافراد الذين أجابوا على المؤشر بأحيانا والبالغ عددهم 23 فرد بنسبة قدرت بـ 36.50 % حيث احتلت الرتبة الاولى من بين عدة بدائل، ومجموعة تمثل الافراد الذين اجابوا على هذا المؤشر بغالبا والبالغ عددهم 18 فرد بنسبة بلغت 28.60 % في حين بلغ عدد الافراد الذين أجابوا على المؤشر بنادرا 12 فرد بنسبة بلغت 19 % أما الأفراد الذين أجابوا على المؤشر بدائما بلغ عددهم 06 افراد بنسبة بلغت 9.50 % في حين أن المجموعة الأخيرة التي أجابت على المؤشر باطلاقا بلغ عدد افرادها 04 افراد بنسبة بلغت 6.30 % كما هو موضح في الشكل (49).

جدول رقم ( 43 ) يوضح إجابات أفراد العينة على المؤشر السابع

النسبة المئوية	التكرار	البدائل	البعد
9.50 %	6	دائما	الجودة
39.70 %	25	غالبا	
33.30 %	21	أحيانا	
9.50 %	6	نادرا	
7.90 %	5	إطلاقا	

الشكل رقم ( 50 ) يوضح توزيع النسب المئوية حسب إجابات أفراد العينة على المؤشر

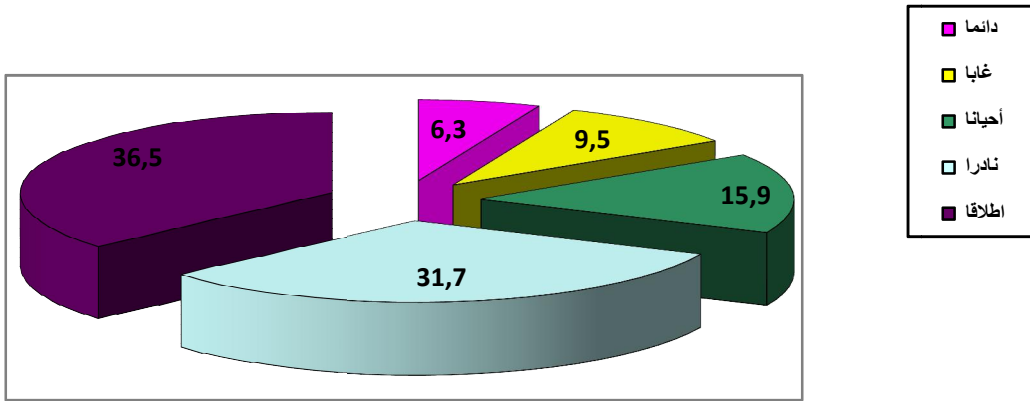


من خلال الجدول أعلاه رقم ( 43 ) نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم إجمالا ( 63 ) قد توزعوا على 05 مجموعات. المجموعة الأولى تمثل عدد الافراد الذين أجابوا على المؤشر بغالبا والبالغ عددهم 25 فرد بنسبة قدرت بـ 70 % حيث احتلت الرتبة الاولى من بين عدة بدائل، ومجموعة تمثل الافراد الذين اجابوا على هذا المؤشر باحيانا والبالغ عددهم 21 فرد بنسبة بلغت 33.30 % في حين بلغ عدد الافراد الذين أجابوا على المؤشر بدائما 06 افراد بنسبة بلغت 9.50 % أما الأفراد الذين أجابوا على المؤشر بنادرا بلغ عددهم 06 افراد بنسبة بلغت 9.50 % في حين أن المجموعة الأخيرة التي أجابت على المؤشر باطلاقا بلغ عدد افرادها 05 افراد بنسبة بلغت 7.90 % كما هو موضح في الشكل ( 50 ).

جدول رقم ( 44 ) يوضح إجابات أفراد العينة على المؤشر الثامن

النسبة المئوية	التكرار	البدائل	البعد
6.30 %	4	دائما	الجودة
9.50 %	6	غالبا	
15.90 %	10	أحيانا	
31.70 %	20	نادرا	
36.50 %	23	إطلاقا	

الشكل رقم ( 51 ) يوضح توزيع النسب المئوية حسب إجابات أفراد العينة على المؤشر

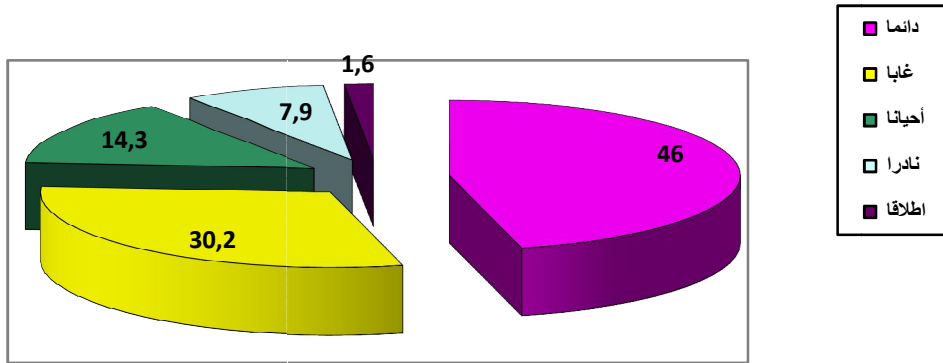


من خلال الجدول أعلاه رقم ( 44 ) نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم إجمالا ( 63 ) قد توزعوا على 05 مجموعات. المجموعة الأولى تمثل عدد الافراد الذين أجابوا على المؤشر بإطلاقا والبالغ عددهم 23 فرد بنسبة قدرت بـ 36.50 % حيث احتلت الرتبة الاولى من بين عدة بدائل، ومجموعة تمثل الافراد الذين اجابوا على هذا المؤشر بنادرا والبالغ عددهم 20 فرد بنسبة بلغت 31.70 % في حين بلغ عدد الافراد الذين أجابوا على المؤشر باحيانا 10 افراد بنسبة بلغت 15.90 % أما الأفراد الذين أجابوا على المؤشر بغالبا بلغ عددهم 06 افراد بنسبة بلغت 9.50 % في حين أن المجموعة الأخيرة التي أجابت على المؤشر بدائما بلغ عدد افرادها 04 افراد بنسبة بلغت 6.30 % كما هو موضح في الشكل ( 51 ).

جدول رقم ( 45 ) يوضح إجابات أفراد العينة على المؤشر التاسع

النسبة المئوية	التكرار	البدائل	البعد
46 %	29	دائما	الجودة
30.20 %	19	غالبا	
14.30 %	9	أحيانا	
7.90 %	5	نادرا	
1.60 %	1	إطلاقا	

الشكل رقم ( 52 ) يوضح توزيع النسب المئوية حسب إجابات أفراد العينة على المؤشر

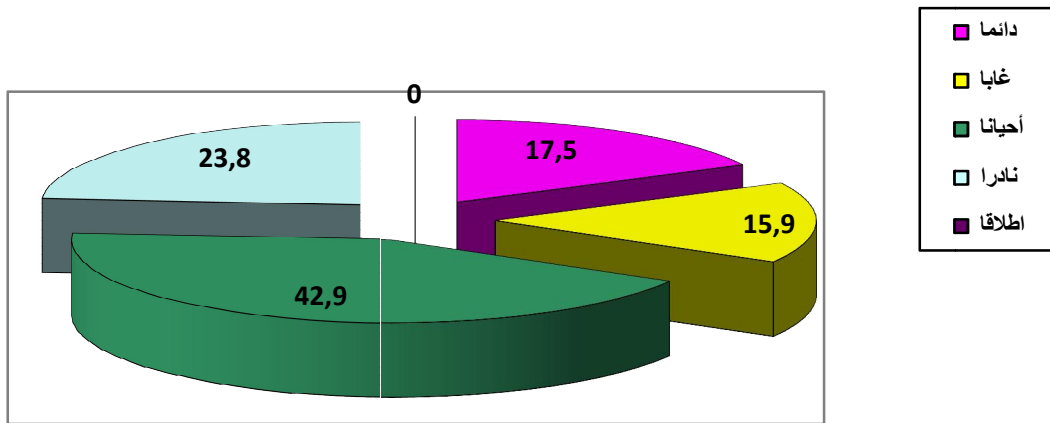


من خلال الجدول أعلاه رقم ( 45 ) نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم إجمالا ( 63 ) قد توزعوا على 05 مجموعات. المجموعة الأولى تمثل عدد الافراد الذين أجابوا على المؤشر بدائما والبالغ عددهم 29 فرد بنسبة قدرت بـ 46 % حيث احتلت الرتبة الاولى من بين عدة بدائل، ومجموعة تمثل الافراد الذين اجابوا على هذا المؤشر بغالبا والبالغ عددهم 19 فرد بنسبة بلغت 30.20 % في حين بلغ عدد الافراد الذين أجابوا على المؤشر باحيانا 9 افراد بنسبة بلغت 14.30 % أما الأفراد الذين أجابوا على المؤشر بنادرا بلغ عددهم 05 افراد بنسبة بلغت 7.90 % في حين أن المجموعة الأخيرة التي أجابت على المؤشر باطلاقا بلغ عدد افرادها 01 فرد بنسبة بلغت 1.60 % كما هو موضح في الشكل ( 52 ).

جدول رقم ( 46 ) يوضح إجابات أفراد العينة على المؤشر العاشر

النسبة المئوية	التكرار	البدائل	البعد
17.50 %	11	دائما	الجودة
15.90 %	10	غالبا	
42.90 %	27	أحيانا	
23.80 %	15	نادرا	
0	0	إطلاقا	

الشكل رقم ( 53 ) يوضح توزيع النسب المئوية حسب إجابات أفراد العينة على المؤشر

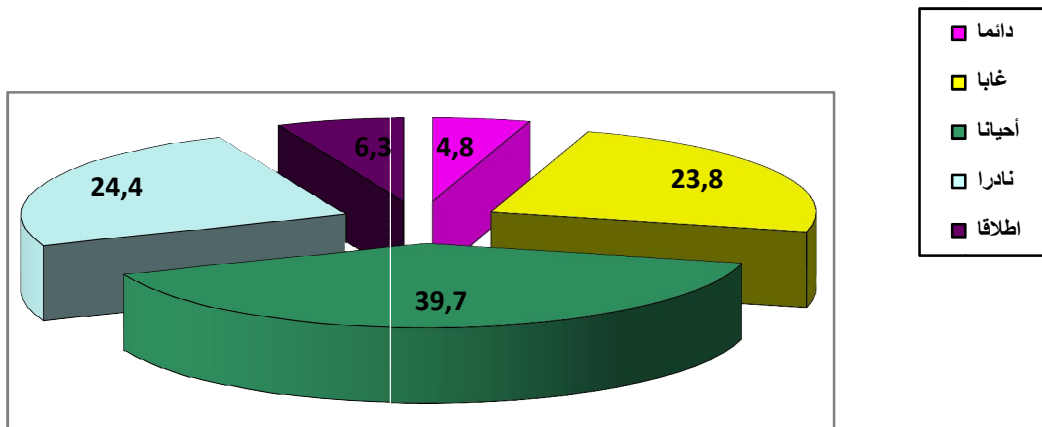


من خلال الجدول أعلاه رقم ( 46 ) نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم إجمالا ( 63 ) قد توزعوا على 05 مجموعات. المجموعة الأولى تمثل عدد الافراد الذين أجابوا على المؤشر باحيانا والبالغ عددهم 27 فرد بنسبة قدرت بـ 42.90 % حيث احتلت الرتبة الاولى من بين عدة بدائل، ومجموعة تمثل الافراد الذين اجابوا على هذا المؤشر بنادرا والبالغ عددهم 15 فرد بنسبة بلغت 23.80 % في حين بلغ عدد الافراد الذين أجابوا على المؤشر بدائما 11 فرد بنسبة بلغت 17.50 % أما الأفراد الذين أجابوا على المؤشر بغالبا بلغ عددهم 10 افراد بنسبة بلغت 15.90 % . كما هو موضح في الشكل ( 53 ).

جدول رقم ( 47 ) يوضح إجابات أفراد العينة على المؤشر الحادي عشر

النسبة المئوية	التكرار	البدائل	البعد
% 4.80	3	دائما	الجودة
% 23.80	15	غالبا	
%39.70	26	أحيانا	
% 24.40	16	نادرا	
% 6.30	4	إطلاقا	

الشكل رقم ( 54 ) يوضح توزيع النسب المئوية حسب إجابات أفراد العينة على المؤشر

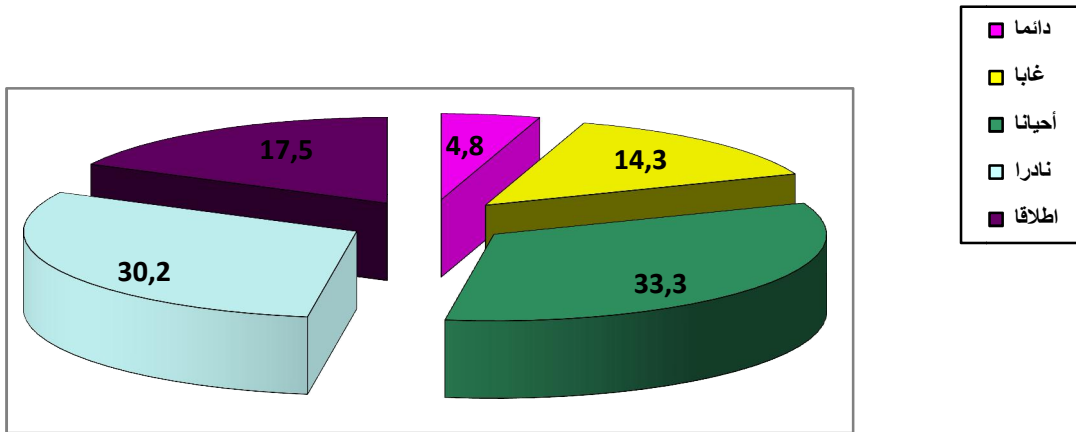


من خلال الجدول أعلاه رقم ( 47 ) نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم إجمالا ( 63 ) قد توزعوا على 05 مجموعات. المجموعة الأولى تمثل عدد الافراد الذين أجابوا على المؤشر بأحيانا والبالغ عددهم 26 فرد بنسبة قدرت بـ 39.70% حيث احتلت الرتبة الاولى من بين عدة بدائل، ومجموعة تمثل الافراد الذين اجابوا على هذا المؤشر بنادرا والبالغ عددهم 16 فرد بنسبة بلغت 25.40% في حين بلغ عدد الافراد الذين أجابوا على المؤشر بغالبا 15 فرد بنسبة بلغت 23.80% أما الأفراد الذين أجابوا على المؤشر باطلاقا بلغ عددهم 04 افراد بنسبة بلغت 6.30% في حين ان المجموعة الاخيرة التي أجابت على المؤشر بدائما بلغ عدد أفرادها 03 افراد بنسبة بلغت 4.80% . كما هو موضح في الشكل ( 55 ).

