

## دور الهيئات الإدارية في تجويد العملية التعليمية الجامعية دراسة استكشافية بجامعة أم البواقي

د. سماش راضية

جامعة الجزائر2

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على واقع جودة الإدارة والتسيير الإداري بجامعة أم البواقي. حيث تتحدد مشكلة الدراسة في بحث درجة توافر الجودة الإدارية من وجهة نظر الإداريين (عمداء ونوابهم رؤساء الأقسام ونوابهم) في كليات الدراسة؟ و هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة تقديرات أفراد عينة الإداريين في توافر الجودة الإدارية في الجامعة تعزى إلى متغيرات الدراسة (الكلية، سنوات الخبرة، الجنس). من أجل تحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع من يحمل تصنيفا وظيفيا (أكاديمي إداري، إداري) والممثلين في عمداء الكليات ونوابهم ورؤساء الأقسام ونوابهم في جامعة أم البواقي في كل كلياتها، أما عينة الدراسة فتمثلت في الهيئات الإدارية و البالغ عددهم 35 بين عمداء ونوابهم و رؤساء أقسام و نوابهم. لقد تم الاعتماد على مقياس "جودة الإدارة والتسيير الإدارية" من إصدار مخبر تطوير نظم الجودة في مؤسسات التعليم العالي والثانوي حيث بلغ معامل ثبات الفا كرونباخ 0.936 ومعامل ثبات سبيرمان براون 0.89، كما تم حساب صدق البنود بالاتساق الداخلي و قدرة الاستبيان على التمييز، وقد تم التوصل إلى نتائج مفادها أن متوسط المجموع الكلي لاستجابة كل أفراد العينة في كل كليات الدراسة و المقدر ب 147.82 يدل على جودة متوسط للإدارة والتسيير الإداري حسب وجهة نظر الهيئات الإدارية لعينة الدراسة ذلك أن المتوسط العام للمجموع الكلي لاستجابات أعضاء العينة يتموقع ضمن الفئة (110-172)، كما أنه لم نجد هناك فروق بين أفراد العينة تعزى إلى الجنس أو الكلية أو الخبرة.

الكلمات المفتاحية: الجودة – الهيئات الإدارية- العملية التعليمية

**Abstract :**

The purpose of this study is to shed light on the quality of management and administrative management at the University of Oum el-baoughi, where the problem of the study is discussed the degree of availability of administrative quality at this University from the point of view of administrators (deans and their deputies heads of departments and their deputies) Are there any statistically significant differences in the level of the estimate of the members of the administrative sample in the availability of administrative quality in the university due to the variables of the study (college, years of experience and gender), in order to achieve the objectives of the study? The academic sample is represented by the administrative deans of the colleges, their deputies, the heads of the departments and their deputies at the University in all its faculties.

The sample of the study was represented in the administrative bodies of 35 among the deans and their deputies and the heads of their departments and deputies. The quality management and management standard was based on the quality management and management system of the higher and secondary education institutions. The coefficient of alpha-cronbach stability was 0.936 and the coefficient of Sperman Brown's stability was 0.89.

The validity of the items was also calculated with internal consistency and the ability of the questionnaire to discriminate. The results showed that the average of the total response of all the sample in all the schools of study estimated at 147.82 indicates the average quality of management and administrative management according to the view of the administrative bodies of the sample of the study. (110-172), as well There were no differences between the respondents due to sex, college or experience.

**Keywords:** quality - administrative bodies - educational process

مقدمة:

1. يشهد العالم فيا لأونة الأخيرة تغيرات وتطورات متسارعة في جميع المجالات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والتعليمية، وقد عكست تلك التغيرات نفسها على طبيعة العمل الإداري في المنظمات والمؤسسات التعليمية بصفتها مدخلات ،مما إستوجب عليها السعي للمنافسة على المستوى المحلي والإقليمي والدولي للحفاظ على مركزها من خلال جودة مخرجاتها. فالتحديات العالمية المعاصرة و التي تصبوا كلها إلى

تحقيق أكبر قدر من الجودة تفرض على المنظمات المختلفة ومنها التعليمية انتهاز الأسلوب العلمي الواعي في مواجهة هذه التحديات واستثمار الطاقات الإنسانية الفاعلة في ترصين الأداء الإنتاجي، الذي لم يعد تجويده حكرا على المؤسسات الصناعية بل أصبحت الجودة إحدى أهم مبادئ الإدارة في المؤسسات التعليمية ومنها التعليم العالي. ولقد كانت الدول المتقدمة سباقة في بحثها عن الأساليب الإدارية الكفيلة بتحسين كفاءة وفاعلية منظماتها التعليمية الجامعية، وفي تطبيقها للنماذج والمبادئ التي يطرحها المهتمون في الجوانب الإدارية سعيا وراء تحقيق الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة. وعلى اعتبار أن الهيئات الإدارية هي من يرسم ويحدد مسار العمل الإداري الجامعي من تخطيط وتنظيم وتقويم.... الخ، فهي من تحدد أيضا مدى جودة إجراءاته وسياساته الإدارية. وتأتي هذه الورقة بدراسة استكشافية لرصد واقع جودة الإدارة والتسيير الإداري في أحد الجامعات الجزائرية حديثة النشأة وهي جامعة أم البواقي وفق مجموعة من المتغيرات ووفق وجهة نظر الهيئات الإدارية لعينة الدراسة وهذا ما سنوضحه لاحقا.

