

كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية

قسم: علم النفس

رقم التسجيل: D.PTO/3C/02/18

الرقم التسلسلي:

## التحول التنظيمي وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

دراسة ميدانية جامعة محمد بوضياف المسيلة

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في: علم النفس

تخصص: علم النفس العمل والتنظيم

إعداد الطالبة: دحية نبيلة

تاريخ المناقشة: 01 ديسمبر 2022

أعضاء لجنة المناقشة

الرقم	الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
01	ضياف زين الدين	أستاذ	محمد بوضياف المسيلة	رئيس الجلسة
02	علوطي عاشور	أستاذ	محمد بوضياف المسيلة	مشرفا ومقررا
03	مجاهدي الطاهر	أستاذ	محمد بوضياف المسيلة	عضوا مناقشا
04	مغار عبد الوهاب	أستاذ محاضر أ	محمد بوضياف المسيلة	عضوا مناقشا
05	حديد يوسف	أستاذ	محمد الصديق بن يحي جيجل	عضوا مناقشا
06	هريو دزاير	أستاذ محاضر أ	باجي مختار - عنابة	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2021-2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



## شكر و عرفان

الشكر لله والحمد لله، جل علاه، الذي ساعدني على اتمام هذه الأطروحة فله الحمد والفضل .

يسعدني ويشرفني أن أتقدم بجزيل الشكر والعرفان للأستاذ المشرف: علوطي عاشور

الذي كان سندي في كل عثراتي العلمية وكل الشكر على مجهوداته وعلى سعة صدره

طيلة هذه الفترة .

كل الشكر والعرفان الى أخي حسام الدين الذي كان مهندس النجاح والمحفز والسند لأكون

في طريق البحث العلمي .

أتقدم بكل الشكر لكل من كان السند والدعم لي لإنجاز هذه الأطروحة .

أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من قام بمساعدتي في الجانب التطبيقي .

## إهداء

إلى والدي ووالدتي تقديرا واحتراما و عرفانا.  
إلى إخوتي محمدالعربي، الزبير وحسام الدين  
وزوجاتهم.

إلى براعم عائلة دحية خليل كل من:

شاهين، فراس وعائشة.

إلى كل من ساعدني وشجعني.

إلى أعر الناس إلي.

## - ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة الحالية الى معرفة العلاقة بين التحول التنظيمي وادارة الجودة الشاملة في التعليم العالي من وجهة نظر الأستاذ الجامعي ، وكذا التعرف على مستوى الجودة الشاملة في جامعة محمد بوضياف المسيلة من وجهة نظر الأستاذ الجامعي وذلك من خلال طرح التساؤل العام:  
هل توجد علاقة بين التحول التنظيمي وادارة الجودة الشاملة في التعليم العالي بجامعة محمد بوضياف المسيلة من وجهة نظر عينة من الأستاذ الجامعي؟

وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي بهدف جمع البيانات وتحليلها وتفسيرها كما تم تطبيق استخدام استبيان يتكون من 57 بند طبق على عينة عشوائية بإستخدام البريد الإلكتروني تم استقبال 123 ردا فقط ، تم التوصل الى النتائج التالية: وجود علاقة بين التحول التنظيمي وادارة الجودة الشاملة في التعليم العالي في كل أبعاده ، وكذلك وجود مستوى مرتفع لتطبيق ادارة الجودة الشاملة في جامعة المسيلة من وجهة نظر الاستاذ الجامعي .

**الكلمات المفتاحية:** التحول التنظيمي ، إدارة الجودة الشاملة، التعليم العالي.

### Resumé

La présente étude visait à connaître la relation entre la transformation organisationnelle et la gestion de la qualité totale dans l'enseignement supérieur du point de vue du professeur des universités, ainsi que d'identifier le niveau de qualité totale à l'Université Mohamed Boudiaf M'sila du point de vue de vue du professeur d'université, en posant la question générale:

Existe-t-il une relation entre transformation organisationnelle et gestion de la qualité totale dans l'enseignement supérieur à l'Université Mohamed Boudiaf M'sila du point de vue d'un échantillon d'universitaires ?

L'approche analytique descriptive a été utilisée pour collecter, analyser et interpréter les données. Un questionnaire composé de 57 items a été appliqué à un échantillon aléatoire par courrier électronique. Seulement 123 réponses ont été reçues. Les résultats suivants ont été atteints: Il existe une relation entre la transformation organisationnelle et la gestion de la qualité

totale dans l'enseignement supérieur dans toutes ses dimensions, ainsi que l'existence d'un haut niveau d'application de la gestion de la qualité totale à l'Université de M'sila du point de vue du professeur des universités.

**Mots-clés:** transformation organisationnelle, gestion de la qualité totale, enseignement supérieur

**Abstract:**

The current study aimed to know the relationship between organizational transformation and total quality management in higher education from the point of view of the university professor, as well as to identify the level of total quality at the University of Mohamed Boudiaf M'sila from the point of view of the university professor, by asking the general question:

Is there a relationship between organizational transformation and total quality management in higher education at Mohamed Boudiaf M'sila University from the point of view of a sample of a university professor?

The analytical descriptive approach was used to collect, analyze and interpret data. A questionnaire consisting of 57 items was applied to a random sample using e-mail. Only 123 responses were received. The following results were reached: There is a relationship between organizational transformation and total quality management in higher education. In all its dimensions, as well as the existence of a high level of application of total quality management at the University of M'sila from the point of view of the university professor..

**Keywords:** organizational transformation, total quality management, higher education

## فهرس المحتويات

شكر وعران

إهداء

ملخص الدراسة

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

مقدمة: ..... أ

### الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1- الإشكالية: ..... 7

2-الفرضية العامة: ..... 13

3- تحديد مفاهيم الدراسة: ..... 14

4- أهداف الدراسة: ..... 15

5- أهمية الدراسة: ..... 15

6- دوافع اختيار الموضوع : ..... 16

7- نموذج الدراسة: ..... 17

8- الدراسات السابقة: ..... 17

9- التعليق على الدراسات السابقة: ..... 33

### الفصل الثاني: التحول التنظيمي

تمهيد: ..... 38

1-مصطلحات قريبة ولها علاقة بالتحول التنظيمي ..... 38

2-مفهوم التحول التنظيمي: ..... 42

1-2- مفهوم التغيير التنظيمي: ..... 42

2-2-مستويات وخصائص التغيير التنظيمي ..... 44

2-3-المبادئ العشرة لإدارة التغيير والتحول التنظيمي: ..... 45

48	3-أنواع التحول التنظيمي في التعليم العالي:
48	أولاً: التحول الرقمي: تكنولوجيا المعلومات
49	1- تعريف التعليم الإلكتروني في التعليم العالي:
50	1-2- أنواع التعليم الإلكتروني:
50	1-3- أهداف التعليم الإلكتروني وعوائده في بيئة التعليم العالي
52	1-4- مميزات التعليم الإلكتروني
53	5- منصة موودل كموذج في التعليم العالي بالجزائر:
55	2-الرقمنة:
55	1-2- ثقافة نظام المعلومات وثقافة الحاسوب:
56	3-النشر الإلكتروني:
57	3-1-المكتبة الرقمية:
58	3-2- سمات و وظائف المكتبة الرقمية
61	ثانياً: التحول الإداري: الانتقال الى الإدارة الحديثة:
61	1- مفهوم الإدارة:
62	2- الوظائف الإدارية:
64	3- الإدارة الإلكترونية:
64	3-1-مراحل الانتقال السليم من الإدارة التقليدية الى الإدارة الحديثة:
66	3-2- القيادة الإلكترونية:
68	3-3-أهمية نظام معلومات الموارد البشرية في اختيار القيادات:
68	4- حوكمة تقنيات المعلومات الإدارة الإلكترونية للمنظمة:
70	5- الإبداع الإداري:
70	5-1- قدرات التفكير الإبداعي:
71	5-2- العصف الذهني كموذج للتفكير الإبداعي:
73	ثالثاً : التحول البيداغوجي:
73	1-نظام (ليسانس-ماستر –دكتوراه) LMD:
74	2- استراتيجيات التدريس:
78	الخلاصة:

## الفصل الثالث: ادارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

- 81.....تمهيد:
- 82.....1-تعريف الجودة:
- 87.....2-أدوات وعناصر ومكونات الجودة:
- 88.....3-ادارة الجودة الشاملة
- 90.....4-مراحل تطبيق ادارة الجودة الشاملة:
- 91.....5-التعليم العالي
- 92.....1-5-فلسفة التعليم العالي :
- 94.....2-5- مكونات النظام التعليم العالي:
- 95.....6-المواصفات الدولية القياسية:
- 97.....7-الأخطاء التنظيمية السبعة لإدارة الجودة :
- 97.....8-ادارة الجودة الشاملة في التعليم العالي
- 100.....9-معايير الجودة في التعليم العالي
- 101.....10-مؤشرات الجودة في التعليم العالي:
- 111.....11-قياس الجودة في التعليم العالي:
- 112.....12-المرجع الوطني لضمان الجودة الداخلية في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية:
- 114.....الخلاصة:

## الفصل الرابع: الإطار المنهجي للدراسة

- 117.....تمهيد:
- 117.....1-الدراسة الإستطلاعية:
- 118.....2-منهج البحث:
- 118.....3-أدوات الدراسة:
- 122.....4-عينة الدراسة :
- 122.....5-عينة الدراسة الإستطلاعية
- 123.....6-توزيع أفراد العينة وفقا للخبرة المهنية:
- 124.....7-توزيع أفراد العينة وفقا للوظيفة:
- 125.....8-الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة:

125	1-8- الثبات:
128	8-2- الصدق:
133	9-1- الإساليب الإحصائية:
134	الخلاصة :

### الفصل الخامس: عرض وتحليل نتائج الدراسة

137	تمهيد:
137	1- عرض ومناقشة نتائج الفرضيات.....
137	1-1- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الأولى:
138	1-2- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الثانية:
140	1-3- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة:
141	1-4- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الرابعة:
142	1-5- مناقشة نتائج الفرضيات (الأولى، الثانية، الثالثة، الرابعة):
144	1-6- عرض ومناقشة الفرضية الخامسة.....
146	1-7- عرض ومناقشة الفرضية السادسة.....
148	1-8- عرض ومناقشة نتائج الفرضية السابعة.....
151	2- تفسير ومناقشة النتائج:
155	الخاتمة:
156	الإقتراحات:
158	قائمة المراجع.....
174	الملاحق.....

## فهرس الجداول

- الجدول رقم 1: أوجه الشبه وأوجه الإختلاف ..... 42
- الجدول رقم 2: حقول وميادين جودة التقييم الذاتي لدى خلية ضمان الجودة . ..... 113
- الجدول رقم 3: يوضح درجات استجابات الأساتذة على عبارات أداة الدراسة ..... 122
- الجدول رقم 4: وضح توزيع أفراد العينة الدراسة الإستطلاعية حسب الخبرة المهنية ..... 123
- الجدول رقم 5: يوضح توزيع أفراد العينة الدراسة الإستطلاعية حسب الوظيفة الإدارية بالموزاة مع التدريس ..... 124
- الجدول رقم 6: يوضح نتائج حساب ألفا كرومباخ التي تخص محور التحول التنظيمي ..... 126
- الجدول رقم 7: يوضح نتائج حساب ألفا كرومباخ التي تخص محور ادارة الجودة الشاملة في التعليم العالي ..... 126
- الجدول رقم 8: يوضح نتائج ثبات بالتجزئة النصفية لاستبيان التحول التنظيمي ..... 127
- الجدول رقم 9: يوضح نتائج ثبات بالتجزئة النصفية لاستبيان ادارة الجودة الشاملة ..... 127
- الجدول رقم 10: يوضح نتائج المقارنة الطرفية لإستبيان التحول التنظيمي ..... 129
- الجدول رقم 11: يوضح نتائج المقارنة الطرفية ادارة الجودة الشاملة ..... 130
- الجدول رقم 12: يوضح تشبع كل بند من بنود بالدرجة الكلية للمحور ..... 131
- الجدول رقم 13: يوضح تشبع كل بند من بنود بالدرجة الكلية للمحور ..... 132
- الجدول رقم 14: ارتباط التحول الرقمي بإدارة الجودة الشاملة ..... 137
- الجدول رقم 15: ارتباط التحول الإداري بإدارة الجودة الشاملة ..... 138
- الجدول رقم 16: ارتباط التحول البيداغوجي بإدارة الجودة الشاملة ..... 140
- الجدول رقم 17: ارتباط التنمية المستدامة بإدارة الجودة الشاملة ..... 141
- الجدول رقم 18: معاملات ارتباط بيرسون بين التحول التنظيمي و ادارة الجودة الشاملة ..... 142
- الجدول رقم 19: يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تبعا لمتغير الخبرة المهنية . ..... 144
- الجدول رقم 20: يمثل تحليل التباين الأحادي. بين درجات . الأساتذة في تطبيق ادارة الجودة الشاملة تبعا لمتغير الخبرة المهنية ..... 145
- الجدول رقم 21: يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تبعا لمتغير الوظيفة الإدارية ..... 146
- الجدول رقم 22: يمثل تحليل التباين الأحادي. بين درجات . الأساتذة في تطبيق ادارة الجودة الشاملة تبعا لمتغير الوظيفة ..... 147
- الجدول رقم 23: يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور ادارة الجودة الشاملة ..... 149
- الجدول رقم 24: يوضح نتائج اختبار ت T.test لعينة واحدة للمقارنة مع المتوسط النظري. .... 150

## فهرس الأشكال

- الشكل رقم 1: نموذج الدراسة ..... 17
- الشكل رقم 2: مسار التغيير ..... 44
- الشكل رقم 3: المخطط يوضح: مزايا التعليم الإلكتروني في البيئة الجامعية ..... 51
- الشكل رقم 4: المكتبات الجامعية الرقمية دعامة لجودة البحث العلمي ..... 60
- الشكل رقم 5: مراحل تطور الأنظمة ..... 64
- الشكل رقم 6: مداخل تهيئة المنظمة للأعمال الإلكترونية ..... 66
- الشكل رقم 7: خطوات العصف الذهني ..... 72
- الشكل رقم 8: مخطط للمسار الدراسي في نظام ل.م.د: ..... 73
- الشكل رقم 9: مثلث الجودة ..... 86
- الشكل رقم 10: وجهة نظر كل من المستهلك والمصنع ..... 86
- الشكل رقم 11: مكونات الجودة ..... 88
- الشكل رقم 12: فلسفة التعليم العالي ..... 94
- الشكل رقم 13: محددات العملية التعليمية ..... 102
- الشكل رقم 14: الطالب ..... 103
- الشكل رقم 15: يمثل النسبة المئوية توزيع أفراد العينة الدراسة الإستطلاعية حسب الخبرة المهنية ..... 123
- الشكل رقم 16: يوضح توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة الإدارية بالموازاة مع التدريس ..... 125

مقدمة

التغيير سنة كونيّة تحدث في كل دورات الحياة وقد انتقل التغيير الى حياة المنظمات بسبب اقتحام تكنولوجيا المعلومات جميع مستويات المنظمة ( الفرد، الجماعة، الهيكل التنظيمي) ويعتبر المورد البشري العنصر الأكثر تواصلًا وقربًا بهذا الغزو التكنولوجي باعتباره أكثر الموارد استثمارًا وتجديدًا .

وتعتبر مؤسسات التعليم العالي هي المنتج للمورد البشري من خلال مخرجاته التي تمثل في طالب يمتلك كل القدرات والمهارات لمجاهاة عالم الشغل والتطورات والأزمات التي قد تواجهه في مساره المهني اذ تؤثر هذه المهارات على نجاح عمله في وقت أقل وبيئة مناسبة أكثر للابتكار ومهارات حديثة .

وتعرضت مؤسسات التعليم العالي الى تغييرات كثيرة في الآونة الأخير خصوصا ما بعد العشرية السوداء ومرحلة التسعينات وتدهور حالة التعليم العالي وتخطت في مشاكل جسيمة فحاء نظام ل م د سنة 2004 لإصلاح الجامعة ، تبنت بعض مؤسسات التعليم العالي مشروع المؤسسة بهدف تكوين وتدريب الأستاذ حديث التوظيف بفتحباره الأستاذ الموجه في العملية التعليمية .

وقد عرف التعليم العالي تحولا رقميا نتيجة ما عبر عنه بالزعزعة الرقمية التي تحدث عنها جوبيبار ، وجون وارد في كتابه الإدارة الإستراتيجية لنظم المعلومات وماقدمته من اسهامات في استراتيجية استقطاب الطالب الجديد والأستاذ على حد السواء بإعتبارها المدخلات الأساسية والمهمة للجامعة و كذلك لمست تكنولوجيا المعلومات العملية التعليمية والانتقال الى التعلم الإلكتروني ومنصات تفاعلية وغيرها .

ان هذا الطرح جعلنا نلمس نتائج التغيير الذي عبر عن مصطلح حديث الممثل في التحول التنظيمي للمنظمات اذا يحدث كثير من اللبس بين المصطلحين والحقيقة أن الفارق بينهما مثل سمك الشعرة فالتغيير هو عملية الانتقال من حالة الى آخر أما التحول فهو نتيجة التغيير اي الصورة التي وصلت اليها المنظمة نتيجة التغيير سواء من جانب السلوكي أو التنظيمي .

وانتهج التعليم العالي لتحقيق معادلة المدخلات الأكثر تميزا ( الطالب في عملية القبول ) & (الأستاذ في عملية التوظيف) للوصول الى المخرجات (المورد البشري) الأكثر كفاءة وفعالية والبحث العلمي فلسفة ادارية حديثة متمثلة في ادارة الجودة الشاملة لتحقيق أهداف الإستراتيجية التي رسمتها وفق خطوات دقيقة وثابتة للوصول الى أهداف رسالة المنظمة قصيرة المدى وطويلة المدى.

وفلسفة الجودة الشاملة في التعليم العالي فلسفة متميزة منفردة في اهدافها تهدف بالدرجة الأولى الى تحسين مستمر في الاداء الفعلي لأفراد التعليم العالي بما يتناسب ومعطيات البيئة الداخلية (الجامعة) ومعطيات البيئة الخارجية (عالم الشغل)، والجودة الشاملة في التعليم العالي هي عبارة عن ثلاث عناصر لكل منها مؤشرات هاته المؤشرات تختلف من جامعة الى أخرى حسب معطياتها وحسب مرجع لتقييم ضمان الجودة في التعليم العالي هذا التقييم يساهم في التغذية الرجعية لتحسين المدخلات وتطويرها طيلة الحياة المهنية.

وبناء على الأهمية العلمية والبحثية إهتم الكثير من الباحثين بموضوع ادارة الجودة الشاملة في التعليم العالي اذ ارتبط بالكثير من المتغيرات في عالم الإدارة والتربية وبناء

على هذا جاءت هاته الدراسة لربط متغيرين حديثين بهدف تحديد معالم وأبعاد المتغير المستقل التحول التنظيمي وتحديد علاقته بادارة الجودة الشاملة في التعليم العالي وانقسمت الى جانبين اثنين هما:

### الجانب النظري: ويحتوي على ثلاث فصول:

الفصل الأول: ويمثل الإطار العام للدراسة يتناول في الإشكالية والفرضيات بالإضافة الى أهمية وأهداف الموضوع ومن ثم الى تحديد المفاهيم المرتبطة بمتغيرات الدراسة اصلاحا واجرائيا وفي الأخير عرض بعض الدراسات السابقة التي تناولت جوانب الموضوع قيد الدراسة .

الفصل الثاني ويمثل دراسة للمتغير المستقل التحول التنظيمي حيث تطرق الى مجموعة من المصطلحات المتقاربة له ثم تطرق الى التغيير التنظيمي بإعتباره أكثر المصطلحات قربا للوصول الى تحديد مفهوم التحول التنظيمي عن طريق تحديد أبعاده الثلاثة (الرقمي، الإداري، البيداغوجي) كل بعد بصوره ومظاهره في التعليم العالي .

بينما تناول الفصل الثالث ادارة الجودة الشاملة في التعليم العالي من خلال: مفهومه، ادوات وعناصر ومكونات الجودة، مراحل تطبيقها، التعليم العالي وفلسفته، مؤشرات الجودة في التعليم العالي، المرجع الوطني لضمان الجودة الداخلية في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية .

### الجانب التطبيقي: ويحتوي على فصلين اثنين:

الفصل الرابع تناول الإطار المنهجي للدراسة: وصف خصائص العينة، الدراسة الاستطلاعية وأهدافها، عينة الدراسة، الأدوات المستخدمة في البحث، تصميم

مقاييس الدراسة، الخصائص السيكومترية للأدوات، المنهج المتبع في الدراسة وتحديد الأساليب الإحصائية المناسبة.

وفي الأخير تناول الفصل الخامس عرض وتحليل نتائج الدراسة لاستخلاص أبرزها والتوصل في الأخير إلى الخروج بجملة من التوصيات والاقتراحات.

# الفصل الأول

# الإطار العام للدراسة

- ❖ إشكالية الدراسة
- ❖ الفرضية العامة
- ❖ أهداف الدراسة
- ❖ أهمية الدراسة
- ❖ مفاهيم الدراسة
- ❖ الدراسات السابقة
- ❖ التعليق على الدراسات السابقة.

يتعرض سلوك الأفراد داخل المنظمة الى تحولات تكون نتيجة جملة من التغييرات الداخلية والخارجية التي تتعرض لها المنظمة خلال تاريخها المهني ، ومؤسسة التعليم العالي مثل أي منظمة لمسها التغيير في خضب التطورات المتسارعة التي يعيشها العالم ،ومعادلة التغيير أضفت الجديد كما أضاف التسارع في التغييرات حدوث قفزات وتحولات في جوانب عدة .

ارتبطت تكنولوجيا المعلومات في التعليم العالي بالانتقال من التدريس بالطرق القديمة التي تربط المعلم والمتعلم والكتب الورقية والسبورة الى الانتقال للتعليم الإلكتروني باستخدام الحاسوب والبرمجة في القاء المحاضرة اذ تمكنت الوسائط المتعددة في تكنولوجيا المعلومات من خزل الوقت وتخفيض التكاليف التعليم العالي والانتقال من ضرورة البيئة الواحدة الى البيئة الافتراضية وبذلك التعليم عن بعد ،وقد أكدت قمة جنيف 2003 وقمة 2005 تونس على أهمية انشاء صندوق التضامن الرقمي Digital Fund Solidarity بهدف بناء معرفي يمكن تسخيره لخدمة المجتمعات في عالم اليوم والغد وخدمة نظم التعليم وتطويرها(عبد الجواد بكر ،19،2018).

وقد لمست تكنولوجيا المعلومات الجانب البيداغوجي التعليمي مما جعل انتهاج نظام ل م د ضرورة حتمية في التعليم العالي بالجزائر سنة 2004 لتتماشى مع متطلبات الإستراتيجيات الحديثة في التدريس لتحقيق التطوير والتحسين في المورد البشري وذلك بالإهتمام بالطالب الجامعي والانتقال به من دور المستقبل للمعلومة الى دور

## الفصل الأول ◀ الإطار العام للدراسة

مسير ومبدع ومبتكر بسبب الأنشطة التي يقوم بها خلال الحصة التعليمية كانت بواسطة المقاربة بالكفاءات أو التعلم النشط بحيث يكون فيها المعلم موجه فقط.

ومن خلال هذه الإستراتيجيات يمكن للمتعلم تقييم نفسه عن طريق ما يكتسبه من مهارات اذ يعتبر التحول بهذا الشكل ما يسمى بأسلوب حقبة التقييم الذي ذكره لويس التون في ورقة بحثية للمركز العام لشبكة دعم التعليم والتعلم التي يطلق عليها اسم أكاديمية التعليم العالي، اذ يرى التون أن التعليم الإلكتروني يجعلنا نقلل التكلفة كما يجعل المتعلم أكثر ثباتاً فمن خلاله يمكن تقييم المهارات الفردية والجماعية عن طريق الوصول الى التفكير النقدي والإبداعي (بول أشوين، 67، 2007).

كما حدث تحول كبير في الجانب الإداري ليس فقط من خلال الغزو التكنولوجي ومحاولات العديدة والمتكررة لإختزال المهام والوثائق في الإدارة وانتقالها الى الإدارة بدون ورق وهي "تطبيق تقنيات الإدارة لإنشاء واستخدام وصيانة الوثائق في شكل الكتروني والإحتفاظ بها واستبعاد ما يثبت عدم أهميته بغرض تحسين كفاءة حفظ الوثائق وضمان الوصول الى المعلومات وخفض التكاليف" (أشرف محمد عبده، 2018).

وتعتبر الإدارة الرقمية منهج الهدف من العمل به حماية الوثائق والأعمال الإدارية وأرشفتها لتسهيل العمل بها واسترجاعها بسهولة وقت الحاجة. (deborah, 2003,34). (gouin, .

كما حدثت تحولات في الجانب الإداري نتيجة صراعات بين التنظيمات الرسمية والغير الرسمية وظهور شخصيات تحمل سمات قيادية بعيدة كل البعد عن المناصب العليا والتنفيذية تستطيع السيطرة على باقي الموظفين بعلاقات تم بناءها وفقاً لمنظور مدرسة

## الفصل الأول ◀ الإطار العام للدراسة

العلاقات الإنسانية التي بموجبها أن العلاقات التي تبني في بيئة العمل نتيجة الإنصهار الدائم تؤدي الى تحسن في الأداء الفعلي وتخلق المحفزات وتزيد الجهود لتحقيق التميز في وسط المنظمات الأخرى ، مما فرض اللجوء الى القيادة التحويلية والقيادة بالمشاركة لمواجهة عاصفة اعاقة التغيير باعتبار التنظيمات غير الرسمية القوى الأكثر تأثيرا في المنظمة.

ويعتبر التحول من بيئة العمل التقليدية الى الإدارة الإلكترونية التي تتم من خلال التبادلات في العمل والانتقال من المهام من مصلحة الى أخرى داخل المنظمة عن طريق بيانات رقمية هو تحدي حقيقي للمنظمات التي يصعب التحول الجذري بها الى الإدارة الرقمية وذلك لثباتها طول تاريخها المهني على مقومات الإدارة التقليدية في جميع عملياتها الداخلية والخارجية ورفضهم للطرق الرقمية الحديثة بحيث يتطلب بالدرجة الأولى قناعة المنظمة بأهمية تكنولوجيا المعلومات في أداء المهام وتبني سياسات واستراتيجيات مرحلية للتحول من نمط الإدارة التقليدية الى الإدارة الإلكترونية الحديثة(عمر أحمد أبو هاشم الشريف وآخرون ، 128،2013).

أن ماتطرقنا اليه هو تحولات لمست كل نواحي مؤسسات التعليم العالي في القرن الأخير نتيجة تغيرات ضرورية وقوية في فترات متسارعة جعلت من المؤسسة الجامعية ساحة من التحولات ظهرت بسبب التغيرات الحتمية التي كانت تعيشها خصوصا خلال العشرية السوداء وتخطتها في الإصلاحات .

وتعتبر ادارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي أفرزها المفكرين والإداريين في العقود الأخيرة ورغم اختلافهم في تحديد تعريف واحد الا أنهم اتفقوا على

## الفصل الأول ◀ الإطار العام للدراسة

أن لتعريفها ثلاث مداخل: المدخل الأول يهتم بالزبون ورضاه عن المنتج اذ تعرق على أنها التزام المنظمة بكل عناصرها بتقديم المنتج بمقدار توقعات أو ما يفوق توقعات الزبون ، والمدخل الثاني يركز على تقليل الأخطاء والتحسين المستمر للعمل وحل المشاكل بمرونة ، أما المدخل الثالث فيركز على وسائل وأدوات الجودة الإحصائية منها والإنشائية وكل ما يتعلق بتحقيق عناصر الجودة (باديس ، بن خيرة ، 91، 2016).

اذ عرفها المعهد الفدرالي الأمريكي أنها التأدية الصحيحة للعمل بشكل صحيح من أول مرة مع الإعتماد على تقييم العميل في معرفة مدى التحسين في الأداء.

وتعرف على أنها أسلوب اداري متكامل يتضمن توظيف الإستراتيجيات التي من شأنها أن تقوم بعملية التحسين ، والتطوير وتخفيض الكلفة ، وتأكد الثبات في الإنتاج الجيد ضمن المواصفات المطلوبة التي ينظر لها الزبون كقيمة خدامية عالية تؤدي الى رضاه ( بوعموشة، بشته ، 44، 2019 ).

ولبلوغ الجودة هنالك طريقتان اساسيان ذكرهما محمد الريس العامري في دراسته "نموذج مقترح لعلاقة الجودة الشاملة بتطوير الأداء الوظيفي للعاملين سنة 2015 . الطريق الاول هو ضمان الجودة وهو أسلوب منهجي وصولا الى الجودة وهو تخطيط الجودة ومنع العيوب من خلال النظم والعمليات في جميع مراحل سيرورة عملية الإنتاج من تصميم وتطوير وتركيب وخدمات . أما الطريق الثاني فهو ادارة الجودة فهو اسلوب إداري شامل يهدف الى اشباع رغبات وادخال السرور الى العميل ويشمل العلاقة مع الموردين في أطر ومعايير ترتكز على تحسين النوعية و باقل جهد ووقت ( العامري، 2015، 19 ).

## الفصل الأول ◀ الإطار العام للدراسة

ويعرفها أحمد بطاح في كتابه قضايا معاصرة في التعليم العالي أن الجودة في التعليم العالي هي أن تكون جميع مدخلات وعمليات ومخرجات التعليم العالي متوافقة مع المعايير القياسية العالمية المتفق على موثوقيتها من جهة ، وعلى أن تكون مستجيبة وبدرجة عالية لحاجات المجتمع وبالذات سوق العمل (بطاح، 2017، 108) .

اذ تركز ادارة الجودة الشاملة في التعليم العالي على مدخلات عالية المستوى من موارد بشرية وموارد مادية للوصول الى مخرجات عالية المستوى تتمثل في مورد بشري مؤهل وكفؤ وانتاج بحثي علمي ثري بحيث تركز على اعطاء الطالب كل الإهتمام خلال العملية التعليمية للموازنة بين قدراته والمهارات المراد اكتسابها وكيفية الحفاظ على هذا المورد البشري مع الأخذ بعين الإعتبار لعلاقته بالجانب الإقتصادي و الإجتماعي بهدف تحقيق الرفاهية وبناء بنية تحتية متينة وقوية .

من أجل ذلك نسعى في بحثنا الى معرفة العلاقة بين التحول التنظيمي في كل جوانبه بالتعليم العالي وادارة الجودة الشاملة في جميع عناصرها من مدخلات والعملية التحويلية التعليمية والمخرجات المساهمة في العلاقة بين المؤسسة الجامعية والتنمية المستدامة للاجيال في المجتمع وذلك انطلاقا من أن التحول التنظيمي كمتغير مستقل له علاقة بمتغير الجودة الشاملة في التعليم العالي بدراسة ميدانية بجامعة محمد بوضياف المسيلة.

ومن هذا المنطلق نطرح التساؤل الرئيسي للدراسة:

هل توجد علاقة بين التحول التنظيمي وإدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي بجامعة محمد بوضياف المسيلة من وجهة نظر عينة من الأساتذ الجامعي ؟

**التساؤلات الفرعية:** ويندرج تحت هذا السؤال العام مجموعة من التساؤلات الفرعية وهي:

1. هل توجد علاقة بين التحول الرقمي وإدارة الجودة الشاملة في جامعة محمد بوضياف المسيلة من وجهة نظر الأساتذ الجامعي ؟

2. هل توجد علاقة بين التحول الإداري وإدارة الجودة الشاملة في جامعة محمد بوضياف المسيلة من وجهة نظر الأساتذ الجامعي ؟

3. هل توجد علاقة بين التحول البيداغوجي وإدارة الجودة الشاملة في جامعة محمد بوضياف المسيلة من وجهة نظر الأساتذ الجامعي ؟

4. هل توجد علاقة بين التنمية المستدامة وإدارة الجودة الشاملة في جامعة محمد بوضياف المسيلة من وجهة نظر الأساتذ الجامعي ؟

5. هل توجد فروق بين الأساتذة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعزى الى متغير الخبرة المهنية بجامعة محمد بوضياف المسيلة من وجهة نظر الأساتذ الجامعي ؟

6. هل توجد فروق بين الأساتذة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعزى الى متغير المنصب الإداري بجامعة محمد بوضياف المسيلة من وجهة نظر الأساتذ الجامعي ؟

## الفصل الأول ◀ الإطار العام للدراسة

7. ما مستوى الجودة الشاملة في جامعة محمد بوضياف المسيلة من وجهة نظر

الأستاذ الجامعي؟

### 2- الفرضية العامة:

توجد علاقة بين التحول التنظيمي وإدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

بجامعة محمد بوضياف المسيلة من وجهة نظر الأستاذ الجامعي.

### الفرضيات الفرعية:

(1) توجد علاقة بين التحول الرقمي وإدارة الجودة الشاملة في جامعة محمد بوضياف

المسيلة من وجهة نظر الأستاذ الجامعي.

(2) توجد علاقة بين التحول الإداري وإدارة الجودة الشاملة في جامعة محمد

بوضياف المسيلة من وجهة نظر الأستاذ الجامعي.

(3) توجد علاقة بين التحول البيداغوجي وإدارة الجودة الشاملة في جامعة محمد

بوضياف المسيلة من وجهة نظر الأستاذ الجامعي.

(4) توجد علاقة بين التنمية المستدامة وإدارة الجودة الشاملة في جامعة محمد

بوضياف المسيلة من وجهة نظر الأستاذ الجامعي.

(5) توجد فروق بين الأساتذة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعزى الى متغير

الخبرة المهنية بجامعة محمد بوضياف المسيلة من وجهة نظر الأستاذ الجامعي.

(6) توجد فروق بين الأساتذة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعزى الى متغير

المنصب الإداري بجامعة محمد بوضياف المسيلة من وجهة نظر الأستاذ الجامعي.

(7) يوجد مستوى مرتفع من الجودة الشاملة بجامعة محمد بوضياف المسيلة من وجهة

نظر الأستاذ الجامعي.

### 1- المتغير المستقل: التحول التنظيمي

3-1-اصطلاحا: التحول التنظيمي transformation organisationnel: بصفة عامة هو الانتقال

من حالة الى اخرى أما على مستوى المنظمة فيعرف الانتقال من مرحلة الى اخرى دون التخطيط في ظل التغيرات الحاصلة .

اجرائيا: هي طرق والإستراتيجيات التي انتهجتها مؤسسة التعليم العالي بسبب التغيرات المتسارعة العالم في الجوانب (الرقمي، الإداري، البيداغوجي).

### 2- المتغير التابع ادارة الجودة الشاملة:

3-2- اصطلاحا: ادارة الجودة الشاملة Gestion de la qualité totale: هو توجه

اداري للنجاح بعيد المدى يبنى على التركيز القوي والثابت على احتياجات العميل وإرضاءه في أقل وقت وذلك بالتطوير المستمر لنتائج العمليات النهائية لتقابل متطلبات العمل .

اجرائيا: هو الفلسفة الإدارية التي تنتهجها جامعة محمد بوضياف ابتداء مدخلات الجامعة (الموارد البشرية والمادية ) والعمليات التعليمية التحويلية وصولا بالطالب الجامعي (المخرجات) الى مورد بشري كفؤ وذو مهارات عالية أو باحث ذو انتاج علمي راقى.

3-جودة التعليم العالي: ويقصد بها مجموعة اساليب حديثة للتغيير والتطوير التنظيمي طبقا للمجال التربوي على جودة التدريس للأستاذ الجامعي وجودة المعارف والمناهج وجودة

## الفصل الأول ◀ الإطار العام للدراسة

البحث العلمي ومخرجاته وذلك باستمرارية تزويدهم بالمعلومة والتقنية الحديثة لتطوير كل أفراد التطوير الجامعي .

### 4- أهداف الدراسة:

ان البحث العلمي هو تراكم للمعارف والدراسات وفي ظل التطور الهائل للتكنولوجيا وزيادة الرهانات سعت دراستنا الى تحقيق الأهداف التالية:

1. دراسة العلاقة بين التحول التنظيمي و الجودة في التعليم العالي.
2. استحداث أساليب وأوضاع تنظيمية جديدة لتحقيق مخرجات عالية المستوى.
3. العلاقة بين تحول تكنولوجيا المعلومات وادارة الجودة الشاملة في التعليم العالي.
4. العلاقة بين تحول الإستراتيجيات البيداغوجية وادارة الجودة الشاملة في التعليم العالي.
5. العلاقة بين تحول سلوك الأداء الفعلي وادارة الجودة الشاملة في التعليم العالي.
6. التعرف على علاقة بين تحول رسالة المنظمة وادارة الجودة الشاملة في التعليم العالي.

### 5- أهمية الدراسة:

تكتسب أهمية هذه الدراسة في كونها تتناول مصطلح حديث في عالم الإدارة في تحديد مؤشرات وتوضيح دوره في تحقيق مثلث الجودة وبالتحديد مخرجات عالية المستوى وتحقيق رسالة الجامعة في ظل التحولات التنظيمية والمنافسة الشديدة.

## الفصل الأول ◀ الإطار العام للدراسة

تبرز أهمية هذه الدراسة في ارتباط متغيري البحث (التحول التنظيمي، إدارة الجودة الشاملة) بتمتية المورد البشري بالدرجة الأولى (طلاب، اداريين، اساتذة) وبتحديد نقاط الضعف ان صح التعبير واستدراكها في جامعة محمد بوضياف المسيلة .

### 6- دوافع اختيار الموضوع :

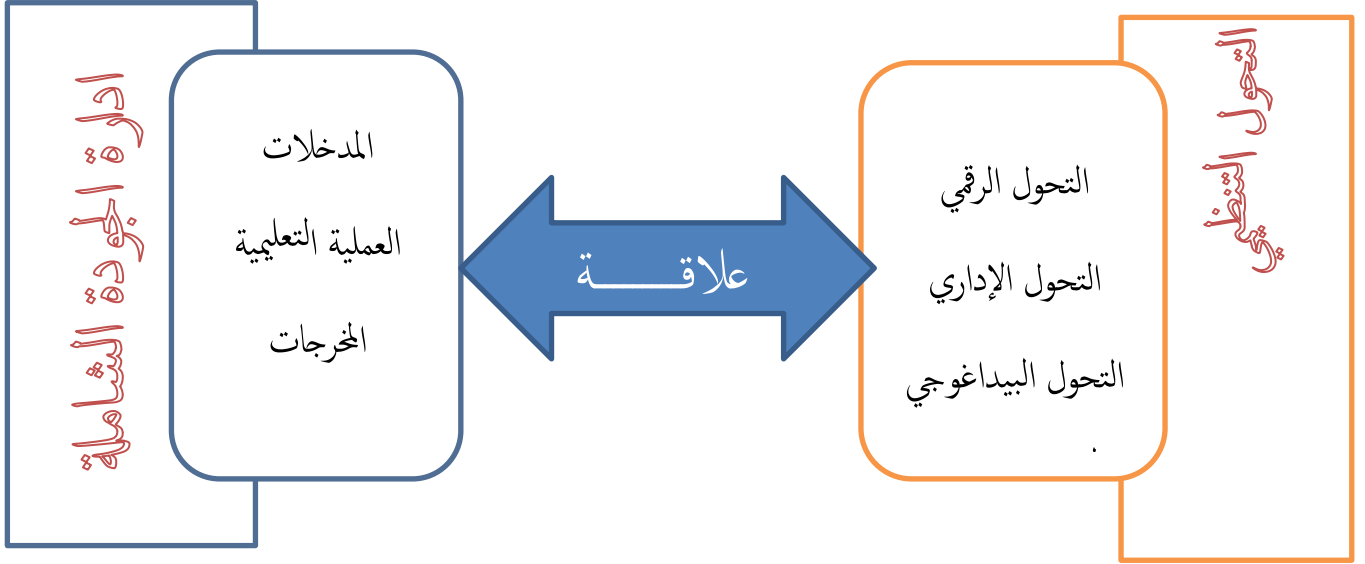
#### 1. الدوافع الشخصية:

- اهتمام الباحثة لمتغير التحول التنظيمي لأحساسها بوجود غموض حوله والتقارب بينه وبين متغيرات أخرى.
- الرغبة في التعمق في مفهوم الجودة الشاملة في التعليم العالي .
- الشغف لدراسة الجديد في فن و علم الإدارة .

#### 2. الدوافع الموضوعية:

- أهمية مؤسسات التعليم العالي في التنمية الإقتصادية والإجتماعية وذلك بإعداد المورد البشري المؤهل.
- قلة الدراسات السابقة على حد علم الباحثة - في متغير التحول التنظيمي لحدائه.
- تحديد مفهوم متغير التحول التنظيمي وازالة الإبهام عليه بتحديد أبعاده من وجهة نظر الباحثة .

الشكل رقم 1: نموذج الدراسة



نموذج الدراسة من اعداد الباحثة

8- الدراسات السابقة:

- دراسة فيصل يونس محمد، 2013، استراتيجيات اتخاذ القرارات الإدارية المفاهيم، النظريات -العوامل المؤثرة فيها: وهي دراسة تحليلية الهدف منها التعرف على التحولات الحديثة في عملية اتخاذ القرارات ونظرياتها ومراحلها والتقنيات والنظم المؤثرة فيها. اذ تناول الباحث التحولات الحديثة في عملية اتخاذ القرارات ومنها التحول من الشمولية الى الانتقائية وكيفية استخدام الأساليب الحديثة في اتخاذ القرارات والانتقال من المركزية في الإدارة الى اللامركزية وكذلك الانتقال من الرقابة الشاملة الى الرقابة الجزئية بهدف توزيع المهام والمسؤوليات والانتقال الى القيادة بالمشاركة والقيادة التحويلية.

## الفصل الأول ◀ الإطار العام للدراسة

وتوصلت هاته الدراسة نظريا الى أن التحول الإداري قد ساهم في حل الكثير من المشكلات وظهور أنماط جديدة من الإستراتيجيات لكيفية جمع المعلومات وأرشفتها واسترجعها وقت الحاجة وكذلك التسيير الإداري بمشاركة أفراد المؤسسة في جميع المستويات وبذلك تنمية الجانب الإبداعي لدى المورد البشري وكذلك تنمية وتطوير قدرة التخطيط في الإستراتيجية لتحديد الرؤية المستقبلية للإدارة .

\_ دراسة إحسان عبد الله محمد الهارش الميسيري، 2018 "نحو تفعيل التنمية الثقافية

لمواكبة التحولات التنموية المستدامة، دولة الإمارات العربية المتحدة نموذجا"

ركزت الدراسة على دور دولة الإمارات العربية المتحدة في تعزيز وتفعيل التنمية الثقافية نحو تحقيق التنمية المستدامة وذلك لتعزيز التنمية بأبعادها المختلفة حيث اتخذت مجموعة من التوجهات لتحقيق الحراك الثقافي والفكري وذلك بواسطة منظومة تركز على قواعد محددة حيث تم اصدار قانون القراءة الإلزامي وتنظيم معارض للكتاب واطلاق الجوائز الثقافية بهدف ادماج مجتمع الإمارات في الحراك الثقافي والتحول العصرية والإفتتاح مع العالم

وتوصلت الدراسة الى ان ادولة الإمارات المتحدة في طريقها الى التنمية المستدامة وذلك بانفتاحها الثقافي الذي اعتمدت فيه على عدة اطراف فاعلة ومؤثرة في المجتمع هي منظمات المجتمع المدني، وسائل الإعلام، الدولة ممثلة في مؤسساتها الثقافية والفكرية.

كما انتهت الباحثة دراستها بجملة من التوصيات:

- ضرورة الملحة للربط بين التنمية المستدامة والثقافة بأبعادها الفكرية والإبداعية وفي ظل التطور المتسارع التي تشهده الإمارات على الصعيدين

## الفصل الأول ◀ الإطار العام للدراسة

الداخلي فيما يتعلق بالتنمية البشرية والتعليم، والصعيد الخارجي في عالم يتحرك بسرعة لذلك يجب التوازن واستيعاب متطلبات المرحلة.

- الاهتمام بالموهب ودعمهم من خلال المنح الدراسية في مجالات الثقافة المختلفة وفتح المجال لهم في تنظيم فعاليات ثقافية وفكرية تخدم المجتمع وتأخذ الى الافق.

- تشجيع الفعاليات المجتمعية على التفاعل مع المبادرات الثقافية والفكرية في سبيل تحقيق التنمية المستدامة لدولة الإمارات المتحدة .

- دراسة سارة تيتيلة، شهرزاد بوعالية، 2018، أساليب تقويم التعليم الإلكتروني بالجامعة الجزائرية، واقع التطبيق ومميزات الإستخدام، منصة التعليم الإلكتروني موودل بجامعة سطيف 2 نموذجاً: اعتمدت هاته الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وأداة الدراسة كانت الملاحظة وذلك تماشياً مع طبيعة البحث بهدف الدقة ومعرفة العلاقات في البحث وتحاول من خلالها الباحثان ماهية التعليم الإلكتروني وضرورته في العصر الحالي وركزتا على منصة موودل التي تعبر عن النظام المفتوح المصدر في الجامعة الجزائرية وحاولت دراسة كيفية تصميم وتطبيق التقويم للطلبة بعد التحصيل وفقاً لطرق التصحيح أما عن طريق الكلمات المفتاحية أو عن طريق تصحيح الإختبارات في منصة موودل وفي آخر الورقة البحثية قدمت الباحثان اقتراحات لنجاح التعليم العالي بالمؤسسة الجامعية في الجزائر وهي: - توفير قوانين وتشريعات لحماية الملكية الفكرية على المنصة، والإعتراف بشهادة التعليم الإلكتروني.