جدول رقم ( 48 ) يوضح إجابات أفراد العينة على المؤشر الثاني عشر

النسبة المئوية	التكرار	البدائل	البعد
4.80 %	3	دائما	الجودة
14.30 %	9	غالبا	
33.30 %	21	أحيانا	
30.20 %	19	نادرا	
17.50 %	11	إطلاقا	

الشكل رقم ( 55 ) يوضح توزيع النسب المئوية حسب إجابات أفراد العينة على المؤشر

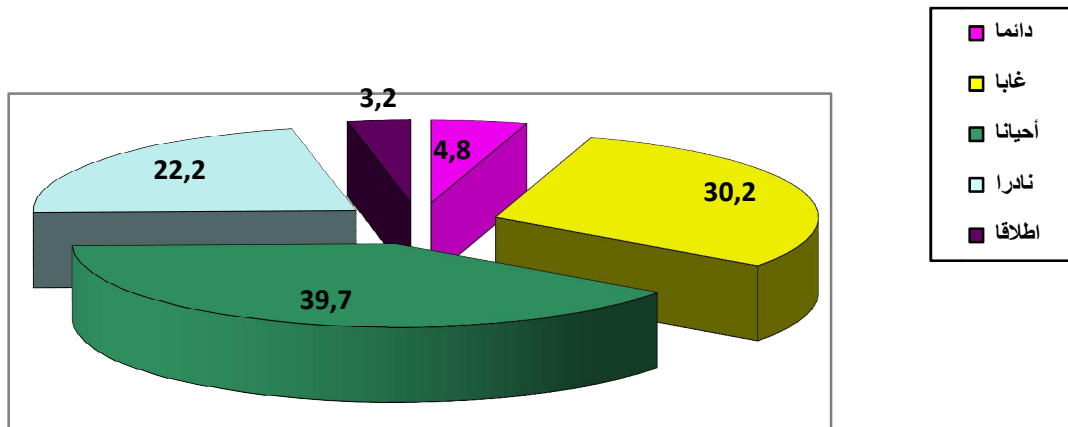


من خلال الجدول أعلاه رقم ( 48 ) نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم إجمالا ( 63 ) قد توزعوا على 05 مجموعات. المجموعة الأولى تمثل عدد الافراد الذين أجابوا على المؤشر باحيانا والبالغ عددهم 21 فرد بنسبة قدرت بـ 33.30% حيث احتلت الرتبة الاولى من بين عدة بدائل، ومجموعة تمثل الافراد الذين اجابوا على هذا المؤشر بنادرا والبالغ عددهم 19 فرد بنسبة بلغت 30.20% في حين بلغ عدد الافراد الذين أجابوا على المؤشر باطلاقا 11 فرد بنسبة بلغت 17.50% أما الأفراد الذين أجابوا على المؤشر بغالبا بلغ عددهم 09 افراد بنسبة بلغت 14.30% في حين ان المجموعة الاخيرة التي أجابت على المؤشر بدائما بلغ عدد أفرادها 03 افراد بنسبة بلغت 4.80% . كما هو موضح في الشكل ( 56 ).

جدول رقم (49) يوضح إجابات أفراد العينة على المؤشر الثالث عشر

النسبة المئوية	التكرار	البدائل	البعد
4.80 %	3	دائما	الجودة
30.20 %	19	غالبا	
39.70 %	25	أحيانا	
22.20 %	14	نادرا	
3.20 %	2	إطلاقا	

الشكل رقم (56) يوضح توزيع النسب المئوية حسب إجابات أفراد العينة على المؤشر

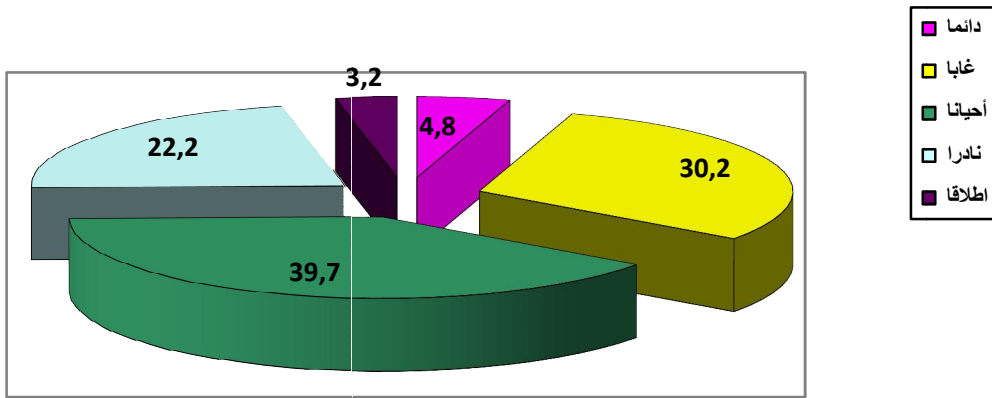


من خلال الجدول أعلاه رقم (49) نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم إجمالا (63) قد توزعوا على 05 مجموعات. المجموعة الأولى تمثل عدد الافراد الذين أجابوا على المؤشر بأحيانا والبالغ عددهم 25 فرد بنسبة قدرت بـ 39.70% حيث احتلت الرتبة الاولى من بين عدة بدائل، ومجموعة تمثل الافراد الذين اجابوا على هذا المؤشر بغالبا والبالغ عددهم 19 فرد بنسبة بلغت 30.20% في حين بلغ عدد الافراد الذين أجابوا على المؤشر بنادرا 14 فرد بنسبة بلغت 22.20% أما الأفراد الذين أجابوا على المؤشر بدائما بلغ عددهم 03 افراد بنسبة بلغت 4.80% في حين ان المجموعة الاخيرة التي أجابت على المؤشر باطلاقا بلغ عدد أفرادها 02 فرد بنسبة بلغت 3.20%. كما هو موضح في الشكل (57).

جدول رقم ( 50 ) يوضح إجابات أفراد العينة على المؤشر الرابع عشر

النسبة المئوية	التكرار	البدائل	البعد
% 58.70	37	دائما	الجودة
% 15.90	10	غالبا	
%17.50	11	أحيانا	
% 7.90	5	نادرا	
	0	إطلاقا	

الشكل رقم ( 57 ) يوضح توزيع النسب المئوية حسب إجابات أفراد العينة على المؤشر

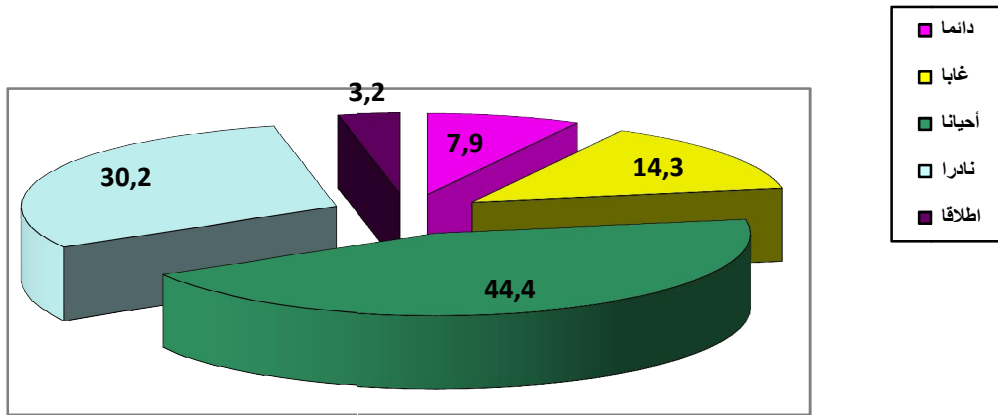


من خلال الجدول أعلاه رقم ( 50 ) نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم إجمالا ( 63 ) قد توزعوا على 05 مجموعات. المجموعة الأولى تمثل عدد الافراد الذين أجابوا على المؤشر بدائما والبالغ عددهم 37 فرد بنسبة قدرت بـ 58.70% حيث احتلت الرتبة الاولى من بين عدة بدائل، ومجموعة تمثل الافراد الذين اجابوا على هذا المؤشر باحيانا والبالغ عددهم 11 فرد بنسبة بلغت 17.50% في حين بلغ عدد الافراد الذين أجابوا على المؤشر بغالبا 10 افراد بنسبة بلغت 15.90% أما الأفراد الذين أجابوا على المؤشر بنادرا بلغ عددهم 05 افراد بنسبة بلغت 7.90% . كما هو موضح في الشكل ( 58 ).

جدول رقم (51) يوضح إجابات أفراد العينة على المؤشر الخامس عشر

النسبة المئوية	التكرار	البدائل	البعد
7.90 %	5	دائما	الجودة
14.30 %	9	غالبا	
44.40 %	28	أحيانا	
30.20 %	19	نادرا	
3.20 %	2	إطلاقا	

الشكل رقم (58) يوضح توزيع النسب المئوية حسب إجابات أفراد العينة على المؤشر

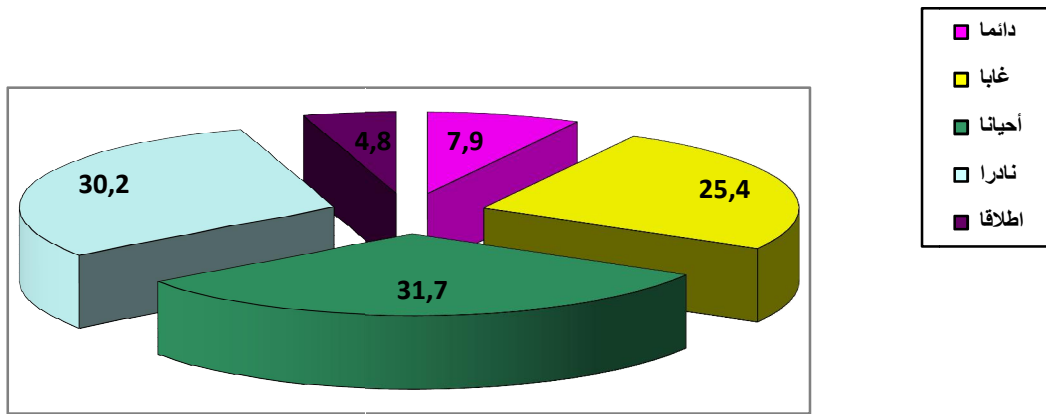


من خلال الجدول أعلاه رقم (51) نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم إجمالا (63) قد توزعوا على 05 مجموعات. المجموعة الأولى تمثل عدد الافراد الذين أجابوا على المؤشر بأحيانا والبالغ عددهم 28 فرد بنسبة قدرت بـ 44.40% حيث احتلت الرتبة الاولى من بين عدة بدائل، ومجموعة تمثل الافراد الذين اجابوا على هذا المؤشر بنادرا والبالغ عددهم 19 فرد بنسبة بلغت 30.20% في حين بلغ عدد الافراد الذين أجابوا على المؤشر بغالبا 09 افراد بنسبة بلغت 14.30% أما الأفراد الذين أجابوا على المؤشر بدائما بلغ عددهم 05 افراد بنسبة بلغت 7.90% في حين ان المجموعة الاخيرة التي أجابت على المؤشر باطلاقا بلغ عدد أفرادها 02 فرد بنسبة بلغت 3.20%. كما هو موضح في الشكل (59).

جدول رقم (52) يوضح إجابات أفراد العينة على المؤشر السادس عشر

النسبة المئوية	التكرار	البدائل	البعد
7.90 %	5	دائما	الجودة
25.40 %	16	غالبا	
31.70 %	20	أحيانا	
30.20 %	19	نادرا	
4.80 %	3	إطلاقا	

الشكل رقم (59) يوضح توزيع النسب المئوية حسب إجابات أفراد العينة على المؤشر

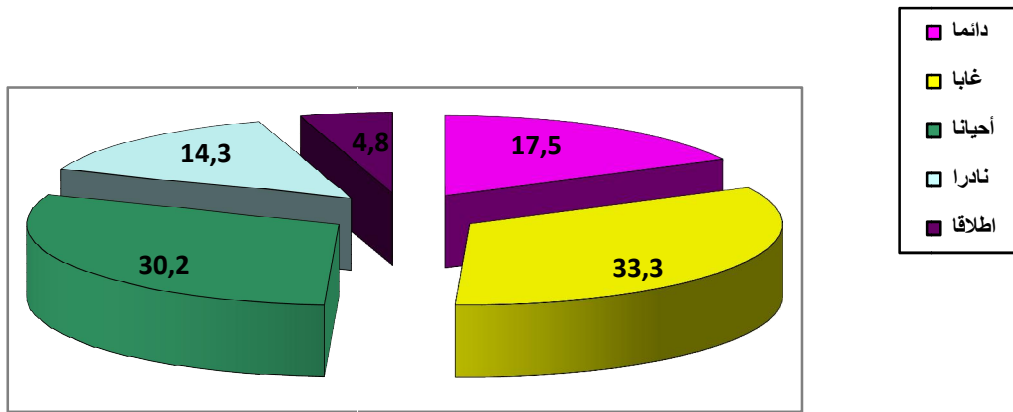


من خلال الجدول أعلاه رقم (52) نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم إجمالا (63) قد توزعوا على 05 مجموعات. المجموعة الأولى تمثل عدد الافراد الذين أجابوا على المؤشر باحيانا والبالغ عددهم 20 فرد بنسبة قدرت بـ 31.70% حيث احتلت الرتبة الاولى من بين عدة بدائل، ومجموعة تمثل الافراد الذين اجابوا على هذا المؤشر بنادرا والبالغ عددهم 19 فرد بنسبة بلغت 30.20% في حين بلغ عدد الافراد الذين أجابوا على المؤشر بغالبا 16 فرد بنسبة بلغت 25.40% أما الأفراد الذين أجابوا على المؤشر بدائما بلغ عددهم 05 افراد بنسبة بلغت 7.90% في حين ان المجموعة الاخيرة التي أجابت على المؤشر باطلاقا بلغ عدد أفرادها 03 افراد بنسبة بلغت 4.80%. كما هو موضح في الشكل (60).

جدول رقم (52) يوضح إجابات أفراد العينة على المؤشر السابع عشر

النسبة المئوية	التكرار	البدائل	البعد
17.50 %	11	دائما	الجودة
33.30 %	21	غالبا	
30.20 %	19	أحيانا	
14.30 %	9	نادرا	
4.80 %	3	إطلاقا	

الشكل رقم (60) يوضح توزيع النسب المئوية حسب إجابات أفراد العينة على المؤشر

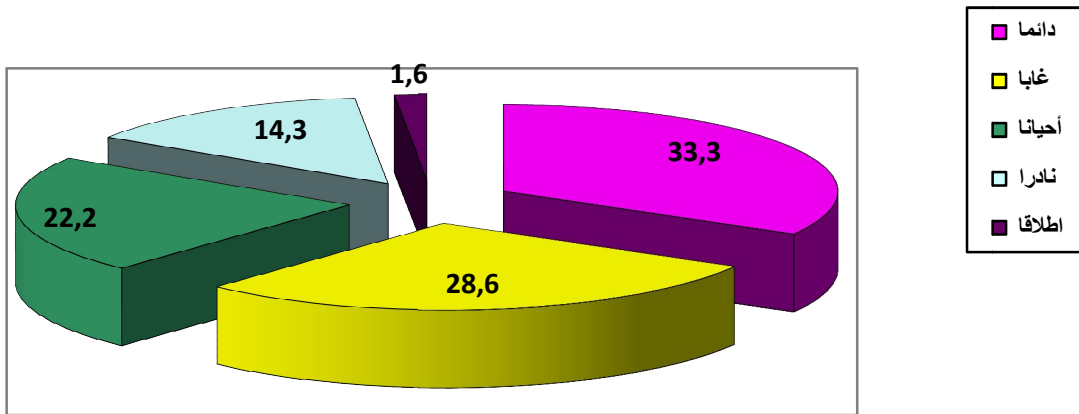


من خلال الجدول أعلاه رقم (52) نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم إجمالا (63) قد توزعوا على 05 مجموعات. المجموعة الأولى تمثل عدد الافراد الذين أجابوا على المؤشر بغالبا والبالغ عددهم 21 فرد بنسبة قدرت بـ 33.30% حيث احتلت الرتبة الاولى من بين عدة بدائل، ومجموعة تمثل الافراد الذين اجابوا على هذا المؤشر باحيانا والبالغ عددهم 19 فرد بنسبة بلغت 30.20% في حين بلغ عدد الافراد الذين أجابوا على المؤشر بدائما 11 فرد بنسبة بلغت 17.50% أما الأفراد الذين أجابوا على المؤشر بنادرا بلغ عددهم 09 افراد بنسبة بلغت 14.30% في حين ان المجموعة الاخيرة التي أجابت على المؤشر باطلاقا بلغ عدد أفرادها 03 افراد بنسبة بلغت 4.80%. كما هو موضح في الشكل (61).

