



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العربي التبسي تبسة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية



الموضوع:

تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي بالجزائر

دراسة حالة جامعة العربي التبسي تبسة

إشراف الأستاذ الدكتور:

صاطوري الجودي

إعداد الطالبة:

بوعلاق سعديّة

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة الأصلية	الصفة
الطيب الوافي	أستاذ	جامعة العربي التبسي تبسة	رئيسا
الجودي صاطوري	أستاذ	جامعة البشير الابراهيمي برج بوعريريج	مشرفا ومقررا
لطيفة بهلول	أستاذ محاضر -أ-	جامعة العربي التبسي تبسة	ممتحنا
وليد عاي	أستاذ محاضر -أ-	جامعة العربي التبسي تبسة	ممتحنا
ميلود زنكري	أستاذ محاضر -أ-	جامعة البشير الابراهيمي برج بوعريريج	ممتحنا
محمد الناصر مشري	أستاذ محاضر -أ-	جامعة محمد الشريف مساعديّة سوق اهراس	ممتحنا

السنة الجامعية 2021/2020

شكر وتقدير

أتقدم بجزيل الشكر إلى مشرفي الفاضل الأستاذ صاطوري الجودي على قبوله تأطيري وعلى مجهوداته لتوجيهي لإعداد هذه الأطروحة؛ كما أتوجه بالشكر الخالص إلى الأساتذة الكرام الذين تكرموا وتفضلوا بقبولهم مناقشة هذه المذكرة وإثراء مضمونها.

والأساتذة الأفاضل الذين تكرموا بتحكيم الاستبيان الخاص بهذه الأطروحة. واستاذي الكريم جينه عمر على توجيهه لي خلال فترة إنجاز الأطروحة.

كما أتقدم بالشكر إلى أساتذة وموظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة تبسة وعمال مكتبتها.

كما أوجه شكرا خالصا إلى كل موظفي مديرية التنمية والاستشراف والتوجيه بجامعة تبسة والدكتور لعور محمد الصالح رئيس خلية ضمان الجودة بجامعة تبسة وأيضا كل مدراء مكاتب الكليات في جامعة تبسة.

كما لا يفوتني ذكرا أن أتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان إلى كل من ساعدني وشجعني على إعداد وإكمال هذه الأطروحة.

وإلى كل من تعاون معي للقيام بالجانب التطبيقي.

والى كل من مد لي يد العون في مشواري الدراسي.

الإهداء

إلى والدي الفاضل رحمه الله تعالى على تضحياته وتشجيعه خلال مشوار دراستي؛

إلى أُمي الغالية نبع الحنان؛

إليهما معا برا وعزا؛

إلى زوجي الكريم لتشجيعه لي واولادي قرّة عيني؛

إلى عائلتي وصديقاتي العزيزات دون استثناء.

الفهارس

- الفهرس العام
- فهرس الجداول
- فهرس الأشكال
- فهرس الملاحق

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
/	الشكر والتقدير
/	الاهداء
من I الى II	فهرس المحتويات
III	فهرس الجداول
VII	فهرس الأشكال
VIII	فهرس الملاحق
أ - ق	المقدمة
2	الفصل الأول: الإطار النظري للجودة وإدارة الجودة الشاملة
3	المبحث الأول: أسس نظرية حول الجودة وإدارة الجودة الشاملة
3	المطلب الأول: تعريف وأبعاد الجودة
9	المطلب الثاني: التطور التاريخي للجودة
15	المطلب الثالث: مفهوم إدارة الجودة الشاملة وأهم نماذجها
35	المبحث الثاني: أساسيات حول إدارة الجودة الشاملة
35	المطلب الأول: متطلبات ومراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة
43	المطلب الثاني: أدوات إدارة الجودة الشاملة
48	المطلب الثالث: فوائد ومعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
56	الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي
57	المبحث الأول: مفاهيم نظرية حول إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي
57	المطلب الأول: ماهية إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي
70	المطلب الثاني: مبادئ، مبررات، أهداف ومعايير ضمان جودة التعليم العالي
79	المطلب الثالث: تنفيذ أيزو التعليم الجامعي وأهم الفروقات بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي
88	المبحث الثاني: أساسيات حول مراحل، متطلبات، معوقات والنماذج العالمية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي
88	المطلب الأول: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

فهرس المحتويات

93	المطلب الثاني: متطلبات ومعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي
103	المطلب الثالث: النماذج العالمية الحديثة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي
128	الفصل الثالث: واقع التعليم العالي في الجزائر
129	المبحث الأول: تقديم عام للتعليم العالي في الجزائر
129	المطلب الأول: نشأة وتطور التعليم العالي في الوطن العربي
134	المطلب الثاني: نشأة وتطور التعليم العالي في الجزائر
146	المطلب الثالث: نشأة وتطور البحث العلمي في الجزائر
157	المبحث الثاني: تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي في الجزائر
157	المطلب الأول: تطبيق نظام ضمان الجودة بمؤسسات التعليم العالي العربية والجزائرية
167	المطلب الثاني: المؤشرات الكمية والنوعية للتعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر
183	المطلب الثالث: تقييم إصلاح نظام التعليم العالي في الجزائر
192	الفصل الرابع: تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة العربي التبسي تبسة
193	المبحث الأول: تقديم جامعة العربي التبسي تبسة
193	المطلب الأول: تقديم جامعة العربي التبسي تبسة ونشأتها
197	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للجامعة
209	المطلب الثالث: المؤشرات الكمية والنوعية للتعليم في جامعة العربي التبسي تبسة
224	المبحث الثاني: عرض وتحليل بيانات الدراسة واختبار صحة الفرضيات
224	المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
229	المطلب الثاني: عرض وتحليل بيانات متغيرات الدراسة
245	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة نتائجها
265	الخاتمة
272	قائمة المصادر والمراجع
285	الملاحق
	ملخص الدراسة

فهرس الجداول

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
86	أهم الفروقات الموجودة بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية	01
168	تطور عدد مؤسسات التعليم العالي في الجزائر من السنة الجامعية 2008/2007 إلى غاية 2016/2015.	02
169	توزيع مؤسسات التعليم الجامعي حسب الجهة في الجزائر للسنة الجامعية 2016/2015.	03
171	تطور عدد الأساتذة ونسبة التأطير في الجزائر من السنة الجامعية 2008/2007 إلى غاية 2016/2015.	04
172	عدد الأساتذة حسب الرتبة في الجزائر من السنة الجامعية 2008/2007 إلى غاية 2016/2015.	05
174	عدد الطلبة المسجلين في التدرج في الجزائر من السنة الجامعية 2008/2007 إلى غاية 2016/2015.	06
175	عدد الطلبة المسجلين في التدرج حسب النظام في الجزائر من السنة الجامعية 2008/2007 إلى غاية 2016/2015.	07
176	عدد الطلبة المسجلين في ما بعد التدرج في الجزائر من السنة الجامعية 2008/2007 إلى غاية 2016/2015.	08
177	عدد الطلبة المتخرجين في التدرج حسب النظام في الجزائر من السنة الجامعية 2008/2007 إلى غاية 2016/2015.	09
179	عدد محابو البحث والأساتذة الباحثين المشاركين فيها في الجزائر من 2007 إلى غاية 2015.	10
182	تطور عدد الإقامات الجامعية في الجزائر من السنة الجامعية 2008/2007 إلى غاية 2016/2015.	11
194	تطور عدد الطلبة في التدرج في المدى الطويل والقصير بجامعة العربي التبسي تبسة من السنة الجامعية 1986/1985 إلى غاية 1989/1988.	12
195	تطور عدد الطلبة المتخرجين في التدرج في المدى الطويل والقصير بجامعة العربي التبسي تبسة من السنة الجامعية 1988/1987 إلى غاية 1991/1990.	13
196	تطور عدد الطلبة في جامعة العربي التبسي تبسة من السنة الجامعية 1993/1992 إلى غاية 2009/2008.	14
197	تطور عدد الطلبة في جامعة العربي التبسي تبسة من السنة الجامعية 2010/2009 إلى غاية 2017/2016.	15

فهرس الجداول

210	عدد الطلبة المسجلين في التدرج حسب الكليات في جامعة العربي التبسي تبسة من السنة الجامعية 2013/2012 إلى غاية 2017/2016	16
212	توزيع عدد الطلبة المسجلين في التدرج حسب الشهادة وحسب الجنس في جامعة العربي التبسي تبسة من السنة الجامعية 2013 /2012 إلى غاية 2017/2016	17
213	عدد الطلبة المسجلين في ما بعد التدرج حسب الكليات في جامعة العربي التبسي تبسة من السنة الجامعية 2013/2012 إلى غاية 2017/2016	18
215	عدد الطلبة المتخرجين في التدرج حسب الكليات في جامعة العربي التبسي تبسة من السنة الجامعية 2013/2012 إلى غاية 2017/2016	19
217	عدد الطلبة المتخرجين في ما بعد التدرج حسب الكليات في جامعة العربي التبسي تبسة من السنة الجامعية 2013/2012 إلى غاية 2017/2016	20
219	عدد الأساتذة الدائمون في جامعة العربي التبسي تبسة حسب الكلية والرتبة وكذا نسبة التأطير من السنة الجامعية 2013/2012 إلى غاية 2017/2016	21
222	وضعية الهياكل البيداغوجية في جامعة العربي التبسي تبسة من السنة الجامعية 2014/2013 إلى غاية 2016/2015	22
225	حجم العينة الخاصة بكل فئة	23
226	مقياس الاستبانة المستخدم	24
226	عدد الاستبيانات في كل عينة	25
228	إختبار الثبات	26
228	نتائج اختبار معامل صدق الاتساق الداخلي	27
229	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	28
230	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	29
230	توزيع أفراد العينة حسب متغير الرتبة المشغولة	30
231	توزيع أفراد العينة حسب متغير مدة التدريس في الجامعة (الخبرة)	31
231	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	32
232	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	33
232	توزيع أفراد العينة حسب متغير الشهادة المحضرة	34
233	توزيع أفراد العينة حسب متغير كلية مزاولة الدراسة	35

فهرس الجداول

234	قيمة المتوسط المرجح ودرجة التحقق حسب مقياس ليكارت الخماسي	36
235	المؤشرات الإحصائية الخاصة بعبارات الجزء المتعلق بأهداف الجامعة	37
236	المؤشرات الإحصائية الخاصة بعبارات الجزء المتعلق بجودة المناهج الدراسية	38
237	المؤشرات الإحصائية الخاصة بعبارات الجزء المتعلق بالتحسين المستمر	39
238	المؤشرات الإحصائية الخاصة بعبارات الجزء المتعلق بالعمل الجماعي والتوجيه	40
239	المؤشرات الإحصائية الخاصة بعبارات المحور الثاني المتعلق بمخرجات نظام الجودة في التعليم العالي	41
241	المؤشرات الإحصائية الخاصة بعبارات المحور المتعلق بجودة إدارة الجامعة	42
242	المؤشرات الإحصائية الخاصة بعبارات التجسيد المادي للخدمة	43
243	المؤشرات الإحصائية الخاصة بعبارات الاستجابة	44
244	المؤشرات الإحصائية الخاصة بعبارات الاتصال	45
248	التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة	46
249	تحليل تباين خط الانحدار للفرضية الرئيسية الأولى	47
250	تحليل تباين خط الانحدار للفرضية الجزئية الأولى	48
251	تحليل تباين خط الانحدار للفرضية الجزئية الثانية	49
252	تحليل تباين خط الانحدار للفرضية الجزئية الثالثة	50
253	تحليل تباين خط الانحدار للفرضية الجزئية الرابعة	51
254	تحليل تباين خط الانحدار للفرضية الرئيسية الأولى	52
256	تحليل تباين خط الانحدار للفرضية الجزئية الأولى	53
257	تحليل تباين خط الانحدار للفرضية الجزئية الثانية	54
258	تحليل تباين خط الانحدار للفرضية الجزئية الثالثة	55

فهرس الأشكال

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
ز	نموذج الدراسة يبين دور هيئة التدريس في تحسين نظام الجودة في التعليم العالي	01
ح	نموذج الدراسة يبين دور إدارة الجامعة في تحقيق جودة خدمات التعليم العالي من وجهة نظر الطالب	02
6	مكونات الجودة	03
14	مراحل التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة	04
22	عجلة ديمينج Deming Wheel	05
30	مضمون إدارة الجودة الشاملة حسب أنموذج مالكوم بالدريج	06
46	رموز خريطة تدفق العمليات	07
69	مكونات نظام إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي	08
92	مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي	09
116	بيت الجودة	10
198	الهيكل التنظيمي لجامعة العربي التبسي تبسة	11
207	أقسام كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة العربي التبسي تبسة	12
207	أقسام كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة بجامعة العربي التبسي تبسة	13
208	أقسام كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة العربي التبسي تبسة	14
208	أقسام كلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة العربي التبسي تبسة	15
209	أقسام كلية الآداب واللغات بجامعة العربي التبسي تبسة	16
209	أقسام كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة العربي التبسي تبسة	17
245	نموذج مقترح حول دور هيئة التدريس في تحسين نظام الجودة في التعليم العالي	18
246	نموذج مقترح حول دور إدارة الجامعة في تحقيق جودة خدمات التعليم العالي من وجهة نظر الطالب	19

فهرس الملاحق

فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
285	الاستبيان الموجه للأساتذة	01
288	الاستبيان الموجه للطلبة	02
291	قائمة الأساتذة المحكمين لاستمارة الاستبيان	03
292	نتائج تحليل استبيان البيانات الشخصية لاستبيان الأساتذة	04
293	نتائج اختبار الفا كرونباخ لاستبيان الأساتذة	05
294	المؤشرات الإحصائية لعبارات استبيان الأساتذة	06
296	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية	07
296	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضيات الجزئية	08
298	نتائج تحليل استبيان البيانات الشخصية لاستبيان الطلبة	09
299	نتائج اختبار الفا كرونباخ لاستبيان الطلبة	10
300	المؤشرات الإحصائية لعبارات استبيان الطلبة	11
301	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية	12
302	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضيات الفرعية	13
304	نتائج اختبار اعتدالية البيانات (التوزيع الطبيعي: مقياس الالتواء والتفرطح لاستبيان الأساتذة)	14
304	نتائج اختبار اعتدالية البيانات (التوزيع الطبيعي: مقياس الالتواء والتفرطح لاستبيان الطلبة)	15

المقدمة العامة

اولا: إشكالية الدراسة

ثانيا: فرضيات الدراسة

ثالثا: أسباب اختيار البحث

رابعا: أهمية البحث

خامسا: أهداف البحث

سادسا: نموذج الدراسة

سابعا: الدراسات السابقة

ثامنا: حدود الدراسة

تاسعا: المناهج المستخدمة وأدوات البحث

عاشرا: تقسيم البحث

مقدمة

تعد إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي فرضتها التحولات والتطورات العالمية خاصة المتعلقة منها بالمنافسة والتغيرات التكنولوجية المستمرة، وبرزت ظاهرة العولمة واقتصاد السوق كلها عوامل أدت إلى زيادة تغير بيئة عمل المنظمات، وهو الأمر الذي دفع بهذه الأخيرة إلى البحث عن المورد البشري المؤهل الذي يمكنها من الوصول إلى تحقيق التميز.

باعتبار أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاعات الخدمية والصناعية عرف نجاحا كبيرا من خلال تحسين معدل الربحية وتخفيض التكاليف وتحسين الأداء وعلاقات العاملين في العديد من الدول كاليابان والولايات المتحدة الأمريكية انتقل تطبيقها إلى المؤسسات التعليمية خاصة التعليم العالي لمواجهة التغيرات المتمثلة في زيادة المنافسة بين الجامعات العالمية.

نظرا لكون المؤسسات الجامعية أهم ركيزة للحصول المعرفي والعلمي ولبناء القيم والمهارات التي تساهم في توجيه المجتمعات نحو التقدم والتطور وذلك بفضل ما تحتويه هاته المؤسسات من موارد مادية، مالية وبشرية فتطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي يشمل مجموعة من المدخلات والتي تتمثل في جودة الإدارة التعليمية، البرامج التعليمية، اللوائح والتشريعات، المباني التعليمية وتجهيزاتها، المستوى التحصيلي للطلاب، جودة طرق التدريس، كفاية الموارد المالية، كفاءة الهيئة التدريسية والإدارية وجودة تقييم الاداء.

فالتعليم العالي أصبح في عديد الدول يواجه مجموعة من الهمم الواجب تحطيمها، لاسيما منها تدني جودة المخرجات التعليمية وعدم تناسب المخرجات مع متطلبات بيئة عمل المنظمات وما تتطلبه من مهارات وكفاءات أو طلبات سوق العمل، وحتى تتمكن المؤسسات الجامعية من لاسيما منها الجزائرية من تحسين المنظومة الجامعية وجعلها ترقى لمنافسة المنظومات الجامعية الدولية، أصبح لزاما عليها التفكير في طرق زيادة الاهتمام بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي كأحد أهم الركائز لتحقيق تنمية اقتصادية مستدامة ترتكز على المورد البشري الكفاء.

تعاني مؤسسات التعليم العالي في الدول العربية خاصة تحديات عدة منها ما هو متصل بانخفاض مستويات جودة مخرجاتها وعدم تلائمها مع احتياجات السوق من جهة ومع اتجاهات واستراتيجيات التنمية في الدولة من جهة أخرى، فالعديد من التخصصات الجامعية لا تتماشى ومتطلبات المجتمع وسوق العمل وهو ما يؤدي بشكل مباشر إلى زيادة نسبة بطالة خريجي الجامعات، لذلك فالدولة الجزائرية كغيرها من الدول العربية سعت منذ سنوات إلى العمل على إصلاح المنظومة التعليمية الجامعية وتطوير برامجها ورفع

مقدمة

مستوى جودة مخرجاتها بحيث يستفيد المجتمع من مخرجات ذات مستويات جودة مناسبة لمتطلبات تغيرات المختلفة، لكن هذا التغيير والتحسين المستمر في حقيقته إنما يركز على تطبيق إدارة الجودة الشاملة بأدواتها وأساليبها.

أولاً - إشكالية الدراسة

انطلاقاً مما سبق يمكن طرح إشكالية الدراسة من خلال التساؤل الرئيسي الموالي:

ما مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر عموماً؟ وفي كليات جامعة العربي التبسي بتبسة على الخصوص؟

ويرتكز هذا التساؤل على مجموعة من التساؤلات الفرعية تتمثل فيما يلي:

- هل تطبق الجامعات إدارة الجودة الشاملة؟
- هل تطبق مؤسسات التعليم العالي بالجزائر إدارة الجودة الشاملة؟
- هل تطبق جامعة العربي التبسي تبسة إدارة الجودة الشاملة؟
- هل تطبق كليات جامعة العربي التبسي تبسة إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر الأساتذة، وطلبة الدكتوراه والماستر 2؟

ثانياً: فرضيات الدراسة

للإجابة عن الإشكالية الرئيسية تم صياغة الفرضيات التالية:

- بالنسبة للجزء الخاص بالأساتذة:
- الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد تأثير وعلاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$) بين جودة هيئة التدريس ومخرجات نظام الجودة في التعليم العالي في جامعة العربي التبسي تبسة.
- وتم تقسيم الفرضية الرئيسية إلى مجموعة من الفرضيات الجزئية كما يلي:
- الفرضية الجزئية الأولى: تهدف هذه الفرضية إلى معرفة مدى وجود علاقة بين أهداف الجامعة ومخرجات نظام الجودة في التعليم العالي أو عدمها، وتنص هذه الفرضية على ما يلي:
- الفرضية العدمية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$) بين أهداف الجامعة ومخرجات نظام جودة التعليم العالي.
- الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$) بين أهداف الجامعة ومخرجات نظام جودة التعليم العالي.

مقدمة

- الفرضية الجزئية الثانية: تهدف هذه الفرضية إلى معرفة مدى وجود علاقة بين جودة البرامج الدراسية ومخرجات نظام الجودة في التعليم العالي أو عدمها، وتنص هذه الفرضية على ما يلي:
- الفرضية العدمية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$) بين جودة البرامج الدراسية ومخرجات نظام جودة التعليم العالي.
- الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$) بين جودة البرامج الدراسية ومخرجات نظام جودة التعليم العالي.
- الفرضية الجزئية الثالثة: تهدف هذه الفرضية إلى معرفة مدى وجود علاقة بين التحسين المستمر ومخرجات نظام الجودة في التعليم العالي أو عدمها، وتنص هذه الفرضية على ما يلي:
- الفرضية العدمية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$) بين التحسين المستمر ومخرجات نظام جودة التعليم العالي.
- الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$) بين التحسين المستمر ومخرجات نظام جودة التعليم العالي.
- الفرضية الجزئية الرابعة: تهدف هذه الفرضية إلى معرفة مدى وجود علاقة بين العمل الجماعي والتوجيه ومخرجات نظام الجودة في التعليم العالي أو عدمها، وتنص هذه الفرضية على ما يلي:
- الفرضية العدمية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$) بين العمل الجماعي والتوجيه ومخرجات نظام جودة التعليم العالي.
- الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$) بين العمل الجماعي والتوجيه ومخرجات نظام جودة التعليم العالي.
- بالنسبة للجزء الخاص بالطلبة (طلبة الدكتوراه والماستر2):
- الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد تأثير وعلاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$) بين جودة إدارة الجامعة وأبعاد جودة التعليم العالي من وجهة نظر الطالب في جامعة العربي التبسي تبسة.
- الفرضية الجزئية الأولى: تهدف هذه الفرضية إلى معرفة مدى وجود علاقة بين جودة إدارة الجامعة وبعد التجسيد المادي للخدمة أو عدمها، وتنص هذه الفرضية على ما يلي:

مقدمة

- الفرضية العدمية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$) بين جودة إدارة الجامعة وبعد التحسيد المادي للخدمة
- الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$) بين جودة إدارة الجامعة وبعد التحسيد المادي للخدمة.
- الفرضية الجزئية الثانية: تهدف هذه الفرضية إلى معرفة مدى وجود علاقة بين جودة إدارة الجامعة وبعد الاستجابة للخدمة أو عدمها، وتنص هذه الفرضية على ما يلي:
- الفرضية العدمية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$) بين جودة إدارة الجامعة وبعد الاستجابة للخدمة.
- الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$) بين جودة إدارة الجامعة وبعد الاستجابة للخدمة.
- الفرضية الجزئية الثالثة: تهدف هذه الفرضية إلى معرفة مدى وجود علاقة بين جودة إدارة الجامعة وبعد الاتصال أو عدمها، وتنص هذه الفرضية على ما يلي:
- الفرضية العدمية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$) بين جودة إدارة الجامعة وبعد الاتصال.
- الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$) بين جودة إدارة الجامعة وبعد الاتصال.

ثالثا - أسباب اختيار البحث

- توجد عدة أسباب أدت إلى اختيار البحث في هذا الموضوع دون غيره يمكن تلخيصها فيما يلي:
- الأسباب الذاتية: من بين هاته الأسباب الميل لدراسة المواضيع المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة وكذا المواضيع المتعلقة بالتعليم العالي والبحث العلمي من جهة والبحث في المواضيع التي من شأنها معرفة ما هو جديد لتطوير التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر.
 - الأسباب الموضوعية: إلى جانب الأسباب الذاتية السابقة الذكر توجد مجموعة من الأسباب الموضوعية والتي تكمن في أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، على اعتبار أنها مدخل تسييري يساعد على تحسين مخرجات النظام التعليمي الجامعي وما لذلك من تأثير على

تطوير الدول والمجتمعات، كما ان موضوع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الجامعية الجزائرية من المواضيع التي تتطلب الدراسة، باعتبار أن نتائج الدراسة ستساهم في تحسين مخرجات الجامعة لاسيما أمام التحديات التي تفرضها التطورات العلمية، وكذا بيئة عمل المنظمات وسوق العمل فهذه العوامل تستدعي اهتمام الجامعات بمخرجاتها من المورد البشري، والوصول إلى ذلك تطبيقيا بالوقوف على مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة العربي التبسي تبسة.

رابعا - أهمية البحث

تكمن أهمية الدراسة في كونها تعالج موضوع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي ودراسة حالة جامعة العربي التبسي تبسة، هذا إلى جانب كون التطورات والتحولات الاقتصادية التي يشهدها الاقتصاد الوطني والدولي في ظل العولمة والمنافسة، تفرض تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي باعتبارها أداة يمكن من خلالها الحصول على مخرجات تتميز بالجودة، وما لذلك من تأثير على عرض العمل ومن ثمة مستويات كفاءة وفاعلية المنظمات الناشطة في السوق وزيادة قدرتها على مواجهة المنافسة والاستمرار في النشاط، فمؤسسات التعليم العالي من أهم القطاعات المؤثرة إلى حد كبير على سوق العمل وجودة عرض العمل المتوفر في سوق العمل، ونظرا لتزايد أهمية جودة العنصر البشري في المطلوب من هاته السوق؛ أصبحت المنظمات تهدف لاستقطاب الأمهر والأجود من اليد العاملة المتوفرة في سوق العمل، وذلك على اعتبار انه مورد استراتيجي يحقق التميز للمنظمات بالمقارنة مع المنافسين. وعليه تتمحور أهمية هذا البحث أيضا في كونه يعمل على تبيان أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة العربي التبسي تبسة.

خامسا - أهداف البحث

يهدف البحث إلى ما يلي:

- توضيح المفاهيم المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي.
- التعرف على أهمية جودة مخرجات التعليم العالي.
- إبراز مدى أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي في الجزائر وكدراسة جامعة العربي التبسي تبسة كعينة دراسة.

مقدمة

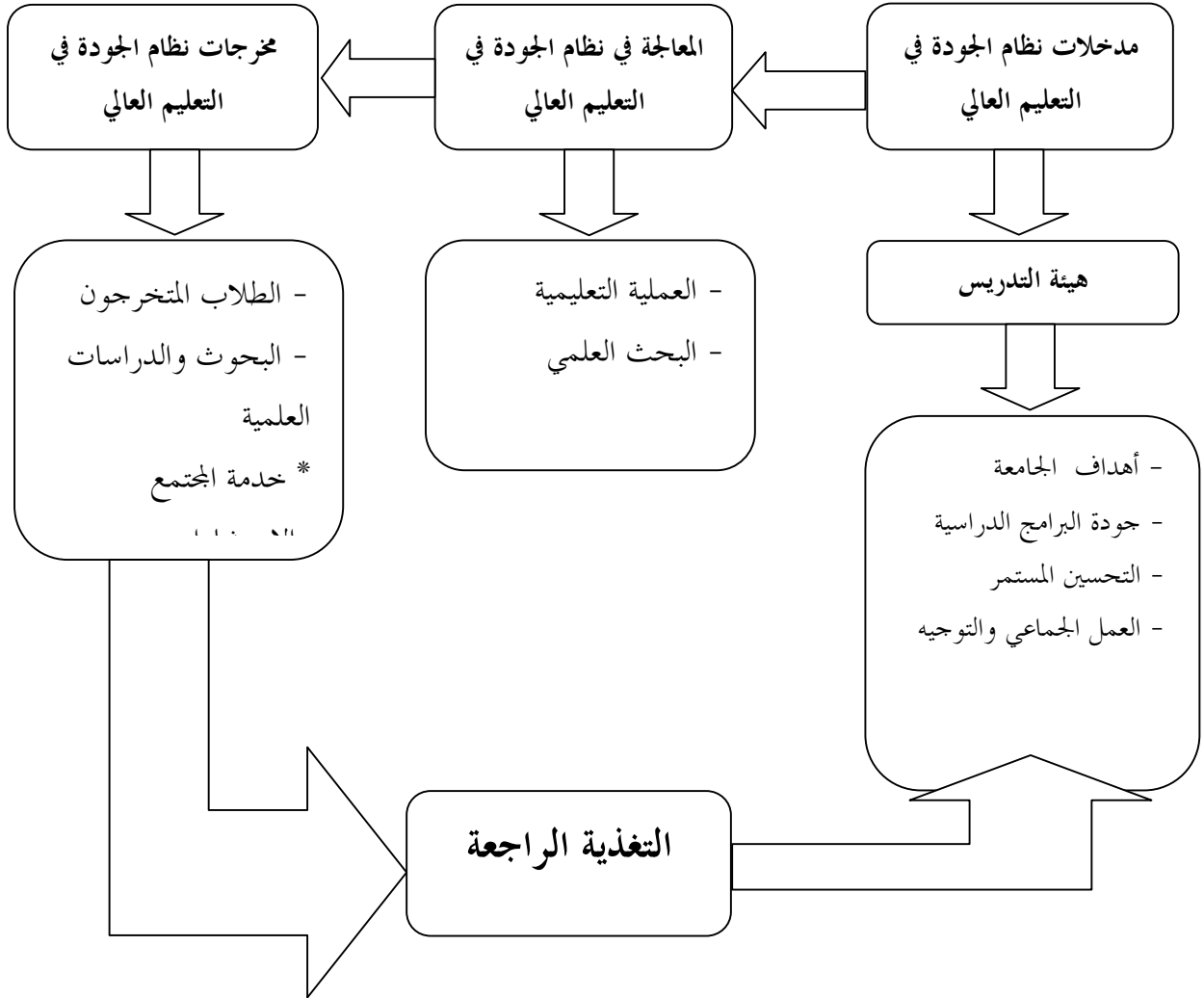
- نشر ثقافة إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي من اجل تغيير وتطوير المجتمع الجزائري نحو الأفضل ومواكبة التطورات الحاصلة في العالم.
- تشخيص ما مدى تطبيق جامعة العربي التبسي تبسة لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة.

