

الجمهورية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع



الرقم التسلسلي:.....

رقم التسجيل: 1996376156

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر تخصص: علم اجتماع التنظيم والعمل
الموسومة بـ :

إبجاءات أساتذة جامعة المسيلة نحو فاعلية الخطة الاستراتيجية لمشروع المؤسسة الجامعية 2020-2017 دراسة ميدانية بجامعة المسيلة

إعداد الطالبة: يوسفى نبيلة

أمام لجنة المناقشة المكونة من السادة الأساتذة:

- | | | |
|--------|---------------|--|
| رئيسا | جامعة المسيلة | - د. الرتبة: أستاذ محاضر (أ) |
| مشرفا | جامعة المسيلة | - د. زلاقي وهيبة الرتبة: أستاذ محاضر (أ) |
| ممتحنا | جامعة المسيلة | - د. الرتبة: أستاذ محاضر (أ) |

السنة الجامعية: 2020-2019



طاب ثوبك يا رسول الله
www.1133.com

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الإهداء

ما الجودة

إلا ثقافة تتبعها ترجمة

لها تظهر على السلوك

وتكرار السلوك يفيد أنها صارت ديدناً

وممارسة وتطبيقاً

وكل ذلك بالاستغلال الأمثل لجميع الموارد

البشرية والمالية المتاحة

لكل انسان جاد وأتقن وأحسن في عمله

أهدي ثمرة جهدي

شكر وتقدير

الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة وأعاننا على أداء هذا الواجب ووفقنا على انجاز هذا العمل.

.....

أتوجه بجزيل الشكر والامتنان إلى كل من ساعدني من قريب أو بعيد على انجاز هذا العمل وفي تذليل ما وجدته من صعوبات، وأخص بالذكر الأستاذة المشرفة: زلاقي وهيبة التي لم تبخل علي بتوجيهاتها ونصائحها القيمة التي كانت عوناً لي في إتمام البحث والأستاذ بوراس ياسين.

.....

إلى السادة الأساتذة المشكلين للجنة المناقشة على تعبهم في قراءة المذكرة من أجل تصويبها وتقييمها.

.....

كما أتقدم بالشكر إلى كل أساتذة علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل

.....

فلكم مني جزيل الشكر والعرفان وجزاكم الله خير الجزاء

يوسف نبيلة

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الرقم	العنوان
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
أ	مقدمة
	الفصل الأول: المقاربة النظرية للدراسة المنهجية
6	تمهيد الفصل
7	أولا- الاشكالية
9	ثانيا- فرضيات الدراسة
11	ثالثا - أسباب اختيار الموضوع
11	رابعا - أهمية الدراسة
12	خامسا- أهداف الدراسة
13	سادسا- تحديد مفاهيم الدراسة
16	سابعا- الدراسات السابقة
31	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: الاتجاهات
33	تمهيد الفصل
34	أولا-أهمية دراسة الاتجاهات
35	ثانيا- وظائف الاتجاهات
35	ثالثا- مكونات الاتجاهات
39	رابعا- مراحل تكوين الاتجاه

40	خامسا - العوامل المؤثرة في تكوين الاتجاهات
41	سادسا - أنواع الاتجاهات
42	سابعا - طرائق التعبير عن الاتجاهات
42	ثامنا - العوامل المؤثرة في تغيير الاتجاه
43	تاسعا - العوامل التي تجعل تغيير الإتجاه صعبا
44	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: إدارة الجودة الشاملة في ضوء علم اجتماع التنظيم والخطة الاستراتيجية	
46	تمهيد الفصل
47	أولا - ماهية ادارة الجودة الشاملة
49	ثانيا - مبادئ ادارة الجودة الشاملة
51	ثالثا - فوائد تبني ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي
52	رابعا - المقاربات السوسيولوجية لإدارة الجودة الشاملة
59	خامسا - خلية ضمان الجودة بجامعة المسيلة
59	سادسا - التخطيط الاستراتيجي والقيادة التنظيمية رؤية سوسيولوجية
64	سابعا - الحوكمة الجامعية وفاعلية اتخاذ القرار
68	ثامنا - الادارة الالكترونية بين الأهمية والعلاقات الانسانية
74	خلاصة الفصل
الفصل الرابع: العملية التكوينية نحو رؤية لتثمين ثقافة الجودة	
76	تمهيد الفصل

77	اولا- تعريف التعليم الالكتروني
78	ثانيا - أهمية تطبيق التعليم الالكتروني
79	ثالثا - البنية اللازمة لتطبيق التعليم الالكتروني
81	رابعا - مزايا استعمال التعليم الالكتروني
82	خامسا - آليات التحول من التعليم الاعتيادي الى التعليم الالكتروني وفق الخطة الاستراتيجية
87	سادسا - هياكل الخطة الاستراتيجية لتثمين جودة التعليم
99	خلاصة الفصل
الفصل الخامس: انفتاح الجامعة على محيطها المحلي والعالمي وفق الخطة الاستراتيجية	
101	تمهيد
102	أولا- الجامعة نسق مفتوح
105	ثانيا - هياكل المخطط الاستراتيجي لانفتاح الجامعة
111	ثالثا - نماذج لاتفاقيات شراكة الجامعة مع محيطها الاقتصادي والاجتماعي المحلي والدولي
116	خلاصة الفصل
الفصل السادس: المقاربة المنهجية للدراسة الميدانية	
118	تمهيد الفصل
119	أولا- مجالات الدراسة
127	ثانيا - منهج الدراسة
128	ثالثا - أدوات جمع البيانات
130	رابعا - أساليب معالجة البيانات

132	خلاصة الفصل
الفصل السابع: عرض ومناقشة نتائج الدراسة	
134	تمهيد الفصل
135	أولاً- وصف عينة الدراسة
139	ثانياً- عرض وتحليل نتائج الدراسة
162	ثالثاً- اختبار فرضيات الدراسة
167	رابعاً- نتائج الدراسة
168	خامساً- توصيات الدراسة
169	خلاصة الفصل
خاتمة	
قائمة المراجع	
قائمة الملاحق	
ملخص الدراسة	

فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	الدورات التكوينية للأساتذة من أجل استغلال أرضية التعليم الالكتروني	85
02	نشاطات التعليم المتلفز	86
03	تجهيزات قاعة التعليم المتلفز	86
04	برنامج خلية المرافقة البيداغوجية لشهر نوفمبر 2016	89
05	برنامج خلية المرافقة البيداغوجية لشهر فيفري 1018	91
06	برنامج خلية المرافقة البيداغوجية لشهر ديسمبر 2018	93
07	قائمة أساتذة جامعة المسيلة	125
08	عينة الدراسة	127
09	درجات سلم ليكارت	131
10	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	135
11	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن	136
12	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية	137
13	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الرتبة العلمية	138
14	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمجال العملية التكوينية	139-140
15	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمجال البحث العلمي	144-145
16	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمجال الهياكل والبنى التحتية	147-148
17	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمجال التعاون الدولي	150
18	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمجال الحياة الجامعية	152-154
19	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمجال العلاقات السوسيو اقتصادية	156-157
20	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمجال الحوكمة	159-160
21	نتائج اختبار الفرضية الأولى المتعلقة بالمجال الأول	162
22	نتائج اختبار الفرضية الثانية المتعلقة بالمجال الثاني	163

فهرس الجداول

164	نتائج اختبار الفرضية الثالثة المتعلقة بالمجال الثالث	23
164	نتائج اختبار الفرضية الرابعة المتعلقة بالمجال الرابع	24
165	نتائج اختبار الفرضية الخامسة المتعلقة بالمجال الخامس	25
166	نتائج اختبار الفرضية السادسة المتعلقة بالمجال السادس	26
167	نتائج اختبار الفرضية السابعة المتعلقة بالمجال السابع	27

فهرس الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	مكونات الاتجاهات	38
02	مراحل تكوين الاتجاهات	40
03	طرائق التعبير عن الاتجاهات	42
04	مبادئ ادارة الجودة الشاملة	51
05	العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والقيادة التنظيمية	64
06	متطلبات تطبيق التعليم الالكتروني	80
07	الهيكل التنظيمي للجامعة	123
08	مجالات الدراسة	126
09	توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	135
10	توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن	136
11	توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية	137
12	توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الرتبة العلمية	139

حكمة

مقدمة:

يشهد العالم اليوم تغيرات سريعة وتحديات كبيرة في مختلف المجالات لاسيما في ظل العولمة والمعلوماتية والمنافسة الشديدة هذه التغيرات فرضت على المنظمات (المؤسسات) القيام بالعديد من الاجراءات لتحديث انظمتها بهدف ادارة المواقف والظروف بفعالية وكفاءة وعلى النحو الافضل.

وتمثل منظمة (مؤسسة) التعليم العالي إحداها فهي أحد أهم دعائم تطوير المجتمعات البشرية والنهوض بها وذلك لما تحتله من مكانة في تهيئة وإعداد الأطر العلمية المؤهلة لتحقيق التنمية بل تعد شريانا رئيسيا لا غنى عنه في بناء المجتمعات ولقد شهدت الجامعات تطورا متدرجا على مر السنوات هذا ما يؤكد التزايد المستمر في أعداد الجامعات وما يوازيه من تزايد لأعداد الملتحقين فيها من الطلبة والعاملين في الشؤون الأكاديمية والإدارية وما نتج عنه من تزايد في حجم الإنفاق عليها في ضوء متطلبات العمل الذي فرض عليها تحديات تجديد نفسها باستمرار¹.

وفي بلادنا عرف قطاع التعليم العالي العديد من الاصلاحات بداية من الاستقلال تماشيا مع التحديات التي تواجهه سواء على المستوى المحلي أو العالمي فهي منظمة تؤثر وتتأثر بمنظمات المجتمع المحلي والعالمي باعتبارها نسق مفتوح ذو حدود شفافة على المجتمع والمحيط الذي تنشط فيه كونها المصدر الأساسي لمدخلاتها وتعمل بجد لتوجه إليه مخرجاتها فهي منارة لإشعاع العلم والمعرفة منفتحة على محيطها الاجتماعي والاقتصادي تساهم في تنمية البلاد وتقدمه بنجاحها في إعداد المورد البشري المؤهل للإنتاج وتطوير القدرات الابداعية له والرفع من مستوى تأهيله لتلبية مختلف حاجات المجتمع من التنمية المستدامة في جميع المجالات الاجتماعية، البشرية، الاقتصادية والثقافية.

إلا أن نجاح هذه المؤسسات، في إعداد المورد البشري المؤهل للإنتاج يتطلب منها ضرورة الاهتمام بقضية ضمان تميز وجودة التعليم العالي خاصة وأن النجاح في تطبيقها مفهوما وممارسة يشكل اللبنة الأساسية لتطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة والوصول نحو الاعتمادية العالمية².

هذا ما سعى له قطاع التعليم العالي بالجزائر من خلال شروع وزارة التعليم العالي والبحث العلمي منذ الموسم الجامعي 2004/2005 في إحداث نظام تعليم عالي جديد يعرف بنظام الليسانس، الماستر

¹ - سوسن سعد الدين بدرخان: تقييم التميز في جامعة عمان الأهلية في ضوء المعايير الأوروبية لإدارة الجودة، المؤتمر العربي الثامن لضمان جودة التعليم العالي، الجامعة اللبنانية الدولية فرع البقاع لبنان، ما بين 11 و14 أبريل 2018، ص 183.

² - صليحة رقاد: تطبيق نظام الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائري: آفاقه و معوقاته، دراسة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف 2013، 1-2014، ص أ.

والدكتوراه (ل.م.د) والذي تم تدعيمه باتخاذ إجراءات هامة باعتبار هذا القانون المكون الأساسي لنظام ضمان الجودة بالجامعات الجزائرية ويظهر هذا جليا من خلال تأسيس اللجنة الوطنية للتقويم مانحا ومدعما للجامعات الجزائرية بمؤشر قوي يحقق رفع أدائها وتأهيل المتخرجين من صفوفها إلى مستوى احتياجات القطاعات الاجتماعية والاقتصادية تدعمت بعد ذلك بتنصيب خلايا ضمان الجودة من طرف وزارة التعليم العالي والبحث العلمي منذ الدخول الجامعي: 2008-2009 على مستوى كل الجامعات الجزائرية بصدر القرار الوزاري رقم 167 المتضمن تأسيس لجنة وطنية لتطبيق نظام الجودة في التعليم العالي.¹ بتاريخ 31 ماي 2010 لتجسيد ضمان الجودة في التعليم العالي مجسدة في مخططات خماسية تسعى إلى تصحيح الأخطاء الموجودة في القطاع والحد من المشاكل التي عرفت الفترة السابقة وهذا بإيجاد السبيل الأنجع للارتقاء بالجامعة وإعطائها مكانة دولية مرموقة من خلال التعاون مع المنظمات الدولية والاقليمية وتبني برامج جديدة لمواكبة التطورات.

كما كان واضحا السعي إلى توثيق العملية العالقة بين العالم الاكاديمي (الجامعات ومؤسسات البحث) والعالم الاقتصادي على وجه الخصوص حيث تم إصدار القانون التوجيهي للتعليم العالي والبحث العلمي والذي يهدف إلى جعل الجامعة مؤسسة عمومية ذات طابع علمي وثقافي ومهني من أجل تجنب التصلب الناجم عن اعتبارها مؤسسة عمومية ذات طابع إداري كما أعاد هذا القانون إحياء نظام الكليات من جديد وتحديد النظام البيداغوجي للتعليم العالي تحقيقا لمبدأ المرونة حتى تتمكن الجامعة من الاندماج مع المحيط الخارجي مع رفع نوعية التعليم والتكوين عن طريق تعزيز البحث العلمي والتكنولوجي في مختلف التخصصات بتوفير وسائل الاتصال ومد شبكة الانترنت قصد رفع المستوى الثقافي والعلمي والمهني للطلبة والأساتذة وتكريس الاستقلالية المالية وفرض المراقبة البعيدة لمؤسسات التعليم العالي حول الانجازات التي توصلت إليها ومدى جدوى المبالغ المنفقة على مشاريع البحث العلمي.²

وتسعى هذه الدراسة كغيرها من الدراسات السوسيولوجية محاولة الوقوف على ما توصلت له جامعة المسيلة من تطبيق لهذا التوجه الوطني من خلال خطتها الاستراتيجية الخماسية التي تبنتها في مشروعها المؤسسي 2017-2022 بعد مضي نصف مدتها وهذا ما سيتم توضيحه في هذه الدراسة.

¹ - علي لرقط، د آمال فواجلية: تجربة الجزائر في تبنيتها لمدخل ضمان الجودة في التعليم العالي، بحوث المؤتمر العربي الدولي السابع لضمان جودة التعليم العالي، جامعة أسيوط، مصر، ما بين: 20-22/02/2017، ص 142.

² - صالح السعيد و د. شامية بن عباس: أساليب تطبيق إدارة الجودة في الجامعات الجزائرية لتحسين أدائها، جامعة لغرور عباس بخنشلة الجزائر دراسة مقدمة للمؤتمر العربي الدولي السابع لضمان جودة التعليم العالي، جامعة أسيوط، مصر، ما بين: 20-22/02/2017، ص 132-133.

وقد تشكلت هذه الدراسة قسمين:

قسم نظري: تشكل من خمسة فصول كالتالي:

الفصل الأول: تناول المقاربة المنهجية للدراسة النظرية من خلال الوقوف على إشكالية الدراسة وصياغة فرضيات الدراسة كأجوبة مؤقتة لتساؤلات الدراسة مع ذكر الأسباب التي أثرت على إختيار هذه الدراسة والاهمية التي يكتسبها موضوع الدراسة والأهداف التي تصبو الى تحقيقها ثم تحديد مفاهيم ومتغيرات الدراسة وانتهاء بدراسات سابقة عن الموضوع.

الفصل الثاني: تم التطرق فيه لأهمية للاتجاهات ووظائفها، مكونات الاتجاهات، مراحل تكوينها، العوامل المؤثرة في تكوينها، أنواعها، طرائق التعبير عن الاتجاهات، العوامل المؤثرة في تغيير الاتجاه وانتهاء بالعوامل التي تجعل التغيير صعبا.

الفصل الثالث: تضمن الوقوف على ماهية ادارة الجودة الشاملة ومبادئها مع تحديد لفوائد إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي وكذا المقاربات السوسيولوجية لإدارة الجودة الشاملة من منظور اسلامي وغربي ثم التعريف بخلية ضمان الجودة بجامعة المسيلة وتحديد المهام المنوطة بها كما ضم الفصل محاولة تحليل لكل من العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والقيادة التنظيمية من جهة والعلاقة بين الحوكمة وفاعلية اتخاذ القرار من جهة ثانية والعلاقة بين الادارة الالكترونية العلاقات الانسانية من جهة ثالثة سوسيولوجيا مع التنويه بأهمية الادارة الالكترونية.

الفصل الرابع: تضمن التعريف بالتعليم الالكتروني وأهمية تطبيقه والمتطلبات اللازمة لتطبيقه ومزاياه ثم تحديد آليات التحول الى التعليم الالكتروني وفق الخطة الاستراتيجية التي اعتمدها الجامعة والتي ضمت منصة مودل، خلية التعليم المتلفز والتعليم عن بعد، وكذلك تم التطرق الى هياكل الخطة الاستراتيجية التي اعتمدها من أجل جودة التعليم، خلية اليقظة البيداغوجية، خلية المرافقة البيداغوجي، مركز العلاج الطبي، مركز العلاج النفسي وأخيرا استحداث جائزة التميز البيداغوجي.

الفصل الخامس: تم التطرق فيه الى المقاربة النظرية لمنظمة الجامعة كنسق مفتوح على محيطها المحلي والعالمي ومختلف الهياكل التي اعتمدها الجامعة في مخططها الاستراتيجي لهذا الغرض والتي ضمت منصة المقررات الالكترونية واسعة الانتشار، حاضنة الأعمال، مكتب الربط بين الجامعة والمؤسسات الاقتصادية، مركز التعليم المكثف للغات، ثم ذكر بعض النماذج لاتفاقيات شراكة وتعاون بين الجامعة ومحيطها الاقتصادي والاجتماعي المحلي والدولي.

قسم ميداني: تشكل من فصلين.

الفصل السادس: خصص لبيان الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية من خلال تحديد مجالات الدراسة، المنهج المتبع في الدراسة، الأدوات التي تم الاعتماد عليها في جمع البيانات وانتهاء بالأساليب المستعملة في معالجة المعلومات والبيانات التي تم تجميعها من الميدان.

الفصل السابع: خصص لعرض ومناقشة نتائج وقد تضمن في البداية وصفا لعينة الدراسة الدراسة ثم مناقشة وتحليل نتائج ثلتها اختبار فرضيات الدراسة وصولا في الأخير الى استخلاص نتائج الدراسة وتقديم توصيات.

الفصل الأول

المقاربة المنهجية للدراسة

النظرية.

تمهيد الفصل

أولا - الإشكالية

ثانيا - فرضيات الدراسة

ثالثا - أسباب اختيار الموضوع.

رابعا - أهمية الدراسة

خامسا - أهداف الدراسة

سادسا - تحديد مفاهيم متغيرات الدراسة

سابعا - الدراسات السابقة

خلاصة الفصل

تمهيد:

إن الباحث يقتنع بالظواهر الاجتماعية من البيئة المحيطة به فهو يلاحظ ويعايش تلك الظواهر ويستشف منها ما تستحق الدراسة فملاحظاته تلك من شأنها أن تساعد في الخروج باستنتاجات يمكن أن تضيف معلومة جديدة في مجال البحث السوسيولوجي أو تجدد معلومة سابقة في فترة زمنية مضت، ذلك أن الظواهر الاجتماعية تتغير بتغير عنصرَي الزمان والمكان، لأن البحث السوسيولوجي يأخذ الصيغة التراكمية والتتابعية.

ولما كانت الجودة في مؤسسات التعليم العالي أحد أهم مواضيع الساعة والتي جاءت على شكل مخططات خماسية جاءت هذه الدراسة السوسيولوجية التي تسعى إلى الكشف عن اتجاهات الاساتذة نحو فعاليتها بعد مضي نصف مدتها.

ومن هذا المنطلق تضمن هذا الفصل إشكالية تعبر عن محتواها ، وطرح فروض تشكل حلولا مقترحة بشكل مسبق لا يتم التأكد منها إلا حين الوصول إلى إستنتاجات ميدانية، كما تم حصر مجمل الأسباب والاهمية التي تكتسيها الدراسة والاهداف التي تسعى إلى تحقيقها ثم تحديد مفاهيم ومتغيرات الدراسة وفي الختام طرح بعض الدراسات السابقة المشابهة لموضوع الدراسة.

أولاً - الإشكالية:

تعد مؤسسات التعليم العالي من أهم ركائز الدولة ومجتمع المعرفة حيث تسهم مؤسسات التعليم العالي بدور أساسي في تعظيم القدرة المعرفية للمجتمع بحثاً واستخداماً وتطبيقاً من خلال ممارسة وظائفها من تدريس (نشر المعرفة) وبحث علمي (إنتاج المعرفة) وخدمة المجتمع (تطبيق المعرفة) وضمان تميز مخرجاتها عن طريق التطوير التنظيمي المستدام للعملية التعليمية والإدارية على حد سواء إلا أن نجاح هذه المؤسسات في إعداد المورد البشري المؤهل للإنتاج وتطوير القدرات الابداعية له والرفع من مستوى تأهيله لتلبية مختلف حاجات المجتمع في جميع المجالات الاجتماعية البشرية، الاقتصادية والثقافية يتطلب منها ضرورة الاهتمام بقضية ضمان جودة التعليم العالي.

وهذا ما عمدت له المؤسسات الجامعية الجزائرية على غرار نظيراتها من الدول العربية والغربية ما أثبتته المخططات الوطنية من أجل الارتقاء بدورها في تنمية المجتمع أين عمدت الدولة الى استشراف الاستراتيجيات المستقبلية لتحسين جودة مؤسسات التعليم العالي الجزائرية فقد أعلنت اللجنة الوطنية لتنفيذ نظام الجودة في التعليم العالي والبحث العلمي بتاريخ: 2014/01/26، عن الانتهاء من إعداد مرجع الجودة الذي يتناسب وخصوصية مؤسسات التعليم العالي الجزائرية والسياق الوطني ويستند إلى نظام مرجع الجودة ويتكون من سبعة مجالات هي ¹:

1- مجال التكوين لضمان تكوين نوعي يأخذ بعين الاعتبار تلبية الطلب الاجتماعي والاقتصادي وإدماج مهني أحسن للإطارات الجامعية.

2- مجال البحث لضمان إعداد بحوث تتجاوب مع الواقع وتساهم في إحداث الرقي والازدهار.

3- مجال الهياكل والبنى التحتية لضمان توفر جميع المستلزمات المساعدة على تقديم خدمات ذات جودة.

4- مجال التعاون الدولي (التدويل) لضمان انفتاحها على مختلف مؤسسات التعليم العالي الأجنبية.

5- مجال الحياة الجامعية لضمان ظروف حياة أفضل للأطراف الداخلية في المؤسسة الجامعية.

6- مجال العلاقات السوسيو إقتصادية لضمان تحقيق تأثير متبادل وفعلي بين الجامعة والمحيط الاجتماعي والاقتصادي الذي تتواجد فيه.

7- مجال الحوكمة لضمان مشاركة الأطراف المعنية في اتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة مع

الأخذ بعين الاعتبار تلبية مختلف حاجاتهم بالجامعة

¹ - علي لرقط، د آمال فواجلية، مرجع سابق. ص 145.

وجامعة المسيلة كغيرها من المؤسسات الجامعية الوطنية لم تكن في منأى عن هذا السياق فقد كان لها مشروعها التنموي للجامعة الذي فرض في ضوء ذلك على قياداتها ضرورة وضع خطط استراتيجية قائمة على مفاهيم التطوير الذي يضمن للجامعة تحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها بجودة بالاعتماد على منهجية واضحة المعالم تستند إلى أسس علمية تدفع بها إلى التحول نحو أساليب متطورة تُحولها القيام بدورها في عملية البناء والتنمية المجتمعية وهذا لا يتأتى إلا بوضوح أهدافها الأساسية فضلا عن ضرورة توفير الوسائل التي تمكنها من العمل بشكل يرضي جميع شركائها ويبرز هذا في وجود قيادة تتميز بالرشد من خلال التزامها بقيم المؤسسة وأخلاقياتها بوضع استراتيجية تطبق من خلالها خططها وأهدافها التعليمية والإدارية بشكل فعال مع توفير ثقافة المنفعة المتبادلة وتعزيز العدالة والمساواة بين العاملين فيها ولكي تبقى المنظمات عاملة بكفاءة وتحقق أهدافها وجب عليها الاهتمام بالموارد البشري الذي يعتبر الثروة الحقيقية والمحور الأساسي للإنتاج في أي منظمة مع تحسين التدبير مع شراكاتها الخارجية فالجامعة منظمة ذات نسق اجتماعي يضم شبكة علاقات تفاعلية هدفها تحقيق التكيف الداخلي والخارجي باعتبارها نسقا مفتوحا ومن أجل دعم مشروعها الاستراتيجي الخاص بها بشكل فعال من خلال الحرص على رضا عملائها ومتلقوا الخدمة بتلبية احتياجات وتوقعات أفراد المجتمع ومؤسساته¹ فيتم في البداية فحص وظائف المؤسسة الجامعية وعملياتها ونتائجها ككل ليتم تحديد نقاط الضعف والقوة ليتم تحيين فرص التحسين وتحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية وتحديد القيمة المضافة من خلال تحديد الشراكات وخطط التطوير المعينة مع اختيار الأساليب المناسبة من أجل الاستغلال الأمثل للموارد المادية المتاحة لتنفيذ سياسة مشروعها بشكل جيد مع المراجعة الدورية للأهداف الموضوعية بتغذية رجعية للنتائج المحققة بالتقويم المستمر وهذا كله من أجل رفع مستوى الأداء والوصول إلى غاية التميز.

وهذا المشروع المؤسسي للجامعة لا يؤولي بثماره إلا في ظل وجود تنظيم فعال تسوده روح الفريق والابتكار والمبادرة والمنافسة أين يشعر كل فرد من الأفراد العاملين بأن المؤسسة ملك له مما يدفعه إلى بذل طاقاته وجهوده كافة وإعطاء كل ما لديه من أجل نجاح وتميز أداء الجامعة.

من هنا جاءت هذه الدراسة كمحاولة تقييم مرحلي لمشروع الجامعة بعد مرور نصف فترة تنفيذها لمخططها الاستراتيجي (2017-2022) وذلك بتحديد درجة فاعليته والوقوف على مقدار تطبيقه من وجهة نظر أكثر الاطراف تنفيذا لمحاورة وهم الأساتذة العاملين فيها وعليه وعلى ضوء ما طرح تحاول هذه الدراسة معالجة:

¹ - سوسن سعد الدين بدرخان، مرجع سابق، ص 184.

التساؤل الرئيسي:

- ما اتجاهات أساتذة جامعة المسيلة نحو فاعلية الخطة الاستراتيجية لمشروع المؤسسة الجامعية بالمسيلة (2017-2020)؟

و يندرج تحت هذا التساؤل الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

1- ما اتجاهات أساتذة جامعة المسيلة نحو فاعلية الخطة الاستراتيجية في مجال التكوين الأكاديمي؟

2- ما اتجاهات أساتذة جامعة المسيلة نحو فاعلية الخطة الاستراتيجية في مجال البحث العلمي؟

3- ما اتجاهات أساتذة جامعة المسيلة نحو فاعلية الخطة الاستراتيجية في مجال الهياكل والبنى التحتية بالجامعة؟

4- ما اتجاهات أساتذة جامعة المسيلة نحو فاعلية الخطة الاستراتيجية في مجال التعاون الدولي؟

5- ما اتجاهات أساتذة جامعة المسيلة نحو فاعلية الخطة الاستراتيجية في مجال الحياة في الجامعة؟

6- ما اتجاهات أساتذة جامعة المسيلة نحو فاعلية الخطة الاستراتيجية في مجال العلاقات السوسيو اقتصادية؟

7- ما اتجاهات أساتذة جامعة المسيلة نحو فاعلية الخطة الاستراتيجية في مجال الحوكمة ؟

ثانيا - فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية:

- يوجد اتجاه ايجابي لدى أساتذة جامعة المسيلة نحو فاعلية الخطة الاستراتيجية لمشروع المؤسسة الجامعية بالمسيلة (2017-2020).

ويندرج تحت الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضيات الفرعية:

1- الفرضية الفرعية الأولى:

H_0 - لا يوجد اتجاه ايجابي لدى أساتذة جامعة المسيلة نحو فاعلية الخطة الاستراتيجية في مجال التكوين الأكاديمي.

H_1 - يوجد اتجاه ايجابي لدى أساتذة جامعة المسيلة نحو فاعلية الخطة الاستراتيجية في مجال التكوين الأكاديمي.

- الفرضية الفرعية الثانية:

H_0 - لا يوجد اتجاه ايجابي لدى أساتذة جامعة المسيلة نحو فاعلية الخطة الاستراتيجية في مجال البحث العلمي.

H_1 - يوجد اتجاه ايجابي لدى أساتذة جامعة المسيلة نحو فاعلية الخطة الاستراتيجية في مجال البحث العلمي.

- الفرضية الفرعية الثالثة:

H_0 - لا يوجد اتجاه ايجابي لدى أساتذة جامعة المسيلة نحو فاعلية الخطة الاستراتيجية في مجال الهياكل والبنى التحتية بالجامعة.

H_1 - يوجد اتجاه ايجابي لدى أساتذة جامعة المسيلة نحو فاعلية الخطة الاستراتيجية في مجال الهياكل والبنى التحتية بالجامعة.

- الفرضية الفرعية الرابعة:

H_0 - لا يوجد اتجاه ايجابي لدى أساتذة جامعة المسيلة نحو فاعلية الخطة الاستراتيجية في مجال التعاون الدولي.

H_1 - يوجد اتجاه ايجابي لدى أساتذة جامعة المسيلة نحو فاعلية الخطة الاستراتيجية في مجال التعاون الدولي.

- الفرضية الفرعية الخامسة:

H_0 - لا يوجد اتجاه ايجابي لدى أساتذة جامعة المسيلة نحو فاعلية الخطة الاستراتيجية في مجال الحياة في الجامعة.

H_1 - يوجد اتجاه ايجابي لدى أساتذة جامعة المسيلة نحو فاعلية الخطة الاستراتيجية في مجال الحياة في الجامعة.

- الفرضية الفرعية السادسة:

H_0 - لا يوجد اتجاه ايجابي لدى أساتذة جامعة المسيلة نحو فاعلية الخطة الاستراتيجية في مجال العلاقات السوسيو اقتصادية.

H_1 - يوجد اتجاه ايجابي لدى أساتذة جامعة المسيلة نحو فاعلية الخطة الاستراتيجية في مجال العلاقات السوسيو اقتصادية.

- الفرضية الفرعية السابعة:

H_0 - لا يوجد اتجاه ايجابي لدى أساتذة جامعة المسيلة نحو فاعلية الخطة الاستراتيجية في مجال الحوكمة.

H_1 - يوجد اتجاه ايجابي لدى أساتذة جامعة المسيلة نحو فاعلية الخطة الاستراتيجية في مجال الحوكمة.

ثالثا - أسباب اختيار الموضوع:

كان السبب الرئيسي لاختيار الموضوع هو الدور الأساسي للأستاذ الجامعي اتجاه النهوض بالرفع من المستوى المعرفي للطلاب في مختلف التخصصات في مرحلة التعليم العالي فهو المكون للهيئة الاكاديمية المسؤولة على وضع المناهج وتحديد محتوى المقررات وتعليمها ونشر القيم والأعراف العلمية لدى الطلاب، وكذا معرفة مدى تجسيد التكنولوجيات الحديثة في الخطة الاستراتيجية الخاصة بمشروع التي جاءت لمعالجة بعض النقائص في العملية الدراسية وابرار أهميتها في هذه المرحلة ومدى تفاعل الأستاذ نحوها وإيجاد أهم السبل التي تعمل على الكشف عن مدى أهمية استعمال التكنولوجيا الرقمية في التعليم و الاخذ برأي الأساتذة في ذلك.

رابعا - أهمية الدراسة:

تأتي أهمية الموضوع من أهمية المرحلة التعليمية، فالتعليم العالي هو آخر مراحل التعليم النظامي وهو القطاع الحساس في المجتمع ولأن الجامعات من المؤسسات التي لها الأثر الكبير في تطوير المجتمع وتقدمه فهو القائم على دعمه بالكفاءات البشرية المؤهلة القادرة على التطوير واحداث التغيير وتحقيق التنمية الشاملة والمستدامة للمجتمع فلا بد من أن تكون عملية اعداد المورد البشري على مستوى عال من الكفاءة والفعالية.

كما أن هذه الدراسة هي محاولة لإلقاء الضوء على موضوع يتسم بالحدثة والجدية في التعليم العالي منذ ظهوره خاصة أن المشروع الاستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي فلسفة ادارية ترتكز على عدد من المفاهيم الادارية الحديثة التي تقوم على العمل السليم وبنحو واضح وصحيح منذ البداية مع الاعتماد على التقويم المستمر للعمل في معرفة مدى التحسن في الأداء.

كما أصبح مشروع المؤسسة الجامعة وسيلة للتأكد من تحقيق النظام التعليمي لأهدافه الموسومة ومن مصداقية المؤسسات التعليمية الجامعية وارتباطها برسالتها وغاياتها ومن كسب ثقة المستفيدين من الخدمة التعليمية والممولين لها والتأكد من رضاهم عنها.

بالإضافة الى ذلك فإن هذه الدراسة محاولة تقييم مدى تحقيق جامعة المسيلة للعناصر المكونة لمشروعها الاستراتيجي الخاص بمشروعها من وجهة نظر أهم عنصر فعال فيها وهو الأستاذ وهي مرحلة ضرورية من أجل تقييم مدى نجاح هذا المسعى من أجل استخلاص المزايا الحقيقية لتثمينها والمشاكل المعقدة للعمل للحد منها مستقبلا.

خامسا - أهداف الدراسة:

لكل دراسة هدف تصبو اليه كآلية لكشف الغموض الذي يعتريها في هذا السياق نبلور الأهداف في النقاط المحورية التالية:

- محاولة التعريف بمشروع المؤسسة الجامعية بالمسيلة (2017-2022).
- محاولة اكتشاف الخصائص التنظيمية المميزة للخطة الاستراتيجية لمشروع المؤسسة الجامعية المسيلة (2017-2020) والعمليات الاجتماعية التي تحكم دينامياتها وفعاليتها.
- محاولة الوقوف على الأسس التي اعتمدها مشروع المؤسسة الجامعية في مخططها الاستراتيجي
- محاولة الوقوف على درجة توافر متطلبات مشروع المؤسسة الجامعية بالمسيلة (2017-2022).
- محاولة معرفة مدى تفاعل أساتذة جامعة المسيلة مع مشروعها (2017-2022).
- محاولة الوقوف على نسق ادارة الموارد البشرية (أهميتها) في تحريك آليات الميزة التنافسية.
- محاولة التعرف على مدى وضوح مشروع مؤسسة جامعة المسيلة (2017-2022) للأساتذة العاملين بها ومدى استعدادهم لتطبيقه على أرض الواقع.
- محاولة الوقوف على المعوقات التي تحول دون تطبيق مشروع مؤسسة جامعة المسيلة الأكثر تأثيرا.
- محاولة اعطاء مقترحات بما يتوافق مع الاهداف المرصودة لمشروع المؤسسة الجامعية بالمسيلة.

سادسا - تحديد مفاهيم الدراسة:

1- الاتجاه:

- أ- "موقف الفرد إزاء قضية أو فرد أو جماعة معينة كما يعكس هذا الموقف من حيث الإيجاب أو السلب أو الحيادية سواء كان على مستوى الفرد أو الجماعة"¹
- ب- "مجموعة استجابات الفرد بالرفض أو القبول إزاء قضية أو موضوع جدلي معين أي أن يكون الاتجاه هو تعبير عن الموقف أو الاعتقاد"²
- ج- "استعداد أو ميل مكتسب يظهر في سلوك الفرد أو الجماعة عندما يكون بصدد تقييم شيء أو موضوع بطريقة منسقة و متميزة وقد ينظر إليه على أنه تعبير محدد عن قيمة أو معتقد ولهذا يشمل على نوع من التقييم الإيجابي أو السلبي نحو الاستجابة لموضوعات أو مواقف بطريقة محددة و معروفة مسبقاً"³.

التعريف الإجرائي:

مجموع الأحكام التي يكونها الأساتذة بجامعة المسيلة نحو الخطة الاستراتيجية لمشروع المؤسسة الجامعية 2017-2022 والتي ينتج عنها استجابات مظهرية أو ضمنية بسلوك معين يدل عن التأيد أو الرفض.

2- الأستاذ الجامعي:

- أ- "محور الارتكاز في منظومة التعليم الجامعي بحثا وتعلما و خدمة المجتمع ومشاركته في التطور الشامل، وهو العمود الفقري في تقدم الجامعة ، وهو مفتاح كل اصلاح وأساس كل تطوير وكفاية و انتاجه يتوق بنجاح الجامع"⁴.

¹ - فرج عبد القادر طه و آخرون : موسوعة علم النفس و التحليل النفسي، ط1 دار سعاد الصباح الكويت، 1993، ص23.

² - جرجس ميشال جرجس: معجم مصطلحات التربية و التعليم ، ط1، دار النهضة العربية، لبنان، 2005، ص39.

³ - محمد السيد علي: موسوعة المصطلحات التربوية، ط1، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، الاردن، 2011، ص43.

⁴ - العجمي محمد حسين: التطور الأكاديمي و الإعداد للمهنة الأكاديمية بين تحديات العولمة و متطلبات التدويل ، المكتبة المصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص 2.

ب- "الركيزة الأساسية في اعداد وتكوين الاطارات المتخصصة بالإضافة الى اسهامه في بعض المشكلات التي تواجه المجتمع، ومن خلال ما يقوم به من جهد ونشاط لتحقيق الأهداف المرسومة لذلك"¹.

ج- عرفه ولد خليفة محمد العربي "هو الشخص الذي يدرب طلابه على استخدام الآلة العلمية وليس الذي يتعلم بالنيابة عنه، ويشترك مع طلابه في تحقيق نمو ذاتي يصل الى أعماق الشخصية ويمتد الى أسلوب الحياة"².

التعريف الإجرائي:

الركيزة الاساسية الذي تقوم عليه العملية التعليمية في احداث التغيير المرغوب فيه لدى الطالب، إضافة الى مهمته كباحث ومساهم في خدمة المجتمع.

3- التخطيط الاستراتيجي:

أ- خطة طويلة الاجل يحدد فيها رسالة الجامعة، والغايات والاهداف التي تسعى إلى تحقيقها، وطرق تحقيقها، والبرامج الزمنية لتحقيقها، مع الاخذ بعين الاعتبار التهديدات والفرص البيئية، والموارد والامكانيات الحالية للمؤسسة³.

ب- تقرير عن كيفية تخصيص الموارد المتاحة وذلك بربط المنظمة ببيئتها التي تتبع لها ويمكن أن تحقق أهداف طويلة الأجل⁴.

ج- تخطيط يتحرك في زمن معلوم يتراوح بين خمس وعشر سنوات وينتهي بخطة استراتيجية تتضمن عددا من الاجراءات التنفيذية⁵.

¹-زمران عبد الكريم: نظام التعليم العالي في الجزائر و علاقته بأداء الأستاذ الجامعي، رسالة ماجستير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2005، ص87.

²- شريفي حليلة وعزور لبنى: الصعوبات التي يواجهها الأستاذ الجامعي المتدرب في ظل نظام ل.م.د، أعمال الملتقى الوطني الأول حول: واقع تكوين الأستاذ الجامعي المتدرب في ظل أهداف مشروع المؤسسة الجامعية، جامعة المسيلة، 2019، ص 26.

³-الفرا ماجد: بورة تدريبية في التخطيط الاستراتيجي، الجامعة الاسلامية، غزة، 2005، ص5.

⁴- محمد أحمد عبد العظيم: الخطوات المنهجية، لاستخدام أسلوب السيناريوهات في التخطيط التربوي، المجلة التربوية المجلد الرابع، جامعة المنيا، مصر، 2016، ص8

⁵-عبابنة صالح: التخطيط التربوي المعاصر النظرية و التطبيق، دار المسير للنشر والتوزيع، عمان 2015، ص228.

التعريف الإجرائي:

خطة شاملة لمدة خمسة سنوات قادمة تحدد فيها مسارات المؤسسة الجامعية تضمن فيها تحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها وتحدد الموارد المادية والمالية والبشرية المطلوبة لذلك انطلاقاً من تحليل معمق للواقع الحالي الذي تعيشه وتبرز أهميته في المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة الجامعية.

4- مشروع المؤسسة الجامعية:

أ- عرفه زروق لخضر "أسلوب فعال وتوجه متجدد يهدفان إلى تشخيص الفعل التربوي وتطوير وتحقيق أهداف الدراسة".¹

ب- عرفته وزارة التربية الوطنية بأنه "خطة تفرض نفسها بدافع الانتقال من وضع قائم إلى وضع مرغوب فيه و تتميز هذه الخطة ، بكونها متكاملة العناصر متناسقة تسعى إلى تحقيق الأهداف التي حددتها المؤسسة لنفسها و ذلك بعد تشخيص محكم و ضبط دقيق للإمكانيات المادية والبشرية و ترتيب الأولويات مع مراعاة الوسط المدرسي والمحيط الخارجي".²

ج- عرفته عايشة بلعنتر وحبيرة بوكرتوتة بأنه " نهج تربوي بيداغوجي أو استراتيجي تربوي بيداغوجية هدفها التسيير الجيد من أجل تحسين مردودية التعليم وظروف عمل المجموعة التربوية وجعلها تستجيب للمتطلبات أو للحاجيات الخاصة بالتلاميذ الذين يعتبرون مركز الاهتمام والمحور الهام للمشروع وذلك بتكييفها مع المعطيات الخاصة بالمؤسسة واحترام الأهداف أو الغايات الوطنية".³

التعريف الإجرائي:

وضع خطة استراتيجية واضحة الأهداف تحدها المؤسسة الجامعية لنفسها تراعي فيها الأهداف والنصوص التشريعية الوطنية من جهة وخصوصياتها الجغرافية والحضرية ومحيطها الاقتصادي والاجتماعي والثقافي من جهة ثانية قصد تحقيق أفضل مردود دراسي ممكن بمشاركة أفراد الجماعة التربوية ومختلف المتعاملين مع المؤسسة.

¹ - كتيبي عزوز ، حرايز رابح: تصور مقترح لمشروع مؤسسة جامعية (مفهومه ومراحل انجازه)، أعمال الملتقى الوطني الأول حول: واقع تكوين

الاستاذ الجامعي المتدرب في ظل أهداف مشروع المؤسسة الجامعية، جامعة المسيلة، 2019، ص 74.

² - نفس المرجع، ص 73.

³ - شاري بلقاسم و قاسمي أحمد توفيق: مشروع المؤسسة ودوره في تفعيل مشاركة الأساتذة في إدارة المؤسسة التربوية، مجلة أنسنه للبحوث

والدراسات، المجلد (09)، العدد (01) جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2018، ص 13.

سابعا - الدراسات السابقة:

أ- الدراسات الجزائرية:

الدراسة الأولى: دراسة بن عيشي بشير وبن عيشي عمار: دور التخطيط الاستراتيجي في ضمان الجودة بالجامعات الجزائرية من وجهة نظر الهيئة التدريسية بجامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر دراسة مقدمة للمؤتمر العربي الدولي الرابع لضمان جودة التعليم العالي المقام بجامعة الزرقاء الأردن ما بين 01 و 03/04/2014.

انطلقت هذه الدراسة من تساؤل عام مفاده: هل للتخطيط الاستراتيجي دور في ضمان الجودة في الجامعات الجزائرية؟

وتفرع هذا السؤال الى أسئلة فرعية مفادها:

- هل توجد علاقة بين التخطيط الاستراتيجي وبين ضمان جودة المدخلات بالجامعة المبحوثة؟
- هل توجد علاقة بين التخطيط الاستراتيجي وبين ضمان جودة العمليات بالجامعة المبحوثة؟
- هل توجد علاقة بين التخطيط الاستراتيجي وبين ضمان جودة المخرجات بالجامعة المبحوثة؟

صاغ الباحثان الفرضيات التالية:

- لا توجد علاقة بين التخطيط الاستراتيجي وبين ضمان جودة المدخلات بالجامعة المبحوثة.
 - لا توجد علاقة بين التخطيط الاستراتيجي وبين ضمان جودة العمليات بالجامعة المبحوثة.
 - لا توجد علاقة بين التخطيط الاستراتيجي وبين ضمان جودة المخرجات بالجامعة المبحوثة.
- تمثلت أهداف هذه الدراسة في: تحديد مستوى التخطيط الاستراتيجي على مستوى جامعة محمد خيضر والتعرف على اهتمام المنظمة عينة الدراسة بضمان الجودة بالإضافة الى معرفة دور التخطيط الاستراتيجي في ضمان الجودة بالجامعة المبحوثة مع تحديد طبيعة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وضمان الجودة.

وقد: تم تطبيق الدراسة في الفترة الممتدة من 08 ديسمبر 2013 الى 20 جانفي 2014 تم الاعتماد فيها على المنهج الوصفي وأداة الاستبيان على عينة عشوائية والمتمثلة في هيئة التدريس (الأساتذة) والبالغ عددهم 300 من أصل 1000 مدرس كمجتمع بحث وقد تم توزيع 400 استمارة واستعادة 300 استمارة بجامعة محمد خيضر بسكرة -الجزائر-.

كان من أهم النتائج التي توصل لها الباحثان هي¹: أن درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعة لمجال الإعداد للتخطيط بدرجة مرتفعة، في حين كانت درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعة كل من مجالات: التحليل الإستراتيجي والتوجه الإستراتيجي والصياغة الإستراتيجية بدرجة متوسطة.

مناقشة الدراسة: ركزت هذه الدراسة على إبراز طبيعة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي للجامعة وضمان الجودة بها من وجهة نظر الأساتذة العاملين بها وهي نقطة التوافق بين الدراستين حيث تسعى دراستي الى التعرف على درجة فعالية التخطيط الاستراتيجي لمشروع المؤسسة الجامعية بالمسيلة (2017-2020) من وجهة نظر الأساتذة العاملين بها.

الدراسة الثانية: دراسة صالح السعيد وشامية بن عباس: أساليب تطبيق إدارة الجودة في الجامعات الجزائرية لتحسين أدائها، جامعة لغرور عباس بخنشلة-الجزائر-دراسة مقدمة للمؤتمر العربي الدولي السابع لضمان جودة التعليم العالي، جامعة أسيوط، مصر، ما بين: 20-22/02/2017. انطلقت هذه الدراسة من تساؤل عام مفاده: ماهي الأساليب المستخدمة (المجالات والمتطلبات)

لتطبيق ادارة الجودة في التعليم العالي؟

وتفرع هذا السؤال الى أسئلة فرعية مفادها:

- ماهي مجالات تطبيق ادارة الجودة الشاملة في التعليم العالي لتحسين الأداء؟

- ما هي أهم متطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة في التعليم العالي؟

صاغ الباحثان الفرضيات التالية:

- تحديد المجالات التي يمكن من خلالها تطبيق ادارة الجودة في التعليم العالي من أجل تحسين أدائها.

- تحتاج مؤسسات التعليم العالي لمتطلبات مهمة جدا لتطبيق ادارة الجودة.

هدف الباحثان من هذه الدراسة الى: إبراز كيفية تطبيق بعض الأساليب المستخدمة لتحقيق الجودة الشاملة في المؤسسات الجامعية من خلال التعرف على أهم مجالات ومتطلبات وسبل تطبيق ادارة الجودة في التعليم العالي ثم توضيح الترابط الشديد بين تطبيق هذا المنهج والوصول الى مرتبة متميزة من الأداء

¹ - بن عيشي بشير، بن عيشي عمار: دور التخطيط الاستراتيجي في ضمان الجودة بالجامعات الجزائرية دراسة استطلاعية من وجهة نظر الهيئة التدريسية بجامعة محمد خيضر بيسكرة، الجزائر دراسة مقدمة للمؤتمر العربي الدولي الرابع لضمان جودة التعليم العالي المقام بجامعة الزرقاء الأردن ما بين: 01 و 03/04/2014، ص 298.

من وجهة نظر أعضاء هيئة المنظومة التربوية التعليمية على اعتبار أنهم النخبة والأكثر وعيا لمثل هذه المواضيع بجامعة لغرور عباس بخنشلة، نموذجاً وتسليط الضوء على مخرجات التعليم العالي ودور ادارة الجودة في تحسينها ولفت أنظار القائمين على مؤسسات التعليم العالي بضرورة اعتمادها وابرار الحاجة الكبيرة الى معرفة تطبيق مفاهيمها في مؤسسات التعليم العالي.

وقد: تم الاعتماد على المنهج الوصفي والإحصائي في حين تكون مجتمع من جميع مؤسسات التعليم العالي ولكن لصعوبة القيام بعملية الحصر قاما الباحثان بالاختصار على أعضاء المنظومة التعليمية في جامعة لغرور عباس بخنشلة كعينة للدراسة وقد بلغ عددهم خلال فترة توزيع الاستبيان 130 أستاذ حسب كشوف الحسابات للجامعة تم استرجاع 84 استبيان.

كان من أهم النتائج التي توصل لها الباحثان هي¹: أن هناك إدراك من طرف الأساتذة لفلسفة إدارة الجودة، وأهمية تطبيقها في الجامعة مع إدراكهم لأهم متطلبات تطبيقها من التوزيع المنطقي للمهام الى وجود هيكل تنظيمي جيد، مع توافر أموال لشراء التقنيات الحديثة، ووجود إرادة من الادارة العليا في تطبيق الجودة .بالإضافة الى تفعيل ممارسات إدارة الجودة، مما يؤدي إلى إشاعة روح المنافسة ورفع مستوى الجودة ونوعية المخرجات التعليمية. وهذا ما تحتاجه الجامعات الجزائرية فضلا عن ضمان عدم مقاومتهم لتطبيق الجودة، للتغلب على الصعوبات والمعوقات في إنجاح وتطبيق آليات وسياسات الجودة لتوفير الوقت والجهد والتكلفة، وتحسين الأداء وزيادة الانتاجية في إطار العمل بطريقة صحيحة منذ البداية.

مناقشة الدراسة : ركزت هذه الدراسة ابراز كيفية تطبيق بعض الأساليب المستخدمة لتحقيق الجودة الشاملة في المؤسسات الجامعية و كانت جامعة لغرور عباس بخنشلة ، نموذجاً من خلال توضيح الترابط الشديد بين تطبيق هذا المنهج و الوصول الى مرتبة متميزة من الأداء من وجهة نظر أعضاء هيئة المنظومة التربوية التعليمية أين تكمن نقطة التوافق بين الدراستين في محاولة معرفة الأساليب التي اعتمدها جامعة المسيلة في خطتها الاستراتيجية الخاصة بمشروعها المؤسسي.

الدراسة الثالثة: دراسة سالمة ليمام ،سمير بارة وبوحنية قوي: جودة نظام المرافقة (الإشراف) كمدخل لتحسين الأداء التعليمي الجامعي في الجزائر - دراسة استطلاعية لآراء أعضاء هيئة التدريس

¹ - صالح السعيد وشامية بن عباس: أساليب تطبيق إدارة الجودة في الجامعات الجزائرية لتحسين أدائها ،جامعة لغرور عباس بخنشلة الجزائر دراسة مقدمة للمؤتمر العربي الدولي السابع لضمان جودة التعليم العالي، جامعة أسيوط، مصر، ما بين: 20-22/02/2017، ص 140.

اتجاه جودة نظام المرافقة بكلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة ورقلة، دراسة مقدمة للمؤتمر العربي الدولي الثالث لضمان جودة التعليم العالي، 2013.

انطلقت هذه الدراسة من تساؤل عام مفاده: إلى أي مدى نجح نظام المرافقة البيداغوجية الإشراف (Tuteur) على مستوى مؤسسات التعليم العالي في الجزائر، وهل ساهم في جودة الأداء التعليمي للطلاب وفق آراء أعضاء هيئة التدريس والطلبة في كلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة ورقلة - الجزائر؟
وتفرع هذا التساؤل الى أسئلة جزئية مفادها:

- ما المقصود بنظام المرافقة البيداغوجية في النظام التعليمي الجامعي الجديد ل.م.د؟
- هل يساهم هذا النظام في تحسين الأداء التعليمي الجامعي للطلاب؟
- ما هي آراء أعضاء هيئة التدريس بكلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة ورقلة (الأساتذة المرافقين) اتجاه نجاح وجوده هذا النظام؟

صاغ الباحثون الفرضية التالية: تعاني المرافقة البيداغوجية بجامعة ورقلة من غياب معايير الجودة في نظامها مما يؤثر على الجودة التعليمية للطلاب.

هدف الباحثون من هذه الدراسة الى: التعرف على نظام المرافقة البيداغوجية نظريا وتشريعيا والتعرف على أهمية المرافقة البيداغوجية وتأثيرها على مردودية الطالب التعليمية، من خلال التعرف على أهميتها وأهدافها ثم قياس جودة نظام المرافقة البيداغوجية في كلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة ورقلة حسب آراء أعضاء هيئة التدريس.

وقد: ركزت هذه الدراسة على أعضاء هيئة التدريس (أساتذة) بكلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة ورقلة/الجزائر كعينة لها والذي بلغ عددهم 78 من أساتذة دائمين من قسمي الحقوق والعلوم السياسية، فكانت العينة قصدية منتظمة إذ تم المسح الشامل لمجتمع الدراسة وقد تمت خلال الفترة الممتدة من 15 نوفمبر إلى 20 ديسمبر 2012، كما إعتد الباحثون على أداة الاستبيان.

كان من أهم النتائج التي توصل لها الباحثان هي¹: أن أعضاء هيئة التدريس (كلية الحقوق والعلوم السياسية) بجامعة ورقلة أقرروا أن المرافقة البيداغوجية بالجامعة تعاني من غياب معايير الجودة

¹ - سالمة ليام، سمير بارة وبوحنية قوي: **جودة نظام المرافقة (الإشراف) كمدخل لتحسين الأداء التعليمي الجامعي في الجزائر** - دراسة استطلاعية لآراء أعضاء هيئة التدريس اتجاه جودة نظام المرافقة بكلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة ورقلة، دراسة مقدمة للمؤتمر العربي الدولي الثالث لضمان جودة التعليم العالي، 2013، ص ص 500-501.

في نظامها مما يؤثر على الجودة التعليمية للطالب فنظام المرافقة على مستوى الجامعة بحاجة إلى تنظيم وضبط أكثر، سواء من حيث إدارته أو فهمه من طرف الأستاذ، أو من حيث تجاوب الطلبة معه.

مناقشة الدراسة: سعت هذه الدراسة قياس جودة نظام المرافقة البيداغوجية في كلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة ورقلة حسب آراء أعضاء هيئة التدريس وهي نقطة التوافق بينها وبين الدراسة الحالية حيث تسعى هذه الأخيرة إلى التعرف على مدى فعالية المرافقة البيداغوجية كأحد ركائز الخطة الاستراتيجية التي اعتمدها في مشروع المؤسسة الجامعية وما سطرته له من وسائل مادية وبشرية ركزت هذه الدراسة إبراز كيفية تطبيق بعض الأساليب المستخدمة لتحقيق الجودة الشاملة في المؤسسات الجامعية و كانت جامعة لغرور عباس بخنشلة ، نموذجا من خلال توضيح الترابط الشديد بين تطبيق هذا المنهج والوصول إلى مرتبة متميزة من الأداء من وجهة نظر أعضاء هيئة المنظومة التربوية التعليمية أين تكمن نقطة التوافق بين الدراستين في محاولة معرفة الأساليب التي اعتمدها جامعة المسيلة في خطتها الاستراتيجية الخاصة بمشروعها المؤسسي.

الدراسة الرابعة: دراسة شريف مراد وعزوز منير: أثر استخدام التعليم الإلكتروني كأداة لتحسين نظام ضمان جودة التعليم العالي في الجزائر-دراسة حالة جامعة المسيلة-دراسة مقدمة للمؤتمر العربي الدولي الثامن لضمان جودة التعليم العالي المقام بالجامعة اللبنانية الدولية فرع البقاع بالجمهورية اللبنانية ما بين 11 و 14/04/2018.

انطلق الباحثان في هذه الدراسة من تساؤل رئيسي مفاده: ما أثر استخدام التعليم الإلكتروني كأداة لتحسين نظام جودة التعليم العالي في الجزائر؟
وتفرع هذا السؤال إلى أسئلة فرعية مفادها:

- هل هناك ادراك لمقدمي خدمة التعليم الإلكتروني بأهمية استخدام التعليم الإلكتروني كأداة لضمان جودة التعليم العالي في الجزائر؟
- هل هناك فروق تعزى للبيانات الشخصية بين أساتذة جامعة المسيلة فيما يخص التزام الجامعة بتطبيق نظام ضمان الجودة في التعليم العالي؟
- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التعليم الإلكتروني وتحسن نظام جودة التعليم العالي في الجزائر؟

- ما أثر استخدام التعليم الإلكتروني على نظام ضمان الجودة التعليم العالي في الجزائر؟

صاغ الباحثان الفرضية العامة التالية:

- للتعليم الالكتروني أثر ايجابي على نظام ضمان الجودة التعليم العالي في الجزائر

صاغا الباحثان الفرضيات الجزئية التالية:

- الفرضية الفرعية الاولى:

H_0 - هناك ادراك لأساتذة جامعة المسيلة بأهمية تطبيق نظام الجودة في التعليم العالي.

H_1 - ليس هناك ادراك لأساتذة جامعة المسيلة بأهمية تطبيق نظام الجودة في التعليم العالي.

- الفرضية الفرعية الثانية:

H_0 - : هناك ادراك لأساتذة جامعة المسيلة بأهمية استخدام التعليم الالكتروني كأداة لتجسيد

الجودة في التعليم العالي.

H_1 - : ليس هناك ادراك لأساتذة جامعة المسيلة بأهمية استخدام التعليم الالكتروني كأداة لتجسيد

نظام الجودة في التعليم العالي.

- الفرضية الفرعية الثالثة:

H_0 - : توجد فروق فردية ذات دلالة إحصائية تعزى للبيانات الشخصية بين أساتذة جامعة المسيلة

فيما يخص أهمية استخدام التعليم الالكتروني كأداة لتجسيد نظام الجودة في التعليم العالي.

H_1 - : لا توجد فروق فردية ذات دلالة إحصائية تعزى للبيانات الشخصية بين أساتذة جامعة

المسيلة فيما يخص أهمية استخدام التعليم الالكتروني كأداة لتجسيد نظام الجودة في التعليم العالي.

- الفرضية الفرعية الرابعة:

H_0 - : يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية للتعليم الالكتروني على نظام جودة نظام جودة التعليم

العالي في الجزائر.

H_1 - : لا يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية للتعليم الالكتروني على نظام جودة نظام جودة

التعليم العالي في الجزائر.

هدف الباحثان من هذه الدراسة الى: تبيان أهمية التكنولوجيات الحديثة في التعليم العالي وتوجيه

الاهتمام نحو الأساليب التي يمكن استخدامها لتحسين أداء نظام جودة التعليم العالي في الجزائر بالإضافة

الى تقييم توجه الجزائر نحو اعتماد التعليم الالكتروني في التعليم العالي.

وقد: اعتمد الباحثان المنهج الوصفي والتحليلي في حين تمثل مجتمع البحث على فئة الاساتذة

الجامعيين العاملين المسيلة و شملت عينة البحث 56 أستاذ موزعين على مختلف كليات الجامعة

كان من أهم النتائج التي توصل لها الباحثان ¹: أن هناك ادراك لأساتذة جامعة المسيلة بأهمية تطبيق نظام الجودة في التعليم العالي كما أن لديهم ادراك بأهمية استخدام التعليم الالكتروني كأداة لتجسيد نظام الجودة في التعليم العالي، مع وجد فروق فردية ذات دلالة إحصائية في هذا الادراك تعزى للبيانات الشخصية تخص السن والرتبة العلمية وهذا ما دل على وجود أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية للتعليم الالكتروني على نظام جودة نظام جودة التعليم العالي في الجزائر وكل هذا دل في الاجمال عل أن للتعليم الالكتروني أثر ايجابي على نظام جودة التعليم العالي في الجزائر.

مناقشة الدراسة : ركزت هذه الدراسة على ابراز أهمية استخدام التعليم الالكتروني كأداة لتجسيد نظام الجودة في التعليم العالي في الجزائر من وجهة نظر الاساتذة الجامعيين على اعتبار أنهم الفئة المعنية أكثر لمثل هذه المواضيع بجامعة محمد بوضياف نموذجاً والتعليم الالكتروني كان أحد أهم العناصر الذي ارتكزت عليه الخطة الاستراتيجية لمشروع المؤسسة الجامعية بالمسيلة أين تكمن نقطة التوافق بين الدراستين بالإضافة الى أن لهما نفس العينة ونفس المجال المكاني.

الدراسة الخامسة: دراسة صليحة رقاد وياسين لعيكزة: اتجاهات أعضاء خلية ضمان الجودة نحو مدى تطبيق معايير ضمان جودة التكوين المعتمدة في المرجع الوطني لضمان جودة التعليم العالي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة فرحات عباس بسطيف1-الجزائر-، دراسة مقدمة للمؤتمر العربي الدولي الثامن لضمان جودة التعليم العالي المقام بالجامعة اللبنانية الدولية فرع البقاع بالجمهورية اللبنانية ما بين 11 و 14/04/2018.