جدول رقم (53) يوضح إجابات أفراد العينة على المؤشر الثامن عشر

النسبة المئوية	التكرار	البدائل	البعد
33.30 %	21	دائما	الجودة
28.60 %	18	غالبا	
22.20 %	14	أحيانا	
14.30 %	9	نادرا	
1.60 %	1	إطلاقا	

الشكل رقم (61) يوضح توزيع النسب المئوية حسب إجابات أفراد العينة على المؤشر

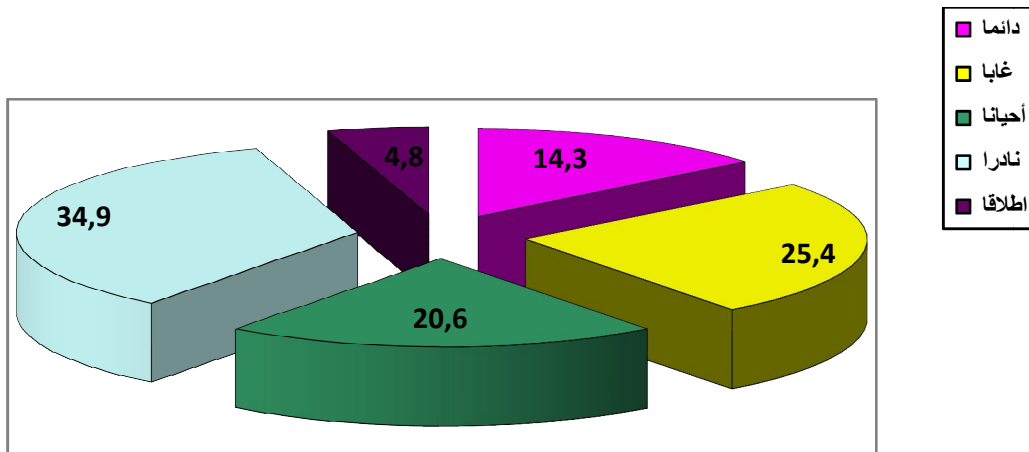


من خلال الجدول أعلاه رقم (53) نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم إجمالا (63) قد توزعوا على 05 مجموعات. المجموعة الأولى تمثل عدد الافراد الذين اجابوا على المؤشر بدائما والبالغ عددهم 21 فرد بنسبة قدرت بـ 33.30% حيث احتلت الرتبة الاولى من بين عدة بدائل، ومجموعة تمثل الافراد الذين اجابوا على هذا المؤشر بغالبا والبالغ عددهم 18 فرد بنسبة بلغت 28.60% في حين بلغ عدد الافراد الذين اجابوا على المؤشر باحيانا 14 فرد بنسبة بلغت 22.20% أما الأفراد الذين اجابوا على المؤشر بنادرا بلغ عددهم 09 افراد بنسبة بلغت 14.30% في حين ان المجموعة الاخيرة التي اجابت على المؤشر باطلاقا بلغ عدد أفرادها 01 فرد بنسبة بلغت 1.60%. كما هو موضح في الشكل (62).

جدول رقم (54) يوضح إجابات أفراد العينة على المؤشر التاسع عشر

النسبة المئوية	التكرار	البدائل	البعد
14.30 %	9	دائما	الجودة
25.40 %	16	غالبا	
20.60 %	13	أحيانا	
34.90 %	22	نادرا	
4.80 %	3	إطلاقا	

الشكل رقم (62) يوضح توزيع النسب المئوية حسب إجابات أفراد العينة على المؤشر

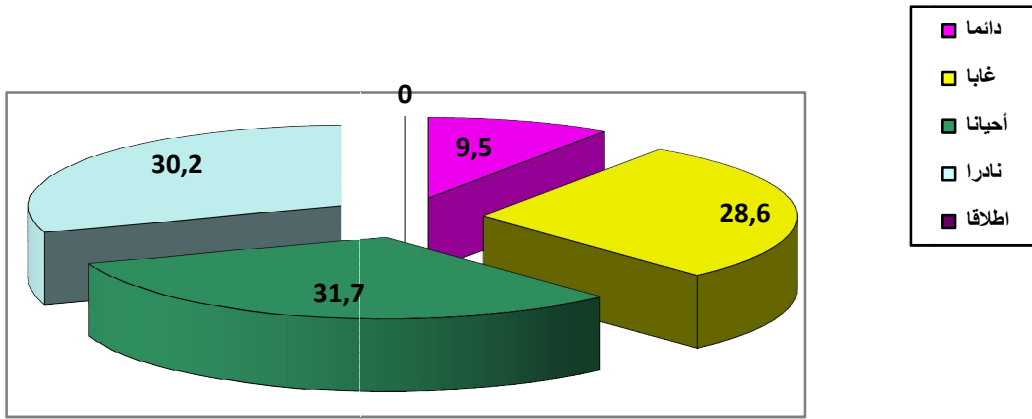


من خلال الجدول أعلاه رقم (54) نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم إجمالا (63) قد توزعوا على 05 مجموعات. المجموعة الأولى تمثل عدد الافراد الذين اجابوا على المؤشر بنادرا والبالغ عددهم 22 فرد بنسبة قدرت بـ 34.90% حيث احتلت الرتبة الاولى من بين عدة بدائل، ومجموعة تمثل الافراد الذين اجابوا على هذا المؤشر بغالبا والبالغ عددهم 16 فرد بنسبة بلغت 25.40% في حين بلغ عدد الافراد الذين اجابوا على المؤشر باحيانا 13 فرد بنسبة بلغت 20.60% أما الأفراد الذين اجابوا على المؤشر بدائما بلغ عددهم 09 افراد بنسبة بلغت 14.30% في حين ان المجموعة الاخيرة التي اجابت على المؤشر باطلاقا بلغ عدد أفرادها 03 افراد بنسبة بلغت 4.80%. كما هو موضح في الشكل (63).

جدول رقم ( 55 ) يوضح إجابات أفراد العينة على المؤشر العشرين

النسبة المئوية	التكرار	البدائل	البعد
9.50 %	6	دائما	الجودة
28.60 %	18	غالبا	
31.70 %	20	أحيانا	
30.20 %	19	نادرا	
0 %	0	إطلاقا	

الشكل رقم ( 63 ) يوضح توزيع النسب المئوية حسب إجابات أفراد العينة على المؤشر

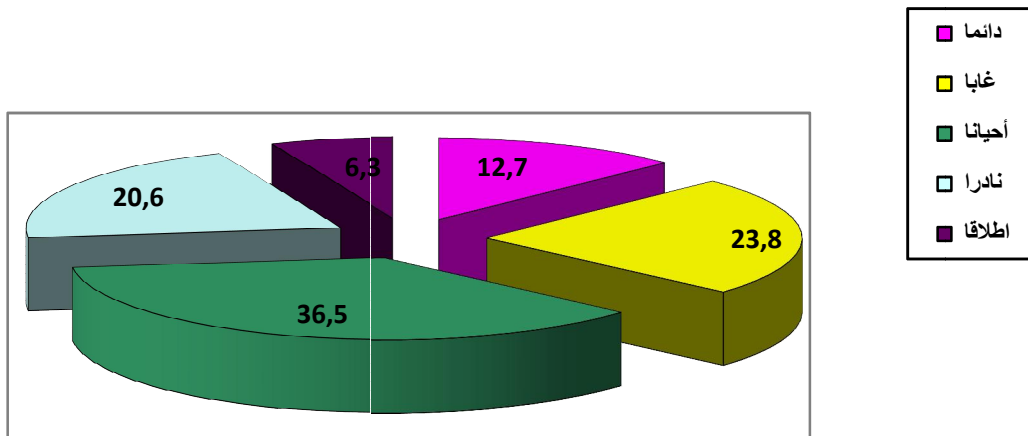


من خلال الجدول أعلاه رقم ( 55 ) نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم إجمالا ( 63 ) قد توزعوا على 05 مجموعات. المجموعة الأولى تمثل عدد الافراد الذين أجابوا على المؤشر باحيانا والبالغ عددهم 20 فرد بنسبة قدرت بـ 31.70% حيث احتلت الرتبة الاولى من بين عدة بدائل، ومجموعة تمثل الافراد الذين اجابوا على هذا المؤشر بنادرا والبالغ عددهم 19 فرد بنسبة بلغت 30.20 % في حين بلغ عدد الافراد الذين أجابوا على المؤشر بغالبا 18 فرد بنسبة بلغت 28.60 % أما الأفراد الذين أجابوا على المؤشر بدائما بلغ عددهم 06 افراد بنسبة بلغت 9.50 % . كما هو موضح في الشكل ( 64 ).

جدول رقم (56) يوضح إجابات أفراد العينة على المؤشر الواحد والعشرين

النسبة المئوية	التكرار	البدائل	البعد
12.70 %	8	دائما	الجودة
23.80 %	15	غالبا	
36.50 %	23	أحيانا	
20.60 %	13	نادرا	
6.30 %	4	إطلاقا	

الشكل رقم (64) يوضح توزيع النسب المئوية حسب إجابات أفراد العينة على المؤشر

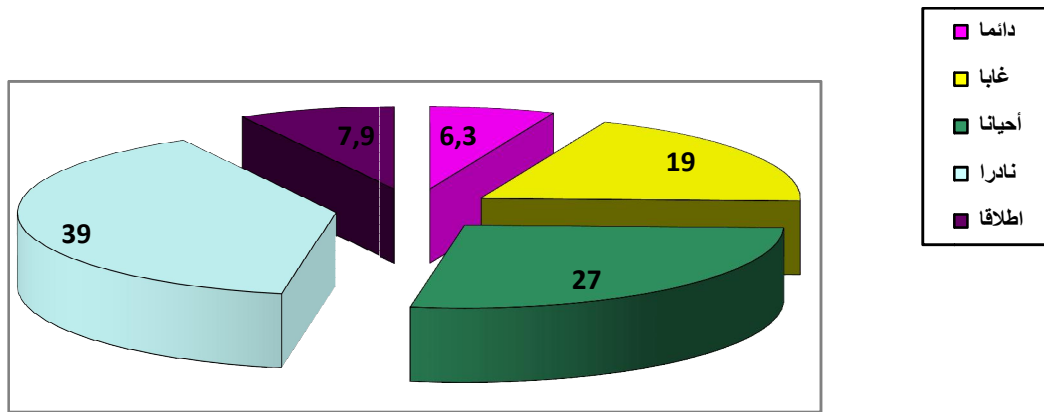


من خلال الجدول أعلاه رقم (56) نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم إجمالا (63) قد توزعوا على 05 مجموعات. المجموعة الأولى تمثل عدد الافراد الذين أجابوا على المؤشر بأحيانا والبالغ عددهم 23 فرد بنسبة قدرت بـ 36.50% حيث احتلت الرتبة الاولى من بين عدة بدائل، ومجموعة تمثل الافراد الذين اجابوا على هذا المؤشر بغالبا والبالغ عددهم 15 فرد بنسبة بلغت 23.80% في حين بلغ عدد الافراد الذين أجابوا على المؤشر بنادرا 13 فرد بنسبة بلغت 20.60% أما الأفراد الذين أجابوا على المؤشر بدائما بلغ عددهم 08 افراد بنسبة بلغت 12.70% في حين ان المجموعة الأخيرة التي أجابت على المؤشر بإطلاقا بلغ عدد افرادها 04 افراد بنسبة بلغت 6.30%. كما هو موضح في الشكل (65).

جدول رقم ( 57 ) يوضح إجابات أفراد العينة على المؤشر الثاني والعشرين

النسبة المئوية	التكرار	البدائل	البعد
% 6.30	4	دائما	الجودة
% 19	12	غالبا	
%27	17	أحيانا	
% 39.70	25	نادرا	
% 7.90	5	إطلاقا	

الشكل رقم ( 65 ) يوضح توزيع النسب المئوية حسب إجابات أفراد العينة على المؤشر

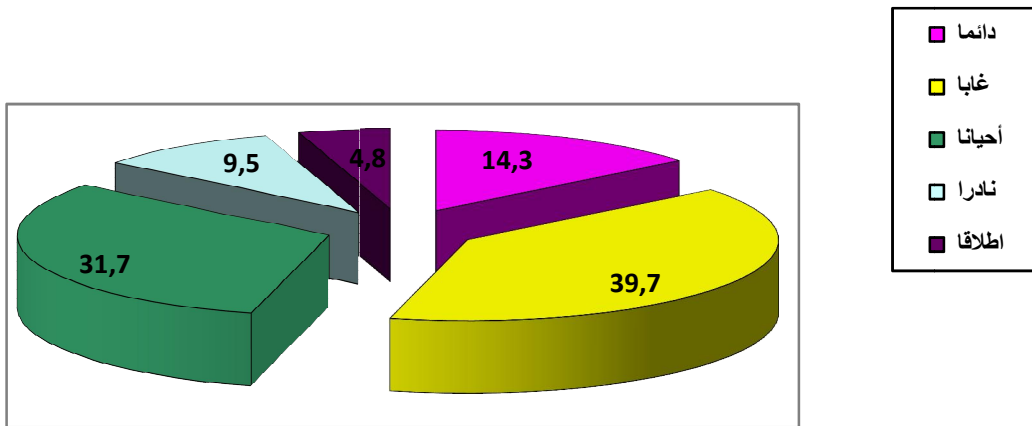


من خلال الجدول أعلاه رقم ( 57 ) نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم إجمالا ( 63 ) قد توزعوا على 05 مجموعات. المجموعة الأولى تمثل عدد الافراد الذين أجابوا على المؤشر بنادرا والبالغ عددهم 25 فرد بنسبة قدرت بـ %39.70 حيث احتلت الرتبة الاولى من بين عدة بدائل، ومجموعة تمثل الافراد الذين اجابوا على هذا المؤشر بأحيانا والبالغ عددهم 17 فرد بنسبة بلغت %27 في حين بلغ عدد الافراد الذين أجابوا على المؤشر بغالبا 12 فرد بنسبة بلغت % 19 أما الأفراد الذين أجابوا على المؤشر بإطلاقا بلغ عددهم 05 افراد بنسبة بلغت % 7.90 في حين ان المجموعة الأخيرة التي أجابت على المؤشر بإطلاقا بلغ عدد افرادها 04 افراد بنسبة بلغت % 6.30 . كما هو موضح في الشكل ( 66 ) .

