



أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في
علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية
تخصص : إدارة و تسيير رياضي

العنوان

معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في معاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية في الجزائر

"دراسة ميدانية لبعض معاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية"

من إعداد :

الطالب : مطرفي خميسي

تاريخ المناقشة :

2020/12/14

أمام لجنة المناقشة المكونة من السادة

الاسم و اللقب	الرتبة العلمية	المؤسسة	الصفة
1- د. فاتح يعقوبي	أستاذ محاضر -أ-	جامعة المسيلة	رئيس لجنة
2- أ.د. مرنيذ آمنة	أستاذ التعليم العالي	جامعة المسيلة	مشرفا ومقررا
3- د. بن البار السعيد	أستاذ محاضر -أ-	جامعة المسيلة	عضوا
4- د. مجادي رابح	أستاذ محاضر -أ-	جامعة المسيلة	عضوا
5- د. بوصولاح النذير	أستاذ محاضر -أ-	جامعة المسيلة	عضوا
6- د. دمان عمر	أستاذ محاضر -أ-	جامعة الأغواط	عضوا
7- د. نواصرية منى	أستاذ محاضر -أ-	جامعة سوق أهراس	عضوا

❖ قائمة المحتويات.

الصفحة	-العنوان
	-شكر وعرافان
	-إهداء
	-قائمة الجداول
	-قائمة الأشكال
أ	-المقدمة
	الفصل الاول: الخلفية النظرية والدراسات السابقة
05	I - الخلفية النظرية
05	1-الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة
05	1-1- مفهوم الجودة في اللغة
05	1-2- الجودة في الاسلام
09	1-3- التطور التاريخي لمفهوم الجودة
09	2- إدارة الجودة الشاملة
09	2-1- تعريف إدارة الجودة الشاملة
10	2-2- فوائد إدارة الجودة الشاملة
11	2-3- أبرز رواد إدارة الجودة الشاملة
20	2-4- مبادئ إدارة الجودة الشاملة
23	2-5- متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
26	2-6- مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة
29	2-7- أساليب وأدوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
31	2-8- معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة .
33	3- إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي

86	4- أدوات جمع البيانات
91	5- إجراءات التطبيق الميداني للأداة
91	6- أدوات التحليل الإحصائي
	الفصل الرابع: عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها
94	1- نتائج الفرضية الجزئية الأولى تفسيرها ومناقشتها
98	2- نتائج الفرضية الجزئية الثانية تفسيرها ومناقشتها
100	3- نتائج الفرضية الجزئية الثالثة تفسيرها ومناقشتها
102	4- نتائج الفرضية الجزئية الرابعة تفسيرها ومناقشتها
	الفصل الخامس: استنتاجات واقتراحات
106	1- استنتاجات عامة
107	2- الاقتراحات
108	3- الآفاق المستقبلية للدراسة
110	4- قائمة المصادر والمراجع
	5- الملاحق
	6- ملخص الدراسة

❖ قائمة الجداول:

الصفحة	إسم الجدول	الرقم
17	ثالث الجودة عند جوران	01
86	توزيع أفراد العينة حسب المعاهد	02
87	درجة الاستجابة لفقرات المكونة للإستبيان	03
87	قيمة الوسط المرجح والأوزان المئوية ودرجات الموافقة لمحاور الإستبيان	04
88	عدد عبارات وفق كل محور من محاور الإستبيان	05
89	صدق الإتساق الداخلي لكل عبارة من عبارات المحور مع الدرجة الكلية لعباراته (الفرضية الأولى)	06
90	صدق الاتساق الداخلي لكل عبارة من عبارات المحور مع الدرجة الكلية لعباراته (بالنسبة للفرضية الثانية، الفرضية الثالثة، الفرضية الرابعة)	07
91	قيم ألفا كرومباخ لكل محور والإستبيان ككل الخاص بالدراسة	08
94	استجابات أفراد عينة البحث على عبارات محور معوقات تطبيق على مستوى جانب التنظيمي الخاص بالفرضية الأولى	09
96	استجابات أفراد عينة البحث على عبارات محور معوقات تطبيق على مستوى جانب الإداري الخاص بالفرضية الأولى	10
98	استجابات أفراد عينة البحث على عبارات محور معوقات تطبيق على مستوى جانب البحث العلمي	11
100	استجابات أفراد عينة البحث على عبارات محور معوقات تطبيق على مستوى جانب منشآت الجامعة	12
102	استجابات أفراد عينة البحث على عبارات محور معوقات تطبيق على مستوى جانب خدمة المجتمع	13

❖ قائمة الأشكال:

الصفحة	إسم الشكل	الرقم
12	نموذج ستيوارت لإدارة الجودة الشاملة	01
14	حلقة ديمينغ لتحسين الجودة	02
21	شبكة العلاقات بين العميل والمورد داخل وخارج المؤسسة	03
22	العلاقة بين أداء العاملين والجودة	04
50	نظام بيت الجودة	05
53	الطريقة التي تعمل بها حلقات الجودة	06

شكر وإهداء

يا من أحمل اسمك بكل فخر
يا من أفتقدك منذ الصغر
يا من يرتعش قلبي لذكرك
يا من أودعتني لله أهديك هذا البحث أبي

إلى حكمتيوعلمي
إلى أدبيوحلمي
إلى طريقي المستقيم
إلى طريق..... الهداية
إلى ينبوع الصبر والتفاؤل والأمل
إلى كل من في الوجود بعد الله ورسوله أُمي الغالية
إلى سندي وقوتي وملاذي بعد الله
إلى من أثروني على أنفسهم
إلى من علموني علم الحياة
إلى من أظهروا لي ما هو أجمل من الحياة إخوتي
إلى كل من عمل معي بكد بغية إتمام هذا العمل
إلى صديقي وأخي ورفيق دربي جعفر جبلاحي
إلى مشرفتي الغالية مرنيز آمنة

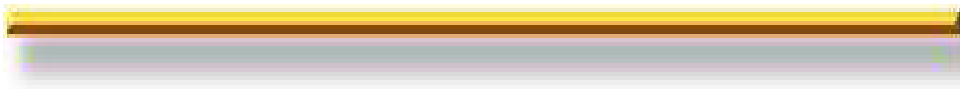
وفي الأخير أهدي هذا العمل إلى كل زملائي في الجامعة

وإلى كل من قدم لي يد العون والمساعدة .

المقدمة



المقدمة



مقدمة:

يشهد عالم اليوم تحديات كثيرة ومتنوعة في شتى المجالات قد تتمثل أبرزها في الموارد المتاحة وتزايد الحاجات المجتمعية، والتغيرات المتسارعة للأحداث وما يتطلب ذلك من تحديد للأولويات والتوزيع الفاعل لما هو متاح من الموارد البشرية و المادية.

هذه التحديات فرضت على المؤسسات مجهودات كبيرة للحفاظ على التوازن المطلوب في ظل هذه الموارد والإمكانيات المتوفرة ، كما استدعى ذلك من المنظرين والمفكرين البحث عن أفضل السبل والوسائل للتعامل مع مثل هذه التحديات ، ولعل ما يزيد من حدة هذه التحديات وجود المنافسة الشديدة بين هذه المؤسسات وما تفرضه تلك المنافسة من متطلبات تطوير أساليب الأداء والاستفادة من الثورة التكنولوجية التي يشهدها العالم ، وصولا إلى خدمة أفضل أو منتج أكثر قدرة على الصمود في أسواق المنافسة التي تعددت منافذها وأشكالها ، والتقنيات المستخدمة فيها ، بعد أن أجبرت على التعامل مع مستفيد أكثر وعيا وتطلعا للخدمة أو المنتج أكثر جودة ، ولذلك استلقت إدارة الجودة الشاملة أن تكون أحدث المداخل كمنهج إداري متكامل يعتمد على إدارة القوى البشرية.

تعتبر الجودة الشاملة محور اهتمام معظم دول العالم باعتبارها ركيزة أساسية لنموذج الإدارة الجديدة التي تتيح لها مواكبة المستجدات العالمية من خلال مسايرة المتغيرات الدولية والمحلية من أجل التكيف معها، فإدارة الجودة الشاملة تعتمد على تطبيق أساليب متقدمة لإدارة الجودة وتهدف إلى تحسين وتطوير المستمر وتحقيق أعلى المستويات الممكنة في الممارسات والعمليات والنتائج والخدمات (الخولي،2005).

وقد انطلقت المؤسسات الأكاديمية الكبرى متمثلة في الجامعات لتبني مفاهيم الجودة الشاملة وتطبيقها بهدف العمل على التحسين المستمر في المنتج التعليمي ومخرجات العملية التعليمية ، وكذا الرفع من كفاءة العاملين بها بما يضمن الحصول على خريجين لديهم المعارف الأساسية التي تؤهلهم إلى التنافس في كافة المجالات العلمية

بكفاءة عالية على المستوى المحلي والعالمي ، وقد اعتمدت الجودة الشاملة على توفير الأدوات والأساليب المتكاملة التي تساعد المؤسسات التعليمية على تحقيق نتائج مرضية. (العضاضي،2012).

وتعتبر مؤسسات التعليم العالي بصفة عامة ومعاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بصفة خاصة منشآت ثقافية وكيان يحتوي على مجموعة من الأعضاء الممثلين في ، هيئة التدريس، الموظفين، الطلاب ، المتعاملين وقد سعت كثير من الجامعات إلى الاهتمام بالجودة والحصول على الاعتماد الأكاديمي ، وقد قام عدد من الدول بإنشاء منظمات من شأنها الإشراف على الجامعات لمساعدتها وبل إرغامها على تطبيق مفاهيم الجودة وحتى يتم تطبيق الجودة الشاملة في مجال التعليم العالي لابد من معرفة ماهي أهم المعوقات التي تواجه تطبيقها ، حيث يقول (تايلور و بوغدن ، 1997) " لكي تساعد المؤسسات التعليمية على تحقيق نتائج مرضية لتحقيق الجودة الشاملة يجب وضع قاعدة عريضة من المعلومات والمؤشرات التي تمكن كافة الإدارات ومتخذي القرار من الوقوف على مؤشرات القصور والقوة داخل المؤسسة التعليمية".

لهذا قامت هذه الدراسة بالتركيز على معرفة ماهي أهم المعوقات التي تواجه معاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية باعتباره جزء لا يتجزأ من كيان مؤسسات التعليم العالي في تطبيق إدارة الجودة الشاملة كنظام إداري فعال يساهم في تحسين مستوى وخدمات هاته المعاهد، وقد تم اختيار بعض من المعاهد التي تحمل تسمية علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية لمعرفة مجموع هاته المعوقات ، وفي ضوء النتائج التي تم رصدها يمكن إعداد توصيات تساعد القيادات الأكاديمية في التغلب على معوقات تطبيق الجودة الشاملة التي تواجهها.

ولقد تضمن هذا البحث خمس فصول وهي مرتبة حسب الخطوات التالية:

الفصل الأول (الخلفية النظرية والدراسات السابقة):

الذي تناولنا فيه مختلف نظريات المفسرة لمحور إدارة الجودة الشاملة ، ومحور إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، بالإضافة إلى ذكر بعض الدراسات السابقة التي رأينا بأن لها علاقة بموضوع البحث.

الفصل الثاني (الإطار العام للدراسة):

حيث تطرقنا إلى تعريف اللغوي والاصطلاحي والإجرائي لأهم الكلمات المفتاحية والدالة ، و إلى المتغيرات والمؤشرات قيد الدراسة ، و إلى إشكالية وفرضيات الدراسة ، ومن ثم أهداف الدراسة وأهميتها.

الفصل الثالث (الإجراءات الميدانية للدراسة):

حيث تطرقنا إلى الدراسة الاستطلاعية ، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي على عينة تتمثل في مدراء بعض معاهد علوم وتقنيات نشاطات البدنية والرياضية ورؤساء أقسام الأكاديمية، ثم بعد ذلك الخصائص السيكومترية لأداء البحث المستخدمة متمثلة في الاستبيان و أساليب المعالجة الإحصائية التي اتبعناها في الدراسة.

الفصل الرابع (تحليل ومناقشة نتائج الدراسة):

فقد خصصناه لعرض وتحليل النتائج ، ووضعها في جداول توضيحية ، وتم مناقشة هذه النتائج في ضوء فرضيات الدراسة وربطها بالخلفية النظرية والدراسات السابقة.

الفصل الخامس (استنتاجات عامة):

عرض فيه أهم الاستنتاجات المتوصل إليها ، و الاقتراحات والأفاق المستقبلية للدراسة وذكر المراجع المعتمدة وقائمة الملاحق وملخص الدراسة.

الفصل الاول:



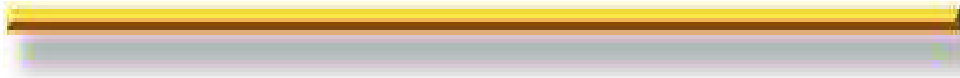
الخلفية النظرية والدراسات

السابقة

1- الخلفية النظرية لإدارة الجودة الشاملة

والمعاهد الرياضية

2- الدراسات السابقة والمرتبطة



أولاً: الخلفية النظرية

1- الإطار المفاهيمي للإدارة الجودة الشاملة

1-1- مفهوم الجودة في اللغة :

"الأصل الاشتقاقي لكلمة الجودة (ج - و - د)، وهو أصل يدل على كثرة التسامح والعطاء والجودة يضم الجيم أو فتحها بمعنى الشيء الجيد، و اشتقاقاً اسم مرة من الثلاثي الأجوف (جاد) زنته على (فَعلة)، و يصح الجودة (بضم الجيم) بمعنى الشيء الجيد أيضاً" (جرادة، 2004 : 14).

" والجيد نقيض الرديء على فعيل، و قد جاء جودة، أجاد : أتى بالجيد من القول أو الفعل ".
(ابن منظور، 1984 : 720).

" و الجُود (في علم الأخلاق) صفة تحمل صاحبها على بذل ما ينبغي من الخير بغير عَوْض ".
(المعجم الوجيز، 1996 : 126).

و الجُود : المطر الغزير، أو لا مطر فوقه، جمع جائد". (الفيروز آبادي، 1997:124).

" و قد اعتمدت هيئات المقارن الإسلامية في العالمين العربي والإسلامي المصدر (تجويد) من الفعل الثلاثي

المزيد بحرف (جود) بمعنى : إجادة النطق للقرآن الكريم تجويداً وفق القراءات القرآنية السبع " . (جرادة، 2004:16).

ويعتبر المصدر الرباعي (الإتقان)، هو أوضح مرادف لمصدر المرة للجودة، يقول : (ابن منظور، 1984 : 437):

أتقن الشيء " أحكمه، و إتقانه : أحكامه، و الإتقان الإحكام للأشياء و في التنزيل: "أتقن كل شيء"
{النمل، 88}.

-الفرق بين مصطلحي (الجودة، و الإتقان):

" الجودة: مصطلح لغوي يطلق على من كلف بعمل فأجاده.

أما الإتقان: فهو مصطلح يطلق على من أتقن عملاً دون أن يكلف به.

و الدليل أن الحق سبحانه أسند الفعل (أتقن) إليه دون سواه، للدلالة على تفرده جل وعلا (بالإتقان) لما صنع

دون تكليف من أحد " . (جرادة، 18، 17:2004).

1-2- الجودة في الإسلام:

لقد أصبح معروفاً بأن مصطلح الجودة الشاملة لازال من أشهر و أهم المصطلحات المتداولة اليوم في علم

الإدارة سواء أكانت تربوية تعليمية ام غير ذلك، و ينظر الكثير الى مصطلح الجودة الشاملة على أنه مصطلح

حديث لا يزيد عمره عن بضعة عقود حيث اقتترنت الجودة بالعالم (ديمنج) و الذي يدعونه بأبي الجودة، و إلى

(بالدريج) و غيرهما، إلا أننا إذا رجعنا إلى ديننا الإسلامي نجد الجودة حاضرة في كل تعاليم الإسلام بكل قيمة و

مضامينه حيث الإتقان و الإحسان و التجويد، منذ بُعث رسول الله صلى الله عليه و سلم .

إن أسلوب الجودة الشاملة نجده في تعاليم الدين الإسلامي بكل مفاهيمه، و جودة الإدارة هي ما يسميها الدين الإسلامي ب (الإتقان)، و المسلم مطالب بإتقان عمله لإرضاء الله -عز وجل - ثم إرضاء الآخرين. (عليمات، 2004 : ص20).

لقد سعى الإسلام دائماً إلى تحقيق الإتقان، لأجل الوصول إلى قناعة ممارسة الإحسان في كل مجالات الحياة، و ربط ذلك بأمانة العمل، و إخلاص النية فيه التي هي قناعة و مسؤولية فردية، لأن الإتقان البشري يقتضي دائماً القناعة الفكرية، و توفر الشروط المفعلة للأداء السليم و الأداء المتميز دون تفريط ولا تمن، و الإحسان كما ورد في قول الصحابي الجليل علي بن أبي طالب: " أن تعبد الله كأنك تراه فإن لم تكن تراه فإنه يراك ". (باشيوة، 2006 : ص3). إن تميز الأداء هو محور الانطلاق نحو تحقيق سعادة الإنسان في الدنيا و الآخرة ، لأدل بلوغ الكمال الإنساني إلى قمته قولاً و عملاً ، و رغم أن الكمال لله وحده إلا أن المطلوب الوصول بالإنسان الى مرتبة الامتياز باعتباره خليفة الله على الأرض .(العمارة، 1999 :ص178).

لذا فإن العنصر المهم في الوصول بالفرد إلى أقصى درجات التربية و التعليم ، هما الأيون و العلماء اللذان يريان الأبناء في المقام الأول ، يقول الرسول صلى الله عليه و سلم: " كلكم راعٍ و كلكم مسئول عن رعيته" (البخاري،1422هـ، ج2:893)، ولقول رسول الله صلى الله عليه و سلم: " من تعلم علماً و لم يعلمه لجم بلجام من نار يوم القيامة" (أحمد،1421هـ، ج1:7571)، وفي هذا إشارة واضحة إلى الجودة الشاملة في التعليم".(مصطفى،2002:32).

- بعض مفاهيم الجودة في الإسلام :

تناول العديد من الباحثين و المؤلفين مفاهيم و دلالات للجودة استنبطوها من القرآن الكريم، و الحديث النبوي الشريف مثل : (طعيمة، 2006) ، (الصوفي ، 2004) ، (عليمات ، 2004) ، و (السعيد و رضا، 2007).

● و من هذه المفاهيم:

* **الإتقان** :يعرفه (عليمات، 2004: 21ص) على أنه :

"إنجاز الشيء بإتقان و جودة عالية" ، و يعرفه (الصوفي)، على أنه: تجويد العمل بطريقة تصل إلى حد المطابقة للمواصفات المثالية التي ترتقي بمستوى العمل بطريقة مبدعة. (الصوفي، 2004، ص)

قال تعالى: " صنع الله الذي أتقن كل شيء إنه خبير بما تفعلون" (النمل:88)، تشير الآية الكريمة على خالق

عظيم، و لما كان الله سبحانه و تعالى - قد استخلف الإنسان على الأرض لقوله تعالى: " إني جاعل في

الأرض خليفة" (البقرة:30)، فقد طلب منه أن يقوم بعمله للدرجات التي تحقق رضي الله عليه، و ذلك استجابة لقول

الرسول - صلى الله عليه و سلم : " إذا عمل أحدكم عملاً فليتقنه"، و الإتقان هنا يستدعي من المرء أن يؤدي

عمله على أكمل وجه، و أن يسعى للوصول به إلى مرحلة الكمال الإنساني، بحيث يقوم بالعمل بكل تفاصيله دون

تقصير أو تفريط أو غش أو خدع.(فيض القدير، 2 : 286).

* التنافس:

إن التنافس يعد من مقومات الجودة في الاداء، ذلك أن التنافس في تجويد العمل و إتمامه على خير وجه يجعل المشاركين في ذلك العمل يستخرجون أفضل ما لديهم من تفكير فيستثمرون أكثر ما لديهم من طاقة فيؤدون أقوم ما لديهم من أعمال، و هذا كله أجمع يساهم في زيادة جودة العمل، و التنافس الذي يؤدي إلى جودة العمل هو ما كان يبتغي به العبد رضا ربه أولاً ، ،(الصوفي،2004 : 114ص). وفي قوله تعالى " و في ذلك فليتنافس المتنافسون".(المطففين:26)

لأجل هذا التنافس كان النبي - صلى الله عليه و سلم - يستعيز من العجز و الكسل، فيقول: " اللهم إني أعوذ بك من العجز و الكسل"(البخاري،1422هـ،ج4: 2823)(مراد،2005: 391).

* الإخلاص:

ألا ما أنفس الإخلاص، و أغزر بركته، إنه يخالط القليل فيمنيه حتى يزن الجبال، و يخلو منه الكثير فلا يزن عند الله هباءة، و يظهر أن تفاوت الأجور التي رصدت للحسنات، من عشرة أضعاف إلى سبعمئة ضعف، يعود إلى سر الإخلاص الكائن في أطوار الصدور، وهو ما لا يطلع عليه إلا عالم الغيب و الشهادة. و الإخلاص العميق ألزم ما يكون لميادين العلم و الثقافة فإن العلم أشرف ما ميز به الأكرمين من خلقه، و قد أوجب الإسلام على الأستاذ و الطالب جميعاً، أن يتجردوا للعلم، و أن ينظرا قبل كل شيء إلى المثل العالية و المصلحة العامة، و التعلم و التعليم ابتغاء المال وحده، و تلهفا على المنفعة الشخصية المحضه، كما هو دين الألواف اليوم، هو في الحقيقة، استهانة بقيمة العلم، و إضاعة لرسائله الجليلة. (الغزالي،1980،ص:70/75).

قال صلى الله عليه و سلم: "من تعلم علماً مما يبتغي به وجه الله تعالى، لا يتعلمه إلا ليصيب عرضاً من الدنيا، لم يجد عرف الجنة يوم القيامة"(الهروي،1418هـ،ج1،ص:134).

* الوقت:

للوقت في حياة الإنسان عامة، و حياة المسلم خاصة أهمية كبيرة جداً، لأن الأمر عبارة عن وقت الإنسان في هذه الدنيا، لذا يجب عليه أن يستغل وقته بما يفيده و يفيد الآخرون، و لعظم فائدة الوقت أقسم الله تعالى به في القرآن الكريم، فقال تعالى: " والفجر و ليال عشر"(الفجر،ص:2/1)

و يقول الشيخ العلامة يوسف القرضاوي في أهمية الوقت: " الناس يقولون الوقت من ذهب، و لكن ما الذهب؟ و ما الفضة؟ و ما الماس؟ و ما الجوهر؟ كله ماديات، و لكن الوقت أغلى من هذه الجواهر الثمينة كلها، فالوقت هو الحياة، فإذا أضعت وقتك فقد أضعت حياتك، الذين يقولون: تعالوا نقتل وقتنا، هؤلاء حين يقتلون أوقاتهم إنما يقتلون أنفسهم و لا يشعرون"(القرضاوي،2001،ص:262).

و يبدو الوقت عامل مهم في تطبيق أهم الشعائر الإسلامية، فالمسلم مأمور بالتوقيت في أداء الصلوات: " إن الصلاة كانت على المؤمنين كتابا موقوتا" (النساء، ص:103)

و نجد أهمية الوقت في حديث الرسول-صلى الله عليه و سلم-: " لن تزول قدما عبد يوم القيامة حتى يسأل عن أربع خصال: عن عمره فيم أفناه؟ و عم شبابه فيم أبلاه؟ و عن ماله من أين اكتسبه و أي أنفقه؟ و عن علمه ماذا عمل به؟" (الألباني، ب، ت، ج، 227، ص:3)، و يجعل الرسول- صلى الله عليه و سلم- الصحة و الفراغ من النعم المغبون فيها، فيقول: "نعمتان مغبون فيهما كثير من الناس، الصحة و الفراغ" (الترمذي، 1998، ج، 4، 2416).

* الفعالية:

من مقومات جودة العمل في الإسلام الفاعلية التي تعني القدرة على إنجاح العمل لا مجرد أدائه، و لا شك فإن الأداء الناجح لا ينفصل عن العبادة، و لكن الأداء الناجح النابع من نية الطاعة لله مقدم على العبادة المحضة، لأنه عبادة أولاً و أنه يحقق الأهداف العملية المطلوبة في الحياة، روى البخاري و مسلم عن أنس رضي الله عنه قال: " كنا مع النبي-صلى الله عليه و سلم-: في السفر فمنا الصائم و منا المفطر، فنزلنا منزلاً في يوم حار، فسقط الصوامون و قام المفطرون فضربوا الأبنية و سقوا الركاب، فقال رسول الله-صلى الله عليه و سلم-: " ذهب المفطرون اليوم بالأجر" (البيهقي، 1985، ج، 457، ص:1)، و ذلك لأنهم الذين أنجزوا العمل الذين لا تقوم الحياة إلا به بكفاءة و فاعلية، و من هنا كان أجرهم أعظم من أجور الذين اقتصروا على العبادة المحضة (الصوم).

* المراقبة:

لا شك في أن مراقبة الإنسان لعمله و متابعتها له من أفضل الأسباب المؤدية إلى جودة العمل و الوصول به إلى حد الكمال، و إذا كانت رقابة البشر على البشر تعطي نتائج ملموسة في تجويد العمل و تحسينه، فإن استشعار العبد لرقابة ربه-عزّ وجلّ- يوصل إلى نتائج أفضل بكثير، قال الله تعالى: " و كان الله على كل شيء رقيباً" (الأحزاب، ص:52)

مما سبق يتضح أن القرآن الكريم و السنة النبوية يزخران بمقومات و دلالات الجودة التي تؤكد على تطبيق مفاهيم و أنظمة إدارة الجودة الشاملة في شتى مجالات الحياة لدى المسلمين، و يرى الباحث بأن المسلمين لو تمثلوا الجودة في كل تعاليم الإسلام، و مضامينه و مقوماته لما تدرى حال المسلمين، و لبقوا في الطليعة لا يسبقهم من الأمم أحد، والدليل على ذلك الحال التي وصل إليها المسلمون في تقدمهم العلمي و الحضاري، و سيادتهم على سائر الأمم، فقد تمثل المسلمون الأوائل الجودة في أدق تفاصيل حياتهم و أبسطها.

1-3- التطور التاريخي لمفهوم الجودة:

يعود الاهتمام بالجودة إلى العصور القديمة، زمن الفراعنة فقد وجدت نقوش للفراعنة تسجل اهتمامهم بالجودة على معابدهم، حيث توضح إحدى الرسوم التي وجدت على المعابد صور لقاطع حجر ينفذ نقشاً مرفقاً لطلب عميله، بينما يقوم مفتش الجودة بالتحقيق المستمر من سلامة و دقة التنفيذ، وفقاً لمعايير موضوعة. (الدرادكة، و آخرون،2006،ص:42).

فقد شهدت الحضارة الفرعونية منذ عام 1450 قبل الميلاد نوعاً من أنواع الرقابة على الجودة للتأكد من مستوى الأداء الذي تم به تقطيع الأحجار أثناء عملية بناء الأهرامات و زخرفة المعابد و المقابر. (سليمان،2002،ص:9) و عندما جاء الإسلام أرسى جميع الأفكار الإدارية التي تدعو إليها النظريات الإدارية المعاصرة، إن مدخل إدارة الجودة الشاملة يتفق تماماً مع كل القيم الإسلامية. (الشرقاوي،2002، ص:88).

و شهد عام 1944 بداية النشوء في مجال الرقابة على الجودة في الصناعة، ثم شهدت الخمسينات من القرن العشرين تقدماً فكرة استخدام الأساليب الإحصائية في الرقابة على الجودة للصناعات اليابانية مما كان له الأثر في تميز و تقدم الصناعات اليابانية. (الدرادكة، و آخرون،2000، ص:42).

2- إدارة الجودة الشاملة:

2-1- تعريف إدارة الجودة الشاملة :

لقد تعددت تعريفات مصطلح الجودة الشاملة وذلك نتيجة للاستخدام والتطبيق المستمر ونظراً لتباين يعرف سيهكتز (Sehcter) إدارة الجودة الشاملة بأنها : "خلق ثقافة متميزة في الأداء حيث يعمل كافة أفراد التنظيم بشكل مستمر لتحقيق توقعات المستهلك وأداء العمل مع تحقيق الجودة بشكل أفضل و بفعالية عالية وفي أقصر وقت ممكن" (ناصر علميات،2004،ص:18).

تعرفه منظمة التقييس العالمية إدارة الجودة الشاملة بأنها عقيدة أو عرف متأصل وشامل في أسلوب القيادة والتشغيل لمنظمة ما بهدف التحسين المستمر في الأداء على المدى الطويل من خلال التركيز على متطلبات وتوقعات الزبائن مع عدم إغفال متطلبات المساهمين وجميع أصحاب المصالح الآخرين. (محمد عبد الوهاب العزاوي،2005،ص:39).

أما معهد المقاييس البريطاني فقد عرف إدارة الجودة الشاملة بأنها فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المنظمة التي من خلالها يتم تحقيق احتياجات وتوقعات العميل والمجتمع وتحقيق أهداف المنظمة كذلك بأكفأ الطرق وأقلها تكلفة عن طريق الاستخدام الأمثل لطاقت جميع العاملين بدافع مستمر للتطوير. (محفوظ أحمد جودة،2009،ص:22).

*عرفها كروسبي (Crosby) : بأنها تمثل المنهجية المنظمة لضمان سير النشاطات التي تم التخطيط لها مسبقاً حيث أنها الأسلوب الأمثل الذي يساعد على منع وتجنب المشكلات من خلال العمل على تحفيز

وتشجيع السلوك الإداري التنظيمي الأمثل في الأداء باستخدام الموارد المادية والبشرية بكفاءة عالية (سهم شهاني، 2010، ص3)

* يعرفها هوفر : وزملائه بأنها فلسفة إدارية مصممة لجعل المؤسسة أكثر مرونة وسرعة في إنشاء نظام هيكلية متين توجه من خلاله جهود كافة العاملين لكسب العملاء عن طريق سبل المشاركة في التخطيط والتنفيذ للأداء التشغيلي. (خضير كاظم حمود، 2009 ، ص:16).

* يعرفها هود جاتس بأنها عبارة عن نظام الإدارة الذي يعتمد على الموارد البشرية و يسعى إلى التحسين المستمر في خدمة العميل بأقل تكلفة. (Jean Brilman, 2000, p217)

من خلال هذه التعاريف يمكن القول بأن إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة إدارية حديثة تأخذ شكل نهج أو نظام إداري شامل قائم على أساس إحداث تغييرات إيجابية جذرية لكل شيء في المنظمة و ذلك من أجل تحسين و تطوير كل مكوناتها للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها سلعاً أو خدمات وبأقل تكلفة بهدف تحقيق أعلى درجة من الرضا لدى عملائها من خلال إشباع حاجاتهم و رغباتهم وفق ما يتوقعونه
مما سبق يمكن أن نستنتج بأن إدارة الجودة الشاملة هي منهج إداري شامل ومتكامل أساسه :

* العمل الجماعي ومشاركة جميع العاملين.

* التحسين المستمر للعمليات المختلفة.

* الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.

2-2- فوائد إدارة الجودة الشاملة :

تحقق المؤسسات التي تتبنى نظام إدارة الجودة الشاملة طائفة واسعة من المكاسب التي يمكن توزيعها على النحو التالي:

➤ الفوائد التي تعود للمؤسسة: وتتمثل في الآتي:

* تقوية الوضع التنافسي للمؤسسة من خلال الانتظام على جودة المنتجات والخدمات والاستمرار في

تحسينها وهذا يؤدي إلى زيادة الثقة فيها

* قدرة المؤسسة على التعامل مع المتغيرات من حولها .

تحقيق إنتاجية عالية والتخلص من الإهدار من خلال تحسين نظام الإنتاج والعمليات وطرق حل المشاكل

وسبل تقويم الأداء وتحسين إدارة الوقت والتخلص من الأساليب الروتينية في إدارة المؤسسة .

* تعزيز ثقة العملاء بالمؤسسة والانتظام في التعامل معها .

* زيادة عوائد وأرباح المساهمين في تأسيس المؤسسة .

* التوسع في فتح فروع وأقسام إنتاجية جديدة نتيجة الأرباح والعوائد المحققة .

* إتاحة الفرص لاكتشاف الأخطاء وتلافيها لتجنب تحمل تكلفة إضافية والاستفادة القصوى من زمن المكائن والآلات عن طريق تقليل الزمن العاطل عن الإنتاج وبالتالي الكلفة. (مهدي السامرائي 2007، ص: 55/54).

➤ الفوائد التي تعود إلى العملاء و الموردون وهم:

أ- العملاء الداخليون:

- * توفر الأمن والضمان الوظيفي وتقليل حالات المخاطر في جو العمل.
- * تطوير مهارات وقدرات العاملين .
- * تقديم الحوافز والمكافآت الجزية بحق الجدين والمتميزين.
- * توفر أدوات تقويم عادلة وموضوعية لتقويم أداء العاملين .
- * فسخ المجال للعاملين للمساهمة في تحسين أداء المؤسسة وهذا ما يكسب ولائهم الشديد للمؤسسة .
- * تحسين العلاقات الإنسانية ورفع مستوى الروح المعنوية لدى العاملين.

ب-العملاء الخارجيون :

- * التزام المؤسسة بالشروط التعاقدية المتفق عليها.
- * استلام المنتجات طبقا للمواصفات المتفق عليها.
- * توفير الوقت والجهد في البحث عن مؤسسات أخرى توفر ميزات أفضل .
- * قدرة المؤسسة على الإيفاء بتعهداتها لزيائنها الخاصين.

ج-الموردون (المجهزون) :

- حصول الموردين على شهادة ثقة تكسبهم مكانة متميزة بين أقرانهم وتمتعهم بفرص أوسع للتعامل .
- ضمان الاستمرار بالعمل مع المؤسسات المستوردة وعدم الخشية من انصرافها إلى غيرهم من

الموردين. (عقيلي، 2001، ص57)

2-3- أبرز رواد إدارة الجودة الشاملة:

إن فلسفة إدارة الجودة الشاملة قد أسهم في بلورتها و صياغة مبادئها و المداخل الأساسية لها مجموعة من العلماء والمفكرين الرواد الذين يعود لهم الفضل في إرساء هذه الفلسفة على أسس متينة قابلة للتطبيق في مختلف المؤسسات ذات الطبيعة الإنتاجية أو الخدمية.

➤ والتر شيوارت shewhartwalter:

يعد شيوارت الرائد الأول للرقابة المعاصرة للجودة و له كتاب عن الجودة نشره عام 1931 بعنوان "الرقابة

الإحصائية على جودة السلع المصنعة".

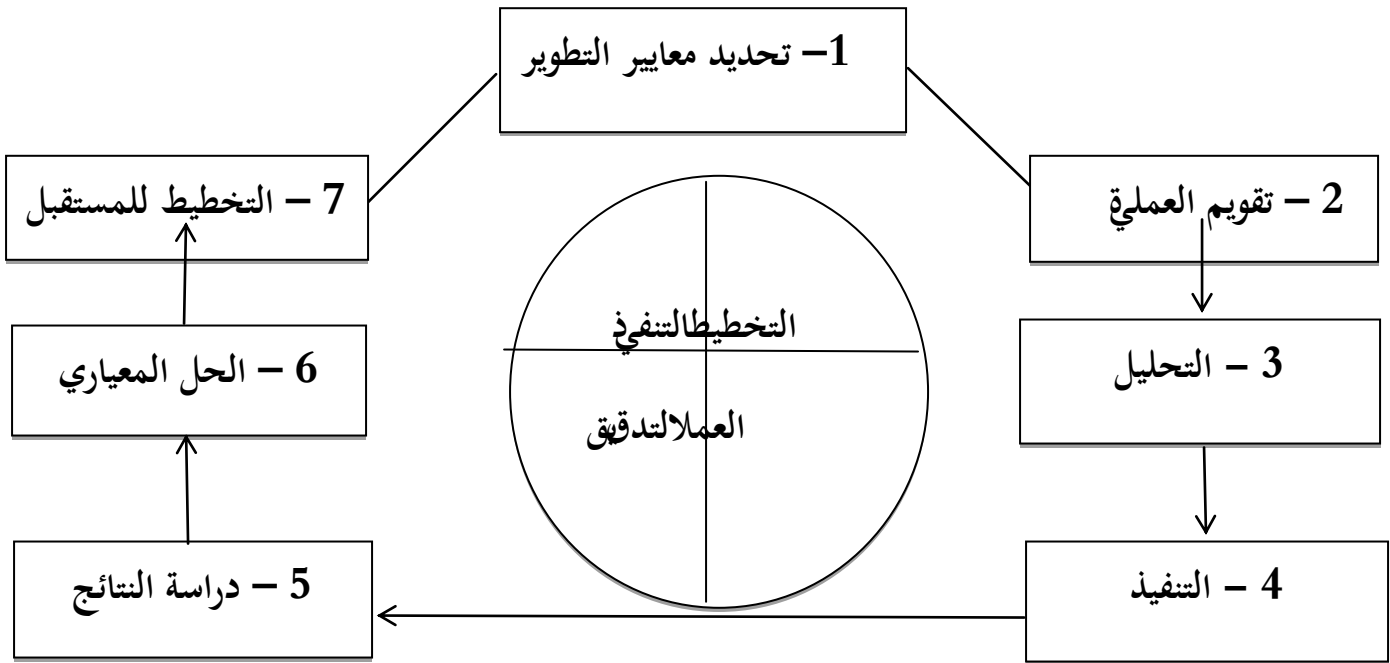
الخلفية النظرية والدراسات السابقة

يرى شيورات أن التطوير المستمر يعد أحد مظاهر إدارة الجودة الشاملة و قد وضع تصميمًا يتماثل مع الطريقة العلمية في التطوير المستمر أطلق عليه دائرة (الخطة - العمل - المراجعة - التنفيذ) (PDCA). فيما يلي إيضاح لهذه المفردات : (مهدي السامرائي 2007، ص:81).

الخطة Plan : وفيها يتم اختيار وتحديد العملية التي سيتم تطويرها بعد أن يتم استعراض الوضع القائم وتحديد أين ومتى تحدث المشكلة ؟ وكيف يمكن قياس رضا العميل عن المخرجات ؟ ثم بعد ذلك تحليل العمليات بهدف تحديد الأسباب المحتملة ثم يلي ذلك اقتراح التطوير الذي يتطلب وضع إستراتيجية لجمع البيانات المطلوبة لهذا التطوير.

العمل DO : ويراد به تجريب التطوير المقترح على نطاق محدود في بيئة يمكن التحكم فيها والرقابة عليها. التدقيق "Check": وفيها يتم جمع و تحليل البيانات لتحديد ما إذا كان التطوير المقترح يحظى بقبول ورضا العميل أم لا.

التنفيذ Act: وفيه يتم تنفيذ التغييرات الفعالة المرتبطة بالعملية وذلك من خلال ربطها بعملية النظام الجاري. الشكل الموالي يقدم توضيحا لنموذج شيورات لإدارة الجودة الشاملة: شكل رقم(01): نموذج شيورات لإدارة الجودة الشاملة



المصدر : مهدي السامرائي : مرجع سابق ص : 82.

➤ إدوارد ديمينغ Deming Edward

هو إحصائي أمريكي ذهب إلى اليابان بعد الحرب العالمية الثانية بعد أن لاقت أفكاره قبولا لدى المنظمات اليابانية وأعطى اهتماما كبيرا لتحسين جودة المنتجات اليابانية ومن أبرز إسهاماته الآتي:
(يوسف حجيم و آخرون، 2009، ص219).

* حلقة Deming في تحسين الجودة : لقد صممت هذه الحلقة لربط عمليات الإنتاج وحاجات الزبون وعمليات تركيز الموارد في الأقسام المختلفة(البحوث، والتصميم والإنتاج والتسويق) وبجهود متداخلة للتلاقي مع تلك الحاجات، هذه الحلقة تأخذ المسار الآتي:

* إقامة دراسات وبحوث عن الزبون واستخدام نتائجها للمنتج (خطط) Plan.