- تكوين الأساتذة الباحثين حول استخدام التكنولوجيا والتحكم في النشر الإلكتروني والأرشفة الإلكترونية في المكتبات .

## الفصل الأول ◀▶ الإطار العام للدراسة

- توفير البنية التحتية لشبكة الإتصالات لربطها بشبكة المعلومات.

- تشجيع على النشر الإلكتروني لبناء أرضية بحث علمية عربية .

دراسة سمير ابيش، 2018، تطبيق ادارة الجودة الشاملة داخل مؤسسات التعليم العالي من أجل تحقيق التنمية المستدامة: تهدف الدراسة الى أن تطبيق ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي اضحى ضرورة لتحقيق التنمية المستدامة بالمجتمعات بحيث اعتبر التنمية المستدامة نموذج تموي بديل للحفاظ على ثروات الإجتماعية والإقتصادية كما استخدم الباحث المنهج الوصفي في الدراسة وانتهت بالتطرق الى نقاط مهمة منها:

- المعرفة العلمية النوعية بتطبيق ادارة الجودة الشاملة هي الوحيدة القادرة على ربط نتائج التعليم العالي بالمحيط الإجتماعي والإقتصادي .

- تحقيق الجودة بمخرجاتها (الطالب والبحث العلمي) هو الأكثر معرفة بالمخاطر البيئية للتنمية ومعرفة كيفية مواجهتها.

دراسة الياس سالم ،ام السعد سراي ،2018،نظم وآليات تطبيق اجارة الجودة الشاملة في التعليم العالي في ظل التنمية المستدامة: تهدف الدراسة الى الإجابة على الإشكالية التالية: كيف تساهم ادارة الجودة الشاملة في تفعيل الأداء الجيد والتميز في التعليم العالي مما يساهم في تحقيق التنمية المستدامة ؟حيث اعتمد الباحثان المنهج الوصفي التحليلي بهدف جمع البيانات وتدوينها وتصنيفها وتحليلها وتحديد العلاقات بين المتغيرين وانتهت الدراسة النظرية بمجموعة من النتائج منها:

## الفصل الأول ◀ الإطار العام للدراسة

- يساهم تطبيق ادارة الجودة الشاملة في الجامعات الى زيادة الإنتاجية وتقليل التكاليف والتحسين المستمر لمخرجات العملية التعليمية
- الإرتقاء بمستوى الطلبة وهيئة التدريس والإداريين ورفع مستوياتهم .
- تطبيق مدخل الجودة الشاملة في التعليم العالي يؤدي لتحقيق أهداف التعليم ورفع مستويات المخرجات وكذلك تحقيق التنمية المستدامة باستخدام مرتكزات التعلم من أجل المعرفة ،التعلم من أجل العيش،التعلم من أجل العمل ،التعلم من أجل نقل المعرفة .
- ترسيخ مفاهيم التنمية المستدامة في المناهج التعليمية خصوصا التعليم العالي ،وتحقيق أهداف التنمية على المستوى الوطني.
- **دراسة يوسف بن نافلة 2019 بعنوان دور التكنولوجيا والرقمنة في صناعة وهندسة التعليم:** قام الباحث في هذه الدراسة بالإهتمام بدور تكنولوجيا المعلومات والتقنيات الحديثة ودورها في جودة العملية التعليمية في المؤسسات التعليمية التي للأسف لازالت تعتمد التلقين بالرغم من التحول الحاصل في الجانب البيداغوجي والرقمي وقد توصلت الى جملة نتائج نظرية نذكر منها:
- التحول الرقمي او كم ذكره دخول التقنيات الحديثة العملية التعليمية يساهم في التفاعل بين المعلم والمتعلم
- التحول الرقمي في العملية التعليمية يساهم لكلا الطرفين في ربح الوقت بأقل جهد وزيادة في كم ونوع المادة التعليمية

- استخدام التقنيات الحديثة يزيد من فرص التعلم .

- دراسة يوب أمال ،بودبزة إكرام 2019 بعنوان أثر التغيير التنظيمي في نجاح التحول الرقمي بالمؤسسات العمومية الجزائرية: وهي دراسة استطلاعية لعينة من بلديات ولاية سكيكدة: هدفت الدراسة الى معرفة أثر التغيير التنظيمي في نجاح التحول الرقمي في المؤسسات العمومية الجزائرية تم استخدام استبيان وتوجهه لموظفين البلديات .أفراد العينة 57 موظف بالبلديات وذلك خلال شهر سبتمبر 2018 وتوصلت الباحثة الى مجموعة من النتائج أهمها:

- أن لأبعاد التغيير التنظيمي أثر على التحول الرقمي لدى الموظفين.

- مستوى التحول الرقمي في بلديات سكيكدة متوسط من وجهة نظر الموظف - أكثر الأبعاد ارتباطا هو بعد التغيير في التكنولوجيا.

وقد وانتهت الباحثة دراستها بمجموعة من الإقتراحات من بينها:

- التركيز على اللامركزية كأسلوب اداري مناسب في اتخاذ القرارات .

- تنمية وتطوير الموظفين بهدف اكسابهم مهارات في تكنولوجيا المعلومات وذلك عن طريق دورات تكوينية .

- دراسة هدى بنت عبد الله الحديثي ،هيفاء بنت محمد المطيري 2019 ،قيادة التغيير (مدى توافر قدرات قيادة التغيير لدى المديرين في المنظمات الحكومية السعودية (بحث ميداني ):لجأت الباحثة الى المنهج المسحي الوصفي وكانت العينة هي المدراء في

## الفصل الأول ◀ الإطار العام للدراسة

المناصب العليا في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية في عينة تقدر ب 431 فردا واستخدمتا استبيان لدراسة الطاهرة، وخلصت الدراسة الى النتائج التالية

- أهمية التدريب لدى القادة كما ونوعا لتنمية السمات القيادية لديهم وذلك عن طريق دورات تدريبية بطرق مختلفة.
- اهتمام الجهات المسؤولة بالإستراتيجيات المستخدمة في التدريب والتنمية التي تخص القادة لتعزيز قدراتهم وتعزيزها لإستثمارها في قيادة التغيير .
- القادة أصحاب المؤهلات العليا لديهم الأفضلية في توفر القدرات السلوكية يجب أن تتزايد بتكثيف الأنشطة التدريبية التطبيقية ( دراسة حالة ، المحاكاة ، التطبيقات العملية ومشروعات العمل ).
- ضرورة تطوير مهارات التعامل مع ضغوط العمل ( التفكير الإبداعي ، الذكاء العاطفي ، المسؤولية الإجتماعية ، ..... ) .
- استخدام المنهجية العلمية في سياسة التغيير من أجل تحقيق الأهداف المسطرة من خلال الإستراتيجية المنتهجة للمؤسسات الحكومية حيث كان النجاح لدى القادة الذي انتهجو الخطوات العلمية للتغيير حليفهم من أعضاء الجماعة .
- دراسة ليلي بنت سويد بن سعيد العبرية وآخرون 2019 "التحول الرقمي وتأثيره في الكفاءة المهنية لدى القيادات الإدارية العليا من المنظور إسلامي ، سلطنة عمان نموذجا"

## الفصل الأول ◀ الإطار العام للدراسة

ركزت هذه الدراسة على التدفق الهائل لنظم المعلومات الرقمية واستخداماتها في عالم الإدارة اذ أصبحت الرقمنة الوسيلة المساندة لمواجهة التنافس الحاد للتغيرات الحاصلة في جميع الميادين وتحاول الباحثة تسليط الضوء على معرفة تأثير التحول الرقمي في الكفاءة المهنية لدى القيادات الإدارية العليا، ومن نتائج هاته الدراسة:

- موضوع التحول الرقمي في الكفاءة المهنية يعتبر من أكثر المواضيع

المستحدثة دوليا.

-ملاحظة التطور الهائل الذي أحدثته نظم المعلومات الرقمية .

- تعتبر الرقمنة احد الأسلحة الهامة لمواجهة التطور السريع واشتداد

المنافسة على المستوى المحلي والدولي .

- اهتمام الإسلام بالقيادة يظهر من خلال نصوص القرآن والسنة.

- الإسلام يراعي التطور والتقدم مراعاة بالغة.

-دراسة عامر بوعكاز ،محمد كنسة ،2020 ،نحو تفعيل التطوير التنظيمي من خلال

تطبيق الإدارة الإلكترونية بمنظمات الأعمال الجزائرية -دراسة ميدانية بالمحافظة السامية

لتطوير السهوب (H.C.D.S) الجلفة:كانت الدراسة للإجابة على التساؤل: أثر

تطبيق الإدارة الإلكترونية على تفعيل التطوير التنظيمي بالمحافظة السامية لتطوير

السهوب بالجلفة ؟

استخدم الباحثان المنهج الإستقرائي باستخدام الأسلوب الوصفي التحليلي

اضافة الى منهج دراسة حالة وتم بناء استبيان كأداة لجمع البيانات يتكون من

## الفصل الأول ◀ الإطار العام للدراسة

26 فقرة وزعت على عينة عشوائية تقدر ب: 90 موظفاً من أصل 412 موظف وتوصل الباحثان الى الأثر الإيجابي للإدارة الإلكترونية على التطوير التنظيمي .

- دراسة بوعيس حنان ، أميرة فالتة ، 2020 ، تكنولوجيا المعلومات والتعليم الرقمي ودورها في تحقيق الجودة في التعليم العالي: حاولت الباحثتان ضبط المفاهيم (تكنولوجيا المعلومات، التعليم الرقمي، جودة التعليم العالي) وتبيان ضرورة تكنولوجيا المعلومات في جميع مكونات نظام المؤسسة الجامعية من مدخلات، العملية التعليمية التحويلية، مخرجات.

- دراسة سنية محمد أحمد سليمان سبع ، 2021 بعنوان تأثير التحول الرقمي وجودة الخدمة التعليمية على رضا الطلاب "دراسة تطبيقية على طلاب جامعة المنصورة: هدفت الدراسة الى دراسة تأثير التحول الرقمي وجودة الخدمة التعليمية على رضا الطلاب واستخدمت الباحثة في البداية المنهج الإستقصائي ومن ثم المنهج الوصفي كما استخدمت الإستبانة وتطبيقها على عينة عشوائية قدرت ب 331 طالب من ستة كليات بجامعة المنصورة وتوصلت الدراسة الى:

- تأثير التحول الرقمي على تحقيق رضا الطلاب .

- تؤثر الجودة التعليمية على رضا الطلاب .

- دراسة فرزولي مختار وآخرون ، 2021 ، واقع استخدام منصة التعليم الإلكتروني Moodle بالجامعة الجزائرية ، دراسة على عينة أساتذة كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية بجامعة محمد خيضر - بسكرة: اجاب خلالها الباحثون عن التساؤل: ما واقع استخدام منصة التعليم الإلكتروني Moodle بالجامعة الجزائرية ، دراسة على عينة

## الفصل الأول ◀ الإطار العام للدراسة

أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة بسكرة ومن خلال هذا التساؤل يتطرق الى الدوافع لإستخدام المنصة وأثر منصة التعليم Moodle في الوسط الجامعي وكانت العينة مقدره ب 62 أستاذ جامعي من مختلف الدرجات العلمية . ومن النتائج المتوصل اليها -محدودية استخدام منصة موودل في وضع المحاضرات على الخط (النشر - النصي-) والتغاضي عن الفوائد والمزايا الأخرى ، كما توصل الباحثون الى ان الدوافع وراء استخدام المنصة الإلكترونية هو تكمة للتعليم الحضوري وتعزيزه كما أثرت وأسهمت منصة موودل الى زيادة التفاعلية والدينامكية مما يؤكد زيادة جودة المادة التعليمية بالجامعة .

- دراسة نادية سعيد عيشور، 2021 بعنوان " التعليم عن بعد: قراءة ابيستولوجية

للإتجاهات النظرية و أبعادها التطبيقية في الجامعة الجزائرية: هي مداخلة افتتاحية للملتقى الافتراضي بعنوان " التعليم عن بعد في الجامعة الجزائرية" وفيها تطرح الأستاذة الأسس التصورية لنظريات التعليم عن بعد وناقشت التعليم عن بعد في الجامعات الجزائرية كما أوضحت ضرورة هندرت (الهندسة الإدارية) في التعليم العالي بهدف موازة ما يعيشه العالم ومحاوله المواكبة خصوصا في ظل جائحة كورونا وفي الأخير تطرقت الى ضروريات لابد منها تندرج في آليات وسياسات تشريعية في الإنتقال من التعليم التقليدي الى التعليم الإلكتروني وربط المادة التعليمية بما يحتاجه المجتمع والإقتصاد الوطني ضمان الشفافية في التقييم والتقويم البيداغوجي للطلبة ، ضرورة تعميم وتمكين كل من الطلبة وهيئة التدريس من ممارسة تكنولوجيا المعلومات لتسهيل تعميم التعليم عن بعد في الجامعات الجزائرية وتوفير كل متطلبات التعليم عن بعد وجملة أخرى من التوصيات لنجاح التعليم الإلكتروني وهندرة الإدارة في التعليم العالي

دراسة خضرة شتوح، 2021، استخدامات ومشاكل التعامل مع منصة موودل (Moodle) لدى الطلبة الجامعيين (دراسة ميدانية على عينة من طلبة قسم اللغة والأدب العربي بجامعة المسيلة): هدفت الدراسة الى تسليط الضوء على واقع استخدامات ومشاكل التعامل مع منصة موودل لدى طلبة قسم اللغة والأدب العربي بجامعة المسيلة وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي للدراسة وبلغ أفراد العينة 100 طالبا كما استخدمت استبانة تشمل أربعة محاور لجمع البيانات ،

توصلت الباحثة الى أن 80 بالمئة من الطلبة يستخدمون منصة موودل وهذا ما يؤكد انتشار التعليم الإلكتروني لدى طلبة جامعة المسيلة مع بعض المشاكل والعوائق مثل الظروف المادية والإجتماعية لدى الطلبة مثل امتلاكهم هواتف ذكية أو اقامتهم في مناطق نائية لاتتوفر على شبكة الأترنت ،مشاكل فنية وتقنية عند الولوج الى منصة موودل .

- دراسة يسبع الضاوية ، 2021، الأنماط القيادية وفق نظرية الشبكة الإدارية لمديري الصحة العمومية بولاية المدية ومساهمتها في تفعيل مراحل ادارة الأزمات-دراسة ميدانية –

تطرقت الباحثة الى التعرف على الأنماط القيادية وفق نظرية الشبكة الإدارية ، و أثرها في تفعيل مراحل ادارة الأزمات (أزمة كورونا ) استخدمت الباحثة المنهج الوصفي في الدراسة على 40 مديرا من مجتمع متكون 65 مدير وقام بتوزيع باستبيان متكون من 15 بند (فقرة). وخلصت الى:

## الفصل الأول ◀ الإطار العام للدراسة

- أن ضرورة اشراك المرؤوسين في اعطاء وصنع القرار وابتعادهم عن تصيد الأخطاء .

- تنمية القادة الإداريين وتدريبهم لتنمية مهاراتهم للقدرة على التعامل مع الأزمات.

### دراسات السابقة للمتغير التابع: ادارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

- دراسة حاجي العلجة ،2013، جودة الخدمة التعليمية في قطاع التعليم العالي في الجزائر بين الواقع والآفاق -دراسة تحليلية تقييمية للإصلاحات الجديدة ل م د:تطرقت الباحثة في هذه الدراسة الى واقع قطاع التعليم العالي بعد اصلاحات ل م د في الجزائر واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي ، كما تطرقت الى نقاط عدة يجب اللجوء اليها لتحقيق الجودة تمس كل من الطالب ،هيئة التدريس ،..... كل عناصر الجامعة منها اللجوء الى تقويم الإصلاحات وفق سياسة ترفع مستوى المورد البشري الذي هو في البداية طالب جامعي يستقي من المادة التعليمية مهارات ومعلومات تجعل منه مبدعا أو باحثا في ميادين مختلفة وضرورة استخدام تكنولوجيا المعلومات التي ستحقق نقلة في التعليم العالي على جميع الأصعدة .

- دراسة مصباح جلاب ،حمود طه 2019 ،اسهامات جوانب الوصايا (Tutorat) في تحقيق جودة التعليم العالي، نظام ل م د من وجهة نظر الأساتذة- دراسة ميدانية بجامعة المسيلة: أبرز الباحثان في هذه الدراسة مفهوم الوصايا في نظام ل م د واتبع الباحثان المنهج الوصفي لعينة تقدر ب20 أستاذ بقسم علم النفس جامعة المسيلة وذلك خلال السداسي الأول للموسم الجامعي 2016-2017 اذ استخدم الباحثان الى استبيان من 06 أسئلة تلم بالجوانب التي تخص مهمة الوصايا (الإعلامي

## الفصل الأول ◀ الإطار العام للدراسة

والإداري، البيداغوجي، المنهجي، التقني، النفسي، المهني ( حيث استخدم التكرارات والنسب المئوية كأساليب احصائية وتوصلت الدراسة الى ان الجانب البيداغوجي يحتل المرتبة الأولى تليه حسب الترتيب الإعلامي، المنهجي، النفسي، المهني، التقني .

دراسة نائل محمد ابراهيم قرقرز، 2019، درجة توفر معايير ضمان جودة البرامج الأكاديمية في كلية الشريعة والدراسات في جامعة القصيم من وجهة نظر أعضاء التدريس: هدفت الدراسة الى التعرف الى درجة معايير ضمان جودة البرامج الأكاديمية في كلية الشريعة حيث استخدم المسح الشامل لمجتمع الدراسة الذي يقدر ب 229 عضو هيئة تدريس، واسترجع من الإستبانات الموزعة 165 استبانة وعن طريق التحليل الإحصائي للبيانات توصل الباحث الى النتائج التالية:

-توفر درجة من المعايير الجودة (الرسالة والغاية والأهداف، ادارة البرامج الأكاديمية التعلم والتعليم ادارة شؤون الطلبة عمليات التوظيف مصادر التعلم )

- درجة متوسطة في المجالات (المرافق والتجهيزات ،التخطيط والإدارة المالية ، البحث العلمي، العلاقات مع المجتمع .

- عدم وجود فروق تعزى الى متغير الرتبة الأكاديمية لصالح الأستاذ المشارك ، و أستاذ مساعد.

-عدم وجود فروق دالة احصائيا تعزى الى متغير الجنس .

دراسة طيباوي سعادية 2020 بعنوان التخطيط الإستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة وعلاقته بكفاءة الأداء المؤسسي- لمؤسسات التعليم العالي: هدفت الدراسة الى التعرف

## الفصل الأول ◀ الإطار العام للدراسة

على العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة وكفاءة الأداء المؤسسي—  
بجامعة محمد بوضياف المسيلة اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي واستبيان وزع  
على عينة مسحية قدرت ب 100 استاذ اداري وتم التوصل الى النتائج من أهمها :

- مستوى التخطيط الإستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة بجامعة محمد بوضياف  
المسيلة مرتفع .
- مستوى الأداء المؤسسي مرتفع بجامعة محمد بوضياف المسيلة.
- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الرؤية الإستراتيجية لإدارة الجودة  
الشاملة والأداء المؤسسي بجامعة المسيلة .
- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الأهداف الإستراتيجية لإدارة الجودة  
الشاملة والأداء المؤسسي بجامعة المسيلة .
- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الرسالة الإستراتيجية لإدارة الجودة  
الشاملة والأداء المؤسسي بجامعة المسيلة .
- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التحليل الإستراتيجي الإستراتيجية لإدارة  
الجودة الشاملة والأداء المؤسسي بجامعة المسيلة .
- دراسة هاجر زاوي ،خالد كواش ،2021 بعنوان جودة التقييم الذاتي لدى  
خلية ضمان الجودة بجامعة الجزائر 3 ودورها في تحسين جودة التعليم العالي  
بالجامعة حسب تقرير سنة 2017 (في ضوء المرجع الوطني لضمان الجودة  
الداخلية في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية ) :هدفت الورقة البحثية الى  
دراسة جودة التقييم الذاتي في جامعات الجزائر حيث حاول الباحثان الإجابة

## الفصل الأول ◀ الإطار العام للدراسة

على تساؤل: الى أي مدى تقوم خلية الجودة بجامعة الجزائر بدورها كنظام للتقييم الذاتي في تحسين جودة التعليم العالي في الجامعة ؟ استخدم الباحثان المنهج التحليلي المبني على الأسلوب الاستقرائي الاستنباطي كما تم تحليل محتوى مضمون للمرجع الوطني لضمان الجودة في التعليم العالي 2017 اذ ذكر عدد الحقول التي تمثل 559 مجال اثبات قابلة للقياس بهدف تحسين الأداء في المؤسسة وتوصلت الدراسة الى النتائج: خلية ضمان الجودة جامعة الجزائر 3 تقوم بمهامها بشكل صحيح الا انها تحتاج الى كفاءة أكثر حتى تؤدي بشكل افضل بأقل تكلفة ووقت وجهد وذلك لرفع من جودة التعليم العالي بجامعة الجزائر 3 وتحسينها بتقويم نقاط الضعف حيث توصلت الدراسة الى أن ميدان الحكامة هو أهم ميدان بشكل عام من ميادين ضمان الجودة في التقييم الذاتي. كما ركزت على ضرورة هيكلت نظام المعلومات وتفعيله للنقص الذي يعاينه وكذلك تطوير الإستشراق بالجامعة .

- دراسة ونوغي نيل ، 2022 ، جودة التعليم العالي من خلال التعليم الافتراضي "التعليم عن بعد في ظل جائحة كورونا نموذجاً: وهي دراسة نظرية تحليلية تبين فيها أن الآنية والمقصود بها الربط بين التفاعل (ويخص الطالب ) والفعالية (تخص المعلم بصفته مصمم العملية البيداغوجية ) والتقنية (تكنولوجيا المعلومات) هذا الربط يساهم في نجاح التعليم الافتراضي الذي هو نمط يربط بين التعليم الإلكتروني والتعليم عن بعد كما أكد على أن الطالب هو العنصر - أو اللبنة الأساسية في تحقيق الجودة الشاملة في التعليم العالي لأنه أهم مخرجات العملية التعليمية.

-Hani Samimi Sabet And Other,2012, A Study On Total Quality Management In Higher Education Industry In Malaysia:

هدفت الدراسة الى تناول فلسفة ادارة الجودة الشاملة في المجال التعليمي حيث يركز الباحثون على كيفية تنفيذ عمليات ومفاهيم الجودة الشاملة في المادة التعليمية والمنهج الجامعية وتم تطبيق استبيان على عينة قدرت 112 محاضر من خمس جامعات مشهورة بماليزيا وتم تحليل البيانات التي جمعها عن طريق الإستبيان باستخدام spss وتوصل الباحثون في هذه الدراسة الى جملة من النتائج أهمها:

-الأساتذة ملتزمين باستخدام المفاهيم الأساسية للجودة .

- التنفيذ للجودة الشاملة يكون عن طريق دورات تكوينية لتعليمهم كيفية تدريس هذه العمليات والمفاهيم لإستخدامها من طرف الطلبة .

- ارتفاع تطبيق الجودة الشاملة في الجامعات بماليزيا ويعود السبب هو ارتفاع الإلتزام لدى أفرادها.

- Usman Abbo Et Auter,2015,Adminstive Transformation And Value Creation In The Nigerina Public Sector:The Need For A Market –Dariven Pulic Service For Sustainable Development:

## الفصل الأول **الإطار العام للدراسة**

هدفت الدراسة الى دراسة التحول الإداري في القطاع العام في نيجيريا بهدف تحقيق التنمية المستدامة من بعد فترة الإستعمار ومن خلال هذه الدراسة يتضح أن الإدارة العامة التقليدية وصلت الى نهايتها على حد تعبير الباحث وأصبحت غير فعالة لذلك تسعى الى خلق التحول الذاتي من أجل تحقيق التنمية المستدامة ،استخدم الباحث تحليل المحتوى لجمع البيانات وتوصل الباحث الى جملة من النتائج منها:

- ضرورة الإهتمام بالتنمية المستدامة لتحقيق التزايد في نتائجه .

- تحقيق الرفاهية عن طريق توليد الموارد الإقتصادية .

-تتبع خدمات الجودة ومرونتها لتحقيق الإرتباط مع المحيط الإجتماعي والإقتصادي تتمحور حول الفرد .

### 9- التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة برز تشابه واختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية من حيث المتغيرات و المنهج المستخدم ،ادوات جمع البيانات،العينة المختارة ،طبيعة الدراسة وعليه سنحاول ذكر ذلك فيما يلي:

أولاً: من حيث المتغيرات: في الدراسة الحالية بالنسبة للمتغير المستقل التحول التنظيمي لا توجد دراسات سابقة -على حد علم الباحثة - لذلك لجأت الى الدراسات التي تناولت أبعاده (الرقمي ،الإداري ،البيداغوجي).

ثانياً:من حيث المنهج: استخدم الباحثين في الدراسات السابقة المنهج الوصفي التحليلي و هو ما يتوافق مع دراستنا الحالية وذلك ما يتلاءم مع طبيعة الموضوع ،مثلاً

## الفصل الأول ◀ الإطار العام للدراسة

هو في دراسة طيباوي (2020)، دراسة محمد (2013)، دراسة مصباح وطه (2019)، دراسة قرقز (2019)، دراسة الحديثي و الطيري (2019)، دراسة عيشور (2021)، بن نافلة (2019) وكذلك دراس بو عيس وفالته (2020). في حين اختلفت فكان المنهج الإستقرائي الإستنباطي في دراسة زاوي وكواش (2021).

ثالثا: من حيث العينة: استخدم الباحثة في الدراسة الحالية العينة العشوائية وهو ما توافق مع العديد من الدراسات السابقة مثل دراسة شتوح (2021)، دراسة ابيش (2018)، دراسة يسبع الضاوية (2021) وتختلف في دراسة طيباوي (2020) حيث كانت عينة مسحية للمجتمع الاصلي. رابعا: من حيث مجتمع الدراسة السبع (2021)، تيتيلة وبوعالية (2018)، ودراسة فرزولي مخطار واخرون (2021)، دراسة بنافلة (2019)، ودراسة عيشور (2021)، دراسة ابيش (2018)، ودراسة ونوغي (2022)، واختلفت مع دراسة يوب وبودبزة (2019)، ودراسة بو عكاز وكنسة (2022)، فقد كانت في مؤسسات عمومية اخرى .

خامسا: من حيث ادوات جمع البيانات اتفقت الدراسة الحالية باستخدام الاستبيان كاداة لجمع البيانات مع دراسة مصباح وطه (2019)، دراسة طيباوي (2020)، دراسة شتوح (2021)، دراسة حذيفي والمطيري (2019)، كما اختلفت مع مجموعة من الدراسات لكونها دراسات تحليلية نظرية كدراسة محمد (2013)، دراسة عيشور (2021)، دراسة بنافلة (2019).

## الفصل الأول ◀ الإطار العام للدراسة

سادسا: من حيث الاساليب الاحصائية: اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات المذكورة في توظيف الاساليب الاستدلالية والاساليب الوصفية ، الا انها اختلفت مع بعض الدراسات لكونها دراسات تحليلية .

### رابعا: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تميزت الدراسة الحالية بالتطرق الى مفاهيم ادارية حديثة حيث حاولت تحديد مفهوم التحول التنظيمي باعتباره مفهوم حديث لم تتطرق له الدراسات من قبل على حد علم الباحثة- اذ قامت باستخدام دراسات سابقة تخص ابعاده المتمثلة في بالتحول الرقمي، التحول البيداغوجي، التحول الاداري، وكذلك دراسات تخص علاقة المحيط الاقتصادي والاجتماعي في ادارة الجودة الشاملة للتعليم العالي .

ساهمت معظم دراسات سابقة في تحديد المفاهيم لكونها دراسات حديثة تراوحت بين (2013\_2022) في وضع محددات كل من المفهومين تحول تنظيمي وادارة الجودة الشاملة في التعليم العالي .

ركزت الباحثة في هاته الدراسة على الدراسات المحلية والعربية وذلك لكون الدراسة بالتعليم العالي تختلف عن التعليم العالي بالدول الأجنبية في معطيات ومحددات كثيرة ومؤشرات الجودة تختلف كثيرا فنحن دول سائرة في طريق النمو .

# الفصل الثاني

# التحول التنظيمي

❖ تمهيد

❖ مصطلحات قريبة ولها علاقة بالتحول التنظيمي.

❖ مفهوم التحول التنظيمي

❖ أنواع التحول التنظيمي.

- التحول الرقمي .

- التحول الإداري،

- التحول البيداغوجي .

❖ الخلاصة .

تتضح صورة التحول التنظيمي في صور وطرق اعتمدت لمواكبة التغيرات المتسارعة في عالم الإدارة والهدف منه زيادة في الأداء الفعلي للأفراد وتحول في سلوكيات الموارد البشرية داخل المنظمة ليصبح بذلك ثقافة تتناسب مع التخطيط الاستراتيجية للمؤسسة لتحقيق الرؤية الإستشرافية بحيث لها القدرة على مواجهة المنافسة القوية في عالم المنظمات .

### 1- مصطلحات قريبة ولها علاقة بالتحول التنظيمي

ان مجمل التطورات الحاصلة في المنظمات ادى الى ظهور مجموعة من المصطلحات تفسر السلوك الإنساني في منظومة الموارد البشرية وذلك ناتج عن التغيرات التي حدثت على مستويات مختلفة بالمنظمة .هاته المصطلحات لها علاقة بالتحول التنظيمي مثل التطور الإداري، التعلم التنظيمي، التطوير التنظيمي...الخ.

### أولاً: التعلم التنظيمي

يعتبر التعلم التنظيمي من الأساسيات لتحسين الأداء داخل المنظمات فهو مدخل اداري لمواكبة كل التغيرات الداخلية والخارجية.

### مفهوم التعلم التنظيمي : Organizational Learning

يعتبر Simon من الأوائل المفكرين الذين تناول مصطلح التعلم التنظيمي (1969) وقد عرفه على انه الوعي المتنامي بالمشكلات التنظيمية والنجاح في تحديد هذه المشكلات وعلاجها من قبل الأفراد العاملين في المنظمات بما ينعكس على عناصر و مخرجات المنظمة ذاتها.وهي بهذا التعريف تتضمن عنصرين أساسيين هما: الوعي بالمشكلات المرتبط بمستوى المعرفة الموجودة

## الفصل الثاني ◀ التحول التنظيمي

في المنظمة، والمخرجات الناجمة عن هذا الوعي والمبنية على الإجراءات التي تتخذها المنظمة في التعامل مع هذه المشكلات. (قويصيني، <http://hrdiscussion.com>).

تري ديكسون (Dixon, 1994) أن التعلم التنظيمي بصورة مختلفة يتعدى مفهومه من مجرد اكتساب المعلومات والمعارف الى أنه "التوظيف الجماعي لإمكانات الأفراد من أجل اضافة معان على الأشياء الموجودة من حولهم، وذلك لا يلغي أهمية التعلم الفردي. (فروخ، 2010، ص15)

كما يعرفه علي السلمي على انه "تغيير نظم واساليب وممارسات التنظيم، وذلك بناء على الخبرة والمعرفة المكتسبة من التجارب والممارسات السابقة، كما قد يتم التعلم من خلال التعرف على النماذج السائدة خارج المؤسسة، ثم تهيئة الظروف الداخلية لاستخدام تلك الخبرات والعمل على توطئها في المؤسسة" (السلمي، 2008، 395)

وتعرفه راوية حسن انه "التغيير الدائم والنسبي في السلوك الحالي او المستقبل، الذي يتنج من الخبرة والممارسة المباشرة او غير مباشرة" هذا التعريف يشير الى تعقد عملية التعلم البشري (اعبيدية 2018، 26).

من خلال التعاريف السابقة للتعلم التنظيمي يمكن أن نقول ان التعلم التنظيمي هو مجموعة الاساليب والممارسات لاكتساب معلومة او المعرفة على المستويات الثلاث (الفردي، الجماعي، المؤسسي) لتعديل سلوك الموارد البشرية داخل المنظمة.

## الفصل الثاني أبعاد التعلم التنظيمي: التحول التنظيمي

التعلم التنظيمي له ثلاث أبعاد وفقا للمستويات التي يمسه التعلم وهي كالتالي:

➤ البيئة الداخلية والخارجية وذلك لتحديد الموارد المادية والبشرية والمهارات التي تمتلكها لأنه تمثل مدخلات المنظمة .

➤ تحديد نقاط القوة والضعف والعمل على استغلالها وتوظيفها توظيف صحيح لتحقيق كفاءة وفعالية في الإنتاج .

➤ الأهداف القريبة المدى والبعيدة وتحديد خط سير المنظمة بهدف حصر المتطلبات المادية والبشرية والخطط المستقبلية (مراد،54،2012)

### ثانيا:التطوير التنظيمي

تحتاج كل منظمة الى روح جديدة تدفعها الى الأمام عن طريق تطوير مهارات الموارد البشرية واستخدام التجهيزات الحديثة وآليات حديثة في العمل الإداري.

### مفهوم التطوير:

يعرفه **سالم عرفة** هي تلك العملية الإدارية الهامة التي يمارسها رجل الإدارة في لأي منظمة وعلى أي مستوى ،فالإدارة تنقسم الى عدة أنشطة مترابطة غير منفصلة في الواقع العملي، وكلها تعنى بالنشاط التطويري(عرفة،2012، 82)

## الفصل الثاني التطوير التنظيمي: التحول التنظيمي

يعرفه ريتشارد بيكارد: "مجموعة الأنشطة المخططة في جميع مستويات المنظمة التي تشرف عليها الإدارة العليا لزيادة الأداء والتدخل في جميع مراحل العملية التنظيمية واستخدام العلوم السلوكية (أحمد 62، 2000).

ويعرف على أنه نشاط إداري مخطط يهدف إلى التطوير على مستوى النظام التكنولوجي، والهيكل التنظيمي والهيكل التنظيمي بهدف أن تكون المؤسسة أكثر تفاعلاً مع تغيرات البيئة الداخلية والخارجية (لمين، 2017، 228).

كما يعرف على أنه "جهد شمولي مخطط يهدف إلى تغيير وتطوير وتميئة العاملين، وذلك بالتأثير في أنماطهم السلوكية وتغيير التكنولوجيا المستخدمة والهيكل التنظيمية بهدف تطوير الموارد البشرية وتحقيق الأهداف التنظيمية (بوعكاز، كسنة، 2020، 231).

### ثالثاً: الإصلاح الإداري

تعيش المنظمة خلال تاريخها الوظيفي عدد من العثرات بسبب اختلال في هيكلها الإداري وسلمها الوظيفي أثناء هذه العثرات يقوم الخبراء بالإصلاح الإداري للنهوض بها واستعادة مكائنها والتقدم من أجل تدارك أخطاءها .

**مفهوم الإصلاح الإداري:** يعرف الإصلاح الإداري على أنه تكييف البنية الإدارية وأنشطتها لتحسين الأوضاع القائمة المتدهورة (لعراي، بدون سنة، 59)

وترى عبلة مزوزي على 2018 انه يتمحور حول ايجاد أنماط تتلاءم مع نوع النشاطات الإدارية وتتضمن اطر وركائز لإحداث التغيير.

## الفصل الثاني ◀ التحول التنظيمي ▶

وتعرفه الباحثة على انه ظاهرة حتمية توضع بها المؤسسة نتيجة تعثرات اثناء تاريخها المهني لإستحداث اساليب ادارية تتلاءم مع الوضع الحالي

### الجدول رقم 1: أوجه الشبه وأوجه الإختلاف

أوجه الشبه	أوجه الإختلاف	
تحسين الاداء الوظيفي	ظاهرة اختيارية	التعلم التنظيمي
تحسين الاداء الوظيفي	تطوير الموارد البشرية	التطوير التنظيمي
تحسين الاداء الوظيفي	تقويم الاعمال الإدارية ظاهرة حتمية	الإصلاح الإداري

من اعداد الباحثة

### 2- مفهوم التحول التنظيمي:

للسهولة الاولى يظهر للجميع أن مصطلح التحول التنظيمي يعني التغيير التنظيمي الى أن في واقع الأمر التغيير هو مرحلة للوصول الى التحول الذي يعبر عن نتائج حدوث التغيير (كما هو وارد في التعريف الإجرائي )

لذلك ترى الباحثة أن تتطرق الى موضوع التغيير التنظيمي وأبعاده ومجالاته كي تستطيع إيضاح معنى هذا المصطلح الجديد في عالم الإدارة .

### 1-2- مفهوم التغيير التنظيمي:

لغة: في معجم المعاني مشتق من "غير" أي غير الشيء وبدله ، جعله على غير ما كان عليه

التغيير: هو احداث تعديلات في اهداف وسياسات الإدارة وفي أي عنصر— من

عناصر العمل التنظيمي وذلك يكون بهدف:

- خلق وضعيات جديدة في المنظمة لتحقيق التميز والريادة .

## الفصل الثاني ◀ التحوّل التنظيمي

- خلق التوافق المهني بين الموظف وبيئته (قريشي، 2020، 81)

ذكر التغيير في القرآن الكريم في عدة مواضع اذ ذكرت في قوله تعالى **وَأُضِلُّهُمْ وَلَا تَزَلِيهِمْ وَلَا تَلْمِزُهُمْ** **فَلْيَبْئُتْكُمْ آذَانَ الْأَنْعَامِ وَلَا تَمُرُّهُمْ فَلْيُغَيِّرَنَّ خَلْقَ اللَّهِ وَمَنْ يَتَّخِذِ الشَّيْطَانَ وَلِيًّا مِّنْ دُونِ اللَّهِ فَقَدْ خَسِرَ** **خُسْرَانًا مُّبِينًا** سورة النساء 119، وهنا يتحدث عن تعذيب للحيوان وتحريم وتحليل بالطغيان وقوله تعالى " **وَأَمْرُهُمْ فَلْيَبْئُتْكُمْ آذَانَ الْأَنْعَامِ** "أي التغيير في خلق المولى من غير حجة وذلك كتعبير على عدم الرضى على خلقه وفسم الأذن في المنتصف والوشم وغيرها لتغيير ما خلقت عليه وقوله **وَأَمْرُهُمْ فَلْيُغَيِّرَنَّ خَلْقَ اللَّهِ** وهذا يتناول تغيير الخلق الظاهرة بالوشم والنمص والتفلج للحسن، ونحو ذلك مما أغواهم به الشيطان فغيروا خلقه الرحمن. وذلك يتضمن التسخط من خلقته والقدرح في حكمته، واعتقاد أن ما يصنعون بأيديهم أحسن من خلقه الرحمن، وعدم الرضا بتقديره وتدبيره، ويتناول أيضا تغيير الخلق الباطنة (تفسير السعدي موقع الكتروني )

يعرف **محمد حسن** التغيير التنظيمي على أنه تغيير موجه وهادف يسعى الى تحقيق التكيف البيئي الداخلي والخارجي بما يضمن التحوّل الى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشاكل (أحمد، 3، 2012).

كما يعرف أنه أسلوب إداري مخطط وهادف، يركز على التعديل في العناصر الأساسية للمؤسسة وهي الأفراد، الهياكل التنظيمية والتكنولوجيا. مايساعد على التكيف مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة وذلك من أجل التحوّل بها من وضعها الحالي الى وضع مستقبلي أفضل من خلال رفع كفاءتها وقدرتها على حل المشكلات التي تواجهها (يوب امال، بودبزة أكرام، 47، 2019)

كما يعرفه ابراهيم الهادي "أنها عملية انتقاء واستخدام أفضل السبل لتحقيق نتائج، وتحقيق أهداف مؤسسات التعليم العالي وفقا لمراحل حدوث التغيير (الهادي، 2013، 248)

## الفصل الثاني ◀ التحوّل التنظيمي

كما تعرفه **راوية حسن** التغيير التنظيمي هو انتقال المنظمة من حالة الى أخرى بهدف حل المشكلات بأفكار ومهارات جديدة عن طريق التعلم التنظيمي وفقا لمسار التغيير الذي رسمته راوية حسن التالي:

### الشكل رقم 2: مسار التغيير

تغيير المعتقدات ← تغيير الإتجاهات ← تغيير السلوك

المصدر: راوية حسن 2004، السلوك التنظيمي المعاصر، 165

من مما سبق ذكره من تعريفات تتوصل الباحثة الى تعريف التغيير التنظيمي: أنه انتقال المنظمة من حالة أقل فعالية الى أكثر فعالية عن طريق حل المشكلات التي تواجهها أثناء الحياة المهنية للمنظمة وفق مهارات وخطط مستقبلية قصيرة وطويلة المدى.

### 2-2- مستويات وخصائص التغيير التنظيمي

يحدث التغيير التنظيمي حسب دونالد أندرسون على عدة مستويات وهي:

أولاً: على مستوى الفرد: من خلال التغيير يتعلم الأفراد مهارات جديدة .

ثانياً: على مستوى الجماعة: وفي خلاله يحدث تطوير مهارات وطرق التواصل بين أفراد الجماعة للزيادة من فاعلية المجموعة والتغلب على الصراع داخلها بالإضافة الى العمل كفرد (كعنصر واحد) لحل المشكلات واتخاذ القرار .

ثالثاً: على مستوى المنظمة: ويكون التغيير في تطوير استراتيجيات وعمليات جديدة بطرق حديثة لتحقيق الأهداف المسطرة التي تعود نتائجها على جميع أفراد المنظمة (أندرسون، 2018، 117).

## الفصل الثاني ◀ التحول التنظيمي

ومن خلال نلاحظ أن التغيير يمر جميع مستويات المنظمة ليحدث بذلك التحول في سلوك الأفراد وتتحول الإدارة من المركزية الى اللامركزية ليصبح أفراد المنظمة - المورد البشري- عنصرا فعالا يمكنه المساهمة في التغيير والتطوير ما ينمي لديه لديه شعور الانتماء والالتزام الداخلي اتجاه المنظمة .

### 2-3-المبادئ العشرة لإدارة التغيير والتحول التنظيمي:

انما يحدث في المنظمات نتيجة المشاكل التي تعيشها ما يخلق أسباب لتغيير الأنماط الإدارية والأساليب المتبعة ما يلزم المنظمات تطبيق أفضل الأساليب في ادارة التغيير والتحول التنظيمي ويحدها سليمان بن حمد البطحي في مدوته التي تهتم بمهارات الإدارة والتخطيط الإستراتيجي في مقال بعنوان المبادئ العشرة لإدارة التغيير والتحول التنظيمي في النقاط التالية:

1. القيادة بالثقافة: عبارة " الثقافة هي كل شيء" هي عبارة أكبر قادة التغيير Lou Gerstner ففي دراسة لشركة IBM وجد بنسبة 84 بالمئة من العينة تعتبر الثقافة عاملا مهما في نجاح التغيير و64 بالمئة يرى أنها أكثر أهمية من الإستراتيجية
2. البدء من القمة: ضرورة الإهتمام واقتناع المدراء التنفيذيين وتوافقهم مع الرئيس التنفيذي هذا الأمر يجب العمل عليه مبكرا لضمان التوافق وتحديد الأهداف.
3. اشراك الجميع: التغيير يمر جميع أفراد المنظمة وذلك لزيادة التماسك بين أفرادها و تجنب الصراع وبذلك يحدث التحول في جميع المستويات والعمل بالمشاركة لتحقيق الأهداف وتكسير العقبات وذلك ما حدث في شركة IBM عند اشراك العمال عن طريق تدوين ملاحظاتهم عبر موقع الكتروني سنة 2003 ووفقا لتلك الملاحظات

## الفصل الثاني التحول التنظيمي

استندت تغييرات كبيرة وفقا لتغذية راجعة بذلك ندرك أن التغيير حين يشترك به الكل يكون أكثر نجاعة وفعالية ونغرز فيهم فكرة العمل الجماعي لدى عناصر وأفراد المنظمة .

4. ربط الحالة العاطفية والمنطقية: وهو ما استندت اليه السيد Meg Whitman

الرئيسة التنفيذية لشركة Hewelett-Packard مع فريقها التنفيذي اذ حاولت خلق تواصل شخصي- قوي بين الموظفين عن طريق بعض المواقف كتحمل بعض كبار التنفيذيين الى مكاتب عادية وتوحيد موقف سيارات لكل الموظفين بإختلاف رتبهم لعبت هذه التفاصيل الصغيرة على تعزيز الجانب العاطفي وأطلقت على هذا الأسلوب ما يعرف ب"طريق HP" الذي عرفته به شركة Hewelett-Packard .

5. تصرف بطريقتك بخصوص التفكير الجديد: كي يؤمن الموظف بالتغيير يجب أن يجسد أممهم من طرف القادة وذلك يبرز في التحولات في سلوكياتهم مقارنة بالسابق فيحدث بالموازاة تغيير في سلوكيات عموما بالمنظمة ما يقلص الفجوة بين المرؤوسين وروؤساءهم على كل المستويات لجميع الوظائف.

6. الإشراك ثم الإشراك : التغيير القوي يحتاج الى التواصل الدائم بين القادة والموظفين وذلك بهدف الشعور بضرورة التغيير وادراكهم له من خلال واشراكهم في الإجتماعات والمشاركة في قياس أداء الأفراد وحرية الإبتكار مما كانت الوظائف بسيطة للمس مردودية وفعالية التغيير بالمنظمة .