جدول رقم (58) يوضح إجابات أفراد العينة على المؤشر الثالث والعشرين

النسبة المئوية	التكرار	البدائل	البعد
14.30 %	9	دائما	الجودة
39.70 %	25	غالبا	
31.70 %	20	أحيانا	
9.50 %	6	نادرا	
4.80 %	3	إطلاقا	

الشكل رقم (66) يوضح توزيع النسب المئوية حسب إجابات أفراد العينة على المؤشر

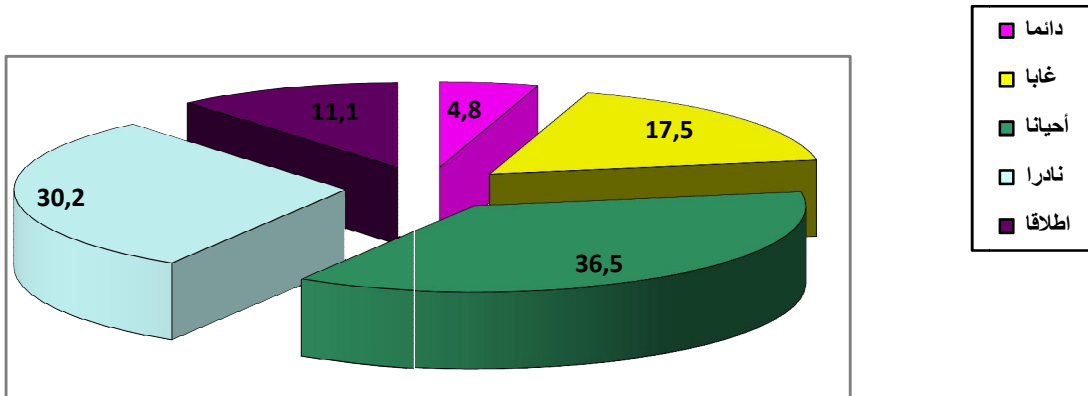


من خلال الجدول أعلاه رقم (58) نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم إجمالا (63) قد توزعوا على 05 مجموعات. المجموعة الأولى تمثل عدد الافراد الذين أجابوا على المؤشر بغالبا والبالغ عددهم 25 فرد بنسبة قدرت بـ 39.70% حيث احتلت الرتبة الاولى من بين عدة بدائل، ومجموعة تمثل الافراد الذين اجابوا على هذا المؤشر بأحيانا والبالغ عددهم 20 فرد بنسبة بلغت 31.70% في حين بلغ عدد الافراد الذين أجابوا على المؤشر بدائما 09 افراد بنسبة بلغت 14.30% أما الأفراد الذين أجابوا على المؤشر بنادرا بلغ عددهم 06 افراد بنسبة بلغت 9.50% في حين ان المجموعة الأخيرة التي أجابت على المؤشر بإطلاقا بلغ عدد افرادها 03 افراد بنسبة بلغت 4.80%. كما هو موضح في الشكل (67).

جدول رقم ( 59 ) يوضح إجابات أفراد العينة على المؤشر الرابع والعشرين

النسبة المئوية	التكرار	البدائل	البعد
4.80 %	3	دائما	الجودة
17.50 %	11	غالبا	
36.50 %	23	أحيانا	
30.20 %	19	نادرا	
11.10 %	7	إطلاقا	

الشكل رقم ( 67 ) يوضح توزيع النسب المئوية حسب إجابات أفراد العينة على المؤشر

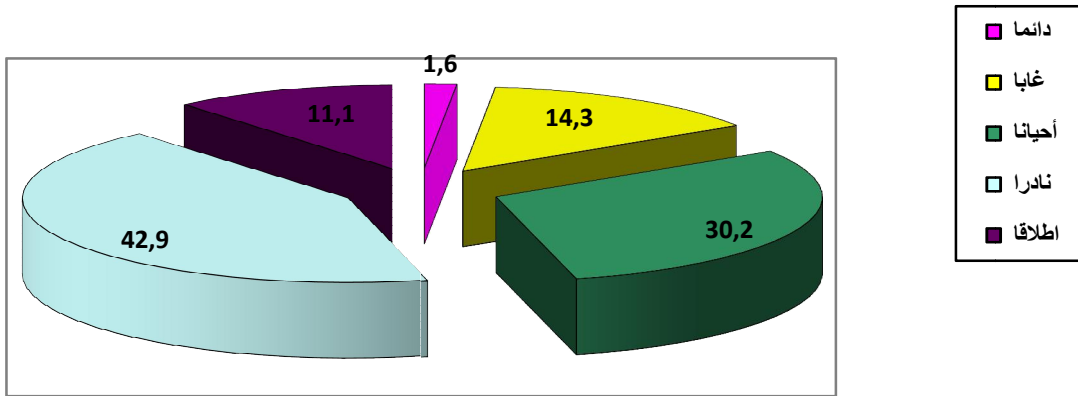


من خلال الجدول أعلاه رقم ( 59 ) نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم إجمالا ( 63 ) قد توزعوا على 05 مجموعات. المجموعة الأولى تمثل عدد الافراد الذين أجابوا على المؤشر بأحيانا والبالغ عددهم 23 فرد بنسبة قدرت بـ 36.50% حيث احتلت الرتبة الاولى من بين عدة بدائل، ومجموعة تمثل الافراد الذين اجابوا على هذا المؤشر بنادرا والبالغ عددهم 19 فرد بنسبة بلغت 30.20% في حين بلغ عدد الافراد الذين أجابوا على المؤشر بغالبا 11 فرد بنسبة بلغت 17.50 % أما الأفراد الذين أجابوا على المؤشر باطلاقا بلغ عددهم 07 افراد بنسبة بلغت 11.10 % في حين ان المجموعة الأخيرة التي أجابت على المؤشر بإطلاقا بلغ عدد افرادها 03 افراد بنسبة بلغت 4.80 % . كما هو موضح في الشكل ( 68 ).

جدول رقم (60) يوضح إجابات أفراد العينة على المؤشر الخامس والعشرين

النسبة المئوية	التكرار	البدائل	البعد
1.60 %	1	دائما	الجودة
14.30 %	9	غالبا	
30.20 %	19	أحيانا	
42.90 %	27	نادرا	
11.10 %	7	إطلاقا	

الشكل رقم (68) يوضح توزيع النسب المئوية حسب إجابات أفراد العينة على المؤشر

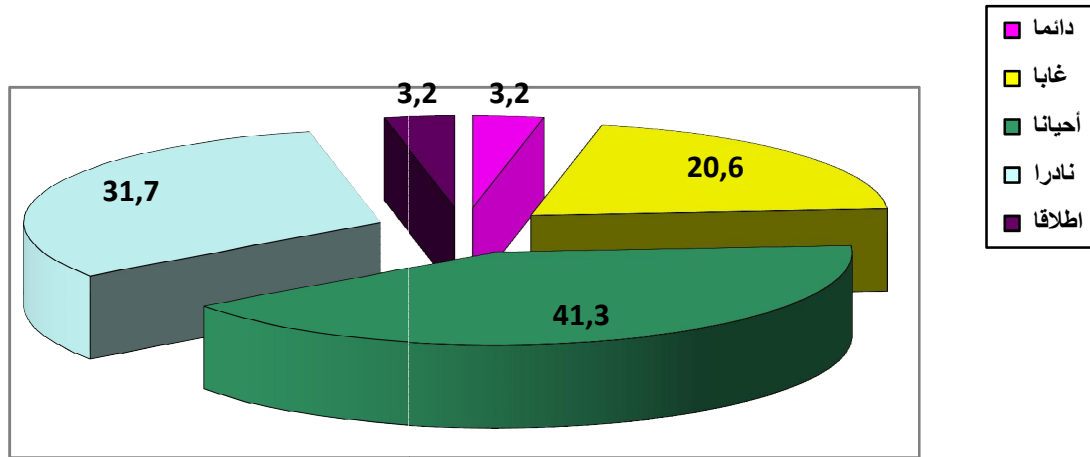


من خلال الجدول أعلاه رقم (60) نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم إجمالا (63) قد توزعوا على 05 مجموعات. المجموعة الأولى تمثل عدد الافراد الذين أجابوا على المؤشر بنادرا والبالغ عددهم 27 فرد بنسبة قدرت بـ 42.90% حيث احتلت الرتبة الاولى من بين عدة بدائل، ومجموعة تمثل الافراد الذين اجابوا على هذا المؤشر باحيانا والبالغ عددهم 19 فرد بنسبة بلغت 30.20% في حين بلغ عدد الافراد الذين أجابوا على المؤشر بغالبا 09 افراد بنسبة بلغت 14.30% أما الأفراد الذين أجابوا على المؤشر باطلاقا بلغ عددهم 07 افراد بنسبة بلغت 11.10% في حين ان المجموعة الأخيرة التي أجابت على المؤشر بإطلاقا بلغ عدد افرادها 01 فرد بنسبة بلغت 1.60%. كما هو موضح في الشكل (69).

جدول رقم (61) يوضح إجابات أفراد العينة على المؤشر السادس والعشرين

النسبة المئوية	التكرار	البدائل	البعد
3.20 %	2	دائما	الجودة
20.60 %	13	غالبا	
41.30 %	26	أحيانا	
31.70 %	20	نادرا	
3.20 %	2	إطلاقا	

الشكل رقم (69) يوضح توزيع النسب المئوية حسب إجابات أفراد العينة على المؤشر



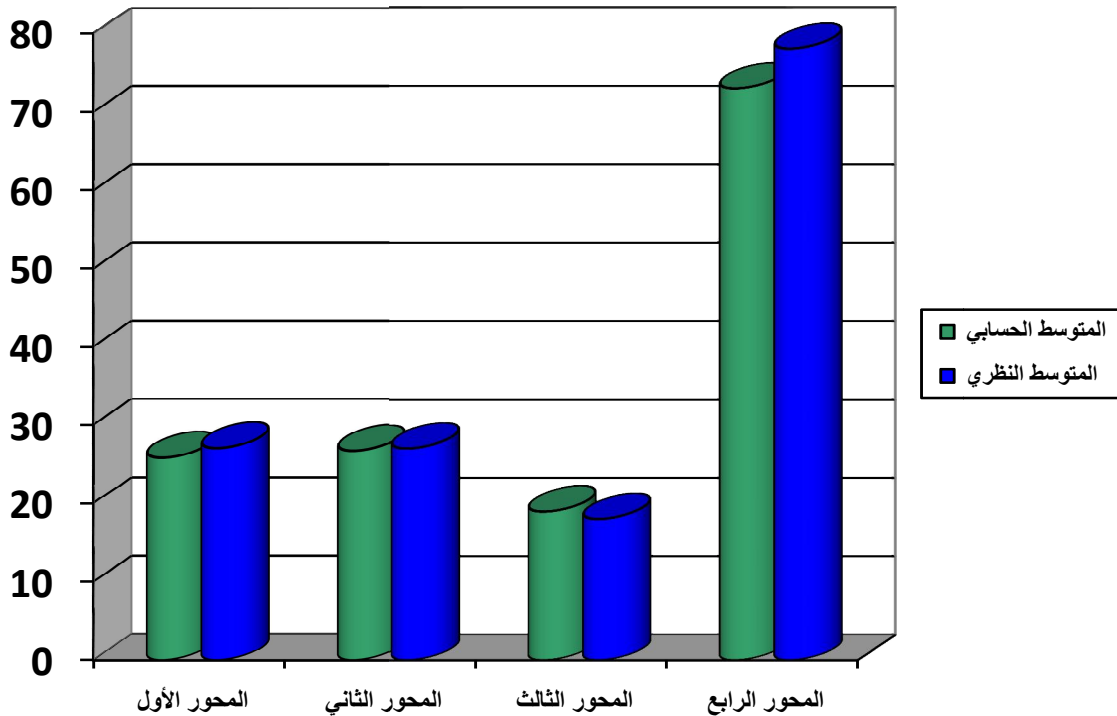
من خلال الجدول أعلاه رقم (61) نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم إجمالا (63) قد توزعوا على 05 مجموعات. المجموعة الأولى تمثل عدد الافراد الذين أجابوا على المؤشر بأحيانا والبالغ عددهم 27 فرد بنسبة قدرت بـ 41.30% حيث احتلت الرتبة الاولى من بين عدة بدائل، ومجموعة تمثل الافراد الذين اجابوا على هذا المؤشر بنادرا والبالغ عددهم 20 فرد بنسبة بلغت 31.70% في حين بلغ عدد الافراد الذين أجابوا على المؤشر بغالبا 13 افراد بنسبة بلغت 20.60% أما الأفراد الذين أجابوا على المؤشر بدائما بلغ عددهم 02 افراد بنسبة بلغت 3.20% في حين ان المجموعة الأخيرة التي أجابت على المؤشر بإطلاقا بلغ عدد افرادها 02 فرد بنسبة بلغت 3.20%. كما هو موضح في الشكل (70).

بعد عرض جداول التكرارات والنسب المئوية بالنسبة لأفراد عينة الدراسة على مؤشرات كل الأبعاد تم تحديد نظرة الاساتذة الإداريين حول القيم التنظيمية السائدة في الجامعة وكذا مستوى جودة التعليم العالي كما هو موضح في الجدول الآتي :

جدول رقم ( 62 ) يوضح إحصاءات الاستبيان

المحور	حجم العينة	مجموع درجات الأفراد	المتوسط الحسابي	المتوسط النظري
المحور الأول	63	1627	25.82	27
المحور الثاني	63	1681	26.68	27
المحور الثالث	63	1195	18.96	18
المحور الرابع	63	4595	72.93	78
المجموع	63	9098	144.39	150

الشكل رقم ( 70 ) يوضح المتوسطات الحسابية والنظرية لأفراد عينة الدراسة



من خلال الجدول رقم ( 62 ) نلاحظ ان المتوسطات الحسابية لأفراد عينة الدراسة على كل المحاور قد تراوحت بين 18.96 كأدنى متوسط لصالح المحور الثالث المتمثل في بعد إدارة العلاقات و 72.93 كأعلى متوسط لصالح المحور الرابع المتمثل في بعد جودة التعليم العالي .

ونلاحظ أيضا أن كل المتوسطات الحسابية في كل المحاور جاءت أقل من المتوسطات النظرية ما عدا المحور الثالث الذي كان متوسطة الحسابي أعلى من المتوسط النظري كما هو موضح في الشكل ( 71 ) .

كما أن المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة ككل والذي بلغ 144.39 جاء هو الآخر أقل من المتوسط النظري البالغ 150 وهذا ما يدل على أن وجهة نظر الأستاذ الإداريين حول القيم التنظيمية وجودة التعليم العالي كانت في عمومها سلبية وهو اختلف مع الدراسة السابقة حيث وجدت الباحثة آراء ايجابية في مجملها حول القيم التنظيمية وجودة التعليم العالي في حين اتفقت كلا الدراستين حول آراء الأساتذة لصالح المحور الثالث بمتوسط حسابي أكبر من المتوسط النظري مما يدل على النظرة الايجابية للأساتذة الإداريين .

## 2-دراسة العلاقة من خلال تفسير نتائج الفرضيات :

بعد النتائج المحصل عليها من خلال مختلف الأساليب الإحصائية ومعرفة القيم التنظيمية السائدة في جامعة محمد بوضياف- المسيلة - ومن خلال معرفة آراء الأساتذة الإداريين حول القيم التنظيمية المتعلقة بـ : إدارة الإدارة، إدارة المهام، إدارة العلاقات، وكذلك معرفة آرائهم حول جودة التعليم في الجامعة، نحاول فيما يلي معرفة العلاقة بين القيم التنظيمية بأبعادها الإدارية الثلاث وجودة التعليم العالي .