سادسا - نموذج الدراسة

- يربط نموذج الدراسة بين جودة هيئة التدريس (الاستبيان الموجه للأساتذة) كمتغير مستقل ومخرجات نظام الجودة في التعليم العالي كمتغير تابع، من جهة وجودة إدارة الجامعة (الاستبيان الموجه للطلبة) كمتغير مستقل وأبعاد جودة خدمات التعليم العالي من جهة أخرى.
- بالنسبة للمتغير المستقل للاستبيانين تم فيه الاعتماد على توجهات بعض الاقتصاديين: مثل ما ورد في أنموذج مالكوم بالدريج*:
- يمكن للمنظمات الحكومية التي تقوم بتقديم الخدمات للمواطنين ان تتبع أسلوب إدارة الجودة الشاملة في تسييرها.
 - تقييم المدخلات في ضوء نتائج جودة المخرجات.
 - التأكيد على اختيار المدخلات التي تتصف بدرجة عالية من الجودة، التحسين المستمر لجودة العمليات و توثيق نتائج المراقبة والقياس والتقييم.
 - تركز العملية التعليمية على المستفيد ورضاه؛ حيث تسعى المؤسسات دائما إلى الارتقاء بمستوى خدماتها المقدمة للمستفيدين، فمستوى رضا العميل هو انعكاس لمستوى لجودة المحقق في الخدمة المقدمة له وبالتالي تتميز مخرجات النظام التعليمي بالجودة.
 - التفاعل المستمر مع العميل من خلال الاتصال به وتلبية متطلباته بالسرعة الممكنة.
 - وضع ثقافة تنظيمية وإدخال تغييرات جذرية على الأداء التنظيمي، تهدف إلى تحقيق الرضا لدى المستفيد.
- يمكن توضيح نموذج الدراسة الخاص بشق استبيان عينة الأساتذة من خلال الشكل التالي:

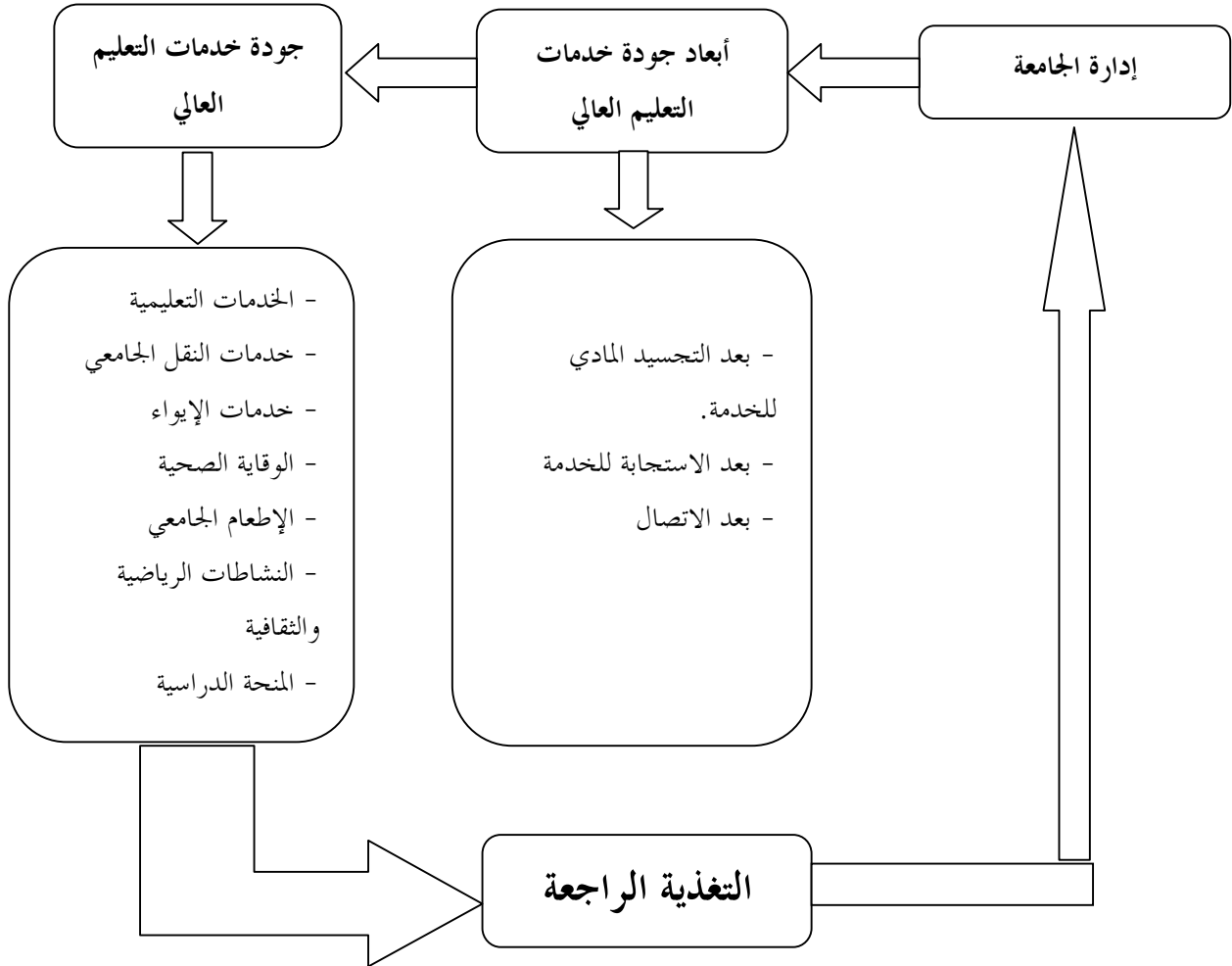
* مالكوم بالدريج: اقتصادي امريكي، ولد في 1922 وتوفي في 1987، هو من أبرز مؤسسي مفهوم الجودة الشاملة في أمريكا، وقد دعا إلى تطبيق مفهوم الجودة الشاملة في كافة مؤسسات المجتمع خصوصاً المؤسسات التعليمية.

الشكل رقم (01) نموذج الدراسة يبين دور هيئة التدريس في تحسين نظام الجودة في التعليم العالي



المصدر: من إعداد الطالبة

الشكل رقم (02) نموذج الدراسة يبين دور إدارة الجامعة في تحقيق جودة خدمات التعليم العالي من وجهة نظر الطالب



المصدر: من إعداد الطالبة

سابعا - الدراسات السابقة

بالإضافة إلى الاطلاع على الكتب تم أيضا الاطلاع على بعض البحوث والدراسات السابقة، والتي تعد بدورها من المصادر الثانوية للبيانات والمعلومات في هذا الموضوع، وقد تمت الاستفادة من عدد منها، وفي ما يلي بعض الدراسات التي تم الاطلاع عليها:

- الدراسات باللغة العربية: من الدراسات التي تناولت متغيرات الدراسة وتم الاطلاع عليها، والاستفادة من النتائج التي توصلت إليها، ما سيلي عرضه:

■ "مدى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في التدريب التربوي، دراسة من وجهة نظر مشرفي التدريب والمشرفين المتعاونين بمنطقة المدينة المنورة":*

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في التدريب التربوي من وجهة نظر مشرفي التدريب والمشرفين المتعاونين بمنطقة المدينة المنورة. بلغت عينة الدراسة النهائية 60 فردا طبقت عليها إستبانة مدى تطبيق معايير الجودة الشاملة في التدريب التربوي. من بين النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

- إن مبادئ الجودة الشاملة بوجه عام يمكن أن تطبق بدرجة عالية في التدريب التربوي.
- إن واقع تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في التدريب التربوي يشير إلى أن مبادئ الجودة الشاملة بوجه عام تطبق ويمارس بدرجة ضعيفة في التدريب التربوي.
- إن مدير إدارة التدريب التربوي يمارس بدرجة ضعيفة أدواراه في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بالتدريب التربوي.
- إن مشرفي التدريب التربوي يمارسون بدرجة متوسطة أدوارهم في تطبيق مبادئ الجودة الشاملة لتوصيات الدراسة.

من ضمن ما توصلت إليه الدراسة من توصيات بالاستناد الى النتائج المتوصل اليها والتي مفادها أن واقع تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في التدريب التربوي يشير إلى أن مبادئ الجودة الشاملة بوجه عام تطبق وتمارس بدرجة ضعيفة في التدريب التربوي، لذا أوصى الباحث بضرورة الاهتمام بتطبيق مبادئ الجودة الشاملة في التدريب التربوي لأهميتها في تحسين بيئة التدريب التربوي، وتساعد على تحقيق أهدافه في تطوير قدرات المعلمين.

ركزت الدراسة السابقة على تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة من جهة وعلى من وجهة نظر مشرفي التدريب والمشرفين المتعاونين في حين تناولت الدراسة الحالية وجهة نظر الأساتذة وطلبة (الدكتوراه والماستر2).

* صلاح درويش معمار: مدى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في التدريب التربوي، دراسة من وجهة نظر مشرفي التدريب والمشرفين المتعاونين بمنطقة المدينة المنورة، متطلب تكميلي لنيل درجة الدكتوراه في التنمية البشرية، جامعة كولومبوس الأمريكية، كلية إدارة الأعمال، السنة الجامعية 2008 / 2009.

■ "مكانة المكتبة الجامعية في سياسات التعليم العالي في الجزائر، دراسة ميدانية بجامعة منتوري قسنطينة، عنابة وسكيكدة":*

انطلاقاً من إشكالية الدراسة التالية:" ما هي مكانة المكتبة الجامعية في سياسات التعليم العالي في الجزائر؟"، هدفت الدراسة إلى التعرف على الجهود والإمكانيات المادية والبشرية والتسهيلات القانونية المتاحة للمكتبات الجامعية، إعداد دراسة ميدانية تكون مساهمة متواضعة في مجال الإنتاج الفكري الخاص بالمحيط المؤسسي للمكتبات الجامعية وظروف التشريع والتسيير التي تعمل في سياقها. توسيع فئة المهتمين بقضية تطوير المكتبة الجامعية.

حيث شملت الدراسة ثلاث جامعات في شرق البلاد وهي جامعة باجي مختار عنابة، جامعة منتوري قسنطينة، وجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، وقد قسم مجتمع الدراسة إلى الجزء الأول من المستفيدين من خدمات المكتبات وهم الطلاب والذين قدر عددهم بـ 2170 طالبا خلال فترة الدراسة وتم اختيار عينة منهم قدرت بـ 437 طالبا، أما العينة الثانية فقد تمثلت في مسؤولي المكتبات الجامعية وشملت مدراء المكتبات الجامعية وبلغ عددها 09 مبحوثين وقد استخدمت استمارة الاستبيان لهاتين العينتين الأساسيتين، أما العينة الثالثة فقد تمثلت في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، اعتمدت فيها الباحثة على المقابلة لإطاراتها من اجل الحصول على المعلومات.

من بين النتائج المتعلقة بجودة التعليم التي توصلت لها الدراسة ما يلي:

- إن المكتبات الجامعية حتى تؤدي أدوارها وتقدم خدماتها بما يحقق احتياجات التعليم العالي منها، لأنها تحظى بمكانة مهمة في نظام التعليم العالي، تحتاج إلى توفير مجموعة من الشروط الضرورية.
- التعليم العالي في الجزائر لم يعرف سياسة موثقة وواضحة المحاور والتوجهات، ولكنها مترجمة في الكثير من القوانين والنصوص التنظيمية التي تسيير مرحلة معينة أو إصلاحا للقطاع ليواكب التقدم المشهود والتطورات العالمية في المجال.
- تبين أن للمكتبة الجامعية أهمية كبيرة في البرنامج التعليمي، حيث أن استعمالها ضروري خلال المسار الدراسي للطالب، وقد أصبح الإقبال شديدا عليها لأنها أساسية لإعداد مذكرات التخرج وإجراء البحوث والعروض ودعم المحاضرات.

* سمية الزاوي: مكانة المكتبة الجامعية في سياسات التعليم العالي في الجزائر، دراسة ميدانية بجامعة منتوري قسنطينة، عنابة وسكيكدة، أطروحة مقدمة لنيل

شهادة دكتوراه علوم في علم المكتبات، جامعة قسنطينة 2، 2013/2014.

ركزت الدراسة السابقة على مكانة المكتبة الجامعية في سياسات التعليم العالي وهو ما يعكس مساهمتها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في حين تناولت الدراسة الحالية مساهمة العامل البشري (أساتذة) في تطبيق الجودة الشاملة من جهة والطلبة كمستفيد من الجودة الشاملة من جهة أخرى.

■ "تطبيق نظام الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، آفاقه ومعوقاته، دراسة ميدانية بمؤسسات التعليم العالي للشرق الجزائري":*

إنطلقت الدراسة من إشكالية الدراسة التالية: ما هي معوقات وآفاق نظام الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية؟ وقد هدفت إلى الاطلاع على تجارب بعض الدول المتقدمة والعربية في مجال ضمان جودة التعليم العالي للاستفادة من خبراتها وتجاربها، إبراز الحاجة الكبيرة إلى تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، والتعريف بالتجربة الجزائرية في مجال ضمان الجودة في التعليم العالي ومعوقاتها وعوامل إنجاحها والعمل على تقديم الاقتراحات المناسبة لإيجاد الآليات المناسبة لتطبيق هذا النظام في مؤسسات التعليم العالي.

خصص الجزء الأول من الدراسة لدراسة خصائص مسؤولي ضمان الجودة لمؤسسات التعليم العالي للشرق الجزائري، حيث تم توزيع 25 استمارة استبيان، أما الجزء الثاني منها فقد تم تحليل خصائص مجتمع الدراسة باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- عدم وجود اختلافات في وجهات نظر مسؤولي ضمان الجودة حول خيار تحديد المفهوم المناسب للجودة بين المطابقة للمعايير أو المطابقة للأهداف.
- وجود اختلافات في وجهات نظر مسؤولي ضمان الجودة حول كل من خيار الهدف لصالح هدف تحسين الجودة، خيار الآلية لصالح آلية التقييم، خيار الأسلوب لصالح أسلوب التطبيق الإجباري، خيار نوع نظام الجودة المناسب للتطبيق لصالح نوع نظام ضمان الجودة الداخلية.
- توجد مجموعة من المعوقات التي تحد من تطبيق نظام الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية ذات أهمية متفاوتة من وجهة نظر مسؤولي ضمان الجودة.
- توجد مجموعة من عوامل نجاح تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية ذات أهمية متفاوتة من وجهة نظر مسؤولي ضمان الجودة.

* صليحة رقاد: تطبيق نظام الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، آفاقه ومعوقاته، دراسة ميدانية بمؤسسات التعليم العالي للشرق الجزائري، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف 1، السنة الجامعية 2013/2014.

ركزت الدراسة السابقة على دراسة وجهات نظر مسؤولي ضمان الجودة في العينة محل الدراسة بالاعتماد على مجموعة من الخيارات مثل خيار الهدف، خيار الآلية، خيار الأسلوب في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي وهو ما افاد الدراسة الحالية في كون اهتمام الجامعة الجزائرية بوضع ارضية في كامل الجامعات من اجل متابعة وتقييم تطبيق إدارة الجودة الشاملة

■ "إدارة الجودة الشاملة وامكانية تطبيقها في مجال التعليم العالي، دراسة تطبيقية على جامعة فرحات عباس سطيف"*

هدفت هذه الدراسة إلى مجموعة من الأهداف منها:

- التعرف إلى درجة تطبيق الجودة الإدارية في جامعة فرحات عباس سطيف من وجهة نظر هيئتها التدريسية والإدارية.
- معرفة بعض الأسس التي يمكن اعتمادها كمدخل للجودة الإدارية في مؤسسات التعليم الجامعي كالثقافة التنظيمية والإستراتيجية المتبعة وتوع الهيكل التنظيمي السائد.
- معرفة الفجوة بين جهود مؤسسات التعليم العالي الجزائرية والأجنبية فيما يخص تطوير وإدارة الجودة.
- فتح مجال جديد أمام الباحثين للقيام بأبحاث جديدة تتناول موضوع الجودة الإدارية في مؤسسات التعليم العالي.
- تقديم تصور لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بجامعة فرحات عباس سطيف، يمكن اعتماده كقاعدة نظرية لنظام إدارة الجودة الشاملة في جامعة فرحات عباس سطيف.
- معرفة بعض المعوقات المتعلقة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات.
- تكونت عينة الدراسة من الهيئة الإدارية الأكاديمية من جهة و أعضاء هيئة التدريس في جامعة عباس فرحات سطيف من جهة أخرى، وقد تم الاعتماد على الاستبيان في الدراسة الميدانية، والذي احتوى 106 فقرة، وتم توجيهه الى (77 من الهيئة الإدارية الأكاديمية و651 من أعضاء هيئة التدريس)، اعتمد الباحث على البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية في تحليل البيانات المتحصل عليها.
- توصل الباحث في نهاية دراسته إلى مجموعة من النتائج من بينها ما يلي:
- وجود تأثير متوسط للمناخ التنظيمي ولتغيراته (العمر، الحالة الاجتماعية) على الأداء الوظيفي للعاملين.

* باشيوة حسين: إدارة الجودة الشاملة وامكانية تطبيقها في مجال التعليم العالي، دراسة تطبيقية على جامعة فرحات عباس سطيف، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم التربوية، جامعة محمد لامين دباغين سطيف 2، السنة الجامعية 2015/2016.

مقدمة

- عدم وجود تأثير لمتغيرات المناخ التنظيمي (الجنس، سنوات الخدمة) على الأداء الوظيفي للعاملين.
 - عدم وجود فروق دلالة على الدرجة الكلية للدراسة تبعاً لمتغيرات الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية وسنوات الخدمة.
 - جامعة فرحات عباس لا تولي الاهتمام لرضا العاملين والمستفيدين، إذ إن مستوى رضا المستفيد هو انعكاس لمستوى الجودة المحقق في الجامعة.
 - الجودة التزام وسلوك وثقافة تحتاج إلى بيئة مناسبة يسعى فيها جميع الموظفين للتطوير والتحسين باستمرار، والالتزام والسلوك لا يتأثر بسنوات الخبرة.
- ركزت الدراسة السابقة على قياس درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة فرحات عباس سطيف من خلال مجموعة من المجالات أولها: الفلسفة والسياسات والاستراتيجيات والأهداف، ثانيها: الهيكل التنظيمي والأنظمة والعمليات، ثالثها: إدارة الموارد البشرية، رابعها: ثقافة المنظمة والمناخ التنظيمي وخامسها: نظام إدارة المعلومات، ثامنها: التغذية الراجعة، وهو ما تتفق في بعضه مع الدراسة الحالية لاسيما ما تعلق منه بأهداف الجامعة، المورد البشري والقيادة الإدارية، في حين أفادت الدراسة الحالية في كون الاهتمام بتحقيق رضا وقيمة العملاء عنصر ضروري لتحقيق الجودة الشاملة في التعليم العالي.

■ "دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، دراسة حالة جامعة الحاج لخضر باتنة:"*

انطلاقاً من طرح إشكالية البحث التالية: "ما مدى مساهمة الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة مدخلاً استراتيجياً تطمح مختلف المؤسسات إدارة الجودة الشاملة بفعالية في مؤسسات التعليم العالي؟"

هدفت هذه الدراسة إلى مجموعة من الأهداف منها:

- عرض ومناقشة المفاهيم والأفكار المرتبطة بإدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، والثقافة التنظيمية والدور الذي تلعبه في تطبيقها.
- تشخيص الثقافة التنظيمية السائدة حالياً والمرغوبة مستقبلاً في الجامعة محل الدراسة.
- معرفة مدى تطبيق معايير الجودة الشاملة والمتمثلة في (الإدارة، الأستاذ، الطالب، المناهج التدريسية، الإمكانيات المادية) في الجامعة محل الدراسة.

* مشنان بركة: دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، دراسة حالة جامعة الحاج لخضر باتنة، أطروحة دكتوراه ل م د في علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، جامعة الحاج لخضر باتنة، السنة الجامعية 2015-2016.

مقدمة

بعد الاعتماد على الاستبيان وجمع وتحليل المعلومات توصلت الباحثة في نهاية دراستها إلى مجموعة من النتائج من بينها ما يلي:

- الأساتذة الإداريين يوافقون على درجة وعيهم بمعايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعة غير أن تطبيقها يتطلب قيادة إدارية فعالة والوقت اللازم لتقبلها وتطبيقها في الواقع العملي ومواجهة مختلف أساليب مقاومة التغيير.
- وجود جملة من المعوقات تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة محل الدراسة، وهذا راجع لضعف علاقة الجامعة بسوق العمل ومؤسسات التوظيف مع انعدام معايير قياس رضا العملاء بالدرجة الأولى في حين ان العوائق المتعلقة باستخدام مبدأ تفويض السلطة وتمكين العاملين وضعف قنوات الاتصال لا يشكل عائق كبير وذلك لتوفر هذه الجوانب خاصة فيما تعلق بجانب توفر الإمكانيات المادية اللازمة فهي تفتقر إلى ذوي الخبرات لقيادة تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- وجود علاقة ارتباط قوية بين درجة ممارسة القيم التنظيمية ومدى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعة محل الدراسة.
- ركزت الدراسة السابقة على قياس درجة ممارسة القيم التنظيمية المكونة للثقافة التنظيمية المساهمة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة الحاج لخضر باتنة من جهة وقياس مدى ادراك تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعة محل الدراسة ومعوقات التطبيق، وتتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في التركيز على كون كل من الهيئة التدريسية والطلبة لهما دور في تحقيق الجودة الشاملة
- " دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي، دراسة لآراء عينة من الأساتذة في كليات الاقتصاد بالجامعات الجزائرية: *
- انطلاقاً من طرح إشكالية البحث التالية: "ما دور قيم إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية؟
- هدفت هذه الدراسة الى مجموعة من الأهداف منها:
- التعرف على مقياس أو عبارات قيم الجودة الشاملة ومؤشرات الأداء في مؤسسات التعليم العالي.

* خليل شرقي: دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي، دراسة لآراء عينة من الأساتذة في كليات الاقتصاد بالجامعات الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة محمد حيضر بسكرة، السنة الجامعية 2015-2016.

مقدمة

- اختبار مدى إدراك أساتذة كليات الاقتصاد بالجامعات الجزائرية لمفاهيم إدارة الجودة الشاملة والأداء، وانعكاس ذلك على الالتزام بالقيم الجوهرية والداعمة ومؤشرات الأداء الأكاديمي، الإداري والمجتمعي.
- بعد الاعتماد على المقابلة مع ثلاثة مسؤولين لخلايا الجودة بكليات الاقتصاد لجامعات بسكرة، الشلف وتيارت وثلاثة مدراء معاهد اقتصاد للمراكز الجامعية ميلة، تيبازة وغليزان والاستبيان (تم توزيعه على عينة تضم 412 أستاذا) لجمع المعلومات توصل الباحث في نهاية دراسته إلى مجموعة من النتائج من بينها ما يلي:
- تعبر إدارة الجودة الشاملة عن منظومة من القيم الجوهرية والداعمة والتي تتكامل فيما بينها لتشكيل ثقافة يلتزم بها الأفراد باستمرار لتحقيق الجودة في مختلف مستويات مؤسسات التعليم العالي.
- تعتبر الجهود المبذولة لإصلاح نظام التعليم العالي في الجزائر على غرار: تطبيق نظام LMD، إنشاء اللجنة الوطنية لضمان الجودة وإنشاء خلايا للجودة على مستوى الجامعات والكليات ضرورية ولكنها غير كافية خاصة وأنها لا تمس جوهر هذا النظام أو الثقافة السائدة في الجامعات الجزائرية.
- لا يزال التزام مؤسسات التعليم العالي بقيم إدارة الجودة الشاملة ومؤشرات الأداء الأكاديمي ومؤشرات الأداء المجتمعي، متوسط بالنسبة لمؤشرات الأداء الإداري.
- هناك دور إيجابي ومعنوي لقيم إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الإداري والأكاديمي لمؤسسات التعليم العالي الجزائرية.
- تناولت الدراسة السابقة مدى التزام مؤسسات التعليم العالي محل الدراسة بالقيم الجوهرية والقيم الداعمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في حين لم تتناولها الدراسة الحالية واتفقت معها في التطرق إلى مساهمة الأداء الإداري، المجتمعي والأكاديمي في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الجزائرية.

- الدراسات باللغة الأجنبية:

* - The Enigma of Quality in Greek Higher Education:

ركزت الدراسة على التغيير والاستقرار في التعليم العالي باليونان وذلك بالاعتماد على تطبيق الجودة الشاملة بالجامعات، وركزت هذه الدراسة أيضا على تحديد العلاقة بين عوامل التغيير التنظيمي وتطبيقات

* Antigoni Papadimitriou :The Enigma of Auality in Greek Higher Education, Dissertation to Obtain the Degree of Doctor at the university of Twente, on the authority of rector magnificus, 2011.

إدارة الجودة في الجامعات الحكومية اليونانية، وكذا تقديم نظام التعليم العالي في اليونان والبيئة الخارجية التي تعمل في ظلها الجامعات اليونانية حتى سنة 2006.

احتوت استمارة الاستبيان على 73 سؤال كما تم الاعتماد على المقابلة واستخدام الهاتف ومواقع التواصل على الانترنت، وقد تم دراسة ثمانية مجالات (العلوم، الهندسة، الطب وعلوم الحياة، القانون، العلوم السلوكية، العلوم الاجتماعية، الاقتصادية، والإنسانية).

من بين النتائج التي خلصت لها الدراسة يمكن ذكر ما يلي:

- تتأثر الجامعات اليونانية بالقوانين والرقابة السياسية والتي تؤثر بدورها على كل القرارات الهامة في معاهد التعليم العالي.

- الجامعات الحكومية تتوزع على 97% من الولايات وهو عامل مهم في تحديد البيئة الخارجية لكل الجامعات.

- الجامعات الخاصة لم تنظم صيغة إنشائها إلى غاية 2010.

- يحدد القانون المهام المنوطة بالجامعات وممارستها اليومية.

- يتأثر تسيير الجودة بالجامعة بمتغيرات من خارجها قد تنتج مثلاً عن الصناعة ومجالات التجارة.

- وضع نظام ضمان الجودة في اليونان بهدف دعم مجهودات مؤسسات التعليم العالي لتحقيق التحسين المستمر في جودة خدماتها ولجعل الحكومة تتخذ الإجراءات والسياسات اللازمة لذلك.

تختلف الدراسة السابقة مع الدراسة الحالية في كونها تناولت تأثير الإجراءات والسياسات الخارجية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي في اليونان في حين تناولت الدراسة الحالية الإجراءات المتخذة من اجل نشر ثقافة الجودة الشاملة في الجامعات الجزائرية.

- **Total Quality Management in Higher Education Institutions***

هدفت الدراسة إلى إظهار أهمية الجودة في معاهد التعليم العالي في الهند، معرفة النشاطات المطلوبة لتحقيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة كما هدفت إلى الوصول إلى تحديد نجاح إدارة الجودة الشاملة من خلال عدة مقاييس، تم تجميع البيانات من خلال عينة عشوائية بها 220 فرد مست العاملين بالمعاهد العليا الحكومية والخاصة المختصة في الهندسة، التسيير، الإعلام الآلي وعلوم الصيدلة في الهند، هذا بالنسبة للمصدر الأولي للبيانات أما المصدر الثانوي للبيانات فقد اعتمد الباحث على الجرائد والمقالات المنشورة والمواقع الالكترونية ذات الصلة بمجال البحث، تم الاعتماد على استمارة الاستبيان في جمع البيانات. وقد توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

* Amjad Ali Khan: **Total Quality Management in Higher Education Institutions**, International Journal of Social Science & Interdisciplinary Research, Vol 2 (6), June 2013.

مقدمة

- يتطلب الوصول إلى تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المعاهد المدروسة التسيير الفعال للعملية وذلك من خلال مراقبة كل الإجراءات وتوجيه جهود جميع العاملين لتحقيق الجودة.
- ان العلم والمعرفة التي يكتسبها الأستاذ المحاضر تتطلب وجود المهارة اللازمة والمناسبة لنقل تلك المعارف والعلوم إلى الطلبة.
- إن المواقف الايجابية تجاه الطالب والمعاملة القائمة على الاحترام تولد لديه المحيط الملائم للدراسة.
- تعتبر التغذية العكسية والتحسين المستمر في العملية هو المفتاح لبلوغ التميز.
- تختلف الدراسة السابقة مع الدراسة الحالية في كونها تناولت الإجراءات الضرورية وكذا توجيه جهود جميع العاملين في المعاهد محل الدراسة وأيضا دور الأستاذ المحاضر في نقل المعارف إلى الطلبة والتي تساهم في تقديم مورد بشري مؤهل للمجتمع.

- **Total Quality Management in Educational Institutions, Influences on Customer Satisfaction:***

- هدفت الدراسة إلى البحث في تطبيقات إدارة الجودة في العاهد التعليمية في البحرين وذلك بالتركيز على ثلاث جوانب وهي من جانب التدريس، الهياكل والخدمات المقدمة للطلبة. تم توزيع استمارة استبيان على العينة المدروسة والمقدرة بـ 55 أستاذ و200 طالب.
- خلصت الدراسة إلى مجموعة نتائج منها:
- من الملاحظ أن تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في المعاهد الموجودة بالبحرين لها مستوى عال من الفعالية.
 - بالنسبة لمدخل تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالاعتماد على جانب التدريس لها مستوى عال من الفعالية.
 - يلاحظ أن تطبيقات إدارة الجودة الشاملة لها مستوى عال من الفعالية من جانب هيئة التدريس والإدارة بالكلية وكذا مستوى عال من وجهة نظر الطلبة.
 - في اغلب الأحيان لا توجد علاقة ذات دلالة بين تطبيقات إدارة الجودة الشاملة ومستوى فعاليتها.
 - من عوائق إدارة الجودة الشاملة التي أجمعت العينة المدروسة على وجودها ما يلي:
 - بالنسبة لهيئة التدريس والإدارة: غياب التعاون عند الأساتذة لتغيير تصميم منهاج الدراسة في المعاهد.
 - غياب الاهتمام عند الطلبة فيما يتعلق بالمحافظة على هياكل التدريس من الامتلاك.

* Aaron Paul M.Pineda: **Total Quality Management in Educational Institutions, Influences on Customer Satisfaction**, Asian Journal of Management Sciences and Education, Vol 2 N⁰3, July 2013.

مقدمة

تختلف الدراسة السابقة مع الدراسة الحالية في كونها تناولت ثلاثة جوانب منها جانب مساهمة الهياكل في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي في البحرين في حين تناولت الدراسة الحالية جانبي مساهمة هيئة التدريس والخدمات المقدمة للطلبة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الجزائرية.

عموما مثلت الدراسات السابقة أرضية نظرية وعملية لدعم البحث، والذي يتميز عن الدراسات السابقة كون الدراسة الميدانية تمت بجامعة العربي التبسي تبسة.

ثامنا - حدود الدراسة

لقد اشتملت الدراسة على الحدين التاليين:

❖ **الحدود المكانية** : ويقصد بها مكان عينة الدراسة، اقتصرت الدراسة على كليات جامعة العربي التبسي تبسة.

❖ **أما الحدود الزمنية**: وترتبط بالدراسة المبرمجة في جامعة العربي التبسي خلال السنة الجامعية 2020/2019.

تاسعا - المناهج المستخدمة وأدوات البحث

سعى للوصول إلى الإجابة على الأسئلة المطروحة حول الموضوع، واختبار الفرضيات المعتمدة تم إتباع المناهج التالية:

- المنهج الوصفي التحليلي؛ في دراسة الجزء النظري لأنه يسمح بتوفير البيانات والحقائق عن المشكلة موضوع البحث، وكذا تفسيرها والوقوف على دلالتها.
- أسلوب التحليل الاحصائي في الجزء التطبيقي؛ وذلك من أجل الوقوف على واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي بجامعة العربي التبسي تبسة، وتم ذلك من خلال استخدام الملاحظة، الإستبيان، الاستبيان بالمقابلة.

عاشرا - تقسيم البحث

تمت دراسة موضوع هذا البحث من خلال أربعة فصول كما هو مبين في الآتي:

- **الفصل الأول**: تم التطرق فيه إلى مبحثين، تم التعرض في أولها إلى: تعريف وابعاد والتطور التاريخي للجودة وكذا مفهوم إدارة الجودة الشاملة وأهم نماذجها، أما الثاني فقد تضمن تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

- **الفصل الثاني:** تمحور حول إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، ليشمل في المبحث الأول مفاهيم نظرية حول إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي في حين شمل المبحث الثاني مراحل، متطلبات، معوقات والنماذج العالمية لتطبيق الجودة الشاملة.

- **الفصل الثالث:** خصص هذا الفصل لتقديم واقع التعليم العالي في الجزائر وتضمن في المبحث الأول تقديم عام للتعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر والمبحث الثاني تطرق إلى تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي في الجزائر.

- **أما الفصل الرابع** فقد خصص للجانب التطبيقي واحتوى بدوره على مبحثين أولهما تم فيه تقديم جامعة العربي التبسي تبسة والثاني تم فيه عرض البيانات واختبار صحة فرضيات الدراسة وتم فيه عرض النتائج.

الفصل الأول

الإطار النظري للجودة وإدارة الجودة الشاملة

الفصل الأول: الإطار النظري للجودة وإدارة الجودة الشاملة

Chapter One :Theoretical Frame of Quality and Total Quality Management

تهدف كل المنظمات إلى استخدام مواردها المالية، البشرية والمادية لتحقيق أفضل المستويات من الربحية والإنتاجية كما تسعى لتحقيق الاستمرارية والتميز، ولا يتحقق ذلك إلا من خلال تقديم منتجات بخصائص معينة تمكن من تحقيق الأهداف المسطرة من قبل المنظمة وتلبية احتياجات الزبائن في نفس الوقت، فالزبون يسعى دوماً إلى اقتناء المنتجات ذات الجودة والتي تمكنه من تلبية حاجاته، فمفهوم الجودة عرف تطوراً عبر فترة زمنية ليصل إلى إدارة الجودة الشاملة والتي تعد بدورها من أكثر المواضيع الإدارية والفكرية الرائدة التي استحوذت على اهتمام الكثير من الإداريين والكتاب سواء بالنسبة للمنظمات الصناعية أو الخدمية على حد سواء، وذلك لما لها من دور كبير في مواجهة التحديات العديدة التي تعرفها المنظمات في بيئة نشاطها لاسيما منها المنافسة.