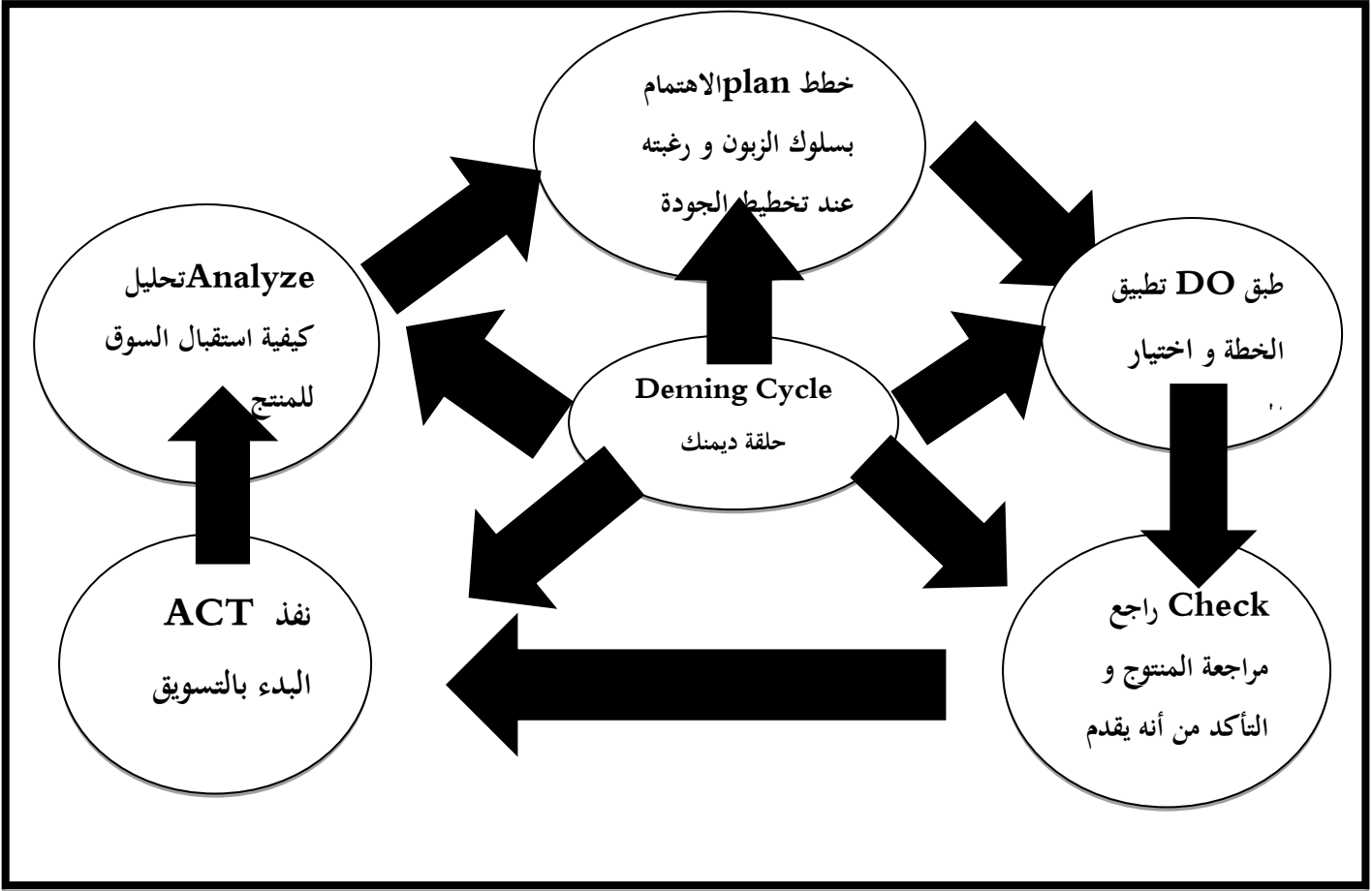
* القيام بإنتاج المنتج (افعل) Do.

* فحص المنتج للتأكد من أنه قد أنتج في نطاق الخطة (افحص) check.

* تسويق المنتج (نفذ) Act

* تحليل الكيفية التي تم استقبال المنتج بها في السوق في إطار الجودة ومعايير أخرى(حلل) Analyze
والشكل الآتي يبين حلقة ديمينغ لتحسين الجودة:

شكل رقم (02): حلقة ديمينغ لتحسين الجودة



المصدر يوسف حجيم الطائي و آخرون : مرجع سابق ص: 220.

* النقاط الأربعة عشرة لإدارة الجودة الشاملة : لقد وضع ديمينغ أربعة عشرة نقطة اعتبرها بمثابة مبادئ

أساسية

للتطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة و هي : (نفس المرجع، 2009، ص219)

* الثبات في الأغراض الهادفة لتحسين جودة المنتج أو الخدمة التي يراد تقديمها وتحميل مسؤوليتها للإدارة.

* تبني الإدارة العليا فلسفة جديدة.

* التوقف عن الاعتماد على الفحص الشامل للسيطرة على الجودة وبناء الجودة الجيدة للمنتج منذ البداية .

التوقف عن اختيار الجاهزين على أساس السعر الأقل بل اعتماد الجودة العالية .

* تقليل الكلف من خلال التحسين المستمر لنظام الإنتاج وذلك لأجل تحسين الجودة والإنتاجية.

- * إيجاد التكامل بين الأساليب الحديثة وبرامج التدريب على العمل.
- * تحسين القدرة القيادية للمشرفين.
- * إزالة الخوف من العاملين وجعل أنشطتهم تتوجه دائما للعمل بكفاءة.
- * رفع الحواجز بين أقسام المنظمة والعمل بروح الفريق الواحد لإنجاز الجودة الملائمة والإنتاجية العالية.
- * التوقف عن الشعارات والتحذيرات والأهداف الرقمية غير القادرة على تحقيق الأهداف.
- * استبعاد معايير العمل التي يتم بموجبها تحديد أرقام معينة للإنتاج بغض النظر عن الجودة والتركيز على الدعم والمساعدة و التحسين.
- * إزالة الحواجز التي تقف حجرة عثرة أمام العاملين فيما يتعلق بحقوقهم بالاعتزاز بالنفس والكبرياء.
- * تطوير برنامج فاعل للتعليم والتدريب على إجراء التحسينات
- * وضع كل شخص في المنظمة بمكان العمل المناسب له لإجراء عملية التحويل.

➤ الأمراض السبعة المميتة لدغنيهي : (الحداد، 2009، ص39)

في أثناء هذا التحول نحو إدارة الجودة الشاملة تواجه المنظمة وإدارتها مجموعة نقاط عدها ديمينغ (أمراضا مميتة) تنبسط من همة هذا التحول و أنه بالإمكان تجاوز قسم منها من خلال ت بني فلسفة إدارة الجودة الشاملة و هذه النقاط هي:

- * ضعف مطابقة الغرض في تخطيط المنتجات التي تملك أسواقا كافية تمكن المنظمة من البقاء في العمل.
- * التركيز على الأرباح قصيرة المدى ومستوى التفكير قصير المدى.
- * عدم كفاءة أنظمة تقويم أداء العاملين و الأساليب والأسس التي تستند إليها الإدارة في تحديد الكفاءة.
- * الطوق الذي يفرضه المدراء على العمل
- * إدارة المنظمة على أساس البيانات والمعلومات المرئية وحدها أي أن عملية اتخاذ القرارات تكون في ضوء هذه المعلومات مع اهتمام قليل أو معدوم لما هو غير معروف أو صعب المعرفة.
- * كلف المعالجة تكون مرتفعة بسبب بناء الجودة في المنتج منذ الخطوة الأولى أي العمل بمبدأ (الوقاية خير من

العلاج)

- * الكلف المتزايدة والخاصة بتكاليف الضمان والاستشارات القانونية والتي تكون عبئا على المنظمة.

➤ جوزيف م. جوران Juran. M Joseph

يعتبر من القادة الأوائل في حقل الجودة وأسهم في بناء أسس مفاهيمية لإدارة الجودة ، عرف "Juran" الجودة على أنها "المواءمة للاستخدام"، سلط "Juran" الضوء على مسؤولية الإدارة عن الجودة وأكد على أن

الجودة يمكن أن تنجز من خلال الأفراد العاملين ،لقد ركز على الإدارة والجوانب التقنية لإدارة الجودة , أظهرت أبحاث "Juran" بأن أكثر من 80% من عيوب الجودة يمكن السيطرة عليها من لدن الإدارة وكان كتابه "الإبداع الإداري" الذي أصدره عام 1964 دليلاً مهماً لحل مشكلات الجودة المتكررة باستمرار.

خطوات جوران العشرة لتحسين الجودة ، تتمثل فيما يلي:

* خلق شعور بالحاجة و التنبه إلى التحسن.

* وضع أهداف التحسين.

* التنظيم لبلوغ الأهداف.

* توفير التدريب.

* الاضطلاع بالمشاريع لحل المشكلات.

* إثبات التقدم.

* إعطاء تقديرات.

* إيصال النتائج

* الحفاظ على النقاط المحققة.

* الحفاظ على القوى الدافعة عن طريق إجراء التحسينات

* ثلاثية جوران لإدارة الجودة : وضع (Juran) خطوات ثلاثة لتحسين الجودة عرفت بـ (ثالث الجودة)

وهي موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم 01 يبين ثالث الجودة عند جوران

تحسين الجودة	إدارة الجودة	تخطيط الجودة
<p>- وضع البنى الإرتكازية</p> <p>- تحديد مشاريع التحسين.</p> <p>- تحديد فرق العمل لتلك المشاريع.</p> <p>- تزويد فرق العمل بالموارد و التدريب والحوافز لتحفيزهم على:</p> <p>*تشخيص الأسباب .</p> <p>*تحديد العلاج الشافي.</p> <p>*وضع أساليب الضبط للحصول على النتائج المرغوبة.</p>	<p>-تقييم أداء المنتج الفعلي</p> <p>-مقارنة الأداء الفعلي مع أهداف المنتج.</p> <p>-معالجة الفروقات.</p>	<p>-تحديد زبائن المنظمة الداخليين و الخارجيين,</p> <p>-تحديد حاجات الزبائن.</p> <p>-تطوير خصائص المنتج بما يلي احتياجات الزبائن.</p> <p>-تطوير عمليات قادرة على إنتاج خصائص المنتج .</p> <p>-إيصال الخطط لجميع العاملين في المنظمة.</p>

Source :Joseph.M.Juran:* Juran on Leader ship for Quality*,N. Y, Free Press ,1989 p22

كما ركز مدخل "Juran" على :

* تشكيل ووضع سياسة رسمية للجودة.

* تدقيق الجودة.

* مدخل الأنظمة لإدارة الجودة في عموم المنظمة.

* البحث عن الجودة عند كل مرحلة دورة تطوير المنتج

* كلف الجودة.

(الحداد،2009،ص36)

➤ فيليب كروسي PhilipCrosby

يعد الأمريكي Crosby من الرواد الذين أسهموا في تحديد المعالم الأساسية لإدارة الجودة والطرائق الكفيلة بتحسينها، طبقت أفكاره الخاصة بالجودة في أكثر من (1500) منظمة ، تعتمد فلسفته على مبدأ "العيوب

الصفيرية" الذي يهدف إلى جعل الإدارة العليا تؤمن بأن الأخطاء غير مقبولة وتلتزم بتنفيذ عمليات تحسين الجودة في وظائف المنظمة كافة ومن إسهاماته الآتي :

*النقاط الأربعة عشرة في الجودة:

لقد وضع برنامجا لتحسين الجودة يتكون من أربعة عشرة نقطة وهي:

* التزام الإدارة بجمع المعلومات الخاصة بمتطلبات الجودة و توثيق سياستها وإعلانها لكل فرد بالمنظمة.

* تشكيل فرق الجودة تضم أفرادا يعملون بأقسام المنظمة كلها.

* صياغة مقياس للجودة يتلاءم مع نشاطات المنظمة كافة لتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين.

* تحديد كلف الجودة للتعرف على المجالات التي يمكن تحسينها لزيادة الربحية .

* زيادة الوعي للعاملين جميعهم في المنظمة حول أهمية الجودة والنتائج المترتبة على رداءتها

* اعتماد إجراءات التصحيح آنيا وتحديثها باستمرار فالغرض هو منع حدوث الأخطاء.

* إنشاء برنامج المعيب الصفيري والالتزام بتنفيذه بما يتلاءم مع إمكانيات المنظمة وثقافتها.

* تدريب المشرفين على كيفية تنفيذ واجباتهم في برنامج تحسين الجودة.

* تحديد يوم العيوب الصفيرية في المنظمة يكافئ فيه العاملون الذين حققوا أعلى مستويات الجودة.

* يجب أن يشارك العاملون بوضع أهداف التحسين لضمان تنفيذها بنجاح.

* تشجيع العاملين على إيصال المعلومات إلى الإدارة لضمان تحقيق أهداف الجودة.

* دعم العاملين المتميزين المشاركين.

* تأسيس مجالس للجودة من رؤساء الفرق وخبراء الجودة لتعزيز الاتصالات المستمرة.

* التشديد على أن عملية تحسين الجودة عملية مستمرة وغير منتهية.

* ثوابت Crosby

حدد Crosby أربع أركان أطلق عليها (ثوابت كروسي) ينبغي على المنظمات التي ترغب في تنفيذ برنامج

تأمين الجودة في منتجاتها الالتزام بها وهذه الثوابت هي:

* تعريف الجودة هي المطابقة للمتطلبات وأنها من مسؤوليات الإدارة و التي يجب احترامها بشكل صارم.

* منع حدوث الأخطاء هو الطريق الوحيد لتحقيق الجودة.

* يجب أن يكون معيار الأداء هو منتج بلا عيوب.

* مقياس الجودة هو مقدار الثمن الذي تدفعه المنشأة بسبب عدم المطابقة للمواصفات.

–لقاح الجودة:

إن لقاح الجودة يتكون من ثلاثة أجزاء مفتاحية هي:

*التحديد

*التعليم

*التنفيذ

إن تحديد الجودة ومستواها أولاً ثم تدريب الجميع وتعليمهم أساليب تحقيق الجودة وتحسينها في فرق العمل التي تنفذ واجباتها ومسئولياتها باتجاه الجودة بشكل تضامني يجعل الجودة مسؤولية الجميع. (الطائي واخرون، 2009، ص226)

➤ كاوري إيشكاوا kaoru Ishikawa

يعتبر كاوري إيشكاوا المرجع الأول للجودة في اليابان والمساهم الرئيسي في وضع النظرية اليابانية لإدارة الجودة وقد ظهر تأثيره المعرفي بأفكار كلا من "Deming" و "Juran" ومع ذلك كانت له مساهماته الخاصة في مجال تطوير الجودة فهو المسؤول عن نشر مفاهيم "حلقات ضبط الجودة Quality Control Circles" والتي هي عبارة عن مجموعات صغيرة من العاملين تنفذ الخطط وتحمل على عاتقها مسؤولية تغيير العملية من أجل تحسين الجودة، الإنتاجية، أو بيئة العمل... الخ.

طور "إيشكاوا" مخطط السبب - الأثر "Cause-Effect" والذي عرف أيضاً بمخطط "عظمة السمكة" والذي اعتمده لحل مشكلات الجودة وأحد اهتماماته الرئيسة أيضاً كانت جمع البيانات المتعلقة بالجودة واستخدامها من لدن العاملين، كما أكد على الإدارة الفاعلة للجودة من خلال:

*وظيفة الجودة مسؤولية جميع الأقسام.

*تدريب العاملين على حل المشكلات و تحليل البيانات والأساليب الإحصائية

*جمع وتحليل البيانات المتعلقة بالجودة في جميع المستويات.

*مشاركة العاملين في حل مشكلات الجودة.

(الصليبي، 2008، ص36)

طور إيشكاوا مفهوم مواصفات الجودة الصحيحة و التي تتمثل بوجهة نظر المستهلك حول أداء المنتج أما مواصفات الجودة البديلة فتتمثل بوجهة نظر المنتج عن أداء المنتج.

درجة التوفيق بين مواصفات الجودة الصحيحة والبديلة هي التي تحدد رضا الزبون.

اقترح إيشكاوا ثلاثة خطوات كأساس في تخطيط الجودة و أساليب نشر وظيفة الجودة و هي:

*فهم مواصفات الجودة الصحيحة.

*تحديد طرائق قياس و اختيار مواصفات الجودة الصحيحة.

*اكتشاف مواصفات الجودة البديلة و الفهم الصحيح للعلاقة بين مواصفات الجودة الصحيحة و

مواصفات الجودة البديلة.

- كما تضمن مفهوم إيشكاوا للضبط الشامل للجودة ستة مبادئ أساسية هي :
- * الجودة أولا و ليس الأرباح قصيرة الأجل .
 - * التوجه نحو الزبون و ليس التوجه نحو المنتج .
 - * العملية التالية هي الزبون .
 - * تحطيم التعصب الإقليمي .
 - * استخدام الوقائع و البيانات لتقديم العروض .
 - * استخدام الأساليب الإحصائية .
 - * احترام الإنسانية كفلسفة إدارية , المشاركة الكاملة للإدارة .
 - * الإدارة من خلال الاعتماد المتبادل للوظائف .
- (الحداد،2009،ص47)

2-4- مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

لإدارة الجودة الشاملة مجموعة من المبادئ تقوم عليها فلسفتها ونظامها وأن تحقيقها يؤدي إلى زيادة الكفاءة والفعالية عند تطبيقها في المنظمات المعاصرة , حيث يمكن للإدارة أن تتبناها من أجل الوصول إلى أفضل أداء ممكن وهذه المبادئ يمكن تناولها على النحو التالي :

➤ التركيز على العملاء :

تضع إدارة الجودة الشاملة العميل في مقدمة الاهتمامات ومنه تبدأ مراحل التعرف على حاجات ورغبات العميل ومن ثم ترجمتها في عمليات تصميم المنتج والعمليات وخدمات ما بعد البيع .

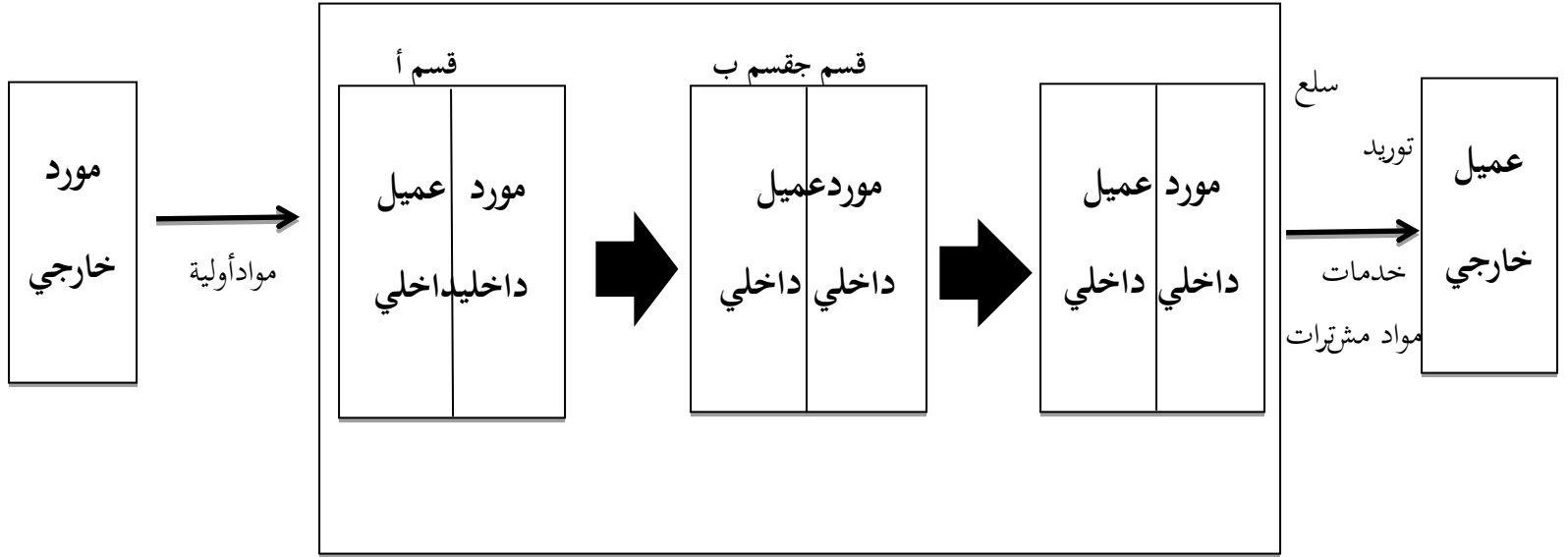
تعتبر إدارة الجودة الشاملة العملاء على أنهم شركاء لأنهم يساهمون في عملية اتخاذ القرارات، كما تسعى لبلوغ رضاهم وذلك من خلال توفير الشروط التالية: الجودة، الحجم، الوقت، المكان والتكلفة.

يقصد بالعميل ليس هو العمل الخارجي للشركة فقط وإنما يشمل العملاء الداخليين وهم جميع الأقسام والإدارات الفرعية و العاملين داخل الشركة , فلذلك ينظر للأقسام و الإدارات داخل الشركة من جانبيين مورد وعميل في الوقت نفسه فالقسم الذي يقوم بإدارة عملية ما هو عميل للقسم الذي يسبقه وهو أيضا مورد للقسم الذي يأتي بعده, فكلية العميل تشمل العميل الخارجي وهو كل عميل للمنظمة من خارجها وأيضا العميل الداخلي وهو كل من يستخدم المنتج داخل المنظمة كمدخلات لأنشطته وعملياته. (mercel.tayeb.2000.p102)

يركز هذا المبدأ على تحسين الإنتاج وذلك من أجل تكييف الأداء لمقابلة احتياجات العملاء المتوقعة سواء كان العميل خارج المنظمة أو داخلها .

كما يمكن توضيح العلاقة بين المورد و العميل من خلال الشكل التالي:

شكل رقم 03: شبكة العلاقات بين العميل و المورد داخل و خارج المؤسسة



المصدر : قاسم نايف علوان : مرجع سابق ص 95.

➤ التحسين المستمر:

إن إدارة الجودة الشاملة ليست برنامجاً تعرف بدايته ونهايته مسبقاً بل هي جهود للتحسين والتطوير بشكل مستمر دون توقف وذلك لأنها قائمة على مبدأ أن فرص التطوير والتحسين لا تنتهي أبداً مهما بلغت كفاءة وفعالية الأداء، كما أن مستوى الجودة ورغبات وتوقعات المستخدمين ليست ثابتة بل متغيرة لذلك يجب تقويم الجودة والعمل على تحسينها بشكل مستمر وفق معلومات يتم جمعها وتحليلها بشكل دوري.

إن أساس فلسفة التحسين المستمر تنصب على جعل كل مظهر من مظاهر العمليات محسناً بدقة و في ضمن نطاق الواجبات اليومية للأفراد المسؤولين عنها .

وتتكون عملية التحسين المستمر مما يلي:

*تخطيط وتوثيق الإجراءات.

*تعيين فرق لتحديد العمليات التي تحتاج إلى تحسين.

*استخدام طرق التحليل وأدوات حل المشاكل.

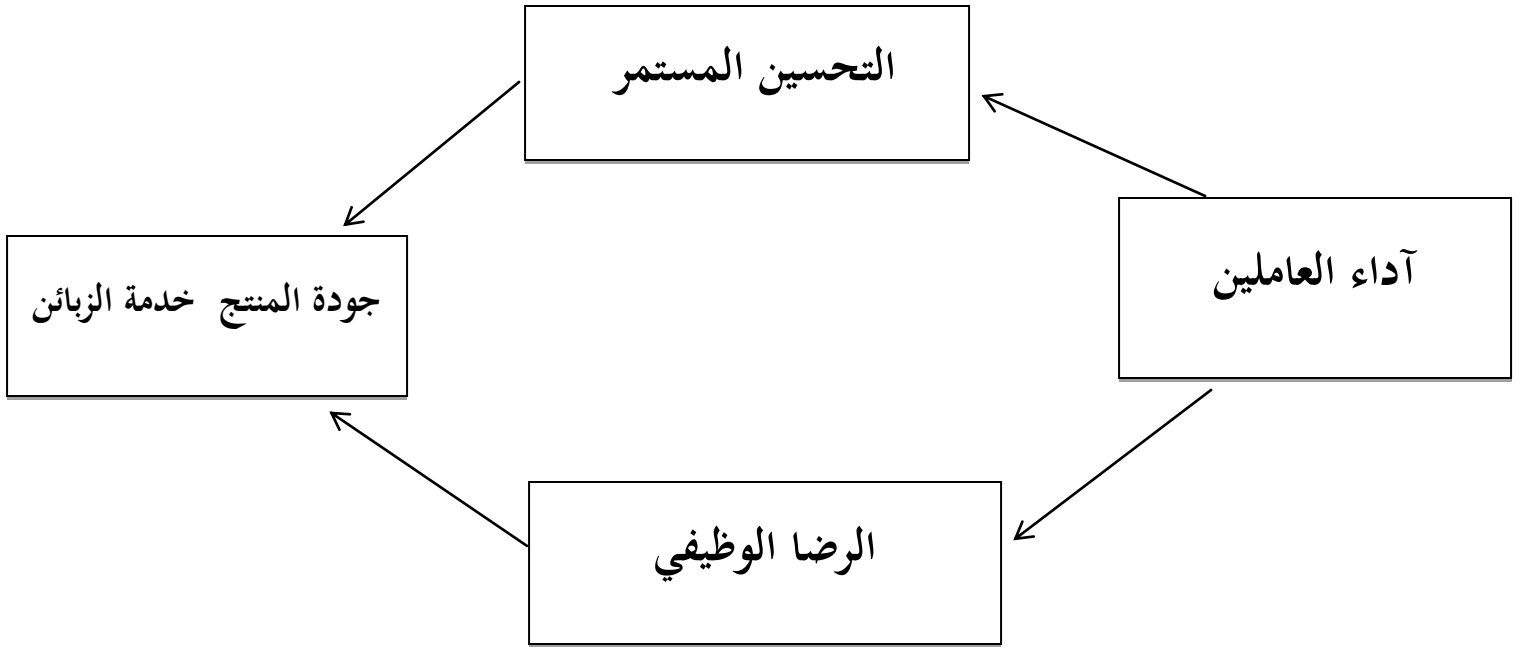
*استخدام دائرة - خطط - طبق - افحص - نفذ. (حمود، 2000، ص101)

➤ مشاركة العاملين وتكوين فرق العمل:

تعتبر إدارة الجودة الشاملة العنصر البشري أهم عناصر هذه المنهجية الجديدة وبالتالي أهم عنصر في المنظمة فهو الوسيلة المهمة لتحقيق الجودة والتميز وهو من سيتولى عملية القيادة والتنفيذ لهذه المنهجية ، لذلك يجب معاملته كشريك وليس كأجير وهذا ما يؤدي إلى زرع الولاء والانتماء لديه اتجاه المؤسسة كما يؤدي إلى تحفيزه على الإبداع و الابتكار ويحقق لديه الرضا الوظيفي ، و هذا ما ينعكس على تحسين الأداء و بالتالي تحقيق الجودة ، إلى جانب تكوين فرق العمل و تفعيل دورها داخل المؤسسة . (زين الدين،1996،ص46)

الشكل الموالي يوضح العلاقة بين التمكين و الجودة

شكل رقم (04) : العلاقة بين أداء العاملين و الجودة



Source : Evans,J&Dean,J :Total Quality Management ,organization and strategy, south western , 2003 p271

➤ دعم وتأيد الإدارة العليا :

من أهم العوامل التي تضمن التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة هو دعم وتأيد الإدارة العليا لها والذي ينبع من اقتناعها وإيمانها بضرورة التطوير والتحسين المستمر بحيث أن قرار تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة يعتبر قرارا استراتيجيا يتم اتخاذه من جانب القيادات الإدارية على مستوى الإدارة العليا بالمنظمة لذلك لا يتوقع أن يتم اتخاذ هذا القرار دون أن ينبع عن قناعة وبدعم ومؤازرة كاملة منها فهي تملك اتخاذ القرار وتملك القدرة على تطوير ونشر

رؤية المنظمة ورسالتها واستراتيجياتها وأهدافها ، لذلك فان الدعم والتأييد المطلوب من الإدارة العليا يتمثل في الإعلان عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة أمام جميع المستويات الإدارية والعاملين على مختلف مستوياتهم والالتزام بالخطط والبرامج على كافة المستويات وتخصيص الإمكانيات اللازمة للتطبيق من موارد مالية وبشرية وتحديد السلطات والمسؤوليات وإيجاد التنسيق اللازم. (زين الدين،1996،ص47)

➤ الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها

إن هذا المبدأ يؤكد على جودة أداء العمليات والنتائج على حد سواء وذلك كمؤشر لمنع حالات عدم المطابقة مع المواصفات ،لأن ذلك يحقق مبدأ الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها وهذا يتطلب استخدام مقاييس مقبولة لأغراض قياس جودة السلع و الخدمات قبل و أثناء و بعد الإنتاج.(علوان، 2009،ص96)

➤ اتخاذ القرارات على أساس الحقائق:

يتطلب هذا المبدأ الاعتماد على تقنيات وموارد تهيئتها القنوات اللازمة لتمكين الأفراد من إيصال ما يمتلكونه من معلومات تتحدث عن الحقائق إلى حيث يجب أن تصل هذه المعلومات للاستفادة منها في تحقيق الجودة، وتشكل المعلومات أساسا مهما في فلسفة إدارة الجودة الشاملة فتوافرها للإدارات العليا يعكس مدى إمكانية هذه المنظمات من تطبيقها لأن توافر المعلومات لمختلف العاملين يوسع آفاقهم وتطلعاتهم وفق المهام الجديدة التي ألقته إدارة الجودة الشاملة على عاتقهم فالمنهج العلمي الصحيح الذي تسير عليه إدارة الجودة الشاملة في حل المشاكل يكون ذا فائدة كبيرة لها لأنه يمثل إمكانية إجراء التحسينات اللاحقة للعملية وللجودة بعد توافر المعلومات اللازمة لإنجاز هذه التحسينات وبمشاركة العاملين بما يجعل نشاط المنظمة فعالا ومؤثرا كما أن معلومات التغذية العكسية يعتبر هذا المبدأ مساهما بشكل كبير في مبادئ إدارة الجودة الشاملة وذلك من خلال توفير شبكة الاتصالات التي تحقق عملية الحصول على المعاملات المطلوبة في الوقت الملائم والتي تعتبر من العوامل الأساسية التي تساهم في تمهيد وزيادة فرص النجاح والإبداع في الشركة ، كما أن التغذية العكسية تساعد في عملية التحديث و التحسين المستمر للجودة. (العزاوي،2005،ص96)

2-5-متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

إن تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة يستلزم بعض المتطلبات, وقد اختلف الباحثون في تحديدها إلا أن هذا الاختلاف فيما بينهم كان في العدد وليس في المحتوى الكلي لها. من هنا يمكن إجمال أهم متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الآتي :

➤ القيادة:

إن أسلوب البحث والتقصي أو ما يسمى الإدارة بالتحوال يتطلب من القيادة القيام بالبحث والتقصي عن أعمال المنظمة كافة والاستماع إلى مشكلات العاملين وتدريبهم على التقنيات الجديدة وإقامة شبكة اتصالات مع أقسام المنظمة ككل بما يضمن تحقيق تحسين فعال في أداء العاملين .

كما أن إتباع منهج الإدارة على المكشوف الذي يقوم على مبدأ مصارحة العاملين على اختلاف مستوياتهم بماهية أهداف الشركة وما تصبو إليه من أهداف سواء تعلق بتحقيق أعلى الأرباح أو رضا الزبون... الخ، يعد منهجا في غاية الأهمية لتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة ، لذا فان القيادة ضمن مفهوم إدارة الجودة الشاملة تعني القدرة على حث الأفراد و تشجيعهم على أن تكون لديهم الرغبة و القدرة في انجاز الأهداف.

➤ الالتزام:

إن التزام الإدارة العليا بإدارة الجودة الشاملة يتطلب من القادة التدريب على المفاهيم والمبادئ الأساسية لهذه الفلسفة بما يحقق الاستفادة من مزاياها ولا تقتصر أهمية دعم الإدارة العليا على مجرد تخصيص الموارد اللازمة و إنما تمتد لتشمل قيام كل منظمة بوضع مجموعة أولويات ، فإذا كانت الإدارة العليا للمنظمة غير قادرة على إظهار التزامها الطويل بدعم البرنامج فلن تنجح في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة كما أن التزام العاملين كافة يتوجب معرفة استعداداتهم الذاتية في تقبل أنماط العمل الجديدة والمركزة على الرقابة الذاتية للعمل ومشاركتهم في عمليات تحسين الجودة بالشكل الذي يحقق جميع المتطلبات والمواصفات التي يرغب الزبون في الحصول عليها في السلع والخدمات المقدمة له .

➤ فرق العمل:

إن العمل الجماعي هو أحد متطلبات نجاح إدارة الجودة الشاملة إذ تعد فرق العمل وسيلة مهمة لاندماج العاملين لأنه مهما تكن كبيرا أو متمكنا في التنظيم فان عظمتك ومكانتك لا تتجسد في فرديتك إنما في نجاح المنظمة كونها كيانا واحدا وشاملا ، ففرق العمل هي مجموعة من الأفراد تكون مهاراتهم متممة بعضها البعض وملتزمين بالهدف العام وموجهين أدائهم نحو الغاية و الهدف المراد تحقيقه ، إن الفائدة المتوخاة من تشكيل الفريق تنصب على تقديم إنجازات الفريق للإدارة العليا بشكل يعزز مكانة الفريق لديها والافتناع بفاعلية عملها وكافة الحلول المنفذة في ضوء الأساليب الجديدة التي اختصرت الوقت والجهد والكلفة مقارنة بأساليب العمل الروتينية السابقة في حل المشاكل .

-لذا فان مثل هذا التفاعل (فرق العمل) يجعل بالإمكان التغلب على مشكلات بالغة التعقيد فضلا عن أنها تسمح بجمع قدرات متباينة سواء من ناحية التخصص العلمي أم الموقع الجغرافي في مشروع واحد .

➤ التصميم الفعال :

تعد السلعة محور النشاط الذي يعكس الإمكانيات العملية للمنظمة من جهة كما يمثل أهم متطلبات الزبون من جهة أخرى ، و لقد أولت إدارة الجودة الشاملة السلعة والخدمة المقدمة للزبائن اهتماما واضحا لأنه يعد الدافع القوي لبقائها في الأسواق سواء المحلية أم الدولية ، لذلك فامتلاك المنظمة لأقسام البحث والتطوير تضم خبراء أكفاء سيساعدها في تصميم منتجات تحقق رضا الزبون عن طريق المطابقة مع المواصفات التي يرغب الزبون في إيجادها في السلع والخدمات المقدمة له ، وعليه فان اختيار مصممي المنتجات والمواد والمعدات المطلوبة سيكون له أثر واضح في قدرة المنظمة على تحقيق التوافق مع المواصفات التي تتطلبها طلبات الزبون بما يمكن المنظمة من مواكبة التطور في أذواق المستهلكين و تحسين العمليات بالشكل الذي يتناسب مع إمكانياتها على تلبية حاجات الزبون ورغباته.

➤ التركيز على العمليات :

إن سبب بناء منظمات الأعمال ميزة تنافسية قوية في الأسواق العالمية يعود إلى ارتكازها على السلع والخدمات المقدمة للزبون و هذا ما يؤكد أهمية دور مدير العمليات إذ أصبحت إدارة العمليات حقيقة يتوجب على الجميع تفهمها أو إدراكها لبعدها الأساس و هو رضا الزبون أو رفضه لمنتجات المنظمة، فإدارة العمليات الحديثة تتوجه نحو جعل مدراء المنظمات هم مدراء العمليات ، إن توافر الموارد اللازمة والضرورية للعمليات تدفع المنظمات لتحقيق الاستثمار الأمثل لها بما يحقق الخطط الاستراتيجية المرسومة و يوفر منتجات مطابقة للمواصفات وذات جودة عالية.(الغزوي،2005،ص63)

➤ فعالية نظام الاتصالات :

من الضروري أن يكون هناك نظاما فعالا للاتصالات باتجاهين سواء بين الرئيس والمرؤوس أو بين داخل المنظمة وخارجها وينبغي أن يكون نظام الاتصالات قادرا على إيصال المعلومات الدقيقة عن إنجازات العاملين وإبلاغهم وإبلاغ مرؤوسيهم بمضمونها في أقرب وقت ، كما أنه من الخصائص المميزة لأسلوب الإدارة اليابانية والذي ساهم في تطبيق الجودة الشاملة هو نهجها الواقعي في تبنيتها لنظم اتصالات فعال إيماناً منها أن نظام الاتصال بالمنظمة هو الجهاز العصبي لها . (جودة،2009،ص206)

2-6- مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

يعتبر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات عملية ليست سهلة وتحتاج إلى وقت طويل لاستكمال مراحلها لأنها ترتبط بكافة نشاطات المنظمة وتهدف إلى تحسين جودة المنتج من أجل إرضاء وإسعاد العميل ، ويمكن تلخيص أهم مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيما يلي:

➤ مرحلة الإعداد:

تتعلق هذه المرحلة بتجهيز الأجواء وإعدادها لتطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة فبعد اتخاذ قرار إتباع منهجية إدارة الجودة الشاملة تبرز مشاكل عديدة تتطلب من الإدارة دراستها وحلها من أجل تنقية الأجواء لتنفيذ المراحل اللاحقة، وتتضمن مرحلة الإعداد القيام بالنشاطات التالية:

- * اتخاذ قرار تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة من قبل الإدارة العليا.
- * التزام الإدارة العليا بالجودة الشاملة وبإجراء التحسينات المستمرة.
- * تشكيل مجلس الجودة والذي ينبغي أن يضم في عضويته أعضاء من الإدارة العليا لزيادة فاعلية قراراته.
- * إيجاد ثقافة تؤيد التغيير وتعزز مفهوم الجودة.
- * بناء فرق العمل مع إعطاءها الصلاحيات اللازمة لأداء أعمالها بكفاءة.
- * إعداد وتنفيذ برامج تدريبية عن الجودة موجهة للإدارة العليا وللمجلس الجودة.
- * وضع أسس قياس الرضا الوظيفي ورضا العملاء.

➤ مرحلة التخطيط :

تأتي مرحلة التخطيط بعد مرحلة الإعداد وتجهيز الظروف الملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة حيث يتم استخدام المعلومات التي تم جمعها خلال مرحلة الإعداد في عملية التخطيط لمنهجية التنفيذ ويتم استخدام دائرة ديمنج المعروفة PDCA ، كما أن هذه المرحلة تبدأ بإرساء حجر الأساس لعملية التغيير داخل المنظمة حيث يقوم الأفراد الذين يشكلون مجلس الجودة باستعمال البيانات التي تم تطويرها خلال مرحلة الإعداد لتبدأ مرحلة التخطيط الدقيق . وتتضمن مرحلة التخطيط القيام بعدة نشاطات من أهمها:

- * تحليل البيئة الداخلية بما فيها من عناصر القوة ومواطن الضعف.
- * تحليل البيئة الخارجية سواء الفرص المتاحة أو التهديدات المتوقعة من أجل الاستعداد لها مسبقا .
- * وضع رسالة المنظمة من خلال تحديد سبب وجود المنظمة أي النشاطات الرئيسية التي تؤديها والأسواق المستهدفة.

* وضع الأهداف الاستراتيجية بعيدة المدى لتكون متوافقة مع رسالة الشركة بالإضافة إلى وضع الاستراتيجيات الكفيلة للوصول إلى هذه الأهداف.

* اختيار مدير الجودة ليكون مسؤولاً عن كافة النشاطات المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة.

* تنفيذ برامج تدريبية لفرق العمل المختلفة في موضوعات الجودة.

* دراسة توقعات العملاء ومتطلباتهم فيما يتعلق بخصائص الجودة المطلوبة.

* تصميم خطط التنفيذ للمرحلة التالية مع الأخذ بعين الاعتبار الموارد المادية والبشرية

المتاحة. (الجودة، 2009، ص213)

➤ مرحلة التنفيذ:

تعتبر هذه المرحلة أهم مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة والبعض يعتبرها البداية الحقيقية لترجمة متطلبات

إدارة الجودة الشاملة على أرض الواقع وهي تتكون من خطوات رئيسية هي :

● الخطوة الأولى:

خلق البيئة الثقافية الملائمة لفلسفة إدارة الجودة الشاملة : بحيث يتم تدريب جميع العاملين على فلسفة إدارة

الجودة الشاملة و ذلك من خلال القيام بعدد من البرامج وهي:

* التعليم وإعادة التعليم للمدرين.