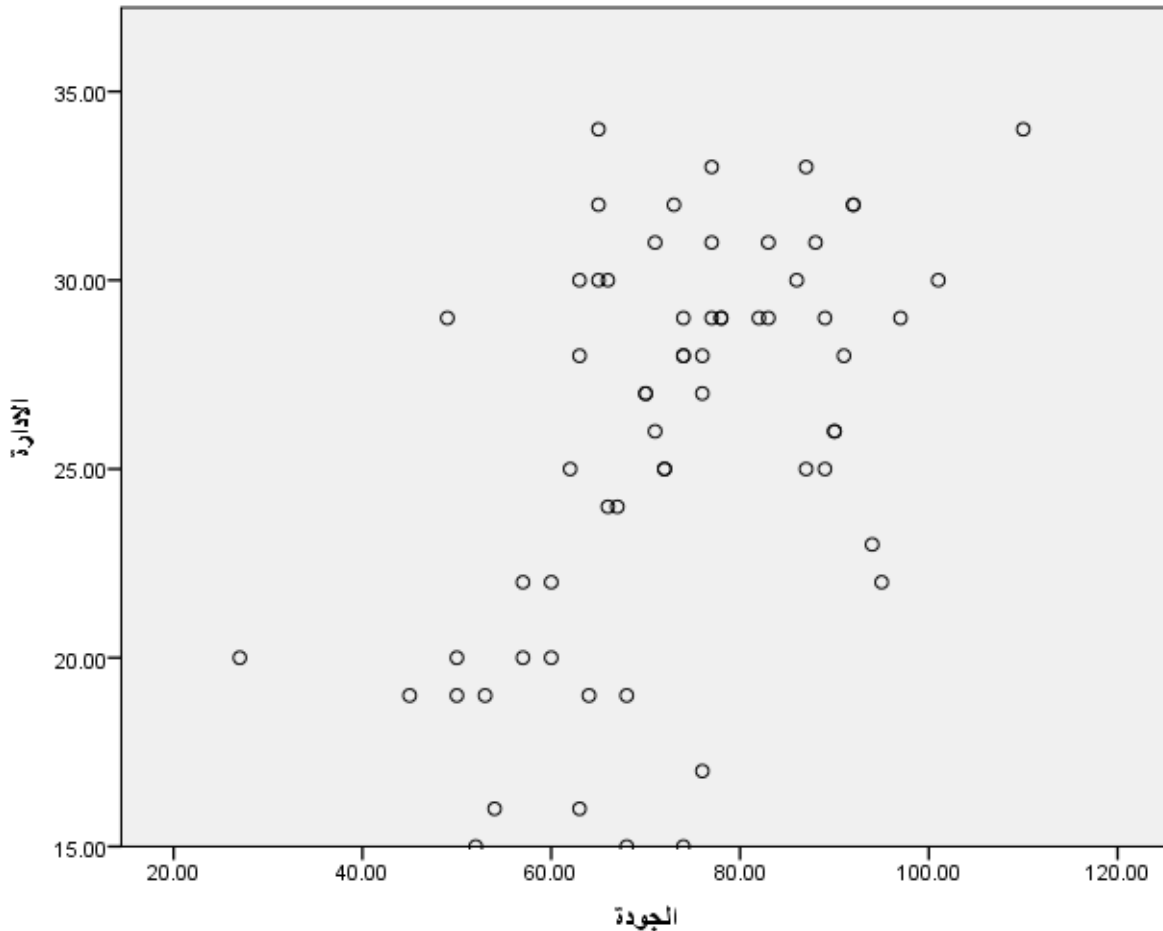
### ■ نتائج اختبار الفرضيات الجزئية :

- نتائج اختبار الفرضية الجزئية الأولى من خلال دراسة العلاقة بين بعد إدارة الإدارة وجودة التعليم العالي:

الجدول رقم ( 63 ) يوضح نتائج اختبار الفرضية الجزئية الأولى

إدارة الإدارة			الجودة
الدلالة - Sig	مجموع العينة	قيمة الارتباط	
0.00	63	0.51**	

شكل رقم ( 71 ) يوضح انتشار بعد إدارة الإدارة والجودة



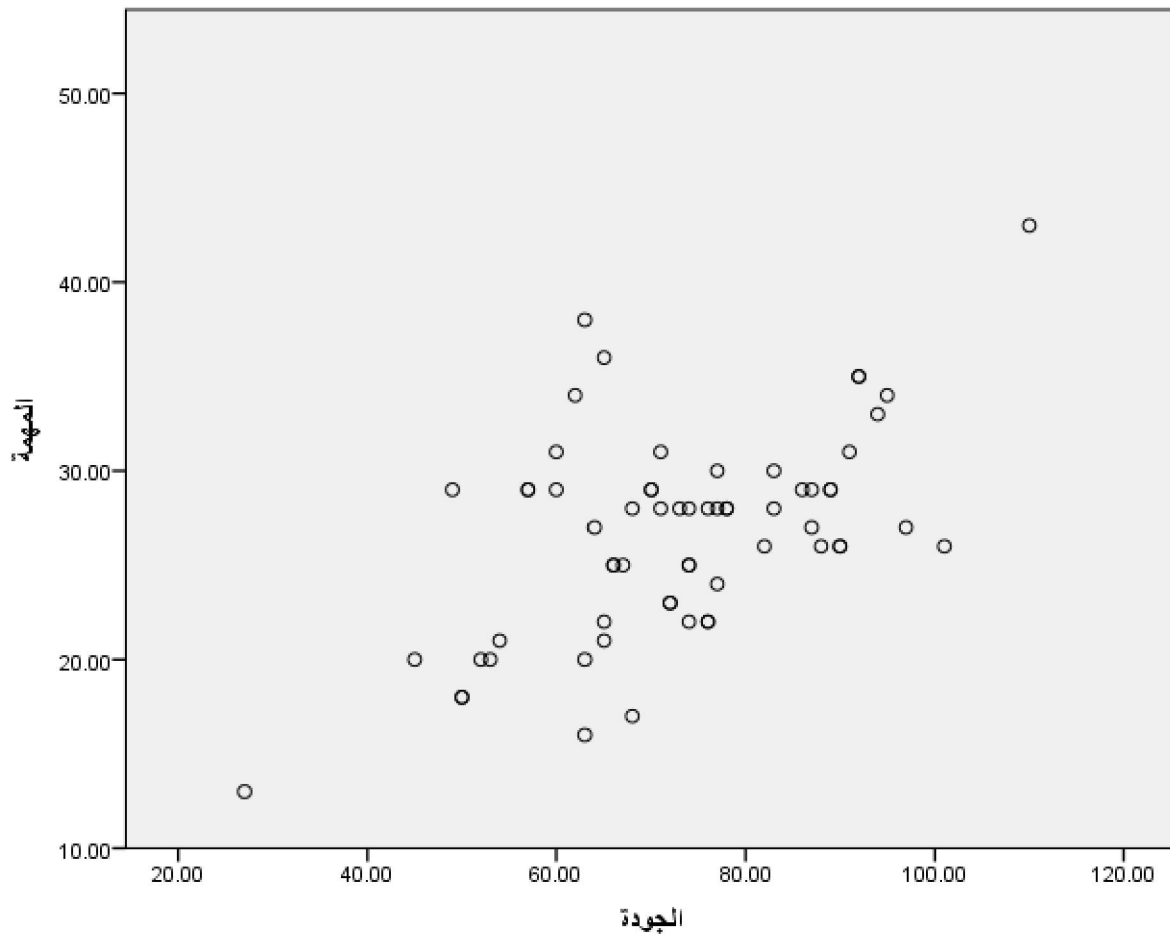
من خلال الجدول اعلاه رقم يتضح ان قيمة الارتباط بين بعد إدارة وجودة التعليم العالي البالغة 0.51\*\* عند مستوى الدلالة 0.01 وبدلالة 0.00 وهي أصغر من 0.01 نستنتج بأنه توجد علاقة ارتباطية طردية قوية دالة احصائيا أي أنه كلما زادت قيمة ادارة الادارة زادة قيمة الجودة .

-نتائج اختبار الفرضية الجزئية الثانية من خلال دراسة العلاقة بين بعد ادارة المهمة وجودة التعليم العالي

الجدول رقم (64) يوضح نتائج اختبار الفرضية الجزئية الثانية

إدارة المهمة			الجودة
الدلالة - Sig	مجموع العينة	قيمة الارتباط	
0.00	63	0.55**	

شكل رقم (72) يوضح انتشار بعد إدارة المهمة والجودة



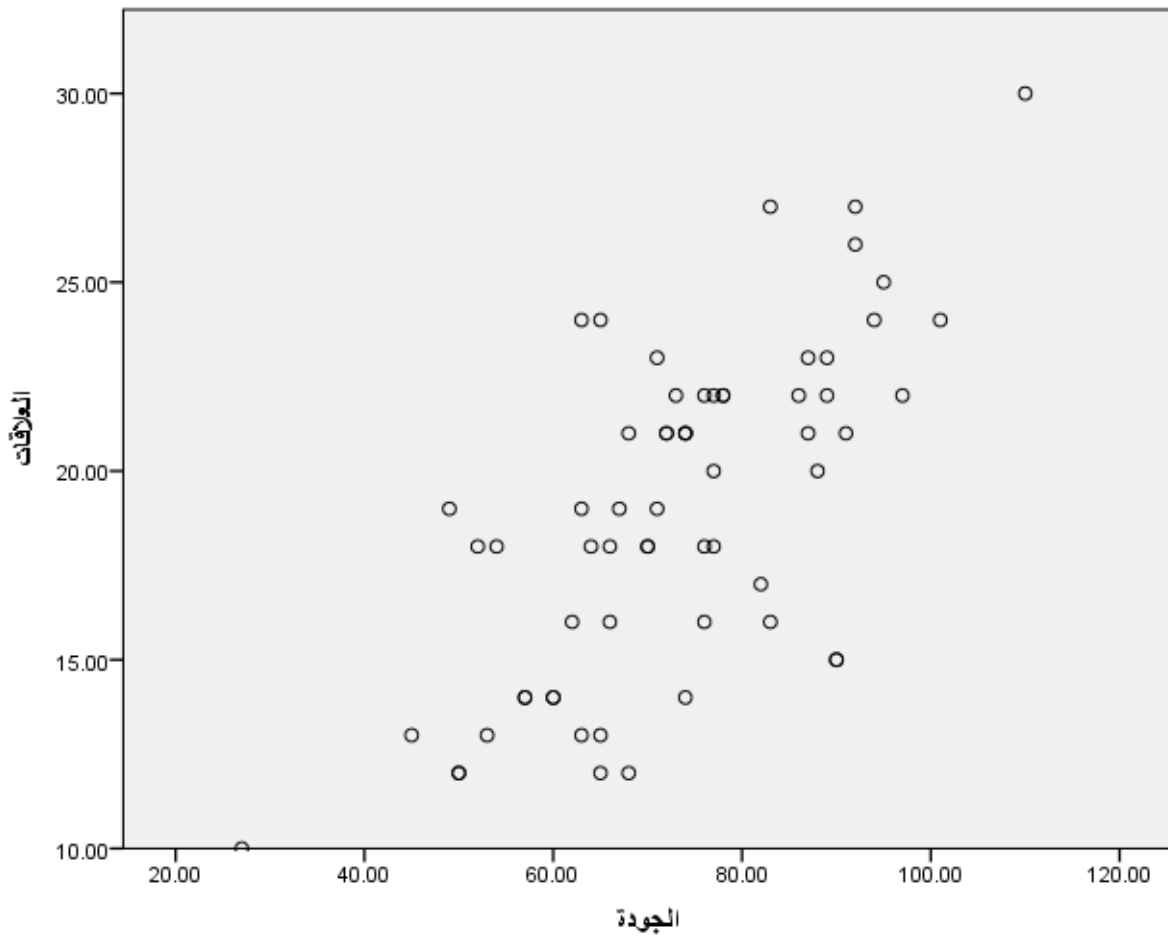
من خلال الجدول أعلاه رقم (64) يتضح أن قيمة الارتباط بين بعد إدارة المهمة والجودة البالغة 0.55 عند مستوى الدلالة 0.01 وبدلالة 0.00 وهي أصغر من 0.01 نستنتج انه توجد علاقة ارتباطية طردية قوية دالة احصائيا، وهذا يعني أنه كلما زادة قيمة إدارة المهمة زادت معا قيمة الجودة كما هو موضح في الشكل (73).

-نتائج اختبار الفرضية الجزئية الثالثة من خلال دراسة العلاقة بين بعد إدارة العلاقات والجودة :

الجدول رقم (65) يوضح نتائج اختبار الفرضية الجزئية الثالثة

إدارة العلاقات			الجودة
الدلالة - Sig	مجموع العينة	قيمة الارتباط	
0.00	63	0.68**	

شكل رقم (73) يوضح انتشار بعد إدارة العلاقات والجودة



من خلال الجدول أعلاه رقم (65) يتضح أن قيمة الارتباط بين بعد إدارة العلاقات الجودة البالغة 0.68 عند مستوى الدلالة 0.01 وبدلالة 0.00، هي أصغر من 0.01 نستنتج أنه توجد علاقة ارتباطية طردية قوية دالة احصائياً، وهذا يعني انه كلما زادت قيمة غدارة العلاقات زادت معها قيمة الجودة، كما هو موضح في الشكل (75).