انطلق الباحثان في هذه الدراسة من تساؤل رئيسي مفاده: ما مدى تطبيق معايير ضمان جودة التكوين المعتمدة في المرجع الوطني لضمان جودة التعليم العالي بجامعة فرحات عباس، بسطيف1، من وجهة نظر أعضاء خلية ضمان الجودة؟

اندرج تحت هذا السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

1- هل هناك تطبيق فعلي لمعايير مجال اعداد عروض التكوين وقيادتها في جامعة سطيف1 من وجهة نظر أعضاء خلية ضمان الجودة؟

¹ - شريف مراد أ.عزوز منير: أثر استخدام التعليم الالكتروني كأداة لتحسين نظام ضمان جودة التعليم العالي في الجزائر-دراسة حالة جامعة المسيلة- دراسة مقدمة للمؤتمر العربي الدولي الثامن لضمان جودة التعليم العالي المقام بالجامعة اللبنانية الدولية فرع البقاع بالجمهورية اللبنانية ما بين 11 و 14/04/2018، ص- ص 580-581.

- 2- هل هناك تطبيق فعلي لمعايير مجال اعداد مرافقة الطالب في تكوينه في جامعة سطيف 1 من وجهة نظر أعضاء خلية ضمان الجودة؟
- 3- هل هناك تطبيق فعلي لمعايير مجال تقييم ومراجعة المواد التعليمية في جامعة سطيف 1 من وجهة نظر أعضاء خلية ضمان الجودة؟
- 4- هل هناك تطبيق فعلي لمعايير مجال مرافقة التحصيل المعرفي والعلمي للطلبة في جامعة سطيف 1 من وجهة نظر أعضاء خلية ضمان الجودة؟
- 5- هل هناك تطبيق فعلي لمعايير مجال التوجيه والادماج المهني للطلبة في جامعة سطيف 1 من وجهة نظر أعضاء خلية ضمان الجودة؟
- 6- هل هناك تطبيق فعلي لمعايير مجال التكوين في الدكتوراه في جامعة سطيف 1 من وجهة نظر أعضاء خلية ضمان الجودة؟
- 7- هل هناك تطبيق فعلي لمعايير مجال التكوين المتواصل في جامعة سطيف 1 من وجهة نظر أعضاء خلية ضمان الجودة؟

صاغا الباحثان الفرضيات الصفريّة الجزئية التالية:

- 1- لا يتم تطبيق معايير مجال اعداد عروض التكوين وقيادتها في جامعة سطيف 1 من وجهة نظر أعضاء خلية ضمان الجودة.
- 2- لا يتم تطبيق معايير مجال اعداد مرافقة الطالب في تكوينه في جامعة سطيف 1 من وجهة نظر أعضاء خلية ضمان الجودة.
- 3- لا يتم تطبيق معايير مجال تقييم ومراجعة المواد التعليمية في جامعة سطيف 1 من وجهة نظر أعضاء خلية ضمان الجودة.
- 4- لا يتم تطبيق معايير مجال مرافقة التحصيل المعرفي والعلمي للطلبة في جامعة سطيف 1 من وجهة نظر أعضاء خلية ضمان الجودة.
- 5- لا يتم تطبيق معايير مجال التوجيه والادماج المهني للطلبة في جامعة سطيف 1 من وجهة نظر أعضاء خلية ضمان الجودة.
- 6- لا يتم تطبيق معايير مجال التكوين في الدكتوراه في جامعة سطيف 1 من وجهة نظر أعضاء خلية ضمان الجودة.

7- لا يتم تطبيق معايير مجال التكوين المتواصل في جامعة سطيف 1 من وجهة نظر أعضاء خلية ضمان الجودة.

هدف الباحثان في هذه الدراسة الى: التعرف على مدى تطبيق معايير ضمان جودة التكوين المعتمدة في المرجع الوطني لضمان جودة التعليم العالي بجامعة فرحات عباس، سطيف 1، من وجهة نظر أعضاء خلية ضمان الجودة بها ومحاولة التوصل الى نتائج واقتراحات تساعد القائمين على الكلية في ايجاد الآليات المناسبة لتطبيق معايير ضمان جودة التكوين المعتمدة في المرجع الوطني لضمان جودة التعليم العالي بالجامعة بنجاح وبالتالي تحسين مستوى أدائها.

وقد: اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي غطت الدراسة السداسي الأول والثاني من الموسم الجامعي: 2016-2017، واهتمت باستقصاء آراء جميع أعضاء خلية ضمان الجودة بجامعة فرحات عباس كمجتمع بحث والبالغ عددهم 22 عضو، ولتحقيق هدف الدراسة استعمل الباحثان الاستمارة كأسلوب لجمع البيانات.

كان من أهم النتائج التي توصل لها الباحثان¹: أن تطبيق كل من معياري: مجال اعداد عروض التكوين وقيادتها ومجال اعداد مرافقة الطالب في تكوينه يتم بدرجة ضعيفة فيما يتم تطبيق كل من معيار مجال تقييم ومراجعة المواد التعليمية ومجال التوجيه والادماج المهني للطلبة ومجال التكوين المتواصل بدرجة ضعيفة جدا، اما تطبيق معياري: مجال مرافقة التحصيل المعرفي والعلمي للطلبة ومجال التكوين في الدكتوراه فيتم بدرجة متوسطة.

مناقشة الدراسة : سعت هذه الدراسة على التعرف على مدى تطبيق معايير ضمان جودة التكوين المعتمدة في المرجع الوطني لضمان جودة التعليم العالي بجامعة فرحات عباس، سطيف 1، من وجهة نظر أعضاء خلية ضمان الجودة بها باعتبارهم أهل للخبرة في ذلك، وهي نقطة التوافق بين الدراستين فقد كان هدف تجويد التكوين أحد محاور الخطة الاستراتيجية لمشروع المؤسسة الجامعية بالمسيلة.

¹ - صليحة رقاد وياسين لعبيكة: اتجاهات أعضاء خلية ضمان الجودة نحو مدى تطبيق معايير ضمان جودة التكوين المعتمدة في المرجع الوطني لضمان جودة التعليم العالي كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة فرحات عباس بسطيف 1-الجزائر، دراسة مقدمة للمؤتمر العربي الدولي الثامن لضمان جودة التعليم العالي المقام بالجامعة اللبنانية الدولية فرع البقاع بالجمهورية اللبنانية ما بين 11 و 14/04/2018، ص 1139.

ب- الدراسات العربية:

الدراسة الأولى: دراسة جلال عبد الله محمد: أثر استراتيجية تكوين الموارد البشرية في دعم برامج إدارة الجودة الشاملة دراسة تحليلية لآراء عينة من مدرسي المعهد التقني في السليمانية العراق دراسة مقدمة للمؤتمر العربي الدولي الرابع لضمان جودة التعليم العالي المقام بجامعة الزرقاء الأردن ما بين 01 و 2014/04/03.

انطلقت الباحث في هذه الدراسة من تساؤل رئيسي مفاده: هل أن استراتيجية تكوين الموارد البشرية في المنظمة عينة البحث مهياً بالشكل التي تدعم برامج إدارة الجودة الشاملة؟
اعتمد البحث فرضيتين رئيسيتين هما:

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية معنوية بين استراتيجية تكوين الموارد البشرية بدلالة أبعاده وإدارة الجودة الشاملة بدلالة أبعاده مجتمعة في المنظمة المبحوثة.
- يوجد تأثير معنوي لاستراتيجية تكوين الموارد البشرية بدلالة أبعاده وإدارة الجودة الشاملة بدلالة أبعاده مجتمعة في المنظمة المبحوثة.

هدف الباحث في هذه الدراسة الى: التعرف على طبيعة استراتيجية تكوين الموارد البشرية والمتمثلة بعمليات الاستقطاب والاختيار والتعيين في المنظمة المبحوثة عينة البحث، بتحليل علاقة الارتباط والأثر بين أبعاد استراتيجية تكوين الموارد البشرية ومضامين إدارة الجودة الشاملة للوصول الى مقترحات وتوصيات تخدم برامج الجودة الشاملة في المنظمة المبحوثة.

وقد: اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي وأداة الاستبانة في حين تكونت عينة من 50 أستاذ موزعين بنسبة 60% ذكور و 40% كما بلغت نسبة 66% من أفراد العينة حاملي شهادة الماجستير.

توصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات هي¹: أن استراتيجية إدارة الموارد البشرية جزءاً هاماً من استراتيجية المنظمة، في تحقيقها لأهدافها بكفاءة وفاعلية، فالموارد البشرية أهم عنصر استراتيجي في المنظمة باعتبارهم بشراً كرمهم الله سبحانه وتعالى على سائر المخلوقات ولا يمكن مساواتهم مع بقية الموارد الأخرى في المنظمة، ولا يمكن تحقيق أهداف المنظمات إلا بواسطة أفراد مؤهلين يتمتعون بأداء وظيفي عال ويتمتعون بروح معنوية عالية وولاء عالي للمنظمة، مع تفهم

¹- جلال عبد الله محمد: أثر استراتيجية تكوين الموارد البشرية في دعم برامج إدارة الجودة الشاملة دراسة تحليلية لآراء عينة من مدرسي المعهد التقني في السليمانية العراق دراسة مقدمة للمؤتمر العربي الدولي الرابع لضمان جودة التعليم العالي المقام بجامعة الزرقاء الأردن ما بين 01 و 2014/04/03، ص 209.

لاحتياجاتهم ومطالبهم كما تشير النتائج إلى وجود علاقة ارتباط موجبة وطردية بين استراتيجية تكوين الموارد البشرية من استقطاب واختيار وتعيين للموارد البشرية وبين إدارة الجودة الشاملة حيث جاءت وظيفة الاستقطاب بالمرتبة الأولى من حيث قوة تأثيره على إدارة الجودة الشاملة، ويأتي بعدها عملية التعيين وأخيرا وبالمرتبة الثالثة وظيفة اختيار الموارد البشرية.

مناقشة الدراسة: سعت هذه الدراسة الى معرفة الارتباط والأثر بين أبعاد استراتيجية تكوين الموارد البشرية ومضامين إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر الاكاديميين بالمعهد التقني بالسليمانية -المنظمة المبحوثة - وهي نقطة الالتقاء بين الدراستين حيث تسعى الدراسة الحالية الى التعرف عن فعالية الخطة الاستراتيجية التي رصدها المخطط الاستراتيجي لمشروع مؤسسة جامعة المسيلة (2017-2022) لتطوير المورد البشري الأكاديمي كأحد مرتكزاتها من وجهة نظر الأساتذة العاملين بالجامعة.

الدراسة الثانية: دراسة من اعداد أبو بكر عبد الباقي محمد الطيب: دراسة آراء منسوبي جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية -السودان - حول عملية تطبيق معايير الجودة ورقة بحثية مقدمة للمؤتمر الدولي لضمان جودة التعليم العالي جامعة الزرقاء ما بين 10 و 12 ماي 2011.

انطلق الباحث في هذه الدراسة من تساؤلات مفادها:

- 1- هل هناك علاقة بين تطبيق معايير الجودة وتطور التعليم بجامعة القرآن الكريم؟
- 2- هل هناك علاقة بين تحقيق أهداف جامعة القرآن الكريم وتطبيق معايير الجودة فيها؟
- 3- هل هناك ارتباط بين فعالية الأداء وجودته والقيم التي يحملها الأفراد؟

وقد صاغ الباحث الفرضيات التالية:

- 1- هنالك علاقة بين تطبيق معايير الجودة وتطور التعليم بالجامعة.
 - 2- تطبيق معايير الجودة بالجامعة يؤدي إلى تحقيق أهدافها.
 - 3- تؤثر القيم التي يحملها الأفراد علي فعالية الأداء وتجويده.
- هدف الباحث من هذه الدراسة الى:** دراسة ومعرفة مفهوم مدى تطبيق معايير الجودة من قبل جامعة القرآن الكريم.

وقد: التزمت الدراسة بالمنهج الوصفي في معالجتها موضوع الدراسة، وأداة الاستبانة تكون مجتمع البحث من أعضاء هيئة التدريس بجامعة القرآن الكريم والإداريين والموظفين تم اختيار 30 فرد بطريقة عشوائية ليمثلوا عينة البحث وقد تم اجراء هذه الدراسة في العام الدراسي 2009-2010.

كان من أهم النتائج التي توصل لها الباحثان هي¹: أن تطور التعليم وتحقيق أهداف الجامعة مرتبط بتطبيقها لمعايير الجودة فهو يؤدي إلي تحسين بيئة العمل الاجتماعية والإنسانية وضمان جودة الخدمات التعليمية من تقويم ومراجعة وتطوير مناهجها الدراسية والبحثية والإدارية المقدمة، بما يقودها للامتياز المؤسسي. كما أن تحقيق أهداف الجامعة مرتبط بمشاركة جميع العاملين بنشر ثقافة الجودة فيها يؤدي إلى زيادة الوعي والانتماء من قبل العاملين والطلاب والمجتمع.

مناقشة الدراسة: سعت هذه الدراسة إلى معرفة آراء منسوبي جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية -السودان- ممثلين في الأكاديميين أعضاء هيئة التدريس والإداريين حول عملية تطبيق معايير الجودة المطبقة بالجامعة وهو فحوى دراستنا الحالية التي تسعى إلى معرفة اتجاهات أساتذة الجامعة فقط دون الإداريين نحو الخطة الاستراتيجية المتبناة لمشروعها الاستراتيجي.

الدراسة الثالثة: دراسة وائل عبد الرحمن النل وخالد أحمد الصرايرة: درجة اهتمام جامعة مؤتة بجودة دورها في خدمة المجتمع المحلي في ضوء تقديرات أعضاء هيئة التدريس، دراسة مقدمة للمؤتمر العربي الثاني لضمان جودة التعليم العالي المقام مابين: 03 و 07 مارس 2012.

انطلق الباحثان في هذه الدراسة من تساؤل عام مفاده: ما درجة اهتمام جامعة مؤتة بجودة دورها في خدمة المجتمع المحلي في ضوء تقديرات أعضاء هيئة التدريس؟
وتفرع هذا التساؤل إلى أسئلة جزئية مفادها:

- ما تقديرات أعضاء هيئة التدريس في جامعة مؤتة لدرجة اهتمام جامعتهم بجودة دورها في خدمة المجتمع المحلي؟

- هل توجد فروق فردية ذات دلالة إحصائية عند ($\alpha=0.05$) في متوسطات تقديرات أعضاء هيئة التدريس في جامعة مؤتة لدرجة اهتمام جامعتهم بجودة دورها في خدمة المجتمع المحلي تعزى لمتغير الدراسة التصنيفية؟

هدف الباحث من هذه الدراسة إلى: التعرف إلى تقديرات أعضاء هيئة التدريس في جامعة مؤتة لدرجة اهتمام جامعتهم بجودة دورها في خدمة المجتمع المحلي والكشف عن أثر صفة الكلية والرتبة الأكاديمية والخبرة في التدريس في تقديراتهم لدرجة اهتمام جامعتهم بجودة دورها في خدمة المجتمع.

¹ - أبو بكر عبد الباقي محمد الطيب : دراسة آراء منسوبي جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية -السودان- حول عملية تطبيق معايير

الجودة ورقة بحثية مقدمة للمؤتمر الدولي لضمان جودة التعليم العالي جامعة الزرقاء ما بين 10 و 12 ماي 2011، ص 23.

وقد: تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في جامعة مؤتة ممن يحملون درجة الدكتوراه برتبة أستاذ وأستاذ مشارك وأستاذ مساعد الذين كانوا على رأس عملهم خلال الفصل الأول من الموسم الدراسي: 2011-2012. وقد بلغ عددهم 460 عضو هيئة تدريس ، فيما تكونت عينة البحث من 265 عضو هيئة تدريس تم اختيار أفرادها بالطريقة العشوائية استجاب منهم 232 عضوا واستبعدت 11 استبانة كانت غير صالحة للتحليل الإحصائي فبقى من أفراد العينة 221 فردا يمثلون ما نسبته 83% تقريبا من حجم العينة وما نسبته 48% تقريبا من حجم المجتمع ،وقد التزمت الدراسة بالمنهج الوصفي وأداة الاستبانة قسمت فقراتها الى مجال سياسة الجامعة اتجاه العلاقة بالمجتمع، ومجال التفاعل مع المجتمع ثم مجال سمعة الجامعة.

كان من أهم النتائج التي توصل لها الباحثان هي¹: أن جامعة مؤتة تهتم بجودة دورها في خدمة المجتمع المحلي على مستوى كل المجالات بدرجة متوسطة، مع وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند ($\alpha=0.05$) بين متوسطات تقديرات درجة اهتمام جامعة مؤتة بجودة دورها في خدمة المجتمع المحلي (على كل مجال) تعزى لأثر صفة الكلية في مجال (سمعة الجامعة) لصالح الكليات العلمية وكذا وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند ($\alpha=0.05$) بين متوسطات تقديرات درجة اهتمام جامعة مؤتة بجودة دورها في خدمة المجتمع المحلي (على كل مجال) تعزى لأثر الرتبة الأكاديمية لصالح (أستاذ) في مجالي (التفاعل مع المجتمع وسمعة الجامعة) مع عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الخبرة في التدريس في كل مجال من المجالات.

مناقشة الدراسة: سعت هذه الدراسة الى معرفة تقديرات أعضاء هيئة التدريس، لدرجة اهتمام جامعة مؤتة بجودة دورها في خدمة المجتمع المحلي وهي نقطة التوافق بين الدراستين حيث تسعى الدراسة الحالية الى معرفة تقديرات الاساتذة لدرجة فعالية العلاقات السوسيو اقتصادية كأحد ركائز الخطة الاستراتيجية لمشروع المؤسسة الجامعة بالمسيلة.

الدراسة الرابعة: دراسة محمد مطر وعبد الناصر نور: دور الحاكمية في تحسين جودة مخرجات التعليم الجامعي، كلية الأعمال، قسم المحاسبة والتمويل، جامعة الشرق الأوسط، الأردن-نموذجاً- دراسة مقدمة للمؤتمر العربي الدولي الثالث لضمان جودة التعليم العالي، 2013.

¹ - وائل عبد الرحمن التل وخالد أحمد الصرايرة: درجة اهتمام جامعة مؤتة بجودة دورها في خدمة المجتمع المحلي في ضوء تقديرات أعضاء هيئة التدريس، دراسة مقدمة للمؤتمر العربي الثاني لضمان جودة التعليم العالي المقام مابين: 03 و 07 مارس 2012، ص 191.

انطلق الباحثان في هذه الدراسة من تساؤل عام مفاده:

- 1- هل يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للحاكمية وتطبيقاتها في الجامعات الأردنية على جودة الخريج وذلك من وجهة نظر الفئات ذات الصلة (أعضاء هيئة التدريس، والهيئة الإدارية، والطلبة)؟
 - 2- هل تختلف آراء الفئات ذات الصلة (أعضاء هيئة التدريس، والهيئة الإدارية، والطلبة) حول أثر الحاكمية وتطبيقاتها في الجامعات الأردنية على جودة الخريج الجامعي؟
- اعتمد البحث فرضيتين رئيسيتين هما:

- 1- لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للحاكمية وتطبيقاتها في الجامعات الأردنية على جودة الخريج من وجهة نظر الفئات ذات الصلة (أعضاء هيئة التدريس، والهيئة الإدارية، والطلبة)
- 2- لا توجد فروقات معنوية ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر الفئات ذات الصلة (أعضاء هيئة التدريس، والهيئة الإدارية، والطلبة) حول أثر الحاكمية المؤسسية وتطبيقاتها في الجامعات الأردنية على جودة الخريج.

هدف الباحث من هذه الدراسة الى: التعرف على مفهوم الحاكمية والركائز الأساسية التي يقوم عليها دليل تطبيقها في المنظمات والمؤسسات بشكل عام، وفي الجامعات بشكل خاص، وذلك من خلال تسليط الضوء على محاور الحاكمية التي يتوجب على الإدارة الجامعية مراعاتها لدى وضع استراتيجياتها الشاملة أو لدى تخطيط البرامج اللازمة لتنفيذها وذلك بما يؤدي في النهاية إلى انجاز هدف الجامعة الرئيس وهو تحقيق رؤيتها ورسالتها في إعداد خريجين متميزين بالإضافة إلى كونها وحدة مجتمعة فاعلة في البيئة التي تحيط بها.

وقد: اعتمد الباحثان المنهج الوصفي وصمما استبانة قاموا على توزيعها على عينة البحث والتي كان عددها (220) فردا تم اختيارهم من مجتمع الدراسة الذي يضم الفئات الثلاث: الإدارة الجامعية، أعضاء هيئة التدريس و الطلبة، وبلغ عدد الاستبانات المرتجعة والصالحة للتحليل (135) استبانة ونسبة بلغت 61%.

كان من أهم النتائج التي توصل لها الباحثان هي¹: أن للحاكمية وتطبيقاتها الجامعات الأردنية ممثلة بجامعة الشرق الأوسط كأنموذج دوراً هاماً في تحسين جودة الخريجين حيث أن بناء وتطوير

¹ - محمد مطر وعبد الناصر نور: دور الحاكمية في تحسين جودة مخرجات التعليم الجامعي، كلية الأعمال، قسم المحاسبة والتمويل، جامعة - نموذجاً-جامعة الشرق الأوسط، الأردن دراسة مقدمة للمؤتمر العربي الدولي الثالث لضمان جودة التعليم العالي، 2013، ص

صورة وسمعة متميزة للجامعة كان من وجهة نظر عينة الدراسة جميعها ذو الأثر الأهم في حين كان مراعاة متطلبات المسؤولية الاجتماعية الأقل تأثيراً كانت الهيئة الإدارية الأكثر تأييداً لأهمية دور الحاكمية وتطبيقاتها في الجامعة في تحسين نوعية الخريجين تلاها في ذلك هيئة التدريس ويمكن تفسير هذه النتيجة بربطها بمدى إسهام كل فئة من هذه الفئات في إعداد مشروع الحاكمية المؤسسية لجامعة الشرق الإدارية التي تضمنتها عينة الدراسة والتي تضم رئيس مجلس الأمناء ورئيس الجامعة ومجلس العمداء ورؤساء الأقسام وغيرهم من رؤساء الوحدات الإدارية أهم من لعبوا الدور الأساسي في إعداد مشروع الحاكمية هذا من جهة، أما من الجهة الأخرى فإن الهيئة التدريسية وكذلك الطلبة فإن إسهاماتهم في إعداد مشروع الحاكمية أو حتى في الاطلاع عليها كان محدوداً.

مناقشة الدراسة: ركزت الدراسة على معرفة دور الحاكمية المنتهجة في تحسين جودة مخرجات التعليم الجامعي، في الجامعات الأردنية وجامعة الشرط الأوسط نموذجاً من وجهة نظر ثلاث فئات بها: الإداريين، الأكاديميين، الطلبة وهي نقطة الاتفاق بينها والدراسة الحالية التي تسعى الى معرفة مدى فاعلية الحوكمة الأكاديمية المنتهجة في خطتها الاستراتيجية في مشروعها المؤسسي للجامعة من وجهة نظر الأكاديميين فقط العاملين بها.

جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة:

ساعد الاطلاع على الدراسات السابقة في :

- بناء الاطار النظري والعملي للدراسة.
- ساعدت في اختيار منهج الدراسة وهو المنهج الوصفي.
- ساعدت في صياغة مشكلة الدراسة.
- أتاحت فرصة التعرف على الأدوات البحثية والخطوات الواجب اتباعها عند اعداد أدوات الدراسة.
- التعرف على الأساليب الإحصائية المستخدمة والاستفادة منها.

خلاصة الفصل

تتشكل الدراسة السوسيولوجية من مجموعة مفاهيم ومتغيرات تشكل في مجموعها المحتوى البحثي للظاهرة المدروسة، الأمر الذي يجعلها ممكنة التحكم بحثيا فيها للوصول إلى النتائج المرجوة من هذه الدراسة ، لهذا فإن الباحث في المجال السوسيولوجي يسعى إلى تحديد وضبط مفاهيم الدراسة ومتغيراتها وما تحتويه من تساؤلات وفرضيات بحثية حتى يحدد المسار البحثي الذي ينطلق منه ، ويكون في الطريق الصحيح للبحث السوسيولوجي ، ولا يحيد عن المنهجية العلمية التي من شأنها أن تعطي مصداقية علمية للنتائج المتحصل عليها من هذه الدراسة.

ولأجل هذا فقد تم تحديد متغيرات الدراسة وضبط مفاهيمها التي توضح إشكالية الدراسة وكذا تحليلها إلى تساؤلات جزئية من أجل التحكم فيها بشكل دقيق والتطرق إلى المشكلة البحثية بأكثر التفاصيل، بالإعتماد على الفرضيات البحثية التي تعطي الحكم المسبق على نتائج البحث في إنتظار التحقق منها ميدانيا ، لتبقى في الأخير عملية تأكيد أو نفي الفرضيات، للوصول إلى نتائج ملموسة تشكل في النهاية ، الأهداف البحثية المراد الوصول إليها عن طريق هذه الدراسة.

الفصل الثاني

الاتجاهات

أولاً - أهمية دراسة الاتجاهات.

ثانياً - وظائف الاتجاهات.

ثالثاً - مكونات الاتجاه.

رابعاً - مراحل تكوين الاتجاه.

خامساً - العوامل المؤثرة في تكوين الاتجاه.

سادساً - أنواع الاتجاه.

سابعاً - طرائق التعبير عن الاتجاهات.

ثامناً - العوامل المؤثرة في تغيير الاتجاه.

تاسعاً - العوامل التي تجعل تغيير الاتجاه صعباً.

تمهيد الفصل:

تؤثر اتجاهاتنا على ممارساتنا اليومية، فنحن في جميع جوانب حياتنا الاجتماعية دائما ما نسعى للكشف عن اتجاهات الآخرين وإخبارهم عن أفكارنا ومحاولة تغيير آرائهم بما يتفق مع الاتجاه الذي نسلكه، كما يحظى موضوع الاتجاهات بالأهمية البالغة لأنه يلعب دورا هاما في مختلف المواقف الاجتماعية التي يتم فيها تفاعل الفرد مع الآخرين، فكل فرد اتجاهات توجهه نحو مواقف معينة، وهي التي تضبط وتوجه وتنظم سلوكه الاجتماعي.

ويمكننا أن نتعرف من خلال هذا الفصل على أهمية دراسة الاتجاهات، وظائف الاتجاهات، ومكونات الاتجاه، بالإضافة الى مراحل تكوين الاتجاه والعوامل المؤثرة في تكوين الاتجاه، أنواع الاتجاه، مع معرفة طرائق التعبير عن الاتجاهات والعوامل المؤثرة في تغيير الاتجاه وأخيرا الوقوف على العوامل التي تجعل تغيير الاتجاه صعبا.

أولاً- أهمية دراسة الاتجاهات:

تعد الاتجاهات ذات صلة وثيقة بحياة الإنسان وبأفكاره وقيمه وثقافته وسلوكه فلكل إنسان اتجاهاته الخاصة به.

وتأتي أهمية الاتجاهات من خلال الدور البارز الذي تلعبه في توجيه السلوك الاجتماعي للفرد في الكثير من مواقف الحياة الاجتماعية، كما أنها من النواتج المهمة لعملية التنشئة الاجتماعية وتعتبر معرفة الاتجاهات ودراساتها وتحليلها من مقومات نجاح منظمات الأعمال لزيادة كفاءة وفعالية التنظيم ومن خلالها يمكن التعرف على طبيعة الاستجابات الايجابية أو السلبية تجاه موضوع معين من مختلف المواضيع الاجتماعية أو التربوية أو الاقتصادية¹. كما أن دراسة الاتجاهات تبرز في دراسات الشخصية وديناميات الجماعة والتنشئة الاجتماعية وفي الكثير من المجالات التطبيقية مثل التربية والصحافة والعلاقات العامة والإدارة، والتدريب القيادي لحل الصراعات وتنمية المجتمع وتوجيه الرأي العام وغيرها من مختلف مجالات الحياة. ذلك أن جوهر العمل في هذه المجالات هو دعم الاتجاهات المسيرة لتحقيق أهداف العمل فيها وإضعاف الاتجاهات المعيقة كما أن الاتجاهات توجه سلوك الأفراد و تدفعه دفعا موجبا يسبقه التعرف على اتجاهات هؤلاء الأفراد ومحاولة تعديلها في الاتجاه المرغوب فيه بغية تعديل سلوك الفرد.

ومن وجهة النظر الاجتماعية يحظى موضوع الاتجاهات بهذه الأهمية البالغة لأنه يلعب دورا هاما في مختلف المواقف الاجتماعية التي يتم تفاعل الفرد فيها مع الآخرين فلكل فرد اتجاهاته الخاصة التي توجهه نحو مواقف معينة وهي التي تضبط وتوجه وتنظم السلوك الاجتماعي فتظهر أهمية الاتجاهات في أنها أحد المحددات الضابطة والموجهة والمنظمة للسلوك الاجتماعي وعلى ذلك فإن أي تغيير اجتماعي يتطلب أولا معرفة الاتجاهات السائدة بين الأفراد ومعرفة مدى قابليتها للتعديل والتحويل نحو التغيير المرغوب فيه إذ أن اتجاهات جديدة تتعارض مع ما قد يوجد من اتجاهات متأصلة وراسخة في النفوس كثيرا ما يؤدي الى التفكك والاضطراب ويعوق حدوث ما نرمي اليه من تطور وتقدم.

¹ - الاتجاهات في حياة أفراد المجتمع، تمت الزيارة يوم: 2020/07/24، على الرابط: <https://www.facebook.com/l/>

ثانيا - وظائف الاتجاهات¹:

تقوم الاتجاهات بوظائف متعددة في حياة الفرد، فهي تساعده على التكيف في مجتمعه وضمن مؤسساته، وتقدم له فرص التعبير عن ذاته في إطار العلاقات والتفاعلات الاجتماعية المتنوعة، كما أنها تساعد الفرد على اتخاذ القرارات في المواقف التي يتعرض لها، ومن ثم فهي تنظم سلوكه ومعرفته وانفعالاته ضمن مجتمعه، ومن أهم هذه الوظائف:

- 1- الاتجاه يحدد منحى السلوك ووجهته.
 - 2- الاتجاه ينظم العمليات الدافعة الانفعالية والمعرفية حول بعض الموضوعات الموجودة في المجال الذي يعيش فيه الفرد.
 - 3- الاتجاهات تنعكس على سلوك الفرد وأقواله وأفعاله.
 - 4- الاتجاهات تيسر اتخاذ القرارات في المواقف المختلفة مع توفير قدر من الوحدة والاتساق معها.
 - 5- تعد أساسا لبروز أنماط سلوكية شبه ثابتة نحو الأشياء والموضوعات والأشخاص.
 - 6- تعد انعكاسا لمدى مسايرة الفرد لمعايير الجماعة التي ينتمي إليها ولقيمتها ومعتقداتها.
 - 7- تحمل الفرد على أن يشعر ويدرك ويفكر ويسلك بطريقة أو طرائق محددة.
 - 8- تعبر الاتجاهات المعلنة عن مسايرة الفرد لما يسود مجتمعه من معايير ومعتقدات.
- وهذه الوظائف ليس مستقلاً بعضها عن بعضها الآخر، بل هي متداخلة متناغمة في غالب الأحيان.

ثالثا - مكونات الاتجاهات²:

تعتبر الاتجاهات نتاج اجتماعي ثقافي من تنشئة اجتماعية وتفاعل اجتماعي وخبرات سابقة فضلاً عن الظروف التي مر بها كل فرد وطبيعة مجتمعه، وللاتجاهات مكونات ثلاثة رئيسة هي:

- 1- **المكون العاطفي:** يعود إلى مشاعر الشخص ورغباته حول قضية اجتماعية ما، أو قيمة معينة، أو موضوع ما، إما في إقباله عليه أو نفوره منه، أي قد تكون الاستجابة سلبية أو إيجابية وهذا يرجع إلى الجانب العاطفي لكل إنسان وأحياناً يكون هذا الشعور غير منطقي، فالقبول أو الرفض، والحب أو الكره قد يكون دون مسوغ واضح أحياناً.

¹ - زحيلي غسان: اتجاهات طلبة كلية التربية بجامعة دمشق نحو بعض مقررات علم النفس وعلاقتها بالتحصيل الدراسي، رسالة ماجستير، جامعة دمشق، 1993، ص ص، 41-42.

² - حسين صديق: الاتجاهات من وجهة نظر علم الاجتماع، مجلة جامعة دمشق-المجلد 28- العدد 3+4، 2012، ص ص 305-306.

2- المكون المعرفي¹: يشير إلى المعلومات والحقائق والمعارف والأحكام والمعتقدات والقيم والآراء التي ترتبط بموضوع الاتجاه، بمعنى مقدار ما يعلمه الفرد عن موضوع الاتجاه، فكلما كانت معرفته بهذا الموضوع أكثر كان اتجاهه أكثر وضوحاً بمعنى ما يؤمن به الفرد من آراء و وجهات نظر نحو موضوع معين اكتسبها من خبراته السابقة مع مثيرات هذا الموضوع مما يسهم في إعداده و تهيئته و تأهبه للاستجابة لها ، وتقويمها في المواقف والظروف المتشابهة بنفس التفكير النمطي المبني على معرفته المسبقة بها فالطالب الذي يظهر استجابات تقبلية نحو الدراسات الاجتماعية مثلاً قد يملك بعض المعلومات عن طبيعة هذه الدراسات ودورها في الحياة الاجتماعية، وضرورة تطويرها لإنجاز حياة مجتمعية أفضل، وهي أمور تتطلب الفهم والتفكير والمحاكمة والتقويم.

3- المكون السلوكي: فالالاتجاه يرتبط بالسلوك حيث يعد منبئاً للسلوك المستقبلي للفرد ، فالالاتجاهات تنبئ بشكل قوي بالسلوك عندما يكون الأفراد لديهم خبرات مباشرة بهدف الاتجاه ويعبرون عن اتجاهاتهم بشكل متكرر ؛ مما يحدث ثباتاً في الاتجاه ، وهو مجموع التعبيرات والاستجابات الواضحة التي يقدمها الفرد في موقف مانحو مثير معين ، ومن الترتيب المنطقي أن الفرد يأتي بسلوك معين تعبيراً عن إدراكه لشيء ما ومعرفته ومعلوماته عن هذا الشيء وعاطفته وانفعاله نحو هذا الشيء ، ولذلك فإن المكون السلوكي للاتجاه هو نهاية المطاف ، فعندما تتكامل جوانب الإدراك وأبعاده ويكون الفرد بناء على ذلك رصيذاً من الخبرة والمعرفة والمعلومات التي تساعد في تكوين العاطفة أو الانفعال يقوم الفرد بالسلوك أو تقديم الاستجابة التي تتناسب مع هذا الانفعال وهذه الخبرة وهذا الإدراك يمثل الوجهة الخارجية فهو انعكاس لقيم الفرد واتجاهاته وتوقعات الآخرين ، والخطوات الإجرائية التي ترتبط بتصرفات الإنسان إزاء موضوع الاتجاه بما يدل على قبوله أو رفضه بناءً على تفكيره النمطي حوله وإحساسه الوجداني فهو استجابة الفرد اتجاه موضوع الاتجاه بطريقة ما قد تكون سلبية أو إيجابية وهذا يعود إلى ضوابط تنشئته الاجتماعية التي مر بها هذا الشخص. فالالاتجاه يرتبط بالسلوك حيث يعد منبئاً للسلوك المستقبلي للفرد ، فالالاتجاهات تنبئ بشكل قوي بالسلوك عندما يكون الأفراد لديهم خبرات مباشرة بهدف الاتجاه ويعبرون عن اتجاهاتهم بشكل متكرر ؛ مما يحدث ثباتاً في الاتجاه ، وهو مجموع التعبيرات والاستجابات الواضحة التي يقدمها الفرد في موقف ما نحو مثير معين ومن الترتيب المنطقي أن الفرد يأتي بسلوك معين تعبيراً عن إدراكه لشيء ما ومعرفته ومعلوماته عن هذا الشيء وعاطفته وانفعاله نحو هذا الشيء ، ولذلك فإن

¹ - نشواتي عبد المجيد: علم النفس التربوي، دار الفرقان، إريد، عمان، الأردن، 1983، ص472.

المكون السلوكي للاتجاه هو نهاية المطاف ، فعندما تتكامل جوانب الإدراك وأبعاده ويكون الفرد بناء على ذلك رصيذاً من

الخبرة والمعرفة والمعلومات التي تساعد في تكوين العاطفة أو الانفعال يقوم الفرد بالسلوك أو تقديم الاستجابة التي تتناسب مع هذا الانفعال وهذه الخبرة وهذا الإدراك

وتتباين هذه المكونات الثلاثة، من حيث درجة قوتها وشدة شيوعتها واستقلالياتها: فقد يكون لدى الفرد معلومات وحقائق كافية عن مسألة ما كمكون معرفي لكنه لا يشعر برغبة أو ميل عاطفي اتجاهها كمكون عاطفي يدفعه ذلك إلى اتخاذ أي عمل حيالها كمكون سلوكي وفي الوجه المعاكس ربما يكون هناك تقانٍ عاطفي تجاه موضوع ما يدفع بالشخص على الرغم من أنه لا يملك معلومات كافية عن هذا الموضوع كمكون معرفي وعليه فإن أي مكون من المكونات الثلاثة السابقة قد يطغى على باقي المكونات وهكذا فإن تأثير الاتجاهات على السلوك يتوقف على عاملين أساسيين:¹

1- نوع الاتجاه حيال الموضوع:(اتجاه موجب أو سالب) وشدته مثلاً إذا كان الفرد لديه اتجاه مؤيد لتحرير المرأة ومساواتها بالرجل، فإن مدى تأثير هذا الاتجاه على سلوكه يتوقف على شدة هذا التأييد وقوته.

2- بساطة أو تعقد عناصر الاتجاه الثلاثة: فقد يقوم الاتجاه على قدر ضئيل من المعلومات أو المعرفة، وقد ينطوي الاتجاه على مشاعر باهتة غير متحمسة للموضوع وبالتالي فإن السلوك سوف يختلف من حالة لأخرى طبقاً لدرجة بساطة أو تعقد مكونات الاتجاه.

ومن ناحية أخرى فإن التوافق بين مجموعات الاتجاهات التي يحتفظ بها الفرد حيال الموضوعات المختلفة يمثل هدى الوحدة والتجانس في شخصيته وبالتالي تؤثر على نمط سلوكه. بمعنى هل تتفق اتجاهات الفرد حيال أحد الموضوعات الاقتصادية مثلاً مع اتجاهاته حيال الموضوعات الاقتصادية الأخرى التي يلم بها وهل تتفق اتجاهاته الاقتصادية، والسياسية، والاجتماعية جميعاً؟ إذا وجد مثل هذا التوافق نستطيع القول بأن الفرد قد تكونت له عقيدة أو إيديولوجية.

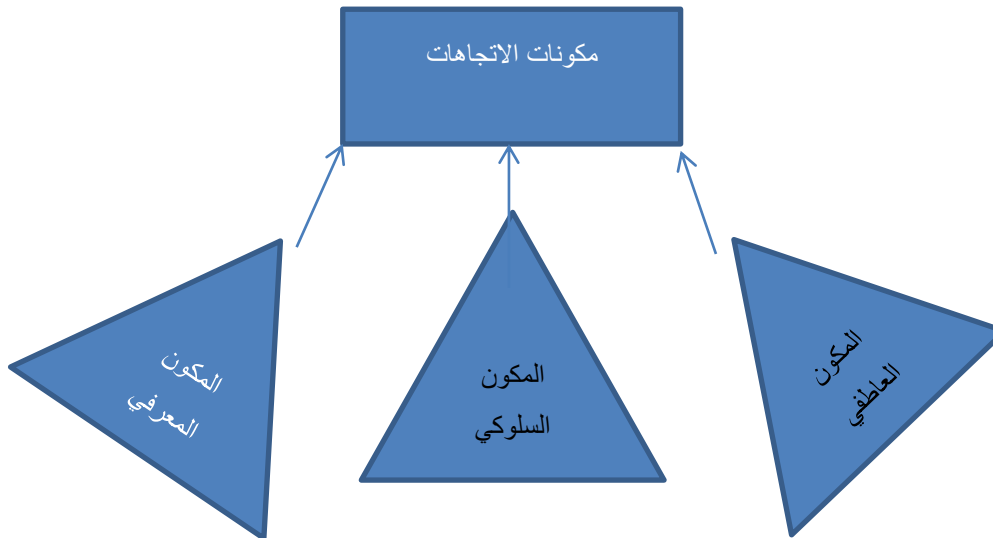
فالالاتجاه يعبر عن وجهة نظر الفرد الشخصية التي تساعد على التواجد في البيئة المحيطة والتأقلم مع ما يسكنها من خلال تنظيم رد الفعل أو الاستجابة التي يبديها الفرد بالنسبة للحوادث المختلفة. من ناحية أخرى فإن تلك الاتجاهات إذا لم تتطور تؤدي إلى الجمود وميل الفرد إلى تمييط أساليب سلوكه

¹-أحمد شوقي "مكتبتك" تمت الزيارة يوم: 2020/07/12 ، <https://www.maktabtk.com/blog/post/10718>

دون تغيير أي أن الاتجاه يمثل وجهة نظر الفرد بالنسبة لموضوع معين كأن يكون للفرد وجهة نظر في موضوع التأميم أو الحرب أو العنصرية أو اشتراك العمال في الإدارة. ووجهة النظر قد تكون مؤيدة أو معارضة لجوانب الموضوع المختلفة، ولكنها سواء كانت ايجابية أو سلبية، فإنها تعمل على تحديد السلوك الذي سيتبعه الفرد حين يعرض عليه هذا الموضوع.

ومثال ذلك لو كان بعض أعضاء مجلس إدارة إحدى الشركات يدرسون موضوعاً لمنح العمال مزيداً من الخدمات والمزايا فإن سلوك الأعضاء حين أخذ الرأي بالتصويت سوف يتوقف على اتجاهاتهم نحو العمال فالبعض يكون مؤيداً لحصول العمال على مزيد من الخدمات والمزايا باعتبارهم قوة إنتاجية أساسية وأنهم نشطون مكافحون بينما يرى بعض الأعضاء الآخرين أن العمال كسالى بطبعهم وبالتالي فهم يحصلون على قدر يتناسب مع ما يبذلونه من جهد. و هنا يتضح لنا أن الاتجاهات لا تقبل الملاحظة المباشرة بل يمكن أن يتم استشفاف ماهيتها من خلال مراقبة سلوك الإنسان في السياقات الاجتماعية. كذلك يمكن الحصول على معلومات عن الاتجاهات باستخدام أساليب الاستقصاء بطلب إلى الفرد الإجابة عن مجموعة الأسئلة ومن خلال تلك الإجابات يمكن الوصول إلى حقيقة اتجاهاته بالنسبة للموضوع محل البحث. وما يهمنا تأكيد هنا أن السلوك الإنساني في المواقف الاجتماعية يتأثر إلى حد بعيد بنوع الاتجاهات التي يؤمن بها الفرد بالنسبة للموضوعات المختلفة. فالاتجاهات تؤثر على الإدراك والحكم الشخصي على الأمور، كذلك تؤثر الاتجاهات على القدرة على التعلم.

الشكل رقم(01): مكونات الاتجاهات



المصدر: من إعداد الطالبة

رابعاً - مراحل تكوين الاتجاه¹:

يتكون الاتجاهات من خلال مراحل تشكل نسقا تشكل قاعدته المستوى البسيط للاتجاه ثم تبدأ بالتعقيد كلما ارتفعنا إلى قمة الهرم وهذه المراحل هي:

1- مرحلة التأمل والاختيار

وتتضمن:

- أ- التعبير اللفظي عن الميل والرغبة والاستعداد نحو موضوع معين.
- ب- خوض التجربة باتجاه الموضوع.

2- مرحلة الاختيار والتفضيل

وتتضمن:

- أ- التعبير اللفظي في الاختيار والتفضيل.
- ب- أداء سلوك يبين تفضيل الشيء على الآخر.

3- مرحلة التأييد والمشاركة

وتتضمن:

- أ- المشاركة، الموافقة والتأييد والمشاركة اللفظية لموضوع الاتجاه.
- ب- المشاركة العلمية التي تدل على الموافقة.

4- مرحلة الاهتداء والدعوة العلمية

وتتضمن:

- أ- تأييد العمل والدعوة لموضوع الاتجاه لفظيا.
- ب- ممارسة الدعوة للموضوع والتبشير.

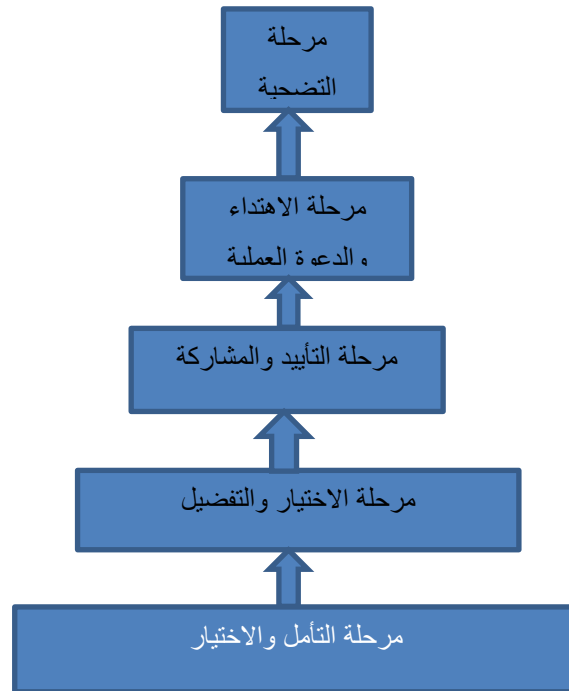
5- مرحلة التضحية

وتتضمن:

- أ- إظهار الاستعداد للتضحية قولاً وعملاً.
- ب- التضحية الفعلية في سبيل شيء.

¹ - سلامة عبد الحافظ: علم النفس الاجتماعي، دار البازوري، ط1، عمان ، 2013، ص-ص 67-68.

الشكل رقم (02): مراحل تكوين الاتجاهات



المصدر: من اعداد الطالبة

خامسا - العوامل المؤثرة في تكوين الاتجاهات¹:

من أبرز العوامل التي تؤثر في تكوين الاتجاهات نذكر:

1- الأسرة: تعد الأسرة من أهم العوامل المؤثرة في تكوين الاتجاهات وتشكيلها وتعزيزها لدى أبنائها، فالأسرة هي الخلية الأولى في المجتمع التي تتلقى الطفل وتسهم في بناء مجموعة من الاتجاهات ونموها؛ وذلك عن طريق التربية والتنشئة الاجتماعية بأسلوبها الثواب والعقاب. ويعد الوالدان مصدراً مهماً يتشرب من خلالهما الطفل اتجاهات حياتية قيمية من خلال الأسئلة التي يطرحها على أبويه، مما يجعل الاتجاهات في مرحلة الطفولة ذات تأثير بالغ في حياة الأفراد، وذات استمرارية في حياتهم ومعتقداتهم واتجاهاتهم وسلوكهم، وهناك صعوبة في تغييرها

2- المدرسة: تكمل المدرسة النمو والتحصيل المعرفي والسلوكي للطفل اللذين يسهمان في تكوين اتجاهات جديدة، من خلال التفاعل الاجتماعي مع أقرانه ومعلميه وإدارة مدرسته، وكذلك من خلال

¹ - عبده إبراهيم الدسوقي: وسائل وأساليب الاتصال الجماهيرية والاتجاهات الاجتماعية، دار الوفاء، مصر 2004، صص 144-147.

المعارف التي ينهل منها فتزيد في تحصيله الفكري والعلمي والمعرفي شيئاً فشيئاً ولجماعة الأقران في المدرسة الثانوية قوة مؤثرة في تشكيل اتجاهات الطلبة، لأن الطالب في هذه المرحلة قد يتأثر بسلوك أصدقائه أكثر مما يتأثر بقيم والديه ومعلميه. وبالتالي فإن مهمة المدرسة الأساسية هي دعم الاتجاهات الإيجابية، ومعالجة ما تعلمه.

3- الإطار الثقافي: تتفاعل العادات والتقاليد والقيم والمعتقدات والاتجاهات فيما بينها لتؤثر في الفرد، وتساعد في تكوين اتجاهاته من خلال علاقاته الاجتماعية وبيئته التي يعيش فيها.

4- العلاقات الاجتماعية: وتشير إلى العلاقات التي تحدث بين أفراد المجتمع مثلما يحدث بين بعض جماعات الأصدقاء، أعضاء النقابات والمؤسسات الرسمية وغير الرسمية.

5- عاملي الجنس والسن: وتشير آراء الباحثين إلى أن الاتجاهات تتأثر في تكوينها بعامل الجنس ففي غالب الأحيان تختلف اتجاهات الذكور عن اتجاهات الإناث، كما أنها في نفس الوقت تختلف من حيث السن فتختلف اتجاهات كبار السن عن صغار السن.

6- وسائل الإعلام والاتصال: وسائل الإعلام والاتصال من العوامل الهامة والمؤثرة في تكوين الاتجاهات ولاسيما التلفزيون، فهو من خلال الصوت والصورة يستطيع التأثير المباشر في اتجاهات الأفراد داخل المجتمع، كما أنه يستطيع أن يساهم بدور كبير في تغيير هذه الاتجاهات وتعديلها، وتوجيهها وفقاً لمتطلبات العصر والمجتمع لا سيما ونحن في عصر الانترنت.

7- عوامل النفسية: هي العوامل الداخلية وهي تؤثر في نشأة وتكوين الاتجاهات وتؤدي إلى وجود اختلافات بين اتجاهات الأفراد، وهذا يرجع إلى الحاجات النفسية للفرد لإشباع رغباته وتحقيق أهدافه وهذه الحاجات تسهم في نشأة وتكوين الاتجاهات، كما تستطيع الشخصية أن تؤدي دوراً هاماً في تكوين الاتجاهات.

سادساً - أنواع الاتجاهات¹:

هناك عدة أنواع للاتجاهات نجملها في:

1- الاتجاهات الجماعية والاتجاهات الفردية: إذ تعبر الاتجاهات الجماعية عن آراء عدد كبير من أفراد المجتمع، في حين الاتجاهات الفردية هي التي تميز فرداً عن آخر.

¹ - ملحم مازن: اتجاه العامل نحو الذات والعمل والزملاء والإدارة وأثره في الإنتاج، رسالة ماجستير، جامعة دمشق، 1995، ص25.

2- الاتجاهات الموجبة والاتجاهات السالبة: فتقوم الاتجاهات الموجبة على تأييد الفرد وموافقته في حين أن الاتجاهات السلبية تقوم على معارضة الفرد وعدم موافقته.

3- الاتجاهات القوية والاتجاهات الضعيفة: فالاتجاه القوي هو ذلك الاتجاه الذي يبقى قوياً على مر الزمان، أما الاتجاه الضعيف فيمكن للفرد أن يتخلى عنه بسهولة.

سابعاً- طرائق التعبير عن الاتجاهات¹:

يتم التعبير عن الاتجاهات من قبل الفرد بطريقتين هما:

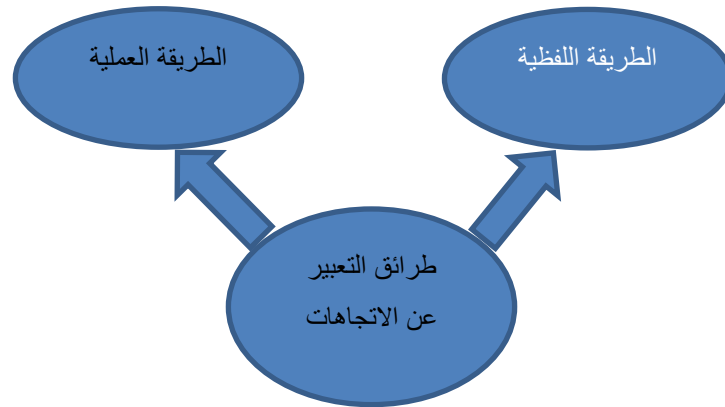
1- طريقة لفظية: وهي على نوعين:

أ- الاتجاه اللفظي التلقائي: يعبر الفرد عن اتجاهه بشكل صريح علني في حديث.

ب- بالاتجاه اللفظي المستشار: يعبر الفرد عن اتجاهه عندما يوجه إليه سؤال ما.

2- طريقة عملية (الاتجاه العملي): يعبر الفرد عن اتجاهه بسلوكه وتصرفاته العملية.

الشكل رقم (03): طرائق التعبير عن الاتجاهات



المصدر: من اعداد الطالبة

ثامناً- العوامل المؤثرة في تغيير الاتجاه²:

ترجع قابلية تغيير الاتجاه إلى عوامل نوجزها كالتالي:

1- صفات الشخص صاحب الاتجاه.

2- طبيعة الاتجاه ذاته وخصائصه.

3- طبيعة الموقف الذي تم فيه محاولة التغيير.

¹ - حسين صديق: مرجع سابق، ص 308.

² - سلامة عبد الحافظ: مرجع سابق، ص - ص 70 - 82.

تاسعا - العوامل التي تجعل تغيير الاتجاه صعباً¹:

هناك عدة عوامل تعيق التغيير وتجعل منه أمراً صعباً نذكر منها.

- 1- قوة الاتجاه القديم ورسوخه.
- 2- زيادة درجة وضوح معالم الاتجاه عند الفرد.
- 3- استقرار الاتجاه في شخصية الفرد وارتفاع قيمته وأهميته.
- 4- الاختصار في محاولات تغيير الاتجاه على الأفراد وليس على الجماعة.
- 5- الجمود الفكري وصلابة الرأي عند الأفراد.
- 6- محاولة تغيير الاتجاه رغم إرادة الفرد.
- 6- الدوافع القوية عند الفرد تعمل على مقاومة تغيير الاتجاهات.

¹ - دويدار عبد الفتاح محمد : ديناميات الجماعة، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2012، ص 180.

خلاصة الفصل:

اتضح مما سبق من عناصر الفصل أن الاتجاهات تكتسي أهمية بالغة من خلال الدور البارز الذي تلعبه في توجيه السلوك الاجتماعي للفرد في الكثير من مواقف الحياة الاجتماعية، كما تتعدد وظائف الاتجاهات بين تحديد منحى السلوك ووجهته الى تيسر اتخاذ القرارات في المواقف المختلفة كما أنها تعد انعكاساً لمدى مسايرة الفرد لمعايير الجماعة التي ينتمي اليها ولقيمتها ومعتقداتها، وتتكون الاتجاه من ثلاث مكونات وجداني ، معرفي وسلوكي، كما أن تكوين السلوك يمر بأربعة مراحل بدءاً بمرحلة التأمل، مرحلة الاختيار، مرحلة المشاركة، فمرحلة الاهتداء وانتهاء بمرحلة التضحية.

وتتحكم في تكوين الاتجاه عدة عوامل منها: الأسرة، المدرسة... الخ، تتنوع الاتجاهات بين اتجاهات جماعية وفردية، اتجاهات موجبة وسالبة، اتجاهات قوية وضعيفة، ويُعبر عن الاتجاه اما بالطريقة اللفظية أو الطريقة العملية، كما توجد عوامل عدة تؤثر في تغيير الاتجاه منها: صفات الشخص صاحب الاتجاه، طبيعة الاتجاه ذاته وخصائصه، طبيعة الموقف الذي تم فيه محاولة التغيير، كما توجد عوامل عدة تقف معيقاً في طريق تغيير الاتجاه منها: قوة الاتجاه القديم ورسوخه، الجمود الفكري وصلابة الرأي عند الأفراد.

الفصل الثالث

إدارة الجودة الشاملة في

ضوء علم اجتماع التنظيم والخطة

الاستراتيجية

تمهيد الفصل

أولاً- ماهية ادارة الجودة الشاملة

ثانياً- مبادئ ادارة الجودة الشاملة

ثالثاً- فوائد تبني ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

رابعاً- المقاربات السوسيولوجية لإدارة الجودة الشاملة

خامساً- خلية ضمان الجودة بجامعة المسيلة

سادساً- التخطيط الاستراتيجي والقيادة التنظيمية رؤية سوسيولوجية

سابعاً- الحوكمة الجامعية وفاعلية اتخاذ القرار رؤية سوسيولوجية

ثامناً- الادارة الالكترونية بين الأهمية والعلاقات الانسانية

خلاصة الفصل

تمهيد الفصل:

يحتل موضوع إدارة الجودة الشاملة اهتماما واسعا في العصر الحديث في ظل التطورات التي تشهدها المجتمعات الانسانية وبروز ظاهرة العالمية ونظم المعلومات والاتصالات والانترنت فقد أطلق المفكرون على القرن الحادي والعشرين اسم "قرن النوعية" لما اقترن به من أبعاد هادفة تجعل الجودة الميدان الأكثر حسما في تحقيق أهداف المنظمات المختلفة سواء الانتاجية منها أو الخدماتية. لذلك جاء هذا الفصل ليبين ماهية إدارة الجودة الشاملة، ومجمل المبادئ التي تقوم عليها، وماهي فوائد تبني مؤسسات التعليم العالي إدارة الجودة الشاملة، مع ادراج المقاربات السوسيولوجية لإدارة الجودة الشاملة، وكذا التعريف بخلية ضمان الجودة بجامعة المسيلة نموذجا لتطبيقها بالجامعة، ثم التطرق الى العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والقيادة التنظيمية من جهة والعلاقة بين الحوكمة الجامعية وفاعلية اتخاذ القرار من جهة ثانية سوسيولوجيا، وفي الاخير التطرق الى أهمية الإدارة الالكترونية واسقاطات مدرسة العلاقات الانسانية عليها.

أولاً- ماهية إدارة الجودة الشاملة

1- تعريف الجودة لغة

يردها المعجم الوسيط الى فعلها الثلاثي جاد ومصدره جَوْدَة أو جُودَة بمعنى صار جيذا ويقال جاد العمل جيد وجمعها جياذ أو جيايد وجاد الرجل أي أتى بالجيد من قول أو عمل¹. ويرجع مصطلح الجودة Qualite الى الكلمة اللاتينية Qualitas والتي تعني طبيعة الشخص أو الشيء ودرجة الصلابة وقديما كانت تعني الدقة والاتقان².

2- تعريف الجودة اصطلاحاً

2-أ- "الجودة هي المطابقة لمواصفات ومعايير مخططات تضعها المؤسسة فيكون المنتج ذو جودة إذا كان يمثل لهذه المجموعة من القواعد والمواصفات الفنية"³.

2-ب- "الجودة تعني إنتاج المؤسسة لسلعة أو تقديم خدمة بمستوى عالي من الجودة المتميزة، يكون قادراً من خلالها على الوفاء باحتياجات ورغبات زبائنهم، بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم، وتحقيق الرضا والسعادة لديهم ويتم ذلك من خلال مقاييس موضوعة سلفاً لإنتاج السلعة أو تقديم الخدمة وإيجاد صفة التميز فيها"⁴.

2-ج- " تعني قدرة المنتج على إشباع حاجات ورغبات المستهلكين"⁵.

من خلال التعريفات نستنتج أن مفهوم الجودة ينحصر في مدى مطابقة وامتنال منتج معين لمجموعة من المواصفات والمقاييس الموضوعة سلفاً من طرف المؤسسة في شكل مخططات أو تصميمات معينة، يفترض فيها أن تتفق مع احتياجات ورغبات المستهلكين، مما يمكنها من اكتساب صفة التميز عن بقية منتجات المؤسسات المنافسة، لهذا كان التنافس حول قدرة المؤسسة على وضع أفضل المقاييس وأفضل التصميمات والمواصفات والالتزام بها، والمحافظة عليها طالما تلبي رغبة المستهلك.

¹ - فوز التميمي: إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو (9001)، عالم الكتب الجديد- جدارا للكتاب العالمي- ط1، الاردن، 2008، ص13.

² - مأمون الدرادكة ، طارق الشابي: الجودة في المنظمات الحديثة، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، 2002، ص 15.

³ - J- C TARONDEAU : MARKETING , STRATÉGIE INDUSTRIELLE , ED VUIBERT,PARIS, 1998, P236

⁴ - عمر وصفي عقيلي: المنهجية الكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر عمان، ط 1، 2001، ص 17.

⁵ - ETINNE COLIGNON, MICHEL WISSLER : QUALITE ET COMPETITIVITE, DES ENTREPRISES , EDECONOMICA, 2EM ED , PARIS, 1983 , P 5.

3- تعريف الجودة الشاملة

انتقل اهتمام الباحثين خاصة في ظل المنافسة العالمية من النظرة الضيقة للجودة على أنها جودة المنتج النهائي فقط إلى نظرة أشمل تشمل جودة كل نشاطات ووظائف ومهام المؤسسة ومواردها أطلق عليها "الجودة الشاملة" التي سنحاول توضيح معناها من خلال التعاريف:

3-أ- "التكيف المستمر مع حاجات الزبائن والمستعملين وتطوراتها بواسطة التحكم في جميع نشاطات ووظائف المؤسسة"¹.

3-ب- يعرفها Mail Royal بأنها "الطريقة أو الوسيلة الشاملة للعمل التي تشجع العاملين للعمل ضمن فريق واحد مما يعمل على خلق قيمة مضافة لإشباع حاجات المستهلكين"².

3-ج- "جودة كل شيء، أي جودة عناصر التنظيم والإنتاج وكل مرافق المؤسسة من أجل تحقيق رضا وإشباع المستهلك"³.

إذن فمجمّل هذه التعريفات تبين أن الجودة الشاملة لا تقتصر على جودة مواصفات السلعة أو الخدمة فقط، وإنما تتوسع أكثر من ذلك لتشمل جودة كل العمليات وأنشطة ومراحل العمل بتكامل جهود كل أفراد المؤسسة كفريق واحد من أجل تحقيق الإشباع لحاجات ومتطلبات المستهلكين وكسب رضاهم.

4- تعريف إدارة الجودة الشاملة

4-أ- عرفها وليام إدورد ديمينج بأنها "طريقة الادارة المنظمة، تهدف الى تحقيق التعاون والمشاركة المستمرة من العاملين بالمنظمة من أجل تحسين السلعة أو الخدمة والأنشطة التي تحقق رضا العملاء وسعادة العاملين ورضا المجتمع"⁴.

4-ب- " استراتيجية للتسيير تشمل كل المؤسسة بما فيها نشاطات الافراد ومحيط هذه المؤسسة من أجل تحديد واشباع أهداف الجودة المستتبطة من متطلبات الزبون"⁵.

4-ج- كما عرفها ديمينج بأنها " فلسفة ادارية مبنية على اساس ارضاء المستفيد وتحقيق احتياجاته حاضرا ومستقبلا"⁶.