**أولا- مشكلة البحث:**

يعد تحسين أداء المؤسسات الحديثة بما فيها المؤسسات التعليمية، اهتماما عالميا في جميع دول العالم، يضاف إلى ذلك أن قدرة أي مجتمع على إدارة مؤسساته وبرامجه الحيوية ليس فقط بفاعلية وكفاءة وإنما بجودة، تعتبر من أهم الخصائص التي تميز أي مجتمع عن غيره من المجتمعات، ومن بين المؤسسات التعليمية تقف الجامعة في موقع خاص، فهي صانعة الكوادر الوطنية التي تخطط للتنمية وتقودها، من هنا كان من اللازم تعهد الجامعات بالتطوير المستمر والحرص على تحقيق مستويات من الجودة وفي مقدمتها جودة هيئاتها الإدارية وأساليبها في التسيير الإداري. ( فنجاح الخدمات التي تقدمها الجامعة من خدمة التدريس وخدمة المجتمع وخدمة البحث العلمي يتوقف على جودة الخدمات الإدارية المعاونة( الهواشي، السيد و الربيعي، السعيد، 2005، ص100) وتلقي التحولات النوعية التي تجري في المجتمع بوتيرة متسارعة على عاتق الإدارة الجامعية مسؤولية مزدوجة، فمن ناحية علميا أن تواكب الجهود المبذولة لتجاوز الواقع وتحقيق الجودة، ومن ناحية أخرى علميا أن تكوّن رؤية واضحة لاستشرافها. وكان من أبرز الجوانب التي تستحق الدراسة هي واقع النظم الإدارية فيها وأساليبها في التسيير، لأن

التطور الإداري هو أساس كل تطور حضاري وتربوي، وان هذا التطور لايمكن أن يكون من غير جودة إدارية، لذلك أصبح تطوير الإدارة الجامعية أمراً ملجأً.

ويعتبر الإداريون والأكاديميون من رؤساء أقسام ونواب وعمداء ممن تقع عليهم المسؤولية الإدارية والخدمات لأعضاء هيئة التدريس و الطلبة و المجتمع من اهم مركبات الادارة ، فميكانيكية العمل الجامعي وتطبيق القوانين والأنظمة والتعليم تمر من خلالهم، مما سبق نجد أن نجاح المؤسسات التعليمية الجامعية يعتمد على مستوى جودة الخدمات و أساليب التسيير التي تقدمها إدارة المؤسسة مما يؤدي إلى تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية بشكل يؤثر على مستوى جودة مخرجاتها ونتائجها. فقد شهد التعليم العالي اهتماماً ملحوظاً على مختلف المستويات لمواكبة حاجات المجتمع وأفراده، من خلال إعداد الكوادر والطاقات البشرية الفنية والعلمية والثقافية والمهنية، في الجانب الأكاديمي والإداري. وتجاوباً مع الحاجة الملحة لتحسين وتطوير التعليم العالي تأتي هذه الدراسة من جنس العديد من الدراسات التي تبحث عن واقع جودة الإدارة والتسيير الإداري وفق دراسة استكشافية بجامعة أم البواقي ووفق و مجموعة من المتغيرات وتتحدد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

ما واقع جودة الإدارة و التسيير الإداري في جامعة العربي بن مهيدي بأم البواقي من وجهة نظر الإداريين ووفق مجموعة من المتغيرات(الكلية، سنوات الخبرة و الجنس)؟

### ثانيا- فروض الدراسة:

- تتمتع الهيئات الإدارية في كليات الدراسة بجامعة أم البواقي بجودة منخفضة حسب وجهة نظرهم.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة تقديرات أفراد عينة الإداريين في توافر الجودة الإدارية تعزى لمتغير الكلية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة تقديرات أفراد عينة الإداريين في توافر الجودة الإدارية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة تقديرات أفراد عينة الإداريين في توافر الجودة الإدارية تعزى لمتغير الجنس.

### ثالثا- أهداف الدراسة:

1- التعرف إلى مدى توافر الجودة لدى الهيئات الإدارية داخل كليات عينة الدراسة من وجهة نظر الإداريين.

2- الكشف عما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات أفراد عينة الإداريين حول توافر الجودة لدى الهيئات الإدارية تعزى إلى متغيرات الدراسة(الكلية،سنوات الخدمة و الجنس).

رابعا- أهمية الدراسة: تنبع أهمية الدراسة من أهمية النواحي التالية:

1- إن البحوث الاستكشافية والتشخيصية لواقع الجودة الإدارية والتسيير الإداري بالتحديد من حيث هي سؤال الراهن و الواقع كانت محل اهتمام النخب والمراكز البحثية والمليقيات العلمية،فمنذ ثلاث عقود أو أكثر وحين برز الاهتمام العالمي بالتطور العلمي و التكنولوجي شرعت الكثير من الجامعات في رصد واقعها التعليمي والإداري في ضوء المعايير العلمية للجودة .