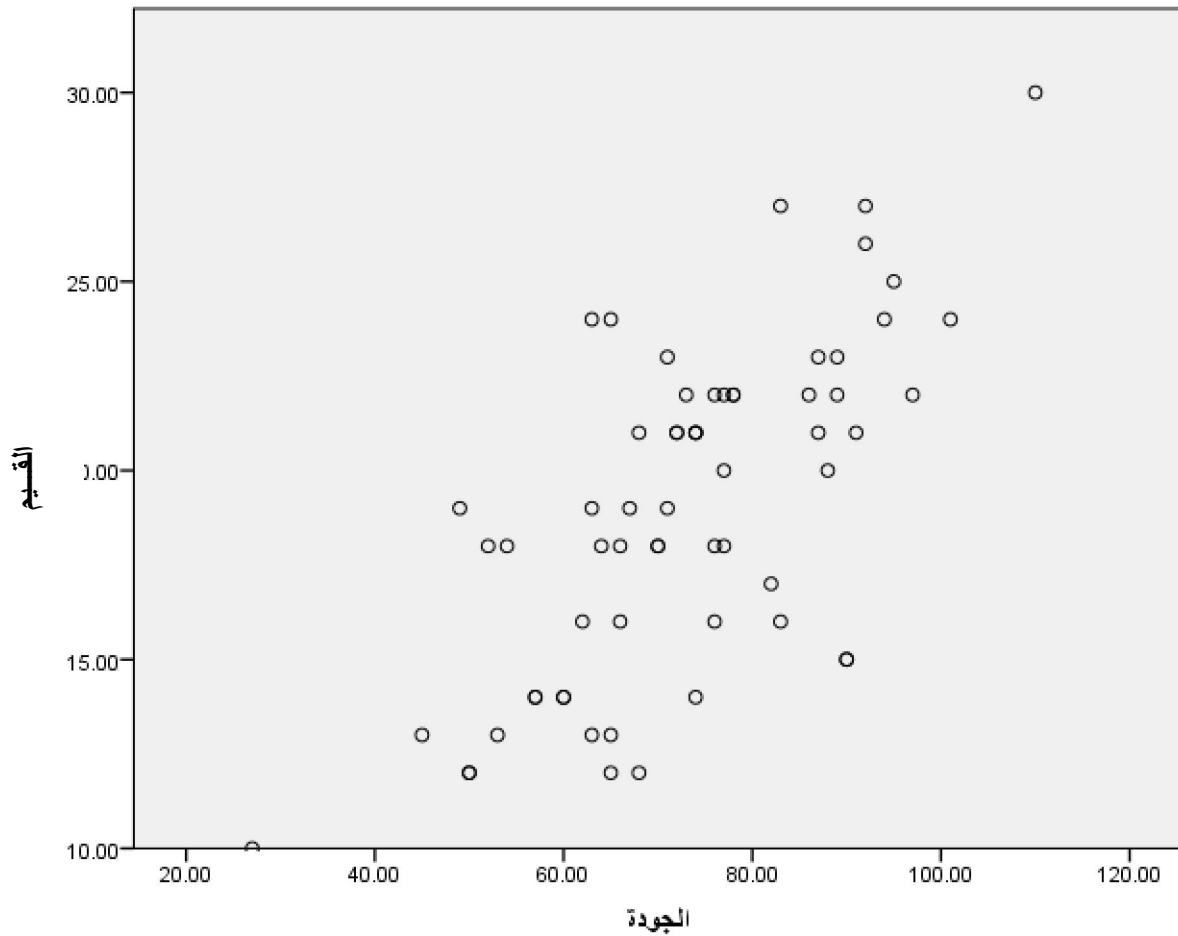
■ نتائج اختبار الفرضية العامة :

- اختبار الفرضية العامة من خلال دراسة العلاقة بين محور القيم التنظيمية ومحور جودة التعليم العالي :

الجدول رقم (66) يوضح نتائج اختبار الفرضية العامة

القيم التنظيمية			الجودة
الدلالة - Sig	مجموع العينة	قيمة الارتباط	
0.00	63	0.67**	

شكل رقم (74) يوضح انتشار بعد القيم والجودة



من خلال الجدول أعلاه رقم (66) يتضح ان قيمة الارتباط بين القيم التنظيمية وجودة التعليم العالي البالغة 0.67 عند مستوى الدلالة 0.01 وبدلالة 0.00، هي أصغر من 0.01 ومنه نستنتج انه توجد علاقة ارتباطية طردية قوية دالة احصائيا، وهذا يعني أنه كلما زادت قيمة ممارسة القيم التنظيمية بمختلف أبعادها كلما زادت قيمة جودة التعليم العالي في الجامعة .

### 3- الاستنتاج العام :

نستنتج من الجداول السابقة أن قيمة ودرجة ممارسة الجودة داخل الجامعة ترتفع وتنخفض بارتفاع وانخفاض قيمة ودرجة ممارسة القيم التنظيمية حيث وردت حسب نتائج البحث كالتالي :

#### ■ النتائج المتعلقة بدرجة ممارسة القيم التنظيمية :

كانت درجة ممارسة القيم التنظيمية بأبعادها الإدارية الثلاث ( إدارة الإدارة، إدارة المهمة، إدارة العلاقات ) حسب ما أكدته استجابات أفراد عينة الدراسة متباينة حيث كانت سلبية تقع في أقل الدرجات الايجابية مرتبة تنازليا حسب أوساطها الحسابية على التوالي : إدارة المهمة، إدارة الإدارة، إدارة العلاقات، في حين احتل بعد إدارة العلاقات الدرجة الايجابية الأكبر بين الأبعاد مقارنة بالأوساط النظرية، في حين أن باقي الأبعاد كانت سلبية حسب إجابات أفراد العينة على مؤشرات أكبر من الاستجابات الايجابية على مؤشرات الأبعاد .

واتفقت هذه الدراسة مع دراسة عجال مسعودة من حيث إدارة العلاقات بين العاملين التي حضيت بالأولوية الايجابية وجاءت في مقدمة الأبعاد المدروسة، في حين تدني باقي القيم إلى الدرجة السلبية أكثر منها إلى الدرجة الايجابية وهو ما اتفق مع نتائج الباحثة، حيث أن القوانين والانضباط الممارس في الإدارة ناجع من حرص العاملين فيها على تطبيق هذه القيم دون وعي بأهمية محتواها القيمي، فهم يطبقونها خوفا لا حرصا، والاهتمام بالجوانب الإجرائية الشكلية دون الإهتمام بمضمون هذه القيم في حد ذاتها، في حين ان الأصل هو الاهتمام بغرس مفهوم أوسع وأعمق وأرقى وأكبر للقيم الفردية والجماعية للمنظمة تكون هي في حد ذاتها الوازع الذي يضبط ويحدد السلوك الإنساني دون اللجوء إلى الرقابة والمتابعة .

#### ■ النتائج المتعلقة بدرجة ممارسة جودة التعليم العالي :

اتفقت أغلب استجابات أفراد عينة الدراسة على وجود ممارسة سلبية للجودة بدرجة منخفضة وهذا ما بينه المتوسط الحسابي مقارنة بالمتوسط النظري للدراسة وهو ما اتفق مع دراسة عجال التي أثبتت في دراستها وجود ممارسة ايجابية بدرجة متوسطة تميل إلى السلبية أكثر منها إلى الايجابية وهو ما يفسر ضعف النظام التعليمي داخل الجامعة .

#### ■ النتائج المتعلقة بدراسة العلاقة بين القيم التنظيمية وجودة التعليم العالي :

من خلال إجابات أفراد العينة على محور القيم التنظيمية وكذا على محور جودة التعليم العالي نلاحظ ان نتائج درجة ممارسة القيم، وكذا نتائج درجة ممارسة الجودة كانت متقاربة في مجملها وعليه نستنتج أن قيمة ودرجة ممارسة الجودة تنخفض وترتفع بارتفاع درجة ممارسة القيم التنظيمية وهو ما يفسر العلاقة الطردية بين القيم التنظيمية وجودة التعليم العالي كما جاء في نتائج فرضيات البحث :

#### - الفرضية الجزئية الأولى :

من خلال قيمة الارتباط بين قيمة إدارة الإدارة والجودة البالغة 0.51 نستنتج وجود علاقة ارتباطية طردية قوية دالة إحصائيا، وهو ما يدل على تحقق الفرضية الجزئية الأولى .

**- الفرضية الجزئية الثانية :**

من خلال قيمة الارتباط بين قيمة غدارة المهمة والجودة البالغة 0.55 نستنتج وجود علاقة ارتباطيه طردية قوية دالة إحصائيا، وهو ما يدل على تحقق الفرضية الجزئية الثانية .

**- الفرضية الجزئية الثالثة :**

من خلال قيمة الارتباط بين قيمة العلاقات والجودة البالغة 0.68 نستنتج وجود علاقة ارتباطيه طردية قوية دالة إحصائيا وهو ما يدل على تحقق الفرضية الجزئية الثالثة .

**- الفرضية العامة :**

من خلال نتائج الفرضية الجزئية الثلاث المتحصل عليها اتضح وجود علاقة ارتباطيه طردية بين القيم التنظيمية وجودة التعليم العالي وهو ما دل عليه قيمة الارتباط البالغة 0.67، وهو ما يدل على تحقق الفرضية العامة للدراسة وهو ما يؤكد الارتباط الوثيق بين درجة ممارسة القيم ومستوى الجودة داخل مؤسسة التعليم العالي .

#### 4-توصيات البحث :

- من كل ما تقدم من دراسة موضوع القيم التنظيمية وعلاقتها بجودة التعليم العالي فإننا نوصي بما يلي :
- ✓ الاهتمام بإيجاد منظومة قيم متكاملة يتم بنيتها في مؤسسة التعليم العالي في كافة الأعمال والإجراءات وتكون هي الموجه لسلوك العمال في إطار استراتيجي لرسالة ورؤية وأهداف الجامعة .
  - ✓ ضرورة مراعاة أن يتسم البناء القيمي المتبني في المؤسسة الجامعية بالعلنية والوضوح والشفافية والثبات وربطه بالقيم الإسلامية الأصلية المتوافقة مع البيئة الاجتماعية المحيطة .
  - ✓ ضرورة المزيد من الاهتمام بموضوع القيم والجودة وإعادة تناوله من زوايا أخرى واستعمال أساليب منهجية مختلفة .
  - ✓ ضرورة البحث عن واقع القيم التنظيمية داخل الجامعة وتدعيمها والتي ثبتت علاقتها بجودة التعليم العالي .
  - ✓ ضرورة الاهتمام بالتوازن النفسي والاجتماعي والفكري للأستاذ الجامعي من أجل إعداد هيئة تعليمية قادرة على أداء الرسالة التربوية للجامعة تحقيقاً لجودة منتج تعليمي متميز .
  - ✓ الاهتمام أكثر بالجودة في مجال التعليم بصفة عامة والتعليم العالي بصفة خاصة والتي أصبحت ضرورية لما تكسبه المؤسسات التعليم العالي وخرجيها من ميزة تنافسية سواء على المستوى المحلي أو العالمي .
  - ✓ تدعيم منظومة القيم من خلال إيجاد إجراءات واضحة وشاملة توضح الخطوات التفصيلية التي يجب إتباعها لانجاز أي عمل أو مهمة وتوفير البيانات والمعلومات عن جميع الممارسات الإدارية .
  - ✓ تطبيق الأنظمة واللوائح والقوانين على جميع العاملين دون استثناء والتأكيد على عدم استغلال العلاقات الشخصية في سبيل تجاوز بعض الأنظمة .
  - ✓ العمل على تفعيل مكتب الجودة من خلال رسم السياسات للجودة والرقابة على مستوى التحسين المستمر وتوفير البرامج التدريبية والإمكانات اللازمة لتطوير العمليات الإدارية وكذا تحسين مخرجات الجامعة .
  - ✓ ضرورة إصلاح العملية التعليمية واستمرار تقويمها في جميع مراحلها والاستفادة من التجارب السابقة في هذا الميدان لضمان عدم تكرار الوقوع في نفس الأخطاء ومراجعة وتحديد المناهج التعليمية .
  - ✓ العمل على إصدار نشرات ومطويات دورية لتوضيح أهداف المؤسسة الجامعية وطموحاتها المستقبلية وما تتضمنه من قيم من خلال توفير المتطلبات المادية والبشرية والمعلوماتية اللازمة لذلك .
  - ✓ التحسين والتطوير المستمر في مدخلات وعمليات ومخرجات الجامعة، وهي مسؤولية جماعية تتطلب تضافر جهود جميع العاملين والمختصين في مجال التعليم .
  - ✓ توفير منظومة قيم فعالة في ممارسة الأنشطة الإدارية المختلفة بحيث تكون الجامعة قادرة على التغيير والتطوير المستمر لمواجهة تحديات المستقبل .

# قائمة المراجع

## قائمة المصادر والمراجع

### 1- المصادر :

- القرآن الكريم
- الحديث الشريف

### 2- المراجع :

1. ابو بكر سعد الله، التعريب، دمشق، المركز العربي للتعريب والتأليف والترجمة، 1994.
2. احمد بوملحم، ازمانات التعليم العالي، الفكر العربي، بيروت، 1999.
3. الدراكة مامون الشبلي طارق، الجودة في المنظمات الحديثة، الطبعة 1، دار صفاء، عمان، الاردن 2001.
4. السقاف حامد عبد الله، المدخل الشامل والسريع لفهم وتطبيق ادارة الجودة الشاملة، مكتبة المجتمع، 1995.
5. الطاهر زرهوني، التعليم في الجزائر قبل وبعد الاستقلال، دار موفم، الجزائر، 1993.
6. العبادي هاشم، فوزي ادارة التعليم العالي مفهوم حديث في الفكر الاداري المعاصر، مؤسسة الوراق، الاردن، 2008.
7. العثيمين فهد سعود، اخلاقيات الادارة في الوظيفة العامة وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية، مكتبة التوبة، الرياض (ب س).
8. العديلي محمد ناصر، السلوك الانساني والتنظيمي، منظور كلي مقارن، معهد الادارة، الرياض، 2001.
9. العريمي فايل محمد، القيم العشرة اعادة احياء القيم والاتجاهات الايجابية، كطاء من عملية اختراع الحكومة المنظمة العربية للتنمية الادارية، 2006.
10. العطية ماجدة، سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة، الطبعة 1، دار الشروق، عمان، الاردن، 2003.
11. اندرو دي سيزلاقي، مارك جي ولاس، السلوك التنظيمي والاداء، ترجمة جعفر ابو قاسم، الطبعة 1 الادارة العامة للبحوث، السعودية، 1991.
12. بدران الدهشان جمال، التجديد في التعليم الجامعي، دار قباء، القاهرة، 2001.
13. بلال خلف السكارنة، اخلاقيات العمل، الطبعة 1، دار المسيرة، عمان، الاردن، 2009.
14. بوفلجة غياث، التربية والتكوين بالجزائر، الجزائر، 1992.
15. بيلكان ياروسلاف، فكرة الجامعة نظرة جديدة التعريب، دمشق، المركز العربي للتعريب والترجمة والتأليف، 1993.

16. تركي رابح، التعليم القومي والشخصية الجزائرية، الطبعة 2، الجزائر، 1981.
17. جمال الدين لعويسات، السلوك التنظيمي والتطوير الاداري، دار هومة، الجزائر، 2002.
18. حامد عمار، استقلال الجامعة، المؤسسة العربية الحديثة، القاهرة، مصر، 2002.
19. حسانة محي الدين، التعليم العالي والبحث العلمي، في الجامعة اللبنانية، الفكر العربي، بيروت، 1999.
20. حمادات محمد حسن محمد، قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس، الطبعة 1، دار حامد، عمان، الاردن، 2006.
21. خيضر كاضم حمود، السلوك التنظيمي، دار صفاء، عمان، الاردن، 2002.
22. خيضر كاضم محمود، ادارة الجودة وخدمة العملاء، دار الميسرة، عمان، 2002.
23. ديف فرانسيس، مايك وود كوك، القيم التنظيمية، ترجمة جيهان عبد الرحمان، معهد الادارة العامة الرياض، 1995.
24. رشدي احمد طعيمة، محمد سليمان البندري، التعليم الجامعي بين رصد الواقع ورؤى التطوير، الطبعة 1، دار الفكر العربي، القاهرة، 2004.
25. زناطي محمد ربيع، السلوك التنظيمي سلوك الافراد والجماعات في المنظمات، 2008.
26. زويلف مهدي محمد علي العضايلة، ادارة المنظمة نظريات وسلوك، دار جداوي، عمان، الاردن، 1996.
27. صالح ناصر، عليمات ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية التطبيق ومقترحات التطوير، الطبعة 1، دار الشروق، عمان، 2004.
28. ضياء الدين زاهر تقيوم، اداء الاستاذ الجامعي - الاداء البحثي كنموذج - مستقبل التربية العربية، كلية التربية، مصر، 1995.
29. عبد الكافي اسماعيل عبد الفتاح، موسوعة القيم والاحلاق الاسلامية، مركز الاسكندرية، للكتاب الاسكندرية، مصر، 2005.
30. عبد الله جمعة الكبيسي، دور مؤسسات التعليم العالي، الطبعة 1، دار الثقافة، قطر، 2001.
31. عبد الله عبد الرحمان صالح، منظومة القيم محرك للسلوك الانساني في الكتاب التوثيقي لندوة الادارة بالقيم اتجاه اداري حديث للأداء القيادي المتميز، معهد الادارة، مسقط، 2004.
32. عبد الناصر محمد بشار، التعليم والتنمية الشاملة دراسة في النموذج الكوري، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 1997.
33. علي محمد مذكور، التعليم العالي في الوطن العربي الطريق الى المستقبل، دار الفكر العربي، مصر، 2000.