وعليه تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين هما:

المبحث الأول: أسس نظرية حول الجودة وإدارة الجودة الشاملة؛

المبحث الثاني: أساسيات حول إدارة الجودة الشاملة.

المبحث الأول: أسس نظرية حول الجودة وإدارة الجودة الشاملة

في خضم التغيرات العديدة والسريعة التي أصبحت تميز بيئة نشاط المنظمات أصبحت هذه الأخيرة أمام حتمية ممارسة النشاط بفعالية ليس فقط لتحقيق الربح والاستمرار ولكن لتحقيق التميز أيضا وذلك بتقديم منتجات ذات مستوى جودة معين لإرضاء الزبائن وكسب ولائهم بالمقارنة مع المنافسين، ولا يتحقق ذلك طبعاً إلا من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالاعتماد على توفير كل المتطلبات لحسن التنفيذ والاستفادة أيضا من التغذية الراجعة لإدخال التحسينات على مراحل التنفيذ ومعالجة كل النقائص والعوائق التي تحول دون التنفيذ الفعال لها.

وحتى يتم عرض أهم المفاهيم النظرية للجودة وإدارة الجودة الشاملة تم تقسيم المبحث إلى ثلاثة مطالب وهي كالتالي:

- تعريف وأبعاد الجودة؛
- التطور التاريخي للجودة؛
- مفهوم إدارة الجودة الشاملة وأهم نماذجها.

المطلب الأول: تعريف وأبعاد الجودة

ان التغيرات التي تعرفها مختلف الميادين وضرورة التأقلم معها من طرف المنظمات على اختلاف أنواعها يجعلها مجبرة على انتهاج الاستراتيجيات والتوجهات المناسبة التي من شأنها أن تساعدها على تقديم سلع او خدمات ذات جودة وأيضاً الاستمرارية في إنتاجها أو تقديمها وبالتالي تحقيق أفضل النتائج بأفضل المواصفات التي ترضي المستهلك.

وعليه سيتم خلال هذا المطلب التطرق إلى تعريف كل من الجودة Quality ثم الانتقال إلى تعريف إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management؛ هذا المدخل الإداري التسييري الذي تتبعه المنظمات لتحقيق التحسين المستمر، وذلك لما لعملية تطبيقه من دور في تحقيق رضا العميل الداخلي والخارجي (الزبون) وبالتالي تحقيق أهدافها بشكل أفضل.

1- تعريف الجودة Quality Definition

قدم العديد من الكتاب تعاريف متعددة كل واحد منها يبين جانباً معيناً حسب ما يراه الكاتب، وعلى الرغم من ذلك يمكن تقديم بعض منها فيما يلي:

- يرجع مفهوم الجودة إلى الكلمة اللاتينية Qualitas والتي تعني طبيعة الشخص أو طبيعة الشيء ودرجة الصلابة، وقدما كانت تعني الدقة والإتقان من خلال قيامهم بتصنيع الآثار التاريخية والدينية في تماثيل

الفصل الأول: الإطار النظري للجودة وإدارة الجودة الشاملة

- وقلاع وقصور لأغراض التفاخر بها، أو لاستخدامها لأغراض الحماية وحديثاً تغير مفهوم الجودة بعد تطور علم الإدارة وظهور الإنتاج الكبير والثورة الصناعية وظهور الشركات الكبرى وإزدياد المنافسة، إذ أصبح لمفهوم الجودة أبعاد جديدة ومشعبة.¹
- هي عملية إشباع حاجات الزبون الحالي والمستقبلي، بمعنى الملائمة في الاستخدام وكذا استخدام طرق علمية لتحقيق التحسين المستمر.²
 - هي شكل جماعي لأداء الأعمال ينطلق من اتحاد واستثمار القدرات المشتركة للإدارة والعاملين بصفة عامة و فرق العمل بصفة خاصة لتحسين الجودة وزيادة الإنتاج.³
 - هي كل خصائص ومميزات السلعة أو الخدمة التي تساعد على زيادة قدرتها على تحقيق رغبات العملاء ومتطلباتهم.⁴
 - هي التأكد من تحقيق رغبات العملاء ومتطلباتهم أو ما يفوق توقعاتهم، ويتطلب ذلك الاتصال بالعملاء أو المستفيدين والتأكد من أن السلع والخدمات تتناسب مع احتياجاتهم وكذلك بناء علاقات طيبة معهم.⁵
 - هي إنتاج المنظمة لسلعة أو تقديم خدمة بمستوى عالي من الجودة المتميزة تكون قادرة من خلالها على الوفاء باحتياجات ورغبات عملائها بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم وتحقيق الرضا والسعادة لديهم، ويتم ذلك من خلال مقاييس موضوعة سلفاً لإنتاج السلعة أو تقديم الخدمة وإيجاد صفة التميز فيهما.⁶
- إضافة إلى تعاريف الجودة التي تم التطرق لها يمكن تقديم مجموعة أخرى تعتمد على وجهات النظر وفي ما يلي عرضها:

■ من وجهة نظر المستهلك Quality from consumer' s perspective

- هي تلبية أو تخطي حدود توقعات المستهلك، إذ يحتفظ المستهلك في ذاكرته بأبعاد متعددة يقيس من خلالها جودة السلعة أو الخدمة.⁷

¹ زيد منير عبوي: إدارة الجودة الشاملة، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 32.

² Rbert V.Hogg and Mary C.Hogg : **Continuous Quality Improvement in Higher Education**, International Statistical Review, 63, 1995, p37.

³ علاء فرج الطاهر: إدارة المواد والجودة الشاملة، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2010، ص 112.

⁴ Ankit Chauhan , Poonam Sharma : **Teacher Education and Total Quality Management**, The International Journal of Indian Psychology, Vol2 , 2015,p82.

⁵ محمد عبد الفتاح محمد: إدارة الجودة الشاملة بمنظمات الرعاية الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2008، ص 167.

⁶ محفوظ أحمد جودة: إدارة الجودة الشاملة، مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2006، ص 20.

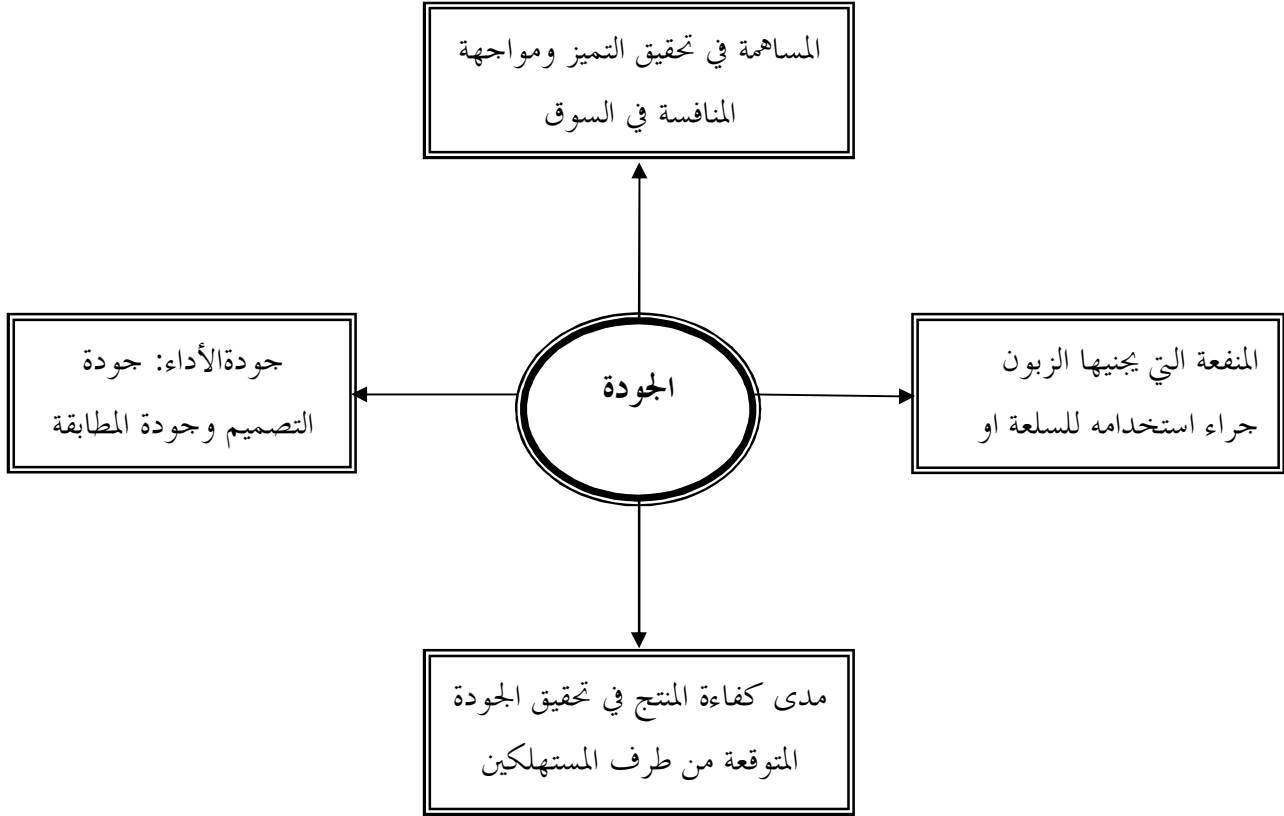
⁷ عواطف إبراهيم الحداد: إدارة الجودة الشاملة، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص 14.

- من وجهة نظر المستفيد Quality from beneficial' s perspective
 - هي تعبير عن المنفعة التي تحققها السلعة أو الخدمة في تلبية حاجات وتوقعات الزبائن والأداء والديمومة وغير ذلك. إن الغرض الأساسي من وضع مقاييس الجودة هو تحديد وتقييم الدرجة أو المستوى التي أو الذي تصل إليها السلعة أو الخدمة إلى التوليفة أو التركيبة الشمولية للخصائص المختلفة. وعندما تجتمع كل الخصائص في السلعة أو الخدمة يصبح قادرا على أداء وظائفه بالشكل المطلوب وعندها يتحقق رضا الزبون الذي هو الهدف الأساسي الذي تسعى المنظمات للوصول إليه، وبالتأكيد إن هذه الموازنة بين الصفات تتغير بتغير السلعة أو الخدمة أو بتغير المرحلة التي يمر بها السلعة أو الخدمة من دورة حياته.¹
 - من وجهة نظر الإنتاج Quality from production' s perspective: تقاس جودة المنتج وفقا لوجهة نظر الإنتاج من خلال جودة أدائه والتي تعتمد بدورها على جودة التصميم وجودة المطابقة؛ تتم جودة التصميم بصرامة خصائص أو مواصفات تصنيع المنتج، أما جودة المطابقة فإنها تهم بمدى مطابقة المنتج أو المصنع للمتطلبات الأساسية.
 - تحوي إدارة الجودة على إدارة كل النشاطات التي من شأنها ضمان تحقيق سياسة الجودة، أهدافها ومسؤولياتها. وتتحقق الجودة من خلال مراحل أولها التخطيط لها وثانيها ضمانها وبعدها مراقبتها وأخيرا تحسينها.²
- من خلال تعريف الجودة وفقا لوجهات النظر المختلفة المذكورة يلاحظ أنها تشترك في كونها تهدف جميعا إلى تقديم السلعة أو الخدمة بمواصفات معينة تؤدي إلى تحقيق المنفعة والجودة المتوقعة من طرف المستهلك من جهة، وتؤدي إلى تحقيق التميز للمؤسسة ودعم قدرتها التنافسية من جهة أخرى. وهو ما يمكن اختصاره في الشكل التالي:

¹ نفس المرجع السابق، ص: 16، 17.

² Tauseef Aized : Total Quality Management and Six Sigma, Published by InTech, Croatia, First Published , 2012 , p42.

الشكل رقم (03) مكونات الجودة



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على التعاريف المقدمة.

وعليه من التعاريف السابقة يمكن تعريف الجودة على أنها توفر مجموعة من الخصائص والمميزات التي تتميز بها السلعة أو الخدمة والتي تساعد على زيادة قدرتها على إشباع الحاجات المتوقعة للمستهلك، وبعد التطرق إلى تعريف الجودة فقط سيتم التطرق إلى تعريف جودة الخدمة في العنصر الموالي.

2- تعريف جودة الخدمة: باعتبار أن التعليم العالي يعتبر خدمة من الخدمات التي يتلقاها أفراد المجتمع فسيتم عرض مجموعة من التعاريف المرتبطة بجودة الخدمة ما يلي:

- هي مطابقة مخرجات الأداء الكلي (الخدمة) أو مخرجات الأداء الجزئي لكل عنصر من عناصر الجودة أو كل نشاط لمعايير جودة محددة تحديدا يتفق مع معايير جودة منافع العميل من جهة، ثم معايير أداء كل عنصر أو نشاط من الأنشطة من جهة أخرى بما يؤدي في النهاية إلى تحقيق معايير منافع العمل.¹

¹ محمد محمد إبراهيم: إدارة الجودة من المنظور الإداري، مدخل متكامل، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009، ص 108.

الفصل الأول: الإطار النظري للجودة وإدارة الجودة الشاملة

- ويمكن أن تعرف جودة الخدمة من منظور مقدم الخدمة ومن منظور المستفيد من هذه الخدمة فالجودة من منظور مقدم الخدمة هي مطابقة الخدمة للمعايير الموضوعية مسبقا لهذه الخدمة، أما جودة الخدمة من منظور المستفيد/ الزبون فهي مواءمة هذه الخدمة لاستخداماته واستعمالاته.¹
- هي الخدمات المقدمة سواء كانت المتوقعة أو المدركة وهي المحدد الرئيسي لرضى المستهلك أو عدم رضا فبعض المنظمات تجعلها من أولوياتها لتعزيز جودة الخدمة وهناك ثلاث مصطلحات لجودة الخدمة وهي:²

- **الجودة المتوقعة:** وتعني ما يتوقعه العملاء عن جودة الخدمة المقدمة إليهم وتتأثر هذه التوقعات بعوامل رئيسية منها الاتصالات التسويقية وحاجات الزبون وصورة المنظمة ووجود مقدم الخدمة المعلق عنها.

- **الجودة المحرّبة:** ويقصد بها الجودة التي يشعر بها الزبون أثناء تجربة حصوله الفعلي على الخدمة، ويؤثر فيها عاملين هما الجودة الفنية والجودة الوظيفية.

- **الجودة المدركة:** ويقصد بها الجودة التي يقدرها الزبون عند قيامه بالمقارنة بين الجودة المتوقعة والجودة المحرّبة، فإذا كانت الجودة المتوقعة غير واقعية (المتوقعة أعلى من المحرّبة) فتكون الجودة المدركة منخفضة، وتكون الجودة المدركة مرتفعة عندما يتقابل مستوى الجودة المحرّبة مع الجودة المتوقعة.

وعليه يمكن تعريف جودة الخدمة على أنها مطابقة الخدمة المقدمة الى الزبون للمواصفات التي يرغب في توفرها في الخدمة من اجل اشباع رغباته.

- 3- **أبعاد الجودة Quality Dimensions:** تتعدد أبعاد الجودة أيضا وتتنوع حسب الكتاب وحسب كون المنتج سلعة أو خدمة، ويمكن إيجاز ابعاد كل من جودة السلعة أو الخدمة في العنصرين التاليين:

3-1 - أبعاد جودة السلعة: من أهم الأبعاد ما يلي:³

- **الأداء Performance:** خصائص المنتج الأساسية مثل وضوح الألوان بالنسبة للصورة أو السرعة بالنسبة للماكينة مثلا.

¹Lee .j. krajewski , Larry Ritzman, **OpérationsManagment : Strategy And Analysis**, adition Wesley publishing company, New York ,2000, p88.

²يوسف حجيّم الطائي، محمد فوزي العبادي، هاشم فوزي العبادي: إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2008، ص ص: 32، 31.

³محمّد أحمد جودة، مرجع سابق، ص ص: 21 - 23.

الفصل الأول: الإطار النظري للجودة وإدارة الجودة الشاملة

- **المظهر Shape**: خصائص المنتج الثانوية وتمثل الصفات المضافة إلى المنتج كجهاز التحكم عن بعد أو الأمان في الاستعمال.
 - **المطابقة Conformance**: الإنتاج حسب المواصفات المطلوبة أو معايير الصناعة.
 - **الاعتمادية Reliability**: مدى ثبات الأداء بمرور الوقت أو بمعنى آخر متوسط الوقت الذي يتعطل فيه المنتج عن العمل.
 - **الصلاحية Durability**: العمر التشغيلي المتوقع، حيث أن لكل آلة أو منتج عمر تشغيلي محدد بشكل مسبق.
 - **الخدمات المقدمة Service ability**: حل المشكلات والاهتمام بالشكاوى بالإضافة إلى مدى سهولة التصحيح، ويمكن قياس هذه الخدمات على أساس سرعة وكفاءة التصحيح.
 - **الاستجابة Response**: مدى تجاوب البائع مع العميل مثل لطف وكياسة البائع في التعامل مع العميل.
 - **الجمالية Aesthetics**: إحساس الإنسان بالخصائص المفضلة لديه كالتشطيبات النهائية الخارجية في مبنى مثلاً.
 - **السمعة Fame**: الخبرة والمعلومات السابقة عن المنتج، كأن يحمل العميل فكرة أن المنتج الذي يشتريه من أفضل المنتجات في السوق.
- في حقيقة الأمر هذه الأبعاد ليست منفصلة عن بعضها تماماً، إذ أنه يتوفر في المنتج أكثر من بعد في نفس الوقت، فيتمتع المنتج بالأداء والمظهر والمطابقة والجمالية والسمعة مثلاً في نفس الوقت. باعتبار أن المستهلك يمكن له أن يطلب سلعة أو خدمة، فإن لكل من السلعة والخدمة أبعاد خاصة بكل منهما، وفي ما يلي سيتم التطرق إلى أبعاد جودة الخدمة.
- 3-2- أبعاد جودة الخدمة: بناء على ما تتمتع به الخدمة من خصائص يمكن عرض الأبعاد التالية التي تقاس من خلالها جودة الخدمة:¹
- **المعولية Reliability**: تتضمن إتساق الأداء والاعتمادية وتعني أن الشركة تقدم الخدمة بشكل صحيح ومن المرة الأولى وبذلك توفى الشركة بوعودها.
 - **الاستجابة Responsiveness**: رغبة وجاهزية أو استعداد العاملين لتقديم الخدمة.

¹عواطف إبراهيم الحداد، مرجع سابق، ص ص: 22- 24.

الفصل الأول: الإطار النظري للجودة وإدارة الجودة الشاملة

- الكفاية أو المقدرة أو الأهلية: تعني امتلاك المهارات المطلوبة والمعرفة اللازمة لتقديم الخدمة.
 - إمكانية الوصول للخدمة: تتضمن سهولة الوصول وسهولة الاتصال.
 - التعامل **Courtesy** : تتضمن الدمائية أو اللياقة أو الأدب والاحترام والتقدير التي يبديها العاملون الذين تتطلب أعمالهم الاتصال بالزبائن مثل العاملين في أقسام الاستقبال أو الذين يردون على الاتصالات الهاتفية.
 - الاتصال **Communication**: تعني إعلام الزبائن بالمعلومات التي يبحثون عنها باللغة التي يفهمونها والإصغاء لطلباتهم، وقد يتطلب ذلك قيام الشركة بتكييف لغتها مع الزبائن المختلفين.
 - الموثوقية أو المصدقية: تتضمن جعل الشركة جديرة بالثقة والاعتماد وتمتع بالصدق والأمانة والاستقامة وتدافع عن مصالح الزبائن.
 - الأمان **Security** : التحرر من الخطر أو الشك في الخدمة.
 - فهم أو معرفة احتياجات الزبون: بذل الجهود لفهم حاجة الزبائن.
 - الملموسية **concrete** : الجوانب المادية للخدمة.
- من خلال عرض العناصر المكونة لأبعاد كل من السلعة والخدمة يمكن القول بأنه نظرا لخصوصية كل منهما فالأبعاد تختلف إلى حد ما ولكن يشترك كل منها في بعد الاستجابة أي بمعنى أهمية التركيز على جانب المورد البشري باعتباره العامل الذي يمكن له تحقيق الفرق والتميز للمنظمة؛ فالمهارات التي يكتسبها مقدم الخدمة أو بائع السلعة لها التأثير الكبير على مدى اقتناع العميل بملائمة السلعة أو الخدمة لاحتياجاته ومن ثمة اقتنائها.
- بعد التعرض في هذا المطلب إلى تعريف الجودة وأبعاد جودة كل من السلعة والخدمة، وعلى اعتبار أن الجودة أحد المداخل التسييرية التي يمكن للمنظمات انتهاجها من أجل تقديم السلع والخدمات المطلوبة من المستهلكين بالموصفات التي يرغبون فيها.

المطلب الثاني: التطور التاريخي للجودة

لم يأتي تطور مفهوم الجودة وبلورة أفكاره وصولا إلى فلسفة إدارة الجودة الشاملة دفعة واحدة بل استلزم ردحا من الزمن وكان نتيجة لإضافات علمية كبيرة على المستويين الفكري والتطبيقي،

وللإشارة يختلف الكتاب في تقسيم المراحل التاريخية لتطور الجودة، إذ هناك من يعتبرها أربعة مراحل وهناك من يعتبرها أكثر وفي ما يلي عرض للمراحل التي مرت بها إدارة الجودة الشاملة:

3-1- المرحلة الأولى: مرحلة مسؤولية الحرفي عن ضبط الجودة (ما قبل القرن العشرين)

اتسم الإنتاج خلال القرون الوسطى والقرن التاسع عشر باعتماده على فرد واحد أو مجموعة صغيرة من الأفراد الحرفيين، بتولي الفرد أو المجموعة الصغيرة جدا إنتاج المنتج بكميات صغيرة، كما يكون الحرفي الواحد مسؤولا عن صنع المنتج ككل، لذا 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 الواضحة بين المنتج والحرفي، فالحرفي يستخدم براعته اليدوية في إنتاج المنتج وإتقان العمل والجودة المميزة التي يخلقها تكون مدعاة للفخر وهو ما كان يشكل حافزا للعمل. ولأن الصناعة الحرفية تركز على المنتج وأدائه نسبة إلى متطلبات الزبون، لذا ينبغي أن يكون هناك اتصال مباشر بين الزبون والحرفي، إذ يصنع المنتج بالضبط بناء على حاجات الزبائن ورغبتهم، ويمكن استخدام الصناعة الحرفية في الخدمات مثل البناء والإنشاءات، تفصيل الملابس وغيرها، لذا تتميز المنتوجات التي تنتج بأعلى باهضة الثمن وقد تتطلب أحيانا فترات طويلة لتسليمها للزبون. هذا يعني بأن الصناعة الحرفية ليست مرحلة منتهية بل لا زالت موجودة حتى وقتنا الحاضر علما أنها بدأت ما قبل القرن العشرين.¹

3-2- المرحلة الثانية: مسؤولية رئيس العمال عن ضبط الجودة (1900-1918)²

تبدأ هذه المرحلة من مطلع القرن الحالي حتى أواخر العقد الثاني منه، وهي إفراز نتائج الثورة الصناعية. لقد جاءت الثورة الصناعية بمفهوم الإنتاج الواسع وأدخلت مفاهيم جديدة مثل التخصص في العمل وتقسيم العمل، وعليه لم يعد العامل مسؤولا عن إنتاج المنتج بأكمله بل جزءا من عمليات صنعه، وأصبح العاملون يخضعون لإشراف رئيس العمال، وعليه أصبح رئيس العمال أو المشرف مسؤولا عن جودة المنتج.

في هذه المرحلة لا يوجد اتصال مباشر بين الزبون والمنتج، لذا ربما يكون أداء المنتج ضعيفا نسبيا، كلفة إنتاجه منخفضة نسبيا، ووقت التسليم قصير عادة (المبيعات تكون عادة من المخزون المتاح). وقد رافقت هذه المرحلة تكنولوجيا الإنتاج الواسع (بخاصة المكننة)، أما الآن فالأسواق الواسعة والفحص وتقنيات الفحص والاختبار هي التي تقود هذه العمليات بينما كانت الأسواق الواسعة، سلطة المصنع والفحص من قبل العاملين هي التي تقود هذه العمليات.

¹ نفس المرجع السابق، ص: 56، 57.

² نفس المرجع السابق، ص: 57.

3-3- المرحلة الثالثة: ضبط الجودة عن طريق الفحص (1919-1945)

شهدت الفترة ما بين 1919 و1945 تطورا جديدا في مجال ضبط الجودة، إذ أصبحت المنتجات والعمليات أكثر تعقيدا وازداد عدد العاملين مما أصعب الأمر على رئيس العمال في السيطرة الدقيقة على العمل المنجز من قبل كل عامل، لذا استخدمت وظيفة المفتش؛ الذي تكمن مهمته في فحص جودة المنتجات بعد إنتهاء عمليات معينة عليها حيث يقوم بعزل المنتجات غير المطابقة للمعايير. وأولى الشركات التي أنشأت قسما خاصا بالفحص هي شركة Western Electric¹.

اتجهت إجراءات الرقابة في هذه المرحلة إلى وضع إجراءات للتفتيش على جودة المنتج (السلعة أو الخدمة) يقوم بها مهندس الجودة وليس المراجع الداخلي².

3-4- المرحلة الرابعة: الضبط الإحصائي للجودة (1945-1960)³

ظهرت خلال هذه المرحلة تطبيقات جديدة لضبط الجودة باستخدام الأساليب الإحصائية بالعينات، فخلال الحرب العالمية الثانية تصاعدت وتأثر الإنتاج ولم يعد الفحص 100% مناسباً، لذا بدأ انتشار أساليب ضبط الجودة باستخدام العينات.

ومن الجدير بالذكر أن تطوير أساليب الضبط الإحصائي للجودة بدأ خلال المرحلة السابقة فقد قدم شيوارت عام 1924 خرائط الضبط الإحصائي لضبط المتغيرات والتي عرفت بخرائط الضبط Quality Control، والتي لعبت دوراً أساسياً في ضبط العملية الإنتاجية. يشير مفهوم ضبط الجودة إلى بناء الجودة وليس التفتيش عنها، كما يشير إلى أن مسؤولية الحفاظ عليها هي مسؤولية جميع الأقسام وبمشاركة جميع العاملين وعدم ترك مسؤوليتها إلى قسم الفحص أو قسم ضبط الجودة فقط.

في هذه المرحلة أصبح تحقيق مستوى عال لجودة المنتجات هو ما تسعى إليه جميع المنظمات الصناعية، فتحقيق الثقة بأن كل شيء صحيح وخال من العيوب هي الميزة التي يتمتع بها أسلوب عمل المنظمات، وإن مبدأ التلف الصفري zero defect الذي أطلقه واستخدمه بشكل واسع رائد الجودة كروسي دفع المنظمات إلى تحقيق التنسيق بين العاملين والمديرين لحل المشكلات وإجراء التحسينات عن طريق برامج مخصصة لهذا الغرض فضلا عن جعل هدف كل فرد عامل في المنظمة هو تحقيق التلف

¹ نفس المرجع السابق، ص 57.

² محمد سمير أحمد: الجودة الشاملة وتحقيق الرقابة في البنوك التجارية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص 60.

³ عواطف إبراهيم الحداد، مرجع سابق، ص 58.

الفصل الأول: الإطار النظري للجودة وإدارة الجودة الشاملة

الصفري من خلال منحهم صلاحيات وتشجيعهم بالمكافآت والحوافز وبما يدعم عمل الأفراد داخل المنظمة من جهة، وتحقيق الأهداف الإستراتيجية لعملية التخطيط للجودة من جهة أخرى. تختلف هذه المرحلة عن المراحل السابقة بتركيزها واهتمامها بعمليات الإنتاج، حيث يتم فحص عينات من الإنتاج لكل دفعة إنتاج، والذي ينتج عنه هدر أقل في الموارد ويقل العمل المعاد للأجزاء غير المطابقة فضلا عن تخفيض تكاليف الإنتاج، بعبارة أخرى عندما تتحقق المعرفة بالعملية تتحقق عملية التحسين للعملية.

3-5- المرحلة الخامسة: مرحلة ضمان الجودة (1960-1985)

خلال هذه المرحلة أصبحت الجودة ركنا أساسيا من أركان الوظيفة الإدارية للمديرين، تتطلب هذه المرحلة الاهتمام بكل ما من شأنه أن يمكن المنظمة من إحراز التقدم وتحقيق التميز سواء لمنتجاتها أو لعملياتها.

تعتبر هذه المرحلة انعكاسا للضبط الشامل للجودة الذي يعرف على انه نظام فعال لتحقيق تكامل الجودة من خلال جهود مختلف المجاميع في المنظمة لتطوير الجودة (التخطيط) إدامتها (الضبط) وتحسين الجودة لأجل إنتاج السلع والخدمات بالمستوى الأكثر اقتصادية الذي يتيح الإشباع الكامل للزبائن، هذا فضلا عن المفاهيم الأخرى التي أشير إليها في المرحلة السابقة مثل المعيب الصفري وظهور مفهوم حلقات ضبط الجودة* في اليابان التي تنطلق من مدخل المشاركة في الإدارة كأساس في تحسين الجودة والإنتاجية حيث يجري النقاش والحوار في مجموعات صغيرة غير رسمية طوعية، تبحث عن إيجاد حلول لمشكلات الجودة.

يشير مفهوم ضمان الجودة إلى جميع الإجراءات المخططة والمنهجية اللازمة لإعطاء الثقة بأن السلعة المنتجة أو العملية المؤداة أو الخدمة المقدمة سوف تستوفي متطلبات الجودة. مع مطلع السبعينات ظهر مفهوم الضبط الشامل للجودة في عموم المنظمة، أو الضبط الشامل للجودة في عموم الشركة الذي يشير إلى مشاركة كل فرد في الشركة في عمليات ضبط الجودة بدءا بالعامل والمشرف في الخط الأول وإنتهاء بالمدير الأعلى.¹

* هي وحدات عمل ذاتية، تتكون من مجموعة صغيرة من العمال من 03 إلى 12 يديرها ويوجهها مشرف أو رئيس الوحدة الذي يقوم بتدريب أعضاء المجموعة على الأساليب الأساسية لحل المشكلات وهي مجموعة تطوعية، ينضم إليها العاملون في نشاط واحد وبشكل اختياري، وتجتمع أسبوعيا أو شهريا. وقد بدأت الصناعة اليابانية في تطبيق مفهوم حلقات الجودة منذ عام 1960 فبعد الحرب العالمية الثانية أصبحت الحاجة ملحة لإصلاح المسار الاقتصادي في اليابان، لذا بدأ الاهتمام بتطبيق الأساليب الإدارية الحديثة.

¹ نفس المرجع سابق، ص 59.

