

LARBI TEBESSI – TEBESSA UNIVERSITY  
UNIVERSITE LARBI TEBESSI -TEBESSA-

جامعة العربي التبسي - تبسة  
كلية العلوم الإقتصادية والعلوم  
التجارية وعلوم التسيير  
قسم: علوم التسيير

الرقم التسلسلي: ...../ 2020

الفرع: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

عنوان الأطروحة:

أهمية التحليل السوسيو- الاقتصادي كخطوة لتحسين الجودة الشاملة في  
مؤسسات التعليم العالي بالجزائر  
(دراسة على بعض مؤسسات التعليم العالي في الجزائر)

تحت إشراف الأستاذ الدكتور:

من إعداد الطالبة:

- جينية عمر

- حبوب فاطمة

أعضاء لجنة المناقشة

الصفة	مؤسسة الإنتماء	الرتبة العلمية	الإسم واللقب
رئيسا	جامعة العربي التبسي - تبسة	أستاذ التعليم العالي	أ.د بوطرة فضيلة
مشرفا ومقررا	جامعة العربي التبسي - تبسة	أستاذ التعليم العالي	أ.د جينية عمر
عضوا مناقشا	جامعة العربي التبسي - تبسة	أستاذ التعليم العالي	أ.د دريس يحي
عضوا مناقشا	جامعة 8 ماي 1945 - قالمة	أستاذ التعليم العالي	أ.د بوعزيز الناصر
عضوا مناقشا	جامعة 8 ماي 1945 - قالمة	أستاذ التعليم العالي	أ.د خروف منير
عضوا مناقشا	جامعة العربي التبسي تبسة	أستاذ محاضر أ	د بوحنيك هدى

السنة الجامعية: 2021 / 2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



## شكر و عرفان

الحمد لله عز وجل حمدا كثيرا طيبا مباركا كما ينبغي وجهه الكريم وسلطانه العظيم على ما أنعم به علينا من نعم لا تعد وتحصى، الذي يسر لي إنجاز هذا العمل وألهمني الطموح والصبر.

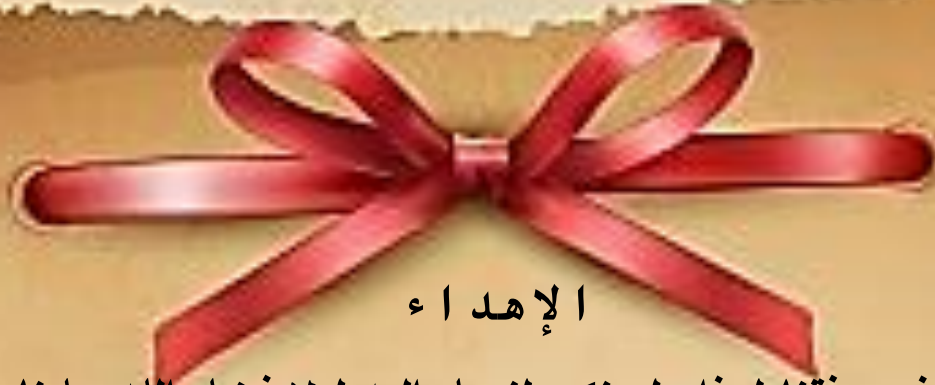
والصلاة والسلام على الحبيب المصطفى سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه أجمعين.

بادئنا ببدء أتوجه بالشكر لله سبحانه وتعالى الذي أنار عقولنا فكان أكبر عون لي في إنجاز هذا العمل فلك الشكر والحمد يا رب العالمين.

كما أتقدم بخالص شكري وفائق تقديري لأستاذي الفاضل: الأستاذ الدكتور جنيئة عمر الذي تفضل بالإشراف على مذكرتي فوجهني وشجعني على مواصلة هذا البحث وإتمامه رغم انشغالاته الكثيرة، الذي لم يبخل علي بنصائحه وإرشاداته طيلة قيامي بهذا العمل.

كما نتقدم بالشكر لجميع أساتذة جامعة العربي التبسي -تبسة- ونخص بالذكر أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

كما نتقدم بالشكر لأعضاء لجنة المناقشة لقبولهم مناقشة وتصويب هذا العمل.



## الإهداء

الحمد لله الذي وفقنا لهذا ولم نكن لنصل إليه لولا فضل الله علينا.

إلى من نزلت في حقهم الآياتان الكريمتان في قوله تعالى: "وقضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه وبالوالدين إحسانا."

أهدي هذا العمل إلى أعلى إنسان على قلبي أبي العزيز رحمه الله عليه.

أحن وأطيب إنسان في الوجود، التي علمتني الصبر، وقدمت لي كل التشجيع وكانت إلى جانبي في كل الظروف، أطال الله في عمرها ودامت تاجا على رأسي أُمي حفظها الله لي.

وإلى عائلتي و إبنتي الغالية مايا حفظها الله ذخرا لي.

إلى من اظهروا لي ما هو أجمل من الحياة إلى من كانوا ملاذي وملجئي إلى من تذوقت معهم أجمل اللحظات مرها وحلوها إخوتي وأبنائهم

إلى أقاربي وأصدقائي خاصة إلى أساتذتي الكرام وكل رفاق الدراسة.

فاطمة





# فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	شكر وعرافان
	الإهداء
I	فهرس المحتويات
IV	قائمة الجداول
VII	قائمة الأشكال
X	قائمة الإختصارات والرموز
XI	قائمة الملاحق
أص	المقدمة العامة
57-1	<b>الفصل الأول: المقاربة الشاملة للجودة أهميتها وتحدياتها في مؤسسات التعليم العالي</b>
1	تمهيد
2	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للجودة
2	المطلب الأول: مفهوم وتعريف الجودة
4	المطلب الثاني: التطور التاريخي للجودة
16	المطلب الثالث: أهمية الجودة
17	المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للجودة الشاملة في التعليم العالي
18	المطلب الأول: الإطار المفاهيمي لجودة للتعليم العالي
21	المطلب الثاني: مفهوم وتعريف جودة التعليم العالي
24	المطلب الثالث: ميادين نظام ومستويات جودة التعليم العالي
37	المبحث الثالث: تحسين وضمان الجودة في التعليم العالي بالجزائر
37	المطلب الأول: تطور التعليم العالي وواقع ومستقبل الجامعة بالجزائر
47	المطلب الثاني: ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر
48	المطلب الثالث: التحديات والرهانات التي تواجه تحسين الجودة في التعليم العالي في الجزائر
57	خلاصة الفصل الأول
90-58	<b>الفصل الثاني: الأسس النظرية لتحليل السوسيو-اقتصادي</b>
58	تمهيد
59	المبحث الأول: التطور التاريخي لنظرية التحليل السوسيو-اقتصادي

59	المطلب الأول: مفهوم وتعريف الأداء وفق النظرية السوسيو-اقتصادي
63	المطلب الثاني: مراحل تطور نظرية التحليل السوسيو-اقتصادي
68	المطلب الثالث: أسس وأهداف التحليل السوسيو-اقتصادي
73	المبحث الثاني: أدوات التحليل السوسيو-اقتصادي
73	المطلب الأول: محاور القيادة للإدارة السوسيو-اقتصادية
74	المطلب الثاني: سيرورة تأسيس الإدارة السوسيو-اقتصادية
76	المطلب الثالث: الأدوات الستة لمحاكاة الإدارة السوسيو-اقتصادية
80	المبحث الثالث: التدخل السوسيو-اقتصادي
80	المطلب الأول: هندسة الإدارة السوسيو-اقتصادية والتغيير
82	المطلب الثاني: سيرورة التدخل السوسيو-اقتصادي لوضع الإدارة بالمحاكاة
87	المطلب الثالث: عرض مساهمة التحليل السوسيو-اقتصادي في تحسين الجودة الشاملة
90	خلاصة الفصل الثاني
140-91	الفصل الثالث: التحليل السوسيو-اقتصادي والتحكم في التكاليف الخفية
91	تمهيد
92	المبحث الأول: مدخل عام للتكاليف الخفية
92	المطلب الأول: مكونات النظرية للتكاليف الخفية
93	المطلب الثاني: مفهوم التكاليف الخفية
98	المطلب الثالث: أسباب التكاليف الخفية
102	المبحث الثاني: مصادر التكاليف الخفية وفق التحليل السوسيو اقتصادي
103	المطلب الأول: عمليات التعديل وفق التحليل السوسيو-اقتصادي
111	المطلب الثاني: مؤشرات التكاليف الخفية
119	المطلب الثالث: طريقة حساب التكاليف الخفية
128	المبحث الثالث: أهمية التحكم في التكاليف الخفية
128	المطلب الأول: طرق التحكم في التكاليف الخفية
135	المطلب الثاني: تقييم التكاليف الخفية
138	المطلب الثالث: أهم الحلول للتحكم في التكاليف الخفية
140	خلاصة الفصل الثالث
259-141	الفصل الرابع: واقع تطبيق التحليل السوسيو-اقتصادي في بعض مؤسسات التعليم

141	تمهيد
142	المبحث الأول: تقديم مؤسسات التعليم العالي محل الدراسة
142	المطلب الأول: التعريف بالكليات محل الدراسة
147	المطلب الثاني: هيكل المؤسسة حسب المرسوم التنفيذي
147	المطلب الثالث: خصائص الموارد البشرية
148	المبحث الثاني: تنظيم تركيبة وعمالة الكليات محل الدراسة
149	المطلب الأول: الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
149	المطلب الثاني: شرح نموذج العام لهيكل الكلية
152	المطلب الثالث: تعداد موظفي كليات العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير محل الدراسة
184	المبحث الثالث: تقييم بعض التكاليف الخفية في كليات العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير محل الدراسة
185	المطلب الأول التكاليف الخفية الناتجة عن التغيب
205	المطلب الثاني: التقييم المالي للتكاليف التغيب
224	المطلب الثالث: المقابلة مع مسؤول خلية ضمان الجودة في مؤسسات التعليم ميدان الدراسة - جامعة عنابة، جامعة باتنة1، جامعة قسنطينة2، جامعة الطارف، جامعة سوق أهراس، جامعة سطيف1
259	خلاصة الفصل الرابع
269	الخاتمة العامة
266	ثبت المراجع
277	الملاحق
	الملخص



الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
25	المعاني المرتبطة بضمان الجودة	جدول رقم (1-1)
84	معالجة التحكم وعملية فحص المقابلات وفق المجالات الستة	الجدول رقم (1-2)
121	أهداف طريقة «SOF»	الجدول رقم (1-3)
122	نموذج عام لحساب التكاليف الخفية	الجدول رقم (2-3)
134	بيانات افتراضية لتطبيق نموذج خريطة باريتو	الجدول رقم (3-3)
136	محددات طريقة SOF	الجدول رقم (4-3)
138	خصائص تقنيات جمع المعلومات	الجدول رقم (5-3)
152	يمثل المناصب العليا في كلية ع إ ت ت جامعة عنابة	الجدول رقم (1-4)
153	يمثل فئة الأساتذة في كلية ع إ ت ت جامعة عنابة	الجدول رقم (2-4)
155	يمثل موظفين الأسلاك المشتركة في كلية ع إ ت ت جامعة عنابة	الجدول رقم (3-4)
156	يمثل موظفي أسلاك التعليم العالي في كلية ع إ ت ت جامعة عنابة	الجدول رقم (4-4)
158	يمثل سلك العمال المهنيين وسائقي السيارات والحجاب في كلية ع إ ت ت جامعة عنابة	جدول رقم (4 - 5)
159	يمثل سلك العمال المتعاقدين العاملين بالتوقيت الكامل في كلية ع إ ت ت جامعة عنابة	الجدول رقم (4 - 6)
161	يمثل توزيع الكلي الموظفين حسب الفئات في كلية ع إ ت ت جامعة عنابة	جدول رقم (4 - 7)
162	توزيع الموظفين على مختلف الفئات العمرية في كلية ع إ ت ت جامعة عنابة	جدول رقم (4 - 8)
164	تعداد الموظفين الإداريين التقنيين وعمال المصالح في كلية ع إ ت ت جامعة باتنة 1	جدول رقم (4 - 9)
165	تعداد الأساتذة في كلية ع إ ت ت جامعة باتنة 1	جدول رقم (4 - 10)
167	تعداد الموظفين الدائمين في كلية ع إ ت ت جامعة سطيف 1	جدول رقم (4 - 11)
168	تعداد الموظفين الدائمين المهنيين في كلية ع إ ت ت جامعة سطيف 1	جدول رقم (4 - 12)

169	تعداد الأساتذة في كلية ع إ ت ت جامعة سطيف 1	جدول رقم (4 - 13)
170	تعداد الأساتذة في كلية ع إ ت ت جامعة سوق أهراس	جدول رقم (4 - 14)
171	تعداد الموظفين الدائمين في كلية ع إ ت ت جامعة سوق أهراس	جدول رقم (4 - 15)
173	تعداد الموظفين المتعاقدين في كلية ع إ ت ت جامعة سوق أهراس	جدول رقم (4 - 16)
174	تعداد الأساتذة شاغلي مناصب العليا في كلية ع إ ت ت جامعة سوق أهراس	جدول رقم (4 - 17)
175	تعداد الأساتذة في كلية ع إ ت ت جامعة الطارف	جدول رقم (4 - 18)
176	تعداد الموظفين الإداريين والتقنيين وأعاون المصالح في كلية ع إ ت ت جامعة الطارف	جدول رقم (4 - 19)
179	تعداد الموظفين الإداريين والتقنيين وأعاون المصالح في كلية ع إ ت ت جامعة قسنطينة 2	جدول رقم (4 - 20)
180	تعداد موظفو أسلاك التعليم العالي في كلية ع إ ت ت جامعة قسنطينة 2	جدول رقم (4 - 21)
181	تعداد سلك العمال المهنيين وسائقي السيارات والحجاب في كلية ع إ ت ت جامعة قسنطينة 2	جدول رقم (4 - 22)
183	تعداد الأساتذة في كلية ع إ ت ت جامعة قسنطينة 2	جدول رقم (4 - 23)
186	تكلفة غياب الموظفين بالكمية بالكمية في كلية ع إ ت ت جامعة عنابة	جدول رقم (4 - 24)
187	كلفة الغياب بالكمية بالكمية بالكمية في كلية ع إ ت ت جامعة عنابة	جدول رقم (4 - 25)
189	كلفة الغياب بالكمية بالكمية بالكمية بالكمية في كلية ع إ ت ت جامعة عنابة	جدول رقم (4 - 26)
191	كلفة الغياب بالكمية بالكمية للمهنيين والمتعاقدين بالكمية في كلية ع إ ت ت جامعة عنابة	جدول رقم (4 - 27)
192	تكلفة غياب الموظفين بالكمية بالكمية بالكمية بالكمية في كلية ع إ ت ت جامعة باتنة 1	جدول رقم (4 - 28)

194	تكلفة غياب الأسلاك مشتركة والتعليم العالي بالكمية كلية ع إ ت ت جامعة باتنة 1	جدول رقم (4 - 29)
195	تكلفة غياب الأساتذة بالكمية كلية ع إ ت ت جامعة باتنة 1	جدول رقم (4 - 30)
196	تكلفة غياب الموظفين الدائمين المهنيين بالكمية كلية ع إ ت ت جامعة سطيف 1	جدول رقم (4 - 31)
197	تكلفة غياب الموظفين الدائمين بالكمية كلية ع إ ت ت جامعة سطيف 1	جدول رقم (4 - 32)
198	تكلفة غياب الأساتذة بالكمية كلية ع إ ت ت جامعة سوق اهراس	جدول رقم (4 - 33)
199	تكلفة غياب الموظفين الدائمين كلية ع إ ت ت جامعة سوق اهراس	جدول رقم (4 - 34)
200	تكلفة غياب الموظفين المتعاقدين بالكمية كلية ع إ ت ت جامعة سوق اهراس	جدول رقم (4 - 35)
201	تكلفة غياب الأساتذة بالكمية كلية ع إ ت ت جامعة الطارف	جدول رقم (4 - 36)
202	تكلفة غياب الموظفين الدائمين بالكمية كلية ع إ ت ت جامعة الطارف	جدول رقم (4 - 37)
203	كلفة الغياب بالكمية للموظفين الإداريين والتقنيين وأعوان المصالح المصالح كلية ع إ ت ت جامعة قسنطينة 2	جدول رقم (4 - 38)
204	كلفة الغياب بالكمية لموظفي أسلاك التعليم العالي كلية ع إ ت ت جامعة قسنطينة 2	جدول رقم (4 - 39)
205	كلفة الغياب بالكمية لسلك العمال المهنيين وسائقي السيارات والحجاب كلية ع إ ت ت جامعة قسنطينة 2	جدول رقم (4 - 40)
206	كلفة الغياب بالكمية للأستاذ الباحث كلية ع إ ت ت جامعة قسنطينة 2	جدول رقم (4 - 41)
207	التقييم المالي للتكاليف للتغيب كلية ع إ ت ت جامعة عنابة	جدول رقم (4 - 42)
211	تكلفة التغيب لكل موظف كلية ع إ ت ت جامعة عنابة	جدول رقم (4 - 43)
211	التكلفة السنوية للتغيب بالنسبة لكل موظف كلية ع إ ت ت جامعة عنابة	جدول رقم (4 - 44)

212	التقييم المالي للتكاليف التغييب كلية ع إ ت ت جامعة باتنة 1	جدول رقم (4- 45)
213	التقييم المالي للتكاليف التغييب كلية ع إ ت ت جامعة سطيف 1	جدول رقم (4- 46)
215	التقييم المالي للتكاليف التغييب كلية ع إ ت ت جامعة سوق اهراس	جدول رقم (4- 47)
216	التقييم المالي للتكاليف التغييب كلية ع إ ت ت جامعة الطارف	جدول رقم (4 - 48)
217	التقييم المالي للتكاليف التغييب كلية ع إ ت ت جامعة قسنطينة 2	جدول رقم (4- 49)
220	يبين التأخر كلية ع إ ت ت جامعة عنابة	جدول رقم (4- 50)
244	التحليل السوسيو-اقتصادي للمقابلة	جدول رقم (4- 51)
257	التحليل السوسيو-اقتصادي للمقابلة من خلال مؤشرات التكاليف الخفية	جدول رقم (4- 52)

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
3	تطور مفهوم الجودة	الشكل رقم (1-1)
7	أساليب إدارة الجودة الشاملة	الشكل رقم (2-1)
9	أهداف إدارة الجودة الشاملة	الشكل رقم (3-1)
10	مراحل الجودة وتطورها	الشكل رقم (4-1)
11	تطور مبادئ الجودة	الشكل رقم (5-1)
12	دورة التحسين المستمر (PDCA)	الشكل رقم (6-1)
20	مكونات النظام التعليمي	الشكل رقم (7-1)
21	الإطار المفاهيمي للجودة	الشكل رقم (8-1)
23	النموذج المفاهيمي لجودة خدمة التعليم العالي	الشكل رقم (9-1)
26	مؤشرات تطبيق الجودة الشاملة في الجامعة العربية	الشكل رقم (10-1)
28	المواصفة الدولية لنظم إدارة المؤسسات التعليمية	الشكل رقم (11-1)
32	عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة	الشكل رقم (12-1)
35	مراحل تطور إدارة الجودة الشاملة	الشكل رقم (13-1)
43	الإطار العام للجودة الشاملة في الجامعة	الشكل رقم (14-1)
60	مثلت الأداء	الشكل رقم (1-2)
61	نقطة بيانية لنموذج التحليل الاجتماعي الاقتصادي	الشكل رقم (2-2)
62	مكونات الأداء الاجتماعي	الشكل رقم (3-2)
64	المقاربة السوسيو-اقتصادية = إدارة التغيير والتجديد	الشكل رقم (4-2)
69	الأداء السوسيو اقتصادي	الشكل رقم (5-2)
71	عناصر الخطوة السوسيو اقتصادية	الشكل رقم (6-2)
71	التدخل السوسيو اقتصادي الحالة 1	الشكل رقم (7-2)
72	التدخل السوسيو اقتصادي الحالة 2	الشكل رقم (8-2)
72	أهداف الاقتصادية والاجتماعية	الشكل رقم (9-2)
74	محاوير التقارب السوسيو-اقتصادي للجودة	الشكل رقم (10-2)
75	مراحل عملية التجديد السوسيو-اقتصادي	الشكل رقم (11-2)

79	جدول القيادة السوسيو-اقتصادي	الشكل رقم (2-12)
93	الملخص البياني للنظرية الهيكلية السلوكية	الشكل رقم (3-1)
95	عناصر التكاليف الخفية	الشكل رقم (3-2)
105	مكونات التكاليف الخفية	الشكل رقم (3-3)
130	مخطط ايشيكاوا	الشكل رقم (3-4)
132	مخطط باريتو	الشكل رقم (3-5)
135	نموذج لخريطة باريتو	الشكل رقم (3-6)
149	الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير	الشكل رقم (4-1)
154	نسبة الأساتذة حسب الرتب في كلية ع إ ت ت جامعة عنابة	الشكل رقم (4-2)
156	نسبة الاسلاك المشتركة حسب الرتب في كلية ع إ ت ت جامعة عنابة	الشكل رقم (4-3)
157	نسبة أسلاك التعليم حسب الرتب في كلية ع إ ت ت جامعة عنابة	الشكل رقم (4-4)
158	نسبة الموظفين المهنيين حسب الرتب في كلية ع إ ت ت جامعة عنابة	الشكل رقم (4-5)
160	نسبة الموظفين المتقاعدين حسب الرتب في كلية ع إ ت ت جامعة عنابة	الشكل رقم (4-6)
165	نسبة الموظفين الإداريين التقنيين وعمال المصالح في كلية ع إ ت ت جامعة باتنة 1	الشكل رقم (4-7)
166	نسبة الأساتذة حسب الرتب في كلية ع إ ت ت جامعة باتنة 1	الشكل رقم (4-8)
167	نسبة الموظفين الدائمين في كلية ع إ ت ت جامعة سطيف 1	الشكل رقم (4-9)
168	نسبة الموظفين الدائمين المهنيين في كلية ع إ ت ت جامعة سطيف 1	الشكل رقم (4-10)
169	نسبة الأساتذة في كلية ع إ ت ت جامعة سطيف 1	الشكل رقم (4-11)
171	نسبة للأساتذة في كلية ع إ ت ت جامعة سوق أهراس	الشكل رقم (4-12)
172	نسبة الموظفين الدائمين في كلية ع إ ت ت جامعة سوق أهراس	الشكل رقم (4-13)

173	نسبة الموظفين المتعاقدين في كلية ع إ ت ت جامعة سوق أهراس	الشكل رقم (4-14)
174	نسبة الأساتذة شاغلي مناصب العليا في كلية ع إ ت ت جامعة سوق أهراس	الشكل رقم (4-15)
176	نسبة الأساتذة في كلية ع إ ت ت جامعة الطارف	الشكل رقم (4-16)
178	نسبة الموظفين الإداريين والتقنيين وأعوان المصالح في كلية ع إ ت ت جامعة الطارف	الشكل رقم (4-17)
180	نسبة الموظفين الإداريين والتقنيين وأعوان المصالح في كلية ع إ ت ت جامعة قسنطينة 2	الشكل رقم (4-18)
181	نسبة موظفو أسلاك التعليم العالي في كلية ع إ ت ت جامعة قسنطينة 2	الشكل رقم (4-19)
182	نسبة سلك العمال المهنيين وسائقي السيارات والحجاب في كلية ع إ ت ت جامعة قسنطينة 2	الشكل رقم (4-20)
184	نسبة الأساتذة في كلية ع إ ت ت جامعة قسنطينة 2	الشكل رقم (4-21)
187	تكلفة الغياب بالكمية الأساتذة الدائمين بالكمية في كلية ع إ ت ت جامعة عنابة	الشكل رقم (4-22)
189	كلفة الغياب بالكمية الأساتذة المؤقتين بالكمية في كلية ع إ ت ت جامعة عنابة	الشكل رقم (4-23)
190	كلفة الغياب بالكمية الأسلاك مشتركة والتعليم العالي بالكمية في كلية ع إ ت ت جامعة عنابة	الشكل رقم (4-24)
192	تكلفة الغياب بالكمية المهنيين والمتعاقدين بالكمية في كلية ع إ ت ت جامعة عنابة	الشكل رقم (4-25)
193	تكلفة غياب الموظفين بالكمية كلية ع إ ت ت جامعة باتنة 1	الشكل رقم (4-26)
194	تكلفة غياب الأسلاك مشتركة والتعليم العالي بالكمية بالكمية كلية ع إ ت ت جامعة باتنة 1	الشكل رقم (4-27)
195	تكلفة غياب الأساتذة بالكمية كلية ع إ ت ت جامعة سطيف 1	الشكل رقم (4-28)

196	تكلفة غياب الموظفين الدائمين المهنيين بالكمية كلية ع إ ت ت جامعة سطيف 1	الشكل رقم (4- 29)
197	تكلفة غياب الموظفين الدائمين بالكمية كلية ع إ ت ت جامعة سطيف 1	الشكل رقم (4- 30)
198	تكلفة غياب الأساتذة بالكمية كلية ع إ ت ت جامعة سوق اهراس	الشكل رقم (4- 31)
199	تكلفة غياب الموظفين الدائمين بالكمية كلية ع إ ت ت جامعة سوق اهراس	الشكل رقم (4- 32)
200	تكلفة غياب الموظفين المتعاقدين بالكمية كلية ع إ ت ت جامعة سوق اهراس	الشكل رقم (4- 33)
201	تكلفة غياب الأساتذة بالكمية كلية ع إ ت ت جامعة الطارف	الشكل رقم (4- 34)
202	تكلفة غياب الموظفين الدائمين بالكمية كلية ع إ ت ت جامعة الطارف	الشكل رقم (4- 35)
203	تكلفة الغياب الموظفين الاداريين والتقنيين وأعاون المصالح كلية ع إ ت ت جامعة قسنطينة 2	الشكل رقم (4- 36)
204	كلفة الغياب بالكمية موظفي أسلاك التعليم العالي كلية ع إ ت ت جامعة قسنطينة 2	الشكل رقم (4- 37)
205	كلفة الغياب بالكمية لسلك العمال المهنيين وسائقي السيارات والحجاب كلية ع إ ت ت جامعة قسنطينة 2	الشكل رقم (4- 38)
206	تكلفة غياب الأساتذة بالكمية كلية ع إ ت ت جامعة قسنطينة 2	الشكل رقم (4- 39)
210	التقييم المالي للتكاليف التغيب السنوية كلية ع إ ت ت جامعة عنابة	الشكل رقم (4- 40)
211	الكلفة السنوية لكل موظف كلية ع إ ت ت جامعة عنابة	الشكل رقم (4- 41)
213	التقييم المالي للتكاليف التغيب السنوية كلية ع إ ت ت كلية ع إ ت ت جامعة باتنة 1	الشكل رقم (4- 42)
214	التقييم المالي للتكاليف التغيب السنوية كلية ع إ ت ت جامعة سطيف 1	الشكل رقم (4- 43)



216	التقييم المالي للتكاليف التغيب السنوية كلية ع إ ت ت جامعة سوق اهراس	الشكل رقم (4-44)
217	التقييم المالي للتكاليف التغيب السنوية كلية ع إ ت ت جامعة الطارف	الشكل رقم (4-45)
218	التقييم المالي للتكاليف التغيب السنوية كلية ع إ ت ت جامعة قسنطينة 2	الشكل رقم (4-46)
223	التقييم المالي للتأخر كلية ع إ ت ت جامعة عنابة	الشكل رقم (4-47)
224	التكاليف الخفية لكل مستخدم سنويا كلية ع إ ت ت جامعة عنابة	الشكل رقم (4-48)

الإختصار	المدلول باللغة الأجنبية	المدلول باللغة العربية
<b>ISEOR</b>	Institut de Socio-Économie des Entreprises et des Organisations	المعهد السوسيو-اقتصادي للمؤسسات والمنظمات
<b>ISO</b>	International Organization for Standardization	الهيئة الدولية للمواصفات القياسية
<b>AFNOR</b>	Association française de normalisation	الهيئة الفرنسية للمواصفات القياسية
<b>TQC</b>	Total quality control	الرقابة على الجودة الشاملة
<b>TQM</b>	Total quality management	إدارة الجودة الشاملة
<b>UNESCO</b>	Organisation des Nations unies pour l'éducation, la science et la culture	منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة
<b>OCDE</b>	Organisation de coopération et de développement économiques	منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية
<b>EOMS</b>	Educational Organisations Management System	المبادئ التوجيهية لنظام إدارة المؤسسات التعليمية
<b>CAQ</b>	Cellule d'Assurance Qualité	خلية ضمان الجودة
<b>CIAQES</b>	La Commission d'Implémentation d'un système d'Assurance Qualité dans les établissements d'Enseignement Supérieur.	لجنة وضع نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي
<b>CNE</b>	Conseil National d'Evaluation	المجلس الوطني للتقييم
<b>RNAQES</b>	Référence Nationale sur l'Assurance de la Qualité dans l'Enseignement Supérieur.	المرجع الوطني لضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي
<b>RAQ</b>	Responsable Assurance Qualité	مسؤول ضمان الجودة
<b>CAPN</b>	Contrat d'Activité Négociable	عقد النشاط التفاوضي
<b>CG</b>	Grille de compétence	شبكة الأداء أو المهارات
<b>PAP</b>	Plan d'Action Prioritaire	مخطط عمل ذو الأولوية
<b>GDT</b>	Gestion Du Temps	إدارة الوقت
<b>PASINTEX</b>	Plan d'Action Stratégique INTerne et Externe	مخطط عمل إستراتيجي داخلي وخارجي
<b>SOF</b>	Social Organisationnel financier	اجتماعي تنظيمي مالي
<b>QQF</b>	Qualitatif Quantitatif financier	نوعي كمي مالي
<b>FSECG</b> ع ا ت	Faculté des sciences économiques, commerciale et sciences des gestions	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الصفحة	العنوان	الرقم
الصفحة	العنوان	الرقم
277	إشهاد تنقيح المذكرة لغويا	01
278	أسئلة المقابلة	02
286	الأساتذة المحكمين للمقابلة	03
292	Le projet AqiUmed Objectifs, mise en œuvre résultats et diffusion	04
296	Groupes de travail sur l'autoévaluation	05
299	Plan d'actions UBMA 2020/2021	06
302	1 <sup>er</sup> séminaire national sur l'implémentation de l'assurance qualité dans l'enseignement supérieur Annaba avril 2014	07
304	رسالة، رؤيا وشعار خلية ضمان الجودة لجامعة محمد الشريف مساعدي	08
310	النظام الداخلي لخلية ضمان الجودة لجامعة محمد الشريف مساعدي	09
313	إحصائيات وتعداد موظفي كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة باتنة	10
314	إحصائيات وتعداد موظفي كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة سطيف	11
316	إحصائيات وتعداد موظفي كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة الطارف	12
318	إحصائيات وتعداد موظفي كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة سوق أهراس	13
330	إحصائيات وتعداد موظفي كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة قسنطينة 2	14



# المقدمة العامة

### تمهيد

إن الاتجاهات الحالية في علوم التسيير تصب في اتجاه المؤسسة وإدارتها، ولطالما حظيت هذه الأخيرة في العصر الحديث بالاهتمام الكبير، حيث كانت ولا زالت حجر الزاوية والنواة الأساسية للنشاط الاقتصادي والمحور الأساسي الذي يساهم في تحقيق النمو في أي دولة.

وتعتبر المؤسسة كآلة إستراتيجية التي تفقد الكثير من الطاقة من خلال النزيف الداخلي و الخارجي الناتج عن الخلل الوظيفي، بل هناك من يعتبرها كائن حي يتعرض أيضا الى حالات مرضية تؤثر على حياة المؤسسة. وبما أن المؤسسة تنشط في محيط غامض ومتغير وتواجه تحديات متزايدة تفرض عليها أن ترقى لمستوى المنافسة الملائم، ضمنا لبقاءها واستمرارها وذلك لتحقيق مختلف الأهداف، المسطرة من خلال الاستغلال الأمثل للموارد المختلفة المتاحة وكذلك التحكم في التكاليف وتخفيضها بصفة مستمرة، وهذا بانتهاج الطرق والأساليب التسييرية الحديثة السليمة التي تحقق لها أداء جيدا ومميزا.

وعليه فالمؤسسة بانتهاج طريقة قيادة التغيير Méthode de conduite du changement التي تعتمد على الإدارة الاستراتيجية يعرف كذلك بالإدارة الاجتماعية- اقتصادية Management stratégique dit socio-économique بالتحديد يعتمد بالتوازي على تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة وأدائها الاجتماعي الذي يقود إلى الجودة الشاملة للمؤسسة من خلال الاعتماد على أدوات التحليل السوسيو- الاقتصادي، والفرضيات الأساسية للتحليل السوسيو- الاقتصادي، تنص على أن الخلل الوظيفي الناتج عن التفاعل بين هياكل والسلوك للمؤسسة، يمكن تخفيضه عن طريق الوسائل والأدوات ليست فقط تخفيض عيوب الجودة السلع والخدمات بل تلك أيضا المتعلقة بجودة الإدارة الوظيفية للمؤسسة بصفة عامة .

يعتبر قطاع التعليم العالي من القطاعات الحساسة التي تسعى الجزائر من خلال الإصلاحات العديدة التي لازالت تقوم بها في هذا القطاع والتي تهدف، الى وضع جودة التعليم العالي في نفس المستويات المعيارية الدولية، هذه الإصلاحات تشمل أيضا البحث العلمي وهذا بتحسين عمالة حاملي الشهادات في الاقتصاد الوطني من أجل تطوير مؤسساتها ومنظمتها، وكذلك إجبارية جودة التطوير الذي يجذب الشراكة مع مؤسسات التعليم العالي على المستوى العالمي.

وتعتبر جودة التعليم العالي مطلبا عالميا في كل المجتمعات وتحديا يستدعي تضافر كل الجهود لمختلف الأطراف الفاعلة في مؤسسات التعليم العالي مع ضرورة التركيز عليها، لتحقيق جودة مخرجات التعليم العالي قادرة على تلبية متطلبات المحيط السوسيو-اقتصادي: (سوق العمل، المجتمع وكل الجهات الداخلية والخارجية المستفيدة).

وفي هذا البحث نبين السياسة الاستراتيجية لتحسين الجودة من خلال المقاربة السوسيو - الاقتصادية التي تعتمد على المورد البشري كحجر زاوية للوصول الى الجودة الشاملة ومثلث الأداء<sup>1</sup> المتمثل في الفعالية، الفاعلية والأداء لمواكبة التطورات المستمرة على المستوى العالمي، للتوجه نحو هدف تشغيل خرجي التعليم العالي، بوضع برنامج تحسين جودة التعليم العالي يعتمد على تحسين جودة إجراءات تخطيط استراتيجية الجودة من أجل الحصول على معايير الجودة العالمية<sup>2</sup>، وتطبيق مفاهيم وأساليب جديدة في الإدارة، بالأخذ بالجانب السلوكي والجانب الهيكلي للمؤسسة في آن واحد وفق ابحاث التي قام بها الاقتصادي الفرنسي هنري سافال، الذي ركز في أبحاثه وأكد على أهمية دور العنصر البشري في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال دراساته التي أدمج فيها البعد الاجتماعي في تحليل ظروف الحياة المهنية إلى جانب البعد الاقتصادي، والتي أسفرت عن تحمل المؤسسة لنوع خاص من التكاليف يقع خارج دائرة المحاسبة التقليدية، الأمر الذي استدعى إلى تسميتها بالتكاليف الخفية<sup>3</sup> والناجئة أساسا عن الانحراف السلبي للتشغيل الفعلي عن التشغيل المستهدف.

ولهذا فإن المؤسسات في حاجة إلى تطبيق فكر إداري يحتوي على منهجية وطرق وتقنيات وأدوات تساعد على تحسين الجودة الشاملة.

تبعا لذلك، سنحاول في هذه الدراسة إزالة الغموض عن أدوات الإدارة الاستراتيجية والتسيير الاقتصادي الفني الذي يعتمد أساسا على التحليل السوسيو-الاقتصادي للوصول إلى "إدارة الجودة الشاملة".

مما سبق برزت معالم الإشكالية التي يسعى هذا البحث الإجابة عليها بطرح التساؤل التالي:

1- إشكالية الدراسة: من خلال ما سبق تبرز معالم الإشكالية لهذه الدراسة كالآتي:

ما دور أدوات التحليل السوسيو - الاقتصادي في تحسين الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي لكليات العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة عنابة، باتنة، سطيف، سوق أهراس، الطارف وقسنطينة؟

2- التساؤلات الفرعية: من خلال الإشكالية السابقة يمكن طرح عدة تساؤلات فرعية نذكر منها ما يلي:

(1) - ماهي المقاربة الكلية للجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والتحديات الجديدة التي تواجهها؟

(2) - ماهي مساهمة التحليل السوسيو- اقتصادي في نجاح تطبيق الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم

العالي؟

(3) هل بإمكان تخفيض وبصفة مستدامة التكاليف الخفية من خلال التدخل السوسيو الاقتصادي؟

<sup>1</sup> محمد فريد الصحن، قراءات في إدارة التسويق، مصر: الدار العالية، 2002، ص.352

<sup>2</sup> عدي عطا، معايير الجودة والأداء والتقييم في مؤسسات التعليم العالي في ضوء التجارب المعاصرة للجامعات الرصينة في العالم، عمان: دار البداية، الطبعة الأولى، 2011، ص 21

<sup>3</sup> SAVALL H., ZARDET V, *Maîtriser les coûts et les performances cachés*. 4ème édition, Economica.

### 3- فرضيات الدراسة:

تسعى هذه الدراسة لإختبار الفرضيات العلمية التي روعي في اختيارها المساهمة في تحديد نوع المعلومات والبيانات المطلوبة، وأن تكون منبثقة من مسلمات وملاحظات الدراسة، وللإجابة عن الأسئلة السابقة نطلق من الفرضيات التالية:

- الفرضية الأولى: تطبيق المقاربة الكلية للجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي أساس تحسينها وتطويرها.  
- الفرضية الثانية: تساهم أدوات التحليل السوسيو- اقتصادي تحسين الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.

- الفرضية الثالثة: التدخل السوسيو الاقتصادي لا يمكنه التخفيض من التكاليف الخفية بصفة مستدامة مما يؤدي الى تحسين الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.

4- دوافع إختيار الموضوع: يمكن حصر أهم الأسباب لإختيار هذا الموضوع فيما يلي:

4-1- الأسباب الذاتية: وتتمثل فيما يلي:

- تزويد وإثراء المكتبة ببحث مهم له صلة بالحياة اليومية للمؤسسة وحتى الأشخاص وأنه موضوع قابل للتطبيق ويعتمد كثيرا على الجانب الميداني.

- كذلك حداثة الموضوع على مستوى الدراسات العلمية والعمل على مواكبة ومسيرة البحوث على المستوى العالمي.

- ميول شخصي للبحث في هذا الموضوع لأنه يتعلق بالإدارة الاستراتيجية وإحتكاكي بهذا الميدان نظراً لطبيعة وظيفتي

4-2- الأسباب الموضوعية: وتتمثل فيما يلي:

- إدراكي وشعوري بقيمة وأهمية هذا الموضوع حيث أنه يتناول جوانب كثيرة ومتنوعة، خاصة ما يتعلق بسلوكات الأفراد وهياكل المؤسسة.

- قلة الدراسات والبحوث، إذ وحسب درايتي لم ينل هذا الموضوع، نصيبه من البحث والدراسة سواء تعلق الأمر في الجزائر أم في البلدان العربية.

- محاولة لفت إنتباه مسيري المؤسسات إلى تأثير التكاليف الخفية على أداء المؤسسة والجودة الشاملة لها.

5- أهمية الدراسة:

تكمّن أهمية هذا البحث سيكون مساهمة علمية في بناء الإطار النظري للدور الذي يؤديه التحليل السوسيو - الاقتصادي في دعم خيار الجودة الشاملة في المؤسسة ويستهدف هذا الموضوع أيضا أهميته من التأثير للتحليل

السوسيو- الاقتصادي لظهور بعض المفاهيم الجديدة كالتكاليف الخفية والأداء المخفي<sup>1</sup>، على أداء المؤسسة حيث أثبتت الدراسات أن ما يتم توفيره من تكاليف خفية يترجم مباشرة في تحسين الأداء وكذلك المقاربة الأصلية للإدارة الاستراتيجية والمحرك له هو إعادة تدوير التكاليف الخفية من أجل خلق قيمة مضافة الذي يؤدي إلى التمويل الذاتي الدائم للمؤسسة.

وتكمن أهمية الدراسة في الوقت الحالي كذلك في تناولها لموضوع يتسم بالحدثا، وهو غير معروف عند الكثيرين وحتى عند المختصين والمفكرين من خلال تسليط الضوء على هذا النوع من التسيير.

يزيد من أهمية البحث الوضعية التي توجد عليها المؤسسة الجزائرية العمومية عامة ومؤسسات التعليم العالي خاصة، بسبب إهدار وعدم الاستغلال الجيد للموارد المتاحة، وظهور حالات التسبب واللامبالاة عند بعض العمال والمسيرين وما ينتظرها من تغير في المحيط الاقتصادي.

### 6- أهداف الدراسة: يمكن إيجاز الأهداف الجوهرية لهذه الدراسة فيما يلي:

**الهدف الشخصي:** نظرا لأن المؤسسات الجزائرية تعتمد على الوسائل التمويلية ودورها في تنميتها، وتهمل دور فعالية التسيير في تطوير المؤسسة وضمان استمرارية نشاطها والحفاظ على توازنها الهيكلية فإننا نهدف من وراء بحثنا إلى توسيع دائرة الاهتمام بالتسيير السوسيو - الاقتصادي وأدوته، ومدى مساهمتها في تخفيض التكاليف الاجمالية وتحسين جودة العمل والوصول إلى إدارة الجودة الشاملة.

**الهدف العلمي:** محاولة ربط الجانب النظري بالجانب التطبيقي من خلال دراسة ميدانية، كذلك عالمية التعليم العالي، أدى بمؤسسات التعليم العالي إلى ضرورة انتهاجها استراتيجية الإمتياز كذلك سياسات التعليم العالي لابتدا أن تتوافق مع متطلبات الأطراف الفاعلة في ميدان (الأستاذ، الطالب، المؤسسات...)، هذا الإتجاه بالإضافة إلى الضغط القوي للمنافسة بين المؤسسات سرع من ضرورة غرس استراتيجية جودة التعليم والبحث العلمي والإسهام بلفت انتباه المسيرين بهذا النوع من التسيير.

**الهدف العملي:** الإسهام بإضافة دراسات وبحوث جديدة لإثراء هذا الموضوع من جهة وتزويد المكتبة بأطروحة تساهم في الأبحاث القادمة.

### 7- منهج الدراسة وأدوات التحليل:

نظرا لطبيعة الموضوع المدروس في هذا البحث وللإجابة على إشكالية الدراسة والفرضيات المطروحة اعتمدنا على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي بإعتباره الأنسب لوصف الظاهرة محل الدراسة ومن ثمة تحليلها وإخضاعها

<sup>1</sup> SAVALL H. et ZARDET V. *Maîtriser les coûts et les performances cachés. Le contrat d'activité périodiquement négociable.* Economica 1995.



للدراصة الدقيقة من جهة أخرى، كما أننا اعتمدنا على أسلوب دراسة حالة<sup>1</sup>، بهدف إسقاط الجانب النظري على الواقع العملي وبهدف الوصول إلى فهم للعلاقة<sup>2</sup> التي تربط متغيرات الدراسة<sup>3</sup> وكذلك إخراج البحث العلمي من المحيط الداخلي للجامعة إلى الميدان العملي<sup>4</sup>، بالإضافة إلى أسلوب التكاليف الخفية، حيث يعتمد بحثنا من منهجية بحث التدخل السوسيو-اقتصادي: أدوات التحليل السوسيو-الاقتصادي من ناحية، وأدوات الإدارة السوسيو-اقتصادية من ناحية أخرى<sup>5</sup>.

إن منهجية البحث المطبقة لها ما يبررها أيضًا حيث يسمح بذلك بالتناوب بين ثلاث درجات من المعرفة، وهي وصفية وتفسيرية وتعليمية، ولذلك يسمح لنا بتحليل وشرح كيفية عملية تحسين الجودة في مجال بحثنا.

### - أدوات التحليل:

بعد اختيار إشكالية البحث إعتدنا على نوعين من الأدوات من أجل جمع المادة العلمية:

- **المسح المكتبي:** وهو عملية مسح للتراث الفكري التي تتصل من بعيد أو قريب بالبحث، ويعتبر هنا عرض الدراسات السابقة من الخطوات المنهجية الهامة لإثراء البحث والوصول إلى نتائجه المحددة وهذا بغرض الوقوف على ما تناولته الكتب في هذا الموضوع من جوانبه المختلفة وآخر ما توصلت إليه الأبحاث، إضافة إلى بعض المجالات المتخصصة والمنشورات ومواقع الأنترنت.

- **الاتصالات الميدانية:** وذلك لجمع المعطيات التي يتطلبها البحث كالمقابلة، الملاحظة مع مختصين ومسيرين وأطراف أخرى ذات علاقة بالبحث، الأدوات الاحصائية والرياضية.

وقد تمت هذه الدراسة من خلال المبحث الأول والذي تناولنا فيه تقديم الكلية أما المبحث الثاني والثالث قمنا بتقييم التكاليف الخفية وكيفية تخفيضها من خلال التطرق الى التغيب والتأخر عن العمل، وتطبيق نموذج مقارنة الجودة الشاملة" لهنري سافال" بتطبيق طريقة "SOF" التي شرحنا مبادئها ونموذج تطبيقها في الجانب النظري. وقد تم كل هذا بجمع المعلومات، من مختلف أقسامها التي لها علاقة بالموضوع، ثم تحليل هذه المعلومات وتفسيرها بهدف الوصول إلى نتائج الدراسة . معتمدين على أسلوب التكاليف الخفية لهنري سافال.

<sup>1</sup> SAVALL, H., et ZARDET, V., «Recherche en Sciences de Gestion: Approche Qualimétrique, Observer l'objet complexe», Economica, p70(2004)

<sup>2</sup>HLADY RISPAL M., , La méthode des cas, application à la recherche en gestion éditions de Boeck université Bruxelles. (2002)

<sup>3</sup> MILES M.B., HUBERMAN A.M. , Analyse des données qualitatives. 2ème édition, Edition de Boeck Université Paris Bruxelles. (2003)

<sup>4</sup> ZARDET.V et HARBLIN «Un outil d'aide au diagnostic socio-économique: le logiciel SEGSE» in Qualité intégrale dans les entreprises et professionnalisme. (1988)

<sup>5</sup> SAVALL, H., et ZARDET, V., Recherche en Sciences de Gestion: Approche Qualimétrique, op cit p82(2004)

كذلك لإثراء الدراسة قمنا بإجراء مقابلة مع مسؤولو ضمان الجودة لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بكل من جامعات: عنابة، سوق أهراس، الطارف، باتنة، قسنطينة وسطيف حيث استطعنا من خلالها تفسير الكثير من النتائج المتوصل إليها حيث استخدمنا ثلاث طرق لجمع البيانات.

مقابلة شبه منظمة، مقابلات فردية شبه منظمة والوثائق والملاحظة المباشرة. المزيج من هذه الطرق التكميلية الثلاث يسمح لتحسين الجودة العلمية للبيانات التي تم جمعها (سفال وزردات 2004) ، كثيرا ما تستخدم المقابلة كأسلوب نوعي في علوم الإدارة (Romelaer 2005).

لقد حشدنا هذه الطريقة لجمع البيانات بسبب التفاعل المعرفي أنه يعني ضمناً وكذلك إمكانية أنه يعرض إعادة بناء التمثيلات المعرفية للأشخاص الذين تمت مقابلتهم من خلال حرفيتهم. في حالتنا، بدا لنا أن المقابلة الفردية شبه المنظمة هي أكثر ملاءمة لجمع وجهات النظر من مختلف مسؤول عن موضوع معين. تم تطوير دليل المقابلة من 6 مقابلات إستكشافية من أجل التعامل مع معظم الموضوعات مع الأشخاص الذين تمت مقابلتهم وللتمكن من إدارة الوقت المخصص للمقابلات. دليل المقابلة الخاص بنا منظم وفق المحاور التالية:

- الجودة

- الجودة في التعليم العالي

- التحليل السوسيو- اقتصادي

أجريت المقابلات وفق مبدأ القمع: "مقدمة ، تركيز الموضوع ، تعميق وخاتمة" (Gavard-Perret et al, 2012) ، والتي تجعل الشخص الذي تتم مقابله يشعر بالراحة وفي المرة الثانية تركز الخطاب على موضوع البحث للذهاب، في وقت لاحق، في العمق تدريجياً بإكتساب الثقة. لكي نتخذ ملاحظات شاملة

**الملاحظة المباشرة:** الملاحظة المباشرة هي طريقة لجمع البيانات التي طبقناها طوال فترة المقابلات وممارسات أدت إلى الوصول لطرق التشغيل الملموسة والعميقة للمؤسسات ميدان الدراسة ، ولكن أيضا لجمع البيانات ذات البعد الضمني (Polanyi, 1967) لا يعبر عليها (non dit) الملاحظة المباشرة لا يقصد منها تأكيد أو إنكار الخطاب ، بل مراعاة الحقائق المخفية في الخطاب ودراسة المنطق الذي يحكمهم (ماتيو ، 1986). وبالتالي، دخلت الملاحظة أماكن العمل لاستكمال المعلومات الناتجة عن المقابلات مع البيانات ضمناً أو غير معن عنها، كما أشار سافال وزارديت (2004): "المقابلات مصدر لا يمكن الاستغناء عنه للمعلومات ، بقدر ما تكون قاعدة المعلومات هذه ملوثة بظواهر من ما لم يقال". على هذا النحو، استخدمنا شبكة الملاحظة للإثراء وإستكمال المجالات التي تمت تغطيتها أثناء المقابلات.

## معالجة وتحليل البيانات النوعية:

هناك طرق مختلفة لتحليل البيانات النوعية دون أن تكون طريقة أفضل من الآخرين (تروديل وجيلبرت، 1999). ولذلك فهي مسألة الأساليب التي هي أنسب من الآخرين مع مراعاة نهج وأهداف ومواد الأبحاث. في حالتنا ، يبدو أن تحليل المحتوى ملائم ، بالنظر إلى مواد البحث الخاصة بنا والتي تتكون أساسًا من الطبيعة النصية. بالإضافة إلى ذلك، يسمح لنا تحليل المحتوى لإستخدام طريقة التحليل الموضوعي لتحديد وتصنيف الخلل الوظيفي حسب الموضوعات بين العائلات الست للخلل الوظيفي التي حددتها ISEOR.

## عرض نتائج تحليل المقابلات:

بناءً على التحليل الموضوعي للمقابلات شبه المنظمة الأفراد، شرعنا في التعرف حرفيا على الخلل الوظيفي. تم تسجيلها وبعد ذلك تصنفها ضمن ست (6) عائلات من الخلل الوظيفي المدرجة بواسطة ISEOR<sup>1</sup>. الغرض من تحديد الخلل الوظيفي وتطبيق مؤشرات التكاليف الخفية وأثرها على الأداء العام.

8- **حدود الدراسة:** من أجل محاولة الإحاطة بالإشكالية الرئيسية لموضوع الدراسة وفهم جوانبها المختلفة تم تحديد زمني ومكاني لها حيث:

8-1- **المجال الزمني:** جرت هذه الدراسة في فترة 2017 - 2020

8-2- **المجال المكاني:** على مستوى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة عنابة، جامعة باتنة1، جامعة قسنطينة2، جامعة الطارف، جامعة سوق أهراس، جامعة سطيف1

9- **الدراسات السابقة:**

9-1- **الدراسات السابقة باللغة العربية:**

هناك العديد من الدراسات اهتمت بهذا البحث وبعض البحوث تطرقت لإحدى متغيرات الموضوع، وبعضها تقاطع معه في أحد جوانبه وأهمها:

9-1-1- **دراسة بن طيب علي & مهلول زكرياء 2018**، تحت عنوان "آلية التدخل السوسيو- الاقتصادي ودورها في معالجة التكاليف الخفية في المؤسسات الاقتصادية"<sup>2</sup>:

هدفت الدراسة إلى إبراز دور آلية التدخل السوسيو - الاقتصادي وأهمية إكتشاف التكاليف الخفية التي تهدد المؤسسات وتصل في بعض الأحيان إلى إفلاسها.

ISEOR<sup>1</sup>: Institut DE Socio-Économie des Entreprises et des ORganisation<sup>1</sup>.Www.iseor.com 08/04/20 21

<sup>2</sup> بن طيب علي & مهلول زكرياء، جامعة فرحات عباس ، سطيف 1 ، آلية التدخل السوسيو - الاقتصادي ودورها في معالجة التكاليف الخفية في المؤسسات الاقتصادية، ورقة بحثية مقدمة في المؤتمر الدولي العلمي لمركز الأوروبي للبحوث و الاستشارات في العلوم الإنسانية والاجتماعية ببروكسل - بلجيكا - جامعة

سانت لويس سنة 2018

## النتائج المتحصل عليها:

ونتائج الدراسة أكدت بأن تحسين الجودة يتطلب دراسة مشكلتها وتعتبر المقاربة السوسيو-اقتصادية من خلال تطبيق آلية التدخل السوسيو-الاقتصادي الحل الأمثل لذلك.

9-1-2- دراسة محمد بن إبراهيم عبدالله الزكري & منصور بن عبد القادر المرابط 2014، تحت عنوان "هندسة نشر ثقافة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي"<sup>1</sup>:

وهدفت الدراسة إلى أن المؤسسات التعليمية العالي في حاجة إلى تطبيق فكر إداري جديد يحوي منهجية وطرق وتقنيات وأدوات تساعد على نشر ثقافة ذاتية شاملة للجودة في جميع نشاطاتها وممارساتها

## النتائج المتحصل عليها:

ونتائج الدراسة: أن النموذج السوسيو والاقتصادي للهندسة الاستراتيجية لإدارة الأعمال الذي يؤدي إلى الجودة الشاملة قابل للتطبيق في مؤسسات التعليم العالي.

9-1-3- دراسة، رقاد صليحة 2014/2013 تحت عنوان "تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية: آفاقه ومعوقاته دراسة ميدانية بمؤسسات التعليم العالي للشرق الجزائري"<sup>2</sup>،

هدفت هذه الدراسة إلى تبيان معوقات وآفاق تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، حيث تضمن البحث في جانبه النظري عرض المفاهيم الفكرية المتعلقة بجودة التعليم العالي وضمانها، ودراسة موضوع تطبيق نظام ضمان الجودة وعلاقته بمدخل إدارة التغيير والتعرف على المبررات الدافعة لتطبيق نظام ضمان الجودة، إضافة إلى تحديد المعوقات التي تحد من عملية تطبيق هذا المدخل وعوامل إنجاح تطبيقه.

## النتائج المتحصل عليها:

وقد أظهرت نتائج الدراسة عن دفع كل من التحديات الداخلية والخارجية التي تواجه مؤسسات التعليم العالي الجزائرية إلى تطبيق نظام ضمان الجودة، 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 تحد من تطبيق نظام ضمان الجودة والمتعلقة بالجانب القيادي على مستوى الوزارة الوصية والجانب الإداري والتنظيمي على مستوى المؤسسة والجانب السلوكي للأطراف المعنية بتطبيقه.

<sup>1</sup> محمد بن إبراهيم عبدالله الزكري، أستاذ كرسي اليونسكو للجودة التعليم العالي، جامعة الامام بن سعود الإسلامية & منصور بن عبد القادر المرابط، المنسق العلمي لكرسي اليونسكو للجودة في التعليم العالي، المملكة العربية السعودية، هندسة نشر ثقافة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، ورقة بحثية مقدمة في المؤتمر السنوي السادس أنماط التعليم ومعايير الرابة على الجودة فيها بسلطنة عمان ، المنظمة العربية لضمان الجودة في التعليم سنة 2014

<sup>2</sup> رقاد صليحة، تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية: آفاقه ومعوقاته رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، 2013 / 2014 - جامعة سطيف، 1 الجزائر

9-1-4- دراسة بوبيان مسعود 2013 تحت عنوان " مساهمة في تخفيض التكاليف الخفية"<sup>1</sup>

وهدفت هذه الدراسة على التأكيد أن المنافسة تركز على مدى قدرة المؤسسة على التحكم في تكاليفها، خاصة التكاليف الخفية.

**النتائج المتحصل عليها:**

حيث كانت أهم نتائج هذه الدراسة كما يلي:

- وجود علاقة طردية بين تحسين ظروف العمل وتوفير المناخ المناسب وبين زيادة الإنتاجية من خلال زيادة الرضا الوظيفي للعامل.

- وجود علاقة طردية بين التكوين المستمر للعامل، وبين زيادة جودة المنتجات.

- وجود علاقة عكسية بين توفير وسائل الحماية والصيانة الدورية وبين وقوع حوادث العمل.

9-1-5- دراسة رفيق زروالة 2011 تحت عنوان " تأثير التغيرات السوسيو-اقتصادية على تنظيم وهيكل

الجامعة الجزائرية - دراسة حالة جامعة 08 ماي 45، قالمة"<sup>2</sup> والتي هدفت دراسته إلى تبيان مدى إرتباط

التغيرات السوسيو اقتصادية للمحيط والتغيرات التنظيمية والهيكلية التي عرفتها الجامعة الجزائرية.

**النتائج المتوصل لها:**

ونتائج الدراسة أنه التغيرات التي عرفتها الجامعة، لم تكن دائما إستجابة لتغيرات محيطها السوسيو اقتصادي.

9-1-6- دراسة بن أودينه منيرة 2010 تحت عنوان: " تقييم التكاليف الخفية "<sup>3</sup>:

وهدفت الدراسة إلى تطبيق طريقة SOF على مؤسسة الدراسة في الواقع من أجل تقييم التكاليف الخفية وأثرها في تطور المؤسسة وجودة مخرجاتها.

**النتائج المتحصل عليها:**

وكانت أهم نتائج هذه الدراسة ما يلي:

- تطبيق نموذج SOF ليس بالأمر السهل على أرض الواقع خاصة وأن الشركة تعاني من تدهور على مستوى تنظيم العمل، عملية الاتصال، والتنسيق، الأمر الذي يصعب من ضبط وتقييم بعض التكاليف الخفية.

- الوصول لتحديد المبلغ الحقيقي للتكاليف الخفية لأي مؤسسة يتطلب المتابعة والتسجيل الدائمين والفوريين لمختلف المعوقات المسببة للتكاليف الخفية خاصة ما تعلق منها بالعنصر البشري، حيث يمكن ذلك من رصد

<sup>1</sup> بوبيان مسعود، مساهمة في تخفيض التكاليف الخفية، مذكرة ماجستير، تخصص محاسبة، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013،

<sup>2</sup> رفيق زروالة، تأثير التغيرات السوسيو-اقتصادية على تنظيم وهيكل الجامعة الجزائرية، رسالة دكتوراه في علوم التسيير جامعة باجي مختار غنابة سنة 2011

<sup>3</sup> بن أودينه منيرة، تقييم التكاليف الخفية، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة مالية، جامعة منتوري قسنطينة، 2010،

مختلف الاختلالات الأولية، وبالتالي تحديد أساليب المعالجة، وتقييمها بناء على معلومات صحيحة ودقيقة، ما تساهم المتابعة الفورية أيضا في التعرف على مختلف الفرص الضائعة.

وبالتالي التمكن من تقييم المنافع الاقتصادية التي كان بإمكان المؤسسة تحقيقها، وبذلك نتكمن فعلا من تحديد مبلغ يعكس القيمة الحقيقية للتكاليف الخفية بما يساعد المؤسسة على تخفيضها من خلال إجراء التدخل السوسيو الاقتصادي.

**9-1-7- دراسة نوادي مهدي: 2010 تحت عنوان "تأثير التكاليف المستترة على نظام المعلومات المحاسبي"<sup>1</sup>**

وهدفت الدراسة إلى تناول أنظمة المعلومات في المؤسسة، وطرق حساب التكاليف (الكلية، الجزئية، الخفية)، والتسيير السوسيو- اقتصادي والتكاليف الخفية حيث تطرق فيه المؤشرات ومكونات التكاليف الخفية وكذا حسابها وأثرها على النظام المحاسبي، وكذلك تناول فيه الاختلالات الاجتماعية (التغيب، دوران العمل، حوادث العمل) **النتائج المتحصل عليها:**

وتلخصت أهم نتائج هذه الدراسة في:

- الخطوات الضرورية لحساب التكاليف الخفية وربطها بالتكاليف الظاهرة تتلخص في:

- مرحلة البحث عن الاختلالات، مرحلة إحصاء تلك الاختلالات بتحديد درجة تكرارها وتأثيراتها الممكنة على المردودية الاقتصادية، مرحلة التقييم المالي لمكونات تكلفة الاختلالات، أي تقدير التكلفة الخفية ذاتها، وأخيرا مرحلة ربط العلاقة بين التكاليف الخفية المحسوبة و الحسابات التي يمكن أن تؤثر عليها على مستوى حسابات النتائج أو على مستوى الميزانية وهذا عن طريق مصفوفة الربط .

- إن التكاليف الخفية تنشأ عن الاختلالات التي تتعرض لها المؤسسة، وأن جزءا منها يظهر بصورة ضمنية في حسابات المؤسسة، في حين لا يظهر الجزء الآخر بتاتا.

- تأثير التكاليف الخفية سلبا على كفاءة نظام المعلومات ومن ثم على مردودية المؤسسة.

- أن طريقة التكاليف الخفية تثنى العنصر البشري وتعتبره الدعامة الرئيسية في أية عملية تغيير أو تطور .

**9-1-8- دراسة عبد العزيز بوسالم 2008 تحت عنوان "مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الجزائرية"<sup>2</sup>**

<sup>1</sup> نوادي مهدي، تأثير التكاليف المستترة على نظام المعلومات المحاسبي، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس سطيف، 2010

<sup>2</sup> عبد العزيز بوسالم، مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الجزائرية، ورقة بحثية في المجلة الجزائرية للتسيير، العدد 3، جانفي، البلدة الجزائر 2008

وهدفت هذه الدراسة إلى تحديد مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في جامعة البليدة، من خلال أربعة مجالات الأول تهيئة متطلبات الجودة في التعليم، متابعة العملية التعليمية، تطوير الموارد البشرية وإتخاذ القرارات الإدارية وخدمة مختلف القطاعات، وكذلك دراسة أثر بعض المتغيرات على تطبيق مبادئ الجودة الشاملة.

### النتائج المتحصل عليها:

ونتائج الدراسة، أن درجة تطبيق مبادئ الجودة كبيرة فيما يخص المجال الأول والثاني للدراسة ومتوسطة بالنسبة للمجال الثالث والرابع، بينما لا يوجد إختلاف حول تطبيق المتغيرات الأخرى

### 9-2- الدرّاسات باللغة الأجنبيّة:

9-2-1- دراسة (Fakhfakh hanen 2012)

**Intitulé: « Le management socio-économique et la mise en œuvre d'une démarche de qualité intégrale dans un établissement d'enseignement supérieur en Tunisie »<sup>1</sup>,**

(فخفخ حنان 2012) بعنوان: الإدارة السوسيو-الاقتصادية وتنفيذ مقاربة نوعية متكاملة في مؤسسة للتعليم العالي في تونس. هدفت هذه الدراسة الى اشكالية وضع إجراء للجودة الكاملة في مدرسة للمهندسين (متحصلة على شهادة ايزو) بتونس موضحة بأن الجودة تعتبر حجر الزاوية لإستراتيجية التطور للتعليم الوطني تساهم في التطور الاجتماعي والاقتصادي للوطن من جهة، وتتافسية التعليم العالي بتونس خصوصا من جهة اخرى.

### النتائج المتحصل عليها:

ونتائج الدراسة: أن الإطار النظري والمنهجي للإدارة السوسيو- الاقتصادية، يتوافق للتحقيق ذلك، مع تحديد الشروط لإمكانية تحقيق التغيير، وقيادة التحولات الإدارة والتشغيل في هياكلها من أجل تحقيق هدف الجودة.

9-2-2- دراسة (Isabelle Poliquen 2010)

**Intitulé: «la place des démarches qualités dans l'enseignement supérieur<sup>2</sup> colloque international sur les enjeux de l'assurance qualité dans l'enseignement, supérieur, université 20 aout Skikda 2010»**

(إيزابيل بوليكين 2010) بعنوان: مكانة مناهج الجودة في الندوة الدولية للتعليم العالي حول تحديات ضمان الجودة في التعليم العالي ، جامعة 20 أوت، سكيكدة 2010.

هدفت الدراسة إلى إبراز أهم التحديات التي تواجه مؤسسات التعليم العالي والتعريف بمنهجية تطبيق نظام إدارة الجودة فيها مع الإشارة إلى عوامل النجاح، كما أظهرت الدراسة بأن تزايد الطلب الاجتماعي على التعليم العالي

<sup>1</sup> Fakhfakh hanen, **Le management socio- économique et la mise en œuvre d'une démarche de qualité intégrale, thèse de doctorat en sciences de gestion, cnam, 2012. Français.**

<sup>2</sup> – Isabelle Poliquen la place des démarches qualités dans l'enseignement supérieur , colloque internationale sur les enjeux de l'assurance qualité dans l'enseignement, supérieur, université 20 aout Skikda 2010.

وتدويله تعد من أهم التحديات التي تواجه مؤسسات التعليم العالي، كما بينت الدراسة أن عملية التقييم لتحديد نقاط القوة والضعف تعد أساس تطبيق إدارة الجودة.

### النتائج المتحصل عليها:

ونتائج الدراسة: إن عوامل النجاح، متعلقة بتحسين وإعلام وتكوين الموارد البشرية إلى جانب قيادة التغيير تعد من أهم عوامل نجاح نظام إدارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي.

(Benamara Mansour 2007)

### 9-2-3- دراسة

**Intitulé: «Rationalisation de la Gestion de l'entreprise par l'Application des Outils du Management Socio-Economique :Qualité d'Utilisation des Ressources dans l'Emergence Technologique – Recherche- Expérimentation- Diagnostic et Propositions De Solutions»<sup>1</sup>**

(بن عمارة منصور 2007) بعنوان: ترشيد إدارة الشركة من خلال تطبيق أدوات الإدارة الاجتماعية والاقتصادية: جودة استخدام الموارد في الظهور التكنولوجي - البحث - التجريب - التشخيص وإقترح الحلول.

هدفت دراسته لإثراء التحليل السوسيو-اقتصادي والوصول إلى إثبات الفرضيات المتعلقة بالتسيير الاستراتيجي بالاعتماد على ضبط الأعباء الخفية ودورها في تحسين الجودة داخل المؤسسة، وتناولت في البداية البحث-التدخل السوسيو اقتصادي المسماة ( البحث - التجريبية ).

كذلك طرح نموذج عام لمفهوم الانتشار التكنولوجي الذي يحتوي على ظاهرة المنافسة من جهة وظاهرة التكنولوجية من جهة أخرى، وفي المقام الثالث شرع بإعادة الخلل الوطني للانتشار التكنولوجي الذي يسمح ببناء سلم للمواضيع الخاصة بالخلل الوظيفي، وفي الأخير ركز على تعريف الأسباب وإقترح حلول مناسبة مستمدة من ممارسات التسيير الفني السوسيو- اقتصادي، بطريقة تسمح بإقترح حلول للخلل الوظيفي المشخص.

### النتائج المتحصل عليها:

حيث تلخصت أهم نتائج هذه الدراسة في ما يلي:

- حالات الاختلال الوظيفي للظهور التكنولوجي والتي يمكن استخدامها كأداة تشخيصية مختلفة للوضع العام، التي يمكن أن تجعل الشركات والمنظمات تبرز تكنولوجيا، والتي تسمح بإقترح شبكة عامة لإستغلال الظهور التكنولوجي، تتيح هذه المجموعة من الموضوعات والموضوعات الفرعية للاختلالات الوظيفية أن تكون نقطة مرجعية إلى وعي الجهات الفاعلة في الشركة بالقضايا التي يجب أن يكون هناك تحكم خاص مع الأخذ في الاعتبار فرص توليد الاختلالات والتكنولوجيا.

<sup>1</sup> Benamara Mansour, **Rationalisation de la Gestion de l'entreprise par l'Application des Outils du Management Socio-Economique: Qualité d'Utilisation des Ressources dans l'Emergence Technologique – Recherche-Expérimentation- Diagnostic et Propositions De Solutions** , these de doctorat d'état université d'Annaba, Algérie , 2007



- تفاعل العناصر الهيكلية مع العناصر الظرفية للسلوك هو المسؤول عن الأداء الفعال واختلالات الشركة أو المنظمة التي تشارك في الظهور التكنولوجي، وهو في الواقع امتداد لنموذج التحليل الاجتماعي والاقتصادي للشركات والمؤسسات، الذي يقدم بالفعل بحثا منظما لعناصر الخلل الوظيفي للشركات والمؤسسات التي تنتج عن تفاعل سلوكيات الجهات الفاعلة في شركة ذات هياكل تنظيمية.

وتوصل إلى النتائج، أن هذه المقاربة يمكن تطبيقها في كافة المجالات الاقتصادية، الاجتماعية والإدارية.

(Marie- thérèseGeffroy 2002)

9-2-4- دراسة

**Intitulé: «qualité et adaptation de l'université a ses nouveaux publics»<sup>1</sup>**

(ماري تيريز جيفروي 2002) بعنوان: جودة الجامعة وتكيفها مع جماهيرها الجديدة.

هدفت الدراسة إلى التعريف بأنه هناك منافسة للتعليم العالي من المؤسسات التكوينية المهنية وعالم الشغل وعلى الجامعة التأقلم مع المحيط السوسيو- اقتصادي بتكوين بنك الأداء الذي يسمح، بتطوير مكتسبات أداء جديدة للأفراد وإثرائها.

**النتائج المتحصل عليها:**

ونتائج الدراسة: إن صف المعرفة والأداء لا ينتهيان وهما في تطور دائم ومستمر الذي يؤدي إلى تحقيق تحسين الجودة.

(Henri Savall 2002)

9-2-5- دراسة

**Intitulé:« Analyse Stratégique et Vocation de L'université 'Lieu Privilege D'Innovation»<sup>2</sup>,**

(هنري سافال 2002) بعنوان: التحليل الاستراتيجي ومهمة الجامعة، مكانة متميزة للابتكار.

هدفت هذه الدراسة تبيان أن التعليم الجامعي والجودة مسألة أساسية وأن الجامعة تغيرت طبيعتها، من خلال تزايد الكتلة الطلابية واختلافها مما أدى إلى مواجهة صعوبات جديدة تتطلب تطوير وتحسين جودة التعليم.

**النتائج المتحصل عليها:**

ونتائج الدراسة: ان تقييم التعليم العالي للوصول إلى الجودة الشاملة يتحتم آلية تدخل سوسيو - اقتصادي من خلال أدوات التحليل السوسيو- اقتصادي باتباع الخطوات الثلاثة: التشخيص، التنفيذ والتقييم. ووضع وتوفير جميع الوسائل من أجل تحسين الجودة

<sup>1</sup> Marie- thérèse Geffroy : Analyse Stratégique et Vocation de L'université 'Lieu Privilege D'Innovation, livre du colloque Management socio-économique, approche globale de l'entreprise 'L'université Citoyenne progrès, modernisation, exemplarité' édition, Economica, paris 75015, 2002

<sup>2</sup> Henri Savall, Analyse Stratégique et Vocation de L'université, Lieu Privilege D'Innovation, livre du colloque Management socio-économique, approche globale de l'entreprise, L'université Citoyenne progrès, modernisation, exemplarité, édition, Economica, paris 75015, 2002

9-3- أوجه التشابه والإختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة: ويمكن إيجازها فيما يلي:

9-3-1- أوجه الإختلاف والتشابه بين الدراسة الحالية والدراسات العربية: يمكن إيجازها في النقاط التالية:

9-3-1-1- أوجه التشابه: هناك أوجه تشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة العربية والتي يمكن إيجازها

فيما يلي:

- تشترك دراستنا مع بعض هذه الدراسات بالتطرق إلى متغير الجودة الشاملة كمتغير تابع.

- اشتركت دراستنا مع بعض الدراسات بإجراء مقابلة كأداة من أدوات التحليل.

9-3-1-2- أوجه الإختلاف: هناك إختلاف بين الدراسات السابقة العربية وبين الدراسة الحالية والتي

يمكن إيجازها فيما يلي:

- تختلف دراستنا عن الدراسات السابقة بأن هذه الأخيرة اعتمدت على النموذج التقليدي للجودة الشاملة بينما

دراستنا ربطت المتغير التابع الجودة الشاملة بشرح وتحديث نموذج جديد يتمثل في التحليل السوسيو-اقتصادي

ونموذج التكاليف الخفية المستحدث من طرف الباحث H.SAVALL .

- معظم الدراسات كانت على المستوى الكلي حيث تطرق الباحثين إلى موضوع الجودة بصفة عامة.

- معظم الدراسات كانت نظرية إلى حد كبير وغاب عنها الطابع التحليلي والقياسي بتاتا عكس دراستنا التي

اختلفت فيها الأدوات التحليلية بهدف الإجابة الواضحة والدقيقة على إشكالية الدراسة بتطبيق طريقة SOF لحساب

التكاليف الخفية وتأثيرها على الجودة.

- قام الباحثون بالتخصص في دراسة الجودة في التعليم العالي باستعمال بيانات نوعية (تم جمعها عن طريق

الاستبيان) ومن الجانب الهيكلي فقط دون التطرق للأثر ذلك في مؤسسات التعليم العالي بالأخذ بالجانب الهيكلي

والسلوكي كما جاء في دراستنا كوننا تطرقنا له من خلال بيانات كمية وتطبيق طريقة SOF وهو أهم ما يميز

دراستنا.

- بحثت جل الدراسات في جودة التعليم العالي بصفة عامة باستخدام أداة الاستبيان موجهة إلى عينة معينة فالنتائج

تكون دائما مرهونة بأراء العينة المختارة والتي قد لا تكون دقيقة إلى حد كبير بينما تطرقت دراستنا إلى دراسة

ميدانية على مستوى ستة جامعات باستعمال ادوات تحليل نوعية و كمية مما حدث الفارق في دراستنا .

- كل الدراسات السابقة دراسات نظرية، تشترك مع الدراسة الحالية في بعض العناصر وتتميز الدراسة الحالية

بالجانب التطبيقي الذي من خلاله طبقنا التحليل السوسيو - اقتصادي(حساب بعض التكاليف الخفية بتطبيق

طريقة SOF) وأثبتناه بالإحصائيات والأرقام المتحصل عليها وكيفية تطبيقه فعلا في مؤسسات التعليم العالي حيث

انفردت الدراسة بذلك إضافة أن أهم النتائج المتوصل إليها، إكتشاف مؤشرا جديدا خاصا ببيئتنا الاجتماعية، وهو

(ظاهرة الشعبوية): متمثلاً في: المحاباة، المحسوبية، والفساد الإداري. إضافة إلى 5 مؤشرات المقدمة من طرف هنري سغال.

9-3-2- أوجه الاختلاف والتشابه بين الدراسة الحالية والدراسات الأجنبية: يمكن إيجازها في النقاط التالية:

9-3-2-1- أوجه التشابه: هناك تشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة الأجنبية والتي يمكن إيجازها فيما يلي:

- تقاطعت دراستنا مع بعض الدراسات الأجنبية بمتغير الدراسة الثابت التحليل السوسيو-اقتصادي وتطبيقاته في المؤسسات العمومية ومؤسسات التعليم العالي.

- تشابهت دراستنا مع بعض الدراسات الأجنبية في الجانب النظري لمتغير الدراسة الجودة وعلاقتها بالتحليل السوسيو-اقتصادي

9-3-2-2- أوجه الاختلاف: هناك إختلاف بين الدراسات السابقة الأجنبية وبين الدراسة الحالية والتي يمكن إيجازها فيما يلي:

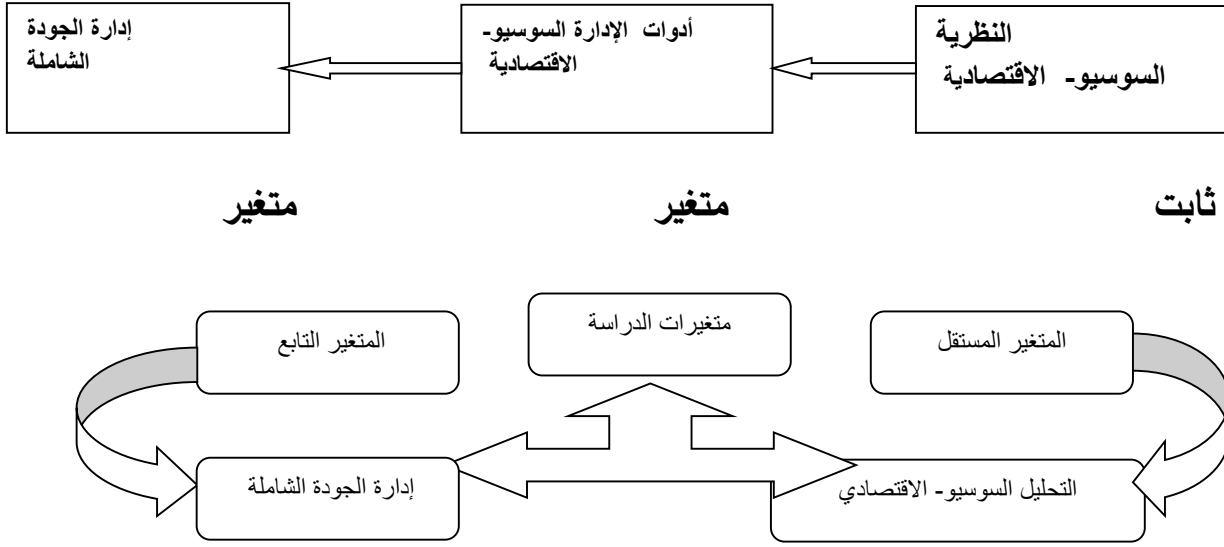
- جل الدراسات السابقة كانت بصفة كلية للمتغير المستقل والثابت ودراستنا كانت أكثر تخصصاً من حيث فترة الدراسة وتطبيقاتها على العديد من الجامعات والدراسة الميدانية، والنتائج التي تم الحصول عليها كانت نتيجة تحليل إحصائيات فعلية للتكاليف الخفية وصلت لبعض الجامعات لسبع سنوات وكذلك إحصائيات محينة لسنة 2021 للخروج بنتائج أكثر دقة مما يضفي قيمة مضافة لبحثنا.

- تعتبر هذه الدراسة من الدراسات الأولى المتعلقة بتطبيق التحليل السوسيو-اقتصادي أثره على الجودة في مؤسسات التعليم العالي من خلال تناول عنصري الأداء المخفي والتكاليف الخفية وكيفية التحكم فيها وأثرها على تحسين الجودة الشاملة في التعليم العالي.

### 10- هيكل الدراسة:

قسم موضوع البحث إلى مقدمة عامة وثلاثة فصول نظرية، بالإضافة إلى فصل ميداني وخاتمة عامة، تطرقنا في الفصل الأول إلى الإطار المفاهيمي لجودة التعليم العالي ومقاربة الجودة الشاملة أهميتها وتحدياتها في مؤسسات التعليم العالي، أما الفصل الثاني فقد ركزنا فيه على دراسة الأسس النظرية للتحليل السوسيو-اقتصادي، وخصصنا الفصل الثالث لدراسة التحليل السوسيو-اقتصادي والتحكم في التكاليف الخفية كعامل أساسي لإنجاح تحسين تطبيق الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، أما الفصل الرابع فتناول الدراسة الميدانية التي شملت 6 كليات من مؤسسات التعليم العالي على مستوى الشرق الجزائري، وقد تضمنت تحديد مجال الدراسة واستعراض أسلوب جمع البيانات مع تحليل إجابات مسؤولي ضمان الجودة، حساب التكاليف الخفية واختبار الفرضيات وعرض النتائج مع تقديم المقترحات المناسبة.

11- نموذج البحث:



إن العلاقة حسب النموذج المقترح للدراسة هي علاقة متعددة فكما تحكنا في أدوات الإدارة السوسيو - الاقتصادية والتكاليف الخفية والأداء أصبحت للمؤسسة نجاعة أكثر تؤدي بها الى الوصول إلى الجودة الشاملة. فكما طبقنا النظرية السوسيو- الاقتصادية، تحكنا واكتشفنا التكاليف الخفية وحسنا الأداء وبالتالي نصل إلى الإدارة الاستراتيجية والذي يؤدي إلى الجودة الشاملة.

حيث مختلف المقاربات جزئية تهتم بالمؤشرات الأولية دون تفكير في مدى نجاعتها وقدرتها على قياس الجودة الشاملة وبالتالي يجب الاهتمام بمقاربة أشمل التي تأخذ في الحسبان مختلف العوامل التي من شأنها أن تساعد في وضع وتحسين الجودة الشاملة وهذه المقاربة تأخذ الجوانب الاقتصادية والتقنية والسوسولوجية.

12- مصطلحات الدراسة:

**الأعباء المرئية: Coût visible** تتميز بأنها لها اسم معين ومقبول ومتعارف عليها، تخضع للمراقبة، قابلة للقياس على أساس قواعد مقبولة ومتعارف عليها<sup>1</sup>.

**الأعباء الخفية: Coût caches** تعرف الأعباء الخفية بأنها "تلك العناصر من التكاليف التي لا يوجد لها معنى أو تفسير في نظام المعلومات المحاسبي للمؤسسة مثل: الميزانيات التقديرية. المحاسبة العامة، المحاسبة التحليلية، لوحة القيادة..... رغم وجودها. كما تعرف في قاموس الموارد البشرية بأنها" تلك التكاليف الخاصة بالتصحيحات والتعديلات لسوء التشغيل<sup>2</sup>

<sup>1</sup> JESSUA C. Coûts sociaux et coûts privés, Préface de F. Perroux, PUF. (1968)

<sup>2</sup> SAVALL.H reconstruire l'entreprise - l'évaluation socio-économique de conditions de vie de travail, dunod 9, 275P, 197

**الخلل الوظيفي:** هو كل ما يتعلق بالاختلافات أو الفروقات بين التشغيل المنتظر أو المستهدف والمسمى (orthofonctionnement)، والتشغيل الحقيقي أو الملاحظ فعلا. هذا الخلل يمنع المؤسسة من التحقيق الكلي لأهدافها<sup>1</sup>

**التعديل:** هو عملية التصحيح ومعالجة ( Régulation ) الخلل الوظيفي، إذن المؤسسة ستضع حيز التنفيذ أعمال التصحيح التي يطلق عليها عمليات التعديل وهذه الأخيرة تحمل المؤسسة تكاليف غير مفسرة في نظم المحاسبية المعروفة في المؤسسة، وبذلك فان تكاليف التعديل أو المعالجة تمثل تكاليف خفية<sup>2</sup>.

**التكلفة التاريخية:** Coût historique هي مجموع التكاليف التي تتحملها المؤسسة من الإنتاج الذي حققته (الإنتاج الفعلي) خلال دورة الإنتاج الحالية أو الدورات السابقة<sup>3</sup>.

**التكلفة الفرصة:** هي تركز على فكرة الإنتاج الضائع (الذي كان من الممكن إنتاجه بنفس الوسائل والتكاليف) "manque à produire" والريح المفقود " manque à gagner " فهي إذن تعبر عن الفائض (من رقم الأعمال) التقديري (virtuel) الذي كان من الممكن تحقيقه بإنتاج معين لم يتحقق بسبب الاختلال الوظيفي<sup>4</sup>.

**الجودة: Qualité:** تكامل الملامح والخصائص لمنتج ما، أو خدمة معينة بصورة تمكن من تلبية احتياجات ومتطلبات محددة، بحيث تحقق الأهداف المنشودة والمناسبة للجميع<sup>5</sup>.

**الجودة الشاملة: Qualité totale:** هي الحالة المثلى للمؤسسة أو المنظمة والتي يكون فيها كل متعامل له القلق المستمر على ضمان رضا الزبائن بأقل التكاليف وكذلك هي نظام يدمج بفعالية قوى مختلف المجموعات المكونة للمنظمة من أجل تطوير، صيانة وتحسين الجودة، الضبط المتكامل (الشامل) لجودة الإنتاج هو عبارة عن نظام شامل ومتكامل يهدف إلى إرضاء العميل عن طريق الجهود المستمرة والمشاركة بين الإدارة والعاملين لتحقيق الجودة في كل الأنشطة لتقديم سلعة أو خدمة مطابقة للمعايير المرضية للعميل والمناسبة للشركة<sup>6</sup>.

**الجودة المتكاملة: Qualité intégrée:** هذا المفهوم يعني بأن تسيير الجودة متضمنة كمركب بحصة كاملة في نظام إدارة المنظمات، في هذه الحالة المؤسسة تكون لديها نظام إدارة الجودة، وأيضا نظام ضمان الجودة<sup>7</sup>.

<sup>1</sup> SAVALL.H et ZARDET.V, *Maîtriser les coûts et les performances cachés. Op. Cit.* (1995)

SAVALL.H et ZARDET.V, *Maîtriser les coûts et les performances cachés. Op. Cit.* (1995)

<sup>3</sup> JESSUA C. *Coûts sociaux et coûts privés. Op. Cit.*(1968).

<sup>4</sup> SAVALL. H *Coûts cachés et analyse socio-économique des organisations*, In SIMON Y. et JOFFRE P *Encyclopédie de gestion 2ème édition Economica 3621 pages. pp. 708-736.* (1997)

<sup>5</sup> شاكر مجيد ومحمد عواد الزيادات، *الجودة في التعليم: دراسات تطبيقية*، عمان دار: صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، ص. 113، 2008.

<sup>6</sup> محمد عبد الوهاب العزاوي، *إدارة الجودة الشاملة، عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع*، ص. 15 . 2005.

<sup>7</sup> GELINIER O et PUMIR, «*Qualité totale et mutation du management* »in Laboucheix V «*Traité de la qualité totale: les nouvelles règles du management des années 90,*» Edition Dunod Entreprise .Paris. 1990

**الجودة الكاملة: Qualité intégrale:** هذا مفهوم يشير إلى أن الجودة تساهم فعلا في التكامل الوظيفي للإدارة المنظمات، المبادئ هي: غرس إجراءات إدارة الجودة المحددة للخصائص سير المنظمة، ليس فقط من منظور نوعي بل أيضا من منظور كمي ومالي في إطار التحليل السوسيو-الاقتصادي<sup>1</sup>.

**التعليم العالي: Enseignement supérieur:** هو مرحلة عليا من التعليم تدرس في الجامعات، (كليات، معاهد، ومدارس عليا،... إلخ) أو في أي مؤسسة جامعية أخرى تمنح شهادة جامعية. يختلف التعليم العالي عن التعليم المدرسي؛ حيث يدرس الطالب في التعليم العالي مجالاً متخصصاً يؤهله للعمل في أحد ميادين العمل بعد أن ينال إحدى الشهادات في تخصص معين أثناء دراسته الجامعية<sup>2</sup>.

### 13- صعوبات البحث:

قلما يجد الباحث في بحث ميداني كل التسهيلات وكل الظروف مواتية للدراسة ولقد واجهتا عدة مصاعب تتمثل في:

- الجائحة (كورونا)
- موضوع حديث لم يتم التطرق له بالشكل الكافي في الأدبيات
- نقص المراجع في الموضوع على مستوى مكتبات الجامعة
- قلة البحوث التي تناولت هذا الموضوع بشكل مباشر مما شكل لنا لبس وغموض في البداية في كيفية معالجته.
- إحتواء البحث في حد ذاته على الكثير من المواضيع المتشعبة تمس جوانب كثيرة من المؤسسة، والتي هي بحد ذاتها عبارة عن بحوث مستقلة.
- يتعدى هذا البحث الى العلوم الأخرى، مثل علم النفس، علم الاجتماع، بسبب التطرق إلى مواضيع ذات الصلة بها مثل السلوك وظروف العمل والموارد البشرية.
- صعوبة الوصول إلى المعلومة نظرا لحساسيتها لأنها تتعلق بالموارد البشري مباشرة.
- كذلك فيما يخص المقابلة وجدت صعوبة في مؤسستين في الإجابة على الأسئلة رغم أن موضوع الدراسة متعلق بالجودة والمقابلة كانت مع مسؤولو الجودة في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر وكانت هذه من أكبر المفارقات.

<sup>1</sup> CROSBY.P. « La qualité c'est gratuit, l'art et la manière d'obtenir la qualité», Paris: Economica., 313 pages. 1986

<sup>2</sup> BIENAYME.A. , L'enseignement supérieur et l'idée d'université, Edition Economica. (1986)

الفصل الأول: المقاربة  
الشاملة للجودة أهميتها  
وتحدياتها في مؤسسات

### تمهيد

يشهد التعليم العالي اهتماما كبيرا على مختلف المستويات، لأنه يسهم بدور أساسي في تطور المجتمع، وذلك من خلال دوره المتميز في إعداد الإطارات والطاقات البشرية الفنية والعلمية والثقافية والمهنية وكذلك إعداد القيادات الفكرية للمستقبل وفي مختلف المجالات.

وتواجه مؤسسات التعليم العالي تحديات وتهديدات كبيرة، نشأت عن متغيرات لعبت دوراً كبيراً في تغيير شكل العالم فأوجدت نظاما عالميا جديدا يعتمد العلم والتطور التكنولوجي المتسارع أساسا لها، ويستند إلى التقنيات عالية التقدم والتفوق، الأمر الذي لا يدع مجالاً للتردد في البدء ببرامج شاملة للتطوير والتحديث تضمن لهذه المؤسسات تجاوز مشكلاتها ونقاط ضعفها وتحسين الجودة بها وقد تم دراسته من خلال المباحث التالية:

❖ المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للجودة

❖ المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للجودة الشاملة في التعليم العالي

❖ المبحث الثالث: تحسين وضمان الجودة في التعليم العالي بالجزائر



## المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للجودة

تعد الجودة القاعدة أو المحور الذي يبنى عليه مفهوم الخدمة في التعليم العالي، لهذا لا بد لنا من التعرف على مفهومها وتطورها التاريخي وأهم مبادئها، حيث أن الأدبيات والدراسات أكدت أن مفاهيم الجودة كانت هي القاعدة الأساس التي انطلق منها حركة البحث عن الأداء المتميز، الأمر الذي يعكس أهميتها في تحقيق الأداء للمنظمة وعلى جميع المستويات وعليه سيتم تقسيم هذا المبحث إلى المطالب الثلاثة التالية:

◀ **المطلب الأول: مفهوم وتعريف الجودة**

◀ **المطلب الثاني: التطور التاريخي للجودة**

◀ **المطلب الثالث: أهمية الجودة**

### المطلب الأول: مفهوم وتعريف الجودة

سنتطرق في هذا المطلب إلى مختلف التعاريف والمفاهيم المتعلقة بالجودة التي تعتبر من المواضيع الحديثة في جميع المجالات وخاصة في المجال الاقتصادي والإداري.

#### 1- مفهوم الجودة:

الجودة في المعاجم العربية تعني أجاد "أي أتى بالجد من قول أو عمل". وأجاد الشيء: صيره جيداً، والجيد: نقيض الرديء وجاد الشيء جوده بمعنى صار جيداً. أما معنى الجودة في المعاجم الإنجليزية فيكثر فيها التعدد والتداخل، فقد أشار البعض بأنها تعني الامتياز، وأحياناً تعني بعض العلامات أو المؤشرات التي يمكن من خلالها تحديد الشيء أو فهم بنيته.

وترتبط الجودة في بعض الأحيان حدسياً بما هو جيد وذو قيمة عالية. وتفهم عادة بدلالة التميز (Excellence) والاتساق (Consistency) والحصول على معايير ومستويات محددة مسبقاً، ورضا الزبائن وملاءمة المنتج أو الخدمة للغرض الذي صنع أو وضع له.

وعرف الباحث (Evans)، 1993 الجودة بأنها تلبية وإشباع توقعات المستفيد/الزبون أو تقديم ما يفوق هذه التوقعات. أما تعريف الجمعية الأمريكية للجودة والذي أشار إليه الباحثان (Heizer&Render) هي الهيئة والخصائص الكلية للمنتج (خدمة أو سلعة) التي تظهر وتعكس قدرة هذا المنتج على إشباع حاجات صريحة (Explicit) وأخرى ضمنية (Implicit).<sup>1</sup>

<sup>1</sup>سوسن شاكركمجيد، محمد عواد الزبادات، الجودة والاعتماد الأكاديمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، ص20. 2008

أما المواصفة الدولية (ISO(8402) فقد عرفت الجودة بأنها "مجموعة من الخصائص التي تمنح المنظمة القدرة على تلبية الحاجات الصريحة والضمنية"<sup>1</sup>

وأما التعريف الذي أخذت به منظمة (AFNOR)<sup>2</sup> فيعرف: «الجودة الشاملة بالنسبة للمؤسسة بأنها عبارة عن سياسة تهدف إلى تجنيد دائم لأفرادها من أجل تحسين<sup>3</sup>:

✓ جودة المنتج وخدمات؛

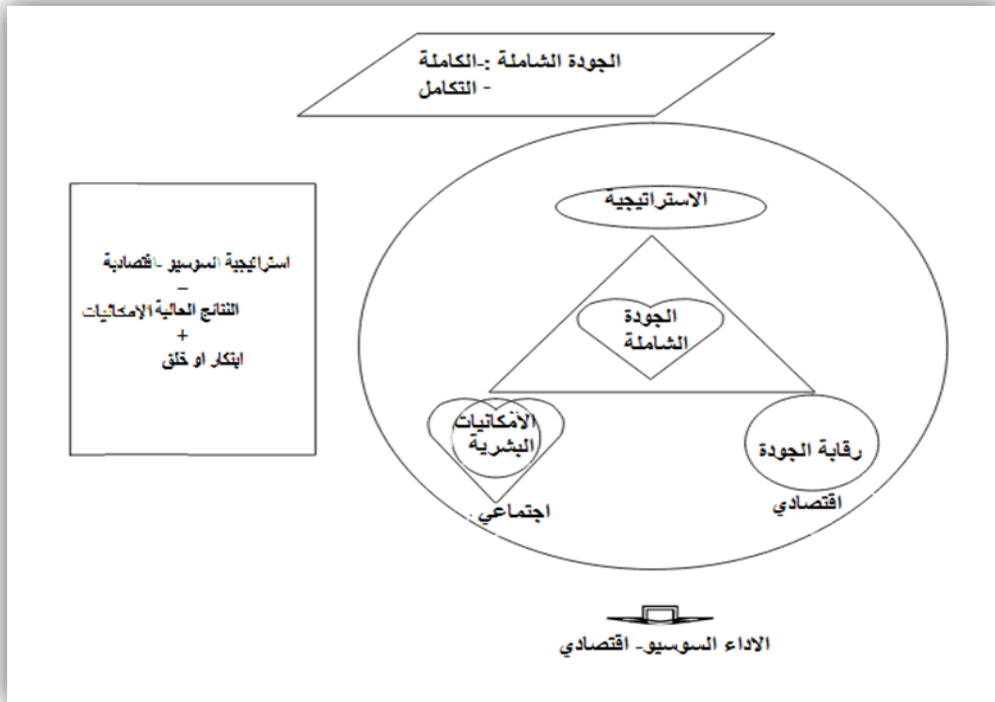
✓ جودة عملها؛

✓ جودة أهدافها،

وهذا تماشياً مع تطور المحيط."

ومما توخى إن مفهوم الجودة الشاملة تغير بمنظور النظرية السوسيو- الاقتصادية وفق العناصر الموجودة في الشكل(1-1):

### الشكل رقم (1-1): تطور مفهوم الجودة



Source: Savall. H « cours d'analyse socio-economique »، DEA gestion socio-economique des organisation ISEOR<sup>4</sup>، Lyon

<sup>1</sup> محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع، ص15 . 2005

<sup>2</sup>AFNOR: Association Française de NORmalisation

<sup>3</sup> Pierre EGLIER, Marketing et Stratégie des Services, Paris: édition economica, 2004, P. 73. Le grand livre de la qualité، édition AFNOR، France، P10.Roger ERNOUL،2013

<sup>4</sup>ISEOR: Institut DE Socio-Économie des Entreprises et des ORganisation <sup>4</sup>.Www.iseor.com 08/04/2021

من خلال الشكل السابق نرى تطور مفهوم الجودة الشاملة ليأخذ بعين الإعتبار الجانب الاقتصادي عن طريق مراقبة التسيير والجانب الاجتماعي بالأخذ بعين الإعتبار الإمكانيات البشرية لتطبيق استراتيجية سوسيو- اقتصادية تترتب عنها نتائج فورية مؤدية إلى الإبداع والإبتكار لتحسين الأداء السوسيو- اقتصادي للمؤسسة

### 2- تعريف الجودة:

يعتبر مصطلح الجودة من المفاهيم التي يعترضها بعض الغموض ويختلف مفهومها من سياق إلى آخر، كما أنها عرفت العديد من التطورات منذ بداية القرن العشرين وقد، تطرق إليها الباحثون من أكثر من زاوية، وهذا ما أدى إلى تنوع وتعدد التعريفات الخاصة بهذا المفهوم، ويمكن تعريفها من خلال ما يلي:

### 2-1- لغة:

هي كلمة تعبر: طبيعة الشيء والشخص ودرجة صلاحه، والتي تدل على مجمل السمات، الخصائص والمميزات التي تتعلق بالخدمة تفي بمتطلبات وحاجات وتوقعات المستهلك.

### 2-2- مصطلحا:

ومصطلح الجودة هو بالأساس مصطلح اقتصادي ظهر بناء على التنافس الصناعي والتكنولوجي بين الدول الصناعية المتقدمة بهدف مراقبة جودة الانتاج وكسب ثقة السوق والمشتري، وبالتالي تتركز الجودة على التفوق والامتياز لنوعية المنتج في أي مجال، تعرف الجودة ضمن مفهوم إدارة الجودة الشاملة بأنها" مقابلة توقعات الزبون إلى أحسن منها"<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: التطور التاريخي للجودة

بدأ التركيز على مفهوم الجودة في اليابان في العقد الخامس من القرن الماضي ثم إنتشر بعد ذلك في دول أمريكا الشمالية وأوروبا الغربية، ثم باقي العالم، وقد مر مفهوم إدارة الجودة الشاملة بعدة مراحل<sup>2</sup> وهي كالتالي:

### 1- مراحل تطور الجودة:

لقد مر تطور الجودة بسبعة مراحل أساسية<sup>3</sup> وهي:

<sup>1</sup> Nassera TOUATI, "La Gestion De La Qualité Dans Le Secteur Public : A – T - On Fait Le Tour De La Question?", La Revue De L'innovation Dans Le Secteur Public, Vol14 . article 1, p3, 2009

<sup>2</sup> PESQUEUX. Y., **Qualité et management : une analyse critique**, Economica 2008.

<sup>3</sup> HUANG.F, « L'internationalisation de l'enseignement supérieur à l'ère de la mondialisation : ses répercussions en Chine et au Japon » ; Revue Politiques et gestion de l'enseignement supérieur. Edition de l'OCDE. Volume 19, n°:1.p 50/ pp.64-49 (2007)

### 1-1- المرحلة الأولى: مرحلة مسؤولية الحرفي عن ضبط الجودة (ما قبل سنة 1900):

اتسم الإنتاج خلال القرون الوسطى والقرن التاسع عشر باعتماد فرد واحد أو مجموعة صغيرة من الأفراد الحرفيين، يتولى الفرد أو المجموعة الصغيرة جدا إنتاج المنتج بكميات صغيرة، كما يكون الحرفي مسؤولا عن صنع المنتج ككل، لدى تقع مسؤولية ضبط الجودة على عاتق الحرفي سواء من حيث تحديد معايير الجودة أو مطابقة الإنتاج لتلك المعايير.

في هذه المرحلة كان الإحساس بالإنجاز موجودا لدى العامل للصلة بين المنتج والحرفي، فالحرفي يستخدم برعته اليدوية في إنتاج المنتج وإتقان العمل والجودة المميزة التي يخلقها تكون مدعاة للفخر وهو ما كان يشكل حافزا للعمل.<sup>1</sup>

### 1-2- المرحلة الثانية: مسؤولية رئيس العمل عن ضبط الجودة (1900-1920):

وهي افرار لنتائج الثورة الصناعية، لقد جاءت الثورة الصناعية بمفهوم الإنتاج الواسع وأدخلت التخصص في العمل ولم يعد العامل مسؤولا عن كل المنتج بل جزءا فقط من عمليات صنعه، كما أصبح العمال يجمعون تحت مسؤولية رئيس العمال الذي يشرف على انتاجهم. بذلك أصبح رئيس العمال أو المشرف على العمال مسؤولا عن التحقيق عن انجاز النوعية المطلوبة.<sup>2</sup>

### 1-3- المرحلة الثالثة: السيطرة على الجودة بالفحص (1920-1940):

شهدت هذه الفترة ظهور الإنتاج بكميات كبيرة، مما أصبح من الصعب على رئيس العمال السيطرة الدقيقة على العمل المنجز من قبل كل عامل. لذلك تم إيجاد وظيفة مستقلة تقوم على فحص الإنتاج لمعرفة درجة المطابقة للمواصفات.<sup>3</sup>

### 1-4- المرحلة الرابعة: السيطرة على الجودة إحصائيا وضبطها (1940-1960):

ظهرت هذه المرحلة مع بداية الحرب العالمية الثانية حيث تصاعدت وتائر الإنتاج ولم يعد الفحص 100% مناسبا، لذلك بدأ انتشار السيطرة على الجودة باستخدام العينات، كما تم اعتماد لوحات ضبط الجودة لخفض الإنتاج المعاب ولتنبؤ للعيوب قبل وقوعها.

ويقصد بالرقابة الإحصائية للجودة تطبيق الطرق الرياضية والإحصائية والطرق الخاصة بنظرية الاحتمالات لتقرير حدود الإنحراف عن المقاييس النموذجية ومراقبتها.<sup>4</sup>

<sup>3</sup> عواطف إبراهيم، إدارة الجودة الشاملة، دار الفكر، عمان، ط1، ص 56. 2009

<sup>2</sup> يوسف حبيب الطائي وآخرون، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدماتية، اليازوري، عمان، ط1، ص 65. 2009

<sup>3</sup> مهدي صالح السماتري، صبيح كرم الكنانى، نظام إدارة الجودة الأيزو مدخل لتحسين الجامعات، دار كنوز المعرفة العلمية، عمان، ط1، دون سنة ص64.

<sup>4</sup> لعلى بوكميش، إدارة الجودة الشاملة أيزو 9000، دار الراية، عمان، ط1، ص 29-31. 2010.

### 1-5- المرحلة الخامسة: تأكيد وضمان الجودة

بدأ التفكير بمفهوم عام للجودة، ثم تطور بعد ذلك ليأخذ أبعاده كأسلوب فعال في مجال الرقابة على الجودة، اعتمدت عليه إدارة الجودة الشاملة فيما بعد ويقوم هذا المفهوم على فلسفة مفادها أن الوصول إلى مستوى متقدم من الجودة وتحقيق إنتاج بدون أخطاء يتطلب رقابة شاملة على كافة العمليات وذلك من مرحلة تصميم المنتج حتى وصوله إلى المستهلك.<sup>1</sup>

وتحقيق شعار الإنتاج بدون أخطاء يتبنى تأكيد الجودة استخدام ثلاث أنواع من الرقابة هي:

-**الرقابة الوقائية:** وهي الرقابة التي تعنى بتنفيذ العمل أولاً بأول لاكتشاف الخطأ قبل وقوعه، والعمل على منع حدوثه.

-**الرقابة المرحلية:** وتعنى بفحص المنتج بعد انتهاء كل مرحلة تصنيع للتأكد من مستوى جودته.

-**الرقابة البعدية:** وتعنى التأكد من جودة المنتج بعد الانتهاء من تصنيعه وقبل انتقاله ليد المستهلك وذلك ضماناً لخلوه من الأخطاء أو العيوب.<sup>2</sup>

### 1-6- المرحلة السادسة: إدارة الجودة الشاملة (1930-1975)

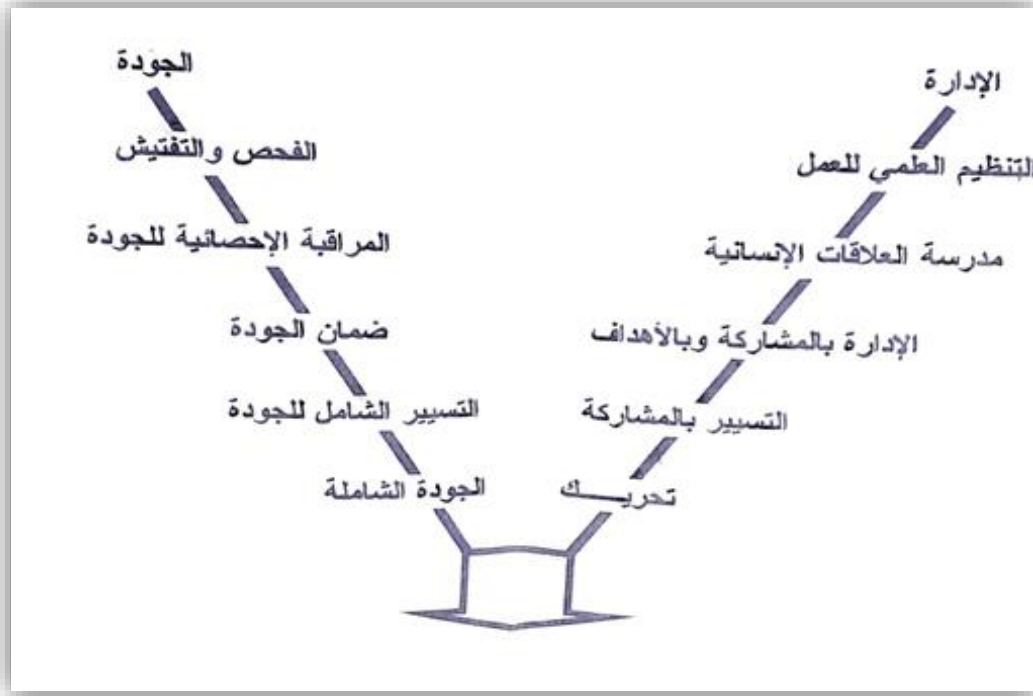
بدأ مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالظهور في الثمانينات من القرن العشرين، حيث يتضمن هذا المفهوم جودة العمليات بالإضافة إلى جودة المنتج، ويركز على العمل الجماعي وتشجيع مشاركة العاملين وإندماجهم، بالإضافة إلى التركيز على العملاء ومشاركة الموردين.

وهي استراتيجية الإدارة التي تشمل كامل المؤسسة بما فيها نشاطات الافراد في محيط المنظمة، من اجل تحديد أهداف الجودة التي تفرضها رغبات الزبائن، بالإضافة إلى الإستعمال المنهجي للأساليب والطرق والتقنيات التي تهدف إلى التحسين الدائم للأنظمة كما هو مبين في الشكل التالي:

<sup>1</sup>هاشم فوزي العبادي، يوسف حبيب الطائي، التعليم الجامعي من منظور إداري، اليازوري، عمان، ط1 ص139-140، 2011.

<sup>2</sup>عاصم محمد حس، نظم الجودة في المنظمات غير الربحية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ط1، ص59، 58، 2014.

الشكل رقم (1-2): أساليب إدارة الجودة الشاملة



Source : Philippe DETRIE « conduire une démarche qualité » p270 Paris ، Edition d'organisation. 2001

خلال الثمانينيات من القرن الماضي توسعت فكرة مشاركة العاملين كافة في المنظمة للسيطرة على الجودة وأطلق على هذا التطور في هذه المرحلة اسم إدارة الجودة الشاملة، الذي عرفه بأنه: الاتفاق على هيكل عمل موثوق للمنظمة ككل بصورة إجراءات فنية وإدارية فعالة ومتكاملة لتوجيه الأعمال المتناسقة للأفراد والمكائن والمعلومات الخاصة بالمنظمة والمصنع بأفضل وأكثر الطرق عملية لضمان رضا المستهلك عن الجودة والتكاليف الاقتصادية لها مع النمو المستمر في استعمال الحاسوب في الصناعات خلال الثمانينات ظهرت كثير من برمجيات السيطرة على الجودة في السوق والمجلات الأخرى وشهدت التسعينيات توسع متزايد في استعمال هذه الفلسفة الجديدة واهتمام متزايد بحاجات المستهلك ولا مفر من حقيقة أن المستهلك هو المحدد لمستوى الجودة وعلى الصناعة أن تتكيف لتلبية حاجيات المستهلك<sup>1</sup>.

### 1-6-1- أهمية إدارة الجودة الشاملة:

يمكن القول أن إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة وخطوط عريضة ومبادئ تدل وترشد المنظمة لتحقيق تحسين المستمر بحيث تعد مهمة أساسية لكل الأفراد العاملين بالمنظمة بغية خلق قيمة مضافة لتحقيق رضا الزبائن الداخليين والخارجيين ومن هنا تتضح أهمية إدارة الجودة الشاملة من حيث أن تبنيها والعمل بها يؤدي إلى تحقيق الآتي:

- التركيز على حاجات الزبائن والأسواق بما يمكنها من تثبيت متطلبات وتوقعات الزبائن

<sup>1</sup>هاشم فوزي العبادي، محمد فوزي العبادي، يوسف حجيم الطائي، إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي ، الوراق، عمان، ص45 ، 2008

- تحقيق الأداء العادي للجودة في جميع المواقع الوظيفية وعدم اقتصارها على السلع والخدمات
  - القيام بسلسلة من الاجراءات الضرورية لإنجاز ورفع جودة الأداء
  - الفحص المستمر لجميع العمليات واستبعاد الفعاليات الثانوية في إنتاج السلع وتقديم الخدمات
  - التحقق من حاجة المشاريع لتحسين وتطوير مقاييس ومعايير الأداء
  - تطوير مدخل فريق لحل المشاكل بتحسين عمليات في وقتها
  - الفهم الكامل والتفصيلي للمنافسين والتطوير الفعال للاستراتيجية التنافسية لتطوير عمل المنظمة
  - تطوير اجراء الاتصال لإنجاز العمل بصورة جيدة ومتميزة
  - المراجعة المستمرة لسير العمليات لتطوير استراتيجية للتحسين المستمر على المدى البعيد
- لذا فإن أهمية إدارة الجودة الشاملة تتأثر من كونها منهج شامل للتعبير أبعد من كونه نظاما يتبع أساليب مدونة (موتقة) بشكل إجراءات وقدرات وان الالتزام من قبل أي منظمه بهذا المنهج يعني قابليتها على تغيير سلوكيات أفرادها تجاه مفهوم الجودة ومن ثم تطبيقه وهذا يعني أن المنظمة باتت تنظر الى أنشطتها ككل متكامل بحيث تكون الجودة المحصلة النهائية لإرضاء الزبائن من داخل وخارج المنظمة.

### 1-6-2- أهداف إدارة الجودة الشاملة:

إن هدف إدارة الجودة الشاملة بشكل عام لا يكون في الواقع إلا من خلال استراتيجية واضحة المعالم ومتكاملة تضع نصب عينها هدفا أساسيا وتحقيق مستوى جودة عالي في سبيل تحقيق رضا وسعادة الزبون ولضمان البقاء والاستمرار والتطور ويجب الأخذ بعين الاعتبار الاتجاهات الإيجابية لدى جميع الفئات التي تتعامل معها المنظمة من موردين وزبائن وملاك وعاملون وأفراد المجتمع بوجه عام ومن خلال تفاعل هذه العلاقات بين المنظمة وجميع الفئات التي تتعامل معها يتضح بأن للجودة الشاملة أهداف واضحة تتضمن ما يلي:

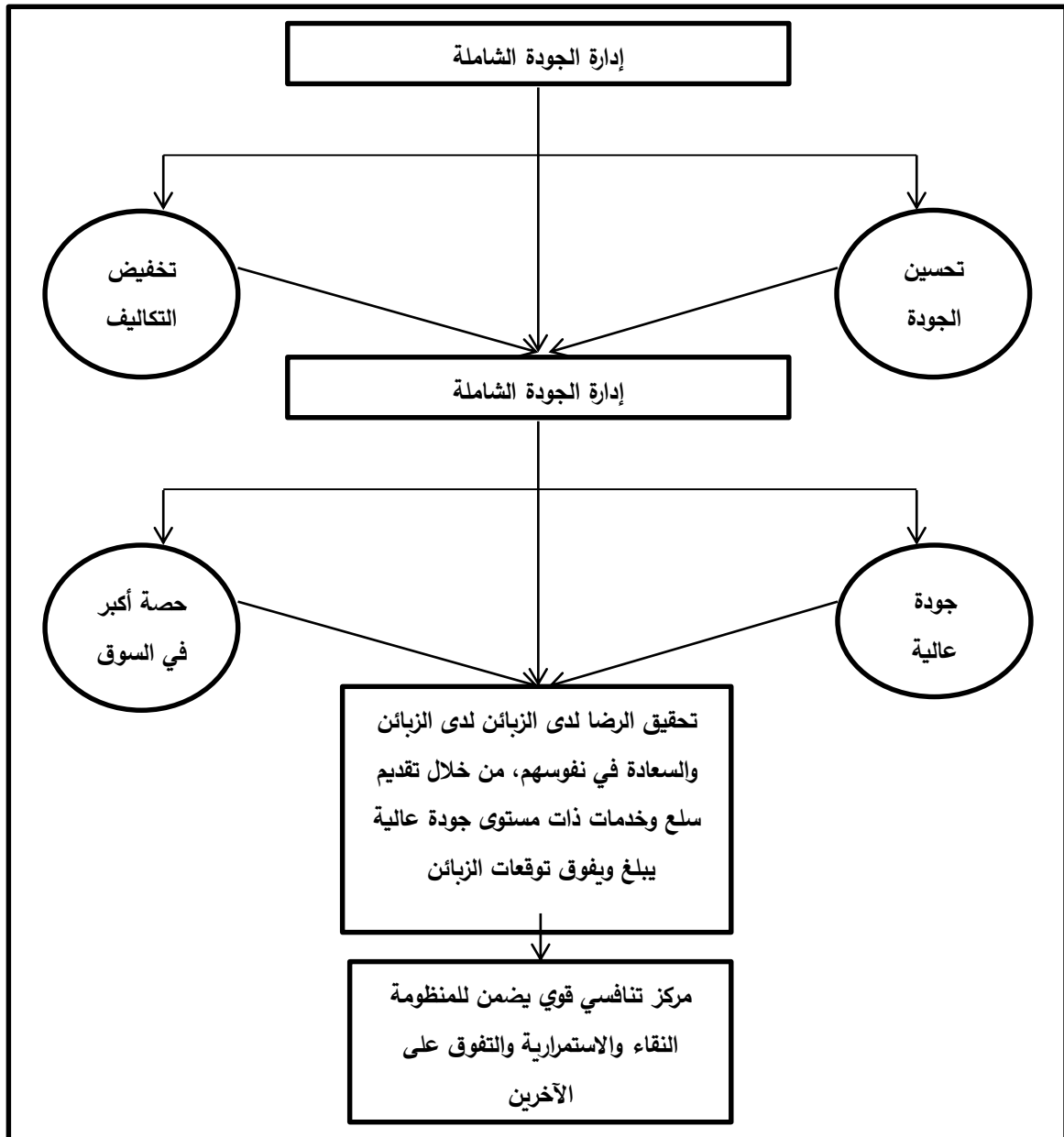
- تحقيق الربحية والقدرة التنافسية في السوق
- تحقيق الرضا لدى المستهلكين
- زيادة الفعالية التنظيمية
- تحسين كفاءة العمليات في المنظمة بما يحقق:
- مواكبة حركة التحسين والتطوير في أسلوب تقديم السلع والخدمات، والارتقاء إلى المستويات العالمية المتعارف عليها.
- التحسين المستمر في كافة مرافق وعمليات ومستويات المنظمة.
- تطوير كافة عناصر المنظمة وعملياتها ومنتجاتها، وإدماج فكر التطوير في صلب فلسفة الإدارة.

- تأكيد المركز التنافسي للمنظمة وبناء وتنمية وتفعيل قدراتها التنافسية، في مواجهة تطورات ومستجدات السوق ومحاولات المنافسين.

- ضمان استكمال المنظمة للمقومات الإدارية والتنظيمية المؤدية إلى وصولها لمراتب التميز وفق المعايير العالمية المتعارف عليها في نماذج إدارة التمييز<sup>1</sup>.

ويمكن توضيح هذه الأهداف في الشكل، والذي يختصر لنا أهداف إدارة الجودة الشاملة كما في موضحة في الشكل الموالي:

الشكل رقم (1-3) : أهداف إدارة الجودة الشاملة



المصدر: هاشم فوزي العبادي، محمد فوزي العبادي، يوسف حجيم الطائي، إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، الوراق، عمان، ص45، 2008

<sup>1</sup>بسيوني، عبد النبي، بحوث ودراسات في نظم التعليم، إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير التعليم الجامعي بمصر، مكتبة الزهراء، القاهرة، 2001



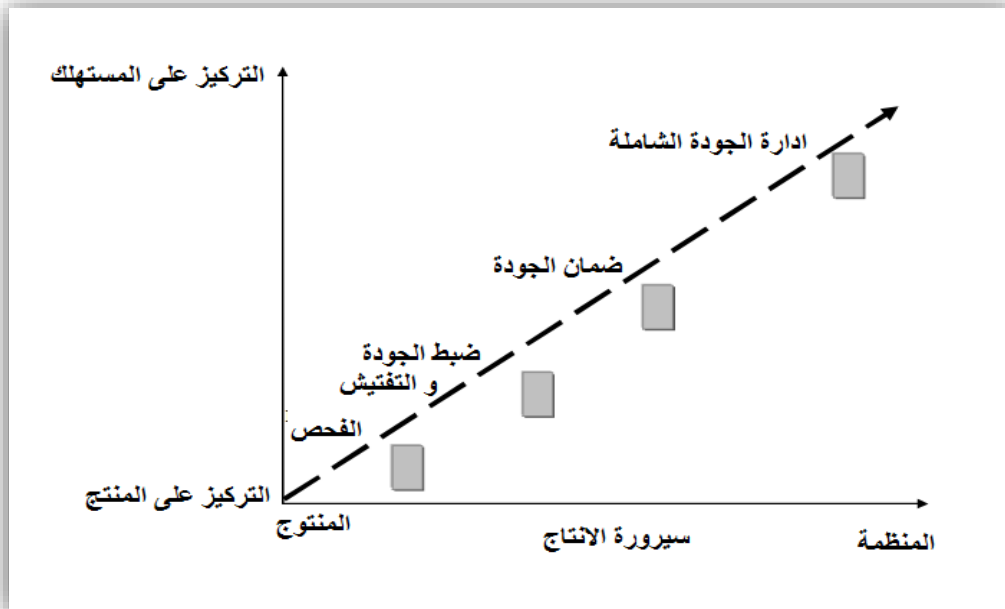
في ضوء الشكل أعلاه، وفي مسعى لتحقيق مضمونه، نجد أن إدارة الجودة الشاملة تسعى إلى ما يلي:

- فهم حاجات ورغبات الزبون والعمل على تلبيتها له.
- توفير السلعة أو الخدمة وفق متطلبات الزبون من حيث: الجودة، التكلفة، الوقت، الاستمرارية، التكيف مع المتغيرات التقنية والاقتصادية والاجتماعية بما يخدم تحقيق الجودة المطلوبة.
- توقع احتياجات ورغبات الزبون مستقبلا والعمل على تحضيرها مستبقا.
- جذب المزيد من المستهلكين الجدد والعمل على الاحتفاظ بالزبائن الحاليين.
- التميز في الأداء والخدمة عن طريق التطوير والتحسين المستمرين للمنتج أو الخدمة، وجعل الكفاءة الإنتاجية بشكل عام عالية في ظل تخفيض التكلفة، لكن ليس على حساب الجودة بل من خلال ترشيد الإنفاق.

