



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم.

معهد التربية البدنية والرياضية

قسم التربية البدنية والرياضية

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علوم وتقنيات
التربية البدنية والرياضية

بعنوان

دور تطبيق إدارة الجودة الشاملة بأقسام ومعاهد التربية البدنية والرياضية في تحقيق رضا المستفيدين

- دراسة ميدانية حول بعض أقسام ومعاهد التربية البدنية والرياضية بالشرق
الجزائري.

إشراف :
أد قاسمي فيصل

إعداد الطالب:
بن سايح سمير

لجنة المناقشة

رئيسا	جامعة مستغانم	أستاذ التعليم العالي	أ.د. عطا الله أحمد
مقررا	جامعة تبسة	أستاذ التعليم العالي	أ.د. قاسمي فيصل
عضو	جامعة مستغانم	أستاذ التعليم العالي	أ.د. بن قناب الحاج
عضو	جامعة مستغانم	أستاذ التعليم العالي	أ.د. بن برنو عثمان
عضو	جامعة سطيف	أستاذ محاضر 'أ'	د. بوطالبي بن جدو
عضو	جامعة المسيلة	أستاذ محاضر 'أ'	د. جوادي خالد

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر و تقدير

الحمد لله خالق الحب و النوى، وخالق العبد وما نوى، وبعد:
فبفضل الله وعونه تعالى خرج هذا العمل المتواضع إلى النور .
نتقدم بالشكر الجزيل إلى من درسوني في ابتدائية هميسي رابح
و إكمالیه حمام زايد وثانوية جابر بن حيان و جامعة سوق أهراس
و الى المشرف والموجهة الأستاذة "قاسمي فيصل" على صبره معنا
طيلة هذا البحث فكان خير دليل ومسير لنا في هذا الطريق .
كما لا أنسى أساتذة و موظفي معهد التربية البدنية والرياضية بجامعة مستغانم
الذين لم يخلوا علينا بأي مساعدة.
و كل من ساهم من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل المتواضع .
وفي الأخير أرجو من الله عز وجل مجازاة كل من أعانني على إتمام هذا البحث.

بن سايح سمير

اهداء

إليك يا ربي اعترافا يراقصه الخشوع و حمدا ينحني أمامه التقصير خجلا

إليك يا أغلى من دور الوجود يصف لك الوجدان شوق إليك يا رسول الله

- صلى الله عليه وسلم -

الى والدي الكريمين حفظهما الله

الى زوجتي و ابنتي رودينا

الى اخوتي

الى جميع الأهل و الأقارب

الى أصدقائي

الى زملائي في العمل

الى كل من أعانني في انجاز عملي

الى هؤلاء أهدي ثمرة جهدي

سمير

ملخص الدراسة:

عنوان الدراسة: دور تطبيق ادارة الجودة الشاملة بأقسام و معاهد التربية البدنية و الرياضية في تحقيق رضا

المستفيدين الداخليين - دراسة ميدانية ببعض أقسام و معاهد التربية البدنية و الرياضية بالشرق الجزائري-

تهدف الدراسة الى التعرف الى ادارة الجودة الشاملة و تأثير تطبيقها بأقسام و معاهد التربية البدنية و

الرياضية على رضا مختلف المستفيدين سواء الداخليين او الخارجيين، الغرض منها تسليط الضوء على أهمية

ادارة الجودة الشاملة كأسلوب اداري حديث

استخدم الباحث أربع استمارات استبائية وزعت على أربع عينات اختيرت بطريقة عشوائية هي 12 استاذ

اداري و 62 أستاذ جامعي و 620 طالب و 70 مفتش و أستاذ مكون بالمؤسسات التربوية لجمع

البيانات. و توصلنا أن ادارات معاهد و أقسام التربية البدنية و الرياضية تطبق ادارة الجودة الشاملة مما

انعكس ايجابا على رضا المستفيدين الداخليين و الخارجيين.

كما اوصت الدراسة بضرورة خلق خلية داخل المعاهد تسمى بخلية الجودة و تفعيل دورها، كذلك اشراك

مفتشي التربية و الأساتذة ذوي الخبرة في تكوين الطلبة خاصة في الجانب التطبيقي.

الكلمات المفتاحية: ادارة الجودة الشاملة - رضا المستفيدين - أقسام و معاهد التربية البدنية و الرياضية.

Résumé:

Titre de l'étude: le rôle de l'application de l'administration et de la qualité totale au sein des départements et des instituts d'éducation physique et sportive pour atteindre la satisfaction des bénéficiaires - Etude de terrain dans certains départements et instituts d'éducation physique et sportive à l'est d'Algérie -

L'étude vise à identifier l'administration de la qualité totale et l'effet de son application dans les départements et les instituts d'éducation physique et sportive sur la satisfaction des différents bénéficiaires, que ce soit interne ou externe, afin de mettre en évidence l'importance de l'administration de la qualité totale comme un moyen administratif moderne .

Le chercheur a utilisé quatre formes de questionnaires qui ont été distribués aux quatre échantillons choisis au hasard : 12 enseignants administratifs, 62 enseignants universitaires, 620 étudiants et 70 inspecteurs et enseignants formateurs au sein des établissements d'enseignement éducatif pour recueillir des données. Nous avons constaté également que les instituts et les départements de l'éducation physique et sportive appliquent de la gestion de qualité totale, ce qui reflète positivement sur la satisfaction des bénéficiaires internes et externes.

En effet, l'étude a insisté sur l'importance de la création d'une cellule nommée cellule de la gestion de qualité totale au sein des instituts et de faire activer son rôle, ainsi que l'implication de la participation des enseignants et des inspecteurs de l'éducation physique et sportive qui possèdent une expérience dans la formation des étudiants surtout dans le côté pratique.

Mots clés: gestion de la qualité totale – satisfaction des bénéficiaires- et départements et instituts de l'éducation physique et sportive.

Summary:

Title of the study: the role of the application of total quality management within the departments and institutes of physical and sportive education to reach the satisfaction of the beneficiaries - Field study in some departments and institutes of a physical and sportive education in eastern Algeria -

The study aims to identify the total quality management and the effect of its application in departments and institutes of physical and sportive education on the satisfaction of the various beneficiaries, whether internal or external, in order to implement the importance of total quality management as a modern administrative means.

The researcher used four forms of questionnaires that were distributed to the four randomly selected samples: 12 administrative teachers, 62 university teachers, 620 students and 70 inspectors and teacher-trainers in educational institutions to collect data. We also found that institutes and departments of physical and sportive education apply total quality management, which reflects positively on the satisfaction of internal and external beneficiaries.

Indeed, the study emphasized the importance of creating a cell called the Total Quality Management cell at the Institutes and to activate its role, as well as the involvement of the participation of teachers and inspectors of physical and sportive education who have experience in training students especially in the practical side.

Key words: total quality management - beneficiary satisfaction - and departments and institutes of physical education and sports.

قائمة المحتويات

إهداء	أ
شكر وتقدير	ب
ملخص	ج
قائمة المحتويات	و
قائمة الجداول	م
قائمة الأشكال	ع

الفصل التمهيدي

1-مقدمة :	1
2-إشكالية	4
3- أهداف البحث	5
4- الفرضيات	6
4-1- الفرضية العامة	6
4-2 الفرضيات الجزئية	6
5 - أهمية الدراسة	6
6- مصطلحات البحث	7
7- الدراسات السابقة و المشاهدة	8

الباب الأول : الدراسة النظرية.

مدخل الباب الأول	31
------------------------	----

الفصل الأول إدارة الجودة الشاملة

تمهيد	33
-------------	----

33	1- إدارة الجودة.....
33	1-1 مفهوم الجودة.....
37	2-1 ماهية الجودة في التربية البدنية و الرياضية.....
37	3-1 نشأة وتطور الجودة.....
40	4-1 أهمية ، أبعاد ، خصائص الجودة.....
43	2- الجودة الشاملة.....
43	1-2 تعريف الجودة الشاملة.....
44	2-2 أسباب نشأة الجودة الشاملة.....
45	3-2 أسس وأهداف الجودة الشاملة.....
47	4-2 مبادئ وشروط نجاح الجودة الشاملة.....
50	3- إدارة الجودة الشاملة.....
50	1-3 تعريف إدارة الجودة الشاملة.....
52	2-3 أهمية و أهداف إدارة الجودة الشاملة.....
56	3-3 أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة.....
58	4-3 مراحل إدارة الجودة الشاملة.....
65	خلاصة

الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة بمعاهد و أقسام التربية البدنية و الرياضية

67	تمهيد.....
67	1- مفاهيم ادارة الجودة الشاملة في أقسام و معاهد التربية البدنية و الرياضية.....
68	2-مسوغات تطبيق ادارة الجودة الشاملة في أقسام و معاهد التربية البدنية و الرياضية.....
69	3-الأهداف المتوقعة من تطبيق نظام ادارة الجودة الشاملة في معاهد التربية البدنية و الرياضية.....
71	4-مبادئ الجودة الشاملة في أقسام و معاهد التربية البدنية و الرياضية.....
72	5- متطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة في أقسام معاهد التربية البدنية و الرياضية.....
72	6-أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أقسام و معاهد التربية البدنية و الرياضية.....
74	7-تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أقسام معاهد التربية البدنية و الرياضية.....
74	1-7- مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أقسام و معاهد التربية البدنية و الرياضية.....

76.....	2-7 فوائد الجودة الشاملة في أقسام معاهد التربية البدنية والرياضية.
77.....	8-نظام الايزو وتطبيقه على أقسام معاهد التربية البدنية في الجزائر.
80.....	9-مصطلحات الجودة في العملية التعليمية.
81.....	10-خصائص الجودة الشاملة في العملية التعليمية.
82.....	11-معايير جودة الخدمة التعليمية و أهم أدوات قياسها.
82.....	12-المستفيد من خدمات معاهد التربية البدنية و الرياضية.
83.....	خلاصة.

الفصل الرابع: رضا المستفيدين.

85.....	تمهيد
85.....	1-الرضا.
85.....	1-1 مفهوم الرضا.
85.....	1-2 خصائص الرضا.
86.....	2- المستفيدين.
86.....	1-2-1 مفهوم المستفيد / الزبون.
86.....	2-2- انواع المستفيدين.
87.....	3- رضا المستفيدين.
87.....	1-3- تعريف رضا المستفيدين.
88.....	3-3- أهمية تحقيق رضا المستفيدين.
88.....	4- جودة الخدمة و علاقتها برضا الزبون.
89.....	5- قياس رضا المستفيدين.
89.....	6- أهمية قياس رضا المستفيدين.
90.....	7- نماذج قياس رضا الزبون.
90.....	7-1- النموذج الأمريكي لقياس رضا الزبون (ACSI).

92.....	2-7- نموذج 1996 spreng
93.....	3-7- نموذج قياس رضا الطلبة.....
94.....	8- تحليل محددات الرضا عند المستفيدين.....
94.....	8-1 التوقعات
95.....	8-2- الأداء المدرك.....
95.....	8-3-المطابقة (التثبيت).....
96.....	9-تحديات رضا العملاء
96.....	9-1 النظرة الداخلية والخارجية للجودة
96.....	9-2- جودة الخدمة
97.....	9-3 من الجودة إلى الريح
99.....	خلاصة.....

الباب الثاني : الجانب التطبيقي

101.....	مدخل الجانب التطبيقي.....
----------	---------------------------

الفصل الأول : منهجية البحث و الإجراءات الميدانية:

103.....	تمهيد.....
103.....	1-منهج البحث.....
103.....	2- مجتمع البحث.....
103.....	3- عينة البحث.....
104.....	4-متغيرات البحث.....
104.....	5- مجالات البحث.....
105.....	6-أدوات البحث.....
105.....	7- الأسس العلمية لأداة البحث.....

105.....	1-7 - صدق الاستمارة الاستبائية
109.....	2-7 - الثبات
113.....	8- الدراسة الاحصائية
113.....	9- صعوبات البحث
114.....	خلاصة

الفصل الثاني: عرض و تحليل و مناقشة النتائج

116.....	- تمهيد
117.....	- عرض و تحليل النتائج
117.....	أولا- عرض و تحليل النتائج الخاصة بالاستمارة الاستبائية الموجهة للإداريين و المتعلقة بالفرضية الجزئية الأولى
117.....	1- عرض نتائج الاستبيان الأول ككل
122.....	2- عرض نتائج الاستبيان الأول حسب كل مجال
122.....	2-1 المجال الأول: القيادة
125.....	2-2 المجال الثاني: التخطيط الاستراتيجي
128.....	2-3 المجال الثالث: ثقافة الجودة الإدارية
131.....	2-4 المجال الرابع: إدارة الموارد البشرية
132.....	2-5 المجال الخامس: التدريب
135.....	2-4 المجال السادس: نظام الحوافز و المكافآت
138.....	2-7 المجال السابع: إدارة الموارد البشرية
140.....	2-8 المجال الثامن: مجال التقييم
143.....	2-9 المجال التاسع: نظم المعلومات الإدارية
147.....	2-10 المجال العاشر: الرقابة و توكيد الجودة

- 150..... 11-2 المجال الحادي عشر: مجال رضا المستفيد.....
- 153..... ثانيا- عرض النتائج الخاصة بالاستبيان الموجه الى الأساتذة المتعلق الفرضية الجزئية الثانية.....
- 154..... 1- عرض نتائج الاستبيان الموجه للأساتذة ككل.....
- 157..... 2- عرض نتائج الاستبيان الثاني الموجه للأساتذة حسب كل مجال.....
- 157..... 1-2 المجال الأول: القيادة.....
- 159..... 2-2 المجال الثاني: التخطيط الاستراتيجي للجودة.....
- 161..... 3-2 المجال الثالث: ثقافة الجودة الإدارية.....
- 162..... 4-2 المجال الرابع: إدارة الموارد البشرية.....
- 164..... 5-2 المجال الخامس: التدريب.....
- 165..... 6-2 المجال السادس: نظام الحوافز والمكافآت.....
- 167..... 7-2 المجال السابع: المشاركة في اتخاذ القرارات.....
- 169..... 8-1 المجال الثامن: التقييم.....
- 172..... 9-2 المجال التاسع: نظم المعلومات الإدارية.....
- ثالثا: عرض و تحليل النتائج الخاصة بالاستمارة الاستبائية الموجهة للطلبة و المتعلقة بالفرضية الجزئية الثالثة
- 174.....
- 174..... 1- عرض نتائج الاستبيان الموجه للطلبة ككل.....
- 176..... 2- عرض نتائج الاستبيان الموجه للطلبة حسب كل مجال.....
- 176..... 1-2 المجال الأول: الخدمات الادارية.....
- 180..... 2-2: المجال الثاني الخدمات البيداغوجية.....
- رابعا- عرض و تحليل النتائج الخاصة بالاستمارة الاستبائية الموجهة للمفتشين و الأساتذة المكونين لمادة
- 185..... التربية البدنية و الرياضية و المتعلقة بالفرضية الجزئية الرابعة.....
- 185..... 1- عرض نتائج الاستبيان الموجه للمفتشين و الأساتذة المكونين لمادة التربية البدنية و الرياضية ككل.....

2- عرض نتائج الاستبيان الموجه للمفتشين و الأساتذة المكونين لمادة التربية البدنية و الرياضية حسب كل مجال.....	187
1-2 المجال الأول: الرضا عن الخدمات المقدمة من إدارة المعهد / القسم.....	187
2-2 المجال الثاني الرضا عن الطلبة المتخرجين.....	189
II - استنتاجات.....	194
3-مناقشة الفرضيات.....	195
خلاصة عامة.....	201
الاقتراحات و الفروض المستقبلية.....	202

قائمة المراجع

الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
82	معايير جودة الخدمة التعليمية و أهم أدوات قياسها	01
106	معاملات الارتباط بين معدل كل مجال من مجالات الاستبيان الأول الموجه للأساتذة الإداريين مع المعدل الكلي لجميع عبارات المجالات	02
107	معاملات الارتباط بين معدل كل مجال من مجالات الاستبيان الموجه للأساتذة مع المعدل الكلي لجميع عبارات المجالات	03
108	معاملات الارتباط بين معدل كل مجال من مجالات الاستبيان الموجه للطلبة مع المعدل الكلي لجميع عبارات المجالات	04
108	معاملات الارتباط بين معدل كل مجال من مجالات الاستبيان الموجه للمفتشين و الأساتذة المكونين لمادة التربية البدنية و الرياضية مع المعدل الكلي لجميع عبارات المجالات	05
110	يوضح معامل الثبات ألفا كرونباخ لكل مجال من مجالات الاستبيان الموجه للأساتذة الإداريين، والاستبيان ككل	06
111	يوضح معامل الثبات ألفا كرونباخ لكل مجال من مجالات الاستبيان الموجه للأساتذة، والاستبيان ككل	07
112	معامل الثبات ألفا كرونباخ لكل مجال من مجالات الاستبيان الموجه للطلبة، والاستبيان ككل	08
112	معامل الثبات ألفا كرونباخ لكل مجال من مجالات الاستبيان الموجه للمفتشين و الأساتذة المكونين لمادة التربية البدنية و الرياضية، والاستبيان	09

	ككل	
113	المحك المعتمد في الدراسة	10
117	نتائج الاستمارة الاستبائية الموجهة للإداريين	11
123	نتائج المجال الأول المتعلق بالقيادة	12
125	نتائج المجال الثاني المتعلق التخطيط الاستراتيجي	13
128	نتائج المجال الثالث المتعلق بثقافة الجودة الإدارية	14
131	نتائج المجال الرابع المتعلق ب إدارة الموارد البشرية	15
133	نتائج المجال الخامس المتعلق بالتدريب	16
136	نتائج المجال السادس المتعلق ب نظام الحوافز و المكافآت	17
138	نتائج المجال السابع المتعلق ب المشاركة في اتخاذ القرارات	18
140	نتائج المجال الثامن المتعلق ب التقييم	19
143	نتائج المجال التاسع المتعلق ب نظم المعلومات الإدارية	20
147	نتائج المجال العاشر المتعلق ب الرقابة وتوكيد الجودة	21
150	نتائج المجال الحادي عشر المتعلق ب مجال رضا المستفيد	22
154	نتائج الاستبيان الموجه للأساتذة	23
157	نتائج المجال الأول المتعلق بالقيادة	24

159	نتائج المجال الثاني المتعلق بالتخطيط الاستراتيجي للجودة	25
161	نتائج المجال الثالث المتعلق بثقافة الجودة الإدارية	26
162	نتائج المجال الرابع المتعلق بإدارة الموارد البشرية	27
164	نتائج المجال الخامس المتعلق بالتدريب	28
165	نتائج المجال السادس المتعلق ب نظام الحوافز والمكافآت	29
167	نتائج المجال السابع المتعلق ب المشاركة في اتخاذ القرارات	30
169	نتائج المجال الثامن المتعلق بالتقييم	31
172	نتائج المجال التاسع المتعلق ب نظم المعلومات الإدارية	32
174	نتائج الاستمارة الاستبائية الموجهة للطلبة	33
176	نتائج المجال الأول المتعلق بالخدمات الادارية	34
180	نتائج المجال الثاني المتعلق بالخدمات البيداغوجية	35
185	نتائج الاستمارة الاستبائية الموجهة للمفتشين و الأساتذة المكونين لمادة التربية البدنية و الرياضية	36
187	المجال الأول المتعلق بالرضا عن الخدمات المقدمة إدارة المعهد/ القسم	37
190	نتائج المجال الثاني المتعلق بالرضا عن الطلبة المتخرجين	38

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
60	شجرة الأخطاء (المشاكل)	01
61	مخطط يمثل هيكل السمكة (علاقات السبب والنتيجة)	02
62	منحنى PARETO للتكاليف	03
63	المدرج التكرار	04
64	خرائط الرقابة	05
91	النموذج الأمريكي لقياس رضا الزبون (ACSI)	06
92	نموذج spreng	07
93	الإطار المنطقي لآلية عمل نظام رضا الطلبة	08
97	دورة حياة الخدمة	09
99	حلقة من الجودة إلى الربح	10
119	يوضح نتائج الاستمارة الاستبائية الموجهة للإداريين	11
123	يوضح نتائج المجال الأول المتعلق بالقيادة	12
126	نتائج المجال الثاني المتعلق التخطيط الاستراتيجي	13
129	نتائج المجال الثالث المتعلق بثقافة الجودة الإدارية	14
132	نتائج المجال الرابع المتعلق بإدارة الموارد البشرية	15
134	نتائج المجال الخامس المتعلق بالتدريب	16

137	نتائج المجال السادس المتعلق ب نظام الحوافز و المكافآت	17
139	نتائج المجال السابع المتعلق ب المشاركة في اتخاذ القرارات	18
142	نتائج المجال الثامن المتعلق ب التقييم	19
145	نتائج المجال التاسع المتعلق ب نظم المعلومات الإدارية	20
149	نتائج المجال العاشر المتعلق ب الرقابة وتوكيد الجودة	21
152	نتائج المجال الحادي عشر المتعلق ب مجال رضا المستفيد	22
155	نتائج الاستبيان الموجه للأساتذة	23
158	نتائج المجال الأول المتعلق بالقيادة	24
160	نتائج المجال الأول المتعلق بالقيادة	25
161	نتائج المجال الثالث المتعلق بثقافة الجودة الإدارية	26
163	نتائج المجال الرابع المتعلق ب إدارة الموارد البشرية	27
164	نتائج المجال الخامس المتعلق بالتدريب	28
166	نتائج المجال السادس المتعلق ب نظام الحوافز والمكافآت	29
168	نتائج المجال السابع المتعلق ب المشاركة في اتخاذ القرارات	30
170	يوضح نتائج المجال الثامن المتعلق بالتقييم	31
173	نتائج المجال التاسع المتعلق ب نظم المعلومات الإدارية	32

175	يوضح نتائج الاستبيان الثالث الموجه للطلبة	33
178	نتائج المحور الأول المتعلق بالخدمات الادارية	34
182	نتائج المجال الثاني المتعلق بالخدمات البيداغوجية	35
186	نتائج الاستبيان الموجه للمفتشين و الأساتذة المكونين لمادة التربية البدنية و الرياضية	36
188	نتائج المحور الأول المتعلق بالخدمات الادارية	37
191	نتائج المجال الثاني المتعلق ب الرضا عن الطلبة المتخرجين	38

الفصل التمهيدي

التعريف بالبحث

لقد كانت الدول المتقدمة سباقة في بحثها عن الأساليب الإدارية الكفيلة بتحسين كفاءة وفاعلية منظماتها، وفي تطبيقها للنماذج والمبادئ التي يطرحها المهتمون في الجوانب الإدارية سعياً وراء تحقيق الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة، وكانت بدايات تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في اليابان وأمريكا، وكان تطبيقها مقتصرًا في البداية على القطاع الصناعي، أما الآن فأصبح بالإمكان تطبيقها على مؤسسات قطاع الخدمات أيضاً، وقد سعت المنظمات الخدمية باستمرار للاستفادة من تجربة القطاع الصناعي في هذا المجال إلا أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب توفر المناخ المناسب لإمكانية التطبيق، فلا بد من توفر القناعة لدى الإدارة العليا بأهمية هذا المفهوم وجعل الجودة الشاملة في مقدمة استراتيجيات الإدارة العليا والعمل على نشر هذه القناعة لذلك تعد إدارة الجودة الشاملة نموذجاً يجمع بين أفضل خصائص الإدارة الأمريكية والإدارة اليابانية من أجل رفع الإنتاجية وتحقيق الجودة، ومعالجة أوجه القصور في إدارتها، والارتقاء بمعدلات إنتاجها وتحسين فعاليتها وأدائها ويعد تحسين أداء المؤسسات الحديثة بما فيها المؤسسات التعليمية، اهتماماً عالمياً في جميع دول العالم، يضاف إلى ذلك أن قدرة أي مجتمع على إدارة مؤسساته وبرامجه الحيوية، ليس فقط بفاعلية وكفاءة، وإنما بعدالة وابتكار، تعتبر من أهم الخصائص التي تميز أي مجتمع عن غيره من المجتمعات، ومن أبرز مميزات المجتمعات المتقدمة ومؤسساتها، ما يتوفر في مؤسساتها من قدرات أو طاقات، وما يمتلكه الأفراد فيها من مهارات، وخاصة المهارات الإدارية.

وعلى الرغم من اختلاف وتعدد تعاريف إدارة الجودة الشاملة فإن هدف هذه الأخيرة هو البحث عن إشباع حاجات ومتطلبات الزبون الحالية والمحتملة، أي خدمة المستهلك والبحث عن رضائه ووفائه للمؤسسة، إذ يراها (James Rilay) على أنها تحول في الطريقة التي تدار بها المنظمة والتي تتضمن تركيز طاقات المنظمة على التحسينات المستمرة لكل العمليات والوظائف وقبل كل شيء لمراحل العمل إذ أن الجودة ليست أكثر من تحقيق حاجات العميل (Rilay, 1993, p. 3)، ولأجل الوصول إلى هذه الغاية فإن الأمر يتطلب إحداث تغييرات جذرية وعميقة في ثقافة المؤسسة، وفي هذا الإطار يرى البعض أن إدارة الجودة الشاملة هي: «فلسفة إدارية حديثة تأخذ شكل منهج أو نظام إداري شامل، قائم على أساس إحداث تغييرات إيجابية جذرية، لكل شيء داخل المؤسسة بحيث تشمل هذه التغييرات: الفكر، والسلوك،

القيم، المعتقدات التنظيمية، المفاهيم الإدارية، نمط القيادة الإدارية، نظم وإجراءات العمل والأداء... إلخ، من أجل تحسين وتطوير مكونات المؤسسة للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها (سلع وخدمات)، وبأقل تكلفة بهدف تحقيق أعلى درجة من الرضا لدى زبائننا، عن طريق إشباع حاجاتهم ورغباتهم، وفق ما يتوقعونه، بل يتخطى هذا التوقع تماشيا مع استراتيجية تدرك أن رضا الزبون وهدف المؤسسة هما هدف واحد، وبقاء المؤسسة ونجاحها و استمراريتها يعتمد على هذا الرضا، وكذلك على رضا كل من يتعامل معها من غير الزبائن كالموردين وغيرهم» (عقيلي، 2001، صفحة 31)

كما تعتبر إدارة القوى البشرية في المؤسسة ذات أولوية كبيرة في تنشيط وتفعيل إدارة الجودة الشاملة، إذ أن توفر المهارات والكفاءات البشرية وتدريبها وتطويرها وتحفيزها من أهم الركائز التي تحقق للمؤسسة تحقيق أهدافها، كما أن تحقيق النجاح الهادف يستدعي تكريس الاهتمام والعناية اللازمة بالأفراد بدءا بعملية الاختيار والتعيين وتقييم الأداء وبرامج التدريب والتطوير وأساليب التحفيز والسعي لإثبات الفروق الذاتية في العمل والمشاركة والتعاون وإظهار صورة العمل لغرض تحقيق التحسن المستمر في الأداء ومن بين المؤسسات التعليمية تقف الجامعة في موقع خاص، فهي صانعة الكوادر الوطنية التي تخطط للتنمية وتقودها، وهي العقل المفكر، والمكتب الاستشاري الذي لا يخل على بلده في تقديم الخبرات وحل المشكلات وتوجيه العمل في مختلف القطاعات، ولقد كانت الجامعات في تاريخ الإنسانية وما زالت في الكثير من البلاد مركز إشعاع بل كانت مركزا أنشئت حوله مدن، وتكونت لخدمته مؤسسات، من هنا كان من اللازم تعهد الجامعات بالتطوير المستمر والحرص على تحقيق مستويات من الجودة ترضي عنها الشعوب وتضمن لها الوفاء بالرسالة التي من أجلها أنشئت الجامعة،

يؤدي النظام في إدارة الجودة الشاملة إلى تفاعل بين مدخلات التعليم المتمثلة في الأفراد والأساليب للأجهزة وهي: المناهج الدراسية والطلبة والموظفون الإداريون والهيئة التدريسية وبين المخرجات المتمثلة في الكوادر المتخصصة من الخريجين والمستفيد من نظام التعليم كالمؤسسات في بعض المفاهيم ومنها: النظام والعملية التعليمية والهيكل الجامعي والأساليب والتركيز على المستفيدين والتركيز على مشاركة العاملين والتركيز على الاستمرارية لتحسين كل عضو في الجامعة مسؤولا في الجودة. فإدارة الجودة الشاملة في الجامعات تتطلب منا تحديد بعض المفاهيم المتعلقة، وهي: النظام والعملية التعليمية والهيكل الجامعي والأساليب، وهي عناصر تركز على الدارسين والمستفيدين وحاجاتهم وتعد الجودة جزءا رئيسا من استراتيجية الجامعة وتتركز على

الاستمرارية في التحسين وتعد عضوا في الجامعة ومسؤولة عن الجودة؛ أي أن إدارة الجودة الشاملة نظام قيم عبر التفاعل بين المدخلات والمخرجات للنظام التعليمي. (علي، 2009-2010، صفحة 196)

لذلك فإن نجاح الخدمات التي تقدمها الجامعة من خدمة التدريس وخدمة المجتمع وخدمة البحث العلمي يتوقف على جودة الخدمات الإدارية ويعتبر الإداريون والأكاديميون من رؤساء أقسام وعمداء تقع عليهم المسؤولية الإدارية والخدمات لأعضاء هيئة التدريس، فميكانيكية العمل الجامعي وتطبيق القوانين والأنظمة والتعليمات تمر من خلالهم وعليهم تسهيل الإجراءات وتقديم الخدمات وتذليل العقبات وتوفير الجو الأمن المطمئن بحيث يتفرغ أعضاء هيئة التدريس للعمل المنتج تدريسا وبجثا وخدمة للمجتمع، وهذا يستدعي أن يتم اختيار قادة العمل الأكاديمي في الجامعة مع الأخذ بالاعتبار المكونات الشخصية والقيادية والعلمية والنضج والاحترام والتميز الأكاديمي بين زملائهم، وحتى يكتمل الهيكل الإداري للمؤسسات التربوية يجب أن يكون رؤساء الوحدات الإدارية المساندة كالمالية والخدمات والوظائف والقبول والتسجيل وشؤون الطلبة وشؤون العاملين من الأشخاص الذين تلقوا تدريباً وتأهيلاً عالياً في إدارة المؤسسات التربوية .

و من خلال دراستنا هذه سنلقي الضوء على ادارة الجودة الشاملة بأقسام و معاهد التربية البدنية و الرياضية و تأثيرها على رضا المستفيدين الداخليين و هم الأساتذة العاملين بهذه المعاهد و الطلبة الدارسين بها و المستفيدين الخارجين بالمؤسسات التربوية.

قسمت الدراسة في شقها النظري الى أربع فصول الأول تناولنا فيه ادارة الجودة الشاملة و الفصل الثاني ادارة الجودة الشاملة بمعاهد و أقسام التربية البدنية و الرياضية أما الفصل الثالث فتناولنا فيه معايير تطبيق ادارة الجودة الشاملة بمعاهد و أقسام التربية البدنية، و الفصل الرابع رضا المستفيدين.

أما الشق التطبيقي فقد قسم الى فصلين الأول يتعلق بالإجراءات المنهجية للدراسة و الثاني عرضنا فيه نتائج الاستمارات الاستبائية الأربع (الأولى موجهة للأساتذة الإداريين، الثانية كوجهة للأساتذة و الثالث للطلبة و أما الرابع وجه للمفتشين و الأساتذة المكونين في المؤسسات التربوية) و ناقشنا فيه الفرضيات في ضوء هذه النتائج.

وقد خلصت دراستنا أن المعاهد و الأقسام المدروسة تطبق فلسفة ادارة الجودة الشاملة من خلال ما أبداه ادارييها و هو ما انعكس ايجابا على رضا المستفيدين الداخليين وهم الأساتذة و الطلبة و المستفيدين الخارجين و هم مفتشي و مكوبي مادة التربية البدنية و الرياضية بالمؤسسات التربوية.

2-اشكالية :

ظهر في السنوات الاخيرة مصطلح ادارة الجودة الشاملة كنتيجة حتمية للتطورات الاقتصادية المتسارعة و نظرا للمتطلبات المتزايدة التي شهدتها السوق العالمية منتصف القرن الماضي هاته التطورات عكست نفسها على المجالات الأخرى الاجتماعية و حتى التربوية و جعلت كل منها تتسابق من أجل احتلال مراتب رياضية .

فسارعت المؤسسات التربوية كونها جزء من المنظومة الاقتصادية تتأثر و تؤثر فيما حولها الى تبني هذا الأسلوب الاداري محاولة اسقاط مبادئ ادارة الجودة الشاملة في المجال الصناعي و الاقتصادي عليها، فتبنتها أكبر الجامعات العالمية في امريكا و أوروبا و شرق آسيا، ووضعت لها جوائز عالمية تتنافس عليها أعرق هذه الجامعات سنويا.

هذه الحركة الكبيرة التي شهدتها الجامعات العالمية جعلت الجامعات الجزائرية تفكر جديا في تبني هذا الأسلوب الاداري، و نظرا لتوجه جامعاتنا اليوم الى اصلاح منظومتها التعليمية بإجراء العديد من الاصلاحات و التحديثات و لعل أبرزها تطبيق نظام ل م د، هذا النظام الذي يتطلب تبلور الفكر المسير للإدارات من أجل انجاحه، ونظرا للضرورة الملحة التي فرضتها هذه الاصلاحات اتجهت جامعاتنا الى تبني اسلوب ادارة الجودة الشاملة.

إن إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الجامعية عامة و أقسام و معاهد التربية البدنية خاصة تقوم أساسا على التركيز على المستفيد سواء كان الأستاذ أو الطالب و هو ما يمثل الزبون الداخلي و المؤسسات التربوية و مديريات الشباب و الرياضة ، و الأندية الرياضية و الهيئات الرياضية المختلفة كونها تزودها باليد العاملة كالمعلمين و الأساتذة و الاداريين و المرين و الاستشاريين و المدربين، و هو ما يمثل الزبون الخارجي، هذا ما يتطلب مهارات ادارية عالية من طرف الاداريين المسيرين لها واعين بفلسفة هذا الأسلوب

الاداري، و توفير الاطارات المكونة المناسبة بناء على ما يعرف بالتوصيف الوظيفي، ناهيك عن تطوير المناهج التعليمية بشكل مستمر من أجل تحسين مستوى الطلبة المتخرجين لتتلاءم مع متطلبات سوق العمل.

إن كل ما يميز إدارة الجودة الشاملة و التوجهات العاصرة في المنظومة الجامعية الجزائرية يدفعنا بإلحاح الى طرح التساؤل التالي:

- هل لتطبيق ادارة الجودة الشاملة في أقسام و معاهد التربية البدنية و الرياضية بالجامعات الجزائرية دور في تحقيق رضا المستفيدين؟

و انطلاقا من هذا التساؤل نطرح العديد من التساؤلات الفرعية:

- هل تطبق ادارت أقسام و معاهد التربية البدنية و الرياضة ادارة الجودة الشاملة.
- هل الخدمات الموفرة من ادارة القسم -المعهد تحقق رضا المستفيدين الداخليين و المتمثلين في الأساتذة.
- هل الخدمات الموفرة من ادارة القسم -المعهد تحقق رضا المستفيدين الداخليين و المتمثلين في الطلبة.
- هل المستفيدين الخارجيين راضين عن الطلبة المتخرجين من معاهد التربية البدنية و الرياضية.

3- أهداف البحث:

- معرفة ان كانت معاهد و أقسام التربية البدني و الرياضية تطبق ادارة الجودة الشاملة.
- معرفة ان كان الأساتذة باعتبارهم مستفيدين داخليين راضين عن الخدمات المقدمة من قبل ادارات أقسام و معاهد التربية البدنية و الرياضية.
- معرفة ان كان الطلبة راضين عن الخدمات المقدمة من قبل ادارات أقسام و معاهد التربية البدنية و الرياضية.
- معرفة ان كان المستفيدين الخارجيين راضين عن السلعة الموجهة لهم من قبل أقسام و معاهد التربية البدنية و الرياضية.

4- الفرضيات :

4-1- الفرضية العامة :

- تطبق ادارات أقسام و معاهد التربية البدنية الرياضية الجزائرية ادارة الجودة الشاملة في عملها مما ينعكس ايجابا على رضا المستفيدين.

4-2- الفرضيات الجزئية :

الفرضية الجزئية الأولى:

- تطبق ادارت أقسام و معاهد التربية البدنية و الرياضة ادارة الجودة الشاملة.

- الفرضية الجزئية الثانية:

- هناك رضا من قبل المستفيدين الداخليين (الأساتذة) حول الخدمات المقدمة من طرف الادارة.

- الفرضية الجزئية الثالثة:

- هناك رضا من قبل المستفيدين الداخليين (الطلبة) حول الخدمات المقدمة من طرف الادارة.

-الفرضية الجزئية الرابعة:

- هناك رضا من قبل المستفيدين الخارجيين حول الخدمات المقدمة من طرف الادارة.

5- أهمية الدراسة :

تكمن أهمية هذه الدراسة في :

- الجانب العلمي:

- اثراء موضوع ادارة الجودة الشاملة في مجال الرياضة لما لاحظنا من نقص في تداول هذا الموضوع.

-التنويه بأهمية هذا الأسلوب الاداري و الحاجة له.

- زيادة وعي الاداريين و لفت انتباههم لفلسفة ادارة الجودة الشاملة لما لها من فوائد عديدة.

- الجانب العملي:

- تسليط الضوء على حقيقة إدارة الجودة الشاملة و واقع تطبيقها في أقسام التربية البدنية و الرياضية بالجزائر، كذلك معرفة مدى رضى المستفيدين و العملاء سواء كانوا داخليين و هم الطلبة و الأساتذة و العمال و المستفيدين الخارجيين و هي المؤسسات التربوية المختلفة. و إيماننا بأن تطبيق ادارة الجودة الشاملة في أقسام التربية البدنية و الرياضية سيعود إيجابا على السلعة المنتجة (الطلبة المتخرجين) و هم اليد العاملة المستقبلية لمختلف المؤسسات و الهيئات الرياضية و الذين بدورهم سيقومون بنشرها و تطبيق فلسفتها.

6-مصطلحات البحث:

- إدارة الجودة الشاملة: فلسفة إدارية تهدف إلى تحقيق التحسين المستمر في جودة أداء جميع العمليات والمنتجات وكذلك الخدمات في المؤسسة (علي، 2000، صفحة 498)

اجرائيا: أسلوب اداري يهتم بتحسين المنتجات و الخدمات من أجل تحقيق رضا الزبون و اشباع رغباته و كسب ولائه.

- إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي: يمكن النظر الى ادارة الجودة الشاملة في التعليم على انها نظام يتم من خلاله تفاعل المدخلات، و هي الأفراد و الأساليب و الأجهزة لتحقيق مستوى عالي من الجودة حيث يقوم العاملون بالاشتراك بصورة فاعلة في العملية التعليمية، و التركيز على التحسن المستمر لجودة المخرجات لإرضاء المستفيدين، أما المدخلات فتتكون من المناهج الدراسية و المستلزمات المادية و الأفراد، سواء كانوا طلبة أم موظفين أم أعضاء هيئة التدريس أم ادارة، و أما المخرجات فتتمثل في الكوادر المتخصصة من الخريجين، و المستفيد من نظام التعليم في مختلف مؤسسات المجتمع التي تقوم بتوظيف هؤلاء الخريجين. (جويجان، 2009، صفحة 76)

اجرائيا: هي توفير الادارة التربوية لجميع الظروف و المؤهلات البيداغوجية و التربوية و المادية من اجل تكوين طلبة ذوي كفاءات وفق متطلبات سوق العمل.

التربية البدنية و الرياضية: عرفها البريطاني بيتر ارنولد على أنها ذلك الجزء المتكامل من العملية التربوية لتوافق الجوانب البدنية، العقلية، الاجتماعية، الوجدانية لشخصية الفرد بشكل رئيسي عبر النشاط البدني المباشر. (الخولي، 2001، صفحة 36)

اجرائيا: هي مجموعة من النشاطات البدنية المنظمة و الهادفة التي يؤديها الفرد خلال ممارساته اليومية.

– المستفيدون: هم المتلقون للمنتج الذي يوفره المورد . (الشافعي، 2006، صفحة 34)

اجرائيا: هم المرجو تحقيق رضاهم من الخدمة المؤداة أو المنتج المقدم.

– جودة الخدمة : هي إجراءات غير محددة لتحقيق كل متطلبات المستفيد الداخلي و الخارجي للمؤسسة الرياضية و النشاط الرياضي ، فالمستفيد يمثل النقطة المرجعية الأولى وهو من يقيم جودة الخدمة. (الشافعي، 2006، صفحة 69)

اجرائيا: هي توفر جملة من المعايير التقييمية العالية في الخدمة المقدمة للمستفيدين و العملاء.

7-الدراسات السابقة و المشابهة:

أ- الدراسات المحلية:

الدراسة الأولى:

دراسة رقاد صليحة تحت عنوان :تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية :آفاقه ومعوقاته دراسة ميدانية بمؤسسات التعليم العالي للشرق الجزائري.
رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية قدمت بجامعة سطيف 1 السنة الجامعية 2013-2014

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة معوقات وآفاق تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية. ولتحقيق هذا الهدف، قامت الباحثة بتقسيم البحث إلى جانب نظري وآخر تطبيقي، حيث تضمن البحث في جانبه النظري عرض المفاهيم الفكرية المتعلقة بجودة التعليم العالي و مضامينها ودراسة موضوع تطبيق نظام ضمان الجودة وعلاقته بمدخل إدارة التغيير. أما الجانب التطبيقي فتمحور حول دراسة ميدانية شملت مؤسسات التعليم العالي للشرق الجزائري، حيث وجهت استمارة بحث إلى مسؤولي

ضمان الجودة بهدف التعرف على المبررات الدافعة لتطبيق نظام ضمان الجودة على مستوى مؤسساتهم والخيارات الأساسية لتطبيقه، إضافة إلى تحديد المعوقات التي تحدّ من عملية تطبيق هذا المدخل وعوامل النجاح تطبيقه.

وقد أظهرت نتائج الدراسة عن دفع كل من التحديات الداخلية والخارجية التي تواجه مؤسسات التعليم العالي الجزائرية إلى تطبيق نظام ضمان الجودة بها، بالإضافة إلى وجود اختلافات في وجهات نظر مسؤولي ضمان الجودة حول السياسة المناسبة لتطبيق نظام ضمان الجودة، كما كشفت نتائج الدراسة عن وجود جملة من المعوقات التي تحدّ من تطبيق نظام ضمان الجودة والمتعلقة بالجانب القيادي على مستوى الوزارة الوصية والجانب الإداري والتنظيمي على مستوى المؤسسة والجانب السلوكي للأطراف المعنية بتطبيقه، كما كشفت الدراسة عن وجود جملة من عوامل النجاح ذات أهمية متفاوتة من وجهة نظر مسؤولي ضمان الجودة، مما يتعين على صانعي القرار الأخذ بها لإنجاح تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية.

الدراسة الثانية:

دراسة لرقط على تحت عنوان: امكانية تطبيق ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر - المبررات و المتطلبات الأساسية - رسالة ماجستير جامعة الحاج لخضر باتنة

هدفت هذه الدراسة إلى بحث تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي في الجزائر، وقد تكونت عينة الدراسة من 122 عضو هيئة تدريس و إداري) ذكور و إناث (تم اختيارهم قصديا من مجتمع البحث والبالغ عددهم 181 عضوا، العاملين بكلية الآداب و العلوم الإنسانية بجامعة -الحاج لخضر -باتنة. و قد استعمل الباحث المنهج الوصفي المناسب لهذه الدراسة الاستطلاعية. و قد استخدم الباحث أداة

الاستبيان و الذي يحتوي على محورين:

محور مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة* .

محور متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة* .

وتمثلت إجراءات الدراسة الميدانية فيما يلي:

1. قياس الخصائص السيكومترية للاستبيان، وهذا باستخراج معامل الثبات والصدق باستخدام طرق

إحصائية متعددة.

2. توزيع الاستبانة على عينة الدراسة.

لمعالجة بيانات الدراسة و نتائجها (باستخدام رزمة الإحصاء للعلوم الاجتماعية spss 13) و بعد معالجة النتائج و مناقشة الفرضيات، أسفرت الدراسة على النتائج التالية:
أ -توجد مبررات كافية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في كلية الآداب و العلوم الإنسانية بجامعة- الحاج لخضر -باتنة.

ب -لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمبررات كافية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في كلية الآداب و العلوم الإنسانية بجامعة- الحاج لخضر -باتنة تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الرتبة، سنوات الخبرة في التدريس، الوظيفة الحالية).

ت -توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمبررات كافية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في كلية الآداب و العلوم الإنسانية بجامعة- الحاج لخضر -باتنة تعزى لمتغير التخصص.
ث -تتوفر متطلبات لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بكلية الآداب و العلوم الإنسانية بنسبة أقل من المتوسط المطلوب.

ج -لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كلية الآداب و العلوم الإنسانية بجامعة الحاج لخضر -باتنة تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في التدريس، الوظيفة الحالية).

ح -توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كلية الآداب و العلوم الإنسانية بجامعة- الحاج لخضر -باتنة تعزى لمتغير (الرتبة، التخصص).
و في الأخير تم اقتراح تصور حول تحديد المتطلبات الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في كلية الآداب و العلوم الإنسانية بجامعة الحاج لخضر - باتنة -.

الدراسة الثالثة:

دراسة يعقوبي خليفة و بوطيبة فيصل تحت عنوان: إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي بالجزائر - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الدكتور "مولاي الطاهر" سعيدة

هدفت هذه الدراسة الى استطلاع آراء الطلاب في الجامعة الجزائرية بخصوص جودة هيئة التدريس وجودة الإدارة ومدى مطابقتها لمعايير إدارة الجودة الشاملة و ذلك من خلال دراسة ميدانية بجامعة الدكتور مولاي الطاهر بسعيدة؛ حيث تم اللجوء الى أسلوب الاستقصاء بتوزيع مائة استمارة بصفة عشوائية على طلبة كلية الاقتصاد تم استرجاع 57 استمارة قابلة للتحليل أي بنسبة 57 % في ضوء أهداف الدراسة و فروضها تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية بهدف اختبار الفرضيات من بينها (معامل ألفا كرومباخ مقياس ليكارت الحماسي اختبار Student Fisher و معامل الارتباط بيرسون) و قد تمت معالجة البيانات باستخدام البرنامج التطبيقي SPSS V .11 .

من خلال الدراسة و تحليل النتائج تبين عدم التزام كل من الادارة والأستاذ الجامعي بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة من منظور الطالب الجامعي بجامعة سعيدة -الجزائر- و عليه قمنا بتقديم بعض التوصيات من أهمها:

- ضرورة تفعيل دور كل من الادارة والأستاذ الجامعي حتى يكونا في مستوى تطلعات وطموحات الطالب الجامعي.

- العناية بالإداريين وأعضاء هيئة التدريس من خلال عملية التدريب و تزويدهما بجميع الإمكانيات.

الدراسة الرابعة:

دراسة الهام يحيوي و بركة مشنان تحت عنوان: أهمية استخدام وسائل إدارة الجودة الشاملة في ضمان جودة مخرجات التعليم العالي -دراسة حالة - نشرت بالجلد الجزائرية للتنمية الاقتصادية - عدد 01 / ديسمبر 2014

هدفت الدراسة إلى التعرف على وسائل إدارة الجودة الشاملة وأهمية استخدامها في ضمان جودة مخرجات التعليم العالي من خلال استطلاع آراء عينة من الأساتذة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم

التسيير بجامعة باتنة. وتمت هذه الدراسة من أجل الكشف على مدى صدق الأداة من خلال وضع فرضيتين ومن ثم مناقشتها وتحليلها باستخدام برنامج (SPSS, V20) المستخدمة في الدراسة، وقد خلصت الدراسة الميدانية إلى أن الكلية لا تستخدم وسائل إدارة الجودة الشاملة لضمان جودة مخرجات التعليم العالي لأنها في المراحل الأولى لتطبيق نظام ضمان الجودة.

الدراسة الخامسة:

دراسة بوزيان حسان أثر جودة الخدمة على رضا الزبون (دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بمدينة العلمة) بحث نشر بمجلة رؤى اقتصادية جوان 2014 (حسان، 2014)

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة أثر جودة الخدمة على رضا الزبون. شارك في هذه الدراسة 110 مستعمل حالي لخدمات اتصالات الجزائر (وكالة العلمة) ولقد أجري تحليل الانحدار من أجل اختبار العلاقة بين جودة الخدمة ورضا الزبون حيث أشارت النتائج بأن الاعتمادية، الاستجابة، الأمان و التعاطف كان لهم أثر معنوي إيجابي على اتجاهات الزبائن في ما يتعلق برضاهم، في حين كان هناك تأثير بسيط جدا للموسمية على رضا الزبون.

ب- الدراسات العربية:

الدراسة الأولى:

دراسة (أبو فارة 2003) بعنوان "تقويم جودة الخدمات التعليمية لكليات الاقتصاد والعلوم الإدارية بالجامعات الفلسطينية".

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مدى استخدام كليات الاقتصاد والعلوم الإدارية بالجامعات الفلسطينية لمقاييس محددة في تقويم جودة الخدمات التعليمية، بالإضافة إلى تقويم هذه الخدمات من منظور العمداء ورؤساء الأقسام، والكادر الأكاديمي وطلبة الكليات والخريجين، وهذه المجموعات الأربع تشكل مجتمع الدراسة، وقد صمم الباحث أربع استبانات لمعالجة موضوع الدراسة بحيث وزعت على أربع عينات طبقية عشوائية من مجتمع الدراسة بنسبة % 50 من العمداء ورؤساء الأقسام، و % 20 من الكادر الأكاديمي،

و 2% من طلبة الكليات، وعينة عشوائية من المؤسسات العامة والشركات المسجلة في المدن الفلسطينية الرئيسية، ثم جرى اختيار ثلاثة خريجين من كل مؤسسة.

وجرى تحليل بيانات الدراسة باستخدام الأساليب الاحصائية الملائمة واستخلص الباحث عدة نتائج أهمها أن الكليات تستخدم مجموعة مقاييس محددة في تقويم جودة خدماتها التعليمية وفقاً لآراء عينة العمداء ورؤساء الأقسام، وكان تقويم الهيئة التدريسية والطلبة والخريجين إيجابياً لمستوى جودة الخدمات التعليمية، مع وجود بعض جوانب القصور في هذه الخدمات . كما أن مستوى استخدام هذه المقاييس متفاوت ويجري استخدام بعض المقاييس بصورة متدنية، وعليه أوصى الباحث هذه الكليات بضرورة الاستعانة بالمقاييس التي استعرضتها الدراسة في إطارها النظري بصورة تفي بحاجات سوق العمل ومتطلباته مع ضرورة التركيز على المقاييس التي تتعلق بدرجة التكنولوجيا الحديثة.

الدراسة الثانية:

- دراسة محمد فرج عبد الحليم و يوسف عبد عطية بحر بعنوان مدي تطبيق العاملين في كلية التجارة بجامعة النيلين للجودة الشاملة .

تم صياغة المشكلة للبحث ب: ما مدى تطبيق العاملين في كلية التجارة بجامعة النيلين لمفهوم الجودة الشاملة؟ ووضع الباحثان عدة فروض للوصول لحل للمشكلة تتمثل بما يلي:

- هناك معوقات داخل الجامعة تحد من قدرة الكلية على تطبيق الجودة الشاملة.

- هناك اقتناع ودعم من قبل إدارة الجامعة بأهمية تطبيق الجودة الشاملة.

- الاهتمام بتدريب الموظفين داخل الكلية يساعد على تطبيق الجودة الشاملة.

تم توزيع الاستمارات على جميع أعضاء هيئة التدريس داخل كلية التجارة والذي يبلغ عددهم 63 عضواً. وقد كانت أهم نتائجها: أن كلية التجارة بجامعة النيلين لا تطبق الجودة الشاملة في الوقت الحالي. كما أنه هناك إمكانيات واسعة لتطبيق الكلية لإدارة الجودة الشاملة من أجل تحسين الأداء . . هناك عدة معوقات تقف حجر عثرة أمام تحسين الأداء داخل الكلية.

الدراسة الثالثة:

دراسة حاكم جبوري الخفاجي بعنوان رضا الزبون كمتغير وسيط بين جودة الخدمة وولاء الزبون دراسة حالة في مصرف بابل الأهلي / فرع النجف بحث منشور ب مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية (الخفاجي، الصفحات 73-114)

هدفت الدراسة إلى اختبار اثر المتغير الوسيط رضا الزبون في العلاقة بين جودة الخدمة وولاء الزبون، ويسعى إلى بيان أثره في تعزيز ولاء الزبون. وقد جمعت البيانات باستخدام استمارة الاستبيان كأداة أساسية بعد ان تم اخذ مجتمع الدراسة البالغ (860) زبون ممن تعامل مع مصرف بابل الأهلي / فرع النجف لأكثر من سنه ولازال مستمرا ، لكي يعبر عن رأيه بشكل دقيق عن جودة الخدمة والرضا والولاء بحكم خبرته بالتعامل مع المصرف. بعدها تم اختيار منهم عينة عشوائية بلغت (440) واعتمد منها (412) للتحليل الإحصائي. وقد أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين جودة الخدمة وولاء الزبون، كما أشارت النتائج إلى وجود أثر لأبعاد رضا الزبون في العلاقة بين جودة الخدمة وولاء الزبون. وبالاعتماد على هذه النتائج صيغت عدد من الاستنتاجات منها إدراك عينة البحث ان جودة الخدمة لم تكن بالمستوى المطلوب من وجهة نظر الزبائن. إذ إنها لم تعزز الولاء بشكل عالي لديهم تجاه خدمات المصرف عينة البحث، وانه يستحسن أن يتم الاهتمام برضا الزبون لان دوره ينعكس على ولاء الزبون. واهم التوصيات هي ضرورة الاهتمام باعتماد جودة الخدمات المقدمة للزبائن لكي يكون المصرف قادرا على التنافس مع المصارف الآن ومستقبلا من خلال معرفة آراء الزبائن باستخدام مثلا الاستبيان أو إقامة الدراسات البحثية او الاستعانة بالمتخصصين بهدف تقديم الاستشارات لكي تتحقق جودة الخدمات للمصرف.

الدراسة الرابعة:

دراسة أمال محمود عبد الحميد تحت عنوان واقع الجودة الإدارية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين وسبل تطويره، قدمت هذه الدراسة استكمالا لمتطلب الحصول على درجة الماجستير في أصول التربية قسم أصول التربية-الإدارة التربوية - 2008 م بفلسطين.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الجودة الإدارية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين وسبل تطويره، وذلك من خلال الإجابة عن السؤال الرئيس للدراسة، وهو: ما واقع الجودة الإدارية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين وسبل تطويره؟ وللإجابة عن أسئلة الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لموضوع الدراسة، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين اللذين يحملون مسمى وظيفي في الجامعات الفلسطينية الأربع في محافظات غزة (أكاديمي إداري، إداري) (الأزهر، الإسلامية، الأقصى، القدس المفتوحة)، والبالغ عددهم (280) فرداً، للعام الدراسي (2007-2008) وقد استجاب منهم (227) فرداً أي ما نسبته (81.1%) من مجتمع الدراسة.

ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتصميم الاستبانة كأداة للدراسة، وقد تكونت من (71) فقرة، وزعت على (7) مجالات تتعلق بموضوع الدراسة: (القيادة الإدارية، التخطيط الاستراتيجي للجودة، ثقافة الجودة الإدارية، إدارة الموارد البشرية، نظم المعلومات الإدارية، الرقابة وتوكيد الجودة، رضا المستفيد). ومن خلال استجابات أفراد عينة الدراسة، توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن المتوسط الكلي لدرجة توافر الجودة الإدارية في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة في مجالات أداة الدراسة لدى أفراد العينة بلغ (3.49) وبوزن نسبي (69.8%) وبدرجة توافر كبيرة، وتعزو هذه النتيجة إلى مدى اهتمام إدارة الجامعات الفلسطينية بتطبيق الجودة الإدارية لتحسين جودة العمليات والإجراءات الإدارية ولتقوية مركزها التنافسي بين الجامعات لكسب رضا المستفيدين.

الدراسة الخامسة:

دراسة (داود عبد المالك الحدابي و هدى عبد الله قشوة) بعنوان "جودة الخدمة التعليمية بكلية التربية بحجة من وجهة نظر طلبة الأقسام العلمية"، نشرت بالمجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي سنة 2009 (قشوة، 2009، الصفحات 92-108)

وهدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى جودة الخدمة التعليمية بكلية، التربية حجة جامعة عمران (الجمهورية اليمنية) من وجهة نظر طلبة الأقسام العلمية وقد تكونت مجموعة الدراسة من جميع طلبة الأقسام العلمية (فيزياء - كيمياء - أحياء) بالمستويين الأول والرابع، والبالغ عددهم 300 طالب وطالبة، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت من تسعة محاور، هي: (المادة العلمية، أعضاء هيئة

التدريس، المكتبة، الموظفون، القبول والتسجيل، الأنشطة الطلابية، الصورة الذهنية للجامعة، التوظيف، البنية التحتية)، وقد بينت نتائج الدراسة أن مستوى جودة الخدمة التعليمية بكلية التربية حجة - جامعة عمران، دون المستوى المطلوب، كما بينت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، بينما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لمستوى جودة الخدمة التعليمية تعزى لمتغيري التخصص والمستوى.

الدراسة السادسة:

دراسة (سليم ابراهيم الحسنية) بعنوان "مدى رضا طلبة كلية الاقتصاد في جامعة حلب عن مستوى الأداء الإداري والأكاديمي لكليتهم: دراسة مسحية". نشرت بمجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية 2009 (الحسنية، 2009، الصفحات 258-312)

وهدفت إلى التعرف على مستوى رضا الطلبة ضمن المداخل الحديثة لتطوير التعليم العالي، إذ أصبح رضا الطلبة عنصراً أساسياً من عناصر جودة التعليم. لذا هدف هذا البحث الاستكشافي إلى قياس مستوى رضا طلبة كلية الاقتصاد في جامعة حلب عن الأداء الإداري والأكاديمي لكليتهم، وقد استخدمت الاستبانة كأداة للقياس على عينة مؤلفة من 290 طالباً وطالبة من السنوات الأربع والدراسات العليا، وقد بينت النتائج أن المستوى العام للرضا عن المجالات العشرة المدروسة كان يتراوح بين الجيد في مجال أداء أعضاء الهيئة التدريسية، ومقبول في مجال البحث العلمي، وضعيف في المجالات الأخرى جميعها، كما بينت النتائج أنه لا توجد فروقات جوهرية في مستوى الرضا تعود إلى المتغيرات الديموغرافية والدراسة، باستثناء بعض الأسئلة المحددة، وقد أوصت الدراسة بأن يؤخذ رضا الطلبة بالحسبان كأحد مكونات الجودة والاعتمادية، وأن تسعى الإدارات الجامعية المختلفة إلى سد احتياجات الطلبة و تلبية توقعاتهم.

الدراسة السابعة:

أطروحة دكتوراه (أحمد عبد الله الراشدي 2009) قدمت لكلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير بعنوان (استخدام ادارة الجودة الشاملة في تحسين مستوى الخدمة التعليمية في الجامعات اليمنية).

هدفت هذه الدراسة الى معرفة مدى تطبيق الجامعات اليمنية المدروسة لإدارة الجودة الشاملة و درجة رضا الطلبة و الاساتذة حول الخدمات المقدمة من هذه الادارات، و عليه وزعت استمارات استبائيته لعينات

من الاداريين و الطلبة و الأساتذة و مديري شؤون العاملين ومديري بعض الإدارات الأخرى في بعض قاعات العمل. توصلت هذه الدراسة الى أن الجامعات اليمنية المدروسة لا يتم على مستواها إعداد وتأهيل الخريجين في الجامعات اليمنية بالقدر الكافي أي ان هناك قصور في تأهيل خريجي الجامعات وفق متطلبات سوق العمل.

الدراسة الثامنة:

دراسة (ليث الربيعي وآخرون) بعنوان " أثر جودة الخدمة التعليمية وجودة الإشراف على رضا طلبة الدراسات العليا في الجامعات الأردنية الخاصة ". بحث قدم في المؤتمر العربي الدولي لضمان جودة التعليم العالي أيام 10-12 ماي 2011 (الربيعي، 2011، الصفحات 1432-1446)

وهدفت الدراسة الحالية الى التعرف على العلاقة بين جودة الخدمة التعليمية المدركة وجودة الإشراف و رضا طلبة الدراسات العليا في الجامعات الخاصة الأردنية . حيث شملت الدراسة كل من جامعة الشرق الأوسط وجامعة عمان العربية وجامعة جدارا لكونها متخصصة بالدراسات العليا، وتم اعتماد التحليل الإحصائي بالاستعانة بالبرنامج الإحصائي SPSS واستخدام عدد من الأدوات والأساليب الإحصائية منها باستخدام برنامج تحليل الانحدار إضافة إلى تحليل المسار، وقد بينت نتائج التحليل الإحصائي انخفاض واضح في مستوى جودة الخدمة التعليمية المدركة من قبل طلبة الدراسات العليا في كل من الجامعات الأردنية الخاصة موضوع الدراسة وأن هذا الضعف قد شمل كافة أبعاد جودة الخدمة الخمسة : الملموسية، الأمان، التعاطف، الاعتمادية و الاستجابية، كما أشارت الدراسة لضعف في مستوى جودة الإشراف على الرسائل، الأمر الذي انعكس بشكل واضح في انخفاض مستوى رضا الطلبة المتحقق في هذه الجامعات، وقد بينت الدراسة وجود أثر لكل من جودة الخدمة التعليمية وجودة الإشراف على رضا الطلبة وكذلك وجود أثر لجودة الخدمة التعليمية على جودة الإشراف، وقد أكدت الدراسة الدور الفاعل لجودة الإشراف كوسيط في تعزيز أثر جودة الخدمة التعليمية على الرضا. كما بينت الدراسة ابعاد جودة الخدمة الأكثر تأثيرا في جودة الإشراف و تحقيق رضا الطلبة وهي الاعتمادية و الاستجابة.

الدراسة التاسعة:

دراسة سهام بنت سالم بن حمدان البشري تقويم جودة الخدمة التعليمية المقدمة في برنامج التعليم الموازي دراسة ميدانية على جامعة أم القرى (أطروحة دكتوراه قدمت ل جامعة أم القرى قسم الإدارة التربوية والتخطيط 1433 هـ).

هدفت هذه الدراسة إلى تقويم جودة الخدمة التعليمية في برنامج التعليم الموازي بجامعة أم القرى والذي يتضمن:

السنة التأهيلية المسائية والسنة التحضيرية المسائية والدراسات العليا المسائية والديبلومات المسائية، وذلك للتعرف على مستوى تلك الخدمة من وجهة نظر الطالبات في مجالات: التخصصات الدراسية المتاحة، خدمات التدريس والفعاليات الأكاديمية المرتبطة به، خدمات القبول والتسجيل ودفع الرسوم الدراسية، خدمات الإدارة والأنظمة واللوائح، خدمات العلاقات العامة والتواصل مع المستفيدين، خدمات البنية التحتية (المباني والمعامل والمرافق العامة)، كما هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقدير طالبات برنامج التعليم الموازي بجامعة أم القرى لمستوى الخدمة التعليمية في هذه البرامج تعزى لمتغيرات: نوع البرنامج الدراسي والتخصص الدراسي والعمر والحالة الوظيفية.

وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي لقياس آراء عينة طبقية عشوائية من طالبات برنامج التعليم الموازي بجامعة أم القرى بلغ عددها (355) طالبة، وتقييمهن لخدمات هذه البرامج. وقد توصلت الباحثة إلى النتائج التالية:

1. أن مستوى جودة الخدمة التعليمية في برنامج التعليم الموازي بجامعة أم القرى من وجهة نظر الطالبات كان بدرجة متوسطة في جميع المجالات الستة (التخصصات الدراسية المتاحة، التدريس والفعاليات الأكاديمية المرتبطة به، القبول والتسجيل ودفع الرسوم الدراسية، خدمات الإدارة والأنظمة واللوائح، خدمات العلاقات العامة والتواصل مع المستفيدين، خدمات البنية التحتية) المباني والمعامل والمرافق العامة).
2. وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى جودة الخدمة التعليمية في برنامج التعليم الموازي بجامعة أم القرى تبعًا لمتغيري نوع البرنامج والعمر.

3. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى جودة الخدمة التعليمية في برنامج التعليم الموازي بجامعة أم القرى تبعاً لمتغيري التخصص والحالة الوظيفية. وفي ضوء نتائج الدراسة أوصت الباحثة بما يلي:

1. تركيز الاهتمام على الخدمات التي أظهرت النتائج مستوى تقويم متوسط وهي حسب الترتيب التالي: البنية التحتية، الإدارة والأنظمة واللوائح، العلاقات العامة والتواصل مع المستفيدين، التخصصات الدراسية المتاحة، التدريس والفعاليات الأكاديمية المتصلة به.
2. قياس مستوى الخدمة التعليمية المقدمة للطالبات بشكل دوري؛ من أجل تحسين أداء الخدمات التعليمية بناءً على نتائج قياس رضا الطالبات.
3. إجراء دراسات تتبعية على الطالبات المقبولات في برامج السنة التأهيلية والسنة التحضيرية حتى تخرجهن، لتحديد سلبيات وإيجابيات إجراءات ومتطلبات القبول.

الدراسة العاشرة:

دراسة خالد محمد طلال بني حمدان بعنوان جودة الخدمة التعليمية وأثرها على رضى الطلبة دارسه تطبيقية على طلبة جامعة العلوم التطبيقية الخاصة. بحث قدم للمؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان جودة التعليم العالي 2012 (حمدان، 2012، الصفحات 917-928)

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر جودة الخدمة التعليمية على رضى الطلبة في جامعة العلوم التطبيقية الخاصة. ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة شملت 28 فقرة لجمع المعلومات الأولية من الطلبة في جامعة العلوم التطبيقية الخاصة وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات. وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها: ارتفاع مستوى جودة الخدمة التعليمية والذي إنعكس في ارتفاع مستوى رضى الطلبة. وبينت الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية لجودة الخدمة التعليمية على رضى طلبة جامعة العلوم التطبيقية الخاصة عند مستوى دلالة 0.05، قد قدمت الدراسة عدة توصيات من أهمها استمرار الجامعة بالتأكيد على الالتزام والتطوير المستمر للخطة التعليمية وتحسين البرامج المتبينة من قبل الجامعة لزيادة جودة عملياتها التعليمية.

الدراسة الحادية عشر:

دراسة محمد إبراهيم سلمان بعنوان مستوى جودة الخدمات الجامعية كما يدركها طلبة جامعة الأقصى بغزة طبقا لمقياس جودة الخدمة (SERVPERF) بحث منشور بمجلة جامعة الأقصى (سلسلة العلوم الانسانية) جانفي 2013 (سلمان، 2013، الصفحات 1-50)

هدفت الدراسة إلى قياس جودة الخدمات الجامعية كما يدركها طلبة جامعة الأقصى أو الأداء الفعلي والذي (Service Performance) بغزة من خلال استخدام مقياس جودة الخدمة أو الأداء الفعلي و قد قام الباحث بتصميم مقياس خاص بقياس جودة الخدمة مكون من ستة أبعاد ويشتمل على 40 فقرة، و تم تطبيق المقياس على عينة من طلبة جامعة الأقصى مكونة من 380 طالب و طالبة، و قد تم معالجة المقياس بالطرق الاحصائية من خلال (spss)، وقد بينت نتائج الدراسة ما يلي:

1- أن جودة الخدمات الجامعية كما يدركها طلبة جامعة الأقصى بين الضعيف والمتوسط في معظم أبعاد المقياس.

2- وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس بين الذكور والإناث ولصالح الإناث في مستوى جودة الخدمات الجامعية المدركة في جميع الأبعاد ما عدا بعد (الأمان).

3- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الدرجة الكلية و في الأبعاد التالية (العناصر الملموسة - الاستجابة) لصالح التخصصات التطبيقية، في حين لا توجد فروق ذات دلالة في الأبعاد الأخرى (الاعتمادية، الأمان، التعاطف، خصوصية الجامعة).

4- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05 في جودة الخدمات الجامعية المدركة تبعًا لمتغير المستوى الدراسي (المستوى الأول و المستوى الرابع).

5- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في جودة الخدمات الجامعية المدركة تعزى لمتغير فرع الجامعة (فرع غزة - فرع خانينونس) وذلك لصالح فرع الجامعة في خانينونس وفي جميع الأبعاد و الدرجة الكلية، ما عدا بعد الأمان.

وقد أوصت الدراسة بضرورة العمل على الارتقاء بمستوى الخدمات الجامعية المقدمة للطلبة بجامعة الأقصى في أبعاد المقياس ككل مع ضرورة العمل الجاد على أن تكون خصوصية الجامعة مدخلا لرضا الطلاب عن جودة الأداء المقدم فعلا للطلبة.

الدراسة الثانية عشر:

دراسة باكيناز عزت بركة بعنوان رضا المستفيدين كمدخل لإدارة الجودة الشاملة بالجامعات بالتطبيق على جامعة مصر للعلوم و التكنولوجيا -مصر- دراسة منشورة بالمجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي 2013. (بركة، 2013، الصفحات 55-77)

تناولت الدراسة متطلباً هاماً من متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة و هو إرضاء حاجات الزبائن (الطلبة و متقدمي الخدمات الجامعية) من منطلق أن الجودة الشاملة تسعى إلى إرضاء جميع الأطراف المتفاعلة والمستفيدة من الخدمة أو المنتج ، سواء مقدم الخدمة أو المستقبل لها.

وتركز الدراسة على الجوانب الإدارية للخدمات التعليمية التي تتضمن تقديم خدمات أساسية للطلبة، مثل خدمات التسجيل و القبول، الخدمات المعلوماتية، خدمات الارشاد الأكاديمي، الأنشطة الطلابية، و خدمات الاعاشة و التسكين والانتقال التي توفرها ادارة الجامعة، و هي خدمات في مجموعها لا تقل أهمية عن عمليات التحصيل المعرفي و الدراسي التي تنطوي عليها العملية التعليمية.

و قد تبنت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال المسح الأدبي للدراسات التي تناولت النقاط ذات الصلة بموضوع البحث، و قامت الباحثة من خلال مسح هذه الأدبيات باستخلاص أهم معايير الجودة الشاملة في التعليم و الاستعانة بها في تصميم استمارات الاستبيان الموجهة لعينة عشوائية من الإداريين و أخرى للطلبة اشتملت على 927 من الذكور و الاناث من الكليات التطبيقية و النظرية بجامعة مصر للعلوم و التكنولوجيا، كما اشتملت العينة الثانية على 837 من العاملين بالإدارات الرئيسة المقدمة للخدمات الطلابية.

و تبين من التحليل الاحصائي لاستمارة الاستبيان الأولى الموجهة للطلبة انخفاض مستوى الرضا لديهم عن الخدمات الطلابية عن المستوى المقبول، حيث كان متوسط الاجابات عن الأسئلة الموجهة لهم هو 2.98 درجة من 5 درجات كما كان متوسط درجات اجابات العاملين 2.87 درجة من 5 درجات، و

المتوسطين منخفضين عن المستوى المقبول الذي حددته الدراسة و هو 3.33 ، و بناء على ذلك تستنتج الدراسة ان هناك علاقة للارتباط الايجابي بين مستوى رضا الطلبة و مستوى رضا العاملين و تختم الدراسة بتقديم التوصيات الهامة لمعالجة اوجه القصور في الخدمات الطلابية و الارتقاء بمستوى أداء العاملين و من ثم تحسين مستويات الرضا لدى كل من الطلبة و العاملين.

ج-الدراسات الأجنبية:

الدراسة الأولى:

دراسة روبرت لاندكويست (Lundquist Robert) 1999 بعنوان ادارة الجودة في التعليم العالي قدمت بجامعة (Luleå tekniska universitet)

كان الهدف العام من هذه الدراسة هو دراسة إدارة الجودة في التعليم العالي، وكيف يمكن أن يوفر التعليم وسائل لتحسين الأنشطة في هذا الإطار. فكانت محاولة لصياغة إطار عام لإدارة الجودة في التعليم العالي وفقا لمعايير جائزة الجودة السويدية و دراسة استخدام نظم الجودة في التعليم العالي و مناقشة أوجه الشبه بين التطورات في التجارة والصناعة من جهة والتعليم العالي من جهة أخرى كذلك أهم العوائق التي تحول دون تطبيق ادارة الجودة في التعليم العالي.

وقد خلصت هذه الدراسة أنه يمكن تطبيق ادارة الجودة في التعليم العالي و هذا من حيث مختلف الأنشطة الادارية و التحسين المستمر و كذلك دعم المجالات الأكاديمية.

أما بالنسبة للنتائج من دراسات التقييم الذاتي وفقا لجوائز الجودة فإن هذا النظام يبدو مفيدا في التعليم العالي اذ أنه يمكن أن يؤدي إلى فهم إمكانيات التحسينات، بالرغم من ذلك تشتمل طريقة التقييم على بعض وجهات النظر التي ليست شائعة في التعليم العالي.

وتشير دراسة نظم الجودة إلى أن هذا النوع من الأدوات يمكن أن يوفر أساسا للتحسينات، وإن كانت بطريقة مختلفة حيث إمكانيات التحسينات أكثر سهولة، ومع ذلك، فإن استخدام أدوات مثل تلك التي تم النظر فيها ليست خالية من المشاكل .

أما مناقشة أوجه التشابه بين التعليم العالي والتطورات في التجارة و الصناعة فقد أظهرت النتائج أن منظور إدارة الجودة الشاملة ليست صالحة فقط كوسيلة لتحسين مجالات مثل الشؤون الإدارية، ولكن أيضا في الأنشطة الأساسية مثل التعليم والتعلم. و اعتماد هذا المنظور يمكن أن يؤدي إلى التحسينات.

كما وجد الباحث أنه هناك عقبات أمام تطبيق ادارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي،اذ نادرا ما يتحقق التغيير بطريقة واضحة في أي نوع من التنظيم،فالتعليم يحمل أيضا عددا من الخصائص التي تميزه.ومن بين هذه العوائق التي نوقشت الهيكل التنظيمي واستخدام الدرجات.

الدراسة الثانية:

دراسة (R. Thiyagarajan –K. Abdus Samad) نشرت بمجلة Journal Impact Factor (2014) العدد رقم 6 مجلد 1 الصادرة في جانفي 2015 تحت عنوان: ادارة الجودة الشاملة في التعليم العالي.

انطلقت الدراسة من كون أن مؤسسات التعليم العالي بدأت في إعادة النظر في العملية التعليمية وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الأوساط الأكاديمية. اذ أن دورة إدارة التعليم مثل ماجستير في إدارة الأعمال، حيث يتم تدريس العديد من المفاهيم مثل الإدارة، والقيادة، وإدارة الجودة الشاملة للطلاب، وإمكانية ومعرفة كيفية تطبيق المفاهيم في العديد من المؤسسات. فمن المؤسف جدا أن المكان حيث يدرس إدارة الجودة الشاملة لا يطبق ادارة الجودة الشاملة.

فإدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي هي عملية تنطوي على المؤسسات التي تعتمد على الجودة الشاملة (أي محاولة تحسين جودة التعليم والتعلم الهادف للطلاب بكل وسيلة ممكنة) بحيث من الأفضل تقديم احتياجات الطلاب وأرباب عملهم. والتحسين المستمر في نوعية التعليم المقدمة للطلاب ورضا وأصحاب المصلحة الآخرين.

تناولت هذه الدراسة تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي وتسلط الضوء على أبعاد الجودة في التعليم. فوائد وتحديات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أعلى يتم مناقشة التعليم بالتفصيل. وهناك رسم

بياني بسيط يرشدنا من استخدام إدارة الجودة الشاملة من الصناعة إلى التعليم. كما أعكس الباحثان نموذج مفاهيمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في ماجستير في إدارة الأعمال مع الوصف.

وخلصت إلى أن التركيز على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي وماجستير في إدارة الأعمال على وجه الخصوص لأنه ينطوي على التفاعل والرضا من خلال المساهمة في تحسين نوعية التعليم.

الدراسة الثالثة:

دراسة هارون بول (Paul Aaron) بالجامعة الدولية بمملكة البحرين تحت عنوان: إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم و أثره على رضا العملاء

قيمت الدراسة ممارسات إدارة الجودة في المؤسسات التعليمية في مملكة البحرين على وجه التحديد في مجالات التعليم والبنية التحتية، و خدمات الطالب .وعلاوة على ذلك، حددت الدراسة مستوى فعالية وممارسات إدارة الجودة الشاملة في التعليم، والبنية التحتية، وخدمات الموجهة للطلبة .

اذ لم تكن هناك علاقة بين نوعية الممارسات في المؤسسات ومستوى فعاليتها .وعلاوة على ذلك، فإن المشاكل في اتصال مع تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في المدارس في المملكة البحرين، حسب رأي غالبية المشاركين فان المشكلة الرئيسية في مجال التعليم هو عدم وجود تعاون بين المعلمين من أجل إحداث تغييرات في تصميم المناهج الدراسية.

أشارت الأغلبية أيضا أن إدارة الجودة في مجال البنية التحتية لم تكن مصدر قلق لدى الطلبة .فالمشاكل الرئيسية كانت في ممارسات الإدارة في مجال خدمات الطلاب وعدم الامتثال بين الطلاب مع الجدول الزمني للتسجيل، وعدم وجود الحماس بين الطلاب لدورات التدريب على القيادة، وعدم كفاية المعدات لمختلف أنواعها النشاط الرياضي، وبناء عليه اقترح الباحث عددا من التدابير لتحسين إدارة الجودة في المدارس في مملكة البحرين المقترحات موضحة تحت ثلاث فئات مقابلة للمجالات العملية الثلاثة للمدرسة.

الدراسة الرابعة:

دراسة (Norhayati Zakuan....) تحت عنوان : عوامل النجاح الحاسمة في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة التعليم العالي - مراجعة - نشرت بمجلة (International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences) عدد 12 مجلد 2، ديسمبر 2012.

تناولت هذه الدراسة عوامل النجاح الحاسمة في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي التي يمكن استكشافها وتوليد معارف جديدة وتحسين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والنتائج وخاصة في مؤسسات التعليم العالي. وقد استعرضت هذه الدراسة جميع الأدبيات ذات الصلة بعوامل النجاح الحاسمة في إدارة الجودة الشاملة وتنفيذها في مختلف المجالات. ويركز الاستعراض على عمليات التنفيذ، والتأثيرات على أداء المنظمة، والمؤشرات المشجعة على اعتماد إدارة الجودة الشاملة في المنظمة. وتختتم هذه الدراسة عوامل النجاح الحاسمة في إدارة الجودة الشاملة وتنفيذها في مؤسسات التعليم العالي. إذ أنه وبسبب عدم وجود سبب محدد، العديد من المنظمات لا تعتمد نهج إدارة الجودة الشاملة في منظماتهم. ومع ذلك، فقد حددت بعض المنظمات والمؤسسات بالفعل فوائد تنفيذ إدارة الجودة الشاملة على أداء المنظمة، وهي تعتقد أن هذا النهج يمكن أن يعطيها فرصة لتحقيق أهدافها .

النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة هي نموذج مفاهيمي مقترح يتكون من تنفيذ عوامل النجاح الهامة لإدارة الجودة الشاملة وأثرها على أداء مؤسسات التعليم العالي.

الدراسة الخامسة:

دراسة (Elizabeth Reis - Margarida Saraiva) بجامعة ايفورا بالبرتغال تحت عنوان: نموذج إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي البرتغالي.

قام الباحثان بتنفيذ مبادئ إدارة الجودة الشاملة بمؤسستين للتعليم العالي بالبرتغال: إسكت وجامعة إيفورا. واستخدما الاستبيانات من أجل التحقق من ما إذا كانت تقنيات إدارة الجودة الشاملة، التي اقترحتها ديمينغ، والتي تم تطبيقها في الشركات اليابانية والأمريكية، يمكن أن يكون تطبيقها بالمثل في مؤسسات

التعليم العالي البرتغالية. وبالمثل للصناعة الشركات، وتطبيق تقنيات إدارة الجودة الشاملة قد تساعد أعلى مؤسسات التعليم في التكيف مع التعليم المتغير باستمرار. ومن شأن تحسين الجودة في التعليم العالي أن يؤدي إلى نتائج عامة وتحسين نوعية مهارات الناس مما يؤدي في نهاية المطاف إلى تحسين مستوى وكفاءة تسهم في تنمية الأسواق والاقتصاد.

نتائج هذه الدراسة تظهر مجموعة من الصعوبات وكذلك الفوائد من تنفيذ إدارة الجودة الشاملة، والتي قد تكون نتيجة للبيئة الثقافية للمؤسسات. وتخلص هذه الدراسة إلى أن مؤسسات التعليم العالي المدرستين تحسن تطبيق المبادئ الـ 14 المقترحة من قبل ديمينج، وأن التطبيق الصحيح لهذه المبادئ قد يسمح لهم بالتطور إلى مستوى التميز. ومع ذلك، فمن المهم أن نلاحظ أن المبادئ ينبغي أن يكون تطبيقها بطريقة مرنة وبالتوافق مع الاحتياجات المحددة لكل منها منظمة.

الدراسة السادسة:

دراسة (Abhijit Ganguly) تحت عنوان : استكشاف منهجيات إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي في بيئة عالمية - تحليل حالة المملكة المتحدة والسويد نشرت بمجلة (British Journal of Education) عدد 7 مجلد 3، جويلية 2015.

يهدف هذا البحث لاستكشاف نهج إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي مع التركيز بشكل خاص على الممارسات في المملكة المتحدة والسويد. والسعي إلى تبني نهج إدارة الجودة الشاملة و جعل مؤسسات التعليم العالي أكثر نوعية في توليد المعرفة ونشرها، كما تقاس في المجالات الثلاثة الأكثر أهمية في التعليم والبحث والاستشارات كجزء من الأنشطة الموسعة. إذ أن إدارة الجودة الشاملة هو عامل شائع حتما من شأنه أن يحدد استراتيجيات مؤسسات التعليم العالي في محاولتهم لإرضاء أصحاب المصلحة الرئيسيين مثل الطلاب والصناعة والمجتمع... الخ .

كما يهدف البحث لمحاولة استكشاف اعتماد إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي كما اعتمدها مختلف الصناعات وخلق أكبر وأفضل قيمة تسليم إلى "أصحاب المصلحة المعنيين ومساهمته في التنمية الاقتصادية والازدهار في البلاد. فاعتماد إدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم سيكون له تأثير

عميق على الأبعاد الحرجة مثل: الاتساق، اللياقة البدنية لغرض القيمة مقابل المال، التحويلية. تطور مختلف وكالات الجودة المعترف بها دوليا مثل EQNA في أوروبا و QAA (وكالة ضمان الجودة) في المملكة المتحدة يجعل المهمة الصعبة المتمثلة في جلب وإدارة الجودة في مؤسسة التعليم العالي ممكن وخلق إطار لتلبية التوقعات المتزايدة من أصحاب المصلحة في المواءمة مع التغيرات في البيئة الخارجية.

فوجد الباحث أن إدارة الجودة الشاملة هي تقنية الإدارة العامة يمكن تطبيقها على مؤسسات التعليم العالي لتحديد وتحقيق الجودة مع التركيز على تلبية وتجاوز توقعات أصحاب المصلحة من خلال إقامة عملية التحسين المستمر. على مدى السنوات القليلة الماضية، تم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم. وكانت غالبية الطلبات في الجانب الإداري للمؤسسات، ولكن بعض المؤسسات طبقت إدارة الجودة الشاملة على مجال تطوير المناهج الدراسية وتقديمها.

الدراسة السابعة:

دراسة (Hani Samimi Sabet...) تحت عنوان إدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي في ماليزيا نشرت بمجلة (International Journal of Business and Social Science)

العدد 17 المجلد 3 .

هدفت هذه الدراسة الى عرض كيفية عمل إدارة الجودة الشاملة في المجال الصناعي و كيفية ترجمتها في المجال التعليمي؛ ايضا شرح كيف يقوم محاضرو الجامعات بتنفيذ عمليات ومفاهيم إدارة الجودة الشاملة والفصول الدراسية، وتسليط الضوء على العلاقة بين هذه العوامل.

بلغ عدد العينة المستهدفة في الدراسة 112 أستاذ محاضر من خمس جامعات شهيرة في ماليزيا، وقد صمم الاستبيان من قبل الباحث كدراسة . وقد استخدمت نظام spss كبرنامج تحليل لمقارنة وتحليل البيانات.

توصلت هذه الدراسة الى أن :

-جميع الأساتذة المحاضرين ملتزمون باستخدام مفاهيم المجموع وإدارة الجودة والعمليات في الفصول الدراسية كوسيلة لتحسين الجودة. وهذا ما أدى الى فهم أفضل للدروس من قبل الطلاب.

- للالتزام بالعمل الجماعي دور كبير في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة، ويمثل تبادل الأفكار وصنع القرار عنصران رئيسيان في الجامعات الماليزية من أجل أنجاح تنفيذ إدارة الجودة الشاملة .

- ذكر العديد من المحاضرين أن هناك علاقة بين المكافآت والاعتراف والدافعية العالية

- العمل الجماعي يمكن أن يحسن قدراتهم الإبداعية و ينمي مهاراتهم و يحقق رضاهم

- طريقة التنفيذ مهمة حقا لأن الكثير من المحاضرين قد حصلوا على المعرفة حول إدارة الجودة الشاملة من ورش العمل بالرغم من عدم تعلمهم كيفية تدريس هذه العمليات والمفاهيم .

- وقد أظهرت الدراسة أن المحاضرين الذين شاركوا في هذا البحث لم يكن لديهم أي تدريب خاص ولكن أرادوا أن يحسنوا باستمرار معارفهم ومهاراتهم وطريقة تدريسهم ولهذا السبب تم استخدام العمليات والمفاهيم كوسيلة لتحقيق هذه الأهداف.

واستنادا إلى النتائج، وضعت المجموعة التالية من التوصيات للبحوث المستقبلية:

- وضع برنامج كاف لإدارة الجودة الشاملة لتحديد المزيد من المفاهيم المقدمة في الجامعات الماليزية.

- نقص التدريب يلعب دورا هاما في اعاققة تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الماليزية لذلك وجب على المديرين توفير برامج تدريب كافية للموظفين.

- يجب على المديرين الاهتمام بتطبيق ادارة الجودة الشاملة ويجب أن يكون لديهم خطة تمويل متاحة لا ثراء المعرفة والتدريب على المهارات التي يحتاجون إليها.

- التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال الدراسات السابقة التي تطرقنا اليها سابقا لاحظنا أنه يوجد امكانات تتوفر عليها المؤسسات المدروسة لتطبيق ادارة الجودة الشاملة، كذلك يوجد اهتمام من طرف الاداريين بتطبيقها في جميع مراحل عملها من أجل زيادة كفاءات المؤسسات و من أجل تحقيق رغبات المستفيدين، بينما تراوحت درجات الرضا عند المستهدفين من متوسطة الى كبيرة وفق متغيرات مختلفة حسب الدراسة.

كما نشير الى ان هذه الدراسات تتناول نوع واحد من المستفيدين داخلي أو خارجي، ماعدا دراسة(أحمد عبد الله الراشدي 2009) و لكن بصورة مختلفة في حين دراستنا تتناول ثلاث أنماط من المستفيدين و هم الداخليين بشقيه أساتذة (مستفيدين من خدمات الادارة) و طلبة (مستفيدين من خدمات الادارة و الأساتذة) و مديريات التربية (مستفيد من السلعة المنتجة و هي الطلبة) اضافة الى تحديد مستوى تطبيق ادارة الجودة الشاملة بالمعاهد محل الدراسة (عينة الأساتذة الاداريين).

كما وجدنا أن الدراسات المحلية التي تناولت موضوع تطبيق ادارة الجودة الشاملة في التعليم العالي اختلفت النتائج بها بين مطبق و غير مطبق، كذلك أشارت هذه الدراسات الى العديد من المعوقات التي تحول دون التطبيق الأمثل لها سواء كانت معوقات ادارية أو قانونية وحتى معوقات متعلقة بالأستاذ و الطالب.

في حين وجدنا أن مؤسسات التعليم العالي العربية تراوحت بين غير مطبق كما جاء في أغلب الدراسات و مطبق كما جاء في بعض الدراسات و هو ما انعكس على رضا المستفيدين.

أما الدراسات الأجنبية التي تعرضنا لها فقد وجدنا من خلالها ان مؤسسات التعليم العالي التي درست تطبيق ادارة الجودة الشاملة مثل المؤسسات الصناعية و بنسب متفاوتة مع ضرورة الاهتمام أكبر بتدريب العاملين و الاهتمام أكثر بهذا الأسلوب الاداري.


و قد استفاد الباحث من هذه الدراسات من خلال اختيار المنهج المتبع و الوسائل المناسبة لدراسته وكذا صياغتها و كذا اختيار عينات الدراسة.

الباب الأول

الجانب النظري

مدخل الجانب النظري:

سنتطرق في هذا الجانب من الدراسة الأطر النظرية المتعلقة بموضوع بحثنا، حيث قسم هذا الجانب الى ثلاثة فصول، الفصل الأول سنتناول فيه ادارة الجودة الشاملة و الفصل الثاني ادارة الجودة الشاملة بمعاهد و أقسام التربية البدنية و الرياضية، أما الثالث فيتناول رضا المستفيدين الذي يعد الهدف الأساسي لتطبيق ادارة الجودة الشاملة بمعاهدنا .



الفصل الأول

ادارة الجودة الشاملة

تمهيد:

تعتبر إدارة الجودة الشاملة من أحدث الأساليب الإدارية و أجمعها في الشركات و المؤسسات العالمية الاقتصادية و التعليمية، و اتجهت جامعاتنا اليوم الى تبني هذه الفلسفة الادارية لما يميزها و ملاءمتها للتوجهات المعاصرة لها، و سنحاول من خلال فصلنا هذا أن نسلط الضوء على إدارة الجودة الشاملة وأهم ما يميزها و الفلسفة القائمة عليها ومبادئها و مختلف مراحلها، مروراً بالجودة و الجودة الشاملة.

1- إدارة الجودة:

1-1 مفهوم الجودة:

لقد شاع استخدام هذا المصطلح في العشر سنوات الأخيرة أكثر من ذي قبل ، و لكن كلما استمعنا لهذا المصطلح ازدادنا حيرة في تفسير معناه، في وقت من الأوقات كان تعريف هذا المصطلح هو مطابقة المواصفات ، وذلك حتى أدركنا إن هذه المواصفات لا تتماشى في بعض الأحيان بدقة ووضوح مع احتياجات العميل ، و على الرغم من وجود بعض المنتجات أو الخدمات المطابقة للمواصفات ، فإنها لا تستطيع إرضاء العملاء ، ولهذا تم تعديل تعريف هذا المصطلح -على ضوء الاختلاف القوي - " إلى تحقيق توقعات العملاء" ، وقد يبدو هذا التعريف مفيداً ولكن بشرط أن تكون توقعات العملاء التي يجب تحقيقها واضحة و صريحة بالنسبة لمن يقوم بالعمل على تنفيذها حتى يتمكن من المحافظة على الجودة، وقد تعرض هذا التعريف للمزيد من التنقيح حتى أصبح كالتالي: "الجودة تعني توفير السلع التي لا يقوم العملاء بإعادتها" ، و على الرغم من وضوح هذا التعريف ، فإنه يعمل على تجسيد حقيقة تجارية بديهية ، كما يعتمد على تحقيق مواصفات محددة للجودة بثبات و انتظام ، وهذا ليس سهلاً . (سيقر، 2007،

صفحة 11)

وعلى ضوء هذا التعريف يمكن إعطاء بعض التعريفات:

- عرف جوران الجودة على أنها ملاءمة السلع و الخدمات لاستخدام العملاء ، ومطابقتها للمواصفات التي تلبي احتياجاتهم و توقعاتهم، و قد عرفها المعهد الأمريكي للمعايير ANSI بأنها جملة السمات

و الخصائص للمنتج، أو الخدمة التي تجعلها قادرة على الوفاء باحتياجات معينة. (أحمد الخطيب، 2008، صفحة 14)

-«الجودة تعني إنتاج المؤسسة لسلعة أو تقديم خدمة بمستوى عالي من الجودة المتميزة، يكون قادرا من خلالها على الوفاء باحتياجات ورغبات زبائنها، بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم، وتحقيق الرضا والسعادة لديهم ويتم ذلك من خلال مقاييس موضوعة سلفا لإنتاج السلعة أو تقديم الخدمة وإيجاد صفة التميز فيها». (عقيلي، 2001، صفحة 17)

-«الجودة هي المطابقة لمواصفات ومعايير مخططات تضعها المؤسسة فيكون المنتج ذو جودة إذا كان يمثل لهذه المجموعة من القواعد والمواصفات الفنية» (TARONDEAU, 1998, p. 236)

- ولكن نظرا لما أحدثته ظاهري العولمة والشمولية من تداعيات من بينها ضرورة توحيد وتنميط هذه المقاييس، والتي يمكن من خلالها الحكم على جودة الخدمة أو السلعة، بحيث تأخذ الطابع العالمي، وهذه المقاييس أو الخصائص تسمى بمقاييس الجودة العالمية (International Standard ISO Organisation) وفي هذا الإطار فإن جودة المنتج توقف على مطابقته لمجموعة من المواصفات الدولية والعالمية، لذا فإن الجودة حسب هذا المفهوم هي:

- «عبارة عن مجموعة من القواعد التقنية المتفق عليها بين المنتجين (وفي بعض الأحيان المستعملين والزبائن)، بهدف تخصيص، وتسهيل، وتوحيد السلعة أو الخدمة المقدمة» (HUBERAC, 1998, p. 83)

- «مجموعة من المعايير العالمية المحددة للجودة في كل نشاط من أنشطة المؤسسة، والتي يجب الالتزام بها من أجل تحقيق مستوى أداء وجوده عاليان» (عقيلي، 2001، صفحة 63)

- «عبارة عن مجموعة من المواصفات المتفق عليها بين المنتج والمستهلك.» (L.Ritzman, 1993, p. 91)

حسب هذين التعريفين فإن الجودة ترتبط بمجموعة من المعايير والمواصفات الدولية التي تلتزم بها المؤسسة في منتجاتها، والتي تعود مهمة وضعها وإنشائها للمنظمة العالمية للمواصفات القياسية ISO وتعمل من خلالها على توحيد مواصفات المنتجات.

هذا ويمكن النظر إلى الجودة من مجالات مختلفة نوردتها فيما يلي: (TARONDEAU, 1998, p. 236)

- من وجهة نظر فلسفية فان: «الجودة هي الجانب الجمالي الذي يلمسه المستهلك في المنتج»، أي الجودة حسب هذه النظرة شيء معنوي يخضع للتقييم الشخصي للمستهلك للجانب الجمالي في المنتج.

- من وجهة نظر إنتاجية: «فالجودة هي مجموعة من الخصائص والمواصفات الفنية التي لا بد من توفرها في المنتج أثناء إنتاجه».

- من وجهة نظر تسويقية فان الجودة: «هي القدرة على إشباع متطلبات وحاجات المستهلكين»، أي هي قدرة المؤسسة على تجسيد متطلبات وحاجات المستهلك.

- من وجهة نظر قيمة فالجودة: «هي القدرة على تلبية حاجات المستهلك ومتطلباته ولكن بأسعار معقولة، وبأدنى التكاليف بالنسبة للمؤسسة في نفس الوقت». كما تعرف بأنها: «قابلية إرضاء حاجات الشراء والاستعمال بأحسن تكلفة لتخفيض الخسائر أفضل من المنافسين». (Tebou, 1990, p. 79)

- وبذلك فإنه إذا نظرنا لجودة المنتج من وجهة نظر القيمة فإن الأمر يتطلب من المؤسسة تجسيد متطلبات وحاجات المستهلك ولكن بشروط معينة، وعلى الأسعار المعقولة بالنسبة للمستهلك وتكاليف منخفضة بالنسبة للمنتج، أي نسبة بين الجودة والتكاليف.

- من وجهة نظر إستراتيجية فالجودة المثلى: «محددة بالزمن ، وتؤدي إلى الميزة التنافسية للمنتج مقارنة بالمنتجات الأخرى الموجودة بالسوق وتؤدي نفس الوظائف» (LATEUR, 1985, pp. 86-87) ، أي هي قدرة المنتج على تحقيق ميزة تنافسية في السوق.

مما سبق ومن خلال هذه الرؤى المختلفة للجودة نجد أن مفهومها يختلف حسب المجالات التي تستخدم فيها، وحسب نشاطات ووظائف المؤسسة وحسب الموقع أو المرحلة التي استخدمت فيها.

هذا وهناك من يميز بين ثلاث أبعاد للجودة والتي تتمثل في: (العزير، 1999، الصفحات 9-10)

1. جودة التصميم: ويقصد بها توفر بعض المواصفات الملموسة وغير الملموسة في تصميم السلعة أو الخدمة.

2. **جودة المطابقة:** ويقصد بها مطابقة السلعة أو الخدمة لمواصفات التصميم، وخلوها من العيوب والأعطال، أي الجودة التي يجب تحقيقها أثناء العملية الإنتاجية.

3. **جودة الأداء :** ويقصد بها قدرة المنتج على أداء المتوقع منه عند استعماله من طرف المستهلك، أو ما يعبر عنه بالاعتمادية وإمكانية الصيانة.

هذا وما يمكن الإشارة إليه أيضا فإن هناك بعض المصطلحات المرادفة للجودة، والتي سنحاول شرحها وتوضيح الفروقات بينها وبين مفهوم الجودة من خلال دراسات بعض الباحثين: (بجياوي، 2001، الصفحات 45-46)

حيث يرى P-V.NGOBO أن هناك فرق بين مصطلحي الجودة والإشباع في أبحاثه التي توصل من خلالها إلى أنه لا يمكن تعريف الجودة على أنها إشباع لحاجات الزبائن، بل يوجد فرق بين المصطلحين الجودة والإشباع من حيث: تجربة الاستهلاك أو الخدمة، حاجيات المنتج، أو الخدمة، والعد المعرفي والعاطفي، كما يضيف أنه توجد علاقات نسبية بين الإشباع والجودة، من خلال تحليله للموقف المتخذ من طرف المستهلك، فإذا كان المستهلك يقيم أولا تجربة الاستهلاك ثم يكون لديه إحساس فهذا يدل على أن الجودة تسبق الإشباع.

كما قام J.C.KOSKAS هو الآخر بتوضيح العلاقات بين الجودة والإشباع والوفاء حيث يرى أن وفاء الزبون يتشكل مع مرور الزمن من خلال الإشباع وكذا الجودة والحقيقة لمكونات الإبداع، وبالتالي فالوفاء ينطلق من الإنتظارات ثم التصميم ثم الانجاز ثم الانتقال إلى تجربة الزبون وإشباعه ومن ثم الوفاء له.

يرى البعض أن هناك فرق بين مصطلحي الجودة والنوعية (أوكيل، 1992، صفحة 58) : من خلال تعريف النوعية على أنها: «اختلاف السلع أو الخدمات من حيث المظهر والمستويات». بأن النوعية ترتبط بالخصائص الخارجية للمنتج أو الخدمة في الوقت الذي ترتبط فيه الجودة بالخصائص الداخلية له.

إن ما يمكن أن نستنتجه من كل ما سبق ذكره أنه على الرغم من الاختلاف في مفهوم مصطلح الجودة، إلا أنه يمكن ملاحظة أنّ الجودة:

- هي مجموعة من المواصفات والخصائص التي لا بد من توفرها في المنتج.

تعطى لمنتجات المؤسسة صفة التّمييز عن الغير.

- تهدف إلى تلبية حاجات المستهلك والزبون المعلنة منها والضمنية.

- تشترط تطابق المنتج مع مجموعة من المواصفات والمعايير العالمية.

- علاقة نسبية بين الجودة والتكاليف في المؤسسة.

- ترتبط بأبعاد تصميم ومطابقة وأداء المنتج.

1-2 ماهية الجودة في التربية البدنية و الرياضية:

- هي تواجد المواءمة مع المواصفات المرتبطة بكل نشاط أو بمجالات التربية البدنية المختلفة، و القيام

بأفضل ما يجب أن يكون في حدود الإمكانيات المتاحة لتحقيق أهداف الأنشطة الرياضية ، و جودة

النشاط الرياضي أي جودة الخدمة التي تقدم للمستفيدين من ممارسة الأنشطة الرياضية سواء كان اللاعب

- الإداري- (الجهاز الفني و الإداري لكل الأنشطة). (الشافعي، 2003، صفحة 22)

1-3 نشأة وتطور الجودة:

لقد مرّ مفهوم الجودة بالعديد من المراحل والتطورات إلى غاية يومنا هذا، وفيما يلي نظرة على أهم

التطورات التي مرّ بها هذا المفهوم:

إنّ فكرة الاهتمام بالجودة أرجعها العديد من الباحثين إلى أكثر من سبعة آلاف سنة، وتجسدت في

الحضارات الإنسانية المتعاقبة خاصة منها الحضارة الفرعونية اليونانية وغيرها... إلخ، إلا أن أصل الاهتمام

الفعلي يعود لفترة ما قبل الثّورة الصناعية، حيث إنتاج الورشات الحرفية يتمّ وفقا لمعايير بسيطة يحددها

صاحب الورشة. (عقيلي، 2001، صفحة 22)

ومع ظهور الثّورة الصناعية وتزايد الاعتماد على الآلة والتوسع الهائل في حجم المصانع ومع الطلب المتزايد

على حجم الإنتاج، كان الاهتمام منصبّ على البحث عن تحسين مستوى الإنتاجية وحجم الإنتاج ولو

على حساب نوعية وجودة المنتج، والتي تقع مسؤولية تحقيقها على عاتق المشرف المباشر . (عقيلي،

2001، صفحة 22)

كما أن هذه التغيرات كانت سببا في الحاجة الملحة إلى ممارسات جديدة لإدارة المصانع، ففي صناعة الأسلحة مثلا كانت الحاجة إلى الإنتاج النّمطي للأجزاء الذي يضمن التطابق التام بين المواصفات المحددة للمنتوج، فكان تحقيق الجودة هو السبيل إلى ذلك. (الشبلي، 2001، صفحة 43)

كما أن لظهور حركة الإدارة العلمية الذي تزامن مع هذه المرحلة أثر هو الآخر على مفهوم الجودة، خصوصا المراسلات المتعلقة بالتنظيم العلمي للعمل O.S.T، وضرورة الفصل بين وظيفة الإنتاج ووظيفة الرقابة على الإنتاج التي توكل لقسم الرقابة على الجودة من طرف مختصين، وكان الهدف من هذه الوظيفة هو تحديد الانحراف أو الخطأ و المسؤول عنه لمعاقبته من قبل المفتش الذي كان هو المسؤول المباشر على جودة العمل حسب F.Taylor. (TARONDEAU, 1998, p. 232)

لذلك فإن مفهوم الجودة في هذه المرحلة كان يرتبط برقابة الإنتاج ومطابقته المواصفات وكان الهدف منه التفتيش عن عدم المطابقة، وذلك باستخدام وسائل فتيّة. (LYONNET, 1991, p. 04)

ومع ظهور بحوث العمليات والأدوات الإحصائية تم استخدام العينات الإحصائية ووضع مواصفات نمطية، فقد كان تنميط الإنتاج ومحاوله توحيدّه إحدى أهم الأسباب التي أدت إلى اللجوء إلى استخدام الأساليب الإحصائية، لاسيما مع استعمال نظرية الاحتمالات دورا في فحص الجودة، وفي استخدام العينات والتي يعود الفضل في تصميمها إلى:

H. Roming و H. Doge كما يعد Edwards Deming (رائد الجودة الأمريكية) أبرز من استخدم الرقابة الإحصائية على الجودة وقد قام بنقل أفكاره إلى اليابان بعد الحرب العالمية الثانية التي ساعدت على تطور صناعتها وجودتها في فترة الخمسينات. (عقيلي، 2001، صفحة 24)

وفي سنة 1955 ظهر في اليابان مفهوم جديد للجودة وعلى نطاق واسع ليشمل جميع نشاطات المؤسسة ووظائفها، كفلسفة جديدة ترى أن الوصول إلى مستوى عال من الجودة وتحقيق إنتاج دون عيوب وأخطاء (Zero défaut) يتطلب متابعة شاملة لكافة العمليات بدءًا من عملية تصميم المنتج إلى غاية تسويقه

وما بعد التسويق، (عقيلي، 2001، صفحة 25)

بحيث تقع مسؤولية تحقيق الجودة على كل فرد في المؤسسة كلّ حسب موقعه ومستواه التنظيمي، وقد كان من بين المتأثرين بهذه الفلسفة A. V. Feigenbaum سنة 1961 حيث يرى أن كل أقسام المؤسسة

ونشاطاتها معنية بالجودة (LYONNET, 1991, p. 4) ، بالتركيز على تسيير الإنتاج بأسلوب تتمكن من خلاله المؤسسة من إنتاج وحدات جيدة وعالية الجودة أولاً، قبل أن يكون هذا الأسلوب يسعى لاكتشاف الوحدات المعيبة بعد الفحص، تحت شعار "الجودة من المنبع" حيث يخرج من خلال فلسفته هذه بما يسمى بالمراقبة الشاملة للجودة. (مصطفى، 1999، صفحة 544) لقد تبنت المؤسسات اليابانية هذه الفلسفة من خلال الاستعانة بتقنيات لكشف الأخطاء قبل وقوعها وانتظام المشرفين للعمال في برامج تدريبية لتحسين الجودة، هنا ظهر مفهوم آخر للجودة سنة 1961 متمثل في حلقات الجودة أو حلقات النوعية (cercles de qualité) الذي تبناه الاتحاد الياباني للعلماء والمهندسين (JUSE) منهم Kaoru Ishikawa، ويقصد بالحلقات النوعية «جماعات من العمال متكونة من سبعة إلى اثني عشر فرد (عمال، مهندسين، رجال بيع...إلخ) تقوم باجتماعات دورية لمناقشة الأمور المتعلقة بالجودة وبتحسينها» (مصطفى، 1999، صفحة 545)

وقد انتشر هذا المفهوم بعد اليابان في كل من الولايات المتحدة الأمريكية و أوروبا الغربية.

وفي العشرية (1970-1980) ونتيجة للمنافسة الحادة التي واجهتها الشركات الأمريكية (بالخصوص شركة IBM التي تعتبر أكبر مصنع للمعدات الآلية والبرمجة على المستوى العالمي) من طرف الشركات اليابانية المتميزة بالمنتجات ذات الجودة العالية والأسعار المعقولة، فقد دفعها ذلك إلى أن تكون أول من يتبنى مفهوم إدارة الجودة الإستراتيجية بالتركيز على مبادئ أهمها: (عقيلي، 2001، الصفحات 26-27)

- العمل على إرضاء الزبون باعتباره المحدد الرئيسي للجودة، أي جعل السوق أساس كل القرارات.

- اعتبار الجودة مسؤولية جميع أفراد المؤسسة.

- اعتماد الجودة في كل المستويات بما فيها أنظمة، أساليب، وإجراءات العمل...إلخ.

وقد تميزت هذه المرحلة بمجموعة من الخصائص أهمها: (الشبلي، 2001، صفحة 32)

- الاهتمام الخاص بالجودة من قبل مستوى التسيير الاستراتيجي.

- الربط بين الجودة والقدرة على تحقيق الأرباح في المدى الطويل.

- اعتبار الجودة كوسيلة تنافسية.

- الاقتراب من السوق والزبائن.

هذه الأفكار ساعدت على ظهور مفهوم إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management) TQM منذ 1980 إلى يومنا الحالي: (عقيلي، 2001، صفحة 28) وكان السبب الأول لظهور هذا المفهوم هو ازدياد حدة المنافسة أكثر فأكثر من قبل الصناعة اليابانية التي غزت الأسواق العالمية، مما جعل المؤسسات الأمريكية تلجأ إلى توسيع مفهوم إدارة الجودة الإستراتيجية، بإضافة جوانب أكثر شمولاً وعمقاً، باستخدام أساليب أكثر تطوراً في مجال تحسين الجودة، وجعل أسلوب الجودة أسلوب رقابي يأخذ بعد استراتيجي ويشمل كل عناصر المؤسسة ومراحل نشاطها.

1-4-1 أهمية، أبعاد ، خصائص الجودة.

1-4-1- أهمية الجودة:

تُعد الجودة من بين الاهتمامات الكبرى للمؤسسات، خاصة مع ظروف المنافسة التي تعيشها والتي استدعت منها تأقلم وتكيف دائم مع أذواق ورغبات الزبائن والمستهلكين، الذين أصبحت الجودة هي العامل المحرك لسلوكهم بدل الأسعار، وهذا ما يعكس أهمية الجودة لدى المؤسسة والمستهلك على حدّ سواء، والتي سنتعرف على أسبابها.

تظهر أهمية الجودة من خلال:

أ- المخاطر التي قد تتحملها المؤسسة جرّاء عدم اهتمامها وتحقيقها للجودة: ونذكر منها:

(مصطفى، إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000، الصفحات 78-79)

- زيادة شكاوى الزبائن والمستهلكين، بسبب عدم تلبية المؤسسة لحاجاتهم ورغباتهم.

- تأثر سمعة المؤسسة في السوق.

- تراجع حجم الطلب على منتجاتها.

- زيادة التكاليف الناتجة عن حالات عدم المطابقة، والانحرافات، والإصلاحات، والتعويضات الناتجة عنها.

- تراجع أرباح المؤسسة وحصتها في السوق.

ب- المزايا التي تستفيد منها المؤسسة جراء اهتمامها وتحقيقها للجودة: ونذكر منها: (الشبلي،

2001، الصفحات 53-54)

- تلبية حاجات ورغبات الزبائن والمستهلكين وكسب ثقتهم ورضاهم.

- تحسين سمعة المؤسسة في السوق.

- جذب أكبر عدد من المستهلكين والزبائن.

- انخفاض التكاليف، بسبب انخفاض حالات عدم المطابقة والتعويضات الناتجة عنها.

- تحقيق ميزة تنافسية في السوق من خلال الجودة.

- القدرة على رفع الأسعار.

- تحسن مردودية نشاطات المؤسسة، وبالتالي زيادة أرباحها وارتفاع حصتها في السوق.

مما سبق فالمخاطر التي قد تتحملها المؤسسة في حالة إهمالها لجانب الجودة في منتجاتها، ستكون سبباً في سعيها للاهتمام أكثر بهذا الجانب لتجنب هذه المخاطر، وللاستفادة من مجموع المزايا والفوائد -السابق ذكرها- التي قد تستفيد منها نتيجة هذا الاهتمام، وهذا ما يعكس لنا أهمية الجودة بالنسبة للمؤسسة والمستهلك على حدّ سواء باعتبارها مصدر لتلبية حاجات ورغبات المستهلكين والزبائن وكسب ثقتهم ورضاهم، ومصدراً لتميز المؤسسة وضمان بقائها و استمراريتها في السوق.

ومن مجمل ما سبق ذكره نستنتج أن الجودة:

- مجموعة المواصفات والخصائص التي لا بد من توفرها في المنتج.

- مصدر لجذب المستهلكين والزبائن.

- مصدر لتلبية حاجات ورغبات الزبائن والمستهلكين.

- مصدر للميزة التنافسية للمؤسسة، وزيادة أرباحها وتحسين مكانتها التنافسية في السوق.

وعليه فقد أصبحت الجودة مسعى العديد من المؤسسات التي حاولت تجسيدها في كامل نشاطات وعمليات المؤسسة بدل حصرها في المنتج النهائي، أي إضفاء صفة الشمولية عليها لتحقيق "الجودة الشاملة"، والتي سنتطرق إليها لاحقاً.

1-4-2- أبعاد الجودة : يمكن أن نلخصها في ما يلي: (النعيمي، بدون سنة، الصفحات 37-38)

- الأداء : و تعني قدرة المنتج على أداء ما متوقع منه أن يؤديه.
- الخصائص: الخصائص الثانوية المضافة للمنتج كالتحكم عن بعد.
- الموثوقية : استمرار الأداء عبر الزمن.
- مدة الصلاحية: مدة الاستخدام قبل الاحتياج للإصلاح بما في ذلك تصحيح أداء المنتج.
- الخدمة: الصيانة و حل المشاكل و الشكاوى و سهولة التصليح.
- الاستجابة: التعامل الإنساني مثل لباقة البائع.
- الجماليات: حس الإنسان بالخصائص المفضلة.
- السمعة: الأداء السابق للمنتج حسب ما هو معروف لدى المستهلك.

1-4-3- خصائص الجودة: للجودة عدة خصائص تميزها و أهم هذه الخصائص هي : (النعيمي،

بدون سنة، صفحة 39)

- فائقة : حيث أن الجودة تعن التفوق .
- قائمة على المنتج : التعامل مع اختلاف خصائص المنتج و جودتها.
- قائمة على المستخدم: قدرة المنتج على إرضاء توقعات و رغبات الزبائن.
- قائمة على التصنيع: تعني الجودة مطابقة لمواصفات تصميم المنتج.
- قائمة على القيمة: فالمنتج الأكثر جودة يلبي حاجة الزبائن بالسعر الملائم.

2- الجودة الشاملة:

منذ أزيد من عقد من الزمن ومع زيادة شدة المنافسة العالمية، لم تعد فكرة الجودة تستند على مطابقة المنتج لمجموعة من المعايير المحددة، لأنها تتجسد في المنتج فإن الأمر يتطلب الوصول إلى الجودة، وتحقيقها في جميع المهام والنشاطات ذات التأثير المباشر وغير المباشر على العملية الإنتاجية أو بالأخص المنتج في حد ذاته، لذلك فهي تشمل جميع العمليات الداخلية والخارجية في المؤسسة، وهذا ما يسمى بالجودة الشاملة (qualité totale).

1-2 تعريف الجودة الشاملة.

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

- هناك من يعرف الجودة الشاملة بأنها: «التكيف المستمر مع حاجات الزبائن والمستعملين، وتطوراتها بواسطة التحكم في جميع نشاطات ووظائف المؤسسة» (ETINNE COLIGNON, 1983, p. 44)

- وتعرف بأنها: «تميز السلعة أو الخدمة في تلبية كافة مطالب الزبون وتوقعاته مثل: حسن المعاملة، السعر، الوفرة، الخدمات الإضافية، تقديم السلعة في الوقت المطلوب . (عقيلي، 2001، صفحة 35)

- أما Royal Mail فيعرفها بأنها: «الطريقة أو الوسيلة الشاملة للعمل التي تشجع العاملين للعمل ضمن فريق واحد مما يعمل على خلق قيمة مضافة لإشباع حاجات المستهلكين». (حمّود، 2000، صفحة 75)

- كما تُعرف الجودة الشاملة بأنها: «جودة كل شيء، أي جودة عناصر التنظيم والإنتاج وكل مرافق المؤسسة من أجل تحقيق رضا وإشباع المستهلك» (السلمي، 1995، صفحة 11)

- وتعرف أيضا بأنها: «الجودة التي يتحمل مسؤوليتها كل فرد في المؤسسة» (السلمي، 1995، صفحة 18)

- هناك أيضا من يميز الجودة الشاملة ببعدين هما: البعد الاقتصادي والذي يتعلق بجانب تخفيض أو تثبيت تكاليف الحصول على الجودة، والبعد الاجتماعي: والذي يتعلق بجانب تعبئة وتخفيض الأفراد بالمؤسسة،

بجانب إرضاء الزبون، فهذه البعدين يساهمان في أمثلية طاقة المؤسسة للتحكم في الجودة، والتكيف بسرعة مع محيط متحرك ومتغير. (يحياوي، 2001، الصفحات 44-45)

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

2-2 أسباب نشأة الجودة الشاملة.

لقد ساهمت جملة من الأسباب والعوامل في نشأة وظهور الجودة الشاملة، واعتمادها من قبل المؤسسات، وسنتطرق في ما يلي لبعض من هذه الأسباب:

هناك من يلخص أسباب ظهور الجودة الشاملة في العناصر التالية: (Préte, Juillet 1991, pp. 8-9)

- المتغيرات الداخلية: حيث أن المؤسسة التي تريد التركيز على الجودة لابد أن تحترم المبادئ التالية:
- البحث عن الإتقان (الامتياز).
- خدمة الزبون والمستهلك.
- جعل العلاقة بين المورد والزبون مبنية على الثقة المتبادلة.
- المتغيرات الخارجية: وتتمثل في التغيرات العديدة التي تزامنت مع النصف الثاني لسنة 1970، ونذكر منها:
- التعقيد المتزايد للسلع والخدمات.
- الأزمة الاقتصادية التي زادت من حدة المنافسة العالمية، وحدة تنافسية المؤسسات.
- المتطلبات والحاجات الجديدة للزبائن والمستهلكين.
- غزو المنتجات اليابانية للأسواق الغربية، والتي كانت تتميز بجودتها العالية خاصة في مجال المركبات الإلكترونية، صناعة السيارات... إلخ.
- تكاليف الحصول على الجودة (COQ): وتتمثل في تكاليف التقييم والوقاية مثل تكاليف الفحص، الاختبار... إلخ، وكذا تكاليف الوقاية وتكاليف الاعتمادية.

أما البعض الآخر فيرجع أسباب اعتماد المؤسسة للجودة الشاملة للعوامل المالية، التقنية، والاجتماعية التالية: (LYONNET, 1991, pp. 8-9)

- **عولمة السوق:** حيث أن هذه العولمة ساهمت في زيادة حدة التنافسية بين المؤسسات، التي تسعى كلّها لجذب أكبر عدد ممكن من المستهلكين الذين أصبحت الجودة هي العامل المحرّك لسلوكهم ومصدر جذب لهم.

- **التطور التقني والتنظيمي:** حيث أصبحت المؤسسات تسعى للإنتاج بحجم كبير مع تحقيق النوعية والجودة بأقل تكاليف ممكنة، وإلى تحقيق مرونة في الإنتاج أي التكيف مع تغيرات السوق، وذلك باستخدام أساليب جديدة في تسيير الإنتاج، والتي ساهمت في تغير تنظيم النشاطات وتغير ذهنيات (عقليات) الأفراد تبعاً للتغيرات التنظيمية والتقنية.

- **التطور الاجتماعي:** حيث ساهم هذا التطور في تغير حاجات الأفراد إلى:

- حاجات تحقيق وحب الذات بالنسبة لأفراد المؤسسة.

- حاجات الإشباع والرضا بالنسبة للمستهلكين والزبائن.

فهذه الأسباب وما قبلها تشترك في نقاط أساسية وهي أن اعتماد المؤسسات للجودة الشاملة كان رغبة منها لمسايرة التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية السائدة الناتجة عن عولمة السوق، سعيًا منها للتكيف مع الحاجات الجديدة للزبائن والمستهلكين الذين أصبحت الجودة هي العامل المحرّك لسلوكهم، وكذا رغبات وحاجات أفراد المؤسسة نفسها، حيث أن مبادئ الجودة الشاملة تسعى لتحقيق الرضا والإشباع لكلا الطرفين سواء لأفراد المؤسسة أو المستهلكين والزبائن، ومن هنا ظهرت أهمية اعتماد المؤسسة لهذه الفلسفة الجديدة للجودة كوسيلة لتحسين مكانتها التنافسية حيث أصبحت مسعى العديد منها.

2-3 أسس وأهداف الجودة الشاملة.

إن مفهوم الجودة الشاملة يقوم على جملة من الأفكار تعتبر كأسس يقوم عليها، من أجل تحقيق

مجموعة من الأهداف، وسنتطرق في هذا المطلب إلى الأسس التي تقوم عليها الجودة الشاملة وأهدافها.

تقوم الجودة الشاملة على مجموعة من الأفكار والأسس تتلخص في: (LYONNET, 1991, p. 10)

- توسيع مجالات تحسين النشاط.

- أولوية الرقابة.

- تحديد الأسباب وتحليلها.
- اللأجودة مرفوضة وتساوي صفر خطأ (Zéro Défaut) وتساوي طموح، إتقان (جودة)، إرادة.
- الرقابة مسؤولية جميع أفراد المؤسسة كل في مستواه.
- الزبون هو المستعمل.
- التحكم في التكاليف من خلال التقييم.
- الجودة مصدر للربح.
- الجودة محتواة (متضمنة) في كامل نشاطات المؤسسة.
- ثقة الزبون والمستهلك ترتبط بسمعة المؤسسة.

إذن فهذه جملة من الأسس التي تسعى المؤسسة انطلاقاً منها تحقيق جملة من الأهداف، والتي

يلخصها البعض في: (حجازي، 2000، الصفحات 27-28)

- تخفيض تكاليف الإنتاج: حيث أن الجودة الشاملة تقوم على نظم تسييرية تخطط للإنتاج وفقاً لأسس فنية تساهم في تخفيض نسبة عدم المطابقة والوقت والجهد الضائعين وبالتالي تخفيض التكاليف.
- تلبية حاجات ورغبات الزبائن والمستهلكين: وذلك بإنتاج وتقديم سلع وخدمات مطابقة للمواصفات ولحاجات ورغبات هؤلاء الزبائن والمستهلكين، مع مسايرة تطوراتها وتغييراتها مع مرور الزمن.
- تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة في الأسواق العالمية: ذلك أن تحقيق الهدفين السابقين للجودة الشاملة، يساهم في تعزيز قدرة المؤسسة على تحقيق الجودة، مع تخفيض الأسعار دون أن يؤثر ذلك على أرباحها، وبالتالي تعزيز القدرة التنافسية لهذه المؤسسة، وتحقيقها لميزة تنافسية في السوق.

هذا وهناك من يلخص أهداف الجودة الشاملة في: (MARICOURT, les samourais

du management, 1993, p. 35)

1. أهداف خارجية: تتمثل في تقديم أفضل السلع والخدمات للزبائن والمستهلكين، وتحقيق أقصى إشباع لهم، من خلال تخفيض الأسعار، ويتطلب هذا الهدف تحديد الزبائن والمستهلكين والاستماع لحاجاتهم ورغباتهم.

2. أهداف داخلية: وتصنف إلى هدفين:

أ. اجتماعي: يتمثل في تحقيق المنفعة لأفراد المؤسسة وزيادة إنتاجيتهم من خلال تشجيع العمل الجماعي، وتنمية إحساس الاعتزاز لدى هؤلاء الأفراد بالانتماء إلى المؤسسة وتحفيزهم.

ب. اقتصادي: ويتمثل في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة، من خلال تحقيق الكفاءة والفعالية.

فمن ما سبق ذكره نستنتج أن الجودة الشاملة عبارة عن فلسفة تقوم على جملة من الأفكار والأسس التي تسعى لتحقيق جملة من الأهداف للمؤسسة تساعد على تحقيق التميز تنافسياً، من خلال تحقيق الجودة في كامل وظائف المؤسسة ونشاطاتها ومهامها التي تساعد على تخفيض التكاليف، وتحقيق الإشباع والرضا لكل من أفراد المؤسسة والمستهلكين، بواسطة تلبية حاجاتهم ورغباتهم.

2-4 مبادئ وشروط نجاح الجودة الشاملة.

إنّ نجاح تطبيق الجودة الشاملة بالمؤسسة يتوقف على احترام مجموعة من المبادئ والشروط، والتي سنتطرق لها في هذا المطلب.

تقوم الجودة الشاملة على جملة من المبادئ التي تساعدنا للوصول وتحقيق أفضل أداء ممكن، والتي

نذكر منها: (Préte, Juillet 1991, pp. 9-12)

أ- **المطابقة:** ويُقصد بها تحقيق المطابقة في السلع والخدمات مع حاجات ورغبات الزبائن والمستهلكين، من خلال ضمان مطابقة هذه السلع والخدمات للخصائص المحددة من طرف الزبون أو المستهلك، وكذا الحاجات الواضحة والضمنية له.

ب- **الوقاية:** وتمثل في الإجراءات التي تمنع حدوث الأخطاء، وتكتشفها.

ج- **القياس:** ويُقصد به قياس نسبة مطابقة السلع والخدمات المحققة والمقدمة للزبون أو المستهلك مع الحاجات الواضحة له، من أجل تحقيق التحسين المستمر.

د- **الإتقان (الامتياز، الجودة) (L'excellence):** وهي البحث والسعي لتحقيق صفر خطأ، من خلال التحكم الكلي في الجودة، رغم أن ذلك يكلف المؤسسة وقتاً وجهداً كبيراً.

هـ- **المسؤولية:** والتي توزع على جميع أفراد المؤسسة في كل المستويات والوظائف. هذا وهناك من يرى أن

مبادئ الجودة الشاملة تتمثل في: (Weill, 1994, p. 134)

- **الاندماج الكلي للإدارة:** فالإدارة مسؤولة على إنشاء سياسة للجودة واتخاذ القرارات المتعلقة بالابتكار وتطوير المنتج وتطبيق نظام الجودة بالمؤسسة.

- تماسك وترابط كل أفراد المؤسسة: من أجل تحقيق أهداف الجودة الشاملة من خلال تحفيز وتدريب وتأهيل هؤلاء الأفراد لتطبيق أفكار الجودة الشاملة بالمؤسسة.
- الاحتياط من الأخطاء الوظيفية: وتتمثل في القيام بنشاطات وقائية لاكتشاف الأخطاء والمشاكل قبل وقوعها.
- قياس الجودة: وتتمثل في قياس مدى فعالية المؤسسة في تحقيق أهداف الجودة بالاعتماد على إنشاء معايير موحدة للإنتاج وتحديد الأهداف ليتم مقارنتها بما هو منجز، تحديد انحرافات الأداء.
- تصافر كل الجهود من أجل تحقيق الأصفار الخمسة (5 Zéros): والمتمثلة في: صفر مخزون، صفر ورق، صفر مدّة، صفر خطأ، صفر عطب.
- التحسين المستمر للجودة (إستمرارية نشاط الجودة): La Continuité de l'action : qualité.

هذا بالنسبة للمبادئ التي تدعم نجاح تطبيق الجودة الشاملة بالمؤسسة، أما بالنسبة للشروط التي

يتوقف ويقوم عليها هذا النجاح فنذكر منها: (Prête, Juillet 1991, p. 12)

- إعداد قاعدة للجودة.
- الانطلاق في تطبيق الجودة الشاملة بتحفيز الإدارة العامة.
- المشاركة الجماعية لكل إطارات وأفراد المؤسسة.
- اعتماد التسيير بالمشاركة وتجنب المركزية في اتخاذ القرارات.
- تكوين وتدريب وتحفيز أفراد المؤسسة على مفاهيم الجودة الشاملة من أجل تحقيق فعالية في تنفيذ الأهداف.

هذا وهناك من يرى أن نجاح تطبيق الجودة الشاملة بالمؤسسة يتوقف على إنتاج سلع وخدمات

تتوفر فيها الشروط التالية: (Weill, 1994, p. 132)

- ترد على حاجات الزبائن والمستهلكين، وتحقق الأهداف الموضوعية للجودة.
- تشبع وتلبي انتظارات وحاجات المستهلكين ومتطلباتهم.
- تطابق المواصفات والخصائص الموضوعية والمطبقة.
- تطابق المتطلبات التعديلية والمنظمة للمؤسسات الأخرى.

- تساعد على تخفيض تكاليف المؤسسة وزيادة أرباحها.
- تحقق ميزة تنافسية للمؤسسة، وتعزز قدرتها التنافسية.
- هناك من يرى أيضا أن نجاح تطبيق الجودة الشاملة بالمؤسسة يستدعي: (يحياوي، 2001، صفحة 45)
- دراسة لوضعية المؤسسة في السوق لفترة طويلة.
- اعتماد التكنولوجيا كوسيلة لتطور المؤسسة وليس كأساس لتحويلها.
- مساهمة كل أفراد وعناصر المؤسسة في دراسة أي مشكلة تتعرض لها المؤسسة أي جعل الأفراد مسؤولون في كل المستويات.
- الاستعانة بوسائل تشخيصية وتحليلية مكملة لتقييم وتحسين الجودة.
- إذن فحتى تضمن المؤسسة تطبيق جيد للجودة الشاملة على أكمل وجه، من أجل تحقيق أقصى إشباع لكل من أفراد المؤسسة والمستهلكين والزبائن، لا بد عليها أن تحترم المبادئ والشروط السالفة الذكر.
- ومن خلال كل ما سبق ذكره نستنتج أن الجودة الشاملة هي:
- التكيف المستمر مع حاجات ورغبات الزبائن والمستهلكين.
- تحقيق أقصى إشباع للزبون والمستهلك، ولأفراد المؤسسة، وتلبية كافة متطلباتهم.
- تضمين مبادئ الجودة في كافة نشاطات ووظائف ومهام المؤسسة.
- جعل الجودة مسؤولية كل فرد بالمؤسسة.
- وسيلة لمسايرة عوامة السوق، وما رافقها من تغيرات اقتصادية، تكنولوجية، اجتماعية.
- وسيلة لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، وتعزيز قدرتها التنافسية.
- وبذلك فقد أصبحت الجودة الشاملة مسعى العديد من المؤسسات من بينها الأندية الرياضية، والتي تعمل على تنسيق وتوجيه الجهود من أجل تحقيقها وتحسينها في المؤسسة وهذا ما يطلق عليه إدارة الجودة الشاملة (TQM)، أو تسيير الجودة الشاملة، وهذا ما سنتطرق إليه في العنصر الموالي.

3- إدارة الجودة الشاملة

لقد ساهمت التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية الناتجة عن عوامة السوق، وزيادة حدة المنافسة بين المؤسسات إلى تغيير نظرة هذه الأخيرة من التركيز على جودة مواصفات السلعة أو الخدمة فقط

إلى نظرة أشمل وأوسع تركيز على جودة كل عمليات وأنشطة و مراحل العمل بالمؤسسة باعتمادها لما يسمى بالجودة الشاملة، من أجل تحقيق أقصى إشباع للزبائن و المستهلكين، ولكن تحقيقها وتجسيدها في المؤسسة يتطلب تنسيق وتوجيه لكل الجهود من خلال ما يسمى بإدارة الجودة الشاملة (TOTAL QUALITE MANAGEMENT) التي سنتطرق إليها في ما سيأتي من حيث: التعريف، الأهمية والأهداف، الأسس والمبادئ، ومراحل تطبيقها.

3-1 تعريف إدارة الجودة الشاملة

نظرا للأهمية الكبرى لإدارة الجودة الشاملة بالنسبة للمؤسسات فقد لقي تعريفها اهتماما كبيرا من قبل الباحثين، وفيما يلي جملة التعاريف التي تتعلق بها:

هناك من ينظر إلى إدارة الجودة الشاملة على أنها طريقة أو فلسفة للتسيير تتضمن مجموعة من الأفكار تهدف إلى إشباع حاجيات الزبون من خلال تحقيق الجودة الشاملة في جميع العمليات، وهذا ما توضحه التعاريف التالية:

- بالنسبة لمنظمة المقاييس العالمية ISO فتعرف إدارة الجودة الشاملة «طريقة لتسيير المؤسسة تركز على الجودة (باعتبارها مجموعة خصائص في السلعة أو الخدمة تعطي لها أهلية إشباع الحاجات المعلنة والضمنية) تركز على مساهمة جميع الأفراد، وتسعى للنجاح لمدة طويلة بواسطة إشباع حاجات الزبائن وتوفير مزايا من أجل جميع أفراد المؤسسة والمجتمع» (HUBERAC, 1998, p. 113).

- كما تعرف إدارة الجودة الشاملة على أنها: «إستراتيجية للتسيير تشمل كل المؤسسة بما فيها نشاطات الأفراد ومحيط هذه المؤسسة من أجل تحديد وإشباع أهداف الجودة المستنبطة من متطلبات الزبون» (GERDF KAMISK, 1994, p. 119).

- وتعرف إدارة الجودة على أنها: « فلسفة إدارية تهدف إلى تحقيق التحسين المستمر في جودة أداء جميع العمليات والمنتجات وكذلك الخدمات في المؤسسة » (علي، 2000، صفحة 498)

- أما 1986 DEMING فيعرفها بأنها: «فلسفة إدارية مبنية على أساس إرضاء المستفيد وتحقيق احتياجاته حاضرا ومستقبلا» (الطراونة، 2002، صفحة 36).

هناك أيضا من ينظر لإدارة الجودة الشاملة على أنها نظام متكامل تتفاعل فيه جميع عناصر المؤسسة من عمليات وأفراد ونشاطات لتحقيق هدف عام ونهائي هو تحقيق الإشباع والرضا للزبون والمستهلك ومن بين التعاريف التي توضح هذه النظرة نورد ما يلي:

- تعرف إدارة الجودة الشاملة على أنها: «نظام فعال لتكامل جهود كل أقسام المؤسسة لتحسين وتطوير الجودة من خلال استخدام العنصر البشري والموارد المالية المتاحة بهدف إشباع حاجات الزبون، وتحقيق رغباته» (الشمي، 2002).

أيضا هناك من يعرفها على أنها: «نظام يتضمن مجموعة من الفلسفات الفكرية المتكاملة والأدوات الإحصائية، والعمليات الإدارية المستخدمة لتحقيق الأهداف، ورفع مستوى رضا الزبون والموظف على حد سواء» (حمّود، 2000، صفحة 75)

مما سبق نلاحظ أنه على الرغم من اختلاف وتعدد تعريف إدارة الجودة الشاملة فإن هدف هذه الأخيرة هو البحث عن إشباع حاجات ومتطلبات الزبون الحالية والمحتملة، أي خدمة المستهلك والبحث عن رضائه ووفائه للمؤسسة ولأجل الوصول إلى هذه الغاية فإن الأمر يتطلب إحداث تغييرات جذرية وعميقة في ثقافة المؤسسة، وفي هذا الإطار يرى البعض أن إدارة الجودة الشاملة هي: «فلسفة إدارية حديثة تأخذ شكل منهج أو نظام إداري شامل، قائم على أساس إحداث تغييرات إيجابية جذرية، لكل شيء داخل المؤسسة بحيث تشمل هذه التغييرات: الفكر، والسلوك، القيم، المعتقدات التنظيمية، المفاهيم الإدارية، نمط القيادة الإدارية، نظم وإجراءات العمل والأداء...إلخ، من أجل تحسين وتطوير مكونات المؤسسة للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها (سلع وخدمات)، وبأقل تكلفة بهدف تحقيق أعلى درجة من الرضا لدى زبائننا، عن طريق إشباع حاجاتهم ورغباتهم، وفق ما يتوقعونه، بل يتخطى هذا التوقع تماشيا مع إستراتيجية تدرك أن رضا الزبون وهدف المؤسسة هما هدف واحد، وبقاء المؤسسة ونجاحها و استمراريتها يعتمد على هذا الرضا، وكذلك على رضا كل من يتعامل معها من غير الزبائن كالموردين وغيرهم» (عقيلي، 2001، صفحة 31)

فهذا التعريف قدم لنا معنا كافيا ووافيا لإدارة الجودة الشاملة إذ نستطيع الخروج باستنتاج هو: أن إدارة الجودة الشاملة عبارة عن فلسفة أو مجموعة من الأفكار تترجم على شكل نظام يسير وفق إستراتيجية إدارية تتبعها المؤسسة لتحقيق جودة شاملة تمس جميع الأنشطة والأفراد والوظائف...إلخ. من خلال تطبيق

عمليات التحسين المستمر، و تنسيق جميع الجهود لتحقيق رضا الزبون والموظف على حد سواء. و من خلال مجمل ما سبق ذكره من تعاريف يمكن أن نستنتج ما يلي:

- أن إدارة الجودة الشاملة هي مجموعة أفكار عملية تقوم على أساس التحسين المستمر في جميع عمليات و نشاطات المؤسسة.

- عملية التحسين هذه ولأنها شاملة فهي تتطلب تكاثف الجهود الجماعية لتحقيق الجودة في جميع العمليات بغرض إشباع متطلبات الزبون الحالية والمستقبلية.

- لتحقيق هذه الغاية فإن إدارة الجودة الشاملة تتطلب إحداث تعديلات وتغيرات في نمط وأسلوب التسيير في المؤسسة.

- هذه التغيرات يجب أن تشمل أيضا القيم والمعتقدات وإجراءات العمل في المؤسسة لتصب جميعها في هدف واحد وهو رضا الزبون.

- إن هذا الهدف يجب أن يتماشى واستراتيجية المؤسسة لأن بقاء المؤسسة ونجاحها وقدرتها على تحقيق النمو يعتمد ويرتبط أشد الارتباط بوفاء ورضا المستهلك.

عموما فإن تطبيق إدارة الجودة الشاملة و بناء على ما سبق ذكره فإنه يساعد وإلى درجة كبيرة المؤسسة على خلق أفضلية تنافسية مقارنة بمنافسيها مما يدعم قدرتها على البقاء والاستمرارية.

3-2 أهمية و أهداف إدارة الجودة الشاملة.

3-2-1 أهمية إدارة الجودة الشاملة: ترجع أهمية تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة

لأسباب عديدة نحاول التعرف عليها في هذا المطلب، بالإضافة إلى الأهداف التي تسعى لتحقيقها:

تعود أهمية إدارة الجودة الشاملة لجملة من الأسباب نذكر منها:

- التغيير المستمر و المتسارع والشامل لكل عناصر المحيط والمتمثلة في: (LYONNET, 1991, p. 8)

- **عولمة السوق:** والتي كانت نتيجة لنشأة بعض المنظمات والاتفاقيات مثل منظمة التجارة العالمية

O.M.C، أو اتفاقية GATT (الاتفاق العام للتعرفة الجمركية والتجارية)، واتفاق الناقتا (اتفاق

شمال أمريكا للتجارة الحرة)، حيث ساهمت في تحرير المبادلات التجارية وفتح السوق الدولية، مما أدى إلى

تصاعد حدة التنافسية بين المؤسسات، وتنامي التكتلات الاقتصادية.

- **التطورات التكنولوجية:** والتي كانت سببا في تطوير تقنيات الإنتاج، والتعقيد المتزايد للسلع والخدمات.

- التطورات الاجتماعية: والتي أدت إلى تطور الحاجات و تنوعها لدى الأفراد.
- انتشار بعض الظواهر السلبية: كإخفاض مستوى الجودة، زيادة الوقت المخصص للعمليات الإنتاجية والرقابة عليها وزيادة شكاوي الزبائن وانتقاداتهم. (البكري، 1998، صفحة 370)
- عدم كفاءة وفعالية الأساليب الجزئية الغير المتكاملة في تحسين أساليب التسيير. (السلمي، 1995، صفحة 24)

فهذه الأسباب أدت إلى ضرورة اعتماد المؤسسة ل :

- الجودة كوسيلة تنافسية، من أجل زيادة حصتها في السوق، والانضمام إلى منظمة التجارة العالمية .
(مصطفى، 1999، صفحة 567)

- تقنيات جديدة في تسيير وظائف المؤسسة. (السلمي، 1995، صفحة 24)
- نظام تسيير متكامل يأخذ كل من الموارد البشرية والتكنولوجية بعين الاعتبار في عملية التحسين.
(هلال، 1999، صفحة 73)

أمام هذه الأسباب وما تتطلبه لمواجهتها وجدت المؤسسة نفسها مجبرة على اعتماد الجودة الشاملة لتسييرها، لمواجهة تحديات المنافسة، ومن هنا ظهرت أهمية تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة.
3-2-2 أهداف إدارة الجودة الشاملة: إن المؤسسة من خلال اعتمادها وتطبيقها لفلسفة إدارة الجودة الشاملة تسعى لتحقيق العديد من الأهداف نذكر منها:

- تحديد الحاجات والمتطلبات الحقيقية للزبائن والمستهلكين. (ASTOURIC, AVRIL 1997, p. 30)

- العمل على تلبية حاجيات هؤلاء الزبائن والمستهلكين، من خلال تقديم سلع وخدمات مطابقة للمواصفات، وتطويرها حسب حاجاتهم ورغباتهم. (عبيد علي، 2000، صفحة 27)
- توقع حاجات الزبون مستقبلا، والعمل من أجل تلبيتها، لجذب المزيد من الزبائن والمحافظة على الحاليين منهم. (عقيلي، 2001، صفحة 41)

- ضمان التحسين المستمر والشامل لكل نشاطات المؤسسة ووظائفها، وزيادة قدرتها على التطور.
(السلمي، 1995، صفحة 40)

- تمكين المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية في الأسواق العالمية في ظل التنافسية الحادة. (حجازي، 2000،
صفحة 28)

- زيادة ربحية المؤسسة عن طريق زيادة حصتها السوقية الناتجة عن الكفاءة الإنتاجية، بتخفيض التكلفة،
وتحسين الجودة في نفس الوقت. (عقيلي، 2001، صفحة 81)

- تشجيع فكرة العمل الجماعي بالمؤسسة (MARICOURT, les samourais du
management, 1993, p. 35)

- منح حق اتخاذ القرارات المتعلقة بالجودة، لتحسين مجالات العمل المشترك. (الخزامي، صفحة 27)
التكيف مع التغيرات التقنية والاقتصادية والاجتماعية بما يخدم تحقيق الجودة المطلوبة. (عقيلي، 2001،
صفحة 41)

إذن هذه أهم الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة من خلال تطبيقها لإدارة الجودة الشاملة، والتي
تشارك أغلبها في نقطة رئيسية تتمثل في العمل على تحقيق أقصى درجة من الإشباع والرضا لدى
المستهلك أو الزبون بشكل مستمر، يساعد المؤسسة على تحقيق مستوى عالي من الجودة يمكنها من
الحصول على ميزة تنافسية وتدعيم قدرتها التنافسية.

وفي ضوء ما تطرقنا إليه نستنتج مجموعة من المتطلبات يتوقف عليها نجاح تطبيق فلسفة إدارة
الجودة الشاملة للمؤسسة نذكر منها:

- التمهيد قبل التطبيق: إذ لا بد من زرع قناعة وسط العمال بضرورة اعتماد فلسفة إدارة الجودة الشاملة
من خلال شرح أهمية وأهداف، وفوائد تطبيق هذه الفلسفة، وتدريبهم على أساليبها وأدواتها، الشيء الذي
يساعد على تهيئة بيئة ملائمة لضمان نجاح تطبيق هذه الفلسفة، وتنمية روح الثقة والتعاون بالمؤسسة.
(عقيلي، 2001، صفحة 112)

- التخطيط الإستراتيجي: إذ يجب على المؤسسة وضع خطة إستراتيجية تشمل الأهداف والإجراءات
والسياسات التي تسيروها وفقها المؤسسة انطلاقاً من دراسات تشمل المؤسسة ومحيطها. (الطراونة، 2002،
صفحة 37)

- تدريب العاملين على تبني مفاهيم وأساليب إدارة الجودة الشاملة: و ذلك بتدريب أفراد المؤسسة على المهارات والقدرات والأدوات اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال برامج تدريبية تساعد على تحسين مستوى أدائهم. (اللوزي، 1999، صفحة 237)

- التركيز على الزبون والمستهلك: ويقصد به التركيز على تحديد حاجات الزبائن والمستهلكين ورغباتهم والعمل على تلبيتها، وأخذ آرائهم بعين الاعتبار، انطلاقاً من الدراسات والأبحاث التسويقية المتعلقة بهم، وقياس مدى رضاهم عن الخدمات والسلع المقدمة لهم. (يحصية، 2003، صفحة 180)

- منح حق الفرد في اتخاذ القرارات، ووضع الأهداف، وحل المشاكل، والمشاركة في عمليات التحسين المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة. (CLAUD YVES BERNERD, 2000, p. 127)

- اعتماد سياسة وأساليب وأدوات إحصائية للرقابة على الجودة. (الطراونة، 2002، صفحة 37)

- توفير معايير لقياس الجودة: حيث أن توفر هذه المعايير يجعل العاملين ملزمين على التقيد بها، وبالتالي ضمان أفضل أداء، وتقديم أفضل للمنتجات والخدمات. (اللوزي، 1999، صفحة 239)

- التزام المؤسسة بشراء مواد أولية مطابقة للمواصفات، مع اعتماد طرق علمية في استلامها و فحصها وتخزينها، لضمان إنتاج منتجات ذات جودة عالية. (الطراونة، 2002، صفحة 37)

فهذه بعض الشروط والمتطلبات التي لا بد من توفرها من أجل نجاح تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة، حيث أن غياب أحدها أو بعضها سيؤدي إلى خلل في تطبيق هذه الفلسفة.

ومما سبق نستنتج أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة هو مفهوم أوسع وأشمل من الجودة، إذ تقتصر هذه الأخيرة على جودة المنتج فقط، في حين أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة يشمل المؤسسة ككل من خلال إستراتيجية لتسيير شامل للجودة بالمؤسسة له أسسه ومتطلباته وأهدافه التي يضع في مقدمتها رضا زبائن وموظفي ومسيري المؤسسة على حد سواء، لا الزبون أو المستهلك فقط كما هو الحال في جودة المنتج.

3-3 أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة:

إن إدارة الجودة الشاملة ليست مجرد فلسفة ومجموعة أفكار تتبناها المؤسسة أو تؤمن بها، وإنما هي عبارة عن تجسيد لهذه الأفكار داخل المؤسسة، والتطبيق الفعلي لها لتحقيق الأهداف التي تسعى إليها ولكن ذلك يقوم على أسس ومركزات ومجموعة من المبادئ، التي سنتعرف عليها في ما يلي:

إن تطبيق أسس إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة يستند أو يبنى على مجموعة من الأسس والمرتكزات نذكر منها أن:

- الجودة هي تحقيق لرغبات المستهلك والزبون وتلبية لتوقعاتهم. (مصطفى، إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000، صفحة 58)

- الزبون والمستهلك هما محور وأساس المؤسسة. (السلمي، 1995، صفحة 30)

- الزبون هو الذي يحدد الجودة.

- الجودة مسؤولية جميع أفراد المؤسسة، وشاملة لجميع أجزائها. (GERDF KAMISK, 1994, p. 121)

- ترابط وتكامل العمليات والإجراءات. (السلمي، 1995، صفحة 30)

- التحسين المستمر لكل العمليات.

- تحسين مستوى الجودة هو هدف المؤسسة. (GERDF KAMISK, 1994, p. 121)

- الجودة مصدر للميزة التنافسية. (السلمي، 1995، صفحة 30)

فهذه إذن بعض الأسس التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة والتي تعني أن الجودة الشاملة لكل عمليات ونشاطات وأفراد المؤسسة هي الطريقة المثلى لإشباع حاجات ورغبات الزبائن والمستهلكين، ومصدر لتحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة، ولكن هذه الأسس والمرتكزات يجب أن تدعم بمجموعة من المبادئ التي تساعد المؤسسة للوصول إلى أفضل أداء ممكن ولتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة على أكمل وجه نستطيع أن نذكر ما يلي:

- الاعتماد على الاتصالات الأفقية والرأسية مع التعاون بين الأفراد والجماعات ومنحهم حق التصرف، وتدريبهم على طرق وأدوات الجودة. (الخزامي، صفحة 29)

- الالتزام طويل الأجل بإحداث التطور المستمر في كل العمليات والأنشطة.

- إتباع أساليب فعالة للإشراف والتدريب، وتحقيق التكامل والترابط بين أجزاء المؤسسة. (الخزامي، صفحة 29)

- التركيز على العمليات والنتائج معا: أي عدم التركيز على مراقبة المنتجات النهائية فقط وإنما يجب أن تشمل هذه الرقابة العمليات الإنتاجية أيضا، وذلك لتفادي إنتاج سلع معيبة.

-الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها: وذلك بتوفير واستخدام معايير للقياس أثناء الإنتاج من أجل تفادي الأخطاء والعيوب التي قد تظهر في المنتجات، ولضمان مطابقة هذه الأخيرة بالمواصفات المعيارية وذلك ما يساعد على تخفيض التكاليف وزيادة الإنتاجية. (البكري، 1998، صفحة 374)

-إتباع المنهج العلمي في اتخاذ القرارات: أي اتخاذ القرارات الإستراتيجية بناء على الحقائق لا على التوقعات والتكهنات، وذلك يتوقف على فاعلية نظام معلومات المؤسسة، ومعلومات التغذية العكسية بالتركيز على المعلومات التي تخص السوق والبيئة التنافسية. (يحصية، 2003، صفحة 182)

-بناء علاقات فعالة مع كل من المورد والزبون، مع منحهم حق المشاركة في التخطيط، واتخاذ القرارات. (السلمي، 1995، صفحة 32)

-التحسين المستمر: ويقصد به «المراقبة المستمرة لكل مراحل العمليات دون توقف، حيث يتم تحديد الأخطاء مسبقا ومعرفة أسبابها ومعالجتها قبل وقوعها والتطلع باستمرار إلى طرق أفضل لتقديم المنتج بشكل يواكب تغيرات متطلبات الزبون والمستهلك» (الطراونة، 2002، صفحة 37)

-إشراك الزبائن والمستهلكين في شؤون الجودة: من خلال النقاشات معهم لتقصي آراءهم عن منتجات المؤسسة، الشيء الذي يساعد على معرفة حاجات ورغبات هؤلاء الزبائن والمستهلكين والعمل على تلبيةها وتحسين مستوى الجودة بالنسبة للمؤسسات المنافسة ومن بين الأساليب التي اعتمدها المؤسسة لتحقيق ذلك نجد ما يسمى بـ «نشر وظيفة الجودة»، وقد ظهر هذا الأسلوب وأُعيد من قبل المؤسسات اليابانية عام 1978، بالإضافة إلى المؤسسات الأوروبية التي عرفت أرباحا كثيرة بتبنيها له، هذا الأسلوب يتمثل في اجتماع مجلس يتكون من مسؤولين وتقنيين وتجاريين وزبائن، وذلك كل فترة، لأجل التعرف على ظروف السوق، وحاجات الزبائن والمستهلكين. (GOGUE, p. 98)

فهذا الأسلوب يعمل على استعمال آراء الزبون وتوظيفها لتساعد في تصميم المنتج واختيار خصائصه ومواصفاته حسب رغبات ومتطلبات هذا الزبون، هذا مع مقارنة منتجات المؤسسة مع منتجات المنافسين من أجل العمل على تحسينها بشكل أفضل منها. (مصطفى، إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000، صفحة 57)

هذه بعض المبادئ التي يمكن أن تدعم بها المؤسسة تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة وتساهم في تحقيقها وتطبيقها بأفضل صورة أو طريقة ممكنة.

3-4 مراحل إدارة الجودة الشاملة:

إن عملية تبني المؤسسة لأفكار إدارة الجودة الشاملة ومحاولة تطبيقها وترسيخها، ليس بالأمر السهل إذ أن ذلك يتطلب المرور بالعديد من المراحل، وإحداث العديد من التغييرات في جميع مجالات أنشطة وعمليات المؤسسة، التي سنتعرف عليها في ما سيلي.

يتم تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالعديد من المراحل:

تتمثل المرحلة الأولى في محاولة ترسيخ وبناء ثقافة تنظيمية جديدة بالمؤسسة لتهيئة البيئة الملائمة للتطبيق (البكري، 1998، صفحة 380) ويقصد بالثقافة التنظيمية «مجموعة من المعتقدات والمبادئ والقيم غير الرسمية التي تشكل القواعد الأساسية التي توجه وتنظم أنماط السلوك الفردي أو الجماعي داخل المؤسسات وتؤثر فيه» (هيجان، 1997، صفحة 104) عملية تغيير الفلسفة والثقافة التنظيمية تتطلب جهوداً كبيرة من طرف المسير لكي يجعل الأفراد يتبنون ثقافة جديدة تتوافق مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة وتتوافق مع المحيط الداخلي والخارجي، كما تتطلب وضع خطة لتسير وفقها، كما تتطلب أيضاً تقييم مدى استعداد أفراد المؤسسة لهذا التغيير، وهذا كله يتوقف على القيادة التي يتم اختيارها لتقود عملية التحول والتغيير، بحيث يشترط أن تكون قادرة على تكوين فريق عمل متعاون ومشجعة على تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة. (عقيلي، 2001، صفحة 97)

بعد مرحلة تهيئة البيئة الملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة تأتي المرحلة الثانية وهي مرحلة التخطيط الإستراتيجي للجودة الشاملة أي بداية التحسيد الفعلي لها، ويقصد به: «عملية وضع أهداف على المدى الطويل والخطوات اللازمة لتحقيقها للحصول على خطة إستراتيجية للجودة الشاملة» (اللوزي، 1999، صفحة 244) ويتطلب تحليل للمجالات المختلفة للعمليات التي تحتاج لتحسين مثل: القيادة، المعلومات الموظفين العمليات التجارية والصناعية، والنتائج مع ربطها بالأهداف الرئيسية للمؤسسة المتمثلة في إرضاء الزبون والموظفين والمسيرين على حد سواء وذلك من أجل وضع خطة إستراتيجية، مروراً بالخطوات التالية:

3-4-1- تحديد الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة: حيث يتم وضع أهداف على المدى الطويل تشمل مجموعة من التغييرات وفي شتى المجالات حيث تمس ثقافة المؤسسة، عملياتها سياساتها، إجراءاتها ... (عقيلي، 2001، صفحة 79)

3-4-2-تحليل بيئة العمل الداخلية: أي يتم تحليل البيئة داخليا من أجل اكتشاف نقاط القوة واستثمارها واكتشاف نقاط الضعف ومعالجتها.

3-4-3-تحليل البيئة الخارجية: ويقصد بذلك تحليل البيئة التنافسية ومحيط المؤسسة من اكتشاف الفرص واستثمارها، ونقاط التهديد لمواجهتها.

3-4-4-وضع خطة إستراتيجية: تتضمن الأهداف الموضوعية، وتتلاءم مع الظروف البيئية لتسير وفقها المؤسسة (يحضية، 2003، صفحة 183). بعد وضع الخطة التي يتم وفقها العمل لتنفيذ إستراتيجية الجودة الشاملة، يبدأ العمل في المرحلة الثالثة وهي: وضع الإطار التنظيمي الملائم لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، ويتم ذلك من خلال:

- تغيير الهيكل التنظيمي المعتمد: حيث يتم استبدال الهيكل التنظيمي ذا الطابع العمودي الطويل بالهيكل التنظيمي ذا الطابع الأفقي المتميز بالترابط والتناسق بين هياكله الفرعية التي يتكون منها. (يحضية، 2003، صفحة 183)

-إعادة تصميم وهندسة العمليات والوظائف: أي إدخال تغييرات أساسية وجذرية على العمليات والأساليب والإجراءات بشكل يتلاءم مع الإستراتيجية الموضوعية. (عقيلي، 2001، صفحة 94)

-توزيع السلطات والمسؤوليات والصلاحيات الجديدة على أفراد المؤسسة.

-تشكيل فرق العمل على جميع المستويات من الأفراد ذوي القدرات والمهارات.

-تشكيل مجلس الجودة من رؤساء لهم الخبرة الكافية.

-توفير الوسائل والموارد المادية والفنية والتكنولوجية والبشرية اللازمة لتحقيق الجودة الشاملة. (يحضية، 2003، صفحة 183)

-تدريب العمال المسيرين على فلسفة إدارة الجودة الشاملة وأدواتها وأساليبها والتي نذكر منها: (البكري، 1998، الصفحات 386-398)

أ- تحليل العمليات: ويتم فيها تحليل طرق العمل، بتجزئة العملية ومراحلها، للتعرف على المشكلة، ووضع الحلول الممكنة لها، ومناقشة هذه الحلول قبل تنفيذها، واختبارها.

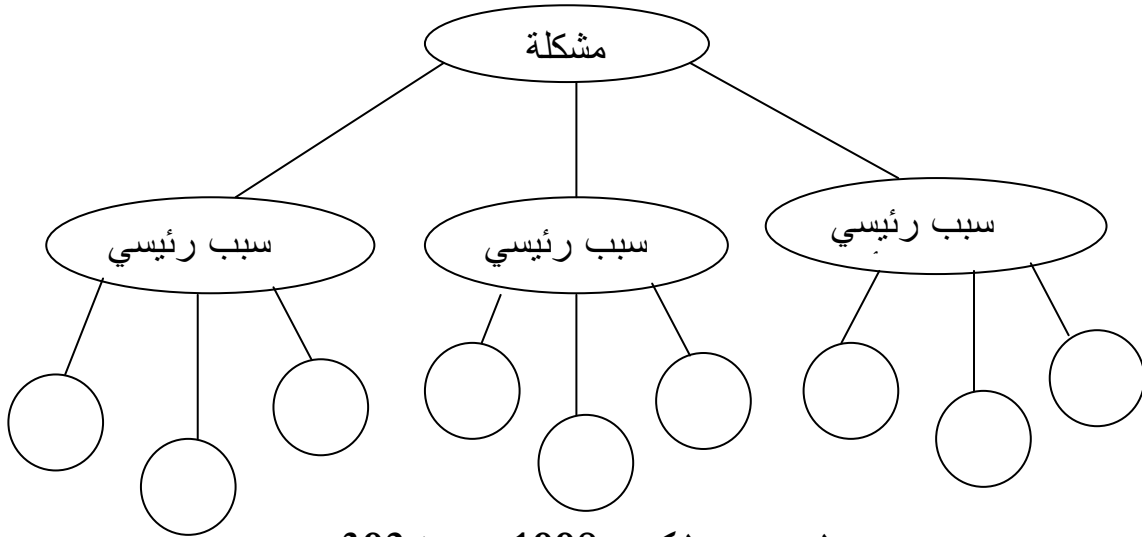
ب- خرائط السبب والنتيجة (هيكل السمكة): ويطلق عليها مخططات ايشيكاوي (diagramme de Ichikawa)، وتقوم بمهمة التحليل المتسلسل لأسباب الأخطاء، بتحديد الأكثر أهمية على العظام

الرئيسية، والأقل أهمية على العظام الفرعية. (MARICOURT, les samourais du management, 1993, p. 38)

يتم رسم هذه المخططات بعدة أشكال منها:

1- خرائط المخاطرة (شجرة الأخطاء): (البكري، 1998، صفحة 391) وتوضح فيها المشكلة الرئيسية على الأساس أو الجذر، والذي تتفرع عنه الفروع الرئيسية الموضح عليها الأسباب الرئيسية للمشكلة، بينما توضح الأسباب الثانوية على الفروع الثانوية، وهذا ما يوضحه الشكل (1) الموالي:

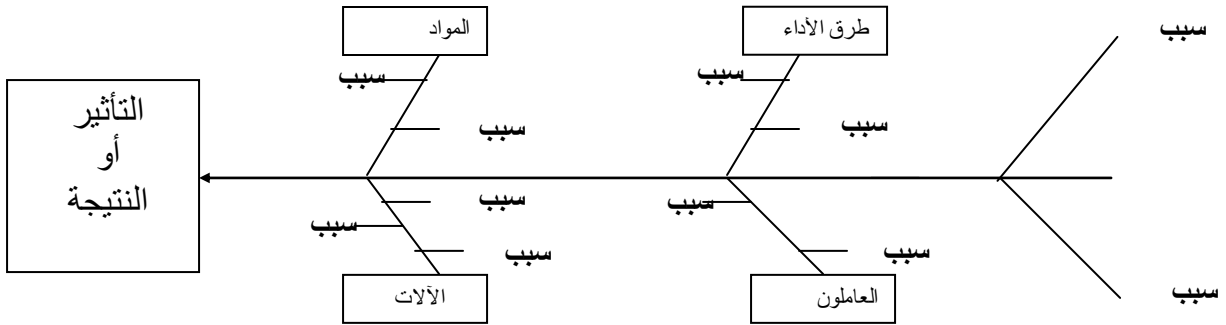
شكل (1): شجرة الأخطاء (المشاكل)



المصدر : (البكري، 1998، صفحة 392)

2- خرائط السمكة (هيكل السمكة): حيث توضح المشكلة الأساسية في مكان الرأس، أما الأسباب فتوضح على العمود الفقري (السلسلة الفقرية)، حيث تبين الأسباب الرئيسية على العظام الرئيسية، أما الأسباب الفرعية فتبين على العظام الفرعية ويستعان بهذا النموذج لدراسة مسببات المشكلة حسب مستوياتها، ودرجة أهميتها في المشكلة ليتم البحث عن حلول لها حسب الأولوية والشكل (2) يوضح هذا النموذج:

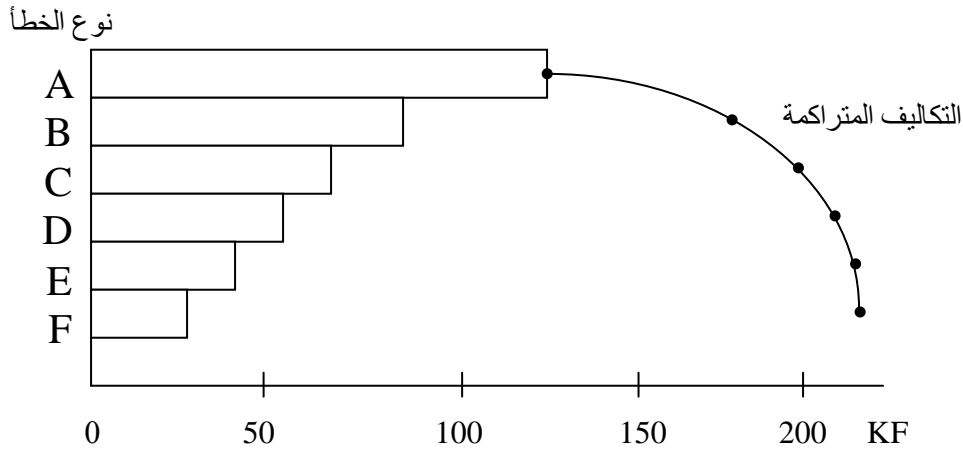
الشكل (2) مخطط يمثل هيكل السمكة (علاقات السبب والنتيجة).



المصدر: (مصطفى، إدارة الإنتاج والعمليات في الصناعة والخدمات، 1999، صفحة 594)

جـ. تحليل باريتو (ANALYSE DE PARETO) : صاحب هذا التحليل هو الاقتصادي الإيطالي **Vil Fredo Pareto**، وهو عبارة عن تحليل بياني للمعطيات بهدف مساعدة فريق العمل على تحديد المشاكل التي يوجب أن تولى لها أولوية وأهمية، وذلك على منحنى بياني يوضح المحور العمودي له الفئة موضوع الدراسة (مثل نوع الأخطاء، نوع القطع (الوحدات) المعيبة)، مرتبة حسب درجة أهميتها ترتيباً تنازلياً، حيث تتموقع أكثرها أهمية في الأعلى، أما المحور الأفقي فتوضح فيه سعة الفئات (عدد الأخطاء، تكاليف الأخطاء، نسبة الوحدات المعيبة...) على شكل مستطيلات مرتبة جنبا إلى جنب، وغالبا ما يكمل المنحنى خط يوضح تراكم السعة بدءاً من الفئات الأعلى، حتى الفئات الدنيا (من أجل تكملة النسبة 100%) (GOGUE, p. 82) وهذا ما يوضحه الشكل (3) الذي يمثل منحنى PARETO للتكاليف.

شكل (3) :منحنى PARETO للتكاليف :



SOURCE :

(GOGUE, MANAGEMENT DE LA QUALITE,ECONOMICA, p. 83)

هذا ويتم الحصول على هذا المنحنى بـ: وضع قائمة لكل الأسباب المحتملة، ثم مراقبة العمليات لوقت يتم فيه تحديد مدى تكرار حدوث كل سبب، ليتم بعدها ترتيب هذه الأسباب حسب أهميتها تنازلياً، ليتم توضيح ذلك من خلال منحنى يظهر تكرار الحدوث بواسطة مستطيلات أو أعمدة، تمثل الأطول منها المشاكل ذات الأهمية والتي تحتاج إلى حل أسرع. (البكري، 1998، الصفحات 393-394)

ويعتبر منحنى PARETO أداة من أدوات الرقابة التي تساعد على تحديد وتصنيف المشاكل حسب درجة أهميتها، ويقوم مفهومه على أساس هو أن: عوامل أو مدخلات قليلة قد تسهم بنسبة كبيرة من النتائج التي قد تكون أخطاءً أو عيوباً ويشار إلى ذلك بقاعدة (20/80) والتي تعني أن 80% من المشاكل تنجم عن 20% من الآلات، و أن 80% من عيوب المنتجات تنتج عن 20% من مسببات هذه العيوب. (مصطفى، إدارة الإنتاج والعمليات في الصناعة والخدمات، 1999، الصفحات 584-585)

هذا وبعد تهيئة كل الظروف والموارد اللازمة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية للجودة الشاملة تأتي المرحلة

الثالثة وهي:

3-4-5- مرحلة التنفيذ والتطبيق: ويتم فيها تنفيذ وتطبيق ما جاء في الخطة الاستراتيجية لتجسيد فلسفة إدارة الجودة الشاملة للمؤسسة، وذلك بتضافر جهود كل من المديرين والعمال. (اللوزي، 1999، صفحة 247)

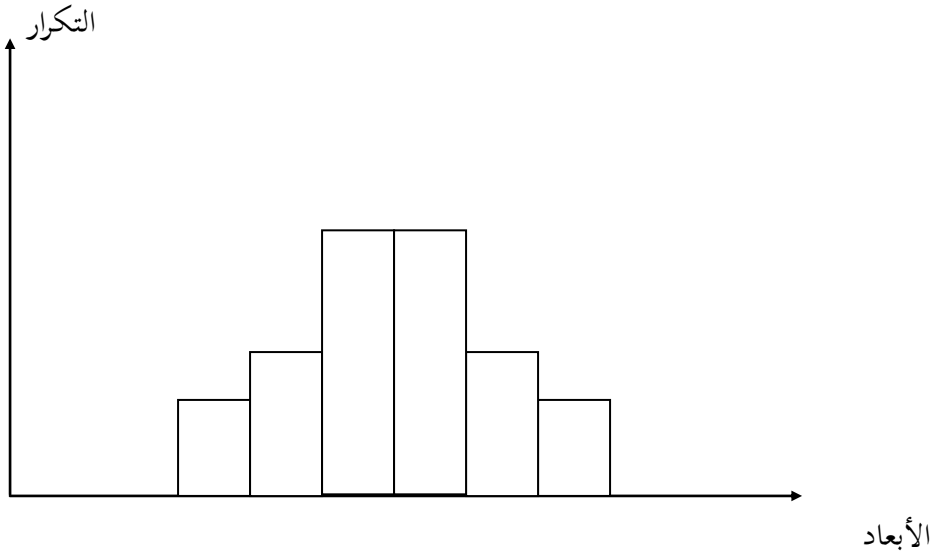
إن عملية تنفيذ وتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة ترافقها عملية أخرى مهمة والمتمثلة في المرحلة الرابعة وهي: (يحضية، 2003، صفحة 183)

1- مرحلة مراقبة تنفيذ استراتيجية الجودة الشاملة: وتتمثل في استخدام مختلف الأساليب والأدوات الكمية والإحصائية للرقابة، للتأكد من تنفيذ استراتيجية الجودة الشاملة كما هو مخطط، وتحقيق الأهداف الموضوعية في الخطة، ولكن استخدام هذه الأساليب والأدوات يتطلب تدريب العمال على كيفية استخدامها، ومن بين هذه الأدوات نذكر: (البكري، 1998، الصفحات 398-407)

1- الأدوات الإحصائية الأساسية المتمثلة في:

أ. المدرج التكراري: وهو عبارة عن أعمدة تظهر التوزيع التكراري، ويستعان به لتقدير الانحرافات، كما يوضح الشكل (4).

شكل (4): المدرج التكراري.



المصدر: (البكري، 1998، صفحة 399).

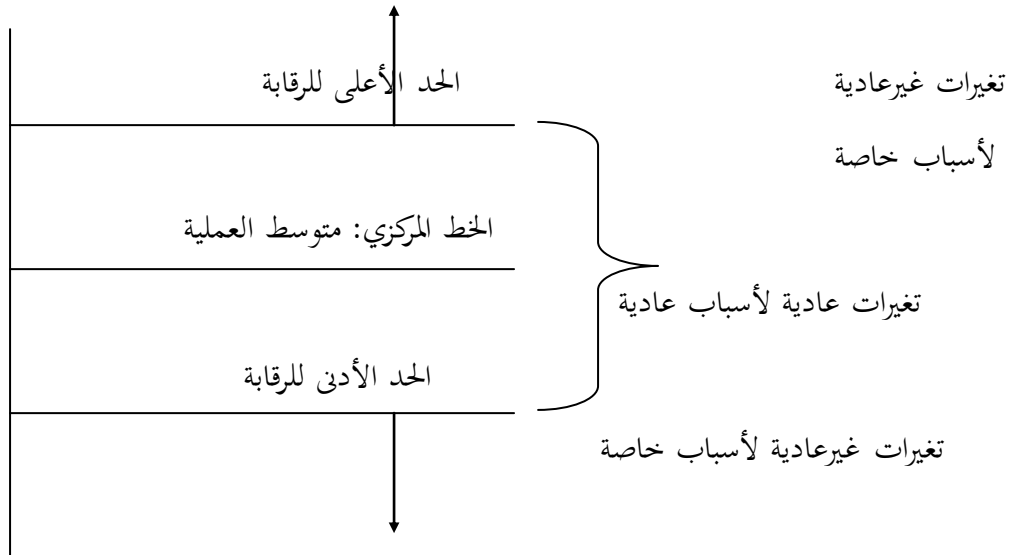
ب. الارتباط: ويستعان به لقياس العلاقة بين متغيرين .

ج. المتوسط، المدى، الانحراف المعياري: كلها أدوات إحصائية تساعد على توضيح الانحرافات.

2. الانحرافات العادية وغير العادية: فظهور الانحرافات العادية يعني أن العمل في حدود الرقابة الموضوعية، أما الانحرافات غير العادية تدل على أن العملية خارجة عن نطاق التحكم ويجب النظر فيها.

3. خرائط المراقبة: وهي عبارة عن وسيلة إحصائية لتحديد ما إذا كانت القراءات الخاصة بعملية ما ناتجة عن انحرافات عادية أو غير عادية، وتحتوي هذه الخرائط على ثلاثة خطوط؛ الخط الأعلى والأدنى للرقابة، والخط المركزي يمثل متوسط العملية، فأى نقطة تقع خارج حدود الرقابة تعني أن العملية غير مقبولة، في حين أن النقطة التي تقع داخل حدود الرقابة تعني أن العملية مقبولة، وهذا ما يوضحه الشكل (5).

شكل (5): خرائط الرقابة.



المصدر : (البكري، 1998، صفحة 404)

فمجموع هذه الأدوات تستخدم للرقابة على تنفيذ استراتيجية إدارة الجودة الشاملة بحيث تمكن من تقييم الأداء الفعلي، ومقارنة النتائج بالأهداف الموضوعية، من أجل كشف الانحرافات وتصحيحها، على أن تكون عملية الرقابة مستمرة ومتزامنة مع تنفيذ استراتيجية الجودة الشاملة لضمان أفضل تطبيق لها.

مما سبق ذكره من مراحل نستنتج أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب إحداث تغييرات شاملة واسعة بالمؤسسة انطلاقاً من تغير الثقافة القديمة بثقافة تتلاءم مع الفلسفة الجديدة وهيئة البيئة الملائمة للتطبيق

بتغيير الهيكل التنظيمي، وإعادة تصميم العمليات، وتدريب العمال على مفاهيم وأساليب إدارة الجودة الشاملة وأدواتها ليتم التنفيذ بالاستعانة بهذه الأساليب والأدوات في عملية الرقابة التي لا بد أن تكون متزامنة مع التنفيذ.

ومن مجمل ما سبق ذكره فتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة لا بد أن يقوم على أسس ومرتكزات، والتي تدعم مجموعة من المبادئ التي تساعد على التطبيق الذي يتطلب المرور بالعديد من المراحل والتغييرات التي تمس المؤسسة ككل، تشمل الثقافة، العمال، المسؤوليات، الوظائف.... الخ. لأن تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة ليس بالأمر العادي أو مثله مثل الخطط الاستراتيجية التي اعتادت المؤسسة تنفيذها لأن ذلك الاعتقاد قد يعيق عملية التنفيذ والتطبيق لإدارة الجودة الشاملة.

خلاصة:

كخلاصة لكل ما سبق ذكره في هذا الفصل فالجودة هي المحور والأساس الذي تدور حوله الجودة الشاملة بتضمينها في كافة جوانب العمل وفي جميع نشاطات ووظائف وعمليات المؤسسة، بهدف تحقيق الإشباع الحدي للمستهلك والزبون، إلا أن ذلك يتطلب تنسيقاً وتوجيهاً للجهود لتحقيق هذا الهدف من خلال ما يسمى بإدارة الجودة الشاملة، كفلسفة للتسيير تقوم على عدة مبادئ وأسس ومتطلبات تسعى لتحقيق هدف المؤسسة في تلبية حاجات ورغبات الزبائن والمستهلكين والأفراد العاملين على حد سواء، وبالتالي تحقيق التميز للمؤسسة تنافسياً، وكتحفيز للمؤسسة ومساعدتها على تجسيد مبادئ هذه الفلسفة وأهدافها، ظهر ما يسمى بأنظمة إدارة الجودة الشاملة التي هي عبارة عن سلسلة للمواصفات يطلق عليها سلسلة مواصفات الإيزو.

الفصل الثاني

ادارة الجودة الشاملة في

أقسام و معاهد التربية

البدنية و الرياضية

تمهيد:

بعد أن تطرقنا في الفصل الأول الى ادارة الجودة الشاملة و اهم ما يميزها كونها اسلوب اداري حديث تبني في مختلف المؤسسات الصناعية و الانتاجية و الخدمائية و حتى التعليمية منها، سوف نتطرق في هذا الفصل الى تطبيق هذا الأسلوب الاداري في معاهد التربية البدنية و الرياضية، فقد زاد مؤخرًا الاهتمام بموضوع إدارة الجودة الشاملة كسبيل للنهوض بإدارة الكليات و المعاهد و الأقسام في جامعاتنا نتيجة للتطورات المتسارعة خاصة نظام LMD التي تحتم عليهم تغيير استراتيجياتهم لمواكبتها، وكون معاهد التربية البدنية و الرياضية جزء من المنظومة الجامعية فانه كان لزاما عليها الاندماج في هذه العملية.

ادارة الجودة الشاملة في معاهد التربية البدنية و الرياضية:

1- مفاهيم ادارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي:

يمكن النظر الى ادارة الجودة الشاملة في التعليم على انها نظام يتم من خلاله تفاعل المدخلات، و هي الأفراد و الأساليب و الأجهزة لتحقيق مستوى عالي من الجودة حيث يقوم العاملون بالاشتراك بصورة فاعلة في العملية التعليمية، و التركيز على التحسن المستمر لجودة المخرجات لإرضاء المستفيدين، أما المدخلات فتتكون من المناهج الدراسية و المستلزمات المادية و الأفراد، سواء كانوا طلبة أم موظفين أم أعضاء هيئة التدريس أم ادارة، و أما المخرجات فتتمثل في الكوادر المتخصصة من الخريجين، و المستفيد من نظام التعليم في مختلف مؤسسات المجتمع التي تقوم بتوظيف هؤلاء الخريجين. (جويجان، 2009، صفحة 76)

تعرف إدارة الجودة الشاملة في القطاع التعليمي بأنها: " عملية استراتيجية إدارية تركز على مجموعة من القيم، و تستمد طاقة حركتها من المعلومات التي تتمكن في إطارها من توظيف مواهب العاملين و استثمار قدراتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم على نحو إبداعي لتحقيق التحسن المستمر للمنظمة. (الشريف، 2015)

تعرف إدارة الجودة الشاملة في التعليم بأنها: " استراتيجية إدارية مستمرة التطوير تنتهجها المؤسسة التعليمية معتمدة على مجموعة من المبادئ وذلك من أجل تخريج مدخلها الرئيسي وهو الطالب على أعلى مستوى من الجودة من كافة جوانب النمو العقلية و النفسية و الاجتماعية و الخلقية وذلك بغية إرضاء الطالب

بأن يصبح مطلوباً بعد تخرجه في سوق العمل وارضاء كافة أجهزة المجتمع المستفيدة من هذا المخرج"
(أحمد، 2003، صفحة 166)

من خلال التعاريف المتطرق لها نجد ان ادارة الجودة في التعليم الجامعي عامة و في أقسام و معهد التربية البدنية و الرياضية محور دراستنا تقوم على استثمار قدرات و مميزات العاملين بها الادارية و البيداغوجية و الفكرية بأمثل الطرق على نحو يضمن رضا المستفيد الداخلي و المتمثل في الأساتذة و الطلبة، هذا الأخير يعد أيضاً منتج موجه للمستفيدين الخارجيين و المتمثل في سوق العمل (مديريات التربية و التعليم، الشبيبة و الرياضة و الأندية الرياضية...) حيث أن جودة تكوين هذا الطالب هي من يضمن رضاهم عن التكوين المقدم من معاهدنا.

2- مسوغات تطبيق ادارة الجودة الشاملة في التعليم العالي:

هناك بعض الملامح التي تبين ضرورة تطبيق الجودة في مؤسسات التعليم العالي و هي: (سوسن شاكر مجيد، 2008، الصفحات 189-190)

- حدوث زيادة هائلة في أعداد الطلبة الملتحقين بمؤسسات التعليم العالي في مختلف أنحاء العالم وخاصة في الدول النامية و حدوث تنوع كبير في أهداف التعليم العالي و مجالاته و برامج و أنماطه في وقت شحت فيه الموارد المالية لمؤسساته ما خلف مخاوف من حدوث تدهور في المستويات التعليمية اذا لم يحصل تركيز شديد على كفاءة النوعية الجيدة و ضبطها.

- تزايد القناعة لدى المسؤولين بأن النجاح الاقتصادي يتطلب قوى عاملة جيدة الاعداد، و هذا لا يأتي الا من خلال برامج تعليمية و تدريبية جيدة النوعية في مؤسسات التعليم العالي.

- ازدياد المطالبات من جانب المنظمات المهنية و الثقافية و الانسانية و الهيئات المجتمعية و الدولية بتحسين الخدمات المقدمة للمواطنين عامة و للمتعلمين في مختلف المستويات خاصة، و تجاوب الحكومات و المؤسسات التعليمية مع هذا المطلب.

- ارتباط كثير من دول العالم باتفاقيات التجارة الاقليمية و الدولية و المجالس المهنية و منظمات التعليم العالي الدولية، و منظمات التعاون و التمويل، مما زاد الدعوة الى الحرص الى النوعية العالية في الصناعات و

الأبحاث و المواد التعليمية و زاد من الحراك الأكاديمي للمعلمين و الطلبة و الباحثين، وقد لعبت اليونسكو دورا كبيرا في دفع عملة الحرص على النوعية في العالم كله من خلال المؤتمرات المتعددة و المتنوعة التي نظمتها أو ساهمت في تنظيمها و من خلال الكتب و النشرات ذات العلاقة التي أصدرتها.

- ظهور الحاجة في المجتمع الجامعي الى التكامل و الانسجام بين مستوياته المختلفة (هيئة التدريس، و الادارة الجامعية، أولياء الأمور، الطلاب).

- ضعف التعاون بين المجتمع المحلي و الجامعات.

- ظهور ملامح الضعف في انتاجية العاملين بالجامعات و الحاجة الى نظام جيد للمحاسبة على الانتاجية.

- حاجة الجامعات الى مساحة من الحرية في اتخاذ القرار، و تدعيم تمويل مشروعات الجامعات.

- الحاجة الى ترشيد العمالة و الاتقان في الجامعات.

- الحاجة الى مصداقية المستفيدين حول انتاجية الجامعات و قدرتها.

- الحاجة الى تعزيز ثقافة جامعية مؤيدة للتطوير و التحديث.

- حاجة مجتمع الجامعة الى ايجاد سبل للتوصل الى معرفة حقيقية لتطوير الأداء و الانتاجية فيه.

- غموض الأهداف لدى العاملين في الجامعات و مؤسسات التعليم العالي بشكل عام.

- تدني مستوى خريجي التعليم العالي و ضعف أدائهم في المراحل التعليمية كأثر من آثار ضعف المحتوى العلمي المقدم لهم.

3- الأهداف المتوقعة من تطبيق نظام ادارة الجودة الشاملة في معاهد التربية البدنية و الرياضية:

مما لاشك فيه أن الهدف الرئيسي من تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية هو تطوير و تحسين لخدمات و المخرجات مع تخفيض في التكاليف و الوقت و الجهد لتحسين الخدمة المقدمة للعملاء و كسب رضاهم وهناك أهداف فرعية تنطلق من هذا الهدف وهي: (الحريري، 2010،

الصفحات 27-28)

-تحقيق الجودة.

-تقليل الوقت اللازم لإنجاز المهمات.

- تعليم الإدارة و العاملين كيفية تحديد و ترتيب و تحليل المشكلات و تجزئتها للتمكن من السيطرة عليها.

- التعرف على احتياجات الزبائن و العمل على تلبيتها.

-البقاء و الاستمرار و التفوق على الآخرين.

و لتبني فلسفة الجودة الشاملة في التعليم أهداف أخرى تستلزمها التوجهات الراهنة في التعليم العالي ومن

هذه الأهداف: (عطية، 2009، الصفحات 115-117)

-تحسين نوعية الخدمات التعليمية المقدمة للطلبة باستمرار مما يزيد من دافعيتهم نحو التعلم.

-رفع مستوى الأداء عند العاملين في المدرسة بما فيهم الإدارات التعليمية من خلال إعدادها وتزويدها

بثقافة الجودة الشاملة و المدرسون من خلال تدريبهم المستمر وتبصيرهم بمعايير جودة الأداء والتخطيط والتقييم والمتابعة المستمرة.

- تحسين طرائق التدريس وتطويرها بما يستجيب لمستجدات المناهج واتجاهاتها الحديثة.

- تنمية الانتماء والولاء للمؤسسة التعليمية لدى العاملين فيها.

- تنمية روح الفريق الواحد والعمل التعاوني بين جميع العاملين في المؤسسة التعليمية.

- توفير التدريب اللازم للعاملين وتمكينهم من مواكبة التطور الذي تشهده مؤسسات التعليم العالمية.

- تدفع المؤسسات التربوية إلى مواكبة التغيرات في سوق العمل ورغبات المنتفعين من الخدمة التعليمية.

-تقليل الأخطاء أو منع حدوثها في العملية التعليمية.

-تحديد بوضوح مسؤولية الأفراد والأقسام في المؤسسة التعليمية.

- خلق الثقة بين المدرسة والمنتفعين وإدامتها وزيادة القدرة على جذب العملاء والإقلال من شكاويهم.

4-مبادئ الجودة الشاملة في أقسام ومعاهد التربية البدنية و الرياضية بمؤسسات التعليم العالي:

إن مبادئ إدارة الجودة الشاملة في التعليم بأقسام و معاهد التربية البدنية و الرياضية لا تختلف كثير من

المبادئ الأساسية للجودة في القطاع الصناعي، فقط التركيز هنا على العنصر البشري أي المدخلات،

المخرجات، العملية التعليمية. ويمكن تناول هذ المفاهيم بشيء من التفصيل كما يلي: (ادريس، 2012،
صفحة 46)

المدخلات في العملية التعليمية أو التعليم العالي في أقسام ومعاهد التربية البدنية و الرياضية: تعتبر المدخلات الأساس في تحسين جودة التعليم حيث أن الأساتذة الأكفاء والقاعات الدراسية المتكاملة من حيث تقنيات التعليم والمعامل المجهزة، بالإضافة إلى الطلاب الذين يملكون الدافعية والرغبة العالية في الدراسة تلعب كل هذ الأمور دوراً بارزاً في تحقيق الجودة العالية في أقسام و معاهد التربية البدنية و الرياضية. وكثيراً ما يفهم بأن الجودة في التعليم العالي تعنى جودة المدخلات.

العملية التعليمية: إن تحسين جودة المدخلات تعادل في مضمونها تحسين جودة العملية التعليمية والتي تعتبر صناعة محدودة متمثلة في التعليم و التدريب، واللذان يعتبران من الفعاليات المعقدة طالما أن هذ العمليات غير ملموسة ويصعب قياسها.

ب- المخرجات: تعود جودة مخرجات التعليم إلى المفاهيم التقليدية المعروفة والشائعة مثل معايير التعليم والمهارات والتطور المعرفي، وتعد مخرجات التعليم من المفاهيم التي يمكن قياسه. والمقصود بالتعليم هنا هو المخرجات والتي تعود إلى العلاقة النسبية ما بين الحالة الأولية أي الحالة المعرفية لدى الطالب عند دخوله في البرنامج والحالة النهائية. أي عند إكمال الطالب لدراسته بالبرنامج، ويمكن تعريف نوعية خريج العملية التعليمية على أنها قاعدة المعرفة التي بإمكانه استخدامها في حل المسائل المتعلقة بمشاكل حقل العمل من خلال وظائف العملية الإدارية وهي التخطيط والتنظيم والمتابعة واتخاذ القرار.

5- متطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة في أقسام و معاهد التربية البدنية و الرياضية:

يمكن أن نحددها وفق خالد أحمد و ليلي العساف فيما يلي: (العساف، 2008، صفحة 21)

- دعم الإدارة العليا: إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يحتاج إلى دعم ومؤازرة من الإدارة العليا لتحقيق الأهداف المرجوة.
 - التمهيد قبل التطبيق: زرع التوعية والقناعة لدى جميع العاملين في أقسام و معاهد التربية البدنية و الرياضية لتعزيز الثقة بإدارة الجودة الشاملة مما يسهل عملية تطبيقها والالتزام بها من قبل العاملين بها.
 - توحيد العمليات: إن توحيد العمليات يرفع من مستوى جودة الأداء ويجعله يتم بطريقة أسهل ويعمل على تقليل التكاليف من خلال جعل العمل يتم بأسلوب واحد مما يرفع من درجة المهارة عمومًا داخل أقسام و معاهد التربية البدنية و الرياضية.
 - شمولية واستمرارية المتابعة: من خلال لجنة تنفيذ وضبط النوعية وأقسام معاهد التربية البدنية و الرياضية المختلفة لمتابعة وجمع المعلومات من أجل التقييم لتتم معالجة الانحرافات عن معايير التطوير.
 - سياسة إشراك العاملين: إشراك جميع العاملين في جميع مجالات العمل وخاصة في اتخاذ القرارات وحل المشاكل وعمليات التحسين.
 - تغيير اتجاهات جميع العاملين بما يتلاءم مع تطبيق إدارة الجودة الشاملة للوصول إلى ترابط وتكامل عال بين جميع العاملين بروح الفريق.
 - المسؤولية الأخلاقية و الاجتماعية: المحافظة على قضايا البيئة والمجتمع جزء أساسي من فلسفة (TQM) من خلال إنتاج سلع أو تقديم خدمات لا تضر بالبيئة وبالصحة العامة.
- ## 6-أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أقسام و معاهد التربية البدنية و الرياضية:

نتيجة لتعدد الزوايا التي انطلق منها الباحثون في دراساتهم مدى أهمية تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة، فإن نتائج تلك الدراسات جاءت متنوعة ومعبرة عن مدى حاجة المنظمات إلى تطبيق هذا المدخل، وتنبثق أهمية إدارة الجودة الشاملة في الفوائد والنتائج الكبيرة التي تحققها ليس فقط للمنظمة والعاملين فيها بل

للمجتمع ككل، ويمكن إبراز أهمية إدارة الجودة الشاملة والفوائد المتوخاة من تطبيقها في أقسام و معاهد التربية البدنية و الرياضية في النقاط التالية: (مشنان، 2014، صفحة 168)

- عالمية نظام إدارة الجودة الشاملة وأنه أحد سمات العصر الحديث.
- ارتباط إدارة الجودة الشاملة بالإنتاجية واستمراريتها وتحسين مخرجات العملية التعليمية.
- شمولية إدارة الجودة الشاملة للمجالات كافة.
- تدعيم إدارة الجودة الشاملة لعملية التحسين المستمر في أقسام و معاهد التربية البدنية و الرياضية.
- العمل على تطوير قيادات إدارية للمستقبل.
- زيادة العمل والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة والتقليل من الهدر والفاقد.
- إجراء المزيد من التحسينات والتطوير المستمر في العملية التعليمية المبنية على تطلعات المستفيدين من خدمات هذه المؤسسات.
- ارتباط عملية إدارة الجودة الشاملة بالتقويم الشامل للنظام التعليمي.
- تحسين كفاءة إدارة أقسام و معاهد التربية البدنية و الرياضية.
- رفع مستوى أداء أعضاء الهيئات التدريسية.
- تنمية البيئة الإدارية في هذه المؤسسات.
- تحسين مخرجات النظام التعليمي.
- إتقان الكفاءات المهنية.
- تطوير أساليب القياس والتقويم.
- تحسين استخدام التقنيات التعليمية.

7-تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أقسام و معاهد التربية البدنية و الرياضية:

7-1 -مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أقسام و معاهد التربية البدنية و الرياضية: تتمثل

مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الأقسام و المعاهد فيما يلي :

أ-مرحلة الإعداد : وفي هذه المرحلة يقرر المديرون إذا كانوا سيستفيدون من التحسينات الشاملة من كما يتم اتخاذ القرار لتطبيقها وفقا لرؤية مستقبلية تحدد بموجبها المعاهد سياساتها إلى جانب نشر أفكار ثقافة الجودة داخل أقسام و معاهد التربية البدنية و الرياضية والمجتمع لتقبل متطلبات الجودة ، ويتطلب ذلك إعداد مهارات تتمكن من مجارة هذه المرحلة من خلال عقد ندوات ولقاءات تضم جميع العاملين بالمعاهد. (الشرقاوي، 2003، صفحة 42)

ب- مرحلة التخطيط الاستراتيجي للجودة : يتم في هذه المرحلة صياغة رؤية النظام الجامعي وأهدافه المنشودة والاستراتيجيات والسياسات إضافة إلى وضع الخطط التفصيلية للتنفيذ ، ويتم اختيار مجلس استشاري الذي يكون على رأسه في المعهد رئيسها ويضم جميع رؤساء الأقسام (محجوب، 2003، صفحة 143)

وفي أول اجتماع للمجلس الاستشاري يوضع ميثاق عمل المجلس وتوزع المسؤوليات اللازمة لدعم خطة التنفيذ وتحدد العمليات، الأساسية التي تكون مرتبطة بأهداف الجامعة باستخدام أدوات الجودة الكمية والنوعية (جابلونسكي ، 1996، صفحة 103)

وتنطوي عملية تخطيط على ما يلي:

- يقوم المخططون بتحديد الغرض من وجود الجامعة أو الكلية ومهمتها الأساسية والأهداف التي ينبغي تحقيقها.

- يقوم المخططون بتحديد عملاء الجامعة ويتمثلوا في عملاء داخل الجامعة (أكاديميين، طلاب، إداريين) عملاء خارجين(مجتمع)

- يقوم المخططون بتحديد احتياجات التي تمكن الجامعة أو الكلية من تلبية ما يتوقعه العميل ومتطلباته بالإضافة إلى تحديد الطرق والأساليب التي يتم استخدامها.

ج-مرحلة تنظيم الجودة: يتطلب نجاح التنظيم لزرع بذور الجودة داخل الجامعة وتهيئة البيئة التعليمية والمجتمع لتقبل متطلبات الجودة اتسامه ما يلي:

***الوحدة الفعالة:** بمعنى احتياج كل وحدة وبرنامج وقسم إلى العمل بكفاية وفعالية مع وضوح مواصفات الجودة.

***التوجيه الرأسي:** بمعنى أن كل عضو أقسام و معاهد التربية البدنية و الرياضية يحتاج إلى فهم استراتيجية واتجاهات رسالتها في ضوء TQM.

***قيادة فردية لكل عملية:** بمعنى أن مفتاح العمليات في أي إدارة تتطلب تخطيط وتنظيم كل عملية على حدة.

***قيادات الجودة:** للقيادة ب أقسام و معاهد التربية البدنية و الرياضية دور هام في تحقيق مدخل TQM في الجامعة عن طريق استخدام مفهوم الشراكة في المسؤولية بتشجيع أعضاء هيئة التدريس والإداريين والطلاب على المشاركة ، الانفتاح، الإبداع في العملية التعليمية وتمثل وظائف قيادات الجودة فيما يلي:

-تكوين رؤية وفكرة واضحة عن مدخل TQM في أقسام و معاهد التربية البدنية و الرياضية.

-توصيل رسالة الجودة لأعضاء أقسام و معاهد التربية البدنية و الرياضية.

-توضيح المسؤوليات داخل أقسام و معاهد التربية البدنية و الرياضية.

-بناء الآليات المتوقعة لنجاح عمليات التوجيه والتقييم.

-كما يفترض خبراء الجودة الشاملة أن الجدول اللازم لتطبيق برنامج الجودة الشاملة يتراوح بين (09-15 شهر).

د-مرحلة التقييم والتقدير: وهي تشمل على التقييم الذاتي لأداء الأفراد والتقدير التنظيمي لنظام أقسام و معاهد التربية البدنية و الرياضية مع إجراء المسح الشامل لإرضاء المستفيدين وهم الطلاب بالدرجة الأولى والجامعة بشكل عام والمجتمع المحلي (الشرقاوي، 2003، صفحة 42)

هـ-مرحلة تبادل ونشر الخبرات: تعد المرحلة الأخيرة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وفيها يتم استثمار الخبرات والنجاحات وتدعى جميع الوحدات المؤسسة الجامعية والمؤسسات التابعة لها كما يدعى جميع المتعاملين مع المؤسسة الجامعية من عملاء للمشاركة في عملية التحسين. وأولى الخطوات التي تتخذ في سبيل تبادل الخبرات هي دعوة المؤسسات التابعة وكبار المسؤولين لاطلاعهم على نتائج تطبيق إدارة الجودة الشاملة، حيث يقوم مجلس الإدارة يتولى شرح النتائج التي أمكن التوصل إليها، ويقوم المنسق بتلخيص معطيات إدارة الجودة الشاملة لكبار المسؤولين بالمؤسسة الجامعية. (جابلونسكي، 1996، الصفحات 169-170)

7-2-فوائد الجودة الشاملة في أقسام معاهد التربية البدنية والرياضية:

يمكن تلخيص فوائد الجودة الشاملة بمعاهد التربية البدنية والرياضية في عشرة عناصر تتمثل أساسا فيما يلي: (الهادي، 2012، صفحة 126)

- 1-ضبط وتطوير النظام الإداري في المعهد أو القسم من خلال وضوح الأدوار وتحديد المسؤوليات.
- 2-الارتقاء بمستوى الطلبة الممارسين من جميع الجوانب الجسمية والعقلية، والاجتماعية، والنفسية، والروحية
- 3-ضبط انشغالات ومشكلات الطلبة والإقلال منها ووضع الحلول السريعة و المناسبة لها
- 4-زيادة الكفاءة التعليمية ورفع مستوى الأداء لجميع الإداريين والأساتذة و المؤطرين العاملين بأقسام و معاهد التربية البدنية والرياضية.
- 5-الوفاء بالاهتمام بمتطلبات الطلبة كعنصر هام وفعال من عناصر المجتمع.
- 6-توفير جو من التفاهم والتعاون والعلاقات الإنسانية السليمة بين جميع العاملين في معاهد وأقسام التربية البدنية والرياضية.
- 7-تمكين إدارات المعاهد من تحليل المشكلات بالطرق العلمية الصحيحة والتعامل معها من خلال الإجراءات التصحيحية والوقائية لمنع حدوثها مستقبلاً.
- 8- رفع مستوى وعي الطلبة تجاه التربية البدنية والرياضية من خلال إبراز الالتزام بنظام الجودة الشاملة داخل أقسام و معاهد التربية البدنية والرياضية.

9-الترباط والتكامل بين جميع الإداريين والأساتذة و المؤطرين وحتى الطلبة في المعهد والعمل عن طريق الفريق و بروح الفريق.

10- تطبيق نظام الجودة بمنح أقسام ومعاهد التربية البدنية والرياضية الاحترام والتقدير المحلي والاعتراف الوطني أو العربي وحتى العالمي.

8-نظام الايزو وتطبيقه على أقسام و معاهد التربية البدنية في الجزائر:

للحديث على نظام الايزو وتطبيقه كأحد أنضمة الجودة الشاملة على معاهد التربية البدنية في الجزائر كجزء من جامعاتنا حيث بعد أن تم تطوير نظام الأيزو 8555 ليتوافق مع الميدان التربوي و ظهر ما يسمى إيزو 8553 ويتضمن تسعة عشر بنداً تمثل مجموعة متكاملة من المتطلبات الواجب توافرها في نظام الجودة المطبقة في المؤسسات التعليمية نحاول أن نطبقها بشكل إيجابي على واقع معاهد وأقسام التربية البدنية والرياضية للوصول إلى خدمة تعليمية عالية، وبنود نظام الأيزو 8553 هي ما يلي: (الهادي،

2012، الصفحات 128-129)

- مسئولية الإدارة العليا.
- نظام الجودة.
- مراجعة العقود.
- ضبط الوثائق والبيانات.
- الشراء.
- التحقق من الخدمات أو المعلومات المقدمة للمدرسة من قبل الطالب أو ولي أمره.
- تمييز وتتبع العملية التعليمية للطلاب.
- ضبط ومراقبة العملية التعليمية.
- التفتيش والاختيار.
- ضبط وتقوم الطلاب.

-حالة التفتيش والاختبار.

-حالات عدم المطابقة.

-الإجراءات التصحيحية والوقائية.

-التناول والتخزين والحفظ والنقل

-ضبط السجلات.

- المراجعة الداخلية للجودة.

-التدريب.

- الخدمة.

-الأساليب الإحصائية.

وفيما يلي بعض المصطلحات من أيزو 8555 وما يعادلها في التعليم والتدريب الرياضي : (الهادي،

2012، الصفحات 129-130)

- معادل التعليم /التدريب.

-التصميم /التطوير تطوير المنهج.

- تطوير المقرر.

-تصميم مواد التدريس .

-الإنتاج تدريب / تدريس.

-إنتاج مواد التعليم.

-الإرشاد التعليمي.

-التقييم

-تقديم المشورة.

-التركيب وضع مقرر تعليمي لتنفيذه في مقر العمل.

- الخدمة متابعة المتعلمين بعد إكمال المقرر التعليمي.

-الفحص النهائي التقييم / الامتحان.

وفي ما يلي سنحاول إدراج بعض الإجراءات التي نرى في أنها يجب أن تطبق عند تسلم مهام إدارة معهد أو قسم تربية بدنية ورياضية بغرض تسييره وفق مبادئ نظام الجودة الشاملة بالترتيب التالي: (الهادي،

2012، الصفحات 130-131)

-التعرف على العاملين بالمعهد أو لقسم.

-التعرف على إمكانيات ومرافق المعهد أو القسم

-طرح فكرة تطبيق نظام الجودة وإمكانيات ذلك النظام.

-اختيار بعض العناصر التي لديها الاستعداد والرغبة في العمل /تكوين فريق العمل.

-عمل تقييم أولى للبيئة الجامعية ووضع الملاحظات مع وضع حلول أولية.

-رسكلة وتدريب العاملين بفريق الجودة الشاملة.

-إعداد دليل الجودة الشاملة وتوزيعه على الأساتذة و المؤطرين.

-توزيع العاملين على لجان لكتابة الإجراءات الخاصة بالعمل.

-إعداد الوصف الوظيفي لجميع العاملين و الأساتذة و المؤطرين.

-التنسيق مع الإدارة العليا للاطلاع على ما تم تخطيطه وتدقيقه قبل التنفيذ.

-تجهيز ملفات الجود الشاملة

-بداية تطبيق إجراءات الجودة على العاملين.

-اختيار فريق المراجعة الداخلية وتدريبهم.

-إعداد الخطة السنوية والتفصيلية.

-الاجتماع الافتتاحي وتوزيع الوثائق المرجعية.

-إعداد الأسئلة للتدقيق في الإجراءات.

-تعبئة التقارير للمراجعة الداخلية وعمل الإجراءات التصحيحية.

-الاجتماع الختامي.

-رفع التقرير النهائي إلى الإدارة العليا.

بالإضافة إلى هذا يجب أن لا ينحصر تطبيق نظام الجودة في العمل التربوي في المناهج والكتب والمقررات وأداء المعلمين و المباني والهياكل الجامعية و العمل الإداري. بل يجب أن يتعداه إلى تحسين جودة الذهنية الجزائرية وبالتالي من خلالها نستطيع:

•تحسين كفاية الإدارة التربوية.

•تطوير المناهج.

•رفع مستوى أداء المعلمين.

•تنمية البيئة الإدارية.

•تحسين مخرجات التعليم.

•إتقان الكفايات المهنية.

•تطوير أساليب القياس والتقويم.

•تحسين استخدام التقنيات التربوية.

9-مصطلحات الجودة في العملية التعليمية:

لتطبيق مبادئ الجودة الشاملة التي أقرتها ديمنج 84 (مبدأ) في العملية التربوية لا بد من توضيح المصطلحات التي تتعامل معها الجودة الشاملة وما يقابلها في المجال التربوي: (ناجي تمار، 2012،

صفحة 151)

-مديرو العاهد ورؤساء الأقسام = الإدارة أو القيادة

-المدرسون (الأساتذة)والموظفون والطلبة في الصفوف الدراسية = هم (الزبون الداخلي).

-الطلاب = ينظر إليهم على أنهم المنتج وهم أيضاً (الزبون الداخلي)وأولياء أمورهم والمجتمع ككل ينظر إليهم على أنهم (الزبون الخارجي).

-واضعوا السياسة التعليمية = مجلس الإدارة.

10-خصائص الجودة الشاملة في العملية التعليمية:

إن بونستك 8110 BONSTING يقرر: (ناجي تمار، 2012، صفحة 150)

- التربية عملية مستمرة على طول مدى الحياة.

-إن النمط القيادي الإداري لا بد أن يكون تشاركياً وفقاً لأفكار ديمنج وجوران وغيرهما من منظري إدارة الجودة.

-إن التفاهم بين العاملين لا بد أن يحظى بالاهتمام مع تطبيق نظرية السيطرة.

-يجب معاملة جميع العاملين في المدرسة على أنهم ماهرون في تأدية العمل.

لقد أصبح المجتمع العالمي ينظر إلى الجودة الشاملة والإصلاح التربوي باعتبارهما وجهين لعملة واحدة. ومن

خصائصها المتميزة في العملية التربوية: (ناجي تمار، 2012، صفحة 150)

-التحسين المستمر لمخرجات العملية التعليمية.

-الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة.

-تقديم الخدمات بما يشبع حاجات المستفيد الداخلي والخارجي.

-توفير معنويات أفضل لجميع العاملين.

-توفير أدوات ومعايير لقياس الأداء.

-تخفيض التكلفة مع تحقيق الأهداف التربوية في الطلب الاجتماعي.

11-معايير جودة الخدمة التعليمية و أهم أدوات قياسها: (بركة، 2013، صفحة 64)

جدول رقم 01 :معايير جودة الخدمة التعليمية و أهم أدوات قياسها

أداة القياس	معيار الخدمة
الاختبارات التدريسية المتنوعة	1-مدى التحصيل المعرفي عند الطالب
استمارات لاستقصاء مستويات الرضا	2-مدى رضا الطلبة و أولياء أمورهم
استمارات لاستقصاء مستويات الرضا	3-مدى رضا الاداريين و المعلمين
اختبارات مهنية و تدريبية	4- المستوى المهني و المهاري للإداريين و الأساتذة
قياس احتياجات سوق العمل ورضا أصحاب الأعمال	5- مستوى خريجي المستوى التعليمية
القياس و المقارنة بالرجوع لأفضل النماذج	6-مستوى الخدمات التي تقدمها المؤسسة التعليمية
القياس المستمر للأداء و تحقيق التوافق بين قدرات العاملين و احتياجات العمل	7- الاستخدام الأمثل للموارد البشرية و المالية
عدد و نوعية مشروعات خدمة المجتمع المحلي التي تقدمها المؤسسة التعليمية	8-خدمة المجتمع


12-المستفيد من خدمات معاهد التربية البدنية و الرياضية:

لعل أصعب ما يواجه الجودة الشاملة في التعليم العالي هو محاولة الإجابة على السؤال الخاص بتحديد من المستفيد من خدمات أقسام و معاهد التربية البدنية و الرياضية بجامعاتنا؟، ذلك لأن هذا المستفيد قد

يكون الطالب المتعلم، وقد يكون جهة العمل التي سيلتحق بها هذا الطالب عقب تخرجه وهي المؤسسات التربوية و مديريات الشباب و الرياضة و الأندية الرياضية المختلفة...، أو قد يكون الآباء وأولياء الأمور أصحاب المصلحة المباشرة في تعليم أبناءهم، وقد يكون المجتمع المحلي المستفيد من جهد الطالب، وقد يكون المجتمع بأسر مستقبلاً، وقد يكون الأستاذ الجامعي الذي تتولاه كافة الأجهزة التعليمية المسؤولة بالرعاية والتنمية، وقد تكون الإدارة الجامعية المتطورة استجابة لحاجات ومتطلبات العملية التعليمية. (ادريس، 2012، صفحة 45)

خلاصة:

من خلال ما تطرقنا له في هذا الفصل نجد ان تبني معاهد التربية البدنية و الرياضية لإدارة الجودة الشاملة في مدخلات العملية التعليمية و الخدماتية المقدمة من طرفها من شأنه أن يساهم في تحسين المخرجات و بالتالي تحقيق رضا الزبائن المستفيدين سواء كانوا داخليين او خارجيين، كما ان تطبيق هذا الأسلوب الاداري في جميع المستويات من شأنه أن يحسن في جودة التعليم، و يعود بالإيجاب على الجميع من ادارة و أساتذة و طلاب و المجتمع.



الفصل الثالث

رضا المستفيدين

تمهيد:

ان الهدف الأساسي لإدارة الجودة الشاملة في أي مؤسسة أو منظمة هو تحقيق رضا الزبون أو العميل أو المستفيد، و من خلاله يمكن الحكم على جودة الخدمة او المنتج، و كون أقسام و معاهد التربية البدنية و الرياضية جزء من هذه المؤسسات فإنها تعمل جاهدة من أجل توفير الخدمات الملائمة التي من شأنها تحقيق رضا كل من الأساتذة و الطلبة و المستفيدين الخارجيين. من خلال هذا الفصل سنتطرق الى الرضا عند المستفيدين و أهميته و اهم النماذج التربوية للرضا.

1-الرضا:

1-1 مفهوم الرضا:

عرفه محمد فريد الصحن بأنه مستوى من إحساس الفرد الناتج عن المقارنة بين الأداء المدرك وتوقعاته. (الصحن، قراءات في الإدارة التسويق، 2002، صفحة 71)

ويعرف الرضا أيضا " : بأنه الحالة التي يتم فيها مقابلة احتياجات ورغبات وتوقعات الزبون أو التفوق عليها مما يؤدي إلى إعادة طلب الزبون لنفس الخدمة. (علي، 2001، صفحة 50)

1-2 خصائص الرضا:

يمكن التعرف على طبيعة الرضا من خلال الخصائص الثلاثة التالية: (Ray, 2001, p. 24)

الرضا الذاتي: إن الرضا الزبون يتمثل في عنصرين أساسيين هما: طبيعة ومستوى التوقعات الشخصية للزبون من جهة و الإدراك الذاتي للخدمات المقدمة من جهة أخرى. أي فالزبون لا يحكم على جودة الخدمة بواقعية فهو يحكم على جودة الخدمة من خلال ما يتوقعه من الخدمة.

الرضا النسبي: وهنا الرضا يكون بتقدير نسبي فكل زبون يقوم بالمقارنة من خلال نظرتة لمعايير السوق (ليس المهم أن تكون الخدمة هي الأحسن، ولكن يجب أن تكون الأكثر توافق مع توقعات الزبون).

الرضا التطوري: بتغير رضا الزبون من خلال تطوير هاذين المعيارين: مستوى التوقع من جهة، ومستوى الأداء المدرك من جهة أخرى، فمع مرور الزمن يمكن التوقعات الزبون لجودة الخدمة والإدراك الزبون لها يمكن أن تعرف تطور نتيجة لظهور خدمات جديدة أو تطوير المعايير الخاصة بالخدمات المقدمة.

2- المستفيدين:

1-2- مفهوم المستفيد /الزبون:

-المستفيد/ الزبون هو ذلك الشخص الطبيعي(الأفراد) أو معنوي (المؤسسات) القادر على الدفع من أجل الحصول على السلع أو الاستفادة من عدة خدمات من قبل المورد أو المنتجين. (Demeure, 2008, p. 348)

- عرفه محفوظ أحمد جودة على انه هو ذلك المشتري للخدمات الفعلي أو المتوقع ولديه الرغبة والقدرة في شراء تلك الخدمة كما أنه يشكل الهدف النهائي لأي عملية تسويقية لأنه هو مفتاح نجاح المؤسسة أو فشلها". (جودة، 2006، صفحة 7)

- يعتبر المستفيد/ الزبون اصل من أصول المؤسسة كأساس بقاءها واستمرارها في ظل الظروف البيئية فهو ذلك الفرد الذي يقوم بالبحث عن سلعة او خدمة ما و شرائها لاستخدامه الشخصي او العائلي، و هو المستخدم النهائي لخدمات المؤسسة و تتأثر قراراته بالعوامل الداخلية مثل الشخصية و المعتقدات و العوامل الخارجية مثل الموارد و التأثيرات العائلية و قد يكون المستفيد/ الزبون أفراد أو مؤسسات. (العبادي، 2009، صفحة 59)

وبناء عليه يتبين لنا من خلال التعاريف السابقة ان المستفيد/ الزبون هو ذلك الشخص الطبيعي أو المعنوي الذي يقوم باقتناء السلعة أو الخدمة لإشباع حاجاته.

2-2- انواع المستفيدين :

عمليا تستخدم كلمة المستفيد لوصف ثلاثة انواع من المستفيدين، المستفيد الداخلي و هم الافراد العاملون داخل المؤسسة ,والمستفيد الوسيط ,والمستفيد الخارجي وهم كالتالي: (حوحو، الصفحات 6-7)

المستفيد الداخلي :هو المورد البشري داخل المؤسسة فهو القائم على اعداد استراتيجيات المؤسسة كتنفيذ أنشطتها وخططها، و يعد الواجهة الامامية التي تتعامل بها مع المحيط الخارجي.

المستفيد الوسيط :و يشمل كل من:

المورد :ان ثقافة ادارة الجودة الشاملة تتبع لتشمل المورد باعتباره يقوم بتلبية احتياجات المؤسسة من مستلزمات، فتسعى الى بناء علاقة طويلة معه و ذلك تحت شعار "المورد شريك طويل الأجل، و هو جزء من منهجية ادارة الجودة الشاملة".

الموزع: ينبغي اعتباره كمصدر استراتيجية محتملة للعلاقة مع قنوات التوزيع تساهم في ادخال الابتكارات الجديدة للسوق، و هو بمثابة شريك استراتيجي مربوط بالمؤسسة.

المستفيد الخارجي : و هو مختلف الأفراد الطبيعيين و المعنويين و الجهات التي تستفيد و تتأثر بسلع و خدمات المؤسسة.

3- رضا المستفيدين:

3-1- تعريف رضا المستفيدين:

- رضا المستفيد: " هو عبارة عن مقارنة الأداء المدرك للخدمة بعد استخدام بتوقعاته المسبقة عن أداء هذا المنتج، فان فشل الأداء الفعلي للخدمة في مقابلة توقعات الزبون، فان هذا من شأنه أن يجعله في حالة من عدم الرضا عن هذه الخدمة والعكس صحيح وإذا كانت الخدمة المقدمة تطابق توقعات الزبون فان هذا يحقق له الإشباع الذي يسعى إليه ومن تم يجعله زبوناً راضياً. (العظيم، 2008، صفحة 36)

- و عرف دراكوليفي رضا المستفيد: على أنه هو هدف مؤسسات الأعمال، بحيث تتوقف مسألة رضا المستفيد على أداء العرض بالنسبة لتوقعاته. (زكية، 08،09 مارس 2005، صفحة 414)

- عرف عمرو عبد الرحمن رضا المستفيدين بأنه " إحساس بالرضا لدى المستفيد بعد إتمام عملية شراء منتج أو الحصول على خدمة، وذلك بناء على توقعات المستفيد. " (الرحمن، 2008، صفحة 235)

- في حين بين (أوليفر 1980) أن عملية إرضاء المستفيد ينتج عن عملية تقييم داخلي يقارن بها المستفيد بين توقعاته قبل عملية الشراء وبين إحساسه في أثناء عملية الشراء وبعدها، وكلما تضاعف الفرق بين التوقعات في الحالتين ارتفعت درجة رضاء المستفيد نحو المنتج. (المصطفى، 2013، صفحة 308)

- أما (Belin, 2002) فعرف الرضا بأنه: عبارة عن حالة نفسية لما بعد سلعة أو خدمة معينة شراء أو استهلاكها، يترجم ببساطه بشعور عابر ناتج عن الفرق بين توقعات المستفيد والأداء المدرك، ويعتمد في الوقت نفسه على الموقف السابق تجاه السلعة أو الخدمة (Belin.A, 2002, p. 107)

- وقد بين (Kotler, 2006) أن الرضا عبارة عن شعور الشخص بالسعادة أو الخيبة التي تنتج من مقارنة الأداء المدرك للمنتج الناتج بتوقعاته. (Kotler, 2006, p. 144)

نستنتج إذاً أن الرضا لدى المستفيد هو إدراك المستفيد لمستوى تلبية مطالبه وحاجاته مقارنة بما قدمه من تضحيات (مال، جهد، وقت،) ويجري ذلك بمقارنة النتائج أو المنافع المتوقعة من استخدام

السلعة أو الخدمة وبين النتائج أو المنافع المجربة التي يختبرها المستهلك عند السلعة أو الخدمة شراء أو استهلاكها. وأهم ما يميزه هذا المفهوم أنه يعبر عن حالة في المدى القصير.

3-2- أهمية تحقيق رضا المستهلكين:

تتمثل فيما يلي: (سليمان، 2009، صفحة 223)

- إذا كان المستهلك راضياً عن أداء المؤسسة فإنه سيتحدث إلى الآخرين مما يولد زبائن جُدد.
- إذا كان المستهلك راضياً عن الخدمة المقدمة إليه من قبل المؤسسة فإنّ قراره بالعودة إليها يكون سريعاً.
- رضا المستهلك عن الخدمة المقدمة إليه من قبل المؤسسة سيقول من احتمال توجه الزبون إلى مؤسسات أخرى أو منافسة.
- إنّ المؤسسة التي تم برضا المستهلك ستكون لديها القدرة على حماية نفسها من المنافسين و لاسيما فيما يخص المنافسة السعرية.
- يُمثل رضا المستهلك تغذية عكسية للمؤسسة فيما يتعلق بالخدمة المقدمة إليه، مما يقود المؤسسة إلى تطوير خدماتها المقدمة إلى المستهلك.
- إنّ المؤسسة التي تسعى إلى قياس رضا المستهلك تتمكن من تحديد حصتها السوقية.
- يعد رضا المستهلك مقياس لجودة الخدمة المقدمة.

4- جودة الخدمة و علاقتها برضا المستهلك:

ويتضمن مصطلح العلاقة أحاسيس بين شخصين: جاذبية متبادلة، احترام، تقدير، ترابط... الخ وتتجمع في الطرفين، ويفترض في العلاقات وجود تفاعلات عرضية أو مستمرة بين شخصين أو أكثر متضمنة تبادلات

ذات طبيعة مختلفة في فترة زمنية معينة يتوفر فيها: (Peelen et autres, 2006, p. 23)

- التفاعل بين الطرفين على الأقل.
- الاستمرارية في العلاقة لان التفاعلات السابقة تؤثر على الحالية والمستقبلية سلباً وإيجاباً.
- ترتبط آثار التفاعل بين الأطراف بالأحداث الواقعية فتتطلب معالجة موضوعية من الطرفين.

5- قياس رضا المستفيدين:

هو تلك الجهود المنهجية التي تقوم بها المنظمة للوقوف على مدى رضا مستخدميها / عملائها عما تقدمه لهم من خدمات و برامج بهدف اجراء التعديلات المؤسسية و البرمجية اللازمة بحيث تصبح أكثر استجابة لاحتياجات و تطلعات أفراد المجتمع و القاعدة الشعبية التي تخدمه. (مركز خدمات المنظمات غير الحكومية، صفحة 3)

6- أهمية قياس رضا المستفيدين:

تعرض المنظمات الحكومية للكثير من الصعوبات في تحقيق رضا المستفيدين، ويتأثر رضا المستفيدين عن الخدمات المقدمة لهم، سلباً أو إيجاباً، بالخبرات السابقة والانطباع المتكون لديهم من خلال ما يسمعه كل منهم من غيره أو من وسائل الإعلام، ومن هنا فإن وجود معلومات كافية عن المستفيدين ومعلومات مرتدة منهم عن مدى رضاهم عن الخدمة سوف يجد من تلك الصعوبات ويقود إلى إرضاء المستفيدين. (ابراهيم، 2009، صفحة 8)

ويشير جون برات John Pratt إلى أن ما يمكن قياسه يمكن عمله، فمع عدم قياس النتائج يصبح من الصعب تحديد النجاح من الفشل ، ومن ثم لن نستطيع أن نتعلم من الخطأ ونعالجه أو أن نستفيد من النجاح ونكافئه ومن ثم لا نستطيع أن نكسب تأييد العامة (ابراهيم، 2009، صفحة 08)

ولعل من أهم دوافع قياس رضا المستفيدين يتمثل في الطلب المتزايد على تحسين وتطوير الخدمات في القطاع الحكومي، وكذلك ارتباط الجودة بالرضا، فالجودة تتطلب عمل الأشياء بطريقة صحيحة ومن أول مرة وبفعل تصاعد طلبات المستفيدين من الخدمات الحكومية ارتفع مستوى الجودة المطلوبة من قبلهم. و للوصول إلى تحقيق التميز ورضا المستفيدين، ينبغي من القيادة الإدارية للمؤسسات تحديد متطلبات المستفيدين والسعي لتحقيقها وكذلك ضمان التحسين المستمر، ويدعو ديمينج Deming في كتابه "الخروج من الأزمة" إلى أن تكون المقاييس جزءاً أساسياً من إجراءات تحقيق الجودة، فيما يشير Obsome Gaelbert and (1992) في كتابهما " اختراع الحكومة " الى أن تحقيق رضا المستفيدين هو أفضل أسلوب للبقاء والمنافسة، وأن الإدارة الحكومية يجب أن تنبذ الفكر البيروقراطي الذي ينظر للمستفيد بأنه صاحب حاجة، وهذه الحاجة لا يمكن الحصول عليها إلا عن طريق الإدارة الحكومية، فالمستفيدين هم سبب وجود الإدارة الحكومية، حيث يتوقف نجاح أي دائرة في تحقيق الجودة في خدماتها على رضا

المستفيدين، وهو المقياس الذي يجب أن تسترشد به لقياس مدى نجاحها في تحقيق الجودة للجماهير والارتقاء بمستوى الخدمة المقدمة لهم. (ابراهيم، 2009، الصفحات 8-9)

ويعتمد رضا المستفيدين على عدد كبير من العوامل المختلفة كجودة الخدمة، والسعر، والحاجة،... إلخ، إلا أن أهم هذه العوامل من وجه نظر العديد من رواد الإدارة هو جودة الخدمة، ولذلك نشأت في العديد من الدول ومنها العربية (جوائز وطنية تمنح للمنظمات التي تحقق الجودة والتميز في تقديم الخدمة وإرضاء المستفيدين).

ويتم قياس رضا المستفيدين من خلال الاتصال المباشر بالمستفيدين، وإجراء الدراسات والزيارات الميدانية لهم لاستطلاع آرائهم، وفي هذا السياق يقترح "الحناوي" إلا أنه ولكي نعمق فكرة "التوجه بالمستفيد" يتطلب ذلك اتخاذ كافة الوسائل والأساليب العلمية الدقيقة لقياس رضا المستفيد، وإنشاء نظام معلومات المستفيد، والحرص على تحديد وتحليل احتياجاتهم وتوقعاتهم والتعرف عليهم والحرص على تنمية العلاقات معهم من خلال التواصل معهم، حيث يتم ترجمة ذلك إلى استراتيجيات وخطط تحقق التحسين المستمر وإرضاء المستفيد بالمستفيدين من اجل قياس ومعرفة مستوى رضاهم يمكن أن يكون عن طريق الاتصال الشفهي أو من خلال الاتصال الكتابي، وفي الحالتين تعدد الأساليب وتشمل على إجراء المحادثات الهاتفية مع المستفيدين وسؤالهم عن احتياجاتهم، وتنظيم زيارات لهم، وإجراء المقابلات معهم وإرسال استمارات استقصاء الآراء البريدية لهم، وتلقي ملاحظاتهم ومقترحاتهم، وتنظيم اللقاءات وتكوين مجالس المستفيدين، كل ذلك للتعرف على الأمور الأكثر قيمة لديهم ومن ثم اتخاذ الإجراءات المناسبة في ضوء ذلك. (السيد، 1998، صفحة 161)

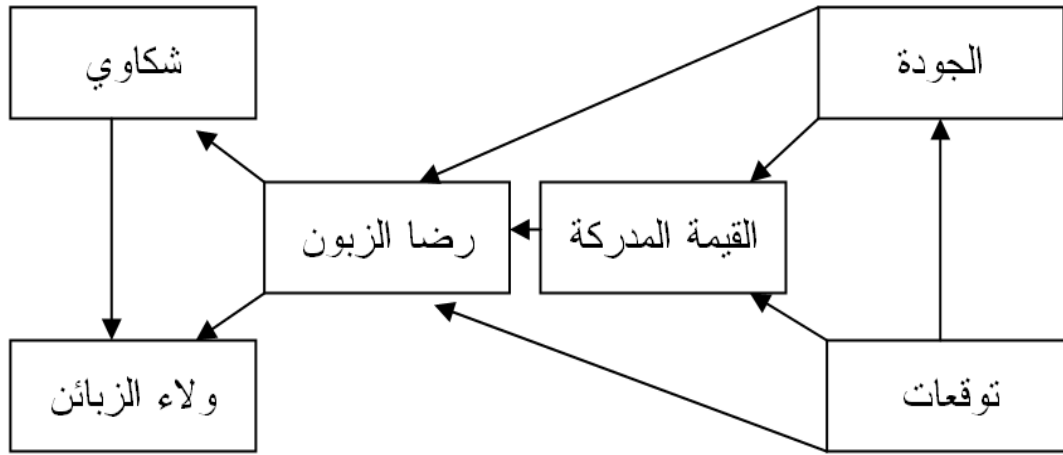
7- نماذج قياس رضا الزبون:

7-1- النموذج الأمريكي لقياس رضا الزبون (ACSI):

من النماذج المهمة في هذا الصدد، النموذج الأمريكي لقياس رضا الزبون (ACSI) وقد تم تطوير هذا النموذج منتصف التسعينات من طرف الباحثين الأمريكيين في تسويق الخدمات، ولقد أصبح حينها الأساس الذي اعتمدت عليه بقية الدول حول العالم في إنشاء النموذج الخاص بها، حيث يتكون هذا النموذج من ستة عناصر تتمثل في: الجودة المدركة، توقعات الزبون، القيمة المدركة، الرضا الإجمالي، شكاوي الزبائن، الولاء حيث أن كل عامل من هذه العوامل يرتبط بالعوامل الأخرى من خلال علاقة سببية.

حسب هذا النموذج كلما كانت توقعات الزبائن كبيرة ، كلما كانت الجودة المدركة كبيرة، وعندما تكون التوقعات والجودة المدركة كبيرين عندها تكون القيمة المدركة كبيرة حيث تؤدي أخيرا إلى رضا كبير من طرف الزبائن، وفي الجانب الآخر إذا كان رضا الزبون كبيرا فإن ذلك يعني انخفاض في شكاوي الزبائن و بالتالي زيادة الولاء لديهم، فهذا النموذج يشرح العلاقة التناسبية العكسية بين شكاوي الزبائن وولائهم. (حسان، 2014، صفحة 67)

شكل 6 النموذج الأمريكي لقياس رضا الزبون (ACSI)



المصدر: (حسان، 2014، صفحة 67)

يمكن من خلال الشكل ملاحظة العناصر الثلاثة التي تسبق رضا الزبون وتمثل في: (حسان، 2014، الصفحات 67-68)

-الجودة المدركة: وهي المحدد الأول لرضا الزبون وتمثل في تقييم السوق (المقدم إليه الخدمة) لتجربة الاستهلاك الأخيرة، ويتوقع أن يكون لها تأثير مباشر وإيجابي على رضا الزبون.

-القيمة المدركة: وهي المحدد الثاني لرضا الزبون، وتمثل في المستوى المدرك لجودة المنتج نسبة إلى السعر المدفوع، القيمة المدركة هي قياس للجودة نسبة إلى السعر المدفوع فعلى الرغم من أن السعر يكون أحيانا مهما جدا بالنسبة للزبائن خاصة في مرحلة الشراء لأول مرة إلا أن له تأثير قليل على الرضا من أجل إعادة الشراء.

-توقعات الزبائن: وتمثل التوقعات كل من مرحلة ما قبل التجربة الاستهلاكية والتي تتضمن بعض المعلومات غير مجربة مثل (الإشهار، الكلمة من الفم إلى الأذن) و توقعات عن قدرة المؤسسة على تقديم جودة في المستقبل.

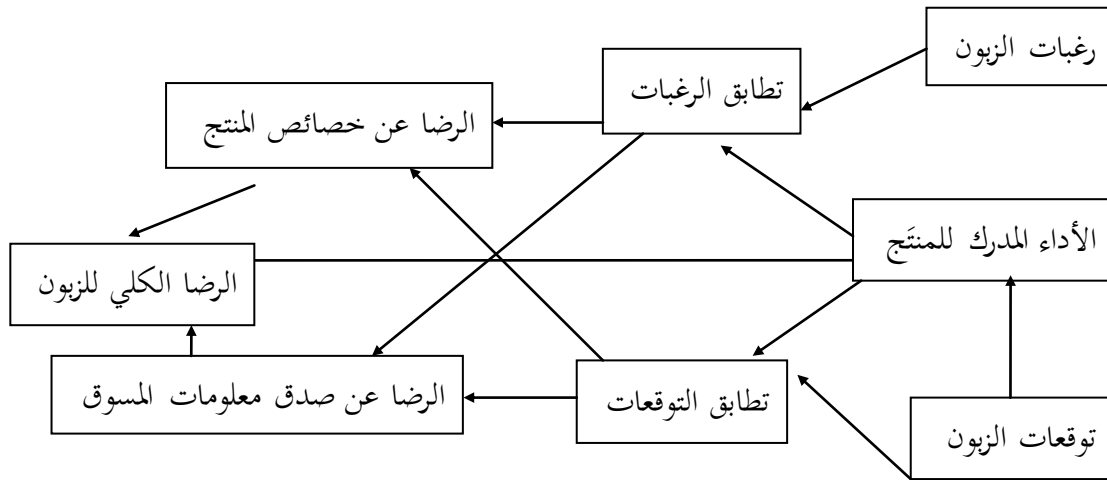
2-7-نموذج 1996 spreng: توصل إلى النتائج التالية: (عفيفي، 1996، صفحة 93)

-أن رضا الزبون عن خصائص المنتج ورضاه عن صدق المعلومات التي يقدمها المسوق إليه يؤثران بشكل معنوي في الرضا الكلي للزبون و يساهمان في تكوينه.

-إن تطابق الأداء مع رغبات الزبون يؤثر معنويًا في كل من رضا الزبون عن خصائص المنتج و عن صدق المعلومات المسوقة إليه.

-تؤثر توقعات الزبون بشكل طردي على كل من الأداء المدرك للمنتج بشكل مباشر و على الرضا الكلي للزبون بشكل غير مباشر. و الشكل التالي يوضح ما تطرقنا اليه:

شكل رقم 7: نموذج spreng



المصدر: (عفيفي، 1996، صفحة 93)

من الاستعراض السابق لنماذج تكوين الرضا يتضح بأنه و يقدر الدلائل العلمية التي تؤكد على قدرة نظرية عدم تحقق التوقعات على تفسير تكوين الرضا إلا أنها تنطوي على نوع من القصور، لذا كان لابد من

إضافة الرغبات و اختيار دور تطابق الرغبات في التأثير المباشر على الرضا (نموذج spreng) فمن كل ما سبق نتأكد من أنه لا يوجد نموذج واحد فقط تم الإجماع عليه بشكل مطلق في تفسير تكوين رضا الزبون.

7-3- نموذج قياس رضا الطلبة:

إن قياس رضا الطلبة أمر استراتيجي بالنسبة للجامعات، لأنه شبيه بحساب الأرباح والخسائر للمؤسسات، فإذا كان معدل الرضا: (حمدان، 2012، صفحة 919)

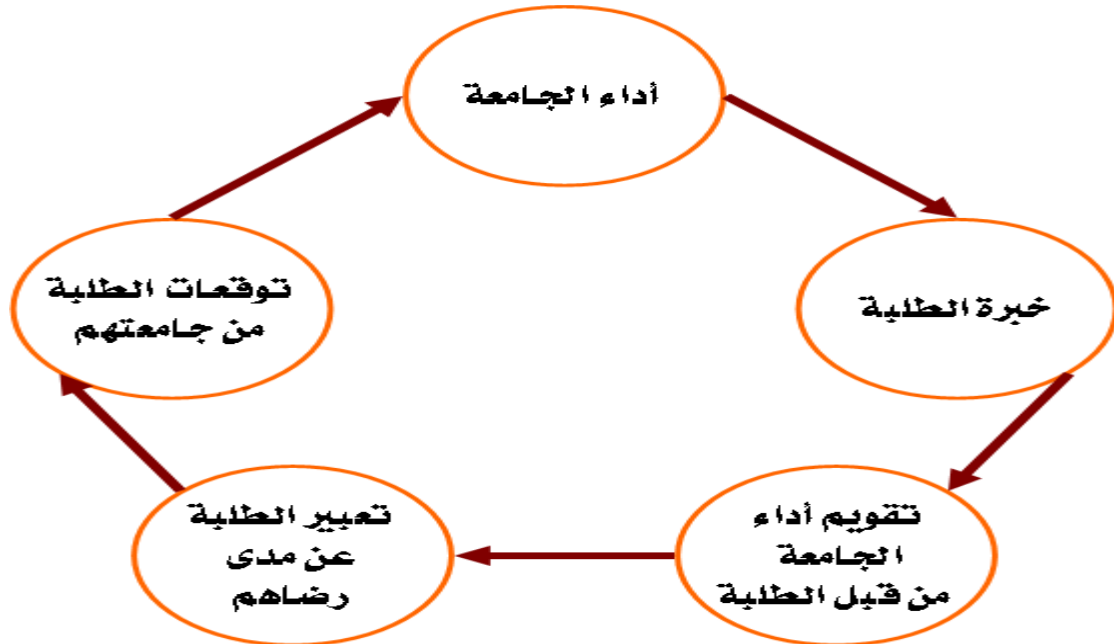
- أعلى مما يتوقعه الطالب، وهي حالة نادرة، فإن الجامعة تكون في حالة ربح متفوق، لأن الجامعة حققت أهدافها بإكساب الطالب المعارف والقيم والمهارات المستهدفة، وسيكون الطالب مسرورا ومبتهججا بتحصيله العلمي وحياته المهنية، ويتحدث عن الجامعة بشكل إيجابي.

- أقل من المتوقع، فإن الجامعة في حالة خسارة، لأن الجامعة لم تحقق أهدافها ولا توقعات الطالب، وقد ينسحب الطالب من الدراسة، أو ينتقل إلى جامعة أخرى، أو يبقى في الجامعة يتعامل معها بشكل سلبي.

- مساوي لما يتوقعه الطالب، فالجامعة في حالة استقرار وريح معتدل، نتيجة الاحتمال الكبير لاستمرارية دراسة الطلبة، ويجب عليها المحافظة على هذا الرضا المقبول، وأن تطمح للوصول الى الرضا المتفوق.

والشكل (08) يوضح الإطار المنطقي لآلية عمل نظام رضا الطلبة.

شكل (08) يوضح الإطار المنطقي لآلية عمل نظام رضا الطلبة



المصدر: (حمدان، 2012، صفحة 919)

8- تحليل محددات الرضا عند المستفيدين:

دراسة سلوك الرضا لدى الزبون تتحدد ضمن مجال بثلاثة أبعاد أساسية هي: التوقعات (القيمة المتوقعة)، الأداء الفعلي (القيمة المدركة)، المطابقة أو عدم المطابقة.

8-1 التوقعات: تعبر التوقعات عن الأداء الذي ينتظر أو يتطلع الزبون إلى الحصول عليه من إقتناء منتج أو علامة معينة، و يُعبر عنه بالقيمة المتوقعة قبل تنفيذ قرار الشراء (المنياوي، 1998، صفحة 12)، و يُمكن أن تُحدد الجوانب الأساسية للتوقع و الذي يكونه الزبون عن المنتج فيما يلي:

أ- توقعات عن خصائص المنتج (الجودة المُتوقعة): تتعلق الجودة بمجموع الخصائص التي يملكها المنتج في حد ذاته، و التي يرى الزبون أنها ضرورية و مناسبة و يمكن أن تحقق له مجموعة من المنافع بعد استعمال المنتج، بالنسبة للسلع المعمرة يمكن أن تتلخص جودتها في الخصائص الآتية: (الصحن، 2002، صفحة 64)

-سهولة استعمال المنتج.

-القدرة على الأداء لفترة طويلة.

-الاقتصادية في التشغيل.

-الخدمات المرافقة.

ب- توقعات عن المنافع أو التكاليف الاجتماعية: تتعلق المنافع الاجتماعية التي يُمكن للزبون تحصيلها من اقتنائه للمنتج ، بصورة المنتج أو صورة العلامة، و يمكن أن يمنحه للزبون من أثر إيجابي اجتماعي، بمعنى ردة فعل الآخرين إ تجاه الزبون نتيجة اقتنائه لهذا المنتج سواء كان بالاستحسان أو الرفض.

ج- توقعات عن تكاليف المنتج: يُكون الزبون مجموعة من التوقعات في مقابل المنافع، هي توقعات عن التكاليف أو السعر الذي يجد نفسه ملزماً بدفعه مقابل الحصول على المنتج بمجموع المنافع، و المقصود بالسعر ليس المبلغ فقط بل يتضمن إضافة إلى السعر كل جهد مادي أو معنوي يبذله في سبيل الحصول على المنتج وجمع المعلومات عن المن تَج و مختلف الآثار المعنوية و النفسية التي يتحملها.

و قد صنف كل من Woodside و Pitte إلى ثلاثة أنواع هي : (المنياوي، 1998، صفحة 126)

أ- توقع تنبؤي يتعلق بالمعتقدات عن مستوى أداء معيّن و يُقاس بقوة الاعتقاد، يمثل التوقع التنبؤي عملية تركز على مستويات الخصائص التي يتوقع وجودها في المنتج أو العلامة.

ب - **التوقع المعياري**: يتركز هذا التوقع على مستويات مثالية حول ما يجب أن يكون عليه أداء منتج أو علامة، يتم إعدادها انطلاقاً من دراسات وأبحاث نظرية قياسية.

ج- **التوقع المقارن**: يقوم الزبون بتكوين توقع عن المنتج أو العلامة على أساس المقارنة بمنتجات أو علامات يتوقع أنها في نفس المستوى.

ما يجدر الإشارة إليه هو أن الزبون يكون توقعات على أساس الخبرة بالمنتج و التي تنشأ من استعماله السابق للمنتج أو اتصاله بالآخرين، اضافة الى المعلومات التي يحصل عليها من الوعود التي تقدمها المؤسسة من خلال حملاتها الترويجية.

في الواقع نجد العديد من الممارسات الخاطئة لدى العديد من المؤسسات، و التي تتلخص في رفع مستوى التوقعات بشكل أكبر من الوعود التي يطلقها المنتج، مما يؤدي الى اصابة الزبون بحالة من الاحباط نتيجة لعدم تحقق توقعاته.

8-2- الأداء المدرك: يعتبر الأداء المدرك عن مستوى الأداء الذي يحصل عليه فعلا الزبون نتيجة استعماله و استهلاكه للمنتج، و يرى Churchill و Permant أن الأهمية الأساسية للأداء المدرك تكمن في كونه يعتبر مرجعي لتحديد مدى التوقعات التي كونها الزبون بخصوص المنتج الذي كان محل اختيار من بين مجموع البدائل، و يعتبر الادراك من بين المعايير المعتمدة في نظرية مقاييس المقارنة لقياس الرضا المتمثل في (الأداء المثالي و الأداء المتوسط...).

8-3- المطابقة (التثبيت): تمثل المطابقة عملية ايجاد الفرق بين مستوى التوقعات (الأداء المتوقع) و مستوى الأداء الفعلي الذي حصل عليه الزبون بعد شراء المنتج، و تعرف المطابقة على أنها درجة انحراف أداء المنتج عن مستوى التوقع الذي يظهر قبل عملية الشراء. (المنياوي، 1998، صفحة 121) و نميز بين:

-**الانحراف الموجب**: يقصد ب الانحراف الموجب أن الأداء الفعلي أو المدرك أكبر من التوقعات التي كونها الزبون قبل عملية الشراء، و تعبر هذه الحالة عن الهدف الذي تسعى المؤسسة الى تحقيقه من خلال تحسين أدائها باستمرار.

-**الانحراف السلبي**: ينشأ الانحراف السلبي عندما يكون مستوى الأداء الذي يدركه الزبون أقل من التوقعات و الاعتقادات لدى الزبون.

9-تحديات رضا العملاء:

تتمثل تحديات رضا العملاء فيما يلي : (Hermel, 2004, p. 11)

9-1 النظرة الداخلية والخارجية للجودة :

منذ مدة كان مفهوم الجودة يقتصر على المجال الهندسي و المؤسسة كانت تقوم بتدريب الكفاءات وتوفير الموارد من أجل الحصول وتحقيق منتوجات ذات جودة عالية. فالمعايير والمواصفات الخاصة بالجودة كانت تحددتها المؤسسة بالإعتماد على المعارف والوسائل التقنية المتاحة من أجل الإجابة بشكل أفضل على حاجات ومتطلبات العملاء.

لقد قدم التسويق الكثير للمؤسسة، بفضل دراسات السوق، والدراسات المتعلقة بالمنتوجات من أجل تطوير النظرة الخارجية للجودة التي تعتمد على التوجه بالعميل ولم يبقى إلا أن تدمج في مسعى الجودة، قياس رضا العملاء.

9-2- جودة الخدمة:

فيما يخص الجودة في الخدمات تقوم المؤسسة ببيع ومراقبة عملية، والمقصود بذلك مجموعة من الوسائل التي توضع في متناول العميل. فالعميل لا يراقب العملية لا في بدايتها ولا في نهايتها. ويمكن الإستعانة بالعناصر المختلفة لعملية تقديم الخدمة، لكن لا يمكن العودة إلى إصلاح الخطأ وكمثال على ذلك: في حالة أن عون الإستقبال نقل خبر سيء للعميل على أن الطائرة معطلة ولا يمكنها الإقلاع، فإذا كان عون الإستقبال ينقل الخبر وهو عابس ومتدمر فهذا لا يصلح الخدمة المخيبة للأمل، ولكن يمكن البحث عن الوسائل التي تخفف على العميل.

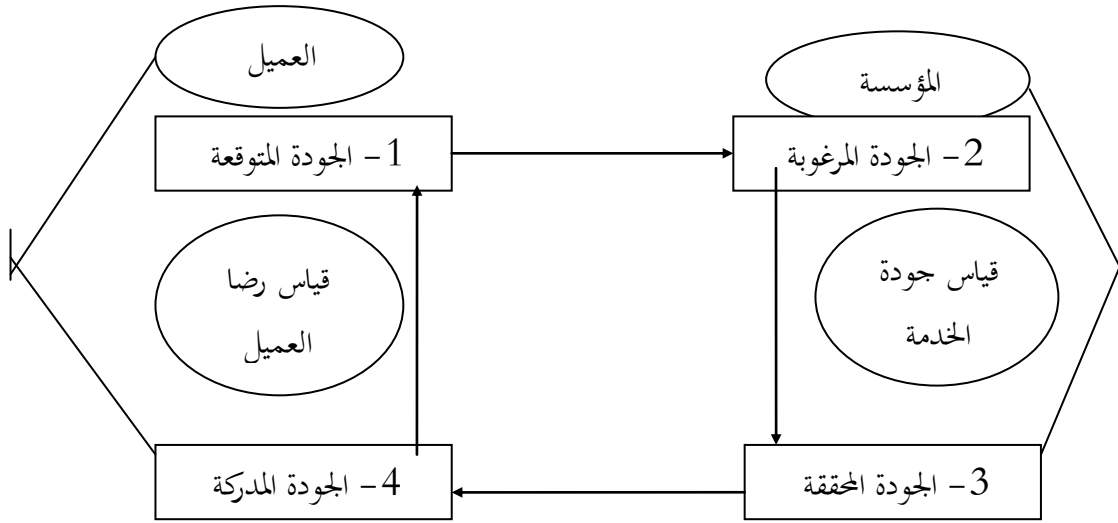
ولهذا يعتبر قياس رضا العميل من الوسائل الأساسية لمعرفة رضا العميل ثم بعد ذلك العمل على تحسين جودة الخدمة المقدمة له.

-أهمية جودة الخدمة:

لجودة الخدمة أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسات التي تهدف للنجاح و الاستقرار، ففي مجال المنتجات السلعية يمكن استخدام التخطيط في الانتاج، و تصنيف المنتجات بانتظار العملاء، فعلى المؤسسات الاهتمام بالموظفين و العملاء معا. (الدراكة، 2001، صفحة 143)

دورة حياة الخدمة:

شكل رقم 09 دورة حياة الخدمة



Source: (Harmel, 2003, p. 12)

انطلاقاً من الشكل السابق يمكننا تحديد أربعة مراحل لدورة حياة جودة الخدمة، و هي:
المرحلة الأولى: تسعى المؤسسة من خلال هذه المرحلة الى معرفة توقعات عملائها و أسباب عدم رضاهم.
المرحلة الثانية: تقوم المؤسسة بدراسات لمنافسيها و مواردها المتاحة حتى تتمكن من تحديد الجودة المرغوبة.
المرحلة الثالثة: بعد تحديد الجودة المرغوبة تهتم المؤسسة بتحديد المعايير التي تتبعها و التي تساعد على تحقيق جودة الخدمة.

المرحلة الرابعة: تهتم المؤسسة بالجودة المدركة من قبل العميل، حين تتمكن من قياس مستوى الرضا لديه انطلاقاً من مقارنتها للجودة المتوقعة قبل تقديم الخدمة، و تعتبر هذه الدراسة مصدر معرفة التوقعات الجديدة للعملاء.

3-9 من الجودة إلى الربح:

إن ممارسات المؤسسة في الميدان وإنجازها للكثير من الدراسات تسمح لها بأن تلمس بأنه هناك علاقة بين الجودة والربح. فالجودة تعتبر مصدر للميزة التنافسية للمؤسسة لأنها تسمح ب:
- إرضاء العميل.

-زيادة درجة الولاء لدى العميل.

-زيادة ربحية المؤسسة على المدى المتوسط والطويل.

أ- الجودة مصدر للرضا:

بما أن جودة الخدمة تحدد انطلاقا من توقعات العميل فإنها ستحقق له رضا كبير، وفي الواقع فإن تقييم العميل لجودة الخدمة يكون من خلال قياس الانحراف بين ما يتوقعه من الخدمة (الجودة المتوقعة) وما تقدمه له المؤسسة (الجودة المدركة).

ب- الرضا مصدر الولاء:

إن العميل الراضي يميل إلى تسهيل عملية الشراء من جديد للخدمات التي حققت له الرضا، مما يساعده على ربح الوقت الذي سوف يستغرقه في البحث عن مؤسسات أخرى أو خدمات أخرى.

ج- الولاء مصدر للربح:

الكثير من الدراسات أشارت أن العميل الوفي:

- تسمح له بالتقليل من تكاليف البحث لأنه هو الذي يأتي إلى المؤسسة، والمؤسسة لا تدفع نقودا وإنما

تعمل على إغراء وجذب العميل وإثبات جودة خدماتها.

- يقوم بالإشهار عن طريق (من الفم إلى الأذن) في المحيط الذي يعيش فيه، الذي يمثل وسيلة اتصال

مجانية للمؤسسة.

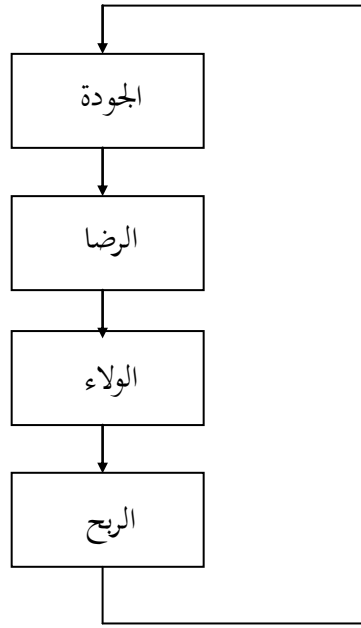
- يشترى العميل الخدمة المميزة ويمكنه أن يزيد شراءه لتشكيلة الخدمات المعروضة.

- يقبل العميل دفع أثمان باهظة لأنه يعتبره ثمن راحته وثقته في العلامة.

إن العميل الوفي يترك الوقت للمؤسسة من أجل الاستجابة للتهديدات من طرف المنافسين، ويمثل أحد

عناصر رأس مال العميل الذي يسمح بتجنب انخفاض الحصة السوقية للمؤسسة.

ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي :




شكل رقم (10) حلقة من الجودة إلى الربح

Source: (Hermel, 2004, p. 08)

من خلال الشكل نلاحظ أن المحددات الأربع الجودة، الرضا، الولاء، الربح تشكل حلقة متتابع كل يؤثر في الآخر، فجودة المنتج او الخدمة من شأنها أن تؤثر في رضا المستفيد ايجابا أو سلبا، هذا الرضا من شأنه ان ينمي او يفقد المستفيد ولاءه للمؤسسة ، فان نجحت المؤسسة في كسب ولاء المستفيدين من شأنه أن يكسبها زبائن آخرين و بالتالي ضمنت ربح، و العكس صحيح.

خلاصة:

من خلال ما جاء في هذا الفصل يمكن القول أن هدف المؤسسة يتمثل في البحث عن زبائن و الاحتفاظ بهم عن طريق إرضائهم و زرع شعور الولاء فيهم، حيث يُمثل سلوك الرضا التصرف الصادر عن المستفيد/ الزبون في مرحلة ما بعد الشراء و الذي تتطابق فيه حاجاته و رغباته مع الأداء الفعلي للمنتج، و لقياس رضا المستفيدين تجتهد المؤسسة أمامها العديد من القياسات كالقياسات الدقيقة و القياسات التقريبية و هذا من أجل الاستماع للزبون و تحسيسه باهتمام المؤسسة به لتوليد الولاء لديه.



الباب الثاني الجانب التطبيقي

مدخل الجانب التطبيقي:

بعد تطرقنا في الباب الأول الى الأطر النظرية لدراستنا سنتطرق في هذا الباب الى الدراسة التطبيقية حيث قسمت الى فصلين الأول تناول منهج البحث و الاجراءات الميدانية له، أما الثاني فتناول عرض و تحليل النتائج المجمعة من الاستمارات الاستبائية الأربع الموظفة في البحث و من ثم مناقشتها في ضوء الفرضيات الموضوعية. و من ثم استخلاص النتائج واقتراح جملة من الاقتراحات و الحلول المستقبلية.

الفصل الأول
منهجية البحث
و الاجراءات
الميدانية

تمهيد:

سنتناول في الفصل الأول من الجانب التطبيقي منهجية البحث و الاجراءات الميدانية من خلال المنهج المتبع و مجتمع و عينة البحث التي اختيرت بطريقة عشوائية و ادوات جمع البيانات و الخصائص السيكومترية لها حيث وظف الباحث أربع استمارات استبانه لجمع بيانات الدراسة وزعت على العينات الأربع محل الدراسة و هم الأساتذة الاداريين و الأساتذة و الطلبة و مفتشي التربية و الأساتذة المكونين بالمؤسسات التربوية.

1-منهج البحث:

استخدمنا في بحثنا هذا المنهج الوصفي باستخدام المسح و التحليل كأحد أنماطه لمناسبة ذلك لتحقيق أهداف البحث.

2- مجتمع البحث:

مجتمع بحثنا في هذه الدراسة هو جميع الأعضاء الفاعلين في معاهد و اقسام التربية البدنية الرياضية بجامعات سوق أهراس، عنابة، تبسة و المسيلة من أساتذة اداريين و الأساتذة العاملين و الطالبة الدارسين بذات المعاهد و مفتشي التربية و الأساتذة المكونين بذات الولايات. و يتكون من: 17 أستاذ اداري و 120 أستاذ عامل بهذه المعاهد و 3124 طالب.

3- عينة البحث:

لما كانت دراستنا تنقسم إلى أربعة أجزاء لدينا أربع عينات للبحث، عينة الأساتذة الإداريين و عينة الأساتذة، و عينة الطلبة و عينة المفتشين و الأساتذة و المكونين. اختيرت هذه العينات بطريقة عشوائية من بين الأساتذة الاداريين و الأساتذة المدرسين و الطلبة الدارسين معاهد و أقسام التربية البدنية والرياضية بجامعات سوق أهراس، تبسة، عنابة، المسيلة، و المفتشين و الأساتذة المكونين بذات الولايات.

3-1-1- العينة الأولى: و تتكون من 12 أستاذ إداري من إداريي معاهد و أقسام التربية البدنية والرياضية بجامعات سوق أهراس، تبسة، عنابة، المسيلة. و هو ما يمثل نسبة 70.58% من مجتمع البحث.

3-2- العينة الثانية: و تتكون من 62 أستاذ من أساتذة معاهد و أقسام التربية البدنية والرياضية بجامعات سوق أهراس، تبسة، عنابة، المسيلة. و هو ما يمثل نسبة 51.66% من مجتمع البحث.

3-3- العينة الثالثة: و تتكون من 620 طالب من طلبة معاهد و أقسام التربية البدنية والرياضية بجامعات سوق أهراس، تبسة، عنابة، المسيلة. و هو ما يمثل نسبة 19.84% من مجتمع البحث.

3-4- العينة الرابعة: و تتكون من 70 مفتش وأستاذ مكون من مختلف الأطوار التعليمية لولايات سوق أهراس، تبسة، عنابة، المسيلة.

4-متغيرات البحث: انطلاقا من إشكالية البحث و استنادا إلى فرضياته تبين لنا أن هناك متغير مستقل واحد ، و ثلاث متغيرات تابعة.

4-1- المتغير المستقل: وهو الأداة التي يؤدي التغيير في قيمتها إلى إحداث التغيير في قيم أخرى، ذات صلة به، و التأثير عليها، و تعتبر السبب الافتراضي للمتغيرات التابعة. و المتغير المستقل في بحثنا هذا هو : إدارة الجودة الشاملة.

4-2- المتغير التابع: وهو الذي تتوقف قيمته على مفعول و تأثير قيم أخرى. و في هذه الدراسة هو : رضا المستفيدين (الأساتذة، الطلبة، المفتشين و الأساتذة المكونين)

5- مجالات البحث :

5-1- المجال البشري: و تمثل في الأساتذة الإداريين و الأساتذة المدرسين و الطلبة الدارسين معاهد و أقسام التربية البدنية والرياضية بجامعات سوق أهراس، تبسة، عنابة، المسيلة، و المفتشين و الأساتذة المكونين بذات الولايات.

5-2- المجال الزمني: من بداية شهر ديسمبر 2011 الى غاية منتصف شهر ماي 2016.

5-3- المجال المكاني: معاهد و أقسام التربية البدنية والرياضية بجامعات سوق أهراس، تبسة، عنابة، المسيلة.

6- أدوات البحث:

أ- تحليل الوثائق وجمع البيانات و المواد العلمية من الكتب و مختلف المراجع.

ب- أربع استمارات استبيانیه: (الاستمارات الأربع من خمس درجات)

-الاستمارة الأولى خاصة بإداريي معاهد و أقسام التربية البدنية والرياضية حيث استعان الباحث استمارة اعدتها الباحثة آمال محمود محمد أبو عامر عدلها الباحث و عرضها على مجموعة من الأساتذة المحكمين من ذوي الاختصاص لجعلها ملائمة لدراسة ما اعدت له وفق البيئة المحلية.(ملحق رقم 01)

- الاستمارة الثانية موجهة لأساتذة نفس المعاهد اعددها الباحث و عرضها على مجموعة من الأساتذة المحكمين من ذوي الاختصاص. (ملحق رقم 02)

- الاستمارة الثالثة موجهة للطلبة الدارسين بذات المعاهد اعددها الباحث و عرضها على مجموعة من الأساتذة المحكمين من ذوي الاختصاص. (ملحق رقم 03)

- الاستمارة الرابعة للمفتشين و الأساتذة المكونين بمديريات التربية للولايات المتواجدة بها المعاهد المدروسة اعددها الباحث و عرضها على مجموعة من الأساتذة المحكمين من ذوي الاختصاص. (ملحق رقم 04)

ج- المعالجة الإحصائية للاستمارات.

7- الأسس العلمية لأداة البحث:

7-1- صدق الاستمارات الاستبائية:

7-1-1- صدق المحكمين: تم عرض الاستمارات الاستبائية على سبعة من المحكمين من ذوي الاختصاص، و ذلك للنظر في مدى ملائمة المقياس لما وضع لقياسه، و قد اتفق المحكمون بنسبة تفوق 90% مع عمل بعض التعديلات البسيطة على الاستمارات الأربعة.

7-1-2 الصدق البنائي للاستمارات: قمنا بحساب معاملات الارتباط بين معدل كل مجال من مجالات كل استمارة مع المعدل الكلي لجميع عبارات المجالات والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ، و النتائج موضحة في الجداول التالية:

أ-الاستبيان الموجه للإداريين:

جدول رقم 02: معاملات الارتباط بين معدل كل مجال من مجالات الاستبيان الأول الموجه للأساتذة الإداريين مع المعدل الكلي لجميع عبارات المجالات.

الرقم	المجال	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	القيادة	0,89	0,05
2	التخطيط الاستراتيجي للجودة	0.87	0,05
3	ثقافة الجودة الادارية	0,87	0,05
4	ادارة الموارد البشرية	0,95	0,05
5	التدريب	0.82	0,05
6	نظام الحوافز و المكافآت	0.79	0,05
7	المشاركة في اتخاذ القرارات	0,92	0,05
8	التقييم	0.93	0,05
9	نظم المعلومات الادارية	0,90	0,05
10	الرقابة و توكيد الجودة	0,88	0,05
11	رضا المستفيد	0,91	0,05

ب-الاستبيان الموجهة للأساتذة:

جدول رقم 03: معاملات الارتباط بين معدل كل مجال من مجالات الاستبيان الموجه للأساتذة مع المعدل الكلي لجميع عبارات المجالات.

الرقم	المجال	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	القيادة	0.90	0.05
2	التخطيط الاستراتيجي للجودة	0.79	0.05
3	ثقافة الجودة الادارية	0.85	0.05
4	ادارة الموارد البشرية	0.83	0.05
5	التدريب	0.93	0.05
6	نظام الحوافز و المكافآت	0.73	0.05
7	المشاركة في اتخاذ القرارات	0.72	0.05
8	التقييم	0.71	0.05
9	نظم المعلومات الادارية	0.86	0.05

ج- الاستبيان الموجه للطلبة:

جدول رقم 04: معاملات الارتباط بين معدل كل مجال من مجالات الاستبيان الموجه للطلبة مع المعدل الكلي لجميع عبارات المجالات.

الرقم	المجال	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	الخدمات الادارية	0,91	0.05
2	الخدمات البيداغوجية	0,95	0,05

د- الاستبيان الموجه للمفتشين و الأساتذة المكونين لمادة التربية البدنية و الرياضية:

جدول رقم 05: معاملات الارتباط بين معدل كل مجال من مجالات الاستبيان الموجه للمفتشين و الأساتذة المكونين لمادة التربية البدنية و الرياضية مع المعدل الكلي لجميع عبارات المجالات.

الرقم	المجال	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	الرضا عن الخدمات المقدمة من إدارة المعهد / القسم	0.90	0.05
2	الرضا عن الطلبة المتخرجين	0.79	0,05

7-2- الثبات:

تم قياس ثبات اداة الدراسة بطريقتين هما:

7-2-1 اعادة توزيع الاستثمارة على نفس العينة:

قام الباحث بتوزيع الاستثمارات الاستبائية على أربع عينات متكونة من 06 أساتذة اداريين و 15 أستاذ و 40 طالب و 10 (مفتشين و أساتذة مكونين) بعد أسبوعين قام بإعادة توزيع الاستثمارة على نفس العينتين و كان معامل الارتباط بين النتائج كما يلي:

-الاستمارة الأولى الموجهة للإداريين: معامل الارتباط 0,91 وهو ارتباط قوي يدل على ثبات الاداة.

-الاستمارة الثانية الموجهة للأساتذة: معامل الارتباط 0,93 وهو ارتباط قوي يدل على ثبات الاداة.

-الاستمارة الثالثة الموجهة للطلبة: معامل الارتباط 0,90 وهو ارتباط قوي يدل على ثبات الاداة.

-الاستمارة الرابعة الموجهة المفتشين و الأساتذة المكونين: معامل الارتباط 0,94 وهو ارتباط قوي يدل على ثبات الاداة.

7-2-2 طريقة ألفا كرونباخ :

حيث تم حساب الثبات باستخدام معادلة ألفا كرونباخ من خلال البرنامج الإحصائي SPSS تبين أن معاملات ثبات المجالات التي تكونت منها الاستثمارات الاستبائية الأربع تتمتع بدرجة عالية من الثبات والجداول التالية توضح معاملات ألفا كرونباخ لكل مجال من مجالات الاستبيانات، والاستبيان ككل.

1- الاستبيان الموجهة للأساتذة الإداريين:

جدول رقم 06 يوضح معامل الثبات ألفا كرونباخ لكل مجال من مجالات الاستبيان الموجه للأساتذة الإداريين، والاستبيان ككل:

الرقم	المجال	عدد العبارات	معامل الثبات (ألفا كرونباخ)
1	القيادة	7	0.825
2	التخطيط الاستراتيجي للجودة	7	0.930
3	ثقافة الجودة الإدارية	6	0.732
4	إدارة الموارد البشرية	4	0.850
5	التدريب	6	0.928
6	نظام الحوافز و المكافآت	5	0.978
7	المشاركة في اتخاذ القرارات	5	0.864
8	التقييم	7	0.844
9	نظم المعلومات الإدارية	10	0.906
10	الرقابة و توكيد الجودة	7	0.819
11	رضا المستفيد	7	0.599
	الاستمارة ككل	71	0.972

2- الاستبيان الموجهة للأساتذة:

جدول رقم 07 يوضح معامل الثبات ألفا كرونباخ لكل مجال من مجالات الاستبيان الموجه للأساتذة، والاستبيان ككل:

الرقم	المجال	عدد العبارات	معامل الثبات (ألفا كرونباخ)
1	القيادة	4	0.775
2	التخطيط الاستراتيجي للجودة	2	0.948
3	ثقافة الجودة الادارية	2	0.783
4	ادارة الموارد البشرية	2	0.926
5	التدريب	2	0.545
6	نظام الحوافز و المكافآت	3	0.948
7	المشاركة في اتخاذ القرارات	3	0.965
8	التقييم	5	0.957
9	نظم المعلومات الادارية	2	0.977
	الاستمارة ككل	25	0.937

3- الاستبيان الموجه للطلبة:

جدول رقم 08 يوضح معامل الثبات ألفا كرونباخ لكل مجال من مجالات الاستبيان الموجه للطلبة، والاستبيان ككل:

الرقم	المجال	عدد العبارات	معامل الثبات (ألفا كرونباخ)
1	الخدمات الادارية	10	0.805
2	الخدمات البيداغوجية	10	0.704
	الاستمارة ككل	20	0.771

4- الاستبيان الموجه للمفتشين و الأساتذة المكونين لمادة التربية البدنية و الرياضية:

جدول رقم 09 يوضح معامل الثبات ألفا كرونباخ لكل مجال من مجالات الاستبيان الموجه للمفتشين و الأساتذة المكونين لمادة التربية البدنية و الرياضية، والاستبيان ككل:

الرقم	المجال	عدد العبارات	معامل الثبات (ألفا كرونباخ)
1	الرضا عن الخدمات المقدمة من إدارة المعهد / القسم	5	0.893
2	الرضا عن الطلبة المتخرجين	8	0.932
	الاستمارة ككل	13	0.837

8- الدراسة الاحصائية: قام الباحث باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- معامل ارتباط بيرسون

-معامل ألفا كرونباخ للثبات

-الوسط الحسابي

- الوزن النسبي

كما استعملنا البرنامج الاحصائي SPSS.

لتحديد المحك الذي اعتمده في دراستنا قمنا بتحديدده كما يلي:

-حساب المدى بين درجات المقياس: $5-1=4$

-تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس لحساب طول الخلية: $0.80=5/4$

-اضافة هذه القيمة الى أقل قيمة في المقياس وهي 01 وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، و هكذا

أصبح طول الخلايا كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم 10: المحك المعتمد في الدراسة

طول الخلية	الوزن النسبي المقابل له	درجة التوافر/الرضا
من 1-1.80	من 20-36	قليلة جدا
أكبر من 1.80-2.60	أكبر من 36-52	قليلة
أكبر من 2.60-3.40	أكبر من 52-68	متوسطة
أكبر من 3.40-4.20	أكبر من 68-84	كبيرة
أكبر من 4.20-5	أكبر من 84-100	كبيرة جدا

9- صعوبات البحث:

واجه الباحث في دراسته العديد من الصعوبات و التي تمثلت في:

-قلة الدراسات السابقة التي تناولت ادارة الجودة الشاملة في التربية البدنية و الرياضية.


-قلة المراجع التي تناولت ادارة الجودة الشاملة في التربية البدنية و الرياضية.

-صعوبة استرجاع بعض الاستثمارات الاستبائية الموزعة.

-ضياع بعض الاستثمارات الاستبائية.

خلاصة:

وظف الباحث في جمع معلوماته اربع استمارات استبائية بعد عرضها على مجموعة من الأساتذة المحكمين و ذات ثبات قوي من أربع عينات ممثلة مجتمع الدراسة (اساتذة اداريين، أساتذة، طلبة، مفتشين و أساتذة مكونين) موظفا اساليب احصائية لمعالجة هذه الاستثمارات، و في الفصل الموالي سنعرض النتائج المتحصل عليها.



الفصل الثاني

عرض و تحليل

و مناقشة النتائج

تمهيد:

بعد ان تطرقنا في الفصل الاول من الجانب النظري الى منهجية البحث و الاجراءات الميدانية سنتطرق في هذا الفصل الى عرض و تحليل نتائج الاستثمارات الاستيعابية الأربعة، و مناقشة هذه النتائج في ضوء فرضيات الدراسة، متبوعة بالاستنتاجات و الخلاصة العامة و جملة من الاقتراحات و الحلول المستقبلية للباحثين الذين سيتناولون موضوع البحث مستقبلا.

عرض و تحليل النتائج :

أولاً: عرض و تحليل النتائج الخاصة بالاستمارة الاستبائية الموجهة للإداريين و المتعلقة بالفرضية الجزئية الأولى: - هناك اقتناع لدى الإداريين بفلسفة ادارة الجودة الشاملة. من أجل التحقق من صحة هذه الفرضية استخدم الباحث الأوساط الحسائية و الأوزان النسبية و مستوى الدلالة و الجداول توضح ذلك.

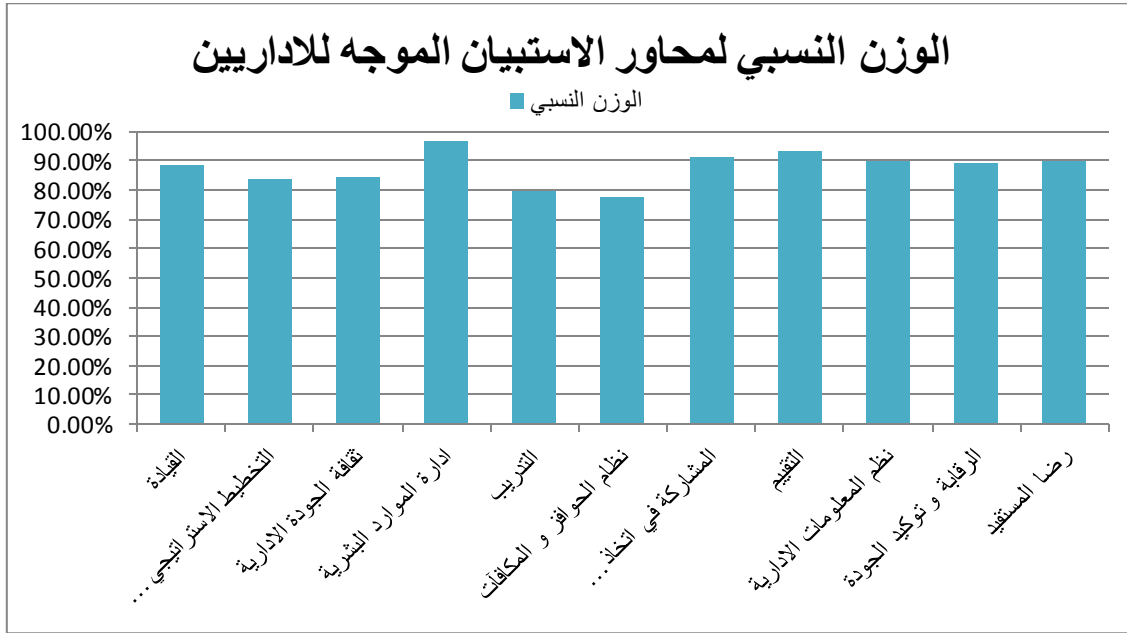
1- عرض نتائج الاستبيان الأول ككل:

جدول رقم 11 يوضح نتائج الاستمارة الاستبائية الموجهة للإداريين:

المجال	المجال	عدد الإشارات الموجبة	عدد الإشارات المحايدة	عدد الإشارات السالبة	الوسط الحسائي	الوزن النسبي	مستوى الدلالة	الترتيب	درجة التوافق
الأول	القيادة	345	21	07	4.44	%88.80	0.05	06	كبيرة جدا
الثاني	التخطيط الاستراتيجي للجودة	309	30	14	4.20	%84.04	0.05	09	كبيرة جدا
الثالث	ثقافة الجودة الادارية	274	21	10	4.23	%84.72	0.05	08	كبيرة جدا
الرابع	ادارة الموارد البشرية	230	03	00	4.85	%97.08	0.05	01	كبيرة جدا
الخامس	التدريب	244	27	16	3.98	%79.72	0.05	10	كبيرة

كبيرة جدا	11	0.05	%77.66	3.88	31	27	175	نظام الحوافز و المكافآت	السادس
كبيرة جدا	03	0.05	%91.00	4.55	00	19	254	المشاركة في اتخاذ القرارات	السابع
كبيرة جدا	02	0.05	%93.33	4.66	00	09	383	التقييم	الثامن
كبيرة جدا	04	0.05	%90.00	4.5	00	27	513	نظم المعلومات الادارية	التاسع
كبيرة جدا	07	0.05	%89.28	4.46	04	27	344	الرقابة و توكيد الجودة	العاشر
كبيرة جدا	04	0.05	%90,00	4.50	05	12	361	رضا المستفيد	الحادي عشر
كبيرة جدا	-	0.05	%87.72	4.38	07	18	259	جميع المجالات	

شكل رقم 11 يوضح نتائج الاستمارة الاستبائية الموجهة للإداريين:



يتضح من خلال نتائج الجدول رقم 11 و الشكل رقم 11 أن المتوسط الكلي لتوافر ادارة الجودة الشاملة داخل معاهد التربية البدنية المدروسة كبيرة جدا و الذي بلغ 4.38 و بوزن نسبي بلغ 87.72%. إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين 3.88 و 4.85 و بأوزان نسبية بين 77.66% و 97.08%. بدرجات توافر كبيرة جدا و كبيرة، فقط .

وهذا يدل على أن أفراد عينة الاداريين المدروسة مقتنعة بفلسفة ادارة الجودة الشاملة و تقوم بتطبيق مبادئها في جميع مراحل عملها. حيث زاد مؤخرًا الاهتمام من قبل المؤسسات الجامعية الجزائرية بتطبيق ادارة الجودة الشاملة في جميع عملياتها الادارية و التعليمية و التربوية، وهذا بخلاف متابعة الجودة في جميع المعاهد و الكليات، و زيادة توعية العاملين بذات المؤسسات بأهميتها.

-أيضا التوجه الذي تسلكه جامعاتنا اليوم بتطبيق النظام الجديد (ليسانس ماستر-دكتوراه) و الذي يرتبط أساسا بالتكوين على حسب حاجات سوق العمل الخارجية وهو الزبون الخارجي لها و الذي تمدد الجامعات باليد العاملة المؤهلة ذات الكفاءات العالية و المعايير العالمية.

-أيضا و بالرجوع الى الدراسات السابقة في ذات المجال وجد الباحثون ان الاهتمام باليد العاملة الموجودة على مستوى الادارات (أساتذة اداريين عمال...) و تلبية حاجياتهم و طموحاتهم المهنية و التحفيزية و

اشراكهم في جميع العمليات المتعلقة بهم تزيد من كفاءات هؤلاء العمال و بالتالي الرفع من جودة المنتج و الذي هو هنا الطالب.

-ان توفير الظروف الملائمة للأساتذة العاملين بذات المعاهد من طرف ادارتهم و توفير الوسائل و الأدوات المناسبة، و اسناد لهم المقاييس التي تتلاءم مع تخصصاتهم و رغباتهم تزيد من الكفاءة التدريسية لهم و بالتالي يستفيد طلبتنا بشكل مباشر منهم أحسن استفادة.

- بالرجوع الى النتائج الموضحة في الجدول رقم 12 و الشكل رقم 12 نجد ان:

-مجال ادارة الموارد البشرية احتل المرتبة الأولى في التوافر وهذا بمتوسط حسابي : 4.85 ووزن نسبي بلغ 97.08 % و تعزى هذه النتيجة الى أن ادارة معاهد و أقسام التربية البدنية و الرياضية المدروسة تول اهمية كبيرة لمجال ادارة الموارد البشرية و التي تعد عمود العملية التعليمية التربوية على مستوى جامعاتنا.

-وجاء مجال التقييم ثاني و بمتوسط حساب بلغ التقييم 4.66 و وزن نسبي بلغ 93.33%، وهذا يبين أن ادارة المعاهد تولى أهمية كبيرة لتقييم المجهودات المبذولة من قبل العاملين و التي من خلالها تحدد النهج الذي تسلكه الادارة مع موظفيها و لتثمينها.

-أما المجال السابع: المشاركة في اتخاذ القرارات فقد احتل المرتبة الثالثة من حيث اجابات افراد العينة وهذا بمتوسط حسابي 4.55 و وزن نسبي قدره 91.00% بدرجة توافر كبيرة جدا، فإدارة المعاهد تعمل على اشراك جميع العاملين بها في اتخاذ القرارات المتعلقة بها كل في مجال اختصاصه وهذا النهج يعمل عادة على التقليل من اتخاذ القرارات الخاطئة الغير مدروسة و الغير هادفة، و بالتالي زيادة كفاءة الادارة و المعهد بصفة عامة.

-فيما نجد أن المجالين التاسع (نظم المعلومات الادارية) و الحادي عشر (رضا المستفيد) احتلوا الرتبة الرابعة في اجابات الاداريين بمتوسط حساب قدره 4.5 و وزن نسبي قدره 90.00% بدرجة توافر كبيرة جدا أيضا، وهذا يدل على أن ادارات المعاهد يتبعون أحدث النظم الادارية معتمدين على شبكات متطورة تربط بين جميع اجزاء الادارات و عامله موفرة بذلك أفضل الخدمات و مختزلة أوقات العمليات الادارية و بجودة عالية مع تقليل هامش الخطأ (جودة الخدمات الادارية)، كذلك و بالرجوع الى اهم أهداف ادارة

الجودة الشاملة و المتعلق بتحقيق رضا المستفيدين نجد أن ادارات المعاهد تولي أهمية كبيرة لهذا المجال و الذي على أساسه يقاس نجاح أي مؤسسة تقدم خدمات للغير.

-أما المجال العاشر المتعلق ب الرقابة و توكيد الجودة وبوسط حسابي قدر ب 4.46 و وزن نسبي %89.28 بدرجة توافر كبيرة جدا تعكس الاهتمام الكبير الذي توليه ادارة معاهد التربية البدنية و الرياضية برقابة العمليات الادارية و آليات الجودة في جميع مراحل عملها و في مختلف المستويات.

-احتل المجال الأول المتعلق بالقيادة المرتبة السابعة بوسط حسابي بلغ 4.44 و وزن نسبي %88.80 بدرجة توافر كبيرة جدا و يرجع ذلك الى حرص الادارة على تشجيع العمل الجماعي و تشجيع التعاون بين القيادة الادارية و العاملين.

-فيما نجد أن مجال ثقافة الجودة الادارية جاء ثامنا بوسط حسابي 4.23 و وزن نسبي %84.72 بدرجة توافر كبيرة جدا أيضا يبين أن ثقافة الجودة الادارية راسخة عند الاداريين محل الدراسة و هو ما يفسر التزامه بالعمل بمبادئها و مجالاتها، حسب ما وقفنا عليه سابقا في دراستنا.

-وجاء مجال التخطيط الاستراتيجي في المرتبة التاسعة بوسط حسابي 4.20 و وزن نسبي %84.04 بدرجة توافر كبيرة جدا يرجع الى انتهاج ادارة المعاهد و الأقسام الى التخطيط الاستراتيجي في خطط عملهم مؤكدة وجود رؤية واضحة لديهم مستغلة خبرات العاملين بها.

-فيما جاء مجال تدريب العاملين في المرتبة العاشرة بوسط حسابي 3.98 و وزن نسبي %79.72 بدرجة توافر كبيرة، حيث نجد أن ادارة المعاهد تبرمج دورات تدريبية (ندوات محاضرات تربصات علمية قصيرة و طويلة المدى بالداخل و الخارج و هذا من أجل التحسين المستمر و تطوير كفاءات العاملين بها و صقل المهارات و تجديد وزيادة الخبرات لديهم.

-أما نظام الحوافز و المكافآت فجاء في المرتبة الحادية عشر بوسط حسابي 3.88 و وزن نسبي %77.66 هذا يرجع الى اعتماد ادارات المعاهد على نظام تحفيزي للعاملين و ان لم يرتقي لطموحات بعض العاملين بها نظرا للقوانين التي تحدد بعض الترقيات و تربطها بمدة قانونية، لكن لا تهمل أيضا الانجاز الشخصي للعاملين و بالتالي مكافئتهم على ما انجزوه.

2- عرض نتائج الاستبيان الأول حسب كل مجال:

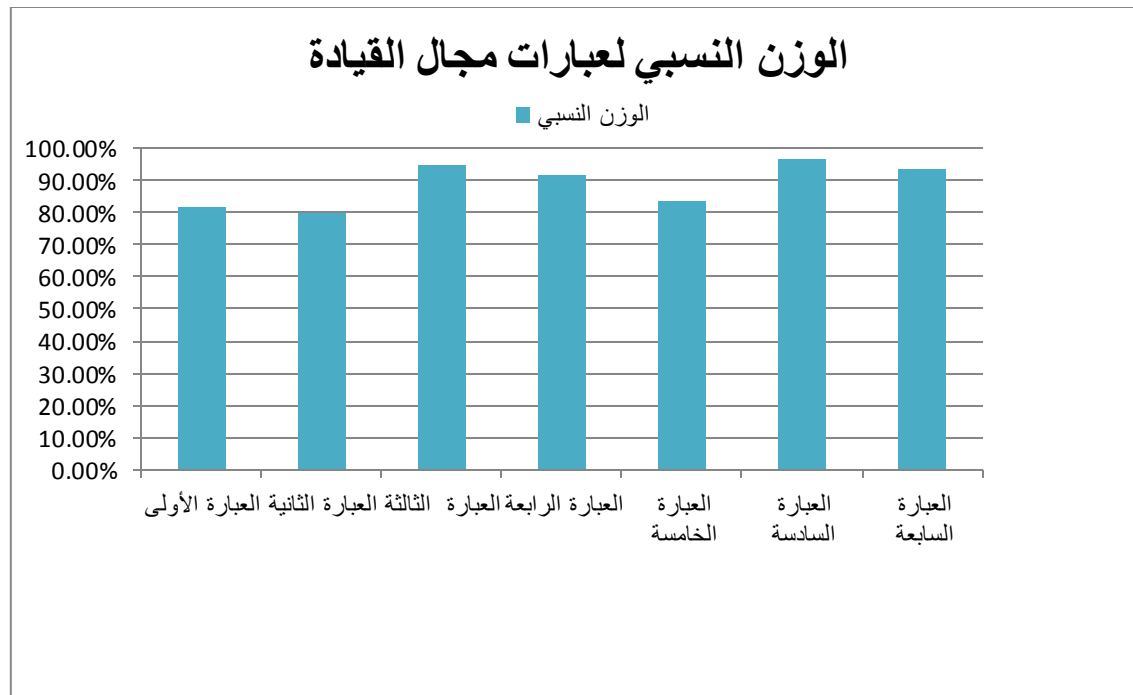
1-2 المجال الأول: القيادة

جدول رقم 12 يوضح نتائج المجال الأول المتعلق بالقيادة:

الرقم	العجزة	عدد الإشارات الموجبة	عدد الإشارات المحايدة	عدد الإشارات السالبة	الوسط الحسابي	الوزن النسبي %	مستوى الدلالة	الترتيب	درجة التوافق
01	تميز إدارة المعهد/ القسم بالفهم العميق لنظام جودة العمليات الإدارية.	41	06	02	4.08	%81.66	0,05	06	كبيرة
02	تعمل إدارة المعهد/ القسم على توضيح الخطط للموظفين في القسم أو المعهد التي تعمل بها.	40	06	02	4.00	%80.00	0,05	07	كبيرة
03	تحرص إدارة المعهد/ القسم على تحسين العمليات الإدارية بصورة مستمرة.	57	00	00	4.75	%95.00	0,05	02	كبيرة جدا
04	تسعى إدارة المعهد/ القسم لاعتماد أنظمة المساءلة في العمل لضمان الكفاءة الخدمائية فيها.	52	03	00	4.58	%91.66	0,05	04	كبيرة جدا
05	تحرص إدارة المعهد / القسم على إطلاع الموظفين على النتائج المرتبطة بعملهم.	41	06	03	4.16	%83.33	0,05	05	كبيرة

كبيرة جدا	01	0,05	%96,66	4.83	00	00	58	تحرص إدارة المعهد / القسم على تشجيع العمل الجماعي بين الموظفين لمختلف المستويات الإدارية.	06
كبيرة جدا	03	0,05	%93.33	4.66	00	00	56	تعتمد إدارة المعهد / القسم تفويض الصلاحيات في الدوائر و المصالح للموظفين.	07
كبيرة جدا	-	0,05	%88.80	4.44	07	21	345	جميع العبارات	

شكل رقم 12 يوضح نتائج المجال الأول المتعلق بالقيادة:



من خلال نتائج الجدول رقم 12 و الشكل رقم 12 نجد أن:

- العبارة السادسة (تحرص إدارة المعهد / القسم على تشجيع العمل الجماعي بين الموظفين لمختلف المستويات الإدارية) جاءت الأولى من حيث اجابات الاداريين في مجال القيادة وهذا بمتوسط حسابي قدره

4.83 ووزن نسبي 96,66% بدرجة توافر كبيرة جدا، حيث يؤمن الاداريين ان جودة العمل المؤدى انما تتحقق بتظافر جهود جميع العاملين في مختلف المستويات.

-العبارة الثالثة (تحرص إدارة المعهد/ القسم على تحسين العمليات الإدارية بصورة مستمرة) جاءت ثانية بمتوسط حسابي قدره 4.75 ووزن نسبي 95.00% بدرجة توافر كبيرة جدا، عاكسة الأهمية التي توليها ادارات الأقسام و المعاهد بتطوير و تحسين أدائها الاداري على جميع المستويات لمواكبة جميع التطورات الحاصلة.

-العبارة السابعة (تعتمد إدارة المعهد / القسم تفويض الصلاحيات في الدوائر و المصالح للموظفين) جاءت ثالثة من حيث الاجابات بمتوسط حسابي 4.66 ووزن نسبي 93.33% بدرجة توافر كبيرة جدا أيضا، يعكس تبنيهم لفلسفة ادارية قائمة أساسا على مبدأ توزيع السلطات حسب التخصصات و الفروع الموجودة لضمان اسناد كل مهمة الى مستحقيها من أجل أداء أفضل، وزرع روح المسؤولية و القيادة لدى الموظفين.

-فيما جاءت العبارة الرابعة (تسعى إدارة المعهد/ القسم لاعتماد أنظمة المساءلة في العمل لضمان الكفاءة الخدمائية فيها) رابعا بوسط حسابي 4.58 ووزن نسبي قدره 91.66%، وهذا يدل على ان الادارات بقدر ما تمنح من مسؤوليات لموظفيها تتبنى أيضا نظام المساءلة في العمل من أجل ضمان أداء أفضل و بمسؤوليات أكبر و اتقان أكثر.

- العبارة الخامسة (تحرص إدارة المعهد / القسم على إطلاع الموظفين على النتائج المرتبطة بعملهم) جاءت خامسة بمتوسط حسابي بلغ 4.16 ووزن نسبي 83.33%، حيث ان اطلاع العاملين على نتائج عملهم من شأهما أن تشجع المتميزين في مواصلة أدائهم و تحث المتخلفين على تطوير أدائهم من أجل مواكبة زملائهم و هو ما يتعكس في الأخير على أدائهم الجماعي.

- العبارة الأولى (تتميز إدارة المعهد/ القسم بالفهم العميق لنظام جودة العمليات الإدارية) جاءت سادسة بمتوسط حسابي 4.08 ووزن نسبي 81.66% بدرجة توافر كبيرة تعكس ادراك ادارات الأقسام و المعاهد للمفاهيم المرتبطة بجودة العمليات الادارية و هو ما ينعكس إيجابا على أدائهم القيادي و الاداري.

- العبارة الثانية (تعمل إدارة المعهد/ القسم على توضيح الخطط للموظفين في الدائرة أو الكلية التي تعمل بها) جاءت سابعا بوسط حسابي قدره 4.00 ووزن نسبي 80.00% اذ ان الفهم الجيد للموظفين لخطط العمل من شأنه أن يؤدي الى أداء و إنجاز أفضل و دقيق ووقت أقصر.

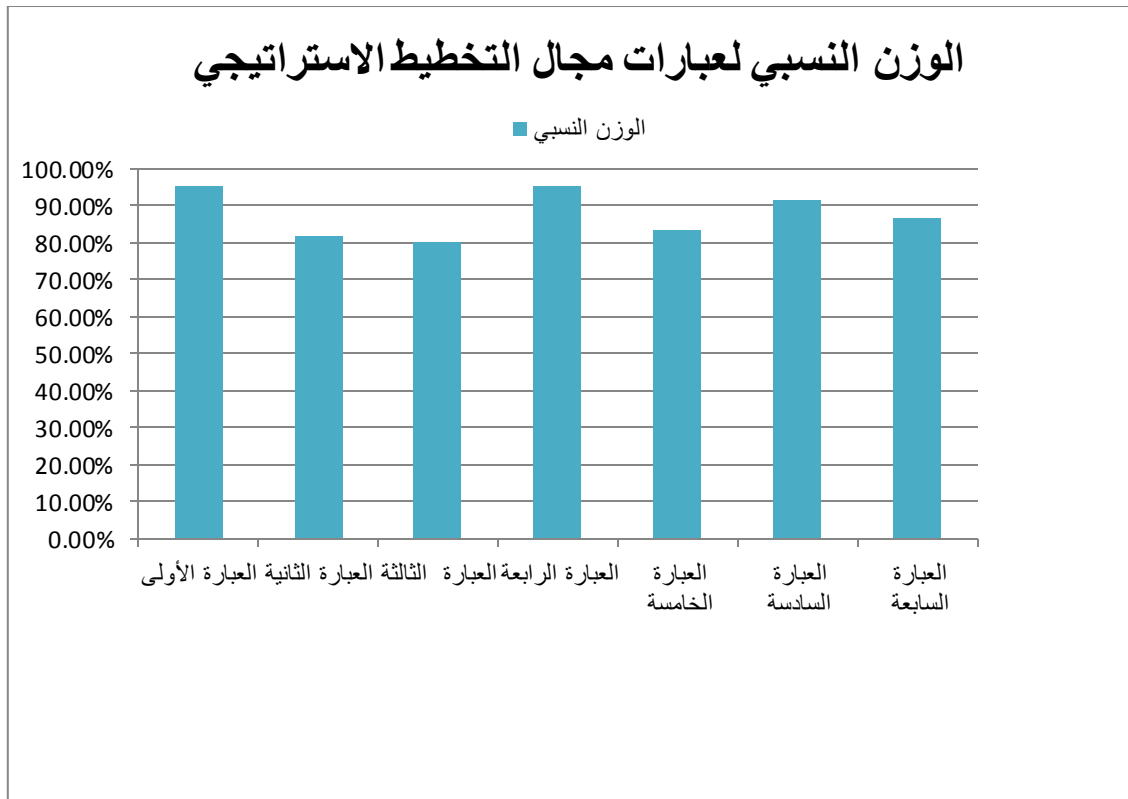
2-2 المجال الثاني: التخطيط الاستراتيجي

جدول رقم 13 يوضح نتائج المجال الثاني المتعلق التخطيط الاستراتيجي:

الرقم	العبارة	عدد الإشارات الموجبة	عدد الإشارات المحايدة	عدد الإشارات السالبة	الوسط الحسابي	الوزن النسبي	مستوى الدلالة	الترتيب	درجة التوافر
01	تتناسب أهداف وحدة الجودة الإدارية مع الأهداف العامة للجامعة.	57	00	00	4.75	%95.00	0.05	01	كبيرة جدا
02	تتبنى إدارة المعهد / القسم التخطيط المتكامل لتحقيق التطوير منطلقاً من تقنيات وأنظمة معلوماتية.	41	06	02	4.08	%81.66	0.05	06	كبيرة
03	تمتلك إدارة المعهد / القسم خططا إستراتيجية لإجراء التغييرات في المعهد / القسم لتحسين النظام الإداري.	40	06	02	4.00	%80.00	0.05	07	كبيرة
04	يشارك الموظفون في التخطيط لتحقيق الجودة الإدارية على مستوى القسم أو المعهد.	47	06	04	4.75	%95.00	0.05	01	كبيرة جدا

كبيرة	05	0.05	%83.33	4.16	02	03	45	توفر إدارة المعهد / القسم الإمكانات اللازمة لإدارة الأعمال التي تؤدي إلى جودة خدماتها	05
كبيرة جدا	3	0.05	%91.66	4.58	02	06	47	تعرض وحدة الجودة رسالة ورؤية المعهد / القسم من منظور الجودة الإدارية.	06
كبيرة جدا	04	0.05	%86.66	4.33	02	03	47	تتضمن الخطط معايير واضحة تساعد المسؤول على المرونة في اختيار البدائل.	07
كبيرة جدا	-	0.05	%84.04	4.20	14	30	309	جميع العبارات	

شكل رقم 13 يوضح نتائج المجال الثاني المتعلق التخطيط الاستراتيجي:



من خلال نتائج الجدول رقم 13 و الشكل رقم 13 نجد أن:

- جاءت كل من العبارة الأولى (تناسب أهداف وحدة الجودة الإدارية مع الأهداف العامة للجامعة) و العبارة الرابعة (يشارك الموظفون في التخطيط لتحقيق الجودة الإدارية على مستوى القسم أو المعهد) في المرتبة الأولى من حيث اجابات الاداريين وهذا وسط حسابي بلغ 4.75 ووزن نسبي مقدر ب 95.00% بدرجة توافر كبيرة جدا، ليعكس وحدة الأهداف و الخطط المبرمجة في المعاهد مع الجامعة و خاصة وحدة الجودة، كذلك اهتمام ادارات معاهد و أقسام التربية البدنية و الرياضية باشتراك جميع العاملين بها في التخطيط لتحقيق الجودة الادارية اذ أن تنوع الأفكار و المناقشة الجادة الفعالة و تعدد وجهات النظر من شأنها تحقيق ذلك.

- نجد كذلك أن العبارة السادسة (تعرض وحدة الجودة رسالة ورؤية المعهد / القسم من منظور الجودة الإدارية) جاءت ثالثة بوسط حسابي 4.58 ووزن نسبي 91.66% بدرجة توافر كبيرة جدا عاكسة بذلك انتهاج المعاهد و الأقسام المدروسة في عملها فلسفة ادارة الجودة الشاملة.

- في حين جاءت العبارة السابعة (تتضمن الخطط معايير واضحة تساعد المسؤول على المرونة في اختيار البدائل) رابعا بوسط حسابي 4.33 ووزن نسبي 86.66% بدرجة توافر كبيرة جدا فالإدارة والاداري الناجحين دائما ما يلجآن الى وضع الخطط و البدائل اللازمة تحسبا لأي طارئ و لكي لا يتعطل او يتأخر أي عمل وهو ما تشدد عليه ادارة الجودة الشاملة.

- العبارة الخامسة (توفر إدارة المعهد / القسم الإمكانيات اللازمة لإدارة الأعمال التي تؤدي إلى جودة خدماتها) جاءت خامسا بوسط حسابي 4.16 ووزن نسبي 83.33% بدرجة توافر كبيرة، فلنجاح عمل الادارة يجب توفير امكانيات تكفل أداء جيد لها بأقل جهد و أقل تكلفة و جودة أكبر.

- العبارة الثانية (تبنى إدارة المعهد / القسم التخطيط المتكامل لتحقيق التطوير منطلقا من تقنيات وأنظمة معلوماتية) جاءت سادسا بوسط حسابي 4.08 ووزن نسبي 81.66% بدرجة توافر كبيرة اذ أن الادارة الحديثة تسيير وتنجح باستخدام نظم معلوماتية حديثة متطورة كافلة بذلك لها أداء مثاليا متطورا يحقق رغبات و رضا المستفيدين.

- سابعاً جاءت العبارة الثالثة (تمتلك إدارة المعهد/القسم خططا استراتيجية لإجراء التغييرات في المعهد/ القسم لتحسين النظام الإداري) بوسط حسابي 4.00 ووزن نسبي 80.00% بدرجة توافر كبيرة،

فالتخطيط الاستراتيجي كما تطرقنا له في الجانب النظري من معايير تطبيق ادارة الجودة الشاملة داخل أقسام و معاهد التربية البدنية و الرياضية، و الذي يولد رؤية ثاقبة مبنية على ما هو متوفر و التخطيط الجيد بناء على ذلك مستغلينها أمثل استغلال.

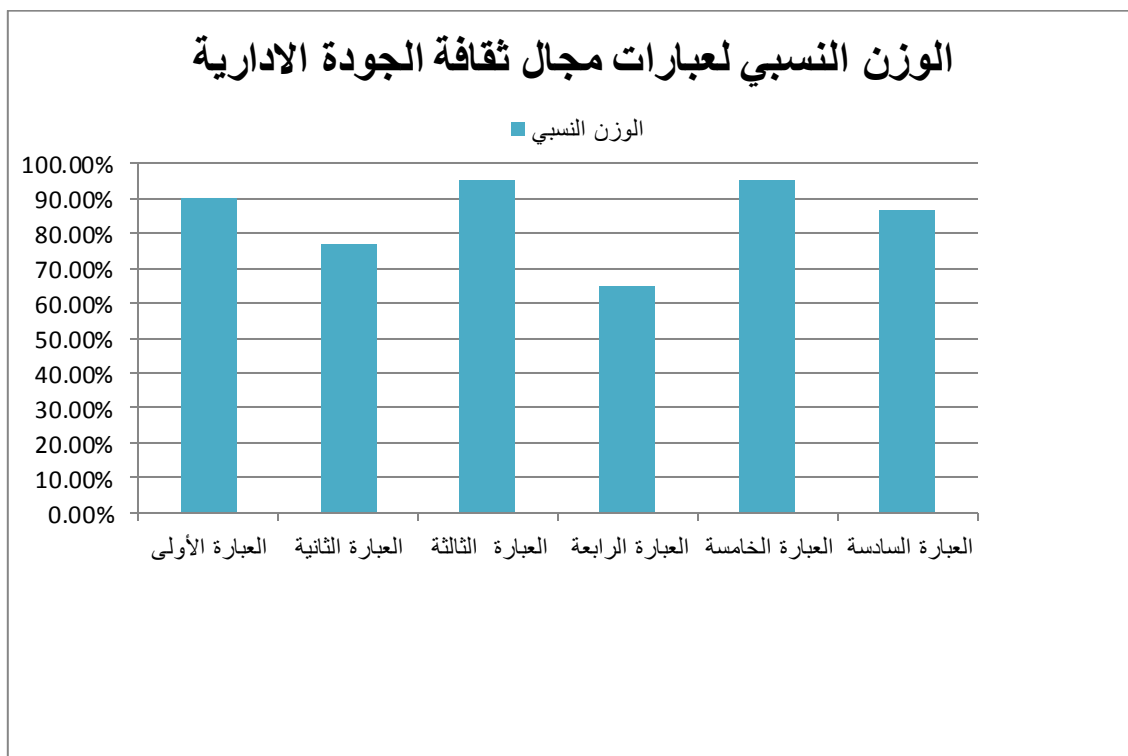
3-2 المجال الثالث: ثقافة الجودة الإدارية

جدول رقم 14 يوضح نتائج المجال الثالث المتعلق بثقافة الجودة الإدارية:

الرقم	العبارة	عدد الإشارات الموجبة	عدد الإشارات المحايدة	عدد الإشارات السالبة	الوسط الحسابي	الوزن النسبي	مستوى الدلالة	الترتيب	درجة التوافر
01	تعمل وحدة الجودة على نشر القيم والاتجاهات التي تتعلق بالجودة الإدارية لدى الموظفين	48	06	00	4.5	%90.00	0.05	03	كبيرة جدا
02	تصدر وحدة الجودة نشرات عن الجودة الإدارية لزيادة وعي الموظفين بمفهومها.	41	03	02	3.83	%76.66	0.05	05	كبيرة
03	تعمل وحدة الجودة على تنمية الرقابة الذاتية والإحساس بالمسؤولية لدى الموظفين.	57	00	00	4.75	%95.00	0.05	01	كبيرة جدا
04	تقوم وحدة الجودة بعقد دورات تدريبية مستمرة للارتقاء بكفاءة أداء الموظفين.	27	06	06	3.25	%65.00	0.05	06	متوسطة
05	توفر إدارة المعهد / القسم المناخ التنظيمي الملائم لتطبيق الجودة الإدارية لدى الموظفين.	54	03	00	4.75	%95.00	0.05	01	كبيرة جدا

كبيرة جدا	04	0.05	%86.66	4.33	02	03	47	يوجد أعضاء لوحدة الجودة الإدارية في كافة الدوائر.	06
كبيرة جدا	-	0.05	%84.72	4.23	10	21	274	جميع العبارات	

شكل رقم 14 يوضح نتائج المجال الثالث المتعلق بثقافة الجودة الإدارية:



من خلال نتائج الجدول رقم 14 و الشكل رقم 14 نجد أن:

- جاءت العبارتين الثالثة (تعمل وحدة الجودة على تنمية الرقابة الذاتية والإحساس بالمسؤولية لدى الموظفين) و الخامسة (توفر إدارة المعهد / القسم المناخ التنظيمي الملائم لتطبيق الجودة الإدارية لدى الموظفين) أولاً بوسط حسابي 4.75 ووزن نسبي 95.00% وبدرجة توافر كبيرة جداً، فتوفير الإدارة للمناخ التنظيمي المثالي لتطبيق فلسفة الجودة الشاملة يساعد في التطبيق الجيد لمبادئها الذي من شأنه أن يساعد في تنمية الرقابة الذاتية وزيادة الإحساس لدى الموظفين بشعورهم بالمسؤولية و الذي يساعد على الأداء الصحيح و المثالي.

- العبارة الأولى (تعمل وحدة الجودة على نشر القيم والاتجاهات التي تتعلق بالجودة الإدارية لدى الموظفين) جاءت ثالثة بوسط حسابي 4.5 ووزن نسبي 90.00% بدرجة توافر كبيرة جدا، فالتعريف الجيد بثقافة الجودة الادارية للموظفين يسهل عليهم تطبيقها في مختلف عملياتهم.

- العبارة السادسة (يوجد أعضاء لوحدة الجودة الإدارية في كافة الدوائر) جاءت رابعة بوسط حسابي 4.33 ووزن نسبي 86.66% بدرجة توافر كبيرة جدا، فلنجاح الجودة الادارية في الأقسام و المعاهد يجب تطبيقها في جميع الفروع و المكاتب المتتمية لها وتحديد رؤية موحدة.

- العبارة الثانية (تصدر وحدة الجودة نشرات عن الجودة الإدارية لزيادة وعي الموظفين بمفهومها) جاءت خامسا بوسط حسابي 3.83 ووزن نسبي 76.66% بدرجة توافر كبيرة، فالتعريف بالجودة الادارية والمفاهيم المرتبطة بها و حتى النتائج المتعلقة بها و التي من شأنها أن تشجع العاملين بها في نشرات دورية كالإعلانات المعلقة أو المجلات أو المواقع الالكترونية ضرورية.

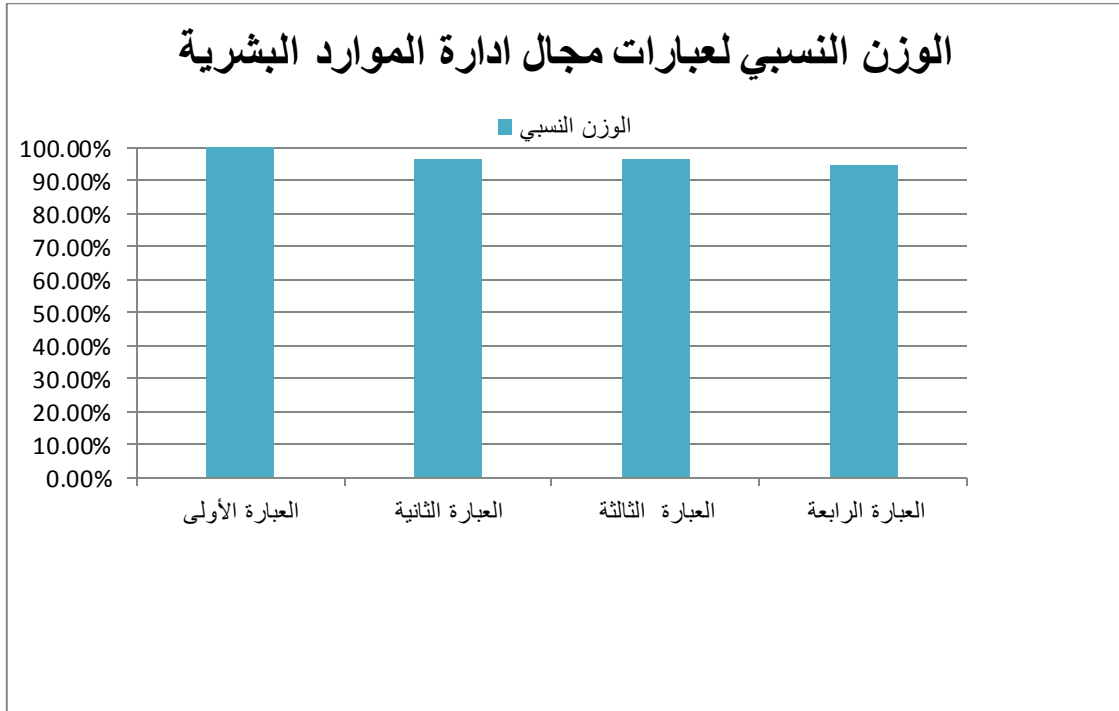
- العبارة الرابعة (تقوم وحدة الجودة بعقد دورات تدريبية مستمرة للارتقاء بكفاءة أداء الموظفين) جاءت سادسا وهذا بوسط حسابي 3.25 ووزن نسبي 65.00% بدرجة توافر متوسطة، فالإدارة المركزية للجامعات تبرمج دورات تدريبية للموظفين بصفة دورية، في حين أن هذه الدورات لا تلزم الأساتذة الاداريين.

2-4 المجال الرابع: إدارة الموارد البشرية

جدول رقم 15 يوضح نتائج المجال الرابع المتعلق ب إدارة الموارد البشرية:

الرقم	العبارة	عدد الإشارات الموجبة	عدد الإشارات المحايدة	عدد الإشارات السالبة	الوسط الحسابي	الوزن النسبي	مستوى الدلالة	الترتيب	درجة التوافق
01	تحدد إدارة المعه /القسم احتياجاتها من الموظفين الإداريين والأكاديميين في مختلف التخصصات والمستويات الوظيفية.	60	00	00	5.00	%100	0.05	1	كبيرة جدا
02	تقوم إدارة المعهد / القسم بتحديد دقيق للهيكل التنظيمي الجامعي.	58	00	00	4.83	%96.66	0.05	2	كبيرة جدا
03	تستقطب إدارة المعهد / القسم الكوادر البشرية المؤهلة في التخصصات المختلفة لتحقيق أهداف الجامعة.	58	00	00	4.83	%96.66	0.05	02	كبيرة جدا
04	تعتمد إدارة المعهد / القسم وصف وظيفي واضح يحدد الواجبات والمسؤوليات والأدوار بوضوح.	54	03	00	4.75	%95.00	0.05	04	كبيرة جدا
	جميع العبارات	230	03	00	4.85	%97.08	0.05	-	كبيرة جدا

شكل رقم 15 يوضح نتائج المجال الرابع المتعلق بإدارة الموارد البشرية



من خلال نتائج الجدول رقم 15 و الشكل رقم 15 نجد:

-العبارة الأولى (تحدد إدارة المعهد / القسم احتياجاتها من الموظفين الإداريين والأكاديميين في مختلف التخصصات والمستويات الوظيفية) جاءت أولا بوسط حسابي 5.00 ووزن نسبي 100% ودرجة توافر كبيرة جدا، إذ أن إدارة أقسام و معاهد التربية البدنية و الرياضية على غرار باقي المعاهد والكليات تقوم كل موسم جامعي بتحديد احتياجاتها من العاملين و الأساتذة حسب الاحتياجات و المخططات التي يعدونها من أجل توظيفهم.

-جاءت كل من العبارة الثانية (تقوم إدارة المعهد / القسم بتحديد دقيق للهيكل التنظيمي الجامعي) و العبارة الثالثة (تستقطب إدارة المعهد / القسم الكوادر البشرية المؤهلة في التخصصات المختلفة لتحقيق أهداف الجامعة) ثانيا بوسط حسابي 4.83 ووزن نسبي 96.66% و درجة توافر كبيرة جدا، فتحدد الهيكل التنظيمي بالمعهد أو القسم من شأنه أن يساعد في تحديد الوظائف و الواجبات حسب كل تخصص و بالتالي تحقيق أداء أفضل.

- العبارة الرابعة (تعتمد إدارة المعهد / القسم وصف وظيفي واضح يحدد الواجبات والمسؤوليات والأدوار بوضوح) جاءت رابعا بوسط حسابي 4.75 ووزن نسبي 95.00% ودرجة توافر كبيرة جدا أيضا، فالوظائف المعلن عنها من قبل الادارة و التي توجد تخضع لتوصيف وظيفي نابع من حاجياتها و من الأدوار و الواجبات المنتظر منهم أدائها و التي يعمل كلهم في كل متكامل.

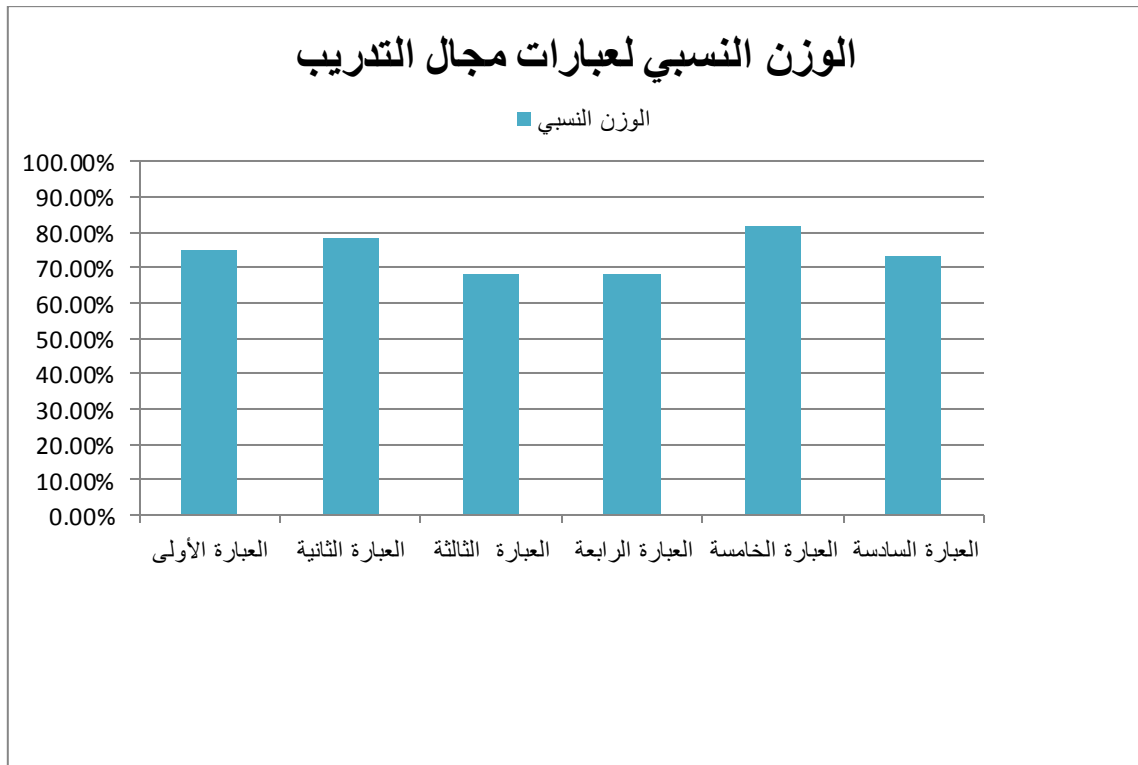
5-2 المجال الخامس: التدريب

جدول رقم 16 يوضح نتائج المجال الخامس المتعلق بالتدريب:

الرقم	العبارة	عدد الإشارات الموجبة	عدد الإشارات المحايدة	عدد الإشارات السالبة	الوسط الحسابي	الوزن النسبي	مستوى الدلالة	الترتيب	درجة التوافر
01	تحدد إدارة المعهد / القسم الاحتياجات التدريبية للموظفين الإداريين بناء على الاحتياجات.	36	06	03	3.75	%75.00	0.05	03	كبيرة
02	تنفذ إدارة المعهد / القسم برامج تدريبية بشكل دوري للموظفين الإداريين.	41	03	03	3.91	%78.33	0.05	02	كبيرة
03	تسعى إدارة المعهد / القسم إلى تحسين التدريب بشكل مستمر لتحقيق الجودة في العمليات الإدارية.	36	03	02	3.41	%68.33	0.05	05	كبيرة
04	تطبق إدارة المعهد / القسم برامج تدريب فعالة تخدم تطوير كفاءة الموظفين.	36	03	02	3.41	%68.33	0.05	05	كبيرة

كبيره	01	0.05	%81.66	4.08	02	06	41	تنفذ إدارة المعهد / القسم خطة واضحة لتدريب العاملين على اختلاف مستوياتهم الوظيفية بناء على احتياجات العمل الفعلية.	05
كبيره	04	0.05	%73.33	3.66	04	06	34	تقوم إدارة المعهد / القسم بتقييم أثر التدريب للموظفين بشكل دوري.	06
كبيره	-	0.05	%79.72	3.98	16	27	244	جميع العبارات	

شكل رقم 16 يوضح نتائج المجال الخامس المتعلق بالتدريب:



من خلال نتائج الجدول رقم 16 و الشكل رقم 16 نجد أن:

- العبارة الخامسة (تنفذ إدارة المعهد / القسم خطة واضحة لتدريب العاملين على اختلاف مستوياتهم الوظيفية بناء على احتياجات العمل الفعلية) جاءت أولاً بوسط حسابي 4.08 ووزن نسبي 81.66% بدرجة توافر كبيرة، وهذا ما يؤكد اهتمام الإداريين بضرورة تجديد خبرات و معارف العاملين عن تریصات علمية قصيرة أو طويلة المدى بشكل دوري.

- العبارة الثانية (تنفذ إدارة المعهد / القسم برامج تدريبية بشكل دوري للموظفين الإداريين) جاءت ثانية من حيث احابات الإداريين في هذا المحور ب بوسط حسابي 3.91 ووزن نسبي 78.33% بدرجة توافر كبيرة، ضامنة بذلك تكوين جميع العاملين و اطلاعهم على ما هو جديد في تخصصهم .

- العبارة الأولى (تحدد إدارة المعهد / القسم الاحتياجات التدريبية للموظفين الإداريين بناء على الاحتياجات) جاءت ثالثة بوسط حسابي 3.75 ووزن نسبي 75.00% بدرجة توافر كبيرة ، هذا التوجه من شأنه أن یضمن برمجة سليمة و في الوقت المناسب في حال رؤية الإدارة أن هناك مستجدات طرأت على تخصص ما تلزم وحدة ادارية معينة ، اذ تعقد ادارة المعهد عدة اتفاقيات محلية او دولية، ترسل على أساسها موظفيها لإجراء تریصات و دورات تكوينية، كما تنظم بصفة دورية دورات تكوينية محلية لموظفيها ينشطها خبراء في المجال.

- العبارة السادسة (تقوم إدارة المعهد / القسم بتقييم أثر التدريب للموظفين بشكل دوري) جاءت رابعة بوسط حسابي 3.66 ووزن نسبي 73.33% بدرجة توافر كبيرة، اذ أنه و بعد انتهاء دورة تدريبية او تریص علمي يلزم الموظف سواء كان أستاذ أو موظف اداري بتقديم تقرير مفصل يبين فيه ما استفاد منه و تعرض على المجلس العلمي من أجل تقييمه و المصادقة عليه.

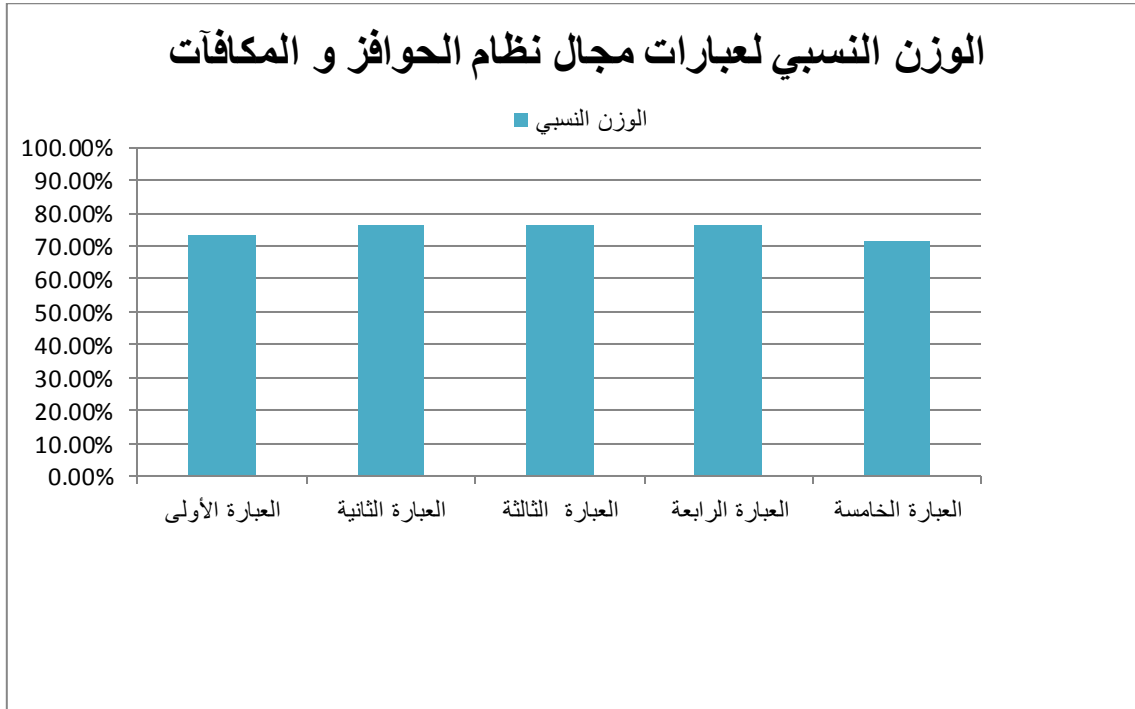
- في حين جاءت كل من العبارة الثالثة (تسعى إدارة المعهد / القسم إلى تحسين التدريب بشكل مستمر لتحقيق الجودة في العمليات الإدارية) و العبارة الرابعة (تطبق إدارة المعهد / القسم برامج تدريب فعالة تحدم تطوير كفاءة الموظفين) خامسا بوسط حسابي 3.41 ووزن نسبي 68.33% بدرجة توافر كبيرة، فلكي تحقق الدورات التدريبية المبرمجة الهدف المرجو منها لا بد أن يكون محتواها فعالا یخدم ما أرسل من أجله الموظفين ومطورا لكفاءاتهم و يجب الاستمرار فيها لتحقيق المرجو منها.

2-6 المجال السادس: نظام الحوافز و المكافآت

جدول رقم 17 يوضح نتائج المجال السادس المتعلق ب نظام الحوافز و المكافآت:

الرقم	العبارات	عدد الإشارات الموجبة	عدد الإشارات	عدد الإشارات السالبة	الوسط الحسابي	الوزن النسبي	مستوى الدلالة	الترتيب	درجة التوافر
01	تقدم إدارة المعهد / القسم نظام خاص للحوافز والمكافآت المادية والمعنوية.	36	03	05	3.66	%73.33	0.05	04	كبيرة
02	تمنح إدارة المعهد / القسم مكافآت للموظفين لمشاركتهم المتميزة في تحقيق الجودة الإدارية في العمل.	36	06	04	3.83	%76.66	0.05	01	كبيرة
03	تعمل الحوافز الممنوحة على رفع مستوى الولاء والانتماء لدى موظفي المعهد / القسم.	36	06	04	3.83	%76.66	0.05	01	كبيرة
04	تعمل الحوافز الممنوحة على تنمية روح التعاون بين الموظفين في المعهد / القسم.	36	06	04	3.83	%76.66	0.05	01	كبيرة
05	يلبي نظام الحوافز طموحات الموظف الجامعي.	31	06	06	3.58	%71.66	0.05	05	كبيرة
	جميع العبارات	175	27	31	3.88	%77.66	0.05	-	كبيرة

شكل رقم 18 يوضح نتائج المجال السادس المتعلق ب نظام الحوافز و المكافآت



من خلال نتائج الجدول رقم 17 و الشكل رقم 17 نجد أن:

-العبارات الثانية (تمنح إدارة المعهد / القسم مكافآت للموظفين لمشاركتهم المتميزة في تحقيق الجودة الإدارية في العمل) و الثالثة (تعمل الحوافز الممنوحة على رفع مستوى الولاء والانتماء لدى موظفي المعهد / القسم) و الرابعة (تعمل الحوافز الممنوحة على تنمية روح التعاون بين الموظفين في المعهد / القسم) جاءت أولا بوسط حسابي قدره 3.83 و وزن نسبي قدر ب 76.66% بدرجة توافر كبيرة ، فالمكافآت التي تمنحها إدارات الأقسام و المعاهد للموظفين و التي عادة تكون معنوية أو مادية عن طريق منح تسمى بالمردودية تمنح كتحفيز لمردودهم كل ثلاثي و خاصة اذا ما تم استعمال البرنامج السلم الموضوع به من شأنه أن يشجع العاملين بها من أجل أداء وظائفهم مشجعة على التميز في العمل و التعاون بينهم.

- العبارة الأولى (تقدم إدارة المعهد / القسم نظام خاص للحوافز و المكافآت المادية و المعنوية) جاءت رابعا بوسط حسابي بلغ 3.66 و وزن نسبي 73.33% بدرجة توافر كبيرة ، هذا البرنامج المعد عادة يتمثل في سلم المرادودية المعد كل ثلاثي مضمنا أدائهم المهني و البيداغوجي.

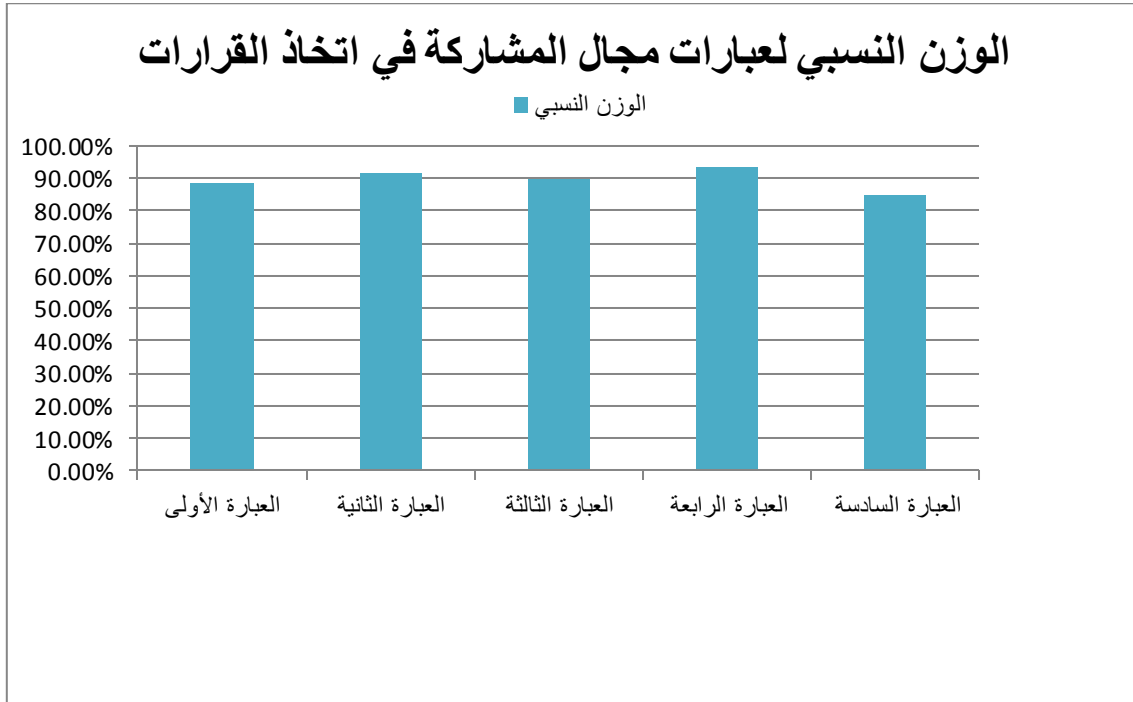
- العبارة الخامسة (يلبي نظام الحوافز طموحات الموظف الجامعي) جاء خامسا ب بوسط حسابي 3.58 و وزن نسبي 71.66% بدرجة توافر كبيرة، فالتظام المعد عموما يلبي رغبات العاملين لكن يبقى لا يرتقي لطموحات الموظفين المبدعين و الجد متميزين.

2-7 المجال السابع: إدارة الموارد البشرية

جدول رقم 18 يوضح نتائج المجال السابع المتعلق ب المشاركة في اتخاذ القرارات:

الرقم	العبارة	عدد الإشارات الموجبة	عدد الإشارات المحايدة	عدد الإشارات السالبة	الوسط الحسابي	الوزن النسبي	مستوى الدلالة	الترتيب	درجة التوافر
01	تقوم إدارة المعهد / القسم بإشراك الموظفين في اتخاذ القرارات.	47	06	00	4.41	%88.33	0.05	04	كبيرة جدا
02	تعمل إدارة المعهد / القسم على اطلاع الموظفين على البيانات الأساسية للعمل.	52	03	00	4.58	%91.66	0.05	02	كبيرة جدا
03	تتيح إدارة المعهد / القسم الفرصة للموظفين في مناقشة المشاكل المتعلقة بسير العمل.	51	03	00	4.50	%90.00	0.05	03	كبيرة جدا
04	تطلق إدارة المعهد / القسم فرق العمل لتجميع البيانات وحل المشكلات.	56	00	00	4.66	%93.33	0.05	01	كبيرة جدا
05	تستخدم فرق العمل الرسوم والأشكال البيانية لتحديد الأسباب الأكثر احتمالا وراء المشكلات.	48	03	00	4.25	%85.00	0.05	05	كبيرة جدا
	جميع العبارات	254	19	00	4.55	%91.00	0.05	-	كبيرة جدا

شكل رقم 18 يوضح نتائج المجال السابع المتعلق ب المشاركة في اتخاذ القرارات



من خلال نتائج الجدول رقم 18 و الشكل رقم 18 نجد أن:

- العبارة الرابعة (تطلق إدارة المعهد / القسم فرق العمل لتجميع البيانات وحل المشكلات) جاءت أولاً بوسط حسابي بلغ 4.66 ووزن نسبي 93.33% بدرجة توافر كبيرة جداً، وهذا عن طريق عقد اجتماعات دورية ادارية كانت أو بيداغوجية، وكلما اقتضت الحاجة الى ذلك، لدراسة ما جد و العراقيل والمشاكل وإيجاد حلول لها تضمن السير الجيد للعملية الدراسية و الادارية على حد سواء.

- العبارة الثانية (تعمل إدارة المعهد / القسم على اطلاع الموظفين على البيانات الأساسية للعمل) جاءت ثانياً بوسط حسابي بلغ 4.58 ووزن نسبي 91.66% بدرجة توافر كبيرة جداً، فاطلاع الموظفين على البيانات الأساسية للعمل من شأنه أن يساعد في الفهم العميق له و تحديد خطط وفقاً لهذا البيانات و إيجاد حلول للمشاكل المتوقعة.

- العبارة الثالثة (تتيح إدارة المعهد / القسم الفرصة للموظفين في مناقشة المشاكل المتعلقة بسير العمل) جاءت ثانياً بوسط حسابي بلغ 4.50 ووزن نسبي 90.00% بدرجة توافر كبيرة جداً، فخلال

الاجتماعات المنعقدة لدراية المشاكل تؤخذ جميع رؤى الموظفين و تدرس و يختار منها الحلول الأفضل لهذه المشاكل.

- العبارة الأولى (تقوم إدارة المعهد / القسم بإشراك الموظفين في اتخاذ القرارات) جاءت رابعا بوسط حسابي بلغ 4.41 ووزن نسبي 90.00% بدرجة توافر كبيرة جدا، فاشراك الموظفين في اتخاذ القرارات من شأنه أن يزيد في تحمله جزءا من نتائج هذه القرارات، دافعا اياهم الى بذل المزيد من الجهود لإنجاح العمل المنوط بهم.

- العبارة الخامسة (تستخدم فرق العمل الرسوم والأشكال البيانية لتحديد الأسباب الأكثر احتمالا وراء المشكلات) جاءت خامسا بوسط حسابي قدر ب 4.25 ووزن نسبي بلغ 85.00% و بدرجة توافر كبيرة جدا، حيث تمنح البيانات المتعلقة بالعمل الى الموظفين المسؤولين عن الاحصائيات و المعلوماتية لمعالجتها و اعداد المخططات و الأشكال المترجمة لهذه البيانات و تحديد نقاط القوة و الضعف لدراستها لاحقا و معرفة أسباب المشكلات و محاولة ايجاد حلول لها.

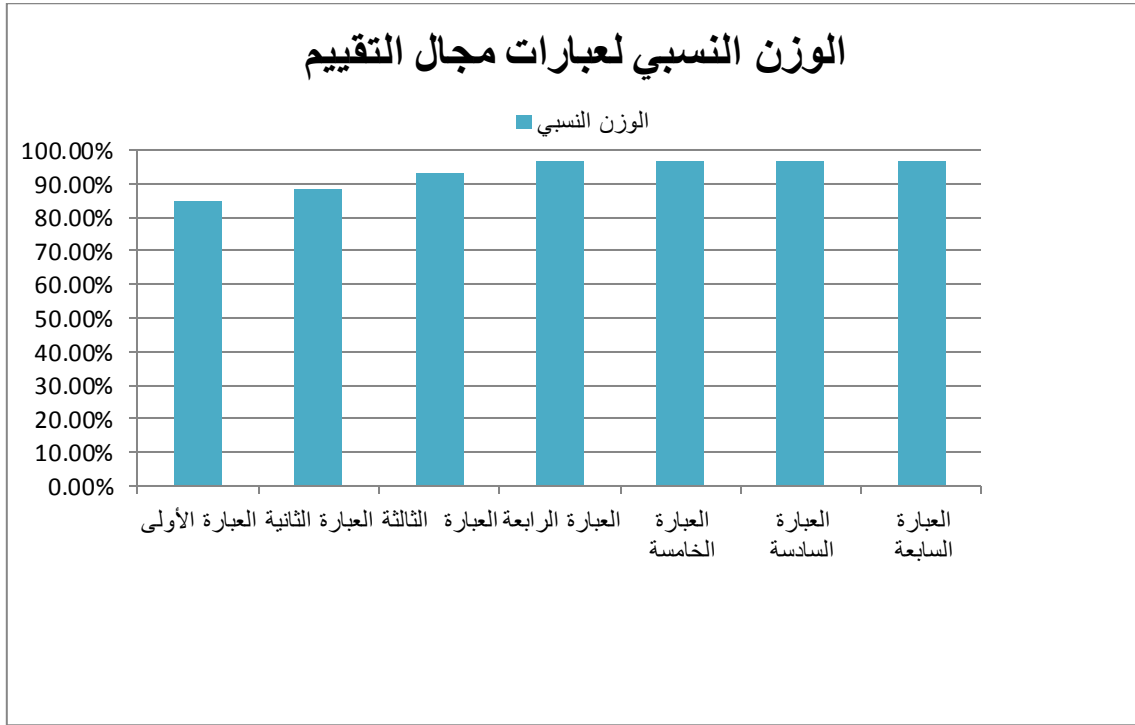
8-2 المجال الثامن: مجال التقييم

جدول رقم 19 يوضح نتائج المجال الثامن المتعلق ب التقييم:

الرقم	العبارة	عدد الإشارات الموجبة	عدد الإشارات المحايدة	عدد الإشارات السالبة	الوسط الحسابي	الوزن النسبي	مستوى الدلالة	الترتيب	درجة التوافر
01	تضع إدارة المعهد / القسم معايير واضحة لتقييم جودة العمليات الإدارية.	45	06	00	4.25	%85.00	0.05	07	كبيرة جدا
02	تقوم إدارة المعهد / القسم بزيارات ميدانية لاكتشاف الأخطاء وتقييم أداء العمل.	50	03	00	4.41	%88.33	0.05	06	كبيرة جدا

كبيرة جدا	05	0.05	%93.33	4.66	00	00	56	03	تحرص إدارة المعهد / القسم على استثمار معايير الأداء الفردي لتحديد مستوى الأداء المرغوب من قبل الموظفين.
كبيرة جدا	01	0.05	%96.66	4.83	00	00	58	04	تحرص إدارة المعهد / القسم على استخدام نتائج تقييم أداء الموظفين بدقة وموضوعية.
كبيرة جدا	01	0.05	%96.66	4.83	00	00	58	05	تعتمد إدارة المعهد / القسم نظام الكفاءة والتميز للحكم على أداء الموظفين.
كبيرة جدا	01	0.05	%96.66	4.83	00	00	58	06	يتميز نظام تقييم الأداء بالمرونة لمواجهة التغييرات التي تطرأ على أساليب العمل.
كبيرة جدا	01	0.05	%96.66	4.83	00	00	58	07	يوجد المعهد / القسم دليل أداء يوضح إرشادات العمل لدى الموظف.
كبيرة جدا	-	0.05	%93.33	4.66	00	09	383		جميع العبارات

شكل رقم 19 يوضح نتائج المجال الثامن المتعلق ب التقييم



من خلال نتائج الجدول رقم 19 و الشكل رقم 19 نجد أن:

- جاءت كل من العبارة الرابعة (تحرص إدارة المعهد / القسم على استخدام نتائج تقييم أداء الموظفين بدقة وموضوعية) و العبارة الخامسة (تعتمد إدارة المعهد / القسم نظام الكفاءة والتميز للحكم على أداء الموظفين) و العبارة السادسة (يتميز نظام تقييم الأداء بالمرونة لمواجهة التغييرات التي تطرأ على أساليب العمل) كذلك العبارة السابعة (يوجد المعهد / القسم دليل أداء يوضح إرشادات العمل لدى الموظف) أولاً بوسط حسابي 4.83 ووزن نسبي بلغ 96.66% بدرجة توافر كبيرة جداً، هذا الدليل مستوحى من مجموعة من القوانين مرسله من وزارة التعليم العالي و البحث العلمي يحدد الوظائف و الواجبات لكل موظف، بناء على ذلك بقييم أداء الموظفين بكل دقة و موضوعية و بشكل مرن لتشجيعهم على أداء أحسن لمهامهم.

- جاءت العبارة الثالثة (تحرص إدارة المعهد / القسم على استثمار معايير الأداء الفردي لتحديد مستوى الأداء المرغوب من قبل الموظفين) خامسة بوسط حسابي 4.66 ووزن نسبي 93.33% بدرجة توافر كبيرة جداً، دالا على ان أداء الموظفين غالباً ما يقاس وفق سقف أداء مثالي استنادا الى معايير واضحة.

- العبارة الثانية (تقوم إدارة المعهد / القسم بزيارات ميدانية لاكتشاف الأخطاء وتقييم أداء العمل) جاءت سادسة بوسط حسابي 4.41 ووزم نسبي 88.33% بدرجة توافر كبيرة جدا، فنمط الرقابة السليم و الفعال هو الذي يرافق أداء العمل في جميع مراحل من أجل تقييمه و تقويمه و إيجاد حلول للمشاكل الآنية الحاصلة.

- العبارة الأولى (تضع إدارة المعهد / القسم معايير واضحة لتقييم جودة العمليات الإدارية) جاءت سابعة بوسط حسابي 4.25 ووزم نسبي 85.00% بدرجة توافر كبيرة جدا، فوضع معايير واضحة لتقييم جودة العمليات الادارية و الذي يكون وفق مدخلات ومخرجات واضحة من شأنه أن يساعد الرقابيون خلال مراقبته لأداء العمل تعد من خلاله تقارير دورية تحدد امكانية المواصلة على نفس الوتيرة في العمل او تغييره.

9-2 المجال التاسع: نظم المعلومات الإدارية

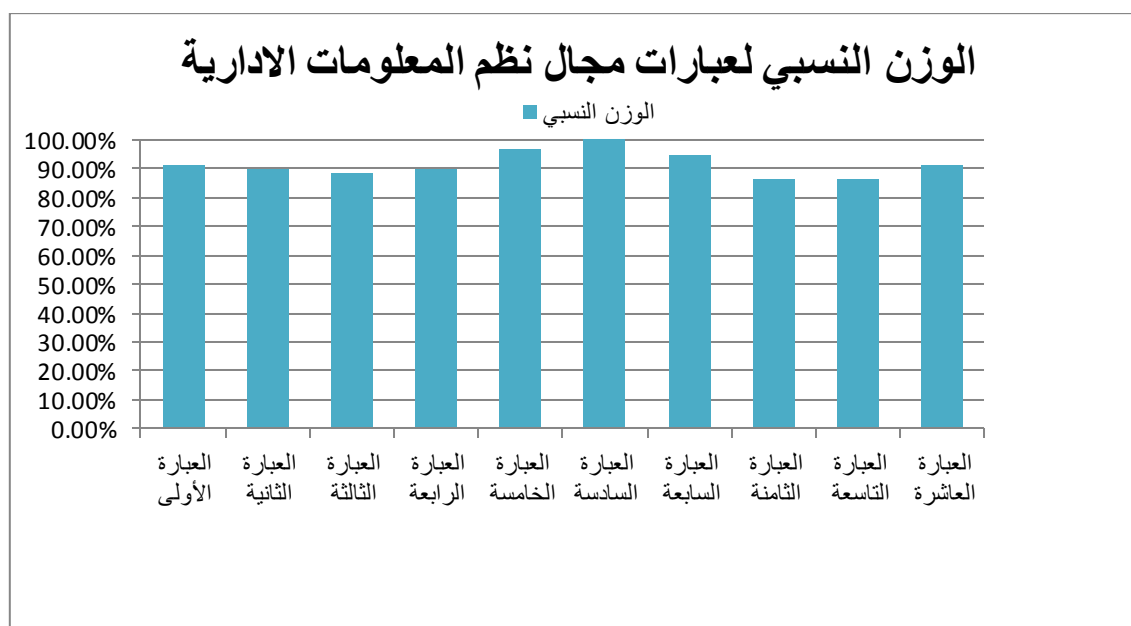
جدول رقم 20 يوضح نتائج المجال التاسع المتعلق ب نظم المعلومات الإدارية:

الرقم	العبارة	عدد الإشارات الموجبة	عدد الإشارات المحايدة	عدد الإشارات السالبة	الوسط الحسابي	الوزن النسبي	مستوى الدلالة	الترتيب	درجة التوافر
01	تواكب إدارة المعهد / القسم التطور العلمي في مجال المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات.	52	03	00	4.58	%91.66	0.05	04	كبيرة جدا
02	توفر إدارة المعهد / القسم شبكة معلومات محوسبة لتخزين البيانات المتعلقة بإدارة كافة العمليات في الجامعة.	51	03	00	4.5	%90.00	0.05	06	كبيرة جدا

كبيرة جدا	08	0.05	%88.33	4,41	00	03	50	يتم استخدام شبكة معلومات حوسبة للتخلص من التضارب والازدواجية في المهام.	03
كبيرة جدا	06	0.05	%90.00	4.5	00	03	51	يساهم نظام المعلومات في عملية اتخاذ القرارات لدى الموظف الإداري.	04
كبيرة جدا	02	0.05	%96.66	4.83	00	00	58	يوفر نظام حوسبة الإجراءات والمعلومات مرجعية واحدة للموظفين في الدوائر الإدارية المختلفة.	05
كبيرة جدا	01	0.05	%100	5.00	00	00	60	تستخدم إدارة المعهد / القسم شبكة اتصال حوسبة محلية مرتبطة بجميع الدوائر والأقسام فيها.	06
كبيرة جدا	03	0.05	%95.00	4.75	00	00	57	تستعمل إدارة المعهد / القسم أساليب متطورة لتبسيط الإجراءات وتحسين العمليات الإدارية.	07
كبيرة جدا	09	0.05	%86.66	4.33	00	06	46	تركز إدارة المعهد / القسم على جودة العمليات الإدارية بدلا من التركيز على نتائجها.	08
كبيرة جدا	09	0.05	%86.66	4.33	00	06	46	تسعى إدارة المعهد / القسم إلى خفض تكلفة إدارة العمليات في المعهد / القسم بتطبيق الجودة الإدارية.	09

كبيرة جدا	04	0.05	%91.66	4.58	00	03	52	تعمل إدارة المعهد / القسم على منع حدوث الأخطاء في العمليات الإدارية من خلال تبني رقابة فعالة أثناء تنفيذها.	10
كبيرة جدا	-	0.05	%90.00	4.5	00	27	513	جميع العبارات	

شكل رقم 20 يوضح نتائج المجال التاسع المتعلق ب نظم المعلومات الإدارية



من خلال نتائج الجدول رقم 20 و الشكل رقم 20 نجد أن:

- العبارة السادسة (تستخدم إدارة المعهد / القسم شبكة اتصال محوسبة محلية مرتبطة بجميع الدوائر والأقسام فيها) جاءت أولاً بوسط حسابي 5.00 ووزن نسبي بلغ 100% بدرجة توافر كبيرة جداً، فهذه الشبكة الموحدة المحلية تحوي قاعدة بيانات مشتركة به جميع المعلومات الخاصة بالطلبة تكون محمية يولج لها برقم سري، تضمن سهولة ايجاد المعلومات و استخراج الوثائق الادارية موفرة أيضاً خدمات سريعة للمستخدمين.

- العبارة الخامسة (يوفر نظام حوسبة الإجراءات والمعلومات مرجعية واحدة للموظفين في الدوائر الإدارية المختلفة) جاءت ثانيا بوسط حسابي 4,83 ووزن نسبي 96.66% بدرجة توافر كبيرة جدا، بذلك يضمن توحيد البيانات و تجنب الأخطاء المحتمل وقوعها و يوفر الوقت و الجهد.

- العبارة السابعة (تستعمل إدارة المعهد / القسم أساليب متطورة لتبسيط الإجراءات وتحسين العمليات الإدارية) جاءت ثالثا بوسط حسابي 4,75 ووزن نسبي 95.00% بدرجة توافر كبيرة جدا، هذا الاتجاه جاء مواكبة لانتهاج جميع القطاعات العمومية لرقمنة العمليات الادارية من أجل تبسيطها و تطويرها.

- العبارتين الأولى (تواكب إدارة المعهد / القسم التطور العلمي في مجال المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات) و العاشرة (تعمل إدارة المعهد / القسم على منع حدوث الأخطاء في العمليات الإدارية من خلال تبني رقابة فعالة أثناء تنفيذها) جاءتا رابعا بوسط حسابي 4,58 ووزن نسبي 91.66% بدرجة توافر كبيرة جدا، وهذا بتوفير موقع الكتروني يسهل على جميع المستفيدين الاطلاع على ما يستجد و التواصل مع الادارة، الأمر الذي يحتم علبها التدقيق في عملياتها الالكترونية و الرقابة المستمرتين لتفادي وقوع الأخطاء.

-جاءت العبارتين الثانية (توفر إدارة المعهد / القسم شبكة معلومات محوسبة لتخزين البيانات المتعلقة بإدارة كافة العمليات في الجامعة) و الرابعة (يساهم نظام المعلومات في عملية اتخاذ القرارات لدى الموظف الإداري) سادسا بوسط حسابي 4,50 ووزن نسبي 90.00% بدرجة توافر كبيرة جدا، فاعتماد الادارة على التكنولوجيا الحديثة تسمح لها بتخزين جميع البيانات و المعلومات و العمليات الادارية الكترونيا و التي تمكنها لاحقا من استعمالها في أي وقت بدون بذل مجهود ووقت كبيرين مما يسهل أداء الموظفين لاحقا.

- العبارة الثالثة (يتم استخدام شبكة معلومات محوسبة للتخلص من التضارب والازدواجية في المهام) جاءت ثامنا بوسط حسابي 4,41 ووزن نسبي 88.33% بدرجة توافر كبيرة جدا، فالبرنامج المعد سلفا و الذي تدخل فيه البيانات يبين من هو المسؤول عن استخراج الوثائق و من يمضيها و من يسلمها مانعة بذلك التداخل و التضارب في المهام.

-فيما جاءت العبارتان الثامنة (تركز إدارة المعهد / القسم على جودة العمليات الإدارية بدلا من التركيز على نتائجها) و التاسعة (تسعى إدارة المعهد / القسم إلى تخفيض تكلفة إدارة العمليات في المعهد / القسم

بتطبيق الجودة الإدارية) تاسعا بوسط حسابي 4,33 ووزن نسبي 86.66% بدرجة توافر كبيرة جدا، فجودة العمليات الادارية الغرض الأساسي منها هو توفير الوقت و التكلفة في الأداء و الاهتمام بالعميل و التي بتوفرها تحقق النتائج بصفة تلقائية و رضا المستفيدين و هو الحكم على جودة الخدمات المقدمة من الادارة.

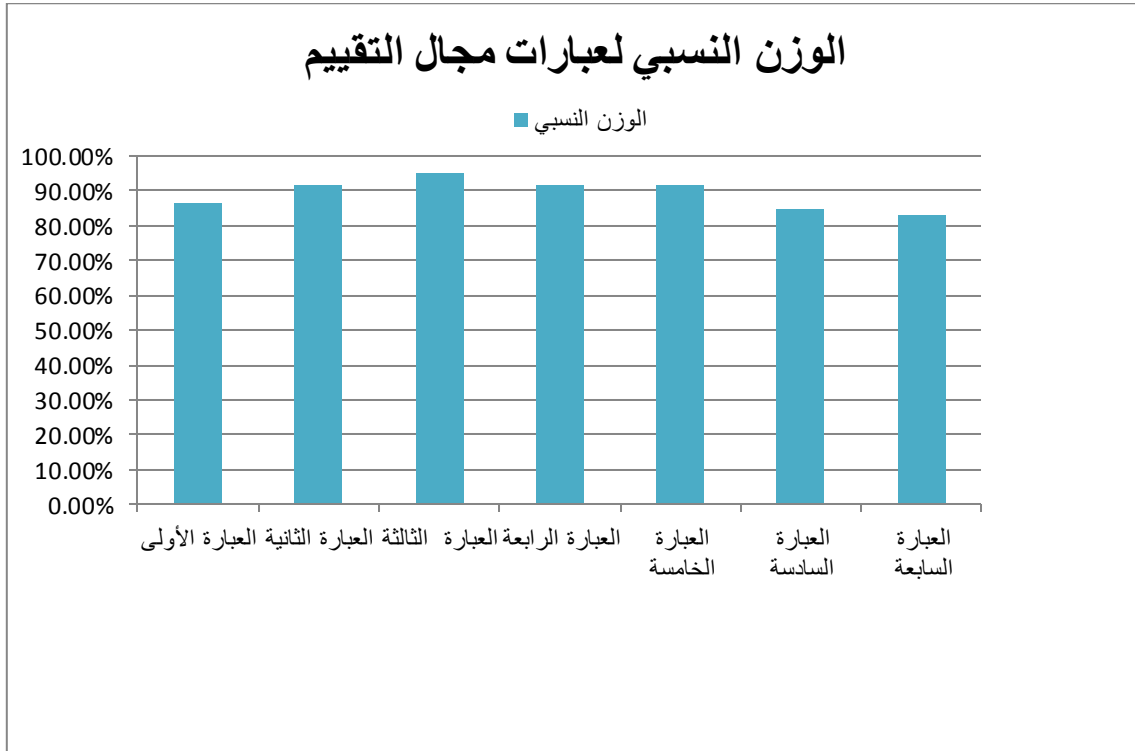
10-2 المجال العاشر: الرقابة وتوكيد الجودة

جدول رقم 21 يوضح نتائج المجال العاشر المتعلق ب الرقابة وتوكيد الجودة:

الرقم	العبارات	عدد الإشارات الموجبة	عدد الإشارات المحايدة	عدد الإشارات السالبة	الوسط الحسابي	الوزن النسبي	مستوى الدلالة	الترتيب	درجة التوافر
01	تحرص إدارة المعهد / القسم على فحص جودة العمليات الإدارية والخدمات قبل تنفيذها للتأكد من مطابقتها للمواصفات المطلوبة.	47	03	02	4,33	%86.66	0.05	05	كبيرة جدا
02	تضبط إدارة المعهد / القسم العمليات الإدارية لضمان جودة أدائها من خلال القوانين والأنظمة والتعليمات الموثقة.	52	03	00	4.58	%91.66	0.05	02	كبيرة جدا
03	تستخدم إدارة المعهد / القسم وسائل رقابية تمتاز بالسهولة والوضوح لجميع الموظفين.	57	00	00	4.75	%95.00	0.05	01	كبيرة جدا

كبيرة جدا	02	0.05	%91.66	4.58	00	03	52	04	تحرص إدارة المعهد / القسم على وضع برنامج رقابي دوري ينفذ على فترات محددة.
كبيرة جدا	02	0.05	%91.66	4.58	00	03	52	05	تستخدم إدارة المعهد / القسم أدوات متعددة للرقابة على الجودة مثل (الاستبانة، ورش عمل، مجموعات بؤرية).
كبيرة جدا	06	0.05	%85.00	4,25	00	09	42	06	تحرص إدارة المعهد / القسم على تخصيص موازنات لمراقبة الجودة ومتابعة الأداء.
كبيرة جدا	07	0.05	%83.33	4.16	02	06	42	07	تعمل إدارة المعهد / القسم على تقييم وتحسين العمليات الإدارية باختيار واستخدام المعلومات التنافسية لتحسين الأداء.
كبيرة جدا	-	0.05	%89.28	4.46	04	27	344		جميع العبارات

شكل رقم 21 يوضح نتائج المجال العاشر المتعلق ب الرقابة وتوكيد الجودة



من خلال نتائج الجدول رقم 21 و الشكل رقم 21 نجد أن:

- العبارة الثالثة (تستخدم إدارة المعهد / القسم وسائل رقابية تمتاز بالسهولة والوضوح لجميع الموظفين) جاءت أولاً بوسط حسابي 4.75 ووزن نسبي 95.00% ، بدرجة توافر كبيرة جداً، إذ تضمن الرقابة الواضحة و الشفافية احساس الموظفين بالمساواة و الارتياح و عدم التظلم فلا يعاقب أو يثاب أي موظف الا بما أجزه.

- العبارات الثانية (تضبط إدارة المعهد / القسم العمليات الإدارية لضمان جودة أدائها من خلال القوانين والأنظمة والتعليمات الموثقة) و الرابعة (تحرص إدارة المعهد / القسم على وضع برنامج رقابي دوري ينفذ على فترات محددة) و الخامسة (تستخدم إدارة المعهد / القسم أدوات متعددة للرقابة على الجودة مثل : الاستبانة، ورش عمل، مجموعات بؤرية) جاءت ثانية بوسط حسابي 4.58 ووزن نسبي 91.66% ودرجة توافر كبيرة جداً، تبين استخدام الادارات لوسائل رقابية متعددة و ملائمة للعمل و بشكل دوري تحكمها قوانين و قواعد و تعليمات موضوعية لضمان جودة الأداء.

- العبارة الأولى (تحرص إدارة المعهد / القسم على فحص جودة العمليات الإدارية والخدمات قبل تنفيذها للتأكد من مطابقتها للمواصفات المطلوبة) جاءت خامسا بوسط حسابي 4.33 ووزن نسبي 86.66% ودرجة توافر كبيرة جدا، اذ لا يمكن تطبيق أي عملية ادارية أو خدمة دون التأكد من جودتها و مدى قدرتها على تحقيق ما هو منتظر منها لضمان نجاحها ميدانيا.

- العبارة السادسة (تحرص إدارة المعهد / القسم على تخصيص موازنات لمراقبة الجودة ومتابعة الأداء) جاءت سادسا بوسط حسابي 4.25 ووزن نسبي 85.33% ودرجة توافر كبيرة جدا، وهذا لضمان الأداء الصحيح بجودة عالية و بأقل التكاليف و تقليل هامش الخطأ في الأداء.

- العبارة السابعة (تعمل إدارة المعهد / القسم على تقييم وتحسين العمليات الإدارية باختيار واستخدام المعلومات التنافسية لتحسين الأداء) جاءت سابعا بوسط حسابي 4.16 ووزن نسبي 83.33% ودرجة توافر كبيرة اذ أن التنافسية هو السبيل الأمثل لتطوير أداء أي مؤسسة هادفة بذلك تحسين خدماتها و الرفع من جودتها لتحقيق رضا الزبون أكبر قدر ممكن.

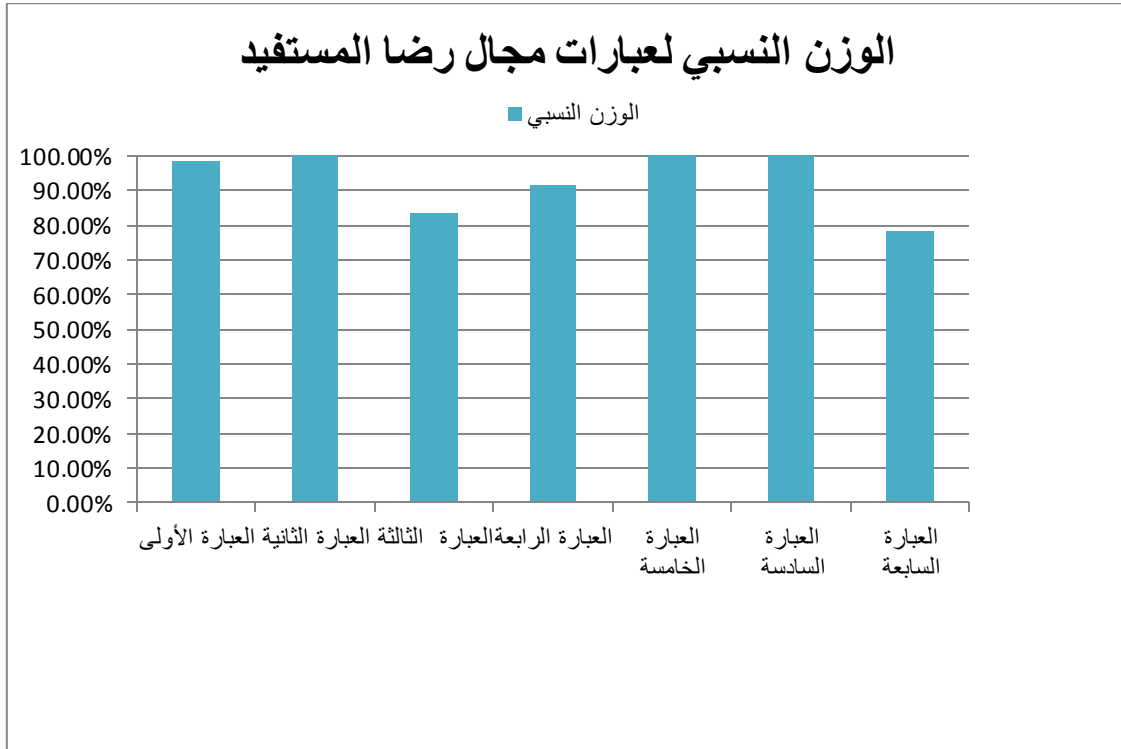
11-2 المجال الحادي عشر: مجال رضا المستفيد

جدول رقم 22 يوضح نتائج المجال الحادي عشر المتعلق ب مجال رضا المستفيد:

الرقم	العبارة	عدد الإشارات الموجبة	عدد الإشارات المحايدة	عدد الإشارات السالبة	الوسط الحسابي	الوزن النسبي	مستوى الدلالة	الترتيب	درجة التوافر
01	أمتلك سلطة كافية لتطبيق القوانين في المعهد / القسم لتحقيق رضا المستفيدين.	59	00	00	4.91	%98.33	0.05	04	كبيرة جدا
02	يشارك جميع الموظفين في دائرتي في حل المشكلات بشكل جماعي.	60	00	00	5.00	%100	0.05	01	كبيرة جدا

كبيرة	06	0.05	%83.33	4.16	02	06	42	الزيادة التي أحصل عليها من الراتب تتلاءم مع الإنجاز أو الأداء الذي أقوم به.	03
كبيرة جدا	05	0.05	%91,66	4.58	00	03	52	تأخذ إدارة المعهد / القسم آراء الموظفين عند إجراء التطوير في العمليات الإدارية.	04
كبيرة جدا	01	0.05	%100	5.00	00	00	60	تحرص إدارة المعهد / القسم على الاستماع لمشكلات المستفيدين وتعمل على معالجتها.	05
كبيرة جدا	01	0.05	%100	5.00	00	00	60	تحرص إدارة المعهد / القسم على تقديم خدمات إدارية جيدة للمستفيدين.	06
كبيرة	07	0.05	%78.33	3.91	03	06	38	تعمل إدارة المعهد / القسم على إجراء الدراسات المسحية للتعرف على حاجات المستفيدين.	07
كبيرة جدا	-	0.05	%90,00	4.50	05	12	361	جميع العبارات	

شكل رقم 22 يوضح نتائج المجال الحادي عشر المتعلق ب مجال رضا المستفيد



من خلال نتائج الجدول رقم 22 و الشكل رقم 22 نجد أن:

- العبارات الثانية (يشارك جميع الموظفين في دائرتي في حل المشكلات بشكل جماعي) و الخامسة (تحرص إدارة المعهد / القسم على الاستماع لمشكلات المستفيدين وتعمل على معالجتها) و السادسة (تحرص إدارة المعهد / القسم على تقديم خدمات إدارية جيدة للمستفيدين جاءت أولاً بوسط حسابي قدره 5.00 ووزن نسبي 100% بدرجة توافر كبيرة جداً، إذ أن السبيل الأنجع لتحقيق رضا المستفيدين هو الاستماع الى انشغالهم و رغبتهم و يشارك جميع العاملين بالإدارة من أجل حل هذه المشاكل و تحقيق رغبتهم بشكل جماعي .

- العبارة الأولى (أمتلك سلطة كافية لتطبيق القوانين في المعهد / القسم لتحقيق رضا المستفيدين) جاءت رابعاً بوسط حسابي قدره 4.91 ووزن نسبي 98.33% بدرجة توافر كبيرة جداً، إذ أن تفويض السلطة للمسؤول من شأنه أن يسمح له باتخاذ قرارات عاجلة ان لزم الأمر من أجل تحقيق رضا المستفيدين.

- العبارة الرابعة (تأخذ إدارة المعهد / القسم آراء الموظفين عند إجراء التطوير في العمليات الإدارية) جاءت خامساً بوسط حسابي قدره 4.58 ووزن نسبي 91.66% بدرجة توافر كبيرة جداً، فكباقي العمليات

تأخذ آراء العاملين كل في تخصصه لإجراء التطويرات في العمليات الادارية من أجل مواكبة رغبات المستفيدين.

- العبارة الثالثة (الزيادة التي أحصل عليها من الراتب تتلاءم مع الإنجاز أو الأداء الذي أقوم به) جاءت سادسا بوسط حسابي قدره 4.16 ووزن نسبي 83.33% بدرجة توافر كبيرة، هذه العبارة توضح أن المسؤولين عن الخدمات هم أيضا العمل على تحقيق رضاهم باعتبارهم مستفيدين داخليين، فاذا تحقق رضاهم فانهم سيسعون جاهدا لتحقيق رضا المستفيدين الآخرين من الخدمات.

-العبارة السابعة (تعمل إدارة المعهد / القسم على إجراء الدراسات المسحية للتعرف على حاجات المستفيدين) جاءت سابعا بوسط حسابي قدره 3.91 ووزن نسبي 78.33% بدرجة توافر كبيرة، فالتقرب من المستفيد و معرفة حاجاته و رغباته من شأنه أن يخاصر عمليات الانجاز الموجهة لخدمته و ارضائه موفرة الجهد و الوقت و توجيهها لجودة أداء الخدمة.

ثانيا: عرض النتائج الخاصة بالاستبيان الموجه الى الأساتذة:

الفرضية الجزئية الثانية: هناك رضا من قبل المستفيدين الداخليين (الأساتذة) حول الخدمات المقدمة من طرف الادارة:

من أجل التحقق من صحة هذه الفرضية استخدم الباحث الأوساط الحسائية و الأوزان النسبية و مستوى الدلالة و الجداول توضح ذلك.

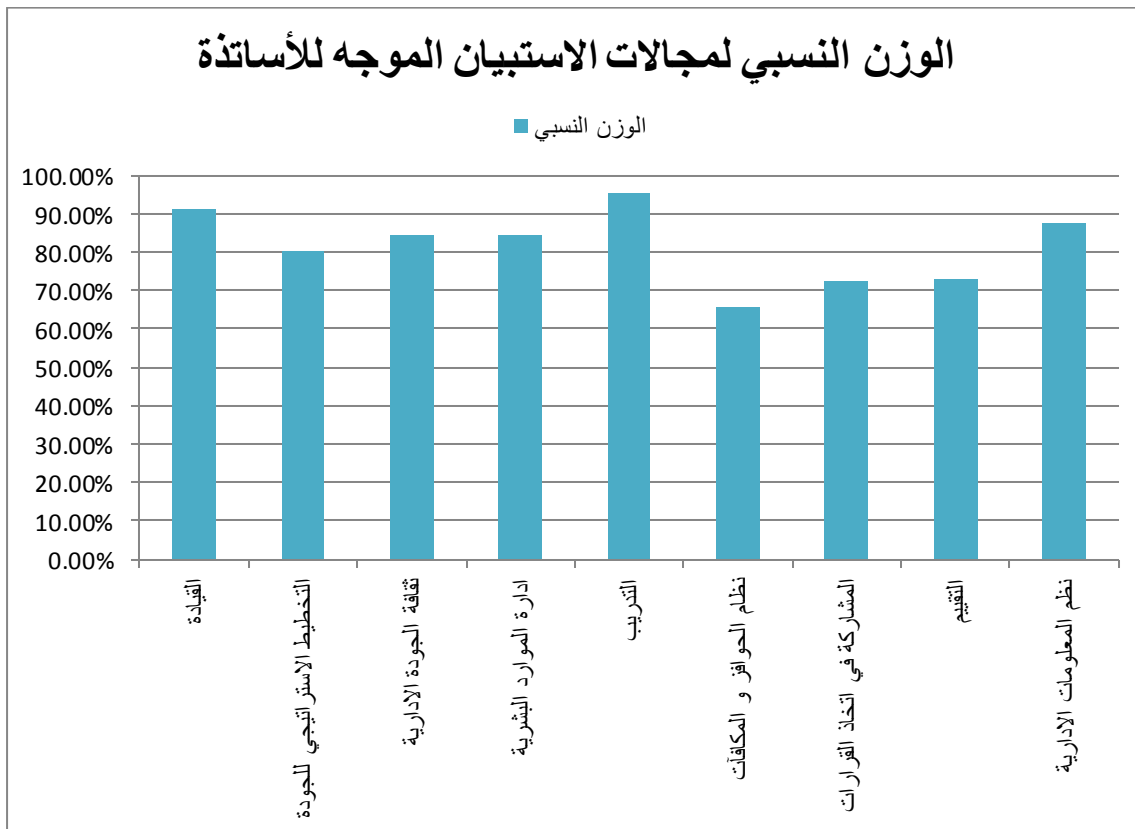
1- عرض نتائج الاستبيان الموجه للأساتذة ككل:

جدول رقم 23 يوضح نتائج الاستبيان الموجه للأساتذة:

المجال	المجال	عدد الإشارات الموجبة	عدد الإشارات المحايدة	عدد الإشارات السالبة	الوسط الحسابي	الوزن النسبي	مستوى الدلالة	الترتيب	درجة الرضا
الأول	القيادة	1065	33	32	4.55	%91.12	0.05	02	كبيرة جدا
الثاني	التخطيط الاستراتيجي للجودة	446	33	20	4.02	%80.48	0.05	06	كبيرة
الثالث	ثقافة الجودة الادارية	470	24	30	4.22	%84.51	0.05	04	كبيرة جدا
الرابع	ادارة الموارد البشرية	473	27	23	4.21	%84.35	0.05	05	كبيرة جدا
الخامس	التدريب	577	12	04	4.78	%95.64	0.05	01	كبيرة جدا
السادس	نظام الحوافز و المكافآت	408	103	98	3.27	%65.48	0.05	09	متوسطة
السابع	المشاركة في اتخاذ القرارات	591	42	40	3.61	%72.36	0.05	08	كبيرة
الثامن	التقييم	1016	81	31	3.63	%72.77	0.05	07	كبيرة

كبير جدا	03	0.05	%87.41	4.37	30	24	488	نظم المعلومات الادارية	التاسع
كبير	-	0.05	%81.66	4.08	308	379	5534	جميع المجالات	

شكل رقم 23 يوضح نتائج الاستبيان الموجه للأساتذة:



يتضح من خلال نتائج الجدول رقم 23 و الشكل رقم 23 أن المتوسط الكلي لدرجة رضا الأساتذة من الخدمات الادارية المقدمة من قبل ادارات أقسام ومعاهد التربية البدنية المدروسة كبيرة جدا و الذي بلغ 4.08 و بوزن نسبي بلغ %81.66 إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين 3.27 و 4.78 و بأوزان نسبية بين %77.66 و %95.64. بدرجات رضا متوسطة، كبيرة و كبيرة جدا.

- بالرجوع الى النتائج الموضحة في الجدول رقم 23 نجد ان:

-مجال التدريب احتل المرتبة الأولى في الرضا وهذا بمتوسط حسابي : 4.78 ووزن نسبي بلغ 95.64% و تعزى هذه النتيجة الى أن ادارة معاهد و أقسام التربية البدنية و الرياضية المدروسة تقوم بتنظيم تربصات علمية قصيرة و طويلة المدى سنويا لموظفيها استنادا على معايير علمية منها ما يتعلق بحاجتهم الى تدريب مهاراتهم و اكتساب ما هو جديد في مجال تخصصهم كذلك نشاطهم العلمي.

-وجاء مجال القيادة ثانيا بمتوسط حساب بلغ 4.55 و وزن نسبي 91.12%، وهذا يبين أن اداري المعاهد يولون أهمية لنهجهم القيادي وهو ما يعكسه رضا الأساتذة الكبير عنه.

-مجال نظم المعلومات الادارية جاء ثالثا بمتوسط حسابي 4.37 و وزن نسبي قدره 87.41% بدرجة رضا كبيرة جدا، ويرجع هذا الى ما تبذله جامعاتنا اليوم من مجهودات لعصرنة قطاع التعليم العالي و الاعتماد على الادارة الإلكترونية على غرار سياسة الدولة الرامية الى رقمنة و تطوير و تحديث جميع القطاعات وهو ما انعكس ايجابا على رضا الأساتذة .

-فيما نجد أن مجال ثقافة الجودة الادارية جاء رابعا بمتوسط حسابي قدره 4.22 و وزن نسبي قدره 84.51% بدرجة رضا كبيرة جدا أيضا، وهذا يدل على أن الأساتذة يلمسون من الاداريين فهما و أداء واسعا لثقافة الجودة الادارية انعكست على أدائهم الاداري.

-في حين جاء خامسا المجال الرابع المتعلق ب ادارة الموارد البشرية وبوسط حسابي قدر ب 4.21 و وزن نسبي 84.35% بدرجة رضا كبيرة جدا تعكس الرضا الكبير للأساتذة لما توليه ادارة معاهد التربية البدنية و الرياضية بالتوصيف الوظيفي و اسناد المقاييس للأساتذة حسب تخصصهم ما يسمح لهم بأداء واحبهم المهني على أكمل وجه.

-أما المجال الثاني المتعلق بالتخطيط الاستراتيجي للجودة جاء سادسا بوسط حسابي بلغ 4.02 ووزن نسبي 80.48% بدرجة رضا كبيرة يرجع الى سياسة الاداريين الهادفة الى اشراك الأساتذة في صياغة الخطط الاستراتيجية للمعاهد.

- مجال التقييم جاء سابعا بوسط حسابي 3.63 و وزن نسبي 72.77% بدرجة رضا كبيرة يعكس رضا الأساتذة الكبير على سياسة الاداريين في تقييم أدائهم المهني وفق معايير ثابتة واضحة و عادلة.

-جاء مجال المشاركة في اتخاذ القرارات بوسط حسابي 3.61 و وزن نسبي 72.36% بدرجة رضا كبيرة يعكس رضا الأساتذة فيما يخص اشركهم في اتخاذ القرارات المتعلقة و مناقشتهم في خطط العمل.

-فيما جاء مجال الحوافز و المكافآت تاسعا بوسط حسابي 3.27 و وزن نسبي 65.48% بدرجة رضا متوسطة، ويرجع هذا كون نظام جامعاتنا يعطي أجورا محددة على المهام المسندة لهم و ان كانت حسب درجات ، ولكنها حسب رأيهم غير كافية.

2- عرض نتائج الاستبيان الثاني الموجه للأساتذة حسب كل مجال:

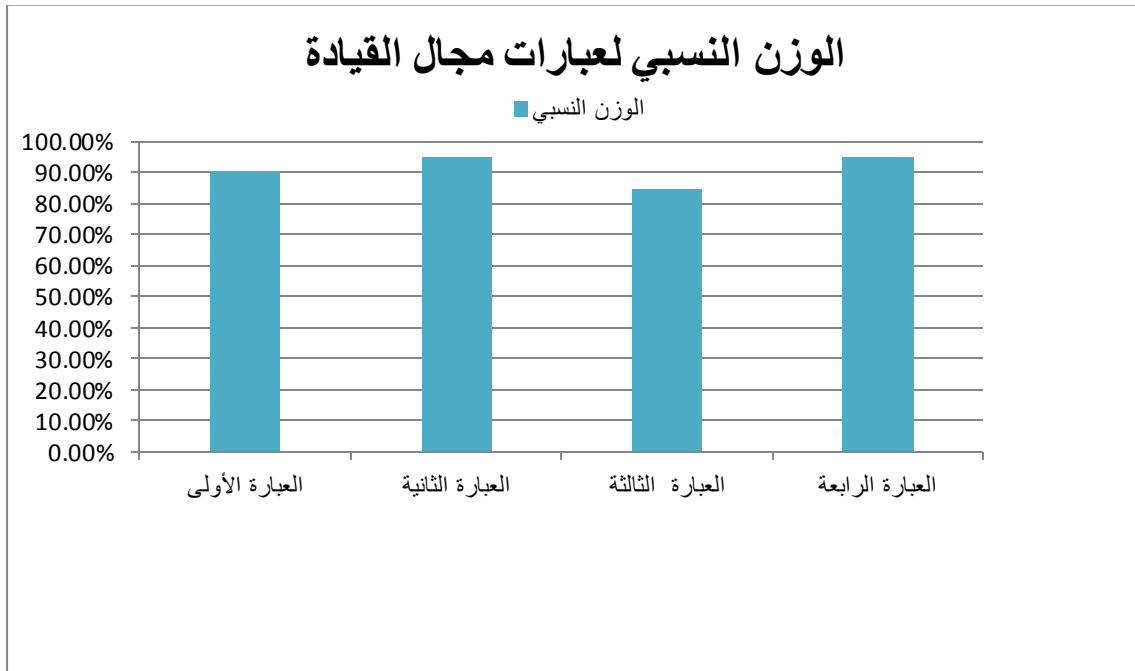
2-1 المجال الأول: القيادة

جدول رقم 24 يوضح نتائج المجال الأول المتعلق بالقيادة:

الرقم	العجارة	عدد الإشارات الموجبة	عدد الإشارات المحايدة	عدد الإشارات السالبة	الوسط الحسابي	الوزن النسبي	مستوى الدلالة	الترتيب	درجة الرضا
01	توضيح الخطط من إدارة المعهد / القسم للأساتذة العاملين بها.	258	12	10	4.51	%90.32	0.05	02	كبيرة جدا
02	أنظمة المساءلة في العمل للأساتذة الذي تعتمد إدارة المعهد / القسم.	282	09	03	4.74	%94.83	0.05	01	كبيرة جدا
03	حرص إدارة المعهد / القسم على إطلاع الأساتذة على النتائج المرتبطة بعملهم.	240	06	16	4.22	%84.51	0.05	04	كبيرة جدا

كبيرة جدا	01	0.05	%94.83	4.74	03	06	285	04	حرص إدارة المعهد / القسم على تشجيع العمل الجماعي بين الأساتذة في مختلف العمليات البيداغوجية.
كبيرة جدا	-	0.05	%91.12	4.55	32	33	1065		جميع العبارات

شكل رقم 24 يوضح نتائج المجال الأول المتعلق بالقيادة:



من خلال نتائج الجدول رقم 24 و الشكل رقم 24 نجد أن:

- العبارة الثانية (أنظمة المساءلة في العمل للأساتذة الذي تعتمد إدارة المعهد / القسم) و العبارة الرابعة (حرص إدارة المعهد / القسم على تشجيع العمل الجماعي بين الأساتذة في مختلف العمليات البيداغوجية) جاءتا أولا بوسط حسابي بلغ 4.74 ووزن نسبي %94.83 بدرجة رضا كبيرة جدا، عاكسة بذلك الرضا الكبير للأساتذة حول نظام المساءلة المقدم من الإدارة، ومثمنا تشجيعها للعمل الجماعي بينهم.

- العبارة الأولى توضيح الخطط من إدارة المعهد / القسم للأساتذة العاملين بها) جاءت ثالثا بوسط حسابي بلغ 4.51 ووزن نسبي 90.32% بدرجة رضا كبيرة جدا، فبتوضيح الخطط للأساتذة تجعلهم الاداة شركاء فيها و هو ما استحسنوه بتعبيرهم عن رضاهم الكبير.

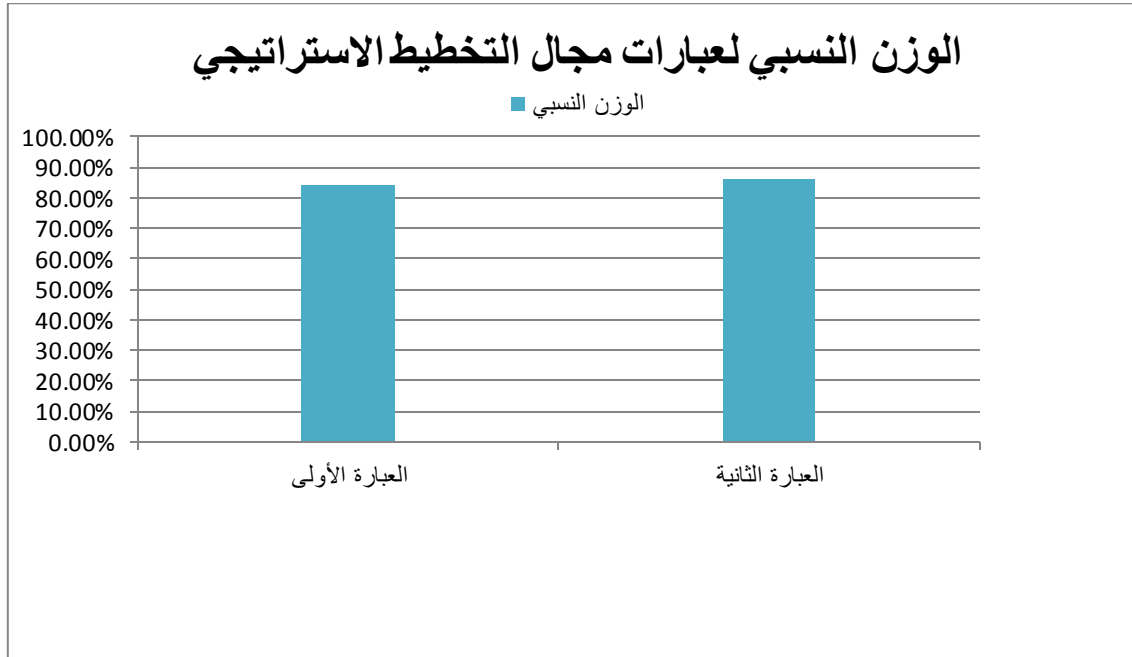
- العبارة الثالثة (حرص إدارة المعهد / القسم على إطلاع الأساتذة على النتائج المرتبطة بعملهم) جاءت رابعا بوسط حسابي بلغ 4.22 ووزن نسبي 84.51% بدرجة رضا كبيرة جدا، فالأساتذة يستحسنون اطلاع الادارة لهم بنتائج عملهم و الذي يسمح لهم بالمواصلة فيه أو تغيير طريقة عملهم أو مضاعفته.

2-2 المجال الثاني: التخطيط الاستراتيجي للجودة

جدول رقم 25 يوضح نتائج المجال الثاني المتعلق بالتخطيط الاستراتيجي للجودة:

الرقم	العبارة	عدد الإشارات الموجبة	عدد الإشارات المحايدة	عدد الإشارات السالبة	الوسط الحسابي	الوزن النسبي	مستوى الدلالة	الترتيب	درجة الرضا
01	اشراك الأساتذة في التخطيط لتحقيق الجودة الإدارية على مستوى القسم أو المعهد.	235	15	12	4.22	%84.51	0.05	02	كبيرة جدا
02	تضمن الخطط التي تعد من طرف إدارة المعهد / القسم معايير واضحة تساعد على المرونة في اختيار البدائل.	241	18	08	4.30	%86.12	0.05	01	كبيرة جدا
	جميع العبارات	476	33	20	4.26	%85.32	0.05	-	كبيرة جدا

شكل رقم 25 يوضح نتائج المجال الثاني المتعلق بالتخطيط :



من خلال نتائج الجدول رقم 25 و الشكل رقم 25 نجد أن:

- العبارة الثانية (تضمن الخطط التي تعد من طرف إدارة المعهد / القسم معايير واضحة تساعد على المرونة في اختيار البدائل) جاءت أولاً في هذا المجال بوسط حسابي قدره 4.30 ووزن نسبي 86.12% بدرجة رضا كبيرة جداً، فالخطط تكون مبنية على جملة من البيانات الواقعية المتعلقة بالعمل و يستشار فيها الأساتذة و العاملين الذين تتعلق بهم هذه الخطط مساهمين في وضع عدة فرضيات تمكنهم من مواجهة أي مشكل قد يعترضهم أثناء تنفيذها.

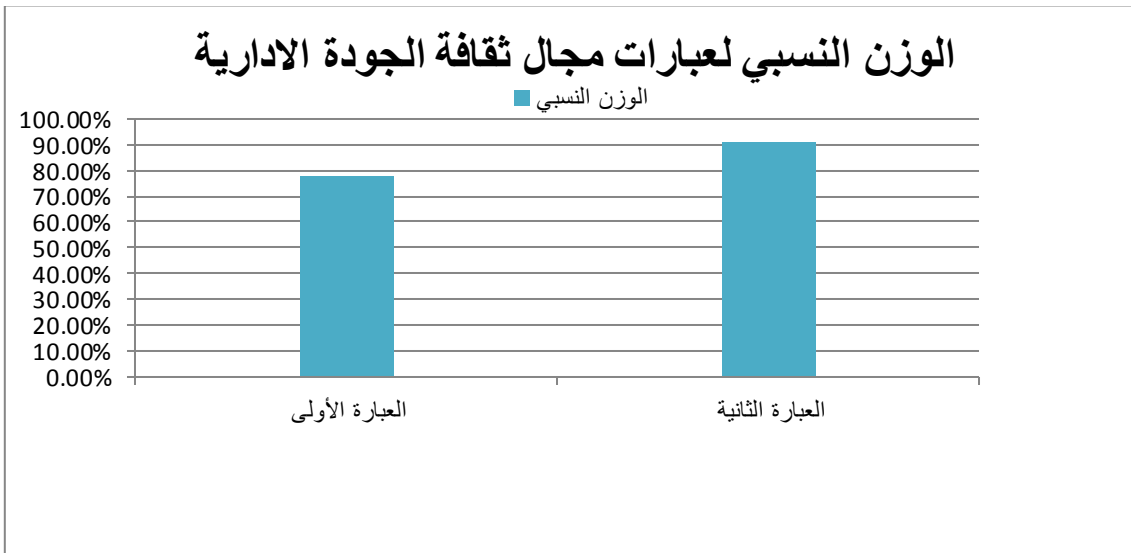
- العبارة الأولى (اشراك الأساتذة في التخطيط لتحقيق الجودة الإدارية على مستوى القسم أو المعهد) جاءت ثانية بوسط حسابي بلغ 4.22 ووزن نسبي 84.51% بدرجة رضا كبيرة جداً، فأغلبية الخطط التي تعد من طرف ادارة المعهد و القسم يشرك فيها عادة الأساتذة الذين يبدون رأيهم فيها كون هذه الخطط تتعلق بالعمل الذي يؤديه.

3-2 المجال الثالث: ثقافة الجودة الإدارية

جدول رقم 26 يوضح نتائج المجال الثالث المتعلق بثقافة الجودة الإدارية:

الرقم	العجارة	عدد الإشارات الموجبة	عدد الإشارات المحايدة	عدد الإشارات السالبة	الوسط الحسابي	الوزن النسبي	مستوى الدلالة	الترتيب	درجة الرضا
01	عمل وحدة الجودة على نشر القيم والاتجاهات التي تتعلق بالجودة الإدارية لدى الأساتذة	202	18	21	3.88	%77.74	0.05	02	كبيرة
02	عمل وحدة الجودة على تنمية الرقابة الذاتية والإحساس بالمسؤولية لدى الأساتذة.	268	06	09	4.56	%91.29	0.05	01	كبيرة جدا
	جميع العبارات	470	24	30	4.22	%84.51	0.05	-	كبيرة جدا

شكل رقم 26 يوضح نتائج المجال الثالث المتعلق بثقافة الجودة الإدارية



من خلال نتائج الجدول رقم 26 و الشكل رقم 26 نجد أن:

- العبارة الثانية (عمل وحدة الجودة على تنمية الرقابة الذاتية والإحساس بالمسؤولية لدى الأساتذة) جاءت أولاً في هذا المجال بوسط حسابي بلغ 4.56 ووزن نسبي 91.29% بدرجة رضا كبيرة جداً، هذا التوجه استحسنته الأساتذة كثيراً كونه يزيد من ثقتهم في أنفسهم و إحساسهم بالمسؤولية و يشجعهم على بذل المزيد من الجهد و التفاني في عملهم.

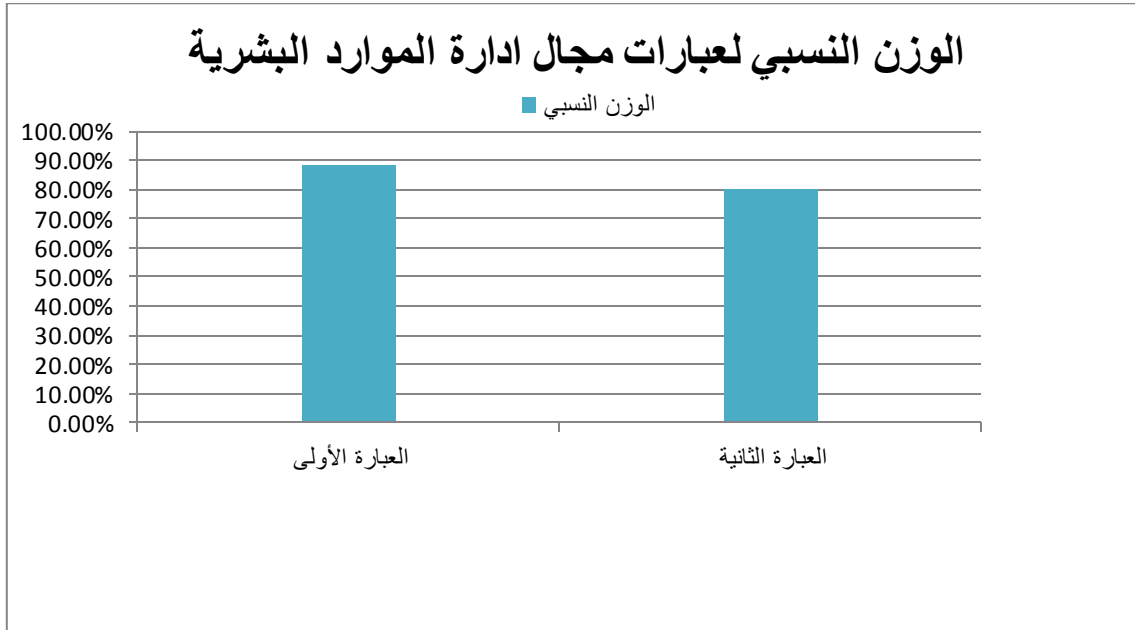
- العبارة الأولى (عمل وحدة الجودة على نشر القيم والاتجاهات التي تتعلق بالجودة الإدارية لدى الأساتذة) جاءت ثانياً وسط حسابي بلغ 3.88 ووزن نسبي 77.74% بدرجة رضا كبيرة، فاشرك الأساتذة في عملية الجودة من شأنه ان يزيد في تفهمهم لها و يجعلهم يسعون لإنجاحها.

2-4 المجال الرابع: إدارة الموارد البشرية

جدول رقم 27 يوضح نتائج المجال الرابع المتعلق ب إدارة الموارد البشرية:

الرقم	العبارة	عدد الإشارات الموجبة	عدد الإشارات المحايدة	عدد الإشارات السالبة	الوسط الحسابي	الوزن النسبي	مستوى الدلالة	الترتيب	درجة الرضا
01	قيام إدارة المعهد / القسم بإسناد المواد المدرسة للأساتذة حسب تخصصهم.	258	09	07	4.41	%88.38	0.05	01	كبيرة جداً
02	اعتماد إدارة المعهد / القسم وصف وظيفي واضح يحدد الواجبات والمسؤوليات والأدوار بوضوح للأساتذة.	215	18	16	4.01	%80.32	0.05	02	كبيرة
	جميع العبارات	473	27	23	4.21	%84.35	0.05	-	كبيرة جداً

شكل رقم 27 يوضح نتائج المجال الرابع المتعلق ب إدارة الموارد البشرية:



من خلال نتائج الجدول رقم 27 و الشكل رقم 27 نجد أن:

- العبارة الأولى (قيام إدارة المعهد / القسم بإسناد المواد المدرسة للأساتذة حسب تخصصهم) جاءت أولاً في هذا المجال بوسط حسابي بلغ 4.41 ووزن نسبي 88.38% بدرجة رضا كبيرة جداً، حيث تقوم الادارة قبل كل سداسي بتوزيع استمارات يختار فيها الأساتذة مقاييس حسب تخصصاتهم ووفقاً لها يتم الاسناد ، وهو ما يفسر رضاهم الكبير .

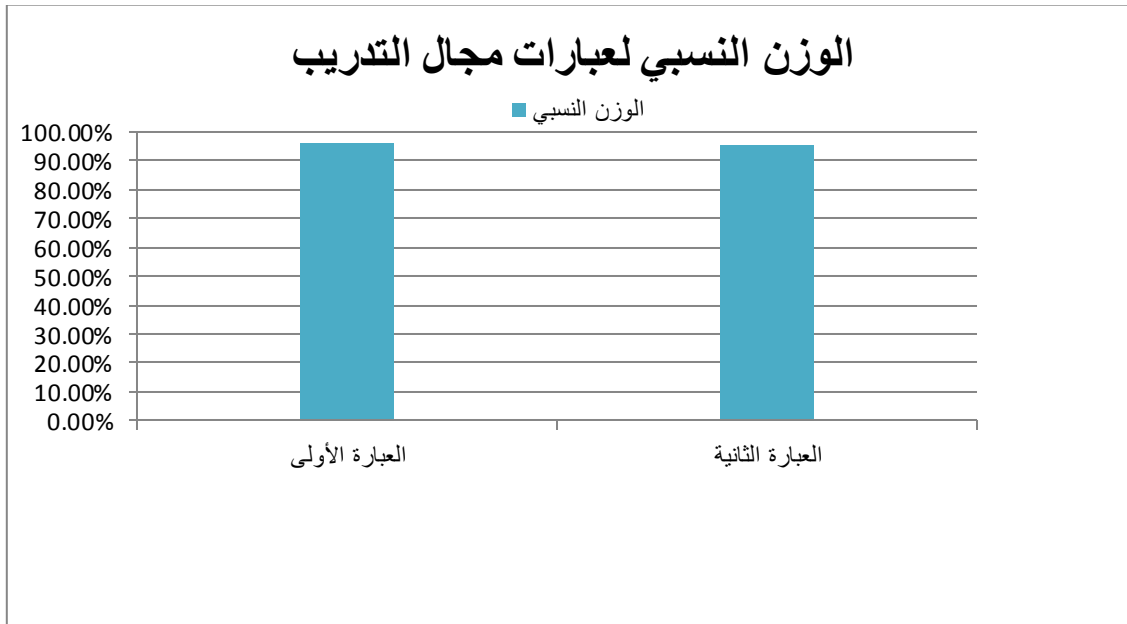
- العبارة الثانية (اعتماد إدارة المعهد / القسم وصف وظيفي واضح يحدد الواجبات والمسؤوليات والأدوار بوضوح للأساتذة) جاءت ثانياً في هذا المجال بوسط حسابي بلغ 4.01 ووزن نسبي 80.32% بدرجة رضا كبيرة ،فتحديد المهام الواجبات و الحقوق من شأنه أن يساهم في تحديد الجهود المبذولة من قبل كل أستاذ حسب مسؤوليته و لتفادي تداخل المهام أو التملص منها.

2-5 المجال الخامس: التدريب

جدول رقم 28 يوضح نتائج المجال الخامس المتعلق بالتدريب:

الرقم	العبارة	عدد الإشارات الموجبة	عدد الإشارات المحايدة	عدد الإشارات السالبة	الوسط الحسابي	الوزن النسبي	مستوى الدلالة	الترتيب	درجة الرضا
01	تنفيذ إدارة المعهد / القسم لبرامج تدريبية و تربصات علمية بشكل دوري للأساتذة.	290	06	02	4.80	%96.12	0.05	01	كبيرة جدا
02	قيام إدارة المعهد / القسم بتقييم أثر التدريب للأساتذة بشكل دوري.	287	06	02	4.75	%95.16	0.05	02	كبيرة جدا
	جميع العبارات	577	12	04	4.78	%95.64	0.05	-	كبيرة جدا

شكل رقم 28 يوضح نتائج المجال الخامس المتعلق بالتدريب



من خلال نتائج الجدول رقم 28 و الشكل رقم 28 نجد أن:

- العبارة الأولى (تنفيذ إدارة المعهد / القسم لبرامج تدريبية و تربصات علمية بشكل دوري للأساتذة) جاءت أولاً في هذا المجال بوسط حسابي بلغ 4.80 ووزن نسبي قدره 96.12% بدرجة رضا كبيرة جداً. فكل سنة تبرمج الاداة تربصات علمية مرتين مانحة فرصة لأكبر عدد من الأساتذة و خاصة الذين يحضرون لمناقشة رسائل الدكتوراه وفق معايير شفافة توضح للجميع، و هو ما انعكس ايجاباً على رضاهم.

- العبارة الثانية (قيام إدارة المعهد / القسم بتقييم أثر التدريب للأساتذة بشكل دوري) جاءت ثانياً في هذا المجال بوسط حسابي بلغ 4.75 ووزن نسبي 95.16% بدرجة رضا كبيرة، هذا من شأنه أن يحفز الأساتذة على الاستفادة من التربصات العلمية و الدورات التدريبية أقصى استفادة.

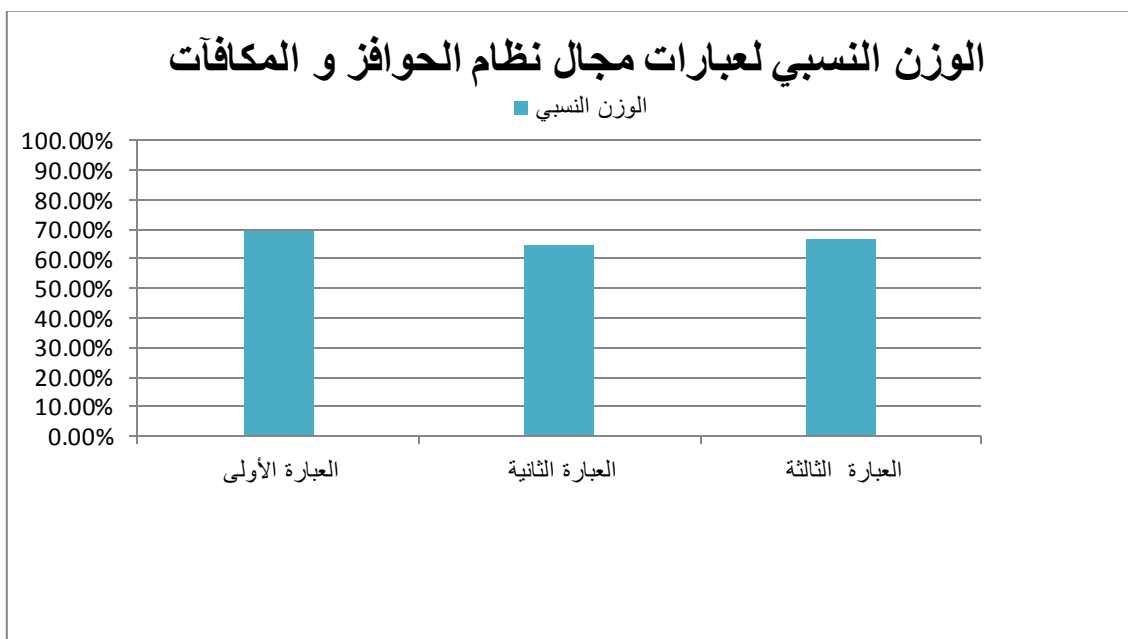
2-6 المجال السادس: نظام الحوافز والمكافآت

جدول رقم 29 يوضح نتائج المجال السادس المتعلقة ب نظام الحوافز والمكافآت:

الرقم	العبارة	عدد الإشارات الموجبة	عدد الإشارات المحايدة	عدد الإشارات السالبة	الوسط الحسابي	الوزن النسبي	مستوى الدلالة	الترتيب	درجة الرضا
01	تقديم إدارة المعهد / القسم نظام خاص للحوافز والمكافآت المادية والمعنوية.	148	45	25	3.46	69.35%	0.05	01	كبيرة
02	منح إدارة المعهد / القسم مكافآت للأساتذة لمشاركتهم المتميزة في تحقيق الجودة في العمل.	128	36	36	3.22	64.51%	0.05	03	متوسطة

متوسطة	02	0.05	%66.77	3.33	33	42	132	03	الحوافز الممنوحة تعمل على تنمية روح التعاون بين الموظفين في المعهد/ القسم.
متوسطة	-	0.05	%65.48	3.27	98	103	408		جميع العبارات

شكل رقم 29 يوضح نتائج المجال السادس المتعلق ب نظام الحوافز والمكافآت



من خلال نتائج الجدول رقم 29 و الشكل رقم 29 نجد أن:

- العبارة الأولى (تقديم إدارة المعهد / القسم نظام خاص للحوافز والمكافآت المادية والمعنوية) جاءت أولاً في هذا المجال بوسط حسابي بلغ 3.46 ووزن نسبي قدره 69.35% بدرجة رضا كبيرة. فهذا النظام المعد شفاف يعتمد على عدة معايير تدخل في الأجر و بصفة كبيرة في المنح المقدمة خاصة منحة المردودية .

- العبارة الثالثة (منح إدارة المعهد / القسم مكافآت للأساتذة لمشاركتهم المتميزة في تحقيق الجودة في العمل) جاءت ثانياً في هذا المجال بوسط حسابي بلغ 3.33 ووزن نسبي 66.77% بدرجة رضا متوسطة، فهذه المنح و ان كانت موجودة لم ترقى الى طموحات فئة المميزين جدا، اذ أن غالبا ما يوجد سقف للعمل ان توفر لدى كل عامل ينال المنح كاملة دون تفرقة ، وهناك من يحقق أكثر من ذلك بكثير و ينال نفس المنح و المكافآت.

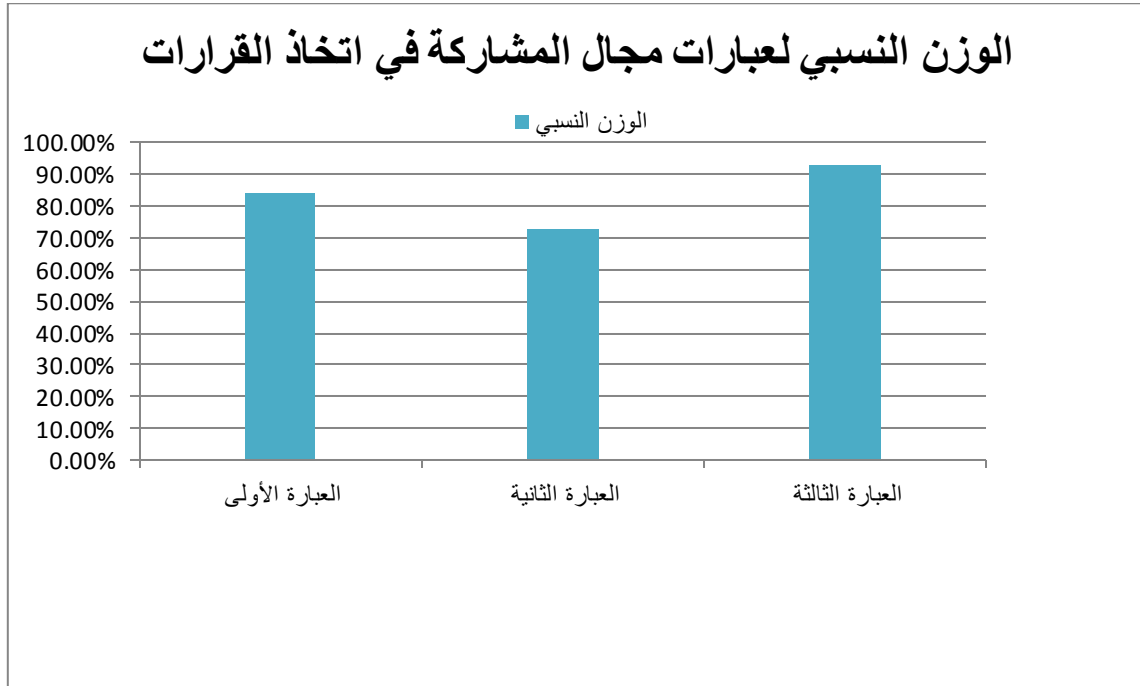
- العبارة الثانية (منح إدارة المعهد / القسم مكافآت للأساتذة لمشاركتهم المتميزة في تحقيق الجودة في العمل) جاءت ثالثا في هذا المجال بوسط حسابي بلغ 3.22 ووزن نسبي 64.51% بدرجة رضا متوسطة، و التي غالبا ما لا تتعدى الشكر و الثناء حسب رأيهم و لا ترقى الى مستوى ما ينتظروه.

7-2 المجال السابع: المشاركة في اتخاذ القرارات

جدول رقم 30 يوضح نتائج المجال السابع المتعلق ب المشاركة في اتخاذ القرارات:

الرقم	العبارات	عدد الإشارات الموجبة	عدد الإشارات المحايدة	عدد الإشارات السالبة	الوسط الحسابي	الوزن النسبي	مستوى الدلالة	الترتيب	درجة الرضا
01	إشراك إدارة المعهد / القسم للأساتذة في اتخاذ القرارات.	238	06	16	4.19	%83.87	0.05	02	كبيرة
02	اطلاع إدارة المعهد / القسم الأساتذة على البيانات الأساسية للعمل.	180	27	19	3.64	%72.90	0.05	03	كبيرة
03	اتاحة إدارة المعهد / القسم الفرصة للأساتذة لمناقشة المشاكل المتعلقة بسير العمل.	273	09	05	4.62	%92.85	0.05	01	كبيرة جدا
	جميع العبارات	691	42	40	4.15	%83.11	0.05	-	كبيرة

شكل رقم 30 يوضح نتائج المجال السابع المتعلق ب المشاركة في اتخاذ القرارات



من خلال نتائج الجدول رقم 30 و الشكل رقم 30 نجد أن:

- العبارة الثالثة (اتاحة إدارة المعهد / القسم الفرصة للأساتذة لمناقشة المشاكل المتعلقة بسير العمل) جاءت أولا في هذا المجال بوسط حسابي بلغ 4.62 ووزن نسبي قدره 92.85% بدرجة رضا كبيرة جدا، اذ عادة ما تناقش الادارة مشاكل العمل في اجتماعات مع الأساتذة لإبداء رأيهم، و هو ما يفسر درجة الرضا الكبيرة جدا.

- العبارة الأولى (إشراك إدارة المعهد / القسم للأساتذة في اتخاذ القرارات) جاءت ثانيا في هذا المجال بوسط حسابي بلغ 4.19 ووزن نسبي 83.87% بدرجة رضا كبيرة، فاشراك الأستاذ في اتخاذ القرارات من شأنه أن يشكل دافعا به من أجل بذل المزيد من الجهود لتحقيق ما تم اقراره لأنه جزء منه على عكس ان كان مفروضا عليه و لم يستشر فيه.

- العبارة الثانية (اطلاع إدارة المعهد / القسم الأساتذة على البيانات الأساسية للعمل) جاءت ثالثا في هذا المجال بوسط حسابي بلغ 3.64 ووزن نسبي 72.90% بدرجة رضا كبيرة، فذلك من شأنه أن يحدد

رؤية واضحة لما هو موجود و الاستعادة لما هو آت عن طريق خطط معدة و التي يكون الأستاذ جزءا منها، وبذلك عبروا عن رضاهم الكبير.

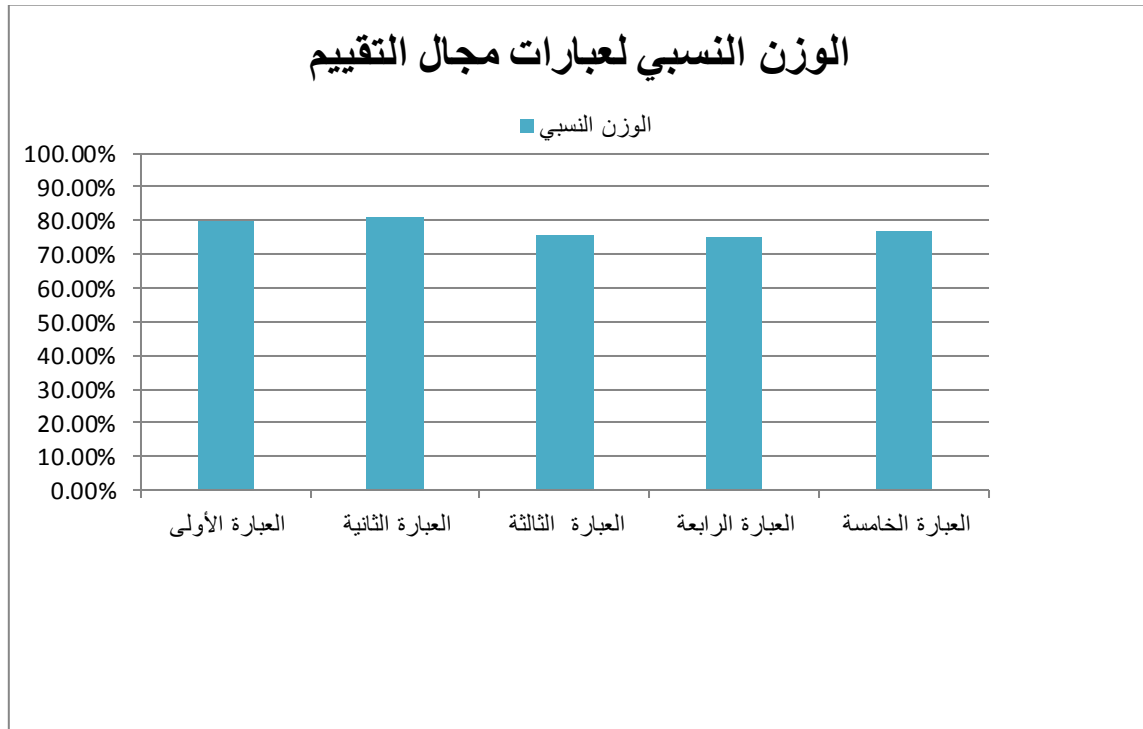
8-1 المجال الثامن: التقييم

جدول رقم 31 يوضح نتائج المجال الثامن المتعلق بالتقييم:

الرقم	العبارات	عدد الإشارات الموجبة	عدد الإشارات المحايدة	عدد الإشارات السالبة	الوسط الحسابي	الوزن النسبي	مستوى الدلالة	الترتيب	درجة الرضا
01	وضع معايير واضحة لتقييم جودة العمليات التعليمية من قبل إدارة المعهد / القسم.	215	12	20	3.98	%79.67	0.05	02	كبيرة
02	قيام إدارة المعهد / القسم بزيارات ميدانية لاكتشاف الأخطاء وتقييم أداء العمل.	222	18	12	4.06	%81.29	0.05	01	كبيرة
03	حرص إدارة المعهد / القسم على استثمار معايير الأداء الفردي لتحديد مستوى الأداء المرغوب من قبل الأساتذة.	184	30	20	3.77	%75.48	0.05	04	كبيرة
04	حرص إدارة المعهد / القسم على استخدام نتائج تقييم أداء الأساتذة بدقة وموضوعية.	195	09	28	3.74	%74.83	0.05	05	كبيرة

كبيرة	03	0.05	%77.09	3.85	27	12	200	اعتماد إدارة المعهد / القسم نظام الكفاءة والتميز للحكم على أداء الموظفين.	05
كبيرة	-	0.05	%78.32	3,91	107	91	1016	جميع العبارات	

شكل رقم 31 يوضح نتائج المجال الثامن المتعلق بالتقييم



من خلال نتائج الجدول رقم 31 و الشكل رقم 31 نجد أن:

- العبارة الثانية (قيام إدارة المعهد / القسم بزيارات ميدانية لاكتشاف الأخطاء وتقييم أداء العمل) جاءت أولاً في هذا المجال بوسط حسابي بلغ 4.06 ووزن نسبي قدره 81.29% بدرجة رضا كبيرة، هذه الزيارات تتم عادة أثناء سير الحصص و تساعد في الوقوف على المشاكل و المعوقات التي تعرقل العمل الحسن للأساتذة معبرين بذلك عن رضاهم الكبير.

- العبارة الأولى (وضع معايير واضحة لتقييم جودة العمليات التعليمية من قبل إدارة المعهد / القسم) جاءت ثانيا في هذا المجال بوسط حسابي بلغ 3.98 ووزن نسبي 79.67% بدرجة رضا كبيرة، هذه المعايير معدة مسبقا يشرك الأساتذة في وضعها وفق مدخلات و مخرجات تتعلق بالعملية التربوية .

- العبارة الخامسة (اعتماد إدارة المعهد / القسم نظام الكفاءة والتميز للحكم على أداء الموظفين) جاءت ثالثا في هذا المجال بوسط حسابي بلغ 3.85 ووزن نسبي 77.09% بدرجة رضا كبيرة، فيثاب الأستاذ بناء على أدائه .

- العبارة الثالثة (حرص إدارة المعهد / القسم على استثمار معايير الأداء الفردي لتحديد مستوى الأداء المرغوب من قبل الأساتذة) جاءت رابعا بوسط حسابي بلغ 3.77 ووزن نسبي قدره 75.48% بدرجة رضا كبيرة، فكل استاذ لديه مهارات و كفاءات خاصة تميزه عن الآخرين تعمل الادارة على ترك هامش له في العمل من اجل ابرازه و الاستفادة منه.

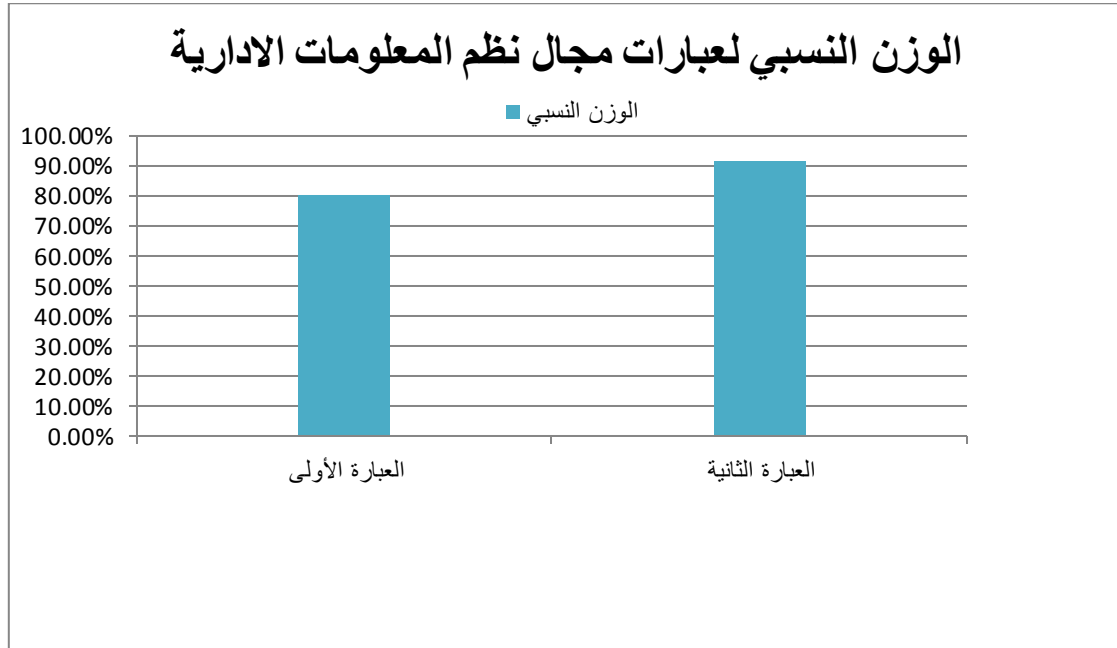
- العبارة الرابع (حرص إدارة المعهد / القسم على استخدام نتائج تقييم أداء الأساتذة بدقة وموضوعية) جاءت خامسا بوسط حسابي بلغ 3.74 ووزن نسبي 74.83% بدرجة رضا كبيرة، فالموضوعية في التقييم من شأنها زيادة احساس الأساتذة بالعدل و تحفزهم المواصلة في العمل بجد.

9-2 المجال التاسع: نظم المعلومات الإدارية

جدول رقم 32 يوضح نتائج المجال التاسع المتعلق ب نظم المعلومات الإدارية:

الرقم	العبارة	عدد الإشارات الموجبة	عدد الإشارات المحايدة	عدد الإشارات السالبة	الوسط الحسابي	الوزن النسبي	مستوى الدلالة	الترتيب	درجة الرضا
01	مواكبة إدارة المعهد / القسم للتطور العلمي في مجال المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات.	222	15	12	4.01	%80.32	0.05	02	كبيرة
02	توافر إدارة المعهد/ القسم على شبكة معلومات محوسة لتخزين البيانات المتعلقة بإدارة كافة العمليات بها	266	09	08	4.56	%91.29	0.05	01	كبيرة جدا
	جميع العبارات	488	24	20	4.29	%85.80	0.05	-	كبيرة جدا

شكل رقم 32 يوضح نتائج المجال التاسع المتعلق ب نظم المعلومات الإدارية



من خلال نتائج الجدول رقم 32 و الشكل رقم 32 نجد أن:

- العبارة الثانية (توافر إدارة المعهد / القسم على شبكة معلومات محوسبة لتخزين البيانات المتعلقة بإدارة كافة العمليات بها) جاءت أولاً في هذا المجال بوسط حسابي بلغ 4.56 ووزن نسبي قدره 91.29% بدرجة رضا كبيرة جداً، هذا من شأنه أن يسهل للأساتذة الحصول على أي معلومات بسهولة و في وقت أقل.

- العبارة الأولى (مواكبة إدارة المعهد / القسم للتطور العلمي في مجال المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات) جاءت ثانياً في هذا المجال بوسط حسابي بلغ 4.01 ووزن نسبي 80.32% بدرجة رضا كبيرة، إذ عادة ما يجد الأساتذة ما جد في الموقع الإلكتروني للمعهد زمن خلاله يتم التواصل معهم عن بعد.

ثالثا: عرض و تحليل النتائج الخاصة بالاستمارة الاستبائية الموجهة للطلبة و المتعلقة بالفرضية الجزئية الثالثة: هناك رضا من قبل المستفيدين الداخليين (الطلبة) حول الخدمات المقدمة من طرف الادارة:

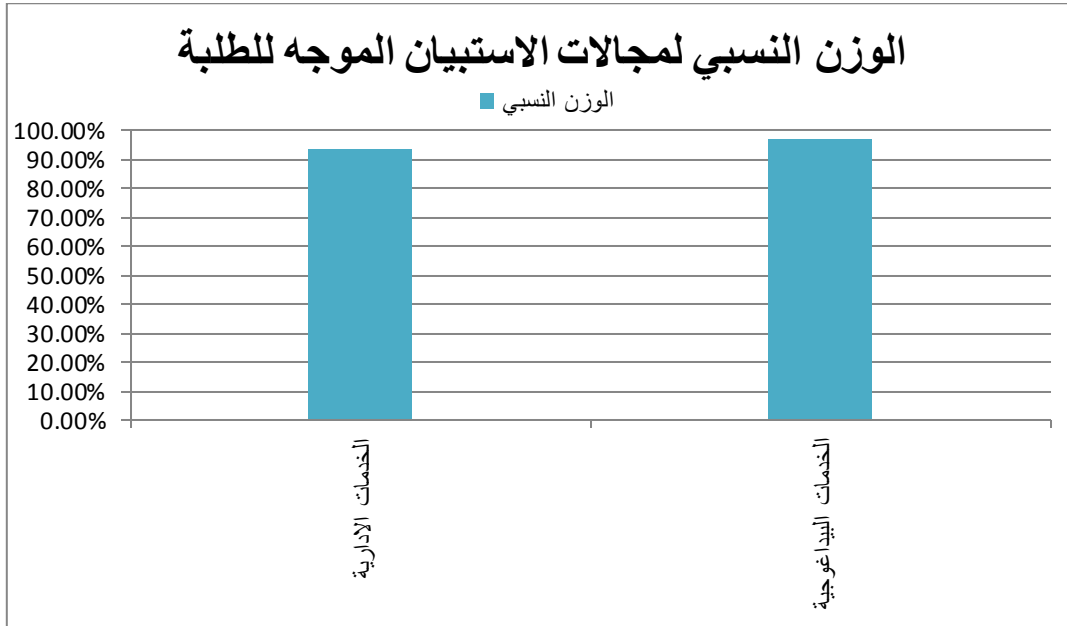
من أجل التحقق من صحة هذه الفرضية استخدم الباحث الأوساط الحسابية و الأوزان النسبية و مستوى الدلالة و الجداول توضح ذلك.

1- عرض نتائج الاستبيان الموجه للطلبة ككل:

جدول رقم 33 يوضح نتائج الاستمارة الاستبائية الموجهة للطلبة:

الرقم	المجال	عدد الإشارات الموجبة	عدد الإشارات المحايدة	عدد الإشارات السالبة	الوسط الحسابي	الوزن النسبي	مستوى الدلالة	الترتيب	درجة الرضا
الأول	الخدمات الادارية	28133	564	411	4.69	%93.89	0.05	02	كبيرة جدا
الثاني	الخدمات البيداغوجية	29630	297	174	4.85	% 97.10	0,05	01	كبيرة جدا
	جميع المجالات	318763	861	585	4.77	%95.40	0.05	-	كبيرة جدا

شكل رقم 33 يوضح نتائج الاستبيان الثالث الموجه للطلبة:



يتضح من خلال نتائج الجدول رقم 33 و الشكل رقم 33 أن المتوسط الكلي لمحاور الاستبيان الموجه للطلبة قدر ب 4.77 ووزن نسبي 95.40% و بدرجة رضا كبيرة جدا عاكسا بذلك رضا الطلبة الكبير على مستوى الخدمات، حيث جاء محور الخدمات البيداغوجية أولا بوسط حسابي 4.85 ووزن نسبي 93.89% و بدرجة رضا كبيرة جدا لإدارة المعاهد تولى اهتماما كبيرا للتوصيف الوظيفي و على هذا الأساس تقوم بتوظيف أساتذة كفؤين لتدريسهم، في حين جاء محور الخدمات الادارية ثانيا بوسط حسابي 4.69 ووزن نسبي 97.10% و بدرجة رضا كبيرة، لإدارات المعاهد تولى أهمية كبيرة للخدمات المقدمة من قبلها لمختلف الفئات التي تتعامل معهم بما فيهم فئة الطلبة و الذين يمثلون محور العملية التعليمية و السلعة الموجهة للزبون الخارجي.

2- عرض نتائج الاستبيان الموجه للطلبة حسب كل مجال:

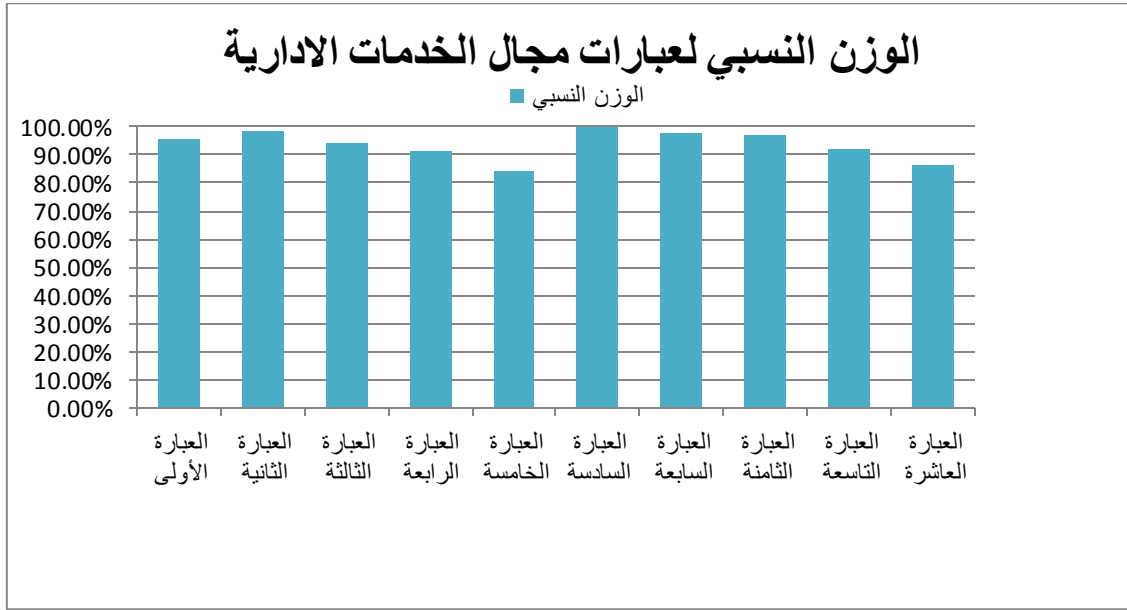
1-2 المجال الأول: الخدمات الادارية

جدول رقم 34 يمثل نتائج المجال الأول المتعلق بالخدمات الادارية:

الرقم	العبارة	عدد الإشارات الموجبة	عدد الإشارات المحايدة	عدد الإشارات السالبة	الوسط الحسابي	الوزن النسبي %	مستوى الدلالة	الترتيب	درجة الرضا
01	هناك شفافية من قبل إدارة المعهد / القسم عند اجراء فحص الانتقاء للدخول في فرع ع ت ن ب ر	2892	54	17	4.77	95.58%	0.05	05	كبيرة جدا
02	عملية التسجيل واضحة و سلسلة	3040	15	00	4.92	98.54%	0.05	02	كبيرة جدا
03	تحرص إدارة المعهد / القسم على إطلاع الطلبة بالنظام الداخلي لها.	2842	51	35	4.72	94.45%	0.05	06	كبيرة جدا
04	تسلم إدارة المعهد / القسم الوثائق الادارية المطلوبة من طرف الطلبة في وقت قصير	2745	28	59	4.56	91.35%	0.05	08	كبيرة جدا
05	يتم الاستماع لانشغالات الطلبة من قبل إدارة المعهد / القسم باستمرار.	2369	69	174	4.21	84.25%	0.05	10	كبيرة جدا

كبيرة جدا	01	0.05	%99.67	4.98	00	06	3084	يتم استدعاء ممثلي الطلبة في مختلف الاجتماعات الدورية المتعلقة بهم من قبل إدارة المعهد / القسم.	06
كبيرة جدا	03	0.05	%97.74	4.88	02	03	3025	يتم اشراك ممثلي الطلبة في تقييم مستوى التقدم في الدروس و برمجة الامتحانات من قبل إدارة المعهد / القسم.	07
كبيرة جدا	04	0.05	%97.22	4.86	05	21	2988	تقوم إدارة المعهد / القسم بإعلام الطلبة بما هو جديد عن طريق الاعلان الحائطي و الموقع الالكتروني لها.	08
كبيرة جدا	07	0.05	%91.96	4.59	52	174	2625	هناك مساواة في نظام الثواب و العقاب الذي تنتهجه إدارة المعهد / القسم.	09
كبيرة جدا	09	0.05	%86.54	4.32	67	93	2523	هناك مرونة في تعامل إدارة المعهد / القسم مع الطلبة.	10
كبيرة جدا	-	0.05	%93.89	4.69	411	564	28133	جميع العبارات	

شكل رقم 34 يوضح نتائج المحور الأول المتعلق بالخدمات الادارية:



من خلال نتائج الجدول رقم 34 و الشكل رقم 34 نجد أن:

- العبارة السادسة (يتم استدعاء ممثلي الطلبة في مختلف الاجتماعات الدورية المتعلقة بهم من قبل إدارة المعهد / القسم) جاءت أولاً بوسط حسابي بلغ 4.98 ووزن نسبي 99.67% بدرجة رضا كبيرة جداً، إذ يستدعى ممثل الطلبة لجميع الاجتماعات خاصة ذات الطابع البيداغوجي المتعلقة بهم كاجتماعات البيداغوجية المتعلقة بسير الدروس، كذلك مجالس التأديب، و الاجتماعات العادية المبرمجة من أجل معرفة مشاكل و اقتراحات الطلبة.

- العبارة الثانية (عملية التسجيل واضحة و سلسلة) جاءت ثانياً بوسط حسابي بلغ 4.92 ووزن نسبي 98.54% بدرجة رضا كبيرة جداً، إذ توفر ادارة المعهد طاقم اداري يوظف وسائل حديثة يسهر على تسهيل عملية التسجيل للطلبة، كذلك تعمل على توزيع مطبوعات و مطويات و تعليق ملصقات تشرح لهم مراحل التسجيل المختلفة كذلك توظيف الموقع الالكتروني للمعهد لهذه العملية.

- العبارة السابعة (يتم اشراك ممثلي الطلبة في تقييم مستوى التقدم في الدروس و برمجة الامتحانات من قبل إدارة المعهد / القسم) جاءت ثالثاً بوسط حسابي بلغ 4.88 ووزن نسبي 97.74% بدرجة رضا كبيرة جداً، و هذ بحضور ممثلين عن الطلبة يسمع لهم قبل برمجة الامتحان بعد سماع الأساتذة، كذلك يقدم الطلبة للإدارة اقتراحاتهم لبرمجة الامتحانات.

- العبارة الثامنة (تقوم إدارة المعهد/ القسم بإعلام الطلبة بما هو جديد عن طريق الاعلان الحائطي و الموقع الالكتروني لها) جاءت رابعا بوسط حسابي بلغ 4.86 ووزن نسبي 97.22% بدرجة رضا كبيرة جدا، حيث تخصص فضاءات تابعة للمعهد و القسم يعلق بها ما هو جديد و كل ما يخص الطلبة، كما يخصص بالموقع الالكتروني للمعهد أيضا فضاءات للطلبة لذات الغرض.

- العبارة الأولى (هناك شفافية من قبل إدارة المعهد / القسم عند اجراء فحص الانتقاء للدخول في فرع علوم وتقنيات النشاطات البدنية و الرياضية) جاءت خامسا بوسط حسابي بلغ 4.77 ووزن نسبي 95.58% بدرجة رضا كبيرة جدا، اذ تجرى الاختبارات البدنية و الشفهية بحضور جميع الطلبة بطريقة منظمة تعلن نتائجها لاحقا بطريقة مفصلة يطلع عليها جميع الطلبة.

- العبارة الثالثة (تحرص إدارة المعهد / القسم على إطلاع الطلبة بالنظام الداخلي لها) جاءت سادسا بوسط حسابي بلغ 4.72 ووزن نسبي 94.45% بدرجة رضا كبيرة جدا، اذ يتوفر بالموقع الالكتروني للمعهد نظام داخلي يسيره يمكن لطلبة الاطلاع عليه فهو يساهم في تنظيم الحياة الجامعية للطلاب، كذلك تقوم الادارة بنشر هذا النظام عن طريق الاعلان و منح نسخ منه لمسؤولي الطلبة، و أحيانا تنظم أيام مخصصة لإعلام الطلبة بهذا النظام.

- العبارة التاسعة (هناك مساواة في نظام الثواب و العقاب الذي تنتهجه إدارة المعهد/القسم) جاءت سابعا بوسط حسابي بلغ 4.59 ووزن نسبي 91.96% بدرجة رضا كبيرة جد، حيث يكرم الطلبة المتفوقون عند نهاية كل سنة جامعية في جميع التخصصات و يشجعون من أجل مواصلة التفوق، كما يعاقب الطلبة بدون تمييز في حال مخالفتهم للنظام الداخلي الذي يسير المعهد، هذه العقوبات تتلاءم و حجم المخالفة المرتكبة من قبلهم.

- العبارة الرابعة (تسلم إدارة المعهد / القسم الوثائق الادارية المطلوبة من طرف الطلبة في وقت قصير) جاءت ثامنا بوسط حسابي بلغ 4.56 ووزن نسبي 91.35% بدرجة رضا كبيرة جدا، حيث توفر الادارة الوسائل الالكترونية اللازمة من أجل تسهيل عملية استخراج الوثائق الادارية المطلوبة من قبل الطلبة، و في أقل وقت ممكن، هذا ما يعرف بالخدمات السريعة.

- العبارة العاشرة (هناك مرونة في تعامل إدارة المعهد / القسم مع الطلبة) جاءت تاسعا بوسط حسابي بلغ 4.32 ووزن نسبي 86.54% بدرجة رضا كبيرة جدا، وهو أساس الادارة الناجحة.

- العبارة الخامسة (يتم الاستماع لانشغالات الطلبة من قبل إدارة المعهد / القسم باستمرار) جاءت عاشرا بوسط حسابي بلغ 4.21 ووزن نسبي 84.25% بدرجة رضا كبيرة جدا، فباب الادارة يبقى دائما مفتوح للطلبة من أجل الاستماع الى انشغالاتهم اليومية و حل مشاكلهم البيداغوجية.

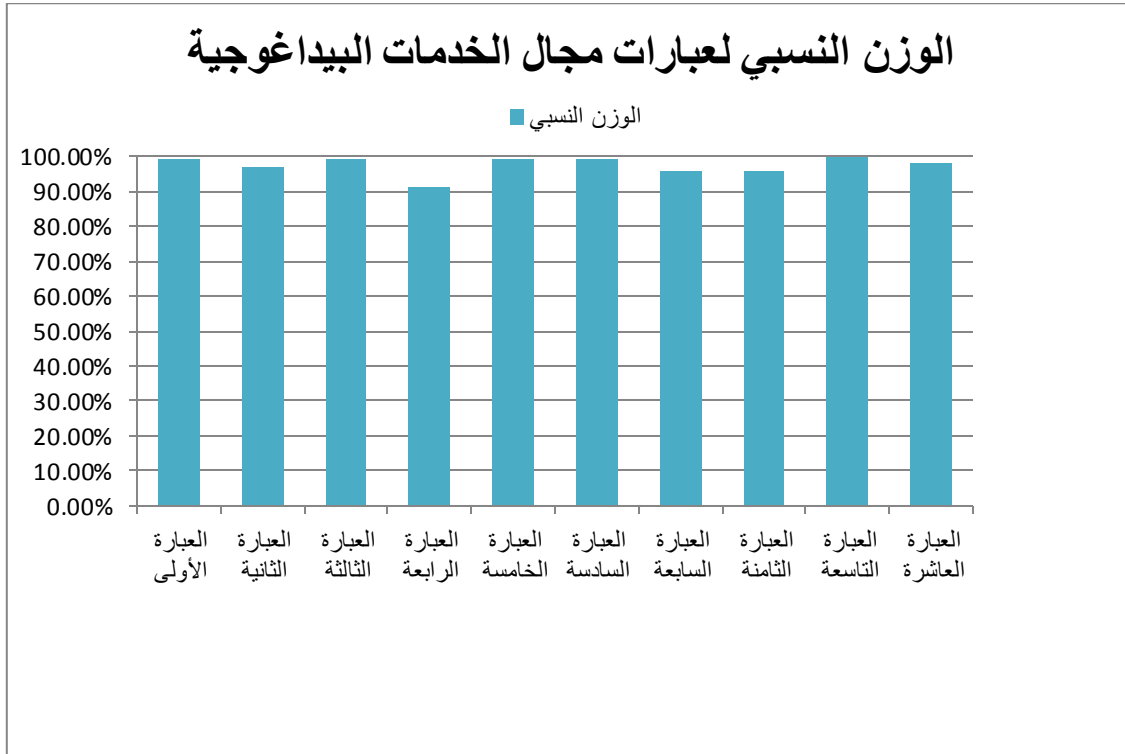
2-2: الخدمات البيداغوجية:

جدول رقم 35 يمثل نتائج المجال الثاني المتعلق بالخدمات البيداغوجية

الرقم	العبارة	عدد الإشارات الموجبة	عدد الإشارات المحايدة	عدد الإشارات السالبة	الوسط الحسابي	الوزن النسبي	مستوى الدلالة	الترتيب	درجة الرضا
01	توفر إدارة المعهد / القسم مجموعة من الأساتذة ذوي كفاءات عالية لتدريسكم.	3078	03	00	4.96	%99.38	0,05	03	كبيرة جدا
02	توفر إدارة المعهد / القسم مجموعة من الأساتذة في مختلف التخصصات التي تدرسونها.	2978	21	16	4.86	%97.25	0,05	07	كبيرة جدا
03	يعمل الأساتذة الذين يدرسونكم على اطلاعكم بما هو جديد في المقاييس المسندة اليهم.	3059	06	05	4.95	%99.03	0,05	05	كبيرة جدا

كبيرة جدا	10	0,05	%91.41	4.57	72	75	2687	هناك ارتباط بين ما تدرسونه في الدرس من جهة و الأعمال التطبيقية و الموجهة من جهة أخرى.	04
كبيرة جدا	04	0,05	%99.29	4.96	03	12	3063	طريقة عرض الأساتذة للدروس تتلاءم مع مستواكم.	05
كبيرة جدا	02	0,05	%99.48	4.97	02	09	3073	طريقة عرض الأساتذة للدروس تسهل من فهمكم لها.	06
كبيرة جدا	08	0,05	%96.09	4.80	33	72	2731	معايير التقييم التي يعتمدها الأساتذة واضحة و شفافة .	07
كبيرة جدا	08	0,05	%96.09	4.80	27	87	2865	معايير التقييم التي يعتمدها الأساتذة تعطي لكل طالب ما يتلاءم مع مستواه.	08
كبيرة جدا	1	0,05	%99.64	4.98	00	03	3086	يعمل الأساتذة على امداد الطلبة بتقييمات دورية لتحصيلهم عن طريق ادارة المعهد/القسم.	09
كبيرة جدا	06	0,05	%97.90	4.89	16	09	3010	يلتزم الأساتذة عند تغييهم بإجراء حصص تعويضية للطلبة.	10
كبيرة جدا	-	0,05	%97.10	4.85	174	297	29630	مجموع العبارات	

شكل رقم 35 يوضح نتائج المجال الثاني المتعلق بالخدمات البيداغوجية



من خلال نتائج الجدول رقم 35 و الشكل رقم 35 نجد أن :

- العبارة التاسعة (يعمل الأساتذة على امداد الطلبة بتقييمات دورية لتحصيلهم عن طريق ادارة المعهد / القسم) جاءت أولا بوسط حسابي بلغ 4.98 ووزن نسبي 99.64 % و بدرجة رضا كبيرة جدا، حيث ان نظام الامتحانات في الجامعة يعتمد تقويمات مستمرة تتمثل في نقاط العمال الموجهة و العمال التطبيقية يقيم من خلالها الطالب و ما وصل اليها خلال سيرورة التدريس عن طريق أنشطة مختلفة، اضافة الى امتحانات نهاية السداسي و الاستدراكية.

- العبارة السادسة (طريقة عرض الأساتذة للدروس تسهل من فهمكم لها)جاءت ثانيا بوسط حسابي بلغ 4.97 ووزن نسبي 99.48 % و بدرجة توافر رضا جدا، فأغلبية المعاهد توفر للأساتذة وسائل تدريسية من شأنها تسهيل مهمة كل من الاستاذ في القاء دروسه و الطالب في فهمها وهذا مثل جهاز العرض، مخابر مجهزة في مختلف التخصصات ... الخ.

- العبارة الأولى (توفر إدارة المعهد / القسم مجموعة من الأساتذة ذوي كفاءات عالية لتدريسكم) جاءت ثالثا بوسط حسابي بلغ 4.96 ووزن نسبي 99.38 % و بدرجة توافر كبيرة جدا، فالأساتذة الذين يتم

توظيفهم يخضعون الى عملية انقاء في مسابقات يحكمها المستوى العلمي و المعرفي و انجازات الأستاذ و يرتبون ليختار منهم الأفضل، مراعين في ذلك التخصص.

- العبارة الخامسة (طريقة عرض الأساتذة للدروس تتلاءم مع مستواكم) جاءت رابعا بوسط حسابي بلغ 4.96 ووزن نسبي 99.29% و بدرجة توافر كبيرة جدا، فالأساتذة يدركون مستوى الطلبة في مختلف المقاييس سواء العلمية منها أو الفلسفية أو النظرية أو التطبيقية أو غيرها و التي تحكمها عادة الشعب التي درس بها الطلبة خلال التعليم الثانوي و ماضيهم الرياضي، فيعمل الأستاذ على توظيف طرق تدريسية تتلاءم و مستواهم.

- العبارة الثالثة (يعمل الأساتذة الذين يدرسونكم على اطلاعكم بما هو جديد في المقاييس المسندة اليهم) جاءت خامسا بوسط حسابي بلغ 4.95 ووزن نسبي 99.03% و بدرجة رضا كبيرة جدا، فالأستاذ من خلال احتكاكه مع مختلف أساتذة العالم في مجال تخصصه و هذا عن طريق التربصات العلمية و الملتقيات المحلية و الدولية يطلع على ما جد، و هو ما ينعكس على التطوير المستمر للمقياس المسند اليه.

- العبارة العاشرة (يلتزم الأساتذة عند تغييهم بإجراء حصص تعويضية للطلبة) جاءت سادسا بوسط حسابي بلغ 4.89 ووزن نسبي 97.90% و بدرجة رضا كبيرة جدا، فالإدارة تلزم الأساتذة المتغيين سواء في عطل علمية أو لظروف أخرى بالتعويض للطلبة.

- العبارة الثانية (توفر إدارة المعهد / القسم مجموعة من الأساتذة في مختلف التخصصات التي تدرسونها) جاءت سابعا بوسط حسابي بلغ 4.86 ووزن نسبي 97.25% و بدرجة رضا كبيرة جدا ، فالمعيار الذي تعتمده معاهدنا في التوظيف يرتكز أساسا على التخصص، المبني على التوصيف الوظيفي الذي تعده قبل اعلان التوظيف.

- العبارة السابعة (معايير التقييم التي يعتمدها الأساتذة واضحة و شفافة) جاءت ثامنا بوسط حسابي بلغ 4.80 ووزن نسبي 96.09% و بدرجة رضا كبيرة جدا، فالأستاذ يعلم الطلبة بسلم التنقيط المعد و المدقق الذي يعلن للطلبة مع تصحيح نموذجي من خلاله يمكن لأي طالب يشك في عدم تطابق علاماته مع السلم أن يطلب إعادة النظر في ورقته.

- العبارة الثامنة (معايير التقييم التي يعتمدها الأساتذة تعطي لكل طالب ما يتلاءم مع مستواه) جاءت ثامنا بوسط حسابي بلغ 4.80 ووزن نسبي 96.09% و بدرجة رضا كبيرة جدا، فالتقييم المعد يكون متدرجا في الصعوبة يفصل بين الطلبة كل و مستواه.

- العبارة الرابعة (هناك ارتباط بين ما تدرسونه في الدرس من جهة و الأعمال التطبيقية و الموجهة من جهة أخرى) جاءت عاشرا بوسط حسابي بلغ 4.57 ووزن نسبي 91.41% و بدرجة رضا كبيرة جدا، فنظام ل م د يعتمد أساسا على وحدات يرأسها رئيس وحدة يعمل على برجة اجتماعات بين مسؤولي المقياس و مسؤولي المقياس يقومون بعقد اجتماعات دورية تنسيقية بين الأساتذة المشتركين في تدريس المقياس و يعملون بذلك عل ضبط ما يدرس وفق سلم زمني مراعين برنامج موحد.

رابعا: عرض و تحليل النتائج الخاصة بالاستمارة الاستبيان الموجهة للمفتشين و الأساتذة المكونين لمادة التربية البدنية و الرياضية و المتعلقة بالفرضية الجزئية الرابعة: هناك رضا من قبل المستفيدين الخارجيين حول الخدمات المقدمة من طرف الإدارة. من أجل التحقق من صحة هذه الفرضية استخدم الباحث الأوساط الحسابية و الأوزان النسبية و مستوى الدلالة و الجداول توضح ذلك.

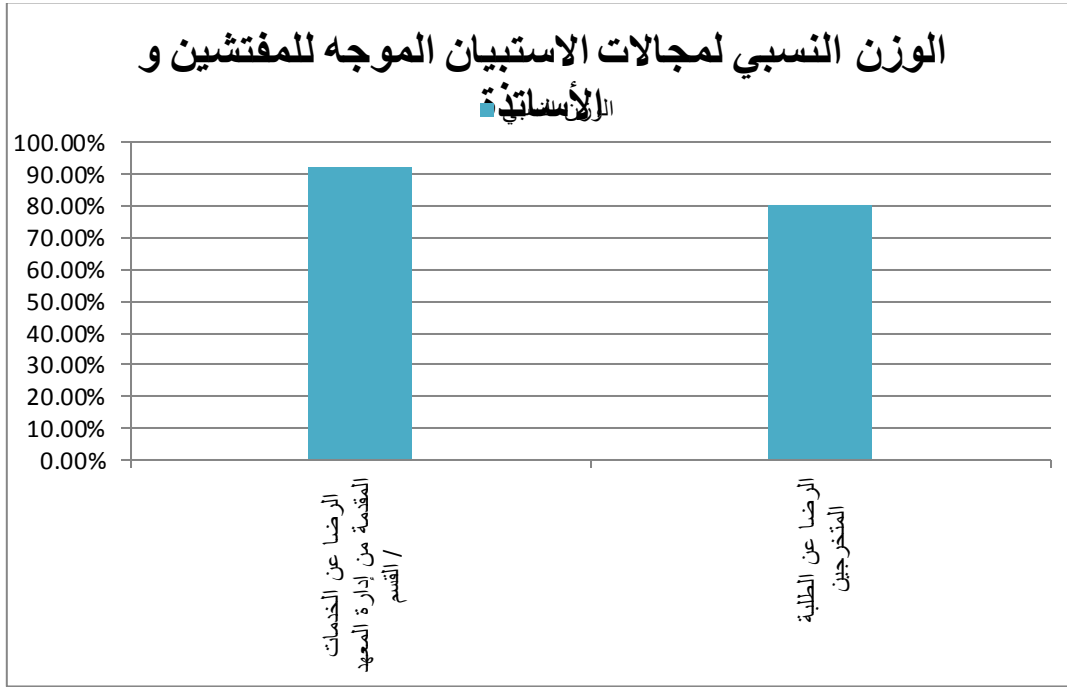
1- عرض نتائج الاستبيان الموجه للمفتشين و الأساتذة المكونين لمادة التربية البدنية و الرياضية:

ككل:

جدول رقم 36 يوضح نتائج الاستمارة الاستبائية الموجهة للمفتشين و الأساتذة المكونين لمادة التربية البدنية و الرياضية:

الرقم	المجال	عدد الإشارات الموجبة	عدد الإشارات المحايدة	عدد الإشارات السالبة	الوسط الحسابي	الوزن النسبي	مستوى الدلالة	الترتيب	درجة الرضا
الأول	الرضا عن الخدمات المقدمة من إدارة المعهد / القسم	1541	51	24	4.61	%92.34	0.05	1	كبيرة جدا
الثاني	الرضا عن الطلبة المتخرجين	1948	103	194	4.00	%80.17	0,05	2	كبيرة
	جميع المجالات	3489	154	218	4.24	%84.85	0.05	-	كبيرة جدا

شكل رقم 36 يوضح نتائج الاستبيان الموجه للمفتشين و الأساتذة المكونين لمادة التربية البدنية و الرياضية:



يتضح من خلال نتائج الجدول رقم 36 و الشكل رقم 36 أن المتوسط الكلي لمحاور الاستبيان الموجه للطلبة قدر ب 4.24 ووزن نسبي 84.85% و بدرجة رضا كبيرة جدا عاكسا بذلك رضا المستفيدين الخارجيين الكبير على مستوى الخدمات المقدمة و الطلبة المتخرجين من معاهد و أقسام التربية البدنية و الرياضية حيث جاء محور الرضا عن الخدمات المقدمة من إدارة المعهد / القسم أولا بوسط حسابي 4.61 ووزن نسبي 92.34% و بدرجة رضا كبيرة جدا لإدارة المعاهد تعمل جاهدا لتحقيق رضا المستفيدين الخارجيين من خدماتها، كما أن التوجهات الحديثة لقطاع التعليم العالي تفرض تقوية و تنمية الشراكة المتبادلة بين القطاعين، كذلك تطوير أساليب الخدمات بإدراج وسائل تكنولوجية حديثة مقللة بذلك زمن الخدمة، في حين جاء محور الرضا عن الطلبة المتخرجين ثانيا بوسط حسابي 4.00 ووزن نسبي 80.17% و بدرجة رضا كبيرة، فالطالب هو السلعة الموجهة نحو سوق العمل و تتجلى جودة التعليم فيه.

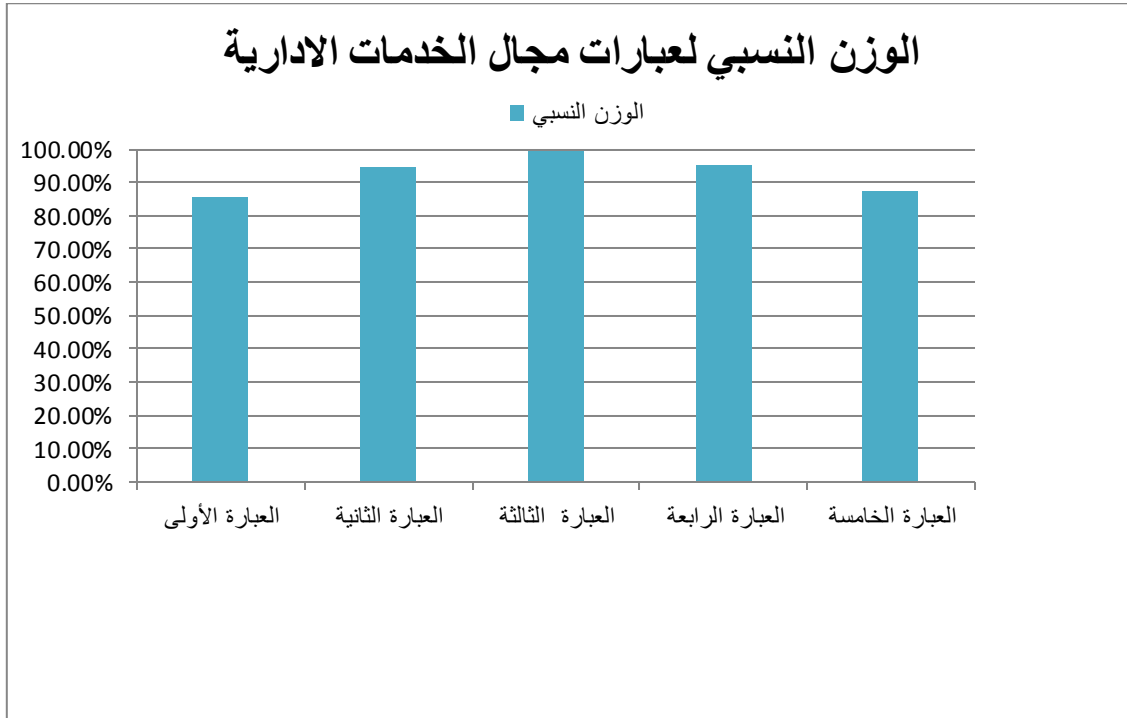
2- عرض نتائج الاستبيان الموجه للمفتشين و الأساتذة المكونين لمادة التربية البدنية و الرياضية حسب كل مجال:

1-2 المجال الأول: الرضا عن الخدمات المقدمة من إدارة المعهد / القسم

جدول رقم 37 يمثل نتائج المجال الأول المتعلق بالرضا عن الخدمات المقدمة إدارة المعهد/ القسم:

الرقم	العبارة	عدد الإشارات الموجبة	عدد الإشارات المحايدة	عدد الإشارات السالبة	الوسط الحسابي	الوزن النسبي %	مستوى الدلالة	الترتيب	درجة التوافر
01	تنجز إدارة المعهد / القسم المعاملات المطلوبة منها في وقت وجيز	273	15	12	4.28	85.71%	0.05	05	كبيرة جدا
02	تنظم إدارة المعهد / القسم أيام دراسية بالتنسيق مع مفتشي - أساتذة التربية البدنية و الرياضية بصفة دورية.	319	09	04	4.74	94.85%	0.05	03	كبيرة جدا
03	هناك اتفاقيات مبرمة بين المعهد/القسم و مديريات التربية	345	02	00	4.95	99.14%	0.05	01	كبيرة جدا
04	تساهم إدارة المعهد / القسم في تكوين أساتذة المادة القدامى وفق ما جد في المجال.	328	06	00	4.77	95.42%	0.05	02	كبيرة جدا
05	يتم اشراك مفتشي - أساتذة المادة في تكوين الطلبة	276	21	08	4.35	87.14%	0.05	04	كبيرة جدا
	جميع العبارات	1541	51	24	4.61	92.34%	0.05	-	كبيرة جدا

شكل رقم 37 يشرح نتائج المحور الأول المتعلق بالخدمات الادارية:



من خلال نتائج الجدول رقم 37 و الشكل رقم 37 نجد أن:

- العبارة الثالثة (هناك اتفاقيات مبرمة بين المعهد / القسم و مديريات التربية) جاءت أولاً بوسط حسابي بلغ 4.95 ووزن نسبي 99.14% بدرجة رضا كبيرة جداً، اذ بموجب الاتفاقيات الموقعة بين معاهد التربية البدنية و الرياضية و الشركاء الاجتماعيين يخضع الطالب الى تربصات ميدانية في المؤسسات التربوية بإشراف أستاذ يعمل بذات المؤسسة من اجل صقل معارفه البيداغوجية ميدانياً.

- العبارة الرابعة (تساهم إدارة المعهد / القسم في تكوين أساتذة المادة القدامى وفق ما جد في المجال) جاءت ثانياً بوسط حسابي بلغ 4.77 ووزن نسبي 95.42% بدرجة رضا كبيرة جداً، حيث تسخر إدارة المعهد أساتذة لتكوين الأساتذة القدامى وفقاً لما جد في هذا المجال أيام العطل الاسبوعية و العطل الشتوية و الربيعية لتختتم بامتحانات تمنح على اساسها شهادات وهذا بموجب الاتفاقيات المزدوجة بين القطاعين.

- العبارة الثانية (تنظم إدارة المعهد / القسم أيام دراسية بالتنسيق مع مفتشي - أساتذة التربية البدنية و الرياضية بصفة دورية) جاءت ثالثاً بوسط حسابي بلغ 4.74 ووزن نسبي 94.85% بدرجة رضا كبيرة

جدا، وهذا ببرجحة أبواب مفتوحة للتلاميذ المشرفين على الامتحانات النهائية و أيام دراسية بمواضيع هامة متجددة و مساهمة للتطورات يشترك فيها مختلف الفاعلين و المتخصصين في المجال.

- العبارة الخامسة (يتم اشراك مفتشي - أساتذة المادة في تكوين الطلبة) جاءت رابعا بوسط حسابي بلغ 4.35 ووزن نسبي 87.14% بدرجة رضا كبيرة جدا، فالمعاهد تستعين بالمفتشين و الأساتذة لتدريس ساعات اضافية تطبيقية كأساتذة مشاركين و متعاقدين ليستفيد منهم الطلبة خاصة من الناحية البيداغوجية.

- العبارة الأولى (تنجز إدارة المعهد / القسم المعاملات المطلوبة منها في وقت وجيز) جاءت خامسا بوسط حسابي بلغ 4.28 ووزن نسبي 85.71% بدرجة رضا كبيرة جدا، فإدارة المعهد ترد على المراسلات التي تردها من مديريات التربية بخصوص تأكيد نتائج الطلبة المتخرجين و أي معلومات تخصهم .

2-4: المجال الثاني الرضا عن الطلبة المتخرجين:

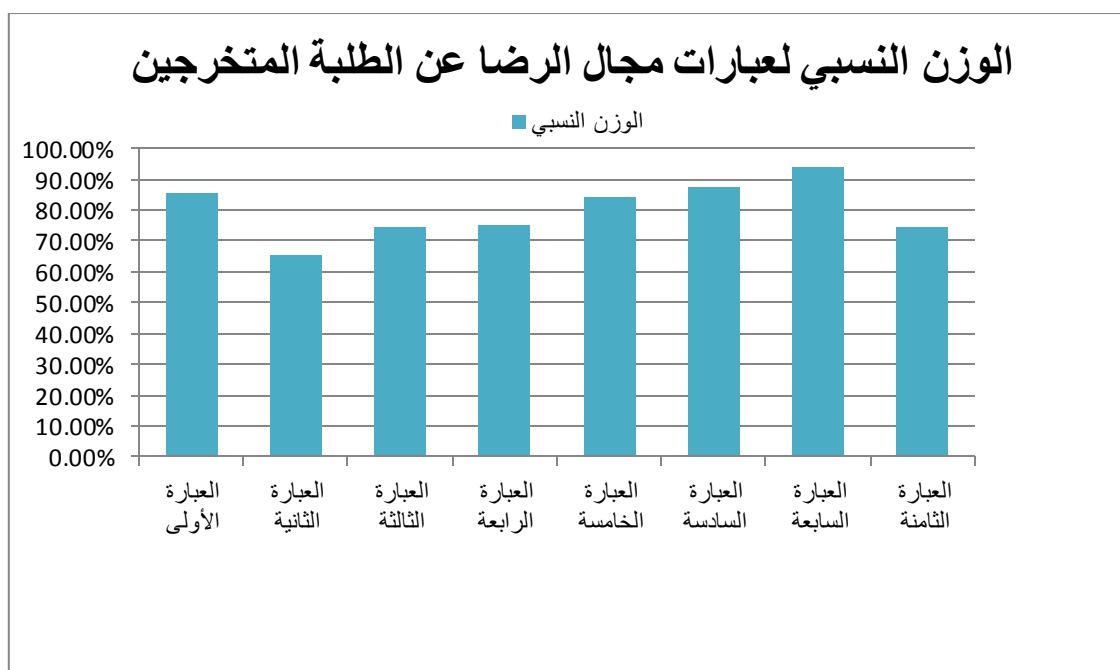
جدول رقم 38 يمثل نتائج المجال الثاني المتعلق ب الرضا عن الطلبة المتخرجين:

الرقم	العبارة	عدد الإشارات الموجبة	عدد الإشارات المحايدة	عدد الإشارات السالبة	الوسط الحسابي	الوزن النسبي	مستوى الدلالة	الترتيب	درجة الرضا
01	يتمتع الطلبة المتخرجين من معاهد و أقسام التربية البدنية و الرياضية بمستوى معرفي نظري جيد.	256	27	16	4,27	%85.42	0,05	03	كبيرة جدا
02	يتمتع الطلبة المتخرجين من معاهد و أقسام التربية البدنية و الرياضية بمستوى معرفي تطبيقي جيد.	168	03	58	3,27	%65.42	0,05	08	متوسطة

كبيرة	07	0,05	%74.86	3.74	24	21	217	يتقن الطلبة المتخرجين من معاهد و أقسام التربية البدنية و الرياضية التعامل مع التلاميذ.	03
كبيرة	05	0,05	%75.42	3.77	40	15	209	يتقن الطلبة المتخرجين من معاهد و أقسام التربية البدنية و الرياضية التعامل مع الوضعيات التعليمية المختلفة .	04
كبيرة	04	0,05	%84.00	4.20	17	09	268	يتقن الطلبة المتخرجين من معاهد و أقسام التربية البدنية و الرياضية التعامل مع الوسائل و الأدوات التكنولوجية الحديثة التي تخدم المادة.	05
كبيرة جدا	02	0,05	%87,42	4.37	13	15	278	يتلاءم التكوين الممنوح للطلبة مع ما سيجدونه في المؤسسات التربوية.	06
كبيرة جدا	01	0,05	%94.00	4.70	08	03	318	البرنامج البيداغوجي المدرس للطلبة يتلاءم مع التوجهات الحديثة للمادة المحددة من وزارة التربية الوطنية.	07

كبيرة	06	0,05	%74.85	3.74	18	10	234	التربصات التطبيقية التي يتلقاها بالمؤسسات التعليمية قبل تخرجهم تساهم في تحسين مستواهم البيداغوجي	08
كبيرة	-	0,05	%80.17	4.00	194	103	1948	جميع العبارات	

شكل رقم 38 يوضح نتائج المجال الثاني المتعلق ب الرضا عن الطلبة المتخرجين



من خلال نتائج الجدول رقم 38 و الشكل رقم 38 نجد أن :

- العبارة السابعة (البرنامج البيداغوجي المدرس للطلبة يتلاءم مع التوجهات الحديثة للمادة المحددة من وزارة التربية الوطنية) جاءت أولا بوسط حسابي بلغ 4.70 ووزن نسبي 94.00% و بدرجة توافر رضا جدا، فبرامج التدريس في فرع علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية تخضع للتحيين المستمر بناء على التغييرات التي تطرأ في برامج تدريس مادة التربية البدنية و الرياضية، كما ان الاصلاحات التربوية المؤخرة نجم عنها اصلاحات في المنظومة الجامعية للترابط الوثيق بين القطاعين.

- العبارة السادسة (يتلاءم التكوين الممنوح للطلبة مع ما سيجدونه في المؤسسات التربوية) جاءت ثانيا بوسط حسابي بلغ 4.97 ووزن نسبي 99.48% و بدرجة رضا كبيرة جدا، اذ تبرمج مقاييس توضح خصائص المراحل العمرية المختلفة و ما يلزمها من أنشطة، كما يدرس الطلبة جميع التخصصات التي سيدرسونها مستقبلا.

- العبارة الأولى (يتمتع الطلبة المتخرجين من معاهد و أقسام التربية البدنية و الرياضية بمستوى معرفي نظري جيد) جاءت ثالثا بوسط حسابي بلغ 4,27 ووزن نسبي 85.42% و بدرجة رضا كبيرة جدا، وهذا نظرا لثراء البرنامج المدرس بالمقاييس المختلفة في جميع الجوانب و في التخصصات المتاحة و المواكبة للتطورات الحاصلة.

- العبارة الخامسة (يتقن الطلبة المتخرجين من معاهد و أقسام التربية البدنية و الرياضية التعامل مع الوسائل و الأدوات التكنولوجية الحديثة التي تخدم المادة) جاءت رابعا بوسط حسابي بلغ 4.20 ووزن نسبي 84.00% و بدرجة رضا كبيرة، وهذا نظرا لاعتماد الطلبة في تكوينهم على الوسائل و الأدوات التكنولوجية الحديثة التي يعتمد عليها الأساتذة في الجامعة في تدريسهم.

- العبارة الرابعة (يتقن الطلبة المتخرجين من معاهد و أقسام التربية البدنية و الرياضية التعامل مع الوضعيات التعليمية المختلفة) جاءت خامسا بوسط حسابي بلغ 3.77 ووزن نسبي 75.42% و بدرجة رضا كبيرة.

- العبارة الثامنة (التربصات التطبيقية التي يتلقاها بالمؤسسات التعليمية قبل تخرجهم تساهم في تحسين مستواهم البيداغوجي) جاءت سادسا بوسط حسابي بلغ 3.74 ووزن نسبي 74.85% و بدرجة رضا كبيرة ، فهي تساهم في توظيف المعارف التي تلقاها الطلبة ميدانيا وفي وضعيات تعليمية حقيقية.

- العبارة الثالثة (يتقن الطلبة المتخرجين من معاهد و أقسام التربية البدنية و الرياضية التعامل مع التلاميذ) جاءت سابعا بوسط حسابي بلغ 3.74 ووزن نسبي 74.86% و بدرجة رضا كبيرة، و هو ما تعلمه الطلبة من خلال دراسة بعض المقاييس كبيداغوجيا التدريس و كذلك التربصات الميدانية.

- العبارة الثانية (يتمتع الطلبة المتخرجين من معاهد و أقسام التربية البدنية و الرياضية بمستوى معرفي تطبيقي جيد) جاءت ثامنا بوسط حسابي بلغ 4.86 ووزن نسبي 97.25% و بدرجة رضا متوسطة، فالمعرفة التطبيقية تتطور مع الممارسة و التطبيق المستمر و نتاج لخبرات ميدانية.

2- استنتاجات:

- أفراد عينة الإداريين المدروسة بأقسام و معاهد التربية البدنية و الرياضية تقوم بتطبيق ادارة الجودة الشاملة بمبادئها في جميع مراحل عملها حيث كانت درجات التوافر في المجالات الاحدى عشر بين كبيرة و كبيرة جدا، وهذا ايمانا منهم بأهمية هذا الأسلوب الاداري.

- هناك رضا من قبل المستفيدين الداخليين (الأساتذة) حول الخدمات المقدمة حيث كانت درجات الرضا بين متوسطة و كبيرة جدا في المجالات التسع حيث وجدنا أن المجال الوحيد الذي كان درجة الرضا فيه متوسطة هو نظام الحوافز و المكافآت و الذي لم يرق بعد الى مستوى تطلعات الأساتذة.

- هناك رضا بدرجة كبير جدا من قبل الطلبة بصفتهم مستفيدين داخليين حول الخدمات المقدمة من الادارة سواء الادارية أو البيداغوجية.

- هناك رضا كبير من قبل عينة المفتشين و الأساتذة المكونين باعتبارهم يتعاملون مع السلعة المنتجة من قبل المعاهد و الأقسام وهم الطلبة و يمثلون المستفيد الخارجي وهم مديريات التربية، حيث كانت درجة الرضا عن الخدمات المقدمة من قبل ادارات المعاهد و الأقسام كبية جدا في حين كانت درجة الرضا عن مستوى الطلبة كبيرة.

3-مناقشة الفرضيات:

الفرضية الجزئية الأولى: - تطبق ادارت أقسام و معاهد التربية البدنية و الرياضة ادارة الجودة الشاملة.

من خلال نتائج الاستمارة الاستبائية الأولى الموجهة للإداريين و الموضحة في الجداول من 11 الى 22 و الأشكال من 11 الى 22 توصلنا الى أن أقسام و معاهد التربية البدنية و الرياضية المدروسة تطبق مبادئ ادارة الجودة بمتوسط كلي بلغ 4.38 ودرجة توافر كبيرة جدا و بوزن نسبي بلغ 87.72%.

وهذا يدل على أن أفراد عينة الاداريين المدروسة مقتنعة بفلسفة ادارة الجودة الشاملة و تقوم بتطبيق مبادئها في جميع مراحل عملها. حيث زاد مؤخرًا الاهتمام من قبل المؤسسات الجامعية الجزائرية بتطبيق ادارة الجودة الشاملة في جميع عملياتها الادارية و التعليمية و التربوية، وهذا بخلاف المتابعة الجودة في جميع المعاهد و الكليات، و زيادة توعية العاملين بذات المؤسسات بأهميتها.

-أيضا التوجه الذي تسلكه جامعاتنا اليوم بتطبيق النظام الجديد (ليسانس ماستر-دكتوراه) و الذي يرتبط أساسا بالتكوين على حسب حاجات سوق العمل الخارجية وهو الزبون الخارجي لها و الذي تمده الجامعات باليد العاملة المؤهلة ذات الكفاءات العالية و المعايير العالمية. وهذا ما يتفق مع نموذج ادارة الجودة الشاملة في المعاهد العليا المطبق في مقاطعة و لوز بإنجلترا (جويحان، 2009، الصفحات 91-92)

-أيضا و بالرجوع الى الدراسات السابقة في ذات المجال وجد الباحثون ان الاهتمام باليد العاملة الموجودة على مستوى الادارات (أساتذة اداريين عمال...) و تلبية حاجياتهم و طموحاتهم المهنية و التحفيزية و اشراكهم في جميع العمليات المتعلقة بهم و التدريب المستمر لهم تزيد من كفاءات هؤلاء العمال و بالتالي الرفع من جودة المنتج و الذي هو هنا الطالب. يقول خيضر كاضم محمود (تعتبر ادارة الموارد البشرية في المنظمة ذات أولوية كبيرة في تنشيط و تفعيل ادارة الجودة الشاملة، اذ أن توفر المهارات و الكفاءات البشرية و تدريبها و تطويرها و تحفيزهم من أهم الركائز التي تحقق للمنظمة تحقيق أهدافها كما أن تحقيق النجاح الهادف يستدعي تكريس الاهتمام و العناية اللازمة بالأفراد بدءا من عملية الاختيار و التعيين و تقييم الأداء و برامج التدريب و التطوير و أساليب التحفيز و السعي لإثبات الفروق الذاتية في العمل و المشاركة

و التعاون و اظهار صورة العمل لغرض تحقيق التحسن المستمر في الأداء). (محمود، 2009، صفحة 99)

-ان توفير الظروف الملائمة للأساتذة العاملين بذات المعاهد من طرف ادارتهم و توفير الوسائل و الأدوات المناسبة، و اسناد لهم المقاييس التي تتلاءم مع تخصصاتهم و رغباتهم تزيد من الكفاءة التدريسية لهم و بالتالي يستفيد طلبتنا بشكل مباشر منهم أحسن استفادة. اذ يقول عبد الستار علي (تعتبر المدخلات الأساس في تحسين جودة التعليم حيث أم المدرسين الكفؤين المهرة و الصفوف المتكاملة من حيث تقنيات التعليم و مستلزماته بالإضافة الى الطلبة الذين يملكون الدافعية الذاتية و الرغبة العالية في الدراسة، كل هذه الأمور تقدم مساهمة كبيرة تلعب دورا بارزا في بناء العملية التعليمية) (الستار، 2010، صفحة 290)

-من خلال ما سبق توصلنا الى اثبات صحة الفرضية الجزئية الأولى.

هذه النتائج جاءت متفقة مع دراسة أمال محمود عبد الحميد 2008 تحت عنوان واقع الجودة الإدارية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين وسبل تطويره حيث أن المتوسط الكلي لدرجة توافر الجودة الإدارية في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة في مجالات أداة الدراسة لدى أفراد العينة بوسط حسابي بلغ (3.49) وبوزن نسبي (69.8 %) وبدرجة توافر كبيرة.

ولا تتفق مع دراسة دراسة محمد فرج عبد الحليم و يوسف عبد عطية بحر بعنوان مدي تطبيق العاملين في كلية التجارة بجامعة النيلين للجودة الشاملة التي توصلت الى أن كلية التجارة بجامعة النيلين لا تطبق الجودة الشاملة في الوقت الحالي بالرغم من وجود إمكانيات واسعة لتطبيق الكلية لإدارة الجودة الشاملة من أجل تحسين الأداء و هذا بسبب عدة معوقات تقف حجر عثرة أمام تحسين الأداء داخل الكلية. (عطية، 2009، الصفحات 283-315)

- ولا تتفق مع دراسة (داود عبد المالك الحدابي و هدى عبد الله قشوة) بعنوان "جودة الخدمة التعليمية بكلية التربية بحجة من وجهة نظر طلبة الأقسام العلمية". (قشوة، 2009، الصفحات 92-108)

حيث بينت نتائج الدراسة أن مستوى جودة الخدمة التعليمية بكلية التربية حجة - جامعة عمران، دون المستوى المطلوب.

الفرضية الجزئية الثانية: هناك رضا من قبل المستفيدين الداخليين (الأساتذة) حول الخدمات المقدمة من طرف الإدارة.

من خلال نتائج الاستمارة الاستبائية الثانية الموجهة للأساتذة باعتبارهم مستفيدين من خدمات إدارات الأقسام و المعاهد و الموضحة في الجداول من 23 الى 32 و الأشكال من 23 الى 32 وجدنا أن الأساتذة راضون عن مستوى الخدمات المقدمة لهم بمتوسط كلي بلغ 4.38 ودرجة رضا كبيرة و بوزن نسبي بلغ 87.72%.

اذ أن رضا الأساتذة يتوقف على مدى جودة الخدمات التي اوفرها لهم الادارات في شتى المجالات و الذي بدوره ينعكس لاحقا على العملية التربوية، ف حسب كل من سوسن شاكر مجيد و محمود عواد الزيادات: (تعتمد جودة البرامج التعليمية التي تقدمها الكلية (المعهد - القسم) على كفاءة أعضاء هيئة التدريس و الإداريين و الفنيين فلذلك من المهم أن يقوم المعهد باستقطاب الكفاءات اللازمة لإنجاز رسالتها و تحقيق أهدافها، وأن تعمل على تنمية قدراتهم و الحفاظ عليهم، كما يجب أن تكون هناك سياسة ملائمة لتوجيه و ارشاد و تدريب منتسبي المعهد الجدد) (الزيادات، 2008، صفحة 314)

-يدل هذا ان تبني إدارات الأقسام و المعاهد لفلسفة و مبادئ ادارة الجودة الشاملة انعكس ايجابا على رضا الأساتذة العاملين بها وهو ما يحقق لنا صحة الفرضية الجزئية الثانية.

هذه النتائج جاءت موافقة لدراسة (أبو فارة 2003) بعنوان " تقويم جودة الخدمات التعليمية لكليات الاقتصاد والعلوم الإدارية بالجامعات الفلسطينية " حيث كان تقويم الهيئة التدريسية ايجابياً لمستوى جودة الخدمات التعليمية، مع وجود بعض جوانب القصور في هذه الخدمات.

الفرضية الجزئية الثالثة: هناك رضا من قبل المستفيدين الداخليين (الطلبة) حول الخدمات المقدمة من طرف الإدارة.

من خلال نتائج الاستمارة الاستبائية الثالثة الموجهة للطلبة باعتبارهم مستفيدين من خدمات إدارات الأقسام و المعاهد و الموضحة في الجداول من 33 الى 35 و الأشكال من 33 الى 35 وجدنا أن الطلبة

راضون عن مستوى الخدمات المقدمة حيث بلغ المتوسط الكلي لمحاور الاستبيان الموجه للطلبة قدر ب 4.77 ووزن نسبي 95.40% و بدرجة رضا كبيرة جدا .

هذه النتائج جاءت موافقة لدراسات كل من:

- دراسة خالد محمد طلال بني حمدان بعنوان جودة الخدمة التعليمية وأثرها على رضى الطلبة دارسه تطبيقية على طلبة جامعة العلوم التطبيقية الخاصة. (حمدان، 2012، الصفحات 917-928) التي توصلت الى ارتفاع مستوى جودة الخدمة التعليمية بالجامعة والذي إنعكس في ارتفاع مستوى رضى الطلبة.

- دراسة (سليم ابراهيم الحسنية) بعنوان " مدى رضا طلبة كلية الاقتصاد في جامعة حلب عن مستوى الأداء الإداري والأكاديمي لكليتهم: دراسة مسحية". (الحسنية، 2009، الصفحات 258-312)

وقد بينت النتائج أن المستوى العام للرضا عن المجالات العشرة المدروسة كان يتراوح بين الجيد في مجال أداء أعضاء الهيئة التدريسية ، ومقبول في مجال البحث العلمي، وضعيف في المجالات الأخرى جميعها.

و لا تتفق هذه الدراسة مع كل من:

- دراسة محمد إبراهيم سلمان بعنوان مستوى جودة الخدمات الجامعية كما يدركها طلبة جامعة الأقصى بغزة طبقا لمقياس جودة الخدمة (SERVPERF) (سلمان، 2013، الصفحات 1-50) التي توصلت الى أن جودة الخدمات الجامعية كما يدركها طلبة جامعة الأقصى بين الضعيف والمتوسط.

- دراسة (داود عبد المالك الحدابي و هدى عبد الله قشوة) بعنوان "جودة الخدمة التعليمية بكلية التربية بحجة من وجهة نظر طلبة الأقسام العلمية". (قشوة، 2009، الصفحات 92-108) حيث بينت نتائج الدراسة أن مستوى جودة الخدمة التعليمية بكلية التربية حجة - جامعة عمران، دون المستوى المطلوب.

- دراسة (ليث الربيعي وآخرون) بعنوان " أثر جودة الخدمة التعليمية وجودة الإشراف على رضا طلبة الدراسات العليا في الجامعات الأردنية الخاصة ". (الربيعي، 2011، الصفحات 1432-1446)

حيث بينت نتائج التحليل الإحصائي انخفاض واضح في مستوى جودة الخدمة التعليمية المدركة من قبل طلبة الدراسات العليا في كل من الجامعات الأردنية الخاصة موضوع.

الفرضية الجزئية الرابعة: هناك رضا من قبل المستفيدين الخارجيين حول الخدمات المقدمة من طرف الإدارة.

جاء المتوسط الكلي لمخاور الاستبيان الموجه للطلبة قدر ب 4.24 ووزن نسبي 84.85% و بدرجة رضا كبيرة جدا من خلال النتائج الموضحة في الجداول من 36 الى 38 و الأشكال من 36 الى 38 عاكسا بذلك رضا المستفيدين الخارجيين الكبير على مستوى الخدمات المقدمة و الطلبة المتخرجين من معاهد و أقسام التربية البدنية و الرياضية.

اذ أن الهدف الأساسي من تطبيق إدارة الجودة الشاملة هو توفير منتج يحقق رضا الزبون، و المنتج في معاهدنا هو الطالب الموجه لسوق العمل، حيث وجدنا ان المستوى المعرفي الذي يتمتع به طلبتنا جيد مع تسجيل نقص في المجال التطبيقي و الذي مع اكتساب الخبرة يتحسن، كما تعمل إدارة المعاهد على اشراك مفتشي التربية و الاساتذة ذوي الخبرة كأساتذة مشاركين و متعاقدين ليساهموا في صقل معارفهم التطبيقية.

أن تحقيق الارتباط العضوي الفعال بين هيكل التعليم الجامعي من جهة وهيكل العمالة واحتياجات سوق العمل من جهة أخرى يمكن أن يتم بعدة طرق منها إعادة صياغة مناهج التعليم الجامعي شكلا ومضموناً بما يكفل الارتباط بمشاكل البيئة والمجتمع المحيط بها وضرورة تحقيق الارتباط العضوي بين هيكل التعليم الجامعي من جهة وهيكل العمالة من جهة أخرى. وهذا يتطلب حصراً دقيقاً لاحتياجات سوق العمل.

(الراشدي، 2009، صفحة 245)

هذه النتائج جاءت غير موافقة لدراسة (أحمد عبد الله الراشدي 2009) التي توصلت الى ان الجامعات اليمينية المدروسة لا يتم على مستواها إعداد وتأهيل الخريجين في الجامعات اليمينية بالقدر الكافي أي ان هناك قصور في تأهيل خريجي الجامعات وفق متطلبات سوق العمل.

- الفرضية العامة :

- تطبق ادارات أقسام و معاهد التربية البدنية الرياضية الجزائرية ادارة الجودة الشاملة في عملها مما ينعكس ايجابا على رضا المستفيدين.

من خلال مناقشة الفرضيات الجزئية توصلنا الى أن تبني ادارات أقسام و معاهد التربية البدنية و الرياضية لفلسفة الجودة الشاملة في جميع عملياتها ينعكس ايجابا على رضا المستفيدين الداخليين من طلبة و أساتذة و المستفيدين الخارجيين بالمؤسسات التربوية (المفتشين و الأساتذة المكونين) من الخدمات الموجهة اليهم أو المساعدة في أداء عملهم و هو ما يعود ايجابا على العملية التربوية بصفة عامة.

اذ ان الهدف الأساسي من تبني ادارة الجودة الشاملة بأقسام و معاهد التربية البدنية و الرياضية على غرار باقي المؤسسات الأخرى هو تحسين أدائها من جميع النواحي سواء كانت انتاجية أو خدمانية و توفير فرص التحسين المستمر و الذي يحكم المستفيد منه على جودة هذا الأداء و هو ما تحقق لنا خلال بحثنا بالرغم من وجود نقص و ان كان غير كبير في جانب المكافآت و الحوافز و هذا يمكن أن نرجعه للقوانين المسيرة لجامعاتنا و كذلك الجانب العملي للطلبة المتخرجين و الذي يمكن تداركه بزيادة الحجم الساعي التطبيقي و اشراك المفتشين التربويين في تكوين الطلبة.

هذه الدراسة جاءت موافقة لنتائج دراسة كل من هارون بول (Paul Aaron) تحت عنوان: إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم و أثره على رضا العملاء، و دراسة دراسة خالد محمد طلال بني حمدان بعنوان جودة الخدمة التعليمية وأثرها على رضى الطلبة و لا تتفق مع دراسة (باكيناز عزت بركة) بعنوان رضا المستفيدين كمدخل لإدارة الجودة الشاملة بالجامعات و كذا دراسة (أحمد عبد الله الراشدي 2009) بعنوان :استخدام ادارة الجودة الشاملة في تحسين مستوى الخدمة التعليمية في الجامعات اليمنية.

من خلال ماسبق تحققت صحة الفرضية العامة.

خلاصة عامة:

من خلال دراستنا المتمحورة حول تطبيق ادارة الجودة الشاملة بمعاهد و أقسام التربية البدنية و الرياضية و دورها في تحقيق رضا المستفيدين الداخليين و الخارجيين وجدنا أن ادارات أقسام و معاهد التربية البدنية و الرياضية المدروسة تطبق ادارة الجودة الشاملة لما لهذا الأسلوب الاداري من أهمية كبيرة و لتماشيه مع التوجهات الحديثة لجامعاتنا خاصة تطبيق نظام (الليسانس - الماستر - الدكتوراه) .

و عليه فان تطبيق ادارات معاهد و أقسام التربية البدنية و الرياضية لإدارة الجودة الشاملة انعكس إيجابا على رضا المستفيدين الداخليين من خدماتهم و هم الأساتذة و الطلبة و كذلك رضا المستفيدين الخارجيين ممثلين في دراستنا بالمفتشين التربويين و الأساتذة المكونين لمادة التربية البدنية و الرياضية.

هذا الرضا كان في أغلب مجالات الدراسة و بدرجات كبيرة و كبيرة جدا فيما كان الرضا متوسطا في مجال نظام الحوافز و المكافآت بالنسبة للأساتذة و مجال التكوين العملي للطلبة المتخرجين بالنسبة للأساتذة المكونين و المفتشين العاملين بالمؤسسات التربوية، و هو ما يوجب على القائمين على أقسام و معاهد التربية البدنية و الرياضية المدروسة تداركه.

الاقتراحات و الفروض المستقبلية:

بناء على النتائج التي توصل لها الباحث فإنه أمكن وضع مجموعة من الاقتراحات و الفروض المستقبلية و التي تمثلت في:

- ضرورة انشاء على مستوى المعاهد خلية خاصة تسمى بخلية الجودة .
- ضرورة تفعيل هذه الخلية و اعطائها دورا أكبر للمساهمة في تطوير العملية التعليمية ليعود ايجابا على السلعة المنتجة الموجهة الى سوق العمل و الذي يتمثل في الطالب.
- مراقبة و إثراء البرامج و المناهج المقدمة للطلبة.
- تفعيل و الاهتمام بالتوصيف الوظيفي.
- اشراك خلية الجودة في اسنادات المقاييس للأساتذة.
- اشراك خلية الجودة في عملية انتقاء الطلبة الموجهين لتخصص التربية البدنية و الرياضية (علوم وتقنيات النشاطات البدنية و الرياضية) و التي تعتمد على مدخلات يجب توفرها في الطالب المقبول.
- برمجة دورات تدريبية للأساتذة الاداريين في مجال ادارة الجودة الشاملة.
- تحسين الخدمات الموجهة للمستفيدين الداخليين و الخارجييين.
- اشراك القائمين على مادة التربية البدنية و الرياضية في المؤسسات التربوية في تكوين الطلبة.
- زيادة الحجم الساعي للأعمال التطبيقية من أجل تحسين مستوى الطلبة العملي.
- زيادة الحوافز و المكافآت لجميع العاملين بمعاهد و أقسام التربية البدنية و الرياضية و كذا الطلبة.
- برمجة زيارات الى المؤسسات التربوية من أجل تعريف التلاميذ بفرع علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية.

-تسجيل أقسام و معاهد التربية البدنية من أجل الحصول عى شهادات الجودة من قبل المنظمات الدولية المتخصصة.

-كما يوصى الباحث المهتمين بتناول هذا الموضوع:

-تسليط الضوء على خلية الجودة بالمعاهد و عملها.

-دور خلية الجودة في اعداد البرامج التدريسية

- دور تكوين الأساتذة الاداري في تفعيل تطبيق ادارة الجودة الشاملة بمعاهدنا.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولا- قائمة المراجع باللغة العربية:

ابراهيم م . ج. (2009، نوفمبر 1-4) . أثر جودة الخدمات التي تقدمها البلديات في فلسطين على رضا المستفيدين . المؤتمر الدولي للتنمية الادارية، نحو أداء متميز في القطاع الحكومي . السعودية ، معهد الادارة العامة.

أحمد سيد مصطفى . (1999). إدارة الإنتاج والعمليات في الصناعة والخدمات (الإصدار 4).

أحمد ، أ. ا. (2003). الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية و المدرسية . (الاصدار 1) الإسكندرية ، مصر : دار الوفاء لنديا الطباعة و النشر.

أوكيل سعيد. (1992). وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية (الإصدار 1). الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.

البكري ، س م . (1998). تخطيط و مراقبة الإنتاج . (الاصدار 1) الإسكندرية :الدار الجامعية للنشر و التوزيع.

الحريري ، ر . ع . (2010). القيادة و إدارة الجودة في التعليم العالي. (الاصدار 1) . عمان ،الأردن : دار الثقافة للنشر و التوزيع.

الخزامي ، ف م . (بدون سنة) .ثلاثية إدارة الجودة الشاملة . القاهرة : دار الفجر للنشر والتوزيع.

الدراركة ، م . (2001). ادارة الجودة الشاملة . عمان : دار للنشر و التوزيع.

الرحمن ، ت . ع . (2008). إدارة علاقات العملاء . القاهرة : بميك.

السلمي ، ع . (1995). إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهل للإيزو 9000 (الإصدار 1) . دار غريب للطباعة والنشر.

السيد ، ا م . (1998). قضايا إدارية معاصرة . الإسكندرية :الدار الجامعية للنشر.

- الشريف، ب .، (15-16 أبريل 2015). إمكانية تطبيق ستة سيقما لتحسين جودة التعليم العالمي). 1. .
العربية (Interprète), جامعة الدكتور يحيى فارس، المدينة، كلية الآداب واللغات، الجزائر.
الصحح، م. ف. (2002). إدارة التسويق. الاسكندرية: الدار الجامعية للطبع.
الصحح، م. ف. (2002). قراءات في الإدارة التسويق. مصر: دار الجامعة.
الطراونة، م. أ. (كانون الثاني 2002) الجودة الشاملة والقدرة التنافسية. مجلة دراسات، المجلد 29 العدد 1
. ص 36.
- العبادي، ي. ح. (2009). إدارة علاقة الزبون (الإصدار 1). عمان، الأردن: دار الوراق للنشر و
التوزيع.
- العساف، خ. أ. ل. (2008). إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بين النظرية و التطبيق .
المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي (1) ص 21.
- العظيم، أ. 1. (2008). التسويق المتقدم -التسويق العالمي -إدارة العلاقات مع العملاء (الإصدار 1) .
الاسكندرية: دار الجامعة للنشر.
- اللوزي، م. (1999). التطوير التنظيمي (الإصدار 1). عمان: دار وائل للنشر.
- المصطفى، س. (2013). أثر خدمة ضمان المنتج في تعزيز رضا العملاء. مجلة جامعة دمشق للعلوم
الاقتصادية والقانونية 29، (01) ص 308.
- النياوي، ع. م. (1998). سلوك المستهلك: المنهجية و الإستراتيجية. القاهرة: مكتبة عين الشمس.
- الهادي، ع. (2012, 04). تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تسيير و ادارة معاهد التربية البدنية و الرياضية
بالجزائر و سبل انجاحها. مجلة الابداع الرياضي، (5) ص 126.
- الهام يحيوي - بركة مشنان. (ديسمبر، 2014). أهمية استخدام وسائل إدارة الجودة الشاملة في ضمان
مخرجات التعليم العالي. المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، ص 168.
- الشمسي، س. م. (يوليو 2002) الجودة الشاملة وثقافة مديري شركات قطاع الأعمال العام .
Récupéré sur www.dnd.net.
- بركة، ب. ع. (2013). رضا المستفيدين كمدخل لإدارة الجودة الشاملة. المجلة العربية لضمان جودة
التعليم الجامعي 6، (12) ص 46.

- جعفر عبد الله موسى ادريس. (2012). إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على خدمات التعليم العالي من أجل التحسين المستمر وضمان جودة المخرجات والحصول على الاعتمادية: دراسة حالة فرع جامعة الطائف بالخزومة. أمارناك، 3(7)، الصفحات 39-62.
- جودة، م. أ. (2006). إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات (الاصدار 2). عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- جويجان، م. ع. (2009). إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي و المكتبات و مراكز المعلومات (الاصدار 2). عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة.
- حسان، ب. (جوان 2014). أثر جودة الخدمة على رضا الزبون دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بمدمجة العلمة. (رؤى اقتصادية) 6(6) ص 69.
- حسن أحمد الشافعي. (2003). إدارة الجودة الشاملة في التربية البدنية و الرياضية (الإصدار 1). الإسكندرية: دار الوفاء لندنيا الطباعة و النشر.
- حمدان، خ. م. (2012). جودة الخدمة التعليمية وأثرها على رضى الطلبة دارسه تطبيقية على طلبة جامعة العلوم التطبيقية الخاصة. المؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان جودة التعليم العالي. 919, p.
- حمّود، خ. ك. (2000). إدارة الجودة الشاملة (الاصدار 1). عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- حوحو، ح. ب. (بدون سنة). تسويق العلاقات من خلال الزبون مصدر لتحقيق المنافسة و اكتساب الميزة التنافسية. الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية، (ص ص 6-7). جامعة الشلف.
- سليمان، ا. ي. (2009). إدارة العلاقات مع الزبون. الأردن: دار الوراق للنشر والتوزيع.
- سمير محمد عبد العزيز. (1999). جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000، 10011. مصر: مطبعة الإشعاع.
- سوسن شاكر مجيد، م. ع. (2008). إدارة الجودة الشاملة تطبيقات في الصناعة و التعليم (الإصدار 1). عمان، الأردن: دار صفاء للنشر و التوزيع.
- عبيد علي أحمد حجازي. (2000). اللوجستيك كبديل للميزة النسبية (الإصدار 2). الإسكندرية: منشأة المعارف.
- عبيد علي، أ. ح. (2000). اللوجستيك كبديل للميزة النسبية. الإسكندرية: منشأة المعارف.

- عطية , م . ع . (2009). *الجودة الشاملة و الجديد في التدريس* (الإصدار 1). عمان : دار صفاء للنشر و التوزيع.
- عفيفي , ص . م . (1996). *إدارة التسويق*. عين شمس , مصر : دار الفجر للنشر والتوزيع.
- علي رحال وإلهام يحيوي. (مارس، 2001). *الجودة والسوق*. *مجلة آفاق* (05)، الصفحات 45-46.
- علي , ع . ا . (2000). *إدارة الانتاج والعمليات* (الإصدار 1). عمان : دار وائل للنشر.
- علي , م . ع . (2001). *رضا العملاء عن جودة الخدمة*. مصر : جامعة عين شمس.
- عمر وصفي عقيلي. (2001). *المنهجية الكاملة لإدارة الجودة الشاملة* (الإصدار 1). دار وائل للنشر عمان.
- عواد , ف . س . (2005). *مبادئ التسويق*. الأردن : دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.
- فواز التميمي ، أحمد الخطيب. (2008). *ادارة الجودة الشاملة و متطلبات التأهيل للايزو 9001* (الإصدار 1). عمان: عالم الكتاب الحديث للنشر و التوزيع.
- مات سيقر. (2007). *المرجع العالمي لإدارة الجودة* (الإصدار 1). (خامد العامري، المترجمون) القاهرة: دار الفاروق للنشر و التوزيع.
- مأمون الدرادكة وطارق الشبلي. (2001). *إدارة الجودة الشاملة* (الإصدار 1). عمان: دار صفاء للطباعة والنشر.
- محبوب , ب . ف . (2003). *الدور القيادي لعمداء الكليات في الجامعات العربية*. *المنظمة العربية للتنمية الادارية*، ص 143.
- محمد عبد العال النعيمي. (بدون سنة). *إدارة الجودة المعاصرة* (الإصدار 1). دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- مريم محمد ابراهيم الشرقاوي. (2003). *دراسات في الادارة التعليمية* (الإصدار 1). مصر: مكتبة النهضة المصرية.
- مصطفى , أ . س . (بدون سنة). *إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000*.
- ناجي تمار , ر . م . (2012). *أفريل*. (تكوين المسير الرياضي وفق معايير إدارة الجودة الشاملة دراسة امبريقية . *مجلة الابداع الرياضي* (5) ، ص 151.

هلال, ا. ب. (1999). *الدليل الصناعي الى الإيزو 9000* (الإصدار 2). القاهرة: دار الفجر للنشر و التوزيع.

هيجان, س. ك. (1997). *إدارة الجودة الكلية في الحكومة* (الإصدار 1). الرياض: الإدارة العامة للبحوث.

يحضية, س(22-23 أبريل 2003) *إدارة الجودة الشاملة لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية*. المؤسسة الاقتصادية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد(الملتقى الوطني الأول, ص 180.

زكية, م. (8-9 مارس 2005), *التوجيه بالمستهلك كمدخل استراتيجي لزيادة القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال*. المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات. ص 414. ورقة: جامعة ورقلة.

ثانيا: قائمة المراجع باللغة الأجنبية:

ASTOURIC, A. (AVRIL 1997). *DIRIGER LES HOMMES OU MANAGER EN EQUIPE*. PARIS.

Belin.A. (2002, Juillet). *La mesure de la satisfaction client dans les marckes industrial mastère marketing et communication commerciale*. toulouse, école superieur de commerce de toulouse.

CLAUD YVES BERNERD. (2000). *LE MANAGEMENT PAR LA QUALITE TOTALE*. PARIS: AFNOR.

Demeure, C. (2008). *MARKETING* (éd. 6). Paris: Dunod.

ETINNE COLIGNON, M. W. (1983). *QUALITE ET COMPETITIVITE, DES ENTREPRISES* (éd. 2EM ED). PARIS: ED ECONOMICA.

Fimbel, E. (2006). *Managment des systemes d'information* (éd. 9). France, 405: Pearson éducation.

GERDF KAMISK, J. .. (1994). *MANAGEMENT DE LA QUALITE, de A à Z*. PARIS: MASSON.

GOGUE, J. -M. (s.d.). *MANAGEMENT DE LA QUALITE, ECONOMICA* (éd. 2). PARIS.

GOGUE, J. –M. (s.d.). *MANAGEMENT DE LA QUALITE, ECONOMICA* (éd. 2). ,PARIS.

Harmel, I. (2003). *Qualité et engagements de service*. ANFOR.

Hermel, L. (2004). *Mesurer la satisfaction clients* (éd. 2). Paris: AFNOR.

HUBERAC, J.-P. (1998). *GUIDE DES METHODES QUALIT*. PARIS: MAXIMA.

Kotler, P. P. (2006). *Marketing Management* (éd. 12). Prentice-hall.

L.Ritzman, L. e. (1993). *Operations management- Strategy and analysis-ed*. USA: West publishing company.

Laethem, N. V. (2007). *Toute fonction marketing*. Paris: Dunod.

LATEUR, B.-P. (1985). *LA COMPETITIVITE PAR LA QUATITE* (éd. 52). PARIS: revue française de getion.

LYONNET, P. (1991). *LES OUTILS LE DE LA QUALITE TOTALE, TECHNIQUE ET DOCUMENTATION* (éd. 2). PARIS.

MARICOURT, R. D. (1993). *les samourais du management*. Paris: vuibert.

Peelen et autres, ,. 2. (2006). *gestion de la relation client* (éd. 2). paris: pearson éducation.

Préte, C. B. (Juillet 1991). *Organisation et gestion de l'entreprise*. paris: vuibert.

TARONDEAU, J. C. (1998). *MARKETING, STRATÉGIE INDUSTRIELLE*. PARIS: ED VUIBERT.

Tebou, J. (1990). *LA DYNAMIQUE QUALITE*. PARIS: Les édition d'organisation.

Ray, D. (2001). *Musurer et developper la satisfaction des clients* (éd. 2). paris: édition d'organisation.

Weill, M. (1994). *le management, la pensée, les concepts, les faits*. Paris: Armand Colin.

الملاحق

الملحق

رقم 01

الاستمارة الاستبائية

الموجهة للإداريين

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس -مستغانم-

معهد التربية البدنية و الرياضية

في إطار بحثنا في الدراسة ما بعد التدرج و تميما لمذكرة الدكتوراه يسعدني أن أتوجه إليكم بهذه الاستمارة الإستبائية الموجهة للإداريين و الخاصة بتحديد واقع تطبيق ادارة الجودة الشاملة داخل أقسام ومعاهد التربية البدنية و الرياضية راجين منكم افادتنا بإجاباتكم القيمة لزيادة مصداقية هذه الدراسة، علما أن المعلومات التي تحويها ستؤخذ بسرية تامة .

تقبلوا مني فائق الاحترام و التقدير.

وشكرا.

الباحث: بن سايح سمير

درجة الموافقة					العبارة	الرقم
كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	صغيرة	صغيرة جدا		
مجال القيادة						
					01	تتميز إدارة المعهد / القسم بالفهم العميق لنظام جودة العمليات الإدارية.
					02	تعمل إدارة المعهد / القسم على توضيح الخطط للموظفين في الدائرة أو الكلية التي تعمل بها.
					03	تحرص إدارة المعهد / القسم على تحسين العمليات الإدارية بصورة مستمرة.
					04	تسعى إدارة المعهد / القسم لاعتماد أنظمة المساءلة في العمل لضمان الكفاءة الخدمانية فيها.
					05	تحرص إدارة المعهد / القسم على إطلاع الموظفين على النتائج المرتبطة بعملهم.
					06	تحرص إدارة المعهد / القسم على تشجيع العمل الجماعي بين الموظفين لمختلف المستويات الإدارية.
					07	تعتمد إدارة المعهد / القسم تفويض الصلاحيات في الأقسام و المصالح للموظفين.
مجال التخطيط الإستراتيجي للجودة						
					01	تناسب أهداف وحدة الجودة الإدارية مع الأهداف العامة للجامعة.
					02	تبنى إدارة المعهد / القسم التخطيط المتكامل لتحقيق التطوير منطلقاً من تقنيات وأنظمة معلوماتية.
					03	تمتلك إدارة المعهد / القسم خططاً إستراتيجية لإجراء التغييرات في المعهد / القسم لتحسين النظام الإداري.
					04	يشارك الموظفون في التخطيط لتحقيق الجودة الإدارية على مستوى القسم أو المعهد.
					05	توفر إدارة المعهد / القسم الإمكانيات اللازمة لإدارة الأعمال التي تؤدي إلى جودة خدماتها
					07	تعرض وحدة الجودة رسالة ورؤية المعهد / القسم من منظور الجودة الإدارية.

					تتضمن الخطط معايير واضحة تساعد المسؤول على المرونة في اختيار البدائل.	08
مجال ثقافة الجودة الإدارية						
					تعمل وحدة الجودة على نشر القيم والاتجاهات التي تتعلق بالجودة الإدارية لدى الموظفين	01
					تصدر وحدة الجودة نشرات عن الجودة الإدارية لزيادة وعي الموظفين بمفهومها.	02
					تعمل وحدة الجودة على تنمية الرقابة الذاتية والإحساس بالمسؤولية لدى الموظفين.	03
					تقوم وحدة الجودة بعقد دورات تدريبية مستمرة للارتقاء بكفاءة أداء الموظفين.	04
					توفر إدارة المعهد / القسم المناخ التنظيمي الملائم لتطبيق الجودة الإدارية لدى الموظفين.	05
					يوجد أعضاء لوحدة الجودة الإدارية في كافة دوائر المعهد و أقسامه.	06
مجال إدارة الموارد البشرية						
					تحدد إدارة المعهد / القسم احتياجاتها من الموظفين الإداريين والأكاديميين في مختلف التخصصات والمستويات الوظيفية.	01
					تقوم إدارة المعهد / القسم بتحديد دقيق للهيكل التنظيمي الجامعي.	02
					تستقطب إدارة المعهد / القسم الكوادر البشرية المؤهلة في التخصصات المختلفة لتحقيق أهدافها.	03
					تعتمد إدارة المعهد / القسم وصف وظيفي واضح يحدد الواجبات والمسؤوليات والأدوار بوضوح.	04
مجال التدريب						
					تحدد إدارة المعهد / القسم الاحتياجات التدريبية للموظفين الإداريين بناء على الاحتياجات.	01
					تنفذ إدارة المعهد / القسم برامج تدريبية بشكل دوري للموظفين الإداريين.	02
					تسعى إدارة المعهد / القسم إلى تحسين التدريب بشكل مستمر	03

					لتحقيق الجودة في العمليات الإدارية.
				04	تطبق إدارة المعهد / القسم برامج تدريب فعالة تخدم تطوير كفاءة الموظفين.
				05	تنفذ إدارة المعهد / القسم خطة واضحة لتدريب العاملين على اختلاف مستوياتهم الوظيفية بناء على احتياجات العمل الفعلية.
				06	تقوم إدارة المعهد / القسم بتقييم أثر التدريب للموظفين بشكل دوري.
مجال نظام الحوافز والمكافآت					
				01	تقدم إدارة المعهد / القسم نظام خاص للحوافز والمكافآت المادية والمعنوية.
				02	تمنح إدارة المعهد / القسم مكافآت للموظفين لمشاركتهم المتميزة في تحقيق الجودة الإدارية في العمل.
				03	تعمل الحوافز الممنوحة على رفع مستوى الولاء والانتماء لدى موظفي المعهد / القسم.
				04	تعمل الحوافز الممنوحة على تنمية روح التعاون بين الموظفين في المعهد / القسم.
				05	يلبي نظام الحوافز طموحات الموظف الجامعي.
مجال المشاركة في اتخاذ القرارات					
				01	تقوم إدارة المعهد / القسم بإشراك الموظفين في اتخاذ القرارات.
				02	تعمل إدارة المعهد / القسم على اطلاع الموظفين على البيانات الأساسية للعمل.
				03	تتيح إدارة المعهد / القسم الفرصة للموظفين في مناقشة المشاكل المتعلقة بسير العمل.
				04	تطلق إدارة المعهد / القسم فرق العمل لتجميع البيانات وحل المشكلات.
				05	تستخدم فرق العمل الرسوم والأشكال البيانية لتحديد الأسباب الأكثر احتمالاً وراء المشكلات.
مجال التقييم					
				01	تضع إدارة المعهد / القسم معايير واضحة لتقييم جودة العمليات

					الإدارية.
					02 تقوم إدارة المعهد / القسم بزيارات ميدانية لاكتشاف الأخطاء وتقييم أداء العمل.
					03 تحرص إدارة المعهد / القسم على استثمار معايير الأداء الفردي لتحديد مستوى الأداء المرغوب من قبل الموظفين.
					04 تحرص إدارة المعهد / القسم على استخدام نتائج تقييم أداء الموظفين بدقة وموضوعية.
					05 تعتمد إدارة المعهد / القسم نظام الكفاءة والتميز للحكم على أداء الموظفين.
					06 يتميز نظام تقييم الأداء بالمرونة لمواجهة التغييرات التي تطرأ على أساليب العمل.
					07 يوجد المعهد / القسم دليل أداء يوضح إرشادات العمل لدى الموظف.
مجال نظم المعلومات الإدارية					
					01 تواكب إدارة المعهد / القسم التطور العلمي في مجال المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات.
					02 توفر إدارة المعهد / القسم شبكة معلومات محوسبة لتخزين البيانات المتعلقة بإدارة كافة العمليات في الجامعة.
					03 يتم استخدام شبكة معلومات محوسبة للتخلص من التضارب والازدواجية في المهام.
					04 يساهم نظام المعلومات في عملية اتخاذ القرارات لدى الموظف الإداري.
					05 يوفر نظام حوسبة الإجراءات والمعلومات مرجعية واحدة للموظفين في الدوائر الإدارية المختلفة.
					06 تستخدم إدارة المعهد / القسم شبكة اتصال محوسبة محلية مرتبطة بجميع الدوائر والأقسام فيها.
					07 تستعمل إدارة المعهد / القسم أساليب متطورة لتبسيط الإجراءات وتحسين العمليات الإدارية.
					08 تركز إدارة المعهد / القسم على جودة العمليات الإدارية بدلا من التركيز على نتائجها.

					09	تسعى إدارة المعهد / القسم إلى تخفيض تكلفة إدارة العمليات في المعهد / القسم بتطبيق الجودة الإدارية.
					10	تعمل إدارة المعهد / القسم على منع حدوث الأخطاء في العمليات الإدارية من خلال تبني رقابة فعالة أثناء تنفيذها.
مجال الرقابة وتوكيد الجودة						
					01	تحرص إدارة المعهد / القسم على فحص جودة العمليات الإدارية والخدمات قبل تنفيذها للتأكد من مطابقتها للمواصفات المطلوبة.
					02	تضبط إدارة المعهد / القسم العمليات الإدارية لضمان جودة أدائها من خلال القوانين والأنظمة والتعليمات الموثقة.
					03	تستخدم إدارة المعهد / القسم وسائل رقابية تمتاز بالسهولة والوضوح لجميع الموظفين.
					04	تحرص إدارة المعهد / القسم على وضع برنامج رقابي دوري ينفذ على فترات محددة.
					05	تستخدم إدارة المعهد / القسم أدوات متعددة للرقابة على الجودة مثل (الاستبانة، ورش عمل، مجموعات بؤرية).
					06	تحرص إدارة المعهد / القسم على تخصيص موازنات لمراقبة الجودة ومتابعة الأداء.
					07	تعمل إدارة المعهد / القسم على تقييم وتحسين العمليات الإدارية باختيار واستخدام المعلومات التنافسية لتحسين الأداء.
مجال رضا المستفيد						
					01	أمتلك سلطة كافية لتطبيق القوانين في المعهد / القسم لتحقيق رضى المستفيدين.
					02	يشارك جميع الموظفين في دائرتي في حل المشكلات بشكل جماعي.
					03	الزيادة التي أحصل عليها من الراتب تتلاءم مع الإنجاز أو الأداء الذي أقوم به.
					04	تأخذ إدارة المعهد / القسم آراء الموظفين عند إجراء التطوير في العمليات الإدارية.
					05	تحرص إدارة المعهد / القسم على الاستماع لمشكلات المستفيدين وتعمل على معالجتها.

					06	تحرص إدارة المعهد / القسم على تقديم خدمات إدارية جيدة للمستفيدين.
					07	تعمل إدارة المعهد / القسم على إجراء الدراسات المسحية للتعرف على حاجات المستفيدين.

الملحق

رقم 02

الاستمارة الاستبائية

الموجهة للأساتذة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس -مستغانم-

معهد التربية البدنية و الرياضية

في إطار بحثنا في الدراسة ما بعد التدرج و ترميما لمذكرة الدكتوراه يسعدني أن أتوجه إليكم بهذه الاستمارة الاستبائية الموجهة للأساتذة و الخاصة بتحديد درجة رضا الأساتذة على الخدمات المقدمة من طرف ادارات أقسام ومعاهد التربية البدنية و الرياضية راجين منكم افادتنا بإجاباتكم القيمة لزيادة مصداقية هذه الدراسة، علما أن المعلومات التي تحويها ستؤخذ بسرية تامة .

تقبلوا مني فائق الاحترام و التقدير.

وشكرا.

الباحث: بن سايح سمير

درجة الرضا					العبارة	الرقم
كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	صغيرة	صغيرة جدا		
مجال القيادة						
					01	توضيح الخطط من إدارة المعهد / القسم للأساتذة العاملين بها
					02	أنظمة المساءلة في العمل للأساتذة الذي تعتمده إدارة المعهد / القسم.
					03	حرص إدارة المعهد / القسم على إطلاع الأساتذة على النتائج المرتبطة بعملهم.
					04	حرص إدارة المعهد / القسم على تشجيع العمل الجماعي بين الأساتذة في مختلف العمليات البيداغوجية.
مجال التخطيط الاستراتيجي للجودة						
					01	اشراك الأساتذة في التخطيط لتحقيق الجودة الإدارية على مستوى القسم أو المعهد.
					02	تضمن الخطط التي تعد من طرف إدارة المعهد / القسم معايير واضحة تساعد على المرونة في اختيار البدائل.
مجال ثقافة الجودة الإدارية						
					01	عمل وحدة الجودة على نشر القيم والاتجاهات التي تتعلق بالجودة الإدارية لدى الأساتذة
					02	عمل وحدة الجودة على تنمية الرقابة الذاتية والإحساس بالمسؤولية لدى الأساتذة.
مجال إدارة الموارد البشرية						
					01	قيام إدارة المعهد / القسم بإسناد المواد المدرسة للأساتذة حسب تخصصهم.
					02	اعتماد إدارة المعهد / القسم وصف وظيفي واضح يحدد الواجبات والمسؤوليات والأدوار بوضوح للأساتذة.
مجال التدريب						
					01	تنفيذ إدارة المعهد / القسم لبرامج تدريبية و تربصات علمية بشكل دوري للأساتذة.
					02	قيام إدارة المعهد / القسم بتقييم أثر التدريب للأساتذة بشكل

					دوري.
مجال نظام الحوافز والمكافآت					
					01 تقديم إدارة المعهد / القسم نظام خاص للحوافز والمكافآت المادية والمعنوية.
					02 منح إدارة المعهد / القسم مكافآت للأساتذة لمشاركتهم المتميزة في تحقيق الجودة في العمل.
					03 الحوافز الممنوحة تعمل على تنمية روح التعاون بين الموظفين في المعهد / القسم.
مجال المشاركة في اتخاذ القرارات					
					01 إشراك إدارة المعهد / القسم للأساتذة في اتخاذ القرارات.
					02 اطلاع إدارة المعهد / القسم الأساتذة على البيانات الأساسية للعمل.
					03 إتاحة إدارة المعهد / القسم الفرصة للأساتذة لمناقشة المشاكل المتعلقة بسير العمل.
مجال التقييم					
					01 وضع معايير واضحة لتقييم جودة العمليات التعليمية من قبل إدارة المعهد / القسم.
					02 قيام إدارة المعهد / القسم بزيارات ميدانية لاكتشاف الأخطاء وتقييم أداء العمل.
					03 حرص إدارة المعهد / القسم على استثمار معايير الأداء الفردي لتحديد مستوى الأداء المرغوب من قبل الأساتذة.
					04 حرص إدارة المعهد / القسم على استخدام نتائج تقييم أداء الأساتذة بدقة وموضوعية.
					05 اعتماد إدارة المعهد / القسم نظام الكفاءة والتميز للحكم على أداء الموظفين.
مجال نظم المعلومات الإدارية					
					01 مواكبة إدارة المعهد / القسم للتطور العلمي في مجال المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات.
					02 توافر إدارة المعهد / القسم على شبكة معلومات محوسبة لتخزين البيانات المتعلقة بإدارة كافة العمليات بها.

الملحق

رقم 03

الاستمارة الاستبائية

الموجهة للطلبة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس -مستغانم-

معهد التربية البدنية و الرياضية

في إطار بحثنا في الدراسة ما بعد التدرج و تتيما لمذكرة الدكتوراه يسعدني أن أتوجه إليكم بهذه الاستمارة الاستبائية الموجهة للطلبة و الخاصة بتحديد درجة رضا الطلبة على الخدمات المقدمة من طرف ادارات أقسام ومعاهد التربية البدنية و الرياضية راجين منكم افادتنا بإجاباتكم القيمة لزيادة مصداقية هذه الدراسة، علما أن المعلومات التي تحويها ستؤخذ بسرية تامة .

تقبلوا مني فائق الاحترام و التقدير.

وشكرا.

الباحث: بن سايح سمير

درجة الرضا					العبارة	الرقم
كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	صغيرة	صغيرة جدا		
محور الخدمات الادارية						
					01	هناك شفافية من قبل إدارة المعهد / القسم عند اجراء فحص الانتقاء للدخول في فرع علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية
					02	عملية التسجيل واضحة و سلسلة
					03	تحرص إدارة المعهد / القسم على إطلاع الطلبة بالنظام الداخلي لها.
					04	تسلم إدارة المعهد / القسم الوثائق الادارية المطلوبة من طرف الطلبة في وقت قصير .
					05	يتم الاستماع لانشغالات الطلبة من قبل إدارة المعهد / القسم باستمرار.
					06	يتم استدعاء ممثلي الطلبة في مختلف الاجتماعات الدورية المتعلقة بهم من قبل إدارة المعهد / القسم.
					07	يتم اشراك ممثلي الطلبة في تقييم مستوى التقدم في الدروس و برجة الامتحانات من قبل إدارة المعهد / القسم.
					08	تقوم إدارة المعهد / القسم بإعلام الطلبة بما هو جديد عن طريق الاعلان الحائطي و الموقع الالكتروني لها.
					09	هناك مساواة في نظام الثواب و العقاب الذي تنتهجه إدارة المعهد / القسم.
					10	هناك مرونة في تعامل إدارة المعهد / القسم مع الطلبة.
محور الخدمات البيداغوجية						
					01	توفر إدارة المعهد / القسم مجموعة من الأساتذة ذوي كفاءات عالية لتدريسكم.
					02	توفر إدارة المعهد / القسم مجموعة من الأساتذة في مختلف التخصصات التي تدرسونها.
					03	يعمل الأساتذة الذين يدرسونكم على اطلاعكم بما هو جديد في المقاييس المسندة اليهم.
					04	هناك ارتباط بين ما تدرسونه في الدرس من جهة و الأعمال

					التطبيقية و الموجهة من جهة أخرى.	
					طريقة عرض الأساتذة للدروس تتلاءم مع مستواكم.	05
					طريقة عرض الأساتذة للدروس تسهل من فهمكم للدروس.	06
					معايير التقييم التي يعتمدها الأساتذة واضحة و شفافة .	07
					معايير التقييم التي يعتمدها الأساتذة تعطي لكل طالب ما يتلاءم مع مستواه.	08
					يعمل الأساتذة على امداد الطلبة بتقييمات دورية لتحصيلهم عن طريق ادارة المعهد / القسم.	09
					يلتزم الأساتذة عند تغييبهم بإجراء حصص تعويضية للطلبة.	10

الملحق

رقم 04

الاستمارة الاستبائية الموجهة

للمفتشين و الأساتذة

المكونين

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس -مستغانم-

معهد التربية البدنية و الرياضية

في إطار بحثنا في الدراسة ما بعد التدرج و ترميما لمذكرة الدكتوراه يسعدني أن أتوجه إليكم بهذه الاستمارة الإستبائية الموجهة للمفتشين و الأساتذة المكونين و الخاصة بتحديد درجة رضا المستفيدين الخارجيين على الخدمات المقدمة من طرف ادارات أقسام ومعاهد التربية البدنية و الرياضية راجين منكم افادتنا بإجاباتكم القيمة لزيادة مصداقية هذه الدراسة، علما أن المعلومات التي تحويها ستؤخذ بسرية تامة .

تقبلوا مني فائق الاحترام و التقدير.

وشكرا.

الباحث: بن سايح سمير

درجة الرضا					العبارات	الرقم
كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	صغيرة	صغيرة جدا		
مجال الرضا عن الخدمات المقدمة من إدارة المعهد / القسم						
					تنجز إدارة المعهد / القسم المعاملات المطلوبة منها في وقت وجيز	01
					تنظم إدارة المعهد / القسم أيام دراسية بالتنسيق مع مفتشي - أساتذة التربية البدنية و الرياضية بصفة دورية.	02
					هناك اتفاقيات مبرمة بين المعهد / القسم و مديريات التربية	03
					تساهم إدارة المعهد / القسم في تكوين أساتذة المادة القدامى وفق ما جد في المجال.	04
					يتم اشراك مفتشي - أساتذة المادة في تكوين الطلبة	05
مجال الرضا عن الطلبة المتخرجين						
					يتمتع الطلبة المتخرجين من معاهد و أقسام التربية البدنية و الرياضية بمستوى معرفي نظري جيد.	01
					يتمتع الطلبة المتخرجين من معاهد و أقسام التربية البدنية و الرياضية بمستوى معرفي تطبيقي جيد.	02
					يتقن الطلبة المتخرجين من معاهد و أقسام التربية البدنية و الرياضية التعامل مع التلاميذ.	03
					يتقن الطلبة المتخرجين من معاهد و أقسام التربية البدنية و الرياضية التعامل مع الوضعيات التعليمية المختلفة .	04
					يتقن الطلبة المتخرجين من معاهد و أقسام التربية البدنية و الرياضية التعامل مع الوسائل و الأدوات التكنولوجية الحديثة التي تخدم المادة.	05
					يتلاءم التكوين الممنوح للطلبة مع ما سيجدون في المؤسسات التربوية.	06
					البرنامج البيداغوجي المدرس للطلبة يتلاءم مع التوجهات الحديثة للمادة المحددة من وزارة التربية الوطنية.	07
					التربصات التطبيقية التي يتلقاها بالمؤسسات التعليمية قبل تخرجهم تساهم في تحسين مستواهم البيداغوجي.	08

الملحق

رقم 05

قائمة الأساتذة

المحكمين

المؤسسة	الرتبة	الاسم و اللقب	الرقم
جامعة تبسة	أستاذ التعليم العالي	قاسمي فيصل	01
جامعة المسيلة	أستاذ محاضر -أ-	مرنيز أسامة	02
جامعة المسيلة	أستاذ محاضر -أ-	بوصلاج نذير	03
جامعة المسيلة	أستاذ محاضر -أ-	منجحي مخلوف	04
جامعة سوق أهراس -عضو بخلية الجودة للجامعة-	أستاذ محاضر -ب-	موفق صالح	05

الملحق

رقم 06

النتائج الخام

يحتوي هذا الملحق على نتائج الاستمارات الاستبائية الأربعة بعد توزيعها على العينات المستهدفة في الدراسة.

1- نتائج الاستمارة الاستبائية الأولى الموجهة للإداريين:

-عينة الدراسة 12 إداريي كانت اجاباتهم موزعة كما يلي:

الرقم	العبارة	درجة الموافقة				
		كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	صغيرة	صغيرة جدا
مجال القيادة						
01	تميز إدارة المعهد / القسم بالفهم العميق لنظام جودة العمليات الإدارية.	05	04	02	01	00
02	تعمل إدارة المعهد / القسم على توضيح الخطط للموظفين في الدائرة أو الكلية التي تعمل بها.	04	05	02	01	00
03	تحرص إدارة المعهد / القسم على تحسين العمليات الإدارية بصورة مستمرة.	09	03	00	00	00
04	تسعى إدارة المعهد / القسم لاعتماد أنظمة المساءلة في العمل لضمان الكفاءة الخدمائية فيها.	08	03	01	00	00
05	تحرص إدارة المعهد / القسم على إطلاع الموظفين على النتائج المرتبطة بعملهم.	05	04	02	01	00
06	تحرص إدارة المعهد / القسم على تشجيع العمل الجماعي بين الموظفين لمختلف المستويات الإدارية.	10	02	00	00	00
07	تعتمد إدارة المعهد / القسم تفويض الصلاحيات في الدوائر و المصالح للموظفين.	08	04	00	00	00
مجال التخطيط الإستراتيجي للجودة						
01	تتناسب أهداف وحدة الجودة الإدارية مع الأهداف العامة للجامعة.	09	03	00	00	00
02	تبنى إدارة المعهد / القسم التخطيط المتكامل لتحقيق التطوير منطلقاً من تقنيات وأنظمة معلوماتية.	05	04	02	01	00
03	تمتلك إدارة المعهد / القسم خططاً إستراتيجية لإجراء التغييرات في	04	05	02	01	00

					المعهد / القسم لتحسين النظام الإداري.	
00	02	01	03	05	يشارك الموظفين في التخطيط لتحقيق الجودة الإدارية على مستوى القسم أو المعهد.	04
00	01	01	05	05	توفر إدارة المعهد / القسم الإمكانيات اللازمة لإدارة الأعمال التي تؤدي إلى جودة خدماتها	05
00	01	02	03	06	تعرض وحدة الجودة رسالة ورؤية المعهد / القسم من منظور الجودة الإدارية.	06
00	01	01	03	07	تتضمن الخطط معايير واضحة تساعد المسؤول على المرونة في اختيار البدائل.	07
مجال ثقافة الجودة الإدارية						
00	00	02	02	08	تعمل وحدة الجودة على نشر القيم والاتجاهات التي تتعلق بالجودة الإدارية لدى الموظفين	01
01	01	01	04	05	تصدر وحدة الجودة نشرات عن الجودة الإدارية لزيادة وعي الموظفين بمفهومها.	02
00	00	00	03	09	تعمل وحدة الجودة على تنمية الرقابة الذاتية والإحساس بالمسؤولية لدى الموظفين.	03
02	02	02	03	03	تقوم وحدة الجودة بعقد دورات تدريبية مستمرة للارتقاء بكفاءة أداء الموظفين.	04
00	00	01	01	10	توفر إدارة المعهد / القسم المناخ التنظيمي الملائم لتطبيق الجودة الإدارية لدى الموظفين.	05
00	01	01	03	07	يوجد أعضاء لوحدة الجودة الإدارية في كافة دوائر المعهد و أقسامه.	06
مجال إدارة الموارد البشرية						
00	00	00	00	12	تحدد إدارة المعهد / القسم احتياجاتها من الموظفين الإداريين والأكاديميين في مختلف التخصصات والمستويات الوظيفية.	01
00	00	00	02	10	تقوم إدارة المعهد / القسم بتحديد دقيق للهيكل التنظيمي.	02
00	00	00	02	10	تستقطب إدارة المعهد / القسم الكوادر البشرية المؤهلة في التخصصات المختلفة لتحقيق أهدافها.	03
00	00	01	01	10	تتمتع إدارة المعهد / القسم وصف وظيفي واضح يحدد الواجبات والمسؤوليات والأدوار بوضوح.	04

مجال التدريب						
01	01	02	04	04	01	تحدد إدارة المعهد / القسم الاحتياجات التدريبية للموظفين الإداريين بناء على الاحتياجات.
01	01	01	04	05	02	تنفذ إدارة المعهد / القسم برامج تدريبية بشكل دوري للموظفين الإداريين.
00	01	01	04	06	03	تسعى إدارة المعهد / القسم إلى تحسين التدريب بشكل مستمر لتحقيق الجودة في العمليات الإدارية.
00	01	01	04	06	04	تطبق إدارة المعهد / القسم برامج تدريب فعالة تخدم تطوير كفاءة الموظفين.
00	01	02	04	05	05	تنفذ إدارة المعهد / القسم خطة واضحة لتدريب العاملين على اختلاف مستوياتهم الوظيفية بناء على احتياجات العمل الفعلية.
00	02	02	06	02	06	تقوم إدارة المعهد / القسم بتقييم أثر التدريب للموظفين بشكل دوري.
مجال نظام الحوافز والمكافآت						
01	02	01	04	04	01	تقدم إدارة المعهد / القسم نظام خاص للحوافز والمكافآت المادية والمعنوية.
00	02	02	04	04	02	تمنح إدارة المعهد / القسم مكافآت للموظفين لمشاركتهم المتميزة في تحقيق الجودة الإدارية في العمل.
00	02	02	04	04	03	تعمل الحوافز الممنوحة على رفع مستوى الولاء والانتماء لدى موظفي المعهد / القسم.
00	02	02	04	04	04	تعمل الحوافز الممنوحة على تنمية روح التعاون بين الموظفين في المعهد / القسم.
00	03	02	04	03	05	يلبي نظام الحوافز طموحات الموظف الجامعي.
مجال المشاركة في اتخاذ القرارات						
00	00	02	03	07	01	تقوم إدارة المعهد / القسم بإشراك الموظفين في اتخاذ القرارات.
00	00	01	03	08	02	تعمل إدارة المعهد / القسم على اطلاع الموظفين على البيانات الأساسية للعمل.
00	00	01	04	07	03	تتيح إدارة المعهد / القسم الفرصة للموظفين في مناقشة المشاكل المتعلقة بسير العمل.
00	00	00	04	08	04	تطلق إدارة المعهد / القسم فرق العمل لتجميع البيانات وحل

					المشكلات.	
00	00	01	07	04	تستخدم فرق العمل الرسوم والأشكال البيانية لتحديد الأسباب الأكثر احتمالاً وراء المشكلات.	05
مجال التقييم						
00	00	02	05	05	تضع إدارة المعهد / القسم معايير واضحة لتقييم جودة العمليات الإدارية.	01
00	00	01	05	06	تقوم إدارة المعهد / القسم بزيارات ميدانية لاكتشاف الأخطاء وتقييم أداء العمل.	02
00	00	00	04	08	تحرص إدارة المعهد / القسم على استثمار معايير الأداء الفردي لتحديد مستوى الأداء المرغوب من قبل الموظفين.	03
00	00	00	02	10	تحرص إدارة المعهد / القسم على استخدام نتائج تقييم أداء الموظفين بدقة وموضوعية.	04
00	00	00	02	10	تعتمد إدارة المعهد / القسم نظام الكفاءة والتميز للحكم على أداء الموظفين.	05
00	00	00	02	10	يتميز نظام تقييم الأداء بالمرونة لمواجهة التغييرات التي تطرأ على أساليب العمل.	06
00	00	00	02	10	يوجد المعهد / القسم دليل أداء يوضح إرشادات العمل لدى الموظف.	07
مجال نظم المعلومات الإدارية						
00	00	01	03	08	تواكب إدارة المعهد / القسم التطور العلمي في مجال المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات.	01
00	00	01	04	07	توفر إدارة المعهد / القسم شبكة معلومات محوسبة لتخزين البيانات المتعلقة بإدارة كافة العمليات في الجامعة.	02
00	00	01	05	06	يتم استخدام شبكة معلومات محوسبة للتخلص من التضارب والازدواجية في المهام.	03
00	00	01	04	07	يساهم نظام المعلومات في عملية اتخاذ القرارات لدى الموظف الإداري.	04
00	00	00	02	10	يوفر نظام حوسبة الإجراءات والمعلومات مرجعية واحدة للموظفين في الدوائر الإدارية المختلفة.	05

00	00	00	00	12	تستخدم إدارة المعهد / القسم شبكة اتصال محوسبة محلية مرتبطة بجميع الدوائر والأقسام فيها.	06
00	00	00	03	09	تستعمل إدارة المعهد / القسم أساليب متطورة لتبسيط الإجراءات وتحسين العمليات الإدارية.	07
00	00	02	04	06	تركز إدارة المعهد / القسم على جودة العمليات الإدارية بدلا من التركيز على نتائجها.	08
00	00	02	04	06	تسعى إدارة المعهد / القسم إلى تخفيض تكلفة إدارة العمليات في المعهد / القسم بتطبيق الجودة الإدارية.	09
00	00	01	03	08	تعمل إدارة المعهد / القسم على منع حدوث الأخطاء في العمليات الإدارية من خلال تبنى رقابة فعالة أثناء تنفيذها.	10
مجال الرقابة وتوكيد الجودة						
00	01	01	03	07	تحرص إدارة المعهد / القسم على فحص جودة العمليات الإدارية والخدمات قبل تنفيذها للتأكد من مطابقتها للمواصفات المطلوبة.	01
00	00	01	03	08	تضبط إدارة المعهد / القسم العمليات الإدارية لضمان جودة أدائها من خلال القوانين والأنظمة والتعليمات الموثقة.	02
00	00	00	03	09	تستخدم إدارة المعهد / القسم وسائل رقابية تمتاز بالسهولة والوضوح لجميع الموظفين.	03
00	00	01	03	08	تحرص إدارة المعهد / القسم على وضع برنامج رقابي دوري ينفذ على فترات محددة.	04
00	00	01	03	08	تستخدم إدارة المعهد / القسم أدوات متعددة للرقابة على الجودة مثل (الاستبانة، ورش عمل، مجموعات بؤرية).	05
00	00	03	03	06	تحرص إدارة المعهد / القسم على تخصيص موازنات لمراقبة الجودة ومتابعة الأداء.	06
00	01	02	03	06	تعمل إدارة المعهد / القسم على تقييم وتحسين العمليات الإدارية باختيار واستخدام المعلومات التنافسية لتحسين الأداء.	07
مجال رضا المستفيد						
00	00	00	01	11	أمتلك سلطة كافية لتطبيق القوانين في المعهد / القسم لتحقيق رضى المستفيدين.	01
00	00	00	00	12	يشارك جميع الموظفين في دائرتي في حل المشكلات بشكل جماعي.	02

00	01	02	03	06	الزيادة التي أحصل عليها من الراتب تتلاءم مع الإنجاز أو الأداء الذي أقوم به.	03
00	00	01	03	08	تأخذ إدارة المعهد / القسم آراء الموظفين عند إجراء التطوير في العمليات الإدارية.	04
00	00	00	00	12	تحرص إدارة المعهد / القسم على الاستماع لمشكلات المستفيدين وتعمل على معالجتها.	05
00	00	00	00	12	تحرص إدارة المعهد / القسم على تقديم خدمات إدارية جيدة للمستفيدين.	06
01	01	02	02	06	تعمل إدارة المعهد / القسم على إجراء الدراسات المسحية للتعرف على حاجات المستفيدين.	07

2- نتائج الاستمارة الاستبائية الموجهة للأساتذة

- عينة الدراسة 62 أستاذ كانت اجاباتهم موزعة كما يلي:

درجة الرضا					العبارة	الرقم
كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	صغيرة	صغيرة جدا		
مجال القيادة						
02	04	04	02	50	توضيح الخطط من إدارة المعهد / القسم للأساتذة العاملين بما	01
01	02	03	03	54	أنظمة المساءلة في العمل للأساتذة الذي تعتمد إدارة المعهد / القسم.	02
04	06	02	10	40	حرص إدارة المعهد / القسم على إطلاع الأساتذة على النتائج المرتبطة بعملهم.	03
01	01	02	05	53	حرص إدارة المعهد / القسم على تشجيع العمل الجماعي بين الأساتذة في مختلف العمليات البيداغوجية.	04
مجال التخطيط الاستراتيجي للجودة						
02	05	05	15	35	اشراك الأساتذة في التخطيط لتحقيق الجودة الإدارية على مستوى القسم أو المعهد.	01
02	03	06	14	37	تضمن الخطط التي تعد من طرف إدارة المعهد / القسم معايير	02

					واضحة تساعد على المرونة في اختيار البدائل.	
مجال ثقافة الجودة الإدارية						
07	07	06	08	34	عمل وحدة الجودة على نشر القيم والاتجاهات التي تتعلق بالجودة الإدارية لدى الأساتذة	01
03	03	02	12	42	عمل وحدة الجودة على تنمية الرقابة الذاتية والإحساس بالمسؤولية لدى الأساتذة.	02
مجال إدارة الموارد البشرية						
03	02	03	12	42	قيام إدارة المعهد / القسم بإسناد المواد المدرسة للأساتذة حسب تخصصهم.	01
04	06	06	15	31	اعتماد إدارة المعهد / القسم وصف وظيفي واضح يحدد الواجبات والمسؤوليات والأدوار بوضوح للأساتذة.	02
مجال التدريب						
00	01	02	05	54	تنفيذ إدارة المعهد / القسم لبرامج تدريبية و تربصات علمية بشكل دوري للأساتذة.	01
00	01	02	08	51	قيام إدارة المعهد / القسم بتقييم أثر التدريب للأساتذة بشكل دوري.	02
مجال نظام الحوافز والمكافآت						
05	10	15	12	20	تقديم إدارة المعهد / القسم نظام خاص للحوافز والمكافآت المادية والمعنوية.	01
10	13	12	07	20	منح إدارة المعهد / القسم مكافآت للأساتذة لمشاركتهم المتميزة في تحقيق الجودة في العمل.	02
09	12	14	08	20	الحوافز الممنوحة تعمل على تنمية روح التعاون بين الموظفين في المعهد / القسم.	03
مجال المشاركة في اتخاذ القرارات						
04	06	02	12	38	إشراك إدارة المعهد / القسم للأساتذة في اتخاذ القرارات.	01
11	04	09	10	28	اطلاع إدارة المعهد / القسم الأساتذة على البيانات الأساسية للعمل.	02
01	02	03	07	49	اتاحة إدارة المعهد / القسم الفرصة للأساتذة لمناقشة المشاكل المتعلقة بسير العمل.	03
مجال التقييم						

04	08	04	15	31	01	وضع معايير واضحة لتقييم جودة العمليات التعليمية من قبل إدارة المعهد / القسم.
04	04	06	18	30	02	قيام إدارة المعهد / القسم بزيارات ميدانية لاكتشاف الأخطاء وتقييم أداء العمل.
04	08	10	16	24	03	حرص إدارة المعهد / القسم على استثمار معايير الأداء الفردي لتحديد مستوى الأداء المرغوب من قبل الأساتذة.
10	09	03	05	35	04	حرص إدارة المعهد / القسم على استخدام نتائج تقييم أداء الأساتذة بدقة وموضوعية.
09	09	04	06	34	05	اعتماد إدارة المعهد / القسم نظام الكفاءة والتميز للحكم على أداء الموظفين.
مجال نظم المعلومات الإدارية						
04	04	05	13	36	01	مواكبة إدارة المعهد / القسم للتطور العلمي في مجال المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات.
02	03	03	04	50	02	توافر إدارة المعهد / القسم على شبكة معلومات محوسبة لتخزين البيانات المتعلقة بإدارة كافة العمليات بها.

3- نتائج الاستمارة الاستبائية الموجهة للطلبة:

-عينة الدراسة 620 طالب كانت اجاباتهم موزعة كما يلي:

درجة الرضا					الرقم	العبرة
كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	صغيرة	صغيرة جدا		
محور الخدمات الادارية						
07	05	18	58	532	01	هناك شفافية من قبل إدارة المعهد / القسم عند اجراء فحص الانتقاء للدخول في فرع علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية
00	02	03	35	580	02	عملية التسجيل واضحة و سلسلة
09	13	17	63	518	03	تحرص إدارة المعهد / القسم على إطلاع الطلبة بالنظام الداخلي لها.
05	27	26	65	497	04	تسلم إدارة المعهد / القسم الوثائق الادارية المطلوبة من طرف الطلبة في وقت قصير .

38	68	23	86	415	05	يتم الاستماع لانشغالات الطلبة من قبل إدارة المعهد / القسم باستمرار.
00	00	02	06	612	06	يتم استدعاء ممثلي الطلبة في مختلف الاجتماعات الدورية المتعلقة بهم من قبل إدارة المعهد / القسم.
00	01	01	10	597	07	يتم اشراك ممثلي الطلبة في تقييم مستوى التقدم في الدروس و برمجة الامتحانات من قبل إدارة المعهد / القسم.
01	02	07	12	588	08	تقوم إدارة المعهد / القسم بإعلام الطلبة بما هو جديد عن طريق الاعلان الحائطي و الموقع الالكتروني لها.
12	20	39	120	429	09	هناك مساواة في نظام الثواب و العقاب الذي تنتهجه إدارة المعهد / القسم.
27	20	31	137	395	10	هناك مرونة في تعامل إدارة المعهد / القسم مع الطلبة.
محور الخدمات البيداغوجية						
00	00	01	17	602	01	توفر إدارة المعهد / القسم مجموعة من الأساتذة ذوي كفاءات عالية لتدريسكم.
02	07	07	21	583	02	توفر إدارة المعهد / القسم مجموعة من الأساتذة في مختلف التخصصات التي تدرسونها.
01	02	02	16	599	03	يعمل الأساتذة الذين يدرسونكم على اطلاعكم بما هو جديد في المقاييس المسندة اليهم.
26	23	25	43	503	04	هناك ارتباط بين ما تدرسونه في الدرس من جهة و الأعمال التطبيقية و الموجهة من جهة أخرى.
00	01	04	12	603	05	طريقة عرض الأساتذة للدروس تتلاءم مع مستواكم.
00	01	03	07	609	06	طريقة عرض الأساتذة للدروس تسهل من فهمكم للدروس.
07	13	24	149	427	07	معايير التقييم التي يعتمدها الأساتذة واضحة و شفافة .
09	09	29	138	435	08	معايير التقييم التي يعتمدها الأساتذة تعطي لكل طالب ما يتلاءم مع مستواه.
00	00	01	09	610	09	يعمل الأساتذة على امداد الطلبة بتقييمات دورية لتحصيلهم عن طريق ادارة المعهد / القسم.
10	03	03	10	594	10	يلتزم الأساتذة عند تغييهم بإجراء حصص تعويضية للطلبة.

4- نتائج الاستمارة الاستبائية الموجهة للمفتشين و الأساتذة المكونين:

-عينة الدراسة 70 مفتش و أستاذ مكون كانت اجاباتهم موزعة كما يلي:

الرقم	العبارات	درجة الرضا				
		كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	صغيرة	صغيرة جدا
مجال الرضا عن الخدمات المقدمة من إدارة المعهد / القسم						
01	تنجز إدارة المعهد / القسم المعاملات المطلوبة منها في وقت وجيز	45	12	05	04	04
02	تنظم إدارة المعهد / القسم أيام دراسية بالتنسيق مع مفتشي - أساتذة التربية البدنية و الرياضية بصفة دورية.	59	06	03	02	00
03	هناك اتفاقيات مبرمة بين المعهد / القسم و مديريات التربية	69	00	01	00	00
04	تساهم إدارة المعهد / القسم في تكوين أساتذة المادة القدامى وفق ما جد في المجال.	64	02	02	00	00
05	يتم اشراك مفتشي - أساتذة المادة في تكوين الطلبة	40	19	07	04	00
مجال الرضا عن الطلبة المتخرجين						
01	يتمتع الطلبة المتخرجين من معاهد و أقسام التربية البدنية و الرياضية بمستوى معرفي نظري جيد.	48	04	09	07	02
02	يتمتع الطلبة المتخرجين من معاهد و أقسام التربية البدنية و الرياضية بمستوى معرفي تطبيقي جيد.	32	02	01	23	12
03	يتقن الطلبة المتخرجين من معاهد و أقسام التربية البدنية و الرياضية التعامل مع التلاميذ.	37	08	07	06	12
04	يتقن الطلبة المتخرجين من معاهد و أقسام التربية البدنية و الرياضية التعامل مع الوضعيات التعليمية المختلفة .	29	16	05	18	02
05	يتقن الطلبة المتخرجين من معاهد و أقسام التربية البدنية و الرياضية التعامل مع الوسائل و الأدوات التكنولوجية الحديثة التي تخدم المادة.	40	17	03	07	03
06	يتلاءم التكوين الممنوح للطلبة مع ما سيجدونه في المؤسسات التربوية.	50	07	05	05	03
07	البرنامج البيداغوجي المدرس للطلبة يتلاءم مع التوجهات الحديثة للمادة المحددة من وزارة التربية الوطنية.	58	07	01	04	00
08	التربصات التطبيقية التي يتلقاها بالمؤسسات التعليمية قبل تخرجهم تساهم في تحسين مستواهم البيداغوجي.	42	06	10	06	06