¹ -ETINNE COLIGNON ET MICHEL WISSLER : OP. CIT, P44

² - خضير كاظم حمّود :إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2000، ص7.

³ - علي السلامي : إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهل للإيزو 9000، دار غريب للطباعة والنشر، 1995، ص11

⁴ - مدحت أبو النعر : أساسيات إدارة الجودة الشاملة، دار النشر للنشر و التوزيع ط1، القاهرة 2008، ص64.

⁵ - LEWIS.A.RHODES :ON THE ROAD TO QUALITY, EDUCATIONAL LEADERSHIP,VOL 49, N 6, MARCH 199 4, P 119 .

⁶ - محمد أحمد الطراونة: الجودة الشاملة والقدرة التنافسية، مجلة دراسات، المجلد29، العدد1، 2002، ص36.

الفصل الثالث: إدارة الجودة الشاملة في ضوء علم اجتماع التنظيم والخطة الاستراتيجية

يتبين من هذه التعاريف أن إدارة الجودة الشاملة هي مجموعة أفكار عملية مدروسة بإتقان تقوم على أساس التحسين المستمر في جميع عمليات ونشاطات المنظمة.

5- تعريف إدارة الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم العالي

5-أ- "أداء العمل بأسلوب صحيح متقن وفق مجموعة من المعايير التربوية الضرورية لرفع مستوى جودة المنتج التعليمي بأقل جهد وكلفة محققا الأهداف التربوية التعليمية وأهداف المجتمع وسد حاجة سوق العمل من الكوادر المؤهلة علمياً"¹.

5-ب- ويعرفها رودس أنها "عملية إدارية تركز على مجموعة من القيم وتستمد طاقة حركتها من المعلومات التي يتم عن طريقها توظيف مواهب العاملين واستثمار قدراتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم على نحو إبداعي لتحقيق التحسن المستمر للمنظمة"².

5-ج- ويعرفها "كوالسكي بأنها" أسلوب تطوير شامل ومستمر في الأداء يشمل كافة مجالات العمل التعليمي فهي عملية إدارية تحقق أهداف كل من سوق العمل والطلبة أي أنها تشمل جميع وظائف ونشاطات المؤسسة التعليمية ليس فقط في إنتاج الخدمة ولكن في توصيلها الأمر الذي ينطوي حتما على تحقيق رضا الطلبة وزيادة ثقتهم وتحسين مركز المؤسسة التعليمية محليا وعالمياً"³.

يتضح من جملة هذه التعاريف أن إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي ترتبط بمجموعة من المفاهيم المتعلقة بتحسين أداء الأساتذة وتحسين أداء الطلبة وتطوير البرامج والخطط، وتحسين الروابط مع محيطها الخارجي وتطوير الهيئة العاملة وأدائها وتحسين التقييم التربوي المستمر.

ثانيا - مبادئ إدارة الجودة الشاملة⁴:

تقوم إدارة الجودة الشاملة على عدة مبادئ نجلها في:

1- **التخطيط الاستراتيجي:** يعد التخطيط بمثابة القلب النابض في فلسفة إدارة الجودة الشاملة لبقائها في عالم الأعمال فالتخطيط الاستراتيجي عملية مهيكلية أساسية لتعريف رسالة المنظمة وأهدافها

¹ - منصور بن زاهي وعبد الغني دادن: تقييم مستويات الجودة بجامعة قاصدي مرباح ورقلة من خلال آراء الطلبة، بحوث الملتقى الدولي الثاني حول ضمان الجودة في التعليم العالي، تجارب ميدانية ومؤشرات حسن الأداء والاستشراف، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 10 و 11 نوفمبر 2012، ص- ص. 100-110.

² -- LEWIS.A.RHODES OP. CIT P 76.

³ - باكيناز عزت بركة: رضا المستفيدين كمدخل لإدارة الجودة الشاملة بالجامعات، جامعة مصر للعلوم والتكنولوجيا، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد 6، العدد 1، 2013، ص 55.

⁴ - يوسف حبيب الطائي: نظم إدارة الجودة دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008، ص-ص، 197-201.

الفصل الثالث: إدارة الجودة الشاملة في ضوء علم اجتماع التنظيم والخطة الاستراتيجية

الاستراتيجية وتحديد الوسائل المهمة لتحقيق هذه الأهداف كما أن الخطة الاستراتيجية يجب أن توفر قابلية دعم للميزة التنافسية للمنظمة من خلال التجديد والابتكار.

2- إسناد الإدارة العليا: إن للتفهم الكامل والالتزام للإدارة العليا أهمية تذهب الى أبعد من مجرد تخصيص الموارد اللازمة ، اذ تضع كل منظمة مجموعة أسبقيات فاذا كانت الادارة العليا غير قادرة على اظهار التزامها الطويل الأمد لتحقيق هذه الأسبقيات فلن تتجح في تنفيذ ادارة الجودة الشاملة.

3- التركيز على الزبون: تسعى الادارة العليا الى صياغة القرارات التي تركز على متطلبات الزبون من السلع والخدمات المقدمة له لأن حصول المنظمة على الحكم النهائي على منتجاتها المقدمة للزبائن سيشكل عنصرا مهما لها لأنها ستوضح مدى نجاح مدراء هذه المنظمة في إنجاز الأعمال الصحيحة وبطريقة جيدة وملبية في الوقت ذاته حاجات المستهلك.

4- التحسين المستمر: فالاستمرارية في العمل من أجل تحسين العمليات في كل مظهر من مظاهر العمليات بشكل دقيق في نطاق الواجبات اليومية للأفراد المسؤولين عنها ففلسفة التحسين المستمر للعمليات والجودة تتميز بتحقيق هدفين أساسيين هما:

أ- هدف عام: نيل الجودة بصورة تجعل التحسين يبدو سهلا في كل قسم من أقسام المنظمة ويكون مرتبطا بالفاعليات والإمكانات التنظيمية.

ب- هدف خاص: التركيز الكبير على العمليات والتي تجعل العمل المنجز كاملا.

5- التدريب والتعليم: فبناء ودعم ثقافة في المؤسسة تهدف الى التحسين توجب على المنظمة أن توفر التدريب اللازم للجميع كل في مجال تخصصه وأن يكون التعليم بصورة مستمرة وكذلك يتطلب من الادارة أن تشجع أفرادها وأن ترفع من مهارتهم التقنية فالتعليم والتدريب يرفع من مستوى قابليتهم على أداء تلك الوظائف وبهذا لا تظهر لنا إلا أخطاء قليلة جدا وتضمن جودة خالية من العيوب.

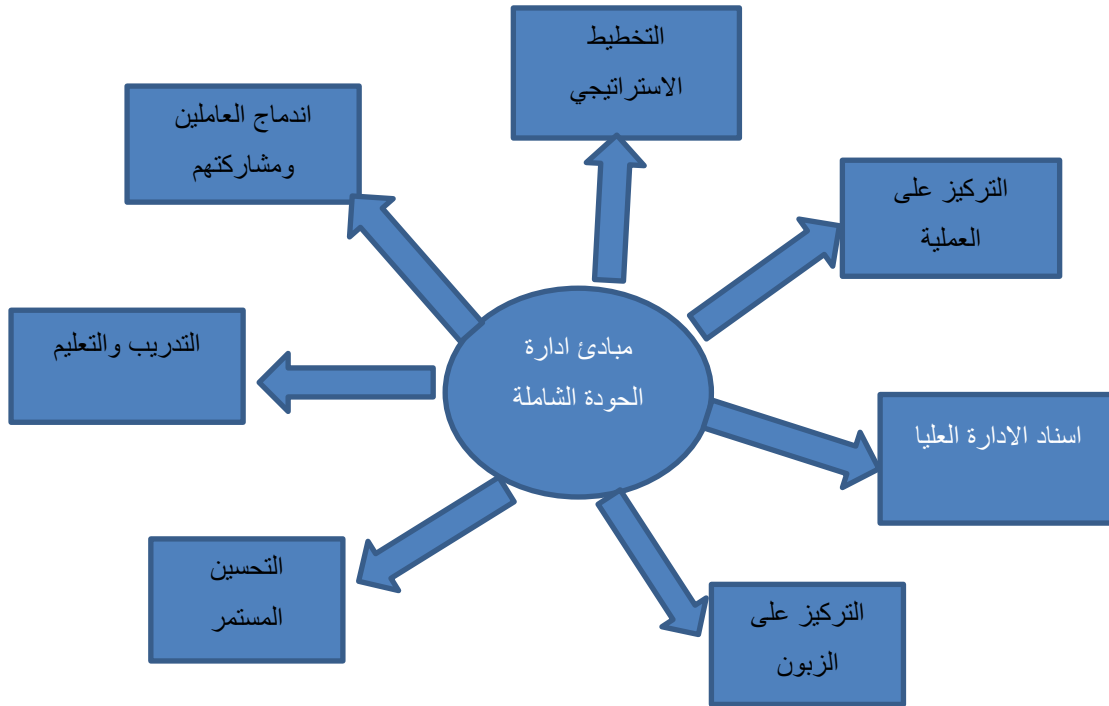
6- اندماج العاملين ومشاركتهم: فإشراك جميع أعضاء المؤسسة في الجهود الرامية الى تحسين الجودة على أساس أن المشاركة تعد من أهم المرتكزات لنجاح هذا النموذج. فهي تساعد في:

- زيادة امكانية تصميم خطة أفضل.

- تحسين صنع القرارات من خلال مشاركة العقول المفكرة.

7- التركيز على العملية: بتنظيم الأجهزة والمعدات من أجل التقليل من فرص الضياع الذي ينعكس على العملية بشكل ايجابي ويجعلها مرنة وقابلة للاستجابة لرغبات الزبائن المتغيرة، ملبية لحاجات المستهلك وبالتالي تحقق للمنظمة زيادة في الانتاجية والارتقاء في مستوى الجودة.

الشكل رقم (04): مبادئ إدارة الجودة الشاملة



المصدر: من اعداد الطالبة

ثالثاً - فوائد تبني إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

يرى "ديمغ" أن إدارة الجودة الشاملة تستطيع أن تحقق بالمؤسسات التعليمية عدداً من الإنجازات تتمثل في توفير قاعدة للجوانب التالية¹:

- 1- خفض التكاليف في مؤسسات التعليم العالي.
- 2- تحسين المركز التنافسي لمؤسسات التعليم العالي.
- 3- خفض المنازعات بين العاملين في مؤسسات التعليم العالي.
- 4- إرضاء الطلبة ومختلف المستفيدين من خدمات مؤسسات التعليم العالي.
- 5- تشجيع الابتكار والتجديد في مؤسسات التعليم العالي.
- بالإضافة إلى ما حدده مهدي السامرائي من فوائد وهي²:
- 6- تطوير النظام الإداري في مؤسسات التعليم العالي بمسيرة روح العصر ومتطلباته.

¹ - إلهام علي أحمد الشلبي: أثر إدارة الجودة الشاملة في برامج التنمية المهنية للمعلمين، تجربة وكالة الغوث الدولية، الأردن، مجلة جامعة دمشق، المجلد 2، العدد 2، 2010، ص- ص 437-484.

² - مهدي السامرائي: إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، عمان، دار جرير للنشر والتوزيع، 2007، ص-ص 55-56.

الفصل الثالث: إدارة الجودة الشاملة في ضوء علم اجتماع التنظيم والخطة الاستراتيجية

- 7- وضوح الأدوار وتحديد المسؤوليات والصلاحيات.
- 8- الارتقاء بمستوى الطلبة في الجوانب العلمية والإنسانية والسلوكية.
- 9- تخفيض شكاوى الطلبة وأولياء أمورهم وأرباب العمل في المؤسسات المختلفة.
- 10- توفير اليد العاملة الماهرة ذات الكفاءة العالية لمختلف ميادين العمل.
- 11- تطوير كفاءة الأساتذة من النواحي العملية والإنسانية .
- 12- زيادة الكفاءة الإنتاجية للمؤسسات التعليمية بالتخلص من حالات الإهدار إلى أقصى حد ممكن.

رابعاً- المقاربات السوسيولوجية لإدارة الجودة الشاملة

1- الجودة من منظور إسلامي

إن مفهوم الجودة مفهوم أصيل في ديننا الإسلامي الحنيف حيث يستند مفهوم الجودة فيه إلى مجموعة من المبادئ العامة التي دعا إليها الإسلام، والتي تنطلق من نظرة الإسلام للكون والإنسان والحياة، فهو مفهوم موجود في كل تعاليم الإسلام بكل مضامينه، وهو مطلب لإرضاء الله عز وجل وإرضاء الآخرين، وقد جاء مفهوم الجودة بعدة معاني يمكن إبرازها من خلال استعراض مجموعة من المفاهيم التي وردت في القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة، والتي تضمنت دلالات ومبادئ الجودة كما يراها الفكر الإداري الحديث، وشكلت أصولاً لهذا المفهوم في الفكر الإسلامي، و فيما يلي استعراض أبرز هذه المفاهيم¹:

- **الاتقان:** في قول الله تعالى ﴿صُنْعَ اللَّهِ الَّذِي أَتَقَنَ كُلَّ شَيْءٍ﴾. (النمل: 88)، وقوله تعالى ﴿مَا تَرَى فِي خَلْقِ الرَّحْمَنِ مِنْ تَفَوتٍ فَارْجِعْ الْبَصَرَ هَلْ تَرَى مِنْ فُتُورٍ﴾. (الملك: 3).

ويقول صلى الله عليه وسلم: "إن الله تعالى يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه". وفي هذا دلالة واضحة على أهمية القيام بالأعمال على وجه الجودة والاتقان فلا يكفي للمسلم أن يؤدي العمل فحسب، بل لا بد أن يكون العمل متقناً ذو جودة.

¹ - زرزار العياشي وغياذ كريمة: **تأطير مفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة من منظور إسلامي**، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 2055، دراسة مقدمة للمؤتمر العربي الدولي لضمان جودة التعليم العالي المقام بجامعة الزرقاء الأردن ما بين 01 و 03/04/2014، ص-ص 113-116.

الفصل الثالث: إدارة الجودة الشاملة في ضوء علم اجتماع التنظيم والخطة الاستراتيجية

-**الاحسان:** جاء في القرآن وصف الله عز وجل ﴿الذي أحسن كل شيء خلقه﴾. (السجدة: 7)، وقوله تعالى ﴿إنا لا نضيع أجر من أحسن عملاً﴾. (الكهف: 30) وفي هذا دليل على وجود علم وحكمة وإتقان صنع.

وجاء عن النبي صلى الله عليه وسلم أنه قال: "وإذا ذبحتهم فأحسنوا الذبحة".

-**الحكمة:** كما في قوله تعالى ﴿يُؤْتِي الْحِكْمَةَ مَنْ يَشَاءُ وَمَنْ يُؤْتَ الْحِكْمَةَ فَقَدْ أُوتِيَ خَيْرًا كَثِيرًا﴾ (البقرة،: 269)، وقوله تعالى ﴿كَتَابُ أُحْكَمَتْ آيَاتُهُ ثُمَّ فُصِّلَتْ مِنْ لَدُنْ حَكِيمٍ خَبِيرٍ﴾. (هود: 1)، والحكمة تعني العلم بحقائق الأشياء على ما هي عليه والعمل بمقتضاها وهي درجة أعلى من العلم إذ تتضمن المعرفة والإصابة في القول والعمل فهي فعل ما ينبغي على الوجه الذي ينبغي في الوقت الذي ينبغي.

-**العمل الصالح:** في قول الله تعالى ﴿مَنْ عَمَلْ صَالِحًا مِنْ ذَكَرٍ أَوْ أَنْتَى وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَلَنُحْيِيَنَّه حَيَاةً طَيِّبَةً وَلَنَجْزِيَنَّهُمْ أَجْرَهُمْ بِأَحْسَنِ مَا كَانُوا يَعْمَلُونَ﴾ (النحل: 9) حيث يمثل العمل الصالح الإطار العام لممارسات الجودة في المجتمع، في كافة المجالات من اقتصادية وعلمية وروحية وغيرها ، ليضمن للإنسان في الدنيا حياة طيبة، وفي الآخرة جزاء حسناً نتيجة ذلك العمل الصالح.

وقد عرف ميلباري الجودة في الاسلام أنها "المواصفات والخصائص المتوقعة في المنتج وفي العمليات والأنشطة التي من خلالها يتحقق رضا رب العالمين أولاً ثم تتحقق تلك المواصفات التي تساهم في إشباع رغبات المستفيدين" في حين عرفها الحنيف السكر و الرواحنة "هي إتقان العمل وتحري أفضل السبل والوسائل في الفعل والقول حتى يقع ضمن القبول الرباني له أولاً والذي يحقق رضا المستهلك بعد ذلك، فهي وظيفة إنسانية ومسؤولية فردية ببعدها الشرعي للمسلم، من حيث القبول الرباني لعمل المسلم أو عدمه، والذي يترتب عليه أثره، وليست نهجا اختيارياً مزاجياً من حيث إحسان العمل و اتقانه أم لا¹ فلا يكفي المسلم أن يؤدي العمل فحسب، بل لا بد أن يكون العمل متقناً أي ذو جودة، فالإتقان سلوك حضاري دعا إليه الإسلام وحث عليه. ديننا².

وهذا ما بينته دراسة الرواحنة (2008) أن الشريعة الإسلامية في تنوع وسائلها، ومسارة الإنتاج الكمي والنوعي دونما استعجال الأمر قبل أوانه، وبذلك يتم استثمار الوقت والطاقات مما ينقل الفعل الصادر إلى جودة عالية ضمن مجالات الإبداع والإنجاز وأجواء المنافسة الإيجابية من خلال الجودة

¹ - عادل بن عايد الشمري: الجودة الشاملة بين المنظور الإسلامي والرؤية الغربية ، جامعة الملك فهد للبترول والمعادن ، المملكة العربية السعودية، دراسة مقدمة للمؤتمر العربي الدولي الرابع المقام . بجامعة الزرقاء، الأردن ما بين: 01-04 أبريل 2014.ص148.

² - نفس المرجع ص- ص 147-149.

الفصل الثالث: إدارة الجودة الشاملة في ضوء علم اجتماع التنظيم والخطة الاستراتيجية

الخلقية في تصويب السلوك الإنساني إلى أرقى مستوياته، وكذلك ما بينته دراسة **باشيويه** (2006) في أن التربية الإسلامية ذهبت لأبعد من مفهوم الجودة إلى مفهوم الإتقان والإحسان المستمر مدى الحياة في تخطيط وإعداد وتنفيذ كافة عناصر العملية التعليمية بغية إتقان عمليتي التعليم والتعلم.

كما أن المفاهيم التي جاءت في موروث وثقافة الإسلام كالشورى، والتعاون والمسؤولية والإخلاص جميعها تستدعي مبادئ الجودة كما أوردها علماء الجودة وتحدثوا عنها وأن الإسلام عقيدة وشريعة وأخلاقاً وفلسفة للكون والإنسان والحياة هو كمال الجودة والإبداع، ذلك أن الإسلام دين الله جلت حكمته وبذلك فإن الحديث عن الجودة في الإسلام سبق كل النظريات الغربية التي تحدثت عن الجودة فهو صاحب السبق في الدعوة إليها.

2- الجودة من منظور غربي:

بظهور النهضة الصناعية ظهرت نظريات عدة تدعو إلى الجودة نذكر منها السبابة في ذلك:

أ- **نظرية الإدارة العلمية:** لفريدريك تايلور وهنري جانث وفرانك غلبرت وآخرون أين خُصت إدارة الجودة كمنظومة فكرية تعبر عن تغيير كبير في تفكير هذه الإدارات وممارساتها الإدارية التي تركز على استعمال الأسلوب العلمي في العملية الإدارية وكذا تحديد العمال والتخصص في العمليات والتنظيم بترشيد المديرين على إدارة مؤسساتهم إدارة أفضل وتبعد عنهم الممارسات الإدارية التقليدية التي تعيقهم في استخدام كافة الإمكانيات الظاهرة والكامنة لدى العاملين في المنظمة فقد انطلق تايلور من فرض مؤداه أن الإدارة كوظيفة متخصصة تتكون من عدد من المبادئ التي يمكن تطبيقها بنفس الدرجة في كل التنظيمات وعلى كل الأنشطة الاجتماعية بعدما لاحظ التباين والاختلاف الكبيرين في كفاءة العمال وتدني مستويات الإنتاج مع وجود ثغرات عديدة في عمل الإدارة حيث لم تكن لها فكرة واضحة عن مسؤولية إدارة وتوجيه العمل كما لم تكن هناك أية معايير لأداء العمل لأن قرارات الإدارة تعتمد على أسلوب المحاولة والخطأ ولمعالجة ذلك قام تايلور بالعديد من الدراسات استهدفت تحسين العلاقة بين الإدارة والعمال وتوفير الوسائل لإدارة العمل واكتشاف أفضل السبل الممكنة لزيادة الإنتاج ووضع المبادئ التي يجب تطبيقها في إدارة العمل¹ فيقول **فريدريك تايلور** " لا يمكن القول بأن للإدارة العلمية وجود في أية مؤسسة مالم يتم هذا التغيير في الموقف العقلي للإداريين والعمال وأن من واجبه التعاون لإنتاج أكبر

¹ - لو كيا الهاشمي: **نظريات المنظمة**، دار الهدى للطباعة والنشر، عين مليلة قسنطينة، بدون سنة، ص 38.

الفصل الثالث: إدارة الجودة الشاملة في ضوء علم اجتماع التنظيم والخطة الاستراتيجية

قدر ممكن من الفائض وضرورة ان تحلو المعارف العلمية الصحيحة محل الآراء والمعارف الفردية والأحكام المبنية على التجارب القديمة¹ وقد توصل تايلور لمجموعة مبادئ بدءا بـ²:

- **تقسيم العمل والتخصص:** فلتخصص في العمل أثره الكبير على الكفاية الإنتاجية بالإضافة إلى أنه يؤدي إلى حسن سير العملية الإنتاجية.

- **طريقة مثلى للعمل:** ترى الإدارة العلمية أن هناك عدة طرق لأداء العمل إلا أن هناك طريقة مثلى تعد الأفضل لأدائه بأقل جهد وأسرع وقت وتؤكد على دور الإدارة في إيجاد هذه الطريقة وتدريب العاملين عليها.

- **دراسة الإجهاد:** من حيث أن الإجهاد غير الضروري هو نتيجة العمل بطريقة خاطئة نتيجة لعدم التدريب ولذلك يجب التخلص منه.

- **تحديد كمية العمل اليومية:** إن زيادة الكفاية الإنتاجية للعاملين يكون بتحديد الكمية الصحيحة للإنتاج الخاصة بكل عمل أو وظيفة وتدريب العاملين على إتباع الطريقة المثلى لأداء العمل حسب هذه الطريقة.

- **وحدة الأوامر:** فالفرد لا يستطيع احتمال ازدواجية المسؤولية إذا تعددت مصادر الأوامر.

وهذا كله من أجل جودة العمل واتقانه وفي هذا الشأن يقول فريديريك تايلور "تقسيم العمل وتحديد أدق للتخصصات لا يعني نهاية المطاف بل إن ذلك يستتبعه التنسيق بين هذه الأعمال التي تؤديها كل التخصصات داخل التنظيم ما دام الكل ينشد هدفا واحدا مشتركا وهو تحقيق المصالح العامة والمشاركة للتنظيم".

فلقد فصل تايلور بين مسؤوليات الإدارة ومسؤوليات العاملين فالإدارة مسؤولة عن التخطيط والعمال مسؤولون عن التنفيذ حيث كانت فكرته الرئيسية أنه يمكن تحقيق زيادة الإنتاجية عن طريق إتباع أسلوب علمي قوامه التخصص والتدريب وتحليل العمل إلى جزئيات ودراسة كل جزئية على حدى حتى تحدد حركاته الأساسية والزمن الذي يستغرقه أداؤه فاهتم بالجانب المعرفي والتدريبي للعمال واعتبره أساس هام في الإدارة.

¹- بلوم اسمهان: نسق السلطة التنظيمية وعلاقته بالوظائف التنفيذية لنسق تفسير الموارد البشرية -دراسة مقارنة- لمؤسستين عامة وخاصة، دراسة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، جامعة الحاج لخضر باتنة 2012، ص 30.

²- حريم حسين: إدارة المنظمات - منظور كلي-، دار حامد للنشر، الأردن، 2003، ص 21.

الفصل الثالث: إدارة الجودة الشاملة في ضوء علم اجتماع التنظيم والخطة الاستراتيجية

ب- **نظرية التكوين الإداري:** جاءت نظرية التقسيم الإداري لـ هنري فايول متزامنة مع نظرية الإدارة العلمية وانطلق الاتجاه الإداري من إشكالية كيف يتم التعامل مع العلاقات الهيكلية بين الإنتاج والأفراد والتمويل ووحدات الخدمات المختلفة للمنظمة وكذلك كيف يمكن الوصول إلى تعظيم الكفاءة أي ما هو الطريق الذي يمكن من تحقق الحد الأقصى من الكفاية أين اهتمت النظرية بجودة الاعمال الادارية من حيث الوصف وتحليل الوظائف من خلال معالجته للعملية الادارية في المنظمات بأربعة عشر مبدأ للإدارة الرشيدة تتمثل في¹ :

- **تقسيم العمل:** يترتب عليه زيادة التخصص مما يتيح للعاملين والمدراء كسب البراعة والضبط والدقة لرفع الكفاءة وزيادة المقدرة والثقة في النفس.

- **السلطة والمسؤولية:** تكون السلطة والمسؤولية مرتبطتان فالمسؤولية تنبثق من السلطة الرسمية التي تمنح الرئيس حق إصدار الأوامر وقدرة الإلزام بها.

- **النظام:** عدم الإخلال بالأوامر واحترام الاتفاقات والنظم.

- **وحدة مصدر الأوامر:** يجب أن يتلقى الموظفين أوامره من رئيس أو مشرف واحد فقط حتى لا تتعارض التعليمات والأوامر مع بعضها البعض.

- **وحدة التوجيه:** من خلال انبثاق كل الأنشطة ذات الهدف الواحد عن خطة واحدة لضمان وحدة وتنسيق في المشروع.

- **الخضوع:** يجب أن لا يطغى اهتمام فرد أو مجموعة في العمل على اهتمامات المنظمة ككل بمعنى خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة.

- **مكافآت الموظفين:** تعويض الأفراد تعويضا عادلا سواء في أجورهم، أو باستخدام مكافآت نظير جهودهم المبذولة بحيث يحقق ذلك رضاهم.

- **المركزية:** ويقضي هذا المبدأ بتركيز السلطة في شخص معين لتنفيذ القرارات والأوامر ثم تفويضها بما تقتضيه الظروف.

- **تدرج السلطة:** أي تسلسلها من أعلى المستويات إلى أدناها فيكون حجم السلطة أقل كلما اتجهنا إلى أسفل الهرم الإداري وينبغي هنا التقيد بتحديد العلاقات المهنية بين الفرد ورئيسه.

- **الترتيب:** يجب أن يكون كل شيء وكل فرد له مكانه الخاص به في المؤسسة.

¹ - لوكيا الهاشمي، مرجع سابق ص-53-56.

الفصل الثالث: إدارة الجودة الشاملة في ضوء علم اجتماع التنظيم والخطة الاستراتيجية

- **العدالة والمساواة:** مراعاة الإنصاف بعدم التمييز في معاملة المرؤوسين بحيث تكون العلاقة بين الأفراد ورؤسائهم على أساس من العدل والمساواة.
- **الاستقرار في العمل:** أي المحافظة على استمرار العاملين في المؤسسة لمدة طويلة لتخفيض معدلات دوران العمل.
- **المبادرة والابتكار:** السماح للموظفين بالتعبير بحرية عن مقترحاتهم وآرائهم وأفكارهم على كافة المستويات حتى يكون لهم القدرة على الإبداع والتجديد.
- **إضفاء روح التعاون:** ضرورة العمل بروح العمل الجماعي وبشكل الفريق حتى يكون هناك تناسق ووحدة داخل الجماعة بما يخدم الأهداف العامة.
- والمتمتعن لجملة هذه المبادئ يرى أنها تسعى لجودة الأداء بالمنظمة حيث حرص فايول من خلال نظريته على تأكيد أن كل من العامل والمدير يحتاجان بصورة مستمرة إلى تعزيز قدراتهم سواء كانت فنية أو إدارية فالتدريب المستمر يجعل الأفراد يتمتعون بروح الابتكار مما يساعدهم في القيام بأعمالهم على أحسن وجه وبفعالية وحتى في الحصول على مكافآت وزيادات في الأجور حيث تعد المكافآت حافزا قويا في رفع الروح المعنوية للأفراد فهذه النظرية تفرض وجود صفة الرشد في العامل وبذلك فهو يحفز أكثر من خلال المكافآت المادية.

ج- النظرية البيروقراطية:

كان لإسهامات ماكس فيبر والتي سعت هي الأخرى الى الجودة حيث انطلق ماكس فيبر من الفعالية والرشد أي استخدام أفضل واقصر الطرق للوصول إلى الأهداف المحددة لأنه يرى أن البيروقراطية من أعلى أشكال التنظيم كفاية لأن التكامل بين عناصر ومقومات النموذج المثالي هو المحك الذي يقاس به مدى إسهام البيروقراطية في تحقيق الكفاية الإدارية ويعد أول من حاول تقديم نظرية منظمة شاملة تتناول تحليل الجهاز الإداري ومدى تأثير عناصره على الأداء والسلوك التنظيمي ويعتبر ماكس فيبر نظريته من النظم الرشيدة التي يمكن استخدامها في تحقيق زيادة فرصة اتخاذ قرارات رشيدة تمكن من السيطرة على الأفراد في الأعمال الكبيرة لأن نموده يُقر الدقة والاستقرار والانضباط المحكم ويمكن الاعتماد عليه في مجال تحقيق النتائج الكفأة في المنظمة¹.

ولهذه النظرية عدة خصائص منها²:

¹ علي عبد الرزاق حليبي: علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، 2001، ص39.

² حريم حسين، مبادئ الإدارة الحديثة - النظريات - العمليات الإدارية - وظائف المنظمة، دار حامد للنشر، الأردن، 2006، ص 51.

الفصل الثالث: إدارة الجودة الشاملة في ضوء علم اجتماع التنظيم والخطة الاستراتيجية

- تقسيم العمل على أساس التخصص الوظيفي.
- التدرج الهرمي للسلطة.
- وجود قواعد تحدد على نحو دقيق ماهيته وحقوق شاغلي الوظائف وواجباتهم.
- اللاشخصانية في العلاقات الوظيفية.
- اعتماد الكفاءة أساساً للتعيين والترقية.
- الأوامر والقرارات يجب أن تكون مكتوبة وحفظ الوثائق الناتجة عن العمل الإداري.
- مراعاة السرية والالتزام بها في جميع أنواع المنظمات.
- وجود نظام خدمة وكادر وظيفي وسلم رواتب للعاملين عناصر تهدف إلى التشجيع على البقاء في الخدمة.

فالبيروقراطية عند فيبر هي نمط معين للتنظيم في الهيكل الإداري حيث يتم تحديد المسؤوليات والسلطات اللازمة لها ثم التنسيق بين الوظائف بشكل يؤدي لإنجاز الأعمال على أحسن وجه، ذلك لأنه بدون تحديد المسؤوليات والسلطات والعلاقات بين الأفراد أو الأجهزة المختلفة في الهيكل التنظيمي تصبح المجهودات الجماعية متداخلة ومتعارضة مما يخلق نوع من عدم الاستقرار قد يؤدي إلى عدم تحقيق الأهداف.

من خلال خصائص النظرية البيروقراطية تتضح الأهمية التي أولتها هذه النظرية للتدريب كعامل رئيسي في تحقيق الكفاءة والفعالية التنظيمية حيث ينص أحد مبادئها بضرورة توفر درجة عالية من تخصص العمل الأمر الذي ينتج عنه عدد من الوظائف المتخصصة يتم تدريب أفراد على أداءها فالشخص مطالب بأداء واجبات محددة وهو يؤديها بطرق معينة تم تدريبه عليها كما أن النموذج البيروقراطي هو نمط معين للتنظيم في الهيكل الإداري يتم فيه تحديد المسؤوليات والسلطات اللازمة لها ثم التنسيق بين الوظائف بشكل تؤدي فيه الأعمال على أحسن وجه.

خامسا - خلية ضمان الجودة بجامعة المسيلة¹.

1- التعريف بالخلية:

هيئة تابعة لمدير الجامعة مكلفة بإدارة النشاطات الخاصة بتحسين الجودة وتشمل نشاطات الخلية مختلف الميادين: الادارة، البيداغوجيا، البحث، الحياة الجامعية، تسيير الهياكل، التعاون الخارجي، والعلاقة مع المحيط الاجتماعي والمهني.

2- مهام خلية ضمان الجودة:

تتركز مهام خلية ضمان الجودة حول متابعة تطبيق سياسة الجودة في المؤسسة وتشمل متابعة التقييم والمراجعة الداخلية والخارجية ، اقتراح ومتابعة مشاريع تطوير الجودة بالإضافة الى ادخال وتقوية الممارسات الحسنة، فضلا عن القيام بنشاطات اعلام وتوعية حول موضوع الجودة ، مع السهر على تكوين أعضائها في مجال الجودة حيث لدى الخلية متابعة لبيئتها المهنية خاصة النصوص والقواعد الصادرة على المستوى الوطني والعالمي ويتم توجيه عمل الخلية في تحقيق هذه الأهداف اعتمادا على نتائج التقييم الداخلي والخارجي للجامعة لتحسين قدرتها على تلبية متطلبات وتوقعات الأطراف ذات الصلة من طلبة وأساتذة وعاملين وشركاء اجتماعيين ومهنيين.

تعمل الخلية على تحقيق الأهداف التالية:

- أ- ترقية ثقافة الجودة في الجامعة.
- ب- تحسين مستوى التكوين والبحث.
- ج- تحسين جودة الحياة الجامعية.
- د- رفع ترتيب الجامعة في التصنيفات الوطنية و الدولية.

سادسا - التخطيط الاستراتيجي والقيادة التنظيمية رؤية سوسيولوجية:

يعد التخطيط الاستراتيجي حجر الزاوية لجميع المنظمات فهو عنصر أساسي من عناصر الإدارة الناجحة لأنه يحدد مسار المنظمة ويعمل على زيادة كفاءة وفاعلية الإدارة لرفع إنتاجية المنظمة لأنه ضروري لنجاح المؤسسات وتقدمها وغيابه أو ضعفه قد يكون السبب الرئيس في فشل العديد منها فاستشراف المستقبل ومواجهة التحديات واستغلال الفرص لا يكون إلا من خلال التخطيط الذي يتطلب بدوره الرؤية الثاقبة والغايات والأهداف الواضحة وتوقع الأحداث المستقبلية والاستعداد لمواجهتها فيعد

¹ - شريف مراد أ. عزوز منير ، مرجع سابق، ص 572.

الفصل الثالث: إدارة الجودة الشاملة في ضوء علم اجتماع التنظيم والخطة الاستراتيجية

التخطيط الجسر الذي يعبر به قادة المنظمة ومنظمتهم من حيث هم الآن إلى ما يراد الوصول إليه مستقبلاً، فجميع المؤسسات بغض النظر عن طبيعة عملها وأماكن تواجدها تحتاج إلى التخطيط من أجل البقاء والاستمرار والمنافسة سواء كانت هذه المؤسسات منتجة للسلع أو مقدمة للخدمات. وتظهر أهمية التخطيط الاستراتيجي بوضوح أكثر في المؤسسات التي تساهم وتشارك بشكل مباشر في تقدم ورقي ورفعة المجتمع مثل المؤسسات التعليمية حيث تعتبر مؤسسات التعليم العالي في طليعة المؤسسات التي يستهدفها التخطيط من أجل التطوير المستمر¹. ويكتسي التخطيط الاستراتيجي أهمية كبيرة في نجاح المنظمة نذكر منها²:

- 1- التطوير المنظم وفق رؤية علمية.
 - 2- التقييم الذاتي وتحديد مواطن القوة والضعف بالمؤسسة .
 - 3- توفير الوقت والمال ومن ثم زيادة معدلات الأداء.
 - 4- القضاء على المركزية ومشاركة الجميع في تحمل المسؤولية .
 - 5- القيادة وفق رؤية علمية منظمة .
 - 6- استخدام التغذية الراجعة من خلال الفحص المستمر والمنظم.
- ويمثل وعي المنظمة بالتوجه الاستراتيجي لها وإدراكها للمسلك الذي تستطيع من خلاله تحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية بفهم الفرص المواتية فيها بسرعة فتسعى قيادة المنظمة برؤية واضحة المعالم بعيدة النظر من خلال تبني استراتيجية تحدد فيها نقاط القوة ومناطق الضعف بالنظر الى مهامها بغرض اظهار محاور التحسين والتطوير للارتقاء بمستواها.
- ويأتي دور القائد بإبراز الأهداف التي كلفت منظمته بإنجازها وتحديد الأهداف وهذا عن طريق وضع خطة عمل أو برنامج تنفيذي لكل مرحلة ويجب أن يوضح للأتباع طبيعة الأهداف العامة وذلك بالاستماع اليهم والتعرف على الامكانيات اللازمة من أجل تحقيق الأهداف ضمانا لتنفيذ الخطة مع الأخذ

¹ - اياد يوسف دلبح وعبد العزيز أحمد الشرباتي وعبد الناصر ابراهيم نور وأحمد محمود الزامل: درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعة العربية الاميركية في فلسطين من وجهة نظر العاملين، دراسة مقدمة للمؤتمر العربي الدولي الرابع المقام بجامعة الزرقاء، الأردن ما بين: 01-04 أبريل 2014، ص 306.

² - نور الدين الطاهر عبد السلام مفتاح: فلسفة التخطيط الاستراتيجي وضرورتها لمؤسسات التعليم العالي، دراسة مقدمة للمؤتمر العربي الدولي الرابع المقام بجامعة الزرقاء، الأردن ما بين: 01-04 أبريل 2014، ص 301.

الفصل الثالث: إدارة الجودة الشاملة في ضوء علم اجتماع التنظيم والخطة الاستراتيجية

بالأسلوب القيادي المناسب مع ضرورة إقامة علاقات انسانية طبيعية بين القائد والعاملين معه¹ فالقائد هو الموجه للمؤسسة وناقلا من مجرد تنفيذ للعمليات الادارية اليومية الى رؤية مختلفة للعوامل الديناميكية الداخلية والخارجية القادرة على تحقيق التغيير الايجابي بما يحقق في النهاية توجيهها فعالا للمنظمة. ولذلك فانه يتطلب بالضرورة امتلاك الادارة قيادات ذات معرفة بأعمالهم وامتلاكهم القدرة على التحليل واستشراف المستقبل والتنبؤ بالفرص والمخاطر المستقبلية وكيفية التعامل معها والقدرة على اختيار الاستراتيجية المناسبة حيث أن القائد الاستراتيجي يقوم بحصر الاستراتيجيات البديلة لمواجهة الموقف التنظيمي وقيم كل استراتيجية من خلال تناوله لمزايا وعيوب تطبيق كل منها بما يسهم في حسن اختيار أفضلها².

والقيادة كما عرفها كونتز وأدونال أنها "عملية التأثير التي يقوم بها القائد في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة بجهودهم للقيام بنشاط متعاون"³ فيما عرفها كل من الدكتور عبد الكريم درويش والدكتورة ليلي تكلأ أنها "القدرة التي يستأثر بها المدير على مرؤوسيه وتوجيههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وشحنهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته"⁴، فالقيادة حلقة الوصل بين الطبقة العاملة وأهداف وخطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية فتساهم القيادة في صهر جهود العاملين في بوتقة انجاز الأهداف وتحقيقها وفرض السيطرة على العوائق التي تقف في وجه تحقيق الأهداف والعمل على ايجاد حلول جذرية لها وبما يساعد على تنمية وتحفيز قدرات الأفراد العاملين ومهاراتهم الانسانية والعملية حيث تتكون فكرة القيادة من عنصر التفاعل الذي يعمل باستمرار وانتظام بين القائد وجماعة الأتباع وبين الموقف القيادي من أجل خلق وتوليد الطاقة والقوة التنظيمية اللازمة لإحداث التوحيد والتنسيق والدفع والحركة للنشاطات والجهود وتوجيهها لتحقيق الهدف المراد تحقيقه.

فقد يظهر الصراع الذي يعد من أبرز المشاكل السلوكية في ضوء تنوع وتباين أشكاله داخل البنية التنظيمية ومن أشدها تموقعا وتجسيدا التي تحدث بين القائد وأتباعه أين تتحدد عقلانية القيادة في مدى

¹ - لمين وادي: مدى ممارسة القيادات الادارية بالجامعة الجزائرية لسلوكيات القيادة التحولية ومعوقات ممارستها، دراسة ماجستير في علم النفس، تخصص علم النفس التنظيم و العمل، جامعة سطيف 2014، ص 37-38.

² - رضا ابراهيم المليجي: التفكير الاستراتيجي مدخل للجودة والتميز بجامعة حائل في ضوء رؤية المملكة 2030، بحث مقدم الى المؤتمر العربي الدولي الثامن لضمان جودة التعليم العالي بالجامعة اللبنانية فرع البقاع -الجمهورية اللبنانية ما بين 11-14 أفريل 2018، ص 1199.

³ - نعيم نصير: دراسة مقارنة بين القيادة العربية و موقعها في النظريات المعاصرة ط1، المنظمة العربية للعلوم الادارية، عمان، الاردن، 2005، ص 44.

⁴ - بوعلام غلام الله: مبادئ علم النفس الاجتماعي، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 1983، ص 93.

الفصل الثالث: إدارة الجودة الشاملة في ضوء علم اجتماع التنظيم والخطة الاستراتيجية

قدرة القائد على مواجهة الصراع والتحكم في وتأثره وتجدر الإشارة هنا الى أن المشكلة ليست في وجود الصراع من عدمه حيث لا توجد منظمة تخلو من الصراع وإنما المشكلة في كيفية معالجته باستخدام الاستراتيجيات المناسبة والتي تحدد المنطق الكامن للولوج لمختلف الميكانيزمات والآليات التي يتحكم بها القائد.

كما يقوم القائد بتمية اتجاهات المرؤوسين نحو الرؤية الاستراتيجية المستقبلية للمنظمة وعلى ذلك فإن القادة المؤثرين هم الذين يحصلون على اعتقاد مرؤوسيهم بصحة رؤيتهم الاستراتيجية وأن يسيروا وفقا لها¹، وكما أن هيكل عمل القيادة هو أشبه بالهيكل التنظيمي الذي يركز عليه البيت، فهناك ثلاث عوامل رئيسية تلعب دورا كبيرا في القيادة ويجب على القائد الاستراتيجي أن يدركها وهي²:

1- ما يجب ان يكون عليه القائد.

2- ما يجب أن يعرفه القائد.

3- ما يجب عليه بالتالي أن يفعله.

فيكون القائد معلما ومصدرا للتعلم الأول لدى مرؤوسيه فيعتمدون عليه في تعلم المهارات الوظيفية ويكتسبون منها كما يكون أيضا نموذجا يقتدى به و قدوة لهم ليكتسبوا منه السلوكيات المقبولة والقيم الهامة في العمل فيفتدي الموظفون بالمدير من خلال مراقبة سلوكه التعليمي وخلال أدائه للعمل اليومي الخاص به³.

وتتنوع القيادة الى أربعة أقسام⁴:

1- القيادة الاوتوقراطية(الديكتاتورية): ويستند القائد في هذا النوع صلاحياته المخولة له من السلطة الرسمية بموجب القانون والنظام أين تنحصر السلطة في القادة فقط فتكون لهم حرية اتخاذ القرار ورسم الخطط وسياسات المنظمة دون إيلاء المرؤوسين أية أهمية أو مشاركتهم في ذلك فيعمل القائد على اصدار التوجيهات والأوامر ويفتقر هذا النوع الى ثقة القائد بالمرؤوسين وقدرتهم على اتخاذ القرار الصائب لذلك توصف هذه القيادة بأنها متسلطة ويكون كل تركيز هذا النوع فقط على تحقيق الأهداف المنشودة مع

¹ - بونخلة فريد: تأثير القادة على عملية اتخاذ القرارات في التنظيم الصناعي الجزائري، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع والديمقراطية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006-2007، ص 81.

² - عبد الله ثاني محمد النذير: القيادة الادارية وعلاقتها بمشروع استراتيجية الاتصال بالمؤسسة العمومية الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاجتماعية، تخصص علوم الاعلام والاتصال، جامعة السانية، وهران، 2010، ص 32.

³ - ايمان الحباري: تعريف القيادة، تمت الزيارة يوم: 2020/05/05 على الرابط: <https://mawdoo3.com/>

⁴ - نفس المرجع.

الفصل الثالث: إدارة الجودة الشاملة في ضوء علم اجتماع التنظيم والخطة الاستراتيجية

اهمال مشاكل العاملين ومن عيوب هذه القيادة أن كمية الانتاج تكون أقل في حال غياب القائد ويمكن تصنيف القادة في هذا النوع الى ثلاثة أنواع:

أ- القائد الأوتوقراطي العنيد المتشدد.

ب- القائد الأوتوقراطي المتمسك بتطبيق القوانين.

ج- القائد الخير.

2- القيادة الحرة(التساهلية): يكون دور القائد فيها ثانويا ويكمن دوره القيادي فقط بإعلام المرؤوسين عن مخطط سير العمل والهدف المنشود تحقيقه ويترك لهم حرية التصرف دون أي تدخل في عملهم بغض النظر عن نتائج عملهم سواء كان ايجابيا أو سلبيا وهذا ما يتسبب في عدم الاستقرار وعمومية التعليمات واهمال النشاط العملي وتضارب الأعمال والتسيب الوظيفي والاتكالية في العمل مع عدم التنسيق بين أقسام المنظمة.

3- القيادة الموقفية: يعتمد هذا الاسلوب في القيادة على الظرف أو الموقف ويمتاز القائد باختيار أحد الأساليب القيادية السابقة لاستخدامه وفقا للظرف الذي يمر به ليتناسب مع مستوى التنمية وقد يتغير من فترة لأخرى.

4- القيادة التبادلية: يمتاز هذا النوع من القيادة بتبادل الأدوار بين الرئيس والمرؤوسين فيمكن أن يكون الرئيس فيها ضمن أحد أعضاء فريق العمل وكما يمكن للمرؤوس أن يتولى دور الرئاسة في بعض المواقف.

5- القيادة الديمقراطية: يعتمد هذا النوع على مدى قبول المرؤوسين لسلطة القائد الديمقراطي وبأخذ القائد خلال سلطته تطوير العلاقات الانسانية القائمة على الاحترام المتبادل بينه وبين مرؤوسيه بعين الاعتبار كما يؤمن بأهمية دعم جماعات العمل وتحفيزهم على العمل بروح الفريق فيتبع القائد أساليب الاقناع لمرؤوسيه والاستشهاد بالحقائق كما يولي لأحاسيسهم وكرامتهم أهمية بالغة ويحرص على تقديم الارشادات اللازمة فيكون له دورا فعالا في تنمية الابتكار وتحقيق التعاون وتفجير طاقاتهم الكامنة وتحفيز روح الانجاز.

ويرى دافيد أمري EMERY DAVID أن مفهوم المشاركة في ظل القيادة الديمقراطية أنها "تخلق الجو النفسي والموقف الملائم الذي يحفز العاملين على بذل أقصى جهدهم لتحقيق أعلى مستوى للإنتاج، كما يمكنها التوفيق بين مصالح ورغبات العاملين ومصالح التنظيم من خلال توسيع الدور الذي يقوم به المرؤوسين وهو ما أسماه دور غير المديرين وأن إمكانية تحقيق ذلك لا يتأتى إلى عن طريق المشاركة

الفصل الثالث: إدارة الجودة الشاملة في ضوء علم اجتماع التنظيم والخطة الاستراتيجية

التي تتمثل في أخذ القائد بالتوصيات والاقتراحات الفردية والجماعية التي يبدئها المرؤوسين والتي تيسر له بالتالي عديد الأهداف والمسؤوليات واتخاذ القرارات وتمكنه من تحقيق التكامل بين النشاطات المتعددة لأقسام التنظيم الذي يقوده¹ فيقوم القادة بتنمية اتجاهات المرؤوسين نحو الرؤية الاستراتيجية المستقبلية للمنظمة، وعلى ذلك فإن القادة المؤثرين هم الذين يحصلون على اعتقاد مرؤوسهم بصحة رؤيتهم الاستراتيجية وأن يسيروا وفقا لها².

الشكل رقم (05): العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والقيادة التنظيمية



المصدر: من اعداد الطالبة

سابعا - الحوكمة الجامعية وفاعلية اتخاذ القرار رؤية سوسيولوجية

أصبحت الحوكمة من القضايا الهامة في حياة المنظمة ويرجع السبب في ذلك إلى أن هذا المفهوم يهتم بالرؤية المستقبلية لها حيث أنها تهتم بالأداء الفعال للمنظمة كما تعتبر الحوكمة إحدى القضايا الهامة في مجتمع المعرفة.

وتعود جذور فكرة الحوكمة الى المفكرين القدامى وعلى رأسهم "دافيد هيوم وجون جاك روسو" حيث طرحوا أفكارا توحى بأن الاستقرار والحرية والديموقراطية لا تتحقق الا بوجود رضا الفرد عن الحاكم واحترام الادارة العامة والاحتكام الى العقل الرشيد كما تعود الاشارات العلمية الأولى لموضوع حوكمة

¹ - بونخلة فريد، مرجع سابق، ص 66.

² - نفس المرجع، ص 81.

الفصل الثالث: إدارة الجودة الشاملة في ضوء علم اجتماع التنظيم والخطة الاستراتيجية

المؤسسات الى ما جاء به آدم سميث في كتابه "ثورة الأمم" يلي ذلك تبلور نظرية "الوكالة" على يد ماينز وبارلز عام 1932 في أعقاب انتشار مفهوم انفصال الملكية عن الادارة وظهور المؤسسات المساهمة والسعي لإيجاد قواعد تنظم العلاقة بين الأطراف في الشركات¹.

ويقصد بحوكمة المؤسسات أنها:

1- "فلسفة تسييرية ومجموعة من التدابير العملية الكفيلة في آن واحد لضمان استدامة تنافسية المؤسسة بواسطة تعريف حقوق وواجبات الأطراف الفاعلة في المؤسسة وتقاسم الصلاحيات والمسؤوليات المترتبة على ذلك"². وهو تعريف ميثاق الحكم الراشد للمؤسسات المنعقد بالجزائر في: 11 مارس 2007.

2- "الفاعلية التي تؤدي بها مجالس الادارات لمسؤولياتها تحدد الوضع التنافسي للدولة وهذا هو جوهر أي نظام لحوكمة الشركات"³. تعريف لـ Cadbury .

يدل التعريفان أن الحوكمة تُعبر على مجموعة من الاجراءات والعمليات التي يتم من خلالها توجيه المنظمات وفق منهجية أساسها تحديد وتوزيع الحقوق والمسؤوليات على مختلف الأطراف في المنظمة من مجلس ادارة ومدراء ومساهمين وغيرهم من أصحاب المصلحة ووجود نظام فعال لصنع القرار وتحقيق الفعالية فيها.

فتعتبر إحدى الوسائل الهادفة إلى إرساء قيم الديمقراطية والعدالة والمساواة في الفرص والشفافية التي تضمن النزاهة وتعزيز سيادة القانون ورسم الحدود الفاصلة بين المصالح الخاصة والعامة والحيلولة دون استغلال المنصب والنفوذ واتخاذ القرارات التنظيمية ما يطرح مجموعة من المعطيات التنظيمية التي تجسد أهم المنطلقات والمتطلبات الكفيلة بجعل القرارات التنظيمية عقلانية ورشيدة رامية الى تحقيق الأهداف التنظيمية في ضوء محدداتها الداخلية المتضمنة مبادئ الحوكمة التي تراعي فيها المنظمة المشاركة في صناعة القرار بفتح مجال للمساهمة والمشاركة في اتخاذ القرارات التي يمارسها جميع الأعضاء المساهمين في العملية التنظيمية فلا يمارس المديرون سلطاتهم الا بعد استشارة تامة مع من

¹ - جقطة سناء: دور حوكمة الجامعة في تحسين جودة التعليم العالي من وجهة نظر الأطراف ذات المصلحة، مذكرة ماجستير غير منشورة ، علوم التسيير تخصص حوكمة ومالية المؤسسة، جامعة سطيف-1، 2017، ص2.

² - قورين حاج قويدر: الحوكمة المحاسبية في الجزائر في ظل نظام المحاسبة المالية الجديد ودورها في النهوض بالسوق المالي، الملتقى الدولي الأول حول الحوكمة المحاسبية للمؤسسة واقع ورهانات وآفاق، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة العربي بن مهيدي بأم البواقي المقام مابين: 07-08 ديسمبر 2010، ص 2.

³ - طارق عبد العالي حماد: حوكمة الشركات (المفاهيم - المبادئ - التجارب) تطبيقات لحوكمة في المصارف، الدار الجامعي، الاسكندرية، 2005، ص5.

الفصل الثالث: إدارة الجودة الشاملة في ضوء علم اجتماع التنظيم والخطة الاستراتيجية

يعنيهم الأمر وبهذا فإن المشاركة في اتخاذ القرارات بالمنظمة كفيلة لإعطاء عقلانية ورشد للنسق المعياري التنظيمي وتبني أسلوب الحوار والشورى قبل عملية اتخاذ القرار في إطار نسق الروابط والعلاقات الاجتماعية، ويذهب هيرت سيمون الى حد قوله "إن عملية الإدارة ما هي إلا عملية اتخاذ القرارات" وأن كل العمليات داخل التنظيم تدور حول عملية اتخاذ القرارات ويظهر السلوك التنظيمي كنتيجة لاتخاذ القرارات ولهذا ينبغي معرفة طرق اتخاذ القرارات من أجل فهم السلوك التنظيمي¹.

ومنظمة الجامعة لا تخرج عن هذا المجال فهي بحاجة إلى إحداث نقلة نوعية من خلال تبني اتجاهات إدارية حديثة قادرة على التغيير نحو الأفضل، وهو ما يمكن تحقيقه من خلال تبني نظام الحوكمة؛ بهدف تحسين الأساليب الإدارية المستخدمة في تنظيم العمل الجامعي، وتفعيل نظم الرقابة على التعليم، وتحقيق مستوى الجودة في الأداء، ودعم القرارات القائمة على المشاركة وتدعيم اللامركزية والإدارة الذاتية، كما أن وضع نظام لحوكمة الجامعات يساعد على التكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية ويمكنها من التقارب مع الطلبة والمجتمع المحلي، بما يسهم في تحقيق الميزة التنافسية في جودة المخرجات الجامعية، والارتقاء بسمعتها الأكاديمية، ويعطيها القدرة على التنافسية الدولية، ويمنحها فرص الحصول على الاعتماد الأكاديمي الدولي².

فحوكمة الجامعة تعرف بأنها:

1- "مجموعة من القوانين والانظمة والتعليمات التي تهدف الى تحقيق الجودة الشاملة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الاستراتيجيات المناسبة والفعالة لتحقيق غايات الجامعة وأهدافها الاستراتيجية وهي بذلك تعني النظم التي تحكم العلاقات بين الاطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء، كما تشمل مقومات تقوية الجامعة على المدى البعيد وتحديد المسؤول والمسؤولية"³.

¹ - بونخلة فريد، مرجع سابق، ص 142.

² - آل مسلط، محمد أحمد: ممارسة مبادئ الحوكمة في الجامعات السعودية الناشئة والصعوبات التي تواجهها من وجهة نظر عمداء الكليات والمعاهدات المساندة، المجلة العلمية، جامعة أسيوط، كلية التربية، المجلد (33)، العدد (10)، 2017، ص-ص 482-520.

³ - خورشيد معتز ويوسف محسن: حوكمة الجامعات وتعزيز قدرات منظومة التعليم العالي والبحث العلمي في مصر، مكتبة الاسكندرية، 2009،

الفصل الثالث: إدارة الجودة الشاملة في ضوء علم اجتماع التنظيم والخطة الاستراتيجية

2- "الأساليب والوسائل الإجراءات التي تحدد الجامعة من خلالها توجهاتها، وتنظم نفسها لتحقيق الغرض من وجودها وذلك بما تتضمنه من معاني هامة مثل: المساءلة والشفافية والنزاهة والاستقلالية والجماعية في اتخاذ القرار والاحتكام إلى القانون"¹.

3- في حين يعرفها **العريني** "قُدرة الجامعات على تحقيق أهدافها، بمستوى عال من الجودة، وتحسين أدائها باتباع خطط فاعلة وأساليب مناسبة من خلال الإدارة الرشيدة"².
وقد أشار **السوادي** الى خمسة مبادئ للحوكمة الجامعية وهي³:

المبدأ الأول: الإفصاح والشفافية

المبدأ الثاني: الرقابة والمساءلة الإدارية

المبدأ الثالث: كفاية وفعالية الاتصال.

المبدأ الرابع: الاستقلالية والحرية الأكاديمية

المبدأ الخامس: مدى المشاركة في صناعة القرار ويعني هذا فتح وخلق مجال للحوار بين المعنيين باتخاذ القرار، وذلك من خلال المناقشة والبحث عن أفضل البدائل وبالتالي الابتعاد عن الإنفراد باتخاذ القرارات من قبل المديرين.

وتراعي الجامعة المشاركة في صناعة القرار من خلال:

أ- إتاحة الفرصة لمنسوبيها للمشاركة في عملية صنع القرار

ب- إتاحة الفرصة للمجتمع المحلي للمشاركة في صناعة القرار

ج- وجود دراسات ومعلومات دقيقة عن الموضوعات المتعلقة بالقرار

د- الإعلان عن القرارات التي تتخذها بصورة واضحة.

ح- مراعاة الصالح العام عند اتخاذ القرار.

ط- وجود مجلس أمناء منتخب يمثل المجتمع المحلي وأرباب العمل.

ي- تشجيع وجود اتحادات طلابية للمشاركة في صنع القرار.

¹ - عماد الدين محمد الحسن أحمد: تطبيق الحوكمة وفق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السودانية، جامعة الخرطوم، دراسة مقدمة للمؤتمر العربي الدولي التاسع لضمان جودة التعليم العالي المقام بالجامعة اللبنانية الدولية بالجمهورية اللبنانية ما بين 09 و 11/04/2019، ص 198.

² - العريني منال: واقع تطبيق الحوكمة من وجهة نظر هيئتين الإدارية والأكاديمية العاملين في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، المجلة الدولية التربوية المتخصصة. المجلد 3، العدد 12، كانون الأول، 2014، ص 118.

³ - السوادي على محمد: الحوكمة الرشيدة كمدخل لضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي في الجامعات السعودية (تصور مقترح) رسالة دكتوراة ، قسم الادارة التربوية، جامعة ام القرى، مكة المكرمة، 2015، ص ص 44-47.

الفصل الثالث: إدارة الجودة الشاملة في ضوء علم اجتماع التنظيم والخطة الاستراتيجية

ك- تبني أسلوب الحوار والشورى قبل عملية اتخاذ القرار.

فالحوكمة الجامعية اذن هي نظام لمواجهة الاستبداد الاداري في الجامعات الذي توجده العلاقة الهرمية بين الرؤساء والمرؤوسين أو بين مصدري القرارات والمتلقين لها حيث تلعب المشاركة في اتخاذ القرار دورا حاسما في حياة الجامعة وتقدمها.

فيقوم رئيس الجامعة وباقي موظفي الإدارة بالجامعة بالتشاور والنقاش مع أعضاء الهيئة التدريسية، والأطراف المعنية بمناقشة مسائل وقضايا الجامعة، ويجب أن يتميز النقاش مع الأطراف ذات المصلحة بالإعلان المسبق وفق إجراءات قانونية وأوقات محددة ويحقق ذلك المشاركة في اتخاذ القرارات ذلك أن التشاور بين الأطراف المكونة للحوكمة الجامعية عن طريق ممثليها (أعضاء الهيئة التدريسية، والطلاب، والإداريون، والخريجون، وممثلي المؤسسات المجتمعية) في كل الأمور التي تتأثر بها سواء على المستوى الإداري أو الأكاديمي أو المالي فيؤدي تحقيق مبدأ المشاركة إلى تحقيق لا مركزية السلطة بما يعني إعطاء الجامعة سلطة صنع القرار؛ أي أن تتحول الجامعة إلى وحدة لصنع واتخاذ القرار بما يتوافق مع أهدافها ومسؤولياتها، وبما يتحقق من احتياجات الطلاب والمجتمع كما أن الأفراد الذين يتأثرون بعملية صنع القرار داخل الجامعة يكون لهم الحق والمسؤولية الكاملة في المشاركة في عملية صنع القرار، وبالتالي فإن تلك القرارات تكون متناسبة مع المواقف لأنه تم التوصل إليها واتخاذها من داخل بيئة العمل¹ كما أن تدعيم المشاركة من قبل إدارة الجامعة من شأنه أن يزيد من انتماء وولاء الأفراد إلى الجامعة ويشعرهم بكيانهم وبوجودهم، كما تؤدي المشاركة إلى تحسين مستوى استجابة الأفراد المشاركون في صنع القرار.

ثامنا - الإدارة الالكترونية بين الاهمية والعلاقات الانسانية:

تولي المنظمات الحديثة اهتمامها البالغ بالموارد البشري الذي ينظر اليه كأصل رأس مالي واستراتيجي فالموارد البشرية المؤهلة والمدرية التي تملك القيم والاخلاقيات السليمة والمعارف والمعلومات والمهارات والخبرات والقدرات الابداعية والابتكارية هي التي تؤدي الى ضمان الجودة لأي منظمة في عالم تحكمه المنافسة ولذلك فان الموجهات الحقيقية للأداء نحو التميز تتمثل في تبني معايير ضمان جودة حديثة تتماشى مع المعايير العالمية التي تتبنى أفضل الممارسات العالمية لتحقيق أفضل النتائج وتشمل

¹ - المليجي، رضا إبراهيم: الحرية الأكاديمية لعضو هيئة التدريس مدخل لحوكمة الجامعات المصرية، المؤتمر العلمي العربي السادس والأول للجمعية المصرية لأصول التربية بالتعاون مع كلية التربية ببها بعنوان: التعليم وآفاق ما بعد ثورات الربيع العربي، المجلد(02)، 2013، ص

الفصل الثالث: إدارة الجودة الشاملة في ضوء علم اجتماع التنظيم والخطة الاستراتيجية

استراتيجية تطوير الموارد البشرية الاجراءات التي تضمن تطوير منظومة المعارف والمعلومات والمهارات والخبرات والقدرات للموارد البشرية.