2- تعد الدراسة محاولة لتسليط الضوء على واقع الجودة و التسيير الإداري، فمدخل الجودة الإدارية من أهم الأساليب في تحسين النظام الإداري وتطويره .

3- تأتي هذه الدراسة في سياق قناعة الإدارات الجامعية بأهمية الجودة بصفتها خيارا مصيريا لاستمرار الجامعة ونموها وتطورها وللارتقاء بجودة أداها.

خامسا-مصطلحات الدراسة:

- راهن الجودة: ويقصد به الواقع الحالي المتزامن مع الدراسة و مدى التطور والتحسين المستمر للعمليات الإدارية الحالية، و مستوى أداء هذه العمليات.

ويقصد بالجودة": إتحاد الجهود واستثمار الطاقات المختلفة لرجال الإدارة والعاملين بشكل جماعي لتحسين النهج الإداري ومواصفاته" (عليومات، صالح،2004،ص16)

ويعرفها مصطفى بأنها " :مدخل إلى تطوير شامل مستمر يشمل كافة مراحل ومجالات الأداء، ويشكل هذا التطوير مسؤولية تضامنية للإدارة العليا، والأقسام، وفرق العمل،والأفراد سعيا لإشباع حاجات وتوقعات المستفيد" (مصطفى ،يوسف،2005، ص2)

-الجودة الإدارية:" أداء العمل بإتقان من المرة الأولى بما يرضي متطلبات المتعاملين والمستفيدين، مع العمل المستمر لتطوير وتحسين الأداء دائما ." (عرقسوس،

ايمن،1993، ص26). ونقصد بها إجرائيا في هذا البحث الواقع الحالي لمدى التطور و التحسن المستمر للعمليات والإجراءات وأساليب التسيير الإدارية التي تقوم بها الهيئات الإدارية لعينة جامعة الدراسة الحالية ومستوى أداء هذه العمليات و التي يقيسها المقياس المعد لهذه الدراسة ولهذا الغرض.

-التسيير الإداري: هو تلك المجموعة من العمليات المنسقة والمتكاملة التي تشمل أساسا التخطيط والتنظيم و التوجيه والرقابة قصد تحقيق أهداف المؤسسة وتنسيق الجهود.

#### سادسا-دور الهيئات الإدارية في تجويد العملية التعليمية الجامعية:

إن تتبع تطور النظم التربوية عبر المراحل الزمنية المختلفة يجد أن الجودة وإدارة الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية موجودة قبل وجود مصطلح إدارة الجودة بمفهومها الحديث إلا أن وجودها وممارستها في الإدارة التعليمية لم يكن بالصيغة التنظيمية والتقنية المطبق بها حاليا. فقد عرف ميدان الإدارة التعليمية مصطلحات ومعان مختلفة كالعامل على التحسين والتطوير والإصلاح والتغيير ، والتجديد و التحديث ، ورفع كفاءة العاملين في القطاع التربوي وقد كانت كل هذه المعاني تسري في النظم الإدارية طوال عقود من الزمن ولذا فان الجودة في الإدارة التعليمية تعرف بأنها "الجهود المبذولة من قبل العاملين في المجال التربوي لرفع مستوى المنتج التربوي ، بما يتناسب مع الطموحات و متطلبات الفرد والمجتمع " وبما تستلزمه عملية التطبيق من المعايير والمواصفات التعليمية و التربوية لتحقيق أعلى مستوى من الجودة " (فرحات، بن السعيد و آخرون ، 2015، ص34). و يعرف التعليم العالي حركة سريعة لتجويد أدائه و أداء الهيئات الإدارية ونواتجه اعتمادا على المبادئ الفلسفية للرواد الأوائل للجودة و هذا بعد أن تم تكييفها للعمل الجامعي ، وتركز إدارة الجودة على جودة الإدارة من خلال:

- وضوح أهداف الإدارة الجامعية .
- مرونة الإجراءات واللوائح والقرارات الإدارية.
- التفاعل الوظيفي و الانسجام بين جميع الأعضاء.
- تنمية العلاقات الإنسانية و احترامها بين الأعضاء.
- تحديد المسؤوليات و الصلاحيات للأعضاء الإداريين .