### 1-7- المرحلة السابعة: ( 1973 - حاليا )

تطور مفهوم الجودة من خلال النظرية الاجتماعية- اقتصادية وأبحاث المفكر والإقتصادي الفرنسي هنري سفال من خلال الية التدخل السوسيو- الإقتصادي حيث انتقد المناهج السائدة باعتبارها عاجزة الى تحديد التكلفة المالية لمشاكل الجودة، ومن ثم بدأت الجهود والأعمال العلمية من أجل تصميم النظرية العلمية لإدارة الأعمال الاجتماعية والاقتصادية، بفلسفتها وأسسها وتطبيقاتها، حيث تعرف المقاربة السوسيو - اقتصادية بمقاربة الجودة الشاملة ويبين الشكل التالي تطور مفهوم الجودة.

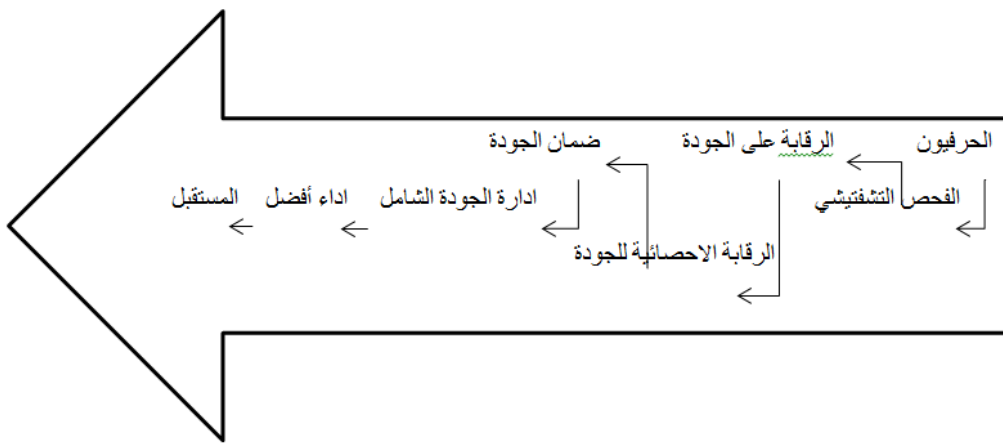
#### الشكل رقم (1-4): مراحل الجودة وتطورها



Source: STAES P. et THUS N, « le management de la qualité : un instrument de réglementation européenne par le bas » revue française d'administration publique, n° 119, P 493-513. (2006)

من خلال الشكل السابق يلاحظ أن مفهوم الجودة عرف عدة مراحل للتطور، من جهة الجودة لم تعد تركز فقط على المنتج أو الخدمة بل تطورت إلى إدماج البعد الإستراتيجي للمؤسسة ومن جهة أخرى الجودة بدأت بشكل وقائي على شكل وقائي، تصحيحي مروراً بمرحلة الوقاية والتحسين المستمر، إلى المرحلة الحالية التقديرية. من خلال الشكل ( 1-5) نلاحظ أن مراحل الجودة وتطورها، حسب المرحلة السابعة، من خلال المراحل التي مرت بها والتي تركز على المنتج، سيرورة الإنتاج والمستهلك وعلاقتها بالمنظمة، حيث أنه انطلاقاً من التركيز على المنتج للوصول لإدارة الجودة الشاملة.

### الشكل رقم ( 1 - 5) تطور مبادئ الجودة



Source: Summers Donna C. Squality. P 10. new jersey. peason education. prentice hall. second edition 2000

هذه التقسيمات للمراحل التي مرت بها الجودة تعكس صورة متسلسلة من التطورات في المفاهيم والأفكار التي تقود إلى أفضل أداء للمنظمة<sup>1</sup>، حيث يتضح أن الجودة لم تكن وليدة لحظة معينة، بل هي محصلة التطور التاريخي للأفكار العملية التي نادى بها وتبناها مختلف الباحثين.

### 2- إسهامات أهم رواد الجودة:

يتضح من تطور مفهوم الجودة الشاملة، أهم إسهامات الرواد الأوائل للجودة الذين إجتهدوا في تطوير مداخل دراستها وتحليلها وأهمهم:

<sup>1</sup> GARVIN D. «Competing on the Eight Dimensions of Quality», Harvard business Review. November-December n°6. pp101-109. (1987),

## 2-1- إدوارد ديمينج (Deming):

أستاذ بجامعة نيويورك، سافر إلى اليابان بعد الحرب العالمية الثانية طلباً من الحكومة اليابانية لمساعدة صناعاتها لتحسين الإنتاجية والجودة يعد أبا للرقابة على الجودة وفي سنة 1951م أسست الحكومة اليابانية جائزة ديمينج تمنح سنوياً لشركات التي تتميز من حيث الابتكار في برامج إدارة الجودة. وهو من علم اليابانيين أن الجودة تعني تكلفة أقل.<sup>1</sup>

ومن أهم إسهاماته دائرة ديمينج التي تتضمن أربعة محاور كما هو موضح في الشكل رقم (1-6):

### الشكل رقم (1-6): دورة التحسين المستمر (PDCA)



- 1- **الخطط (plan):** الهدف من هذه المرحلة هو تخطيط ما يجب فعله، بمعنى تحديد العمليات والأهداف والعمليات الضرورية لتحقيق المنتج حسب المواصفات،
- 2- **التنفيذ (Do):** ويتم في هذه المرحلة تنفيذ ما تم التخطيط له،
- 3- **التقييم أو الفحص (Check):** وفي هذه الحالة تقيم النتائج وتدرس، وتقارن بالأهداف والمواصفات الموضوعة سالفاً،
- 4- **التحسين (Act):** بناء على نتائج التقييم تقوم المنظمة بإجراء التحسينات و التعديلات على العملية و المنتج، ثم تعود إلى المرحلة الأولى لتخطيط بناء على نتائج التحسين.

المصدر: عاصم محمد حسن، نظم الجودة في المنظمات الغير الربحية، منشورات المنظمة العربية لتنمية الإدارية، القاهرة، ط1، ص60، 61، 2014.

وضع ديمينج مبادئه الأربعة عشرة للإدارة وتتمثل في:

- تبني فلسفة جديدة تنص على التخلص من الأساليب التقليدية المتوارثة في العمل توجه نحو تحسين الجودة؛
- السعي دائماً نحو تحسين نظام الخدمة وعدم التوقف عند نقطة معينة؛
- الابتعاد عن سياسة التخويف وخلق رغبة بتحسين الجودة باستمرار وهذا بالتركيز على الحوافز الايجابية كالمكافآت... الخ؛

<sup>1</sup> أحمد سيد مصطفى، إدارة الجودة الشاملة والأيزو 9000، الناشر أحمد سيد مصطفى، القاهرة، ط1، ص 23-24، 2004.

- التعليم والتدريب المستمر وهذا باستعمال التقنيات والطرق الحديثة كالمبيوتر؛
  - التوقف عن الاعتماد على تفتيش وفحص الكميات الكبيرة من المنتجات؛
  - التوقف عن الشراء بناء على بطاقة السعر فقط والإهتمام بأشياء أخرى كالصيانة وبعض الخصائص المرتبطة باستخدام المنتج؛
  - شعور بالأمان والطمأنينة وهذا لكي يعمل الموظفون بفعالية وتجنب الخوف لأنه يمنع الإبداع والابتكار اللذان يتطلبهما تحسين العمل؛
  - تشجيع العمل بروح فريق واحد، وهذا بإزالة العوائق بين الأقسام والإدارات، وفتح قنوات اتصال بينهم؛
  - تحفيز العاملين على التوصل لحجم إنتاج خالي من العيوب لان الجودة تقاس بمدى خلو العيوب وليس بحجم الإنتاج فقط؛
  - إعطاء فرصة للعاملين بالتفاخر بإنجازاتهم وأعمالهم؛
  - تنظيم البرامج التعليمية والتدريبية وبعض البرامج لتطوير الذاتي لكل العاملين؛
  - تكوين فرق عمل خاصة من اجل انجاز العمليات الإدارية والإنتاجية المراد تحسينها؛
  - التخلص من الأهداف التي تهتم بتحديد كميات إنتاج والتخلص من المعايير العمل العددية للعمال المطبقة في نظام تقويم أداء العاملين وكفاءاتهم؛
  - الإشراف على العاملين باستخدام طرق حديثة ومساعدتهم على تحسين أدائهم والعمل مع العملاء من أجل تحسين صورة المؤسسة والحصول على مقترحاتهم ورغباتهم في منتج معين<sup>1</sup>.
- مما سبق نرى بأنه:
- قد كان اهتمام دمينغ الرئيسي هو الزبون. يعتبر أن الجودة تأتي من خلال رضا العملاء وكذلك وفقا لدمينغ، هو P.D.C.A إحترام إجراءات تنفيذ الجودة، ويجب إشراك الموظفين من خلال دورة من أربع خطوات تسمى أيضا عجلة ديمينغ أو التحسين المستمر
- تصميم المنتج: للتخطيط to Plan
- التخطيط والتصنيع: ما يجب القيام به to Do
- جمع المعلومات: للتحكم والرقابة to Control
- تطور المبيعات وتحليل المعلومات: افعل. to Act

<sup>1</sup> محمد بن عبد العزيز العميرة، علاقة الجودة بالأداء الوظيفي للقطاع الصحي، رسالة ماجستير، كلية دراسات العليا نايف للعلوم الأمنية، الرياض، ص33.

### 2-2 - جوزيف جوران (Joseph M. Juran) :

يعد هذا العالم من الرواد الأوائل في إدارة الجودة الشاملة حيث يعتقد بأن التحسين المستمر والإدارة المتداخلة والتدريب تكون كلها قواعد أساسية لتحقيق التميز في الجودة<sup>1</sup> وهو أول من وضع الطرق الإحصائية للرقابة على عمليات الإنتاج، حيث اعتمد جوران على تقديم مفهوم واسع للجودة، ركز على ثلاثة أوجه الرئيسية للجودة: تخطيط للجودة - رقابة للجودة - تحسين للجودة.

توصل إلى أن 80% من عيوب الجودة يمكن السيطرة عليها من الإدارة، وفي عام 1964 أصدر كتاب بعنوان "الابداع الإداري" الموجه لمستوى الإدارة العليا.<sup>2</sup> مما سبق نرى بأنه:

جوران لعب دورا مهما في إطلاق دوائر مراقبة الجودة، في عام 1962، حيث أنه يؤكد على التخطيط والمشاكل التنظيمية وإدارة الجودة من قبل القادة والحاجة إلى تحديد الأهداف لإدارة الجودة، يقدم Juran مقاربة تعتمد على النقاط التالية:

مشاكل متفرقة تم إكتشافها وتصحيحها بواسطة عملية مراقبة الجودة.

المشاكل المزمدة التي تتطلب مختلف مراحل العملية وخاصة تحسين الجودة.

المشاكل المزمدة التي تظهر نتيجة عدم كفاية عملية تخطيط الجودة.

### 2-3 - فيليب كروسبي (Philip B. Crosby) :

ولقد وضع كروسبي أربعة أسس لإدارة الجودة الشاملة وهي كما يلي:

- تعريف الجودة هو المطابقة مع المتطلبات: حيث يرفض كروسبي المبدأ الشائع للجودة الذي يعني الشعور

"بالامتياز" بل يجب أن تحدد المتطلبات بوضوح بحيث لا يمكن أن يساء فهمها. إن الجودة عند كروسبي

لا يمكن قياسها، بينما المطابقة مع المتطلبات يمكن أن تقاس بدقة.<sup>3</sup>

- يكون نظام الجودة وقائيا "مانعا": يفترض كروسبي أن أداء العمل بالشكل الصحيح ومن المرة الأولى

النظام الذي يحقق الجودة هو الوقاية وليس التقويم .

- عيار الأداء: ينبغي أن يكون معيار الأداء "الخطأ الصفري" وليس الاقتراب من الخطأ الصفري ويمكن

أن يكون مؤشر الأداء "كلفة الجودة"<sup>4</sup>

<sup>1</sup> JURAN J. M, «A History of Managing for Quality, The Evolution, Trends, and Future Direction of Managing Quality». ASQC Quality press. (1995).

<sup>2</sup> عواطف إبراهيم الحداد، إدارة الجودة الشاملة، دار الفكر، عمان، ط1، ص34-2009، 35.

<sup>3</sup> عاصم محمد حسن، مرجع سبق ذكره، ص63.

<sup>4</sup> عواطف إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص45.

- قياس الجودة هو سعر عدم المطابقة: يعتبر "كروسبي" أن أفضل مقياس للجودة النقد، فيجب أن تقاس الجودة بسعر عدم المطابقة، أي بكل المصاريف المشمولة في عمل الأشياء الخطأ
- إن المبدأ الشهير الذي قام بإعلانه "كروسبي" "قم بأداء العمل صحيحاً من أول مرة" يلخص مبادئه بوضوح وشمول.

مما سبق: بالنسبة لكروسبي الجودة هي الامتثال لمتطلبات وهدف تحقيق صفر عيوب. يقدم في أماكن أخرى أربع خطوات لتحسين الجودة. بحسب كروسبي تلعب الإدارة والتأطير دوراً مهماً في مساءلة الموظفين، حتى لو أرادوا إنتقاد السلطة التسلسلية وحسبه هذا الذي يحد من التفاعلات بين الوظائف المختلفة

### 2-4- فيجنبوم (A. V. Feigenbaum):

يعد أول من نادى باستخدام مصطلح الرقابة على الجودة الشاملة<sup>1</sup> (TQC)، وهو يرى أن مسؤولية تخطيط وتطوير الجودة تقع بالدرجة الأولى على إدارة الإنتاج. بين أن إدارة الجودة الشاملة تتألف من ثلاث مراحل وهي:

- وضع معايير للجودة،
- تقييم مطابقة هذه المعايير،
- معرفة الفترة الزمنية التي تكون فيها هذه المعايير مناسبة.<sup>2</sup>

مما سبق: يعتبر فيجنبوم بأنه أول مؤلف استخدم عبارة "مراقبة الجودة الشاملة". حيث يعتبر هذه الجودة الشاملة كنظام يدمج بشكل فعال جهود المجموعات المختلفة بالمؤسسة لتطوير الجودة والحفاظ عليها وتحسينها. بالنسبة له، المكونات الأربعة للجودة الشاملة (التقنية، الإدارية والاقتصادية والمعمارية) لا بد ان تأخذ بعين الاعتبار لتحقيقها

### 2-5- كاروايشيكاوا (Ishikawa Karou) :

استطاع كاورو إيشيكاوا إلى خلق مفهوم ما يعرف بحلقات الجودة والمخططات البيانية المتعلقة بالسبب والتأثير (Cause Effect) ويعد من المساهمين الذين أكدوا على تعليم وتدريب العاملين على تقنيات الرقابة على الجودة، ولقد رأى أن مساهمة العامل تعد مبدأ أساسياً للتنفيذ الناجح لإدارة الجودة الشاملة<sup>3</sup> (TQM) وحلقات الجودة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> TQC : Total Quality Control.

<sup>2</sup> مهادي السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاع الإنتاجي والخدمي، دار جرير، عمان، ط1، ص88-89، 2007.

<sup>3</sup> TQM : Total Quality Management.

<sup>4</sup> محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، اليازوري، عمان، ط1، ص 50. 2005،

### المطلب الثالث: أهمية الجودة

لقد أصبحت الجودة إحدى أهم مبادئ الإدارة، ويمكن بيان أهمية الجودة للمنظمات من خلال تأثيرها بالتطرق للعناصر التالية:

#### 1- أثر الجودة وأهميتها على المنظمات:

تحتل الجودة أهمية إستراتيجية سواء على المستوى المنظمة أو على مستوى المجتمع، وبرزت هذه الأهمية منذ الخمسينات<sup>1</sup> في عام 1950 صرحت اليابان بأن الجودة هي الهدف الأساس في بناء الاقتصاد والارتقاء بالإنتاجية والتميز بالسوق وبالتالي حصول على المواقع التنافسي الذي تطمح إليه في الأسواق العالمية وقد تحقق لها ذلك التفوق، ويمكن بيان أهمية الجودة للمنظمات من خلال تأثيرها كالتالي<sup>2</sup>:

#### 1-1- شهرة المؤسسة:

تستمد شهرة المؤسسة من مستوى الجودة الذي تنتج به منتجاتها، فهذا يضيف على المؤسسة السمعة الحسنة والإنتشار الواسع لمنتجاتها، ويترتب على فشل الإدارة في إعطاء الإهتمام الكافي بالجودة الإساءة إلى سمعة المنظمة وربما فقدانها لعدد كبير من زبائنها.

#### 1-2- المسؤولية القانونية عن المنتج:

إن المؤسسة التي تقوم بتصميم منتجات معينة وإنتاجها، تكون مسؤولة قانونا عن كل أذى يحصل نتيجة إستخدام المنتج، وعليه لا بد من أن تنتج وتوزع منتجات خالية من العيوب والأخطاء قدر الإمكان لتجنب المسائل القانونية المترتبة على ذلك<sup>3</sup>

#### 1-3- التطبيقات الدولية:

من أجل أن تكون المنظمة المنتجة في وضع تنافسي على المستوى الدولي، فإن عليها الإهتمام بمستوى الجودة، فالمنتج يجب أن يتوافق وينسجم مع المتطلبات العالمية، حتى تضمن المنظمة بقاءها في بيئة الأعمال، فعلى سبيل المثال عندما يتطلب ذلك من المنظمة الالتزام بالمواصفات المحددة ISO الحصول على شهادة 9000 والمتفق عليها دوليا في مجال الجودة.

#### 1-4- التكاليف والحصة السوقية:

إن تحقيق الجودة الجيدة والتحسين المستمر لها سوف يؤدي إلى جذب عدد من الزبائن، ومن ثم زيادة الحصة السوقية وذلك يؤدي إلى تخفيض التكاليف ومن ثم زيادة ربحية المنظمة، وهناك تأثيرات للجودة الرديئة في المنظمة وهي:

<sup>1</sup> Brown, F. & Jacqueline, L A Study in Organizational Change: the Attitude of Personal Toward TQM Implementation in State Department of Education, Dissertation Abstract International, vol.A55, no.7. 1995.

<sup>2</sup> نجم، نجم عبود، إدارة العمليات: النظم والأساليب والاتجاهات الحديثة، الجزء الثاني، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 2001.

<sup>3</sup> يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، الوراق، عمان، ط1، ص58، 2007.

- **فقدان العمل:** تؤدي الجودة الرديئة للمنتجات أو الخدمات إلى خسارة المنظمة، وفقدانها القدرة على الاستمرار فعادة تؤثر في سمعة المنظمة، وتؤدي إلى تشويه صورتها في ذهن الزبون وتناقص حصتها السوقية وترك مجال العمل.
- **المسؤولية عن الأخطاء المحتملة:** هناك جانب مهم يتعلق برداءة الجودة يختص بالمسؤولية المالية للمنظمة عن أية أخطاء تحدث نتيجة الإصابات أو الحوادث الناجمة عن استخدام منتجات معينة، لذلك ظهرت جماعات حماية المستهلك زيادة على العديد من المنظمات الرسمية وغير الرسمية المحلية منها والعالمية والتي تهتم بشؤون الجودة ومن ذلك تنشيط عمل المنظمة الدولية للتوحيد القياسي.
- **الإنتاجية:** الجودة لها صلة وثيقة بالإنتاجية، بل إن هناك رأياً يقول بأنهما وجهان لعملة واحدة، حيث إن المحافظة على الجودة وصيانتها يؤديان إلى تأثير إيجابي في الإنتاجية وبالمقابل فإن الجودة الرديئة تؤثر في الإنتاجية وذلك من خلال الاستخدام الغير الكفوء لموارد الإنتاج.
- **التكاليف:** تؤدي الجودة الرديئة إلى زيادة أنواع معينة من التكاليف التي تتحملها المنظمة، خاصة تلك التكاليف المتعلقة بالوحدات المعيبة، وتكاليف إعادة الإنتاج وتكاليف الفحص وغيرها، وعليه فقد دعى "تاكوشي" (TAGYCHI) المنظمات الإنتاجية إلى اعتماد مبدأ الجودة باتجاه الهدف إذ أشار إلى أن الهدف يمثل القيمة التي تحدد خصائص جودة المنتج وكلما ابتعدت الخصائص المتحققة (UNWELCOME COSTS) عن قيمة الهدف ازدادت التكاليف غير المرغوب فيها وذلك لإبتعاد المنتج عن المتطلبات الأساس للمستهلك.<sup>1</sup>

### المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للجودة الشاملة في التعليم العالي

إن إعتقاد نظم الجودة في التعليم العالي ما هو إلا استجابة لمتطلبات العصر، وصارت أهم انشغالات مؤسسات التعليم العالي هو ضمان خدمة ذات جودة، خاصة لطلبتها، الذين يمثلون مخرجات العملية التعليمية، لذلك حاولنا في هذا المبحث تقديم المفاهيم العلمية لجودة التعليم العالي وإبراز ميادينها ومستوياتها مع إعطاء تعريف لخلية ضمان الجودة في الجزائر وعليه سيتم تقسيم هذا المبحث إلى المطالب الثلاثة التالية:

◀ **المطلب الأول: الإطار المفاهيمي لجودة للتعليم العالي**

◀ **المطلب الثاني: مفهوم وتعريف جودة التعليم العالي**

◀ **المطلب الثالث: ميادين نظام ومستويات جودة التعليم العالي**

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص58،59.



### المطلب الأول: الإطار المفاهيمي لجودة للتعليم العالي

يحتل التعليم العالي مكانة مرموقة في كافة المجتمعات، لأنه مهماته الأساسية تكوين رأس مال بشري، مؤهل وقادر على تحقيق أهدافه مع موائمة مخرجاته والمحيط السوسيو-الاقتصادي، من أجل تحقيق التطور، الازدهار والتنمية للبلاد على جميع المستويات<sup>1</sup>، اقتصادية، اجتماعية، ثقافية... الخ ومما توخى سنحاول عرض أهم المفاهيم المرتبطة بالتعليم العالي.

#### 1- مفهوم التعليم العالي:

تعددت المفاهيم والتصورات العامة التي تتناول بالدراسة موضوع التعليم العالي والجامعي، ويقصد بالتعليم العالي وفقا لنص التوصية الخاصة بدراسات وشهادات التعليم العالي التي اعتمدها المؤتمر العام لليونسكو في دورته السابعة والعشرين (نوفمبر 1993) برامج الدراسة أو التدريب على البحوث على المستوى بعد الثانوي التي توفرها الجامعات أو المؤسسات التعليمية الأخرى المعترف بها بصفتها مؤسسات التعليم العالي من قبل السلطات المختصة في الدولة<sup>2</sup>

فالتعليم العالي مرحلة من مراحل التعليم المتقدمة، يمثل مرحلة من مراحل التعليم المتقدمة، يمثل المرحلة الثالثة في مختلف المجتمعات، فهو آخرها وأرقاها درجة، وينفرد به، غالبا، مجموعة من الطلاب المكملين لدراساتهم الثانوية بتفوق والحاصلين على شهادة البكالوريا<sup>3</sup>

#### 2- تعريف التعليم العالي:

بينت الدراسة التاريخية لقطاع التعليم العالي أن أولى اشكاله برزت في القرن الخامس قبل الميلاد، حيث كان منظما في مدارس لعلماء البلاغة، أين كان يتم تعليم تقنيات غوغاييس، سقراط وأفلاطون الذي أسس أول جامعة في أثينا سنة 387 قبل الميلاد، ولم تأخذ الجامعة مكانها المستحق إلا ابتداء من القرن الثالث عشر ميلادي وكانت تعرف على أنها جمعية أساتذة وتلاميذ، وقد برز في تلك الفترة عدد من الجامعات منها على سبيل الذكر: باريس، اكسفورد، بولونيا، كمبردج<sup>4</sup>. وهناك عدة تعريفات للتعليم العالي منها: حيث يعرف التعليم العالي حسب منظمة اليونسكو "UNESCO"، أنه كل أنواع الدراسات، التكوين، أو التكوين الموجه للبحث الذي يتم بعد المرحلة الثانوية على مستوى الجامعة<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> BRECHET J-P, « Quel diagnostic pour une grande organisation complexe comme l'Université? ». Papier présenté au Colloque de Toulon, « Total Quality Management for University » (1998).

<sup>2</sup> سعيد بن حميد الربيعي، التعليم العالي في عصر المعرفة: التغيرات والتحديات وآفاق المستقبل، دار الشروق، الأردن، ص 23، 2008.

<sup>3</sup> رابح تزكي، أصول التربية والتعليم، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص 70، 1990.

<sup>4</sup> التل وآخرون، 1997، ص 30-34.

<sup>5</sup> موقع أنترنيت، <http://www.unesco.org> ;

وعرفته منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية "OCDE" أنه مستوى أو مرحلة من التعليم الثانوي وتباشر مثل هذه الدراسة في مؤسسات التعليم العالي كالجوامع الحكومية والخاصة وفي الكليات والمعاهد<sup>1</sup> كما أتى تعريف التعليم العالي في الموسوعة العربية العالمية على أنه " التعليم الذي يتم داخل كليات أو معاهد جامعية بعد الحصول على الشهادة الثانوية، والتعليم العالي وهو آخر مرحلة من مراحل التعليم النظامي".<sup>2</sup> كما عرفه رابح تركي "يعتبر التعليم العالي مرحلة من مراحل التعلم المتقدمة تمثل المرحلة الثالثة في مختلف المجتمعات، ينفرد به غالباً مجموعة من الطلاب الممتازين في نكائهم ومعارفهم العلمية، وهم الطلبة المتممون لدراساتهم الثانوية بتفوق والحاصلون على شهادة البكالوريا أو شهادة معادلة لها".<sup>3</sup> وتعتبر فلسفة التعليم العالي من وجهة نظر الدولة هي تعليم الأجيال وتأهيلهم ليتمكنوا من الحصول على الوظائف أي تكون مخرجات التعليم العالي حاملي شهادات مؤهلين للعمل ويكونوا كذلك أدوات فعالة لإدارة التنمية.

### 3- خصائص وأهداف التعليم العالي:

من خلال التعاريف السابقة يمكن أن نستخلص الخصائص التالية :

تطور التعليم العالي ولم يعد يقتصر على مجرد اعطاء للمعلومات وزيادتها، بل يوجه عملية إعداد رأس المال البشري، وفق حاجات المجتمعات باختلاف ثقافتها وأصولها الفكرية ونظمها التربوية والتعليمية<sup>4</sup>،

- إعداد الاطارات اللازمة لمختلف مجالات الحياة
- الإهتمام بالبحث العلمي الذي يكمل الجامعة
- ربط المقررات الدراسية بقضايا التنمية
- تشجيع النشاط الثقافي والاجتماعي في رحاب الجامعة
- المساهمة في تطوير المعرفة الانسانية

### 4- مكونات النظام التعليمي:

إن مكونات الرئيسية للنظام التعليمي تتمثل في ثلاثة عناصر جوهرية كما يلي:<sup>5</sup>

- المدخلات: تشمل الموارد البشرية من طلبة وقوة عاملة وموارد مالية ومعدات وأدوات تستخدم في تنفيذ عملية التعليم.
- العمليات: وهي عملية التفاعلية بين الأساتذة والطلبة، وعليه فإن الاجراءات التي تتم داخل هذه العمليات لا يمكن ضبطها مسبقاً، إضافة إلى التفاعل بين الجهة الإدارية وباقي الأطراف وعليه فإن هذه العمليات تتم بين

<sup>1</sup> الربيعي، 2008 ، ص24

<sup>2</sup> الموسوعة العربية العالمية، ص25 ، 1999

<sup>3</sup> رابح تزيكي ، ص70، 1990

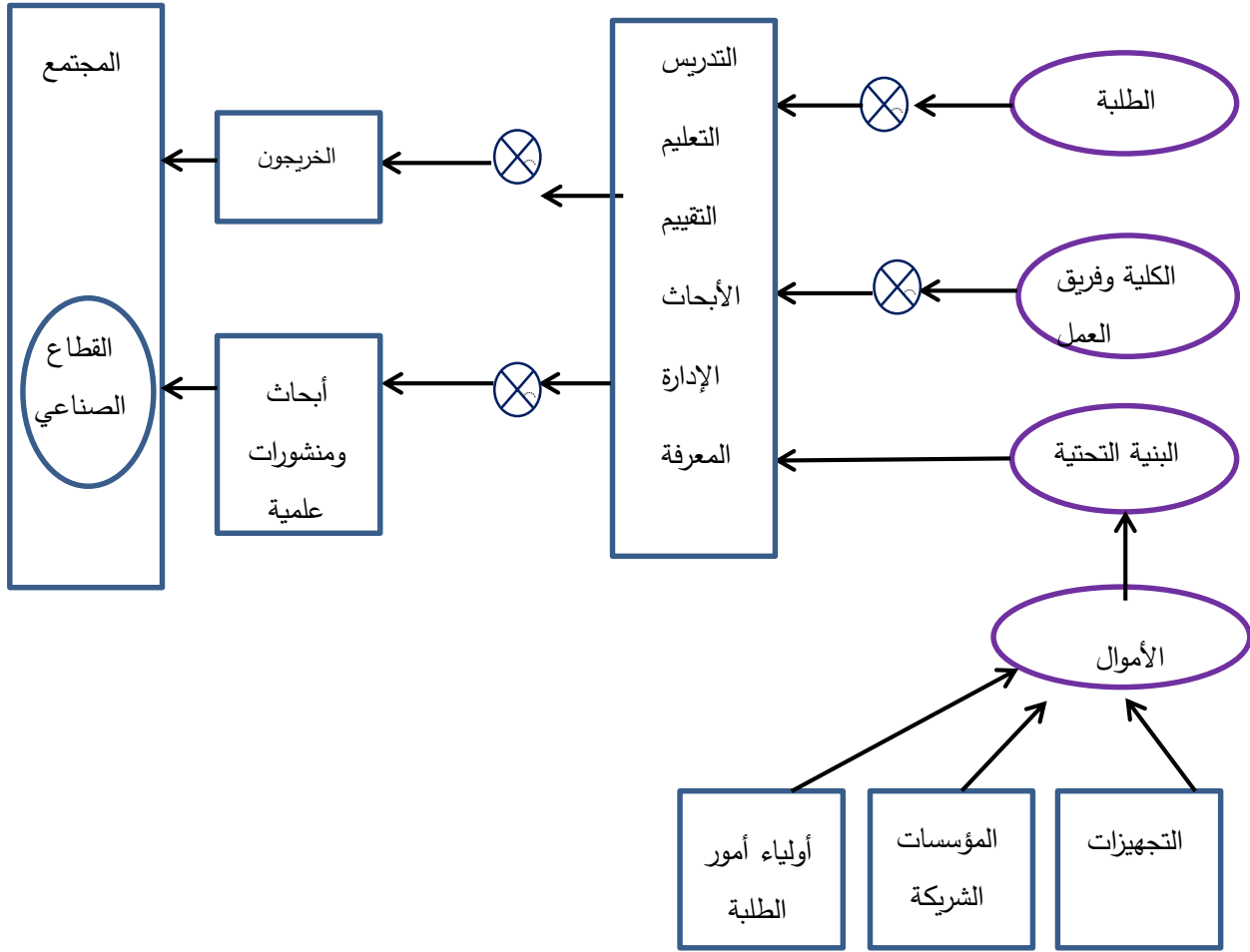
<sup>4</sup> BIENAYME.A. , L'enseignement supérieur et l'idée d'université, Op Cit(1986).

<sup>5</sup> Srikanthan. G. et AL، 2004

أشخاص، يخضع سلوكهم للحوافز والأهداف المختلفة وتمر بتقلبات نفسية عديدة، كما أن هناك أنماطاً فردية من المهارات التفاعلية.

- المخرجات: تتمثل في الخريجين والانجازات العلمية ومنشورات وأوراق علمية وغيرها، التي تتوجه أغلبيتها إلى القطاع الصناعي وإلى المجتمع ككله، ويوضح الشكل التالي ذلك:

شكل رقم ( 1 - 7 ) : مكونات النظام التعليمي



Source: Rajani J, Gautams, Sangeeta.S, « coceptualizing service quality in higher education, asian journal on quality vol 12 Iss3 PP 298-32011

من الشكل السابق نجد أن مكونات الرئيسية للنظام التعليمي تتمثل في ثلاثة عناصر<sup>1</sup>:

- المدخلات: تشمل الموارد البشرية من طلبة وقوة عاملة بالإضافة إلى الموارد المالية والمادية
- العمليات: هي التفاعل بين الطلبة والأساتذة وكذلك بين الجهة الإدارية وباقي الأطراف
- المخرجات: تتمثل في حاصلي الشهادات، والإنجازات العلمية ( أبحاث، منشورات، أوراق علمية).

<sup>1</sup> Srikanthan. G et Dalrymple John “ Synthesis of quality management model for education in universities”, international journal of education management, vol 18, iss: 4, pp 266-279( 2004).

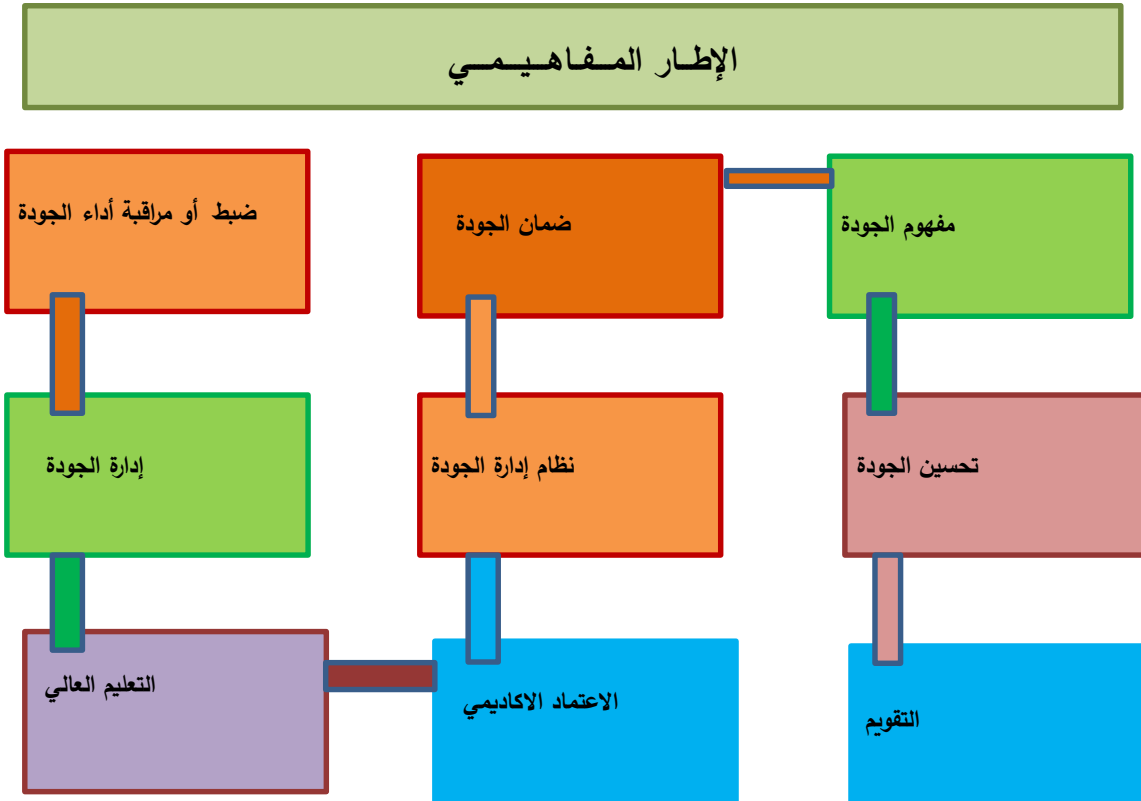
## المطلب الثاني: مفهوم وتعريف جودة التعليم العالي

يشكل تحديد مفهوم الجودة في مجال التعليم العالي تحدياً كبيراً بذاته، إذ يصعب تحديد تعريف محدد له أو النظر إليه من زاوية واحدة، فالنظرة يجب أن تكون شمولية وتلبي متطلبات وتوقعات الأطراف ذات المصلحة الداخلية والخارجية (الطلبة، أعضاء هيئة التدريس، أرباب العمل، المجتمع).

### 1- مفهوم جودة التعليم العالي:

إن جودة التعليم العالي تعني مقدرة مجموع خصائص ومميزات المنتج التعليمي على تلبية متطلبات الطالب، وسوق العمل والمجتمع وكافة الجهات الداخلية والخارجية المنتفعة، إننا نعرف جيداً أن تحقيق جودة التعليم يتطلب توجيه كل الموارد البشرية والسياسات والنظم والمناهج والعمليات والبنية التحتية من أجل خلق ظروف مواتية للابتكار والإبداع في ضمان تلبية المنتج التعليمي للمتطلبات التي تهيئ الطالب لبلوغ المستوي الذي نسعى جميعاً لبلوغه، تتطلب سيرورة متكاملة من الإجراءات تشمل تحسين وضمان الجودة للتعليم الأكاديمي بالتقويم المستمر يضمن تطبيق رؤية ورسالة وأهداف هذه المؤسسات للوصول إلى الجودة الشاملة كما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل رقم ( 1 - 8 ) الإطار المفاهيمي للجودة



المصدر: الورشة الدولية لمعوقات الجودة في الجامعة العربية<sup>1</sup> عن طريق تقنية الزووم 2021/ 06/ 26

<sup>1</sup> معاد عليوة، تركيا 2021 " معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات العربية، المركز الأكاديمي للبحث العلمي ماليزيا عبر تقنية الزووم 25 / 26 / 06 / 2021 <https://us02web.zoom.us/j/88491737601> الورشة الدولية، ندوة معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات العربية ، مركز البحث العلمي ماليزيا جوان 2021

ويعتبر التعليم العالي في الجزائر من أهم المراحل التعليمية في حياة الإنسان لأنه يأتي استكمالاً لما تم تحقيقه في مراحل التعليم الأساسية والثانوية ولذلك فإن تحقيق الأهداف التربوية التي يتوخاها المجتمع يعتمد على قدرة النظام التربوي على تحقيق أهدافه في هذه المراحل ، فإذا كان الاهتمام التربوي والتعليمي في مراحل التعليم العالي قادراً على بناء المعارف والاتجاهات والتعليم بالجودة المطلوبة فإن التعليم العالي سيصبح قادراً على تحقيق الأهداف وبالجودة القادرة على بناء الفرد المتعلم والمجتمع ومن ثم تحقيق التنمية وفق التطورات والتغيرات العلمية والتكنولوجية المتسارعة.

ولما كانت التطورات العلمية والتكنولوجية وانفجار المعرفة كما نشهدها اليوم فإن الأنظمة التربوية<sup>1</sup> التقليدية ومن ثم التعليم العالي تصبح غير قادرة على الوفاء بما ينبغي أن تحقق من أهداف فالتعليم التقليدي الذي تمارسه جامعاتنا يحتاج إلى تطوير وتحديث مستمر وفق معايير جديدة تأخذ في الحسبان حاجات الفرد والمجتمع المتغيرة في ضوء ما تفرضه التطورات العلمية والتكنولوجية الحديثة.

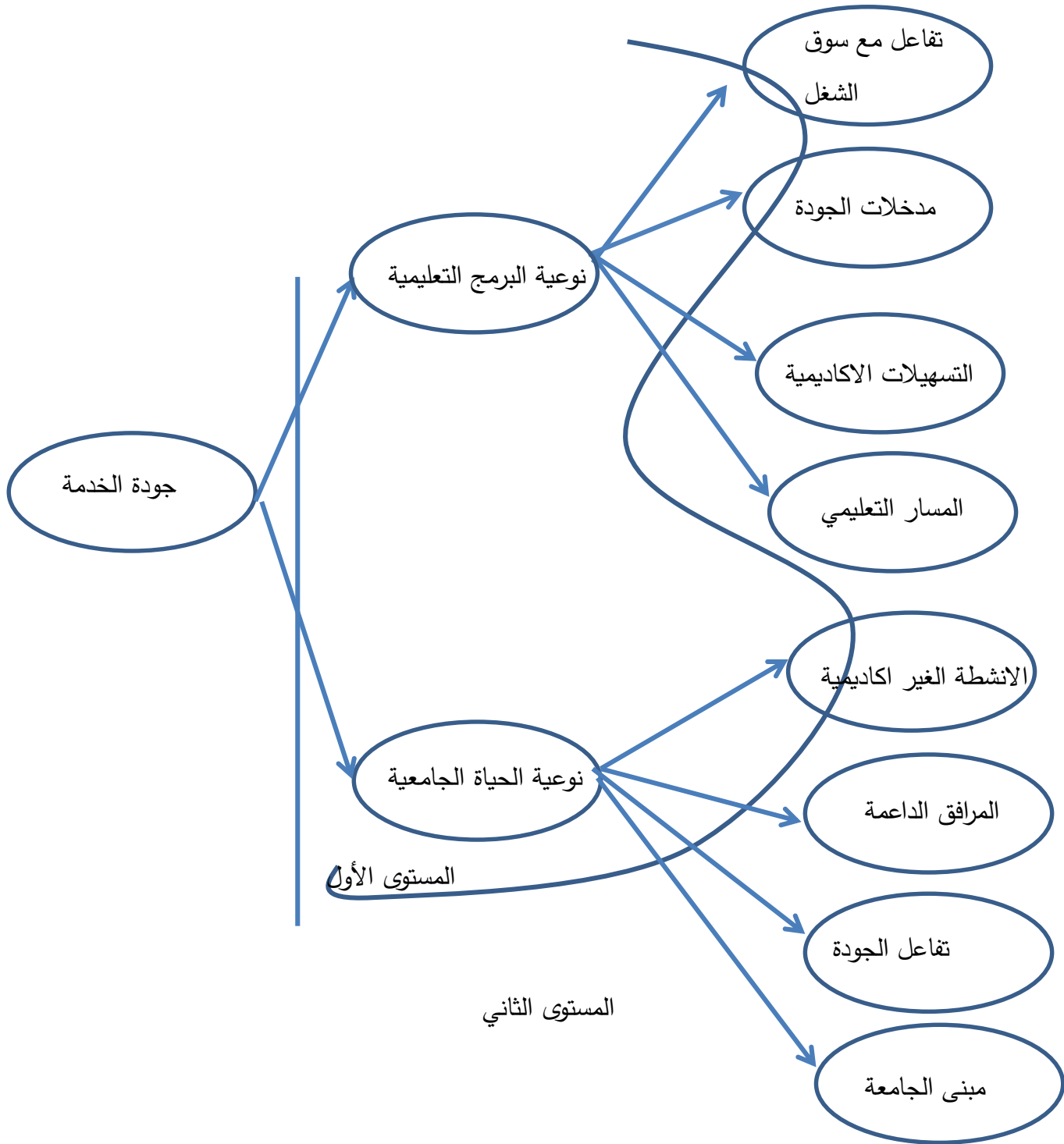
فالكتب المدرسية والمقررات الدراسية والمعلم والبيئة المدرسية والوسائل التعليمية ومصادر المعرفة التي عهدنا لها لفترة طويلة من الزمن لم تعد كافية اليوم لمواجهة التغيرات العلمية والاجتماعية والاقتصادية فالجزائر بحاجة في ضوء ذلك إلى إعادة النظر في النظام التربوي الشامل من أجل تمكين الطالب من مواجهة هذه التغيرات . إن متطلبات العصر تفرض علينا تطويراً شاملاً في النظام التربوي الجزائري، وفي كافة مراحل التعليم من أجل إعداد الفرد المتعلم القادر على اكتساب المعرفة وتوظيفها في حياته، وإستظهارها من أجل حفظ المعرفة، فالهدف الأسمى للتربية هو التفاعل مع المعرفة واستيعابها وتوظيفها في المواقف الحياتية المختلفة وفق الظروف الاجتماعية والاقتصادية السائدة<sup>3</sup>.

وعليه ، فإن تحديد الجودة في التعليم العالي بوجه عام ، ويقتضي هذا الأمر مناقشة أهداف وواقع التعليم العالي في الجزائر ومن ثم تحديد المعايير الواجب توافرها من أجل توفير الحد الأدنى من الشروط لهذا التعليم ومن أجل ذلك، فإن هنالك بعض الأدبيات في التعليم العالي في الجزائر من خلال الواقع الجامعي، وتشخيص المشكلات التي يواجهها والتي تفرض وجود أسس لضبط الجودة في هذا النوع من التعليم<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> HAZELKORN, E, « L'établissement confronté aux contraintes politiques : comment lui permettre d'exploiter son potentiel » Politiques et gestion de l'enseignement supérieur n°17(2005)

<sup>2</sup> Abdallah SEDDIKI, Management de la Qualité, Alger: office des Publications Universitaires, P. 23, 2003.

شكل رقم (1 - 9): النموذج المفاهيمي لجودة خدمة التعليم العالي



Source : Ragani J, Gautams, Sangeeta.s: conceptualizing service quality in higher education, asian jornal on quality vol 12 Iss3 pp 298-314,2011

يتضح من الشكل ما يلي:

**المستوى الأول:** يضم بعدين نوعين، هما البرامج التعليمية ونوعية الحياة الجامعية، حيث يتم شرح الجوانب مشتركة من نظم تقديم الخدمات في كليات التعليم العالي ويتم تحليل العملية الخدمية من طرف الممارسين، من خلال صياغة و إدارة الاستراتيجيات.

**المستوى الثاني:** يضم ثمانية ابعاد فرعية، تعكس جوانب معينة من عملية تقديم الخدمات في مؤسسات التعليم العالي، يمكن للممارسين على هذا المستوى تحليل العملية الخدمية من خلال مراقبة أساليب الإدارة اليومية.

### 2- تعريف جودة التعليم العالي:

تعرف الجودة في التعليم بأنها " استراتيجية عمل أساسية تساهم في تقديم المنتجات والخدمات لإرضاء الزبون الداخلي والخارجي وتلبي توقعاته الضمنية والمعلنة"(Tenner&Detoro).

أما منظومة إدارة الجودة الشاملة في التعليم فقد عبر عنها(Hixon) بأنها عملية استراتيجية إدارية تستند إلى مجموعة من القيم المعلومات التي تمكنها من توظيف إمكانات العاملين واستثمار قدراتهم الفكرية استثماراً إبداعياً يضمن تحقيق التحسين المستمر للعملية التعليمية.

وتعتمد معرفة الاتجاهات العامة لجودة وتطوير العملية التعليمية ومنها جودة مخرجاتها على فهم فكرتها ومن ثم مدى تأثير ذلك على كفاءة وأداء المنظمة التعليمية عموماً، وتظهر أبرز مبررات تطبيق الجودة الشاملة في النظام التعليمي من خلال الآتي:

- ارتباط الجودة بالإنتاجية،
- ارتباط نظام الجودة بالشمولية في كافة المجالات،
- عالمية نظام الجودة وكونها سمة من سمات العصر الحديث،
- نجاح تطبيق نظام الجودة الشاملة في العديد من المؤسسات التعليمية سواء في القطاع الحكومي أو القطاع الخاص في معظم دول العالم،
- ارتباط نظام الجودة الشاملة مع التقييم الشامل بالمؤسسات التعليمية.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: ميادين نظام ومستويات جودة التعليم العالي

سنتناول في هذا العنصر الميادين الخمسة التي تشملها عمليات الجودة بالإضافة إلى مستويات الجودة حيث يعتبر نظام الجودة ككل متناسبا مع جودة التعليم في تطبيقاته وعملياته.

<sup>1</sup> محسن الضلمي وآخرون، قياس جودة مخرجات التعليم العالي من وجهة نظر الجامعات وبعض مؤسسات سوق العمل، مجلة الإدارة والاقتصاد، منطقة الفرات الأوسط، العدد التسعون، ص 150-2012، 151.

### 1- ميادين نظام الجودة:

تشمل عمليات الجودة خمسة ميادين مترابطة في النشاط، تتلخص هذه الميادين من حيث أنواع الأسئلة التي يمكن أن تبادر إلى الأذهان:

#### 1-1- أهداف التعلم:

ما الذي يجب أن يعرفه الخريج ويكون قادرًا على فعله؟ كيف يسهم الأستاذ في احتمالات توظيف الطلاب، والقدرة على القيام بإسهامات اجتماعية، ونوعية الحياة.<sup>1</sup>

#### 1-2- تصميم المنهاج:

ما الذي يدرس، بأي ترتيب، وحسب أي منظور؟ ماهي مواد المقرر المنهاجي المستخدمة؟ كيف ترتبط المواد بأجزاء أخرى من برنامج الطالب وكيف تدعم أهداف التعلم؟

#### 1-3- أنشطة التدريس والتعلم:

كيف تنظم أنشطة التعلم والتدريس؟ أية طرق تستخدم للعرض الأول للمواد؟ للإجابة على الأسئلة وتقديم التأويل، لتحفيز الإنخراط، وتقديم التغذية الرجعية حول عمل الطالب؟ هل التعلم نشيط؟ هل يتم استغلال التكنولوجيا بشكل فعال؟

#### 1-4- تقييم تعلم الطالب:

أية مقاييس ومؤشرات استخدمت لتقييم تعلم الطلاب؟ هل هم منحازون بشكل بناء إلى أهداف التعلم؟ هل يقارنون بداية ونهاية الأداء؟ من المسؤول عن تقييم التعليم وتحسين المدرسين؟

#### 1-5- ضمان جودة التطبيق:

كيف يؤكد قادة القسم والبرنامج لأنفسهم وللآخرين أنه تم تقديم المحتوى كما كان الهدف، وأن تقييمات التعلم تتم كما هو مخطط له ونتائجها مستخدمة بشكل فعال.<sup>2</sup>

### جدول رقم (1-1): المعاني المرتبطة بضمان الجودة

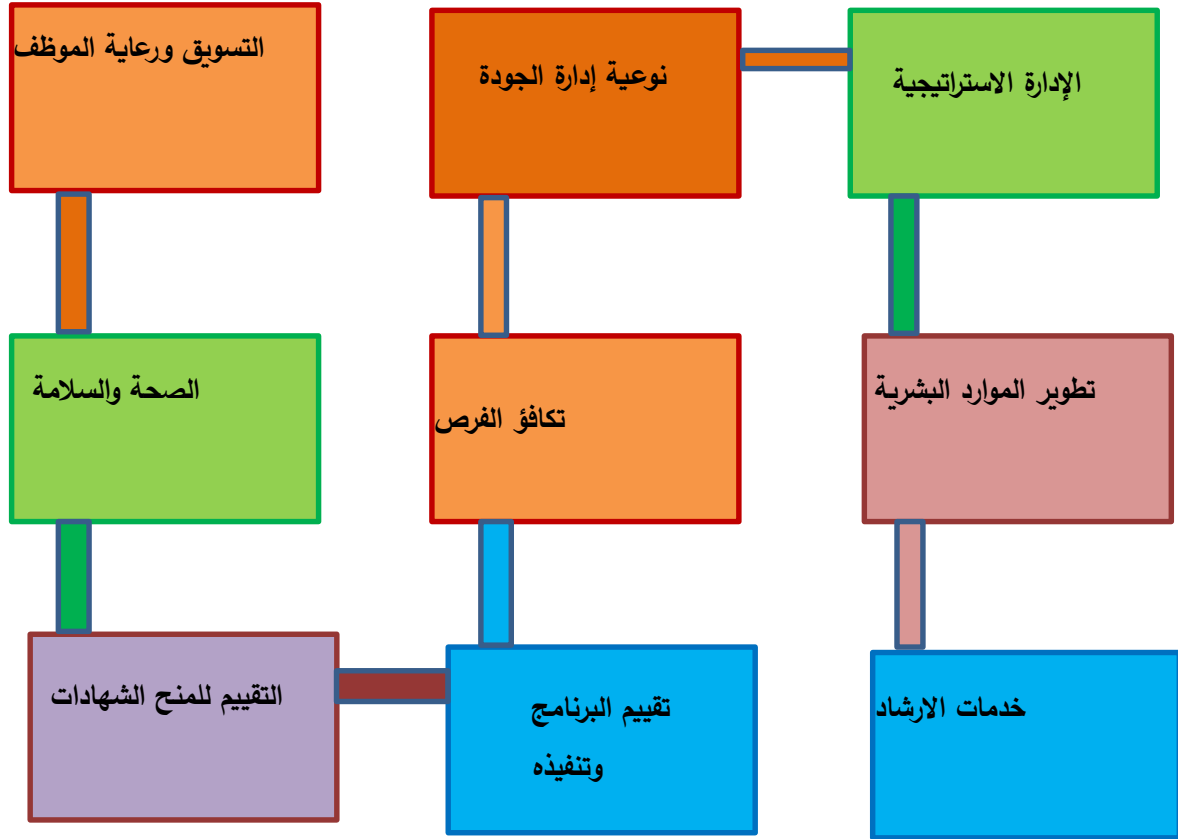
النشاط	الهدف	التساؤل	المصطلح
تنفيذ عملية التقييم	قياس الجودة	كيفية قياس الجودة	تقييم الجودة
التحقق من وجود الجودة	إظهار أن الجودة موجودة	كيفية ضمان الجودة	ضمان الجودة
نشر الجودة وتنفيذ الاجراءات اللازمة لذلك	إدارة الجودة	كيفية تحقيق الجودة	إدارة الجودة

Source: Conseil supérieur de l'éducation du Québec, 2012, L'assurance qualité à l'enseignements universitaire: une conception à promouvoir à mettre en œuvre, Québec.

<sup>1</sup> جوزيف سيبيرك وآخرون، ترجمة أسامة محمد اسبر، تحقيق المسؤولية في التعليم العالي، المملكة العربية السعودية، ط1، ص2006، 259.  
<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص259، 260.



بناءً على الجدول السابق يمكن القول أن مفهوم ضمان الجودة يتعدى الإلتزام الشخصي بالجودة الذي يعلنه الكثير من العاملين، إلى الأخذ بالطرق التي يمكن من خلالها ، ضمان الأداء وفق معايير ومبادئ إدارة الجودة الشاملة<sup>1</sup>.  
الشكل رقم ( 1 - 10 ) : مؤشرات تطبيق الجودة الشاملة في الجامعة.



المصدر: الورشة الدولية لمعوقات الجودة في الجامعة العربية<sup>2</sup> عن طريق تقنية الزووم 26 / 06 / 2021

من الشكل السابق يتضح أن مؤشرات إدارة الجودة الشاملة في الجامعات تركز على أساسيات الإدارة الإستراتيجية التي تؤدي إلى قدرة المؤسسات على تحقيق توقعات محيطها الداخلي والخارجي للوصول بالمنتج الأكاديمي بأحسن صورة يدل على الجودة الشاملة.

<sup>1</sup> SALL.H et ZARDET.V, « A qui profitent les stratégies d'assurance qualité ? Essai d'analyse du partage de la valeur économique », cinquième conférence internationale de management stratégique, AIMS, Lille, 18pages(1996)

<sup>2</sup> معاد عليوة، تركيا 2021 " معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات العربية، المركز الأكاديمي للبحث العلمي ماليزيا عبر تقنية الزوم 25 / 26 / 06 / 2021 <https://us02web.zoom.us/j/88491737601> الورشة الدولية ، ندوة معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات العربية ، مركز البحث العلمي ماليزيا جوان 2021

### 2- مستويات جودة التعليم العالي:

إيزو 9000 (ISO9000) هو مصطلح لسلسلة المعايير التي تم وضعها من قبل الهيئة الدولية للمواصفات القياسية (International Standardization Organization) لتحديد أنظمة الجودة التي ينبغي تطبيقها. وكلمة إيزو يونانية تعني التساوي، ورقم 9000 هو رقم الإصدار الذي صدر تحته هذا المعيار سنة 1987.<sup>1</sup> وتنقسم مطالب أنظمة الجودة إلى ثلاثة مستويات<sup>1</sup>:

#### 2-1- المستوى الأول: نظام إيزو 9001:

يشمل ما يجب أن يكون عليه نظام الجودة في المنظمات الإنتاجية أو الخدمية التي تبدأ من التصميم وتنتهي بخدمة ما بعد البيع.<sup>2</sup>

#### 2-2- المستوى الثاني: نظام إيزو 9002:

ويختص بنظم الجودة وتأكيداتها خلال مراحل الإنتاج،<sup>3</sup> والتركيب دون تصميم.<sup>4</sup>

#### 2-3- المستوى الثالث نظام إيزو 9003:

ويتضمن عمليات الفحص والاختبار النهائي وتناسب مع الورش الصغيرة أو الموزعين لأجهزة ومعدات.<sup>5</sup> وبما أننا نتحدث عن نظام الجودة الذي يتناسب مع جودة التعليم فيجب أن نشير إلى أنه في سنة 2018 صدر نظام الإيزو ISO 21001، الذي يخص التعليم وكذلك التعليم المتبع في مؤسسات التعليم العالي. حيث تفيد المواصفة القياسية الدولية ISO 21001: 2018 جميع مؤسسات التعليم من رياض الأطفال إلى التعليم العالي والدراسات العليا والتدريب المهني والخدمات والتعليم الإلكتروني، وهي تحدد بشكل عام المبادئ التوجيهية لنظام إدارة المؤسسات التعليمية (EOMS) والذي يمكن من خلاله أن تثبت هذه المنظمات إكتساب وتطوير الكفاءة من خلال التدريس والتعلم والبحث وهي تشبه إلى حد كبير معايير الإيزو الأخرى، لنظم الإدارة فهي تستخدم دورة Plan-Do-Check-Act (PDCA) وتمكن المؤسسات من فهم سياقها وبيئة عملها مع التأكيد على القيادة والمسؤولية الاجتماعية.<sup>6</sup>

<sup>1</sup> هاشم فوزي العبادي، يوسف حبيب الطائي، مرجع سبق ذكره، ص 164.

<sup>2</sup> مهدي صالح مهدي السمائي، علاء حاكم محسن الناصر، تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في التعلم الجامعي، الذاكرة، عمان، ط1، ص46، 2012.

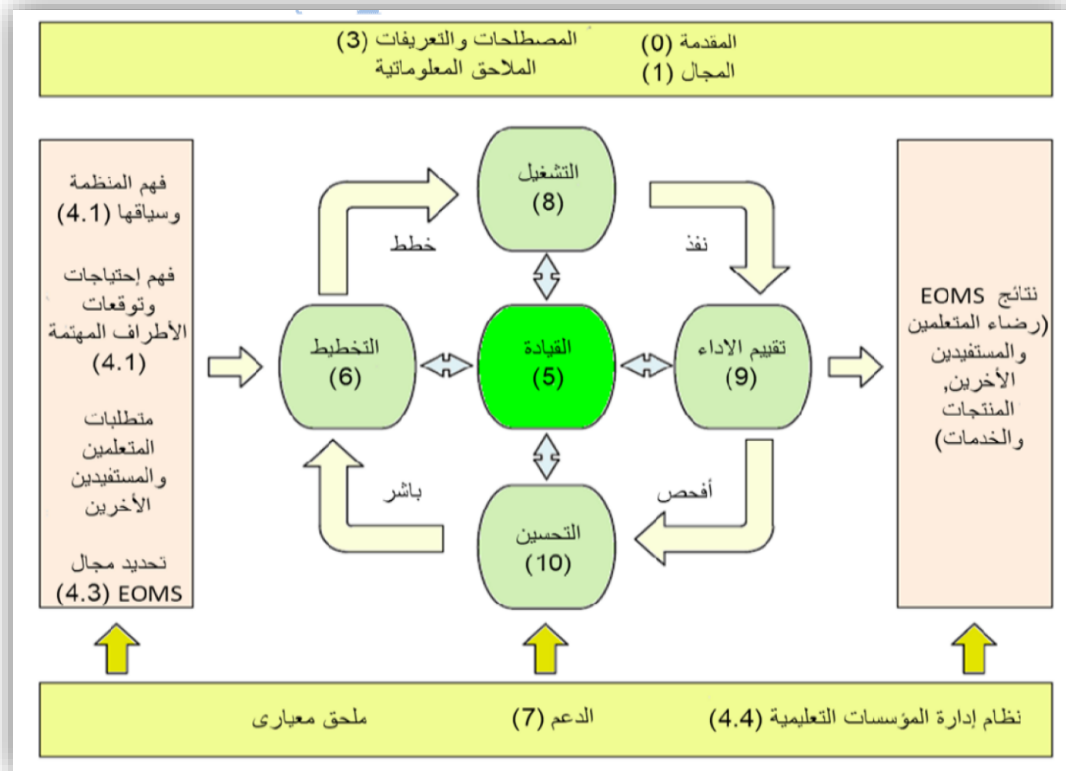
<sup>3</sup> أحمد يوسف دودين، إدارة الجودة الشاملة، الأكاديميون، الأردن، ط1، 2014، ص172.

<sup>4</sup> فواز التميمي أحمد الخطيب، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل الإيزو (9001)، عالم الكتب الحديث، عمان، ط1، ص54، 2008.

<sup>5</sup> خيضر كاظم حمود، إدارة الجودة وخدمة العملاء، ط1، دار المسيرة، عمان، ص250، 2002.

<sup>6</sup> معيار جديد لأنظمة الإدارة للمنظمات التعليمية-إيزو21001،-، <https://www.linkedin.com/pulse/2020-21001-7h48-22/05/>، Mohamed Lashin

شكل رقم (1-11) : المواصفة الدولية لنظم إدارة المؤسسات التعليمية



المصدر: 2021 <https://www.ienajah.com>،: 7:59 22/05/

من خلال الشكل وبشكل عام تحدد المواصفة القياسية الدولية المبادئ التوجيهية لنظام إدارة المؤسسات التعليمية (EOMS<sup>1</sup>)، والذي يمكن من خلاله أن تثبت هذه المنظمات إكتساب وتطوير الكفاءة من خلال التدريس أو التعلم أو البحث.

### 3- إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي:

هي ترجمة إحتياجات وتوقعات: مستخدمي وخريجي الجامعة كمخرجات لنظام التعليم في كل كلية إلى خصائص ومعايير محددة، تكون أساساً لتصميم وتنفيذ برامج التعليم مع التطوير المستمر<sup>2</sup>. كما تعرف بأنها طريقة حياة جديدة داخل الجامعات أو الكليات تنظر إلى التنظيم الجامعي على أنه سلسلة جودة مستمرة تبدأ من المنتج إلى المستهلك مرة بعمليات الإنتاج نفسها، وهي شاملة لأنها تشمل كل جوانب العملية التعليمية<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> EOMS : Educational Organisations Management System

<https://www.sirim-qas.com.my/our-services/management-system-certification-related-services/iso-21001-educational-organisations-eoms-management-system-certification/>

<sup>2</sup> مصطفى، احمد والأنصاري محمد، برنامج إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في المجال التربوي، المركز العربي للتدريب التربوي لدول الخليج، 23-

6/2002//26، قطر، 2002

<sup>3</sup> الطائي، يوسف حجيم، ومحمد عاصي العجيلي، ليث على الحكيم، نظم إدارة الجودة، 2000

وكذلك تعرف الجودة الشاملة في التعليم الجامعي أنها "جملة الجهود المبذولة من قبل العاملين في المجال التربوي لرفع مستوى المنتج التربوي (الطالب)، بما يتناسب مع متطلبات المجتمع، وبما تستلزمه هذه الجهود من تطبيق مجموعة من المعايير والمواصفات التعليمية والتربوية اللازمة لرفع مستوى المنتج التربوي من خلال تظافر جهود كل العاملين في مجال التعليم".

ومما سبق فإن إدارة الجودة الشاملة في إطار المؤسسة التعليمية تضم مجموعة من المضامين أهمها<sup>1</sup>:  
- اعتماد أسلوب العمل الجماعي التعاوني، ومقدار ما يمتلكه العنصر البشري في المؤسسة من قدرات ومواهب وخبرات.

- الحرص على استمرار التحسين والتطوير لتحسين الجودة.

- تقليل الأخطاء من منطلق أداء العمل الصحيح من أول مرة، الأمر الذي يؤدي إلى تقليل التكلفة في الحد الأدنى مع الحصول على رضا المستفيدين من العملية التعليمية.

- الحرص على حساب تكلفة الجودة داخل المؤسسة لتشمل كافة الأعمال المتعلقة بالخدمة المقدمة مثل تكاليف الفرص الضائعة، تكلفة الأخطاء، عمليات التقويم.

- النهج الشمولي لكافة المجالات في النظام التعليمي كالأهداف والهيكل التنظيمي وأساليب العمل و الدافعية والتحفيز والإجراءات.

ويمكن تحديد المفاهيم المهمة في إدارة الجودة الشاملة في الجامعات فيما يأتي<sup>2</sup>:

- النظام: مجموعة من العلاقات المتبادلة للخطط والسياسات والعمليات والأساليب والأفراد والأجهزة اللازمة لتحقيق أهداف الجامعة.

- الهيكل الجامعي: البناء الإداري والتنظيمي للجامعة الذي يخدم أهداف الجامعة ووظائفها.

- الأساليب: مجموعة المناهج التنظيمية والأساليب المعرفية والتكنولوجية المتعلقة بها الضرورية لأداء الوظيفة التعليمية .

ومما تجدر الإشارة إليه، حيث منذ الثمانينيات أدرك العالم الصناعي المتقدم أهمية إدارة الجودة الشاملة لتحسين نوعية المنتجات وتلبية طلبات الزبائن والمساهمين في العملية التصنيعية ثم انتقل هذا الإدراك إلى قطاع الخدمات وعيا من قادة هذا القطاع لدور هذه الاستراتيجية الإصلاحية في تطوير وتحسين واقع الصناعات في بلدانهم،

<sup>1</sup> الدراكة، مأمون والشبلي، طارق، الجودة في المنظمات الحديثة، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2002.

<sup>2</sup>عليمات، صالح ناصر، "إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية (التطبيق ومقترحات التطوير)"، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، 2004.

وجاء التعليم الجامعي عموماً والتعليم العالي بخاصة ليشهد هو الآخر حملات تبشيرية قادها العديد من الأساتذة والباحثين في التسعينات للتوعية بأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة: في هذا القطاع الخدمي الحيوي<sup>1</sup>: إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب أرضية معينة في كافة البنى التنظيمية والإدارية والاجتماعية داخل المنظمة وخارجها، بحيث توفر المناخ المناسب لإمكانية التطبيق، إذ كيف يمكن أن ينجح تطبيق مفهوم إداري تجهل الإدارة أهميته، فلا بد من توفر القناعة التامة لدى الإدارة العليا بأهمية هذا المفهوم وجعل الجودة في مقدمة استراتيجيات الإدارة العليا والعمل على نشر هذه القناعة. كما تتطلب قادة قادرين على توجيه الأفراد باتجاه تحقيق بصائرهم المتألفة، وليس هناك من جامعة أو مؤسسة أحرزت تقدماً ضمن مفهوم إدارة الجودة الشاملة دون قيادة ذات قدرة إدارية عالية<sup>2</sup> فإذا أريد لإدارة الجودة الشاملة أن تلقى النجاح في نطاق الحرم الجامعي، فيتعين على رؤساء المؤسسات التعليمية ألا يتشبثوا بإمكانية تطبيقها ومعناها الاصطلاحي فحسب بل ينبغي عليهم أيضاً أن يعملوا على إعداد عملية تنفيذ إدارة الجودة الشاملة إعداداً بارعاً بحيث تكون ملائمة لبيئة أكاديمية<sup>3</sup> كما يتطلب البدء بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في توفر قاعدة للبيانات تشمل معلومات دقيقة شاملة لواقع المنظمة، والخدمات التي تقدمها، ومن المستفيدين منها، وصعوبات إنجاز العمليات بشكل دقيق، بما يضمن تقييم واقع المنظمة، وتحديد المشكلات القائمة والمتوقعة والأسباب التي تدفع المنظمة إلى تبني هذا المفهوم.

فقد جاء مفهوم الإدارة الشاملة ليضفي مزيداً من الرصانة والجدية والوضوح على الدعوات التي كانت دائماً تنادي بالاهتمام بالنوعية في مجالات العمل المختلفة وخاصة في المؤسسات والمصانع وليضع أنظمة الجودة التي تشمل عادة الضمان والمراقبة في الإنتاج الصحيح وهو الاعتبار الشامل لكل ما يدور في المؤسسة وما يؤثر في مسيرتها. فركز مفهوم الإدارة الشاملة على التفكير والتخطيط والالتزام بإدماج جميع العاملين على الرعاية النوعية كما ركز على تدريبهم واحترامهم.

ويشكل هذا المفهوم ارتقاءً بأنظمة الجودة نحو المزيد من الفاعلية والدقة. وتتم عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بخمس مراحل أساسية بما يلي<sup>4</sup>:

<sup>1</sup> داغر، منقذ محمد، إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة مدخلاً لتطوير التعليم العالي في الوطن العربي، منتدى الفكر العربي، "المواصفات العالمية للجامعات" 2001.

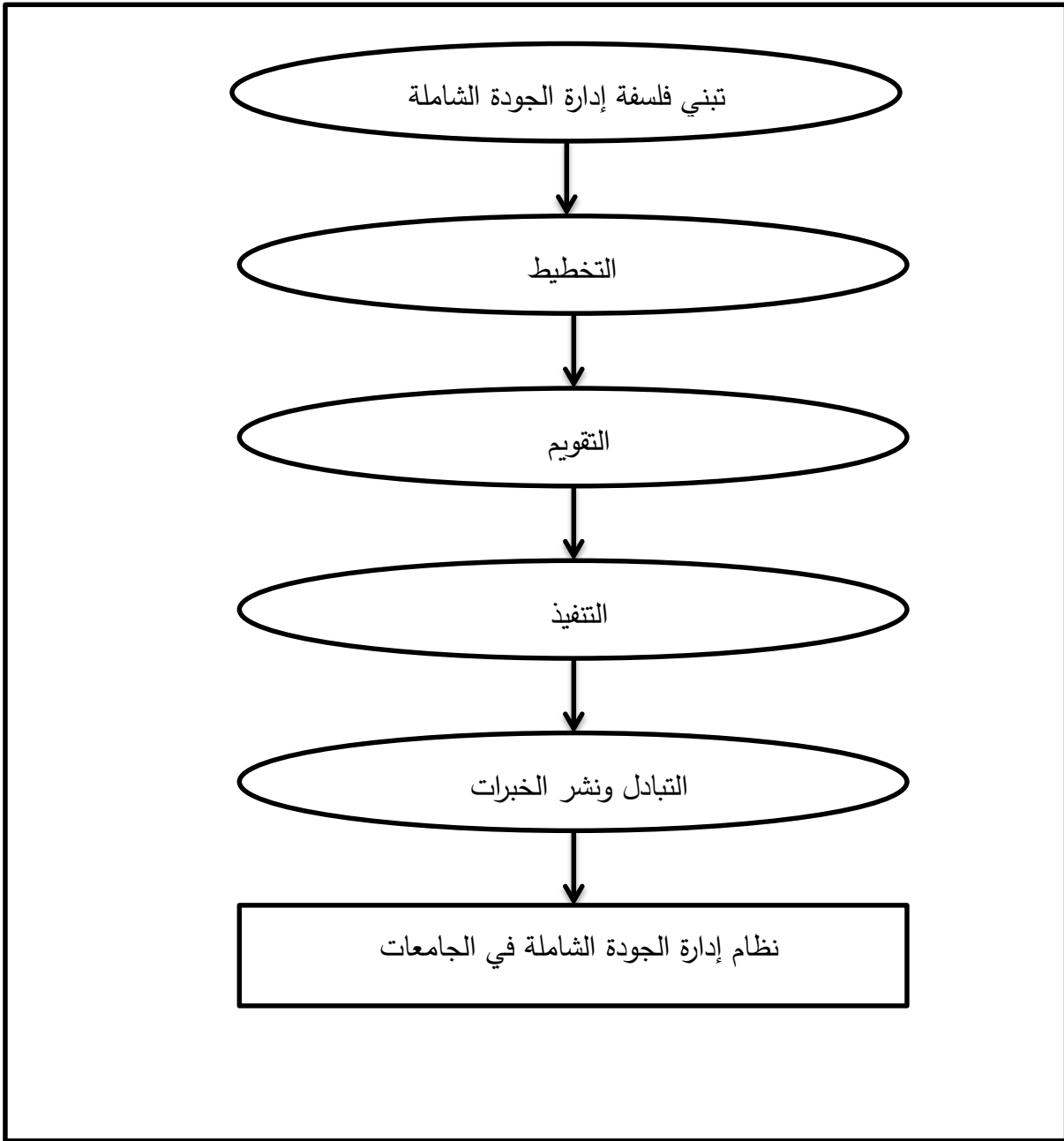
<sup>2</sup> H.Costing **reading in total quality management in higher education**, copyright, by Har court Brace & company, sandigo,New york 1994.

<sup>3</sup> Mohraman, A. **Changing the Organization through Time: a New Paredign**, San Francisco, Bass Publishers 1989.

<sup>4</sup> عبد المحسن، توفيق، تخطيط ومراقبة جودة المنتجات: مدخل إدارة الجودة الشاملة، مصر: معهد الكفاية الإنتاجية، جامعة الزقازيق، 1996 .

- 3-1-1** - مرحلة اقتناع وتبني الإدارة لفلسفة إدارة الجودة الشاملة: وفي هذه المرحلة تقرر إدارة المؤسسة رغبتها في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة ومن هنا المنطلق يبدأ كبار المديرين بالمؤسسة بتلقي برامج تدريبية متخصصة عن مفهوم النظام وأهميته ومتطلباته والمبادئ التي يستند إليها.
- 3-2-2** - مرحلة التخطيط: وفيها يتم وضع الخطط التفصيلية للتنفيذ وتحديد الهيكل الدائم والموارد اللازمة لتطبيق النظام.
- 3-3-3** - مرحلة التقويم: وغالباً ما تبدأ عملية التقويم ببعض التساؤلات الهامة والتي يمكن في ضوء الإجابة عليها تهيئة الأرضية المناسبة للبدء في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- 3-4-3** - مرحلة التنفيذ: في هذه المرحلة يتم اختيار الأفراد الذين سيعهد إليهم بعملية التنفيذ ويتم تدريبهم على أحدث وسائل التدريب المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة.
- 3-5-3** - مرحلة تبادل ونشر الخبرات: وفي هذه المرحلة يتم استثمار الخبرات والنجاحات التي يتم تحقيقها من تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، كما يمكن أن نوضحها في الشكل (1-12):

الشكل رقم (1-12) : عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة



المصدر: يوسف حجيم الطائي ، محمد فوزي العبادي، هاشم فوزي العبادي، إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، الوراق للنشر والتوزيع ص189، 2008

وهنا لا بد من القول إن التوجه نحو التطبيق "إدارة الجودة الشاملة" يتطلب قبل كل شيء تغييراً في النظرة لطبيعة الإدارة وطبيعة التحسين المستمر والتغيير ومستلزماته. أن وراء إدارة الجودة الشاملة فلسفة تقوم على الإيمان العميق بالتشاركية والتخطيط العلمي الذي يقوم بالأهداف المتوسطة والبعيدة والتحسين المستمر للجودة وصولاً إلى أفضل النتائج التي تقنع وترضي الزبائن، وزبائن الجامعة هم أساساً الدارسون وأهلهم والوزارات والشركات والمؤسسات التي توظف الخريجين وتتأثر بأعمال الجامعة.

### 4- أبعاد مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم:

إن مفهوم إدارة الجودة الشاملة يتيح للمديرين النظر إلى أسلوب الإدارة من ثلاثة أبعاد مختلفة وذلك كما يلي:

- مفهوم إدارة الجودة الشاملة ينمي أسلوب المشاركة في المنظمة، حيث يسمح لكل فرد داخل المنظمة بالمشاركة من خلال فريق عمل أو حلقات الجودة في تشخيص المشاكل وكذلك في اتخاذ القرارات المتعلقة بعمل الفرد، وهذا بالطبع يخلق اتجاهًا إيجابيًا للعاملين بالمنظمة نحو الجودة ويرفع من روحهم المعنوية ويخلق جواً من الاحترام المتبادل بين العاملين في الأقسام والمستويات الإدارية المختلفة.

- يشجع المفهوم استخدام الوسائل والأساليب الإحصائية لإدارة الجودة الشاملة، وهذا المفهوم عبارة عن نظام يعتمد على استخدام الأساليب الإحصائية لحل المشاكل وضبط الجودة، ويهدف إلى إرضاء المستهلك من خلال التحسين المستمر لجودة الإنتاج والعمليات الإنتاجية، كما أن تطبيق الأساليب الإحصائية في ضبط الجودة والرقابة على العمليات الإنتاجية يؤكد التحليل الكامل للمشاكل وتشخيصها والوصول إلى الحلول المناسبة لمشاكل الجودة والإنتاجية، وقد أثبتت أساليب الإحصاء فعاليتها في تحسين الجودة وضبط الإنتاج والعمليات في كثير من الشركات والمصانع الحكومية في اليابان والغرب، ففي الولايات المتحدة الأمريكية يوجد أكثر من (4000) شركة في أكثر من (40) ولاية طبقت مفهوم إدارة الجودة الشاملة من خلال السماح بالمشاركة كفريق عمل واستخدام أساليب الإحصاء مثل: تحليل بارتنو والعصف الفكري وتحليل السبب والتأثير وغيرها من الأساليب الإحصائية<sup>1</sup>.

- تأييد ودعم الإدارة ولنجاح نظام إدارة الجودة الشاملة لا بد من تأييد ودعم الإدارة العليا واقتناعها بأهمية مدخل إدارة الجودة الشاملة، فدون الاقتناع الكامل من قبل الإدارة العليا بأهمية الجودة، فإن أية جهود تبذل على أي مستوى إداري لن يكون لها التأثير المطلوب تحقيقه، فتبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة تبدأ من اقتناع الإدارة العليا بالتحسين والتطوير الذي يترجم في صورة خطط ومواصفات واختبارات ثم التنفيذ الفعلي.

### 5- مراحل إدارة الجودة الشاملة في التعليم:

إن مراحل تطور الجودة بشكل عام، قسمت على أساس زمني كما يلي:

الأولى: من 1900 - 1940

الثانية: . من 1940 - 1960.

الثالثة: من 1960 - 1990

الرابعة: من 1990 - إلى وقتنا الحاضر

<sup>1</sup> Kotler, Philip, **Marketing Management** Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall, Inc. 2000.



إن المرحلة الأخيرة برزت فيها إدارة الجودة الشاملة، وتستمر حالياً الجهود نحو التوجه الاستراتيجي لجودة، ومهما اختلفت هذه المراحل فإن لكل منها سمة ميزتها أو صفة معينة كانت الحجر الأساس للمرحلة التي تليها كما هو واضح أدناه:

### 5-1- التركيز على عملية الفحص ويتم بموجب ذلك التوصل إلى ما يلي:

- اكتشاف الخطأ.

- تصحيح الأخطاء.

### 5-2- التركيز على عمليات السيطرة النوعية حيث يتم في هذه المرحلة ما يلي:

- اعتماد الطرق الإحصائية.

- تصحيح الأخطاء.

- الاعتماد على مقاييس الجودة.

### 5-3- التركيز على فكرة التأكيد على الجودة حيث يتم في هذه المرحلة ما يلي:

- بيان أنشطة الجودة .

- تحديد تكاليف الجودة

- حل المشاكل وفق أسس علمية

- تخطيط الجودة .

### 5-4- بلوغ مستوى إدارة الجودة الشاملة ويتم من خلال هذه المرحلة ملاحظة الأمور التالية:

- شمولية كافة العمليات

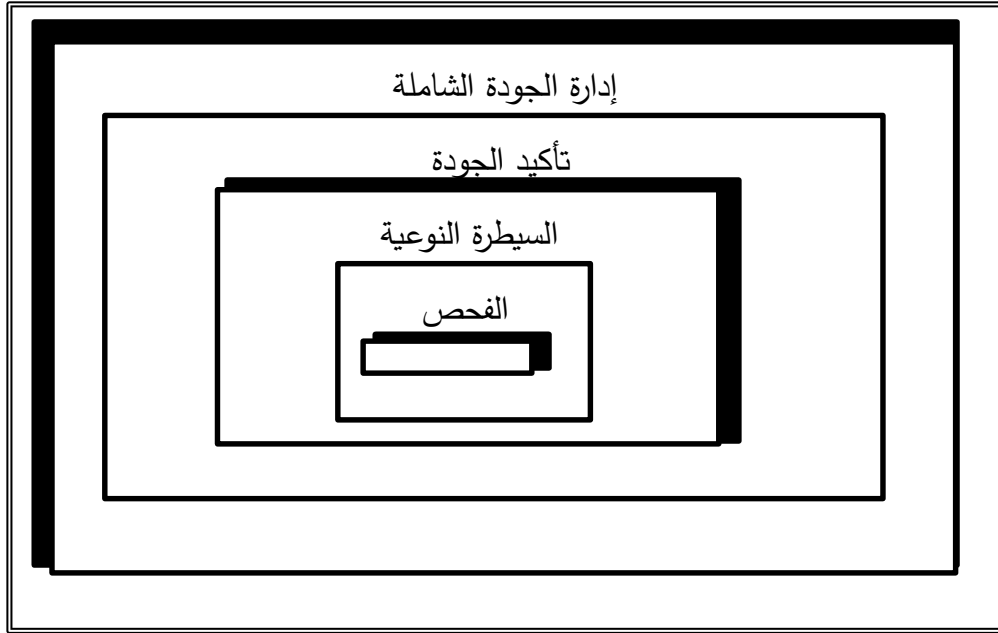
- استراتيجية الجودة

- التأكيد على المشاركة لكل من الزبائن والمجهزين.

يتضح مما تقدم أن إدارة الجودة الشاملة لم تأتي بشكل مفاجئ، بل مرت بدورة حياة متسلسلة وواضحة، وكانت نقطة الانطلاق أو مرحلة الولادة هي الفحص كما هو وارد في الشكل (1-12) الذي يوضح درجة اعتمادية كل مرحلة على المرحلة الأخرى أو شمولية المرحلة الواحدة بشكل ضمنى مراحل أخرى، وذلك طبقاً للنظرية التي جاء بها الباحث<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Slack, et al, **Operations management**, 2nd Financial Timis, Great Britain, 1998.

الشكل رقم (1-13) : مراحل تطور إدارة الجودة الشاملة



المصدر: الفضل والطائي، مؤيد عبد الحسين، يوسف حجيم، إدارة الجودة الشاملة من الزبون إلى الزبون (منهج كمي) عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2004 م: 4: 374.

6- أهمية الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية :

يعيش عالمنا فترة تحديات عظيمة نتيجة لثورة المعلومات التكنولوجية التي ظهرت في الآونة الأخيرة، وقد اتبعت اليابان وبعض الدول المتقدمة نظام إدارة الجودة الشاملة لحل مشكلاتها الإنتاجية ولتحسين الجودة، وذلك منذ النصف الثاني من القرن العشرين، ولقد أثبت هذا الأسلوب جدارته، لذلك أصبحت كافة مؤسسات العالم اليوم بما فيها المؤسسات التعليمية أحوج ما تكون إلى الارتقاء بالإنتاجية وتحسين الجودة، لمواجهة مختلف صور التحديات والتغيرات، الأمر الذي يدعونا إلى التفكير في تحديث الأساليب الإدارية التي تأخذ بها مؤسسات الإنتاجية والخدمية على حد سواء، ولما كان التعليم هو المشروع الوطني الأول حيث تزايد عدد الجامعات الأعداد الكبيرة، الأمر الذي ترتب عليه صعوبة مباشرة الأعمال الإدارية، ومن أجل النهوض بالعملية التعليمية ومسايرة النظم الحديثة ومعالجة المشكلات التي تواجهها العملية التربوية في نظامها التعليمي، وسيراً على الدرب لتحقيق تعليم أفضل، أصبح من الضروري مسايرة الأسلوب المتبع في المجالات الإنتاجية والاقتصادية للنهوض بالعملية التعليمية وتطويرها، ولعل أحد الاتجاهات الحديثة التي فرضت نفسها بقوة ولاقت قبولاً كبيراً هو المدخل الذي يطلق عليه إدارة الجودة الشاملة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>يوسف حجيم الطائي، محمد فوزي العبادي، هاشم فوزي العبادي، إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، الوراق للنشر والتوزيع ص194، 2008

ومن خلال بعض الكتابات والدراسات والبحوث التي تناولت تطبيق الجودة الشاملة في بعض المؤسسات التعليمية، تم التوصل إلى مجموعة من الفوائد التي يمكن أن تتحقق في حالة تطبيق الجودة الشاملة. التعليم منها<sup>1</sup> :

- دراسة متطلبات المجتمع واحتياجات أفراد والوفاء بتلك الاحتياجات .
- أداء الأعمال بشكل صحيح، وفي أقل وقت وبأقل جهد وأقل تكلفة.
- تنمية العديد من القيم التي تتعلق بالعمل الجماعي وعمل الفريق.
- إشباع حاجات المتعلمين وزيادة الإحساس بالرضا لدى جميع العاملين بالمؤسسة التعليمية.
- تحسين سمعة المؤسسة التعليمية في نظر الأساتذة والطلبة وأفراد المجتمع، وتنمية روح التنافس والمبادأة بين المؤسسات التعليمية المختلفة.
- تحقيق جودة المتعلم سواء في الجوانب المعرفية أو المهارية أو الأخلاقية .
- بناء الثقة بين العاملين بالمؤسسة التعليمية ككل وتقوية انتمائهم لها .
- توفير المعلومات ووضوحها لدى جميع العاملين.
- تحقيق الترابط الجيد والاتصال الفعال بين الأقسام والإدارات والوحدات المختلفة في المؤسسات التعليمية.
- الإسهام في حل كثير من المشكلات التي تعيق العملية التعليمية في المؤسسة.
- تنمية العديد من المهارات لدى أفراد المؤسسة التعليمية مثل مهارة حل المشكلة وتقويض الصلاحيات وتفعيل النشاطات وغيرها.
- تحقيق الرقابة الفعالة والمستمرة لعملية التعلم والتعليم.
- تحقيق مكاسب مادية وخبرات نوعية للعاملين في المؤسسة التعليمية ولأفراد المجتمع المحلي والاستفادة من هذه المكاسب والخبرات وتوظيفها في الطريق الصحيح لتحقيق التنمية المجتمعية الشاملة.

### 7 - أهداف إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي

يرى كل من السلمي<sup>2</sup>، Gotesch<sup>3</sup>، والطائي والعبادي<sup>4</sup>

- إن أهداف الجودة الشاملة في التعليم الجامعي فتشمل:
- ضبط وتطوير النظام الإداري بالجامعة نتيجة لتوصيف الأدوار والمسؤوليات المحددة لكل فرد في النظام الجامعي وحسب قدراته ومستواه.

<sup>1</sup>أبو نيعه، عبد العزيز وفوزيه مسعد، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، بحث مقدم لمؤتمر التعليم العالي في الوطن العربي في ضوء متغيرات العصر، جامعة الإمارات، 1998

<sup>2</sup>السلمي، علي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للايزو 9000، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر، 1995

<sup>3</sup> Gotesch, David, Stanley: David "Introduction to Total Productivity, Competitiveness" P. Hill, 1997.

<sup>4</sup>يوسف حبيب الطائي، محمد فوزي العبادي، هاشم فوزي العبادي، إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، الوراق للنشر والتوزيع، 2008

- الارتقاء بمستوى الطلبة الأكاديمي والانفعالي والاجتماعي والنفسي والتربوي بإعتبارهم أحد مخرجات النظام الجامعي.
- تحسين كفاءات المشرفين الأكاديميين ورفع مستوى الأداء لجميع الإداريين من خلال التدريب المستمر.
- توفير جو من التفاهم والتعاون والعلاقات الإنسانية بين جميع العاملين في النظام الجامعي.
- تطوير الهيكلية الإدارية للجامعة بطريقة تسهل عملية التعلم بعيدا عن البيروقراطية وتسمح بالمشاركة في اتخاذ القرارات التعليمية .
- رفع مستوى الوعي لدى الطلبة تجاه عملية التعليم وأهدافه مع توفير فرص ملائمة للتعلم الذاتي بصورة أكثر فاعلية
- النظرة الشمولية لعملية التعليم من كافة جوانبها والابتعاد عن التجزئة بين عناصر التعليم الجامعي مع الأخذ بعين الاعتبار عمليات التدريب المستمر لكافة المعنيين والمشاركين من أجل التطوير والتحسين للوصول إلى مخرجات تعليمية ملائمة ذات صبغة تنافسية
- زيادة الاحترام والتقدير المحلي والاعتراف العلمي بالمؤسسات التعليمية لما تقدمه من خدمة مختلفة للطلبة والمجتمع من خلال المساهمة في تنمية المجتمع المحلي.

### المبحث الثالث: تحسين وضمان الجودة في التعليم العالي بالجزائر

سوف نتناول في هذا المبحث أهمية تحسين الجودة في التعليم العالي من خلال ثلاث مطالب

- ◀ **المطلب الأول: تطور التعليم العالي وواقع ومستقبل الجامعة بالجزائر**
- ◀ **المطلب الثاني: ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر**
- ◀ **المطلب الثالث: التحديات والرهانات التي تواجه تحسين الجودة في التعليم العالي في الجزائر**

#### المطلب الأول: تطور التعليم العالي وواقع ومستقبل الجامعة بالجزائر

تعرف الجامعة في الوقت الحالي تحولات عميقة في محيطها من الجانب الجيوسياسي من جهة، وفي سلوكيات شركائها من جهة أخرى.

#### 1- تطور التعليم العالي في الجزائر:

شهد قطاع التعليم في الجزائر تطورا ملحوظا ، إذ أوكلت له الدولة الجزائرية عادة الاستقلال مهمة قيادة التنمية، عبر قيامه بتزويدها بالرأسمال البشري الكفؤ والضروري.

ويمكن تقسيم تطور التعليم في الجزائر إلى مرحلتين أساسيتين:

### 1-1- التعليم العالي أثناء الاستعمار:

يمكن أن نطلق عبارة التعليم في الجزائر المستعمرة، نظرًا لتوفر مؤسسة تعليم عال واحدة هي جامعة الجزائر، التي أسست سنة 1877 م، وأعيد تنظيمها سنة 1909 م وقد كانت تضم أربعة كليات هي: كلية الآداب والعلوم الانسانية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، كلية العلوم والفيزياء، وكلية الطب والصيدلة<sup>1</sup>. ولقد كان التعليم العالي في هذه الفترة، في خدمة المواطنين الفرنسيين، وتشير الاحصائيات المختلفة أنه لم يستفيد منه إلا فئة صغيرة من الجزائريين<sup>2</sup>

### 1-2- تطور التعليم العالي في الجزائر بعد الاستقلال:

وجدت الجزائر نفسها بعد الاستقلال في وضع صعب، في جميع المجالات الاقتصادية، الاجتماعية والسياسية، وقد تميز قطاع التعليم العالي في خضم هذا الوضع بنقص الكبير في الاطارات والهيكل ويمكن تقسيم هذه الفترة إلى خمس مراحل:

#### 1-2-1- المرحلة ( 1962 - 1969 ):

ورثت الجزائر عن المستعمر جامعة واحدة هي جامعة الجزائر، والمدرسة المتعددة التقنيات بالحراش، والمدرسة العليا للتجارة، وهي هياكل ذات نمط فرنسي ممركة في العاصمة، مما اضطر الدولة الجزائرية الفتية إلى الإهتمام بالتعليم عموماً، والتعليم العالي خصوصاً، معتمدة في ذلك على سياسة التوازن الجهوي، وتطبيق سياسة ديمقراطية التعليم، وإتاحة فرصة التعليم أمام كل الجزائريين حيث تم بموجب ذلك انشاء مؤسسات التعليم العالي في غرب البلاد (جامعة وهران 1966)، وفي شرقها (جامعة قسنطينة 1967).

#### 1-2-2- المرحلة ( 1970 - 1979 ):

مع تزايد إعداد الطلبة والعجز في الهياكل، وتعرف هذه المرحلة بإعادة التفكير في نظام التعليم وإجراء إصلاحات جذرية فيه من خلال سن العديد من المراسيم والمقررات للتنظيم العام للتعليم العالي (اثان وعشرون مرسوماً وسبعة وثلاثون مقررًا، في شهر أوت 1971 لوحده)<sup>3</sup> كذلك شهدت هذه الفترة، إنشاء عدد معتبر من مؤسسات التعليم العالي عبر مختلف ولايات الوطن لتنفيذ سياسة التوازن الجهوي وتكوين وتوفير الاطارات اللازمة والقادرة على قيادة التنمية.

<sup>1</sup> رابح تركي، أصول التربية والتعليم، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص 146، 1990.

<sup>2</sup> حمادي بوسنة، الأوضاع الاجتماعية والمهنية للأستاذ الجامعي في مؤسسات الجامعية، دراسة ميدانية على أوضاع أساتذة جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، بسكرة، الجزائر ص 2001، 43.

<sup>3</sup> A. Benarabah، *Etudes couts et l'efficacité du système universitaire universitaire Algérien، cas de l'université de constantine*، doctorat ، université de Bourgogne، p 32، 1997 .

### 1-2-3- المرحلة ( 1980 - 1989 ):

بالإضافة الى خريطة التعليم العالي التي سعت الدولة من خلالها، الوصول إلى عدد معتبر من الطلبة، كذلك بناء منشآت تعليم عال بحجم وطاقة استقبال كبير وتحسين مردودية وفعالية التعليم العالي، سواء على مستوى البنية التحتية، أم الطاقة البشرية.

وشهدت كذلك بروز المعاهد الوطنية للتعليم العالي في سنة 1984 كأحد المؤسسات التي أوكلت لها مهمة التكوين العالي و البحث العلمي.

### 1-2-4- المرحلة ( 1990 - 1999 ):

شهدت هذه الفترة بعث خريطة التعليم العالي لسنة 2000 التي هدفت إلى جزارة التعليم وكذلك تدعيم تكوين التقنيين السامين في الفروع التكنولوجية استجابة إلى الحاجيات المجتمع، بإنشاء المراكز الجامعية في سنة 1992، كمؤسسات تعليم عالي والاهتمام بالتكوين قصير المدى، شهادات الدراسات الجامعية التطبيقية سنة 1990 م بالإضافة إلى تدعيم لامركزية التسيير من خلال تأسيس أكاديميات الجهوية: وسط، شرق وغرب.

### 1-2-5- المرحلة ( 2000 - 2019 ):

عرفت هذه الفترة عدة اصلاحات وكذلك تعديل قانون التوجيه للتعليم العالي لسنة 1999 بموجب قانون 04 / 2000 وهذا من خلال ربط الجامعة بالمحيط السوسيو- اقتصادي ودفعها الى البحث عن مصادر تمويل ذاتية، قصد التخفيف من الضغط على ميزانية الدولة.

وشهدت كذلك هاته الفترة الغاء الاكاديميات الجهوية، وتعويضها بندوات الجهوية وهذا بعد دخول نظام الكليات حيز التنفيذ عقب صدور القانون النموذجي للجامعة سنة 1998 م

ومن أهم نقاط التحول الرئيسية التي عرفت هذه الفترة هي أحداث نظام تعليم ل.م.د. في سنة 2004 بموجب المرسوم التنفيذي رقم 04-371 الصادر بتاريخ 21 نوفمبر 2004 أحداث شهادة ليسانس، ماستر، دكتوراه.

كذلك إنشاء المعاهد والمدارس العليا للتعليم العالي

من خلال ما سبق فان التعليم العالي يرتكز على المبادئ التالية:

- ديمقراطية التعليم العالي

- جزارة سلك التعليم

- إدخال اللغة العربية إلى جميع الشعب

- التوجه التكنولوجي والتقني في التعليم

- المزج بين الدراسة النظرية والعلمية في التعليم العالي، حيث يكون الطالب قادرًا على تطبيق النظريات العلمية في المجالات التطبيقية في الصناعة، والزراعة، والطب، وغيرها.  
ونظرا لأدراك المسؤولين و العاملين في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر فقد عقدت ملتقيات عديدة تناولت قضايا التعليم العالي ، لبحث مشكلات التعليم العالي وتشخيصها وكانت تهدف إلى<sup>1</sup>:

### 1-3-1- الالتحاق بالتعليم العالي:

- إتاحة الالتحاق بالتعليم العالي أمام الجميع على قاعدة المساواة التامة وعلى أساس الجدارة من دون تمييز من أي شكل كان، وذلك استنادًا إلى أحكام الإعلان العالمي لحقوق الإنسان وإلى الاتفاقية الدولية حول مكافحة التمييز في مجال التعليم.

- تنوع مؤسسات التعليم العالي وبرامجه إما من ناحية الاختصاصات أو من ناحية مدة الدراسة ، وتنوع معايير الالتحاق بالمؤسسات والبرامج، وتطوير منهجيات التدريس وآليات التقويم والترفيح وما إليها، وذلك أولاً بهدف الاستجابة إلى الطلب المكثف على هذا التعليم وتأمين مشاركة أوسع شرائح من المجتمع فيه، بما فيها من تنوع للميول والتوجهات والدرجات الأكاديمية والمهنية، ومن ظروف حياتية، وثانياً بهدف تأمين الأعداد الكافية من الإطارات المعدة والمدرّبة على جميع مستويات التعليم ما بعد الثانوي لتلبية إحتياجات التنمية وتسيير عجلة الدولة والمجتمع.

- استخدام تقنيات المعلومات والاتصال الحديثة لتوسيع فرص الحصول على التعليم العالي وإنشاء بيئات تعلم جديدة مثل التعليم عن بعد.

- توفير فرص التعلم والتدريب مدى الحياة بما يسمح للسكان عموماً والعاملين خصوصاً بتجديد معارفهم ومهاراتهم وللفئات المحرومة بزيادة استفادتها من التعليم العالي في مجالاته كافة وفي مختلف الاختصاصات لاسيما الفتيات والمواطنين الذين يعانون من ظروف قاهرة<sup>4</sup>.

### 1-3-1-1- مهمات التعليم العالي:

تعزيز مهمات التعليم العالي ليساهم بشكل ملموس في التنمية المستدامة وفق تحسين المجتمع بمجمله من خلال<sup>2</sup>:

#### 1-3-1-1-1- مهمات الإعداد والتأهيل والتدريب:

- التركيز في مضامين برامج التعليم العالي، ومنهاجياته ومقارباته وممارساته ووسائل نقل المعارف على تحقيق الأهداف الآتية:

<sup>1</sup> A . Benarab ، **Etude des couts et l'effecacité du système universitaire algérien : le cas de l'université de constantine**· thèse présentée pour l'obtention de doctorat· faculté des sciences économiques et sciences de gestion· université de bourgogne· p 30 1997.

<sup>2</sup> حمادي بوسنة، ، الاوضاع الاجتماعية و المهنية للاستاذ الجامعي في مؤسسات الجامعية، دراسة ميدانية على اوضاع اساتذة جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر، مذكرة ماجستير ، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، بسكرة، الجزائر 2001.

- تزويد المتخرجين بكفايات محددة من معارف ومهارات واتجاهات تتيح لهم الانخراط بالمجتمع والمشاركة الفاعلة في قطاعات النشاط البشري المختلفة.
- تكوين مواطنين مثقفين يمتلكون الكفاءات المتعلقة بالاتصال والتخلي بالتفكير الحر وما إليها من كفاءات فكرية عليا.
- تكوين مواطنين ملتزمين بقضايا الناس والمجتمع والعالم يتمتعون بروح النقد وقادرين على العمل ضمن فريق لتحليل المشكلات الاجتماعية والبيئية وغيرها وتقديم الحلول لها بخاصة تلك التي تواجه الدول النامية.
- تعزيز العلاقات مع عالم الشغل وإنشاء شراكات مع المعنيين به وتحليل احتياجات المجتمع والعمل على تلبيتها مع أخذ التطورات العلمية، والتقنية والاقتصادية بعين الاعتبار من جهة ومن خلال تأمين التدريب في أثناء الخدمة والمساهمة في خلق فرص عمل جديدة من جهة أخرى.

### 1-3-1-2- مهمات البحث العلمي:

- تشجيع البحث العلمي في شتى المجالات ولاسيما في الميادين التطبيقية بما يؤدي إلى تطوير المعرفة وتعميقها وتوسيع نطاقها لتتلاءم مع خصائص كل بلد ومجتمع وإلى توفير قاعدة علمية لاتخاذ القرارات.
- تأمين الإعداد والتدريب المناسبين للباحثين في الدراسات العليا.
- تأمين الموارد والدعم الضروري للباحثين داخل الجامعة.
- الاعتراف بالحريات الأكاديمية ولاسيما حرية البحث والنشر والمحافظة على حقوق الباحثين الفكرية وتوفير الآليات التي تتيح الاستفادة من نتائج أبحاثهم لتجويد التعليم العالي والتطوير القطاعي.
- تعزيز نشر المعارف ونتائج الأبحاث في المجالات كافة.
- الإهتمام بنشر نتائج الأبحاث وتطوير المعارف.

### 1-3-1-3- مهمات خدمة المجتمع:

- توجيه برامج التعليم العالي وأنشطة البحث العلمي من أجل تعزيز دور التعليم العالي في خدمة المجتمع على المستوى العام والقيام ببرامج ومشاريع تخدم المجتمع بشكل خاص.
- العمل على تحقيق أهداف التنمية الشاملة والمتكاملة للمجتمع من النواحي الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.
- المساهمة في الحفاظ على القيم المجتمعية وتعزيزها.
- المساهمة في فهم الثقافات المحلية والإقليمية والدولية والتاريخية، الحفاظ عليها وتعزيزها في إطار التنوع الثقافي.
- معرفة الميول السياسية والاقتصادية والاجتماعية بهدف تمكين المجتمع من معالجة المشاكل التي تعكر صفو المجتمعات المحلية، والدول والمجموعات الإقليمية، والمجتمع الدولي.



- نشر القيم المتفق عليها عالميا وأهمها السلام، العدالة، والمساواة والتضامن وحقوق الإنسان<sup>1</sup>.

### 1-3-1-4- الخدمة المباشرة للمجتمع:

- المساهمة في تنمية التعليم وتحسينه على كافة المستويات خاصة عبر تدريب المعلمين والأساتذة.

- المساهمة في الأنشطة التي تعمل على إزالة الفقر، العنف، الأمية والجوع والتدهور البيئي.

- المساهمة في تنمية المجتمع المحلي عبر القيام بمشاريع تعاون مع مختلف القطاعات الاجتماعية والهيئات والمنظمات الحكومية وغير الحكومية.

### 1-3-2- العاملون في التعليم العالي<sup>2</sup>:

يقوم العاملون في التعليم بصياغة سياسات واضحة تتعلق بهيئات التدريس في التعليم العالي كما حددتها التوصية الدولية حول أوضاع هيئات التدريس في التعليم العالي التي أقرها المؤتمر العام لليونسكو في أكتوبر 1997، ولا سيما من نواحي الحريات الأكاديمية والأمن الوظيفي والمشاركة في صنع القرار ووضع الخطط والإدارة.

تدريب العاملين في التعليم العالي وتمهينهم من خلال وضع برامج تدريبية جديدة.

تحسين أوضاع العاملين في التعليم العالي، ولا سيما أعضاء هيئات التدريس على المستويين المهني والمادي ليتاح لهم التفرغ للمهام المنوطة بهم وتكريس كامل جهودهم لمهام التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع.

إنشاء شبكات تعاون بين العاملين في التعليم العالي ولاسيما أعضاء هيئات التدريس بهدف تطوير القدرات وتبادل الخبرات خاصة في مجال استعمال التقنيات الحديثة.

تسهيل الحراك الأكاديمي للأساتذة على المستوى الوطني والإقليمي والدولي.

### - الطلبة:

إعارة اهتمام أكبر لاهتمامات الطلبة ولاحتياجاتهم في كل ما يتعلق بحياتهم الدراسية عند القبول وفي مناهج الدراسة وطرائق التدريس وعند الانتقال إلى الحياة المهنية.

تعزيز حق الطلبة بإنشاء منظمات طلابية مستقلة وتقديم التسهيلات اللازمة لهم بما فيها تطوير وتحسين ظروف الحياة الطلابية والخدمات المساندة بشكل يتيح أمام الطلبة المشاركة داخل الجامعة وخارجها بأنشطة مكملة للأنشطة الأكاديمية تنمي جوانب شخصية الطالب المختلفة الأنشطة الرياضية والثقافية والفكرية والاجتماعية.

تطوير خدمات الإرشاد والتوجيه بالتعاون مع المنظمات الطلابية خاصة في ما يتعلق بالطلبة الذين يتركون التعليم العالي ثم يعودون إليه في سن متأخرة.

<sup>1</sup> فضيل دليو وآخرون ، اشكالية المشاركة الديمقراطية في الجامعة الجزائرية، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة ، الجزائر، 2001.  
<sup>2</sup> مراد بن اشهو ، " نحو جامعة جزائرية" ترجمة عابدة بايمة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1981.

السماح للطلبة أو لممثليهم بالمشاركة في المسائل الخاصة بتطوير التعليم العالي وبرامجه ومؤسساته وفي صياغة السياسات الخاصة به وإدارة مؤسساته.

تسهيل الحراك الأكاديمية للطلبة على المستوى الوطني والإقليمي والدولي.

### 1-3-3 - جودة التعليم العالي:

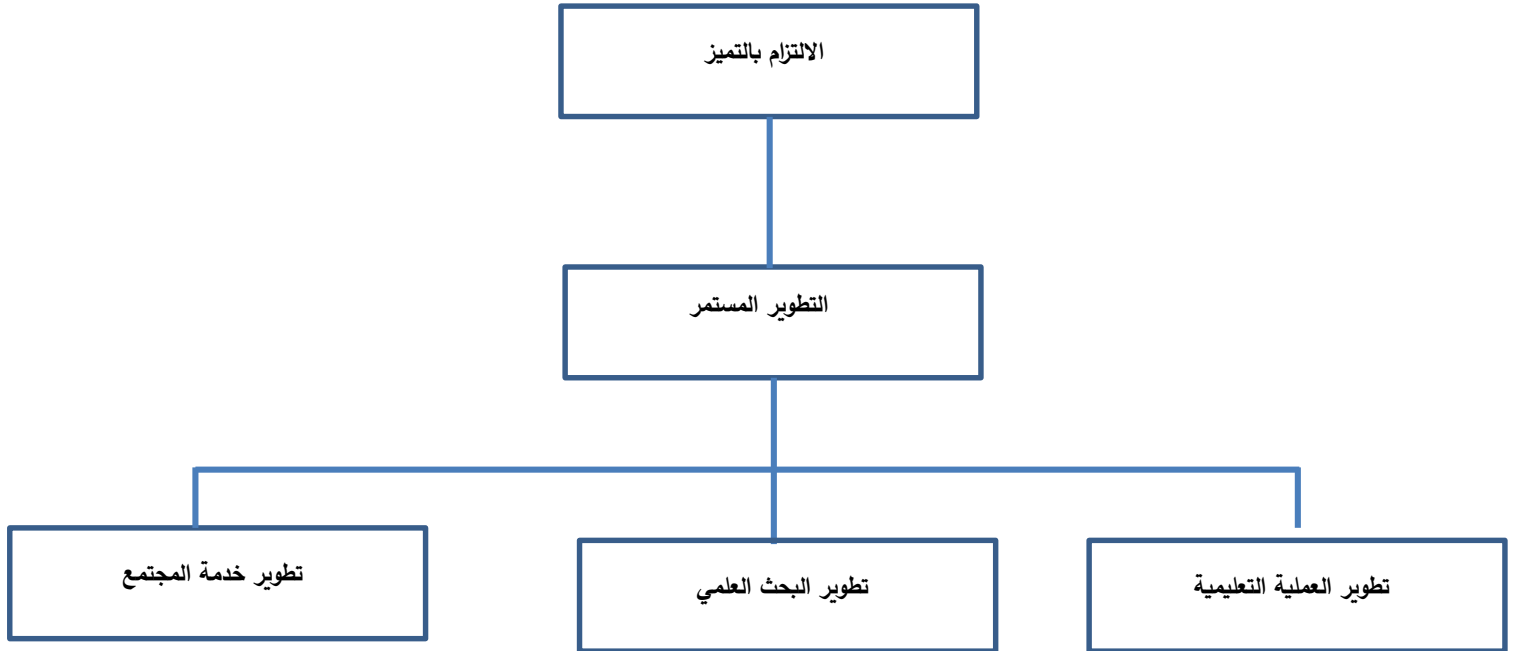
تطوير آليات ومعايير لضمان جودة التعليم العالي بشكل يتناسب مع التوجهات الدولية مع الحفاظ على التنوع وفقاً لخصائص كل بلد أو مؤسسة أو برنامج ووضعها موضع التطبيق.

التقييم المستمر لجودة التعليم العالي من خلال التقييم الذاتي الداخلي والتقييم الخارجي الذي يؤمنه خبراء متخصصون ودوليون إذا أمكن.

اللجوء إلى تقنيات المعلومات والاتصال الحديثة لتحديث مضامين البرامج ومنهجيات التعليم ومصادر التعلم وإثرائها.

إنشاء شبكات وطنية وإقليمية ودولية لتبادل المعلومات والإستفادة من الخبرات الرائدة.

الشكل رقم ( 1 - 14 ) : الإطار العام للجودة الشاملة في الجامعة.



المصدر: الترتوري محمد عوض وجويحات أغادير، إدارة الجودة الشاملة ص 85 2006.

مما سبق تظهر أهمية الجودة في خدمات التعليم العالي لتطوير الدول، لأن المؤسسات الجامعية تحضر المتخصصين الذين سيعملون كمسيرين للموارد العامة والخاصة للدولة ويحرصون على النشأة السلمية للحيل الجديد في كل المجالات.

### 1-4- إدارة التعليم العالي:

إعتماد استراتيجيات ملائمة لوضع سياسات التعليم العالي وخطته

تقوم على شراكات واسعة ما بين مؤسسات التعليم العالي والجهات الوطنية المعنية بالتخطيط والتنسيق. منح مؤسسات التعليم العالي الحرية والمسؤولية والاستقلالية الذاتية مع الحرص على أن تستجيب إلى متطلبات الدولة والمجتمع من تطبيق آليات مساءلة مناسبة.

تأمين قياديين يتمتعون بكفاءات عالية في التخطيط والتسيير والتقييم المؤسسي، وبرؤيا اجتماعية واضحة تستجيب لاحتياجات المجتمع وتطلعاته.

### 1-5- تمويل التعليم العالي:

إعتبار التعليم العالي خدمة عامة للمجتمع وتوظيفها في تنمية القوى البشرية يتعين على الحكومات تمويله بشكل أساسي لتأمين تكافؤ الفرص بين شرائح المجتمع المختلفة وتأمين الإطارات المناسبة لاحتياجات التنمية. تشجيع مؤسسات التعليم العالي على المبادرة بطرح خدماتها التعليمية والبحثية والاستشارية والتنمية لقاء عوائد تستوفىها من المستفيدين من هذه الخدمات، أفرادا وجماعات ومؤسسات حكومية أو خاصة. ترشيد استعمال الموارد الحكومية. المخصصة للتعليم العالي ومصادر التمويل الأخرى. تعزيز التعاون بين البلدان الصناعية والغنية والبلدان النامية بهدف تأمين تمويل ملائم لتعزيز التعليم العالي في الدول النامية.

### 1-6- التعاون وتبادل المعرفة:

تعزيز مبدأ التضامن و الشراكة الأصلية بين المؤسسات التعليم العالي في أنحاء البلاد والعالم كافة. تعزيز التعاون الفكري والعلمي بين مؤسسات التعليم العالي عبر عمليات التبادل الأكاديمي، وتوأمة المؤسسات وإنشاء الشبكات وتسهيل تبادل الخبرات والتجارب الرائدة.

المصادقة على الاتفاقيات الإقليمية والدولية الخاصة بالاعتراف بشهادات التعليم العالي ودرجاته. توفير شبكات المعلوماتية والاتصال والحوايب الشخصية وتدريب الموارد البشرية عليها، لتسهيل الولوج إلى المعارف العلمية والخبرات التي من شأنها تسهيل تطوير مؤسسات التعليم العالي. تخصيص موارد فنية ومالية لتسهيل التعاون الفكري عنى جميع أشكاله وتبادل المعرفة.

الحيلولة دون هجرة الأدمغة أو العمل على استعادتها إلى مواطنها الأصلية عبر برامج التعاون الدولي، وذلك لتسريع التطور الإقتصادي والاجتماعي والاستفادة من الخبرات المكتسبة في الخارج.

### 2- واقع التعليم العالي في الجزائر:

حضي التعليم العالي في الجزائر بالكثير من الجهود من أجل تطويره وتحسينه وزيادة كفاياته لتحقيق الأهداف المرجوة ومع ذلك فإن الحاجة إلى التطوير والتحسين لا تزال مستمرة بغية الوصول إلى الجودة اللازمة للإسهام في تحقيق الأهداف التنموية في البلاد من خلال عرض بعض الامثلة التي يعرفها واقع التعليم في الجزائر.

- يواجه التعليم العالي في الجزائر ضغوطات شديدة ، بالنظر إلى ارتفاع عدد السكان والطلب الاجتماعي المتزايد على هذا المستوى من التعليم ويؤدي ذلك إلى لجوء الدولة والمؤسسات إلى زيادة عدد الطلبة الملتحقين من رصد الموارد المالية المناسبة في غالبية الأحيان<sup>1</sup>.

- لا يزال تسيير مؤسسات التعليم العالي يتسم بشكل عام بدرجة عالية من المركزية، مما يتطلب مزيدا من المرونة ومشاركة الجهات المعنية بها في اتخاذ القرار.

- إن غياب التنسيق بين مؤسسات التعليم العالي والتعليم العام من جهة وبين الجامعات وسائر مؤسسات التعليم العالي من جهة أخرى، بالإضافة إلى الضعف في توجيه الطلبة نحو فروع التعليم العالي المتنوعة بناء على قدراتهم واهتماماتهم، تساهم جميعها في تضخم إعداد الطلبة في بعض الاختصاصات وتقلصها بشكل واضح في الاختصاصات التطبيقية والتقنية، وفي تدني الفعالية الداخلية ومستوى الخريجين، وتؤدي إلى ضغوطات على المؤسسات لتوفير برامج علاجية بغية تحسين مستوى الطلبة الملتحقين<sup>2</sup>.

- في معظم الحالات، لم تضع مؤسسات التعليم العالي برامج ومشاريع مناسبة لخدمة المجتمعات المحلية والمشاركة في تنميتها.

- إن أوضاع أعضاء هيئات التدريس في التعليم العالي تختلف كثيرا في الجزائر عن باقي الدول العربية، وغالبا لا تطابق بعض المعايير الدولية كما حددتها التوصية الدولية حول أوضاع هيئات التدريس في التعليم العالي التي أقرها المؤتمر العام لليونسكو في عام 1997.

- ينبغي على مؤسسات التعليم العالي أن تعير اهتماما أكبر لاهتمامات الطلبة وتأخذ بالاعتبار احتياجاتهم في كل ما يتعلق بحياتهم خلال الدراسة، أي عند القبول، أو في مناهج الدراسة وطرائق التدريس، أو عند الانتقال إلى الحياة المهنية. وينبغي على هذه المؤسسات أن تسمح للطلبة وللممثلينهم بالمشاركة الفاعلة في إتخاذ القرارات الخاصة بحياتهم الأكاديمية والاجتماعية داخل الجامعة.

<sup>1</sup> رابح تركي " اصول التربية و التعليم، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ص146 ، 1990.

<sup>2</sup> نوردين تابلت، 93/92 " جامعة التكوين المتواصل و الترقية الاجتماعية، أطروحة ماجستير، جامعة الجزائر، ص 120

- هناك حاجة إلى تعزيز أنماط جديدة من التعليم بحيث تخدم بشكل أفضل تنمية مهارات التفكير العلمي.
- نتيجة للتطورات الدولية في العلم والتكنولوجيا برزت متطلبات جديدة ليضعف أعضاء هيئات التدريس والباحثون تعاونهم ولتوفير التعلم المستمر لخريجي التعليم العالي.
- غالباً ما يرافق النقص في الخريجين المؤهلين في بعض التخصصات بطالة وسوء استخدام لإعداد كبيرة منهم في تخصصات أخرى، فيما يمارس الكثيرون من الأكاديميين المهن الأكاديمية في الخارج مع تأثير ضئيل على التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر.

### 3- الجامعة المستقبلية:

ككل منظمة تنحصر الجامعة في حيز معلب، بحيث تبدأ من القريب إلى البعيد: من الحي إلى الولاية، الأمة، الاتحاد، العولمة ... الخ، لذا فإن تطور وتغير القوانين الوطنية والدولية تؤدي إلى فقدان الجامعة لدورها الريادي في إنتاج المعارف، بحيث أصبحت أماكن الحياة العملية منافسة للجامعة باعتبارها أي الجامعة مصدر تلقي المعارف الجديدة.

ففي نظر هنري سافال H.SAVALL أستاذ علوم التسيير بجامعة ليون ومدير مخبر "L'I.S.E.O.R" إن جامعة الغد هي محيط ابتكار المعارف المبنية على نظام التعاون وتصور لجامعة خارج الأسوار لها اهتماماتها خاصة بتسيير الاندماج<sup>1</sup>.

كما أن من مصلحة الجامعة تطوير عملها واتصالاتها وتحسين صورتها، فهي تدعو إلى الانفتاح على أنشطة مختلفة من خلال خطاب غير رسمي ولكن أيضاً لخدمة المواطنين.

حيث أصبح دورها فعالاً في تنوير وتزويد الطبقة السياسية.

فإذا أردنا أن نؤسس لجامعة الغد، هناك 03 تصورات يمكن أخذها بعين الاعتبار:

**التصور الأول:** ويعتمد على احتكار الجامعة للمعرفة وهو في تصور لا يمكن اعتماده.

**التصور الثاني:** واعتماد الجامعة على المنظمات الأخرى بالمعرفة وهي بدورها تعيد بعثها من جديد كما لا يمكن أيضاً اعتماده.

**أمّا التصور الثالث:** فيقوم أساساً على أن الجامعة هي مصدر المعرفة بالمعنى الواسع بالإضافة إلى دورها المعروف والمتمثل في التكوين والبحث وتوظيف المعارف في خدمة الاقتصاد.

وعليه تستحق الجامعة دوماً المصدر الرئيسي لابتكار المعرفة المتجددة والمكان الأساسي بالنسبة للمعرفة لكي تتطور والتي يمكن تطويرها في إطار نظام مبني على التعاون واندماج الجامعة في محيطها مع كافة الشركاء.

<sup>1</sup> Henri Savall « L'université citoyenne, progrès, modernisation, exemplarité, ISEOR-Management socio-économique, Le devenir de l'université P7 édition ECONOMICA PARIS 2003

### المطلب الثاني: ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر

أصبحت قضية ضمان الجودة في التعليم العالي قضية هذا العصر ، عصر الثورة العلمية والتكنولوجية، عصر المنافسة العالمية والسوق المفتوحة، عصر التميز وعصر التكتلات الاقتصادية... فهي تعد مدخل هام في تحقيق الجودة ودعم الايجابيات وتجاوز السلبيات وعلاجها.

وسنعمد في هذا المطلب، إلى إبراز الاتجاهات الحالية للتعليم العالي في مجال الاهتمام بقضية ضمان الجودة وتطبيق نظامها مع محاولة تسليط الضوء على ماهيته<sup>1</sup>.

#### 1- خلية ضمان الجودة:

خلية ضمان الجودة (CAQ)<sup>2</sup> هي هيئة تابعة لمدير الجامعة مكلفة بإدارة النشاطات الخاصة بتحسين الجودة. تشمل نشاطات الخلية مختلف الميادين: الإدارة، البيداغوجيا، البحث، الحياة في الجامعة، تسيير الهياكل، التعاون الخارجي، والعلاقة مع المحيط الاجتماعي والمهني.