7. القيادة خارج الخطوط: والمقصود هنا القادة غير الرسميين لأن هؤلاء الأفراد لديهم الكثير من الخبرة داخل المؤسسة لطول المدة فيها ، فهم يدركون نقاط القوة في كل المصالح والأفراد ما يساعد في ضخ الحماس للتغيير كما يكن لهم الموظفين الإحترام والتقدير ما يقلل من حدة مقاومة التغيير التنظيمي واحداث التحول .

## الفصل الثاني ◀ التحوّل التنظيمي

8. أسباب الدوافع للحلول الرسمية: تشكيل فريق للتغيير من الموظفين والقادة غير

ارسميين وحده غير كاف لتحقيق الاهداف المرجوة من التغيير وتحول سلوكات الأفراد داخل المنظمة على الجهات الرسمية تعزيز وبث روح الصمود أمام العقبات بمكافآت مادية ومعنوية للمواصلة في التغيير .

9. إكساب الحلول غير الرسمية القوة الدافعة: من الضروري جدا أن يعمل الأفراد

الرسميين مع الأفراد غير الرسميين وذلك بهدف التحكم في التغيير وعدم التراجع في التحول الحادث بسلوكات الموظفين .

10. التقييم والتأقلم: في خضب التغيير والتركيز على النتائج يغفل القادة سواء الرسميين أو

غير الرسميين عن بعض التفاصيل بإمكانها الزيادة في النتائج عن طريق التقييم وتقويم الآليات المستخدمة في التغيير.

ومن خلال المبادئ العشرة التي ذكرها سليمان حمد في مدونته ترى الباحثة أن التغيير

التنظيمي يرتكز بالأساس على التعاون بين الجهات الرسمية وغير الرسمية في اطار واحد

الهدف منه التغيير بكل أبعاده ومستوياته والوصول الى التحول التنظيمي المراد به تحقيق رسالة المنظمة .

**التحول التنظيمي:** (التغيير الثوري) ورمز له بالحرفين (O.T) organization transformation

يعبر عن التغيير الجذري والتحول السريع النطاق والذي من شأنه أن يغير تعامل المنظمة بيئتها

ويقلب تقائنها رأسا على عقب ، فهي عكس استراتيجية التغيير التدريجي التراكمي الذي يعتمد خطة طويلة

الأمد تنفذ بمراحل زمنية متعاقبة ولذلك توصف O.T بأنها استراتيجية أو طريقة تحويلية مفاجئة وثورية في

حجم التغيير وفي سرعته ومركزيته (شهاب ، 2014 ، 188).

## الفصل الثاني التحول التنظيمي

ويعرف على أنه "التغيير في طبيعة أو نشاط المنظمة نتيجة التغييرات التي حدثت بالإعتماد على خبراء في المجال لكسر الرتابة في العمل واستحداث اساليب جديد لتحقيق التحسين(hacker,roberts,2004,2).

### 3-أنواع التحول التنظيمي في التعليم العالي:

#### أولا: التحول الرقمي: تكنولوجيا المعلومات

ان الحديث عن التحول الرقمي يعني التحول الناتج عن استخدام تكنولوجيا المعلومات في المنظمة الممتثلة في مؤسسة التعليم العالي لذلك سنتطرق لمجموعة من النقاط لتوضيح التحول .  
مفهوم تكنولوجيا المعلومات: تعتبر تكنولوجيا المعلومات من معطيات الضرورية في ميدان العمل والذي سبب فارقا كبيرا في نجاح وتطور العمل بها ،وقد عرفه عبد الكريم وعلاونه تكنولوجيا المعلومات تتمثل في الحاسوب ، الوسائط التخزين المتعددة ، البرمجيات والإلكترونيات بذلك هي ضرورة لتمكن المنظمة القيام بأعمالها بفاعلية وكفاءة وفي وقت أقل مما يساهم في توفير المعلومات ،تحسين الأداء، وتحقيق اهداف المسطرة ( قريشي، 2020، 179، 178).  
نظام المعلومات هو مجموعة منظمة من التقنيات والطرق والقواعد المخصصة لجمع وتخزين ومعالجة ونقل المعلومات، وذلك لتسهيل العمل واتخاذ قرارات لتسيير المؤسسة(خالدي، زاوي،23،2022).

كما يعرفه التقرير الإقتصادي الدولي الذي يصدره صندوق النقد الدولي بأنها تتضمن الحواسيب والبرامج واللواحق وكل ما هو مرتبط بجلب المعلومة وتخزينها ووسائل ووسائط الإتصال عن بعد .( نفيسة حجاج وآخرون ،2017، 963 ). تبعاً مما سبق ذكره تعرف الباحثة تكنولوجيا المعلومات على أنها النظام المتكامل من الوسائل الحاسوبية والمادية التي تساهم في جلب المعلومات وتخزينها لإستخدامها في العملية تحويلية بالمنظمة لتكون أكثر نجاعة و فاعلية .

## الفصل الثاني ◀ التحول التنظيمي

من خلال غزو تكنولوجيا المعلومات لجميع المؤسسات بما فيها التعليم العالي هذا التغيير أحدث تحولا كبيرا أصبح ضرورة حتمية للمواكبة تمثلت هذه النتائج في ظهور كل من التعليم الإلكتروني و الإدارة الحديثة الإلكترونية و النشر الإلكتروني.

### 1- تعريف التعليم الإلكتروني في التعليم العالي: Electronic Education

يعرف التعليم الإلكتروني: عملية التعلم أو استقبال المعلومة العلمية بواسطة تقنيات الوسائط المتعددة بعيدا عن كل الأطر الزمانية والمكانية اذ يتم التواصل بين الأستاذ والطالب (المتلقي والملقن للمعلومة بإستخدام وسائل عديدة ومختلفة الأترنت ،الانترنت ،التلفاز التفاعلي وغيرها وفقا لمنهج الدراسية وكذلك وفقا لمعايير دولية تتضمن استعاب الطالب للمناهج المتفق عليها(عيساوي الساسي ،راضية لزغد، 2014 ،296،295).

كما يعرف بأنه استخدام التكنولوجيا الحديثة والمهارات اللازم توفرها للتعامل مع شبكة الانترنت، الأقمار الصناعية ومحادثات الفيديو عبر السكايب مثلا مما يحدث تفاعلا بين الطلاب والأساتذة الكترونيا دون التقييد بالإطار الزمني والمكاني(طارق عبد الرؤوف عامر،2015 ،12).

التعليم الإلكتروني هو كل تعليم يشمل ويستخدم الوسائل الحديثة الإلكترونية من حاسب وانترنت ووسائل عرض ومحاضرات إلكترونية بهدف نقل المعارف في وقت أقصر(بغدادى خير،بن زيان نور الدين ، 840،2014)

من خلال طرح الباحثين لتعاريف التعليم الإلكتروني تعرفه الباحثة على أنه انتقال المعرفة بين الأستاذ والطالب بإستخدام الوسائل الحديثة لنقل وتخزين المعلومة من حواسيب ووسائط متعددة تلغى هذه الوسائل كل الأطر الزمانية والمكانية .

## الفصل الثاني التحول التنظيمي

1-2- أنواع التعليم الإلكتروني: يحتوي التعليم الإلكتروني نوعين هما المباشر وغير مباشر.

أ-التعليم الإلكتروني المباشر المتزامن: ( Learning- E Synchrnous) هو تعليم الكتروني يجتمع فيه المعلم مع الدارسين معا ليتم بينهم اتصال متزامن بالنص chat أو الصوت أو الفيديو أو ما يعرف ( Online) .

ب- التعليم الإلكتروني (غير المباشر) غير المتزامن ( Learning-E Asynchrnous) :هو اتصال بين المعلم والدارس لكن لا يحتاج إلى تواجدهم في نفس المكان أو الزمان وإنما يتعلم الطالب وقت ما يشاء) .

ولقد جمعت الشبكة العنكبوتية العالمية Web Wide World والتي تعرف اختصارا (WWW)تأسست في 1993م وأتاحت للمستخدم استخدام الصورة والصوت والأفلام والكتابة في الوقت نفسه ) بين التعليم التزامني والتعليم غير التزامني ؛ فالتعليم يتم في كل وقت ، ويمكن تخزينه للرجوع إليه في أي وقت ( عائشة العيدي، محمد بوفاتح ، 2018، 270).

### 1-3- اهداف التعليم الإلكتروني وعوائده في بيئة التعليم العالي

ان اي تغيير في بيئة او منظمة ينجم عنه تحول في سلوكات وآداء الافراد وهذا ما حدث بالنسبة للانتقال من التعليم التقليدي الى التعليم الإلكتروني اذ كان لاستخدامه اهداف تحققت في بيئة التعليم العالي وعوائد في البحث العلمي يمكن سردها في عناصر:

- تحسين جودة البرنامج والمقررات والمصادر .
- تحسين جودة التعليم ونواتج التعلم .
- تحقيق المساواة وتكافؤ الفرص التعليمية للجميع.
- تحرير المتعلمين من القيود التي يفرضها نظام التعليم التقليدي .
- تحقيق منعة التعلم .
- نشر التعليم الجيد وعالمية التعلم.

- تطوير الاداء الاكاديمي والمهني للأساتذة الجامعيين .
  - تقليل الاعباء على الاساتذة وحجم العمل بالمؤسسة التعليمية.
  - توفير الوقت وتسريع التعلم .
  - خفض التكاليف وتقليل النفقات على المدى الطويل ( لموشي زهيه ، 2016، ص 101-
- . (103)



الشكل رقم 3: المخطط يوضح: مزايا التعليم الالكتروني في البيئة الجامعية .

المصدر: لموشي زهيه، 2016، " تفعيل نظام التعليم الالكتروني كآلية لرفع مستوى الاداء في الجامعة في ظل

تكنولوجيا المعلومات "أعمال المؤتمر الدولي الحادي عشر: التعلم في عصر التكنولوجيا الرقمية 22-24 أبريل ص 103.

يعتبر التعليم الإلكتروني نظاماً تعليمياً أثبت كفاءة ونجاعة يحمل هذا النوع من التعليم مجموعة من المميزات هي:

- التعليم الإلكتروني في كل زمان ومكان.
- استخدام الوسائل المتعددة في التعليم الخاصة يسهل عملية التعليم والتغذية الراجعة
- دعم التعليم بالمعلومات من المصدر مباشرة دون تعرضها للنقص أو الخلل.
- التفاعل بين المعلم والمتعلم خصوصاً بالنسبة لبعض الطلبة الذين يعيشون بعض الصعوبات في التعلم أو قلة ذو الإحتياجات الخاصة .
- تقليص أعباء التعليم على المؤسسة الجامعية والطلاب في ذات الوقت.(طارق عبد الرؤوف عامر، 2015، 27 )

بالإضافة الى أنه يساهم- التعليم الإلكتروني- في تعزيز روح المسؤولية والشغف لدى الطالب اذ تركز هذه العملية التربوية ليس بصفته مستقبل أو متلقي للمعلومة وإنما على أنه محور العملية التعليمية وتشجيع استخدام التعلم النشط في التعليم ، وكذلك المساهمة في تعليم كل من عناصر العملية التعليمية على امتلاك مهارات في استخدام الأجهزة الحاسوبية.

5- منصة موودل كمنهج في التعليم العالي بالجزائر:

أصبح التعليم الإلكتروني ضرورة ملحة خلال جائحة كورونا لما تفرضه من بتركلات صحية رغم أنه تطويره كما ذكر Ghirardinie أن التعليم الإلكتروني أكثر تكلفة من حيث خلق الفصل وتدريب الأستاذة على استخدام تكنولوجيا المعلومات واستخدام الوسائط والأساليب الرقمية من محاضرات سمعية وبصرية إلا أنه على المدى الطويل ستتناقص تكلفته على الأقل بإختزال الزمن وتقارب المكان عن طريق المناقشات والمحاضرات وحتى الإجتماعات تكون عن بعد باستخدام الكثير من المنصات التفاعلية (2011، Ghirardinie)

مفهوم نظام التعليم الإلكتروني الموودل:

تعتبر منصة موودل (Moodle) منصة للتعليم الإلكتروني الحر أو هو التعليم في نظام إفتراضي يمكنك من الحصول على المقررات الدراسية ويمكن عناصر العملية التعليمية من التفاعل في أي زمان ومكان.

موودل نظام مفتوح حر مبني على أسس علمية مما له القدرة على بناء مدرسة تعليمية افتراضية يضم 40000 متدرب و75000 مستخدم مسجل مبرمج به 70 لغة .

موودل عبارة عن برنامج (Software) تم تصميمه لتحقيق أهداف التعليم الإلكتروني بحيث يساعد في ادارة الأنشطة التعليمية ومتابعتها وتقديمها والتعليم المستمر لذا فهو حل استراتيجي للتخطيط والتعليم وإدارة الأنشطة التعليمية وإدارة كل وسائل الإتصال والقاعات الإفتراضية والمقررات الدراسية المتواجدة على مستوى هذا البرنامج وهو بذلك نظام يحقق الترابط والفعالية ويرفع من مستوى التعليم (بن عيشي — عمار، بن عيشي — بشير، تفرقات يزيد، 333، 2021).

## الفصل الثاني ◀ التحوّل التنظيمي ▶

ما يجعل المنصة الرقمية أكثر نجاعة وفاعلية هو جملة من الصفات ذكرها جراح عبد المهدي، 2016 في النقاط التالية:

- ✓ التواصل المتزامن وغير متزامن بين المعلم والمتعلمين في غرف للدردشة .
  - ✓ التغذية الراجعة للمتعلمين مما يمكن المتابعة المستمرة للطلبة .
  - ✓ يسمح للأستاذ بفرصة نشر وتصميم استطلاعات رأي .
  - ✓ ارسال كل الأعمال بما فيها الإختبارات الإلكترونية وتصحيحها بهدف تقييم النتائج الفوري وتلقائي.
  - ✓ إمكانية التواصل عبر غرف الدردشة داخل المقررات.
  - ✓ التصميم العالي الدقة يمنح للمنصة مستوى أمان عالي يصعب اختراقه.
  - ✓ تعدد اللغات في المنصة يسهل سير العملية التعليمية وتصميمها .
- ( بلكرد ، قيدوم ، 15، 2021).

وفي ظل جائحة كورونا أحدثت المنصة الرقمية ثورة في التعليم العالي بالجزائر وحقت قفزة في التعامل واستخدامه في التعليم عن بعد ومحاولة التكييف مع الوضع ، فقد قام العديد من الباحثين في هاته الفترة بأعمال علمية لدراسة مدى مساهمة هاته المنصة في تحقيق أهداف العملية التعليمية عن بعد لتباين النتائج بين الدراسات ولكن الملاحظ عزوف وعدم الإستمرار في الورشات والتعامل مع المنصة بالنسبة للمتمدرسين لأسباب عدة منها: انعدام الشبكة في المناطق الريفية وكذلك الإنقطاع المستمر ، الجهل بكيفية التعامل منها ، نقص في المهارات للتعامل مع الوسائط المتعددة.

الحاسوبية أو الرقمنة اجتاحت جل المجالات بما فيها المجال الإداري للتحول الإدارة الورقية بين العاملين الى ادارة تجول بين العاملين وفق شبكات داخلية ( أترنت) وبريد الكتروني وغيرها من وسائل نقل المعلومات من منصب عمل الى آخر.

وهي مدخل ادري معاصر يحمل في فلسفته مفهوم الإدارة بلا أوراق (صفر ورقة )، اذ يعتمد على تكنولوجيا الإتصال والمعلومات من حاسب آلي وشبكات انترنت وفاكس وهاتف في العمليات الإدارية المختلفة من رقابة وتخطيط وتنظيم ومتابعة مجريات العمل الإداري بهدف الأفضل والأمثل في المنظمة (عبان ، 23، 2016).

### 2-1- ثقافة نظام المعلومات وثقافة الحاسوب:

❖ ثقافة نظم المعلومات: نظم المعلومات الإدارية يتضمن المعارف السلوكية عن الأفراد والنواحي الإدارية والتنظيمية وهو يتضمن المعرفة الفنية جهاز الحاسوب.

❖ ثقافة الحاسوب: وتتضمن المعرفة عن تكنولوجيا المعلومات وذلك من خلال التمكن من أساسيات تكنولوجيا الحاسوب (الطاهر ، الحفاف، 2019، 47).

فمن غير المعقول في خضب هذا الزخم واكتساح تكنولوجيا المعلومات لجميع المنظمات وعلى كل مستوياتها أن لا تغزو الرقمنة إدارة مؤسسات التعليم العالي في تسيير الأمور الإدارية والمراسلات بهدف ربح الوقت والوصول الى نتائج دقيقة باستخدام الرمجيات.

ان المعرفة بجهاز الحاسوب وكيفية تسخير الوسائل المتعددة لتسهيل سير العمليات الإدارية بين مصالح المنظمة والمنظمات الأخرى بهدف تسهيل العملية والحصول على أدق النتائج وتقليص نسب الخطأ في عمليات نقل المراسلات والأعمال الإدارية وكذلك لربح الوقت، ومن أهم العناصر الواجب الإلمام بها لدى الموظف في تكنولوجيا هي:

✓ المعدات المادية من (حاسوب، وحدة مركزية، طباعة، ماسح ضوئي،....).

✓ أجهزة التخزين مثل الفلاشة والقرص المرن والقرص الصلب.

✓ البرمجيات.

✓ أترنت والشبكة الداخلية (الأترانت) للسماح بالتواصل داخل المنظمة.

### 3- النشر الإلكتروني:

لقد كان لنقل البحوث العلمية حصة أيضا من نتائج التحوّل الرقمي في مجالها فبعد دخول تكنولوجيا المعلومات جميع المستويات فقد كان من الضروري ليتحوّل النشر الورقي للبحوث والأعمال والدراسات العلمية من صورتها الورقية الى صورة الكترونية التي باتت تحقق جملة من الإيجابيات هي

- اختصار الزمن وذلك عبر المنصات العلمية .

- عدم تكرار البحوث العلمية نتيجة وصولها في وقتها (وقت صدورها) الى الباحثين في أرجاء العالم.

- زيادة انتشار وتوسيع التجارة الإلكترونية.

- وضع النتاج الفكري العلمي البحث في أوعية الكترونية تلجأ اليها كلما دعت الضرورة البحثية.

اذا كان النشر العلمي هو عملية ايصال نتائج البحوث العلمية من مرسل (الباحث) الى المستقبل (مراكز البحث، الجامعات، الباحثين) فان النشر العلمي الإلكتروني هو انتقال النتاج الفكري العلمي وفقا لقنوات الكترونية من المرسل الى المستقبل فقد عرفه (kist) بأنه عملية اصدار عمل مكتوب بالوسائل الإلكترونية أساسها الحاسوب سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة من خلال شبكة الإتصالات اذا هو بذلك مجموعة من العمليات بمساعدة

## الفصل الثاني ◀ التحول التنظيمي

الحاسوب يتم من خلالها تجميع وتشكيل وتخزين وتحديث المحتوى المعلوماتي بهدفه لمجتمع محدد للإستفادة منه ،ويؤكد (Martin) أن النشر الإلكتروني هو ثمرة جهود كل أمناء المكتبات والناشرين والمجتمع الأكاديمي (ملحم، 2015، 4).

وان تخزين المعلومات والأبحاث بطريقة رقمية جعل ننقل من مكتبية تحمل في أروقتها ابحاث ورقية الى مكتبة تكنولوجية تحمل أبحاثها في قنوات الكترونية يعود اليها الباحثون دون حدود زمانية ومكانية.

### 3-1- المكتبة الرقمية:

تعتبر المكتبة الرقمية أحد اصخم ما توصلت اليه التكنولوجيا الرقمية إذ تشير المكتبة الرقمية الأسترالية الى أن مصطلح المكتبة الرقمية هو الاكثر شيوعا والأفضل في الاستخدام إذ يشير هذا المصطلح ايضا الى المكتبة الالكترونية والمكتبة الافتراضية لأنها تستخدم بشكل متبادل . غير ان مصطلح مكتبة ومصطلح رقمي يشيران الى **مكتبة**: هي نظام كامل يتيح تنظيم مصادر المعلومات المتنوعة وحفظها واختزانها وإتاحتها. رقمي: مصادر المعلومات تأخذ اي شكل من الاشكال الرقمية فالمكتبة الرقمية ينبغي ان تكون قادرة على تقديم جميع الخدمات الاساسية للمكتبة التقليدية الى جانب قدرتها على استثمار المميزات والخصائص التي تتيحها المصادر الرقمية وخاصة فيما يتعلق بإمكانيات البحث الآلي (سيد ، 2016 ص 158).

كما تعرفها هيئة اليونسكو " على أنها تلك البيئة التي تجمع معا بين المجموعات والخدمات والأشخاص لدعم الدورة الكاملة لإنتاج البيانات والمعلومات والمعرفة وبثها وإخضاعها للدرس والتعاون والإفادة منها . (الحمزة، 2020 ، 254).

## الفصل الثاني ◀ التحول التنظيمي ▶

ويعرفها محمد فتحي عبد الهادي المكتبة الرقمية بأنها تلك المكتبة التي تفتني مصادر معلومات رقمية سواء المنتجة اصلا في شكل رقمي او التي تم تحويلها الى الشكل الرقمي ، وتجري عمليات ضبطها ببلوجرافيا باستخدام نظام الي.ويتاح الولوج اليها عن طريق شبكة حواسيب سواء كانت محلية او موسعة او عبر شبكة الانترنت (أحمد علي ، 2011 ، 641)

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول بأن المكتبة الرقمية هي حيز رقمي الكتروني يحتوي على معلومات وخدمات معرفية يهدف استثمارها وتوجيهها للبحث العلمي أساسها استخدام الحواسيب وشركة الويب.

والمتبع لمراحل ظهور المكتبات الرقمية يلاحظ أن ظهورها كان نتيجة تعرض المخزون المعرفي للتلف والضياع وذلك ما حدث في جامعة يوسف بن خدة الجزائر العاصمة في حادثة حريق مهول في 7 جوان 1962 "أدى الى اتلاف 300000 كتاب كما ألحق أضرار مادية معتبرة بالمخازن وقاعات المطالعة وجاءت فكرة مع رصيد الوثائق بعد الاستقلال في مشروع جزائريات ، وتم تدشين المكتبة رسميا 12أفريل 1968 .

### 2-3- سمات و وظائف المكتبة الرقمية

اصبح التحول نحو المكتبة الرقمية حتمية وليس خيارا لعالم المكتبات والبحث العلمي التي اتسمت بالخصائص الآتية:

قدرة النظام المؤقت الآلي على إدارة مصادر البيانات.

القدرة على ربط معهد المعلومات بالباحث المستفيد من خلال القنوات الالكترونية.

قدرة العاملين على التدخل في التعامل الالكتروني عندما يعلن المستفيد عن حاجته لذلك

## الفصل الثاني ◀ التحول التنظيمي ▶

-القدرة على جمع المعلومات وتنظيمها وتخزينها وتعميمها إلكترونياً واستيعاب التقنيات الجديدة المتاحة في عصر الالكترونيات.

-القوة والقدرة على السيطرة على اوعية المعلومات بطريقة سهلة وأكثر دقة وفاعلية .

-تمكن المستخدمين من التواصل عبر البريد الالكتروني وتوزيع البيانات واسترجاعها.

-زيادة فرصة النشر والانتشار في زمن قلة فيه المساحات المتخصصة للبحوث على اوراق الدوريات .

-قدرة النظام الرقمي على مد الخدمة وكسر الحواجز الجغرافية.

-القدرة على ربط المعلومات بالباحث المستفيد وسهولة التدخل في التعامل الالكتروني عند الطلب مباشرة (هاتفي ، بوسحلة 2014).

## دعامة جودة البحث العلمي

يؤدي الى:

- 1- تمكين الباحث من الوصول الى المعلومات التي يحتاجها بأي زمان ومكان
- 2- تمكين الباحث من الحصول على النصوص الكاملة للمعلومات وامكانية الاستخدام الاكثر
- 3- تمكين الباحث من البحث عن المعلومات المطلوبة واسترجاعها بدقة وسرعة
- 4- تمكن الباحث من استغلال طاقات الحاسب الهائلة في البحث عن المعلومات واستعراضها
- 5- تساعد على نشر ثقافة الوعي الرقمي وتشجيع الباحثين والمؤلفين للاستفادة من الوسائط المتعددة

## استخدام المكتبات الجامعية الرقمية

الشكل رقم 4: المكتبات الجامعية الرقمية دعامة لجودة البحث العلمي

المصدر: د.أمل علي محسن، 2012، المكتبات الجامعية الرقمية دعامة لجودة البحث العلمي "رسالة المكتبة"،

المجلد 47 العدد الرابع كانون الاول .

ثانياً: التحول الإداري: الإنتقال الى الإدارة الحديثة:

للحديث عن التحول في الإدارة يجب ضبط مجموعة من المفاهيم منها: الإدارة، القيادة، الإبداع الإداري....

1- مفهوم الإدارة: management:

عرفها محمد درة على أنها "فن انجاز الأعمال بطريقة فاعلة وكفؤة من خلال عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق، والرقابة، القيادة لأنشطة أعضاء المنظمة والإستخدام الأمثل لكافة موارد المنظمة لإنجاز عملية محددة أو تحقيق هدف مرغوب (عمر محمد درة، 18، 2009).

ان المورد البشري الذي لديه القدرة على اتخاذ القرارات أهم عنصر— في الإدارة فوجود المادة الخام ومجموعة موظفين غير كاف للوصول الى الأهداف، فالإدارة تصاحب كل جهد جماعي بأنواعه (إقتصادي، خدماتي،...) وحتى المنفعة العامة لذلك تسمى الإدارة العامة وترتكز الإدارة على عناصر أربعة هي (التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة) (النجار، 2007، 39).

الإدارة هي العملية التي من خلالها تمكن الوصول الى الأهداف المسطرة وذلك بتتبع كل الخطوات لتحقيق الهدف وتم التعبير عنها بأنها عملية التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة على المهام والوظائف المسندة للموارد البشرية داخل المنظمة بهدف تحقيق أفضل النتائج (محمد حسن الهواسي، حيدر تشاكر البرزنجي، 2014، 09).

ترى الباحثة أن الإدارة هي العملية التي تبرز فيها قدرات المورد البشري في اتخاذ القرارات وتحقيق الأهداف المسطرة .

وقد فرضت التطورات المتسارعة وأنماط الشخصيات التي تقود المنظمات الى الإنتقال من الإدارة التقليدية الى الإدارة الحديثة بكل أساليبها .

التخطيط: يعتبر التخطيط أهم عملية في المنظمة اذ هو عملية شاملة تتمثل في تسطير الأهداف العامة والفرعية والمخططات والنشاطات ، وان يفكر بالإهداف مع التنبؤ بالمتغيرات البيئية الاقتصادية ،تكنولوجية،معلوماتية(جمال يوسف بدير،15،2010).

التنظيم: يعبر عن وظيفة ادارية يمارسها المدير في المنظمة من خلالها يحدد النشاطات اللازمة لإنجاز الأهداف المسطرة ،اذ يجب ويلزم تنسيق بين جهود الأفراد والإدارات والأقسام والأنسجام بين الموارد المالية والمادية والمعلوماتية للوصول الى الأهداف المسطرة (صلاح عبد القادر النعيمي،85،2007).

القيادة: تعتبر القيادة أهم مرحلة في العملية الإدارية لأنها تبين مدى الإنسجام والتأثير المدير في الموارد البشرية لديه .

تعرف القيادة على أنها ممارسة التأثير بين الأفراد أي تأثير الفرد في الآخر وفق جملة من المعايير تتوفر في القائد بهدف تحقيق أهداف العملية الإدارية ( pierre,2013,21).

وتعرف على أنها النشاط الذي يمارسه القائد في مجال اتخاذ القرار وإصدار الاوامر والإشراف على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والإستمالة بقصد تحقيق هدف معين ( ابراهيم مسغوني ،نور الدين تاويريت،291،2019).

الرقابة: وتعتبر عملية استراتيجية حيث الهدف منها المقارنة بين الإهداف المسطرة والنتائج المتوصل اليها ومن خلالها قياس الأداء الفعلي لتقويمه في حالة قصور في المهام وتقويمه .

## الفصل الثاني ◀ التحول التنظيمي

عرفها هنري فايول: انه الإشراف والمراجعة من سلطة أعلى بقصد معرفة كيفية سير الأعمال والتأكد من أن المدخلات تستخدم وفقا للخطة الموضوعة (جمال يوسف بدير، 26، 2010).

كما تعرف الرقابة أنها وظيفة ادارية تهدف الى قياس نتائج الأداء التي يقوم بها الأفراد لمجمل النشاطات والتأكد من أنها توافق النتائج المرغوبة والمسطرة (صلاح عبد القادر النعيمي، 115، 2007).

تؤثر الرقابة الإدارية في جميع العمليات الإدارية الأخرى لأنها تتأكد من الكم والكيف للمدخلات ومدى موافقتها للأهداف المسطرة التي تعبر عن المخرجات الصحيحة وقد كانت تتم بشكل دوري (شهري ، سداسي أو سنوي) في الإدارة التقليدية لكنها مع ظهور الإدارة الحديثة وتطورات الحاصلة في المنظمة أصبحت تتم بشكل دوري ومستمر وتركز الرقابة على عملية التنظيم بهدف التدقيق في سيرورة العمل بهدف التوجيه ،التقييم والتقويم للوصول الى النتائج في مدة زمنية قليلة وللرقابة خطوات بالترتيب هي:

- تحديد الهدف من عملية الرقابة .
- تحديد أداة القياس للأداء الفعلي والمعيار المناسب للأهداف المسطرة .
- مقارنة النتائج بالمدخلات وخطة العمل.
- قياس مدى الإختلاف عن طريق التقييم والمعيار .
- معرفة أسباب الخلل في العملية الإدارية والتقويم في الوقت المناسب بهدف عدم اهدار الوقت كما سبق الذكر.

العملية الإدارية هي عبارة عن جملة من الأنشطة تعبر عن روتين سلوك فردي اذا يكون ذلك حصيلة عمليات عديدة والإدارة الإلكترونية هو هاته العمليات في صياغ بعد استخدام تكنولوجيا الحديثة في العمليات الإدارية .

### 1-3-مراحل الإنتقال السليم من الإدارة التقليدية الى الإدارة الحديثة:

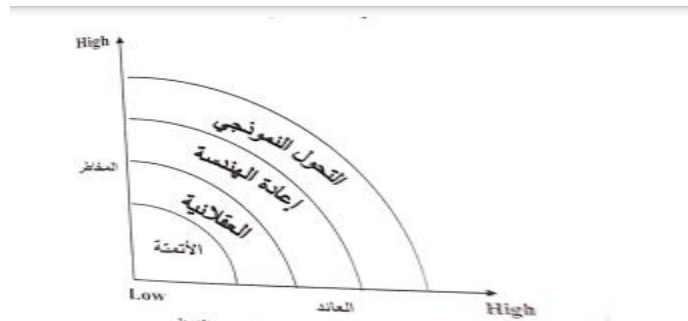
ان قرار الإنتقال الى إدارة حديثة الكترونية لا يمكن أن يكون دفعة واحدة لأن التغييرات تكون بالتدرج وعلى مستويات (الفردى ،الجماعى ،الهيكل التنظيمى) التى يلمسها التغيير مع التحضير الجيد لى لا تحدث مقاومة له وتعميق التحول والإنتقال الى ما لم يكن فى الحسبان لذلك الإنتقال يكون على مراحل عديدة،

"ولا ينحصر - بناء نظام المعلومات على التغيير التكنولوجى وبناء الأنظمة والبرمجيات بل يتطلب تغيير فى الوظائف ومستويات الهيكل التنظيمى وكذلك فى سلوك الأفراد والجماعة داخل المنظمة (carlson w.mcnurlin ,1992)

### تطوير الأنظمة :

ان التحول الإدارى كما سبق الذكر لا يركز على التكنولوجيا فقط على 4 مراحل أو نقاط كما هى مبينة فى الشكل

التالى:



الشكل رقم 5: مراحل تطور الأنظمة

المصدر: اسمهان ماجد الطاهر، مها مهدي الخفاف، 2019، مقدمة فى نظم المعلومات الإدارية، 196.

## الفصل الثاني ◀ التحول التنظيمي

- الأتمتة: في هذه المرحلة يبدأ الموظفون بتطبيق تكنولوجيا المعلومات في المعاملات الإدارية .

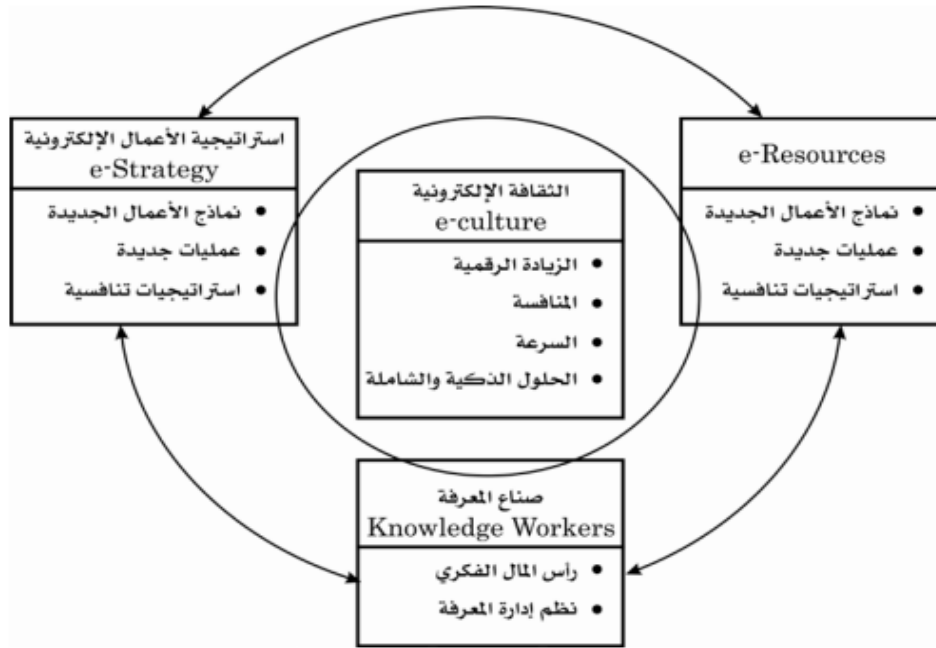
- العقلانية: اعادة تصميم الوظائف وطريقة العمل في المنظمة ما يساهم في سهولة استخدام معدات الكمبيوتر واستخدام البرمجيات.

- اعادة الهندسة: هي المرحلة الأكثر أهمية اعادة تصميم العملية الإدارية (BPR) (Business Process Reengineering) وطريقة العمل في المنظمة بحيث تبدأ المنظمة في التفكير في زيادة وتحسين السرعة، النوعية والخدمات. وبالتالي التقليل من التكرار وتتطلب هذه المرحلة وعي الإدارة العليا، ودعمها لتنفيذ الرؤية الجديدة لتصميم العمل. التحول النموذجي: وهو أكثر المراحل تطورا يتطلب اعادة التفكير في طبيعة العمل والمنظمة بشكل عام. (الطاهر، الخفاف، 2019، 197).

من خلال المراحل يجب التركيز على المرحلة الثالثة لانها الأكثر حساسية في ظاهرة التحول بالعملية الإدارية لذلك نحاول التوسع في معناها .

اعادة الهندسة أو ما يعرف بالهندرة اول من استعمل هذا المصطلح هو مايكل هامر وجيمس تشامبي سنة 1992 في كتاب بعنوان هندرة المنظمات وهو مجموعة من الأفكار الحديثة التي تدعو الى النظر بشكل جذري ولا تنحصر الهندرة في استبدال التقنيات، وادخال خدمات جديدة بل تتعداها الى رؤية المنظمة كوحدة متكاملة فالهندرة هي "اعادة التفكير الجذري واعادة التنظيم الجذري لعمليات المؤسسة للوصول الى الأفضل في المعايير الأداء". (كافي، 2018، 141) وهي عملية الغاء للخدمات ذات القيمة المضافة والمنخفضة واستخدام التكنولوجيا المعلومات الحديثة والاعتماد على مصادر خارجية لها القدرة على تنمية وتطوير المورد البشري كما تعرف على انها اعادة دمج المهام الأساسية ضمن عمليات مترابطة ومتناسكة بذلك تبدأ المنظمة من الصفر لإنطلاقة جديدة في اعادة تصميم الوظائف والمهام(علي عامر، 2021، 17)

مداخل تهيئة المنظمة للأعمال الإلكترونية



الشكل رقم 6: مداخل تهيئة المنظمة للأعمال الإلكترونية

المصدر: سعد غالب ياسين، 2017، الإدارة الإلكترونية، الصفحة 252.

### 2-3- القيادة الإلكترونية:

تتطلب القيادة الإلكترونية مزيجاً من الكفاءات الأساسية في المدراء التنفيذيين في الإدارة وتمتعهم بالمعرفة التقنية إذ ينبغي على القادة الإلكترونيين أن يمتلكوا القدرة على التفكير الإستراتيجي والاتصالات والتخطيط للمدى البعيد. ولهم القدرة على خلق بيئة ابداعية متمكنة من تقنية المعلومات والاتصالات وعلى سبيل الذكر لا الحصر - "يتسم نظام التعليم العالي في الدول النامية ببطء وتيرة الإستجابة للمتغيرات التي تتوافق ومتطلبات السوق خاصة في مجال العلوم والهندسة وتقنيات التعليم إذ لها فرصة الممزج بين الصناعة ومخرجات الجامعة إذ أن الممزج يساهم في عملية التسويق والإبتكار واستغلال إمكانيات تقنيات الإتصالات والمعلومات باعتبارها أداة للإبتكار الإداري والتحول المؤسسي" (حنا، 2016، 258)

## الفصل الثاني التحول التنظيمي

وينقلنا الحديث هنا الى أنماط قيادية تبين بما ترتبط القيادة بالمنصب أو بسماة شخصية وظيفية قد ترتبط بالمنصب كمدبر وقد تكون بفعالية الفرد في المنظمة وغيرها ولذلك سنذكرها في النقاط التالية:

- القيادة كموقع وظيفي: وهو الشخص الذي يمارس مهامه وفق ما يحتله من موقع وظيفي على هرم رأسيوهي في الغالب المدير والمدراء التنفيذيين أي أن القائد هنا هو السلطة الرسمية الوظيفية المسؤولة وتطغى عليها المركزية في اتخاذ القرارات .

- القيادة القائمة على الشخص: وتعود هذه النوعية من القيادة الى طبيعة الفرد بعيدا عن منصبه ومهامه مرتبطة بسماة الشخصية (كريزما ، كفاءة، تمكنه من الجانب التقني في تسير العملية الإدارية ) ومدى تأثيره في الجماعة والقائد هنا لا يكون رسميا بالضرورة. ويكون هذا المعيار مرتبط بالعلاقات الإنسانية داخل الجماعة .

- القيادة القائمة على النتائج: ان المعيار الأساسي هنا هو الإعتماد على النتائج للشخص بما يقدمه ليصبح قائدا فقد يمتلك المدير سماة شخصية تؤهله ليكون قائدا لكنه لا يحقق نتائج في العملية الإدارية ويرتبط هذا النوع من القيادة بالقدرة على التأثير في الجماعة وقدرته على إقناعهم بالطرق الحديثة للإدارة وضرورة التغيير للوصول الى النتائج المرجوة.

- القيادة القائمة على العملية: القيادة هنا ترتبط بمحيط الداخلي والخارجي حيث تكون القرارات نابعة عن المعطيات المتواجدة لدى أتباع القائد وهي بهذا -القيادة -ظاهرة مرتبطة بالعلاقات بعيدا ان كنت تمتلك مؤهلات وكفاءة تخولك لتكون قائدا أو لا) كيث جرينت (2013، 12-20) بتصرف.

### 3-3-أهمية نظام معلومات الموارد البشرية في اختيار القيادات:

يساهم نظام معلومات الموارد البشرية في اختيار الموارد البشرية وذلك خلال مراحل التوظيف ، التي ذكرها محمد الفاتح محمود بشير المغربي في كتابه ادارة الموارد البشرية وهي الإستقطاب، الإختيار والتعيين الا ان نظام معلومات الموارد البشرية لا يقتصر على استقطاب واختيار الموظفين بل يتعداها الى التدقيق واكتشاف المهارات القيادية في الأفراد سواء عن طريق التوظيف الداخلي أو الخارجي وذلك عن طريق مقابلات التوظيف من طرف خبراء ومتخصصين في المجال وذلك عن طريق تحديد مهارات الموارد وقياس الأداء الفعلي لهم بهدف تنمية خبراتهم .

كما يحدد السمات القيادية وكذلك وجود عدد احتياطي من الموارد المؤهلة لتكون مؤهلات قيادية يستنجد بها في حالات استثنائية وكذلك تحديد الإحتياجات التدريبية اللازمة لمواجهة التغيير في أساليب وتقنيات العمل في الأخير ضرورة ايمان الفرد بأن قدراته هي من خولته للمنصب العالي وليس العلاقات الشخصية (خالدي ، زاوي، 2022 ، 154 ).

### 4- حوكمة تقنيات المعلومات الإدارة الإلكترونية للمنظمة:

تعتبر الحوكمة من المصطلحات الحديثة التي اقترنت بالإدارة الحديثة اذ يعتبر نهج اداري يحمل في معانيه الإنتقال من درجة الى آخر ومن الى مقام الى آخر.

وقد ألمها ياسر عبد الرحمن في مجموعة من التعاريف كالتالي:

- مجموعة من الانظمة الخاصة بالرقابة على أداء الشركات.
- تنظيم للعلاقات بين مجلس الإدارة ،المديرين،المساهمين،وأصحاب المصالح.
- التأكيد على أن الشركات يجب أن تدار لصالح المساهمين.

## الفصل الثاني ◀ التحول التنظيمي

- مجموعة من القواعد يتم بموجبها ادارة الشركة والرقابة عليها وفق هيكل معين يتضمن توزيع الحقوق والواجبات فيما بين المشاركين في ادارة الشركة(عبد الرحمان، 2018، 188).

وتبرز حوكمة تقنية المعلومات على تقييم وتوجيه الخطط لإستخدام تقنية المعلومات والاتصالات لدعم وتنظيم ومراقبة استخدامها لتحقيق هذه الخطط، ويتضمن استراتيجية وسياسات للإستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات داخل المنظمة ويمكن رصد ماهية تقنيات المعلومات على النحو التالي:

- نظام يقوم بتوجيه ورقابة الإستخدامات الحالية والمستقبلية لتقنية المعلومات واستخدامها لدعم المنظمة واستخدامها لانجاز الأهداف المسطرة .

- الإهتمام بحق القرار للفرد والجماعة من اجل التشجيع على السلوك المرغوب .

- الهياكل التنظيمية والإجراءات التنفيذية وحتى القيادة التي تضمن أن تكنولوجيا المعلومات تساند وتسهل في تحقيق الإستراتيجية التي تسيير بها المؤسسة.

- نظام توجيه النتائج لتقنية المعلومات والاتصالات .

ويقصد بها-الحوكمة في الإدارة الإلكترونية- وصف الكيفية التي يقوم بها القياديون بعملية التنظيم والتوجيه والرقابة وفقا لتقنية المعلومات والاتصال، اذ لها الإثر القوي فيما اذا كانت ستحقق الإستراتيجية والأهداف والرؤية الإستشرافية للمنظمة وتعتبر حوكمة تقنية المعلومات جزء لا يتجزء من حوكمة المنظمات(الشريف وآخرون ، 2013، 183).

كما لمس التحول الإداري في التعليم العالي الجانب الإبداعي للموظفين على سبيل الذكر لا الحصر- الإبداع الإداري كمنهج للتطوير الإداري والعصف الذهني كوسيلة للتنظيم والرقابة وحل المشكلات بعد عملية التقييم .

الإبداع التنظيمي بأنه: القدرة على تقديم اجابات فريدة لمشكلات مطروحة واستغلال الفرص المتاحة (السكرانة، 2011، ص17).

ويعرف على أنه أفكار جديدة ومفيدة ومتصلة بحل المشكلات أو تجميع وإعادة تركيب الأنماط المتعارف عليها واطهارها في حلة جديدة مميزة (غزار، 2021، 157).

الإبداع الإداري ميزة قد تكون فردية مثلما يمكنها أن تكون جماعية تنشأ نتيجة تكامل الجماعة في المنظمة بحيث يكون للجماعة (غير الرسمية) هدف واحد و عن طريق التفاعل والانصهار بين الموارد البشرية يتمكن المسؤولين والرؤساء من الإستفادة من هذه الميزة- الإبداع الإداري- في العملية الإدارية في كل مراحلها.

### 1-5 قدرات التفكير الإبداعي:

❖ الحساسية للمشكلات: ان الحساسية للمشكلات هي نقطة البداية للتفكير الإبداعي حيث تضيء مصباح الفكر الإبداعي -ان صح التعبير - فالإحساس بالمشكلة ومعرفة حجمها نصف الحل بالنسبة للمبدع (خير الله، 2011، 215).

❖ الطلاقة: وهي القدرة على انتاج عدد كبير من البدائل أو الأفكار حين الاستجابة لمشير معين والسرعة في توليدها وهي في جوهرها عملية تذكر واستدعاء اختيارية لمعلومات ومفاهيم سبق تعلمها (القحطاني، 2015، 68).