- العناية والتطوير لجميع المرافق و الهياكل الإدارية.  
 - تفعيل الأساليب الإدارية و تغذيتها بالنماذج الإدارية العصرية. (فرحات ، بن السعيد و اخرون، 2015، ص59)  
 حيث دأبت العديد من المؤسسات الجامعية على تطوير معايير تمكنها من الحكم على نجاحها الإداري وعلى مدى تميزها وجودتها ومن هته المعايير :

1. اختصار وتبسيط الإجراءات بحيث توفر الوقت وتسرع في تقديم الخدمة أو المنتج.
2. تقليل أو خفض التكاليف في المنتج أو الخدمة المقدمة بدون المساس بالجودة.
3. تطبيق النظم الآلية الحديثة في كافة الإجراءات والأعمال مثل وجود مواقع للانترنت تقدم الخدمات بدون الحاجة للتنقل.
4. تطبيق النظم الإدارية وتحديثها مثل الهياكل التنظيمية والأوصاف الوظيفية واللوائح ونظم الرواتب وتقييم أداء العاملين.
5. الرقابة والتدقيق الداخلي والخارجي على النظم المالية وتطويرها.
6. المحافظة والمواظبة على تدريب وتأهيل العاملين على مهارات العمل وتحديثاتها.
7. المتابعة من الإدارة العليا والرقابة الداخلية وحرصهم على تطبيق معايير الجودة.
8. الاهتمام بملاحظات وشكاوى واقتراحات العملاء بدراستها والأخذ بما هو قابل للتنفيذ والرد عليهم و شكرهم على اهتمامهم.
9. الاستعانة بمستشارين من خارج جهة العمل وذلك لمتابعة وتقييم تطبيقات معايير الجودة وتقديم التوصيات اللازمة . ( الجادر، عبد الله فهد، 2016، [http://nokhba-](http://nokhba.com/vb/showthread.php?t=2465)

هذا و يؤكد المختصون انه لا يمكن وضع معايير ثابتة يتم في ضوءها قياس الجودة وتعميمها على كل نماذج المؤسسات بل لكل قطاع معاييرهم المميزة له و هذا لا يمنع وجود معايير مشتركة بين الكثير من القطاعات .

ثامنا -نقاط الاختلاف بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة: تختلف إدارة الجودة عن الإدارة التقليدية في كل المبادئ الجوهرية التي تتضمنها الإدارة و عبر كل مراحلها التي حددتها عجلة ديمينغ في التخطيط والتنظيم والمراقبة والتقييم.و كما تختلف عنها في كل خصائصها و خصائص كل الفاعلين الإداريين .

ففيما يخص التخطيط و التنظيم: والذي يتضمن مجموعة من المهارات كتحديد المشكلات وجمع المعلومات وتحديد العلل والأسباب وفرض الفروض، كما يتضمن الوعي بالتحسينات المقترحة وتحديد العمليات وتنظيمها. حيث تتم عملية التخطيط على المدى القصير في الإدارة التقليدية منتجة في ذلك أسلوب يعتمد على فرض الأوامر دون مشاركة لباقي الأعضاء. في حين أن إدارة الجودة تركز كل أهدافها على المدى البعيد و استشراف المستقبل ، ويتم تنظيمها بأسلوب يعتمد على مشاركة كل الأعضاء و العاملين. أما فيما يخص الرقابة و التقويم: وهي خطوة تأتي بعد التخطيط و التنظيم و يقصد بها تقويم الحل المقترح تستعمل فيه مجموعة من الأدوات تهدف إلى معرفة ما إذا كانت التحسينات قد أدت إلى نتائج ايجابية كلية أو جزئية . وهدف الرقابة حسب الإدارة التقليدية كشف الأخطاء و محاسبة المسئول من خلال الإشراف ، أما حسب إدارة الجودة فهدفها كشف الأخطاء لتحديد الأسباب و وصف العلاج و تنمية الرقابة الذاتية. و فيما يخص الاتصال ونوع الإدارة والتي تتسم بالسلطوية في الإدارة التقليدية فهي تتم من أعلى إلى أسفل السلم الإداري بأسلوب فردي ، أما فيما يخص إدارة الجودة فهي تتم بأسلوب متبادل من الأعلى إلى أسفل ومن أسفل إلى أعلى يتمتع بالتعاون والمشاركة . كما تختلف أيضا إدارة الجودة عن الإدارة التقليدية في السياسات والإجراءات و التي تتسم في اغلبها بالمرونة في مقابل الجمود والثبات في الإدارة التقليدية والتي جعلت نظام الحوافز مادي وثابت هو الآخر في حين يتمتع النظام نفسه بكونه مادي ومعنوي يتطور باستمرار في إدارة الجودة. أما فيما يخص متطلبات العمل وعلاقاته: فهي في الإدارة التقليدية على الغالب غير مفهومة ويكتنفها الكثير من الغموض مما يؤدي إلى عدم الثقة في العلاقة بين الرؤساء و المرؤوسين أما إدارة الجودة فمتطلباتها واضحة و مفهومة لكل العاملين مما يولد ثقة متبادلة بين كل الأطراف. والتي تولد فيهم الولاء و الانتماء للمؤسسة وتجعل اهتمامهم منصب حول التنمية و التطور الذاتي .