على العموم تركز هذه المرحلة على توجيه كافة الجهود للوقاية من حدوث الأخطاء وهي تعتمد على منع وقوع الخطأ منذ البداية أصلاً، بدلا من عملية التفتيش التي تأتي بعد الانتهاء من إنتاج المنتج، حيث استمرت هذه المرحلة إلى غاية السبعينيات من القرن الماضي.¹

3-6- المرحلة السادسة: إدارة الجودة الشاملة (1985-2020)

إدارة الجودة الشاملة مدخل إداري يركز على الجودة، والتي تعتمد مساهمة جميع العاملين في المنظمة لتحقيق نجاح طويل الأمد من خلال تحقيق رضا الزبون وتحقيق المنافع لجميع العاملين فيها وللمجتمع. من أهم خصائص هذه المرحلة هو التركيز العالي على العملية، تستخدم الشركات التي تعتمد هنا المدخل أو هذه الفلسفة تعريف الزبون للمنتج وتقييمه له كمدخل أساسي في تطوير أداء المنتج، إذ يمكن إشراك الزبون في إجراء تحسينات على المنتج وتطوير مواصفاته وبما يلي حاجات الزبائن وتوقعاتهم ويحقق مستوى رضا عال للزبائن الحاليين والمرتقبين، أما مساهمة أو مشاركة المورد في إدارة الجودة الشاملة فانه يساعد في تقليل الهدر وتحسين القدرة الإنتاجية للمنتجات، هذا المدخل يؤكد على أهمية المورد ومشاركته، وفي هذه المرحلة نجد مستوى أداء عال للمنتج، تكاليف أقل، تسليم أسرع، فضلا عن تركيز هذا المدخل على مشاركة العاملين كأساس في عمليات التحسين المستمر للجودة.²

ولابد من الإشارة هنا إلى أن هذه المرحلة قد شهدت تطور المواصفات العالمية وبما يضمن تحقيق أعلى درجات المطابقة للمواصفات المطلوبة للزبون، الأمر الذي يجعل المنظمة الدولية للتقييس ISO تعمل على توحيد المواصفات الوطنية كافة في مواصفة عالمية موحدة ذات شهادة لضمان الجودة أطلق عليها سلسلة المعايير الدولية ISO 9000 اعتمدت كأساس في عمليات التبادل التجاري الدولي وضرورة من ضرورات إبرام العقود التجارية بين المنظمات في كافة دول العالم.³

والجدير بالذكر أن العديد من الكتاب أشاروا إلى مرحلة أخرى تلي مرحلة إدارة الجودة الشاملة وهي مرحلة تحقيق القيمة الشاملة للزبون كمرحلة قادمة والمقصود بها أن سعي المنظمة لتحقيق مبدأ الجودة المطلوبة، يتطلب البدء بالزبون وليس بالسلعة، وهذه النظرة ستعطي التفكير في ضبط وتحقيق الجودة ويصبح التركيز عليها منذ البداية إبتداء بتخطيط الأنشطة والفعاليات وإنتهاء بالمخرجات

¹ احمد بن عشاوي: الأسس النظرية والتطبيق والتنظيمية في المؤسسات السلعية والخدمية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2013، ص 21.

² عواطف ابراهيم الحداد، مرجع سابق، ص 59.

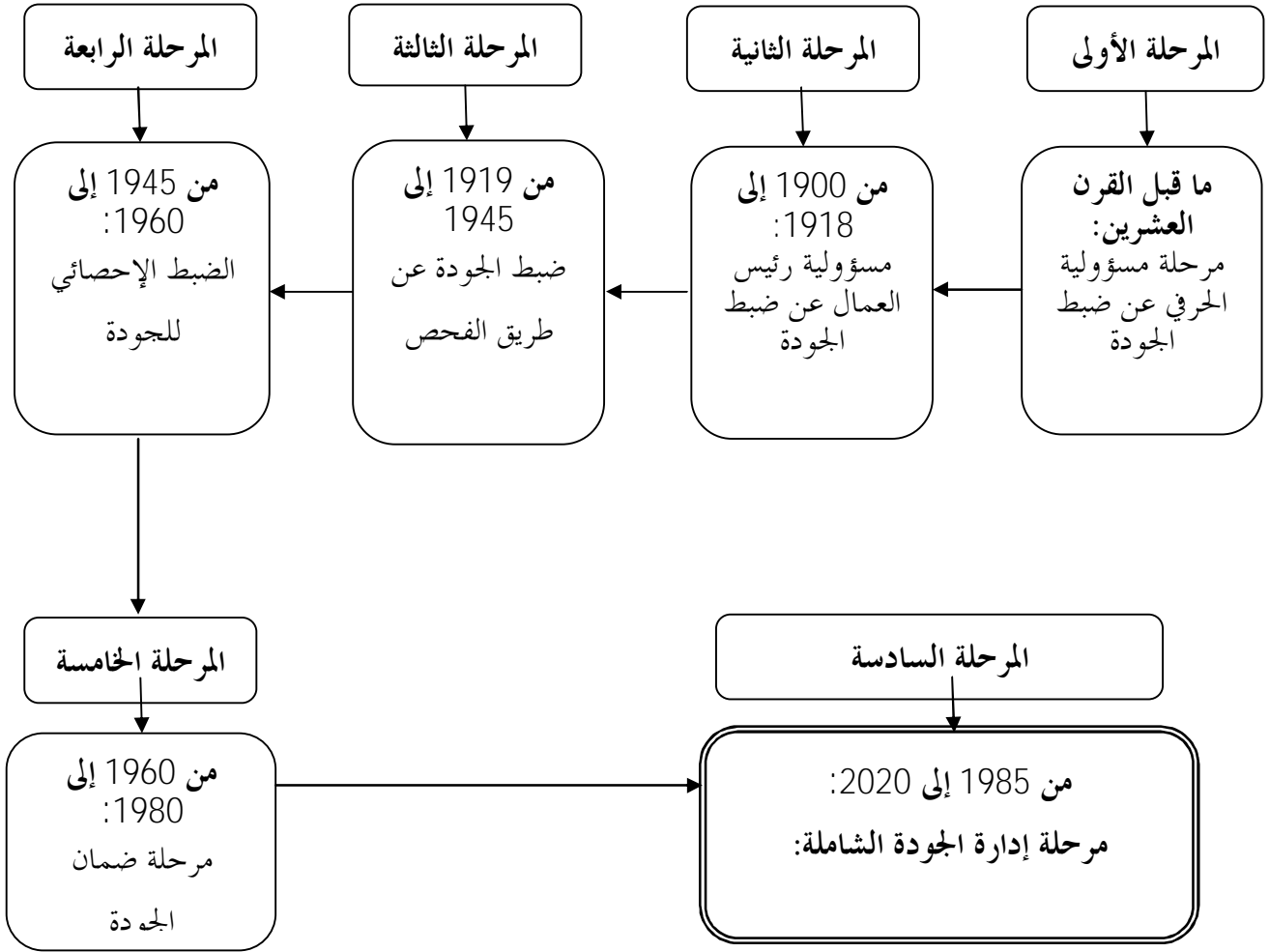
³ نفس المرجع السابق، ص 60.

الفصل الأول: الإطار النظري للجودة وإدارة الجودة الشاملة

النهائية إضافة إلى استبعاد المقارنات التقليدية بين جودة السلعة والخدمة، فالإتجاه سيكون نحو تحقيق القيمة الشاملة للزبون.¹

وفي ما يلي سيتم عرض مراحل التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (04) يبين مراحل التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على المراحل المذكورة

من خلال الاطلاع على مراحل تطور الجودة التي تم ذكرها يمكن استخلاص ما يلي:

- تميزت المرحلة الأولى بكون الحرفي هو المسؤول على وضع معايير الجودة ومطابقة إنتاجه لتلك المعايير.

¹رافدة عمر الحريري: القيادة وإدارة الجودة في التعليم العالي، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2010، ص 52.

الفصل الأول: الإطار النظري للجودة وإدارة الجودة الشاملة

- ما ميز المرحلة الثانية هو ظهور مفهوم الإنتاج الواسع والتخصص وتقسيم العمل والتحول نحو كون المشرف (رئيس العمال) هو المسؤول عن جودة المنتج.
- شهدت المرحلة الثالثة زيادة في الإنتاج بحيث تطلب العمل على تحقيق جودة المنتجات تعيين مفتش مهمته تكمن في فحص جودة المنتجات.
- ازداد الاهتمام خلال المرحلة الرابعة بضبط الجودة بواسطة استخدام الأساليب الإحصائية (العينات) وأصبحت الجودة خلال هذه الفترة مسؤولية جميع الأقسام.
- عرفت الجودة خلال المرحلة الخامسة اهتماما أكبر لتصبح ركنا أساسيا من أركان الوظيفة الإدارية للمديرين، كما ظهرت حلقات الجودة، وقد انتقل مفهوم الجودة من السيطرة على العيوب إلى منع العيوب، أي الرقابة القبلية.
- خلال المرحلة السادسة تم اعتماد مساهمة جميع العاملين في المنظمة لتحقيق الجودة وأيضا إشراك المورد وكذا الزبون في التحسين المستمر لجودة المنتج، كما تم الانتقال من الاهتمام بالمنتج إلى العمليات ككل، إضافي إلى ذلك انتقلت الجودة من المستوى التنفيذي إلى الاستراتيجي حيث أصبحت تتولاها الإدارة العليا.
- بعد التطرق في هذا المطلب إلى تعريف الجودة وكذا أبعادها ثم التطور التاريخي التي مرت به، سيتم التطرق في المطلب التالي إلى مفهوم إدارة الجودة الشاملة وأهم نماذجها.

المطلب الثالث: مفهوم إدارة الجودة الشاملة وأهم نماذجها

- تسعى المنظمات التي تهدف إلى تحسين وضعيتها التنافسية إلى استخدام مواردها المختلفة بالشكل الذي يحقق مستوى الجودة المطلوب والمتوقع من طرف الزبون في السلع والخدمات المقدمة.
- وحتى يكون تطبيق إدارة الجودة الشاملة تطبيقا عمليا لا بد من تطبيق مبادئها ومتطلباتها والاستفادة من النماذج التي وضعها روادها والأوائل ممن اهتموا بدراساتها وتطويرها كمنهج تسيير فرضته التغيرات في بيئة العمل لاسيما منها حجم الإنتاج والمنافسة.

1- مفهوم إدارة الجودة الشاملة

1-1 - تعريف إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management Definition

تعتبر إدارة الجودة الشاملة منهجا استراتيجيا يمكن للمنظمات اتباعه من اجل تحقيق اهدافها المختلفة، ولأنه توجد العديد من التعاريف التي تناولت إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management سيتم عرض بعض منها في ما يلي:

- هي إستراتيجية وفلسفة تسييرية تتبعها المنظمات من اجل بلوغ أهدافها المسطرة بكل فعالية وكفاءة وأيضاً من تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.¹
- هي الطريقة التي تستطيع من خلالها المنظمة تحسين أدائها بشكل مستمر في كافة مستويات العمل التشغيلي وذلك بالاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية المتاحة.²
- تعرف على أنها نظام متكامل موجه نحو تحقيق احتياجات المستهلكين وإعطاء صلاحيات أكبر للموظفين تساعدهم في اتخاذ القرار، والتأكيد على التحسين المستمر لعمليات إنتاج السلع والخدمات، والذي يؤدي إلى تحقيق ولاء العميل في الحاضر والمستقبل، وذلك ضمن كلفة تنافسية معقولة.³
- هي الإسهام الفعال للنظام الإداري والتنظيمي بكافة عناصره في تحقيق الكفاءة الاستثمارية للموارد المتاحة من مادة أولية ومعدات وقوى بشرية ومعلوماتية وإدارة وإستراتيجية ومعايير ومواصفات، بحيث تسهم جميعاً في السعي لتحقيق هدف المنظمة الذي يتركز في تحقيق الإشباع الأمثل للمستهلك الأخير من خلال تقديم السلع والخدمات بالمواصفات القياسية ذات النوعية الجيدة والسعر الذي يتلاءم مع قدراته الشرائية.⁴
- هي البحث المستمر لتحقيق التميز عن طريق خلق المهارات الصحيحة والتوجهات لدى الأفراد وكل هذا بهدف تحقيق رضا الزبائن أو المستخدمين كافة في كل الأوقات. فإدارة الجودة الشاملة تركز على كل الأنشطة داخل المنظمة.⁵

تصّب اغلب التعاريف في ثلاث مفاهيم ترتكز بدورها على ما يلي:¹

¹ Maria J.Rosa, Claudia S.Sarrico, Alberto Amaral : Implementing Quality Management Systems in Higher Education Institutions, In Tech, 2012, p130.

² حضير كاظم حمود: إدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2005، ص 76

³ محمد عوض الترتوري، أغادير عرفات جويحان: إدارة الجودة الشاملة، في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2009، ص 30.

⁴ محمد عبد الفتاح محمد، مرجع سابق، ص 171.

⁵ R.R. Lakhe, R.P. Mohanty: Total Quality Management, Concepts, Evolution and Acceptability in Developing Economies, International Journal of Quality & Reliability Management, Vol 11 N 9 , MCB University Press, 1994 p9.

الفصل الأول: الإطار النظري للجودة وإدارة الجودة الشاملة

- الجودة الشاملة تعتمد على مبدأ جامع: هو أساس الإستراتيجية والتخطيط والأنشطة وكل شيء في كل الإدارات، هذا المبدأ هو الالتزام الشامل للمتعامل، إن جميع العاملين في الشركة ملتزمون التزاما شاملا بتحقيق رضا المتعامل وجميعهم مسؤولون ومشاركون في تحسين الخدمة للمتعامل بحيث يزيد المحقق على توقعات العميل.

- الجودة الشاملة تسعى لتحقيق أربع نتائج: وهي كما يلي

- المتعاملون مخلصون بشكل قوي؛ فهم أكثر من راضين لان احتياجاتهم تحققت أكثر من توقعاتهم.

- تقليل مدة الوقت اللازم للاستجابة لمشاكل المتعامل واحتياجاته والفرص المتاحة أمامه، حيث تقل التكاليف التي لا تحقق قيمة للمتعامل إلى أقل حد ممكن.

- المناخ الذي يعمل فيه العاملون يدعم ويشجع العمل بروح الفريق ويؤدي الى تميزهم.

- توافر بوصلة تحسين مستديم، فالعاملون متفهمون لمنهجية التحسين المستمر.

- الجودة الشاملة عبارة عن استخدام أدوات وأساليب وعناصر تؤدي إلى النتائج:

- أدوات مستمدة من الرقابة على الجودة، أدوات تحليل الأسباب والنتائج.

- أدوات وأساليب لتحقيق سرعة تدفق العمليات وإلغاء العمليات التي لا تقدم قيمة أو فائدة للمتعامل أساليب تجميع العمل في وحدات أو تحت مسؤولية فرق عمل مداره ذاتيا بدلا من الهياكل البيروقراطية، تغيير في طرق التخطيط وجدولة العمل.

- عناصر في التطوير التنظيمي مثل قياس المناخ التنظيمي وتقليل الصراعات السياسية ورفع عوائق الاتصال وتحسين الهيكل التنظيمي.

- مفاهيم جديدة عن القيادة صاحبة الرؤيا حيث يركز على التطوير وفرق العمل وروح الفريق.

1-2- أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management Importance

تكمن أهمية إدارة الجودة الشاملة في كونها منهجية قابلة للتغيير أكثر من كونها نظام تقليدي يتبع إجراءات وقرارات. كما أن تطبيقها يعني أن المنظمة تهتم بأنشطتها ككل وليس بالمستهلكين فقط وأنها نظام متكامل أي انه عبارة عن محصلة تعاون العملاء الداخليين والخارجيين.²

أيضاً من أهم ما يميز تطبيق إدارة الجودة الشاملة هو تحسين مستويات الجودة بالمنظمة، ونظراً لزيادة درجة المنافسة بين المنظمات وانفتاح اقتصاديات الدول على بعضها البعض أصبح تطبيقها يحظى بأهمية مميزة يمكن عرضها في ما يلي:³

¹ محمود حسين الوادي، عبد الله إبراهيم، حسين محمد سمحان: إدارة الجودة الشاملة في الخدمات المصرفية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2010، ص 22، 23.

² محمود حسين الوادي، عبد الله إبراهيم عبد الله نزال، بلال محمود الوادي: إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال، بين النظرية والتطبيق، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2012، ص 45.

³ محمد عوض الترتوري، أغادير عرفات جويحان، مرجع سابق، ص 38.

الفصل الأول: الإطار النظري للجودة وإدارة الجودة الشاملة

- تخفيض التكلفة وزيادة الإنتاجية.
 - يعزز الموقع التنافسي للمنظمات طالما يجري التركيز من خلاله على تقديم السلعة أو الخدمة ذات الجودة العالية للزبون، وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية وعائد مرتفع وبأقل التكاليف.
 - تنمية الشعور بوحدة المجموعة وعمل الفريق والثقة المتبادلة بين الأفراد والشعور بالانتماء في بيئة العمل.
 - تحسين السمعة الطيبة للمنظمة في نظر العملاء العاملين.
 - منهج شامل للتغيير بعيد عن النظام التقليدي المطبق على شكل إجراءات وقرارات.
 - تغيير سلوكيات أفراد المؤسسة تجاه مفهوم الجودة.
 - تمكن من القيام بعملية مراجعة وتقييم للأداء بشكل مستمر.
- أما بالنسبة لأهمية الجودة للعملاء: فمستوى الجودة في السلع والخدمات المقدمة للعملاء من الأمور الهامة بالنسبة لهم؛ حيث أن قرار الشراء بالنسبة للعملاء يعتمد على مدى توفر الجودة في السلع والخدمات، فقد يرغبون في شراء السلع الأجنبية برغم ارتفاع أسعارها ويرفضون السلع المحلية لانخفاض مستوى الجودة فيها وارتفاعها في السلع الأجنبية أو المستوردة.¹
- كما أن لتطبيق إدارة الجودة الشاملة مجموعة من الفوائد ومنها:
- رفع مستوى الأداء عند العاملين في المنظمة.
 - تخفيض تكاليف الخدمات والتشغيل.
 - العمل على تحسين وتطوير طرق وأساليب العمل.
 - زيادة الولاء والانتماء عند العاملين بالمنظمة.
 - استمرار وزيادة قدرة المنظمة على البقاء والمنافسة.
- 1-3- خصائص إدارة الجودة الشاملة: من بين أهم الخصائص المميزة لها النقاط التالية:²
- يعد النظام المتكامل لإدارة الجودة أشمل من مجرد عملية الرقابة على الجودة، الذي يشمل كافة الأنشطة الخاصة باختيار مستوى الجودة للسلعة أو الخدمة وتصميم المنتج كافة الأنشطة الخاصة باختيار مستوى الجودة للسلعة أو الخدمة وتصميم المنتج ووضع كافة الأنظمة الرئيسية والفرعية التي تتضمن تحقيق ذلك المستوى من الجودة (نظام تحقيق الجودة) وقد اتسع هذا المفهوم ليصبح (إدارة الجودة الشاملة) ويتضح من ذلك أن الرقابة على الجودة هي جزء من نظام إدارة الجودة.
 - هندسة الجودة: وهو الجانب الفني الخاص بتصميم المنتج والنظم الرئيسية والفرعية لضمان تحقيق الجودة.

¹علاء فرج الطاهر، مرجع سابق، ص 140.

²حميد عبد النبي الطائي، رضا صاحب آل علي، سنان كاظم الموسوي: إدارة الجودة الشاملة TQM والإيزو ISO، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 29.

الفصل الأول: الإطار النظري للجودة وإدارة الجودة الشاملة

- بناء الجودة في المنتج بالدرجة الأولى: فإذا كانت الرقابة على الجودة تعني اكتشاف الأخطاء وتحليل أسبابها وطرق علاجها فان فلسفة إدارة الجودة تتسع لتضمن عدم حدوث تلك الأخطاء أو التقليل منها.

- تشمل إدارة الجودة المنظمات الصناعية وتتسع لتشمل منظمات تقديم الخدمات؛ يرجع السبب الرئيسي في ذلك إلى مدى تأثير مستوى الخدمة بشكل مباشر على درجة رضا المستهلك ففي المحلات التجارية يتم وضع مجموعة من المعايير مثل درجة تنوع السلع المعروضة، ومواعيد العمل وخاصة أيام العطل، مدى إتباع سياسة قبول المبيعات المرتدة، والطريقة التي يتم دفع الحساب بها.

ومثالها استخدام أساليب الرقابة على الجودة في قطاع الفنادق، فيقوم الفندق بوضع معايير كمية تمكن من الرقابة على جودة الخدمة، منها وقت الانتظار في الاستقبال إلى أن تتم خدمة العميل، درجة النظافة المطلوبة ومستوى التأثيث، أما بالنسبة للتعليم فبالإضافة إلى نسبة نجاح الطلبة يمكن أن تستخدم معايير مثل: نسبة الأساتذة للطلبة، عدد الطلاب بالفصل، نسبة تغيب الأساتذة، نسبة ساعات النشاط الفعلي إلى إجمالي الساعات وطاقة المنافع بالنسبة لعدد الطلبة.

- على الرغم من انتشار الأساليب الإحصائية للرقابة على الجودة إلا أن نظام الرقابة على الجودة وتحديد مستوى الجودة هو قرار استراتيجي يعتمد على دراسة العائد والتكلفة وأيضاً له مشاكله التنظيمية والسلوكية فهو يحتاج إلى تشكيل وظائف لها اختصاصات محددة ولها علاقات وأهداف واضحة ومحددة تحتاج إلى تنسيق الجهود لتحقيق الهدف، إضافة إلى أن العاملين لهم خصائصهم ودوافعهم والعلاقات غير الرسمية السائدة، ونمط القيادة السائد بينهم ومدى وجود روح الفريق بينهم كل هذا له تأثير على إدارة العاملين. ولا بد من الإشارة إلى مشكلة الاتصالات ونظم المعلومات اللازمة لفعالية نظام الرقابة على الجودة.

- إن تحقيق مستوى الجودة المطلوب هي وظيفة كل فرد في المنظمة، فعلى الرغم من وجود جهاز يتولى الفحص والمقارنة وعرض التقارير إلا أن هذا الجهاز لا يكفي لوحده لتحقيق الجودة المطلوبة، وقد أدى ذلك إلى ظهور فكرة حلقة الجودة.

تشمل خصائص إدارة الجودة الشاملة جودة الأنشطة والعمليات والمؤسسة ككل، بمعنى أن الجودة تندمج في ثقافة المؤسسة، كما أنها تأخذ جميع حاجات وتطلعات العملاء في الحسبان، من حيث التكاليف، والأزمة، وحسن الأداء، أي بمعنى التركيز على رضا العميل ووضعها على رأس قائمة الأولويات.

2- نماذج إدارة الجودة الشاملة (اتجاهاتها)

ظهرت في مجال إدارة الجودة الشاملة عدد من النماذج الرائدة التي قام بوضعها عدد من المفكرين والرواد حيث تعتبر إسهاماتهم رائدة ولها الأثر الأكبر في دفع وتقدم تطور مفهوم الجودة الشاملة، وفي ما يلي سيتم استعراض بعض النماذج:

2-1 - نموذج أرماند فيغنباوم¹ Armond Feigenbaum

يعد فيغنباوم أول من عرض مفهوم رقابة الجودة الشاملة وكان ذلك في عام 1950 وقد عرض ذلك المفهوم في كتابه الخاص بالرقابة على الجودة الشاملة.

عمل فيغنباوم نائباً لرئيس الجودة العالمية للكهرباء العامة حتى نهاية عام 1960، واشتهر لإبداعه في تقديم مفهوم التحكم والضبط في الجودة الشاملة، وي طرح فيغنباوم عنصرين أساسيين لتحقيق الجودة كإستراتيجية عمل هما:

- يجب أن يكون الهدف الرئيس للجودة هو تحقيق رضا المستهلكين.
- أن تحقيق الأهداف يجب أن يقود النظام للجودة الشاملة وقد أوضح أن إدارة الجودة الشاملة إدارة فاعلة لتحقيق التكامل بين جهود كل الأطراف والأفراد والجماعات داخل المؤسسة والتي تتبنى تطوير الجودة وتحسينها والمحافظة عليها لتبقى بالصورة التي تمكن من القيام بالإنتاج وتقديم الخدمات بأقصى الأساليب الاقتصادية إضافة إلى تحقيق الرضا الكامل للعميل.
- كما ضمن فيغنباوم في نظرية التحكم في الجودة الشاملة ثلاثة مبادئ أساسية وهي:
 - أن الجودة الشاملة عملية أداء مستمرة تبدأ بمتطلبات المستهلكين وتنتهي باستحسانهم ورضاهم.
 - بناء نظام سجلات للجودة لتوثيق البيانات والمعلومات مما يساعد على وضوح الرؤية والاتصال لأداء الأعمال.
 - يتسم نظام الجودة بالمرونة لأنه يقدم العديد من البدائل.

2-2 - نموذج وليم إدوارد ديمينج *W.Edwards Deming*

بدأ حياته العملية في الولايات المتحدة الأمريكية كمتخصص في علم الإحصاء، ولقد كان له فضل تعليم اليابانيين استخدام الأساليب الإحصائية في الرقابة على الجودة (بعد الحرب العالمية الثانية هاجر ديمينج إلى اليابان، وهناك طور أفكاره عن الجودة الشاملة، حيث رفض ضبط الجودة القديم الذي يقوم على قياس المنتج وفق معايير أعدت من قبل مجموعة من الخبراء بعيداً عن الإنتاج) لهذا أنشأت الحكومة اليابانية في عام 1951 جائزة أسمتها باسمه جائزة ديمينج تمنح سنوياً للشركة التي تتميز من حيث الابتكار في برامج إدارة الجودة، وقد عرف ديمينج في اليابان بلقب (أبو الجودة) ويركز على درجة مطابقة المنتج أو الخدمة للمواصفات الموضوعية عن طريق تخفيض درجة عدم التأكد والتباين في كل من التصميم والعملية الإنتاجية وحتى يمكن تحقيق ذلك اقتراح إتباع حلقة لا تنتهي من الخطوات تبدأ من تصميم المنتج مروراً بعملية

¹رافدة عمر الحريري، مرجع سابق، ص ص 52، 53.

الفصل الأول: الإطار النظري للجودة وإدارة الجودة الشاملة

التصنيع ذاتها، ثم عملية الفحص والاختبار ثم مرحلة البيع والتي يتبعها دراسة مسحية للسوق تستخدم نتائجها في إعادة التصميم وإعادة تعديل طريقة التصنيع.¹

كانت فلسفة ديمينج تقوم على وضع مفهوم الجودة في إطار إنساني؛ حيث انه عندما تصبح القوى العاملة في المصنع ملتزمة بكامل إرادتها في إتقان عملها على أحسن وجه ويكون لديها عملية إدارية سليمة يتم من خلالها العمل، فان الجودة ستكون نتيجة طبيعية. وطريقة ديمينج تقوم على استعمال فنيات إحصائية تحقق التحسن المستمر في الناتج ومن خلال هذه الفنيات فقط يستطيع الإداريون اكتشاف المشكلات وإزالة أسبابها في عملية مستمرة متدفقة أثناء الإنتاج وليس بعده.

ويشمل نموذج ديمينج على 14 مبدأ والشعار الذي انطلق منه هو أن العنصر البشري في العمل هو الأساس ومحور الاهتمام، والمبادئ 14 هي:²

- تبني المنظمة لفلسفة جديدة تقوم على أساس تحقيق أعلى جودة في منتجها سلعة أو خدمة من اجل تحقيق مركز تنافسي في السوق لضمان البقاء والاستمرار.
- شدة المنافسة تدعو المنظمة بالحاح إلى تبني سياسة تطوير وتحسين مستمرة لمنتجاتها أو خدماتها تماشياً مع شعار هو أن الجودة في ظل المنافسة يجب أن لا تكون محدودة.
- تغيير هدف الرقابة من كشف الخطأ ومحاسبة المسؤول إلى رقابة وقائية تهدف إلى منع وقوع الخطأ وتقليل تكلفة فحص جودة المنتج بعد الانتهاء من تصنيعه.
- توطيد العلاقة الحسنة مع الموردين ليس على أساس أرخص الأسعار بل على أساس أعلى جودة.
- التركيز على عملية التعليم والتدريب المستمرين للعاملين وشرح مفهوم الجودة كنظام.
- التوقف عن استخدام سياسة التقييم القائمة على أساس الكم والتوجه إلى سياسة التقييم القائمة على أساس الجودة النوعية المحققة.
- تنمية صفة القيادة لدى المديرين فالقائد هو المدرب والمكافح من اجل إزالة العقبات داخل المنظمة، وهو الذي يحدد الانحرافات ويستجيب لرغبات العملاء ويسعى إلى التحسين المستمر في العمل.
- الابتعاد عن فكرة وسياسة تحقيق الربح بأي وسيلة كانت لان هذا سيضر بمستوى الجودة.
- إزالة كل العوائق والحواجز التي تمنع العاملين من تحقيق إنجازاتهم.
- السعي إلى حل جميع الصراعات القائمة بين العاملين وإحلال التعاون بدلا منها.
- التركيز على عملية التطوير والتحسين الذاتي لدى العاملين وإكسابهم معارف ومهارات جديدة.

* إدوارد ديمينج: هو أمريكي الجنسية عاش في الفترة من (1933-1900م)، يعد أول عالم أمريكي قدم مبادئ الجودة على نطاق واسع، وذلك من خلال لقاءه برجال الأعمال والمديرين والمهندسين اليابانيين حيث حاضروهم في أسلوب تحسين قاعدة الصناعة اليابانية لدرجة أن اليابان خصصت جائزة باسمه "Deming Prize" لثنم كجائزة للجودة المتميزة.

¹ حميد عبد النبي الطائي وآخرون، مرجع سابق، ص 31.

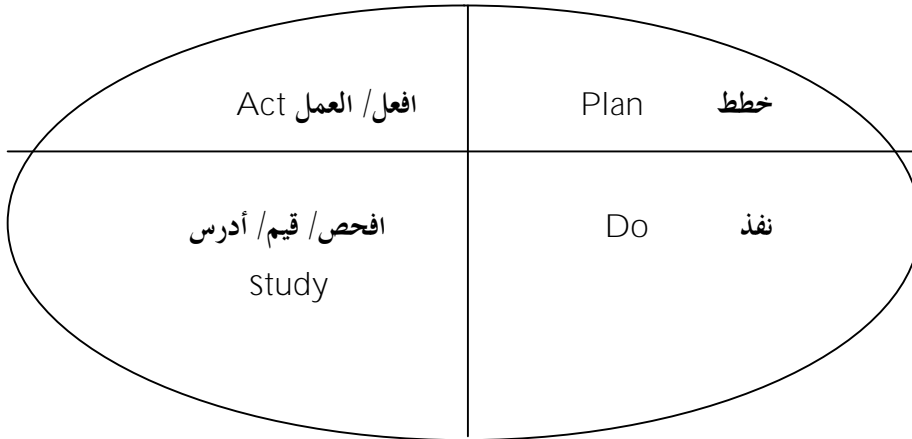
² علاء فرج الطاهر، مرجع سابق، ص: 153 - 154.

الفصل الأول: الإطار النظري للجودة وإدارة الجودة الشاملة

- توفير عنصر الاستقرار الوظيفي للعاملين عن طريق تحقيق الأمان لهم وإبعاد شبح التهديد عنهم.
- إحداث تغيير جذري في الهيكل التنظيمي للمنظمة وتحويله من النمط التقليدي إلى نمط يخدم مبادئ هذا النموذج.
- العمل على ترشيح المبادئ السابقة لدى جميع العاملين.
- ومن جهة أخرى حذر ديمينج من الأمراض القاتلة الموجودة وقد حددها في السبع نقاط التالية:¹
 - عدم ثبات في وضع الأهداف وغموضها.
 - التركيز على الأرباح القصيرة المدى.
 - التركيز على التقييم الرقمي لأداء الأفراد وتهديدهم بالتأثير على مستقبلهم الوظيفي نتيجة هذه الأرقام.
 - عدم المرونة بالإدارة.
 - استخدام الإدارة للأرقام فقط كزيادة كمية الإنتاج مثلاً.
 - عدم بناء نظام الجودة في السلع أو الخدمات من أول خطوة.
 - الارتفاع المستمر في التكلفة.

بالإضافة إلى هذا عمل ديمينج على تطوير ما يعرف بدورة PDSA (خطط Plan، نفذ Do، أدرس /افحص Study، افعل / تصرف وفق النتائج Act) والتي تشكلت أساساً من قبل والتر شيوارت وأعيدت تسميتها من قبل اليابانيين، عجلة ديمينج عبارة عن عملية مستمرة ذات أربع مراحل لتحسين الجودة.² والشكل التالي يبين عجلة ديمينج:

الشكل رقم (05) يبين عجلة ديمينج Deming Wheel



المصدر: سوسن شاكر مجيد، محمد عودات الزبادات: إدارة الجودة الشاملة، تطبيقات في الصناعة والتعليم، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2007، ص 56.

¹ نور الدين حاروش: الإدارة الصحية وفق نظام الجودة الشاملة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2012، ص 159.

² محمد عبد العال النعيمي، راتب جليل صويص، غالب جليل صويص: إدارة الجودة الشاملة، مقدمة في إدارة الجودة الشاملة للإنتاج والعمليات والخدمات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 49.

وفيما يلي شرح للعناصر المكونة لعجلة ديمينج:¹

- **خطط:** في هذه المرحلة الأولى من عجلة ديمينج يتم دراسة العملية وتحديد المشاكل والتخطيط لكيفية حلها.

- **نفذ:** في هذه المرحلة يتم تنفيذ الخطة على قاعدة الاختبار وقياس التحسين وتوثيق النتائج.

- **أدرس/إفحص:** تسمى هذه المرحلة أساساً مرحلة (افحص) لقد غير ديمينج اسم هذه المرحلة في عام 1990 ليعكس التحليل الشامل لعملية التخطيط بصورة أكبر من التحليل البسيط. في هذه المرحلة يتم تقييم الخطة للتأكد فيما إذا كانت تحقق الأهداف التي تأسست في المرحلة الأولى، وللتأكد كذلك فيما إذا ظهرت مشاكل جديدة.

- **إفعل:** المرحلة الأخيرة وهنا تنفيذ جزء من العملية الطبيعية، ثم تعود العملية إلى المرحلة الأولى من اجل بدء الدائرة من جديد للتحقق من ظهور مشاكل جديدة وبالتالي تطوير الخطط لحلها.

2-3- أنموذج جوزيف جوران* Joseph Juran

يعد جوزيف جوران من الأوائل الذين تناولوا موضوع الجودة في العالم فهو مهندس وقانوني وإحصائي متميز، كان عمله في مجال الصناعة، وقد ألف العديد من الكتب في إدارة الجودة الشاملة، والتي نالت الاهتمام الكبير في العالم ومن بينها أول كتاب حول ضبط الجودة، وقد نشر سنة 1951.² وقد أكد أن المهمة الأساسية للجودة هي تنمية برنامج للإنتاج أو الخدمات يقابل احتياجات الزبائن. واعتمد على التخطيط داخل المؤسسة، واعتقد أن الجودة تتحقق حينما يكون العمال قادرين على إنتاج المنتجات والخدمات التي تتلاءم أو تقابل توقعات المستقبل. كما قدم فكرة أن تكون الجودة هي إحدى وظائف الإدارة وأنها مسؤولية كل فرد داخل المؤسسة، كما وأكد على ضرورة إيجاد مناخ تنظيمي مناسب لتشجيع روح المبادرة والإبداع.³

وقد ركز جوران على العيوب والأخطاء أثناء الأداء التشغيلي (العمليات) وكذلك على الوقت الضائع أكثر من الأخطاء المتعلقة بالجودة ذاتها، كما انه ركز على الرقابة على الجودة دون التركيز على كيفية إدارة الجودة، ويرى أن الجودة تعني مواصفات المنتج التي تشبع حاجات المستهلكين وتحوز رضاهم مع عدم احتوائها على العيوب.⁴

¹ نفس المرجع السابق، ص 50.

* جوزيف جوران: ولد عام 1904 وهو أمريكي من أصل روماني، نرح والده إلى أمريكا، عمل أستاذاً بجامعة نيويورك، كلف عام 1950 بتطوير الجودة في الصناعة اليابانية بعد الحرب العالمية الثانية، مؤلف كتاب *The book Hand control Quality*، ربط مسألة الجودة وتحسينها بتطبيق ثلاثية إدارة الجودة وهي: التخطيط، الرقابة، التحسين، وقد لعبت أفكاره هذه دوراً بارزاً في تطوير مداخل تحسين الجودة في المنظمات.

² سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص: 59-64.

³ نفس المرجع السابق، ص 59.

⁴ أحمد يوسف دودين: إدارة الجودة الشاملة، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2014، ص 19.

الفصل الأول: الإطار النظري للجودة وإدارة الجودة الشاملة

- وفيما يلي المفاهيم التي اشتمل عليها النموذج الذي قدمه جوران، وهي:¹
- مستوى الجودة ذو علاقة مباشرة بمستوى رضا العميل، فيحدث الرضا عندما تكون جودة المنتج (سلعة، خدمة) عالي المستوى والعكس من ذلك صحيح.
 - موضوع إرضاء العميل من خلال الجودة ذو بعدين هما:
 - تحديد احتياجات ومتطلبات العميل التي في ضوءها يتم تحديد مستوى الجودة المطلوب، وتتطلب هذه المسألة معرفة من هو المستخدم للسلعة أو الخدمة وكيف وأين سوف يستخدمها، إذ دون الإجابة على هذه التساؤلات لا يمكن تحقيق الجودة المطلوبة.
 - مراعاة وتوفير هذه المتطلبات عند تصميم وإنتاج السلعة أو تقديم الخدمة بشكل يأتي بجودة تحقق الرضا لدى العميل وفق متطلباته.
 - تتألف الجودة من شقين:
 - الجودة الداخلية وتعلق بمفهوم العميل الداخلي.
 - الجودة الخارجية وتعلق بالعميل الخارجي.
- ويشكل كلا الشقين سلسلة تدعى بسلسلة الجودة، حيث تبدأ بمرحلة تصميم الخدمة وتنتهي بمستخدمها العميل.
- يقوم مفهوم الجودة الداخلية على فكرة سلسلة الجودة التي تركز على مبدأ الممول والمستهلك الداخلي. وتعتبر المرحلة السابقة ضمن العملية الواحدة عن الممول والمرحلة التالية عن المستهلك فكل حلقة من حلقات هذه السلسلة عليها توفير مستوى من الجودة المطلوبة التي يرضى عنها العميل.
- ويرى جوران أن في كل مرحلة أو كل حلقة من حلقات سلسلة الجودة هناك فرصة أو إمكانية لإدخال التحسينات على الجودة.
- التركيز على أهمية التحسين المستمر للجودة، وذلك من خلال برامج اسمها بمشاريع تحسين الجودة المتتالية ومشاريع التحسين هذه يمكن أن تقترحها أي جهة في المنظمة: الإدارة، الاختصاصيون، العاملون، العملاء.
- تصنيف تكاليف الجودة ضمن ثلاث فئات هي:²
- تكاليف الإخفاق أو الفشل، وتشمل تكاليف تصحيح الأخطاء، وإعادة العمل من جديد بشكله الصحيح. كما تشتمل على تكاليف خسارة العمل نتيجة انخفاض مستوى الجودة.
 - تكاليف القياس وتشمل على تكاليف فحص الإنتاج.
 - تكاليف الحماية أو المنع وتشمل على تكاليف الرقابة الوقائية والتعليم والتدريب.

¹سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص: 60، 61.

²نفس المرجع السابق، ص 61.

الفصل الأول: الإطار النظري للجودة وإدارة الجودة الشاملة

وأشار جوران إلى ضرورة تلافي النوع الأول من التكاليف، ذلك انه ليس لها عائد وتحتاج إلى جهود الإدارة من اجل تلافيها.

- ربط مسألة تحسين الجودة بمدى كفاءة الإدارة؛ حيث أن تحقيقها يتم من خلال كفاءة ثلاثية إدارة الجودة وهي: تخطيط جيد من اجل تحقيق مستوى عال من الجودة، رقابة فعالة على الجودة، تحسين مستمر للجودة لجعلها بمستوى أفضل دائماً.

- إيجاد جهة مسؤولة عن الإشراف العام على تطبيق عمليات التحسين للجودة داخل المنظمة وتسميتها بمجلس الجودة، والذي يقوم بما يلي:

- تحديد أهداف التحسين.

- تحديد احتياجات التحسين.

- وضع برامج التدريب والتنمية.

- التنسيق بين مشاريع التحسين.

وهذا المجلس يكون همزة وصل بين الإدارة العليا في المنظمة والمسؤولين عن مشاريع تحسين الجودة.

- إيجاد مناخ تنظيمي مناسب لتشجيع العاملين على روح المبادرة والإبداع، وهذا يستدعي بالضرورة إحداث تغييرات في المفاهيم والمعتقدات التنظيمية وهذه التغييرات ستواجه بمقاومة، ويجب التفاعل معها بشكل ايجابي للتخلص منها عن طريق الإقناع.

- التعامل مع المشكلات وحلها بأسلوب علمي يعتمد على جمع المعلومات لتحديد أسباب المشكلة والتعرف عليها بشكل جيد ووضع الحل المناسب الذي يجب اختياره قبل التنفيذ. وعند التعامل مع المشكلات يجب وضع أولوية لها، بحيث نبدأ بحل المشاكل حسب ترتيب أهميتها. وقد اقترح البدء بحل المشكلة ذات الحدوث المتكرر، فالتكرار يعطيها أولوية الحل.

2-4- أنموذج فيليب كروسبي Philip Grosby*

وهو احد رواد إدارة الجودة الشاملة في الولايات المتحدة الأمريكية، وبدأ عمله بوظيفة فاحص للإنتاج في الخطوط الإنتاجية ثم انتقل إلى مراكز وظيفية أخرى، وقد اصدر العديد من الكتب في مجال إدارة الجودة الشاملة.

يعد فيلب كروسبي من أشهر الرواد في مجال الجودة وأساليب تطويرها وهو صاحب فكرة صناعة بلا عيوب أو العيوب الصفرية.¹

* فيليب كروسبي: ولد عام 1926 بالولايات المتحدة الأمريكية، وهو أول من نادى بمفهوم العيوب الصفرية في الستينات من القرن العشرين، واهتم بوضع معايير لقياس الخلل، وقياس التكلفة الإجمالية للجودة. أسس مؤسسة بإسمه سنة 1979 لتقديم الإستشارات في الجودة، وله كتاب Free is quality
¹ أحمد بن عيشاوي: مرجع سابق، ص 36.

الفصل الأول: الإطار النظري للجودة وإدارة الجودة الشاملة

وأكد كروسي على عدد من الأركان الأساسية التي يشكل مجموعها رؤيته عن إدارة الجودة الشاملة وهي:¹

- تحديد مستوى الجودة المطلوب: ويتم من خلال معرفة احتياجات العميل، حيث يتم في ضوءها تحديد متطلبات توفير هذا المستوى واتخاذ القرارات اللازمة لتحقيقه.
- معيار عدم وجود أخطاء: يقوم نظام إدارة الجودة الشاملة على معيار أساسي هم منع وقوع أخطاء أي أن تكون صفرا، فالعمل والإنتاج بدون أخطاء هو هدف الإدارة. وهذا يعني وصول المنظمة إلى مستوى الجودة الكاملة وللوصول إلى هذا المستوى من الجودة يتطلب التركيز على:
 - التعليم والتدريب المستمرين، التحسين المستمر للجودة، الرقابة الوقائية بدلا من الرقابة البوليسية، وتشمل الرقابة الوقائية على ما يلي:
 - دراسة فهم وتفصيل العمليات، تحديد مصادر وقوع الأخطاء، تحديد أنواع الأخطاء المحتمل حدوثها، اتخاذ التدابير اللازمة والكفيلة لمنع وقوع الأخطاء قبل البدء بتنفيذ العمليات.
 - مسؤولية تحقيق الجودة: وصف كروسي هذه المسؤولية بأنها عامة، بمعنى أنها مسؤولية الجميع، وبالتالي فإنها متكاملة، والكل يجب ان يعرف بان مستقبله ومستقبل المنظمة مرتبطان بمدى تحقيق مستوى جودة يحقق الرضا لدى العملاء.
- التكاليف: تصنف التكاليف ضمن فئتين هما:
 - التكاليف غير المقبولة: وهي التي أنفقت على إنتاج السلعة أو الخدمة ولم تحقق مستوى الجودة المطلوب ولا رضا العميل.
 - التكاليف المقبولة: وهي التي أنفقت وأسهمت في تحقيق مستوى الجودة المطلوب ورضا العميل.
- الأنظمة: بمعنى ضرورة وجود نظام خاص بكل عملية أو نشاط وهذه الأنظمة يجب أن تكون متكاملة مع بعضها بشكل تساهم في تحقيق الجودة الشاملة.
- الاتصال بالعملاء: أكد كروسي على أهمية الاتصال مع العملاء والإصغاء إليهم لمعرفة وتحديد احتياجاتهم.
- الخط التنفيذي الأول: ويقصد به العاملون الذين يجب الاتصال بهم بشكل مستمر. فهؤلاء يدهم في العمل دائما ويعرفون ما تحتاج إليه عملية تحقيق الجودة وبالتالي يمكن الاستفادة مما لديهم عن طريق سؤالهم بشكل مباشر، وإتاحة الفرصة لهم باستمرار لان يبدوا ما لديهم من معلومات.

¹ سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص: 24- 27 .

الفصل الأول: الإطار النظري للجودة وإدارة الجودة الشاملة

- التحسين: ويقصد به كروسي التحسين المستمر للجودة الذي يجب أن تسير عليها المنظمة باستمرار. وقد أكد كروسي على أن تكلفة تحسين الجودة على أنها ذات عائد تعود بالنفع على المنظمة فتكلفة الجودة ذات المستوى الضعيف أكثر بكثير من تكلفة التحسين، التي توفر عليها أموالاً طائلة. وتتركز أفكار كروسي في برنامجه على تحسين الجودة بالنقاط الآتية:
 - إيمان وقناعة الإدارة العليا بأهمية الجودة والالتزام بها.
 - تشكيل فرق عمل ممثلة لأقسام المؤسسة كافة.
 - ضرورة قياس الجودة وعرض خرائط مرئية من أجل خلق برنامج تحسين الجودة.
 - توفير مقياس لأداء الإدارة من خلال تحديد كلف الجودة وتحسين النوعية الذي يحقق وفورات للمؤسسة.
 - كلف الجودة السيئة لا بد وان يستوعبها جميع العاملين في المؤسسة دون استثناء.
 - تهيئة بيئة مناسبة لتشخيص المشاكل وتحليلها.
 - فهم منتسبي المؤسسة ضرورة تحقيق الإنتاج الخالي من العيوب في المؤسسة.
 - ضرورة تدريب مستويات الإدارة كافة لإدراك أهمية تحسين الجودة.
 - تغذية الإدارة لثقافة يوم الإنتاج الخالي من العيوب في المؤسسة.
 - وضع أهداف لكل فرد لقياسها خلال مدة تتراوح بين 30-90 يوماً لخلق موقف موحد للإفراد لتحقيق الأهداف المناطة بكل منهم.
 - تشخيص المشاكل والافتراضات لإزالة تلك المشاكل وبأسرع وقت ممكن.
 - تشجيع مشاركة كل فرد في برنامج الجودة من خلال نظام التحفيز للعاملين.
 - انتظام اجتماعات القيادة الإدارية لتهيئة أفكار جديدة لمزيد من التحسينات للجودة.
 - استمرارية إعادة عملية تحسين الجودة.
- الموردون: هو دعم لإمكانيات المنظمة في تحسين جودتها، لذلك يجب إقامة علاقات طيبة وحسنة معهم.
- السياسات: وضع كروسي مدى أهمية وجود سياسات واضحة ومستمرة في المنظمة يتم من خلالها تنفيذ الأعمال.
- الإدارة العليا: أكد كروسي على مدى أهمية دور الإدارة العليا فوضح ضرورة إظهار دعمها واهتمامها بمسألة الجودة ورغبتها في تحقيق مستوى عال فيها. كما أوضح أن تكون جهود جميع المديرين في المستويات الإدارية كافة متظافرة من أجل تحقيق جودة عالية. لذلك يرى كروسي أن تقوم الإدارة العليا بترجمة واضحة لما تريد تحقيقه مستقبلاً بلغة الجودة وما الذي يجب على العاملين القيام به لتحقيق وإنجاز ما تريده.

2-5- نموذج كوروا اشيكافا Kaoru Ishikawa *

يعد اشيكافا من رواد الجودة اليابانيين، حيث أنه متخصص في الكيمياء التطبيقية واشتهر بإسهاماته العلمية في تطوير مفهوم الجودة والطرق الإحصائية لتطبيقها، كما يعد اليابانيون اشيكافا الأب لحلقات مراقبة الجودة والتي يرمز لها بالأحرف C.Q.C، ومن وجهة نظره فإن تطبيق حلقات مراقبة الجودة من أهم الوسائل التعليمية لنشر مفهوم الجودة بين العاملين، كما ان الجودة الشاملة تبدأ بشكل فعلي بعملية التدريب والتعليم وتنتهي أيضا بهما.¹

كما اقترح أيضا مخطط تحليل عظمة السمكة والتي تستخدم لتتبع شكاوي العملاء عن الجودة وتحديد مصدر او مصادر الخطأ أو القصور.²
وقد حدد أفكاره الأساسية بما يأتي:³

- ان المسؤولية عن جودة المنتج تقع على كل القيادات الإدارية المسؤولة عن الجودة.
- اقتراح مخطط عظمة السمكة التي تستخدم لتتبع شكاوي المستفيدين (الزبائن) عن الجودة وتحديد مصادر الخطأ والقصور.
- وقد استخدمت هذه الأداة بشكل واسع كوسيلة تعليمية في ورش الجودة وكبداية لمناقشة أسباب مشكلات الجودة من قبل القيادات الإدارية وساعدت في توضيح مدى تأثير المشكلات المختلفة في بعضها مع بعض وساعدت الموظفين في فهم العلاقات التي لا بد من مراقبتها لتحسين الجودة.
- وقد قام كوروا اشيكافا بتصنيف أدوات الجودة الإحصائية إلى ثلاث مجموعات وهي:
 - المجموعة الأولى: حدد سبع أدوات يمكن تعلمها وتطبيقها من قبل أي شخص في المنظمة من اجل تقييم مشاكل الجودة. ومن هذه الأدوات، طريقة السبب والأثر، تحليل باريتو، خرائط مراقبة العمليات، المدرجات التكرارية، مخططات التشتت، الترتيب بالطبقات وأدوات الفحص أو الاختبار.
 - المجموعة الثانية: وهي الأدوات التي يمكن استخدامها من قبل المديرين وخبراء الجودة وهي تتضمن اختبار الفرضيات والعينات.
 - المجموعة الثالثة: وهي الأدوات التي تستخدم في حل المشاكل الإحصائية المتقدمة والمستخدمة من قبل خبراء الجودة والمستشارين وهي تتضمن أدوات بحوث العمليات.

* كوروا اشيكافا: ياباني الأصل وهو تلميذ لجوران، يطلق عليه الأب الحقيقي لحلقات الجودة، إذ كان له السبق في تكوين مجموعات صغيرة من العاملين تتراوح بين 4 و8 عمال يشكلون حلقة الجودة.

¹ احمد بن عيشاوي، مرجع سابق، ص: 38، 39.

² حميد عبد النبي الطائي وآخرون، مرجع سابق، ص 36.

³ سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص 66.

2-6- نموذج مالكوم بالدريج Malcolm Baldrige

مالكوم بالدريج يعتبر أحد رواد إدارة الجودة الشاملة الأمريكية، وقد خصصت جائزة باسمه تم إقرارها سنة 1987، بحيث تمنح للشركات الأمريكية التي تنجح في تطبيق معايير أنموذجه. وقد هدف بالدريج من وراء جائزته إلى ما يلي:¹

- إيجاد روح المنافسة بين الشركات الأمريكية في مجال تحقيق الجودة.

- توحيد سياسة الشركات الأمريكية من أجل تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة وتحسينها.

- تحديد سبل تحقيق الجودة.

- وضع أسس إرشادية للتقييم الذاتي في مجال تحقيق الجودة وتحسينها

- الدعاية للشركات التي تفوز في المنافسة والحصول على الجائزة.

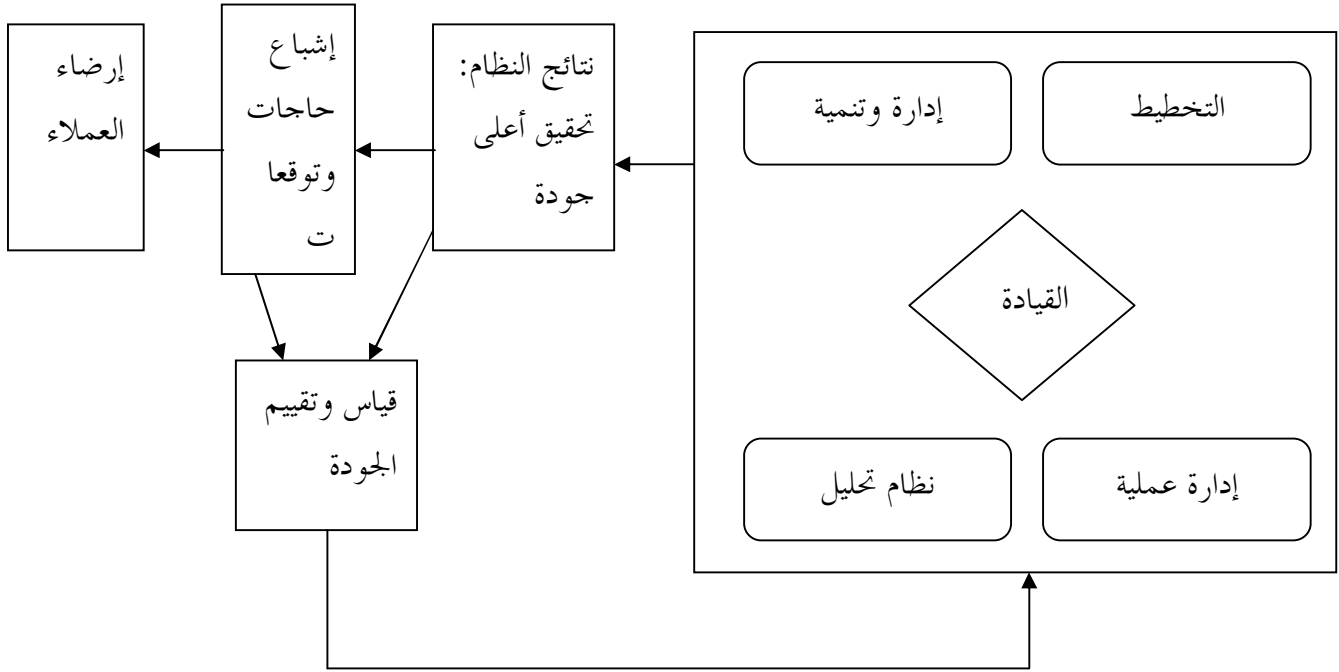
أشار بالدريج بان إدارة الجودة الشاملة ليست مجرد برنامج إضافي تطبقه المنظمة لكي تهدف من ورائه تحسين مستوى الجودة لديها، في ظل الإبقاء على فلسفتها الحالية ونهجها الإداري القائم الذي تسير عليه، بل أنها ثورة على القديم وتغيير جذري وشامل لكل مكونات المنظمة، وفلسفة إدارية جديدة.

ويهدف أنموذج بالدريج إلى إرضاء العميل من خلال تقديم جودة عالية له وبشكل مستمر وذلك وفق ما يريده ويتوقعه، وتقديم المنفعة والخير للبيئة والابتعاد عن أي تصرف يضر بها.

يمكن تلخيص مكونات أنموذج بالدريج والذي يوضح مضمون إدارة الجودة الشاملة يمكن من خلال الشكل التالي:

¹علاء فرج الطاهر، مرجع سابق، ص 156.

الشكل رقم (06) مضمون إدارة الجودة الشاملة حسب نموذج مالكوم بالدريج



المصدر: سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزبادات، مرجع سابق، ص 69.

وفيما يلي شرح مكونات النظام حسب ما تم توضيحه في الشكل أعلاه:¹

- القيادة الإدارية: وتشكل محور النظام المتكامل الذي يسعى إلى تحقيق الجودة، باعتبار أنها المسؤول الأول وبشكل مباشر عن إرضاء العملاء. وقد أعطى بالدريج أهمية خاصة للإدارة الوسطى والتنفيذية (المباشرة)، كما أعطى أهمية إلى ضرورة توفر القناعة الكافية لدى القيادة بجدوى وفائدة إدارة الجودة الشاملة. وأشار إلى أن القناعة لا تكفي وحدها بل يتطلب الأمر وجود الحماسة لها. وقد أكد في مجال القيادة الإدارية على أهمية توفر درجة عالية من الإحساس بالمسؤولية الأخلاقية والاجتماعية لديها تجاه البيئة والمجتمع والصحة العامة.

- التخطيط الاستراتيجي: وضع بالدريج أن التخطيط الاستراتيجي للجودة هو عملية متكاملة، وأشار إلى ضرورة جعل خطط تحقيق الجودة مترابطة وتسعى جميعها إلى تحقيق أهداف هذا التخطيط الذي يشتمل على الجوانب الرئيسية التالية:

- وضع أهداف إستراتيجية بعيدة الأجل تركز على إرضاء العميل.
- وضع ثقافة تنظيمية جديدة بدلا من المعمول بها حاليا.
- إدخال تغييرات جذرية على الأداء التنظيمي، تهدف إلى تحقيق الرضا لدى العميل.

¹ عمر وصفي عقيلي: المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، وجهة نظر، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2001، ص: 189 - 192.

الفصل الأول: الإطار النظري للجودة وإدارة الجودة الشاملة

- نظام جمع وتحليل المعلومات: يشتمل النظام على كيفية اختيار المؤسسة للمعلومات والبيانات المستخدمة في التخطيط والإدارة وتقييم الأداء الكلي الذي يعني مستوى إدارة البيانات والمعلومات للجودة وكيفية تحليل البيانات الخاصة بالتنوع والمستفيدين والأداء العملي وعلاقتها في إسناد أنشطة التخطيط والفعاليات الأخرى.

وأكد بالدريج على الجوانب الآتية:

جمع المعلومات وتحليلها في الوقت المناسب لمن يحتاج إليها، بما يخدم تحقيق عملية الجودة الشاملة. وتشمل هذه المعلومات على كل شيء وخاصة المعلومات عن الموردين وعن المنافسين وعن حالة المؤسسات المنافسة.

تحديث المعلومات وبشكل مستمر.

- إدارة عملية الجودة: وقصد ما الكوم بها تصميم العمليات وإدارة جودتها وتتضمن الجوانب الآتية:

- تشمل إدارة جودة عمليات، تصميم المنتج، إدارة الموارد، الرقابة وتقييم الأداء.

- تصميم جميع العمليات بشكل يؤدي إلى تلبية حاجات ورغبات العميل وتحقيق الرضا لديه، وهذا الأمر يجب أن يكون واضحا للجميع.

- التأكيد على وجوب منع الأخطاء في العمليات، من خلال تبني رقابة فعالة على الجودة أثناء تنفيذ العمليات وسلسلة الجودة الداخلية.

- توفير درجة عالية من المرونة والسرعة في العمل.

- التأكيد على التحسين المستمر لجودة العمليات.

- استخدام سجلات ومستندات تتعلق بالجودة لأغراض الرقابة والتقييم.

- التأكيد على اختيار المورد الجيد الذي يوفر المستلزمات بدرجة عالية من الجودة.

- إدارة وتنمية الموارد البشرية: يشتمل على جوانب متعددة تتعلق بجودة تشغيل واستثمار الموارد

البشرية وهي ما يلي:

- تبني أسلوب فرق العمل لتحقيق التعاون والجهود المشتركة.

- مشاركة العاملين وإدماجهم في تخطيط الجودة الشاملة مسألة ضرورية.

- تسهم سياسة التحفيز الإنساني في رفع الروح المعنوية لدى العاملين، وبشكل خاص تقدير جهودهم المبذولة في إنجاح إدارة الجودة الشاملة.

- قياس وتدريب الموارد البشرية مسألة ذات علاقة مباشرة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة، فهما يساعدان على رفع مقدرتها على تطبيقها بشكل جيد.

- الاهتمام والعناية بصحة وسلامة العاملين.

الفصل الأول: الإطار النظري للجودة وإدارة الجودة الشاملة

- تبني سياسة لقياس وتقييم أداء العاملين يعدان مسألة جوهرية للوقوف على مستوى جودة هذا الأداء وتحسينه.
- **تصميم العمليات Operations Design**: يتوقف تحقيق الجودة العالية على مدى سلامة العمليات وسهولة تنفيذها فالتصميم القديم القائم على معتقدات تنظيمية تقليدية لا يخدم إدارة الجودة الشاملة. إن العمليات ما هي إلا مجموعة من المهمات الرئيسية المكونة من مهمات فرعية مترابطة متكاملة، ومتفاعلة مع بعضها في تجانس، على وفق أسلوب سلسلة الجودة بحيث يسهم الجميع في إنجاز هدف مشترك، وهو تحقيق أعلى جودة وصولاً لإرضاء المستفيد وسعادته.
- إن منهجية الجودة الشاملة تؤكد حاجة المنظمة إلى تصميم عملياتها بما يتماشى مع اتجاهات ومتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة. هذا ويجب أن يكون التصميم جيداً ليحقق درجة عالية من الأداء، والجودة دليل إعادة الهندسة الإدارية للعمليات أو ما يسمى بالهندرة وهي الوسيلة الأكثر فاعلية في هذا المجال لأنها تناسب جميع أنواع المؤسسات، إلا أنها أحد أنواع التغيير التنظيمي الجذري التي تأخذ بعين الاعتبار جودة أداء منتسبي المنظمة وليس التزامهم بتوقيت الدوام فقط. ويتخذ تصميم العمليات جوانب عدة وهي:
 - عمليات تصميم المخرجات (التصنيع، الإعداد) إدارة الموارد، رقابة وتقييم الجودة.
 - تصميم جميع العمليات بشكل يؤدي إلى تلبية احتياجات ورغبات المستفيد وتحقيق الرضا لديه.
 - التحسين المستمر لجودة العمليات مع توفير درجة من المرونة
 - تبني رقابة فعالة على جودة تنفيذ العمليات.
 - تأكيد اختيار المدخلات الجيدة التي تتصف بدرجة عالية من الجودة.
 - توثيق نتائج المراقبة والقياس والتقييم في سجلات تعتمد خصيصاً لهذا الغرض.
- **قياس إدارة الجودة Quality Management Control**: إن قياس وتقييم إدارة الجودة يراد به التعرف على جودة المؤسسة بهدف قياس النتائج المتحققة ومقارنتها بالأهداف المرسومة مسبقاً من أجل اتخاذ الخطوات اللازمة لتجاوزها، والمقارنة عادة تتم بين ما هو محقق وما هو مستهدف ضمن سقف زمني محدد، ويشمل تقييم إدارة الجودة على الجوانب التالية:
 - توفير نظام لقياس مستوى الجودة المنجز في جميع العمليات وآخر لمستوى المخرجات.
 - مقارنة مستوى الجودة المنجز مع مستوى الجودة الذي حققه المنافسون، وذلك عن طريق توفير معايير لهذه المقارنة.
 - تقييم المدخلات في ضوء نتائج جودة المخرجات.
- **التركيز على المستفيد ورضاه**: تسعى المؤسسات دائماً إلى الارتقاء بمستوى خدماتها المقدمة للمستفيدين وذلك من أجل الحفاظ عليهم واستمرار ولائهم لها ولمخرجاتها فضلاً عن محاولة جذب

الفصل الأول: الإطار النظري للجودة وإدارة الجودة الشاملة

مستفيدين جدد. كما ان رضا المستفيد يعد مؤشر للفرق بين الأداء والتوقع، كما أن المستفيد يبي توقعه على أساس تجربته السابقة مع المؤسسة، فضلا عن المعلومات والعروض التي تقدمها المؤسسات لمخرجاتها من خلال الإعلام.

إن التوجه نحو المستفيد من خلال الاهتمام برغباته وتوقعاته هو المدخل الصحيح لنجاح المؤسسة في أدائها والتركيز على رضا في المدى البعيد وذلك من خلال تزويده بالمعلومات الكاملة والدقيقة عن المخرجات من النواحي كافة.

إن مستوى رضا العميل هو نتاج أو انعكاس لمستوى الجودة المحقق في السلعة أو الخدمة المقدمة له ولتحقيق هذا الرضا يتطلب ما يلي:

- تحديد ودراسة حاجات ومطالب العميل من اجل معرفتها والعمل على تلبيتها.
- التفاعل المستمر مع العميل من خلال الاتصال به وتلبية متطلباته بالسرعة الممكنة.
- قياس ردود فعل العميل واتجاهاته وشعوره نحو المنظمة ومستوى رضاه عنها.
- اللياقة في التعامل وان يكون مقدم الخدمة دائما مساعدا وناصحا.
- إبداء المودة وتوفير جو الألفة مع المستفيد ومخاطبته بتفكيره بنفسه.
- يجب اعتبار مستوى الجودة المطلوب من العميل التزاما من المنظمة نحوه.
- قياس درجة رضا العميل لا تكفي وحدها بل يتطلب الأمر مقارنة هذه الدرجة من الرضا مع درجة رضا العملاء لدى المنظمات المنافسة.
- حق المستفيد للاعتراض مع الأخذ بنظر الاعتبار دراسة اعتراضاته والإجابة عنها.

7-2 أنموذج بارتون ومارسون Partown & Marsson :

يسمى هذا الأنموذج بأنموذج القطاع العام حيث تمكنا من تطوير أنموذج لإدارة الجودة الشاملة يمكن تطبيقه في المنظمات الحكومية، ويشتمل أنموذجهما على العناصر والجوانب التالية:¹

- من المعروف أن أي جهاز حكومي لأي دولة يتكون من عدد كبير من المنظمات والمؤسسات التي تقوم بتقديم الخدمات الكثيرة والمتنوعة للمواطنين الذين يعتبرون بمثابة المستهلكين أو العملاء بالنسبة لها. وأن تكون هذه المؤسسات مسخرة لخدمتهم بأعلى كفاءة على اعتبار أنهم يدفعون الضرائب وبالتالي يتوقعون الحصول على الخدمات ذات الجودة العالية منها لذلك وكنقطة بداية يطلب الأنموذج الحكومي لإدارة الجودة الشاملة من أي منظمة حكومية تود تطبيقه، أن تحدد شريحة المواطنين او الجمهور المستفيد من خدماتها التي تقدمها لهم.

¹سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص: 75-76.

الفصل الأول: الإطار النظري للجودة وإدارة الجودة الشاملة

- بعد تحديد الجمهور المستفيد، يتطلب الأمر استطلاع الحاجات والرغبات والتوقعات للجمهور من أجل الاطلاع عليها ومعرفتها، أي معرفة ماذا يريد وبتوقعه المواطن (العميل).
- في ضوء نتائج الخطوة السابقة يجب على المنظمة الحكومية القيام بإعادة تصميم سياستها كافة وإجراءاتها وطرق أداء الخدمة لديها، بشكل يؤدي إلى تلبية مطالب الجمهور وتوقعاته. وهنا لا بد من وضع معايير أداء من أجل تحقيق الجودة العالية في تقديم الخدمة.
- بعد إعادة التصميم أعلاه، تأتي خطوة تحديد التقنيات الحديثة التي سوف يستخدمها الموظفون في تقديم الخدمة للعملاء، إسهاما في تحقيق الجودة والسرعة والسهولة والمرونة في تقديمها.
- إخضاع جميع الموظفين لدورات تدريبية مستمرة من أجل شرح الفلسفة والنهج الجديدين، وتمكينهم من تطبيقه، وجعل إرضاء الجمهور هاجسهم الأول والأخير، وكذلك تدريبهم على تشغيل التقنيات الحديثة المرغوب استخدامها من قبلهم عند تقديمهم الخدمة له.
- تبني سياسة لا مركزية السلطة وتفويضها إلى جانب لا مركزية أداء الخدمة وذلك من أجل تسهيل تقديمها للمواطنين، وتحقيق درجة عالية من المرونة والجودة في هذا التقديم.
- تنفيذ استطلاعات مستمرة لرأي الجمهور المستفيد من الخدمة للتعرف وبشكل دائم على ملاحظاته ومقترحاته، من أجل رفع مستوى جودتها، وإدخال التحسينات المستمرة عليها وتحقيق درجة عالية من الرضا لدى الجمهور.
- قيام الإدارة الحكومية بإجراء مقارنات بين مستوى جودة الخدمات المقدمة من قبل منظماتها والرضا العالي لدى جمهورها.
- اطلاع المنظمات الأخرى على هذه النتائج لتحذو حذوها، وتحقيق الجودة العالية والرضا العالي لدى عملائها.
- ومن أجل تشجيع المنظمات الحكومية على بلوغ مستوى عال من الجودة في أداء خدماتها، تقدم مكافآت للمتفوقين، سواء على صعيد المنظمات، أو على صعيد الموظفين العاملين بداخلها وذلك تقديرا لجهودهم.

المبحث الثاني: أساسيات حول إدارة الجودة الشاملة

يعتمد تطبيق المنظمات لإدارة الجودة الشاملة في خضم بيئة عمل تتميز بالتغيرات المستمر والسريع على توفير مجموعة من المتطلبات المادية والبشرية والمالية التي يساعد وجودها على الوصول إلى تحقيق الأهداف المسطرة ومن ثم تحقيق رضا العميل الداخلي وكذا الخارجي، فبالإضافة إلى مجموعة المتطلبات الضرورية لا بد من إتباع عدد من الخطوات والمراحل التي تساعد على التنفيذ الجيد لهذه الإستراتيجية التي أصبح انتهاجها يساهم في تحقيق التميز للمنظمة وهذا بالاستفادة من التغذية الراجعة التي تنتج عن هذه المراحل، كما أن الاستعانة بمجموعة أدوات كمخطط باريتو ومخطط السبب والأثر وغيرها يساهم في تحقيق الفعالية في التنفيذ والوصول لتقديم منتجات ذات مستوى جودة يمكن من إرضاء الزبائن وكسب ولائهم بالمقارنة مع المنافسين. وعلى الرغم من أن عملية التنفيذ تحقق العديد من الفوائد إلا أنها قد تشوبها بعض العوائق التي تحول دون التنفيذ الفعال ودون الوصول للأهداف المخططة لذا لا بد من العمل على إزالة هذه العوائق لضمان تحقيق المسطر من الأهداف والغايات.

وحتى يتم عرض هذه المفاهيم تم تقسيم المبحث إلى ثلاثة مطالب وهي كالتالي:

- متطلبات ومراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة؛
- أدوات إدارة الجودة الشاملة؛
- فوائد ومعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

المطلب الأول: متطلبات ومراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

حتى تتحقق الأهداف المرجوة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة لا بد من العمل على تحقيق مبادئها ومتطلباتها وكذا التنفيذ المرحلي لها حتى تتمكن المنظمة من الوصول إلى نتائج أفضل مما هو مخطط سلفا فتطبيق هذا المنهج التسييري يتطلب مثلا توفير المناخ التنظيمي المناسب، النظام الاتصالي والمعلوماتي هذا وغيره من الأمور التي من شأنها دعم تحقيق الأهداف المسطرة وحتى الوصول إلى ما هو أفضل منها.

1 - مبادئ ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management Principles and Requires

تعد المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة ذات أهمية كبيرة في إطار التطبيق العملي لها في مختلف المنظمات، إذ أن هذه المبادئ من شأنها أن تشير إلى الحقائق الأساسية التي ينبغي أن يرتكز إليها عند الشروع في استخدام هذا الأسلوب تطبيقيا في مختلف المنظمات، وقد تباينت آراء المفكرين في شأن تحديد أولويات وأهمية هذه المبادئ من باحث لآخر.

إلا أنه سيتم عرض بعض من المبادئ والمتطلبات التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة فيما يلي:

- **التزام الإدارة العليا:** من أهم متطلبات إدارة الجودة الشاملة هو مبدأ القيادة الإدارية للشركة فهو يسمح بتنفيذ وإدارة الجودة الشاملة لأنه في غياب هذا الدعم تصبح الجودة مجرد شعار ليس له تأثير في بناء برنامج

الفصل الأول: الإطار النظري للجودة وإدارة الجودة الشاملة

الجودة. فالجودة تبدأ من هذا الالتزام وتكتسب قوتها وفعاليتها من الإدارة العليا للشركة لخلق ثورة تغيير في جميع الأنشطة وعمليات ونظم وإجراءات العمل والعلاقات مع العاملين بما يساهم في بناء إدارة الجودة في الشركة.

- **التركيز على المستهلك:** تضع إدارة الجودة الشاملة المستهلك في مقدمة الاهتمامات ومنه تبدأ مراحل التعرف على حاجات ورغبات المستهلك ومن ثم ترجمتها في عمليات تصميم المنتج والعمليات وخدمات ما بعد البيع. يقصد بالمستهلك ليس المستهلك الخارجي للشركة وإنما يشمل المستهلكين الداخليين وهم جميع الأقسام والإدارات الفرعية والعاملين داخل الشركة. فلذلك ينظر للأقسام والإدارات داخل الشركة من جانبين مورد ومستهلك في الوقت نفسه فالقسم الذي يقوم بإدارة عملية ما هو مستهلك للقسم الذي يسبقه وهو أيضا مورد للقسم الذي يأتي بعده ويمكن عكس تلك العلاقة.

- **إتباع المنهج العلمي في اتخاذ القرارات:** استنادا إلى توفر الحقائق والمعلومات القيمة وتبني المفهوم العلمي لحل المشاكل من خلال فرص التحسين ويشارك في ذلك جميع العاملين والمستهلكين وذلك من خلال التفهم الكامل للعمل ومشاكله في بيئة العمل، ويساهم في تحقيق ذلك وجود نظام كفاء للمعلومات يأخذ على عاتقه توفير المعلومات بالنوع والوقت المطلوبين.

- **مشاركة الموردين:** تركز إدارة الجودة الشاملة على الموردين وضرورة التعامل معهم بشكل يسمح بتكوين علاقات طويلة ومستقرة وبناءة ومحاوله إشراكهم في تطوير وبناء جودة المنتجات. ولذلك فإن فلسفة إدارة الجودة تعتبر المورد هو شريك في العملية الإنتاجية وليس خصما تحاول انتزاع المواد منه بأقل الأسعار أو منعه من الاطلاع على عمليات الإنتاج بل اعتباره عنصرا فعالا في بناء الجودة وتطويرها، بحيث يكرس المورد النموذجي جزءا كبيرا من طاقته الإنتاجية إلى الشركة والارتباط معها بعقود طويلة الأجل.

- **الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها:** إن هذا المبدأ يؤكد على جودة أداء العمليات والنتائج على حد سواء وذلك كمؤشر لمنع حالات عدم المطابقة مع المواصفات، لان ذلك يحقق مبدأ الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها وهذا يتطلب استخدام مقاييس مقبولة لأغراض القياس والتحليل المتمثلة بخرائط الضبط وتحليل باريتو ومخططات السبب والنتيجة وغيرها والتي تستخدم في ضبط جودة العمليات والنتائج.

- **مسؤولية الجودة:** ويقصد به رفع مبدأ الجودة مسؤولية الجميع في الشركة وليس فقط مسؤولية موظفي قسم ضبط الجودة، بل الجميع هم مسؤولون عن بناء جودة مطابقة للمواصفات المطلوبة. ولذلك ساهم هذا المبدأ في الوقاية من حدوث العيوب.

- **تدريب العاملين وتحفيزهم Workers Training and Motivation:** تعتمد فاعلية تنفيذ إدارة الجودة الشاملة على كفاءة العاملين، إذ تعتبر إستراتيجية التدريب والتدريب العاملين على الجودة من أهم العمليات التي تساهم في اكتسابهم الخبرات والمعارف والقدرة على اتخاذ القرار ومواجهة التغيير. هذا إضافة إلى إستراتيجية التحفيز التي لا يمكن إغفال دورها في تحقيق الجودة الشاملة بالمنظمة فالعاملين يحبون الشئ

الفصل الأول: الإطار النظري للجودة وإدارة الجودة الشاملة

والامتثال مقابل جهودهم ورعايتهم، كما الاعتماد على العمل الجماعي من خلال حلقات الجودة يساهم في ضمان مشاركة العاملين في تحسين الجودة وزيادة انتماءهم للشركة.

- **معلومات التغذية العكسية:** يساهم نظام المعلومات والاتصال بالمنظمة إلى حد كبير في تحقيق إدارة الجودة الشاملة وذلك من خلال توفيرها لكل البيانات والمعلومات المطلوبة من أجل اتخاذ القرارات في الوقت المناسب ومن ثم الاستفادة من الفرص التي قد تتيحها بيئة العمل للمنظمة وزيادة فرص نجاحها.

- **وأيضا التحسين المستمر Continuous Improvement:** إن اعتماد الأسلوب العلمي الدقيق في استمرارية التحسين والتطور المستمرين في الأداء التشغيلي للعمليات الإنتاجية من أكثر الأسس أهمية في ترصين السلعة أو الخدمة وتحقيق ملامتها للتطورات والتغيرات المستمرة في حاجات ورغبات المستهلكين، يتطلب التحسين المستمر في الأداء سرعة الاستجابة للتغيرات من ناحية وتبسيط الإجراءات والفعاليات التشغيلية من ناحية أخرى، ولذا فإن هناك علاقة تكاملية بين الجودة وسرعة الاستجابة للتطوير والإنتاجية ويجب أن يؤخذ معيار التكامل بنظر الاعتبار عند اعتماد أي تغيير أو تطوير مستهدف.¹

فالتحسين المستمر يساعد على رفع أداء العامل، من حيث مساهمته في حسن تطبيق إدارة الجودة الشاملة وكذا فهم دوره بشكل أفضل مما يساعد على تقليص الرقابة، كما أن إتباع التحسين المستمر يشجع على تحسين العلاقة مع المستهلك ويشجع ويدعم الابتكار وتطوير المنظمة.²

- **كذلك المناخ التنظيمي؛** إن توفير المناخ التنظيمي الملائم والسليم يحقق من خلاله إدارة الجودة الشاملة نجاحا ملحوظا، إذ أن هذا المناخ من شأنه إن يمكن قيادة المنظمة بإعداد وتهيئة العاملين وفي مختلف مستوياتهم إعدادا نفسيا لقبول وتبني مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، إذ أن هذا الاتجاه يساعد على تنشيط الأداء ويقلل من مقاومة التغيير ويساهم بزرع ثقافة الجودة بين العاملين ويرسي القواعد الفكرية التي تساهم في تعزيز إمكانية تطبيق الجودة وفق حصيلة واعية من البناء الفكري والثقافي للعاملين في المنظمة.³

- القيادة Leadership

تعرف القيادة على أنها خلق النظرة والبيئة التي تسمح للأفراد بالمشاركة في تحقيق أهداف المنظمة. فالقائد الجيد يمكنه الإجابة على كل أسئلة فريق عمله وأيضا توجيه تصرفاتهم وجهودهم بما يخدم أهداف المنظمة كل في مجال تخصصه.⁴

والمطلوب للقائد الناجح أن يوازن بين الذكاء والمقدرة والشجاعة فالقائد الناجح يحتاج إلى تعلم العديد من الأمور منها:¹

¹خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص 101.

²NorhayatiZakuan, ShliniMuniandy, MuhaladZameri Mat Saman, MohdShkiMdAriff, SapiahSulailan , RozitaAbdjalil : Critical Success Factors of Total Quality Management Implementation in Higher Education Institution, A Review, International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 2012, N2, vol2 , p27.

³خضير كاظم حمود: مرجع سابق، ص233.

⁴Graeme Knowles : Quality Management,ebooks at bookboon , 2011 , pp : 59,60.

- فن التعليم والتدريب.
- فن التنظيم.
- فن إصدار الأوامر.
- فن المراقبة.
- فن التأنيب.
- فن المعاقبة.
- فن التعامل مع المشاكل.
- فن المكافأة والتشجيع.
- فن الاستعانة بالمواهب المساعدة.
- فن التعاون مع القادة الآخرين.

يجب أن تركز القيادة على العلاقات الإنسانية وتهتم بالمستقبل والرؤية والتوجهات الإستراتيجية وتمارس أسلوب القدوة والتدريب من بداية برنامج الجودة وفي كل المراحل. لا يمكن أن يكتب لأي برنامج لتطبيق الجودة النجاح دون الالتزام الكامل لقيادات الجودة بأهمية هذا المبدأ والمشاركة الفعلية في التطبيق وهذا الالتزام لا بد أن يكون واضحاً منذ بداية التطبيق وخلال مراحل المتعددة، للقيادة أهمية في تحقيق مدخل إدارة الجودة الشاملة إذ يحدد أعضاء مجالس الجودة مركز نشاط واتجاه العمل بما لديهم من رؤية مستقبلية وقدرة على نشر رؤيتهم ومفهومهم عن إدارة الجودة لدى الأساتذة والطلاب والعاملين داخل المؤسسة التعليمية ويمكن للقيادة تحقيق مدخل إدارة الجودة الشاملة عن طريق استخدام مفهوم المشاركة بالمسؤولية وتشجيع الأساتذة والإداريين والطلاب على المشاركة والانفتاح والإبداع والتجديد في العملية التعليمية وإيجاد طرق جديدة للعمل داخل المؤسسة إضافة إلى تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة في مستويات الإدارة المختلفة وتمثل وظائف قيادة الجودة فيما يلي:

- تكوين رؤية وفكر واضح عن مدخل إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة التعليمية.
- الالتزام بعملية تحسين الجودة.
- نشر الوعي وثقافة الجودة بين كافة المعنيين من اساتذة وطلاب وغيرهم.
- وعي احتياجات الطلاب ووضعها في اعلى اهتمامات القيادة عند تطبيق الجودة.
- تنمية مفهوم إدارة الجودة الشاملة لدى جميع الافراد داخل المؤسسة التعليمية.
- تحديد المسؤوليات بوضوح.
- التشجيع على الابتكار وإبداء الرأي من كافة المعنيين.
- استخدام كافة التقنيات الحديثة من اجل تأكيد نجاح تطبيق الجودة.

¹ حضر مصباح إسماعيل الطيطي: إدارة وصناعة الجودة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص ص: 196، 197.

الفصل الأول: الإطار النظري للجودة وإدارة الجودة الشاملة

- استخدام الطرق العلمية الأساسية ومبادئ إحصاء الجودة وعمليات التوجيه.

تعتمد إدارة الجودة الشاملة على الأفراد أكثر من أي مورد آخر بالمنظمة، فالتنفيذ الفعال لإدارة الجودة الشاملة يتطلب قيادة فعالة. وتحتاج المنظمة إلى القيادة في جميع مستوياتها التنظيمية. لا تعتمد القيادة على المنصب الذي يشغله العامل ولكن تعتمد أكثر على الرؤية الواضحة للوصول إلى التحسين المستمر.¹

كما أن إتباع منهج مصارحة العاملين على اختلاف مستوياتهم بمهامية أهداف الشركة وما تصبو إليه من أهداف سواء ماثلة في تحقيق أعلى الأرباح أو أفضل عائد على الاستثمار أو رضا الزبون وغيرها، يعد منهجا في غاية الأهمية لتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة، وعليه فان القيادة ضمن مفهوم إدارة الجودة الشاملة تعني القدرة على حث الأفراد وتشجيعهم على أن تكون لديهم الرغبة والقدرة على انجاز الأهداف.²

إن التزام الإدارة العليا بإدارة الجودة الشاملة يتطلب من القادة التدريب على المفاهيم والمبادئ الأساسية لهذه الفلسفة بما يحقق الاستفادة من مزاياها ولا تقتصر أهمية دعم الإدارة العليا على مجرد تخصيص الموارد اللازمة وإنما تمتد لتشمل قيام كل منظمة بوضع مجموعة أسبقيات، فإذا كانت الإدارة العليا للمنظمة غير قادرة على إظهار التزامها الطويل بدعم البرنامج فلن تنجح في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة. كما وان التزام العاملين كافة يتوجب معرفة استعداداتهم الذاتية لتقبل أنماط العمل الجديدة والمركزة على الرقابة الذاتية للعمل ومشاركتهم في عمليات تحسين العملية والجودة بالشكل الذي يحقق جميع المتطلبات والمواصفات التي يرغب الزبون في الحصول عليها في السلع أو الخدمات المقدمة له.³

- فرق العمل Work Teams

من الضروري النظر إلى الهيكل التنظيمي للمنظمة على أنه مكون من فرق عمل؛ فالإدارات والأقسام جميعها فرق عمل، ولتفاعل هذه الفرق مع بعضها ولتعمل بشكل متعاون ومنسق ومتناغم، وتعمل بحرية ومرونة دون عوائق.⁴

إن العمل الجماعي هو احد متطلبات نجاح إدارة الجودة الشاملة إذ تعد فرق العمل وسيلة مهمة لاندماج العاملين والسبب في ذلك يكمن في أهمية العمل الجماعي فنجاح المنظمة يكمن في كون كيانها كيانا واحدا وشاملا، كما أن فشلها يكمن في التشتت. فميزة عمل الفريق تكمن في كون مجموعة الأفراد المكونة له مهاراتهم متممة لبعضهم البعض وملتمزمون بتحقيق الهدف العام.

¹Brian E. Mansir& Nicholas R.Schacht Total Quality Management, A Guide to Implementation, 1989, p2-3.

²محمدعبد الوهاب العراوي: إدارة الجودة الشاملة، دون دار نشر، الأردن، 2005/2004، ص ص: 41، 42.

³نفس المرجع السابق، ص 42.

⁴عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 102.

إن الفائدة المتوخاة من تشكيل الفريق تنصب على تقديم إنجازات الفريق للإدارة العليا بحيث يعزز ذلك مكانة الفريق لديها وبفعالية عمله وكافة الحلول المنفذة في ضوء الأساليب الجديدة التي اختصرت الوقت والجهد والتكلفة مقارنة بأساليب العمل الروتينية السابقة لحل المشاكل. وتعتمد آلية عمل هذه الفرق على جملة من المبادئ هي:

- تشجيع التعلم المشترك ونشر المعرفة بين عمال المنظمة بغية تحقيق الفائدة المرجوة.

- تطوير آلية التغذية العكسية بحيث تسمح بمعرفة ما يدور في المنظمة.

لذا فان تشكيل فرق العمل يمكن من التغلب حتى على المشكلات بالغة التعقيد فضلا عن أنها تسمح بجمع قدرات متباينة.¹

- التصميم الفعال للعمليات

يتوقف تحقيق مستوى الجودة العالية على مدى سلامة تصميم العمليات وسهولة تنفيذها، فالتصميم له القدرة على تحقيق جودة عالية وإرضاء عملائها.²

تعد السلعة أو الخدمة محور النشاط الذي يعكس الإمكانيات العملية للمنظمة من جهة كما يمثل أهم متطلبات الزبون من جهة أخرى، لذا يركز إتباع منهج إدارة الجودة الشاملة على إعطاء السلعة والخدمة المقدمة للزبائن اهتماما واضحا لأنها الدافع القوي لبقاء المنظمة في السوق. لذا فامتلاك المنظمة لأقسام البحث والتطوير تضم خبراء كفولين سيساعدها على تصميم منتجات تحقق رضا الزبون، وأيضا اختيار المصممين للمواد والآلات والمعدات المطلوبة سيكون له اثر واضح في قدرة المنظمة على تحقيق التطابق مع المواصفات التي تتطلبها طلبيات الزبون. مما يمكن المنظمة من مواكبة التطور في أذواق المستهلكين وكذا تحسين عملياتها بما يتناسب وحاجات الزبون ورغباته.³

تؤكد منهجية إدارة الجودة الشاملة على حاجة المنظمة إلى التركيز على تصميم عملياتها لتتماشى مع اتجاهات ومتطلبات تطبيقها. وما يتوافق مع احتياجاتها، وهذا التصميم يجب ان يكون جيدا ليحقق درجة عالية من الأداء والجودة.⁴

يرجع سبب بناء المنظمات لميزة تنافسية قوية في الأسواق إلى ارتكازها على السلع والخدمات المقدمة للزبون، لان الاتجاه الحديث للإدارة يؤكد أهمية دور مدير العمليات، إذ أصبحت إدارة العمليات الحديثة تهدف إلى جعل مدراء المنظمات هم مدراء العمليات.⁵

¹ محمد عبد الوهاب الغراوي، مرجع سابق، ص: 41، 42.

² عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص: 92.

³ محمد عبد الوهاب الغراوي، مرجع سابق، ص: 43، 44.

⁴ عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص: 93.

⁵ محمد عبد الوهاب الغراوي، مرجع سابق، ص: 43

2- مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

تعددت تصنيفات الكتاب لمراحل تطبيق غدارة الجودة الشاملة، لكن اغلبها يؤكد وجود خمسة مراحل للتنفيذ الناجح في مختلف المنظمات، وفي ما يلي عرض هذه المراحل

2-1 - المرحلة الأولى: مرحلة الإعداد¹

يتم بموجب هذه المرحلة إعداد المنظمة وهيئة أوضاعها لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة، الذي يتطلب أساسا القيام بما يلي:

- عقب اقتناع الإدارة العليا بأهمية تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة سعيا منها لتحقيق مجمل الفوائد والمزايا المنتظرة من جراء التطبيق الصحيح لهذا المسعى، فإنها تقوم باتخاذ القرار الجامع والواضح لتطبيقه.

- تشكيل مجلس للجودة ، ويرأسه رئيس المؤسسة ويضم مسؤولين من مستوى عال حيث يقوم بإدارة مشروع الجودة والتغلب على مقاومة التغيير.

- تدريب مجلس الجودة والمدراء الرئيسيين على أسلوب إدارة الجودة الشاملة الذي عادة ما يتم بواسطة مستشارين خارجيين.

- تحديد أهداف المنظمة من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

- رسم سياسة المنظمة المتعلقة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

- تشكيل فرق العمل من مختلف المستويات التنظيمية في المنظمة لتتعاون فيما بينها نحو تحقيق الأهداف المشتركة.

- إرساء وضبط معايير دقيقة لقياس مدى رضا العاملين حول تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة، إضافة إلى قياس آراء وتطلعات العملاء حول منتجات المنظمة.

2-2- المرحلة الثانية: مرحلة التخطيط²

يتم أثناء هذه المرحلة إعداد خطة التطبيق التفصيلية، كما يتم تحديد هيكل الدعم والموارد اللازمة لتنفيذ هذا التطبيق وتتضمن هذه المرحلة ما يلي:

- تحليل البيئة الخارجية لمعرفة الفرص المتاحة وكذا التهديدات المحتملة، ثم تحليل البيئة الداخلية لمعرفة عناصر القوة والضعف.

- صياغة رؤية ورسالة المؤسسة المتعلقة بتطبيق هذا المشروع.

¹ أحمد بن عيشاوي، مرجع سابق، ص 138.

² نفس المرجع السابق، ص 139.

الفصل الأول: الإطار النظري للجودة وإدارة الجودة الشاملة

- التحديد المفصل للأهداف الإستراتيجية الرابطة ما بين رؤية ورسالة المؤسسة، وكذا الموارد والإمكانات الضرورية لتحقيق هذه الأهداف.
- اختيار منسق للجودة والذي غالبا ما يتم اختياره من المستويات الإدارية العليا ويكون يتمتع بتأييد قوي لقضية الجودة ويعمل كهمزة وصل بين جميع المستويات في المؤسسة.
- تدريب منسق الجودة والذي عادة ما يتم من طرف مستشارين خارجيين.
- إعداد مسودة تطبيق إدارة الجودة الشاملة من طرف مجلس الجودة بالتنسيق مع كامل المعنيين بهذا التطبيق.

- مناقشة خطة التطبيق بصدد الموافقة عليها وتخصيص الموارد اللازمة لها.

2-3- المرحلة الثالثة: مرحلة التقييم

تتضمن هذه المرحلة توفير المعلومات الضرورية لتقييم مراحل الإعداد والتخطيط لتنفيذ مرحلة التطبيق فيما بعد من خلال عمليات المسح داخل المؤسسة وخارجها، وتشمل هذه المرحلة الخطوات التالية:

- **التقييم الذاتي:** والذي يهدف إلى تقييم وعي وإدراك العاملين حول أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- **تقييم آراء العملاء:** والذي يتم بواسطة إجراء مسح شامل حول آراء هؤلاء العملاء المتعلق بمنتجات المؤسسة حاليا ومستقبليا.
- **تقييم تكاليف الجودة:** ويضم هذا التقييم الأقسام الأربعة لهذه التكاليف وهي تكاليف الوقاية وتكاليف التقييم، وتكاليف الفشل الداخلي والفشل الخارجي.

2-4- المرحلة الرابعة: مرحلة التنفيذ

من خلال هذه المرحلة يبدأ التطبيق الفعلي للخطة التي تم تحديدها سابقا والتي يجب أن تركز على المهام الأساسية التالية:¹

- تعيين من سيقوم بمهام التدريب في المنظمة والذي عادة ما يتم دعوته من هيئات خارجية متخصصة ليدرّب بدوره مجموعة من الأفراد يطلق عليهم اسم المستهلكين كونهم يتولون التدريب حول الجودة فيما بعد.
- تدريب المديرين والمرؤوسين والذي يشمل الإدراك والوعي بأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، التدريب على اكتساب المعرفة والمهارات التي تتعلق ببناء الفرق وديناميكية الجماعة والاتصال وحل المشاكل.
- تدريب فرق العمل حول قضايا الجودة وجوانب التعاون والتحلي بروح الفريق.
- يقوم مجلس الجودة بتحديد طرق التحسين المستمر للأنشطة والعمليات في المنظمة.

¹ أحمد بن عيشاوي، مرجع سابق، ص 140.

5-2- المرحلة الخامسة: مرحلة إعلان النتائج وتبادل ونشر الخبرات

خلال هذه المرحلة قد تكون المنظمة مثالا يحتذى به أمام المنظمات الأخرى، إذ قد تقوم المنظمة بدعوة المنظمات الأخرى المهتمة بإدارة الجودة الشاملة لمشاهدة الانجازات المحققة وطرق التحسين المستخدمة في المنظمة. كما تتولى الإدارة استدعاء المديرين والمشرفين في الدوائر والأقسام الذين ساهموا في تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة في المنظمة بالإضافة إلى مجموعات من العملاء والموردين بهدف اطلاعهم على مدى التغيير الايجابي الناتج عن تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة؛ فالمنظمة خلال هذه المرحلة تسعى إلى نشر تجاربها ونجاحاتها وتبادل خبراتها مع المنظمات الأخرى.¹

وبعد عرض مجموع المراحل يمكن القول أن نتاجها بدءا من الإعداد (خلق بيئة العمل المناسبة للتنفيذ) والتخطيط وتقييم البيئة الداخلية والخارجية وانتقالا إلى التنفيذ يكمل في النهاية بإعلان نجاح المنظمة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة ودعوة المديرين الذين ساهموا في هذا التطبيق بالإضافة إلى جميع الشركاء الآخرين من مالكيين وعاملين وعملاء وموردين لاطلاعهم على نتائج هذا التطبيق. وللإشارة فإن المنظمة في نهاية التنفيذ يمكنها ان تستفيد من التغذية الراجعة لإجراء التحسينات واكتشاف النقائص الموجودة أثناء التنفيذ والعمل على معالجتها.

المطلب الثاني: أدوات إدارة الجودة الشاملة

يعتمد تطبيق إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من الأدوات المعروفة مثل مخطط باريتو وخريطة السبب والأثر ومخطط ايشيكاوا وغيرها ويساعد الاعتماد على هذه الأدوات إلى الوصول إلى أفضل النتائج.

1- أدوات إدارة الجودة الشاملة: تعددت الأدوات الإحصائية وفق حالات العمل المختلفة، إلا أن

إدارة الجودة الشاملة تبنت مجموعة أدوات أثبتت كفايتها في الواقع العملي وهي:

1-1 - مخطط باريتو Pareto Analysis

سمي هذا المخطط تبعا للاقتصادي الايطالي فلردو باريتو Vilfredo Pareto، والذي توصل مع نهاية القرن 19 عند بحثه عن توزيع الثروة إلى أن أغلبية الثروة تنحصر في أيادي الأقلية القليلة من الأفراد، من هذا التحليل توصل إلى قاعدته المشهورة والمتعلقة بأن 80% من المشكلات ترجع إلى 20% من الأسباب وبالتالي فإن 20% من المشكلات ترجع إلى 80% من الأسباب، ومهمة تحليل باريتو هو إظهار الأسباب الأكثر تكرارا لأجل لفت نظر الإدارة إليها ثم الأسباب الأقل تكرارا.²

مخطط باريتو هو رسم بياني على شكل أعمدة توضح المعلومات بشكل تنازلي بدءا من أكبر فئة نزولا حتى أصغرها. وتقوم فكرة هذا التحليل على فصل المشاكل القليلة المؤثرة على الكثيرة قليلة التأثير،

¹ محفوظ احمد جودة، مرجع سابق، ص 218.

² Edward Sallis : Total Quality Management in Education, Stylus Publishing Inc, USA, 2002, Third Edition, p95.

الفصل الأول: الإطار النظري للجودة وإدارة الجودة الشاملة

وقد أطلقت تسمية مخطط باريتو من قبل عالم الجودة Juran نسبة إلى عالم الاقتصاد والإحصاء الإيطالي Pareto ويعكس هذا المخطط تحديد المشاكل التي يجب التعرض إليها أولاً، فمن خلال جمع البيانات ووضعها في جداول توضح أي الأخطاء له تكرار عال فيقرر بناء على ذلك البدء في البحث عن أسبابها وتركيز الجهود بهدف حلها.¹

وتتحلى الفائدة من تحليل باريتو عند دراسة المشكلة الكبيرة وجعلها تبدو أصغر نتيجة لتحليل أسباب حدوثها، كما يمكن استخدام مخطط باريتو لإحداث التحسينات في كافة المجالات مثل كفاءة الأداء والمحافظة على تكاليف الطاقة والمواد والمجالات الأخرى. يبنى مخطط باريتو وفق الخطوات الآتية:²

- التأكد من تصنيف المشاكل أو العيوب التي ستستخدم في المخطط.

- تحديد مدة جمع البيانات.

- رسم المحورين الأفقي والعمودي مع تدرج المحور العمودي بوحدات قياسية.

- وضع مستطيل لكل نوع من العيوب له ارتفاع مساو لعدد المعيبات المتدرجة على المحور العمودي في الجهة اليسرى، وفي بعض الأحيان تظهر عدد المعيبات في الجانب الأيمن أيضاً، كما يمكن جمع عدد من العيوب الصغيرة جداً أو إظهارها في مستطيل واحد إلى اليمين.

- رسم خط من نقطة في منتصف كل مستطيل يوضح العدد التراكمي من المعيبات أو نسبة المعيبات.

- توضيح أين ومتى جمعت البيانات مع كتابة عنوان المخطط.

1-2- خريطة السبب والأثر Cause and Effect Diagram

تسمى حسك السمك ويطلق عليها أيضاً تسمية خريطة السبب والأثر وكذلك خريطة إيشيكاوا (نسبة إلى الشخص الذي كان له دور في تطوير هذه الخريطة)، تستخدم هذه الأداة لقياس العوامل التي يمكن أن تؤثر على وضعية معينة أو مخرجات معينة. تجمع عادة الأسباب في فئات مثل الأفراد، الموارد المادية، الطريقة وغيرها، يأخذ هذا المخطط شكل حسك السمك نظراً لأنها تشبه حسك السمكة فعلاً.³

تمثل خريطة السبب والأثر أسباب المشكلة وعلاقة هذه الأسباب بالمشكلة نفسها، حيث يتم تحديد الأثر أو المشكلة أولاً والتي تصبح وكأنها رأس السمكة، بعد ذلك يتم رسم خط الوسط والفروع الرئيسية لهذا الخط، إذ يوضع عليها الأسباب الرئيسية للمشكلة. بعدها يتم رسم الفروع الثانوية المتفرعة من الفروع الرئيسية لخط الوسط ووضع الأسباب الثانوية عليها، وبناء عليه تظهر خريطة السبب والأثر والتي

¹محمد عبد الوهاب العراوي: إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 86.

²نفس المرجع السابق، ص 87.

³Melsa, J.L : Principles and Tools of Total Quality Management, Systems Engineering and Management for SustainableDevelopment, Vol II, USA ,with out the year of eddition , p 4.

تمكن المطلع عليها من تحليل الأسباب الرئيسية (الخطوط المتفرعة من الخط الرئيسي) والثانوية (الخطوط المتفرعة من الخطوط الفرعية) واتخاذ الإجراءات التصحيحية.¹

1-3- قائمة المراجعة Check Sheet

تمكن قائمة المراجعة المسؤولين من ترتيب وتنظيم المعلومات حول العيوب أو الأخطاء الموجودة في المنتج أو في العمليات والأسباب المؤدية إلى هذه العيوب أو الأخطاء، مما يساعد المسؤولين في دراسة المعلومات وتحليلها. تستخدم قائمة المراجعة لجمع المعلومات وتساعد في تحليلها وترتيب المشكلات حسب الأهمية النسبية لهذه المشكلات والعمل على حلها وهو ما يساعد على تنفيذ المشاريع بطريقة أفضل.² تستعمل هذه الأداة في المراحل الأولى لعملية تحسين الجودة ثم يليها بعده البدء في استخدام أدوات إحصائية أخرى مثل خريطة باريتو. ويمكن تطبيق أسلوب قائمة المراجعة بإتباع الخطوات العملية التالية:³

- تحديد الموضوع المراد دراسته بدقة، ويراعى في ذلك تحديد الفترة الزمنية وتحديد الموظفين للقيام بهذه المهمة وكيفية تطبيق هذه الأداة وعملية المتابعة.

- تصميم نموذج لقائمة المراجعة بطريقة يسهل بموجها تفرغ البيانات.

- التدريب اللازم للموظفين المعنيين للقيام بهذه العملية.

- البدء في عملية جمع البيانات بطريقة منظمة ودورية.

وعليه فإن استخدامات قائمة المراجعة تنطبق على العديد من النشاطات وتدون تغيراتها مثل عدد شكاوي العملاء وأنواعها خلال اليوم أو الأسبوع أو غيره، وحالات أعطال الآلات خلال فترة معينة إلى غيره من الاستعمالات.

1-4- خريطة (مخطط) تدفق العمليات Process Flow Chart

تستخدم خرائط تدفق العمليات لتحديد طريقة أداء العمليات وتحليل خطواتها وذلك لتحقيق عدة أهداف أهمها توضيح الصورة أمام العاملين الجدد والقادمي، وتوحيد طرق العمل والمساعدة في تحديد الأماكن التي يمكن أن تستفيد من مشاريع التحسينات المستمرة. ويمكن استخدام خرائط التدفق لتوثيق العمليات في نظم إدارة الجودة بدلا من طرق أخرى تحتاج إلى وقت أطول كوضع الإجراءات لكل نشاط وكل عملية في المنظمة.⁴

يعد مخطط العمليات احد الأدوات التي تستخدم لوصف عملية الإنتاج وصفا عاما والذي من خلاله يتوضح كيفية تصنيع المنتج خطوة بعد أخرى. يوضح المخطط الخطوات المطلوبة لإنتاج سلعة أو

¹ محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، ص 271.

² نفس المرجع السابق، ص 265.

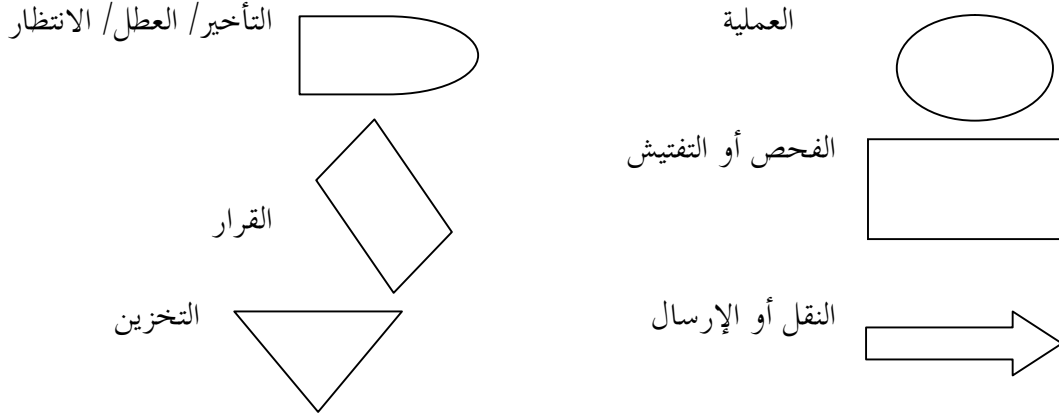
³ أحمد بن عيشاوي، مرجع سابق، ص: 147، 148.

⁴ محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، ص 269.

الفصل الأول: الإطار النظري للجودة وإدارة الجودة الشاملة

خدمة بشكل متسلسل ومنظم كما يصور العلاقة فيما بين العمليات، وتستخدم الرموز المعدة من قبل جمعية المهندسين الميكانيكيين الأمريكية عام 1947 في بناء مخطط العملية وتعبير هذه الرموز عن النشاطات الرئيسية التي تتضمنها عملية الإنتاج.¹

الشكل رقم (07) يبين رموز خريطة تدفق العمليات



المصدر: محفوظ أحمد حودة، مرجع سابق، ص 269.

5-1 - شكل الانتشار Scatter Plot

يستخدم شكل الانتشار لعرض طبيعة العلاقة بين متغيرين وذلك بهدف تكوين فكرة أولية عن هذه العلاقة.²

ويمكن رسم خط الملائمة الأفضل والذي يمثل خط الانحدار أو أقل مربع انحرافا عن الوسط الحسابي وذلك لإجراء المقارنة بينه وبين النقاط حوله، والتي تمثل التقاء قيم المتغيرين موضوع الدراسة. وكلما كانت مجموعة النقاط قريبة من خط الملائمة الأفضل، كلما كانت العلاقة بين المتغيرين أقوى والعكس بالعكس فكلما كانت هذه النقاط مبعثرة ومنتشرة أكثر حول الخط كلما كانت العلاقة بين المتغيرين ضعيفة، كما أن شكل الانتشار يساعد في تصوير العلاقات بين متغيرين وتحديد طبيعة الارتباط بينهما، وهي من أهم الأدوات التي تساعد فرق العمل المختلفة المتعلقة بقضايا الجودة، وكذا مجلس الجودة وغيره من معرفة العناصر ذات العلاقة بتحسين الجودة والعمل على تعزيزها، وكذا العناصر المرتبطة بحالات عدم الجودة والعمل على تقليلها والسيطرة عليها.³

¹ محمد عبد الوهاب الغزوي، مرجع سابق، ص 101.

² Latha Pillai, LukoseVallatharai : TQM HandBook, with out print edition, 2003 , p 48.

³ أحمد بن عيشاوي، مرجع سابق، ص 149

1-6- خريطة المتابعة Run Chart¹

تستخدم خرائط المتابعة عند عرض بيانات ظاهرة يتم تتبعها لفترة معينة ويستطيع مسؤول الجودة عند استخدامه لخريطة المتابعة التأكد من استمرارية ثبات القراءات لظاهرة أو مشكلة معينة أو تذبذب واختلاف هذه القراءات بين فترة وأخرى.

ويمكن بناء خريطة المتابعة من خلال إتباع الخطوات التالية:

- جمع أكبر قدر ممكن من البيانات ذات الصلة بالموضوع.
- رسم المحور X لتمثيل الوقت سواء بالأيام أو بالأسابيع أو بالأشهر أو بالسنوات.
- رسم المحور Y لتمثيل المتغير المراد دراسته.
- وضع نقاط التقاء قيم المتغيرين عند كل مستوى.
- وصل نقاط التقاء المتغيرين مع بعضهما بخطوط مستقيمة.
- تحليل الشكل وتفسير النتائج.

1-7- خرائط الرقابة Control Charts

هي عبارة عن رسوم أو خرائط بيانية ترسم لتبيان العدد الأقصى المسموح به من الوحدات المعيبة والحد الأدنى المسموح به منها والوسط الحسابي.²

يتم بناء خرائط الرقابة للتعبير عن الاختلافات في الإنتاج بصورة رقمية وبيانات كمية. وتستخدم خرائط الرقابة لمراقبة أداء العمليات أو الأنشطة.³ يمكن تبسيطها وفق ما يلي:⁴

- ترسم بنفس طريقة رسم خريطة المتابعة لكن بإضافة ثلاث خطوط أفقية.
- يمثل الخط الأول الخط الأوسط للرقابة وهو الوسط الحسابي للرقابة.
- بينما يمثل الخط الثاني الحد الأعلى للرقابة ويمكن حسابه عن طريق إضافة ثلاث انحرافات معيارية إلى الوسط الحسابي لمجتمع الدراسة.
- أما الخط الثالث فيمثل الحد الأدنى للرقابة، والذي يتم حسابه عن طريق طرح ثلاثة انحرافات معيارية من الوسط الحسابي لمجتمع الدراسة.
- إختيار مجموعات فردية وحساب الوسط الحسابي لهذه المجموعات وهنا تتشكل وضعيتين هما:
- فإذا وقع الوسط الحسابي خارج حدود الرقابة، فان ذلك يفيد أن العملية أو النشاط محل الرقابة خارج حدود السيطرة.

¹ محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، ص 273.

² خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص 161.

³ محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، ص 276.

⁴ أحمد بن عيشاوي، مرجع سابق، ص 151.

- أما إذا وقع الوسط الحسابي داخل حدود الرقابة فهذا يدل على أن هذه العملية تحت السيطرة ومتحكم فيها.

المطلب الثالث: فوائد ومعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

تعمل المنظمات الساعية إلى تطبيق الجودة الشاملة على توفير كل المتطلبات المطلوبة للوصول إلى النتائج المخططة وهو ما يساعدها على تحقيق جملة من الفوائد والمزايا، ولكن التنفيذ غالبا ما يشوبه بعض من العوائق التي تحول دون التنفيذ الجيد والفعال لهذه الإستراتيجية، لذا على المنظمات العمل على اتخاذ كل الإجراءات التي من شأنها تسهيل عملية التنفيذ وتحقيق الفوائد المرجوة من هذا التنفيذ.

1- فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة **Total Quality Management Benefits**

من بين المزايا والفوائد التي يحققها تطبيق إدارة الجودة الشاملة للمنظمة يمكن ذكر المجموعة التالية:¹

- **تحسين في الربحية والقدرة على المنافسة:** فالتحسين الذي يتحقق في الجودة يمكن من البيع بأسعار أعلى من دون إحداث رد فعل عنيف لدى الزبائن ويقلل من تكاليف التسويق، ويزيد من كمية المبيعات ومن ثم تزداد ربحية المنظمة والقدرة على المنافسة، إن شعار إدارة الجودة الشاملة هو أفعل الشيء الصحيح بطريقة صحيحة من أول مرة، والذي ينبغي أن يطبق في جميع أنشطة ومجالات عمل المنظمة يؤدي حتما إلى تخفيض التكاليف وزيادة الكفاية والفعالية.

- **زيادة الفعالية التنظيمية **Organization Effectiveness**:** إن إدارة الجودة الشاملة تركز على العمل الجماعي وتحقيق التحسين في الاتصالات وإشراك أكبر لجميع العاملين في حل المشاكل أو المعوقات، وتحسين العلاقة بين الإدارة والعاملين، وبهذا يقل معدل دوران العمالة ويزداد ولائهم وانتمائهم إلى المنظمة.

- **كسب رضا المجتمع **Society Satisfaction**:** تركز إدارة الجودة الشاملة على معرفة احتياجات ورغبات الزبائن وإشباعها، وتعمل كذلك على المحافظة على البيئة والصحة العامة، وبعد تحديد ما تقدمه للزبون الآن تبدأ بالتفكير والعمل على ما ينبغي أن تفعله لتقديم المزيد وتحدد إدارة الجودة الشاملة دور كل فرد، وكل جماعة في هذا المجال بدءا من مرحلة بحوث السوق لتحديد المواصفات التي تخص المستهلك، مروراً بمرحلة التصميم ومرحلة الإنتاج ثم النقل، التخزين، المناولة والتوزيع وأخيرا التركيب وخدمات ما بعد البيع ونتيجة لذلك يتحقق الآتي:

- الاحتفاظ بالزبون الحالي وكسب رضا المجتمع من خلال جذب المزيد من الزبائن.

- تصميم منتجات وخدمات تساهم في تحديث في رغبات الزبائن أو التطورات التي تكون خارج حدود تفكيرهم.

¹ احمد يوسف دودين: إدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق، ص: 35-37.

الفصل الأول: الإطار النظري للجودة وإدارة الجودة الشاملة

- تقليل تكاليف الفشل بنوعيه الداخلي والخارجي، ومن بينها تكاليف إعادة العمل والتالف وتكاليف المساءلة القانونية وشكاوي الزبائن.

- **تقوية المركز التنافسي للمنظمة:** تعتبر إدارة الجودة الشاملة نظام متكامل يتبنى دائما رغبات الزبائن وتطلعاتهم المستقبلية في المنتج الذي تقوم بتصنيعه، والذي يترتب عليه تقديم منتج ذو جودة عالية ووفق طلب الزبائن وبالسعر المناسب لهم وفي الوقت الذي يناسبهم مما يجعلهم أكثر ولاء لهذا المنتج، والذي يرضي على المنظمة شكلا ايجابيا ويجعلها أكثر تميزا من المنافسين، ومن ثم تحصل على أكبر حصة سوقية.

- **المحافظة على استمرارية المنظمة:** تعتبر إدارة الجودة الشاملة رحلة وليست محطة وصول والمنظمة التي تعمل وفق هذا الشعار يتطلب منها دائما عدم الوقوف عند محطة معينة، بل يتطلب منها دائما التجديد في العمليات الإنتاجية وكذلك في جودة منتجاتها؛ إما بإضافة خصائص جديدة للمنتجات التي تقوم بإنتاجها أو بإنتاج منتجات جديدة وغير تقليدية، وكذلك عليها أن تبني فلسفة التحسين المستمر والأخذ بمبدأ تدريب وتعليم الأفراد العاملين بها والتكيف مع التغيرات البيئية التي تحدث باستمرار وهذا يضمن لها البقاء والاستمرار في المنافسة.

يؤدي تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات المختلفة الى تحقيق مجموعة من الفوائد التي تعود عليها بتحقيق رضا الزبون الداخلي والخارجي فيها ولكن قد تواجه عملية التطبيق مجموعة من المعوقات التي سيتم ذكرها في العنصر الموالي.

2- معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة 'Obstructions' of Total Quality Management Application

على الرغم من المكاسب والمزايا التي يمكن أن تحققها المنظمات الصناعية والخدمية من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة خلال مزاولتها للنشاط إلا أنها خلال التنفيذ أو قبل البدء فيه قد تواجه بعض المعوقات التي قد تحول دون التنفيذ أو التنفيذ الجيد لها، وهو ما يتطلب البحث في مثل هذه العوائق والعمل على إزالتها وتعويضها بنقاط القوة التي تمتلكها المنظمة أو الفرص المتاحة لها.

وعليه يمكن تحديد بعض المعوقات حسب ما صنّفه بعض الكتاب في النقاط التالية:¹

- عدم توفر المعلومات والتي تعد بمثابة عصب إدارة الجودة الشاملة، وقد يشكل ذلك عائقا كبيرا للمنظمات.

- قصور إدراك المديرين لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، ومن ثم عدم إدراكهم لعوائق تطبيقها، فضلا عن تواضع قدرة هؤلاء المديرين في تطبيق أدوات ومبادئ الجودة الشاملة لاسيما التحسين والتطوير المستمر.

- التغيير الدائم للقيادات لا يمنح لإدارة المنظمة استيعاب نموذج إدارة الجودة الشاملة وبالتالي القدرة على تنفيذه.

¹ محمد عبد الفتاح محمد، مرجع سابق، ص ص: 202 - 204.

الفصل الأول: الإطار النظري للجودة وإدارة الجودة الشاملة

- الخلط بين مفهوم جودة المنتج (السلعة أو الخدمة) وبين مفهوم إدارة الجودة الشاملة. من المعروف أن الفرق يظهر في مدى اندماج فلسفة وإدارة الجودة الشاملة مع بنية المنظمة، وأن التركيز على الجودة عملية مؤقتة في اغلب الأحيان وأن إدارة الجودة الشاملة عملية طويلة الأمد.
 - يعد تطبيق نظام الجودة الشاملة عملية طويلة المدى وذلك لتعدد مراحل وخطوات تطبيقها، بالإضافة إلى أن العقبات التي تسود بعض المنظمات من التعقيدات الإدارية وبطئ عمليات الاتصال يجعل العملية بكاملها أكثر بطئاً.
 - غياب الثقافة التنظيمية الفاعلة؛ ويقصد بها القيم والاتجاهات والسلوكيات التي يتشارك بها العاملون في المنظمة وقطاعها بشكل شامل. ويتعين أن تتضمن ثقافة المنظمة ثقافة الجودة الشاملة؛ أي اتجاهات العاملين تجاه توقعات ورغبات العملاء والاهتمام بتبليتها سواء عند تصميم المنتج (سلعة أو خدمة) أو عند تصميم العمليات أو أداء هذه العمليات، فضلاً عن الاهتمام بالكياسة واللباقة في التعامل مع العملاء. بمعنى العمل على زراعة سلوكيات الجودة في مرحلتها التصميم والتنفيذ.
 - غموض أهداف وأدوار أعضاء فريق العمل، لذا فإنه يجب التحديد الواضح للمهام، ووعي الأعضاء بها، حيث أن تحديد المهام تمثل الإطار الذي تنتظم فيه كافة أجزاء المنظمة في مصفوفة متناغمة، تلك السمات هي التي تؤيد ثقافة إدارة الجودة الشاملة.
 - غياب أو قصور الإدارة بالمشاركة، وتركيز السلطة الأمر الذي يقلل من حماس ودافعية العاملين للأداء الابتكاري اللازم لإثراء إدارة الجودة الشاملة.
 - قصور التخطيط للتدريب لاسيما لتحديد الاحتياجات التدريبية أو على تطبيق أدوات الجودة الشاملة.
 - السعي لتحسين العمليات المؤداة وسياسات التشغيل قبل تصميم أهداف برنامج الجودة الشاملة وتصميم الاستراتيجيات والسياسات الكفيلة بالتطبيق، وتشكيل فرق العمل على أسس فاعلة.
 - تعدد كل من المستفيدين وأهداف المنظمة ومسؤولياتها المالية أحد معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وذلك لارتكازها على إشباع حاجات المستفيدين، فإذا لم يتم تحديد هؤلاء المستفيدين بدقة بسبب صعوبة الحصول على المعلومات اللازمة أو صعوبة الاتصال الجغرافي أو غياب الوعي لدى المستفيدين من الخدمات، يواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة مأزقاً حقيقياً، يضاف إلى ذلك تعدد واختلاف أهداف المنظمات ما بين تقديم الخدمات والمعلومات وتيسير الحصول عليها، وتحقيق العدالة في توزيعها مما يجعل هذه المنظمات بمعزل عن حقيقة وضعها في المجتمع.
 - غياب جهاز نموذجي رائد في مجال إدارة الجودة الشاملة في كافة المنظمات يمكن أن يحتذى به في تطبيق إدارة الجودة الشاملة الأمر الذي يسبب التردد والخوف من دخول التجربة.
- هذا إضافة إلى مجموعة أخرى من المعوقات ومن بينها:¹

¹ محمد سمير أحمد، مرجع سابق، ص: 70، 71.

- ضعف الاهتمام بوجهة نظر العميل.
- نقص الثقة بين العاملين والإدارة العليا.
- ضعف نظام الاتصال بالمنظمة.
- عدم التخطيط الجيد لعملية الرقابة والتي يجب أن تتضمن (تخطيط المراجعة الداخلية للجودة، الفحص والاختبار، التدريب والتعليم، الإجراءات التصحيحية).
- مما ذكر يمكن القول بان تطبيق إدارة الجودة الشاملة يحقق العديد من المزايا ولكنه في نفس الوقت قد يتعرض إلى مجموعة من العوائق لهذا لا بد عليها من العمل على الاستفادة من نقاط قوتها والفرص المتاحة في بيئة العمل من اجل التغلب على هذه الصعوبات والعوائق التي تتعرض لها أثناء التنفيذ.
- إضافة إلى العوائق التي تم ذكرها والتي يمكن للمنظمات العمل على دراستها وتحديد الحلول لمواجهتها يوجد في المقابل مجموعة من الأخطاء الشائعة عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة وسيتم ذكرها في العنصر الموالي.

3- الأخطاء الشائعة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة

- يشوب تطبيق إدارة الجودة الشاملة بعض الأخطاء الشائعة التي تؤدي إلى فشل تطبيقها أو تبطؤ نجاحها وتبع الأخطاء من سلوكيات الإدارة أو العاملين والبعض الآخر أخطاء فنية كأخطاء عمليات الإنتاج أو أخطاء استخدام الأساليب الإحصائية، وفيما يلي بعض من هذه الأخطاء:¹
- **عمل الشركة على تحقيق نتائج سريعة:** يتطلب مدخل إدارة الجودة الشاملة بعضا من الوقت حتى تظهر نتائج ملموسة منه في التطبيق العملي، وهذا ما يؤكد مدخل إدارة الجودة والذي يعتبر متطلبا للنجاح وهو أن تقوم الإدارة العليا للشركة بتقديم الدعم والتأييد لعمليات التطوير والتحسين وهذه المتغيرات لا يمكن تحقيقها في وقت قصير.
- **التقليد والمحاكاة لتجارب الشركات الأخرى:** إن نجاح مدخل إدارة الجودة الشاملة في شركات ضمن بلدان صناعية متقدمة، لا ينبغي بالضرورة إمكانية تطبيقه بنجاح في جميع البلدان وخاصة العربية منها، فثمة توفر شروط ومتطلبات قد يصعب توفيرها على الأقل في الأمد القصير.
- **اتخاذ قرار التطبيق قبل قهينة مناخ الشركة الملائم:** من خلال دراسات ميدانية لعدد من الشركات التي فشلت في تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة، تؤكد بأنه يرجع سبب ذلك إلى عملية التسرع في اتخاذ قرار التنفيذ قبل توفير المتطلبات الكافية لنجاحه، والتي تتضمن خلق ثقافة تنظيمية تتوافق مع متطلباته، ففي كثير من الشركات العربية، نجد أن أبعاد ثقافة الشركة غير مواتية إطلاقا بشكلها الحالي، مما يتطلب إجراء تغييرات في بيئة الشركة لاستيعاب فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

¹قاسم نايف علوان: إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 9001: 2000، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثالثة، 2013، ص: 114-116.

- **عدم التقدير الكافي لأهمية الموارد البشرية:** من الأخطاء التي تؤدي إلى فشل نجاح عملية إدارة الجودة الشاملة هو عدم الاهتمام بالموارد البشرية مقارنة بالموارد الأخرى التي تمتلكها الشركة ولاسيما التكنولوجية، وبالرغم من أهمية ودور التكنولوجيا في مدخل إدارة الجودة الشاملة، وأنها تشكل احد العناصر الخمسة المكونة لها إلا أن دور الموارد البشرية يضيف الكثير من الأهمية على أهمية التكنولوجيا، لان العبرة ليست في امتلاك هذه التكنولوجيا عند التخطيط لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة فهذا المدخل يركز على دعائم ثلاثة متفاعلة ومتكاملة مع بعضها البعض وهي جودة التكنولوجيا المادية، جودة الموارد البشرية وجودة البيئة.

- **عدم اتساق سلوكيات قادة الشركة مع أقوالهم:** إن التصريح بشيء والعمل بخلافه يعبر تماما عن غياب القيادة التي تعطي القدوة للعاملين، وهو ذلك النمط من القيادة الذي اعتاد أن يفعل غير ما يقوله، عندئذ يفقد مثل هؤلاء القادة مصداقيتهم لدى العاملين وهو أخطر عامل أو عنصر يؤثر في نجاح مدخل إدارة الجودة الشاملة.

- **إتباع أنظمة وسياسات لا تتلاءم مع إدارة الجودة الشاملة:** هناك متطلبات لتنفيذ مدخل إدارة الجودة الشاملة ومن بينها ضروري التخلي عن سياسة التعويض التقليدي وما تتضمنه من حوافز فردية تخلق التنافس بين الأفراد وليس الجماعات وعدم اللجوء إلى طرق التقييم التي تشغل القائمين بها بجوانب بعيدة عن الإبداع والابتكار، كذلك الإجراءات والنظم الروتينية القديمة، كل ذلك لا يتماشى مع تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة.

- **الفشل في توفير معلومات عن الانجازات المحققة:** تعتبر عملية القياس من الأمور الهامة في عمليات التحسين المستمر للأداء، فمن خلالها يمكن تحديد الأداء الحالي، ومن ثم التفكير بتحسينه في المستقبل هذا من جانب، ومن جانب آخر فإن توفير معلومات عن حجم الانجاز المحقق ووضعها امام العاملين كافة، يساعد ذلك في تحقيق المزيد من الالتزام بالخطوة اللازمة لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة، وهذا يؤدي بدوره إلى اعتزاز العاملين بما حققوه لأنه من عملهم مما يدفعهم إلى المزيد من الحماس والدافعية ويدفعهم إلى التحسين المستمر.

لذلك فإن غياب هذه المعلومات سواء من حيث الفشل في توفيرها أو عدم الإعلام عنها سيولد الشعور بالإحباط وعدم الرضا.

- **التصدي للمشاكل الكبيرة مع بداية التطبيق:** لا يعتمد مدخل إدارة الجودة الشاملة على التغيرات الجذرية السريعة، ولكنه يسعى إلى تحقيق نجاحات صغيرة بمرور الوقت. فإن التغيير المرحلي والتعامل مع المواضيع بالتعاقب هو الأسلوب الأفضل الذي يتفق مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة، وحيث أن الكثير من مشاكل المنظمة موجودة وليست وليدة الحاضر ولكنها تمثل تراكمات لمشاكل عبر فترات

الفصل الأول: الإطار النظري للجودة وإدارة الجودة الشاملة

زمنية طويلة، فانه ليس من الإنصاف حلها آنيا وبشكل سريع لان ذلك قد يؤدي إلى عدم تحقيق نجاح في حلها.

- **عدم الإنصات الكافي للمستهلكين والموردين:** يعتبر الاهتمام بالمستهلكين والموردين من أساسيات مدخل إدارة الجودة الشاملة، فمن خلال الإنصات والمشاركة والنقاش يمكن تحديد حاجات ورغبات المستهلكين وبالتالي الإيفاء بها.