34. عوض عامر، السلوك التنظيمي الاداري، الطبعة 1، دار اسامة، عمان، الاردن، 2008.
35. فاروق عبده فلية، اقتصاديات التعليم الجامعي مفهوم حديث في الفكر الاداري المعاصر، مؤسسة الوراق، الاردن، 2008.
36. فاروق عبده فلية، محمد عبد المجيد، السوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية، الطبعة 1 دار المسيرة، عمان الاردن 2005
37. فاطمة عوض صابر، ميرفت علي خفاجة، اسس ومبادئ البحث العلمي، الطبعة 1، مكتبة الاشعاع الاسكندرية، مصر، 2002.
38. فايز انور شكري، القيم الاخلاقية، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، مصر 2008
39. فريد النجار، ادارة الجامعات بالجودة الشاملة، ايتراك، القاهرة، 2000.
40. فضيل دليو ميلود سفاري، اشكالية المشاركة الديمقراطية في الجزائر، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2001.
41. فليح حسن خلف، اقتصاديات التعليم وتخطيطه، عالم الكتب الحديث، الاردن، 2007.
42. قاسم حبيب جابر، الجامعة والتنمية، خدمات متبادلة، الفكر العربي، بيروت، 1999.
43. قدار الطاهر، المدخل الى ادارة الجودة الشاملة والايزو 9000، الطبعة 1، دار حصاد، دمشق، 1998.
44. محسن بن نايف، استراتيجية نظام الجودة في التعليم، الطبعة 1، مكتبة الملك فهد، 2008.
45. محسن علي عطية، الجودة الشاملة والمنهج، دار المناهج، عمان، 2008.
46. محمد الصيرفي، السلوك التنظيمي، مؤسسة حورسة، الطبعة 1، الاسكندرية، مصر، 2005.
47. محمد العربي ولد خليفة، المهم الحضارية للمدرسة والجامعة الجزائرية، الجائر، 1989.
48. محمد بوعشة، ازمة التعليم العالي في الجزائر والعالم العربي بين الضياع وامل المستقبل، دار الجيل، بيروت، 2008.
49. محمد عبد الوهاب العزاوي، ادارة الجودة الشاملة، جامعة الاسراء، الاردن، 2005.
50. محمد قاسم القويوتي، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة.
51. محمد مصطفى الاسعد، التنمية ورسالة الجامعة في الالفية الثالثة، الطبعة 1، المؤسسة الجامعية للدراسات، لبنان، 2000.
52. مصطفى احمد، السيد ادارة السلوك التنظيمي، رؤية معاصرة، 2000 .
53. مصطفى محمد السايح، اهمية الجودة في التعليم رؤية حول المفهوم والاهمية، مصر، 2008 .

54. مهدي التميمي، مهارات التعليم دراسات في الفكر والاداء التدريبي، الطبعة 1 ، دار كنوز المعرفة الاردن، 2007.
55. مهدي السامرائي، ادارة الجودة الشاملة في القطاعين الانتاجي والخدمي، الطبعة 1، دار جرير، عمان، 2007.
56. وفاء محمد البرعي، دور الجامعة في مواجهة التطرف الفكري، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2002.
57. وليد سالم الحلفاوي، مستخدمات تكنولوجيا التعليم في عصر المعلوماتية، الطبعة 1، دار الفكر، الاردن، 2006.
58. يوسف حجيم واخرون، ادارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، الطبعة 1، مؤسسة الوراق، عمان، 2008.

#### القواميس :

1. ابن منظور جمال الدين محمد، لسان العرب، دار صادر، بيروت، 1984.
2. ابراهيم امين، المعجم الوسيط، الطبعة 1، مجمع اللغة العربية، القاهرة، 2000.
3. البستاني معلم بطرس، قاموس مطول للغة العربية، بيروت، لبنان، 1997.
4. يوسف بكوش، قاموس الكافي المستقبل الرقمي، الطبعة 7 ، الجزائر ، 2013.

#### المجلات والدوريات :

1. حبيب الله التركستاني، التعليم العالي في تلبية احتياجات سوق العمل السعودي، مجلة العلوم الاجتماعية ، جامعة الكويت، المجلد 27، العدد 3 ، 1999.
2. العزاوي محمد، متطلبات نظام ادارة الجودة الجامعي، مجلة بحوث مستقبلية، الموصل، 2002.
3. العواملة نائل، منظومة القيم المؤثرة في النظام الاداري، دراسة مقارنة، مجلة الملك سعود للعلوم الادارية، العدد 2، 1993.
4. رياض الزغل، التعليم الجامعي والتنمية العلمية، دراسات عربية، عدد 12، 1985 .
5. صدام محمد، الادارة المعتمدة على القيم اتجاه اداري حديث لمديري القرن 21 ، دورية علمية متخصصة، العدد 27 ، 2004.

6. عبد الفتاح احمد جلال، اعداد هيئة التدريس بالجامعة، مجلة العلوم التربوية معهد الدراسات و البحوث التربوية، القاهرة، (ب س).
7. عبدالله بو خلخال، نظرة التعليم العالي في الجزائر مسيرة الماضي و افاق المستقبل، يومية الخبر، عدد 2039- 2040 ، الجزائر، 1997.
8. عدنان الاحمد، تطبيقات مبادئ ادارة الجودة الشاملة في الجامعات والمعاهد العليا، مخبر ادارة وتنمية الموارد البشرية، جامعة فرحات عباس، سطيف، العدد 1، الجزائر، 2004.
9. محمد توفيق ماضي، تطبيقات ادارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية في مجالي الصحة والتعليم، المنظمة العربية للتنمية الادارية، 2002.
10. محمد عادل الشعار، مفهوم ادارة الجودة الشاملة، مجلة الاقتصاد الاسلامي، عدد 243 ، 2001.
11. مقدم عبد الحفيظ، علاقة القيم الفردية والتنظيمية وتفاعلها مع الاتجاهات والسلوك، دراسة امبريقية، مجلة العلوم الاجتماعية، مجلد 16 ، الكويت، 1994.
12. نور الدين بن الشيخ، علاقة التعليم بالتنمية في المحيط الباحث الاجتماعي، جامعة منتوري قسنطينة، العدد 2 ، 1999.

#### المذكرات :

1. الرومان موضي محمد، اثر القيم التنظيمية في الاجهزة الحكومية المركزية على اتجاهات المديرين نحو التغيير التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض، 2001.
2. ايمن يوسف، تطور التعليم العالي الاصلاح والافاق السياسية، مذكرة ماجستير، اشراف الدكتور خليفة بوزرية، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، 2007.
3. عجال مسعودة، القيم التنظيمية وعلاقتها بجودة التعليم العالي، مذكرة ماجستير اشراف الدكتور تاوريرت نور الدين، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009.
4. محمد الطاهر بوياية، دراسة الفعالية من خلال بعض المؤشرات الثقافية التنظيمية، اطروحة دكتوراه غير منشورة، اشراف الدكتور لوكيا الهاشمي، جامعة منتوري، قسنطينة، 2004.

5. لرقط علي، امكانية تطبيق ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر، مذكرة ماجستير، اشرف د.عبد الحميد عبدوني، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008.
6. موسى نور الدين، اشكالية التمويل العالي بالجزائر في اطار برنامج الاصلاح خلال الفترة 2000-2009 ، مذكرة ماجستير غير منشورة ، جامعة ابي بكر بلقايد، تلمسان، 2012.
7. نوال نمور، كفاءة اعضاء هيئة التدريس واثرها على جودة التعليم العالي، مذكرة ماجستير، اشرف د.عبد الكريم بن اعراب، جامعة منتوري، قسنطينة، 2011.
8. يزيد قادة، واقع تطبيق ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائرية، مذكرة ماجستير، اشرف د. شليل عبد اللطيف، جامعة ابي بكر بلقايد، تلمسان، 2011.

#### الملتقيات :

1. المنظمة العربية لضمان الجودة في التعليم المؤتمر السنوي الرابع اليات التوافق والمعايير المشتركة لضمان الجودة والاعتماد الاكاديمي في التعليم، القاهرة، مصر، 2012.
2. جميل نشوان، تطوير كفاءات المشرفين الاكاديميين في التعليم الجامعي في ضوء مفهوم ادارة الجودة الشاملة في فلسطين، ورقة علمية لمؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني، جامعة القدس، 3-5-7 ، 2004.
3. سوسن شاكر مجيد، نحو بناء معايير وطنية لضمان جودة الجامعات، الملتقى الدولي الثاني حول الاداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة 22-23 نوفمبر ، 2011.
4. منصور بن زاهي عبد الغني دادن، تقييم مستويات الجودة بجامعة قاصدي مرباح ورقلة من خلال اراء الطلبة، الملتقى الدولي حول ضمان الجودة في التعليم، تجارب ميدانية ومؤشرات حسن الاداء والاستشراف، جامعة 20 اوت سكيكدة 20-21 نوفمبر، 2010.

#### المراجع باللغة الاجنبية :

1. Jacq Orson et iean pierre hèles :management rstrategique boulevard saint germain, 1994.
2. John participant Test de valeur organisationnelles Compmetrica, 2009

3. Printed in Belgium Améliorer la qualité de l'enseignement supérieur :Luxembourg (Commission européenne) tempus , 2009.
4. Rachid haraoubia au service de développement, 2012 .

المواقع الالكترونية :

1. <http://qac.alexeng.eg / 26-03-2015/14 :45>
2. <http://ar.wikipedia.org/wiki/27-03-2015/12:30>

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة المسيلة

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية  
قسم علم النفس

القيم التنظيمية لدى الأستاذ الإداري وعلاقتها بجودة التعليم العالي  
دراسة ميدانية في جامعة المسيلة

في إطار إعداد مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم النفس العمل والتنظيم نرجوا من سيادتكم  
الاهتمام والتعاون للإجابة على بنود الاستبيان للوصول إلى نتائج موضوعية قدر الإمكان وتقبلوا منا  
فائق التقدير والاحترام .

إشراف الدكتور:

علوطني عاشور

إعداد الطالب:

لحميدي عادل

القسم .....  
الرتبة العلمية .....

الكلية .....  
المنصب .....

مدة الخدمة : من 1 إلى 5 سنوات ( ) من 5 إلى 10 سنوات ( ) من 10 سنوات فأكثر ( )

الرقم	الفقرات	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	إطلاقا
1	تميز الإطارات المسئولة (أساتذة الإدارة) بقدره التأثير على الأفراد.					
2	تمنح مكافآت كبيرة للشخصيات البارزة في الوسط الجامعي.					
3	الأساتذة الجديرون في أعمالهم هم الذين يترقون.					
4	تفوض للإطارات الجامعية ( أساتذة إداريين) السلطة الكافية التي تبين أنهم في موقع المسؤولية.					
5	تجرى المفاضلة بين المتقدمين للتوظيف على أسس موضوعية تستند إلى معايير علمية في مجال الاختصاص.					
6	تكافئ الجامعة الأفراد الذين يساهمون في نجاحها .					
7	توجد نشرات دورية حول إخبار ونشاطات الجامعة .					
8	تبذل جهود كبيرة لتطوير مهارات الإطارات الجامعية (أساتذة إداريين).					
9	الأداء المتميز هو المعيار الأساسي لتقييم الهيئة التعليمية .					
10	القرارات التي تتخذها الجامعة لها دور كبير في نجاحها .					
11	هناك وضوح وتحديد دقيق للأدوار والمسؤوليات في الجامعة .					
12	توفر الجامعة الدعم المالي الكافي لسير العملية التعليمية .					
13	تتلقى الإطارات الجامعية ( أساتذة إداريين) تدريب جيد في أساليب اتخاذ القرارات .					
14	الافتخار بالعمل واضح في جميع المستويات الجامعية.					
15	تتميز كل كلية من كليات الجامعة باستقلالية مالية .					
16	عند اتخاذ القرارات المتعلقة بالجامعة يؤخذ بالاعتبار آراء الأساتذة .					
17	تشتهر هذه الجامعة بجودة مخرجاتها على مستوى جامعات الوطن.					
18	تستخدم الموارد المالية بحكمة في هذه الجامعة .					
19	تمنح الإطارات الجامعية (أساتذة إداريين) فرص عادلة لسماع شكاويهم عند نشوء خلافات .					
20	تبدي الهيئات العليا للجامعة العناية الكبيرة للاهتمام بجو فريق العمل.					
21	القواعد والإجراءات التنظيمية الداخلية في هذه الجامعة عادلة .					
22	تفتخر الإطارات الجامعية (أساتذة إداريين) بأنها أعضاء فاعلة ضمن الأسرة الجامعية .					
23	تعمل الهيئات المسئولة في الجامعة على نشر وترسيخ قيم العمل الجماعي.					
24	لاحتياج الجامعة لإجراءات طويلة لتنفيذ مخططاتها .					