وهذا فتختلف الإدارة التقليدية عن إدارة الجودة في مختلف عناصره لفعال الإداري وهو ما يشملها ويلخصها أكثر الجدول التالي :

## الجدول رقم (1): عناصر الاختلاف بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة (فرحات ، بن السعيد

وأخرون ، 2015، ص59)

الرقم	مجال المقارنة	الإدارة التقليدية	إدارة الجودة
1	التخطيط	تركز على المدى القصير	تركز على المدى البعيد
2	التنظيم	عمودي يعتمد على سلسلة من الأوامر	أفقي يعتمد على المشاركة أو تفويض السلطة
3	الرقابة و هدفها و أسلوبها	كشف الأخطاء و محاسبة المسؤول من خلال الإشراف	كشف الأخطاء لتحديد الأسباب و وصف العلاج و تنمية الرقابة الذاتية
4	الاتصال	من أعلى إلى أسفل	من الأعلى إلى أسفل ومن أسفل إلى أعلى
5	نوع الإدارة	بروقراطية رقابية	مشاركة بين جميع العاملين
6	أسلوب العمل	فردية	جماعية تعاونية (تكوين فرق العمل )
7	معالجة الأخطاء	إصلاح الخطأ بعد وقوعه	منع الخطأ التحسين المستمر في جميع الوظائف والعمليات)
8	المسؤولية	شخصية وجزئية	جماعية و شاملة
9	نظام الحوافز	مادي وثابت	مادي و معنوي يتطور باستمرار
10	السياسات والإجراءات	جامدة	مرنة
11	القيادة الإدارية	سلطوية وإصدار أوامر	ديمقراطية قائمة على المشاركة
12	التخصص	ضيق فردي	واسع وجماعي من خلال فرق العمل
13	حل المشاكل	فردية	جماعية
14	متطلبات العمل	غامضة وغير مفهومة	محددة واضحة ومفهومة
15	علاقات العمل	الشك وعدم الثقة	الثقة العالية بين الرؤساء و المرؤوسين
16	التطوير والتحسين	مؤقت و ضعيف مرحلي	واسع وجماعي من خلال فرق العمل.
17	محور العمل الإداري	التنسيق	التنسيق والتكامل
18	اهتمام الأفراد	الأمان والاستقرار الوظيفي	النمو والتطور
19	توجيه الأفراد	لحب العمل	لزرع الولاء والانتماء للمنظمة
20	تنمية الأفراد	التدريب عند الحاجة	التدريب التنمية المستمرين و التنمية الذاتية
21	مسئولية الجودة	مرسودة من جهة معينة	مسئولية الجميع
22	الزبون	خارجي فقط	داخلي وخارجي
23	المستلزمات المادية	الشراء بأقل سعر هو الهدف	الشراء بما يخدم الجودة
24	اللوائح و الأنظمة	تمسك و التزام حرفي بها	مرونة في التطبيق
25	قياس الأداء	إتباع معايير ثابتة	تعديل المعايير ومراجعتها بقصد تحسين مستوى الأداء

و يتضح أن جودة التعليم في إدارة الجودة تتحقق من خلال وجود الكفاءات الإدارية للمؤسسات التعليمية، وتفعيل نظام المتابعة والتقييم لتفادي الوقوع في الأخطاء، وتوفير نظم تدريب عالية المستوى للهيئة الإدارية و جعل المسؤولية جماعية و شاملة لكل أطراف الفعل الإداري ، وتعزيز ذلك بنظام حوافز متطور باستمرار ذلك أن السياسات والإجراءات مرنة و قائمة على المشاركة والثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين ، أما فيما يخص مختلف الموظفين فاهتمامهم الأساسي النمو والتطور فهم موجهون لزرع الولاء والانتماء للمنظمة كما أنهم يتعرضون لتدريب والتنمية المستمرين بحيث يقاس أداؤهم وفق معايير يتم مراجعتها بقصد تحسين مستوى الأداء.ومنه

وبالرجوع إلى واقع مؤسساتنا الجامعية فما الذي يميز هيئاتها الإدارية من ناحية جودة أدائها و من وجهة نظرهم ؟ وهذا ما سيوضحه الجانب التطبيقي التالي.

**تاسعا-الجانب التطبيقي:** سنتناول في هذا الجزء منهجية الدراسة ومجتمع الدراسة والعينة، إضافة إلى أدوات الدراسة وخطواتها وإجراءاتها والمعالجات الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات للتوصل إلى النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات:

**1-منهج الدراسة:** من أجل تحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، ويعرف بأنه " أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة وتصويرها كميا عن طريق جمع بيانات ومعلومات مقننة عن الظاهرة أو المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة" (ملحم، سامي، 2000، ص324)

**2- مجتمع وعينة الدراسة:** تكون مجتمع الدراسة من جميع من يحمل تصنيفا وظيفيا أكاديمي إداري، إداري، والمتمثلين في عمداء الكليات ونوابهم ورؤساء الأقسام و نوابهم في جامعة أم البواقي في كل كلياتها، أما عينة الدراسة فتمثلت في الهيئات الإدارية للكليات التي يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (2) كليات الدراسة وهيئاتهم الإدارية

النسب	المجموع	عدد رؤساء الأقسام ونوابهم	عدد العمداء ونوابهم	الكلية
22.9%	8	5	3	كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
22.9%	8	5	3	كلية الآداب واللغات
28.6%	10	8	2	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
25.7%	9	6	3	كلية الحقوق والعلوم السياسية
100%	35	24	11	المجموع الكلي