* إنشاء وتكوين فريق إداري لقيادة المؤسسة نحو الجودة الشاملة.

* تطوير و توظيف جميع موارد المؤسسة بما ينسجم مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

* استخدام المدخل العلمي في حل المشاكل وتحسين العمليات .

● الخطوة الثانية:

أدوات حل المشاكل : إن إجراءات حل المشاكل تبدأ بتحديد المشكلة ومن ثم تحليلها وصولاً إلى اختيار الحل

الأفضل و من أهم أدوات حل المشاكل:

* تحليل العمليات .

* العصف الذهني.

* خرائط السبب والنتيجة أو كما تعرف بهيكل السمكة.

* تحليل باريتو .

• الخطوة الثالثة:

الضبط الإحصائي للعمليات : تتطلب عملية حل المشاكل التي تم تحديدها في الخطوة السابقة تدريب العاملين على كيفية استخدام أدوات ضبط الإحصائي للعمليات و كيفية تفسير نتائجها بما يؤدي إلى تحسين جودة العمليات.

• الخطوة الرابعة:

تصميم التجارب: يتم في هذه الخطوة استخدام أساليب إحصائية متقدمة تتعدى أدوات الضبط الإحصائي إلى خطوة التصميم لوضع معايير تعظيم العمليات .

➤ مرحلة الرقابة والتقييم:

يتم بناء أنظمة الرقابة في إدارة الجودة الشاملة على أساس الرقابة المتزامنة أو الرقابة المرحلية والمتابعة الدقيقة أولاً بأول بالإضافة إلى الرقابة اللاحقة والتي يتم فيها تقويم الجهود المبذولة في تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة ومن الجدير بالذكر بأن هذه المرحلة تتطلب قيام المنظمة بعملية التقييم الذاتي عن طريق العاملين فيها كما أن بعض المنظمات قد تستعين بخبرات خارجية في هذا المجال .

تعتمد المنظمات كثيرا في مرحلة الرقابة والتقييم على التغذية العكسية من مسوحات العملاء حيث يتم التركيز على مدى تلبية المنظمة لمتطلبات واحتياجات عملائها.

وتتطلب عملية الرقابة والتقييم ضرورة تدريب العاملين المعنيين على كيفية استخدام أساليب الرقابة وبالذات الأساليب الإحصائية في الرقابة بالإضافة إلى تدريبهم على كيفية اكتشاف الانحرافات وتحليلها واتخاذ الإجراءات التصحيحية لتعديل المسار. (علوان، 2005، ص111)

وقد لخص البعض الخطوات العامة لتطبيق هذا البرنامج في المؤسسة كما يلي :

-**الخطوة الأولى:** التزام وتعهد الإدارة العليا بتنفيذ و تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة وأن تكون الإدارة العليا نموذجا مثاليا يقتدي به أفراد المؤسسة.

-**الخطوة الثانية:** خلق تصور وفلسفة واضحة للمؤسسة تحتوي على الأهداف العامة للمؤسسة وأهداف

الجودة التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها وكيفية إشراك العاملين في تنفيذ برنامج إدارة الجودة الشاملة .

-**الخطوة الثالثة:** تشكيل مجلس الجودة يتألف من المديرين التنفيذيين في المؤسسة ورؤساء الأقسام المختلفة

ويقوم المجلس بالإشراف على عملية التخطيط وتنفيذ برنامج إدارة الجودة الشاملة.

-**الخطوة الرابعة:** اتخاذ القرار حول تطبيق برنامج إدارة الجودة في المؤسسة.

-**الخطوة الخامسة:** تحديد أنواع برامج التدريب اللازمة وتحليل احتياجات المديرين التنفيذيين ورؤساء الدوائر و الموظفين على مفاهيم إدارة الجودة الشاملة.

-**الخطوة السادسة:** مطابقة المعايير وتطوير معايير القياس في المؤسسة لتلبية احتياجات ورغبات المتفاعلين.

-**الخطوة السابعة:** الدعاية والإعلان.

-**الخطوة الثامنة:** تقييم النتائج باستمرار واستعمال التغذية الراجعة في تعديل برنامج إدارة الجودة الشاملة، كما يتطلب البدء بتطبيق إدارة الجودة الشاملة توفر قاعدة للبيانات تشمل معلومات دقيقة و شاملة لواقع المنظمة والخدمات التي تقدمها ومن المستفيدين منها وصعوبات انجاز العمليات بشكل دقيق بما يضمن تقييم واقع المنظمة وتحديد المشكلات القائمة والمتوقعة والأسباب التي تدفع المنظمة إلى تبني هذا المفهوم.

(الترتوري، حويجات، 2009، ص36)

2-7- أساليب وأدوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

حتى تحقق إدارة الجودة الشاملة هدفها المنشود لا بد لها أن تستعين باستعمال مجموعة من الأدوات و الأساليب حيث يمكن تصنيف طرق وأساليب تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مجموعتين رئيسيتين هما :

➤ **مجموعة جمع البيانات:** وتشمل عدة طرق جوهرية يمكن إجمالها فيما يلي:

***التعرف على السوق:**

هو أسلوب يتبع لقياس المنتجات والخدمات والممارسات في ضوء آراء المنافسين والخبراء في المجال ومن ثم فهو يساعد من يستخدمه على فهم موقع المنظمة بالنسبة للمنظمات الأخرى التي تعمل في نفس المجال ومن هنا فهو يساعد على تحديد الجوانب التي تحتاج إلى تطوير.

***العصف الذهني:**

هو أسلوب يتبع لتوليد قائمة من الأفكار الإبداعية في ظل بيئة مشجعة ومؤيدة في فترة زمنية محددة ويستخدم هذا الأسلوب لتوليد الأفكار فقط لكنه لا يتطرق إلى تحليلها و يمكن استخدامه في توليد الأفكار الجديدة من خلال مشاركة جميع العاملين للحصول على أكبر عدد ممكن من الأفكار و التي يتم مناقشتها لاستخلاص أهم الأفكار الملائمة للتنفيذ.

هي عبارة عن طريقة محكمة البناء يمكن من خلالها أن نستخدم مجموعة من الأفراد لاستنتاج وتحديد الأولويات وترتيبها في قائمة حيث يقوم كل فرد من أفراد المجموعة بتحديد الأولويات من وجهة نظره ثم يتم تحديد الأولويات من وجهة نظر المجموعة ككل ويساعد هذا الأسلوب على تحديد أولويات الأفكار واتخاذ القرارات عن طريق المدخلات التي يسهم فيها جميع المشاركين.

*التصور العقلي:

هو عبارة عن أسلوب يتم من خلاله استخدام خيال الأفراد ذوى الخبرة والمعرفة لوصف وتحديد المخرجات المرغوبة والظروف المطلوب توافرها لتحقيق هذه المخرجات وهذه العملية تساعد على وضع وتحديد تصور بصري في موقف ما وإيجاد صورة مفصلة للموقف المثالي وتحديد العوائق التي تقف في سبيل التطوير. (الهالي،2008،ص195).

➤ **مجموعة تحليل البيانات:** وتشمل ثلاثة أساليب أساسية هي:

* جدول باريتو:

يقدم هذا الجدول طريقة للفصل بين المشكلات الجوهرية والمشكلات الثانوية البسيطة ويعتمد على رؤية عالم الاجتماع والاقتصاد الايطالي (باريتو 1848-1923) التي تبين بأن 20% من المشكلات هي التي تعد مشكلات جوهرية أما 80% الباقية فتكون مشكلات ثانوية بسيطة.

يتضمن أسلوب " باريتو " أربع خطوات وهي:

* التركيز على تحديد المشكلة التي تحتاج إلى دراسة و الأكثر أهمية .

* جمع البيانات المتعلقة بالعملية و تنظيمها طبقاً لأولوياتها و أهميتها.

* تحديد الأسباب المحتملة والعناصر المساهمة وذلك باستخدام البيانات المجمعة في الخطوة الثانية.

* وضع البيانات المجمعة في جدول يتم من خلاله فصل المشكلات بصورة أكثر تحديدا .

يهدف مخطط باريتو إلى تحديد الأولويات في دراسة تحسين الجودة و الإنتاجية و يستخدم نوعين من الرسوم

البيانية وهي:

-الرسم البياني الخاص بالترددات.

-الرسم البياني الخاص بالتكاليف.

-الرسم البياني للسبب والأثر: تستخدم هذه الطريقة العلاقة بين المخرجات المعطاة وكل العوامل التي تؤثر

في هذه المخرجات ويطلق على هذا الأسلوب رسم "إيشيكافا" Ishikawa ويتم تصميمه بهدف:

*تحديد العناصر التي تسبب مخرج إيجابي أو سلبي.

*التركيز على مشكلة محددة وعدم التشتت في مناقشات جانبية .

*استخدام مدخل محكم البناء لتحديد الأسباب الحقيقية لوجود أثر ما.

*تحديد المناطق التي تكون فيها البيانات غير كافية .

وعند استخدام هذا الأسلوب نبدأ بتحديد الأثر المطلوب تحليله ثم نحدد بعد ذلك قائمة بمجموعة العناصر الرئيسية التي تؤثر فيه (السياسات - الإجراءات-الأفراد - المباني والتجهيزات) ثم نركز على تحديد ووضع قائمة بالأسباب حسب أهميتها و أخيرا يتم وضع نموذج مبسط للسبب والأثر.

-الرسم البياني للتشابه: تمثل هذه الطريقة أسلوبا لتنظيم ووضع المعلومات اللفظية في نموذج بصري ويبدأ هذا الأسلوب من خلال أفكار محددة ثم ينطلق بعد ذلك إلى الأمام باتجاه مجموعات عرضية و يمكن أن يساعد هذا الأسلوب على : *تنظيم وتقديم بناء يتضمن قائمة بالعناصر التي تساهم في حل المشكلة.

*تحديد الجوانب التي تكون الحاجة فيها إلى التطوير ضرورية و ملحة.
*عند استخدام هذا الأسلوب نبدأ بتحديد المشكلة ثم توليد الأفكار ثم تصنيف هذه الأفكار في مجموعات ثم تحديد أوجه التشابه وذلك من خلال تصميم بطاقات تحتوي كل بطاقة منها على عبارة بسيطة تعطي وصف لمجموعة كاملة من الأفكار و في النهاية يكون التركيز على وضع رسم بياني أو جدول للتشابه من خلال البطاقات ومجموعات الأفكار المبتكرة. ((الهالي،2008،ص198).

2-8- معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

قد تنجح بعض المؤسسات في تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة بينما يفشل البعض الآخر و يرجع السبب الرئيسي لفشل هذه المؤسسات في عملية التطبيق نفسها، ويمكن القول أن من بين الأسباب الشائعة للفشل في تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة ما يلي:

*عدم التزام الإدارة العليا بتطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة فلا بد لهذه الإدارة أن تتعلم أولا خطوات هذا البرنامج ثم توجد هيكلًا تنظيميًا ونظام مكافآت يدعم هذا البرنامج ومن ثم يكون لديها الرغبة في تكريس المصادر والجهود اللازمة لتطبيق هذا البرنامج.

*التركيز على أساليب معينة في إدارة الجودة الشاملة وليس على النظام ككل ، فلا يوجد أسلوب واحد يضمن تطبيقه تحقيق الجودة الشاملة بل يجب النظر إلى إدارة الجودة الشاملة على أنها نظام متكامل.

*عدم الحصول على مشاركة الموظفين في برنامج إدارة الجودة الشاملة فمن الضروري لإنجاح هذا البرنامج مشاركة كافة أفراد المؤسسة والتزامهم المستمر ومسؤوليتهم تجاهه .

* بعض المؤسسات تحصل على التزام الإدارة والموظفين نحو برنامج إدارة الجودة الشاملة وتقوم بتدريب هؤلاء الموظفين على البرنامج و لا تقوم بتحويل هذا التدريب إلى حيز الواقع.

* توقع نتائج فورية وليست على المدى البعيد.

* تركيز المؤسسة على تبني طرق وأساليب إدارة الجودة الشاملة التي لا تتوافق مع نظام إنتاجها.

* مقاومة التغيير سواء كان من الإدارة أو من العاملين لأن برامج تحسين الجودة تستدعي تغييرا تاما في ثقافة وطرق العمل في المؤسسة وكذا تخوف بعض العاملين من تحمل المسؤولية والالتزام بمعايير حديثة عليهم.
* اعتماد المؤسسة على خبراء بالجودة أكثر من اعتمادها على الأشخاص العاديين في المؤسسة.
(الترتوري، حويجات، 2009، ص49)

كما توجد مجموعة أخرى من المعوقات تحول دون تحقيق المؤسسة للجودة الشاملة ولعل من أبرزها:
- جمود التنظيم: فبعض المؤسسات تهتم بالشكل التنظيمي بغض النظر عن مدى ملائمته لظروف واحتياجات العمل حيث يكون التركيز على المبادئ التنظيمية المجردة كتفويض السلطة أو تسلسل خط القيادة دون النظر إلى مناسبة تلك المبادئ لظروف التنفيذ ومتطلباته.

- ضعف الاهتمام بالبحث والتطوير.

- عدم توافر اتصالات فعالة.

- الافتقار إلى العمل الجماعي.

- شيوع الأنماط الإدارية المتسلطة و المتصلبة.

- عدم مراعاة احتياجات المستفيدين ورغباتهم.

(عزب، 2008، ص99).

إضافة إلى كل هذا هناك معوقات أخرى أهمها:

- جعل تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة علاج شاف لجميع مشكلات المنظمة.

- عجز الإدارة العليا عن الالتزام طويل الأمد بتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

- عجز الإدارة الوسطى عن تفهم الأدوار الجديدة لنمط قيادة الجودة الشاملة وشعورهم بأن تطبيق هذه

الفلسفة سيفقد العاملين قوتهم على إنجاح العمل .

- تشكيل فرق عمل كثيرة وعدم توفير الموارد المطلوبة بما يكفل نجاح عملية التطبيق.

(الحداد، 2009، ص212).

إن التغلب على هذه العوائق وتحقيق النجاح يتطلب معرفة الإدارة وفهمها الواضح لعملية تحسين الجودة،

كما يعتمد هذا النجاح أو الفشل على مدى التخطيط والإعداد لهذه العملية وما يلزم من مهارات قيادية

وأساليب تكنولوجية حديثة.

3- إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي:

3-1- مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي

بالاطلاع على الأدب التربوي الخاص بإدارة الجودة الشاملة يلاحظ كيف انتقلت مفاهيم الجودة الشاملة و معاييرها من مرحلة إلى أخرى، و نلاحظ بصورة جلية استخدام التربويين لنموذج ستوارت حيث اعتبر المؤسسة التعليمية هي المصنع و الطلاب يقومون مقام العمال، و اعتبر المعلمين والإداريين يمثلون الإدارة، و تعرف(عباس) إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي " بأن تكون الإدارة الجامعية مسؤولة عن الالتزام بطريقة عمل من أجل تطوير شامل و مستمر يقوم على جهد جامعي بروح الفريق، و يتضمن ذلك كافة مجالات النشاط على مستوى الجامعة أو الكلية أو القسم العلمي ، و توجه هذه الطريقة نحو الطالب للتحسن المستمر، و يعني ذلك التزام الإدارة الجامعية و هيئة التعليم بالجودة، و اهتمام القيادة بها و تقديم البرامج التدريبية لرفع الكفاءة، و استخدام الأدوات و الأساليب الإحصائية في التحليل، و طرق فعالة في التقييم".(عباس، 2002: 76).

وتعرف اللجنة الشعبية العامة للتعليم العالي في ليبيا (الجودة) على أنها: " ترجمة احتياجات و رغبات و توقعات الدارسينو خريجي الجامعة كـمخرجات لنظام التعليم في الجامعات إلى خصائص و معايير محددة في الخريج، و تكون أساساً لتصميم برامج مع التطوير المستمر".(اللجنة الشعبية العامة للتعليم العالي، 2007/05/10)، أما من منظور وحدة الجودة في الجامعة النجاح، فهي: " مجموعة الأنشطة التي يقوم بها المسؤولون عن تسيير شؤون المؤسسة و التي يشمل التخطيط للجودة، و تنفيذها، و تقويمها، و تحسينها، في جميع مجالات التعليم، و الأبحاث، و الخدمة المجتمعية".(جامعة النجاح، 2007/06/05)، و يرى (رودرز) أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي هو: " عملية إدارية تركز على مجموعة من القيم، و تعتمد بالدرجة الأولى على المعلومات المستمدة من الواقع التي تعمل على توظيف مهارات العاملين و قدراتهم الفكرية في مختلف مستويات المنظمة (التنظيم)، و بشكل إبداعي لضمان التحسن المستمر للمؤسسة".(الدعيس، ناجي: 2007).

أما (عشبية) فقد عرفها على أنها: " مجموعة الأنشطة و الممارسات التي يقوم بها المسؤولون عن تسيير شؤون الجامعة-فريق إدارة الجودة و مجالسها - و التي تشمل التخطيط للجودة، و تنفيذها، و تقويمها و تحسينها، في جميع مجالات العملية التعليمية بالجامعة".(عشبية، 2000، ص: 543).

ويرى الباحث أن تعريف (عشبية) لمفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي يتشابه كثيراً مع تعريف وحدة الجودة في جامعة النجاح، و يرى بعض خبراء إدارة الجودة الشاملة " أنها مجرد فلسفة إدارية لقيادات الجامعة تركز على إشباع حاجات الطلاب و المستفيدين، و تحقق نمو الجامعة و توصلها إلى أهدافها و هي تضمن الفعالية العظمى و الكفاءة المرتفعة في الحقل العلمي و البحثي بما يؤدي إلى التفوق و التميز "(النجار، 2002، ص: 72).

وبرى الباحث أن التعريفات السابقة توطأت على أهمية إدارة الجودة الشاملة في الجامعات، و على العمل بروح الفريق بغية التحسين المستمر في شتى مجالات الحياة الجامعية، و حسن توظيف قدرات كل من له صلة بالجامعة، لتصبح الجامعة متطورة و مواكبة لهذا العصر الذي سمي بعصر العولمة، و بناءً عليه يعرف الباحث إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي بأنها: " عملية مخططة و منظمة و قابلة للتنبؤ، محققة لرسالة الجامعة و رؤيتها و أهدافها المنشودة مكونة إطاراً فكرياً جديداً و متطوراً للتعامل بكفاءة مع لمتغيرات المتلاحقة، صانعة لجيل قادر على الابتكار و التواصل و التحسين المستمر".

3-2- أهمية إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي:

تواجه المنظمات و منها الجامعات و مراكز المعلومات و مؤسسات التعليم العالي المختلفة موجة من التحديات متمثلة في انخفاض الإنتاجية، و زيادة التكاليف، و نقص الموارد المالية، و تبني أساليب غير فعالة لتحقيق الأهداف المنشودة، و عليه يتضح مدى أهمية إدارة الجودة الشاملة، و مدى أهمية تطبيقها في المجال التربوي، و لاسيما في مؤسسات التعليم العالي، ويشير (الشيراوي) إلى أن تبني إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى تحقيق أمور عديدة، منها: " * التركيز على حاجات الزبائن و الأسواق بما يعطونها من تلبية متطلبات الزبائن. * تحقيق الأداء العالي للجودة في جميع المواقع الوظيفية، و عدم اقتصارها على السلع و الخدمات. * القيام بسلسلة من الإجراءات الضرورية لإنجاز جودة الأداء. * الفحص المستمر لجميع العمليات و استبعاد الفعاليات الثانوية في إنتاج السلع، و تقديم الخدمات. * تطوير مدخل الفريق لحل المشاكل، و تحسين العمليات. * الفهم الكامل و التفصيلي للمنافسين و التطوير الفعال للاستراتيجيات التنافسية لتطوير عمل المنظمة. * تطوير إجراءات الاتصال، لإنجاز العمل بصورة جيدة و متميزة. (الشيراوي، 1940، ص: 8/7).

ويذكر (العزاوي): "أن أهمية إدارة الجودة الشاملة تتأتى من كونها منهجا شاملا للتغيير أبعد من كونه نظاماً يتبع أساليب مدونة بشكل إجراءات و قرارات، إن الالتزام من قبل أي منظمة يعني قابليته على تغيير سلوكيات أفرادها تجاه مفهوم الجودة". (العزاوي، 2005، ص: 55).

و يوضح (مجاهد، و بدير) و الأسباب التي تدعو إلى لاهتمام بتطبيق الجودة الشاملة في التعليم عامة، و كليات التربية خاصة، و من أهمها، أنها: " * تؤدي إلى خفض التكاليف.

* تمكن الإدارة من دراسة احتياجات العملاء و الوفاء بها.

* تحقق ميزة تنافسية لكليات التربية في السوق، في ظل الظروف التنافسية التي يعيشها العالم اليوم.

*تساعد في الحصول على بعض الشهادات الدولية مثل Iso 9000، و الاعتماد الأكاديمي.
*تنمي الشعور بوحدة المجموعة، و عمل الفريق و الاعتماد المتبادل بين الأفراد، و الشعور بالانتماء داخل بيئة العمل.

*نحز معدلات أعلى من التفوق و الكفاءة عن طريق زيادة الوعي بالجودة في جميع إدارات المنظمة(الكلية).
*تقوم بتحسين سمعة المؤسسة (كليات التربية) في نظر العملاء و العاملين.
*تمكن من التغلب على العقبات التي تعوق أداء العاملين من تقديم منتج ذي جودة عالية"
(مجاهد، و بدير، 2006، ص:103).

وتوضح(اليحيوي) أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البنود التالية:"
*تعمل على تحسين جودة الخدمات التعليمية من حيث طريقة العمل، و طريقة أداء المعلومات، و العاملين، و أهداف الكلية.

*القدرة على مواجهة التغيرات العالمية المتسارعة، لأنها تستطيع التعامل مع الظروف المتغيرة بصورة إيجابية لما تتميز به من مرونة.

*تعمل على إشباع احتياجات الزائين الداخليين و الخارجيين من العملية التعليمية الحالية و المستقبلية، من خلال ما تقدمه من خدمات تعليمية، تتلاءم مع أي تغيير في الاحتياجات و الرغبان مما يؤدي إلى تحقيق الرضا.
*تعمل على تحفيز العاملين، و إثارة دوافعهم نحو العمل المبدع.
*تساعد على اتخاذ القرارات السليمة التي تعتمد بدرجة كبيرة على كمية المعلومات و البيانات القائمة على الدراسة الشاملة.

*تعمل على أداء العمل في الكلية بأقل وقت و جهد و تكلفة.
*تتيح الكشف عن مواطن الضعف في النظام التعليمي و إيجاد الحلول له". (اليحيوي، 2001، ص:31).
و يذكر (عشينة) مجموعة بنود يمكن أن تتحقق في حال تطبيق الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، منها:"*دراسة متطلبات المجتمع، و احتياجات العملاء، و الوفاء بتلك الاحتياجات.
*أداء الأعمال بشكل صحيح في أقل وقت، و أقل مهمة، و أقل تكلفة.
*تنمية العديد من القيم التي تتعلق بالعمل الجماعي، و عمل الفريق.
*إشباع حاجات المتعلمين و زيادة الإحساس بالرضا لدى جميع العاملين بالجامعة.
*تحسين سمعة الجامعة في نظر العاملين و العملاء، و تنمية روح التنافس و المبادأة بين الجامعات.
*تحقيق جودة المتعلم سواء في الجوانب المعرفية أو المهارية أو الأخلاقية.
*بناء الثقة بنت العاملين في الجامعة، و تقوية انتمائهم لها.

*تحقيق الترابط الجيد، والاتصال الفعال بين الأقسام، و الوحدات المختلفة".
(عشبية، 2000، ص: 539/538).

يتضح لنا مما سبق أن أهمية إدارة الجودة الشاملة و تطبيقها في المؤسسات التربوية تكمن في كونها منهجا شاملاً للتغيير إلى الأحسن، لاسيما في مؤسسات التعليم الجامعية حيث تعتبر سمة من سمات هذا العصر الذي يمتاز بالمتغيرات المتسارعة، و تعمل على التحسين المستمر في جودة المؤسسة ككل متكامل من حيث الإدارة، و العاملين، و المتصلين و و المتواصلين مع المؤسسة، و عملها بروح الفريق الواحد، و العمل على رفعة المؤسسة من خلال انتقاء الكفاءات، ووجود منظومة من القيم تهتدي بها المؤسسة و العاملون فيها، مما يجعلهم فخورين معترزين بالمؤسسة التي ينتمون إليها، و هذا يؤدي إلى جودة المنتج التعليمي.

3-3- مبادئ إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي:

لقد تباين تناول المهتمين بإدارة الجودة الشاملة، و تطبيقها في شتى الميادين فيما يتعلق بمبادئ إدارة الجودة الشاملة، بل أكثر من ذلك فقد تباين المهتمون في المسمى نفسه، فالبعض قال: مبادئ إدارة الجودة، و آخرون قالوا عناصر، و فريق ثالث مرتكزات، و رابع مكونات ، و منهم من قصر المبادئ على أربعة، و منهم على سبعة، و منهم على ستة، و منهم من أسهب في ذكر المبادئ فأوصلها إلى اثني عشر مبدأ أو يزيد، و قد أورد(أبو نبعة، و مسعد) سبعة مبادئ منها:

*التفهم الكامل و الالتزام الفعلي و ضمان روح المشاركة من قبل الإدارة العليا يجعل الجودة في المقام الأول من أولويتها.

*التأكيد على أن عملية تحسين الجودة عملية مستمرة في المؤسسة.

*تفعيل التنسيق و التعاون بين الإدارات و الأقسام و الوحدات المختلفة في المؤسسة، مع التأكيد على الإنجاز من خلال فرق العمل و تنمية العمل التعاوني.

*مشاركة جميع الجهات المعنية في جهود تحسين الجودة، و التعاون مع المؤسسة في تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة.

*بناء و دعم ثقافة مؤسسة تسعى إلى التحسين المستمر و تنمية علاقات عمل بناءة بين العاملين، و دعم الجهود المميزة: الفردي و الجماعية.

*مشاركة كل فرد من العاملين في المؤسسة في الجهود المتعلقة بتحسين الجودة، عن طريق تطوير أدائه في عمله بمختلف مراحل.

*تركيز برامج إدارة الجودة الشاملة على تلبية حاجات المستفيد من الخدمة أو السلعة بتميز، و يتطلب ذلك من المؤسسة أن تسعى لتحديد احتياجات جمهورها المستهدف من السلع و الخدمات "

(أبو نبرة، و مسعد 1998: 93/69).

وقد أشار (Kanji and other) في دراسته تقويم تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي إلى

عوامل النجاح الحاسمة في إدارة الجودة الشاملة في الجامعات البريطانية، و هي:

* التحسين المستمر.

* القيادة

* رضا المستهلك الخارجي.

* الإدارة المستندة إلى الأفراد.

* فريق العمل.

* تحسين العملية التعليمية.

* رضا المستهلك الداخلي.

* قياس الموارد.

* الوقاية أو المنع." (Kanji and other, 1949: 146/153)

وأكدت (البكري) على جملة من المبادئ، منها:

* التركيز على العميل.

* اتباع المنهج العلمي في اتخاذ القرارات.

* التركيز على العمليات و النتائج.

* معلومات التغذية الراجعة"

(البكري، 2002، ص: 54/52)

ويذكر (عبد المحسن) مجموعة من المبادئ التي تسند إليها نظم إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، و

هي:

* الوعي بمفهوم الجودة الشاملة في التعليم الجامعي لدى جميع المستويات الإدارية و العلمية بالجامعة، حتى

يسهم الجميع عن اقتناع في نجاح تنفيذ الجودة الشاملة.

* وجود أهداف واضحة التحديد للجامعة من قبل جميع العاملين، كل على قدر إسهامه في المشاركة في صنعها،

بحيث تتوخى هذه الأهداف التوجه المستقبلي القصير و الطويل المدى، و تأخذ بعين الاعتبار تحقيق رغبات الطلاب

و العاملين و العملاء.

* توافر القيادة الفعالة المقتنعة بأهمية و ضرورة تطبيق الجودة الشاملة للارتقاء بمستوى الأداء و التطوير المستمر

لدى العاملين بالجامعة، و تستطيع تحديد الاحتياجات المادية و البشرية اللازمة لتنفيذ العمل بنجاح.

* الأخذ بمفهوم العمل الجماعي ضمن العمل بروح الفريق الواحد، و ذلك من خلال استخدام فرق عمل

تسمح بتكامل الخبرات بعيداً عن الفردية و النظرة الضيقة للأمر.

* الالتزام بالموضوعية و الصدق في عرض البيانات و المعلومات المتعلقة بمجالات العمل المختلفة بالجامعة.

* استخدام مدخل المشكلة في تنفيذ الجودة و التغلب على المعوقات التي تواجهها، باعتباره المدخل الملائم لتحسين

الجودة".

(عبد المحسن، 1995، ص: 122/121).

ويضيف (عشبية) على هذه المبادئ الستة، مبادئ أخرى، هي:

*تحقيق التكامل بين البرامج التعليمية للأقسام المختلفة على مدى سنوات الدراسة في مرحلتي البكالوريوس والدراسات العليا، باعتبار أن حسن إعداد الطالب في مرحلة معينة يسهم في تأهيله للمرحلة الآتية.

*الاستخدام الذكي لتكنولوجيا المعلومات، ووجود قاعدة بيانات متكاملة يتم استخدامها بصفة دورية بالشكل الذي يضمن سلامة ما يتخذ من قرارات، مع مراعاة أن تكون تلك البيانات ممكنة لاعتبارات السرعة والدقة وسهولة الاسترجاع، وقد تتعلق هذه البيانات بسياسات وشروط القبول، أن تعكس احتياجات سوق العمل أو تتعلق بتقسيم البرامج و الأفراد المشاركين في العملية التعليمية.

*تتبنى فلسفة منع الخطأ و ليس مجرد كشفه، والتركيز على تصحيح العمليات و ليس على لوم الأشخاص و توبيخهم.

*تطبيق مبادئ التعليم والتدريب المتواصل للعاملين على عمليات الجودة الشاملة، وعلى كل جديد مع التأكيد على أن يكون التدريب مرتبطاً مباشرة بتحسين الجودة، ومن أمثلة ذلك تدريب أعضاء هيئة التدريس على الحاسوب، وتشجيعهم على المشاركة في الندوات و المؤتمرات المحلية و العالمية.

*إدراك أهمية الوقت، والعمل على استغلاله كمورد رئيسي للجودة.

*إعادة تنظيم بنية الجامعة وثقافتها، ضمن العمل على انفتاح الجامعة على البيئة المحيطة بمؤسساتها المختلفة.

*الاتصالات الأفقية والرأسية الفعالة لتسهيل نشر ثقافة و مفاهيم الجودة الشاملة في أرجاء الجامعة.

*وجود خطة تتضمن استراتيجيات وطرق جديدة لتنفيذ الأعمال المختلفة، في ضوء نظام متكامل يشمل كل عملية من العمليات التعليمية أو الإدارية.

(عشبية، 2000، ص: 541/540).

يتضح لنا مما سبق توافق المهتمين من العلماء بنشر إدارة الجودة الشاملة سواء كان في التطبيق أو التعليم على

جملة من المبادئ مثل: دعم القيادة العليا و تفهمها الكامل لإدارة الجودة و التركيز على الزبون أو المستهلك، و

التحسين المستمر من أجل تطوير العمليات التي يتم من خلالها إنجاز العمل، و العمل بروح الفريق، و اتخاذ القرارات المستندة على الحقائق و المعلومات المتكاملة، مع ضرورة الإشارة أن هؤلاء الذين أورد الباحث ما ذكروا من مبادئ قد

استفادوا في ذلك من رواد إدارة الجودة أمثال: إدوارد ديمنج، و جوران، و كروسبي، و بالدريج و غيرهم، و كان

(ديمنج) قد اقترح أربعة عشر مبدأ لتحسين جودة الجامعات، منها: "خلق حاجة مستمرة للتعليم الجامعي، و منع

التفتيش، و الاهتمام بالتدريب المستمر في جميع الوظائف الجامعية، و تبنى فلسفة جديدة للتطوير المستمر، و عدم

بناء القرارات الجامعية على أساس التكاليف فقط". (النجار، 2002، ص: 77/76).

ويرى (الموسوي): "أن بؤرة تركيز إدارة الجودة الشاملة في الجامعات تنصب أساساً الحديثة المستخدم في تقويم المؤسسات بشكل عام، و المؤسسات التعليمية بشكل خاص، و توظيف مبادئ و أفكار إدارة الجودة الشاملة في أنظمة التعليم العالي، يعود بالنفع على الجامعات، إذ يضع حجر الأساس لرؤية فلسفية جديدة لأهداف الجامعة، ومسائلها و يرفع معنويات العاملين فيها، و يمنحهم فرصة التعبير، و يغير مفاهيمهم واتجاهاتهم نحو المهنة مما يضيف على البيئة التعليمية مناخاً منتجاً". (الموسوي، 2003، ص: 93/92).

3-4- محاور إدارة الجودة في التعليم الجامعي:

تناول الباحثون التربويون مجموعة من المحاور التي تتضمن العديد من المجالات، أهمها:

➤ جودة الإدارة الجامعية :

ويقصد بذلك جودة العملية الإدارية التي يمارسها كل مدير أو قائد في النظام الجامعي، و تتألف هذه العملية من عناصر أساسية هي : التخطيط، و التنظيم، القيادة، الرقابة، و تقويم الأداء، و كلما زادت جودة العملية الإدارية حسن استخدام الموارد المتاحة البشرية و المادية مثل: المباني، المكتبات، المعامل، التجهيزات، المالية، و المعلوماتية حتى وإن تواضع قدرها. (أحمد، و حافظ، 2003، ص: 159).

وعليه فمن الضروري اختيار رئيس الجامعة أو مدير الإدارة بدقة و ذلك من خلال لجنة فنية مختصة، إذ يعتبر ذلك أساساً في حسن إدارة الجامعة و تطويرها.

➤ جودة الطالب الجامعي:

يعد المتعلم أحد عناصر العملية التعليمية، و تعدد مؤشرات الجودة المرتبطة في هذا المحور إلى ما يلي:
*انتقاء الطلاب: حيث يمثل الخطوة الأولى في جودة التعليم الجامعي، و كي يكون انتقاء الطلاب و اختيارهم مؤشراً مهماً للجودة، فإنه يجب أن يتم عن طريق اختبارات معينة مصممة لهذا الغرض، و لذا فالجامعة التي تنتقي طلابها انتقاء جيداً غالباً ما تكون الجودة فيها عالية.

*نسبة عدد الطلاب إلى عدد أعضاء الهيئة التدريسية، حيث تتوقف جودة التعليم العالي على قدرة أعضاء هيئة التدريس على أداء مهامها على أعلى مستوى، و هذا الهدف يتوقف على إجمالي عدد أعضاء هيئة التدريس و نسبتهم إلى مجموع عدد الطلاب.

*متوسط تكلفة الطالب: حيث تقاس الجودة بمعدل الإنفاق على كل طالب، و رغم أن متوسط تكلفة الطالب مؤشر مهم للجودة إلا أنه ليس المؤشر الوحيد، لأن نوعية الإدارة و التوجيه و الحفز كل ذلك يدخل كعوامل مؤثرة في نوع الإنفاق.

*الخدمات التي تقدم للطلاب: من خدمات صحية و إرشادية و مساعدات مالية.

*دافعية الطلاب واستعدادهم للتعليم حيث تتوقف جودة التعليم على مدى توافر الدافعية والاستعداد للتعلم و إقبال الطلبة بحماس نحو التعليم، فالجودة ترتبط بوجود دوافع قوية لبدء التعلم و استمراره و حفزه وإتقانه.

*نسبة الخريجين في كلية ما و الذين التحقوا في برامج الدراسات العليا إلى نسبة الخريجين من تلك الكلية.

*ارتباط هيكل الطلبة الجامعيين حسب الكليات و الاختصاصات باحتياجات المجتمع.

*مستوى الخريج الجامعي حيث يعد الخريج النتاج النهائي لجميع أنشطة التعليم الجامعي، فبحسب هذا المستوى يمكن الحكم على جودة التعليم الجامعي ومؤسساته.

(دياب، 2005، ص:31/30).

➤ جودة هيكل البرامج التعليمية على مستوى الكلية:

وذلك من حيث الشمول و العمق و التكامل، و عدم الازدواج أو التكرار أو الحشو، كما يقصد بجودة هذا الهيكل حسن مخاطبته للتحديات القومية في مجالات التكنولوجيا المختلفة، إدارياً، صناعياً، زراعياً، وخدماتياً... الخ (أحمد، وحافظ، 2003، ص:160/159).

➤ جودة عضو هيئة التدريس:

حيث أن عضو هيئة التدريس بالجامعة يتطلب خصوصيات يستمدّها من قدراته البحثية، و مهاراته التربوية، فهو الناشط الرئيس في تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية، و من أهم الكفايات التي يجب أن تتوفر في عضو هيئة التدريس في الجامعة لتحقيق الجودة و التميز:

*كفايات التدريس الجيد.*كفايات القيام بالبحث العلمي.*كفايات استخدام التقنيات الحديثة في مجال التعليم.

* القدرة على التفاعل مع مؤسسات المجتمع.*القدرة على اتخاذ القرارات إدارياً، و مالياً، و تنظيمياً.

*القدرة على تطوير المناهج الجامعية في مجالات التخصص لتواكب عصر الثورة العلمية التي نعيشها.

(أبو سعدة، 2000، ص:190).

➤ جودة التمويل الجامعي:

لاشك أن التعليم الجامعي مكلف حقيقة، ولاشك أن الأخذ بالجديد ي تكنولوجيا التعليم و التوسعات المستمرة في المباني، و التجهيزات و صيانتها، و تمويل و تحديث المكتبات الجامعية يكلف الآن الكثير، ولاشك أن جودة التعليم تمثل متغيراً تابعاً لقدرة التمويل الجامعي، و مدى توازن أبواب الإنفاق مع قدر التكاليف في كل مجال من مجالات النشاط، و من هنا تجيء أهمية كل من:

*التمويل الذاتي مثل رسوم الانتساب الموجه، الاستشارات و التدريب.

*دراسات تحليل الكلفة و العائد من مجال الإنفاق الجامعي.

* جهود ترشيد الإنفاق المالي الجامعي.

➤ جودة التشريعات و اللوائح الجامعية:

و يقصد بذلك تواكب هذه التشريعات مع المتغيرات التي تتوالي اقتصادياً، اجتماعياً، تكنولوجياً، سياسياً، و ثقافياً في البيئة المحيطة، كما أن التشريعات الجامعية تعد بدورها إحدى مصادر و ضوابط اللوائح الجامعية، و يصدق على هذه اللوائح ما يصدق على التشريعات حيث يتعين أن تكون هذه اللوائح واضحة و محدودة و مرنة. (أحمد، و حافظ، 2003، ص: 161).

➤ جودة تقييم الأداء الجامعي:

مهما حسن تخطيط و تنظيم جهود الأداء الجامعي، و حسنت قيادة العاملين على اختلاف مراتبهم و تخصصاتهم فلا غنى عن تقييم هذا الأداء و يتطلب ذلك بالطبع معايير لتقييم كل من العناصر الرئيسية التالية : الطالب، و البرنامج التعليمي شاملاً طرق التعليم و الكاتب الجامعي، و القاعات التعليمية، و عضو هيئة التدريس، و التمويل الجامعي، و الإدارة الجامعية. (أحمد، و حافظ، 2003، ص: 162/161).

➤ جودة الجامعة و المجتمع: ومن مؤشرات ذلك :

* ربط الاختصاصات المختلفة في مؤسسات التعليم الجامعي الجزائري باحتياجات المجتمع.
* ربط البحث العلمي بمشكلات المجتمع المحيط بالمؤسسة بهدف إيجاد الحلول الناجعة لها.
* التفاعل بين المؤسسة بمواردها البشرية و البحثية و الفكرية و بين المجتمع بقطاعاته الإنتاجية و الخدمائية.
* استقلالية الجامعات.

ويندرج تحت المؤشر التالي:

* التوازن بين مقتضيات الاستقلال الجامعي، و الذي ينطبق من حرية التعبير و البحث العلمي، و بين مقتضيات الإشراف الحكومي الذي يرتبط بالتمويل و مراعاة تقاليد المجتمع.
* التنوع و التباين بين الجامعات، و تندرج تحته:
* مراعاة كل جامعة لاحتياجات المجتمع المحيط بها.
* مدى ملائمة الخريجين من الاختصاصات المختلفة لحاجة المجتمع؟ (دياب، 2005، ص: 32).