وقد عرف عمر محمد بن يونس الإدارة الإلكترونية أنها "إنجاز الأعمال باستخدام النظم والوسائل الإلكترونية وتقوم بإنجاز الوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم، ورقابة واتخاذ القرارات من خلال استخدام نظم تكنولوجيا المعلومات في داخل المنظمة من ناحية كما تقوم بعملية ربط المنظمة بفئة المؤثرين من موردين مشترين عملاء منافسين أجهزة وهيئات حكومية وذلك بهدف تطوير علاقات المنظمة مع بيئتها من ناحية أخرى"¹، في حين عرفها الرفاعي سحر قدوري أنها "الجهود الإدارية التي تتضمن تبادل المعلومات وتقديم الخدمات للمواطنين وقطاع الأعمال بسرعة عالية وتكلفة منخفضة عبر أجهزة الحاسوب وشبكات الإنترنت مع ضمان سرية أمن المعلومات المتناقلة"².

والإدارة الإلكترونية تقدم للموظف معارف ومهارات تزيد في دخوله المادي وتعزز بيئة العمل التي يعمل فيها وتساعد على استغلال التقنية الحديثة واستخدامها بما ينفعه كما تساعد في الحصول على المعلومات الجديدة عن طريق الاتصال بالمؤسسة التي يعمل بها والمؤسسات الأخرى وتساهم في تحقيق الشفافية بين الموظفين عن طريق الأعمال المبذولة لكل موظف في المؤسسة الواحدة فتمكن الموظفين ومجموعات العمل في المؤسسات المتباعدة جغرافياً من مشاركة الملفات والأفكار والآراء وتشجع على العمل ضمن فرق وتجعل المؤسسة أكثر مرونة وأكثر تكيفاً مع المتغيرات السريعة في بيئة الأعمال³.

وبذلك فإن الإدارة الإلكترونية زادت في العلاقات الانسانية والتي تعني "أية صلة بين فردين أو جماعتين أو أكثر أو بين فرد وجماعة وقد تقوم هذه الصلة على التعاون أو عدم التعاون وقد تكون مباشرة أو غير مباشرة وقد تكون فورية أو آجلة"⁴. أي أن العلاقات الإنسانية في المنظمة هي تلك العلاقات التي تنطوي على خلق جو من الثقة والاحترام المتبادل والتعاون بين كل من الإدارة والأفراد وتهدف هذه العلاقات إلى رفع روحهم المعنوية وزيادة إنتاجيتهم وذلك من خلال ما تميزت به الإدارة الإلكترونية:

من خصائص هي⁵:

¹ - عمر محمد بن يونس: المجتمع المعلوماتي والحكومة الإلكترونية، الدار العربية للموسوعات، بيروت (لبنان)، 2010، ص 178.

² - الرفاعي سحر قدوري: الحكومة الإلكترونية وسبل تطبيقها، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا العدد (07)، 2010، ص 308.

³ - ساري عوض الحسنات: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير في الدراسات التربوية، تخصص إدارة تربوية، جامعة الدول العربية، القاهرة، 2011، ص 37.

⁴ - أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، الإسكندرية، 1982، ص 352.

⁵ - ياسين أسعد غالب: الإدارة الإلكترونية و آفاق تطبيقاتها العربية، دار المناهج، عمان، 2005، ص 24.

الفصل الثالث: إدارة الجودة الشاملة في ضوء علم اجتماع التنظيم والخطة الاستراتيجية

1- إدارة بلا ورق: حيث تتكون من الأرشيف الإلكتروني والبريد الإلكتروني والمفكرات الإلكترونية والرسائل الصوتية ونظم تطبيقات المتابعة الآلية.

2- إدارة بلا مكان: و تتمثل في الهاتف المحمول و التلفون الدولي و المؤتمرات الإلكترونية و العمل عن بعد من خلال المؤسسات التخليقية.

3- إدارة بلا زمان: تستمر 24 ساعة متواصلة.

ولأن لكل منظمة نسقا اجتماعيا تمارس فيه الجماعات غير الرسمية دورا أساسيا وتتنظر إلى العامل باعتباره كائنا إنسانيا اجتماعيا له حاجاته ورغباته واتجاهاته ومشاعره التي تؤثر في أدائه إذ أن مجال العلاقات الإنسانية أكثر تعقيدا وتداخلا مما يبدو عليه فهي تهدف إلى تحقيق السعادة للعاملين ليس فقط بإشباع حاجاتهم الضرورية بل أيضا بإشباع حاجاتهم المعنوية والنفسية لخلق الشعور لديهم بالانتماء ورفع روحهم المعنوية ولكن مفهوم العلاقات الإنسانية قد تطور فأصبح يهدف إلى جانب ما سبق نحو زيادة الإنتاجية وتدعيم نشاط المنظمة.

وقد تظن رواد مدرسة العلاقات الإنسانية إلى أهمية التنظيمات غير الرسمية في الواقع التنظيمي باعتبارها ظاهرة اجتماعية محددة للتفاعلات والعلاقات بين أفراد التنظيم كترسيمة منهجية وبناء محوري يؤكد الاهتمام بالرمز الاجتماعي جماعات العمل علاقات الصداقة لرفع الكفاءة والفعالية التنظيمية¹، كما دعت مدرسة العلاقات الإنسانية إلى ربط التنظيم بالحاجات الاجتماعية للفاعلين منطلقين من منطلق أساسي يحدد الفعالية التنظيمية في مضمار القدرة على إشباع الرغبات الإنسانية².

فالإدارة الإلكترونية لعبت دورا كبيرا في تحقيق تفاعل اجتماعي مفتوح يرمي إلى إقامة علاقات إنسانية مباشرة بين الموظفين حتى دون اعتبار لدرجاتهم في السلم الوظيفي مع المرونة والشفافية في عملية الاتصال الذي يسمح بمرور المعلومات من الجانبين بهدف تعظيم التوافق بين الفاعل وبيئته التنظيمية فأتاحت الاتصال في كل وقت وخارج أوقات العمل وإلى أي مكان وبسهولة كما ساهمت في الرقابة الذاتية وتحسين العمل وجودته ورفع روح التنافس الشريف وإبراز القدرات الذاتية ومحاولة التطوير باستمرار نظرا للبيئة التنافسية في العمل ومتطلبات الإدارة الإلكترونية.

وللعلاقات الإنسانية دور فعال في سير العمل التنظيمي وهذا ما أظهرته أعمال التون مايو Elton Mayo وزملائه كرد فعل على أطروحات مدخل الرشد الذي يؤكد على الجانب العقلاني في التنظيم فقد

¹-بلوم اسمهان،مرجع سابق،ص 99.

²-نفس المرجع.

الفصل الثالث: إدارة الجودة الشاملة في ضوء علم اجتماع التنظيم والخطة الاستراتيجية

ركز أصحاب هذا الاتجاه على بعض العناصر التنظيمية التي لم تلق اهتماما من النظريات الكلاسيكية، أين التفت الانظار الى دور العلاقات الانسانية وأهميتها في السلوك التنظيمي فالمرؤسون يسلكون ويجابهن الادارة باعتبارهم أعضاء في جماعات غير رسمية تجمعهم عوامل نفسية واجتماعية ذلك لأن التنظيم غير الرسمي هو نتيجة العلاقات الشخصية والاجتماعية¹، والتي تختلف كثيرا عن الجماعات الرسمية كونها في حالات كثيرة تتشكل بفعل التفاعل التلقائي بوصفها تعبيراً طبيعياً لصدقات الفرد وحاجاته الى التعاون من غير تدخل السلطة الرسمية كما أن أهم ما يميز هذه الأنماط التلقائية أنها أولية ومباشرة وتشبع الحاجات والرغبات التي لا تستطيع التنظيم البيروقراطي إشباعها كما أنها تؤدي وظائف محددة فهي تعبر عن علاقة معينة يطورها الأعضاء داخل التنظيم فيما بينهم نتيجة لبعض الظروف الداخلية والخارجية التي تدعم تطورها.

وقد أثبتت تجارب مصنع الهاوثرن لشركة ويسترن الكتريك Western electric لمايو وزملائه أن العامل بطبيعته الاجتماعية ينتظم في جماعات متماسكة تمارس عملها بعيداً عن السلطة الرسمية الأمر الذي يساعد على تنمية مجموعة من المعايير و القيم الخاصة بأداء العمل التي شكلت اتجاهات الأعضاء نحو ادارة المصنع وتنظيمه الرسمي²، ويظهر ذلك في مظاهر التنسيق والتعاون بين العمال بعضهم البعض في حالة وقوع جزاءات سلبية عليهم أو ضد الممارسات الادارية القهرية فتُظهر جماعات العمل ردة فعلها على هذا من خلال إبطاء وتيرة العمل كوسيلة ضغط من العمال على الادارة³. فالعامل هو كائن اجتماعي لا يمكن أن ينظر اليه بوصفه فرداً منعزلاً عن جماعته في العمل وأن هدفه مجرد اشباع حاجاته الاقتصادية من زيادة في الدخل والترقية وغيرها من الأمور المادية وسلوكه الفردي ما هو الا انعكاس لأفكار الجماعة واتجاهاتها ورغباتها.

فيمكن تلخيص الأفكار الرئيسة لمدرسة العلاقات الإنسانية في أن المنظمة هي عبارة عن كائن اجتماعي لأن الأفراد الذين يشكلون المنظمة لديهم احتياجات اجتماعية كما أن الأفراد يشعرون بالسعادة والأهمية من خلال علاقات ودية طيبة مع الآخرين مما يؤدي إلى كفاءة أعلى، بالإضافة إلى أن التخصص وتقسيم العمل والإجراءات تؤدي جميعها إلى آلية وروتينية العمل مما يؤدي إلى الملل كما أن علاقات التعاون والود الاجتماعي هي أهم من أنظمة الرقابة وأنظمة الحوافز ومن الضروري على

¹- علي السلمي: خواطر في الإدارة المعاصرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة 2001، ص 98.

²- محمد الجوهري وآخرون: مبادئ علم الاجتماع، دار المعارف، ط5، القاهرة، 1980، ص 218.

³- عبد الله محمد عبد الرحمان، مرجع سابق، ص 112.

الفصل الثالث: إدارة الجودة الشاملة في ضوء علم اجتماع التنظيم والخطة الاستراتيجية

المنظمة الأخذ بعين الاعتبار للعوامل السابقة في تصميم التنظيم لكي يكون تنظيمًا اجتماعيًا منتجًا فلإقامة علاقات جيدة بين العاملين بعضهم البعض أو بينهم ورؤسائهم على أساس المودة، والثقة، يثمر التعاون والتكاتف، والالتزام بتحقيق الأهداف.

وبالتحول من نموذج الإدارة التقليدية التي تتصف بجمود الهيكل التنظيمي والروتين المميز للوظائف والأنشطة والتعقيد البيروقراطي الناتج عن تضخم الأجهزة الإدارية وزيادة مستوياتها التنظيمية إلى نموذج الإدارة الإلكترونية أصبح أمراً لا بد منه أين يعد التوجه نحو الإدارة الإلكترونية اتجاهاً يتوافق مع طبيعة متغيرات العصر ومتطلباته يضمن:¹

- 1- الانتقال من التنظيم العمودي إلى التنظيم المصفوفي أو المشروع.
 - 2- الانتقال من الهيكل القائم على الوحدات الثابتة إلى الهيكل القائم على فرق العمل الجماعية.
 - 3- الانتقال من الوحدة التنظيمية الواحدة إلى وحدات تنظيمية مصغرة.
 - 4- الانتقال من التنظيم العمودي من الأعلى للأسفل إلى التنظيم الأفقي.
 - 5- الانتقال من الهيكل المحدد إلى الهيكل غير المحدد.
 - 6- الانتقال من السلطة الخطية إلى الوحدات الاستشارية.
 - 7- الانتقال من سلسلة الأوامر الخطية إلى الوحدات المستقلة والفرق المدارة ذاتياً.
 - 8- الانتقال من رئيس مباشر واحد إلى تعدد الرؤساء المباشرين.
 - 9- الانتقال من التعليمات الحرفية إلى السياسات المرنة.
 - 10- الانتقال من قواعد الإجراءات المحددة إلى إدارة الذات والفرق المدارة ذاتياً.
 - 11- الانتقال من جداول العمل القياسية والمجدولة مسبقاً إلى جداول العمل المرنة والمتغيرة.
 - 12- الانتقال من المركزية إلى اللامركزية أي من نطاق رقابة ضيق من خلال تعدد سلسلة إتخاذ القرارات في المستويات التنظيمية إلى توزيع السلطات التي تؤدي إلى نطاق رقابة أوسع من خلال تقليل المستويات التنظيمية والهيكل التنظيمي المسطح.
- فإدخال تقنيات المعلومات والاتصالات في الإدارة وما يحدثه من تغيير في أسلوب العمل الإداري وفاعليته وأدائه فبعدما كانت الإدارة بمفهومها التقليدي قائمة على الهرمية والتقسيم القائم على التخطيط والأوامر في الأعلى والسرية أسلوباً ومنهجاً جاءت الإدارة الإلكترونية كإدارة تنفيذ للخطط والأوامر في الأسفل والانفتاح والشفافية والتحالفات الاستراتيجية.

¹-ساري عوض الحسنات، مرجع سابق، ص42.

الفصل الثالث: إدارة الجودة الشاملة في ضوء علم اجتماع التنظيم والخطة الاستراتيجية

ولأن التدريب والتعلم وتطوير المسار الوظيفي والابداع تمثل استراتيجيات هامة تتبناها الجامعات في تنمية مواردها البشرية من أساتذة و موظفين إداريين موازاة مع وجود منظومة قيمية لتأثيرها الكبير في تحديد السلوك التنظيمي داخل الادارة من أجل تحقيق أهداف التنظيم وهذا يؤدي بالضرورة الى رضا وظيفي للعاملين بعيدا عن الصراعات التنظيمية التي تقلل من الانتاجية فوجود قيم مشتركة بين المنظمة والافراد يعتبر مصدرا أساسيا لفعالية الفرد والمنظمة على حد سواء وقد يكون الإنفاق على تعليم الفرد وتدريبه عاملا مساعدا في إظهار الفرد لقدراته ومهارته في العمل الذي يقوم به وهذا ما يؤدي إلى زيادة التنمية البشرية ولذلك يمكننا أن نعد الفرد الذي أهل في المنظمات التي طبقت مفاهيم الجودة من خلال ادارة الكترونية بكل عناصرها عنصرا مفيدا من أجل زيادة ربط العمال انسانيا واجتماعيا.

وقد سعت الخطة الاستراتيجية لمشروع المؤسسة الجامعية من خلال: عمليات التدريب الذي يهدف إلى تنمية القدرات والمهارات الفنية والسلوكية للأفراد العاملين لتمكينهم من تحقيق ذاتهم من خلال مزج أهدافهم الشخصية وأهداف المنظمة بأعلى كفاءة مهنية ممكنة حيث كان التدريب أكثر تخصصا وتحديدا.

أيضا كان الاهتمام الكبير في الخطة الاستراتيجية لمشروع المؤسسة الخاص بالجامعة بالأساتذة القدامى من خلال تدعيمه لهم في مختلف الخرجات الأكاديمية في مختلف الدورات التدريبية أو الملتقيات والمننديات الداخلية المحلية والوطنية منها أو الخارجية العربية منها أو الغربية وهذا كله حرصا منها على الوصول الى الجودة والتميز من خلال تبادل الخبرات والاخذ بمختلف ما توصل اليه من خبرات في ميدان التدريس بالخصوص أو كل ما يخص هذه العملية من قريب او بعيد.

خلاصة الفصل:

تم التعرف في هذا الفصل على ماهية إدارة الجودة الشاملة والتي تعني مجموعة أفكار عملية مدروسة بإتقان تقوم على أساس التحسين المستمر في جميع عمليات ونشاطات المنظمة. كما تم التعرف على المبادئ السبعة لإدارة الجودة الشاملة بدءا بالتخطيط الاستراتيجي وانتهاء بالتركيز على العملية، وتم التعرّيج على المقاربات السوسيولوجية لإدارة الجودة الشاملة فكانت الجودة مفهوم أصيل في ديننا الإسلامي الحنيف وينطلق من عموميات كثيرة في ديننا الإسلامي؛ فالجودة مكونة من الدقة والإتقان؛ وهذان المفهومان نجدهما في نصوص كثيرة في كتاب الله تعالى وسنة نبينا محمد عليه الصلاة والسلام، ثم تبنيه من طرف الدول الغربية بظهور عدة نظريات فكانت السباقة في ذلك: الإدارة العلمية، النظرية البيروقراطية ونظرية التكوين الإداري.

وقد تضمن الفصل أيضا ذكر مهام خلية الجودة بجامعة المسيلة كأداة اتخذتها الجامعة لتطبيق الجودة الشاملة بها والتي تعمل على ترقية ثقافة الجودة بالجامعة وتحسين مستوى التكوين والبحث والحياة الجامعية من أجل رفع ترتيب الجامعة في التصنيفات الوطنية والدولية، ثم محاولة تحليل العلاقة التأثيرية المتبادلة بين التخطيط الاستراتيجي والقيادة التنظيمية من جهة والحوكمة الجامعية وعملية اتخاذ القرار من جهة ثانية والإدارة الالكترونية والعلاقات الانسانية من جهة ثالثة سوسيولوجيا مع التعرّيج على أهمية الإدارة الالكترونية.

الفصل الرابع:

العملية التكوينية نحو رؤية

للتأمين ثقافة الجودة وفق الخطة

الاستراتيجية

تمهيد الفصل

اولا- تعريف التعليم الالكتروني

ثانيا - أهمية تطبيق التعليم الالكتروني

ثالثا - البنية اللازمة لتطبيق التعليم الالكتروني

رابعا - مزايا استعمال التعليم الالكتروني

خامسا - آليات التحول من التعليم الاعتيادي الى التعليم الالكتروني وفق

الخطة الاستراتيجية لمشروع المؤسسة الجامعية

سادسا - هياكل الخطة الاستراتيجية لتأمين جودة التعليم

خلاصة الفصل

تمهيد الفصل:

من أهم المجالات التي تأثرت بشكل سريع بتطور تقنية الاتصالات والحاسب مجال التربية والتعليم الذي يواجه عددا من التحديات والتطورات المتسارعة في المجالات المعرفية والتقنية، وقد أدى هذا التسارع الى تغيير أدبيات التعليم الجامعي التقليدي من أجل مواكبة هذا التطور، فقد أدت ثورة الاتصالات المعرفية الى تطور التعليم الجامعي المفتوح والتعلم عن بعد لتظهر الجامعات الالكترونية أو الافتراضية مستخدمة ما يعرف بالتعليم الالكتروني.

لذلك جاء هذا الفصل من أجل التعريف بالتعليم الالكتروني، أهمية تطبيقه وذكر لمجموع مزايا استعماله وتحديد البنية اللازمة لتطبيقه، كما تضمن الفصل أيضا الآليات التي انتهجتها جامعة المسيلة من أجل التحول من التعليم الاعتيادي الى التعليم الالكتروني مع ذكر أهم هياكلها لتثمين جودة التعليم وفق خطتها الاستراتيجية.

أولاً- تعريف التعلم الإلكتروني:

1- "هو طريقة للتعليم باستخدام آليات الاتصال الحديثة من حاسب وشبكاته ووسائطه المتعددة من صوت وصورة ورسومات وآليات بحث ومكتبات الكترونية وكذلك بوابات الانترنت سواء كان عن بعد أو في الفصل الدراسي المهم المقصود هو استخدام التقنية بجميع أنواعها في إيصال المعلومة للمتعلم بأقصر وقت وأقل جهد وأكبر فائدة"¹.

2- "هو التعلم الذي يتم عن طريق الحاسوب أو أي مصادر أخرى على الحاسوب تساعد في عملية التعليم والتعلم حيث يقوم جهاز الحاسوب في الدرس الإلكتروني بعرض المادة العلمية على الشاشة بناء على استجابة الطالب أو طلبه ويمكن أن تكون المادة العلمية نصاً أو رسوماً أو صوراً ثابتة أو متحركة أو صوتيات أو مرئيات أو هذه مجتمعة"².

3- "ذلك النوع من التعليم الذي يعتمد على استخدام الوسائط الالكترونية في الاتصال واستقبال المعلومات واكتساب المهارات والتفاعل بين الطالب والمعلم وبين الطالب والمعلم وبين الطالب والمدرسة وربما بين المدرسة والمعلم ويرتبط هذا النوع بالوسائل الالكترونية وشبكات المعلومات والاتصالات وأشهرها شبكة المعلومات الدولية (انترنت) التي أصبحت وسيطاً فاعلاً للتعليم الإلكتروني ويتم التعلم عن طريق الاتصال والتواصل بين المعلم والمتعلم وعن طريق التفاعل بين المتعلم ووسائل التعليم الالكترونية الأخرى كالدروس الالكترونية والمكتبة الالكترونية والكتاب الإلكتروني وغيرها"³.

يتضح من التعاريف أن التعليم الإلكتروني من أهم أساليب التعلم الحديثة فهو يزيد من فعالية التعلم إلى درجة كبيرة ويقلل في الوقت اللازم للتدريب ويقلل من تكلفة التعليم ويحسن من الاحتفاظ بالمعلومات والوصول إليها في الوقت المناسب وكذا سرعة تحديث المعلومات في الشبكة وتوحيد المحتوى والمعلومات لجميع المستخدمين.

¹ عبد الله بن عبد العزيز الموسي: التعليم الإلكتروني مفهومه، خصائصه، فوائده، عوائقه، ورقة مقدمة إلى ندوة المستقبل في الفترة

16 و 17/8/1423 جامعة الملك سعود الرياض. تمت الزيارة يوم: 2020/04/05، على الرابط: <https://islamfin.yoo7.com/>

² -ريما سعد الجرف: متطلبات تفعيل مقررات موديل الالكترونية بمراحل التعليم العام بالمملكة، وقائع الملتقى الإلكتروني وزارة التعليم،

الرياض، 2009، ص5، تمت الزيارة يوم: 2020/04/05، على الرابط: <https://www.academia.edu/13715181>

³ -ابراهيم عبد الله المحيسن: التعليم الإلكتروني ترف أم ضرورة ورقة عمل مقدمة لندوة مدرسة المستقبل، المملكة العربية السعودية، 2003،

ثانيا - أهمية تطبيق التعليم الالكتروني¹:

يكتسي تطبيق التعليم الالكتروني أهمية كبيرة من حيث

1- توسيع مجال الخبرات التي يمر الفرد: حيث يهيئ التعليم الالكتروني من خلال استعمال الوسائط الالكترونية للطلبة خبرات متنوعة فنتيح فرص المشاهدة والاستماع والتأمل والتفكير إذ لا بد من وضع الطالب أمام خبرات مختلفة لمواكبة التغير والتطور السريع في مجال العلم والتكنولوجيا وذلك يتطلب وسائل اتصال تتبع هذا التطور لتزويد خبراته.

2- معالجة اللفظ والتجريد: فالتعليم الالكتروني يوفر استخدام الوسيلة المناسبة حسب الموقف التعليمي لأن المعلم يعلم في الموقف التعليمي الواحد من خلال اللفظ المجرد لذلك لا بد من وسيلة تجرد هذه الألفاظ وتجسد معناها للطالب بكل يسر فهو يساعد على زيادة خبرة الطالب فتجعله أكثر استعدادا للتعلم فالمعلم اذا استعان بالصور والتسجيلات الصوتية والعينات أمكن أن يعمل على زيادة الخبرات المرئية والمسموعة.

3- اثارة الطالب وزيادة ايجابيته ونشاطه: فالتعليم الالكتروني مشوق ويقدم المعلومة بأسلوب وطريقة تجذب انتباه المتعلم.

4- يجعل الخبرات أكثر فاعلية وأبقى أثر وأقل احتمالا للنسيان: فهو يقدم معلومات حية وقوية التأثير مما يجعل المتعلم يتذكرها فهو يساعد على تثبيت المعلومات وتذكرها واستحضارها عند الحاجة لأنها تبقى في ذهن الطالب حية ذات صورة واضحة.

5- يساهم في رفع كفاءة التعليم وجودته : فهو يساهم مساهمة فاعلة في توفير وقت وجهد كل من المعلم والمتعلم.

6- يتيح فرصا للتنوع والتجديد: فهو يساهم في علاج مشكلة الفروق الفردية فجميع المتعلمين يخاطبون بمستوى واحد من قبل المعلم من خلال تقديم الوسيلة للمثيرات تدفع بالمتعلمين للتفاعل بطرق وأساليب مختلفة لأنه كلما زاد عدد الطلاب في الفصل زادت نسبة الفروق الفردية بينهم.

7- يساهم في تكوين اتجاهات مرغوب فيها: فهو يساعد على تعديل السلوك وتكوين الاتجاهات المرغوبة لأن المعلومة ليست كافية في تغيير الاتجاه المطلوب لدى المتعلمين فلا بد من وسيلة تؤكد هذه المعلومة.

¹ - حليلة الزاهي: التعليم الالكتروني بالجامعة الجزائرية، مقومات التطبيق وعوائق التطبيق، رسالة مكملة لنيل الماجستير في علم المكتبات، تخصص المعلومات الالكترونية الافتراضية واستراتيجيات البحث عن المعلومات، جامعة منتوري، قسنطينة، 2011، ص- ص39-40.

الفصل الرابع: العملية التكوينية نحو رؤية لتثمين ثقافة الجودة وفق الخطة الاستراتيجية

8- التغلب على الحدود الزمانية والمكانية : فالتعليم الالكتروني يقرب المسافة الزمانية والمكانية ويجعل المتعلم قادرا على مشاهدة تفاصيل ودقائق يستحيل عليه مشاهدتها بغيره.

9- التركيز على المتعلم: حيث كان محور العملية التعليمية التقليدية هو الاستاذ والمتعلم مجرد مستمع ومتلقي لكن التعليم الالكتروني عدل العملية وأصبح الطالب أساس العملية التعليمية ومحورها.

ثالثا - المتطلبات اللازمة لتطبيق التعليم الالكتروني¹:

لتطبيق التعليم الالكتروني يجب توفر

1- البنية التحتية والدعم الفني: وتشمل:

أ- شبكة عالية القدرة للربط الالكتروني: لضمان قدرة نقل عالية تضمن سرعة تنزيل المناهج والتطبيقات وتبادل البيانات في حالات التعلم التفاعلي ويتضح أن هذا التوجه بدأ ينتشر نظرا لتطور التقنيات بسرعة وزيادة حجم التطبيقات والمحتويات التي يجب توفرها في بيئة التعلم الالكتروني ونظرا للجدوى الاقتصادية التي يحققها وجود وسط الكتروني سريع من خلال الاعتماد على نظام مركزي والتوفير في تكلفة الاجهزة الطرفية والتي تكون أعدادها كبيرة.

ب- هيكليّة تقوم عليها الشبكة: تعتمد بالأساس على مركزية المعالجة من خلال تسخير أجهزة خوادم عالية القدرة الحاسوبية والسعة التخزينية وأجهزة حواسيب طرفية ومثل هذا النظام يتطلب شبكة ربط عالية السعة لضمان سرعة انتقال التطبيقات والمحتويات عند الحاجة اليها بدلا من الدخول في تعقيدات تحميل البرمجيات على الحواسيب الطرفية وصيانتها هذا النوع من الاجهزة يتطلب استثمار مبدئي كبير في انشاء شبكة تعليمية عالية السعة إلا أنه يثبت فاعلية وجدوى اقتصادية على المدى البعيد.

ج- البرمجيات التعليمية: والتي توفر تطبيقات لإدارة التعلم وإدارة المحتوى الالكتروني وأنظمة التحكم والسيطرة والمتابعة للشبكة.

2- الموارد البشرية: بالرغم من توفر مختلف العناصر المادية للوصول الى نظام تعلم الكتروني متكامل ومستمر فيبقى العنصر الأهم البشري فلا بد من توفر عدد كاف من الكوادر البشرية المؤهلة القادرة على متابعة نظام العمل المترامي الأطراف وصيانتته وضمان انسياب المعلومات في جميع الاتجاهات داخل الشبكة وليس ذلك فحسب بل يجب أن يكون الاستاذ والموظف قادرين على استخدام التكنولوجيا بوعي وبشكل يخدم العملية التعليمية إضافة الى ذلك فان دور الابداع في أساليب التعليم

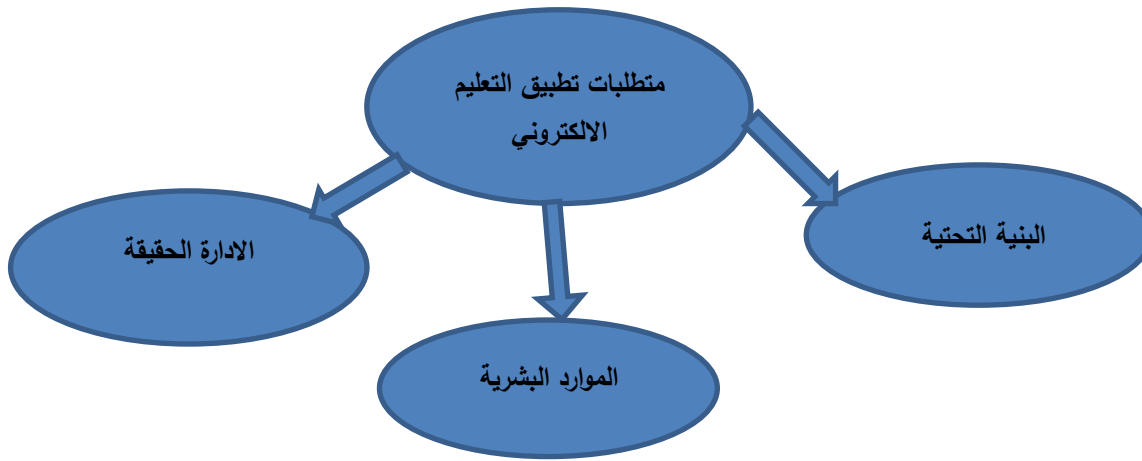
¹ - حليلة الزاهي، مرجع سابق، ص- ص، 66-68.

الفصل الرابع: العملية التكوينية نحو رؤية لتثمين ثقافة الجودة وفق الخطة الاستراتيجية

واستغلال التقنيات ليس غايته للحصول على المعرفة وحسب بل أيضا توليدها بحيث يصبح جزءا لا يتجزأ من عملية التعليم ونظرا لأن مثل هذا النظام يتطلب تغييرا جذريا في نمط التفكير للأستاذ والطالب فلا بد من وضع استراتيجية للتغيير والتحول نحو النظام الجديد ووضع أسس وأنظمة لإدارة هذا التغيير لتجنب الفوضى والتشتت وتبعثر الجهود ولهذا لابد من وضع استراتيجية ديناميكية يتم تعديلها حسب المتغيرات التقنية والاقتصادية لتأهيل وتغيير نمط التعليم التقليدي عبر التدريب المستمر والحوافز التي تدعم عملية التغيير والجدير بالذكر هنا وخاصة في مجال تنمية الموارد البشرية أنه قد يكون من الخطأ بـمكان تبني استراتيجيات تم تطويرها في الغرب أو حتى في دول نامية نظرا للتفاوت في الطبيعة السياسية والتركيبية الاجتماعية والمقومات الاقتصادية.

3- الإدارة الحقيقية: فلو تحققت جميع المتطلبات السابقة فلا بد من توفر البيئة الممكنة التي تدعم خطوات تنفيذ إستراتيجية للتعليم الالكتروني وتتمثل هذه البيئة بالوعي الكامل لضرورة وأهمية هذا المفهوم بالإضافة الى ذلك توفر الدعم والتعاون من قبل الجميع لإنجاح النظام الجديد وإرساء قواعد التعلم الالكتروني في المؤسسات التعليمية بمختلف فئاتها ومستوياتها وضمان القبول والتعامل مع المعطيات الجديدة التي يفرضها مثل هذا.

الشكل رقم(6): متطلبات تطبيق التعليم الالكتروني



المصدر: من اعداد الطالبة

رابعاً - مزايا استعمال التعليم الالكتروني¹:

إن استخدام التعليم الالكتروني يحقق مجموعة من المزايا نذكر منها

- 1- زيادة امكانية التواصل بين الطلبة والتفاعل فيما بينهم وبين الطلبة والمدرسة من خلال سهولة الاتصال ما بين هذه الأطراف في عدة اتجاهات مثل مجالس النقاش، البريد الالكتروني، غرف الحوار، وهذه الاشياء تزيد وتحفز الطلاب على المشاركة بالمواضيع التعليمية المطروحة بكل سهولة وجراًة.
- 2- فتح الأفق أمام أطراف العملية التعليمية في النقاش وتبادل الآراء حول المواضيع المطروحة والأخذ بعين الاعتبار الآراء الصحيحة.
- 3- الاحساس بالمساواة وهذه الميزة تكون أكثر فائدة لدى الطلاب الذين يشعرون بالخوف والقلق لأن هذا الاسلوب في التعليم يجعل الطلاب يتمتعون بجرأة أكبر في التعبير عن أفكارهم والبحث عن الحقائق أكثر مما لو كانوا في قاعات الدرس التقليدية وهذا النوع من التعليم يتيح الفرصة كاملة لجميع الطلاب لأنه بإمكانه ارسال رأيه وصوته من خلال أدوات الاتصال المتاحة من بريد الكتروني ومجالس نقاش وغرف الحوار.
- 4- امكانية الحصول على شرح واف للمادة العلمية في أي وقت والتواصل مع المعلم بشكل أسرع في خارج نطاق ساعات الدوام الرسمي حيث يمكن الاستعانة بالبريد الالكتروني .
- 5- امكانية تحويل طريقة التدريس فمن الممكن تلقي المادة العلمية بالطريقة التي تناسب الطلاب فمنهم من تناسبه الطريقة المرئية ومنهم من تناسبه الطريقة المسموعة أو المقروءة أو الطريقة العلمية فهو يتيح امكانية تطبيق المصادر بطرق مختلفة وعديدة تسمح بالتحويل وفقاً للطريقة الأفضل بالنسبة للمتعلم.
- 6- الملائمة مع مختلف المستويات من حيث الذكاء والتركيز لدى الطلبة فالتعليم الالكتروني يتيح للمتعلم أن يركز على الافكار المهمة أثناء كتابته وتجميعه للمحاضرة أو الدرس وكذلك يتيح للطلاب الذين يعانون من صعوبة التركيز وتنظيم المهام الاستفادة من المادة وذلك لأنها تكون مرتبة ومنسقة بصورة سهلة وجيدة.
- 7- فتح المجال للمعلم في اختيار الطريقة الأنسب في ايصال الرسالة التعليمية وتحقيق أهدافها لطلابه.

¹ - ايمان الجباري: إيجابيات ومميزات التعليم الالكتروني، مجلة محطات، 20ابريل 2019.تمت الزيارة يوم: 2020/04/05. على الرابط:

<https://www.mah6at.net>

الفصل الرابع: العملية التكوينية نحو رؤية لتثمين ثقافة الجودة وفق الخطة الاستراتيجية

8- توفر المادة الدراسية على مدار الوقت وهذه الميزة مفيدة للأشخاص المزاجيين أو الذين يرغبون التعليم في وقت معين وذلك لأن بعضهم يفضل التعلم صباحا والآخر مساء كذلك الذين يتحملون أعباء ومسؤوليات شخصية فهذه الميزة تتيح للجميع التعلم في الزمن الذي يناسبهم.

9- الامكانية في الوصول في المنهاج في مختلف الأوقات دون وجود أي صعوبة اطلاقا وهذه الميزة تجعل الطالب في حالة استقرار ذلك أن بإمكانه الحصول على المعلومة في الوقت الذي يناسبه فلا يرتبط بأوقات فتح وإغلاق المكتبة مما يؤدي الى راحة الطالب وعدم اصابته بالضجر.

10- غياب الحاجة للوجود الفعلي في الغرفة الصفية في وقت زمني محدد لان التقنية وفرت طرق للاتصال دون الحاجة للتواجد في زمان ومكان معين.

خامسا- آلية التحول من التعليم الاعتيادي الى التعليم الالكتروني وفق الخطة الاستراتيجية لمشروع المؤسسة الجامعية

1- منصة المقررات الدراسية موودل Moodle :

Mudular Object-Oriented Dynamic Learning

أ- تعريف منصة موودل Moodle : "مجموعة خدمات تفاعلية عبر الخط التي تقدم للمتعلمين إمكانية الولوج الى المعلومات، الأدوات والمواد لتسهيل التعلم وتسييره عبر الأنترنت وهي المحيط الافتراضي للتعلم وهي منصة مفتوحة مجانية واسعة الانتشار"¹.

وهي المنصة الرائدة في التعليم الالكتروني والتي تعبر من أفضل بيئات التعلم الالكتروني وتكتسب شهرة واسعة حول العالم وتستخدم من قبل عدد كبير من المؤسسات التعليمية والاكاديمية في مختلف أنحاء العالم ما يميز منصة موودل Moodle انها منصة مجانية ومفتوحة المصدر ويمكن لأي شخص أو مؤسسة تعليمية الحصول على الدورات التدريبية والمزايا التعليمية الكبيرة بمجرد التسجيل في الموقع ونقوم فلسفة موودل على أن المعرفة تبنى في عقل المتعلم من خلال ما يقدم له من معلومات يكون دور المعلم هو خلق بيئة بيداغوجية تجعل من المتعلم (المتلقي) يبني معارفه من خلال تجاربه ومؤهلاته هذه الفلسفة تختلف عن التعليم التقليدي حيث يقوم المعلم باختيار ما يجب تقديمه وما يجب على المتعلم معرفته² فيقوم التعليم باستخدام منصة مودل (الفضاء الافتراضي المفتوح) على النقاء الاساتذة والطلبة

¹ حسينة أحمد: درجة رضا الاساتذة الجدد على مخطط التكوين، صميم وبناء واستعمال درس على منصة Moodle مجلة العلوم الاجتماعية ، المجلد 15، العدد 26، جامعة محمد دباغين، سطيف، 2018، ص 68.

² سامي التواتي : تعرف على منصة Moodle منصة التعليم الالكتروني المجاني والأفضل المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية 2011/05/04، تمت الزيارة يوم: 2020-04-05 على الرابط: <https://www.zoomtaqnia.com/2016/05/>

الفصل الرابع: العملية التكوينية نحو رؤية لتثمين ثقافة الجودة وفق الخطة الاستراتيجية

حيث ينقسم فضاء الدرس الى محتوى ينشطه الاستاذ للطلبة الذين تم تسجيلهم على المنصة في أفواج ويكون الدرس عبارة عن مقطع منظم بشكل موضوعات و موارد في كل وثائق رقمية يتم توزيعها إضافة الى إشتغال الدرس على أنشطة تسمح بالتفاعل والتشارك أو التقييم¹.

وقد جاء مشروع تصميم وبناء و استعمال درس على منصة مودل للإستجابة الى الحاجات المهنية للأساتذة ومواكبة التطورات المسجلة في التربية و التعليم ويمثل مشروع تصميم بناء واستعمال درس على منصة مودل عملية تكوين هجين بين تكوين حضوري يهدف الى مساعدة الأساتذة على بناء وتصميم واستعمال دروسهم على منصة مودل وتكوين عن بعد يرافق من خلاله أعضاء الخلية المتكويين على التدريب الفعلي لوضع الدرس على المنصة تنظم على ثلاث وحدات:

- الوحدة الأولى نظرية تسمح باكتشاف مبادئ تصميم وهيكلية بيداغوجية لمقياس التكوين.
- الوحدة الثانية تطبيقية تسمح بتطبيق سيرورة السيناريو وهيكلية بناء الدرس النموذج.
- الوحدة الثالثة تخص تصميم وبناء درسه الحقيقي².

كما أن المقررات الدراسية لـ Moodle تمكن الأستاذ من وضع مقرره الدراسي على الشبكة العالمية بسهولة كما يمكن للأستاذ الاستفادة من برنامج مودل من حيث إمكانية تقديم الأنشطة التالية للطلبة³:

أ- **الأنشطة المرجعية:** وهي نوع من الكتب والمراجع التي يقدمها الأستاذ للطلبة أو مواقع على الشبكة العالمية أو صفحات داخل الموقع.

ب- **الأنشطة التطبيقية:** وهي التي تتطلب من الطالب أن يرسل مقالا الى الأستاذ سواء عن طريق الكتابة المباشرة أو إرساله على هيئة ملف ومن ثم يقوم الأستاذ بالتعليق على ذلك النشاط واعطاء الطالب التقييم الذي يستحقه.

ج- **التمارين والواجبات:** وهي على أنواع متعددة تتمثل بأسئلة الصواب والخطأ أو أسئلة الاجابات القصيرة وبعد ادلاء الطالب للتمرين يعطي درجته في ذلك وتوجد خيارات متعددة للأستاذ في وضع التمرين كأن يمكن الطالب من حل التمرين لمرة واحدة أو لعدة مرات وتحديد فترة التمرين ... وهكذا.

¹- حسينة أمحمد، مرجع سابق، ص 66.

²- نفس المرجع، ص ص 68-69.

³- زياد هاشم السقا و خليل ابراهيم الحمداني: دور التعليم الالكتروني في زيادة كفاءة وفعالية التعليم المحاسبي، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية العدد الثاني، 2012، ص 55.

الفصل الرابع: العملية التكوينية نحو رؤية لتثمين ثقافة الجودة وفق الخطة الاستراتيجية

د- الاستفتاءات: يستطيع الأستاذ اجراء استفتاء في كل جزء من اجزاء مقرره الدراسي للطلبة و الحصول على النتائج حال التصويت عليها.

هـ- المشاركة في الآراء: وذلك عبر ساحات الحوار.

كما يقدم البرنامج للمدرس:

تقريراً كاملاً عن زيارات الطلبة للموقع و الدرجات التي حصلوا عليها والأنشطة التي قاموا بتسليمها.

كل جامعة تشترك بنظام التعليم الالكتروني يخصص لها حساب خاص بها و يكون الأعضاء (المستخدمين) في هذا الحساب أربعة أنواع¹:

-مدير الحساب Admin لإدارة حساب Moodle.

-مدير الجامعة أو المؤسسة الجامعية Manager.

-الأستاذ Teacher.

-الطالب Student.

وكل مستخدم من هؤلاء: يكون له دور معين و صلاحيات معينة في حساب المؤسسة التعليمية ضمن التعلم الافتراضي.

2- خلية التعليم المتلفز والتعليم عن بعد²:

أ- مهام خلية التعليم المتلفز والتعليم عن بعد: أخذت الخلية على عاتقها مهام عديدة وهي :

أ-1- تنصيب وصيانة أرضية التعليم عن بعد Moodle.

أ-2- ادارة وتسيير أرضية التعليم عن بعد.

أ-3- ادارة وتسيير موقع خلية التعليم المتلفز والتعليم عن بعد.

أ-4- تكوين الأساتذة وتقديم المساعدة لهم حول كيفية استخدام أرضية التعليم عن بعد.

أ-5- تخطيط وعقد محاضرات متلفزة.

أ-6- عقد مناقشة المذكرات عن بعد.

أ-7- تسيير وصيانة قاعة التعليم المتلفز.

¹ - سامي النواتي، مرجع سابق.

² -جامعة محمد بوضياف بالمسيلة "خلية التعليم المتلفز والتعليم عن بعد" تمت الزيارة يوم: 2020/04/11. على الرابط: <https://www.univ-msila.dz/cteed>

الفصل الرابع: العملية التكوينية نحو رؤية لتثمين ثقافة الجودة وفق الخطة الاستراتيجية

ب- نشاطات التعليم عن بعد:

قامت خلية التعليم المتلفز والتعليم عن بعد بدورات تكوينية لفائدة الأساتذة من أجل استغلال أرضية التعليم الإلكتروني مبنية في الجدول كآتي:

جدول رقم(01): الدورات التكوينية للأساتذة من أجل استغلال أرضية التعليم الإلكتروني

السنة	الدورة
2015	تكوين الأساتذة الجدد الملتحقين بالجامعة
2017	تكوين كافة الأساتذة بالجامعة
2017	تكوين الاساتذة الجدد الملتحقين بالجامعة
2018	تكوين الاساتذة الجدد الملتحقين بالجامعة

المصدر: خلية التعليم المتلفز و التعليم عن بعد.

ج- خدمات التعليم المتلفز:

يسمح النظام ببث المحاضرات المرئية التفاعلية متعددة النقاط(مواقع مرسله نحو مواقع مستقبلية):

- للنقطة المركزية ست(6)وحدات متعددة المواقع.
- وكل وحدة يمكن أن توزع سبعة عشر (17)مشاركا على ثلاثة (3)محاضرات.
- وفي الاجمال ثمانية عشر (18)محاضرة يمكن أن تتم في آن واحد مع امكانية تسجيل عشرة(10)منها.
- في كل وحدة من الوحدات الست(6)متعددة المواقع يمكن:
- إما ربط سبعة عشر (17)مشاركا في نفس المحاضرة.
- إما توزيعهم اختياريا لعشرة (10)مشاركين أو محاضرة لأربعة مشاركين أو محاضرة لثلاثة (3)مشاركين.
- خلال محاضرة مرئية يمكن للأستاذ تبديل مضمون العرض على مستوى المواقع المستقبلية من أجل:
- إظهار مضمون الصفحة الأولى لكمبيوتره الخاص.
- ارسال الصورة الآتية من جهاز التسجيل.
- يمكن إبراز ست عشر (16)موقعا على نفس الشاشة.

د- نشاطات التعليم المتلفز:

تم استغلال قاعة التعليم المتلفز من خلال النشاطات التالية:

الفصل الرابع: العملية التكوينية نحو رؤية لتثمين ثقافة الجودة وفق الخطة الاستراتيجية

جدول رقم(02): نشاطات التعليم المتلفز

الرقم	عنوان النشاط	التاريخ	الجهات المشاركة
01	Formation-Visioconférence Administration-du-Dispositif TANDRBEG-550-MXP	21،22،23 أكتوبر 2012	-جامعة الأغواط. -جامعة المسيلة. -المدرسة العليا للأساتذة بالقبة.
02	Physique-sans Frontiere	20 ماي 2013	-جامعة المسيلة قسم الفيزياء. -Athas-CERN.
03	Une representation à distance dans une conference internationale	19 أكتوبر 2013	-جامعة المسيلة -Portland state University USA
04	Physique des particules de haute énergies	31 جانفي 2017	-جامعة محمد بوضياف قسم الفيزياء -Université de Michigan USA
05	فيزياء الشمس، النظريات والرصد	12 مارس 2018	-جامعة المسيلة قسم الفيزياء -من مركز البحث رايد محمد سليمان -هارفرد سميستونيان للفيزياء الفلكية
06	تساقطات و تدفق المشاريع	26 أفريل 2018	-جامعة المسيلة قسم الري -Dr Christine poulard (Hydrologie-hydrologie(HH) بليون فرنسا

المصدر: خلية التعليم المتلفز والتعليم عن بعد.

هـ - تجهيزات قاعة التعليم المتلفز:

تحتوي قاعة التعليم المتلفز على كافة التجهيزات للقيام بالاتصال السمعي المرئي نبيها في الجدول

كالآتي:

جدول رقم(03): تجهيزات قاعة التعليم المتلفز

الرقم	التعيين	التسمية باللغة الأجنبية
01	كاميرا متحركة	CAMIRA ROTATIVE
02	كاميرا ملفات	CAMIRA DOCUMENT
03	شاشة كهربائية	ECRAN ELECTRIQUE
04	جهاز عرض فيديو	VIDEO PROJECTEUR
05	40 مقعد	FAUTTEUILLE DE

الفصل الرابع: العملية التكوينية نحو رؤية لتثمين ثقافة الجودة وفق الخطة الاستراتيجية

CONFERENCE-40		
ENCEINTE HAUTE PARLEUR	مكبر صوت	06
MICROPHONE	ميكروفون	07

المصدر: خلية التعليم المتلفز والتعليم عن بعد.

سادسا - هياكل الخطة الاستراتيجية نحو جودة التعليم

1- خلية اليقظة البيداغوجية¹:

أ- مفهوم اليقظة البيداغوجية: هو نشاط مستمر ومنظم يهدف الى المراقبة للبيئة التربوية لاستباق وتوقع التطورات البيداغوجية.

وبما أن نظام ال.م.د يهدف لتحقيق الأفضل والأحسن للجامعة والرقى بها الى مصاف الجامعات في الدول المتقدمة وتكييفها مع التطورات والمستجدات العالمية وضمان الجودة في التعليم العالي في سياق يتسم بالعولمة والاقتصاد القائم على المعرفة من جهة والتنافسية وفعالية أداء الجامعات من جهة أخرى.

ويسعى مركز اليقظة البيداغوجية الى التطرق للمحاور التالية:

أ-1- التجديد البيداغوجي:

أ-2- المرافقة البيداغوجية.

أ-3- الارشاد النفسي البيداغوجي.

أ-4- الاعلام و التوثيق.

أ-5- الاصغاء البيداغوجي.

ب- أهداف الإصغاء البيداغوجي:

يقوم الاصغاء على مجموعة من الأهداف هي :

ب-1- الاستماع للانشغالات البيداغوجية للأستاذ.

ب-2- الاستماع للانشغالات البيداغوجية لطلبة الدكتوراه.

ب-3- الإجابة على التساؤلات البيداغوجية للطلبة.

ب-4- فتح حوار بيداغوجي بين جميع أطراف العملية التربوية (أساتذة، تربويين، خبراء، طلبة).

¹ - جامعة محمد بوضياف بالمسيلة "خلية اليقظة البيداغوجية" تمت الزيارة يوم: 2020/04/11. على الرابط: <http://www.univ-msila.dz/cvp/?p=672>

ج- إصدارات مركز اليقظة البيداغوجية:

ج-1- مجلة البيداغوجيا: وهي مجلة دورية ضمت مواضيع عديدة نذكر منها:

- المقاربة بالكفاءات وتطبيقاتها في تدريس العلوم القانونية.
- التعليم الالكتروني وتقنياته التكنولوجية المعاصرة.
- تصميم المناهج في التعليم الالكتروني وتطبيقاتها البيداغوجية بالجامعة الجزائرية (دراسة تحليلية لنتائج البحوث العلمية لأثر استراتيجية العصف الذهني في المواقف التعليمية).
- استراتيجيات التعلم النشط.

ج-2- مجلة نشرة اليقظة البيداغوجية: مجلة تقوم على رصد آخر المستجدات والمواضيع

والنشاطات المتعلقة بمجال البيداغوجيا في التعليم قصد ابقاء أفراد المنظومة التعليمية والفعاليات البيداغوجية على اطلاع بكل جديد في هذا المجال ومدعم باقتراحات وأفكار حول استعمالات الطرائق والوسائل التعليمية الحديثة في التعلم بالإضافة الى اعلام عالم التعليم بالمعلومات البيداغوجية المناسبة فبال تجديد البيداغوجي نسعى الى تجويد التعليم وتطوير الجامعة الجزائرية.

2- خلية المرافقة البيداغوجية

بعدما تطرقنا الى التعليم الالكتروني كركيزة محورية لطرفي العملية التكوينية (قد تمس أساسا الطالب أكثر من الأستاذ) فان الاستاذ حديث التوظيف وطلبة الدكتوراه هو الحور الثاني للعملية التكوينية فقد خُصا بخلية متابعة-خلية المرافقة البيداغوجية -لتقدم كل ما جاء من محتوى تكويني حسب ما ورد في مشروع الوزارة وقد سعت الخلية منذ تأسيسها الى الارتقاء بالتكوين عن طريق دعوة مختلف الشخصيات الاكاديمية المرموقة ذات السمعة الاكاديمية حرصا منها على تقديم تكوين ذو جودة عالية.

أ- **التعريف بالخلية:** خلية أنشأت بمقتضى القرار الوزاري رقم 932 المؤرخ في 20 جويلية 2016، وحسب المادة 02 من هذا القرار فإن هذه الخلية تهدف إلى تمكين الأستاذ الباحث حديث التوظيف من خلال فترة التريص من معارف ومهارات في فن التدريس الجامعي.

ب- أهداف المرافقة البيداغوجية:

- تقوم المرافقة البيداغوجية على مجموعة من الأهداف هي كالاتي¹:
- تدعيم التكوين للأساتذة وطلبة الدكتوراه الجدد بكل الآليات وطرق التدريس الحديثة الفعالة.

¹ - بلوم اسمهان وبعجي حنان : الأستاذ الجامعي بين صيرورة التكوين والمرافقة البيداغوجية "جامعة المسيلة نموذجا"، أعمال الملتقى الوطني الأول حول واقع تكوين الأستاذ الجامعي المتدرب في ظل أهداف مشروع المؤسسة الجامعية ، جامعة المسيلة، 2019، ص 448.

الفصل الرابع: العملية التكوينية نحو رؤية لتثمين ثقافة الجودة وفق الخطة الاستراتيجية

- التقييم وورش العمل التعليمية لنشر ثقافة الجودة بين أعضاء هيئة التدريس.
- تجويد التعليم لتحسين تكوين الطلاب باستمرار وإضافة قيم جديدة إلى معارفهم ونموهم الشخصي.

- التكنولوجيا الرقمية والتعليم.
- الاستفادة من الخبراء في الديداكتيك والبيداغوجيا (محاضرات، ندوات).
- اكتساب الأستاذ المعارف والمهارات القاعدية لدور فعال في التدريس والبحث ونشر مقالات وإعداد المطبوعات البيداغوجية.

ج- برنامج خلية المرافقة البيداغوجية¹:

حرصت خلية المرافقة البيداغوجية منذ نشأتها على تنفيذ مهامها برئاسة أ.د. بن يمينة سعيد وفيما يلي سرد لبرنامج الخلية منذ نشأتها:

ج-1- برنامج الخلية لشهر نوفمبر 2016:

تضمن البرنامج لهذا الشهر مايلي:

- انطلاق البرنامج التكويني للأستاذة الموظفين حديثا أين قامت الخلية بتنظيم برنامج تكويني بقاعة السمعى البصري بمركز الشبكات باستثناء المواضيع 13 و 14 تمت بمركز التعليم المكثف للغات. وقد أجري ما بين: 2016/11/02 و 2017/04/12. وقد ضم البرنامج التكويني المواضيع المبينة في الجدول كالتالي:

جدول رقم(04): برنامج خلية المرافقة البيداغوجية لشهر نوفمبر 2016

الرقم	موضوع التكوين	إسم المؤطر
01	حصة التعارف سياسة وهدف التكوين الجامعي	أ.د. بن يمينة سعيد/أ. بوقرة رابح
02	التعليم، التكوين، العلاقات الإنسانية	أ. جويبة عبد الكامل
03	البيداغوجيا وعلم النفس البيداغوجي في التكوين والتدريب عند الطالب	أ. خلف الله بوجمعة
04	التعليم والتكوين ضمن نظام الـ ل. م. د. الخصائص البيداغوجية والتعليمية	أ. قدوري رابح
05	تقنيات تنشيط فرق التكوين والإشراف	أ. جغلولي يوسف
06	تقنيات البحث الببليوغرافي وإعداد وثائق تلائم المسار التكويني	أ. بونيف محمد لمين

¹ - جامعة محمد بوضياف بالمسيلة "خلية المرافقة البيداغوجية" تمت الزيارة يوم: 2020/02/28 على الرابط: <http://www.univ->

msila.dz/cap/?m=201611

الفصل الرابع: العملية التكوينية نحو رؤية لتثمين ثقافة الجودة وفق الخطة الاستراتيجية

07	تقييم وإعداد شبكات الكفاءات	أ.اسماعيل اليامنة
08	تقنيات الإعلام والاتصال والأدوات الرقمية	أ.هماك علاوة
09	طرق ووسائل التعليم وتقنيات الإعلام والاتصال	أ.مزارق فارس
10	ورقة الطريق لمشاريع الطالب	أ.عزوز عبد الناصر
11	حقبة الأشغال -تربصات-المحتويات التطبيقية وكيفية الإدارة وشبكات التقييم	أ.دبي عيل
12	ححص تعليم اللغة-مركز التعليم المكثف للغات - فرنسية	أ.لعبيدي سعاد/أ.عامر عز الدين
13	تقنيات التعبير الكتابي ونموذج عن التقرير العلمي	أ.زغبة ليندة/أ.حجاب لامية
14	طرق وكيفية إعداد برامج تكوين ذات نوعية جيدة	أ.بلقرع العربي
15	إعداد برامج التكوين التعليم والمحيط	أ.رحاب مختار
16	دفتر الشروط وورقة الطريق في النشاط التكويني	أ.بلعجوز حسين
17	المسؤولية المعنوية و لتمهينية للجامعة	أ.راجعية أحمد
18	دور ومهام البحث	أ.دبي علي
19	الأخلاق والآداب في التعليم الجامعي -السهر البيداغوجي-	أ.رحموني زين العابدين
20	الغاية من التكوين الجامعي	أ.خرشي لخضر
21	العلاقات الخارجية	أ.خرشي لخضر

المصدر: خلية المرافقة البيداغوجية

ج-2- برنامج الخلية لشهر يونيو 2017:

قامت الخلية بتنظيم دروس تولى البروفيسور كمال بداري-رئيس اللجنة الوطنية لمرافقة التكوين البيداغوجي تقديمها حول :المرافقة البيداغوجية للأستاذ حديث التوظيف، و قد تم تسجيل الدروس بالفيديو ثم وضعت في أرضية موقع الخلية.

ج-3- برنامج الخلية لشهر فبراير 2018:

قامت الخلية في هذا الشهر بتنظيم برنامج تكويني خاص بالأساتذة حديثي التوظيف 2017- 2018 بقاعة التعليم المتلفز على مستوى مركز الشبكات ما بين : 2018/02/02 و 2018/04/19 وقد ضم البرنامج التكويني المواضيع البينة في الجدول كالاتي:

الفصل الرابع: العملية التكوينية نحو رؤية لتثمين ثقافة الجودة وفق الخطة الاستراتيجية

جدول رقم(05):برنامج خلية المرافقة البيداغوجية لشهر فيفري 2018

الرقم	موضوع التكوين	إسم المؤطر
01	حصة التعارف ،سياسة وهدف التكوين الجامعي	أ.بن يمينة سعيد
02	التعليم ،التكوين والعلاقات الإنسانية	أ.جويبة عبد الكامل
03	البيداغوجيا وعلم النفس البيداغوجي في التكوين	أ.عمور عمر
04	التكوين الجامعي بين نظام ال ل م د والنظام الكلاسيكي الرهانات والواقع	أ.بوطبة هند
05	التكوين الجامعي بين نظام ال ل م د الخصائص البيداغوجية والتعليمية	أ.قدوري راجح
06	تقنيات تنشيط فرق التكوين والإشراف	أ.جفلولي يوسف
07	تقنيات البحث الببليوغرافي وإعداد وثائق تلائم المسار التكويني	أ.بونيف محمد الأمين
08	تقييم وإعداد شبكات الكفاءات	أ.اسماعيل اليامنة
09	تقنيات الإعلام والاتصال والأدوات الرقمية	أ.شيكوش نور الدين
10	طرق ووسائل التعليم وتقنيات الإعلام والاتصال	أ.بورحلة مصطفى
11	ورقة الطريق لمشاريع الطالب	أ.عزوز عبد الناصر
12	حقيبة الأشغال ،تربصات ، المحتويات ، التطبيقات وكفايات الإدارة وشبكات التقييم	أ.بوقرة راجح
13	حصة تعليم اللغة-مركز التعليم المكثف للغات-فرنسية-	أ.لعبيدي سعاد/أ.عامر عز الدين
	حصة تعليم اللغة-مركز التعليم المكثف للغات-انجليزية-	أ.فريني ليندة
14	تقنيات التعبير الكتابي ونموذج عن التقرير العلمي	أ.زغبة ليندة/أ.حجاب لامية
15	طرق وكفايات إعداد برامج تكوين ذات نوعية جيدة	أ.رحاب مختار
16	إعداد برنامج التكوين ، التعليم والمحيط	أ.حجاب مخلوفي
17	دفتر الشروط وورقة الطريق في النشاط التكويني	أ.بلعجوز حسين
18	المسؤولية المعنوية والتمهينية للجامعة	أ.رواجعية أحمد
19	دور ومهام البحث	أ.بودراح ابراهيم
20	الأخلاق والآداب في التعليم الجامعي-السهر البيداغوجي-	أ.رحموني زين العابدين
21	الغاية من التكوين الجامعي	أ.رواجعية أحمد
22	العلاقات الخارجية	أ.بن واضح الهاشمي

المصدر: خلية المرافقة البيداغوجية

الفصل الرابع: العملية التكوينية نحو رؤية لتثمين ثقافة الجودة وفق الخطة الاستراتيجية

ج-4- برنامج الخلية لشهر مارس 2018:

ضم برنامج الخلية لهذا الشهر ما يلي:

- الملتقى الوطني حول: دور المرافقة البيداغوجية في تطوير أداء الأستاذ الجامعي الذي نظم بمخبر تخطيط الموارد البشرية وتحسين الأداء تحت رعاية السيد مدير الجامعة البروفيسور كمال بداري وبالتنسيق مع اللجنة الوطنية للإشراف ومتابعة تنفيذ برنامج المرافقة البيداغوجية لفائدة الاستاذ الباحث بوزارة التعليم العالي والبحث العالي

- كما قدم السيد: جيرار فرنيو دروس في المرافقة البيداغوجية بعنوان: نظرية الحقول المفاهيمية.

- كما ضم نشاط الخلية هذا الشهر أيضا اختتام الورشة الثانية الخاصة بالتكوين البيداغوجي للأساتذة حديثي التوظيف من تنشيط البروفيسور حرز الله عبد الكريم الخبير في الإصلاح الجامعي وضمان الجودة وقائع عملية التكوين و قد امتدت الورشة في الفترة ما بين: 11 و 15 مارس وتناولت موضوعين أساسيين:

- الأول: تقنيات تنشيط فرق التكوين والإشراف تخللته مناقشات من طرف الأساتذة ليتم بعدها تقييم في الموضوع من خلال إستمارات أسئلة وُزعت على الحضور.