**3- أداة الدراسة:** لقد تم الاعتماد على مقياس "جودة الإدارة والتسيير الإدارية" من إعداد سلطان علاوة، وهي من إصدار، مخبر تطوير نظم الجودة في مؤسسات التعليم العالي والثانوي ضمن الكتاب السنوي مقياس جودة الجامعة الجزائري (فرحات، بن السعيد وآخرون، 2015، ص231). حيث انه بعد تصميم الاستبيان في صورته

الأولية المكونة من 50 بندا تم عرضه على التحكيم وتم حساب صدقه وثباته ، حيث بلغ معامل ثبات ألفا كرونباخ 0.936 ومعامل ثبات سبيرمان براون 0.89، كما تم حساب صدق البنود بالاتساق الداخلي و قدرة الاستبيان على التمييز ، حيث انه من خلال ما سبق تم الاحتفاظ ب47 بند في الصورة النهائية للاستبيان.

فئات تفسير الاستبيان: يمكن تفسير نتائج الاستبيان وفق الفئات التالية:

(109-47) جودة منخفضة.(110-172) جودة متوسطة.(173-235) جودة مرتفعة  
4-نتائج الدراسة : تناولت الباحثة في هذا الجزء الإجابة عن تساؤلات الدراسة وفروضها، مع استعراض لأهم النتائج التي ظهرت من خلال تطبيق أداة الدراسة و من تحليل فقراتها، وذلك بهدف التعرف على واقع الجودة الإدارية في جامعة أم البواقي . النتائج حسب كل فرضية هي كما يلي:

أ-عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى: والتي تنص على انه:

" تتمتع الهيئات الإدارية في كليات الدراسة بجامعة أم البواقي بجودة منخفضة حسب وجهة نظرهم".من أجل التحقق من هذه الفرضية ، استخدمت الباحثة الأوساط الحسابية، والأوزان النسبية، والانحرافات المعيارية .

الجدول رقم(3) المتوسطات الحسابية، والأوزان النسبية، والانحرافات المعيارية لجودة الإدارة والتسيير الإداري لكليات الدراسة

النسبة المئوية	أعلى قيمة	أقل قيمة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الكلية
22.9%	202	98	37.69	138.87	العلوم الاجتماعية و الإنسانية
25.7%	201	90	35.20	146.77	الحقوق والعلوم السياسية
22.9%	184	118	25.14	144.37	الأدب واللغات
28.6%	225	114	34.17	158.70	العلوم الاقتصادية
100%	225	90	32.86	147.82	المجموع الكلي

يبين لنا الجدول أعلاه مجموعة متوسطات والانحرافات المعيارية والنسب المؤوية لكليات الدراسة حسب استجابة أعضاء عينة الدراسة من عمداء ونوابهم ورؤساء أقسام و نوابهم حيث يوضح لنا متوسط المجموع الكلي لاستجابة كل أفراد العينة في كل كليات الدراسة و المقدر ب 147.82 عن جودة متوسط للإدارة والتسيير الإداري

حسب وجهة نظر الهيئات الإدارية لعينة الدراسة ذلك ان المتوسط العام للمجموع لكلي لاستجابات أعضاء العينة يتموقع ضمن الفئة (110-172) والتي توضح وجود جودة متوسطة للإدارة والتسيير الإداري ، وهذا يجعلنا نرفض فرضية الدراسة كما تعكس ذلك أيضا المتوسطات الحسابية لكل كلية على حدا ، حيث بلغ متوسط كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية 138.87 وهو متوسط يقع أيضا ضمن فئة الجودة الإدارية المتوسطة رغم انه يعتبر أكثر المتوسطات انخفاضا يليه في ذلك متوسط استجابة أعضاء عينة كلية الآداب واللغات ب 144.37 ، فمتوسط كلية الحقوق والعلوم السياسية ب 146.77 وأكثر المتوسطات ارتفاعا هو متوسط كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ب 158.70.

ب- عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية: والتي تنص على أنه:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة تقديرات أفراد عينة الإداريين في توافر الجودة الإدارية تعزى لمتغير الكلية. والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم(4) نتائج تحليل التباين الأحادي One-WayAnova للفرضية الثانية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	f قيمة	Sig.الدلالة مستوى
بين المجموعات	1928.566	3	642.855	.573	.637
داخل المجموعات	34802.406	31	1122.658		
المجموع	36730.970	34			

حيث توضح لنا قيمة ف المحددة ب 537. مستوى الدلالة المبينة في الجدول والمحددة ب 637. عن عدم جود فروق ذات دلالة إحصائية بين مجموعات الدراسة والمتمثلة في كلياتها الأربع ذلك أنها تفوق مستوى الدلالة 0.05

ج- عرض وتحليل نتائج الفرضية الثالثة: والتي تنص على أنه:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة تقديرات أفراد عينة الإداريين في توافر الجودة الإدارية تعزى لمتغير سنوات الخبرة. والجدول التالي يوضح النتائج.

الجدول رقم(5) نتائج تحليل التباين الأحادي One-WayAnova للفرضية الثالثة

الدلالة Sig. مستوى	قيمة f	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
.248	1.459	1534.375	2	3068.749	بين المجموعات
		1051.944	32	33662.222	داخل المجموعات
			34	36730.971	المجموع

حيث توضح لنا قيمة ف المحددة ب 1.459 مستوى الدلالة المبينة في الجدول والمحددة ب 248. عن عدم جود فروق ذات دلالة إحصائية بين مجموعات الدراسة والتي تمثل المستويات المختلفة لخبرة أعضاء عينة الدراسة و المحددة ب 0-5 سنوات و 6-10 سنوات والأكثر من 11 سنة ذلك أنها تفوق مستوى الدلالة 0.05

- عرض وتحليل نتائج الفرضية الرابعة: والتي تنص على أنه :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة تقديرات أفراد عينة الإداريين في توافر الجودة الإدارية تعزى لمتغير الجنس. والجدول التالي يوضح ذلك:

#### الجدول رقم(6) نتائج تحليل التباين الأحادي One-WayAnova للفرضية الرابعة

الدلالة Sig. مستوى	قيمة f	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
.535	.393	431.911	1	431.911	بين المجموعات
		1099.972	33	36299.060	داخل المجموعات
			34	36730.971	المجموع

حيث توضح لنا قيمة ف المحددة ب 393. مستوى الدلالة المبينة في الجدول والمحددة ب 535. عن عدم جود فروق ذات دلالة إحصائية بين مجموعات الدراسة والمتمثلة جنس أفراد مجموعاتها(إناث وذكور) ذلك أنها تفوق مستوى الدلالة 0.05

5-تفسير النتائج المتوصل إليها:لقد وضحت لنا النتائج السابقة عن توفر جودة متوسطة للإدارة والتسيير الإداري حسب وجهة نظر الإداريين عينة الدراسة في حين أنه لم نجد هناك فروق بين أفراد العينة تعزى إلى الجنس أو الكلية أو الخبرة وهي تتفق مع دراسة شيراز محمد الطرابلسية سنة ( 2011)، التي وجدت أنه في مجال الإدارة كان مستوى تطبيق الجودة فيه متوسطا وفقا لأعضاء هيئة التدريس (

رقاد، 2014، ز) . غير أنها لا تتفق مع دراسة أسماء عميرة (2013) التي توصلت إلى أن جامعة الدراسة جيغل لا تعمل على تطبيق إدارة الجودة الشاملة وهذا من وجهة نظر

الأستاذة (عميرة، 2011، ص 133). ويمكن تفسير هذه النتيجة من خلال ما يلي: حيث ترى عينة الدراسة المنتقاة من بعض كليات جامعة العربي بن مهيدي والمتمثلة في كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، وكلية الآداب واللغات، كلية الحقوق والعلوم السياسية وكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير أن الجودة الإدارية والتسيير الإداري متوسطة حسب وجهة نظرهم وهذا الواقع هو مطمئن نوعا ما ويفتح آفاق كبيرة للتطوير وذلك بغية الوصول إلى مستويات مرتفعة من الجودة والتي تصبو إلى الرفع من نوعية الإدارة في الجامعة الجزائرية، حيث وافق اغلب أفراد العينة على أنهم يطلعون على النظام الداخلي للكلية وعلى أن أساليب الاتصال بين الإدارة والأستاذة سهلة وعلى أن الإدارة تعمل على نشر الحصيلة السنوية للنشاط كما انه يتم تبليغ جدول أعمال كل اجتماع للمعنيين بالأمر، وتراقب الهيئات الإدارية الانضباط الإداري بانتظام كما أنهم يحترمون توقيت العمل، كما وافق اغلب أعضاء العينة على أن كيفية الوصول إلى الأرشيف الإداري تتم بسهولة، وفيما يخص الإعلام يوافق الإداريون على أنهم يتمتعون بقدرة على استخدام وسائل الاتصال و يستخدمون وسائل الإعلام الحديثة خاصة من خلال الموقع الإلكتروني للكلية الذي يسعون من خلاله لإيصال مختلف المعلومات للشركاء، أما فيما يخص علاقتها بالأستاذة فيوافق اغلب أعضاء عينة الدراسة على أن الإدارة تزودهم بالوسائل التعليمية الضرورية غير أنهم لا يوافقون على أنها تزودهم بالمستلزمات الحديثة بصورة كافية و لا يوافقون على أنهم يستخدمون برنامج حوافز فعال، أما فيما يخص الطلبة فيوافق عينة الإداريين على أن الإدارة تهتم بالتحصيل العلمي للطلبة وتتابع نشاطهم. أما ما لم يوافق عليه اغلب إداريو عينة الدراسة هو أن لديهم خلفية علمية في التسيير الإداري وأنهم يتمتعون بالقدرة على الإقناع، كما لا يوافقون أيضا أن إدارة الكلية تحتوي على مخططات واضحة للتطوير وأنها أي إدارة الكلية ترم اتفاقات شراكة مع قطاعات مختلفة، كما أنهم يرون أن إدارة الكلية لا تحتوي على لجنة متابعة ولا تحتوي على دليل مسطر لتقنيات التحسن وان أعمال التكوين الإداري لا تبرمج بانتظام.