➤ جودة القاعات التعليمية و تجهيزاتها:

تؤثر قاعات التعليم بما تشكله من مؤثرات مادية و معنوية تأثيراً بالغاً على جودة العملية التعليمية و على مخرجاتها، و تتمثل جودة مكانة التعليم فيما يلي:
* مدى تناسب اتساع لقاعة مع كثافة الطلاب و الطالبات.
* مدى جودة التهيئة في القاعة.

*مدى جودة الإضاءة.

*مدة كفاية تجهيز القاعة بوسائل الإيضاح و العرض و الصوت.

*مدى كفاية و صلاحية المقاعد و المناضد. (أحمد، 2003، ص:160)

➤ جودة التقويم الداخلي:

حيث يتم إنشاء لجنة للتقويم الداخلي للجودة الشاملة، مكونة من أعضاء هيئة التدريس، و الإداريين، في كل كلية من كليات الجامعة، تكون مسؤولة عن ضمان الجودة، و مراقبتها داخل الكلية.

➤ جودة التقويم الخارجي:

حيث يلزم إنشاء نظام لضمان الجودة و الاعتماد يكون له استقلالية لا تتأثر بالسياسات الحكومية، و ولكنها تتأثر فقط بالمستوى العلمي المنافس عالميا، و ذلك من خلال تبني نظام الاعتماد، و المعمول به في العالم، و التي تختص باعتماد و كافة عناصر لإدارة الجودة الشاملة. (البيلاوي، 1996، ص:18/17).

➤ جودة المتابعة المستمرة للخريجين:

"حيث يتم في ضوءها رصد و متابعة الخريجين لتحديد مدى توافقهم مع متطلبات العمل في كافة مؤسسات العمل، و من ثم إمكانية التعديل و التطوير السريع لبرامج التعليم و التدريب التي تطرحها الجامعة، و طلك لتلافي أوجه القصور في المستويات العلمية و العملية للخريجين.

ومن مجموعة المعايير التي يجب أن تتحقق في المتابعة المستمرة للخريجين:

*أن تكون مؤسسات العمل للخريجين هي المؤسسات الرئيسية لمتابعة الخريجين.

*أن تكون عملية المتابعة و التقويم موضوعية و شاملة.

*أن تركز عملية المتابعة على احتياجات الخريجين و تحديد مشاكلهم في ميادين العمل.

* أن تركز عملية المتابعة على تقييم الكفايات المهنية للخريجين". (أبو سعدة، 2000، ص:193/190).

ويرى الباحث ضرورة الأخذ بالمحاور السابقة و بمحاور أخرى ترى المؤسسة الجامعية أنها ضرورية و مهمة لها حسب فلسفتها و أهدافها لما يضمن لها التطوير و التحسن المستمر للإداريين و الأكاديميين و الطلاب، و ذلك لرفع جودة الكفاءة العلمية و الإدارية.

3-5- مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي:

أشار الكثير من التربويين و المهتمين بتطوير الجامعات و الإدارة الجامعية إلى العديد من المبررات لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، و يقول (الترتوري، و جويحات): "إن إدارة الجودة الشاملة قد أثبتت نتائجها الإيجابية في تحقيق المركز التنافسي لعدد من الشركات الصناعية، و الشركات الصناعية و مؤسسات التعليم العالي لها مسؤولية

مشتركة في تعلم و ممارسة إدارة الجودة الشاملة ، إذ إن هذا النظام يمكن أن يساعد و بشكل منظم إدارات المناطق والمؤسسات على إحداث عملية التغيير والتحديث في النظام التعليمي و ذلك لأن نظرية الجودة الشاملة هي نظرية منظمة و طريقة متكاملة التطبيق، يتم استخدامها أو توظيفها كآلية أو نظام في أثناء عملية تحليل المعلومات واتخاذ القرارات". (الترتوري، وجويحات، 2006، ص: 80/79).

ويذكر (النجار) مجموعة من التحديات أمام الجامعات، هي:

* غياب التنافسية في الأسواق العالمية لخريجي الجامعات الوطنية.

* تدهور الإنتاجية في المجالات العديدة لخريجي الجامعات الوطنية.

* نقص نصيب الشركات الوطنية من السوق العالمي بسبب الموارد البشرية الناتجة عن أنماط التعليم الجامعي

الحالي.

* تزايد البطالة بين الخريجين من الجامعات الوطنية.

* زيادة المعروض من الخريجين الجامعيين عن الطلب عليهم مثال: خريجو الطب، التجارة، الزراعة، الحقوق،

الآداب، وغيرها من الكليات. (النجار، 1999، ص: 72).

وبناءً على ذلك يطرح الباحث المبررات التالية:

* تحسين رضا الطلاب. * زيادة ثقة الطلاب.

* تحسين مركز و مكانة الجامعة محلياً و عالمياً. * تحسين نصيب الجامعة في سوق العمل.

ويذكر (هلال) مبرراً هاماً حيث يتحدث عن " الحاجة إلى أن تتحول جامعاتنا إلى مراكز بحث أخرى، بمعنى

أن يصبح من أدوار الجامعة دورها في إنتاج المعرفة، و ليس نقلها فحسب". (هلال، 2000، ص: 124).

و يمكن تلخيص المبررات في جملة واحدة، و هي: " رفع كفاءة التعليم الجامعي و تحسين ونوعية و زيادة

إنتاجيته تحقيقاً للدور المعروف أن تلعبه الجامعات في دفع عجلة التنمية". (ريان، و التكريتي، 1997، ص: 3).

3-6- فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي:

لاشكأن ما ذكر من أهمية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية، ومنها مؤسسات التعليم العالي

تقودنا إلى فوائد كثيرة، من أبرزها:

* تحسين نوعية الخدمات و السلع المنتجة.

* رفع مستوى أداء العاملين في المؤسسة.

* تخصيص تكاليف الخدمات و التشغيل.

* العمل على تحسين و تطوير طرق و أساليب العمل.

* زيادة الولاء و الانتماء عند العاملين للمؤسسة.

(عليمات، 2004، ص:32).

* استمرار و زيادة قدرة المؤسسة على البقاء و المنافسة. (الترتوري و جويحات، 2006، ص:38).

* المحافظة على الجودة من خلال: التجديد، التحسين، التعليم، التدريب ، و التكليف مع المتغيرات البيئية.

* كسب رضا المجتمع من خلال: إرضاء وإشباع حاجات ورغبات العملاء الذين هم جزء من المجتمع بأعلى

جودة وأقل تكلفة، والمحافظة على البيئة والصحة العامة.

* تحسين الأداء والإنتاجية من خلال: تبني أسلوب فريق العمل، وتبني المشاركة الجماعية في حل مشاكل

العمل، وتحسين الجودة، والتعليم و التدريب المستمرين.

* توسيع أفق القيادة الإدارية العليا. (عقيلي، 2000، ص:61/60).

ولتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية فوائدها، منها:

* رؤية ورسالة وأهداف عامة للمؤسسة التعليمية واضحة و محددة.

* رسالة وأهداف جميع الوحدات بالمؤسسة واضحة و محددة.

* خطة إستراتيجية للمؤسسات التعليمية، وخطط سنوية للوحدات متوفرة و مبنية على أسس علمية.

* هيكلية واضحة و محددة و شاملة و متكاملة و علمية و مستقرة للمؤسسة التعليمية. (حسن، 2005، ص:12).

* إجراءات عملية واضحة و محددة من أجل تحقيق معايير الجودة.

* أدوار واضحة و محددة في النظام الإداري للمؤسسات التعليمية. (أبو ملوح، 2003).

* حل المشاكل متوصل و مستمر، و العاملون يملكون المهارات اللازمة لحل المشاكل بطريقة عملية سليمة.

(أحمد، 2003، ص:78).

* القدرة على التقييم الذاتي.

* القدرة على إعداد التوازن بإجراء التصحيحات في حالة وجود انحرافات عن مستوى الجودة المطلوبة.

* تحسين الاتصالات. (الجوي، و التميمي، 2003، ص:11).

ويرى (سليمان) أن فوائدها تطبيق إدارة الجودة الشاملة تحقق النتائج التالية:

* البقاء في عالم محتدم المنافسة.

* خدمات أحسن للعملاء .

* تحسين الجودة العامة.

* استخدام جيد للأفراد المهرة.

* تقليل الكلفة و الزمن.

* ارتفاع قيمة المشاركة. (سليمان، 2001، ص:145).

وبالنظر المستقر للمبررات التي ذكرت آنفاً فيما يتعلق بتطبيق إدارة الجودة الشاملة، فإن فوائد جمة منشودة على مستوى الجامعة، يذكر منها (نشوان):

* ضبط و تطوير النظام الإداري.

* رفع مستوى الطلاب.

* زيادة كفايات العاملين و رفع مستوى أدائهم.

* زيادة الثقة و التعاون.

* توفير جو من التعاون و التفاهم بين العاملين.

* زيادة الانتماء للمؤسسة.

* العمل بروح الفريق.

* المزيد من الثقة و الاحترام للمؤسسة. (نشوان، 2000، ص:149/148).

ويشير (الترتوري، وجويحات) إلى الفوائد التالية:

* إيجاد نظام شامل لضبط الجودة في الجامعات و الذي يمكنها من تقييم و مراجعة و تطوير المناهج الدراسية فيها.

* تساعد في تركيز جهود الجامعات على اتباع الاحتياجات الحقيقية للسوق الذي تخدمه.

* إيجاد مجموعة من الهياكل التنظيمية التي تركز على جودة التعليم في الجامعات التي تؤدي إلى مزيد من الضبط

والنظام فيها.

* تؤدي إلى تقييم الأداء، و إزالة جميع الجوانب غير المنتجة في النظام التعليمي الجامعي، و تطوير معايير قياس الأداء.

* أداة تسويقية تمنح منشآت التعليم العالي القدرة التنافسية.

* طريقة لنقل أو تحويل السلطة و المسؤولية إلى مستوى فرق العمل مع الاحتفاظ بنفس الوقت بالإدارة

الاستراتيجية المركزية.

* وسيلة فعالة للاتصال داخل و خارج الجامعة.

* وسيلة لتغيير الثقافة بين الموظفين.

* تقديم خدمات أفضل للطلبة، و هو ما تدور حوله الجودة. (الترتوري، وجويحات، 2006، ص:80).

وضح (محبوب) أن حصول الجامعة على شهادة الجودة وفقاً للمواصفة Iso 9001 أو أية مواصفات وطنية

يحقق منافع كثيرة، منها:

* تحسين كفاءة الأنشطة العلمية و الخدمانية.

* تقليل الهدر و التسرب و الفاقد.

* تحسين نوعية الخدمات التعليمية و التدريبية.

* وضوح سياسات العمل و إجراءاته.

* المراقبة المحكمة للعمليات التعليمية و التربوية و الخدمائية.

* الوعي العالي للمسؤولية من قبل العاملين. " (محبوب، 2000، ص: 122).

ويرى (العلوي): "أن الجامعة هي أهم مؤسسات التعليم العالي، و هي محور أهدافها، و بما أن الجامعة هي مصنع القوى العاملة في المجتمع، فليس أفضل من أن تشكل هذه القوى على أساس النوعية و الكيفية بدلاً من التركيز على الكم، و منهج الجودة الشاملة يعني بالمؤسسة أو الجامعة كنظام اجتماعي متكامل يؤثر بعضه على بعض، لا كأجزاء و مجموعات متناثرة متنافرة، فبرنامج الجودة الشاملة يضع المبادئ و الأسس لمثل هذا التكامل، يضاف إلى ما ذكر أن الجودة الشاملة تمهد الطريق أمام الكيان الجامعي لبناء هيكل و عمليات و سلوكيات قادرة على مواجهة تحديات القرن الحادي و العشرين، و التي من أبرزها العالمية، و التكتلات الاقتصادية، و الركود الاقتصادي، و المنافسة الشرسة، و القوة التقنية في عالم المعلومات و الاتصالات". (العلوي، 1998، ص: 22/20).

3-7- خطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي:

قبل الخوض في ذكر و عرض خطوات إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، حري بنا أن نتناول المتطلبات

اللازمة لذلك، و هي على النحو التالي:

➤ مجلس الجودة:

و يمثل المستوى القيادي الأعلى لاتخاذ القرارات، و إعطاء السلطات اللازمة للتوجيه و دعم عملية إدارة الجودة

الشاملة، و ينبثق من مجلس الجامعة أو الكلية، و يرأسه رئيس الجامعة أو عميد الكلية".

(عشيمة، 2000، ص: 543).

و من أهم مسؤوليات هذا المجلس:

* وضع الخطط اللازمة لتنمية ثقافة الجودة.

* قياس عملية التخطيط الشاملة.

* إنشاء و توجيه أنشطة الفرق القيادية الأخرى للجودة مثل: لجنة تصميم و تنمية الجودة.

* توفير الموارد المالية و البشرية لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة.

* متابعة أعمال دوائر الجودة". (عليما، 2004، ص: 101).

➤ فريق تصميم الجودة و تنميتها:

يعمل هذا الفريق تحت قيادة مجلس الجودة و مهمته الأساسية وضع استراتيجية تطوير نظام إدارة الجودة، و

تتمثل أهم مسؤولياته في:

* دراسة مفاهيم إدارة الجودة الشاملة و تطبيقاتها.

*تصميم البرامج التدريبية لقيادات الجودة، و فرق العمل.
تحديد متطلبات العملاء داخل الجامعة أو الكلية أو خارجها.
*اقترح خطة مبدئية للعمل بالجامعة، تمديد خطوتها الأساسية، و ما تتطلبه من تجهيزات و أماكن عمل و غيرها.
*تحسين الجودة داخل الجامعة.(الشراوي،1995، ص:24/23).

➤ **لجنة توجيه الجودة:** وتعتبر مركز عملية إدارة الجودة، و تتمثل أهم مسؤولياتها في:

*توثيق الصلة بين الجامعة و المؤسسات الأخرى.
*وضع الخطط اللازمة لتطوير برنامج دوائر الجودة.
*إزالة الخوف، و نشر الخبرات الفائقة، و الدروس المتعلمة داخل الجامعة أو الكلية.
لجنة قياس الجودة و تقويمها:
"تتمثل أهم مسؤولياتها في تقويم برنامج الجودة الشاملة في الجامعة، و التأكد من مدى تنفيذ أهداف الجامعة مع احتياجات العملاء، و التأكد من استخدام الطرق العلمية في التنفيذ".
(عشبية،2000، ص:545/544).

وهذا ومن الأمور التي ينبغي أن تركز عليها قيادات هذه اللجان و المجالس السابقة:
"تنظيم برامج تدريبية منتظمة، و متخصصة للعاملين بالجامعة بحيث تتضمن تلك البرامج مفهوم إدارة الجودة الشاملة، وأهميتها، و كيفية تنفيذ الأعمال المختلفة".(عليمات، 2004، ص:102).
"وبالإضافة إلى ما سبق تتطلب إدارة الجودة الشاملة أيضاً اختبار المسهل (facilitator)، ويعتبر عاملاً أساسياً في نجاح أو فشل برنامج إدارة الجودة، و يجب أن تتوفر فيه عدة صفات، منها:
*القدرة على الاتصال الجيد.

*القدرة على عرض الأفكار و كتابتها بطريقة جيدة.
*لديه خلفية علمية في مجال العلوم السلوكية.
*مستمع جيد، و يقوم المسهل بتوجيه و تنسيق العمل، و التأكد من تطبيق برنامج الجودة و استخدام تقنياتها و أدواتها، و تنظيم المقابلات لأعضاء دوائر الجودة".(عشبية، 2000، ص:545).

أما بخصوص خطوات إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجمعي و التي تقوم فيها المجالس السابقة فهي على النحو التالي:

أولاً: التمهيد:

و هي مرحلة تهيئة العاملين بالكلية أو الجامعة لتقبل مفهوم الجودة الشاملة، و الالتزام بهذا المفهوم و ما يتطلبه من إجراءات و متطلبات في العمل، و تتضمن هذه العملية الممارسات الآتية:

- * توضيح مفهوم الجودة الشاملة و أسسها و مقوماتها لجميع العاملين.
 - * تشجيع العاملين على المشاركة في مناقشة تلك الأسس و المقومات.
 - * تحديد احتياجات العملاء الداخليين (المتعلمين) أو الخارجييين (احتياجات منظمات الأعمال المختلفة في القطاعين العام و الخاص و المؤسسات الخدمية و غيرها).
 - * تحديد معايير الجودة التي ينبغي الوصول إليها في كل نشاط أو مجال من المجالات التعليم بالجامعة.
 - * تحديد خطوات العمل و إجراءاته في كل مجال بدقة.
 - * تحديد المهام و المسؤوليات اللازمة لتنفيذ الأعمال المختلفة.
 - * توضيح الخصائص و الصفات الواجب توافرها في القائمين بالعمل في مختلف الأقسام و المجالات بالدقة من حيث المؤهلات العلمية و المهارات الشخصية.
 - * توفير الموارد المالية و المعلومات اللازمة لبداية التنفيذ.
- (عليما، 2004، ص:103/102).
- ثانيا: التنفيذ:** ويتضمن الممارسات الآتية:
- * توزيع المهام و المسؤوليات على الأفراد بما يتفق مع قدراتهم و إمكاناتهم.
 - * تحديد السلطات المناسبة لكل فرد بما يتفق مع مسؤولياته.
 - * زيادة القدرات و المهارات اللازمة للتنفيذ من خلال عمليات التدريب المستمر سواء بالنسبة لأعضاء هيئة التدريس أو الإداريين. (عشبية، 2000، ص:547/546).

ثالثا: التقييم:

- تجدر الإشارة إلى أن هذه العملية لا يقصد بها فقط التقييم النهائي للحكم على نجاح و جودة التغيير الذي تم إنجازه، و لكن تصاحب هذه العملية كل مراحل العمر السابقة سواء التمهيد أو التنفيذ، و ذلك للاستفادة من التقييم المستمر في ترشيد عمليات إدارة الجودة في المرات الآتية، و من أبرز الممارسات التي تتضمنها تلك العملية: (عليما، 2004، ص:104/103).
- * المراقبة المستمرة للأداء من مرحلة التمهيد حتى نهاية مرحلة التنفيذ.
 - * مقارنة الأداء بمعايير الجودة التي تم تحديدها في مرحلة التمهيد.
 - * مقارنة أداء العاملين و وضع رتب لأدائهم.
 - * إعادة توجيه العمل نحو المتطلبات الجديدة للتعديل، و تحديد الأخطاء و الانحرافات عن الهدف الموضوع، و تقديم الخبرات اللازمة لتصحيح الأخطاء و التحسين المستمر.

*المراجعة المستمرة للجودة بغرض التأكد من مدى فاعلية نظام إدارة الجودة الشاملة و مدى مناسبتها لطبيعة العمل بالجامعة.

3-8-الاتجاهات العالمية الحديثة في مجال تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي:

يشير الأدب التربوي إلى أن الجامعات و الكليات تعددت في استخدامها للمداخل في عمليات التنفيذ، فمنهما من استخدم المواصفات البريطانية لتحقيق الجودة الشاملة والمعروفة بـ : Bs5750، و منها من استخدم فكرة مدخل توكيد الجودة ككثير من جامعات أوروبا، و أمريكا الشمالية، و في اليابان استخدموا فكرة بيت الجودة، و فيما يلي عرض لهذه المداخل:

➤ مدخل توكيد الجودة:

انتشر هذا المدخل بعد انعقاد المؤتمر الدولي لتوكيد الجودة في التعليم الجامعي بمونترال عام 1993م، حيث ترتب على نتائج و توصيات هذا المؤتمر إنشاء مراكز دولية لتوكيد الجودة و التقويم في بعض الجامعات الأوروبية. (عشبية، 2000، ص:548).

ويقصد بتوكيد الجودة منع حدوث الأخطاء، وضمان الأداء الجيد من أول مرة، و هذا المفهوم منبثق من مفهوم مراقبة الجودة، و يختلف تطبيقه من جامعة إلى أخرى حسب الإمكانيات المتاحة و العمليات التي ينبغي التركيز عليها، وعموماً توحيد مجموعة من الصفات التي تميز هذا المفهوم، وأهم ما يميز مدخل توكيد الجودة ما يلي:

* وجود رسالة للجامعة أو الكلية تهدف إلى تحقيق الجودة.

* تعزيز معلومات الإدارة و هيمنتها.

* وضوح الإجراءات التي تبين كيفية إنجاز العمل.

* قياس الأداء بدقة من خلال معايير الأداء الجيد.

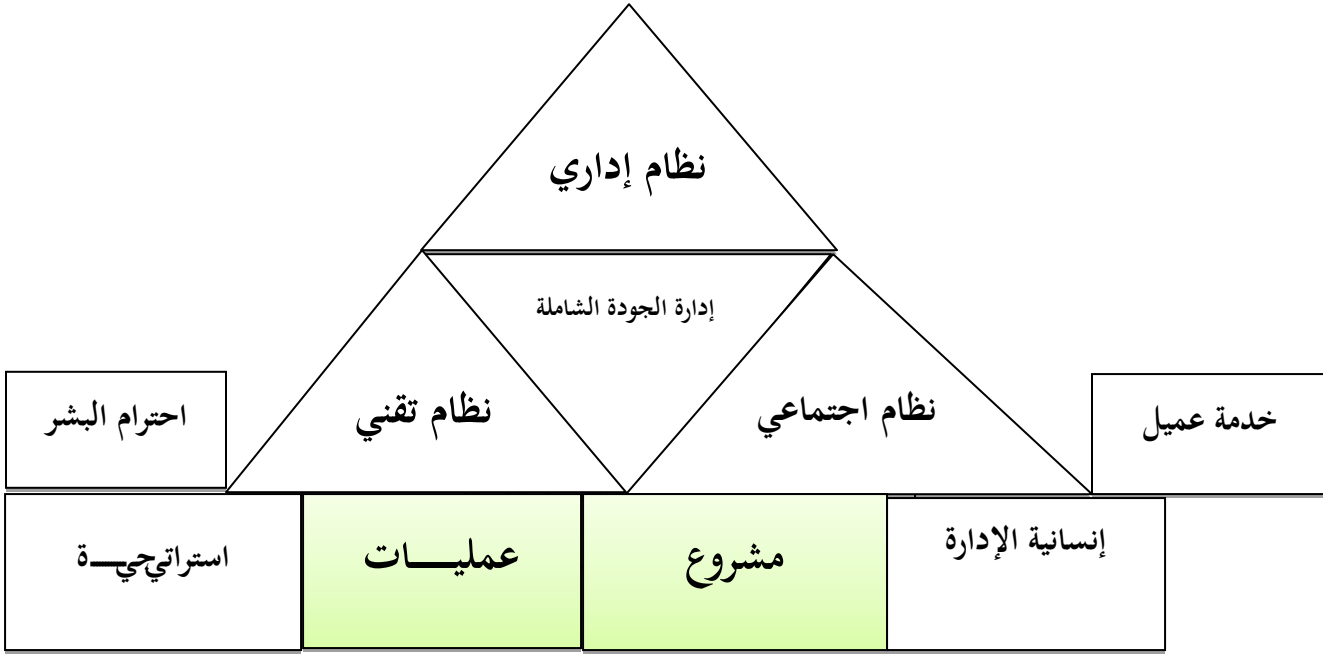
* وجود إجراءات تصحيحية، و نظام مراجعة لمراقبة العمل، و تطويره. (مدني، 1996، ص:166/167).

➤ فكرة بيت الجودة:

بدأت هذه الفكرة في اليابان في مجال الصناعة، و أخذت بها الجامعات اليابانية و يعني بيت الجودة: "مجموعة من المفاهيم و المبادئ التي تسهم في تحقيق الجودة الشاملة". (Lewis، 1997، ص:83).

والشكل التالي يوضح نظام بيت الجودة:

الشكل رقم 05 : نظام بيت الجودة



نقلا عن (عبد الباقي، 2000، ص:256)

وهذا وبالنظر المتأمل إلى المكونات الأساسية لفكرة (بيت الجودة) يمكننا الاستفادة من هذا النظام من خلال: *السطح أو البنية الفوقية، وتتكون من ثلاثة أنظمة تؤثر في الجودة الشاملة وإدارتها وهي النظام الاجتماعي، والنظام الإداري، والنظام التقني.

*ركائز الجودة، وهي: خدمة العميل، واحترام البشر، والإدارة بالحقائق، والتحسين المستمر.

*الأصول و الأركان الحجرية التي يرتكز عليها السقف و الأعمدة، و يتكون كل منها من أربع عمليات هي:

*الأصول: الاستراتيجية، وعمليات، ومشروع، وإنسانية الإدارة.

*الأركان: مهمة، و رؤية، و أهداف، وقضايا.

وقد أشار (Lewis) أن (Deming) وضع بعض الإرشادات التي ينبغي على الجمارك أن تراعيها عند

تنفيذ بيت الجودة، وهي:

*توضيح مفهوم الجودة الشاملة لجميع العاملين.

*توضيح سلوكيات الجودة الشاملة التي ينبغي أن يلتزم بها العاملون.

* وجود مقاييس صالحة للحكم على جودة النظام.

* ضرورة الاستفادة من الأخطاء في المراحل المقبلة.

* العمل على نقل تنفيذ الجودة إلى جامعات أخرى لها الخصائص نفسها.

* نشر الدروس المستفادة من تنفيذ الجودة الشاملة".

(Lewis ، 1997 ، p:84).

➤ مراقبة الجودة:

يقصد بمراقبة الجودة: " عملية مستمر لتعديل المواصفات، بإيجاد أساليب إحصائية حديثة يتم من خلالها أداء

أنشطة مراقبة الجودة، و توفير معلومات كمية تفيد في تحسين و تطوير الإنتاج وجودته". (زاهر، 2005، ص: 281).

ويعرف (الدرادكة) الرقابة على الجودة: " بأنها مجموعة من الخطوات المحددة مسبقاً و التي تهدف إلى التأكد من

أن الإنتاج المحقق متطابق مع المواصفات و الخصائص الأساسية الموضوعية للمنتج ". (الدرادكة، 2006، ص: 102).

ويرى البعض "أن أنشطة مراقبة الجودة تشكل حلقة مهمة للتغذية لراجعة لمعلومات المؤسسة بكاملها مع

تأثيرها المحتمل على تخطيط العملية و الوظائف المتصلة بها، وفي التعليم يمكن استخدام بعض من طرقها الإحصائية

لقياس المعيار المحدد للنجاح في امتحان أو اختبار، و بذلك يمكن تدارك و إصلاح أي خطأ في العملية التعليمية قد

يكون السبب في الإخفاق في تحقيق معدلات النجاح المحدد". (فرمان، 1995، ص: 18).

ويشير (زاهر) إلى مجموعة الأنشطة و الأساليب التي تستخدم في مراقبة الجودة، و أهمها:

* المنع أو التقليل من المنتجات غير المطابقة للمواصفات اعتماداً على معلومات مراقبة الجودة.

* تحسين تكنولوجيا العمليات و كذلك تخطيط و تصميم المنتج.

* استخدام معلومات التوريد و الموردين لإحكام المراقبة على مستويات جودة المنتج.

* مراجعة الاحتياجات و جودة العمل بحيث يمكن تقويض المنتجات المعيبة. (زاهر، 2005، ص: 80/79).

و يخلص الباحث إلى أن أهمية مراقبة الجودة تعمل على التحسين و التطوير، و ذلك من خلال:

* توافق المنتج مع الخصائص و المواصفات التي وضعت له.

* إيجاد الأساليب الإحصائية المناسبة لمراقبة أنشطة الجودة.

* الكشف عن الخلل و الأمور المعيبة من خلال التخطيط الحسن، و حسن استخدام المعلومات التي تؤدي إلى

إحكام مراقبة الجودة.

➤ حلقات الجودة:

تعتبر حلقات الجودة أسلوب من أساليب الإدارة بالمشاركة، و قد ظهرت في اليابان بعد الحرب العالمية الثانية، و قد عرفها (روبرت كول) بأنها : وحدات عمل ذاتية تتكون كل منها من مجموعة صغيرة من العاملين من 4 إلى 10 عمال، يديرها و يوجهها مشرف يقوم بتدريب أعضاء المجموعة على الطرق الأساسية لحل المشكلات، بما فيها الوسائل الإحصائية، و أسلوب العمل الجماعي كفريق.(الدرادكة، 2006، ص:162).

➤ تأسيس برنامج حلقات الجودة:

" تتولى مجموعة العمل مسؤولية توجيه و تأسيس المسؤوليات لأفراد الفريق الذي يجب أن يكون مزوداً بالوعي و الإدراك الكافي، و المعرفة بكل الأنشطة و العمليات، و يتم اختيار القائد لهذه المجموعة من المشرفين المتميزين و متى تم تأسيس الحلقات فعليها أن تقوم بما يلي:

- * تعيين الاحتياجات الخاصة بكل فريق، و المساعدات الخاصة بتطوير البرنامج المشاركة في التدريب.
 - * تعريف المسؤوليات و خطوط الاتصال بين الأفراد و الحلقات و منها الإدارة العليا.
 - * الاتصال بكل العاملين و إبلاغهم بالمنافع التي ستعود عليهم من الاهتمام ببرامج حلقات الجودة".
- (عمر، 2000، ص:91).

➤ حلقات الجودة وفرق الجودة:

وفيها يقول (جوزيف كيلادا): " يسود الآن عمل الفريق و هي جزء متكامل لبرامج دوائر الجودة الذي يظل ضروريا لنجاح منهج الجودة الشاملة.

إن الفرق الجودة الشاملة و التي تتكون من فرق التحسين المستمر، و فرق إعادة الهندسة محل دوائر الجودة ليست إلا آلية تسمح للمنشأة بتنشيط عملية إدارة الجودة الشاملة ورغم ذلك فهي أحد عناصر إدارة الجودة الشاملة الهامة.

ويتكون فريق تحسين الجودة الشاملة عادة من 3-12 عضواً يجتمعون بصفة منتظمة مرة في الأسبوع لمدة ساعة تقريباً، و يجب أن يكون اجتماعهم في مكان هادئ، كما يجب أن يوثق عملهم، و يتم اختيار أحد الأفراد لتسجيل أحداث كل اجتماع، و يمكن أن يؤدي الأعضاء كل في دوره هذه المهمة ، و يكون أعضاء الفريق أحراراً في استدعاء أحد المتخصصين في الحالات التي يحتاجون فيها لعمق أكبر".(كيلادا: 2004، ص:257).

وهذا ما أشارت إليه (أبو سعدة، و عبد الغفار) عن حلقات الجودة في الكليات: أنه لا بد من وجود أشخاص أو لجان، بجانب الأعضاء هي:

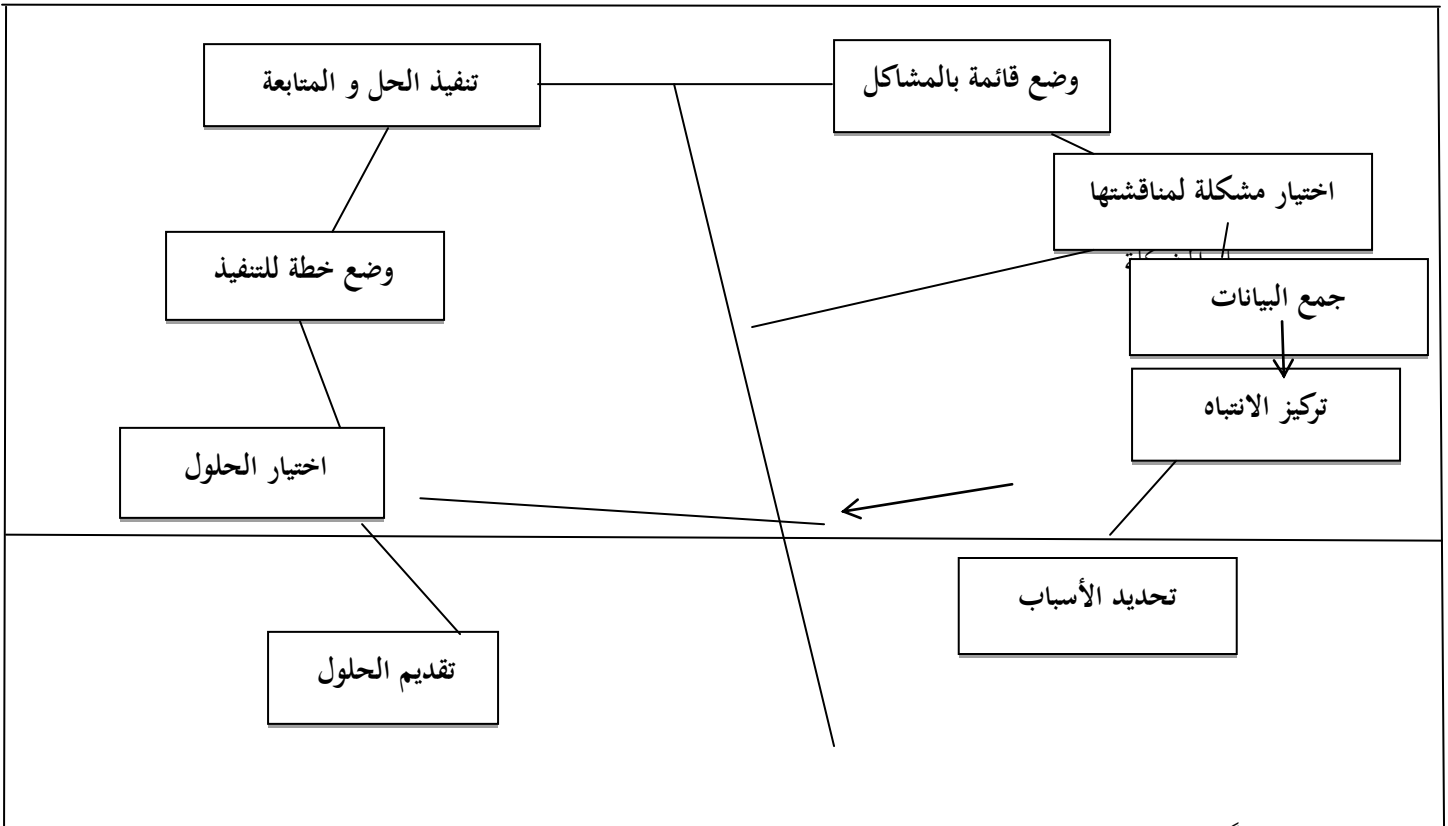
*القائد: وليكن رئيس القسم، و يقوم بتدريب أعضاء المجموعة على الأساليب الأساسية لحل المشكلات.

الخلفية النظرية والدراسات السابقة

*المستهل: ويتم اختياره من خارج مجال عمل أعضاء الدائرة، و يتركز اهتمامه على خطوات سير اجتماع الدائرة، وتدريب القادة، كما أنه يمثل همزة الوصل بين الدائرة و الإدارة.
*لجنة التسيير: وتكون بمثابة مجلس إدارة للبرنامج، وتعد مسؤولة عن وضع الإشارات التشغيلية لعمل حلقة الجودة.

*المنسق: وهو المسؤول عن تنفيذ هذه الإرشادات، والمحافظة على استمرارية البرنامج.
*الأخصائيون: حيث يظهر دور هؤلاء الأخصائيين في حالة إذا واجه أعضاء الدائرة مشكلة يحتاجون فيها إلى المهارة الفنية للتعامل معها، وهنا يقوم أحد الأخصائيين بحضور اجتماع الدائرة لتقديم العون في المساعدة على حل المشكلة، وكلما كانت مشاركة غير الأعضاء من العاملين في البرنامج تكون الإفادة أكثر، حتى تعم فكرة المشاركة أو نمط الإدارة بالمشاركة. (أبو سعدة، و عبد الغفار، 2000، ص:204).
والشكل التالي يوضح الطريقة التي تعمل بها حلقات الجودة:

شكل (06) الطريقة التي تعمل بها حلقات الجودة



نقلاً عن (الدرادكة، 2006، ص:168).

يرى الباحث من خلال الشكل السابق بأن أسلوب حل المشكلات باستخدام مدخل إدارة الجودة الشاملة يمكن تطبيقه على مستوى الجامعة، و ذلك من خلال توفير فرص لأعضاء الهيئتين الإدارية و الأكاديمية في إيجاد حلول للمشكلات الحادثة، و من ثم اتخاذ القرارات السديدة لتنفيذ الحل، و تكمن أهمية حلقات الجودة في كونها عبارة عن مجموعات صغيرة، كل مجموعة تناقش و تحلل و تقترح، و لعل من الأساليب المستخدمة داخل حلقات الجودة في حل المشاكل، إيجاد الحلول المناسبة لها، ما يلي:

*أسلوب العصف الذهني Brain storming

و يعرف لأنه: "وسيلة للحصول أو توليد أكبر كم من الاقتراحات من جميع أعضاء الحلقة في فترة معينة حول المشكلات التي تعترضنا حال العمل ضمن مجال عملهم.

*أسلوب مخطط السبب و الأثر: Cause and Effect Diagram

و يعرف بأنه عرض بياني لعلاقة الأسباب الكامنة وراء المشكلة و المصنفة في فئات معينة.

*أسلوب جمع البيانات:

تعتبر عملية تحليل المشكلات من أهم الوظائف الرئيسية لمجموعة تحسين الجودة كذلك يجب تدريب أعضاء الحلقات على كيفية جمع البيانات التي تمكنهم من تحليل المشكلة و حلها.

*أسلوب الأولويات:

يركز هذا الأسلوب على إدراك أعضاء المجموعة لأسباب مشكلة الجودة ثم البدء بتحليل تلك الأسباب، و محاولة علاجها.

*أسلوب نقاط العلاقة السببية:

تقوم فكرة هذا الأسلوب على العلاقة السببية بين متغيرين أحدهما يكون مقياس الجودة أحد المنتجات، و الآخر هو العنصر الذي يعتقد أنه هو المسبب لقيمة ذلك المقياس. (الدرادكة، 2006، ص: 173/169).

3-9- معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات:

تشير العديد من الدراسات و الأبحاث إلى وجود العديد من الأمور التي تعوق تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات، كما تشير القوانين إلى الكثير من هذه المعوقات مع تباين في معوقات تطبيق إدارة الجودة يرجع إلى جغرافية المكان والنظم المتبعة من مكان إلى آخر، و يتدخل في هذا الأمر فلسفة المؤسسة سواء كانت تربوية أو حكومية أم غير ذلك، و بالرغم من أن إدارة الجودة الشاملة حظيت باهتمام بالغ في أدبيات الإدارة، إلا أن هذا الأمر لا يخلو من الفشل في بعض جوانب التطبيق، و يرجع هذا الفشل إلى: "المنهج الذي يعتمد عليه لحل المشكلات، والذي يبدأ بتقسيم المشكلة إلى أجزاء صغيرة، و دراسة كل جزء و تعديل ما يلزم فيه، و إعادة تجميع الأجزاء بعد تحسينها، و

يتجاهل هذا المنهج الحركة الديناميكية بين الأجزاء، و يقلل من أهمية التفكير في المشكلة كنظام مما يقصر فاعليتها على حالات التحسن التدريجي. (سليمان، 2002، ص:20)

ويلخص (Gatchalian): أسباب فشل إدارة الجودة الشاملة في:

* مقاومة الإدارة العليا. *تطبيق برامج الجودة بشكل غير سليم.

* عدم استمرار الدافعية للبرنامج. *عدم كفاية مستوى تفويض العاملين.

* انخفاض فاعلية برامج الاتصال، و فرق تحسين الجودة. (Gatchalian, 1997, 141)

ويرى (دال) عوائق النجاح في:

* قيادة غير ملتزمة بالفلسفة. *الخوف من التغيير.

* نقص المهارات و التدريب على المشكلات. *الفشل في استكمال مشروع الجودة الشاملة.

* تفكك و عدم استمرارية مجموعات تحسين الأداء.

* نقص الموارد المخصصة، وعدم كفاية المعلومات، وطرق تحليلها.

(Dale, 1997, 372).

أما سليمان فقد أشار إلى سبعة أمراض مميتة، هي:

* نقص اطراد الهدف. *التفكير قصير المدى.

* عدم تطوير ثقافة تحسين الجودة. *تكاليف الكفالة أو الضمانة.

* تكاليف الرعاية الصحية المرتفعة للموظفين. *الإدارة على حسابات مرئية فقط.

* تقويم أداء الأفراد الذي يجعل العاملين يتنافسون بدلاً من التحامهم داخل فريق.

(سليمان، 2002، ص:21).

وأشارت (البربري) في دراستها إلى المعوقات العامة لتطبيق إدارة الجودة، و منها:

* التركيز على أسباب معينة في إدارة الجودة الشاملة و ليس على النظام ككل.

* عدم انتقال التدريب إلى مرحلة التطبيق.

* تبني طرق و أساليب لإدارة الجودة الشاملة التي لا تتوافق على خصوصية المؤسسة.

* توقع نتائج فورية، و ليست على المدى البعيد.

* مقاومة التغيير سواء من العاملين أو من الإدارات، و خاصة الاتجاهات عند الإدارات الوسطى.

(البربري، 1428هـ).

أشارت دراسة (السعيد، ورضا) إلى خمس صعوبات في المجال التربوي، هي: (سعيد ورضا، 2007، ص:12/11).

* المركزية في اتخاذ القرار التربوي: إن إدارة الجودة الشاملة تتطلب اللامركزية في القرار التربوي.

- * اعتماد نظام المعلومات في المجال التربوي على الأساليب التقليدية.
- * عدم توافر الكوادر المدربة و المؤهلة في مجال إدارة الجودة الشاملة في العمل التربوي.
- * التمويل المالي: يحتاج نظام الجودة الشاملة في العمل التربوي إلى ميزانية كافية.
- * الإرث الثقافي و الاجتماعي هو ثقل الموروث التربوي التقليدي، و عدم تقبل أساليب التطوير و التحسين.
- ويرى (جابلونسكي) أن أوضاع التعليم لا تزال كماً و كيفاً دون مستوى الطموحات و عاجزة عن مواجهة التحديات التي يموج بها الواقع، بل إن أوضاع التعليم تتعرض اليوم إلى كثير من النقد، و عدم الاقتناع بنجاح الأجهزة المسؤولة في مواجهة تحديات كثيرة، مثل:
- * الفجوة العلمية و التقنية بين دولنا، و الدول المتقدمة تمثل تحدياً مهماً لنظم التعليم.
- * عدم مواكبة حركة تطوير المناهج لمتطلبات التطوير، و غياب التخطيط المستمر للمناهج بمعناها الشامل.
- * قصور في القوة البشرية ذات الكفاءة العالية المسيرة لبرامج التعليم بسبب ضعف جاذبية و استقطاب أنظمة التعليم لمثل هذه الكفاءات، و سيطرة المركزية في الإدارة.
- * ترجع للدور المؤثر الذي ينهض به المعلمون، و شيوع الظواهر السلبية لضعف الإعداد، و فقدان المعلم لمكانته المهنية والاجتماعية، و من المعلوم أن الكفاءات البشرية: (المواطنة المدربة و الكفاءة) هي الأقدر على تفهم أهداف التعليم و احتياجات المجتمع الذي تعيش فيه. (جابلونسكي، 1991، ص: 28).
- ويوضح (الريفي) عدداً من الممارسات التي تعيق جودة التعليم و التي تضعف من أداء المحاضر، و من إمكانية إشراك الطالب بفاعلية، ومنها:
- * زيادة عدد الطلاب في الفصل الدراسي في المساقات الاختصاصية إلى الحد الذي يجعل متابعة الطالب أمراً شاقاً جداً.
- * استخدام كتب دراسية قديمة لا تواكب ما طرأ على التعليم من تطور.
- * ضعف الاهتمام بتطوير المنهاج، و محتوى المادة الدراسية بما يناسب الاتجاهات الحديثة في التعليم.
- * ضعف البرامج التي تؤدي إلى تطوير المهارات التدريسية لدى المدرس، و قلة المصادر.
- * ضعف الاهتمام بتوعية الطالب في مجال الدور المنوط به. (الريفي 2004، ص: 51/50).
- ويضيف (العارفة، و قران) على ماسبق:
- * عدم مراعاة الشروط الهندسية للمباني.
- * عدم قدرة المقررات إكساب الطلاب مهارة حل المشكلات.
- * قصور المقررات في علاج مشكلات الطلاب و متغيرات النمو.
- * ضعف صلة المقررات بواقع الحياة.

ومن المعوقات المتعلقة بالإدارة ذكر الباحثان:

* ضعف استخدام الأسلوب العلمي في تحديد مشكلات العمل التربوي.
* عدم بناء الخطة الدراسية في ضوء أسس التخطيط الاستراتيجي. (العارفة و قران، 1428، ص: 2/3).
ويشير (Blachmur) إلى مشكلات كثيرة في قياس مستوى جودة الخدمات الجامعية، من أهمها:
* لا يمكن قياس مستوى ضمان جودة الخدمات الجامعية لحقل محدد بدقة دون زيارة هذا الحقل أكثر من مرة و دون المعاشة الحقيقية للكادر التدريسي و الإداري و الطلبة.
* عدم إجابة المستجوبين عن الأسئلة القياسية بدقة و موضوعية، و هذا يعكس صورة غير الصورة الحقيقية لضمان الجودة.

* عدم توفر البيانات و المعلومات الكافية طول مستوى ضمان الجودة في الجامعات و كلياتها المختلفة.
ومن هنا فإن بعض الجهات الخارجية تعمل على بناء بنك للمعلومات تتوفر فيه البيانات و المعلومات الكاملة والكافية و المحدثة حول اختصاصات الجامعات و حول المستفيدين الحاليين و المحتملين و حول مستويات رضا الطلبة والخريجين و المشغلين عن المهارات و المعرفة المكتسبة من الجامعة.
* تتمتع الكثير من الجامعات بسمعة طيبة بخصوص ضمان الجودة في الخدمات التعليمية، و توجهها نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة، و لكن هذه السمعة الحسنة ممكن أن تتراجع و هذا الأمر قد يحد بعض المحللين.
* المنافسة الشديدة بين الجامعات اليوم قد تدفع بعض الجامعات لترويج خدماتها، فتقدم بيانات و معلومات غير كافية و غير دقيقة، وذات مصداقية متدنية، و قد يحد هذا الطلبة الجدد و المجتمع و بعض المحللين لضمان الجودة. (Blachmur, 4, 105/116).

10-3- معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي داخل الوطن العربي:

* التبعية العلمية للجامعات الأجنبية، فالجامعات العربية تعتبر امتداداً للتقاليد الجامعية الأوروبية و الأمريكية، وتنقطع صلتها بالمجتمعات العربية و تقاليدها و ثقافتها، و تتفاعل مع الجامعات الأجنبية ثقافياً و علمياً أكثر من أن تتفاعل مع بعضها البعض.

* عدم قدرة الجامعات العربية على استيعاب الأعداد المتزايدة من الطلاب.
* اختلال التوازن بنت النمو الكمي لأعداد الطلاب الملتحقين بالجامعات، و بين نوعية و جودة التعليم الجامعي.

(أحمد الخطيب، و رادح الخطيب، 2006، ص: 152).

* المواقف السلبية لبعض العاملين في الجامعات لتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة فيها.
* شعور الأكاديميين بأن تطبيق إدارة الجودة الشاملة سيسلبهم الاستقلالية التي يتمتعون بها.

*الثقافة المنظمة السائدة في الجامعات ترعى و تشجع و تكافئ الإنجازات الفردية أكثر بكثير من رعاية و تشجيع و مكافأة الإنجازات الجماعية التنظيمية.

(أبو فارة، 2006، ص:253).

*ضعف الأنماط القيادية لدى المديرين و الإداريين. *أصحاب القرار في الميدان التربوي.

*ضعف العلاقة بين المؤسسات التعليمية و المجتمع المحلي، وضعف عمليات المشاركة في إنجاز القرارات.

(العاجز، و نشوان، 2005، ص:118).

*النمطية في التخطيط و البرامج الدراسية و نظم قبول الطلاب، و نظم تعيين و ترقية أعضاء هيئة التدريس، و نظم التمويل و التقويم المعتمدة في الجامعات العربية، لقد ترتب على هذه الظاهرة التصلب و الجمود و الشكلية في النظم و الإجراءات.

*انعدام الموازنة و الموازنة بين مخرجات التعليم الجامعي و احتياجات خطط التنمية الوطنية.

*الاختلال أو عدم التوازن في الوظائف التي تضطلع بها الجامعات العربية.

(أحمد الخطيب، و رداح الخطيب، 2006، ص:153).

*معايير قياس الجودة غير واضحة و متجددة لقياس مدى التقدم و الإنجاز.

*حلقات غير موجودة و في حالة وجودها فإنها تتسم بضعف و قلة نتائج عملها.

*لا توجد مخصصات كافية لبرنامج الجودة الشاملة.

*سلسلة الجودة مقطوعة، و قلة جهود التوثيق، و تسجيل الإجراءات و النتائج.

(مصطفى، 2002، ص:06).

*انعدام التناسق أو الترابط بين سياسات التعليم الجامعي، و بين سياسات التوظيف في المؤسسات العامة و

الخاصة.

*شروع ظاهرة الإهدار في الجامعات العربية، و الذي يتمثل في ارتفاع كلفة البنى التحتية للجامعات.

*ضعف الكفاءات الداخلية، و الكفاءات الخارجية لهذه الجامعات. (أحمد الخطيب، و رداح

الخطيب، 2006، ص:153).

*فعالية التدريب محدودة.

*فلسفة التحسين المستمر غائبة، و فقدان الثقة في البرنامج بعد فترة زمنية طويلة من بدء التنفيذ.

(العمرى، 2002، ص:06).

ويرى (الخطيب): أن الهيكل التنظيمي للجامعة أو الكلية يعاني من بعض القصور و الخلل التي تؤثر على فعالية

العملية التعليمية و الإدارية بالجامعة، فهناك اهتمام كبير بالشكل التنظيمي بغض النظر عن مدى ملاءمته لظروف

واحتياجات العمل الفرعية كما أن هناك بعض المؤثرات التي توضح أن هناك تداخلاً بين الوظائف المختلفة بالجامعة، خاصة الوظائف القيادية فيما يتعلق بالمسؤوليات، و لعل ذلك يرجع في عدم التحديد الواضح للمهام بكل من تلك الوظائف، فضلاً عن عدم التناسب بين المسؤوليات المتوقعة من بعض الأفراد و السلطات الممنوحة لهم ووجود تكرار في بعض المهام المتعلقة ببعض الوظائف. (الخطيب، 1997، ص:15).

ومن المعوقات التي تناولها(عشبية):

*قصور إدارة الجامعة أو الكلية من خلال عدم إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات التي تهمهم و التمسك و الاندفاع والاهتمام بالمصالح الفردية في بعض الأحيان، و التركيز على تقييم الأداء و ليس على التوجيه و الارشاد الذي يساعد الأفراد في تحقيق جودة أعلى.

*عدم توفر قاعدة بيانات متكاملة عن مجالات العمل المختلفة بالجامعة.

*كثرة القوانين و اللوائح و عدم وضوحها في بعض الأحيان.

*قصور العناية بالجوانب الإنسانية في مجال العمل:

إن المتتبع لهذا المجال يلاحظ أن هذا الجانب لا يحظى بالاهتمام الكافي، فهناك العديد من الممارسات التي

تحدث في الجامعة و التي تؤثر على العلاقات الإنسانية في العمل، منها:

*وجود بعض الرؤساء الذين يميلون إلى إيجاد فجوة بينهم و بين العاملين، ولا يعطونهم الفرصة الكافية للاستفادة من عملهم، ولا يشعرونهم بالنقد الموضوعي، بل إنهم من خلال سلوكياتهم يزرعون الخوف في نفوس هؤلاء المرؤوسين، ويقللون من انتمائهم الأمر الذي يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية لديهم، و اللامبالاة، في تنفيذ الأعمال التي تستند إليهم.

➤ تصور العلاقة بين الجامعة و المجتمع:

هناك بعض المؤشرات التي توضح أن العلاقة بين الجامعة و المجتمع ليست بالصورة المرجوة فعلى سبيل المثال:

يشير الواقع العلمي إلى أن الجامعات ليس لديها خطة طويلة الأجل لدراسة احتياجات قطاعات العمل المختلفة سواء من حيث الكم أو الكيف، و عند توافر هذه الخطة فغالباً ما يكون التركيز على الأجل القصير، فضلاً عن أن هذه الخطط قد توضع بناء على منطق التجربة دون دراسة سابقة لاحتياجات العملاء، و معرفة رغبات و احتياجات كل قطاع، و لعل ذلك يرجع إلى بعض العوامل المجتمعية التي تتحكم في عمليات القبول بالجامعة و فرص العمل و

الإمكانيات و الموارد المتاحة.(عشبية، 2000، ص:555/522)

11-3- المعوقات التي تتعلق بمجالات الدراسة:

➤ المعوقات التي تتعلق بالمجال الإداري التنظيمي :

تعتبر الهيئة الإدارية جزء مهم من المنظومة الإدارية لأي جامعة، و من الطبيعي أن تواجه هذه الشريحة المهمة عوائق ومشاكل تعمل على عرقلة جودة الأداء و من ثم المنتج، و قد أشار (الترتوري، و جويحات) إلى مجموعة من الأسباب التي تؤدي إلى الفشل، منها:

* عدم التزام الإدارة العليا بتطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة، و لا بد لهذه الإدارة أن تتعلم أولاً خطوات هذا البرنامج ثم توجد هيكلًا تنظيميًا، و نظام مكافآت يدعم هذا البرنامج.

* عدم الحصول على مشاركة الموظفين في برنامج إدارة الجودة الشاملة.

* بعض المؤسسات تحصل على التزام الإدارة و الموظفين نحو برنامج إدارة الجودة الشاملة، و تقوم بتدريب هؤلاء الموظفين على البرنامج، و تعتقد أن ما يلي ذلك يحدث من جانبها فقط بينما تكون الخطوة اللاحقة مهمة جداً و هو تحويل هذا التدريب إلى حيز الواقع.

* توقع نتائج فورية و ليست على المدى البعيد، فقد يستغرق نتائج مهمة و ملموسة من تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة سنة أو سنتين.

* تركيز المؤسسة على تبني طرق و أساليب إدارة الجودة الشاملة التي لا تتوافق مع نظام إنتاجها و موظفيها.

* مقاومة التغيير سواء كان من الإدارة أو من العاملين، و كذلك تخوف بعض العاملين في المؤسسة من تحمل

المسؤولية و الالتزام بمعايير حديثة بالنسبة إليهم. (الترتوري، و جويحات، 2006، ص: 50/49).

و يضيف (مصطفى) إلى الأسباب السابقة ما يلي:

* قصور إدراك المديرين لمفهوم إدارة الجودة، و من ثم عدم إدراكهم لعوائد تطبيقها.

* توضع قدرة المديرين على تطبيق إدارة الجودة الشاملة لا سيما التحسين المستمر.

* غياب أو قصور الإدارة بالمشاركة، و تركيز السلطة، الأمر الذي يقلل من حماس و دفاعية العاملين للأداء

ألا بتكاري لازم لإثراء إدارة الجودة الشاملة.

* قصور التخطيط للتدريب لاسيما تحديد الاحتياجات التدريبية.

* قصور تدريب العاملين على تطبيق أدوات الجودة الشاملة.

* غياب روح الفريق، لاسيما وأن التحسين المستمر لا يتم إلا من خلال فرق عمل محفزة.

(مصطفى، 2005، ص: 98/97).

وتنظر (سليمان) إلى ذات الموضوع من زاوية أخرى مشيرة إلى:

*تقادم النظم و هبوط المستوى المعرفي، و بطء عملية التطوير في سياق البرامج و المناهج، و طرق التدريس

والإدارة.

*تضخم الهياكل الإدارية، و تقادم النظم المالية و الإدارية لا تتناسب و طبيعة المؤسسات العلمية و التعليمية و

البحثية.

أما (الدرادكة) فقد حدد مجموعة من المشكلات التي واجهت أسلوب حلقات الجودة، و منعت تلك الحلقات

من تحقيق أهدافها، منها:

* هناك نقص لدى العاملين في فهم فكرة أسلوب الحلقات، و تظهر هذه المشكلة عندما يشعر العاملون أن

حلقات برامج الجودة ما هي إلا كباقي البرامج التي تتبناها الإدارة من أجل زيادة الإنتاجية، و هذا يتطلب إقناع

العاملين بأن العائد المتحقق لهم و للشركة سوف يفوق التكلفة و التضحيات التي قدمت من قبل المؤسسة و من

جانبيهم، كما أن الجهل بذلك يعود على أنها مفهوم جديد لم تتوضح أبعاده كاملة للكثير من المؤسسات.

* عدم وجود تجانس بين الإدارة و أفكار ومقترحات العاملين، حيث يشكو العاملون من تجاهل الإدارة

لمقترحاتهم التي يقدمونها في حلقاتهم.

* مناقشة بعض المشكلات التي تكون خارج نطاق خبرة أفراد الحلقة، و تحدث هذه المشكلة عندما تختار الحلقة

مشكلات خارجة عن تخصص أفرادها.

* قيام أفراد الحلقة بالتصدي لمشاكل من الصعب حلها من خلالها. (الدرادكة، 2006، ص: 174/175).

و يضيف الباحث على ما سبق المعوقات التالية:

– من ناحية الجانب التنظيمي:

* واجبات مسئول لجنة الجودة غير محددة بشكل واضح.

* واجبات أعضاء لجنة الجودة غير محدد بشكل واضح.

* عدم توفر خلية الجودة الشاملة على عدد الكافي من إطارات للممارسة أنشطتها.

* الصلاحيات الممنوحة لمسئول المكلف بتطبيق الجودة من طرف الإدارة غير كافية لتأدية مهامه.

* عدم حرص الإدارة العليا للمعهد على احترام المعايير المعتمدة في اختيار مسئول خلية تطبيق الجودة الشاملة.

– من ناحية الجانب الإداري :

* عدم حرص الإدارة العليا للمعهد على إشراك مسئول خلية الجودة في اتخاذ القرارات الخاصة بالمعهد.

* عدم حرص الإدارة العليا للمعهد على إقامة الاجتماعات مع المسئول المكلف بتطبيق الجودة الشاملة .

- * خلية تطبيق الجودة الشاملة لا تولي اهتمام الكافي لعملية تحسيس بأهمية تطبيق مبادئ الجودة الشاملة .
 - * عدم توفر البرامج التكوينية مخصصة لمسئول خلية الجودة .
 - * عدم توفر البرامج التكوينية المخصصة لأعضاء خلية الجودة.
- (رقاد،2014،ص213،211).

➤ المعوقات التي تتعلق بالمنشأة الجامعية:

- وجود المعاهد في بيئة تعج بالضوضاء.
 - غياب عوامل الامن والسلامة في المباني .
 - ضيق أماكن المطالعة لمرتدي المكتبة من طلبة وأساتذة
 - ضعف كفايات المختبرات العلمية لممارسة التجارب العلمية .
 - افتقار المعاهد إلى ساحات كافية للطلاب.
 - قلة مراعاة شروط السلامة والاجراءات المتبعة في حالات الطوارئ.
 - قلة مختبرات الحاسوب .
 - ضعف الصيانة الدورية لمرافق المعهد.
 - ضعف توفر التهوية المناسبة في القاعات الدراسية .
 - مجاورة قاعات الدراسية بعضها البعض يحدث الضجيج والضوضاء .
 - ازدحام القاعات الدراسية بالطلاب .
- (المردوخ،2008،ص86).

➤ المعوقات التي تتعلق بمجال البحث العلمي:

يعتبر البحث العلمي أحد الأعمال الثلاثة التي يستند إليها التعليم الجامعي في مفهومه المعاصر، فعلى الجامعة دور هام في تنمية المعرفة و إنمائها و تطويرها من خلال ما تقوم به من أنشطة البحث العلمي الذي يعتبر ركناً رئيسياً من أركان الجامعة، ولا يمكن أن تكون هناك جامعة بالمعنى الحقيقي إذا عي أهملت البحث العلمي أو لم تعطه الاهتمام الذي تستحقه. (مرسي،2002، ص:26).

ويذكر (الفرا) أن معوقات البحث العلمي تتركز في:

- * عدم توفر الدوريات و المجالات المتخصصة، و عدم وجود شبكة معلومات تقنية حديثة لدى المكتبات.
- * انعدام التنسيق بين المكتبات و الجامعة لتوفير المصادر اللازمة للبحوث.
- * عدم تخصيص موازنات للبحث العلمي، و غياب الحوافز المادية و المعنوية التي تشجع البحث العلمي.
- * عدم انفتاح الجامعات على المؤسسات المحلية و العالمية لدى الأبحاث العلمية.

* ضعف إجراء متابعة التحكيم و النشر من قبل عمادات البحث العلمي في الجامعات.
* انشغال عضو هيئة التدريس بالأعباء التدريسية الملقاة على عاتقه. (الفرا، 2002، ص:4).
و من المعوقات التي تتعلق بالبحث العلمي، و التي أشارت إليها دراسة(راضي):
* ضعف ملائمة سياسة التحفيز و التشجيع في مجال البحث العلمي، و ضعف الميزانيات المرصدة له، و ضعف السياسات المتبعة في تمويله، و عدم توفر احتياجات البحث العلمي من مراجع و أجهزة و معدات و غيرها.(راضي، 2006، ص:254).

ويضيف الباحث على ما سبق المعوقات التالية:
* عدم توفر إستراتيجية وطنية للبحث العلمي في الجزائر.
* قلة الميزانية المخصصة للبحث العلمي سواء أكان من وزارة التربية والتعليم العالي أو من ميزانية الجامعة نفسها.
* غياب التعاون بين الباحثين في الجامعات المختلفة.
* الافتقار إلى مراكز تهتم بالمعلومات و الإحصائيات.
* ضعف التنسيق بين عمادة المكتبة و الكليات المختلفة من أجل توفير أوعية المعلومات.
و بناء على ما سبق يوصي (عوض الله) ب:
* إعادة النظر في أنظمة التعيين و الزيادة السنوية للأكاديميين لتكثيف شكل أكبر على البحث العلمي.
* زيادة الدعم المادي من الجامعة للبحث العلمي.
* تشجيع عمل دراسات مسحية عن النشاط البحثي في كافة الأقسام مع عمل دراسة حالة تفصيلية لأعضاء هيئة التدريس بهذا الخصوص.(عوض الله، 2007، ص:92).

➤ المعوقات التي تتعلق بالخدمة المجتمعية:

يعتبر المجتمع المحلي من الناحية التربوية من أهم مجالات التخطيط لأي مؤسسة تربوية فاعلة، حيث تسعى المؤسسة التربوية للإفادة و الاستفادة من المجتمع المحلي، و لكن و مما لا شك فيه أن العلاقة بين الجامعة و المجتمع المحلي يشوبها النقص رغم الجهود الحثيثة لتطويرها و تحسينها، و العمل على تكاملها، حيث توجد عوائق و معضلات تعترض ذلك والتي أشارت إليها العديد من الدراسات التربوية، منها دراسة (الطار) التي أوضحت بأن مجال جودة الخدمات المجتمعية في حاجة إلى المزيد من العناية و التركيز من قبل إدارة الجامعة نظرا لأنه يلامس حاجات المجتمع المستمرة، كما أشارت الدراسة إلى قصور إدارة الجامعة و أكاديمية في مشاركة المجتمع حاجاته و التفاعل معه، و أن هناك ضعف في إعداد و عقد الدورات التدريبية و التأهيلية لفئات المجتمع، و أن الإدارة الجامعية لديها قصور في التخطيط لمؤسسات المجتمع مما يؤدي إلى تحسين مستوى أداء العاملين و الخريجين.(الطار، 2006، ص:254).
ومن معوقات علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي:

*عدم وجود خطة للتكامل مع المجتمع الخارجي.

*ضعف علاقة المدرسة بالمجتمع المحيط بها.

*عدم تقبل المجتمع لأساليب التطوير.

(العاجز، ونشوان، 2007، ص: 217).

وقد توصلت دراسة (أبو فارة) إلى بعض المعوقات ذات الصلة بالبعد المجتمعي، منها:

*ضعف تعاون الجامعة مع مؤسسات التعليم لضمان جودة متميزة لمخرجات التعليم العالي.

*ضعف الترابط بين الجامعة و المجتمع من خلال حماية البيئة.

*ضعف تنسيق الجامعة مع المدارس الثانوية من أجل تطوير و تحديث المناهج الدراسية.

(أبو فارة، 2006، ص: 276).

ثانيا: الدراسات السابقة والمشابهة والمرتبطة:

رغم أهمية الموضوع إلا أنه لا توجد دراسات سابقة بل وجدنا من خلال استطلاع الذي قمنا به من أجل جمع معلومات النظرية عن موضوع الدراسة، دراسات مشابهة من أهمها ما يلي:

-الدراسات الجزائرية:

- الدراسة الأولى: (يزيد قادة 2012)

بعنوان " واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائرية" هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائرية والتعرف على أهداف تطبيقها من وجهة نظر (المدرء ، الأساتذة ، التلاميذ) والبالغ عددهم 27 متوسطة بولاية السعيدة . وقد اعتمدت هاته الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على جمع المعلومات عن الظاهرة المدروسة وتحليلها وتفسيرها للوصول إلى نتائج محددة ، كما تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع المعلومات والبيانات بالإضافة إلى الوثائق والسجلات المتعلقة بالمؤسسات محل دراسة ، وقد أجريت هاته الدراسة على عينة متكونة من (27) متوسطة برقم (577) فرد موزعة مابين مدرء ، وأساتذة ، وتلاميذ.

ومن خلال تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة توصل الباحث الى نتائج التالية:

- لا تطبق المؤسسات التعليمية الجزائرية إدارة الجودة الشاملة من منظور (المدرء، الأساتذة، التلاميذ).
- من ناحية جودة الإدارة توصلت الدراسة إلى أن الإدارة المدرسية في المؤسسات التعليمية لا تتصف بالجودة.
- من ناحية جودة المنهج الدراسي توصلت الدراسة إلى أن المنهج المطبق في المؤسسات التعليمية لا يتصف بالجودة.
- من ناحية جودة المناخ التعليمي توصلت الدراسة بأن المناخ التعليمي في المؤسسات التعليمية لا يتصف بالجودة .

وقد أوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها :

- تزويد المؤسسات التعليمية بمدرء ذوي مستوى تعليمي عالي.
- تزويد المؤسسات التعليمية بأساتذة مؤهلين علميا وتربويا .
- ضرورة ملائمة المنهج الدراسي لعمر تلاميذ وحاجات المجتمع ومواكبته تطورات العلمية والتكنولوجية.

الدراسة الثانية: (رقاد، 2014)

بعنوان " تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية آفاق ومعوقاته"،دراسة ميدانية بمؤسسات التعليم العالي للشرق الجزائري.

- هدفت هاته الدراسة معرفة معوقات وآفاق تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات تعليم العالي الجزائري، من وجهة نظر مسؤولي لجان ضمان الجودة بجامعة الشرق الجزائري البالغ عددهم (25) فرد. وقد وظفت هاته الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ملائمة الموضوع الدراسة ، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستعمال الاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات حول موضوع ، موجه لكل رؤساء لجان الجودة في جامعات الشرق الجزائري، يحتوي على (68) عبارة موزعة على أربع محاور(مبررات دافعة، الخيارات الرئيسية، معوقات تطبيق، عوامل نجاح).

ومن خلال تحليل إجابات أفراد العينة الدراسة توصل الباحث الى النتائج التالية :

● دفع كل من التحديات الداخلية والخارجية التي تواجه مؤسسات تعليم العالي الجزائرية إلى تطبيق نظام ضمان الجودة .

● وجود جملة من معوقات التي من تطبيق نظام ضمان الجودة والمتعلقة بالجانب القيادي على مستوى وزارة الوصية والجانب الإداري والتنظيمي للمؤسسة وعلى مستوى الجانب السلوكي للإطراف المعنية بالتطبيق.

- وفي ضوء نتائج الدراسة توصل الباحث إلى العديد من التوصيات ومن أهمها:

● ضرورة تسطير خطوط العريضة من اجل تطبيق الفعلي والجيد لنظام ضمان الجودة من تحديد للهدف والآلية مناسبة والنطاق مناسب.

● العمل على ضمان الجودة داخلية من خلال الاهتمام بتحقيق الجودة الشاملة والتحسين المستمر القائم على إجراءات التقييم الذاتي.

● تبني إجراءات ضمان الجودة الخارجية التي تتيح لها مقارنة سياستها بما هو متعارف عليه عند أصحاب اختصاص.

- الدراسات العربية :

الدراسة الأولى: (ناجي،1998):

بعنوان " إدارة الجودة الشاملة و الإمكانيات التطبيقية في مؤسسات التعليم العالي (دراسة حالة ، جامعة عمان الأهلية)" .

هدفت الدراسة إلى تعرف على إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي في الأردن ، وقد تكون مجتمع الدراسة من قسمين ، القسم الأول تكون من جميع عمداء كليات جامعة عمان الأهلية ورؤساء الأقسام الأكاديمية المختلفة ، ومديري الدوائر الإدارية في الجامعة البالغ عددهم (22) فردا، والقسم الثاني جميع طلبة جامعة عمان الأهلية البالغ عددهم (3752) طالبا وطالبة، وقد وظفت الباحثة أسلوب المسح الشامل في توزيع

استبيان على القسم الأول من مجتمع الدراسة ، كذلك تم اختيار عينة عشوائية من القسم الثاني بواقع (16) بالمائة من حجم مجتمع الطلبة

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج التالية :

- إن مستوى رضا الطلبة الجامعة كان مرتفعا فيما يخص تجهيزات الجامعة ، ومنخفضا بالنسبة للخطط الدراسية ، والكادر الأكاديمي ، والخدمات الجامعية ، والأنظمة ، والتعليمات الداخلية.
- هناك رغبة وقناعة لدى إدارة جامعة عمان الأهلية ممثلة في عمداء الكليات ، رؤساء الأقسام ، بضرورة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.
- كما اتضح انه لا تقوم ادارة الجامعة بتطبيق العديد من مبادئ إدارة الجودة الشاملة مثل: تطوير مهارات موظفيها ، وجودة الهيكل التنظيمي الذي يساعد على تفويض الصلاحيات للأكاديميين والإداريين.
- وقد أوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها :
- أن تسعى الجامعة جاهدة إلى توفير ما يحتاجه الطلبة من أساتذة أكفاء ، والعمل على تدريبهم العملي.
- ان يتم تدريس مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

الدراسة الثانية (العطار، 2006):

بعنوان " واقع الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية وسبل تطويره من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعات قطاع غزة "

هدفت هذه الدراسة التعرف على الواقع الحالي لإدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية ومعوقاته ووضع سبل تغلب عليها وتطوير تطبيقها.

استخدم الباحث لتحقيق هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي حيث تكونت العينة من جميع رؤساء أقسام الأكاديمية (84) رئيسا.

ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبيان مكون من (51) عبارة موزعة على ستة أبعاد ، هي : (جودة الإدارة الجامعية، جودة النظم وتشريعات الجامعية، جودة التركيز على المستفيد، جودة التقويم، جودة التحسين المستمر، جودة الخدمات المجتمعية).

وقد توصلت الدراسة إلى أن :

- واقع إدارة الجودة الشاملة في جامعات قطاع غزة لم يصل إلى الحد الأدنى لمقاييس الجودة في الجامعات ، حيث بلغت الدرجة الكلية للجامعات الثلاث ما نسبته (67.44) بالمائة.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الجامعة الإسلامية بين متوسطات تقدير رؤساء الأقسام الأكاديمية لواقع إدارة الجودة الشاملة.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقدير مجتمع الدراسة بين الجامعات الثلاث تعزى لاختلاف الكلية (العملية، إنسانية).

وقد أوصت الدراسة بناء على النتائج التي توصلت إليها ب :

- زيادة اهتمام إدارات الجامعات ثلاث العامة ، وجامعتي الأزهر والأقصى خاصة بتطبيق عناصر الجودة الشاملة.

- تبني الجامعات نظرة شمولية لعملية التحديث والإصلاح الإداري بالاستناد إلى التخطيط الاستراتيجي القائم على الفكر الإداري المعاصر.

- تدريب العاملين في الجامعات الفلسطينية على أنشطة إدارة الجودة الشاملة.

-الدراسة الثالثة : (راضي،2006):

بعنوان: "معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم التقني في محافظات غزة وسبل تغلب عليها" هدفت الدراسة التعرف على معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات تعليم التقني في محافظات غزة وسبل التغلب عليها، حيث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي كما استخدمت أسلوب الحصر الشامل لجمع البيانات من عينة الدراسة من خلال استبيانات التي تم إعدادها لهذا الغرض، بالإضافة إلى مقابلات الشخصية ، وتم تفرغ بيانات واستخدام النتائج باستخدام البرنامج إحصائي SPSS، وقد تكون مجتمع وعينة البحث من جميع العمداء ونواب عمداء ، ورؤساء أقسام ، وأعضاء لجان الجودة في الكليات التقنية في محافظات غزة ، والبالغ عددهم(113) موظفا استجاب منهم (89) موظفا.

-توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج، أهمها:

-توجد فروق بين استجابات أفراد العينة لمجالات الاستبيان الستة الخاصة بتحديد معوقات تطبيق الجودة

الشاملة في مؤسسات التعليم تعزى لمتغير اسم الكلية لصالح مجتمع العلوم المهنية والتطبيقية بغزة، وبتغير جهة الإشراف لصالح الكليات العامة ، وبتغير المؤهل العلمي لصالح الدبلوم

-تطبق كلية مجتمع العلوم المهنية والتطبيقية الجودة الشاملة بشكل جيد، يليها الكليات الخاصة ، ثم التابعة

لوكالة غوث وتأتي كليات الحكومية في مستوى الضعيف في كافة مجالات الدراسة

- وقد أظهرت الدراسة أن الكليات تتبع المركزية في تخطيط ،وتسعى لعدم تفعيل العمل الجماعي، وفرق العمل

مما يؤدي إلى ضعف انتماء العاملين للعمل والكلية.

-وقد خرجت الدراسة بتوصيات من أهمها :

-ضرورة تفعيل وحدة الجودة في الكليات التقنية وقيادتها من كوادر مؤهلة.

- الاهتمام بنشر ثقافة الجودة الشاملة وتعزيز مفاهيمها في مؤسسات التعليم التقني.

-رفع كفاءة وخبرة العاملين في كافة مجالات من خلال توفير التدريب والتأهيل المناسبين محليا وعالميا.

-الدراسة الرابعة (خلاف، 2006):

بعنوان " معوقات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في جامعتي: (الخليل وبيت لحم) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والطلبة"

هدفت هاته الدراسة الى تحديد معوقات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في جامعتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر أعضاء هيئة تدريسية والطلبة ، والاختلاف في تحديدها بحسب متغيرات الجنس ، والجامعة، نوع الكلية ، وسنوات الخدمة ، والرتبة الأكاديمية (خاص بأعضاء هيئة تدريس)، والمستوى الدراسي (خاص بالطلبة).
أستخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي، وقد تكون مجتمع الدراسة من قسمين:
القسم الأول: جميع أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعتين الناطقين بالعربية من حملة دكتوراه وماجستير والبالغ عددهم (217) عضوا.

القسم الثاني: جميع طلبة السنتين الثالثة والرابعة في الجامعتين في مرحلة (البكالوريوس)، البالغ عددهم (311) طالبا وطالبة، وتم اعتماد جميع أفراد القسم الأول ، غير انه استجاب منهم (143) فردا من المجتمع الكلي للأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعتين ، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية من القسم الثاني بلغت (310) من المجتمع الكلي للطلبة في جامعتين ، وتم بناء الاستبيان من نموذجين متطابقين لأعضاء هيئة التدريسية والطلبة بواقع (37) فقرة موزعة على بيانات الاستبيان الخمسة وهي: (المعوقات الإدارية ، المعوقات البشرية، والمعوقات المتصلة لنواحي المادية والمرافق والتجهيزات ، والمعوقات الأكاديمية والمعوقات الفنية).

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج التالية :

- أن معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعتين تقع ضمن الدرجة المتوسطة.

-أن اعلي مجال في معوقات التطبيق هو مجال المعوقات الفنية .

-عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة من أعضاء هيئة

التدريس " تعزى لمتغير الجامعة لصالح جامعة الخليل ، وفئة المستجيب لصالح الطلبة.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث من أعضاء هيئة

التدريسية والطلبة تعزى لمتغير الجنس ، ونوع الكلية.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث من طلبة تعزى إلى

متغير مستوى دراسي .

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات من أهمها:

-أن تتيح الجامعتان الفرصة للعاملين والطلبة بان يساهموا في رسم السياسة الجامعية .

- أن تتبنى الجامعات اللامركزية في اتخاذ قرارات الجامعة .

- العمل على تدريس مبادئ إدارة الجودة الشاملة من أجل زيادة الوعي بهذا المفهوم.

الدراسة الخامسة (أبو فارة، 2006)

بعنوان : " واقع تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية"

هدفت الدراسة إلى تحليل وقياس واقع إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية بالضفة الغربية، وتم

اختيار عشر فرضيات أساسية في هذه الدراسة ، تناولت هذه الفرضيات العناصر الرئيسي ة العشرة لإدارة الجودة الشاملة

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، والاستبيان كأداة لجمع البيانات وتكونت العينة من (234) من أعضاء الهيئة التدريسية ، تم اختيارهم بصورة عشوائية .

وقد أظهرت نتائج الدراسة:

- أن الجامعات الفلسطينية لا تولي اهتماما جوهريا بسبعة عناصر رئيسية من عناصر إدارة الجودة الشاملة ، وهي : (التركيز على المستفيد والثقافة المنظمة ، وتصميم العملية ، ودعم الإدارة العليا للجودة ، والتحسين المستمر ، والتركيز على العاملين ، والعلاقة مع الموردين) .

- تولي الجامعات أهمية لثلاثة عناصر فقط من عناصر إدارة الجودة الشاملة وهي : القياس الدقيق ، وضمان الجودة ، والبعد المجتمعي .

ومن أهم التوصيات :

- ضرورة تضمين جميع عناصر إدارة الجودة الشاملة في كل مكونات النظام الجامعي (مدخلات الجامعة وعملياتها ومخرجاتها).

- اعتماد منهج المقارنة والمرجعية لتحسين مستوى جودة الخدمات التعليمية والإدارية والتكميلية والمساندة وان يطبق هذا المنهج بالمقارنة مع جامعات متميزة عالميا .

الدراسة السادسة: دراسة (العاجز، ونشوان، 2007)

بعنوان: "معوقات تطبيق الجودة في مدارس وكالة غوث الدولية بغزة"

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف على معوقات تطبيق الجودة في مدارس وكالة غوث الدولية بغزة من وجهة

نظر المديرين والمشرفين التربويين، وقد وظفت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق الدراسة قام الباحثان ببناء

استبيان مكون من (58) فقرة موزعة على ستة محاور هي: (الإدارة التعليمية، البيئة المدرسية، المقررات الدراسية

، والإدارة المدرسية ،المعلم، علاقة المدرسة بالمجتمع)، تكونت عينة الدراسة من (150)مديرا،و(50) مشرفا، استخدم الباحثان للمعالجة الإحصائية برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS).

وقد توصلت الدراسة الى عدة نتائج اهمها :

-ضعف التخطيط الإستراتيجي والغموض في مفهوم الرؤية والرسالة للإدارة التعليمية.

-ضعف امكانيات المدارس المادية.

-كثرة الأعباء الإدارية لدى مديري المدارس ومقاومة التغيير .

ضعف العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي.

وفي ضوء نتائج الدراسة وتحليلاتها اوصى الباحثان بما يلي:

- ان تقوم الإدارات التربية والتعليم بتبني اسلوب الجودة في تعليم بشكل مستمر.

- العمل على تدريب القياديين في الإدارات التعليمية على أساليب وأدوات الجودة

- تبني اللامركزية والمشاركة في إتخاذ القرار التربوي والتعليمي عند تطبيق منهج الجودة

- **الدراسة السابعة: (المدوخ، 2008)**

بعنوان "معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة وسبل التغلب عليها".

هدفت هاته الدراسة إبراز أهم معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية وسبل التغلب

عليها من وجهة نظر عمداء ورؤساء الأقسام الأكاديمية ، ورؤساء لجان الجودة البالغ عددهم (155) بالجامعات

الثلاث موجودة على مستوى غزة.

وقد وظفت هاته الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ملائمة الموضوع الدراسة ، ولتحقيق أهداف الدراسة قام

الباحث باستعمال الاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات حول موضوع ، موجه لكل عمداء ورؤساء الأقسام

الأكاديمية ورؤساء لجان الجودة في جامعات الثلاث لمحافظة غزة ، يحتوي على (64) عبارة موزعة على خمسة مجالات

تتعلق بموضع الدراسة (الهيئة الإدارية، الهيئة التدريسية، معوقات بالمنشأة الجامعية، خدمة المجتمع).

ومن خلال تحليل إجابات أفراد العينة الدراسة توصل الباحث الى النتائج التالية :

-بالنسبة للمعوقات التي تتعلق بالهيئة الإدارية، فقد أظهرت النتائج أن نسبة متوسطة من المستجيبين

بلغت(57.41%المئة) اقرت بوجود معوقات في هذا المجال وعلى رأس هذه المعوقات "وجود درجة عالية من المركزية في

إتخاذ القرارات الجامعية".

- بالنسبة للمعوقات التي تتعلق بالهيئة تدريسية، فقد أظهرت نتائج أن نسبة متوسط ة من مستجيبين

بلغت(56.41%المئة)أقرت بوجود معوقات في هذا المجال،على رأس هذه المعوقات إفتقار أعضاء الهيئة التدريسية

للمعرفة الكافية بمبادئ إدارة الجودة الشاملة".

- وفي ضوء نتائج الدراسة توصل الباحث الى العديد من التوصيات ومن أهمها:
 - الحد من المركزية في إتخاذ القرارات الجامعية وضرورة مشاركة كل عاملين وفاعلين في المؤسسة الجامعية .
 - العمل الجاد على نشر ثقافة ومفهوم إدارة الجودة الشاملة ومبادئها داخل المؤسسات التعليمية، من خلال تدريب أعضاء الهيئة التدريسية.
 - العمل على تهيئة القاعات الدراسية بحيث تتلاءم مع عدد الطلاب .
 - العمل على تفعيل قانون حماية المؤلف الفلسطيني.

الدراسة الثامنة: (سعيد العضاضي، 2012)

بعنوان " معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بالسعودية " .

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة وفهم الأسباب التي تعيق تطبيق الجودة الشاملة في مؤسسات تعليم العالي بالسعودية ، وقد تكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس من كليات النظرية بجامعة الملك خالد وهي كليات (الشريعة وأصول الدين ، كلية علوم إنسانية ، كلية علوم الإدارية والمالية) ، بلغت عينة البحث (343) ، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي كمنهج مناسب لهاته الدراسة ، كما اعتمد على الاستبيان كأداة مناسبة لجمع البيانات حول موضع الدراسة وقد تكون من جزئين رئيسيين ، الجزء الأول فيه معلومات اولية عن المستقصى منه ، والجزء الثاني تكون من 38 عبارة مقسمة على خمس محاور تمثل معوقات التي تحد من تطبيق ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.

وقد تم الخروج بعدة نتائج كان اهمها :

- ابرز المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات تعليم العالي :

- 1- ضعف إدراك مفهوم التعلم مدى الحياة.
- 2- ضعف الدعم المالي للأبحاث العلمية .
- 3- ضعف إمكانيات المكتبات.
- 4- زيادة العبء التدريسي .

وقد تم اقتراح عدة توصيات أهمها:

- نشر ثقافة الجودة .
- الاهتمام بالحوافز لأعضاء هيئة التدريس
- الاهتمام بدعم البحث العلمي.
- اختيار قيادات تمتلك خبرات تشرف على تطبيق برنامج الجودة الشاملة.

الدراسة التاسعة: (السنيدي،2012)

بعنوان " معوقات تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية للمرحلة الابتدائية في مدارس تعليم العام الحكومي للبنين بالرياض".

هدفت هاته الدراسة إلى معرفة معوقات تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية للمرحلة الابتدائية من وجهة نظر "مشرفي الإدارة المدرسية ، مديري المدارس ، والمعلمين" وتشمل هاته المعايير ما يرتبط بالإدارة المدرسية ، والبيئة المدرسية ، والمنهج الدراسي ، والمعلم ، والطالب ، وعلاقة المدرسة بالمجتمع. استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي واشتملت عينة الدراسة على (55) مشرفا في الإدارة المدرسية ، وعدد (141) مديرا للمرحلة الابتدائية ، وعدد (154) معلما، ومجموع الكلي لأفراد العينة (350) فردا. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- إن أفراد عينة الدراسة موافقون على مجموعة معوقات من أبرزها ما يلي :
 - 1- انخفاض الكفاءات العلمية لمدير المدرسة المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة.
 - 2- قلة الدورات التي تحصل عليها المدير في مجال إدارة الجودة الشاملة .
 - 3- قلة مراعاة تطبيق معايير الجودة في خطة مدير المدرسة .
 - 4- وجود مقاومة للتغيير من بعض العاملين في المدرسة.
- وقد تم اقتراح مجموعة من توصيات أهمها:
- نشر ثقافة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في المدارس.
 - العمل على تدريب القيادات التربوية ومديري المدارس على تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة .
 - متابعة ومراجعة نظام التقويم المستمر والمطبق في تحصيل الطلاب للمرحلة الابتدائية بما يتوافق مع معايير الجودة الشاملة.

الدراسة العاشرة: (العارفة، وقران،2007م)

بعنوان " معوقات تطبيق الجودة في التعليم العام من وجهة نظر المسؤولين والمشرفين التربويين من مديري المدارس في منطقة الباحة التعليمية "

هدفت الدراسة الى التعرف على معوقات الجودة الشاملة في التعليم العام ، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع المسؤولين (مدير التعليم ومساعديه ، مديري الإدارات ، رؤساء أقسام ، جميع المشرفين التربويين ، جميع مديري

المدارس بمنطقة الباحة التعليمية)، والبالغ عددهم (358) فرداً، وتحقيقاً لاهداف الدراسة قام الباحث بإعداد أداة الدراسة الاستبيان حيث اشتملت على (59) فقرة ، تصف المعوقات التي تحول دون تطبيق الجودة في التعليم ، وقد وزعت هذه المعوقات على سبعة محاور رئيسية هي :

المعوقات التي تتعلق ب: (الإدارة التعليمية ، والبيئة المدرسية ، والمقررات الدراسية ، والادارة المدرسية ، والمعلم ، والطلاب ، وعلاقة المدرسة بالمجتمع)، وبلغ عدد مستجيبين (196) مستجيباً بنسبة (54.7) بالمئة ، وللحصول على نتائج استخدم الباحثان الأساليب الإحصائية المناسبة مثل : النسب المئوية - والمتوسطات الحسابية - الانحرافات المعيارية - ومعادلة الفا كرومباخ - واختبار تحليل التباين الأحادي - واختبار T-TEST - اختبار شيفيه .
تم اعتماد على منهج الوصفي التحليلي ، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج ، من أهمها :
- يوجد العديد من معوقات المتعلقة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية من، من أبرزها : (ضعف نظام التشجيع وحوافز العمل الفعال ، عدم توفر الكوادر المؤهلة في مجال إدارة الجودة ، المركزية في اتخاذ القرارات) .

- يوجد العديد من المعوقات التي تحد من تطبيق إدارة الجودة الشاملة والمتعلقة بالبيئة المدرسية أبرزها (عدم توفر ميزانية خاصة بالمدرسة ، ضعف الصيانة الدورية للمدرسة ، عدم مراعاة الشروط الهندسية في المبنى) .

وبناء على النتائج أوصت الدراسة بما يلي ك

- أن تقوم إدارة التربية والتعليم بتبني أسلوب الجودة .

- العمل على تدريب القياديين في الإدارات التعليمية على أساليب الجودة ومنهجها .

- البعد عن المركزية في اتخاذ القرار التربوي والتعليمي عند تطبيق منهج الجودة .

الدراسة الحادية عشر (كدلسكي، 2002)

بعنوان: " تقويم عوامل النجاح والفشل عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومبادئها في مؤسسات التعليم العالي " .
هدفت الدراسة إلى تحديد معايير وعوامل النجاح والفشل عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومبادئها في مؤسسات التعليم العام، وقد وظفت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث ببناء استبيان تم توزيعها على عينة قوامها (184) مؤسسة تعليمية .

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة:

- أن مؤسسات التعليم تعاني من المعوقات ذاتها في منظمات الأعمال عند تطبيق مدخل إدارة الجودة

الشاملة .

- أن مؤسسات تعليم التي تطبق هذا مدخل تحظى بدعم إداري كبير وإنها تعمل بروح فريق العمل الجماعي

داخل المؤسسة التعليمية .

وفي ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة ب:

- ضرورة العمل الجماعي داخل المؤسسة التعليمية والاستمرار في تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة.
- ضرورة توفير أرضية مناسبة التي تسمح للمؤسسات التعليمية العام بتطبيق الحسنى لمبادئ الجودة الشاملة.

التعليق على الدراسات السابقة

من خلال الاطلاع والعرض والتحليل للدراسات السابقة والمشابهة والمرتبطة ، والتي تناولت موضوع إدارة الجودة الشاملة ، من حيث (ماهيتها ، ومبادئها ، وأهميتها ، وفائدتها ، ومجالات تطبيقها) يمكن رصد العديد من جوانب التشابه و جوانب الاختلاف مع الدراسة الحالية ، التي كان لها اثر جلي في إتمام هذه الدراسة على الحلة التي هي عليها ومنه نستنتج ما يلي :

-هدفت الدراسات السابقة إلى توضيح أهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المناحي التربوية والأكاديمية لاسيما التعليم العالي.

- تباينت الدراسات في استخدام المنهج فمعظمها استخدم المنهج الوصفي التحليلي معتمدا على الاستبيان والمقابلات ، وبعض منها استخدم أسلوب الحصر الشامل ، أسلوب تحليل المحتوى بجانب المنهج الوصفي التحليلي .
- اعتمدت بعض الدراسات المجتمع الأصلي كله نظرا لأهميته أو لصغر عدده ، كما اختلفت الدراسات في تناولها للفئة المستهدفة ، فبعضها اتصف بالشمول حيث تكونت من العمداء ورؤساء أقسام ، المحاضرين ، والإداريين ، الطلاب ، وأخرى اقتصر على : رؤساء الأقسام ، وثالثة على الهيئة التدريسية والطلاب .

- يتضح من خلال الدراسات السابقة تأكيدها على إدارة الجودة الشاملة كنظام عالمي أصبح من الضرورة السعي لتطبيقه بغية التطور والتقدم ، ومواكبة المعاصرة .

- كما يتضح من الدراسات السابقة انه لا يوجد نظام محدد لإدارة الجودة الشاملة يمكن تطبيقه على جميع مؤسسات التعليم العالي ، بل لابد من أن تضع كل إدارة جامعية نظاما يتناسب مع فلسفتها وثقافتها والظروف المحيطة بها .

- أظهرت معظم الدراسات جوانب القوة والضعف في الجامعات التي طبقت فيها الدراسة ، وتحديد المعوقات والعمل على إزالتها .

أوجه الاتفاق و الاختلاف مع الدراسات السابقة:

- اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في تناولها إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي الجامعي ، واختلفت مع دراسة السنيدي (2002) ، و العارفة وقران (1428) ، و يزيد قادة (2012) التي تناولت التعليم بشكل عام .

-من ناحية المنهج المتبع:

-اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في اعتمادها على المنهج الوصفي التحليلي، فيما اختلفت مع دراسة ناجي (1998) التي اعتمدت أسلوب دراسة الحالة ، ودراسة السنيدي (2002) الذي اعتمد المنهج الوصفي المسحي.

- من ناحية أدوات جمع البيانات:

- اتفقت الدراسة الحالية مع غالب الدراسات السابقة في استخدامها الاستبيان كأداة رئيسية مناسبة لجمع البيانات والمعلومات حول موضوع البحث.

- من ناحية مجتمع وعينة البحث :

- اتفقت الدراسة الحالية من حيث اعتمادها الفئة المستهدفة مع دراسة المدوخ (2008)، ودراسة راضي (2006)، ودراسة ناجي (1998)، واختلفت من حيث الفئة المستهدفة مع دراسة رقاد (2014) التي استهدفت رؤساء لجان الجودة بجامعة الشرق الجزائري، كذلك دراسة العضاضي (2012) التي استهدفت الهيئة التدريسية.

- أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة :

-اختيار منهج الدراسة

- بناء أداة الدراسة، وعباراته ومجلاته .

- الأساليب الإحصائية المناسبة للدراسة ، وكذلك الإجراءات.

-تكوين إطار مرجعي النظري حول موضوع البحث.

- اختيار عينة الدراسة وتحديدتها.

- أوجه تمييز الدراسة الحالية عن دراسات السابقة :

- تتميز الدراسة الحالية عن دراسات السابقة في تناولها ل معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في معاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية من وجهة نظر مدرء المعاهد ورؤساء الأقسام الأكاديمية.

- تسعى هذه الدراسة إلى الوقوف على أهم معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في معاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية .

- في حدود علم الباحث تعد هذه الدراسة من أوائل الدراسات التي تتعلق بمعوقات تطبيق إدارة الجودة

الشاملة على مستوى معاهد علوم وتقنيات نشاطات البدنية والرياضية بالجزائر.

الفصل الثاني:



الإطار العام للدراسة

تمهيد

1-الكلمات الدالة في الدراسة

2-إشكالية الدراسة

3-أهداف الدراسة

4- أهمية الدراسة

5-الفرضيات



I. الكلمات الدالة في الدراسة

إن تحديد المفاهيم التي يُبنى عليها البحث، من أهم الخطوات العلمية والمنهجية التي ينبغي أن يخطوها أي باحث لأنها تحدد المجال العلمي النظري والتطبيقي للدراسة، كما أنها تساعد على الفهم الجيد لما يريد الباحث أن يصل إليه وكذا حصر المتغيرات التي يمكنها أن تؤثر في الدراسة، وتحديدتها لتجنب الإستنتاجات الخاطئة، وأهم المفاهيم التي بنيت عليها دراستنا هي:

1-المعوقات:

التعريف الاصطلاحي

" هي جميع العوائق المالية، والإدارية، والفنية، والاجتماعية، والشخصية التي تعوق المسئول عن تحقيق أهداف برامجه الإدارية التي تساعد في تحسين عملية التعليم والتعلم وتطويرها". (المغدي، 71، 1997).

التعريف الإجرائي:

ويعرفها الباحث إجرائياً "هي العوامل التي تعمل على عرقلة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في معاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالجزائر".

2-إدارة الجودة الشاملة:

التعريف اللغوي:

"الأصل الاشتقائي لكلمة الجودة (ج - و - د)، وهو أصل يدل على كثرة التسامح والعطاء والجودة بضم الجيم أو فتحها بمعنى الشيء الجيد، و اشتقاقاً اسم مرة من الثلاثي الأجوف (جاد) زنته على (فَعلة)، و يصح الجودة (بضم الجيم) بمعنى الشيء الجيد أيضاً" (مدني، حرفوش، ص 14، 1996).

التعريف الاصطلاحي:

يعرفها هوفر وزملائه: "بأنها فلسفة إدارية مصممة لجعل المؤسسة أكثر مرونة وسرعة في إنشاء نظام هيكلية متين توجه من خلاله جهود كافة العاملين لكسب العملاء عن طريق سبل المشاركة في التخطيط والتنفيذ للأداء التشغيلي". (الغزوي، محمد عبد الوهاب، ص. 20، 2005).

يعرفها كروسبي بأنها: "تمثل المنهجية المنظمة لضمان سير النشاطات التي تم تخطيط لها مسبقاً من حيث الأسلوب الأمثل الذي يساعد على منع وتجنب المشكلات من خلال العمل على تحفيز وتشجيع السلوك الإداري التنظيمي الأمثل في الأداء باستخدام الموارد البشرية والمادية بكفاءة عالية. (شيهاني، 2010، ص 81).

التعريف الإجرائي:

" هي عبارة عن نظام الإدارة الذي يعتمد على الموارد البشرية والمادية الخ ويسعى إلى التحسين المستمر في خدمة العميل بأحسن طريقة و بأقل تكلفة .

إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي:

"هي فلسفة إدارية لقيادات الجامعة تركز على إشباع حاجات الطلاب والمستفيدين، وتحقيق نمو الجامعة، وتوصلها إلى أهدافها، وهي تضمن الفاعلية، والكفاية المرتفعة في الحقل العلمي والبحثي التي تؤدي في النهاية إلى تفوق والتميز، وتشمل الجودة الشاملة الجامعية الكليات والمعاهد والإدارات والعاملين". (الترتوري وآخرون، ص115، 2006).

"هي فلسفة إدارية وطريقة تعين المؤسسات على إدارة التغيير لتوفير وضع تنافسي أفضل بما توفره من أساليب و أدوات ، وتنمية المهارات جميع مستويات الإدارة". (بسيوني، 2001، ص121)

إشكالية الدراسة:

لقد غدت التربية الشغل الشاغل للدول المتقدمة ، ومعظم الدول النامية ، لأثرها الواضح وإضفاء ظلالها على مجريات حياة المجتمعات بشكل عام ، باعتبار التربية الحركة الدافعة التي تستفيد منها الدول في حل قضايا الاجتماعية ، الاقتصادية ، بل وأكثر من ذلك حيث أصبحت السلاح الناجح التي تستخدمه الدول في مواجهة التحديات والتغيرات المعاصرة.

ولكي تحقق التربية أهدافها المنشودة فإنها بحاجة الى الإدارة الفاعلة التي تسعى الى تطوير المجتمع ، وتعمل على النهوض به، وتساهم في تقدمه ورفاهيته وتجويده سعياً نحو التميز والتفوق ، واستجابة للتحديات في ظل العولمة على مستوى المجتمعات والأمم ، الذي جعل علم الإدارة علماً متخصصاً له أسسه ومبادئه ، ولا يتمكن من توظيفها إلا من كان مؤهلاً تأهيلاً عالياً لمواكبة التغيرات التكنولوجية الحديثة . (عريفج، 2001، ص20).

لذا يمكن القول بان نجاح المهمة التربوية يتوقف على مستوى إدارتها من الناحيتين النظرية والتطبيقية ، ومن هنا يميل كثيرون إلى الاعتقاد بأن تدني الأداء الإداري في التربية قد يكون السبب الرئيس خلف إخفاق التطبيقات التربوية في الميدان . (آل حفيظ، 1988، ص10).

لذا يرى الباحث من خلال النظر في الادب التربوي الحديث أن الدول المتقدمة الناضجة إلى التطور والتقدم لا تفتأ تعمل على تحسين أداء العاملين في الإدارة ، بل غدت هذه سمة من سمات المجتمعات المتقدمة وخصائصها، حيث أصبح تحسين الأداء الإداري للمؤسسات التربوية بما فيها الجامعات بصفة عامة ومعاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بصفة خاصة يشكّل اهتماماً عالمياً في جميع دول العالم ، يضاف إلى ذلك : " أن قدرة أي مجتمع على إدارة مؤسساته وبرامجه الحيوية ليس فقط بفاعلية وكفاءة ، وإنما بعدالة وابتكار يعتبر أهم خصائص التي تميز أي مجتمع عن غيره من المجتمعات ، ويعتبر موضوع الإدارة الجامعية من المواضيع الساخنة على مستوى العالم أجمع ، وذلك نظراً لان التعليم الجامعي يشكّل قضية مقلقة في جميع دول العالم . (الخطيب، 1999، ص17).

حيث يعتبر التعليم الجامعي في ظل تكون المعرفة بعد الثورة المعلوماتية والتكنولوجية التي تشهدها المجتمعات المعاصرة من أهم مراحل التعليم التي تعمل على إعداد كوادر العلمية المدربة والمؤهلة لقيادة مؤسسات المجتمع ، وركيزة أساسية لتنمية مجتمعية إنتاجية . (أبو عودة ، وأبو ملوح، 2004، ص531).

وعليه يتضح أن اهتمام الدول المتقدمة بالتعليم الجامعي على حد سواء ، حيث يبدو ضرورة حتمية لكونه الوعاء الفكري لأي مجتمع من المجتمعات ، لاسيما أنها المرحلة التي تسبق دخول الطالب مضمار الحياة العملية والوظيفية، و هذا ما دعا إلى الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة ، وسعي كثير من المجتمعات إلى تطبيق مبادئها كونها أحد أساليب الإدارة الحديثة الذي تم الأخذ به بعد منتصف القرن العشرين ورغم نظر الكثير إلى حداثة أسلوب إدارة الجودة الشاملة إلا أننا ندرکه كمعنى في أسبار الحياة الإسلامية تجذرا وأصاله .

كما تشير الأبحاث العلمية ، أن أصول مدخل إدارة الجودة الشاملة يرجع إلى العديد من الرواد أمثال "ستيوارت، ديمينج، كروسبي، جوران" وقد وضع ديمينج إطارا حدد فيه مهارات الجودة الشاملة وفقا للعقيدة اليابانية كما اعتبر التعليم مفتاح نجاح الجودة العامة والخاصة. (فرانكين، 1996، ص213).

" إن الأخذ بإدارة الجودة الشاملة داخل الجامعات يساعد القائمين على إدارة تلك الجامعات في الوقوف على مدى النجاح الذي تحققه جامعاتهم، كما تشكل وسيلة متطورة لتحسين وتطوير الإدارة الجامعية ، وقد وصفت أنها الموجة الثورية الثالثة بعد الثورة الصناعية وثورة الحواسيب" (المناصير، 1994، ص54).

ولذا سعى القائمون على مؤسسات التعليم العالي عامة والقائمون على معاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية خاصة على بلورة تحدي جديد في هذا المجال والاستفادة منه ، وهذا ما أشار إليه الحولي قائلا " إن من أبرز التحديات هذا العصر موضوع (الجودة في التعليم العالي) والذي أصبح يشكل تحديا يواجه مسؤولي التعليم العالي ، حيث بادرت العديد من المؤتمرات التربوية على الصعيد العالمي ، والإقليمي، والمحلي بطرح هذا الموضوع بهدف لفت نظر القائمين على التعليم له بجدية ، وقد تم التأكيد في مؤتمر اليونسكو عن التعليم العالي في القرن الواحد والعشرين على ما ينبغي على الحكومات ، ومؤسسات التعليم العالي عمله بهذا الخصوص ، من حيث البحث عن جودة النوعية في كل شيء خاصة في ظل طغيان الكم ، بسبب الإقبال الهائل على مؤسسات التعليم العالي". (الحوالي، 2004، ص9).

" إن بؤرة التركيز إدارة الجودة الشاملة في الجامعات تنصب أساسا في مجال تقويم المؤسسة التربوية بقصد تطويره وتحسينه ، باعتبار هذا الأسلوب أحد الأساليب الحديثة المستخدمة في تقويم المؤسسات بشكل عام ، وتوظيف مبادئ وأفكار إدارة الجودة الشاملة في أنظمة التعليم العالي يعود بالنفع على الجامعات إذ يضع حجر الأساس لرؤية فلسفية جديدة لأهداف الجامعة ورسالتها". (الموسوي، 2003، ص92-93).

وفي بلادنا الجزائر يعرف قطاع التعليم العالي منذ الاستقلال العديد من الإصلاحات تماشيا مع التطور الذي يشهده العالم والتحديات التي تواجهه سواء على مستوى المحلي أو على المستوى الدولي العالمي، وذلك لجعل مؤسسات التعليم العالي منارة لإشعاع العلم والمعرفة وانفتاحها مع محيطها الاجتماعي والاقتصادي ومساهمتها في تنمية البلاد والنهوض بالاقتصاد الوطني ولعل خير معبر عن ذلك المؤتمر الدولي حول جودة في التعليم العالي في جوان 2008 والذي كان تحت عنوان "ضمان الجودة في التعليم العالي بين الواقع والمتطلبات" وهو يعتبر من أهم المؤتمرات الدولية التي نظمتها الجامعة الجزائرية ، وقد شارك فيه إلى جانب أساتذة الجامعيين ، خبراء من البنك الدولي ، اليونسكو، الإتحاد الأوروبي والبلدان المغاربية ، وقد أوصى المؤتمر بجمعية تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية . (رقاد، 2014، ص5).

ونتيجة لذلك انبثقت فرقة عمل كلفت من طرف الوزارة الوصية بالتفكير في المشروع مدعمة في البداية ببعض الخبراء الدوليين ، وفي تاريخ 31 ماي 2010، تم ترسيم عمل الفرقة بصدور القرار الوزاري رقم 167 المتضمن تأسيس لجنة الوطنية لتطبيق نظام الجودة في التعليم العالي ، وذلك بهدف دعم وتشجيع مؤسسات التعليم العالي على تطبيق أحسن الممارسات سواء على مستوى المؤسسي أو أبراجي ، كل هاته الأمور التي تسعى إليها وزارة التعليم العالي لا يمكن الوصول إليها إلا بوجود إدارة فاعلة تسعى وتتم بتطوير المجتمع من جميع نواحي وذلك لتحقيق التفوق والوصول للتميز، ونظرا للنجاحات التي حققتها إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات الإنتاجية والخدمية فقد إرتقت وزارة الوصية عن طريق خبراءها وباحثيها إلى ضرورة تطبيق مفاهيم هذا النظام الإداري على مستوى معاهد علوم وتقنيات نشاطات البدنية والرياضية قصد إحداث قفزة نوعية وتطوير في أداء بما يلاءم المستجدات الموجودة على الصعيد المحلي والدولي ، لكنها اصطدمت بجملة من معوقات حالت دون تطبيق الفعلي لمبادئ إدارة الجودة الشاملة واستفادة من نتائجها ،ومن خلال ما سبق ذكره تكونت لدى الباحث مجموعة من تساؤلات حول هاته معوقات ونوعيتها والتي ثبقت عمل الخبراء والباحثين في هذا المجال.

وانطلاقا من هذا برزت ملامح إشكالتنا كالتالي:

- ماهي المعوقات الإدارية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في معاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

في الجزائر؟

التساؤلات الجزئية

1- ماهي المعوقات الإدارية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المجال الإداري التنظيمي في معاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية؟

2- ماهي المعوقات الإدارية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مجال البحث العلمي في معاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية؟

3- ماهي المعوقات الإدارية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مجال المنشآت الجامعية في معاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية؟

4- ماهي المعوقات الإدارية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مجال خدمة المجتمع في معاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية؟

أهداف الدراسة:

1- الكشف على المعوقات الإدارية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في معاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية في الجزائر.

2- الكشف على المعوقات الإدارية لتطبيق إدارة الجودة في المجال الإداري التنظيمي .

3- الكشف على المعوقات الإدارية لتطبيق إدارة الجودة في مجال البحث العلمي.

4-الكشف على المعوقات الإدارية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مجال المنشآت الجامعية.

5- الكشف على المعوقات الإدارية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مجال خدمة المجتمع.

6-التوصل لبعض النتائج والتوصيات التي من شأنها المساهمة في الحد من هاته المعوقات.

أهمية الدراسة :

يامل الباحث من خلال هذه الدراسة للكشف على المعوقات التي تواجه مسؤولي المعاهد عند تطبيق الجودة الشاملة في معاهدهم ،مع إمكانية الاستفادة من نتائج الدراسة لأصحاب القرار بالإدارات الرياضية، كذلك قد تفيد هذه الدراسة مدراء المعاهد ورؤساء لجان الجودة الخاصة بالمعاهد على توظيف أفضل السبل في تطبيق الجودة على مستوى معاهدهم، كما تكمن أهمية هذه الدراسة في كونها تأتي في وضع حساس ودقيق من خلال الظروف السياسية والاقتصادية التي تحد من السعي لتطوير مؤسسات المجتمع لاسيما المعاهد الرياضية لتساير التحسن والتطوير العلمي.

الفرضيات:

الفرضية العامة:

-توجد معوقات إدارية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في معاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية في الجزائر.

الفرضيات الجزئية:

1-توجد معوقات إدارية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المجال الإداري التنظيمي في معاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية.

2-توجد معوقات إدارية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة مجال البحث العلمي في معاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية.

3- توجد معوقات إدارية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مجال المنشآت الجامعية في معاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية.

4- توجد معوقات إدارية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مجال خدمة المجتمع في معاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية.

الفصل الثالث:



الاجراءات الميدانية لدراسة

تمهيد

- 1- الدراسة الاستطلاعية
- 2- المنهج المتبع في الدراسة
- 3- مجتمع وعينة الدراسة
- 4- أدوات جمع البيانات والمعلومات
- 5- إجراءات التطبيق الميداني للأداة
- 6- أساليب الاحصائية



1- الدراسة الاستطلاعية:

لا تختلف الدراسات الإستطلاعية في جوهرها عن الدراسات المسحية الوصفية إلا في أغراضها، ذلك لأنه لا تزال الكثير من الميادين السلوكية والإجتماعية جديدة، مما يشكل للباحث صعوبة في التعرف على المشكلات الجديدة بالبحث، حتى إذا أحس بالرغبة في بحث مشكلة ما أو ظاهرة معينة فإنه قد يجد صعوبة في صياغتها صياغة علمية دقيقة، أو في تحديد الفروض التي تساعد على الإتجاه مباشرة إلى الحقائق العلمية والبيانات التي ينبغي له أن يبحث عنها، ومن هنا أصبح إجراء الدراسات الإستطلاعية أمراً ضرورياً يلجأ إليه كثير من الباحثين. (محمد زيان عمر، 1983، ص131، 130).

يعرف (ماثيو جيدير) الدراسة الاستطلاعية على أنها عبارة عن دراسة علمية كشفية، تهدف الى التعرف على المشكلة وتقوم الحاجة الى هذا النوع من البحوث، عندما تكون المشكلة محل البحث جديدة ولم يسبق اليها، او عندما تكون المعلومات أو المعارف المتحصل عليها حول المشكلة قليلة وضعيفة (جيدير 2004، ص26). حيث يقوم الباحث بأداء دراسة إستطلاعية تتعلق بموضوع البحث الذي يقترح إجراؤه، وهدف الدراسة الإستطلاعية هو تعميق المعرفة بالموضوع المقترح للبحث سواء من الناحية النظرية أو التطبيقية وتجميع ملاحظات ومشاهدات عن مجموع الظواهر الخاصة للبحث، وكذا التعرف على أهمية البحث وتحديد فروضه، والبدء في وضع النقاط الأولى لتخطيط البحث الأهداف، الإطار وظرف البحث. (فضيل ديلو، 1995م، ص46، 47).

وتهدف من خلال الدراسة الإستطلاعية إلى :

- الحصول على قبول إدارة المعاهد للقيام بهذه الدراسة.
- معرفة الصعوبات التي قد تواجه الباحث أثناء إجراء دراسة الميدانية.
- التعرف على ميدان تطبيق وإجراءات هذه الدراسة.
- قابلية مدراء المعاهد ورؤساء أقسام الأكاديمية لمساعدتنا على إجراء دراستنا.
- معرفة مدى صعوبة او سهولة أسئلة الاستبيان المقدم.
- معرفة الوقت الذي يمكن أن تستغرقه لإجراء هذه الدراسة.
- معرفة هل استبيان المقدم مناسب لمجتمع البحث.
- مدى تفهم وكفاية مدراء المعاهد ورؤساء الأقسام الأكاديمية بالمعاهد للاستبيان المقدم أثناء القيام بعملية الإجابة عنه.

وعلى هذا الأساس قمنا بإجراء الدراسة الاستطلاعية والتي دامت مدة شهر تقريبا، وكانت تحديدا شهر فيفري سنة 2019، حيث قمنا من خلالها بالتعرف والإطلاع على كل أمور المتعلقة بعينة الدراسة، و ذلك في معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالمسيلة وكان ذلك عن طريق توزيع استبيان على مدير المعهد ورؤساء الأقسام البالغ عددهم (07) والنقاش معهم حول مختلف جوانب الدراسة .

2- المنهج المستخدم:

لم يعد الأساس في التقدم العلمي اليوم هو الحصول على كم معرفي أكثر وإنما الأساس هو الوسيلة التي تمكننا من الحصول على هذا الكم وإستثماره في أقصر وقت ممكن وبأبسط الجهود، والوسيلة في ذلك هي المنهج العلمي بكل معطياته، ولهذا يعتبر المنهج العلمي الطريق الذي يتبعه الباحث للوصول إلى تعليمات أو نتائج بطريقة علمية دقيقة وكذلك مجموعة القواعد العامة التي توجه البحث للوصول إلى الحقيقة العلمية (حميدة عميراي، 2002، ص96).

والمنهج هو طريقة تساعد في البحث ولا يستطيع الباحث العلمي الإستغناء عنه وبدون المنهج يكون البحث مجرد تجميع للمعلومات لا علاقة له بالواقع العلمي، ويختلف المنهج من دراسة إلى أخرى على حسب طبيعة ومشكلة موضوع البحث وتبعاً لإختلاف الباحثين وقدراتهم وإمكاناتهم وإستناداً إلى كتب المنهجية فإن المنهج الوصفي هو الأكثر كفاءة في الكشف عن حقيقة الظاهرة وإبراز خصائصها، فحين يريد الباحث أن يدرس ظاهرة ما فإن أول خطوة يقوم بها هي وصف الظاهرة التي يريد دراستها وجمع معطيات ومعلومات دقيقة عنها فالمنهج الوصفي يقوم بدراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ووصفها وصفاً دقيقاً، والتعبير عنها تعبيراً كيفياً أو تعبيراً كمياً. (عمار بوحوش، 2007، ص129)

وعليه يمكن تعريف المنهج الوصفي بأنه مجموعة الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة إعتماً على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلاً كافياً ودقيقاً، لاستخلاص دلالاتها والوصول إلى نتائج وتعميمات عن الظاهرة أو الموضوع محل البحث. (بشير صابح الراشدي، 2000، ص 59)

وتماشياً مع أهداف وطبيعة موضوع الدراسة فقد إعتمدنا على تطبيق الأسلوب الوصفي التحليلي منهجاً إجرائياً لجمع وتحليل وتفسير النتائج المتحصل عليها، وهو يعد انصب المنهج في مجال الدراسات الاجتماعية وهو المنهج السائد والمتبع لهذا نوع من الدراسات ليمهد المجال لدراسات أكثر تعمقا في نفس مجال .

3 -مجتمع وعينة الدراسة**- مجتمع الدراسة :**

عرف الباحث "grawtitz" مجتمع الدراسة على انه مجموعة منتهية او غير منتهية من العناصر المحددة مسبقا والتي تتركز عليها الملاحظات (مورييس أنجرس، 2004، ص298).

حيث تكون مجتمع البحث أو الدراسة من شريحة مدرء معاهد ورؤساء أقسام الأكاديمية بمعاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالجزائر البالغ عددها (16) معهد في الجزائر.

3-2 العينة:

العينة ليست مجرد جزء من مجتمع البحث حسبما اتفق عليه، ولكنها اختيار واعى تراعى فيه قواعد واعتبارات علمية معينة لكي تكون نتائجها قابلة للتعميم على المجتمع الأصلي، وتعرف العينة على أنها مجتمع الدراسة الذي تؤخذ منه البيانات الميدانية، إنها جزء من الكل، بمعنى آخر هي مجموعة من أفراد المجتمع تكون ممثلة له ، لتجرى عليها الدراسة والعينة ليست إلا مثالا أو مجموعة من أمثلة يستخلص منها أحكام فيها قدر من الاحتمال ويمكن الاستعانة بها في بعض

الإجراءات العملية أو الاستنتاجات النظرية، وحدات العينة قد تكون أشخاصا، كما قد تكون أحياء أو شوارع أو مدن أو غير ذلك. (بشير صايح الراشدي، 2000 ص : 62)

وفي بحثنا هذا تمثلت عينة الدراسة في مدرء ورؤساء الأقسام الأكاديمية لبعض معاهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالجزائر التي بلغ عددها (7) معاهد ، وقد بلغ عدد أفراد العينة (30) فرد ما بين مدير معهد ، ورئيس قسم أكاديمي .

الجدول رقم:(02) يوضح توزيع أفراد العينة حسب المعاهد.

الرقم	المعهد	العدد أفراد العينة
01	معهد علوم وتقنيات نشاطات البدنية والرياضية الجلفة	5
02	معهد علوم وتقنيات نشاطات البدنية والرياضية بسكرة	5
03	معهد علوم وتقنيات نشاطات البدنية والرياضية البويرة	5
04	معهد علوم وتقنيات نشاطات البدنية والرياضية سوق أهراس	4
05	معهد علوم وتقنيات نشاطات البدنية والرياضية الأغواط	4
06	معهد علوم وتقنيات نشاطات البدنية والرياضية تبسة	4
07	معهد علوم وتقنيات نشاطات البدنية والرياضية أم بواقي	3

4-أدوات جمع البيانات:

1-الاستبيان:

من أجل جمع البيانات والمعلومات والحقائق يوجد العديد من ادوات البحث العلمي والتي تم تصميمها لمساعدة على استخلاص النتائج من البحث مراد دراسته، ويركز الباحث على تقنيات لجمع المعطيات والبيانات الخاصة بالظاهرة المراد دراستها واختيار التقنية أو الوسيلة المعتمد عليها يتوقف أساسا على طبيعة موضوع الدراسة، والهدف المراد الوصول إليه والتي منها أداة الاستبيان ،حيث يعرف الاستبيان "بأنه نموذج يضم مجموعة من الأسئلة توجه الى الافراد من اجل الحصول على المعلومات حول موضوع او مشكلة او موقف ويتم تنفيذ الاستمارة عن طريق المقابلة او ان ترسل للمبحوثين عن طريق البريد. (رشيد زرواتي 2002, 58)

وبما أننا بصدد معرفة معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في معاهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، وتماشيا مع طبيعة الموضوع فقد اعتمد الباحث على استخدام الإستبيان إذ تعتبر هذه الأخيرة من أنسب الوسائل المستعملة و أكثرها شيوعا في الحصول على البيانات التي تكون كمنطلق أساسي للباحث من أجل الإجابة والتحليل على الأسئلة التي طرحها في بداية البحث.

وقد تم تصميمه بصورة تنسجم مع طبيعة الدراسة وأهدافها وقد تكون كالتالي:

- يتكون من 49 عبارة تحمل 5 مستويات اختيار تراوحت بين موافق بشدة ،موافق،محايد، غير موافق، غير موافق بشدة، وقد وزعت هذه العبارات على اربع محاور رئيسية هي :

- المحور الأول : معوقات تتعلق بالجانب الإداري التنظيمي .
- المحور الثاني : معوقات متعلقة بالبحث العلمي .
- المحور الثالث : معوقات متعلقة بالمنشآت الجامعية .
- المحور الرابع : معوقات تتعلق بخدمة المجتمع .
- خطوات بناء الاستبيان :
- الاستعانة بالدراسات البحثية المتعلقة بموضوع
- تحديد المجالات الرئيسية التي شملت استبيان .
- صياغة الفقرات والتي تقع تحت كل مجال .
- إعداد الاستبيان في صورته أولية وعرضه على أستاذ المشرف .
- عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين المختصين في المجال ، ثم إعدادده بما يتوافق مع ملاحظات أهل الخبرة .
- مفتاح أدوات الدراسة :

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لتقدير درجة الاستجابة لفقرات المكونة للاستبيان ، وكانت التقديرات والتدرجات على الشكل التالي :

الجدول رقم (03) : درجة الاستجابة لفقرات المكونة للاستبيان

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
5	4	3	2	1

- لغرض تحديد مستويات أوزان فقرات محاور الدراسة (الأهمية النسبية)، المعبر عنها في محاور الاستمارة ، تم اعتماد مقياس ليكرت خماسي وعلى أساسه حدد المدى 1-5 يساوي 4، وبتقسيمه على مستويات الأداة والبالغة خمسة نحدد طول الفقرة والمقدرة ب: 4/5 تساوي 0.8 وعليه تكون قيمة الوسط المرجح للأوزان المئوية كما يلي :
- جدول رقم (04) : يوضح قيمة الوسط المرجح والأوزان المئوية ودرجات الموافقة لمحاور الاستبيان :

الوسط المرجح	الأوزان المئوية	درجة موافقة
من 1- أقل من 1.8	0.2- أقل من 0.36	ضعيفة جدا
من 1.8 أقل من 2.6	0.36- أقل من 0.52	ضعيفة
من 2.6 أقل من 3.4	0.52- أقل من 0.68	متوسطة
من 3.4 أقل من 4.2	0.68- أقل من 0.84	عالية
من 4.2 أقل من 5	0.84- أقل من 100	عالية جدا

الخصائص السيكمترية للأداة :

- صدق الأداة :

صدق المحكمين:

تستمد الأداة صدقها الظاهري من صدق المحكمين لها ، وبناء على ذلك تم عرض الأداة في صورتها الأولية على المحكمين عددهم (05) " أنظر لقائمة المحكمين في الملحق رقم (02)" ، من ذوي الخبرة وحسب التخصص حيث طلبنا منهم إبداء آرائهم وملاحظاتهم حول مناسبة فقرات أو عبارات الاستبيان ومدى انتماء الفقرات إلى كل محور أو مجال من مجالات الدراسة وكذلك وضع صياغتها الأولية وفي ضوء ذلك تم حذف بعض العبارات وتغيير العبارات وذلك ليتلاءم مع واقع الدراسة وخصوصية معاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، وقد بلغ عدد العبارات الموجودة في الاستبيان المقدم لمدرء المعاهد ورؤساء الأقسام الأكاديمية في معاهد المذكورة 49 عبارة موزعة على أربع محاور رئيسية. جدول رقم (05): يوضح عدد عبارات وفق كل محور من محاور الاستبيان.