- الثاني: تقييم وإعداد شبكة الكفاءات وفي ختام الورشة تم توزيع استبيان حول المواضيع المدرسة وآراء الأساتذة المتكونين في سير العملية.

ج-5- برنامج الخلية لشهر أكتوبر 2018:

ضم برنامج الخلية لشهر أكتوبر 2018 ما يلي:

- الاجتماع التنسيقي حول أهمية نشر الدروس على الأرضية الإلكترونية أين اجتمع مدير الجامعة السيد: كمال بداري بالتنسيق مع السادة مسؤولي خلية المرافقة البيداغوجية و خلية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مع حضور الأساتذة الجدد حديثي التوظيف وكان هذا يوم: 2018/10/01 بمركز الشبكات وقد تمحور هذا الاجتماع التنسيقي حول أهمية نشر الدروس على الأرضية الإلكترونية ومن أبرز النقاط التي تطرق إليها:

- انطلاق الوصاية البيداغوجية للطلبة بداية من الأسبوع الأول من شهر أكتوبر بالإضافة الى تفعيل الطلبة.

- كما تقدم السيد المدير في ختام الاجتماع توجيهات مهمة حول ضرورة تحسين وتطوير الأساليب البيداغوجية الموجهة للأساتذة.

الفصل الرابع: العملية التكوينية نحو رؤية لتثمين ثقافة الجودة وفق الخطة الاستراتيجية

ج-6- برنامج الخلية لشهر ديسمبر 2018:

ضم برنامج الخلية لهذا الشهر ما يلي:

- الدورة التكوينية للأساتذة حديثي التوظيف -دفعة 2018-وقد إنطلقت يوم: 2018/12/09 بقاعة الندوات التابعة لمعهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية أين أشرف على الحصة الأولى مسؤول الخلية تحت عنوان: **أهداف وسياسة التكوين في الجامعة**. وقد شمل التكوين المحاور الآتية:

1- أهمية التكوين للأساتذة حديثي التوظيف.

2- سياسة التكوين والتعليم العاليين في الجزائر.

3- التعرف على النظام الداخلي للجامعة.

4- فلسفة نظام ال.ل.م.د.

5- الوصاية البيداغوجية للطلبة الجدد.

وقد قدم البرنامج على شكل محاضرات وورشات تطبيقية على مستوى مخبر الإعلام الرياضي السمعي البصري بأسبوع مغلق موزعة على الأشهر: ديسمبر، جانفي، فيفري، مارس، ماي، وإنتهى بورشة تقييمية خلال شهر جوان وقد شمل البرنامج التكويني المواضيع المبينة في الجدول كالاتي :

جدول رقم(06): برنامج خلية المرافقة البيداغوجية لشهر ديسمبر 2018

N	THEMES	Formateur
1	Prise de contact, politique et objectif de la formation universitaire	Benyamina Saïd
2	Ethique et déontologie dans l'enseignement supérieur et veille pédagogique	Rahmouni Zinne elabiddine
3	Techniques d'expression écrite et modèle de rapport scientifique	Zaghba Linda – Hadjab Lamia
4	Techniques de recherche bibliographique – Elaboration de corpus adapté au parcours de formation	Bounif Mohamed Lamine
5	Pédagogie et psychopédagogie dans la formation. Apprentissage chez l'étudiant	Ammour Amar
6	Port-folio, stages (contenus pratiques et modalités de pilotage et grille d'évaluation)	Herzallah Abdelkrim
7	Séances de langue CEIL	Fernini Linda
8	Responsabilité morale et professionnalisante de l'université	Rouadjaia Ahmed
9	Techniques d'animation des équipes de formation et	Herzallah

الفصل الرابع: العملية التكوينية نحو رؤية لتثمين ثقافة الجودة وفق الخطة الاستراتيجية

	tutorat.	Abdelkrim
10	Feuille de route pour le projet d'étudiant	Herzallah Abdelkrim
11	Montage de programme de formation, enseignement et environnement	Herzallah Abdelkrim
12	Méthodes et modalités de confection des programmes de formation de qualité	Herzallah Abdelkrim
13	Cahier de charges et feuille de route dans l'action de formatio	Herzallah Abdelkrim
14	Evaluation et établissement de grilles de compétences	Herzallah Abdelkrim
15	Rôle de la fonction recherche	Bouderah Brahim
16	Les relations extérieures	Benouadheh Hachmi
17	Enseignement, formation et relation humaine	Djouiba Abdel Kamel
19	6 Finalité de la formation universitaire	Rouadjaia Ahmed
20	Formation universitaire entre le système LMD et le système classique : Enjeux et réalité	Herzallah Abdelkrim
21	Enseignement et formation en LMD : spécificités pédagogiques et didactiques.	Herzallah Abdelkrim 0

المصدر: خلية المرافقة البيداغوجية

كما استضافت الخلية الاستاذ زين العابدين رحموني حيث ألقى محاضرة تكوينية للأساتذة الموظفين حديثا بجامعة المسيلة والمدرسة العليا ببوسعادة حول: **آليات وإخلاقيات المهنة الجامعية** أين تطرق الاستاذ الى اخلاقيات العمل الجماعي والسرقة العلمية بصفته رئيس لمجلس اخلاقيات المهنة الجامعية بجامعة محمد بوضياف وقد تم تسجيل الحصة بالفيديو بمعهد الرياضة ثم وضعت في أرضية المرافقة البيداغوجية.

ج-7- برنامج الخلية لشهر يناير 2019:

شمل برنامج الخلية لهذا الشهر المحاور التالية:

- الاسبوع الثاني للتكوين البيداغوجي في اطار المرافقة البيداغوجية للأساتذة حديثي التوظيف لجامعة المسيلة والمدرسة العليا ببوسعادة حيث استأنف التكوين البيداغوجي بـ: **تقنيات البحث الببليوغرافي** وقد قام بتنشيط هذا التكوين الدكتور: **محمد الامين بونيف** بقاعة الرياضة وبحضور مدير

الفصل الرابع: العملية التكوينية نحو رؤية لتثمين ثقافة الجودة وفق الخطة الاستراتيجية

المعهد: الدكتور فاتح يعقوبي والنائب: أ. د خالد جوارى و رئيس المجلس العلمي للمعهد: أ . د عمرو زهير.

واستكمالاً لبرنامج الخلية قدم

- الدكتور حرز الله عبد الكريم محاضرة حول : حقيبة الاشغال والتربصات.
- البروفيسور أحمد رواجية محاضرة حول: المسؤولية الأخلاقية والمهنية للجامعة.
- كما حضرت الدكتورة فرنيني ليندة في: اللغة الانجليزية.
- البروفيسورة اسماعيلي اليامنة محاضرة حول : البيداغوجيا وعلم النفس البيداغوجي والتعلم عن الطالب الجامعي.

- الدكتور حرز الله عبد الكريم محاضرة حول :حقيبة الاشغال والتربصات.
- كما قامت الخلية بنشر تقرير حول التكوين والمراقبة البيداغوجية لـ شهر جانفي 2019 المحرر من طرف :د. علي لرقط أين حرصت اللجنة الوطنية على متابعة التكوين بنوعيه الإقامي وعن بعد بتحرير تقرير سنوي شامل لجميع مؤسسات التعليم العالي حتى يتسنى لها التقييم والتعليم المستمر لبلوغ الأهداف الاهداف المسطرة التي تسعى الوزارة لتحقيقها في أرض الواقع وعليه تناول التقرير أبرز المؤشرات التي تقيس مدى تجسيد القرار 932 على أرض الواقع ومدى تطبيقه في المؤسسات وجملة العراقيل التي يمكن أن تواجه منفذيه سواء على المستوى اللوجستي أو مستوى التأطير.

ج-8- برنامج الخلية لشهر أفريل 2019:

ضم برنامج الخلية لهذا الشهر:

- حصة تكوينية قام بتنشيطها: البروفيسور كمال بداري مدير جامعة المسيلة ورئيس اللجنة الوطنية للتكوين والاشراف البيداغوجي بمعهد تقنيات النشاطات البدنية والرياضية حول :

Méthodes et modalités de confection des programmes de formation de qualité.

ج-9- برنامج الخلية لشهر يونيو 2019:

ضم نشاط الخلية لهذا الشهر:

- محاضرة حول : الغاية من التكوين الجامعي قدمها البروفيسور كمال بداري.

الفصل الرابع: العملية التكوينية نحو رؤية لتثمين ثقافة الجودة وفق الخطة الاستراتيجية

- يوم دراسي من تنشيط كل من: الدكتور جعلاب نور الدين، الدكتور كتفي عزوز البروفيسور بن يمينة سعيد، البروفيسور ضياف زين الدين حول : **التقويم التكويني** بالاشتراك مع مركز اليقظة البيداغوجية.

ج-10- برنامج الخلية لشهر سبتمبر 2019:

ضم نشاط الخلية لهذا الشهر:

- تنظيم الأسبوع الرقمي لتقييم الاعمال المنجزة خلال الموسم 2018-2019 وهذا استكمالا للمرحلة الأخيرة من التكوين في تكنولوجيا المعلومات والاتصال وقد تم بالتنسيق مع جامعة قسنطينة 01.

3- مركز العلاج الطبي¹:

1- أهداف المركز:

يعمل مركز العلاج الطبي الى تقديم خدمات صحية متنوعة علاجية وتوعوية للطلبة والعمال من خلال:

أ- بالنسبة للطلبة:

- الفحوصات الطبية التلقائية، مع الفحوصات الطبية للالتحاق بالنسبة للطلبة الجدد.
- الفحوصات الطبية المنظمة.
- التوعية الصحية، والتلقيح ضد: التهاب الكبد الفيروسي، الكزاز، الدفتيريا.

ب- بالنسبة للعمال:

- الفحوصات الطبية التلقائية، مع الفحوصات الطبية للعمال الجدد.
- التوعية الصحية، والتلقيح ضد الكزاز والدفتيريا.

د-2- طاقم العمل:

يتكون طاقم عمل المركز من:

- وحدة المعاينة الطبية: وتنظم طبيب رئيسي وطبيب عام.
- وحدة طب الأسنان: تنظم طبيب مختص في جراحة الأسنان.
- وحدة التمريض: تشمل ممرضين رئيسيين.

¹ - جامعة المسيلة "مركز العلاج الطبي"، تمت الزيارة يوم: 2020/08/09، على الرابط: <http://www.univ-msila.dz/csm>

4- مركز المساعدة النفسية¹:

وفيما يلي ذكر لمجموع الأهداف التي يصهر المركز على تحقيقها

أ- فيما يخص الأهداف العلاجية للمركز:

- تأمين جلسات نفسية للإصغاء والمساعدة للطلبة في اطار عمل يضمن المهنية والسرية واليقظة الحيادية.

- تأمين جلسات نفسية للإصغاء والمساعدة النفسية والتوجيه لطاقتهم بالعمل بالجامعة وعائلاتهم.

- تنظيم جلسات جماعية للإرشاد الطلابي للحالات الطلابية التي تعاني من مشكلات مشتركة أو قريبة بالأخص في الوسط الجامعي كصعوبة الاندماج في السنة الأولى الجامعية أو مخاوف الامتحانات أو صعوبة تطبيق استراتيجيات للدراسة الناجعة وبأقل ضغط ممكن...الخ.

- تنظيم حصص من الاسترخاء الفردي والجماعي للطلبة.

ب- فيما يخص بعد التكوين

- ضمان تكوين متواصل لطلبة علم النفس العيادي ليسانس وماستر في مادة "التكفل النفسي" من خلال محاضرات مقدمة في الميدان العلاجي وكذا الملاحظة بالمشاركة ضمن الجلسات النفسية.

- ترشيح أهم الطلبة الذين يؤكدون حضورا ملتزما في المركز ورغبة فعلية في مساعدة الآخر لتأمين جلسات نفسية يشرفون عليها بأنفسهم وتناقش تقارير الجلسات النفسية والمقابلات مع الطاقم العلاجي.

- ضمان تكوين متواصل في مادة "الاختبارات النفسية" لتوظيف أكثر فعالية وموضوعية في التشخيص العيادي وكذا لإنجاز البحوث الأكاديمية التي تعتبر في حد ذاتها أرضية لمباشرة ومقاربة الأفراد الذين يعانون نفسيا واجتماعيا.

5- جائزة التميز البيداغوجي²:

استحدثت الجامعة بمناسبة نهاية الموسم الجامعي 2018-2019، عدة جوائز مالية لفائدة الأساتذة الجامعيين الباحثين وكذا الطلبة الباحثين وجاء ذلك من أجل مرئية الجامعة وتحسين ترتيبها على المستوى الوطني والدولي وقد صرح مدير الجامعة ان القرار تم اتخاذه خلال اجتماع المجلس التنسيقي التشاوري للجامعة الذي وافق على تخصيص جوائز للأساتذة الباحثين وطلبة الدكتوراه الذين قدموا ابحاث علمية

¹ - جامعة المسيلة " مركز المعالجة النفسية": تمت الزيارة يوم: 2020/08/09، على الرابط: <http://www.univ-msila.dz/capu>

² - حكيم ش "جريدة النهار" تمت الزيارة يوم : 2020/03/10، على الرابط: <https://www.ennaharonline.com/9>

الفصل الرابع: العملية التكوينية نحو رؤية لتثمين ثقافة الجودة وفق الخطة الاستراتيجية

أصيلة في مجال الاختراعات بالنسبة لكليات: العلوم، التكنولوجيا، الرياضيات، الاعلام الآلي وعلوم التقنيات الحضرية وأبحاث علمية أصيلة في مجالات عالمية صنف "A" بالنسبة للعلوم الانسانية والاجتماعية المحررة باللغة الانجليزية وتتعلق الجوائز بـ :

- جائزة الاختراع بمبلغ 20 مليون سنتيم للحاصلين على براءة اختراع.
- جائزة النشر العلمي الدولي بقيمة 05 ملايين سنتيم مخصصة للناشرين باللغة الانجليزية في العلوم الانسانية والاجتماعية في مجالات صنف "3" A.
- جائزة للأستاذة الأوائل المساهمين في ترتيب الجامعة وفق تصنيف " google citation "
- اقامة علمية عالية المستوى بالخارج لمدة 15 يوم شاملة التكاليف لكل أستاذ فايز في احدى الجوائز الثلاث

وصرح الدكتور الهاشمي بن واضح نائب مدير الجامعة المكلف بالتعاون والعلاقات الخارجية أن هذه الجوائز ستوزع خلال حفل اختتام السنة الجامعية، كما صرح أن جامعة المسيلة احتلت المرتبة الاولى وطنيا حسب تصنيفات مجلة التايمز العالمية نظرا للإمكانيات البيداغوجية والبحثية التي توفرها الجامعة للباحثين في مختلف المجالات.

خلاصة الفصل:

تم التعرف في هذا الفصل على تعريفات مختلفة للتعليم الالكتروني وذكر للأهمية التي تدفع على استخدامه والتي منها توسيع مجال الخبرات التي يمر بها الفرد، اثارة الطالب وزيادة إيجابيته ونشاطه كما تم فيه أيضا التعرف على البنى التحتية اللازمة لتطبيقه والتي ضمت البنى التحتية والدعم الفني والمورد البشري مع وجود ادارة حقيقية تؤمن به كما تم فيه ذكر لأهم مزايا استعماله.

ثم تناولنا بالشرح لأهم الآليات التي اعتمدتها جامعة المسيلة كآلية للتحويل من التعليم الاعتيادي الى التعليم الالكتروني من منصة موودل الى خلية التعليم المتلفز وتجهيزاته وأخيرا تم التنويه بأهم الهياكل التي اعتمدها المخطط الاستراتيجي لمشروع المؤسسة الجامعية للوصول الى جودة التعليم وهي: خلية اليقظة البيداغوجية، خلية المرافقة البيداغوجية، مركز العلاج، الطبي ومركز العلاج النفسي.

الفصل الخامس

انفتاح الجامعة على محيطها

المحلي والعالمي وفق الخطة

الاستراتيجية

تمهيد الفصل

أولاً - الجامعة نسق مفتوح.

ثانياً - هياكل المخطط الاستراتيجي للجامعة

ثالثاً - نماذج لاتفاقيات شراكة الجامعة مع محيطها المحلي والدولي

خلاصة الفصل

تمهيد الفصل:

إن الفكرة الأساسية في مفهوم النسق هو أن ما يهم هو العلاقة الموجودة بين عناصر النسق وحتى العلاقة الموجودة العلاقة الموجودة مع عناصر أنساق أخرى وليس العناصر في حد ذاتها أي أن العلاقات هي التي تحافظ على الكل ضمن أي نسق، وبعد دحض أن المنظمة نسق مغلق بل هي نسق مفتوح على محيطها الخارجي بمعنى أنها تتبادل مع محيطها المواد والمعلومات... الخ، والمؤسسة الجامعية درجت هذا الاتجاه حيث هي المسؤولة عن تخريج اطارات تكون منتجة وفعالة بالمجتمع التي توجد فيه كما أنها تحتاج لمختلف الدعم من المؤسسات الاقتصادية والاجتماعية للتكاتف الجهود وتعم الفائدة على الجميع. من هذا المنطلق جاء هذا الفصل متضمنا محاولة تحليل سوسيولوجي باعتبار أن الجامعة نسق مفتوح على محيطها الاقتصادي والاجتماعي المتواجدة فيه، كما تم التطرق فيه لأهم الهياكل التي اعتمدتها جامعة المسيلة في سياستها الانفتاحية على محيطها الاقتصادي الاجتماعي بمخططها الاستراتيجي.

وفي الاخير تم ذكر لمجموعة من الاتفاقيات تم عقدها بين الجامعة ومؤسسات محلية وجامعات

دولية.

أولاً - الجامعة نسق مفتوح:

ظهر المدخل الوظيفي كرد فعل على الانتقادات التي وجهت الى أطروحات أن المنظمة نسق مغلق حيث كانوا يعتقدون بعدم وجود أي تأثير للمجتمع على التنظيم وحيث كانوا يعتبرون هذه الأخيرة - المنظمة- نسقا مغلقا والسلوك التنظيمي فيها انما يتحدد فقط بفعل العوامل الداخلية وليس للعوامل الخارجية أي تأثير يذكر¹.

ويقوم هذا المدخل على رؤية الأحداث الاجتماعية بأنها مكونة من أجزاء مترابطة مفصلياً ووظيفياً بحيث يكون كل جزء مكملاً للآخر بنائياً وحركياً ووظيفياً لدرجة عدم استطاعة أي جزء الاستغناء عن وجود الأجزاء الأخرى عند قيامه بحركته ووظيفته على الرغم أن حركة ووظيفة الكل مختلفة عن حركة ووظيفة أجزائه المكونة له وهذا يعني أن الأجزاء تكون متماسكة ارتباطياً ومتكاملة حركياً ومتكافئة وظيفياً ومتناغمة إيقاعياً فهذا هو معنى النسق الذي يتنفس و يحيا وجودياً ووظيفياً من خلال تكامل وظائف أجزائه المترابطة فالوظيفية البنائية تدور حول فكرة تكامل الأجزاء والاعتماد المتبادل بين العناصر المختلفة للمجتمع كما يرى هذا المدخل أن المجتمع نسق يتألف من عدد من الأجزاء المترابطة فتهتم البنائية الوظيفية بدراسة العلاقة بين مختلف هذه الأجزاء وبين المجتمع ككل بالنظر إلى المجتمع واعتباره شبكة منظمة من الجماعات المتعاونة التي تتجه نحو الاستقرار وتتفق حول القيم المرتبطة بالأهداف.

وقد ارتبط المنظور الوظيفي المعاصر بنزعة تطبيقية لمواجهة مشكلات التكيف وإعادة التوازن الاجتماعي للأنساق التي يتكون منها المجتمع ويؤكد هذا المنظور على أن المجتمعات تتجه نحو التوازن، كما يؤكد على أن القوى المكونة للنظام الاجتماعي تعمل على تخفيف حدة الانحرافات والتوترات داخل النظام كما أن كل نظام قابل للتغيير التدريجي والمستمر طبقاً للحاجات والمتطلبات التي تشبع رغبات أفراد المجتمع واختلافها تبعاً لاختلاف الزمان والمكان² ويؤكد الوظيفيون على أن تقبل أفراد المجتمع للقواعد التي يسير عليها مجتمعهم يؤدي إلى استمرار وجود هذا المجتمع حيث تكون هناك الرغبة عند غالبية أفراد المجتمع في إتباع أهداف متشابهة تساعد على تحقيق التكامل والاستقرار الاجتماعيين ولا شك أن وجود الأهداف المشتركة بين أفراد المجتمع يؤدي إلى خلق العواطف المشتركة اللازمة لتحقيق الوحدة العضوية للبناء الاجتماعي.

¹ - اعتماد علام: دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، مصر، 1994، ص38.

² - طلعت إبراهيم لطفي وكمال عبد الحميد الزيات: النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، ط1، دار غريب، القاهرة، (د ت)، ص98.

الفصل الخامس: انفتاح الجامعة على محيطها المحلي والعالمي وفق الخطة الاستراتيجية

وباعتبار التنظيم يتكون من هيكل أساسه وحدات اجتماعية تظم أشخاصاً أو جماعات عمل متعاونة معا لتحقيق مجموعة من الأهداف المشتركة والمتفق عليها في حدود مجموعة من المعايير الرشيدة في ظل نظام لتقسيم العمل وآخر للإشراف بالاحتكاك مع بيئة خارجية لا يمكن تجاهلها ولا تجاهل تأثيرها المحتمل سواء تعلق ذلك بالمجتمع المحلي أو حتى العالمي¹.

هذا ما أكدته تالكوت بارسونز في أن التنظيم هو عبارة عن نسق إجتماعي يتألف من أنساق إجتماعية فرعية أخرى إلا أن الشيء الذي يميز التنظيم عن المجتمع الأكبر هو وضوح الأهداف والتوجه الأولي لديه نحو تحقيق أهداف خاصة به فوجود الأهداف ووضوحها يعطي للمنظمة شخصيتها فنسق الشخصية كنسق فرعي من النسق الكلي للفعل الإجتماعي هو المسؤول على تحديد هذه الشخصية وصيانتها في النسق الإجتماعي الذي يعبر عن العلاقة بين الأهداف كنسق فرعي والمنظمة كنسق كلي² فالمنظمة هي نسق مفتوح تتأثر بأنساق المجتمع وتؤثر فيهم، إذ أن تحقيق هدفها على المستوى الخارجي يكون من خلال علاقة المنظمة بالمحيط الخارجي الذي تعمل فيه أما على المستوى الداخلي يكون مرتبط بالعمليات التي لها صلة بفشل أو نجاح المساعي الهادفة لتحقيق الهدف كعملية صنع القرار.

ويرى بارسونز النظام الاجتماعي للفعل على اعتبار أن له حاجات لا بد أن تُلبى إذا ما أُريد له البقاء والاستمرار وأنه يتكون من عدد من الأجزاء التي تعمل لتلبية تلك الحاجات فهو يرى أن كل الأنساق الحية تسعى لأن تكون في حالة التوازن والاستقرار والعلاقات المتوازنة بين أجزائها المختلفة³. وقد ذهب تالكوت بارسونز في نظريته عن "النسق الاجتماعي" الى القول بأن لكل مستوى من مستويات الأنساق الاجتماعية مشكلاته النوعية التي تميزه عن غيره من الأنساق فلكل نسق طريقته لحل مشكلاته التي تواجهه ولكي يضمن بقاءه واستمراره فإنه يواجه على الأقل أربع مشكلات أو شروط أساسية لكي يستمر في البقاء وقد أطلق بارسونز على هذه المشكلات أو الشروط اسم **المستلزمات الوظيفية أو المتطلبات الوظيفية** وهي⁴:

¹- علي عبد الرزاق جليبي: علم اجتماع التنظيم، مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2001، ص 17.

²- طلعت إبراهيم: علم الاجتماع التنظيمي، القاهرة، مكتبة غريب، 1999، ص 9.

³- أيان كريب: النظرية الاجتماعية، من بارسونز الى هابرماس، ترجمة محمد حسين غلوم، مطابع الوطن، الكويت، 1999، ص 68.

⁴- نفس المرجع، ص 74.

الفصل الخامس: انفتاح الجامعة على محيطها المحلي والعالمي وفق الخطة الاستراتيجية

أ- **وظيفة التكيف والتأقلم مع البيئة:** تتطلب وظيفة التكيف مع البيئة أن يقوم النسق الاجتماعي بتأمين التسهيلات والوسائل الاقتصادية الضرورية لحياة أعضاء المجتمع وتوزيعها من خلال النسق.

ب- **وظيفة تحقيق الهدف:** تشير وظيفة تحقيق الهدف الى مشكلة تحديد الأولويات بين أهداف المجتمع والاستخدام الأمثل لموارد النسق من أجل تحقيق هذه الأهداف.

ج- **وظيفة التكامل:** تعني وظيفة التكامل التنسيق بين أجزاء النسق الاجتماعي والمحافظة على العلاقات الداخلية بين هذه الأجزاء.

د- **وظيفة المحافظة على بقاء النمط وإدارة التوتر:** تشير وظيفة المحافظة على بقاء النمط وإدارة التوتر الى ضرورة التعامل مع التوترات الداخلية والضغط فيكون أعضاء النسق قادرين على خفض التوترات التي يمكن أن تظهر بين الاعضاء خلال التفاعلات اليومية.

وتعتبر هذه المتطلبات الوظيفية الأربعة من وجهة نظر التحليل الوظيفي أساسية في جميع الأنساق الاجتماعية ذلك لأن الفشل في انجاز هذه المستلزمات يؤدي الى تعرض النسق الاجتماعي الى الانهيار حيث تشكل المتطلبات الوظيفية مشاكل محددة يتعين على الانساق الاجتماعية حلها من أجل المحافظة على بقاءها وبقاء المجتمع ككل¹.

وقد تعدى دور الجامعة اليوم مهمة التكوين ليمتد إلى دور التفاعل مع منظمات المجتمع لبحث حاجاته وتوفير متطلباته دفعها إلى إعادة النظر في أنظمتها وصولاً إلى تبني إصلاحات جديدة جعل الجامعة مؤسسة فعالة في المجتمع قادرة على التفاعل مع متطلباته وحل مشكلاته وتوفير احتياجاته أي مؤسسة منتجة في المجتمع تراعى فيها شروط ومعايير الجودة في مخرجاتها ومن أجل تحقيق هذه الجودة تبنت الجامعة نظاماً جديداً ومشاركاً لنظامها التعليمي².

فإدراك المؤسسة الجامعية لخصائص بيئتها يؤثر بشكل مباشر على علاقتها مع هذه البيئة لذلك يتحتم على الجامعة ادراكها وفهم القوى المؤثرة فيها وذلك بتفعيل التخطيط الاستراتيجي لاختيار أدوات وأساليب تمكنها من تحليل بيئتها بواقعية وتكون مناسبة لإمكانيات وحجم الجامعة لأن عدم ادراك القوى

¹ - طلعت إبراهيم لطفي وكمال عبد الحميد الزيات، مرجع سابق، ص 72.

² - بن زروال فتحة ونصراوي صباح: الاحتياجات التدريبية لأساتذة التعليم الجامعي في ظل نظام (ل.م.د) في مجال البحث العلمي، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، دراسة مقدمة للمؤتمر العربي الدولي الرابع المقام بجامعة الزرقاء، الأردن ما بين: 01-04 أفريل 2014، ص 375.

الفصل الخامس: انفتاح الجامعة على محيطها المحلي والعالمي وفق الخطة الاستراتيجية

المؤثرة في البيئة واتجاهاتها المؤثرة في عملها بشكل مناسب قد تظهر في اختيار استراتيجيات غير ملائمة لا تتسجم مع طبيعة البيئة ومتطلباتها.

وتتوفر جامعة المسيلة على سياسة معلنة فيما يخص الانفتاح على محيطها المحلي والعالمي فتوجد عدة اتفاقيات ممضاة في مجال البحث العلمي وتربصات....الخ، وهذا ما هدف له المخطط الاستراتيجي لمشروع المؤسسة الجامعية من حيث ربطها بمحيطها المحلي.

ثانيا - هياكل المخطط الاستراتيجي لانفتاح الجامعة

1- منصة المقررات الالكترونية المفتوحة واسعة الانتشار:

- MOOCS-Massive open online courses

أ- تعريف المقررات الالكترونية المفتوحة واسعة الانتشار¹ Moocs: هي مساقات دراسية يتم تطويرها الكترونيا عبر منصات خاصة بها و ضمن منهجية ومعايير محددة تضمن جودتها و تشمل مختلف عناصر المنهاج التعليمي الحديث من أهداف تعليمية و محاضرات و محتوى تعليمي و مواد تعليمية و أنشطة و تمارين و أساليب تقويم تكوينية و ختامية و قنوات تواصل بين أطراف العملية التعليمية و يتم إتاحة تلك المقررات مجانا على الانترنت بهدف فتح التعليم للعالم و تخفيض تكلفته.

ب- المتطلبات التربوية والتقنية لبيئة² Moocs:

ب-1- المتطلبات التربوية لبيئة Moocs:

- قناعة المسؤولين التامة بأهمية بيئة MOOCS ومقرراتها وقبولهم التام لما سوف تحدثه من تغيير في العملية التعليمية.

- توفير الكوادر البشرية المؤهلة من اداريين وأساتذة و فنيين أو التي لديها الرغبة في التأهيل والتدريب على تطوير مقررات MOOCS.

- توفير الموارد المالية اللازمة .

- الحرص على ضمان الجودة في بيئة MOOCS ومقرراتها.

¹- نفس المرجع، ص246.

²-الحارثي ايمان بنت عوض: متطلبات تفعيل المقررات المفتوحة الالكترونية واسعة الانتشار MOOCS عبر الانترنت ودرجة أهميتها وتوافرها والاتجاهات نحوها في الجامعات السعودية ، مجلة المنهل، تمت الزيار يوم 2020/04/11، على الرابط :

<https://platform.almanhal.com/Files/2/89529>

الفصل الخامس: انفتاح الجامعة على محيطها المحلي والعالمي وفق الخطة الاستراتيجية

- الحصول على الاعتماد الأكاديمي وهو ما يطمئن المسؤولين في وزارات التعليم العالي على جودة البرامج التعليمية المقدمة من خلال بيئة MOOCs ويزيد من ثقة المستفيدين منها في المؤسسات التعليمية.

- توعية وتنقيف الناس حول بيئات ومقررات الـ MOOCs داخل الجامعات وخارجها.

- الشراكة مع الجامعات الأخرى والافادة من مقرراتها التي تقدمها وفق بيئة MOOCs.

ب-2- المتطلبات التقنية لبيئة Moocs :

- بوابة الكترونية باللغتين العربية والانجليزية يتم من خلالها نشر الارشادات والتعليمات ومتابعة الاستفسارات المتعلقة بشتى الأمور الأكاديمية من خلال موقع البيانات والمعلومات العامة والخاصة.

- مواقع الكترونية بحيث يخصص موقع لكل قسم أكاديمي يحتوي بيانات مبوبة حول بنية القسم الاكاديمي وأسماء وأعضاء هيئة التدريس وتخصصاتهم والمناهج والمقررات الدراسية.

- نظام ادارة الكتروني يتم من خلاله التسجيل والمتابعة وايصال كافة البيانات المطلوبة للطلبة ونتائج امتحاناتهم.

- مجتمع افتراضي الكتروني يتضمن الاطراف والفئات المرتبطة ببيئة MOOCs التي تشمل الطلبة وأعضاء هيئة التدريس والفنيين والمسؤولين وهذا يتطلب توفير عدد من قنوات الاتصال منها: البريد الالكتروني ، خدمات التخاطب ، لوحة الاعلانات الالكترونية وخدمة الندوات والمناقشات والاجتماعات والمؤتمرات، وقواعد بيانات خاصة بالاستفسار والأسئلة المتكررة واجاباتها ومحرك بحث ثنائي اللغة وخدمة التسجيل الالكتروني.

3- أهمية المقررات الالكترونية المفتوحة واسعة الانتشار¹:

تظهر أهميتها في:

- أنها عالمية لا تتقيد بالحدود الجغرافية أو الزمانية أو الثقافية أو الدينية.
- أنها متاحة بعدة لغات كما يمكن ترجمتها للغات الأخرى.
- تناسب عددا كبيرا من المتعلمين.
- تساعد على تبادل الخبرات بين المتخصصين في دول العالم المختلفة مما يحقق عولمة التعليم.
- تساعد في التنمية البشرية للموظفين والعاملين في مختلف المجالات.

¹ - عبد المولي أبو خطوة: المقررات الالكترونية المفتوحة واسعة الانتشار Mooc وعولمة التعليم، مجلة التعليم الالكتروني العدد 14، 2014،

تمت الزيارة يوم: 2020/04/07، على الرابط: <http://emag.mans.edu.eg/index>

الفصل الخامس: انفتاح الجامعة على محيطها المحلي والعالمي وفق الخطة الاستراتيجية

- يمكن انتاجها ونشرها في مدة زمنية قصيرة.
 - لا تحتاج لفترات زمنية طويلة لدراساتها.
 - تناسب الطلبة والخريجين والعاملين في المهن المختلفة.
 - غالبا من يقوم بتصميمها وانتاجها وادارتها مؤسسات تعليمية عالمية مرموقة.
 - تعتمد في معظمها على التعلم في مجموعات مما يساعد على تبادل الخبرات.
 - تحقق هدف التعليم الذاتي والتعلم مدى الحياة.
 - تضيق الفجوة العلمية بين المجتمعات المتقدمة والنامية.
- ب- حاضنة الأعمال¹:

ب-1- **التعريف بحاضنة الأعمال لجامعة المسيلة:** هي حاضنة تابعة لقطاع التعليم العالي والبحث العلمي تهتم برواد الأعمال من ذوي الكفاءات الجامعية - الطلبة والباحثين - القادرين على تسخير التقنيات التكنولوجية الحديثة لتقديم مشاريع ومؤسسات ناشئة ذات أفكار إبداعية سواء كانت مشاريع: خدمات، منتجات، نماذج، عمل، أو اختراعات ضمن قطاعات التكنولوجيا والذكاء الاصطناعي، الصناعة، التجارة، الصيدلة، والطب، الاتصالات، تكنولوجيا المعلومات، الطاقة والطاقات المتجددة، الرسكلة، والبيئة أو أي تقنية تهدف الى استثمار المصادر المتوفرة لدعم واستمرارية المؤسسات الناشئة من حيث نجاحها وتطوير عملها لترقى الى مكانة المؤسسات الناجحة التي تمثل نقطة انطلاق وإقلاع إقتصادي وفق مضامين التنمية المستدامة.

وشعار الحاضنة: " لديكم الفكرة و لدينا الدعم والمرافقة"

ب-2- **المهام الرئيسية للحاضنة:**

- تؤدي الحاضنة جملة من المهام نجملها في:
- أ- تقديم خدمات التدريب والاستشارات لأصحاب الأفكار وبلورة أفكارهم لتكون جاهزة للتطبيق فضلا عن العمل على تسويق الفكرة الريادية.
 - ب- دعم الابداع والابتكار من خلال تقديم المرافقة، الخدمات، الخبرات، التجهيزات، دراسات الجدوى الاقتصادية، الاستشارات الفنية والادارية للوصول الى مشاريع ذات جدوى اقتصادية، تكنولوجية ابداعية غير تقليدية وتوقيع اتفاقيات شراكة مع الجهات الداعمة للتواصل مع رواد الأعمال وحصولهم على الدعم المناسب لشركاتهم الناشئة.

¹ - جامعة المسيلة "حاضنة الأعمال" تمت الزيارة يوم: 2020/07/16، على الرابط: <https://www.univ-msila.dz/bicu/partners>

الفصل الخامس: انفتاح الجامعة على محيطها المحلي والعالمي وفق الخطة الاستراتيجية

- ج- ترشيح المشاريع المحتضنة للمشاركة في المسابقات المحلية، الجهوية، الوطنية والعالمية.
- د- الدعم المادي لحاملي الأفكار والمشاريع الابتكارية.
- هـ- السعي للوساطة بين حاملي الأفكار والشركاء الاقتصاديين والاجتماعيين لبلورة الأفكار الى مشاريع وحلول ميدانية.
- و- تذليل العراقيل البيروقراطية لحاملي الأفكار التي قد يتعرضون لها خلال مراحل تجسيد فكرة المؤسسة الناشئة.

ج- مكتب الربط بين الجامعة والمؤسسات الاقتصادية¹:

1- تقديم المكتب: أنشأ مكتب الربط بين جامعة محمد بوضياف بالمسيلة والمؤسسة الاقتصادية بقرار من مدير الجامعة يترأسه الأستاذ: غفصي توفيق (أستاذ بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير) بالتنسيق مع نائب مدير الجامعة للعلاقات الخارجية الدكتور الهاشمي بن واضح. حيث قام مدير الجامعة بتتصيب أعضاء مكتب الربط بين الجامعة والمؤسسة الاقتصادية في اطار انفتاح الجامعة على محيطها الاقتصادي والاجتماعي والذي يقوم بالربط والتواصل مع الطلبة المتخرجين القدامى من الجامعة.

2- اختصاصات المكتب:

يختص مكتب الربط بين الجامعة والمؤسسة الاقتصادية بمهمة القيام باستقصاءات للعديد من الأهداف من بينها:

- متابعة خريجي الجامعة القدامى وتجرى هذه الاستقصاءات بعد سنة أو سنتين من تخرج كل دفعة ويتمحور الغرض منها في اجراء تحليل لمختلف مسارات خريجي الجامعة مما يتيح اعداد تقارير تستغل لتوجيه الطلبة في اختيار تخصصاتهم وتكييف عروض التكوين مع سوق العمل.
- كما يعتبر المكتب الذي يقوده فريق من المتخصصين في الاعلام الآلي والاحصاء أداء للمساعدة على اتخاذ القرار حيث تتمثل مهمته في استشارة مكونات الأسرة الجامعية من طلبة وأساتذة وموظفين بشأن المسائل المتعلقة بالتقييم من أجل التحسين المستمر للعديد من الجوانب المختلفة للنشاط الجامعي الداخلي: التعليم، البحث العلمي، الحياة الجامعية، البنية التحتية، التعاون الدولي، العلاقة مع المحيط الاجتماعي والاقتصادي، الحوكمة.

¹ - جامعة المسيلة "مكتب الربط بين الجامعة والمؤسسات الاقتصادية" تمت الزيارة يوم: 2020/07/226، على الرابط: <http://www.univ-msila.dz/blue/?p=40>

الفصل الخامس: انفتاح الجامعة على محيطها المحلي والعالمي وفق الخطة الاستراتيجية

- يقدم المكتب معلومات موثوقة داخليا (للإدارة ومسؤولي التكوين وغيرهم) وخارجيا (طلبة الثانويات والطلبة الجامعيين والخريجين القدامى والمستخدمين...) فيما يخص الاندماج المهني للخريجين والمسارات التكوينية للطلبة وامكانيات قابلية التشغيل.
- أداة مساعدة على توجيه مسارات الجامعة والكليات والمعاهد وكذلك لمسؤولي التكوينات وتأتي خلاصة الاستقصاءات في شكل نشرة سنوية.

3- مسؤوليات مكتب الربط بين الجامعة والمؤسسة الاقتصادية:

تتمثل مهمة المكتب الرئيسية في:

- جمع المعلومات المتعلقة بالاندماج المهني لخريجي الجامعة القدامى وتحليلها ونشرها.
- اجراء الدراسات والاستقصاءات حول الاندماج المهني لخريجي الجامعة.
- اجراء دراسات استقصائية تقييمية تكون أساسا لمخططات العمل.
- ضمان متابعة الاندماج المهني لخريجي الجامعة القدامى والمساهمة في دعم هذا الاندماج وتسهيله.
- تحديد المسارات المهنية لخريجي الجامعة.
- ممارسة أي نشاط يرمي الى موائمة أفضل بين التكوين وسوق العمل ولا سيما من خلال اقتراح عناصر من معلومات ومؤشرات ذات صلة لتوطيد الاستراتيجية ومخططات العمل الرامية الى موائمة أفضل بين التكوين والعالم المهني.
- تكوين قاعدة معلومات تخص خريجي الجامعة القدامى.
- تحليل الإحصائيات ونشرها للاستجابة لكافة الطلبات الداخلية والخارجية المتعلقة بالطلبة والاساتذة وعروض التكوين.
- اعداد استمارات على الخط وادارة قواعد بيانات الخريجين بالشراكة مع مركز الانظمة وشبكات الاعلام والاتصال والتعليم المتلفز والتعليم عن بعد.

د- مركز التعليم المكثف للغات CEIL¹:

1- التعريف بالمركز: تم انشاء مركز التعليم المكثف للغات 2008 سنة وتم تشغيله منذ عام 2010 ويقدم دورات تدريبية مكثفة لتعليم اللغات : اللغة الفرنسية العامة، الانجليزية العامة، الالمانية العامة، والاسبانية العامة.

ويتم تقديم التدريب في شكل جلسات 54 تضم ساعة وقبل بدء كل جلسة يجب على الطالب اجراء اختبار لتمكين موقعه في المستوى الذي يتوافق مع معايير الاطار المرجعي الأوروبي المرجعي العام للغات. وفي نهاية التدريب يعد اختبار نهاية الجلسة الذي يسمى اختبار المستوى الزاميا وهذا يسمح بتقييم المهارات اللغوية والاجتماعية والثقافية المكتسبة خلال ساعات التدريب ويسمح للمتعلّم بالحصول على شهادة المستوى.

ويستهدف هذا الاختبار النهائي كل المهارات الكتابية والشفوية فهو اختبار تفاعل المتعلم في حالات التواصل المختلفة يتم تسجيله من أصل 100 نقطة وعتبة النجاح في الحصول على شهادة المستوى هي 50 نقطة/100 نقطة (شفهي وكتابي).

يقدم المركز أيضا تدريبا مكثفا في الفرنسية FOS لأهداف محددة وفقا لطلب الطلاب أو الموظفين أو الأفراد.

2- اللغات المدروسة:

- الفرنسية المستوى: A1.A2.B1.B2.

- الانجليزية المستوى: A1.A2.B1.B2.

- الألمانية المستوى: A1.A2.B1.B2.

- الاسبانية المستوى: A1.A2.B1.B2.

3- دورات المركز: يقدم المركز

- دورة الخريف.

- دورة الشتاء.

- دورة الربيع.

¹ - جامعة المسيلة "مركز تعليم اللغات" تمت الزيارة يوم: 2020/07/29، على الرابط: <http://virtuelcampus.univ-msila.dz/cei>

4- نقاط قوة المركز: تشمل

- تدريب الاداريين والتربويين على ادارة مراكز اللغات من قبل خبراء وطنيين ودوليين.
- تدريب فريق التدريس (المدرسين) قبل كل جلسة على:
- * - تحليل احتياجات الجمهور ليتم تدريبه.
- * - تحديد أهداف التدريب اللغوي.
- * - التعرف على أنواع التقييم المختلفة.
- * - معرفة كيفية الاستخدام الصحيح للأساليب المخصصة لتدريس اللغة.
- * - تركيب أقسام جديدة (دفع) من المناقشات والمناقشات الدائمة على مستوى CEIL هذه الأقسام هي: chat-chat. café. littéraire.
- * - استخدام مختبرات اللغة لتحسين الكفاءة في التدريس (التعلم والانشطة الشفهية).

ثالثا - نماذج لاتفاقيات شراكة الجامعة مع محيطها المحلي والعالمي

1- الاتفاقيات المحلية

أ- إتفاقية تعاون بين الجامعة ومصنع لافارج¹:

ابرمت الجامعة شهر جويلية العام 2017. إتفاقية تعاون مع مصنع لافارج في اطار انفتاحها على المحيط الاقتصادي قصد تقوية العلاقة بين الطرفين لضمان تكوين ذو فعالية تربطه احتياجات المؤسسة وخلق منتج واشراك اطرارات المصنع في الاستشارات والتوجهات من جهة أخرى.

وتتدرج الإتفاقية حسب مدير الجامعة كمال بداري في اطار خارطة طريق سطررتها ادارة الجامعة رفقة محيطها الاقتصادي قصد خلق تكامل وحصول الطلبة على تكوين يضمن حصولهم على اكتساب خبرة ميدانية كما أشار السيد المدير الى أن الاجتماع الموسع الذي عقده رفقة اطرارات الجامعة مع مسؤولي واطرارات مصنع لافارج انبثق عنه عدة توصيات أهمها تشكيل لجنة مشتركة تقوم بزيارة كل الوحدات الاقتصادية على مستوى الولاية لوضع برنامج عمل وتحديد الأهداف الاساسية واحتياجات الطرفين بدقة وكذلك انطلاق عملية التكوين الذي يمس مختلف الاختصاصات المتوفرة بالجامعة: الاعلام الآلي، هندسة، الكيمياء، الفيزياء، البيئة وغيرها من التخصصات ذات الصلة بالإضافة الى برمجة دورات تكوينية مكثفة في اللغات الموجهة لإطرارات المصنع بمركز اللغات بالجامعة واشراك اطرارات لافارج في

¹ - عامر ناجح "جريدة الشعب" تمت الزيارة يوم: 2020/03/10، على الرابط: <http://www.ech-chaab.com/ar/A>

الفصل الخامس: انفتاح الجامعة على محيطها المحلي والعالمي وفق الخطة الاستراتيجية

التكوين والتأطير واعداد العروض وفق تكوين يتماشى مع احتياجات المؤسسة الاقتصادية وكذا تصنيف قائمة المهن المستقطبة للتوظيف.

ب- اتفاقية تعاون بين الجامعة وشركة كوندور ايلكتروتيكس¹:

تمت الاتفاقية شهر مارس العام 2018 بين رئيس الجامعة البروفيسور: **كمال بداري** ورئيس مجلس ادارة شركة كوندور ايلكتروتيكس في مجال البحث والتكوين وجاءت هذه الاتفاقية لتقوية العلاقة بين المؤسستين في اطار انفتاح الجامعة على محيطها الاقتصادي وذلك بتقاسم الانشغالات وخلق معرفة للتقدم الى الامام بالصناعة وتحقيق الأهداف المرجوة بالوصول الى تقدم عروض تكوين تتماشى واحتياجات المؤسسات الاقتصادية وتطوير وتنمين البحث العلمي واستغلال الامكانيات الكبيرة التي تمتلكها شركة كوندور في مجال التكوين.

ج- اتفاقية الشراكة بين الجامعة ومؤسسة صيانة التجهيزات الصناعية MEI²:

واصلت الجامعة انفتاحها على محيطها الاقتصادي حيث ابرمت ادارة الجامعة اتفاقية شراكة مع مؤسسة صيانة التجهيزات الصناعية كما تم الاتفاق في ذات السياق على تحضير ماستر مهني وذلك بالتنسيق مع كلية التكنولوجيا وكلية العلوم كما تم امضاء مقرر انشاء لجنة مختلطة بين الجامعة والشركة لمتابعة تطبيق بنود الاتفاقية ولتوطيد سبل التعاون بين الطرفين.

وقد اشار مدير الجامعة السيد: **كمال بداري** الى أن انفتاح الجامعة على محيطها الاقتصادي والاجتماعي بات ضرورة تفرضها المتغيرات المستجدة في البيئة الاقتصادية للجزائر وهو ما يفرض على الجامعة ضمان ادماج مهني للطلبة وكذا مساعدة طلبة الدكتوراه على ربط بحوثهم بهذا الواقع الاقتصادي زمن جهة أخرى يضمن للمؤسسات الاقتصادية الاستفادة من حل المشكلات التي تواجهها في مختلف المجالات.

وفي ذات السياق صرح نائب مدير الجامعة للعلاقات الخارجية الدكتور: **الهاشمي بن واضح** أن ادارة الجامعة تسعى الى فتح المجال للقائمين على المؤسسات الاقتصادية من أجل الاطلاع على التجهيزات والوسائل التي توفرها مخابر الجامعة والتي يمكن أن تقدم خدمات بأقل تكلفة خصوصا ما تعلق بإجراء التجارب حسب كل شركة والتي تقوم بها خارج الجامعة بتكاليف عالية بالإضافة الى أن الجامعة

¹ - ع موسى "جريدة الشرق الجزائري" تمت الزيارة يوم : 2020/03/10، على الرابط: <http://www.akhersaa-dz.com/2018/03/10>

² - جامعة محمد بوضياف بالمسيلة تمت الزيارة يوم : 2020/03/10، على الرابط: <https://www.univ-msila.dz/ar/?p=10607>

الفصل الخامس: انفتاح الجامعة على محيطها المحلي والعالمي وفق الخطة الاستراتيجية

تقدم خدمات في مجال التعليم المكثف للغات باعتبارها تتوفر على مركز تعليم مكثف للغات بإمكانيات عالية.

د - اتفاقية تكوين بين الجامعة وقطاع البيئة بالمسيلة¹:

تمت الاتفاقية في شهر أكتوبر 2019 حيث اشرفت وزيرة البيئة والطاقات المتجددة زرواطي على توقيع اتفاقية بين قطاعها والجامعة تتضمن التكوين المستمر لمستخدمي قطاعها واستحداث ماستر مهني في تخصص البيئة كما أوضح رئيس الجامعة أن هذه الاتفاقية تندرج ضمن تفتح الجامعة على محيطها الاقتصادي والاجتماعي من خلال ادراج ماستر مهني في تخصص البيئة ومواكبة التعليم العالي للمتطلبات الاقتصادية والبحث العلمي.

هـ - اتفاقية تعاون بين الجامعة وسلطة السمي البصري²:

تمت الاتفاقية في شهر نوفمبر 2019 أين وقعت الجامعة اتفاقية تعاون وشراكة مع سلطة الضبط السمي البصري التابعة لوزارة الاتصال وقد جاء هذا بعد يوم دراسي بكلية الحقوق والعلوم السياسية حول الاعلام والانتخابات بحضور رئيس سلطة الضبط السمي البصري وتعتبر هذه الاتفاقية الاولى من نوعها على المستوى الوطني من خلال توسيع نطاق اشراك الاساتذة الباحثين وتنظيم تظاهرات وطنية ودولية بالإضافة الى تسهيل عملية البحث العلمي من طرف سلطة الضبط لطلبة الاعلام والاتصال وطلبة الحقوق والعلوم السياسية، وقد صرح البروفيسور كمال بداري أن هذه الاتفاقية تدخل ضمن الاهداف الأساسية للمخطط الاستراتيجي للجامعة 2022-2071 وذلك ضمن مسعى الانفتاح والارتقاء بالتكوين والبحث كما أكد على أن الجامعة أبرمت أكثر من 20 اتفاقية تعاون في هذا الاطار مع هيئات وطنية معروفة.

و - افتتاح قاعة مواهب برايل³:

تمت افتتاح قاعة مواهب برايل شهر نوفمبر 2019 موجهة للاستغلال من طرف الطلبة المكفوفين بالجامعة وقد تم تجهيز القاعة بطابعة متخصصة من الجيل الخامس برايل التي تقوم بطباعة الدروس والمحاضرات تقوم بطباعة الدروس والمحاضرات ليتم قراءتها بصورة سهلة من طرف فئة المكفوفين بالإضافة الى مجموعة من أجهزة الكمبيوتر موجهة لهذه الفئة

¹ - الاذاعة الجزائرية تمت الزيارة يوم : 2020/03/10، على الرابط <http://www.radioalgerie.dz/news/ar/content/180533.html>

² - جامعة محمد بوضياف بالمسيلة تمت الزيارة يوم: 2020/03/10، على الرابط <https://www.univ-msila.dz/ar/?p=10636>

³ - جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، تمت الزيارة يوم: 2020/08/02، على الرابط: <https://www.univ-msila.dz/ar/?p=10647>

ز- يوم تحسيسي للتوعية ضد مرض سرطان الثدي¹:

في اطار المسؤولية الاجتماعية للجامعة تجاه المجتمع أشرفت الجامعة شهر أكتوبر 2019 على تنظيم يوم تحسيسي للتوعية ضد مرض سرطان الثدي تحت شعار "احياء فعاليات الشهر العالمي الوردي" بمشاركة:

- جمعية الأمل لمكافحة مرض السرطان بالمسيلة.
- النادي الطلابي بالجامعة.
- مصلحة طب الأورام بمستشفى الزهراوي بالمسيلة.
- ثلة من خيرة الاطباء المختصين في المجال على مستوى الولاية.
- مجموعة من أساتذة بالجامعة.
- حيث تناول هذا اليوم التحسيسي المحاور التالية:
- التعريف بالمرض وأنواعه.
- أعراضه ووسائل تشخيصه.
- مراحل تطوره وطرق علاجه.
- الإحصائيات الأخيرة لهذا المرض في الجزائر مقارنة ببقية دول العالم.....الخ.

وقد تم التركيز خلال هذه الفعالية على توجيه ارشادات للطلابات والعاملات بالجامعة تؤكد على ضرورة الكشف المبكر وتحسيسهم بشكل واضح بمخاطر سرطان الثدي اللائي حضرن بكثافة نظرا لتخصيص قاعة للفحص تحت اشراف مختصين وذلك بهدف كشف حاجز الخوف لدى هذه الفئة كما شهد اليوم التحسيسي حضور ثلاثة مريضات استطعن تجاوز المرض والشفاء منه كنماذج للحاضرات بالقاعة لتشجيعهن على مقاومة المرض.

ح- انطلاق عملية التشجير بالجامعة²:

اين سطر السيد المدير عملية التشجير بالجامعة شهر جانفي 2020 حيث جاءت هذه العملية في اطار مشروع شجرة لكل طالب وقد لاقت عملية التشجير استحسان الأسرة الجامعية واقبالا من طرف الطلبة والأساتذة والموظفين وقد تواصلت العملية الى غاية شهر مارس وكان الهدف منها هو توسيع

¹ -جامعة محمد بوضياف: تمت الزيارة يوم: 2020/03/10، على الرابط: <https://www.univ-msila.dz/ar/?p=10600>

² - جامعة محمد بوضياف بالمسيلة تمت الزيارة يوم: 2020/08/10، على الرابط: <http://virtuelcampus.univ-msila.dz/inst-gtu/?>

الفصل الخامس: انفتاح الجامعة على محيطها المحلي والعالمي وفق الخطة الاستراتيجية

المساحات الخضراء داخل وخارج محيط الجامعة في سياق انفتاح الجامعة على محيطها الاجتماعي والاقتصادي.

2- الاتفاقيات الدولية¹:

فلم يكتفي المخطط الاستراتيجي لمشروع المؤسسة الجامعية الى ربطها بمحيطها المحلي بل وحتى العالمي وفيما يلي بعض الاتفاقيات الدولية المبرمة:

أ- اتفاقية تعاون مع جامعة لياج.

ب- اتفاقية تعاون مع جامعة باريس.

ج- اتفاقية تعاون مع جامعة رومانيا.

¹ - جامعة محمد بوضياف بالمسيلة "معهد تسير التقنيات الحضرية" تمت الزيارة يوم: 2020/03/10، على الرابط:

<http://virtuelcampus.univ-msila.dz6>

خلاصة الفصل:

تم في هذا الفصل عرض موجز لمختلف الهياكل التي اعتمدتها الجامعة في مخططها الاستراتيجي والتي ضمت منصة المقررات الالكترونية واسعة الانتشار تعريفها مع تحديد لمتطلباتها التربوية، التقنية والبشرية ثم حاضنة الأعمال تعريفها وتحديد لمهامها، مكتب الربط بين الجامعة والمؤسسات الاقتصادية وتحديد لاختصاصاته ومسؤولياته تلاه مركز التعليم المكثف للغات مع تحديد نقاط قوته.

ثم تم ذكر لنماذج من لاتفاقيات شراكة وتعاون الجامعة كانفتاح على محيطها الاقتصادي والاجتماعي المحلي والدولي منها: اتفاقية مع مصنع لافارج، اتفاقية مع شركة كوندور، اتفاقية مع مؤسسة صيانة التجهيزات الصناعية، اتفاقية مع جامعة باريس، اتفاقية مع جامعة لياج.

الفصل السادس

المقارنة المنهجية للدراسة

الميدانية.

تمهيد. الفصل

أولاً - مجالات الدراسة.

ثانياً - منهج الدراسة.

ثالثاً - أدوات جمع البيانات.

رابعاً - أساليب معالجة البيانات.

خلاصة. الفصل

تمهيد الفصل:

تحتاج البحوث في مجال العلوم الاجتماعية في دراستها للظواهر إلى الجمع بين الجانب النظري والجانب التطبيقي فيعمد الباحث السوسيولوجي في الجانب النظري الى تحديد مفاهيم ومتغيرات الدراسة وفرضياتها تلافيا للبيانات الغير ضرورية والتي ليست لها علاقة بالظاهرة المدروسة ويأتي في الجانب الميداني ليسير في طريق منهجي واضح لا تشوبه الغموض أو التداخل في جمع المعطيات محددات مجالات الدراسة ومستعينا بأدوات لجمع البيانات ومنهج للدراسة وتقنيات لتحليل النتائج واختبار الفرضيات لتتحدد صحتها من نفيها.

ولهذا جاء هذا الفصل متضمنا تحديدا للمجالات التي تمت فيها الدراسة، المكاني والزمني والبشري، المنهج المستخدم في الدراسة وكذلك الأدوات التي استعملت في جمع المعلومات والبيانات من الميدان مع تحديد للأساليب التي تمت بها معالجة البيانات المجمعة من الميدان.

أولاً- مجالات الدراسة

1- المجال المكاني

يمثل المجال المكاني لأي ظاهرة محل تواجد هذه الظاهرة في الوسط الاجتماعي، ذلك أن لكل ظاهرة منشأً تنشأ فيه وتتبع منه وبالتالي لا بد من تناول وأخذ ذلك المكان بالدراسة والتحليل لأنه يندرج ضمن المعطيات التحليلية التي يتوجب على الباحث عدم إهمالها في التحليل السوسيولوجي للظاهرة ، وقد أجريت الدراسة الميدانية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

أ - التعريف بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة¹:

تقع جامعة محمد بوضياف على الطريق رقم 65 الرابط بين المسيلة والجزائر العاصمة بدأت النواة الأولى للجامعة في شهر فيفري عام 1985 في مؤسسة كانت مخصصة لتكوين سائقي الآلات بالمكان المسمى ذراع الحاجة الذي يبعد عن المدينة ببضع كيلومترات وذلك بإنشاء معهد وطني للتعليم العالي، كانت بدايته بفتح أول فرع تكوين للتقنيين الساميين في الميكانيك بعدد من الأساتذة لتبدأ الانطلاقة مباشرة في شهر سبتمبر من نفس السنة بفتح فرع الجذع المشترك للتكنولوجيا، خاصة مع قدوم بعض الأساتذة الأجانب المتعاونين، وفي شهر فيفري 1986 فتح فرع تسيير التقنيات الحضرية بتكوين قصير المدى الذي حول من معهد متخصص من مدينة المدية وفي سبتمبر من عام 1987 بدأ تكوين المهندسين في الميكانيك والهندسة المدنية وقد بدأ في نفس الوقت مشروع بناء المركز الجامعي الذي تم إنجازه في زمن قياسي لتبدأ الدراسة فيه مع بداية السنة الجامعية: 1988-1989، وذلك بفتح فرع التجارة وإنشاء معهد وطني ثاني في الهندسة المدنية.

ومع بداية السنة الجامعية: 1989-1990، أصبح عدد الطلبة يقارب 2000 طالب ليتم الارتقاء من معاهد وطنية إلى مركز جامعي في 07 جويلية 1992، بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم: 301/92، لكن الانطلاقة الكمية والنوعية كانت مع بداية سنة 1996 بفتح الكثير من الفروع منها بالخصوص : الخدمة الاجتماعية، الإعلام الآلي للتسيير والحقوق مع بداية سنة 1997 ثم فرع الأدب العربي، البيولوجيا، الإعلام الآلي والالكترونيك وغيرها من الفروع ليصل معها عدد الطلبة مع بداية السنة الجامعية: 2000-2001 الى 90000 طالب، هذا التطور الكمي في عدد الطلبة وهياكل الاستقبال

¹ - من وثائق الجامعة بتاريخ: 2019/04/14.

وكذلك التطور النوعي في الاختصاصات مكن من ترقية المركز الجامعي إلى جامعة في : 18 سبتمبر 2001 وذلك بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 01/274 المؤرخ في: 18 سبتمبر 2001.

كما شهدت أيضا الجامعة خلال تلك الفترة إنجازات مهمة سواء في مجال هياكل الاستقبال كإنشاء مكتبة مركزية وقاعة محاضرات ومخابر علمية وبيداغوجية وغير ذلك، وفي مجالات البحث العلمي كإسهامات الأساتذة الباحثين من خلال مشاركتهم في الملتقيات العلمية الوطنية والدولية وكذا إنتاجاتهم العلمية التي تحصل من خلالها بعضهم على جوائز وترقيات في الدرجات العلمية، كما تميزت أيضا ببعض الاختصاصات البيداغوجية بمستواها الجيد كالجذب المشترك للتكنولوجيا على سبيل المثال لا الحصر الذي احتل المرتبة الأولى على مستوى الشرق الجزائري الموسم الدراسي: 1998-1999، في امتحانات السنة الأولى الموحدة في تلك الفترة.

ب- شرح الهيكل التنظيمي للجامعة¹.

تحتوي جامعة محمد بوضياف ككل الجامعات على مديرية جامعة، كليات ومعاهد، يُحدد التنظيم الإداري للجامعة والكلية والمعهد بقرار مشترك بين الوزير المكلف بالتعليم العالي والوزير المكلف بالمالية والسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية.

توضع نيابات مديرية الجامعة تحت مسؤولية نواب مدير الجامعة المعينون بمرسوم بناء على اقتراح من الوزير المكلف بالتعليم العالي بعد موافقة مدير الجامعة ويختارون من الأساتذة الذين يثبتون رتبة أستاذ التعليم العالي.

- مديرية الجامعة:

ممثلة في مدير الجامعة وهو الشخص المسؤول عن السير العام للجامعة مع احترام صلاحيات الهيئات الأخرى، حسب المادة 26: من المرسوم التنفيذي يعين رئيس الجامعة من بين الأساتذة ذوي رتبة أستاذ التعليم العالي، وفي حالة عدم وجودهم من بين الأساتذة المحاضرين أو الأساتذة المحاضرين الاستشفائيين.

1- نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في الطورين الأول والثاني والتكوين المتواصل

والشهادات والتكوين العالي في التدرج

ومن مهامها:

- متابعة المسائل المتعلقة بسير التعليم والتدريب المنظم من قبل الجامعة.

¹ - من وثائق الجامعة بتاريخ: 2019/04/14.

- السهر على انسجام عروض التكوين المقدمة من الكليات والمعاهد مع مخطط تنمية الجامعة.
- السهر على احترام التنظيم الساري المفعول في مجال التسجيل ومراقبة المعارف وانتقال الطلبة.
- متابعة أنشطة التكوين عن بعد الذي تضمنه الجامعة وتطوير أنشطة التكوين المتواصل.
- السهر على احترام التنظيمات والإجراءات السارية المفعول في تسليم الشهادات والمعدلات .
- 2- نيابة مديرية الجامعة للعلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية ومن مهامها:

- ترقية علاقات الجامعة مع محيطها الاجتماعي والاقتصادي والمبادرة ببرامج الشراكة.
- المبادرة بكل نشاط من أجل ترقية التبادل ما بين الجامعات والتعاون في مجالي التعليم والبحث.
- القيام بأعمال التنشيط والاتصال.
- تنظيم التظاهرات العلمية وترقيتها.
- ضمان متابعة برامج تحسين المستوى وتجديد المعلومات للأساتذة والسهر على انسجامها.
- 3- نيابة مديرية الجامعة للتنمية والاستشراف والتوجيه ومن مهامها:

- جمع العناصر الضرورية لإعداد مشاريع مخططات تنمية الجامعة.
- القيام بكل دراسة استشرافية حول توقعات تطوير التعداد الطلابي للجامعة واقتراح كل إجراء من أجل التكفل بهم لا سيما في مجال تطور التأطير البيداغوجي والإداري.
- مسك البطاقة الإحصائية للجامعة وتحيينها دوريا.
- القيام بإعداد الدعائم الإعلامية في مجال المسار التعليمي الذي تضمنه الجامعة ومنافذها المهنية.

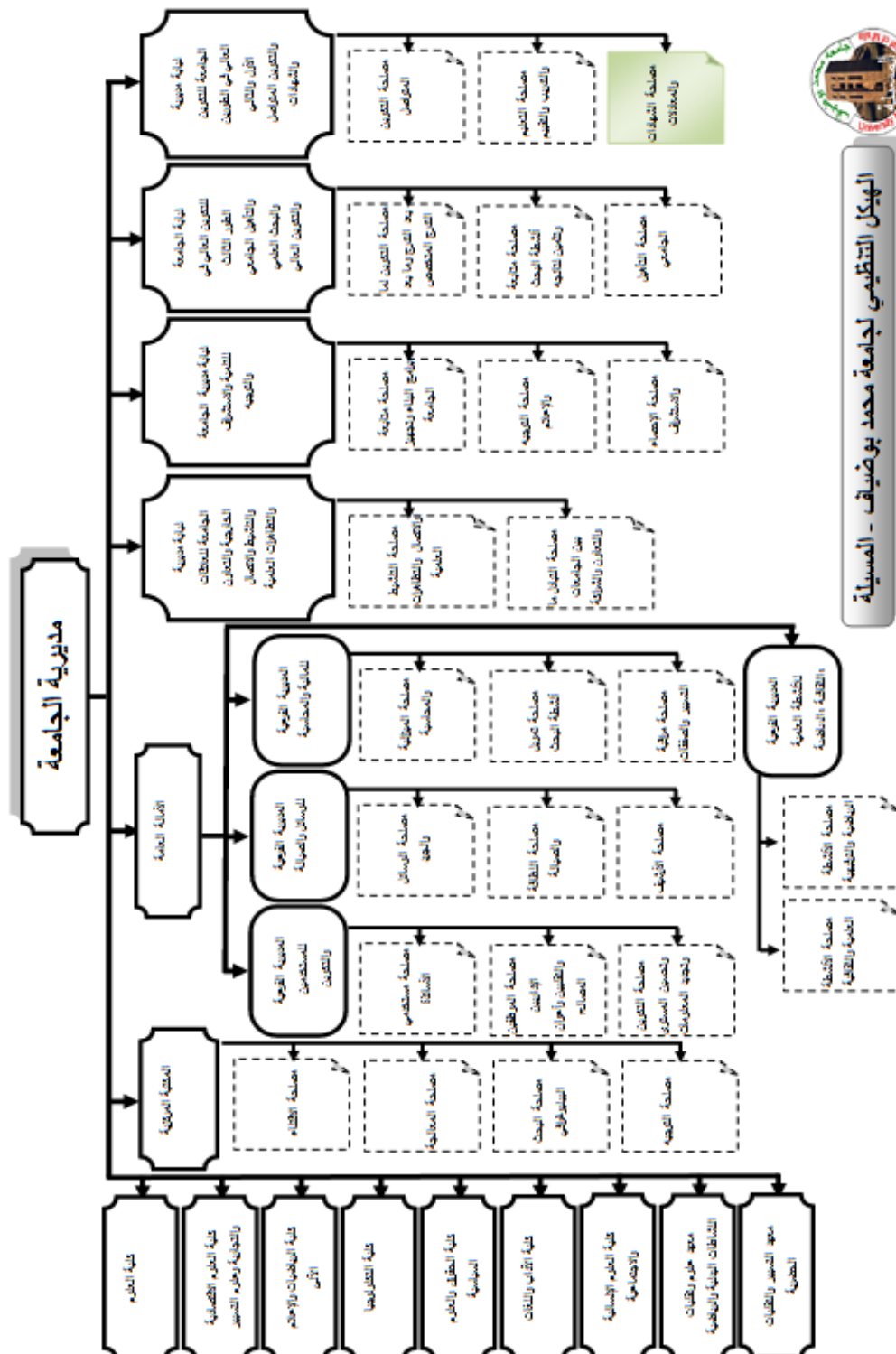
- وضع تحت تصرف الطلبة كل معلومة من شأنها مساعدتهم على اختيار توجيههم.
- 4- نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في الطور الثالث والتأهيل الجامعي والبحث العلمي

والتكوين العالي فيما بعد التدرج

ومن مهامها:

- متابعة المسائل المرتبطة بسير التكوين لما بعد التدرج وما بعد التدرج المتخصص والتأهيل الجامعي والسهر على تطبيق التنظيم المعمول به في هذا المجال.
- متابعة أنشطة البحث لوحدات ومخابر البحث وإعداد الحصييلة بالتنسيق مع الكليات والمعاهد.

- القيام بكل نشاط من شأنه تثمين نتائج البحث.
- ضمان سير المجلس العلمي للجامعة والحفاظ على أرشيفه.
- جمع ونشر المعلومات الخاصة بأنشطة البحث التي تتجزأ الجامعة.
- 5- الأمانة العامة: وتتمثل في الأمين العام وهو المكلف بسير الهياكل الموضوعة تحت سلطته والمصالح الإدارية والتقنية ا العالي بعد أخذ رأي رئيس الجامعة. ويتكفل بما يلي:
- ضمان تسيير المسار المهني للمستخدمين مع احترام صلاحيات الكلية والمعهد في هذا المجال.
- تحضير مشروع ميزانية الجامعة ومتابعة تنفيذها.
- ضمان متابعة تمويل أنشطة المخابر ووحدات البحث.
- السهر على السير الحسن للمصالح المشتركة للجامعة.
- وضع برامج الأنشطة الثقافية والرياضية للجامعة وترقيتها.
- ضمان متابعة وتنسيق مخططات الأمن الداخلي للجامعة.
- ضمان مكتب تنظيم الجامعة وتسييره.



المصدر: من وثائق الجامعة

2- المجال الزمني:

يعبر المجال الزمني عن الفترة الزمنية لحدوث تلك الظاهرة وكذا تأثيرها على الوسط الاجتماعي، وفترة تناولها بالدراسة من قبل الباحث، بحكم أنها متغيرة وغير ثابتة فهي تتمتع بالديناميكية، لذا يتوجب علينا ضبط العنصر الزمني لتناولها من أجل التحكم أكثر في المادة التحليلية.

أجريت هذه الدراسة خلال السداسي الأول من السنة الجامعية: 2019-2020.

وفيما يلي تحديد للفترات الزمنية التي تمت بها الدراسة:

- **الفترة الأولى:** بعد موافقة اللجنة العلمية على موضوع الدراسة كانت فترة جمع المعلومات من أجل الإحاطة أكثر وقد تم البدء بالتعرف أكثر على مضمون المخطط الاستراتيجي لمشروع الجامعة والمحاور التي تضمنها وتحديد المراجع والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة.

- **الفترة الثانية:** استكمال نموذج الاستبيان الأولي انطلاقا من محاور المخطط الاستراتيجي لمشروع المؤسسة الجامعية بالمسيلة الخماسي للجامعة: 2017-2022، وبعض الدراسات السابقة في الموضوع المحلية منها والعربية وتحكيمه من طرف مجموعة من الأساتذة الأفاضل.

- **الفترة الثالثة:** كانت فترة توزيع الاستبيانات التي تشكل أداة القياس الرئيسية المتبعة في هذه الدراسة ومحور جمع البيانات من المستجوبين واستردادها من أجل الحصول على معلومات تكون المادة الخام لهذه الدراسة، وما ميز هذه المرحلة أنها كانت طويلة نوعا ما فقد امتدت من بداية شهر مارس الى أواخر شهر جوان 2020 بسبب الوضع الوبائي للبلاد حيث تم توزيع جزء من الاستبيان بطريقة المقابلة الشخصية، والجزء الآخر بالطريقة الالكترونية.

الفترة الرابعة: كانت فترة تفرغ مجموعة الاستبيانات التي تم استردادها من عينة الدراسة ثم معالجة البيانات المتحصل عليها بالاستعانة ببرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية "SPSS" ثم عرض وتحليل النتائج المتحصل عليها وأخيرا اختبار فرضيات الدراسة.

3- المجال البشري:

ترتكز الدراسات السوسيولوجية على العنصر البشري وتتخذ منه المادة الخام في دراساتها وهي بذلك تركز عليه باعتباره محور وركيزة أبحاثها.

ومن أجل هذا فقد تم تحديد وتوضيح العنصر البشري بالتناول، ذلك أن الأفراد هم المشاركون في تكوين وحدث الظاهرة الاجتماعية وتضمن المجال البشري:

أ- مجتمع الدراسة:

يعرف مجتمع البحث أنه " جمع الأفراد أو الأشخاص أو الأشياء الذين يكونون موضوع مشكلة البحث¹، أي أنه المجموعة الأصلية التي تؤخذ منها عينة الدراسة.

وفي دراستنا هذه تكون مجتمع البحث من 1389 أستاذ بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة موزعة كالآتي:

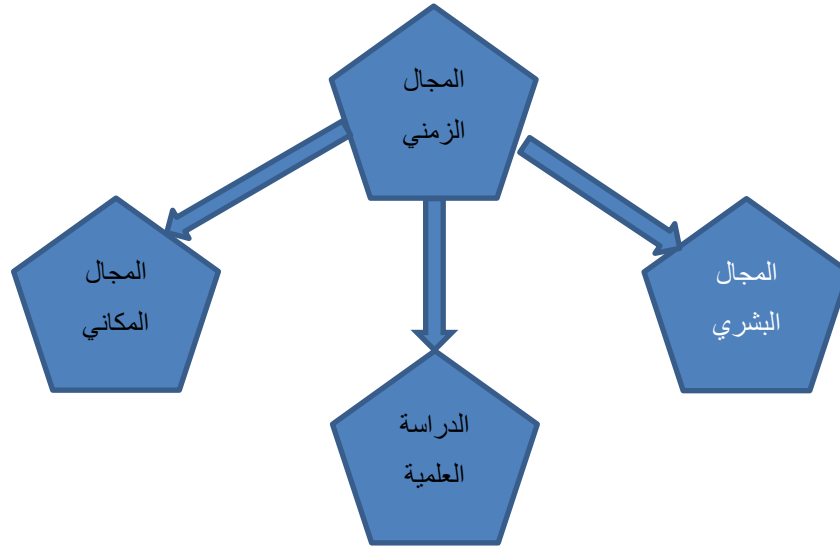
جدول رقم(07):قائمة أساتذة جامعة المسيلة

المجموع	الأجانب	الجزائريون	الأساتذة الدائمون
73	0	73	أستاذ التعليم العالي
153	0	153	أستاذ محاضر صنف أ
206	0	206	أستاذ محاضر صنف ب
764	1	763	أستاذ مساعد صنف أ
178	0	178	أستاذ مساعد صنف ب
4	0	4	معيد
0	0	0	أستاذ مهندس
1378	1	1377	المجموع(1)
المجموع	الأجانب	الجزائريون	الأساتذة المشاركون
0	0	0	أستاذ
0	0	0	أستاذ محاضر
0	0	0	أستاذ مكلف بالدروس
7	0	7	أستاذ مساعد
4	0	4	مساعد
0	0	0	أستاذ مهندس
11	0	11	المجموع(2)
1389	1	1388	المجموع(2+1)

المصدر: من اعداد الطالبة

¹ - عبد الرحمان عدس وآخرون: البحث العلمي (مفهومه، أدواته وأساليبه)، دار مجدلوي للنشر والتوزيع، عمان، 1992، ص109.

الشكل رقم (08): مجالات الدراسة



المصدر: من اعداد الطالبة

ب- عينة الدراسة:

يعتبر اختيار الباحث للعينة من الخطوات والمراحل الهامة للبحث ولا شك أن الباحث يبدأ بالتفكير في عينة البحث منذ البدء في تحديد مشكلة البحث وأهدافه لأن طبيعة البحث هي التي تتحكم في نوع العينة والادوات المناسبة للقيام بالبحث، وتعرف العينة على أنها "قئة تمثل مجتمع البحث أو جمهور البحث أو جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث أو جميع الأفراد أو الأشخاص أو الأشياء الذين يكونون موضوع مشكلة البحث"¹، بمعنى أن العينة هي مجتمع الدراسة الذي تجمع منه البيانات الميدانية فهي جزء من الكل، حيث تؤخذ مجموعة من أفراد المجتمع على أن تكون ممثلة للمجتمع لتجري عليها الدراسة، فالعينة إذن هي جزء معين أو نسبة معينة من أفراد المجتمع الأصلي، ثم تعمم نتائج الدراسة على المجتمع كله.

- تحديد حجم العينة:

المعروف إحصائياً أنه كلما زاد حجم العدد الذي تكونت منه عينة الدراسة زادت درجة الثقة في النتائج التي يمكن الحصول عليها، وبالتالي امكانية تعميم هذه النتائج على مجتمع الدراسة التي سحبت

¹ - رجاء وحيد دويدري: البحث العلمي أساسياته النظرية وممارسته العلمية، دار الفكر، سوريا، 2000، ص 306.

منه تلك العينة، فلحجم العينة دور كبير في الدقة والتكاليف حيث تكون العينة الكبيرة أكثر دقة وفي نفس الوقت أكثر تكلفة مع العينة الصغيرة الملائم كما أنه يقتضي وقتا طويلا أيضا. وبالتالي يمكن القول أن العينة يجب أن تكون كبيرة قدر الامكان لضمان تناسبها مع ميزانية البحث المتاحة¹.

فبعد تحديد المجتمع الأصلي للدراسة وهو 1389 أستاذ بالجامعة ثم اختيار عينة ممثلة فكانت عينة الدراسة 280 أستاذ أي ما نسبته 20% من المجموع الكلي للأساتذة بالجامعة الدائمون والمؤقتين بمختلف الرتب الأكاديمية بمختلف كليات الجامعة.

وقد تم اختيار عينة الدراسة بطريقة العينة العشوائية البسيطة عوض العينة العشوائية الطبقية - نظرا للوضع الوبائي للبلاد- من خلال توزيع 300 استمارة على الأساتذة بمختلف كليات الجامعة، أين تم توزيع جزء من الاستبيان بطريقة المقابلة الشخصية، والجزء الآخر بالطريقة الالكترونية، وقد تم استرجاع 285 استمارة قابلة للتحليل، والجدول التالي يبين نسبة الاستثمارات القابلة للتحليل.

جدول رقم (08): عينة الدراسة

الاستبيانات	العدد	النسبة المئوية
الاستبيانات التي تم توزيعها	300	100%
المستبعدة	15	5%
الخاضعة للتحليل	285	95%

المصدر: من إعداد الطالبة

ثانيا - منهج الدراسة :

من المعروف أن المنهج هو المسلك أو السبيل الموصل إلى الحقيقة، وهو نسق من القواعد الواضحة والإجراءات التي يستند عليها الباحث في سبيل الوصول إلى نتائج علمية، فالمنهج هو ذلك "التنظيم الفكري المتداخل في الدراسة العلمية، وبمعنى هو الخطوات الفكرية التي يسلكها الباحث لحل مشكلة معينة"².

¹ - بوديسة محمد: مقاربة وصفية لتقنية سير الآراء في بحوث التسويق، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2006، ص101.

² - رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، ط3، الجزائر، 2008، ص176.

ولا شك أن تعدد البحوث الاجتماعية يستدعي تعدد المناهج المستخدمة، هذا التعدد والتنوع مرتبط بضوابط منهجية إذ الاختيار المنهجي لا يخضع للصدفة أو الأهواء العارضة، ولذلك فقد كان لموضوع هذه الدراسة والموسوم بـ "اتجاهات أساتذة جامعة المسيلة نحو فاعلية المخطط الاستراتيجي لجامع المسيلة: 2017-2022" و بحسب الأهداف المتوخاة من البحث فإنه تم استخدام المنهج الوصفي والذي "يقوم على دراسة وتحليل وتفسير الظاهرة من خلال تحديد خصائصها وأبعادها بهدف الوصول إلى وصف علمي متكامل لها وتوصيف العلاقات القائمة بينها"¹. فهو يعتمد على وصف الظاهرة في الجانب النظري ومن ثم تحليلها عمليا في الجانب الميداني.

كما أن المنهج الوصفي ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة لأنه يهدف إلى جمع بيانات كافية ودقيقة على الظاهرة ثم تحليل ما تم جمعه من بيانات بطريقة موضوعية خطوة ثانية تؤدي إلى التعرف على العوامل المكونة والمؤثرة على الظاهرة خطوة ثالثة.

ثالثا - أدوات جمع البيانات

إن انتقاء الأداة أو التقنية الملائمة لا يتم حسب إرادة الباحث، فطبيعة الموضوع وطبيعة التساؤلات والفروض التي يطرحها والبيانات المراد الحصول عليها هي التي تفرض عليه ذلك نظرا لتعقيد السلوك الإنساني وتشابكه وصعوبة فهم متغيراته، فقد يستخدم الباحث أكثر من أداة لجمع المعلومات والبيانات التي تخص بحثه قصد تحقيق نوع من الدقة العلمية.

وبناء على ذلك فإن الأدوات التي تم استخدامها في بحثنا هذا هي:

- الملاحظة:

إن نقطة البداية في أي علم هي الحواس، حيث تقوم بنقل ما يحدث حولها من ظواهر طبيعية واجتماعية، فيلاحظ الباحث ما حوله ويسجل ملاحظاته، ومشاهداته، كما عايشها في أي ناحية من نواحي وقوعها، وعلى هذا الأساس تعتبر الملاحظة عملية أولية يتصل فيها الباحث الاجتماعي بالواقع الذي يريد دراسته.

ونظرا لطبيعة الموضوع المدروس "اتجاهات الاساتذة نحو المخطط الاستراتيجي للجامعة" وباعتباري طالبة في الجامعة ودائمة الاحتكاك بالأساتذة حيث تظهر مدى استجابة الاساتذة لمضمون

¹ - خالد حامد: منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والإنسانية، جسر للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008، ص4.

الخطوة خاصة فيما تعلق بمجال العملية التكوينية من حيث البرامج الدراسية أو عملية التقييم والتعليم حيث ساعدتني الملاحظة في :

- التغلب على الأخطاء التي تصاحب جمع البيانات والمعطيات عن طريق الاستمارة.
- تكوين علاقات مباشرة مع الأفراد، والجماعات المطلوب جمع البيانات عنها، كما مكنتني من التعرف على محيط العمل.

لكن استعمالتي للملاحظة كان ثانويا وقد كانت الأداة الأساسية هي:

- الاستمارة:

تعد الاستمارة من بين التقنيات الأكثر استعمالا في الدراسة العلمية السوسولوجية نظرا لمقدرتها على توفير أكبر قدر من البيانات وتعرف الاستمارة بأنها "أداة من شأنها جمع جملة من المعلومات بأخذ سلسلة من الأسئلة والبيانات المعدة مسبقا، حيث توضع بطريقة موحدة الهدف، ثم توجه إلى عينة من الأفراد، وفي النهاية هي تمكننا من إعداد روابط إحصائية تفسر ممارستهم واتجاهاتهم وآرائهم انطلاقا من وضعيتهم في المجال الاجتماعي"¹، وذلك للتعرف على جانب أو أكثر من سلوك الفرد وبناء على الإجابات الكتابية لعدد من الأسئلة المدونة في النموذج المعد لذلك، حيث يستخدم البرنامج الإحصائي (SPSS).

خطوات بناء أداة الدراسة

لبناء الاستبانة تم إتباع الخطوات التالية:

- الاطلاع على محاور المخطط الاستراتيجي لمشروع الجامعة.
 - الإطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة.
 - تحديد البيانات المتعلقة بالخلفية الاجتماعية والاقتصادية لعينة الدراسة.
 - تحديد محاور الاستبانة وتقديم الاستبيان في صورته النهائية.
 - تحكيم الاستبيان من طرف مجموعة من الاساتذة قبل النزول به الى الميدان.
- وفي هذا الصدد تم إعداد استبانة حول اتجاهات أساتذة جامعة المسيلة نحو فاعلية الخطوة الاستراتيجية لمشروع المؤسسة الجامعية (2017-2022)، وقد تم تقسيم الاستبيان إلى قسمين:
- المحور الأول:** يتعلق بالبيانات المتعلقة بالخلفية الاجتماعية والاقتصادية بأفراد المجتمع الإحصائي والمتمثلة في (الجنس، السن، الخبرة المهنية، الرتبة العلمية).

¹ -E.SAVAERS: METHODES DES SCIENCE SOCIALES ; EDITION ELLIPSES, PARIS, 2006, P37.

المحور الثاني: شمل المحاور السبعة المكونة للمخطط الاستراتيجي للجامعة 2017-2022 من حيث معرفة اتجاهات أساتذة جامعة المسيلة نحو فاعلية ومدى مساهمة الخطة الاستراتيجية لمشروع المؤسسة الجامعية: (2017-2022)، في تفعيل واثراء المجالات التي شملتها وهي مرتبة كما يلي:

- 1- **مجال العملية التكوينية:** وينقسم بدوره إلى:
 - **البرامج الدراسية:** وقد ضم الفقرات من: 1 إلى 8.
 - **التقييم والتعليم:** وقد ضم الفقرات من: 9 إلى 18.
- 2- **مجال البحث العلمي:** وقد ضم الفقرات من: 19 إلى 33.
- 3- **مجال الهياكل القاعدية:** وقد ضم الفقرات من: 34 إلى 42.
- 4- **مجال التعاون الدولي (التدويل):** وقد ضم الفقرات من: 43 إلى 49.
- 5- **مجال الحياة الجامعية:** وقد ضم الفقرات من: 50 إلى 64.
- 6- **مجال العلاقات السوسيو اقتصادية:** وقد ضم الفقرات من: 65 إلى 74.
- 7- **مجال الحوكمة:** وقد ضم الفقرات من: 75 إلى 90.

رابعاً - أساليب معالجة البيانات

تمت معالجة البيانات التي تم الحصول عليها عن طريق الاستمارة وفقاً لبرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية "SPSS" وهو "برنامج تحليل إحصائي يستعمل لإدخال البيانات وإجراء حسابات إحصائية عليها واستخراج رسومات بيانية إحصائية مستعملاً قوائم حوار لتتجز جميع خطوات العمل إلى أن يتم استخراج النتائج المرجوة"¹.

فهو يساعد على حساب كل نسب الجداول المعتمدة في الدراسة في وقت وجيز، بالإضافة إلى الدقة التي يتم بلوغها من التفريغ الآلي، وهذا بعد الترميز لكل سؤال من أسئلة الاستمارة، وترقيمها لكي يسهل الرجوع إليها عند الحاجة، بعد ذلك تم إدراجها في الحاسوب لتصبح جاهزة لإجراء العمليات الحسابية وهي:

- التكرارات، والنسب المئوية لوصف بيانات مجتمع البحث المستهدف من حيث خصائصه.
- المتوسطات الحسابية لمعرفة موافقة مجتمع البحث على فقرات الاستبيان كما تم استخدام الانحراف المعياري لقياس درجة تشتت قيم استجابات مجتمع البحث المستهدف عن المتوسط الحسابي.

¹ - رانيا عثمان المشاركة: برمج التحليل الإحصائي، مكتبة الراتب العلمية، عمان، الاردن، 1999، ص 11.

- الانحراف المعياري.

كما تم الاعتماد على سلم لكارت الثلاثي (likert)، بحيث يقابل كل فقرة قائمة الاختيارات التالية: (أوافق، أوافق بدرجة متوسطة، لا أوافق)، كما هو موضح في الجدول التالي.

الجدول رقم (09): درجات سلم ليكارت

الاستجابة	لا أوافق	أوافق بدرجة متوسطة	أوافق
الدرجة	1	2	3

المصدر: من إعداد الطالبة

ولقد تم تحديد الوسيط الفرضي لمقياس (Likart) والمقدر بـ 2 والذي من خلاله يتم مقارنة المتوسطات الحسابية لمعرفة أهمية كل فقرة.

خلاصة الفصل:

تم التطرق في هذا الفصل الى تحديد مجالات الدراسة الثلاث المكانية والزمانية والبشرية، وقد أعتمد المنهج الوصفي في هذه الدراسة كونه الانسب لها وقد كانت الاستمارة الوسيلة الرئيسية لجمع البيانات والمعلومات من العينة المبحوثة التي تم تحديدها لتكون ممثلة لمجتمع البحث التي تم اختياره بالإضافة كما تمت الاستعانة بالملاحظة البسيطة كأداة مساعدة .

وقد أستخدم الدراسة برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية "SPSS" في عملية معالجة البيانات التي تم تجميعها من الميدان.

الفصل السابع

معرض ومناقشة نتائج الدراسة

تمهيد الفصل

أولاً - وصف عينة الدراسة

ثانياً - عرض وتحليل نتائج الدراسة

ثالثاً - اختبار الفرضيات

رابعاً - عرض نتائج الدراسة

خامساً - توصيات الدراسة

خلاصة الفصل

تمهيد الفصل:

بعد نزول الباحث للميدان وجمعه للبيانات اللازمة حول الظاهرة المدروسة من خلال استخدام تقنيات وأساليب منهجية محددة، يتوجب عليه أن ينظم تلك البيانات المتحصل عليها وتصنيفها وتبويبها في جداول إحصائية حتى يسهل تحليلها ومعالجتها كمياً وكيفياً بشكل يضمن اختبار فرضيات الدراسة المطروحة للخروج بنتائج الدراسة في النهاية.

ولهذا جاء هذا الفصل متضمناً وصف لعينة الدراسة التي تم اختيارها ثم عرض وتحليل نتائج الدراسة ليتم بعدها اختبار فرضيات الدراسة وتحديد صحتها أو نفيها وصولاً في الأخير إلى عرض نتائج الدراسة ليتم الخروج بتوصيات من هذه الدراسة.

أولاً- وصف عينة الدراسة

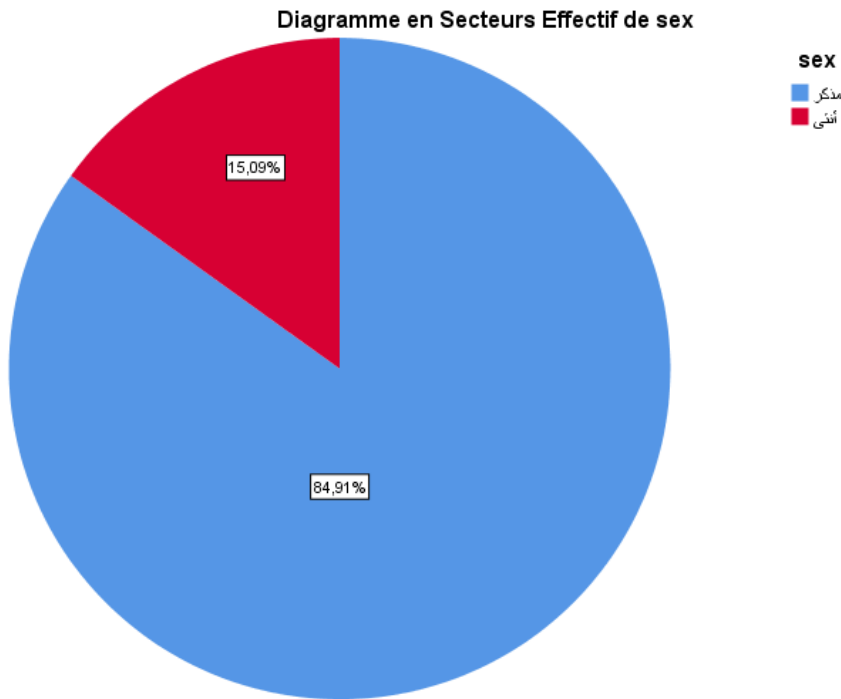
1- حسب متغير الجنس

الجدول رقم (10): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرارات	الجنس
84,9%	242	ذكر
15,1%	43	أنثى
100,0%	285	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

الشكل رقم (09) : توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

من خلال الجدول رقم (09) نلاحظ أن أفراد عينة البحث كانت ما عدده 242 أستاذ وهي تمثل نسبة 84,9% من عينة الدراسة، أما عدد الاستاذات كانت 43 ما نسبته 15,1% أي أن غالبية العينة كانت من الأساتذة الذكور وهذا قد يعود الى نسبة الأساتذة بالجامعة التي تفوق نسبة الاستاذات.

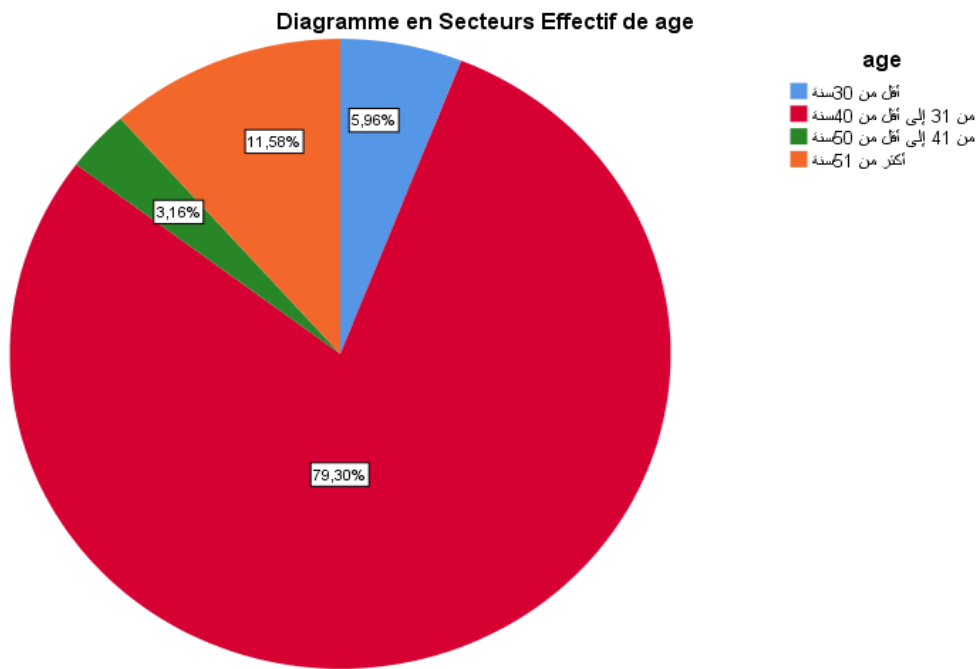
2- وصف عينة الدراسة حسب متغير السن

الجدول رقم (11): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

الحالة الاجتماعية	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	17	6,0%
من 31 سنة الى اقل من 40 سنة	226	79,3%
من 41 سنة الى اقل من 50 سنة	9	3,2%
من 51 سنة فأكثر	33	11,6%
الإجمالي	285	100,0%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

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



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

من خلال الجدول رقم (10) أعلاه نلاحظ أن غالبية أفراد عينة البحث من الأساتذة تتراوح أعمارهم ما بين الـ 31 والـ 40 سنة وهو ما نسبته 79.30% تليها نسبة 11.58% من عينة الدراسة تجاوزت أعمارهم الـ 51 سنة أما فئة أعمار الأساتذة ما بين الـ 41 و 50 سنة كانت ما نسبته 3.13% وهي

أقل نسبة أما فئة الأساتذة الذين تقل أعمارهم أقل من 30 سنة كانت ما نسبته 5,58 %، ما يعني أن أساتذة الجامعة معظمهم في سن الشباب.

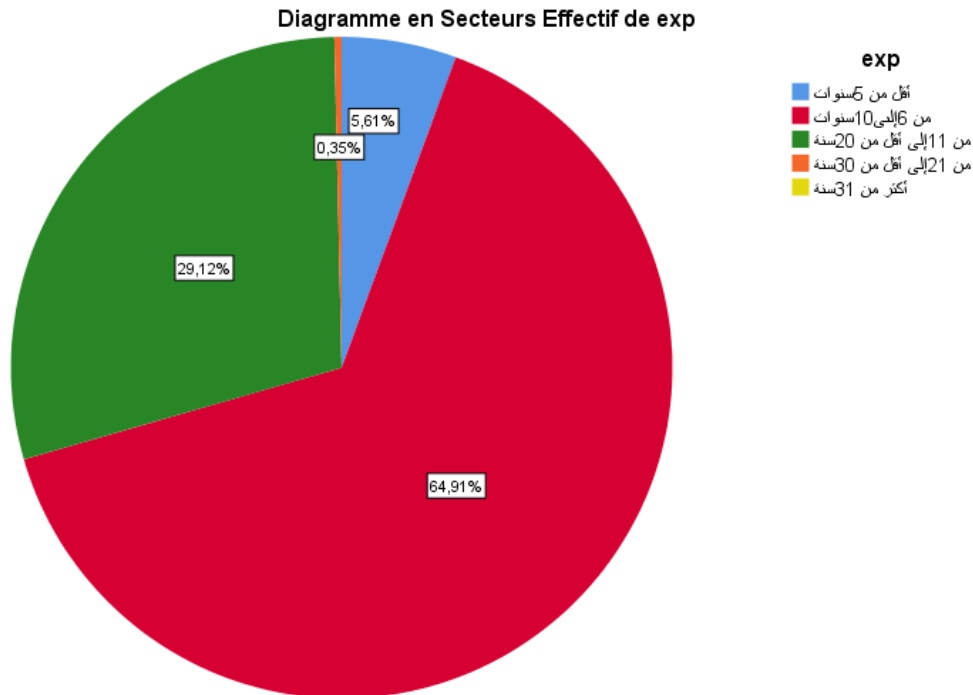
3- وصف عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية

الجدول رقم (12): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 05 سنوات	16	5,6%
من 06 الى أقل من 10 سنوات	185	64,9%
من 11 سنة الى أقل من 20 سنة	83	29,1%
من 21 سنة الى أقل من 30 سنة	1	0,4%
من 31 سنة فأكثر	00	00%
الإجمالي	285	100,0%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

الشكل رقم (11): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

من خلال الجدول رقم(11) أعلاه نلاحظ أن غالبية أفراد عينة البحث من الأساتذة تتراوح خبرتهم المهنية ما بين الـ05 والـ10 سنوات وهو ما نسبته 64,9% من أفراد عينة الدراسة تلتها فئة الأساتذة الذين تراوحت خبرتهم المهنية ما بين الـ 11 و 20 سنة بنسبة 29.12% أما فئة الأساتذة التي كانت خبرتهم المهنية أقل من 05 سنوات فكانت ما نسبته 5.61% من الأساتذة، ما يعني أن الاساتذة أفراد عينة الدراسة لديهم فكرة عن مشروع الجامعة وهم قادرون على المقارنة بين ما كان الوضع الجامعي عليه وما هو كائن الآن.

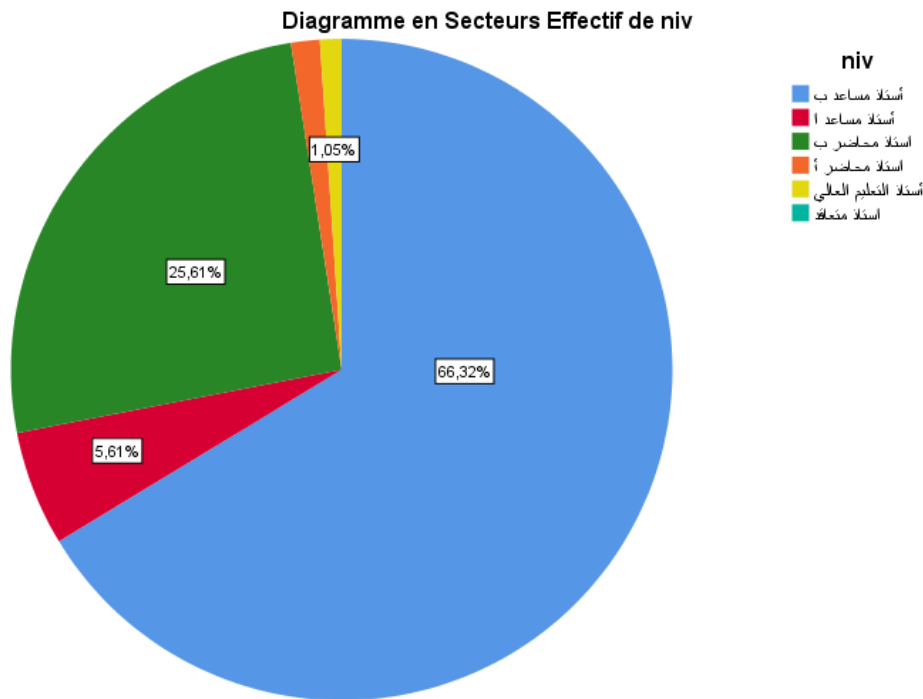
4- وصف عينة الدراسة حسب متغير الرتبة العلمية

الجدول رقم (13): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الرتبة العلمية

الرتبة العلمية	التكرارات	النسبة المئوية
أستاذ مساعد قسم ب	189	66,3%
أستاذ مساعد قسم أ	16	5,6%
أستاذ محاضر صنف ب	73	25,6%
أستاذ محاضر صنف أ	4	1,4%
أستاذ التعليم العالي	3	1,1%
أستاذ متعاقد	00	00
الإجمالي	185	100,0%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

الشكل رقم (12): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الرتبة العلمية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss.

من خلال الجدول رقم (12) أعلاه نلاحظ أن ما عدده 189 من أساتذة أفراد العينة يحملون رتبة أستاذ مساعد قسم صنف ب وهو ما نسبته 66.32% تليها فئة الأساتذة الذين يحملون رتبة أستاذ محاضر صنف ب بنسبة 25.6% ثم رتبة أستاذ مساعد قسم صنف أ بنسبة 25.61% من أفراد عينة الدراسة.

ثانيا - عرض وتحليل نتائج الدراسة

1- عرض وتحليل فقرات مجال العملية التكوينية

المتعلق بمدى مساهمة الخطة الاستراتيجية لمشروع الجامعة في اثراء العملية التكوينية بشطريها: البرامج الدراسية وعملية التقييم والتعليم.

الجدول رقم (14): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمجال العملية التكوينية

الرقم	الفقرات	أوافق	لا أوافق	أوافق بدرجة متوسطة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
-------	---------	-------	----------	--------------------	-----------------	-------------------

ي	بي	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار		
0,781	2,52	17,9	51	12,6	36	69,5	198	التخطيط لتحقيق أهداف المقرر الدراسي	01
0,789	2,46	18,6	53	16,8	48	64,6	184	ربط مخرجات المقرر الدراسي بأهدافه	02
0,724	2,59	14,0	40	13,0	37	73,0	208	زيادة عمق المحتوى الدراسي للبرنامج	03
0,836	2,40	22,8	65	14,0	40	63,2	180	الربط بين محتوى المقرر والبحوث	04
0,683	2,60	11,2	32	17,5	50	71,2	203	تحديث البرامج الدراسية بشكل مستمر	05
0,668	2,65	10,9	31	13,3	38	75,8	216	الانسجام بين التنوع في البرنامج و أهداف الخطة الاستراتيجية لمشروع الجامعة	06
0,736	2,57	14,7	42	13,3	38	71,9	205	ربط محتوى البرنامج بما يتناسب مع متطلبات سوق العمل	07
0,830	2,42	22,1	63	13,3	38	64,6	184	تطوير معايير تقييم برامج الدراسات العليا	08
0,666	2,52	لجميع فقرات: البرامج الدراسية							
0,731	2,57	14,4	41	14,0	40	71,6	204	تجديد طرق التعليم	09
0,645	2,64	9,1	26	18,2	52	72,6	207	زيادة حرية الاستاذ في اختيار طرق التعليم	10
0,737	2,56	14,7	42	14,4	41	70,9	202	تحديد معايير مناسبة للتقييم	11
0,757	2,55	16,1	46	13,0	37	70,9	202	تحقيق عدالة التقييم	12
0,747	2,56	15,4	44	13,3	38	70,9	202	جعل مستويات تقييم الطلبة مناظرة لجامعات أخرى	13
0,777	2,51	17,5	50	14,4	41	68,1	194	زيادة تفاعل الاستاذ مع الطالب	14

15	توفير استراتيجيات التعلم الذاتي	229	80,4	7	2,5	49	17,2	2,63	0,761
16	استخدام التعليم الالكتروني	234	82,1	17	6,0	34	11,9	2,70	0,670
17	وضع معايير لتحسين جودة مخرجات الدراسات العليا	180	63,2	62	21,8	43	15,1	2,48	0,744
18	حصول الأستاذ حديث التوظيف على التدريب الأكاديمي المناسب	191	67,0	62	21,8	32	11,2	2,56	0,688
	لجميع فقرات التقييم والتعليم								0,640
	كل فقرات مجال العملية التكوينية								0,316

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

من خلال الجدول رقم (13) أعلاه نجد أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على فقرات مجال العملية التكوينية بلغ 2,14 وهو أكبر من المتوسط الفرضي المقدّر بـ 2 وهذا يدل على موافقة الأساتذة وبدرجة كبيرة على أن الخطة الاستراتيجية لمشروع المؤسسة الجامعية الخماسية: 2017-2020 ساهمت في إثراء وتفعيل العملية التكوينية للطلبة وهذا ما يؤدي الى تحسين مستوى التكوين بالجامعة وهو ما يؤكد الانحراف المعياري الذي يساوي 0,316، وفيما يلي شرح لمجال العملية التكوينية بقسميها البرامج الدراسية وكذا عملية التقييم والتعليم:

1- البرامج الدراسية: حسب وجهة نظر الأساتذة أفراد العينة المستجوبة نجد أنه أحتل المرتبة الثانية بعد عملية التقييم والتعليم من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي 2.52 وبانحراف معياري يساوي 6.66، حيث تبين لنا إن إجابة المستجوبين على فقرات العملية التكوينية فيما يتعلق بمدى مساهمة الخطة الاستراتيجية في تحسين مستوى ونوعية وطريقة أداء البرامج الدراسية التي يقدمها الأستاذ بالجامعة وكذا التنوع في طرق الأداء مع جانب من الحرية للأستاذ في اختيار الطريقة التي يراها مناسبة وفعالة في القسم الدراسي الفقرات رقم (01، 02، 04، 10) فمعظم الأساتذة موافقون عليها بدرجة مرتفعة ما دل عليه المتوسطات الحسابية المحصورة بين: 2.40-2.65.

حيث عبرت ما نسبته 75,8% من الأساتذة أن الخطة الاستراتيجية ساهمت في الانسجام بين التنوع في البرامج الدراسية بالجامعة وأهداف الخطة الاستراتيجية لمشروع الجامعة الفقرة رقم (06) بمتوسط حسابي يساوي 2.65، كما وافق الأساتذة أفراد العينة المدروسة على أن الخطة الاستراتيجية

ساهمت في زيادة عمق المحتوى الدراسي للبرنامج حيث لم يعد محتوى البرنامج الدراسي سطحياً ولا يلامس الواقع حيث يقوم المخطط الاستراتيجي على أن يلامس محتوى البرامج المقدمة أرض الواقع فيتخرج الطالب مزوداً بكم من المعارف التي تساعد في إيجاد عمل واندماج فيه بسهولة ويسر حيث يكون مؤهلاً لذلك المنصب بما اكتسبه من معارف نظرية وتطبيقية الفقرة رقم (03) بنسبة 73,0% بينما وافقت ما نسبته 72,2% من الأساتذة أفراد العينة المبحوثة على أن الخطة الاستراتيجية لمشروع الجامعة ساهمت في تحديث البرامج الدراسية بشكل مستمر حيث تحرص الخطة الاستراتيجية للجامعة على التحديث المستمر للبرامج الدراسية بما يتناسب والمستجدات المحلية وحتى العالمية وهذا لأن الجامعة مسؤولة عن تكوين كوادر بشرية تساهم في تنمية المجتمع المحلي والوطني كما أن العولمة والتكنولوجيات الحديثة والتي تجدد نفسها باستمرار تفرض على الجامعة أيضاً تجديد برامجها الدراسية حتى تكون في طريق متوازية معها.

كما عبرت ما نسبته 71,9% من الأساتذة أن الخطة الاستراتيجية ساهمت في ربط محتوى البرنامج بما يتناسب مع متطلبات سوق العمل حيث كان من أهداف الخطة الاستراتيجية للجامعة ربط برامجها بما يتطلبه سوق العمل من مؤهلات علمية فكان للجامعة بروتوكولات تعاون بينها ومختلف المؤسسات الاقتصادية والاجتماعية سواء فيما يخص البرامج الدراسية أو التبرعات الميدانية للطلبة وذلك بمختلف شراكات قامت بها الجامعة مع محيطها الاقتصادي والاجتماعي.

فمثلاً أكد المشاركون في فعاليات الجامعة الخريفية التي نظمتها الجامعة بالتنسيق مع غرفة التجارة والصناعة والحضنة ومنتدى رؤساء المؤسسات على ضرورة التحضير لإعداد مرجع خاص بالمهنة بين الجامعة والمؤسسات الاقتصادية المحلية وذلك في إطار تجسيد مشروع المؤسسة والاندماج المهني للطلاب، كما أفضت أيضاً على ضرورة اعتماد ماستر مهني بكلية التكنولوجيا بمصنع لافارج لإنتاج الاسمنت بحمام الضلعة¹.

2- التقييم والتعليم: احتلت العملية التكوينية فيما يتعلق بعملية التقييم والتعليم حسب وجهة نظر الأساتذة أفراد العينة المستجوبة المرتبة الأولى في نسب الموافقة بمتوسط حسابي 2.57 وبانحراف معياري يساوي 0.640، حيث تبين لنا أن إجابة المستجوبين على معظم فقراتها بالموافقة إذ أن متوسطاتها الحسابية محصورة بين: 2.48-2.70، فسجلت الفقرة رقم (16) التي مفادها أن الخطة الاستراتيجية لمشروع الجامعة: 2017-2022 قد ساهمت وبشكل كبير في استخدام التعليم الإلكتروني

¹ - - فلرس قريشي " جريدة النصر " تمت الزيارة يوم : 2020/03/10، على الرابط: <https://www.annasronline.com/index.php1>

في التعليم والتقييم أكبر نسبة موافقة تقدر بـ 82,1 %، من أفراد العينة المبحوثة، وبمتوسط حسابي يساوي 2.70، فالجامعة عمدت الى توفير كل المستلزمات بدءاً بمنصة المقررات الدراسية موودل Moodle التي تتميز بأنها منصة مجانية ومفتوحة المصدر ويمكن لأي شخص أو مؤسسة تعليمية الحصول على الدورات التدريبية والمزايا التعليمية الكبيرة بمجرد التسجيل في الموقع وتقوم فلسفة موودل على أن المعرفة تبنى في عقل المتعلم من خلال ما يقدم له من معلومات يكون دور المعلم هو خلق بيئة بيداغوجية تجعل من المتعلم (المتلقي) يبني معارفه من خلال تجاربه ومؤهلاته هذه الفلسفة تختلف عن التعليم التقليدي وتتصيب خلية مكلفة بجودة التعليم الالكتروني وهي:

خلية التعليم المتلفز والتعليم عن بعد والتي اخذت على عاتقها مهام عديدة منها: تتصيب وصيانة أرضية التعليم عن بعد Moodle، ادارة وتسيير أرضية التعليم عن بعد، ادارة وتسيير موقع خلية التعليم المتلفز والتعليم عن بعد، تكوين الأساتذة وتقديم المساعدة لهم حول كيفية استخدام أرضية التعليم عن بعد، تخطيط وعقد محاضرات متلفزة، عقد مناقشة المذكرات عن بعد، تسيير وصيانة قاعة التعليم المتلفز، هذا ما يدفع الطالب ويسهل عليه استخدام أساليب التعلم الذاتي ما عبر عنه الأساتذة أفراد العينة المبحوثة بنسبة موافقة 80,4 % في الفقرة رقم (15) كما أقر الاساتذة أن الخطة الاستراتيجية للجامعة ساهمت في جعل مستويات تقييم الطلبة مناظرة لجامعات أخرى بنسبة 70,9 % لا مفر حيث يوجد بالأساتذة مشاركون بالجامعة ويعملون في جامعات أخرى وهذا راجع الى أن الخطة الاستراتيجية المتبعة في الجامعة حددت معايير مناسبة وعادلة في التقييم.

في حين احتلت الفقرة رقم (17) التي تنص على أن الخطة الاستراتيجية ساهمت في وضع معايير لتحسين جودة مخرجات الدراسات العليا في العملية التكوينية المرتبة الأخيرة بنسبة موافقة تقدر بـ 63,2 %، من أفراد عينة الأساتذة المبحوثة وبمتوسط حسابي يساوي 2.48 %، ولقد خصت الخطة الاستراتيجية للجامعة عملية تكوين طلبة الدكتوراه والأساتذة حديثي التوظيف بـ **خلية المرافقة البيداغوجية** والتي تقوم على مجموعة من الأهداف هي:

- تدعيم التكوين للأساتذة وطلبة الدكتوراه الجدد بكل الآليات وطرق التدريس الحديثة الفعالة.
- التقييم وورش العمل التعليمية لنشر ثقافة الجودة بين أعضاء هيئة التدريس.
- تجويد التعليم لتحسين تكوين الطلاب باستمرار وإضافة قيم جديدة إلى معارفهم ونموهم الشخصي.

- التكنولوجيا الرقمية والتعليم.

- الاستفادة من الخبراء في الديداكتيك والبيداغوجيا (محاضرات، ندوات).
- اكتساب الأستاذ المعارف والمهارات القاعدية لدور فعال في التدريس والبحث ونشر مقالات وإعداد المطبوعات البيداغوجية.

2- عرض وتحليل فقرات مجال البحث العلمي

المتعلق بمدى مساهمة الخطة الاستراتيجية لمشروع الجامعة في إثراء البحث العلمي.

الجدول رقم (15): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لفقرات مجال البحث العلمي

الرقم	الفقرات	أوافق		لا أوافق		أوافق بدرجة متوسطة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار		
01	زيادة إنتاج البحث العلمي الممول	66,3	189	19,3	55	14,4	41	2,52	0,734
02	رفع كفاءة أداء العمل في قطاع البحث	62,1	177	23,5	67	14,4	41	2,48	0,734
03	تحسين نوعية البحوث التي يتم إجراؤها	61,8	176	20,0	57	18,2	52	2,44	0,783
04	تبني معايير لتقييم جودة مخرجات البحث العلمي	61,8	176	23,9	68	14,4	41	2,47	0,734
05	التشجيع على الاندماج في مشاريع بحثية	62,1	177	15,8	45	22,1	63	2,40	0,827
06	تحفيز الباحثين على الاهتمام بالموضوعات ذات الأولوية للدولة	67,0	191	20,0	57	13,0	37	2,54	0,714
07	توفير برامج تدريبية لتأهيل الأكاديميين في مجال البحث العلمي	63,5	181	26,7	76	9,8	28	2,54	0,668
08	زيادة نسبة نشر الأبحاث في المؤتمرات العلمية	63,5	181	17,9	51	18,6	53	2,45	0,788

0,738	2,54	14,7	42	16,1	46	69,1	197	التوسع في برامج براءات الاختراع المسجلة.	09
0,812	2,42	20,7	59	16,8	48	62,5	178	توقيع اتفاقيات التعاون مع مراكز الأبحاث المحلية والعالمية	10
0,791	2,43	18,9	54	19,3	55	61,8	176	ربط البحوث العلمية بالمحيط التنموي المحلي (قطاع البيئة ... الخ)	11
0,664	2,52	9,5	27	28,8	82	61,8	176	زيادة تنظيم اللقاءات العلمية المحلية والإقليمية الخاصة بالبحث العلمي	12
0,770	2,45	17,2	49	21,1	60	61,8	176	دفع المحيط الاقتصادي المحلي لتمويل مشاريع البحث العلمي) المؤسسة الوطنية لصيانة التجهيزات الصناعية... الخ)	13
0,396	1,15	86,3	246	12,3	35	1,4	4	غياب تنقلات الأساتذة الباحثين (على المستوى الجهوي، الوطني، والدولي).	14
0,686	2,61	11,6	33	15,8	45	72,6	207	زيادة التعاون بين الأساتذة في إجراء البحوث المشتركة	15
0,637	2,39							كل فقرات مجال البحث العلمي	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

من خلال الجدول رقم (14) أعلاه نلاحظ أن المتوسط الحسابي لفقرات مجال البحث العلمي كان في حدود 2.39 وهي أكبر من المتوسط الفرضي المقدّر بـ 2 أي بدرجة استجابة عالية وبانحراف معياري يساوي 0,637، وهذا ما يدل على موافقة الأساتذة في أن الخطة الاستراتيجية الخماسية: 2017-2022 لمشروع المؤسسة الجامعية ساهمت مساهمة كبيرة في ازدهار البحث العلمي بالجامعة وكذا الاهتمام الكبير للأساتذة المستجوبين بالبحث العلمي، وبالرجوع لعبارة هذا المجال فإننا نلاحظ ما يلي:

أن ما نسبته 72,6% من الأساتذة المستجوبين يوافقون على أن الخطة الاستراتيجية لمشروع الجامعة: 2017-2020 ساهمت في زيادة التعاون بين الاساتذة في إجراء البحوث المشتركة الأمر الذي أدى الى التوسع في برامج براءات الاختراع المسجلة من خلال رفع كفاءة أداء العمل في قطاع البحث فقد تم استحداث جائزة التميز البيداغوجي نهاية الموسم الجامعي 2018-2019. يقدم من خلالها عدة جوائز مالية لفائدة الأساتذة الباحثين وطلبة الدكتوراه الذين قدموا ابحاث علمية أصيلة في مجال الاختراعات بالنسبة لكليات: العلوم، التكنولوجيا، الرياضيات، الاعلام الآلي وعلوم التقنيات الحضرية وأبحاث علمية أصيلة في مجالات عالمية صنف "A" بالنسبة للعلوم الانسانية والاجتماعية المحررة باللغة الانجليزية وتتعلق الجوائز بـ :

- جائزة الاختراع بمبلغ 20 مليون سنتيم للحاصلين على براءة اختراع.
- جائزة النشر العلمي الدولي بقيمة 05 ملايين سنتيم مخصصة للناشرين باللغة الانجليزية في العلوم الانسانية والاجتماعية في مجلات صنف "3" A.
- جائزة للأساتذة الأوائل المساهمين في ترتيب الجامعة وفق تصنيف " google citation "
- اقامة علمية عالية المستوى بالخارج لمدة 15 يوم شاملة التكاليف لكل أستاذ فايز في احدى الجوائز الثلاث

كما عمدت الجامعة من خلال مخططها الخماسي الى زيادة إنتاج البحث العلمي الممول وهذا ما أقره الأساتذة أفراد العينة المبحوثة بنسبة 66,3% من خلال العديد من الشراكات والتعاون مع المؤسسات الاقتصادية مثل: اتفاقية تعاون بين الجامعة وشركة كوندور إلكتروتيكس وجاءت هذه الاتفاقية لتقاسم الانشغالات وخلق معرفة للتقدم الى الامام بالصناعة وتحقيق الأهداف المرجوة بالوصول الى تقدم عروض تكوين تتماشى واحتياجات المؤسسات الاقتصادية وتطوير وتنميين البحث العلمي واستغلال الامكانيات الكبيرة التي تمتلكها شركة كوندور، وكذا اتفاقية تعاون بين الجامعة وسلطة السمعى البصري وتعتبر هذه الاتفاقية الاولى من نوعها على المستوى الوطني من خلال توسيع نطاق اشراك الاساتذة الباحثين وتنظيم تظاهرات وطنية ودولية بالإضافة الى تسهيل عملية البحث العلمي من طرف سلطة الضبط لطلبة الاعلام والاتصال وطلبة الحقوق والعلوم السياسية.

كما وافق ما نسبته من الأساتذة المبحوثين 61,8 % ان الخطة الاستراتيجية للجامعة ساهمت في زيادة تنظيم اللقاءات العلمية المحلية والاقليمية الخاصة بالبحث العلمي من خلال مختبراتها التي تسعى الى اقامة مؤتمرات ولقاءات علمية لمواضيع جديدة تمس الواقع الحالي وتسعى لإيجاد حلول علمية،

بالإضافة الى أن الاساتذة موافقون وبنفس النسبة على أن الخطة الاستراتيجية ساهمت في ربط البحوث العلمية بالمحيط التنموي المحلي الأمر الذي دفع المحيط الاقتصادي المحلي لتمويل مشاريع البحث العلمي منها توقيع الجامعة لاتفاقية مع مؤسسة صيانة التجهيزات الصناعية من أجل مساعدة طلبة الدكتوراه على ربط بحوثهم بهذا الواقع الاقتصادي ومن جهة أخرى يضمن للمؤسسات الاقتصادية الاستفادة من حل المشكلات التي تواجهها في مختلف المجالات وكذا فتح المجال للقائمين على المؤسسات الاقتصادية من أجل الاطلاع على التجهيزات والوسائل التي توفرها مخابر الجامعة والتي يمكن أن تقدم خدمات بأقل تكلفة خصوصا ما تعلق بإجراء التجارب حسب كل شركة والتي تقوم بها خارج الجامعة بتكاليف عالية بالإضافة الى أن الجامعة تقدم خدمات في مجال التعليم المكثف للغات باعتبارها تتوفر على مركز تعليم مكثف للغات بإمكانيات عالية.

كما وافق ما نسبته 63,5 % أن الخطة الاستراتيجية تسهم في توفير برامج تدريبية لتأهيل الأكاديميين في مجال البحث العلمي.

فقد وافق ما نسبته 67% من الأساتذة المبحوثين أن المخطط الاستراتيجي للجامعة: 2017-2020 ساهم في تحفيز الباحثين على الاهتمام بالموضوعات ذات الاولوية للدولة.

في حين وافق بدرجة متوسطة ما نسبته 55,7 % من الأساتذة المبحوثين أن الخطة الاستراتيجية لا تدعم بشكل كاف تنقلات الأساتذة الباحثين (على المستوى الجهوي، الوطني، والدولي)، رغم أن الخطة الاستراتيجية تدعم زيادة تنظيم اللقاءات العلمية المحلية والاقليمية الخاصة بالبحث العلمي بنسبة موافقة تقدر بـ 61,8 % الأمر الذي أدى الى تبني معايير لتقييم جودة مخرجات البحث العلمي وهو ما رفع كفاءة أداء العمل في قطاع البحث وبالتالي تحسين نوعية البحوث التي يتم اجراؤها وزيادة نسبة نشر الابحاث في المؤتمرات العلمية

3- عرض وتحليل فقرات مجال الهياكل القاعدية

المتعلق بمدى مساهمة الخطة الاستراتيجية لمشروع الجامعة في توفير الهياكل القاعدية.

الجدول رقم (15): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لفقرات الهياكل القاعدية

الرقم	الفقرات	وافق	لا أوافق	أوافق بدرجة متوسطة	المتوسط	الانحراف
					ط	ف

المعيار	الحساب	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار		
0,703	2,63	13,0	37	10,9	31	76,1	217	توفير التجهيزات التكنولوجية العصرية في العمل البيداغوجي	01
0,774	2,44	17,5	50	20,7	59	61,8	176	توفير المختبرات (اللغات، الحاسوب...الخ) بما يتناسب مع أعداد الطلاب في الجامعة	02
0,665	2,73	12,3	35	2,1	6	85,6	244	توفير المكتبة الرقمية	03
0,782	2,61	18,6	53	1,8	5	79,6	227	توفير تدابير للفئات الخاصة	04
0,744	2,51	15,1	43	18,6	53	66,3	189	توفير الغرف الصفية بما يتناسب مع اعداد الطلاب في الجامعة	05
0,632	2,67	8,8	25	15,8	45	75,4	215	توفير المدرجات الكافية لعقد الندوات، المؤتمرات...الخ	06
0,733	2,54	14,4	41	17,2	49	68,4	195	توفير هياكل الدعم الاكاديمي	07
0,753	2,51	15,8	45	17,9	51	66,3	189	توفير الشروط الصحية في: الأقسام الدراسية، المدرجات ،المختبرات...الخ	08
0,652	2,65	9,8	28	15,1	43	75,1	214	تحسين مرافق الخدمة	09
0,609	2,58							كل فقرات مجال الهياكل القاعدية	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

من خلال الجدول رقم (15) أعلاه نلاحظ أن المتوسط الحسابي لعبارات مجال الهياكل القاعدية كان في حدود: 2.58 وهي أكبر من المتوسط الفرضي المقدر بـ 2 أي بدرجة استجابة عالية وبانحراف معياري يساوي 0,609، وهذا يدل على موافقة الأساتذة بأن الخطة الاستراتيجية لمشروع المؤسسة الجامعية 2017-2020 ساهمت في توفير الهياكل القاعدية اللازمة بالجامعة وبالرجوع لفقرات هذا المجال فإننا نلاحظ ما يلي:

وافق ما نسبته 76,1% من الأساتذة على أن الخطة الاستراتيجية ساهمت في توفير التجهيزات التكنولوجية العصرية في العمل البيداغوجي وهذا ما تؤكدته تجهيزات قاعة التعليم المتلفز: من كاميرات متحركة وكاميرا ملفات، شاشة كهربائية، جهاز عرض فيديو... الخ.