				تعمل إدارة الجامعة على تقويم أداء كل عضو هيئة تدريس .	25
				تستخدم الجامعة نماذج خاصة بالهيئة التعليمية لتقويم أدائها .	26
				يجرى تقويم دوري لأداء الإطارات الجامعية (أساتذة إداريين) .	27
				تحافظ الجامعة على علاقات دائمة مع الخريجين.	28
				يسود الجامعة جو من الانضباط يساعد على العمل بجدية .	29
				فلسفة الجامعة تركز على التعليم الجامعي المتميز ذو الجودة العالية .	30
				تستخدم الجامعة نماذج خاصة بالإداريين لتقويم أدائهم .	31
				يجرى استخدام الحاسوب في ممارسة وتنفيذ الأنشطة الإدارية .	32
				تستضيف الجامعة الخريجين بصورة دورية للاستماع إلى مشاكلهم .	33
				ظروف العمل في قاعات التدريس جيدة .	34
				تتبنى الجامعة رسالة مؤسسية تؤكد على التعليم الجامعي الذي يلي حاجات الطلبة .	35
				توفر الجامعة المستلزمات (مواد.أدوات .أجهزة) اللازمة لسير العملية التعليمية .	36
				يجرى استخدام الحاسوب في ممارسة وتنفيذ الأنشطة التعليمية.	37
				تجرى بصورة دورية استطلاع آراء المؤسسات التي يعمل بها خريجو الجامعة للتعرف على نقاط القوة والضعف في هؤلاء الخريجين .	38
				الجامعة مكان مريح لتأدية عملية التدريس بكفاءة .	39
				تجري الجامعة عملية التخطيط الاستراتيجي لجميع الكليات .	40
				توفر الجامعة الدعم المالي لإجراء البحوث .	41
				يجري العمل باستمرار في الجامعة لتطوير المناهج الدراسية .	42
				تقوم الجامعة بصورة دورية باستطلاع آراء الطلبة في الهيئة التدريسية .	43
				تشجع الجامعة الإبداع من خلال وضع برامج دعم المبدعين.	44
				يجرى تحفيز أعضاء الهيئة التدريسية على إجراء البحوث.	45
				يتوفر في الجامعة العدد الكافي من المكتبات .	46
				تقوم الجامعة بصورة دورية بتطوير البرامج في ضوء جودة الخريجين .	47
				تسعى إدارة الجامعة إلى تدعيم البحث العلمي وتطويره .	48
				يجرى عقد المؤتمرات الوطنية والدولية باستمرار في مجال الاختصاص .	49
				توفر الجامعة مختبرات علمية تلبي احتياجات الأقسام .	50

### Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
المهمة	26.6825	5.45014	63
العلاقات	18.9683	4.42489	63
الجودة	72.9365	15.28110	63
الادارة	25.8254	5.32050	63

### Correlations

	المهمة	العلاقات	الجودة	الادارة
المهمة	Pearson Correlation	1	.723**	.551**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000
	N	63	63	63
العلاقات	Pearson Correlation	.723**	1	.687**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000
	N	63	63	63
الجودة	Pearson Correlation	.551**	.687**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	
	N	63	63	63
الادارة	Pearson Correlation	.513**	.548**	.517**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000
	N	63	63	63

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

### Frequency Table

#### VAR00001

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غالباً	5	7.9	7.9	7.9
أحياناً	14	22.2	22.2	30.2
Valid نادرًا	37	58.7	58.7	88.9
إطلاقاً	7	11.1	11.1	100.0
Total	63	100.0	100.0	

**VAR00002**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
دائما	19	30.2	30.2	30.2
غالبا	25	39.7	39.7	69.8
احيانا	12	19.0	19.0	88.9
نادرا	5	7.9	7.9	96.8
اطلاقا	2	3.2	3.2	100.0
Total	63	100.0	100.0	

**VAR00003**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
دائما	8	12.7	12.7	12.7
غالبا	9	14.3	14.3	27.0
احيانا	23	36.5	36.5	63.5
نادرا	22	34.9	34.9	98.4
اطلاقا	1	1.6	1.6	100.0
Total	63	100.0	100.0	

**VAR00004**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
دائما	3	4.8	4.8	4.8
غالبا	12	19.0	19.0	23.8
احيانا	23	36.5	36.5	60.3
نادرا	22	34.9	34.9	95.2
اطلاقا	3	4.8	4.8	100.0
Total	63	100.0	100.0	

**VAR00005**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
دائما	6	9.5	9.5	9.5
غالبا	5	7.9	7.9	17.5
احيانا	23	36.5	36.5	54.0
نادرا	21	33.3	33.3	87.3
اطلاقا	8	12.7	12.7	100.0
Total	63	100.0	100.0	

**VAR00006**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
دائما	12	19.0	19.0	19.0
غالبا	18	28.6	28.6	47.6
احيانا	20	31.7	31.7	79.4
نادرا	12	19.0	19.0	98.4
اطلاقا	1	1.6	1.6	100.0
Total	63	100.0	100.0	

**VAR00007**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
دائما	11	17.5	17.5	17.5
غالبا	21	33.3	33.3	50.8
احيانا	21	33.3	33.3	84.1
نادرا	8	12.7	12.7	96.8
اطلاقا	2	3.2	3.2	100.0
Total	63	100.0	100.0	

**VAR00008**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
دائما	9	14.3	14.3	14.3
غالبا	21	33.3	33.3	47.6
احيانا	27	42.9	42.9	90.5
نادرا	5	7.9	7.9	98.4
اطلاقا	1	1.6	1.6	100.0
Total	63	100.0	100.0	

**VAR00009**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
دائما	8	12.7	12.7	12.7
غالبا	14	22.2	22.2	34.9
احيانا	18	28.6	28.6	63.5
نادرا	20	31.7	31.7	95.2
اطلاقا	3	4.8	4.8	100.0
Total	63	100.0	100.0	

**VAR00010**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
دائما	2	3.2	3.2	3.2
غالبا	8	12.7	12.7	15.9
احيانا	27	42.9	42.9	58.7
نادرا	19	30.2	30.2	88.9
اطلاقا	7	11.1	11.1	100.0
Total	63	100.0	100.0	

**VAR00011**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
دائما	2	3.2	3.2	3.2
غالبا	8	12.7	12.7	15.9
احيانا	26	41.3	41.3	57.1
نادرا	24	38.1	38.1	95.2
اطلاقا	3	4.8	4.8	100.0
Total	63	100.0	100.0	

**VAR00012**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
دائما	4	6.3	6.3	6.3
غالبا	5	7.9	7.9	14.3
احيانا	17	27.0	27.0	41.3
نادرا	27	42.9	42.9	84.1
اطلاقا	10	15.9	15.9	100.0
Total	63	100.0	100.0	

**VAR00013**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
دائما	18	28.6	28.6	28.6
غالبا	26	41.3	41.3	69.8
احيانا	14	22.2	22.2	92.1
نادرا	3	4.8	4.8	96.8
اطلاقا	2	3.2	3.2	100.0
Total	63	100.0	100.0	

**VAR00014**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
دائما	6	9.5	9.5	9.5
غالبا	15	23.8	23.8	33.3
احيانا	23	36.5	36.5	69.8
نادرا	15	23.8	23.8	93.7
اطلاقا	4	6.3	6.3	100.0
Total	63	100.0	100.0	

**VAR00015**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
دائما	11	17.5	17.5	17.5
غالبا	7	11.1	11.1	28.6
احيانا	18	28.6	28.6	57.1
نادرا	16	25.4	25.4	82.5
اطلاقا	11	17.5	17.5	100.0
Total	63	100.0	100.0	

**VAR00016**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
دائما	13	20.6	20.6	20.6
غالبا	26	41.3	41.3	61.9
احيانا	14	22.2	22.2	84.1
نادرا	7	11.1	11.1	95.2
اطلاقا	3	4.8	4.8	100.0
Total	63	100.0	100.0	

**VAR00017**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
دائما	7	11.1	11.1	11.1
غالبا	13	20.6	20.6	31.7
احيانا	33	52.4	52.4	84.1
نادرا	6	9.5	9.5	93.7
اطلاقا	4	6.3	6.3	100.0
Total	63	100.0	100.0	

**VAR00018**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
دائما	1	1.6	1.6	1.6
غالبا	9	14.3	14.3	15.9
احيانا	34	54.0	54.0	69.8
نادرا	18	28.6	28.6	98.4
اطلاقا	1	1.6	1.6	100.0
Total	63	100.0	100.0	

**VAR00019**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
دائما	4	6.3	6.3	6.3
غالبا	9	14.3	14.3	20.6
احيانا	21	33.3	33.3	54.0
نادرا	28	44.4	44.4	98.4
اطلاقا	1	1.6	1.6	100.0
Total	63	100.0	100.0	

**VAR00020**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
دائما	5	7.9	7.9	7.9
غالبا	16	25.4	25.4	33.3
احيانا	19	30.2	30.2	63.5
نادرا	20	31.7	31.7	95.2
اطلاقا	3	4.8	4.8	100.0
Total	63	100.0	100.0	

**VAR00021**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
دائما	2	3.2	3.2	3.2
غالبا	17	27.0	27.0	30.2
احيانا	16	25.4	25.4	55.6
نادرا	24	38.1	38.1	93.7
اطلاقا	4	6.3	6.3	100.0
Total	63	100.0	100.0	

**VAR00022**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
دائما	6	9.5	9.5	9.5
غالبا	4	6.3	6.3	15.9
احيانا	19	30.2	30.2	46.0
نادرا	21	33.3	33.3	79.4
اطلاقا	13	20.6	20.6	100.0
Total	63	100.0	100.0	

**VAR00023**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
دائما	4	6.3	6.3	6.3
غالبا	11	17.5	17.5	23.8
احيانا	28	44.4	44.4	68.3
نادرا	15	23.8	23.8	92.1
اطلاقا	5	7.9	7.9	100.0
Total	63	100.0	100.0	

**VAR00024**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
دائما	5	7.9	7.9	7.9
غالبا	13	20.6	20.6	28.6
احيانا	25	39.7	39.7	68.3
نادرا	17	27.0	27.0	95.2
اطلاقا	3	4.8	4.8	100.0
Total	63	100.0	100.0	

**VAR00025**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
دائما	11	17.5	17.5	17.5
غالبا	15	23.8	23.8	41.3
احيانا	13	20.6	20.6	61.9
نادرا	17	27.0	27.0	88.9
اطلاقا	7	11.1	11.1	100.0
Total	63	100.0	100.0	

**VAR00026**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
دائما	9	14.3	14.3	14.3
غالبا	16	25.4	25.4	39.7
احيانا	26	41.3	41.3	81.0
نادرا	7	11.1	11.1	92.1
اطلاقا	5	7.9	7.9	100.0
Total	63	100.0	100.0	

**VAR00027**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
دائما	12	19.0	19.0	19.0
غالبيا	20	31.7	31.7	50.8
احيانا	22	34.9	34.9	85.7
نادرا	1	1.6	1.6	87.3
اطلاقا	8	12.7	12.7	100.0
Total	63	100.0	100.0	

**VAR00028**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
دائما	29	46.0	46.0	46.0
غالبيا	22	34.9	34.9	81.0
احيانا	6	9.5	9.5	90.5
نادرا	6	9.5	9.5	100.0
Total	63	100.0	100.0	

**VAR00029**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
دائما	6	9.5	9.5	9.5
غالبيا	12	19.0	19.0	28.6
احيانا	29	46.0	46.0	74.6
نادرا	14	22.2	22.2	96.8
اطلاقا	2	3.2	3.2	100.0
Total	63	100.0	100.0	

**VAR00030**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
دائما	6	9.5	9.5	9.5
غالبيا	18	28.6	28.6	38.1
احيانا	23	36.5	36.5	74.6
نادرا	12	19.0	19.0	93.7
اطلاقا	4	6.3	6.3	100.0
Total	63	100.0	100.0	

**VAR00031**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
دائما	6	9.5	9.5	9.5
غالبا	25	39.7	39.7	49.2
احيانا	21	33.3	33.3	82.5
نادرا	6	9.5	9.5	92.1
اطلاقا	5	7.9	7.9	100.0
Total	63	100.0	100.0	

**VAR00032**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
دائما	4	6.3	6.3	6.3
غالبا	6	9.5	9.5	15.9
احيانا	10	15.9	15.9	31.7
نادرا	20	31.7	31.7	63.5
اطلاقا	23	36.5	36.5	100.0
Total	63	100.0	100.0	

**VAR00033**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
دائما	29	46.0	46.0	46.0
غالبا	19	30.2	30.2	76.2
احيانا	9	14.3	14.3	90.5
نادرا	5	7.9	7.9	98.4
اطلاقا	1	1.6	1.6	100.0
Total	63	100.0	100.0	

**VAR00034**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
دائما	11	17.5	17.5	17.5
غالبا	10	15.9	15.9	33.3
احيانا	27	42.9	42.9	76.2
نادرا	15	23.8	23.8	100.0
Total	63	100.0	100.0	

**VAR00035**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
دائما	3	4.8	4.8	4.8
غالبا	15	23.8	23.8	28.6
احيانا	25	39.7	39.7	68.3
نادرا	16	25.4	25.4	93.7
اطلاقا	4	6.3	6.3	100.0
Total	63	100.0	100.0	

**VAR00036**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
دائما	3	4.8	4.8	4.8
غالبا	9	14.3	14.3	19.0
احيانا	21	33.3	33.3	52.4
نادرا	19	30.2	30.2	82.5
اطلاقا	11	17.5	17.5	100.0
Total	63	100.0	100.0	

**VAR00037**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
دائما	3	4.8	4.8	4.8
غالبا	19	30.2	30.2	34.9
احيانا	25	39.7	39.7	74.6
نادرا	14	22.2	22.2	96.8
اطلاقا	2	3.2	3.2	100.0
Total	63	100.0	100.0	

**VAR00038**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
دائما	37	58.7	58.7	58.7
غالبا	10	15.9	15.9	74.6
Valid احيانا	11	17.5	17.5	92.1
نادرا	5	7.9	7.9	100.0
Total	63	100.0	100.0	

**VAR00039**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
دائما	7	11.1	11.1	11.1
غالبا	7	11.1	11.1	22.2
Valid احيانا	28	44.4	44.4	66.7
نادرا	19	30.2	30.2	96.8
اطلاقا	2	3.2	3.2	100.0
Total	63	100.0	100.0	

**VAR00040**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
دائما	5	7.9	7.9	7.9
غالبا	16	25.4	25.4	33.3
Valid احيانا	20	31.7	31.7	65.1
نادرا	19	30.2	30.2	95.2
اطلاقا	3	4.8	4.8	100.0
Total	63	100.0	100.0	

**VAR00041**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
دائما	9	14.3	14.3	14.3
غالبا	16	25.4	25.4	39.7
Valid احيانا	13	20.6	20.6	60.3
نادرا	22	34.9	34.9	95.2
اطلاقا	3	4.8	4.8	100.0
Total	63	100.0	100.0	

**VAR00042**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
دائما	6	9.5	9.5	9.5
غالبا	18	28.6	28.6	38.1
Valid احيانا	20	31.7	31.7	69.8
نادرا	19	30.2	30.2	100.0
Total	63	100.0	100.0	

**VAR00043**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
دائما	11	17.5	17.5	17.5
غالبا	21	33.3	33.3	50.8
Valid احيانا	19	30.2	30.2	81.0
نادرا	9	14.3	14.3	95.2
اطلاقا	3	4.8	4.8	100.0
Total	63	100.0	100.0	

**VAR00044**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
دائما	21	33.3	33.3	33.3
غالبا	18	28.6	28.6	61.9
Valid احيانا	14	22.2	22.2	84.1
نادرا	9	14.3	14.3	98.4
اطلاقا	1	1.6	1.6	100.0
Total	63	100.0	100.0	

**VAR00045**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
دائما	8	12.7	12.7	12.7
غالبا	15	23.8	23.8	36.5
احيانا	23	36.5	36.5	73.0
نادرا	13	20.6	20.6	93.7
اطلاقا	4	6.3	6.3	100.0
Total	63	100.0	100.0	

**VAR00046**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
دائما	4	6.3	6.3	6.3
غالبا	12	19.0	19.0	25.4
احيانا	17	27.0	27.0	52.4
نادرا	25	39.7	39.7	92.1
اطلاقا	5	7.9	7.9	100.0
Total	63	100.0	100.0	

**VAR00047**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
دائما	9	14.3	14.3	14.3
غالبا	25	39.7	39.7	54.0
احيانا	20	31.7	31.7	85.7
نادرا	6	9.5	9.5	95.2
اطلاقا	3	4.8	4.8	100.0
Total	63	100.0	100.0	

**VAR00048**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
دائما	3	4.8	4.8	4.8
غالبا	11	17.5	17.5	22.2
احيانا	23	36.5	36.5	58.7
نادرا	19	30.2	30.2	88.9
اطلاقا	7	11.1	11.1	100.0
Total	63	100.0	100.0	

**VAR00049**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
دائما	1	1.6	1.6	1.6
غالبا	9	14.3	14.3	15.9
احيانا	19	30.2	30.2	46.0
نادرا	27	42.9	42.9	88.9
اطلاقا	7	11.1	11.1	100.0
Total	63	100.0	100.0	

**VAR00050**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
دائما	2	3.2	3.2	3.2
غالبا	13	20.6	20.6	23.8
احيانا	26	41.3	41.3	65.1
نادرا	20	31.7	31.7	96.8
اطلاقا	2	3.2	3.2	100.0
Total	63	100.0	100.0	