عدد العبارات	المحاور
16	المحور الاول: معوقات متعلقة بالجانب اداري التنظيمي
11	المحور الثاني: معوقات متعلقة بالبحث العلمي
11	المحور الثالث : معوقات متعلقة بالمنشات الجامعية
11	المحور الرابع : معوقات متعلقة بخدمة المجتمع
49	مجموع عبارات الاستبيان ككل

صدق الاتساق الداخلي:

تم حساب صدق الاتساق الداخلي للاستبيان وجرى التحقق منه بتطبيقها على عينة استطلاعية بلغ عددها (7) فرد من أفراد مجتمع البحث وقد تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الموجودة في الاستبيان الخاص بالدراسة ، وقد كان ذلك بواسطة برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، والجدول التالي توضح ذلك:

الجدول رقم (06): يبين صدق الاتساق الداخلي لكل عبارة من عبارات المحور مع الدرجة الكلية لعباراته.

المحور الاول : معوقات متعلقة بالجانب الإداري التنظيمي

من ناحية الإدارة العليا		من ناحية التنظيم	
معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
0.720	09	0.872	01
0.945	10	0.908	02
0.874	11	0.741	03
0.825	12	0.869	04
0.844	13	0.847	05
0.793	14	0.794	06
0.882	15	0.867	07
0.865	16	0.924	08

جدول رقم (06) يوضح الاتساق الداخلي لمحور معوقات جانب إداري التنظيمي.

يتبين من خلال الجدول معاملات الارتباط بيرسون بين كل عبارة من عبارات المحور الأول والدرجة الكلية لعباراته ، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.720- 0.945) ، وبذلك تعتبر فقرات المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم (07): يبين صدق الاتساق الداخلي لمحاور الاستبيان الثلاث المتبقية (محور معوقات البحث

العلمي ، معوقات منشآت الجامعة، معوقات خدمة المجتمع) بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور.

تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للعبارات للمحور الذي تنتمي اليه من خلال

معامل ارتباط بيرسون كما يوضح الجدول التالي:

جانب المعوقات التي تتعلق بخدمة المجتمع		جانب المعوقات التي تتعلق بالمنشآت الجامعية		جانب المعوقات التي تتعلق بالبحث العلمي	
معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
0.753	01	0.735	01	0.864	01
0.861	02	0.915	02	0.825	02
0.914	03	0.793	03	0.767	03
0.753	04	0.724	04	0.791	04
0.845	05	0.815	05	0.887	05
0.866	06	0.931	06	0.837	06
0.807	07	0.755	07	0.812	07
0.739	08	0.766	08	0.905	08
0.837	09	0.815	09	0.947	09
0.752	10	0.840	10	0.780	10
0.794	11	0.762	11	0.728	11

الجدول رقم (07) يوضح معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحاور الثلاث المتبقية في

الاستبيان والدرجة الكلية لعباراته.

فمن خلال الجدول الموضح أعلاه :

- يبين معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الثاني للاستبيان والدرجة الكلية لعباراته ، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.728- 0.947) ، وبذلك تعتبر فقرات المحور صادقة لما وضعت لقياسه.
- يبين معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الثالث للاستبيان والدرجة الكلية لعباراته، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.724- 0.931) ، وبذلك تعتبر فقرات المحور صادقة لما وضعت لقياسه.
- يبين معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الرابع للاستبيان والدرجة الكلية لعباراته ، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.739- 0.914) ، و بذلك تعتبر فقرات المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

- ثبات الاداة (الاستبيان) :

ويقصد بثبات الاداة أن تحصل على نتائج متقاربة أو نفس النتائج إذا طبقت أكثر من مرة في نفس الظروف المماثلة ، ومن النادر أن يوجد مقياس صادق ولا يكون ثابت ، فالمقياس الصادق المقياس الثابت لكن العكس ليس صحيح ، وهو يعتبر من العوامل الهامة الواجب توافرها لصلاحية استخدام أي اختبار أو استبيان ، إن ثبات الاداة الدراسة كما عرفها الباحثون تعني " لو قمنا بتكرار الاختبار لمرات متعددة على الفرد لأظهرت النتائج شيء من الاستقرار ، وذلك بان يعطي الاختبار نفس النتائج إذا ما استخدم أكثر من مرة تحت نفس الظروف ونفس الأفراد".
(بوداود، عطا الله، 2009، ص111).

وللتحقق من ثبات الأداة الدراسة قام الباحث بحساب معامل ألفا كرونباخ بالنسبة لمجاور الاستبيان:
الجدول رقم (08): يبين قيم ألفا كرونباخ لكل محور من والاستبيان ككل الخاص بالدراسة:

المحور	عدد العبارات	قيمة ألفا كرونباخ
محور معوقات الجانب الاداري التنظيمي	16	0.866
محور معوقات البحث العلمي	11	0.875
محور معوقات المنشآت الجامعية	11	0.861
محور معوقات خدمة المجتمع	11	0.855
المجموع	49	0.865

جدول رقم(08) : معامل الثبات الاستبيان معوقات تطبيق ادارة الجودة الشاملة.

- يتضح من خلال الجدول الموضح اعلاه أن معاملات الفا كرونباخ تراوحت بين (0.855-0.875) ، وهي معاملات مرتفعة و أن معامل الثبات الكلي بلغ (0.865) ، وهي قيمة عالية تسمح بثبات النتائج التي سيتم التحصل عليها من استخدام هذا الاستبيان.

- إجراءات التطبيق الميداني للدراسة :

قمنا بإجراء دراستنا الأساسية على مجتمع البحث المكونة عينته من 30 فرد موزعة ما بين مدراء معاهد ورؤساء اقسام الأكاديمية في بعض معاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالجزائر ، حيث تم توزيع استمارات الاستبيان عليهم واسترجاعها ، وكان هذا طيلة الفترة الممتدة من 20 مارس 2019م إلى غاية 02 فيفري 2020م.
- وقد أعطى الباحث المشاركين في الدراسة فترة زمنية كافية للإجابة على الاستبيان لضمان الحصول على أكبر نسبة من الردود.

- كما حرص الباحث على تواصل الدائم معهم بهدف جمع مجموع الاستبيانات الموزعة عليهم .

- بعد ذلك تم إدخال البيانات ، ومعالجتها إحصائيا بالحاسب الآلي عن طريق برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) ومن ثم قيام بعملية تحليل البيانات واستخراج النتائج.

- الأساليب الإحصائية المستخدمة :

استخدم الباحث برنامج الحزم الإحصائية للعلوم اجتماعية (SPSS) وبعد استكمال عملية جمع المعلومات المطلوبة من خلال استخدام أدوات جمع البيانات ثم تفرغها وتبويبها ، لينتقل الباحث إلى خطوة مهمة وهي اتخاذ القرار بخصوص أساليب الإحصائية المناسبة التي سيستعملها في عملية التحليل الإحصائي لهذه البيانات وفي هذه الدراسة تم اختيار مجموعة من الأساليب التي تتناسب والمنهج الوصفي وكذا الأهداف المرجوة والفرضيات المراد التحقق منها .

- النسب المئوية والأوزان النسبية: وذلك لحساب المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبيان ككل ، وحساب متوسطات الاستجابة لكل محور من محاور الاستبيان.

- المتوسط الحسابي : هو المعدل العام للبيانات الإحصائية التي تتعلق بالموضوع ويعتبر من أكثر أساليب الإحصائية أكثر شيوعا وهو احد مقاييس النزعة المركزية الذي يعنى بمدى انتشار الدرجات في الوسط وقد تم استخدامه بشكل واسع في هذا البحث.
- الانحراف المعياري: يبين التشتت الإجابات عن وسطها الحسابي إذ كلما قلت قيمته زادت درجة تركيز الإجابات حول المتوسط الحسابي .
- معامل ألفا كرومباخ : لقياس ثبات عبارات الاستبيان .
- معامل الارتباط بيرسون : لقياس الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان.

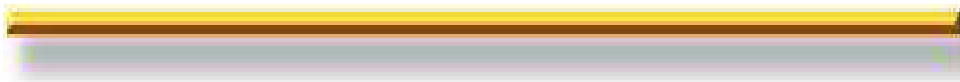
الفصل الرابع:



عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها

1- تحليل وتفسير نتائج الدراسة

2- إختبار الفرضيات



- تحليل ومناقشة نتائج الدراسة:

-تحليل ومناقشة نتائج المحور الأول:

المحور الأول : " ماهي المعوقات الإدارية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المجال الإداري التنظيمي في معاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية؟
وكان الهدف من هذه الإشكالية هو معرفة ماهي أهم معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في معاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية و أكثرها تأثيراً من وجهة نظر عينة البحث في مجال الإداري التنظيمي ، وقد تم حساب ذلك بالاستعانة بالمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد مجتمع البحث على عبارات محور الأول " معوقات المجال الإداري التنظيمي " وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي :

الجدول رقم:(09) يوضح استجابات أفراد مجتمع البحث على عبارات محور معوقات تطبيق على مستوى الجانب التنظيمي الخاص بالفرضية الأولى.

الترتيب	الأهمية النسبية	درجة موافقة	انحراف المعياري	متوسط الحسابي	العبارات
01	83.4	عالية	0.913	4.17	1-واجبات مسئول إدارة الجودة غير محددة بشكل واضح
02	80.6	عالية	1.217	4.03	2-واجبات أعضاء إدارة الجودة غير محددة بشكل واضح
06	70	عالية	1.036	3.50	3-عدم إدماج خلية الجودة الشاملة ضمن الهيكل التنظيمي للمعهد
08	65.4	متوسطة	1.143	3.27	4-عدم حرص الإدارة العليا للمعهد على استحداث خلايا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة على مستوى الأقسام
05	75.4	عالية	1.278	3.77	5-عدم توفر خلية تطبيق الجودة الشاملة على عدد كافي من إطارات لممارسة أنشطتها
03	78.6	عالية	1.172	3.93	6-الصلاحيات الممنوحة لمسئول المكلف بتطبيق الجودة من طرف الإدارة غير كافية لتأدية مهامه
04	76	عالية	0.925	3.80	7-عدم توفر خلية تطبيق الجودة على مستوى المعاهد على الإطارات المؤهلة لممارسة أنشطتها
07	69.4	عالية	1.196	3.47	8-عدم حرص الإدارة العليا للمعهد على احترام المعايير المعتمدة في اختيار مسئول خلية تطبيق الجودة.
	74.85	عالية	1.143	3.74	المعدل العام

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج الحزم الإحصائية.

بناء على معطيات الجدول الموضح أعلاه، نسجل أن متوسط العام للفقرات قدر ب(3.74)، وبانحراف معياري قدر(1.143)، ووزن مئوي قدر ب(74.85) بالمائة، وعليه فهو يقع عند مستوى الموافقة بدرجة عالية (68-84) بالمائة، لمدراء معاهد ورؤساء أقسام الأكاديمية في معاهد علوم وتقنيات نشاطات البدنية والرياضية محل الدراسة، وعليه فهم يقرون بوجود مجموعة معوقات تحد من عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على مستوى المعاهد على مستوى جانب الخاص بالتنظيم.

وتشير معطيات الموضحة في الجدول أعلاه إلى موافقة أعضاء عينة البحث المستهدفة على أغلب معوقات التنظيمية محل الدراسة، والتي اعتبروها تشكل إعاقة كبيرة في طريق تطبيق إدارة الجودة الشاملة على مستوى المعاهد، ومن أكثر معوقات التي تشكل أهمية بالنسبة لبقية العناصر، نجد: واجبات مسؤل لجنة الجودة غير محددة بشكل واضح، وكذلك امر بالنسبة لأعضاء لجنته وهو ما يعرقل أكثر عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على مستوى المعاهد، إضافة إلى عدم منحه الصلاحيات الكافية لمسؤل لجنة الجودة لأداء مهامه وهذا ما يعيق تقدم في سيرورة تطبيق هذا النظام الإداري، كما ترى عينة البحث إلى أن لجنة الجودة لا تتوفر على الإطارات المؤهلة للممارسة انشطتها وكذلك من ناحية العدد الكافي، وهو ما يثبط عملية تطبيق الجودة على مستوى المعاهد، من جانب آخر نلاحظ إجابة متوسطة من طرف عينة البحث المستهدفة فيما يخص حرص إدارة العليا للمعاهد على استحداث خلايا لتطبيق الجودة الشاملة على مستوى الأقسام، حيث ترى عينة البحث أن هذا أمر موجود على مستوى كل أقسام الأكاديمية ويعتبر من أقل العناصر أهمية في إعاقة تطبيق إدارة الجودة الشاملة على مستوى المعاهد حسب وجهة نظرهم.

وتتفق نتائج هذا الجانب بصفة عامة مع نتائج دراسة رقاد صليحة (2014) حيث ترى إلى ضرورة توفير الصلاحيات الكافية لمسؤل لجنة الجودة وأعضاءه من اجل القيام بعملهم على صورة حسنة وكذلك ضرورة توفير إطارات مناسبة والمؤهلة لتطبيق هذا النظام الإداري ويكون هناك العدد الكافي من أجل تأدية مهامهم على أكمل وجه.

الجدول رقم:(10) يوضح استجابات أفراد مجتمع البحث على عبارات محور معوقات تطبيق على مستوى الجانب الإداري الخاص بالفرضية الأولى.

الترتيب	الأهمية النسبية	درجة موافقة	انحراف المعياري	متوسط الحسابي	العبارات
07	68	عالية	1.070	3.40	9-نمط القيادة السائد في المعهد يعيق عملية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة
02	72.6	عالية	0.999	3.63	10-عدم حرص الإدارة العليا للمعهد على إقامة اجتماعات مع المسئول المكلف بتطبيق الجودة الشاملة
06	70	عالية	1.106	3.50	11-عدم حرص المسئول المكلف بتطبيق الجودة على إقامة اجتماعات دورية مع أعضاء خليته
05	70.6	عالية	1.106	3.53	12-خلية تطبيق الجودة الشاملة لا تولي الاهتمام الكافي لعملية تحسيس بأهمية تطبيق مبادئ الجودة الشاملة (منشورات - أيام دراسية)
08	59.4	متوسطة	1.066	2.97	13-عملية اتخاذ القرارات خاصة بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المعهد لا تتم وفق أسس علمية
03	71.4	عالية	1.073	3.57	14-قلة البرامج التكوينية مخصصة لمسئول خلية تطبيق الجودة الشاملة
04	71.4	عالية	1.073	3.57	15-قلة البرامج التكوينية المخصصة لأعضاء خلية تطبيق الجودة الشاملة
01	74	عالية	1.088	3.70	16-عدم حرص الإدارة العليا للمعهد على إشراك مسئول خلية الجودة في اتخاذ القرارات الخاصة بالمعهد
	69.6	عالية	1.072	3.48	المعدل العام

المصدر : من إعداد الباحث انطلاقاً من مخرجات برنامج الإحصائية.

بناء على معطيات الجدول الموضح أعلاه، نسجل أن متوسط العام للفقرات قدر ب(3.48)، وانحراف معياري قدر(1.072)، ووزن مئوي قدر ب(69.6) بالمائة، وعليه فهو يقع عند مستوى الموافقة بدرجة عالية (68-84) بالمائة، لمدراء معاهد ورؤساء أقسام الأكاديمية في معاهد علوم وتقنيات نشاطات البدنية والرياضية محل الدراسة، وعليه فهم يقرون بوجود مجموعة معوقات تحد من عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على مستوى المعاهد على مستوى الخاص بالجانب الإداري العليا.

وتشير المعطيات الموجودة على مستوى الجدول كذلك، إلى وجود اختلاف في الأهمية النسبية للمعوقات المتعلقة بهذا الجانب، فأكثر المعوقات التي تشكل أهمية نسبة لبقية العناصر، هي عدم حرص الإدارة العليا للمعاهد على

إشراك مسئول خلية الجودة في اتخاذ القرارات الخاصة بالمعهد، الأمر الذي يجعله غير محفز لأداء مهامه، ناهيك على أنه من الضروري جدا لتطبيق مبادئ الجودة الشاملة على مستوى المعاهد مشاركة مسئول لجنة الجودة في كل قرارات الخاصة بالمعهد، كما يشكل عدم حرص الإدارة العليا للمعهد على إقامة اجتماعات مع المسئول المكلف بالجودة أهمية بالنسبة للمجتمع البحث ، حيث أشار إلى أن هذا أمر لا يشجع على عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على مستوى المعاهد ، كما يرى أعضاء مجتمع البحث إلى وجود قلة على مستوى البرامج التكوينية المخصصة سواء لمسئول خلية تطبيق الجودة أو على مستوى أعضائها وهو أمر تراه عينة البحث عامل مثبط في طريق تطبيق إدارة الجودة الشاملة على مستوى المعاهد ، من جانب آخر نرى إجابة متوسطة من طرف عينة البحث فيما يخص عملية اتخاذ قرارات الخاصة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المعاهد تتم وفق أسس علمية وموضوعية ، وقد شكل هذا العنصر أقل العناصر أهمية في معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة على مستوى المعاهد من وجهة نظر عينة البحث المستهدفة

وتتفق نتائج هذا الجانب بصفة عامة مع نتائج دراسة رقاد صليحة(2014) التي أكدت على ضرورة حرص الإدارة العليا للمؤسسات تعليم العالي على إشراك مسئول لجنة الجودة في اتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة وكذلك ضرورة إقامة اجتماعات دورية مع مسئول لجنة الجودة وأعضائها من أجل الوصول لأحسن السبل لتطبيق الجودة الشاملة وتخلص من معوقاتها.

-تحليل ومناقشة نتائج المحور الثاني:

المحور الثاني: ماهي المعوقات الإدارية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مجال البحث العلمي في معاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية؟

وكان الهدف من هذه الإشكالية هو معرفة ماهي أهم معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في معاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية و أكثرها تأثيرا من وجهة نظر عينة البحث في مجال البحث العلمي ، وقد تم حساب ذلك بالاستعانة بالمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد مجتمع البحث على عبارات محور الأول " معوقات مجال البحث العلمي " وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي :

الجدول رقم:(11) يوضح استجابات أفراد مجتمع البحث على عبارات محور معوقات تطبيق على

مستوى جانب البحث العلمي.

الترتيب	الأهمية النسبية	درجة موافقة	انحراف المعياري	متوسط الحسابي	العبارات
11	67.4	متوسطة	1.033	3.37	01- صعوبة المشاركة في المؤتمرات الدولية
10	69.4	عالية	1.137	3.47	02- صعوبة النشر في المجلات العلمية
06	74.6	عالية	1.081	3.73	03- شح الحوافز المادية والمعنوية التي تقدمها المعاهد لإثراء البحث العلمي
05	75.4	عالية	1.165	3.77	04- غياب سياسة تسويق لنتائج البحوث العلمية المنجزة
09	70	عالية	1.106	3.50	05- عدم توفر إستراتيجية وطنية للبحث العلمي في الجزائر
04	76.6	عالية	1.020	3.83	06- ارتفاع تكلفة إجراء البحوث العلمية التطبيقية
07	74	عالية	1.022	3.70	07- ضعف الإمكانيات البحثية المتاحة من مخابر وأدوات ومكاتب
02	81.4	عالية	0.828	4.07	08- قلة فرص البعثات العلمية المتوفرة.
01	82	عالية	0.803	4.10	09- تركيز الأبحاث العلمية على المواضيع التقليدية
03	78.6	عالية	0.907	3.93	10- إهمال قانون حماية المؤلف الجزائري
08	71.2	عالية	1.194	3.56	11- إفتقار المعاهد إلى مراكز بحثية متخصصة
	74.6	عالية	0.985	3.73	المعدل العام

المصدر : من إعداد الباحث انطلاقا من مخرجات برنامج الحزم الإحصائية.

بناء على معطيات الجدول الموضح أعلاه، نسجل أن متوسط العام للقرارات قدر ب(3.73)، وبانحراف معياري قدر(0.985)، ووزن مئوي قدر ب(74.6) بالمائة، وعليه فهو يقع عند مستوى الموافقة بدرجة عالية (68-84) بالمائة، لمدراء معاهد ورؤساء أقسام الأكاديمية في معاهد علوم وتقنيات نشاطات البدنية والرياضية محل الدراسة، وعليه فهم يقرون بوجود مجموعة معوقات تحد من عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على مستوى المعاهد على مستوى جانب الخاص بالبحث العلمي.

وتشير معطيات الموجودة على مستوى الجدول كذلك، الى موافقة افراد عينة الدراسة في معاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بدرجة عالية على أغلب معوقات محل الدراسة والتي اعتبروها تشكل إعاقة كبيرة في طريق تطبيق إدارة الجودة الشاملة على مستوى معاهد، ومن أكثر المعوقات التي تشكل أهمية بالنسبة لبقية العناصر نجد العبارة: " تركيز الأبحاث العلمية على المواضيع التقليدية"، حيث يرى أفراد عينة البحث أن التركيز على مواضيع التقليدية في البحث العلمي ما من شأنه تثبيط عملية الولوج لتطبيق جودة والتي تهتم بالإبداع متواصل، ويعزوها الباحث إلى عدة أسباب ممكنة منها تشبع الباحثين و عدم وجود الرغبة في إبداع، وكذا عدم وجود الحافز مناسب، نجد كذلك عبارة " قلة فرص البعثات العلمية المتوفرة " بالنسبة للباحثين على مستوى المعاهد والتي تساعد الباحثين على تطوير وصقل معارفهم بما يساعدهم على طرح أفكار جديدة أكثر إبداعاً، كذلك نجد عبارة " إهمال قانون حماية المؤلف الجزائري "، حيث كانت من أهم العبارات التي تمتلك قيمة مرتفعة لمتوسط حسابي، ويعزو الباحث سبب هذه النتيجة لعدم تطبيق صارم لقوانين حماية المؤلفات والسرقة العلمية وعدم وجود ضوابط قانونية صارمة تساهم في حد من هاته الظاهرة، كذلك هناك عبارة " ارتفاع تكلفة إجراء البحوث العلمية التطبيقية"، حيث يرى أفراد عينة البحث أن ارتفاع تكاليف إجراء البحوث العلمية التطبيقية وخاصة من ناحية تجهيزات المستعملة يعد من عراقيل التي ساهمت في تثبيط البحث العلمي وعدم تطوره، كذلك عبارة " غياب سياسة تسويق لنتائج البحوث العلمية المنجزة "، حيث يعزوها الباحث إلى غياب تخطيط الفعلي و عدم وجود إستراتيجية واضحة معالم أو سياسة تساهم في تسويق نتائج بحوث العلمية واستفادة منها في حياة العملية ونقلها من مجرد معلومات نظرية يتوصل لها باحثين، الى معلومات تطبيقية تساهم في حل مشكلات مجتمع ورقي به.

تتفق هذه النتائج بصفة عامة مع نتائج دراسة كل من نصر الدين المدوخ(2008)، التي توصلت إلى أن إهمال قانون حماية المؤلف، وكذلك غياب سياسة واضحة تساهم في تسويق نتائج البحوث العلمية التطبيقية يعتبران من أهم معوقات تطبيق إدارة الجودة كنظام إداري في التعليم العالي، كذلك دراسة راضي(2006) التي أشارت إلى ضعف ملائمة سياسات التحفيز والتشجيع في البحث العلمي، وضعف ميزانيات المرصودة له وعدم توفير احتياجات البحث العلمي من مراجع وأجهزة و أدوات من أهم المعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة على المستوى جانب البحث العلمي.

- تحليل ومناقشة نتائج المحور الثالث:

- المحور الثالث : ماهي المعوقات الإدارية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مجال المنشآت الجامعية في

معاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية؟

وكان الهدف من هذه الإشكالية هو معرفة ماهي أهم معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في معاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية و أكثرها تأثيراً من وجهة نظر عينة البحث في مجال المنشأة الجامعية ، وقد تم حساب ذلك بالاستعانة بالمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد مجتمع البحث على عبارات محور الأول " معوقات مجال منشآت الجامعية" وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي :

الجدول رقم:(12) يوضح استجابات أفراد مجتمع البحث على عبارات محور معوقات تطبيق على

مستوى جانب منشآت الجامعية .

الترتيب	الأهمية النسبية	درجة موافقة	انحراف المعياري	متوسط الحسابي	العبارات
09	76.6	عالية	0.791	3.83	01-وجود المعاهد في بيئة تعج بالضوضاء
08	78	عالية	0.923	3.90	02-غياب عوامل الأمن والسلامة في المباني
07	79.4	عالية	0.999	3.97	03-ضيق أماكن المطالعة لمرتدي المكتبة من طلبة وأساتذة
01	84	عالية	0.761	4.20	04-ضعف كفاية المختبرات العلمية لممارسة التجارب العلمية
03	82	عالية	0.995	4.10	05-افتقار المعاهد إلى ساحات كافية للطلاب
02	83.4	عالية	0.747	4.17	06-قلة مراعاة شروط السلامة والإجراءات المتبعة في حالات الطوارئ
11	65.4	متوسطة	1.048	3.27	07-قلة مختبرات الحاسوب
04	81.4	عالية	0.828	4.07	08-ضعف الصيانة الدورية لمرافق المعاهد
06	80	عالية	0.830	4	09-ضعف توفر التهوية المناسبة في القاعات الدراسية
05	80.6	عالية	0.890	4.03	10-مجاورة القاعات الدراسية ببعضها البعض يحدث الصخب والضوضاء
10	70	عالية	1.042	3.50	11-إزدحام القاعات الدراسية بالطلاب
	78.2	عالية	0.844	3.91	المعدل العام

المصدر : من إعداد الباحث انطلاقاً من مخرجات برنامج الحزم الإحصائية.

بناء على معطيات الجدول الموضح أعلاه، نسجل أن متوسط العام للفقرات قدر ب(3.91)، وبانحراف معياري قدر(0.844)، ووزن مئوي قدر ب(78.2) بالمائة، وعليه فهو يقع عند مستوى الموافقة بدرجة عالية (68-84) بالمائة، لمدراء معاهد ورؤساء أقسام الأكاديمية في معاهد علوم وتقنيات نشاطات البدنية والرياضية محل الدراسة، وعليه فهم يقرون بوجود مجموعة معوقات تحد من عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على مستوى المعاهد على مستوى جانب الخاص بالمنشأة الجامعية.

وتشير معطيات الموجودة على مستوى الجدول كذلك، إلى موافقة أفراد عينة الدراسة في معاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بدرجة عالية على أغلب معوقات محل الدراسة باستثناء العبارة (قلة مختبرات الحاسوب) التي احتلت المرتبة (11) بدرجة موافقة متوسطة، ومن أكثر المعوقات التي تشكل أهمية بالنسبة لبقية العناصر نجد العبارة: "ضعف كفاية المختبرات العلمية لممارسة التجارب العلمية"، حيث يرى أفراد عينة البحث أن عدم كفاية المختبرات العلمية وعدم توفرها على ظروف وإمكانات المناسبة للقيام بالتجارب العلمية ما من شأنه إعاقة نشاط الباحثين من أجل تطبيق دراستهم واستخراج نتائج التي تساعد على إيجاد الحلول لمشكلاتهم المدروسة، كذلك توجد العبارة "قلة مراعاة شروط السلامة والإجراءات المتبعة في حالات الطوارئ"، يعزوها الباحث إلى غياب الوعي بشروط السلامة وغياب تكوين في هاته الإجراءات على مستوى معاهد وكذا مخاطر الجهل بهاته الأمور المهمة، كذلك نجد عبارة "افتقار المعاهد إلى ساحات كافية للطلاب"، حيث يرى أفراد عينة الدراسة إلى غياب الرؤية الهندسية المناسبة التي تسمح بتوفير مساحات كافية للطلاب على مستوى معاهدهم، وكذلك تركيز التصميم الهندسي على مباني من أقسام ومكاتب دون مراعاة جانب مساحات، وكذلك نجد عبارة "قلة مختبرات الحاسوب" حيث احتلت هاته العبارة المرتبة الأخيرة بدرجة موافقة متوسطة، وهذا يعني أن آراء أفراد الدراسة لا ترى في هات الفقرات معوقا، ويعزوها الباحث إلى حرص المعاهد على التواصل مع التقدم، وتوفير التعليم الإلكتروني والتقنيات الحديثة التي تساعد الطالب على تطويره فكريا وعقليا.

تتفق نتائج هاته الدراسة بصفة عامة مع دراسة (أبو فارة، 2006) التي أوصت بضرورة الاهتمام بكل مكونات النظام الجامعي (مدخلات، عمليات، مخرجات).

- تحليل ومناقشة نتائج المحور الرابع

- المحور الرابع : ماهي المعوقات الإدارية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مجال خدمة المجتمع في معاهد

علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية؟

وكان الهدف من هذه الإشكالية هو معرفة ماهي أهم معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في معاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية و أكثرها تأثيرا من وجهة نظر عينة البحث في مجال خدمة المجتمع ، وقد تم حساب ذلك بالاستعانة بالمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد مجتمع البحث على عبارات محور الأول " معوقات مجال خدمة المجتمع " وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي :

الجدول رقم:(13) يوضح استجابات أفراد مجتمع البحث على عبارات محور معوقات تطبيق على

مستوى جانب خدمة المجتمع.

الترتيب	الأهمية النسبية	درجة موافقة	انحراف المعياري	متوسط الحسابي	العبارات
04	72	عالية	1.070	3.60	01- قلة ربط البرامج الجامعية بخطط التنمية للمجتمع
01	88.6	عالية جدا	0.817	4.43	02- ضعف سعي المعاهد لإيجاد فرص عمل لخريجها
02	85.4	عالية جدا	1.015	4.27	03- ضعف التواصل بين للمؤسسات المجتمع المحلي
11	60.6	متوسطة	1.129	3.03	04- ضعف العلاقة بين برامج المعاهد ومشاكل المجتمع ومتطلباته
03	72.6	عالية	1.033	3.63	05- عزوف مؤسسات المجتمع عن الاستفادة من خدمات المعاهد
08	69.4	عالية	1.074	3.47	06- التحديات الناتجة عن التغيرات البيئة الخارجية تحد من تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المعاهد
07	70	عالية	1.196	3.50	07- التجاذبات السياسية في المجتمع تعكس سلبا على تطبيق أداة الجودة الشاملة في المعاهد
10	62	متوسطة	1.269	3.10	08- ضعف توافق التعليم المستمر الخاصة بالمعاهد وحاجات المجتمع
09	63.4	متوسطة	1.020	3.17	09- ضعف مشاركة المجتمع المحلي لأنشطة المعاهد المختلفة
05	71.4	عالية	1.040	3.57	10- قلة مساهمة المعاهد في حل المشكلات التي تواجه المجتمع
06	70.6	عالية	1.042	3.53	11- كثرة وتعقد إجراءات المشاركة في خدمة المجتمع
	71.4	عالية	0.998	3.57	المعدل العام

المصدر: من إعداد الباحث انطلاقا من مخرجات برنامج الحزم الإحصائية.

بناء على معطيات الجدول الموضح أعلاه، نسجل أن متوسط العام للفقرات قدر ب(3.57)، وبانحراف معياري قدر(0.998)، ووزن مئوي قدر ب(71.4) بالمائة، وعليه فهو يقع عند مستوى الموافقة بدرجة عالية (68-84) بالمائة، لمدراء معاهد ورؤساء أقسام الأكاديمية في معاهد علوم وتقنيات نشاطات البدنية والرياضية محل الدراسة، وعليه فهم يقرون بوجود مجموعة معوقات تحد من عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على مستوى المعاهد على مستوى جانب الخاص بخدمة المجتمع.

وتشير معطيات الموجودة على مستوى الجدول كذلك، الى موافقة افراد عينة الدراسة في معاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بدرجة عالية على أغلب معوقات محل الدراسة والتي اعتبروها تشكل إعاقة كبيرة في طريق تطبيق إدارة الجودة الشاملة على مستوى معاهد، ومن أكثر المعوقات التي تشكل أهمية بالنسبة لبقية العناصر نجد العبارة: "ضعف سعي المعاهد لإيجاد فرص عمل لخريجها"، حيث يعزي الباحث ذلك الى قصور تواصل الجامعة مع طلابها بعد تخرجهم، مكتفية بالاهتمام بهم داخل الجامعة أثناء دراستهم الجامعية فقط، حيث تنتهي الصلة الموجودة بين طالب والجامعة بصفة عامة ومعاهد بصفة خاصة بمجرد تخرجه منها وهذا عكس العديد من الجامعات في الدول المتقدمة التي تعمل دراسة مسحية وشاملة لسوق العمل، واحتياجات مؤسسات المجتمع المدني، اذ عليه تتم سياسة قبول الطلبة من حيث الكيف لا الكم، وهذا ما هو مطلوب من جامعة بصفة عامة والمعاهد محل الدراسة بصفة خاصة اي قيام بدراسة حال سوق العمل بالجزائر، ومدى حاجته الى التخصصات المختلفة.

كذلك حصلت العبارة: "ضعف التواصل بين للمؤسسات المجتمع المحلي" على موافقة عالية جدا من طرف أفراد عينة الدراسة حيث تشير نسبة الموافقة الظاهرة في الجدول أعلاه إلى أن هذا الأمر يشكل عائقا كبيرا في سبيل تطبيق ادارة الجودة الشاملة على مستوى المعاهد ويعزوها الباحث الى غياب خطة فعالة للتكامل مع المجتمع الخارجي، وكذلك ضعف علاقة الجامعة بصفة عامة و المعاهد بصفة خاصة بالمجتمع المحيط بها.

كذلك حصلت عبارة: "عزوف مؤسسات المجتمع عن الاستفادة من خدمات المعاهد" على نسبة موافقة عالية من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث تشير نسبة الموافقة الظاهرة في النتائج موضحة أعلاه إلى أن هذا امر يشكل عائق في سبيل تطبيق ادارة الجودة الشاملة على مستوى المعاهد وذلك بسبب عزوف مؤسسات المجتمع والتي تعتبر هي أولى في استفادة من خدمات المعاهد وما تنتجه، ويعزوها الباحث إلى ضعف الترابط بين مؤسسات المجتمع والمعاهد، كذلك ضعف التنسيق بين مؤسسات المجتمع و المعاهد بما يسمح من استفادة الطرفين من بعضهم البعض.

ومن جهة أخرى نجد بعض عبارات تحصلت على نسبة موافقة متوسطة من طرف أفراد عينة البحث منها العبارة التالية "ضعف مشاركة المجتمع المحلي لأنشطة المعاهد المختلفة"، حيث يرى أفراد عينة البحث انه بالرغم من وجود عدم ترابط وعدم تنسيق بين المعاهد ومؤسسات المجتمع فيما يخص مجال الخدمات متبادلة بين الطرفين إلى أن ذلك لا يعني غياب التام للمجتمع المحلي في مشاركة الأنشطة المختلفة التي تقوم بها المعاهد.

كذلك نجد عبارة " ضعف توافق التعليم المستمر الخاصة بالمعاهد وحاجات المجتمع " قد تحصلت على نسبة موافقة متوسطة من طرف أفراد عينة البحث ، حيث يرى أفراد عينة أنه بالرغم من عدم وجود خطة متكاملة أركان بين المعاهد ومؤسسات المجتمع حسب دراسات الباحثين إلى أن ذلك لا يعني أيضا انه يوجد عدم توافق تام بين التعليم المستمر الموجود بالمعاهد وحاجات المجتمع .

تتفق هاته النتائج بصفة عامة مع نتائج دراسة كل من (القطار، 2006)، وكذلك دراسة (العارفة، وقران، 1428هـ)، والذين اوضحو أهمية قطاع الخدمات وكذلك ضرورة التنسيق التام بين المعاهد ومؤسسات المجتمع ، وكذا ضرورة إيجاد خطة متكاملة تساهم في تحسين العلاقة بين المعاهد والمجتمع بكل مؤسساته .

الفصل الخامس:



استنتاجات واقتراحات

1- استنتاجات عامة

2- اقتراحات

3- الآفاق المستقبلية للدراسة



الاستنتاج:

على ضوء ما قمنا به من دراسة ميدانية في بعض معاهد علوم وتقنيات نشاطات البدنية والرياضية بجامعة الوطن ، وكذا تحليل ومناقشة النتائج المتحصل عليها من خلال توزيع الاستبيان لكل أفراد عينة البحث المستهدفة وذلك من أجل معرفة مدى تحقق صحة الفرضيات التي بنينا على أساسها البحث أو الدراسة ، حيث تم إثبات صحة الفرضيات الأربع وبناء على ذلك يمكن القول بأن الفرضية العامة للبحث قد تحققت .

وقد كانت النتائج على مستوى الفرضيات الأربع الخاصة بالدراسة كالتالي :

على مستوى الفرضية الأولى التي تتحدث على مجموع المعوقات الإدارية التي تحول دون تطبيق الفعلي لإدارة الجودة الشاملة على مستوى الجانب الإداري التنظيمي وبناء على نتائج الموضحة في جداول السابقة فقد تبين موافقة أفراد عينة البحث على أغلب معوقات المطروحة وبدرجة موافقة عالية ، وهو ما يثبت على صحة الفرضية الأولى المدرجة ضمن المحور الأول من محاور الاستبيان الموزع.

أما على مستوى الفرضية الثانية التي تتحدث على مجموع المعوقات الإدارية التي تحول دون تطبيق الفعلي لإدارة الجودة الشاملة على مستوى الجانب الخاص بالبحث العلمي، وبناء على نتائج الموضحة في جداول السابقة فقد تبين موافقة أفراد عينة البحث على أغلب المعوقات المطروحة وبدرجة موافقة عالية ، وهو ما يثبت على صحة الفرضية الثانية المدرجة ضمن المحور الثاني من محاور الاستبيان الموزع.

أما على مستوى الفرضية الثالثة التي تتحدث على مجموع المعوقات الإدارية التي تحول دون تطبيق الفعلي لإدارة الجودة الشاملة على مستوى الجانب الخاص بالمنشآت الجامعية، وبناء على نتائج الموضحة في جداول السابقة فقد تبين موافقة أفراد عينة البحث على أغلب المعوقات المطروحة وبدرجة موافقة عالية ، وهو ما يثبت على صحة الفرضية الثالثة المدرجة ضمن المحور الثالث من محاور الاستبيان الموزع.

أما على مستوى الفرضية الرابعة التي تتحدث على مجموع المعوقات الإدارية التي تحول دون تطبيق الفعلي لإدارة الجودة الشاملة على مستوى الجانب الخاص بخدمة المجتمع ، وبناء على نتائج الموضحة في جداول السابقة فقد تبين موافقة أفراد عينة البحث على أغلب المعوقات المطروحة وبدرجة موافقة عالية ، وهو ما يثبت على صحة الفرضية الرابعة المدرجة ضمن المحور الرابع من محاور الاستبيان الموزع.