كما أن ما نسبته 85,6% من فئة الاساتذة المبحوثين توافق أن الخطة الاستراتيجية للجامعة ساهمت في توفير المكتبة الرقمية، ولم تغفل الجامعة في خططها الاستراتيجية: 2017-2020 عن الفئات الخاصة الذين يزاولون دراستهم بالجامعة فلقد تم افتتاح قاعة مواهب برايل شهر نوفمبر 2019 موجهة للاستغلال من طرف الطلبة المكفوفين بالجامعة وقد تم تجهيز القاعة بطابعة متخصصة من الجيل الخامس برايل التي تقوم بطباعة الدروس والمحاضرات ليتم قراءتها بصورة سهلة من طرف فئة المكفوفين بالإضافة الى مجموعة من أجهزة الكمبيوتر موجهة لهذه الفئة ما أقرته نسبة 79,6% من عينة الأساتذة المبحوثين.

كما شمل المخطط الاستراتيجي للجامعة توفير هياكل الدعم الاكاديمي مثل:

- مركز العلاج الطبي: من أهدافه أنه يعمل مركز العلاج الطبي الى تقديم خدمات صحية متنوعة علاجية وتوعوية للطلبة والعمال.

- مركز المساعدة النفسية: ويصهر المركز على تحقيق مجموعة من الأهداف سواء تعلق الأمر بالأهداف العلاجية للمركز أو فيما يخص بعد التكوين.

- خلية اليقظة البيداغوجية: ويسعى مركز اليقظة البيداغوجية الى التطرق للمحاور التالية: التجديد البيداغوجي، المرافقة البيداغوجية، الارشاد النفسي البيداغوجي، الاعلام و التوثيق، الاصغاء البيداغوجي.

كما وافق ما نسبته 75,4% من الأساتذة المستجوبين أن الخطة الاستراتيجية ساهمت في توفير المدرجات الكافية لعقد الندوات، المؤتمرات وكذا توفير الغرف الصفية بما يتناسب مع اعداد الطلاب في الجامعة بنسبة موافقة تقدر بـ 66,3% 75,4% بينما ما نسبته 61,8% من الأساتذة أنها توفر المختبرات (اللغات، الحاسوب... الخ) بما يتناسب مع أعداد الطلاب في الجامعة، أما فيما يخص شروط الصحة والخدمة فهناك ما نسبته 66,3% يوافقون أن الخطة الاستراتيجية ساهمت في توفير الشروط الصحية في: (الأقسام الدراسية، المدرجات، المختبرات... الخ).

4- عرض وتحليل فقرات مجال التعاون الدولي(التدويل)

المتعلق بمدى مساهمة الخطة الاستراتيجية لمشروع الجامعة في تحسين التعاون الدولي للجامعة

الجدول رقم (16): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لفقرات التعاون الدولي (التدويل)

الرقم	الفقرات	أوافق		لا أوافق		أوافق بدرجة متوسطة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية		
01	الارتقاء بنظام بعث الطلبة إلى الجامعات المرموقة (جامعة لياج بلجيكا، جامعة باريس 12،...الخ)	217	76,1	31	10,9	37	13,0	2,63	0,703
02	تحقيق تنوع النسيج الطالب (الطلبة الاجانب) لتكوين قاعدة ثقافات مختلفة	176	61,8	59	20,7	50	17,5	2,44	0,774
03	الارتقاء بنظام البعثات الدولية للأساتذة	244	85,6	6	2,1	35	12,3	2,73	0,665
04	استقطاب أساتذة ذوا السمعة العالمية	227	79,6	5	1,8	53	18,6	2,61	0,782
05	تطوير علاقات أكاديمية وطيدة مع جامعات متميزة	189	66,3	53	18,6	43	15,1	2,51	0,744
06	تفعيل عقد اتفاقيات دولية	215	75,4	45	15,8	25	8,8	2,67	0,632
07	زيادة المقالات و الاوراق البحثية المنشورة على المستوى الدولي	195	68,4	49	17,2	41	14,4	2,54	0,733
	كل فقرات مجال التدويل							2,59	0,617

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

من خلال الجدول (16) أعلاه نلاحظ أن المتوسط الحسابي لفقرات مجال التعاون الدولي (التدويل) كان في حدود: 2.59 وهي أكبر من المتوسط الفرضي المقدّر بـ 2 أي بدرجة استجابة عالية وبانحراف معياري يساوي 0,617، وهذا ما يدل على موافقة الأساتذة المبحوثين على أن الخطة الاستراتيجية لمشروع المؤسسة الجامعية 2017-2020 ساهمت في تفعيل التعاون الدولي وبالرجوع لعبارات هذا المجال فإننا نلاحظ ما يلي:

أن هناك نسبة تقدر بـ 75,4 % من الأساتذة المستجوبين يوافقون أن الخطة الاستراتيجية تساهم في تفعيل عقد اتفاقيات، والتي ينتج عنها تطوير علاقات أكاديمية وطيدة مع جامعات متميزة بنسبة تقدر بـ 66,3 % من عينة الأساتذة المستجوبين وهذا التعاون والتبادل الدولي في الخبرات لا شك يعود بالنفع على الجامعة نحو ريادة الجودة فالجامعة ليست مقترنة بالجامعات المحلية فقط فالاحتكاك بالجامعات العالمية يفتح لها أبوابا نحو العالمية.

كما أن نسبة 85,6 % من الأساتذة المستجوبين يوافقون أن الخطة الاستراتيجية لمشروع الجامعة 2020-2017 ساهمت في الارتقاء بنظام البعثات الدولية للأساتذة ، وفي نفس السياق هناك ما نسبته 76,1 % من الأساتذة يوافقون أنها ساهمت في الارتقاء بنظام بعث الطلبة إلى الجامعات المرموقة، كما وافق ما نسبته 61,8 % على أن الخطة الاستراتيجية ساهمت في تحقيق تنوع النسيج الطلابي (الطلبة الاجانب) لتكوين قاعدة ثقافات مختلفة، ذلك أن الاحتكاك الدائم للأساتذة والطلبة بالمحيط العالمي يتيح تفعيل كل ما استخلص من فوائد التفاعل الايجابي في رفع الأداء والرقى الى الجودة وهذا ما سعت اليه الجامعة في مخططها من خلال تطوير علاقات أكاديمية وطيدة مع جامعات متميزة وتفعيل عقد اتفاقيات دولية فلقد أمضت الجامعة اتفاقيات دولية مع جامعات مرموقة منها: اتفاقية تعاون مع جامعة لياج، اتفاقية تعاون مع جامعة باريس، اتفاقية تعاون مع جامعة رومانيا.

كما أن ما نسبته 68,4 % من الأساتذة المبحوثين يوافقون أن الخطة الاستراتيجية ساهمت في زيادة المقالات والاوراق البحثية المنشورة على المستوى الدولي، فقد سعت الجامعة في مخططها الخماسي 2020-2017 الى استقطاب أساتذة ذو سمعة عالمية وهذا ما نلمحه جليا في برنامج **خلية المرافقة البيداغوجية** منذ نشأتها أين قدم السيد: **جيرار فرنيو** دروس في المرافقة البيداغوجية بعنوان: **نظرية الحقول المفاهيمية**، خص برنامج الخلية لشهر مارس 2018 كما حضر الدكتور **حرز الله عبد الكريم** محاضرة حول: **حقيقية الاشغال والتربصات** خصت برنامج الخلية لشهر يناير 2019 ...الخ ما وافقت عينة الاساتذة المبحوثين بنسبة 79,6 %.

كما أن تنصيب منصة المقررات الالكترونية المفتوحة واسعة الانتشار **Moocs** بالجامعة في اطار مخططها الاستراتيجي الخماسي بما تحمله من أهمية كونها عالمية ولا تتقيد بالحدود الجغرافية أو الزمانية أو الثقافية أو الدينية، وهي متاحة بعدة لغات ساعدت على تبادل الخبرات بين الاساتذة بالجامعة ومختلف الجامعات العربية كما ساعدت في تنمية الموظفين والعاملين بالجامعة أيضا.

كما كان لمركز التعليم المكثف للغات CEIL الأثر الكبير في تدويل الجامعة من خلال تقديمه لدورات تدريبية مكثفة لتعليم اللغات : اللغة الفرنسية العامة، الانجليزية العامة، الالمانية العامة، والاسبانية العامة، وذلك من خلال: تدريب الاداريين والتربويين من اجل اكتساب اللغات الاجنبية.

وتجدر الاشارة هنا أن الجامعة نجحت في الحفاظ على مرتبتها الأولى وطنيا وذلك حسب آخر تصنيف عالمي للموقع الاسباني الشهير " ويبومتريكس" المتخصص في تصنيف الجامعات العالمية حسب تصنيف المستودعات المؤسسية، التصنيف الذي صدر مؤخرا لنسخة شهر أفريل 2020 أين افتكت فيها الجامعة المرتبة الأولى وطنيا، والمرتبة 213 عالميا، وذلك من بين احسن الجامعات العالمية (2990 جامعة عالمية) التي شملها التصنيف، وحسب البروفيسور كمال بدري مدير جامعة المسيلة فان هذا التصنيف الذي يعتمد على المستودع المؤسسي للجامعة وعلى حجم المقالات والأبحاث العلمية المودعة، بالإضافة إلى أطروحات الدكتوراه والماجستير، ومختلف المداخلات العلمية المدرجة ضمن التظاهرات العلمية الوطنية والدولية التي تنظمها الجامعة مؤكدا أن جامعة المسيلة تسعى دوما للريادة في مجال رقمنة نشاطاتها البيداغوجية والعلمية، وتسعى لأن تكون جامعة نموذجية في مجال الرقمنة على المستوى الوطني¹.

5- عرض وتحليل فقرات مجال الحياة الجامعية

المتعلق بمدى مساهمة الخطة الاستراتيجية لمشروع الجامعة في تحسين الحياة الجامعية

الجدول رقم (18) : المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لفقرات مجال الحياة الجامعية

الرقم	الفقرات	أوافق		لا أوافق		أوافق بدرجة متوسطة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية		
01	تفعيل التظاهرات التحسيسية في مجالات التوجيه ل: (حامي البكالوريا، طلبة الجذوع المشتركة، طلبة الماستر)	191	67,0	46	16,1	48	16,8	2,50	0,767
02	تحسين شروط القبول لجذب الطلبة ذوي القدرات و التحصيل الجيد للانتماء	37	13,0	37	13,0	37	13,0	2,54	0,714

¹ - جريدة الخبر، تمت الزيارة يوم: 2020/08/13، على الموقع: <https://www.elkhabar.com/press/article/169078>

الجامعة									
03	تأسيس نظام واضح لتقييم و متابعة الأنشطة الطلابية	215	75,4	43	15,1	27	9,5	2,66	0,645
04	تحفيز الاساتذة على المشاركة في الانشطة الطلابية ذات الصلة باهتماماتهم	185	64,9	70	24,6	30	10,5	2,54	0,678
05	زيادة التفاعل الايجابي بين الاستاذ و الطالب في الانشطة الطلابية	179	62,8	70	24,6	36	12,6	2,50	0,710
06	اسهام النشاط الطلابي في تحقيق أهداف المنهج الدراسي	187	65,6	47	16,5	51	17,9	2,48	0,781
07	تعزيز الانشطة الطلابية للمنهج التربوي للطلاب	216	75,8	37	13,0	32	11,2	2,65	0,675
08	اكتشاف قدرات وميول مهارات الطلبة و العمل على رعايتها و تنميتها	196	68,8	48	16,8	41	14,4	2,54	0,733
09	توظيف الانشطة الطلابية في اكتساب الطالب: مهارات، قيادية، تواصل اجتماعي،...الخ	179	62,8	59	20,7	47	16,5	2,46	0,762
10	امتلاك ميكانيزمات متابعة للخريجين بعد اندماجهم في عالم الشغل	188	66,0	43	15,1	54	18,9	2,47	0,794
11	تحسين بيئة العمل	202	70,9	40	14,0	43	15,1	2,56	0,742
12	توظيف انظمة إدارة المعلومات في إدارة الجامعة	193	67,7	52	18,2	40	14,0	2,54	0,729
13	اثارة دافعية المرووسين وحفزهم للعمل	188	66,0	59	20,7	38	13,3	2,53	0,720
14	جودة العلاقات الانسانية	186	65,3	51	17,9	48	16,8	2,48	0,767
15	خلق تفاهم بين إدارة الجامعة و الأساتذة	197	69,1	41	14,4	47	16,5	2,53	0,762

0,652	2,53	كل فقرات مجال الحياة الجامعية
-------	------	-------------------------------

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن المتوسط الحسابي لفقرات مجال الحياة الجامعية كان في حدود: 2.53 وهي أكبر من المتوسط الفرضي المقدر بـ 2 أي بدرجة استجابة عالية وبانحراف معياري يساوي 0,652، وهذا ما يدل على أن الاساتذة المبحوثين يوافقون أن الخطة الاستراتيجية لمشروع المؤسسة الجامعية 2017-2022 ساهمت في تحسين الحياة الجامعية وبالرجوع لفقرات هذا المجال فإننا نلاحظ ما يلي:

أن هناك نسبة عالية من الأساتذة المستجوبين تقدر بـ 70,9% يوافقون أن الخطة الاستراتيجية ساهمت في تحسين بيئة العمل، وهذا من خلال توظيف أنظمة إدارة المعلومات في الجامعة بنسبة موافقة 67,7% من الاساتذة المبحوثين مما أدى الى اثاره دافعية المرؤوسين وحفزهم للعمل الأمر الذي يؤدي الى جودة العمل حيث يشعر العامل والموظف بالجامعة بأهميته وأنه عنصر فعال في تقدم ورقي الجامعة هذا ما يشعره بالمسؤولية نحو الجامعة فيسعى جاهدا لبذل كل امكانياته في رقيها وتقدمها فانتهاج الجامعة للإدارة الالكترونية سهل من الاجراءات البيروقراطية السلبية التي تعيق العمل وتكلف الوقت والجهد للعامل الامر الذي نتج عنه جودة العلاقات الانسانية وتفاهم بين إدارة الجامعة والأساتذة. ونظرا لأهمية الأنشطة الطلابية في قدرتها إكساب الطلبة الخبرة والمهارات العملية التي يمكن من خلالها تكوين شخصية سوية قادرة على مواجهة مشاكل الحياة عامة بكل ما تحمله من مصاعب وكذا مساهمتها في النمو الخلقي والروحي، وتقوية الصحة العقلية والبدنية للطلاب، وتحقيق النمو الاجتماعي الشامل له، وتقوية علاقاته الاجتماعية السليمة ذلك أن دور الجامعة لا يقتصر على تكوين اطارات كفأة في جانبه المعرفي فقط بل أيضا في تكوينه النفسي والعقلي أيضا، لذلك أولت الخطة الاستراتيجية أهمية كبيرة للنشاطات الطلابية من خلال تأسيس نظام واضح لتقييم ومتابعة الأنشطة الطلابية من أجل اكتشاف قدرات وميول مهارات الطلبة والعمل على رعايتها وتنميتها وهذا ما وافق عليه نسبة 75,4% من الاساتذة المبحوثين.

كما ساهم هذا الاهتمام بالأنشطة الطلابية الى تحفيز الاساتذة على المشاركة فيها خصوصا ذات الصلة باهتماماتهم الأمر الذي ساعد في زيادة التفاعل الايجابي بين الاستاذ والطالب في الأنشطة

الطلابية كونها تسهم في تحقيق أهداف المنهج الدراسي وتعزز المنهج التربوي للطلاب هذا ما وافق عليه ما نسبته تتراوح بين 62,2 % و 75,8 % من عينة الاساتذة المبحوثين

كما لم تغفل الخطة الاستراتيجية الخماسية عن الجودة في استقطاب الطلبة الجدد من حاملي شهادة البكالوريا من خلال تفعيل التظاهرات التحسيسية في مجالات التوجيه ل: (حاملي البكالوريا ،طلبة الجذوع المشتركة ،طلبة الماستر) منها تنظيم أبواب مفتوحة على الجامعة لطلبة البكالوريا تشمل التظاهرة توزيع مطويات تعريفية وملصقات تعريفية بالتخصصات التي توفرها الجامعة وكذا عروض سمعية وقد نظمت الجامعة استثنائيا هذه الابواب المفتوحة هذه السنة عن بعد لفائدة تلاميذ الثانويات من خلال استعمال المنصات التعاونية للجامعة والتي نشطها عمداء الكليات ومدراء المعاهد وتعد هذه المبادرة التجربة الاولى وطنيا بالنظر للظروف التي تمر بها البلاد في ظل انتشار وباء فيروس كورونا وما أملت ظروف الحجر المنزلي والصحي، وتمت هذه الابواب بالتعاون مع مديرية التربية هذا ما وافق عليه الأساتذة أفراد العينة بنسبة 67 %، كما اهتمت الخطة الاستراتيجية بتحسين شروط القبول لجذب الطلبة ذوي القدرات والتحصيل الجيد للانتماء للجامعة.

كما اهتمت الخطة الاستراتيجية لمشروع الجامعة بربط علاقة قوية ومتواصلة بخريجها بامتلاكها ميكانيزمات متابعة للخريجين بعد اندماجهم في عالم الشغل عن طريق مكتب الربط بين الجامعة والمؤسسات الاقتصادية الذي يقوم بجمع المعلومات المتعلقة بالإدماج المهني لخريجي الجامعة القدامى وتحليلها ونشرها مع اجراء الدراسات والاستقصاءات حول الادماج المهني لخريجي الجامعة ودراسات استقصائية تقييمية تكون أساسا لمخططات العمل من أجل ضمان متابعة الادماج المهني لخريجي الجامعة القدامى والمساهمة في دعم هذا الادماج وتسهيله وتحديد المسارات المهنية لخريجي الجامعة مع ممارسة أي نشاط يرمي الى موائمة أفضل بين التكوين وسوق العمل ولا سيما من خلال اقتراح عناصر من معلومات ومؤشرات ذات صلة لتوطيد الاستراتيجية ومخططات العمل الرامية الى موائمة أفضل بين التكوين والعالم المهني، ما أكدته الاساتذة عينة الدراسة بنسبة موافقة وصلت الى 66 %.

6- عرض وتحليل فقرات مجال العلاقات السوسيو إقتصادية

المتعلق بمدى مساهمة الخطة الاستراتيجية لمشروع الجامعة في إقامة وتوطيد العلاقات السوسيو اقتصادية مع محيطها.

الجدول رقم (19): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لفقرات مجال العلاقات السوسيو إقتصادية

الرقم	الفقرات	أوافق		لا أوافق		أوافق بدرجة متوسطة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار		
01	تشخيص حاجات و متطلبات المجتمع المحلي بطريقة علمية منظمة	67,4	192	18,6	53	14,0	40	2,53	0,729
02	مشاركة الجامعة لمختلف قطاعات المجتمع المحلي في اعداد خططها التنموية	66,3	189	14,4	41	19,3	55	2,47	0,798
03	توفير الدعم المالي من مؤسسات المجتمع المحلي لأغراض البحث العلمي	66,0	188	16,5	47	17,5	50	2,48	0,776
04	توجيه الاطروحات العلمية نحو القضايا المعاصرة للمجتمع	64,6	184	17,5	50	17,9	51	2,47	0,780
05	استثمار مخرجات البحث في معالجة مشكلات المحيط الاقتصادي والاجتماعي (شركة مغرب باباب انديستري)	71,2	203	14,7	42	14,0	40	2,57	0,726
06	زيادة ثقة مؤسسات سوق العمل بقدرة الجامعة على تقديم الاستشارات	72,6	207	15,1	43	12,3	35	2,60	0,698
07	تفعيل الشراكة مع الهيئات المحلية سعيا منها لدعم التوجه نحو الفكر المقاوالاتي	67,0	191	16,5	47	16,5	47	2,51	0,763
08	إثراء عروض التكوين وتكييفها وفق متطلبات المحيط الاجتماعي والاقتصادي	64,2	183	21,1	60	14,7	42	2,49	0,739

0,703	2,55	12,3	35	20,0	57	67,7	193	تثمين دورات تدريبية متخصصة مقدمة للمؤسسات الاجتماعية و الاقتصادية	09
0,744	2,52	15,1	43	18,2	52	66,7	190	زيادة المؤلفات العلمية الموجهة إلى خدمة المجتمع	10
0,663	2,52							كل فقرات مجال العلاقات السوسيو اقتصادية	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن المتوسط الحسابي لفقرات مجال العلاقات السوسيو إقتصادية كان في حدود: 2.52 وهي أكبر من المتوسط الفرضي المقدّر بـ 2 أي بدرجة استجابة عالية وبانحراف معياري يساوي 0,663 وهذا ما يدل على أن الأساتذة المبحوثين يوافقون على أن الخطة الاستراتيجية لمشروع الجامعة 2017-2020 ساهمت في تنمية العلاقات السوسيو إقتصادية مع المحيط، وبالرجوع لعبارة هذا المجال فإننا نلاحظ ما يلي:

أن هناك نسبة معتبرة من الأساتذة المستجوبين تقدر بـ 66,3 % يوافقون أن الخطة الاستراتيجية تأخذ بعين الاعتبار مشاركة الجامعة لمختلف قطاعات المجتمع المحلي في اعداد خططها التنموية، والذي يؤدي إلى تشخيص حاجات ومتطلبات المجتمع المحلي بطريقة علمية منظمة بنسبة موافقة تقدر بـ 67,4 % من عينة الأساتذة المستجوبين، ما تؤكد عدد اتفاقيات الجامعة مع محيطها الاجتماعي والاقتصادي ومن ذلك، اتفاقية تكوين بين الجامعة وقطاع البيئة بالمسيلة وقد تمت الاتفاقية في شهر أكتوبر 2019 حيث اشرفت وزيرة البيئة والطاقات المتجددة زرواطي على توقيع اتفاقية بين قطاعها والجامعة تتضمن التكوين المستمر لمستخدمي قطاعها واستحداث ماستر مهني في تخصص البيئة.

كما وافقت نسبة 71,2 % من الأساتذة المستجوبين أن الخطة الاستراتيجية تفعل استثمار مخرجات البحث في معالجة مشكلات المحيط الاقتصادي والاجتماعي حيث عقدت الجامعة عدة اتفاقيات في هذا الشأن ومن ذلك اتفاقية الجامعة مع شركة مغرب بايب للفتوات Maghreb Pip فالاتفاقية شملت عروض ماستر مهني بين الطرفين، مع توظيف الطلبة الأوائل في تخصصات ذات صلة بالشركة، وربط مشاريع البحث باحتياجات ومشاكل الشركة، وأن تشارك مخابر البحث بالجامعة والاساتذة الباحثين في حل مشكلات الشركة، وأن يضمن مركز التعليم المكثف للغات تكوين لإطارات الشركة وعلى الشركة أن تضمن تربية مهنية للطلبة المقبلين على التخرج ومثل هذه الاتفاقيات تنتج

زيادة ثقة مؤسسات سوق العمل بقدرة الجامعة على تقديم الاستشارات بنسبة موافقة من عينة الأساتذة المبحوثين تقدر بـ 72,6 %، وتفعيل الشراكة مع الهيئات المحلية سعيا منها لدعم التوجه نحو الفكر المقاولاتي بنسبة موافقة تقدر بـ 67,0 % من عينة الأساتذة المستجوبين، حيث لعبت حاضنة الاعمال بعد تأسيسها على توفير الدعم المالي من مؤسسات المجتمع المحلي من خلال توقيع اتفاقيات شراكة مع الجهات الداعمة للتواصل مع رواد الأعمال وحصولهم على الدعم المناسب لشركاتهم الناشئة وترشيح المشاريع المحتضنة للمشاركة في المسابقات المحلية، الجهوية، الوطنية والعالمية، والسعي للوساطة بين حاملي الأفكار والشركاء الاقتصاديين والاجتماعيين لبلورة الأفكار الى مشاريع وحلول ميدانية.

فقد حضيت جهود حاضنة المسيلة بزيارة السيد الوزير المكلف باقتصاد المعرفة والشركات الناشئة: ياسين وليد لها يوم: 30 جويلية 2020 أين تم استعراض بعض المشاريع المبتكرة للحاضنة كما عرض السيد الوزير خطة عمل ادارته والاطار القانوني والوظيفي للشركات الناشئة، وهنأ السيد الوزير جامعة المسيلة بالمناسبة على دورها في دعم حاملي المشاريع المبتكرة من خلال حاضنتها فقد طورت الجامعة مساحات عمل مشتركة لخمس وثلاثين مشروعا داخل الجامعة من أجل دعم حاملي الافكار في انشاء شركات ناشئة وشركات تكنولوجية مبتكرة صغيرة جدا قادرة على تعزيز البحث والابتكار للمؤسسة، وترتكز هذه الشركات على أرضية ولاية المسيلة¹.

كما جاء ما نسبته 64,6 % من الأساتذة المبحوثين يوافقون على أن الخطة الاستراتيجية تعمل على توجيه الاطروحات العلمية نحو القضايا المعاصرة للمجتمع، وهذا يؤدي إلى زيادة المؤلفات العلمية الموجهة إلى خدمة المجتمع حيث قدرت نسبة الموافقة على ذلك بـ 66,7 % من الأساتذة أفراد العينة. كما تراوحت ما نسبته بين 64,2 % و 67,7 % من الأساتذة المبحوثين يعتقدون أن الخطة الاستراتيجية تحمل في طياتها إثراء عروض التكوين وتكييفها وفق متطلبات المحيط الاجتماعي والاقتصادي مع إجراء دورات تدريبية متخصصة مقدمة للمؤسسات الاجتماعية والاقتصادية.

وقد قامت الجامعة بعدة أيام تحسيسية تخص المجتمع نذكر منها اليوم التحسيسي للتوعية ضد مرض سرطان الثدي التزاما منها بمسؤولياتها اتجاه مجتمعه وانطلاق عملية التشجير بالجامعة وقد جاءت هذه العملية في اطار مشروع شجرة لكل طالب وكان الهدف منها هو توسيع المساحات الخضراء داخل وخارج محيط الجامعة في سياق انفتاح الجامعة على محيطها الاجتماعي والاقتصادي.

¹ - جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، تمت الزيارة يوم: 2020/08/12، على الرابط: <https://www.univ-msila.dz/ar/?p=11204>

7- عرض وتحليل فقرات مجال الحوكمة

المتعلق بمدى مساهمة الخطة الاستراتيجية لمشروع الجامعة في اقامة حوكمة بالجامعة

الجدول رقم (20): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لفقرات مجال الحوكمة

الرقم	الفقرات	أوافق		لا أوافق		أوافق بدرجة متوسطة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار		
01	تطوير الهيكل التنظيمي للجامعة مع التشريعات النازمة للعمل فيها	71,9	205	15,1	43	13,0	37	2,59	0,710
02	توفير مبادئ الادارة التشاركية	66,0	188	19,3	55	14,7	42	2,51	0,739
03	تعزيز ثقافة العمل بروح الفريق	67,4	192	18,9	54	13,7	39	2,54	0,724
04	تعزيز الأداء المتميز	71,2	203	17,2	49	11,6	33	2,60	0,688
05	نشر ثقافة : الثواب و العقاب ،الصدق مع الذات ، الجدارة...الخ	64,9	185	18,6	53	16,5	47	2,48	0,763
06	تحقيق الشفافية والمشاركة الجماعية في إتخاذ القرارات	70,5	201	14,4	41	15,1	43	2,55	0,742
07	تولي عضوية المجالس العلمية من أشخاص مؤهلين	68,1	194	14,7	42	17,2	49	2,51	0,772
08	توفير انتخاب المجالس العلمية في جو من الشفافية	68,8	196	16,8	48	14,4	41	2,54	0,733
09	استقلالية المجالس العلمية في اتخاذ قراراته	68,1	194	20,7	59	11,2	32	2,57	0,687
10	تطبيق التعليمات على جميع الاساتذة دون تمييز	64,6	184	22,8	65	12,6	36	2,52	0,710
11	تطبيق معايير تقييم الاداء	75,1	214	15,1	43	9,8	28	2,65	0,652

								للأساتذة بشكل عادل	
12	تطوير نظام الترقيات الخاص بالأساتذة	190	66,7	41	14,4	54	18,9	2,48	0,794
13	تحديد معايير اختيار الأساتذة الجدد	194	68,1	45	15,8	46	16,1	2,52	0,758
14	رضا المجتمع المحلي عن الخدمات التي تقدمها	189	66,3	51	17,9	45	15,8	2,51	0,753
15	الالتزام بمتطلبات المسؤولية المجتمعية تجاه المجتمع	183	64,2	73	25,6	29	10,2	2,54	0,673
16	توفير استراتيجية واضحة لتحسين سمعتها في المجتمع المحلي	219	76,8	40	14,0	26	9,1	2,68	0,634
	كل فقرات مجال الحوكمة							2,54	0,629

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن المتوسط الحسابي لفقرات مجال الحوكمة كان في حدود: 2.54 وهي أكبر من المتوسط الفرضي المقدر بـ 2 أي بدرجة استجابة عالية وبانحراف معياري يساوي 0,629، وهذا ما يدل على الأساتذة عينة الدراسة يوافقون أن الخطة الاستراتيجية لمشروع الجامعة 2017-2022 تعمل على تطبيق مبادئ الحوكمة الجامعية، وبالرجوع لعبارات هذا المحور فإننا نلاحظ ما يلي:

أن هناك نسبة عالية من الأساتذة المستجوبين تقدر بـ 70,5 % يعتقدون أن الخطة الاستراتيجية لجامعة المسيلة 2017-2022 تسعى لتحقيق مبادئ الحوكمة المتمثلة في الشفافية والمشاركة الجماعية في إتخاذ القرارات مع الإلتزام بمتطلبات المسؤولية المجتمعية تجاه المجتمع، ذلك أن الحوكمة لها دور بارز في اكساب الجامعة ادارة رشيدة تتسم بالقوة والشفافية وتكون قادرة على رسم استراتيجيات فاعلة مما يمكنها من احداث نقلة نوعية في مكانتها وموقعها التنافسي، حيث يعد الربط بين التخطيط الإستراتيجي والحوكمة أمرا ضروريا من أجل تحقيق كفاءة الاداء التنظيمي بالجامعة.

وقد وافق ما نسبته تتراوح ما بين 66 % و 71,2 % من الاساتذة أفراد عينة الدراسة أن الخطة الاستراتيجية للجامعة تساهم في تطوير الهيكل التنظيمي للجامعة وفق التشريعات النازمة للعمل فيها بتوفير مبادئ الادارة التشاركية، تعزيز الأداء المتميز، نشر ثقافة الثواب والعقاب ،الصدق مع الذات،

،الجدارة...الخ وتعزيز ثقافة العمل بروح الفريق وهذا من أجل ادارة رشيدة بالجامعة فالتحسين المستمر ومرونة الأنظمة وسهولة الإجراءات عبر التخطيط وتحليل المعلومات حول إجراءات العمل وأساليبه وتنفيذ الخطط لتغيير السلوك الثقافي بين الموظفين وتطوير أسلوب العمل الجماعي يؤدي الى جودة الادارة، كما كان لاعتماد المخطط الاستراتيجي رقمنة الادارة -ادارة بلا ورق- كنتيجة حتمية لتفاعلات مجالات تكنولوجيا المعلومات أين تمارس الوظائف الاساسية للإدارة وعلى مختلف المستويات التنظيمية بتميز ما يمكنها من بناء قدرات تنافسية فعالة تجعلها قادرة على الوصول السريع إلى إدارة متميزة.

أما فيما يخص الحوكمة الاكاديمية فكانت نسبة موافقة من الأساتذة المبحوثين تراوحت ما بين 64,6 % و 75,1 % أن الخطة الاستراتيجية لجامعة المسيلة 2017-2022 ساهمت في ارساء حوكمة أكاديمية عن طريق توفير انتخاب المجالس العلمية في جو من الشفافية، تولي عضوية المجالس العلمية من أشخاص مؤهلين مع تحقيق استقلالية المجالس العلمية في اتخاذ قراراته وهذا من شأنه أن يعود بالإيجاب على عمل هذه المجالس من حيث فعاليته وقيامه بالدور المنوط به على أكمل وجه من حيث العمل بأريحية ودون ضغوط وهذا ما يرفع من نوعية البحوث العلمية المنجزة والملققات التي تمس المجتمع وتعمل على ايجاد حلول لمشاكله، كما أن لتطبيق معايير تقييم الاداء للأساتذة بشكل عادل وتطبيق التعليمات على جميع الاساتذة دون تمييز من شأنه أن يرفع من معنويات الاستاذ فيشعر بالانتماء للجامعة الأمر الذي يدفع به الى اعطاء أقصى ما عنده من أجل جودة في التعليم أو البحث العلمي لأنه على يقين أن كل مجهود يبذله يقابله تقدير معنوي أو مادي من قبل ادارة الجامعة وقد اتجهت ادارة الجامعة في ذلك الى استحداث **جائزة التميز البيداغوجي** وما يزيد من دافعية الاستاد في اتقان عمله هو تطوير نظام الترقيات الخاص بالأساتذة وتحديد معايير اختيار الأساتذة الجدد هذا ما يولد روح تنافس شريف بين الاساتذة بسبب نشر ثقافة الثواب والعقاب ،الصدق مع الذات ،،الجدارة...الخ وتعزيز ثقافة العمل بروح الفريق ما أكدته نسبة تتراوح ما بين 64,9 % و 67,4 % من الاساتذة أفراد العينة المبحوثة.

أما فيما يخص تحسين صورة الجامعة مع المحيط فنلاحظ أن هناك نسبة من الأساتذة المبحوثين تقدر بـ 76,8 % يعتقدون أن الخطة الاستراتيجية تتوفر على استراتيجية واضحة لتحسين سمعتها في المجتمع المحلي والالتزام بمتطلبات المسؤولية المجتمعية تجاه المجتمع لتحقيق رضا المجتمع المحلي عن الخدمات التي تقدمها حيث قدرت نسبة الموافقة على ذلك بـ 66,3 %، فالمشاركة المجتمعية عملية تعكس رغبة المجتمع واستعداده للاندماج والمساهمة الفعالة في جهود تحسين التعليم الجامعي

وتطويره بإصلاح مسيرته من خلال شراكه فعالة وإيجابية من المجتمع ومؤسساته، لتضمن استمرارية هذه الأنشطة، وتضافر الجهود لتقديم مساهمات عينية لإحداث تحسين في جودته، وبالمقابل تسعى الجامعة الى تقديم كل ما يمكن لخدمة المجتمع في سيرورة متبادلة تأثير وتأثر فكل واحد منهما لا يستغني على الآخر بل حتى أنه يقوم ويستمر باستمراره، هذا ما أكدته المخطط الاستراتيجي للجامعة 2017-2020 من خلال جملة من الاتفاقيات مع العديد من المؤسسات الاقتصادية والاجتماعية كما شاركت الجامعة مجتمعها المدني عن طريق حملات تحسيسية اعترافا منها بدورها في خدمة المجتمع.

ثالثا - اختبار فرضيات الدراسة

1- اختبار الفرضية الفرعية الاولى المتعلقة بالمجال الأول

H_0 : لا يوجد اتجاه إيجابي لدي أساتذة جامعة المسيلة نحو فاعلية الخطة الاستراتيجية في مجال العملية التكوينية.

H_1 : يوجد اتجاه إيجابي لدي أساتذة جامعة المسيلة نحو فاعلية الخطة الاستراتيجية في مجال العملية التكوينية.

ونتائج اختبار الفرضية موضحة في الجدول التالي :

جدول رقم (21): نتائج اختبار الفرضية الأولى المتعلقة بالمجال الأول

نتيجة اختبار الفرضية		مستوى الدالة	قيمة T الجدولية	قيمة T المحسوبة	البيان
H_1	H_0				
قبول	رفض	0.00	1,684	14,381	نتائج المجال الأول

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة (T) المحسوبة للمجال الأول بلغت 14,381، وهي أكبر من قيمة (T) الجدولية والتي بلغت 1,684، وهي دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، كما أن مستوى الدلالة sig يساوي 0.00 وهي أقل من 0.05، ومنه تم رفض الفرضية الصفرية القائلة: لا يوجد اتجاه إيجابي لدي أساتذة جامعة المسيلة نحو فاعلية الخطة الاستراتيجية في مجال العملية التكوينية، وقبول الفرضية البديلة القائلة: يوجد اتجاه إيجابي لدي أساتذة جامعة المسيلة نحو فاعلية الخطة الاستراتيجية في مجال العملية التكوينية.

2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية المتعلقة بالمجال الثاني

H_0 : لا يوجد اتجاه إيجابي لدى أساتذة جامعة المسيلة نحو فاعلية الخطة الاستراتيجية في مجال البحث العلمي.

H_1 : يوجد اتجاه إيجابي لدى أساتذة جامعة المسيلة نحو فاعلية الخطة الاستراتيجية في مجال البحث العلمي.

وننتج اختبار الفرضية موضحة في الجدول التالي :

جدول رقم(22): نتائج اختبار الفرضية الثانية المتعلقة بالمجال الثاني

نتيجة اختبار الفرضية		مستوى الدلالة	قيمة T الجدولية	قيمة T المحسوبة	البيان
H_1	H_0				
قبول	رفض	0.00	1,684	10,507	نتائج المجال الثاني

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة (T) للمجال الثاني المحسوبة بلغت 10,507 وهي أكبر من قيمة (T) الجدولية والتي بلغت 1,684، وهي دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، كما أن مستوى الدلالة sig يساوي 0.00 وهي أقل من 0.05، ومنه تم رفض الفرضية الصفرية القائلة: لا يوجد اتجاه إيجابي لدى أساتذة جامعة المسيلة نحو فاعلية الخطة الاستراتيجية في مجال البحث العلمي، وقبول الفرضية البديلة القائلة: يوجد اتجاه إيجابي لدى أساتذة جامعة المسيلة نحو فاعلية الخطة الاستراتيجية في مجال البحث العلمي.

3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة المتعلقة بالمجال الثالث

H_0 : لا يوجد اتجاه إيجابي لدى أساتذة جامعة المسيلة نحو فاعلية الخطة الاستراتيجية في مجال الهياكل والبنى التحتية بالجامعة.

H_1 : يوجد اتجاه إيجابي لدى أساتذة جامعة المسيلة نحو فاعلية الخطة الاستراتيجية في مجال الهياكل والبنى التحتية

وننتج اختبار الفرضية موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم(23): نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بالمجال الثالث

نتيجة اختبار الفرضية		مستوى الدلالة	قيمة T الجدولية	قيمة T المحسوبة	البيان
H ₁	H ₀				
قبول	رفض	0.00	1,684	16,290	نتائج المجال الثالث

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة (T) للمجال الثالث المحسوبة بلغت 16,290 وهي أكبر من قيمة (T) الجدولية والتي بلغت 1,684، وهي دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، كما أن مستوى الدلالة sig يساوي 0.00 وهي أقل من 0.05، ومنه تم رفض الفرضية الصفرية القائلة: لا يوجد اتجاه إيجابي لدي أساتذة جامعة المسيلة نحو فاعلية الخطة الاستراتيجية في مجال الهياكل والبنى التحتية بالجامعة، وقبول الفرضية البديلة القائلة: يوجد اتجاه إيجابي لدي أساتذة جامعة المسيلة نحو فاعلية الخطة الاستراتيجية في مجال الهياكل والبنى التحتية بالجامعة.

4- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة المتعلقة بالمجال الرابع

H₀: لا يوجد اتجاه إيجابي لدي أساتذة جامعة المسيلة نحو فاعلية الخطة الاستراتيجية في مجال التعاون الدولي.

H₁: يوجد اتجاه إيجابي لدي أساتذة جامعة المسيلة نحو فاعلية الخطة الاستراتيجية في مجال التعاون الدولي.

وننتج اختبار الفرضية موضحة في الجدول التالي :

جدول رقم(24): نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بالمجال الرابع

نتيجة اختبار الفرضية		مستوى الدلالة	قيمة T الجدولية	قيمة T المحسوبة	البيان
H ₁	H ₀				
قبول	رفض	0.00	1,684	16,158	نتائج المجال الرابع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة (T) للمجال الرابع المحسوبة بلغت 16,158 وهي أكبر من قيمة (T) الجدولية والتي بلغت 1,684، وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، كما أن مستوى الدلالة sig يساوي 0.00 وهي أقل من 0.05، ومنه تم رفض الفرضية الصفرية القائلة: لا يوجد اتجاه إيجابي لدي أساتذة جامعة المسيلة نحو فاعلية الخطة الاستراتيجية في مجال التعاون الدولي.

وقبول الفرضية البديلة: القائلة يوجد اتجاه إيجابي لدي أساتذة جامعة المسيلة نحو فاعلية الخطة الاستراتيجية في مجال التعاون الدولي.

5- اختبار الفرضية الفرعية الخامسة المتعلقة بالمجال الخامس

H_0 : لا يوجد اتجاه إيجابي لدي أساتذة جامعة المسيلة نحو فاعلية الخطة الاستراتيجية في مجال الحياة في الجامعة.

H_1 : يوجد اتجاه إيجابي لدي أساتذة جامعة المسيلة نحو فاعلية الخطة الاستراتيجية في مجال الحياة في الجامعة.

ونتائج اختبار الفرضية موضحة في الجدول التالي :

جدول رقم(25): نتائج اختبار الفرضية الخامسة المتعلقة بالمجال الخامس

نتيجة اختبار الفرضية		مستوى الدلالة	قيمة T الجدولية	قيمة T المحسوبة	البيان
H_1	H_0				
قبول	رفض	0.00	1,684	13,773	نتائج المجال الخامس

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة (T) المحسوبة للمجال الخامس بلغت 13,773 وهي أكبر من قيمة (T) الجدولية والتي بلغت 1,684، وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، كما أن مستوى الدلالة sig يساوي 0.00 وهي أقل من 0.05، ومنه تم رفض الفرضية الصفرية القائلة: لا يوجد اتجاه إيجابي لدي أساتذة جامعة المسيلة نحو فاعلية الخطة الاستراتيجية في مجال الحياة في الجامعة، وقبول الفرضية البديلة القائلة: يوجد اتجاه إيجابي لدي أساتذة جامعة المسيلة نحو فاعلية الخطة الاستراتيجية في مجال الحياة في الجامعة.

6- اختبار الفرضية الفرعية السادسة المتعلقة بالمجال السادس

H_0 : لا يوجد اتجاه إيجابي لدي أساتذة جامعة المسيلة نحو فاعلية الخطة الاستراتيجية في مجال العلاقات السوسيو اقتصادية.

H_1 : يوجد اتجاه إيجابي لدي أساتذة جامعة المسيلة نحو فاعلية الخطة الاستراتيجية في مجال العلاقات السوسيو اقتصادية.

وننتج اختبار الفرضية موضحة في الجدول التالي :

جدول رقم(26): نتائج اختبار الفرضية السادسة المتعلقة بالمجال السادس

نتيجة اختبار الفرضية		مستوى الدلالة	قيمة T الجدولية	قيمة T المحسوبة	البيان
H_1	H_0				
قبول	رفض	0.00	1,684	13,232	نتائج المجال السادس

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة (T) السادس بلغت 13,232 وهي أكبر من قيمة (T) الجدولية والتي بلغت 1,684، وهي دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، كما أن مستوى الدلالة sig يساوي 0.00 وهي أقل من 0.05، ومنه تم رفض الفرضية الصفرية القائلة: لا يوجد اتجاه إيجابي لدي أساتذة جامعة المسيلة نحو فاعلية الخطة الاستراتيجية في مجال العلاقات السوسيو اقتصادية وقبول الفرضية البديلة القائلة: يوجد اتجاه إيجابي لدي أساتذة جامعة المسيلة نحو فاعلية الخطة الاستراتيجية في مجال العلاقات السوسيو اقتصادية.

7- اختبار الفرضية الفرعية السابعة المتعلقة بالمجال السابع

H_0 : لا يوجد اتجاه إيجابي لدي أساتذة جامعة المسيلة نحو فاعلية الخطة الاستراتيجية في مجال الحوكمة.

H_1 : يوجد اتجاه إيجابي لدي أساتذة جامعة المسيلة نحو فاعلية الخطة الاستراتيجية في مجال الحوكمة.

وننتج اختبار الفرضية موضحة في الجدول التالي :

جدول رقم(27): نتائج اختبار الفرضية السابعة المتعلقة بالمجال السابع

نتيجة اختبار الفرضية		مستوى الدلالة	قيمة T الجدولية	قيمة T المحسوبة	البيان
H ₁	H ₀				
قبول	رفض	0.00	1,684	14,737	نتائج المحور السابع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة (T) للمجال السابع المحسوبة بلغت 14,737 وهي أكبر من قيمة (T) الجدولية والتي بلغت 1,684، وهي دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، كما أن مستوى الدلالة sig يساوي 0.00 وهي أقل من 0.05، ومنه تم رفض الفرضية الصفرية القائلة: لا يوجد اتجاه إيجابي لدي أساتذة جامعة المسيلة نحو فاعلية الخطة الاستراتيجية في مجال الحوكمة وقبول الفرضية البديلة القائلة: يوجد اتجاه إيجابي لدي أساتذة جامعة المسيلة نحو فاعلية الخطة الاستراتيجية في مجال الحوكمة.

رابعاً - عرض نتائج الدراسة:

- 1- يوجد اتجاه إيجابي لدي أساتذة جامعة المسيلة نحو فاعلية الخطة الاستراتيجية في مجال التكوين الأكاديمي.
- 2- يوجد اتجاه إيجابي لدي أساتذة جامعة المسيلة نحو فاعلية الخطة الاستراتيجية في مجال البحث العلمي.
- 3- يوجد اتجاه إيجابي لدي أساتذة جامعة المسيلة نحو فاعلية الخطة الاستراتيجية في مجال الهياكل والبنى التحتية بالجامعة.
- 4- يوجد اتجاه إيجابي لدي أساتذة جامعة المسيلة نحو فاعلية الخطة الاستراتيجية في مجال التعاون الدولي.
- 5- يوجد اتجاه إيجابي لدي أساتذة جامعة المسيلة نحو فاعلية الخطة الاستراتيجية في مجال الحياة في الجامعة.

6- يوجد اتجاه إيجابي لدى أساتذة جامعة المسيلة نحو فاعلية الخطة الاستراتيجية في مجال العلاقات السوسيو اقتصادية.

7- يوجد اتجاه إيجابي لدى أساتذة جامعة المسيلة نحو فاعلية الخطة الاستراتيجية في مجال الحوكمة.

من خلال مناقشة وتحليل الفرضيات الفرعية السبعة حيث تمثل كل فرضية فرعية مجال من مجالات الخطة الاستراتيجية المعتمدة لمشروع المؤسسة الجامعية بالمسيلة 2017-2022 وجدنا ان الاساتذة أفراد عينة الدراسة يوافقون وبدرجة كبيرة على النهج الذي انتهجته الجامعة في خطتها الاستراتيجية المعتمدة 2017-2022 ما يعني أن لديهم اتجاهات ايجابية نحو كل مجالات الخطة وهذا يدل على تحقق الفرضيات الفرعية السبعة، ويتحقق الفرضيات الفرعية تتحقق الفرضية الرئيسية والتي مفادها:

توجد اتجاهات ايجابية من طلف أساتذة جامعة المسيلة نحو فاعلية الخطة الاستراتيجية لمشروع المؤسسة الجامعية: 2017-2022.

خامسا: - توصيات الدراسة

- الاهتمام أكثر بتطوير المخطط الاستراتيجي للجامعة وفق المتغيرات البيئية لما له من أهمية كبرى وأثر ايجابي على التعليم الجامعي.
- توفير الأجهزة والمعدات والأنترنت لجميع الطلاب والأساتذة لتسهيل ممارسة التدريس باستخدام الوسائل الحديثة للتدريس ومنها منصة Moodle.
- تشجيع العمل الجماعي الذي يساهم ويحفز تبادل المعارف والتعلم الجماعي خاصة بين الأستاذ والطالب.
- ضرورة اشراك الجامعة لمختلف قطاعات المجتمع المحلي في اعداد خططها الاستراتيجية والعمل على تفعيل الشراكة مع الهيئات المحلية سعيا منها لدعم التوجه نحو الفكر المقاولاتي.
- أن تقوم إدارة الجامعة بتوجيه المزيد من الجهود لتنفيذ جميع محاور الخطة الاستراتيجية وأن تشرك فئات أعضاء هيئة التدريس خصوصا الإناث منهم والأقل خبرة والأقل رتبة.
- اجراء دراسات أخرى على جوانب أخرى من التخطيط الاستراتيجي غفلت عنها الدراسة.

خلاصة الفصل:

تضمن هذا الفصل وصفا لعينة الدراسة المتمثلة فيما نسبته 20 % من أساتذة جامعة المسيلة الموسم الدراسي: 2019-2020 من حيث الجنس، السن، الخبرة المهني والرتبة العلمية، ثم عرض وتحليل نتائج الدراسة بعرض وتحليل فقرات الاستبيان السبعة كل على حدى بناء على المعطيات الإحصائية المتوصل إليها، ثم معالجة البيانات ليتم بعدها اختبار الفرضيات الجزئية السبعة بناء على النتائج المتوصل ثلتها خطوة استخلاص نتائج الدراسة أين تم التحقق من صدق الفرضيات الجزئية السبعة للدراسة وبالتالي صدق الفرضية العامة للدراسة وفي الاخير تم الخروج بتوصيات للدراسة.

الخلاصة

خاتمة:

ان الاهتمام بالجودة والتميز في الأداء قيم ومبادئ أساسية تتبع من ديننا الإسلامي الحنيف وقد أصبح التمسك بالجودة ضرورة واقعية تملئها ظروف التوسع الأفقي في مؤسسات التعليم العالي، والذي يلزم أن يلازمه ويرادفه توسع رأسي يهدف إلى تجويد أداء هذه المؤسسات، بدءاً بضمان الجودة الداخلية من خلال الاهتمام بتحقيق الجودة الشاملة والتحسين المستمر القائم على اجراءات التقييم الذاتي، ثم تبني اجراءات ضمان الجودة الخارجية التي تتيح لها مقارنة سياستها وبرامجها وأدائها بما هو متعارف عليه لدى أصحاب الاختصاص، وهو ما يحسن من جودة التعليم العالي في المؤسسة ويؤدي بالنهاية إلى الشهادة بجودة هذا التعليم والاعتراف بذلك على الصعيد العالمي، وهذا من أجل أن يطمئن المجتمع بأن التعليم العالي يبذل ما في وسعه لتحقيق الدور المنوط به بالمستوى المطلوب، وأيضاً يطمئن الطالب بأن المؤسسة الجامعية التي سيلتحق بها توفر له التربية والمعرفة والخبرة التي يسعى لها، كما يطمئن المستخدم بأن الخريج مؤهل وله مقدرات وإمكانات تتناسب مع طبيعة العمل.

وجامعة المسيلة انتهجت النهج نفسه في سبيل تطوير منظومتها التعليمية بتبنيها نظام الجودة الذي يظهر جلياً في مشروعها المؤسسي التتموي ممثلاً في مخططاتها الخماسية.

فمشروع المؤسسة الجامعية يعد اطاراً منهجياً وآلية عمل ضرورية لتنظيم وتفعيل مختلف النشاطات الجامعية من خلال فحص وتشخيص دقيق للوضع الراهن في كل المجالات، وخاصة في المجال البيداغوجي بهدف الارتقاء والحصول على مخرجات ذات جودة ، كما يهدف الى حل المشكلات التي تواجه المؤسسات الجامعية بإشراك كل الأطراف (إدارة، أساتذة، طلبة...الخ) في اطار مقارنة تشاركية تحرر المبادرات وتضمن الانجازات وتشجع الابداع و الابتكار لتصبح الجامعة مركز اشعاع حقيقي تؤثر في محيطها الاقتصادي والاجتماعي¹، أين جاء المخطط الخماسي 2017-2022 لمشروع جامعة المسيلة لإضفاء طابع النوعية على المدخلات والعمليات والمخرجات في كل المستويات الادارية منها والاكاديمية.

وبما أن مشروع المؤسسة لا يخلو من قاعدة أنه موضوع لا يفهم الا بارتباطه مع موضوعات أخرى فنجاحه يكتسي طابع شرطية تواجد أطرافه في وضعية ديناميكية مرنة تؤدي الى تبادل وتكامل يتطلب من كل طرف أن يتوفر على الحد الأدنى من الاستعداد للعمل أين يلتزم كل طرف من أطراف العقد بما عليه من واجبات وما له من حقوق، حيث لا يكفي لضمان نجاح خطة المشروع فرضه قانونياً بل يجب

¹ - كتفي عزوز وحرايز رابح، مرجع سابق، ص 71.

خاتمة الدراسة

ممارسته في اطار تنظيمي محكم وفق ادارة فعالة تسهر عل السير الحسن لجميع مراحلها وهذا ما توفره ادارة التغيير¹.

من أجل ذلك حاولنا من خلال هاته الدراسة معرفة اتجاهات أساتذة جامعة المسيلة نحو فاعلية الخطة الاستراتيجية لهذا المشروع باعتبارهم الطرف الأكثر فاعلية في تنفيذ بنود هذا المخطط من أجل تجنب مقاومة التغيير التي قد تصدر من الأستاذ بسبب احساسه بنقص أو عجز عن القيام بالبرنامج التغييرى المطلوب لاعتقاده أن هذا التغيير سيؤثر سلبا عليه.

حيث يعتبر تبني ونشر نظام الجودة تبني لنظام من القيم والمعتقدات التي يشترك فيها العاملون بالمنظمة أو المؤسسة وتظهر في سلوكياتهم ولأن ثقافة الجودة تشتق كيانها من مصدرين أساسيين هما: الثقافة والجودة فإن القيم تشكل عمودها الفقري وذرورة سنامها كما أن لها روافدها التي تنهل منها أولها: التهيئة المؤسسية بشقيها المادي والمعنوي، نظام المعلومات الكمي والكيفي والتدريب المستمر والعلاقات الاجتماعية الراقية بالإضافة الى تبادل الخبرات أين تتأكد العلاقة بين قيم المؤسسة مثل التغذية الراجعة المستمرة من أجل التطوير المستمر، ودعم القيادة العليا، وجدية العاملين، وكذا قناعة الطلاب بجامعتهم واستمرارية، دافعية أعضاء هيئة التدريس، فالقيم والثقافة وجهان لعملة واحدة فكلاهما يؤثر ويتأثر بالآخر فهما عنصران أساسيين من عناصر ثقافة الجودة.

وقد أثبتت نتائج الدراسة أن أساتذة جامعة المسيلة أفراد عينة الدراسة يثمنون النتائج التي توصل اليها المخطط الخماسي 2017-2022 لمشروع الجامعة في مجالات السبعة وبنسبة عالية، فقد جاء مشروع الجامعة كخطة عمل موحدة لتجويد تتمحور حول الطالب باعتباره محور العملية ككل وبطريقة محكمة وعقلانية.

¹ - قرساس الحسين وعبد الرحمن العوفي: مشروع المؤسسة الجامعية من التنظير الى الممارسة (مقاربة تحليلية نقدية)، أعمال الملتقى الوطني الأول حول: واقع تكوين الاستاذ الجامعي المتدرب في ظل أهداف مشروع المؤسسة الجامعية، جامعة المسيلة، 2019، ص125.

قائمة

المصادر والمراجع

أولاً- المصادر

- 1- القرآن الكريم.
- 2- السنة النبوية الشريفة.
- 3- جرجس ميشال جرجس: معجم مصطلحات التربية والتعليم، ط1، دار النهضة العربية، لبنان، 2005.
- 4- أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، الإسكندرية، 1982.
- 5- فرج عبد القادر طه وآخرون: موسوعة علم النفس و التحليل النفسي، ط1 دار سعاد الصباح الكويت، 1993.
- 6- محمد السيد علي: موسوعة المصطلحات التربوية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الاردن، 2011.
- ثانياً- المراجع.
- الكتب بالعربية.
- 1- العجمي محمد حسين: التطور الأكاديمي و الاعداد للمهنة الاكاديمية بين تحديات العولمة و متطلبات التدويل، المكتبة المصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2007.
- 2- الفرا ماجد: دورة تدريبية في التخطيط الاستراتيجي، الجامعة الاسلامية ، غزة، 2005.
- 3- عابنة صالح: التخطيط التربوي المعاصر النظرية والتطبيق ، دار المسير للنشر والتوزيع، عمان 2015.
- 4- سلامة، عبد الحافظ: علم النفس الاجتماعي، دار اليازوري، ط1، عمان ، 2013.
- 5- عبده إبراهيم الدسوقي: وسائل وأساليب الاتصال الجماهيرية والاتجاهات الاجتماعية، دار الوفاء، مصر 2004.
- 6- دويدار عبد الفتاح محمد: ديناميات الجماعة، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2012.
- 7- فواز التميمي: ادارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للأيزو (9001)، عالم الكتب الجديد- جدارا للكتاب العالمي- ط1، الاردن، 2008.
- 8- مأمون الدرادكة وطارق الشابي: الجودة في المنظمات الحديثة، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، 2002.

- 9- عمر وصفي عقيلي: المنهجية الكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر عمان، ط1، 2001.
- 10- خضير كاظم حمّود: إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2000.
- 11- علي السلامي: إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهل للايزو 9000، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1995.
- 12- مدحت أبو النعر: أساسيات إدارة الجودة الشاملة، دار النشر للنشر والتوزيع ط1، القاهرة 2008.
- 13- يوسف حليم الطائي: نظم إدارة الجودة دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008.
- 14- مهدي السامرائي: إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، عمان، دار جرير للنشر والتوزيع، 2007.
- 15- لوكنيا الهاشمي: نظريات المنظمة، دار الهدى للطباعة والنشر، عين مليلة قسنطينة، بدون سنة.
- 16- حريم حسين: إدارة المنظمات -منظور كلي-، دار حامد للنشر، الأردن، 2003.
- 17- علي عبد الرزاق حلبى: علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، 2001.
- 18- حريم حسين: مبادئ الإدارة الحديثة -النظريات -العمليات الإدارية -وظائف المنظمة، دار حامد للنشر، الأردن، 2006.
- 19- نعيم نصير: دراسة مقارنة بين القيادة العربية وموقعها في النظريات المعاصرة ط1، المنظمة العربية للعلوم الادارية، عمان، الاردن، 2005.
- 20- بوعلام غلام الله: مبادئ علم النفس الاجتماعي، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 1983.
- 21- خورشيد معتز ويوسف محسن: حوكمة الجامعات وتعزيز قدرات منظومة التعليم العالي والبحث العلمي في مصر، مكتبة الاسكندرية، 2009.
- 22- طارق عبد العالي حماد: حوكمة الشركات (المفاهيم - المبادي - التجارب) تطبيقات لحوكمة في المصارف، الدار الجامعي، الاسكندرية 2005.

- 23- عمر محمد بن يونس: المجتمع المعلوماتي والحكومة الإلكترونية، الدار العربية للموسوعات ، بيروت (لبنان)، 2010.
- 24- ياسين أسعد غالب: الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، دار المناهج، عمان، 2005.
- 25- علي السلمي: خواطر في الإدارة المعاصرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة 2001.
- 26- محمد الجوهري وآخرون: ميادين علم الاجتماع، دار المعارف، ط5، القاهرة، 1980.
- 27- اعتماد علام: دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، مصر، 1994.
- 28- طلعت إبراهيم لطفي وكمال عبد الحميد الزيات: النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، ط1، دار غريب، القاهرة، (د ت).
- 29- علي عبد الرزاق جليبي: علم اجتماع التنظيم، مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2001.
- 30- أيان كريب: النظرية الاجتماعية، من بارسونز إلى هابرماس، ترجمة محمد حسين غلوم، مطابع الوطن، الكويت، 1999.
- 31- عبد الرحمان عدس وآخرون: البحث العلمي (مفهومه أدواته وأساليبه)، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 1992.
- 32- رجاء وحيد دويدري: البحث العلمي أساسياته النظرية وممارسته العلمية، دار الفكر، سوريا، 2000.
- 33- رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، ط3، الجزائر، 2008.
- 34- خالد حامد: منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والإنسانية، جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2004.
- 35- رانيا عثمان المشاركة: برمج التحليل الإحصائي، مكتبة الراتب العلمية، عمان، الاردن، 1999.

36- صليحة رقاد: تطبيق نظام الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائري: آفاقه و معوقاته

،دراسة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف 2013، 1-2014.

37- بلوم اسمهان: نسق السلطة التنظيمية وعلاقته بالوظائف التنفيذية لنسق تسيير الموارد

البشرية -دراسة مقارنة-لمؤسستين عامة وخاصة، دراسة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل ،جامعة الحاج لخضر باتنة 2012.

38- السوادي على محمد: الحوكمة الرشيدة كمدخل لضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي في

الجامعات السعودية(تصور مقترح) رسالة دكتوراة ، قسم الادارة التربوية، جامعة ام القرى، مكة المكرمة، 2015.

39- زرمان عبد الكريم: نظام التعليم العالي في الجزائر و علاقته بأداء الأستاذ الجامعي، رسالة

ماجستير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2005.

40- زحيلي، غسان: اتجاهات طلبة كلية التربية بجامعة دمشق نحو بعض مقررات علم النفس

وعلاقتها بالتحصيل الدراسي، رسالة ماجستير، كلية علم النفس جامعة دمشق، 1993.

41- ملحم مازن: اتجاه العامل نحو الذات والعمل والزملاء والإدارة وأثره في الإنتاج، رسالة

ماجستير، جامعة دمشق، 1995.