و هذه النتيجة تتفق الى حد بعيد مع دراسة راضية بوزيان سنة (2010) في كشفها عن معوقات تطبيق الجودة في مؤسسات التعليم العالي من عدم ملائمة الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات التعليمية والثقافة التنظيمية التي تتفق ومتطلبات تطبيق مدخل إدارة الجودة وذلك على مستوى الأبعاد الثقافية التنظيمية

القيادة، الهياكل والنظم، التحسين المستمر والإبداع، المركزية في اتخاذ القرارات، ضعف الكوادر المدربة والمؤهلة في مجال إدارة الجودة، ودراسة زين الدين بروش ويوسف بركان سنة (2012) حيث خلصت الدراسة إلى انه من معوقات تطبيق الجودة إداريا غياب ثقافة الجودة في التعليم العالي، قلة مستوى تكوين وتدريب القائمين عليها، عدم توافر الإمكانيات المادية والتنظيمية التي تمكن من التعامل بفعالية مع نظام المعلومات (رقاد، 2011، و)

### مقترحات البحث:

ولتحسين و الرفع من الجودة الإدارية نقترح أن تتوفر كوادر إدارية وتربوية متخصصة ومدربة في الإدارة والتسيير الإداري، تتحلّى بصفات قيادية تربوية، وتحمل شهادات متخصصة، كما يجب أن يخضع التسيير الإداري للتقويم المستمر من خلال لجان المتابعة، ويجب أن يخضع الاداريون كذلك للدورات تدريبية وتطويرية، تسمح لهم بالإطلاع على ما يستجد من نظريات تعليمية وتدريبية لزيادة إنتاجيتهم وكفاءتهم. حيث يعتبر التدريب أحد أهم الآليات أو التقنيات العاملة على إعداد الموارد البشرية القادرة على استيعاب وتطبيق تقنيات الجودة الإدارية من أجل تحقيق مستويات أعلى من الكفاءة والفعالية و الجودة كما يجب أن تحتوي الإدارة على مخططات واضحة للتطوير المستمر وهذا لا يتأتى إلا من خلال إستراتيجية واضحة للعمل الإداري يكون هدفها الجودة .

### الخاتمة :

إن ديناميكية هذا العصر ومتغيراته العلمية والمعرفية والتكنولوجية ألقت بضلالها على المؤسسات التعليمية خاصة منها الجامعية وجعلتها مجبرة على المسيرة والتكيف معها وذلك من خلال تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة كحتمية لا بد منها من أجل تجويد مخرجاتها والتي ما هي إلا مدخلات لجميع القطاعات الإنتاجية والخدمية الأخرى ، حيث أن جودة الإدارة والتسيير الإداري في التعليم الجامعي سينعكس هو الآخر لا محالة على الجودة الجامعية الشاملة و مخرجاتها حيث يؤدي إلى إعداد الأفراد عقليا وروحيا وعاطفيا وجسميا وجعلهم أكثر ديناميكية وإنتاجية وإنسانية لمواجهة تحديات هذا العصر ، ولا تزال تشكل جودة الإدارة و التسيير الإداري تحديا كبيرا للتعليم الجامعي

بحيث يتطلب من الجهات المسؤولة عنها القيام بإصلاحات جذرية تمس جميع مكونات النظام الإداري .

### قائمة المراجع:

- 1- الهواشي، السيد وسعيد الربيعي ( 2005 ) ضمان الجودة في التعليم العالي " مفهومها ومبادئها -تجارب عالمية". القاهرة: عالم الكتب. ط1.
- 2- رقاد، صليحة (2014) تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية: أفاقه ومعوقاته دراسة ميدانية بمؤسسات التعليم العالي للشرق الجزائري. رسالة دكتوراه. جامعة سطيف: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- 3- عبد لله فهد العبد الجادر (15 أوت 2016) إدارة الجودة الشاملة . متوفرة على الموقع: <http://nokhba-kw.com/vb/showthread.php?t=2465>
- 4- عرقسوس، أيمن ( 1993 ) الجودة الإدارية. مكة المكرمة: مطابع مراد . ط1.
- 5- عليمات، صالح ( 2004 ) إدارة الجودة الشاملة -في المؤسسات التربوية -التطبيق ومقترحات التطوير. عمان: دار الشروق. ط1.
- 6- عميرة، أسماء(2011). إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي دراسة حالة جامعة جيجل-رسالة ماجستير. جامعة قسنطينة 2:كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير. دط.
- 7- فرحات، بن السعيد وآخرون (2015)مقاييس جودة الجامعة الجزائرية. جامعة باتنة: إصدارات مخبر تطوير نظم الجودة في مؤسسات التعليم العالي والثانوي. ط1.
- 8- مصطفى، يوسف (2005).الإدارة التربوية -مداخل جديدة لعالم جديد.القاهرة:دار الفكر العربي.ط1.
- 9- ملحم، سامي ( 2000 ) مناهج البحث في التربية وعلم النفس .عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع .ط1.