ومن هنا ومن خلال مجموع النتائج المستخلصة من الاستبيان الموزع على أفراد عينة البحث المستهدفة يمكننا القول بأن تطبيق إدارة الجودة الشاملة كنظام إداري يعد ضرورة حتمية ملحة أملتها عدة ظروف وفي ظل الاتجاهات الحديثة الحالية في تعليم العالي والذي يعتبر معاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية أحد أهم فروعها ، وقد أوضحت العديد من الدراسات التي أجريت في هذا المجال أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة بكفاءة وفعالية يتطلب تسطير الخطوط العريضة له وكذا العمل على الحد من المعوقات التي تثبط عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة سواء من جانب الإداري التنظيمي ومحاولة الإدارة العليا للمعاهد على العمل بشكل جماعي وتحديد مسؤوليات كل فرد في كيان المعهد و إعطائهم واجباتهم التي يستحقونها ، وكذلك العمل على دحر مجموع

المعوقات على مستوى البحث العلمي ومساعدة الباحثين على إبداع وذلك من خلال توفير كل سبل مساعدة على هذا الأمر ، كذلك التركيز على إعطاء نظرة جديدة في مجال منشآت الجامعة بما يتناسب مع طبيعة التخصص والمستوى ، كذلك العمل على الربط بين مؤسسات تعليم العالي بصفة عامة والمعاهد بصفة خاصة مع مؤسسات المجتمع و ذلك بالعمل على تواصل المستمر بينهم وتقوية العلاقة الموجودة والعمل على مشاركة مؤسسات المجتمع في أنشطة المعاهد ما يساهم في الحد من الهوة الموجودة بينهم وهو ما يساهم في تحسين وتطوير جودة التعليم على مستوى المعاهد ، ويؤدي في الأخير إلى شهادة بجودة هذا التعليم والاعتراف بذلك على مستوى العالمي .

الاقتراحات:

- من خلال رصدنا لمجموع النتائج التي أظهرتها الدراسة يمكن الخروج ببعض الاقتراحات التي تبين للباحث أهميتها من خلال الإطلاع على الجانب النظري ، وكذا التعامل المباشر مع عينة الدراسة وهي مدراء ورؤساء أقسام الأكاديمية لمعاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية ، يمكن تقديم بعض المقترحات أهمها:
- العمل الجاد على نشر ثقافة مفهوم إدارة الجودة الشاملة ومبادئها داخل معاهد ، من خلال تدريب أعضاء الفاعلين في المعاهد سواء أساتذة أو إداريين .
- العمل على تطبيق الفعلي لقانون حماية المؤلف الجزائري لتجنب السرقة العلمية .
- تعزيز البحث العلمي من خلال توفير ميزانية مجزية له وتناسبه، وتوفير كافة المتطلبات المالية والمادية من كتب مراجع ، ومختبرات ، من أجل بحث علمي ذو قيمة.
- العمل على تفعيل دور وحدة ضمان الجودة على مستوى كل معهد من معاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية الموجودة في الجزائر ليتسنى لها القيام بمهامها ومراقبتها لتطبيق إدارة الجودة الشاملة .
- العمل على اهتمام المعاهد بخريجائها من خلال محاولة تأمين فرص العمل لهم عن طريق التواصل مع السوق المحلي و العالمي، والتواصل مع مؤسسات المجتمع المحلي.
- محاولة اعتماد الإدارة المعاهد ووحدات ضمان الجودة موجودة على مستوى الجامعة لمنهج المقارنة المرجعية لتحسين مستوى جودة خدماتها الإدارية والأكاديمية ، مع ضرورة مقارنة هذا المنهج بمنهج جامعات متميزة عالميا.
- العمل على الأخذ بنتائج البحوث والدراسات التربوية التي تبحث في مجال الجودة في التعليم الجامعي .
- محاولة ابتعاد الجامعة والمعاهد بصفة خاصة عن التجاذب السياسية ، والحفاظ على الطابع العلمي والأكاديمي حتى تظل المعاهد مؤدية لرسالتها ، وبالتالي تستطيع أن تنافس أفضل المعاهد للوصول إلى أفضل مخرج تعليمي .
- العمل على تدريس مبادئ إدارة الجودة الشاملة في كافة التخصصات على مستوى المعاهد.
- ضرورة تفعيل دور المعاهد في اتصالها و تواصلها مع مؤسسات المجتمع المحلي، والعمل على المساهمة في نهضة المجتمع المحلي ، والمساعدة على حل المشكلات التي تواجهه.

- ضرورة أن يكون لكل معهد من معاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية نموذج أو دليل لإدارة الجودة الشاملة يعمل على علاج مشكلاتها ، وقضاياها الجوهرية ، بما يتلائم مع أوضاعها الحالية ، وماتنشده مستقبلا.

الأفاق المستقبلية للدراسة:

- في ضوء مشكلة الدراسة الحالية ومن خلال التجربة الميدانية تبين للباحث أن هناك مشكلات أساسية التي تحتاج إلى دراسة علمية في مجال الإدارة وتسيير الرياضي نذكر منها :
- القيام بدراسات مماثلة تعالج معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة تتناول متغيرات أخرى غير تلك متغيرات التي تناولتها الدراسة .
 - علاقة تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالثقافة التنظيمية في الإدارات الرياضية .
 - إجراء دراسات مشاهمة على باقي كليات الموجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية .
 - معايير تطبيق الجودة في التعليم الجامعي في الجزائر.
 - الكفايات اللازمة لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي بالجزائر.



قائمة
المصادر
والمراجع



المصادر والمراجع:

1- المصادر:

- القرآن الكريم .

- السنة النبوية الشريفة.

- المراجع باللغة العربية:

1. ابن منظور (1984) لسان العرب ، الجزء الأول ، دار المعارف، مصر.
2. أحمد ، حافظ فرج، ومحمد صبري حافظ (2003) : إدارة المؤسسات التربوية ، ط1، عالم الكتاب ، القاهرة .
3. البخاري ، محمد بن إسماعيل (1422): صحيح البخاري ، تحقيق محمد زهير الناظر ، ج4، الطبعة الأولى ، دار طوق النجاة ، جدة.
4. بشير صالح الراشدي (2000): مناهج البحث التربوي (رؤية تطبيقية مبسطة)، دار الكتاب الحديث،
5. التبريزي ، محمد بن عبد الله الخطيب (1985): مشكاة المصابيح ، تحقيق محمد ناصر الدين الألباني ، ج1، ط3، المكتب الإسلامي ، بيروت.
6. الترتوري محمد عوض، أغادير عرفات جويحان (2006) : إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات ، ط 1 ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، الأردن.
7. خضير كاظم حمود (2009): إدارة الجودة وخدمة العملاء، الطبعة الأولى ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
8. الخطيب ،أحمد ، و رداح الخطيب(2006): إدارة الجودة الشاملة تطبيقات تربوية ، الطبعة الثامنة ، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع ،إربد الأردن.
9. الدرادكة ، مأمون (2006): إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء ، الطبعة الأولى ، دار الصفاء للنشر والتوزيع،عمان.
10. الدرادكة ، مأمون ،و آخرون (2000)، : إدارة الجودة الشاملة ، دار الصفاء،عمان.
11. رشيد زرواتي(2002): تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الإجتماعية، ط1، دار الهومة،الجزائر.
12. زاهر ، ضياء الدين (2005): إدارة النظم التعليمية للجودة الشاملة (دليل علمي)، الطبعة الأولى ، دار السحاب للنشر والتوزيع ، القاهرة .
13. زين الدين ، فريد عبد الفتاح (1996): المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية الطبعة الاولى ، دار النشر للجامعات المصرية ، القاهرة .
14. سليمان ، عبد الفتاح محمود (2001): إدارة الجودة الشاملة في شركات ومشروعات التشييد، ايتراكللطباعة والنشر ، القاهرة.

15. سليمان نجدة إبراهيم (2002): إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتطوير التعليم الجامعي في مصر، ايتراكل للطباعة والنشر، القاهرة.
16. الشبراوي، عادل (1995): الدليل العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة آيزو للمقارنة المرجعية ، الشركة العربية للإعلام العلمي ، شعاع.
17. الشرفاوي ، مريم محمد (2002): إدارة المدارس بالجودة الشاملة ، مكتبة النهضة المصرية ، القاهرة.
18. صالح ناصر عليمات (2004): إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية ، التطبيق ومقترحات التطوير الطبعة الأولى ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن.
19. عبد المحسن، توفيق محمد (1995): تخطيط ومراقبة جودة المنتج ، مدخل إدارة الجودة الشاملة ، الطبعة الأولى ، دار النهضة العربية ، القاهرة.
20. عريفج ، سامي سلطي (2001): الإدارة التربوية المعاصرة ، الطبعة الأولى ، دار الفكر للطباعة والنشر ، عمان .
21. العزاوي ، محمد عبد الوهاب (2005): إدارة الجودة الشاملة ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن.
22. عقيلي ، عمر (2001): مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة ، دار وائل للنشر، عمان.
23. عقيلي ، عمر وصفي (2000): المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة (وجهة نظر)، دار وائل للنشر، عمان.
24. علوان ،قاسم (2005): دراسات في الإدارة التربوية ، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
25. العلوي، حسين محمد (1998): إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي ، مركز النشر العلمي، جامعة الملك عبد العزيز ، جدة .
26. العميرة ، محمد حسن (1999): أصول التربية التاريخية و الاجتماعية والنفسية والفلسفية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
27. عمر ، محمد إسماعيل (2000): أساسيات الجودة في الإنتاج ، دار الكتب العلمية ، القاهرة.
28. العمري ، هاني (2002): منظور الجودة في قطاع التعليم المنهجية والتطبيق ، المجلس السعودي للجودة .
29. عواطف إبراهيم حداد (2009): إدارة الجودة الشاملة ، الطبعة الأولى ، دار الفكر للنشر والتوزيع ، عمان.
30. الغزالي ، محمد (1980): خلق المسلم ، الطبعة الثانية ، دار القلم ، دمشق.
31. فرمان، ريتشارد (1990): الجودة في التدريب والتعليم ، طريقة تطبيق معايير ايزو 9000 ، ترجمة سامي حسن وناصر محمد ، دار آفاق للإبداع العالمية للنشر ، والإعلام ، الرياض.
32. فضيل ديليو (1995): دراسات في المنهجية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر.
33. الفيروز أبادي ، مجد الدين محمد (1997): القاموس المحيط ، الجزء الأول ، الطبعة الأولى ، دار إحياء التراث العربي ، بيروت.

34. قاسم نايف علوان (2009): إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001/2000، الطبعة الثانية، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان.
35. كيلادا ، جوزيف (2004): تكامل إعادة الهندسة مع إدارة الجودة الشاملة ، تعريب سرور على إبراهيم سرور ، دار المريخ ، الرياض.
36. ماثيو جيدير(2004): منهجية البحث العلمي ، ترجمة من الفرنسية ملكة أبيض، ب ط.
37. مجاهد ، محمد عطوة ، والمتولي إسماعيل بدير (2006): الجودة والاعتماد في التعليم الجامعي، الطبعة الأولى ، المكتبة العصر للنشر والتوزيع ، مصر.
38. مجمع اللغة العربية (1996): الوجيز ، مصر.
39. محجوب، بسمان فيصل (2003): إدارة الجامعات العربية في ضوء المواصفات العالمية ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة.
40. محفوظ أحمد جودة(2009): إدارة الجودة الشاملة- مفاهيم وتطبيقات، الطبعة الرابعة ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
41. محمد زيان عمر (1987) : البحث العلمي مناهجه وتقنياته، دار الشروق للنشر ، جدة.
42. محمد عوض الترتوري ، أغادير عرفات جويحان(2009): إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي و المكتبات ومراكز المعلومات ، الطبعة الثانية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
43. محمود عيد المسلم الصليبي(2008): الجودة الشاملة و أنماط القيادة التربوية، الطبعة الأولى ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، الأردن.
44. مدني ، حروفش (1996): نحو إدارة الجودة الشاملة كمدخل للإصلاح الإداري ، دار غريب للطباعة والنشر ، القاهرة.
45. مرسي، محمد منير (2002): الاتجاهات الحديثة في التعليم الجامعي المعاصر وأساليب تدريسه ، مطبعة عالم الكتب ، القاهرة.
46. مصطفى ، أحمد سيد ، والأنصاري ، محمد مصيلحي (2002): برنامج إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في المجال التربوي ، المركز العربي للتدريب لدول الخليج ، قطر.
47. مهدي السامرائي (2007): إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، الطبعة الأولى ، دار ، جرير للنشر والتوزيع، عمان.
48. موريس انجرس(2004): منهجية البحث العلمي ، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون ، دار القصبه للنشر ، الجزائر.
49. النجار ، فريد (1999): إدارة الجامعات بالجودة الشاملة ، الطبعة الأولى ، ايتراك للنشر والتوزيع ، مصر.
50. النجار ، فريد (2002): إدارة الجامعات بالجودة الشاملة ، الطبعة الثانية ، ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة.

51. الهروي ، عبد الله بن محمد (1418): ذم الكلام وأهله، تحقيق عبد الرحمن الشبل ، ج 1، ط1، مكتبة العلوم والحكم، المدينة المنورة.

52. الهلالي الشريبي الهلالي (2008): إدارة المؤسسات التعليمية في القرن الواحد والعشرين، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع ، الإسكندرية.

53. يوسف حجيم الطائي وآخرون (2009): نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.

قائمة الدوريات والمجلات العلمية والمنتقيات:

54. أبو سعده، وضيئة ، عبد الغفار أحلام (2000) : الجودة الشاملة في كليات وشعب رياض الأطفال بجمهورية مصر العربية ، مجلة التربية ، العدد الثاني ، السنة الأولى ، 133-207.

55. أبو فارة ، يوسف أحمد (2006): واقع تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، المجلد الثاني ، العدد الثاني، ص 256-280.

56. أبو نبعة عبد العزيز ، ومسعد فوزية (1998): إدارة الجودة الشاملة ، المفاهيم والتطبيقات ، مجلة الإداري ، المجلد العشرون ، العدد: 74، ص 64-93.

57. آل حفيظ، علي محسن (1998): الإدارة والتربية ، مجلة رسالة التربية ، العدد السادس، دائرة البحوث التربوية ، المديرية العامة للتنمية التربوية ، سلطنة عمان .

58. باشيوة ، لحسن عبد الله (2006): جودة التعليم من منظور إسلامي (الإحسان ، الإتقان ، الجودة ، التميز) مجلة الجنود ، السنة الرابعة، العدد 31، جامعة بجاية ، الجزائر + جامعة دلمون للعلوم والتكنولوجيا ، مملكة البحرين.

59. البربري ، هند أحمد (1428): الجودة في المدارس التعليم العام ، بحث مقدم للجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية ، القصيم ، بريدة ، السعودية.

60. البيلاوي ، حسن حسين (1996): إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي بمصر ، ورقة عمل مقدمة إلى مؤتمر التعليم العالي في مصر وتحديات القرن الواحد والعشرين ، جامعة منوفية ، 20-21 مايو.

61. الجبوري سالم حميد، والتميمي بركة بهجت(2003): بناء قياس مقترح لضمان جودة الخدمة التعليمية ، المؤتمر العلمي الثاني حول ضمان الجودة ، جامعة الزرقاء 21-23/10/2003.

62. جرادة ، عز الدين (2004): الجودة في التعليم العالي ، المجلد الأول ، العدد الأول ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، ص 14-18.

63. حسن علام ، نعمان علي (2005) : الجودة في مجال التعليم في الوطن العربي ، مستقبل وآفاق ، ورقة عمل مقدمة لمؤتمر الجودة (2005)، طرابلس ، ليبيا ، الجمعية الليبية للجودة 10--15/5/2005، مركز البحوث الصناعية تاجوراء ، ليبيا،

64. الحولي عليان (2004) : مفهوم الجودة في التعليم العالي ، مجلة الجودة في التعليم العالي ، المجلد الأول ، العدد الأول ، الجامعة الإسلامية ، غزة، فلسطين، ص 09-13 .
65. الحولي عليان (2004): تصور مقترح لتحسين جودة التعليم الجامعي الفلسطيني، ورقة علمية أعدت لمؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني ، الذي عقده برنامج التربية ودائرة الضبط النوعية في جامعة القدس المفتوحة ، في مدينة رام الله في الفترة 3-5/7/2004.
66. الخطيب أحمد (1997): الإدارة الجامعة من منظور التطوير المهني لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات العربية ، بحث مقدم الى ورشة بعنوان : الإدارة الجامعة من التطوير المهني لأعضاء الهيئات التدريسية ، كلية الهندسة ، جامعة الإسكندرية ، 12-31.
67. دياب ، سهيل (2005): مؤشرات الجودة في التعليم الجامعي الفلسطيني ، مجلة الجودة في التعليم العالي ، المجلد الأول ، العدد الثاني ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، ص 27-33.
68. الربيفي محمد (2004): حول تحقيق جودة التعليم في الجامعة ، مجلة الجودة في التعليم الجامعي ، المجلد الأول ، العدد الأول ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، ص 49-51.
69. الصوفي ، حمدان (2004): مفهوم الجودة ومقوماتها في الإسلام ، مجلة الجودة في التعليم العالي ، المجلد الأول ، العدد الأول ، الجامعة الإسلامية ، غزة، ص 112-118.
70. العاجز فؤاد ، نشوان جميل (2005) : تطوير التعليم الجامعي لتنمية المجتمع الفلسطيني في ضوء إدارة الجودة الشاملة ، مجلة الجودة في التعليم العالي ، المجلد الأول ، العدد الثاني، ص 101-138.
71. العارفة عبد اللطيف ، و قران أحمد (1428): معوقات تطبيق الجودة في التعليم الجامعي العام من وجهة نظر المسؤولين والمشرفين التربويين ومديري المدارس في منطقة الباحة التعليمية ، دراسة مقدمة للمؤتمر الرابع عشر (الجودة في التعليم) في الفترة 28-29/04/1428هـ، القصيم ، السعودية.
72. عباس عايدة فؤاد(2002): إدارة الجودة الشاملة مدخل لفعالية إدارة المعلومات بالتعليم الجامعي باليمن ، مجلة التربية ، العدد السادس ، السنة الخامسة ، ص 73-93.
73. عشيبية ، فتحى درويش (2000): الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في التعليم الجامعي المصري ، ورقة عمل مقدمة في المؤتمر العلمي المصاحب للدورة 33 لمجلس اتحاد الجامعات العربية ، الجامعة اللبنانية ، بيروت 17-19 نيسان ص 520-560
74. عوض الله عادل (2007): واقع البحث العلمي وسبل تطويره في الجامعة الإسلامية بغزة، مجلة الجودة في التعليم العالي ، المجلد الثاني ، العدد الأول ، ص 85-92.
75. الفرا ماجد (2002): واقع البحث العلمي في جامعات غزة ، كليات التجارة كحالة دراسية ، ورقة عمل مقدم لورشة العمل حول التعليم العالي في فلسطين بين الواقع والطموح، غزة .

76. مريان نادر ، التكريتي نادية (1997): تمويل التعليم الجامعي في جامعتي اليرموك و مؤتة ، المؤتمر العلمي المصاحب للدورة الثلاثين لمجلس إتحاد الجامعات العربية المنعقد في رحاب جامعة صنعاء في الفترة من 1-3 آذار 1997.
77. الموسوي نعمان (2003): تطوير أداة القياس إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي ، المجلة التربوية ، العدد 67، ص 89-118.
78. نشوان يعقوب (2004): تطوير كفايات المشرفين الأكاديميين في التعليم الجامعي في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة في فلسطين ، مجلة البحوث والدراسات التربوية الفلسطينية ، العدد السابع.
79. هلال جميل (2000): اغتراب جامعاتنا عن البحث العلمي ، مجلة السياسة الفلسطينية ، العدد 26، السنة السابعة.

قائمة الأطروحات والرسائل العلمية:

80. راضي ، ميرفت محمد(2006) : معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم التقني في محافظات غزة وسبل التغلب عليها ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية ، غزة .
81. رقاد صليحة(2014): تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية آفاق ومعوقاته، بحث مقدم لإكمال متطلبات الحصول على درجة دكتوراه في علوم الإقتصادية، جامعة سطيف 1 ، الجزائر.
82. العطار، إبراهيم يوسف (2006): واقع إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية وسبل تطويره من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعات قطاع غزة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية، غزة.
83. المغيدي الحسن محمد(1997): معوقات الإشراف التربوي كما يراه المشرفون والمشرفات في محافظة الإحساء التعليمية، رسالة ماجستير ، مجلة البحوث التربوية بجامعة قطر ، العدد الثاني عشر .
84. المناصير ، علي فلاح(1994): إدارة الجودة الشاملة ، دراسة ميدانية على شركة الكهرباء الأردنية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الأردنية ، عمان.
85. نصر الدين حمدي سعيد المدوخ(2008): معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة وسبل التغلب عليها ، بحث مقدم لإكمال متطلبات الحصول على درجة ماجستير في الإدارة التربوية، الجامعة الإسلامية، غزة.
86. اليحيوي ، صبرينة بنت مسلم(2001): تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتطوير التعليم العام للبنات في السعودية، بحث مقدم لإكمال متطلبات الحصول على درجة الدكتوراه الفلسفة في التربية، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية.

مواقع الالكترونية :

www.26sep.net/newsweedkarticle.php.87

www.almuallem.net/index.html.88

www.ulum.nl.89

90. أبو ملوح ، محمد يوسف(2003): الجودة الشاملة والإصلاح التربوي، مجلة المعلم.

91. الدعيس ، محمد ناجي(2007): إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي .
92. السعيد بن يمينة ، رضا قجة (2007): دور وأهمية الجودة الشاملة في عملية التقويم التربوي، مجلة الجندو، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر.

المراجع باللغة الاجنبية

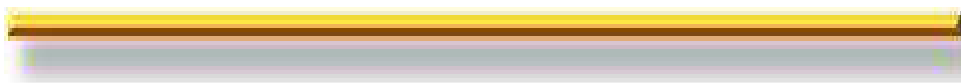
93. BLACHMUR, DOUGLAS(2004): issues in
higher education quality assurance. Australian journal of public administration,
vol63 no(2), pp105-116.
94. dale.B. et al (1997): sustaining total quality management: what are the key
issues? in the tqm magazine vol9, No 5, p372.
95. franklin, schargel(1996): why we need total quality management in education?
total quality management, vol7 issues2, p213-217.
96. jablonski (1991): implementing management an over view without publisher ,
sandiego, usa.
97. kanji. and other (1999): total quality management in uk higher education
institution , total quality management , 10, p 129-154.
98. marcel et tayeb hafi(2000) le management d'aujourd'hui, une perspective nord
americaine. edition economica, france.
99. rhodes, lewis a(1997): on the road to quality , congress library, U.S.A.

الملاحق



1 - الاستبيان.

2 - تسهيل مهمة.



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة المسيلة

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم إدارة وتسيير رياضي

الإستمارة

يشرفني أن أتقدم إليكم بهذه الإستمارة والتي تخص الدراسة التي أقوم بها تحت عنوان " معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في معاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالجزائر " وهذا لإستكمال نيل شهادة الدكتوراه LMD الطور الثالث تخصص إدارة وتنظيم رياضي.

وأرجوا منكم تعبئة الإستمارة بعناية ودقة وإختيار الإجابة التي ترونها مناسبة علما بلأن الإجابة ستحاط بسرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي

وشكراً على إهتمامكم وتعاونكم

تحت إشراف:

الدكتورة أمينة مرينيز

من إعداد الطالب:

مطرفي خميسي

• بيانات محور معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة :

1- الجانب الإداري والتنظيمي :

1 - جانب التنظيم

1	واجبات مسؤول إدارة الجودة غير محددة بشكل واضح				
2	واجبات أعضاء إدارة الجودة غير محددة بشكل واضح				
3	عدم إدماج خلية الجودة الشاملة ضمن الهيكل التنظيمي للمعهد				
4	عدم حرص الإدارة العليا للمعهد على إستحداث خلايا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة على مستوى الأقسام				
5	عدم توفر خلية تطبيق الجودة الشاملة على عدد كافي من إطارات لممارسة أنشطتها				
6	الصلاحيات الممنوحة لمسؤول المكلف بتطبيق الجودة من طرف الإدارة غير كافية لتأدية مهامه				
7	عدم توفر خلية تطبيق الجودة على مستوى المعاهد على الإطارات المؤهلة لممارسة أنشطتها				
8	عدم حرص الإدارة العليا للمعهد على إحترام المعايير المعتمدة في إختيار مسؤول خلية تطبيق الجودة.				
2 - جانب الإدارة العليا.					
9	نمط القيادة السائد في المعهد يعيق عملية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة				
10	عدم حرص الإدارة العليا للمعهد على إقامة إجتماعات مع المسؤول المكلف بتطبيق الجودة الشاملة				
11	عدم حرص المسؤول المكلف بتطبيق الجودة على إقامة إجتماعات دورية مع أعضاء خليته				
12	خلية تطبيق الجودة الشاملة لا تولي الاهتمام الكافي لعملة تحسيس بأهمية تطبيق مبادئ الجودة الشاملة (منشورات - أيام دراسية)				
13	عملية إتخاذ القرارات خاصة بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المعهد لا تتم وفق أسس علمية				
14	عدم توفر البرامج التكوينية مخصصة لمسؤول خلية تطبيق الجودة الشاملة				
15	عدم توفر البرامج التكوينية المخصصة لأعضاء خلية تطبيق الجودة الشاملة				
16	عدم حرص الإدارة العليا للمعهد على إشراك مسؤول خلية الجودة في إتخاذ القرارات الخاصة بالمعهد				

2- جانب المعوقات التي تتعلق بالبحث العلمي:

غير موافق إطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً	العبارة	
					صعوبة المشاركة في المؤتمرات الدولية	01
					صعوبة النشر في المجالات العلمية	02
					شح الحوافز المادية والمعنوية التي تقدمها المعاهد لإثراء البحث العلمي	03
					غياب سياسة تسويق لنتائج البحوث العلمية المنجزة	04
					عدم توفر إستراتيجية وطنية للبحث العلمي في الجزائر	05
					إرتفاع تكلفة إجراء البحوث العلمية التطبيقية	06
					ضعف الإمكانيات البحثية المتاحة من مخابر وأدوات ومكاتب	07
					قلة فرص البعثات العلمية المتوفرة	08
					تركيز الأبحاث العلمية على المواضيع التقليدية	09
					إهمال قانون حماية المؤلف الجزائري	10
					إفتقار المعاهد إلى مراكز بحثية متخصصة	11

3- جانب المعوقات التي تتعلق بالمنشآت الجامعية:

غير موافق إطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً	العبارة	
					وجود المعاهد في بيئة تعج بالضوضاء	01
					غياب عوامل الأمن والسلامة في المباني	02
					ضيق أماكن المطالعة لمرتدي المكتبة من طلبة وأساتذة	03
					ضعف كفاية المختبرات العلمية لممارسة التجارب العلمية	04
					إفتقار المعاهد إلى ساحات كافية للطلاب	05
					قلة مراعات شروط السلامة والإجراءات المتبعة في حالات الطوارئ	06
					قلة مختبرات الحاسوب	07
					ضعف الصيانة الدورية لمرافق المعاهد	08
					ضعف توفر التهوية المناسبة في القاعات الدراسية	09
					مجاورة القاعات الدراسية ببعضها البعض يحدث الصخب والضوضاء	10
					إزدحام القاعات الدراسية بالطلاب	11

4- جانب المعوقات التي تتعلق بخدمة المجتمع:

غير موافق إطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً	العبارة	
					قلة ربط البرامج الجامعية بخطط التنمية للمجتمع	01
					ضعف سعي المعاهد لإيجاد فرص عمل لخريجها	02
					ضعف التواصل بين للمؤسسات المجتمع المحلي	03
					ضعف العلاقة بين برامج المعاهد ومشاكل المجتمع ومتطلباته	04
					عزوف مؤسسات المجتمع عن الاستفادة من خدمات المعاهد	05
					التحديات الناتجة عن التغيرات البيئية الخارجية تحد من تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المعاهد	06
					التجاذبات السياسية في المجتمع تنعكس سلباً على تطبيق أداة الجودة الشاملة في المعاهد	07
					ضعف توافق التعليم المستمر الخاصة بالمعاهد وحاجات المجتمع	08
					ضعف مشاركة المجتمع المحلي لأنشطة المعاهد المختلفة	09
					قلة مساهمة المعاهد في حل المشكلات التي تواجه المجتمع	10
					كثرة وتعقد إجراءات المشاركة في خدمة المجتمع	11

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة المسيلة
معهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية
قسم: الادارة والتسيير الرياضي

قائمة بأسماء المحكمين .

في إطار حرصنا على تحقيق الصدق لمحتوى استمارة الاستبيان ، قمنا بتوزيع الاستمارة على السادة الدكاترة الأفاضل المحكمين التالية أسماؤهم والذي أتوجه لهم بالشكر الجزيل على ما قدموه لنا من ملاحظات مع أنه تم ترتيب أسمائهم حسب الترتيب الأبجدي .

الرقم	إسم و لقب المحكم	الوظيفة	الجامعة
01	جوادي خالد	أستاذ التعليم العالي	المسيلة
02	قارة سعيد	أستاذ محاضر أ	المسيلة
03	بلخير عبد القادر	أستاذ محاضر أ	المسيلة
04	بن رجم إدريس	أستاذ محاضر أ	المسيلة
05	عياشي سالم	أستاذ محاضر أ	المسيلة

المسيلة في: 2019-02-04

الى السادة:مدراء معاهد
علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية



تسهيل مهمة إجراء بحث ميداني

يسعدني أن اهدي إليكم أرقى تحياتي وتحيات أعضاء هيئة التدريس بمعهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بجامعة المسيلة.
نتشرف ان نلتمس من سيادتكم تقديم يد العون والمساعدة للطالب: مطرفي خميسي
المسجلة بالسنة: الثالثة تخصص: إدارة وتسيير رياضي
للقيام بدراسة ميدانية في إطار إنجاز أطروحة الدكتوراه بعنوان:

معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في معاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

وذلك يتطلب تطبيق: (مقياس / استبيان / تجربة ميدانية) استبيان على مستوى مؤسستكم المحترمة علما ان جمع البيانات المحصل عليها لن تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي.
لذا نرجو من سيادتكم التكرم بتسهيل مهمة الطالب الباحث، ونشكركم مسبقا على حسن تعاونكم معنا .
تفضلوا بقبول اسمى معاني التقدير والاحترام.



موافقة الهيئة المعنية

توقيع الاستاذ المشرف
مرسلة

المسيلة في: 2019-02-04

الى السادة:مدراء معاهد
علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية

تسهيل مهمة إجراء بحث ميداني

يسعدني أن اهدي إليكم أرقى تحياتي وتحيات أعضاء هيئة التدريس بمعهد علوم وتقنيات النشاطات
البدنية والرياضية بجامعة المسيلة.
نتشرف ان نلتمس من سيادتكم تقديم يد العون والمساعدة للطلاب: مطرفي خميسي
المسجلة بالسنة: الثالثة تخصص: إدارة و تسيير رياضي
للقيام بدراسة ميدانية في إطار إنجاز أطروحة الدكتوراه بعنوان:

معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في معاهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية

وذلك يتطلب تطبيق: (مقياس / استبيان / تجربة ميدانية) استبيان على مستوى مؤسستكم المحترمة علما ان
جمع البيانات المحصل عليها لن تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي.
لذا نرجو من سيادتكم التكرم بتسهيل مهمة الطالب الباحث، ونشكركم مسبقا على حسن تعاونكم معنا.
تفضلوا بقبول أسمى معاني التقدير والاحترام.

مدير المعهد

توقيع الاستاذ المشرف

موافقة الهيئة المعنية

المسيلة في: 2019-02-04

الى السادة:مدراء معاهد
علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

تسهيل مهمة إجراء بحث ميداني

يسعدني أن اهدي إليكم أرقى تحياتي وتحيات أعضاء هيئة التدريس بمعهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بجامعة المسيلة.
نتشرف ان نلتمس من سيادتكم تقديم يد العون والمساعدة للطلاب: مطرفي خميسي
المسجلة بالسنة: الثالثة تخصص: إدارة وتسيير رياضي
للقيام بدراسة ميدانية في إطار إنجاز أطروحة الدكتوراه بعنوان:

معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في معاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

وذلك يتطلب تطبيق: (مقياس / استبيان / تجربة ميدانية) استبيان على مستوى مؤسساتكم المحترمة علما ان جمع البيانات المحصل عليها لن تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي.
لذا نرجو من سيادتكم التكرم بتسهيل مهمة الطالب الباحث, ونشكركم مسبقا على حسن تعاونكم معنا.
تفضلوا بقبول اسمى معاني التقدير والاحترام.

مدير المعهد

توقيع الاستاذ المشرف

موافقة الهيئة المعنية

المسيلة في: 2019-02-04

الى السادة:مدراء معاهد
علوم وتقنيات النشاطات البدنية و الرياضية

تسهيل مهمة إجراء بحث ميداني

يسعدني أن اهدي إليكم أرقى تحياتي وتحيات أعضاء هيئة التدريس بمعهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بجامعة المسيلة.
نتشرف ان نلتمس من سيادتكم تقديم يد العون والمساعدة للطلاب: مطرفي خميسي
المسجلة بالسنة: الثالثة تخصص: إدارة و تسيير رياضي
للقيام بدراسة ميدانية في إطار إنجاز أطروحة الدكتوراه بعنوان:

معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في معاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية و الرياضية

وذلك يتطلب تطبيق: (مقياس / استبيان / تجربة ميدانية) استبيان على مستوى مؤسساتكم المحترمة علما ان جمع البيانات المحصل عليها لن تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي.
لذا نرجو من سيادتكم التكرم بتسهيل مهمة الطالب الباحث، ونشكركم مسبقا على حسن تعاونكم معنا.
تفضلوا بقبول اسمى معاني التقدير والاحترام.

توقيع الاستاذ المشرف

مدير المعهد

موافقة الهيئة والتقنية للنشاطات
البدنية و الرياضية (مكلف)
د. فوزان المسيداني

المسيلة في: 04-02-2019

الى السادة:مدراء معاهد
علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

تسهيل مهمة إجراء بحث ميداني

يسعدني أن اهدي إليكم أرقى تحياتي وتحيات أعضاء هيئة التدريس بمعهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بجامعة المسيلة.
نتشرف ان نلتمس من سيادتكم تقديم يد العون والمساعدة للطلاب: مطرفي خميسي
المسجلة بالسنة: الثالثة تخصص: إدارة و تسيير رياضي
للقيام بدراسة ميدانية في إطار إنجاز أطروحة الدكتوراه بعنوان:

معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في معاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

وذلك يتطلب تطبيق: (مقياس / استبيان / تجربة ميدانية) استبيان على مستوى مؤسساتكم المحترمة علما ان جمع البيانات المحصل علمها لن تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي.
لذا نرجو من سيادتكم التكرم بتسهيل مهمة الطالب الباحث, ونشكركم مسبقا على حسن تعاونكم معنا .
تفضلوا بقبول اسمى معاني التقدير والاحترام.

مدير المعهد
الاسم والاعلام
المسيلة

تعليم العالي و البحث العلمي
معهد علوم
موافقة الهيئة المعنية
مدير معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية
المسيلة

توقيع الاستاذ المشرف
م. س. م. م.

المسيلة في: 04-02-2019

الى السادة:مدراء معاهد
علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

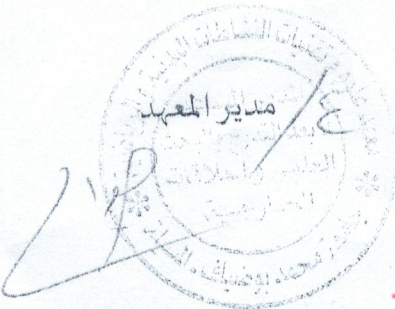
تسهيل مهمة إجراء بحث ميداني

يسعدني أن اهدي إليكم أرقى تحياتي وتحيات أعضاء هيئة التدريس بمعهد علوم وتقنيات النشاطات
البدنية والرياضية بجامعة المسيلة.

نتشرف ان نلتمس من سيادتكم تقديم يد العون والمساعدة للطلاب: مطرفي خميسي
المسجلة بالسنة: الثالثة تخصص: إدارة و تسيير رياضي
للقيام بدراسة ميدانية في إطار إنجاز أطروحة الدكتوراه بعنوان:

معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في معاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

وذلك يتطلب تطبيق: (مقياس / استبيان / تجربة ميدانية) استبيان على مستوى مؤسستكم المحترمة علما ان
جمع البيانات المحصل عليها لن تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي.
لذا نرجو من سيادتكم التكرم بتسهيل مهمة الطالب الباحث، ونشكركم مسبقا على حسن تعاونكم معنا .
تفضلوا بقبول اسمى معاني التقدير والاحترام.



25 فيفري 2019

مؤقتة الهيئة المعنية

أ.د. جعفر بوعزوي

توقيع الاستاذ المشرف



المسيلة في: 2019-02-04

الى السادة:مدراء معاهد
علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

تسهيل مهمة إجراء بحث ميداني

يسعدني أن اهدي إليكم أرقى تحياتي وتحيات أعضاء هيئة التدريس بمعهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بجامعة المسيلة.
نتشرف ان نلتمس من سيادتكم تقديم يد العون والمساعدة للطلاب: مطرفي خميسي
المسجلة بالسنة: الثالثة تخصص: إدارة وتسيير رياضي
للقيام بدراسة ميدانية في إطار إنجاز أطروحة الدكتوراه بعنوان:

معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في معاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

وذلك يتطلب تطبيق: (مقياس / استبيان / تجربة ميدانية) استبيان على مستوى مؤسساتكم المحترمة علما ان جمع البيانات المحصل عليها لن تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي.
لذا نرجو من سيادتكم التكرم بتسهيل مهمة الطالب الباحث، ونشكركم مسبقا على حسن تعاونكم معنا.
تفضلوا بقبول اسمى معاني التقدير والاحترام.

مدير المعهد

توقيع الاستاذ المشرف

موافقة الهيئة المعنية

ملخص الدراسة:

عنوان الدراسة: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في معاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالجزائر.
الهدف العام من الدراسة: معرفة ماهي أهم معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في معاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالجزائر.
عينة الدراسة: تكونت من بعض معاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالجزائر وشملت مدراء المعاهد ورؤساء الأقسام الأكاديمية البالغ عددهم (30) فرد .

المنهج: المنهج الوصفي التحليلي .

أدوات الدراسة: الاستبيان.

أهم النتائج المتوصل إليها:

- 1- بالنسبة للمعوقات الخاصة بالمجال الإداري التنظيمي، فقد أظهرت النتائج أن نسبة عالية من المستجيبين بلغت (74.85) بالمائة أقرت بوجود معوقات في هذا المجال في جانب التنظيم، كذلك أقرت النتائج بنسبة عالية بلغت (69.6) بالمائة بوجود معوقات على مستوى جانب الإدارة العليا.
 - 2- بالنسبة للمعوقات الخاصة بالمجال البحث العلمي، فقد أظهرت النتائج أن نسبة عالية من المستجيبين بلغت (74.6) بالمائة أقرت بوجود معوقات في هذا المجال (البحث العلمي).
 - 3- بالنسبة للمعوقات الخاصة بمجال المنشأة الجامعية، فقد أظهرت النتائج أن نسبة عالية من المستجيبين بلغت (78.2) بالمائة أقرت بوجود معوقات في هذا المجال (المنشأة الجامعية).
 - 4- بالنسبة للمعوقات الخاصة بمجال خدمة المجتمع، فقد أظهرت النتائج أن نسبة عالية من المستجيبين بلغت (71.4) بالمائة أقرت بوجود معوقات في هذا المجال (خدمة المجتمع).
- الكلمات المفتاحية:** المعوقات - إدارة الجودة الشاملة - معاهد علوم وتقنيات نشاطات البدنية والرياضية.

Abstract :

The title of the study: Obstacles to the application of quality assurance in institutes of science and technical activities physical and sports in Algeria.

The overall objective of the study: to find out what are the most relevant obstacles to the application of quality assurance in the institutes of science and technical activities physical and sports in Algeria.

Field study procedures:

Study sample: Our sample consists of some institutes of science and technical activities physical and sports in Algeria, as well as 30 instituted directors and heads of departments.

Methods: We opted for analytical and descriptive methodology.

Study tools: the questionnaire.

The most relevant results:

- 1- With regard to administrative barriers, the results showed that (74.85%) recognising the existence of organizational barriers in this area and (69.6%) acknowledging the existence of administrative barriers.
- 2- The results also showed that (74.6%) respondents recognize that there are barriers in the field of scientific research.
- 3- (78,2%) respondents acknowledge the existence of barriers related to the university institution.
- 4- End (71.4%) recognize the existence of barriers to social service.

Keywords:

Requirements - quality assurance - Institutes of Science and Physical and Sports Technical Activities.