خلايا ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي هي النواة الأساسية لنظام ضمان الجودة في قطاع التعليم العالي والبحث العلمي الجزائري، والذي يتكون أيضا من:

- لجنة تطبيق ضمان الجودة في التعليم العالي والبحث العلمي (CIAQES)<sup>3</sup> التي أنشأت بموجب القرار 164 المؤرخ 31 ماي 2010، تتبع للأمين العام لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وهي مكلفة أساسا بمرافقة خلايا ضمان الجودة في الجامعات ومسؤولي ضمان الجودة على مستوى المؤسسات الجامعية،

- لجان تطبيق ضمان الجودة في التعليم العالي والبحث العلمي الجهوية،

- المجلس الوطني للتقييم<sup>4</sup> (CNE) أنشأ بمرسوم مؤرخ في 21 جانفي 2010،

- مسؤولو ضمان الجودة على مستوى مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي<sup>5</sup> (RAQ) ،

<sup>1</sup> للاطلاع أكثر يمكن الرجوع إلى:

- ماجدة محمد أمين، إيناس إبراهيم حويل، ماهر أحمد حسن، " الاعتماد وضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي: دراسات سوسن شاكر مجيد ومحمد عواد الزيادات، الجودة في التعليم، مرجع سبق ذكره، ص.ص. /156. 160

تحليلية في ضوء خبرات وتجارب بعض الدول " في المؤتمر السنوي الثالث عشر حول الاعتماد وضمان الجودة في المؤسسات التعليمية، ص.ص. /720 721، 2005.

- كمال بداري ، فارس بوباكور ، عبد الكريم حرز الله ، ضمان الجودة في قطاع التعليم العالي: إعداد وانجاح التقييم الذاتي، الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية، ص.ص. 30/33، 2013.

- IIEP-UNESCO, "Assurance Qualité Externe : Options Pour Les Gestionnaires de L'enseignement Supérieure" , modules de 1, Faire Des Choix Fondamentaux Pour L'assurance Qualité Externe, paris, p.p. 06/09, 2011.

<sup>3</sup>CAQ :Cellule d'Assurance Qualité.

<sup>3</sup>CIAQES :La Commission d'Implémentation d'un système d'Assurance Qualité dans les établissements d'Enseignement Supérieur.

<sup>4</sup>CNE :Conseil National d'Evaluation

<sup>5</sup>RAQ :Responsable Assurance Qualité.

- المرجعية الوطنية لضمان الجودة في التعليم العالي<sup>1</sup>(RNAQES) تمثل هذه الوثيقة أساس عملية الجودة والتقييم في المؤسسة الجامعية. تحتوي هذه الوثيقة من جهة على معايير الجودة، ومن جهة أخرى على المؤشرات والأدلة المستخدمة في قياس مدى تطبيقها.

### 2- أهداف ومهام خلية ضمان الجودة:

لتحسين قدرة الجامعة على تلبية متطلبات وتوقعات الأطراف ذات الصلة؛ من طلبة، أساتذة، عاملين، وشركاء اجتماعيين ومهنيين، تعمل خلية ضمان الجودة على تحقيق المهام والأهداف التالية:

### 2-1- أهداف خلية ضمان الجودة:

تهدف خلية ضمان الجودة على تحقيق الأهداف التالية:

- ترقية ثقافة الجودة في الجامعة،
  - تحسين مستوى التكوين والبحث،
  - تحسين جودة الحياة الجامعية،
  - رفع ترتيب جامعتنا في التصنيفات الوطنية والدولي.
- يتم توجيه عمل الخلية في تحقيق هذه الأهداف اعتمادا على نتائج التقييم الداخلي والخارجي للجامعة<sup>2</sup>.

### 2-2- مهام خلية ضمان الجودة:

- تتركز مهام خلية ضمان الجودة حول متابعة تطبيق سياسة الجودة في المؤسسة، وتتمثل في الآتي:
- متابعة التقييم والمراجعة الداخلية والخارجية،
  - اقتراح ومتابعة مشاريع تطوير الجودة،
  - إدخال وتقوية الممارسات الحسنة،
  - القيام بنشاطات إعلام وتوعية حول موضوع الجودة،
  - السهر على تكوين أعضائها في مجال الجودة، لدى الخلية مهمة متابعة لبيئتها المهنية، خاصة النصوص والقواعد الصادرة على المستوى الوطني والعالمي<sup>3</sup>.

### المطلب الثالث: التحديات والرهانات التي تواجه تحسين الجودة الشاملة في التعليم العالي في الجزائر

يواجه التعليم العالي في الجزائر عدة تحديات ورهانات لتحسين الجودة فيما يخص كل مكونات الجامعة من مورد بشري متعلق مباشرةً بنوعية الخدمة المقدمة وكذلك الهياكل والأساليب المتبعة لتقديم الخدمة، منذ بداية ثمانينيات

<sup>1</sup>RNAQES :Référence Nationale sur l'Assurance de la Qualité dans l'Enseignement Supérieur.

<sup>2</sup> جامعة باجي مختار عنابة، الإدارة المركزية، خلية ضمان الجودة

<sup>3</sup> نفس المرجع السابق.

القرن الماضي تجلت في الأفق جملة من التحولات والتغيرات السريعة التي شهدها العالم، وهي تحولات شملت العديد من الجوانب الاقتصادية منها والاجتماعية الثقافية وحتى السياسية وكان للتطورات التكنولوجية فيها بالغ الأثر، فالتعليم الجامعي، ونظرا لارتباطه الشديد بكل عناصر التنمية ليس بمنأى عن هذه المستجدات فهو يواجه في مختلف بلدان العالم جملة من التحديات يفرضها الواقع الاقتصادي والاجتماعي الدولي الجديد وهي تحديات تضع الجامعات أمام مسؤوليات جسيمة بالنظر إلى أنها المؤسسات الأقدر في نظر الكثير من الدول على تسيير بفعالية مختلف التحولات التي يشهدها العالم وتعتبر الجامعة الجزائرية واحده منها مما يتطلب لمواجهة هاته التحديات والرهانات إتباع الخطوات التالي:

### 1- جودة العنصر البشري:

نظراً للتركيبية المختلفة للعنصر البشري في التعليم العالي المتمثلة في أعضاء هيئة التدريس، الطلبة، الموظفين هناك علاقة طردية بين تحسين الجودة في التعليم العالي وجودة العنصر البشري فيه سنتطرق له فيما يلي:

#### 1-1- جودة أعضاء هيئة التدريس:

ليس هناك خلاف حول الدور الهام الذي يقوم به عضو هيئة التدريس في إنجاز العملية التعليمية، وتحقيق أهداف الكلية التي يعمل بها، ويقصد بجودة عضو هيئة التدريس، تأهيله العلمي، الأمر الذي يسهم حقا في إثراء العملية التعليمية وفق الفلسفة التربوية التي يرسمها المجتمع.

ويحتل عضو هيئة التدريس المركز الأول من حيث أهميته في نجاح العملية التعليمية، فمهما بلغت البرامج التعليمية من تطور في الخدمات التربوية والتعليمية ومهما بلغت هذه البرامج من الجودة، فإنها لا تحقق الفائدة المرجوة منها إذا لم يجب توافر عدد من السمات لدى عضو هيئة التدريس منها

- السمات الشخصية: وذلك بأن يكون لديه مرونة في التفكير وثقة في النفس، ويتفهم الآخرين ويتقبلهم، ويتأني في إصدار الأحكام، بحيث لا يعتمد على الأحكام المسبقة أو غير المبنية على أسس علمية صحيحة، ويجب أن يمتلك مهارات الاتصال الفعال والقدرة على الشرح والتوضيح<sup>1</sup>.

- الكفاءة المهنية: بأن يكون مع الطلبة، يدافع عنهم ويحذرهم من المخاطرة، ويقدم المساعدة لهم في إنجاز مهماتهم ويشجع على التعاون الاجتماعي ويدرك مشاعر الآخرين، وأن يشرك الطلبة بمواقف مثيرة للتفكير، ويتقبل اقتراحاتهم المختلفة ويستمتع لهم بشكل جيد.

- الخبرات الموقفية: ويتم ذلك عن طريق معرفة المدرس للمجالات المتعلقة في مجال تخصصه وقدراته على تقبل الغرابة والأصالة والتنوع في استجابات الطلبة و القدرة على إدخال المهارات الفعلية في العملية

<sup>1</sup> القيسي، ماهر إدارة الجودة الشاملة: الأهمية وإمكانية التطبيق لرقى الدراسات العليا بالجامعات العربية. الندوة العلمية حول الدراسات العليا في الجامعات العربية. جامعة عدن اليمن 2004.



التعليمية وقدرته على استخدام مهارات الاستماع للطلبة بشكل جيد بالإضافة إلى قدرته على تقييم العمل اليومي والأسبوعي وتقييم الوحدات التعليمية وفعاليتها.

- **الكفاءة العلمية:** وهي إلمام المدرس بالمعلومات والخبرات التي يحتاجها الطلبة ويقدم لهم تلك المعلومات بالشكل السليم والصحيح.

- **الكفاءة التربوية:** أي معرفة المدرس بالطرق التربوية المناسبة في التعامل مع الطالب وكيفية تقديم المعلومات للطالب.

- **الكفاءة الاتصالية:** أي قدرة المدرس على استخدام الطرق المناسبة لتوصيل المعلومات للطلبة بالشكل الصحيح والقدرة على الاتصال بكل أفراد العملية التربوية بما فيهم المجتمع المحلي .

- **الرغبة في التعليم:** حيث تعتبر هذه الخاصية من أهم الخصائص لأن المدرس إذا لم يملك الدافعية في التعليم، فلن ينجح في أداء ونجاح العملية التعليمية.

- مساهمة أعضاء هيئة التدريس في خدمة المجتمع المحلي.

- تحسين مستوى التدريب الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس .

- تشجيع الإنتاج العلمي لأعضاء هيئة التدريس.

- مشاركة أعضاء هيئة التدريس في الجمعيات العلمية والمهنية.

وهناك عدة أمور يجب على عضو هيئة التدريس أن يتعرف عليها ومنها<sup>1</sup>:

- الاتجاهات العالمية المعاصرة والتوجهات المستقبلية في مجال التعليم.

- واقع استخدامات التقنيات المتطورة في مجال التعليم في كافة البلدان العربية والأوروبية.

- الاحتمالات المستقبلية لاستخدامات التقنيات الحديثة في مجال التعليم.

- مجالات وفرص التعاون العربي والدولي المتاحة والتي يمكن أن تتاح في المستقبل فيما يتعلق بالتطوير

التكنولوجي في مجال التعليم<sup>2</sup>.

- التوصل إلى وضع استراتيجية جزائرية تتضح فيها أهداف التطوير وسياساته وتوجيهاته وتوزيع الأدوار

والمسؤوليات، مع الأخذ في الاعتبار وجود فروق بين البلدان العربية في مستوى الاستفادة من التقنيات الحديثة

في مجال التعليم.

<sup>1</sup>نفس المرجع السابق، ص 75

- الإلمام بتكنولوجيا الاتصال والمعلومات في مجال تطوير التعليم فيترتب عليه مواكبة تطورات عصر المعلومات وإنجاز ذلك يجب عليه: التعجيل في إنشاء وتشغيل شبكات وطنية للمعلومات والمبادرة في إعداد الإطارات الوطنية القادرة والماهرة في التعامل مع المعلوماتية في شتى مراحلها وفي كافة أشكالها بالإضافة إلى الاجتهاد في القضاء على المخاوف والسلبيات التي تعوق تبني التقنيات الحديثة في مجال المعلومات والاتصالات مع العمل جدياً على تأمين الخصوصية الوطنية.

- رفع مستوى أداء عضو هيئة التدريس من خلال اكتسابه للمهارات المعرفية والعلمية التي تتطلبها الوظيفة القيادية.  
- العمل على زيادة قدراتهم على التفكير الإبداعي بما يمكنهم من التكيف مع عملهم ووظائفهم.  
- تنمية الاتجاهات السليمة نحو قيمة العمل الذي يقومون به من الناحيتين الوظيفية والاجتماعية.  
- تنمية مهارات إدارة الوقت، ويتم ذلك بالتعود على تسجيل كافة الأنشطة اليومية التي يقومون بها في سجل خاص يوضح توقيت كل نشاط وكما استغرق من الوقت، حتى إذا ما انتهى الأسبوع يستطيع المدرس أو المعلم حسابها طول الوقت الذي استغرقه كل نشاط بالمقارنة بغيره من الأنشطة، ولن يعتمد عضو هيئة التدريس بتخصيص وقت خلال كل يوم يقضيه أعضاء هيئة التدريس معاً في أحاديث ومناقشات وحوارات اجتماعية تخفف عنهم بعض ضغوط العمل والانشغال به.

- أن يعتمد في التوسع في صناعة البرمجيات: من خلال مزج المعلومات التي يتوصل إليها عضو هيئة التدريس من قواعد وبيانات مختلفة بالاستعانة بوسائل الاتصال والمعلومات والأنترنت (التكنولوجيا).

### 1-2- جودة الطالب :

الطالب هو حجر الزاوية في العملية التي من أجله أنشئت الجامعة، ويقصد بها: مدى تأهيله في مراحل ما قبل المؤسسة التعليمية علمياً وصحياً وثقافياً ونفسياً، يتمكن من استيعاب المعرفة، وتكتمل متطلبات تأهيله، وبذلك تضمن أن هؤلاء الطلبة هم صفوة الخريجين القادرين على الابتكار والخلق وتفهم وسائل العلم وأدواته .

ويعتبر الطالب محور العملية التربوية والغاية التي يتطلبها عملية التعلم والتعليم، ولجودة الطالب لا بد من الأخذ بعدد من المبادئ الواجب توافرها فيه لكي يصبح قادراً على التفاعل مع بقية عناصر العملية التربوية لتحقيق الأهداف المنشودة من النظام التربوي، وهذه المبادئ هي<sup>1</sup>:

- التركيز و الانتباه والإصغاء من أجل تقبل المثيرات من قبل المدرس ومجموعة الطلبة أثناء الحوار .

<sup>1</sup>يوسف الطائي، محمد فوزي العبادي، هاشم فوزي العبادي إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، عمان الوراق للنشر والتوزيع، 2008.

- الاستجابة: حيث تكون الاستجابة وفقا لاستيعاب المعلومات، بحيث لا تخرج عنه إلا إذا كانت متعلقة بجوانب جزئية خاصة به.

- التفاعل الصفي وذلك من خلال تقبل المعلومات التي تطرح أثناء الحصة الصفية والاستجابة لها.

- التقييم والتقويم الذاتي: ويتم من خلال المراجعة الذاتية للمعلومات والسلوكيات الفردية للطالب.

- الالتزام بالنظام المدرسي الأكاديمي.

- شمولية عملية التقييم والتقويم للطالب، بحيث يؤخذ بعين الاعتبار جميع الجوانب الشخصية للطالب والقدرات العقلية المتنوعة دون الاقتصار على الجانب المعرفي فقط.

**وهناك عدد من المؤشرات يجب توافرها في جودة الطالب، منها:**

مناسبة عدد الطلبة لأعضاء هيئة التدريس في الصف الواحد.

توافر الخدمات التي تقدم للطالب.

تعزيز دافعية الطلبة واستعدادهم للتعلم.

تعزيز صلة الطالب بالمكتبة.

ثقافة المطالعة

### 2- جودة البرامج التعليمية وطرق التدريس:

ويقصد بجودة البرامج التعليمية شمولها وعمقها ، ومرونتها واستيعابها لمختلف التحديات العالمية والثورة المعرفية، ومدى تطويعها بما يتناسب مع المتغيرات العامة، وإسهامها في تكوين الشخصية المتكاملة، الأمر الذي من شأنه أن يجعل طرق تدريسها بعيدة تماما عن التلقين ومثيرة لأفكار وعقول الطلبة من خلال الممارسات التطبيقية لتلك البرامج وطرق تدريسها<sup>1</sup>.

### 2-1- جودة المناهج:

يتم تطوير المنهاج من خلال مجموعة من الخطوات، منها:

- تحديد استراتيجية التعليم: وذلك بوضع إطار لسياسات يستهدف المحافظة عليها في تكامل وتوقيت ملائمين

وتوجيهها الوجهة الصحيحة وينبغي مراعاة خاصيتين عند تحديد استراتيجية التعليم هما :

- وجوب التركيز على العلاقات بين الأشياء: وذلك بإيجاد سلسلة كاملة من العلاقات الداخلية في النظام التعليمي

الموجودة بين مستوياته المختلفة. بين النظام التعليمي ككل والبيئة التي يتواجد فيها.

<sup>1</sup>يوسف الطائي، محمد فوزي العبادي، هاشم فوزي العبادي إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، عمان الوراق للنشر والتوزيع، 2008.

- وجوب التركيز على التجديد: بحيث يكون شاملا لجميع جوانب العملية التعليمية بهدف إحداث التوافقات التي يحتاج إليها النظام .

- دراسة الواقع الحالي في ضوء الإستراتيجية المرسومة: حيث تتضمن هذه الدراسة: طرق التدريس ووسائله وأساليب التقويم، وإعداد المعلم وتدريبه بالإضافة إلى الإدارة المدرسية.

-التخطيط : عبارة عن عملية تتضمن اتخاذ مجموعة من القرارات للوصول إلى أهداف محددة وعلى مراحل معينة، وخلال فترة زمنية معينة مستعينا بالإمكانات المادية والبشرية والمعنوية المتاحة والهدف من ذلك أنها تسهل عملية التنفيذ والتمويل والتغيير في العملية التعليمية .

### 2-2- جودة المباني التعليمية وتجهيزاتها:

المبنى التعليمي وتجهيزاته محور هام من محاور العملية التعليمية، حيث يتم فيه التفاعل بين مجموع عناصره وجودة المباني وتجهيزاتها، أداة فعالة لتحقيق الجودة الشاملة في التعليم، لما لها من تأثير فعال على العملية التعليمية وجودتها وبشكل إحدى علاماتها البارزة.

والجدير بالذكر أن المباني التعليمية بمشتملاتها المادية والمعنوية مثل القاعات، التهوية، الإضاءة، دورة المياه، المقاعد، الصوت، النادي الطلابي، الملعب، وغيرها من المشكلات تؤثر عن جودة التعليم ومخرجاته، وكلما حسنت وإكتملت قاعات التعليم كان أثر ذلك بدوره في ملئ قدرات أعضاء هيئة التدريس الطلبة.

### 2-3- جودة الوسائل والأساليب والأنشطة:

ويتم ذلك باستخدام التقنيات، الأجهزة الحديثة التي يمكن أن توظف من قبل المؤسسات التربوية وذلك لمساعدتهم على الاطلاع بأدوارهم المتعلقة بالتخطيط لتحليل والتقويم والرقابة، حيث يمكن الاستفادة من هذه التقنيات في مراكز من التعليم ومراكز المختبرات والأجهزة المخبرية ومشروع تطوير المكتبات المدرسية، حيث تهدف هذه التكنولوجيا في تسهيل الحصول على المعلومات وتبادلها وجعلها متاحة لمن يطلبها بأعلى كفاءة ممكنة، ويمكن إجمال مكونات تكنولوجيا المعلومات بالأجهزة والمعدات اللازمة لتشغيل نظام المعلومات، والبرمجيات، والمعلومات التي كانت في الأصل بيانات ثم أصبحت معلومات نستفيد منها في صياغة القرارات، والاتصالات وتشمل الاتصالات السلكية واللاسلكية لانتقال المعلومات من مكان التخزين إلى المستفيدين منها، ولكي نستفيد من تكنولوجيا المعلومات في الإدارة التعليمية يجب تحديد الاحتياجات من المعلومات لكل نشاط من الأنشطة سواء كانت تلك الأنشطة من داخل الجامعة أو خارجها، تحديد الوسائل التي يتم بها تجميع المعلومات المطلوبة، بالإضافة إلى كيفية التعامل مع المعلومات في الحصول على المؤشرات الضرورية لإتخاذ القرارات وكذلك تنظيم عمليات حفظ وتحديث واسترجاع المعلومات بشكل يحقق الأهداف التي ترجوها الإدارة وبالطريقة الأفضل.

### 2-4- جودة الكتاب العلمي:

ويقصد به جودة محتوياته وتحديثه المستمر بما يواكب التغيرات المعرفية والتكنولوجية بحيث يساعد الطالب على توجيه ذاته في دراساته ، وأبحاثه في جميع أنواع التعلم التي تطبقها المؤسسة التعليمية منه، كما يجب أن توفر الكتب النشاط التعليمي الذي يكون فيه الطالب محور الاهتمام، ويعمل على خلق اتجاهات ومهارات ضرورية لديهم، الأمر الذي يسهم في زيادة وعي الطالب، ومن ثم القدرة على التحصيل الذاتي للمعلومات بالبحث والإطلاع مما يثري التحصيل والبحث العلمي<sup>1</sup>.

### 2-5- جودة الإدارة التعليمية والتشريعات واللوائح :

ليس هناك خلاف على أن قيادة إدارة الجودة الشاملة تعتبر أمرا حتميا وجودة الإدارة للمؤسسة التعليمية تتوقف إلى حد كبير على القائد، فإذا فشل في إدراكه للمدخل الهيكلي نحو إدارة الجودة الشاملة ، فمن غير المحتمل تحقيق أي نجاح ويدخل في إطار جودة إدارة المؤسسة الجامعية جودة للتخطيط الاستراتيجي، ومتابعة الأنشطة التي تقود إلى خلق ثقافة إدارة الجودة الشاملة، أما جودة التشريعات واللوائح التعليمية فلا بد أن تكون مرنة وواضحة ومحددة حتى تكون، عونا لإدارة المؤسسة التعليمية كما يجب عليها أن تواكب كافة التغيير والتحويلات من حولها ومن ثم يجب أن يؤخذ ذلك في الاعتبار، لأن المؤسسة التعليمية توجد في عالم متغير وتؤثر وتتأثر به.

### 2-6- جودة التمويل والاتفاق التعليمي :

يمثل تمويل التعليم مدخلا بالغ الأهمية من مدخلات أي نظام تعليمي، وبدون التمويل اللازم يقف نظام التعليم عاجزا عن أداء مهامه الأساسية، أما إذا توافرت له الموارد المالية الكافية، قلت مشكلاته، وصارت من السهل حلها، ولاشك أن جودة التعليم على وجه العموم تمثل متغيرا تابعا لقدرة التمويل التعليمي في كل مجال من مجالات النشاط ، ويعد تدبير الأموال اللازمة للوفاء بتمويل التعليم أمرا له أثره الكبير في تنفيذ البرامج التعليمية المخطط لها، وكذلك فإن سوء استخدام الأموال سيؤدي حتما إلى تغيير خطط وبرامج التعليم، الأمر الذي يؤثر حتما على جودة التعليم التي تحتاج غالبا إلى تمويل دائم، مصادره من التمويل الحكومي والذاتي، وعائد خدمات ومراكز البحوث والاستشارات والتدريب<sup>2</sup>.

ويعتبر التعليم يعتبر من الحاجات الأساسية لكل من المواطن والمجتمع، حيث يقوم التعليم على صقل الموارد البشرية وإعادة تأهيلها، وهذا بدوره يساعد على تطور المجتمع وتقدمه في كافة المجالات. ولا تتوقف أهمية التعليم عند محو الأمية وبناء الجامعة فقط، بل يقوم على تنمية القدرات الذهنية، واكتساب المهارات العلمية لذلك فأى مجتمع يريد الحضارة والتطور لا بد له من تنمية الموارد البشرية لديه، حيث لا تعتمد على عدد هذه الموارد بقدر ما تعتمد

<sup>1</sup> Marijik van der wende: **Quality Assurance in higher Education and the link to internationalization, university of twente, center for higher education policy studies (cheps) the netherlands, 2005.**

<sup>2</sup> H.Savall, V.Zardet, **Maitriser les couts et les Performances cachés**, 4ème Edition, Economica paris, p 123.

على نوعيتها ومهاراتها، مما تدعو الحاجة إلى عملية التمويل والذي يلعب دورا إيجابيا أو معوقا حسب الأسلوب المتبع في التمويل وطبيعة النظام التمويلي المعتمد في التعليم لذلك يعد حسب الأسلوب المتبع في التمويل وطبيعة النظام التمويلي لمعتمد في التعليم ، لذلك يعد ضعف تمويل التعليم من أهم المشكلات التي تواجه مختلف دول العالم عامة والجزائر خاصة، وارتفاع مستوى الوعي بدور التعليم وتأثير في مستقبل الدول والأفراد، لذلك تواجه حكومات هذه الدول مشكلة تمويل التعليم عندما تكون الموارد المتاحة لها لا تكفي لتمكينها من الإيفاء بالالتزامات<sup>1</sup> التي تقطعها على الصعيد المدرسي، ولأهمية عملية التمويل للتعليم، دعت الاتجاهات الحديثة المهتمة باقتصاديات التعليم إلى الاهتمام بهذه العملية من أجل تحقيق التنمية وتلبية الطلب المتزايد على التعليم عن طريق توفير الدعم المالي، التعليم هو حق المواطن بإشباع رغباته ورغبات المجتمع، لذلك لا يجوز إخضاعه لمعايير الاستثمار في المشروعات الاقتصادية كما أنه لا يجوز إهمال دراسة مدى كفاءة تشغيل الأموال في تمويل التعليم لأنه يتزايد بشكل كبير وذلك بسبب طول مدة سنوات التعليم الإلزامي، والاهتمام بالأمور التي تزيد من تكلفة التعليم من مباني مدرسية ووسائل تعليمية، والتوسع الكمي والكيفي في التعليم بالإضافة إلى ارتفاع المرتبات و انخفاض قيمة العملات، ومن هنا تبرز الحاجة إلى إعادة النظر في هيكل النظام التمويلي، بالإضافة إلى ترشيد استخدام المدخلات التعليمية.

**وهناك العديد من المبررات لمقترحات التمويل التعليمي وهي:**

- الارتفاع المتزايد في إعداد الطلبة نحو التعليم الحكومي وهذا يدعو للبحث عن مصادر إضافية لتمويل التعليم وزيادة النسب المعمول بها حاليا كمصدر لتمويل التعليم.
- نسبة النمو في تكاليف تعليم الطلبة تفوق نسبة النمو في موازنة التربية و التعليم
- التباين في تقديم الخدمات التعليمية للطلبة بسبب محدودية موارد الوزارة في ذلك.
- مساهمة المؤسسات في تمويل التعليم العالي طالما هذه المؤسسات الاقتصادية، وهي المستفيدة من مخرجات التعليم العالي .

- زيادة الرسوم المدرسية المقررة على الطالب وذلك حتى يتحمل جزءا من نفقات دراسته<sup>2</sup>.

### **2-7 - جودة تقييم الأداء التعليمي:**

يتطلب رفع كفاءة وجودة التعليم، تحسين أداء كافة عناصر الجودة التي تتكون فيها المنظومة التطبيقية والمشتمة بصفة أساسية على الطالب، والأستاذ والبرامج التعليمية وطرق تدريسها، وتمويل وإدارة المؤسسة التعليمية، وكل

<sup>1</sup> DAVIES J. L « L'évolution de la manière dont les universités réagissent aux restrictions financières», Gestion de l'enseignement supérieur, mars, vol. 9, n°1., (1997),

<sup>2</sup> R G LewisD H SmithLewis, R. G. and Smith, D. H. (1997). Why Quality Improvement in Higher Education. International Journal, Vol, January-December, PP. 18-19.

ذلك يحتاج بالطبع إلى معايير لتقييم كل العناصر بشرط أن تكون واضحة ومحددة ويسهل استخدامها والقياس عليها، وهذا يتطلب بدوره تدريب كافة العاملين بالمنظومة التطبيقية لإدارة الجودة الشاملة عليها مع إعادة هيكلة الوظائف والأنشطة وفق تلك المعايير ومستويات الأداء.

### 2-8 - جودة البيئة المحيطة:

تعتبر دراسة المجتمع الخطوة الأولى التي يجب أن تسبق أي مجهود إصلاحي لأي مجتمع من أجل التعرف على حقائق البيئة وخاصة تاريخها جرافيتها وعدد سكانه ومميزاتها في مختلف المجالات ومن خلال دراستنا للمجتمع لابد من إثارة الوعي نحو المشكلات البيئية من خلال وسائل الدعاية والاتصال بأفراد والمجتمع.

وتعتبر الجامعة الحديثة مدرسة المجتمع التي تكون خلية حسية في نسيجه تدأب على الإسهام في النهوض بها بطريق مباشر وغير مباشر مثلما تحرص على حفزه على النهوض بها ورفع مستواها وقيام الجامعة بخدمة المجتمع وتوثيق صلتها به، ينبغي ألا يكون على حساب العمل الجامعي ونمو الطلبة أنفسهم، فخدمة البيئة والاتصال بها في كل الأحوال وسيلة لا غاية، والجامعة إذ تقوم به إنما تسعى من ورائه إلى تحسين نمو الطلبة وزيادة الحياة الجامعية والعمل الجامعي بغنى وحيوية.

وأن الجامعة التي تهتم بتعليم الأفراد، إنما تعدهم للحياة بنجاح في المجتمع الذي يعيشون فيه، ويتم الإعداد من خلال إعطاء قدر أساسي من المعارف والمهارات والاتجاهات والتي بدونها يصبح الفرد متخلفا في مجتمعه، بالإضافة إلى المبادئ العادات، الاتجاهات والتي تجعله، سليم النفس قادرا على الإسهام في توفير السلامة للآخرين.

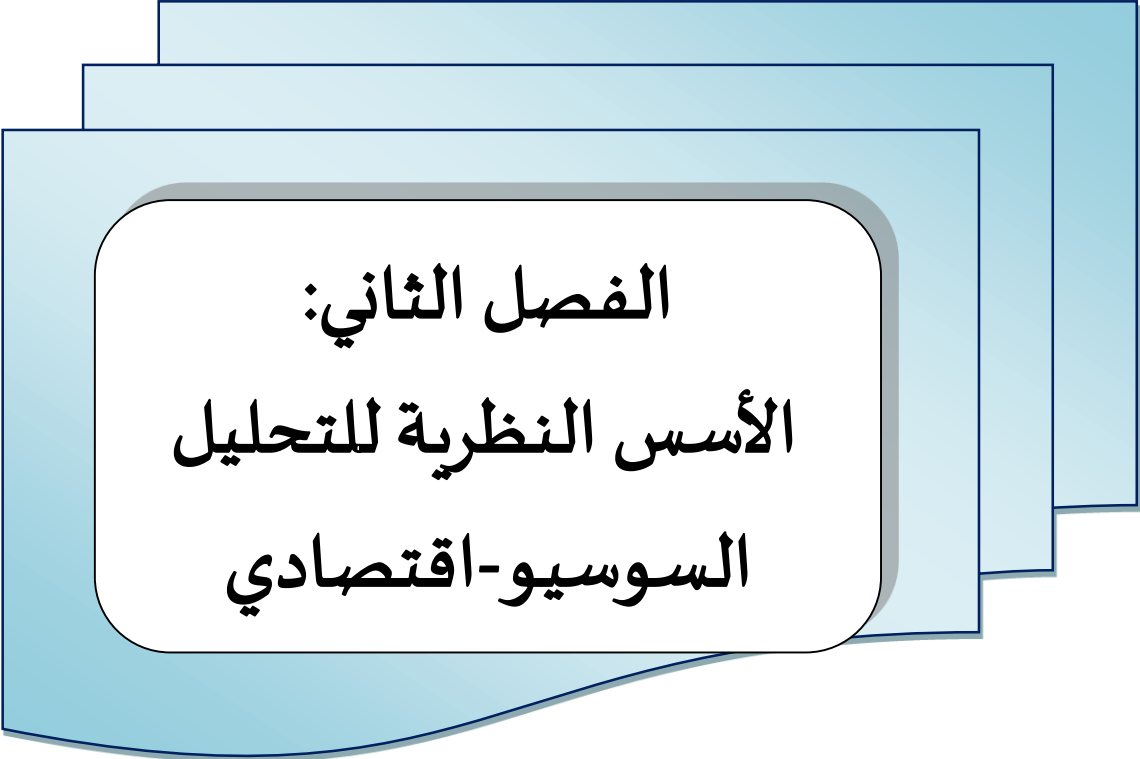
## خلاصة الفصل الأول

إختلف مفهوم الجودة من حقبة زمنية إلى أخرى نتيجة الأبحاث والدراسات المرتبطة بقياس الرغبات الخاصه بالمستهلكين أو المنتجين أو غيرهم من المهتمين بهذا الموضوع، وذلك في بلدان العالم المختلفة وازداد وعي المنظمات بضرورة تحقيق الجودة في منتجات (سلع أو خدمات) كسلاح تنافسي لضمان البقاء والإستمرار والتوسع في الأسواق، غير أن الاهتمام بمفهوم الجودة ليس حديث العهد، بل تطور استجابة للظروف المتغيرات البيئية المستجدة وما ميز ذلك هو انتقال الأفكار الأساسية للجودة من المجال الصناعي إلى مجالات أخرى كالخدمات. تظهر أهمية الجودة في خدمات التعليم العالي لتطوير البلدان والمجتمعات، لأن المؤسسات الجامعية تحضر المتخصصين الذين يعملون كمسيرين للموارد العامة والخاصة للدولة ويحرصون على النشأة السليمة للجيل الجديد في كل المجالات، كما أن المعاملات على مستوى قطاع التعليم العالي، عبارة عن خدمات صرفة فهي نتاج تفاعل وتواصل الأفراد مما يستوجب لتحقيق إشباع المستفيد، توفر جودة التواصل الشخصي لذلك يحتاج التعليم العالي بصورة مستمرة إلى تحقيق الرضا التام للمستفيدين من العملية التعليمية (داخل وخارج الجامعة) ومواكبة توقعاتهم واحتياجاتهم واهتماماتهم.

ولمعرفة ذلك كان لزاما علينا أن نتطرق في هذا الفصل إلى عرض مفاهيم أساسية للجودة في المبحث الأول، وصولاً الى تحديد الإطار المفاهيمي لجودة التعليم العالي في المبحث الثاني والتي من خلالها نبين ميادينها ومستوياتها وكيفية عمل خلية ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي -الجامعة- في الجزائر. وقد تبين لنا من خلال هذا الفصل بأن جودة التعليم العالي تعني قدرة مؤسسة التعليم العالي على تقديم مختلف خدماتها التدريسية والبحثية والمجتمعية بشكل يتفق مع حاجات وتوقعات الأطراف ذات المصلحة ويحقق رضاهم، ولا يكون ذلك إلا من خلال تحسين وتحقيق الجودة في جميع العناصر التي تدخل في تكوين نظام مؤسسة التعليم العالي.

ويعد التحليل السوسيو-اقتصادي من أهم وأبرز المداخل التي تسهم في تحقيق ذلك خاصة في ظل التحديات التي تواجهها مؤسسات التعليم العالي سواء على مستوى البيئة الداخلية لها، أو الخارجية، وهذا ما سنوضحه في الفصل الموالي من هذا البحث.





الفصل الثاني:  
الأسس النظرية للتحليل  
السوسيو-اقتصادي

## تمهيد

تنشط المؤسسات في محيط متغير يتسم بالغموض وعدم الاستقرار وبمنافسة شرسة من أجل البقاء والاستمرارية، حيث يتطلب منها الاستغلال الأمثل للموارد من أجل الوصول إلى الجودة، هذا المؤشر الذي أصبح يأخذ جانب كبير من الاهتمام، في عالم المؤسسات وهي مرادفة وعنوان للتحدي التي تعتمد عليه المؤسسات من أجل الولوج إلى الأسواق الجديدة أو فرض نفسها في مجالات نشاطها.

لكن الجودة اليوم تقاس من خلال التخفيض والتحكم في التكاليف وكذلك من خلال إدارة فعالة، حيث أن في السابق كانت المؤسسات لتحقيق ذلك تهتم بالبعد الاقتصادي فقط بدون الأخذ بعين الاعتبار البعد الاجتماعي التي تعتمد على تقييم الأداء العام للمؤسسة. بالتفاعل بين الأداء الاقتصادي والأداء الاجتماعي، هذا التحليل يعرض نظرة تجديدية للمؤسسة أين الظاهرة الاجتماعية وظاهرة الاقتصادية تعتمدان بالتوازي على ما يعرف بالهندسة الاستراتيجية، أين المتغيرات الأداء والتخطيط تتطلب معايير جديدة من أجل عقلانية وترشيد إتخاذ قرارات التسيير (مناجمنت) من أجل التغيير الذي يعتمد على الموارد الداخلية للمؤسسة والمتمثلة في المورد البشري، من أجل تحقيق أهدافها ورفع مستوى أداءها.

وما يؤكد ذلك تلك النتائج التي توصل إليها الباحث H. SAVALL من خلال دراسته الذي أدمج فيها البعد الاجتماعي في تحليل ظروف الحياة المهنية إلى جانب البعد الاقتصادي، والتي أسفرت على تحمل المؤسسة لنوع خاص من التكاليف يقع خارج دائرة مراقبة الكلاسيكية، الأمر الذي استدعى تسميتها بالتكاليف الخفية والنتيجة أساسا عن الانحراف السلبي للتشغيل الفعلي عن التشغيل المستهدف بفعل السلوكيات والظواهر الإنسانية و سوف نتطرق إلى الأسس النظرية للتحليل السوسيو-اقتصادي من خلال المباحث التالية:

❖ المبحث الأول: التطور التاريخي لنظرية التحليل السوسيو-اقتصادي

❖ المبحث الثاني: أدوات التحليل السوسيو-اقتصادي

❖ المبحث الثالث: التدخل السوسيو-اقتصادي

## المبحث الأول: التطور التاريخي لنظرية التحليل السوسيو-اقتصادي

يرجع الفضل في اكتشاف وإختبار المقاربة السوسيو-اقتصادية للظروف الحياة المهنية في سنة 1973 من طرف المفكر الفرنسي<sup>1</sup> Henri Savall ومعه فريق البحث<sup>2</sup> ISEOR ابتداء من 1976 والتي تهدف إلى تحديد شروط الملاءمة بين الأداء الاجتماعي والأداء الاقتصادي حيث قرر بها الذهاب بطريقته الخاصة وبناء شيء فريد من نوعه في التطوير التنظيمي للمنظمات.

والفكرة الأساسية للتحليل السوسيو-اقتصادي تتمحور حول وجود تكامل بين النجاح الاقتصادي والاجتماعي معا نتيجة قناعته بأن استرداد أفكار وأساليب من الخارج تسبب في خيبة الأمل العميقة للمؤسسات، إذ أن الفعالية والربحية التي تم الحصول عليها كانت على حساب الجودة وهكذا ولدت المقاربة الاجتماعية الاقتصادية في إدارة المنظمات.

وكذلك يرى في أن الانتاج والممارسات الاجتماعية مترابطان ويتواجدان داخل نسق من العلاقات يحدد الفاعلية للمؤسسة نسبة الى استراتيجيتها ومنه تتلخص إلى مقاربات موجهة جدا تصوب لزيادة الانتاج وهي تعتبر نظرية هادئة لتحسين الانتاجية التي تأخذ بعين الاعتبار مشاركة كل أعوان المؤسسة وتبحث عن تلائم الأهداف الاقتصادية والأهداف الاجتماعية للمؤسسة وعليه سيتم تقسيم هذا المبحث إلى المطالب الثلاثة التالية:

◀ **المطلب الأول: مفهوم وتعريف الأداء وفق النظرية السوسيو-اقتصادي**

◀ **المطلب الثاني: مراحل تطور نظرية التحليل السوسيو-اقتصادي**

◀ **المطلب الثالث: أسس وأهداف التحليل السوسيو-اقتصادي**

**المطلب الأول: مفهوم وتعريف الأداء وفق النظرية السوسيو-اقتصادي**

يعتبر الأداء من أهم المعايير التي تركز عليها المؤسسة لبلوغ أهدافها وإنجاز مهامها وسوف نتطرق إلى أداء المؤسسة وفق النظرية السوسيو-اقتصادية والذي يشمل الأداء الاقتصادي والأداء الاجتماعي الذي ينطوي على العناصر التالية: الفعالية، الملائمة للمؤسسة لتحقيق الأداء الجيد (تحقيق الأهداف، تحقيق الأهداف بأقل الوسائل، تحقيق الأهداف بملائمة الوسائل) وسيتم تفسيره كما يلي.

<sup>1</sup>Henri. Savall, Professeur de Sciences de Gestion à l'université Lumière Lyon 2. :Henri SAVALL : « Le développement socio-économique de l'entreprise et S-E enjeux aa. Revue française de Gestion ; juin-juillet août 1985. Henri SAVALL et Véronique ZARDET : Maîtriser les coûts et performances cachés. Le contrat d'activité périodiquement@aciabile. » Editions Economica, Pr&-e de M.A. LAN ELLE, Avant-pro1 pas de

<sup>2</sup>ISEOR : Instiwwf de Socio-Economie des Entreprises et des Organisations. Centre de Recherches en Sciences de Gestion associé à l'Université Lumi& Lyon 2 et au Croupe Ecole Supérieure de Commerce de Lyon.

### 1- مصطلح الأداء:

يستخدم المصطلح للتعبير عن بلوغ الأهداف أو عن مدى الاقتصاد في استخدام الموارد، كما نجده في كثير من الأحيان يعبر عن انجاز المهام.

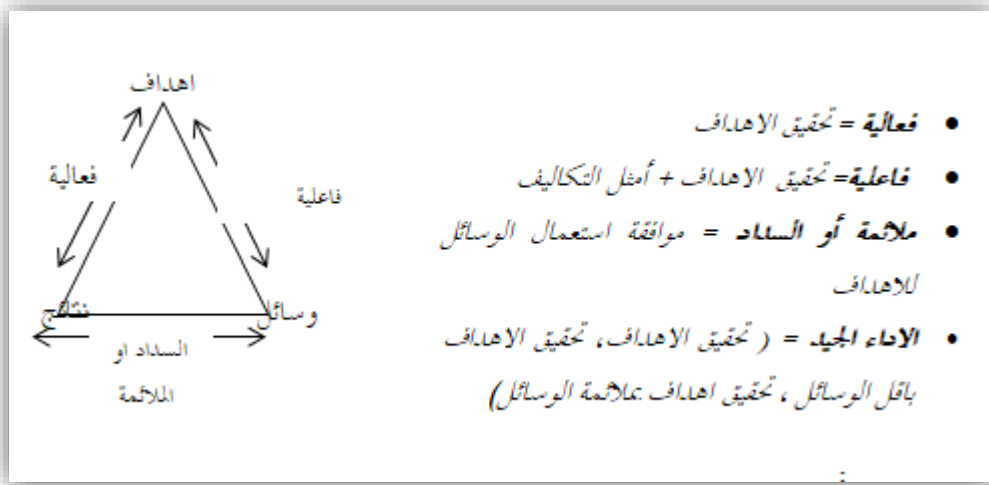
#### 1-1- لغة:

الأداء لغة يقابل اللفظة اللاتينية Performare التي تعني "إعطاء كلية الشكل لشيء ما" والتي اشتقت منها اللفظة الانجليزية performance وتعني " انجاز العمل أو الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه.

#### 1-2- مفهوم الأداء:

من منطلق كون الأداء يعبر عن مدى إنجاز المهام، فإنه كمفهوم اقتصر لدى كثير من الباحثين على المورد البشري دون غيره من الموارد الأخرى، لكن مادامت المؤسسة تحقق أهدافها من خلال تفاعل مختلف مواردها فلا يمكن قصر الأداء على العنصر البشري بل يجب إدراج أداء الموارد الأخرى والذي يمثل جزءاً لا يتجزأ من أداء المؤسسة ككل كما هو موضح في مثلث الأداء التالي:

#### الشكل رقم (2-1): مثلث الأداء



المصدر: <http://www.google.com/search>

### 2- الأداء الاقتصادي:

يعرف الأداء الاقتصادي في إطار التحليل السوسيو - الاقتصادي من خلال مكونين<sup>1</sup> رئيسيين هما:

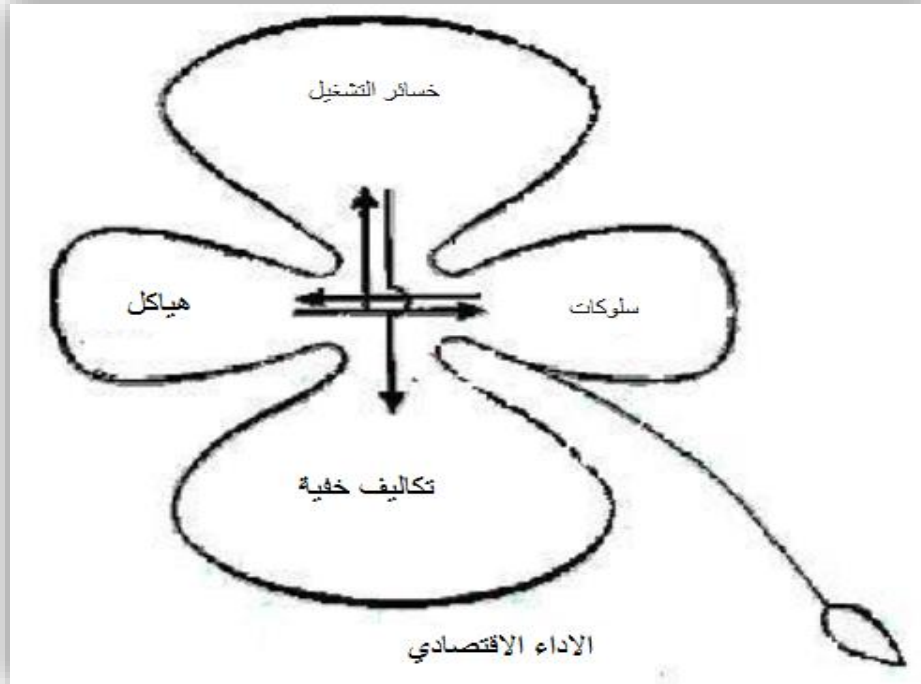
- النتائج الفورية: حيث تقيم متغيرات النتائج الفورية الأداء الاقتصادي على المدى القصير.

- خلق الامكانيات أو الطاقات: وتقيم معالم خلق الطاقات الأداء الاقتصادي على المديين المتوسط والطويل.

<sup>1</sup> Henri SAVALL et Véronique ZARDET :Maîtriser les coûts et performances cachés P5

وأهم المعايير التي يمكن من خلالها تقييم الأداء الاقتصادي لأي مؤسسة على المديين القصير والمتوسط والطويل هي: الإنتاجية، الفعالية، المردودية، التمويل الذاتي، طرح منتجات جديدة، اعتماد تكنولوجيات حديثة، سلوك التحسين الدائم ، كفاءة الأفراد، التنافسية.

الشكل رقم ( 2 - 2 ) : نغلة بيانية لنموذج التحليل السوسيو الاقتصادي



المصدر: Henri SAVALL et Véronique ZARDET : Maîtriser les coûts et performances cachés p182

يبين الشكل من خلال نغلة نموذج التحليل السوسيو- الاقتصادي بأن تحديد خسائر التشغيل الناتج التفاعل بين السلوك وهياكل المؤسسة الظاهرة في مجالات الستة للعمل المؤسسة، المستعملة لتحديد الاختلافات الوظيفية التي تنتج عنها التكاليف الخفية ومن ثم البحث عن الحلول لتخفيضها مما يؤثر ايجابيا بأداء الاقتصادي للمؤسسة ، هذا النموذج سمح بإيجاد الأدوات الأساسية للتحليل السوسيو-الإقتصادي.

### 3- الأداء الاجتماعي:

إن الأهداف الاجتماعية وإن كانت في الحقيقة تمثل قيودا مفروضة على المؤسسة يلزمها بها كل أفراد المجتمع الداخلي (الأفراد العاملين بالمؤسسة) وكذلك أفراد المجتمع الخارجي، يعبر عن سعي المؤسسة إلى بلوغها إلى الأداء الاجتماعي، ويرى H. SAVALL في اطار التحليل السوسيو - الاقتصادي أن أداء المؤسسة الاجتماعي يتكون من مجموعة من المؤشرات تحدد نوعية التشغيل بالمؤسسة والمتمثلة في المجالات<sup>1</sup> التالية:

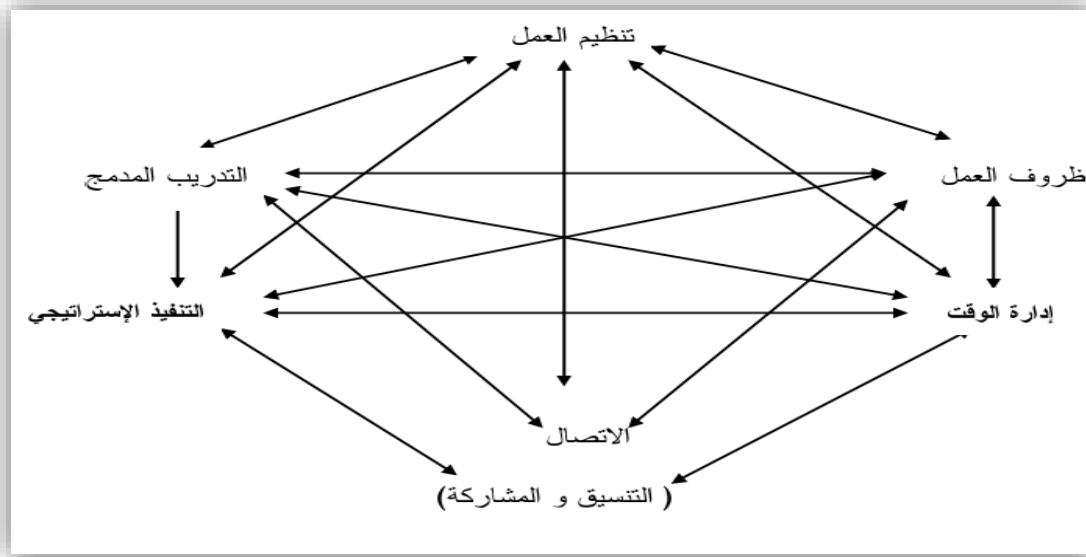
- ظروف العمل

<sup>1</sup>Henri SAVALL et Véronique ZARDET : Maîtriser les coûts et performances cachés p5

- تنظيم العمل
- إدارة الوقت
- الاتصال ( التنسيق، المشاركة)
- التدريب أو التكوين المدمج
- التنفيذ الاستراتيجي

وبالتالي الأداء الاجتماعي يتبع هذه المجالات من حيث ترتيبها وفعاليتها وترابطها مع بعضها البعض، وخاصة من حيث تكيف الأفراد العاملين بالمؤسسة معها كونها تمثل المجالات المشكلة لظروف الحياة المهنية.

الشكل رقم ( 2 - 3 ) : مكونات الأداء الاجتماعي



Source : Henri SAVALL et Véronique ZARDET : *Maîtriser les coûts et performances cachés* p196

يبين الشكل الأداء الاجتماعي الذي يتكون من ستة عناصر وفق نموذج التحليل السوسيو-اقتصادي H.SAVALL ظروف العمل، تنظيم العمل، إدارة الوقت، التكوين أو التدريب المدمج، وضع الاجراء والتنفيذ الاستراتيجي، الاتصال (التنسيق والمشاركة) والأداء الاجتماعي يعرف بالنتائج التي تتحصل عليها وحدة العمل أو المؤسسة في كل واحد من هذه المجالات التي تمثل في نفس الوقت الاختلالات الوظيفية والأفعال<sup>1</sup>. التنفيذ الاستراتيجي يكتسب هذا المجال خصوصية خاصة به: حيث أنها تشكل مخطط للأعمال التغيير والتجديد (أو الاختلالات الوظيفية) المتعلقة بالمجالات الخمسة الأخرى. أيضا المجالات الستة تقدم كلها تفاعلات مع بعضها البعض.

<sup>1</sup> SAVALL, H., et ZARDET, V., , « A qui profitent les stratégies d'assurance qualité ? Essai d'analyse du partage de la valeur économique », cinquième conférence internationale de management stratégique, AIMS, Lille, p.18(1996).

ولهذا يعتبر التحليل السوسيو-الاقتصادي من خلال تقييم التكاليف الخفية لأي مؤسسة لا يقتصر فقط على تفسير مستوى أدائها، وإنما يتعداه إلى السماح بتحسين الأداء من خلال البحث عن الطرق الكفيلة بمعالجة هذه التكاليف وتذبذباتها.

### المطلب الثاني: مراحل تطور نظرية التحليل السوسيو-اقتصادي

نلمس داخل المؤسسة العديد من الاشكاليات وهي: التنظيم، إعادة الهيكلة، التحضير إلى الاشهاد، حركية الموظفين، الخيار الاستراتيجي، تحويل المهن<sup>1</sup>..... الخ.

الإدارة السوسيو اقتصادية تعرف بإدارة شاملة للمؤسسة وأساسيات التحليل السوسيو الاقتصادي تركز على أساس تطوير المورد البشري كمحرك أساسي لتحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسة، الفرضية الأساسية للتحليل السوسيو-الاقتصادي تعتبر تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة يمكن أن يحدث بدون موارد مالية خارجية جديدة وهذا بالتفاعل الجيد للهياكل المؤسسه وسلوكيات الأفراد وتؤدي على التأكيد محتوى هذه الثقة كما يلي:

- في الموارد البشرية (رجال ونساء) في قدرة كل واحد فيهم الأخذ فرديا في التطور.
- في قدرة المورد البشري في تطوير علاقتهم ما بينهم الفردية من أجل فعالية جماعية جيدة.
- في قدرة المنظمة تحقيق تطوراتها بالنظر إلى أداء اقتصادي أكبر للمؤسسة ومنها العنصر البشري هو قلب التحليل السوسيو اقتصادي.

يعتبر التحليل السوسيو-اقتصادي، طريقة أو نسق إدارة شاملة ودائمة، التي تعتمد على تطور الطاقات البشرية للمؤسسة من أجل تحسين أداءها الاجتماعي والاقتصادي، وكذلك الإعتماد على تطوير العنصر البشري للمؤسسة، يعتبر كمحرك رئيسي للفاعلية والفاعلية على المدى القصير، المتوسط والطويل.

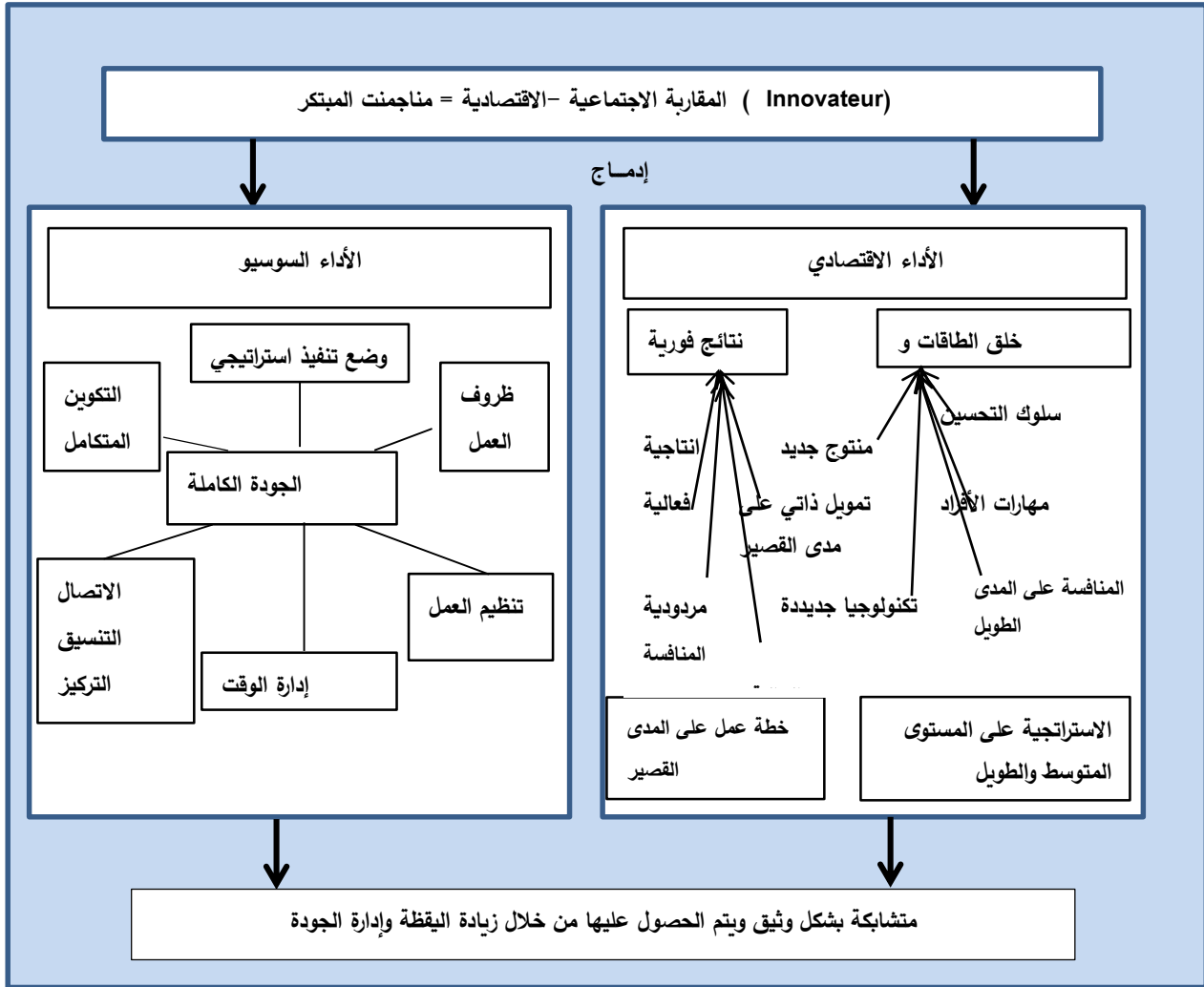
حيث فاعلية وفعالية المؤسسات والمنظمات، مرتبطة بقدرتهم على هيكلة طرق ومناهج التسيير الكلاسيكية، إلى البعد الإنساني والاجتماعي لعملهم وأدائها الشامل و الدائم.

### 1- الفرضية الأساسية للتحليل السوسيو-اقتصادي:

هي، كل فرد له حساسية مفرطة تحت بعض الظروف حسب التجارب أن يتطور ويتحسن لصالحه وكذلك لصالح المؤسسة.

<sup>1</sup> أحمد صقر عاشور " إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، ص 49، 1979

الشكل رقم (2 - 4): المقاربة السوسيو-الاقتصادية = إدارة التغيير والتجديد



Source: ISEOR – le Management socio-économique : <http://ns3040652.ip-164-132-163.eu/Sitelseor/mangement-socio.asp> le 25/06/2021 à 20h

لضمان الجودة الشاملة في المؤسسات يبين الشكل بأن التحليل السوسيو الاقتصادي يهدف في نفس الوقت إلى تحقيق كل من الأداء الاجتماعي والأداء الاقتصادي المستدام. وتعتبر أدوات التحليل السوسيو الاقتصادي تدمج بشكل منهجي هذا البعد المزدوج وتكون متشابهة بشكل وثيق ويتم الحصول على هذا التناسق من خلال اليقظة والاستراتيجية والتحسين الدائم للإدارة الجودة الشاملة

المقاربة السوسيو- الاقتصادية للمؤسسات لها طموح تعميم اعمال التغيير السوسيو-التنظيمي داخل المؤسسة و تهدف إلى إنشاء سيرورة ديناميكية شاملة للمؤسسة ولتحقيق ذلك يظهر من الضروري إيجاد طريقة التدخل، التحول والتغيير في العمق ومتزايدة تدريجيا.

بعد ضبط طريقة تحليل وتقييم التكاليف الخفية قام فريق البحث ISEOR بقيادة الباحث H.SAVALL بإعتماد برنامج ضخم للبحث والإختبار الذي كان هدفه الأساسي إظهار أنه بالإمكان تخفيض وبصفة مستدامة التكاليف



الخفية، وذلك من خلال التدخل السوسيو-الاقتصادي، حيث يهدف هذا الأخير إلى تحقيق الفهم الجيد لمختلف خسائر التشغيل والإختلالات الوظيفية، والبحث عن الحلول لها، بما يضمن تخفيض هذا النوع من التكاليف، ومنه تطوير الأداء السوسيو-الاقتصادي، وفي سبيل نجاح هذا التدخل يجب المرور بعدة مراحل.

والمقاربة المنهجية الاجتماعية-الاقتصادية تسمح للمسيرين بوضع قيد التنفيذ التغيير عن بوسائل التدخل السوسيو-الاقتصادي.

## 2- وضع طريقة التدخل السوسيو-اقتصادي التي تسمح بمرافقة القائد والمسير في سيرورة التغيير تشمل أربع مراحل<sup>1</sup>:

التشخيص السوسيو-الاقتصادي: أين وكيف تحسب التكاليف الخفية المرتبطة بالخلل الوظيفي أو عدم التشغيل، مع إحصاء وتحليل أسبابها، وهو مرحلة الاستماع لجميع الأفراد الفاعلين في المؤسسة، الهدف منه هو وضع الاختلالات الوظيفية في الواجهة وكذلك آثارها والبحث عن أسباب هذه الاختلالات



يعني توصيف الأعمال والإجراءات الحالية وتحديد مواطن الضعف والقوة فيها والنتائج المترتبة عليها، كما يشمل أيضا على تحديد الإمكانيات والطاقات المتاحة ونواحي القصور والضعف فيها سواء البشرية أو المادية، ويتمحور التشخيص السوسيو-الاقتصادي حول الإستماع، الملاحظة والفهم وذلك بالإشتراك الشامل للإدارة والإطارات

- مشروع البحث عن الحلول: يهدف إلى تعليم الأعوان على عمل بأنفسهم مخطط أعمال شامل لجميع متغيرات إدارة المؤسسة بحيث وضع حيز التنفيذ استراتيجية طموحة تأخذ بعين الاعتبار الخلل الوظيفي و مشروع التجديد السوسيو-الاقتصادي وذلك لإيجاد حلول لتخفيض الاختلالات الوظيفية
- تعتبر مرحلة مشروع التجديد أساسية من وجهة نظر تمهيد إعادة تعميم الثقة في المؤسسة
- وضع طريقة لتحسين الأفعال مرحلة التنفيذ المشروع تكتمل باقتراح مجموعة أعمال، التي في هذه المرحلة غير مفصلة كفايه نستطيع تطبيقها
- تقييم الأداء والنتائج: تقييم آثار تنفيذ المشروع لها أهميتين

<sup>1</sup> Henri. SAVALL. Coférence « Recherche en soins infirmiers N° 426 ; p 1 Septembre 1995

- على المستوى العلمي مراقبه هل التكاليف الخفية انخفضت

- على المستوى العملي الأهمية الأولى استخدام معلومات جديدة نتيجة التشخيص التي تسمح بتفعيل وتنشيط سلوكيات الأفراد داخل المؤسسة.

التقييم هو دعامة حقيقية للحوار موظفوا التحكم، التنفيذ، العمال مهنيين، الموظفين بجميع فئاتهم، مع المديرية يعتبر مشروع التجديد السوسيو-الاقتصادي مختلف خسائر التشغيل التي تم تشخيصها في المرحلة السابقة استجابة سريعة من طرف المؤسسة حتى تتمكن من الحد منها وتدنيها قدر المستطاع، غير أن هذه الاستجابة لا يمكن أن تكون عشوائية بل يجب أن تضع المؤسسة للتجديد السوسيو-اقتصادي يخدم أهدافها ويتناسب مع إمكانياتها المتاحة، بحيث يكون الهدف الأساسي منه هو تخفيض خسائر التشغيل المفهومة أثناء مرحلة التشخيص، وبالتالي تخفيض التكاليف الخفية، ويتميز هذا المشروع بنوعين من الأعمال هما: العمل على تحسين ظروف الحياة المهنية، والعمل على التحكم في مؤشرات التكاليف الخفية.

### 3- وضع حيز التنفيذ اسس هيكلية رائدة بمساعدة الوسائل الستة المنبهاة:

إجراءات لتحسين المشروع على مستوى المديرية ومختلف قطاعات المؤسسة، بحيث اشباع المؤسسة بكاملها بلغة مشتركة سوسيو- اقتصادية، تسهل التعاون العقلانية المختلفة تسمح بتحسين الأداء المنظمات بتحويل التكاليف الخفية التي تتحملها بخلق قيمة مضافة، و أن هذه الوسائل هي:

- **عقد النشاط الدوري التفاوضي (CAPN) le Contrat d'Activité Négociable** يحدد الأهداف الأولوية والوسائل الموضوعية تحت تصرف كل فرد من المؤسسة<sup>1</sup>.

- **شبكة الأداء (GC) Grille de Compétence** إن وضع شبكة إجمالية تسمح برؤية شاملة للأداء الحقيقي المتاح لمجموعة وتنظيمها.

- **مخطط النشاط ذو الأولوية (PAP) Plan d'Actions Prioritaire** إن الجرد الممركز حول الأعمال الأولوية لتحقيقها خلال فترة زمنية.

- **جدول القيادة الرائد (TDBP) Tableau De Bord de Pilotage** يجمع المؤشرات الكمية والنوعية أو المالية المستعملة لكل عضو من المؤطرين.

- **شبكة التحليل الذاتي للوقت او إدارة الوقت (GDT) Grille Auto Analyses du Temps ou Gestion du Temps**: هي شبكة تسمح بالبحث عن هيكل اكثر فعالية لاستعمال الوقت.

<sup>1</sup> Henri. SAVALL, Coférence « Recherche en soins infirmiers N° 426 ; p 2 Septembre 1995

#### - مخطط النشاط الاستراتيجي الداخلي و الخارجي ( le Plan d'Action Stratégiques Internes et Externes )

(PASINTEX): يهدف إلى توضيح استراتيجية المؤسسة على مدى ثلاث إلى خمس سنوات

وتعتبر وسائل التقييم الفعالة وسوف نتناولها لاحقاً من خلال التطرق إلى الحلول الممكنة من أجل التحكم في التكاليف الخفية ومن ثم تخفيضها.

#### 4- مباشرة تنفيذ المشروع:

تلي هذه المرحلة مباشرة مرحلة مشروع التجديد السوسيو - الاقتصادي وهي تمثل الجانب التطبيقي له. وإذا كانت كل مرحلة من مراحل التدخل تتطلب مدة زمنية معينة تقسم على مختلف خطواتها، فإن هذه المرحلة التطبيقية تقسم إلى خطوتين تتطلب كل منها فترة من الزمن وتتمثل في:

#### 4-1- الخطوة الأولى التحضير:

يتضمن مشروع التحديد السوسيو-الاقتصادي العديد من الاقتراحات التي يمكن من خلالها تخفيض خسائر التشغيل، وبالتالي التكاليف الخفية التي تتحملها المؤسسة، غير أن تنفيذ هذه الإجراءات تتطلب إمكانيات متاحة من طرف المؤسسة التمثل في وقت، جهد ومال، لذا فإن هذه الخطوة تعني بناء مشروع دقيق قابل للتطبيق من طرف المؤسسة بالنظر لإمكانياتها وبالاعتماد على المشروع المقترح في المرحلة السابقة، كما تتضمن هذه الخطوة أيضاً ضرورة التحضير العملي لتنفيذ هذا المشروع، فمثلاً إذا كان هذا الأخير يتضمن عملية تدريب لتنمية مهارات العمال، فإنه من الضروري من خلال هذه الخطوة تحديد العمال الذين سيتم تدريبهم، وكذلك من سيتولى هذه العملية ووسيلة التدريب.

#### 4-2- الخطوة الثانية التنفيذ :

تتمثل هذه الخطوة في التطبيق الفعلي لمختلف الإجراءات والأعمال التي يتضمنها المشروع، والتي تم التحضير لها مع العلم أن عملية التنفيذ تتطلب مدة زمنية قد تصل إلى عدة أشهر، لذا فإن هذه المرحلة التطبيقية تتطلب نشر دوري للمعلومات الخاصة بعملية التنفيذ حتى يتمكن الفاعلون المعنيون من التأكد من الممارسة السلمية للمشروع. وبعد التطبيق المشروع، تكون المؤسسة بحاجة للتأكد من نجاعته في تحقيق الأهداف التي وضع من أجلها، لذا فإن آخر مرحلة من مراحل التدخل تتمثل في تقييم النتائج.

#### 4-3- تقييم النتائج:

إن أي إجراء تتخذه المؤسسة ترمي من ورائه إلى تحقيق أهداف معينة، لذا يتعين عليها بعد تطبيقه التأكد من تحقيق الأهداف المرجوة منه، وكذلك الأمر بالنسبة لعملية التدخل - الاقتصادي التي تهدف إلى تخفيض التكاليف الخفية والتي يتطلب استكمالها تقييم النتائج، وتهدف عملية التقييم الاجتماعي . على الصعيد العلمي

إلى مراجعة ما إذا كانت التكاليف الخفية قد انخفضت أم لا، أما على الصعيد العملي فتسعى المؤسسة من وراء تقييم النتائج إلى تقديم معلومات يمكن أن تحفز العاملين بها على بذل جهود أكبر، خاصة بعد أن تم تحسين ظروف الحياة المهنية، ويعتمد التقييم على نفس الطريقة التي اعتمدها التشخيص، و ذلك بمقارنة التشغيل السابق بالتشغيل الحالي، لقياس ما إذا كان هناك تحسين في الأداء السوسيو - الاقتصادي.

### المطلب الثالث: أسس وأهداف التحليل السوسيو- اقتصادي

تقدم الإدارة السوسيو - الاقتصادية أدوات وأساليب مبتكرة لإدارة حيوية يتكون هذا النمط من الإدارة من تعزيز أساليب العمل الجماعي. يتم تنفيذه من خلال جلسات استشارية تدريبية، تجعل الإدارة السوسيو- الاقتصادية من الممكن هيكله تطور المؤسسة وفقاً لثلاثة محاور إدارية:

توفير القرارات السياسية التي تمنح الطاقة اللازمة للمسار الاستراتيجي للمؤسسة ؛

سيرورة عملية التنفيذ تعتبر سلسلة متعاقبة من الدورات الدورية لحل المشكلات التي يتم مواجهتها على طول الطريق ؛

ست أدوات إدارة أصلية تم إنشاؤها واختبارها وتنفيذها وتقييمها بواسطة ISEOR<sup>1</sup> وهي تمثل أسس وأهداف التحليل السوسيو الاقتصادي والتي سوف نعرضها كالتالي:

#### 1- أسس التحليل السوسيو- اقتصادي:

المنهج أو الطريقة السوسيو- اقتصادية تعتمد على التحليل الخطوة السوسيو-اقتصادية (المقاربة الإستراتيجية)، تشمل ثلاثة عناصر أساسية وهي:

- الإمكانيات الداخلية للمؤسسة كتوجه إستراتيجي

- الموارد الداخلية كمحرك للمؤسسة

- وضع عمل إستراتيجي مضاعف للإمكانيات

إن عمل المؤسسة يتضح وفق النظرية السوسيو-اقتصادية كمجموعة معقدة ومركبة تتكون من خمسة أنواع من الهياكل (الهيكلي المادي، الهيكلي التكنولوجي، الهيكلي التنظيمي، الهيكلي الديمغرافي، الهيكلي العقلي).

في تفاعل مستمر مع خمسة سلوكيات بشرية منطقية التي قد يظهرها الأفراد العاملون في المؤسسة (المنطق

الفردية، منطق جماعة النشاط، المنطق الصنفي أو الفئوي، منطق جماعة الضغط أو التوافق، المنطق

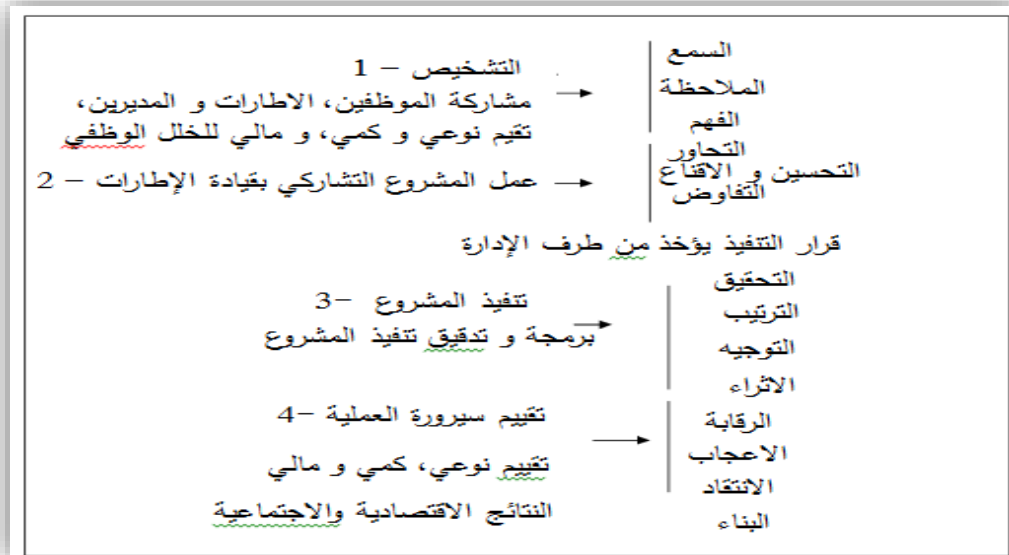
الجماعي) وهذا التفاعل الدائم والمعقد يمثل وظيفة المؤسسة.

<sup>1</sup> ISEOR : Institut de Socio-Économie des Entreprises et des Organisations

لكننا نلاحظ بعض الانحرافات بين ما هو مخطط له وما هو فعلي، أو ما يعرف بالخلل الوظيفي الذي ينتج عنه التكاليف الخفية ، حيث نرى بأن خسائر التشغيل هي نتاج التفاعل المتبادل بين القوتين المتحكمة في نشاط المؤسسة وهما الهياكل من جهة أخرى والسلوكيات.

من خلال ما سبق يمكن تعريف المقاربة السوسيو- الاقتصادية كمجموعة إجراءات وأدوات ومناهج أو طرق تأخذ بعين الاعتبار الموارد البشرية على نفس أسس المعالجة بعقلانية ورشادة على غرار باقي عوامل الانتاج. وتتعلق قيمة رأس المال البشري بقدرة المؤسسة على التحكم في الأبعاد الإنسانية لنشاطها وبالتالي فالتحليل السوسيو- اقتصادي يشرك كلا من الأداء الاقتصادي والأداء الاجتماعي<sup>2</sup> في تحقيق ما يسمى بالأداء السوسيو-اقتصادي وقبل التطرق لذلك لابد أولاً من التعرف على مفهوم الأداء وهذا ما يبينه الشكل التالي:

### الشكل رقم ( 2 - 5 ) : الأداء السوسيو اقتصادي



Source : SAV

إن نموذج التحليل المقترح من طرف العالم الاقتصادي H.SAVALL يبين بشكل واضح على أنها تعمل بقوة على إدماج المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية للمؤسسة ولم يعد الأخذ بكل واحد على حدى بل تعتبر متكاملة من أجل تحسين الأداء الاقتصادي والسوسولوجي للمؤسسة. ويساعد التحليل السوسيو-اقتصادي على معرفة أي النظم الاقتصادية التي يمكن أن تلائم هذا المجتمع، وما الذي يجب الاحتفاظ به، وما الذي يجب استبعاده من وسائل النشاط أو الاستغلال الاقتصادي، لأنه يدرس النشاط الاقتصادي بوصفه أحد مظاهر النشاط الاجتماعي .

وكذلك أنه يقوم على تطبيق الإطار المرجعي لعلم الاجتماع والمالية التفسيرية الدراسة وتحليل الأنشطة الاقتصادية الحديثة التي تعالج عمليات الإنتاج، التوزيع، التبادل، والاستهلاك للسلع والخدمات النادرة. من خلال التعريفين إذا العلم السوسيو-اقتصادي هو تطبيق المقاربة السوسولوجية على الظواهر الاقتصادية.

أما الباحث الفرنسي "H SAVALL" فقد عمل منذ عام 1973 على بناء نظرية قائمة أساسا على التحليل السوسيو-اقتصادي لظروف الحياة المهنية، ومن خلال تطويره لأبحاثه قرر بناء شيء فريد من نوعه في التطوير التنظيمي لقناعته بأن الفعالية والربحية التي تحصل عليها المؤسسات كانت على حساب الجودة، وهذا بسبب استيراد الأساليب والأفكار، فهكذا ولدت المقاربة الاجتماعية الاقتصادية في إدارة الشركات والمنظمات.

وتعتبر المقاربة السوسيو-الاقتصادية أنها: مجموعة من إجراءات وأدوات ومناهج تأخذ بعين الاعتبار الموارد البشرية على نفس أسس المعالجة بعقلانية ورشاده على غرار باقي عوامل الإنتاج. فهذه المقاربة النظرية للمؤسسة ترى أن تقييم الأداء الاقتصادي لا يتم إلا بواسطة متغيرات اقتصادية ومتغيرات اجتماعية، وذلك من أجل تطوير الجهود البشرية إلى أقصى حد ممكن باعتبارها موردا استراتيجيا مهما وفعالاً ومن غير الممكن تجاهل دور العامل البشري في تطوير الفعالية السوسيو-الاقتصادية.

## 2- أهداف التحليل السوسيو-اقتصادي:

التحليل السوسيو-الاقتصادي يسمح بتحقيق الأهداف<sup>1</sup> التالية:

- تأسيس ومرافقة سياقة التغيير في المؤسسات بتحسين المردودية، الفعالية، الجودة، التنافسية، وأيضا الأداء الاجتماعي.
- وضع حيز التنفيذ استراتيجية كمضعف إمكانيات، الجودة وشدة وضع حيز التنفيذ استراتيجية التي تعمل على زيادة الفاعلية والفاعلية لمكونات المتراكمة للمؤسسة أو المنظمة.
- وأن الخطوة السوسيو-اقتصادية هي عبارة عن مقارنة استراتيجية<sup>1</sup> ، تشمل ثلاثة عناصر:
- الامكانيات الداخلية للمؤسسة كتوجه استراتيجي: الامكانيات الاجتماعية والاقتصادية المتراكمة خلال الفترات السابقة وتدمج من طرف المؤسسة سوف تغير من نظرتها وطموحها الاستراتيجي.
- الموارد الداخلية كمحرك أساسي للمؤسسة: التحصيل الخارجي للموارد جديدة يتطلب وقت من أجل التأقلم مع مختلف الموارد الداخلية المتحكم فيها والمدمجة.
- وضع عمل استراتيجي مضاعف للإمكانيات: جودة وشدة وضع عمل استراتيجي يزيد من فاعلية وفاعلية الامكانيات المتراكمة للمؤسسة أو المنظمة.

<sup>1</sup>. Savall, V.Zardet, "Maîtriser les coûts et les performances cachés", éd: Economica, P73, 1995.

والشكل يوضح ذلك:

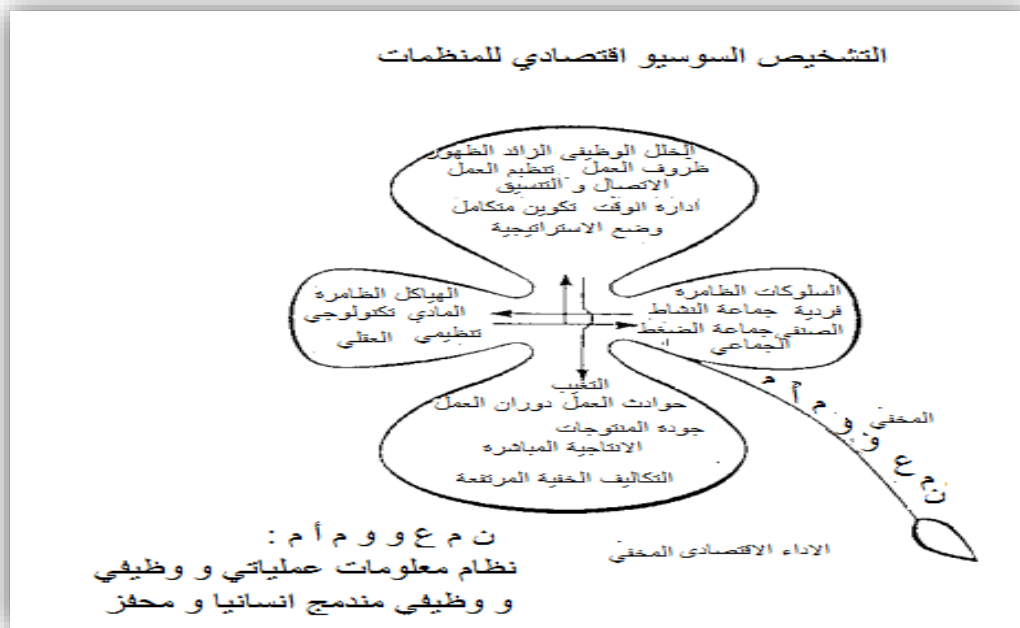
الشكل ( 2 - 6 ) : عناصر الخطوة السوسيو-اقتصادية



المصدر: من إعداد الباحثة بناء على كتاب H. SAVALL *Maîtriser les coûts et les performances cachés*

إذن التجارب بينت أنه هناك استمرارية بين جودة المنتوجات وجودة التشغيل من خلال مفهوم يشمل الفعالية الكلية لهذا تحت هذا العنوان المقاربة السوسيو - اقتصادية تسمى مقارنة الجودة الشاملة ومنه النظرية السوسيو- اقتصادية ممكن تمثيلها بالشكلين التاليين<sup>1</sup> :

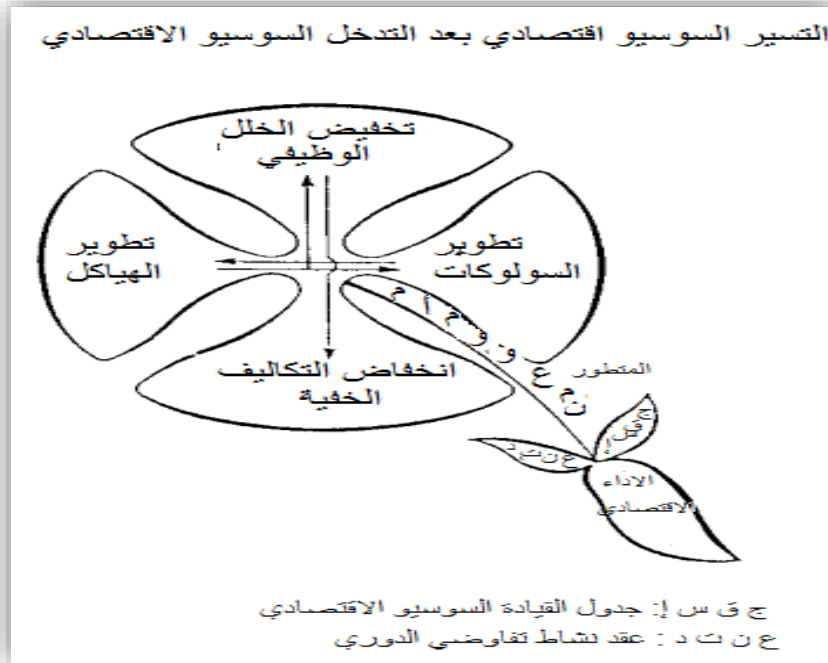
الشكل رقم ( 2 - 7 ) : التدخل السوسيو- اقتصادي حالة 01



Source :Henri SAVALL et Véronique ZARDET : *Maîtriser les coûts et performances cachés* 3ème edition p23

<sup>1</sup> Henri. SAVALL· Coférence « Recherche en soins infirmiers N° 426 ; p 1 Septembre 1995

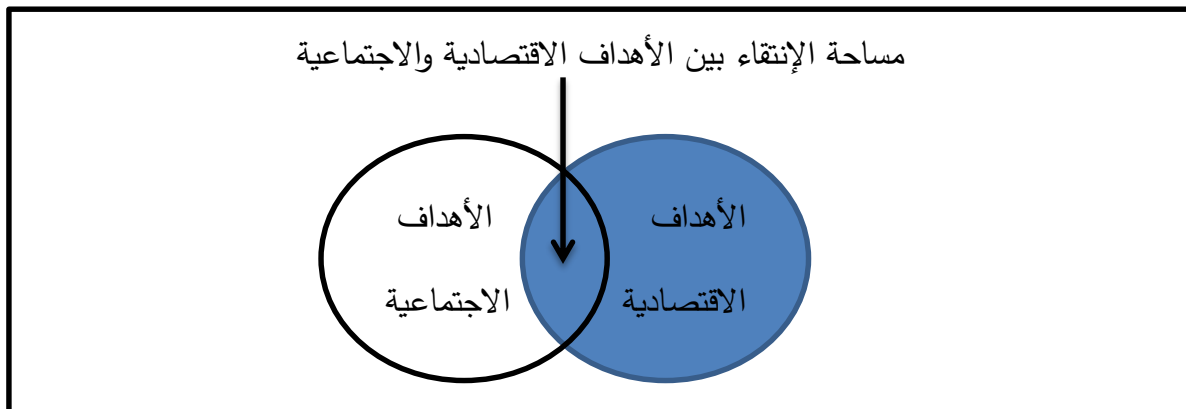
الشكل رقم ( 2 - 8 ) : التدخل السوسيو- اقتصادي حالة 02



Source :Henri SAVALL et Véronique ZARDET : *Maîtriser les coûts et performances cachés* 3ème edition

يعتبر التحليل السوسيو-الاقتصادي دراسة الظواهر الاقتصادية في ضوء المقرب السوسولوجي، بفهم أشكال الاقتصاد وتفسيرها، وربط الصلة بين المنافع الاقتصادية والعلاقات الاجتماعية. حيث تتمحور الفكرة الأساسية للتحليل السوسيو-الاقتصادي حول وجود تكامل بين النجاح الاقتصادي والاجتماعي لأي مؤسسة، وبحث في زيادة التقاطع بين الأهداف الاجتماعية-الاقتصادية المتطابقة وغير المتعارضة كما يرى أن الإنتاج والممارسات الاجتماعية مترابطين ويتواجدان داخل نسق من العلاقات يحدد الفعالية الشاملة للمؤسسة نسبة إلى استراتيجيتها كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم ( 2 - 9 ) : الأهداف الاقتصادية والاجتماعية



المصدر: سعد بشاينية، علم اجتماع العمل، الأسس والنظريات والتجارب، منشورات جامعة قسنطينة، 2003، ص 190.



مما سبق نلاحظ وجود مساحة التقاء بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية ومن خلال التحليل السوسيو-الاقتصادي الذي يأخذ بالبعد الاقتصادي والاجتماعي من أجل الفاعلية الشاملة للمؤسسة والوصول للجودة بلأخذ بجميع مكونات المؤسسة.

وعليه و بصفة خاصة من اهم الأهداف لغرس التحليل السوسيو-اقتصادي، هو الوصول إلى:

- تعلم تخفيض التكاليف الخفية
- خلق الطاقات الكامنة للتسيير
- الإستقلالية الكافية في إجراء التحسن المستمر
- تثمين أداة العمل
- تحسين التنافسية للمؤسسة وكذلك الانفتاح على المحيط السوسيو-اقتصادي وهذا من أجل تحقيق قيمة مضافة للمؤسسة

### المبحث الثاني: أدوات التحليل السوسيو-اقتصادي

تعتبر الأدوات التحليل السوسيو-اقتصادي: مؤشرات تحذيرية لعدم وجود الجودة، وإنما أيضا أدوات لدعم القرار، للانتقال إلى إجراءات الجودة ويقدمون الاقتراب من البعد الإداري بفضل الهياكل، هذه أدوات تسمح بتنفيذ إجراءات ملموسة لتحسين الجودة وعليه سيتم تقسيم هذا المبحث إلى المطالب الثلاثة التالية:

- ◀ **المطلب الأول: محاور القيادة للإدارة السوسيو-اقتصادية**
- ◀ **المطلب الثاني: سيرورة تأسيس الإدارة السوسيو-اقتصادية**
- ◀ **المطلب الثالث: الأدوات الستة لمحاكاة الإدارة السوسيو-اقتصادية**

#### المطلب الأول: محاور القيادة للإدارة السوسيو-اقتصادية

تقدم النظرية السوسيو-اقتصادية طريقة متكاملة لإنشاء سيرورة وضع خطوة لتحسين الجودة الشاملة من خلال "التدخل السوسيو-اقتصادي". مما يسمح بوضع ملف التشخيص الاستراتيجي والخلل ثم القيام بتنفيذ مشروع واجراءات إدارة الجودة.

إن المبدأ العام للتدخل السوسيو-اقتصادي يوصف وفق ثلاثة محاور توضح توجهات التغيير، وعملية الحل المشاكل وأدوات التدخل.

تتكامل هذه المحاور الثلاثة (الشكل رقم 2-10) والسياسات والعمليات والأدوات على المستوى التشغيلي لتغيير الهياكل والسلوكيات والمهارات.

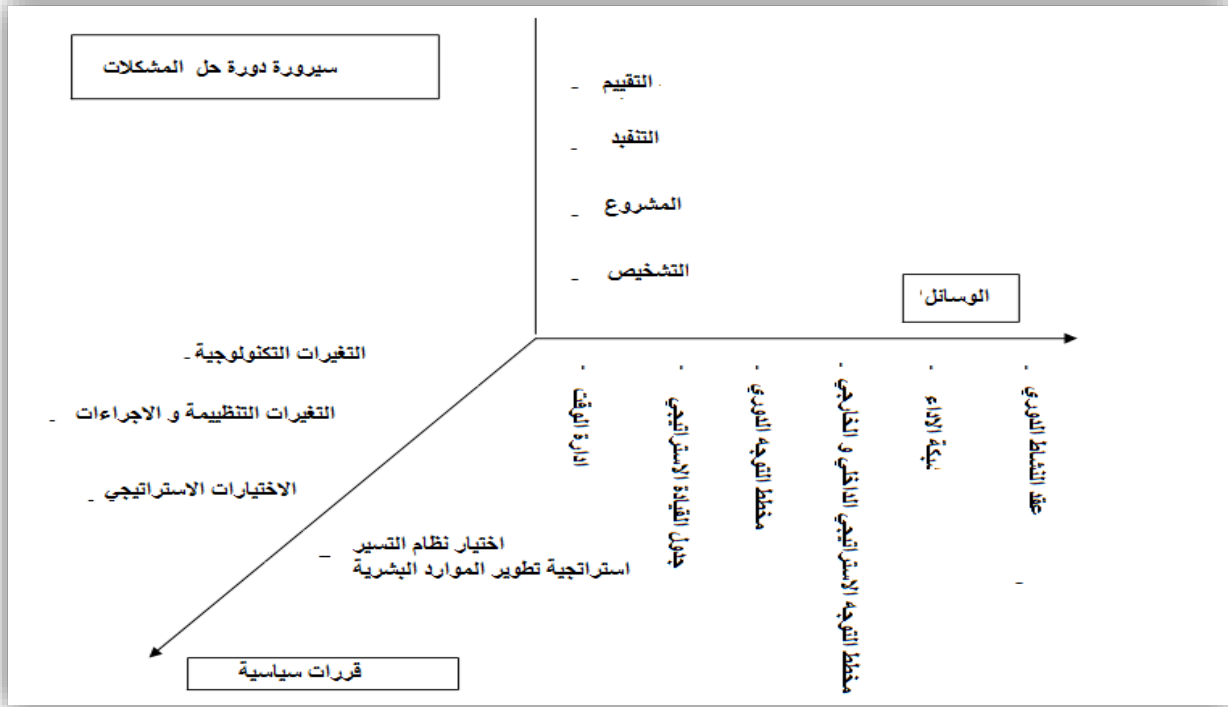
التفاعل والتكامل بين المحاور الثلاثة يسمح بالتنفيذ والمراقبة لعملية تحسين الجودة داخل المؤسسة. هذا النسق من الإدارة يتمركز حول تقوية طرق العمل في بالفريق.

يتغلغل بواسطة حصص التكوين-تنسيق.

الإدارة السوسيو-الاقتصادية تسمح بهيكله تطور المؤسسة وفق هذه المحاور:

- القرارات السياسية تضيف نشر الطاقة الضرورية للمسار الإستراتيجي للمؤسسة.
- سيرورة وضع قيد التنفيذ، تمثل كتتابع لفترات دورية لحل المشاكل التي تواجهها المؤسسات؛
- الأدوات الستة لتحليل السوسيو الاقتصادي.

الشكل ( 2 - 10 ): محاور التقارب السوسيو-اقتصادي للجودة



Source : SAVALLH et ZARDET.V. (2003) Maitriser les couts et les performances cachés p226.

إن فعالية التدخل للتغيير في المؤسسة ترتكز على حسن هيكله ثلاثة محاور:

وضع ديناميكية للتغيير عن طريق سيرورة التجديد الاجتماعي والتنظيمي، وضع أدوات قيادة التغيير من أجل هيكله ودعم دور ممثلي التغيير وأخيرا إضافة استراتيجية وطاقة للتغيير عن طريق المحور السياسي.

- محور السيرورة: يتطلب فهم ضرورة التغيير في وقت تقييم الإختلالات (محور الأدوات) ينطوي على تطوير

البعد الإداري للتأطير في المؤسسة عن طريق هيكله دور تنشيط وقيادة التغيير

- محور القرارات السياسية: ينطوي على تحديد توجهات التغيير الاستراتيجية، قواعد اللعبة، السياسة الاجتماعية،

المورد البشري...إلخ

المطلب الثاني: سيرورة تأسيس الإدارة السوسيو-اقتصادية

يقترح التحليل السوسيو-اقتصادي رؤية جديدة للجودة: لتحسين الجودة الشاملة بدمج البعد الاجتماعي والبعد

الاقتصادي للمؤسسة ونلمس ذلك من خلال التقييم و التجارب التي اجريت داخل مخبر أوجدت "المقاربة الفرنسية

للجودة الشاملة<sup>1</sup>، ويعتبر هذا المفهوم أن هناك الاستمرارية بين جودة المنتجات والخدمات وجودة العملية الشاملة الخارجية والداخلية في المؤسسة

والجودة الشاملة في التحليل السوسيو- اقتصادي هي: "جودة المنتجات والخدمات المقدمة ، ولكن أيضا الجودة الأداء ، جودة أدوات الإدارة ، إجراءات العمل ، باختصار "الجودة المؤسسة ككل حيث يحدد التحليل السوسيو- اقتصادي الجودة وفقاً لمستويين من التقييم عن كثب مرتبطة وهي الجودة الداخلية والخارجية<sup>2</sup>

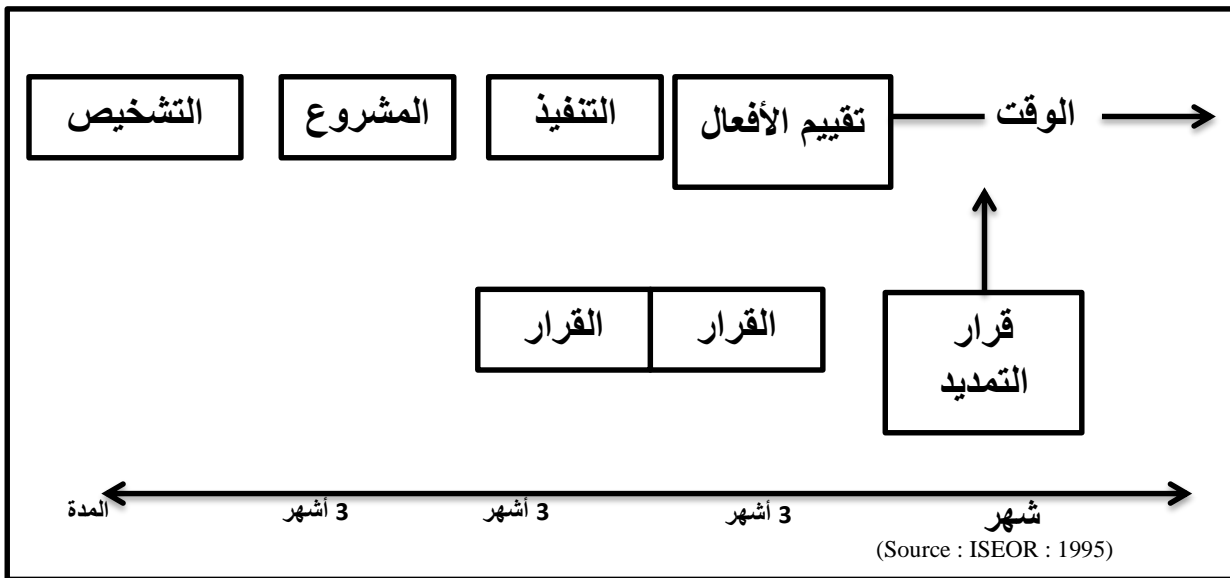
الجودة الداخلية: في هذا المستوى، يتم الحكم على الجودة من قبل الفاعلين الداخليين في المؤسسة.

الجودة الخارجية: في هذا المستوى، يقوم المستهلك أو المستخدم بتقييم جودة.

ومع ذلك، إذا لم يتطابق مستوي الجودة، فإننا نرى ظهور الاختلالات والانحرافات، التي يكون تعديلها مكلفاً. إلا أنه التحليل السوسيو- الاقتصادي للمؤسسات من خلال أبحاثه تمكنت من إثبات أن ذلك ممكن وذلك بضمان جودة المنتجات والخدمات وكذلك جودة التشغيل، حيث تحدد الإدارة السوسيو- الاقتصادية طريقة إدارة متكاملة<sup>3</sup>.

يوضح الشكل رقم (2-11) مخططاً للجودة الشاملة، ويوضح أن هناك الاستمرارية بين جودة المنتج وجودة التشغيل ضمن المفهوم يشمل الكفاءة الداخلية العامة للمؤسسة<sup>4</sup>

شكل رقم (2-11): مراحل عملية التجديد السوسيو- اقتصادي.



<sup>1</sup>SAVALL. H « Note d'information au sujet de l'ISEOR» 1997.

<sup>2</sup> SAVALL.H, ZARDET .V, BONNET.M, , « Gestion socio-économique innovatrice et qualité des produits. Cas d'expérimentation ». Séminaire international de recherche en marketing. pp7-10. 35(1984)

<sup>3</sup> SAVALL.H, ZARDET.V (1996), « Espoirs et désillusions dans la quête de la qualité: vers un nouveau calcul », Revue Echanges. pp27-46

<sup>4</sup> LECKIE. C. , « Déterminer les conditions de pertinence de la norme ISO 9001 pour l'assurance de la qualité des soins. Cas d'expérimentation. », Thèse pour le doctorat en science de gestion, Université Lumière Lyon II,pp.54. 522 (2001)

سيرورة التجديد السوسيو-الاقتصادي تنقسم إلى أربعة مراحل: تشخيص، مشروع، تنفيذ، تقييم، منقطعة بأخذ قرارات التمديد من طرف إدارة المؤسسة ويمنح الشكل مثال عن مؤشر فترة تحقيق هذه العملية.

### المطلب الثالث: الأدوات الستة لمحاكاة الإدارة السوسيو-اقتصادية

تعتبر أدوات التحليل السوسيو-الاقتصادي وسائل الارتكاز للمحاكاة الإدارية وتطبيق استراتيجية المؤسسة من أجل بلوغ الاهداف المسطرة ومن ثم تحسين الجودة الشاملة وتتصف هذه الأدوات بانها تخص تطوير البعد التسييري للتأطير في المؤسسة عن طريق آلية تساعد المسييرين في دورهم كمنشطين للقيادة والتغيير وتتمثل هذه الأدوات كما يلي<sup>1</sup>:

#### 1- العقد النشاط الدوري التفاوضي: ( Le Contrat d'Activité Périodiquement Négociable: CAPN )

ويشكل الأهداف الأولوية و الوسائل الموضوعة تحت التصرف، لكل فرد داخل المؤسسة ب حوار مزدوج سداسي، شخصي مع المسؤول التسلسلي المباشر. وذلك بمنحه أجر تكلمي مرتبط ببلوغ الأهداف المشتركة، أهداف المجموعة، والفردية، أي تمويله من خلال تخفيض التكاليف الخفية إنها طريقة بسيطة وعملية تسمح المؤسسة بتسيير بالتوازي مختلف المشاكل للوصول بطريقه مرتبة إلى مختلف الاهداف السوسيو- الاقتصادية للمؤسسة

CAPN: هو قاعد اللعبة واضحة في المؤسسة المكلفة بتحويل لفترة معينة (سداسي بصفة عامة) علاقات العمل بين كل فرد في المؤسسة والسلطة السلمية من أجل المحاكاة وتحسين الإنتاجية على المدى القصير والطويل، عن طريق حوار مباشر (يسمى التفاوض) بين مستويات من السلطة السلمية المتتالية

CAPN: يحتوي على اختيار بعض الأهداف ذو أولوية النشاط لفترة غالبا ستة أشهر عن طريق التشخيص الاختلالات الوظيفية (مصدر التكاليف الخفية) ومخطط الاستراتيجية المتعدد السنوات للمؤسسة

له دافعية الموظفين لانه يحرك الدافعية لديهم بوضوح (في بدايه الفتره)، لديهم أهداف تحسين أداء جودة التشغيل والمكافآت المرتبطة بالأداء المسطرة في البداية مرتبطة بالنتائج المحققة من خلال تخفيض التكاليف وزيادة الإنتاج ولكل فترة من العقد قاعدة اللعب، CAPN، (أهداف، وسائل، تقييم، امتيازات مالية) وهي مختلفة

في كل مرة وفقا لتطور المحيط (التحليل الاستراتيجي) والنتائج الكلية للمؤسسة ولكل وحدة عمل وكذلك وفق تمهين الافراد الفاعلين في المؤسسة الذين تعلموا تباعا حساسية اللعب جيدا والموافقة على العقد بدون حساسية.

CAPN للمؤسسة يعتبر أداة وضع إجراءات التنفيذية، للمسار التعليمي وتسيير الموارد البشرية.

<sup>1</sup> Le prix Européen de la qualité définit par l'EFQM- Démarche socio-économique, rapport de recherche établi par l'équipe de recherche à l'ISEOR.

**2- شبكة الأداء (GC): Grille de Compétence**

تتمثل في وضع شبكة إجمالية تسمح برؤية شاملة للأداء الحقيقي المتاح لمجموعة وتنظيمها التي تسمح بوضع مخطط تكوين متكامل مناسب وخاص لكل فرد بالنسبة للاحتياجات المتزايدة للوحدة.

(شبكة الأداء): تقدم نظرة معيارية للطاقة البشرية لكل مجموعة عمل تساعد الإطارات على حسن تنسيق تقدر

تطور الكفاءات بفضل تحليل هشاشة المجموعة على العمليات الجانبية أو العمليات المستقبلية.

وكذلك التفاوض على ترقية كل فرد عن طريق اكتساب مهارات جديدة وتطوير المهام المتعددة لنفس الفرد.

**3- مخطط النشاط ذو الأفضلية (PAP) Plan d'Actions Prioritaire**

الجرد الممرکز حول الأعمال الأولوية لتحقيقها خلال فترة زمنية عادة سداسي من اجل تحقيق الأهداف الأولوية بعد تحكيم اختبار مدى قابلية تنفيذها

PAP مخطط الأولوية مخطط الاستراتيجي الداخلي الخارجي.

الأهداف ذات الأولوية لوحدة عمل، تأسس من مخطط أعمال ذو أولوية، هو الجزء من الأعمال التي سوف تحقق لفترة معينة بصفة عامة سداسي للوصول إلى الأهداف الأولوية والأعمال لابد أن تكون مفهومة من الجميع قابلة للتحقيق على أرض الواقع وكذلك مخططة (تقييم الوقت اللازم لتحقيقها).

مصدرين تسمح بتكوين PAP من جهة الاستراتيجية ومن جهة أخرى تشخيص الاختلالات الوظيفية لوحده العمل ليتحول مخطط عمل استراتيجي داخلي وخارجي.

**4- جدول القيادة الرائد (TDBP) Tableau de Bord de Pilotage**

يجمع المؤشرات الكمية و النوعية او المالية المستعملة لكل عضو من المؤشرين لقيادة حقيقية للأفراد والنشاطات الخاصة لمنطقة مسؤوليته ويسمح بقياس وتقييم ومتابعة تحقيق الأعمال ومراقبة خصائص الحساسة للنشاطات التشغيلية والإستراتيجية

**5- شبكة التحليل الذاتي للوقت أو إدارة الوقت (GDT) Grille Auto Analyses du Temps ou Gestion Du Temps**

تسمح هذه الشبكة بالبحث عن هيكل أكثر فعالية لاستعمال الوقت بتطوير البرمجة الفردية والجامعية وكذلك الهيئة المجتمعة والوفد المشترك.

إدارة الوقت تسمح للإطارات والمسيرين على حسن تخطيط أعمالهم وتخفيض حلقتهم الوظيفية طريقة زيادة متناسبة للوقت المخصص للتسيير والتغيير واكتساب وضع إجراءات جديدة كثيرة وكذلك طرق جديدة...

جدول القيادة للتحكم الرائد يساعد أعضاء التأطير الإختيار مؤشرات ذات الصلة الوثيقة لتوجيه أعمالهم

هذه المؤشرات تترجم بسهولة على شكل إجمالي وشامل لتجنب الإطارات العرق في وفرة المعلومات اختيار المؤشرات تحترم توازن بين القيادة والتسيير المؤمن وتسيير التطوير بطريقة تسمح بتجنب تركيز الأعمال سواء على الأبحاث العصرية النتائج الفورية او العكس على متابعة أهداف وحيدة لخلق الطاقات.

#### 6- مخطط النشاط الاستراتيجي الداخلي والخارجي le Plan d'Action Stratégiques Internes et Externes (PASINTEX):

وهو يوضح استراتيجية المؤسسة لمدة ثلاث سنوات، حتى خمس سنوات، بالنسبة لمستهدفها الخارجيين (الزبائن والعملاء) أكثر من المستهدفين الداخليين (المدير العام، الموظفين والعمال)، يعاد تجده كل سنة من أجل الأخذ بعين الاعتبار التطور الدائم الحاصل في المحيط الخارجي والداخلي له واجهتين:

- تخفيض الاختلالات الوظيفية للمؤسسة (يمثل مكبح استراتيجي).
- تكوين أعمال تطوير المؤسسة (المحرك الاستراتيجي للمؤسسة).

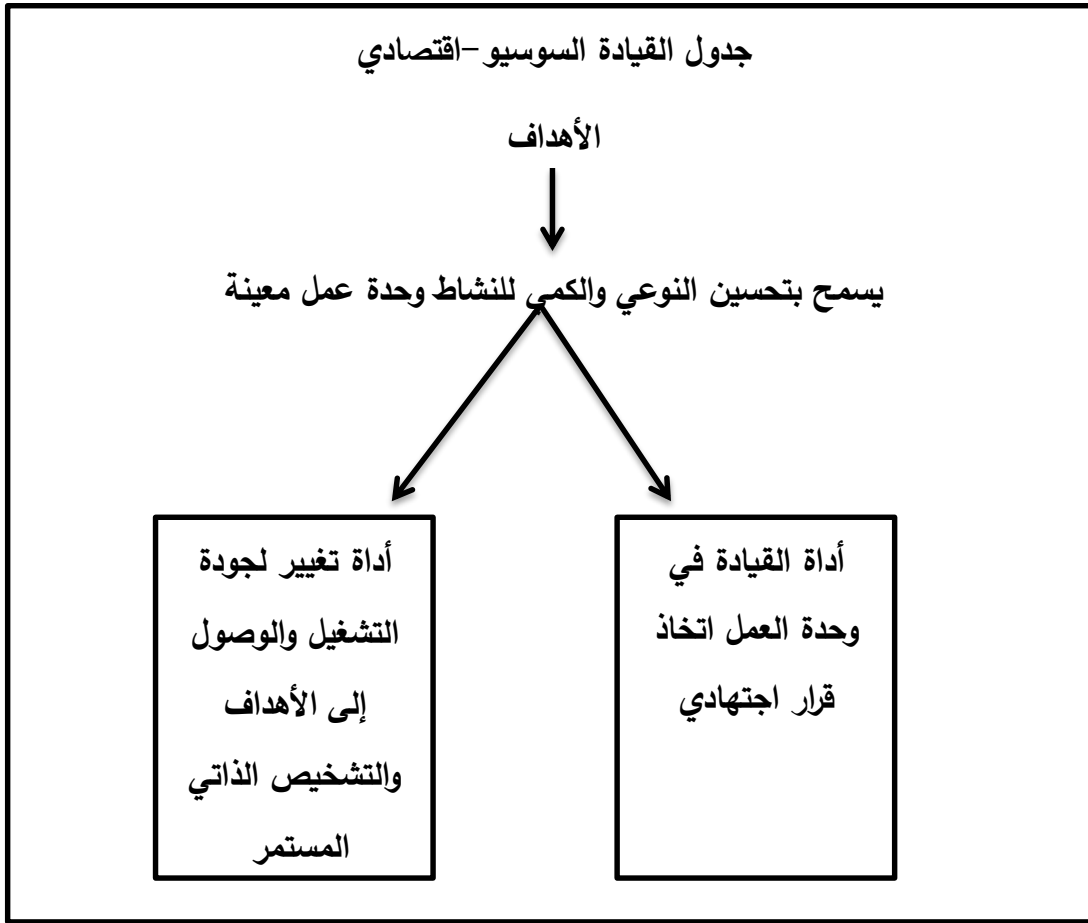
أي ينحدر من الأهداف الاستراتيجية للكلية إلى الأعمال الاستراتيجية الأولوية، إذا هي أداة تنسيق.

#### 7- جدول القيادة الاستراتيجي:

يرتكز على مفهوم المؤشر أكثر من الاعلام المؤشر هو نتيجة مجموعة صغيرة من المعلومات لهم أولوية خاصة تمثيلية بالنسبة للأهداف الاستراتيجية للمؤسسة إذا المؤشر هو معلوم لها معنى خاص بالنسبة لمستعملها. جدول القيادة هو نظام مكون من مؤشرات وبيبين وينظم من أجل احتياج خاص: يحقق مهمات وأهداف مستعملة عند تسجيل فجوة بين الأهداف والحقيقة الفعلية يعتبر مؤشر الجودة القيادة تكون بالمقارنة بالنسبة لما يحدث في الماضي وما في المستقبل.

كما هو معلوم كل الفاعلين في المؤسسة يقومون بأعمال ويتخذون قرارات مصيرية وعليه فإنهم سيعملون كلهم من أجل اتخاذ القرارات من خلال جدول القيادة الإستراتيجي.

الشكل رقم (2-12): جدول القيادة السوسيو-الاقتصادي.



Source : H.Savall, V.Zardet, Maitriser les couts et les performances cachés, 4ème édition

### 8- جدول القيادة السوسيو-الاقتصادي

- يسمح بالقيادة ومتابعة من طرف المسؤول لوحده العمل
- يسهل تنشيط الموظفين بتطوير المعلومه وفهم كيفية عمل الوحدة
- يخدم ركائز تحديد وتقييم عقد النشاط مع كل عضو من الموظفين (انشاء قواعد اللعبة)
- ثلاثة مبادئ توجه المنجزين لجدول القيادة الاستراتيجي
- وضع أهداف إستراتيجية في نفس جدول القيادة
- هيكله مؤشرات النتائج الفورية وخلق مجهودات وطاقة
- اختيار مؤشرات نوعية كمية ومالية

جدول القيادة للتحكم هو أداة المساعدة المؤطرين لقيادة وحدة عملهم أي الوصول إلى الأهداف المحددة من طرف المديرية مع ضمان التشغيل المستمر للوحدة إذا جدول القيادة بالتحكم يساعد القيادة المشتركة لمعرفة

والتحليل المستمر والدائم لتشغيل منطقة مسؤوليتهم لاتخاذ قرارات تشغيل تهدف إلى هيكلة عمل الجيدة للتشغيل بالنسبة للأهداف الاستراتيجية وهذا يخلق مؤشرات (نوعية، كمية، مالية).

جدول التحكم القيادة هو وسيلة مساعدة للتأطير حسن ضمان وظيفته التسييرية والقيادية في نفس الوقت يومية على المدى القصير جدا والاستراتيجية على المدى المتوسط والطويل.

### المبحث الثالث: التدخل السوسيو-اقتصادي

المقاربة السوسيو-اقتصادية للمؤسسات تطمح إلى تعميم إجراءات التغيير السوسيو-التنظيمي داخل المؤسسة أي تهدف إلى خلق سيرورة ديناميكية شاملة للمؤسسة ولتحقيق ذلك أصبح من المهم الاحتفاظ بطريقة تدخل تحويل عميقة وتدرجية وهذا ما سوف نطرق له لشرح آلية التدخل السوسيو-اقتصادي حيث يهدف هذا الأخير إلى تحقيق الفهم الجيد لمختلف خسائر التشغيل والبحث عن حلول لها، ومنه تطوير الأداء الاجتماعي والاقتصادي للمؤسسة<sup>1</sup> وعليه سيتم تقسيم هذا المبحث إلى المطالب الثلاثة التالية:

◀ **المطلب الأول: هندسة الإدارة السوسيو-اقتصادية والتغيير**

◀ **المطلب الثاني: سيرورة التدخل السوسيو-اقتصادي لوضع الإدارة بالمحاكاة**

◀ **المطلب الثالث: عرض مساهمة التحليل السوسيو-اقتصادي في تحسين الجودة الشاملة**

#### المطلب الأول: هندسة الإدارة السوسيو-اقتصادية والتغيير

الهندسة الإستراتيجية للإدارة الأعمال كما عرفها "ZARDET & SAVALL" في عام 1995 هي "مجموعة المفاهيم والأساليب والأدوات والتقنيات لإجراء عمليات انسانية لتحسين الملائمة والكفاءة والفعالية لإستراتيجية المؤسسة" هذا التعريف الذي تبناه ZARDET & SAVALL ليس جديدا ففي سنة 1991 عرف لوموان الهندسة في إطار نظريات النظم بأنها: "التصميم والبناء والتشيط" وكذلك الباحثة نيفورا انطلاقاً من هذا التعريف، فعرفت الهندسة بأنها: مجمع عملية التصميم والبناء والتنفيذ والتقييم، وأشارت إلى أن القيادة مندمجة في مراحل هذه العملية. وبالنظر إلى عملية الهندسة نجد أنها تتكون من أربعة عمليات فرعية وهي: تشخيص المشروع، وتنفيذ المشروع، وتقييم درجة تنفيذ المشروع.

وبالنسبة للنموذج السوسيو-الاقتصادي للهندسة الاستراتيجية لإدارة الأعمال فإن تعريف هندسة الجودة بأنها عملية تتكون من أربعة عمليات فرعية.

<sup>1</sup> H.Savall, V.Zardet, *Maitriser les couts et les performances cachés*, 4ème édition, op.cit.P22+7



## 1- مراحل نموذج التحليل السوسيو- الاقتصادي لنشر هندسة الجودة الشاملة:

- تشخيص الجودة حسب المنهج السوسيو- الاقتصادي للهندسة الاستراتيجية لإدارة الأعمال
  - مشروع الجودة حسب المنهج السوسيو- الاقتصادي للهندسة الاستراتيجية لإدارة الأعمال
  - تنفيذ المشروع الجودة حسب المنهج السوسيو- الاقتصادي للهندسة الاستراتيجية لإدارة الأعمال
  - تقييم درجة تنفيذ المشروع الجودة حسب المنهج السوسيو- الاقتصادي للهندسة الاستراتيجية لإدارة الأعمال<sup>1</sup>
- هذه العمليات يمكن إعتبارها مراحل عندما تنتهي آخر مرحلة تكون منطلقاً للمرحلة الأولى في مرحلة زمنية لاحقة عن طريق التغذية العكسية. هذه العمليات تتطلب مدخلات ومخرجات وتحويل المدخلات إلى مخرجات لتكون بذلك منهجية خاصة للمؤسسة تمكنها من تقديم مخرجات ترضي الأطراف الفاعلة في المؤسسة.

هندسة الإدارة السوسيو- الاقتصادية تتكون من أربعة مراحل تمثل العمليات الأساسية

- مرحلة التشخيص: تشخيص انتشار الجودة الشاملة في المؤسسة

- مرحلة الإعداد: إعداد مشروع هندسة نشر الجودة الشاملة في المؤسسة

- مرحلة التنفيذ: تنفيذ مشروع هندسة نشر الجودة الشاملة في المؤسسة

- مرحلة التقويم: تقويم مشروع هندسة نشر الجودة الشاملة في المؤسسة

إن مساهمة نموذج هندسة الإدارة السوسيو- الاقتصادية في نشر الجودة وكذلك التغيير في مؤسسات بصفة عامة و مؤسسات التعليم العالي تتطلب أن يكون في المؤسسة ثقافة تتلاءم مع ضرورة غرس مبادئ الجودة الشاملة. فالنموذج ينطلق من الجوانب التنظيمية ويعمل على التغيير. وعليه لا بد من توافر الحد الأدنى من مبادئ وقيم. وبناء بمبادئها وقيمتها ونظمها، في الأصل كانت الجودة موجهة نحو التركيز على الصناعات التحويلية، ولكنها حالياً وسعت عالمها لتشمل تقديم الخدمات. واستعمال الأساليب الإحصائية في الخدمات براعة هندسة الجودة. وقد استفاد عالم التصنيع من هندسة الجودة؛ فتحسنت جودته وانخفضت تكاليفه، وأصبحت أنظمة الجودة فيه أكثر شفافية. إن نموذج هندسة الجودة في مؤسسات التعليم العالي، يستفيد بشكل جوهري من الهندسة الإستراتيجية لإدارة الأعمال لـ (Zardet & Savall في العام 1995) وقد عرف H.Savall & Zardet الهندسة الإستراتيجية لإدارة الأعمال بأنها: "مجموعة المفاهيم والأساليب والأدوات والتقنيات لإجراء عمليات إنسانية لتحسين الملاءمة والكفاءة والفعالية الإستراتيجية المنظمة، من هذا التعريف، فتعرف الهندسة بأنها: مجموع عملية التصميم والبناء والتنفيذ والتقييم، وبالنظر إلى العملية الهندسية نجد أنها تتكون من أربعة عمليات فرعية وهي: التشخيص، والمشروع، وتنفيذ المشروع، وتقييم درجة تنفيذ المشروع. إذا طبقنا الهندسة في مجال الجودة فإننا نتحصل على هندسة الجودة،

<sup>1</sup> ISEOR, 2013

التي يمكن تعريفها بأنها عملية مكونة من أربعة عمليات فرعية وهي: تشخيص الجودة، واعداد مشروع الجودة، وتنفيذ مشروع الجودة، وتقييم تنفيذ مشروع الجودة. وبالتالي فإن استعمال هندسة الجودة لنشر مبادئ الجودة الشاملة يمكننا من التحصل على هندسة نشر ثقافة الجودة الشاملة، التي يمكن تعريفها بأنها عملية مكونة من أربعة عمليات فرعية وهي :

- التشخيص في نشر الجودة الشاملة.
- المشروع في نشر الجودة الشاملة .
- تنفيذ المشروع في نشر الجودة الشاملة .
- تقويم المشروع في نشر الجودة الشاملة.

## 2- فلسفة النموذج السوسيو-الاقتصادي للهندسة الاستراتيجية لإدارة الأعمال

ينطلق البروفيسور Savall من فكرة أنه لا يمكن المواصلة في تطبيق ونشر وتدریس مبادئ ووصفات إدارية نشأت في نهاية القرن 19 ووصلت إلى مرحلة الشيخوخة أو أصبحت تستعمل بطريقة لا تتلاءم مع العصر. ويؤكد سافال على أن استيراد الأفكار والأساليب الإدارية من خارج فرنسا تسببت في خيبة أمل عميقة في الشركات الفرنسية لأنها لم تحقق الأداء المطلوب من وراء تطبيق تلك الأفكار والأساليب. ووفقاً ل H.Savall & Zardet يمكن تحديد الأداء الشامل المستمر في النظرية السوسيو-الاقتصادي للمنظمات بعنصرين: الأداء الاجتماعي والأداء الاقتصادي.

## 3- أهمية النموذج السوسيو-الاقتصادي للهندسة الاستراتيجية لإدارة الأعمال:

لقد لعب المعهد السوسيو-الاقتصادي للشركات والمنظمات منذ سنة 1975م دوراً جوهرياً في التعريف بالنموذج السوسيو-اقتصادي للهندسة الاستراتيجية لإدارة الأعمال في فرنسا ودوليا. ومن خلال موقع المعهد السوسيو-اقتصادي للشركات والمنظمات على الانترنت تبين أنشطة المعهد منذ إنشائه سنة 1975م و تظهر البعد العالمي لهذا المنهج وقد قام بعدة تجارب في بلدان عديدة وأثبتت التجارب صلاحية

## المطلب الثاني: سيرورة التدخل السوسيو-اقتصادي لوضع الإدارة بالمحاكاة

إن التحليل السوسيو-اقتصادي يعرض أساسيات لبناء مشروع نظام التحكم وأسسها في المؤسسة حيث يصف الهيكلية بين التكاليف الخفية والأداء الخفي والاختلالات وتأثيراتها العررض الخفية والاختلالات وتأثيراتها. هذا الوصف مهم لفهم الاشكالية التي ينطوي عليها تنفيذ ووضع خطوة تحسين الجودة الشاملة.

