

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عمار ثليجي _الأغواط_
كلية العلوم الاجتماعية
قسم: علم الاجتماع والديموغرافيا



الميدان: العلوم الإنسانية والاجتماعية
شعبة العلوم الاجتماعية

الموضوع :

التطوير التنظيمي وعلاقته بجودة التعليم العالي لدى الأساتذة الجامعيين دراسة ميدانية بكلية التكنولوجيا - جامعة عمار ثليجي - الأغواط

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر أكاديمي في علم الاجتماع
تخصص: تنظيم وعمل

تحت إشرافه الدكتورة:

د/ بدران دليلة

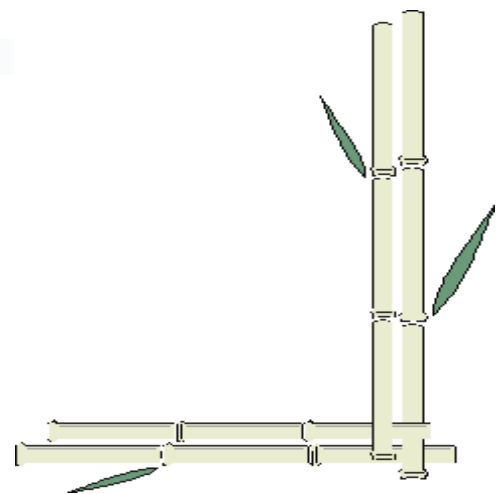
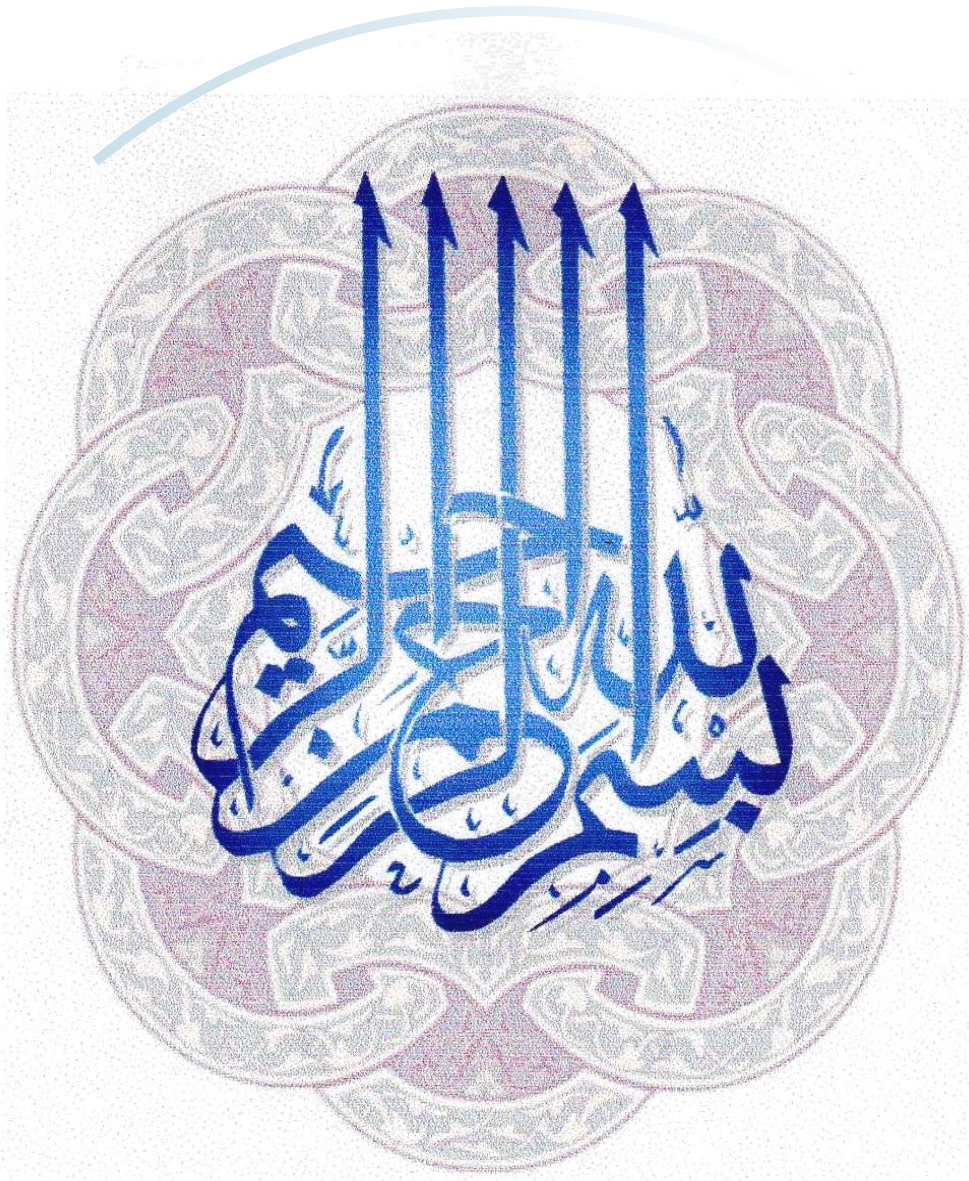
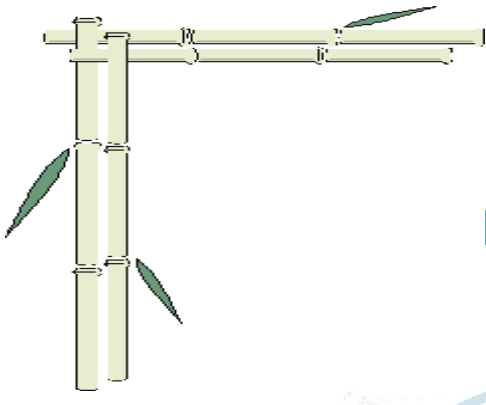
من المحاضرات:

د/ بوعبدالله ميمونة

أعضاء لجنة المناقشة

<u>رئيسا</u> الدكتور زوبير بن عون
<u>مشرفة ومقررة</u> الدكتورة بدران دليلة
<u>مناقشة</u> الدكتورة صاني فتحية

السنة الجامعية: 2020/2019



الإهداء

الى منار الحق الذي يستهدي له جميع المؤمنين الرسول الكريم
محمد صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه أجمعين الى الذي لولاها
- مسكت أنا ملي قلما أما بعد
أهدي ثمرة جهدي لأغلى ما أملك في الوجود الى صاحب الصدر الرحب
وكان سندا لي أبي العزيز حفظه الله
الى من تعجز الكلمات عن ايفائها حقها منبع الحنان والعطف الى من غرست
فيا الامل وحب العمل امي الغالية حفظها الله
الى اخوتي الأعزاء: هشام، طاهر
الى لآلئ البيت: معتر بالله، براءة حنين، وخاصة ابني الغالي "وسيم هيثم"
الى كل عائلتي من الكبير الى الصغير حفظهم الله جميعا
الى جميع أصدقائي وصدقاتي وزملائي وزميلاتي في الدراسة.

بوعبدالله ميمونة

شكر وتقدير

اللهم لك الحمد حتى ترضى، ولك الحمد إذا مرضيت، ولك الحمد بعد
"الرضا"

"قال الله تعالى في محكم تنزيله" وسيجزى الله الشاكرين
نشكر الله عز وجل أن أمدنا بالقوة والصبر على أن أتمنا هذه المذكرة
ونحمده على انعامه علينا بنور العلم، الذي أنار لنا الطريق الى درب العلم
والمعرفة في أداء هذا العمل المتواضع

بكل امتنان واحترام نشكر الأستاذة المشرفة "بدران دليلة" التي
ساعدتنا ولم تبخل علينا بإرشاداتها وتوجيهاتها لتصويب العمل قدم المستطاع
في انجاز هذه المذكرة

كما نشكر بالشكر الجزيل الى كل من ساعدنا وقدم لنا يد العون
من قريب أو بعيد في انجاز هذا العمل

ميمونة

ملخص الدراسة:

ان نجاح المنظمات في الوقت الراهن مرهون بمدى قدرة الكلية على توفير التطوير التنظيمي الذي يساهم في تحسين جودة العملية التعليمية، ذلك ما يحقق على تأهيل مخرجات الجامعة. حاولت هذه الدراسة ابراز طبيعة التطوير التنظيمي وعلاقته بجودة التعليم العالي لدى الأساتذة الجامعيين لكلية التكنولوجيا بولاية الأغواط، والذي يقيس المتغيرات المتعلقة بالتطوير التنظيمي وجودة التعليم العالي داخل الكلية.

بينت هذه الدراسة أن نجاح التعليم العالي لكلية التكنولوجيا أنه يكون أكثر ملائمة للتطورات التكنولوجية الحديثة لتطور وسائل التعليم العالي بتحديث المخابر وتفعيل أرضيات التعليم عن بعد بالإضافة الى النظر في البرامج وتحسينها لمواكبة هذه التطورات.

ان لكلية التكنولوجيا مستقبل واعد لكن يمشي بوتيرة ثقيلة حاليا، وذلك راجع الى السبب الرئيسي لعدم توفر الإمكانيات.

الكلمات المفتاحية: التطوير النظيمي، جودة التعليم، جودة التعليم العالي

Abstrac :

The success of organizations at the present time depends on the ability of the faculty to provide organizational development that contributes to improving the quality of the educational process. This is what achieves the qualification of university outputs.

This study attempted to highlight the nature of organizational development and its relationship to the quality of higher education among university professors of the College of Technology in the state of Laghouat, which measures the variables related to organizational development and the quality of higher education within the college.

This study showed that the success of higher education for the College of Technology is more appropriate for the developments of modern technology to develop the means of higher education by modernizing laboratories and activating the floors of distance education in addition to looking at and improving programs to keep pace with these developments.

The College of Technology has a promising future but is moving at a heavy pace now, due to the main reason for the lack of capabilities.

Key words: systemic development, education quality, higher education quality

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	
	إهداء
	شكر وتقدير
أ	ملخص
ج	فهرس المحتويات
و	فهرس الجداول
ح	فهرس الأشكال
01	مقدمة
الفصل التمهيدي: الإطار النظري للدراسة	
04	تمهيد
05	1- أسباب اختيار الموضوع
05	2- أهمية الدراسة
06	3- أهداف الدراسة
06	4- الاشكالية
08	5- فرضيات الدراسة
08	6- الدراسات السابقة
11	7- الإطار المفاهيمي للدراسة
14	8- المقاربة السوسولوجية
16	9- صعوبات الدراسة
الفصل الأول : التطوير التنظيمي	
18	تمهيد
19	المبحث الأول: ماهية التطوير التنظيمي
19	المطلب الأول: التطور التاريخي للتطوير التنظيمي
20	المطلب الثاني: التطوير التنظيمي والمصطلحات الأخرى ذات صلة
26	المطلب الثالث: الأسباب الدافعة للتطوير التنظيمي

30	المبحث الثاني: خصائص ومبادئ ومجالات التطوير التنظيمي
30	المطلب الأول: خصائص التطوير التنظيمي
30	المطلب الثاني: مبادئ التطوير التنظيمي
32	المطلب الثالث: مجالات التطوير التنظيمي
33	المطلب الرابع: اتجاهات التطوير التنظيمي من خلال محاور الجودة في التعليم العالي
38	خلاصة الفصل
الفصل الثاني : جودة التعليم العالي	
40	تمهيد
41	المبحث الأول: ماهية جودة التعليم العالي
41	المطلب الأول: مفهوم الجودة
43	المطلب الثاني: أهمية الجودة في التعليم العالي
44	المطلب الثالث: أهداف تطبيق الجودة في التعليم العالي
46	المبحث الثاني: معايير ومبادئ الجودة في التعليم العالي
46	المطلب الأول: معايير الجودة في العملية التعليمية
50	المطلب الثاني: مبادئ الجودة الشاملة
52	المطلب الثالث: الاتجاهات العالمية في إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في التعليم
59	المطلب الرابع: أسس ضمان جودة التعليم العالي
60	خلاصة الفصل
الفصل الثالث : الدراسة الميدانية بكلية التكنولوجيا	
62	1/ تعريف بكلية التكنولوجيا
67	2/ حدود الدراسة
67	3/ منهج الدراسة
69	4/ تحليل نتائج الدراسة
93	خاتمة

96	قائمة المراجع
	الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان
48	جدول رقم (01): يوضح معايير مقترحة لتقييم جودة التعليم
55	الجدول رقم (02): يوضح معايير الجودة في المؤسسة التعليمية وفق نظام iso
69	الجدول رقم (03): يوضح الجنس داخل كلية التكنولوجيا
70	الجدول رقم (04): يوضح نسبة السن في كلية التكنولوجيا
70	الجدول رقم (05): يوضح المستوى التعليمي في كلية التكنولوجيا
71	الجدول رقم (06): يوضح المهنة في المركز الجامعي في كلية التكنولوجيا
72	الجدول رقم (07): يوضح سنوات الخبرة في التعليم في كلية التكنولوجيا
72	الجدول رقم (08): يوضح تطورات التنظيمية الخاصة بـ 10 سنوات الأخيرة
73	الجدول رقم (09): يوضح برنامج التطوير لتنمية قدرات الأساتذة لزيادة مهاراتهم
74	الجدول رقم (10): يوضح سياسة الكلية من مشاركة أعضاء التدريس في اقتراح واحداث التطوير
74	الجدول رقم (11): يوضح تقييم الأداء من قبل الهيئات المختصة
75	الجدول رقم (12): يوضح الإهتمام بالأساتذة وأثره على نوع وجود العملية التعليمية لمخرجات الجامعة
76	الجدول رقم (13): يوضح عملية التطوير والتنفيذ
76	الجدول رقم (14): يوضح الخضوع لدورات تكوينية وتدريبية لمواكبة هذه التطورات
77	الجدول رقم (15): وضح أهمية التطوير التنظيمي في مجال العمل
78	الجدول رقم (16): يوضح الاهتمام من قبل المسؤولين في مجال العمل
79	الجدول رقم (17): يوضح إعلام وإشراك أعضاء التدريس في التعديلات والتطويرات قبل التنفيذ
80	الجدول رقم (18): يوضح أساتذة انشاء العملية التعليمية لإستخدام الوسائط التعليمية
80	الجدول رقم (19): يوضح كيف تساهم كلية التكنولوجيا في تحسين التطوير

81	الجدول رقم (20): يوضح استراتيجية كلية التكنولوجيا في عملها على تأهيل الطالب
82	الجدول المركب رقم (21): يوضح العلاقة بين المهنة في المركز الجامعي على نوع وجود العملية التعليمية لمخرجات الجامعة
83	الجدول المركب رقم (22): يوضح العلاقة بين الجنس وسياسة الكلية لمشاركة أعضاء التدريس في اقتراح واحداث التطوير
84	الجدول المركب رقم (23): يوضح علاقة بين المستوى التعليمي والخضوع لدورات تكوينية وتدرسية لمواكبة هذه التطورات
85	الجدول المركب رقم (24): يوضح العلاقة بين المهنة في المركز الجامعي واستراتيجية كلية التكنولوجيا لتأهيل الطالب
86	الجدول المركب رقم (25): يوضح العلاقة بين الإهتمام من قبل المسؤولين لإنشغالات أعضاء هيئة عملهم وإجراء تقييم الأداء
87	الجدول المركب رقم (26): يوضح العلاقة بين إلتزام الإدارة لتوفير الإمكانيات ووسائل لتطور العملية التدريسية وإهتمام الأساتذة وأثره على نوع وجود العملية لمخرجات الجامعة
88	الجدول المركب رقم (27): يوضح العلاقة بين تنمية قدرات الأساتذة وزيادة مهاراتهم وإعلامهم لتعديلات والتطورات للكلية قبل التنفيذ
89	الجدول المركب رقم (28): العلامة بين التطورات التنظيمية للكلية وإخضاع الأساتذة لدورات تكوينية وتدريبية لمواكبة هذا التطورات
90	الجدول المركب رقم (29): وضح العلاقة بين تحسين التطور لكلية التكنولوجيا وأهمية التطوير التنظيمي في مجال عمل الأساتذة.
91	الجدول المركب رقم (30): يوضح العلاقة بين عملية التطوير والتنفيذ لعمل الأساتذة ومشاركتهم لسياسة الكلية

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان
52	شكل رقم (1): يوضح منظومة الجودة الشاملة في المؤسسة التعليمية
58	شكل رقم (2): يوضح الخطوات العملية وإجراءاتها في ضوء تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية



مقدمة

شهد العالم الذي نعيش فيه تطورا وديناميكية في جميع المجالات، وتغيرات جذرية هامة تطرح العديد من التحديات ولعل أهم هذه التغيرات انتشار المعرفة العلمية والتقنية ونموها المتزايد مما أدى الى التطور الكبير في وسائل الإنتاج وأساليبه والتغير السريع في مستوى مهارة أداء الاعمال المختلفة، فالحقيقة الوحيدة التي لن تتغير في القرن الحادي والعشرين هي التغير السريع والمستمر في شتى مناحي الحياة، والاستجابة لهذا التغير بشكل منتظم ومخطط تعتمد المنظمات على عدد من المداخل ويجب التركيز على مدخل التطوير التنظيمي الذي يمثل احدى التطبيقات الهامة لعلم السلوك التنظيمي الذي يهتم بدورة التطورات الهادفة والمخططة التي تخدم كل من الفرد والمنظمة والمجتمع ككل، وللتوفيق بين التطورات الداخلية للمنظمة والتطورات الخارجية لها، وذلك كي تساعد على التأقلم ومسايرة التطورات المستمرة الحاصلة في محيطها الداخلي والخارجي حتى تحافظ على وجودها وتضمن لنفسها البقاء والاستمرارية وأمام هذا الوضع الجديد أصبحت المنظمات مجبرة على تطوير اساليبها التقليدية وتبني المفاهيم الإدارية الحديثة، اذا ما أرادت تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية ولعل من أبرز المنظمات أهمية هي منظمات التعليم العالي والتي تنحصر في الجامعات والمعاهد والكليات، حيث يشهد قطاع التعليم العالي اهتماما كبيرا في معظم دول العالم لتطوير المجتمع فمنظمات التعليم العالي في حاجة الى احداث تطورات لتواكب الثورة الإدارية الجامعية الحديثة وتحولاتها، ومن أهم التوجهات لمواجهة التحديات وصعوبات هو تبني أسلوب الجودة الشاملة كمدخل للتطوير التنظيمي اذ تعد هذه الأخيرة من أهم المفاهيم الإدارية الحديثة الأكثر انتشارا واستعمالا لتطوير أساليب العمل في مختلف مجالاته، ولتحقيق أقصى درجة من الأهداف المنشودة للمؤسسة وتطوير أدائها وخدماتها وفق للأغراض والمواصفات المطلوبة، وبأفضل الطرق وبأقل جهد وكلفة ممكنة كي تحقق الجودة والتميز فيما تنتجه وما تقدمه من خدمات للمجتمع نظرا للنجاحات التي حققتها الجودة في المؤسسات التعليمية حيث قاموا بعدة دراسات وأبحاث في هذا الشأن أكدوا من خلالها أن مبادئ الجودة يمكن تطبيقها والاستفادة منها في المؤسسات التعليمية والتربوية.

مقدمة

مما دفع العديد من الدول التي تبني مفهوم الجودة الشاملة في التعليم قصد احداث تطوير نوعي في الأداء بما يلائم المستجدات التعليمية والإدارية ويواكب التطورات الساعية لتحقيق التميز في كافة العمليات التي تقوم بها المؤسسة الجامعية لزيادة الكفاءة التعليمية لجميع القائمين على هذا القطاع من أساتذة وطلاب وباحثين وأعضاء هيئة التدريس بالإضافة الى تحسين طرق التدريس ووسائل التقويم تتلاءم مع عمليات التعلم وهذا يتطلب توفير الجهد والصبر على تحقيق النتائج والتميز في منسوبات الجودة حيث أصبحت الجامعات والكليات العالمية كثيرة تبني خططها لاقتباس مضامين جودة التعليم وتطبيقها إداريا واكاديميا بهدف تقديم خدمة جامعية متميزة بجودة عالية.

على ما تقدم تأتي هذه الدراسة لتحاول الوقوف بشيء من التحليل على الطبيعة الموجودة بين التطوير التنظيمي وجودة التعليم العالي.

الفصل التمهيدي :-

الإطار النظري للدراسة

الفصل الأول: الإطار المنهجي

تمهيد:

يتناول هذا الفصل الإطار المنهجي للدراسة من خلال التطرق لمختلف الجوانب المنهجية التي تتعلق بموضوعها ومنها على وجه التحديد أسباب إختيار الموضوع، أهداف وأهمية الدراسة، إضافة إلى تحديد الاشكالية وصياغة فرضياتها ثم تحديد المفاهيم الأساسية كما سيتم التطرق الى الدراسات السابقة. وأوجه التشابه والاختلاف بين دراستنا والدراسات الأخرى.

1- اسباب إختيار الموضوع :

لقد وقع اختيارنا على هذا الموضوع نظرا لعدة أسباب ذاتية وموضوعية.

1-1- أسباب ذاتية:

✓ الإلهام بموضوع التطوير في شتى المجالات خاصة في الإدارة.

✓ ملاحظتنا لغياب الجودة في الجامعات الجزائرية.

1-2- أسباب موضوعية:

✓ الموضوع جدير بدراسة وينسجم مع التخصص.

✓ أهمية كلا المتغيرين فكلاهما يعتبران من المواضيع التي تحظى باهتمام خاص في التنظيم.

✓ لعل هذه الدراسة تسهم في توفير عدد من التوصيات والمقترحات من خلالها يمكن فهم اي

مشكل فيما يخص التطوير التنظيمي ورفع جودة التعليم العالي.

2- أهمية الدراسة:

تكسب هذه الدراسة أهميتها في كونها تتعلق بموضوع التطوير التنظيمي الذي يعتبر موضع

اهتمام الكثير من المنظمات والقضايا المهمة في ميدان إدارة الاعمال، اذ نال اهتمام الكثير

من الباحثين والمفكرين، كونه المفتاح الأساسي لنجاح وتميز المنظمات عامة والجامعات

خاصة، كذلك استهدفت علاقة التطوير التنظيمي بجودة التعليم العالي في الجامعة، وكلية

التكنولوجيا خاصة، كما أن هذه الدراسة تبرز لنا أهمية الجودة في تحسين نظام التعليم

العالي وتطويره وتحسين البرامج ومواكبتها للتغيرات العالمية المتسارعة.

3- أهداف الدراسة:

1. التعرف على أهم مبادئ ومعايير الجودة في العملية التعليمية.
2. شرح أهمية التطوير التنظيمي كمهارة والأسباب الدافعة له.
3. التعرف على العلاقة بين التطوير التنظيمي وجودة الأداء التدريسي للأستاذ الجامعي.
4. التعرف على العلاقة الموجودة بين التطوير التنظيمي وجودة التعليم العالي من وجهة نظر أساتذة كلية التكنولوجيا

4- الإشكالية:

ان دراسة المشكلات التنظيمية التي حالت دون مواكبة التطور ومواجهة التحديات التي أفرزتها البيئة بأبعادها الحالية والمستقبلية أمر ضروري لا يكفي تدريب وتطوير الافراد لمواجهة التغييرات. فلا بد من وجود تطوير آخر وهو تطوير المنظمة من حيث (الأهداف، والسياسات، والأنظمة، والقواعد، والإجراءات، والمهارات، والسلوكيات والعمليات والنشاطات) أيضا، فالمنظمة عرضة في أي وقت للجمود والامراض ولا بد من البحث عن العلاج من خلال "التطوير التنظيمي"

ان التطوير التنظيمي يعتبر من أحد التطبيقات الهامة لعلم السلوك التنظيمي وسمة أساسية للمنظمات الناجحة ويتم التطوير التنظيمي بالتغيرات المخططة في المنظمات بما يتواءم مع سرعة التغيير والظروف والعوامل في البيئة الداخلية متمثلة في طرق وأساليب العمل ونوعيات العمالة وعناصر المناخ التنظيمي السائد والبيئة الخارجية متمثلة في المستهلكين والمنافسين والموارد التي تختلف مشاكلها من وقت لآخر مما يتطلب إدارة واعية والتشخيص المستمر لواقع المنظمة ووضع خطط التوافق والتطوير ثم تحريك الموارد للتغيير وذلك لمواجهة تحديات لا مثيل لها وسوف تزداد يوما بعد يوم حدثها في السنوات المقبلة خاصة مع تصاعد الكم الهائل من المعارف العملية وتكنولوجيا الأداء في العالم. لقد أدركت مؤسسات التعليم الجامعي أنه بإمكانها تحسين جودة خدماتها من خلال تبني مفاهيم ومبادئ

الفصل التمهيدي: الإطار النظري للدراسة

إدارة جودة التعليم المعتمدة في القطاعات الأخرى، وعليه فان الكثير من ذوي الاختصاص في التعليم بشكل عام والتعليم الجامعي بشكل خاص، على دراسة وتحليل المدخل الإداري بهدف تقويم مدى إمكانية ومناسبة توظيفه كنظام يعمل به لتفعيل وتطوير أنظمة ومخرجات المؤسسة التعليمية الجامعية، ومنظمات التعليم العالي غيرها من المنظمات تؤثر وتتأثر بالبيئة المحيطة بها.

فالمطلبات الوظيفية لأي أداء كما تحدث عنها بارسونز بانه أي نسق يجب أن يفي أربعة متطلبات حتى يضمن البقاء والاستمرار والتطور، وهي التكيف.

ان كل مجتمع عليه أن يتأكد بأن لدى أعضائه الدافعية الكافية لأداء أدوارهم مع الالتزام بقيم المجتمع.¹

من خلال هذا الطرح الفكري تبلورت اشكالية الدراسة في طرح سؤال الانطلاق:

• السؤال العام:

ما طبيعة العلاقة بين التطوير التنظيمي وجودة التعليم العالي بكلية التكنولوجيا؟

الأسئلة الجزئية:

1. هل درجة التزام كلية التكنولوجيا اتجاه الأساتذة يتوقف على درجة استجابتها في تطوير نظم العمل بالحد الذي يضمن تحسين جودة العملية التعليمية؟
2. هل يساهم أساتذة كلية التكنولوجيا في تحسين الرشد لآليات الإدارة الفعالة للوقت وأسلوب التدريس الإيجابي مع الطلبة؟

¹شحاتة صيام، النظرية الاجتماعية من المرحلة الكلاسيكية إلى ما بعد الحداثة، مصر العربية، النشر والتوزيع، مصر، 2008، ص

5- فرضيات الدراسة:

طبيعة العلاقة بين التطوير التنظيمي وجودة التعليم العالي لكية التكنولوجيا لزيادة الكفاءة التعليمية.

الفرضيات الجزئية:

- التزام المنظمة بواجباتها اتجاه الأساتذة يؤثر على نوعية وكمية أدائهم الوظيفي.
- يساهم أساتذة كلية التكنولوجيا في تحقيق الأهداف الذي يتوقف على نوعية الهيكل التنظيمي ودرجة قيامه على المبادئ الموضوعية.

6- الدراسات السابقة:

أولاً دراسات متعلقة بمتغير التطوير التنظيمي:

- (1) **بن العايب بلقاسم:** دور التطوير التنظيمي في تحسين أداء العاملين بالمنظمة، دراسة حلالة مؤسسة سونلغاز-مذكرة ماجستير في علوم الاعلام والاتصال، جامعة الجزائر 2011-2012 وصلت الدراسة الى أن برنامج التطوير التنظيمي يستهدف تحسين أداء العاملين من خلال مناهجه الفردية والجماعي والتنظيمي وذلك بما يتصفه كل منهج من أساليب وأدوات في حين يبقى التطور التنظيمي مفهوم نظري لم يلق التجسيد في المؤسسة الجزائرية ما يحتم عليه اعداد وتدريب القادة الإداريين على برنامج التطوير التنظيمي.¹
- (2) **بن قرقورة ليندة:** الثقافة التنظيمية كمدخل استراتيجي لإحداث التطوير التنظيمي، مذكرة ماجستير في علوم التسيير بجامعة الجزائر 2008.²

¹ شاشي خالدية، التطوير التنظيمي في مؤسسة الجامعية وعلاقته بجودة التعليم، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة عمار ثلجي الأغواط، الجزائر، 2014/ 2015، ص 7.

² نفس المرجع، ص 9.

الفصل التمهيدي: الإطار النظري للدراسة

انطلقت الباحثة من إشكالية كيفية الاعتماد على ثقافة التنظيمية كمدخل استراتيجي نحو تنفيذ برامج التطوير التنظيمي.

وقد توصلت الى أن مصطلح التطوير التنظيمي مصطلح غير متداول في أوساط العاملين، كما أن المنظمة محل الدراسة لم تجرى من قبل أي برنامج تطوير بل اقتصر على برامج التغيير لم تستهدف أي منها إعادة صياغة الثقافة السائدة وقد أوصلت بحتمية تبني برامج التطوير في تفعيل دور المنظمة وتوجهاتها الاستراتيجية، حيث يتم الاستغاثة ببرامج التطوير التي تقوم بإعادة صناعة منظومة القيم والمعتقدات قصد التأثير في سلوك أفرادها وتحقيق مستويات أعلى من الفعالية والمنهج المستعمل هو المنهج الوصفي.

ثانياً دراسات متعلقة بمتغير الجودة الشاملة في التعليم العالي

(1) دراسة يسعد فايزة(2007): مدى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعة الجزائرية من وجهة نظر الهيئة التدريسية والإدارية، دراسة ميدانية في جامعة فرحات عباس-سطيف.¹

وقد هدفت الدراسة الى الوقوف على مستوى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعة وكذا مقارنة مستويات تطبيق معايير إدارة الجودة وفق لمتغيرات "الجنس، الخبرة، المؤهل العلمي، الكلية، التسلسل الوظيفي".

وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المقارن لمحاولة ابراز مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة ومحاولة الكشف عن الاختلافات في مستوى التطبيق حسب المتغيرات الديمغرافية السالفة الذكر، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء التدريس العاملين في الجامعة المقدر عددهم(1014) إضافة الى الهيئة الإدارية والمقدر ب 42 وقامت الباحثة بانتقاء الدراسة بالمعايينة الاحتمالية الطبقية نسبة 10% حسب الشروط الإجرائية "لروسو"

¹دومي اسمهان، التغيير التنظيمي وعلاقته بجودة التعليم العالي لدى الأساتذة الجامعيين، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التربية تخصص عمل وتنظيم، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2016/2015، ص 23.

الفصل التمهيدي: الإطار النظري للدراسة

فحصلت على عينة قدرت ب(103) عضو هيئة التدريس و 42 اداري وقامت الباحثة باستخدام مقياس الجودة الشاملة في المؤسسات التعليم العالي واسفرت على النتائج الآتية:

- أن مستوى تطبيق معايير الجودة الشاملة في الجامعة فرحات عباس متوسطة بنسبة 39.31% على مجال تهيئة متطلبات الجودة نظرا لهيئتها التدريسية حسب متغير "الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة".

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تطبيق معايير الجودة الشاملة من وجهة نظر الهيئة التدريسية تغرى لمتغير التخصص.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تطبيق معايير الجودة الشاملة من وجهة نظر هيئتها التدريسية شبه الإدارية.

(2) دراسة لعجال مسعودة(2009):¹ بعنوان القيم التنظيمية وعلاقتها بجودة التعليم العالي حيث أجريت الدراسة بجامعة بسكرة على عينة من الأساتذة والأساتذة الإداريين في الجامعة كما تم توظيف العينة من خلال "القسم، المنصب، الرتبة العلمية، الجنس، العمر، مدى الخدمة" ونظرا لطبيعة الدراسة وأهدافها اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي مستخدمة في ذلك أدوات جمع المعلومات المتمثلة في الملاحظة والمقابلة وكذا الاستبيان.

وعيه فقد توصلت الباحثة الى نتائج مفادها تقارب نتائج درجة ممارسة متغيرات الدراسة ولذلك استنتجت الباحثة، ان درجة ممارسة الجودة يرتفع بارتفاع درجة ممارسة القيم التنظيمية وهو ما يفسر العلاقة الطردية بين القيم التنظيمية وجودة التعليم العالي، وعليه فقد ساعدت هذه الدراسة المحلية في إعطاء نظرة على الجانب النظري وكانت منبع علمي، والاستفادة من نتائجها وطريقة تحليلها واسلوبها العلمي وتوظيفها حسبما يتناسب مع موضوع الدراسة.

¹دومي اسمهان، المرجع السابق، ص 25.

الفصل التمهيدي: الإطار النظري للدراسة

• أوجه التشابه والاختلاف بين دراستنا والدراسات الأخرى:

أوجه التشابه: هي أن كلا الدراسات نفس الموضوع في التطوير التنظيمي لأنه يستهدف تحسين أداء العاملين بالمنظمة. وفي دراسة جودة التعليم العالي هي مدى تطبيق معايير الجودة الشاملة.

أما أوجه الاختلاف: فقد كانت من ناحية الزمان والمكان للدراسات، فدراسة بن العايب بلقاسم كانت سنة (2011م/2012م) بجامعة الجزائر، وبين قرقورة ليندة كانت دراستها سنة (2008م) بجامعة الجزائر، ودراسة يسعد فايزة كانت سنة (2007م) بجامعة فرحات عباس _ سطيف، ودراسة لعجال مسعودة كانت سنة (2009م) بجامعة بسكرة.

أما دراستنا التي قمنا بها فهي سنة (2019م/2020م) بجامعة الاغواط.

7- الإطار المفاهيمي للدراسة:

- تحديد المفاهيم:

إن لكل دراسة مجموعة من المفاهيم تخدم الموضوع بشكل مباشر وتساعد الباحث على تحديد مسار البحث، لذلك سنركّز في دراستنا على المفاهيم ذات الأهمية الكبيرة في بناء البحث إن لم نقل انها صلب الموضوع.

(1) - مفهوم التكوين الجامعي:

1-اصطلاحا: وكما عرفه "علي أحمد مذكور" بأنه تعليم عالي وتأهيل لقوى بشرية عليا ورفيعة المستوى لكي تقوم بالترشيد والبحث العلمي. وإنتاج المعرفة وتطبيقاتها العلمية المباشرة وتنظيم إدارة المجتمع والدولة سياسيا واقتصاديا واجتماعيا.¹

¹-علي أحمد مذكور، الشهرة التعليمية، رؤية متكاملة للمنظومة التربوية، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر 2006، ص 47.

الفصل التمهيدي: الإطار النظري للدراسة

وهو الدراسة المتخصصة في الجامعات، ترتبط بمادة التخصص وما يرتبط بها من مواد على عكس الدراسة في التعليم العام الذي يسبق التعليم الجامعي.¹

ب-إجراءيا: التكوين الجامعي عملية تعليمية تتفاعل فيها عناصر من أستاذ وطالب ووسائل تعليمية من خلالها يترجم الجانب المعرفي والتي تسمح للطالب له بتحقيق طموحاته على مستوى المسار المهني.

(2) - العملية التكوينية:

1-اصطلاحا:

تعبّر عن نشاط علمي تربوي ينطوي على تكوين نظري وتطبيقي يمكن من اكتساب مهارات تطبيقية وقدرات متنوعة لدى الطالب الجامعي تسمح بتسيير حياته من جهة وتحقيق متطلبات وحاجيات المجتمع من خدمات انطلاقا من رسم معالم موضوعية تمكن من فهمه وتكوين علمي.²

ب- التعريف الاجرائي:

حجم من المعلومات هذه الأخيرة تتدرج في دروس علمية مختلفة وتهدف مجموع هذه المعلومات إلى إعطاء الطالب الذي يستوعبها القدرة تمكنه من اتقان مهنته والتكيف معها.

(3) - التطوير التنظيمي:

1-اصطلاحا:

يعرف التطوير التنظيمي على أنه استخدام المعرفة وتقنيات العلوم السلوكية للمزج بين رغبات الافراد في النمو والتطور، وأهداف وغايات المنظمة لزيادة فعالية التنظيم.

¹ - نفس المرجع، ص 60.

² -إبراهيم التهامي، "المنهج الوراثة وتنمية القدرات البيداغوجية للأستاذ"، مجلة البحث الاجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، جوان 1995، ص 156.

ب-التعريف الاجرائي:

هو الجهود المخصصة طويلة الاجل لزيادة فعالية وحيوية المنظمة عن طريق تحييه قدراتها الخاصة بتشخيص ومواجهة المشكلات بشكل جماعي.

-**جودة التعليم:** عبارة عن عملية توثيق البرامج والإجراءات وتطبيقه للأنظمة ولوائح وتوجيهات تهدف الى تحقيق نقلة نوعية التعليم لارتقاء بمستوى الطلبة.

-**جودة التعليم العالي:** يقصد بها مجموعة الأساليب الحديثة للتغيير والتطوير التنظيمي طبقا للمجال التربوي تعتمد على جودة التدريس للأستاذ الجامعي وجودة المعارف والمناهج وجودة البحث العلمي ومخرجاتهم وذلك بتزويدهم باستمرار بالمعلومات الجديدة والتقنيات الحديثة لتطوير كل أفراد التنظيم الجامعي.

(4) الجامعة:

1-اصطلاحا:

هي مجتمع علمي يبحث عن المعرفة والاهتمام بالبحث عن الحقيقة ووظائفها الأساسية والتي تتمثل في التعليم العالي، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع الذي يحيط بها¹.

أما "بيلكين" فينظر الى الجامعة بصفقتها مؤسسة ثقافية واجتماعية ويؤكد على أن الجامعة في مفهومها -الصحيح- "مجتمع للدارسين حر ومسؤول في الوقت ذاته، ويتحدث عن مقتضيات هذا المفهوم من زاوية علاقة المعلم والطالب، وعلاقة المعلم والمعلم، وعلاقة المعلم الباحث بميدان اختصاصه وميادين الدراسة والبحث الاخرى"².

¹-أحمد بوملحم، التعليم العالي الفكر العربي، دار النشر، بيروت، 1999، ص21.

²-بيلكين يارو سلاف، فكرة الجامعة نظرة جديدة، التعريب دمشق المركز العربي للتعريب والترجمة والتأليف، 1993، ص128.

ب-التعريف الاجرائي:

هي مؤسسة أو منظمة تساهم في نشر المعارف وتكوين الإطارات اللازمة للتنمية واعداد البحث العلمي ونشر الثقافة، وتطلق أيضا أسماء أخرى على الجامعة بعض المؤسسات التابعة لها مثل: الكلية، المعهد، الاكاديمية، مجمع الكليات التقنية، المدرسة العليا.

8- المقاربة السوسولوجية:

دراستنا تبنت مدخل البنائية الوظيفية كمدخل نظري على اعتبار أن الجامعة نسق من أنساق المجتمع التي مهما حصل فيه فلن يستغني عنه، نسق وظيفته إحداث الاستقرار والتوازن بين العناصر المختلفة. كما أن الطرح الوظيفي الذي أعطى تفسيراً للمؤسسة مقنعا لنا أكثر من باقي المداخل الأخرى، ذلك أن حاجتنا لتغيير من أجل التطوير التنظيمي.

تعد النظرية الوظيفية من النظريات ذات وزن في علم الاجتماع، فلقد هيمنت ولفترة طويلة من الزمن على أفكار وأراء كثير من العلماء، فلقد ظهر الاتجاه الوظيفي أول ما ظهر كمنهجية ونظرية متميزة لدراسة، فتركيز بارسونز كان منصبا على حالة الاستقرار وعلى النظام الذي جعله يضع فيه أربعة.

متطلبات أو مستلزمات وهي: التكيف وتحقيق الهدف والتكامل وأخيرا المحافظة على النمط فمهما كان مستوى النسق أو نوعه لا بد من أن يفي بهذه المتطلبات حتى يضمن الاستقرار والتوازن لأن ذلك هو المهم وكذلك هناك تكامل عمله مع باقي الأنساق التي تربط بينها علاقة تأثر وتأثير كبيرين. بالعودة إلى موضوع دراستنا أو لنقل ذكر نظرة المدخل الوظيفي للمؤسسة فلقد أعطى هذا الاتجاه صورة مميزة عن المؤسسة التعليم العالي كبناء اجتماعي وإعطاء المؤسسة وظيفة اجتماعية. لما تقدمه المؤسسة للمجتمع تلعب دور وظيفي إيجابي في النسق الاجتماعي الكلي، مما يحتم على الكل دون استثناء الاهتمام بسعي لتقديم مشاريع واعمال لخدمة المجتمع، وعليها لا بد من التحلي بالروح التضامنية،

الفصل التمهيدي: الإطار النظري للدراسة

واحترام القواعد والمعايير المعمول بها، وخلق عناصر الانسجام والتكامل بين الفئات العمال والطاعة والامتثال للقواعد العامة للمؤسسة من طرف الجميع وهذا كله في إطار نظرية الدور والتي بموجبها تحدد الحقوق والواجبات لكل كما تحدد ضمنها أنساق الجزاء والعقاب من أجل تحقيق عملية الضبط الاجتماعي. وإلى جانب هذا كله هناك الاهتمام بعملية تقسيم العمل داخل المؤسسة لتحديد طبيعة الأدوار وتنظيم عملية الفعل الاجتماعي أنصار البنائية الوظيفية بالمؤسسة الترقية والتسير، فهي الاتجاه المنهجي الذي يقوم على الربط بين أجزاء أي بناء كلي لكشف ما بينها من روابط وعلاقات، خاصة وأن الاتجاه يؤكد على التبادل الوظيفي بين البناء ومكوناته والتفسير المقدم هو أنه في أحيان كثيرة تكون شبكة العلاقات أقوى من الأشيئ المادية، كما أن إبراز دور الكل وأجزائه المكونة له أمر بالغ الأهمية في هذا الطرح الذي يتناوله. ففي المؤسسة يمكن أن نذكر أهم النقاط التي يتفق عليها أصحاب هذا الاتجاه وهي تؤكد وجهة نظرهم حول دراسة التغيير والتطوير وإمكاناتهم، تساعد على خلق مجتمع يقوم على الجدارة والاستحقاق، حدوث التغيير نتيجة التطور التكنولوجي وامتلاك المهارات المطلوبة في سوق العمل الذي ينتمون إليه. هناك علاقة موجبة بين ما يتعلمه الطلبة داخل الجامعة ويترتب على ذلك أنه كلما زاد المستوى التعليمي، تحسن أداء الفرد في العمل فيزيد مستواه المادي و الوظيفي المهارات المعرفية التي يتعلمها الأفراد في المؤسسة، ليست لازمة فقط لتحقيق النمو الاقتصادي، في المجتمعات الحديثة بل أيضا لازمة لتحقيق تنمية سياسية والاقتصادية والاجتماعية. إن هذه النقاط قد عبرت وبوضوح عن دور المؤسسة ناجم عن حدوث في التغيير القوي والجذري نحو التقدم والتحديث في المجتمع الذي يضمها مع باقي الأنساق الاجتماعية الأخرى.

9- صعوبات الدراسة:

لا يخلو أي عمل أو بحث من الصعوبات، ومن جملة الصعوبات التي واجهناها في هذه الدراسة من بينها:

1- قلة معلومات الباحثة حول هذه الدراسة بسبب قلة خبرتها في ميدان التطبيقي لأنها لا تزال طالبة لم تحتك ببعض الأساتذة في أي منظمة.

2- صعوبة الحصول على المعلومات في الدراسة الميدانية وذلك سببه راجع للظروف التي نعيشها حالياً وهي "وباء فيروس الكورونا" عفانا الله وإياكم منها، التي من خلاله لم نستطيع الاحتكاك بميدان الدراسة للحفاظ على سلامتتنا من التعرض له.