❖ المخاطرة: وهي تبني أفكار جديدة وأساليب حل المشكلات بحيث تنظر للمشكل من زاوية مختلفة تماما عن المعتاد والأستعداد لتحمل النتائج المترتبة عن أفكاره(غراز، بن علي، 2021، 125).

## الفصل الثاني ◀ التحول التنظيمي

◈ البصيرة: وهي القدرة على النظر الى أبعد مما يتخيله الموظف العادي بحيث يخلق أفكار جديدة ويحدد مسبقا النتائج المترتبة عليها وتجهيز بدائل في حالة عدم الوصول الى الأهداف(غزار الطاهر، 2021، 158).

◈ الأصالة: ويقصد بها التجديد والإنفرد بالأفكار بحيث يبتعد عن المألوف بحيث تكون حديثة ومميزة بالمقارنة مع أفكار الآخرين (القحطاني، 2015، 69).

ويعتبر الإبداع الإداري في التعليم العالي من الاساسيات للنهوض وتحقيق التقدم المستمر والوصول الى المراتب الأولى في التصنيفات العالمية الا أنه في الوطن العربي لازال في البدايات ولا زالت الأحادية القطبية تسيطر على الادارة، وإيجاد الحلول يحتكر من طرف المسؤولين وفي حال وجد لا يتلقى الدعم والتشجيع لتعزيزه وبذلك تنطفئ هذه القدرة لدى الموظفين كانوا اداريين أو اساتذة في المؤسسات الجامعية .

### 2-5- العصف الذهني كموذج للتفكير الإبداعي:

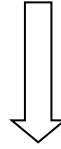
يعتبر العصف الذهني احدى الطرق الحديثة لجمع أكبر عدد من الحلول يستخدمه رؤساء المنظمات لحل المشاكل التي تعترضهم بحيث يجمع أهل الخبرة والتخصص ويحاول ان يعطي لهم حرية طرح أفكارهم التي تخص المشكل دون مقاطعة وتدوينها بحيث نهتم في العصف الذهني بالكم أكثر من الكيف حتى وان بدا ان الفكرة خيالية او مجنونة ان صح التعبير وهاته الافكار بمجرد طرحها تصبح ملك للجميع بعد ذلك تمر هاته الأفكار بما يعرف بالفلتره وعن طريقها جملة من الافكار وتركز الدراسة على الأفكار الممكن أن تحل المشكل ومن ثم صقلها وبلورتها وفقا لمعايير والأسس التي تمضي بها المنظمة لتحقيق أهدافها.

العصف الذهني هو تفكير يثير العقل ليقوم بتصوير حل للمشكلة القائم وكأنه يمثلها بأن له تحدي بين طرفين العقل البشري من جهة والمشكلة من جهة أخرى ويجدر بالعقل الإلمام بجميع جوانب المشكلة لطرح أكبر عدد من الحلول تهال بسرعة كبيرة (سليمان، 146، 2017).

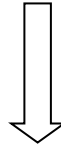
خطوات العصف الذهني حسب رأي الباحثة ووجهة نظرها بناء على إطلاعاتها النظرية

الشكل رقم 7: خطوات العصف الذهني.

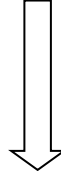
تحديد المشكلة وجميع جوانبها وزواياها



طرح الأفكار التي تخص حل المشكلة بسرعة بشكل عاصف



تجميع الأفكار وإعادة بناءها ومناقشتها



اختيار الأفضل والانسجام من الأفكار

المخطط من إعداد الباحثة

ثالثا : التحول البيداغوجي:

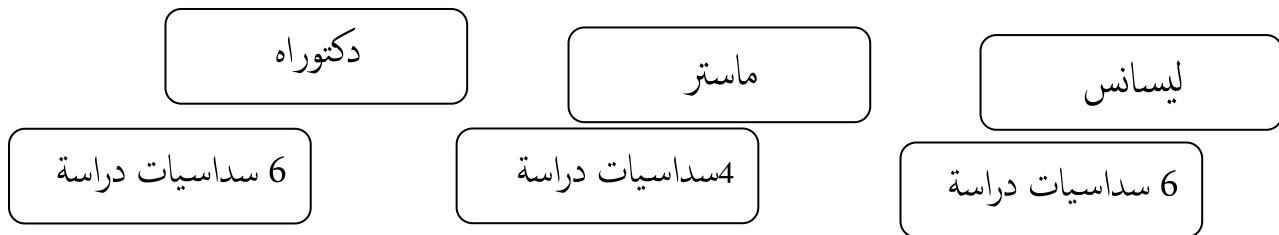
مثلا لمست التغييرات في المؤسسة الجامعية الجانب الرقمي والإداري حدثت مجموعة من الإصلاحات نتج عنها تغيير تغيير النظام سنة 2004 من النظام الكلاسيكي الى نظام LMD بهدف تطبيق مجموعة كبيرة من الإصلاحات لما كان يعانيه التعليم العالي في الجزائر من التدهور وضعف في مدخلاته الا أن هذا لا ينفي ما قدمه النظام الكلاسيكي من اطارات للدولة الجزائرية .

وقد كان الانتقال التعليم العالي الى نظام LMD ضرورة حتمية بهدف التركيز على الطالب الجامعي واعتباره محور العملية التعليمية .

1- نظام (ليسانس-ماستر-دكتوراه) LMD: هو نظام تعليمي في المؤسسة الجامعية يعبر عن اعادة هيكلة للمؤسسة الجامعية ،وقد ظهر في سنة 2004 بعد مجموعة من الإصلاحات في مؤسسات التعليم العالي حيث انتقل نظام LMD في الجامعة الجزائرية بمراحل هي:

- 2004-2005: طبق في 10 مؤسسات جامعية
- 2005-2006: طبق في 29 مؤسسة جامعية .
- 2006-2007: طبق في 41 مؤسسة جامعية .
- 2013:طبق في جميع المؤسسات الجامعية تقريبا.

الشكل رقم 8: مخطط للمسار الدراسي في نظام ل.م.د:



## الفصل الثاني ◀ التحول التنظيمي

بعد انتهاج نظام ل م د في الجامعة الجزائرية صار من الضروري استخدام استراتيجيات وطرق تدريس تتماشى وهذا النظام الذي يعتبر المتعلم محور العملية التعليمية لينتقل من متلقي الى مسير ومفكر ومبدع في العملية التربوية

و أصبح من الضروري ابتكار آليات وطرق جديدة تقوم على استراتيجيات التعلم الحديث القائمة على التعلم التعاوني واستغلال تكنولوجيا الاعلام والاتصال وتوظيف طرق التعليم المتاحة بما يتلاءم مع طرائق التدريس الحديثة وفق مبادئ ونظريات علم النفس المعرفي، والتركيز على توجيه سلوكيات المتعلمين بهدف التكوين وإرساء نظم بناء الفرد وفق أهداف وغايات النظام التربوي الحديث الذي يسعى إلى إعداد المورد البشري الفعال وفقا لنسقه المجتمعي، والانتقال به من مرحلة تعبئة العقول وحشو الأفكار إلى مرحلة تنمية المهارات الحياتية القائمة على الحاجات النفسية الأساسية للفرد انطلاقاً من فهم قدراته ومعرفة امكانياته ومدى تناسبها مع ميولاته وتعديل توجهاته بما يضمن تحقيق أهدافه ونجاح مشروعه المستقبلي، متضمنا اكتساب الكفاءة انطلاقاً من سيرورة العمليات الوظيفية للعقل وتكامل العمليات النفسية الأساسية التي تحقق حدوث عمليات التعلم.

ونتيجة لذلك طفي إلى سطح الساحة التعليمية التعلمية مصطلحي المقاربة بالكفاءات والتعلم التعاوني

تحاول الباحثة فيما يلي إبراز الفروق بين التعليم وفق استراتيجية المقاربة بالكفاءات واستراتيجية التعلم التعاوني.

### 2- استراتيجيات التدريس:

نتطرق بادئ ذي بدء بتحديد مفهوم الكفاءة فالكفاءة كما يراها لويس هاينالت (louis d'hainault): "هي

مجموعة من التصرفات الاجتماعية الوجدانية ومن المهارات النفسية الحس حركية التي تسمح بممارسة لائقة لدور ما أو وظيفة أو نشاط ما". (وزارة التربية الوطنية، 2000، ص 317)

وتعرفها كاظم الفتلاوي (2003) على أنها: " قدرات يعبر عنها بسلوكيات تشمل مجموعة من المهام المعرفية والمهارية

الوجدانية، تشكل الأداء النهائي المتوقع إنجازه في مستوى معين مرض من ناحية الفعالية والتي يمكن ملاحظتها وتقويمها

بوسائل ملاحظة مختلفة". (كاظم، 2003، ص 29)

## الفصل الثاني ◀ التحول التنظيمي

ويعرفها كمال زيتون (2005) بأنها: "حسن التصرف والتكيف في وضعيات إشكالية، وإجادة الفعل التعليمي بكل تفاصيله وأنواعه ويستدعى ذلك مجموعة من المعارف والمهارات المدججة في وضعيات متجانسة تكون قابلة للملاحظة والقياس حسب مؤشرات محددة". (كمال، 2005، ص 50)

ويعرفها خير الدين (2005) هي: " ما يجعل من المتعلم فرداً قادراً على الاستعمال الجيد ذات مجموعة مندمجة من المعارف والمهارات والخبرات والسلوكيات حتى يتمكن من التكيف مع الوضعيات الجديدة وإيجاد الحلول المناسبة في أقل زمن ممكن وأقل جهد ممكن " ( خيرالدين، 2005، ص 55)

ويعرفها قيرع فتحي (2017) بأنها: " مجموعة المعارف والقدرات المنظمة والمجندة بشكل يسمح بالتعرف على إشكالية وحلها من خلال نشاط يظهر فيه أداء ومهارات المتعلم في بناء المعرفة " (قيرع ، 2017، ص 203)

**فالمقاربة بالكفاءات** تعتمد على أنشطة عمليات التعلم القائمة على عمليات التتبع والاكتشاف والتحليل والتفسير وتنشيط طرق التفكير وحل المشكلات التعليمية من جهة المتعلم، واعتماد طرق التوجيه والتصويب والتقويم من جهة المعلم.

فهي عملية تربوية حديثة تعمل على استثارة دافعية المتعلم ووضعه بمواقف تجعله محط التفكير والبحث عن الحلول.

كما تعتبر عملية قائمة على أصل البناء الذاتي في تكوين المعارف واكتساب المعلومات وربطها بالواقع للاستفادة منها في مجالات الحياة الاجتماعية.

ويعرفها نايت سليمان (2004) ذلك التعلم الاندماجي الغير مجزأ يساهم في إعطاء معنى للمعارف المكتسبة بشكل بنائي، واكتساب كفاءات مستديمة تضمن للمتعلم التعامل مع وضعيات معايشة تعاوناً سليماً وسديداً. (قيرع ، 2017، ص 204)

فالمقاربة بالكفاءات إذن: " مجموع القدرات والطاقات معرفية كانت أم مهارية أم وجدانية مندمجة لا يمكن فصل بعضها عن بعض، خلافاً لبيداغوجيا الأهداف التي تفصل بين الأهداف المعرفية والوجدانية والمهارية، وهي تملك وتستنفر وتمارس على محتويات بتلقائية وروية ودراية ونجاعة، في وضعيات تعليمية دالة موصولة بالحياة العملية فردية

## الفصل الثاني ◀ التحول التنظيمي

كانت أم جامعية ومدرسية كانت أم مهنية إنجازا لمهمة أو أداء لوظيفة أو حلا لمشكل أو إنجازا لمشروع مواجهة لوضعية جديدة غير مألوفة وتكيفاً معها".

كما يرى جوهاري (2018) أن التعلم، حسب المقاربة بالكفاءات، ينبني على التعلم الذاتي. فالمتعلم يقوم بعملية نشطة فيها تحدد الأفكار بإطراد وتناسق. وهو في ذلك يستعين بخبراته السابقة المرتبطة بموضوع التعلم المطلوب، فيتخذ تساؤلات وفروضاً ويختبرها ويحاول التحقق من صحتها. كما يمكنه أن يعدل أثناء ذلك كله بعض معارفه السابقة أو يزيدها إيضاحاً. وهكذا نلاحظ اختلاف التعلم بالمقاربة بالكفاءات عن التعليم القائم على مبدئي المثير والاستجابة حيث تمثل الأسئلة مثيرات أو عوامل مستقلة، كما نلاحظ اختلافه من التوليد السقراطي. فالكفاءات في نظرنا هي المحرك المنتج للمعرفة، وهي كامنة في كل متعلم، ولا يمكن أن تنفصل أجزاءها بعضها عن بعض، ولا يمكن أن تحقق فعلها التعليمي إلا إذا كانت مترابطة. وهي طاقة لا تستغل إلا إذا وقعت استثارتها واستنفارها في وضعيات مشكلة واقعية دالة، بناء لموقف، أو حلاً لمشكل جديد غير مألوف. (جوهاري، 2018، ص 61)

**التعلم التعاوني:** يعتبر ذلك التعليم القائم على التشارك بين المتعلمين أو عن طريق الجماعات بين المتعلمين، انطلاقاً من التفاهم وروح التعاون والتفاعل القائم على أجواء التنافس وتبادل الأفكار.

كما يعد التعلم التعاوني هو الآخر استراتيجية جديدة من بين الطرق الحديثة الفعالة التي تهدف وتمكن المتعلم من بناء تعلماته انطلاقاً من المناقشة وتبادل الأفكار والاحتكاك، بما يساهم ذلك في بناء معارفه واكتساب جملة من المهارات نتيجة التفاعل وملاحظة السلوكيات وردود الأفعال التي تحقق الانسجام والتفاهم والتعاون.

## الفصل الثاني ◀ التحول التنظيمي

ويعرفه عبد العظيم (2015) بأنه: " استراتيجية تعلم يقسم فيها المتعلمون إلى مجموعات ما بين (4-6) يعملون معاً لتحقيق غايات التعلم تنشأ بينهم علاقة ارتباطية بين تحقيق الطالب لأهدافه وأهداف الآخرين، ويعمل الجميع بالوصول إلى الحد الأعلى من التعليم. كما يؤدي إلى زيادة الاعتماد الايجابي والمتبادل بين أعضاء المجموعة، بما يساهم ذلك في خلق المزيد من نمو للمهارات الاجتماعية، بتوجيه وإرشاد من المعلم". (عبد العظيم، 2015، ص 57) .

### التعلم النشط:

يكون فيه الطلبة هو المسؤولين عن تعلمهم حيث يدون فيه منظمين ومنظمين ذاتياوه القدرة على معرفة أهدافهم وتقييم معارفهم وتحصيلهم، وهو يفعل عمليتي التعليم والتعلم .  
التعلم النشط هو طريقة تدريس تفرض على المتعلمين التفكير فيما يتعلمونها ، وهو بذات الوقت عملية تثقيف للطلبة كما يشمل مجموعة من الأساليب: لعب الدور ، عمل المشاريع، المناقشة .... (رمضان ،31، 2016).

كما يعرف: هو نظام تربوي يعتمد بالدرجة الأولى على الطالب في العملية التعليمية ويهدف الى تفعيل دور المتعلم بهدف تعليمه طرق البحث والتجريب (بلغالية، جناد، 2021، 126) .  
ويعرف على انه استعداد المتعلم لمواجهة المواقف التعليمية ورغبته في المشاركة المستمرة في التعلم بهدف الاندماج والانتباه بدرجة عالية في التعلم (دباش، حديد، 2021، 74).

من خلال التعريف السابقة تعرف الباحثة التعلم النشط على أنه التعلم الذي يركز على تعليم الطالب ان يكون مسؤولا في العملية التعليمية بحيث يكون مستعدا لإي موقف تعليمية بهدف كسب المعلومة وتعليم طرق البحث والتجريب.

## الفصل الثاني التحول التنظيمي

الخلاصة:

للتحول التنظيمي أبعاد تعتبر ظواهر تحتاج الدراسة لترسم ملامحه فهو عبارة عن كل ظاهرة حديثة في التعليم العالي ظهر نتيجة التغيرات بالقرن الأخير سلطت اهتمام الباحثين المهتمين بالعلوم الإدارية والبيداغوجية وكل باحث مهتم بالتعليم العالي لدراسته.

# الفصل الثالث

# إدارة الجودة الشاملة

❖ تمهيد

❖ تعريف الجودة .

❖ ادارة الجودة الشاملة

❖ التعليم العالي

❖ المواصفات الدولية القياسية

❖ ادارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

❖ مؤشرات ادارة الجودة في التعليم العالي

❖ قياس الجودة في التعليم العالي

❖ المرجع الوطني لضمان الجودة الداخلية في مؤسسات التعليم العالي

❖ الخلاصة

## تمهيد:

تحتاج المنظمات الى التطور المستمر للحفاظ على مكانتها في عالم الإقتصادي والإجتماعي ولتحقيق هذا الهدف تنتهج كل منظمة حسب توجهها مجموعة من الآليات والسياسات لتحقيق ذلك، اذ تعتبر الجودة الشاملة احدى هذه المناهج التي ظهرت في المجتمعات اليابانية كلقاء أسبوعي يحاول فيه رب العمل تقييم أنشطتهم بهدف تحسين انتاجهم لينتقل الى المجتمع الامريكي في السبعينات ليظهر بشكل رسمي بظهور الفكر الإداري الحديث وينتقل هذا المفهوم من المجال الصناعي الإقتصادي الى المجال الخدماتي ومنها الى المجال التعليمي والبحث العلمي، فأصبح بذلك نهجا يتم من خلاله تقييم الجامعات في الترتيب الوطنية والعالمية بهدف هذا النهج الى تكوين الأفراد وصقل قدراتهم ليتوافقو مع متطلبات السوق وعالم الشغل .

وتختلف نماذج الجودة المطبق في التعليم العالي باختلاف أهداف الجامعة وسياستها بحيث تركز على جوانب لتحقيق الأهداف قصيرة المدى .وبعيدة المدى للوصول الى هدف التعليم العالي وهو خريج يمثل موردا بشريا واعى مثقف مكون أكاديميا ومهنيا.

سننطلق في هذا الفصل الى مفهوم الجودة و مفهوم الجودة في تعليم العالي، ومؤشرات الجودة في التعليم العالي، قياس الجودة الشاملة في التعليم العالي.

### 1- تعريف الجودة:

#### التعريف اللغوي للجودة:

الجودة في اللغة العربية مشتق من الفعل الثلاثي جَادَ، و جَاد الشيء جُوداً وجَوَدَ أي صار جيداً، والتجويد مثله، ويقال هذا الشيء جيّد بين الجُودة والجَوَدَة وقد جاء جوداً أو جاد أتي بالجيد من القول أو الفعل (ابن منظور، 2003)

الجودة في معجم الجامع عرف بِجُودَة صناعته:بإتقانه وطبيعتها الجيدة ، والجودة في مجال التصنيع هي مقياس للتميز والتفيد بالموصفات والمعايير القابلة للقياس.

[Http//almaany.com/ar/dict/ar-ar](http://almaany.com/ar/dict/ar-ar)

الجودة باللغة الإنجليزية تعني Quality مشتق من Qualities ويعنى بها الشيء ،أو الشخص ودرجة صلاحه. والجودة مفهوم يصعب ضبطه فهو نسبي يختلف باختلاف ميادينه وباختلاف النموذج والمعايير الموضوعه له .

## اصطلاحا:

يعرفها Salis بأنها إمكانية إخضاع الإمكانيات المراد الحكم على مخرجاتها وذلك بهدف التحسين المستمر للمؤسسات بحيث يمكن نقل امكانياتها الكمية والتعامل معها احصائيا (سعيد بن فرحات، 2020، 129).

وعرفتها الجمعية الأمريكية لضبط الجودة ASQC والمنظمة الأوروبية لضبط الجودة EOQE

الجودة بأنها "المجموع الكلي للمزايا والخصائص التي تؤثر في قدرة المنتج أو الخدمة على تلبية حاجات معينة (سالم، سراي، 2018، 76).

يرى فيشر- (R. Fisher) أن الجودة تعبر عن التميز والتفوق: درجة التألق والتميز، وكون الأداء ممتازا، أو كون خصائص أو بعض خصائص المنتج (خدمة أو سلعة) ممتازة عند مقارنتها مع المعايير الموضوعة من منظور المؤسسة أو من منظور الزبون (الحبيب، 2019، ص10).

كما عرفها « holjevoc , ivanka aveini » سنة 2008 على انها قدرة المنتج أو الخدمة على أن تلبى باستمرار أو تتخطى توقعات العميل وهي لا تعبر عن صفة وإنما جزء لا يتجزء من منتج أو خدمة (العامري، 2015، 21).

### - مفهوم الجودة:

مفهوم الجودة مفهوم حديث ظهر في الثمانينات وقد عرفه الباحثين بتعاريف عدة إلا أنهم لم يتفقوا على تعريف واحد وذلك لإختلاف أنشطة المنظمات:

الجودة هي التي تبدأ من الإيمان بالمنهج إيماناً صادقاً حتى يمتلئ الوجدان به ثم يقبض على الأركان سلوكاً فاعلاً ومنتوجاً في عموم الأعمال "ان الذين آمنوا وعملوا الصالحات أولئك هم خير البرية" سورة البينة الآية 07 ووجه الدلالة أن من فعل ذلك من الناس قد جمعوا بين الإيمان والعمل الصالح (لزنم، 2020، 22)

فقد عرف Sehcter ادارة الجودة بأنها "خلق ثقافة متميزة في الأداء حيث يعمل كافة افراد المنظمة من أجل تحقيق المواصفات التي يطلبها المستهلك بفاعلية عالية ووقت أقصر (صادق، 2014، 29)

وهو بذلك يعبر عن الأطراف الثلاث الثابتة للجودة

- ← منتج ذو مواصفات
- ← أقل تكلفة
- ← أقل وأقصر فترة زمنية

كما عرفها Black أنها "مجموعة الصفات والخصائص المميزة للسلعة أو الخدمة محققة اشباع حاجة محددة. (راضي ، العربي ، 2016، 19)

وقد عرفها المعهد الفيدرالي الامريكي أنها "القيام بالعمل بشكل سليم من أول مرة والإعتماد على تقييم العميل أو المستفيد في معرفة مدى الإثاء في الأداء (علي، 2010، 196)

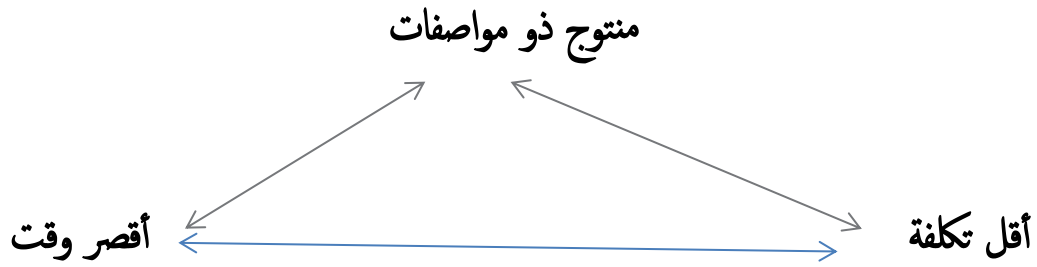
وعرفها الخطيب 2007 أنها "وسيلة نظامية لقياس ومقارنة الأداء في المؤسسة وذلك وفقا لمنظومة معايير القياسية المتفق عليها بهدف تحديد جودة المؤسسة ومخرجاتها (الشوري وآخرون، 2018، 264).

من خلال التعاريف التي تطرقنا اليه من تعاريف ترى الباحثة ان ادارة الجودة منهج وفلسفة ادارية تلتزم بها المنظمات عن طريق تطبيق أساليب حديثة للإنتقال من مدخلات الى المخرجات أكثر كفاءة وفعالية بمقاييس ومعايير متميزة للخدمة أو المنتج المقدم من طرف المؤسسة.

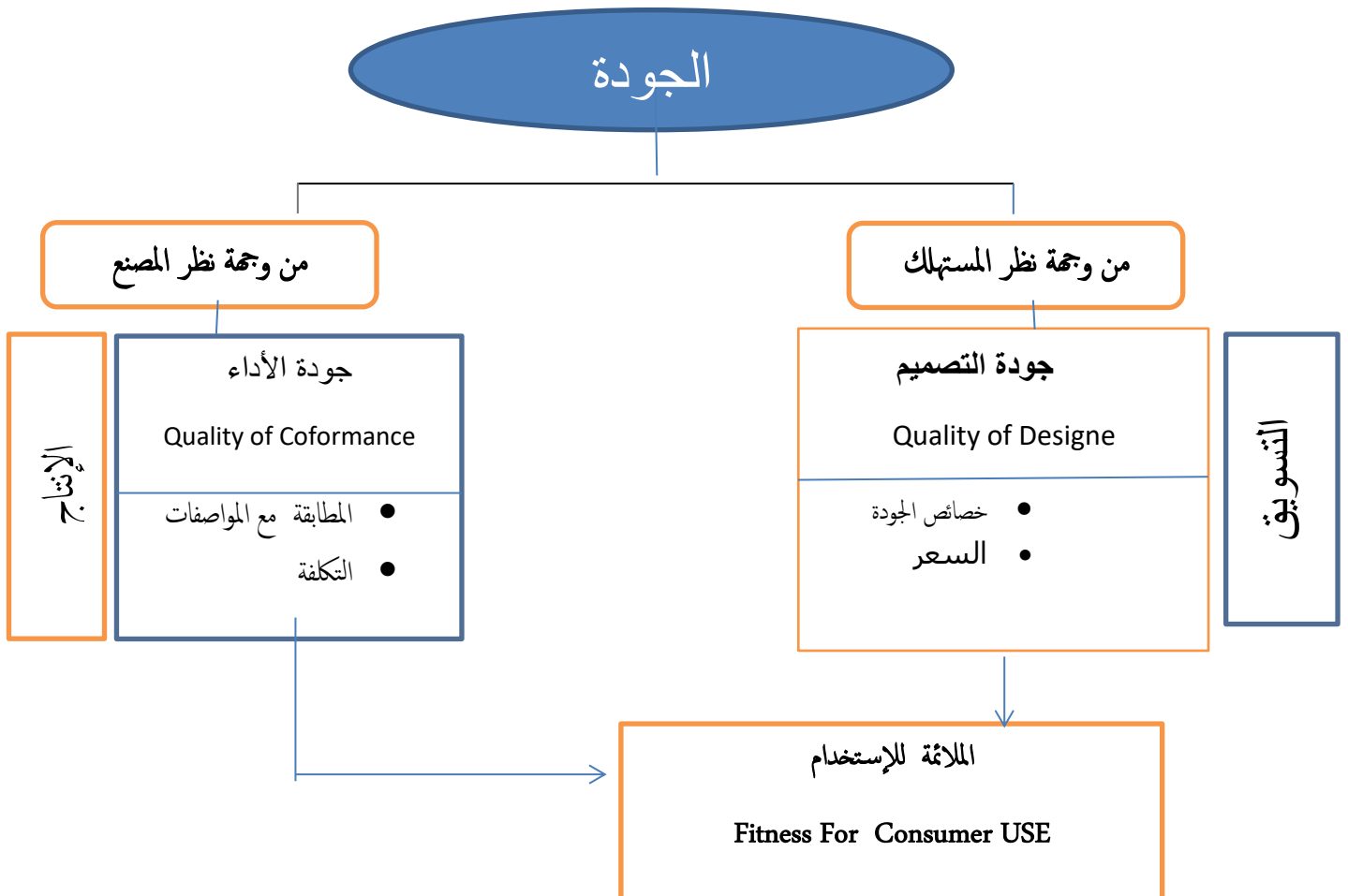
ومن خلال التعاريف السابقة يظهر جليا أن ادارة الجودة تركز على إرضاء العميل من خلال نوعية المنتج المقدم له بأقل تكلفة وفي أقل وقت

### مثلث الجودة :

هذا المثلث يعبر عن المعادلة الوحيدة التي تجسد كل التعاريف التي تحاول تعريف الجودة بحيث يركز على النقاط الثلاثة زبون راضي ،سلعة أو خدمة ذات موصفات عالية ، منتج مميز و بأقل تكلفة



الشكل رقم 9: مثلث الجودة  
 اعداد الباحثة: بناء على الإطلاع مجموعة من المصادر  
 معنى الجودة:  
 الجدول التالي يوضح رؤية كل من المستهلك والمصنع لمعنى الجودة



الشكل رقم 10: وجهة نظر كل من المستهلك والمصنع  
 المصدر: مقرر ادارة الجودة للدكتور عصام حيدر ،الجامعة السورية الخاصة ،كلية إدارة الأعمال،ص08.

## 2- أدوات وعناصر ومكونات الجودة:

الجودة مثل كل الأساليب والمناهج لديها عناصر ومكونات وقد تطرق إليها الدكتور مبارك علوي محمد لزوم في كتابه كالتالي:

- أسلوب حل المشكلات: وهو أسلوب يعتمد على سرعة الإنجاز وحل المشاكل بعد اجتماعات يتطرق إليها أفراد الفرق الذين يملكون خبرة بهدف إيجاد الفرص للتحسين.

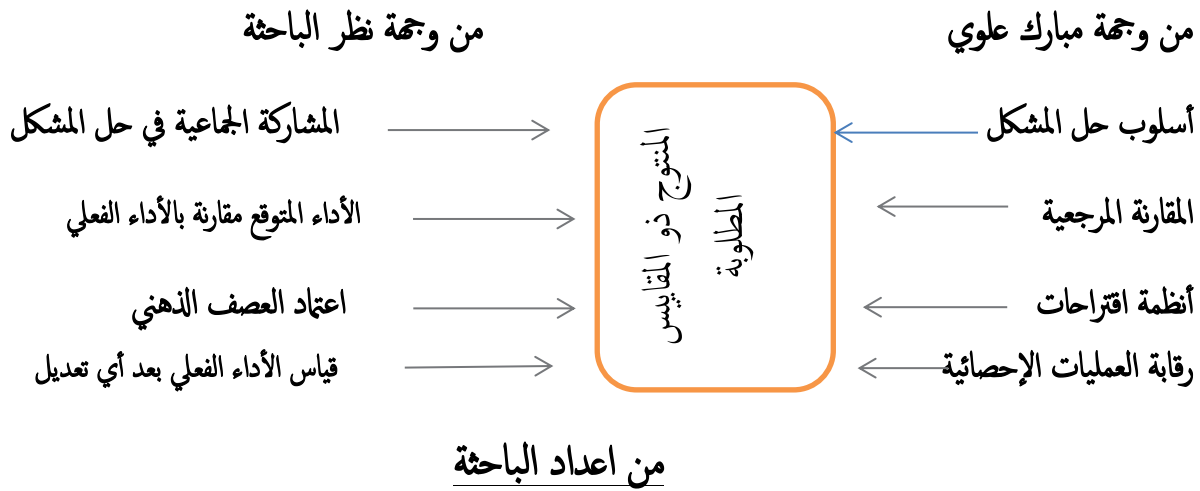
- المقارنة المرجعية: الهدف منها تحديد احتياجات العملاء وتطبيق التغيير لقياس الأداء لدى المؤسسة ومقارنتها بالمنافسين.

- أنظمة الإقتراحات: ويعني اشراك العاملين في وضع اقتراحات وأفكار حول حل المشاكل في مجال العمل وتبني إحداها من أجل تحقيق الولاء والإلتزام اتجاه المؤسسة

- رقابة العمليات الإحصائية: هي أساليب احصائية تلجأ إليها المنظمة لإدراك الفارق بعد أي عملية لتحقيق التحسين المستمر ورضا العملاء (لزوم، 2020، 43، 44).

من خلال هذه النقاط التي تطرق إليها الدكتور مبارك علوي ترى الباحثة أن مكونات وعناصر الجودة يمكن أن نوضحه في هذا المخطط:

الشكل رقم 11: مكونات الجودة



3- ادارة الجودة الشاملة

مفهوم ادارة الجودة الشاملة مفهوم متناسق يشمل عدة جوانب ليصبح أسلوب ومنهج إداري حديث لتحدي الصعوبات والعوائق في الحياة المهنية للمنظمة .

تعرف منظمة التقييس العالمية ادارة الجودة الشاملة فإنها عرف وعقيدة في أسلوب القيادة وتسيير المنظمة وذلك لزيادة في الأداء وهذا أسلوب يستخدم على المدى الطويل يركز على متطلبات واختيارات الزبون موازنة مع إمكانيات المساهمين ( صلحاوي ، حامدي ، 2021 ، 297).

كما يعبر مفهوم ادارة الجودة الشاملة عن "مجموعة من المبادئ والأساليب والمهارات التي تستهدف التحسين المستمر لأداء في العمليات والوظائف والمنتجات والخدمات والأفراد وذلك بإستخدام المدخلات المالية والبشرية

للمؤسسة والإنضباط والإلتزام لتحقيق متطلبات وتوقعات العميل لبلوغ رضاهم لتصبح بذلك جزءا أساسيا من فلسفة المنظمة (راضي، العربي، 25، 2016).

ادارة الجودة الشاملة حسب (الترتوري & جويجان) بصفة عامة فلسفة ادارية مبنية على أساس رضا المستفيد لتضمن المقاييس والمميزات التي تخص المنتج لتصبح استراتيجية تنظيمية تطبق في جميع المستويات وتصبح الجودة التزام للجميع (الترتوري، جويجان، بدون سنة، 29).

ويعرفها المعهد الفدرالي الأمريكي للجودة على أنها تأدية العمل بشكل صحيح من أول مرة مع الإعتماد على تقييم العميل في معرفة مدى التحسن في الأداء .

وعرفها رولاس فرانك بأنها عملية منظمة مستمرة لغلق الفجوة الأداء الحالي والنتائج المرغوب فيها من المستفيد أو المستهلك (عطية، 2015، 21).

من خلال ما تقدم من تعريفات لإدارة الجودة الشاملة ترى الباحثة أن ادارة الجودة الشاملة هي: أسلوب اداري حديث من خلاله تحقق المنظمة أهداف بعيدة المدى عن طريق استخدام مدخلاتها البشرية والمالية أحسن استغلال لمواجهة المشكلات وتقديم منتج ذو معايير ومقاييس مميزة تهدف الى ارضاء العميل.

ويقسمها ويفككها بلية حبيب في كتابه "ادارة الجودة الشاملة" كما يلي:

**الإدارة:** تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة كافة النشاطات المتعلقة بتطبيق الجودة ودعمها وتوفير المواد اللازمة.

**الجودة:** تعني التقييد بمتطلبات الزبون من المرة الأولى وتضم جودة المنتج أو جودة الخدمة وجودة المسؤولية الإجتماعية .

أما الشاملة: فهي البحث عن الجودة في كل النواحي العلمية الإنتاجية من أول خطوة إلى النتيجة المتوقعة التي تهدف إلى رضا الزبون (بليّة حبيب، 2019، 25، 26).

#### 4- مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

اختلف الباحثون في خطوات الجودة الشاملة فكل منهم قسمها إلى عدد معين بين خمس خطوات وآخر إلى عشر - خطوات ومن وجهة نظر الباحثة المراحل التالية هي الأكثر المأما بجميع الجوانب وهي:

1. ادراك أهمية تطبيق نظام الجودة الشاملة من قبل ادارة المؤسسة
2. نقل المفهوم إلى كل الأفراد بالمؤسسة ليصبح نظام داخلي للمؤسسة والرسالة المراد تحقيقها .
3. تنظيم أمثل لتحقيق فلسفة ادارة الجودة الشاملة .
4. القياس: تحديد تكلفة النظام .
5. التخطيط لتطبيق النظام .
6. التصميم .
7. وضع النظام .
8. التأكد من إمكانية تطبيق النظام .
9. تحديد وسائل الرقابة على نظام الجودة .
10. تكوين فريق العمل .

11. التدريب.

12. التطبيق. (وليامز، 1999، 135) نقلا عن (صادق، 2014، 43)

تضيف الباحثة خطوتين هما:

✓ تقييم النتائج المتوصل اليها.

✓ التقويم والتعديل في النظام المطبق .

### 5- التعليم العالي

يعتبر التعليم العالي آخر مرحلة في الحياة العلمية للأفراد التي من خلالها يتضح ويبرز قدرات وميول الطلبة والسير قدما في الحياة المهنية .

اذ تعبر عنه "أسماء عميرة " أنه أهم روافع التنمية للبلاد لأنه يحتل المراتب الأولى في اعداد وتنمية وتطوير المهارات لدى المورد البشري فهذا يمكنها مواكبة التطور والتقدم العلمي والتكنولوجي (أسماء عميرة ، 2013، 53 )

وتعرفه منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية (OCDE) على أنه مستوى أو مرحلة من الدراسة تلي التعليم الثانوي وتكون هذه الدراسة على مستوى جامعات حكومية وخاصة في كليات ومعاهد وغيرها من المنشآت التعليمية الأخرى وعن طريق برامج مقدمة كتابية (التعليم الحضوري)وعبر الشبكات والمواد الإلكترونية (التعليم عن بعد)عبر المنصات الرقمية أو الإثنين معا(صالح السعيد ،شامية عباس، 2017، 133 ).

وحسب معهد اليونسكو للإحصاء يعتمد التعليم العالي على التعليم الثانوي حيث يوفر أنشطة التعلم في مجالات متخصصة تهدف الى التعلم على مستوى عال من التعقيد و التخصص [http. inee.org/ar/collection](http://inee.org/ar/collection)

كما تم تعريفه في الجريدة الرسمية بأنه نمط التكوين أو البحث يقوم على مستوى ما بعد الثانوي من طرف مؤسسات التعليم العالي. ويمكن أن يقدم تكوين تقني على مستوى عال من طرف مؤسسات معتمدة من طرف الدولة (الجريدة الرسمية، 2009).

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن التعليم العالي هو القمة للمراحل التي يمر بها الفرد في حياته العلمية لتبرز من خلاله المواهب في أحسن صورة بعد التدريب والتنمية في مجال محدد يتوافق مع رغباته وقدراته.

### 5-1- فلسفة التعليم العالي :

يقوم التدريس في الجامعات لتحقيق الدعائم الكبرى وهي:

الأستاذ الجامعي: عضو هيئة التدريس ويتضمن أعداده (التخصص العلمي، والبحثي) وتكوينه المهني (ال تربوي - السلوكي) العام، وشخصيته، وخصائصه وصفاته وفلسفته ونظرياته وعلاقته الشخصية البيئية المهنية مع الطلبة وأخلاقيته المهنية .

الطالب الجامعي: يتضمن الطالب المسؤول والمشارك في التعليم بالأخذ بعين الاعتبار قدراته وميولاته المستوى الثقافي و الإجتماعي وطموحاته .

المنهاج الجامعي: ويتضمن الخطط والبرامج الجامعية النظرية منها والتطبيقية التي تتلاءم مع قدرات الطلاب ومتطلبات عالم الشغل .

الإدارة الجامعية : والمقصود بها الإدارة الحديثة التي تضمن البيئة الجامعية والمناخ الملائم والمناسب للتعلم والبحث العلمي لتحقيق التمييز في نوعية الطالب المتخرج (الأسدي، 2013، 44).

واندماج هذه الدعائم يحقق متطلبات سوق العمل المتمثلة في المورد البشري الكفاء الذي يملك المهارات المناسبة للمنصب .

ومن خلال التطور في التعليم العالي في العقود الأخيرة أدى الى ظهور فلسفتين في مجال التعليم هما:

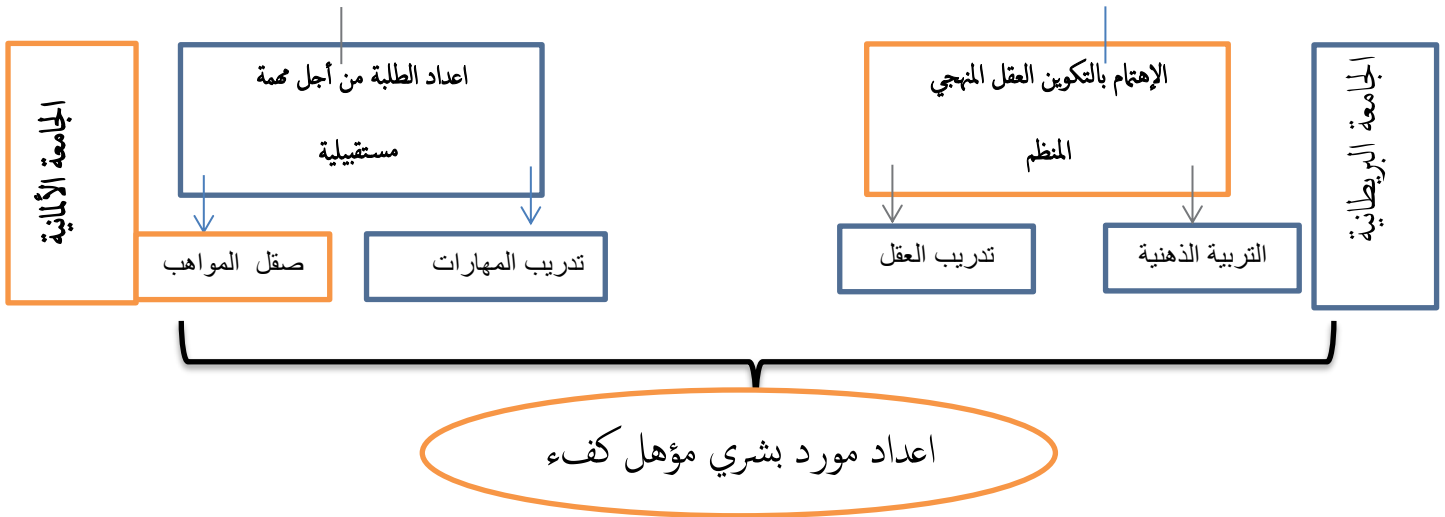
1. التعليم العالي هو تكوين العقل المنهجي المنظم وذلك بواسطة التربية الذهنية وتدريب العقل ونماذج هذه الجامعة البريطانية (أكسفورد وكامبردج)
2. التعليم العالي هو اعداد الطلبة من أجل خوض عالم الشغل بمهارات متعددة ومعينة تمكنه من النجاح ونموذج ذلك الجامعة الألمانية بطاح، 2017، 19).

فلسفة التعليم العالي

فلسفة التعليم العالي

الفلسفة الثانية

الفلسفة الأولى



الشكل رقم 12: فلسفة التعليم العالي

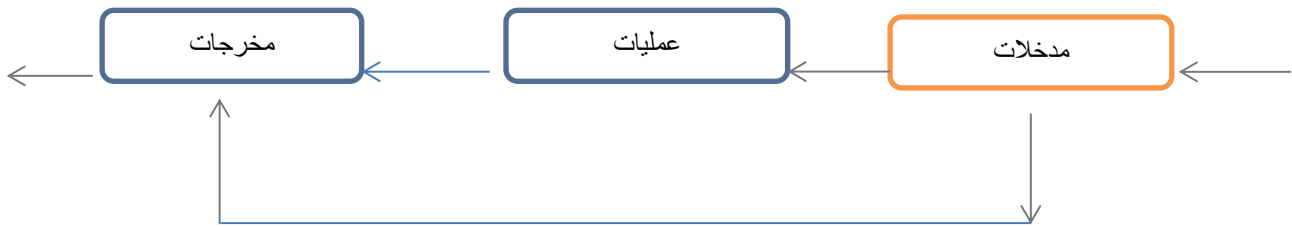
المصدر: من اعداد الباحثة

ترى الباحثة ان فلسفة التعليم العالي في الوطن العربي خصوصا في الآونة الاخيرة أصبح يركز أكثر أن الطالب الجامعي يرى في المعلومة وسيلة للحصول على الوظيفة الجيدة رغم أنه من المفروض ان يكون الطالب الجامعي منتج ل للمعرفة و البحث العلمي المتجدد لكي يستفيد منها بحياته المهنية بهدف الرقي والتطور.

2-5- مكونات النظام التعليم العالي:

إن أي نظام يتكون من ثلاث مدخلات ،عملية معالجة ومخرجات وتختلف مكونات حسب طبيعة المؤسسات ففي التعليم العالي المدخلات هي عبارة عن هيئة التدريس والطلبة والإجراءات التعليمية، وعملية المعالجة تتمثل المناهج الدراسية والنشاطات التي من شأنها تطوير الإنتاج العلمي سواء عند الطلبة أو الأستاذ على حد سواء ،أما

المخرجات فهي طالب كفؤ يستطيع خوض غمار عالم الشغل وأستاذ متمكن له باع في الفكر والنشر. ولمراقبة هذا النظام وضبطه يجب الحرص على مراقبة جودة مخرجاته من خلال مقارنته بمعايير محددة مسبقاً للأداء وذلك بهدف التقييم والتقويم للحفاظ على الإستقرار المؤسسة (محمد صادق، 78، 2014، 79)



#### 6- المواصفات الدولية القياسية:

لتحقيق التمييز في المنظمات وجب تطبيق مجموعة من المواصفات الدولية المتفق عليها والتي يطلق عليها مصطلح الأيزو والذي يعبر عن اللبنة الأولى للأستمرار في عملية التحسين اذا يعد الخطوة الأولى الصحيحة نحو طريق التمييز ويمثل البنية الهيكلية الأولى الأساسية التي تبنى عليها ادارة الجودة .

(السامرائي، الكناني، 2013، 64)

- المواصفات الدولية (ايزو 9000) والمنافسة: ظهرت أول سلسلة لمواصفات الأيزو 9000 في مجال ادارة وتأكيد الجودة في سنة 1987 أما التعديلات فكانت في سنة 1994 وسنة 2000 وذلك للوصول الى أعلى درجات الرضا من قبل العملاء .  
وشملت المواصفات الدولية 9000 اصدار 2000 مجموعة من المصطلحات عددها 80 مصطلح تنقسم الى 10 مجموعات وهي:

1. مصطلحات تتعلق بالجودة وعددها 5 .
  2. مصطلحات تتعلق بالإدارة وعددها 15 .
  3. مصطلحات تتعلق بالمنظمة وعددها 7.
  4. مصطلحات تتعلق بالمعالجة والمنتوج وعددها 5 .
  5. مصطلحات تتعلق بالصفات وعددها 4 .
  6. مصطلحات تتعلق بالمطابقة وعددها 13.
  7. مصطلحات تتعلق بالتوثيق وعددها 06 .
  8. مصطلحات تتعلق بالاختبار وعددها 07 .
  9. مصطلحات تتعلق بالتدقيق وعددها 12.
  10. مصطلحات تتعلق بالتوكيد الجودة لقياس المعالجة وعددها 06.
- (راضي ، العربي ، 2016، 145، 146).

ولشهادة الأيزو أربعة أنواع هي:

- (1) ISO 9001 تهتم بنظام الجودة وإدارتها .
  - (2) 14001: تهتم بإدارة البيئة وتحسينها عبر رفع كفاءة النظام السيء.
  - (3) ISO OHSAS: تهتم بإدارة الصحة والسلامة المهنية داخل الشركة .
  - (4) ISO22000 : تهتم بنظام السلامة الغذائية ضمن معايير سلامة الغذاء العالمية .
- (كتاب سطور 2021) من الموقع الإلكتروني: ماهي -شهادة- الأيزو/ stor.com

### 7- الأخطاء التنظيمية السبعة لإدارة الجودة :

قد أطلق عليها دمنج رائد الجودة الشاملة الأخطاء التنظيمية السبعة لأنها تقف كحجرة عثرة في طريق تحقيق أهدافها وتمثل فيما يلي:

- التركيز على أهداف الربح القصير .
- عدم ديمومة الهدف باتجاه التحسين .
- عدم كفاية أنظمة التقويم الأداء للعاملين والاساليب والأسس التي تركز عليها لتحقيق التميز.
- التغيير المستمر في الإدارات العليا .
- عدم بناء الجودة في المنهج منذ الخطوة الأولى .
- تكاليف ضمان المنتج المرتفعة .
- إدارة المنظمة وفقا للأرقام والمعطيات (الكم) واتخاذ القرارات في ضوء البيانات المتواجدة والتغاضي عن البيانات الممكن أن تكون مفقودة . (طعيمة وآخرون ، 2006 ، 14).

### 8- ادارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

يرى كل من Stella و Maritin أن للجودة مفهومين لجودة خدمة التعليم العالي هما:

- ✓ احترام المعايير الموضوعية من قبل مؤسسة التعليم العالي ،وقد تكون هذه المعايير تعبر عن الحد الأدنى من الإلتزام بالجودة ومعايير التمييز .
- ✓ مطابقة الأهداف الموضوع من قبل مؤسسة التعليم العالي.(كيحلي عائشة سلمة وآخرون ، 2017 ، 31)

كما تعرف أنها "التحسن المستمر للمخرجات المتمثلة بالكوادر المتخصصة من الخريجين لتحقيق رضا المستفيدين في ظل إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي التي تعبر عن نظام يتم من خلال تفاعل المدخلات لتحقيق مستوى عال من الجودة بإشراك العاملين بصورة فعالة في العملية التعليمية (عماد الدين محمد الحسن أحمد، 503، 2015).

وهي عبارة عن ترجمة احتياجات وتوقعات - العمالة - خريجي الجامعة كمخرجات لنظام التعليم إلى خصائص ومعايير محددة في الخريج تكون أساساً لتصميم وتنفيذ برامج التعليم مع التطوير المستمر لها. كما تركز الجودة بمؤسسات التعليم العالي على الإستخدام الأمثل للموارد والإمكانات التعليمية المتاحة من أجل الحصول على أكبر قدر من المخرجات التعليمية والأنجع والأكفء (حمادي فردي، 120، 2017).

عرفه سالي براون أن الجودة في التعليم هي كل ما يؤدي إلى تطوير القدرات الفكرية والمهارية لدى الطلاب، وكل ما يؤدي إلى تحسين مستوى الفهم والاستيعاب، ويزيد قدراتهم على حل القضايا أو المشكلات التي تواجههم، ويزيد من قدراتهم على توصيل المعلومات بشكل فاعل، واستثمار ما تعلموه في التصرف مع الأمور التي تواجههم، وفيما سيدرسون (مبارك عبد الوهاب حسن، 2016، ص145).

ويتناول مفهوم الجودة في التعليم العالي من خلال الأهداف المرجوة منه والمتمثلة أساساً في التميز والتمايز عن الآخرين عن طريق الملائمة مع الغايات أو المدخلات مع الطموحات لتحقيق درجة الرضا، سواء من حيث الطلبة الوافدين أو المتخرجين وحتى في علاقة مؤسسات التعليم العالي مع المؤسسات الأخرى خاصة المؤسسات الإقتصادية أو متطلبات السوق الداخلية والدولية لأن عملية الجودة التعليمية

أصبحت مرتبطة بمتغيرات خارجية لها تأثير مباشر و غير مباشر على المؤسسات التعليمية(قاصدي فايذة،طيب فتيحة،2017،ص173).

وتعرف على أنها مقدرة مجموع خصائص المناهج التعليمية على تلبية متطلبات صقل قدرات الطالب وسوق العمل ومتطلبات التنمية ما يتوافق مع المحيط الإقتصادي والإجتماعي. كما تعرف على أنها فلسفة إدارية لقيادة الجامعة هدفها اشباع الطلبة والمجتمع والمحيط مع ضمان فاعلية والكفاءة المرتفعة مما يزيد في إنتاجية البحث العلمي وتحقيق التطور السريع والمستمر للجامعة (باديس، بن خيرة، 94، 2016).

وتعرف على أنها فلسفة شاملة للحياة في المؤسسة التعليمية من خلالها يتم وضع أساسيات الممارسة الإدارية المسطرة بهدف الوصول الى التحسين المستمر لعمليات التعليم والتعلم وكذلك مخرجات التعليم بصورة العمل الجماعي مما يحقق الرضا لدى جميع عناصر المؤسسة الجامعية (الطلبة، هيئة التدريس، الإداريين) مع سوق العمل (أحمدو، مصطفى، 2019، 24)

ومن خلال ما تقدم فيما يخص الجودة الشاملة في التعليم العالي تعرفها الباحثة:أنها كل المعطيات والمؤشرات التي تحقق التميز والنوعية في مخرجات المؤسسة الجامعية من طلبة خريجين يمتلكون المهارات والمعارف للخوض في عالم الشغل، وتحقيق الإنتاج المعرفي الحديث الذي يسهم في التطور ويتلائم مع متغيرات العصر- بهدف الرقي. الجودة الشاملة هي تفاعل بين مدخلات الجامعة والتكفل بالموارد البشرية والمالية خلال العملية التعليمية للوصول بها الى أحسن صورة (المخرجات) اذ توافق متطلبات دخول عالم الشغل والنجاح فيه.

## 9- معايير الجودة في التعليم العالي

تختلف معايير الجودة وفقا مدخلات الجامعة والبحث العلمي ومتطلبات السوق الإقتصادية والقيم و الأدوار الإجتماعية وسنتطرق الى بعض المعايير وفقا لكل من كروزي و بلدرج

معايير جودة عند كروزي: وينتج عن تطبيق مبادئ الجودة لدى فليب كروزي في التعليم الجامعي ما يلي:

-الجودة الجامعية هي التطابق مع المواصفات النمطية المتفق عليها مسبقا.

-تعني منظومة الجودة منع وتجنب الإنحرافات.

-قلة الوقوع في الأخطاء في معدل الأداء الجامعي.

-قياس الجودة هي تكلفة عدم التطابق (الترتوري، جويجان، بدون سنة، ص113)

معايير بلدرج: طور مالكوم بلدرج نظاما لضبط الجودة في التعليم، وتم إقراره كمييار قوي معترف به لضبط الجودة والتميز في الأداء بالمؤسسات التعليمية بالتعليم العام وذلك حتى تتمكن المدارس مواجهة المنافسة في ظل الموارد المحدودة للنظام التعليمي ومطالب المستفيدين منه (دحاني يونس، أبو موسى زياد، ص6).

وتنقسم الى سبع مجموعات حسب بلدرج اذ تركز على إرضاء الطلاب والمستفيدين، الاهتمام بنتائج الأداء الجامعي، تنمية الموارد البشرية الجامعية، الاهتمام

بالتخطيط الاستراتيجي الجامعي، تطوير القيادات الجامعية، بناء شبكة معلومات متطورة.

### 10- مؤشرات الجودة في التعليم العالي:

في البداية يجب تحديد مفهوم المؤشر وذلك لإستعماله الصحيح في المجال المراد البحث فيه

مفهوم المؤشر: يرجع الإختلاف في تعريف المؤشر في المجموعة التي تستخدمه وهدفها من استخدامه، وفي أي المجالات التي سوف يستخدم بها

من حيث المعنى اللغوي: يعرف قاموس أكسفورد المؤشر "الذي يؤثر أو يلفت النظر الى شيء ما بدقة معينة ويعرفه قاموس ويبستر بأنه الذي يؤشر أو يشير الى درجة تزيد أو تنقص من الدقة

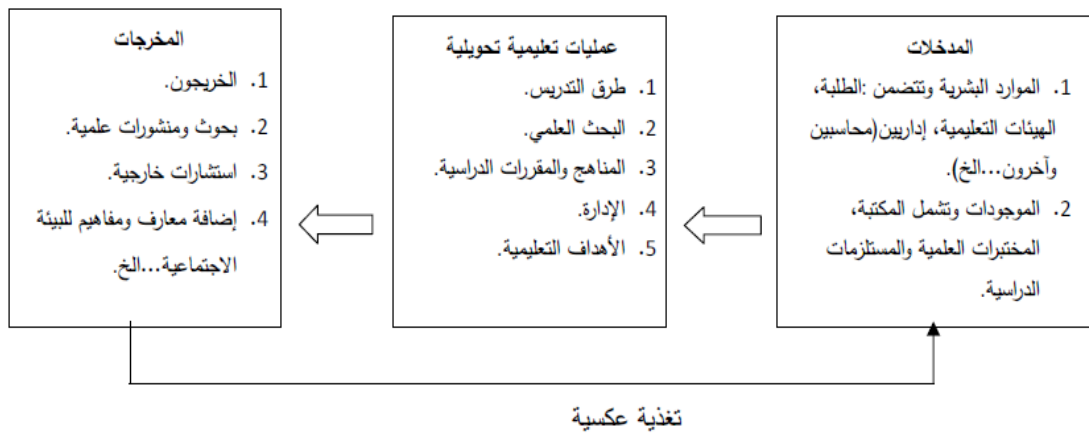
من حيث الإصطلاح: المؤشر هو ملاحظة أو مجموعة مركبة من الملاحظات، أو سلسلة من المتغير أو المتغيرات الملاحظة والتي تستخدم لتصور السلوك الخاص بالظاهرة أو سلسلة من الظواهر .  
<https://kenanaonline.com>

ويمكن القول أنه "آراء محصلة من الأبعاد السيكولوجية، الإجتماعية، العلمية والتربوية يمكن من خلال تطبيقها التعرف على الصورة الحقيقية للموضوع المراد تقويمه أو الوصول الى الأحكام على الشيء الذي نريد أن نقومه. ( الحراشة ، أحمد، 2013، 66).

مؤشرات الجودة في التعليم العالي:

تختلف مؤشرات الجودة في التعليم العالي من نموذج الى آخر حسب المرتكزات وحسب أهداف المؤسسة الجامعية وحسب يوسف حجم الطائي وآخرون فإن مؤشرات الجودة تتماشى وفقا لمحددات العلمية التعليمية التي تتمثل في المدخلات وعمليات تعليمية تحويلية ومخرجات كما في المخطط:

الشكل رقم 13: محددات العملية التعليمية .



المصدر: هاشم فوزي دباس العبادي وآخرون، إدارة التعليم العالي الجامعي: مفهوم حديث في الفكر الإداري المعاصر، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ط1، ص448).

على هذا الأساس تقسم المؤشرات الى ثلاث - مؤشرات المدخلات

- مؤشرات عملية تعليمية تحويلية

- مؤشرات المخرجات.

ان جودة المدخلات من جودة المخرجات ومما كانت البيانات كمية فيجب أن تضبط نتائج الإنتقاء والقبول حتى يتسنى لنا التخطيط لتفادي الكم الهائل للأموال البشرية الذي تعدادها يزيد من الالاجودة في التعليم العالي .

❖ **الطلبة:** حيث يؤلف الطلاب المادة الأولية للتعليم العالي وبالتالي شرطا أوليا لجودته لذا فإن مبدأ الجدارة أي مجموع المهارات المناسبة هو الذي ينبغي أن يحكم الالتحاق بالتعليم العالي ويقتضي الأمر بذل جهود دؤبة لزيادة فرص الالتحاق بالتعليم العالي (حميدوش علي، فضيل راجح، بدون سنة ، 06).

يعتبر الطالب بمثابة العميل المباشر الذي تستهدفه الخدمة التعليمية وله جانين مثلما هو في المخطط التالي:



**المصدر:** منصور العور ، 2019 ، ماذا تعرف عن ؟ الجودة ومستقبل التعليم العالي ، العربي للنشر والتوزيع ، القاهرة ، ص 43.

مدى ملائمة الطالب للدراسة: يعتبر هذا المؤشر من بين المؤشرات البارزة للجودة في التعليم العالي بحيث يجب عند الإلتحاق الطالب الجامعي أن تتلائم الكلية المراد الإلتحاق بها مع قدرات الطالب من جهة وميولاته من جهة أخرى ويكون ذلك وفق لطرق كإجتازه امتحان قبول أو الرجوع الى علامته في شهادة نهاية التعليم الثانوي لأنه في حالة عدم الملائمة سيفشل الطالب وفي حالته نجاحه في مشواره الجامعي لن ينجح في أداءه لعمله لأنه فاقد للشغف .

التناسب بين عدد الطلاب وهيئة التدريس: والمقصود بها النسبة بين عدد الطلاب وأعضاء هيئة التدريس أي عدد الطلاب الدارسين مقسوما على عدد المدرسين بالجامعة

أي كلما قل عدد الطلاب زادت فرصة الدارس من وقت الأستاذ في الفصل ما يؤثر بصورة ايجابية على الطالب(منصور لعور، 44، 2019)

-أسس القبول في التعليم العالي: القبول في مؤسسات التعليم العالي له أهداف تتمثل في الإستجابة لميول الطالب وقدراته وإهوماته ، الطاقة الإستيعابية للجامعة وكذلك حاجة سوق العمل ، كما أن له آليات مركزي(من قبل الوزارة ) ،تعاوني(بين الجهة المركزية والجامعة )وموضعي(الجامعة نفسها تحدد أسس القبول) وأسس القبول في الوطن العربي يركز على النقاط التالية:

- الإعتماد على معدل امتحان الثانوي أو مايعادله كمييار أساس للقبول.
- تشترط بعض الدول العربية النجاح في الفرع العلمي للقبول في الكليات الطبية و الهندسية.
- يتم قبول الطلبة وتوزيعهم على الجامعات الرسمية مركزيا عدا قطر والبحرين أما الجامعات الخاصة فيكون في الجامعة نفسها.
- تقبل الجامعات الخاصة معدلات أقل من تلك التي تقبلها الجامعة الرسمية كما في مصر، الأردن والبحرين.
- تحدد معظم الدول العربية صلاحية امتحان الثانوية العامة ،اذ تراوح بين عام واحد هو عام تقديم الإمتحان وعشرة أعوام .
- تنظم بعض الجامعات مسابقة مستوى مثلا للغة (العربية ،أجنبية)أو مدى اتقان استعمال الحاسوب،وكذلك يمكن استخدام مقابلات شخصية.
- في بعض المؤسسات الجامعية يحدد العمر حيث لايتجاوز 25سنة في الغالبية .

- في الكثير من الجامعات تعطي الأولوية في القبول لفئات المناطق النائية والفقيرة .

(بطاح، 2017، 33، 34 )

❖ **هيئة التدريس: يتم تعيين أعضاء هيئة التدريس حسب معايير**

**مؤهلات وخبرات التي تسهم في إثراء العملية التعليمية وهي ثمان نقاط:**

- نسبة هيئة التدريس للطلبة .
- نسبة حملة الدكتوراه من مجموع هيئة التدريس.
- نسبة أعضاء هيئة التدريس المتفرغين
- نسبة أعضاء هيئة التدريس غير المتفرغين
- نسبة مساعدي التدريس لأعضاء هيئة التدريس .
- معدل الدخل السنوي لعضو هيئة التدريس.
- مساهمة أعضاء هيئة التدريس في خدمة المجتمع والجمعيات المهنية.

- إنتاج العلمي لأعضاء هيئة التدريس (أحمد، 2016، 203).

❖ **المحاسبية ومؤشرات جودة الأداء: تعد إحدى مداخل تقويم الأداء التعليمي**

وقياس نتائج العملية التعليمية استنادا الى معايير موضوعة يمكن من خلالها تحقيق

مخرجات تعليمية مرغوب فيها في فترة زمنية معينة وتتعدد أنماط المحاسبية في

التعليم وتشمل:

أ- المحاسبية التعليمية المرتكزة على المسؤولية وفيها يتحمل عضو التدريس نتائج العملية التعليمية وخاصة مسؤولية فشل الطلاب.

ب- المحاسبية التعليمية العامة: تعنى بعرض النظام التعليمي بما يتضمنه من مدخلات ومخرجات على أفراد المجتمع وذلك للمحاسبية والمشاركة وابداء الرأي في العملية التعليمية والقرارات الخاصة بالتعليم وتطويره (علوية حسن عبد الله، 2017، 103).

#### ❖ مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في الجامعة

فالرسالة تمثل القاعدة التي تستنبط منها الأهداف المحددة التي تشير إلى طبيعة عملية التعليم أو البحث العلمي أو خدمة المجتمع أو نوعية الخريجين، وغيرها. وهي تعكس فلسفة الجامعة وطموحها، وتوضح طبيعة النشاطات التي تهتم به، وتمثل المرشد الرئيس للقرارات كافة التي تتخذها إدارة الجامعة .

#### ❖ الرؤية المستقبلية

وتمثل طموحات الجامعة وتصورها لها لما يجب أن تكون عليه في المستقبل، وهذه الطموحات لا تتحقق في الوقت الحالي، ولكن يؤمل أن تتحقق في المستقبل، وهي تمثل نظرة الجامعة للمستقبل الذي تطمح إلى تحقيقه على المدى البعيد، فالرسالة والرؤية المستقبلية تثيران الحماس لدى العاملين في الجامعة، وتعمق فيهم روح التفاؤل والأمل، وتضع أمامهم الصورة الذهنية لملامح الجامعة التي ينتمون إليها، والمستقبل الذي ينتظرهم، وتعميق انتمائهم لخدمة الجامعة بمكوناتها كافة، وتحقيق طموحاتهم .

### ❖ جودة المباني التعليمية:

المقصود بالمباني التعليمية القاعات، التهوية، الإضاءة، النوادي الطلابية، المخابر، الوسائل المستخدمة فيها، الحدائق، هيكل المكتبة المركزية وأماكن الأنشطة والترفيه (الجار، 1081، 2018)

والمقصود بالجودة الحدائة لسكن الطلبة والصلاحيه للقاعات الدراسية والنظافة والتهوية والإضاءة بها وتصميمها ومعالجة عوامل الضوضاء، توفر عناصر السلامة والأمان بالإضافة الى كفاية التجهيزات وتنظيمها وسهولة استخدامها وملاءمتها لأغراض التدريس (عطية، 2009، 142)

### ❖ جودة المادة التعليمية:

يقصد به جودة محتوياتها وتحديثها المستمر بما يواكب التغيرات المعرفية والتكنولوجية. بحيث يساعد الطالب على توجيه ذاته في دراساته وأبحاثه في جميع أنواع التعليم التي تتطلبها المؤسسة منه. كما يجب أن توفر الكتب النشاط التعليمي الذي يكون فيه الطالب محور الإهتمام، ويعمل على خلق اتجاهات ومهارات ضرورية لديهم. الأمر الذي يسهم في زيادة وعي الطلاب ومن ثم القدرة على التحصيل الذاتي للمعلومة بالبحث والإطلاع مما يثري التحصيل والبحث العلمي (فضلون، 2017، ص121).

ويعرف كل من الطائي والعبادي أنها "تلك التي تتميز بشمولها وعمقها ومرونتها لاستيعاب مختلف التحديات العلمية والمعرفية، ومدى تطويرها بما يتناسب مع المتغيرات العامة، واسهامها في تكوين الشخصية المتكاملة، الأمر الذي يجعل بعيدة تماما عن التلقين

ومثيرة لأفكار وعقول الطلاب من خلال الممارسات التطبيقية لتك البرامج وطرق تدريسها (رقاد، 2014، ص47).

ولابد أن تتصف البرامج التعليمية بالخصائص الآتية:

- ملاءمتها لإحتياجات الطالب، سوق العمل والمجتمع.
- قدراتها على ربط الطالب بواقعه.
- ارتباطها برسالة الجامعة.

المرونة والتجدد لمسايرة المستجدات المصاحبة للتغير المعرفي وتطورات العصر.

-ملائمتها لمطلبات اعداد خريج لديه القدرة على التحليل والتفكير

- تنوعها من حيث مصادر التعليم والتعلم.

- التكامل بين الجانبين النظري والتطبيقي.

وترى الباحثة أن المادة التعليمية والمنهج هي أساس العملية التعليمية باعتبارها وقود التعليم العالي لتكوين موارد بشرية مؤهلة لسوق العمل لها كل المؤهلات والمهارات التي تتوافق ووظيفته المستقبلية .

#### ❖ جودة البحث العلمي: Quality of Scientific Research

هي مؤشرات ومقاييس معتمدة من الجهات المعنية بالبحث العلمي نستطيع من خلالها تمييز البحوث الجيدة من غيرها(درويش وآخرون، بدون سنة، ص4).

والجودة البحثية هي مجموعة من الخصائص والسمات التي ستجعل عملية انتاج البحوث في العلوم الإجتماعية تتفاعل مع المحيط المجتمعي والإقليمية والدولية في ظل سياقات تأطير واضحة، ومحددة تعزز العلاقة البحثية بين الأستاذ والطلاب (مرجين، بن عمران، 2018، ص615).

إن جودة البحث العلمي تتركز في البحث المتجدد في القضايا والظواهر المعاصرة الحديثة التي تضيف للعلوم الإجتماعية مصطلحات جديدة كما يظهر جودة البحث العلمي في المقالات التطبيقية التي تتوافق والمتطلبات المجتمعية التي ذكرت سابقاً لتكون بذلك مساهمة في تطوير الجانب الإجتماعي والإقتصادي.

#### معايير البحث العلمي:

- توفير وحدة تتولى وضع خطة للبحث العلمي وإدارة شؤونه.
- تشجيع أعضاء هيئة التدريس على تنفيذ البحوث العلمية المتصلة بحاجات المجتمع وسوق العمل.
- منح الأولوية للأبحاث العلمية الميدانية ذات المردود المادي والإقتصادي للمجتمع ومؤسساته.
- توفير بيئة داعمة للبحث العلمي والنشر والتطوير.
- الحرص على تكوين العلاقات مع مؤسسات البحث العلمي المحلية والعالمية.
- تخصص ميزانية للبحث. (بخوش الصديق، 2016، ص9).

❖ **جودة الكتاب التعليمي:** يقصد بجودة الكتاب التعليمي، جودة محتوياته والتحديث بما يواكب التغيرات المعرفية والتكنولوجية ليساعد الطالب على توجيه ذاته في دراساته وأبحاثه في جميع أنواع التعلم التي تتطلبها المؤسسة التعليمية منه، كما يجب ان توفر الكتب النشاط التعليمي الذي يكون فيه الطالب محور

العملية، ويعمل على خلق اتجاهات ومهارات ضرورية لديهم، الأمر الذي يسهم في زيادة وعي الطالب، ومن ثم القدرة على التحصيل الذاتي للمعلومات والإطلاع مما يثري التحصيل و البحث العلمي(عائشة وآخرون، 2017، ص47).

وتعد الموازنة بين الأصالة والمعاصرة في إعداد البرامج من حيث المستوى والمحتوى والطريقة والأسلوب من العوامل المرتبطة بجودة الخدمة التعليمية وبصفة عامة يمكن تقديم أهم مؤشرات هذا

-مدى قدرة البرامج الدراسية على الاستجابة السريعة للاحتياجات المتغيرة للطلبة.

-مدى قدرتها على الاستجابة السريعة والمرنة للمتغيرات المحلية والعالمية.

-مدى تمثيل محتواها للأهداف والأغراض المعلنة والاحتياجات المحددة منها.

-مدى توفر فرص لمشاركة عملاء التعليم الجامعي في وضع مخططاتها.

-مدى قدرتها على تنمية مهارات التعلم الذاتي وارتداد المكتبة.

-مدى التوازن بين الخبرات النظرية والجوانب العملية التطبيقية.

-مدى قدرتها على توظيف وتنويع مصادر التعلم. (عميرة، 2013، ص66).

-مدى توفر برامج تجديدية وعمليات مراجعة مستمرة للبرامج الدراسية.

ومن خلال التطرق الى مؤشرات العملية التعليمية الثلاثة (جودة المادة التعليمية، جودة البحث العلمي، جودة

الكتاب التعليمي) أنها مؤشرات مرتبطة ببعضها البعض تصب كلها في تكوين طلبة خريجين، هيئة تدريسية

بمستوى عالي لتحقيق معادلة الجودة.

❖ الخريجين: وهو الناتج النهائي للعملية التعليمية و يكون تحقيق الجودة بطلبة خريجين يحملون جملة من

المواصفات والمهارات مطلوبة ومرغوبة في سوق العمل .

## 11- قياس الجودة في التعليم العالي:

قياس الجودة في التعليم العالي كما ذكرتها مكيد حياة 2016 يمكن تقسيمها الى ستة مداخل وهي:

1. قياس الجودة بدلالة المدخلات أي بدلالة جودة التدريس والمناهج التعليمية وجودة المباني

من خلالها يمكن الحكم على فعالية المؤسسة الجامعية وتحقيق مستويات عالية من الجودة ولكنها ليست كافية لقياس جودة التعليم.

2. قياس الجودة بدلالة العمليات: ركز أصحاب هذا المدخل على علاقة السبب-النتيجة حيث

انصب إهتمامهم على حجم الدفعة الدراسية ونسبة الأساتذة بالنسبة للطلبة اذا ركزوا على

ثلاث نقاط هي:- ركز على المناهج الدراسية وإغفال النسبي لمكونات العملية، الإغفال

النسبي لمكونات المدخلات، التركيز على التحصيل الدراسي فقط دون المخرجات الأخرى.

3. قياس الجودة بدلالة المخرجات: يركز هذا المدخل على نواتج التعليم في الغالب ومخرجاته

ويعتبرها مقياسا جيدا للجودة لأنه يؤكد على أهمية ما يتعلمه الطالب بالفعل ويهتم أصحاب

هذا المدخل بنسبة المتخرجين من كلية ونسبة الحاصلين على الدكتوراه ونتاجهم العلمي

ونشر مقالاتهم في مجلات مصنفة وطنية وعالمية.

4. قياس الجودة وفقا لآراء الخبراء(السمعة):مدخل تقويي يعتمد على آراء الخبراء (عمداء،

أساتذة، باحثين....) لإتخاذ تقديرات جودة البرامج لأنهم أقدر على إتخاذ الحكم إلا أنه

يعيب عليها أنها ركزت على طلبة الدراسات العليا وأغفلت طلبة المراحل الأولى

الجامعية. كما يعيب عليها خلوها من الموضوعية في الأحكام والتحيز الى قسم أو كلية دون غيرها.

5. قياس الجودة بدلالة الخصائص الموضوعية: أصحاب هذا المدخل يركزون في قياس الجودة في محاولة اشتقاق خصائص أو سمات موضوعية للعملية التعليمية وتحديدتها وبمقدار توافر المؤشرات في المؤسسة الجامعية إلا أنهم يغفلون تفاعل مكونات النظام .

6. قياس الجودة من المنظور الشمولي: يحاول هذا المدخل التطرق الى جميع مكونات العملية التعليمية والمدخلات والمخرجات والتغذية العكسية والتفاعل بينها ونقطة الضعف في هذا المدخل أنه يستحيل انجاز ذلك القياس الشمولي لأنه يتطلب عدد كبير من الباحثين في تخصصات مختلفة. ( طهراوي ، 158، 2017، 159).

## 12- المرجع الوطني لضمان الجودة الداخلية في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية:

بعد انتهاج جل الجامعات الجزائرية ل نظام الجودة أدركت وزارة التعليم العالي ضرورة وضع معايير تمكنها من قياس الجودة في المؤسسة الجامعية فأنشأت مرجع وطني يشمل جميع المعايير الممكنة والمعتمدة في فحص وتدقيق مدى التزام الجامعات الجزائرية بتطبيقه كمرحلة أولى ثم انتقل الى السعي وراء الإصلاحات لتحسين الجودة في التعليم العالي وأول مرة تم تجارزه كان بتاريخ جانفي 2014 وتم تطبيقه بشكل يتناسب وخصوصية المؤسسة الجامعية جانفي 2017 ، اذ تسمحعملية التقييم الذاتي بالتركيز على نقاط القوة والضعف في الإستراتيجية المتبعة لتحقيق الجودة وتحسينها .

وفي الجدول التالي الميادين التي تطبق فيه وعدد الحقول والمراجع والمعايير لكل ميدان في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية:

الميدان	الحقول	المراجع	المعايير	الإبانات
التكوين	7	23	49	106
البحث العلمي	3	17	32	55
الحكامة	5	27	53	180
الهياكل القاعدية	5	17	19	38
الحياة الجامعية	4	14	24	67
العلاقة مع المحيط الإجتماعي والإقتصادي	4	14	22	40
التعاون الدولي	3	11	19	70

الجدول رقم 2: حقول وميادين جودة التقييم الذاتي لدى خلية ضمان الجودة .

المصدر: هاجر زاوي خالد كواش، 2021، جودة التقييم الذاتي لدى خلية ضمان الجودة بجامعة الجزائر 3 ودورها في تحسين جودة التعليم العالي بالجامعة حسب تقرير سنة 2017 (في ضوء المرجع الوطني لضمان الجودة الداخلية في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية).

### الخلاصة:

تختلف مؤشرات الجودة الشاملة في التعليم العالي من مؤسسة جامعية الى أخرى ومن ثقافة الى أخرى ومن دولة الى أخرى فمؤشرات الجودة الثلاثة هي عبارة عن موارد بشرية تتغير حسب الثقافة والقيم والعادات وسلوكيات الأفراد داخل المنظمة وعبارة عن موارد مادية تختلف حسب البيئة المحيطة الداخلية والخارجية ، ونتائج هذه التوليفة من المؤشرات والتفاعل هو ما يصل بالتعليم العالي الى التقدم والإزدهار .

# الفصل الرابع

# الاطار المنهجي للدراسة

❖ تمهيد

❖ وصف خصائص العينة

❖ الدراسة الاستطلاعية

❖ الدراسة الأساسية

❖ أسلوب التحليل والمعالجة الإحصائية

❖ خلاصة

تمهيد:

في هذا الفصل تتبع الباحثة الإجراءات المنهجية للدراسة لتحقيق من الفرضيات المطروحة في الإطار العام للدراسة بغية ذلك تحدد أولا المنهج المتبع للدراسة ثم تنعرج الى الدراسة الإستطلاعية للدراسة التي من خلالها تحدد مواصفات وخصائص العينة والأداة التي ستستعمل في جمع المعلومات وتحديد الخصائص السيكومترية وصولا الى الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة .

### 1 الدراسة الإستطلاعية:

تعتبر الدراسة الإستطلاعية الخطوة الأولى في الجانب الميداني للدراسة من خلالها يمكن تحديد:

✓ المنهج العلمي للدراسة .

✓ معرفة حدود المجتمع الأصلي .

✓ اختيار أداة البحث وطريقة المعاينة.

✓ مدى وضوح بنود أداة جمع البيانات وملائمتها للعينة

✓ حساب الخصائص السيكومترية (الصدق ،الثبات)

وفي زيارة الباحثة الى مخبر الجودة تمكنت من معرفة أهم النقاط التي تركز عليها جامعة محمد بوضياف المسيلة لتحقيق الجودة وتتوافق هذه النقاط مع المرجع الوطني لضمان الجودة في التعليم العالي للجامعة الجزائرية وسنتطرق اليه في الملاحق .

## 2 منهج البحث:

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي في الدراسة اذ يعرفه حسين غريب 2016 أنه طريقة لجمع البيانات فهو يقوم بدراسة المتغيرات في وضعها الطبيعي وفي وقتها الحاضر بدون التدخل العنصر- البشري للتجريب أو التأثير في المتغيرات ويكتفي الباحث بدراسة عينة فقط ممثلة للمجتمع ثم تعميم النتائج على المجتمع ككل (غريب، 2016، 45،46).

ومن بين أنواع الدراسات في المنهج الوصفي هو الدراسة الارتباطية (العلائقية) والذي سنستخدمه في دراستنا لدراسة العلاقة بين المتغيرين التحول التنظيمي لكونه متغير مستقل أما المتغير التابع فهو ادارة الجودة الشاملة ويعبر عنه بمعامل الارتباط ( $r$ ) بحيث يتراوح بين  $1+$  و  $1-$ .

## 3 أدوات الدراسة:

يجب على الباحث تحديد الأداة المثلى لجمع البيانات اللازمة لبحثه، إذ لا يوجد أداة معينة يمكن تفضيلها بشكل مطلق على غيرها من الأدوات، واختيار الأداة يعتمد أساسا على طبيعة البحث ومدى ملاءمة هذه الأداة للبيانات المراد دراستها، طبيعة المجتمع وأفراد البحث، ظروف الباحث وإمكانياته المادية والوقت المتاح له، ومدى إتقانه لاستخدام هذه الأداة أو تلك في جمع البيانات. (بن كحول، 2020، 129).

قامت الباحثة ببناء استبيان يتكون من ثلاث محاور:

المحور الأول: بعض البيانات الشخصية التي نحتاجها في الإجابة على الفرضيات الخبرة المهنية و الوظيفة.

المحور الثاني: استبيان يخص محور التحول التنظيمي وقد تم بناءه انطلاقاً من الأدبيات النظرية ومجموعة من الدراسات السابقة يتكون من 24 بند ينقسم الى أربع (04) أبعاد تنقسم كما الآتي:

التحول الرقمي: s8 s9 s10 S11 s12 s13

التحول الإداري: s1 s2 s3 S4 s5 s6 s7

التحول البيداغوجي: s19 s18 s17 S16 s15 s14 s20

التمية المستدامة: s21 s23 s22 S24 .

وتم التصميم وفق مقياس (ليكرت) الخماسي وله خمس بدائل هي: دائماً، غالباً، أحياناً وأبداً وذلك بالاعتماد على سلم تنقيط يتراوح من 1 إلى 5 نقاط .

### المحور الثالث: يخصص إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

وتم الإعتماد على مقياس لعور منصور 2019 الذي يتكون من 125 بند وقد تم تعديله وتقليص بنوده تفادياً للملل الذي يصيب المبحوث نتيجة طول الأداة مما يؤثر على الإجابات وذلك بعد استشارة البرفيسور حمود طه مختص في القياس النفسي—ويحتوي هذا المحور على 27 بنداً يتم توزيعهم على ثلاث أبعاد هي كالآتي:

المدخلات: T16 T17 T18 T19 T20 T23 T3 T4 T12 T13 T14

العملية التعليمية: T5 T6 T7 T8 T9 T10 T11 T15

وتم التصميم وفق مقياس (ليكرت) الخماسي وله خمس بدائل هي: دائماً، غالباً، أحياناً وأبداً وذلك بالاعتماد على سلم تنقيط يتراوح من 1 إلى 5 نقاط .

الجدول رقم 3: يوضح درجات استجابات الأساتذة على عبارات أداة الدراسة

أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	البدائل
5	4	3	2	1	الدرجات

4-عينة الدراسة : تعرف العينة أنها مجموعة من الوحدات المستخرجة من المجتمع الكلي للبحث بحيث تكون ممثلة وتتصف بجميع مواصفات مجتمع الدراسة (بوحنفص ، 2016، 136 )

وفقاً لمعادلة كريسيجي ومورغان Krejcie&Morgan ووفقاً لجدوله للعينات الكبيرة (الملاحق) فقد تم تحديد عينة الدراسة بناء على المجتمع الكلي المقدر ب 1481 أستاذ بجامعة محمد بوضياف المسيلة فان عينة الدراسة عند مستوى الثقة 95% وهامش خطأ 5% قدرت عينة الدراسة ب 306 أستاذ وتقاديا لمشكل عدم التجاوب والرد تم توزيع الأسئلة عشوائياً وذلك عن طريق البريد المهني الإلكتروني وتم الرد من طرف 123 أستاذ فقط .

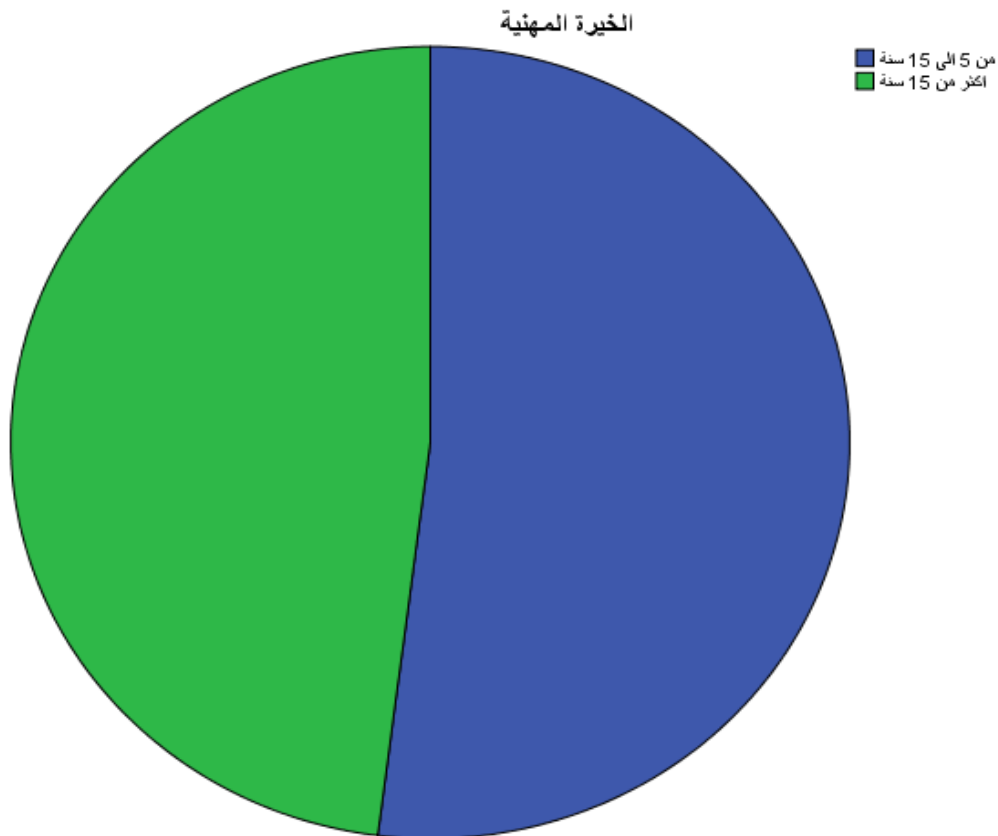
#### 5-عينة الدراسة الإستطلاعية

بلغ عدد أفراد العينة التي خضعت للدراسة الاستطلاعية 25 أستاذاً، وتم اختيارهم بطريقة عشوائية بنسبة 20% من اصل الردود 123 .

6-توزيع أفراد العينة وفقاً للخبرة المهنية:

الجدول رقم 4: وضع توزيع أفراد العينة الدراسة الإستطلاعية حسب الخبرة المهنية

النسبة المئوية	التكرارات	الفئات
52	13	من 5 الى 15 سنة
18	12	أكثر من 15 سنة
100	25	المجموع



الشكل رقم 15: يمثل النسبة المئوية توزيع أفراد العينة الدراسة الإستطلاعية حسب الخبرة المهنية

## الفصل الرابع ← الإطار المنهجي للدراسة

يتبين من خلال الجدول رقم ( 04 ) أن: أفراد العينة يتوزعون بنسب متفاوتة من حيث الخبرة المهنية، بالنسبة لأقل من 5 سنوات بلغت نسبتهم 21.66%، في حين أن من 5 إلى 15 سنة كانت نسبهم يتبين من خلال الجدول رقم ( ) أن: أفراد العينة يتوزعون بنسب متفاوتة من حيث الخبرة المهنية، بالنسبة ل 5 إلى 15 سنة قدرت النسبة ب 52 %، في حين أكثر من 15 سنة فكانت النسبة مقدرة ب 18%.

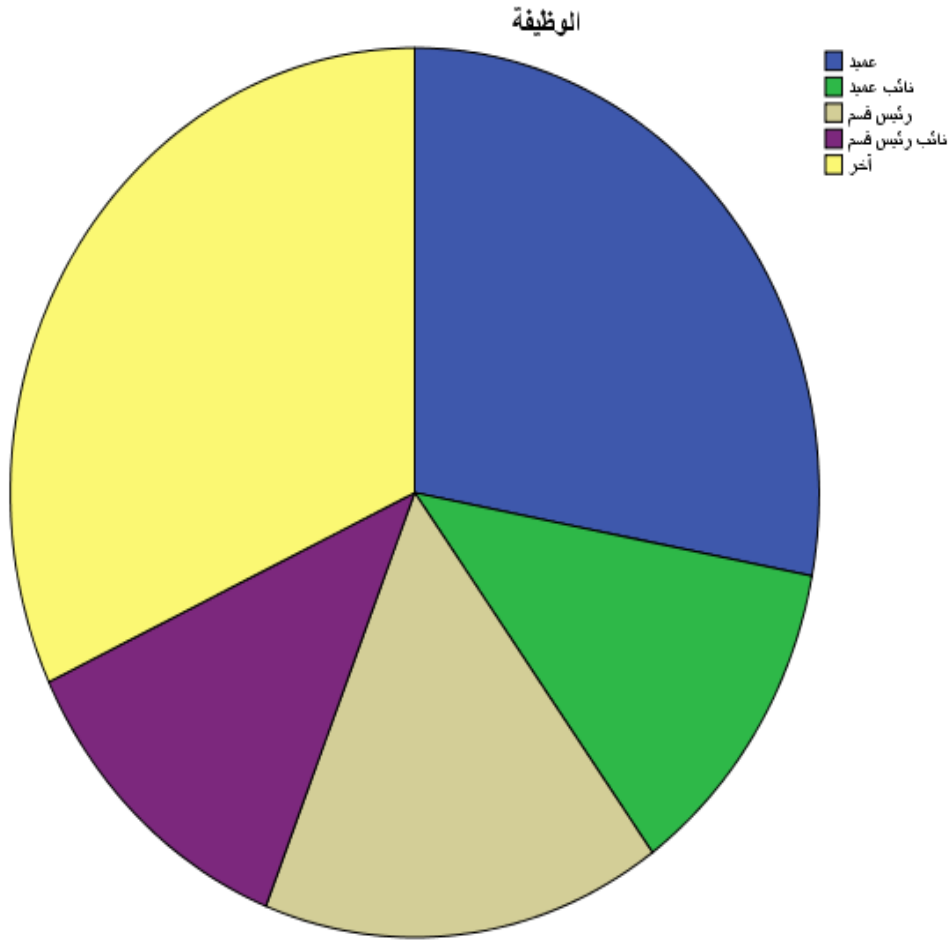
والملاحظ هنا ان فئة أقل من 5 سنوات خبرة لا توجد بالعينة الإستطلاعية وذلك لقلّة عددها في عينة الدراسة ما يدل على عدم ضخ موارد بشرية جديدة أي عدم فتح التوظيف بالسنوات الاخيرة .

### 7- توزيع أفراد العينة وفقا للوظيفة:

الجدول رقم 5: يوضح توزيع أفراد العينة الدراسة الإستطلاعية حسب الوظيفة الإدارية بالموازاة مع التدريس

النسبة المئوية	التكرارات	الفئات
28	7	عميد
12	3	نائب عميد
16	4	رئيس قسم
12	3	نائب رئيس قسم
32	8	أستاذ
100	25	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة فئة الأساتذة الذين يمارسون مهام إدارية بالإضافة الى مهنة التدريس هي كالتالي: عميد قدرت ب 28 بالمئة بتكرار 7 ونسبة رئيس قسم قدرت ب 16 بالئة بتكرار 4 اما نائب عميد ونائب رئيس قسم قدرت ب 12 بالمئة بتكرار 3 لتصل الى 32 بالنسبة للأستاذ الذي يمارس مهنة التدريس فقط.



الشكل رقم 16: يوضح توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة الإدارية بالموازاة مع التدريس

#### 8- الخصائص السيكمترية لأداة الدراسة:

1-8- الثبات: يعتبر الثبات خاصية أساسية يجب أن تتوفر في أداة الدراسة وتعني أن الأداة تعطي نفس النتائج بعد

عدة تطبيقات على نفس الأفراد (عبد الكريم بوحفص، 2016، 167).

وتوجهت الباحثة الى حساب الثبات بطرق مختلفة وهي كالتالي:

✓ ثبات بطريقة ألفا كرومباخ:

يعتبر معامل ألفا كرومباخ من مقاييس الاتساق الداخلي لأدوات جمع البيانات (الإستبيان)، ومعامل ألفا يربط

ثبات الاختبار بثبات بنوده، فايزداد تباين البنود بالنسبة إلى التباين الكلي يؤدي إلى انخفاض معامل الثبات.

(معمرية، 2007، ص 168)

ألفا كرومباخ تخص محور التحول التنظيمي:

الجدول رقم 6: يوضح نتائج حساب ألفا كرومباخ التي تخص محور التحول التنظيمي

ألفا كرومباخ $\alpha$	العينة n	مستوى الدلالة
0.932	25	0.05

وباستخدام spss تم تقدير معامل ألفا كرومباخ بالنسبة لإستبيان التحول التنظيمي بـ 0.93 وهي دالة عند مستوى الدلالة 0.05 مما يعني أن المقياس ذو مستوى عالي من الثبات أي بمستوى ثقة 95 %.

ألفا كرومباخ تخص محور ادارة الجودة الشاملة في التعليم العالي:

الجدول رقم 7: يوضح نتائج حساب ألفا كرومباخ التي تخص محور ادارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

ألفا كرومباخ $\alpha$	العينة n	مستوى الدلالة
,9600	25	0.05

وباستخدام spss تم تقدير معامل ألفا كرومباخ بالنسبة لإستبيان ادارة الجودة الشاملة بـ 0.96 وهي دالة عند مستوى الدلالة 0.05 مما يعني أن المقياس ذو مستوى عالي من الثبات أي بمستوى ثقة 95 %.

✓ الثبات بالتجزئة النصفية (معامل الاتساق الداخلي):

نقوم بتقسيم الاختبار إلى قسمين متساويين، ويتم تصنيف الاختبار بهذه الطريقة بعد تطبيقه على عينة من الأفراد وتصحيحه، ثم يحسب معامل الارتباط بيرسون بين النصفين.

الجدول رقم 8: يوضح نتائج ثبات بالتجزئة النصفية لاستبيان التحول التنظيمي

معامل الارتباط	قبل التعديل	بعد التعديل	مستوى الدلالة
استبيان التحول التنظيمي	0.587	0.738	0.05

من خلال الجدول رقم (08) يتبين أن معامل الارتباط بيرسون بلغ 0.58 وبعد تعديله بمعادلة جيتان وصل إلى 0.73 وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى 0.05، وعليه فإنه يمكننا استخدام الاستبيان لأنه ثابت فيما يقيس .  
- ادارة الجودة الشاملة:

الجدول رقم 9: يوضح نتائج ثبات بالتجزئة النصفية لاستبيان ادارة الجودة الشاملة .

معامل الارتباط	قبل التعديل	بعد التعديل	مستوى الدلالة
لاستبيان ادارة الجودة الشاملة	0.892	0.943	0.05

من خلال الجدول رقم (09) يتبين أن معامل الارتباط بيرسون بلغ 0.89 وبعد تعديله بمعادلة جيتان وصل إلى 0.943 وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى 0.05، وعليه فإنه يمكننا استخدام الاستبيان لأنه ثابت فيما يقيس .

يعبر صدق الأداة عن قدرتها على قياس الشيء الذي أعدت من أجله ويعتبر كل مقياس صادق ثابتا ولكن العكس غير صحيح .

1-2- صدق المحكمين لتقدير صدق المحتوى:

حيث تم عرض أداة البحث لمجموعة من الأساتذة في تخصص علم النفس التنظيم وعمل بمجموعة من جامعات الجزائر (في الملحق) وذلك بهدف الإطلاع على المقياس وابداء آراءهم حول الأبعاد في الإستبيان ومدى صلاحيتها لتعبر عن المتغيرين لدى عينة البحث المتمثلة في الأستاذ الجامعي وقد انتهت مراجعة الإستبيان الى قبول الأداة على حالها.

2-2- صدق الذاتي:

ويعبر عنه بالجزر التربيعي لألفا كرومباخ وذلك بعد التخلص من الإجابات الخاطئة.

صدق الذاتي لمحور التحول التنظيمي هو الجزر التربيعي لثبات الفا كرومباخ للتحول التنظيمي وقدر ب 0,96 وهو بذلك

صادق لما يقيسه. الصدق الذاتي =  $\sqrt{0.93} = 0.96$

صدق الذاتي لمحور ادارة الجودة الشاملة هو الجزر التربيعي لثبات الفا كرومباخ للتحول التنظيمي وقدر ب 0,97 وهو

بذلك صادق لما يقيسه. الصدق الذاتي =  $\sqrt{0.96} = 0.97$

3-2- الصدق التمييزي (بالمقارنة الطرفية): ويتم حسابه عن طريق حساب Ttest لمجموعتين مستقلتين بين أطراف

الخاصية ( القيم الدنيا ، القيم العليا ) للمقارنة بينهما .

الجدول رقم 10: يوضح نتائج المقارنة الطرفية لإستبيان التحول التنظيمي

مستوى الدلالة Sig	درجة الحرية	قيمة ت T	العينة الدنيا ن=7		العينة العليا ن=8	
			الانحراف المعياري ع2	المتوسط الحسابي م2	الانحراف المعياري ع1	المتوسط الحسابي م1
0.00	13	7.49	2.75	41.28	11.33	74.37

من خلال الجدول رقم (10) نلاحظ أن قيمة " ت " تساوي 7.49 ومستوى الدلالة sig = 0.00 وهو أقل من 0.05 فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل البديل الذي يقول بوجود فروق ذات دلالة إحصائية لدى أفراد العينة بناء على المجموعتين العليا والدنيا، إذا مقياس التحول التنظيمي يوجد به صدق تمييزي (المقارنة الطرفية) وهو قادر على التمييز بين الأشخاص في سماتهم، إذا فالمقياس صادق ويقيس فعلا ما وضع لقياسه.

- ادارة الجودة الشاملة:

الجدول رقم 11: يوضح نتائج المقارنة الطرفية ادارة الجودة الشاملة

مستوى الدلالة Sig	درجة الحرية	قيمة T	العينة الدنيا ن=7		العينة العليا ن=7	
			المتوسط الحسابي م2	الانحراف المعياري ع2	المتوسط الحسابي م1	الانحراف المعياري ع1
0.00	12	7.66	4.78	41.28	13.99	84.14

نلاحظ من خلال الجدول رقم (11) أن قيمة " ت " تساوي 7.66 ومستوى الدلالة sig = 0.00 وهو أقل من 0.05 فإننا نرفض الفرض الصفري وتقبل البديل الذي يقول بوجود فروق ذات دلالة إحصائية لدى أفراد العينة بناء على المجموعتين العليا والدنيا، إذا استبيان ادارة الجودة الشاملة يوجد به صدق تمييزي (المقارنة الطرفية) وهو قادر على التمييز بين الأشخاص في سماتهم، إذا فالمقياس صادق ويقيس فعلا ما وضع لقياسه.

### صدق الإتساق الداخلي

قامت الباحثة لحساب الإتساق الداخلي للمقياس بحساب معاملات الإرتباط بيرسون بين درجة كل بند من بنود المقياس والدرجة الكلية للمحور الذي ينتمي اليه البند .

1- نتائج الاتساق الداخلي لاستبيان التحول التنظيمي:

الجدول رقم 12: يوضح تشبع كل بند من بنود بالدرجة الكلية للمحور

SIG	معامل الارتباط	البنود
0,00	1	يشجع رؤساء الإدارات الموظفين على طرح أفكارهم لحل المشكلات
,002	,580**	يستخدم الموظفون العصف الذهني لحل المشكلات التي تواجههم أثناء تأدية مهامهم
,009	,513**	أداء المهام يكون ضمن فرق العمل
,045	,404**	تسيير العملية الإدارية وفق ( التخطيط، التنظيم، التعمين، التوجيه، الرقابة)
,000	,745**	فرق العمل تكون على مستويات تنظيمية في الكليات
,000	,762**	يخضع الموظفون الى التدريب والتكوين
,000	,768**	تم ترقية الموظفين وفقا لدرجات الأداء الوظيفي
,001	,618**	تستخدم الكليات مواقع رسمية الكترونية لعرض نشاطاتها لهيئة التدريس والطلاب
,000	,727**	الموظفون في الجامعة يخضعون الى قياس أداءهم الكترونيا
,032	,430**	تخلت الجامعة عن الملفات الورقية (تحقيق نظام صفر ورقة) في جميع أنشطاتها
,035	,423*	يمكن القيام بالتسجيلات الجامعية باستخدام الإيميل المهني والمنصات الإلكترونية الخاصة بالجامعة
,066	,373	يتواصل الموظفون في ما بينهم عبر الشبكة الإلكترونية الداخلية(اترانت)
,000	,723**	على مستوى كل كليات الجامعة موارد بشرية متخصصة في المعلوماتية
,001	,644**	تتهج الجامعة التعليم الإلكتروني والتعليم عن بعد
,000	,688**	هيئة التدريس لها القدرة على تقديم المحاضرات المتزامنة وغير المتزامنة.
,000	,810**	يقبل الطالب على المحاضرات المتواجدة على مستوى قاعدة موودل
,016	,477*	يلتزم الأساتذة بوضع المحاضرات على منصة موودل.
,012	,495*	طلبة الدراسات العليا لهم حسابات على مستوى ASJP و SNDL
,001	,641**	تشجع الجامعة المبادرات الفردية لتحقيق جودة البحث العلمي
,000	,807**	يملك طلبة نظام LMD مهارات عالية تحصل عليها وفق لبرنامج السداسيات
,000	,692**	مشاريع البحث العلمي في الجامعة لها علاقة بالحيط الإقتصادي والإجتماعي
,001	,634**	تعمل الجامعة على ارساء مبادئ التنمية المستدامة لدى الخريجين لحل المشكلات التي سوف تواجههم في المجتمع
,000	,738**	يساهم الشركاء الإجتماعيين في تمويل البحوث العلمية للإستفادة من نتائجها لاحقا
,000	,655**	يلتزم الموظفون بالسلم الإداري في الكليات.

\*\* دال احصائيا عند مستوى الدلالة 0,01.

\* دال احصائيا عند مستوى الدلالة 0,05.

المصدر من اعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS 22

## الفصل الرابع ← الإطار المنهجي للدراسة

يظهر لنا الجدول رقم (12) ان ارتباط البنود (العبارات) بالمقياس ككل قوي وذلك من خلال قيم sig فنجد ان كلها اقل من 0.05 ومحددة ب \*\* أو \* الا في عبارة رقم 12. وهذا يدل على تشبع سيكومتري للمحور وبالتالي فان المقياس صادق فيما يقيس.

### 2- نتائج الاتساق الداخلي لاستبيان ادارة الجودة الشاملة في التعليم العالي:

#### الجدول رقم 13: يوضح تشبع كل بند من بنود الدرجة الكلية للمحور

SIG	معامل الارتباط	البند
	1	يتميز الطلبة المتخرجين بمستوى متميز
,000	,652**	تركز الإدارة العليا على قياس جودة الاداء العام بهدف منافسة الجامعات الأخرى
,000	,728**	تهتم الجامعة بملائمة قدرات الطالب للدراسة أو الكلية التي يرغب بها
,000	,839**	أعضاء هيئة التدريس لهم الكفاءة لممارسة مهامهم وتغطية المواد الدراسية
,001	,618**	تقييم هيئة التدريس لأدائهم من خلال الكلية أو استطلاع رأي للطلاب
,008	,520**	مشاركة أعضاء هيئة التدريس في خدمة المجتمع عن طريق دورات توعية لمحاربة المشكلات
,000	,660**	تهتم الجامعة بحجم الإنتاج العلمي لهيئة التدريس
,000	,891**	تواكب البرامج الدراسية مستجدات العصر وسوق العمل
,000	,841**	تنوع البرامج الدراسية وفق متطلبات الدرجة العلمية والقدرات الذهنية للطلاب
,000	,663**	ترتبط البرامج الدراسية بالرؤية المستقبلية التي تبناها الجامعة
,000	,815 **	مصادر التعليم في العملية التعليمية متنوع
,000	,678**	تمتلك الجامعة مباني وتأثيث جامعي تتناسب مع عدد الطلاب وراحتهم أثناء تحصيلهم العلمي
,028	,755**	تسعى الجامعة للحصول على شهادة نظام ادارة البيئة أيزو 14001
,037	,439 *	تسعى الجامعة للحصول على شهادة نظام السلامة والصحة المهنية OHSAS أيزو 18001
,000	,419 *	تتعدد مصادر المعلومات في المكتبة الجامعية (ورقية، إلكترونية)
,000	,837 **	المورد البشري في المكتبة الجامعية مؤهل لأداء مهامه
,000	,671 **	سعة المكتبة العلمية تتوافق مع جميع التخصصات وتعداد الطلاب
,000	,511 **	تجهز الجامعة المخابر والورش بأحدث الأجهزة ما يتلائم مع الأنشطة البحثية من حيث الكم والنوع
,000	,785 **	تتوفر الجامعة على المرافق المساعدة (سكن للطلاب -خدمات طبية -قاعات للنشاطات الثقافية والترفيهية)

,000	,793 **	توظف الجامعة موارد بشرية مؤهلة ومدربة لتوفير الأمن داخل أسوار الجامعة
,000	,681 **	تطبق هيئات التدريس آليات لتقييم الطلبة وتوزيع الدرجات
,001	,753 **	تضع الجامعة قواعد ولاوائح تنظيمية لحماية حقوق الطلبة في التقييم
,000	,815 **	يطلع الطالب على آخر المستجدات فيما يخص القبول والتسجيل وأي تعديل يخص الحقوق والواجبات
,000	,620 **	تبنى الجامعة خطة استراتيجية طويلة المدى واضحة الاهداف
,000	,697 **	تراقب الهيئات العليا للجامعة مختلف المستويات المسؤولة على تطبيق الخطة الإستراتيجية
,000	,848 **	تسعى الجامعة الى تحقيق مكانة متميزة وطنيا وعالميا وذلك بإتخاذها تدابير فعالة من الناحيتين العلمية والعالمية
,000	,788 **	تهتم الجامعة بإدارة المعرفة وتنمية القدرة على الإبتكار والإبداع

\*\* دال احصائيا عند مستوى الدلالة 0,01.

\* دال احصائيا عند مستوى الدلالة 0,05.

### المصدر من اعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS 22

يظهر لنا الجدول رقم (13) ان ارتباط البنود (العبارات) بالمقياس ككل قوي وذلك من خلال قيم sig فنجد ان كلها اقل من 0.05 ومحددة ب \*\* و \* في جميع العبارات وهذا يدل على تشبع سيكومتري للمحور وبالتالي فان المقياس صادق فيما يقيس.

### 9-الاساليب الإحصائية:

تم تفرغ بيانات الإستبيان الإلكتروني في الإكسل بغرض تحليل ومعالجة البيانات عن طريق الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) النموذج 23 وذلك باستخدام العديد من المفاهيم المرتبطة بالإحصاء الوصفي والاستدلالي التي يمكن أن نبرز أهمها من خلال ما يلي:

- مقاييس الإحصاء الوصفي، وذلك لوصف خصائص مجتمع الدراسة اعتمادا على مجموعة من المقاييس أهمها:
- حساب التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخبرة المهنية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة من اجل تحليلها.
- مقاييس النزعة المركزية (المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية) لمعرفة مدى تماثل واعتدال أفراد العينة ولعرض تنظيم البيانات .
- معامل ألفا كرومباخ لتقدير ثبات أداتي الدراسة.
- استخدام معادلة " جيتان " لمعرفة ثبات التجزئة النصفية لأداتي الدراسة.
- استخدام اختبار "ت" " t.test " لدلالة الفروق بين متوسطي مجموعتين مستقلتين لتحديد الفروق في تطبيق ادارة الجودة الشاملة تبعا لمنغير الوظيفة والخبرة المهنية .

## الفصل الرابع الإطار المنهجي للدراسة الخلاصة :

شمل هذا الفصل جميع الإجراءات المنهجية لتحقيق أهداف البحث ابتداء من الدراسة الإستطلاعية الى الأدوات والأساليب الإحصائية وسنقوم بعرض النتائج ومناقشتها في الفصل التالي .

# الفصل الخامس

# عرض وتحليل نتائج الدراسة

❖ تمهيد .

❖ اختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة.

❖ اختبار الفروق بين متغيرات الدراسة.

❖ تفسير ومناقشة النتائج.

❖ الإقتراحات.

❖ خاتمة.

تمهيد:

سيتم في هذا الفصل عرض نتائج تفريغ بيانات الدراسة الناتجة عن توزيع الإستمارة الإلكترونية على أفراد العينة وتحليلها ومناقشتها بهدف الوصول الى صحة فروضيات الدراسة أو نفيها وسيتم مناقشة النتائج المتحصلة عليها في ضوء الأدبيات والدراسات السابقة ، وكان ذلك باستخدام

● معامل الارتباط لدراسة العلاقة بين الأبعاد للتحويل التنظيمي مع المتغير التابع ادارة الجودة الشاملة.

● تحليل التباين الاحادي لدراسة الفروق بين المجموعات .

### 1- عرض ومناقشة نتائج الفرضيات

#### 1-1- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الأولى:

الفرضية الأولى توجد علاقة بين التحويل الرقمي وادارة الجودة الشاملة في جامعة محمد بوضياف المسيلة. انطلاقا من هذه الفرضية نلجأ إلى حساب معامل ارتباط بيرسون بين البعد الأول ( التحويل الرقمي وادارة الجودة الشاملة ) وكانت النتائج كالاتي:

الجدول رقم 14: ارتباط التحويل الرقمي بإدارة الجودة الشاملة

Sig	معامل الارتباط بيرسون	التحويل الرقمي ادارة الجودة الشاملة
0.00	0,654 **	

المصدر: إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات spss

من خلال الجدول ( 14 ) يتبين لنا أن قيمة احتمال المعنوية Sig =0.00 أي 0 % وهي أقل مستوى المعنوية 1 % وبالتالي تقبل الفرضية البديلة التي تقول أنه توجد علاقة بين التحويل الرقمي وادارة الجودة الشاملة في جامعة محمد بوضياف المسيلة من وجهة نظر الأستاذ الجامعي .

## مناقشة نتائج الفرضية الأولى:

من النتائج المتحصل عليها من الجدول (14) يتبين لنا من التحليل الاحصائي لهذه الفرضية بأنه توجد علاقة بين التحول الرقمي وادارة الجودة الشاملة في جامعة محمد بوضياف المسيلة.

وهو ما توصلت إليه الدراسة النظرية ل بوعيس حنان وأميرة فلتة 2020 التي حددت فيها أهم المفاهيم من تكنولوجيا المعلومات والتحول الرقمي والجودة في التعليم العالي وأكدت العلاقة بين التحول الرقمي والجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي وكذلك هو نفسه ما توصلت اليه دراسة يوسف بن نافلة 2019 في أهمية التحول الرقمي والتقنيات الحديثة في تقليل الزمن والجهد أثناء العملية التعليمية وزيادة التفاعل بين طرفي العملية ، واطدتها كذلك دراسة يوب أمال ، بودبزة اكرام 2019 التي توصلت أيضا الى تأثير التحول الرقمي وعلاقته بأداء الموظفين.

### 2-1- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الثانية:

**الفرضية الثانية:** توجد علاقة بين التحول الإداري وادارة الجودة الشاملة في جامعة محمد بوضياف المسيلة.  
انطلاقا من هذه الفرضية نلجأ إلى حساب معامل ارتباط بيرسون بين البعدالثاني ( التحول الإداري وادارة الجودة الشاملة ) وكانت النتائج كالاتي:

الجدول رقم 15: ارتباط التحول الإداري بإدارة الجودة الشاملة

Sig	معامل الارتباط بيرسون	التحول الإداري
0.00	0,619 **	ادارة الجودة الشاملة

المصدر: إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات spss

## الفصل الخامس ← عرض وتحليل نتائج الدراسة

من خلال الجدول ( 15 ) يتبين لنا أن قيمة احتمال المعنوية  $Sig = 0.00$  أي 0 % وهي أقل من مستوى المعنوية 1 % وبالتالي تقبل الفرضية البديلة التي تقول أنه توجد علاقة بين التحول الإداري وإدارة الجودة الشاملة في جامعة محمد بوضياف المسيلة من وجهة نظر الأستاذ الجامعي .

### مناقشة نتائج الفرضية الثانية:

من النتائج المتحصل عليها من الجدول رقم ( 15 ) يتبين لنا من التحليل الاحصائي لهذه الفرضية بأنه توجد علاقة بين التحول الإداري وإدارة الجودة الشاملة في جامعة محمد بوضياف المسيلة.

وهذا ما توصلت اليه دراسة هدى بنت عبد الله الحديثي، هيفاء بنت محمد المطيري 2019 التي هدفت الى دراسة التغيير وعلاقته بالمنصب العليا (المدراء) وتعزيز مهاراتهم تعزيزا ايجابيا وهذا ما يتوافق مع دراستنا في البند رقم S6 و S7 من البعد الإداري للتحول التنظيمي وكذلك دراسة عامر بوعكاز، محمد كنسة، 2020 التي توصلت أن تطبيق الإدارة الإلكترونية له كل الأثر الإيجابي في تحسين الأداء وتطوير المؤسسة ويتوافق ذلك في البند S2 و S1 من البعد الإداري .

دراسة: فيصل يونس محمد، 2013 التي توصلت أن التحول الإداري قد ساهم في حل الكثير من المشكلات وظهور أنماط جديدة من الإستراتيجيات ويتوافق ذلك مع البند S2 و S3 من البعد الإداري لمحور التحول التنظيمي.

دراسة يسبع الضاوية، 2021 التي هدفت الى دراسة الأنماط القيادية وفق نظرية الشبكة الإدارية لمديري الصحة العمومية بولاية المدية ومساهمتها في تفعيل مراحل ادارة الأزمات التي توصلت الى صنع القرار لدى الموظفين . وتمتية المهارات القيادية وذلك ما يتوافق مع البند رقم S5 و S4 من البعد الإداري.

3-1- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة:

**الفرضية الثالثة:** توجد علاقة بين التحول البيداغوجي وإدارة الجودة الشاملة في جامعة محمد بوضياف

المسيلة.

انطلاقاً من هذه الفرضية نلجأ إلى حساب معامل ارتباط بيرسون بين البعد الثالث ( التحول البيداغوجي وإدارة الجودة الشاملة ) وكانت النتائج كالآتي:

الجدول رقم 16: ارتباط التحول البيداغوجي بإدارة الجودة الشاملة

Sig	معامل الارتباط بيرسون	
0.00	0,813 **	التحول البيداغوجي
		إدارة الجودة الشاملة

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات spss

من خلال الجدول رقم ( 16 ) يتبين لنا أن قيمة احتمال المعنوية Sig = 0.00 أي 0 % وهي أقل من مستوى المعنوية 1 % وبالتالي نقبل الفرضية البديلة التي تقول أنه توجد علاقة بين التحول البيداغوجي وإدارة الجودة الشاملة في جامعة محمد بوضياف المسيلة من وجهة نظر الأستاذ الجامعي .

**مناقشة نتائج الفرضية الثالثة:**

من النتائج المتحصل عليها من الجدول ( 15 ) يتبين لنا من التحليل الإحصائي لهذه الفرضية بأنه توجد علاقة بين التحول البيداغوجي وإدارة الجودة الشاملة في جامعة محمد بوضياف المسيلة من وجهة نظر الأستاذ الجامعي.

وهذا ما توصلت إليه دراسة كل من **دراسة ونوغي نبيل ، 2022** إلى أن التفاعل بين المعلم والطالب وتقنية المعلومات يساهم في نجاح التعليم الافتراضي الذي هو نمط يربط بين التعليم

## الفصل الخامس ← عرض وتحليل نتائج الدراسة

الإلكتروني والتعليم عن بعد ويحقق طالب كفوؤ مؤهل وبذلك تجويد مخرجات العملية التعليمية، كما يتبين في دراسة خضرة شتوح، 2021 بعنوان استخدامات ومشاكل التعامل مع منصة موودل (Moodle) لدى الطلبة الجامعيين من خلال نتائجه 80 بالمئة يستخدمون التعليم الإلكتروني فيكلية الآداب بجامعة مسيلة فيما جأت دراسة فرزولي مختار وآخرون، 2021، واقع استخدام منصة التعليم الإلكتروني Moodle بالجامعة الجزائرية، دراسة على عينة أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد خيضر- بسكرة محدودية استخدام الطلبة لمنصة موودل .

### 1-4-عرض ومناقشة نتائج الفرضية الرابعة:

4)الفرضية الرابعة: توجد علاقة بين التنمية المستدامة وإدارة الجودة الشاملة في جامعة محمد بوضياف المسيلة.

انطلاقاً من هذه الفرضية نلجأ إلى حساب معامل ارتباط بيرسون بين البعد الرابع ( التنمية المستدامة وإدارة الجودة الشاملة ) وكانت النتائج كالاتي:

الجدول رقم 17: ارتباط التنمية المستدامة بإدارة الجودة الشاملة

Sig	معامل الارتباط بيرسون	التنمية المستدامة
0.00	0,791 **	ادارة الجودة الشاملة

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات spss

## الفصل الخامس ← عرض وتحليل نتائج الدراسة

من خلال الجدول رقم (17) يتبين لنا أن قيمة احتمال المعنوية  $Sig = 0.00$  أي 0 % وهي أقل من مستوى المعنوية 1 % وبالتالي نقبل الفرضية البديلة التي تقول أنه توجد علاقة بين التنمية المستدامة وإدارة الجودة الشاملة في جامعة محمد بوضياف المسيلة من وجهة نظر الأستاذ الجامعي .

### مناقشة نتائج الفرضية الرابعة :

من النتائج المتحصل عليها من الجدول رقم ( 17 ) يتبين لنا من التحليل الإحصائي لهذه الفرضية بأنه توجد علاقة بين التنمية المستدامة وإدارة الجودة الشاملة في جامعة محمد بوضياف المسيلة من وجهة نظر الأستاذ الجامعي .

وذلك ما توصلت إليه دراسة سمير ابيش، 2018 و دراسة الياس سالم ،ام السعد سراي ،2018 وجود علاقة بين التنمية المستدامة وإدارة الجودة الشاملة بحيث تحقيق التنمية المستدامة مرتبط مع جودة المناهج التعليمية (مفهوم التنمية يجب ان يكون في المناهج) والتحسين المستمر لمخرجات التعليم العالي و ضروري جدا نتائج البحث العلمي ترتبط مع المحيط الاقتصادي والاجتماعي .

### 1-5- مناقشة نتائج الفرضيات (الأولى ،الثانية ،الثالثة ،الرابعة):

انطلاقاً من نتائج الإحصائية للفرضيات الأربعة تتحقق الفرضية العامة أنه توجد علاقة ارتباطية بين التحول التنظيمي وإدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي من وجهة نظر الأستاذ الجامعي .

من خلال نتائج الفرضيات الجزئية نتحصل على الجدول التالي:

### الجدول رقم 18: معاملات ارتباط بيرسون بين التحول التنظيمي وإدارة الجودة الشاملة

التحول التنظيمي و ابعاده	ادارة الجودة الشاملة
التحول الرقمي	0,654
التحول الإداري	0,619
التحول البيداغوجي	0,813
التنمية المستدامة	0,791

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات spss

## الفصل الخامس ← عرض وتحليل نتائج الدراسة

من خلال الجدول (18) يتضح لدينا وجود علاقة ارتباطية موجبة بين جميع ابعاد التحول التنظيمي وادارة الجودة الشاملة في التعليم العالي بحيث توافقت مع الكثير من الدراسات سبق وذكرت في تحليل النتائج ومناقشتها .

من خلال الجدول رقم ( 18 ) يتضح وجود علاقة قوية بين المتغيرين الا انها البعد الاكثر قوة هو البعد التحول البيداغوجي وهو ما توصلت اليه دراسة دراسة مصباح جلاب ،حمود طه 2019 ،اسهامات جوانب الوصايا (Tutorat) في تحقيق جودة التعليم العالي،نظام ل م د من وجهة نظر الأساتذة-دراسة ميدانية بجامعة المسيلة حيث توصل الى نفس النتيجة ان البعد البيداغوجي يحتل المرتبة الاولى في اسهامات جوانب الوصايا والمقصود بجوانب الوصايا هنا هو المرافقة البيداغوجية للطالب في نظام ل م د والجزئية التي تربط الدراستين كون نظام ل م د هو احدى صور التحول في الجانب البيداغوجي وذلك بارز في البنود (s17،s16 و s20 ) من استبيان التحول التنظيمي في التعليم العالي .

وكذلك تتوافق مع دراسة د نادية سعيد عيشور،2021 بعنوان " التعليم عن بعد: قراءة استمولوجية للإتجاهات النظرية و أبعادها التطبيقية في الجامعة الجزائرية حيث تجمع بين البعدين الرقمي والإداري وتوضح نتائج استخدام تكنولوجيا المعلومات والتقنيات الحديثة في هندرة (اعادة هندسة) الإدارة وضرورة الانتقال الى الإدارة الحديثة لتحقيق التحسين المستمر لمخرجات الجامعة .

الفرضية الخامسة:

- توجد فروق بين الأساتذة في تطبيق ادارة الجودة الشاملة تعزى الى متغير الخبرة المهنية

عرض نتائج الفرضية الخامسة:

و لكي نتأكد من صحة هذه الفرضية أو عدمها تم استخدام تحليل التباين الأحادي ANOVA .

الجدول رقم 19: يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تبعا لمتغير الخبرة المهنية .

الانحراف المعياري S	المتوسط الحسابي X	سنوات العمل	عدد الأفراد ن	سنوات الأقدمية في العمل
19.06	67.12	اقل من 5 سنوات	6	
		من 5 الى 15 سنة	61	
		أكثر من 15 سنة	56	
123				المجموع

المصدر: إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات spss

يتضح من خلال الجدول رقم (19) أن المتوسط الحسابي 67.12 والانحراف المعياري قدره: 19.06

لكن السؤال المطروح هو هل هناك فروق دالة بين هذه المتوسطات ؟

وسيوضح جدول نتائج اختبار التباين الأحادي ANOVA الإجابة على هذا التساؤل:

الفصل الخامس ← عرض وتحليل نتائج الدراسة  
 الجدول رقم 20: يمثل تحليل التباين الأحادي. بين درجات . الأساتذة في تطبيق ادارة الجودة الشاملة تبعاً  
 لمتغير الخبرة المهنية

الاحتمالية Sig	ف F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
0.832	0.184	67,823	2	135,647	بين المجموعات
		368,379	120	44205,524	ضمن المجموعات
			122	44341,171	المجموع

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات spss

من الجدول رقم ( 20 ) نلاحظ من نتائج الاختبار أن قيمة  $F = 0.184$  ، وأن احتمال المعنوية ( $0.83 = sig$ ) أي 83% وهي أكبر من مستوى المعنوية ( $sig = 0.05$ ) أي 5%، وبالتالي فإننا نقبل الفرضية الصفرية التي تقول بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات الأساتذة في تطبيق ادارة الجودة الشاملة تبعاً لمتغير الخبرة المهنية ، ونرفض الفرضية البديلة التي تقول بوجود الفروق تبعاً لمتغير الخبرة المهنية في العمل ، وعليه فان الفرضية التي تقول أن هناك فروق في تطبيق الجودة الشاملة من وجهة نظر الأستاذ الجامعي لم تحقق، وهذه النتيجة تؤكد أنه لا يوجد فروق تعزى لعامل الخبرة المهنية .

#### مناقشة نتائج الفرضية الخامسة

اعتماداً على الجدول رقم ( 19 ) والجدول رقم ( 20 ) اللذان يبينان التحليل الاحصائي للفرضية الخامسة والتي تنفي وجود فروق في تطبيق الجودة الشاملة تعزى الى متغير

## الفصل الخامس ← عرض وتحليل نتائج الدراسة

الخبرة المهنية وهذا ما توصلت اليه دراسة نائل محمد ابراهيم قرقرز 2019 التي تؤكد أنها لا توجد فروق تعزى لمتغير الخبرة المهنية .

### 1-7- عرض ومناقشة الفرضية السادسة

- الفرضية السادسة: توجد فروق بين الأساتذة في تطبيق ادارة الجودة الشاملة تعزى الى متغير الوظيفة .

### عرض نتائج الفرضية السادسة:

و لكي نتأكد من صحة هذه الفرضية أو عدمها تم استخدام تحليل التباين الأحادي ANOVA .

الجدول رقم 21: يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تبعا لمتغير الوظيفة الإدارية

الانحراف المعياري S	المتوسط الحسابي X	سنوات العمل	عدد الأفراد ن	الوظيفة
19.06	67.12	عميد	12	
		نائب عميد	6	
		رئيس قسم	9	
		نائب رئيس قسم	8	
		آخر	88	
123				المجموع

المصدر: إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات spss

يتضح من خلال الجدول رقم (21) أن المتوسط الحسابي 67.12 والانحراف المعياري مقدرة ب19.06

لكن السؤال المطروح هو هل هناك فروق دالة بين هذه المتوسطات ؟

## الفصل الخامس ← عرض وتحليل نتائج الدراسة

وسيوضح جدول نتائج اختبار التباين الأحادي ANOVA الإجابة على هذا التساؤل:

الجدول رقم 22: يمثل تحليل التباين الأحادي. بين درجات . الأساتذة في تطبيق ادارة الجودة الشاملة تبعاً لمتغير الوظيفة

الاحتمالية Sig	ف F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
0.066	2.265	790.481	4	3161,926	بين المجموعات
		348.977	118	41179.245	ضمن المجموعات
			122	44341,171	المجموع

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات spss

من الجدول رقم (22) نلاحظ من نتائج الاختبار أن قيمة  $F = 2.265$  ، وأن احتمال المعنوية ( $0.066 = sig$ ) أي 6.6% وهي أكبر من مستوى المعنوية ( $0.05 = sig$ ) أي 5%، وبالتالي فإننا نقبل الفرضية الصفرية التي تقول بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات الأساتذة في تطبيق ادارة الجودة الشاملة تبعاً لمتغير الوظيفة ونرفض الفرضية البديلة التي تقول بوجود الفروق تبعاً لمتغير الوظيفة ، وعليه فإن الفرضية التي تقول توجد فروق بين الأساتذة في تطبيق ادارة الجودة الشاملة تعزى الى متغير الوظيفة لم تحقق، وهذه النتيجة تؤكد أنه لا توجد فروق تعزى الى رتبة الأستاذ الجامعي باختلاف وظيفته.

### مناقشة نتائج الفرضية السادسة:

اعتماداً على الجدول رقم ( 21) والجدول رقم ( 22 ) اللذان يبينان التحليل الاحصائي للفرضية الخامسة والتي تنفي وجود فروق في تطبيق الجودة الشاملة تعزى

## الفصل الخامس ← عرض وتحليل نتائج الدراسة

الى متغير الوظيفة لدى الأستاذ الجامعي وهذا ما توصلت اليه دراسة نائل محمد ابراهيم قرقز 2019 التي تؤكد أنها لا توجد فروق تعزى لمتغير الوظيفة الإدارية بالموازاة لمهنة التدريس .

### 8-1- عرض ومناقشة نتائج الفرضية السابعة

#### الفرضية السابعة:

يوجد مستوى مرتفع من الجودة الشاملة لدى الأستاذ الجامعي بجامعة محمد بوضياف المسيلة. للإجابة عن هاته الفرضية يجب اولا تحديد المجالات التي على أساسها مستوى الجودة الشاملة في التعليم العالي.

لدينا خمسة بدائل للإجابة وهي: ابدأ- نادرا- احيانا- غالبا- دائما

ولتحديد المجالات نقوم بالعملية التالية: عدد البدائل -1/ عدد البدائل

وعليه تكون المجالات كالتالي:  $0.8 = 5/4$

[ 1 ، 0.8+1 ] اي [ 1 ، 1.8 ] منخفض جدا

[ 1.8 ، 0.8+1.8 ] اي [ 1.8 ، 2.6 ] منخفض

[ 2.6 ، 0.8+2.6 ] اي [ 2.6 ، 3.4 ] متوسط

[ 3.4 ، 0.8+3.4 ] اي [ 3.4 ، 4.2 ] مرتفع

[ 4.2 ، 0.8+4.2 ] اي [ 4.2 ، 5 ] مرتفع جدا.

نقول الفرضية يوجد مستوى مرتفع من الجودة الشاملة لدى الأستاذ الجامعي

## الفصل الخامس ← عرض وتحليل نتائج الدراسة

- عدد العبارات في الاستبيان هي 27

بدائل الاجابة هي 5 ومتوسط الاجابات يكون 3

اذا المتوسط النظري (الفرضي) هو  $81 = 3 \times 27$

وبما أن عدد العبارات هي 27 فإن المجالات تكون كالتالي:

[27×1 ، 27×1.8 ] اي [ 27 ، 48.6 ] منخفض جدا.

[27×1.8 ، 27×2.6 ] اي [ 48.6 ، 70.2 ] منخفض .

[27×2.6 ، 27×3.4 ] اي [ 70.2 ، 91.8 ] متوسط.

[27×3.4 ، 27×4.2 ] اي [ 91.8 ، 113.4 ] مرتفع.

[27×4.2 ، 27×5 ] اي [ 113.4 ، 135 ] مرتفع جدا

اذا كان متوسط الاجابات النظري هو 81 فإننا نقارن اجابات المفحوصين في . مستوى الجودة الشاملة

لدى الأستاذ الجامعي. مع هذا المتوسط الحسابي (النظري) لمعرفة وجهة نظرهم كانت مرتفعة او متوسطة

او منخفضة وذلك باستخدام اختبار T.test لعينة واحدة لمقارنة متغير كمي بمتوسط المجتمع المفحوص.

### عرض نتائج الفرضية السابعة

الجدول رقم 23: يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور ادارة الجودة الشاملة

الانحراف المعياري S	المتوسط الحسابي	عدد العينة N	مستوى الجودة الشاملة
19,06	91,8	123	

المصدر: إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات spss

## الفصل الخامس ← عرض وتحليل نتائج الدراسة

نلاحظ من خلال الجدول أن المتوسط الحسابي للمفحوصين بلغ  $\bar{X} = 91,8$  وهو أقل من المتوسط الحسابي النظري 81 وبانحراف معياري قدره  $S = 19.06$

الجدول رقم 24: يوضح نتائج اختبار T.test لعينة واحدة للمقارنة مع المتوسط النظري.

المتوسط النظري = 81				ادارة الجودة الشاملة
الفرق في المتوسط الحسابي	Sig	Df	T	
10,8 -	0.00	122	8.07-	

المصدر: إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم ( 24 ) أن قيمة  $T = -8.07$  وأن الفرق بين المتوسط النظري والمتوسط المحسوب هو  $-10,8$  لصالح الفرضي وقيمة  $Sig = 0.00$  مما يدل على وجود مساهمة في تحسين مستوى الجودة الشاملة في التعليم العالي من وجهة نظر الأستاذ الجامعي بجامعة المسيلة .وهي واقعة في المجال المرتفع وهذا ما ستبينه وقوع قيمة المتوسط الحسابي في إحدى المجالات التي تم تحديدها، حيث نجد أن المتوسط الحسابي المحسوب بلغ 91,8 وهو يقع في المجال [ 91.8 ، 113.4 ] أي في المجال المرتفع وهو ما يؤكد تحقق الفرضية التي تقول بأن مستوى الجودة الشاملة في مرتفع بجامعة محمد بوضياف المسيلة من وجهة نظر الأستاذ الجامعي .

### مناقشة الفرضية السابعة:

اعتمادا على الجدول رقم ( 23 ) والجدول رقم ( 24 ) اللذان يبينان التحليل الاحصائي للفرضية السابعة والتي تؤكد ارتفاع مستوى تطبيق الجودة الشاملة في جامعة محمد بوضياف المسيلة وهذا ما توصلت اليه دراسة باللغة الاجنبية ل **Hani Samimi Sabet And Other,2012** ارتفاع مستوى تطبيق الجودة الشاملة لمجموعة من جامعات بماليزيا ونلاحظ من المجال أن قيمة المتوسط تقع في بداية المجال المرتفع وذلك ما تطابق مع دراسة **هاجر زاوي، خالد كواش، 2021** التي توصلت أن جامعة الجزائر 3 تنتهج ادارة الجودة الشاملة الا أنها لازالت بحاجة الى المزيد من الكفاءات لتجسيد هاته الفلسفة .

## 2- تفسير ومناقشة النتائج:

بعد عرض نتائج الدراسة بعنوان **التحول التنظيمي وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي** دراسة ميدانية جامعة المسيلة ومناقشة نتائج الفرضيات بعد التحليل الإحصائي فكان تفسير النتائج كالتالي:

اولا: التحقق من صحة الفرضية الاولى التي تدرس العلاقة بين التحول الرقمي وادارة الجودة الشاملة في التعليم العالي وتوافق ذلك مع مجموعة الدراسات السابقة منها دراسة سارة تيتيلة ،شهرزاد زاد بوعالية ،2018 توصلت الى مساهمة تكنولوجيا المعلومات في تغيير نمط التعليم من التقليدي الى الإلكتروني بوضع المناهج والمادة التعليمية على مستوى منصات تمكن الطلبة الإستفادة منها وكذلك دراسة ليلي بنت سويد بن سعيد العبرية وآخرون 2019 التي بينت فيه ضرورة التقنيات والتحول الرقمي لتطوير الكفاءات العليا من المنظور الإسلامي واتخذت سلطنة عمان نموذجا لذلك. ويفسر تحقيق هاته الفرضية الى ان نتيجة دخول تكنولوجيا المعلومات واقتنهما جميع عناصر النظام في التعليم العالي قد أثر عليها في كل محامها من ادارية أو تعليمية تحول رقمي يفرض على الاساتذة والإداريين اتقان استعمال تكنولوجيا المعلومات وتطوير مهارات المورد البشري من خلال دورات تكوينية في مجال الرقمنة بالجامعة لتسهيل العمليات الإدارية والتعليمية ومحاولة تحقيق قاعدة صفر ورقة على كل مستويات الهيكل التنظيمي وكذلك في العلاقة بين الطالب والاساتذ ليصبح سلوك فرديا وثقافة مؤسسة وليست اوامر ادارية تنفذ للضرورة بهدف الزيادة في الكم العلمي المتواجد على مستوى المنصات التعليمية وكذلك تسهيل شؤون الطلبة وهيئة التدريس وجميع المستخدمين في جامعة محمد بوضياف المسيلة عن طريق منصة موودل(المادة

## الفصل الخامس ◀ عرض وتحليل نتائج الدراسة

التعليمية ، الإيميلات المهنية (تسهيل التسجيلات مثلا)، النشر الإلكتروني (مجلات الكترونية ملتقيات افتراضية ) وغيرها من استخدامات تكنولوجيا المعلومات لتطوير مدخلات الجامعة (الطالب ، هيئة التدريس) وهذا ما أكدته نتائج التواصل بين المدرس والطالب أثناء جائحة كورونا عن طريق التعليم الإلكتروني كتمة للتدريس الحضوري حيث أصبحت جميع العملية التعليمية تتم عن طريق المنصات الرقمية البيداغوجية ولم تؤثر على مستواهم التعليمي الا في بعض الحالات التي تعود الى ضعف وجود الأترنت في بعض المناطق النائية وهذا ما حاول التعليم الحضوري الذي كان بمعدل اسبوع في الشهر بهدف تقييم والتقييم لتعزيز نقاط الضعف لدى الطالب في المناهج والمادة التعليمية.

ثانياً التحقق من صحة الفرضية الثانية توجد علاقة بين التحول الإداري وادارة الجودة الشاملة في جامعة محمد بوضياف المسيلة وذلك ما توافقت معه جملة من الدراسات منها دراسة **يوسف بن نافلة 2019** كما سبق الذكر في مناقشة الفرضية وتفسر ذلك من انتقال جامعة المسيلة من المركزية في الإدارة الى اللامركزية والإهتمام بالمدراء وأصحاب المناصب العليا بإتخاذ الإجراءات اللازمة وحل المشكلات واستخدام اساليب حديث تساهم في تنمية الإبداع الإداري لدى الموظفين وادراك ضرورة اعادة هندسة الإدارة بالجامعة (الهندرة ) وذلك ما ذكرته اسمهان ماجد طاهر ومهامدي في كتابه مقدمة في نظم المعلومات الإدارية حيث وضع ضرورة اعادة بناء العمليات الإدارية وليس المهام والبحث عن فرص وأفكار قبل حدوث المشكل أي التنبئ بها وذلك يكون بطرق مختلفة خصوصا استقطاب موارد بشرية مؤهلة وسيرها وفق العملية الإدارية وتنمية الولاء والإلتزام التنظيمي خلال الحياة المهنية .

## الفصل الخامس ← عرض وتحليل نتائج الدراسة

ثالثا: التحقق من صحة الفرضية الثالثة توجد علاقة بين التحول البيداغوجي وادارة الجودة الشاملة في جامعة محمد بوضياف المسيلة وذلك ما اكدته دراسة **خضرة شتوح، 2021** في ارتفاع نسبة استخدام منصة موودل ما يتناسب مع اهداف نظام ل م د وكذلك مع دراسة **حاجي العلجة، 2013** التي تناولت ورقة بحثية تحليلية تقييمية لنظام ل م د والإصلاحات التي جاء بها ووفقت عموما جامعة مسيلة في السنوات الأخيرة والدليل على نوعية مخرجاتها فعلى سبيل الذكر لا الحصر- تفوق طلبتها وحصولهم على براءة الاختراع في المجالات التكنولوجية بالتحديد وكذلك نجاح طلبتها في مسابقة الدكتوراه على مستوى جامعات أخرى وهذا ان دل فإنه يؤكد تميز ونوعية الطالب الخريج وهو احدى أهم مخرجات ادارة الجودة الشاملة في التعليم العالي .

رابعا: التحقق من صحة الفرضية الرابعة: توجد علاقة بين التنمية المستدامة وادارة الجودة الشاملة في جامعة محمد بوضياف المسيلة، ويرتبط هنا مفهوم التنمية المستدامة في علاقة الجامعة بالمحيط الإجتماعي و الإقتصادي ويكون ذلك عن استخدام نتائج البحث العلمي وجهود الباحثين في تنمية المجتمع المسيلي وذلك ما تسعى اليه ادارة المؤسسة الجامعية محمد بوضياف وذلك يربط وتوطيد العلاقة بالشركاء الإجتماعيين وتمثل مجهودات وكثال عن ذلك دار المقاولاتية التي تعمل على تطويرها جامعة محمد بوضياف التي تهدف الى:

- التشجيع على الفكر المقاولاتي و ثقافة المقاولاتية لدى الطلبة الجامعيين و الباحثين ومرافقتهم.

- تثمين الخبرات واثراء التجارب في مجال المقاولاتية.

- السهر على تحسين البيئة للمبتكرين الجامعيين لوضع ابتكاراتهم حيز التطبيق والانجاز.

- الإستفادة من مذكرات التخرج وكذا نتائج البحوث الاعمال المنجزة من طرف مخابر البحث

الجامعي والتي يمكن ان تكون موضوع مشاريع مؤسسات صغيرة استثمارية.

الفرضيتين الخامسة والسادسة لم تتحققا التي تقول بعدم وجود فروق تعزى الى الخبرة المهنية ورتبة الإدارية

لأن ادارة الجودة عبارة عن فلسفة ادارية تسير مناهجها في كامل المؤسسة الجامعية فهي سلوك جماعي يمس كل

المستويات بالهيكل التنظيمي ولا يتوقف عند خبرة أو طبيعة المنصب .

## الفصل الخامس ← عرض وتحليل نتائج الدراسة

تحقق الفرضية السابعة التي تتضمن ارتفاع مستوى ادارة الجودة الشاملة في جامعة محمد بوضياف المسيلة وذلك تفسره تصنيف جامعة المسيلة خلال السنوات الأخيرة برتب متقدمة في تصنيفات عالمية اذ صنفت الأولى على مستوى الوطن في جوان 2022 للمرة الخامسة في الموقع العالمي الشهير **ويومتركس** وجاءت في المرتبة 189 عالميا هذا التصنيف يعتمد بالدرجة الأولى على النشر العلمي الإلكتروني والإعتماد على أداء الموقع الإلكتروني للجامعات ،حيث اعتمدت جامعة محمد بوضياف على تجسيد -قدر المستطاع- مشروع المؤسسة الذي يهدف بالدرجة الأولى الى تحسين جودة العملية التعليمية التي تعبر عن تفاعل مستمر بين الطلبة مع هيئة التدريس وتكنولوجيا المعلومات والتقنية .

ان المؤسسة الجامعية منظمة كباقي المنظمات لها مجموعة من المدخلات على أسهامها تنتظر التميز والنوعية في المخرجات التي تتجانس وتتلاءم وفلسفتها الإدارية للإستمرار والتميز، وتحاول كل الجامعات في الوطن تطبيق ادارة الجودة الشاملة خصوصا بعد التسارع في التغييرات التي تخص تكنولوجيا المعلومات التي تؤثر على جميع مستويات المنظمة وكذلك بعد انتهاج نظام ل م د لتحقيق الإصلاحات التي تحببت فيها الجامعة في التسعينات. وتتبنى جامعة محمد بوضياف المسيلة ادارة الجودة الشاملة كفلسفة ادارية وطريق لتحقيق التميز في المنافسة بين الجامعة لترسم تاريخها بأحرف من ذهب في تاريخ الجامعة الجزائرية من خلال دراستنا توضح وتؤكد لنا أن التغيير واكتساح تكنولوجيا المعلومات انتج تحولا تنظيميا على مستوى كل الموارد البشرية والمادية التي تخص الجامعة . وأكدت دراستنا وجود علاقة قوية بين المتغير المستقل التحول التنظيمي و المتغير التابع ادارة الجودة الشاملة في التعليم العالي لتصبح الرقمنة والتعليم الإلكتروني والقيادة الرشيدة وغيرها من صور التحول التنظيمي سلوكيات للأفراد لبناء ثقافة تنظيمية تهدف الى تعزيز وتطوير والتحسين المستمر لتطبيق المتواصل لإدارة الجودة الشاملة لتشبع المجال الإقتصادي بمورد بشري كفؤ ومؤهل في تخصصه يملك من المهارات ما يتجانس ويتلاءم مع كل الطوارئ والازمات عن طريق تنمية تفكيره الإبداعي والابتكاري خلال مسيرته التعليمية ويترجم ذلك جليا في منصب عمله المستقبلي.

## الإقتراحات:

على ضوء نتائج دراستنا تطرح الباحثة جملة اقتراحات وتوصيات ترمو الأخذ بها من جانب الفكرة وتميها وتطويرها بما يتوافق مع استراتيجية والنظرة الإستشرافية لجامعة محمد بوضيف المسيلة وهي كا الآتي:

✓ الإهتمام المتواصل بالباحثين خصوصا دراسات عليا في تبني أبحاثهم خصوصا الجانب التطبيقي كإنشاء

لجنة تهتم بتزويدهم بالمعطيات التي تسهل تحقيق أهدافهم ميدانيا لتسهيله وتطبيقه على أكمل وجه .

✓ التركيز على النشر الإلكتروني في جميع المجالات لزيادة معامل التأثير لزيادة جودة الأبحاث العلمية

وتصنيف مجلات الجامعة في الصنفين A&B:

✓ ضرورة تدريس فلسفة الجودة الشاملة في المناهج والمادة التعليمية ليصبح ثقافة ووعي لطلاب بعنباره

اللبنة الأولى للمجتمع ويحمله معه المؤسسة المستقبلية مما يزيد لديه حبا وولاء للعمل .

✓ دورات تكوينية لتدريب الأساتذة على أساسيات الجودة لأن تطبيقهم لها في الأغلب عن اجتهادات

شخصية فرضتها التغييرات الحاصلة .

✓ دورات تكوينية في مجال الرقمنة لكل من الطلبة الأساتذة الموظفين عموما لمواكبة التطورات المتسارعة

في هذا المجال .

✓ ضرورة الربط بين جميع المستويات والهياكل الإدارية للسير الحسن والمتواصل .

✓ سياسة التحفيز لكل من الطالب والموظف (تحفيزات مادية ومعنوية) وذلك لخلق الإلتزام اتجاه الجامعة

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع

القرآن الكريم:

المصحف الإلكتروني تفسير السعدي من خلال الرابط <https://quran.ksu.edu.sa/tafseer/saadi/sura4->

<aya119.html#saadi>

1. ابراهيم مسغوني ، نور الدين تاويريت، 2019 الأنماط القيادية لمديري المدارس الابتدائية و أثرها على الدافعية للإنجاز لدى المعلمين –دراسة ميدانية في المدارس الابتدائية لولاية الوادي ، مجلة العلوم النفسية والتربوية ، المجلد5، العدد 3.
2. إحسان عبد الله محمد الهارش الميسيري، 2018"نحو تفعيل التنمية الثقافية لمواكبة التحولات التنموية المستدامة ، دولة الإمارات العربية المتحدة نموذجاً"، مركز جيل البحث العلمي ،مجلة جيل العلوم الإنسانية والاجتماعية ، العدد 46 .
3. احمد بطاح ، 2017، قضايا معاصرة في التعليم العالي دار وائل للنشر والتوزيع الطبعة الاولى .
4. أحمد علي، 2011 " المكتبة الرقمية ، الاسس ، المفاهيم والتحديات التي تواجه المكتبات الرقمية العربية "مجلة جامعة دمشق ، المجلد 27، العدد الاول + الثاني.
5. أحمد يوسف دودين ، 2012 ، ادارة التغيير والتطوير التنظيمي ، الطبعة الاولى
6. اسماء عميرة ،(2012،2013) ادارة الجودة الشاملة\_دراسة حالة جامعة جيجل\_.
7. اسمهان ماجد الطاهر، محمدي الخفاف، 2019، مقدمة في نظم المعلومات الإدارية، دار وائل للنشر والتوزيع ، الطبعة الثالثة .

8. أشرف محمد عبده، 2018، نظم ادارة الوثائق الرقمية "مكتب بلا أوراق"، دار الكتب والدراسات العربية. أمل علي محسن، 2012، المكتبات الجامعية الرقمية دعامة لجودة البحث العلمي "رسالة المكتبة"، المجلد 47 العدد الرابع كانون الاول .
9. بخوش الصديق 2016 جودة التعليم العالي ومعايير الاعتماد الاكاديمي تجربة الجزائر للتعليم العالي وفق تطبيق نظام LMD المؤتمر الدولي التاسع "الاعتماد الاكاديمي ومعايير ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي اسطنبول .
10. بلال خلف السكارنة، 2011، الابداع الاداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة .
11. بلكرمد محمد، قيدوم أحمد، 2021، واقع تفاعل الطلبة مع منصة التعليم الإلكتروني ( ) خلال جائحة كورونا-دراسة ميدانية على عينة من طلبة جامعة عبد الحميد بن باديس، المجلة الدولية للإتصال الإجتماعي، المجلد 08، العدد 03.
12. بلية حبيب، 2019، ادارة الجودة الشاملة (المفهوم \_الاساسيات \_شروط التطبيق) الاكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، القاهرة- مصر.
13. بلية حبيب، 2019، ادارة الجودة الشاملة (المفهوم \_الاساسيات \_شروط التطبيق ) الاكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي الطبعة الاولى .
14. بن عيشي عمار، بن عيشي بشير، تفرارات يزيد، 2021، واقع استخدام منصة التعليم العالي (Moodle) في ظل جائحة (Covid-19) وأثره على اتجاهات طلبة الجامعات الجزائرية - من وجهة نظر طلبة كلية العلوم الاقتصادية بجامعة بسكرة، مجلة الباحث للعلوم الرياضية والإجتماعية، المجلد الرابع، العدد 07.
15. بوخلوة باديس، سامي بن خيرة، 2016، تطبيق ادارة جودة الشاملة في الجامعة الجزائرية بناء على تجارب علمية وعربية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية العدد 09 .
16. بوخلوة باديس، سامية بنت خيرة، 2016، تطبيق ادارة الجودة الشاملة في الجامعة الجزائرية بناء على تجارب علمية وعربية مجلة اداء المؤسسات الجزائرية العدد 09 / 2016.

17. بوعموشة نعيم، بثينة حنان ، 2019، ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية: دراسى تحليلية مجلة التمكين الإجتماعي ،مجلة فصلية دولية أكاديمية محكمة ،المجلد الأول ،العدد03 .
18. بوعيس حنان ،أميرة فالتة ، 2020 ،تكنولوجيا المعلومات والتعليم الرقمي ودورها في تحقيق الجودة في التعليم العالي،المجلة العربية للتربية النوعية ،المجلد الرابع ،العدد 12.
19. الجريدة الرسمية ،2009،العدد 24 ، القانون رقم 99\_05 المؤرخ 04 افريل المتضمن القانون التوجيهي للتعليم العالي.
20. جمال خير الله ، 2015 ، الإبداع الإداري ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، طبعة منقحة ، عمان .
21. جمال يوسف بدير ، 2010، اتجاهات حديثة في ادارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز المعرفة، الطبعة الأولى. عمان.
22. حاجي العلجة ، 2013، جودة الخدمة التعليمية في قطاع التعليم العالي في الجزائر بين الواقع والآفاق -دراسة تحليلية تقييمية للإصلاحات الجديدة ل م د، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية ، قسم العلوم الاقتصادية والقانونية ،العدد 10 .
23. حسين سالم المرجيني ،سالم ابن النعيم بن عمران 2018 البحث العلمي في العلوم الاجتماعية ومعايير الجودة الواقع الراهن والآفاق المستقبلية دراسة حالة قسم علم الاجتماع بكلية الاداب جامعة طرابلس المؤتمر الدولي العربي الثامن لضمان جودة التعليم العالي .
24. حسين غريب ، 2016 ، المنهجية المطبقة في الدراسات النفسية والاجتماعية موجه لطلبة التدرج والدراسات العليا لإعداد المذكرات والرسائل الجامعية ، دار الضحى للنشر والإشهار ، الطبعة الأولى ، الجلفة ، الجزائر.
25. حمادي فردي ، 2017، ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية من وجهة نظر هيئة التدريس \_دراسة حالة جامعات الجنوب الغربي (ادرار\_بشار\_تندوف ) مجلة مجاميع المعرفة العدد 05 ، 2017.
26. حميدوش علي ، فضيل رايح(بدون سنة) "جودة التعليم العليم حالة جودة التجربة الجزائرية .

27. خضرة شتوح، 2021، استخدامات ومشاكل التعامل مع منصة موودل (Moodle) لدى الطلبة الجامعيين (دراسة ميدانية على عينة من طلبة قسم اللغة والأدب العربي بجامعة المسيلة) نموذجاً، مجلة العدوى للسانيات العرفنية وتعليم اللغات، المجلد 01، العدد 02 .
28. الخير عمارة محمد علي عامر، 2021، الدور الوسيط للإبداع الإداري في العلاقة بين هندسة العمليات (الهندرة) وأداء العاملين دراسة ميدانية على شركات الإتصال، مدينة الأبيض، مجلة آراء للدراسات الإقتصادية والإدارية، المركز الجامعي أفلو، الجزائر، المجلد 03، العدد 03.
29. د.أمل علي محسن، 2012، المكتبات الجامعية الرقمية دعامة لجودة البحث العلمي "رسالة المكتبة"، المجلد 47 العدد الرابع كانون الاول .
30. دحماني يونس ابو موسى زياد، 2014، revue d'économie et de statistique appliquée n 21، 2014، .issn 1112\_2344
31. دونالد أندرسون، 2018، تطوير المنظمات عملية ادارة التغيير التنظيمي (ترجمة منصور بن عبد العزيز المشوق، عبد المحسن بن فالح اللعيد (مراجع)، مركز البحوث والدراسات، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية .
32. رحاب فايز احمد سيد 2016 "تقييم المكتبات الرقمية، دراسة حالة للمكتبة الرقمية العالمية" مجلة علمية محكمة يصدرها الاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات AFLI العدد السابع عشر .
33. الرشدي احمد طعيمة واخرون، 2006، الجودة في التعليم بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد الاسس والتطبيقات الطبعة الاولى، دار الميسر للنشر والتوزيع عمان.
34. ريتشارد وليامز، 1999، اساليب ادارة الجودة الشاملة، الجمعية الامريكية للإدارة، مكتبة جرير الرياض.
35. سعد غالب ياسين، 2017، الإدارة الإلكترونية داراليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
36. سعد مبارك القحطاني، 2015، التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري في المنظمات الأمنية، نشر مشترك بين الدار الجزائرية والمنظمة العربية للتنمية الإدارية، الطبعة الأولى.

37. سعيد حاسم الاسدي ، 2013، فلسفة التربية في التعليم الجامعي والعالى دار صفاء للنشر والتوزيع مكتبة العلامة الحلي للنشر والتوزيع الطبعة الاولى.
38. سعيد فرحات ، 2020 ، "تقويم كتاب اللغة العربية للسنة الاولى متوسط للجيل الثاني في ضوء المعايير الجودة الشاملة من وجه نظر اساتذة المادة " اطروحة دكتوراه علوم ، علوم التربية، علم النفس ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة .
39. سليمان جميلة ، 2017، برنامج تدريبي جماعي مبني على استراتيجية العصف الذهني لتنمية التفكير الجانبي في مادة الرياضيات لدى التلاميذ السنة الخامسة ابتدائي –دراسة تجريبية مقارنة-حوليات جامعة الجزائر، العدد31، الجزء الثالث.
40. سمير ايش ، 2018 ، تطبيق ادارة الجودة الشاملة داخل مؤسسات التعليم العالى من أجل تحقيق التنمية المستدامة ، مجلة العلوم الإجتماعية ، جامعة الأغواط ، المجلد 07 ، العدد 28 .
41. سنية محمد أحمد سليمان سبع ، 2021 بعنوان تأثير التحول الرقمي وجودة الخدمة التعليمية على رضا الطلاب "دراسة تطبيقية على طلاب جامعة المنصورة ، المعهد العالى للحاسبات وتكنولوجيا المعلومات بالشروق، المجلد 12، العدد 04.
42. سيد سالم عرفة ، 2012، اتجاهات حديثة في ادارة التغيير ، دار الراية .
43. شرته عبد الله حسين الجاز 2018 مع توافر معايير الجودة في المباني والتجهيزات بكليات البنات بجامعة شقراء من وجه نظر الطالبات المؤتمر العربي الدولي الثامن لضمان الجودة في التعليم العالى.
44. شرف ابراهيم الهداي ، 2013، ادارة التغيير مؤسسات التعليم العالى نحو جودة النوعية وتميز الأداء ، المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالى
45. صالح السعيد اشامية بن عباس 2017 "اساليب تطبيق ادارة الجودة في الجامعات الجزائرية لتحسين ادائها ، المؤتمر العربي الدولي السابع لتعليم الضمان العالى ، جامعة اسيوط ، جمهورية مصر العربية .

46. صلحاي سميير ، حامدي محمد ، 2021، علاقة ادارة الجودة الشاملة بالايزو ، 2001\_2008 مجلة العلوم الانسانية المجلد 21 ، العدد01.
47. طارق عبد الرؤوف عامر، 2015، التعليم والتعلم الإلكتروني ، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، الطبعة الثانية .
48. طاسم فوزي ، دباس العيادي واخرون، 2008، ادارة التعليم العالي الجامعي مفهوم حديث في الفكر الاداري المعاصر ،الوراق للنشر والتوزيع ،عمان الطبعة الاولى.
49. طيباوي سعديّة، 2020، "التخطيط الاستراتيجي لادارة الجودة الشاملة وعلاقته بكفاءة الاداء والمؤسسي لمؤسسات التعليم العالي الجزائرية.دراسة ميدانية بجامعة محمد بوضياف ، اطروحة دكتوراه الطور الثالث تخصص علم النفس التنظيم والعمل ، جامعة محمد بوضياف المسيلة .
50. عاصم شحادة علي، 2010، تنمية الموارد البشرية في ضوء تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة "مجلة الباحث ،العدد 7 ، 2009-2010.
51. عامر بوعكاز ، محمد كنسة ، 2020 ، نحو تفعيل التطوير التنظيمي من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية بمنظمات الأعمال الجزائرية –دراسة ميدانية بالمحافظة السامية لتطوير السهوب (H.C.D.S) الجلفة، مجلة آفاق علمية ،المجلد 12،العدد 04 .
52. عامر بوعكاز ، محمد كسنة، 2020، نحو تفعيل التطوير التنظيمي من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية بمنظمات الأعمال الجزائرية –دراسة ميدانية بالمحافظة السامية لتطوير السهوب بالجلفة مجلة آفاق ، المجلد 12،العدد04، 9336- ISSN 1112 .
53. عائشة العيادي ، محمد بوفاتح 2018 " خلفيات التعليم الالكتروني في التعليم العالي جامعة الاغواط نموذجا" مجلة الباحث في العلوم الانسانية والاجتماعية العدد 33.ذ
54. عبد الجواد بكر ، 2018، التعليم العالي من بعد بين التطوير والجودة رؤى وتجارب دولية ، دار شهرزاد للنشر والتوزيع،عمان .

55. عبد العزيز النجار ، 2007، الإدارة الذكية التخطيط ،التنظيم ،ادارة الأفراد اتخاذ القرارات ،المكتب العربي الحديث ،الإسكندرية .
56. عبد الكريم بوحفص ، 2016، أسس ومناهج البحث في علم النفس ،ديوان المطبوعات الجامعية ،الطبعة الثانية .
57. عصام توفيق ملحم، 2015، معوقات النشر العلمي الإلكتروني من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية،المجلة العربية الدولية للمعلوماتية ،المجلد الثالث، العدد السابع .
58. عصام جمال سليم غانم، 2016 بعنوان واقع تطبيق معايير نظم إدارة الجودة الشاملة البيئية بمعهد الدراسات والبحوث البيئية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ورقة بحثية مقدم المؤتمر العربي الدولي لضمان جودة التعليم العالي 2016.
59. عصام حيدر (بدون سنة) مقرر ادارة الجودة ،الجامعة السورية الخاصة كلية ادارة الاعمال .
60. عطا حسن درويش،نجوى فوزي صالح،وسيم خضر ابو صقر محمد راتب كالح معايير جودة البحث العلمي (بدون سنة).
61. عطية راضي ،هشام يوسف العربي ، 2016، ادارة الجودة الشاملة (TOM) المفهوم والفلسفة والتطبيقات "شركة روابط وتقنية المعلومات،مصر.
62. علة مراد، 2012، التعلم التنظيمي في ظل الإدارة المعرفية -مدخل للمنظمات المتعلمة في عصر المعرفة -مجلة دراسات وأبحاث ،العدد8.
63. علوية حسن عبد الله ، 2017، ضمان جودة التعليم لمؤسسات التعليم العالي دراسة تجربة ادارة الجودة بجامعة التيلين ،بحوث المؤتمر العربي الدولي السابع لضمان جودة التعليم العالي 2017 جامعة اسيو جمهورية مصر العربية.
64. علي السلمي ، 2008، ادارة الموارد البشرية منظور استراتيجي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ،الطبعة الأولى،مصر.

65. عماد الدين محمد الحسن احمد، 2015، الاجراءات التطبيقية لضمان جودة التعليم الجامعي بالسودان مؤسسات التعليم العالي بالخرطوم نموذج تطبيقي " المؤتمر العربي الدولي الخامس لضمان جودة التعليم العالي جامعة الشارقة \_الامارات .
66. عماد الدين محمد الحسن احمد، 2016، ادارة حسن لقياس المؤشرات الكمية والنوعية لتحقيق ضمان الجودة دراسة تطبيقية على الجامعات الاهلية والاجنبية المؤتمر العربي الدولي السادس لضمان جودة التعليم العالي 2016.
67. عمر أحمد أبو هاشم الشريف، أسامة محمد عبد العليم، هشام محمد بيومي، 2013، الإدارة الإلكترونية، مدخل الى الإدارة التعليمية الحديثة، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن
68. عمر محمد الدرة، 2009، مدخل الى الإدارة، ابيلا للعلوم السياحية والفندقية .
69. عيساوي الساسي، راضية لزغد 2014، واقع التعليم الإلكتروني والتعليم التقليدي في التعليم العالي ، الملتقى الوطني الثاني حول (الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات في التعليم العالي، 5-6 مارس 2014.
70. غزار الطاهر، 2021، دور الإبداع الإداري في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمات-عرض تحليلي-مجلة الراصد العلمي، مجلة علمية دولية محكمة تصدر عن جامعة وهران 01 أحمد بن بلة، المجلد 08.
71. غزار الطاهر، حنان بن علي، 2021، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تنمية الإبداع الإداري بالمنظمات المعاصرة -رؤية تحليلية -مجلة تنوير للدراسات الأدبية والإنسانية، المجلد 05، العدد 01.
72. فايز عبد الرحمن فروخ، 2010، التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، الطبعة الأولى، دار جليس الزمان، عمان.
73. فراح خالدي، صورية زاوي، 2022، تسيير الموارد البشرية في ظل نظام معلومات الموارد البشرية، الوراق للنشر والتوزيع، بوابة المصادر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى.
74. فراح خالدي، صورية زاوي، 2022، تسيير الموارد البشرية في ظل نظام معلومات الموارد البشرية، الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى.

75. فرزولي مختار ،صغيري الميلود ،رمضان الخامسة ،2021 ،واقع استخدام منصة التعليم الإلكتروني Moodle بالجامعة الجزائرية ،دراسة على عينة أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد خيضر بسكرة ،مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية ،المجلد 11 العدد 02.
76. فضلون الزهراء 2017 ضمان جودة البحث العلمي في الجامعة الجزائرية بين النظرية والتطبيق قراءة تحليلية لجودة البحث العلمي في العلوم الاجتماعية "كتاب اعمال الملتقى المشترك الامانة العلمية مركز جيل البحث العلمي الجزائر العاصمة
77. فيصل يونس محمد ،2013، استراتيجيات اتخاذ القرارات الإدارية المفاهيم ،النظريات -العوامل المؤثرة فيها، مركز البحوث التربوية النفسية ،مجلة البحوث التربوية والنفسية ،العدد 36.
78. قاصدي فايزة ،طبيب فتيحة ،2017، مفهوم الجودة في التعليم العالي مجلة حيل العلوم الانسانية والاجتماعية العدد 27 .
79. كحيلي عائشة سلمى ،منى مسغوني لمياء عماني "تطبيق ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر نموذج انشاء خلية ضمان جودة التعليم العالي في الجزائر جامعة لخضر الوادي مجلة الاصيل للبحوث الاقتصادية والادارية ،العدد الثاني ديسمبر 2017.
80. كيث جرينت ،2013، مقدمة قصيرة جدا القيادة ،ترجمة حسين التلاوي، كلمات عربية للترجمة والنشر ، الطبعة الأولى ، القاهرة .
81. لعراي كريمة ،بدون سنة ،الإصلاح الإداري من منظور الإدارة الحديثة نظرة تحليلية ونقدية ،مجلة البحوث السياسية والإدارية ،العدد الثالث.
82. ليلي بنت سويد بن سعيد العبرية وآخرون 2019 "التحول الرقمي وتأثيره في الكفاءة المهنية لدى القيادات الإدارية العليا من المنظور إسلامي ،سلطنة عمان نموذجا" ،مجلة الدراسات الإسلامية والفكر للبحوث التخصصية ،المجلد 05 ،العدد 02.

83. مبارك عبد الوهاب حسن ، 2016، تطبيق معايير ضمان جودة التعليم في المؤسسات التعليمية العليا في نيجيريا كلية التربية العليا لولاية جيغاوا نموذجاً "المؤتمر العربي الدولي السادس لضمان جودة التعليم العالي جامعة السودان لضمان جودة التعليم العالي ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا .
84. مبارك علوي محمد نزييم ، 2020، ادارة الجودة الشاملة استراتيجية المنظومة الامنية "مطابع الهاشمية الحديثة للاوفست-حضر موت.
85. محسن علي عطية ، 2015، الجودة الشاملة والمنهج ، دار المناهج للنشر والتوزيع .
86. محسن علي عطية 2009 الجودة الشاملة والجديدة في التدريس الطبعة الاولى دار الصفاء للنشر والتوزيع عمان\_الاردن.
87. محمد حسن الهواسي، حيدر تشاكر البرزنجي ، 2014 ، مبادئ علم الإدارة الحديثة ،
88. محمد احمد الشورى، قنحي محمد ابو ناصر ، الاء يحي الاقطش "درجة تطبيق معايير الجودة في كليات التربية في الجامعة السعودية، مجلة دراسة ، العلوم التربوية ، المجلد 54 العدد 01.
89. محمد الريس العامري ، 2015 ، نموذج مقترح لعلاقة ادارة الجودة الشاملة بتطوير الاداء الوظيفي للعاملين دراسة تطبيقية .نشر مشترك للمنظمة العربية للتنمية الادارية جامعة الدول العربية والدار الجزائرية الطبعة الاولى.
90. محمد الريس مشلش مسلم العامري ، 2015، ف، نموذج مقترح لعلاقة الجودة الشاملة بتطوير الأداء الوظيفي للعاملين ، دراسة تطبيقية، طبع مشترك بين الدار الجزائرية والمنظمة العربية للتنمية الإدارية جامعة الدول العربية ، الطبعة الأولى .
91. محمد الفاتح محمود بشير المغربي ، 2016، ادارة الموارد البشرية، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان ، العبدلي ، مجمع جوهرة القدس التجاري ، ط (M).
92. محمد بلعالية ، عبد الوهاب جناد 2021، التعلم النشط عن طريق استراتيجيات حل المشكلات ، مجلة سلوك ، المجلد 08، العدد 01.

93. محمد بن كحول، 2020، أبعاد الثقافة التنظيمية علاقتها بتنمية سلوك المواطنة التنظيمية -دراسة ميدانية بلدية عين الملح المسيلة، أطروحة مكملة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث، علم النفس، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، جامعة محمد بوضياف المسيلة .
94. محمد صادق، 2014، ادارة الجودة الشاملة في التعليم المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة \_ مصر .
95. محمد عبود الحراشنة، ياسين عبد الوهاب احمد، 2013، درجة ممارسة اعضاء هيئة التدريس للكفايات التدريسية في ضوء معايير ادارة الجودة الشاملة من وجه نظر الطلبة كلية التربية بجامعة الباحثة في المملكة العربي السعودية، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي العدد 14 المجلد السادس.
96. محمد عوض الترتوري، اغادير عرفات جويحان بدون سنة ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات، دار الميسر للطباعة والنشر والتوزيع.
97. محمد قريشي، 2020، التغيير التكنولوجي مدخل لتحسين الاداء المؤسسي، الطبعة الأولى، زمزم ناشرون وموزعون، الأردن عمان .
98. محمد قريشي، 2020، التغيير التكنولوجي -مدخل تحسين الأداء المؤسسي- زمزم ناشرون وموزعون، الأردن عمان، شارع الجمعية العلمية الملكية المبنى الإستثماري الأول، الجامعة الأردنية.
99. مصباح جلاب، حمود طه، 2019، اسهامات جوانب الوصايا ( ) في تحقيق جودة التعليم العالي، نظام ل م د من وجهة نظر الأساتذة-دراسة ميدانية بجامعة المسيلة، مجلة التواصل في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 25 العدد 02 .
100. مصطفى يوسف كافي، 2018، الإصلاح والتطوير الإداري بين النظرية و التطبيق، دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع.
101. معمريه، بشير، 2007، القياس النفسي وتصميم الأدوات، دار الحبر، الطبعة الثانية، الجزائر.
102. منال حسن رمضان، 2016، استراتيجيات التعلم النشط "التعلم النشط، ضبط الذات، التفكير الإيجابي، الإبداع والشعور الإبداعي"، شركة دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، المملكة الأردنية الهاشمية .

103. منصور لعور 2019 ماذا تعرف عن الجودة ومستقبل التعليم العالي ، العربي للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى القاهرة.
104. منير الحمزة 2020 ، المكتبة الرقمية دعامة للتعليم الإلكتروني وقيمة مضافة في تعليم اللغة العربية وتعلمها: عرض تجربة المكتبة الرقمية لجامعة الأمير عبد القادر بقسنطينة، مجلة العربية ، (مخبر علم تعليم العربية ، المدرسة العليا للأساتذة بوزريعة)، المجلد السابع ، عدد خاص.
105. مهدي صالح السامرائي صبيح كرم الكنانى ، 2013، نظام ادارة الجودة الايزو 150 مدخل لتحسين اداء الجامعات ، دار كنوز للمعرفة للنشر والتوزيع .
106. مهدي صالح السامرائي ، صبيح كرم الكنانى ، 2013، نظام ادارة الجودة الايزو 150 ، مدخل لتحسين اداء الجامعات ، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع ، عمان.
107. موشي زهية، 2016 ، "تفعيل نظام التعليم الإلكتروني كآلية لرفع مستوى الاداء في الجامعات في ظل تكنولوجيا المعلومات " اعمال المؤتمر الدولي الحادي عشر: التعلم في عصر التكنولوجيا الرقمية طرابلس 22-24 افريل .
108. ناجي كي حنا ، 2016 ، التحول الإلكتروني ترسيخ استراتيجيات التنمية الحديثة، ترجمة عجلان بن محمد الشهري ، راجع الترجمة إقبال بنت سعد صالح ، معهد الإدارة العامة، مركز البحوث ، المملكة العربية السعودية .
109. نادية ابراهيم شهاب ، 2014، التطوير التنظيمي القواعد النظرية والممارسات التطبيقية ، الأكاديميون للنشر ، الطبعة الأولى ، الأردن
110. نائل محمد ابراهيم قرقز، 2019، درجة توفر معايير ضمان جودة البرامج الأكاديمية في كلية الشريعة والدراسات في جامعة القصيم من وجهة نظر أعضاء التدريس ، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية ، رقاد للدراسات والأبحاث ، المجلد 5 العدد 2 .
111. نور الهدى دباش ، يوسف حديد ، 2021 ، استراتيجيات التعلم النشط والدافعية نحو التعلم ، مجلة البحوث والدراسات الإنسانية ، المجلد 15، العدد 02.

112. هاشم فوزي دباس العبادي وآخرون ادارة التعليم العالي الجامعي: مفهوم حديث في الفكر الاداري المعاصر ،الوراق للنشر والتوزيع عمان،2008، ط 448.
113. هدى بنت عبد الله الحديثي ،هيفاء بنت محمد المطيري 2019 ،قيادة التغيير (مدى توافر قدرات قيادة التغيير لدى المديرين في المنظمات الحكومية السعودية (بحث ميداني )،معهد الإدارة العامة،مركز البحوث والدراسات .
114. هيشور محمد لمين ،2017،دور ثقافة المؤسسة في إحداث التطوير التنظيمي بالمؤسسة الإقتصادية الجزائرية،مجلة دراسات وأبحاث ،المجلة العربية في العلوم ال،سانية والإجتماعية ،العدد 28 ،ISSN:1112-9751 .
115. ونونغي نبيل ،2022 ،جودة التعليم العالي من خلال التعليم الافتراضي "التعليم عن بعد في ظل جائحة كورونا نموذجاً ،مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي ،المجلد 09 ،العدد 02 .
116. الياس سالم ،ام السعد سراي ،2018،نظم وآليات تطبيق اجارة الجودة الشاملة في التعليم العالي في ظل التنمية المستدامة ،ورقة بحثية مقدمة في المؤتمر العربي الدولي الثامن لضمان جودة التعليم العالي ،لبنان.
117. ياسر عبد الرحمان ،2018،الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي بين النظرية والتطبيق ،مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات ،المجلد 08،العدد02.
118. يسبع الضاوية ،2021 ،الأنماط القيادية وفق نظرية الشبكة الإدارية لمديري الصحة العمومية بولاية المدية ومساهمتها في تفعيل مراحل ادارة الأزمات-دراسة ميدانية – مجلة اقتصاديات المالية البنكية وإدارة الاعمال ،المجلد 10 العدد 02 .
119. يوب أمال ،بودبزة أكرام ،2019،أثر التغيير التنظيمي في نجاح التحول الرقمي بالمؤسسات العمومية الجزائرية- دراسة استطلاعية لعينة من بلديات ولاية سكيكدة .
120. يوسف بن نافلة 2019 ،دور تكنولوجيا والرقمنة في صناعة وهندسة التعليم ،المجلة العربية للتربية النوعية ، العدد 07 .

121. يوسف حجم الطائي واخرون "ادارة الجودة الشاملة في التعليم العالي" مؤسسة الوراق للنشر ، 2008.

### المراجع الإلكترونية

1. احمدو سيد محمد احمدو، عبد الرحمن ،ابراهيم مصطفى ، 2019، ادارة الجودة في العليم العالي مجلة ادارة الجودة الشاملة(1)20-vol: <http://journals.sustech.edu/>
2. سليمان بن حمد البطحي ، 2014، المبادئ العشرة لإدارة التغيير والتحول التنظيمي مدونة الكترونية خاصة بمهارات الإدارة والتخطيط الإستراتيجي المصدر: مجلة [www.albuthi.com](http://www.albuthi.com) blog/75 business+strqtegy
3. طهراوي حياة(2016\_2017) دور القيادة التحويلية في تفعيل منهج ادارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي دراسة اراء عينة من اساتذة قطاع التعليم العالي اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه العلوم في علوم التسيير تخصص لاقتصاد التطبيقي في ادارة الاعمال والمالية جامعة المدينة الموقع الإلكتروني: [Http //inee.orglar/cillection](http://inee.orglar/cillection) يوم 07 ماي 2022.
4. قاموس ابن منظور ، 2003، لسان العرب على الموقع [www.abrar\\_alivaq.net](http://www.abrar_alivaq.net) على الساعة 9:30 يوم 2019\_07\_14.
5. محمد مصطفى قوبضي، المنظمات المتعلمة والتعلم التنظيمي ، على الموقع <https://hrdiscussion.com> بتاريخ 27أوت 2020 على الساعة 22:45.
6. نفيسة حجاج، عمر الفاروق زرقون، محمد زرقون ، 2017 ، أثر الإستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الأداء المالي ،دراسة حالة عينة من المؤسسات البترولية الجزائرية خلال الفترة من 2010 - 2014 ،مجلة الواحات للبحوث والدراسات المجلد10 ، العدد 03 ، [http:// elwahat.univ-ghardaia/dz](http://elwahat.univ-ghardaia/dz) .
7. هانفي سمية ، ايناس بوسحلة 2014 " تكنولوجيا المعلومات مواقع المكتبة الرقمية في الجامعة الجزائرية بين سلطة المفهوم وحمية التجربة "الملتقى الوطني الثاني حول الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات للتعليم العالي 2014 من الموقع الإلكتروني [Manifest.Univ.ourgla.dz](http://Manifest.Univ.ourgla.dz) على الساعة 23:43.

المراجع باللغة الأجنبية:

1. carlson w.mcnurlin ,1992 uncovering the information techonology pyooffs,special report,is analyzer .
2. Deborah ,Gouin, 2003,Managing Electronic Records Management Electronic Records In The 21<sup>st</sup> Century,Boston,Focal Press.
3. Ghirardinie ,B(2011)E-Lerning Methodologies: A Guide For Desingning And Devleophng-Lerning Courses,Food And Agriculture Organization Of The United Nations.
4. Hacker, S. , & Roberts, T. (2004) "Transformational Leadership creating Organizations of meaning", American Society for Quality Press, Wisconsin, U.S.A.
5. Hani Samimi Sabet And Other,2012, A Study On Total Quality Management In Higher Education Industry In Malaysia, International Journal Of Business And Social Sience ,Vol 03, No17 .
6. Pierre ,J . 2013 ,la boite à outil du leadership .paris: dunoud .
7. Usman Abbo Et Auter,2015,Adminstive Transformation And Value Creation In The Nigerina Public Sector:The Need For A Market –Dariven Pulic Service For Sustainable Development.

# الملاحق

## الملحق (01): أدوات الدراسة

## مقياس لعور 2019

لا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	العبارة
					1. هل تقوم الجامعة بقياس مستوى الأداء العام بصورة منتظمة؟
					2. هل تعتقد أن الجامعة تسعى لتحقيق مكانة متميزة على الخريطة العلمية على المستوى الوطني من اتخاذ تدابير جادة من الناحيتين العلمية والعملية؟
					3. هل تعتقد أن الجامعة تسعى لتحقيق مكانة متميزة على الخريطة العلمية على المستوى العالمي من اتخاذ تدابير جادة من الناحيتين العلمية والعملية؟
					4. هل تعتقد أن خريجي الجامعة يتمتعون بمستوى علمي متميز؟
					5. هل تعتقد أن خريجي الجامعة يحظون بترحيب كبير في سوق العمل لمجرد أنهم خريجو هذه الجامعة؟
					6. هل تعتقد أن مستوى الأداء العام بالجامعة له تأثير إيجابي وفعال على مستوى الطلاب العلمي؟
					7. هل تقوم الجامعة بعمل بحث أو دراسة مسحية للتعرف على الأسباب التي تحول دون حصولهم على مكانة متميزة على الخريطة العلمية للجامعات الأفضل على المستوى الوطني العالمي؟
					8. هل تعتقد أن الإدارة العليا للجامعة تفر بأن موقعها على الخريطة العلمية يتناسب مع مستوى جودة الأداء العام بها؟
					9. هل تعتقد أن الجامعة تسعى سعيا حثيثا لمنافسة غيرها من الجامعات المناظرة؟
					10. هل تهتم الجامعة بالتأكد من مدى ملاءمة الطالب أو صلاحيته للدراسة أو للكلية التي يرغب في الالتحاق بها؟
					11. هل تحافظ الجامعة دائما على توافر النسبة العالمية بين عدد أعضاء هيئة التدريس إلى عدد الطلاب بها؟
					12. هل تلتزم الجامعة بعدم السماح لأعضاء هيئة التدريس بالتدريس في غير تخصصاتهم؟
					13. هل تعتقد أن جميع أعضاء هيئة التدريس يتمتعون بالقدرة الفعلية على التدريس وتوصيل المعلومة للطالب والتأكد من استيعابها؟

					14. هل يتم تدريس المواد الأساسية بمعرفة أكثر من معلم، بحيث يتيح للطالب فرصة اختيار معلمه ؟
					15. هل تشترط الجامعة على عضو هيئة التدريس عند تعيينه حجم الإنتاج العلمي الذي يتعين عليه تقديمه خلال فترة معينة ؟
					16. هل يشارك أعضاء هيئة التدريس في دورات توعوية لمواجهة المشكلات التي يعاني منها المجتمع المحيط؟
					17. هل تهتم الجامعة بوضع إطار علمي يمكن من خلاله لأعضاء هيئة التدريس تقديم المشورة العلمية للمؤسسات العاملة في المجتمع؟
					18. هل يتم تطبيق نظام الساعات المكتتبية المخصصة لمساعدة الطلاب علميا بأسلوب عملي جاد؟
					19. هل تلتزم الجامعة بتطبيق مبدأ نفرغ أعضاء هيئة التدريس المنفرغين أساسا بعدم التدريس في المؤسسات التعليمية الأخرى إلا من خلال برامج التبادل أو تمثيل الجامعة؟
					20. هل تهتم لجامعة بإجراء تقييم لأداء هيئة التدريس نهاية كل فصل دراسي ؟
					21. هل تقوم الجامعة بإتاحة الفرصة للطلاب لتقييم أداء معلمهم نهاية كل فصل دراسي ؟
					22. هل تتبنى الجامعة نظاما معيناً يستهدف مساعد أعضاء هيئة التدريس على الارتقا بمستوى أدائهم ؟
					23. هل تعتقد أن الجامعة مهتمة بوجود ارتباط واضح بين ما تقدمه من برامج دراسية وما تعتقه من رؤية ورسالة وقيم وما تسعى لتحقيقه من أهداف؟
					24. هل تعتقد أن البرامج الدراسية التي تقدمها الجامعة تلبى احتياجات سوق العمل و البيئة المحيطة ؟
					25. هل تقوم الجامعة بإجراء بحوث أو استطلاعات رأي للتعرف على احتياجات سوق العمل والبيئة المحيطة من البرامج الدراسية ؟
					26. هل تهتم الجامعة بتبني نظم منهجية لتحديث البرامج الدراسية بحيث تواكب روح العصر والمجتمع ؟
					27. هل تعتقد أن البرامج الدراسية التي تقدمها الجامعة تسهم بصورة واضحة في دعم القدرات الذهنية للطلاب وتكسبه القدرة على الاستنتاج وتحليل المواقف ؟

					28. هل تتبنى الجامعة أي برامج علمية لتنمية القدرة على الابتكار والابداع؟
					29. هل تهتم الجامعة بإدارة المعرفة ؟
					30. هل تعتقد أن البرامج الدراسية التي تقدمها الجامعة تتناسب نوعيا مع الدرجة العلمية المؤهلة لها ؟
					31. هل تهتم الجامعة بتنوع مصادر التعليم وتحث المعلمين على تشجيع الطلاب على البحث عن المعلومات في أكثر من مصدر وعدم الاكتفاء بالكتاب المقرر ؟
					32. هل تعتقد أن المباني والأثاث الجامعي صالح ومناسب تماما للوفاء بالغرض الذي وجد من أجله ؟
					33. هل تعتقد أن التجهيزات الفنية والمرافق مثل المختبرات والورش والأجهزة الإلكترونية والقاعات المخصصة للأنشطة ملائمة تماما من حيث الكم والنوع ؟
					34. هل تعتقد أن المكتبة لديها العديد من المصادر العلمية التي تتناسب التخصصات العلمية والبرامج الدراسية التي تقدمها ؟
					35. هل تهتم الجامعة بتجهيز المكتبة بالوسائط الآلية و الإلكترونية التي تفيد الطلاب في سرعة الحصول على ما يحتاجونه من مراجع؟
					36. هل تقوم المكتبة باستعارة الكتبغير المتاحة بها من المكتبات الأخرى لحساب طلاب الجامعة التي تتبعها ؟
					37. هل تعتقد أن جميع العاملين بالمكتبة مؤهلون للعمل بها ؟
					38. هل ترى أن عدد العاملين بالمكتبة مناسب تماما لعدد الطلاب المترددين عليها ؟
					39. هل ترى أن المكتبة قادرة على استيعاب أعداد المترددين عليها في وقت واحد بما يبسر لهم الحصول على الخدمة دون عناء ؟
					40. هل تقوم الجامعة بتأمين سكن للطلاب المغتربين يتلاءم مع أعدادهم ؟
					41. هل تعتقد أن السكن الدامعي يوفر للطلاب جميع متطلبات الإعاشة المطلوبة ؟
					42. هل تعتقد أن المقابل المادي الذي يتعين على شاغل الوحدة السكنية دفعه معقول ؟

					43. هل توجد بالدعوة عيادة لتقديم الخدمات الطبية العاجلة والطارئة؟
					44. هل تضم العيادة الأجهزة و الأدوات بما يناسب ويكفي لأداء مهمتها؟
					45. هل توجد بالجامعة سيارة إسعاف لنقل المصابين؟
					46. هل تضم الجامعة مطاعم أو كافيتيريات قادرة على خدمة الطلاب والعاملين والمترددین عليها؟
					47. هل تضم الجامعة مرافق للأنشطة الرياضية مثل الملاعب وحمامات السباحة تناسب الطلاب وأعضاء هيئة التدريس؟
					48. هل تضم الجامعة مرافق للأنشطة الثقافية مثل المسرح والسينما وقاعات الهوايات تناسب الطلاب؟
					49. هل تتبنى الجامعة سياسات أو لوائح تتضمن قواعد و أسسا لتقييم الطلاب يتعين على المعلم أن يلتزم بها؟
					50. هل تمارس القيادات الجامعية إشرافا على مدى التزام المعلمين بقواعد تقييم الطلاب؟
					51. هل يكون الطالب على علم بتوزيع درجات تقييمه في المادة التي يقوم بدراستها مع بداية الفصل الدراسي؟
					52. هل يحق للطالب التظلم من درجة التقييم التي يقررها المعلم؟
					53. هل يحق للطالب المنتظم طلب تشكيل لجنة محايدة من أساتذة المادة لإعادة تقييم إجابته المثبتة في ورقة الامتحان؟
					54. هل يسمح للطالب بالاطلاع على رقة إجابته إذا طلب ذلك؟
					55. هل تقوم الجامعة بإتاحة كافة المعلومات والقواعد المتعلقة بالقبول و التسجيل للاطلاع عليها لدى طلبها؟
					56. هل تقوم الجامعة بإتاحة كافة القواعد واللوائح المتعلقة بحقوق الطلاب وواجباتهم في دراستهم الجامعية للاطلاع عليها لدى طلبها؟
					57. هل تقوم الجامعة بإخطار الطلاب بأي تغيير أو تعديل يطرأ على القواعد المتعلقة بدراستهم أو حتى إخطارهم بمجرد وجود تغيير أو تعديل؟
					58. هل تتبنى الجامعة سياسات تنظم قواعد للحصول على القروض والمنح الدراسية وتخفيض الرسوم وحوافز المتفوقين؟
					59. هل تتبنى الجامعة سياسات تبين كيفية تقديم الطلاب لما لديهم من شكاوى من بيان إجراءاتها والجهة التي تقدم إليها؟

					60. هل تتبنى الجامعة نظاما يضمن اتصال علم القيادة العليا بتقديم أحد الطلاب بالشكوى فور تقديمها ؟
					61. هل يتاح للطالب التظلم من قرار فحص شكواه إلى جهة أعلى داخل الجامعة ؟
					62. هل تتبنى الجامعة خطة استراتيجية لا نقل مدتها عن ثلاث سنوات ؟
					63. هل تتضمن الخطة رؤية ورسالة وقيما واستراتيجيات للتطبيق ؟
					64. هل تلتزم الوحدات التابعة للجامعة بوضع خطط تشغيلية في إطار الخطط الاستراتيجية للجامعة ؟
					65. هل يشارك في وضع الخطة الاستراتيجية مختلف المستويات الإشرافية بالجامعة ؟
					66. هل تقوم الجامعة بتوعية العاملين بها بأهمية الخطة الاستراتيجية و ضرورة الالتزام بها ؟
					67. هل تشرف الجامعة على مدى التزام كافة الوحدات بالخطة الاستراتيجية ومدى اتفاق الأنشطة التي تطلب عقدها مع الخطة الاستراتيجية بحيث ترفض عقد أي نشاط لا يتفق معها؟
					68. هل يتم وضع السياسات التي تتبناها الجامعة بما يستهدف تنفيذ الاستراتيجيات التي اعتمدها الخطة الاستراتيجية؟
					69. هل تتبنى الجامعة أسلوبا يجعل للمتعلم دورا كبيرا في العملية التعليمية دون أن يتوقف عند حد التلقي والاستيعاب؟
					70. هل تركز العملية التعليمية في الجامعة على إكساب المتعلم القدرة على تحليل المواقف وتقييم الأحداث والأشخاص؟
					71. هل يعتمد الأسلوب التعليمي الذي تتبناه الجامعة إلى حد كبير على تكنولوجيا المعلومات والاتصال المتقدمة ؟
					72. هل يهتم النظام التعليمي بالجامعة بتنمية قدرات الدارسين أكثر من اهتمامه بأعدادهم ؟
					73. هل تهتم الجامعة بالحصول على شهادة نظام إدارة الجودة أيزو 9001 ؟
					74. هل تهتم الجامعة بالحصول على شهادة نظام إدارة البيئة أيزو 14001 ؟
					75. هل تهتم الجامعة بالحصول على شهادة نظام إدارة أمن المعلومات أيزو 27001 ؟

					76. هل تهتم الجامعة بالحصول على شهادة نظام السلامة والصحة المهنية OHSAS أيزو 18001 ؟
					77. هل تهتم الجامعة باستطلاع رأي المتعلمين و التعرف على تقييمهم لمختلف عناصر العملية التعليمية بصورة دورية ؟
					78. هل تهتم الجامعة بقياس فعالية الأداء المؤسسي ؟
					79. هل تقوم الجامعة بإصدار المستندات التي يطلبها الطلاب مثل شهادة القيد بالجامعة في اليوم التالي على الأكثر ؟
					80. هل تقوم الجامعة عند تغيير القواعد والإجراءات المتعلقة بحقوق و واجبات المتعلمين باستطلاع آرائهم قبل إجراء التغيير ؟
					81. هل تقوم الجامعة بتقديم جوائز خاصة للمبدعين و أصحاب الابتكارات من الطلاب بالإضافة إلى تخفيض الرسوم الدراسية أو الإعفاء منها ؟
					82. هل تعتقد أن الجامعية تهتم بتحويل البيئة الجامعية بداخلها إلى مجتمع للمعرفة ؟
					83. هل تهتم الجامعة اهتماما خاصا بالبحث العلمي من خلال اختيار الكوادر المؤهلة له من ذوي الأداء المتميز ؟
					84. هل تهتم الجامعة بتوفير ميزانية كافية للبحث العلمي سواء من ميزانيتها أو من مساهمات المؤسسات الأخرى ورجال الأعمال ؟
					85. هل تقوم الجامعة بالمراجعة الدائمة لبرامجها التعليمية وما تحتويه من مواد دراسية ؟
					86. هل تهتم الجامعة بالإشراف على خدمات المتعلمين والتأكد من مواكبتها للمستوى المطلوب ؟
					87. هل تقوم الجامعة بمراجعة حجم الأعمال المنوطة بالعاملين وخاصة أعضاء هيئة التدريس وما يقابله من مكافآت وحوافز؟
					88. هل تهتم الجامعة بالنظر في مدى ملائمة القواعد المطبقة لديها بشأن حقوق الطبع والملكية الفكرية للإنتاج العلمي ؟
					89. هل تهتم الجامعة بالتأكد من كفاءة وكفاية جميع الموارد المتاحة بها بصفة دورية ؟
					90. هل تهتم الجامعة بإدارة المخاطر مع إجراء تقييم شامل للموقف؟
					91. هل تهتم الجامعة بتحديث الأجهزة الإلكترونية بصورة دورية لتواكب أعلى الاشتراطات الفنية ؟

				92. هل تعتقد أن الجامعة تهتم اهتماما خاصا بالحفاظ على مواردها البشرية المتميزة ؟
				93. هل تعتقد أن المتعلم الذي يطلب مقابلة أعلى مستوى إشرافي بالجامعة يجاب إلى طلبه في اليوم التالي على الأكثر ما لم يكن هناك مانع من ذلك كسفر المسؤول مثلا ؟
				94. هل يدين العاملون بالجامعة بالولاء المؤسسي نحوها ؟
				95. هل ترى أن بيئة العمل داخل الجامعة تتميز بالشفافية والانفتاح ؟
				96. هل تعتقد أن الإدارة العليا تقدم الدعم المادي الكافي لتطبيق الجودة بالجامعة ؟
				97. هل تطبق الجامعة نظاما لتلقي اقتراحات المتعلمين والعاملين ؟
				98. هل يتم التعامل مع شكاوى الطلاب والعاملين بالجدية المناسبة والرد على مقدم الشكوى بنتيجة الفحص ؟
				99. هل تهتم الجامعة باستمرار بتبسيط الإجراءات وتسيير العمليات دون الإخلال باللوائح والسياسات ؟
				100. هل تهتم الجامعة بنشر ثقافة الجودة بين الطلاب والعاملين ؟
				101. هل يمتلك الطلاب القدرة على استخدام الحاسوب وتقنية المعلومات بصورة متميزة ؟
				102. هل يحظى الطلاب بفرصة كافية للتدريب العملي أثناء الدراسة ؟
				103. هل تعتقد أن الفرصة المتاحة أمام الطلاب لحضور حلقات نقاشية وورش عمل خلال الفصل الدراسي كافية ؟
				104. هل تقوم الجامعة بمتابعة الخريجين في حياتهم العملية ؟
				105. هل يوجد توازن بين الجانبين النظري والتطبيقي في البرامج الدراسية ؟
				106. هل ترى أن أسلوب أداء الاختبارات الفصلية مناسب ؟
				107. هل تعتقد أن عملية رصد الدرجات لدى المسجل تحظى بدقة بالغة ؟
				108. هل ترى أن أسلوب تصحيح الامتحانات يحقق أقصى درجات الدقة والعدالة ؟
				109. هل تعتقد أن إدارة المحاضرة داخل الجامعة تجري على النحو الأمثل ؟

					110. هل يحصل أعضاء هيئة التدريس على التشجيع الكافي لتأليف الكتب الجامعية ؟
					111. هل تعتقد أن العبء التدريسي لأعضاء هيئة التدريس يناسب المعدلات العالمية؟
					112. هل تعتقد أن الجو العام داخل المكتبة من الإضاءة والحرارة التهوية ملائم تماما ؟
					113. هل تعتقد أن سياسة القبول بالجامعة منطقية وواضحة تماما للجميع ؟
					114. هل تعتقد أن مبدأ تكافؤ الفرص أمام الراغبين في الالتحاق بكليات الجامعة مطبق على نحو صارم ؟
					115. هل تحظى إجراءات الالتحاق بكليات الجامعة بشفافية تامة؟
					116. هل تعتقد أن رسالة الجامعة و أهدافها معروفة وواضحة تماما لأعضاء هيئة التدريس ؟
					117. هل تعتقد أن الأساليب الحالية التي تستخدمها الجامعة في تسجيل البيانات والمعلومات الخاصة بالطلاب ونتائجهم سليمة تماما؟
					118. هل تعتقد أن اللجان المتخصصة التي تشكلها الجامعة مثل لجان المناهج ولجان الدراسات العليا تتميز بالفعالية ؟
					119. هل تعتقد أن الأقسام العلمية بالكليات تمارس دورها بحرية كاملة ؟
					120. هل تعتقد أن أساليب وآليات اعتماد المناهج والخطط الدراسية والبحوث مناسبة تماما ؟
					121. هل تعتقد أن اختيار أعضاء هيئة التدريس حق تمارسه الكلية المعنية دون ضغوط من الإدارة العليا لاختيار شخصيات بعينها؟
					122. هل تستخدم الجامعة نظاما أمنيا يتميز بالكفاءة والفعالية لتأمين الجامعة والعملية التعليمية ؟
					123. إذا تدخلت الإدارة العليا للجامعة في أحد المواقف الذي يستدعي تدخلها فهل تقوم بتطبيق اللوائح والسياسات ومبادئ العدالة جون أي اعتبار لأية موازنات غير موضوعية ؟
					124. هل تعتقد أن العلاقة بين أعضاء هيئة التدريس باختلاف درجاتهم الوظيفية والأكاديمية يحكمها الاحترام المتبادل؟
					125. هل تعتقد أنه من المستحيل أن يمارس أي شخص داخل الجامعة أي ضغوط غير مشروعة خارج نطاق اللوائح والسياسات للتأثير على نتائج الطلاب بحيث تأتي على خلاف الواقع ؟

## وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

## جامعة محمد بوضياف - المسيلة

## الموضوع: بحث لنيل شهادة الدكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم

في إطار القيام بدراسة بعنوان التحول التنظيمي وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة في التعليم

العالي دراسة ميدانية جامعة محمد بوضياف المسيلة

لذا نرجو منكم المساهمة بالإجابة على أسئلة هذا الاستبيان بكل موضوعية علما أن هذه الإجابة سوف

تبقى سرية ولا تستعمل إلا في أغراض علمية بحثية ولكم منا جزيل الشكر

الرجاء منك قراءة كل عبارة بدقة ثم الإجابة عليها بوضع علامة (x)

## البيانات الشخصية:

- الخبرة المهنية: أقل من 5 سنوات ( ) , من 05 إلى 15 سنة ( ) , أكثر من 15 سنة ( ) .

الوظيفة: عميد ( ) نائب عميد ( )

رئيس قسم ( ) نائب رئيس قسم ( ) آخر ( )

## أداة الدراسة

أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما		
					يشجع رؤساء الإدارات الموظفين على طرح أفكارهم لحل المشكلات	S1
					يستخدم الموظفون العصف الذهني لحل المشكلات التي تواجههم أثناء تأدية مهامهم	S2
					أداء المهام يكون ضمن فرق العمل	S3
					تسيير العملية الإدارية وفق ( التخطيط، التنظيم، التعيين، التوجيه، الرقابة)	S4
					فرق العمل تكون على مستويات تنظيمية في الكليات	S5
					يخضع الموظفون الى التدريب والتكوين	S6
					تم ترقية الموظفون وفقا لدرجات الأداء الوظيفي	S7
					تستخدم الكليات مواقع رسمية الكترونية لعرض نشاطاتها لهيئة التدريس والطلاب	S8
					الموظفون في الجامعة يخضعون الى قياس أداءهم الكترونيا	S9
					تخلت الجامعة عن الملفات الورقية (تحقيق نظام صفر ورقة) في جميع أنشطاتها	S10

					S11	يمكن القيام بالتسجيلات الجامعية باستخدام الإيميل المهني والمنصات الإلكترونية الخاصة بالجامعة
					S12	يتواصل الموظفون في ما بينهم عبر الشبكة الإلكترونية الداخلية (انترنت)
					S13	على مستوى كل كليات الجامعة موارد بشرية متخصصة في المعلوماتية
					S14	تنتهج الجامعة التعليم الإلكتروني والتعليم عن بعد
					S15	هيئة التدريس لها القدرة على تقديم المحاضرات المتزامنة وغير المتزامنة.
					S16	يقبل الطالب على المحاضرات المتواجدة على مستوى قاعدة موودل
					S17	يلتزم الأساتذة بوضع المحاضرات على منصة موودل.
					S18	طلبة الدراسات العليا لهم حسابات على مستوى ASJP و SNDL
					S19	تشجع الجامعة المبادرات الفردية لتحقيق جودة البحث العلمي
					S20	يمتلك طلبة نظام LMD مهارات عالية تحصل عليها وفق لبرنامج السداسيات
					S21	مشاريع البحث العلمي في الجامعة لها علاقة بالمحيط الإقتصادي والاجتماعي
					S22	تعمل الجامعة على ارساء مبادئ التنمية المستدامة لدى الخريجين لحل المشكلات التي سوف تواجههم في المجتمع
					S23	يساهم الشركاء الإجتاعين في تمويل البحوث العلمية للإستفادة من نتائجها لاحقا
					S24	يلتزم الموظفون بالسلم الإداري في الكليات.
					T1	يتميز الطلبة المتخرجين بمستوى متميز
					T2	تركز الإدارة العليا على قياس جودة الاداء العام بهدف منافسة الجامعات الأخرى
					T3	تهتم الجامعة بملائمة قدرات الطالب للدراسة أو الكلية التي يرغب بها
					T4	أعضاء هيئة التدريس لهم الكفاءة للممارسة لمحاهم وتغطية المواد الدراسية
					T5	تقييم هيئة التدريس لأدائهم من خلال الكلية أو استطلاع رأي للطلاب
					T6	مشاركة أعضاء هيئة التدريس في خدمة المجتمع عن طريق دورات توعية لمحاربة المشكلات
					T7	تهتم الجامعة بحجم الإنتاج العلمي لهيئة التدريس
					T8	تواكب البرامج الدراسية مستجدات العصر وسوق العمل
					T9	تنوع البرامج الدراسية وفق متطلبات الدرجة العلمية والقدرات الذهنية للطلاب
					T10	ترتبط البرامج الدراسية بالرؤية المستقبلية التي تتبناها الجامعة
					T11	مصادر التعليم في العملية التعليمية متنوع
					T12	تمتلك الجامعة مباني وتأثيث جامعي تتناسب مع عدد الطلاب وراحتهم أثناء تحصيلهم العلمي
					T13	تسعى الجامعة للحصول على شهادة نظام ادارة البيئة أيزو 14001
					T14	تسعى الجامعة للحصول على شهادة نظام السلامة والصحة المهنية OHSAS أيزو 18001
					T15	تتعدد مصادر المعلومات في المكتبة الجامعية (ورقية، إلكترونية)
					T16	المورد البشري في المكتبة الجامعية مؤهل لأداء مهامه
					T17	سعة المكتبة العلمية تتوافق مع جميع التخصصات وتعداد الطلاب
					T18	تجهز الجامعة المخبر والورش بأحدث الأجهزة ما يتلائم مع الأنشطة البحثية من حيث الكم والنوع

					T19	تتوفر الجامعة على المرافق المساعدة (سكن للطلاب - خدمات طبية - قاعات للنشاطات الثقافية والترفيهية)
					T20	توظف الجامعة موارد بشرية مؤهلة ومدربة لتوفير الأمن داخل أسوار الجامعة
					T21	تطبق هيئات التدريس آليات لتقييم الطلبة وتوزيع الدرجات
					T22	تضع الجامعة قواعد ولاوائح تنظيمية لحماية حقوق الطلبة في التقييم
					T23	يطلع الطالب على آخر المستجدات فيما يخص القبول والتسجيل وأي تعديل يخص الحقوق والواجبات
					T24	تبنى الجامعة خطة استراتيجية طويلة المدى واضحة الاهداف
					T25	تراقب الهيئات العليا للجامعة مختلف المستويات المسؤولة على تطبيق الخطة الإستراتيجية
					T26	تسعى الجامعة الى تحقيق مكانة متميزة وطنيا وعالميا وذلك بإتخاذها تدابير فعالة من الناحيتين العلمية والعالمية
					T27	تهتم الجامعة بإدارة المعرفة وتنمية القدرة على الإبتكار والإبداع

### المحور الأول: بيانات شخصية:

المحور الثاني: التحول التنظيمي وينقسم الى - التحول الرقمي: S8 S9 S10 S11 S12 S13

- التحول الإداري: S1 S2 S3 S4 S5 S6 S7

- التحول البيداغوجي: S19 S18 S17 S16 S15 S14 S20

- التنمية المستدامة: S21 S23 S22 S24

### المحور الثالث: ادارة الجودة الشاملة في التعليم العالي وينقسم الى

المدخلات: T3 T4 T12 T13 T14 T16 T17 T18 T19 T20 T23

العملية التعليمية: T5 T6 T7 T8 T9 T10 T11 T15

المخرجات: T1 T2 T22 T24 T25 T26 T27

## الملحق (03): قائمة الأساتذة المحكمين

## الأساتذة المحكمين

مكان العمل	الوظيفية	المحكم
جامعة قسنطينة	أستاذ تعليم عالي	لوكيا الهاشمي
جامعة المسيلة	أستاذ تعليم عالي	ضياف زين الدين
جامعة سطيف	أستاذ تعليم عالي	بغول زهير
جامعة عنابة	أستاذ تعليم عالي	بومنقار مراد
جامعة المسيلة	أستاذ محاضر أ	مغار عبد الوهاب
جامعة الجزائر 2	أستاذ محاضر أ	إسماعيل بوعمامة
جامعة المسيلة	أستاذ تعليم عالي	علوطي عاشور



							وجود او عدم وجود المصلحة او النظام المخصص للأرشيف+فعالة ام لا	رئيس مركز الشبكات+الامين ع للجامعة+الامين ع للكلية+ رئيس مصلحة الاحصاء والعلام للكلية+للجامعة	4. تمتلك المؤسسة أرشيفاً منظماً.
ك21									المؤسسة مزودة بهيكل معلومات واستشراف.
ك121							سجل الجرد+الاحصائيات	الامين العام للجامعة+الامين العام للكلية+نائب المدير المكلف بالتخطيط	توفر المؤسسة الموارد والكفاءات اللازمة لتسيير وتطوير نظام المعلومات 1. وجود جرد للوسائل (بعدد كاف) (الهياكل القاعدية و العتاد). 2. للمؤسسة موظفين مكلفين باستخدام و صيانة الوسائل (الخاصة بالمعلومات) أو المساعدة. 3. تستخدم المؤسسة بطاقات الوصف الوظيفي و الكفاءات. 4. تخصص المؤسسة ميزانية مخصصة للصيانة وتطوير نظام المعلومات.
							قائمة الموظفين	الامين العام للجامعة+الامين العام للكلية+ رئيس مركز الشبكات	
							بطاقات الوصف الوظيفي والكفاءات	الامين العام للجامعة+الامين العام للكلية	
							قيمة الميزانية	أ ع للجامعة+أ ع للكلية+العديد+رئيس مركز الشبكات+ نائب المدير للتخطيط	
ك221							قائمة المكلفين	الامين ع للجامعة+الامين ع للكلية	أنشأت المؤسسة جهاز رصد ومتابعة 1. عينت المؤسسة الأشخاص المكلفين بعملية المتابعة. 2. يقدم المكلفون بمتابعة العملية تقارير عن حصيلة عملهم
							نسخة من التقارير	الامين العام للجامعة+الامين العام للكلية	
ك31									تقوم المؤسسة بأرشفة ونشر المعلومات الإدارية و البيداغوجية
ك131							الوثيقة الوطنية المتعلقة بتنظيم الارشيف	الامين العام للجامعة+الامين العام للكلية	الارشيف والتخلص من المعلومات الادارية البيداغوجية والعلمية متوافقة مع القوانين سارية المفعول و/أو المعرفة من قبل المؤسسة. 1. تطبق المؤسسة القوانين سارية المفعول المتعلقة بالارشفة والتخلص من المعلومات. 2. تضع المؤسسة أحكاماً داخلية متعلقة بأرشفة مستندات ووثائق أخرى (بيست خاضعة للقوانين سارية المفعول). 3. قامت المؤسسة بجرد وسائل الارشفة والتخلص من المعلومات 4. تخصص المؤسسة موظفين المكلفين بذلك 5. تحترم المؤسسة طرق سير العمل ونتيجة التقويم الذاتي. 6. لدى المؤسسة اجراءات واضحة ومحددة في مجال التخلص من المعلومات
							نسخة من الأحكام المتعلقة بالارشفة	الامين العام للجامعة+الامين العام للكلية	
							سجل الجرد لوسائل الارشفة	الامين العام للجامعة+الامين العام للكلية	
							قائمة الموظفين	الامين العام للجامعة+الامين العام للكلية	
							اي وثيقة	الامين العام للجامعة+الامين العام للكلية	
ك331									تحرص المؤسسة على نشر المعلومات لفائدة شركائها 1. تحرص المؤسسة على نشر المعلومات لفائدة شركائها عن طريق موقع الانترنت. 2. تحرص المؤسسة على نشر المعلومات لفائدة شركائها عن طريق المنشورات.
							معاينة الموقع	المكلف بالموقع+الامين ع للكلية+رئيس مركز الشبكات+رئيس خلية الاعلام	
							نسخة من المنشور	الامين ع للجامعة+الامين ع للكلية+رئيس خلية الاعلام	

						قائمة اللقاءات (العدد والتواريخ)	الأمين ع للجامعة+ الأمين ع للكلية+رئيس خلية الاعلام	3. تحرص المؤسسة على نشر المعلومات لفائدة شركائها عن طريق اللقاءات المتعلقة بمواضيع معينة.	
						قائمة الايام المفتوحة(العدد والتواريخ)	عميد الكلية+الأمين ع للجامعة+ نواب المدير	4. تحرص المؤسسة على نشر المعلومات لفائدة شركائها عن طريق الايام المفتوحة.	
						نسخة من المطويات	عميد الكلية+رئيس خلية الاعلام	5. تحرص المؤسسة على نشر المعلومات لفائدة شركائها عن طريق المطويات و الملصقات.	
						اي وثيقة	رئيس خلية الاعلام	6. تحرص المؤسسة على نشر المعلومات لفائدة شركائها عن طريق استعمال وسائل الاعلام.	
								تضع المؤسسة خدمات رقمية تحت تصرف طلابها وموظفيها	ك 41
								الخدمات الرقمية معرفة ويعدد كاف	ك 141
						وصف المبني/المباني	الامين العام للجامعة	1. توفر المباني الخاصة باستخدام الوسائل التكنولوجية	
						جرد الوسائل	الامين العام للجامعة+العميد+الامين العام للكلية	2. توفر الوسائل الملحقه مثل الطابعات والناسخات	
						اي وثيقة تثبت مستوى التغطية والتدفق	الأمين ع للكلية+رئيس مركز الشبكات+ الأمين ع للجامعة	3. كفاية الربط بشبكة الانترنت.	
						وصف الخدمات	عميد الكلية+رئيس مركز الشبكات+محافظ المكتبة	4. تقدم المؤسسة الخدمات المساعدة للتمكن من التحكم من الخدمات الرقمية	
						جرد الوسائل	الأمين ع للجامعة+عميد الكلية+رئيس مركز الشبكات+ رئيس القسم	5. توفر الوسائل الرقمية الداتا شو والكومبيوتر و.و.	
						وصف الموارد	الأمين ع للجامعة+عميد الكلية+رئيس مركز الشبكات+ محافظ المكتبة	6. توفر الموارد الرقمية مثل الكتب الاليكترونية وقواعد الدخول للمجلات ومراكز البحث عبر النت	
						احصائيات	رئيس مركز الشبكات+المكلف بالموقع بالكلية+ محافظ المكتبة	7. ماهي نسبة استعمال الخدمات الرقمية المستعملة	
								الادوات والوسائل الرقمية (موقع الانترنت، البريد الرقمي) تستجيب لاحتياجات المستخدمين	ك 241
						عدد المستعملين	رئيس مركز الشبكات+ المكلف بالموقع	1. تقوم المؤسسة بالتسجيل اليومي للمستعملين للادوات والوسائل الرقمية	
						عدد الزوار+نتائج استبيانات رضا المستخدمين	رئيس مركز الشبكات+ المكلف بالموقع	2. يستجيب موقع الانترنت الخاص بالمؤسسة لاحتياجات الطلبة، الاساتذة والموظفين	
						وصف الوسيلة+ الرابط	رئيس مركز الشبكات+ المكلف بالموقع	3. توفر المؤسسة وسيلة رقمية لتلقي شكاوى المستخدمين	
						رابط المنصة	رئيس مركز الشبكات+ المكلف بالموقع+ رئيس خلية التعليم الالكتروني	4. تطور المؤسسة التعليم الإلكتروني.	
						قائمة البرامج المتوفرة	الأمين ع للجامعة+الأمين ع للكلية+رئيس مركز الشبكات+ رئيس القسم+محافظ المكتبة	تضع المؤسسة وسائل وبرامج التسيير تحت تصرف المؤسسة والمصالح العاملة (مصلحة التسجيلات، الموارد البشرية: الموظفون، الميزانية والمالية، ...)	ك 341
								1. توفر المؤسسة برامج التسيير لمختلف مصالحها	

										2. تخصص المؤسسة ميزانية لاستعمال، وصيانة الوسائل المستخدمة.	الأمين ع للجامعة+الأمين ع للكلية	تحديد الميزانية	
										تقوم المؤسسة بتنظيم و تسيير وترقية الاتصالات مع الأطراف المعنية الداخلية و الخارجية		ك51	
										توفر المؤسسة الامكانيات المناسبة للاتصال الداخلي والخارجي			ك151
										1. توجد خلية للاتصال على مستوى المؤسسة	العميد+ رئيس الخلية+ الأمين ع للجامعة	قرار التعيين	
										2. تضع الخلية نظاماً داخلياً	رئيس الخلية	النظام الداخلي للخلية	
										3. تخصص المؤسسة ميزانية كافية للخلية	الأمين ع للجامعة+الأمين ع للكلية	قيمة الميزانية	
										4. توفر المؤسسة تكويناً في تقنيات الإعلام والاتصال.	الأمين ع للجامعة+الأمين ع للكلية	تقرير(التواريخ)	
										5. تستعمل المؤسسة في الوسائل المساعدة:			
										- موقع الانترنت و البريد الالكتروني الداخلي.	رئيس خلية الاتصال	عنوان الموقع/البريد الالكتروني	
										- جريدة المؤسسة، المنشورات.	رئيس خلية الاتصال	الجريدة	
										- المصصقات.	رئيس خلية الاتصال	نموذج عن الملصق	
										- مجالات التبادل (لقاءات، زيارات،...).	رئيس خلية الاتصال	قائمة المواعيد	
										6. تجري المؤسسة اجتماعات مع الجهات المهمة	رئيس خلية الاتصال+ عميد الكلية+ نواب المدير	محاضر الاجتماعات	
										7. تقدم المؤسسة تقاريراً للتقييم الداخلي حول الاتصال وتضع خططاً للتحسين	رئيس خلية الاتصال+ عميد الكلية	تقرير التقييم	
										تتقن المؤسسة الاتصال في حالة أزمة			ك251
										1. أنشأت المؤسسة خلية أزمة وحظرت استراتيجيات اتصال لساعة الإزمة	الأمين ع للجامعة	قرار التصيب والهبل	
										2. حددت المؤسسة مسؤوليات الأشخاص المكلفين بعملية الاتصال ساعة الإزمة	الأمين ع للجامعة	تحديد المسؤوليات	
										3. تمتلك المؤسسة خطة لتسيير حالة أزمة	الأمين ع للجامعة	نسخة من الخطة	
										شروط إعداد السياسات			ك2
										تمتلك المؤسسة هيئات مكلفة بإعداد سياسات متفق عليها للتكوين و البحث والحكمة.			ك12
										أنشأت المؤسسة هيئات مشورة			ك112
										1. الهيئات معرفة قانوناً وتحترم النصوص القانونية والتنظيمية			
										• مجلس إدارة الجامعة	الأمين العام للجامعة	قرار الإنشاء	
										• مجلس المديرية	الأمين العام للجامعة	قرار الإنشاء	
										• المجلس العلمي للجامعة	الأمين العام للجامعة	قرار الإنشاء	
										• مجلس ادارة الكلية	عميد الكلية	قرار الإنشاء	
										• المجلس العلمي للكلية	عميد الكلية+رئيس المجلس العلمي	قرار الإنشاء	
										• اللجان العلمية	رؤساء الأقسام+رؤساء اللجان العلمية	قرار الإنشاء	
										• فريق ميدان التكوين	نائب العميد للبيداغوجيا	قرار الإنشاء	
										• فريق شعبة التكوين	نائب العميد للبيداغوجيا	قرار الإنشاء	
										• فريق الاختصاص	نائب العميد للبيداغوجيا	قرار الإنشاء	













رقم	موضوع	مجلس التوجيه والهيئات الاستشارية	مجلس التوجيه والهيئات الاستشارية
ك 63	يدير مسؤول المؤسسة الموارد ويخصصها وفقاً لأهداف المؤسسة و ينظم عملية تقييم فعاليتها استغلالها		
ك 163	يسير الأمر بالصرف و/أو الإدارة الميزانية ويوزعها حسب الأهداف المحددة.		
	الامين ع للجامعة+الامين ع للكلية	1. توزيع الميزانية حسب الأبواب والفصول	مدونة اميزانية
	الامين ع للجامعة+الامين ع للكلية	2. نسبة الإنفاق حسب الفصول.	مدونة الانفاق
ك 263	الأمر بالصرف ينظم المراقبة الداخلية والتقييم الذاتي للموارد.		
	الامين ع للجامعة+الامين ع للكلية	1. من خلال المراقبة و/أو التقييم الداخلي	
	رئيس الجامعة+الامين ع للجامعة+العميد+الامين ع للكلية	2. التقييم المالي.	تقرير التقييم المالي
	رئيس الجامعة+الامين ع للجامعة+العميد+الامين ع للكلية	3. تقرير المراقب المالي	نسخة من تقرير المراقب المالي
	رئيس الجامعة+الامين ع للجامعة+العميد+الامين ع للكلية	4. تقرير التقييم الذاتي	نسخة من تقرير التقييم الذاتي
ك 73	توفر المؤسسة الوسائل المادية الضرورية و الملائمة لحسن سير أنشطتها		
ك 173	العتاد و الوسائل والبرامج متوفرة للعاملين		
	الامين ع للجامعة+الامين ع للكلية	1. هياكل قاعدية ملائمة	وصف الهياكل
	الامين ع للجامعة+الامين ع للكلية	2. العتاد والوسائل الضرورية متوفرة	سجل الجرد
	الامين ع للجامعة+الامين ع للكلية	3. البرمجيات متوفرة بشكل كاف	نموذج من الوصل
ك 273	يخضع العتاد الخاص بالأعمال المختلفة للصيانة.		
	الامين ع للجامعة+الامين ع للكلية	1. تتم صيانة الهياكل القاعدية	ملف الصيانة
	الامين ع للجامعة+الامين ع للكلية	1. تتم صيانة العتاد	
	الامين ع للجامعة+الامين ع للكلية	1. تتم صيانة البرمجيات وتحديثها	
ك 4	إدارة الوظائف الداعمة في خدمة المهام		
ك 14	يحرص على تناسب الوسائل (البشرية والمادية) لمهام وقيم المؤسسة		
ك 114	تمتلك المؤسسة النصوص التشريعية والقانونية وتحدد معايير التسيير والتطوير		
	الامين ع للجامعة+الامين ع للكلية	1. قانون العمل والأمن في العمل.	نسخة نت القانون
	الامين ع للجامعة+الامين ع للكلية	2. قوانين التوظيف العمومي	نسخة نت القانون
	الامين ع للجامعة+الامين ع للكلية	3. إجراءات ونظم داخلية للتطوير (خطة التوظيف والمعايير المعتمدة لإدارة المسار الوظيفي).	نسخة نت القانون
ك 214	تقوم المؤسسة بتعزيز تنمية الموارد البشرية لضمان مهامها		
	الامين ع للجامعة+امدير الموارد البشرية	1. تستخدم المؤسسة مصفوفة الكفاءات و بطاقات الوصف الوظيفي.	مسحة من المصفوفة
	الامين ع للجامعة+امدير الموارد البشرية	2. تضع المؤسسة خططا للتكوين وتطبيقها	وصف الخطة (نسخة)
	الامين ع للجامعة+امدير الموارد البشرية	3. تضع المؤسسة خططا لتسيير و تنمية الموارد البشرية	وصف الخطة (نسخة)

									اي وثيقة	الامين ع للجامعة+امدير الموارد البشرية	3. تطبق المؤسسة خططها لتسيير و تنمية الموارد البشرية	
									نسخة من بطاقة التثقيط	الامين ع للجامعة+امدير الموارد البشرية	4. تعتمد المؤسسة بطاقات التثقيط وتقييم الموظفين	
ك 24											تدبير المؤسسة ممتلكاتها وفقا لمهامها وقيمتها	
ك 124											تقوم المؤسسة بجرد كل ممتلكاتها وتحدد طريقة عملها	
								وصف المصالح		الامين العام للجامعة+مدير الادارة والوسائل	1. لدى المؤسسة مصالح مكلفة بالممتلكات (المصالح المكلفة بصيانة الهياكل القاعدية بالتوافق مع كل أنشطة المؤسسة، حظيرة السيارات، أعمال البستنة، صيانة المساحات الخضراء).	
								سجل الجرد+دليل العمل والصيانة		الامين العام للجامعة+مدير الادارة والوسائل	2. تقوم المؤسسة بجرد الممتلكات ووصف طرق عملها وصيانتها.	
								مدونة النفقات		الامين العام للجامعة+مدير الادارة والوسائل	3. تضبط المؤسسة فصول الميزانية المتعلقة بسير عمل الممتلكات والخدمات الداعمة	
								السجل		الامين العام للجامعة+مدير الادارة والوسائل	4. توثق المؤسسة الأخطاء المسجلة وكيفية معالجتها	
ك 34											تدبير المؤسسة مواردها المالية وفقا لمهامها وقيمتها	
ك 134											تمتلك المؤسسة ميزانية ملائمة وموافقة لمهامها وقيمتها.	
								مدونة الميزانية		الامين ع للجامعة+الامين ع للكلية	1. تتزود المؤسسة بالميزانية بشكل كاف.	
								مدونة الميزانية		الامين ع للجامعة+الامين ع للكلية	2. يتم توزيع الميزانية حسب الأبواب والفصول	
ك 234											تمتلك المؤسسة وتدبر موارد مالية خارج الميزانية بالتوافق مع القوانين والقيم؟	
								حوصلة عن الموارد خارج الميزانية		الامين ع للجامعة+الامين ع للكلية	1. تتوزع المؤسسة مصادر الموارد المالية خارج الميزانية (خبرة فنية، تكوين وغيرها).	
								حوصلة عن استهلاك الموارد خارج الميزانية		الامين ع للجامعة+الامين ع للكلية	2. حالة وتوزيع الاستهلاك (التوافق مع التشريعات السرية المفعول).	
ك 334											تدبير المؤسسة الميزانية حسب القيم المعتمدة مما يجعلها دقيقة وتمتاز بالنجاعة؟	
								مدونة الميزانية		الامين ع للجامعة+الامين ع للكلية	1. تقوم المؤسسة بتوزيع الميزانية حسب الأبواب	
								مدونة الميزانية		الامين ع للجامعة+الامين ع للكلية	2. تحدد المؤسسة نسبة الإنفاق السنوي لكل باب.	
								مدونة الميزانية		الامين ع للجامعة+الامين ع للكلية	3. تقوم المؤسسة سنويا بضبط الحصيلة السنوية للمحاسبة وتتم المصادقة عليها من طرف المراقب المالي	
											4. تدبير المؤسسة ميزانيتها بواسطة: (الهينات المكلفة بالميزانية والموارد المالية)	
								محاضر مجلس الإدارة		الامين ع للجامعة+الامين ع للكلية	• مجلس إدارة الجامعة	
								محاضر مجلس المديرية		الامين ع للجامعة+الامين ع للكلية	• مجلس المديرية	

مجلس الكلية	الامين ع للجامعة+الامين ع للكلية	محاضر مجلس الكلية																	
ك 44	تساهم المصالح المشتركة في تنفيذ مشروع المؤسسة																		
ك 144	توفر المؤسسة مناخ إيجابي وتشرك المصالح المشتركة في تنفيذ مشروع المؤسسة.																		
	المحاضر	رئيس الجامعة																	
	المحاضر	رئيس الجامعة+العميد																	
	المحاضر	رئيس الجامعة+العميد																	
ك 5	الحقل: مقاربات الجودة																		
ك 15	للمؤسسة سياسة جودة محددة جيدا و متقاسمة																		
ك 115	تضع المؤسسة سياسة للجودة.																		
	قرار التعيين	رئيس الجامعة-عميد الكلية																	
	وصف طريقة النشر	RAQ																	
	اي وثيقة	RAQ																	
	نسخة من الميثاق	RAQ																	
ك 215	تضع المؤسسة مقاربة للجودة للوصول إلى انضمام جميع الأطراف الفاعلة																		
	وصف طريقة النشر	RAQ																	
	تواريخ وموضوعات الايام التحسيسية	RAQ																	
	قائمة وتواريخ الملتقيات	RAQ																	
	وصف نظام المعلومات	RAQ																	
ك 25	تطور المؤسسة مقارباتها للجودة وفقاً لمهامها وقيمتها																		
ك 125	تضع المؤسسة مقاربة للجودة في إطار احترام قيمها ومهامها.																		
	وصف	RAQ																	
	وصف	RAQ																	
	قرار التعيين	رئيس لجنة التقييم الذاتي+الامين ع للجامعة																	
	وصف الاجراءات	RAQ																	



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
 REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE  
 وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
 MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

UNIVERSITE MOHAMMED BOUDIAB - M'SILA -

Vice Rectorat des Relations Extérieures la Coopération  
 L'animation la Communication et les Manifestations  
 Scientifiques.



جامعة محمد بوضياف - المسيلة

نيابة رئاسة الجامعة للعلاقات الخارجية والتعاون و التنشيط  
 والاتصال والتظاهرات العلمية

رقم: 24 / 2020

المسيلة في:

21 جويلي 2020

### الموضوع: طلب تسهيل إنجاز دراسة ميدانية

في إطار إنفتاح الجامعة على المحيط الاقتصادي . وفي إطار تحضير رسائل التخرج  
 نوافي سيادتكم بقائمة الطلبة الراغبين في اجراء تريض ميداني على مستوى جامعة محمد  
 بوضياف بالمسيلة ، وفق الجدول التالي :

الإسم واللقب	رقم التسجيل	التخصص
دحية نبيلة	D.pto/3c/02/15	السنة الثانية دكتوراه علم النفس العمل والتنظيم

وفي الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

نانيب رئيس الجامعة للعلاقات الخارجية والتعاون

و التنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية



قالب مدير الجامعة للعلاقات الخارجية والتعاون  
 و التنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية  
 الدكتور بن واضح المساشي

## – ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة الحالية الى معرفة العلاقة بين التحول التنظيمي وادارة الجودة الشاملة في التعليم العالي من وجهة نظر الأستاذ الجامعي ، وكذا التعرف على مستوى الجودة الشاملة في جامعة محمد بوضياف المسيلة من وجهة نظر الأستاذ الجامعي وذلك من خلال طرح التساؤل العام: هل توجد علاقة بين التحول التنظيمي وادارة الجودة الشاملة في التعليم العالي بجامعة محمد بوضياف المسيلة من وجهة نظر عينة من الأستاذ الجامعي؟

وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي بهدف جمع البيانات وتحليلها وتفسيرها كما تم تطبيق استخدام استبيان يتكون من 57 بند طبق على عينة عشوائية باستخدام البريد الإلكتروني تم استقبال 123 ردا فقط ، تم التوصل الى النتائج التالية: وجود علاقة بين التحول التنظيمي وادارة الجودة الشاملة في التعليم العالي في كل أبعاده ، وكذلك وجود مستوى مرتفع لتطبيق ادارة الجودة الشاملة في جامعة المسيلة من وجهة نظر الاستاذ الجامعي .

**الكلمات المفتاحية:** التحول التنظيمي ، إدارة الجودة الشاملة، التعليم العالي.

## Resumé

La présente étude visait à connaître la relation entre la transformation organisationnelle et la gestion de la qualité totale dans l'enseignement supérieur du point de vue du professeur des universités, ainsi que d'identifier le niveau de qualité totale à l'Université Mohamed Boudiaf M'sila du point de vue de vue du professeur d'université, en posant la question générale:

Existe-t-il une relation entre transformation organisationnelle et gestion de la qualité totale dans l'enseignement supérieur à l'Université Mohamed Boudiaf M'sila du point de vue d'un échantillon d'universitaires ?

L'approche analytique descriptive a été utilisée pour collecter, analyser et interpréter les données. Un questionnaire composé de 57 items a été appliqué à un échantillon aléatoire par courrier électronique. Seulement 123 réponses ont été reçues. Les résultats suivants ont été atteints: Il existe une relation entre la transformation organisationnelle et la gestion de la qualité totale dans l'enseignement supérieur dans toutes ses dimensions, ainsi que l'existence d'un haut niveau d'application de la gestion de la qualité totale à l'Université de M'sila du point de vue du professeur des universités.

**Mots-clés:** transformation organisationnelle, gestion de la qualité totale, enseignement supérieur

## Abstract:

The current study aimed to know the relationship between organizational transformation and total quality management in higher education from the point of view of the university professor, as well as to identify the level of total quality at the University of Mohamed Boudiaf M'sila from the point of view of the university professor, by asking the general question:

Is there a relationship between organizational transformation and total quality management in higher education at Mohamed Boudiaf M'sila University from the point of view of a sample of a university professor?

The analytical descriptive approach was used to collect, analyze and interpret data. A questionnaire consisting of 57 items was applied to a random sample using e-mail. Only 123 responses were received. The following results were reached: There is a relationship between organizational transformation and total quality management in higher education. In all its dimensions, as well as the existence of a high level of application of total quality management at the University of M'sila from the point of view of the university professor..

**Keywords:** organizational transformation, total quality management, higher education