يتيح التحليل غير الوظيفي إمكانية تسليط الضوء على الأسباب الجذرية للاختلالات، ويمكننا أن نعتبر بصفة عامة أن هذه الأسباب الجذرية تعكس عدم الاستثمار التنظيمي. حيث ظهر على وجه الخصوص لافتاً إلى أن الجهات الفاعلة لا تركز حتى الوقت لتعديل الاختلالات.

### 1- الأسباب الجذرية : سيرورة التدخل السوسيو-اقتصادي

يتم البحث عن الأسباب الجذرية عن طريق معالجة التحكم وعملية فحص المقابلات وملاحظة وفق المجالات الستة المحددة وفق النظرية السوسيو-الاقتصادية والاختلالات الوظيفية المصنفة في هذه المجالات كما سنعرضه في الجدول رقم (1-2):

وبناءً على المعلومات التي يتم جمعها، تطوير الأفكار الرئيسية (قوة الفكرة) لسلة الخلل الوظيفي التي بدت لنا الأكثر أهمية والأكثر تعطيلاً لعمل المؤسسة، فضلاً عن توحيد الموضوعات. كما تمكن المراقبة والمقابلات والوثائق غير الرسمية المتاحة، تسليط الضوء على الأفكار الرئيسية التي لم تتم صياغتها بواسطة الجهات الفاعلة ولكنها مهمة. يتم التعبير عن هذه الأفكار بطريقة مبطنة أو غير مباشرة (الأشياء التي لم تقال).

جدول رقم (1-2) : معالجة التحكم وعملية الفحص وفق المجالات الستة.

الآراء الأساسية للخبراء	محاور المنظرين للمشروع السوسيو-اقتصادي	الأفكار الأساسية من سلة الإختلال الوظيفي
سياسة الجودة المقترحة من قبل المؤسسة غير واضحة.	التكامل الوظيفي والعملياتي للإستراتيجية	توضيح السياسة العامة للمؤسسة.
إستعمال الإستراتيجية العامة للجودة غير محكمة بشكل كافي.		وضع تنفيذ اليات التكامل المتطورة لسياسة الجودة.
سياسة الجودة ليست مجهزة بشكل كافي.		وضع طرق وأدوات مناسبة لتنفيذ سياسة الجودة.
نقص إدماج سياسة الجودة في المؤسسة تظهر كذلك جذورها في إستراتيجية المؤسسة المحدودة.		وضع طرق وأدوات مناسبة للتوزيع الجيد للإستراتيجية.
نوع الإدارة غير ملائم بشكل جيد.	تعريف إستراتيجية المؤسسة	تفعيل اليات تحويل المهارات والسلوكات.
طبيعة الموارد البشرية تحدد شرطها الخاص.	فعالية ونوعية السلوكات	تكثيف القدرة البشرية لكل فرد في المؤسسة.
إدارة الوقت لم تظهر كعامل تحسين أداء جودة العمل	تطوير وتفعيل القدرات البشرية	تفعيل اليات التحول لإدارة الوقت.
إدارة المهارات لم تظهر كعامل تحويل السلوكات ونوع التوظيف		تفعيل اليات تحول المهارات.

Source: ISEOR – le Management socio-économique : <http://ns3040652.ip-164-132-163.eu/Sitelseor/mangement-socio.asp> le 25/06/2021 à 20h

يتمحور المشروع السوسيو-الاقتصادي حول المحاور الاستراتيجية الستة المعروضة أعلاه حيث تلعب العناصر التالية دورا كبيرا في إرساء المشروع السوسيو-اقتصادي للوصول الى تحسين الجودة الشاملة في المؤسسات بصفة عامة ومؤسسات التعليم العالي بصفة خاصة:

- تطوير التدريب الذي يستجيب ويلبي المطالب المتزايدة لسوق العمل.
- توجيه البحث العلمي نحو التحسين والابتكار في المجالات الاقتصادية الجديدة
- تعزيز جودة المؤسسة

- تطوير ثقافة الجودة في المؤسسة

في التحليل السوسيو-الاقتصادي، يتم تنفيذ الاستراتيجية في إطار استراتيجية إرشادية هذا يعني أن بناء الاستراتيجية يتم على أساس خطة عمل استراتيجية ويتم تنفيذها باستخدام عملية توجيه، بمشاركة جميع أصحاب المصلحة من الجميع المستويات. يتضمن هذا التنفيذ لكل فئة من فئات الجهات الفاعلة عن طريق تدخل أداة من أدوات التحليل السوسيو- الاقتصادي تسمى خطة العمل ذات الأولوية، يجمع تنفيذ إستراتيجية عمليتان، إحداها عقلانية، والأخرى تصاعدية.

تعريف الاستراتيجية مهم جدًا ولكن ما يجب أن يعطى أهمية كبيرة هو PASINTEX التنفيذ الاستراتيجي الذي يعتبر بشكل عام نقطة ضعف في الإدارة الاستراتيجية في معظم المؤسسات.

**2- الإستفادة من النموذج السوسيو-اقتصادي للهندسة الإستراتيجية لإدارة الأعمال في نشر الجودة في مؤسسات التعليم العالي:**

هناك مكونات وسلوكيات وهياكل وعمليات خاصة لتطبيق المنهج السوسيو-اقتصادي للهندسة الإستراتيجية لإدارة الأعمال قراءة هذه السلوكيات والهياكل والعمليات ساعدتنا على بناء نموذج هندسة نشر ثقافة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي فيما يلي وصف لهذه المكونات ولكيفية الاستفادة منها في بناء نموذجنا. يفسر المنهج السوسيو-اقتصادي للهندسة الإستراتيجية لإدارة الأعمال ما يحدث داخل المنظمة بالتفاعل بين خمسة سلوكيات (الفردية والمصنفة ومجموعات النشاط ومجموعات الإنتماء أو الضغط والجماعية) وخمسة هياكل (مادية وتكنولوجية وتنظيمية وديمقراطية وعقلية). يشير Savall & Zardet إلى أن التفاعل بين السلوكيات والهياكل حسب النظرية السوسيو-اقتصادية ل Savall ينتج عنه ستة عائلات من المشاكل العملية التي تمثل متغيرات تفسر الأعمال وتساعد على معرفة مصدر المشاكل العملية والتخفيض منها. هذه العائلات الست يمكن اعتبارها محاور تبنى عليها الهندسة الإستراتيجية لإدارة الأعمال، وهي: ظروف العمل، وتنظيم العمل، والاتصال والتنسيق والتشاور: إدارة الوقت، والتدريب المندمج والتنفيذ الإستراتيجي هذا التغيير يفترض أن نغير في آن واحد وبطريقة متسقة العديد من أدوات التغيير: الهياكل والسلوكيات والمجالات الستة للمشاكل العملية. كما يقتضي هذا التغيير تطوير نظام قيادي استراتيجي يتضمن مخططات الأعمال الإستراتيجية والأولية وجدول القيادة وشبكات الكفاءات وشبكات التحليل الذاتي للوقت وعقود النشاطات الخاضعة لمفاوضات دورية والتي تمكن من إعادة تنشيط السلوكيات من أجل التخفيض من مشاكل الجودة.

إن تخطي المشاكل العملية يستوجب تطبيق الهندسة الإستراتيجية لإدارة الأعمال وتوظيف أدواتها. وهناك أربعة مراحل يشتمل عليها النموذج السوسيو-اقتصادي لهندسة إدارة الأعمال. هذه المراحل تقيد في بناء مراحل نموذج هندسة نشر ثقافة الجودة في مؤسسات التعليم العالي. وفقا ل Savall & Zardet هذه المراحل هي :

- التشخيص في الهندسة الإستراتيجية لإدارة الأعمال: التشخيص هو مرحلة الإصغاء لجميع الأطراف في المجموعة، باعتبار أن كل فرد مهما كان موقعه أو عمله ضمن الهيكل يعد شاهداً على المشاكل العملية الموجودة داخل المجموعة، فالفرد هو مصدر المشاكل العملية وهو الذي يتحملها، ولكن في نفس الوقت هو الأجدر بأن يقدم آراءه ومقترحاته للتخفيف من هذه المشاكل العملية، وهو ما يعرف بمبدأ صندوق الأفكار الحية.

- المشروع في الهندسة الإستراتيجية لإدارة الأعمال: المرحلة الثانية من عملية الهندسة الإستراتيجية لإدارة الأعمال تتمثل في إعداد المشروع الذي يهدف بالأساس إلى التخفيف من المشاكل العملية التي تم اكتشافها خلال المرحلة الأولى والمتمثلة في التشخيص وذلك بإقحام نقاط قوة الفضاء وإدماج هياكله

- تنفيذ مشروع في الهندسة الإستراتيجية لإدارة الأعمال: تنتهي المرحلة السابقة من عملية الهندسة الإستراتيجية لإدارة الأعمال باقتراح مجموعة من الأعمال غير المنفذة؛ مما يستوجب التحول إلى المرحلة الثالثة من مرحلة الهندسة الإستراتيجية لإدارة الأعمال، وهي مرحلة تنفيذ المشروع. ويتم تنفيذ المشروع على مرحلتين: إعداد الفعل الملموس، وتنفيذ الفعل.

- تقييم تنفيذ المشروع في الهندسة الإستراتيجية لإدارة الأعمال: يعتبر تقييم نتائج التنفيذ الإستراتيجي مفيداً على الصعيدين العلمي والعملية:

فعلى الصعيد العلمي يمكن التقييم من الثابت من أن التكلفة الخفية قد انخفضت فعال. وعلى الصعيد العملي يفيد التقييم في تقديم معلومات جديدة مماثلة لنتائج التشخيص والتي تمكن من إعادة تحريك سلوكيات أفراد المجموعة. كما يمكن التقييم من إعادة تنشيط العملية، خاصة في حالة وجود مشاكل على مستوى التنفيذ. ويقع إنجاز التقييم بنفس الطريقة العملية، باعتبار أنه يمثل مقارنة بين العمل السابق للتدخل السوسيو-اقتصادي والعمل الحالي، بقصد احتساب التحسن في المردود السوسيو-اقتصادي.

### 3- مكونات وخطوات ومتطلبات تطبيق نموذج هندسة نشر الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي:

يتكون نموذج هندسة ثقافة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي الذي نقترحه من أربعة مراحل.

- التشخيص في هندسة نشر الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي: في هذه المرحلة عملية تشخيص الهندسة الإستراتيجية لإدارة الأعمال حسب المنهج السوسيو-اقتصادي كمنصة للتعرف على مشاكل الجودة التي تمنع مؤسسات التعليم العالي من تحقيق مستويات عالية من الجودة للوصول إلى التميز في أدائها وأيضاً لمعرفة مشاكل الجودة التي تعيق عملية نشر وتحسين الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.

- إعداد المشروع في هندسة نشر ثقافة الجودة الذاتية الشاملة في مؤسسات التعليم العالي: في هذه المرحلة يتم إعداد الحلول للتخلص من مشاكل الجودة التي تمنع مؤسسات التعليم العالي من تحقيق مستويات عالية من الجودة للوصول إلى التميز في أدائها،
- تنفيذ المشروع في هندسة نشر الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي: تنفيذ المشروع في هندسة نشر الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي هو عملية متكونة من مراحل ومدخلات (مخرجات مرحلة إعداد المشروع في هندسة نشر الجودة الشاملة والإمكانيات المادية والبشرية والمالية والمعلوماتية) وتحويل هذه المدخلات إلى مخرجات (أفعال ملموسة تجسم بطريقة ملموسة المشروع في هندسة نشر الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي). ويتم تنفيذ المشروع في هندسة نشر ثقافة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي على مرحلتين: إعداد الفعل الملموس وتنفيذ الفعل.
- تقييم درجة تنفيذ المشروع في هندسة نشر الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي: عملية التقييم لها مدخلات (المخططات الإستراتيجية والتكتيكية والتنفيذية لنشر ثقافة الجودة ومستويات الجودة المطلوبة ومستويات الجودة التي تحققت...) التي تحول إلى مخرجات (نتائج التقييم من نقاط قوة وضعف في عملية نشر ثقافة الجودة الشاملة).

### المطلب الثالث: عرض مساهمة التحليل السوسيو-اقتصادي في تحسين الجودة الشاملة

يتكون التحليل السوسيو - اقتصادي لتحسين الجودة من أربعة مراحل

#### 1- مكونات التحليل السوسيو - اقتصادي لتحسين الجودة:

- التشخيص لتحسين الجودة الشاملة وذلك من خلال المنهج السوسيو - اقتصادي كمنصة للتعرف على مشاكل الجودة التي تمنع المؤسسات بصفة عامة ومؤسسات التعليم العالي من تحقيق مستويات عالية من الجودة للوصول الى التميز في أداءها، وأيضا لمعرفة مشاكل الجودة التي تعيق عملية تحسين الجودة الشاملة في المؤسسات .
- إعداد المشروع في تحسين الجودة الشاملة في المؤسسات في هذه المرحلة يتم إعداد الحلول للتخلص من مشاكل الجودة التي تمنع المؤسسات بصفة عامة ومؤسسات التعليم العالي من تحقيق مستويات عالية من الجودة للوصول الى الفعالية وتحسين أداءها وأيضا تقديم الحلول للتخلص من مشاكل الجودة التي تعيق تحسين الجودة الشاملة في المؤسسات.
- تنفيذ المشروع في تحسين الجودة الشاملة في المؤسسات بصفة عامة ومؤسسات التعليم العالي بصفة خاصة هو عملية متكونة من مراحل ومدخلات (مخرجات مرحلة إعداد المشروع في تحسين الجودة الشاملة والإمكانيات

المادية والبشرية والمالية والمعلوماتية) وتحويل هذه المدخلات الى مخرجات (أفعال ملموسة تجسم بطريقة ملموسة المشروع في تحسين الجودة الشاملة في المؤسسات بصفة عامة ومؤسسات التعليم العالي بصفة خاصة).  
ويتم تنفيذ المشروع لتحسين الجودة الشاملة في المؤسسات بصفة عامة ومؤسسات التعليم العالي بصفة خاصة على مرحلتين: إعداد الفعل الملموس وتنفيذ الفعل.

- تقييم درجة تنفيذ المشروع في المؤسسات بصفة عامة ومؤسسات التعليم العالي بصفة خاصة: عملية التقييم لها مدخلات (المخططات الإستراتيجية التكتيكية والتنفيذية لتحسين الجودة ومستويات الجودة التي تحققت...) التي تحول إلى مخرجات (نتائج التقييم من نقاط قوة وضعف في عملية تحسين الجودة الشاملة).

**2- متطلبات تطبيق نموذج التحليل السوسيو - الإقتصادي لهندسة نشر ثقافة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي:**

هناك متطلبات ضرورية لضمان نجاح تطبيق نموذج التحليل السوسيو-الإقتصادي لهندسة نشر ثقافة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، تتكون هذه المتطلبات من متطلبات إستراتيجية وتكتيكية وعملية وبشرية ومالية ولوجستية وتكنولوجية وقانونية ومعلوماتية ومعرفية...

من نتائج تطبيقه في مؤسسات التعليم العالي من خلال تطبيق برامج التطوير إدارة الجودة الشاملة التي وضعت من مهامها إدارة عمليات الجودة:

- التشخيص الوصفي.

- التشخيص التحليلي.

- الهياكل الخمسة:

نظام التدفئة لا يمكن التحكم فيه، فأحيانا تكون درجة الحرارة منخفضة مما يحدث الشعور بالبرودة لدى الموظف وأحيانا درجة عالية يشعر معها الموظف بالحرارة الشديدة.

**3- السلوكيات الخمسة: السلوكيات الفردية**

السلوكيات الفردية أنه في غياب إجراءات واضحة، فإن المجال فتح للاجتهادات الشخصية، وبالتالي تميز تنفيذ التكاليف بمدى استيعابها والافتتاح بها من طرف الموظف المكلف. سلوك يتميز بأنه في ظاهره استشاري ولكن له تأثيرا قويا على القرارات ومجريات الأحداث، وجود انسحابات من الموظفين يفسرها الإحباط بسبب عدم قبول الجهات المسؤولة لمشاريع التي قدمت.

هناك فجوة في السلوك الفردي بين ما يقال وما يتم فعله لدى البعض، في الاطار الوظيفي، وهذا يدل على اختلاف في سلوكيات الأفراد، نظرا لاختلاف القيم الفردية الذاتية المتعلقة بأداء الأعمال والولاء الوظيفي.



## 4- التشخيص التحليلي السوسيو-اقتصادي لهندسة نشر الجودة الشاملة في مؤسسة التعليم العالي:

هذه المنهجية تمكن من الإصغاء إلى مختلف الأطراف، هناك نظرات مختلفة للمشاكل التي تمنع نشر الجودة الشاملة في المؤسسة مجالات (ظروف العمل، تنظيم العمل، إدارة الوقت، التدريب المندمج، والتنفيذ الإستراتيجي).

## 5- نتائج التشخيص التحليلي السوسيو-اقتصادي لهندسة نشر الجودة الشاملة:

- ظروف العمل،
- الأجهزة واللوازم،
- وجود بعض التأخير في توفير بعض الأجهزة واللوازم مع وجود نقص في الأجهزة والمستلزمات وبالتالي، فإن هذا التأخر في توفير هذه الأجهزة واللوازم يدفع الموظف إلى استعمال وسائله الخاصة،
- وجود ضعف في شبكة الأنترنت في كثير من أوقات العمل،
- بعض الأجهزة متقادمة ،
- الإشكالية في تهيئة الأماكن تسبب في تعطيل العمليات والنشاطات،
- عبء مادي إضافي في العمل بدون مقابل مادي،
- عبء مادي إضافي في العمل بسبب النقص في العمال،
- مشاكل في الظروف المادية للعمل تؤثر سلبا على صحة ونفسية الموظف،
- توقيت العمل: الأعمال التي تطلب من الموظف في الإجازة تسبب إزعاج، الأعمال التي تطلب من الموظف خارج الدوام تسبب إزعاج،
- النقص في عدد الموظفين سبب في ضغوطات العمل،
- ظروف العمل الصعبة مع عدم الحصول على المستحقات المالية أسباب للإحباط والتفكير في الانسحاب،
- تأخير في تقديم الخدمة،
- تدني الاعتراف بمجهود وعمل الآخرين،
- التقاعس عن القيام بالمهام.

## خلاصة الفصل الثاني

تتاولنا في هذا الفصل الأسس النظرية للتحليل السوسيو- الاقتصادي حيث تقدم النظرية السوسيو- الاقتصادية طريقة متكاملة لتحسين الجودة في المؤسسة من خلال مقارنة الجودة الشاملة وهو "التدخل السوسيو-الاقتصادي". ويسمح هذا التحليل بوضع التشخيص الاستراتيجي ومن ثم اكتشاف الاختلالات الوظيفية، على أساسه تنفيذ مشروع ونظام إدارة الجودة.

وقد تم وصف المبدأ العام للتدخل السوسيو-الاقتصادي على طول ثلاثة محاور، التي توضح: توجهات التغيير، عملية الحل للمشاكل التي تنتج عن الاختلالات الوظيفية وأدوات التدخل. وبناء على تكامل هذه المحاور الثلاثة، السياسات والعمليات والأدوات على المستوى التشغيلي تؤدي إلى تغيير الهياكل والسلوكيات والمهارات.

ويبين التحليل السوسيو-الاقتصادي الذي يأخذ بالمقاربة الهيكلية والمقاربة السلوكية، بأن الهياكل والسلوك في تفاعل دائم داخل المؤسسة مما يؤدي إلى الخلل الوظيفي الناتج عن تدهور الحياة المهنية مما يتطلب تعديل هذا الخلل الذي ينتج عنه تكاليف خفية وأداء خفي تؤثر على أداء وفعالية المؤسسة وتأثيرا كبيرا على الجودة داخل المؤسسة.

الفصل الثالث: التحليل السوسيو-  
اقتصادي والتحكم في التكاليف  
الخفية

**تمهيد**

المؤسسة أو المنظمة تتحمل إختلالات وظيفية وتكاليف خفية تتولد من التفاعل الدائم بين الهياكل وسلوك الأفراد تؤثر على تنافسية المؤسسة، المردودية، الفعالية وجودة تسيير المؤسسة. تحكم المؤسسة في تكاليفها، وقدرتها على تخفيضها بصفة منتظمة هو تحدي مهم بالنسبة لها، في ظل العولمة و المنافسة المتفاقمة أكثر فأكثر لكن تسيير التكاليف لا تستلزم فقط تخفيض التكاليف في المحاسبة العامة أو المحاسبة التحليلية، بل يتعلق أيضا بالقدرة على إكتشاف التكاليف الغير ظاهرة في المحاسبة و في نظام المعلومات للإدارة للتحكم في ذلك من الضروري إتخاذ مجموعة من الأفعال التشاركية الشاملة لجميع أفراد المؤسسة من مدراء، مسيرين، وعمال عن طريق تعديل الإختلالات نتعرض في هذا الفصل إلى التعرف على مفهوم التكاليف الخفية، طريقة حسابها، مؤشراتها ومن ثم كيفية تطبيق أدوات التحليل السوسيو- الإقتصادي للتحكم فيها وكذلك أهم النتائج الناتجة عن تخفيضها من خلال المباحث التالية:

❖ المبحث الأول: مدخل عام للتكاليف الخفية

❖ المبحث الثاني: مصادر التكاليف الخفية وفق التحليل السوسيو اقتصادي

❖ المبحث الثالث: أهمية التحكم في التكاليف الخفية

## المبحث الأول: مدخل للتكاليف الخفية

تنشأ التكاليف الخفية بسبب تردّي وضعية المجالات الخمس المكونة لظروف الحياة المهنية للعامل والمتمثلة في: ظروف العمل، إدارة الوقت، الاتصال والتنسيق، التدريب والتنفيذ الاستراتيجي.

وهذا ما تطرق إليه الباحث الاقتصادي H.Savall، ومن خلال بحثنا سوف نتطرق إلى المكونات النظرية للتكاليف الخفية، مصادرها أسباب ظهورها ومؤشراتها وعليه سيتم تقسيم هذا المبحث إلى المطالب الثلاثة التالية:

◀ **المطلب الأول: مكونات النظرية للتكاليف الخفية**

◀ **المطلب الثاني: مفهوم التكاليف الخفية**

◀ **المطلب الثالث: أسباب التكاليف الخفية**

## المطلب الأول: مكونات النظرية للتكاليف الخفية

بعد ما اتضح مما سبق وكذلك من خلال الدراسات التي أجريت على بعض المؤسسات أن الفروقات بين التشغيل الفعلي والتشغيل المستهدف (خسائر التشغيل أو الخلل الوظيفي)، تعني تحمل المؤسسة تكاليف خفية تحول دون تحقيق أهدافها، أصبح من الضروري إعطاء تفسير واقعي لخسائر التشغيل من أجل التحكم في التكاليف الخفية<sup>1</sup>. وقد أوجد H. SAVALL نظرية مفسرة لخلل الوظيفي على ضوء الانتقادات التي وجهت لكل من المقاربة الهيكلية والمقاربة السلوكية.

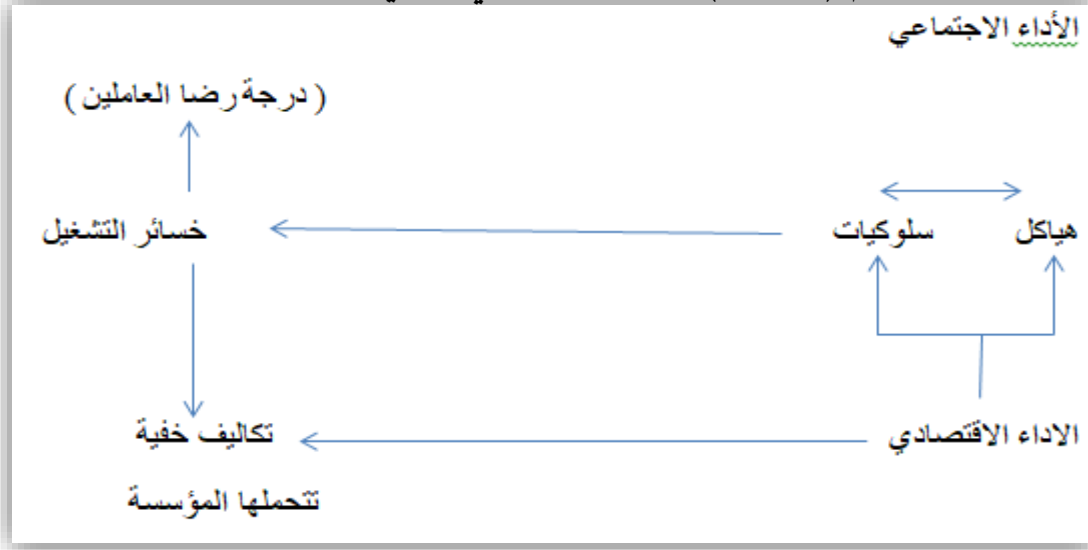
- **المقاربة الهيكلية:** ترى أن للهيكل تأثيرا مسبقا على سلوكيات الأفراد ومن ثم على نتيجة المؤسسة وأن تحسين هذه النتيجة مشروط بإحداث تعديلات معينة على الهيكل:
- **المقاربة السلوكية:** أما المقاربة السلوكية لا تعترف إلا بتأثير السلوكيات على النتائج :

سلوكيات ← نتائج

غير أن الدراسات الواقعية اثبتت عدم صحة كلا المقاربتين لأنه داخل الهيكل الواحد قد يسلك الأفراد سلوكيات مختلفة، كما أن الفرد الواحد قد يغير من سلوكياته بتغيير الهيكل التي يخضع لها. وعلى هذا الأساس فإن التفسير الأكثر واقعية هو وجود كلا من الهيكل والسلوك في حالة تفاعل متبادل حيث يؤثر كل منهما على الآخر. ويمكن تلخيص ذلك في شكل التالي وفق ما جاء به H.SAVALL

<sup>1</sup> M. BENAMARA، « rationalisation de la Gestion de l'Entreprise par l'Application des Outils du Management Socio-Economique these Doctorat d'Etat ، Université Annaba، 2007 p 576

## الشكل رقم ( 3 - 1 ) : الملخص البياني للنظرية الهيكلية السلوكية



Source :Henri SAVALL et Véronique ZARDET : *Maîtriser les coûts et performances cachés* p15

نستنتج مما سبق أن المؤسسة من أجل رفع مستوى أدائها يتطلب أحداث تعديلات متزامنة على كل من الهياكل والسلوكيات الانسانية مما يؤدي إلى تخفيض من الخلل الوظيفي وبالتالي التكاليف الخفية. إذن الاقتصادي هنري سفال، وضع طريقة بحث للتدخل على أساس سوسيو-اقتصادي للإكتشاف "التكاليف الخفية"، وتحويلها الى أداءات (اقتصادية واجتماعية) ظاهرة.

## المطلب الثاني: مفهوم التكاليف الخفية

كما ذكرنا سابقا فإن في إكتشاف هذا النوع من التكاليف يعود للباحث الفرنسي هنري سافال في إطار دراسته لظروف الحياة المهنية من خلال النظرية السوسيو-اقتصادية، وذلك بإعطاء تقديرات إقتصادية للتكاليف الإجتماعية التي لها علاقة ببيئة العمل لكونها غير محددة من قبل أدوات المحاسبة التقليدية، وسنتطرق إلى هذا المفهوم كما يلي:

## 1- تعريف التكاليف الخفية:

تعددت التعاريف المتعلقة بالتكاليف الخفية فمنهم من يعرفها:

" تلك التكاليف التي لا توجد لها معنى أو تفسير في نظام المعلومات المستعملة في المؤسسة والمتمثلة في كل من الميزانيات التقديرية، المحاسبة العامة، المحاسبة التحليلية ... الخ"<sup>1</sup>

<sup>1</sup>. H.Savall, V.Zardet, *Maitriser Les Coûts et Les Performances Cachés*, 6 édition, Economica, Paris, 2015, P127.

كما تعرف في قاموس الموارد البشرية بأنها "تلك التكاليف الخاصة بالتصحيحات والتعديلات للاختلالات، وهي لا تظهر وليس لها معنى في نظام معلومات المؤسسة، وهذه التعديلات تستهلك وتستعمل موارد إضافية للوصول إلى الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة".<sup>1</sup>

كما تعرف أيضا على أنها: "ترجمة نقدية لأنشطة معالجة الاختلالات وتسمى خفية لأنه لا يمكن ملاحظتها في أنظمة معلومات المؤسسة فهي منتشرة في جميع الوظائف كما أنها مسيطرة للنشاط العادي".<sup>2</sup>

من خلال التعاريف السابقة يمكن أن نستخلص الخصائص التالية :

- أن التكاليف الخفية لا يمكن أن تظهر بأي شكل من الأشكال في النظام المحاسبي ولا يمكن رؤيتها لكنها موجودة وأثرها واضح في أداء المؤسسة .

- عدم وضوحها بشكل ملموس على الوثائق المحاسبية ولا يمكن لأنظمة المحاسبة بصورها الحالية اكتشافها.

- أنها ناتجة عن الاختلالات والخلل الوظيفي في الأداء .

- تؤثر سلبا على الأداء المالي للمؤسسة.

وانطلاقا من التعريفات السابقة نستخلص الآتي:

- لا يمكن الاستعانة بنظم المحاسبية رغم تطورها للاستدلال أو الكشف عليها.

- تتميز التكاليف الخفية بقدرتها على تفسير نوعية التشغيل.

تحمل المؤسسة لتكاليف خفية يؤدي الى عدم بلوغها مستوى أداء المطلوب، لذا فقد عبر H. SAVALL بالنسبة

للتكاليف الخفية هذا المعنى بعبارة Coûts performances cachés. وبناءً على التعاريف السابقة الذكر يمكن

القول بأن النظام المحاسبي الكلاسيكي لا يمكنه بأي شكل من الأشكال وإظهار تلك التكاليف الخفية بسبب عدم

وضوحها وظهورها في شكل ملموس على الوثائق المحاسبية للمؤسسة، وكذلك عدم القدرة اثباتها في سجل

التكاليف، حيث بإمكانها أن تدخل في التكاليف الظاهرة دون إستطاعة فصلها عنها.

## 2- ماذا نعني بمفهوم التكلفة - الأداء المخفي؟

قبل الإجابة عن هذا السؤال ينبغي علينا توضيح مميزات التكاليف الظاهرة Coûts visibles والأداء المرئي

Performance visible عن التكاليف الخفية Coûts cachés

تتميز التكاليف الظاهرة عن التكاليف الخفية بجملة من الخصائص<sup>3</sup> أهمها:

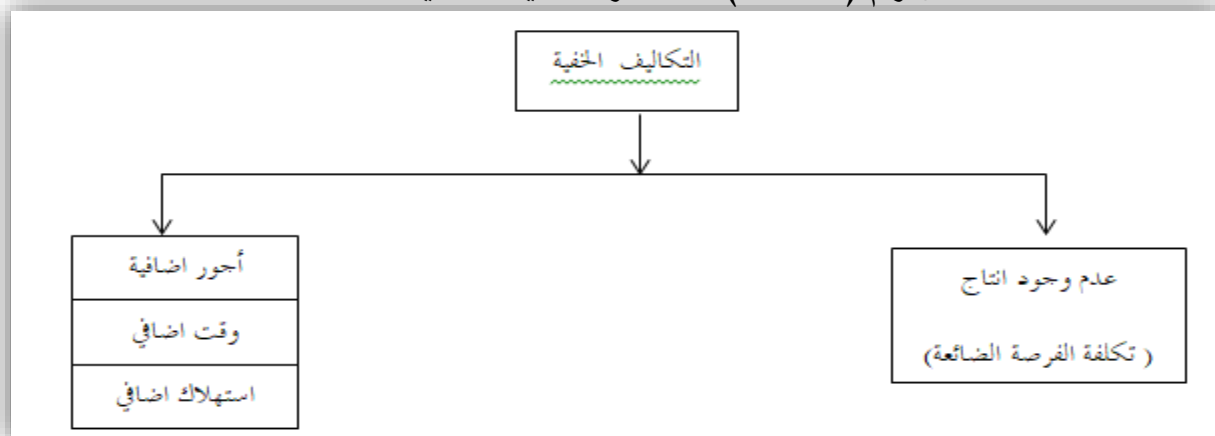
<sup>1</sup> .Pertti J.M. Dictionnaire des Ressources Humaines، 7 édition، Vuibert، Paris، 2015، P95 .

<sup>2</sup> .j.M Degeorge، "Analyse du fonctionnement d'une PME : étude de ses dysfonctionnement et de son mode de communication"، mémoire pour le DEA de gestion socio-économique des entreprises et des organisations، Universités Lumié Lyon 2، 1997، P10.

<sup>3</sup> عبد الله علي "إدارة الموارد البشرية" مطبوعات جامعة الجزائر، دون سنة نشر، ص 108

- لها إسم محدد مقبول ومتعارف عليه.
- تقاس حسب قوانين دقيقة ومحددة وتخضع لضوابط معروفة وشائعة الاستعمال.
- تخضع لرقابة منتظمة دورية بهدف تحديد التغيرات التي تطرأ عليها وبالتالي حساب الفروقات الملاحظة بين المحقق والمقدر .
- لذا فان أي تكلفة فاقدة للخصائص السابقة هي تكلفة خفية، كمثال نجد أن نكفه الأجر تمثل تكلفة مرئية. إن التكاليف الخفية هي في أغلب الأحيان ناجمة عن:
- أخطاء ترتكب ولم تتمكن المؤسسة من تقديرها أو حتى من تحديد مصدرها وتوجب إتخاذ إجراءات تصحيحية فهي بالمقارنة بالمنظور المحاسبي إما كبت أو غياب لمعطيات محاسبية.
- كذلك قد تكون ناجمة عن ربح أو ناتج مفقود ضاع من المؤسسة un manque à gagner أو انتاج لم يتحقق Un manque à produire مثلا: تأخر الزبائن عن التسديد سبب فقداننا لنواتج تلك الفترة
- أما الأداء المخفي قد يكون مثلا حالة مؤسسة قد استطاعت التقليل في عيوب النوعية لمنتجاتها، لكنها لم تحدد الربح الفعلي فهو بالتالي أداء مخفي وقدم الاقتصادي H. SAVALL تعريفا شاملا هو أن " التكلفة الخفية هي الأثر الاقتصادي لخلل الوظيفي " Un coût cachet est la conséquence économique d'un dysfonctionnement
- وتبرز أهم عناصر التكلفة الناتجة عن سوء التشغيل Dysfonctionnement التي تعاني منه المؤسسة وتؤثر على أدائها عند استخدام مواردها في أربعة عناصر أساسية وهي:
- الأجر الإضافية.
- الوقت الإضافي.
- الاستهلاك الإضافي .
- تكلفة الفرصة البديلة الناتجة عن عدم وجود انتاج بسبب التعطل وأيضا عنصر اللاجودة.

الشكل رقم ( 3 - 2 ) : عناصر التكاليف الخفية



Source : Henri SAVALL et Véronique ZARDET : Maîtriser les coûts et performances cachés p182



كما يمكن أن تظهر التكاليف الخفية نتيجة لوجود سوء التشغيل أو استغلال موارد المؤسسة، ما يضطرها إلى تصحيح الأخطاء ومعالجة المشاكل الناتجة عن سوء التشغيل من خلال تحمل تكاليف إضافية من شأنها أن لا تسهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة ومنه تبرز أهمية تحديد التكاليف الخفية في:

- يساعد حساب التكاليف الخفية في تحديد مستوى فعالية المؤسسة، فتحديدها يعني وجود فروقات بين ما هو مخطط وما تم تحقيقه؛
- معرفة الفرق في الفعالية بين وحدتين لنفس المؤسسة، أو مؤسستين لنفس المجموعة أو القطاع؛
- اكتشاف التكاليف الخفية يساهم في البحث عن الحلول لتحقيق أكبر فعالية؛
- حساب التكاليف الخفية في الأجل القصير من رفع مردودية المؤسسة من خلال التخلص أو التقليل منها؛
- يساعد حساب التكاليف الخفية في الأجل الطويل في تقليصها إلى حدودها الدنيا ما يجعل المؤسسة تستمر وتعزز تنافسيتها.

### 3- مكونات التكاليف الخفية

تنتج التكاليف الخفية عن الإختلالات التي تتعرض لها المؤسسة بصفة مستمرة: تشوهات، اضطرابات، نزاعات، ضغوط، ولذلك تقوم المؤسسة بالبحث عن تسويات تستهلك موارد إقتصادية دون أن تساهم في خلق قيمة مضافة (بل قد تسبب حتى في تدهور تلك القيمة)، ولذلك فإن التقليل من الإختلالات يشكل مصدر تحسين في المؤسسة.<sup>1</sup> وعليه، فإنه من المهم جدا حصر تلك الإختلالات وتسجيلها وتقدير تكلفتها إذا فالإختلالات تتولد عنها خسارة حقيقية للمؤسسة، إذ تؤثر على النتائج الآنية وعلى الطاقة الإنتاجية المستقبلية، ولذلك فإنه وإن كان من غير المنطقي السعي إلى تقييم دقيق لتأثير تلك الإختلالات، بمعنى عدم منطقية البحث عن تكميم تكلفة الإختلالات بالمعنى المحاسبي، فإن ذلك لا يمنع من اللجوء إلى التقدير الموضوعي لبعض مكونات الإختلالات، وهو ما ينجم عنه بالضرورة تقليل التكلفة الحقيقية لها.

إن عمليات التسوية التي تقوم بها المؤسسة هي التي تتسبب في وجود التكاليف الخفية التي تقسم مكوناتها إلى ستة (06) عناصر مصنفة في مجموعتين حسب نوع النشاط:

- أنشطة تسبب زيادة الإستهلاك: من المواد والخدمات المشتراة المستهلكة في منتجات ينتهي بها المطاف كنفائات، زيادة في الأجور نتيجة اللجوء إلى يد عاملة بديلة لتعويض الغيابات...
- أنشطة تسبب زيادة في النشاط البشري: الذي تتطلبه التسوية معبرا عنها بوحدات زمن، والتي ما كانت تستهلك دون وجود الإختلالات: تصحيح أخطاء وعيوب الإنتاج، البحث عن معلومات غير متوفرة رغم ضرورتها في العملية الإنتاجية، إنتظار وصول مصالح الصيانة لإصلاح آلات، استقبال عملاء لحل الخلافات التجارية... إذا

<sup>1</sup> ذوايدي مهدي، تأثير التكاليف المستترة على نظام المعلومات المحاسبي، أطروحة دكتوراه، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2009، ص 127-128

فالملاحظ أن مجموع هذه الأنشطة وعض أن تخصص من أجل تحقيق إنتاج وخدمات موجهة للبيع وتحقيق عائد، فإنها تستهلك من أجل استعادة النشاط العادي للمؤسسة ومنها:

-الأجور الزائدة: وتتجم عن الاستعمال غير المتناسب لوقت العمل مقارنة بالأجور المدفوعة، أو عن الأجور التعويضية المدفوعة دون عمل مقابل، كما في بعض حالات التغيب وحوادث العمل مثلا، أو عن فرق الأجور (بما فيها التكاليف الاجتماعية) إذا تمت التسوية بنقل عمال من فئة أعلى لأداء المهمة التي كان يفترض أن يقوم بها عمال من فئة دنيا.

-الأوقات الزائدة: وهي الأوقات المنقضية في تسوية الإختلالات والعيوب من طرف العمال عوض أن تخصص لإنتاج يباع، حيث يقيم هذا الوقت على أساس المساهمة الساعية في الهامش على التكلفة المتغيرة.

-الإستهلاكات الزائدة: وهي الإستهلاك من المواد والطاقة والتوريدات الخارجية الزائدة عن ضرورة النشاط العادي بفعل عمليات التسوية ( الإستهلاكات الزائدة التي كان سيستهلك منها حجم أقل لو لم توجد تلك الإختلالات أصلا أو كانت في مستوى أقل)، وتقيم هذه الإستهلاكات بتكلفة شرائها من خارج الرسم إذا كانت المؤسسة تسترجع الرسم على القيمة المضافة.

-وقت غير منتج (عدم الإنتاج): هو وقت عمل غير منتج بسبب التوقف عن العمل الناجم عن إختلال ما كالتغيب، الإنقطاع في المخزون أو عطل آلة، وهو ما يعني ضياع عوائد على المؤسسة انطلاقا من العلاقة التالية:

وقت منتج أكبر ← منتجات أكثر ← مبيعات أكثر ← ربحية أكبر

ويقيم هذا الإنتاج غير المحقق (أو النواتج الضائعة) على أساس المساهمة الساعية في

الهامش على التكلفة المتغيرة، مع التنبيه إلى أن النواتج الضائعة المترتبة عن التأخرات في تسليم المنتجات إلى الزبائن التخفيضات المختلفة الممنوحة لترضية الزبائن وما شابه ذلك، تقيم حسب طبيعتها بوحدات قياس ملائمة تماما مثل الإستهلاكات.

- عدم خلق قيمة: عرفها « H.Savall » "تكلفة الوقت البشري الذي تتحمله المؤسسة نتيجة عدم قيامها بعمليات الإستثمار اللامادي في فترة معينة بسبب انهماكها في تسوية الإختلالات وعدم استطاعتها تحرير وقت كاف لعمليات ذلك تأثير أطول أجلا، مثل إهمال تنفيذ أهداف الإستراتيجية خلال هذه الفترة".

إن عدم خلق قيمة لا يشكل تكلفة حقيقية بالمعنى الشائع للمصطلح، وإنما يشكل إيرادا ضائعا على المؤسسة، إنها الفرصة الضائعة من أجل إنتاج منتج وبيعه، أو هي الخسارة الموزعة على الدورة الجارية والدورات القادمة، إنها أهداف إستراتيجية تأخر إنجازها أو لم تنجز مما سيؤثر حتما على مردودية المؤسسة وعلى نتائجها المستقبلية، بل قد يرهن حتى وجودها ذاته، وهو ما يمكننا من القول بأنها تمثل تكلفة خفية إستراتيجية حقيقية.

إن المجموعتين الأخيرتين (أنشطة تسبب زيادة الإستهلاك -أنشطة تسبب زيادة في النشاط البشري) والتي يمكن تسميتها بالنواتج غير المحققة، تشكلان تكاليف خفية لا تظهر في حسابات المؤسسة، فهي منتجات غير منجزة وغير مباعة.

وعليه، فهي تكاليف إفتراضية أو تكلفة فرصة بديلة تؤثر على مختلف حسابات النواتج (يكون ذلك بصفة مؤكدة بالنسبة لعدم الإنتاج على اعتبار أن الرصيد الدائن لحسابات النواتج كان يمكن أن يكون أكبر) ومن ثمة على نتيجة الدورة الحالية ونتائج الدورات القادمة ولكن بشكل غير مباشر.

- المخاطر: تعتبر المخاطر المترتبة عن الإختلالات مصدرا كامنا للنتائج السلبية المستقبلية، ولذلك فهي تعد بمثابة تكاليف خفية، يتوجب على المؤسسة أخذها بعين الإعتبار بهدف المبادرة إلى إتخاذ قرارات أو بتنفيذ أنشطة تحسن المردودية أو ترفع من إمكانيات المؤسسة، وعلى العكس من المكونات الخمسة الأولى فإن المخاطر لا يتم تقييمها بوحدات نقدية.

### المطلب الثالث: أسباب التكاليف الخفية

لقد أثبتت الدراسات والأبحاث التي أجريت في اطار التحليل السوسيو-اقتصادي للمؤسسات أن التكاليف الخفية تعكس علاقة التفاعل السيئة بين الهياكل والسلوكات، والتي تنتج بالأساس عن تدهور وضعية المجالات المحددة لظروف الحياة المهنية والمتمثلة في: ظروف العمل، الاتصال، تنظيم العمل، إدارة الوقت، التدريب. ويساهم التحليل السوسيو- اقتصادي لظروف الحياة المهنية في تحديد مستوى الخلل بالمؤسسة ومدى تأثيره على الأفراد العاملين بها، حيث يشكل تدهور هذه الظروف السبب الرئيسي للتكاليف الخفية، لذا تحديد الأسباب التي تكون من وراء تحمل المؤسسة لهذا النوع من التكاليف يساهم بشكل فعال في التحكم فيه<sup>1</sup>.

#### 1- ظروف العمل وعلاقته بالتكاليف الخفية:

يتميز العنصر البشري بطاقته المادية ( العضلية، الحركية) والذهنية ( التفكير، الإبداع، والابتكار وأيضا بأحاسيسه ومشاعره ورغباته وأهوائه واتجاهاته، والتي يساهم استغلالها بشكل فعال في تحقيق أهداف المؤسسة. غير أنه لا

<sup>1</sup> V.Dekeyser et Autres، "Analyse des conditions de travail"، éd: ESP، Paris، ، P84 1982.

يكفي أن يكون لدى الفرد قدرات ودافعية حتى يحقق مستوى جيد من الأداء، وإنما لابد من توفير ظروف عمل ملائمة، حيث أثبتت الدراسات والأبحاث أن تدهور ظروف العمل يؤثر سلبا في مقدرة العامل البدنية ونفسية على أداء مهامه والتي من شأنها أن تدفعه لسلك سلوكيات سيئة تؤثر سلبا على الأداء العام للمؤسسة كالتغيب، دوران العمل، حوادث العمل، تدني مستوى الجودة، انخفاض الانتاجية. وهي تمثل مؤشرات عن تحمل المؤسسة لتكاليف خفية.

وفيما يلي بعض الأمثلة عن تدهور ظروف العمل ودورها في خلق التكاليف الخفية.

الحرارة والتهوية: تعد درجة الحرارة وتهوية المعتدلين من الظروف المادية المساهمة في زيادة الانتاج، أما إذا كانت غير مناسبة فإنها تصبح من مصادر الضغط النفسي والفيزيولوجي. وقد أكدت أبحاث كل من ماكويرت (Mackworth) وببيلر (Pepler) أن معدل الحوادث والأخطاء في الإنتاج يزداد مع ارتفاع درجة الحرارة أو تدنيها عن الحد المطلوب<sup>1</sup>.

الإضاءة: إن الإضاءة الكافية والمناسبة عامل هام لابد من توافره في بيئة العمل، لإمكان العمل والانتاج، حيث تؤثر الإضاءة على جودة المنتجات وتكاليف الانتاج والروح المعنوية للعمال وفوق كل ذلك على ظروف الأمن والوقاية من الحوادث فتؤدي الإضاءة الشديدة لتعب العين واجهادها في حين يجعل الضوء الخافت الرؤية غير واضحة ويشعر العمال بالاكئاب وكل ذلك يقلل من قدرة العمال على الرؤية الصحيحة وبالتالي يقلل رغبتهم في العمل ومن ثم العمل بشكل صحيح<sup>2</sup>.

الضوضاء: تمثل الضوضاء عملا ذا تأثير سلبي على العامل وبالتالي على مقدرته على العمل والانتاج، ويرجع ذلك الى سببين هما: كون الضوضاء عاملا مزعجا يتسبب في استياء العامل، بالإضافة لكونه عاملا مشتتا لانتباه وتركيز العامل وتركيز العامل فنقل تبعا لذلك كفاءته في العمل ورضاه عنه.

وتساهم ظروف العمل المادية السيئة في انخفاض الروح المعنوية للعمال مما يؤدي إلى الانحراف السلبي للتشغيل الفعلي عن التشغيل المستهدف أو ما يسمى بخسائر التشغيل. متسببة في خلق وتفاقم التكاليف الخفية.

ومما يتوخى أن رضا العمال عن العمل لا يتبع فقط ظروف العمل المادية بل للظروف الاجتماعية تأثير كبير على روحهم المعنوية، فمثلا عدم وجود العلاقات الاجتماعية طيبة بين العمال يؤثر سلبا على إستقرارهم النفسي ويساعد على نشوب نزاعات وصراعات بينهم قد تصل أحيانا إلى ممارسة العنف وما ينجز عنه من حوادث

<sup>1</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي "المهارات السلوكية وتنظيمية لتنمية الموارد البشرية"، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، ص 261، 2007.

<sup>2</sup> دميري أحمد "مساهمة في دراسة ظروف العمل: سلسلة الدروس العلوم الاجتماعية" ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، دون سنة، ص

وإصابات وتغيب وترك العمل<sup>1</sup>، كذلك بالنسبة لتدهور علاقة العمال بالمشرفين خاصة وأن نجاح مخططات المؤسسة يرتبط بنجاح المشرف في تأثيره الايجابي على رؤوسيه من خلال تشجيعهم وتحفيزهم على أداء أعمالهم بكفاءة عالية، في اطار جو عملي مليء بمظاهر التعاون والإحترام المتبادل.

نستخلص من ذلك أن تدهور ظروف العمل المادية والاجتماعية يؤديان الى تعب العمال جسديا، ذهنيا وأيضا نفسيا مما يؤثر في مقدرتهم على أداء أعمالهم. ويترجم ذلك في انخفاض مستوى الانتاجية، وارتفاع نسبة المنتجات المعيبة وارتفاع معدل الحوادث وإستمرار مثل هذه الظروف السيئة من شأنه أن يدفع الفرد ليسلك سلوكات أخرى كتغيب ودوران العمل وكلها تمثل مؤشرات تدل على وجود وتفاقم التكاليف الخفية. إن تدهور ظروف العمل لا يعد الوحيد في تحمل المؤسسة تكاليف خفية بل توجد أسباب أخرى لا تقل تأثير عنه وهي:

## 2- التنظيم السيئ للعمل وعلاقته بالتكاليف الخفية:

إن تنظيم العمل يعتبر من بين الأسباب المباشرة في ظهور التكاليف الخفية، فإذا كان تنظيم العمل يعني بتحديد المهام والأنشطة الضرورية لتحقيق أهداف المؤسسة وتوزيعها على الأفراد للحصول على مزايا تحديد المسؤولية والتخصص عن طريق تقسيم العمل، فأحيانا ما توكل للأفراد مهام وأنشطة لا تتوافق مع قدراتهم أو طموحاتهم وتأخذ شكلين<sup>2</sup>:

الشكل الأول: زيادة عبء الدور الذي على الفرد القيام به، وذلك عندما تسند له مهام كثيرة يجب عليه انجازها في وقت غير كاف ويسمى هذا بالعبء الكمي أو العبء النوعي.

الشكل الثاني: وهو انخفاض عبء الدور حيث يكون العمل المطلوب من الفرد غير كافي لإستيعاب طاقاته وقدراته واهتماماته.

ويعد عدم التوافق بين قدرات الأفراد والمهام الموكلة إليهم مظهر أمن مظاهر سوء تنظيم العمل والتي ستوردها فيما يلي:

- الفشل في تفويض السلطة.
- عدم التوازن بين سلطات كل فرد من الأفراد العاملين بالمؤسسة والمسؤوليات المطلوبة منه.
- عدم مرونة الهيكل التنظيمي.
- ينشأ التنظيم حول الوظائف الرئيسية للمؤسسة لا حول الأفراد أو الجماعات التي تتكون منها.

<sup>1</sup> Françoise Guélaud et autres، " pour une analyse des conditions du travail ouvrier dans l'entreprise،" éd: librairie، Paris، P49 197.

<sup>2</sup> حمدي ياسين وآخرون " علم النفس و الانتاج " دار المعرفة الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الاسكندرية، ص 132، 2003.

- الإفراط في التنظيم.

ويؤثر سوء تنظيم العمل في مختلف العلاقات داخل المؤسسة سواء بين الأفراد والإدارة أو بين الأفراد فيما بينهم، وبالتالي على السير الجيد للعمل، الأمر الذي ينمي الشعور بعدم الرضا. ويدفع الأفراد لسلك سلوكيات لن تكون في صالح المؤسسة يعبرون من خلالها عن عدم رضاهم كالتغيب وكثرة حوادث العمل والنتيجة ستكون ارتفاع في التكاليف التي تتحملها المؤسسة سواء الظاهرة أو الخفية، ويقابلها انخفاض مستوى الأداء<sup>1</sup>.

### 3- الاتصال السيء وعلاقته بالتكاليف الخفية:

يمثل الاتصال بالنسبة إلى المنظمة عملية حيوية وذات أهمية بالغة في بناء العلاقات الإنسانية الطيبة وتدفق المعلومات ودقتها بين المستويات، حيث يسهل ذلك من اتخاذ قرارات وتنفيذها بإحكام. إن نقص الاتصال يساهم بدوره في ظهور التكاليف الخفية من خلال عدم الاستغلال الأمثل للمعلومات التي هي قاعدة الاتصال، مما يؤدي إلى ضياع الوقت والجهد وعشوائية اتخاذ القرارات نتيجة اتخاذها في ضوء سبب انعدام أو ضعف جودة المعلومة، كل هذه الأمور تنعكس سلباً على المنظمة، من خلال انخفاض درجة الثقة وكبر الفجوة بين المسيرين والعمال، وكل هذا يتحول أخيراً على سلوكيات وردود فعل سلبية من شأنها تؤثر في نقص الرضا الوظيفي، نقص الانتاجية، زيادة معدلات الغياب ودوران العمل، ضعف الجودة.....، وهذا يؤدي إلى ظهور التكاليف الخفية.

### 4- الإدارة السيئة للوقت وعلاقتها بالتكاليف الخفية:

دفعت بيئة الأعمال الحديثة المنظمات إلى التعامل مع الوقت بوصفه متغيراً أساسياً من المتغيرات المحددة لموقع المؤسسة التنافسي، لذا أصبحت الإدارة الفعالة للوقت إحدى العوامل المؤثرة على مستقبل المؤسسة، والاهتمام بهذه الإدارة من أجل تحقيق أهداف مجدية قد يشكل الفرق بين النجاح والفشل، الربح والخسارة، الرضا وعدم الرضا. إن المؤسسات مهما كانت تسجل بدقة وعناية مواردها المادية والبشرية في دفترها، غير أنها تهمل دائماً الوقت، لذلك نجد عادة اتجاهات وممارسات إدارة الوقت متساهلة وغير جادة، وذلك على الرغم من أن خسارة الوقت تختلف عن الخسارة المادية من حيث كونها إذا حدثت لا يمكن تعويضها إلا على حساب خسارة زمنية جديدة. ومن بين الأهداف التي تطمح المؤسسة إلى بلوغها رفع مستوى الإنتاجية من خلال مقارنة كمية السلع والخدمات المنتجة بكمية الموارد المستخدمة خاصة الوقت كمورد جد هام.

<sup>1</sup>فايز زغبى، محمد ابراهيم عبيدات " أساسيات الإدارة الحديثة، دار المستقبل للنشر و التوزيع، عمان، ص 101، 1997.

إذن يعتبر الوقت من العوامل الأساسية المؤثرة على الإنتاجية، وإذا كان مستوى الإنتاجية يدخل ضمن مؤشرات التكاليف الخفية فهذا يعني أن إدارة الوقت واستغلاله بشكل جيد سيؤدي إلى زيادة الإنتاجية وبالتالي تخفيض من التكاليف الخفية. ويحدث العكس في حالة إضاعة الوقت وسوء إدارته.

#### 5- التدريب وعلاقته بالتكاليف الخفية:

إن الهدف الرئيسي للقيام بعملية التدريب بالنسبة للمنظمة هو ضمان تحقيق أفضل عائد ممكن من استثمارها في أكثر مواردها أهمية وأعلىها تكلفة وهو المورد البشري.

من أجل هذا فإن الهدف الرئيسي من عملية التدريب هو تحقيق نوع من التغيير في المعرفة أو المهارة أو السلوك أو الاتجاه والذي من شأنه تعزيز كفاءة الموظف، ومن الضروري أن تعتمد عملية التدريب على تحليل نظامي للدور الذي سوف تساهم به في كفاءة المؤسسة، وتقييم إلى أي مدى يمكن إزالة العوائق التي تحول دون تحقيق الأهداف المرجوة، الأمر الذي يستدعي وجود إدارة واعية لأهمية ودور العملية التدريبية في التغلب على الكثير من المشاكل ، التي من شأنها التأثير على المؤسسة وتؤدي إلى وجود قصور معين في أداء يمثل الفرق بين الأداء المطلوب والأداء الفعلي<sup>1</sup>.

إذا فكلما نجحت البرامج التدريبية زادت مهارة العامل وبالتالي زيادة الإنتاجية من جهة، ومن جهة أخرى انخفاض حوادث العمل ودوران العمل في المؤسسة، وبالمقابل ضعف البرامج التدريبية وعدم إهتمام المؤسسة بتدريب عمالها من حين لآخر بغية مواكبة ومسايرة التطور تجعل من العامل أقل خبرة ومهارة استعمال التكنولوجيات الحديثة تظهر في صور عديد تؤدي جميعها إلى نشوء تكاليف خفية.

#### المبحث: الثاني مصادر التكاليف الخفية وفق التحليل السوسيو- اقتصادي

حسب الأعمال في هذا المجال فإن التكاليف الخفية ترتبط أساسا بتكاليف اكتشاف مصادر الفعالية وآليات العمل على تصحيحها أو الحد منها، وتشير النظرية السوسيو-الاقتصادية إلى أن هناك خمسة أسباب لغياب الفعالية ومن ثم نقص أداء المؤسسة والتي تمثل مواطن التكاليف الخفية، وعليه سيتم تقسيم هذا المبحث إلى المطالب الثلاثة التالية:

◀ **المطلب الأول: عمليات التعديل وفق التحليل السوسيو- اقتصادي**

◀ **المطلب الثاني: مؤشرات التكاليف الخفية**

◀ **المطلب الثالث: طريقة حساب التكاليف الخفية**

<sup>1</sup>خضير كاظم حمود "إدارة الجودة الشاملة"، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2000، 120.

## المطلب الأول: عمليات التعديل وفق التحليل السوسيو- اقتصادي

للقيام بعمليات التعديل لابد من بتعريف الخلل الوظيفي الذي يسبق عملية التعديل، وهو أساس الاعباء الخفية والمؤشر الحقيقي لها.

## 1- الخلل الوظيفي:

هو كل ما يتعلق بالاختلالات أو الفروقات بين التشغيل المنتظر أو المستهدف والمسمى ortho fonctionnement والتشغيل الحقيقي أو الملاحظ فعلا. هذا الخلل يمنع المؤسسة من التحقيق الكلي لأهدافها بسبب عدة معوقات: داخلية، خارجية، اجتماعية، اقتصادية وكذلك تمنعها من استغلال مواردها المادية والبشرية بطريقة فعالة<sup>2</sup>. وإذا كانت هذه الاختلالات معروفة من طرف إدارة المؤسسة فإنها تعبر عن اختلالات مطلقة في مراكز واضحة، غير أنه بين اختلال في مركز ومركز آخر (التقاطع بين الاختلالات المطلقة) تظهر اختلالات نسبية تسبب تكاليف خفية خارج الإطار في ظهورها وتحملها من طرف المؤسسة.

وعليه يمكن اعتبار الخلل الوظيفي بمثابة مؤشر بين الهياكل والسلوكات، وأن بلوغ مستوى معين من التشغيل متوقف على طبيعة هذه العلاقة، فكلما كانت ايجابية اقتربت المؤسسة من مستوى التشغيل المستهدف الذي يؤدي إلى تخفيض خسائر التشغيل والتكاليف الخفية، والعكس الصحيح.

والخلل الوظيفي نستطيع احصائه عن طريق شبكة تحليل وضعية المجالات الستة<sup>1</sup> التالية:

- ظروف العمل في حد ذاتها: المادية أو الاجتماعية.
- تنظيم العمل والظروف الفعالة للتنظيم: سريان تدفق العمل.
- الاتصال، التنسيق، التشاور: طريقة تدفق المعلومات، قدرة التغيير.
- التدريب المدمج: امكانية تطوير وتنمية الكفاءات في اطار العمل.
- إدارة الوقت: طرق وأساليب وقدرة تنظيم أوقات الكفاءات في اطار العمل.
- التنفيذ الاستراتيجي: درجة تلاوم استراتيجية المؤسسة مع التغيرات التنظيمية، التسويقية، المالية، والبحث والتطوير.....

ومنه، نتيجة التفاعل بين متغيرات هيكلية ومتغيرات سلوكية أي التشابك بين السلوكات والهياكل. الخلل الوظيفي يمثل اثنين من الحقائق. هو في نفس الوقت علامة أعراض تدهور الأداء الاجتماعي، لتسيير الموارد البشرية،

<sup>1</sup> J.M Degeorge، " Analyse du fonctionnement d'une PME: étude de ses dysfonctionnement et de son mode de communication"، mémoire pour le DEA de gestion socio-économique des entreprises et des organisation، Université lumière Lyon 2، 1997، P08. ""3;9;72



مصدر عدم الرضا، استياء، إزعاج، وكذلك مؤشر قلة الفاعلية للمؤسسة التي رصدت عن طريق التكاليف الخفية.<sup>1</sup>

وقد اقترحت المقاربة السوسيو-اقتصادية خمسة (5) مؤشرات للخلل الوظيفي وهي نفسها مؤشرات التكاليف الخفية، تعكس نوعية العلاقة بين الهياكل والسلوكيات تتمثل في :

- التغيب.
  - حوادث العمل.
  - دوران العمل.
  - اللاجودة أو عيوب النوعية.
  - فروق انتاجية العمل.
- والمؤشرات الثلاثة الأولى يغلب عليها الطابع الاجتماعي، أما المؤشرين الآخرين فيغلب عليهما الطابع الاقتصادي.

## 2- عمليات التعديل:

إن الخلل الوظيفي يعرقل المؤسسة في استعمال مواردها المادية بصورة فاعلية مما يؤدي إلى اهدار مواردها نتيجة تصحيح ومعالجة (Régulation) الخلل الوظيفي، اذن المؤسسة ستضع حيز التنفيذ أعمال التصحيح والتي يطلق عليها عمليات التعديل وهذه الأخيرة تحمل المؤسسة تكاليف غير مفسرة في نظم المحاسبية المعروفة في المؤسسة ( المحاسبة العامة والمحاسبة التحليلية )، وبذلك فإن تكاليف التعديل أو المعالجة تمثل تكاليف خفية. وقد اثبتت الدراسات وجود علاقة قوية بين ثلاث متغيرات يمكن التعبير عنها كما يلي<sup>2</sup>:

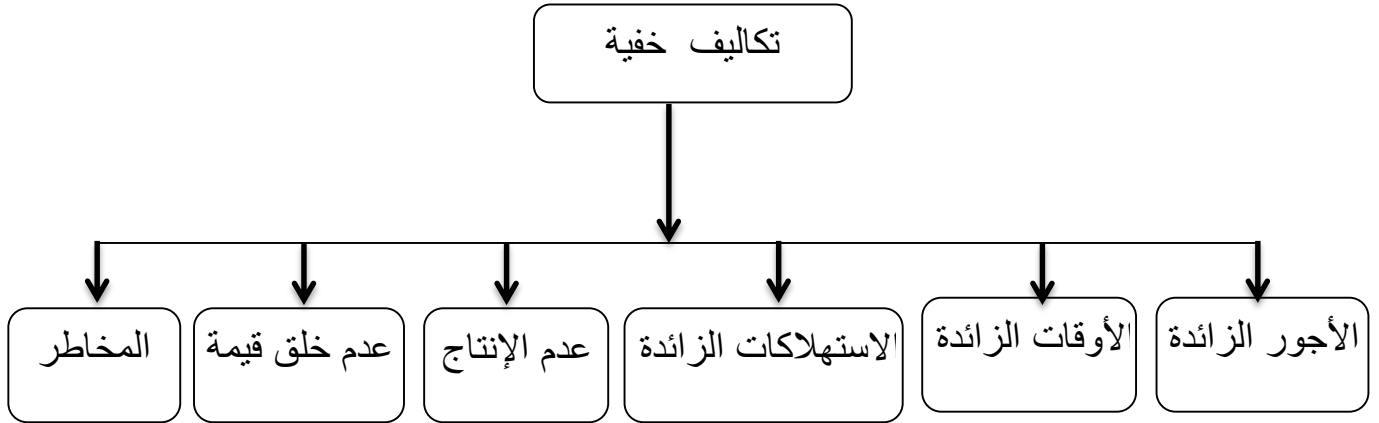
الخلل الوظيفي ← معالجة ← تكاليف خفية

أثبتت الكثير من الأبحاث في مجال التحليل السوسيو الاقتصادي في المؤسسات الاقتصادية أن الفرق السلبي بين الأداء المتوقع والأداء الفعلي هو الذي يؤدي إلى الإختلالات الوظيفية والتي تنشأ بدورها تكاليف غير متوقعة، أطلق عليها الباحث الفرنسي « Henri SAVALL » التكاليف الخفية، ويمكن تعريفها كما يلي:

<sup>1</sup>منصور بن عمار، مرجع سبق ذكره ، ص 577

<sup>2</sup> Savall، V.Zardet، "Maîtriser les coûts et les performances cachés"، éd: Economica، 1995، P126.

## الشكل رقم (3-3): مكونات التكاليف الخفية



Source: H.Savall, V.Zardet, Maitriser Les Coûts et Les Performances Cachés, 6<sup>e</sup> Édition Economica, Paris P127, 2015

كما يمكن تصنيف مكونات التكلفة الخفية تصنيفا آخر، وهو:<sup>1</sup>

- الفضلات والمهملات: وتحدث عندما يؤدي الإختلال إلى عيوب في الجودة، مما يؤدي إلى الحصول على منتجات لا يمكن تصريفها تصريفا عاديا، وتقيم عادة بسعر البيع العادي الذي كان يمكن أن تباع به.
- الأعباء الإضافية: وتكون في حالة إذا ما أدى الإختلال إلى زيادة في استهلاك المشتريات، الأجور والمصاريف الأخرى، وتقيم بالسعر المدفوع مقابل هذه الاستهلاكات والأعباء.

حسب «Henri Savall» فإن التكاليف الخفية ترتبط أساسا بتكاليف إكتشاف مصادر غياب الفعالية أو الإختلال الوظيفي وآليات العمل على تصحيحها أو الحد منه.

### 3- الأسباب التي عجلت بدراسة التكاليف الخفية :

وفق « Henri Savall » أن من أهم الأسباب والعوامل التي ساعدت وعجلت على الإنتباه والنظن إلى وجود تكاليف أخرى غير التكاليف المعروفة في النظم المحاسبية التقليدية تتمثل في ثلاث عوامل أساسية وهي: الحدس، قيام المؤسسة بعملية التجديد والتحسين وأثر الدراسات النظرية.<sup>2</sup>

### 3-1 الحدس:

وهو بمثابة الدليل الأول والمساعد الأساسي الذي بفضل حرك إدراك مسبق لدى المسيرين بوجود تكاليف معينة غير معروفة تقف وراء المؤسسة بالرغم من الإجراءات المتخذة، حيث اقتنعوا بأنه توجد تكاليف لا تسجل في المحاسبة، ولكن يمكن أن تؤثر سلبا على مردوديتها إذا أخذت بعين الإعتبار، وبموجب هذه التكاليف تتأثر القرارات

<sup>1</sup> ذوادي مهدي، مرجع سابق، ص 131/129. خن

<sup>2</sup> هلال درحمون، المحاسبة التحليلية، نظام معلومات للتسيير و مساعدة على إتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية \_دراسة مقارنة\_ أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة يوسف بن خدة، الجزائر، ص 15. 2005.

المتخذة نظرا لما لها من أهمية سواء تلك المتعلقة بداخل المؤسسة أو خارجها، ومن بين الأمثلة قيام مؤسسة للصناعات الإلكترونية بإستثمار ما قيمته 1.5 مليون أورو لكن في المقابل لم تتحسن مردوديتها، مما أدى بمسيري المؤسسة إلى البحث والتحري عن أسباب ذلك فتوصلوا إلى إكتشاف مفاده أن الغياب هو المصدر الأساسي للتكاليف، وبسببه يكلف المؤسسة مبالغ معتبرة.

### 3-2- قيام المؤسسة بعملية التجديد والتحسين:

أما الدليل الثاني المستعمل في إختبار فرضية وجود هذا النوع من التكاليف هو قيام المؤسسة بالتجديد، التكوين وتحسين ظروف العمل حيث لاحظت تحسنا ملموسا في أدائها، من خلال زيادة الإنتاجية، التعاون، التنسيق، الإتصال الفعال، الإستغلال العقلاني للموارد وتراجع بعض السلوكيات السيئة التي كانت محل ومصدر المشاكل.

### 3-3- أثر الدراسات النظرية:

إن الأثر في دراسة المؤسسة من النواحي الإحصائية واستعمال تقنيات التحليل الإقتصادي الجزئي فيما يخص جوانب المردودية، تعظيم الأرباح، السعر الوحدوي، التكلفة الوحدوية والهامش الحدي، أدت كلها إلى المساهمة بترسيخ فكرة أن المؤسسة تضيع فرصة للربح كانت في متناولها، ومن ثم سمحت بالبحث عن هذه الأسباب ومن بينها وجود تكاليف معينة غير مدمجة في التكاليف المعروفة.

### 4- كيفية الكشف عن التكاليف الخفية:

إن منهجية البحث والكشف عن وجود تكاليف خفية في مؤسسة ما، طبقت من طرف مركز البحث «\* ISEOR» وذلك منذ سنة 1976، ومن أهم المعايير والطرق المعتمدة ما يلي:<sup>1</sup>

**4-1- نمط التسيير:** إن نمط التسيير السيء في كيفية اتخاذ القرارات، التوجيه والإشراف والذهنيات السلبية السائدة في المؤسسة كعدم إحترام الوقت، كثرة الإضرابات، عدم تقسيم العمل وتداخل الصلاحيات توجي بوجود التكاليف الخفية.

**4-2- مدى تفاعل ومشاركة في العمل:** حيث يساعد كثيرا على إكتشاف التكاليف الخفية، فنقص مظاهر التعاون والتنسيق بين الأفراد وضعف الإتصال، دليل على وجود إختلال وظيفي وبالتالي وجود التكاليف الخفية.

**4-3- إجراءات التوظيف والإشراف:** فالمؤسسة التي يكثر فيها خروج ودخول العمال يؤدي إلى إختلال وظيفي، بسبب زيادة تكاليف التكوين والتأهيل لتدارك نقص الخبرة، مما يؤثر سلبا في الإنتاجية والجودة، وتأخر الإنتاج في الأوقات المحددة خاصة في الأجل القصير وهناك عدة أسباب لظهور التكاليف الخفية

\* ISEOR : Institut DE Socio-Économie des Entreprises et des ORganisation

<sup>1</sup>.Www.iseor.com Consulter le 08/04/2021

وفق « Henri Savall » أن سبب ظهور التكاليف الخفية في المؤسسة، يعود أساسا إلى الإختلال الوظيفي في المؤسسة مما ينتج عنه التكاليف الخفية:<sup>1</sup>

و أن هناك خمسة (05) أسباب رئيسية مسببة للإختلال الوظيفي التي بدورها تؤدي إلى نشوء التكاليف الخفية وهي ظروف العمل، تنظيم العمل، الإتصال-التعاون والتنسيق، إدارة الوقت والتكوين.<sup>2</sup>

**5- ظروف العمل:**

إن ظروف العمل السائدة في المؤسسة تؤثر بطريقة مباشرة في أداء أي مؤسسة سواء بالإيجاب أو بالسلب، وهذا ما أكده معظم علماء النفس، الإجتماع والاقتصاد حول مدى تأثير ظروف العمل على أداء الأفراد، حيث بحثوا عن أهم العوامل المتسببة لإبراز دافعية العمال نحو إعطاء ما لديهم من دافعية في العمل.

#### 5-1- تعريف ظروف العمل :

عرف « Henri Savall » ظروف العمل على أنها: " كل من الظروف ذات الطبيعة المادية للعمل كمساحة العمل، الإضاءة، الضوضاء، الحرارة، وكذلك ذات طبيعة التكنولوجية للعمل كالمواد، المعدات، الأدوات المتاحة.. الخ".<sup>3</sup>

#### 5-2- تكاليف ظروف العمل:

- تحمل المؤسسات تكلفة غياب العالمين وتركهم العمل، وفقدان الرغبة في الإبداع، وانخفاض الدافعية، الإلتزام بالعمل، ذلك إلى جانب خطرها على العاملين الذي يتمثل في عدم الرضا المهني، ضعف الدافعية للعمل، الشعور بالإرهاك النفسي مما يؤثر في جودة الأداء المطلوب.<sup>4</sup>

- بالإضافة إلى قيمة العمل وأثره في حياة الأفراد وعلاقاتهم الاجتماعية والسياسية والإقتصادية وانعكاس تلك العلاقات على المجتمع بصفة عامة، وأثره على نفسية الإنسان.

- كذلك ما يترتب من الآثار السلبية لظروف العمل من شعور بالتوتر والإجهاد المتصلين بالأمراض الجسمية والنفسية والعقلية التي تؤثر على الإنجاز والإتقان والإنتاج بشكل عام.

والجدير بالذكر أن الآثار السلبية لظروف العمل لا تمس الموظف فقط في حد ذاته وإنما تمتد لتمثل تحديا للمؤسسات التي يعمل بها أيضا وتعيق مسيرتها الوظيفية الحالية والمستقبلية عن العمل والتطوير.

<sup>1</sup> .BEN AMARA Mansour، **Rationalisation de la Gestion de l'entreprise par l'Application des Outils du Management Socio-Economique: Qualité d'Utilisation des Ressources dans l'Emergence Technologique – Recherche- Expérimentation- Diagnostic et Propositions De Solutions**، Thèse De Doctorat D'Etat، Département des sciences Economiques. Université Badji Mokhtar Annaba، 2007، p589.

<sup>2</sup> .BEN AMARA Mansour، **OP CIT**، P 586.

<sup>3</sup> .صلاح الشنواني إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، ط1، ص 205، 2004.

<sup>4</sup> .عبدالرحمان العيسوي، سيكولوجية العمل والعمال، دار الراتب الجامعية، بيروت لبنان، ط1، د س ن، ص 87

**6- تنظيم العمل:**

وفق « Henri Savall » أن عملية تنظيم العمل تكمن في معرفة مختلف الإختلالات في المؤسسة، أي معرفة مصدر المشكلة ومن ثم التصدي لها مثل الإختلالات الناتجة عن عدم وضوح الأهداف، تداخل في الصلاحيات والمسؤوليات مما يؤدي إلى تعدد المصادر وتضارب الأوامر، كما دعا إلى تقسيم العمل والإعتماد على لوحة القيادة الاجتماعية كأداة مساعدة للتسيير .

**6-1- تعريف تنظيم العمل:** يعرف على أنه: " الترتيب الواعي والهادف لعناصر العمل والإنتاج التي تسمح بتحقيق الإستخدام الأمثل لها في سبيل الوصول بالمؤسسة إلى الغاية النهائية التي قامت من أجلها".<sup>1</sup>

**6-2- تكاليف تنظيم العمل:**

تتمثل في ما يلي:<sup>2</sup>

- تدني معنويات العاملين وحافزيتهم.
- بطء القرارات واتخاذ قرارات غير سليمة.
- حدوث الاحتكاك والنزاع والافتقار للتنسيق.
- قد لا تستجيب المؤسسة على نحو إبداعي للمستجدات.
- تزايد النفقات والمصروفات وخاصة في المجالات الإدارية.

**7- الإتصال، التعاون والتنسيق:**

وهو يعتبر المحرك التنظيمي الأساسي لسير الإدارة بطريقة سليمة

**7-1- تعريف الإتصال :**

يعرف الإتصال على أنه: " العملية الهادفة إلى نقل وتبادل المعلومات التي على أساسها يتوحد الفكر وتتفق المفاهيم وتتخذ القرارات".<sup>3</sup>

**7-2- تعريف التعاون:**

هو إجراء تقديري للأفراد للعمل معا أو مساعدة بعضهم البعض، من أجل المنفعة المتبادلة، إنه جهد مشترك للأعضاء الذين يعملون في المؤسسة لتحقيق هدف محدد.<sup>4</sup>

<sup>1</sup>. صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسة الاقتصادية، منشورات مخبر علم الاجتماع والإتصال والبحث والترجمة، قسنطينة، ص74، 2006.

<sup>2</sup>. حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة بالنظريات والعمليات الإدارية ووظائف المنظمة، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، ط1، ص: 149-150، 2006

<sup>3</sup>. عبدالكريم ابو مصطفى، الإدارة و التنظيم - المفاهيم، مطبعة الإشعاع الفنية، مصر، ص22، 2001.

<sup>4</sup>. <https://ar.weblogographic.com> 03/05/2021 A 15H30.

## 7-3- تعريف التنسيق:

هو تحقيق العمل الجماعي وتحقيق وحدة العمل والتصرف في اتجاه هدف محدد ومتفق عليه، يساعد التنسيق على التوفيق بين الأنشطة المختلفة داخل المنظمة لمنع التضارب والتعارض بين الوحدات، وبالتالي التنسيق الفعال يتوقف على وجود قنوات اتصال جيدة في المنظمة.<sup>1</sup>

7-4- أثر سوء الإتصال في ظهور التكاليف الخفية:<sup>2</sup>

يساهم سوء الإتصال بدوره على ظهور التكاليف الخفية، من خلال عدم الإستغلال الأمثل للمعلومات التي هي قاعدة الإتصال، ويظهر ضياع الوقت والجهد وعشوائية اتخاذ القرارات نتيجة إتخاذها في ظروف سيئة بسبب إنعدام أو ضعف جودة المعلومات، مما تنعكس سلبا على المؤسسة، من خلال نقص درجة الثقة وزيادة الفجوة بين المسيرين والعمال، وفي الأخير تترجم على سلوكيات وردود فعل سلبية من شأنها أن تؤثر في نقص الرضا الوظيفي، نقص الإنتاجية، نقص الجودة، زيادة معدلات الغياب ودوران العمل... إلخ، وكلها تؤدي إلى ظهور التكاليف الخفية.

## 8- إدارة الوقت:

يعتبر الوقت من أهم موارد المؤسسة التي تنفذ بسرعة وهدره يكلف خسارة لها، ولذلك فإن حسن تسيير هذا المورد يعتبر ضرورة ملحة سواء على المستوى الفردي أو الجماعي.

## 8-1- تعريف إدارة الوقت: تعرف إدارة الوقت على أنها: " عملية تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة الوقت، بما يمكن

المدير والعاملين من اختيار الشيء الصحيح المراد عمله، والقيام بأعمال كثيرة في نفس الوقت".<sup>3</sup>

كما تعرف أيضا: " عملية قائمة على التخطيط، التنظيم، التنسيق، التحفيز، التوجيه، المتابعة، والإتصال وهي عملية كمية ونوعية معا في ذات الوقت".<sup>4</sup>

## 8-2- تكاليف إدارة الوقت : إن سوء إدارة الوقت ينعكس سلبا على أداء الكلي للمؤسسة، بسبب عدم الإستغلال

الأمثل لهذا المورد الحيوي وتظهر نتائج سوء إدارة الوقت في صور عديدة وكثيرة منها:<sup>5</sup>

- نقص الإنتاجية.

- تأخر في تسليم المنتجات وهذا ما يؤدي إلى فقدان الزبائن.

- تضییع فرص الربح وكسب أسواق جديدة.

- زيادة تكلفة المنتجات بسبب زيادة مدة الجهد المبذول.

<sup>1</sup> <https://cte.univ-setif2.dz> E 03/05/2021 A 15H20.

<sup>2</sup> بوبيان مسعود، مساهمة في تخفيض التكاليف الخفية، مذكرة ماجستير، جامعة محمد خضير، بسكرة، ص 25، 2013.

<sup>3</sup> محمد الصيرفي، إدارة الوقت، مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، 2007، ص 13

<sup>4</sup> محمد أحمد الحضري، الإدارة التنافسية للوقت، ايتراك للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، 2000، ص 17

<sup>5</sup> بوبيان مسعود، مرجع سابق، ص 28

- قتل روح الإبداع والمثابرة في نفوس العمال.

### 9- التكوين:

تهدف المؤسسة من وراء تكوين مواردها البشرية إلى الوصول لتحقيق تغيير إيجابي في سلوك العاملين وإكسابهم خبرات ومهارات تمنحهم المرونة اللازمة للتصدي لمشكلات العمل، إضافة إلى سعيها لرفع مستويات أدائهم وبالتالي قدراتهم على المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة.

### 9-1- تعريف التكوين :

يعرف التكوين على أنه: "الجهد المنظم والمخطط لتزويد الموارد البشرية في المؤسسات بمعارف معينة وتحسين وتطوير مهاراتها، وتغيير سلوكها وإتجاهاتها بشكل إيجابي يؤدي إلى تحسين الأداء في المؤسسة".<sup>1</sup> كما يعرف أيضا: "نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغييرات مقصودة في الأفراد العاملين والجماعات العاملة بتزويدهم بالمعلومات والخبرات والمهارات والسلوكيات الأزمة بما يؤثر على معدلات الأداء للخدمات وتحسين مستوى الإنتاجية".<sup>2</sup>

### 9-2- دور التكوين في تخفيض التكاليف الخفية يتمثل في:

- زيادة الإنتاج.

- اقتصاد في النفقات.

- تخفيض دوران العمل.

- رفع معنويات العاملين.

- توفير القوة الاحتياطيات في المنظمة.

- الإشراف.

- كفاءة في الإدارة والإشراف.

- مهارات العمل.

كلما نجحت البرامج التكوينية زادت مهارة العامل وبالتالي زيادة الإنتاجية ونقصت نسبة المنتجات المعيبة (اللاجودة) من جهة، ومن جهة أخرى تتخفف حوادث العمل ودوران العمل في المؤسسة، لكن بالمقابل ضعف البرامج التكوينية وعدم إهتمام المؤسسة بتكوين عمالها من حين لآخر بغية مواكبة ومسايرة التكنولوجيا، تجعل من العامل أقل خبرة وإستعمالاً للتكنولوجيا الحديثة، بسبب ضعف التكوين وتظهر صور عديدة: نقص الإنتاجية، نقص الجودة، وزيادة حوادث العمل... إلخ، فكل هذه العوامل تؤدي جميعها إلى نشوء التكاليف الخفية.

<sup>1</sup> إبراهيم عبد الباري، تكنولوجيا الأداء في المنظمات، دار النهضة العربية، القاهرة، 2003، ص 103

<sup>2</sup> منا طلعت محمود، أساسيات في علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ص 216، 2003.

<sup>3</sup> وفيق حلمي الأغا، البرامج التدريبية و علاقتها بكفاءة العاملين، جامعة الأزهر، غزة، ص 64، 2005.

**المطلب الثاني: مؤشرات التكاليف الخفية**

إن تحقيق المؤسسة لأداء جيد لم يعد يتوقف على ما لديها من إمكانيات وموارد، سواء مادية أو مالية أو بشرية أو فنية أو تنظيمية، وإنما يتحدد بدرجة أساسية بقدرة المؤسسة على تعظيم الاستفادة من الموارد والإمكانيات المختلفة بصفة عامة، ومن مواردها البشرية بصفة خاصة، غير أنه هناك عدة معوقات تحول دون الوصول إلى الاستفادة الكاملة مما ينتج عنها خسائر تشغيل، وقد توصل الباحث H. SAVALL ومعه فريق البحث ل ISEOR<sup>1</sup> إلى وضع هذه المعوقات ضمن خمس مؤشرات تدل على تحمل المؤسسة لتكاليف خفية وهي: التغيب عن العمل، حوادث العمل، دوران العمل، اللاجودة، وفروق إنتاجية العمل. وسوف نتطرق إلى كل عنصر من هذه العناصر على حدى من أجل التعرف عليه أكثر حيث تسهل بذلك عملية تقييم التكاليف الخفية ومن ثم إتخاذ الاجراءات اللازمة لتخفيضها.

**1- مؤشر التغيب**

وهو من المؤشرات التي أوجدت لحساب التكاليف الخفية ويعبر عن سلوك الموظفين نتيجة لوضعية مهنية معينة إن التغيب من بين أهم المؤشرات بل يمكن القول انه السبب الرئيسي في الإختلال الوظيفي.

**1-1- تعريف التغيب:**

التغيب : يعرف بأنه: "اصطلاح يطلق على الحالة التي تنشأ عندما يفشل الفرد في الحضور للعمل رغم أنه مدرج في جدول العمل".<sup>2</sup>

ويعرف أيضا بأنه: " عدم تواجد العامل لأسباب مرضية أو عارضة أو بدون إذن".<sup>3</sup>

تعتبر ظاهرة التغيب من أهم مؤشرات التكاليف التي يغلب عليها الطابع الاجتماعي ويمكن القول أنه سبب تفاقم ظاهرة الإختلال الوظيفي.

كذلك يمكن تعريفه على أنه " ظاهرة سلبية ينقطع فيها العامل عن العمل لأيام وأسابيع معينة دون إشعار المؤسسة بذلك، مما يربك مناهج العمل ويخل بعملياته، ويسيء إلى قابليته على إنتاج السلعة بالكمية ونوع المطلوب"

**1-2- أسباب التغيب :**

يرى H.Savall أن وراء التغيب عدة أسباب<sup>4</sup> أهمها:

الغياب القابل للانضغاط والذي يمكن معالجته واتخاذ تدابير بشأنه.

<sup>1</sup> ISEOR - Institut de Socio-Économie des Entreprises et des Organisations

<sup>2</sup>. مصطفى محمود أبو بكر، مدخل لتحقيق ميزة تنافسية، الدار الجامعة، الإسكندرية، ص 277، 2006.

<sup>3</sup>. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعة، الإسكندرية، ص 131، 2003.

<sup>4</sup> Henri SAVALL « reconstruire l'entreprise Analyse Socio-économique des condition de travail », Bordas, paris ، P 10,1979.



الغياب المتعلق بالحياة الاجتماعية.

وهناك من يصف الغياب الى أسباب متعددة ومختلفة تختلف باختلاف الأفراد، المؤسسات والبيئة الاجتماعية وأهمها:

الأسباب الشخصية: ويقصد بها تلك العوامل الفردية المتصلة بالمتغيب نفسه ومن أهمها:

العمر ( السن ): لقد أكدت العديد من الأبحاث و الدراسات تأثير عامل السن على ظاهرة التغيب حيث أنه كلما زاد العامل في السن كلما زاد تغيبه عن المؤسسة، وهذا من خلال دراسة قام بها "JARDILLIER - et – BAUDNIR" سنة 1975 على أكبر الشركات الفرنسية توصل الى نسبة الغياب عند العاملين الذين تفوق أعمارهم عن 25 سنة تقدر بنسبة 61% مقابل نسبة 39 % للعمال الذين تقل أعمارهم عن 52 سنة.

الجنس: تجتمع مختلف البحوث والدراسات التي تناولت ظاهرة التغيب على وجود علاقة بين متغير الجنس و التغيب، ومن بينها تلك التي قام بها هايبلرونر ( HEILBRONER ) عن ظاهرة التغيب في فرنسا حيث أشار في تحليله الى أن النساء أكثر تغيبا من الرجال، خاصة المتزوجات منهن ويرجع ذلك الى عدة أسباب منها الولادة، مرض الأطفال، مشاكل خاصة بهم .....

الأقدمية: فكلما زادت الأقدمية زادت نسبة الغياب نظرا لشعور العامل بالملل لأدائه نفس العمل لمدة طويلة.

الرغبة في العمل وعامل التكوين

الحالية العائلية : العامل المتزوج أكثر تغيبا بسبب أعباء المسؤولية الاجتماعية

الأسباب الداخلية: ويقصد بها العوامل المرتبطة بالعمل داخل المؤسسة ويطلق عليها أيضا عوامل تنظيمية أهمها: ظروف العمل المادية والاجتماعية.

الأجور والحوافز.

النظام الزمني والرضا عن ساعات العمل المبرمجة.

الأسباب الخارجية: بالإضافة إلى العوامل التي أشرنا إليها سابقا التي تتسبب في تغيب العمال عن العمل، هناك

عوامل أخرى خارجية تتعلق بالظروف العامة للحياة الاجتماعية خارج إطار المؤسسة ومن بينها:

البعد عن مكان العمل ومشكل المواصلات.

الحوافز البيروقراطية.

**1-3- تكاليف التغيب:** تتحمل المؤسسة نتيجة غياب البعض من عمالها تكاليف تتمثل أهمها:

تكاليف سوء التشغيل: وهي التكاليف التي تقوم المؤسسة بتحملها نتيجة لسوء تنظيم وغياب العمال والمتمثلة في نقص الجودة، انخفاض الانتاج والانتاجية بسبب ضعف خبرة العامل بالنسبة للعمل المسند اليه الذي تولى مهام العامل المتغيب.

تكاليف تعويضية: وهي تلك التكاليف التي تتحملها المؤسسة المتمثلة في اجراءات تعويض العامل المتغيب مثل: الساعات الاضافية، مما يجعل المؤسسة أمام خيارات قد تكون غير ملائمة في بعض الأحيان.

**2- دوران العمل:** يطلق على الحالة التي تنطوي على تعيين أفراد ثم فقدهم وإحلالهم بأخرين " دوران العمل"، وتفسر هذه الظاهرة عادة بسوء استخدام القوة العاملة بالمؤسسة ومن ثم الإسراف في المال والوقت والجهود المبذولة في اختيار الأفراد وتعيينهم وتدريبهم.

ويعبر دوران العمل عن " التغير الحاصل في عدد الأفراد العاملين في المؤسسة خلال فترة زمنية معينة".

**2-1- تعريف دوران العمل:** يعرف دوران العمل على أنه: "ظاهرة تتمثل في حركة دخول وخروج عمالة المؤسسة، وتقاس هذه الحركة بالتغيرات التي تحدث بين الموظفين خلال فترة زمنية معينة وعموما خلال سنة".<sup>1</sup>

وهذا لعدة أسباب أهمها: الاستقالة، النقل، الترقية، العجز، الفصل، ويعتبر هذا المؤشر من بين المؤشرات الهامة التي تستخدم في قياس مدى فعالية سياسات وبرامج نظام الموارد البشرية في المؤسسة. يشير أيضا دوران العمل الى حركة القوى العاملة دخولا إلى المؤسسة وخروجا منها، ومدى هذه الحركة يدل على مدى استقرار العمل في المؤسسة.

**2-2- تكاليف دوران العمل:** يعد دوران العمل من الموضوعات التي حظيت بالدراسة والبحث من قبل العديد من الباحثين أمثال كنيث (KENNETH)، تايلور (TAYLOR)، ودفيد ويز (D. WEISS) وغيرهم لما لها من آثار سلبية تحمل المؤسسة العديد من التكاليف الظاهرة والخفية، التي قد تقف عقبة أمام تحقيق المؤسسة لكامل أهدافها يترتب على دوران العمل جملة من الآثار السلبية التي من شأنها أن تعيق المسار التقدمي لأي مؤسسة وذلك نتيجة لخسارتها لموظفيها وخاصة الأكفاء منهم وذوي الخبرة، والتكاليف التي ستتحملها لشغل الوظائف الشاغرة، ومن بين هذه التكاليف:

- تكلفة استخدام موظف آخر
- تكلفة التدريب متضمنة وقت الاشراف وإدارة الأفراد والمتدرب نفسه.
- معدل الحوادث للعاملين الجدد يكون مرتفع وهو بدوره يكلف المؤسسة تكاليف خفية لا يستهان بها.
- معدلات الانتاج لا تحقق بالكامل أثناء اختبار الموظف جديد مع انخفاض الانتاج.

<sup>1</sup>. أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية معاصرة، الدار الهندسية، القاهرة، مصر، ص 278، 2008.

- تكاليف الإحلال أو التعيين.
  - تكاليف توظيف، الإدماج والتكوين.
- بالإضافة إلى هذين المؤشرين توجد مؤشرات أخرى لا تقل أهمية تفرض علينا تناولها ومنها حوادث العمل.

### 3- حوادث العمل:

إن مختلف المؤسسات تشهد سنويا العديد من حوادث العمل الكثيرة والمتفاوتة الخطورة التي تصيب العاملين بسبب الكثير من العوامل، والتي تعود لشخص نفسه أو ظروف العمل، وهذا ما يكلف المؤسسة تكاليف إضافية.

### 3-1- مفهوم وتعريف حوادث العمل:

ويمكن إعطاء مفهوم حوادث العمل وتعريفها كما يلي:

### 3-1-1- مفهوم حوادث العمل:

حادثة العمل ظاهرة اقتصادية واجتماعية لازمت تطور العمل الانتاجي خاصة والتطور التكنولوجي والإقتصادي بصفة عامة. وتحديد مفهوم هذه الظاهرة يعد المدخل الضروري المؤدي للوقاية منها.

### 3-1-2- تعريف حوادث العمل:

نظرا لاختلاف وجهات نظر الباحثين حول أسباب ونتائج حوادث العمل فقد عرفت هذه الظاهرة العديد من التعاريف نذكر منها:

تعرف الحوادث بأنها: الحدث الذي يعيق سير العمل الطبيعي وقد ينتج عن عوامل بشرية، أو أوضاع غير مأمونة أو عن العاملين معا.<sup>1</sup>

كما تعرف أيضا على أنها: " أي طارئ مفاجئ وغير متوقع أو مخطط له يقع خلال العمل أو بسبب ما يتصل به ويشمل ذلك أي تعرض لمخاطر طبيعية أو ميكانيكية أو كيميائية أو إجهاد حاد وغيرها مما يؤدي إلى الوفاة أو الإصابة البدنية أو المرض الحاد للعامل المصاب".<sup>2</sup>

"حادثة العمل هي كل ما يقع أثناء العمل صدفى أو بسببه ويؤثر سلبا على القدرة الانتاجية لعوامل الانتاج". طبقا للأحكام المادة الخامسة من قانون العمل الجزائري: " يعتبر حادث العمل كل حادث يقع للعامل أثناء تأدية عمله أو خارجه عند القيام بمهمة طبقا لتعليمات صاحب العمل، وانجرت عنه إصابات بدنية ناتجة عن سبب مفاجئ، أو أثناء المسافة التي يقطعها العامل للذهاب الى العمل أو الإياب منه، وذلك مهما كانت وسيلة النقل المستعملة، شريطة ألا يكون المسار قد انقطع أو انحرف إلا بحكم الاستعجال أو الضرورة أو لأسباب قاهرة، كما

<sup>1</sup> مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق للنشر، القاهرة، ط4، ص 118، 2006.  
<sup>2</sup> راشد محمد الفحاني، حوادث و اصابات العمل، مؤتمر الصحة والسلامة المهنية، الرياض، ص04، 2007.

يستفيد من قانون حوادث العمل كل العمال سواء كانوا أجراء أو ملحقين بالأجراء مهما كان قطاع النشاط الذي ينتمون إليه".

كما تعرف أيضا على أنها: " أي طارئ مفاجئ وغير متوقع أو مخطط له يقع خلال العمل أو بسبب ما يتصل به، ويشمل ذلك أي تعرض مفرط لعوامل فيزيائية أو كيميائية أو بيولوجية أو إجهاد حاد، مما قد يؤدي الى الوفاة أو الاصابة البدنية".

وبصفة عامة يمكن القول أن حوادث العمل هي أي حادثة تحصل أثناء العمل، وتؤدي الى ضرر عقلي، أو جسدي يشمل، على حالات إصابات شديدة، أو حالات أذى متعمد من قبل الزملاء في العمل، والحوادث بهذه الطريقة هي التي يمكن تقييمها والإعتراف بها طبيا.

### 3-2- التكاليف الخفية الناتجة عن حوادث العمل:

تنتج عن حوادث العمل العديد من التكاليف التي يمكن أن تتحملها المؤسسة وبغية إدراك الآثار السلبية لهذه المشكلة على الانتاج وتكاليفه، سوف نتطرق لأهمها:

- تكلفة الإشتراك في الضمان الاجتماعي عن حوادث العمل

- تكلفة التسيير الإداري لحوادث العمل

- تكلفة الإسعافات الأولية

- تكلفة خسائر التشغيل وأهمها:

تكلفة الوقت الضائع: الأجر الذي يتحصل عليه العامل المصاب رغم انخفاض إنتاجيته، تكلفة الوقت الضائع للعمال الموجودين في مكان الحادث، الاجور الاضافية بسبب العمل الاضافي، التكلفة الناتجة عن تغيب العامل المصاب، تكلفة تدريب عامل جديد.

ويضاف لكل ما سبق تكلفة الأرباح المفقودة من جراء انخفاض الإنتاج أو تلف المنتوجات بسبب الحوادث، وكذلك تكلفة استثمارات الوقاية من حوادث العمل.

ومن خلال ما سبق تعرضنا لمختلف جوانب مشكلة العمل خاصة وأنها تمثل مؤشر يدل على تحمل المؤسسة لجملة من التكاليف الظاهرة والخفية تؤثر كثيرا في تحقيق المؤسسة لمستوى جيد من الأداء، بقي أن نتعرف على المؤشرين الباقيين والمتمثلين في اللاجودة ( عيوب النوعية ) وفروق إنتاجية العمل :

### 4- اللاجودة:

تعد الجودة من الأسبقيات التي يسعى مسيروا مختلف المؤسسات لتحقيقها، غير أنهم يواجهون في سبيل ذلك نوعين من التحديات:

العمل على أن تكون المنتوجات أو الخدمات ذات مستوى عال من الجودة. بلوغ هذا الهدف بأقل تكاليف ممكنة.

والملاحظ هو تعارض هذين الهدفين، مما قد يوقع المؤسسة في مشكل اللاجودة وما يكتنف هذا المشكل من تأثيرات سلبية تحمل المؤسسة تكاليف باهضة خاصة الخفية منها.

ولكي يتضح ذلك نتطرق أولا الى مفهوم الجودة:

#### 4-1-1- مفهوم وتعريف اللاجودة:

يمكن التطرق إلى مفهوم وتعريف اللاجودة كما يلي:

#### 4-1-1- مفهوم اللاجودة

عادة ما تستعمل كلمة النوعية والجودة للدلالة على نفس المعنى، ويعتبر هذا خلط بين المفهومين لأن النوعية يمكن ان تستعمل للدلالة على أحجام مختلفة لنفس السلعة، أو التعرف على مصدر المنتج أو تركيبته أو لونه أو شكله. وبالتالي فمن الأفضل استعمال كلمة الجودة لأنها أكثر دقة ويقصد بها مجموع خصائص المنتج ومميزاته ودرجة الاتقان في إنتاجه ومطابقته للمواصفات المحددة.

#### 4-1-2- تعريف اللاجودة

إن الإهتمام بجودة المنتج والتحسين المستمر لتوعيته يجب أن يكون التزاما أساسيا من أجل تحقيق أكبر قدر من الفعالية، وهذا ما يؤدي إلى تخفيض التكاليف وزيادة الإنتاجية ومنه الرفع في الربحية.

أ. تعريف اللاجودة: تعرف اللاجودة على أنها: "الإنحراف الإجمالي بين الجودة المستهدفة والجودة المحصل عليها فعلا".<sup>1</sup>

وتعرف أيضا حسب المدرسة التقليدية على أنها "مواصفات التي يجب توفرها في المنتج أثناء عملية الإنتاج فالجودة نسبية ترتبط بدرجةها بمدى وفائها لتحقيق رغبات المستهلك تخص المنتج فقط. إلا أن هذه النظرة تطورت أصبحت تشمل المنتج والخدمة معا وتعرف على أنها ".

"الملائمة للاستخدام، أي أن النوعية تعني مواصفات المنتج التي تشبع حاجات المستهلكين وتحوز على رضاهم مع احتوائها على العيوب أو النواقص".

من خلال ما سبق يمكن أن تعرف اللاجودة بأنها:

من وجهة نظر تسويقية بأنها "نقص أداء المنتج عن متطلبات الزبون"

أما من وجهة نظر المستهلك فهي: "عدم قدرة المنتج على اشباع الحاجات والرغبات".

<sup>1</sup>.H-J Harrington, 'Le coût de la nom-qualité', Ed. Eyrolles. Paris. 1990, P09

أما من وجهة نظر المنتج فتعرف على أنها " عدم مطابقة المنتج للمواصفات التي تم تحديدها عند تصميمه " ويعود سبب عدم المطابقة الى سوء الاستغلال سواء من ناحية الطاقة والمواد المستهلكة أو من ناحية الوقت المستغل.

#### 4-2- التكاليف الخفية الناتجة عن اللاجودة:

يقصد بالتكاليف التي تتحملها المؤسسة بسبب نقص في الجودة ، كما تعرف على "أنها التكاليف الناتجة عن الوحدات المرفوضة وتصليح العيوب والمواد التالفة التي تتحملها المؤسسة بسبب سوء الاستعمال والمناولة السيئة، وتكاليف الوقت الضائع وتوقفات الآلات..... وغيرها".

وتشمل التكاليف الناتجة عن اللاجودة :

- تكاليف الوقاية: وتضم تكاليف النشاطات التمهيدية، تكاليف تقييم المومنين، تكاليف تكوين والتوعية.
  - تكاليف التقييم: وتضم تكلفة الرقابة على المشتريات، تكلفة رقابة العمليات الانتاجية وتتبع الجودة خلال مختلف مراحلها.
  - تكلفة الرقابة النهائية للمنتج.
  - تكاليف الاخفاق الداخلية: وتضم تكاليف الوحدات والأجزاء المرفوضة نهائيا وغير قابلة للتصليح، تكاليف عمليات فرز المرفوضة، تكاليف تحليل العيوب للبحث عن أسباب وجودها.
  - تكاليف الاخفاق الخارجية: وتضم التعويضات للعملاء، الضمانات، الاحتجاجات أي مصاريف تجميع وتحليل الاحتجاجات أو الشكاوي، تكاليف سحب المنتوجات، تكاليف تصحيح الانحرافات.
- ومنه فإن اللاجودة تؤثر كثير على أداء المؤسسة والانتاج وتولد تكاليف خفية لهذا على المؤسسة اخذ الحيطة والحذر.

#### 5- فروق انتاجية العمل:

تعمل كل مؤسسة على إستغلال مواردها البشرية وجعلها منتجة، وسبيل تحقق المؤسسة من مدى قدرتها على الوصول لذلك الهدف وجب عليها قياس الانتاجية التي تعبر عن مدى كفاءة استخدام عناصر الانتاج أي المدخلات المختلفة في انتاج السلع والخدمات.

#### 5-1- تعريف الانتاجية :

تعرف الانتاجية على أنها "نسبة الناتج النهائي الى العناصر الداخلية في تكوينه، أي نسبة كمية أو قيمة المنتجات إلى الموارد المستخدمة فيها، سواء القوى البشرية أو الآلات والمعدات أو الموارد الأولية" وتعرف أيضا على أنها " مقياس للتشغيل الاقتصادي للطاقة المتاحة"

الانتاجية = المخرجات المحققة / المدخلات المستغلة

وقد أولى الباحث H. SAVALL أهمية بالغة لمؤشر انتاجية العمل من جهة لسهولة حسابه وسهولة مقارنته فيما بين المؤسسات، ومن جهة أخرى لأهمية العنصر البشري في العملية الانتاجية. فالعمل هو أهم عوامل الانتاج على الاطلاق ولا يمكن التعويض عنه بشكل كامل، ويعتبر انخفاض مستوى إنتاجية العمل مؤشر يدل على تحمل المؤسسة لتكاليف خفية خاصة وأن مدخلات العمالة تكون جزء كبير من معظم تكلفة المنتجات.

### 5-2- فروق انتاجية العمل كمؤشر للتكاليف الخفية:

يعتبر العنصر البشري من المحددات الرئيسية للإنتاجية في مختلف المؤسسات، فالإنسان هو الذي يخطط، ينظم، يتخذ القرارات وينفذ ويتابع سير العمل من أجل تحقيق أهداف المؤسسة. لذا يعتبر دفع العاملين لمزيد من العمل من أهم الطرق لتحقيق مكاسب في الانتاجية، لكن هذا لا يعني تجاهل عوامل الأخرى كمواد، الآلات لأن العملية الانتاجية عملية متكاملة يساهم كل عامل في إتمامها ونجاحها، كما قد يتسبب في توقفها وفشلها.

ولعل السبب الأهم في تركيز الباحث H. SAVALL على مؤشر انتاجية العمل هو كون العنصر البشري العنصر الأكثر تأثيراً وتأثراً. فالعامل بالمؤسسة يتأثر بسرعة مقارنة بالموارد الأخرى بالظروف المحيطة به سواء كانت مادية أو إنسانية، ويؤدي ذلك الى انخفاض روحه المعنوية لعدم رضاه عن العمل، وبالتالي انخفاض مستوى إنتاجيته. والعكس إذا كان راضي عن العمل وظروفه، فإن ذلك سيدفعه لتحقيق مستوى انتاجية متميز.

- تعريف الانتاجية: تعرف الإنتاجية على أنها: "العلاقة بين الموارد المستخدمة في العملية الإنتاجية وبين النتائج من تلك العملية".<sup>1</sup>

كما تعرف أيضا على أنها: "مقياس للتشغيل الإقتصادي للطاقات المتاحة".<sup>2</sup>

ووفق H. SAVALL أن التكاليف الخفية الناتجة عن فروق الانتاجية المباشرة ظهرت بصورة كبيرة في المؤسسات التي لا تطبق معايير الجودة بينما بصورة أقل في المؤسسات التي تطبق نظام الجودة:

وكذلك « Henri Savall » أن التكاليف الخفية الناتجة عن فروق الإنتاجية المباشرة ظهرت بصورة كبيرة في المؤسسات التي لا تطبق معايير الجودة بينما ظهرت بصورة أقل في المؤسسات التي تطبق نظام الجودة، وتظهر التكاليف الخفية الناتجة عن فروق الإنتاجية المباشرة في صور عديدة مثل: تأثيرها على الأجر، على الوقت، على الاستهلاك، وعلى نقص كمية الإنتاج.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>. علي السلمي، الإدارة الإنتاجية، مكتبة الإدارة الجديدة، القاهرة، ص20، 1994.

<sup>2</sup>. إبراهيم عبد الحكيم، الكفاية الإنتاجية في الصناعة العربية، مجلة التنمية الصناعية العربية، العدد التاسع، ص22، 1990.

وفي الأخير يجب الإشارة إلى أن العلاقة بين الجودة والانتاجية والتكلفة الخفية علاقة قوية جدا وأن تحسن في الجودة سيؤدي حتما إلى زيادة في الانتاجية وتخفيض التكاليف الخفية. وأن إهمال المؤسسة لبعض الظواهر كالتغيب ودوران العمل وحوادث العمل والجودة والانتاجية يكلفها ثمنا باهضا، نتيجة الاختلال الذي تحدثه على مستوى التشغيل، وبمأن الجزء الأكبر من التكاليف التي تتحملها المؤسسة جراء ذلك هي تكاليف خفية فان العمل على تخفيض معدلات التغيب ودوران العمل وحوادث العمل وتحسين جودة المنتجات والخدمات والانتاجية وإنتاجية العمل، يعد مدخل ضروري للتحكم في مثل هذه التكاليف من جهة، ومن جهة أخرى تعد معرفة المؤسسة لقيمة التكاليف الخفية التي تتحملها سنويا الدافع المنطقي للعمل على تخفيضها.

### المطلب الثالث: طريقة حساب التكاليف الخفية

بعدما تطرقنا لمختلف مسببات التكاليف الخفية ومؤثراتها نحاول الآن معرفة آليات قياس التكاليف الخفية وفق طريقة « SOF\* » وأهمية حسابها كيفية تخفيضها .

#### 1- فرضيات وأهمية حساب التكاليف الخفية:

بناء على نموذج التكاليف الخفية من خلال التحليل السوسيو -اقتصادي لحساب التكاليف الخفية ووفق طريقة SOF سيكون من خلال معرفة فرضيات وأهمية حسابها كالتالي:

#### 1-1- فرضيات حساب التكاليف الخفية:

لكي تكون عملية حساب التكاليف الخفية أكثر مصداقية وواقعية كغيرها من النظريات والتقنيات، بنيت على عدة فرضيات وهي:<sup>1</sup>

-فرضية إحصاء الكمية الإقتصادية : وتعتبر أهم الفرضيات التي تركز عليها نظرية التكاليف الخفية، لأن عملية الإحصاء ضروري لجمع مختلف المعلومات، البيانات والمعطيات وهي بدورها تتشكل من فرضيتين هما:

- ثبات إنتاجية وقت العمل: حيث إعتبرت ثبات بعض العوامل الأساسية مع ثبات العوامل الفرعية الأخرى وهذه العوامل الأساسية هي:

- ثبات الإنتاجية على طول فترة الدراسة.

- ثبات إنتاجية العامل الواحد: أي إهمال الفروقات الفردية بين العمال بغية تسهيل الدراسة والإكتفاء بمتوسط إنتاجية العامل وتحسب وفق العلاقة الآتية:

$$\text{إنتاجية العامل} = \frac{\text{الإنتاج الكلي}}{\text{عدد الوحدات المنتجة}} / \text{عدد العمال}$$

\* SOF= Social• Organisationnel• Financier.

<sup>1</sup>.H.Savall• V.Zardet• Maîtriser Les Coûts et Les Performances Cachés• 4 Édition Economica• Paris.1989• P136.



**1-2- إنتاجية اليد العمل غير المباشرة:** وترتكز على ثبات الإنتاجية خاصة عندما يتعلق الأمر باليد العاملة غير المباشرة، إذ أن تكلفة اليد العاملة المباشرة يمكن حسابها من خلال سجلات ودفاتر المؤسسة أو حسابها مباشرة بالإعتماد على مختلف الورشات داخل المؤسسة، بينما إنتاجية اليد العاملة غير المباشرة يصعب حسابها بسبب عدم إنتظامها وتغيرها خلال فترات معينة، مثل إختلاف إنتاجية العامل غير المؤهل عندما يعوض مكان العامل المؤهل لمدة زمنية معينة، أو عند تداخل أداء المهام بين عمال مصطلحين مختلفتين.

**1-3- فرضية حساب السعر الودودي:** الأمر الثاني المهم إلى جانب فرضية إحصاء الكمية الإقتصادية، هو حساب السعر الودودي وذلك لمعرفة تأثيره في حجم الكمية وسعر التكلفة، وهو بدوره يتشكل من ثلاثة فرضيات فرعية أساسية وهي:

التحميل العقلاني للموارد: وتعني به الاستغلال الجيد عندما يتعلق الأمر بعملية التحميل إلى تكاليف ثابتة أو متغيرة على أسس صحيحة.

- تحميل اليد العاملة المباشرة إلى التكاليف الثابتة: كما هو معروف في النظم المحاسبية التقليدية المعروفة أن تكلفة اليد العاملة عموما وفي الحالات العادية تترجم على شكل أجرة شهرية، والأجرة من ناحية تصنيفها إلى التكاليف نجد أنها تكون من جزء ثابت وجزء متغير لكن الأمر مختلف في حساب التكاليف الخفية، حيث تعتبر تكلفة اليد العاملة ثابتة، وذلك لتبسيط عملية الحساب خاصة إذا كان الهدف هو حساب الهامش على التكلفة المتغيرة.

## 2- أهمية حساب التكاليف الخفية:

يمكن إبراز أهمية حساب التكاليف الخفية بالنسبة للمؤسسة من خلال:<sup>1</sup>

- توضيح التكاليف الخفية وطريقة حسابها بتحديد فروق تلك الفعالية سواء ما بين الفعالية المراد تحقيقها والفعالية المحققة، كذلك محاولة معرفة الفرق في الفعالية ما بين وحدتين لنفس المؤسسة، أو مؤسستين لنفس القطاع.... الخ.

- عند اكتشاف التكاليف الخفية يتم اللجوء مباشرة للبحث عن الحلول لتحقيق أكبر فعالية.

- يساعد معرفة حساب التكاليف الخفية في الأجل القصير من رفع مردودية المؤسسة من خلال التخلص من تلك التكاليف.

- يساعد حسابها في الأجل الطويل في تقليص التكاليف الخفية إلى حدودها الدنيا ما يجعل المؤسسة تستمر وتبرز تنافسيتها.

<sup>1</sup>.H.Savall، V.Zardet، OP CIT، P124.

## 3- تقييم وحساب التكاليف الخفية:

تعتبر عملية تقييم التكاليف الخفية أهم المراحل للتحكم فيها وتحقيقها كما يلي:

## 3-1- طريقة « SOF\* » لتقييم التكاليف الخفية:

إن تقييم أداء المؤسسة اعتماداً فقط على أنظمة المعلومات المحاسبية التقليدية ليس له معنى، خاصة عند وجود عناصر مهمة ضمن التكاليف الخفية، وعليه فقد اقترح الباحث Henri Savall في إطار التحليل السوسيو الاقتصادي لتقييم هذا النوع من التكاليف طريقة تشمل ثلاث مقاييس مرحلية: المقياس الاجتماعي، المقياس التنظيمي، المقياس المالي.

## - مقياس طريقة « SOF »

يمكن تحليل أهداف هذه المقاييس من خلال الجدول:

## جدول رقم (3-1): أهداف طريقة « SOF »

المقياس	الأهداف
الاجتماعي	- تحديد وجود الإختلالات الأولية.
التنظيمي	- تبيان أساليب معالجة الإختلالات.
المالي	- البحث عن التكاليف والأسعار الوجودية لمكونات المعالجة.

Source: H.Savall, V.Zardet, Maîtriser Les Coûts et Les Performances Cachés, 4 Edition Economica, Paris, P135ss.1989.

- المقياس الاجتماعي: يهدف هذا المقياس إلى تحديد وجود الإختلالات

الأولية وكذا تبيان الأسباب المفسرة للإختلالات من خلال العلاقة :  
 [ هيكل × سلوك ] = الإختلالات.  
 حيث يعتمد على إجراءات المقابلات مع العاملين، المشرفين، الإطارات... وكذا جمع وفرز مختلف الوثائق المتضمنة للمعلومات والإحصائيات الخاصة (التغيب، دوران العمل، حوادث العمل)، كما يمكن الاعتماد أيضاً على الملاحظة المباشرة لبعض الظواهر التي تعرقل سير العمل، وبعد هذا المقياس بمثابة التحضير للمقياس التنظيمي.

- المقياس التنظيمي: يهدف هذا المقياس إلى تبيان أساليب معالجة الإختلالات وإجراء جرد للأثار الاقتصادية لأساليب المعالجة: كمية الاستهلاك، حجم الوقت، ضياع الإنتاج... الخ .

ويعتبر مرحلة إجبارية وأساسية لما يوفره من معلومات التي يعتمد عليها في المقياس المالي، يرتكز هذا المقياس على إجراء جرد شامل حول طبيعة الإختلالات الحاصلة بتسلسل وقوعها ومختلف آثارها عبر الزمن، كما يسمح المقياس التنظيمي بفرز أساليب المعالجة اللازمة بهدف تقليص فجوة الإختلالات.

- المقياس المالي: يهدف هذا المقياس للبحث عن التكاليف والأسعار الوجودية لمكونات المعالجة وكذا التقييم المالي للآثار الإقتصادية لأساليب المعالجة.

من خلال هذه المرحلة يتم الرجوع إلى عناصر التكاليف والأسعار المقيدة ضمن الوثائق المحاسبية للمؤسسة، من أجل إجراء تقييم مالي لكمية الوقت والمواد المستهلكة أثناء عملية معالجة الإختلالات.

### جدول رقم (3-2): نموذج عام لحساب التكاليف الخفية

المكونات المؤشرات	الأجر الإضافي	الوقت الإضافي	الإستهلاك الإضافي	عدم الإنتاج	عدم خلق القيمة	مجموع التكاليف الخفية	المخاطر
التغيب							
حوادث العمل							
دوران العمل							
اللاجودة							
فروق إنتاجية العمل							
المجموع						إجمالي التكاليف الخفية	المخاطر الناتجة عن المؤشرات الخمسة
المفهوم الإقتصادي	التكاليف التاريخية		تكلفة الفرصة الضائعة				
المفهوم المحاسبي	النفقات الإضافية		تضييع الإيرادات				

source: H.Savall, V.Zardet, Maîtriser Les Coûts et Les Performances Cachés, 4 Édition Economica, Paris, 1989.

إذا كانت التكاليف الظاهرة تسمح بقياس المبالغ والفروق دون ضرورة تحليل جميع الأسباب، فإن التكاليف الخفية على العكس من ذلك تتطلب دراسة وتحليل معمقين للتمكن من تقييمها ومعرفة مدى خطورتها.

#### 4- كيفية تخفيض التكاليف الخفية:

وفق « HENRI Savall » أن أنجع الطرق لتخفيض التكاليف الخفية هو تحسين هياكل المؤسسة ومعالجة مسببات الاختلال الوظيفي ، وهذا يعتبر كحل منطقي اعتمد عليه الفلاسفة قديما بإعتبار أنه إذا عرف السبب بطل العجب، وكذلك قاعدة "توفر نفس الأسباب تؤدي الى نفس النتائج"، فإذا عرفنا أسباب التكاليف الخفية وإذا استطعنا معالجتها سوف نتفادى نفس النتائج لأننا عالجتنا الأسباب وبالتالي نصل الى نتائج مختلفة وهي عدم وجود تكاليف خفية ولو نسبيا وهذا هو الهدف .

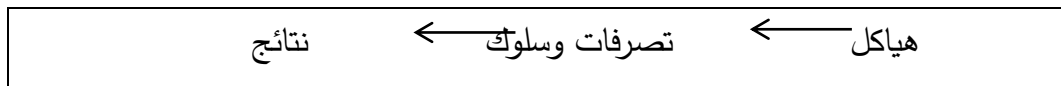
#### 4-1- تخفيض التكاليف الخفية من خلال تحسين هياكل المؤسسة:

حاول « HENRI Savall » رفقة زملائه بمركز البحث « ISEOR<sup>1</sup> » أن يحدد نوعية العلاقة والمقاربة بين سلوك العمال من جهة وبين هياكل المؤسسة المختلفة من جهة أخرى، ورأى أيضا أن تحسين السلوك وهياكل المؤسسة يؤدي الى تخفيض التكاليف الخفية وهو ما سنتطرق اليه بالتفصيل

#### 4-2- محدودية المقاربة الهيكلية والسلوكية:<sup>2</sup>

هذه المقاربة جوهرها هو من لديه التأثير القوي على الآخر هيكل المؤسسة أم سلوك الفرد؟ حيث نجد لها ثلاث إتجاهات ، فالإتجاه الأول يركز على المقاربة الهيكلية أي الاعتراف بالتأثير المسبق على السلوك، بينما الإتجاه الثاني يرى العكس الذي يعتبر أن السلوك هو الأكثر تأثيرا ، أما الإتجاه الثالث يركز على المقاربة الاجتماعية والاقتصادية ، وهذا ما أدى بـ « HENRI Savall » وزملائه إلى إيجاد حل لهذه الإشكالية من خلال النموذج المقترح من طرفه وهذا ما سنعرضه في النقاط التالية:

- الإتجاه الأول: يركز على المقاربة الهيكلية أي الاعتراف بالتأثير المسبق للهيكل على السلوك، لذلك فمن خلال هذه المقاربة نجد أن تحسين نتائج المؤسسات لا يمكن أن يتحقق إلا من خلال إدخال تعديلات معينة على الهياكل، وفق الصيغة التالية:



غير أن دراسة الخلل الوظيفي في المؤسسات بينت أنه في نفس الوحدة بمعنى وجود هيكل يصدر من الأفراد سلوكيات إنتاجية مختلفة، وهذا ما ينجم عنه تصرفات مختلفة سواء تعلق الأمر بالتغيب، حوادث العمل، اللاجودة أو فروق الإنتاجية.

<sup>1</sup> ISEOR - Institut de Socio-Économie des Entreprises et des Organisations

<sup>2</sup> H.Savall، V، Zardet، Op.cit، P177

- الإتجاه الثاني: يرى العكس من الاتجاه الأول إعتبرت أن السلوك هو الأكثر تأثيرا بإعتبار أن الفرد الذي يتميز بالحس الوظيفي ويعي حجم المسؤولية الملقاة عليه يتصرف بتصرف إيجابي حتى ولو كانت هياكل المؤسسة سيئة، كظروف العمل أي أن السلوك الجيد يؤدي إلى نتائج جيدة بغض النظر عن نوعية الهياكل وفق الصيغة

التالية:

تصرفات وسلوكيات ← نتائج

- الإتجاه الثالث: وهو الاتجاه الذي تبناه « Henri Savall » وزملائه بما اسماه " المقاربة الاجتماعية والاقتصادية" ونتيجة لذلك ينتج النشاط الاقتصادي والذي يحمل مفهومين هما:

- التشغيل المستهدف أو المنتظر.

- الإختلالات وهي الفروقات بين التشغيل المستهدف والتشغيل الفعلي.

### 5- هياكل المؤسسة:<sup>1</sup>

إن الهياكل هي عبارة عن العناصر التي تتكون منها المؤسسة وتختلف عن بعضها من حيث قوة التأثير والخصائص، ولكنها مكملة لبعضها البعض، وقد قسمها Henri Savall إلى خمسة (05) هياكل هي: الهيكل المادي، الهيكل التكنولوجي، الهيكل التنظيمي، الهيكل الديمغرافي والهيكل العقلي.

### 5-1- الهيكل المادي:

إن الهيكل المادي يشمل عنصرين هما:

- طبيعة المؤسسة.

- ظروف العمل بالمؤسسة.

### 5-2- الهيكل التكنولوجي:

ويتعلق بمختلف تجهيزات المؤسسة من آلات، معدات وبرامج التسيير الآلي.. إلخ، كما يترجم أيضا موقف المؤسسة من التكنولوجيا وتختلف حسب معيارين هما:

- حسب درجة التعقيد: وتنقسم إلى (عادية، ميكانيكية وأتوماتيكية).

- حسب درجة القيمة الاقتصادية: وتنقسم إلى ما يلي ( تجهيزات مكلفة، تجهيزات غير مكلفة).

### 5-3- الهيكل التنظيمي:

وهو ناتج عن تقسيم العمل في المؤسسة ويبين مستوى العلاقات الوظيفية (بالمعنى اللفظي) بين مختلف الوحدات والأفراد، ولنجاح هذه العملية يشترط الملاءمة والتوافق بين تكوين الأفراد وكفاءاتهم.

<sup>1</sup> H.Savall، V، Zardet، Op.cit، P181

5-4- الهيكل الديموغرافي: ويمثل خصوصيات العمال الذين ينتمون إلى الطبقة العاملة مثل: هرم الأعمار، الأقدمية، الجنس و مستوى التكوين، مع الأخذ بعين الاعتبار درجات عدم الرضا.

5-5- الهيكل العقلي: يتضمن طريقة التفكير والعقلية السائدة في المؤسسة، والمفاهيم التي تؤثر على اتخاذ قرارات، والحالة ذهنية وبيئة العمل بين العاملين.

#### 6- تخفيض التكاليف الخفية من خلال الاهتمام بتنمية المورد البشري وتحسين سلوكه:

إن الاهتمام بتنمية المورد البشري أصبح أكثر من ضروري خاصة في الوقت الراهن، فمن يستثمر في هذا المورد الهام هو الذي يمكن له مستقبلا من الإبداع والابتكار، فضلا عن زيادة الإنتاجية وبالتالي زيادة الأرباح، وكذلك إلى جانب تنمية المورد البشري يجب على المؤسسة مراقبة ومتابعة أهم نتائج تنمية المورد البشري وهو تحسين السلوك.

6-1- إهتمام بالتنمية البشرية: إن الاهتمام بتنمية المورد البشري ظهر في صورة مختلفة وبطرق غير مباشرة، فالنسبة لهذه المرحلة يمكن تجسيد فكرة الاهتمام بالموارد البشرية من خلال ما جاء به تايلور والذي يعتبر بأب التسيير العلمي حيث نادى بثورة ذهنية ارتكزت على المبادئ التالية:

تطوير أحسن طريقة للعمل، الانتقاء العلمي والتطوير الشخصي للعمال، التقارب والالام بأحسن طريقة للعمل بالنسبة للعمال المتكويين والمدرين، تقسيم العمل.

6-2- التنمية البشرية ورأس المال الفكري: لقد أدركت المؤسسات التي تعمل على المستوى العالمي، وتريد أن تبقى محافظة على المنافسة أن العامل الوحيد الذي يمكن أن يوفر لها الميزة التنافسية المتواصلة هو أفرادها، ومن ثم فإن الموارد البشرية تطور أساليب فكرية جديدة لا تساهم في المخرجات النهائية وحسب، لكن أيضا في الأساليب المستعملة.

6-3- وظائف إدارة الموارد البشرية: تشير وظائف إدارة الموارد البشرية إلى تلك النشاطات المتخصصة، في جميع المنشآت صغيرة كانت أم كبيرة، وتتعلق بإمداد المؤسسة بالعاملين وتنسيق كل العمليات المرتبطة باستمرار تنميتها باتجاه رفع كفاءتها وفعاليتها، هذه الوظائف تتشكل في الحقيقة وتقوم على مجموعة من النشاطات وكما يأتي:<sup>1</sup>

- التخطيط، الاستقطاب والاختيار للموارد البشرية.

- تنمية الموارد البشرية.

- التعويضات والمكافآت.

1. فريد فهمي زيارة، المبادئ والأصول للإدارة والأعمال، الطبعة 4، عمان، ص507، 2004.

- السلامة والرعاية الصحية.
- علاقات العمل.
- البحث في الموارد البشرية.
- أثر وظيفة الموارد البشرية على نجاح المؤسسة: هناك طرق محددة يمكن أن يظهر فيها هذا التأثير وتتمثل في:
  - تخفيض التكلفة غير الضرورية للعمل الإضافي من خلال زيادة الإنتاجية أثناء العمل في الأيام العادية.
  - استبعاد الوقت الضائع للأفراد من خلال التنظيم الجيد للعمل.
  - الحد من تكلفة دوران عمل الأفراد والبطالة من خلال ممارسة علاقات صناعية جيدة وخلق جو عمل يساعد على زيادة الرضا.
  - تصميم نظام فعال للصحة والأمن لتقليل الخسارة في الوقت والناجحة عن الحوادث والإبقاء على التكلفة العلاجية وتعويضات العاملين في أدنى حد.
  - تنمية وتدريب الأفراد بطريقة صحيحة لتمكينهم من تحسين قيمهم بالنسبة للمنظمة وإنتاج وبيع أفضل سلع وخدمات ذات جودة مرتفعة وبأدنى حد من التكلفة.
  - تقليل التكلفة العالية لفقد المواد من خلال التخلص من العادات والاتجاهات السيئة للعمل، وشروط العمل السيئة والتي تقود إلى الأخطاء وعدم الاكتراث.
  - تعيين أفضل الأفراد المتاحين على كل المستويات للحصول على أفضل ما لديهم ولتجنب الزيادة التي لا حاجة للمنظمة بها.
  - الحفاظ على خاصية المنافسة في ممارسات الدعم وبرامج المزايا والتي تمثل عوامل هامة في توفير مناخ تحفيزي وتدعيمي للأفراد.
  - تشجيع الأفراد بالأخذ بأرائهم فيما يتعلق بزيادة وانخفاض التكاليف.
  - تحسين السلوك: تحسين السلوك يتم من خلال تحفيز العمال على العمل حيث يعرف التحفيز على أنه مجموعة العوامل التي تعمل على التأثير على سلوك الفرد من خلال إشباع حاجاته.<sup>1</sup> وللتحفيز أنواع نذكر أهمها فيما يلي:
    - حوافز مادية ومعنوية: مثل الترقية، التدريب، إجازة تفرغ للدراسة...الخ.
    - حوافز مادية: زيادة الراتب، علاوة إضافية، مكافأة تشجيعية...الخ.
    - حوافز معنوية: مثل خطاب إشادة وتقدير عن الإنجاز، التنويه...الخ.

<sup>1</sup>. بيويان مسعود، مرجع سابق، ص 68.

## 6-3-1- دور تنمية المورد البشري في تخفيض التكاليف الخفية:

- زيادة جودة المنتجات ( انخفاض الجودة).

- زيادة الإنتاجية.

- تجنب السلوكيات السلبية.

- تخفيض التكاليف من خلال تحسين الأداء الاجتماعي والاقتصادي:

يرى "Henri Savall" بأن المؤسسة إذا أرادت تخفيض التكاليف الخفية يجب أن تعطي الأهمية الكبيرة والإسراع لعملية تحسين الأداء الاجتماعي والاقتصادي.<sup>1</sup>

- تحسين الأداء الاجتماعي: ويتجلى هذا من خلال تحسين شروط وظروف العمل في المؤسسة ويشمل خمس

(05) عناصر أساسية أهمها: ظروف العمل، تنظيم العمل، إدارة الوقت، الاتصال والتعاون، التنسيق التكويني.

- تحسين الأداء الاقتصادي: يقاس الأداء الاقتصادي بمدى تحقيق النتائج الحالية في فترة معينة، عن طريق خلق الطاقات والثروة في الفترة المستقبلية حسب الصيغة التالية:

$$\text{الأداء الاقتصادي} = \text{النتائج الحالية} + \text{خلق الطاقات}$$

النتائج الحالية: مثل التمويل الذاتي في الأجل القصيرة، تنافسية الحالية، وهذا كله ما يسمح بوضع مخطط في الأجل القصير.

خلق طاقات: مثل إنتاج منتجات جديدة، استعمال تكنولوجيا جديدة متطورة، تنافسية الموارد البشرية، تنافسية في الأجل الطويلة، وهذا ما يسمح بإعداد إستراتيجية في الأجل المتوسطة.

## 7- أنواع التكاليف الخفية:

كما أشرنا سابقا ان التكاليف الخفية هي النتيجة الاقتصادية للخلل الوظيفي أو للخسائر التشغيل ومن خلال الأبحاث المقدمة في هذا المجال يوجد نموذجين للتكاليف الخفية<sup>2</sup>:

7-1- التكاليف الخفية الداخلة في التكاليف بصفة عامة " أعباء اضافية " Les Incorporés aux Coûts : les Surcharges

هذه التكاليف هي تكاليف دائبة في مختلف التسجيلات المحاسبية للمؤسسة، اذن ليست ظاهرة بوضوح بخطوط خاصة، لهذا السبب تصنف في فئة التكاليف الخفية، وتتمثل في الأعباء الاضافية التالية:

الأجور الاضافية " Sursalaire " : الاستعمال غير المناسب لوقت العمل المتعلق بتكلفة الاجور .

الوقت الاضافي " Surtemps " : الوقت المستعمل في تعديل الخلل الوظيفي، التقني، العلاقاتي أو التنظيمي.

<sup>1</sup> . بيويان مسعود، مرجع سابق ،ص.84،83

<sup>2</sup> H.Savall، "Enrichir le travail humain: L'évaluation économique"، 2ème édition: Dumond، Paris، ، P03، 1979.



الاستهلاك الاضافي " les Surconsommations : كمية المواد الاضافية المستهلكة من أجل تعديل خسائر التشغيل.

### 7-2- التكاليف الخفية غير المتضمنة في التكاليف:

اللامنتوجات " Les Coûts Cachés non Incorporés aux Coûts : Les Non- Produits " : هي تكاليف ناتجة عن غياب الانتاج بسبب الخلل الوظيفي. وهو أيضا وقت عمل بمقابل أجر دون مقابل انتاج مثل: اللإنتاج " Non - production " وهي انخفاض الانتاج في حالة الخلل الوظيفي حيث مختلف خسائر التشغيل تؤدي الى ضعف الانتاج بالنسبة للأهداف المسطرة. مما يؤدي الى الفاقد " manque à gagner " الذي يترجم إلى التكاليف الخفية.

اللاخلق إمكانيات إستراتيجية " Non - Création de Potentiel Stratégique " : أداء طويل ومتأخر بسبب الخلل الوظيفي.

الأخطار " Risques " عدم تقدير أو الأخذ في الحسبان الاخطار الحالية والمستقبلية.

### المبحث الثالث: أهمية التحكم في التكاليف الخفية

بالرغم من أن نظام المعلومات المحاسبية يلعب دور مهم في تحسين أداء المؤسسة، إلا أن عدم إهتمامه بالتكاليف الخفية ينقص من قدرة النظام على تحقيق المستوى المطلوب من الأداء، ولذلك استوجب أهمية التحكم في التكاليف الخفية وتقييمها، وعليه سيتم تقسيم هذا المبحث إلى المطالب الثلاثة التالية:

◀ المطالب الأول: طرق التحكم في التكاليف الخفية

◀ المطالب الثاني: تقييم التكاليف الخفية

◀ المطالب الثالث: أهم الحلول للتحكم في التكاليف الخفية

### المطلب الأول: طرق التحكم في التكاليف الخفية

هناك عدة طرق تساعدنا في التعرف على التكاليف الخفية وسوف نذكر أهمها<sup>1</sup> :

#### 1- مخطط ايشيكاوى Le Diagramme d'Ishikawa :

إن الطريقة المستعملة في هذا العمل، تسمح بتجميع الأسباب المؤدية لتوليد وخلق التكاليف الخفية.

<sup>1</sup> Site internet « <http://these.univ-lyon> ; le 17/04/2019، 17h00.

ومخطط السبب والتأثير هو أحد الوسائل الجيدة للوصول إلى أسباب مشكلة ما. ويمكن استخدام هذا المخطط في تحليل أي مشكلة بغض النظر عن طبيعتها بمعنى أنك يمكن أن تستخدمه لتحليل مشكلة شخصية أو مشكلة في صناعة السيارات أو مشكلة في لعبة كرة السلة

### 1-1- مفهوم مخطط إيشيكاوا:

هذا المخطط هو وسيلة تسمح بالتعرف وتحديد الأسباب الممكنة لأثر ملاحظ ومنه تحديد سبل معالجتها مخطط إيشيكاوا أو ما يعرف بمخطط أثر - سبب Diagramme : Cause - Effet وكذلك مخطط هيكل السمكة Diagramme en arêtes de poisson : ويهدف إلى تحليل وعرض العلاقة بين التشوهات والنقائص وكل الأسباب الممكنة التي تؤدي إلى تكوين التكاليف الخفية. ويوضع هذا المخطط في شكل هيكل سمكة ويرتب فئات الأسباب المجردة حسب قانون 05 م (5 M) : مادة (Matière) ، يد عاملة (Main d'œuvre) ، وسائل ( Matériel ) ، الوسط (Milieu) ومناجمت ( Management ) .

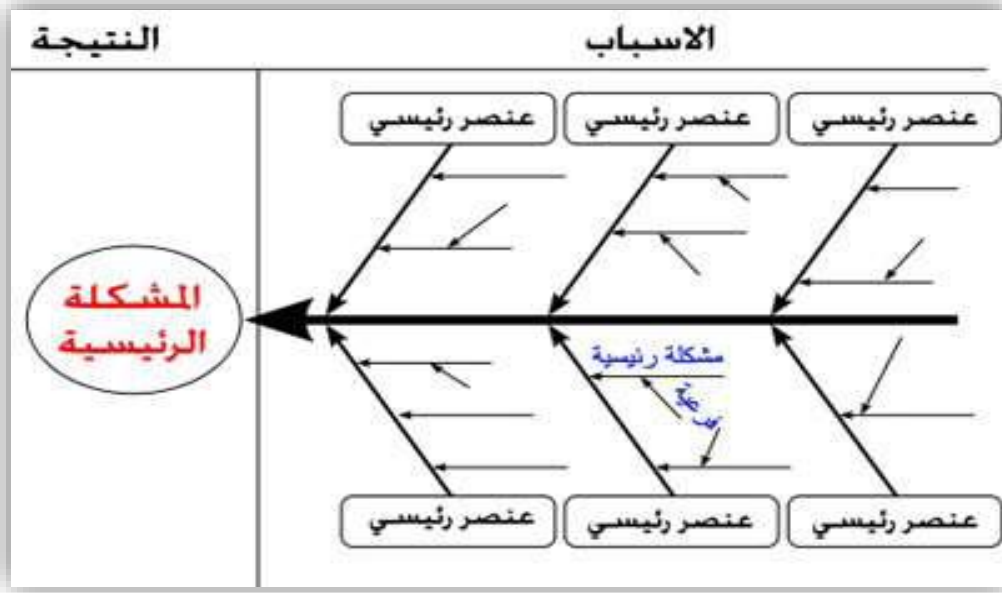
### 1-2- هدف المخطط:

هذا المخطط يهدف إلى حصر جميع الأسباب التي قد تؤدي إلى المشكلة المراد حلها. فبدلاً من حصر تفكيرنا في الأسباب المعتادة فإن هذا المخطط يساعدنا على التفكير في كل الأسباب الممكنة وبالتالي الوصول إلى السبب أو الأسباب الحقيقية التي قد تكون غير متوقعة. هذا المخطط يسهل أيضاً عرض المشكلة وتوضيح الأسلوب الذي اتبع في الوصول إلى الحل. من فوائده أيضاً أنه يجبر الجميع على التفكير في المشكلة بعمق بدل من التسرع في اقتراح الحلول

### 1-3- إنجاز أو بناء مخطط "سبب - أثر":

قبل كل شيء لابد من تحديد الفئة الملاحظة ورسم سهم من اليمين إلى اليسار في اتجاه طبعا التكاليف الخفية. بعد ذلك سوف نبحث على إكتشاف ووصف العوامل الرئيسية الذين يعتبرون الأسباب المحتملة لكل عائلة ملاحظة ثم نبدأ بالتعرف على العائلات الكبرى للأسباب المؤدية إلى نشوء التكاليف الخفية، وكمثال على ذلك: المواد والمنتجات، ونتجه نحو الأسفل الأقرب، الأقرب، حتى الوصول إلى أدق التفاصيل

الشكل ( 3 - 4 ) : مخطط ايشيكاوا



Source : <http://theses.univ-lyon2.fr/document> le 17/04/2019 à 17h00

#### 1-4 - خطوات الاستخدام:

فهناك أربع خطوات اساسية للاستخدام كالاتي:

أولاً: رسم الجزء الأول من المخطط ودون وصف المشكلة المراد حلها في رأس السمكة، بعد ذلك كتابة المشكلة بشكل دقيق ومختصر. افترض أننا نتج شوكولاتة وأننا نعاني من كثرة الشكاوى من جودة المنتج كمشكلة رئيسية.

ثانياً : الاجتهاد في كتابة العناصر الأساسية المكونة أو المؤثرة على المنتج أو الخدمة مثل

مشكلة إنتاجية: المعدات - بيئة العمل - الخامات - العمالة - القياسات

مشكلة فشل فريق كرة القدم: المدرب - اللاعبين - الإدارة - مكان التدريب - التحفيز - الملابس

مشكلة قلة عدد زوار مطعم: نوعية الطعام - جودة الطعام - العاملين - تصميم المطعم - الأدوات - مستوى

الخدمة

ثالثاً: كتابة كل الأشياء المؤثرة في كل سبب من الأسباب الرئيسية. كتابة كل ما هو مؤثر في هذا السبب أو

العنصر ولا يستبعد أو يقيم أي شيء في هذه المرحلة. لا يهمل أي سبب بغض النظر عن التوقع لعلاقته بالمشكلة

الأصلية

رابعاً: يتم تحليل كل الأسباب المدونة في المخطط، فبعض الأسباب يمكن استبعادها نتيجة لوجود معلومات متاحة

تؤكد أن هذا السبب غير موجود لدينا. البعض الآخر قد يحتاج عمل فحوصات أو إجراءات للتأكد من كون هذا

السبب حقيقي. وبالتالي فسنتهي ببعض الأسباب المحتملة وبعد الفحص والقياسات نصل إلى سبب أو أسباب

حقيقية.

يمكن رسم هذا المخطط في اجتماع يحضره كل من له علاقة بالمشكلة المراد حلها وهذا هو الأسلوب الأفضل أو أن يقوم برسمه شخص واحد مسؤول عن حل هذه المشكلة. يسمى هذا المخطط بمخطط عظم السمكة أو هيكل السمكة أو مخطط إيشيكاوا. كما ترى فهذا الأسلوب سهل الإستخدام ويساعد على الوصول إلى الأسباب الحقيقية في وقت قصير. كذلك فإنه يفيد في تنظيم التفكير حيث أن كل الأسباب مدونة وما يتم استبعاده لا يتم الرجوع إليه مثلما يحدث في المناقشات الشفهية.

## 2- مخطط باريتو ( Le Diagramme de Parito ) :

### 2-1- تقديم المخطط :

هذا المخطط هو وسيلة سهلة من أجل ترتيب الخلل الوظيفي حسب الأهمية.

ويعرف هذا المخطط باستعمالته تحت أسم "قاعدة 80/20 أو قانون ABC.

إن مخطط باريتو هو رسم بياني حيث تكون فيه الأعمدة الرئيسية الكبرى تكون على اليمين . وخط لتراكم يشير إلى أهمية النسبية للخانات، وفي حالة دراستنا فإن التشوهات و الأخطاء تخص الأعباء الخفية، إن الكثير من التشوهات والظواهر التي تتم ملاحظتها، تخضع لقاعدة 80/20 ، فكلما كانت 20 % من هذه الأسباب تنتج 80 % من الأثر أي الأعباء الخفية إذا يجب العمل على هذه النسبة 20 % من أجل السيطرة والتأثير القوي على هذه الظاهرة، بمعنى محاولة القضاء عليها، مما يتوخى أن مخطط PARITO هو وسيلة فاعلة من أجل أخذ القرار.

وفي إطار دراستنا حالة كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير لبعض الجامعات فإن 20 % من الأسباب هي أساس 80 % من الأعباء الخفية.

### 2-2-الهدف:

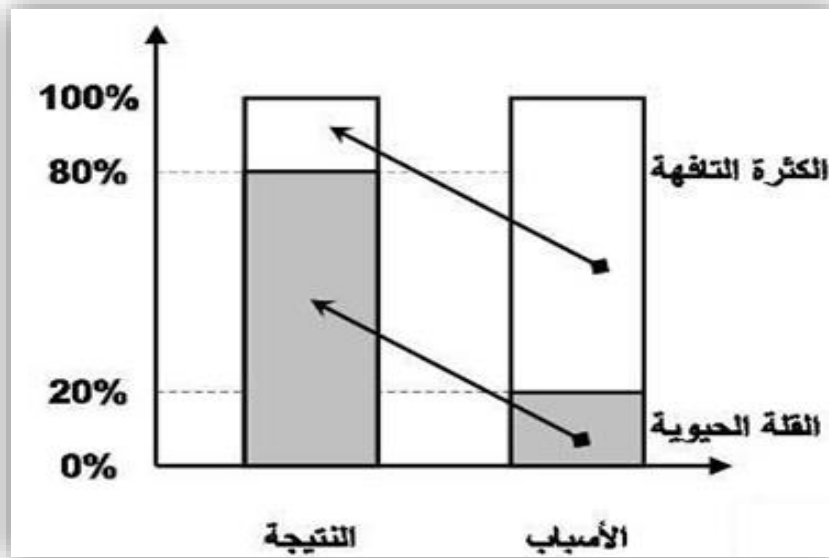
ويقصد به التوصل إلى معرفة المسببات التي تسهم بأكبر قدر في مشكلة والتركيز عليها وبالتالي حصر هذه المسببات وتنفيذ بعض الإجراءات التصحيحية اللازمة.

### 2-3- طريقة الاستخدام:

ترتكز فكرة "باريتو" على قاعدة أنّ 80% من المشكلة هو نتيجة 20% من الأسباب الممكنة لحدوثها. بمعنى أنه غالباً ما يكون هناك عددٌ محدود من الأسباب ذات تأثيرات كبيرة على مشكلة، لذا فإن هذه الوسيلة تستخدم للتعرف على المشكلات التي ينبغي التركيز عليها ومعرفة أسبابها على أن تكون خلال مدة زمنية محددة. وتعتمد هذه الوسيلة على استخدام الأعمدة الرئيسية حيث يمكن تصنيف البيانات على هيئة فئات متدرجة في ترتيب تنازلي من اليسار إلى اليمين مع الأخذ في الحسبان أن تكون الأعمدة الأكثر طولاً على الجانب الأيسر بمعنى

آخر أن القلة الحيوية على اليسار والكثرة التافهة على اليمين في الرسم البياني مما يساعد على ظهور صورة واضحة عن الأسباب القليلة ذات التأثير الأكبر التي يجب أخذها في الحسبان أولاً. وقد قام "جوران" بتطبيق مبدأ "باريتو" في العديد من المجالات وكذلك فرق بين القلة الحيوية والكثرة التافهة. ويرى جوران أنّ القانون الأساسي في الطبيعة يوحي أنّ 80% من المشكلات قد حدثت بسبب 20% من الأسباب لذا فإن أفضل وسيلة لتحسين الإنتاج تكمن في عملية تحديد القلة الحيوية 20% والتركيز عليها من أجل الحصول على حلول لما يقارب من المشكلات وكما هو موضح في الشكل الذي يبين القلة الحيوية والكثرة التافهة وسهولة التعرف عليها بسهولة.

الشكل رقم (3-5): مخطط باريتو



Source : <http://theses.univ-lyon2.fr/document> le 17/04/2019 à 17h00

وهناك بعض المجتهدين يركزون جهودهم وينفقون أموالهم ويقضون أوقاتهم في معرفة ودراسة 80% من الأسباب غير الضرورية أو الكثرة التافهة من أجل الحصول على نتائج قليلة (أقل من 20%) والعكس هو الذي يجب أن يطبق في الحياة العملية. بمعنى أنه يجب التركيز على 20% من القلة الحيوية من الأسباب من أجل الحصول على تحسينات في الإنتاج أو التخلص من ما لا يقل عن 80% من المشكلات العارضة. ومن الناحية العملية وجد أنه من الأسهل والأفضل بذل الجهود بتحسين 50% من القلة الحيوية بدلا من تحسين المعدل نفسه في الكثرة التافهة، حيث لوحظ أنّ العائد على الاستثمار من تحسين الجودة للقلة الحيوية يكون أكبر كثيراً من العائد على الاستثمار من تحسين الجودة للكثرة التافهة.

#### 2-4- أمثلة القلة الحيوية :

- أقل من 20% من أعضاء فريق إدارة المشروع متورطون بأكثر من 80% من المشاكل والمعضلات في المشروع.
- أقل من 20% من المواد الخام الواردة للمشروع تشكل أكثر من 80% من التكاليف المتغيرة غير المتوقعة.

- أقل من 20% من الموظفين مسئولين عن أكثر من 80% من الأخطاء.
- أقل من 20% من العملاء يمثلون أكثر من 80% من المبيعات.
- أكثر من 80% من التحسينات في الإنجاز ناتجة عن أقل من 20% من الموظفين.
- تنفيذ أقل من 20% من النشاطات الحرجة في المشروع تشكل على الأوزان وبالتالي تؤثر على 80% من الربح.

- أقل من 20% من الأجهزة والمعدات تشكل أكثر من 80% من الأعطال في المشروع.

## 2-5- بناء أو إنجاز مخطط PARITO:

من خلال المعلومات المجمعة، سوف نتبع المراحل التالية:

- التعرف على الفئات.
- تقسيم المعلومات على الفئات.
- ترتيب المعلومات تنازلياً.
- القيام بعملية المجاميع للمعلومات.
- حساب النسبة لكل فئة: التردد/ المجموع.
- حساب النسبة المتراكمة.

## 2-6- رسم مخطط باريتو PARITO:

هناك خطوات متتالية لرسم مخطط باريتو كالتالي:

### 2-6-1- خطوات تصميم خريطة باريتو:

لتصميم خريطة باريتو يمكن إتباع الخطوات التالية:

### 2-6-1-1- تحديد طريقة تبويب البيانات

وذلك حسب المسألة أو المشكلة المراد حلها، وعلى سبيل المثال:

- معرفة رضا العميل عن الخدمات المقدمة أو السلع المنتجة والعوامل المؤثرة عليها.
- معرفة تكاليف تشغيل وصيانة الأجهزة في المنشأة ومعرفة أسباب التكاليف غير الضرورية.
- معرفة أنواع الأعطال في الأجهزة وأسبابها.
- معرفة أنواع الإنتاج المعيب وأسبابه.
- معرفة الأرباح المحصلة من أنواع مختلفة من السلع المنتجة أو الخدمات المقدمة.
- معرفة أنواع الإجراءات المتبعة في منشأة معينة، وكم يستغرق كل إجراء لتنفيذه.

الرغبة في تقليص عدد أخطاء معينة لارتفاع معدلات تكرار

#### 2-6-1-2- تحديد قوائم المراجعة ووحدات المقارنة

وذلك من أجل استخدامها لتجميع البيانات اللازمة خلال فترة زمنية محددة

#### 2-6-1-3- تلخيص البيانات

يتم تلخيص البيانات المدونة في قوائم المراجعة وترتيبها في فئات من الأكبر إلى الأصغر، وبعد ذلك حساب المجموع الإجمالي والنسب المئوية لكل فئة وكذلك النسب المئوية التراكمية، ويوضح الجدول: نموذجاً لتطبيق خريطة باريتو، حيث تم تحديد الأسباب وتبويبها في فئات تبويباً تنازلياً مع حساب النسبة المئوية التراكمية التي نعتمد عليها في تنفيذ خريطة باريتو بيانياً.

جدول رقم ( 3 - 3 ) : بيانات افتراضية لتطبيق نموذج خريطة باريتو.

النسبة المئوية التراكمية	التكرار الرقمي	التكرار	الأسباب
40%	85	85	السبب الأول
67%	145	60	السبب الثاني
81%	175	30	السبب الثالث
91%	195	20	السبب الرابع
95%	205	10	السبب الخامس
98%	210	5	السبب السادس
99%	213	3	السبب السابع
100%	215	2	السبب الثامن

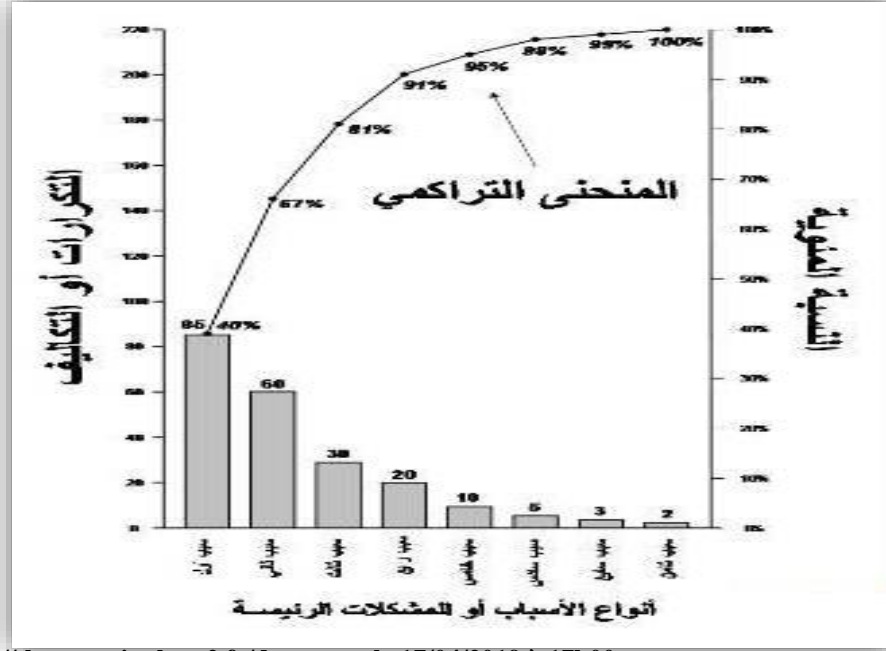
Source :[http://theses.univ-lyon2.fr/document/le\\_17/04/2019\\_à\\_17h00](http://theses.univ-lyon2.fr/document/le_17/04/2019_à_17h00)

#### 2-6-1-4- تمثيل البيانات

تنفيذ الجدول السابق بيانياً وذلك على شكل أعمدة، بحيث يتم وضع الأعمدة الأطول على أقصى اليسار ومن ثم حساب النسب المتراكمة للفئات، كما يمكن استخدام مقياسين: مقياس على اليسار إما أن يكون تكرارات أو التكاليف

والمقياس الآخر على اليمين ويمثل النسب المئوية. كما يمثل المحور الأفقي أنواع الفئات كالأسباب أو المشاكل أو نوعية الأخطاء، الشكل:

شكل رقم ( 3 - 6 ) : نموذج لخريطة باريتو



Source :<http://theses.univ-lyon2.fr/document> le 17/04/2019 à 17h00

وبعد رسم الأعمدة حسب التوضيح السابق يمكن عندئذ رسم خط منحنى واحد يبدأ من أعلى العمود الأول متجهاً إلى اليمين، كما هو موضح بالشكل، هذا المنحنى التراكمي سيساعد في معرفة القلة الحيوية وتميزها عن الكثرة التافهة.

### المطلب الثاني: تقييم التكاليف الخفية

إن الكشف عن التكاليف الخفية وتقييمها يهدف إلى تفسير مستوى أداء المؤسسة أو بالتحديد التباين في الأداء، إلا أن التفسير بإستعمال التكاليف الخفية يعد في حد ذاته هدف التغيير في المؤسسة، حيث يسمح الكشف عنها بالإنطلاق في عملية البحث عن الحلول، وهذه بدورها تمكن المؤسسة من تحقيق مستوى الأداء المستهدف. معنى ذلك أن فائدة تقييم هذا النوع من التكاليف لن تكتمل دون اتخاذ الإجراءات الملائمة لتخفيضها أو على الأقل التحكم فيها. إذ يعد تقييم وتخفيض التكاليف الخفية في بادئ الأمر رهاناً ذا أهمية جزئية يمثل الأداء الاجتماعي-الاقتصادي للمؤسسة متبوعاً برهان ذي أهمية كلية في إطار أداء العام.

ورغم صعوبة تقييم التكاليف الخفية إلا أنه من خلال تكثيف الدراسات والأبحاث من قبل من قبل فريق البحث ل ISEOR<sup>1</sup> بقيادة الباحث SAVALL مكن من اقتراح نموذج لتقييم التكاليف الخفية يسمح هذا الأخير بتجاوز

<sup>1</sup> ISEOR : Institut de Socio-Économie des Entreprises et des Organisations



النقص في الأنظمة المعلومات المحاسبية. حيث وضع طريقة تقييم التكاليف الخفية Social Organisationnel، S (Financier)<sup>1</sup> :

### 1- طريقة تقييم التكاليف الخفية: SOF

بدأت تطبيق هذه الطريقة في سنة 1979 وفق تحليل ثلاث مقاييس تتمثل في المقياس الاجتماعي (S)، المقياس التنظيمي (O)، المقياس المالي (F)، واختصارا تعرف بـ SOF أو كذلك تسمى بطريقة QOF اختصارا للعبارة التالية: " Qualitative , Quantitative, et Financière "

هذه الطريقة المطبقة من طرف مخبر ISEOR<sup>2</sup>، للتحليل الاجتماعي الاقتصادي، تهدف لاكتشاف القاعدة للموارد المالية الموجهة لتعديل الخلل الوظيفي و التشوّهات التي تؤدي الى التكاليف الخفية وفي جزء منها ممكن تحسيس للنشاطات التي تخلق قيمة اقتصادية.

ويمكن تحليل أهداف هذه المقاييس من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم ( 3 - 4 ): محددات طريقة SOF

المقياس	الاستراتيجية
المقياس الاجتماعي Module Social ( S )	تحديد وجود خسائر التشغيل تبيان الأسباب المفسرة لخسائر التشغيل ( هيكل ↔ سلوك ) ← خسائر التشغيل.
المقياس التنظيمي Module Organisationnel ( O )	تبيان أساليب معالجة خسائر التشغيل اجراء جرد الأثار الاقتصادية لأساليب معالجة كمية الاستهلاكات، حجم الوقت ، ضياع الانتاج.....الخ.
المقياس المالي Module Financier ( F )	البحث عن التكاليف والأسعار الوحدوية لمكونات المعالجة. التقييم المالي للأثار الاقتصادية لأساليب المعالجة.

Source : H. SAVALL et ZARDET.op.cit p 5

<sup>1</sup> H.Savall، V.Zardet، "Maîtriser les coûts et les performances cachés"، éd: Economica، 1995، P175

<sup>2</sup> ISEOR : Institut de Socio-Économie des Entreprises et des Organisations

ومما توخى يظهر بأن التكاليف الخفية المرتبطة بالمؤشرات غير متناسبة لتردد الظواهر الملاحظة، ومنه حساب التكاليف الخفية مؤسس على معايير تبدو صعبة التطبيق .

وتقوم طريقة SOF على المراحل كما يلي:

### 1-1-1 - مراحل طريقة SOF:

#### 1-1-1-1- المرحلة الأولى (المقياس الاجتماعي):

يعتمد في سبيل تحقيق الأهداف السابقة على إجراء مقابلات مع العاملين، المشرفين، الاطارات....، جمع وفرز مختلف الوثائق المتضمنة للمعلومات والاحصائيات الخاصة بالتغيب، دوران العمل، حوادث العمل....، بالإضافة على الاعتماد على الملاحظة المباشرة لبعض الظواهر التي تعرقل سير العمل.

#### 1-1-1-2- المرحلة الثانية ( المقياس التنظيمي):

ويعتبر مرحلة اجبارية لكونه يشكل المصدر الأساسي للمعلومات التي يعتمد عليها في المقياس المالي. ويستند هذا المقياس أساسا على اجراء جرد شامل ومتسلسل لخسائر التشغيل ومختلف آثارها عبر الزمن، كما يسمح بفرز أساليب المعالجة المتشابهة والمعقدة وكذا الحكم على مدى توافقها مع هدف المؤسسة.

#### 1-1-1-3- المرحلة الثالثة ( المقياس المالي):

خلال هذه المرحلة يتم الرجوع إلى عناصر التكاليف والأسعار المفيدة ضمن الوثائق المحاسبية للمؤسسة وهذا من أجل إجراء تقييم مالي للتكاليف الخفية أي لكمية الوقت والمواد المستهلكة أثناء عملية معالجة خسائر التشغيل أما العناصر التي لم يتمكن من تقييمها ماليا فيمكن الابقاء عليها كمعطيات كيفية و، أو كمية مكملة للمعلومات المالية.

وبناءً على ما سبق يتبين لنا أن هناك عدة طرق لجمع المعطيات الكمية، والكيفية والمالية المتعلقة بكل مقياس من المقاييس الثلاثة المكونة لطريقة SOF كما هو موضح في الجدول التالي:

## الجدول رقم ( 3 - 5 ): خصائص تقنيات جمع المعلومات

المقياس	اجتماعي ( S )	تنظيمي ( O )	مالي ( F )
تقنيات جمع المعلومات	الأكثر أهمية	الملاحظة المباشرة، المقابلة	الوثائق
	الأقل أهمية	الوثائق	المقابلة
أشكال المعلومات المحصلة	كيفية	نعم	نعم
	كمية	نعم	نعم
	مالية	لا	لا

Source :Henri SAVALL et Véronique ZARDET : Maîtriser les coûts et performances cachés p182

وتجدر الإشارة أنه يمكن تطبيق طريقة تقييم التكاليف الخفية على مختلف المؤسسات ومهما كان نشاطها، حجمها، شكلها القانوني.

## المطلب الثالث: أهم الحلول للتحكم في التكاليف الخفية

إن فاعلية وفعالية المؤسسات والمنظمات، تتعلق بقدرتهم على تمركز طرق التسيير الكلاسيكية إلى البعد الإنساني والاجتماعي للتشغيل والأداء العام. حيث يعتبر الإدارة السوسيو- اقتصادية هو الحل. وبإختصار لا بد من خلق أشكال جديدة تنظيميه وكذلك أساليب التحليل جديدة .

فالإدارة السوسيو- اقتصادية تسمح بهيكله المؤسسة حسب ثلاثة محاور للقيادة<sup>1</sup>:

- القرارات السياسية التي تجلب الطاقة النابضة اللازمة لمسار الاستراتيجي للمؤسسة .
  - سيرورة وضع حيز التطبيق تعتبر التتابع مستويات الدورية للحلول المشكلات المصادفة على طول الطريق.
  - والوسائل الستة المناجمت<sup>2</sup> التي خلقت، وضعت، اختبرت، أسست وقيمت من طرف ISEOR.
- وعليه لا بد من تجسيد هاته العناصر من أجل التحكم في تكاليف الخفية التي تؤدي إلى تحسين الجودة الشاملة

كالتالي:

- تحسين جودة عمليات التشغيل والإدارة.

- تحسين جودة وكفاءة الخدمات التعليمية

<sup>1</sup> H.Saval, V.Zardet, "Maîtriser les coûts et les performances cachés", éd: Economica, 1995, p 205

<sup>2</sup> منصور بن عمارة، مرجع سابق، ص 537

- تنمية التنمية المستدامة.
- تدريب الإطارات البشرية في مجال الجودة.
- تطوير أعمال الابتكار التكنولوجي.
- تحسين التعاون مع الهيئات الخارجية

### خلاصة الفصل الثالث

تناولنا في هذا الفصل إبراز الدور الهام الذي تلعبه النظرية السوسيو - اقتصادية التي تعتبر مقارنة أصلية للإدارة الإستراتيجية هذه الديناميكية تزيد من ضرورة اشراك المورد البشري من أجل تقوية التناسق الداخلي للمؤسسة للحصول على التمويل الذاتي تركز على محرك كيفية التحكم في التكاليف الخفية والأداء لخلق قيمة مضافة، وذلك من خلال إبراز جميع الجوانب النظرية المتمثلة في المؤشرات الخمسة وتأثيرها في أداء الحياة المهنية للعامل.

بالإضافة إلى أن تحسين أداء المؤسسة مرهون بكيفية التحكم والتقليل المستمر للتكاليف الخفية والتعرف على أساسيات، وأدوات التحليل السوسيو - اقتصادي: إدارة الوقت، إدارة الكفاءات، إدارة الطاقة والقوة البشرية، وضع وتنفيذ الاستراتيجية، قيادة مؤشرات الأداء، التعاقد على الأهداف، تعلم تسيير الصراع والسلوك داخل المؤسسة، تقاطع محل هذه العناصر مع أدوات القيادة للجودة من أجل نظام إدارة شامل.

حيث التحكم في التكاليف الخفية والوصول إلى تخفيضها يعتبر تحدي مهم وأساسي بالنسبة للمؤسسة وإدارة التكاليف لا تتعلق فقط بالتكاليف الظاهرة في المحاسبة العامة والتحليلية إنها أيضا التكاليف التي لا تظهر في نظام المعلومات المحاسبي وتحولها إلى تكاليف ظاهرة من أجل تخفيضها والتي تؤدي إلى الجودة الشاملة للمؤسسة. وسوف نتطرق في الفصل الموالي إلى كيفية تطبيق ذلك من خلال الدراسة الميدانية.

**الفصل الرابع: واقع تطبيق التحليل  
السوسيو-اقتصادي في بعض  
مؤسسات التعليم العالي في الجزائر**

## تمهيد

بعد معالجة إشكالية البحث في الجزء النظري، قمنا بتجسيد ذلك بإسقاطها في الجانب التطبيقي وهذا من جانب الدراسة على بعض مؤسسات التعليم العالي، لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بكل من جامعات: عنابة، سوق أهراس، الطارف، باتنة، قسنطينة وسطيف. نظرا لتفشي وباء الكورونا لم نستطع دراسة مؤسسات أخرى. محاولة منا لتشخيص التكاليف الخفية في الكلية وذلك بدراسة آلية التدخل السوسيو- اقتصادي على الكلية.

وعلى الرغم من أن المقاربة السوسيو -اقتصادية أسهمت بشكل كبير من الناحية النظرية في حصر التكاليف الخفية والتحكم فيها للوصول إلى الجودة مباشرة إلا أنه على أرض الواقع ليس بالأمر السهل وهذا ما حاولنا توضيحه من خلال الدراسة الميدانية لكلية العلوم الاقتصادية، والعلوم التجارية علوم التسيير لبعض مؤسسات التعليم العالي وعليه سيتم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث الثلاثة التالية:

- ❖ المبحث الأول: تقديم مؤسسات التعليم العالي محل الدراسة
- ❖ المبحث الثاني: تنظيم تركيبة وعمالة الكليات محل الدراسة
- ❖ المبحث الثالث: تقييم بعض التكاليف الخفية في كليات العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير محل الدراسة

### المبحث الأول: تقديم مؤسسات التعليم العالي محل الدراسة

تعد كلية العلوم الاقتصادية، والتجارية وعلوم التسيير من بين المؤسسات العمومية التي تقدم الخدمة مجانية، أدت هذه الخصوصية إلى تفاقم عدة ظواهر اجتماعية متعلقة بالتركيبية البشرية المكونة لموظفي المؤسسة، لذا خصصنا هذا المبحث للتعريف بها ودراسة هيكلها التنظيمي ثم التركيز على أهم مواردها ألا هو المورد البشري وذلك من خلال التعرف على مختلف خصائصه وعليه سيتم تقسيم هذا المبحث إلى المطالب الثلاثة التالية:

◀ **المطلب الأول: التعريف بالكليات محل الدراسة**

◀ **المطلب الثاني: هيكل المؤسسة حسب المرسوم التنفيذي**

◀ **المطلب الثالث : خصائص الموارد البشرية**

#### المطلب الأول: التعريف بالكليات محل الدراسة

سنعرض نبذة للتعريف بالكليات محل الدراسة التي أجرينا فيها الدراسة الميدانية

#### 1- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة باجي مختار عنابة :

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير هي مؤسسة متخصصة لتدريس العلوم الاقتصادية، علوم التسيير حيث تم إنشاؤها في عام 1980 تحت اسم معهد العلوم الاجتماعية والإنسانية (ISSH) ، مباشرة تحت إشراف جامعة عنابة . في سنة 1998، بموجب مرسوم رقم 387-98 المؤرخ في 12/09/1998 المتضمن إنشاء نضام الكليات، أصبح هذا المعهد كلية العلوم الاقتصادية، علوم التسيير تابعة لجامعة باجي مختار عنابة، وقد أصبحت تحمل موجب مرسوم 2021 إسم كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير حيث تشمل ثلاثة تخصصات: الاقتصاد، التسيير، المالية، ويتم تنظيم ذلك إلى ثلاثة اقسام.

- قسم العلوم الاقتصادية

- قسم علوم التسيير

- قسم العلوم المالية

بالإضافة إلى ملحق قسم يضم جميع طلبة السنة أولى وهو:

- الجدع المشترك سنة أولى

كذلك تحتوي الكلية على خمسة مخابر وظيفية للبحث العلمي كالتالي:

- مخبر الدراسات الاقتصادية

- مخبر مناجمت المنظمات

- مخبر التجديد والتحليل الاقتصادي والمالي



- مخبر المالية الدولية والحوكمة

- مخبر البحث في الذكاء الاقتصادي والتنمية المستدامة

تسهر الكلية على تكوين الطلبة حيث يتوج في نهاية المسار الدراسي بشهادات ليسانس وكذلك تقوم بتكوين وتدريب المختصين في الدراسات العليا وما بعد التدرج في جميع التخصصات الثلاثة ( ماستر، دكتوراه. وقد ولجت الكلية النظام الجديد ( ل . م . د ) منذ اعتماده بالجزائر في سنة 2004.

**2- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الحاج لخضر باتنة:**

**1-2- نبذة تاريخية عن جامعة الحاج لخضر باتنة 1**

تعتبر هذه الكلية واحدة من كليات جامعة باتنة 1 بها خمسة أقسام

- قسم التعليم الأساسي

- قسم الاقتصاد

- قسم التسيير

- قسم التجارة

- قسم المالية والمحاسبة

قبل صدور قانون الكليات كانت تسمى معهد العلوم الاقتصادية الذي فتح أبوابه مع بداية السنة الجامعية 1980/1981، ليخرج منه الى غاية السنة الجامعية 1998/1999 ستة عشرة دفعة تحمل شهادة الليسانس في

التخصصات التالية

- العلوم المالية

- التسيير

- الاقتصاد المالي

وبعد صدور القانون المتضمن اعتماد نظام الكليات مرسوم تنفيذي رقم 253/98 المؤرخ في 17/08/1998

اصبحت تسمى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير واحدة من اكبر كليات جامعة باتنة 1 بعدد طلبة تجاوز 4757

طالب في مرحلة التدرج و 222 طالب في مرحلة ما بعد التدرج حسب احصائيات السنة الجامعية 2015/2016

يشرف على تأطيرهم 181 استاذ في 47 قاعة و 06 مدرجات.

### 3- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة فرحات عباس سطيف 1:

#### 3-1- نبذة تاريخية عن جامعة فرحات عباس سطيف

نشأت كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير في شكل معهد العلوم الاقتصادية بموجب المرسوم التنفيذي رقم 140/89 مؤرخ في 01 أوت 1989 المتضمن إنشاء جامعة سطيف وتحولت إلى كلية بموجب المرسوم التنفيذي 04-251 المؤرخ في 02 ديسمبر 1998 وتتكون حاليا كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير من جذع مشترك وأربعة أقسام وهي: قسم العلوم التجارية وقسم العلوم الاقتصادية وقسم علوم التسيير وقسم المالية والمحاسبة حسب القرار الوزاري رقم 2005 المؤرخ في 2016 المتمم للقرار رقم 401 المؤرخ في 31 أكتوبر 2012.

#### 3-2- المهام الأساسية للكلية:

تتمثل المهام الأساسية للكلية في مجال التكوين العالي على الخصوص فيما يأتي :

- تكوين الإطارات الضرورية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للبلاد.
- تلقين الطلبة مناهج البحث وترقية التكوين بالبحث وفي سبيل البحث .
- المساهمة في إنتاج ونشر معمم للعلم والمعارف وتحصيلها وتطويرها.
- المشاركة في التكوين المتواصل .

تتمثل المهام الأساسية للكلية في مجال البحث العلمي والتطوير التكنولوجي على الخصوص فيما يأتي:

- المساهمة في الجهد الوطني للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي.
- ترقية الثقافة الوطنية ونشرها.
- المشاركة في دعم القدرات العلمية الوطنية.
- تثمين نتائج البحث ونشر الإعلام العلمي والتقني.
- المشاركة ضمن الأسرة العلمية والثقافية الدولية في تبادل المعارف وإثرائها.

#### 3-3- مهام الأمانة العامة للكلية:

- تحضير مشروع مخطط تسيير الموارد البشرية للكلية وضمان تنفيذه
- تسيير المسار المهني لمستخدمي الكلية
- ضمان تسيير الأرشيف وتوثيق الكلية والمحافظة عليهما.

- تحضير مشروع ميزانية الكلية وضمان تنفيذه.

- ترقية الأنشطة العلمية والثقافية والرياضية لفائدة الطلبة.

- تسيير الوسائل المنقولة والعقارية للكلية والسهر على صيانتها.

- ضمان تنفيذ مخطط الأمن الداخلي للكلية.

### 3-4- مصالح الأمانة العامة للكلية:

- مصلحة المستخدمين

- فرع الأساتذة

- فرع الإداريين والتقنيين وعمال المصالح

- مصلحة الميزانية والمحاسبة

- فرع المحاسبة

- فرع الميزانية

- مصلحة الوسائل والصيانة.

- فرع الوسائل

- فرع الصيانة

- مصلحة الأنشطة العلمية والثقافية والرياضية

- مكتب الأمن الداخلي

### 4- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة شريف مساعدي سوق اهراس

#### 4-1- نبذة تاريخية جامعة شريف مساعدي سوق اهراس

نشأت كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بموجب المرسوم التنفيذي رقم: 487 المؤرخ في

2021/12/17

تضم الكلية أربعة اقسام:

- قسم التعليم الاساسي

- قسم العلوم الاقتصادية

- قسم علوم التسيير

- قسم علوم التسيير

### 5- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الشادلي بن جديد بالطارف:

### 5-1-نبذة تاريخية عن جامعة الشادلي بن جديد بالطارف

لقد بدأت نشأة جامعة الشادلي بن جديد بالطارف، بإنشاء معهدي الفلاحة والبيطرة والتي كان تابعة في تسييرها المالي والإداري إلى جامعة باجي مختار بعنابة ، حيث تحصلت على استقلاليتها كمركز جامعي بالطارف بتاريخ : طبقا للمرسوم رقم : 01-276 المؤرخ في: 18/09/2001 وعليه فقد ضمت إلى جانب معهدي البيطرة والفلاحة معهد اللغة العربية، وبحلول عام 2012 إرتقى المركز الجامعي إلى جامعة طبقا للمرسوم رقم : 12-242 المؤرخ في : 04/07/2012 مع العلم أنها حملت إسم الرئيس المجاهد السابق الشادلي بن جديد كما ضمت ست (06) كليات وهي كالاتي :

- كلية الآداب واللغات
- كلية العلوم والتكنولوجيا كلية علوم الطبيعة والحياة
- كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
- كلية الحقوق والعلوم السياسية

مع العلم أنها تضم 15 قسم موزعة على عدد الكليات

وعلى هذا الأساس يسهر على تسيير هذه الهياكل، الإدارة المركزية برئاسة السيد / مدير الجامعة وطاقمه الإداري المكون من : أربع نواب مدراء كل في إختصاص مديريته ، بالإضافة إلى المدراء الفرعيين كل في ما يخص مديريته الفرعية ، حيث تتوزع بدورها إلى مصالح إدارية مختلفة كما أن العميد يسهر على تسيير كليته مع طاقمه الإداري الموزع عبر مصالحه وكذلك رؤساء الأقسام يسهر على تسيير أقسامهم بمساعدة طاقمهم الإداري إلى جانب ذلك توجد المكتبة المركزية.

### 6- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة قسنطينة 2

#### 6-1-نبذة تاريخية عن جامعة قسنطينة 2

نشأت كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير نتيجة تحول معهد العلوم الاقتصادية إلى كلية بموجب المرسوم التنفيذي رقم:98-386 المؤرخ في:02/12/1998 والذي عدل بموجب المرسوم التنفيذي رقم : 11/401 المؤرخ في 08/11/2011 المتضمن إنشاء جامعة قسنطينة 02 والكليات والمعاهد التابعة لها. ويبلغ عدد طلبة الكلية خلال هذه السنة (2019-2020) 5500 طالب وطالبة (ليسانس وماستر)، و 251 طالب مسجل بالدكتوراه، موزعين على أربعة أقسام بالإضافة إلى قسم الجذع المشترك يؤطّره 215 أستاذ دائم.

### المطلب الثاني: هيكل المؤسسة حسب المرسوم التنفيذي

نظرا للطبيعة القانونية للكلية فإن هيكلتها تقوم على القانون الأساسي لإنشاء الجامعات والكليات حيث تقسم الأعمال والوظائف وفق هيكل تنظيمي وظيفي مسطر من طرف الوزارة الوصية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

ينظم العلاقات الداخلية مع تحديد المسؤوليات للتوفيق بين النشاط الأساسي للمؤسسة وهو النشاط البيداغوجي والبحث العلمي وكذلك السهر على التسيير الإداري للأساتذة والموظفين بجميع فئاتهم.

يأتي في قمة الهيكل العميد وهو الأمر بالصرف ويمثل الكلية، يساعده في مهامه نائبان مكلفان بالتسيير البيداغوجي والبحث العلمي على مستوى التدرج وما بعد التدرج.

ويتكون أيضا هيكل الكلية من أربعة أقسام يرأس كل قسم رئيس يسهرون على التسيير البيداغوجي ويساعدهم نائبان مكلفان بالبيداغوجيا والبحث العلمي.

وفي الجانب الآخر للهيكل نجد موظفي الدعم، ممثلين في أمين عام الكلية يساعده في مهامه رؤساء مصالح:

مصلحة الموظفين، مصلحة المالية، مصلحة الوسائل العامة ومصلحة الأنشطة الثقافية والرياضية، أما على المستوى الأفقي فهناك فروع ونجد كذلك موظفي المكتبة ترأسهم مسؤولة المكتبة كما هو موضح في الشكل رقم

(1 - 4)

### المطلب الثالث : خصائص الموارد البشرية

يوجد تنوع في تركيبة العنصر البشري المكونة للكلية حيث نجد الطاقم الإداري للموظفين، العمال بجميع الأصناف ثم فئة الأساتذة بمختلف الرتب والأشكال، وعليه سوف نقوم بالتحليل لهذه التركيبة ومكوناتها وذلك من خلال الهيكل التنظيمي الذي تم تقديمه لنا من أجل قيام حساب الأعباء الخفية، وتأثيرها على الأداء العام.

#### 1. الطاقم الإداري والموظفي:

حسب الهيكل التنظيمي للكلية فإن هناك ميزة في نوعية التركيبة المتمثلة في مزيج بين الأساتذة كإداريين وموظفين إداريين مباشرة.

وعليه يتأسس الكلية عميد يقترح من قبل مدير الجامعة ومعين من قبل الوزارة الوصية، ويساعده في أداء مهامه نائبان هما :

- نائب عميد مكلف بالدراسات العليا من جهة.

- نائب العميد مكلف بالدراسات المسائل المتعلقة بالطلبة (البيداغوجيا) من جهة أخرى.

- ورؤساء :

أ. قسم الاقتصاد

ب. قسم علوم المالية

ت. قسم علوم التسيير

ث. قسم العلوم التجارية

ج. قسم العلوم الأساسية

ويساعد كذلك العميد في مهامه الإدارية أمين عام الذي يتفرع عنه رؤساء مصالح ورؤساء فروع، وكذلك محافظ بالمكتبات.

- الطاقم الإداري

- الموظفون والعمال التنفيذيون

- الأساتذة

### المبحث الثاني: تنظيم تركيبة وعمالة الكلية محل الدراسة

سوف نتناول في هذا المبحث الهيكل التنظيمي للكلية الذي يمثل كل الكليات محل الدراسة وشرحه وعليه سيتم تقسيم هذا المبحث إلى المطالب الثلاثة التالية:

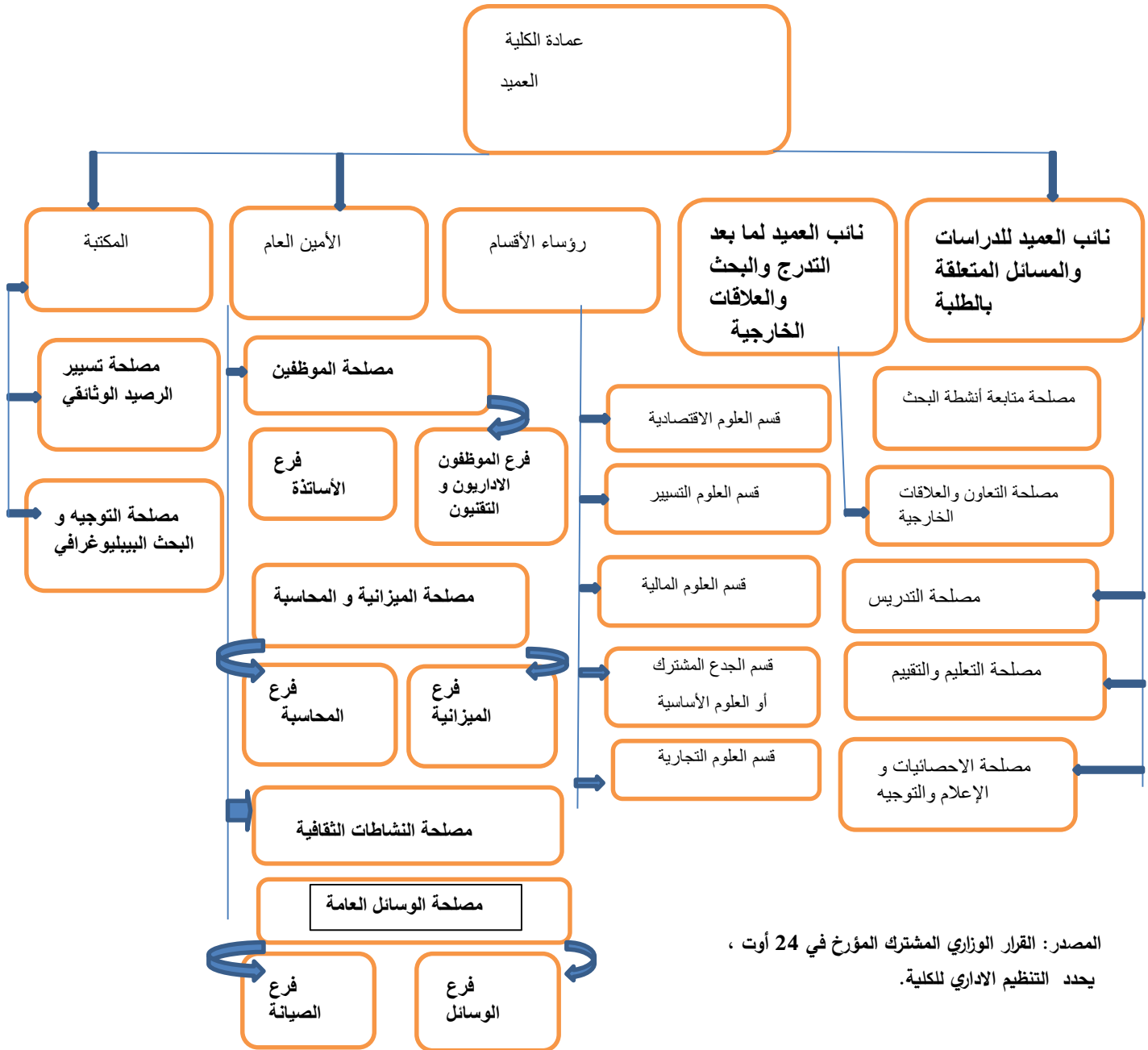
◀ **المطلب الأول: الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير**

◀ **المطلب الثاني: شرح نموذج العام لهيكل الكلية**

◀ **المطلب الثالث: تعداد موظفي كليات العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير محل الدراسة**

المطلب الأول: الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

الشكل رقم (4 - 1): الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.



المصدر: القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 24 أوت ،  
يحدد التنظيم الإداري للكلية.

المطلب الثاني: شرح نموذج العام لهيكل الكلية

1- العمادة:

يتأهّلها عميدا من صف الأستاذية، وهو الأمر بالصرف ويمثل الكلية داخليا وخارجيا ويقوم مقامها في جميع تعاملاتها وينسق ويراقب جميع نشاطات الكلية من خلال مختلف مصالح الكلية بالإضافة إلى وظيفته الرئيسية أستاذ التعليم العالي.

وتقوم بإدارة مكتب العميد أمينة مكتب من فئة الموظفين الإداريين.

## 2- نيابة العميد للدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة :

يتراأسها أستاذ من فئة الأستاذ والأستاذ الباحث وتقوم بالمهام التالية:

- ضمان تسيير ومتابعة تسجيلات الطلبة.
- متابعة سير أنشطة التعليم وأخذ أو اقتراح على العميد كل إجراء من أجل تحسينه.
- مسك القائمة الاسمية والاحصائية للطلبة
- جمع الإعلام البيداغوجي لفائدة الطلبة ومعالجته ونشره يساعده في مهامه ثلاث رؤساء مصالح من الموظفين الإداريين للتدريس، التقييم والتعليم والاحصائيات.

## 3- نيابة العميد لما بعد التدرج

وكذلك يرأسها أستاذ من سلك الأستاذ الباحث ويتقوم بالمهام التالية:

- متابعة سير الامتحانات فيما بعد التدرج
  - أخذ أو اقتراح الاجراءات الضرورية لضمان سير التكوين بعد التدرج.
  - السهر على سير أنشطة البحث العلمي.
  - المبادرة بأعمال الشراكة مع القطاعات الاجتماعية والإقتصادية.
  - المبادرة بأعمال من اجل تنشيط ودعم التعاون ما بين الجامعات الوطنية والدولية.
  - تنفيذ برامج تحسين مستوى الاساتذة وتجديد معلوماتهم.
  - متابعة سير المجلس العلمي للكلية والمحافظة على الارشيف
- ويساعده في مهامه ثلاث رؤساء مصالح من الموظفين الإداريين للمتابعة التكوين، متابعة أنشطة البحث وكذلك التعاون والعلاقات الخارجية.

## 4- الأمانة العامة:

ويتراأسها موظف اداري من فئة المتصرفين ويسهر على القيام بالمهام التالية:

- تحضير مخطط تسيير الموارد البشرية للكلية وتنفيذه.
- تسيير المسار المهني لمستخدمي الكلية.
- ضمان تسيير الارشيف وتوثيق الكلية والمحافظة عليهما.
- تحضير مشروع ميزانية وضمان تنفيذه.
- ترقية الأنشطة العلمية والثقافية والرياضية لفائدة الطلبة بالتنسيق مع الهيئات المعنية لمديرية الجامعة.



- تسير الوسائل المنقولة والعقارية للكلية والسهر على صيانتها
  - ضمان تنفيذ مخطط الأمن الداخلي ويساعده في مهامه رؤساء المصالح التالية:
  - مصلحة المستخدمين التي بدورها تشمل فرعين: فرع الاساتذة وفرع الاداريين، التقنين وأعوان المصالح
  - مصلحة الميزانية والمحاسبة وتشمل أيضا على فرعين: فرع المحاسبة وفرع الميزانية.
  - مصلحة الوسائل وصيانة بفرعيها: فرع الوسائل وفرع الصيانة.
  - مصلحة الانشطة العلمية والثقافية والرياضية
- وعلى رأس كل مصلحة موظف من فئة الإداريين حسب الرتب التي أقرها قانون الأساسي للوظيف العمومي وكذلك بالنسبة لرؤساء الفروع.

#### 5- أقسام الكلية:

قسم علوم التسيير، قسم العلوم المالية، قسم العلوم الاقتصادية وقسم الجدد المشترك سنة أولى أو العلوم الأساسية وعلى رأس كل قسم أستاذ في فئة الأستاذ والأستاذ الباحث ويساعدهم في مهامهم نواب أساتذة :

#### 5-1- مساعد رئيس القسم مكلف بالتدريس والتعليم والتدرج:

ويقوم بالمهام التالية :

- التسجيل وإعادة التسجيل طلبة التدرج.
  - السهر على السير الحسن للتعليم.
- السهر على السير الحسن للامتحانات ويساعده في مهامه رؤساء مصالح من الموظفين الإداريين للتدريس ومتابعة التعليم والتقييم.

#### 5-2- مساعد رئيس القسم بما بعد التدرج :

وهو أيضا من سلك الأساتذة وقوم بالمهام التالية :

- السهر على سير التعليم والتكوين فيما بعد التدرج
  - ضمان أنشطة البحث
  - ضمان سير اللجنة العلمية للقسم
- ويساعده في ذلك رؤساء مصالح من الموظفين الإداريين لمصلحة التكوين فيما بعد التدرج ومصالح متابعة أنشطة البحث

#### 6- المكتبة:

على رئيسها محافظ مسؤول المكتبة ورؤساء مصالح من الموظفين التعليم العالي يقوموا بالمهام التالية:

- تنظيم صيانة الرصيد الوثائقي
- وضع الشروط اللازمة لاستعمال الرصيد الوثائقي والجرد
- مساعدة الطلبة والأساتذة في بحوثهم البيبليوغرافية

المطلب الثالث: تعداد موظفي كليات العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير محل الدراسة

1- تطور عدد الموظفين لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة باجي مختار - عنابة

لسنوات 2012-2019 :

1-1- تعداد المناصب العليا:

الجدول رقم ( 4 - 1 ) : يمثل المناصب العليا في كلية ع إ ت جامعة عنابة

2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	السنة / الرتبة
01	01	01	01	01	01	01	01	عميد الكلية
02	02	02	02	02	02	02	02	نائب عميد
03	04	04	04	04	04	04	04	رئيس قسم
06	05	05	05	05	05	05	05	نائب رئيس قسم
01	01	01	01	01	01	01	/	مسؤول فريق ميدان التكوين
/	/	01	03	05	06	06	/	مسؤول فريق شعبة التكوين
/	/	/	11	15	17	15	/	مسؤول فريق اختصاص بالكلية
01	01	01	01	01	01	01	01	أمين عام بالكلية
08	08	09	09	08	07	05	04	رئيس مصلحة بالكلية
02	02	01	01	/	/	/	/	رئيس مصلحة بمكتبة الكلية
01	01	01	01	01	01	01	01	مسؤول مكتبة بالكلية
05	03	03	04	05	04	04	01	رئيس فرع بالكلية
07	02	02	02	02	/	02	01	رئيس مصلحة بالقسم
01	01	01	01	01	01	/	/	مسؤول مصلحة الداخلية
01	01	01	01	01	01	/	/	رئيس ورشة بالكلية
01	01	/	/	/	/	/	/	رئيس مخزن بالكلية
01	01	/	/	/	/	/	/	رئيس حظيرة بالكلية

41	34	33	46	15	51	46	20	المجموع
----	----	----	----	----	----	----	----	---------

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على وثائق المؤسسة

السنة	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
عدد المناصب الممنوحة	/	22	24	21	15	2	1	1
النسبة	/	25.58	27.91	24.42	17.44	2.32	1.16	1.16

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن المناصب العليا في إدارة الكلية قد تطورت بين سنة 2012 وبقية السنوات، حيث بقيت تتأرجح بين 46 و 52. هذا ما يفسر أن الزيادة كانت من خلال خلق مناصب مسؤولي فرق الميدان والتكوين والاختصاص بالكلية (بنسبة متوسطة 14.28) وذلك تزامن مع تطور نظام LMD.

#### 1-2- تعداد الأستاذ الباحث :

الجدول رقم ( 4 - 2 ) : يمثل فئة الأساتذة في كلية ع إ ت جامعة عنابة

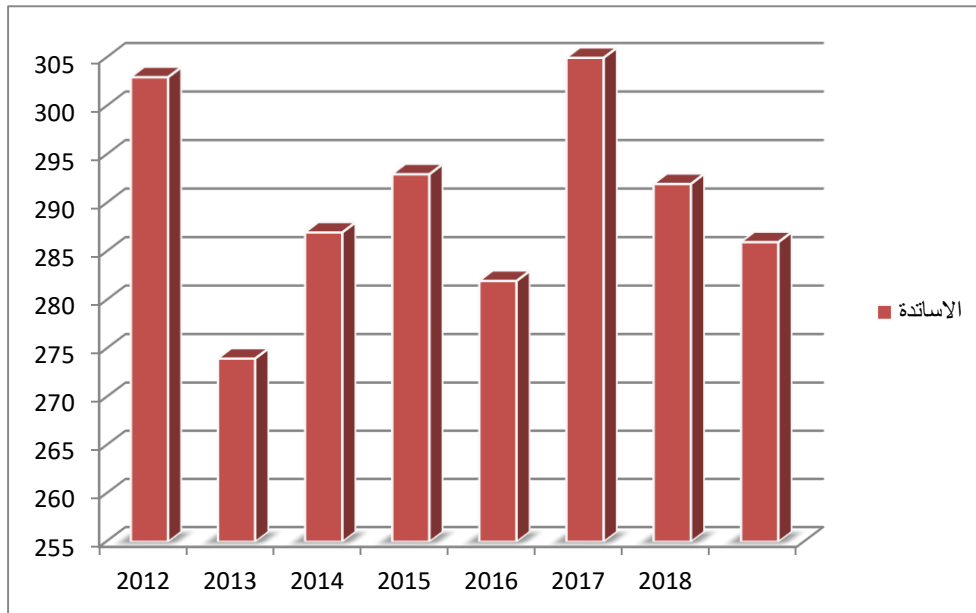
السنة	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
الرتبة								
أستاذ	18	18	19	17	23	21	21	23
استاذ محاضر قسم - أ-	18	18	18	20	18	28	35	44
أستاذ محاضر قسم - ب -	14	14	17	28	41	50	61	67
-								
أستاذ مساعد قسم - أ-	72	72	72	73	62	52	41	25
أستاذ مساعد قسم - ب -	30	30	22	16	11	10	01	03
-								
معيد	01	01	01	01	/	/	/	/
معاون التعليم	01	01	01	01	01	01	01	01

01	01	/	01	/	/	/	/	حالة انتداب) أستاذ محاضر قسم ب -)
/	/	01	01	/	/	/	/	(أستاذ متعاقد) أستاذ
128	131	142	124	137	137	120	149	أستاذ مشارك + استاذ مؤقت
286	292	305	282	293	287	274	303	المجموع

السنة	2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012
عدد الأساتذة الاجمالي	286	292	305	282	293	287	274	303
النسبة المئوية	12.32	12.57	13.13	12.14	12.61	12.36	11.8	13.14

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على وثائق المؤسسة

الشكل رقم (4 - 2): نسبة الأساتذة حسب الرتب في كلية ع إ ت ت جامعة عنابة



المصدر: من إعداد الباحثة بناء على وثائق المؤسسة

نلاحظ أن تطور عدد الأساتذة الباحثين من خلال المجموع بصفة سلبية غير مؤثرة، أي انخفاض بنسبة 2 % بين سنة 2012 و 2013 ، أما من ناحية المستوى العلمي نرى أن الأساتذة يمثلون نسبة 13.14 % لسنة

2012 و 12.32% لسنة 2019 من المجموع الكلي، وتعتبر نسبة منخفضة جدا نظرا للطابع البيداغوجي للمنظمة التي يفترض أن تكون هذه النسبة مرتفعة.

أما فيما يخص لسلك الأساتذة المساعدين قسم أ، فنرى أنها تتراوح ما بين 23 ، % 76 لسنة 2012 و 8.25% لسنة 2019 من المجموع الكلي وهذا راجع لسياسة توظيف حاملي دكتوراه LMD ، غير أنها تعتبر غير كافية مقارنة بنسبة الأساتذة المؤقتين التي تمثل 49 ، % 17 لسنة 2012 و 42.65 % لسنة 2019 من المجموع الكلي.

### 1-3 - تعداد موظفو الأسلاك المشتركة:

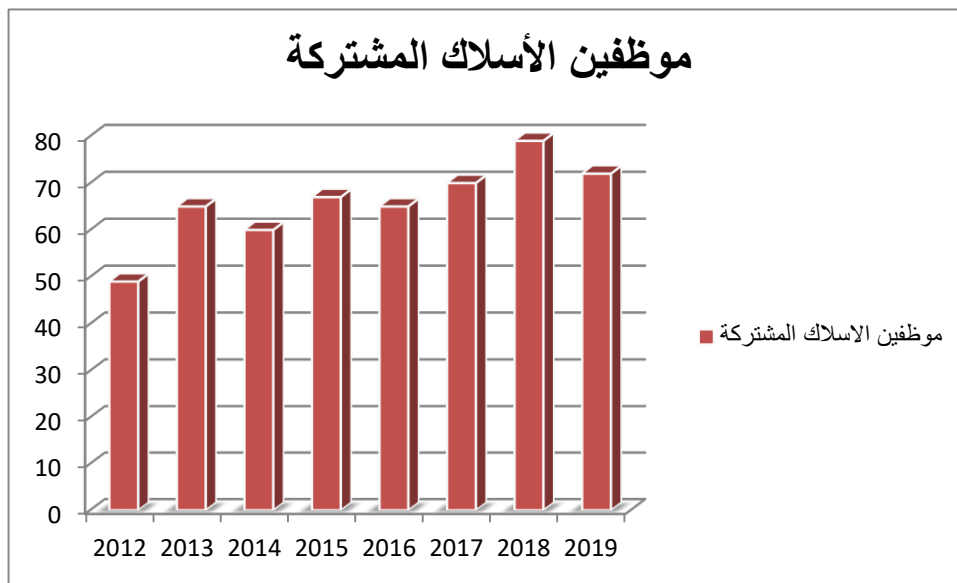
الجدول رقم (4 - 3): يمثل موظفين الأسلاك المشتركة في كلية ع إ ت جامعة عنابة

السنة	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
الرتبة								
متصرف مستشار	/	01	/	/	/	01	01	01
متصرف رئيسي	/	03	03	04	04	04	06	06
مهندس دولة في إعلام آلي	/	/	/	01	/	/	/	/
متصرف	03	03	04	07	09	10	11	12
ملحق رئيسي للإدارة	09	12	11	13	14	13	12	14
كاتب مديرية رئيسي	01	02	02	02	01	01	02	02
تقني سامي في الإعلام الآلي	/	04	04	05	05	09	09	08
ملحق إدارة	06	09	09	09	08	11	11	13
عون إدارة رئيسي	12	09	09	07	06	05	05	05
كاتب مديرية	01	/	/	/	01	01	01	01
عون إدارة	04	06	04	05	05	06	06	06
كاتب	02	04	05	01	01	01	01	01
محاسب اداري	/	/	/	/	02	01	01	01
معاون تقني في الإعلام الآلي	/	/	01	01	01	01	02	02
مساعد محاسب إداري	01	01	01	01	/	/	/	/
عون حفظ البيانات	10	09	07	07	07	06	05	07
عون مكتب	01	/	/	/	/	/	/	/
عون تقني إعلام آلي	/	01	/	/	01	/	/	/

المجموع	49	65	60	67	65	70	79	72
السنة	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
عدد الموظفين	49	65	60	67	65	70	79	72
النسبة المئوية	9.29	12.33	11.38	12.71	12.33	13.28	14.99	13.67

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على وثائق المؤسسة

الشكل رقم (4 - 3) : نسبة الأسلاك المشتركة حسب الرتب في كلية ع إ ت جامعة عنابة



المصدر: من إعداد الباحثة بناء على وثائق المؤسسة

من خلال الجدول الخاص بالأسلاك المشتركة، التي توظف الدعم الإداري للكلية، فإن أول ملاحظة تتمثل في العدد قليل جدا وخاصة في سنة 2012 أين عددهم لا يزيد عن 49 موظف وازدادت بحوالي 3% في السنوات المتبقية تبقى هذه النسبة قليلة جدا إذا ما قارناها بسلك المهنيين والمتعاقدين كما سنوضحه في الجداول الأخرى.

1-4- تعداد موظفو أسلاك التعليم العالي :

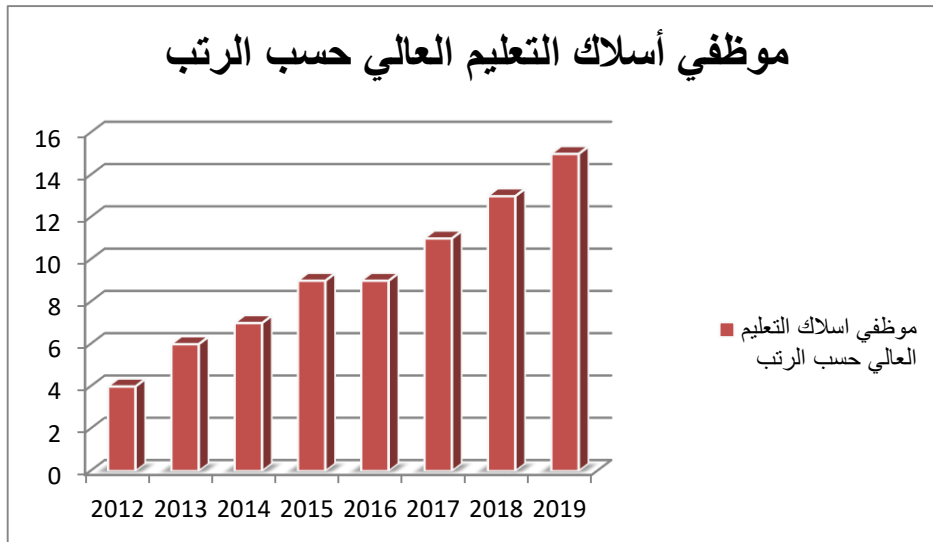
الجدول رقم (4 - 4): يمثل موظفي أسلاك التعليم العالي في كلية ع إ ت جامعة عنابة

السنة	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
الرتبة								
رئيس محافظي المكتبات الجامعية	/	/	/	01	01	01	01	01
محافظ المكتبات الجامعية	/	/	01	/	/	/	/	/

06	05	04	03	03	01	01	01	ملحق بالمكتبة المستوى الأول
02	01	/	/	/	/	/	/	منشط جامعي من المستوى الأول
04	04	04	03	02	02	02	/	مقتصد جامعي
01	01	01	01	02	02	02	02	تقني سامي للمخابر الجامعية
01	01	01	01	01	/	/	/	نائب مقتصد جامعي
/	/	/	/	/	01	01	01	مساعد المصالح الاقتصادية
15	13	11	09	09	07	06	04	المجموع
2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	السنة
15	13	11	09	09	07	06	04	موظفي اسلاك التعليم العالي
20.27	17.56	14.86	12.16	12.16	9.45	8.1	5.40	النسبة المئوية

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على وثائق المؤسسة

الشكل رقم (4 - 4): نسبة أسلاك التعليم حسب الرتب في كلية ع إ ت جامعة عنابة



المصدر: من إعداد الباحثة بناء على وثائق المؤسسة

من خلال الجدول السابق يعتبر تمثيل هذا السلك مهماً ومهملاً حيث العدد يتراوح بين 04 موظفين في سنة 2012 وارتفع بنسبة قليلة جداً ليصل إلى 15 موظفين سنة 2019.

1-5- تعداد سلك العمال المهنيين وسائقي السيارات والحجاب

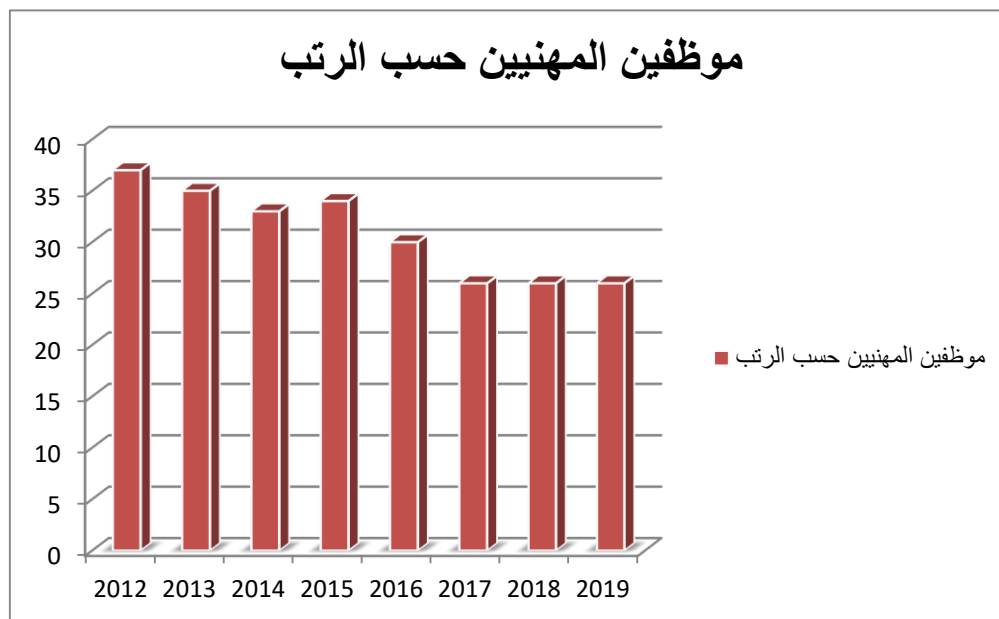
جدول رقم (4 - 5): يمثل سلك العمال المهنيين وسائقي السيارات والحجاب في كلية ع إ ت ت جامعة عنابة

السنة	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
الرتبة								
عامل مهني خارج الصنف	01	01	03	03	03	03	03	09
عامل مهني من الصنف الأول	04	03	06	09	07	07	08	11
عامل مهني من الصنف الثاني	08	09	14	21	19	16	15	06
سائق سيارة من الصنف الثاني	01	01	01	01	01	/	/	/
عامل مهني من الصنف الثالث	23	21	9	/	/	/	/	/
المجموع	37	35	33	34	30	26	26	26

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على وثائق المؤسسة

السنة	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
موظفين المهنيين	37	35	33	34	30	26	26	26
النسبة المئوية	13.5	12.77	12.04	12.04	10.94	9.48	9.48	9.48

الشكل رقم(4 - 5): نسبة الموظفين المهنيين حسب الرتب في كلية ع إ ت ت جامعة عنابة



المصدر: من إعداد الباحثة بناء على وثائق المؤسسة



من خلال الجدول السابق نلاحظ كذلك أن عدد المهنيين قليل، ولا يغطي احتياجات الكلية بصفة عامة هذا ما أدى إلى تدهور الحالة البيئية للكلية بصفة عامة .

#### 1-6- تعداد العمال المتعاقدين العاملين بالتوقيت الكامل:

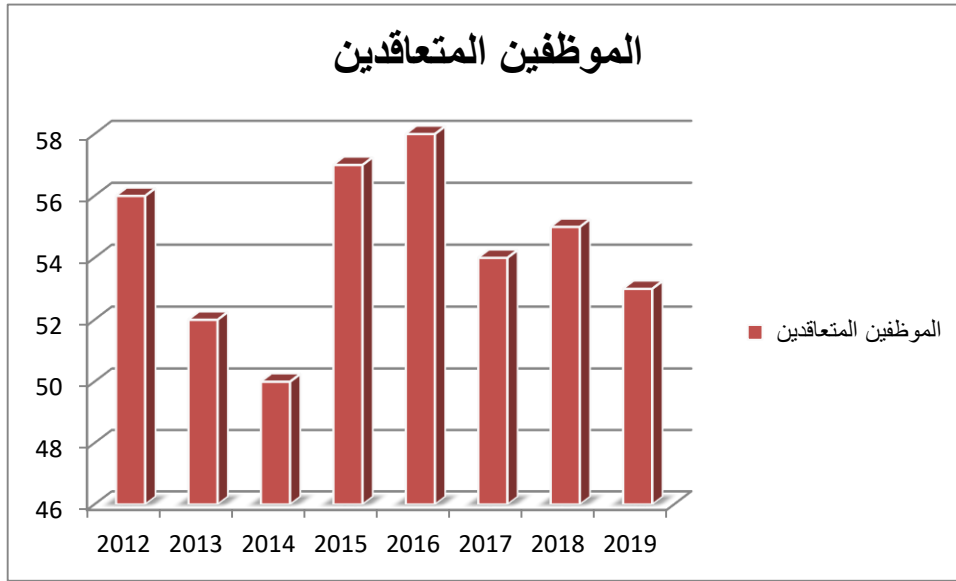
الجدول رقم (4 - 6) : يمثل سلك العمال المتعاقدين العاملين بالتوقيت الكامل في كلية ع إ ت جامعة عنابة

السنة	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
الرتبة								
عون الوقاية من المستوى الثاني	02	02	02	02	02	01	01	01
عون الوقاية من المستوى الأول	02	06	06	05	05	04	04	04
عون الخدمة من المستوى الثالث	05	04	03	03	03	03	03	03
عون الخدمة من المستوى الثاني	05	04	04	04	03	03	03	03
سائق سيارة من المستوى الأول	/	/	/	/	/	/	01	/
عامل مهني من المستوى الأول	20	20	20	22	22	20	21	23
حارس	56	52	50	57	58	54	55	53
عون الخدمة من المستوى الأول	18	17	16	19	19	17	16	14
موظف في حالة انتداب	/	01	/	01	01	/	1/	/
موظفة في حالة عطلة غير مدفوعة الأجر	/	/	/	01	01	01	01	01
المجموع	108	106	101	114	114	103	105	102

السنة	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
الموظفين المتعاقدين	56	52	50	57	58	54	55	53
النسبة المئوية	12.87	11.95	11.49	13.1	13.33	12.41	12.64	12.18

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على وثائق المؤسسة

الشكل رقم (4 - 6): نسبة الموظفين المتقاعدين حسب الرتب في كلية ع إ ت جامعة عنابة



المصدر: من إعداد الباحثة بناء على وثائق المؤسسة

هذه النسبة معتبرة مقارنة بالأسلاك السابقة، إن دل هذا على شيء فإنه يدل على سياسة الدولة ككل في ميدان التوظيف، حيث تحاول بعض المهن أن تسير بطريقة التعاقد، لتفادي التسيير المعقد لها (الحراسة، أعوان النظافة....)، مسايرة للتوجه العالمي لتنظيم الشغل والتحكم في الميزانية.

7-1 - التوزيع الكلي للموظفين حسب الفئات

جدول رقم (4 - 7) : يمثل التوزيع الكلي للموظفين حسب الفئات في كلية ع إ ت جامعة عنابة

السنة	2012	%	2013	%	2014	%	2015	%	2016	%	2017	%	2018	%	2019	%
الاساتذة الدائمون	154	30	154	31.75	150	30.73	156	30.17	158	31.6	163	31.1	161	31.14	164	31.53
الاساتذة المؤقتين	149	29	120	24.74	137	23.98	137	23.9	124	24.1	148	28.24	137	33.46	130	25
موظفين الاسلاك المشتركة	58	11.5	65	13.40	60	12.95	67	12.9	65	13	72	17.74	74	14.3	81	15.6
موظفين التعليم العالي	04	7.34	06	01.23	07	01.43	09	01.74	09	1.8	12	2.29	14	2.7	17	3.3
العمال المهنيين	37	22	35	7.21	33	06.76	34	06.5	30	06.5	26	4.96	26	5	26	5
الموظفين المتعاقدين	111	22	105	21.64	101	20.69	114	22.0	114	22.8	103	19.66	105	20.3	102	19.6
المجموع	504	100	485	100	488	100	517	100	500	100	524	100	517	100	520	100

من خلال الجدول السابق الذكر نلاحظ أن نسبة المتعاقدين بالنسبة للأساتذة والموظفين هي 50% من العدد الكلي حسب الفئات وهذا يعتبر مؤشر خطير إلى استقرار العمالة الكلية وكذلك سيرها.

1-8- جدول توزيع الموظفين على مختلف الفئات العمرية:

جدول رقم (4 - 8) : توزيع الموظفين على مختلف الفئات العمرية في كلية ع إ ت جامعة عنابة

السنوات	الفئات العمرية	الأساتذة الدائمون والمؤقتون		الاسلاك مشتركة والتعليم العالي		المهنيين والمتعاقدين	
		العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
2012	أقل من 24	00	00%	00	00%	00	00%
	من 25 الى 34	107	35%	19	35.84%	20	13.51%
	من 35 الى 44	73	24%	16	30.18%	71	48%
	من 45 الى 54	47	15.5%	09	16.99%	33	22.29%
	أكثر من 55	76	25%	09	16.99%	24	16.2%
	المجموع	303	100%	53	100%	148	100%
2013	أقل من 24	00	00%	00	00%	00	00%
	من 25 الى 34	99	36%	20	28%	16	11%
	من 35 الى 44	61	22%	21	29%	71	51%
	من 45 الى 54	38	13%	20	28%	33	23%
	أكثر من 55	76	28%	10	14%	20	14%
	المجموع	274	100%	71	100%	140	100%
2014	أقل من 24	00	00%	00	00%	00	00%
	من 25 الى 34	107	37%	20	30%	15	10%
	من 35 الى 44	70	24%	21	31%	71	49%

22	33	30	20	11	34	من 45 الى 54	
17	25	08	06	26	76	أكثر من 55	
100%	144	100%	67	100%	287	المجموع	
00.0	00	00	00	00	00	أقل من 24	2015
8.78	13	52	27	51.36	107	من 25 الى 34	
47.97	71	26	23	23.89	70	من 35 الى 44	
25.67	38	33	20	12.96	38	من 45 الى 54	
17.58	26	7.89	06	62.26	78	أكثر من 55	
100%	148	100 %	76	100 %	293	المجموع	
00	00	00	00	00	00	أقل من 24	2016
06.25	09	33.78	25	33.34	94	من 25 الى 34	
49.3	71	31.08	23	24.83	70	من 35 الى 44	
26.4	38	27.02	20	13.47	38	من 45 الى 54	
18.05	26	08.12	06	28.36	80	أكثر من 55	
100%	144	100%	74	100%	282	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على وثائق المؤسسة

#### 1-9- توزيع الفئات العمرية:

نلاحظ أنه لا يوجد أي أستاذ أقل من 24 سنة وهذا راجع لطبيعة الوظيفة التي تتطلب مؤهلات وشهادات علمية معينة التي تتطلب التضحية ببعض السنوات من أجل نيل الشهادة ثم الانتظار لتوظيف.

كما نلاحظ أن الفئة الثانية التي تتراوح ما بين 25 و 35 سنة تستحوذ على 35% من النسبة الكلية، ثم بقية الفئات وأن نسبة 25% تتعدى 55 سنة وهي نسبة عالية نوع ما في القطاع . ونفس الملاحظة لكل السنوات الأخرى.

أما بالنسبة للأسلاك المشتركة نلاحظ الفئة الثانية والثالثة العمرية حسب الجدول تستحوذ على التوالي % 35 : و % 30 ، وهذا تقريبا على كل السنوات وهي نسبة معقولة، مع توضيح أن الفئة العمرية التي تزيد عن 55 سنة هي في التوجه نحو التقاعد وذلك للإجراءات القانونية التي تفرض سن التقاعد بين 55 سنة للمرأة و60 سنة للرجل .

2-تطور عدد الموظفين لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة حاج لخضر- باتنة 1 لسنوات 2019-2021:

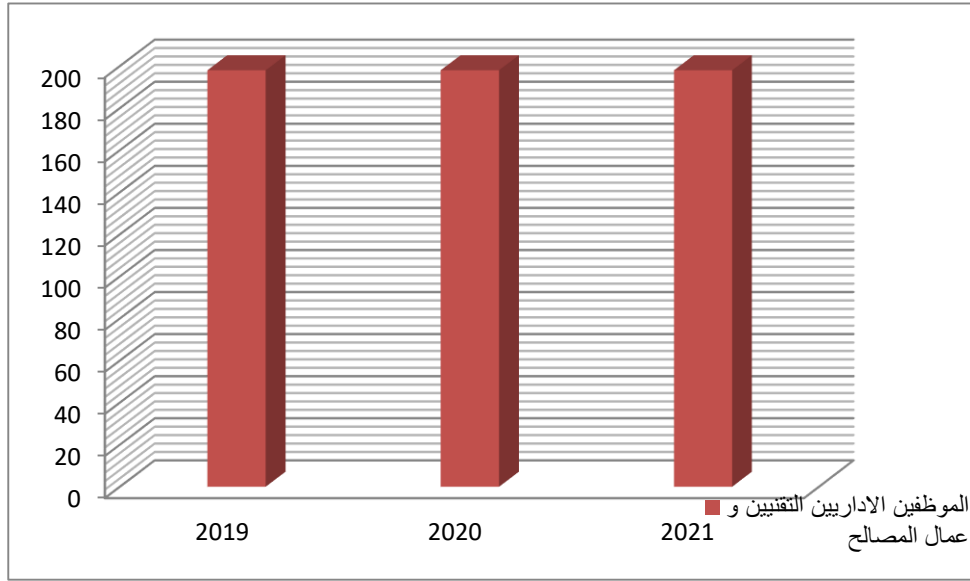
2-1- تعداد الموظفين:

جدول رقم (4 - 9) : تعداد الموظفين الإداريين والتقنيين وعمال المصالح في كلية ع إ ت ت جامعة باتنة 1

السنة	2021	2020	2019
الرتبة			
الموظفين الإداريين	60	60	60
الموظفين التقنيين	13	13	13
عمال المصالح	04	04	04
الموظفين المتعاقدين	01	01	01
الحراس المتعاقدين	21	21	21
المنظمات المتعاققات	08	08	08
المجموع	110	110	110
السنة	2021	2020	2019
الموظفين الإداريين التقنيين و عمال المصالح	110	110	110
النسبة المئوية	33.33	33.33	33.33

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على وثائق المؤسسة

الشكل رقم (4 - 7): نسبة الموظفين الإداريين التقنيين وعمال المصالح في كلية ع إ ت جامعة باتنة 1



المصدر: من إعداد الباحثة بناء على وثائق المؤسسة

نلاحظ من خلال الجدول أن عدد الموظفين الإداريين يفوق نسبة 54% أكثر من النصف من العدد الكلي للموظفين بجميع أصنافهم، وهذا راجع لطبيعة العمل الإداري للمؤسسة الذي يهتم بشؤون الأساتذة الإدارية والطلبة والأعوان الإداريين الآخرين.

نلاحظ كذلك أن بقية العدد المتمثل في 46% من التعداد الكلي للموظفين بإعتبارها نسبة ضعيفة، أدت إلى تدهور بيئة وظروف العمل، نتج عنها نقص النظافة وتدهور الصيانة راجع إلى نقص العدد الكافي لتغطية كل الوظائف مما يؤثر على السير الحسن للمؤسسة و هذا يعد تفسير في لب التحليل السوسيو الاقتصادي.

2-2- تعداد الأساتذة حسب الرتب:

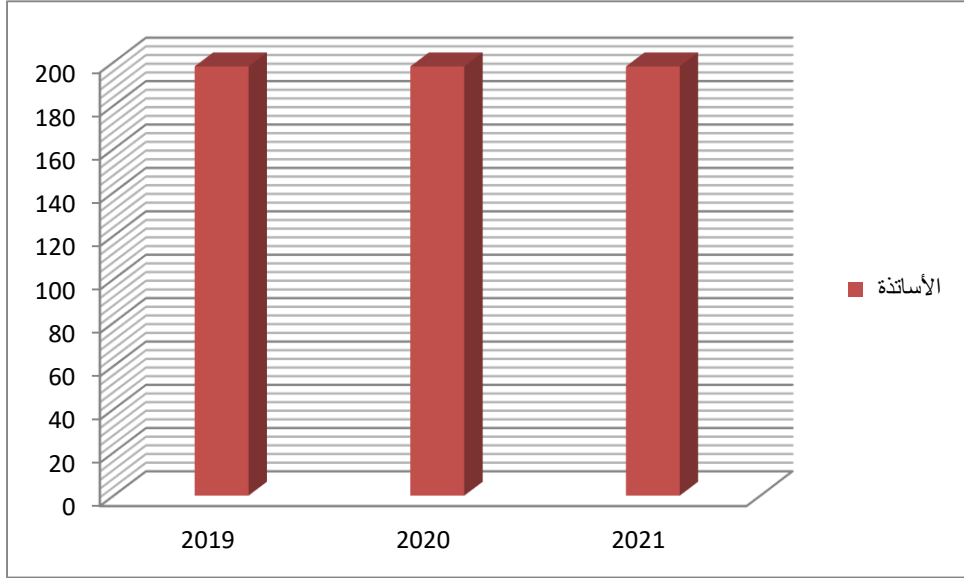
جدول رقم (4 - 10) : تعداد الأساتذة في كلية ع إ ت جامعة باتنة 1

السنة	2021	2020	2019	الرتبة
	10	10	10	أستاذ قسم مساعد قسم ب
	32	32	32	أستاذ قسم مساعد قسم أ
	54	54	54	أستاذ قسم محاضر قسم ب
	72	72	72	أستاذ قسم محاضر قسم أ
	28	28	28	أستاذ التعليم العالي

02	02	02	أستاذ أجنب
198	198	198	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على وثائق المؤسسة

الشكل رقم (4 - 8): نسبة الأساتذة حسب الرتب في كلية ع إ ت جامعة باتنة 1



المصدر: من إعداد الباحثة بناء على وثائق المؤسسة

نلاحظ من خلال الجدول انه يوجد اساتذة أجنب مما يحمل المؤسسة تكاليف إضافية، و نرى ان عدد الاساتذة في رتبة استاذ التعليم العالي يقدر بـ 28 أستاذ أي بنسبة 14 % و هي نسبة ضئيلة مقارنة بالمجموع الكلي للأساتذة و يرجع سبب ذلك ان الكلية تعتبر حديثة النشأة نوعا ما، في عدد الاساتذة رتبة أستاذ محاضر ق ف أ يقدر بـ 72 أستاذ أي بنسبة 36%، نسبة ضعيفة على العموم.

نرى ايضا أن عدد الأساتذة بمختلف الرتب للسنوات الثلاث المدروسة، 2019، 2020، 2021 هو ثابت وهذا يدل على عدم التوظيف و عدم التدرج في الرتب و يرجع ذلك الى سبب جائحة كورونا التي تقشقي العالم بأكمله و هذا يدخل ضمن أحد مجالات التحليل السوسيو- الإقتصادي، المتمثل في ظروف العمل مما يؤثر على سلبا على سلوكيات داخل المؤسسة



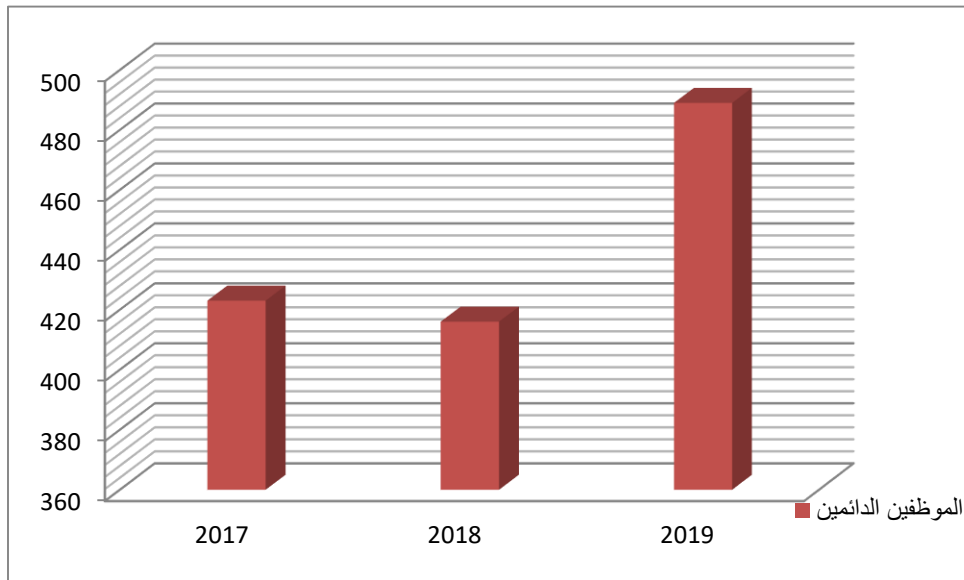
- 3- تطور عدد الموظفين لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة فرحات عباس- سطيف1- لسنوات 2017- 2019 :
- 3-1- تعداد الموظفين الدائمين:

جدول رقم (4 - 11) : تعداد الموظفين الدائمين في كلية ع إ ت جامعة سطيف1

السنة	2019	2018	2017
الرتبة			
الوظائف العليا خارج الصنف المجموعة أ	317	292	296
موظفو الفروع السابقة المجموعة أ	35	25	26
موظفو التصميم المجموعة ب	20	12	12
موظفو التطبيق المجموعة س	27	19	19
موظفو التحكم و التنفيذ	81	69	71
المجموع	489	416	423

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على وثائق المؤسسة

الشكل رقم (4 - 9) : نسبة الموظفين الدائمين في كلية ع إ ت جامعة سطيف1



المصدر: من إعداد الباحثة بناء على وثائق المؤسسة

نلاحظ من خلال الجدول أن عدد الموظفين الإداريين في فئة يتراوح بنسبة 44% و 50% يمثل النصف من العدد الكلي للموظفين بجميع أصنافهم، وهذا راجع لطبيعة العمل الإداري للمؤسسة الذي يهتم بشؤون الأساتذة الإدارية والطلبة والأعوان الإداريين الآخرين.

نلاحظ كذلك أن بقية العدد المتمثل في 55% و 50% من التعداد الكلي للموظفين بإعتبارها نسبة ضعيفة، أدت إلى تدهور بيئة وظروف العمل، نتج عنها نقص النظافة وتدهور الصيانة راجع إلى نقص العدد الكافي لتغطية كل الوظائف مما يؤثر على السير الحسن للمؤسسة و هذا يعد تفسير في لب التحليل السوسيو الإقتصادي.

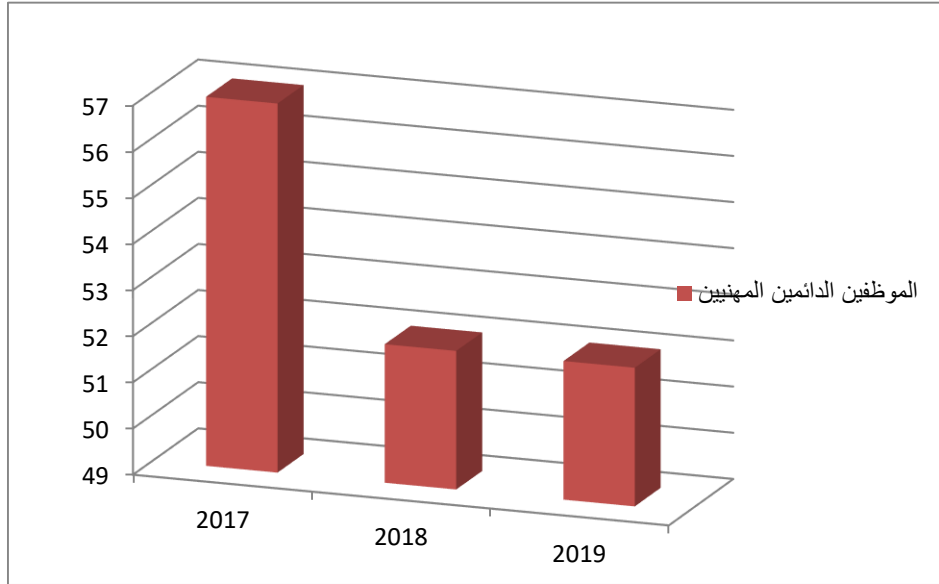
### 3-2- تعداد الموظفين الدائمين المهنيين:

جدول رقم (4 - 12): تعداد الموظفين الدائمين المهنيين في كلية ع إ ت ت جامعة سطيف 1

السنة	2019	2018	2017
الرتبة			
عامل مهني بالتوقيت الكامل	15	15	16
عون خدمة بالتوقيت الكامل	15	15	15
حارس بالتوقيت الكامل	21	21	25
سائق بالتوقيت الكامل	1	1	1
المجموع	52	52	57

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على وثائق المؤسسة

الشكل رقم (4 - 10): نسبة الموظفين الدائمين المهنيين في كلية ع إ ت ت جامعة سطيف 1



المصدر: من إعداد الباحثة بناء على وثائق المؤسسة

نلاحظ من الجدول السابق بأن تعداد الموظفين المهنيين يعتبر ضئيل جدا وهذا راجع لتراجع توظيف هذا الفئة بإعتبارها رتب أيلة للزوال، وكذلك سياسة التشغيل الجديدة للدولة اسناد هذه الوظائف الى القطاع الخاص ومن ثم

الاعتماد على المناولة مما يؤثر على استقرار العمالة داخل المؤسسة لهذه الفئة ومن خلال التحليل السوسيو-الاقتصادي، دوران العمل من مؤشرات التكاليف الخفية.

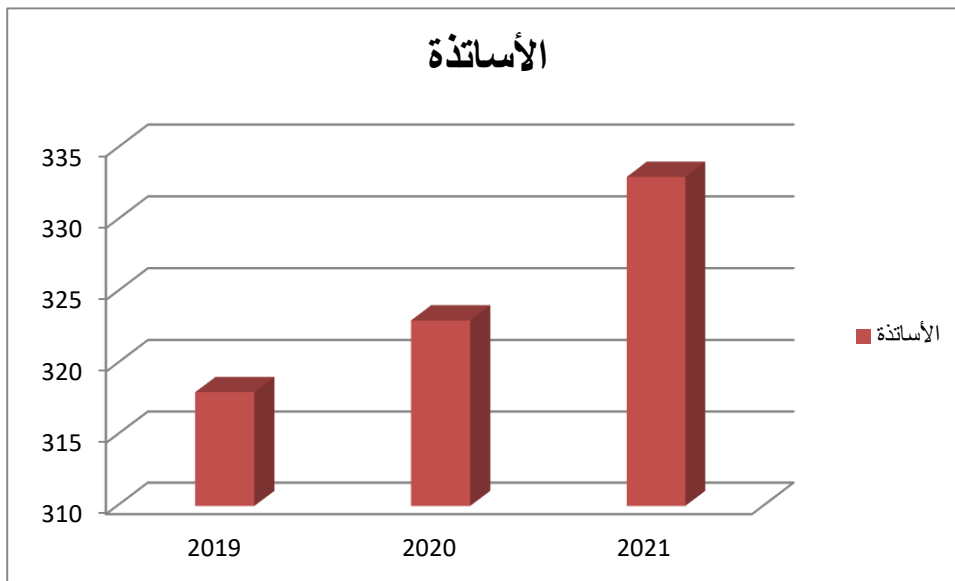
3-3- تعداد الأساتذة:

جدول رقم (4 - 13) : تعداد الأساتذة في كلية ع إ ت جامعة سطيف 1

السنة	2021	2020	2019
الرتبة			
أستاذ التعليم العالي	16	14	14
أستاذ قسم محاضر قسم أ	75	73	57
أستاذ قسم محاضر قسم ب	121	119	119
أستاذ قسم مساعد قسم أ	92	90	89
أستاذ قسم مساعد قسم ب	25	23	20
مساعد	02	02	02
أستاذ مشارك	02	02	02
المجموع	333	323	318

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على وثائق المؤسسة

الشكل رقم (4 - 11) : نسبة الأساتذة في كلية ع إ ت جامعة سطيف 1



المصدر: من إعداد الباحثة بناء على وثائق المؤسسة

نلاحظ من خلال الجدول أن عدد الأساتذة في رتبة أستاذ التعليم العالي يقدر بـ 14 أستاذ أي بنسبة 4% و وهي نسبة ضئيلة مقارنة بالمجموع الكلي للأساتذة ويرجع سبب ذلك ان الكلية تعتبر حديثة النشأة نوعاً ما، في عدد الأساتذة رتبة أستاذ محاضر ق ف أ يقدر بـ 75 أستاذ أي بنسبة 23 %، نسبة ضعيفة على العموم. نرى أيضا أن عدد الأساتذة بمختلف الرتب للسنوات الثلاث المدروسة، 2019، 2020، 2021 هو ثابت وهذا يدل على عدم التوظيف وعدم التدرج في الرتب ويرجع ذلك الى سبب جائحة كورونا التي تفشتفي العالم بأكمله وهذا يدخل ضمن أحد مجالات التحليل السوسيو- الإقتصادي، المتمثل في ظروف العمل مما يؤثر على سلبا على سلوكيات داخل المؤسسة .

4- تطور عدد الموظفين لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة شريف مساعدي سوق أهراس- لسنوات 2019 / 2021

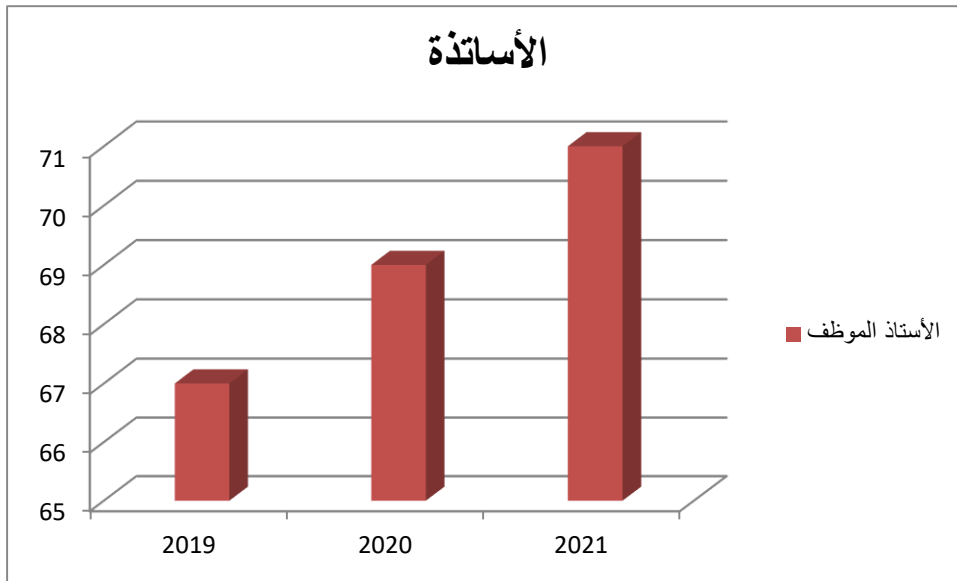
4-1- تعداد الأساتذة:

جدول رقم (4 - 14) : تعداد الأساتذة في كلية ع إ ت جامعة سوق أهراس

السنة	2019	2020	2021
الرتبة			
أستاذ التعليم العالي	08	08	08
أستاذ محاضر قسم أ	37	39	39
أستاذ محاضر قسم ب	13	15	15
أستاذ مساعد قسم أ	09	09	09
المجموع	67	69	71

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على وثائق المؤسسة

الشكل رقم (4 - 12) : نسبة الأساتذة في كلية ع إ ت جامعة سوق أهراس



المصدر : من إعداد الباحثة بناء على وثائق المؤسسة

نلاحظ من خلال الجدول أن عدد الأساتذة في رتبة أستاذ التعليم العالي يقدر بـ 08 أستاذ أي بنسبة 11% وهي نسبة ضئيلة مقارنة بالمجموع الكلي للأساتذة ويرجع سبب ذلك ان الكلية تعتبر حديثة النشأة نوعا ما، في عدد الاساتذة رتبة أستاذ محاضر ق ف أ يقدر بـ 39 أستاذ أي بنسبة 55 %، نسبة ضعيفة على العموم. نرى أيضا أن عدد الأساتذة بمختلف الرتب للسنوات الثلاث المدروسة، 2019، 2020، 2021 هو ثابت وهذا يدل على عدم التوظيف وعدم التدرج في الرتب ويرجع ذلك الى سبب جائحة كورونا التي تفتت في العالم بأكمله وهذا يدخل ضمن أحد مجالات التحليل السوسيو- الإقتصادي، المتمثل في ظروف العمل مما يؤثر على سلبا على سلوكيات داخل المؤسسة .

4-2- تعداد الموظفين الدائمين:

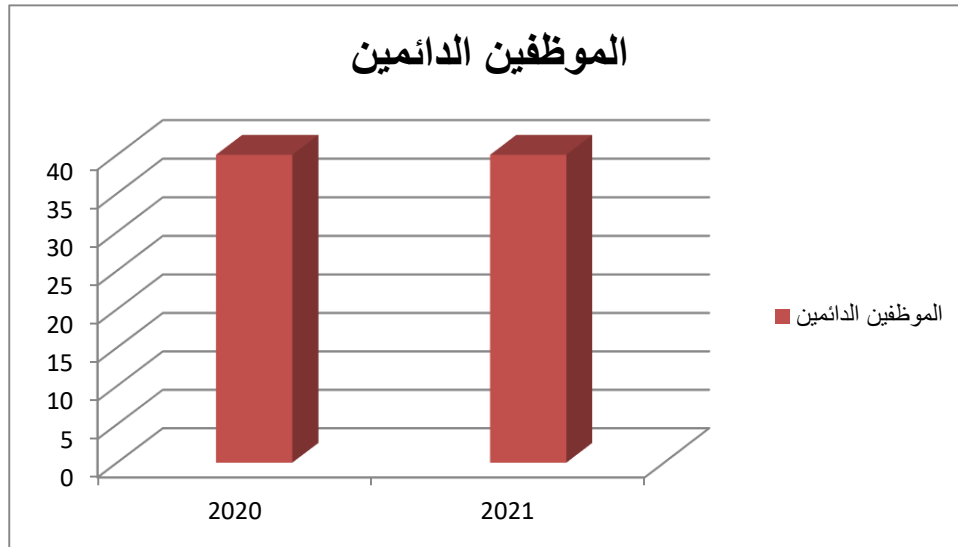
جدول رقم (4 - 15) : تعداد الموظفين الدائمين في كلية ع إ ت جامعة سوق أهراس

السنة	2020	2021
الرتبة		
مهندس رئيس في السكن والعمران	01	01
مهندس دولة في الإعلام الالي	01	01
متصرف محلل	01	01
متصرف	09	09

01	01	مساعد مهندس من المستوى الثاني
02	02	مساعد متصرف
02	02	ملحق إدارة رئيسي
02	02	ملحق للإدارة
03	03	عون إدارة رئيسي
01	01	عون إدارة
02	02	كاتب مديرية رئيسي
08	08	تقني سامي في الإعلام الالي
01	01	تقني في الإعلام الالي
01	01	ملحق المكتبات الجامعية من المستوى الأول
03	03	عون تقني بالمكتبة الجامعية
01	01	عامل مهنة صنف 1
01	01	سائق سيارة من الصنف الأول
40	40	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على وثائق المؤسسة

الشكل رقم (4 - 13) : نسبة الموظفين الدائمين في كلية ع إ ت جامعة سوق أهراس



المصدر: من إعداد الباحثة بناء على وثائق المؤسسة

نلاحظ من خلال الجدول أنه يوجد ضمن الموظفين مهندسين في سكن و العمران مما يكلف الكلية تكاليف إضافية وأن عدد الموظفين الإداريين يفوق نسبة 80% أكثر من النصف من العدد الكلي للموظفين بجميع أصنافهم، وهذا راجع لطبيعة العمل الإداري للمؤسسة الذي يهتم بشؤون الأساتذة الإدارية والطلبة والأعوان الإداريين الآخرين. نلاحظ كذلك أن بقية العدد المتمثل في 20% من التعداد الكلي للموظفين باعتبارها نسبة ضعيفة، أدت إلى تدهور بيئة وظروف العمل، نتج عنها نقص النظافة وتدهور الصيانة راجع إلى نقص العدد الكافي لتغطية كل الوظائف مما يؤثر على السير الحسن للمؤسسة وهذا يعد تفسير في لب التحليل السوسيو الاقتصادي.

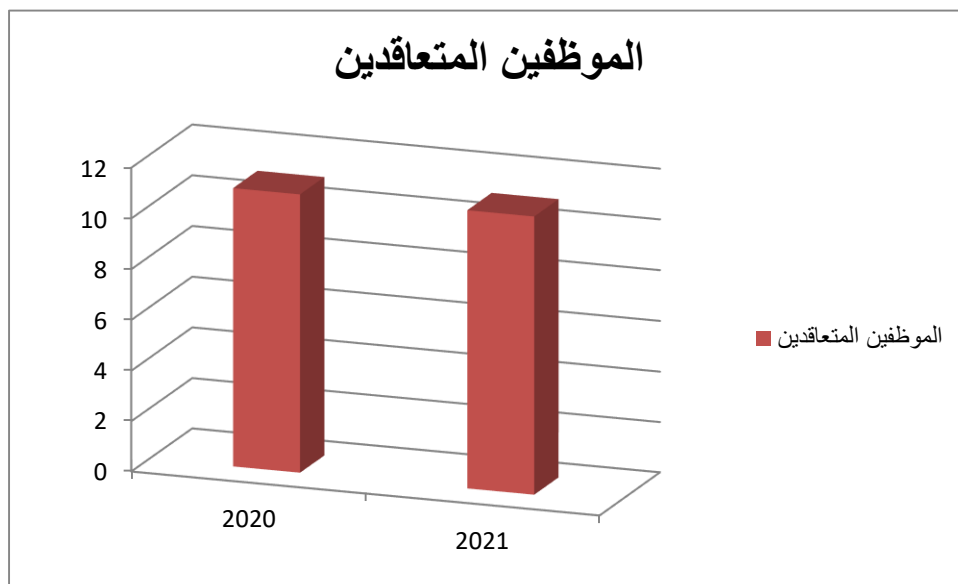
#### 4-3- تعداد الموظفين المتعاقدين:

جدول رقم (4 - 16) : تعداد الموظفين المتعاقدين في كلية ع إ ت جامعة سوق أهراس

السنة	2020	2021
الرتبة		
عامل مهني مستوى ثاني	01	01
عون خدمة من المستوى الأول	02	02
عامل مهني مستوى أول	06	06
حارس	02	02
المجموع	11	11

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على وثائق المؤسسة

الشكل رقم (4 - 14) : نسبة الموظفين المتعاقدين في كلية ع إ ت جامعة سوق أهراس



المصدر: من إعداد الباحثة بناء على وثائق المؤسسة

نلاحظ من الجدول السابق بأن تعداد الموظفين المهنيين يعتبر ضئيل جدا وهذا راجع لتراجع توظيف هذا الفئة باعتبارها رتب أيلة للزوال، وكذلك سياسة التشغيل الجديدة للدولة إسناد هذه الوظائف الى القطاع الخاص ومن ثم الاعتماد على المناولة مما يؤثر على استقرار العمالة داخل المؤسسة لهذه الفئة ومن خلال التحليل السوسيو-الاقتصادي، يمثل مؤشردوران العمل من مؤشرات التكاليف الخفية

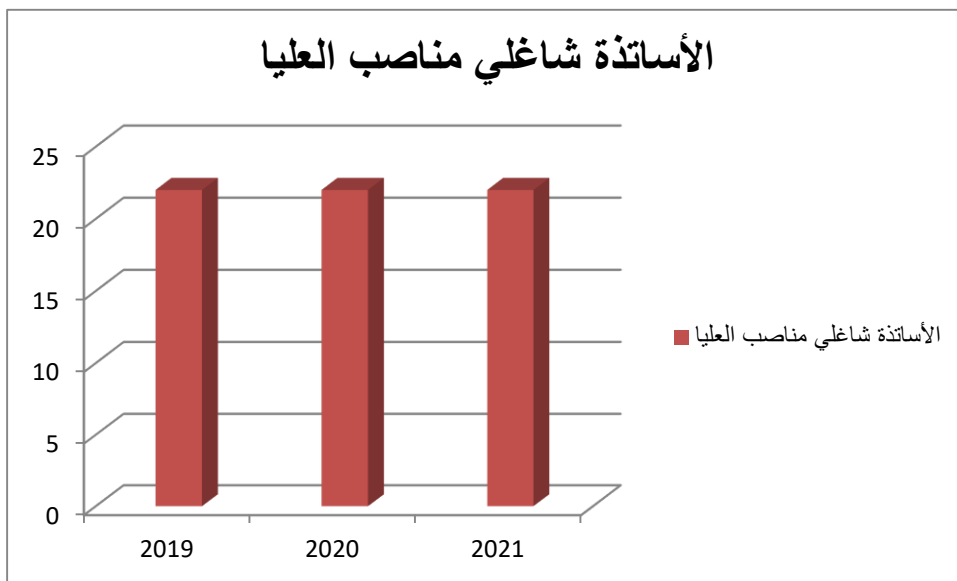
#### 4-4- تعداد الأساتذة شاغلي مناصب العليا:

جدول رقم (4 - 17) : تعداد الأساتذة شاغلي مناصب العليا في كلية ع إ ت جامعة سوق أهراس

السنة	الرتبة	2021	2020	2019
		01	01	01
04	04	04	04	مسؤول فريق شعبة التكوين
17	17	17	17	مسؤول فريق ميدان الاختصاص
المجموع		22	22	22

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على وثائق المؤسسة

الشكل رقم (4 - 15) : نسبة الأساتذة شاغلي مناصب العليا في كلية ع إ ت جامعة سوق أهراس



المصدر: من إعداد الباحثة بناء على وثائق المؤسسة



نلاحظ من الجدول السابق بأن توزيع المناصب العليا اقتصر على الوظائف العليا الوظيفية ووفق الهيكل الوظيفي للمؤسسة هناك مناصب عليا هيكلية لم توزع، مما يحمل المؤسسة إهدار للموارد المالية و تجميد للموارد الغير مستعملة لتحسين حياة الموظفين مما يجعلهم يتحلون بإحدى السلوكات المؤدية إلى عدم التشغيل و إلى الاختلال الوظيفي الذي يتطلب تعديله تحمل المؤسسة إلى تكاليف إضافية تعرف بالتكاليف الخفية كما اقترتها المقاربة السوسيو-الإقتصادية .

5- تطور عدد الموظفين لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الشادلي بن جديد

بالتاراف - لسنوات 2019 / 2021:

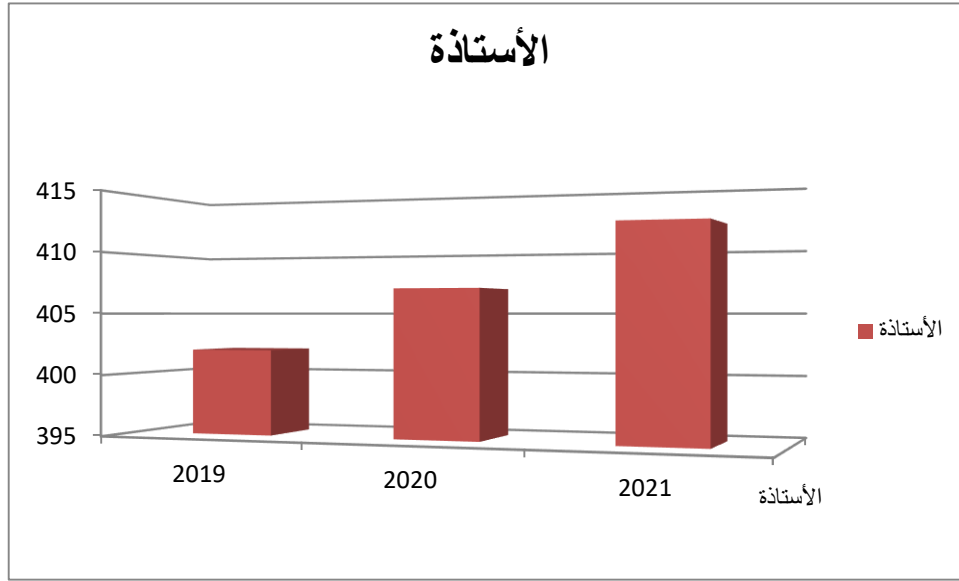
5-1- تعداد الأساتذة :

جدول رقم (4 - 18): تعداد الأساتذة في كلية ع إ ت ت جامعة الطارف

الرتبة	2019	2020	2021
أستاذ	33	34	35
أستاذ محاضر قسم أ	117	118	119
أستاذ محاضر قسم ب	137	138	139
أستاذ مساعد قسم أ	92	93	94
أستاذ مساعد قسم ب	23	24	25
المجموع	402	407	412

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على وثائق المؤسسة

الشكل رقم (4 - 16) : نسبة الأستاذ الباحث في كلية ع إ ت جامعة الطارف



المصدر: من إعداد الباحثة بناء على وثائق المؤسسة

نلاحظ من خلال الجدول أن عدد الأساتذة في رتبة أستاذ التعليم العالي يقدر بـ 35 أستاذ أي بنسبة 09% وهي نسبة ضئيلة مقارنة بالمجموع الكلي للأساتذة ويرجع سبب ذلك أن الكلية تعتبر حديثة النشأة نوعا ما، أما في عدد الأساتذة رتبة أستاذ محاضر ف يقدر بـ 119 أستاذ أي بنسبة 29%، نسبة ضعيفة على العموم. نرى أيضا أن عدد الأساتذة بمختلف الرتب للسنوات الثلاث المدروسة، 2019، 2020، 2021 هو ثابت وهذا يدل على عدم التوظيف وعدم التدرج في الرتب ويرجع ذلك الى سبب جائحة كورونا التي تفتشت في العالم بأكمله وهذا يدخل ضمن أحد مجالات التحليل السوسيو- الإقتصادي، المتمثل في ظروف العمل مما يؤثر سلبا على السلوكيات داخل المؤسسة .

#### 5-2- تعداد الموظفين الإداريين والتقنيين وأعوان المصالح:

جدول رقم (4 - 19) : تعداد الموظفين الإداريين والتقنيين وأعوان المصالح في كلية ع إ ت جامعة

#### الطارف

الرتبة	2019	2020	2021
طبيب عام للصحة العمومية	2	2	17
جراح أسنان للصحة العمومية	1	1	14
متصرف مستشار	13	13	17
متصرف رئيسي	3	3	15

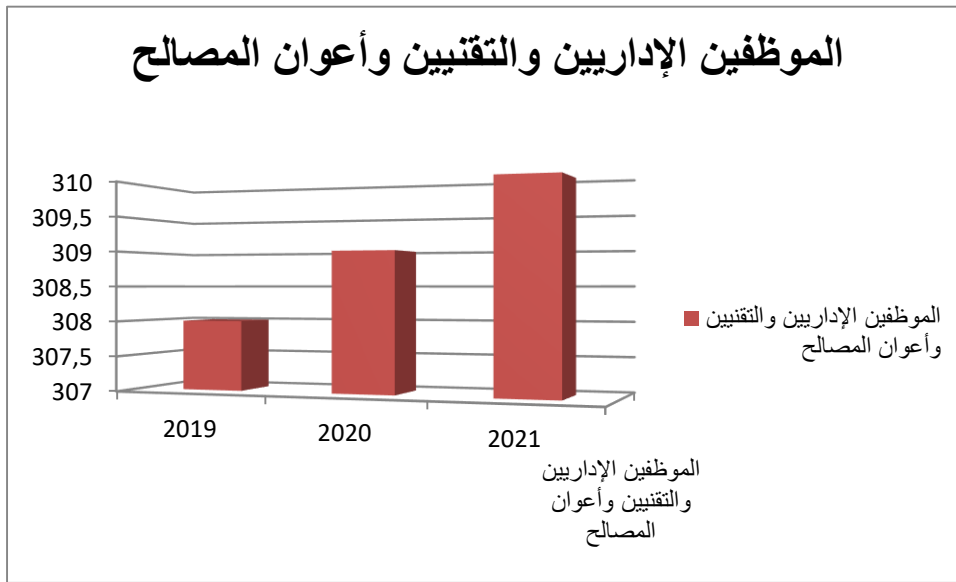
15	7	7	مهندس رئيسي في الإعلام الآلي
14	12	12	متصرف محل
14	20	20	مهندس دولة في الإعلام الآلي
15	4	4	مهندس رئيسي للمخابر الجامعية
14	1	1	مهندس دولة في الاحصائيات
14	2	2	مقتصد جامعي
14	1	1	ملحق بالمكتبات الجامعية من المستوى الثاني
13	4	4	ملحق بالمكتبات الجامعية من المستوى الأول
13	2	2	ملحق بالمخابر الجامعية
64	63	62	متصرف
13	3	3	منشط جامعي من المستوى الأول
14	2	2	منشط جامعي من المستوى الثاني
12	1	1	مساعد وثائقي امين محفوظات رئيسي
12	9	9	مساعد مهندس مستوى 1 في الإعلام الآلي
12	4	4	مساعد متصرف
11	43	43	ملحق رئيسي للإدارة
11	36	36	تقني سامي في الإعلام الآلي
11	1	1	تقني سامي في السكن و العمران
11	5	5	تقني سامي للمخابر الجامعية
11	0	0	مساعد المكتبات الجامعية
9	16	16	كاتبة مديرية
11	2	2	محاسب اداري رئيسي
10	10	10	ملحق إدارة
9	15	15	تقني في الإعلام الآلي
9	3	3	عون إدارة رئيسي
8	2	2	عون إدارة
7	1	1	كاتبة
6	7	7	عون مكتب

6	2	2	عون حفظ بيانات
7	3	3	عامل مهني خارج الصنف
4	7	7	عامل مهني من الصنف الثاني
4	1	1	سائق سيارة من الصنف الأول
<b>310</b>	<b>309</b>	<b>308</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على وثائق المؤسسة

الشكل رقم (4 - 17): نسبة الموظفين الإداريين والتقنيين وأعاون المصالح في كلية ع إ ت جامعة

### الطراف



المصدر: من إعداد الباحثة بناء على وثائق المؤسسة

نلاحظ من خلال الجدول وجود طبيب عام لصحة العمومية وجراح أسنان للصحة العمومية مما يحمل المؤسسة تكاليف إضافية وأن عدد الموظفين الإداريين يفوق نسبة 54% أكثر من النصف من العدد الكلي للموظفين بجميع أصنافهم، وهذا راجع لطبيعة العمل الإداري للمؤسسة الذي يهتم بشؤون الأساتذة الإدارية والطلبة والأعاون الإداريين الآخرين.

نلاحظ كذلك أن بقية العدد المتمثل في 46% من التعداد الكلي للموظفين بإعتبارها نسبة ضعيفة، أدت إلى تدهور بيئة وظروف العمل، نتج عنها نقص النظافة وتدهور الصيانة راجع إلى نقص العدد الكافي لتغطية كل الوظائف مما يؤثر على السير الحسن للمؤسسة وهذا يعد تفسير في لب التحليل السوسيو الإقتصادي.

6- تطور عدد الموظفين لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة قسنطينة 2 لسنوات 2019 /2021:

6-1- تعداد الموظفين الإداريين والتقنيين وأعاون المصالح:

جدول رقم (4 - 20) تعداد الموظفين الإداريين والتقنيين وأعاون المصالح في كلية ع إ ت ت جامعة

### قسنطينة 2

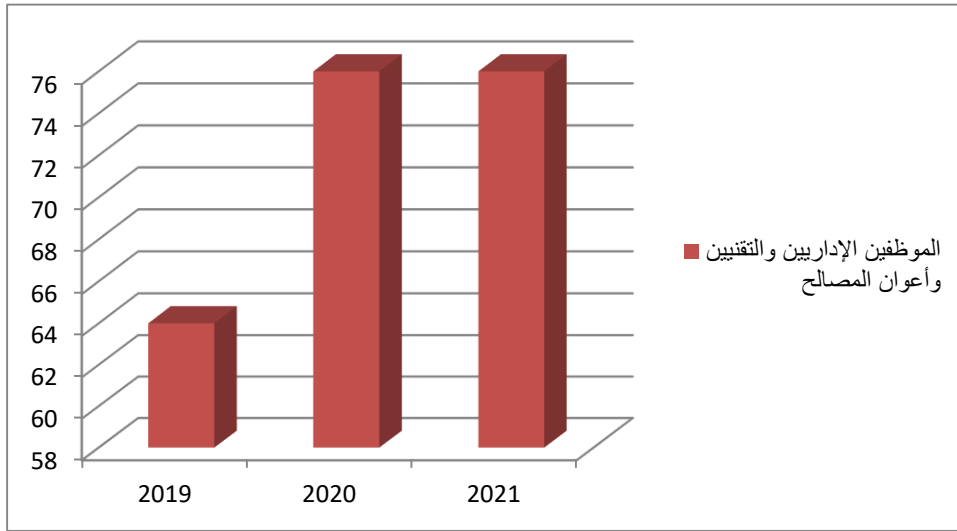
السنة	2021	2020	2019	الرتبة
متصرف مستشار	01	01	01	
متصرف رئيسي	03	03	02	
متصرف محلل	03	03	03	
متصرف	11	11	10	
مساعد متصرف	02	02	02	
ملحق رئيسي للإدارة	06	06	06	
كاتب مديرية رئيسي	02	02	01	
تقني سامي في الإعلام الآلي	04	04	/	
ملحق إدارة	05	05	04	
عون إدارة رئيسي	07	07	07	
كاتب مديرية رئيسي	02	02	02	
كاتب مديرية	02	02	02	
عون إدارة	06	06	04	
كاتب	03	03	03	
محاسب اداري رئيسي	02	02	01	
محاسب اداري	01	01	01	
مساعد مهندس مستوى 2	/	/	01	
مهندس دولة في إعلام آلي	01	01	/	
تقني سامي في الإعلام الآلي	05	05	04	
معاون تقني في الإعلام الآلي	01	01	01	
مساعد محاسب إداري	/	/	/	
عون حفظ البيانات	09	09	09	
عون مكتب	/	/	/	

/	/	/	عون تقني إعلام آلي
76	76	64	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على وثائق المؤسسة

الشكل رقم (4 - 18) : نسبة الموظفين الإداريين والتقنيين وأعاون المصالح في كلية ع إ ت جامعة قسنطينة 2

## قسنطينة 2



المصدر: من إعداد الباحثة بناء على وثائق المؤسسة

نلاحظ من خلال الجدول أن عدد الموظفين الإداريين يفوق نسبة 54% أكثر من النصف من العدد الكلي للموظفين بجميع أصنافهم، وهذا راجع لطبيعة العمل الإداري للمؤسسة الذي يهتم بشؤون الأساتذة الإدارية والطلبة والأعاون الإداريين الآخرين.

نلاحظ كذلك أن بقية العدد المتمثل في 46% من التعداد الكلي للموظفين بإعتبارها نسبة ضعيفة، أدت إلى تدهور بيئة وظروف العمل، نتج عنها نقص النظافة وتدهور الصيانة راجع إلى نقص العدد الكافي لتغطية كل الوظائف مما يؤثر على السير الحسن للمؤسسة و هذا يعد تفسير في لب التحليل السوسيو الإقتصادي.

2-6- تعداد موظفو أسلاك التعليم العالي:

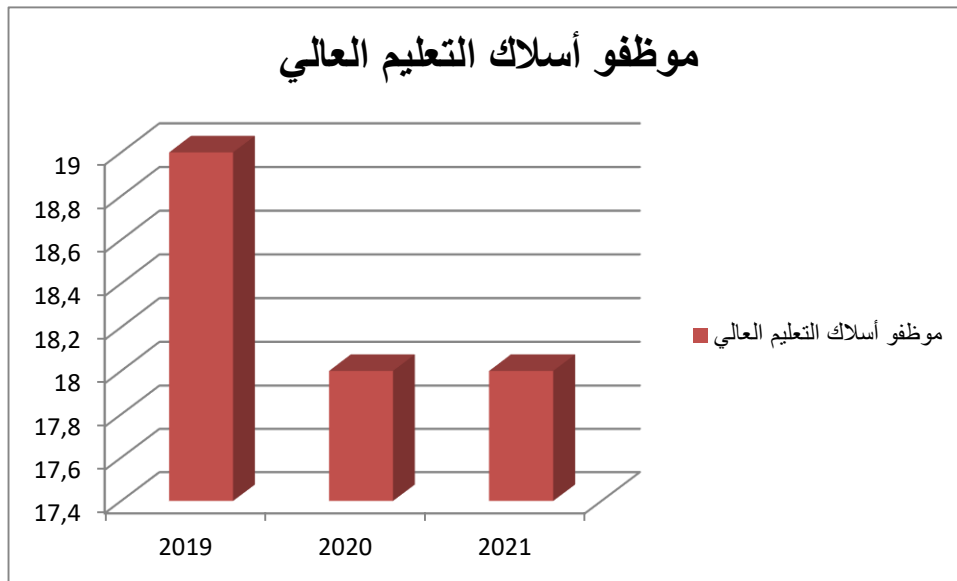
جدول رقم (4 - 21) : تعداد موظفو أسلاك التعليم العالي في كلية ع إ ت جامعة قسنطينة 2

السنة	2021	2020	2019	الرتبة
	01	01	01	محافظ المكتبات الجامعية
	/	/	01	مساعد وثائقي أمين المحفوظات
	07	07	07	مساعد المكتبات الجامعية

01	01	05	معاون تقني للمكتبات
06	06	02	عون تقني للمكتبات
01	01	01	ملحق بالمكتبة المستوى الأول
01	01	01	طبيب عام
01	01	01	ممرض
/	/	/	منشط جامعي من المستوى الأول
/	/	/	مقتصد جامعي
/	/	/	تقني سامي للمخابر الجامعية
/	/	/	نائب مقتصد جامعي
/	/	/	مساعد المصالح الاقتصادية
18	18	19	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على وثائق المؤسسة

الشكل رقم (4 - 19) : نسبة موظفو أسلاك التعليم العالي في كلية ع إ ت ت جامعة قسنطينة 2



المصدر: من إعداد الباحثة بناء على وثائق المؤسسة

نلاحظ من خلال الجدول ان فئة الموظفين التابعة لتعليم العالي ضئيلة جدا ومهمشة وهذا راجع لطبيعة توظيف هاته الفئة لانتمائها إلى الاسلاك الخاصة ويكون توظيفها إلا في مؤسسات التعليم العالي عكس الفئات الادارية الأخرى التابعة إلى الأسلاك المشتركة، نجدها في جميع المؤسسات الادارية واسمها يدل عليها.

6-3- تعداد سلك العمال المهنيين وسائقي السيارات والحجاب:

جدول رقم (4 - 22) : تعداد سلك العمال المهنيين وسائقي السيارات والحجاب في كلية ع إ ت ت جامعة

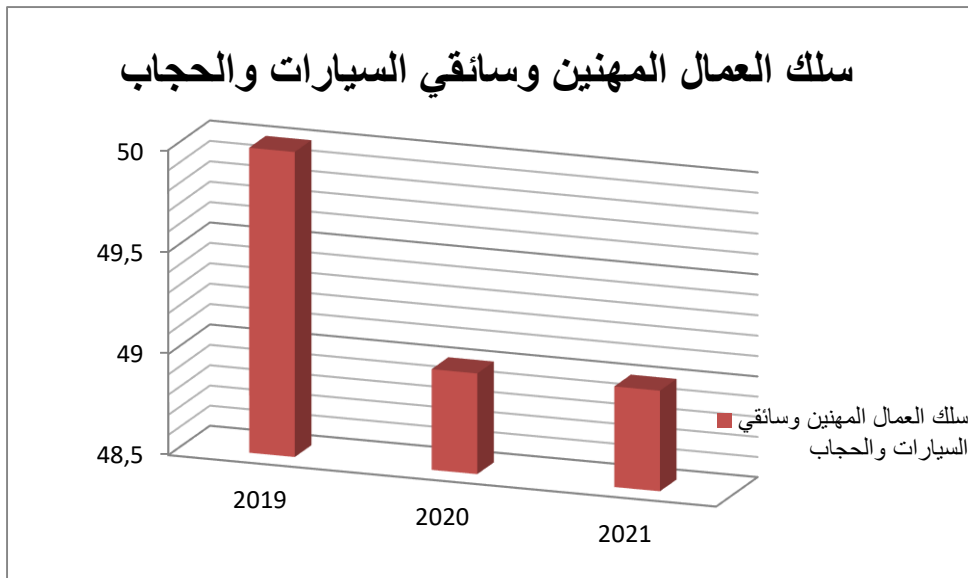
قسنطينة 2

السنة	2021	2020	2019
الرتبة			
عامل مهني خارج الصنف	01	01	01
عامل مهني من الصنف الأول	02	02	02
عامل مهني من الصنف الثاني	/	/	/
سائق سيارة من الصنف الثاني	01	01	01
عامل مهني من الصنف الثالث	/	/	/
عمال مهنيين متعاقدين	45	45	46
المجموع	49	49	50

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على وثائق المؤسسة

الشكل رقم (4 - 20) : نسبة سلك العمال المهنيين وسائقي السيارات والحجاب في كلية ع إ ت ت جامعة

قسنطينة 2



المصدر: من إعداد الباحثة بناء على وثائق المؤسسة

نلاحظ من الجدول السابق بأن تعداد الموظفين المهنيين يعتبر ضئيل جدا وهذا بسبب تراجع توظيف هذا الفئة بإعتبارها رتب أيلة للزوال، وكذلك سياسة التشغيل الجديدة للدولة وهو إسناد هذه الوظائف الى القطاع الخاص



ومن ثم الاعتماد إلى المناولة من الباطن مما يؤثر على استقرار العمالة داخل المؤسسة لهذه الفئة ومن خلال التحليل السوسيو-الاقتصادي، يعتبر هذا السلوك في إطار دوران العمل وهو من مؤشرات التكاليف الخفية.

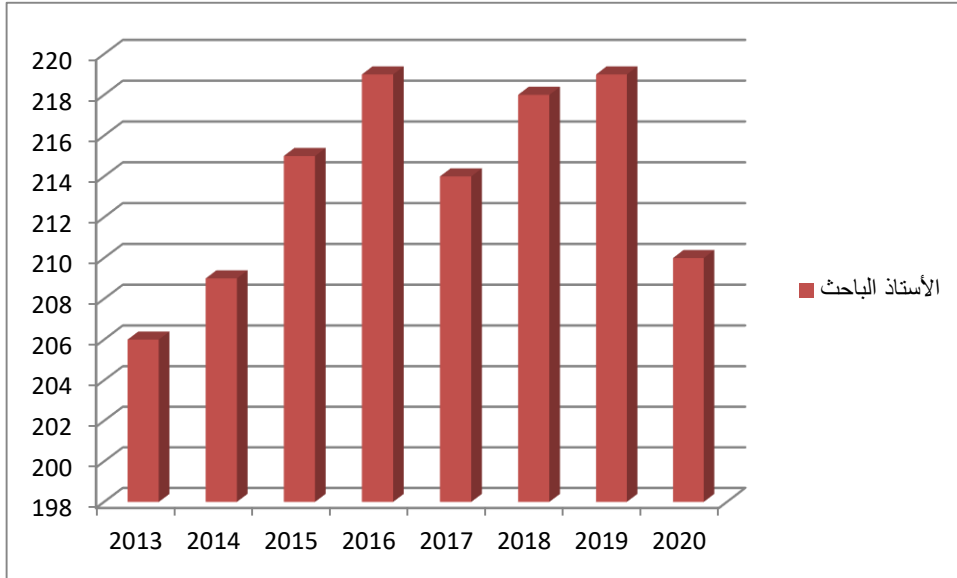
6-4- تعداد الأساتذة:

جدول رقم (4 - 23) : تعداد الأساتذة في كلية ع إ ت جامعة قسنطينة 2

السنة	2020	2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013
الرتبة								
أستاذ	27	29	26	27	29	29	29	23
استاذ محاضر قسم - أ	66	40	38	15	24	11	12	17
أستاذ محاضر قسم - ب	51	62	61	36	31	23	13	10
أستاذ مساعد قسم - أ	64	75	80	110	107	106	94	89
أستاذ مساعد قسم - ب	01	04	3	18	29	32	45	46
أستاذ مساعد قسم - ب - متربص	0	8	9	07	07	12	13	17
معيد	0	1	1	1	02	02	03	04
المجموع	210	219	218	214	219	215	209	206

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على وثائق المؤسسة

الشكل رقم (4 - 21) : نسبة الأساتذة في كلية ع إ ت جامعة قسنطينة 2



المصدر: من إعداد الباحثة بناء على وثائق المؤسسة

نلاحظ من خلال الجدول أن عدد الأساتذة في رتبة أستاذ التعليم العالي يقدر بـ 27 أستاذ أي بنسبة 13% وهي نسبة ضئيلة مقارنة بالمجموع الكلي للأساتذة، أما في عدد الاساتذة رتبة أستاذ محاضر ق ف أ يقدر بـ 66 أستاذ أي بنسبة 32%، نسبة ضعيفة على العموم.

نرى أيضا أن عدد الأساتذة بمختلف الرتب للسنوات الثلاث المدروسة، 2019، 2020، 2021 هو ثابت وهذا يدل على عدم التوظيف وعدم التدرج في الرتب ويرجع ذلك الى سبب جائحة كورونا التي تفشت في العالم بأكمله وهذا يدخل ضمن أحد مجالات التحليل السوسيو- الإقتصادي، المتمثل في ظروف العمل مما يؤثر على سلبا على سلوكيات داخل المؤسسة .

بصفة عامة نلاحظ إستقرار العمالة خلال سنوات الدراسة الثلاثة الاخيرة 2018، 2019، 2020، 2021 و هذا راجع لعدم التوظيف بسبب جائحة كوفيد 19 التي تفشت في العالم، و كذلك عدم وجود السلك الشبه الطبي في كل مؤسسات الدراسة مما يؤدي إلى مغادرة العمل لأدنى سبب صحي، مما يجعل المؤسسة تتحمل تكاليف إضافية.

### المبحث الثالث: تقييم بعض التكاليف الخفية في كليات العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير محل الدراسة

رأينا في الجانب النظري أن الباحث H.SAVALL حدد خمسة مؤشرات لحساب التكاليف الخفية في المنظمة وهي: الغياب، حوادث العمل، اللاجودة، دوران العمل ونقص الانتاجية ولذا سنحاول دراسة مؤشر التغيب و

التأخر التي تعد من الظواهر التي لا يمكن لأي مؤسسة التخلص منها نهائيا مهما كانت الاجراءات المتخذة، وبما أن مثل هذه الظواهر تحدث اختلالات على مستوى التشغيل، لابدأ من تقييم التكاليف الخفية لها وذلك بالاعتماد على الطريقة المقترحة من طرف الباحث H.SAVALL وهي طريقة SOF من خلال المقاييس التي وضعها والمتمثلة في المقياس الاجتماعي، المقياس التنظيمي والمقياس المالي وعليه سيتم تقسيم هذا المبحث إلى المطالب الثلاثة التالية:

- ◀ **المطلب الأول التكاليف الخفية الناتجة عن التغيب**
- ◀ **المطلب الثاني: التقييم المالي للتكاليف التغيب**
- ◀ **المطلب الثالث: المقابلة مع مسؤولي خلايا ضمان الجودة في مؤسسات التعليم ميدان الدراسة - جامعة عنابة، جامعة باتنة1، جامعة قسنطينة2، جامعة الطارف، جامعة سوق أهراس، جامعة سطيف1**

**المطلب الأول: التكاليف الخفية الناتجة عن التغيب**

**1- تطبيق طريقة SOF على مؤشر التغيب في الكليات:**

**1-1- المقياس الاجتماعي:**

تقاس الظاهرة من خلال تحليل ومعرفة أسبابها وتطورها خلال سنوات الدراسة.

**1-2- المقياس التنظيمي:**

بعد تحليل الغياب ومعرفة أهم الاسباب التي كانت وراء ذلك، جاء دور البحث عن مختلف الإجراءات التي يمكن أن تحد أو تقلل من ظاهرة التغيب .حيث ترى مختلف الدراسات، أن العامل الجزائري مهما كانت مكانته في العمل فإن معدل الشغل يعد ضئيلا جدا في اليوم الواحد حيث لا يعطي أي أهمية للوقت، خاصة في المؤسسات العمومية ويرجع ذلك إلى عدم وجود رقابة حازمة تسمح بالانضباط داخل المنظمة نقص الحوافز المادية و المعنوية للموظف

أما فيما يخص الكليات ميدان الدراسة فإنها اتخذت عدة تدابير وإجراءات عن طريق مصلحة الموظفين لمعالجة الغيابات

ومنها وضع برنامج لتسيير الغياب

إعتماد اثبات الدخول والخروج

الصرامة في التعامل مع الغيابات

خلق جو مناسب للعمل

### 1-3- المقياس المالي:

ويمكن أن نخلص إلى التكلفة التي تتحملها المؤسسة نتيجة الغياب أي ما هو متوقع والفعلي من أيام العمل خلال السنوات المذكورة في الجدول التالي:

\* عدد التغيب: من خلال فحص الوثائق الخاصة بالمؤسسات ميدان الدراسة وبالإضافة إلى الملاحظة العينية المباشرة، توصلنا إلى أن متوسط الغياب = 12 يوم في السنة.

#### أيام العمل النظرية

$$22 \text{ يوم} \times 10 \text{ أشهر} = 220 \text{ يوم.}$$

#### معدل الغياب

$$5,45 = \frac{12}{220} = \frac{\text{متوسط الغياب}}{\text{الايام الفعلية للعمل}}$$

وعليه بتطبيق نظرية " SOF " ، من منطلق أن الشيء الاجتماعي يحول إلى كمي ثم إلى جانب مالي من خلال مؤشر الغياب، حيث أن:

$$- \text{ كمية العمال} = 33,880$$

$$- \text{ عدد الموظفين} = 154$$

$$- \text{ عدد الايام النظرية} = 220$$

حيث ان 33.880 تساوي الكمية الفعلية للعمل المفروض أن يقوم بها الموظف

$$- \text{ أيام العمل الفعلية ( حقيقية )} = \text{ أيام العمل النظرية} - \text{ متوسط أيام التغيب}$$

$$- \text{ أيام العمل الفعلية ( حقيقية )} = 220 - 12 = 208$$

ومنه إن قيمة العمل الفعلي ( الحقيقي ) للموظفين هي كالتالي:

$$- \text{ تكلفة الغياب بالكمية}$$

$$\text{التكلفة النظرية} - \text{التكلفة الفعلية}$$

$$1848 = 32032 - 33880$$

$$32032 = 154 \times 208$$

2- حساب تكلفة الغياب لموظفي الكليات بالكمية:

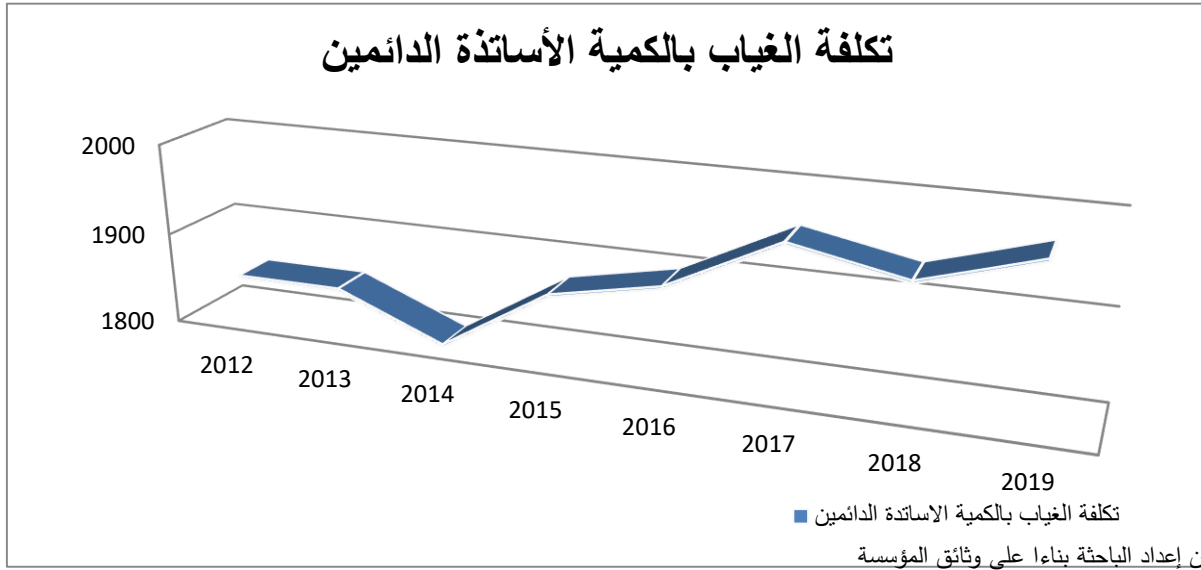
2-1- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة باجي مختار - عنابة-:

جدول رقم (4 - 24): تكلفة غياب الموظفين بالكمية في كلية ع إ ت جامعة عنابة

الأساتذة الدائمين					السنوات
معدل الغياب	تكلفة الغياب بالكمية	أيام العمل الفعلية ( الحقيقية)	أيام العمل النظرية*	عدد التغيب	
5.45	1.848	32.032	$=220 \times 154$ 33.880	12	2012
5.45	1.848	32.032	$= 220 \times 154$ 33.880	12	2013
5.45	1.800	31.200	$= 220 \times 150$ 33.000	12	2014
5.45	1.872	32.448	$= 220 \times 156$ 34.320	12	2015
5.45	1.896	32.864	$= 220 \times 158$ 34.760	12	2016
5.45	1.956	33.904	$= 63 \times 220$ 35.860	12	2017
5.45	1.932	33.488	$= 161 \times 220$ 35.420	12	2018
5.45	1.968	34.112	$= 164 \times 220$ 36.080	12	2019

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على وثائق المؤسسة

الشكل رقم (4 - 22) : تكلفة الغياب بالكمية الأساتذة الدائمين كلية ع إ ت جامعة عنابة

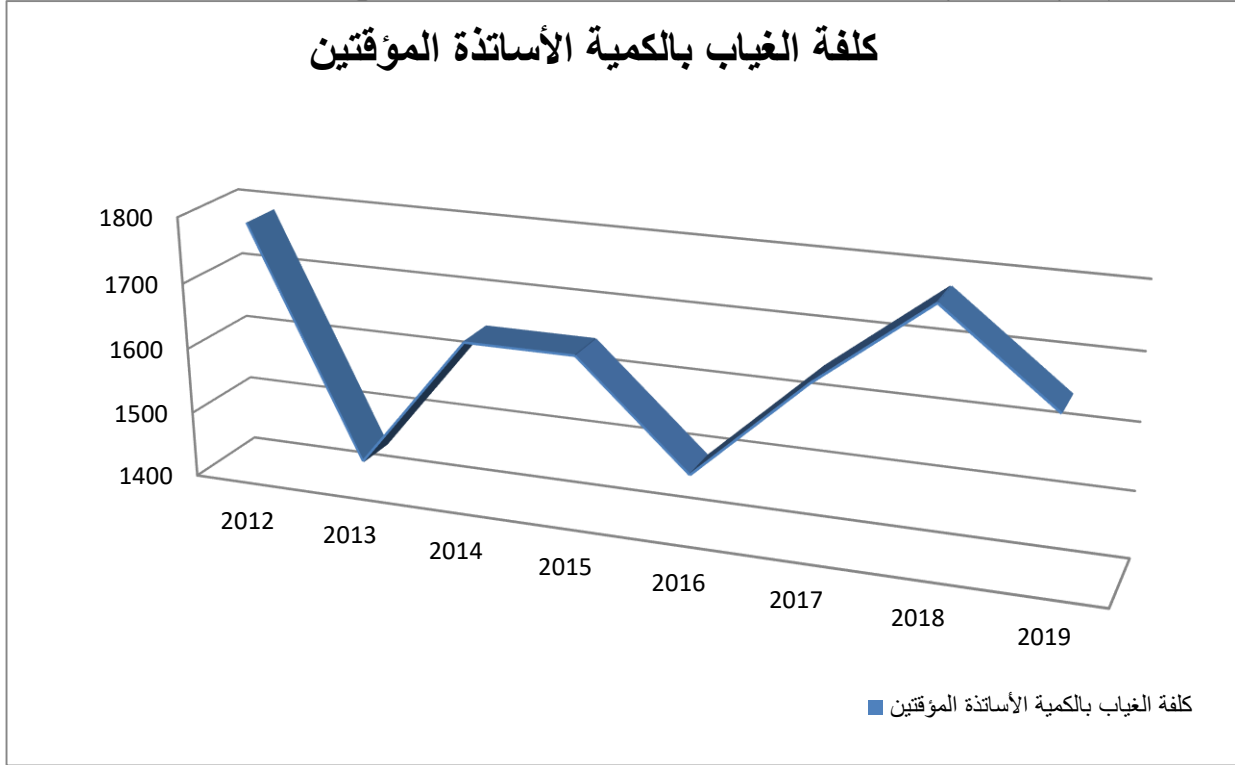


جدول رقم (4 - 25) : كلفة الغياب بالكمية الأساتذة المؤقتين كلية ع إ ت جامعة عنابة

الأساتذة المؤقتين					السنوات
معدل الغياب	تكلفة الغياب بالكمية	أيام العمل الفعلية	أيام العمل النظرية	العدد التغيب	
5.45	1.788	30.992	$220 \times 149 = 32.780$	12	2012
5.45	1.440	24.960	$220 \times 120 = 26.400$	12	2013
5.45	1.644	28.496	$220 \times 137 = 30.140$	12	2014
5.45	1.644	28.496	$220 \times 137 = 30.140$	12	2015
5.45	1.488	25.792	$220 \times 124 = 27.280$	12	2016
5.45	1.644	28.496	$30.140 = 137 \times 220$	12	2017
5.45	1.776	30.784	$32.560 = 148 \times 220$	12	2018
5.45	1.644	28.496	$30.140 = 137 \times 220$	12	2019

المصدر : من إعداد الباحثة بناء على وثائق المؤسسة

الشكل رقم (4 - 23) : كلفة الغياب بالكمية الأساتذة المؤقتين كلية ع إ ت جامعة عنابة



المصدر: من إعداد الباحثة بناء على وثائق المؤسسة

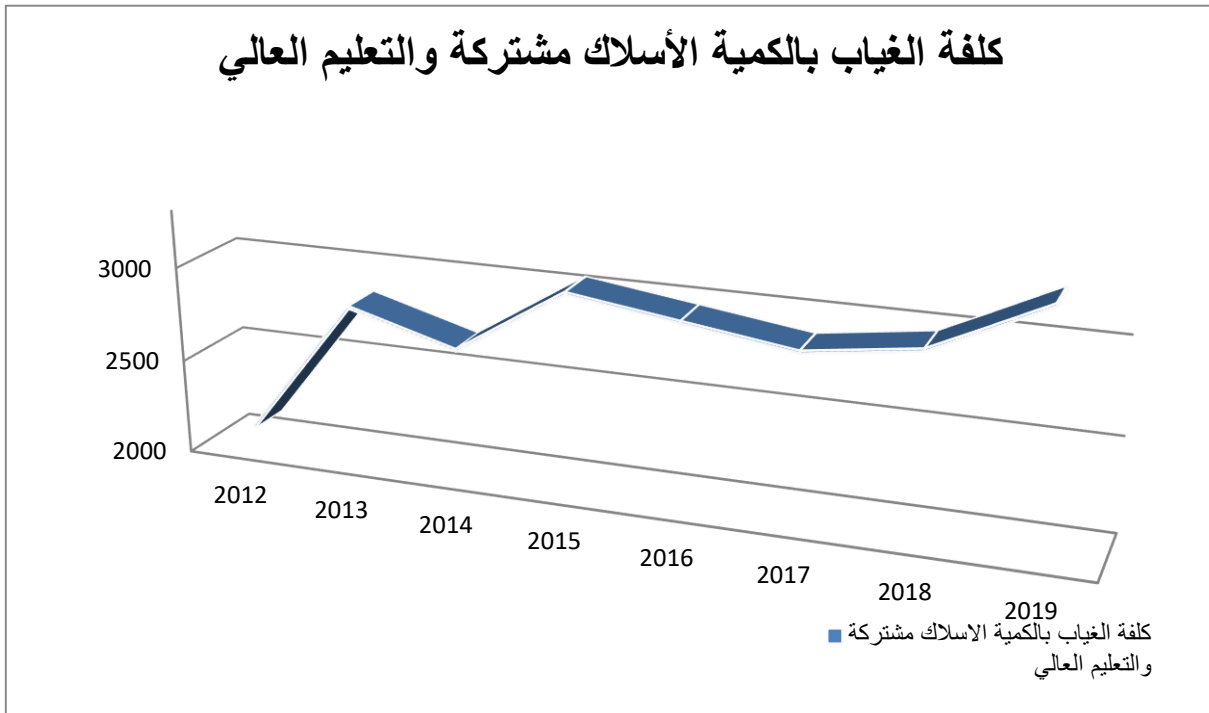
جدول رقم (4 - 26): كلفة الغياب بالكمية الأسلاك مشتركة والتعليم العالي كلية ع إ ت جامعة عنابة

الأسلاك مشتركة والتعليم العالي					السنوات
معدل الغياب	تكلفة الغياب بالكمية	أيام العمل الفعلية	أيام العمل النظرية	العدد	
18.18	2.120	9.540	220× 53 = 11.660	40	2012
18.18	2.840	12.780	220× 71 = 15.620	40	2013
18.18	2.680	12.060	220× 67 = 14.740	40	2014
18.18	3.040	13.680	220× 76 = 16.720	40	2015

18.18	2.960	13.320	$220 \times 74 =$	40	2016
			16.280		
18.18	2880	12.960	$= 72 \times 220$	40	2017
			15.840		
18.18	2.960	13.320	$= 74 \times 220$	40	2018
			16.280		
18.18	3.240	14.580	$= 81 \times 220$	40	2019
			17.820		

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على وثائق المؤسسة

الشكل رقم (4 - 24): كلفة الغياب بالكمية الأسلاك مشتركة والتعليم العالي كلية ع إ ت جامعة عنابة



المصدر: من إعداد الباحثة بناء على وثائق المؤسسة

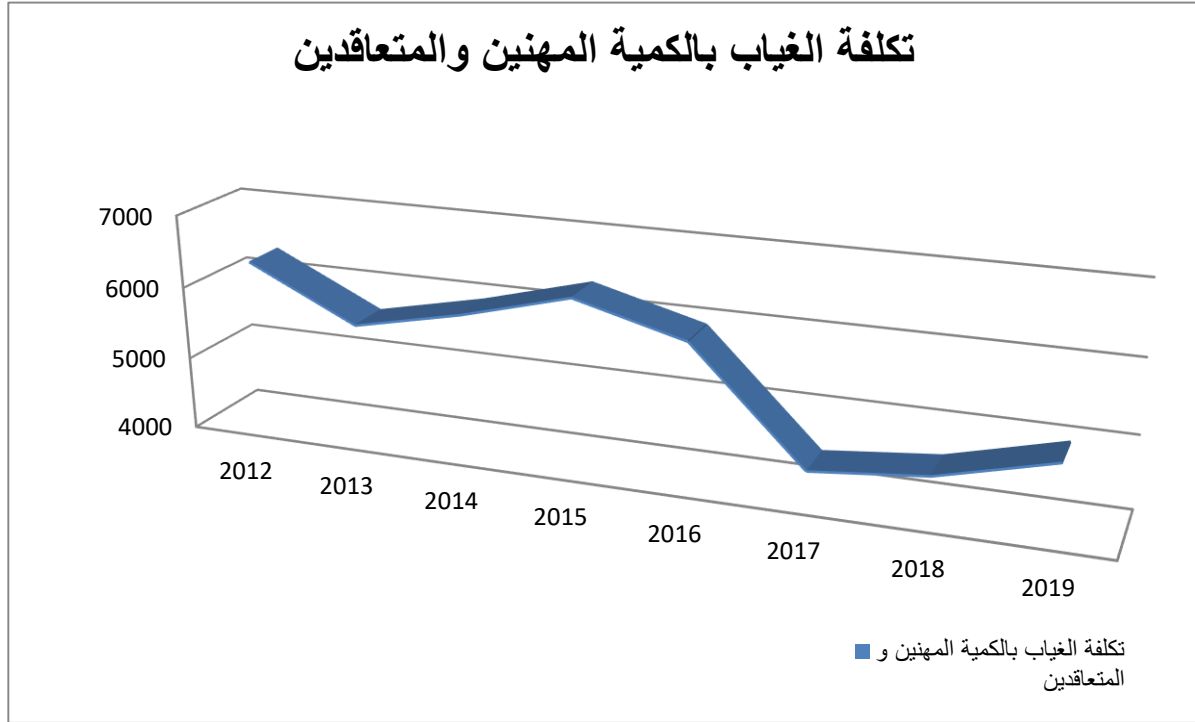


جدول رقم (4 - 27): كلفة الغياب بالكمية للعمال المهنيين والمتعاقدين كلية ع إ ت ت جامعة عنابة

المهنيين و المتعاقدين					السنوات
العدد	أيام العمل النظرية	أيام العمل الفعلية	تكلفة الغياب بالكمية / بالأيام	معدل الغياب	
40	$220 \times 148 = 32.560$	26.240	6.320	18.18	2012
40	$220 \times 140 = 30.800$	25.200	5.600	18.18	2013
40	$220 \times 144 = 31.680$	25.760	5.920	18.18	2014
40	$220 \times 148 = 32.560$	26.240	6.320	18.18	2015
40	$220 \times 144 = 31.680$	25.760	5.920	18.18	2016
40	$= 220 \times 110 = 24.200$	19.800	4.400	18.18	2017
40	$= 220 \times 114 = 25.080$	20.520	4.560	18.18	2018
40	$27280 = 220 \times 124$	22.320	4.960	18.18	2019

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على وثائق المؤسسة

الشكل رقم (4 - 25): تكلفة الغياب بالكمية المهنية والمتعاقدين كلية عناية



المصدر: من إعداد الباحثة بناء على وثائق المؤسسة

2-2- طريقة حساب التكلفة الكمية:

إن أيام العمل النظرية تحسب كالتالي:

$$\text{أيام العمل النظرية} = 22 \text{ يوم} \times 10 \text{ شهر} \times \text{عدد الموظفين} = 220 \text{ يوم ومنه معدل الغياب} = \frac{12}{220} = 5.45$$

إن موظفي كلية يعملون في شهر 22 يوم بنزع أيام الراحة و 10 أشهر وذلك لطبيعة المؤسسة في أخذ العطلة الجامعية

التكلفة الغياب الكمية = أيام العمل النظرية - أيام العمل الفعلية.

2-3- تقييم بعض التكاليف الخفية بكلية العلوم الاقتصادية جامعة الخضر باتنة 1:

$$\text{أيام العمل الفعلية (حقيقية)} = 220 - (\text{عدد الأيام النظرية}) - [12 (\text{متوسط الغياب}) = 208]$$

$$\text{ومنه فإن قيمة العمل الفعلي هي كالتالي } 41.184 = 208 \times 198$$

- تكلفة الغياب بالكمية هي التكلفة النظرية - التكلفة الفعلية

$$\text{وهي: } 2376 = 41.184 - 43.560$$

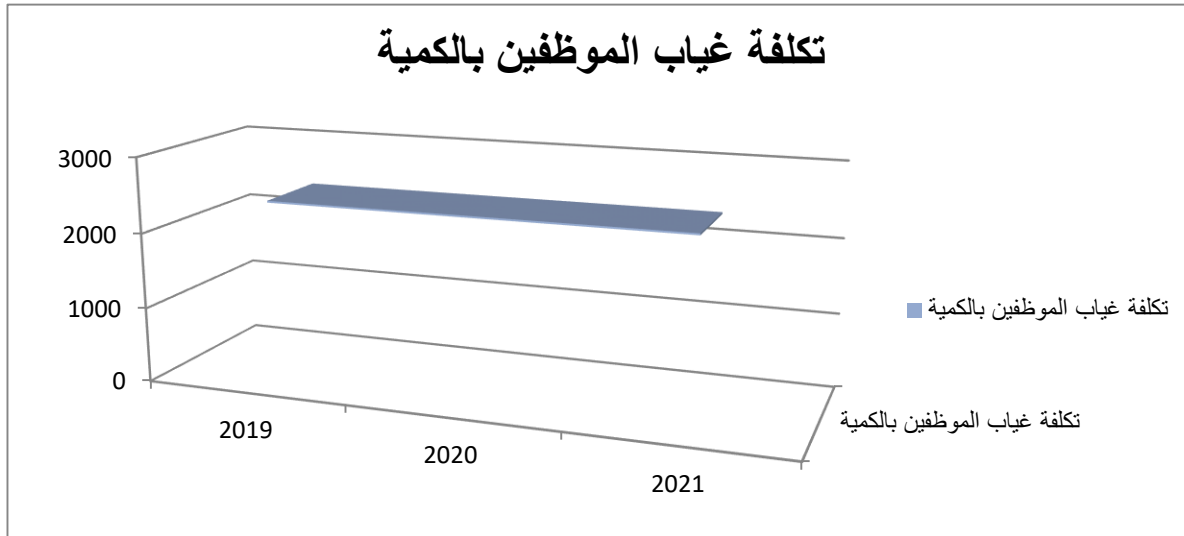
$$\text{معدل الغياب} = \text{متوسط الغياب} / \text{عدد أيام العمل النظرية} = 220/12 = 5,45$$

جدول رقم (4 - 28): تكلفة غياب الموظفين بالكمية كلية ع إ ت جامعة باتنة 1

الأساتذة					السنوات
معدل الغياب	تكلفة الغياب بالكمية	أيام العمل الفعلية ( الحقيقية)	أيام العمل النظرية*	عدد التغيب	
5.45	2376	$41.184 = 208 \times 198$	$43.560 = 220 \times 198$	12	2019
5.45	2376	$41.184 = 208 \times 198$	$= 220 \times 198$ 43.560	12	2020
5.45	2376	$41.184 = 208 \times 198$	$= 220 \times 198$ 43.560	12	2021

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على وثائق المؤسسة

الشكل رقم (4 - 26): تكلفة غياب الموظفين بالكمية كلية ع إ ت جامعة باتنة 1



المصدر: من إعداد الباحثة بناء على وثائق المؤسسة

$$\left[ 180 = (12 \text{ متوسط الغياب}) \right] - 220 = \text{أيام العمل الفعلية (حقيقية)} - \text{عدد الأيام النظرية}$$

$$19.800 = 180 \times 110 \text{ ومنه فإن قيمة العمل الفعلي هي كالتالي}$$

$$\text{تكلفة الغياب بالكمية هي التكلفة النظرية - التكلفة الفعلية}$$

$$4.700 = 19.800 - 24.200 \text{ وهي:}$$

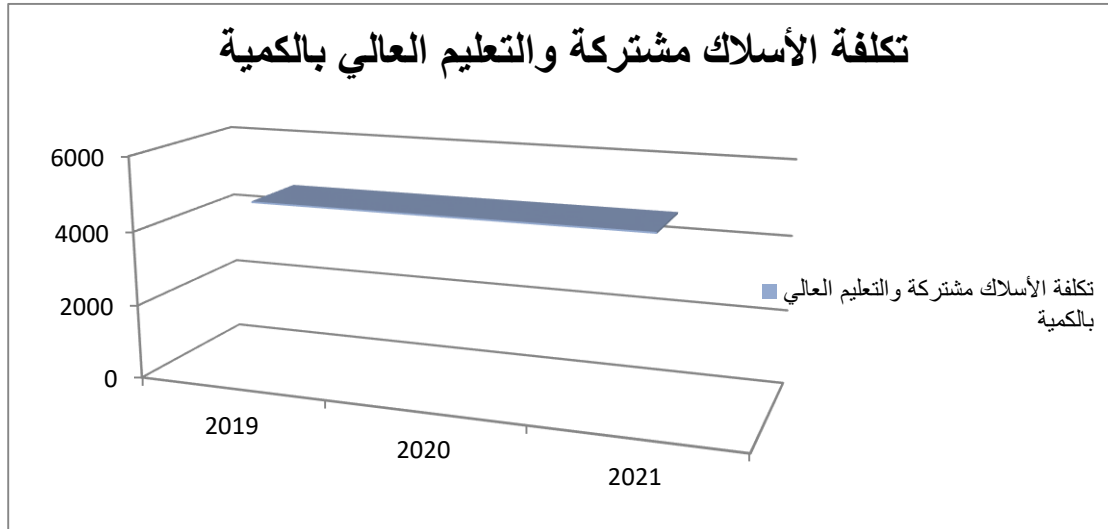
$$18.18 = 220/40 = \text{معدل الغياب} = \text{متوسط الغياب} / \text{عدد أيام العمل النظرية}$$

جدول رقم (4 - 29): تكلفة غياب الأسلاك مشتركة والتعليم العالي بالكمية كلية ع إ ت ت جامعة  
باتنة 1

الأسلاك مشتركة والتعليم العالي						السنوات
معدل الغياب	تكلفة الغياب بالكمية	أيام العمل الفعلية	أيام العمل النظرية		العدد	
18.18	4.700	19.800	220×	110 =	40	2019
					24.200	
18.18	4.700	19.800	220×	110 =	40	2020
					24.200	
18.18	4.700	19.800	220×	110 =	40	2021
					24.200	

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على وثائق المؤسسة

الشكل رقم (4 - 27): تكلفة غياب الأسلاك مشتركة والتعليم العالي بالكمية كلية ع إ ت ت جامعة  
باتنة 1



المصدر: من إعداد الباحثة بناء على وثائق المؤسسة

2-4- تقييم بعض التكاليف الخفية بكلية العلوم الاقتصادية جامعة فرحات عباس سطيف 1:

$$\text{أيام العمل الفعلية (حقيقية)} = 220 (\text{عدد الأيام النظرية}) - [12 (\text{متوسط الغياب}) = 208]$$

$$\text{ومنه فإن قيمة العمل الفعلي هي كالتالي } 69.960 = 220 \times 318$$

$$\text{- تكلفة الغياب بالكمية هي التكلفة النظرية - التكلفة الفعلية}$$

$$\text{وهي: } 3.816 = 66.144 - 69.960$$

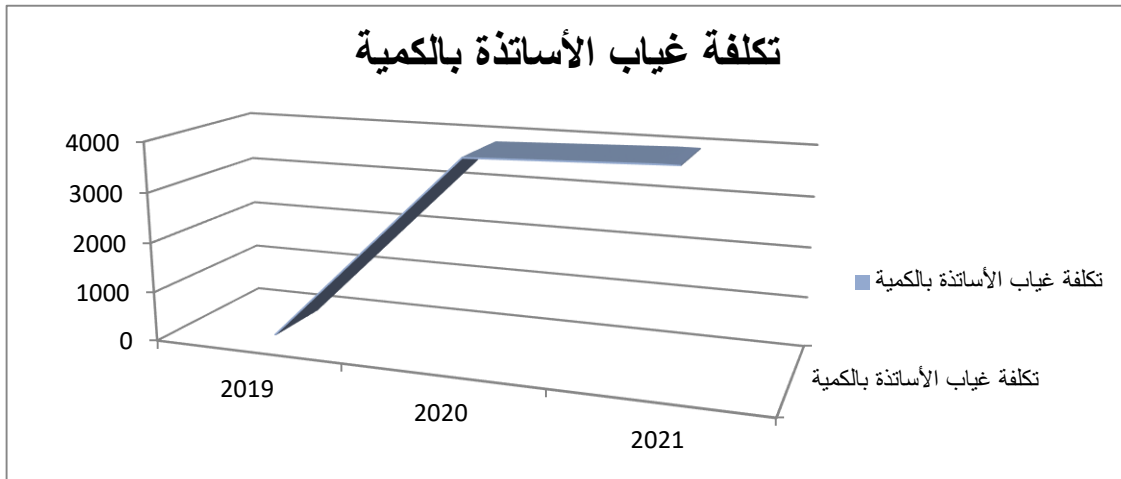
$$\text{معدل الغياب} = \text{متوسط الغياب} / \text{عدد أيام العمل النظرية} = 220/12 = 5,45$$

جدول رقم (4 - 30): تكلفة غياب الأساتذة بالكمية كلية ع إ ت ت جامعة سطيف 1

الأساتذة					السنوات
عدد التغيب	أيام العمل النظرية*	أيام العمل الفعلية ( الحقيقية)	تكلفة الغياب بالكمية	معدل الغياب	
12	$220 \times 318$	$208 \times 318$	3.816	5.45	2019
	69.960	66.144			
12	$220 \times 323$	$208 \times 198$	3.876	5.45	2020
	71.060	67.184			
12	$220 \times 333$	$208 \times 198$	3.996	5.45	2021
	73.260	69.264			

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على وثائق المؤسسة

الشكل رقم (4 - 28): تكلفة غياب الأساتذة بالكمية كلية ع إ ت ت جامعة سطيف 1



المصدر: من إعداد الباحثة بناء على وثائق المؤسسة

$$\text{أيام العمل الفعلية (حقيقية)} = 220 (\text{عدد الأيام النظرية}) - [12 (\text{متوسط الغياب}) = 180]$$

$$\text{ومنه فإن قيمة العمل الفعلي هي كالتالي } 10.260 = 180 \times 57$$

- تكلفة الغياب بالكمية هي التكلفة النظرية - التكلفة الفعلية

$$\text{وهي: } 2.280 = 10.260 - 12.540$$

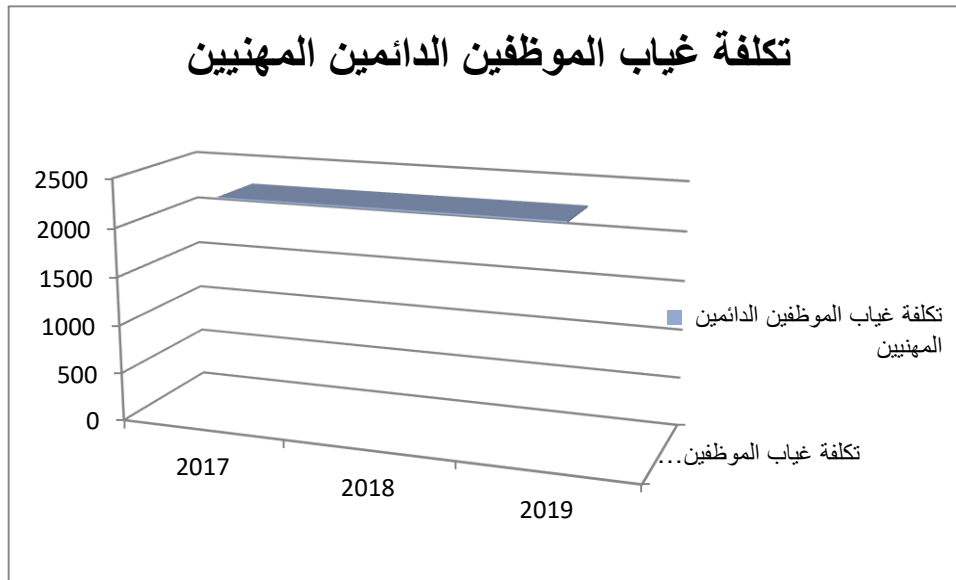
$$\text{معدل الغياب} = \text{متوسط الغياب} / \text{عدد أيام العمل النظرية} = 220/40 = 18.18$$

جدول رقم (4 - 31): تكلفة غياب الموظفين الدائمين المهنيين بالكمية كلية ع إ ت ت جامعة سطيف 1

الموظفين الدائمين المهنيين					السنوات
العدد	أيام العمل النظرية	أيام العمل الفعلية	تكلفة الغياب بالكمية	معدل الغياب	
40	$220 \times 57 = 12.540$	10.260	2.280	18.18	2017
40	$220 \times 52 = 11.440$	9.360	2.080	18.18	2018
40	$220 \times 52 = 11.440$	9.360	2.080	18.18	2019

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على وثائق المؤسسة

الشكل رقم (4 - 29): تكلفة غياب الموظفين الدائمين المهنيين بالكمية كلية ع إ ت ت جامعة سطيف 1



المصدر: من إعداد الباحثة بناء على وثائق المؤسسة

$$\text{أيام العمل الفعلية (حقيقية)} = 220 (\text{عدد الأيام النظرية}) - [12 (\text{متوسط الغياب}) = 180]$$

$$\text{ومنه فإن قيمة العمل الفعلي هي كالتالي } 76.140 = 180 \times 423$$

- تكلفة الغياب بالكمية هي التكلفة النظرية - التكلفة الفعلية

$$\text{وهي: } 16.920 = 76.140 - 93.060$$

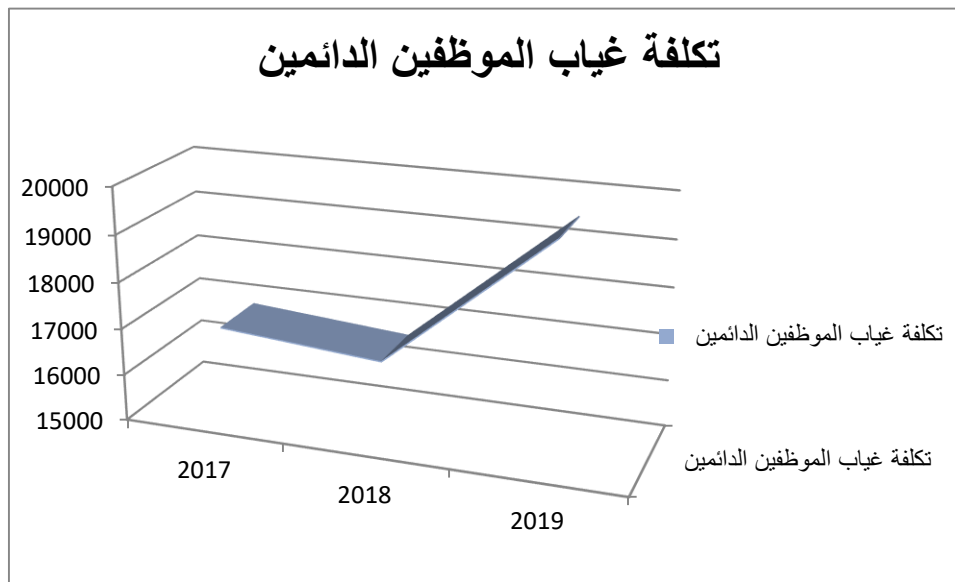
$$\text{معدل الغياب} = \text{متوسط الغياب} / \text{عدد أيام العمل النظرية} = 18.18 = 220/40$$

جدول رقم (4 - 32): تكلفة غياب الموظفين الدائمين بالكمية كلية ع إ ت ت جامعة سطيف 1

الموظفين الدائمين					السنوات
معدل الغياب	تكلفة الغياب بالكمية	أيام العمل الفعلية	أيام العمل النظرية	العدد	
18.18	16.920	76.140	$220 \times 423 = 93.060$	40	2017
18.18	16.640	74.880	$220 \times 416 = 91.520$	40	2018
18.18	19.560	88.020	$220 \times 489 = 107.580$	40	2019

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على وثائق المؤسسة

الشكل رقم (4 - 30): تكلفة غياب الموظفين الدائمين بالكمية كلية ع إ ت ت جامعة سطيف 1



المصدر: من إعداد الباحثة بناء على وثائق المؤسسة

2-5- تقييم بعض التكاليف الخفية بكلية العلوم الاقتصادية، جامعة شريف مساعديّة - سوق اهراس - :

$$\text{أيام العمل الفعلية (حقيقية)} = 220 (\text{عدد الأيام النظرية}) - [12 (\text{متوسط الغياب}) = 208]$$

$$\text{ومنه فإن قيمة العمل الفعلي هي كالتالي } 14.740 = 220 \times 67$$

- تكلفة الغياب بالكمية هي التكلفة النظرية - التكلفة الفعلية

$$\text{وهي: } 804 = 13.936 - 14.740$$

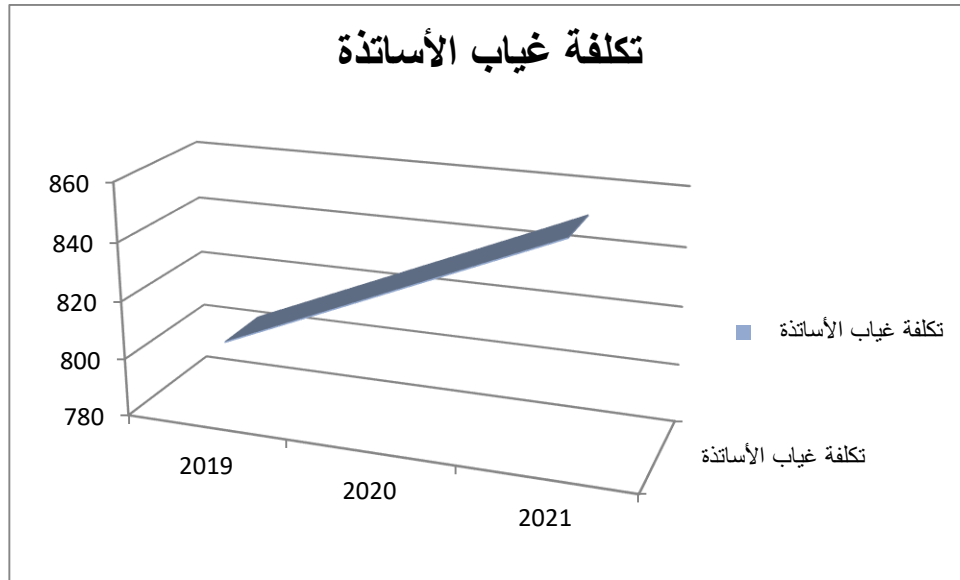
$$\text{معدل الغياب} = \text{متوسط الغياب} / \text{عدد أيام العمل النظرية} = 220 / 12 = 5,45$$

جدول رقم (4 - 33): تكلفة غياب الأساتذة بالكمية كلية ع إ ت جامعة سوق اهراس

الأساتذة					السنوات
معدل الغياب	تكلفة الغياب بالكمية	أيام العمل الفعلية ( الحقيقية)	أيام العمل النظرية*	عدد التغيب	
5.45	804	$13.936 = 208 \times 318$	$14.740 = 220 \times 67$	12	2019
5.45	828	$14.352 = 208 \times 198$	$15.180 = 220 \times 69$	12	2020
5.45	852	$14.768 = 208 \times 198$	$15. = 220 \times 71$ 620	12	2021

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على وثائق المؤسسة

الشكل رقم (4 - 31): تكلفة غياب الأساتذة بالكمية كلية ع إ ت جامعة سوق اهراس



المصدر: من إعداد الباحثة بناء على وثائق المؤسسة

أيام العمل الفعلية (حقيقية) =  $220$  (عدد الأيام النظرية) -  $[12 \text{ (متوسط الغياب)} = 180]$

ومنه فإن قيمة العمل الفعلي هي كالتالي  $7.200 = 180 \times 40$

- تكلفة الغياب بالكمية هي التكلفة النظرية - التكلفة الفعلية

وهي:  $2.280 = 10.260 - 12.540$

معدل الغياب = متوسط الغياب / عدد أيام العمل النظرية =  $18.18 = 220 / 40$

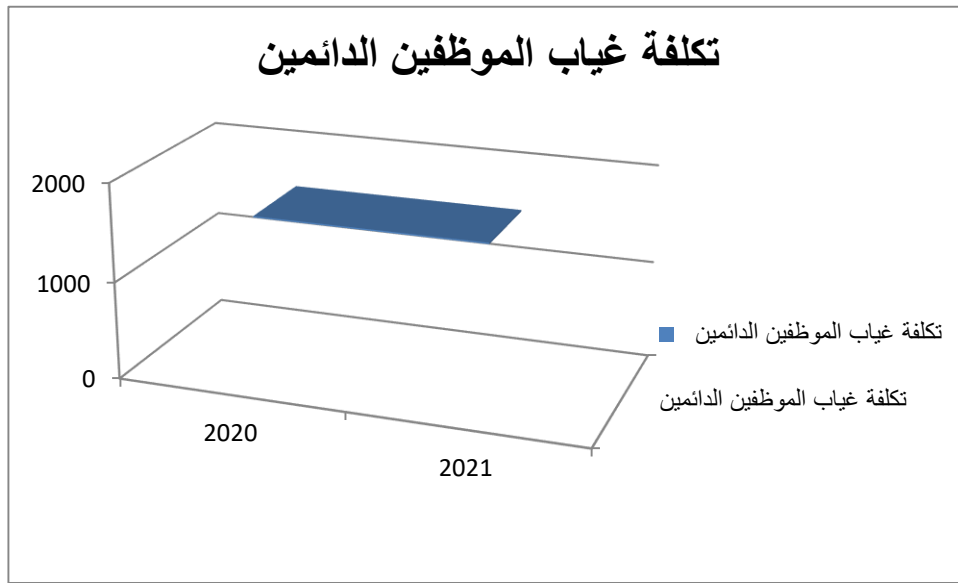


جدول رقم (4 - 34): تكلفة غياب الموظفين الدائمين بالكمية كلية ع إ ت جامعة سوق اهراس

الموظفين الدائمين					السنوات
العدد	أيام العمل النظرية	أيام العمل الفعلية	تكلفة الغياب بالكمية	معدل الغياب	
40	$220 \times 40 = 8.800$	7.200	1.600	18.18	2020
40	$220 \times 40 = 8.800$	7.200	1.600	18.18	2021

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على وثائق المؤسسة

الشكل رقم (4 - 32): تكلفة غياب الموظفين الدائمين بالكمية كلية ع إ ت جامعة سوق اهراس



المصدر: من إعداد الباحثة

$$\text{أيام العمل الفعلية (حقيقية)} = 220 (\text{عدد الأيام النظرية}) - [12 (\text{متوسط الغياب}) = 180]$$

$$\text{ومنه فإن قيمة العمل الفعلي هي كالتالي } 1.980 = 180 \times 11$$

$$\text{- تكلفة الغياب بالكمية هي التكلفة النظرية - التكلفة الفعلية}$$

$$\text{وهي: } 440 = 1.980 - 2.420$$

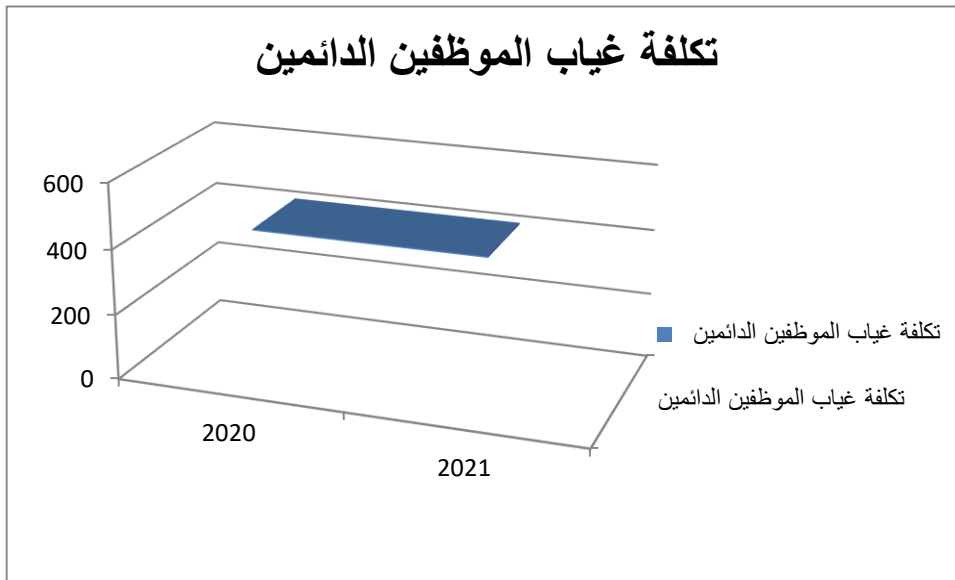
$$\text{معدل الغياب} = \text{متوسط الغياب} / \text{عدد أيام العمل النظرية} = 220/40 = 18.18$$

جدول رقم (4 - 35): تكلفة غياب الموظفين المتعاقدين بالكمية كلية ع إ ت ت جامعة سوق اهراس

الموظفين المتعاقدين					السنوات
العدد	أيام العمل النظرية	أيام العمل الفعلية	تكلفة الغياب بالكمية	معدل الغياب	
40	$220 \times 11 = 2.420$	1.980	440	18.18	2020
40	$220 \times 11 = 2.420$	1.980	440	18.18	2021

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على وثائق المؤسسة

الشكل رقم (4 - 33): تكلفة غياب الموظفين المتعاقدين بالكمية كلية ع إ ت ت جامعة سوق اهراس



المصدر: من إعداد الباحثة بناء على وثائق المؤسسة

2-6- تقييم بعض التكاليف الخفية بكلية العلوم الاقتصادية جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف:-

$$\text{أيام العمل الفعلية (حقيقية)} = 220 (\text{عدد الأيام النظرية}) - [12 (\text{متوسط الغياب}) = 208]$$

$$\text{ومنه فإن قيمة العمل الفعلي هي كالتالي } 88.440 = 220 \times 402$$

- تكلفة الغياب بالكمية هي التكلفة النظرية - التكلفة الفعلية

$$\text{وهي: } 4.824 = 83.616 - 88.440$$

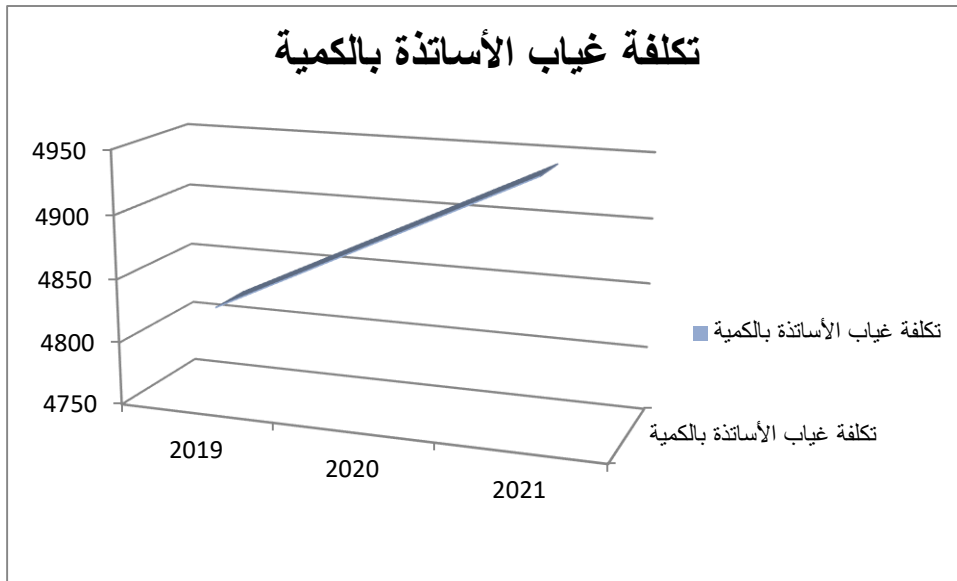
$$\text{معدل الغياب} = \text{متوسط الغياب} / \text{عدد أيام العمل النظرية} = 220 / 12 = 5,45$$

جدول رقم (4 - 36): تكلفة غياب الأساتذة بالكمية كلية ع إ ت ت جامعة الطارف

الأساتذة					السنوات
معدل الغياب	تكلفة الغياب بالكمية	أيام العمل الفعلية (الحقيقية)	أيام العمل النظرية*	عدد التغيب	
5.45	4.824	$83.616 = 208 \times 402$	$88.440 = 220 \times 402$	12	2019
5.45	4.884	$84.656 = 208 \times 407$	$89.540 = 220 \times 407$	12	2020
5.45	4.944	$85.696 = 208 \times 412$	$90. = 220 \times 412$ 640	12	2021

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على وثائق المؤسسة

الشكل رقم (4 - 34): تكلفة غياب الأساتذة بالكمية كلية ع إ ت ت جامعة الطارف



المصدر: من إعداد الباحثة بناء على وثائق المؤسسة

أيام العمل الفعلية (حقيقية) =  $220 \times (\text{عدد الأيام النظرية}) - [12 \times (\text{متوسط الغياب}) = 180]$

ومنه فإن قيمة العمل الفعلي هي كالتالي  $48.960 = 180 \times 272$

- تكلفة الغياب بالكمية هي التكلفة النظرية - التكلفة الفعلية

وهي:  $10.880 = 48.960 - 59.840$

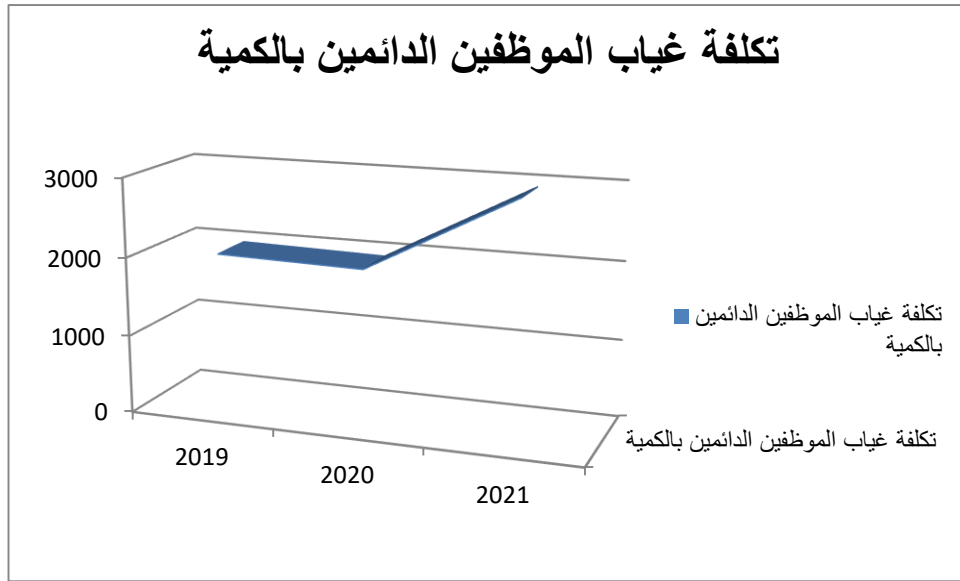
معدل الغياب = متوسط الغياب / عدد أيام العمل النظرية =  $18.18 = 220/40 = 18.18$

جدول رقم (4 - 37): تكلفة غياب الموظفين الدائمين بالكمية كلية ع إ ت جامعة الطارف

الموظفين الدائمين					السنوات
معدل الغياب	تكلفة الغياب بالكمية	أيام العمل الفعلية	أيام العمل النظرية	العدد	
18.18	10.880	48.960	$220 \times 272 = 59.840$	40	2019
18.18	12.360	55.620	$220 \times 309 = 67.980$	40	2020
18.18	13.840	62.280	$220 \times 346 = 76.120$	40	2021

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على وثائق المؤسسة

الشكل رقم (4 - 35): تكلفة غياب الموظفين الدائمين بالكمية كلية ع إ ت جامعة الطارف



المصدر: من إعداد الباحثة بناء على وثائق المؤسسة

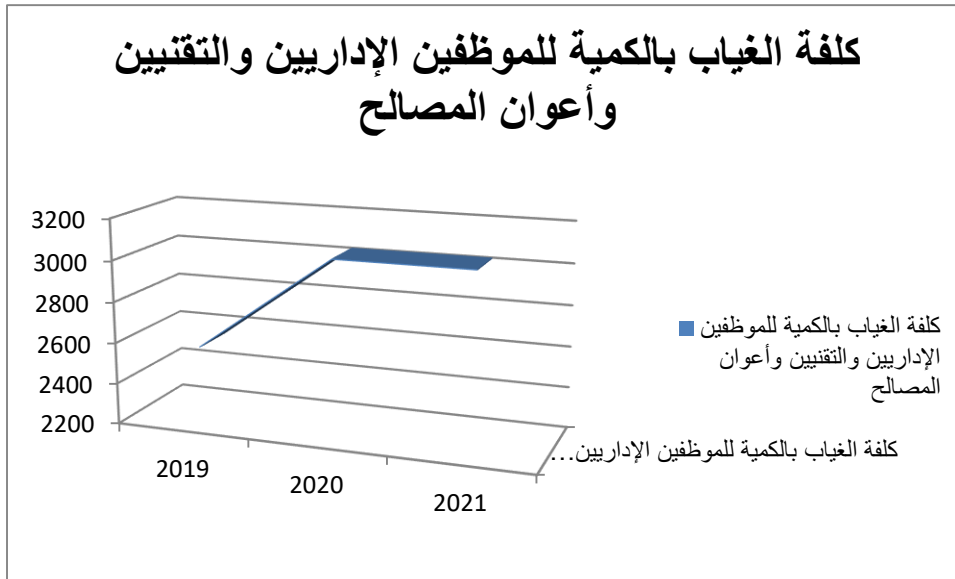
2-7- تقييم بعض التكاليف الخفية بكلية العلوم الاقتصادية جامعة قسنطينة 2:

جدول رقم (4 - 38): كلفة الغياب بالكمية للموظفين الإداريين والتقنيين وأعوان المصالح كلية ع إ ت ت  
جامعة قسنطينة 2

الموظفين الإداريين والتقنيين وأعوان المصالح						السنوات
العدد	أيام العمل النظرية	أيام العمل الفعلية	تكلفة الغياب بالكمية / بالأيام	معدل الغياب		
40	220× 64 = 14.080	11.520	2.560	18.18		2019
40	220× 76 = 16.720	13.680	3.040	18.18		2020
40	220× 76 = 16.720	13.680	3.040	18.18		2021

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على وثائق المؤسسة

الشكل رقم (4 - 36): كلفة غياب للموظفين الإداريين والتقنيين وأعوان المصالح  
بالكمية كلية ع إ ت ت جامعة قسنطينة 2



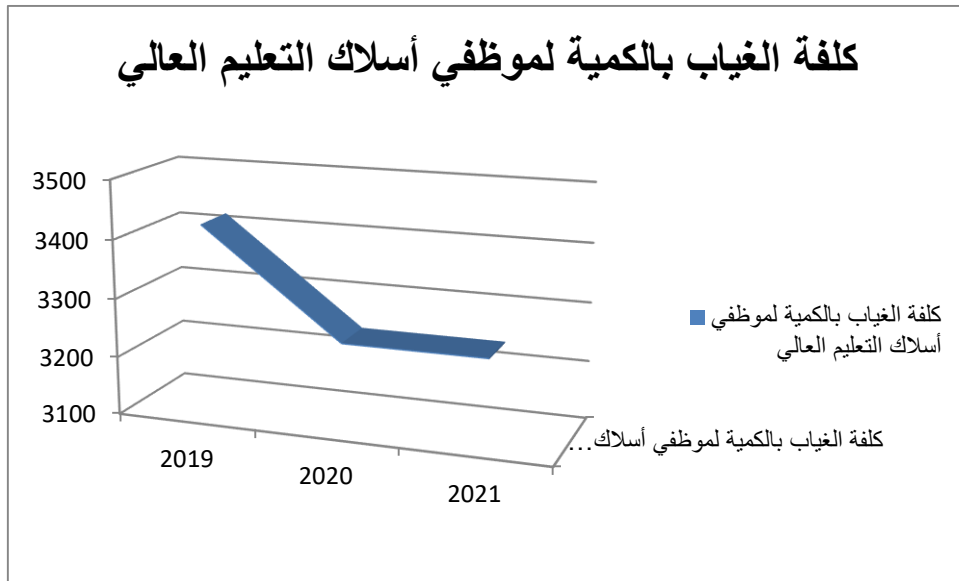
المصدر: من إعداد الباحثة بناء على وثائق المؤسسة

جدول رقم (4 - 39): كلفة الغياب بالكمية لموظفي أسلاك التعليم العالي كلية ع إ ت ت جامعة قسنطينة 2

موظفي أسلاك التعليم العالي						السنوات
العدد	أيام العمل النظرية	أيام العمل الفعلية	تكلفة الغياب بالكمية / بالأيام	معدل الغياب		
40	$220 \times 19 = 4.180$	3.420	760	18.18		2019
40	$220 \times 18 = 3.960$	3.240	720	18.18		2020
40	$220 \times 18 = 3.960$	3.240	720	18.18		2021

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على وثائق المؤسسة

الشكل رقم (4 - 37): كلفة الغياب بالكمية لموظفي أسلاك التعليم العالي كلية ع إ ت ت جامعة قسنطينة 2



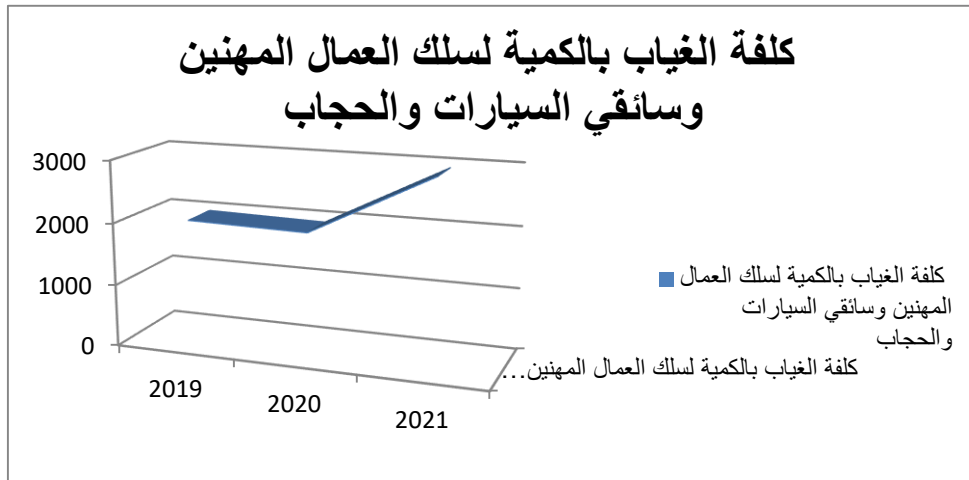
المصدر: من إعداد الباحثة بناء على وثائق المؤسسة

جدول رقم (4 - 40): كلفة الغياب بالكمية لسلك العمال المهنيين وسائقي السيارات والحجاب كلية ع إ ت ت  
جامعة قسنطينة 2

سلك العمال المهنيين وسائقي السيارات والحجاب						السنوات
العدد	أيام العمل النظرية	أيام العمل الفعلية	تكلفة الغياب بالكمية / بالأيام	معدل الغياب		
40	$220 \times 50 = 11.000$	9.000	2.000	18.18	18.18	2019
40	$220 \times 49 = 10.780$	8.820	1.960	18.18	18.18	2020
40	$220 \times 49 = 10.780$	8.820	1.960	18.18	18.18	2021

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على وثائق المؤسسة

الشكل رقم (4 - 38): كلفة الغياب بالكمية لسلك العمال المهنيين وسائقي السيارات والحجاب كلية ع إ ت ت  
جامعة قسنطينة 2



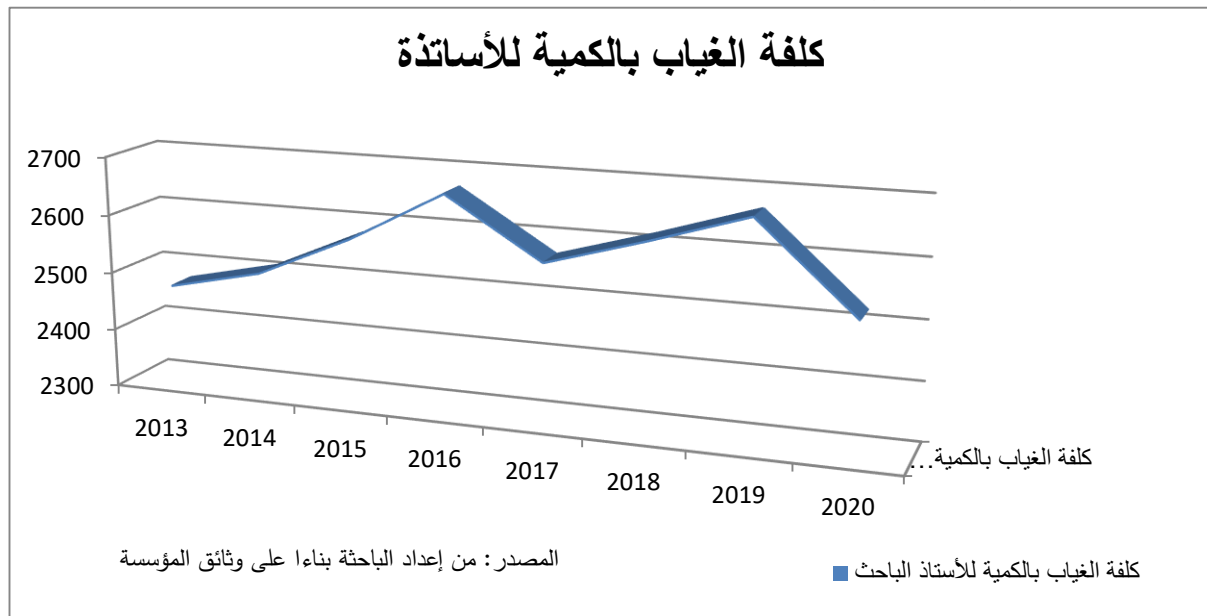
المصدر: من إعداد الباحثة بناء على وثائق المؤسسة

جدول رقم (4 - 41): كلفة الغياب بالكمية للأستاذ الباحث كلية ع إ ت جامعة قسنطينة 2

الأستاذ الباحث					السنوات
العدد	أيام العمل النظرية	أيام العمل الفعلية	تكلفة الغياب بالكمية / بالأيام	معدل الغياب	
12	45.320 = 220× 206	42.848 = 208× 206	2.472	5.45	2013
12	45.980 = 220×209	43.472 = 208×209	2.508	5.45	2014
12	= 220×215 47.300	= 208×215 44.720	2.580	5.45	2015
12	48.180 = 220× 219	45.552 = 208× 219	2.668	5.45	2016
12	47.080 = 220×214	44.512 = 208×214	2.568	5.45	2017
12	= 220×218 47.960	= 208×218 45.344	2.616	5.45	2018
12	48.180 = 220× 219	45.552 = 208× 219	2.668	5.45	2019
12	46.200 = 220×210	43.680 = 208×210	2.520	5.45	2020

المصدر: من إعداد الباحثة

الشكل رقم (4 - 39): كلفة الغياب بالكمية للأستاذة كلية ع إ ت جامعة قسنطينة 2





المطلب الثاني: التقييم المالي للتكاليف التغيب

هذه المؤشرات حسب النظرية السوسيو-اقتصادية بإسقاط عليها حالة الكلية، ولكن لقلّة المعلومات المالية، والمعلومة ككل من جهة أخرى سوف نكتفي بدراسة مؤشرين وهما: التغيب والتأخر عن العمل هذا الأخير يدخل في مؤشر التغيب

1- حساب تكاليف التغيب عن العمل بالكلية:

بالإعتماد على طريقة SOF وذلك من خلال المعلومات المتوفرة لدينا وتطبيق المناجمت الاستراتيجية من حيث تقدير التكاليف وحساب المتوسط التكاليف اليومي والشهري للعينات المدروسة حسب فئات المكونة لموظفين الكلية.

1-1- طريقة حساب التكلفة:

تحسب التكلفة المالية على أساس:

$$\text{التكلفة المالية} = \text{عدد التغيب} \times \text{متوسط كلفة اليوم} \times \text{عدد الموظفين}$$

تكلفة السنوية للتغيب بالنسبة لكل موظف ومنه تكون تكلفة التغيب بالنسبة لكل موظف موضحة فيما يلي :

1-2- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار - عنابة:-

جدول رقم (4 - 42): التقييم المالي للتكاليف التغيب كلية ع إ ت ت جامعة عنابة

السنة	الفئة	عدد التغيب (1)	متوسط تكلفة اليوم (2) دج	عدد الموظفين (3)	حساب التكلفة المالية دج* 1 × 2 × 3
2012	الأساتذة الدائمين	12	3000	154	5.544.000
	الأساتذة المؤقتين	12	1000	149	1.788.000
	الأسلاك المشتركة وأسلاك التعليم العالي	40	1500	53	3.180.000
	العمال المهنيين و المتعاقدين	40	750	148	4.440.000
	المجموع السنوي	/	/	504	14.952.000

5.544.000	154	3000	12	الأساتذة الدائمين	2013
1.440.000	120	1000	12	الأساتذة المؤقتين	
4.260.000	71	1500	40	الأسلاك المشتركة و أسلاك التعليم العالي	
4.200.000	140	750	40	العمال المهنيين و المتعاقدين	
15.444.000	485	/	/	المجموع	
5.400.000	150	3000	12	الأساتذة الدائمين	2014
1.644.000	137	1000	12	الأساتذة المؤقتين	
4.020.000	67	1500	40	الأسلاك المشتركة وأسلاك التعليم العالي	
4.320.000	144	750	40	العمال المهنيين و المتعاقدين	
15.384.000	498	/	/	المجموع	

السنة	الفئة	عدد التغيب (1)	متوسط تكلفة اليوم (2) دج	عدد الموظفين (3) دج	حساب التكلفة المالية* $1 \times 2 \times 3$
2015	الأساتذة الدائمين	12	3000	156	5.616.000
	الأساتذة المؤقتين	12	1000	137	1.644.000
	الأسلاك المشتركة وأسلاك التعليم العالي	40	1500	76	4.560.000

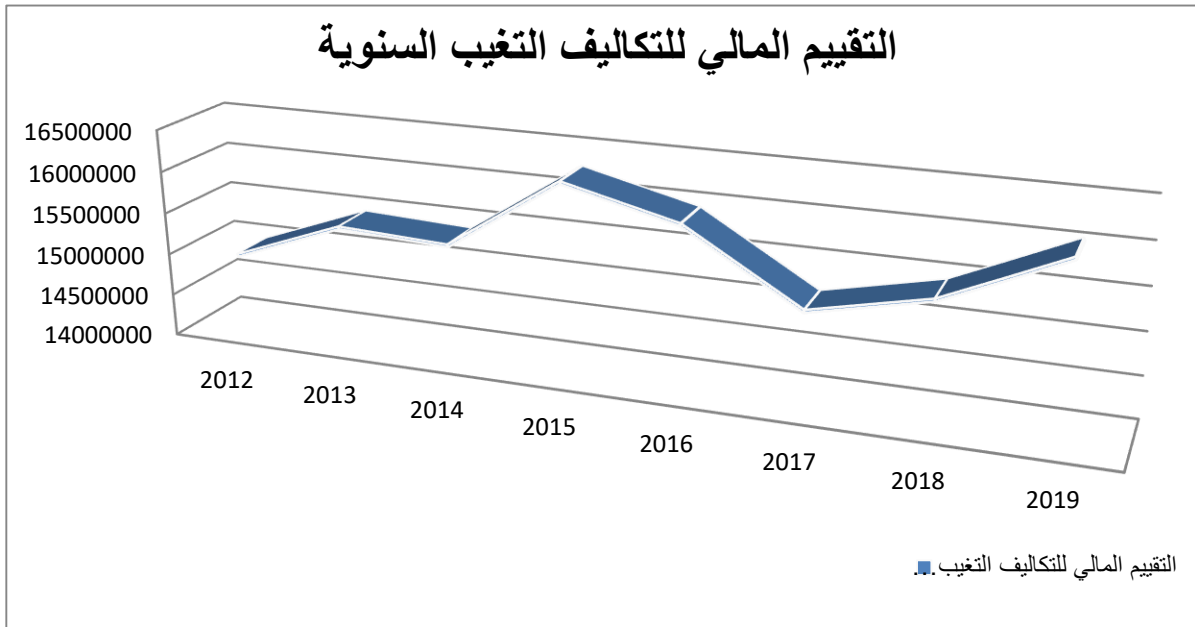
4.440.000	148	750	40	العمال المهنيين و المتعاقدين	
16.260.000	517	/	/	المجموع	
5.688.000	158	3000	12	الأساتذة الدائمين	2016
1.488.000	124	1000	12	الأساتذة المؤقتين	
4.440.000	74	1500	40	الأسلاك المشتركة و أسلاك التعليم العالي	
4.320.000	144	750	40	العمال المهنيين و المتعاقدين	
15.936.000	500	/	/	المجموع	

السنة	الفئة	عدد التغيب (1)	متوسط تكلفة اليوم (2) دج	عدد الموظفين (3) دج	حساب التكلفة المالية* $1 \times 2 \times 3$
2017	الأساتذة الدائمين	12	3000	163	5.868.000
	الأساتذة المؤقتين	12	1000	137	1.644.000
	الأسلاك المشتركة و أسلاك التعليم العالي	40	1500	72	4.320.000
	العمال المهنيين و المتعاقدين	40	750	110	3.300.000
	المجموع	/	/	482	15.132.000
2018	الأساتذة الدائمين	12	3000	161	5.796.000
	الأساتذة المؤقتين	12	1000	148	1.776.000

4.440.000	74	1500	40	الأسلاك المشتركة وأسلاك التعليم العالي	
3.420.000	114	750	40	العمال والمتعاقدين	
15.432.000	497	/	/	المجموع	
5.904.000	164	3000	12	الأساتذة الدائمين	2019
1.560.000	130	1000	12	الأساتذة المؤقتين	
4.860.000	81	1500	40	الأسلاك المشتركة أسلاك التعليم العالي	
3.720.000	124	750	40	العمال والمتعاقدين	
16.044.000	499	/	/	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على وثائق المؤسسة

الشكل رقم (4 - 40): التقييم المالي للتكاليف التغيب السنوية كلية ع إ ت جامعة عنابة



المصدر: من إعداد الباحثة بناء على وثائق المؤسسة

جدول رقم (4 - 43): تكلفة التغيب لكل موظف كلية ع إ ت ت جامعة عنابة

السنوات	المبلغ الاجمالي (1) دج	عدد الموظفين (2)	الكلفة السنوية لكل موظف ( $\frac{1}{2}$ ) دج
2012	14.952.000	504	49.346
2013	15.444.000	485	56.364
2014	15.384.000	498	53.602
2015	16.260.000	517	55.494
2016	15.936.000	500	56.510
2017	15.132.000	482	56.031
2018	15.432.000	497	55.491
2019	16.044.000	499	55.816

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على وثائق المؤسسة

ومنه تكلفة التغيب لكل موظف لسنوات 2012 - 2019 موضحة في الجدول التالي:

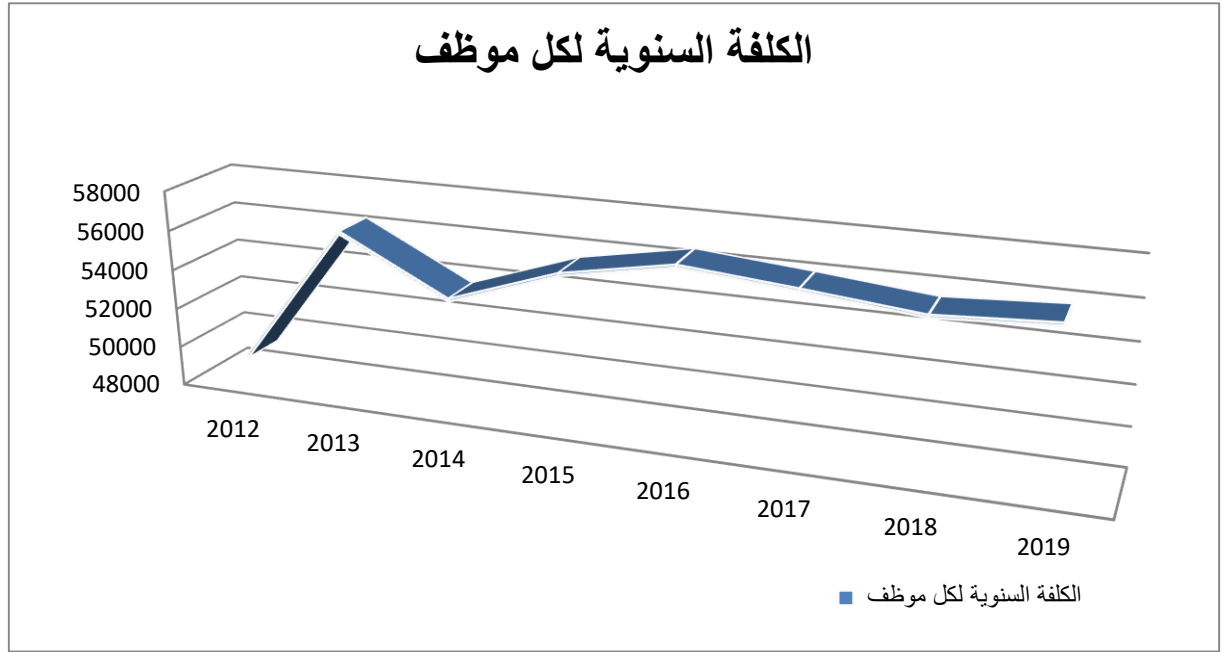
جدول رقم (4 - 44): التكلفة السنوية للتغيب بالنسبة لكل موظف كلية ع إ ت ت جامعة عنابة

السنوات	الكلفة السنوية لكل موظف *
2012	49.346
2013	56.364
2014	53.602
2015	55.494
2016	56.510
2017	56.031
2018	55.491
2019	55.816

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على وثائق المؤسسة

\* الكلفة السنوية لكل موظف = التكلفة المالية الكلية / عدد الكلي للموظفين

الشكل رقم (4 - 41) : الكلفة السنوية لكل موظف كلية ع إ ت ت جامعة عنابة



1-3-3-1- كلية العلوم الاقتصادية جامعة الحاج لخضر باتنة 1:

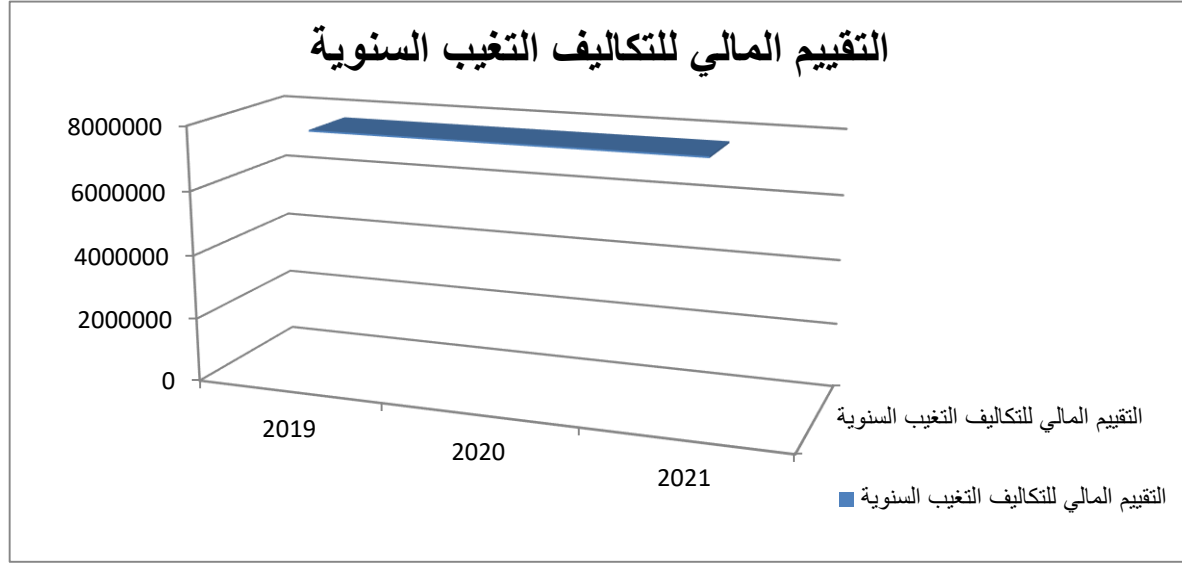
جدول رقم (4 - 45): التقييم المالي للتكاليف التغيب كلية ع إ ت ت جامعة باتنة 1

السنة	الفئة	عدد التغيب (1)	متوسط تكلفة اليوم (2) دج	عدد الموظفين (3)	حساب التكلفة المالية* $1 \times 2 \times 3$
2019	الأساتذة	12	3000	198	7.128.000
	الأسلاك المشتركة	40	1500	110	6.600.000
	المجموع السنوي	/	/	308	77.280.00
2020	الأساتذة	12	3000	198	7.128.000
	الأسلاك المشتركة	40	1500	110	6.600.000
	المجموع السنوي	/	/	308	77.280.00
2021	الأساتذة	12	3000	198	7.128.000
	الأسلاك المشتركة	40	1500	110	6.600.000

77.280.00	308	/	/	المجموع السنوي
23.184.000		/	/	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على وثائق المؤسسة

الشكل رقم (4 - 42): التقييم المالي للتكاليف التغيب السنوية كلية ع إ ت جامعة باتنة 1



المصدر: من إعداد الباحثة بناء على وثائق المؤسسة

1-4-1- كلية العلوم الاقتصادية جامعة فرحات عباس سطيف 1:

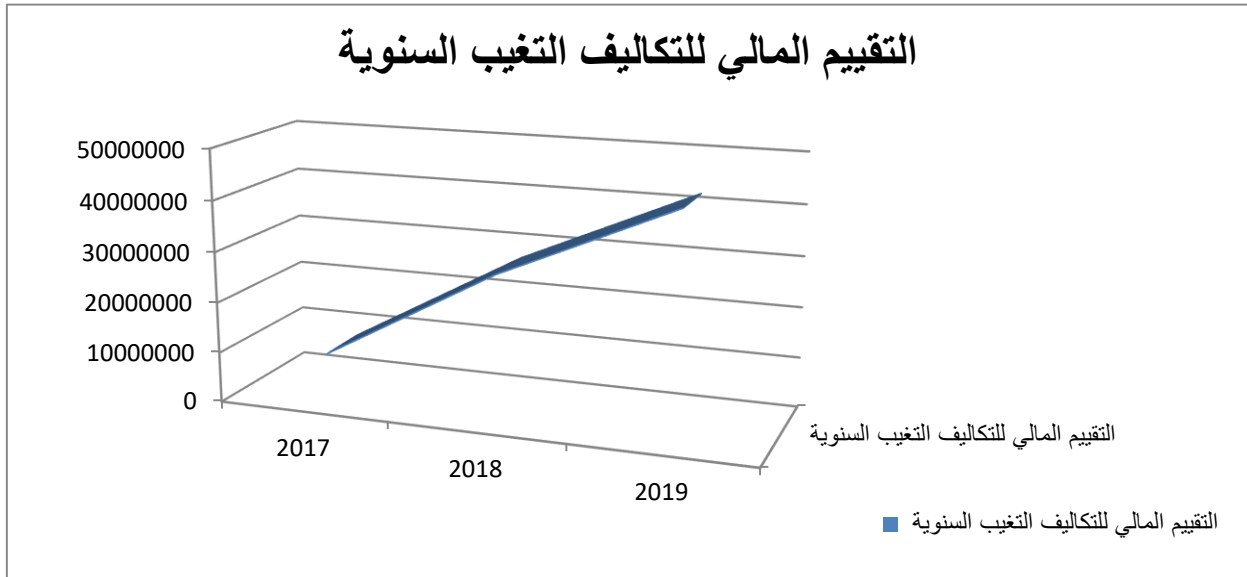
جدول رقم (4 - 46): التقييم المالي للتكاليف التغيب كلية ع إ ت جامعة سطيف 1

السنة	الفئة	عدد التغيب	متوسط تكلفة اليوم (2) دج	عدد الموظفين	حساب التكلفة المالية*
		(1)		(3)	$1 \times 2 \times 3$
2017	الأساتذة	12	3000	318	1.448.000
	الموظفين الدائمين المهنيين	40	750	57	1.710.000
	الموظفين الدائمين	40	1500	423	5.380.000
	المجموع السنوي	/	/	504	85.380.00
2018	الأساتذة	12	3000	323	1.162.800

1.560.000	52	750	40	الموظفين الدائمين المهنيين	
24.960.000	416	1500	40	الموظفين الدائمين	
27.682.800	791	/	/	المجموع السنوي	
11.988.000	333	3000	12	الأساتذة	2019
1.560.000	52	750	40	الموظفين الدائمين المهنيين	
29.340.000	489	1500	40	الموظفين الدائمين	
42.888.000	874	/	/	المجموع السنوي	
79.108.800	498	/	/	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على وثائق المؤسسة

الشكل رقم (4 - 43): التقييم المالي للتكاليف التغيب السنوية كلية ع إ ت جامعة سطيف 1



المصدر: من إعداد الباحثة بناء على وثائق المؤسسة



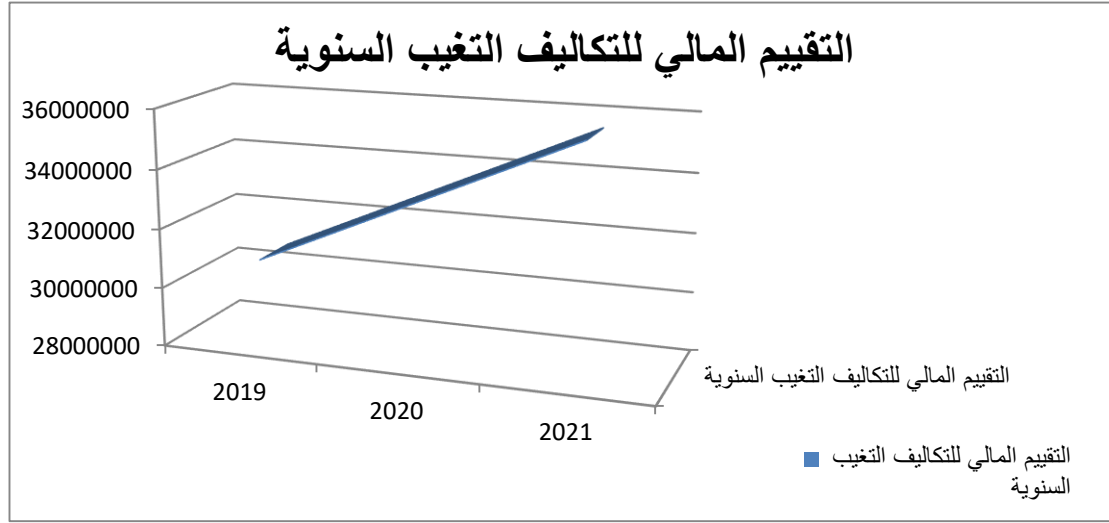
1-5- كلية العلوم الاقتصادية، جامعة شريف مساعديّة - سوق اهراس:-

جدول رقم (4 - 47): التقييم المالي لتكاليف التغيب كلية ع إ ت جامعة سوق اهراس

السنة	الفئة	عدد التغيب (1)	متوسط تكلفة اليوم (2) دج	عدد الموظفين (3)	حساب التكلفة المالية* 1 × 2 × 3
2019	الأساتذة	12	3000	67	2.412.000
	المجموع السنوي	/	/	67	2.412.000
2020	الأساتذة	12	3000	69	1.162.800
	الموظفين الدائمين	40	1500	40	3.300.0
	الموظفين المتعاقدين	40	750	11	2.400.000
	المجموع السنوي	/	/	120	3.595.800
2021	الأساتذة	12	3000	71	2.556.000
	الموظفين الدائمين	40	1500	40	3.300.0
	الموظفين المتعاقدين	40	750	11	2.400.000
	المجموع السنوي	/	/	122	4.989.000
	المجموع	/	/		10.966.800

المصدر: من إعداد الباحثة

الشكل رقم (4 - 44): التقييم المالي للتكاليف التغيب السنوية كلية ع إ ت جامعة سوق اهراس



المصدر: من إعداد الباحثة بناء على وثائق المؤسسة

1-6- كلية العلوم الاقتصادية جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف:-

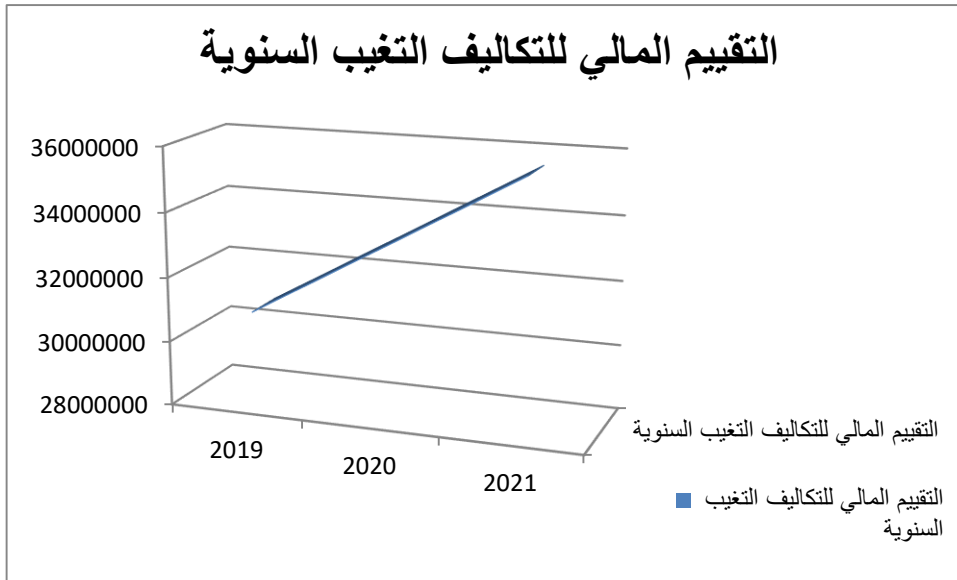
جدول رقم (4 - 48): التقييم المالي للتكاليف التغيب كلية ع إ ت جامعة الطارف

السنة	الفئة	عدد التغيب	متوسط تكلفة اليوم (2) دج	عدد الموظفين	حساب التكلفة المالية*
		(1)		(3)	$1 \times 2 \times 3$
2019	الأساتذة	12	3000	402	14.472.000
	الموظفين الدائمين	40	1500	272	16.320.000
	المجموع السنوي	/	/	674	30.792.000
2020	الأساتذة	12	3000	407	14.652.000
	الموظفين الدائمين	40	1500	309	18.540.000
	المجموع السنوي	/	/	716	33.192.000
2021	الأساتذة	12	3000	412	14.832.000
	الموظفين الدائمين	40	1500	346	20.760.000
	المجموع السنوي	/	/	758	35.592.800

69.704.000		/	/	المجموع
------------	--	---	---	---------

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على وثائق المؤسسة

الشكل رقم (4 - 45): التقييم المالي للتكاليف التغيب السنوية كلية ع إ ت جامعة الطارف



المصدر: من إعداد الباحثة بناء على وثائق المؤسسة

1-7-7- كلية العلوم الاقتصادية جامعة قسنطينة 2:

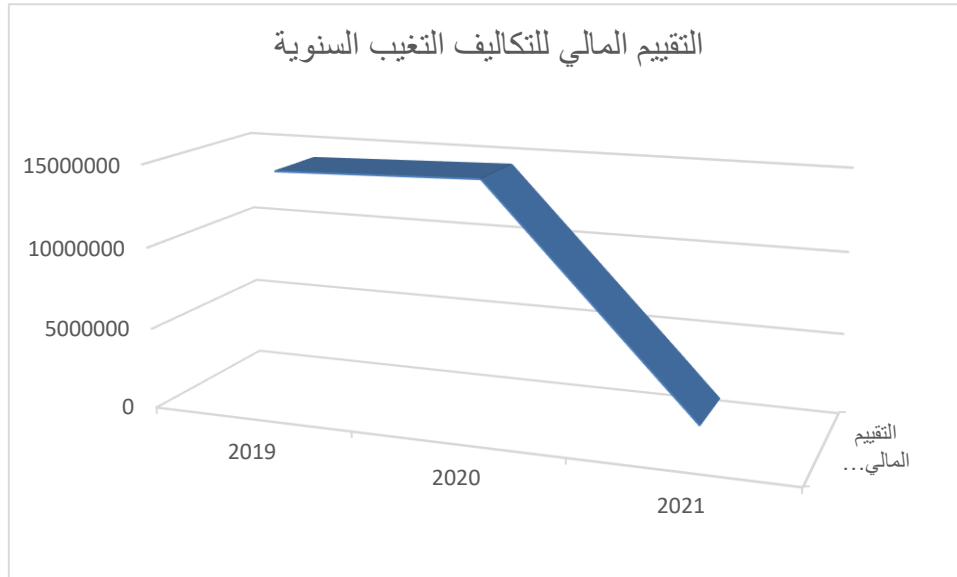
جدول رقم (4 - 49): التقييم المالي للتكاليف التغيب كلية ع إ ت جامعة قسنطينة 2

السنة	الفئة	عدد التغيب (1)	متوسط تكلفة اليوم (2) دج	عدد الموظفين (3)	حساب التكلفة المالية* 1 × 2 × 3
2019	الموظفين الدائمين	40	1500	64	3.840.000
	الأسلاك التعليم العالي	40	1500	19	1.140.000
	الموظفين المهنيين	40	750	50	1.500.000
2018	الأساتذة	12	3000	218	7.848.000
	المجموع السنوي	/	/		14.328.000
2020	الموظفين الدائمين	40	1500	76	4.560.000

1.140.000	19	1500	40	الأسلاك التعليم العالي	
1.080.000	49	750	40	الموظفين المهنيين	
7.884.000	219	3000	12	الأساتذة	2019
14.664.000		/	/	المجموع السنوي	
3.840.000	76	1500	40	الموظفين الدائمين	2021
1.080.000	19	1500	40	الأسلاك التعليم العالي	
1.470.000	49	750	40	الموظفين المهنيين	
7.560.000	219	3000	12	الأساتذة	2020
13.950.000		/	/	المجموع السنوي	
42.942.000		/	/	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على وثائق المؤسسة

## الشكل رقم (4 - 46): التقييم المالي للتكاليف التغيب السنوية كلية ع إ ت ت جامعة قسنطينة 2



### 2- الاستنتاج :

مما سبق نستنتج ما يلي: إن نسبة الأعباء الخفية متقاربة فيما بينها وهذا نتيجة استقرار نسبي لعدد الموظفين، وكذلك نفس نمط التسيير والمتابعة، وعليه أن نسبة التكاليف الخفية فيما يخص التغيب عن العمل المأخوذة

بالترتيب من سجلات مصلحة الموظفين، الملاحظة والتحليل للمعلومات المقدمة فإن التكلفة كبيرة وأن تقدير التكاليف في هذان المؤشران فقط.

سنويا تقوم التكاليف الخفية السنوية كالآتي:

- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار - عنابة:-

- 85.251 دج لسنة 2012 .

- 98.395 دج لسنة 2013 .

- 93938 دج لسنة 2014 .

- 97744 دج لسنة 2015 .

- 98789 دج لسنة 2016 .

- 98.691 دج لسنة 2017 .

- 97.744 دج لسنة 2018 .

- 98.312 دج لسنة 2019 .

- كلية العلوم الاقتصادية جامعة الحاج لخضر باتنة 1:

✓ 77.280.00 دج لسنة 2019

✓ 77.280.00 دج لسنة 2020

✓ 77.280.00 دج لسنة 2021

- كلية العلوم الاقتصادية جامعة فرحات عباس سطيف 1:

- 85.380.000 دج لسنة 2017 .

- 27.682.800 دج لسنة 2018 .

- 42.888.000 دج لسنة 2019 .

- كلية العلوم الاقتصادية، جامعة شريف مساعدي - سوق اهراس:-

- 2.412.000 دج لسنة 2019

- 3.595.800 دج لسنة 2020

- 4.989.000 دج لسنة 2021

- كلية العلوم الاقتصادية جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف:-

- 30.792.000 دج لسنة 2019

- 33.192.000 دج لسنة 2020

- 35.592.800 دج لسنة 2021

- كلية العلوم الاقتصادية جامعة الشاذلي بن جديد - قسنطينة:-

- 14.328.000 دج لسنة 2019

- 14.664.000 دج لسنة 2020

- 13.950.000 دج لسنة 2021

3- التقييم المالي للتأخر بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار - عنابة:-

جدول رقم (4 - 50): يبين التقييم المالي للتأخر كلية ع إ ت جامعة عنابة

السنة	الفئة	مدة التأخر (1)	متوسط تكلفة اليوم (2)	عدد الموظفين (3)	حساب المالية* التكلفة 3 × 2 × 1 دج
2012	الأساتذة الدائمين	20د	4000/7.5	154	5372.266
	الأساتذة المؤقتين	20د	1125	149	3.694.800
	الأسلاك المشتركة و أسلاك التعليم العالي	3سا	1500	53	6.996.000
	العمال المهنيين و المتعاقدين	3سا	750	148	9.768.000
	المجموع السنوي	/	/	/	25.831.066
2013	الأساتذة الدائمين	20د	4000	154	5.372.266
	الأساتذة المؤقتين	20د	1125	120	2.976.000
	الأسلاك المشتركة وأسلاك التعليم العالي	3سا	1500	71	9.372.000
	العمال المهنيين والمتعاقدين	3سا	750	140	9.240.000

26.960.266	/	/		المجموع	
5.232.726	150	4000	د20	الأساتذة الدائمين	2014
3.397.232	137	1125	د20	الأساتذة المؤقتين	
8.844.000	67	1500	سا3	الأسلاك المشتركة وأسلاك التعليم العالي	
9.504.000	144	750	سا3	العمال المهنيين والمتعاقدين	
17.473958	/	/		المجموع	
حساب التكلفة المالية $1 \times 2 \times 3$ دج	عدد الموظفين (3)	متوسط تكلفة اليوم (2) دج	عدد التأخر (1)	الفئة	السنة
5.442.035.	156	4000	د20	الأساتذة الدائمين	2015
3.397.232	137	1125	د20	الأساتذة المؤقتين	
10.032.000	76	1500	سا3	الأسلاك المشتركة وأسلاك التعليم العالي	
9.768.000	148	750	سا3	العمال المهنيين والمتعاقدين	
28.639.267	/	/		المجموع	
5.511.805	158	4000	د20	الأساتذة الدائمين	2016
3.074.867	124	1125	د20	الأساتذة المؤقتين	
9.768.000	74	1500	سا3	الأسلاك المشتركة وأسلاك التعليم العالي	

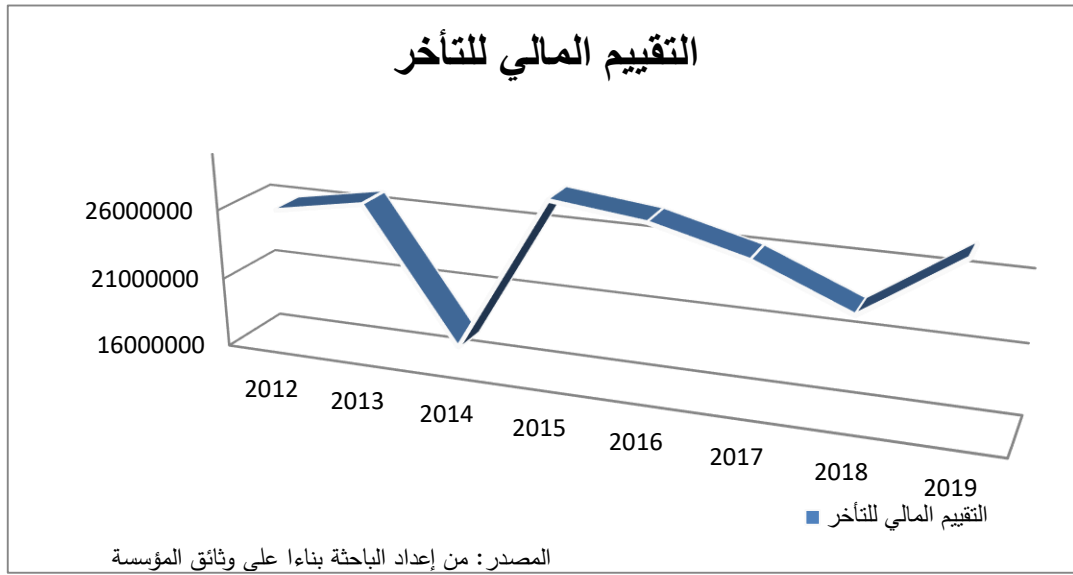
9.504.000	144	750	3سا	العمال المهنيين و المتعاقدين	
27.858.672		/		المجموع	
5.686.230	163	4000	20د	الأساتذة الدائمين	2017
3.670.003	148	1125	20د	الأساتذة المؤقتين	
9.504.000	72	1500	3سا	الأسلاك المشتركة وأسلاك التعليم العالي	
7.260.000	110	750	3سا	العمال المهنيين والمتعاقدين	
26.120.233	/	/		المجموع	
5.616.460	161	4000	20د	الأساتذة الدائمين	2018
3.397.232	137	1125	20د	الأساتذة المؤقتين	
6.768.000	74	1500	3سا	الأسلاك المشتركة وأسلاك التعليم العالي	
7.524.000	114	750	3سا	العمال المهنيين والمتعاقدين	
23.305.692	/	/		المجموع	
حساب التكلفة المالية	عدد الموظفين	متوسط تكلفة	عدد	الفئة	السنة
$1 \times 2 \times 3$	(3)	اليوم (2) دج	التأخر (1)		
5.721.115	164	4000	20د	الأساتذة الدائمين	2019
3.223.651	130	1125	20د	الأساتذة المؤقتين	



10.692.000	81	1500	3سا	الأسلاك المشتركة وأسلاك التعليم العالي
8.184.000	124	750	3سا	العمال المهنيين والمتعاقدين
27820766	/	/		المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على وثائق المؤسسة

الشكل رقم (4 - 47): التقييم المالي للتأخر كلية ع إ ت جامعة عنابة



#### 4- طريقة حساب تكلفة التأخر:

تحسب التكلفة المالية على أساس : على سبيل المثال و أخذ سنة 2012 كمرجع:

- الأساتذة الدائمين: سنة 2012.

$$= 154 \times 6.33 \text{ (متوسط الحصص في الأسبوع) } \times 20 \text{ د (معدل التأخر الافتراضي) } \times 31 \text{ أسبوع} = 604.388 \text{ دقيقة تقسم على } 60 = 10.073 \text{ سا} \times 4000 / 7.5 \text{ عدد (متوسط التكلفة الساعية / ساعات العمل اليومية) } = 5.372.266 \text{ دج.}$$

- الأساتذة المؤقتين: سنة 2012

$$= 149 \times 04 \text{ (متوسط الحصص في الأسبوع) } \times 20 \text{ د (معدل التأخر الافتراضي) } \times 31 \text{ أسبوع} = 369.520 \text{ دقيقة تقسم على } 60 = 6158 \text{ سا} \times 600 / \text{عدد (متوسط التكلفة الساعية / ساعات العمل اليومية) } = 3.694.800 \text{ دج.}$$

- الأسلاك المشتركة: سنة 2012.

03 ساعات يوميا  $\times$  220 يوم عمل = 660 س في السنة

660 سا  $\times$  عدد العمال 53 = 34980 سا عمل سنوية

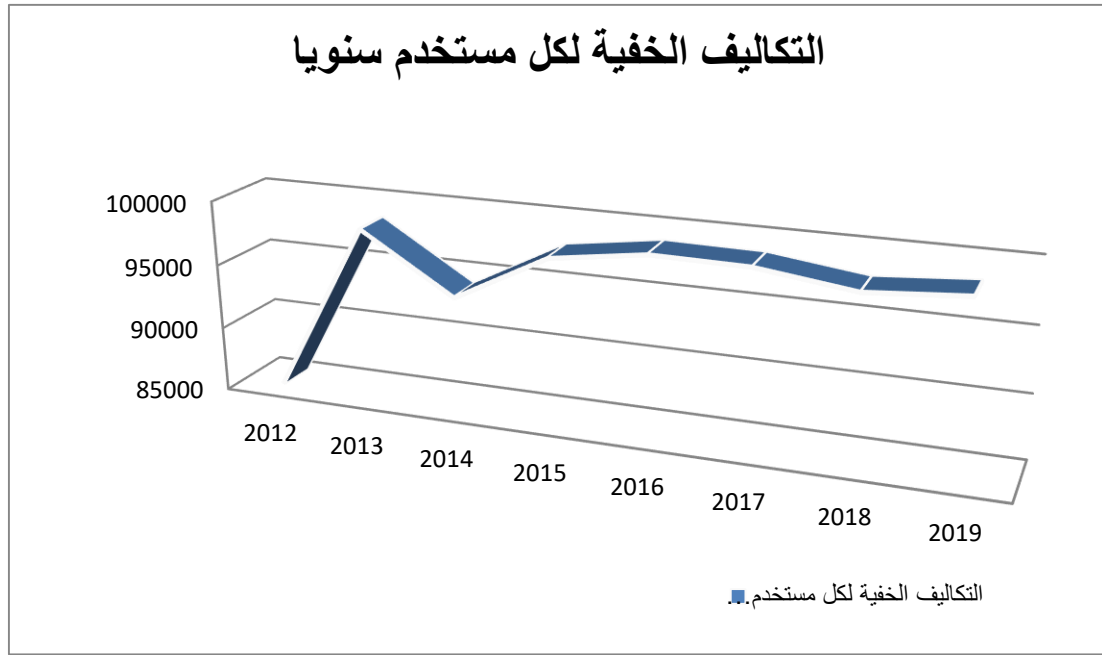
34980 س  $\times$  200 (متوسط الكافة لساعة) = 699.600 دج

- العمال المهنيين: سنة 2012 .

03 س  $\times$  220 = 660  $\times$  148 = 97680 ساعة عمل

97680  $\times$  100 دج = 9.768.000 دج

الشكل رقم (4-48): التكاليف الخفية لكل مستخدم سنويا كلية ع إ ت ت جامعة عنابة



المصدر: من إعداد الباحثة

المطلب الثالث: المقابلة مع مسؤول خلية ضمان الجودة في مؤسسات التعليم ميدان الدراسة - جامعة عنابة،

جامعة باتنة 1، جامعة قسنطينة 2، جامعة الطارف، جامعة سوق أهراس، جامعة سطيف 1

1- المقابلة مع مسؤول خلية ضمان الجودة بجامعة باجي مختار عنابة:

-أهمية التحليل السوسيو-اقتصادي في تحسين الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

مقاربة الجودة الشاملة التي أظهرت بأن الهياكل والسلوكيات في تفاعل مستمر فيما بينها، مما يؤدي إلى خلل الوظيفي، هذا الخلل يمكن تخفيضه عن طريق وسائل وأدوات، مما يؤدي إلى تخفيض التكاليف الخفية والتقليص من تبذير الموارد المختلفة، وبالتالي تحقيق إيرادات إضافية من نفس الموارد، والوصول إلى التمويل الذاتي .

تقوم المقاربة السوسيو-اقتصادية على تحقيق الجودة الشاملة والتمويل الذاتي و الوصول إلى الامتياز عن طريق التحكم في التكاليف الخفية (ومن ثم تخفيضه).

انفتاح الجامعة على المحيط في إطار المناجمنت الاستراتيجي أو التحليل السوسيو اقتصادي يحتم عليها الأخذ بكل المكونات التي تنشط في مجالها :المحيط السوسيو اقتصادي، هيئة التدريس، الهياكل، البرامج، الطالب، والموظفين.....

- متى بدأ التفكير والعمل على الجودة؟

البداية الفعلية كانت في 14 ماي 2012.

- ماهي الأسباب الحقيقية التي أدت للتفكير على استخدام الجودة؟

من بين أهم الدوافع التي كانت وراء تبني الجامعة الجزائرية للجودة نجد:

-الضغوطات والتحديات العالمية في 2008 البنك العالمي في إطار ملتقى طلب من الجامعات الجزائرية التوجه نحو الجودة كحتمية لمواكبة التغييرات والتطورات العالمية

- تبني نظام (ل م د) بداية من 2003/2004 والذي يقوم على (04) مرتكزات أساسية هي مقارنة الكفاءات، التشغيل وموائمة مخرجات الجامعة مع متطلبات السوق، الاستقلالية، واحترام مرجع الجودة.

- ماهي الأهداف المنتظرة من تطبيق آليات الجودة الشاملة؟

-ترقية الجامعة من الناحية البيداغوجية ومن ناحية البحث العلمي؛

-القيام بالتدقيق الداخلي والخارجي؛

-تكوين مختصين في الجودة على مستوى مصالح الجامعة.

- ماهي الإستراتيجية المتبعة من قبلكم لتحقيق الجودة الشاملة؟

-تحسيس الأساتذة والطلبة بأهمية ضمان الجودة؛

-تحسين الجودة على مختلف الأصعدة والمستويات (أساتذة، طلبة، موظفين وعمال)؛

-تعيين مسؤول للجودة في كل قسم /مصلحة وتكوينه في مجال الجودة والتدقيق؛

-اقتراح مجموعة من الأدوات والآليات لتحسين الجودة من بينها :منهاج المادة(Syllabus)، إستمارة تقييم المواد، نموذج ما بعد الإمتحان، زيارة النظراء،....

-تطبيق وتشغيل المرجع الوطني للجودة وإستيعابه، وتحضير التقييم الخارجي.

- هل استعنتم بمناهج تحقيق الجودة الشاملة :ماهي؟

نعم، ولنا خبرة واسعة في المجال.

- هل اطلعتم على أهمية التحليل السوسيو-اقتصادي كمقاربة للجودة الشاملة ودوره في تحقيقها؟

نعم، ولنا خبرة واسعة في المجال

نفس الشيء بالنسبة للتحليل السوسيو-اقتصادي، ولقد كوننا العديد من الإطارات العاملة بالقطاع الاقتصادي في هذا المجال.

- ما أهم الآليات المستخدمة لتحقيق أو تحسين الجودة الشاملة في جامعة (عنابة)؟

-وضع الرجل المناسب في المكان المناسب؛

-فرض قانون داخلي وتطبيقه بحذافيره؛

-القيام بحملات تحسيسية والعمل على تعزيز قيمة الانتماء للمؤسسة؛

-رفع مستوى الأساتذة في المجال البيداغوجي؛

-المراقبة والمتابعة المستمرة والدورية؛

-وضع آلية تحفيز تأخذ بعين الاعتبار الجهد الإضافي؛

-إعادة هيكلة التنظيمات الطلابية والنقابات وجعلها تساهم في تحقيق الجودة.

- توجد بعض السلوكيات التي تؤثر سلبا في أداء الموظفين في جامعة عنابة (عمال وأساتذة وإداريين)

خاصة سلوك التغيب وسلوك التأخر عن العمل، حسب رأيك ما أهم الأسباب وراء ذلك؟ وكيف يمكن الحد

من انتشار مثل هذه السلوكيات؟

يمكن الإعتماد على بعض الآليات على غرار :

-إعطاؤهم القدوة من قبل المسؤولين؛

-التطبيق الصارم للقوانين؛

-وضع بطاقة توصيف لكل منصب تظهر المهام والمسؤوليات وكذا الصلاحيات.

- ما أهم العراقيل أو الصعوبات التي تقف أمام تحسين الجودة الشاملة (إرسائها في جامعة عنابة)؟

-عدم اقتناع المسؤولين على مستوى الجامعة بجدوى وأهمية الجودة في العمل اليومي؛

-الوزارة يجب أن تولي أهمية للجودة من خلال إطار قانوني وتشريعي؛

-وجود ذهنية طوباوية تحكم عملية صنع القرار في الجامعة.

- كيف تقيم واقع الجودة الشاملة في جامعة(عنابة)؟

نحن بعيدين كل البعد رغم المجهودات المبذولة من بعض الأطراف خصوصا خلية ضمان الجودة، والتي ليست لها سلطة إلزامية عند تطبيق التقارير والتوصيات، إلا أننا نلمس نية صادقة إلى حد كبير من الطاقم الإداري الحديث؛ الذي نرجو له كل التوفيق رغم الجائحة التي نشهدها حاليا .

بعد اجراء المقابلة وهي من ادوات المستعملة في البحث العلمي وخاصة في مركز البحث ( ISEOR )<sup>1</sup> تبين لنا، ان جامعة باجي مختار - عنابة منذ 2012 بدأت بخلق خلية الجودة، تسعى من خلالها إلى وضع معايير الجودة الشاملة، وذلك من خلال رسم إستراتيجية متوسطة وطويلة المدى، من أجل خلق تقاليد تتماشى مع معايير الجودة الشاملة.

فمن خلال أسئلة المقابلة والمقابلة تبين أن العملية متواصلة وتسعى الجامعة لتطويرها باستمرار من خلال التركيز على برنامج ومخطط عمل 2020 / 2021، حيث لاحظنا مجهودات كبيرة تسعى لنهوض بالجامعة لأجل الوصول بها إلى مصف الجامعات الكبيرة العالمية، بهدف دخول التصنيف وفق المعايير الدولية المتعارف عليها وتحقيق التمييز على المدى الطويل، بتوظيف كل الامكانيات المادية والمعنوية لتعميم الجودة الشاملة على جميع المستويات.

### 1-2- الحصة الثانية للمقابلة مع مسؤول خلية ضمان الجودة بجامعة باجي مختار عنابة:

- ما هو مفهومكم للجودة الشاملة في التعليم العالي وفق المرجعية؟

- جانب ضمان الجودة يكون داخلي بينما الجودة الشاملة تتعدى لكل الجوانب ووفق المرجعية هناك فقط بعض العناصر طلب القيام بها وعليه المرجع غير كامل هناك بعض العناصر غير متضمنة لذلك فنجد ضمان جودة الخارجي لا يوجد في المرجعية الوطنية

كذلك ضمان الجودة الداخلي الخاص بالوكالة الوطنية للجودة

ولذا جودة الأهداف لتحقيقها للمرجع الوطني تستلزم متطلبات الجودة الخارجية وفيما يخص المتطلبات المرتبطة بالجودة الداخلية للوكالة الوطنية للجودة و الاعتماد والتي سيعلن عنها في الشهور القادمة بالتالي فان الجودة الشاملة بعيدة عن ما تقوم به الجامعة الجزائرية في اطار المرجعية الوطنية وحتى تطبيقه ليس بالسهل لانعدام الاتصال كعنصر فعال فهو مهمل ضف الى عدم الاستقرار ومشكل الهياكل.

- ماهي الأهداف المنتظرة من تطبيق آليات الجودة الشاملة؟

من أهم الأهداف المنتظرة :

<sup>1</sup> \* ISEOR: Institut DE Socio-Économie des Entreprises et des ORganisation  
.Www.iseor.com 8/0 2021 / 04

- تحسين أداء الجامعات الجزائرية في كل المجالات
- تحسين الترتيب العالمي للجامعات
- تكوين حاملي شهادات ومتخرجين ذوي كفاءة عالية صالحة للقطاعات السوسيو -اقتصادية وسوق العمل
- تحسين البيئة الداخلية و الخارجية
- فعالية الاتصال والتواصل بين كل الفاعلين في الجامعة وكذلك مع المحيط السوسيو -اقتصادي
- تسهيل الحصول على شهادة اعتماد الجودة وفق ايزو 21001 لسنة 2018 لجودة التعليم
- ما مدى تطبيق الجودة المرجعية في جامعتكم ؟

التقويم الداخلي أجري وفق الأسس العالمية ولكن خطة التحسين لم تطبق على مستوى الهياكل لأن هذا الأمر يتطلب قرارات سياسية على مستوى الإدارة المركزية التي لها صلاحيات الاشراف على التطبيق أما بالنسبة على المستوى الوطني فبعض الجامعات قامت بالتقويم الداخلي بطريقة جيدة ولكن نفس المشاكل بقيت على مستوى التطبيق لنفس الاعتبارات وهناك جامعات كثير قامت بالتقويم بطرق لا ترتقي للمستوى المطلوب

- ماذا تنتظرون من الجودة في التعليم العالي على المدى القصير، المتوسط و الطويل؟

بكل صراحة مادام هناك تعيينات رؤساء جامعات وكل هياكل المرتبطة بالتعليم العالي مبنية على الولاء لا على المعايير العلمية ومادامت الوكالة الوطنية للجودة والاعتماد سيعين مسؤولها سياسيا لا علميا صراحة لا ننتظر أي تحسن للجودة في كل من المدى القصير، المتوسط و الطويل وما دامت الرداءة هي المتفشية لا نتحدث عن الجودة كلها أكاذيب وحبر على الورق فمثلا في تونس تم تكوين المدققين من أساتذة وإداريين عن الجودة في الجامعة وتم اعتمادهم من طرف وكالات معتمدة عالميا والآن هم في مرحلة مرافقة الجامعات والمدارس للحصول على شهادة ايزو 21001-2018 للجودة وتم إنشاء الوكالة للاعتماد والجودة ونفس الشيء بالنسبة للمغرب ونحن مازلنا نناقش تحسين المرجعية أولا

- وفق المقاربة السوسيو- الإقتصادية هناك ستة مجالات تعتبر مصادر للخلل الوظيفي ( ظروف العمل- الاتصال، التنسيق والتشاور- إدارة الوقت - التدريب المتكامل - التنفيذ الاستراتيجي - تنظيم العمل )،

حسب رأيكم أيهم أكثر انتشار داخل مؤسساتكم؟ وبما تفسرون ذلك؟

كلها موجودة دون استثناء ومنتشرين دون استثناء ولا يوجد تفسير لهذا إلا التسبب وعدم تطبيق القوانين

- رتب مؤشرات التكاليف الخفية الخمسة (الغياب، دوران العمل، حوادث العمل، الإنتاجية المباشرة، اللاجودة)

حسب التأثير على أداء مؤسساتكم (من الأكثر تأثيرا الى الأقل تأثيرا) ؟

1 الاجودة

2 الغياب

3 الإنتاجية المباشرة

4 دوران العمل

5 حوادث العمل

- كم تقدرن نسبة تأثير بالترتيب لمؤشرات التكاليف الخفية الخمسة (الغياب، دوران العمل، حوادث العمل، الإنتاجية المباشرة، اللاجودة) على أداء مؤسساتكم؟

الاجودة: 40%

الغياب: 30%

الإنتاجية المباشرة: 20%

دوران العمل : 8%

حوادث العمل: 2%

- ما هي الحلول المقترحة لمعالجة مشكلة التكاليف الخفية في مؤسساتكم؟  
الحل هو:

- الحزم وتطبيق القانون بعدالة

- اعادة النظر في قوانين المنظمات الطلابية النقابات وتسييرها وتدخّلها عن طريق الإدارة الموازية

- القضاء على النظام الإقصائي وتحطيم الكفاءات

- الهيكل التنظيمي النظري مطبق أم هناك بعض وظائف غير موجودة في مؤسساتكم؟

حسب ما أعلم لا توجد الجودة في الهيكل التنظيمي هو مطبق لكن المشكلة في إجراءات وبطاقات المنصب هناك خلل في العمل بسبب بطاقات المنصب والإجراءات

- توجد بعض السلوكيات التي تؤثر سلبا على أداء الموظفين في الجامعة (عمال وأساتذة وإداريين) خاصة

سلوك التغيب وسلوك التأخر عن العمل، حسب رأيكم ما أهم الأسباب وراء ذلك؟ وكيف يمكن الحد من

انتشار مثل هذه السلوكيات؟

السبب الأول هو عدم تطبيق القانون والقانون الداخلي إن كان موجودا وكذلك المسؤولون يجب أن يكونوا قدوة

- في الأخير كحوصلة ما هو سبب عدم نجاعة خلية الجودة؟

- السبب الأول إلتزام الإدارة والتعهد للاقتناع بالجودة

- القانون الأساسي لا يوجد الجودة في الهيكل التنظيمي وبالتالي التحفيزات المالية غير موجودة عدا في الجامعات  
اذ اتخذ بعض المدراء قوانين داخلية تتمثل في بعض الساعات الاضافية كتعويض أو تقليل من الحجم الساعي  
للتدريس مما يؤدي لعدم وجود دافعية لدى أعضاء الخلية

- تعيين بعض مسؤولي الجودة وفق معايير تتناقض مع المعايير المدرجة في رسالة الوزارة

- عدم القيام بحصص تحسيس على كل المستويات في مجال الجودة

- الوصاية لا تولي الاهتمام الفعلي والحقيقي للجودة

2- المقابلة مع مسؤول خلية ضمان الجودة بجامعة باتنة 1 الحاج لخضر:

- متى بدأ التفكير والعمل على الجودة؟

في حدود 2011 الأستاذ باكور أحد مؤسسي مشروع ضمان الجودة على المستوى الوطني في محاولة  
ضمان الجودة على المستوى المحلي أسندت المهمة إلى هيكل خلية ضمان الجودة داخليا باستخدام المرجع  
الوطني لضمان الجودة وبالتالي تميزت مؤسسات التعليم العالي في الجزائر عن مثالتها بإعتمادها على  
معايير التقييس ضبطت من خلال المرجع السابق CIQES cellule d'implantation de  
l'assurance qualité des établissements de l'enseignement supérieur

ديسمبر 2016 خلية ضمان الجودة على مستوى جامعة باتنة أيام تكوينية وتعليمية في جامعة باتنة واحد  
باشتراك مع ثلاثة أقطاب المخبر جودة التعليم كلية العلوم الاقتصادية مخبر سيسيولوجي مستعملي طريق

التزواج ما بين ما هو أكاديمي وما هو واقعي هيئة سياكس CIAQS

- ما هو مفهومكم للجودة الشاملة في التعليم العالي وفق المرجعية؟

سيمر عبر مراحل الجامعة هي هدف تطبيق قوانين واحد بشكل عادل

- ماهي الأسباب الحقيقية التي أدت للتفكير على استخدام الجودة؟

أسباب موضوعية ذاتية داخلية تخص توجهات العامة للدولة عصرنة الأداء التجاوب مع المتطلبات  
السوسيو اقتصادية وكذلك التناغم مع المحيط الدولي تحوير مسارات التكوين عالميا

- ماهي الأهداف المنتظرة من تطبيق آليات الجودة الشاملة؟

المحافظة على الموجود

تطوير أداءات الموجودة

إعتمادات الوصول الى الاعتمادات الدولية accreditation

- ماهي الإستراتيجية المتبعة من قبلكم لتحقيق الجودة الشاملة؟



تمر العملية عبر التقييم الذاتي عبر مخرجات تقييم تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف التدقيق الخارجي مع الإستعانة بخبراء التقييم

وضع خطة عمل في إطار من طرف الوصاية أو ما يعرف او ما يعرف بمشروع المؤسسة

التقييم والقوة من خلال سبع محاور للمرجعية

التقييم الخارجي بالاستعانة بالخبراء للخروج من ذاتيه التقييم

خطة العمل من خلال مشروع من خلال مشروع المؤسسة ووضع مخطط طويل المدى خمس سنوات لضبط

الخطة الاستراتيجية

- هل استعنتم بمناهج تحقيق الجودة الشاملة: ماهي؟

زيادة الوطنية لا تسمح بالاستعانة بالمناهج الانجلوسكسونية لأن هذه الأخيرة هدفها ضرب الديمقراطية

التعليم لذلك كل استراتيجياتنا متمحورة أساسا تطبيق نموذج قياس المقترح في المرجع الوطني لضمان

الجودة

- ما أهم الآليات المستخدمة لتحقيق أو تحسين الجودة الشاملة في جامعتكم؟

الاستماع للزبون كل الفاعلين داخل المؤسسة لذلك نقوم بعمليات تقييم ذاتي دورية كانت تقام كل سنة حتى

اصطدمنا بجائحة (كورونا)

- حسب رأيكم ما أهم العراقيل أو الصعوبات التي تقف أمام تحسين الجودة الشاملة (إرسائها) في جامعتكم؟

هنالك نوعين من العراقيل، عراقيل مادية ترجع نظام الوظيفة العمومية المغلق (03/06) جويلية 2006

التدرج الوظيفي مفتوح لحد من عنصر تطور داخلي للمؤسسة (البيروقراطية)

عراقيل معنوية الذهنيات ممانعة التفكير الرتابة عدم وجود حوافز

- كيف تقييم واقع الجودة الشاملة في جامعتكم؟

في بدايتها بمجهود كبير

- ما مدى تطبيق الجودة المرجعية في جامعتكم ؟

هناك مسودة تقييم الذاتي الموجود المنجزة سنة 2018 اذا اردنا المؤسسة تأخذ بعين الاعتبار في الزمان

لابد من إرساء آليات لضمان الجودة عبر إضفاء قيمة لخلية ضمان الجودة من طرف المسؤول الأول

للمؤسسة

- ماذا تنتظرون من الجودة في التعليم العالي على المدى القصير، المتوسط و الطويل؟

على المستوى القصير إرساء ثقافته أو مفاهيم

- على المستوى المتوسط تأثير على بعض المحاور المرجعية الوطنية البيداغوجية البحث العلمي وجزئيا الحوكمة على المدى الطويل لتأثير الحوكمة
- هل اطلعتم على أهمية التحليل السوسيو- اقتصادي كمقاربة للجودة الشاملة ودوره في تحقيقها؟  
لا لم أطلع عليه
  - وفق المقاربة السوسيو- الاقتصادية هناك ستة مجالات تعتبر مصادر للخلل الوظيفي ( ظروف العمل- الاتصال، التنسيق والتشاور- إدارة الوقت - التدريب المتكامل - التنفيذ الاستراتيجي - تنظيم العمل )، حسب رأيكم أيهم اكثر انتشار داخل مؤسساتكم؟ وبما تفسرون ذلك؟  
الكل موجودين الاستراتيجي التدريب المتكامل لا نستطيع إرسال الجودة بالكذب على الساعة 15 كل المكاتب مغلقة
  - رتب مؤشرات التكاليف الخفية الخمسة (الغياب، دوران العمل، حوادث العمل، الإنتاجية المباشرة، اللاجودة) حسب التأثير على أداء مؤسساتكم (من الأكثر تأثيرا الى الأقل تأثيرا) ؟  
الإنتاجية المباشرة  
الغياب والتأخر عن العمل
  - كم تقدرن نسبة تأثير بالترتيب لمؤشرات التكاليف الخفية الخمسة (الغياب، دوران العمل، حوادث العمل، الإنتاجية المباشرة، اللاجودة) على أداء مؤسساتكم ؟  
الغياب والتأخر بنسبة كبيرة
  - ما هي الحلول المقترحة لمعالجة مشكلة التكاليف الخفية في مؤسساتكم؟  
التطبيق الصارم للقانون وتحسين ظروف العمل لأنه في البرد ولا توجد تدفئة كيف نطلب من الموظف أو الأستاذ أو الطالب: العمل وبمردودية
  - الهيكل التنظيمي النظري مطبق أم هناك بعض وظائف غير موجودة في مؤسساتكم؟  
الهيكل التنظيمي النظري غير مطبق
  - توجد بعض السلوكيات التي تؤثر سلبا على أداء الموظفين في الجامعة (عمال وأساتذة وإداريين) خاصة سلوك التغيب وسلوك التأخر عن العمل، حسب رأيكم ما أهم الأسباب وراء ذلك ؟ وكيف يمكن الحد من انتشار مثل هذه السلوكيات ؟  
الشعبوية بكل مظاهرها

3- المقابلة مع مسؤول خلية ضمان الجودة بجامعة فرحات عباس سطيف 1:

- متى بدأ التفكير والعمل على الجودة؟  
لا توجد جودة شاملة وبدأ التفكير فيها منذ 5 سنوات
- ما هو مفهومكم للجودة الشاملة في التعليم العالي وفق المرجعية؟  
خلية الجودة على مستوى الجامعة تبني قياسات دولية مثل ISO نسخة 2015 وهي كأسلوب مفقود بالنسبة للمرجعية
- ماهي الأسباب الحقيقية التي أدت للتفكير على استخدام الجودة؟  
لا توجد فكرة حقيقية لذلك
- ماهي الأهداف المنتظرة من تطبيق آليات الجودة الشاملة؟  
هو تفكير في البداية حيث تعتمد الجودة على ISO كمرجعية استراتيجية
- ماهي الإستراتيجية المتبعة من قبلكم لتحقيق الجودة الشاملة؟  
تحديد أهداف استراتيجية في سياسة الجودة  
نقوم بوضع إجراءات لكل عملية العمليات ثلاثة أنواع إدارية، عملية تطبيق، عمليات الدعم لتكوين مشروع، وأهداف مشتركة عن طريق التحكم في الوثائق
- هل استعتم بمنهج تحقيق الجودة الشاملة: ماهي؟  
ISO عمليات سهلة وخطوات عملية
- ما أهم الآليات المستخدمة لتحقيق أو تحسين الجودة الشاملة في جامعتكم؟  
تحديد أهداف لكل عملية من خلال وضع الأهداف والنتائج المتحصل عليها نرى الفروقات ونقوم بتصحيحها
- حسب رأيكم ما أهم العراقيل أو الصعوبات التي تقف أمام تحسين الجودة الشاملة (إرسائها) في جامعتكم؟  
العراقيل ما أكثرها  
لا يؤمن بالجودة وثقافة الجودة معدومة  
التواصل بين الموظفين الباب مغلق  
التكوين عامل مهم من خلال تحديد الأهداف  
فقدان إجراءات عملية  
غياب منصة محددة في هذا المجال تؤدي الى فوضى
- كيف تقيم واقع الجودة الشاملة في جامعتكم؟  
من بين الأهداف

لا تجد اجراءات وأهداف محددة مكلف بها شخص اذا غاب الشخص غابت الجودة

- ما مدى تطبيق الجودة المرجعية في جامعتكم ؟

غير مطلع عليه

- ماذا تنتظرون من الجودة في التعليم العالي على المدى القصير، المتوسط و الطويل؟

على المدى القصير وضع قيد التنفيذ إجراءات وتحضير منصة لذلك

على المدى المتوسط رفع من مستوى التعليم و حياة الطالب في الجامعة

على المستوى الطويل التفعيل والعمل بالمعايير الدولية للوصول إلى شهادة التقييس ISO

- هل اطلعتم على أهمية التحليل السوسيو- اقتصادي كمقاربة للجودة الشاملة ودوره في تحقيقها؟

غير مطلع عليه

- وفق المقاربة السوسيو- الاقتصادية هناك ستة مجالات تعتبر مصادر للخلل الوظيفي ( ظروف العمل-

الاتصال، التنسيق والتشاور- إدارة الوقت - التدريب المتكامل - التنفيذ الاستراتيجي - تنظيم العمل )،

حسب رأيكم أيهم اكثر انتشار داخل مؤسساتكم؟ وبما تفسرون ذلك؟

ظروف العمل وتنظيم العمل

- رتب مؤشرات التكاليف الخفية الخمسة (الغياب، دوران العمل، حوادث العمل، الإنتاجية المباشرة، اللاجودة)

حسب التأثير على أداء مؤسساتكم (من الأكثر تأثيرا الى الأقل تأثيرا) ؟

الغياب

دوران العمل

حوادث العمل

الإنتاجية المباشرة

اللاجودة

- كم تقدرن نسبة تأثير بالترتيب لمؤشرات التكاليف الخفية الخمسة (الغياب، دوران العمل، حوادث

العمل، الإنتاجية المباشرة، اللاجودة) على أداء مؤسساتكم ؟

التأثير بنسب متقاربة

- ما هي الحلول المقترحة لمعالجة مشكلة التكاليف الخفية في مؤسساتكم؟

التحكم في التكاليف الخفية

- الهيكل التنظيمي النظري مطبق أم هناك بعض وظائف غير موجودة في مؤسساتكم؟

لا توجد فكرة المنهجية لتفعيل الهيكل التنظيمي لإنطلاق وتحديد المهام

- توجد بعض السلوكيات التي تؤثر سلبا على أداء الموظفين في الجامعة (عمال وأساتذة وإداريين) خاصة سلوك التغيب وسلوك التأخر عن العمل، حسب رأيكم ما أهم الأسباب وراء ذلك؟ وكيف يمكن الحد من انتشار مثل هذه السلوكيات؟

السبب الرئيسي للعمل في الإدارات غير منظم وأسلوب عمل لا يتسم بالأداء الجيد وعامل الزمن غير محترمة وغياب التنظيم في أداء المهام

4- المقابلة مع مسؤول خلية ضمان الجودة بجامعة محمد الشريف مساعدي سوق اهراس:

- متى بدأ التفكير والعمل على الجودة؟

بدأ التفكير سنة 2008 حيث اقترحت وزارة التعليم العالي جودة التعليم وشرعت في تطبيقها في 2008 عن طريق

اللجنة الوطنية لتطبيق الجودة تحت وصية البنك العالمي في التعليم العالي منذ 2008

لا توجد هيئة تابعة للجامعة منذ 2008 تأسست CIQES اللجنة الوطنية لتطبيق الجودة التعليم العالي عام 2010

تمت تجديد أعضائها في 2015 حيث أسست المرجع الوطني لجودة التعليم العالي RNDARES والذي أصبح

مرجعا وطنيا معتمدا من طرف جميع الجامعات الوطنية في عملية التقييم الذاتي الداخلي والخارجي انبثقت اللجنة

الوطنية خبرة لمقاييس ضمان الجودة التعليم العالي

- ما هو مفهومكم للجودة الشاملة في التعليم العالي وفق المرجعية؟

هو تطبيق معايير الجودة في جميع احتياجات الجامعة في الميادين التالية:

ميدان التكوين ميدان البحث العلمي

ميدان الحكامة أو الحوكمة *gouvernance*

ميدان الهياكل القاعدية *infrastructures*

ميدان الحياة الجامعية

ميدان العلاقات مع المحيط الاجتماعي والإقتصادي

ميدان التعاون

وفق المرجعية وهدف لتطبيق معايير الجودة المرجعية هو الوصول إلى الاعتماد العالمي مما يؤدي الشهادة

تصبح معتمدة ويعترف بها عالميا

- ماهي الأسباب الحقيقية التي أدت للتفكير على استخدام الجودة؟

الواقع المعاش بدأت التساؤلات حول الجودة وضمان نيه كانت تطبق بعض المعايير ومعاييرها بدون مسميات الواقع المعاش مشاكل تخرج عن إطار تقديم الخدمة الجامعية كما يجب مثلا، في جميع الميادين وأهمها ميدان التكوين والبحث العلمي وعلى سبيل المثال لا الحصر، نطرح تساؤلات هل البرامج تتوافق حقا مع احتياجات محيط الجامعة الداخلي والخارجي (معظمها منسوخة من برامج الغرب) يتوافق مع رؤية السوق العمل الوطني ومن المفروض الجامعة الجزائرية تنتج حاملي شهادة مؤهلين الى سوق العمل وكذلك عروض تأهيل التخصصات ماستر دكتوراه وليسانس أغلبها عروض خارجية لا تخدم احتياجات الوطن ومحيط الاقتصادي البحث العلمي رغم توفر التجهيزات هناك مشكل في عقلنة استعمالها وصيانتها واستفادة الطلبة منها لأنه سلوك التعصب في استعمال المراكز والمراتب في تكليف الباحثين وحرمان الطلبة والزملاء من استعمالها ليس إلا لبقاء السلوك الوحدوي وعدم تعليم التكنولوجيا واحتكارها في يد صغيرة المتمثلة في الثلة التي بيدها السلطة القرار مما يؤدي إلى إتلاف التجهيزات والحرمان من التعليم والتعلم ومن ثم أثرها على الجودة البحث العلمي رغم الميزانية المعتبرة المخصصة له لا توجد جدوة البحث العلمي .

### - ماهي الأهداف المنتظرة من تطبيق آليات الجودة الشاملة؟

المساهمة بتحقيق أهداف الجامعة المتعلقة برفع المستوى الأكاديمي لكليات ومعاهد الجامعة من خلال تطبيق المرجع الوطني للجودة

العمل على بناء نظام المتكامل للتقييم والتقييم الذاتية للجامعة في جميع ميادينها ومتابعة التنفيذ خطة العمل المسطرة سنويا في مجال عملية التقييم الذاتي

تقديم الدعم والمشورة لجميع هيئات الجامعة في كل ما يتعلق بقضاء الجودة في تحسين الأداء والاعتماد الأكاديمي

وضع البيانات والإحصاءات الخاصة جميعها هيئات والجامعة بما يتضمن الاستفادة في كتابة التقارير المتعلقة بالجودة والتقييم الخارجي

تسطير ورقة الطريق لتنفيذ برنامج الجودة في جميعها ومراكز التابعة لها من خلال حلقات الوصل بين الخلايا والأطراف الفاعلة في الجامعة

إقامة علاقات علمية ومهنية بين الجامعة ومؤسسات الاعتماد الإقليمي الدولي للاستفادة من خبراتها لتطبيق الجودة والاعتماد الأكاديمي

متابعة مدى الالتزامات الجامعة ومصالحها بمعايير الجودة الوطنية لتطبيق جودة التعليم العالي في الجزائر

تقويم أداء أطراف فعالة بالجامعة ووضع مقاييس واضحة لتقييم وتحسين أداء التدريسية

القيام بأيام دراسية وعقد المؤتمرات من نوات اللقاءات الدورية وورش العمل في مجال الجودة والاعتماد الأكاديمي بناء خبرات متميزة في مجال الجودة والتقويم الأكاديمي في منهج التعليم الجامعي العمل الجاد والبحث عن متطلبات السوق وتحفيز عملاء الجامعة وشركائها الداخليين والخارجيين اقتراح تشكيل لجان فرعية وفرق العمل اللازمة لتنفيذ أهداف والنشاطات الجودة في الجامعة الإشراف على تنفيذ برامج جوائز التميز على مستوى الكليات المعاهد أو النيابات لأداء دراسي التدريس البحثي أو الوظيفي

تشجيع روح المنافسة بين مختلف مصالح الجامعة لتجويد العملية التعليمية ومخرجاتها دعم الجامعة للدخول في التصنيفات العالمية

#### - ماهي الاستراتيجية المتبعة من قبلكم لتحقيق الجودة الشاملة؟

متابعه خطوات الإدارة التخطيط التنفيذ المتابعة هنا تطبيق وظائف الإدارة كامله وهي تدخل في اطار اداره الجودة الشاملة، أي نظرة المؤسسة الصناعية المنتجة في قطاع الخدمات وتطبيقه في المرفق العام ومؤسسات التعليم، ما يميز خلية الجودة هي أولا وضع رؤيا رسالة سياسة قانون داخلي والأهداف القريبة والمتوسطة لسير الأعمال وبعدها وأهداف بعيدة المدى وأهداف قريبة المدى لتسيير أعمال ضمان الجودة والاستراتيجية هي جزء من الرسالة أي اهداف على طول سلسله القيمة

رسالة ورسالة خلية ضمان الجودة هي تحقيق الخطوات والعناصر الخمسة السابقة، والإبتداء واقتراح شعار للمؤسسة شعار رؤية رسالة إلى أخره من الخطوات الاستراتيجية

#### - هل استعنتم بمناهج تحقيق الجودة الشاملة: ماهي؟

استعننا فقط بالمرجع الوطني للجودة، والمناهج الخمسة للجودة الشاملة، ويدخل ذلك في نفس سيرورة إدارة الجودة الشاملة وإجراءاتها ومراحلها

#### - ما أهم الآليات المستخدمة لتحقيق أو تحسين الجودة الشاملة في جامعتكم؟

من أهم الآليات هي تحسين جميع الأطراف الفاعلة في الجامعة من خلال ورقة عمل، ورقة الطريق منح مكافآت مالية

#### - حسب رأيكم ما أهم العراقيل أو الصعوبات التي تقف أمام تحسين الجودة الشاملة (إرسائها) في جامعتكم؟

أهم العراقيل هي عدم دفع مكافأة مالية لأعضاء خلية ضمان الجودة مقابل المهام الكبيرة المنوطة لهم، ثانيا عدم إدراج هيكل خاص بضمن خلية الجودة الأم لعدم وجود قانون لهذه الهيئة في المؤسسة بضمن حقوق المنتسبين لها.

الخلية رأي استشاري لا يؤخذ به في غالب الأحيان أي لا يوجد لديها سلطة قرار أو تنفيذ وكذلك عدم توفر الشروط اللائقة لعملها شروط الجودة عدم توفر الشروط اللائقة وشروط الجودة لكي تستطيع خلية ضمان الجودة ان تضمن الجودة أيضا عدم وجود دافعية لدى العمال بذل مجهودات عدم إحترام جداول اللقاءات والبرامج المسطرة من طرف خلية ضمان الجودة.

- كيف تقيم واقع الجودة الشاملة في جامعتكم؟

في البداية بسبب عدم استقرارية المؤسسة لا نستطيع تحديد وتقييم الجودة واقعيًا، الهيكل التنظيمي للجامعة لا بد من إعادة تحسينه عدم تدعيم الكامل من طرف الإدارة المركزية، أو القائمين على الجامعة إلى مساعدة وتحفيز بمنح ساعات إضافية للعمل على الجودة عدم تشجيع الأساتذة وتحسينهم في الانخراط في خلية ضمان الجودة عدم الاستقرار والانحراف وملاحظة الانسحاب الكبير لأنه لا يوجد مكافأة الخدمة.

- ما مدى تطبيق الجودة المرجعية في جامعتكم ؟

مطبقة على ست الكليات وإثنين من المعاهد مازال التقرير النهائي مع كذلك وجود بعض الخلل في التقييم الذاتي بعد الكليات وعدم استقرارية لقد تم العمل في العهدة الأولى مع هيئته الإدارية والآن العمل من جديد مع هيئته إدارية جديده أخرى.

- ماذا تنتظرون من الجودة في التعليم العالي على المدى القصير، المتوسط و الطويل؟

المدى القصير تساهم في تحسين أداء الأساتذ الجامعي وتحسين العملية التعليمية للطلاب عن طريق تكنولوجيا المعلومات والاتصال على المدى المتوسط إرساء قواعد ذات جودة عالية للبحث العلمي، وذلك بالاعتماد على المرجعية والمعايير الدولية من خلال الترتيب على أساس جائزة نوبل النشر في المجالات العلمية ذات عامل التأثير القوي، لتحسين المستوى أما على المدى البعيد إرساء باقي قواعد الجودة الخاصة بالاعتماد العالمي.

- هل اطلعت على أهمية التحليل السوسيو- اقتصادي كمقاربة للجودة الشاملة ودوره في تحقيقها؟

لم اطلع على هذا النوع من التحليل

- وفق المقاربة السوسيو- الإقتصادية هناك ستة مجالات تعتبر مصادر للخلل الوظيفي ( ظروف العمل-

الاتصال، التنسيق والتشاور- إدارة الوقت - التدريب المتكامل - التنفيذ الاستراتيجي - تنظيم العمل )،

حسب رأيكم أيهم أكثر انتشار داخل مؤسساتكم؟ وبما تفسرون ذلك؟

1 الاتصال

2 التنسيق و التشاور



3 إدارة الوقت 40%

4 التنفيذ الاستراتيجي 30%

5 ظروف العمل

وهذا راجع لغياب سياسة واضحة في تطبيق الخطوات الإستراتيجية التي تخدم نشر قنوات الحوار والتعامل بالشفافية من أجل تحسين هذه المجالات المؤدية إلى الخلل الوظيفي.

- رتب مؤشرات التكاليف الخفية الخمسة (الغياب، دوران العمل، حوادث العمل، الإنتاجية المباشرة، اللاجودة) حسب التأثير على أداء مؤسستكم (من الأكثر تأثيراً إلى الأقل تأثيراً)؟

1 دوران العمل

2 الغياب

3 اللاجودة

4 الإنتاجية المباشرة

5 حوادث العمل

- كم تقدرن نسبة تأثير بالترتيب لمؤشرات التكاليف الخفية الخمسة (الغياب، دوران العمل، حوادث العمل، الإنتاجية المباشرة، اللاجودة) على أداء مؤسستكم؟

1 دوران العمل 60%

2 الغياب 50%

3 اللاجودة 40%

4 الإنتاجية المباشرة 30%

5 حوادث العمل

- ما هي الحلول المقترحة لمعالجة مشكلة التكاليف الخفية في مؤسستكم؟

من أهم الحلول المقترحة هو تطبيق القانون واحد (العدالة) والحزم والتطبيق يكون على الجميع، ثانياً عقد مع الموظفين سواء اساتذة واداريين وخاصة الأطراف الفاعلة مع تبيان العقد وشروطه خصوصاً الجزائية من أجل استقرار المؤسسة، أيضاً تطبيق سياسة من احسن يجازى ومن أخطأ يعاقب أيضاً بتطبيق قانون الواحد يقضي على الشعبوية الذي يشمل المحاباة والمحسوبية والفساد الاداري.

- الهيكل التنظيمي النظري مطبق أم هناك بعض وظائف غير موجودة في مؤسستكم؟

غير مطبق وهذه المشكلة راجع في نقص المورد البشري، في الأساتذة والموظفين موظف واحد يعمل عده مهام في نفس الوقت،

- توجد بعض السلوكيات التي تؤثر سلبا على أداء الموظفين في الجامعة (عمال وأساتذة وإداريين) خاصة سلوك التغيب وسلوك التأخر عن العمل، حسب رأيكم ما أهم الأسباب وراء ذلك ؟ وكيف يمكن الحد من انتشار مثل هذه السلوكيات ؟

بعدم الحزم في تطبيق القانون على الجميع بعدالة، وسياسة الجزرة والعصا.

5- المقابلة مع مسؤول خلية ضمان الجودة بجامعة الشادلي بن جديد الطارف:

- متى بدأ التفكير والعمل على الجودة؟

بالطارف تم تأسيسها سنة 2018 والعمل على التقييم الذاتية auto-évaluation لكن قبل هذا التاريخ كانت هناك خلية عمدت على التكوين في الجودة لفهمها وفق النصوص القانونية للوزارة

- ما هو مفهومكم للجودة الشاملة في التعليم العالي وفق المرجعية؟

هي مجموعة من القيم والمعايير التي ينتج عن تنفيذها تحسن المستمر في الإنتاج التعليمي. بينما يرى آخرون أن الجودة هي المواصفات والخصائص المطلوب وجودها في المنتج حتى يحقق الهدف المنشود. وخلية ضمان الجودة " La Cellule d'Assurance Qualité (CAQ) " هي هيئة تابعة مباشرة للسيد مدير الجامعة، مكلفة بإدارة النشاطات الخاصة بتحسين الجودة بالمؤسسة بمختلف هيئاتها ومصالحها ، حيث تتأسس في كل كلية أو معهد وحدة ضمان الجودة يترأسها عضو خلية ضمان الجودة ، وتشمل نشاطات الخلية مختلف الميادين: الإدارة، البيداغوجيا، البحث، الحياة في الجامعة، تسيير الهياكل، التعاون الخارجي، والعلاقة مع المحيط الاجتماعي والمهني. وتتأسس في كل كلية أو معهد وحدة ضمان الجودة يترأسها عضو خلية ضمان الجودة. وتستند الخلية (CAQ) في المهام والأعمال المكلفة بإنجازها على: المرجعية الوطنية لضمان الجودة الداخلية في مؤسسات التعليم العالي الصادر عن اللجنة الوطنية لتطبيق ضمان الجودة في التعليم العالي، التي أنشأت بموجب القرار 164 المؤرخ 31 ماي 2010، التابعة للأمين العام لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وهي مكلفة أساسا بمراقبة خلايا ضمان الجودة في الجامعات ومسؤولي ضمان الجودة على مستوى المؤسسات الجامعية وتحتوي هذه الوثيقة على المرجعيات ومعايير الجودة والمؤشرات والأدلة المستخدمة في قياس مدى تطبيقها

Commission Nationale pour l'Implémentation de l'Assurance Qualité dans l'

Enseignement Supérieur (CIAQES )

فضلا عن اللجان الجهوية و المجلس الوطني للتقييم (CNE) الذي أنشأ بمرسوم مؤرخ في 21 جانفي 2010

- ماهي الأسباب الحقيقية التي أدت للتفكير على استخدام الجودة؟

من أجل الوصول الى الفعالية و النجاعة وفق المواصفات الدولية للمنتج بالمؤسسة الجامعية، حيث تسعى خلية ضمان الجودة (CAQ) La " Cellule d'Assurance Qualité إلى وضع طريقة للتقويم الذاتي داخل الكليات والأقسام والمصالح المعنية بالأمر لتحديد نقاط القوة والضعف وآفاق التحسين وذلك في ضوء جملة من الأهداف هي :

تحسين وتطوير مستوى التكوين من خلال وضع وقيادة عروض التكوين ومرافقة ودعم الطالب فضلا عن: التقييم المستمر للتحصيل العلمي والمعرفي ( تقييم العملية التعليمية ) ، والتوجيه والإدماج المهني، والتكوين في الدكتوراه وتقييم التكوين المتواصل. تحسين البحث العلمي وتقييم مدى نجاعة العلاقات والشراكات العلمية تقييم نظام المعلومات وشروط إعداد السياسات والذي يدخل تحت إطار الحكامة تقييم وتحسين علاقة الجامعة مع المحيط الخارجي (المحيط الاجتماعي والاقتصادي): واقع الجامعة والمشاركة في تنمية الجماعات المحلية ويتم توجيه عمل الخلية في تحقيق هذه الأهداف اعتمادا على نتائج التقييم الذاتي الداخلي والخارجي للجامعة.

- ماهي الأهداف المنتظرة من تطبيق آليات الجودة الشاملة؟

الإشراف ومتابعة التقييم الذاتي (الداخلي والخارجي) للجامعة اقتراح ومتابعة مشاريع تطوير الجودة نشر ثقافة الجودة بين الفاعلين داخل المؤسسة الجامعية بكل مصالحها وهيئاتها بما في ذلك أطراف العملية التعليمية من خلال القيام بنشاطات وأيام دراسية وندوات علمية ومطويات إعلامية .... إلخ حول الجودة، إدارة الجودة الشاملة الاعتماد الأكاديمي والمواضيع ذات الصلة. متابعة التكوين المستمر لأعضائها وفق النصوص القانونية المحددة في هذا المجال. وكذا التأسيس لمشروع المؤسسة

- ماهي الخطة المتبعة من قبلكم لتحقيق الجودة الشاملة؟

- الإشراف ومتابعة التقييم الذاتي (الداخلي والخارجي) للجامعة اقتراح ومتابعة مشاريع تطوير الجودة نشر ثقافة الجودة بين الفاعلين داخل المؤسسة الجامعية بكل مصالحها وهيئاتها بما في ذلك أطراف العملية التعليمية من خلال القيام بنشاطات وأيام دراسية وندوات علمية ومطويات إعلامية .... إلخ حول الجودة، إدارة الجودة الشاملة الاعتماد الأكاديمي والمواضيع ذات الصلة. متابعة التكوين المستمر لأعضائها وفق النصوص القانونية المحددة في هذا المجال

- هل استعنتم بمناهج تحقيق الجودة الشاملة: ماهي؟  
طبعاً. فضلا عن المرجعيات
- ما أهم الآليات المستخدمة لتحقيق أو تحسين الجودة الشاملة في جامعتكم؟
- الاشراف ومتابعة التقييم الذاتي (الداخلي والخارجي) للجامعة اقتراح ومتابعة مشاريع تطوير الجودة نشر ثقافة الجودة بين الفاعلين داخل المؤسسة الجامعية بكل مصالحها وهيئاتها بما في ذلك أطراف العملية التعليمية من خلال القيام بنشاطات وأيام دراسية وندوات علمية ومطويات إعلامية .... إلخ حول الجودة، إدارة الجودة الشاملة الإعتماد الأكاديمي والمواضيع ذات الصلة. متابعة التكوين المستمر لأعضائها وفق النصوص القانونية المحددة في هذا المجال
- حسب رأيكم ما أهم العراقيل أو الصعوبات التي تقف أمام تحسين الجودة الشاملة (إرسائها) في جامعتكم؟  
نقص الإمكانيات. ، فضلا عن مشكل الكوفيد 19 الذي حال دون التطبيق الاستراتيجي للأهداف المسطرة ولا سيما الدورات التكوين بنجاعة اكبر خاصة والخلية جديدة
- كيف تقيم واقع الجودة الشاملة في جامعتكم؟  
حسنة
- ما مدى تطبيق الجودة المرجعية في جامعتكم ؟  
حسن
- ماذا تنتظرون من الجودة في التعليم العالي على المدى القصير، المتوسط و الطويل؟  
الفعالية والنجاعة ومنتج وفق المواصفات العالمية
- هل اطلعت على أهمية التحليل السوسيو- اقتصادي كمقاربة للجودة الشاملة ودوره في تحقيقها؟  
نعم
- وفق المقاربة السوسيو- الإقتصادية هناك ستة مجالات تعتبر مصادر للخلل الوظيفي ( ظروف العمل- الاتصال، التنسيق والتشاور- إدارة الوقت - التدريب المتكامل - التنفيذ الاستراتيجي - تنظيم العمل )، حسب رأيكم أيهم اكثر انتشار داخل مؤسساتكم؟ وبما تفسرون ذلك؟  
التنفيذ الاستراتيجي وظروف العمل، كون الجامعة في طور الإنشاء مع قلة الهيكل والإمكانات
- رتب مؤشرات التكاليف الخفية الخمسة (الغياب، دوران العمل، حوادث العمل، الإنتاجية المباشرة، الوجود) حسب التأثير على أداء مؤسساتكم (من الأكثر تأثيرا الى الأقل تأثيرا) ؟  
الغياب

دوران العمل

حوادث العمل

الإنتاجية المباشرة

اللاجودة

- كم تقدرن نسبة تأثير بالترتيب لمؤشرات التكاليف الخفية الخمسة (الغياب، دوران العمل، حوادث

العمل، الإنتاجية المباشرة، اللاجودة) على أداء مؤسساتكم؟

تؤثر ولكن يحتاج الأمر إلى دراسات قياس دقيقة الحكم، لكل مؤشر على حدى

- ما هي الحلول المقترحة لمعالجة مشكلة التكاليف الخفية في مؤسساتكم؟

التعاون بين الجامعة و المحيط السوسيو-اقتصادي لتدعيم المؤسسة

- الهيكل التنظيمي النظري مطبق أم هناك بعض وظائف غير موجودة في مؤسساتكم؟

مطبق ولكن يحتاج إلى تفعيل اكثر

- توجد بعض السلوكيات التي تؤثر سلبا على أداء الموظفين في الجامعة (عمال وأساتذة وإداريين) خاصة

سلوك التغيب وسلوك التأخر عن العمل، حسب رأيكم ما أهم الأسباب وراء ذلك؟ وكيف يمكن الحد من

انتشار مثل هذه السلوكيات؟

الرقابة والتحفيز وتنمية الوعي والحس المؤسساتي لكل الأفراد بالمؤسسة

6- المقابلة مع مسؤول خلية ضمان الجودة بجامعة عبد الحميد مهري- قسنطينة:-

لم نستطع التواصل مع الأستاذة وإلتقينا بأحد الأعضاء الذي أكد لنا بأن الأستاذة لا تستطيع الإجابة على

الأسئلة باللغة العربية.

7- المقابلة مع مسؤول خلية ضمان الجودة بجامعة العربي التبسي - تبسة:-

بعد التواصل مع الأستاذ المسؤول وإرسال أسئلة المقابلة له عن طريق البريد الإلكتروني، أكد لنا أنه لا

يستطيع البث في الموضوع لأنه خارج إختصاصه.

جدول رقم (4 - 51): التحليل السوسيو-اقتصادي للمقابلة

السؤال الرقم	أجوبة المقابلة	الخلل الوظيفي	المجالات (عائلات)
01	<p># البداية الفعلية كانت في 14 ماي 2012.</p> <p># في حدود 2011 الأستاذ باكور أحد مؤسسي مشروع ضمان الجودة على المستوى الوطني في محاولة ضمان الجودة على المستوى المحلي أسندت المهمة إلى هيكل خلية ضمان الجودة داخليا باستخدام المرجع الوطني لضمان الجودة وبالتالي تميزت مؤسسات التعليم العالي في الجزائر عن مثالتها باعتمادها على معايير التقييس ضبطت من خلال المرجع السابق CIQES cellule d'implantation de l'assurance qualité des établissements de l'enseignement supérieur</p> <p># ديسمبر 2016 خلية ضمان الجودة على مستوى جامعة باتنة أيام تكوينية وتعليمية في جامعة باتنة واحد باشتراك مع ثلاثة أقطاب المخبر جودة التعليم كلية العلوم الاقتصادية مخبر سوسيوولوجي مستعملي طريق التزاوج ما بين ما هو أكاديمي وما هو واقعي هيئة سيكس CIAQS</p> <p># لا توجد جودة شاملة وبدأ التفكير فيها منذ 5 سنوات</p> <p># بدأ التفكير سنة 2008 حيث اقترحت وزارة التعليم العالي جودة التعليم وشرعت في تطبيقها في 2008 عن طريق اللجنة الوطنية لتطبيق الجودة تحت وصية البنك العالمي في التعليم العالي منذ 2008</p> <p># لا توجد هيئة تابعة للجامعة منذ 2008 تأسست CIQES اللجنة الوطنية لتطبيق الجودة التعليم العالي عام 2010 تمت تجديد أعضائها في 2015 حيث أسست المرجع الوطني لجودة التعليم العالي RNDAQES والذي أصبح مرجعا وطنيا معتمدا من طرف جميع الجامعات الوطنية في عملية التقييم الذاتي الداخلي والخارجي انبثقت اللجنة الوطنية خبره لمقاييس ضمان الجودة التعليم العالي</p>	<p>- ضعف التحكم في إدارة الوقت</p> <p>- طريقة العمل تخضع الى تماطل كبير</p> <p>- عدم انتظام المتابعة لعملية إرساء خلية ضمان الجودة</p>	إدارة الوقت

		<p># بالطارف تم تأسيسها سنة 2018 و العمل على التقييم الذاتية auto-évaluation لكن قبل هذا التاريخ كانت هناك خلية عمدت على التكوين في الجودة لفهمها وفق النصوص القانونية للوزارة</p> <p># لم نستطع التواصل مع الأستاذة والتقينا بأحد الاعضاء الذي أكد لنا بأن الاستاذة لا تستطيع الإجابة على الاسئلة باللغة العربية</p> <p># بعد التواصل مع الأستاذ المسؤول وإرسال له اسئلة المقابلة عن طريق البريد الالكتروني، أكد لنا أنه لا يستطيع البث في الموضوع لأنه خارج إختصاصه</p>	
<p>تنظيم العمل</p>	<p>- تأثير ضعيف على مراكز القرار لتطبيق المرجعية ومن ثم الحصول على شهادات التقييس ايزو</p>	<p># جانب ضمان الجودة يكون داخلي بينما الجودة الشاملة تتعدى لكل الجوانب ووفق المرجعية هنالك فقط بعض العناصر طلب القيام بها وعليه المرجع غير كامل هنالك بعض العناصر غير متضمنة لذلك فنجد ضمان جودة الخارجي لا يوجد في المرجعية الوطنية</p> <p>كذلك ضمان الجودة الداخلي الخاص بالوكالة الوطنية للجودة ولذا جودة الأهداف لتحقيقها للمرجع الوطني تستلزم متطلبات الجودة الخارجية وفيما يخص المتطلبات المرتبطة بالجودة الداخلية للوكالة الوطنية للجودة والاعتماد والتي سيعلن عنها في الشهور القادمة بالتالي فان الجودة الشاملة بعيدة عن ما تقوم به الجامعة الجزائرية في إطار المرجعية الوطنية وحتى تطبيقه ليس بالسهل لإنعدام الاتصال كعنصر فعال فهو مهمل ضف إلى عدم الاستقرار ومشكل الهياكل</p> <p># سيمر عبر مراحل الجامعة هي هدف تطبيق قوانين واحدة بشكل عادل</p> <p># خلية الجودة على مستوى الجامعة تبني قياسات دولية مثل ايزو 2015 وهي كأسلوب مفقود بالنسبة للمرجعية</p> <p># هو تطبيق معايير الجودة في جميع احتياجات الجامعة في الميادين التالية:</p>	<p>02</p>

		<p>ميدان التكوين ميدان البحث العلمي، ميدان الحكامة أو الحوكمة، ميدان الهياكل القاعدية، ميدان الحياة الجامعية، ميدان العلاقات مع المحيط الاجتماعي والاقتصادي وميدان التعاون وفق المرجعية وهدف لتطبيق معايير الجودة المرجعية هو الوصول إلى الاعتماد العالمي مما يؤدي الشهادة تصبح معتمدة وتعرف بها عالميا</p> <p># هي مجموعة من القيم والمعايير التي ينتج عن تنفيذها تحسن المستمر في الإنتاج التعليمي. بينما يرى آخرون أن الجودة هي المواصفات والخصائص المطلوب وجودها في المنتج حتى يحقق الهدف المنشود</p>	
<p>الاتصال التعاون التناسق</p>	<p>* عدم انتظام المتابعة لتطبيق مقاييس الجودة الشاملة * ضعف مؤشرات إنتقال المعلومات لإرساء الجودة * غياب التوافق من أجل وضع مؤشرات الجودة</p>	<p>03 # الضغوطات والتحديات العالمية في 2008 البنك العالمي في إطار ملتقى طلب من الجامعات الجزائرية التوجه نحو الجودة كحتمية لمواكبة التغييرات والتطورات العالمية، بالإضافة الى تبني نظام (ل م د) بداية من 2003/2004 والذي يقوم على (04) مرتكزات أساسية هي: مقارنة الكفاءات، التشغيل وموائمة مخرجات الجامعة مع متطلبات السوق، الاستقلالية، واحترام مرجع الجودة</p> <p># أسباب موضوعية ذاتية داخلية تخص توجهات العامة للدولة عصرنة الأداء التجاوب مع المتطلبات السوسيو-اقتصادية وكذلك التناغم مع المحيط الدولي تحوير مسارات التكوين عالميا</p> <p># لا توجد فكرة حقيقية لذلك</p> <p># الواقع المعاش بدأت التساؤلات حول الجودة وضمان نيه كانت تطبق بعض المعايير ومعاييرها بدون مسميات الواقع المعاش مشاكل تخرج عن إطار تقديم الخدمة الجامعية كما يجب مثلا في جميع الميادين وأهمها ميدان التكوين والبحث العلمي وعلى سبيل المثال لا الحصر، نطرح تساؤلات هل البرامج تتوافق حقا مع احتياجات محيط الجامعة الداخلي والخارجي</p> <p># من أجل الوصول إلى الفعالية والنجاعة وفق المواصفات الدولية للمنتج بالمؤسسة الجامعية، حيث تسعى خلية ضمان الجودة إلى وضع طريقة للتقويم الذاتي داخل الكليات والأقسام</p>	



		والمصالح المعنية بالأمر لتحديد نقاط القوة والضعف وآفاق التحسين وذلك في ضوء جملة من الأهداف.	
التكوين المتكامل	نقص المعلومات الدقيقة لتطبيق الجودة ، مفاهيم محددة في البحث عن التوافق مع المحيط السوسيو- اقتصادي	<p># ترقية الجامعة من الناحية البيداغوجية ومن ناحية البحث العلمي، القيام بالتدقيق الداخلي والخارجي، تكوين مختصين في الجودة على مستوى مصالح الجامعة ، تحسين أداء الجامعات الجزائرية في كل المجالات، تحسين الترتيب ، العالمي للجامعات</p> <p>تكوين حاملي شهادات ومتخرجين ذوي كفاءة عالية صالحة للقطاعات السوسيو- اقتصادية وسوق العمل</p> <p>تحسين البيئة الداخلية والخارجية، فعالية الاتصال والتواصل بين كل الفاعلين في الجامعة وكذلك مع المحيط السوسيو اقتصادي</p> <p>تسهيل الحصول على شهادة اعتماد الجودة وفق ايزو 21001 لسنة 2018 لجودة التعليم</p> <p># المحافظة على الموجود، تطوير الأداءات الموجودة، إتمادات الوصول إلى الإتمادات الدولية</p> <p>هو تفكير في البداية حيث تعتمد الجودة على ايزو كمرجعية استراتيجية</p> <p># المساهمة بتحقيق أهداف الجامعة المتعلقة برفع المستوى الاكاديمي لكليات ومعاهد الجامعة من خلال تطبيق المرجع الوطني للجودة ، العمل على بناء نظام المتكامل للتقييم والتقييم الذاتية للجامعة في جميع ميادينها، تقديم الدعم والمشورة لجميع هيئات الجامعة، وضع البيانات والإحصاءات الخاصة جميعها هيئات والجامعة بما يتضمن الاستقادة في كتابة التقارير المتعلقة بالجودة والتقييم الخارجي، تسطير ورقة الطريق لتنفيذ برنامج الجودة، إقامة علاقات علمية ومهنية بين الجامعة ومؤسسات الاعتماد الإقليمي الدولي للاستفادة من خبراتها لتطبيق الجودة والاعتماد الأكاديمي،</p>	04

		<p># الاشراف ومتابعة التقييم الذاتي ( الداخلي والخارجي ) للجامعة</p> <p>اقتراح ومتابعة مشاريع تطوير الجودة نشر ثقافة الجودة بين الفاعلين داخل المؤسسة الجامعية بكل مصالحها وهيئاتها بما في ذلك أطراف العملية التعليمية من خلال القيام بنشاطات وأيام دراسية وندوات علمية ومطويات إعلامية .... إلخ حول الجودة، إدارة الجودة الشاملة الاعتماد الاكاديمي والمواضيع ذات الصلة. متابعة التكوين المستمر لأعضائها وفق النصوص القانونية المحددة في هذا المجال. وكذا التأسيس لمشروع المؤسسة</p>
<p>تنفيذ الاستراتيجية</p>	<p>رغم التعهد القوي لتطبيق محاور الجودة فان التوجهات المطبقة منصبة على تحسين البيئة الداخلية بدون الأخذ بالاعتبار المحيط الخارجي متعلق أساسا بكل ما هو اقتصادي وتغييب الجانب الأكاديمي</p>	<p>05 # تحسيس الأساتذة والطلبة بأهمية ضمان الجودة، تحسين الجودة على مختلف الأصعدة والمستويات (أساتذة، طلبة، موظفين وعمال)؛ تعيين مسؤول للجودة في كل قسم / مصلحة وتكوينه في مجال الجودة والتدقيق؛ اقتراح مجموعة من الأدوات والآليات لتحسين الجودة من بينها : منهاج المادة (Syllabus) ، استمارة تقويم المواد، نموذج ما بعد الامتحان، زيارة النظراء،.... تطبيق وتشغيل المرجع الوطني للجودة واستيعابه، وتحضير التقييم الخارجي.</p> <p># تمر العملية عبر التقييم الذاتي عبر مخرجات تقييم تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف التدقيق الخارجي مع الاستعانة بخبراء التقييم # وضع خطة عمل إطار في إطار من طرف الوصاية أو ما يعرف أو ما يعرف بمشروع المؤسسة التقييم والقوة من خلال سبع محاور للمرجعية التقييم الخارجي بالاستعانة بالخبراء للخروج من ذاتيه التقييم خطة العمل من خلال مشروع المؤسسة ووضع مخطط طويل المدى خمس سنوات لضبط الخطة الاستراتيجية تحديد أهداف استراتيجية في سياسة الجودة، نقوم بوضع اجراءات لكل عمليه العمليات ثلاثة أنواع إدارية عملية تطبيق عمليات الدعم لتكوين مشروع واهداف مشتركة عن طريق التحكم في الوثائق</p>

		<p># متابعه خطوات الإدارة التخطيط التنفيذ المتابعة هنا تطبيق وظائف الإدارة كاملة وهي تدخل في اطار إدارة الجودة الشاملة أي نظرة المؤسسة الصناعية المنتجة في قطاع الخدمات وتطبيقه في المرفق العام ومؤسسات التعليم ما يميز خلية الجودة هي أولاً وضع رؤيا رساله سياسه قانون داخلي والأهداف القريبة والمتوسطة لسير أعمال وبعدها وأهداف بعيدة المدى وأهداف قريه المدى لتسير أعمال خريف ضمان الجودة والاستراتيجية هي جزء من الرسالة أي أهداف على طول سلسله القيمة رسالة ورسالة خلية ضمان الجودة هي تحقيق الخطوات والعناصر الخمسة السابقة والبنداء واقتراح شعار للمؤسسة شعار رؤية رسالة إلى اخره من الخطوات الاستراتيجية</p> <p># الإشراف ومتابعة التقييم الذاتي (الداخلي والخارجي) للجامعة اقتراح ومتابعة مشاريع تطوير الجودة نشر ثقافة الجودة بين الفاعلين داخل المؤسسة الجامعية بكل مصالحها وهيئاتها بما في ذلك أطراف العملية التعليمية من خلال القيام بنشاطات وأيام دراسية وندوات علمية ومطويات إعلامية .... إلخ حول الجودة، إدارة الجودة الشاملة الاعتماد الأكاديمي والمواضيع ذات الصلة متابعة التكوين المستمر لأعضائها وفق النصوص القانونية المحددة في هذا المجال</p>	
تنظيم العمل	رؤية محصورة في مجال داخلي بحث لإعتبرات إدارية وقانونية ممركة تفرض الأخذ بذلك	<p># نعم، ولنا خبرة واسعة في المجال</p> <p># زيادة الوطنية لا تسمح بالاستعانة بالمناهج الانجلوسكسونية لأن هذه الأخيرة هدفها ضرب الديمقراطية التعليم لذلك كل استراتيجياتنا متمحورة أساسا تطبيق نموذج قياس المقترح في المرجع الوطني لضمان الجودة</p> <p># ايزو عمليات سهلة وخطوات عملية</p> <p># استعنا فقط بالمرجع الوطني للجودة والمناهج الخمسة للجودة الشاملة ويدخل ذلك في نفس سيرورة ادارة الجودة الشاملة وإجراءاتها ومراحلها</p> <p># طبعا. فضلا عن المرجعيات</p>	6

<p>ظروف العمل</p>	<p>طبيعة المؤسسة كل القرارات ممرضة تحكمها قوانين الوظيف العمومي المؤطرة بجملة من الظروف التي تؤدي إلى الروتين وبلادة الاجراءات الادارية المطبقة</p>	<p>07 # وضع الرجل المناسب في المكان المناسب؛ فرض قانون داخلي وتطبيقه بحذافيره؛ القيام بحملات تحسيسية والعمل على تعزيز قيمة الانتماء للمؤسسة؛ رفع مستوى الأساتذة في المجال البيداغوجي؛ المراقبة والمتابعة المستمرة والدورية؛ وضع آلية تحفيز تأخذ بعين الاعتبار الجهد الإضافي؛ إعادة هيكلة التنظيمات الطلابية والنقابات وجعلها تساهم في - تحقيق الجودة # الاستماع للزيون كل الفاعلين داخل المؤسسة لذلك نقوم بعمليات تقييم ذاتي دورية كانت تقام كل سنة حتى اصطدمنا بجائحة (كورونا) # تحديد أهداف لكل عملية من خلال وضع الأهداف و النتائج المتحصل عليها نرى الفروقات ونقوم بتصحيحها # من أهم الآليات هي تحسين جميع الأطراف الفاعلة في الجامعة من خلال ورقة عمل ورقة الطريق منح مكافآت مالية # الاشراف ومتابعة التقييم الذاتي ( الداخلي والخارجي ) للجامعة اقترح ومتابعة مشاريع تطوير الجودة نشر ثقافة الجودة بين الفاعلين داخل المؤسسة الجامعية بكل مصالحتها وهيئاتها بما في ذلك أطراف العملية التعليمية من خلال القيام بنشاطات و أيام دراسية و ندوات علمية ومطويات إعلامية .... إلخ حول الجودة، إدارة الجودة الشاملة الاعتماد الاكاديمي و المواضيع متابعة التكوين المستمر لأعضائها وفق النصوص ذات الصلة القانونية المحددة في هذا المجال</p>
<p>الاتصال - التنسيق * - التشاور ظروف العمل *</p>	<p>الرتابة وصعوبة تطبيق الاستراتيجية واضحة بيروقراطية التسيير وجميع افات المتعلقة بمركزية القرارات بالإضافة إلى</p>	<p>08 # عدم اقتناع المسؤولين على مستوى الجامعة بجدوى وأهمية الجودة في العمل اليومي؛ الوزارة يجب أن تولي أهمية للجودة من خلال إطار قانوني وتشريعي؛ وجود ذهنية طوباوية تحكم عملية صنع القرار في الجامعة</p>

<p>التضارب في التطبيق العادل لكل ما يتعلق بالمسار المهني والتكويني داخل المؤسسة</p>	<p># هنالك نوعين من العراقيل: عراقيل مادية ترجع نظام الوظيفة العمومية المغلق (03/06) جويلية 2006 ، التدرج الوظيفي مفتوح لحد من عنصر تطور الداخلي للمؤسسة (البيروقراطية) عراقيل معنوية الذهنيات ممانعة التفكير الرتابة عدم وجود حوافز # العراقيل ما أكثرها لا يؤمن بالجودة وثقافة الجودة معدومة التواصل بين الموظفين الباب مغلق التكوين عامل مهم من خلال تحديد الأهداف فقدان إجراءات عملية غياب منصة محددة في هذا المجال تؤدي إلى فوضى # أهم العراقيل هي عدم دفع مكافأة مالية لأعضاء خلية ضمان الجودة مقابل المهام الكبيرة المنوطة لهم ثانيا عدم إدراج هيكل خاص بضمان خلية الجودة الأم لعدم وجود قانون لهذه الهيئة في مؤسسة بضمان حقوق المنتسبين لها الخلية رأي استشاري لا يؤخذ به في غالب الأحيان أي لا يوجد لديها سلطة قرار أو تنفيذ وكذلك عدم توفر الشروط اللائقة لعملها شروط الجودة عدم توفر الشروط اللائقة وشروط الجودة لكي تستطيع خلية ضمان الجودة ان تضمن الجودة أيضا عدم وجود دافعية لدى العمال بدل مجهودات رغم عدم احترام جداول اللقاءات والبرامج المسطرة من طرف خلية ضمان الجودة # نقص الإمكانيات، فضلا عن مشكل الكوفيد 19 الذي حال دون التطبيق الاستراتيجي للأهداف المسطرة ولا سيما الدورات التكوينية بنجاحة أكبر خاصة والخلية جديدة</p>	
<p>الارتابة وصعوبة تطبيق الاستراتيجية واضحة بيروقراطية التسيير وجميع افات المتعلقة بمركزية القرارات بالإضافة إلى التضارب في التطبيق</p>	<p># نحن بعيدين كل البعد رغم المجهودات المبذولة من بعض الأطراف خصوصا خلية ضمان الجودة، والتي ليست لا سلطة إلزامية عند تطبيق التقارير والتوصيات، إلا أننا نلمس نية صادقة إلى حد كبير من الطاقم الإداري الحديث؛ الذي نرجوا له كل التوفيق رغم الجائحة التي نشهدها حاليا. # في بدايتها بمجهود كبير</p>	<p>09</p>

	<p>العادل لكل ما يتعلق بالمسار المهني والتكويني داخل المؤسسة</p>	<p># من بين الأهداف، لكن لا تجد اجراءات وأهداف محددة، مكلف بها شخص اذا غاب الشخص غابت الجودة # في البداية بسبب عدم إستقرارية المؤسسة لا نستطيع تحديد وتقييم الجودة واقعا الهيكل التنظيمي للجامعة لا بد من إعادة تحسينه عدم تدعيم الكامل من طرف الإدارة المركزية أو القائمين على الجامعة الى مساعدة وتحفيز بمنح ساعات إضافية للعمل على الجودة عدم تشجيع الأساتذة وتحسيسهم في الانخراط في خلية ضمان الجودة عدم الاستقرار والانحراف وملاحظه الانسحاب الكبير لأنه لا يوجد مكافأة الخدمة # حسنة</p>	
<p>الاتصال - التنسيق * - التشاور ظروف العمل *</p>	<p>الرتابة وصعوبة تطبيق الاستراتيجية واضحة بيروقراطية التسيير وجميع افات المتعلقة بمركزية القرارات بالإضافة إلى التضارب في التطبيق العادل لكل ما يتعلق بالمسار المهني والتكويني داخل المؤسسة</p>	<p>10 # التقييم الداخلي أجري وفق الأسس العالمية ولكن خطة التحسين لم تطبق على مستوى الهياكل لأن هذا الأمر يتطلب قرارات سياسية على مستوى الإدارة المركزية التي لها صلاحيات الاشراف على التطبيق أما بالنسبة على المستوى الوطني فبعض الجامعات قامت بالتقويم الداخلي بطريقة جيدة ولكن نفس المشاكل بقيت على مستوى التطبيق لنفس الاعتبارات وهناك جامعات كثير قامت بالتقويم بطرق لا ترتقي للمستوى المطلوب # هناك مسودة تقييم الذاتي الموجود المنجزة سنة 2018 اذا اردنا المؤسسة تأخذ بعين الاعتبار في الزمان لا بد من إرساء آليات لضمان الجودة عبر إضفاء قيمة لخلية ضمان الجودة من طرف المسؤول الأول للمؤسسة # غير مطلع عليه # مطبقه على ست الكليات واثنين من المعاهد مازال التقرير النهائي مع كذلك وجود بعض الخلل في التقييم الذاتي بعد الكليات وعدم استقراريه لقد تم العمل في العهدة الأولى مع هيئه الإدارية والان العمل من جديد مع هيئه اداريه جديده اخرى # حسن</p>	

<p>الاتصال - التنسيق * التشاور - ظروف العمل *</p>	<p>الرتابة وصعوبة تطبيق الاستراتيجية واضحة بيروقراطية التسيير وجميع افات المتعلقة بمركزية القرارات بالإضافة إلى التضارب في التطبيق العادل لكل ما يتعلق بالمسار المهني والتكويني داخل المؤسسة</p>	<p># بكل صراحة مادام هناك تعيينات رؤساء جامعات وكل هياكل المرتبطة بالتعليم العالي مبنية على الولاء لا على المعايير العلمية ومادامت الوكالة الوطنية للجودة والإعتماد سيعين مسؤولها سياسيا لا علميا صراحة لا ننتظر أي تحسن للجودة في كل من المدى القصير، المتوسط و الطويل وما دامت الرداءة هي المنقشية لتحديث عن الجودة كلها أكاذيب وحبر على الورق فمثلا في تونس تم تكوين المدققين من أساتذة وإداريين عن الجودة في الجامعة وتم إعتمادهم من طرف وكالات معتمدة عالميا والان هم في مرحلة مرافقة الجامعات والمدارس للحصول على شهادة ايزو 21001-2018 للجودة وتم انشاء الوكالة للإعتماد و الجودة ونفس الشيء بالنسبة للمغرب ونحن مازلنا نناقش تحسين المرجعية أولا # على المستوى القصير إرساء ثقافة أو مفاهيم على المستوى المتوسط تأثير على بعض المحاور المرجعية الوطنية البيداغوجية البحث العلمي وجزئيا الحوكمة على المدى الطويل لتأثير الحوكمة # على المدى القصير وضع قيد التنفيذ إجراءات وتحضير منصة لذلك على المدى المتوسط رفع من مستوى التعليم، حياة الطالب في الجامعة على المستوى الطويل التفعيل والعمل بالمعايير الدولية للوصول إلى شهادة التقييس # الفعالية و النجاعة ومنتج وفق المواصفات العالمية</p>	<p>11</p>
<p>الاتصال - التنسيق * التشاور - ظروف العمل *</p>	<p>غياب المعلومة ، مخطط العمل والاستراتيجية وكذلك كل المؤشرات المؤدية للخلل الوظيفي منتشرة بشكل كبير و نسب متفاوتة بالإضافة لاكتشاف مؤشر جديد</p>	<p># نعم، ولنا خبرة واسعة في المجال نفس الشيء بالنسبة للتحليل السوسيو-اقتصادي، ولقد كوننا العديد من الإطارات العاملة بالقطاع الاقتصادي الحكومي في هذا المجال # لا لم أطلع عليه # غير مطلع عليه # لم أطلع على هذا النوع من التحليل</p>	<p>12</p>

<p>إدارة الوقت * تنظيم العمل * التنفيذ الاستراتيجي</p>	<p>خاص ببيئتنا والمتمثل في مؤشر الشعبية الذي ينطوي تحته كل من: المحسوبية التحيز الفساد الإداري</p>	<p># نعم</p>	
<p>الاتصال - التنسيق * - التشاور ظروف العمل * التكوين المتكامل إدارة الوقت * تنظيم العمل * التنفيذ الاستراتيجي</p>	<p>غياب المعلومة ، مخطط العمل والاستراتيجية وكذلك كل المؤشرات المؤدية للخلل الوظيفي منتشرة بشكل كبير ونسب متفاوتة بالإضافة لاكتشاف مؤشر جديد خاص ببيئتنا والمتمثل في مؤشر الشعبية الذي ينطوي تحته كل من: المحسوبية التحيز الفساد الإداري</p>	<p># كلها موجودة دون استثناء ومنتشرين دون استثناء ولا يوجد تفسير لهذا الا التسبب وعدم تطبيق القوانين # الكل موجودين الاستراتيجي التدريب المتكامل لا نستطيع إرسال الجودة بالكذب على الساعة 15 كل المكاتب مغلقة # ظروف العمل و تنظيم العمل # 1 الاتصال 2 التنسيق و التشاور 3 إدارة الوقت 40% 4 التنفيذ الاستراتيجي 30% وهذا راجع لغياب السياسة واضحة في تطبيق الخطوات الاستراتيجية التي تخدم نشر قنوات الحوار والتعامل بالشفافية من اجل تحسين هذه المجالات المؤدية إلى الخلل الوظيفي # التنفيذ الاستراتيجي وظروف العمل، كون الجامعة في طور الإنشاء مع قلة الهيكل والإمكانات</p>	<p>13</p>
<p>الاتصال - التنسيق * - التشاور ظروف العمل * التكوين المتكامل إدارة الوقت * تنظيم العمل * التنفيذ الاستراتيجي</p>	<p>غياب المعلومة ، مخطط العمل والاستراتيجية وكذلك كل المؤشرات المؤدية للخلل الوظيفي منتشرة بشكل كبير ونسب متفاوتة بالإضافة لاكتشاف مؤشر جديد خاص ببيئتنا والمتمثل في مؤشر الشعبية الذي ينطوي تحته كل من:</p>	<p>#الاجودة: 40 % الغياب: 30 % اللاإنتاجية المباشرة: 20 % دوران العمل : 08 % حوادث العمل: 02 % #الغياب و التأخر بنسبة كبيرة # التأثير بنسب متقاربة # دوران العمل 60 % الغياب 50 % اللاجودة 40 % اللاإنتاجية المباشرة 30 %</p>	<p>14 15</p>



<p>*التنفيذ الاستراتيجي</p>	<p>المحسوبية التحيز الفساد الإداري</p>	<p>حوادث العمل / # تؤثر ولكن يحتاج الامر الى دراسات قياس دقيقة الحكم. ، لكل مؤشر على حدى</p>	
<p>الاتصال - التنسيق * - التشاور ظروف العمل * التكوين المتكامل إدارة الوقت * تنظيم العمل *التنفيذ الاستراتيجي</p>	<p>غياب المعلومة ، مخطط العمل والاستراتيجية وكذلك كل المؤشرات المؤدية للخلل الوظيفي منتشرة بشكل كبير ونسب متفاوتة بالإضافة لاكتشاف مؤشر جديد خاص ببيئتنا والمتمثل في مؤسر الشعبية الذي ينطوي تحته كل من: المحسوبية التحيز الفساد الإداري</p>	<p># الحزم وتطبيق القانون بعدالة اعادة النظر في قوانين المنظمات الطلابية النقابات وتسييرها وتدخلها عن طريق الإدارة الموازية القضاء على النظام الإقصائي وتحطيم الكفاءات # التطبيق صار من القانون وتحسين ظروف العمل لأنه في البرد ولا توجد تدفئة كيف نطلب من الموظف او الاستاذ او الطالب # التحكم في التكاليف الخفية # من أهم الحلول المقترحة هو تطبيق القانون واحد( العدالة (والحزم والتطبيق يكون على الجميع ثانيا عقد مع الموظفين سواء اساتذة واداريين وخاصة الأطراف الفاعلة مع تبيان العقد وشروطه خصوصا الجزائية من أجل استقرار المؤسسة أيضا تطبيق سياسة من احسن يجازى ومن أخطأ يعاقب أيضا بتطبيق قانون الواحد يقضي على الشعبية الذي يشمل المحاباة والمحسوبية والفساد الاداري # التعاون بين الجامعة و المحيط السوسيو-اقتصادي لتدعيم المؤسسة</p>	<p>16</p>
<p>الاتصال - التنسيق * - التشاور ظروف العمل * التكوين المتكامل إدارة الوقت *</p>	<p>غياب المعلومة ، مخطط العمل والاستراتيجية وكذلك كل المؤشرات المؤدية للخلل الوظيفي منتشرة بشكل كبير ونسب متفاوتة بالإضافة لاكتشاف مؤشر جديد خاص ببيئتنا والمتمثل في</p>	<p># حسب ما أعلم لا توجد الجودة في الهيكل التنظيمي هو مطبق لكن المشكلة فب اجراءات وبطاقات المنصب هناك خلل في العمل بسبب بطاقات المنصب و الاجراءات # الهيكل التنظيمي النظري غير مطبق # لا توجد فكرة المنهجية لتفعيل الهيكل التنظيمي لانطلاق وتحديد المهام # غير مطبق وهذا المشكلة راجع في نقص المورد البشري في الأساتذة والموظفين موظف واحد يعمل عده مهام في نفس الوقت # مطبق ولكن يحتاج إلى تفعيل اكثر</p>	<p>17</p>

*تنظيم العمل *التنفيذ الاستراتيجي	مؤشر الشعبية الذي ينطوي تحته كل من: المحسوبية التحيز الفساد الإداري		
الاتصال - التنسيق * - التشاور ظروف العمل * التكوين * المتكامل إدارة الوقت * تنظيم العمل *التنفيذ الاستراتيجي	غياب المعلومة ، مخطط العمل والاستراتيجية وكذلك كل المؤشرات المؤدية للخلل الوظيفي منتشرة بشكل كبير ونسب متفاوتة بالإضافة لاكتشاف مؤشر جديد خاص ببيئتنا والمتمثل في مؤشر الشعبية الذي ينطوي تحته كل من: المحسوبية التحيز الفساد الإداري	# السبب الأول هو عدم تطبيق القانون و القانون الداخلي ان كان موجود وكذلك المسؤولون يجب أن يكونوا قدوة # الشعبية بكل مظاهرها # السبب الرئيسي العمل في الادارات غير منظم وأسلوب عمل لا يتسم بالأداء الجيد وعامل الزمن غير محترمة وغياب التنظيم في أداء المهام # بعدم الحزم في تطبيق القانون على الجميع بعدالة وسياسة الجزرة والعصا # الرقابة و التحفيز وتنمية الوعي و الحس المؤسسي لكل الأفراد بالمؤسسة	18

كل # تمثل افادة مسؤول خلية جودة مختلف للكليات محل الدراسة

المصدر : من إعداد الباحثة بناء على المقابل مع مسؤولي خلايا الجودة لمختلف الكليات محل الدراسة

تبعا للجدول السابق نلاحظ أن البعد تنظيم العمل وظروف العمل والتنسيق والتشاور تعتبر المصادر الأولى للخلل الوظيفي، كذلك التشخيص السوسيو- اقتصادي من خلال إفادات مسؤولو الجودة على مستوى كليات ميدان الدراسة، أظهر أهمية النظام الاجتماعي السائد كمصدر أساسي للخلل الوظيفي، وهذا ناتج عن عدة آفات اجتماعية منتشرة: كنعقص الانتماء، والنزاهة بين الموظفين وكذلك سوء العلاقات ينم على الإستغلال أو سوء التسيير والتنسيق للموارد البشرية مما يؤثر على الأداء السوسيو-الاقتصادي للمؤسسة

جدول رقم (4 - 52): التحليل السوسيو- اقتصادي للمقابلة من خلال مؤشرات التكاليف الخفية

المؤشرات	الهيكل	السلوكات الفردية
# 1اللاجودة40% 2 الغياب 30% 3 اللإنتاجية المباشرة20 % 4 دوران العمل 08% 5 حوادث العمل02%	# أسباب تقنية : تنظيم الرقابة ، طبيعة دفع الرواتب، تعريف أهداف التكوين، نظام الإعلام والاتصال	# اسباب بشرية : الحذر، التأهيل المهني، الدرجة المهنية
# الغياب والتأخر عن العمل 100 %	# أهمية العمل العلاقة مع الزملاء ساعات وتوقيت العمل	# اسباب بشرية : التلقي الفردي للقاعدة الجماعية "لا بد ان يكون حاضرا في عمله"، الاحتياج الفردي للتعديل النفسي خارج العمل، أمام العادات الاستغلالية لغياب بعض الأفراد
الغياب دوران العمل حوادث العمل الإنتاجية المباشرة اللاجودة	عدم تقدير النسبة كل الهياكل في تفاعل مع السلوكيات بنفس الدرجة	عدم الاستقرار سلوك الهروب أو رفض ظروف الحياة المهنية
#1 دوران العمل 60 % 2 الغياب 50 % 3 اللاجودة 40 % 4 اللإنتاجية المباشرة 30 % 5 حوادث العمل /	# القدرة على جذب الموظفين ودورانهم من طرف المؤسسة	# عدم الاستقرار سلوك الهروب أو رفض ظروف الحياة المهنية
#الغياب دوران العمل حوادث العمل الإنتاجية المباشرة اللاجودة	#أهمية العمل العلاقة مع الزملاء ساعات وتوقيت العمل	# اسباب بشرية : التلقي الفردي للقاعدة الجماعية "لا بد ان يكون حاضرا في عمله" ، الاحتياج الفردي للتعديل النفسي خارج العمل، أمام العادات الاستغلالية لغياب بعض الأفراد

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على المقابل مع مسؤولي خلايا الجودة لمختلف الكليات محل الدراسة  
كل # تمثل المؤشر الأكثر انتشارا حسب افادة مسؤولو الجودة مع الاشارة إلى الهياكل و السلوك المقابل له

كذلك من بين المؤشرات نلاحظ أن مؤشر الغياب عن العمل ، اللانتاجية المباشرة واللاجودة الأكثر إنتشارا مما يؤدي تقاوم التكاليف الخفية التي تؤثر على أداء وفعالية المؤسسة وبالتالي على تحسين الجودة والسير الجيد للمؤسسة.

## خلاصة الفصل الرابع

لقد تطرقنا في هذا الفصل الذي تمحور حول دراسة واقع تطبيق التحليل السوسيو-اقتصادي في بعض مؤسسات التعليم العالي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بكل من جامعات: عنابة، باتنة، سطيف، سوق أهراس، الطارف وقسنطينة إلى تقديم مؤسسات التعليم العالي محل الدراسة مع عرض وشرح الهيكل التنظيمي الموحد طبق للقرار الوزاري المشترك 24 أوت 2004 الذي يحدد التنظيم الإداري للكلية، لنعرض بعض ذلك تركيبة وخصائص عمالة مؤسسات محل الدراسة باعتبار العنصر البشري يمثل حجر الزاوية في التحليل السوسيو-الاقتصادي وفق النظرية التي جاء بها الباحث الفرنسي H.Savall.

وبعدها عرجنا لتحليل مختلف الاحصائيات المتعلقة بتعداد وتطور العمالة بمختلف تركيباتها ورتبتها لأنها تعتبر أساس تطبيق التحليل السوسيو-الاقتصادي، لحساب التكاليف الخفية بتطبيق طريقة SOF ، بعناصرها: الاجتماعي، التنظيمي، والمالي أي ما هو إجتماعي يترجم الى تنظيمي، كمي وبعد ذلك يترجم إلى الشكل الاقتصادي المالي.

وقمنا بعد ذلك بتقييم بعض التكاليف الخفية وحسابها ماليا بالإضافة اثناء بحثنا بمقابلة مع مسؤولو خلية ضمان الجودة لكل من جامعات عنابة، سوق أهراس، الطارف، باتنة وسطيف، حيث تعتبر المقابلة من أدوات النوعية للتحليل السوسيو-الاقتصادي لنستعمل النتائج المتحصل عليها من التحليل الكمي بحساب التكاليف الخفية والنوعي عن طريق المقابلة للتعرف على واقع تطبيق التحليل السوسيو-الاقتصادي في الميدان وأثره على تحسين الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي للإجابة على إشكالية وفرضيات الدراسة وذلك يربط الدراسة الميدانية بالمجالات الستة للتحليل السوسيو-الاقتصادي، وتطبيق إحدى المؤشرات المنتشر بكثرة في المؤسسات بصفة عامة، لنبين مدى صلاحية تطبيق التحليل السوسيو-الاقتصادي كمقاربة للجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر .



الخاتمة العامة

## الخاتمة العامة

من خلال ما تم عرضه في موضوع البحث والذي تتمحور إشكاليته حول " ما دور أدوات التحليل السوسيو - الاقتصادي في تحسين الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي لكليات العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة عنابة، باتنة، سطيف، سوق أهراس، الطارف وقسنطينة؟" وسيتم عرض العناصر التالية:

## 1- الملخص:

إن طبيعة الجامعة في الجزائر تغيرت في السنوات الأخيرة، فأولها بروز ظاهرة الأعداد الهائلة التي تسجل كل سنة في التعليم العالي أي أكثر من نصف الجيل يتابع دراسته في الجامعة في بلادنا، ضف الى ذلك تنوع في نوعية الطلاب، يكفي أن تكون أستاذا في المدرج حتى تكون لك فكرة عن تنوع الطلبة، فالتعليم أصبح صعبا، نظرا لتطلعات الطلبة المتنوعة.

فإذا أردنا تطوير التعليم العالي في ظل الظروف الحالية للمجتمع لا بد من تضافر جهود كل القائمين والفاعلين في مجال التعليم العالي، وهذا للوصول إلى مستقبل أفضل للجامعة من خلال هذا البحث حاولنا أن نقوم بإبراز دور التحليل وآلية التدخل الاجتماعي الاقتصادي في تحسين الجودة في مؤسسات التعليم العالي وذلك بالكشف على نوع من التكاليف وهي التكاليف الخفية والتي يجهلها الكثير من الاقتصاديين ورجال الأعمال وحتى المسيرين والتي كانت سبب وراء انهيار وإفلاس الكثير من الشركات والمؤسسات.

حيث كانت المؤسسات دائما تولي الإهتمام بمختلف التكاليف الناتجة عن نشاطها انتاجيا كان أو خدماتيا، وهي في مجملها تكاليف ظاهرة مدرجة ضمن أنظمة معلوماتها المحاسبية، وكون التكلفة تمثل المتغير الأساسي والمحدد لحجم الوفرة الاقتصادية المتاحة لأي مؤسسة ضبطها شكل رهان هام وهدف رئيسي تتسابق المؤسسات لتحقيقه ومنه الوصول إلى رفع مستوى أداءها الاقتصادي.

وفي هذا الإطار ولدت المقاربة السوسيو- الاقتصادية للباحث H. SAVALL كنتاج لخبرات وأبحاث قام بها في إطار المعهد الاجتماعي الاقتصادي والمنظمات ISEOR تهدف هذه المقاربة إلى تفسير مستوى أداء المؤسسات، أخذا بالاعتبار جانب مهم وهو الجانب الاجتماعي، مؤكدا على التفاعل المتبادل بين كل الهياكل والسلوكات كقوتين متحكمتين في أداء المؤسسات.

ولقد أبرزت المقاربة السوسيو- الاقتصادية الدور الفعال للعنصر البشري في رفع مستوى أداء المؤسسات. وفي المقابل إهماله يشكل خطرا كبيرا لما ينجر عنه من خلل وظيفي، يعتبر تدهور ظروف الحياة المهنية للعامل من

أهم مسبباتها وتؤدي خسائر التشغيل الى تحمل المؤسسة تكاليف غير ظاهرة وغير معروفة في أنظمة المحاسبة التقليدية، إنفق على تسميتها التكاليف الخفية.

وعلى الرغم من اكتشاف التكاليف الخفية فإن عملية تقييمها ظلت مشكلة تحتاج إلى حل، وقد أوجد الباحث هنري سفال من خلال أبحاثه نموذج يسهل حساب التكاليف الخفية ويسمى طريقة SOF وقد وضع كخطوة أولى المعوقات التي تنتج عنها خسائر تشغيل ضمن خمس مؤشرات تدل على تحمل المؤسسة لتكاليف خفية تمثلت في: التغيب، دوران العمل، حوادث العمل، اللاجودة، فروق إنتاجية العمل.

وبعد ذلك حصرها في مكونات التكاليف من أجل تقييمها ومن ثم معالجتها.

وتبين من خلال هذا البحث وعلى اثر الدراسة الميدانية التي أجريتها علي بعض مؤسسات التعليم العالي إلى صعوبة تقييم هذه التكاليف وذلك لغياب المعلومة خصوصا لسنوات السابقة رغم ذلك وبدراسة المؤشرين المقيمين تبين القيمة الكبيرة للتكاليف الخفية التي تتحملها الكلية بصفة خاصة والجامعة بصفة عامة ودور تبني إدارة السوسيو- اقتصادية في تحسين الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، وأثرها في رفع مستوى أدائها وتحسين جودة مخرجاتها من خريجين وحاملين شهادات مؤهلين علميا لخدمة المجتمع وتحقيق اهدافه والالتحاق بركب التقدم و التطور العالي لتسهم في تنمية هذه المجتمعات وتدفع مسيرة التنمية فيها في جميع مجالات الحياة الاقتصادية والاجتماعية .

**2- إختبار فرضيات الدراسة:** بناء على المعلومات المقدمة في الدراسة تمت الإجابة على الفرضيات كالاتي:

**2-1- الفرضية الأولى:** بالنسبة للفرضية الأولى المتمثلة مساهمة التسيير السوسيو- اقتصادي وأدواته في سيرورة تطبيق الجودة الشاملة صحيحة لأن هناك تأثيرا ومساهمة لهذا النوع من التسيير إلى الوصول إلى تطبيق الجودة ومن ثم الامتياز، وبتطبيق أدوات التسيير السوسيو الاقتصادي لسيرورة الجودة الشاملة للوصول إلى الإمتياز يظهر ذلك عبر نموذج البحث ومن مختلف عوامل مقارنة الجودة الشاملة، بالاضافة إلى كيفية وضع آلية التدخل السوسيو- الاقتصادي وخطوات تنفيذه وتطبيق أدواته للوصول إلى الإمتياز، ولأن هدف هذا نوع من التسيير هو الوصول الى الجودة الشاملة للمؤسسة وتدخل فيها كل عناصر التسيير الاستراتيجي ويعرف أيضا مقارنة الإدارة السوسيو- اقتصادية بمقاربة الجودة الشاملة .

**2-2- الفرضية الثانية:** بالنسبة للفرضية الثانية، تطبيق المقاربة الكلية للجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي أساس التطور والتميز: صحيحة أيضا، لأن سيرورة الجودة الشاملة من خلال مختلف المراحل المطبقة لآلية التدخل السوسيو- الاقتصادي اثبتت ذلك وكذلك الدراسة الميدانية تبين ذلك بوضوح وتؤكد على وجود مجموعة من عوامل النجاح.



2-3- الفرضية الثالثة: بالنسبة للفرضية الثالثة، التدخل السوسيو الاقتصادي لا يمكنه التخفيض من التكاليف الخفية بصفة مستدامة مما يؤدي الى تحسين الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، خاطئة لأنه من خلال الدراسة الميدانية لواقع تطبيق التحليل السوسيو- اقتصادي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة عنابة، باتنة، سطيف، سوق أهراس، الطارف وقسنطينة بينت أنه يمكن تخفيض التكاليف الخفية بصفة مستدامة نتيجة آلية التدخل السوسيو- اقتصادي وهناك أثر معنوي وتحليلي لمتغير الدراسة التابع كلما تحكمتنا في التكاليف الخفية وعالجنا الاختلالات الوظيفية أدت لتحسين الجودة الشاملة في المؤسسات بصفة عامة ومؤسسات التعليم العالي بصفة خاصة.

3- نتائج الدراسة: من خلال هذه الدراسة تم التوصل إلى مجموعة من النتائج النظرية والتطبيقية نوجز أهمها فيما يلي:

3-1- نتائج الدراسة النظرية: ويمكن إيجاز أهمها في النقاط التالية:

- لقد تبين لنا بعد خوض هذه التجربة أن منهجية التدخل السوسيو - الاقتصادي في تحديد ومعالجة التكاليف الخفية وتحويلها الى مزايا اضافية لتحسين الجودة الشاملة لأي مؤسسة.

- تعد فلسفة إدارة وتحسين الجودة الشاملة منهجا إداريا مناسباً لتنسيق الجهود في جميع جوانب العمل الأكاديمي والإداري في مؤسسات التعليم العالي وبالتالي فهي تسهم في إحداث تغييرات إيجابية ترفع مستوى كفاءة أداء التعليم العالي.

- إن تحسين الجودة وتطبيقها في إدارة مؤسسات التعليم العالي يمثل تحولا جذريا في إدارتها من الإتجاه التقليدي إلى الإتجاهات الحديثة.

- العمل على نشر ثقافة الجودة الشاملة بين جميع العاملين في مؤسسات التعليم العالي.

- إدماج المنطق اللوجستي وفق النموذج السوسيو - الاقتصادي بدلا من المنطق الوظيفي وفق النظرة التقليدية في ادارة ( تخطيط ، تنظيم ، توجيه ورقابة) من خلال إدماج منطق العمليات للوصول إلى التميز وذلك بالتعرف على مشاكل الجودة المتعلقة بالمدخلات والمخرجات وتحويل المدخلات إلى مخرجات، وهذا يتطلب أن نبني عملية التدخل السوسيو- الاقتصادي على خريطة العمليات (المنطق اللوجستي) وليس على الهيكل التنظيمي (المنطق الوظيفي)

- المتابعة والتسجيل الدائمين لمختلف المعوقات المسببة للتكاليف الخفية.

- العنصر البشري يمثل حجر الزاوية في هذا الموضوع.

- كذلك الفرص ضائعة ممكن تعرف عليها من خلال المتابعة الفورية.

- التدخل السوسيو -اقتصادي يعد دلالة على تطبيق وسائل التسيير الحديثة المرتبط مباشرة بالتسيير الاستراتيجي حيث تضم إجراءات التدخل السوسيو -اقتصادي أربعة مراحل أساسية:

- مرحلة التشخيص السوسيو - الاقتصادي
- مرحلة مشروع التجديد السوسيو - الاقتصادي
- مرحلة مباشرة تنفيذ المشروع
- ومرحلة أخيرة والمتمثلة في تقييم النتائج حيث تهدف هذه الإجراءات إلى تخفيض التكاليف وفي المقابل تحسين الأداء السوسيو - الاقتصادي
- بالإضافة إلى إثراء المكتبة ببحث في ميدان حديث في الإدارة الاستراتيجية هو التحليل السوسيو-الاقتصادي وتأثيره على تحسين الجودة في المؤسسة وآلية التدخل الاجتماعي-الاقتصادي ودورها في معالجة الاختلال الوظيفي والوصول بالمؤسسة إلى التميز من خلال تحسين أداءها وحصولها على موارد إضافية عبر التحكم في التكاليف الخفية ومن ثم التحصل على إيرادات تؤدي بها إلى التمويل الذاتي.
- وكذلك يساهم هذا البحث في إلى فهم أثر التحليل السوسيو - الاقتصادي في تحسين الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، فإذا كانت الابحاث السابقة قد ركزت على التدخل السوسيو-الاقتصادي في المؤسسات العمومية، على وجه الخصوص، في السياق الفروكوفوني والأنجلوسكسوني من وجهة نظر ثابتة مقارنة. يساهم هذا البحث من خلال تحليل تأثير التحليل السوسيو-الاقتصادي على تحسين الجودة والأداء في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر.

### 3-2- نتائج الدراسة التطبيقية: ويمكن إيجاز أهمها في النقاط التالية:

- تفاقم التكاليف الخفية بشكل رهيب. وكذلك اكتشفنا مؤشرا آخر خاص ببيئتنا ومؤشرا اجتماعيا متعلقا مباشرة بطبيعة البيئة الجزائرية يتمثل في العناصر المكونة له، الشعبية، المحاباة والمحسوبية مما يهدد نوعية العمالة في المؤسسة.
- جهل أغلب المسييرين لموضع التكاليف الخفية وعلاقتها مباشرة بتطوير المؤسسة وتحسين الجودة الشاملة. غياب برامج تعتمد على الأخذ بالمقاربة السوسيو - الاقتصادية التي تعتبر مقارنة أو تعرف بمقاربة الجودة الشاملة التي تأخذ بعين الإعتبار الهياكل والسلوك.
- هذه الدراسة من وجهة النظر النظرية مدعمة بالأعمال والأبحاث الحديثة والدولية. كما تقدم وتقترح مساهمتها الأفقية مع العديد من الدراسات السابقة التي ترتبط ارتباطا وثيقا بقراءة التحليل السوسيو - الاقتصادي، الجودة في المؤسسة، التحكم في التكاليف، الادارة الاستراتيجية والتدخل السوسيو - الاقتصادي داخل المؤسسة وعلاقته بفعالية وفاعلية المؤسسة وأداءها الاجتماعي والاقتصادي.
- الجانب التطبيقي (الجزء المنهجي والجزء التطبيقي) ، تؤكد النتائج التي تم الحصول عليها فرضياتنا المحددة في بداية بحثنا.

- من وجهة نظر منهجية، فإن مساهمة هذا البحث هي استخدام التحليل النوعي (دراسة حالة). الدراسات التي أجريت على التحليل السوسيو-الاقتصادي هي أيضاً موضوع دراسة كمية.
- ويعد اختيار التحليل النوعي هذا سبباً أفضل يهدف إلى فهم وشرح بصفة جيدة تأثير التحليل السوسيو-الاقتصادي على أداء مؤسسات التعليم العالي بشكل أفضل مما يؤدي إلى تحسين الجودة الشاملة.
- طريقة بحث وصفية أكثر وتركز على التفسيرات والخبرات ومعناها: يعتمد هذا النوع من الدراسة على جمع البيانات والمعطيات بناء على منهجية البحث وثنائية التي تم الحصول عليها من خلال طريقة البحث الوثائقي المتعلقة بالوثائق المرجعية للمؤسسات.
- تطبيق طريقة S O F الموضوعية من طرف الباحث هنري سغال في حساب التكاليف الخفية، في محاولة للفت الانتباه لحجم هذه التكاليف والمحاولة إلى التحكم فيها من أجل تحسين الجودة من خلال القضاء على مسببها علاوة على ذلك، ترتبط مشكلة تعميم النتائج في كثير من الأحيان بالطريقة المطبقة (دراسات الحالة). ومع ذلك، فإن الغرض من هذا العمل هو إثبات عقلانية العديد من التفسيرات النظرية المتعلقة بتأثير التحليل السوسيو-الاقتصادي على تحسين الجودة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر.
- وكما وضحه وذكره (Yin 2003)، فإن الغرض من دراسة الحالة هو تعميم النظريات (التعميم التحليلي) وليس استنتاج الترددات (التعميم الإحصائي)<sup>1</sup>
- 4- الإقتراحات والتوصيات :** في ظل النتائج التي تم التوصل إليها يمكن تقديم بعض الإقتراحات نتوجه بها إلى المؤسسات محل الدراسة خاصة ولباقي المؤسسات التعليم العالي بالجزائر بصفة عامة يمكن إيجاز أهمها فيما يلي:
- ضرورة الاهتمام بالتكاليف الخفية لأننا نعلم بأن التوجه الحديث للجامعة هو الجودة الشاملة لمواكبة التطورات العالمية.
- نشر الوعي والتثقيف لموظفي الموارد البشرية بأهمية المورد البشري لتقليل للتكاليف الخفية وأثرها على أداء المؤسسة.
- وضع نظام داخلي للتكوين، تطوير وتحفيز الموظفين وإعادة الإعتبار للموظفين البسطاء لأنه لوحظ نسبة الغياب كبيرة جدا في هذا السلك من الموظفين.
- تكوين المسيرين في أساليب التسيير الحديثة التي تعتمد على التحليل السوسيو-الاقتصادي عبر طريقة التكاليف الخفية، وتكوينهم حول التسيير الفني التشاركي ومحاولة تطبيقهما قدر الإمكان.
- وضع استراتيجية للتحكم وخفض التكاليف الخفية.
- تحديد الوسائل الجيدة ومؤشرات متابعة ومخطط إستراتيجي لأجل التسيير المستدام للتكاليف الخفية

<sup>1</sup> Yin R., *Case Study Research: Design and Methods*, 3ème edition, Sage Publishing, Beverly Hills, 2003

- وضع جدول قيادة رائد لقيادة خطوة التغيير في هذا المجال.
- تحسين الأداء الاجتماعي والأداء الاقتصادي بضبط التكاليف الخفية.
- بناء مشروع تجديد السوسيو- الاقتصادي بنشر ثقافة الجودة على مستوى المؤسسة وبصورة مستمرة كإصدار مجلة دورية تعنى بتحسين الجودة الشاملة في التعليم العالي<sup>1</sup> وفتح تخصصات في هذا المجال.
- التحسيس المكثف بمشروع تطبيق الجودة الشاملة مع إبراز ضرورته لكل الأطراف ذات المصلحة.
- إدارة الوقت عن طريق تطبيق (JIT) Juste temps وإلتزام الإدارة العليا على اختلاف مستوياتها بعملية تطبيق نظام ضمان الجودة ومتابعة مجريتها.
- أهمية العمل بمبادئ الإدارة السوسيو- اقتصادية والجودة الشاملة في التعليم العالي بغرض التحول من إدارة الواقع إلى إدارة المتوقع من التغيير والتحسين المستمر للأعمال والأنشطة الجامعية.
- 5- آفاق الدراسة:** لا شك أنه ورغم الجهد المبذول في إتمام الدراسة فإنه لا يخلو من بعض النقائص بسبب عدم القدرة على الإحاطة بكل شيء بالتفصيل إلا أنه يمكن أن تكون همزة وصل يربط بين دراسات سابقة ودراسات مقبلة تكون كتمهيد لمواضيع أخرى من بينها ما يلي:
- دور التحكم في التكاليف الخفية على دعم تنافسية المؤسسة.
- الهندسة الاستراتيجية ودورها في ضبط التكاليف الخفية.
- التحكم في التكاليف كأداة للجودة الشاملة للمؤسسة.
- آلية التدخل الاجتماعي- الاقتصادي ودورها في معالجة التكاليف الخفية لتحسين الجودة في المؤسسة.
- أثر أدوات التحليل السوسيو- اقتصادي في وضع خطوة للجودة الشاملة<sup>2</sup>.
- تقييم الأداء ودور المقاربة السوسيو- الاقتصادية في تفعيل التطور الإداري، الاقتصادي والاجتماعي للمؤسسة. وكل هذا يصب في إتجاه واحد وهو الخطوة الاستراتيجية من أجل الجودة الشاملة.
- وفي الأخير مهما كانت قيمة هذا العمل، نرجوا أن نكون وفقنا في دراسته وأن يكون منطلق لدراسات وأبحاث أخرى في هذا الموضوع ويكون هذا البحث قد ساهم في الوصول والتعريف بهذا النوع من الإدارة السوسيو- الاقتصادية والتكاليف الخفية والعمل بها.

<sup>1</sup> نواف محمد البادي، الجودة الشاملة في التعليم وتطبيقات الإيزو، عمان: دار اليازوري، الطبعة الأولى، 2010، ص. 44/43.

<sup>2</sup> BOUVIER, A. (2001), L'établissement scolaire apprenant. L'établissement scolaire et son management dans la perspective de la conduite du changement. Paris : Hachette Éducation. 223pages.



ثبت المراجع

قائمة المراجع باللغة العربية :

✚ الكتب:

- 1- ناصر نور الدين عبد اللطيف، القاهرة، " مبادئ محاسبة التكاليف"، دار التعليم الجامعي للطباعة والنشر والتوزيع ، 2003.
- 2 .دمدحت أبو النصر، " الأداء الإداري المتميز"، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط 1، سنة 2007.
- 3 . السيد عبد المقصود دبيان، " نظام محاسبة التكاليف لأغراض القياس: صناعة المراحل والمقاولات والبتترول والخدمات والعمليات والإنتاج الفوري"، القاهرة: دار التعليم الجامعي للطباعة والنشر والتوزيع ،سنة 2013.
- 4 . حيدر علي المسعودي، "إدارة تكاليف الجودة استراتيجيا"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009 .
- 5 . إبراهيم عبد الباري،" تكنولوجيا الأداء في المنظمات"، دار النهضة العربية القاهرة، 2003
- 6 . أبو زيد كمال خليفة و آخرون، "محاسبة التكاليف"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، لإسكندرية، 2001
- 7 . أحمد محروس محرم، محمد عماد فهمي، "تكاليف الجودة"، المكتب الإستشاري لنظم الجودة، القاهرة، 2005
- 8 . خضير كاظم حمود، " إدارة الجودة الشاملة"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2000
- 9 . رضوان محمد العناتي، " محاسبة التكاليف"، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط 2 عمان، 2001
- 10 . رعد حسن الصرن،" فن وعلم إدارة الوقت"، الجزء الأول، دار الرضا للنشر، دمشق، 2000
- 11 . سمير محمد عبد العزيز، "جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو" دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 1995
- 12 . محمود علي جبائي، قصي السمراي، " محاسبة التكاليف"، دار وائل للنشر، الأردن ، 2000
- 13 . ناصر دادي عدون، 3 إقتصاد مؤسسة"، دار المحمدية، الجزائر، 1998

- 15 . بشار يزيد الوليد، "الإدارة الحديثة للموارد البشرية"، دار الراجحة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2009.
- 16 . صفوان محمد المبيضين عائض بن شافي الأكلبي، "التخطيط في الموارد البشرية"، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الطبعة العربية، عمان ، 2012
- 17 . فارس حلمي، " المدخل لعلم النفس الصناعي و التنظيمي"، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة العربية الأولى، عمان، 1999.
- 18 . مصطفى يوسف كافي، "إدارة أنظمة الأمن والسلامة المهنية والصحية، عمان"، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 2000.
- 19 . نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، " الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية"، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الطبعة العربية عمان، 2010.
- 20 . أحمد صقر عاشور، أم صقر عاشور، " إدارة القوى العاملة" دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت ، 1979 .
- 21 . محمد توفيق ماضي، " إدارة الإنتاج والعمليات"، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع الإسكندرية، دون سنة نشر.
- 22 . شفيق رضوان، " السلوكية والإدارة"، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 1994 .
- 23 . عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، "المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية" المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2007.
- 24 . صلاح الشنواني، "إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية: مدخل الأهداف"، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 1999.

- 25 . حمدي ياسين وآخرون، "علم النفس الصناعي و التنظيمي بين النظرية و التطبيق"، دار الكتاب الحديث للنشر، القاهرة ، 1999.
- 26 . محسن أحمد الخضيرى، "الإدارة التنافسية للوقت"، إتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة ، 2000.
- 27 . محمد فالح الصالح، "إدارة الموارد البشرية: عرض وتحليل"، دار حامد للنشر و التوزيع عمان، 2004.
- 28 . كامل برير، "إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي"، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 1997.
- 29 . كمال الدين الضهراوي، "محاسبة التكاليف لأغراض التخطيط والرقابة"، الدار الجامعية طبع ونشر وتوزيع، الإسكندرية ، 1994.
- 30 . سونيا محمد البكري، "إدارة الجودة الكلية"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع الإسكندرية ، 2002
- 31 . إبراهيم الخلوف الملكاوي: إدارة المعرفة -الممارسات و المفاهيم-، ط1،الوراق،2007 عمان، ص:164.
- 32 . محمد فوزي العيادي ويوسف حجيم الطائي : إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، 2008 مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع
- 33 . عواطف إبراهيم، إدارة الجودة الشاملة، دار الفكر، عمان، ط1، 2009، ص 56.
- 34 . يوسف حجيم الطائي وآخرون، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدماتية،اليازوري، عمان، ط2009،1، ض 65.
- 35 . مهدي صالح السمائري، صبيح كرم الكنانى، نظام إدارة الجودة الايزو مدخل لتحسين الجامعات، دار كنوز المعرفة العلمية، عمان، ط1، السنة، ص.64.
- 36 . لعلى بوكميش، إدارة الجودة الشاملة أيزو 9000،دار الراية، عمان، ط2010،1، ص29-31.
- 37 . هاشم فوزي العبادي، يوسف حجيم الطائي، التعليم الجامعي من منظور إداري، اليازوري، عمان، ط1، 2011، ص139- 140.



38. عاصم محمد حس، نظم الجودة في المنظمات غير الربحية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ط1، 2014، ص59، 58.
39. أحمد سيد مصطفى، إدارة الجودة الشاملة والأيزو 9000، الناشر أحمد سيد مصطفى، القاهرة، ط1، 2004، ص 23-24.
40. محمد بن عبد العزيز العميرة، علاقة الجودة بالأداء الوظيفي للقطاع الصحي، رسالة ماجستير، كلية دراسات العليا نايف للعلوم الأمنية، الرياض، ص33.
41. عواطف إبراهيم الحداد، إدارة الجودة الشاملة، دار الفكر، عمان، ط1، 2009، ص34-35.
44. مهدي السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاع الإنتاجي والخدمي، دار جرير، عمان، ط1، 2007، ص88-89.
45. محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، اليازوري، عمان، ط1، 2005، ص 50.
46. يوسف حليم الطائي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، الوراق، عمان، ط1، 2007، ص58.
47. مهدي صالح مهدي السمائري، علاء حاكم محسن الناصر، تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في التعلم الجامعي، الذاكرة، عمان، ط1، 2012، ص46.
48. أحمد يوسف دودين، إدارة الجودة الشاملة، الأكاديميون، الأردن، ط1، 2014، ص172.
49. فواز التميمي أحمد الخطيب، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل الأيزو (9001)، عالم الكتب الحديث، عمان، ط1، 2008، ص54.
50. خيضر كاظم حمود، إدارة الجودة وخدمة العملاء، ط1، دار المسيرة، عمان، 2002، ص250.
51. محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2005. ص15.

52. نواف محمد البادي، الجودة الشاملة في التعليم وتطبيقات الإيزو، عمان: دار اليازوري، الطبعة الأولى، 2010، ص43/44.
53. عدي عطا، معايير الجودة والأداء والتقييم في مؤسسات التعليم العالي في ضوء التجارب المعاصرة للجامعات الرصينة في العالم، عمان: دار البداية، الطبعة الأولى، 2011، ص 21
54. سوسن شاکر مجيد ومحمد عواد الزيادات، الجودة في التّعليم: دراسات تطبيقية، عمان دار: صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2008، ص. 113.

### ✚ الرسائل:

1. جودي محمد رمزي، مساهمة لتحسين نظام التكاليف بالمؤسسة الصناعية، مذكرة ماجستير، جامعة بسكرة، 2004.
2. ماضي حدة، دراسة مقارنة للتغيب العمالي في منشأة صناعية جزائرية مختلطة، رسالة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاجتماعية، فرعى علم الاجتماع، جامعة الجزائر، 1982، 1983.
3. مراد مراکشى، التكاليف الخفية وأثرها على أداء المؤسسة، مذكرة الماجستير في علوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2005.

### ✚ المجلات:

1. علي رحال، إلهام يحياوي، الجودة و السوق، مجلة الأفاق، العدد الخامس، جامعة باجي مختار عنابة، مارس 2001.
- 2- مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرياح' ورقلة، العدد الثالث، سنة 2004
- 3- فئات فوزي، داني الكبي الجودة عامل أساسي لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة، مجلة المدرسة الوطنية للتجارة، المجلد 11، العدد 21، 2001.

4. عبد الله بن مرسى الخلف، ثالث التميز: تحسين الجودة وتخفيض التكلفة وزيادة الإنتاجية، مجلة الإدارة العامة، الرياض، 1997.

5. رجال علي، إلهام يحيوي، الوجود تكلف باهضا: مجلة العلوم الإجتماعية والإنسانية، باتنة، العدد 8، جوان 2003.

6 - عبد الملوك مزهودة، الأداء كمفهوم بين الكفاءة و الفعالية مجلة العلوم الإنسانية، منشورات جامعة بسكرة، العدد الأول، نوفمبر 2001.

7- عبد البارئ إبراهيم درة: تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003 مصر، ص: 167.

8- سيد محمد جاد الرب: موضوعات إدارية متقدمة وتطبيقاتها في منظمات الأعمال الدولية، 2009 مصر، ص: 510-511.

9- محسن الضلمي وآخرون، قياس جودة مخرجات التعليم العالي من وجهة نظر الجامعات وبعض مؤسسات سوق العمل، مجلة الإدارة والاقتصاد، منطقة الفرات الأوسط، العدد التسعون، 2012، ص 150-151

10- جوزيف سيبيريك وآخرون، ترجمة أسامة محمد اسبر، تحقيق المسؤولية في التعليم العالي، المملكة العربية السعودية، ط 1، 2006، ص 259

#### القوانين والمراسيم:

1- الجريدة الرسمية رقم 24، " التنظيم الإداري لمدرية الجامعة، الكلية، والمعهد والملحقة الجامعة ومصالحها القرار الوزاري مشترك المؤرخ في 24 أوت 2004"، الصادرة في 26 /09/ 2004.

2- القانون رقم: 13 / 83 المؤرخ في: 02 / 07 / 1983، من قانون العمل، المتعلق بحوادث العمل و الامراض المهنية.

3 - الأمر رقم : 03-06 المؤرخ في : 15 جويلية 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للتوظيف العمومي.

- 1- Benjamine CHAMINADE, **compétences dans une démarche qualité** éditions afron , paris .
- 2 - jean MARIE pent, **gestion des ressources humaines**, 2 eme, vuibert, paris, 1998.
- 3- Henri Savall, **enrichir le travail humain, l'évaluation économique**, 2 eme édition dunod, paris, 1979.
- 4- PERTTLJ.M, **DICTIONNAIRE DES RESSOURCES HUMAINES**, ED VUIBERT, PARIS, 2001
- 5- Béatrice et Francis GRAND GUILLOTt, **Comptabilité de gestion** ,12ed Gualino lextenso édition, Espagne, 2011.
- 6- Abdelkrim TOUDJINE, **l' analyse des couts dans l'entreprise**, édition N.R.A, Algerie,2005.
- 7 - Robert S.KAPLAN , David P. NORTON, **Le tableau de bord prospectif**, éditions d'organisation,1998.
- 9 - Henri SAVALL, Véronique ZARDET, **Maitriser les couts et les performances cachés**, Economica, 1995.
- 10 – Henri SAVALL, **reconstruire l'entreprise : Analyse socio-économique des condition de travail, entreprise** dunod, paris,1979 .
- 11- Henri SAVALL, **Enrichir le travail humain : l'évaluation économique**, entreprise dunod,1<sup>er</sup> edition, 1975.
- SAVALL, H., et VUILLOT, M, (1997) « **Qualité et emploi : un couple à consolider** », Allocution d' ouverture du colloque ; La Certification, la qualité et l'emploi, Economica, pp.4-8.
- SAVALL, H., (1997), « **Coûts cachés et analyse socio-économiques des organisations** », Encyclopédie de gestion, tome 1, Economica
- SAVALL, H., (1997), « **Coûts cachés et analyse socio-économique des organisations** », In SIMON, Y., et JOFFRE, P., Encyclopédie de gestion, 2<sup>ème</sup> édition, Economica, 3621 pages. pp.708-736
- SASHKIN, M., et KISER, K.J., (1993), « **Creating and supporting a TQM culture** », In Putting total quality management of work, pp.117-147.
- 12-: Belet Daniel: « **Devenir une entreprise apprenante-les meilleurs pratiques-**, Editions d'organisation, Paris 2003, pp: 90-94.
- 13- : Goldsmith Marshall and others : « **Leading organization learning** », Jossey-Bass, USA 2004, pp: 76-77.
- 14-TARFAYA Nassima, **Démarche qualité dans l'entreprise et analyse des risques**,éditions HOUMA, Algérie, 2004, P1
- 15-**Le grand livre de la qualité**, édition AFNOR, France,2013, P10.Roger ERNOUL
- 16- Pierre EIGLIER, Marketing et **Stratégie des Services**, Paris: édition economica, 2004,P. 73.
- 17- BOUVIER, A. (2001), **L'établissement scolaire apprenant. L'établissement scolaire et son management dans la perspective de la conduite du changement**. Paris : Hachette Éducation. 223pages.
- 18- SAVALL, H., et ZARDET, V., (2004), « **Recherche en Sciences de Gestion: Approche Qualimétrique, Observer l'objet complexe** », Economica, 432 pages

- 19- HLADY RISPAL M., (2002), **La méthode des cas, application à la recherche en gestion** éditions de Boeck université Bruxelles. 250 pages
- 20- MILES M.B., HUBERMAN A.M., (2003), **Analyse des données qualitatives**. 2ème édition, Edition de Boeck Université Paris Bruxelles, 626 pages
- 21- ZARDET.V et HARBI.N (1988) «**Un outil d'aide au diagnostic socio-économique: le logiciel SEGESE**» in Qualité intégrale dans les entreprises et professionnalisme second édition, prentice hall, peason education, new jersey, 22- Source: Summers Donna C.Squality2000. P 10
- 23- PESQUEUX.Y. (2008), **Qualité et management: une analyse critique**, **Economica 2008**, 138 pages.
- 24- BIENAYME.A, (1986), **L'enseignement supérieur et l'idée d'université**, Edition Economica 1986, 325 pages.
- 25- JESSUA C. (1968) **Coûts sociaux et coûts privés**, Préface de F. Perroux, PUF
- 26- CROSBY.P. « **La qualité c'est gratuit, l'art et la manière d'obtenir la qualité**», Paris: Economica, 1986. 313 pages
- 27- GELINIER O et PUMIR, 1990 «**Qualité totale et mutation du management** »in Laboucheix V « **Traité de la qualité totale: les nouvelles règles du management des années 90,**» Edition Dunod Entreprise .Paris
- 28- Françoise Guélaud et autres, " **pour une analyse des conditions du travail ouvrier dans l'entreprise**, éd: librairie, Paris, 1975, P49

#### المنشورات الجامعية:

- 1- Abdallah SEDDIKI, **Management de la Qualité**, Alger: office des Publications Universitaires, 2003, P. 23

#### الرسائل:

- 1- Mansour BENAMARA, « **Rationalisation de la Gestion de l'Entreprise par l'Application des Outils du Mangement Socio – Economique, Qualité d'Utilisation des Ressources dans l'Emergence Technologique, Recherche – Expérimentation – Diagnostic et Propositions**, Thèse pour l'Obtention grade Doctorat d' Etat université d'Annaba année 2007.
- 2- Jamel GARBI et Cognet, **Diagnostic Socio- Economique des ateliers de fabrication dans une grande entroprise agroalimentaire**, ISEOR, 1992 .
- 3- Mansour BENAMARA **la Rationalisation de la Gestion de l'Entreprise par l'Application de l'Analyse Socio- Economique**, thèse de magister, 1995,

#### الملتقيات:

- 1- Séminaires, **Conférences et Stage de cours de perfectionnement à l'étranger par l'étudiante dans le Domain de mangement, institut de mangement** Strasbourg , Mulhouse : 2010 , 2012 , 2013, 2014, 2015, 2016.

- 2-Tebourbi Nadia, « **l'apprentissage organisationnel : penser l'organisation comme processus de gestion des connaissances et de développement des théories d'usage** », université Québec, Septembre 2000, p17.
- 3--J.Marquardt Michael: « **Building the Learning Organization**, 2<sup>nd</sup> Edition, Davies-Black publishing, USA 2002, p: 54
- 4- Abramowitz M.; DAVIDP.; «**Technological change and the rise of intangible investments the US economy's growth path in the twentieth century**», Employment and growth in knowledge-Economy, Paris, France: OECD Publishers, 1996.
- 5- BENISSAD H. « **Algérie Restructuration et réformes économiques**» 1979-1993. OPU Alger 1994.
- 6- SAVALL. H et ZARDET.V, **la Force Stratégique D'une Organisation Ou Comment La Mise En Œuvre De La Stratégie Rétroagit Sur Les Décisions Et Intentions Stratégiques. Préface de M.A Lanselle**, avant-propos de J.M DOUBLET, prix management stratégique Harvard. Ed. Economica,1989, 351P
- 7- SAVALL, H., et ZARDET, V., (1996), « **A qui profitent les stratégies d'assurance qualité ? Essai d'analyse du partage de la valeur économique** », cinquième conférence internationale de management stratégique, AIMS, Lille, p.18.
- 8- SAVALL, H., ZARDET, V., et BONNET, M., (1984), « **Gestion socio-économique innovatrice et qualité des produits: Cas d'expérimentation** », Séminaire international de recherche en marketing, pp.7-10, 35 pages
- 9- Sylvie TROSA, **Modernisation du Management Public : Le Pari de La Qualité**, Institut de l'entreprise, 2006.
- 10- BRECHET J-P (1998), « **Quel diagnostic pour une grande organisation complexe comme l'Université?**».Papier présenté au Colloque de Toulon, « Total Quality Management for University».

### المجالات:

- 1.Nassera TOUATI, "**La Gestion De La Qualité Dans Le Secteur Public : A – T - On Fait Le Tour De La Question ?**", La Revue De L'innovation Dans Le Secteur Public, Vol. ,(3)14article 1, 2009, p. 3
- 2- HUANG.F (2007), « **L'internationalisation de l'enseignement supérieur a l'ère de la mondialisation : ses répercussions en chine et au japon** » ; Revue Politiques et gestion de l'enseignement supérieur. Edition de l'OCDE. Volume 19, n°:1.p 50/ pp.64-49
- 3- STAES P. et THIJS N., (2006), « **Le management de la qualité : un instrument de réglementation européenne par le bas** »,Revue française d'administration publique, n°119, p. 493-513.

6- JURAN J. M. (1995), «A History of Managing for Quality, The Evolution, Trends, and Future Direction of Managing Quality». ASQC Quality press.. Edition d'organisation

6-: Philippe DETRIE « conduire une démarche qualité »Paris 2001 p27

7- HAZELKORN, E (2005), « L'établissement confronté aux contraintes politiques: comment lui permettre d'exploiter son potentiel » Politiques et gestion de l'enseignement supérieur n°17

مواقع الأنترنت: 🇵🇸

1- theses.univ-lyon2fr : documents: 05/04/2019 à 17h00.

2- [www.universite de marseille.fr](http://www.universite.de-marseille.fr). Institut d'administration d'entreprise le 05/05/ 2019 à 09h00

3- [www .http://doc.durent.com](http://www.doc.durent.com), le 30/03/ 2019à 19h00

4-[www.http://fencimagnager.wordpress.com](http://www.fencimagnager.wordpress.com) le 30/02/2019

5- <https://www.linkedin.com/pulse/>, 22/05/2019, 7h48

6-<https://www.ienajah.com>,22/05/2019, 23h 53

7- Institut DE Socio-Économie des Entreprises et des ORganisation:\* ISEOR

21/204/008.Www.iseor.com

8- Management socio- économique -- université de rouen – studocu

<https://www.studocu.com/fr/document/universite-de-rouen/management/notes-de-cours/le-management-socio-economique/6891272/view>

9- La relation entre le management socio-économique et la certification ISO, dans le secteur bancaire libanais

par [Sélim Mekdessi](#)

<http://www.theses.fr/2006LYO33010>

10- Management Socio-Économique : Une démarche innovante et durable

<https://www.objectifperformance.fr/management-socio-%C3%A9conomique/>

11- 06280023 - Outils de management socio-économique et qualité

<https://iae.univ-lyon3.fr/06280023-outils-de-management-socio-economique-et-qualite-2>

12- Management socio-économique Une approche innovante

[Henri Savall](#), [Véronique Zardet](#), [Marc Bonnet](#) - [Collection Management socio-économique](#)

<https://www.eyrolles.com/Entreprise/Livre/management-socio-economique-9782717857955/>

13- Contribution de la théorie socio-économique à l'audit de la qualité de vie au travail.

Exemple d'un audit socio-économique dans une entreprise de chimie

[Marc Bonnet](#) <sup>1</sup> [Emmanuel Beck](#)

<https://hal.archives-ouvertes.fr/halshs-00949032>

14- Usage des indicateurs de capital humain et pilotage de la performance [Stephen](#)

[Gates](#), [Pascal Langevin](#) Dans [Revue française de gestion 2010/8 \(n° 207\)](#), pages 125 à 138

<https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2010-8-page-125.htm>

15- الورشة الدولية، ندوة معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات العربية، مركز البحث العلمي ماليزيا جوان 2021

<https://us02web.zoom.us/j/88491737601>

16- SAINT-PIERRE, C., (2001), « L'avenir de l'enseignement supérieur dans une société en transformation et son rôle essentiel dans le développement humain », Cérémonie de clôture, Conférence mondiale sur l'enseignement supérieur, UNESCO





الملاحق

ملحق رقم 01: إشهاد تنقيح المذكرة لغويا .

UNIVERSITE BADJI MOKHTAR-ANNABA  
BADJI MOKHTAR-ANNABA UNIVERSITY  
FACULTE LETTRES ,SCIENCES HUMAINES ET SOCIALES  
DEPARTEMENT DE LANGUE ET LITTERATURE ARABES



جامعة باجي مختار - عنابة

كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم اللغة العربية وآدابها

إشهاد

2021/10/04

يشهد رئيس قسم اللغة العربية وآدابها أن الطالبة: **حجوب فاطمة**  
قد تقدمت برسالة دكتوراه موسومة بعنوان: **أهمية التحليل السوسيو - الاقتصادي**  
كخطوة لتحسين الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي (دراسة على بعض مؤسسات  
التعليم العالي) بقسم: **علوم التسيير تخصص: إدارة الأعمال بجامعة: العربي التبسي بولاية تبسة.**  
وقد قام الأستاذ الدكتور: **محمد رضا بن طبولة** بتنقيحها لغويا.

سلم هذا الإشهاد للمعني لاستعماله بما يسمح به القانون.

رئيس القسم  
رئيس القسم  
الدكتور: محمد شكيل  
رئيس قسم اللغة العربية وآدابها

## ملحق رقم 02: أسئلة المقابلة

### أسئلة المقابلة

أهمية التحليل السوسيو-اقتصادي كخطوة لتحسين الجودة الشاملة  
في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر- دراسة على بعض مؤسسات التعليم العالي-

مقاربة الجودة الشاملة التي اظهرت بأن الهياكل والسلوك في تفاعل مستمر، مما يؤدي إلى خلل الوظيفي ينتج عنها تكاليف خفية تؤثر على أداء المؤسسة، هذا الخلل يمكن تخفيضه عن طريق وسائل وأدوات، مما يؤدي إلى تخفيض التكاليف الخفية والتقليص من تبذير الموارد المختلفة، وبالتالي تحقيق إيرادات إضافية من نفس الموارد، والوصول إلى التمويل الذاتي. تقوم المقاربة السوسيو-اقتصادية على تحقيق الجودة الشاملة والتمويل الذاتي والوصول إلى تطوير المؤسسة عن طريق التحكم في التكاليف (الخفية) ومن ثم تخفيضها. إن انفتاح الجامعة على المحيط في إطار الإدارة الاستراتيجية أو التحليل السوسيو-اقتصادي يحتم عليها الاخذ بكل المكونات التي تنشط في مجالها: المحيط السوسيو-اقتصادي، هيئة التدريس، الهياكل، البرامج، الطالب، الموظفين،.....

- متى بدأ التفكير والعمل على الانخراط في مسعى ضمان الجودة؟
  - ما هو مفهومكم للجودة الشاملة في التعليم العالي وفق المرجعية الوطنية؟
  - ماهي الأسباب الحقيقية التي أدت لتبني نهج الجودة؟
  - ماهي الأهداف المنتظرة من تطبيق آليات الجودة الشاملة؟
  - ماهي الخطة المتبعة من قبلكم لتحقيق الجودة الشاملة؟
  - هل استعنتم بمناهج تحقيق الجودة الشاملة: ماهي؟
  - ما أهم الآليات المستخدمة لتحقيق أو تحسين الجودة الشاملة في جامعتكم؟
  - حسب رأيكم ما أهم العراقيل أو الصعوبات التي تقف أمام ارساء دعائم نظام الجودة الشاملة في جامعتكم؟
  - كيف تقيم واقع الجودة الشاملة في جامعتكم؟
  - ما مدى تطبيق الجودة المرجعية الوطنية في جامعتكم؟
  - ماذا تنتظرون من الجودة في التعليم العالي على المدى القصير، المتوسط و الطويل؟
  - هل اطلعتكم على أهمية التحليل السوسيو-اقتصادي كمقاربة للجودة الشاملة ودوره في تحقيقها؟
  - وفق المقاربة السوسيو-اقتصادية هناك ستة مجالات تعتبر مصادر للخلل الوظيفي ( ظروف العمل- الاتصال، التنسيق والتشاور- ادارة الوقت - التدريب المتكامل - التنفيذ الاستراتيجي - تنظيم العمل )، حسب رأيكم أي العوامل اكثر انتشار داخل مؤسساتكم؟ وبما تفسرون ذلك؟
  - رتب من 1 الى 5 مؤشرات التكاليف الخفية الخمسة (الغياب، دوران العمل، حوادث العمل، الإنتاجية المباشرة، اللاجودة) حسب التأثير على اداء مؤسساتكم (من الأكثر تأثيرا الى الأقل تأثيرا) ؟
- 1 .....2 .....3 .....4 .....  
.....5

- كم تقدرّون نسبة تأثير بالترتيب لمؤشرات التكاليف الخفية الخمسة (الغياب، دوران العمل، حوادث العمل، الإنتاجية المباشرة، اللاجودة) على أداء مؤسستكم ؟
- ما هي الحلول المقترحة لمعالجة مشكلة التكاليف الخفية في مؤسستكم؟
- هل الهيكل التنظيمي النظري مطبق أم هناك بعض الوظائف غير موجودة في مؤسستكم؟
- هناك بعض السلوكيات التي تؤثر سلباً على أداء الموظفين في الجامعة (عمال وأساتذة وإداريين) خاصة سلوك التغيب وسلوك التأخر عن العمل، حسب رأيكم ما هي أهم الأسباب وراء ذلك ؟ وكيف يمكن الحد من انتشار مثل هذه السلوكيات ؟

## الأستاذ: خليف المهيبة التحليل السوسيو-اقتصادي في تحسين الجودة الشاملة

### في مؤسسات التعليم العالي

مقاربة الجودة الشاملة التي اظهرت بان الهياكل والسلوك في تفاعل مستمر؛ مما يؤدي إلى خلل الوظيفي، هذا الخلل يمكن تخفيضه عن طريق وسائل وأدوات، مما يؤدي إلى تخفيض التكاليف الخفية والنقل من تبذير الموارد المختلفة، وبالتالي تحقيق إيرادات إضافية من نفس الموارد، والوصول إلى التمويل الذاتي.

تقوم المقاربة السوسيو-اقتصادية على تحقيق الجودة الشاملة والتمويل الذاتي و الوصول الى الامتياز عن طريق التحكم في التكاليف (الخفية) ومن ثم تخفيضها.

انفتاح الجامعة على المحيط في اطار المناجمنت الاستراتيجي او التحليل السوسيو اقتصادي يحتم عليها الاخذ بكل المكونات التي تنشط في مجالها: المحيط السوسيو- اقتصادي، هيئة التدريس، الهياكل ، البرامج ، الطالب، الموظفين،.....

1. متى بدا التفكير و العمل على الجودة؟
2. ماهي الأسباب الحقيقية التي أدت للتفكير على استخدام الجودة؟
3. ماهي الأهداف المنتظرة من تطبيق اليات الجودة الشاملة؟
4. ماهي الإستراتيجية المتبعة من قبلكم لتحقيق الجودة الشاملة؟
5. هل استعنتم بمناهج تحقيق الجودة الشاملة: ماهي؟
6. هل اضطلعتم على أهمية التحليل السوسيو- اقتصادي كمقاربة للجودة الشاملة و دوره في تحقيقها؟
7. ما أهم الآليات المستخدمة لتحقيق أو تحسين الجودة الشاملة في جامعة (عنابة) ؟
8. توجد بعض السلوكيات التي تؤثر سلبا على أداء الموظفين في جامعة عنابة (عمال وأساتذة وإداريين) خاصة سلوك التغيب وسلوك التأخر عن العمل، حسب رأيك ما أهم الأسباب وراء ذلك ؟ وكيف يمكن الحد من انتشار مثل هذه السلوكيات ؟
9. ما أهم العراقيل أو الصعوبات التي تقف أمام تحسين الجودة الشاملة (إرسائها) في جامعة (عنابة) ؟
10. كيف تقيم واقع الجودة الشاملة في جامعة (عنابة) ؟
11. ما هو برنامج تدخلكم لتحسين الجودة في الجامعة ؟



### أسئلة المقابلة

أهمية التحليل السوسيو-اقتصادي كخطوة لتحسين الجودة الشاملة  
في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر- دراسة على بعض مؤسسات التعليم العالي-

مقاربة الجودة الشاملة التي اظهرت بأن الهياكل والسلوك في تفاعل مستمر، مما يؤدي إلى خلل الوظيفي ينتج عنها تكاليف خفية تؤثر على أداء المؤسسة، هذا الخلل يمكن تخفيضه عن طريق وسائل وأدوات، مما يؤدي إلى تخفيض التكاليف الخفية والتقليص من تبذير الموارد المختلفة، وبالتالي تحقيق إيرادات إضافية من نفس الموارد، والوصول إلى التمويل الذاتي. تقوم المقاربة السوسيو-اقتصادية على تحقيق الجودة الشاملة والتمويل الذاتي والوصول إلى تطوير المؤسسة عن طريق التحكم في التكاليف (الخفية) ومن ثم تخفيضها. إن انفتاح الجامعة على المحيط في إطار الادارة الاستراتيجية أو التحليل السوسيو-اقتصادي يحتم عليها الاخذ بكل المكونات التي تنشط في مجالها: المحيط السوسيو-اقتصادي، هيئة التدريس، الهياكل، البرامج، الطالب، الموظفين،.....

1. متى بدأ التفكير والعمل على الجودة؟
2. ما هو مفهومكم للجودة الشاملة في التعليم العالي وفق المرجعية؟
3. ماهي الأسباب الحقيقية التي أدت للتفكير على استخدام الجودة؟
4. ماهي الأهداف المنتظرة من تطبيق آليات الجودة الشاملة؟
5. ماهي الإستراتيجية المتبعة من قبلكم لتحقيق الجودة الشاملة؟
6. هل استعنتم بمناهج تحقيق الجودة الشاملة: ماهي؟
7. ما أهم الآليات المستخدمة لتحقيق أو تحسين الجودة الشاملة في جامعتكم؟
8. حسب رأيكم ما أهم العراقيل أو الصعوبات التي تقف أمام تحسين الجودة الشاملة (إرسائها) في جامعتكم؟
9. كيف تقيم واقع الجودة الشاملة في جامعتكم؟
10. ما مدى تطبيق الجودة المرجعية في جامعتكم؟
11. ماذا تنتظرون من الجودة في التعليم العالي على المدى القصير، المتوسط و الطويل؟
12. هل اضطلعتم على أهمية التحليل السوسيو-اقتصادي كمقاربة للجودة الشاملة و دوره في تحقيقها؟
13. وفق المقاربة السوسيو-اقتصادية هناك ستة مجالات تعتبر مصادر للخلل الوظيفي ( ظروف العمل- الاتصال، التنسيق والتشاور- ادارة الوقت - التدريب المتكامل - التنفيذ الاستراتيجي - تنظيم العمل )، حسب رأيكم أيهم أكثر انتشار داخل مؤسساتكم؟ وبما تفسرون ذلك؟
14. رتب مؤشرات التكاليف الخفية الخمسة (الغياب، دوران العمل، حوادث العمل، الإنتاجية المباشرة، اللاجودة) حسب التأثير على أداء مؤسساتكم (من الأكثر تأثيرا الى الأقل تأثيرا)؟
15. كم تقدرن نسبة تأثير بالترتيب لمؤشرات التكاليف الخفية الخمسة (الغياب، دوران العمل، حوادث العمل، الإنتاجية المباشرة، اللاجودة) على أداء مؤسساتكم؟
16. ما هي الحلول المقترحة لمعالجة مشكلة التكاليف الخفية في مؤسساتكم؟
17. الهيكل التنظيمي النظري مطبق أم هناك بعض وظائف غير موجودة في مؤسساتكم؟
18. توجد بعض السلوكيات التي تؤثر سلبا على أداء الموظفين في الجامعة (عمال وأساتذة وإداريين) خاصة سلوك التغيب وسلوك التأخر عن العمل، حسب رأيكم ما أهم الأسباب وراء ذلك؟ وكيف يمكن الحد من انتشار مثل هذه السلوكيات؟



### أسئلة المقابلة

أهمية التحليل السوسيو-اقتصادي كخطوة لتحسين الجودة الشاملة  
في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر- دراسة على بعض مؤسسات التعليم العالي-

مقاربة الجودة الشاملة التي اظهرت بأن الهياكل والسلوك في تفاعل مستمر؛ مما يؤدي إلى خلل الوظيفي ينتج عنها تكاليف خفية تؤثر على أداء المؤسسة، هذا الخلل يمكن تخفيضه عن طريق وسائل وأدوات، مما يؤدي إلى تخفيض التكاليف الخفية والتقليص من تبذير الموارد المختلفة، وبالتالي تحقيق إيرادات إضافية من نفس الموارد، والوصول إلى التمويل الذاتي. تقوم المقاربة السوسيو-اقتصادية على تحقيق الجودة الشاملة والتمويل الذاتي والوصول إلى تطوير المؤسسة عن طريق التحكم في التكاليف (الخفية) ومن ثم تخفيضها. إن انفتاح الجامعة على المحيط في إطار الإدارة الاستراتيجية أو التحليل السوسيو-اقتصادي يحتم عليها الأخذ بكل المكونات التي تنشط في مجالها: المحيط السوسيو-اقتصادي، هيئة التدريس، الهياكل، البرامج، الطالب، الموظفين،.....

مسئلة مستحب ضمان الجودة في التعليم العالي  
بجامعة محمد الشريف سطيف، سوق لبراس  
مقال بوالعول  
د. منال بوالودين



1. متى بدأ التفكير والعمل على الجودة؟
2. ما هو مفهومكم للجودة الشاملة في التعليم العالي وفق المرجعية؟
3. ماهي الأسباب الحقيقية التي أدت للتفكير على استخدام الجودة؟
4. ماهي الأهداف المنتظرة من تطبيق آليات الجودة الشاملة؟
5. ماهي الإستراتيجية المتبعة من قبلكم لتحقيق الجودة الشاملة؟
6. هل استعنتم بمناهج تحقيق الجودة الشاملة: ماهي؟
7. ما أهم الآليات المستخدمة لتحقيق أو تحسين الجودة الشاملة في جامعتكم؟
8. حسب رأيكم ما أهم العراقيل أو الصعوبات التي تقف أمام تحسين الجودة الشاملة (إرسائها) في جامعتكم؟
9. كيف تقيم واقع الجودة الشاملة في جامعتكم؟
10. ما مدى تطبيق الجودة المرجعية في جامعتكم؟
11. ماذا تنتظرون من الجودة في التعليم العالي على المدى القصير، المتوسط و الطويل؟
12. هل اضطلعتكم على أهمية التحليل السوسيو-اقتصادي كمقاربة للجودة الشاملة و دوره في تحقيقها؟
13. وفق المقاربة السوسيو-اقتصادية هناك ستة مجالات تعتبر مصادر للخلل الوظيفي (ظروف العمل-الاتصال، التنسيق والتشاور- ادارة الوقت - التدريب المتكامل - التنفيذ الاستراتيجي - تنظيم العمل )، حسب رأيكم أيهم أكثر انتشار داخل مؤسساتكم؟ وبما تفسرون ذلك؟
14. رتب مؤشرات التكاليف الخفية الخمسة (الغياب، دوران العمل، حوادث العمل، الإنتاجية المباشرة، اللاجودة) حسب التأثير على أداء مؤسساتكم (من الأكثر تأثيرا الى الأقل تأثيرا)؟
15. كم تقدرن نسبة تأثير بالترتيب لمؤشرات التكاليف الخفية الخمسة (الغياب، دوران العمل، حوادث العمل، الإنتاجية المباشرة، اللاجودة) على أداء مؤسساتكم؟
16. ما هي الحلول المقترحة لمعالجة مشكلة التكاليف الخفية في مؤسساتكم؟
17. الهيكل التنظيمي النظري مطبق أم هناك بعض وظائف غير موجودة في مؤسساتكم؟
18. توجد بعض السلوكيات التي تؤثر سلبا على أداء الموظفين في الجامعة (عمال: وأساتذة وإداريين) خاصة سلوك التغيب وسلوك التأخر عن العمل، حسب رأيكم ما أهم الأسباب وراء ذلك؟ وكيف يمكن الحد من انتشارها؟ هذه السلوكيات؟

إمضاء د. منال بوالودين





### أسئلة المقابلة

#### أهمية التحليل السوسيو-اقتصادي كخطوة لتحسين الجودة الشاملة

#### في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر- دراسة على بعض مؤسسات التعليم العالي-

مقاربة الجودة الشاملة التي اظهرت بأن الهياكل والسلوك في تفاعل مستمر. مما يؤدي إلى خلل الوظيفي ينتج عنها تكاليف خفية تؤثر على أداء المؤسسة، هذا الخلل يمكن تخفيضه عن طريق وسائل وأدوات، مما يؤدي إلى تخفيض التكاليف الخفية والتقليص من تبذير الموارد المختلفة، وبالتالي تحقيق إيرادات إضافية من نفس الموارد، والوصول إلى التمويل الذاتي. تقوم المقاربة السوسيو-اقتصادية على تحقيق الجودة الشاملة والتمويل الذاتي والوصول إلى تطوير المؤسسة عن طريق التحكم في التكاليف (الخفية) ومن ثم تخفيضها. إن انفتاح الجامعة على المحيط في إطار الإدارة الاستراتيجية أو التحليل السوسيو-اقتصادي يحتم عليها الاخذ بكل المكونات التي تنشط في مجالها: المحيط السوسيو-اقتصادي، هيئة التدريس، الهياكل، البرامج، الطالب، الموظفين.....

1. متى بدأ التفكير والعمل على الانخراط في مسعى ضمان الجودة؟
2. ما هو مفهومكم للجودة الشاملة في التعليم العالي وفق المرجعية الوطنية؟
3. ماهي الأسباب الحقيقية التي أدت لتبني نهج الجودة؟
4. ماهي الأهداف المنتظرة من تطبيق آليات الجودة الشاملة؟
5. ماهي الخطة المتبعة من قبلكم لتحقيق الجودة الشاملة؟
6. هل استعنتم بمناهج تحقيق الجودة الشاملة: ماهي؟
7. ما أهم الآليات المستخدمة لتحقيق أو تحسين الجودة الشاملة في جامعتكم؟
8. حسب رأيكم ما أهم العراقيل أو الصعوبات التي تقف أمام ارساء دعائم نظام الجودة الشاملة في جامعتكم؟
9. كيف تقيم واقع الجودة الشاملة في جامعتكم؟
10. ما مدى تطبيق الجودة المرجعية الوطنية في جامعتكم؟
11. ماذا تنتظرون من الجودة في التعليم العالي على المدى القصير، المتوسط و الطويل؟
12. هل اطلعت على أهمية التحليل السوسيو-اقتصادي كمقاربة للجودة الشاملة و دوره في تحقيقها؟
13. وفق المقاربة السوسيو-اقتصادية هناك ستة مجالات تعتبر مصادر للخلل الوظيفي ( ظروف العمل - الاتصال، التنسيق والتشاور - ادارة الوقت - التدريب المتكامل - التنفيذ الاستراتيجي - تنظيم العمل )، حسب رأيكم أي العوامل أكثر انتشار داخل مؤسساتكم؟ وبما تفسرون ذلك؟
14. رتب من 1 إلى 5 مؤشرات التكاليف الخفية الخمسة (الغياب، دوران العمل، حوادث العمل، الإنتاجية المباشرة، اللاجودة) حسب التأثير على أداء مؤسساتكم (من الأكثر تأثيرا إلى الأقل تأثيرا) ؟  
1 ..... 2 ..... 3 ..... 4 ..... 5 .....
15. كم تقدرن نسبة تأثير بالترتيب لمؤشرات التكاليف الخفية الخمسة (الغياب، دوران العمل، حوادث العمل، الإنتاجية المباشرة، اللاجودة) على أداء مؤسساتكم ؟
16. ما هي الحلول المقترحة لمعالجة مشكلة التكاليف الخفية في مؤسساتكم؟
17. هل الهيكل التنظيمي النظري مطبق أم هناك بعض الوظائف غير موجودة في مؤسساتكم؟
18. هناك بعض السلوكيات التي تؤثر سلبا على أداء الموظفين في الجامعة (عمال وأساتذة وإداريين) خاصة سلوك التغيب وسلوك التأخر عن العمل، حسب رأيكم ما هي أهم الأسباب وراء ذلك ؟ وكيف يمكن الحد من انتشار مثل هذه السلوكيات ؟

### أسئلة المقابلة

أهمية التحليل السوسيو-اقتصادي كخطوة لتحسين الجودة الشاملة  
في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر- دراسة على بعض مؤسسات التعليم العالي-

مقاربة الجودة الشاملة التي اظهرت بأن الهياكل والملوك في تفاعل مستمر، مما يؤدي إلى خلل الوظيفي ينتج عنها تكاليف خفية تؤثر على أداء المؤسسة، هذا الخلل يمكن تخفيضه عن طريق وسائل وأدوات، مما يؤدي إلى تخفيض التكاليف الخفية والتقليص من تبذير الموارد المختلفة، وبالتالي تحقيق إيرادات إضافية من نفس الموارد، والوصول إلى التمويل الذاتي. تقوم المقاربة السوسيو-اقتصادية على تحقيق الجودة الشاملة والتمويل الذاتي والوصول إلى تطوير المؤسسة عن طريق التحكم في التكاليف (الخفية) ومن ثم تخفيضها. إن انفتاح الجامعة على المحيط في إطار الإدارة الاستراتيجية أو التحليل السوسيو-اقتصادي يحتم عليها الأخذ بكل المكونات التي تنشط في مجالها: المحيط السوسيو-اقتصادي، هيئة التدريس، الهياكل، البرامج، الطالب، الموظفين،.....

1. متى بدأ التفكير والعمل على الجودة؟
2. ما هو مفهومكم للجودة الشاملة في التعليم العالي وفق المرجعية؟
3. ماهي الأسباب الحقيقية التي أدت للتفكير على استخدام الجودة؟
4. ماهي الأهداف المنتظرة من تطبيق آليات الجودة الشاملة؟
5. ماهي الإستراتيجية المتبعة من قبلكم لتحقيق الجودة الشاملة؟
6. هل استعتم بمناهج تحقيق الجودة الشاملة: ماهي؟
7. ما أهم الآليات المستخدمة لتحقيق أو تحسين الجودة الشاملة في جامعتكم؟
8. حسب رأيكم ما أهم العراقيل أو الصعوبات التي تقف أمام تحسين الجودة الشاملة (إرسائها) في جامعتكم؟
9. كيف تقيم واقع الجودة الشاملة في جامعتكم؟
10. ما مدى تطبيق الجودة المرجعية في جامعتكم؟
11. ماذا تنتظرون من الجودة في التعليم العالي على المدى القصير، المتوسط و الطويل؟
12. هل اضطلعتم على أهمية التحليل السوسيو-اقتصادي كمقاربة للجودة الشاملة و دوره في تحقيقها؟
13. وفق المقاربة السوسيو-اقتصادية هناك ستة مجالات تعتبر مصادر لخلل الوظيفي ( ظروف العمل- الاتصال، التنسيق والتشاور- إدارة الوقت - التدريب المتكامل - التنفيذ الاستراتيجي - تنظيم العمل )، حسب رأيكم أيهم أكثر انتشار داخل مؤسساتكم؟ وبما تفسرون ذلك؟
14. رتب مؤشرات التكاليف الخفية الخمسة (الغياب، دوران العمل، حوادث العمل، اللإنتاجية المباشرة، اللاجودة) حسب التأثير على أداء مؤسساتكم (من الأكثر تأثيرا الى الأقل تأثيرا)؟
15. كم تقدرن نسبة تأثير بالترتيب لمؤشرات التكاليف الخفية الخمسة (الغياب، دوران العمل، حوادث العمل، اللإنتاجية المباشرة، اللاجودة) على أداء مؤسساتكم؟
16. ما هي الحلول المقترحة لمعالجة مشكلة التكاليف الخفية في مؤسساتكم؟
17. الهيكل التنظيمي النظري مطبق أم هناك بعض وظائف غير موجودة في مؤسساتكم؟
18. توجد بعض السلوكيات التي تؤثر سلبا على أداء الموظفين في الجامعة (عمال وأساتذة وإداريين) خاصة سلوك التغيب وسلوك التأخر عن العمل، حسب رأيكم ما أهم الأسباب وراء ذلك؟ وكيف يمكن الحد من انتشار مثل هذه السلوكيات؟



ملحق رقم 03: الأساتذة المحكمين لأسئلة المقابلة

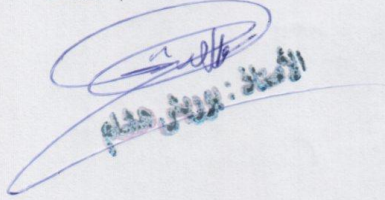
الجامعة	الرتبة	الإسم واللقب
جامعة باجي مختار عنابة	أستاذ التعليم العالي	أستاذ دكتور بوريش هشام
جامعة باجي مختار عنابة	أستاذ التعليم العالي	أستاذ دكتور بوقلقول الهادي
جامعة باجي مختار عنابة	أستاذ التعليم العالي	أستاذ دكتور زغيب شهرزاد
جامعة باجي مختار عنابة	أستاذ التعليم العالي	أستاذ دكتور شبيرة بوعلام عمار
جامعة باجي مختار عنابة	أستاذ التعليم العالي	أستاذ دكتور نصيب رجم

## إشهاد بتحكيم مخطط / دليل مقابلة

نحن الأستاذ الدكتور هشام بوريش، أستاذ التعليم العالي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة باجي مختار عنابة، نشهد بأننا قد قمنا بتحكيم وإجازة مخطط / دليل المقابلة الذي يندرج ضمن أطروحة الدكتوراه للطالبة " حجوب فاطمة " الموسومة بـ: " أهمية التحليل السوسيو - اقتصادي في تحسين الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر ".

عنابة في 2021/11/31

أ.د هشام بوريش

  
الأستاذ: هشام بوريش

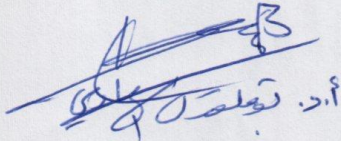
## اشهاد بتحكيم مخطط/ دليل مقابلة

نحن الأستاذ الدكتور بوالقفلول الهادي ، أستاذ التعليم العالي بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة باجي مختار -عناية- نشهد بأننا قمنا بتحكيم و اجازة أسئلة المقابلة التي تندرج ضمن أطروحة دكتوراه طور الثالث للطالبة **حجوب فاطمة** بقسم علوم التسيير بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة العربي التبسي -تبسة- تخصص ادارة الأعمال الأطروحة الموسومة:

**أهمية التحليل السوسيو-اقتصادي كخطوة لتحسين الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر- دراسة على بعض مؤسسات التعليم العالي-**

و أنه بعد التعديل, كل الأسئلة المتعلقة بالموضوع هي أسئلة مباشرة تخدم البحث بطريقة جيدة و قد أملت بجميع جوانب البحث من الناحية النظرية و التطبيقية مما يضيف على الموضوع قيمة مضافة هذا الاشهاد حرر بطلب من الطالبة لاستعماله لأغراض البحث  
عناية في **2022/03/07**.....

امضاء

  
أ.د. بوعلمة هادي



التاريخ: 2021/11/31

## إشهاد تحكيم أسئلة المقابلة

أشهد بأن الأستاذة زغيب شهرزاد أستاذة التعليم العالي بكلية العلوم الاقتصادية و علوم  
التسيير بجامعة باجي مختار -عنابة - بأن بعد تحكيم أسئلة المقابلة المتعلقة بعمل في  
إطار أطروحة دكتوراه طور الثالث للطالبة حجوب فاطمة بقسم علوم التسيير بكلية العلوم  
الاقتصادية و علوم التسيير جامعة العربي تبسي -تبسة- الأطروحة المسومة بعنوان :

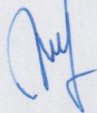
أهمية التحليل السوسيو-اقتصادي في تحسين الجودة الشاملة

في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر

أن كل الأسئلة المتعلقة بالموضوع هي أسئلة مباشرة تخدم البحث بطريقة جيدة و قد أملت  
بجميع جوانب البحث من الناحية النظرية و التطبيقية مما يطفى على الموضوع قيمة مضافة

هذا الأشهاد حرر بطلب من الطالبة لاستعماله لأغراض البحث

إمضاء المعنية :

  
أ.د. زغيب شهرزاد  
د.ع. ا.ق.ع. ت. جامعة عنابة

## اشهاد بتحكيم مخطط/ دليل مقابلة

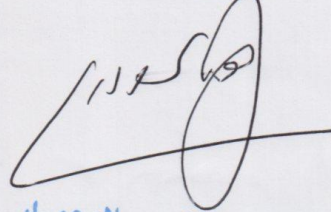
نحن الأستاذ الدكتور شبيرة بوعلام عمار ، أستاذ التعليم العالي بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة باجي مختار -عنابة- نشهد بأننا قمنا بتحكيم و اجازة أسئلة المقابلة التي تدرج ضمن أطروحة دكتوراه طور الثالث للطالبة حجوب فاطمة بقسم علوم التسيير بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة العربي التبسي -تبسة- تخصص ادارة الأعمال الأطروحة الموسومة:

أهمية التحليل السوسيو-اقتصادي كخطوة لتحسين الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر- دراسة على بعض مؤسسات التعليم العالي- و أنه بعد التعديل, كل الأسئلة المتعلقة بالموضوع هي أسئلة مباشرة تخدم البحث بطريقة جيدة و قد أملت بجميع جوانب البحث من الناحية النظرية و التطبيقية مما يضيفي على الموضوع قيمة مضافة

هذا الاشهاد حرر بطلب من الطالبة لاستعماله لأغراض البحث

عنابة في :.....

امضاء



أ.د. شبيرة بوعلام عمار

Pr. CHEBIRA Boualem-Ammar

## اشهاد بتحكيم مخطط/ دليل مقابلة

نحن الأستاذ الدكتور نصيب رجم ، أستاذ التعليم العالي بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة باجي مختار –عنابة- نشهد بأننا قمنا بتحكيم و اجازة أسئلة المقابلة التي تدرج ضمن أطروحة دكتوراه طور الثالث للطالبة **حجوب فاطمة** بقسم علوم التسيير بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة العربي التبسي -تبسة- تخصص ادارة الأعمال الأطروحة الموسومة:

أهمية التحليل السوسيو-اقتصادي كخطوة لتحسين الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر- دراسة على بعض مؤسسات التعليم العالي- و أنه بعد التعديل, كل الأسئلة المتعلقة بالموضوع هي أسئلة مباشرة تخدم البحث بطريقة جيدة و قد أمت بجميع جوانب البحث من الناحية النظرية و التطبيقية مما يضيفي على الموضوع قيمة مضافة  
هذا الاشهاد حرر بطلب من الطالبة لاستعماله لأغراض البحث .

عنابة في :..... 23/02/22.....

امضاء





ملحق رقم 04 : Le projet AqiUmed

Objectifs, mise en œuvre,  
résultats et diffusion

# Le projet AqiUmed

Objectifs, mise en œuvre,  
résultats et diffusion

*Renforcement de l'assurance qualité interne  
dans des universités de la Méditerranée  
Algérie, Maroc, Tunisie - 2010-2013*



## Intégration des acteurs

La sensibilisation et l'implication des acteurs ont été favorisées par leur intégration dans le processus d'autoévaluation.

### ■ Les étudiants

Les étudiants souhaitent légitimement un enseignement de qualité mais connaissent mal le rôle qu'ils pourraient (devraient) jouer dans les processus de garantie de la qualité. Ainsi on constate souvent deux attitudes contre lesquelles il a fallu mettre en œuvre des actions adaptées. Ces deux attitudes sont, soit l'hostilité au processus qualité, soit la soumission. Dans les deux cas, ils ne participent pas réellement aux actions proposées.

### ■ Les enseignants

En l'absence d'une réelle culture qualité, l'enseignant ne perçoit pas l'intérêt du processus pour le bon exercice de ses fonctions. Le processus est perçu plutôt comme une activité coercitive. Dans un climat de réserves et de réticences, il a donc fallu beaucoup d'explications pour que le référentiel soit accepté.

### ■ Les personnels technico-administratifs

Le processus qualité doit impliquer la communauté universitaire dans son intégralité. Les personnels technico-administratifs ont un rôle de médiation entre l'administration et les étudiants. Ces personnels doivent être convaincus que les processus de garantie de la qualité contribuent à l'amélioration de leurs conditions de travail et de leur efficacité. Il reste beaucoup à faire pour les sensibiliser.

## Difficultés

Les difficultés trouvent leur source principale dans la nouveauté des processus proposés. Leurs prises en charge requièrent la nécessaire adhésion de toute la communauté universitaire ainsi que l'appui politique et institutionnel fort. L'engagement continu des équipes de direction des établissements est indispensable pour développer toutes les dimensions qui favorisent la qualité de l'enseignement.

L'expérience et les savoir-faire acquis dans le projet AqiUmed en matière d'évaluation devraient permettre de développer des actions, des stratégies et des politiques de formation et de recherche dans les institutions engagées dans le projet.



Université Mohamed Bouaziz de Bourmediès

## En Algérie

En Algérie, la garantie de la qualité de l'enseignement supérieur est une problématique qui s'est imposée depuis la mise en place du schéma LMD en 2004. La démarche se veut progressive et participative pour accompagner au mieux la dynamique des réformes engagées en définissant des segments prioritaires. Dans ce cadre et pour s'imprégner des expériences des autres nations, un colloque international a été organisé à Alger les 1<sup>er</sup> et 2 juin 2008 par le ministère chargé de l'enseignement supérieur avec la participation des chefs d'établissements universitaires accompagnés des enseignants-chercheurs pré-désignés pour assister les équipes de direction à la mise en place et à la promotion des outils de la qualité.

### ■ Organes de suivi et de pilotage

La Commission d'Implémentation de l'Assurance Qualité dans l'Enseignement Supérieur (CIAQES) a été créée par l'arrêté ministériel N° 167 du 31 mai 2010. Elle est chargée de la sensibilisation par des actions de formation de personnes ressources (Responsables d'assurance-qualité), et de la mise en place de cellules qualité dans les établissements universitaires. À terme, la commission est chargée de concevoir et de mettre en œuvre un système de garantie de la qualité et de réfléchir à la mise en place d'une agence d'évaluation.

Le Comité National d'Évaluation (CNE) a été mis en place au mois d'octobre 2012 tel que prévu par la loi d'orientation du 23 février 2008. Il est chargé d'évaluer le fonctionnement administratif, pédagogique et scientifique des établissements universitaires par rapport aux objectifs qui leur sont fixés.

### ■ Création d'un référentiel

La construction d'un référentiel national portera sur toutes les activités de l'établissement universitaire algérien, à savoir: la gouvernance, les infrastructures, les ressources pédagogiques, le corps enseignant, le personnel technico-administratif, le système d'information intégré, l'évaluation

des programmes de formation et des enseignements, l'employabilité, le suivi des diplômés, la recherche scientifique et le développement technologique, la production et l'innovation.

### ■ Segments prioritaires

L'orientation préconisée par le ministère chargé de l'enseignement supérieur concerne l'évaluation institutionnelle et la programmation. À cet égard, cinq segments sont retenus pour tous les établissements avec l'évaluation d'un seul programme dans une première étape. Les cinq segments en question sont: la gestion pédagogique, le système d'information, l'employabilité, le cadre de vie des étudiants et le centre de ressources (bibliothèques, cyberspaces, multimédia).

### ■ Lien avec le projet

Un soutien à la dynamique engagée a été nécessaire. Il s'est traduit par l'intégration de trois établissements universitaires dans le projet AqiUmed. La réalisation de trois opérations d'autoévaluation dans ces établissements a largement contribué à la formation et à la mobilisation de personnes ressources avec la perspective d'un fort potentiel d'essaimage à la fin du projet. Le référentiel produit inspirera largement le travail qui sera mis en œuvre par la CIAQES avec une évolution au niveau des références et une meilleure adaptation des critères.

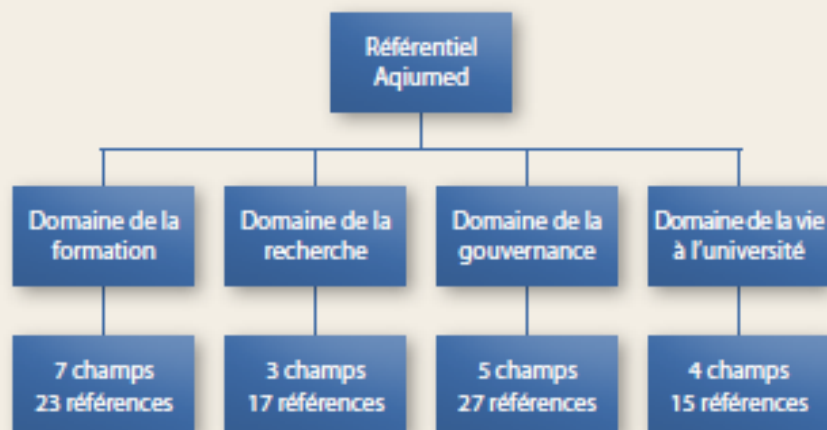
### ■ Acteurs de la dynamique nationale

L'émergence d'une culture de la qualité est un long processus qui ne doit cependant pas inhiber les actions à entreprendre pour démarrer une réelle dynamique. Cette dernière se nourrit par la mobilisation permanente d'acteurs locaux et extra universitaires (secteur de l'emploi, par exemple). L'adhésion effective des équipes de direction et leur soutien aux cellules qualité permettront d'éviter à ces dernières le risque de leur marginalisation. Il y a lieu de souligner que la garantie de la qualité est inscrite dans la politique sectorielle de l'Algérie en matière d'enseignement supérieur et de recherche scientifique.

## Référentiel AqiUmed

Un référentiel est (au moins) composé de références, éventuellement déclinés en critères et/ou en preuves. Pour chacune des références, l'objectif de l'autoévaluation est de montrer comment l'institution répond à l'exigence qui y est exprimée, en mettant en évidence ses points forts, ses points plus faibles et les perspectives d'amélioration. Dans le cas du projet AqiUmed, les références ont été validées par les dix institutions

maghrébines. Le niveau des critères et des preuves a été décliné ensuite dans chaque institution pour tenir compte de leur organisation et de leur contexte particulier. Le référentiel ainsi validé au niveau maghrébin est constitué de quatre domaines ; chacun de ces domaines se décline en champs et en références :



0110112017

Cellule Assurance Qualité, UBMA

GROUPES DE TRAVAIL

sur l'autoévaluation



### 1-Infrastructures

- **M.DJEBAR Samir (Animateur)**
- **Mme NAHAL BOURAFA Ilhem (co-animatrice)**
- **M. OUECHEFOUNE MOUSSA**
- **Mme SAADNI Farida**
- **Mme LALOUJ Zoubida**
- **M. KILANI Brahim**
- **M. SAHARI Med Lamine**

### 2-Gouvernance

- **Mme MELLAKH Amina (Animatrice)**
- **M.MANA Ahcene (co-animateur)**
- **Mme BOULEDROUA Fatma Zohra**
- **M.CHEKIL Abdelhamid**
- **M.BERIKHI Amir**
- **Mme GUERZIZ Meryem**
- **M.CHAHMAT Farid**
- **M. BOULOUDANI Mehdi**
- **M. AMOURA Bilal**
- **M. BOUKELLOUL Mohamed**

### 3-Coopération Internationale

- **M.MIZENE Abbes (animateur)**
- **M. BOUREGBI Salah (Co-animateur)**
- **Mme BOUKHEROUFA Ferial**
- **M. DIB Amar**

- M. TELILI Hamza
- M. NAHAL Ahmed

#### 4-Vie à l'Université

- Mme BAHY Halima (Animatrice)
- Mme BOUMAZA Ouafa (co-animatrice)
- Mme BENOTMANE Achraf Samia
- Mme BENKARA Imen
- M. BISKRI Mourad
- M. MEBARKIA Mounir



#### 5- Recherche

- Mme BOUMENDJEL Amel (Animatrice)
- M. FRIGA Issam (co-animateur)
- M. GUEROUI Said
- M. MAZI Farid
- Mme MENTRI Sabria
- M. ATROUZ Youcef
- M. SEHILI Chaouki
- Mme MERABET Lamia
- Mme Boudoukhana Salima

#### 6-Formation

- M. BAHY Tahar (Animateur)
- M. MAOUI Hocine (co-animateur)
- M. BELKADI Mohamed Tahar
- M. GHANEMI Salim
- M. MENAIL Younes
- M. BOUAKEZ Messaoud
- M. BOURAS Hichem
- Mme BOUBENIDER Nacera
- M. ATROUS Nabil
- Mme AMARNIA Naziha
- M. Hafs Toufik

## 7- Relation avec l'environnement

- Mr. TOLBA Chérif (Animateur)
- CHEBIRA Boualem (co-animateur)
- M. ZERDAZI Abdelaziz
- M. TAYBI Mahmoud
- M. MOSBAH Tarek
- Mme HADJAR Abida
- Mme HABACHI Wafa

ملحوظة: هذه المجموعة المتكلمة في المرحلة التمهيدية  
تمت اعدادها من قبل اعضاء هذه المجموعة مع  
في مرحلة التمهيدية وحضر آواله في المبدأ

PLAN D' ACTIONS 2020/2021



	Actions	Date	Personnes concernées	Risques	Opportunités
01	Révision finale du projet d'établissement/ Identification des indicateurs liés à chaque action en tenant compte des notes méthodologiques proposées dans le projet ESAGOV.	Nov-Dec 2020	CSAPE- Membres de la CAQ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ne pas comprendre les notes méthodologiques proposées</li> <li>- Non respect des délais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le RAQ a suivi les activités du projet ESAGOV et a les notes méthodologiques proposées (avantage pour l'UBMA par rapport aux autres établissements non partenaires)</li> </ul>
02	Ateliers relatant les points forts et les points à améliorer de l'enseignement /apprentissage à distance	Nov2020	6 à 8 enseignants de chaque faculté + les vices doyens des facultés	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Absence des enseignants</li> <li>- Les dates n'arrangent pas les concernés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La direction est en mesure de sensibiliser les concernés à l'intérêt de l'action</li> </ul>
03	Formation sur l'ISO 21001/2018 : Système de Management des Organisations d'Education/ Formation /Exigences et Recommandations pour leurs applications.	Jan 2021	Tous les membres de la CAQ, doyens et vices doyens/ resp de domaines, filières et spécialités	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Désintérêt des concernés par la formation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Première action en Algérie sur cette norme pour les universités (UBMA leader)</li> </ul>
04	Formation sur l'ISO 9001/2015 et l'ISO 19011/2018 ( SMQ et audit des SM) avec examen	Janv -février 2021	Tous les auditeurs de l'UBMA + toute personne intéressée	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Croire que ces normes sont faites pour les entreprises industrielles seulement.</li> <li>- Les chefs de départements ne libèrent pas les</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Des experts font la formation gratuitement</li> <li>- Les auditeurs internes ont suivi avec succès les anciennes versions (ISO 9001-2008 et ISO 19011-2011)</li> </ul>



05	Formation du personnel administratif par faculté : Thème1 : Organisation administrative de l'université Thème 2 : Rédaction administrative Thème3 : Ethique de la vie universitaire et les règles disciplinaires Thème4 : le projet d'établissement et le management participatif	Dec 2020 – mars 2021	Responsables de service, ingénieurs	concernés par la formation - Non adhésion des responsables au niveau des facultés	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Des formateurs de l'UBMA</li> <li>- Connaissance des problèmes vécus</li> </ul>
06	Préparation d'un standard pour l'audit des facultés et départements / Chefs de domaines, de filières et spécialités	Mars – avril 2021	Vices doyens, resp de domaines, filières et spécialités, membres CAQ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Indisponibilité des concernés</li> <li>- Resistance au changement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les textes existent</li> </ul>
07	Formation sur l'ISO 17025/2017 (Laboratoires de recherche)	Mai –juin 2021	Directeurs de laboratoires d'essais, chefs d'équipes, membres de la CAQ des facultés des sciences, des sciences de l'ingénierat et des sciences de la terre	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Information ne circulant pas</li> <li>- Indisponibilité</li> <li>- Non connaissance de l'intérêt d'une telle formation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Possession de la norme et formateur de l'UBMA</li> </ul>



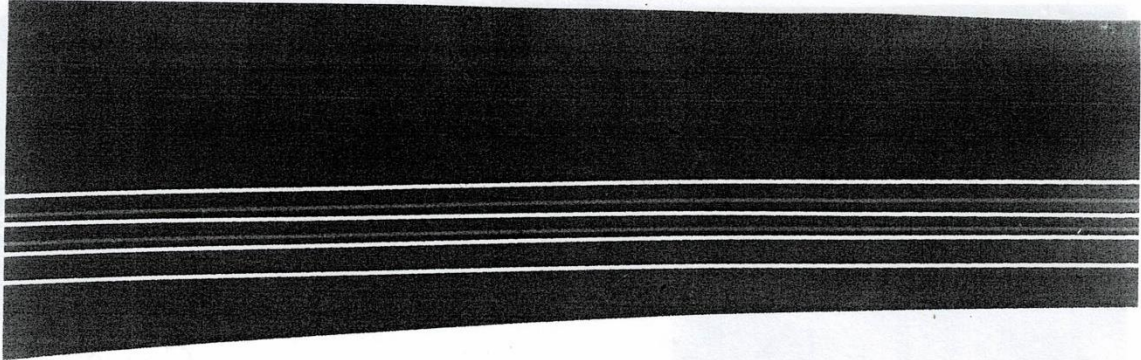
Cellule Assurance Qualité UBMA

Plan d'actions 2020/2021

08	Evaluation de l'année universitaire	Juin- juillet 2021	Doyens, vices doyens, chefs de départements et adjoints	- L'année ne se termine pas au mois de juillet	- Questionnaires préparés
----	-------------------------------------	-----------------------	--	--	------------------------------







L'Université Badji Mokhtar Annaba organise les 29 et 30 avril 2014, le 1<sup>er</sup> séminaire national sur l'implémentation de l'assurance qualité dans l'enseignement supérieur : de la théorie à la concrétisation pratique.

La problématique de la qualité est plus que jamais au cœur de la réflexion menée par les établissements universitaires en Algérie.

Ce séminaire met l'accent sur la nécessité d'approfondir l'implémentation de l'assurance qualité dans les institutions de l'enseignement supérieur et le processus d'auto-évaluation. Autrement dit, il s'agit de faire un tour d'horizon au sujet des expériences d'auto-évaluation réalisées dans nos établissements de l'enseignement supérieur (EES). L'émergence du pourquoi de cette revue d'expériences et l'intérêt qui lui est attaché par rapport au contexte actuel et aux perspectives immédiates et à court terme afin de consolider l'implémentation de l'AQ dans nos EES sont des attentes de cette manifestation

### Les axes du séminaire

- Le rôle des cellules assurance qualité dans le supérieur face aux résistances et la complexité du terrain.
- Discussion des expériences d'implémentation d'un système d'assurance qualité dans les établissements universitaires Algériennes.
- Les dispositifs et outils d'évaluation utilisés au niveau national.
- Le système LMD et Concrétisation pratique de la démarche d'assurance qualité dans les établissements universitaires.
- L'utilisation du référentiel national qualité.
- L'utilisation de la norme ISO 9001 version 2008.
- Les résultats des expériences de l'auto-évaluation dans les établissements universitaires.



La cellule assurance qualité

[caq@univ-annaba.dz](mailto:caq@univ-annaba.dz)

ملحق رقم 08: رسالة، رؤيا وشعار خلية ضمان الجودة لجامعة محمد الشريف مساعديّة

Université Mohamed Cherif Messaâdia  
de Souk Ahras



جامعة محمد الشريف مساعديّة

سوق أهراس

Cellule d'Assurance Qualité de l'Université

إدارة خلية ضمان جودة التعليم العالي للجامعة

سوق أهراس في 07 جويلية 2021

## رسالة، رؤية وشعار خلية ضمان الجودة لجامعة محمد الشريف مساعديّة

### التعريف بخلية ضمان الجودة

يهتم مشروع ضمان جودة التعليم العالي بمراقبة سير جودة أداء المؤسسة الجامعية لتحقيق متطلباتها بطريقة نظام إدارة الجودة Système de Management de la Qualité وفقا لمعايير الجودة العالمية للمنظمة الدولية لتوحيد القياس ISO.

اقترحت وزارة التعليم العالي مشروع جودة التعليم العالي وشرعت في إدماجه وتطبيقه عن طريق

اللجنة الوطنية لتطبيق الجودة تحت وصاية البنك العالمي منذ 2008.

تأسست اللجنة الأولى لتطبيق جودة التعليم العالي CIAQES عام 2010 ثم تجدد أعضاؤها عام 2015 حيث أسست المرجع الوطني لجودة التعليم العالي RNAQES والذي أصبح مرجعا وطنيا معتمدا من طرف جميع الجامعات الوطنية في عملية التقييم الداخلي و الخارجي لمقاييس ضمان جودة التعليم العالي للمؤسسة الجامعية.

خلية ضمان الجود (CAQ) هي هيئة تابعة إلى السيد مدير الجامعة مكلفة بإدارة النشاطات الخاصة

بتحسين الجودة.

تشمل نشاطات الخلية الميادين التي تؤمن حاجيات المؤسسة الجامعية والمتمثلة في: ميدان التكوين، ميدان البحث العلمي، ميدان الحكامة، ميدان الهياكل القاعدية، ميدان الحياة الجامعية، ميدان العلاقات مع المحيط الاجتماعي والاقتصادي وأخيرا ميدان التعاون.

### رؤية الخلية

تسعى الخلية لأن تكون مركزا للتميز والابتكار في ممارسات الجودة في جميع هيئات الجامعة ومصالحها من خلال تطبيق أنظمة الجودة الحديثة والأدوات والمنهجيات وضمن نوعيتها والتطوير المستمر لمنظومة التعليم

الجامعي مما يؤهل الجامعة للحصول على الاعتماد البراجمي والمؤسّساتي الأكاديمي من هيئات الاعتماد الدولية ودخول الجامعة لتصنيفات العالمية.

### رسالة الخلية

هي ضمان جودة التعليم العالي والتحسين المستمر لنوعية أداء المؤسسة الجامعية في جميع متطلباتها والارتقاء بمستوى الكفاءة والقدرة التنافسية للجامعة ومخرجاتها التعليمية والتأهب للاعتماد الأكاديمي العالمي، وذلك من خلال:

1. استخدام أحدث النماذج والممارسات المعتمدة عالميًا في مجال ضمان الجودة وتقييم الأداء.
2. المتابعة المستمرة لعملية التنفيذ لتحقيق أهداف الجامعة.
3. تحسين العملية التعليمية و التعلمية لدى الطالب والأستاذ الجامعي.
4. تحسين مستوى البحث العلمي ومنهجيته.
5. تحسين مستوى أداء التسيير في الجامعة والسعي إلى الوصول للحكومة الرشيدة.

### أهداف الخلية

- 1) المساهمة بتحقيق أهداف الجامعة المتعلقة برفع المستوى الأكاديمي لكليات ومعاهد الجامعة من خلال تطبيق المرجع الوطني للجودة.
- 2) العمل على بناء نظام متكامل للتقييم والتقييم الذاتي للجامعة في جميع ميادينها ومتابعة التنفيذ وخطط العمل المسطرة سنويًا في مجال عملية التقييم الذاتي.
- 3) تقديم الدعم والمشورة لجميع هيئات الجامعة في كلّ ما يتعلق بقضايا الجودة في تحسين الأداء والاعتماد الأكاديمي.
- 4) وضع البيانات والإحصاءات الخاصة بجميع هيئات الجامعة بما يضمن الاستفادة منها في كتابة التقارير المتعلقة بالجودة والتقييم الخارجي.
- 5) تسطير ورقة طريق لتنفيذ برنامج الجودة في جميع هيئات الجامعة والمراكز التابعة لها من خلال حلقات الوصل بين الخلية والأطراف الفاعلة في الجامعة.
- 6) إقامة علاقات علمية ومهنية بين الجامعة ومؤسسات الاعتماد الأكاديمي الدولية للاستفادة من خبراتها لتطبيق الجودة والاعتماد الأكاديمي.
- 7) متابعة مدى التزام هيئات الجامعة ومصالحها بمعايير الجودة ورفع التقارير للجنة الوطنية لتطبيق جودة التعليم العالي في الجزائر.

- 8) تقويم أداء الأطراف الفاعلة بالجامعة ووضع مقاييس واضحة لتقييم وتحسين أداء أعضاء الهيئة التدريسية.
- 9) القيام بأيام دراسية وعقد المؤتمرات، الندوات، اللقاءات الدورية وورش العمل في مجال الجودة والاعتماد الأكاديمي.
- 10) بناء خبرات متميزة في مجال الجودة والتقويم والاعتماد الأكاديمي في مناهج التعليم الجامعي.
- 11) العمل الجاد والبحث على متطلبات سوق العمل وتحفيز عملاء الجامعة وشركائها (الداخليين والخارجيين).
- 12) اقتراح تشكيل اللجان الفرعية وفرق العمل اللازمة لتنفيذ أهداف ونشاطات الجودة في الجامعة.
- 13) الإشراف على تنفيذ برامج جوائز التميز على مستوى الكليات، المعاهد أو البعثات الدراسية الإدارية.
- 14) تشجيع روح المنافسة بين مختلف مصالح الجامعة لتجويد العملية التعليمية وتحسينها.
- 15) دعم الجامعة للدخول في التصنيفات العالمية.

#### شعار الخلية

معاً نحو اعتماد أكاديمي عالمي في ظلّ ضمان الجودة ومشروع المؤسسة الجامعية.

#### رمز الخلية



الإمضاء:

مسؤولتة مستتب ضمان الجودة في التعليم العالي  
بجامعة محمد الناصر، سلطنة عمان

إمضاء: د. منال بوالودين



سوق أهراس في 11 أبريل 2021

إلى السيّد رئيس جامعة محمد الشريف مساعديّة، سوق أهراس

الموضوع: طلب تحديد رسالة ورؤية الجامعة

تحية طيبة وبعد،

في إطار رسم خطة استراتيجية لإرساء المبادئ الأساسية لجودة التعليم، العليّ والي من شأنها بناء مشروع المؤسسة الجامعيّة وفقا لرؤية ومتطلّبات جامعة محمد الشريف مساعديّة - سوق أهراس، تتقدّم السيّدة مسؤولة ضمان الجودة إلى سيادتكم بهذا الطلب، المتضمّن النقاط التالية:

1. تحديد رسالة الجامعة: التعريف بهويّة جامعة محمد الشريف مساعديّة ووصف متطلّباتها وإمكاناتها.
2. تحديد رؤية الجامعة: تشمل الأهداف البعيدة التي تأمل فيها الجامعة تلبية كافة متطلّباتها ومتطلّبات محيطها الخارجي.
3. تحديد شعار الجامعة للوصول إلى الرؤية المنشودة: يشمل كلمات تعبر عن الرؤية والرسالة.
4. تحديد سياسة الجامعة: أي مجموعة القواعد أو الضوابط العامّة الملزمة عند اتّخاذ القرارات (دليل عام) والتي تربط بين صياغة الاستراتيجية وتنفيذها.

في انتظار ردكم تقبلوا منّا فائق الاحترام والتقدير..

مسؤولة مكتب ضمان الجودة في التعليم العالي  
بجامعة محمد الشريف مساعديّة سوق أهراس

سنال بوالوؤ  
د: منال بوالوؤنين







سوق أهراس في 11 أبريل 2021

إلى السيد عميد كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
بجامعة محمد الشريف مساعديّة، سوق أهراس

الموضوع: طلب تحديد رسالة ورؤية كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

تحية طيبة وبعد،

في إطار رسم خطة استراتيجية لإرساء المبادئ الأساسية لجودة التعليم العالي والتي من شأنها بناء مشروع المؤسسة الجامعية وفقا لرؤية ومتطلبات جامعة محمد الشريف مساعديّة- سوق أهراس، تتقدم السيدة مسؤولة ضمان الجودة إلى سيادتكم بهذا الطلب، المتضمن النقاط التالية:

1. تحديد رسالة الكلية: التعريف بهوية ووصف متطلباتها وإمكاناتها.
2. تحديد رؤية الكلية: تشمل الأهداف البعيدة التي تأمل فيها كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير تلبية كافة متطلباتها ومتطلبات محيطها الخارجي.
3. تحديد شعار الكلية للوصول إلى الرؤية المنشودة: يشمل كلمات تعبر عن الرؤية والرسالة.
4. تحديد سياسة الكلية: أي مجموعة القواعد أو الضوابط العامة الملزمة عند اتخاذ القرارات (دليل عام) والتي تربط بين صياغة الاستراتيجية وتنفيذها.

في انتظار ردكم تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير..

مسؤولة مكتب ضمان الجودة في التعليم العالي  
بجامعة محمد الشريف مساعديّة سوق أهراس  
منازل بو الوذنين  
إمضاء: منال بو الوذنين



سوق أهراس في 27 ماي 2021

الرقم: 56 / خ. ض. ج. / ج. م. ش. م. / س. ه. / 2021

إلى السيّد عميد كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
بجامعة محمد الشريف مساعديّة، سوق أهراس

الموضوع: دعوة لحضور ورشة عمل خاصّة بالمرحلة التحسيسية لضمان الجودة

في إطار تنفيذ ورقة الطريق لتطبيق جودة التعليم العالي للمؤسسة الجامعية الجزائرية، وفقاً لرؤية ومتطلبات جامعة محمد الشريف مساعديّة-سوق أهراس، وبالتنسيق مع السيّد عميد كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ندعو سيادتكم لحضور ورشة العمل الأولى الخاصّة بالمرحلة التحسيسية لضمان جودة التعليم العالي بجامعة محمد الشريف مساعديّة، وذلك يوم الأربعاء 02 جوان 2021 على الساعة الحادية عشرة صباحاً (11:00) بقاعة الاجتماعات الخاصة بالكلية. هذه الدعوة تخصّ:

الأطراف الفاعلة بالكلية	أعضاء خلية ضمان الجودة
السيّد عميد الكلية	السيدة خراشي بسمه
السيّد نائب عميد الكلية المكلف بالبيداغوجيا	السيدة عقيلة لشقر
السيّد نائب عميد الكلية المكلف بالبحث العلمي	
السيّد الأمين العام	
السادة المسؤولون البيداغوجيون	
السيّد مسؤول المكتبة	

جدول الأعمال:

- 1) التعريف بخلية الجودة.
- 2) التعريف بمتطلبات الجامعة.
- 3) عرض مشروع جودة التعليم العالي الخاصّ بجامعة محمد الشريف مساعديّة، سوق أهراس.
- 4) عرض مشروع التقييم الذاتي للجامعة.
- 5) الاتفاق على تسيير ورقة طريق موجهة لتطبيق المرجع الوطني للجودة في الكليات مكتتب ضمان الجودة في التعليم المالي.

تقبلوا منّا فائق الاحترام..

مختبب ضمان الجودة في التعليم المالي  
بجامعة محمد الشريف مساعديّة، سوق أهراس  
مختبب ضمان الجودة في التعليم المالي  
بجامعة محمد الشريف مساعديّة، سوق أهراس  
مختبب ضمان الجودة في التعليم المالي  
بجامعة محمد الشريف مساعديّة، سوق أهراس

## ملحق رقم 09: النظام الداخلي لخلية ضمان الجودة لجامعة محمد الشريف مساعديّة

Université Mohamed Cherif Messaadia  
de Souk Ahras



جامعة محمد الشريف مساعديّة

سوق أهراس

Cellule d'Assurance Qualité de l'Université

إدارة خلية ضمان جودة التعليم العالي للجامعة

### النظام الداخلي لخلية ضمان جودة التعليم العالي بجامعة محمد الشريف مساعديّة

#### الفصل الأول: تأسيس الخلية

**المادة 1:** يتم على مستوى جامعة محمد الشريف مساعديّة تعيين هيئة مسؤولة على تقييم الجودة وفقا لمعايير جودة التعليم العالي المصادق عليها من طرف اللجنة التنفيذية لضمان الجودة في التعليم العالي في الجزائر (CIAQES)، تسمى خلية ضمان الجودة.

**المادة 2:** تُلحق الخلية بالسيد مدير الجامعة.

**المادة 3:** يُعيّن منسق الخلية من طرف السيد مدير الجامعة ويطلق على اسم المنسق "مسؤول خلية ضمان الجودة".

**المادة 4:** تتكوّن الخلية من مسؤول خلية ضمان الجودة وأعضاء ممثلين عن الكليات، عن المعاهد، عن الإدارة المركزية، ممثل عن مديريّة الخدمات الجامعيّة، ممثلين عن الشركاء الاجتماعيين وممثلين عن الطلبة، بحيث يتم تعيينهم من طرف السيد مدير الجامعة عن طريق محضر تنصيب بناءً على اقتراح من السيد مسؤول خلية ضمان الجودة من بين الأساتذة والموظفين والطلبة المشهود لهم بالكفاءة، الالتزام والتواجد المستمر.

**المادة 5:** ترفق بالخلية أمانة يُشرف عليها أمين عام يُعيّن من طرف السيد مدير الجامعة بحيث يحدّد صلاحيّاته السيد مسؤول ضمان الجودة.

**المادة 6:** يُعيّن أعضاء الخلية من طرف السيد مدير الجامعة لمدة ثلاثة سنوات قابلة للتجديد.

**المادة 7:** تقوم الخلية باجتماعات دورية بمعدّل مرة كلّ شهر على الأقلّ وذلك بمبادرة السيد مسؤول الخلية أو بطلب من السيد مدير الجامعة كلّما اقتضت الحاجة أو في حالة ظروف طارئة.

**المادة 8:** تُسحب عضويّة كلّ عضو يتغيّب عن الاجتماعات الدورية للخلية ثلاث غيابات متتالية غير مُبرّرة، ويُقدّم السيد مسؤول ضمان الجودة طلب إنهاء مهامّه إلى السيد مدير الجامعة مُدعّمًا طلبه بالوثائق الإداريّة التي تبرز إنهاء عضويّته.

**المادة 9:** تُرعى صفة الإعلان في توزيع القرارات المصادق عليها من طرف خلية ضمان الجودة، حيث يتم كتابة محضر اجتماع عند كل اجتماع وترسل نسخة مصادق عليها من طرف السادة أعضاء الخلية إلى السيد مدير الجامعة السيد الأمين العام السادة نواب المدير، السادة عمداء الكليات ومدراء المعاهد.

**المادة 10:** ينشر محضر الاجتماع على صفحة الموقع الإلكتروني للجامعة ويعلق على مستوى المديرية، الأمانة العامة، نيابات المديرية، الكليات والمعاهد.

### الفصل الثاني: صلاحيات الخلية

**المادة 11:** ترافق خلية ضمان الجودة عمليات التقييم الداخلي الخاصة بالمجالات السبعة المصادق عليها في المرجع الوطني لمعايير جودة التعليم العالي المعتمد من طرف اللجنة التنفيذية لضمان الجودة في التعليم العالي (CIAQES).

**المادة 12:** تدعم خلية ضمان الجودة عمليات تطوّر المجال البيداغوجي والتكويني.

**المادة 13:** تقوم الخلية بجمع كل الوثائق الضرورية الخاصة بعملية التقييم الداخلي وذلك بدعم كل الجهات الإدارية والبيداغوجية المسؤولة على تخزين هذه الوثائق.

**المادة 14:** تهتم الخلية بالاطلاع ونقل مختلف الخبرات الوطنية والعالمية في مجال جودة التعليم العالي.

**المادة 15:** تقوم الخلية بالمشاركة في المنتديات والنشاطات الوطنية والعالمية في مجال جودة التعليم العالي.

**المادة 16:** تعتمد الخلية معايير الجودة لضمان تكوين أعضائها وتطوير مستوى أدائها في مجال ضمان جودة التعليم العالي.

**المادة 17:** تعتمد الخلية طرق اتصال دورية في تبليغ رسالتها وأهدافها على مستوى مختلف هياكل الجامعة وذلك عن طريق نشر مطويات، إعداد محاضرات دورية، القيام بحملات تحسيسية دورية.

**المادة 18:** يشارك أعضاء الخلية في وضع المخططات السنوية والخماسية في مجال ضمان جودة التعليم العالي للمؤسسة، بحيث تتم المصادقة عليها من قبل السيد مدير الجامعة.

**المادة 19:** يكلف السادة أعضاء الخلية بمرافقة الأطراف الفاعلة على مستوى مختلف هياكل الجامعة، وفي كتابة التقارير الخاصة بعملية التقييم الداخلي للجودة.



### الفصل الثالث: صلاحيات مسؤول الخلية

**المادة 20:** بدعم من السيد مدير الجامعة، يحصل السيد مسؤول الخلية على كل الوسائل المادية والمعنوية التي تضمن السير الحسن لعمل الخلية.

**المادة 21:** يقوم السيد مسؤول الخلية بدور المنسق للخلية ويعمل على تنظيم اجتماعات دورية لأعضاء الخلية لمناقشة سير وتطوّر ضمان الجودة في المؤسسة.



**المادة 22:** يشارك السيد مسؤول الخلية في جميع الدورات التكوينية في مجال ضمان الجودة المعتمدة من طرف اللجنة التنفيذية لضمان جودة التعليم العالي في الجزائر (CIAQES) ويعمل حلقة وصل بين المؤسسة والملتحقين بحيث يعلمها بجميع إنجازات الخلية أو الصعاب التي تعترض سيرها الحسن في المؤسسة، كما يحرص على إعلام السيد مدير الجامعة بجميع توصيات اللجنة.

**المادة 23:** يلتزم السيد مسؤول الخلية بوضع جميع الوثائق والمعلومات الخاصة بعملية التقييم، تحت تصرف الخبراء المسؤولين على عملية التقييم الخارجي.

**المادة 24:** يكلف السيد مسؤول الخلية بجمع التقارير الخاصة بعملية التقييم الداخلي من السادة أعضاء الخلية وصياغة التقرير النهائي، كما يضمن عملية نشره وتخزينه.

### أحكام ختامية

**المادة 25:** يمكن تحيين النظام الداخلي لخلية ضمان الجودة وإثرائه بناءً على المستجدات لضمان السير الحسن لعمل الخلية.

خلية ضمان الجودة

مسؤولة مكتب ضمان الجودة في التعليم العالي  
بجامعة محمد الشريف مساهميت سابق أستاذ  
منال بوالوذن



ملحق رقم 10: إحصائيات وتعداد موظفي كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة

باتنة



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة باتنة 1 الحاج لخضر  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

مجموع اساتذة الكلية الى غاية 2021/09/01

الاساتذة الاجانب	اساتذة التعليم العالي		اساتذ محاضرين قسم 1		اساتذ محاضرين قسم 2		اساتذ مباحث قسم 3		اساتذ مباحث قسم 4		مجموع الاساتذة
	M : 17	28	M : 42	72	M : 20	54	M : 13	32	M : 07	10	
02	F : 11		F : 30		F : 36		F : 19		F : 03		198
	25 تخصص: اقتصاد-تجارة-تسيير-مالية-محاسبة 02تخصص: علم الاجتماع-01 تخصص: حقوق		68 تخصص: اقتصاد-تجارة-تسيير-مالية-محاسبة 01 تخصص: حقوق 01 تخصص: إعلام الي 01 تخصص: علوم سياسية 01 تخصص: رياضيات		45 تخصص: اقتصاد-تجارة-تسيير-مالية-محاسبة 03 تخصص: رياضيات 03 تخصص: إعلام الي 01 تخصص: حقوق 01 تخصص: علوم سياسية 03 تخصص: لغة فرنسية		17 تخصص: اقتصاد-تجارة-تسيير-مالية-محاسبة 02تخصص: رياضيات 05 تخصص: إعلام الي 04 تخصص: لغة فرنسية 03 تخصص: حقوق 01 تخصص: لغة انجليزية		08 تخصص: اقتصاد-تجارة-تسيير-مالية-محاسبة 01 تخصص: علوم سياسية 01 تخصص: اعلام الي		

عميد الكلية



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة باتنة 1 الحاج لخضر  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

مجموع موظفي الكلية الى غاية 2021/09/01

المنظمات المتعاقدات	الحراس المتعاقدون	الحراس	الموظفين المتعاقدون	عمال المصالح	التقنيين	الموظفين الإداريين	مجموع الموظفين
08	21	01	03	04	13	60	110

عميد الكلية

ملحق رقم 11: إحصائيات وتعداد موظفي كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة

سطيف

République Algérienne Démocratique et Populaire  
Ministère de l'Enseignement Supérieur  
Et de la Recherche Scientifique  
UNIVERSITÉ FERHAT ABBAS – SÉTIF 1  
Faculté des Sciences Economiques, Commerciales  
et Sciences de Gestion



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة فرحات عباس - سطيف  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية  
وعلوم التسيير

Nombre des enseignants par grade (Année universitaire 2020-2021)

Grade	Enseignants permanents	Enseignants associés
Professeur	16	00
Maitre de conférence cat : A	75	00
Maitre de conférence cat : B	121	00
Maitre assistant cat : A	92	00
Maitre assistant cat : B	25	00
Assistant	02	02
<b>Total</b>	<b>331</b>	<b>02</b>

tableau n °02  
situation des effectifs des fonctionnaires

poste de travail	catg	effectifs 2014			effectifs 2015			Demendes 2016	ecarts (8)=(4)-(1)	justification de la demande pour 2016
		bugetaire	reels 31/12/2014	vacants 31/12/2014	bugetaires 2015	reels 31/12/2015	vacants 31/12/2015			
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)		
fonction supérieures hors catégories (sept subdivisions)		296	296		296	292		25		
group A		26	26		26	25		10		
personnel de conception group B		13	12		13	12		8		
personnel d'application group C		21	19		21	19		8		
personnel de maîtrise group D		72	71		72	69		12		
personnel d'exécution										
total		428	423		428	416		63		

**TABLEAU N° 04**  
**situation des effectifs contractuels à durée indéterminée**

emplois	catégories		catégories		exercice 2015			demandé 2016	ecarts (4)-(1)	justification de la demande
	budgetaire 2014 (1)	réel au 31-12-2014	vacant au 31-12-2014	budgetaire 2015 (4)	réel au 30-04-2015	vacant au 30-04-2015				
1- Temps Plein										
* ouvrier professionnel	16	16	/	16	15	/				
* agent de service	15	15	/	15	15	/				
* gardien	25	25	/	23	21	/				
* conducteur automobile	1	1	/	1	1	/				
s/total1.....	57	57	/	55	52	/				
2- temps partiel										
* ouvrier professionnel	/	/	/	/	/	/				
* agent de service	/	/	/	/	/	/				
* gardien	/	/	/	/	/	/				
* conducteur automobile	/	/	/	/	/	/				
s/total2.....	/	/	/	/	/	/				
total	57	57	/	55	52	/				

cf instruction n° 10 du 14 janvier 2008 de monsieur le chef du gouvernement relative à la mise en oeuvre du nouveau dispositif de classification et de rémunération des agents contractuels  
la procédure est demandée pour chaque institution et établissement public.



ملحق رقم 12: إحصائيات وتعداد موظفي كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة الطارف

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الشاذلي بن جديد الطارف

الوضعية الفعلية للتعدادات الخاصة بالأساتذة الباحثين  
موقوفة إلى غاية 2021/10/31

الملاحظات	الشاعر	الحقيقي	النظري	الصف/القسم	تسمية الوظيفة ، الرتبة
		34	<del>34</del>	قسم فرعي 7	أستاذ
		118	<del>118</del>	قسم فرعي 6	أستاذ محاضر قسم "أ"
		138	<del>138</del>	قسم فرعي 4	أستاذ محاضر قسم "ب"
		93	<del>93</del>	قسم فرعي 3	أستاذ مساعد قسم "أ"
		24	<del>24</del>	قسم فرعي 1	أستاذ مساعد قسم "ب"
		407	<del>407</del>		المجموع

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الشاذلي بن جديد الطارف

الوضعية الفعلية للتعدادات الخاصة بالأساتذة الباحثين  
موقوفة إلى غاية 2021/10/31

الملاحظات	الشاعر	الحقيقي	النظري	الصف/القسم	تسمية الوظيفة ، الرتبة
		34	<del>34</del>	قسم فرعي 7	أستاذ
		118	<del>118</del>	قسم فرعي 6	أستاذ محاضر قسم "أ"
		138	<del>138</del>	قسم فرعي 4	أستاذ محاضر قسم "ب"
		93	<del>93</del>	قسم فرعي 3	أستاذ مساعد قسم "أ"
		24	<del>24</del>	قسم فرعي 1	أستاذ مساعد قسم "ب"
		407	<del>407</del>		المجموع

اوضاعيه العديده بنموضعين الإداريين و العسويين و اسوان المصالح

موقوفة إلى غاية 2021/10/31

الرتبة	الصف	النظري	الحقيقي	الشاعر	الملاحظات
طبيب عام للصحة الصومية	16	2	0	0	
جراح أسنان للصحة الصومية	13	1	1	0	
متصرف مستشار	16	1	1	0	
متصرف رئيسي	14	13	13	0	
مهندس رئيسي في الإعلام الآلي	14	3	3	0	
متصرف محفل	13	2	2	0	
مهندس دولة في الإعلام الآلي	13	12	12	0	
مهندس دولة للمخابر الجامعية	13	20	20	2	
مهندس رئيسي للمخابر الجامعية	14	4	4	0	
مهندس دولة في الإحصائيات	13	1	1	0	
مقتصد جامعي	13	2	2	0	
ملحق بالمكتبات الجامعية من المستوى الثاني	13	1	1	0	
ملحق بالمكتبات الجامعية من المستوى الأول	12	4	4	0	
ملحق بالمخابر الجامعية	12	2	2	0	
متصرف	12	63	63	6	
منشط جامعي من المستوى الأول	12	3	3	0	
منشط جامعي من المستوى الثاني	13	2	2	0	
مساعد وثائقي أمين محفوظات رئيسي	11	1	1	0	
مساعد مهندس مستوى 1 في الإعلام الآلي	11	9	9	1	
مساعد متصرف	11	4	4	0	
ملحق رئيسي للإدارة	10	43	43	3	
تقني ساسي في الإعلام الآلي	10	36	36	3	
تقني ساسي في السكن و العمران	10	1	1	0	
تقني ساسي للمخابر الجامعية	10	5	5	0	
مساعد المكتبات الجامعية	10	0	0	0	
كاتبة مديرية	8	16	16	0	
محاسب إداري رئيسي	10	2	2	1	
ملحق إدارة	9	10	10	0	
تقني في الإعلام الآلي	8	15	15	-1	شغلون باقتناء الإسلاك بعد الإستعانة بمقاول خارجي
عون إدارة رئيسي	8	3	3	0	
عون إدارة	7	2	2	0	
كاتبة	6	1	1	0	
عون مكتب	5	7	7	0	
عون حفظ البيانات	5	2	2	0	
عامل مهني خارج الصف	6	3	3	0	
عامل مهني من الصف الثاني	3	7	7	0	
سائق سيارة من الصف الأول	3	1	1	0	
المجموع		309	309	20	

المدير

ملحق رقم 13: إحصائيات وتعداد موظفي كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة  
سوق أهراس

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique Et Populaire

Ministère De L'enseignement Supérieur et  
La Recherche Scientifique  
Université Mohamed Chérif Messadia  
Souk-Ahras



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد الشريف مساعديت  
- سوق أهراس -

Faculté Des sciences économiques, commerciales et  
sciences de gestion

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

القائمة الاسمية لأساتذة الكلية الموقوفة الى غاية 17 نوفمبر 2021

1/ رتبة أستاذ:

الرقم	الاسم
01	[REDACTED]
02	[REDACTED]
03	[REDACTED]
04	[REDACTED]
05	[REDACTED]
06	[REDACTED]
07	[REDACTED]
08	[REDACTED]

2/ رتبة أستاذ محاضر قسم أ:

الرقم	الاسم
01	[REDACTED]
02	[REDACTED]
03	[REDACTED]
04	[REDACTED]
05	[REDACTED]

[REDACTED]	06
[REDACTED]	07
[REDACTED]	08
[REDACTED]	09
[REDACTED]	10
[REDACTED]	11
[REDACTED]	12
[REDACTED]	13
[REDACTED]	14
[REDACTED]	15
[REDACTED]	16
[REDACTED]	17
[REDACTED]	18
[REDACTED]	19
[REDACTED]	20
[REDACTED]	21
[REDACTED]	22
[REDACTED]	23
[REDACTED]	24
[REDACTED]	25
[REDACTED]	26
[REDACTED]	27
[REDACTED]	28
[REDACTED]	29
[REDACTED]	30
[REDACTED]	31

سورة الفاتحة	32
سورة البقرة	33
سورة آل عمران	34
سورة النور	35
سورة الاحزاب	36
سورة المائدة	37
سورة الاحزاب	38
سورة الاحزاب	39

3/رتبة أستاذ محاضر قسم ب:

سورة الفاتحة	الرقم
سورة البقرة	01
سورة آل عمران	02
سورة النور	03
سورة الاحزاب	04
سورة المائدة	05
سورة الاحزاب	06
سورة الاحزاب	07
سورة الاحزاب	08
سورة الاحزاب	09
سورة الاحزاب	10
سورة الاحزاب	11
سورة الاحزاب	12
سورة الاحزاب	13
سورة الاحزاب	14

[REDACTED]	15
------------	----

4/ رتبة أستاذ مساعد قسم أ:

الرقم	[REDACTED]
01	[REDACTED]
02	[REDACTED]
03	[REDACTED]
04	[REDACTED]
05	[REDACTED]
06	[REDACTED]
07	[REDACTED]
08	[REDACTED]
09	[REDACTED]

08	رتبة أستاذ
39	رتبة أستاذ محاضر قسم أ
15	رتبة أستاذ محاضر قسم ب
09	رتبة أستاذ مساعد قسم أ
71	المجموع

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique Et Populaire

Ministère De L'enseignement Supérieur et  
La Recherche Scientifique  
Université Mohamed Chérif Messaadia  
Souk-Ahras



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الشريف مساعديّة

- سوق اهراس -

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير  
Faculté Des Sciences économiques, commerciales et sciences  
de gestion

القائمة الاسمية لموظفي الكلية للسنة الجامعية 2021/2022

قائمة الموظفين الدائمين:

الرقم	الاسم	الرتبة
01	محمد بن علي	مهندس رئيسي في السكن والعمران
02	بناقيلة	مهندس دولتي في الاعلام الالي
03	جمال	متصرف محلل
04	عبد	متصرف
05	عبد	متصرف
06	بوجوالم	متصرف
07	لافورن	متصرف
08	بنوش	متصرف
09	قواسميّة	متصرف
10	علي	متصرف
11	بافح	متصرف
12	عبد الله	متصرف
13	رحالتي	مساعد مهندس من المستوى الثاني
14	شرف	مساعد متصرف
15	بغادشبة	مساعد متصرف
16	جلالتيّة	ملحق إدارة رئيسي
17	عبد جاب الله	ملحق للإدارة رئيسي
18	باصو	ملحق للإدارة
19	بناقيلة	ملحق للإدارة
20	بباركيّة	عون إدارة رئيسي
21	بجروم	عون إدارة رئيسي

عون إدارة رئيسي	[REDACTED]	[REDACTED]	22
عون إدارة	[REDACTED]	[REDACTED]	23
كاتب مديرية رئيسي	[REDACTED]	[REDACTED]	24
كاتب مديرية رئيسي	[REDACTED]	[REDACTED]	25
تقني سامي في الإعلام الآلي	[REDACTED]	[REDACTED]	26
تقني سامي في الإعلام الآلي	[REDACTED]	[REDACTED]	27
تقني سامي في الإعلام الآلي	[REDACTED]	[REDACTED]	28
تقني سامي في الإعلام الآلي	[REDACTED]	[REDACTED]	29
تقني سامي في الإعلام الآلي	[REDACTED]	[REDACTED]	30
تقني سامي في الإعلام الآلي	[REDACTED]	[REDACTED]	31
تقني سامي في الإعلام الآلي	[REDACTED]	[REDACTED]	32
تقني سامي في الإعلام الآلي	[REDACTED]	[REDACTED]	33
تقني في الإعلام الآلي	[REDACTED]	[REDACTED]	34
ملحق المكتبات الجامعية من المستوى الأول	[REDACTED]	[REDACTED]	35
عون تقني بالمكتبة الجامعية	[REDACTED]	[REDACTED]	36
عون تقني بالمكتبة الجامعية	[REDACTED]	[REDACTED]	37
عون تقني بالمكتبة الجامعية	[REDACTED]	[REDACTED]	38
عامل مهني صنف - 01	[REDACTED]	[REDACTED]	39
سائق سيارة من الصنف الأول	[REDACTED]	[REDACTED]	40

قائمة الموظفين المتعاقدين

الرقم	الرتبة	[REDACTED]	[REDACTED]
01	عامل مهني مستوى ثاني	[REDACTED]	[REDACTED]
02	عون خدمة من المستوى الأول	[REDACTED]	[REDACTED]
03	عون خدمة من المستوى الأول	[REDACTED]	[REDACTED]
04	عامل مهني مستوى أول	[REDACTED]	[REDACTED]
05	عامل مهني مستوى أول	[REDACTED]	[REDACTED]
06	عامل مهني مستوى أول	[REDACTED]	[REDACTED]
07	عامل مهني مستوى أول	[REDACTED]	[REDACTED]
08	عامل مهني مستوى أول	[REDACTED]	[REDACTED]
09	عامل مهني مستوى أول	[REDACTED]	[REDACTED]
10	حارس	[REDACTED]	[REDACTED]
11	حارس	[REDACTED]	[REDACTED]





القائمة الاسمية للمستخدمين الاداريين والتقنيين واعوان المصالح للكلية  
الموقوفة الى غاية 17 نوفمبر 2021

قائمة المستخدمين الاداريين والتقنيين:

الرقم		الرتبة
01		مهندس رئيسي في السكن والعمران
02		مهندس دولة في الاعلام الالي
03		متصرف محلل
04		متصرف
05		متصرف
06		متصرف
07		متصرف
08		متصرف
09		متصرف
10		متصرف
11		متصرف
12		متصرف
13		مساعد مهندس من المستوى الثاني
14		مساعد متصرف
15		مساعد متصرف
16		ملحق إدارة رئيسي

ملحق للإدارة رئيسي	بن		17
ملحق للإدارة			18
ملحق للإدارة			19
عون إدارة رئيسي		حنان	20
عون إدارة رئيسي		حياة	21
عون إدارة رئيسي		حسان	22
عون إدارة		نبيلة	23
كاتب مديرية رئيسي			24
كاتب مديرية رئيسي			25
تقني سامي في الإعلام الآلي			26
تقني سامي في الإعلام الآلي			27
تقني سامي في الإعلام الآلي			28
تقني سامي في الإعلام الآلي			29
تقني سامي في الإعلام الآلي			30
تقني سامي في الإعلام الآلي			31
تقني سامي في الإعلام الآلي			32
تقني سامي في الإعلام الآلي			33
تقني في الإعلام الآلي			34
ملحق المكتبات الجامعية من المستوى الأول			35
عون تقني بالمكتبة الجامعية			36
عون تقني بالمكتبة الجامعية			37
عون تقني بالمكتبة الجامعية			38
عامل مهني صنف - 01			39
سائق سيارة من الصنف الأول			40

### قائمة اعوان المصالح:

الرتبة			الرقم
عامل مهني مستوى ثاني			01
عون خدمة من المستوى الأول			02

عون خدمة من المستوى الأول	[REDACTED]	[REDACTED]	03
عامل مهني مستوى أول	[REDACTED]	عمار	04
عامل مهني مستوى أول	[REDACTED]	حفصية	05
عامل مهني مستوى أول	[REDACTED]	نادية	06
عامل مهني مستوى أول	[REDACTED]	سميرة	07
عامل مهني مستوى أول	[REDACTED]	كريم	08
عامل مهني مستوى أول	[REDACTED]	[REDACTED]	09
حارس	[REDACTED]	[REDACTED]	10
حارس	[REDACTED]	[REDACTED]	11
حارس	[REDACTED]	[REDACTED]	12

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique Et Populaire

Ministère De L'enseignement Supérieur et  
La Recherche Scientifique  
Université Mohamed Chérif Messaadia  
Souk-Ahras



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد الشريف مساعديّة

- سوق أهراس -

Faculté Des Sciences économiques, commerciales et  
sciences de gestion

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير

القائمة الاسميّة لأستاذة الكلية للسنة الجامعيّة 2022/2021 :

1/ رتبة أستاذ تعليم عالي:

الرقم	الاسم
01	[Redacted]
02	[Redacted]
03	[Redacted]
04	أولاد زكري عبد الحسان
05	[Redacted]
06	[Redacted]
07	[Redacted]
08	ميتاويب مصطفى

2/ رتبة أستاذ محاضر قسم أ:

الرقم	اللقب والاسم
01	[Redacted]
02	[Redacted]
03	[Redacted]
04	[Redacted]
05	[Redacted]
06	[Redacted]
07	[Redacted]
08	[Redacted]
09	[Redacted]
10	[Redacted]

[REDACTED]	11
[REDACTED]	12
[REDACTED]	13
[REDACTED]	14
[REDACTED]	15
[REDACTED]	16
[REDACTED]	17
[REDACTED]	18
[REDACTED]	19
[REDACTED]	20
[REDACTED]	21
[REDACTED]	22
[REDACTED]	23
[REDACTED]	24
[REDACTED]	25
[REDACTED]	26
[REDACTED]	27
[REDACTED]	28
[REDACTED]	29
[REDACTED]	30
[REDACTED]	31
[REDACTED]	32
[REDACTED]	33
[REDACTED]	34
[REDACTED]	35
[REDACTED]	36
[REDACTED]	37
[REDACTED]	38
[REDACTED]	39

3 رتبتہ استاذ معاصر قسم ب:

[REDACTED]	الرقم
[REDACTED]	01
[REDACTED]	02

03	مؤامرة
04	مؤامرة
05	مؤامرة
06	مؤامرة
07	مؤامرة
08	مؤامرة
09	مؤامرة
10	مؤامرة
11	مؤامرة
12	مؤامرة
13	مؤامرة
14	مؤامرة
15	مؤامرة

4/ رتبة أستاذ مساعد قسم أ:

الرقم	الاسم
01	مؤامرة
02	مؤامرة
03	مؤامرة
04	مؤامرة
05	مؤامرة
06	مؤامرة
07	مؤامرة
08	مؤامرة
09	مؤامرة

مجموع الاساتذة الدائمين: 71 أستاذ

ملحق رقم 14: إحصائيات وتعداد موظفي كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة

قسنطينة 2

عدد المحالين على الإستيداع	المجموع	الجنس		الرتبة	عدد الرتب
		إناث	ذكور		
0	1	0	1	متصرف مستشار	1
0	2	1	1	متصرف رئيسي	2
1	3	3	0	متصرف محلل	3
0	10	10	0	متصرف	4
0	2	2	0	مساعد متصرف	5
0	6	3	3	ملحق إدارة رئيسي	6
0	4	3	1	ملحق إدارة	7
0	1	1	0	عون إدارة رئيسي	8
2	7	6	1	عون إدارة	9
0	2	1	1	كاتب مديرية رئيسي	10
0	3	3	0	كاتب	11
0	2	2	0	كاتب مديرية	12
0	1	1	0	محاسب إداري رئيسي	13
0	1	1	0	محاسب إداري	14
0	1	0	1	مساعد مهندس مستوى 2	15
0	4	3	1	تقني سامي في الإعلام الآلي	16
1	1	1	0	معاون تقني في الإعلام الآلي	17
2	9	8	1	عون حفظ البيانات	18
0	1	1	0	مساعد للمكتبات الجامعية	19
0	1	1	0	مساعد وثائقي أمين محفوظات	20
0	7	6	1	مساعد للمكتبات الجامعية	21
0	5	3	2	معاون تقني للمكتبات	22
0	2	1	1	عون تقني للمكتبات	23
0	1	1	0	طبيب عام	24
0	0	0	0	طبيب عام رئيسي	25
0	1	1	0	ممرض(ة)	26
0	0	0	0	حارس جامعي رئيسي	27
0	1	0	1	سائق سيارة	28
0	1	0	1	عامل مهني خارج الصنف	29
	2	1	1	عامل مهني صنف 1	30
	82	64	18	المجموع	
	46	12	34	عمال مهنيين متعاقدين	
	128	76	52	المجموع العام	

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

REPUBIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير

عدد المستخدمين حسب الرتبة و الجنس الى غاية 23/11/2021

عدد المحالين على الإستيداع	المجموع	الجنس		الرتبة	عدد الرتب
		إناث	ذكور		
0	1	0	1	متصرف مستشار	1
0	3	2	1	متصرف رئيسي	2
0	4	4	0	متصرف محلل	3
0	11	11	0	متصرف	4
0	2	1	1	مساعد متصرف	5
0	6	3	3	ملحق إدارة رئيسي	6
0	5	3	2	ملحق إدارة	7
0	2	2	0	عون إدارة رئيسي	8
1	7	6	1	عون إدارة	9
0	2	1	1	كاتب مديرية رئيسي	10
0	3	3	0	كاتب	11
0	2	2	0	كاتب مديرية	12
0	2	1	1	محاسب إداري رئيسي	13
0	1	1	0	محاسب إداري	14
0	1	0	1	مهندس دولة في الاعلام الآلي	15
0	5	3	2	تقني سامي في الإعلام الآلي	16
0	1	1	0	معاون تقني في الإعلام الآلي	17
0	9	8	1	عون حفظ البيانات	18
0	1	1	0	رئيس محافظي المكتبات الجامعية	19
0	7	6	1	مساعد للمكتبات الجامعية	20
0	1	0	1	معاون تقني للمكتبات	21
0	6	4	2	عون تقني للمكتبات	22
0	1	1	0	طبيب عام	23
0	1	1	0	ممرض(ة)	24
0	1	0	1	سائق سيارة	26
0	1	0	1	عامل مهني خارج الصنف	27
0	2	1	1	عامل مهني صنف 1	28
1	88	66	21	المجموع	
	45	12	33	عمال مهنيين متعاقدين	
	133	78	54	المجموع العام	





## كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير

عدد المستخدمين حسب الرتبة و الجنس الى غاية 23/11/2021

عدد المخالين على الإستداع	المجموع	الجنس		الرتبة	عدد الرتب
		إناث	ذكور		
0	1	0	1	متصرف مستشار	1
0	3	2	1	متصرف رئيسي	2
0	4	4	0	متصرف محلل	3
0	11	11	0	متصرف	4
0	2	1	1	مساعد متصرف	5
0	6	3	3	ملحق إدارة رئيسي	6
0	5	3	2	ملحق إدارة	7
0	2	2	0	عون إدارة رئيسي	8
1	7	6	1	عون إدارة	9
0	2	1	1	كاتب مديرية رئيسي	10
0	3	3	0	كاتب	11
0	2	2	0	كاتب مديرية	12
0	2	1	1	محاسب إداري رئيسي	13
0	1	1	0	محاسب إداري	14
0	1	0	1	مهندس دولة في الاعلام الالي	15
0	5	3	2	تقني سامي في الإعلام الألي	16
0	1	1	0	معاون تقني في الإعلام الألي	17
0	9	8	1	عون حفظ البيانات	18
0	1	1	0	رئيس محافظي المكتبات الجامعية	19
0	7	6	1	مساعد للمكتبات الجامعية	20
0	1	0	1	معاون تقني للمكتبات	21
0	6	4	2	عون تقني للمكتبات	22
0	1	1	0	طبيب عام	23
0	1	1	0	ممرض(ة)	24
0	1	0	1	سائق سيارة	26
0	1	0	1	عامل مهني خارج الصنف	27
0	2	1	1	عامل مهني صنف 1	28
1	88	66	21	المجموع	
	45	12	33	عمال مهنيين متعاقدين	
	133	78	54	المجموع العام	

55	1	2	11	33	4	1	3	العلوم التجارية	
<b>215</b>	<b>2</b>	<b>12</b>	<b>32</b>	<b>106</b>	<b>23</b>	<b>11</b>	<b>29</b>	<b>المجموع</b>	
<b>84</b>	1	4	9	40	9	5	16	العلوم الاقتصادية	2017/2016
76	0	0	11	34	15	6	10	علوم التسيير	
59	1	3	9	33	7	3	3	العلوم التجارية	
<b>219</b>	<b>2</b>	<b>7</b>	<b>29</b>	<b>107</b>	<b>31</b>	<b>14</b>	<b>29</b>	<b>المجموع</b>	
79	1	4	8	35	11	5	15	العلوم الاقتصادية	2018/2017
71	0	0	5	36	14	7	9	علوم التسيير	
44	0	2	4	30	6	1	1	العلوم التجارية	
20	0	1	1	9	5	2	2	المالية والمحاسبة	
<b>214</b>	<b>1</b>	<b>7</b>	<b>18</b>	<b>110</b>	<b>36</b>	<b>15</b>	<b>27</b>	<b>المجموع</b>	
73	1	1	0	27	22	9	13	العلوم الاقتصادية	2019/2018
73	0	2	1	30	15	15	10	علوم التسيير	
47	0	3	2	19	15	7	1	العلوم التجارية	
25	0	3	0	4	9	7	2	المالية والمحاسبة	
<b>218</b>	<b>1</b>	<b>9</b>	<b>3</b>	<b>80</b>	<b>61</b>	<b>38</b>	<b>26</b>	<b>المجموع</b>	
73	1	3	0	26	21	7	15	العلوم الاقتصادية	
74	0	2	1	27	18	15	11	علوم التسيير	

47	0	2	3	18	12	11	1	العلوم التجارية	2020/2019
25	0	1	0	4	11	7	2	المالية والمحاسبة	
<b>219</b>	<b>1</b>	<b>8</b>	<b>4</b>	<b>75</b>	<b>62</b>	<b>40</b>	<b>29</b>	<b>المجموع</b>	
69	1	0	0	23	14	18	13	العلوم الاقتصادية	2021/2020
72	0	0	1	21	20	19	11	علوم التسيير	
44	0	0	0	16	10	17	1	العلوم التجارية	
25	0	0	0	4	7	12	2	المالية والمحاسبة	
<b>210</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>64</b>	<b>51</b>	<b>66</b>	<b>27</b>	<b>المجموع</b>	



## كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



عدد الأساتذة وتوزيعهم حسب الرتب ابتداء من سنة 2013 الى غاية 2021

السنة	الأقسام	استاذ	استاذ محاضر <sup>3</sup>	استاذ محاضر <sup>2</sup>	استاذ مساعد <sup>3</sup>	استاذ مساعد <sup>2</sup>	مساعد <sup>2</sup> ب-مترخص	معيد	المجموع
2014/2013	العلوم الاقتصادية	10	11	3	27	19	5	3	78
	علوم التسيير	10	4	5	33	13	8	0	73
	العلوم التجارية	3	2	2	29	14	4	1	55
	المجموع	23	17	10	89	46	17	4	206
2015/2014	العلوم الاقتصادية	14	8	1	31	20	3	2	79
	علوم التسيير	11	3	10	32	11	8	0	75
	العلوم التجارية	4	1	2	31	14	2	1	55
	المجموع	29	12	13	94	45	13	3	209
2016/2015	العلوم الاقتصادية	16	6	4	41	11	4	1	83
	علوم التسيير	10	4	15	32	10	6	0	77



## التعريف بالكلية

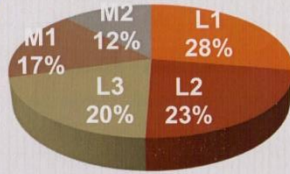
### توزيع الشعب و التخصصات على الأقسام

القسم	الميدان	الشعب	تخصصات الليسانس	تخصصات الماستر
الجدع المشترك	السنة الأولى جذع مشترك	/	/	/
قسم الاقتصاد		علوم الاقتصادية	1-اقتصاد دولي 2-اقتصاد بنكي و نقدي 3-اقتصاد و تسيير المؤسسات	1-اقتصاد دولي 2-اقتصاد بنكي و نقدي 3-اقتصاد و تسيير المؤسسات
قسم التسيير		علوم التسيير	3-إدارة مالية 4- إدارة أعمال	4-إدارة مالية 5-إدارة أعمال 6- إدارة الموارد البشرية
قسم التجارة		علوم التجارية	5-تسويق	7-تسويق الخدمات 8-تسويق فندي و سياحي 9-مالية و تجارة دولية
قسم المالية و المحاسبة		علوم المالية و المحاسبة	6-محاسبة و مالية 7-مالية البنوك و التامينات	10- محاسبة 11-تدقيق و مراقبة التسيير

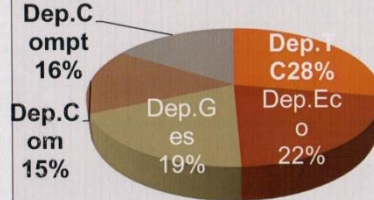
## تعداد الطلبة بالكلية : تضم الكلية 6094 طالب موزعة كالتالي



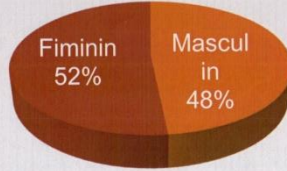
### العدد بالمستوى



### العدد بالقسم



### عدد بالجنس



### العدد بالطور



## تعداد الطلبة بالنسبة للتسجيل و إعادة التسجيل



محولون: 61 %0.01  
إعادة ادماج: 20 %0.005  
طلبة DEUA: 33 0.006%



التسجيل و إعادة التسجيل

-الطلبة المتخلون عن الدراسة : 205  
-الطلبة المحولون من الكلية : 105

## الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى تناول إشكالية وأثر التحليل السوسيو-اقتصادي، في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر من خلال دراسة حالة على بعض هذه المؤسسات، مع العلم أن هناك من المؤسسات، من بدأ في تجسيد هذه الخطوة، التي تعتبر من بين السياسات العامة الموجهة من طرف وزارة التعليم العالي، بإعتبار الجودة حجر الزاوية لإستراتيجية تنمية التعليم العالي ما يساعد في تطور النمو الاقتصادي والإجتماعي للوطن.

بعد تقديم الإطار النظري والمنهجي للدراسة، حللنا في الجزء الأول معطيات المفاهيم بالنظر إلى المقاربة المعيارية التي تدرس في جميع انحاء العالم، لتعريف وضع وتنفيذ خطوة الجودة .

بينت الدراسة أن إطار "إدارة الجودة الشاملة" ومن خلال أدوات التحليل السوسيو-اقتصادي، يسمح بالوصول إلى التناسق المطلوب في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال تحديد الشروط الممكنة للتغيير في التسيير وعمل المنظمة على مستوى هياكلها القاعدية التي تسمح بالوصول إلى الأهداف المسطرة خلصت الدراسة بأن "المقاربة السوسيو-اقتصادية" التي تسمى أيضا "بمقاربة الجودة الشاملة" المبنية على أن هياكل المؤسسة وسلوك الأفراد في تفاعل مستمر، ينتج عنه خلل وظيفي، هذا الخلل يمكن تعديله عن طريق وسائل وأدوات التحليل السوسيو-اقتصادي، مما يؤدي إلى التحكم في التكاليف الخفية وتخفيضها والتقليص من تبذير الموارد المختلفة، وتستطيع المؤسسة تحقيق إيرادات إضافية من نفس الموارد، والوصول إلى التمويل الذاتي.

ومن أهم النتائج، أنا نفتاح الجامعة على المحيط في إطار الإدارة التحليل السوسيو-اقتصادي في إطار الإدارة الاستراتيجية يحتم عليها الأخذ بكل المكونات التي تنشط في مجالها: المحيط السوسيو اقتصادي، هيئة التدريس، الهياكل البرامج، الطالب، الموظفين.

كما أظهرت النتائج المتحصل عليها من خلال الدراسة الميدانية مؤشرا جديدا خاصا ببيئتنا الاجتماعية، (ظاهرة الشعبوية)، تشمل السلوكات: المحاباة، المحسوبية، والفساد الإداري.

**الكلمات المفتاحية:** الجودة، الجودة الشاملة، التحليل السوسيو-اقتصادي، أدوات التحليل السوسيو-اقتصادي، التكاليف الخفية، التعليم العالي، الخلل الوظيفي، الأداء الاقتصادي والاجتماعي.

## Abstract

This study aims to study the issue and the impact of socio-economic analysis in the implementation of the quality approach in higher education institutions in Algeria through a case study on some higher education institutions. Knowing that there are establishments, which have begun to subscribe to this approach, which is part of the general policies of the Ministry of Higher Education, considering that quality is the pillar of a strategy for the development of teaching higher education, which contributes to the development of the country's economic and social growth.

After presenting the theoretical and methodological framework of the study, we analyzed in the first part the conceptual data by examining the standard approach, to define the framework and the implementation of the quality approach.

The study showed that the implementation of the quality approach through the tools of socio-economic analysis, makes it possible to access the consistency required in the achievement of the company's objectives by defining the possible conditions of change and drive the transformation of the organization's management and work. This is in its basic structures, which makes it possible to achieve the planned objectives.

The study concluded that the 'socio-economic approach', also called the 'comprehensive quality approach', is based on the principles that structures and behaviors are in constant interaction leading to functional dysfunction. The latter, can be reduced by means and tools of socio-economic analysis, emanating to the reduction of costs and waste of the different resources, thus generating additional income from the same resources, and achieving self-financing as well. than the self-financing of the establishment.

Among the most important results, the socio-economic approach is based on obtaining an overall quality of the establishment to improve the quality by controlling the (hidden) costs and then reducing them.

The opening of the university to the environment within the framework of a socio-economic analysis requires taking into account all the active components in its field: the socio-economic environment, the body of teachers, the structures, the program, staff, students.....

Also the results obtained, by the practical study highlight an indicator specific to our environment: composed of populism, favoritism and corruption.

### Keywords:

Quality, total quality, dysfunction, economic and social performance, Socio-economic analysis, Socio-economic analysis tools, Hidden costs, Higher education.

## Résumé

Cette étude vise à étudier la problématique et l'impact de l'analyse socio-économique dans la mise en œuvre de la démarche qualité dans les établissements d'enseignement supérieur en Algérie à travers une étude de cas sur quelques établissements d'enseignement supérieur. Sachant qu'il existe des établissements, qui ont commencé à s'inscrire dans cette démarche, qui fait partie des politiques générales du ministère de l'Enseignement supérieur, considérant que la qualité est le pilier d'une stratégie de développement de l'enseignement supérieur, qui contribue au développement de la croissance économique et sociale du pays.

Après avoir présenté le cadre théorique et méthodologique de l'étude, nous avons analysé dans une première partie les données conceptuelles en examinant l'approche standard, pour définir le cadre et la mise en œuvre de la démarche qualité.

L'étude a montré que la mise en œuvre de la démarche qualité à travers les outils de l'analyse socio-économique, permet d'accéder à la cohérence requise dans l'atteinte des objectifs de l'entreprise en définissant les conditions possibles de changement et conduire la transformation de la gestion et travail de l'organisation. Cela est dans ses structures de bases, qui permet d'atteindre les objectifs planifiés .

L'étude a conclu que «l'approche socio-économique», appelée également «approche globale de la qualité», basée sur les principes que les structures et les comportements sont en interaction permanente entraînant un dysfonctionnement fonctionnel. Ce dernier, peut être réduit par des moyens et des outils de l'analyse socio-économique, émanant à la réduction des coûts et du gaspillage des différentes ressources, générant ainsi des revenus supplémentaires à partir des mêmes ressources, et atteindre l'autofinancement ainsi que l'autofinancement de l'établissement.

Parmi les résultats les plus importants, l'approche socio-économique est basée sur l'obtention d'une qualité globale de l'établissement à améliorer la qualité en contrôlant les coûts (cachés) puis en les réduisant.

L'ouverture de l'université à l'environnement dans le cadre d'une analyse socio-économique exige de prendre en compte toutes les composantes actives dans son domaine: l'environnement socio-économique, le corps des enseignants, les structures, les programme, le personnels, les étudiants.....

Aussi les résultats obtenus, par l'étude pratique font ressortir un indicateur spécifique à notre environnement: composé de populisme, favoritisme et corruption.

### Mots clés :

Qualité, totale qualité, dysfonctionnement, performance économique et social, Analyse socio-économique, Outils d'analyse socio-économique, Coûts caché, Enseignement supérieur.