الفصل الثاني:

التطوير التنظيمي

الفصل الثاني: التطوير التنظيمي

تمهيد:

في ظل ظاهرة التطوير الكبير والمسارع في شتى مجالات الحياة، لا تستطيع المنظمة التي تسعى للبقاء والنمو والازدهار وتحقيق النجاح، أن تقف مكتوفة الايدي وأن تترك الأمور للظروف والصدفة تتحكم بمصير المنظمة، بل يتوجب على القائمين بالأمر والسعي الجاد لإدارة عملية التطوير وتخطيطها، ومن خلال الجهود الواعية والمتواصلة لتتقرب ورصد التطورات الشبه الداخلية والخارجية وتخطيط التطورات اللازمة يمكن أن تصبح المنظمات أكثر فاعلية في تحقيق أهدافها والاطلاع بمهامها ومسؤوليتها. وفي هذا الفصل سنتطرق الى:

ماهية التطوير التنظيمي، ثم التطور التاريخي له، الأسباب الدافعة للتطوير التنظيمي، أهميته وأهدافه وخصائصه ومبادئه ومجالاته، وفي الأخير اتجاهات التطوير التنظيمي من خلال محاور الجودة في التعليم العالي.

الفصل الأول: التطوير التنظيمي

المبحث الأول: ماهية التطوير التنظيمي

المطلب الأول: التطور التاريخي للتطوير التنظيمي

في البداية لا بد من الإشارة إلى أن الكتاب والباحثين لم يتفقوا على من هو الذي وضع سميّه (التطوير التنظيمي)، ولكن هناك احتمال يؤيده الكثيرين، أنه (ريتشارد بكهارد) عندما كان يبحث عن صميّه لبرنامج الإستشارات الذي أعده بمشاركة (دوكلاص ماكريجور) في عام 1960 في شركه (جنرال ميلز)، يعطيه الدلالة الحقيقية لمضمونه وأبعاده وحدوده، لأنه برنامج واسع كان يشمل العلاقات بين العمال والمشرفين وأنوار المشرفين والإدارة في المستويات المتعددة، وشاركه الإدارة الحقيقية، لذلك لم يكونا مقتنعين بكميته (تطوير الإدارة) لأنه لا يقتصر على الإدارة للحد بل كان يشمل المنظمة بالكامل، كما أنهما إستبعدا اعتماد سميّه (تدريب العلاقات الإنسانية) كونها تسميه ذات حدود ضيقة للغاية تقتصر على نشاط واحد، وأن برنامجهما اشمل واوسع من ذلك بكثير، لذا وجدا في مصطلح (التطوير التنظيمي) الدلالة الحقيقية على ما يريدان.¹

و ينقل (فرنش وجونير) نص ما قاله بيكهارد في هذا الصدد، إذ قال : (في ذلك الوقت كنا در شب في إعطاء إسم للبرنامج في جنرال ميلز، وكان واضحا أننا لا نرغب في تسميته التطوير الإداري لأنه يشمل المنظمة ككل، ولا تسمية التدريب العلاقات الإنسانية رغم أنه يحتوي على ذلك، ولم نكن نرغب في تسمينه تحسين المنظمة لأن هذا تحير محدود، لذلك أطلقنا عليه التطوير التنظيمي لأنه جهد تطويري شامل في جميع أنحاء المنظمة، وها خرج المصطلح لتمييز التطوير التنظيمي عن الأشكال التي تتعامل مع المنظمات، ولإبراز الجوانب التطويرية والشمولية في المنظمة والحركية الدافعة للتطوير التنظيمي.

¹ طاهر محسن الغالبي وأحمد علي صالح، التطوير التنظيمي مدخل تحليل، الطبعة الأولى، دار وائل، عمان، الأردن، 2010، ص

الفصل الأول: التطوير التنظيمي

المطلب الثاني: التطوير التنظيمي والمصطلحات الأخرى ذات الصلة

مصطلح التطوير التعليمي فراقه عددا من المصطلحات الأخرى في أثناء المناقشات النظرية أو والممارسات الميدانية، فإن الضرورة العلمية تتم عرضها ومناقشتها، لسببين التين:

أولهما: تحديد معنى ومضامين وابعاد ومرامي كل منها، سهم في تكوين رؤية واضحة وتأسيس فهم مشترك، لفك الاشتباك والتداخل وسرعة التميز بينها وبين التطوير التعليمي.

ثانيهما: تشخيص علاقة هذه المصطلحات بالتطوير التنظيمي، من حيث التفاعل والمبادل والتكامل وآليات تناغمها لتحقيق الهدف الأقوى تميز المنظمة ومواردها البشرية.

وهذه المصطلحات، هي:

1. التغير التنظيمي (بالياء الواحدة):

ظاهرة طبيعية ومستمرة في حياة المنظمات وتحدث دون تخطيط مسبق فهي (تلقائية عفوية) قد تتجم تحت تأثير التغيرات البيئية أو المناخية ذات الصلة بخت المنظمة أو بعملياتها أو بمخرجاتها وأن الزمن كفيل بإحداث تغير في كل شيء، والمنظمات تنظم مفتوحة للتعامل مع بيئات يحصل فيها تغير، فإن هذا يحث على حصول تغير في المنظمات بمختلف الأشكال¹.

أ- علاقة (التغير - ياء واحدة) بالتطوير التنظيمي:

صوره هذه العلاقة هي علاقة (السبب بالنتيجة) أو (التابع بالمستقل)، فالتغير يمثل (نتيجة) للتطوير الذي يمثل (سبب)، أي لولا وجود التطوير (المتغير المستقل) لما حدث التغير (المتغير التابع)، ومن الأمثلة الحية الداعمة لذلك: التغير التلقائي في هيئة الإنسان من طفل إلى مراهق إلى شاب، ما هي إلا نتيجة لتطور نمو هذا الإنسان الذي يعد السبب.

¹ طاهر محسن الغالبي وأحمد علي صالح، المرجع السابق، ص 41

الفصل الأول: التطوير التنظيمي

ب - التغيير التنظيمي (باليائين):

العملية المقصودة التي تقوم من خلالها المنظمة بالانتقال من حالتها الحالية إلى حلة مستقبلية مرغوبة وذلك من أجل زيادة فاعليتها، ولإحداث التغيير المذكور تحتاج المنظمة إلى إدارة للتغيير وهذه الإدارة قد يكون دورها محدود بمتابعة حالات التغيير الحاصل في حالات معينة وقد تكون مبادرة بإحداث التغيير المخطط لنقل المنظمة إلى وضع ورؤية مستقبلية أفضل، فإدارة التغيير في عمليات فكرية وممارسات عملية الجسد بخطوات وإجراءات وطرق وأساليب تتبعها المنظمة لعقيد التطوير التنظيمي أو التغيير التنظيمي.

2. علاقة (التغيير - يائين إثنين) بالتطوير التنظيمي:

صوره هذه العلاقة هي علاقة (الكل) ب (الجزء)، أو النظام الأكبر بالنظام الفرعي، إلا يمثل التغيير الكل لأنه لا يكون مدروسا أو عشوائيا، مخططا أو طارئا، سلبيا أو إيجابيا، يمكن التنبؤ بنتيجة أو لا يمكن، وكمثال توضيحي : هناك مهندس مسؤول عن صيانة مبنى إداري كبير، ولا لاحظ المدير المسؤول عن تلك المبنى أن هناك زيادة كبيرة في استخدام طاقة التدفئة بالمبنى مما أدى إلى زيادة كبيرة في كلف التشغيل - هذا يمثل ظاهرة تنظيمية - وهذه الظاهرة بحاجة إلى (تغيير) أي تدخل مقصود، لأن هناك حاجة إلى تخفيض إستهلاك المبنى للطاقة، ذلك أنه لن يستطيع إجبار شركة الكهرباء على تخفيض أسعارها، وهذا هو سبب الحاجة إلى التغيير، (الذي قد يكون مخطط أو عشوائي).

أما (التطوير) فهو ذلك الجزء المدروس والمخطط (من عملية التغيير) والذي يمكن التنبؤ بنتائجه التي تكون إيجابية غالبا.¹

و بالرجوع إلى المقال السابق، فإن التطوير يركز على إيجاد الحلول لإحداث التغيير المدروس، أما عن طريق تعديل المسؤولية الوظيفية بحيث يسمح لموظفي الصيانة فقط

¹ طاهر محسن الغالبي وأحمد علي صالح نفس المرجع، ص ص 42، 43.

الفصل الأول: التطوير التنظيمي

بتغيير درجة الحرارة عن طريق التحكم في مقاييس ضبط الحرارة بالمبنى، أو وضع عدادات زمنية على مقاييس الحرارة تعمل على تخفيض درجة حرارة المبنى بطريقة أوتوماتيكية.

والحل الثالث هو وضع تحذيرات للعاملين تطلب منهم عدم تخفيض درجة الحرارة.

3. التطوير الإداري :

جهد يستهدف تحسين مستوى الأداء الإداري من خلال تنمية المعارف وتغيير الإتجاهات وتحسين المستوى المهاري، عبر (تقويم حاجات المنظمة من الوظائف الإدارية الشاعرة، وتقويم مستوى أداء المديرين، وتنمية مهاراتهم الحالية والمستقبلية). ومن المناسب أن نشير هنا إلى مصطلح أو مفهوم التطوير الإداري، والذي يمثل تطوير في أجهزة الإدارة العامة (الحكومية) جاء كمكلا الجهود الإصلاح والتطوير والتنمية في المجالات الإقتصادية والإجتماعية والسياسية.

و يمكن أن نجد ما يشير إلى أنه يعني فقط بالتطوير على مستوى الإدارة العليا في المؤسسات والأجهزة الحكومية، وليس التطوير الإداري بمعناه الواسع والذي يشمل الإدارات والمستويات الإدارية كافة.

و التطوير الإداري يبقى محدود قياسا للتطوير التنظيمي حتى لو شمل هذا التطوير الإداري جميع الموارد البشرية في المنظمة باعتباره أحد المهمات والوظائف العملية لإدارة الموارد البشرية.

4. الإصلاح الإداري:

ترميم وبناء على ما موجود دون هدم وتخلص تام من القيم بجميع مظاهره، لذلك فالإصلاح الإداري جهود جزئية ترميمية محدودة لمعالجة حالة خلل أو قصور محدود داخل إطار المنظمة، وإذا اعتمدت المنظمة على جهود الإصلاح الإداري لودها فإن حالها سيؤول إلى

الفصل الأول: التطوير التنظيمي

تراكم القصور وبالتالي لتدهور الوضع، في حين إذا جاءت جهود الإصلاح الإداري مؤطرة ضمن منظور شامل ومتكامل للتطوير التعليمي فإنها مفيدة وساهم في ترقية بعض الجوانب المتأخرة عن حالات النهوض والرقي في الجوانب الأخرى من حياة وعمل المنظمة.¹

5. إعادة الهيكلة:

التقنية التي تعتمد عليها المنظمة لتغيير موقعها المالي والتجاري، وتتكون هذه التقنية من الآليات الأمية (تقليص الحجم، وتقليص المدى، والشراء المرفوع ماليا). ورغم أن إعادة الهيكلة وإعادة هندسة العمليات يشابهان بكونهما إعادة تصميم أجزاء في المنظمة وتصحيح جوهري في المسار، إلا أن إعادة الهيكلة تركز على المستوى الأعلى في الكلي للمنظمة ووظائفها الأساسية في حين تركز إعادة هندسة العمليات (الهندرة) على الجوانب التقلية كالعمليات والمهام والإجراءات الخاصة بالعمل.

6. إعادة التنظيم:

الجهود الهادفة إلى تحسين أداء الجهاز الإداري من خلال إعادة النظر بتوزيع الإختصاصات بين الوحدات المخالفة ونمط العلاقات والإتصالات فيما بينها ونمط التبعية الإدارية للحد من الداخل الإختصاصات والحيلولة دون الإزدواجية في العمل.

7. إعادة هندسة الأعمال (الهندرة):

تعرف على أنها : (المتغير الوسيط في السعي لأحداث تغييرات طويلة المدى في الفكر الجمعي والعمليات وهو الأمر الذي لا بد وأن تواجهه جميع المنظمات عندما تكون جاده في محاولاتها الطبية إحتياجات زبائنها بصورة التنافسية ولتحقيق الربحية والبقاء والتميز).

¹ طاهر محسن الغالبي وأحمد علي صالح: نفس المرجع، ص 46.

الفصل الأول: التطوير التنظيمي

لذلك تمثل تقنية إدارية متقدمة تغادر الأساليب والتقنيات الإدارية التقليدية والإنسانية والسلوكية، بل لتجاوز المداخل التطويرية الأحدث مثل الجودة والإدارة بالأهداف والمعلوماتية والمعرية إنها تمثل إعادة تفكير مبدئي و أساسي وإعادة تصميم جاري بالعمليات والمراحل وصولاً إلى تحقيق إنجازات والتحسينات فائقة في الحدود والكلفة والسرعة والمرونة، وهكذا فإن الهندرة تعني:

- إعادة تفكير أساسي في مستوى العمليات.
- تغيير جذري في الأساليب والإجراءات -
- إعادة تصميم العمليات ذات الصلة بالإنتاجية.
- تحسينات فائقة في التقديم المنتجات.

إن الهندرة تمثل نموذج إداري جديد لإعادة بناء المنظمة يقوم على التغييرات الأساسية والجذرية على مستوى العمليات لغرض تحقيق الفوق منهم على كافة المستويات، وهكذا فإنها تقنية تختلف عن تقنيات التطوير التعليمي الأخرى، رغم أنها تشترك مع البعض منها بالحاجة إلى التفكير الإبداعي من خلال الجديد والمتقدم من أفكار، وبما أن هدفها هو إجراء تغييرات جذرية بالتخلي عن العمليات القائمة وإستبدالها بنظم عمل جديدة، فإنها تجاوز الإصلاح والتطوير الإداري، وهذا ما توصلت إليه إحدى الدراسات العربية إلا أن أكثر من نصف العينة وبنسبة (52.27%) وهم من أساتذة الجامعات في مجال الإدارة والاقتصاد والإدارة الصناعية، أن الهندرة تقنية متممة جداً للتغييرات الجذرية فضلاً عن التغييرات طويلة الأمد التي تنتصف بالاستمرارية.

الفصل الأول: التطوير التنظيمي

❖ علاقة (التطوير الإداري، والإصلاح الإداري، وإعادة الهيكلة، وإعادة التنظيم، والهندرة) بالتطوير التنظيمي:

إن جمع هذه المصطلحات في مناقشة واحدة، سببها تشابه صورة علاقتها بالتطوير التنظيمي، وهي علاقة النشاط بعناصره أو أدواته وتقنياته، فالتطوير التنظيمي هو نشاط مستقل والمصطلحات المذكورة هي بمثابة أدوات هذا النشاط لكلا منها مهمات جزئية محددة، وحجتنا في ذلك الآتي:¹

• يعد التطوير الإداري، أحد الأطر العملية النشاط التطوير التنظيمي وجزء من أجزاءه يهدف إلى تغيير السلوك الفردي للإرتقاء بمستوى الأداء، لأن عملية تطوير الإدارة وخاصة (العليا) سوف يساهم حتما في تطوير المنظمة ككل متكامل.

• يمثل الإصلاح الإداري أداة لمعالجة العيوب والمشكلات ومصادر الخلل التي تعاني منها المكالمات وإزالة العقبات التي تعترض سبيلها وبالتالي تحسين فاعليتها في إنجاز الأهداف المرسومة لها، أي الإصلاح ينطلق من إفتراض وجود المشكلات ويسعى لتشخيصها وتحديد سبل علاجها والتخلص منها.

• تجسد إعادة الهيكلة، الفنية لإعادة بناء مراحل العمل من خلال الأقسام الوظيفية، وإحداث التغييرات الهيكلية للتخلص من القيود الإدارية وتعظيم الإستفادة من الموارد المتاحة.

• يعكس إعادة التنظيم، آلية تعهد لملاحقة التأثيرات على الهيكل التنظيمي والتي تشمل تغيير اهداف المنظمة أو حجمها أو الظروف البيئية التي تمارس نشاطها فيها أو التكنولوجيا السادة فيها.

• تجسد الهندرة، تقنية متقدمة تحاول الإبتعاد عن أساليب الترفيع والترميم من خلال تبني منظور متكامل ومنهجي في إعادة التفكير الجاري بالعمليات والمراحل المعتمدة وهجرها لصالح عمليات جديده بالكامل تعطي نتائج فوق عالي على المستويات المختلفة، أنها

¹ طاهر محسن الغالبي وأحمد علي صالح: نفس المرجع، ص 47.

الفصل الأول: التطوير التنظيمي

مدخل وتقنية تختلف عن الفتيات والمداخل والأساليب الأخرى للتطوير التنظيمي، ومثل إستخدامها نقلة نوعية في إنجاز التطوير التنظيمي مهم في العديد من المنظمات العالم الصناعي.¹

المطلب الثالث: الأسباب الدافعة للتطوير التنظيمي

عملية التطوير لا تحدث تلقائياً وإنما بوجود مسببات والمنظمة للتعامل مع المتغيرات والظروف أو المشاكل المحيطة بالمنظمة والتي لا يمكن لها أو التعامل معها إلا بالتطوير، وقد تم تقسيم الأسباب الدافعة للتطوير إلى نوعين إما خارجية أو داخلية وهي كالتالي:

❖ التغيرات الخارجية:

وهي ما يحصل من تغيرات أو مشاكل في البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة ومن أمثلتها التالي:

- زيادة حدة المنافسة وتطور أساليب المناصين.
- الثورة التكنولوجية الهائلة.²
- التغيرات الكبيرة في السياسة والقانون والاقتصاد ويرجع ذلك لانتشار العولمة.
- التغيرات في هياكل القيم الاجتماعية والثقافية الاجتماعية.

❖ التغيرات الداخلية:

▪ الحفاظ على الحيوية الفاعلة: فالتغير يؤدي إلى انتعاش الأمل وإلى سيادة روح التفاؤل ومن ثم تظهر المبادرات الفردية والجماعية وتظهر الآراء والأقتراحات، ويزداد الإحساس

¹ طاهر محسن الغالبي وأحمد علي صالح: نفس المرجع، ص 48.

² فوزي عبد الرحمان حامد أبو عساكر : انماط إدارة الصراع وأثرها على التطوير التنظيمي، دراسة تطبيقية علي وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة الأعمال، كلية التجارة الجامعة الإسلامية غزة، 2008، ص

الفصل الأول: التطوير التنظيمي

بأهمية وجدوى المشاركة الإيجابية، ومن لحم الخلفي روح اللامبالاة والسلبية الناجمة عن الثبات والاستقرار الممتد لفترة طويلة من الزمن.¹

■ تنمية القدرة على الابتكار: التغيير يحتاج دائما إلى جهد للتعامل معه سواء التعامل الإيجابي بالتكيف أو العامل السلبي بالرفض وكلا النوعين من التعامل يتطلب إيجاد وسائل وادوات وطرق مبتكرة، ومن لم يعمل التغيير على تنمية القدرة على الابتكار في الأساليب وفي الشكل وفي المضمون.

■ إثارة الرغبة في التطوير والتحسين والارتقاء: يعمل التغيير على تفجير المطالب وإثارة الرغبات، وتنمية الدوافع والحافز نحو الارتقاء والتقدم وتحسين وضع الأفراد المادي والمعنوي من خلال الآتي:

- عمليات الإصلاح والمعالجة العيون والأخطاء التي حلت والمشاكل التي نجمت عنها.
- عمليات التجديد والإحلال محل القوى الإنتاجية التي استهلكت وأصبحت غير قادرة على الإنتاج أو العمل.
- التطوير الشامل والمتكامل الذي يقوم على تطبيق أساليب إنتاج جديد تعتمد على تكنولوجيا جديدة.
- التوافق مع متغيرات الحياة: يعمل التغيير على زيادة القدرة على التكيف والتوافق مع متغيرات الحياة ومع ما لواجهة المنظمات من ظروف مختلفة.
- زيادة مستوى الأداء : يعمل التغيير على الوصول إلى أعلى درجة من الأداء التنفيذي والممارسة التشغيلية من خلال:
- اكتشاف نقاط الضعف والثغرات التي أدت إلى انخفاض الأداء مثل : الإسراف، والفاقد والتالف والضائع .. الخ ومعالجتها.

¹ سيد سالم عرفة: اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، ب، دار التربية، ب، 2012، ص 92، 93.

الفصل الأول: التطوير التنظيمي

- معرفة النقاط القوة وتأكيدھا مثل: عمليات الحفز، وتحسين مناخ العمل، وزيادة الرغبة في التفاعل الإيجابي مع العاملين.

➤ أهمية التطوير التنظيمي:

تبرز أهمية التطوير التعليمي من خلال مواجهته للتحديات العديدة والمتنوعة التي تواجه المؤسسات الحديثة، ويمكن تلخيص هذه التحديات في أربع مجموعات هي:

• **التطور التكنولوجي:** إن معدلھ في هذا العصر يفوق بكثير كل معدلات التطور التي حذفت في الأوقات السابقة مما يشعر الفرد بالغرابة وعدم الأمان.

• **الانفجار المعرفي وتقادم السلع:** لقد تضاعفت الإصدارات في المجال المعرفي وأضحت دوره حياة المنتجات أخذه في القصر، إذ أن نصف السلع التي تباع اليوم لم تكن موجودة منذ عشر سنوات.

• **التحولات الاجتماعية:** إن الأجيال الجديدة التي تلتحق بالمؤسسات تحمل معها فيما جديدة تخطف عن القيم التي تحملھا الأجيال القديمة وعدم مراعاة هذا النوع من الاختلاف يؤدي لصراع القيم والإضرار باستقرار المؤسسة.

➤ أهداف التطوير التنظيمي:

قد تختلف أهداف برامج التطوير التنظيمي باختلاف مشاكل وظروف المنظمات التي تستخدم هذه البرامج، ولكن في العموم يكون من أهداف برامج التطوير التنظيمي:

1. رفع مستوى الثقة والدعم المتبادل بين المشاركين في البرنامج.
2. زيادة المقدرة على المواجهة الصريحة والمقترحة لمشاكل المنظمة، بدلا من العمل على إخفائها.

3. زيادة الصراحة والانفتاح والثقة بين مجموعات العمل عند اتصال بعضهم ببعض وأن تأخذ الاتصالات جميع الاتجاهات.

الفصل الأول: التطوير التنظيمي

4. زيادة الحافز الفردي والرغبة في رقابة النفس، وكذلك زيادة الرغبة في المسؤولية الجماعية داخل المنظمة.¹

5. المساهمة في توفير المعلومات والبيانات والإحصاءات اللازمة لمتخذي القرار بصورة مستمرة ودون تشويه أو مماطلة في طمس الحقائق والمفاهيم.

6. المساهمة في إيجاد علاقات الادبية والتكاملية بين العاملين كأفراد أو جماعات وتشجيع روح المداصة ضمن الفريق الواحد للعمل ولتصعيد واثئر الإبداع والمبادرة بينهم مما يؤدي في الوقت ذاته لزيادة فاعلية الجماعات.

7. مساعدة المشرفين على العمل في عيني الأساليب الإدارية المتطورة والديمقراطية في الإشراف مثل الإدارة بالأهداف بدل من أسلوب الإدارة بالأزمات.

8. تشجيع العاملين على ممارسة أسلوب الرقابة الذاتية والاعتماد عليها كأساس للرقابة الخارجية ومكملاتها.²

9. إن تنمية القوى البشرية وتحسين أدائها، هو الهدف الأساسي من جهود التطوير التنظيمي.

10. يحرص التطوير التنظيمي على إيجاد مناخ منكم، يستطيع فيه الأفراد أن ينمو وأن يحققوا دواتهم وأن يؤثروا على وظائفهم ومنظماتهم وبيئتهم.

11. يرمي التطوير التنظيمي إلى تغيير الثقافة السائدة في المؤسسات، بحيث تسود قيم التعاون وإقام السلطة بين الرؤساء والمرؤوسين، يدل التنافس وسيطرة طرف واحد.

12. يقوم التطوير التنظيمي على فرضيات تتسجم مع القيم الديمقراطية الإنسانية، أكثر منها مع فيما البيروقراطية الآلية.³

¹ أنس عبد الباسط عباس: السلوك التعليمي في متعلمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار الميسرة، عمان الأردن، 2011، ص 192.

² خيضر كاظم حمود، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار الصفاء، عمان الأردن، 2002، ص 183-184.

³ بلال خلف السكارنه، التطوير التنظيمي والإداري، الطبعة الأولى، دار الميسرة، عمان الأردن، 2009، ص 27.

الفصل الأول: التطوير التنظيمي

13. تركيز جهود التطوير التنظيمي على مجموعات العمل، فهي تشكل جماعات مرجعية يستمد منها أفراد التعليم فمهم ومعاييرهم.

المبحث الثاني: خصائص ومبادئ ومجالات التطوير التنظيمي

المطلب الأول: خصائص التطوير التنظيمي

يتميز التطوير التنظيمي بالعديد من الخصائص ذات البعد العلمي ومنها:

- الاعتماد على البحوث الفعلية من جمع البيانات ووضعها أمام العاملين لتحليلها ووضع الفروض عن المشكلة محل الدراسة.
- تطبيق العلوم السلوكية في تحسين مستوى الكفاءة التنظيمية.¹
- تغيير في القيم والمعتقدات لأن العاملين يشاركون في تحديد والفيد التغييرات الفنية والهيكلية والإجرائية.
- تغيير المنظمة في اتجاه محدد وتحسين عملية حل المشاكل وزيادة درجة الاستجابة للظروف المحيطة وتحسين جودة العمل وزيادة الفعالية.

المطلب الثاني: مبادئ التطوير التنظيمي

أن جهود التطوير التنظيمي سواء فيما يتعلق بالأهداف التي يسعى لتحقيقها أما بالنسبة لاستراتيجيات ووسائل التغيير فهي جميعا انطلق من مجموعة مبادئ واقتراحات وقم وبعض هذه المبادئ تتعلق بالإنسان كفرد وبعضها يتعلق في إطار الجماعات وبعضها يتعلق بالمنظمة.

¹ نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الأمة، الجزائر، 2011، ص 45.

الفصل الأول: التطوير التنظيمي

أ. فيما يتعلق بالفرد:

- 1- أن الإنسان لديه حاجة للنمو والتطوير ويمكن تلبية هذه الحاجة في مناخ تنظيمي وعملي مؤازر وذو تحديات.¹
- 2- عدم استغلال إمكانيات وطاقات معظم الناس في حين أنهم قادرون على تحمل مسؤولية أعمالهم والإسهام بدور ايجابي في أداء المنظمة.

ب. فيما يتعلق بالجماعات:

- 1- الجماعات هامة بالنسبة للأفراد لكونها تساعدهم على إشباع حاجات هامة لديهم.
- 2- الجماعات اساسا محايدة ويمكن أن تكون مساعدة أو ضارة فيما يتعلق بدعم أهداف المنظمة.
- 3- يمكن للناس من خلال العمل التعاوني زيادة فعالية الجماعات في تلبية احتياجات الأفراد والمنظمة.

ج. فيما يتعلق بالمنظمة:

- 1- أن أي تغيير في أي جزء من المنظمة سيؤثر على باقي أجزائها.
- 2- تؤثر لقاؤه المنظمة على طبيعة مشاعر واتجاهات الأفراد وكيفية التعبير عنها وغالبا ما تمنع قاعه المنظمة الأفراد من التعبير عن مشاعرهم واتجاهاتهم وهذا يؤثر سلبا على حل المشكلات ونمو الأفراد والرضا في العمل.
- 3- البناء التنظيمي والأعمال في المنظمة يمكن تصميمها وتعديلها بحيث لبي حاجات الأفراد والجماعات والمنظمة على السواء.
- 4- في معظم المنظمات أن مستوى المؤازرة والثقة والتعاون بين الأفراد أقل مما هو مرعوب وضروري.

¹ بلال خلف السكارنه، المرجع السابق، ص ص 37-38.

الفصل الأول: التطوير التنظيمي

- 5- قد تكون استراتيجية رايح -خاسر (في حل النزاعات) مفيدة في بعض المواقف ولكن معظم مواقف رايح -خاسر ضاره بالمنظمة.
- 6- كثير من النزاعات الشخصية بين الأفراد والجماعات هي نتيجة تصميم المنظمة وليست بسبب الأشخاص المعنيين أنفسهم.
- 7- حينما ينظر إلى المشاعر على أنها هامة يمكن فتح أفاق جديدة لتحسين القيادة والاتصال ووضع الأهداف والتعاون.
- 8- توجيه الاهتمام في حل النزاعات من أسلوب التهدة إلى أسلوب المناقشة المقترحة لشراء يساعد على نمو الشخص وتحقيق أهداف المنظمة على السواء.¹

المطلب الثالث: مجالات التطوير التنظيمي

مجالات التطوير التنظيمي حسب الدارسين والمهتمين بهذا الحقل العلمي فهي أربعة:

- 1- الهيكل التنظيمي.
- 2- العمل أو المهام التي يؤديها الفرد.
- 3- التقنية أو أدوات وأساليب وطرق العمل.
- 4- الأفراد في المنظمة.

كما أن مراحل التطوير التنظيمي كذلك اربعة وهي:

- مرحلة التشخيص، أي جمع البيانات وتحليلها ووضع الأهداف.
- مرحلة الدخول والعمل واتخاذ خطوات إجرائية تعاونية لتطبيق التغيير.
- البيت التغيير ومتابعته وتأصيله.
- مرحلة التغذية العكسية.

¹ بلال خلف السكارنه، المرجع السابق، ص 40.

الفصل الأول: التطوير التنظيمي

المطلب الرابع: اتجاهات التطوير التنظيمي من خلال محاور الجودة في التعليم العالي
اتجاهات التطوير من خلال محاور الجودة كما يلي:

أولاً: الطلبة: لإحداث تطوير تنظيمي من مدخل الطلبة يجب:¹

- تحسين جودة الطلبة في مرحلة ما قبل الجامعي كأخذ مدخلات نظام التعليم العالي.
- تطوير مهارات التفكير لدى طلبة الجامعة.
- تحسين مستوى الخدمة المقدمة للطلبة.
- تأهيل الطالب علمياً و نفسياً للتعليم العالي.
- تحسين وتطوير نظم القبول في منظمات التعليم العالي.
- العناية بنشاط الإرشاد المهني لطلبة المرحلة الجامعية ومساعدتهم في اختيار التخصص المناسب لهم.
- الاهتمام بالطلبة المتفوقين والمبدعين وزيادة مخصصات المنح لهم.
- اكتساب الطلبة مهارات فنية وتقنية تسهل انخراطهم في سوق العمل بعد التخرج.
- زيادة مشاركة الطلبة في قرارات المتعلقة بشؤونهم.
- تعريف الطلبة برؤية ورسالة منظمة التعليم العالي وبرامجها ومواقفها وإرشادهم حول إجراءات التسجيل.

ثانياً: تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس

يمكن عرض هذا الاتجاه من خلال عنصرين:

1- العمل على تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس:

ويمكن أن يتم ذلك من خلال الآتي:²

¹ أحمد عبد الله الرشدي، استخدام إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستوى جودة الخدمة التعليمية في الجامعات اليمنية، ص 195.

² أحمد عبد الله الرشدي، المرجع السابق، ص 196.

الفصل الأول: التطوير التنظيمي

- رفع قدرات الذاتية لأعضاء هيئة التدريس من خلال إعداد واعتماد عدد من مراكز التدريب في الداخل والخارج لتنفيذ برامج تدريبي، بما يضمن رفع كفاءة وفعالية الأداء الأكاديمي المنظمي.
 - تحسين النية بين أعضاء هيئة التدريس والطلبة وتحسين كفاءة الأداء.
 - تهيئة المناخ المناسب لتفرغ أعضاء هيئة التدريس للعملية التعليمية والبحثية ولتحسين جودة الإنتاج العلمي والبحث.
 - وضع نظام فعال للحوافز بحيث يحفظ مكانة كل عضو الهيئة التعليمية من ناحية الاجتماعية ويقلل من ظاهرة التقاعد المبكر.
 - تكوين مجموعات بحثية متخصصة داخل الأقسام العلمية.
 - تنظيم برامج لربط الأساتذة بقطاعات الإنتاج والخدمات ومجالات العمل التطبيقي.
 - حضور وإرسال هيئات التدريس إلى مؤتمرات الجودة في التعليم.
- 2- التنسيق والتكامل بين منظمة التعليم العالي وأعضاء هيئة التدريس:

ويتحقق ذلك من خلال النقاط التالية:¹

- إنشاء مراكز لتقويم الأداء داخل كل منظمة من المنظمات التعليم العالي.
 - تعزيز الترابط بين منظمات التعليم العالي والمجتمع، حتى يصبح البحث العلمي في منظمات التعليم العالي قادرا على المنافسة أما منظمات التعليم العالي العالمية.
 - تشجيع التدريس والتأليف المشترك.
- 3- المناهج الدراسية:

من الواجب على خبراء التعليم والقائمين على التعليم العالي تحديد محتوى المناهج والمقررات الدراسية الجامعية بصفة مستمرة بحيث ترتبط بالتطور العلمي والتكنولوجي المعاصر ويجب

¹ سليمان زيدان، إدارة جودة شاملة، الفلسفة ومدخل العمل، زايري بلقاسم، إمكانات وتحديات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مجال التعليم العالي بالجزائر، ص 104.

الفصل الأول: التطوير التنظيمي

أن يشكل طبقا لحاجات المجتمع التي تتقيد وفقا لظروف المحيطة بشرط أن ينسجم هذا التطور بما يتفق مع احتياجات الطلبة أيضا وأعضاء هيئة التدريس وسوق العمل والعمل على زيادة مرونة القسم العلمي في مجال طرح مواد ذات ارتباط أكثر تلائما وحاجات السوق، وذلك عن طريق تمكين القسم من اقتراح مجال معرفي إضافي وإدراجه في بنود الخطة الدراسية،¹ ويمكن التأكيد على النقاط التالية:

- مراجعة محتويات المقررات الدراسية بصفة دورية لتحديثها.

- مقارنة ما يدرس في كل مقرر بما يدرس في جامعات المتميزة مع التأكد من احتواء كل مقرر على البعد البيئي للمجتمع.

4- تطوير وسائل التعليم الجامعية:

تلعب أساليب وطرق التعليم دورا حيويا لأنه عن طريقها يتم الاتصال بين أعضاء هيئة التدريس والطلبة لنقل المعارف والأساليب ومناهج التفكير وكذلك تنمية إمكانية الابتكار والإبداع لدى الطلبة، ومهما بلغت جودة ودرجة تكامل الخطط والبرامج الدراسية وحدثت المناهج وتطورها، فهناك صعوبة في تحقيق أهداف العملية التعليمية والمردود المتوقع منها إذا كانت أساليب التعلم المتبعة تقليدية، إذ لم يتوافق تلك الأساليب مع الخصائص المختلفة المطلوب تأصلها.

5- الإدارة الجامعية:

هناك عدد من التوجهات التي قد تستفيد منها منظمات التعليم العالي في تطوير وتنمية مهارات خاصة لتطوير التعليم العالي ومنها:²

- إدارة حازمة وملتزمة برؤية ورسالة منظمة التعليم العالي.

¹ أحمد عبد الله الرشددي، المرجع السابق، ص 85.

² أحمد عبد الله الرشددي، المرجع السابق، ص 198.

الفصل الأول: التطوير التنظيمي

- أن تمنح منظمات التعليم العالي الاستقلالية المالية التي تمكنها من اتخاذ لقراراتها الرشيدة.
 - أن تبحث منظمات التعليم العالي عن مصادر تمويل جديدة حتى لا تعتمد على موازنة الدولة، من خلال تشجيع ميادين الاستثمار الجامعي.
 - أن تعتمد التخطيط الاستراتيجي وتحاول وضع استراتيجية في تحقيق الأهداف المنشودة.
 - منظومة القيم المبنية على الإخلاص في العمل والثقافية والعدالة.
 - تشجيع وتحفيز العالمين في الجامعة بهدف اكتشاف قدراتهم.
- 6- منظمات التعليم العالي والمجتمع:**

إن منظمات التعليم العالي هي أساس لمنابع الفكر والمعرفة والعلم والثقافة وعليه تقع مسؤولية تطوير وتحديث المجتمع، وعليه فإنه لا بد من التفاعل الإيجابي بين التعليم الجامعي والمجتمع من خلال:

- الربط بين التخصصات والمؤهلات الجامعية واحتياجات سوق العمل.
 - ايجاد صيغ تعاون بين قطاعات العمل المختلفة ومنظمات التعليم.
- 7- تطوير البحث العلمي:**

البحث العلمي يعتمد على الإبداع والابتكار وخلق معونة جديدة وذلك بإنجاز الآتي:¹

- العمل على توفير الموارد الكافية سنويا من إعانة الدولة.
- تجهيز المعامل والمختبرات والورش بأحدث معدات والتقنيات المتطورة وصيانتها دوريا.
- تشجيع أعضاء هيئة التدريس على الحضور والمشاركة البحثية في المؤتمرات الدولية.
- مضاعفة الإنفاق على البحث العلمي وتطوير آليات الاستفادة منه.
- تعزيز نشر المعارف ونتائج البحوث في المجالات كافة.

¹ زايري بلقاسم، المرجع السابق، ص 150.

8- تقييم أداء المنظمات:

وذلك عن طريق:¹

- وضع نظام فعال لتقويم أداء الطالب الجامعي مبني على أسس موضوعية وعلمية حديثة.
- الاستفادة من تجارب منظمات التعليم العالي العالمية الناجحة.
- توفير نظام معلومات متكامل.
- وضع المعايير الدقيقة لتقييم كل عناصر الأداء الجامعي سواء من الناحية الأكاديمية أو من الناحية الإدارية.
- تطوير وتحديث المستمر لهذه المعايير.²

¹ علي السلمي، خواطر في الإدارة المعاصرة، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 2001، ص 117.

² علي السلمي، المرجع السابق، ص 118.

الفصل الأول: التطوير التنظيمي

خلاصة الفصل:

نلخص من هذا الفصل أن أي تطوير تنظيمي في المنظمة ورائه ظروف تقتضيه سواء كانت داخلية أو خارجية نابعة عن التحولات في المحيط، حيث أن هذا التطوير يمكن أن يحدث من مداخل شتى (وظيفي، هيكلية، بشري، تكنولوجي)، وكل مدخل له مقتضياته وشروط نجاحه، كما أن أهم مقومات نجاح التطوير التنظيمي هو إشراك العاملين في البحث والتفكير في وسائله وطرق تنفيذه، كما أنه يؤكد على مكانتهم ودورهم في المشاركة في اتخاذ القرارات داخل المنظمة من ناحية، ويساعد كذلك على إزالة مخاوفهم من ناحية أخرى.

الفصل الثاني:

جودة التعليم العالي

الفصل الثاني: جودة التعليم العالي

تمهيد:

إن تطبيق نظام الجودة في منظمات التعليم العالي يؤدي الى تحقيق عدة أهداف إداريا وأكاديميا، كما أن تطبيقها يستلزم توافر أسس ومتطلبات محددة، حتى تستطيع تقبل مفاهيمها بصورة سليمة قابلة للتطبيق العلمي وليس مجرد مفاهيم نظرية بعيدة عن الواقع، وذلك للوصول الى رضا المستفيد الداخلي والخارجي للمنظمة التعليمية. كما ينبغي ترسيخ ثقافة الجودة الشاملة بين جميع الافراد كأحد الخطوات الرئيسية لتبني الجودة الشاملة، إضافة الى المشاركة الحقيقية لجميع الفاعلين بالمنظمة التعليمية في صياغة الخطط والاهداف اللازمة لجودة عمل فيها من خلال تحديد أدوار الجميع وتوحيد الجهود ورفع الروح المعنوية في بيئة العمل في كافة المراحل والمستويات المختلفة. وسنتطرق في هذا الفصل الى:

مفهوم الجودة واهميتها واهداف تطبيق الجودة في التعليم العالي، ثم معايير ومبادئ جودة التعليم العالي، معايير الجودة في العملية التعليمية، وضمان جودة التعليم العالي، الاتجاهات العالمية في إدارة الجودة الشاملة وامكانيات تصنيفها في التعليم، وأخيرا مبادئ الجودة الشاملة.

الفصل الثاني: جودة التعليم العالي

المبحث الأول: ماهية جودة التعليم العالي

المطلب الأول: مفهوم الجودة

يرى "بسمان فيصل محبوب" أنه يصعب إيجاد تعريف للجودة في التعليم الانبثاق المفاهيم من مصادر فلسفية مختلفة لذلك فهو ينوء عن تبني أي فلسفة ويعرفها حسب خبرته وممارسته ب: «تحقيق مجموعة من الاتصالات بالطلبة، بهدف إكسابهم المعارف والمهارات والاتجاهات التي تمكنهم من تلبية توقعات الأطراف المستفيدة (المنظمات)».¹

ويعرفها "عبد الجليل التيمي" بأنها: «مفهوم متعدد الأبعاد ينبغي أن يشمل جميع وظائف التعليم وأنشطته مثل: المناهج الدراسية، البرامج التعليمية، البحوث العلمية، الطلاب، المباني، والمرافق والأدوات، توفير الخدمات للمجتمع المحلي، تحديد معايير مقارنة للجودة معترف بها دولياً».²

ويرى "مهدي صالح السامرائي" أن جودة التعليم تشمل تطوير كل عناصر العملية التعليمية، وما يتعلق بإدارة الجامعة وعلاقتها بالمحيط، ونظمها لوائحها وتشريعاتها، ووسائل التحويل والتسويق ثم المادة العلمية والمختبرات والمراجع وطرق التدريس وأماكن التلقي وأوقات والتعلم، ثم التقويم لجميع العناصر ومقاييسه وإجراءاته.³

كما يعرفها "غراهام غيبس (Graham Gibbs)" أنها: «كل ما يؤدي إلى تطوير القدرات الفكرية والخيالية عند الطلاب وتحسين مستوى الفهم والاستيعاب لديهم».⁴

¹ أمل مصطفى عصفور، قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على التطوير التنظيمي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2008، ص 176.

² زكرياء عبد العزيز محمد، التلفزيون والقيم الاجتماعية للشباب المراهقين، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 2002، ص 25-26.

³ ليندا دافيدوف، موسوعة علم النفس، السلوك الاجتماعي، ترجمة نجيب الفونس خزام، الدار الدولية لاستثمارات الثقافية، مصر، (ب.س)، ص 126-127.

⁴ زكرياء عبد العزيز محمد، مرجع سابق، ص 35.

الفصل الثاني: جودة التعليم العالي

وتعرفها "أمانة رشيد": « بجودة مناهج التعليم التي تعطي خريجين أكثر كفاءة في العمل وجودة البحوث العلمية ذات التميز على المستوى الدولي».¹

من التعاريف السابقة نلاحظ أنها تركز كلها على العملية التعليمية، أو تأخذ بعد من أبعادها، وهناك تعاريف أخرى تعرف جودة التعليم العالي على أساس أنها فلسفة إدارية حديثة، ومنها: - تعرف "ناهدة الساييس" جودة التعليم العالي أنها "نظام إداري شامل قائم على أساس إحداث تغييرات إيجابية جذرية لكل شيء داخل المؤسسة، بحيث تشمل هذه التغييرات: الفكر، السلوك، القيم والمعتقدات التنظيمية، والمفاهيم الإدارية، ونمط القيادة، ونظم وإجراءات العمل الإداري".

وحتى يكون للتربية الشاملة وجود في مجال التطبيق الفعلي، لابد من توفر خمسة أمور للتنظيم الناجح لإدارة الجودة الشاملة، من أجل الوصول إلى جودة متطورة ومستدامة، وذات منحى دائم الصعود، وهي:

1. حشد طاقات جميع العاملين في المؤسسة بحيث يضع كل منهم جهده وإبداعه الخدمة الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.
2. الفهم المتطور والمتكامل للصورة العامة وخاصة بالنسبة لأسس الجودة الموجهة لإرضاء متطلبات العميل" أو متلقي الخدمة، والمنسبة على جودة العمليات والإجراءات التفصيلية اليومية للعمل.
3. قيام المؤسسة على فهم روح العمل الجماعي - عمل الفريق -.
4. التخطيط الأهداف لها صفة التحدي والتي تلزم المؤسسة وأفرادها بارتقاء واضح وملمس في نتائج جودة الأداء.

¹ عبد الحافظ سلامة، علم النفس الاجتماعي، دار البزوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 96-97.

الفصل الثاني: جودة التعليم العالي

5. الإدارة اليومية المنظمة للمؤسسة، القائمة على أسس مدروسة وعملية، من خلال استخدام أدوات مؤثرة وفعالة لقياس القدرة على استرجاع المعلومات والبيانات (التغذية الراجعة).¹

وقد عرف "رودس" (Rhodes,1992) إدارة الجودة الشاملة في التربية، على أنها: «عملية إدارية (إستراتيجية إدارية) تركز على مجموعة من القيم وتستمد طاقة حركتها من المعلومات التي تتمكن في إطارها من توظيف مواهب العاملين واستثمار قدراتهم الفكرية في مستويات التنظيم المختلفة، على نحو إبداعي لتحقيق التحسين المستمر في التربية».²

المطلب الثاني: أهمية الجودة في التعليم العالي

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

¹ محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2005، ص 107.

² محمد شحاته ربيع، أصول علم النفس الصناعي، ط3، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2005، ص 238.

الفصل الثاني: جودة التعليم العالي

من هنا نجد أهمية تطبيق الجودة في التعليم تكمن فيما يلي:¹

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

المطلب الثالث: أهداف تطبيق الجودة في التعليم العالي

- تعتبر الجودة أحد أهم الوسائل والأساليب لتحسين نوعية التعليم والارتقاء بمستوى أدائه في العصر الحالي، الذي يطلق عليه بعض المفكرين بأنه عصر الجودة وعليه يمكن إجمال أهداف تطبيق الجودة في مؤسسات التعليم العالي فيما يلي:
- ✓ إيجاد نظام شامل لضبط الجودة في الجامعات والذي يمكنها من تصحيح ومراجعة وتطوير المناهج الدراسية.
 - ✓ تساعد في تركيز جهود الجامعة على الاحتياجات الحقيقية للمجتمع وسوق العمل.

¹ صالح ناصر، عمليات إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية التطبيق ومقترحات التطوير، الطبعة 1، دار الشروق، عمان، 2004، ص 64.

الفصل الثاني: جودة التعليم العالي

- ✓ إيجاد مجموعة موحدة من الهياكل التنظيمية التي تركز على جودة التعليم في الجامعات والتي تؤدي إلى مزيد من الضبط والنظام فيها.
- ✓ الارتقاء بمستوى الأداء الأكاديمي بصورة مستمرة.
- ✓ تجاوز الآثار الناجمة عن غياب التنافسية في الأسواق العالمية للخريجين.
- ✓ السيطرة على المشكلات التي تواجه العمليات الإدارية والحد من تأثيرها.¹
- ✓ رفع مستوى الوعي لدى الطلاب اتجاه عملية التعليم وأهدافه مع توفير فرص ملائمة للتعليم الذاتي بصور أكثر فعالية.
- ✓ مشاركة جميع العاملين في إدارة الجامعة لكون كل فرد على علم ودراية واضحة بدوره ومسؤولياته ومشاركته في التحسين والتطوير.
- ✓ التقليل من بيروقراطية الإدارة إلى حد كبير والتخلص من كثير من الإجراءات المتكررة والمتعارضة في بعض الأحيان، مع الالتزام بالتعليمات الرسمية والمشاركة في اتخاذ القرارات.
- ✓ ربط أقسام المؤسسة الجامعية وجعل عملها منسجما، بدلا من نظام إداري منفرد لكل قسم أو إدارة.
- ✓ ضمان جودة الخدمات التعليمية المقدمة رغم اختلاف أنماط العاملين نتيجة اختلاف بيئاتهم.
- ✓ المساعدة على إيجاد نظام موفق لضمان الأداء في حالة تغيب أحد الأفراد أو ترك الخدمة.
- ✓ ترسيخ صورة المؤسسة الجامعية لدى الجميع بالتزامها بنظم الجودة في خدماتها.
- ✓ المساعدة على تخفيض الهدر في إمكانيات المؤسسة الجامعية من حيث الموارد والوقت وغيرها.

¹ المنظمة العربية لضمان الجودة في التعليم، المؤتمر السنوي الرابع للبيات التوافق والمعايير المشتركة لضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي في التعليم، القاهرة، مصر، 2012.

الفصل الثاني: جودة التعليم العالي

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

✓ الوفاء بمتطلبات الطلاب وأولياء الأمور والمجتمع والعمل على رضاهم.

✓ زيادة الاحترام والتقدير، والاعتراف العلمي بالمؤسسة الجامعية لما تقدمه من خدمات للطلاب وللمجتمع من خلال المساهمة في تنمية المجتمع المحلي.¹

المبحث الثاني: معايير ومبادئ الجودة في التعليم العالي

المطلب الاول: معايير الجودة في العملية التعليمية

- معايير مرتبطة بالمعلمين (الكفاءة العلمية والكفاءة المهنية التدريسية وأخلاقيات المهنة).
- معايير مرتبطة بالمتعلمين (حب العلم، كفاءة الإصغاء بأذن واعية، المناقشة والنقد، كفاءة
- الفقه، كفاءة التمثل، كفاءة التوقع).
- معايير مرتبطة باللغة والتواصل (أخلاقيات الحوار الديداكتيكي) كفاءة الإرسال وكفاءة الرسالة، وكفاءة الملتقى في التأويل.
- معايير مرتبطة بالإدارة التعليمية (كفاءة في هندسة الزمن البيداغوجي والمعرفة البيداغوجية والتواصل البيداغوجي).
- معايير مرتبطة بالإمكانات المادية (كفاءة الوسائل التعليمية صحة الظروف الفيزيائية والوسط التعليمي).
- معايير مرتبطة بالعلاقة بين المدرسة والأسرة والمجتمع (كفاءة انفتاح الكل على الكل) قيم التعاون.
- معايير المرافقة الحميمية البيداغوجية (كفاءة التوجيه والإرشاد).

¹ لرقط علي، امكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر، مذكرة ماجستير، إشراف د. عبد الحميد عبدوني، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2008، ص 48.

الفصل الثاني: جودة التعليم العالي

- وتعمل المنظومة التربوية التعليمية كأى نظام إنتاج آخر وفن أسس معنية تراعي الظروف الاقتصادية والاجتماعية المحيطة بالنظام والبناء الثقافي، لذا فإنها تهتم بأن تكون مخرجاتها متقنة والمواصفات العالمية للجودة.¹

❖ معيار جودة عضو هيئة التدريس - المعلم الأستاذ:

ويعين العمل على تأهيل عضو هيئة التدريس عملية وسلوكية وثقافيا ليعمل على إثراء العملية التعليمية وفق الفلسفة التي يرسمها المجتمع، لذلك ينبغي أن توفر له فرض النمو المهني المستمر من خلال التدريب الفاعل والمستمر ، ويقوم هذا المعيار على عدد من المؤشرات أبرزها:

- حجم أعضاء هيئة التدريس وكفاياتهم التدريسية.
- مستوى التدريب والتأهيل العلمي لأعضاء هيئة التدريس.
- مقدار الإنتاج العلمي لعضو هيئة التدريس.²
- **جودة البرامج التعليمية:** من حيث العمق والشمول والتكامل وحسن مخاطبة التحديات القومية في مجال التكنولوجيا والتحديات الاقتصادية والثقافية وكذلك مدونة هذه البرامج وتطويرها لما يتناسب مع المتغيرات البيئية المتلاحقة.
- **جودة طرق التدريس:** والتي تعتمد على تكامل المفاهيم والممارسات النظرية الأكاديمية مع تلك العملية أو التطبيقية وربط ما يدرس بالقضايا البيئية.
- **جودة التجهيزات والمكتبات.**
- **جودة الإدارة:** فكلما زادت جودة العملية الإدارية حسن استخدام الموارد المتاحة البشرية والمادية وتطبيق عمليات تطوير النظم التعليمية كالتحليل والتنفيذ والتقييم.
- **جودة التمويل:** فيما يختص بالتجهيزات والمشروعات البحثية.

¹ فيصل بن حازم بن محمد الأحمد آل الثاني، الجودة الشاملة في المؤسسات الإعلامية بالتطبيق على قناة الجزيرة الفضائية، دار المعرفة، لبنان، 2008، ص 44.

² أحمد ابراهيم أحمد، الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية والمدرسية، دار الوفاء، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 173-174.

الفصل الثاني: جودة التعليم العالي

➤ جودة تقييم الأداء: والذي يتطلب معايير كل العناصر السابقة.¹

جدول رقم (01): يوضح معايير مقترحة لتقييم جودة التعليم

العنصر	نواحي الجودة
المناهج التعليمي	<ol style="list-style-type: none">1. مدى مناسبة قدرات الطالب في المرحلة الدراسية.2. ارتباط المنهاج بالواقع العملي.3. الإلمام بالمعارف الأساسية.4. درجة تغطية الموضوعات الأساسية.5. الاهتمام بتنمية قدرات الطالب المتعددة.6. إعداد الطالب لعصر العولمة.7. التأكيد على الجانبين النظري والتطبيقي.8. مدى الاستفادة من المصادر المتنوعة للمعرفة.
النظام الإداري	<ol style="list-style-type: none">1. كفاية النظام الإداري وفاعليته.2. توافر المعلومات اللازمة لتشغيل وإدارة النظام أو المؤسسة التعليمية.3. توافر المناخ الجيد لممارسة الأنشطة المتنوعة من علمية وعملية وفنية ورياضية.4. التوجه نحو خدمة المجتمع وسوق العمل.5. تبني استراتيجية وطرق موضوعية لتنفيذ الأعمال .6. توافر قيادات تنمي ثقافة الجودة وتشجع على العمل بمقتضاها.7. التفاعل الديمقراطي مع الآخرين في اتخاذ القرار والمشاركة في مسؤوليات الأعمال.8. تلقي الشكاوى والتعامل معها.9. تشخيص نواحي القصور والضعف والإسهام في معالجتها.
	<ol style="list-style-type: none">1. طبيعة تنوع مصادر التعليم والتعلم.

¹ احمد مصطفى، معايير التقييم جودة التعليم العالي لدى المدرسين، دار البيادق للأردن، لبنان، 1997، ص 12.

الفصل الثاني: جودة التعليم العالي

<ol style="list-style-type: none"> 2. درجة المستوى العلمي والموثوقية. 3. أصالة المادة العلمية. 4. طبيعة الإفادة منها في عمليتي التعليم والتعلم. 5. شكل الإخراج وأسلوبه. 6. طبيعة المهارات والاتجاهات والمعارف التي تتميزها. 	<p>مصادر التعلم والتعليم</p>
<ol style="list-style-type: none"> 1. مناسبة الإمكانيات المادية لطبيعة العملية التعليمية من مساحة المؤسسة وحجم القاعة الدراسية وتوافر الملاعب ... وسواها. 2. مراعاة تنمية النواحي الجمالية وإشباعها. 3. لاهتمام بتوفير التسهيلات التعليمية العملية. 	<p>التسهيلات المادية</p>
<ol style="list-style-type: none"> 4. درجة الموضوعية والاتساق. 5. درجة الموثوقية والشمول. 6. عدم التركيز على قدرات الحفظ والاستذكار فقط. 7. استمرارية التقويم والتغذية الراجعة. 8. التنوع. 9. شمولية جوانب التقويم لمختلف جوانب شخصية المتعلم. 10. التركيز على القدرات التحليلية والتفكير الناقد. 	<p>أساليب القياس والتقويم</p>
<ol style="list-style-type: none"> 1. التأهيل العلمي والتربوي. 2. الانتظام في العملية التعليمية. 3. إدراك حاجيات الطلاب. 4. مراعاة الفروق بين الطلاب. 5. التركيز على مسؤولية الطلاب في التعليم (تفريد التعليم). 6. الاهتمام بطرائق التعليم التعاوني. 7. الاستفادة من مصادر التعليم والتعلم المختلفة في التدريس. 8. استخدام الأسلوب الحوارية. 9. الوعي بدور القدوة العلمية والخلفية والمهارة. 10. العمل في ضوء الأهداف. 	<p>المعلمون</p>

الفصل الثاني: جودة التعليم العالي

11. تقبل التغذية الراجعة. 12. تنمية الاتجاه التعليمي والنظرة المتعمقة والحس الوطني والجانب المهاري الفكري واليدوي لدى الطلاب.	
1. الالتزام بالنظام الأكاديمي والمسلكي. 2. التفاعل الصفي. 3. التركيز والانتباه لتقبل المثيرات. 4. الرغبة في التعليم وتحسين المستوى باستمرار. 5. الحرص على الاستجابة. 6. المراجعة الذاتية للمعلومات والسلوكيات. 7. الاستعداد لخدمة المجتمع. 8. مشاركة الآخرين في التفاعل والتعامل. 9. الكفاءة الاتصالية باستخدام طرائف مختلفة للتوصل للمعلومة.	الطلاب

المصدر: سهيلة محسن كاظم التفلاوي، الجودة في التعليم، المفاهيم، المعايير، المواصفات، المسؤوليات، دار الشرق للنشر والتوزيع، رام الله فلسطين، ط1، 2008، ص 87-88.

المطلب الثاني: مبادئ الجودة الشاملة

المبدأ الأول: التركيز عن العميل: (الطالب Focusongustoner)

يجب أن تتفهم المؤسسات الاحتياجات والتوقعات الحالية والمستقبلية لعملائها وتكافح لتحقيق كل التوقعات، والعميل هنا هو الطالب والمجتمع وسوق العمل الذي يستوعب¹.

¹ جميل نشوان، تطوير الكفاءات المشرفين الأكاديميين في التعليم الجامعي في ضوء مفهوم إدارة جودة إدارة الجودة الشاملة في فلسطين، ورقة علمية لمؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني، جامعة القدس، 3. 5، 2004، ص 11.

المبدأ الثاني: القيادة leadership

تهتم قيادات التعليم بتوحيد الرؤية والأهداف والاستراتيجيات داخل منظومة التعليم وتهيئة المناخ التعليمي لتحقيق هذه الأهداف وبأقل تكلفة.¹

المبدأ الثالث: مشاركة العاملين people Envolement

التأكيد هو المشاركة الفعالة والمنصفة لجميع العاملين المشاركين بالتعليم من القاعدة إلى القمة بدون تفرقة كل حسب موقعه.

المبدأ الرابع: التركيز على الوسيلة

وهو الفرق الجوهرى بين مفاهيم إدارة الجودة الشاملة ومفاهيم ضمان الجودة التي تركز فقط على المنتج وحل المشاكل التي تظهر أولاً بأول.

المبدأ الخامس: اتخاذ القرارات على أساس من الحقائق

القرارات الفعالة تركز ليس فقط على جمع البيانات بل تحليلها ووضع استنتاجات في خدمة متخذي القرار.

المبدأ السادس: التحسين المستمر conlinous improvement

يجب أن يكون التحسين المستمر هدفاً دائماً للمؤسسات التعليمية.

المبدأ السابع: الاستقلالية autovomy

تعتمد إدارة الجودة الشاملة على الاستقلالية²

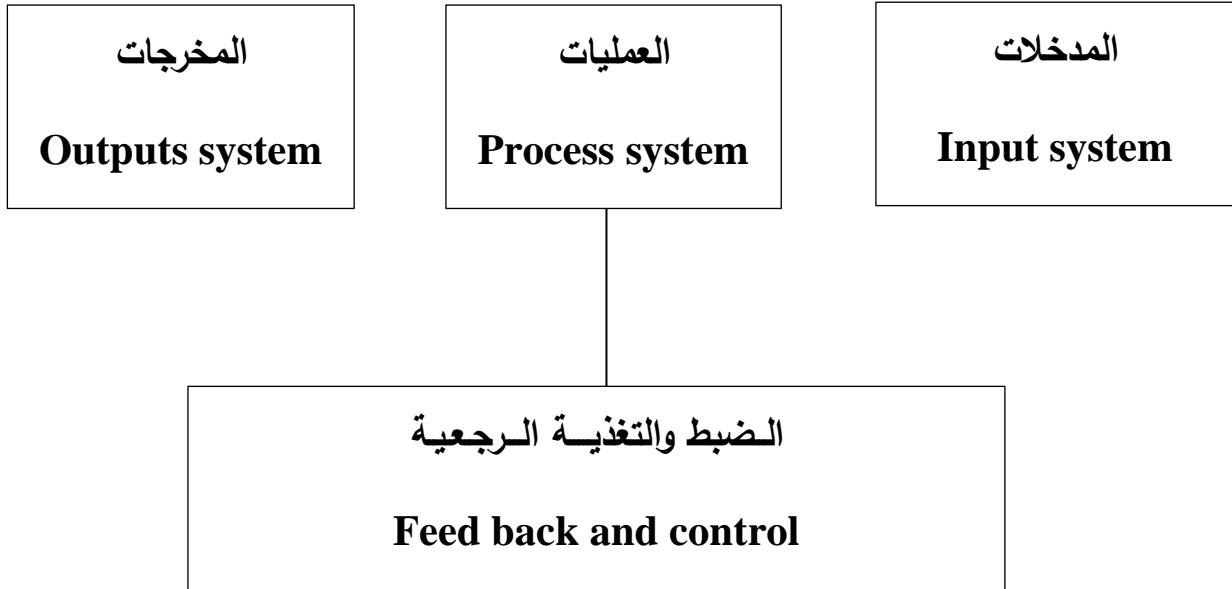
¹ أحمد عبد الباقي بستان، الإدارة المدرسية المعاصرة وتطبيقاتها الميدانية مؤسسة السكان، الكويت، 1995، ص 52.

² سوسن مجيد شاكر، عواد الزيادات الجودة والاعتماد الأكاديمي لمؤسسات التعليم العالي والجامعي، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 25.

الفصل الثاني: جودة التعليم العالي

مما سبق يمكن القول بأن الوصول إلى نظام تعليمي متكامل ومشبع بالجودة يتطلب تغييرا جذريا في المناخ التنظيمي القائم في داخل مؤسساتنا التعليمية الأمر الذي يتطلب لتحقيقه تدريباً مكثفاً لكافة الأطراف المشاركة في العملية التعليمية (الأستاذ، الإدارة، الطلاب، أولياء الأمور، سوق العمل) من أجل ثقافة تنظيمية جديدة تتبنى الجودة الشاملة المنشودة، كما يتطلب أيضاً التفاعل كفلسفة جديدة للنهوض من بمستواها وتحقيق الأهداف والتكامل مع الأنظمة المختلفة المكونة من المجتمع.

شكل رقم (1): يوضح منظومة الجودة الشاملة في المؤسسة التعليمية



المصدر: سهيلة محسن كاظم فتلاوي، المرجع السابق، ص 71.

المطلب الثالث: الاتجاهات العالمية في إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في التعليم

تقع على عاتق المؤسسة التعليمية مهمة اختبار المدخل المناسب من بين الاتجاهات العالمية في تبني فلسفة الجودة الشاملة، وأن تلتزم به مع ضرورة مراجعته وتقويمه وتطويره وفقاً لما يستجد من متغيرات ولا توجد طريقة فضلي في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات

الفصل الثاني: جودة التعليم العالي

التعليمية، بل الممكن أن تختار المؤسسة ما يناسبها بحسب طبيعة نشاطها وظروفها وإمكانياتها.

- تبني مدخل توكيد الجودة *qualité assurance* من بعض الجامعات في أوروبا الغربية وأمريكا الشمالية وكوريا.

- تبنت بعض الجامعات البريطانية لأجل الوصول إلى جودة الشاملة المواصفات القياسية البريطانية.

❖ النماذج التي طبقت في العديد من المؤسسات التعليمية التي ثبتت فلسفة الجودة الشاملة في الكثير من المجتمعات:

➤ نظام المستثمرين من الأفراد: INVERISTORS PEOPLE

يقوم هذا المدخل على تحويل الممارسة إلى سلسلة من الأسس أو المبادئ التي تستخدمها المؤسسة التعليمية في توضيح درجة التزامها الذي على أساسه قد تحرز الاعتماد بالقبول والاستحسان ويرتبط مدخل المستثمرين بمشاركة الأفراد في التخطيط التنظيمي والتدريب والتطوير اللازم في إدارة المؤسسة التعليمية والسعي إلى تحقيق أهدافها.

➤ المواصفات القياسية الدولية: (iso)

(iso) كلمة إغريقية فهو يعني التساوي، اما المصطلح الايزو وفق المفهوم المعاصر فهو يمثل اختصار الاسم المنطقة الدولية للمواصفات وهي **Organisation International Of Standardization** تأسست عام 1946 وفي نهاية عام 2004 بلغ عدد أعضائها 148 عضو كل عضو يمثل دولة واحدة وتهدف هذه المنظمة إلى إيجاد مقاييس عالمية لضبط الجودة، من خلال إيجاد أساس موحد لتوثيق كل النظم والاجراءات والتعليمات المتعلقة بنظام الجودة.¹

¹ سهيلة الفتلاوي، المرجع السابق، ص 54.

الفصل الثاني: جودة التعليم العالي

أما الرمز (9000) فيمثل سلسلة المواصفات التي تختص بإدارة الجودة في الخدمات والإنتاج، وهناك سلاسل أخرى للمواصفات مختلفة لفرع أخرى هي الأكثر شهرة في العالم الآن بسبب ارتباطها بالتعامل التجاري الدولي في ظل مواصفات أو معايير ذات علاقة بـ TOTAL QUALITY MANGMENT TQM تسعى لتلبية حاجات المستفيد ورضاه، وقد أعدت المواصفة القياسية في سلسلة مصنفة إلى خمسة وهي (9004-9000) بإرشادات عامة حول تصنيفات المواصفة وطبيعتها وانعكاساتها على المنتج أو الخدمة. إن المواصفات القياسية الدولية (ISO) تختلف فيما بينها باختلاف أهداف التطبيق وكذلك باختلاف طبيعة ونوع النشاط الذي تزاوله المؤسسة التي تسعى إلى تطبيق مواصفات الجودة في الدولة.

إن ISO تقوم على العمل وفق مبدأ:

- **التعريف definition:** ما يضمن عدم الوقوع في أخطاء وإزالة الاختلاف في الفهم والأداء.
- **الاعتماد accrétions:** في شكله الداخلي والخارجي.
- **الشمولية:** وفاعلية نظم العمل والممارسات مما يؤدي إلى تحضن مستوى عال من الجودة.¹

¹ سلمان فيصل محجوب، إدارة الجامعات العربية في ضوء المواصفات العالمية، دراسات تطبيقية لكليات العلوم الإدارية والتجارية، منشورات المنظمة العربية لتنمية الإدارة، مصر، 2003، ص 105.

الفصل الثاني: جودة التعليم العالي

❖ تتمحور معايير الجودة في المؤسسة التعليمية وفي نظام ISO والأنظمة المتشابهة في عدة محاور هي:

- تطوير جودة المخرج.
- تطوير جودة العمليات.
- ثقة العاملين في النظام التعليمي.
- ثقة المستفيدين والممولين في النظام التعليمي.
- تحقيق متطلبات جودة النظام التعليمي.¹

الجدول رقم (02): يوضح معايير الجودة في المؤسسة التعليمية وفق نظام ISO

العناصر الرئيسية لنظام الجودة	ايزو 9001	ايزو 9002	ايزو 9003	توظيفاتها التربوية والتعليمية
1	/	/	/	مبادئ سامية إدارة الجودة في التربية والتعليم (السياسات التعليمية ومبادئ الإدارة المدرسية)
2	/	/	/	إعداد دليل الجودة ونظام العمل به.
3	/	/	/	تنظيم الوثائق الرسمية وضبطها لاعتمادها.
4	/	/	/	تحديد ومتابعة مخرجات العملية التعليمية.
5	/	/	/	استمرارية عملية الاختبار وتوثيق نتائج الطلاب.
6	/	/	/	تحديد وتقويم معايير ووسائل الاختبار

¹ سعيد محمد ربيعي، التعليم العالي في عصر المعرفة، التغييرات والخدمات والآفاق المستقبل، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 396.

الفصل الثاني: جودة التعليم العالي

والقياس.				والاختبار	
تحديد وتقويم معايير ووسائل الاختبار العناصر العملية التعليمية في أدوات المراقبة والتقويم.	/	/	/	موقف الفحص والفتيش (حالة الفتيش)	7
ضبط الحالات السلبية أو تشخيص المشكلات أو المعوقات ومحاولة السيطرة عليها.	/	/	/	ضبط حالات عدم المطابقة	8
تحديد الوسائل والوثائق المتعلقة بعملية التخزين والحفظ في المؤسسات التعليمية.	/	/	/	المعادلة والتخزين والحفظ والنقل.	9
حفظ وصيانة سجلات الجودة.	/	/	/	سجلات الجودة	10
نظام وسجلات التدريب لجميع العاملين في المؤسسة التعليمية.	/	/	/	التدريب	11
الطرق والوسائل الإحصائية المستخدمة في عملية قياس وضبط وتطبيق الجودة.	/	/	/	الأساليب الإحصائية	12
مراقبة وتقويم العملية التعليمية.	/	/	/	ضبط العمليات	13
استقصاء توقعات (أولياء الأمور والمؤسسات والمنظمات المجتمع ... سواها)	/	/	/	مراجعة العقود والتوقعات	14
عملية التزود المدرس بالإمكانات اللازمة لسد متطلبات العملية التعليمية.	/	/	/	الشراء	15
إسهام المستفيدين في العملية التعليمية من أولياء الأمور - المجتمع بشركاته ومنظماته.	/	/	/	إسهام المستفيدين (عملاء) أو لمنتج المورد من قبل	16

الفصل الثاني: جودة التعليم العالي

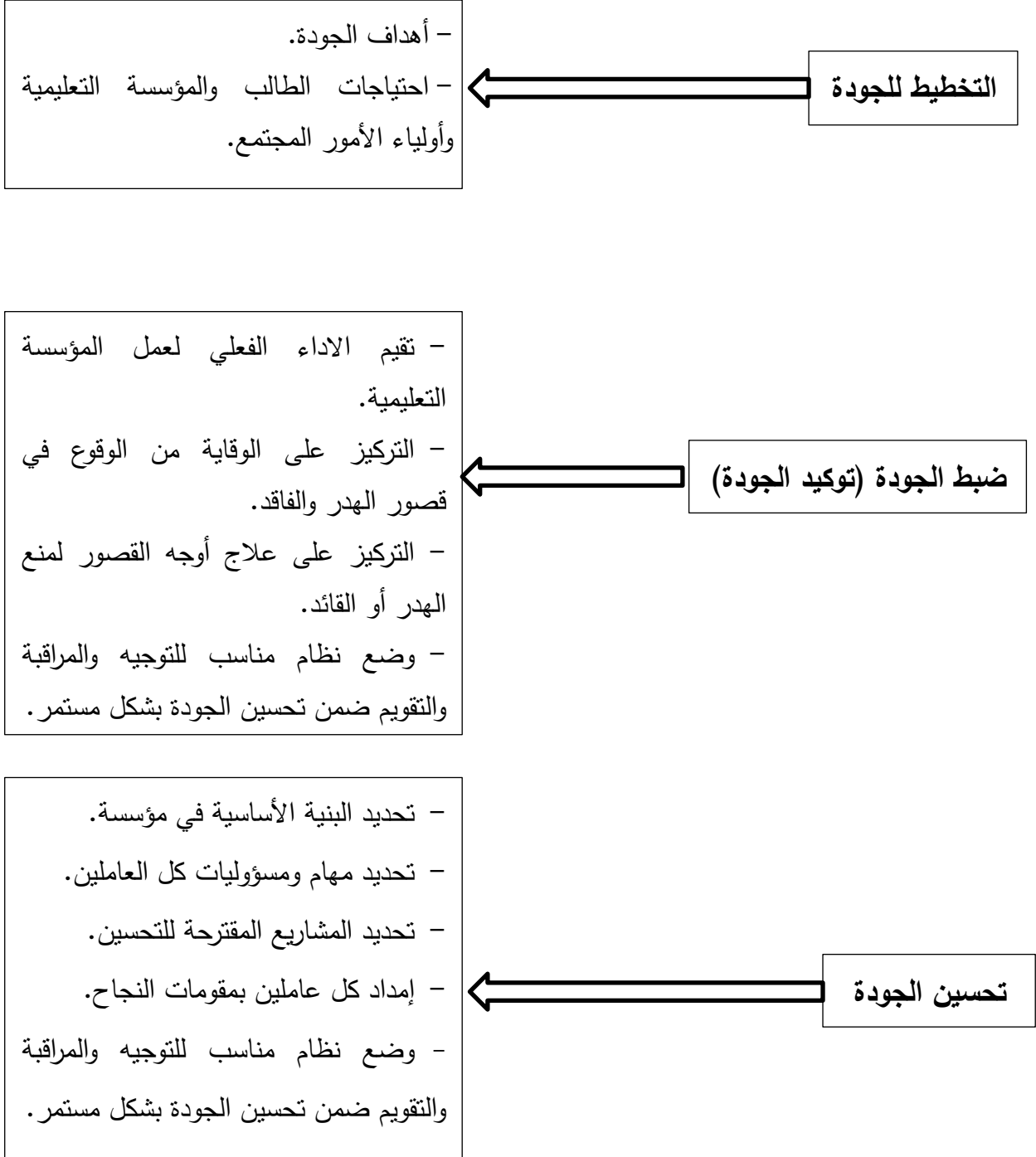
				المستفيدين.	
17	المراجعة الداخلية للجودة	/	/	/	المراجعة والتدقيق لنظام إدارة الجودة الشاملة في التعليم.
18	الإجراءات التصحيحية	/	/	/	نظام التعامل مع حالات الهدر التعليمي (تسرب، رسوب، ضعف التحصل).
19	ضبط عملية التصميم	/	/	/	تصميم البرامج التعليمية (وهي التأكيد مركزية التعليم ومسؤوليات الوزارات أو المديریات أو الهيئات في تصميم برامج الجودة) أو (حرية المدرسة في ذلك).
20	المتابعة ما بعد البيع (متابعة الخدمة)	/	/	/	متابعة الخريج في سوق العمل للتأكد كفاية أدائه.

المصدر (أحمد الخطيب، البحث العلمي والتعليم العالي، دار مسيرة عمان، الأردن،

2003، ص 105)

الفصل الثاني: جودة التعليم العالي

شكل رقم (2): يوضح الخطوات العملية وإجراءاتها في ضوء تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية



المصدر: (محمد عواد الزيادات، الجودة والاعتماد الأكاديمي لمؤسسات التعليم العام

والجامعي، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 66)

الفصل الثاني: جودة التعليم العالي

المطلب الرابع: أسس ضمان جودة التعليم العالي

إن تطبيق نظام ضمان الجودة والمؤسسات التعليمية يتطلب الاهتمام بمجموعة من المحاور الأساسية، وتؤكد إيمان الإدارة على هذه المحاور، وأهمها:

- تخطيط جودة التعليم.
- الرقابة على جودة التعليم مع التركيز على تقويم الأداء الكلي للجامعة وتقويم العملية التعليمية وتقويم أداء أعضاء الكادر التدريسي، والتلقين المستمر لجودة الخدمة التعليمية.
- التنظيم الإداري والهيكل التنظيمي للمؤسسة التعليمية.
- الإجراءات والموارد والعمليات اللازمة لتحقيق ضمان جودة التعليم.
- تحسين وتطوير جودة التعليم بالتركيز على المنهج الدراسي.¹
- التوثيق للبيانات والمعلومات.
- ضمان جودة المدخلات وجودة التصميم وجودة المدخرات الاهتمام بتكاليف الجودة.
- التدريب.

من هنا تظهر حاجة الجامعات إلى تطبيق مفهوم ضمان الجودة بشكل كبير متمثلة بضرورة ما يلي:

- إن ضمان الجودة يمثل أحد أدوات الإدارة الجامعية.
- مهنة التدريس تقييم نظام مستمر للخدمة التعليمية الذي يقدمها المدرس للطلبة وتأثير هذه الخدمة عليهم.

فالجامعات ترى جودة للخدمة التعليمية بعين المدرس الجيد والمرتكز على الأبحاث وتقديم خدمة تعليمية ذات جودة عالية للطلبة وأولياء أمورهم والمجتمع، هذا بالإضافة إلى تأكيد على مستويات عالية من المعرفة العلمية ومهارات العالية التي يجب أن يتصف بها المدرس عند تقديمه للخدمة التعليمية.

¹ جميل المحاميد، دور إدارة المعرفة في تحقيق ضمان الجودة التعليم العالي، لإشراف محمد عبد العالي النعيمي، دراسة تصميمية في جامعة الأردنية، رسالة ماجستير، جامعة الشرق، 2008، ص 61-62.

الفصل الثاني: جودة التعليم العالي

خلاصة الفصل:

نلخص من هذا الفصل أن أسلوب الجودة الشاملة في التعليم العالي لها قيمة بالغة الأهمية حيث تعمل على التطوير واستمرارية المؤسسات التعليمية والتربوية، يعني أن الجامعات على وجه الخصوص يركز على الجودة المشتركة للعاملين ومعايير في المؤسسة التعليمية وتبحث في أساليب ومعايير ضمان الجودة في المؤسسات الجامعية والتعليمية وأدائها لسلوكيات الجودة الشاملة، فعلى الرغم من الصعوبات التي تواجهها في التطبيق يجب عليها مجابته والتحدي من أجل ترقى الجامعة.

الفصل الثالث:-

الدراسة الميدانية بكلية
التكنولوجيا _ الأغواط

1- تعريف بكلية التكنولوجيا :

تم إنشاء كلية التكنولوجيا بناء على المرسوم التنفيذي رقم : 10-198 المؤرخ في 15 رمضان 1431 الموافق لـ 25 أوت 2010 يعدل ويتم المرسوم التنفيذي رقم : 01-270 المؤرخ في 30 جمادى الثانية 1422 الموافق لـ 18 سبتمبر 2001 والمتضمن إنشاء جامعة الأغواط.

ولقد تم اعتماد هذا القرار بتقسيم كلية العلوم والهندسة ابتداء من شهر جويلية 2011 إلى كليتين هما : كلية العلوم وكلية التكنولوجيا. وتقدم تكوينا في الليسانس، الماستر والدكتوراه.

❖ أقسام كلية التكنولوجيا:

تتكون كلية التكنولوجيا على الأقسام التالية:

• قسم جذع مشترك للعلوم والتكنولوجيا:

في عام 2013، انخرط قسم جذع مشترك للعلوم والتكنولوجيا بكلية التكنولوجيا/ جامعة عمار ثلجي بالأغواط في نهج برنامجي يهدف إلى تحسين العروض التكوينية باستمرار، وتصميم برامج تتكيف مع تطلعات الطلبة الجدد الحاصلين على شهادة البكالوريا وتعزيز الابتكار التعليمي من أجل تحقيق نتائج أفضل. هذه العملية، التي تنبثق من العمل الجماعي للأسرة الجامعية، تمكننا من مواجهة التحديات الرئيسية للتعليم العالي، وهو عامل من عوامل التعزيز الاجتماعي وهذا من خلال التركيز على نوعية التعليم، تطوير المهارات التأهيلية، الإعداد إلى الإدماج الاجتماعي والتعلم مدى الحياة. تعني هذه الالتزامات رغبة مئافی بناء مستقبل الطالب ومستقبل مجتمعنا.

هدفنا هو تدريب الطلبة باعتبارهم إطارات المستقبل، الذين اكتسبوا المعرفة والمهارات اللازمة لممارسة المهن العلمية، سواء في مجالات البحث والتطوير العلمي أو التدريس البيداغوجي المحض. وهذا لمواكبة التطور المستمر للعالم المهني، لذا فإن خريجينا في

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بكلية التكنولوجيا

المستقبل، أيا كان مستوى الدرجة العلمية المتحصل عليها (ليسانس، ماستر أو الدكتوراه)، سيكونون قادرين، بدرجات متفاوتة على أداء المهام المؤكدة بهم من حيث:

- إتقان المعرفة الأدائية المتعددة التخصصات
- تطبيق منهجية علمية لتطوير الأفكار
- أن تكونوا مستقلين في التعلم الخاص بهم في مجالات متنوعة
- التواصل بوضوح ودقة وبطريقة منفتحة وفعالة
- القدرة على العمل في فريق والحفاظ على علاقات شخصية دائمة
- أن يكونوا فعالين في مواجهة التغيرات المستمرة وأن يعملوا كعنصر مسؤول اجتماعيا
- **قسم الهندسة الطرائق:**

تم افتتاح القسم تحت تسمية "الكيمياء الصناعية" بكلية العلوم وعلوم الهندسة بداية من سنة 1996/1997. استمر القسم في تكوين المهندسين والتكوين القصير المدى في التخصصات التالية:

• المهندسين:

-هندسة كيميائية

-هندسة الطرائق العضوية

-هندسة الطرائق الصيدلانية

• قصير المدى (شهادة دراسات جامعية التطبيقية)

-تحليل وبناء على القرار الوزاري المؤرخ في 30 سبتمبر 2010 تمت المصادقة على التسمية الجديدة للقسم بقسم هندسة الطرائق.

بعد إنشاء كلية التكنولوجيا بناء على المرسوم التنفيذي رقم : 10-198 المؤرخ في 15 رمضان 1431 الموافق ل 25 أوت 2010. وبعد اعتماد قرار تقسيم كلية العلوم

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بكلية التكنولوجيا

والهندسة ابتداء من شهر جويلية 2011 إلى كليتين هما : كلية العلوم وكلية التكنولوجيا انضم القسم الى كلية التكنولوجيا.

و في إطار الإصلاحات التي عرفتها الجامعة الجزائرية حيث تم تبني النظام ل.م.د L.M.D. ليسانس - ماستر - دكتوراه تم فتح اول فرع ل .م. د اختصاص هندسة الطرائق وذلك سنة 2008/2007.

انطلقت أول ليسانس بالموازاة مع التكوين الكلاسيكي، ثم تبعها فتح تخصصات أخرى مما أعطى آفاقاً جديدة أمام الطلبة للتوجه نحو تخصصات تتوافق والاحتياجات المستقبلية سواءً في مجال البحث العلمي أو في المجال التطبيقي الموجه نحو القطاع الصناعي

• قسم الهندسة الميكانيكية:

تم إنشاء قسم الهندسة الميكانيكية في سنة 1986 مع إنشاء المدرسة العليا للتعليم التقني والتي كانت مهمتها تكوين أساتذة العليا التعليم التقني للمنطقة الوسطى من الوطن ولكن مع تزايد عدد الطلبة وتكفل الجامعة بتدريس طلبة التكوين قصير المدى تم فتح تخصص رسم صناعي ومكتب الدراسات لتكوين طلبة التكوين قصير المدى

ومرة أخرى فكر قسم الهندسة الميكانيكية في التكفل باحتياجات المنطقة (المناطق الصناعية لكل من الأغواط حاسي الرمل غرداية وورقلة الخ ...) وذلك بالتكوين المستمر للطلبة في أربع تخصصات فتحت لهذا الغرض وهي (الطاقويات علوم المواد الإنشاء الميكانيكي والصناعة الميكانيكية)

ثم بعد ذلك اعيد هيكلة المدرسة لتتطور إلى مركز جامعي بعدة معاهد منها معهد الهندسة الميكانيكية بقسمين وتم حينها غلق تخصص تكوين المهندسين في الصناعة الميكانيكية وتكوين طلبة التكوين قصير المدى في تخصص الرسم صناعي ومكتب الدراسات نظرا لنقص التأطير وتم فتح تخصص جديد في التكوين قصير المدى وهو الصيانة الصناعية.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بكلية التكنولوجيا

ومرة أخرى أعيد هيكلة المركز الجامعي ليتطور إلى جامعة وكليات وتطور معها قسم الهندسة الميكانيكية ليوكب جميع هذه التطورات والإصلاحات التي طرأت على الجامعة الجزائرية حيث كان سابقا ومن الاوائل على المستوى الوطني لتبني النظام الجديد للتكوين المسمى نظام ل م د (ليسانس ماستر ودكتوراه) حيث تكفلت الفرق البيداغوجية للتكوين للقسم بتحضير برامج التكوين في الليسانس في التخصصات) الطاقويات هندسة المواد والإنشاء الميكانيكي والصناعة الميكانيكية (وكذلك بتحضير برامج تكوين الماستر في التخصصات) الطاقويات هندسة المواد والإنشاء الميكانيكي والصناعة الميكانيكية وتقنيات الإنتاج والصيانة الصناعية)

• قسم الإلكترونيات:

تم إنشاء قسم الإلكترونيات التابع لكلية التكنولوجيا ابتداء من شهر جويلية 2011 بعد تقسيم قسم الهندسة الكهربائية الى قسمين هما قسم الإلكترونيات وقسم الإلكترونيات، وفي إطار الإصلاحات التي عرفتتها الجامعة تم تبني النظام (ل.م.د) L.M.D ليسانس - ماستر - دكتوراه، مما أعطى آفاقاً جديدة أمام الطلبة للتوجه نحو تخصصات تتوافق والاحتياجات المستقبلية سواء في مجال البحث العلمي أو في المجال التطبيقي الموجه نحو القطاع الصناعي

• قسم الإلكترونيات:

تم إنشاء قسم الإلكترونيات التابع لكلية التكنولوجيا ابتداء من شهر جويلية 2011 بعد تقسيم قسم الهندسة الكهربائية الى قسمين هما قسم الإلكترونيات وقسم الإلكترونيات، وفي إطار الإصلاحات التي عرفتتها الجامعة تم تبني النظام (ل.م.د) L.M.D ليسانس - ماستر - دكتوراه، مما أعطى آفاقاً جديدة أمام الطلبة للتوجه نحو تخصصات تتوافق والاحتياجات المستقبلية سواء في مجال البحث العلمي أو في المجال التطبيقي الموجه نحو القطاع الصناعي

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بكلية التكنولوجيا

كما تحتوي كلية التكنولوجيا على مخابر بحث معتمدة التالية:

- مخبر هندسة الطرائق
 - مخبر الهندسة الميكانيكية
 - مخبر الاتصالات، الإشارات والأنظمة
 - مخبر أنصاف النواقل والمواد الوظيفية
 - مخبر دراسة وتطوير المواد النصف ناقلة والمواد العازلة
 - مخبر التحليل والتحكم في الأنظمة الطاقوية والشبكات الكهربائية.
- مهام الأمين العام للكلية:

- تحضير مشروع مخطط تسيير الموارد البشرية (الأساتذة، الموظفين) للكلية وضمان تنفيذه.
- تسيير المسار المهني لمستخدمي الكلية.
- ضمان تسيير الأرشيف وتوثيق الكلية والمحافظة عليهما.
- تحضير مشروع ميزانية الكلية وضمان تنفيذه.
- ترقية الأنشطة العلمية والثقافية لفائدة الطلبة بالتنسيق مع الهيئات المعنية لمديرية الجامعة.
- تسيير الوسائل المنقولة والعقارية للكلية والسهر على صيانتها.
- التنسيق والاتصال بالإدارة المركزية للجامعة ومختلف الكليات والمصالح بالجامعة.

2- حدود الدراسة:

مجتمع الدراسة كانوا مجموعة من أساتذة كلية التكنولوجيا، أخذ من هذا المجتمع عينة عشوائية غير منتظمة، تمثله نسبة صغيرة وهذا نظرا لعدم توفر الإمكانيات وذلك راجع للظروف الراهنة التي نمر بها بسبب " وباء فيروس الكورونا" عفانا وعفاكم الله منها، التي أدت بنا الى التواصل مع الأساتذة عبر البريد الالكتروني، حيث يتألف مجتمع البحث من 05 أساتذة تم ارسال إليهم عبر البريد الالكتروني 05 استمارات الا أنه أسترجع 04 صالحة لدراسة المنهج والتقنيات المستعملة في هذه الدراسة.

3- منهج الدراسة:

من الأمور المتعارف عليها أن منهج الدراسة يتحدد وفقا لطبيعة الموضوع المراد دراسته، وكما هو معروف أيضا أن المنهج: "هو الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة، لاكتشاف الحقيقة وللإجابة على الأسئلة والاستفسارات التي يثيرها موضوع البحث، وهو البرنامج الذي يحدد لنا السبيل للوصول الى تلك الحقائق وطرق اكتشافها¹".

وانطلاقا من طبيعة الموضوع الذي نحن بصدد دراسته الذي يتبعه الباحث من أجل الوصول الى نتائج بطريقة علمية ومن أجل تحقيق أهداف هذه الدراسة قمنا باستخدام المنهج الوصفي للتعرف على طبيعة العلاقة بين التطوير التنظيمي وجودة التعليم العالي من وجهة نظر أساتذة كلية التكنولوجيا، لأنه المنهج الأكثر استعمالا من طرف الباحثين في مثل هذه الدراسات كونه يوصف الظواهر وممارسات موجودة المتاحة للدراسة، والقياس كما هي دون تدخل الباحثة في مجرياتها وتستطيع الباحثة أن توصفها وتحللها.

¹ محمد شفيق، البحث العلمي-الخطوات المنهجية لاعداد البحوث الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، ط1، مصر، 1985، ص 78.

✦ أدوات البحث:

ان اختيار الباحث لأدوات جمع البيانات، يتوقف على العديد من العوامل، فطبيعة المشكلة والفروض تتحلمان في عملية اختيار الأدوات، ولا يكفي أن يتقن الباحث طريقة واحدة لجمع البيانات.

لقد اعتمدنا في دراستنا على أداة من بعض الأدوات المنهجية، للحصول على معلومات دقيقة، الأداة المستعملة هي

✦ الاستمارة:

تعتبر الاستمارة من أكثر الأدوات المستخدمة في جميع البيانات الخاصة في العلوم الاجتماعية، ويمكن التعبير عنها بأنها عبارة عن: دليل يضمن مجموعة من الأسئلة توجه للمبحوثين ولذلك بهدف الحصول على بيانات التي تخدم الموضوع، بالإضافة الى كون الاستمارة أداة من أدوات جمع البيانات فهي: "تقنية مباشرة للتقصي العلمي تستعمل إزاء الافراد وتسمح باستجوابهم بطريقة موجهة والقيام بسحب كمي بهدف إيجاد علاقات رياضية والقيام بمقارنة رقمية.¹

¹ -موريس انجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، تدريبات علمية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصبه للنشر، ط2، الجزائر، 2006، ص 204.

4- تحليل نتائج الدراسة:

عرض وتحليل ومناقشة النتائج

محور البيانات الشخصية

الجدول رقم (03): يوضح الجنس داخل كلية التكنولوجيا

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	03	75%
أنثى	01	25%
المجموع	04	100%

القراءة الإحصائية:

من خلال الجدول رقم 01 نجد أن نسبة 75% من العينة هم الذكور، بينما نجد أن نسبة 25% هم من الإناث.

التحليل السوسيولوجي:

من خلال دراستنا للجدول أعلاه نجد بأن الفئة المهمة داخل كلية التكنولوجيا هي فئة الذكور رغم أن سياسة التوظيف للكلية لا تفرق بين الذكور والإناث حيث نلاحظ أن فئة الإناث تقل في كلية التكنولوجيا ربما يفسر ذلك توجه الإناث إلى قطاعات أخرى غير التعليم العالي.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بكلية التكنولوجيا

الجدول رقم (04): يوضح نسبة السن في كلية التكنولوجيا

النسبة المئوية	التكرارات	الفئات / التكرارات
00%	00	من 25 الى 29 سنوات
100%	04	من 30 الى 39
00%	00	من 40 الى 49
00%	00	من 50 سنة فما فوق
100%	04	المجموع

القراءة الإحصائية:

من خلال الجدول رقم 02 نجد أن نسبة 100% من العينة سنهم من 30 إلى 39 سنة.

التحليل السوسولوجي:

من خلال قراءتنا لمعطيات الجدول نلاحظ أن فئة (30-39 سنة) في السن كانت بنسبة

100% وهذا يدل على أن غالبية أساتذة التكنولوجيا تتراوح أعمارهم بين 30 و 39 سنة.

الجدول رقم (05): يوضح المستوى التعليمي في كلية التكنولوجيا

النسبة المئوية	التكرارات	الفئات / التكرارات
00%	00	ماجستير
25.0%	1	دكتورا دولة
75.0%	3	دكتورا علوم
00%	00	دكتورا ال ام دي
100%	04	المجموع

القراءة الإحصائية:

من خلال الجدول رقم 03 نجد أن نسبة 75% من أفراد العينة هم من حاملي لشهادة

دكتوراه علوم، ونجد أن نسبة 25% من أفراد العينة هم من حاملي شهادة دكتوراه دولة.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بكلية التكنولوجيا

التحليل السوسيولوجي:

من خلال دراستنا للجدول أعلاه نجد أن نسبة حاملي شهادة دكتوراه علوم أكثر من نسبة حاملي دكتوراه دولة من هنا نستنتج أن غالبية المكونين يحملون شهادات درجات علمية.

الجدول رقم (06): يوضح المهنة في المركز الجامعي في كلية التكنولوجيا

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
استاذ مؤقت	00	%00
استاذ مساعد	01	%25
استاذ محاضر	03	%75
استاذ تعليم عالي	00	%00
المجموع	04	100%

القراءة الإحصائية:

من خلال الجدول رقم (04) نجد أن نسبة 75% من العينة هم الأساتذة المحاضرون ونجد أن نسبة 25% هم أساتذة مساعدون.

التحليل السوسيولوجي:

من خلال دراستنا للجدول أعلاه نلاحظ أن أفراد عينتنا ينقسمون إلى قسمين وهم أساتذة محاضرون بنسبة 75% وأساتذة مساعدون بنسبة 25%.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بكلية التكنولوجيا

الجدول رقم (07): يوضح سنوات الخبرة في التعليم في كلية التكنولوجيا

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 09 سنوات	03	75%
من 10 الى 19 سنة	00	00%
أكثر من 20 سنة	01	25%
المجموع	04	100%

القراءة الإحصائية:

من خلال الجدول رقم 05 نجد أن نسبة 75% من العينة لديهم خبرة مهنية أقل من 9 سنوات، ونجد أن نسبة 25% من العينة لديهم خبرة مهنية أكثر من 20 سنة.

التحليل السوسيولوجي:

ومن خلال هذه النتائج نستنتج أن غالبية مجتمع البحث لديهم خبرة مهنية أقل من 9 سنوات.

الجدول رقم (08): يوضح تطورات التنظيمية الخاصة بـ 10 سنوات الأخيرة

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	3	75.0%
لا	1	25.0%
المجموع	04	100%

القراءة الإحصائية:

من خلال تحليلنا للجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 75% كانت للإجابة التي قالت بأن كلية التكنولوجيا شهدت تطورات تنظيمية خلال 10 سنوات الأخيرة، ونسبة 25% قالت العكس.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بكلية التكنولوجيا

التحليل السوسيولوجي:

من خلال دراستنا للجدول أعلاه نجد بأن كلية التكنولوجيا كان لديها تطورات تنظيمية شهدتها خلال 10 سنوات الأخيرة.

الجدول رقم (09): يوضح برنامج التطوير لتنمية قدرات الأساتذة لزيادة مهاراتهم

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	02	50%
لا	02	50%
المجموع	04	100%

القراءة الإحصائية:

نلاحظ من خلال دراستنا للجدول أعلاه أن نسبة برنامج التطوير لتنمية قدرات الأساتذة لزيادة مهاراتهم حسب إجابات المبحوثين كانت متساوية 50% لم ينفوا برنامج التطوير و50% نفوا.

التحليل السوسيولوجي:

من خلال تحليلنا للجدول أعلاه نلاحظ أن أفراد العينة ينقسمون إلى قسمين متساويين، قسم نفي برنامج التطوير لتنمية قدرات الأساتذة لزيادة مهاراتهم داخل كلية التكنولوجيا وقسم لم ينفوا برنامج التطوير.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بكلية التكنولوجيا

الجدول رقم (10): يوضح سياسة الكلية من مشاركة أعضاء التدريس في اقتراح واحداث التطوير

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	02	50.0%
لا	02	50.0%
المجموع	04	100%

القراءة الإحصائية:

من خلال دراستنا للجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 50% من مجتمع البحث هم أعضاء التدريس الذين لم يشاركوا في اقتراح واحداث التطوير، ونجد 50% من مجتمع البحث من الذين لم يشاركوا.

التحليل السوسيولوجي:

من خلال دراستنا للجدول أعلاه نلاحظ أن أفراد عينتنا ينقسمون إلى قسمين بالتساوي، قسم شارك في اقتراح واحداث التطوير وقسم لم يشارك من أعضاء التدريس.

الجدول رقم (11): يوضح تقييم الأداء من قبل الهيئات المختصة

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	01	25.0%
لا	03	75.0%
المجموع	04	100

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بكلية التكنولوجيا

القراءة الإحصائية:

من خلال دراستنا للجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 75% من أفراد العينة التي لم يتم تقييم أداءها من قبل الهيئات المختصة، ونسبة 25% التي تم تقييم أداءها من قبل الهيئات المختصة.

التحليل السوسيولوجي:

من خلال دراستنا للجدول أعلاه نلاحظ أن أعضاء التدريس لكلية التكنولوجيا فئة قليلة التي تم تقييم أداءهم من قبل الهيئات المختصة، ونجد أن فئة كبيرة لم يتم تقييم أداءها.

الجدول رقم (12): يوضح الإهتمام بالأساتذة وأثره على نوع وجود العملية التعليمية لمخرجات الجامعة

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	04	100%
لا	00	00%
المجموع	04	100%

القراءة الإحصائية:

نلاحظ من خلال دراستنا للجدول أعلاه حسب إجابات المبحوثين كانت نسبة 100% والتي توافق على الإهتمام بالأساتذة وأثره على نوع وجود العملية التعليمية لمخرجات الجامعة.

التحليل السوسيولوجي:

من خلال تحليلنا للجدول أعلاه نلاحظ أن الإهتمام بأساتذة كلية التكنولوجيا له أثره على نوع وجود لمخرجات الجامعة.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بكلية التكنولوجيا

الجدول رقم (13): يوضح عملية التطوير والتنفيذ

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
إيجابية	2	50.0%
سلبية	2	50.0%
المجموع	04	100%

القراءة الإحصائية:

نلاحظ من خلال دراستنا للجدول أعلاه أن نسبة إجابات المبحوثين لعملية التطوير والتنفيذ كانت 50% إيجابية و50% إجابات سلبية.

التحليل السوسيولوجي:

من خلال تحليلنا للجدول أعلاه يمكن أن نقول أن إجابات المبحوثين كانت متساوية مقسمة إلى قسمين، قسم للإجابة الإيجابية وقسم للإجابة السلبية لعملية التطوير والتنفيذ في كلية التكنولوجيا.

الجدول رقم (14): يوضح الخضوع لدورات تكوينية وتدريبية لمواكبة هذه التطورات

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	1	25.0%
لا	3	75.0%
المجموع	04	100%

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بكلية التكنولوجيا

القراءة الإحصائية:

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 75% من إجابات المبحوثين كانت بـ"لا" حول سؤال الخضوع لدورات تكوينية وتدريبية لمواكبة هذه التطورات في عملك، وبالمقابل كانت الإجابات بـ"نعم" منخفضة بنسبة 25%.

التحليل السوسيولوجي:

يمكن أن نقول أن إجابات المبحوثين بالسلب كانت مرتفعة مقارنة بنظيرتها وبهذا نستنتج أن أعضاء التدريس لم يتم إخضاعهم لدورات تكوينية وتدريبية لمواكبة هذه التطورات في عملهم.

الجدول رقم (15): وضح أهمية التطوير التنظيمي في مجال العمل

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
السرعة في التنفيذ	00	00%
الدقة في العمل	00	00%
تحسين الأداء	04	100%
المجموع	04	100%

القراءة الإحصائية:

نلاحظ من خلال معطيات الجدول أعلاه أن نسبة 100% من إجابات المبحوثين قالت يكمن أهمية التطوير التنظيمي في مجال عملهم كي يكون تحسين الأداء.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بكلية التكنولوجيا

التحليل السوسيولوجي:

من خلال معطيات الجدول أعلاه هناك أهمية للتطوير التنظيمي في مجال عمل أعضاء التدريس لكلية التكنولوجيا بنسبة كبيرة وملاحظة في تحسين الأداء في مجال عملهم.

الجدول رقم (16): يوضح الاهتمام من قبل المسؤولين في مجال العمل

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	00	%00
لا	00	%00
أحيانا	4	100%
المجموع	04	100%

القراءة الإحصائية:

يوضح الجدول أعلاه أن نسبة الاهتمام من قبل المسؤولين بحسب إجابات مجتمع البحث كانت نسبة 100% أحيانا.

التحليل السوسيولوجي:

يوضح لنا الجدول أعلاه أن الإهتمام من قبل المسؤولين في مجال عمل أعضاء التدريس لكلية التكنولوجيا يكون أحيانا، هذا ما لاحظناه في إجابات المبحوثين.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بكلية التكنولوجيا

الجدول رقم (17): يوضح إعلام وإشراك أعضاء التدريس في التعديلات والتطويرات قبل التنفيذ

النسبة المئوية	التكرار	الفئات
25.0%	1	نعم
75.0%	3	لا
100%	04	المجموع

القراءة الاحصائية:

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة اعلامهم وإشراكهم في التعديلات والتطويرات قبل التنفيذ حسب اجابات المبحوثين كانت 75% الذين قالوا لا، ونجد أن نسبة 25% اجابات قال نعم.

التحليل السوسيولوجي:

من خلال دراستنا لمعطيات الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة إعلام وإشراك أعضاء هيئة التدريس في التعديلات والتطويرات قبل التنفيذ لكلية التكنولوجيا كانت نسبة كبيرة للملاحظة في عدم إعلامهم وإشراكهم في هذه التطويرات قبل تنفيذها.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بكلية التكنولوجيا

الجدول رقم (18): يوضح أساتذة انشاء العملية التعليمية لإستخدام الوسائط التعليمية

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	3	75.0%
لا	1	25.0%
المجموع	4	100.0%

القراءة الاحصائية:

نلاحظ من خلال المعطيات الجدول أعلاه أن نسبة 75% من إجابات المبحوثين قالت أنها تستخدم الوسائط التعليمية، ونجد أن نسبة 25% لم تستخدم.

التحليل السوسيولوجي:

يوضح لنا الجدول أعلاه أن هناك نسبة كبيرة من أساتذة إنشاء العملية التعليمية لإستخدام الوسائط التعليمية، حيث في المقابل نسبة قليلة منخفضة لم تستخدم هذه الوسائط.

الجدول رقم (19): يوضح كيف تساهم كلية التكنولوجيا في تحسين التطوير

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	03	% 75
لا	01	%25
المجموع	04	100%

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بكلية التكنولوجيا

القراءة الإحصائية:

نلاحظ أن نسبة كلية التكنولوجيا تساهم في تحسين التطوير حسب إجابات المبحوثين كانت 75% مرتفعة ونسبة 25% إجابات منخفضة.

التحليل السوسيولوجي:

من خلال دراستنا لمعطيات الجدول أعلاه نلاحظ أن كلية التكنولوجيا تساهم في تحسين التطوير بنسبة كبيرة ومرتفعة

الجدول رقم (20): يوضح استراتيجية كلية التكنولوجيا في عملها على تأهيل الطالب

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
نوعيا	2	50.0%
كما	1	25.0%
معا	1	25.0%
المجموع	04	100%

القراءة الإحصائية:

يوضح لنا الجدول أعلاه حسب أفراد العينة أن نسبة 50% قال نوعيا، ونجد أن 25% قال "كما" و25% قال "معا"، نجد أن نسبة إجابات كما، معا، متساوية.

التحليل السوسيولوجي: من خلال معطيات الجدول أعلاه نلاحظ أن استراتيجية كلية التكنولوجيا تعمل على تأهيل الطالب نوعيا بنسبة مرتفعة وهذا ما يفسر بأن للكلية توجه نحو التطوير والاهتمام وتحسين مستوى الخدمات.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بكلية التكنولوجيا

الجدول المركب رقم (21): يوضح العلاقة بين المهنة في المركز الجامعي على نوع وجود العملية التعليمية لمخرجات الجامعة

المهنة	نعم		لا		المجموع	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
استاذ مؤقت	%00	00	%00	00	% 00	00
استاذ مساعد	%25	01	%00	00	%25	01
استاذ محاضر	%75	03	%00	00	%75	03
استاذ تعليم عالي	%00	00	%00	00	00	00
المجموع	100%	04	%00	00	%100	04

القراءة الإحصائية:

من خلال الجدول أعلاه نجد أن أكبر نسبة لأعضاء هيئة التدريس لأستاذ محاضر بنسبة 75% ثم يليها أستاذ مساعد بنسبة 25% ثم يليها عدم الموافقة بنسبة معدومة لأستاذ التعليم العالي وأستاذ مؤقت.

التحليل السوسيولوجي:

نلاحظ أن هذه النتيجة ترجع إلى كون العينة التي تتكون من أساتذة، فطبيعة عمل الأستاذ هو الذي عليه يفرض أن يساهم في تحقيق نوع وجودة العملية التعليمية لمخرجات الجامعة لذلك يبذل كل مجهوداته وسعيه إلى تطوير معارفه بقصد إفادة الطلبة وتحسين مستواهم فهذا الهدف الرئيسي من العملية التعليمية.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بكلية التكنولوجيا

الجدول المركب رقم (22): يوضح العلاقة بين الجنس وسياسة الكلية لمشاركة أعضاء التدريس في اقتراح واحداث التطوير

03 الجنس	نعم		لا		المجموع	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
ذكر	02	%00	01	%00	02	% 00
انثى	00	%25	01	%00	01	%25
المجموع	02	100%	02	%00	04	%100

القراءة الإحصائية:

من خلال معطيات الجدول أعلاه نجد أن نسبة 25% من الإناث هي أكبر نسبة من مجتمع البحث، في حين أن نسبة الذكور معدومة.

التحليل السوسيولوجي:

نلاحظ من خلال تحليلنا للجدول أعلاه أن النسبة المرتفعة من مجتمع البحث كانت فئة الإناث هي التي تقوم بالمشاركة في سياسة الكلية لإحداث التطوير والاقتراحات داخل كلية التكنولوجيا، في حين أن فئة الذكور كانت النسبة معدومة ربما ذلك راجع الى أسباب شخصية أو أسباب أخرى لعدم المشاركة في سياسة الكلية، أو عدم إلتزام الكلية بواجباتها اتجاه الأساتذة من فئة الذكور.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بكلية التكنولوجيا

الجدول المركب رقم (23): يوضح علاقة بين المستوى التعليمي والخضوع لدورات تكوينية وتدرسية لمواكبة هذه التطورات

المستوى	نعم		لا		المجموع	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
ماجستير	00%	00	00%	00	00%	00
دكتورا دولة	00%	00	25%	01	25%	01
دكتورا علوم	25%	01	50%	02	75%	03
دكتورا ال ام دي	00%	00	00%	00	00%	00
المجموع	100%	02	0%	02	100%	04

القراءة الإحصائية:

من خلال معطيات الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 75% كانت لمستوى دكتوراه علوم مرتفعة، في حين نجد أن نسبة 25% دكتوراه دولة منخفضة.

التحليل السوسيولوجي:

من خلال تحليلنا للجدول أعلاه نلاحظ أن كلية التكنولوجيا لم تلتزم بواجباتها إتجاه الأساتذة المتحصلون على شهادة دكتوراه علوم التي لم تقم على اخضاعهم لدورات تكوينية وتدرسية لمواكبة هذه التطورات وتحسين جودتها، وذلك يؤثر على نوعية وكمية أداءهم الوظيفي داخل كلية التكنولوجيا، إن إلتزام المنظمة بواجباتها اتجاه الأساتذة يكون هناك نتائج جيدة وخدمة مميزة في العملية التعليمية.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بكلية التكنولوجيا

الجدول المركب رقم (24): يوضح العلاقة بين المهنة في المركز الجامعي واستراتيجية كلية التكنولوجيا لتأهيل الطالب

السؤال رقم 15 المهنة	نوعيا		كما		معا		المجموع	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
استاذ مؤقت	00	%00	00	%00	00	00%	00	% 00
استاذ مساعد	01	%00	00	%00	00	00%	01	%25
استاذ محاضر	01	%25	01	%25	01	25%	03	%75
استاذ تعليم عالي	00	%00	00	%00	00	00%	00	%00
المجموع	02	50%	01	%5	01	25%	04	%100

القراءة الإحصائية:

من خلال معطيات الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 75% كانت أكبر إجابة من طرف أستاذ محاضر، في حين نجد أن نسبة 25% من طرف الأستاذ مساعد.

التحليل السوسيولوجي:

نلاحظ من خلال تحليلنا للجدول أعلاه أن أستاذ محاضر له خبرة ميدانية أكثر من الآخرين، لأن الأستاذ يؤثر فيه عامل المهنة بشكل كبير لتحقيق الأهداف الذي يتوقف على الهيكل التنظيمي للكلية، مما يعطي له دافعا قويا على تأهيل الطالب الجامعي، خاصة بتوفير وحدات لتطوير الجودة التعليمية وتحسين مستوى الخدمات داخل الكلية.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بكلية التكنولوجيا

الجدول المركب رقم (25): يوضح العلاقة بين الإهتمام من قبل المسؤولين لإنشغالات أعضاء هيئة عملهم وإجراء تقييم الأداء

المهنة		نعم		لا		احيانا		المجموع	
التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
00	%00	00	%00	01	%25	01	%25	01	%25
00	%00	00	%00	03	%75	03	%75	03	%75
00	100%	00	%00	04	%100	04	%100	04	%100

القراءة الإحصائية:

يوضح الجدول أعلاه أن نسبة 75% من إجابات المبحوثين قالت لا يكون أحيانا هناك إهتمام، ونجد أن نسبة 25% قالت نعم أحيانا يكون هناك إهتمام، ونجد أن نسبة 75% تقول أنه لا يكون هناك إجراء لتقييم الأداء لأعضاء هيئة التدريس، ونسبة 25% قالت العكس.

التحليل السوسيولوجي:

من خلال تحليلنا للجدول أعلاه نلاحظ بأنه لا يوجد أي إهتمام بأعضاء هيئة التدريس من قبل المسؤولين، ويمكن القول أن ذلك راجع لأسباب شخصية أو أسباب أخرى، وكذلك لم يتم تقييم أدائهم الوظيفي من قبل الهيئات المختصة، يمكن أن نقول أن هذا ما يؤثر بالسلب على مخرجات الجامعة بكلية التكنولوجيا وعدم منحها الخبرة في العملية التعليمية.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بكلية التكنولوجيا

الجدول المركب رقم (26): يوضح العلاقة بين إلتزام الإدارة لتوفير الإمكانيات ووسائل لتطور العملية التدريسية وإهتمام الأساتذة وأثره على نوع وجود العملية لمخرجات الجامعة

المهنة	نعم		لا		احيانا		المجموع	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
نعم	01	%00	00	%00	03	%75	04	% 100
لا	00	%00	00	%00	00	00%	00	%00
المجموع	01	25%	00	%00	00	%00	04	%100

القراءة الإحصائية:

نلاحظ من خلال معطيات الجدول أعلاه أن نسبة 75% من إجابات مجتمع البحث قالت بأن هناك أحيانا توفير الإمكانيات ووسائل لتطوير العملية التعليمية.

التحليل السوسيولوجي:

من خلال معطيات الجدول أعلاه نلاحظ بأن إلتزام الإدارة بتوفير الإمكانيات ووسائل التطوير والبرامج وتطبيقها للجودة في الكلية يكون جيدا ومحور الاهتمام بهذا التطوير راجع بذلك على نوع وجود العملية التعليمية خاصة الإهتمام بالأساتذة لأنهم يبذلون كل سعيهم بقصد إفادة الطلبة ويساهموا في تحقيق جودة مخرجات الجامعة.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بكلية التكنولوجيا

الجدول المركب رقم (27): يوضح العلاقة بين تنمية قدرات الأساتذة وزيادة مهاراتهم وإعلامهم لتعديلات والتطورات للكلية قبل التنفيذ

المجموع		لا		نعم		المهنة
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
% 50	01	%50	02	%00	00	نعم
%50	02	%25	01	%25	01	لا
%100	04	%75	03	25%	01	المجموع

القراءة الإحصائية:

نلاحظ من خلال معطيات الجدول أعلاه أن نسبة 50% من إجابات المبحوثين قالت نعم يتم إشراكهم وإعلامهم في التعديلات والتطويرات قبل التنفيذ ونجد بأن نسبة 25% قالت عكس الأولى.

التحليل السوسيولوجي:

من خلال تحليلنا للجدول أعلاه نلاحظ بأن إشراك وإعلام أعضاء هيئة التدريس في التعديلات والتطويرات في كلية التكنولوجيا قبل التنفيذ يكون لتحسين الجودة داخل الكلية وتطوير برامجها لتنمية قدرات الأساتذة وزيادة مهاراتهم في التطبيق لآليات حديثة واكتساب الخبرة في مجال عملهم.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بكلية التكنولوجيا

الجدول المركب رقم (28): العلامة بين التطورات التنظيمية لكلية وإخضاع الأساتذة لدورات تكوينية وتدريبية لمواكبة هذا التطورات

المجموع		لا		نعم		المهنة
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
% 75	03	%50	02	%25	01	نعم
%25	01	%25	01	%00	00	لا
%100	04	%00	00	25%	01	المجموع

القراءة الإحصائية:

يوضح الجدول أعلاه أن نسبة 50% من مجتمع البحث شهدوا لكتبتهم أنه هناك تطورات تنظيمية، ونجد أن نسبة 25% لم يلاحظوا أي تطورات ونلاحظ أن علاقة التطورات التنظيمية لكلية التكنولوجيا هناك 50% تمثل إجابات بنعم أي تم إخضاعهم لدورات تكوينية وتدريبية لمواكبة هذه التطورات التنظيمية، لكن تبقى نسبة 25% لم يتم إخضاعهم لهذه التطورات التنظيمية.

التحليل السوسيولوجي:

من خلال معطيات الجدول أعلاه نلاحظ أن كلية التكنولوجيا لديها تطورات تنظيمية لوسائل التعليم العالي خلال 10 سنوات الأخيرة، وذلك راجع لإخضاع هيئة التدريس لدورات تكوينية وتدريبية لمواكبة هذه التطورات لعملهم داخل الكلية وزيادة جودة العملية التدريسية ورفع من الخبرة العملية للطلاب، قصد الوصول إلى التميز في الأداء الوظيفي.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بكلية التكنولوجيا

الجدول المركب رقم (29): وضح العلاقة بين تحسين التطور لكلية التكنولوجيا وأهمية التطوير التنظيمي في مجال عمل الأساتذة.

المجموع		لا		نعم		المهنة
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
% 00	00	%00	00	%00	00	السرعة في التنفيذ
%00	00	%00	00	%00	00	الدقة في العمل
100	04	25	01	75	03	تحسين الاداء
%100	04	%25	01	75%	03	المجموع

القراءة الإحصائية:

من خلال ملاحظتنا للجدول أعلاه نجد بأن نسبة 25% من إجابات الباحثين قالوا أن أهمية التطوير التنظيمي يكمن في تحسين الأداء ونجد بأن نسبة 25% من قالوا عكس الأولى.

التحليل السوسيولوجي:

من خلال معطيات الجدول أعلاه نلاحظ أن كلية التكنولوجيا تساهم في تحسين الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس، وذلك ما يفسر أهمية تحسين التطوير التنظيمي من خلال تطبيق تكنولوجيا حديثة للحصول على الجودة في التعليم العالي داخل الكلية.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بكلية التكنولوجيا

الجدول المركب رقم (30): يوضح العلاقة بين عملية التطوير والتنفيذ لعمل الأساتذة ومشاركتهم لسياسة الكلية

المجموع		لا		نعم		المهنة
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
% 50	02	%00	00	%50	02	نعم
%50	02	%50	02	%00	00	لا
%100	04	%50	02	50%	02	المجموع

القراءة الإحصائية:

من خلال ملاحظتنا للجدول أعلاه نجد بأن مجتمع البح مقسوم إلى قسمين متساوين قسم نسبة 50% وافقوا على مشاركة أعضاء هيئة التدريس في اقتراح وإحداث التطوير في سياسة التكنولوجيا وتنفيذها في عملهم، ونجد بأن نسبة 50% قالو عكس الأولى يعني لم يوافقوا على هذه السياسة.

التحليل السوسيولوجي:

من خلال معطيات الجدول أعلاه نلاحظ بأن عملية التطوير والتنفيذ لوسائل التعليم بكلية التكنولوجيا في تقدم، ذلك ما تفسره مشاركة أعضاء هيئة التدريس لعملها بإقتراح واحداث لسياسة الكلية، ذلك ما يكون راجع إلى استمرار الجامعة نحو التقدم والتميز.

نتائج الدراسة:

ان معظم أفراد المبحوثين الذين أجريت عليهم هذه الدراسة هم أساتذة ذو مستوى تعليمي عالي، ذلك حسب خبرتهم في العملية التدريسية، كما لوحظ أن وجود العنصر النسوي بنسبة منخفضة جدا ربما ذلك راجع الى توجههم أو اختيارهم لقطاعات أخرى غير التعليم العالي.

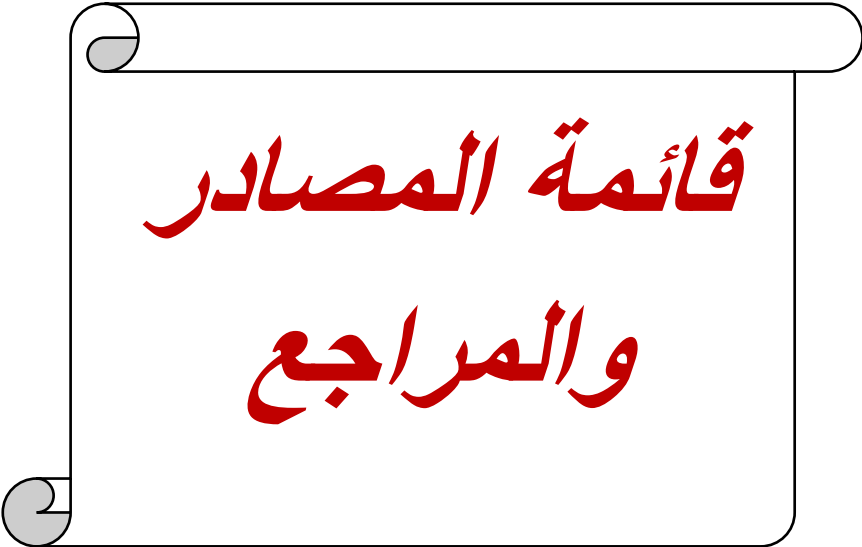
لقد عبر بعض الأساتذة عن عدم اشتراكهم واقتراحاتهم في التعديلات الخاصة بالتطوير من طرف سياسة الكلية، هذا ما يتطلب على الإدارة النظر الى الأساتذة لاقتراحاتهم وآرائهم في التعديلات قبل التنفيذ، وكذلك يجب على إدارة الكلية خضوع أعضاء هيئة التدريس للدورات تكوينية وتدرسية لمواكبة هذه التطورات والتقنيات الحديثة.

ان أهمية التطوير داخل الكلية كان له دور إيجابي في تحقيق الجودة لكلية التكنولوجيا بولاية الاغواط وهذا ما يرجع الى الدور الذي تمثله الكلية نحو اهتمامها بالأساتذة وتوفيرها لبرامج تطويرية لتنمية قدراتهم وزيادة مهاراتهم وتحسينها لمستوى الخدمات، لأن ذلك راجع الى تحسين جودة مخرجات الجامعة.



خاتمة

تبين لنا من خلال الدراسة التي قمنا بها أن أهميتها تكمن في التعرف على طبيعة التطوير التنظيمي وعلاقته بجودة التعليم العالي لكلية التكنولوجيا بجامعة عمار ثليجي بالأغواط، هذا الموضوع قد ابرز لنا أن أهمية التطوير بصورة عامة تكون في تحسين قدرات المنظمة على أحداث التغييرات ومواكبة التطور للإدارة الجامعية الحديثة، وتمكينها من حل مشاكلها ومواجهة تحدياتها من خلال تحقيق المشاركة والعمل الجماعي، وإعادة صياغتها واعتماد البحوث الميدانية ودراسات العمل والاستعانة بخبراء التغيير والتطوير من داخل المنظمة وخارجها، وعلى هذا تم ربطه بمتغير الجودة، فالجودة في مجال التعليم العالي تمثل في الوعي تعليمية ومفهوم الجودة الشاملة واتباع والتزام الإدارة العليا بتنظيمها للتقنيات التكنولوجية الحديثة والبدء في تنفيذها، لذا فقد أصبحت إدارات التعليم الجامعي مطالبة من أي وقت مضى، لأن التعليم يلعب دورا مهما في التنمية والرفي في المجال البشري، فمهمة الإصلاح الشامل للتعليم العالي الذي يعتبر العصب الرئيسي في تقدم المجتمع في كافة المجالات الا أنها تبقى نوايا واعدة تمهد لتطبيق الجودة الشاملة في التعليم العالي.



قائمة المصادر
والمراجع

أولاً: الكتب

1. أحمد ابراهيم أحمد، الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية والمدرسية، دار الوفاء، الإسكندرية، مصر، 2003.
2. أحمد بوملحم، التعليم العالي الفكر العربي، دار النشر، بيروت، 1999.
3. أحمد عبد الباقي بستان، الإدارة المدرسية المعاصرة وتطبيقاتها الميدانية مؤسسة السكان، الكويت، 1995.
4. أحمد عبد الله الرشدي، استخدام إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستوى جودة الخدمة التعليمية في الجامعات اليمنية، ب.س.
5. احمد مصطفى، معايير التقويم جودة التعليم العالي لدى المدرسين، دار البيادق للأردن، لبنان، 1997.
6. أمل مصطفى عصفور، قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على التطوير التنظيمي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2008.
7. أنس عبد الباسط عباس: السلوك التعليمي في متعلقات الأعمال، الطبعة الأولى، دار الميسرة، عمان الأردن، 2011.
8. بلال خلف السكارنه، التطوير التنظيمي والإداري، الطبعة الأولى، دار الميسرة، عمان الأردن، 2009.
9. بيلكين يارو سلاف، فكرة الجامعة نظرة جديدة، التعريب دمشق المركز العربي للتعريب والترجمة والتأليف، 1993.
10. خيضر كاظم حمود، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار الصفاء، عمان الأردن، 2002.
11. زكرياء عبد العزيز محمد، التلفزيون والقيم الإجتماعية للشباب المراهقين، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 2002.

قائمة المصادر والمراجع

12. سعيد محمد ربيعي، التعليم العالي في عصر المعرفة، التغيرات والخدمات والآفاق المستقبل، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
13. سلمان فيصل محجوب، إدارة الجامعات العربية في ضوء المواصفات العالمية، دراسات تطبيقية لكليات العلوم الإدارية والتجارية، منشورات المنظمة العربية لتنمية الإدارية، مصر، 2003.
14. سليمان زيدان، إدارة جودة شاملة، الفلسفة ومدخل العمل، زايري بلقاسم، إمكانات وتحديات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مجال التعليم العالي بالجزائر، ب.س.
15. سوسن مجيد شاكر، عواد الزيادات الجودة والاعتماد الأكاديمي لمؤسسات التعليم العالي والجامعي، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
16. سيد سالم عرفة: اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، ب.ط، دار التربية، 2012.
17. شحاتة صيام، النظرية الاجتماعية من المرحلة الكلاسيكية إلى ما بعد الحداثة، مصر العربية، النشر والتوزيع، مصر، 2008.
18. صالح ناصر، عمليات إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية التطبيق ومقترحات التطوير، الطبعة 1، دار الشروق، عمان، 2004.
19. طاهر محسن الغالبي وأحمد علي صالح، التطوير التنظيمي مدخل تحليل، الطبعة الأولى، دار وائل، عمان، الأردن، 2010.
20. عبد الحافظ سلامة، علم النفس الاجتماعي، دار البزوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
21. علي أحمد مذكور، الشهرة التعليمية، رؤية متكاملة للمنظومة التربوية، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر 2006.
22. علي السلمي، خواطر في الإدارة المعاصرة، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 2001.

قائمة المصادر والمراجع

23. فيصل بن حازم بن محمد الأحمد آل الثاني، الجودة الشاملة في المؤسسات الإعلامية بالتطبيق على قناة الجزيرة الفضائية، دار المعرفة، لبنان، 2008.
24. ليندا دافيدوف، موسوعة علم النفس، السلوك الإجتماعي، ترجمة نجيب الفونس خزام، الدار الدولية لاستثمارات الثقافية، مصر، (ب.س).
25. محمد شحاته ربيع، أصول علم النفس الصناعي، ط3، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2005.
26. محمد شفيق، البحث العلمي-الخطوات المنهجية لاعداد البحوث الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، ط1، مصر، 1985.
27. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2005.
28. موريس انجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، تدريبات علمية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصبه للنشر، ط2، الجزائر، 2006.
29. نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الأمة، الجزائر، 2011.
- ثانيا: الرسائل والأطروحات**
30. جميل المحاميد، دور إدارة المعرفة في تحقيق ضمان الجودة التعليم العالي، لإشراف محمد عبد العالي النعيمي، دراسة تصميمية في جامعة الأردنية، رسالة ماجستير، جامعة الشرق، 2008.
31. دومي اسمهان، التغيير التنظيمي وعلاقته بجودة التعليم العالي لدى الأساتذة الجامعيين، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التربية تخصص عمل وتنظيم، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2016/2015.

قائمة المصادر والمراجع

32. شاشي خالدية، التطوير التنظيمي في مؤسسة الجامعية وعلاقته بجودة التعليم، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة عمار تليجي الأغواط، الجزائر، 2014/ 2015.

33. فوزي عبد الرحمان حامد أبو عساكر : انماط إدارة الصراع وأثرها على التطوير التنظيمي، دراسة تطبيقية علي وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة الأعمال، كلية التجارة الجامعة الإسلامية غزة، 2008.

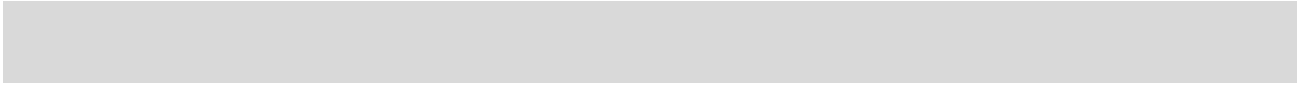
34. لرقط علي، امكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر، مذكرة ماجستير، إشراف د. عبد الحميد عبدوني، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2008.

ثالثا: المؤتمرات والمجلات

35. إبراهيم التهامي، "المناهج الوراثية وتنمية القدرات البيداغوجية للأستاذ"، مجلة البحث الاجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، جوان 1995.

36. جميل نشوان، تطوير الكفاءات المشرفين الأكاديميين في التعليم الجامعي في ضوء مفهوم إدارة جودة إدارة الجودة الشاملة في فلسطين، ورقة علمية لمؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني، جامعة القدس، 3. 5، 2004.

37. المنظمة العربية لضمان الجودة في التعليم، المؤتمر السنوي الرابع اليات التوافق والمعايير المشتركة لضمان الجودة والاعتماد الاكاديمي في التعليم، القاهرة، مصر، 2012.



الملحق رقم (01): الاستبيان

جامعة عمار ثليجي الأغواط
كلية العلوم الإجتماعية



قسم علم الاجتماع والديمغرافيا
تخصص : علم الاجتماع تنظيم وعمل

السيد/ السيدة:

تحية طيبة وبعد.

يسعدني أن نضع بيد يديك هذه الإستمارة التي تم تصميمها لأغراض البحث العلمي، وذلك من أجل جمع المعلومات اللازمة لتحضير رسالة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل والتي أقوم بإعدادها حول موضوع: التطوير التنظيمي وعلاقته بجودة التعليم العالي لدى الأساتذة الجامعيين

نرجو التفضل وبعد قراءة كل عبارة بعناية وروية، الإجابة عن كل الأسئلة المذكورة داخل هذا الإستبيان بكل دقة وموضوعية علما أن الإجابات ستكون سرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط، نشكركم على مساعدتكم مسبقا.

تحت إشراف:

مَن إعداد الطالب:

* د/ بدران دليلة

• بوعبدالله ميمونة

أولاً - بيانات أولية :

1 الجنس: ذكر أنثى

2 السن :

3 المستوى التعليمي : ماجستير دكتورا دولة

دكتورا علوم دكتورا ل م د

4 المهنة في المركز الجامعي : أستاذ مؤقت أستاذ مساعد

أستاذ محاضر أستاذ تعليم عالي

سنوات الخبرة في التعليم

أقل من 9 سنوات من 10 إلى 19 سنة أكثر من 20 سنة

1- هل شهدت كليتكم تطورات تنظيمية خلال 10 سنوات الأخيرة ؟

نعم لا

2- هل يتضمن برنامج التطوير نظاما لتنمية قدرات الأساتذة و زيادة مهاراتهم ؟

نعم لا

3- هل من سياسة الكلية مشاركة أعضاء التدريس في إقتراح و أحداث التطوير ؟

نعم لا

4- هل سبق وأن أجري لك تقييم الأداء من قبل الهيئات المختصة :

نعم لا

5- هل ترى أن الإهتمام بالأساتذة له أثر على نوع وجود العملية التعليمية لمخرجات الجامعة :

نعم لا

6 - هل تتوفر بالجامعة جهاز يقوم بقياس مستمر لتطوير الجودة :

نعم لا

في حالة نعم هل يكون ذلك عن طريق تطبيق آليات حديثة.....
.....

7- هل ترى أن عملية التطوير والتنفيذ لعملك :

إيجابية سلبية

8- هل تم إخضاعك لدورات تكوينية وتدريبية لمواكبة هذه التطورات في عمك ؟

نعم لا

9- في رأيك تكمن أهمية التطوير التنظيمي في مجال عمك ؟

السرعة في التنفيذ الدقة في العمل تحسين الأداء

10- هل تجد إهتمام من قبل المسؤولين لإنشغالاتك في العمل ؟

نعم لا أحيانا

11- هل تم إعلامكم و إشراككم في هذه التعديلات و التطويرات قبل التنفيذ ؟

نعم لا

12- هل أساتذة إنشاء العملية التعليمية يستخدمون الوسائط التعليمية ؟

نعم لا

13- هل تساهم كلية التكنولوجيا في تحسين التطوير ؟

نعم لا

14- هل تلتزم الإدارة بتوفير الإمكانيات ووسائل لتطوير العملية التدريسية ؟

نعم لا أحيانا

15- هل إستراتيجية كلية التكنولوجيا تعمل على تأهيل الطالب ؟

نوعيا كما معا

16- هل تلتزم كلية التكنولوجيا بمعايير الجودة في كافة أبعاد العملية التعليمية ؟

.....
.....