42- لمين وادي: مدى ممارسة القيادات الادارية بالجامعة الجزائرية لسلوكيات القيادة التحويلية

ومعوقات ممارستها، دراسة ماجستير في علم النفس، تخصص علم النفس التنظيم و العمل، جامعة سطيف 2014.

43- بونخلة فريد: تأثير القادة على عملية اتخاذ القرارات في التنظيم الصناعي الجزائري، مذكرة

لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع والديمقراطية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2007.

44- عبد الله ثاني محمد النذير: القيادة الادارية وعلاقتها بمشروع استراتيجية الاتصال

بالمؤسسة العمومية الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ،كلية العلوم الاجتماعية، تخصص علوم الاعلام والاتصال، جامعة السانية، وهران 2010.

45- جقطة سناء: دور حوكمة الجامعة في تحسين جودة التعليم العالي من وجهة نظر الأطراف

ذات المصلحة، مذكرة ماجستير غير منشورة ، علوم التسيير تخصص حوكمة ومالية المؤسسة، جامعة سطيف-1، 2017.

46- ساري عوض الحسنات: معوقات تطبيق الادارة الالكترونية في الجامعات الفلسطينية، رسالة

ماجستير في الدراسات التربوية، تخصص إدارة تربوية، جامعة الدول العربية، القاهرة، 2011.

47- حليلة الزاهي: التعليم الالكتروني بالجامعة الجزائرية، مقومات التطبيق وعوائق التطبيق،

رسالة مكملة لنيل الماجستير في علم المكتبات، تخصص المعلومات الالكترونية الافتراضية واستراتيجيات البحث عن المعلومات، جامعة منتوري، قسنطينة، 2011.

48- بوديسة محمد: مقاربة وصفية لتقنية سير الآراء في بحوث التسويق، رسالة ماجستير،

جامعة الجزائر، 2006.

المجلات والملتقيات

49- شريفي حليلة وعزور لبنى: الصعوبات التي يواجهها الاستاذ الجامعي المتدرب في ظل نظام

ل.م.د.، أعمال الملتقى الوطني الأول حول: واقع تكوين الاستاذ الجامعي المتدرب في ظل أهداف مشروع المؤسسة الجامعية، جامعة المسيلة، 2019.

50- محمد أحمد عبد العظيم: الخطوات المنهجية، لاستخدام أسلوب السيناريوهات في التخطيط

التربوي، المجلة التربوية المجلد الرابع، جامعة المنيا، مصر، 2016.

51- كتفي عزوز وحرايز رابح : تصور مقترح لمشروع مؤسسة جامعية(مفهومه ومراحل

انجازه)، أعمال الملتقى الوطني الأول حول واقع تكوين الاستاذ الجامعي المتدرب في ظل أهداف مشروع المؤسسة الجامعية، جامعة المسيلة، 2019.

52- سوسن سعد الدين بدرخان: تقييم التميز في جامعة عمان الأهلية في ضوء المعايير

الأوروبية لإدارة الجودة، المؤتمر العربي الثامن لضمان جودة التعليم العالي، الجامعة اللبنانية الدولية فرع البقاع لبنان، ما بين: 11 و14 أبريل 2018.

53- علي لرقط، أمال فواجلية: تجربة الجزائر في تبنيتها لمدخل ضمان الجودة في التعليم العالي،

بحوث المؤتمر العربي الدولي السابع لضمان جودة التعليم العالي، جامعة أسيوط، مصر، ما بين: 20- 2017/02/22.

54- صالح السعيد وشامية بن عباس: أساليب تطبيق إدارة الجودة في الجامعات الجزائرية لتحسين أدائها، جامعة لغرور عباس بخنشلة الجزائر دراسة مقدمة للمؤتمر العربي الدولي السابع لضمان جودة التعليم العالي، جامعة أسيوط، مصر، ما بين: 20-2017/02/22.

55- بن عيشي بشير وبن عيشي عمار: دور التخطيط الاستراتيجي في ضمان الجودة بالجامعات الجزائرية دراسة استطلاعية من وجهة نظر الهيئة التدريسية بجامعة محمد خيضر ببسكرة، الجزائر دراسة مقدمة للمؤتمر العربي الدولي الرابع لضمان جودة التعليم العالي المقام بجامعة الزرقاء الأردن ما بين: 01 و 2014/04/03.

56- صالح السعيد وشامية بن عباس: أساليب تطبيق إدارة الجودة في الجامعات الجزائرية لتحسين أدائها، جامعة لغرور عباس بخنشلة الجزائر دراسة مقدمة للمؤتمر العربي الدولي السابع لضمان جودة التعليم العالي، جامعة أسيوط، مصر، ما بين: 20-2017/02/22.

57- سالمة ليمام، سمير بارة وبوحنية قوي: جودة نظام المرافقة (الإشراف) كمدخل لتحسين الأداء التعليمي الجامعي في الجزائر - دراسة استطلاعية لآراء أعضاء هيئة التدريس اتجاه جودة نظام المرافقة بكلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة ورقلة، دراسة مقدمة للمؤتمر العربي الدولي الثالث لضمان جودة التعليم العالي، 2013.

58- شريف مراد وعزوز منير: أثر استخدام التعليم الالكتروني كأداة لتحسين نظام ضمان جودة التعليم العالي في الجزائر-دراسة حالة جامعة المسيلة - دراسة مقدمة للمؤتمر العربي الدولي الثامن لضمان جودة التعليم العالي المقام بالجامعة اللبنانية الدولية فرع البقاع بالجمهورية اللبنانية ما بين: 11 و 2018/04/14.

59- صليحة رقاد وياسين لعكيكة: اتجاهات أعضاء خلية ضمان الجودة نحو مدى تطبيق معايير ضمان جودة التكوين المعتمدة في المرجع الوطني لضمان جودة التعليم العالي كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة فرحات عباس بسطيف1-الجزائر، -، دراسة مقدمة للمؤتمر العربي الدولي الثامن لضمان جودة التعليم العالي المقام بالجامعة اللبنانية الدولية فرع البقاع بالجمهورية اللبنانية ما بين: 11 و 2018/04/14.

60- جلال عبد الله محمد: أثر استراتيجية تكوين الموارد البشرية في دعم برامج إدارة الجودة الشاملة دراسة تحليلية لآراء عينة من مدرسي المعهد التقني في السليمانية العراق دراسة مقدمة

للمؤتمر العربي الدولي الرابع لضمان جودة التعليم العالي المقام بجامعة الزرقاء الأردن ما بين 01 و 03/04/2014.

61- أبو بكر عبد الباقي محمد الطيب : آراء منسوبي جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية - السودان - حول عملية تطبيق معايير الجودة ورقة بحثية مقدمة للمؤتمر الدولي لضمان جودة التعليم العالي جامعة الزرقاء ما بين 10 و 12 ماي 2011.

62- وائل عبد الرحمن التل وخالد أحمد الصرايرة: درجة اهتمام جامعة مؤتة بجودة دورها في خدمة المجتمع المحلي في ضوء تقديرات أعضاء هيئة التدريس، دراسة مقدمة للمؤتمر العربي الثاني لضمان جودة التعليم العالي المقام ما بين: 03 و 07 مارس 2012.

63- محمد مطر وعبد الناصر نور: دور الحاكمية في تحسين جودة مخرجات التعليم الجامعي، كلية الأعمال، قسم المحاسبة والتمويل، جامعة -نموجا-جامعة الشرق الأوسط، الأردن دراسة مقدمة للمؤتمر العربي الدولي الثالث لضمان جودة التعليم العالي، 2013.

64- محمد أحمد الطراونة: الجودة الشاملة والقدرة التنافسية، مجلة دراسات، المجلد 29، العدد 1، 2002.

65- منصور بن زاهي وعبد الغني دادن: تقييم مستويات الجودة بجامعة قاصدي مرباح ورقلة من خلال آراء الطلبة، بحوث الملتقى الدولي الثاني حول ضمان الجودة في التعليم العالي، تجارب ميدانية ومؤشرات حسن الأداء والاستشراف، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 10 و 11 نوفمبر 2012.

66- باكيناز عزت بركة: رضا المستفيدين كمدخل لإدارة الجودة الشاملة بالجامعات، جامعة مصر للعلوم والتكنولوجيا، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد 6، العدد 1، 2013.

67- إلهام علي أحمد الشلبي: أثر إدارة الجودة الشاملة في برامج التنمية المهنية للمعلمين، تجربة وكالة الغوث الدولية، الأردن، مجلة جامعة دمشق، المجلد 2، العدد ، 2010.

68- زرزاز العياشي وغياذ كريمة: تأطير مفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة من منظور إسلامي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 2055، دراسة مقدمة للمؤتمر العربي الدولي الرابع لضمان جودة التعليم العالي المقام بجامعة الزرقاء الأردن ما بين 01 و 03/04/2014.

69- عادل بن عايد الشمري: الجودة الشاملة بين المنظور الإسلامي والرؤية الغربية ، جامعة الملك فهد للبترول والمعادن ، المملكة العربية السعودية، دراسة مقدمة للمؤتمر العربي الدولي الرابع المقام بجامعة الزرقاء، الأردن ما بين: 01-04 أبريل 2014.

70- اياد يوسف دلبج وعبد العزيز أحمد الشرياتي وعبد الناصر ابراهيم نور وأحمد محمود الزامل:
درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعة العربية الامريكية في فلسطين من وجهة نظر العاملين،
دراسة مقدمة للمؤتمر العربي الدولي الرابع المقام بجامعة الزرقاء، الأردن ما بين: 01-04 أبريل 2014.

71- نور الدين الطاهر عبد السلام مفتاح: فلسفة التخطيط الاستراتيجي وضرورتها لمؤسسات التعليم العالي، دراسة مقدمة للمؤتمر العربي الدولي الرابع المقام بجامعة الزرقاء، الأردن ما بين: 01-04 أبريل 2014.

72- رضا ابراهيم المليجي: التفكير الاستراتيجي مدخل للجودة والتميز بجامعة حائل في ضوء رؤية المملكة 2030، بحث مقدم الى المؤتمر العربي الدولي الثامن لضمان جودة التعليم العالي بالجامعة اللبنانية فرع البقاع -الجمهورية اللبنانية ما بين 11-14 أبريل 2018.

73- قورين حاج قويدر: الحوكمة المحاسبية في الجزائر في ظل نظام المحاسبة المالية الجديد ودورها في النهوض بالسوق المالي، الملتقى الدولي الأول حول الحوكمة المحاسبية للمؤسسة واقع ورهانات وآفاق، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة العربي بن مهيدي بأم البواقي المقام ما بين: 07-08 ديسمبر 2010.

74- عماد الدين محمد الحسن أحمد: تطبيق الحوكمة وفق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السودانية، جامعة الخرطوم، دراسة مقدمة للمؤتمر العربي الدولي التاسع لضمان جودة التعليم العالي المقام بالجامعة اللبنانية الدولية بالجمهورية اللبنانية ما بين: 09 و 11/04/2019.

75- آل مسلط، محمد أحمد: ممارسة مبادئ الحوكمة في الجامعات السعودية الناشئة والصعوبات التي تواجهها من وجهة نظر عمداء الكليات والعمادات المساندة، المجلة العلمية، جامعة أسيوط، كلية التربية، المجلد (33)، العدد (10)، 2017.

76- المليجي، رضا إبراهيم: الحرية الأكاديمية لعضو هيئة التدريس مدخل لحوكمة الجامعات المصرية، المؤتمر العلمي العربي السادس والأول للجمعية المصرية لأصول التربية بالتعاون مع كلية التربية ببها بعنوان: التعليم وآفاق ما بعد ثورات الربيع العربي، المجلد (02)، 2013.

77- العربي منال : واقع تطبيق الحوكمة من وجهة نظر هيئتين الإدارية والاكاديمية العاملين في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، المجلة الدولية التربوية المتخصصة .المجلد 3، العدد 12، كانون الأول، 2014.

78- الرفاعي سحر قدوري: الحكومة الإلكترونية وسبل تطبيقها، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا العدد (07)، 2010.

79- إبراهيم عبد الله المحيسن: التعليم الإلكتروني ترف أم ضرورة ورقة عمل مقدمة لندوة مدرسة المستقبل، المملكة العربية السعودية، 2003.

80- زياد هاشم السقا وخليل إبراهيم الحمداني: دور التعليم الإلكتروني في زيادة كفاءة وفعالية التعليم المحاسبي ، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد الثاني، 2012.

81- بلوم اسمهان وبعجي حنان : الأستاذ الجامعي بين صيرورة التكوين والمرافقة البيداغوجية "جامعة المسيلة نموذجا"، أعمال الملتقى الوطني الأول حول واقع تكوين الأستاذ الجامعي المتدرب في ظل أهداف مشروع المؤسسة الجامعية ، جامعة المسيلة، 2019.

82- بن زروال فتيحة ونصراوي صباح: الاحتياجات التدريبية لأساتذة التعليم الجامعي في ظل نظام (ل.م.د) في مجال البحث العلمي، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، دراسة مقدمة للمؤتمر العربي الدولي الرابع المقام بجامعة الزرقاء، الأردن مابين: 01-04 أفريل 2014.

83- عبد الله بن عبد العزيز الموسي: التعليم الإلكتروني مفهومه، خصائصه، فوائده، عوائقه، ورقة مقدمة الى ندوة المستقبل في الفترة 16 و17/8/1423 جامعة الملك سعود الرياض: تمت الزيارة يوم: 2020/04/05، على الرابط: <https://islamfin.yoo7.com/>

84- ريما سعد الجرف: متطلبات تفعيل مقررات مودل الإلكترونية بمراحل التعليم العام بالمملكة، وقائع الملتقى الإلكتروني وزارة التعليم، الرياض، 2009، ص5، تمت الزيارة يوم: 2020/04/05، على الرابط: <https://www.academia.edu/13715181>

85- ايمان الجباري: إيجابيات ومميزات التعليم الإلكتروني، مجلة محطات، 20، أبريل 2019، تمت الزيارة يوم: 2020/04/05، على الرابط: <https://www.mah6at.net>

86- حسينة أحمد: درجة رضا الاساتذة الجدد على مخطط التكوين تصميم وبناء واستعمال درس على منصة Moodle مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد 15، العدد 26، جامعة محمد دباغين ، سطيف، 2018.

87- سامي التواتي: تعرف على منصة Moodle منصة التعليم الإلكتروني المجاني والأفضل المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية 2011/05/04. تمت الزيارة يوم 2020-04-05 على الرابط: <https://www.zoomtaqnia.com/2016/05/>

88- الحارثي ايمان بنت عوض: متطلبات تفعيل المقررات المفتوحة الالكترونية واسعة الانتشار

MOOCS عبر الانترنت و درجة أهميتها وتوافرها و الاتجاهات نحوها في الجامعات السعودية ،مجلة

المنهل، تمت الزيار يوم:2020/04/11. على الرابط : <https://platform.almanhal.com/>

89- عبد المولي أبو خطوة: المقررات الالكترونية المفتوحة واسعة الانتشار وعولمة التعليم،

مجلة التعليم الالكتروني العدد2014،14. تمت الزيارة يوم:2020/04/07، على الرابط:

<http://emag.mans.edu.eg/index.php?sessionI>

90- قرساس الحسين وعبد الرحمن العوفي: مشروع المؤسسة الجامعية من التنظير الى

الممارسة (مقاربة تحليلية نقدية)، أعمال الملتقى الوطني الأول حول: واقع تكوين الاستاذ الجامعي

المتدرب في ظل أهداف مشروع المؤسسة الجامعية، سامعة المسيلة،2019.

المراجع بالأجنبية

91- J- C TARONDEAU : MARKETING , STRATÉGIE INDUSTRIELLE , ED VUIBERT,PARIS, 1998.

92- ETINNE COLIGNON ET MICHEL WISSLER : QUALITE ET COMPETITIVITE, DES ENTREPRISES , EDECONOMICA, 2EM ED , PARIS, 1983.

93- GERDF KAMISK, J .PETER BAUER: MANAGEMENT DE LA QUALITE , de A à Z, MASSON, PARIS, 1994 .

94- LEWIS.A.RHODES, "ON THE ROAD TO QUALITY, EDUCATIONAL LEADERSHIP,VOL 49, N 6, MARCH 1994.

95- E.SAVAERS ; METHODES DES SCIENCE SOCIALES ; EDITION ELLIPSES, PARIS, 2006.

المواقع الالكترونية

96- الاتجاهات في حياة أفراد المجتمع ،تمت الزيارة يوم: 2020/07/24، على الرابط:

<https://www.facebook.com/ldowalwaelmgtmat/posts/313485795694480/>

97- أحمد شوقي " مكتبتك " تمت الزيارة يوم:2020/07/12، على الرابط:

<https://www.maktabtk.com/blog/post/10718>

98- ايمان الحيارى: تعريف القيادة، تمت الزيارة يوم :2020/05/05 على الرابط:

<https://mawdoo3.com/>

- 99- جامعة محمد بوضياف بالمسيلة "خلية التعليم المتلفز والتعليم عن بعد" تمت الزيارة يوم: 2020/04/11 على الرابط: <https://www.univ-msila.dz/cteed>
- 100- جامعة محمد بوضياف بالمسيلة "خلية البقطة البيداغوجية" تمت الزيارة يوم: 2020/04/11. على الرابط: <http://www.univ-msila.dz/cvp/?p=672>
- 101- جامعة محمد بوضياف بالمسيلة "خلية المرافقة البيداغوجية" تمت الزيارة يوم: 2020/02/28 على الرابط: <http://www.univ-msila.dz/cap/?m=201611>
- 102- جامعة المسيلة "مركز العلاج الطبي"، تمت الزيارة يوم: 2020/08/09، على الرابط: <http://www.univ-msila.dz/csm>
- 103- جامعة المسيلة "مركز المعالجة النفسية": تمت الزيارة يوم: 2020/08/09، على الرابط: <http://www.univ-msila.dz/capu>
- 104- حكيم ش "جريدة النهار" تمت الزيارة يوم : 2020/03/10، على الرابط <https://www.ennaharonline.com/9>:
- 105- جامعة المسيلة "حاضنة الأعمال" تمت الزيارة يوم : 2020/07/16، على الرابط: <https://www.univ-msila.dz/bicu/partners>
- 106- جامعة المسيلة "مكتب الربط بين الجامعة والمؤسسات الاقتصادية" تمت الزيارة يوم : 2020/07/226، على الرابط: <http://www.univ-msila.dz/blue/?p=40>
- 107- جامعة المسيلة "مركز تعليم اللغات" تمت الزيارة يوم: 2020/07/29، على الرابط: <http://virtuelcampus.univ-msila.dz/ceil/>
- 108- عامر ناجح "جريدة الشعب" تمت الزيارة يوم: 2020/03/10، على الرابط: <http://www.ech-chaab.com/ar/A>
- 109- ع موسى "جريدة الشرق الجزائري" تمت الزيارة يوم: 2020/03/10، على الرابط: <http://www.akhersaa-dz.com/2018/03/10>
- 110- جامعة محمد بوضياف بالمسيلة تمت الزيارة يوم: 2020/03/10، على الرابط: <https://www.univ-msila.dz/ar/?p=10607>
- 111- الاذاعة الجزائرية تمت الزيارة يوم : 2020/03/10، على الرابط <http://www.radioalgerie.dz/news/ar/content/180533.html>
- 112- جامعة محمد بوضياف بالمسيلة تمت الزيارة يوم : 2020/03/10، على الرابط <https://www.univ-msila.dz/ar/?p=10636>

113- جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، تمت الزيارة يوم: 2020/08/12، على الرابط:

<https://www.univ-msila.dz/ar/?p=11204>

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

الملحق رقم (01)

الرقم	اللقب والاسم	المكانة العلمية	التخصص	الجامعة
01	شريف مراد	أستاذ التعليم العالي	علوم التسيير	المسيلة
02	فراحتية العيد	أستاذ محاضر صنف (أ)	علوم التسيير	المسيلة
03	عزوز منير	أستاذ محاضر صنف (أ)	علوم التسيير	المسيلة
04	سعودي آمنة	أستاذ مساعد صنف (ب)	علوم التسيير	المسيلة
05	إيديو ليلي	أستاذ محاضر صنف (أ)	علم الاجتماع والتنمية	قسنطينة
06	بوشبكة جمعة	أستاذ محاضر صنف (أ)	علم الاجتماع التربوية	شلف
07	زيوش سعيد	أستاذ محاضر صنف (أ)	علم الاجتماع الجنائي	شلف
08	يخلف رفيقة	أستاذ محاضر صنف (أ)	علم الاجتماع التربوية	شلف
09	عسلي سمراء	أستاذ محاضر صنف (أ)	علم النفس الصناعي	سطيف
10	فراحتي رفيق	أستاذ محاضر صنف (أ)	علم الاجتماع والتنمية	قسنطينة

قائمة أسماء الأساتذة المحكمين لأداة الدراسة (الاستمارة).

ملاحظة:

وقد تم تسليم نموذج من الاستبيان للتحكيم لأساتذة من قسم علم الاجتماع فرع التنظيم والعمل بجامعة المسيلة ولكن للظروف الوبائية لم أستطع أن أسترجع الاستبيان بعد تحكيمه من قبلهم فلهم جزيل الشكر والتقدير أساتذتي الكرام وهم التالية أسماؤهم:

الرقم	اللقب والاسم	المكانة العلمية	التخصص	الجامعة
01	فكرون سعيد	أستاذ التعليم العالي	علم اجتماع التنمية	المسيلة
02	قجة رضا	أستاذ التعليم العالي	علم اجتماع تنظيم وعمل	المسيلة
03	جغلولي يوسف	أستاذ محاضر صنف (أ)	علم اجتماع تنظيم وعمل	المسيلة
04	بلوم اسمهان	أستاذ مساعد صنف (أ)	علم اجتماع تنظيم وعمل	المسيلة

الملحق رقم (02)

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

تخصص: علم الاجتماع التنظيم والعمل



استبانة حول

اتجاهات أساتذة جامعة المسيلة نحو فاعلية الخطة الاستراتيجية لمشروع المؤسسة الجامعية: 2020-2017

رسالة مكملة لنيل شهادة الماستر علم الاجتماع التنظيم والعمل

نرجو من سيادتكم المساهمة في الاجابة على هذا الاستبيان بكل صدق وصراحة لغرض مساعدتنا للوصول الى نتائج موضوعية و علمية تسمح لنا الاجابة على تساؤلات البحث مع العلم ان المعلومات الواردة في الاستبيان لغرض البحث العلمي فقط.

ملاحظة: الرجاء وضع علامة (x) داخل الإطار المقابل للإجابة التي تختارونها.

اشراف الأستاذة:

د. زلاقي وهيبه

اعداد الطالبة:

يوسفي نبيلة

السنة الجامعية: 2019 - 2020

أولاً: البيانات المتعلقة بالخلفية الاجتماعية والاقتصادية:

- 1- الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى
- 2- السن: - أقل من 30 سنة ☐ - من 31 سنة الى أقل من 40 سن ☐
- من 41 سنة الى أقل من 50 سن ☐ - من 51 سنة فأكثر ☐
- 3- الخبرة المهنية: - أقل من 05 سنوات ☐ - من 06 الى أقل من 10 سنوات ☐
- من 11 سنة الى أقل من 20 سنة ☐ - من 21 سنة الى أقل من 30 سن ☐
- من 31 سنة فأكثر ☐
- 4- الرتبة العلمية: - أستاذ مساعد قسم ☐ - أستاذ مساعد قسم ☐
- أستاذ محاضر صنف ب ☐ - أستاذ محاضر صنف أ ☐
- أستاذ التعليم العالي ☐ - أستاذ متعاقد ☐

ثانياً: اتجاهات أساتذة جامعة المسيلة نحو فاعلية الخطة الاستراتيجية لمشروع المؤسسة الجامعية: (2017-2022)

1- مجال العملية التكوينية

1-1- البرامج الدراسية:

لا أوافق	أوافق بدرجة متوسطة	أوافق	ساهمت الخطة الاستراتيجية لمشروع المؤسسة الجامعية في البرامج الدراسية من حيث:
			1- التخطيط لتحقيق أهداف المقرر الدراسي
			2- ربط مخرجات المقرر الدراسي بأهدافه
			3- زيادة عمق المحتوى الدراسي للبرنامج
			4- الربط بين محتوى المقرر والبحوث
			5- تحديث البرامج الدراسية بشكل مستمر
			6- الانسجام بين التنوع في البرنامج وأهداف الخطة الاستراتيجية لمشروع الجامعة
			7- ارتباط محتوى البرنامج بما يتناسب مع متطلبات سوق العمل

			8- تطوير معايير تقييم برامج الدراسات العليا
--	--	--	---

1-2- التقييم و التعليم

لا أوافق	أوافق بدرجة متوسطة	أوافق	ساهمت الخطة الاستراتيجية لمشروع المؤسسة الجامعية في التقييم والتعليم من حيث:
			9- تجديد طرق التعليم
			10- زيادة حرية الاستاذ في اختيار طرق التعليم
			11- تحديد معايير مناسبة للتقييم
			12- تحقيق عدالة التقييم
			13- جعل مستويات تقييم الطلبة مناظرة لجامعات أخرى
			14- زيادة تفاعل الاستاذ مع الطالب
			15- توفير استراتيجيات التعلم الذاتي
			16- استخدام التعليم الالكتروني
			17- وضع معايير لتحسين جودة مخرجات الدراسات العليا
			18- حصول الاستاذ حديث التوظيف على التدريب الأكاديمي المناسب

2- مجال البحث العلمي

لا أوافق	أوافق بدرجة متوسطة	أوافق	ساهمت الخطة الاستراتيجية لمشروع المؤسسة الجامعية في مجال البحث العلمي من حيث:
			19- زيادة إنتاج البحث العلمي الممول
			20- رفع كفاءة أداء العمل في قطاع البحث
			21- تحسين نوعية البحوث التي يتم اجراؤها
			22- تبني معايير لتقييم جودة مخرجات البحث العلمي
			23- التشجيع على الاندماج في مشاريع بحثية
			24- تحفيز الباحثين على الاهتمام بالموضوعات ذات الاولوية للدولة
			25- توفير برامج تدريبية لتأهيل الأكاديميين في مجال البحث العلمي
			26- زيادة نسبة نشر الابحاث في المؤتمرات العلمية
			27- التوسع في برامج براءات الاختراع المسجلة.
			28- توقيع اتفاقيات التعاون مع مراكز الابحاث المحلية والعالمية
			29- ربط البحوث العلمية بالمحيط التنموي المحلي (قطاع البيئة ... الخ)

			30- زيادة تنظيم اللقاءات العلمية المحلية والاقليمية الخاصة بالبحث العلمي
			31- دفع المحيط الاقتصادي المحلي لتمويل مشاريع البحث العلمي) المؤسسة الوطنية لصيانة التجهيزات الصناعية...الخ)
			32- غياب تنقلات الأساتذة الباحثين (على المستوى الجهوي، الوطني، والدولي.)
			33- زيادة التعاون بين الاساتذة في إجراء البحوث المشتركة

3- مجال الهياكل القاعدية

لا أوافق	أوافق بدرجة متوسطة	أوافق	ساهمت الخطة الاستراتيجية لمشروع المؤسسة الجامعية في مجال الهياكل القاعدية من حيث:
			34- توفير التجهيزات التكنولوجية العصرية في العمل البيداغوجي
			35- توفير المختبرات (اللغات، الحاسوب...الخ) بما يتناسب مع أعداد الطلاب في الجامعة
			36- توفير المكتبة الرقمية
			37- توفير تدابير للفئات الخاصة
			38- توفير الغرف الصفية بما يتناسب مع اعداد الطلاب في الجامعة
			39- توفير المدرجات الكافية لعقد الندوات، المؤتمرات...الخ)
			40- توفير هياكل الدعم الاكاديمي
			41- توفير الشروط الصحية في: (الأقسام الدراسية، المدرجات، المختبرات...الخ)
			42- تحسين مرافق الخدمة

4- مجال التعاون الدولي(التدويل)

لا أوافق	أوافق بدرجة متوسطة	أوافق	ساهمت الخطة الاستراتيجية لمشروع المؤسسة الجامعية في مجال التدويل من حيث:
			43- الارتقاء بنظام بعث الطلبة إلى الجامعات المرموقة (جامعة لياج بلجيكا، جامعة باريس 12،...الخ)
			44- تحقيق تنوع النسيج الطالب (الطلبة الاجانب) لتكوين قاعدة ثقافات مختلفة ا
			45- الارتقاء بنظام البعثات الدولية للأساتذة
			46- استقطاب أساتذة ذوا السمعة العالمية

			47- تطوير علاقات أكاديمية وطيدة مع جامعات متميزة
			48- تفعيل عقد اتفاقيات دولية
			49- زيادة المقالات والاوراق البحثية المنشورة على المستوى الدولي

5- الحياة الجامعية

لا أوافق	أوافق بدرجة متوسطة	أوافق	ساهمت الخطة الاستراتيجية لمشروع المؤسسة الجامعية في مجال الحياة الجامعية من حيث:
			50- تفعيل التظاهرات التحسيسية في مجالات التوجيه ل: (حاملي البكالوريا، طلبة الجذوع المشتركة، طلبة الماستر)
			51- تحسين شروط القبول لجذب الطلبة ذوي القدرات و التحصيل الجيد للانتماء للجامعة
			52- تأسيس نظام واضح لتقييم و متابعة الأنشطة الطلابية
			53- تحفيز الاساتذة على المشاركة في الانشطة الطلابية ذات الصلة باهتماماتهم
			54- زيادة التفاعل الايجابي بين الاستاذ و الطالب في الانشطة الطلابية
			55- اسهام النشاط الطلابي في تحقيق أهداف المنهج الدراسي
			56- تعزيز الانشطة الطلابية للمنهج التربوي للطلاب
			57- اكتشاف قدرات وميول مهارات الطلبة والعمل على رعايتها وتنميتها
			58- توظيف الانشطة الطلابية في اكتساب الطالب مهارات: قيادية، تواصل اجتماعي،... الخ
			59- امتلاك ميكانيزمات متابعة للخريجين بعد اندماجهم في عالم الشغل
			60- تحسين بيئة العمل
			61- توظيف انظمة إدارة المعلومات في إدارة الجامعة
			62- اثارة دافعية المرووسين وحفزهم للعمل
			63- جودة العلاقات الانسانية
			64- خلق تفاهم بين إدارة الجامعة والأساتذة

6- مجال العلاقات السوسيو إقتصادية

لا أوافق	أوافق بدرجة متوسطة	أوافق	ساهمت الخطة الاستراتيجية لمشروع المؤسسة الجامعية في مجال العلاقات السوسيو إقتصادية من حيث:
-------------	-----------------------	-------	--

			65- تشخيص حاجات ومتطلبات المجتمع المحلي بطريقة علمية منظمة
			66- مشاركة الجامعة لمختلف قطاعات المجتمع المحلي في اعداد خططها التنموية
			67- توفير الدعم المالي من مؤسسات المجتمع المحلي لأغراض البحث العلمي
			68- توجيه الاطروحات العلمية نحو القضايا المعاصرة للمجتمع
			69- استثمار مخرجات البحث في معالجة مشكلات المحيط الاقتصادي والاجتماعي (شركة مغرب بايب انديستري ...)
			70- زيادة ثقة مؤسسات سوق العمل بقدرة الجامعة على تقديم الاستشارات
			71- تفعيل الشراكة مع الهيئات المحلية سعيا منها لدعم التوجه نحو الفكر المقاولاتي
			72- إثراء عروض التكوين وتكييفها وفق متطلبات المحيط الاجتماعي والاقتصادي
			73- تثمين دورات تدريبية متخصصة مقدمة للمؤسسات الاجتماعية والاقتصادية
			74- زيادة المؤلفات العلمية الموجهة إلى خدمة المجتمع

7- مجال الحوكمة

لا أوافق	أوافق بدرجة متوسطة	أوافق	ساهمت الخطة الاستراتيجية لمشروع المؤسسة الجامعية في مجال الحوكمة:
			75- تطوير الهيكل التنظيمي للجامعة مع التشريعات النازمة للعمل فيها
			76- توفير مبادئ الادارة التشاركية
			77- تعزيز ثقافة العمل بروح الفريق
			78- تعزيز الأداء المتميز
			79- نشر ثقافة : الثواب و العقاب ،الصدق مع الذات، ،الجدارة ...الخ
			80- تحقيق الشفافية والمشاركة الجماعية في إتخاذ القرارات
			81- تولي عضوية المجالس العلمية من أشخاص مؤهلين
			82- توفير انتخاب المجالس العلمية في جو من الشفافية
			83- استقلالية المجالس العلمية في اتخاذ قراراته
			84- تطبيق التعليمات على جميع الاساتذة دون تمييز

			85- تطبيق معايير تقييم الاداء للأساتذة بشكل عادل
			86- تطوير نظام الترقيات الخاص بالأساتذة
			87- تحديد معايير اختيار الأساتذة الجدد
			88- رضا المجتمع المحلي عن الخدمات التي تقدمها
			89- الالتزام بمتطلبات المسؤولية المجتمعية تجاه المجتمع
			90- توفير استراتيجية واضحة لتحسين سمعتها في المجتمع المحلي

قائمة الملاحق

الملحق رقم (03)

sex

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	مذكر	242	84,9	84,9	84,9
	أنثى	43	15,1	15,1	100,0
	Total	285	100,0	100,0	

age

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنة أقل من 30	17	6,0	6,0	6,0
	سنة 40 إلى أقل من 31	226	79,3	79,3	85,3
	سنة 50 إلى أقل من 41	9	3,2	3,2	88,4
	سنة 51 أكثر من	33	11,6	11,6	100,0
	Total	285	100,0	100,0	

exp

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنوات 5 أقل من	16	5,6	5,6	5,6
	سنوات 10 إلى 6	185	64,9	64,9	70,5
	سنة 20 إلى أقل من 11	83	29,1	29,1	99,6
	سنة 30 إلى أقل من 21	1	,4	,4	100,0
	Total	285	100,0	100,0	

niv

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أستاذ مساعد ب	189	66,3	66,3	66,3
	أستاذ مساعد أ	16	5,6	5,6	71,9
	استاذ محاضر ب	73	25,6	25,6	97,5
	استاذ محاضر أ	4	1,4	1,4	98,9
	أستاذ التعليم العالي	3	1,1	1,1	100,0
	Total	285	100,0	100,0	

قائمة الملاحق

a1

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لاوافق	51	17,9	17,9	17,9
	أوافق بدرجة متوسطة	36	12,6	12,6	30,5
	أوافق	198	69,5	69,5	100,0
	Total	285	100,0	100,0	

a2

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لاوافق	53	18,6	18,6	18,6
	أوافق بدرجة متوسطة	48	16,8	16,8	35,4
	أوافق	184	64,6	64,6	100,0
	Total	285	100,0	100,0	

a3

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لاوافق	40	14,0	14,0	14,0
	أوافق بدرجة متوسطة	37	13,0	13,0	27,0
	أوافق	208	73,0	73,0	100,0
	Total	285	100,0	100,0	

a4

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لاوافق	65	22,8	22,8	22,8
	أوافق بدرجة متوسطة	40	14,0	14,0	36,8
	أوافق	180	63,2	63,2	100,0
	Total	285	100,0	100,0	

a5

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
--	--	-----------	-------------	--------------------	--------------------

قائمة الملاحق

Valide	لاوافق	32	11,2	11,2	11,2
	أوافق بدرجة متوسطة	50	17,5	17,5	28,8
	أوافق	203	71,2	71,2	100,0
	Total	285	100,0	100,0	

a6

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لاوافق	31	10,9	10,9	10,9
	أوافق بدرجة متوسطة	38	13,3	13,3	24,2
	أوافق	216	75,8	75,8	100,0
	Total	285	100,0	100,0	

a7

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لاوافق	42	14,7	14,7	14,7
	أوافق بدرجة متوسطة	38	13,3	13,3	28,1
	أوافق	205	71,9	71,9	100,0
	Total	285	100,0	100,0	

a8

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لاوافق	63	22,1	22,1	22,1
	أوافق بدرجة متوسطة	38	13,3	13,3	35,4
	أوافق	184	64,6	64,6	100,0
	Total	285	100,0	100,0	

j1

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لاوافق	41	14,4	14,4	14,4
	أوافق بدرجة متوسطة	40	14,0	14,0	28,4
	أوافق	204	71,6	71,6	100,0
	Total	285	100,0	100,0	

قائمة الملاحق

j2

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لاوافق	26	9,1	9,1	9,1
	أوافق بدرجة متوسطة	52	18,2	18,2	27,4
	أوافق	207	72,6	72,6	100,0
	Total	285	100,0	100,0	

j3

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لاوافق	42	14,7	14,7	14,7
	أوافق بدرجة متوسطة	41	14,4	14,4	29,1
	أوافق	202	70,9	70,9	100,0
	Total	285	100,0	100,0	

j4

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لاوافق	46	16,1	16,1	16,1
	أوافق بدرجة متوسطة	37	13,0	13,0	29,1
	أوافق	202	70,9	70,9	100,0
	Total	285	100,0	100,0	

j5

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لاوافق	44	15,4	15,5	15,5
	أوافق بدرجة متوسطة	38	13,3	13,4	28,9
	أوافق	202	70,9	71,1	100,0
	Total	284	99,6	100,0	
Manquant	Système	1	,4		
Total		285	100,0		

قائمة الملاحق

j6

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لاوافق	50	17,5	17,5	17,5
	أوافق بدرجة متوسطة	41	14,4	14,4	31,9
	أوافق	194	68,1	68,1	100,0
	Total	285	100,0	100,0	

j7

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لاوافق	49	17,2	17,2	17,2
	أوافق بدرجة متوسطة	7	2,5	2,5	19,6
	أوافق	229	80,4	80,4	100,0
	Total	285	100,0	100,0	

j8

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لاوافق	34	11,9	11,9	11,9
	أوافق بدرجة متوسطة	17	6,0	6,0	17,9
	أوافق	234	82,1	82,1	100,0
	Total	285	100,0	100,0	

j9

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لاوافق	43	15,1	15,1	15,1
	أوافق بدرجة متوسطة	62	21,8	21,8	36,8
	أوافق	180	63,2	63,2	100,0
	Total	285	100,0	100,0	

j10

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
--	--	-----------	-------------	--------------------	--------------------

قائمة الملاحق

Valide	لاوافق	32	11,2	11,2	11,2
	أوافق بدرجة متوسطة	62	21,8	21,8	33,0
	أوافق	191	67,0	67,0	100,0
	Total	285	100,0	100,0	

b1

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لاوافق	41	14,4	14,4	14,4
	أوافق بدرجة متوسطة	55	19,3	19,3	33,7
	أوافق	189	66,3	66,3	100,0
	Total	285	100,0	100,0	

b2

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لاوافق	41	14,4	14,4	14,4
	أوافق بدرجة متوسطة	67	23,5	23,5	37,9
	أوافق	177	62,1	62,1	100,0
	Total	285	100,0	100,0	

b3

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لاوافق	52	18,2	18,2	18,2
	أوافق بدرجة متوسطة	57	20,0	20,0	38,2
	أوافق	176	61,8	61,8	100,0
	Total	285	100,0	100,0	

b4

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لاوافق	41	14,4	14,4	14,4
	أوافق بدرجة متوسطة	68	23,9	23,9	38,2
	أوافق	176	61,8	61,8	100,0
	Total	285	100,0	100,0	

قائمة الملاحق

b5

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لاوافق	63	22,1	22,1	22,1
	أوافق بدرجة متوسطة	45	15,8	15,8	37,9
	أوافق	177	62,1	62,1	100,0
	Total	285	100,0	100,0	

b6

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لاوافق	37	13,0	13,0	13,0
	أوافق بدرجة متوسطة	57	20,0	20,0	33,0
	أوافق	191	67,0	67,0	100,0
	Total	285	100,0	100,0	

b7

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لاوافق	28	9,8	9,8	9,8
	أوافق بدرجة متوسطة	76	26,7	26,7	36,5
	أوافق	181	63,5	63,5	100,0
	Total	285	100,0	100,0	

b8

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لاوافق	53	18,6	18,6	18,6
	أوافق بدرجة متوسطة	51	17,9	17,9	36,5
	أوافق	181	63,5	63,5	100,0
	Total	285	100,0	100,0	

b9

قائمة الملاحق

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لاوافق	42	14,7	14,7	14,7
	أوافق بدرجة متوسطة	46	16,1	16,1	30,9
	أوافق	197	69,1	69,1	100,0
	Total	285	100,0	100,0	

b10

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لاوافق	59	20,7	20,7	20,7
	أوافق بدرجة متوسطة	48	16,8	16,8	37,5
	أوافق	178	62,5	62,5	100,0
	Total	285	100,0	100,0	

b11

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لاوافق	54	18,9	18,9	18,9
	أوافق بدرجة متوسطة	55	19,3	19,3	38,2
	أوافق	176	61,8	61,8	100,0
	Total	285	100,0	100,0	

b12

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لاوافق	27	9,5	9,5	9,5
	أوافق بدرجة متوسطة	82	28,8	28,8	38,2
	أوافق	176	61,8	61,8	100,0
	Total	285	100,0	100,0	

b13

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لاوافق	49	17,2	17,2	17,2
	أوافق بدرجة متوسطة	60	21,1	21,1	38,2

قائمة الملاحق

أوافق	176	61,8	61,8	100,0
Total	285	100,0	100,0	

b14

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide لاوافق	246	86,3	86,3	86,3
أوافق بدرجة متوسطة	35	12,3	12,3	98,6
أوافق	4	1,4	1,4	100,0
Total	285	100,0	100,0	

b15

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide لاوافق	33	11,6	11,6	11,6
أوافق بدرجة متوسطة	45	15,8	15,8	27,4
أوافق	207	72,6	72,6	100,0
Total	285	100,0	100,0	

c1

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide لاوافق	37	13,0	13,0	13,0
أوافق بدرجة متوسطة	31	10,9	10,9	23,9
أوافق	217	76,1	76,1	100,0
Total	285	100,0	100,0	

c2

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide لاوافق	50	17,5	17,5	17,5
أوافق بدرجة متوسطة	59	20,7	20,7	38,2
أوافق	176	61,8	61,8	100,0
Total	285	100,0	100,0	

قائمة الملاحق

c3

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لاوافق	35	12,3	12,3	12,3
	أوافق بدرجة متوسطة	6	2,1	2,1	14,4
	أوافق	244	85,6	85,6	100,0
	Total	285	100,0	100,0	

c4

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لاوافق	53	18,6	18,6	18,6
	أوافق بدرجة متوسطة	5	1,8	1,8	20,4
	أوافق	227	79,6	79,6	100,0
	Total	285	100,0	100,0	

c5

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لاوافق	43	15,1	15,1	15,1
	أوافق بدرجة متوسطة	53	18,6	18,6	33,7
	أوافق	189	66,3	66,3	100,0
	Total	285	100,0	100,0	

c6

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لاوافق	25	8,8	8,8	8,8
	أوافق بدرجة متوسطة	45	15,8	15,8	24,6
	أوافق	215	75,4	75,4	100,0
	Total	285	100,0	100,0	

c7

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
--	--	-----------	-------------	--------------------	--------------------

قائمة الملاحق

Valide	لاوافق	41	14,4	14,4	14,4
	أوافق بدرجة متوسطة	49	17,2	17,2	31,6
	أوافق	195	68,4	68,4	100,0
	Total	285	100,0	100,0	

d1

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لاوافق	48	16,8	16,8	16,8
	أوافق بدرجة متوسطة	46	16,1	16,1	33,0
	أوافق	191	67,0	67,0	100,0
	Total	285	100,0	100,0	

d2

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لاوافق	37	13,0	13,0	13,0
	أوافق بدرجة متوسطة	57	20,0	20,0	33,0
	أوافق	191	67,0	67,0	100,0
	Total	285	100,0	100,0	

d3

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لاوافق	27	9,5	9,5	9,5
	أوافق بدرجة متوسطة	43	15,1	15,1	24,6
	أوافق	215	75,4	75,4	100,0
	Total	285	100,0	100,0	

d4

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لاوافق	30	10,5	10,5	10,5
	أوافق بدرجة متوسطة	70	24,6	24,6	35,1
	أوافق	185	64,9	64,9	100,0
	Total	285	100,0	100,0	

قائمة الملاحق

d5

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لاوافق	36	12,6	12,6	12,6
	أوافق بدرجة متوسطة	70	24,6	24,6	37,2
	أوافق	179	62,8	62,8	100,0
	Total	285	100,0	100,0	

d6

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لاوافق	51	17,9	17,9	17,9
	أوافق بدرجة متوسطة	47	16,5	16,5	34,4
	أوافق	187	65,6	65,6	100,0
	Total	285	100,0	100,0	

d7

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لاوافق	32	11,2	11,2	11,2
	أوافق بدرجة متوسطة	37	13,0	13,0	24,2
	أوافق	216	75,8	75,8	100,0
	Total	285	100,0	100,0	

d8

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لاوافق	41	14,4	14,4	14,4
	أوافق بدرجة متوسطة	48	16,8	16,8	31,2
	أوافق	196	68,8	68,8	100,0
	Total	285	100,0	100,0	

d9

قائمة الملاحق

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لاوافق	47	16,5	16,5	16,5
	أوافق بدرجة متوسطة	59	20,7	20,7	37,2
	أوافق	179	62,8	62,8	100,0
	Total	285	100,0	100,0	

d10

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لاوافق	54	18,9	18,9	18,9
	أوافق بدرجة متوسطة	43	15,1	15,1	34,0
	أوافق	188	66,0	66,0	100,0
	Total	285	100,0	100,0	

d11

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لاوافق	43	15,1	15,1	15,1
	أوافق بدرجة متوسطة	40	14,0	14,0	29,1
	أوافق	202	70,9	70,9	100,0
	Total	285	100,0	100,0	

d12

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لاوافق	40	14,0	14,0	14,0
	أوافق بدرجة متوسطة	52	18,2	18,2	32,3
	أوافق	193	67,7	67,7	100,0
	Total	285	100,0	100,0	

d13

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لاوافق	38	13,3	13,3	13,3
	أوافق بدرجة متوسطة	59	20,7	20,7	34,0

قائمة الملاحق

أوافق	188	66,0	66,0	100,0
Total	285	100,0	100,0	

d14

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide				
لاوافق	48	16,8	16,8	16,8
أوافق بدرجة متوسطة	51	17,9	17,9	34,7
أوافق	186	65,3	65,3	100,0
Total	285	100,0	100,0	

d15

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide				
لاوافق	47	16,5	16,5	16,5
أوافق بدرجة متوسطة	41	14,4	14,4	30,9
أوافق	197	69,1	69,1	100,0
Total	285	100,0	100,0	

e1

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide				
لاوافق	40	14,0	14,0	14,0
أوافق بدرجة متوسطة	53	18,6	18,6	32,6
أوافق	192	67,4	67,4	100,0
Total	285	100,0	100,0	

e2

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide				
لاوافق	55	19,3	19,3	19,3
أوافق بدرجة متوسطة	41	14,4	14,4	33,7
أوافق	189	66,3	66,3	100,0
Total	285	100,0	100,0	

قائمة الملاحق

e3

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لاوافق	50	17,5	17,5	17,5
	أوافق بدرجة متوسطة	47	16,5	16,5	34,0
	أوافق	188	66,0	66,0	100,0
	Total	285	100,0	100,0	

e4

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لاوافق	51	17,9	17,9	17,9
	أوافق بدرجة متوسطة	50	17,5	17,5	35,4
	أوافق	184	64,6	64,6	100,0
	Total	285	100,0	100,0	

e5

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لاوافق	40	14,0	14,0	14,0
	أوافق بدرجة متوسطة	42	14,7	14,7	28,8
	أوافق	203	71,2	71,2	100,0
	Total	285	100,0	100,0	

e6

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لاوافق	35	12,3	12,3	12,3
	أوافق بدرجة متوسطة	43	15,1	15,1	27,4
	أوافق	207	72,6	72,6	100,0
	Total	285	100,0	100,0	

e7

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
--	--	-----------	-------------	--------------------	--------------------

قائمة الملاحق

Valide	لاوافق	47	16,5	16,5	16,5
	أوافق بدرجة متوسطة	47	16,5	16,5	33,0
	أوافق	191	67,0	67,0	100,0
	Total	285	100,0	100,0	

e8

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لاوافق	42	14,7	14,7	14,7
	أوافق بدرجة متوسطة	60	21,1	21,1	35,8
	أوافق	183	64,2	64,2	100,0
	Total	285	100,0	100,0	

e9

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لاوافق	35	12,3	12,3	12,3
	أوافق بدرجة متوسطة	57	20,0	20,0	32,3
	أوافق	193	67,7	67,7	100,0
	Total	285	100,0	100,0	

e10

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لاوافق	43	15,1	15,1	15,1
	أوافق بدرجة متوسطة	52	18,2	18,2	33,3
	أوافق	190	66,7	66,7	100,0
	Total	285	100,0	100,0	

f1

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لاوافق	37	13,0	13,0	13,0
	أوافق بدرجة متوسطة	43	15,1	15,1	28,1
	أوافق	205	71,9	71,9	100,0
	Total	285	100,0	100,0	

قائمة الملاحق

f2

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لاوافق	42	14,7	14,7	14,7
	أوافق بدرجة متوسطة	55	19,3	19,3	34,0
	أوافق	188	66,0	66,0	100,0
	Total	285	100,0	100,0	

f3

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لاوافق	39	13,7	13,7	13,7
	أوافق بدرجة متوسطة	54	18,9	18,9	32,6
	أوافق	192	67,4	67,4	100,0
	Total	285	100,0	100,0	

f4

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لاوافق	33	11,6	11,6	11,6
	أوافق بدرجة متوسطة	49	17,2	17,2	28,8
	أوافق	203	71,2	71,2	100,0
	Total	285	100,0	100,0	

f5

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لاوافق	47	16,5	16,5	16,5
	أوافق بدرجة متوسطة	53	18,6	18,6	35,1
	أوافق	185	64,9	64,9	100,0
	Total	285	100,0	100,0	

f6

قائمة الملاحق

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لاوافق	43	15,1	15,1	15,1
	أوافق بدرجة متوسطة	41	14,4	14,4	29,5
	أوافق	201	70,5	70,5	100,0
	Total	285	100,0	100,0	

f7

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لاوافق	49	17,2	17,2	17,2
	أوافق بدرجة متوسطة	42	14,7	14,7	31,9
	أوافق	194	68,1	68,1	100,0
	Total	285	100,0	100,0	

f8

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لاوافق	41	14,4	14,4	14,4
	أوافق بدرجة متوسطة	48	16,8	16,8	31,2
	أوافق	196	68,8	68,8	100,0
	Total	285	100,0	100,0	

f9

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لاوافق	32	11,2	11,2	11,2
	أوافق بدرجة متوسطة	59	20,7	20,7	31,9
	أوافق	194	68,1	68,1	100,0
	Total	285	100,0	100,0	

f10

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لاوافق	36	12,6	12,6	12,6
	أوافق بدرجة متوسطة	65	22,8	22,8	35,4

قائمة الملاحق

أوافق	184	64,6	64,6	100,0
Total	285	100,0	100,0	

f11

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide لاوافق	28	9,8	9,8	9,8
أوافق بدرجة متوسطة	43	15,1	15,1	24,9
أوافق	214	75,1	75,1	100,0
Total	285	100,0	100,0	

f12

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide لاوافق	54	18,9	18,9	18,9
أوافق بدرجة متوسطة	41	14,4	14,4	33,3
أوافق	190	66,7	66,7	100,0
Total	285	100,0	100,0	

f13

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide لاوافق	46	16,1	16,1	16,1
أوافق بدرجة متوسطة	45	15,8	15,8	31,9
أوافق	194	68,1	68,1	100,0
Total	285	100,0	100,0	

f14

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide لاوافق	45	15,8	15,8	15,8
أوافق بدرجة متوسطة	51	17,9	17,9	33,7
أوافق	189	66,3	66,3	100,0
Total	285	100,0	100,0	

قائمة الملاحق

f15

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لاوافق	29	10,2	10,2	10,2
	أوافق بدرجة متوسطة	73	25,6	25,6	35,8
	أوافق	183	64,2	64,2	100,0
	Total	285	100,0	100,0	

f16

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لاوافق	26	9,1	9,1	9,1
	أوافق بدرجة متوسطة	40	14,0	14,0	23,2
	أوافق	219	76,8	76,8	100,0
	Total	285	100,0	100,0	

g1

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لاوافق	37	13,0	13,0	13,0
	أوافق بدرجة متوسطة	31	10,9	10,9	23,9
	أوافق	217	76,1	76,1	100,0
	Total	285	100,0	100,0	

g2

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لاوافق	50	17,5	17,5	17,5
	أوافق بدرجة متوسطة	59	20,7	20,7	38,2
	أوافق	176	61,8	61,8	100,0
	Total	285	100,0	100,0	

g3

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
--	--	-----------	-------------	--------------------	--------------------

قائمة الملاحق

Valide	لاوافق	35	12,3	12,3	12,3
	أوافق بدرجة متوسطة	6	2,1	2,1	14,4
	أوافق	244	85,6	85,6	100,0
	Total	285	100,0	100,0	

g4

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لاوافق	53	18,6	18,6	18,6
	أوافق بدرجة متوسطة	5	1,8	1,8	20,4
	أوافق	227	79,6	79,6	100,0
	Total	285	100,0	100,0	

g5

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لاوافق	43	15,1	15,1	15,1
	أوافق بدرجة متوسطة	53	18,6	18,6	33,7
	أوافق	189	66,3	66,3	100,0
	Total	285	100,0	100,0	

g6

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لاوافق	25	8,8	8,8	8,8
	أوافق بدرجة متوسطة	45	15,8	15,8	24,6
	أوافق	215	75,4	75,4	100,0
	Total	285	100,0	100,0	

g7

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لاوافق	41	14,4	14,4	14,4
	أوافق بدرجة متوسطة	49	17,2	17,2	31,6
	أوافق	195	68,4	68,4	100,0
	Total	285	100,0	100,0	

قائمة الملاحق

g8

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لاوافق	45	15,8	15,8	15,8
	أوافق بدرجة متوسطة	51	17,9	17,9	33,7
	أوافق	189	66,3	66,3	100,0
	Total	285	100,0	100,0	

g9

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لاوافق	28	9,8	9,8	9,8
	أوافق بدرجة متوسطة	43	15,1	15,1	24,9
	أوافق	214	75,1	75,1	100,0
	Total	285	100,0	100,0	

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
a1	285	1	3	2,52	,781
a2	285	1	3	2,46	,789
a3	285	1	3	2,59	,724
a4	285	1	3	2,40	,836
a5	285	1	3	2,60	,683
a6	285	1	3	2,65	,668
a7	285	1	3	2,57	,736
a8	285	1	3	2,42	,830
j1	285	1	3	2,57	,731
j2	285	1	3	2,64	,645
j3	285	1	3	2,56	,737
j4	285	1	3	2,55	,757
j5	284	1	3	2,56	,747
j6	285	1	3	2,51	,777
j7	285	1	3	2,63	,761
j8	285	1	3	2,70	,670
j9	285	1	3	2,48	,744

قائمة الملاحق

j10	285	1	3	2,56	,688
البرامج الدراسية	285	1,00	3,00	2,5268	,66690
التقييم والتعليم	284	1,00	3,00	2,5775	,64060
N valide (liste)	284				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
b1	285	1	3	2,52	,734
b2	285	1	3	2,48	,734
b3	285	1	3	2,44	,783
b4	285	1	3	2,47	,734
b5	285	1	3	2,40	,827
b6	285	1	3	2,54	,714
b7	285	1	3	2,54	,668
b8	285	1	3	2,45	,788
b9	285	1	3	2,54	,738
b10	285	1	3	2,42	,812
b11	285	1	3	2,43	,791
b12	285	1	3	2,52	,664
b13	285	1	3	2,45	,770
b14	285	1	3	1,15	,396
b15	285	1	3	2,61	,686
مجال البحث العلمي	285	1,00	3,00	2,3967	,63743
N valide (liste)	285				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
c1	285	1	3	2,63	,703
c2	285	1	3	2,44	,774
c3	285	1	3	2,73	,665
c4	285	1	3	2,61	,782
c5	285	1	3	2,51	,744
c6	285	1	3	2,67	,632
c7	285	1	3	2,54	,733
مجال التعاون الدولي	285	1,00	3,00	2,5910	,61747
N valide (liste)	285				

Statistiques descriptives

قائمة الملاحق

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
d1	285	1	3	2,50	,767
d2	285	1	3	2,54	,714
d3	285	1	3	2,66	,645
d4	285	1	3	2,54	,678
d5	285	1	3	2,50	,710
d6	285	1	3	2,48	,781
d7	285	1	3	2,65	,675
d8	285	1	3	2,54	,733
d9	285	1	3	2,46	,762
d10	285	1	3	2,47	,794
d11	285	1	3	2,56	,742
d12	285	1	3	2,54	,729
d13	285	1	3	2,53	,720
d14	285	1	3	2,48	,767
d15	285	1	3	2,53	,762
الحياة الجامعية	285	1,00	3,00	2,5319	,65202
N valide (liste)	285				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
e1	285	1	3	2,53	,729
e2	285	1	3	2,47	,798
e3	285	1	3	2,48	,776
e4	285	1	3	2,47	,780
e5	285	1	3	2,57	,726
e6	285	1	3	2,60	,698
e7	285	1	3	2,51	,763
e8	285	1	3	2,49	,739
e9	285	1	3	2,55	,703
e10	285	1	3	2,52	,744
مجال العلاقات السيميو اقتصادية	285	1,00	3,00	2,5200	,66342
N valide (liste)	285				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
f1	285	1	3	2,59	,710
f2	285	1	3	2,51	,739
f3	285	1	3	2,54	,724

قائمة الملاحق

f4	285	1	3	2,60	,688
f5	285	1	3	2,48	,763
f6	285	1	3	2,55	,742
f7	285	1	3	2,51	,772
f8	285	1	3	2,54	,733
f9	285	1	3	2,57	,687
f10	285	1	3	2,52	,710
f11	285	1	3	2,65	,652
f12	285	1	3	2,48	,794
f13	285	1	3	2,52	,758
f14	285	1	3	2,51	,753
f15	285	1	3	2,54	,673
f16	285	1	3	2,68	,634
مجال الحوكمة	285	1,00	3,00	2,5491	,62904
N valide (liste)	285				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
مجال العملية التكوينية	284	1,00	3,00	2,5530	,64809
N valide (liste)	284				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
g1	285	1	3	2,63	,703
g2	285	1	3	2,44	,774
g3	285	1	3	2,73	,665
g4	285	1	3	2,61	,782
g5	285	1	3	2,51	,744
g6	285	1	3	2,67	,632
g7	285	1	3	2,54	,733
g8	285	1	3	2,51	,753
g9	285	1	3	2,65	,652
مجال الهياكل القاعدية	285	1,00	3,00	2,5883	,60970
N valide (liste)	285				

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 2

قائمة الملاحق

	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
البرامج الدراسية	13,334	284	,000	,52675	,4490	,6045
التقييم والتعليم	15,191	283	,000	,57746	,5026	,6523
مجال البحث العلمي	10,507	284	,000	,39673	,3224	,4710
مجال الهياكل القاعدية	16,290	284	,000	,58830	,5172	,6594
مجال التعاون الدولي	16,158	284	,000	,59098	,5190	,6630
الحياة الجامعية	13,773	284	,000	,53193	,4559	,6080
مجال العلاقات السيسيو اقتصادية	13,232	284	,000	,52000	,4426	,5974
مجال الحوكمة	14,737	284	,000	,54912	,4758	,6225
مجال العملية التكوينية	14,381	283	,000	,55304	,4773	,6287

ملخص الدراسة:

يعد انتهاج الجامعة لمخطط مشروعي انتهاج لثقافة الجودة فهو الآلية الأساسية لتفعيل الإصلاح داخلها بمنهجية علمية عملية تنظم وتقل مختلف الاجراءات الهادفة الى تجويد العملية التكوينية فضلا عن دوره في تعزيز القيم والمعتقدات والسلوكيات لدى العاملين فيها من أجل التوجه نحو جودة الأداء والتطوير المستمر.

وقد هدفت هذه الدراسة الى معرفة مدى فاعلية المخطط الاستراتيجي 2017-2022 لجامعة المسيلة من وجهة نظر الاساتذة العاملين بها كونهم أحد الركائز الأساسية فيها أين تم اعتماد المنهج الوصفي وأداة الاستبانة والتي تم توزيعها على 285 أستاذ.

وكانت النتائج التي توصل اليها أن الاساتذة أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة كبيرة على فاعلية الخطة على مستوى محاورها السبعة التي تضمنته وقد تم تقديم عدة توصيات.

الكلمات المفتاحية: اتجاه، الأستاذ، المخطط الاستراتيجي، مشروع المؤسسة.

Résumé de l'étude:

L'approche de l'Université vis-à-vis de son plan de projet institutionnel est une approche d'une culture de la qualité, car c'est le principal mécanisme pour activer la réforme en son sein avec une méthodologie scientifique pratique qui organise et exécute diverses mesures visant à améliorer le processus de formation ainsi que son rôle dans la valorisation des valeurs, des croyances et des comportements de ses travailleurs afin d'orienter vers des performances de qualité et un développement continu.

Cette étude visait à connaître l'efficacité du plan stratégique du projet l'Université de M'sila 2017-2022 Du point de vue des professeurs qui y travaillent, car ils sont l'élite et les plus conscients de ces questions Ou l'approche descriptive a-t-elle été utilisée dans l'étude et l'outil de formulaire Ou 300 Questionnaires ont été distribués et 285 ont récupéré.

Les résultats de l'étude étaient de l'accord des professeurs de l'échantillon d'étude dans une large mesure sur l'efficacité du plan stratégique au niveau de

ses sept axes qu'il comprenait (processus de formation, recherche scientifique structures et infrastructures, vie universitaire, coopération internationale, relations socio-économique, gouvernance) , Enfin plusieurs recommandation ont été formulées dans l'étude.

Monts-clés: direction, professeur, planificateur stratégique, projet d'entreprise.

تمت بحمد الله

بسم الله الرحمن الرحيم
الحمد لله الذي هدانا لهذا
الذي كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله

بسم الله الرحمن الرحيم
الحمد لله الذي هدانا لهذا
الذي كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله

الحمد لله الذي هدانا لهذا
الذي كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله