

تقييم التكوين الجامعي حسب استراتيجيات الانحرافات الستة

- دراسة تطبيقية

صالح بو عبد الله
أستاذ محاضر
سمية ناصري
طالبة دكتوراه
جامعة مسيلة

ملخص

في سعيها لتثبيت نظام للجودة، يتعين على الجامعة الجزائرية تفحص مختلف الاستراتيجيات المتاحة لتخير أكثرها ملائمة مع الأهداف التي تتوخاها والواقع الذي تعيشه. من بين الخيارات المطروحة، يكثر الجدل حول ملائمة الجودة الشاملة، الإيزو، وضمان الجودة بالاعتماد على كتاب معايير معد مسبقاً، لكن قلما يأتي النقاش على طرح استراتيجية الانحرافات الستة. هذا رغم أن هذه الاستراتيجية للجودة قد أثبتت جدارتها في العديد من المنظمات. مرونة هذه المنهجية، بما أنها تعتمد على المشاريع، وجانبها العملي والبراقماتي، واعتمادها على التقييم الدقيق والتحسين المستمر والتدريجي للعمليات، كل هذه الصفات يفترض أن تجعلنا نعطيها حقها في النقاش حول الوجهة التي ينبغي أن تتخذها الجودة في الجامعة الجزائرية.

في هذه الورقة نعرض نتائج دراسة ميدانية قمنا بها لرسم خارطة العمليات المتعلقة بالأنشطة البيداغوجية السارية على مستوى الكليات. بالاستلham من تجربة سابقة لجامعة عنابة، قمنا بتصميم أداة لقياس مدى مطابقة العمليات البيداغوجية لدليل ل م د، وبهدف اختبار هذه الأداة قمنا باستخدامها لجمع بيانات في كليتين من جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

الكلمات المفتاحية: الجودة، نظام الجودة، التعليم العالي، الانحرافات الستة.

أولاً. مقدمة

الدور الكبير الذي تؤديه الجامعة في إنتاج رأس المال البشري وبناء مجتمع المعرفة يحتم عليها السعي للتميز في أدائها لتكون في مستوى رسالتها وأهدافها. قطاع التعليم العالي الذي عرف في الجزائر تغييرات معتبرة في العشرية الأخيرة بحاجة اليوم إلى وقفة للتقييم والاستشراف، يراجع فيها أهدافه ومدى ما حققه منها ويضع لنفسه رؤية جديدة نحو الجودة والتميز.

الخطوات التي تمت في مجال تثبيت نظام الجودة متعددة ولا يمكن إنكارها، ولكن البطء الذي يميز هذا المسار يوحي بوجود تردد حول الوجهة والاستراتيجية المتبعة. الوزارة لم تحدد إلى الآن للجامعات ومؤسسات التعليم العالي الاستراتيجية الميدانية التي

عليها أن تتبعها لتثبيت نظام ضمان الجودة، وتركت المبادرة لكل جامعة لتجتهد حسب ظروفها، وترتب عن هذا أن اختلفت الطرق والاستراتيجيات المتبعة وتباينت وجهات النظر

حول هذا الموضوع. النقاش الدائر يتمحور حول عدد من القضايا المتعلقة بالجودة ومنها المنهجية الأنسب لواقع الجامعة الجزائرية ومؤسسات التعليم العالي عموماً. الخيارات التي تطرحها الكتابات والمداخلات في الملتقيات المنعقدة حول الجودة في التعليم العالي في عدد من الجامعات الجزائرية في السنوات الأخيرة تتركز على المفاضلة بين اعتماد منهجية الجودة الشاملة، الإيزو، أو اعتماد كتاب المعايير. في هذا النقاش لا نجد مكاناً تقريباً لاستراتيجية مهمة في مجال الجودة وهي استراتيجية الانحرافات الستة. هذه الاستراتيجية الحديثة مقارنة مع بدائلها، نشأت أولاً في القطاع الصناعي ولكنها اليوم غدت تطبق في مختلف القطاعات، فهي تهتم بالمنظمة كمنظومة متكاملة من أبسط العمليات بالمنظمة إلى أعدها وترقى جميع الخدمات فيها إلى مستوى معايير الجودة للانحرافات الستة.

تتميز استراتيجية الانحرافات الستة عن باقي الاستراتيجيات بالاستخدام المكثف واعتماد طريقة المشاريع وتركز على خارطة العمليات لتحديد مصادر وأسباب الخلل وعدم المطابقة. الخصائص التي تتمتع بها هذه الاستراتيجية من مرونة ودقة والنجاحات التي لقيتها في قطاعي الصناعة والخدمات على السواء يرشحانها لأن تكون خياراً مهماً لتبنيها في الجامعة الجزائرية في المرحلة المقبلة، لكن التجارب السابقة في هذا المجال قليلة، والتعقيد الذي يميز الجامعة كمنظمة يجعلان من الصعب تصور كيفية تطبيق هذه الاستراتيجية ميدانياً، ويحتم على الباحث في هذا الموضوع حصر دراسته على جانب محدد من الأنشطة التي تقوم بها. من هنا يمكن صياغة التساؤل الرئيسي التالي:

كيف يمكن استخدام استراتيجية الانحرافات الستة لتحسين العملية التكوينية في الجامعة؟

بناء على هذا التساؤل الرئيسي، نطرح التساؤلات الفرعية التالية:

- كيف يمكن رسم خارطة العمليات البيداغوجية في الجامعة؟

- كيف يمكن قياس الأداء في العمليات البيداغوجية في الجامعة؟

لمعالجة إشكالية بحثنا قمنا بصياغة الفرضيات الفرعية التالية:

- يمكن الاعتماد على الدليل العملي لتطبيق ومتابعة نظام ل م د لرسم خارطة العمليات البيداغوجية في الجامعة الجزائرية.
- يمكن تصميم أداة فعالة لقياس درجة مطابقة العملية البيداغوجية لنظام ل م د انطلاقاً من الدليل العملي.

تمت الدراسة الميدانية في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير وكلية الآداب واللغات بجامعة المسيلة وبما أن الكليات متشابهة من حيث عدد الأقسام يمكن

القول أن النتائج قابلة للتعميم إلى حد مقبول. كما تم إجراء هذه الدراسة في المدة الزمنية التي يتم فيها جمع البيانات من مصادرها الأولية والثانوية خلال نهاية السداسي الثاني من سنة 2013 إلى غاية نهاية السداسي الأول من سنة 2014. يضاف إلى الحدود السابقة عدم تمثيل المجتمع بشكل كامل وصعوبة التأكد من الوثائق المحررة في كل عملية لضيق وقت المسؤولين، تم الاكتفاء فقط بالملاحظات.

الورقة البحثية مقسمة كما يلي: في البداية نعرض واقع وآفاق تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية ثم الخلفية النظرية لاستراتيجية الانحرافات الستة والتركيز على الخطوات التطبيقية لهذه الاستراتيجية من أجل تحقيق أهداف الورقة البحثية ثم نتطرق لبعض الدراسات السابقة التي استخدمت استراتيجية الانحرافات الستة في الجامعة. بعد ذلك نعرض إجراءات ونتائج الدراسة الميدانية وفي الأخير نقدم آفاق الدراسة.

ثانيا. الإطار النظري

التجربة الجزائرية في الجودة

تعتبر التجربة الجزائرية في مجال ضمان الجودة حديثة النشأة إذ بدأ الاهتمام بالجودة في مؤسسات التعليم العالي في 13-02-2008 بإنشاء اللجنة الوطنية للتقييم CNE من مهامها تقييم جميع وظائف مؤسسات التعليم العالي والتحضير لإنشاء لجان أخرى تهتم بالاعتماد، حيث تم وضع خطوات تطبيق الجودة في الجامعة تمثلت في إقناع أصحاب المصلحة بأهمية تطبيق نظام ضمان الجودة في الجامعة وإرساء ثقافة الجودة والتقييم الداخلي في الجامعات وكذا إنشاء خلية ضمان الجودة في كل جامعة. في نفس السياق قامت وزارة التعليم العالي بتنظيم المؤتمر الوطني للتعليم العالي بتاريخ 19 و20 ماي 2008 الذي كان تحت عنوان " الحوصلة المرحلية بعد أربع سنوات من تطبيق نظام ل م د" والندوة الدولية حول ضمان الجودة في التعليم العالي بتاريخ 1 و2 جوان 2008 في الجزائر والذي كان بعنوان "ضمان الجودة في التعليم العالي بين الواقع والمتطلبات"، أوصى الملتقيان بحتمية تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية (رقاد والعيكزة، 2014: 9).

بعد صدور مرسوم رقم 167 المؤرخ في 31 ماي 2010، شرعت المؤسسات الجامعية بالجزائر في تأسيس خلايا ضمان الجودة، ولجنة تنفيذ ضمان الجودة (CIAQES) المسؤولة عن قيادة التغيير النوعي، مهمة خلايا ضمان الجودة و(CIAQES) دعم أصحاب المصلحة (أعضاء هيئة التدريس، الإدارة، البرنامج التعليمي، الطلاب) من أجل إحداث التغيير لتقديم نوعية جيدة من خلال تطبيق نظام ل م د (دبي وبلحسين، 2014: 10).

تتقسم أنشطة لجنة تنفيذ نظام الجودة في التعليم العالي والبحث العلمي إلى ثلاث ندوات جهوية (ندوة الشرق، غرب ووسط الجزائر) حيث تعمل وزارة التعليم العالي على توحيد عمل

الندوات الثلاث وتعتبر اللجنة مكلفة بالتنسيق مع الوكالات والهيئات المعنية بما يلي(رقاد والعيكزة، 2014: 12): إنشاء مرجع وطني يتضمن المقاييس والمعايير المتعلقة بضمان الجودة في ضوء المعايير الدولية، تحديد معايير انتقاء الجامعات الرائدة والمسؤولين عن ضمان الجودة لكل مؤسسة، وضع خطة تكوين للمسؤولين عن ضمان الجودة، تحديد برنامج لتنفيذ عمليات ضمان الجودة في الجامعة ومتابعة تنفيذها، تنظيم التقييم الذاتي والتقييم الخارجي. وقد تم تبني ضمان الجودة الداخلي كخيار إستراتيجي وأعطى للتقييم الذاتي الأولوية باعتباره مفتاح الانتقال إلى ضمان الجودة الخارجي. تعمل اللجنة حاليا على إعداد نظام للمعايير يكون له بعد وطني وهذا النظام مستوحى من مشروع AQI-UMED والذي يركز على: مجال التكوين، مجال البحث، مجال حياة الطلبة داخل الجامعة، الحوكمة. ويجدر هنا الإشارة إلى أن المعايير هذه هي محل الدراسة حاليا.

استراتيجية الانحرافات الستة

تشير الأدبيات الإدارية إلى أن مفهوم استراتيجية الانحرافات الستة ظهر لأول مرة سنة 1984 في شركة موتورولا (Motorola) وبالضبط في قطاع الاتصالات ("قاسمي، 2011: 112). تعرف شركة موتورولا الانحرافات الستة على أنها: "مجموعة أساليب ثبتت صحتها لتحقيق التحولات والتغيير داخل المنظمات، فهي عملية تحسين للأعمال بالتركيز على طلبات العملاء وإعادة هندسة العمليات وتحليل المنظومات و التنفيذ وفق برنامج زمني معلوم" (النجار فريد و آخرون، 2009). كما تعرف الانحرافات الستة بأنها: "مجموعة طرق وأدوات تحسن الأداء من خلال: خفض التكاليف، زيادة العوائد، إشباع حاجات و رغبات الزبون، تقليل دورة الوقت، وتقليل العيوب أو الأخطاء" (Gygi, 2005).

يمكن مما سبق القول أن الانحرافات الستة مدخل للتحسين الاستراتيجي، فمن غير المتوقع تحقيق إنجازات جوهرية واستراتيجية في تحسين الجودة بجهود تشغيلية جزئية بدون استراتيجية واضحة. يمكن تبين العلاقة بين السيجما وعدد العيوب لكل فرصة من خلال الجدول التالي:

جدول رقم(01): العلاقة بين السيجما وعدد العيوب لكل فرصة (مستوى الأداء الناجح).

مستوى الستة سيجما	عدد العيوب لكل مليون	النتائج
2 سيجما	308538	69%
3 سيجما	66807	93%
4 سيجما	6210	99,4%
5 سيجما	233	99,97%
6 سيجما	3,4	99,9996549%

Source: Wary Bruce Et Higan Bob (2002). *Why Six Sigma In A Securities Operation*, Bank America, USA, P.9.

تمر عملية تنفيذ استراتيجية الانحرافات الستة بالخطوات الخمس المتسلسلة والمعروفة بـ (DMAIC) التالية:

تعريف (Define): بعد تحديد المشكلة تبدأ استراتيجية الانحرافات الستة بتحديد العمليات المحورية والمتطلبات الأساسية للعملاء من خلال وضع قائمة بجميع العمليات والأنشطة التي تمارسها المنظمة (باند و آخرون، 2002: 3). بعدها يتم تصنيف العمليات إلى محورية وفرعية وداعمة: فالعمليات المحورية تولد الجزء الأكبر من القيمة المضافة في المنظمة أما العمليات المعاونة هي التي تدعم المحورية بإزالة أي خلل منها وللتمييز بين العمليات المحورية والفرعية والداعمة يجب تمييز العمليات على مستوى الوحدة أو القسم بدلا من تمييزها على مستوى الشركة ككل ومعرفة أن العمليات المحورية تؤثر على العميل مباشرة أما الفرعية فتؤثر على المحورية مباشرة. بعد الفرز بين العمليات المحورية والفرعية والداعمة يتم تخطيط العمليات المحورية باستخدام نموذج SIPOC وهو اختصار للعناصر التالية (البرواري وآخرون، 2010: 375):

- **المورد Supplier:** تمثل نقطة البداية للعملية حيث تسلم الموارد اللازمة للتشغيل.
- **المدخلات Input:** المادة التي يتم تشغيلها (منتجات غير تامة الصنع، معلومات..).
- **التشغيل Process:** عملية تحويل المدخلات لمخرجات.
- **المخرجات Output:** منتج يقدم للطرف التالي.
- **العميل Customer:** طرف يستلم مخرجات العملية الحالية.

بعد هذه الخطوة يتم استخدام نموذج (Voice Of Customer) لتحديد متطلبات العميل (Eckes, 2001: 192) والتي تسمى المواصفات الحرجة للجودة Critical the Quality (CTQ)، (البرواري وآخرون، 2010: 376).

القياس (Measure): تهدف هذه المرحلة لقياس مساهمة كل خطوة من خطوات التشغيل وبعدها قياس مساهمتها الفعلية في العملية النهائية ووضع مؤشرات القياس. تمر مرحلة القياس بخمس خطوات (باند وآخرون، 2002: 6) هي:

- اختيار الظواهر المراد قياسها،
 - تحديد مصادر القياس من خلال معرفة من هم العملاء الذين سنحصل منهم على الاجابات،
 - تحديد وسائل الاتصال وجمع البيانات،
 - تمثيل المقاييس من خلال أنسب النماذج والاستمارات لجمع البيانات،
 - تطوير المقاييس: هل تمكن المقاييس المتوفرة من رسم صورة متكاملة عن العمليات؟ هل يمكن تدريب الموظفين على هذه المقاييس؟ هل مقاييس المنافسين مشابهة؟ هل تتناسب المقاييس مع استراتيجيات المنظمة ومع متطلبات العميل؟
- أدوات القياس متعددة، تتمثل في: قياس مساهمة كل خطوة في العملية من حيث الجودة والسرعة أي تحديد كفاءة كل مراحل العملية (باند وآخرون، 2002: 5)، مصفوفة أولويات المخرجات Prioritization Matrix (البرواري وآخرون، 2010: 379)، تحليل خطورة الفشل ودرجة التأثير من خلال (باند وآخرون، 2002: 5): تحديد البنود الأساسية ذات التأثير على درجة جودة المخرجات، وضع درجة لكل من: مستوى خطورة البند أي مدى خطورة فشل أي من خطوات العملية، درجة العجز عن الاكتشاف المبكر للفشل والعجز عن الوقاية منه قبل وقوعه، حساب محصلة الدرجات الثلاث لتصل لأولوية

خطورة البند واختصارا Risk Priority Number(RPN)، تضيف بنود العملية طبقا لماتحصل عليه من RPN، تحديد طرق خفض درجة RPN لكل بند.

التحليل (Analyze): من خلاله يتم وضع تصور عن أسباب حدوث الأخطاء والعيوب للتوصل لنقاط الضعف الحقيقية من خلال الأدوات التالية: العصف الذهني (البرواري و آخرون، 2010: 383)، مخطط السبب والنتيجة لكشف أسباب المشكلة.

التحسين (Improve): هدفها إعادة تصميم العمليات وتخطيطها وتطويرها لتصبح أكثر توافقا مع متطلبات العميل وتستخدم هذه الخطوة الأدوات التالية (البرواري و آخرون، 2010: 386): تحديد مصفوفة أولوية الحلول ثم وضع جدول تخطيط العمليات الذي يعمل على تحديد الأهداف والأولويات، تخطيط المهام والوظائف، تحديد المسؤوليات، تخطيط وسائل الاتصال، تخطيط الموارد، تحديد الأوقات والمواعيد، تخطيط عمليات القياس والمعايرة المرجعية.

المراقبة (Controle): تهدف هذه الخطوة إلى التأكد من تطبيق الحلول المتوصل لها وملائمة التطوير لمتطلبات العميل ومراقبة الجودة وتأكيدا، وتسجيل التصحيحات والتعديلات. من الأدوات المستخدمة في هذه الخطوة: خرائط الضبط، منها خريطة ضبط جودة العمليات التي تستخدم لتوثيق مراحل العمليات والتي تم تطويرها وفقا لدائرة الجودة: خطط- نفذ - دقق – صحح (البرواري وآخرون، 2010: 387).

ثالثا. دراسات سابقة في قطاع التعليم العالي

فيما يلي نعرض بعض الدراسات التي تناولت جوانب من موضوع تطبيق استراتيجية الانحرافات الستة في الجامعة منها:

- دراسة (دودين ، 2013) بعنوان: "مدى استخدام مفاهيم سيجما ستة في الجامعة الأردنية الحكومية والخاصة".

قام الباحث بتصميم استبانة لتوزيعها على أفراد العينة والمتمثلة في أعضاء هيئة التدريس والإداريين في الجامعات، وبعد التحليل الإحصائي، تبين حداثة تطبيق استراتيجية الانحرافات الستة وعدم وجود نموذج واضح يمكن تبنيه، وضعف الكوادر المؤهلة لتكوين فريق الانحرافات الستة، واقتراح التركيز على هذه الاستراتيجية في الجامعات الأردنية للتحسين المستمر في عملياتها التعليمية والوصول في هذه العمليات إلى الخطأ الصفري.

- دراسة (صفاء يونس الصفواوي، 2009) بعنوان: "التحليل الإحصائي باستخدام سيجما ستة".

في هذا البحث عرض الباحث استراتيجية الانحرافات الستة من خلال أمثلة تطبيقية ورسوم توضيحية، فضلا عن مقترح لتطبيق هذه الاستراتيجية في التعليم العالي وبالتحديد في قسم الإحصاء والمعلوماتية، مع تحديد مستوى السيجما في القسم. وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى السيجما في قسم الإحصاء لا يتجاوز 2. كان من أهداف الدراسة معرفة أسباب الاختلاف وكيفية معالجتها للوصول إلى تقليص عدد مواد الرسوب ومن ثم تحديد كيفية لتحسين العملية التعليمية ورفع المستوى العلمي للطلاب. لتحقيق هذا الهدف أخذت درجات الطلاب لمادة معينة وإيجاد مستوى السيجما لها.

- دراسة (فاضلي، 2013) بعنوان: "آليات تطبيق معايير الجودة في مجال البحث العلمي على ضوء نظام ستة سيجما".

تناولت هذه الدراسة معايير الجودة في مجال البحث العلمي وآلية تطبيقها في الجامعة الجزائرية على ضوء آليات ستة سيجما. بينت الدراسة أنه يمكن حساب مستوى السيجما لكل نشاط في البحث العلمي، اقترح طريقة لحساب مستوى السيجما في مجال البحث العلمي من خلال جمع بيانات عدد المسجلين في الماجستير لثلاث تخصصات في علم النفس، وعدد المتقدمين منهم لمناقشة المذكرة في الوقت المحدد وعدد الناجحين من المتقدمين للمناقشة بتقدير، ثم حساب نسبة الناجحين بتقدير يؤهل للتسجيل في الدكتوراه وذلك بقسمة مجموع المسجلين في الماجستير على مجموع الناجحين بتقدير، ثم حساب نسبة النقائص (أي الطلاب الذين لم يحصلوا على تقدير) وهو ما تبقى من نسبة الناجحين بتقدير، ثم حساب معدل النقائص لكل خاصية من خصائص الجودة المهمة بالنسبة لمناقشة المذكرة وذلك بقسمة نسبة النقائص على عدد خصائص الجودة الحرجة، ثم حساب عدد النقائص في كل مليون حالة بضرب معدل النقائص في مليون والنتيجة تعبر عن الحالات التي لا يمكنها الحصول على تقدير في كل مليون فرصة، تم استخراج مستوى السيجما وكانت نتيجة السيجما 0.75 وهذا ما فسره الباحث بضعف الطلاب في الحصول على تقدير يؤهلهم للدكتوراه وتوصل الباحث إلى ضرورة بحث الإدارة عن الأسباب المؤدية إلى فشل الطلبة في إتمام مذكراتهم للوصول إلى معايير تحقيق الجودة في البحث العلمي.

- دراسة (أبوناية جيهان، 2012) بعنوان: "مدى استخدام معايير منهج سيجما ستة لتحقيق جودة التدقيق الداخلي في الجامعات الفلسطينية".

صمم الباحث استبياناً بالاعتماد على الأصول النظرية والدراسات السابقة. أفراد العينة هم العاملين في أقسام الجودة وأقسام التدقيق بالجامعات الفلسطينية. بعد إجراء التحليل لإجابات العمال توصل الباحث إلى توفر معايير سيجما ستة في الجامعات والتزامها بتطبيق معايير التدقيق الداخلي وتوصل بعد إجراء تحليل anova إلى وجود علاقة دالة إحصائية بين استخدام معايير سيجما ستة وبين تحقيق جودة التدقيق الداخلي. من أهم التوصيات التي

أشار إليها الباحث الاهتمام بمعايير سيجما ستة كمدخل متكامل لتحقيق جودة الأداء في عمليات التدقيق الداخلي وخفض تكلفتها وتقليل الأخطاء والانحراف.

- دراسة (اسماعيل، 2011) بعنوان: "سيجما ستة مدخل متميز لتحسين جودة التعليم العالي"

تناولت الدراسة إمكانية تطبيق سيجما ستة في التعليم العالي ولتحقيق هدف الدراسة وجمع البيانات اعتمد الباحث على المقابلات الشخصية مع رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس واعتمد الباحث أيضا على الملاحظة. بعد جمع البيانات وتحليلها وتفسيرها توصل إلى أن تطبيق سيجما ستة في الجامعة محل الدراسة يحتاج إلى مشاركة جميع العاملين فيها وكذا الطلبة.

أغلب الدراسات المطروحة ركزت على مدى استعدادية الجامعات لتطبيق استراتيجية الانحرافات الستة واستخدمت في ذلك طريقة الاستبيان بتوزيع الاستبانة داخل المنظمة. البعض الآخر قام بحساب مستوى السيجما في قسم من الأقسام واعتبار الخطأ هو الرسوب أما في العملية الأخرى تم احتساب الخطأ على أنه الطلاب الذين لم يتقدموا لمناقشة مذكراتهم. تختلف دراستنا عن هذه الدراسات السابقة في كونها تحاول وضع تصور عام لطريقة استخدام استراتيجية الانحرافات الستة لتحسين العملية التكوينية من خلال رسم خريطة للعملية التكوينية وصياغة أداة لقياسها دون الاختصار على جانب واحد في العملية.

رابعاً. إجراءات الدراسة

بالنظر إلى طبيعة الدراسة تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي الذي يدرس الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكمياً، "ويهدف المنهج إلى رصد ظاهرة أو موضوع محدد من أجل فهم المضمون أو تقويم وضع معين" (عبيدات وآخرون، 1999 : 46). بغرض جمع البيانات الإدارية تم الاعتماد على المقابلة الموجهة والملاحظة (العلاونة، 1996: 39) حيث تمت برمجة المقابلة بالاعتماد على الدليل العملي لتطبيق ومتابعة ل م د.

تم تقسيم دليل المقابلة إلى 12 عملية عامة والتي كانت في شكل محاور، ولتسهيل الحصول على المعلومة تم الاسترشاد بالدليل للتوجه مباشرة إلى المسؤول عن كل عملية، حيث تم فصل العمليات التي ينجزها الأساتذة وتصميمها في شكل دليل مقابلة منفصل للحصول على قدر كبير من البيانات التي تساعد على قياس نسبة المطابقة في العمليات البيداغوجية. تم اختيار العينة بطريقة عرضية مع الأفراد الذين توفر لهم الوقت لإجراء المقابلة وضمائنا منا للحصول على البيانات تم اختيار الأوقات التي يخف فيها الضغط على المسؤولين. أجريت المقابلة مع مسؤولي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير وتراوح زمن إجراء المقابلة بين نصف ساعة وساعة ونصف. أما فيما يخص أساتذة الكلية

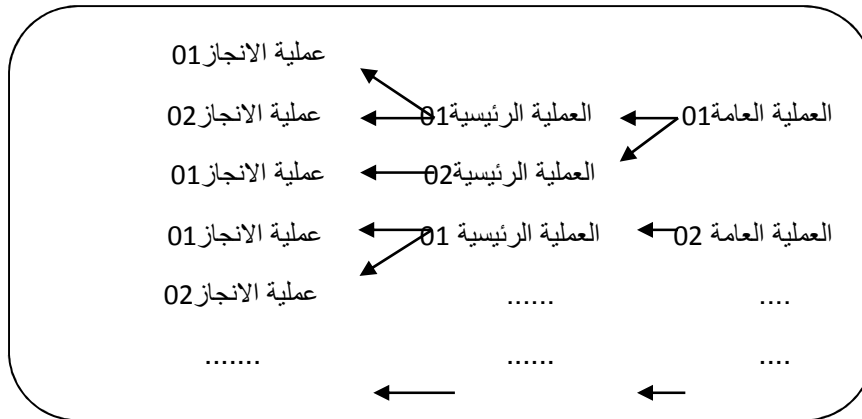
فكانت مدة المقابلة معهم لا تتجاوز ثلاث دقائق وكان عددهم 17 أستاذًا، وبغرض توسيع عينة الدراسة وتعميمها تم جمع البيانات من كلية الآداب واللغات وكانت مدة المقابلة تفوق مدتها في كلية الاقتصاد، كما وجهت أسئلة المقابلة إلى 17 أستاذًا من كلية الآداب واللغات ومدتها متقاربة مع مدتها في كلية الاقتصاد، ومنه فمجلد المقابلات التي تم إجراءها 42 مقابلة. استعملت الملاحظة لرصد أهم الوثائق التي يتم إعلانها من خلال التجوال في الكليتين محل الدراسة. تم تسجيل أهم النقاط المتعلقة بالإعلانات عموماً والتي لم يتم الإجابة عليها في أسئلة المقابلة لضيق وقت المسؤولين.

أهداف البحث هي معرفة إمكانية استخدام استراتيجية الانحرافات الستة لرسم خارطة العمليات البيداغوجية، والتي تعتمد أساساً على الطرق الكيفية للبحث وطريقة قياس الأداء في العمليات البيداغوجية والذي يرتبط في بحثنا على حساب نسب المطابقة باستخدام برنامج إكسيل. لغرض بناء أداة الدراسة تم اتباع الخطوات الثلاثة التالية:

خارطة العمليات

عبارة عن تفرع العمليات العامة إلى عمليات رئيسية والتي بدورها تنقسم إلى عمليات إنجاز وللتأكد من إمكانية رسم خارطة العمليات البيداغوجية تم الاعتماد على الدليل العملي لتطبيق ومتابعة ل م د والذي يحتوي على 12 عملية عامة وكل عملية عامة تنفرع إلى عمليات رئيسية والتي بدورها تنفرع إلى عمليات إنجاز ويكون شكل خارطة العمليات اختصاراً كالتالي:

شكل رقم (01): خارطة العمليات.



المصدر : بالاعتماد على (الدليل العملي لتطبيق ومتابعة ل م د، 2011).

دليل التقييم

بعد رسم خارطة العمليات البيداغوجية تعين علينا وضع دليل التقييم من أجل اتباعه لاستخراج نسبة المطابقة في العمليات واعتمادا على الدليل تم تصميم الدليل لمطابقته مع ما هو معمول به في الكليتين واستخراج نسب المطابقة. ويكون لكل عملية عامة دليل للتقييم عبارة عن جدول كالتالي:

جدول رقم (02): دليل التقييم.

العمليات الرئيسية	عمليات الانجاز	المسؤول عن العملية	الوثيقة المحررة	معايير تطبيق العملية
1.1	1.1.1 تتعلق تصاميم المنشأة الجامعية	/	تصاميم الجامعة	
	2.1.1 الإعلان على مستعمل الأقسام بأسماء	/	إعلان	إعلام جميع الأفراد المعنية.
	3.1.1 إعلانات منشآت الجامعة	/	إعلانات، منشورات..	استلام الطلبة الوثائق المحررة.
	4.1.1 شرح الأساتذة مسالك التكوين للمادة	الأساتذة.	تقديم الأساتذة	/
	5.1.1 تسليم الطالب نسخة من القانون	/	القانون الداخلي	استلام الطالب النسخة.
	1.2.1 توزيع جداول تمقنت الأساس على	مصلحة التخطيط	جداول توقيت	توزيع الجداول و لا يتم تغيير الحصة
2.1	.	.	.	.
	.	.	.	.
	.	.	.	.
1.12	1.1.12 إدراج ملحق السياسات	/	/	/
2.12	1.2.12 إدراج ملحق الماسر	/	/	/

المصدر : بالاعتماد على (الدليل العملي لتطبيق ومتابعة ل م د، 2011).

جدول التقييم

جدول التقييم عبارة عن أداة تم اعتمادها كدليل مقابلة لجمع البيانات من كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير وكلية الآداب واللغات. لاستخراج نسب المطابقة نقابل ما تم جمعه من بيانات مع ما هو منصوص عليه في دليل التقييم أعلاه. يكون جدول التقييم كالتالي:

جدول رقم (03): جدول التقييم.

المسؤول عن العملية			الوثيقة المحررة			إنجاز العملية			عمليات الانجاز	العمليات الرئيسية
مطابقة	غير مطابقة	غير مطابقة	مطابقة	غير مطابقة	غير مطابقة	مطابقة	غير مطابقة	غير مطابقة		
									1.1.1 تعلق تصاميم المنشأة الجامعية.	
									.	
									.	
									.	
									.	
									.	
									.	
									1.2.12 إدراج ملحق الماستر.	

المصدر : بالاعتماد على المقابلات.

خامسا. نتائج الدراسة

بعدما تم بناء خارطة العمليات تم اعتمادها لصياغة المقابلة وجمع البيانات الضرورية في جدول التقييم لمقارنتها مع دليل التقييم ثم قياس نسبة المطابقة في إتمام العمليات وفي الوثائق المحررة ومسؤولي العمليات. أفراد العينة هم أساتذة من الكليتين (34 أستاذ)، بالإضافة إلى تسع إداريين من مختلف المستويات، من عميد إلى عون إداري. انقسم أفراد العينة بالتساوي بالنسبة للكليتين، وكانت نتائج المطابقة في العمليات العامة كالتالي:

- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

جدول رقم (05): نسبة المطابقة في العمليات الرئيسية.

النسبة المئوية			إنجاز العملية			الوثيقة المحررة			مسؤول العملية		
العمليات العامة			مطابقة	غير مطابقة	مطابقة نوعا	مطابقة	غير مطابقة	مطابقة نوعا	مطابقة	غير مطابقة	مطابقة نوعا
1- نشاطات بداية السداسي.			0,64	0,23	0,13	0,74	0,26	0,00	0,45	0,44	0,11
2- النشاطات خلال السداسي.			0,64	0,15	0,21	0,49	0,16	0,35	0,52	0,38	0,11
3- نشاطات نهاية السداسي.			0,95	0,01	0,04	0,97	0,03	0,00	0,57	0,21	0,21
4- عملية القبول في الماستر.			1,00	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00
5- عملية تقييم المؤهلات.			0,94	0,00	0,06	0,25	0,50	0,25	1,00	0,00	0,00
6- عملية التدرج في الدراسة.			1,00	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00
7- عملية ترتيب الفائزين في			1,00	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00
8- عملية تسيير الدكتوراه.			0,98	0,01	0,00	1,00	0,00	0,00	0,56	0,09	0,34
9- عملية إعداد مسالك تكوين في ل م			0,80	0,20	0,00	0,93	0,07	0,00	1,00	0,00	0,00
10- عملية التعليم و التقييم بكيفية			0,53	0,11	0,36	0,25	0,56	0,19	0,89	0,11	0,00
11- عملية التمهين والتسيير بكيفية			0,27	0,36	0,38	0,00	0,33	0,67	0,00	0,33	0,67
12- عملية إدراج ملحق للشهادة.			1,00	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00
النسبة العامة في الكلية			0,81	0,09	0,10	0,72	0,16	0,12	0,75	0,13	0,12

المصدر: مخرجات برنامج إكسيل اعتمادا على إجابة أفراد عينة الدراسة.

يتضح من الجدول رقم (05) أن نسبة المطابقة في العمليات الرئيسية كانت

كالتالي:

1- **نشاطات بداية السداسي:** نسبة المطابقة في إتمام إنجاز العملية 64 % وهذا الانخفاض سببه عدم المطابقة في إتمام عمليات الإنجاز التالية: الإعلان عن الفرق البيداغوجية، تفعيل خلية نظام ضمان الجودة . في حين نسبة المطابقة في الوثيقة المحررة كانت 74 % والنسبة الباقية عدم المطابقة وهذا ما برره عدم المطابقة في عمليات الإنجاز التالية: تنظيم الأساتذة محاضرات لشرح مسالك التكوين للطلبة، الإعلان عن الفرق البيداغوجية، تحرير جدول لكل وحدة تعليم وكذا تفعيل خلية نظام ضمان الجودة. أما نسبة المطابقة بالنسبة

للمسؤول عن العملية 45 % ونسبة 44 % عدم مطابقة برره تفويض السلطات على مستوى الكلية محل الدراسة باعتبار أن العمليات تتم إلا أن المسؤول عن العملية ليس هو الذي ذكر في الدليل، وعمليات الإنجاز غير المطابقة: تنظيم الأساتذة محاضرات لشرح مسالك التكوين للطلبة، توزيع جداول توقيت السداسي على الأساتذة، الإعلان عن الفرق البيداغوجية وعمليات الإنجاز المتعلقة بتشكيل اللجان البيداغوجية، تحرير جدول لكل وحدة تعليم، تفعيل خلية نظام ضمان الجودة.

2- **نشاطات خلال السداسي:** وهنا تبين أن نسبة المطابقة في إتمام العملية 64 % وما يبرر هذا الانخفاض عدم المطابقة في عمليات التصحيح المضاد ومعاينة مواظبة الطلبة. في حين نسبة المطابقة في الوثيقة المحررة كانت 49 % أما المطابقة نوعا ما فكانت نسبتها 35%، في حين يرى المبحوثون وبعد معالجة البيانات التي قدموها أن نسبة المطابقة على مستوى المسؤول عن العملية 52% في حين نسبة عدم المطابقة 38% وهذا تبين في العمليات التالية: مصادقة مسؤولي الميادين والفروع والتخصصات على العلامات وعدم المطابقة في أغلب عمليات تسيير الجدول الزمني لامتحانات نهاية السداسي، تسيير الدعائم البيداغوجية والمراقبة المستمرة، إعلان العلامات والطعون.

3- **نشاطات نهاية السداسي:** نسبة المطابقة في إتمام العملية 95% وهذا لضرورة إنجاز العمليات في الوقت وتجنب التأجيل وما فسرته المسؤولين ببدء إنجاز عمليات بداية السداسي للسنة المقبلة وفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير عمليات الإنجاز في نشاطات نهاية السداسي تقريبا كلها مطابقة، أما فيما يخص نسبة المطابقة في الوثائق المحررة فهي 97 % ، وهذا ما يبين ارتفاع نسبة المطابقة أما نسبة المطابقة في المسؤول عن العملية فهي 57% وغير المطابقة والمطابقة نوعا ما 21% والعمليات التي نسبة عدم المطابقة فيها 100% هي عمليات الرقن وحجز العلامات وإعلانها.

4- **عملية القبول في الماستر:** وهنا تبين أن نسبة المطابقة في إنجاز العملية والوثيقة المحررة والمسؤول عن العملية كلها 100% وهذا ما يبين تطابق عملية القبول في الماستر مع ما هو موجود في الدليل العملي لتطبيق ومتابعة ل م د.

5- **عملية تقييم المؤهلات:** تبين أن نسبة المطابقة 94 % في حين نسبة المطابقة نوعا ما هو 6% و لا توجد عمليات إنجاز غير مطابقة، أما نسبة المطابقة والمطابقة نوعا ما بالنسبة للوثائق المحررة هي 25%، في حين نسبة عدم المطابقة في الوثائق المحررة فهي 50% وهذا ما برره عدم المطابقة في عمليات الإنجاز التالية: تسيير علامة الدورة العادية

والاستدراك وتنظيم الاستدراك للسنة الجارية. في حين نسبة المطابقة في المسؤول عن العملية كانت مطابقة تماما لما ورد في الدليل.

6- **عملية التدرج في الدراسة:** نسبة المطابقة كاملة لما ذكر في الدليل.

7- **عملية ترتيب الفائزين في اليسانس والماستر:** تبين نسبة المطابقة 100% و منه فمستوى الأداء مرتفع.

8- **تسيير الدكتوراه:** تبين أن نسبة المطابقة في إتمام العملية هي 98% في حين نسبة المطابقة فيما يخص الوثائق المحررة فكانت 100% أما نسبة المطابقة في المسؤول عن العملية 56%.

9- **عملية إعداد مسالك تكوين في ل م د:** نسبة المطابقة في إتمام العملية 80% في حين العمليات التي لم تتم تبين أن نسبتها 20% أما نسبة المطابقة في الوثيقة المحررة 93% ونسبة المطابقة في المسؤول عن العملية 100%.

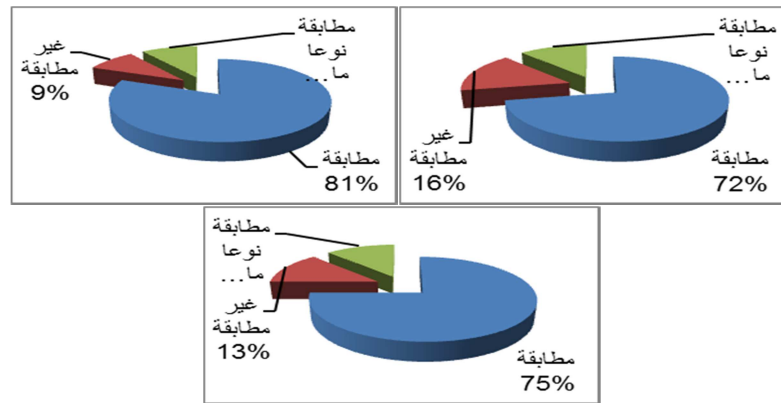
10- **عملية التعليم والتقييم بكيفية أخرى:** تمت العملية بنسبة مطابقة 53% حيث أن عدم المطابقة كانت في عملية مراعاة الطلبة الأكثر بظنا في حين نسبة مطابقة الوثائق المحررة 25% والتي في المقابل غير مطابقة بنسبة 56% وكانت في العمليات التالية: عملية مراعاة الطلبة الأكثر بظنا، فتح المجال للأسئلة والنقاش، استقبال الطلبة في حصص الاستشارة البيداغوجية، تقديم مراجع للدروس، تنظيم دورات لتدارك الدروس بالنسبة للطلبة الذين يواجهون صعوبات، أما فيما يخص نسبة المطابقة في المسؤول عن العملية فهي 89%.

11- **عملية التمهين والتسيير بكيفية أخرى:** تبين أن نسبة المطابقة في إتمام العملية 27% أما فيما يخص نسبة المطابقة في الوثائق المحررة والمسؤول عن العملية معدومة.

12- **عملية إدراج ملحق للشهادة:** هنا تبين أن نسبة المطابقة 100% بالنسبة للإنجاز والوثيقة والمسؤول عن العملية.

وفي الأخير تم حساب نسبة المطابقة الكلية للدليل العملي لتطبيق ومتابعة ل م د في العملية البيداغوجية كالتالي:

شكل رقم (02): نسبة المطابقة لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.



نسبة المطابقة في إنجاز العملية
المطابقة في المسؤول عن العملية
المصدر: مخرجات برنامج إكسيل اعتمادا على إجابة أفراد عينة الدراسة.

كخلاصة يمكن القول أن الأداء العالي في الكلية كان في العمليات الرئيسية التالية:
نشاطات نهاية السداسي، القبول في الماستر، التدرج في الدراسة، ترتيب الفائزين في
الليسانس والماستر، إعداد مسالك تكوين، إدراج ملحق للشهادة.

كلية الآداب واللغات

جدول رقم (06): نسبة المطابقة في العمليات الرئيسية.

المسؤول عن العملية			الوثيقة المحررة			إنجاز العملية			النسبة المئوية العمليات العامة
مطابقة نوعا ما	غير مطابقة	مطابقة	مطابقة نوعا ما	غير مطابقة	مطابقة	مطابقة نوعا ما	غير مطابقة	مطابقة	
0,05	0,42	0,54	0,09	0,21	0,70	0,05	0,25	0,70	نشاطات بداية السداسي.
0,00	0,39	0,61	0,23	0,24	0,53	0,12	0,20	0,67	النشاطات خلال السداسي.
0,29	0,46	0,25	0,00	0,06	0,94	0,00	0,05	0,95	نشاطات نهاية السداسي.
0,00	0,19	0,81	0,00	0,00	1,00	0,25	0,00	0,75	عملية القبول في الماستر.
0,63	0,13	0,25	0,38	0,38	0,25	0,07	0,08	0,85	عملية تقييم المؤهلات.
0,50	0,00	0,50	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00	1,00	عملية التدرج في الدراسة.
0,00	0,00	1,00	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00	1,00	عملية ترتيب الفائزين في الليسانس والماستر
0,00	0,06	0,94	0,11	0,06	0,83	0,06	0,08	0,86	عملية تسير الدكتوراه.
0,00	0,07	0,93	0,00	0,33	0,67	0,07	0,00	0,93	عملية إعداد مسالك تكوين في ل م د.
0,11	0,00	0,89	0,81	0,11	0,08	0,24	0,22	0,54	عملية التعليم و التقييم بجمعية أخرى.
0,00	1,00	0,00	0,00	0,67	0,33	0,00	0,67	0,33	عملية التمهين والتسيير بجمعية أخرى.
0,00	0,00	1,00	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00	1,00	عملية إدراج ملحق للشهادة.
0,13	0,23	0,64	0,13	0,14	0,73	0,07	0,13	0,80	النسبة العامة في الكلية

المصدر: مخرجات برنامج إكسيل اعتمادا على إجابة أفراد عينة الدراسة.

من الجدول رقم (06) تبين أن نسبة المطابقة كانت كالتالي:

1- **نشاطات بداية السداسي:** نسبة المطابقة في إتمام إنجاز العملية والوثيقة المحررة 70 % وما سبب انخفاض النسبة هو عدم المطابقة في عمليات تنظيم الأساتذة محاضرات لشرح مسالك التكوين للطلبة، عملية تفعيل خلية ضمان الجودة، في حين نسبة المطابقة في المسؤول عن العملية 54 % وعدم المطابقة 42 % وهذا ما أكدته نواب رؤساء الأقسام من خلال أن العمليات تتم بالتنسيق بين مختلف المصالح وهذا ما برر انخفاض نسبة المطابقة في المسؤول عن العملية.

2- **نشاطات خلال السداسي:** هنا تبين أن نسبة المطابقة في إتمام العملية 67 % في حين نسبة المطابقة في الوثيقة المحررة كانت 53 % أما غير المطابقة فكانت نسبتها 24 % وهذا كان في العمليات التالية: التأكد من حسن تنظيم امتحانات نهاية السداسي الثاني، تعيين مصحح آخر للتصحيح المضاد، منع الطالب من الاطلاع على وثيقة امتحانه، عملية تسيير الحجم الساعي أما فيما يخص نسبة المطابقة على مستوى المسؤول عن العملية 61 % في حين نسبة عدم المطابقة 39 % وكانت في عمليات الإنجاز التالية: عملية استدراك الديون، منع الطالب من الاطلاع على وثيقة امتحانه.

3- **نشاطات نهاية السداسي:** نسبة المطابقة في إتمام العملية 95 %، أما فيما يخص نسبة المطابقة في الوثائق المحررة فهي 94 % ، أما نسبة المطابقة في المسؤول عن العملية فهي 25 % وغير المطابقة 46 % وهنا عمليات الإنجاز غير المطابقة في المسؤول عن العملية هي: الرقن وحجز العلامات وإعلانها.

4- **عملية القبول في الماستر:** تبين أن نسبة المطابقة في إنجاز العملية 95 % والوثيقة المحررة مطابقة تماما للدليل العملي لتطبيق ومتابعة ل م د ونسبة المطابقة فيما يخص المسؤول عن العملية 81 % وهذا ما يبين مستوى تطابق عالي على مستوى عملية القبول في الماستر مع ما هو موجود في الدليل العملي لتطبيق ومتابعة ل م د.

5- **عملية تقييم المؤهلات:** تبين أن نسبة المطابقة 85 %، أما نسبة المطابقة للوثائق المحررة والمسؤول عن العملية فهي 25 % وهنا نجد أن عمليات الإنجاز غير المطابقة للدليل هي: تسيير علامات دورات الاستدراك، التنظيم في نهاية السداسي للسنة الجارية وهنا نسبة المطابقة ضعيفة وهذا ما برره المسؤولين بوجود إعلام داخلي دون الحاجة إلى تحرير الوثائق وهذا ما يضعف الأداء على مستوى الوثائق المحررة والمسؤول عن العملية .

6- **عملية التدرج في الدراسة:** تبين أن نسبة المطابقة في إتمام العملية والوثيقة المحررة مطابقة تماما لما ورد في الدليل العملي لتطبيق ومتابعة ل م د د والنسبة على مستوى المسؤول عن العملية تنقسم بين المطابقة والمطابقة نوعا ما.

7- **عملية ترتيب الفائزين في اليسانس والماستر:** تبين نسبة المطابقة 100% لما هو في الدليل .

8- **تسيير الدكتوراه:** تبين أن نسبة المطابقة في إتمام العملية هي 86% وهنا لم تتم عملية تسيير الاحتياجات المتوقعة للسنة المقبلة في حين نسبة المطابقة فيما يخص الوثائق المحررة فكانت 83%. غابت الوثيقة في عملية تسيير الاحتياجات المتوقعة للسنة المقبلة أما نسبة المطابقة في المسؤول عن العملية 93% وهذا ما يبين مستوى الأداء مقرب لما ورد في الدليل على مستوى هذه العملية.

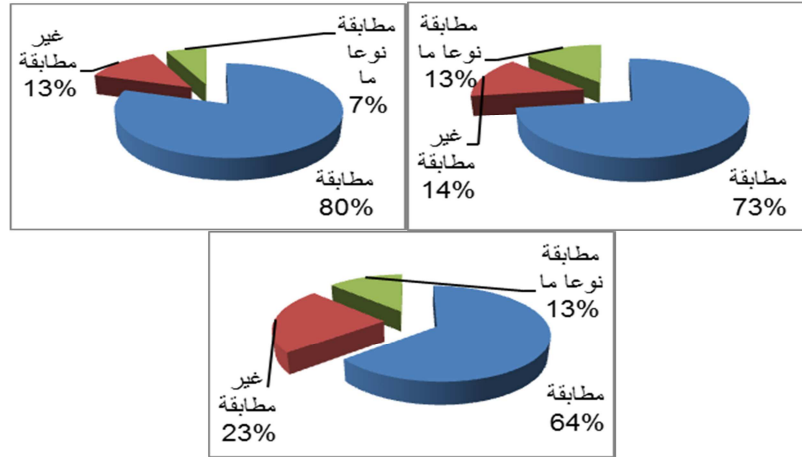
9- **عملية إعداد مسالك تكوين في ل م د:** نسبة المطابقة في إتمام العملية 93% وهذا ما يبرره غياب أغلب العمليات التابعة للاستعدادات أما نسبة المطابقة في الوثيقة المحررة فهي 67% وغياب الوثائق كان في عمليات الإنجاز التابعة لتسيير الاستعدادات في حين نسبة المطابقة في المسؤول عن العملية 93%.

10- **عملية التعليم والتقييم بكيفية أخرى:** تمت العملية بنسبة مطابقة 54% في حين نسبة مطابقة الوثائق المحررة 8%، أما فيما يخص نسبة المطابقة في المسؤول عن العملية فهي 89% .

11- **عملية التمهين والتسيير بكيفية أخرى:** تبين أن نسبة المطابقة في إتمام العملية والوثائق المحررة 33% أما فيما يخص نسبة المطابقة في المسؤول عن العملية فهي معدومة وهذا ما يبرر ضعف نسبة إتمام العملية والوثائق المحررة على مستوى هذه العملية وهذا ما يجعل المسؤولين أمام تحدي التركيز على عملية التمهين والتسيير بكيفية أخرى

12- **عملية إدراج ملحق للشهادة:** وهنا تبين أن نسبة المطابقة 100% بالنسبة لإنجاز العملية والوثيقة المحررة والمسؤول عن العملية. في الأخير تم حساب نسبة المطابقة الكلية للدليل كالتالي:

شكل رقم (03): نسبة المطابقة لكلية الآداب واللغات.



نسبة المطابقة في إتمام العملية
المطابقة في المسؤول عن العملية
المصدر: مخرجات برنامج إكسيل اعتمادا على إجابة أفراد عينة الدراسة

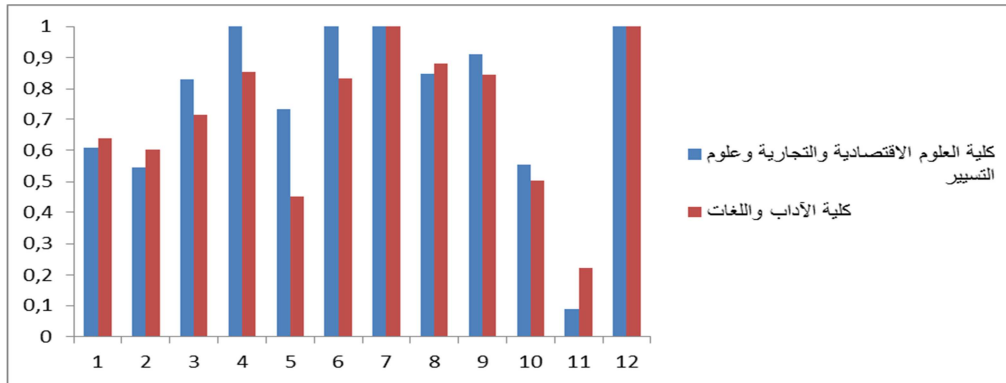
مما سبق يتضح أن قياس المطابقة للعملية البيداغوجية بالكلية بين أن مستوى المطابقة عالي، وهذا ما تبين من خلال العمليات التالية: نشاطات نهاية السداسي، عملية القبول في الماجستير، عملية ترتيب الفائزين في الليسانس والماجستير، عملية تسيير الدكتوراه، عملية إعداد مسالك تكوين في ل م د، عملية إدراج ملحق للشهادة.

نسبة المطابقة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير وكلية الآداب واللغات
الجدول رقم (07): مقارنة بن نسبة المطابقة في الكليتين.

نسبة المطابقة في الانجاز والوثيقة والمسؤول		العمليات العامة
كلية الآداب واللغات	كلية الاقتصاد	
64%	61%	01-نشاطات بداية السداسي.
60.11%	54.6%	02-النشاطات خلال السداسي.
61.27%	83%	03-نشاطات نهاية السداسي.
85.41%	1%	04-عملية القبول في الماستر.
45%	73%	05-عملية تقييم المؤهلات.
83.33%	1,00%	06-عملية التدرج في الدراسة.
1%	1,00%	07-عملية ترتيب الفائزين في اليسانس والماستر
87.96%	84.81%	08-عملية تسيير الدكتوراه.
84.44%	91.11%	09-عملية إعداد مسالك تكوين في ل م د.
50.3%	55.51%	10-عملية التعليم والتقييم بكيفية أخرى.
22.22%	8.85%	11-عملية التمهين والتسيير بكيفية أخرى.
1,00%	1,00%	12-عملية إدراج ملحق للشهادة.
71.38%	76%	نسبة المطابقة.

المصدر: مخرجات برنامج إكسيل اعتماد على إجابة أفراد عينة الدراسة.

الشكل رقم (04): مقارنة بين نسبة المطابقة في الكليتين.



المصدر: مخرجات برنامج إكسيل اعتماد على إجابة أفراد عينة الدراسة.

من الأعمدة البيانية يتضح أن: في العمليات العامة رقم 1، 2، 8، 11 نسبة المطابقة في كلية الأدب أعلى منها في كلية الاقتصاد في حين العمليات العامة رقم 3، 4، 5، 6، 9، 10 كانت نسبة المطابقة أعلى في كلية الاقتصاد أما العمليات العامة التي كانت مطابقة تماما بالنسبة للكليتين هي: العملية 7 و 12.

بما أن نسبة المطابقة في كلية العلوم الاقتصادية هي 76% ونسبة المطابقة في كلية الآداب واللغات هي 71.38% وهذه النسب متقاربة وقرينة إلى نسبة 69% في الجدول رقم (01) الذي يبين العلاقة بين السيجما وعدد العيوب لكل فرصة فإن مستوى السيجما في العملية التكوينية بالنسبة للكليتين هو 2 سيجما أي أن عدد العيوب (عدم مطابقة) هو 308538 لكل مليون.

سادسا. مناقشة النتائج

من الدراسة الميدانية تبين أنه، يمكن الاعتماد على الدليل العملي لتطبيق ومتابعة ل م د لرسم خارطة العمليات البيداغوجية في الجامعة الجزائرية. فاعتماد الدليل يعطي مرجعية قوية وواضحة باعتباره قانون وهذا ما يحقق هدف الاقتناع والالتزام وإمكانية إجراء عدة مقارنات بين الجامعات والكليات وغيرها.

- يمكن تصميم أداة لقياس درجة مطابقة العملية البيداغوجية لنظام ل م د، حيث اتضح من التطبيق الفعلي لهذه الأداة أنها تسمح فعلا بقياس نسبة المطابقة بدرجة جيدة.

- استخدام الأداة لقياس درجة مطابقة العملية البيداغوجية بين أن نسبة المطابقة في العملية البيداغوجية من ناحية إتمام العملية والوثيقة المحررة والمسؤول عن العملية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير هي: 76% في حين نسبة المطابقة في كلية الآداب واللغات هي: 71.38%؛ وجود تقارب في نسب المطابقة بين الكليتين يمكن من تعميم الدراسة على جامعة المسيلة إلى حد مقبول.

- ضعف نسبة المطابقة في عملية التمهين والتسيير بكيفية أخرى وعملية التعليم والتقييم بكيفية أخرى كان بسبب وجود قوانين لا تسمح بإقامة علاقات عمل مع القطاع المستخدم وضعف تسيير الوقت في عملية التعليم.

- مطابقة تامة في عملية ترتيب الفائزين في الليسانس والماستر وعملية إدراج ملحق للشهادة ربما يعود هذا لسهولة وبساطة العمليتين.

- نسبة المطابقة عالية في عملية القبول في الماستر وعملية التدرج في الدراسة وعملية تسيير الدكتوراه وعملية إعداد مسالك في ل م د وهذا راجع إلى ضرورة العمليات في سير العملية التكوينية.

- مصداقية الإجابة تتأثر بحيادية المجيب كونه في موضع مسؤولية لكن هذا لا ينقص من دورها كأداة ذاتية للتقييم يستخدمها المسؤول لمراقبة العمليات المسندة إليه من حين لآخر.

سابعاً. خاتمة

باعتبار استراتيجية الانحرافات الستة من الاستراتيجيات الحديثة في مجال الجودة حاولنا اقتراح طريقة لتطبيقها من خلال التركيز على المرحلتين الأولى والثانية من مراحل تطبيق هذه الاستراتيجية في نموذج DMAIC، وذلك برسم خارطة العمليات البيداغوجية كمرحلة أولى ثم تصميم أداة لقياس درجة مطابقة العملية البيداغوجية لنظام ل م د. في الأخير قمنا بتجريب الأداة في كليتين بالجامعة محل الدراسة وهذا لقياس مدى تطبيق دليل ل م د.

بينت البيانات المجمعة إمكانية الاستفادة من النصوص واللوائح كمعيار لمطابقة العمليات وقياس الجودة في جانب من جوانب الحياة الجامعية وهو الأنشطة البيداغوجية. ميزة هذه الطريقة أنها تسمح بتوحيد أداة القياس وبالتالي اعتماد لغة مشتركة بين الجامعات والكليات، وإتاحة فرصة المقارنة بينها كطريقة للتحفيز ولتجميع البيانات مركزياً للحصول على تقييم على مستوى الجامعة أو الجهة أو البلد.

ميزة الاعتماد على نصوص ولوائح رسمية في تصميم أدوات القياس والتقييم تتمثل أيضاً في إلزام القائمين على التسيير بالاطلاع على هذه اللوائح والعمل على تطبيقها. من جهة أخرى فإن القياس بالاعتماد على أدوات معترف بها يعطي عملية التقييم مصداقية ثمينة على عكس استخدام أدوات متعددة من اجتهاد هذا الطرف أو ذاك.

للدراصة حدود يمكن استغلالها لإجراء دراسات مكملّة لدراستنا والتي تمثل آفاق لهذه الدراصة:

- تركّزت دراستنا على العملية التكوينية وهنا من المفيد إجراء دراسات في الميادين الأخرى للجامعة مثل الحوكمة، الحياة داخل الجامعة والبحث.
- لم نتطرق في بحثنا إلى الأولوية داخل العمليات التكوينية والتي يتعين أن تكون كخطوة أولية قبل أي عملية قياس. لذلك من المفيد إجراء دراسة في هذا الجانب فمن المهم إيجاد طريقة موثوقة ودقيقة لقياس أهمية كل عملية وذلك من أجل تحديد أولويات التحسين.
- من المفيد أيضا قياس الخصائص الحرجة للجودة في العمليات البيداغوجية كتكملة للدراسة وكخطوة ثالثة من أجل إمكانية حساب مستوى السيجما في العملية البيداغوجية وتحديد أسباب الخلل ومن ثم اتخاذ إجراءات تصحيحية لتحسين العملية التكوينية.

المراجع

- (1) الجبوري ميسر ابراهيم وهمام عدنان (2013)، معوقات التوافق مع معايير إتحاد الجامعات العربية لضمان الجودة والاعتماد، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي ، المجلد 6 (العدد 14)، ص 135.
- (2) أبو السعد أحمد (2009)، واقع تعلم الإعلام في الجامعات الفلسطينية في ضوء تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد 2 (العدد 3)، ص 42.
- (3) راغب النجار فريد وآخرون . (2009). إدارة الجودة الشاملة (دون إصدار). الاسكندرية: الدار الجامعية.
- (4) على سليم العلاونة. (1996). أساليب البحث العلمي في العلوم الادارية (الإصدار الأول). الأردن: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.
- (5) محمد عبد العال النعيمي. (2009). إدارة الجودة المعاصرة (إصدار عربي). الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- (6) محمد عبيدات . (1999). منهجية البحث العلمي (الإصدار الثاني). الأردن: دار وائل للطباعة والنشر.
- (7) محمد عوض الترتوري. (2009). إدارة الجودة الشاملة (الإصدار الأول). عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- (8) نجم عيود نجم وآخرون. (2010). إدارة الجودة الشاملة في عصر الانترنت (الإصدار الأول). الأردن: دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع.
- (9) نزار عبد المجيد البرواري وآخرون. (2010). إدارة الجودة والمنظمات المتميزة (الإصدار الأول). عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- (10) صلاح الدين أبوناهاية جيهان. (2012). مدى استخدام معايير سيجما ستة لتحقيق جودة التدقيق الداخلي-دراسة حالة الجامعات الفلسطينية- غزة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية.

- 11) الناصر محسن حاكم علاء. (2013). معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كليات ومعاهد جامعة بغداد. المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد 6 (العدد 2).
- 12) محمد بن صالح الزهراني. (2010). إمكانية تطبيق أسلوب سيجما ستة-نادي ضباط قوى الأمن-مذكرة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية، الرياض.
- 13) بيتر باند وآخرون. (2002). طريقة ستة سيجما. خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، العدد 7.
- 14) صليحة رقاد وياسين والعيكزة. (29-30 أبريل، 2014). تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية: واقع وآفاق. الملتقى الوطني الأول حول نظام ضمان الجودة في التعليم العالي، عنابة.
- 15) على دبي وليندة بلحسين. (29-30 أبريل، 2014). من ضمان الجودة إلى التميز في الأداء: تحدي الجامعات الجزائرية في ضوء توجهات وتجارب الجامعات العربية. الملتقى الوطني حول: تطبيق ضمان الجودة في التعليم العالي: من النظري إلى التجسيد العملي، عنابة.
- 16) عمر علي اسماعيل. (2011). سيجما ستة مدخل متميز لتحسين جودة التعليم العالي. تكريت: مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية.
- 17) محمد يحيى مزاحم وصفاء يونس الصفاوي. (2009). التحليل الإحصائي باستخدام أسلوب سيجما ستة. المؤتمر الإحصائي العربي الثاني، المعهد العربي للتدريب والبحوث الإحصائية، ليبيا.
- 18) يوسف قرم عبد الغني. (2008). الجودة بين الحاضر والمستقبل. المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي ، المجلد 1 (العدد 2).
- 19) خالصة فتح الله. (2012). إدارة الجودة الشاملة كمدخل لإحداث التطوير التنظيمي في التعليم العالي. مذكرة ماجستير- غير منشورة- ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر.
- 20) كمال قاسمي. (2011). إعادة هندسة نظم إدارة الجودة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة- دراسة ميدانية بالمناطق الصناعية لولاية برج بوعرييج- رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر.
- 21) فيصل عبد الله الحاج وآخرون. (2008). دليل ضمان الجودة والاعتماد للجامعات العربية. عمان: الأمانة العامة لاتحاد الجامعات العربية.
- 22) اللجنة القومية لضمان الجودة والاعتماد. (2005). دليل الاعتماد وضمان الجودة في التعليم العالي. جمهورية مصر.
- 23) الدليل العملي لتطبيق ومتابعة نظام ل م د www.mers.com
- 24) Bruce Wary, E. H. (2002). Why Six Sigma In A Securities Operation. Bank of America, USA.
- 25) Eckes, G. (2001). Six Sigma En Action. New York: Village Mondial.

26)Gygi, C. (2005). Six Sigma For Dummies. Canada, www.pdfactory.com: Published Bay Willey.