ولان ذلك سوف يشعر المستهلكين بالرضا الكامل عن الشركة ومنتجاتها. ومن ناحية أخرى يمكن اعتبار الموردين طرفا ايجابيا في ثقافة المنظمة بل في ظل الجودة الشاملة يتم اعتبارهم شركاء للشركة بما يقدمونه من خدمات تفوق عملية توريد ما تحتاج إليه.

- **تحقيق التوازن بين الأهداف القصيرة والطويلة الأجل:** تتطلب إدارة الجودة الشاملة رؤيا مستقبلية من قبل الإدارة العليا لما ستكون عليه شركتهم في المستقبل وليس مجرد تحقيق مكاسب في الأجل القصير، لذلك يجب أن تنظر الإدارة إلى الوقت الذي تستغرقه في التفكير بأنه ضياع للوقت والجهد، بل هو استثمار سينشأ عنه خطوط عريضة أساسية ستكون مرشدا لها في المستقبل.

خلاصة الفصل الأول

ظهر مفهوم الجودة مع بداية الخمسينيات من القرن العشرين في اليابان لينتشر بعدها في العديد من الدول منها شمال أمريكا ودول أوروبا الغربية، وقد تطورت الجودة مرورا بعدة مراحل إلى أن أصبح يطلق عليها تسمية إدارة الجودة الشاملة؛ حيث أن إتباع هذا الأسلوب التسييري جعل المنظمة توجه إستراتيجيتها وتسخر كل الموارد المتاحة لديها من اجل الوصول إلى إنتاج/تقديم سلعة أو خدمة بمستوى جودة وبمواصفات محددة تجعلها ترقى لان تنافس السلع والخدمات من نفس النوع. وسعيًا من قبل المنظمات لتحقيق إدارة الجودة الشاملة لابد من البدء بتوجيه جهود وثقافة المورد البشري الداخلي (العامل بالمنظمة) لتحقيق مبادئ وأهداف إدارة الجودة الشاملة وهو ما يساعد بدوره على تحقيق رضا الزبون وكسب ولائه ودعم وضع المنظمة التنافسي في السوق.

The concept of quality had appeared by the twentieth centry in Japan, after it spread throughout many countries such as North America and west Europe countries. Quality developed by time after a set of periods till it has been called total quality management. The application of this managerial method, guides the organization strategies and its available resources to produce /present a product or a service with a level of quality and specific qualities which led it to compete other products from the same class. The application of total quality management by organizations requires many operations as to start by directing the efforts and the culture of interne human resources, this helps them to realize client good will and loyalty in addition to improvement of the organization competitive case (situation) in the market.

الفصل الثاني

إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي Total Quality Management in Higher Education

تعتبر المؤسسات الجامعية بتعدد تسمياتها ومستويات التدريس فيها مؤسسات خدمية تسعى إلى تحقيق الرضا عند زبائنها والمجتمع المحلي بصفة عامة، لذا فهي تضع وتسخر كل مواردها المالية، البشرية والمادية لتحقيق أفضل المستويات من الأداء وتقديم أفضل مخرجات من النظام الجامعي الهادف إلى تقديم اليد الماهرة والمؤهلة والمناسبة لشغل الوظائف والمناصب في سوق، ولا تتحقق النتائج المرجوة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي إلا من خلال توفير جملة من المتطلبات واستخدام الأنسب من الأدوات تحت ظل مجموعة من المراحل وكذا يمكن الاعتماد على احد النماذج المتوفرة للوصول إلى ما توصلت إليه بعض الجامعات الأجنبية التي نجحت في هذا المجال المساعدة، فمستوى الطالب المتخرج ورضا المجتمع وكذا تلبية احتياجات سوق العمل كلها آليات يمكن من خلالها الحكم على حسن تنفيذ الجودة الشاملة في المؤسسات الجامعية من عدمه فالتركيز على هذا الموضوع يعد من احد أهم متطلبات تقدم المجتمعات الساعية لرفع مستويات التنمية فيها لاسيما في ظل شح الموارد والتغير المستمر للكثير من المعطيات الاقتصادية.

وعليه سيتم تقسيم في هذا الفصل إلى مبحثين هما:

المبحث الأول: مفاهيم نظرية حول إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي؛

المبحث الثاني: أساسيات حول مراحل، متطلبات، معوقات والنماذج العالمية لتطبيق

إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي.

المبحث الأول: مفاهيم نظرية حول إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

تسعى الدول على اختلاف مستوياتها الاقتصادية من خلال مؤسساتها الجامعية إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة عملاً منها على الحصول على مخرجات من المورد البشري والإنتاج العلمي الذي يمكن يتميز بالجودة بما يساهم في تحقيق التنمية لاسيما الاقتصادية والرفعي للمجتمع ورفع مؤشرات الحضارة في الدولة لما للاستثمار في الطاقات البشرية ورصيدها المعرفي والمهاري من دور في مواجهة التغيرات المستمرة سواء الحالية أو المستقبلية في جميع المجالات السياسية، الاجتماعية، التكنولوجية، العلمية والاقتصادية

فقطاع التعليم العالي يعتبر نقطة قوة يمكن للدول استخدامها لمواجهة التطورات التكنولوجية والعلمية في جميع المجالات، وبذلك العمل على تحسين مستوى الناتج الوطني ومن ثمة مستوى معيشة الأفراد وهذا يتم في ظل توفير مجموعة من المتطلبات العديدة والتي منها قناعة الإدارة العليا بتطبيق هذا المنهج التسييري للوصول إلى أفضل النتائج في الوقت المناسب وبأقل التكاليف الممكنة، ولكن قد يشوب تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الجامعية بعض الصعوبات سواء في الجانب البشري أو المالي والمادي أو التخطيطي وهنا يبرز دور الإدارة العليا في تذليل الصعاب للوصول إلى الأهداف المسطرة .

وحتى يتم عرض أهم المفاهيم النظرية المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي تم تقسيم المبحث إلى ثلاثة مطالب وهي كالتالي:

- ماهية إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي؛
- مبادئ، مبررات، أهداف، فوائد ومعايير ضمان جودة التعليم العالي؛
- تنفيذ أيزو التعليم الجامعي وأهم الفروقات بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.

المطلب الأول: ماهية إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

اتجهت اغلب الدول لاسيما منها النامية إلى الاهتمام أكثر بالتعليم العالي، حيث سخرت له الموارد ووضعت الاستراتيجيات والبرامج من اجل جعل هذه المؤسسات تساهم في تطوير مجتمعاتها ودفع عجلة التنمية الاقتصادية بها. فالمؤسسات الجامعية هي احد أهم مصادر المورد البشري الذي يمكنه إحداث الفرق في كل المجالات وبالتالي الوصول إلى تحقيق قيمة مضافة في الاقتصاد وفي رفع مستوى تشغيل مما يؤدي إلى تخفيض نسبة البطالة في المجتمع.

1- تعريف وأهداف التعليم العالي Definition and goals of Higher Education

1-1- تعريف التعليم: قدم الكتاب العديد من التعاريف حول التعليم ومن ضمنها:

- هو عملية تتضمن كل أنواع الخبرات للحصول على نتائج تعليمية مرغوب فيها.¹
- تلك المعارف التي يتحصل عليها الفرد منذ ولادته إلى أن يموت، وهو ما ينعكس على تصرفاته في الحياة اليومية. وهو العنصر الأساسي في تكوين الفرد وتشكيل الفكر وتحديد السلوك، وهو دعامة أساسية في كل المجتمعات حيث أن رقي الشعوب ونموها يقاس بنوعية ومضمون برامجها التعليمية وفعاليتها تكوينها، ومدى ملائمة نظم التعليم فيها لقيمتها الأصلية وتطلعاتها المعاصرة.²
- عملية تتضمن تحسنا مستمرا في الأداء، وأن طبيعة هذا التحسن يمكن ملاحظتها نتيجة التي تحدث أثناء التعلم، فأوجه النشاط التي يبذلها الفرد يكون المقصود فيها عادة في أول التعلم اكتشاف الموقف أكثر منها محاولة التمكن منه، ولذلك فهي تتضمن غالبا الكثير من الاستجابات غير المميزة وباستمرار التعليم وبذل الجهود يميل الموقف الى التمييز والوضوح ويصبح الفرد أكثر قدرة على الحكم فيه وعلى إدراك العلاقات التي يتضمنها.³

2-1- تعريف التعليم العالي: في ما يلي سيتم عرض بعض من التعاريف في هذا الشأن:

- هو البحث في عمق المعرفة لتحقيق التقدم في مستوى الطلبة للاطلاع على حدود جديدة للمعرفة في العديد من مجالات الحياة. فهو يكتشف قدرات الطالب في التساؤل والبحث عن الحقيقة وجعله مؤهلا لاتقناد أو المقارنة بين المسائل.⁴
- يعرف التعليم العالي أو الجامعي على انه مرحلة عليا من التعليم تدرس في الجامعات، أو في كليات الفنون أو الكليات التقنية أو في أي مؤسسة جامعية أخرى تمنح شهادة جامعية في مجال متخصص يؤهله للعمل في احد ميادين العمل بعد أن ينال إحدى الشهادات في تخصص معين أثناء دراسته الجامعية.⁵
- هو برامج الدراسة أو التدريب على البحوث في المستوى بعد الثانوي، التي توفرها الجامعات أو المؤسسات التعليمية الأخرى المعترف بها بصفتها مؤسسات للتعليم العالي من قبل السلطات المختصة في الدولة.⁶

¹ هاشم فوزي العبادي، يوسف حليم الطائي، أفنان عبد علي الاسدي: إدارة التعليم الجامعي، مفهوم حديث في الفكر الإداري المعاصر، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص34.

² محمد بوعشة: أزمة التعليم العالي في الجزائر والعالم العربي، دار الجيل، بيروت، 2000، ص 10.

³ هاشم فوزي العبادي واخرون: ص: ص34، 35.

⁴T. Sudha :**Total Quality Management in Higher Education Institutions**, International Journal of Social Science & Interdisciplinary Research, Vol 2(6), June 2013, p 122.

⁵ نعيم إبراهيم الظاهر: إدارة التعليم العالي، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص: ص12-13.

⁶ سميرة الزاحي: مكانة المكتبة الجامعية في سياسات التعليم العالي في الجزائر، دراسة ميدانية بجامعة منتوري قسنطينة، عنابة وسكيكدة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم المكتبات، جامعة قسنطينة 2، السنة الجامعية 2013/2014، ص51.

الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

- وقد عرفه المشرع الجزائري بالتعليم العالي على انه: كل نمط للتكوين أو للتكوين للبحث يقدم على مستوى ما بعد التعليم الثانوي من طرف مؤسسات التعليم العالي. يمكن أن يقدم تكوين تقني من مستوى عال من طرف مؤسسات معتمدة من طرف الدولة.¹
 - كل أنواع التعليم الذي يلي مرحلة الثانوية أو ما يعادلها وتقدمه مؤسسات متخصصة، وهو مرحلة التخصص العملي في كافة أنواعه ومستوياته، رعاية لذوي الكفاءة والنبوغ وتنمية مواهبهم وسدا لحاجات المجتمع المختلفة في حاضره ومستقبله بما يساير التطور المفيد الذي يحقق أهداف الأمة وغايتها النبيلة.²
 - هو كل أنواع التعليم الذي يلي مرحلة التعليم الثانوي أو ما يعادلها وتقدمه المعاهد والكليات والجامعات.³
 - أما المؤسسات الجامعية فتعرف على أنها مؤسسات علمية مستقلة ذات هيكل تنظيمي معين، وأنظمة وأعراف وتقاليد أكاديمية معينة، تتمثل وظائفها الرئيسية في التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع وتتألف من مجموعة من الكليات والأقسام ذات الطبيعة العلمية التخصصية وتقدم برامج دراسية متنوعة في تخصصات مختلفة، منها ما هو على مستوى التدرج ومنها ما هو على مستوى الدراسات العليا.⁴
- من خلال التعاريف السابقة يمكن تقديم تعريف للتعليم الجامعي على انه المسار الدراسي الذي يجتازه الطلاب من خلال القيام بالدراسات والبحوث العلمية المنجزة بالاعتماد على عمليات التوجيه والتدريب من قبل الهيئة التدريسية خاصة، وكل هذا طبعا يتم في هياكل تسمى بالمؤسسات الجامعية ويتمثل الهدف من كل ذلك هو تقديم مورد بشري متخرج بمستوى تميز ومهارات ترقى لخدمة المجتمع.
- أما عن الفرق بين التعليم الجامعي والتعليم العالي فقد تعددت الكثير من المفاهيم والتصورات العامة التي تتداخل مع بعضها عند الحديث عن مواضيع التعليم العالي والتعليم الجامعي، حيث هناك العديد من الآراء التي تمزج بين كل من مفهوم التعليم العالي والتعليم الجامعي والجامعة؛ فهناك من يعتبر التعليم العالي أوسع من مفهوم التعليم الجامعي، وهذا الأخير أوسع من مفهوم الجامعة، حيث أن التعليم العالي يحتوي على شبكات ضخمة من المؤسسات (المراكز الجامعية، الجامعة، المدارس الوطنية، المدارس العليا...) ولهذا فان التعليم العالي بهذا المعنى هو مفهوم أوسع يشمل العديد من المؤسسات التعليمية والبحثية، في حين أن التعليم الجامعي يعبر عن مراحل تعليمية أكثر من مرحلة الجامعة ذاتها، إذ يشمل مرحلة الجامعة الممتدة بين

¹ الجريدة الرسمية رقم 24، القانون رقم 99-05 المؤرخ في 04 افريل 1999 المنضمن القانون التوجيهي للتعليم العالي، المادة رقم 02، ص 05.

² عدي عطا: معايير الجودة والاداء والتقييم في مؤسسات التعليم العالي في ضوء التجارب المعاصرة، دار البداية، عمان، 2011، ص 201.

³ نايف المنهجي، عبد الله الفرهود: التعليم العالي أهدافه، دوره في التنمية، مشكلاته، المملكة العربية السعودية، دون سنة نشر، ص 04.

⁴ عيسى صالحين فرج، مصطفى عبد الله محمود الفقهي: واقع تطبيق إدارة الجودة في التعليم العالي، المؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان جودة التعليم العالي، 2012، ص

الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

عامين إلى خمسة أعوام، ويتضمن المدارس العليا والتي قد تمتد مدتها هي الأخرى ما بين عامين إلى خمسة أعوام، كما يشمل أيضا مرحلة ما بعد الجامعة، أو ما يسمى بمرحلة التعليم للدراسات العليا أو مفهوم الجامعة فيستخدم فقط ليشير إلى مرحلة الجامعة.¹

1-3- أهداف التعليم العالي

يهدف التعليم الجامعي إلى تحقيق مجموعة من الأدوار في المجتمع تتركز في مجملها في أمرين هما إعداد الطلبة وتزويدهم بالمعارف حتى يصبح الطالب المتخرج قادر على أن يصبح عنصر فعال في المجتمع وأيضا تقديم البحوث العلمية التي من شأنها تقديم الحلول المناسبة للمشاكل التي يعرفها المجتمع في مجالات الحياة. ومن بين أهدافه ما يلي:²

- تأهيل وإعداد كفاءات بشرية قادرة على تحمل مسؤوليات الحياة العملية.
 - الاهتمام بالبحث العلمي وكشف أسرار الطبيعة وتنمية المعرفة البشرية بكل أشكالها.
 - الاهتمام بالنشر حيث لا تقتصر مهمة الجامعة على إعداد الباحثين وإجراء البحوث وإنما تمتد لتشمل تقديم نتائج عن طريق وسائل النشر.
 - القيادة الفكرية وخدمة أهداف التنمية.
 - تفسير وتبسيط نتائج البحوث العلمية.
 - النظر في مشكلات المجتمع المحيط ومحاوله فهمها وتحليلها ثم البحث عن حلول مناسبة لها.
- وأيضا فالتعليم العالي يلعب دورا مهما في تحقيق التنمية في المجتمعات وفي السنوات الأخيرة أصبح يلعب دورا أيضا للترويج للتنمية المستدامة وفي التعبير عن ثقافة الدول.³

2- وظائف التعليم العالي Higher Education Employments

يساهم التعليم العالي في جميع الدول على حد سواء في تطوير المجتمعات من عدة نواحي يمكن تلخيص بعض منها في النقطتين التاليتين:⁴

- **البحث العلمي وتطوير المعرفة:** يعتبر البحث العلمي احد الوظائف التي يستند إليها التعليم الجامعي في مفهومه المعاصر، فالمتوقع من الجامعة أن تقوم بتوليد المعرفة والاختراعات المطلوبة عن طريق متابعة البحث والتعمق العلمي والإسهام في تقدم المعرفة الإنسانية لوضعها في خدمة الإنسان والمجتمع عن طرق تشخيص مشكلاته الاجتماعية والاقتصادية وإيجاد الحلول العلمية المناسبة لتطوير الحياة في مجتمعات هذه الجامعة فلا يمكن أن توجد جامعة بالمعنى الحقيقي إذا هي أهملت البحث العلمي.

¹ محمد عبد الرحمن عبد الله: دراسات في علم الاجتماع، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، الطبعة الثانية، 2000، ص 21.

² تنمية الزاحي، مرجع سابق، ص 65.

³ UNESCO : Conférence Mondiale sur L'enseignement Supérieur, L'enseignement Supérieur au XXIe Siècle, Vision et Actions, paris, 05-09 octobre 1998, p01.

⁴ غري صباح: دور التعليم العالي في تنمية المجتمع المحلي، دراسة تحليلية لاتجاهات القيادات الإدارية في جامعة محمد خيضر بسكرة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع تخصص تنمية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014/2013، ص 51.

الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

- التنشيط الثقافي والفكري العام: يعتبر نشر العلم والثقافة من رسالة الجامعة، والتي هي بمثابة مركز للإشعاع الفكري والمعرفي وتنمية المهارات العلمية والمهنية، والتي تمثل الحجر الأساسي لعمليات التنمية الوطنية فالجامعة تلعب دور كبير في تلقين المعرفة وتشجيع القيم الأخلاقية والنهوض بالمجتمع، كما أنها تسعى للحفاظ على هوية المجتمع.

وأيضاً يمكن القول بان من أهم وظائف التعليم العالي:

- ربط التعليم العالي ومؤسساته بحاجات المجتمع وواقع السوق:¹ إن مرحلة التعليم العالي التي تعد أحر مراحل الإعداد العلمي، يلزم أن يكون للمتخرج بعدها جميع الحظوظ للمنافسة في سوق العمل من جهة وتحل واجباته كفرد منتج في المجتمع من جهة أخرى. ولهذا كان من غير الطبيعي أن تخرج الجامعات والمعاهد موظفين لا حاجة للمجتمع بهم، يعززون صفوف البطالة الجامعية ويشكلون هاجسا يؤرق الدوائر الحكومية فضلا عن الذي يصيبهم ويصيب المجتمع من عدم الاستفادة من قدراتهم ومؤهلاتهم.

إضافة إلى ما تم ذكره يمكن القول بان التعليم العالي يساهم أيضا في تحقيق التنمية بجميع أنواعها مثلا الاقتصادية؛ فمن خلال تقديم مورد بشري يتميز بالكفاءة والمهارة يمكن للمؤسسات الاقتصادية الوطنية تحقيق القيمة المضافة بما يخدم الوطن وأيضاً يساهم التعليم العالي في تقديم اليد العاملة المؤهلة وفق العدد والمهارات المطلوبة في سوق العمل. بمعنى التخفيض من نسبة البطالة الوطنية.

3- تعريف جودة التعليم العالي وأبعادها Definition of Quality of Education and its Dimensions

3-1- تعريف جودة التعليم: يمكن تقديم مجموعة من التعاريف في ما يلي:

- هي قدرة التعليم على تحقيق التعلم الرصين، والذي يؤدي بدوره إلى إكساب المتعلم مقومات التفكير الصحيح والتعامل بذكاء مع القضايا العامة والخاصة.²
- هي الدرجة أين تتجمع الخصائص لتلبية متطلبات التعليم العالي، متطلبات المستفيدين التي يمكن ترجمتها في عبارات مثل ماذا يجب على الطالب أن يعلم وان يفعل في مجال معين.³
- تعرف جودة التعليم من عدة جوانب أولها المتعلمين الذين هم على استعداد للدراسة وثانيها البيئة والتي لا بد أن تتميز بالأمن والحماية وتوفير الموارد والتسهيلات الملائمة لذلك وثالثها الاعتماد على العمليات بحيث تعتمد الهيئة التدريسية على المناهج التعليمية والهياكل المادية لتسهيل العملية التعليمية وضمان

¹ محمد بريش: دور التعليم العالي، في تكوين العقلية العلمية والملكية النقدية، الجامعة مجلة اتحاد جامعات العالم الإسلامي، العدد الثالث، 2002، ص 143.

² جعفر عبد الله موسى إدريس، أحمد عثمان إبراهيم أحمد، عبد الرحمن بن عبد الله الأختري: إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على خدمات التعليم العالي من أجل التحسين المستمر وضمان جودة المخرجات والحصول على الاعتمادية، دراسة حالة فرع جامعة الطائف بالحرمة، أماراباك مجلة علمية محكمة، المجلد الثالث، العدد السابع، 2012، ص 41.

³ Abdulraheem M.A.Z abadi: **Implementing Total Quality Management (TQM) on the Higher Education Institutions, A Conceptual Model**, Journal of Finance & Economics, Vol 1, 2013, p 48.

الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

مخرجات تعليمية تتميز بالمعرفة والمهارات والمويلات المرتبطة بالأهداف الوطنية للتعليم والمشاركة الإيجابية في المجتمع.¹

■ هي جملة الجهود المبذولة من قبل العاملين في مجال التعليم لدفع وتحسين وحدة المنتج التعليمي، وبما يتناسب مع رغبات المستفيد ومع قدرات وسمات وخصائص وحدة المنتج التعليمي.²

■ يمكن أيضا تعريف جودة التعليم بما يلي:³

تقوم فلسفة أو ثقافة الجودة على مجموعة من المعايير التي يتم من خلالها إدراك الأسس والمبادئ التي يجب أن يكون عليها التعليم. وتستهدف ثقافة الجودة تحسين الأداء داخل منظومة التعليم. يرتبط قياس جودة الأداء بمعايير محددة يتم وضعها من قبل هيئات ومؤسسات الجودة لضمان تحقيق جودة التعليم وفعاليتها. كما تستهدف ثقافة الجودة تقديم خدمة مقابل الحصول على منتج عالي المستوى فهدف الجودة هو التميز في الأداء وليس القدرة على الأداء فحسب.

ولكي يتم تحقيق هذا التميز في الأداء فمن الضروري أن تحوي عمليات الجودة كل شيء داخل المنظومة التعليمية، حيث يجب الاهتمام بالأشياء الصغيرة والكبيرة وكل ما يمكن أن يؤثر إيجابا أو سلبا على منظومة التعليم. وهذا ليس من الغريب أن تتم استعارة مصطلح الجودة من نظم الإدارة ونقله إلى مجال التربية والتعليم، فالتربية بمعناها الواسع تعني التنظيم والإدارة والضبط بهدف تهذيب السلوك وتكوين مواطن فعال داخل المجتمع.

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول بأنه نظرا للأهمية التي شهدتها التعليم العالي ولازال يشهدها في دول العالم بسبب التغيرات المتسارعة للمجتمعات على جميع الأصعدة، وهو الأمر الذي تطلب العمل على توفير منظومة تعليمية جامعية تتميز بتقديم خدمات تعليمية ذات جودة. بما يسمح بتحقيق مستويات أفضل من الأداء والرضا لدى المتعلم من جهة والأطراف المستفيدة من خدماته من جهة أخرى. فالمؤسسات الجامعية هي أحد أهم المصادر التي يوفر المورد البشري بالمواصفات التي تتطلبها حاجات المحيط الاجتماعي، الثقافي الاقتصادي والسياسي وغيرها.

بعد التطرق إلى تعريف جودة التعليم العالي لا بد من توضيح أبعادها؛ فمن خلال أبعاد جودة التعليم تسعى المنظمة التعليمية إلى التميز في تقديم خدماتها التعليمية إلى المستفيد: الطالب الجامعي وإلى سوق العمل والمجتمع من منظور المنظمة التي تقدم الخدمة ومن منظور القيمة التي تعكسها الخدمة.

¹ UNICEF: **Defining Quality in Education**, paper presented at the meeting of the international Working Group on Education Florence, Italy, 2000, p04.

² محمد سعيد الطاهر: الجودة في التعليم العالي، رؤية وأبعاد، إشارة إلى جامعة النيلين، المؤتمر العربي الأول للجامعات العربية التحديات والأفاق المستقبلية، المغرب، 2007، ص 08.

³ مجدي عبد الوهاب قاسم، فاطمة الزهراء سالم محمود: تفعيل جودة التعليم في القرن الحادي والعشرين، مدخل حل المشكلات، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2011، ص ص: 75، 76.

3-2- أبعاد جودة التعليم العالي Higher Education Quality Dimensions

على العموم يمكن تلخيص أبعاد جودة التعليم العالي وفق ما يلي:¹

- **الكفاية والجدارة Competence**: يشير هذا البعد إلى أن الطالب يتجه إلى المنظمات التعليمية التي توفر له خدماتها بكفاية وجدارة، والتي تتميز عن المنظمات التعليمية الأخرى في طرح وتقديم خدماتها التعليمية. إن الجامعة كمؤسسة تعليمية تستطيع ان تحقق هذا البعد وتعززه من خلال توفير المهارات والخبرات الأكاديمية والإدارية التي تجعلها قادرة على توفير وتقديم خدماتها التعليمية المختلفة بمستوى مرتفع من الجودة، ولضمان جودة التعليم الجامعي ينبغي التركيز على كفاية وجدارة الهيئة التدريسية بصورة أساسية، إذ ينبغي ان تحرص الإدارة على توفير الكادر التدريسي الذي يمتلك تأهيلا عاليا يتيح إعداد الكوادر البشرية إعدادا جيدا ويمتلك المعرفة العلمية الكافية التي تمكن من بناء خريجين على معرفة عالية فهما وتطبيقا، وان يمتلك الكادر التدريسي مهارات البحث العلمي بحيث يساهم في رفع وتطوير المعرفة النظرية والتطبيقية في مجال اختصاصه وأن يمتلك الكادر التدريسي القيم الأخلاقية التي تتواءم وتنسجم مع أهداف المنظمة التعليمية ورسالتها المجتمعية.

- **الاعتمادية Reliability**: ينبغي أن تقدم مؤسسة التعليم العالي خدماتها التعليمية بصورة تعكس درجة عالية من الاعتمادية على هذه الخدمات. غن هذه الخدمات يجب أن توفر بصورة صحيحة وبدرجة عالية من الثبات. إن تحقيق اعتمادية الخدمات التعليمية ينعكس في فاعليتها بصورة خاصة وفي الأداء الجامعي بصورة عامة.

- **الجماملة في التعامل Courtesy**: ينبغي أن يسود في المنظمة التعليمية جو من الاحترام المتبادل والتعامل الحسن الذي يستند على الأسس الأخلاقية والتنظيمية والمهنية التي تحفظ للهيئة التدريسية والإدارية مكانتها واحترامها وهيبته، وتحفظ للطالب كرامته، ودون أن يسئ الطالب استغلال حالة الجماملة والتعامل الإنساني الراقى وفي حالة حدوث تجاوزات من أي من الطرفين لا تنسجم مع أسس التعامل المذكورة فان أنظمة الجامعة وتعليماتها وقوانينها تعالج ذلك بما يكفل استمرارية الأداء الجيد في هذا المجال. إن تحقيق هذا البعد من أبعاد الجودة يتطلب توفر درجة عالية من الولاء لدى الطالب ولدى المدرس والإداري للمؤسسة التعليمية، إذ أن هذا الولاء يهذب ويصقل السلوكيات بحيث تنعكس في سمعة الجامعة ومكانتها وميزتها التنافسية في سوق الخدمات التعليمية.

- **الاستجابة Responsiveness**: إن هذا البعد يركز على تحقيق الاستجابة العالية والسريعة للتغيرات في بيئة المنظمات التعليمية (مؤسسات التعليم العالي) وهذا يتطلب من المنظمة التعليمية امتلاك المرونة الكافية للاستجابة لهذه التغيرات، ومن أهم التغيرات التي تطرأ على البيئة التغير في احتياجات سوق العمل والتغير في

¹ يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سابق، ص ص: 53-58.

الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

منظومة التطور الاقتصادي والاجتماعي، والاستجابة العالية والسريعة ينبغي أن لا تقتصر على عناصر البيئة الخارجية، بل ينبغي أيضا التركيز على الاستجابة لمتطلبات البيئة التعليمية الداخلية. ولتحقيق الاستجابة الداخلية ينبغي توفير الكادر الأكاديمي والكادر الإداري الكافيين، وتوفير جميع المستلزمات والتسهيلات المالية والمادية التي تكفل استمرار العملية التعليمية دون توقف، ووضع خطط لسير العملية التعليمية للطالب طيلة سنوات دراسته دون نقص في عدد المساقات المطروحة، ودون خلل في عملية إرشاد الطالب تعيق تقدمه في تسجيل ودراسة المساقات بصورة طبيعية، وهنا تقع مسؤولية مشتركة على المرشدين الأكاديميين وعلى الطلبة ودائرة القبول والتسجيل وإدارة الجامعة.

- فهم الزبائن **Understanding Customers**: لتحقيق هذا البعد ضمن أبعاد جودة التعليم الجامعي فانه ينبغي عدم النظر إلى هذه الحاجات ودراستها من منظور هذا الطالب فقط، بل من منظور حاجات سوق العمل أيضا، وربما يكون هذا الطالب يجهل الحاجات الحقيقية الحالية والمستقبلية لسوق العمل، ويتأثر فقط برغبة أهله وبالنظرة الاجتماعية إلى بعض المهن والوظائف. ويبرز هنا دور الجامعة في التأثير في الطالب والمجتمع وإظهار وإبراز الحاجات الحقيقية التي تخدم الطالب والمجتمع وتلب الطموحات المستقبلية. ويمكن فهم الطالب وإدراك حاجاته وحاجات سوق العمل من خلال دراسات دورية (أو مستمرة) للطلبة على مقاعد الدراسة ولسوق العمل، ويجري استخدام وسائل وأدوات البحث العلمي المناسبة لهذا الغرض مثل الاستبيان والمقابلات الشخصية وغيرها. ويندرج ضمن هذا البعد أيضا الاستماع إلى شكاوي الطالب ومشاكله طيلة سنوات الدراسة، والعمل على إيجاد الحلول الناجحة لها، وكذلك الاستماع إلى مقترحاته ومناقشة إمكانية تبنيها بصورة جزئية أو كلية. من جانب آخر ينبغي التركيز على دراسة، تحليل آراء، مشاكل ومقترحات الخريجين.

- الأمان **Security**: يقصد بهذا البعد توفير الخدمة التعليمية للطالب في جو امن يخلو من المخاطر قدر الإمكان، إذ أن الطالب يميل قدر الإمكان إلى تفضيل المنظمة التعليمية التي توفر له درجة أفضل من الأمان ويلاحظ أن الأنظمة والقوانين.

- المصداقية **Credibility**: إن مصداقية المنظمة التعليمية هو بعد مهم جدا في تحقيق جودة التعليم الجامعي، ويقصد به مدى قدرتها على الوفاء بالتزاماتها وتعهداتها للطالب قبل وأثناء التحاقه بها.

- إمكانية وسهولة الحصول على الخدمة **Accessibility**: من الأبعاد المهمة لجودة الخدمة التعليمية هي إمكانية وسهولة الحصول على هذه الخدمة، وينبغي التركيز على تحقيق هذا البعد من خلال اختيار الموقع المناسب للمؤسسة التعليمية (الجامعة) بحيث يمكن الوصول إلى قطاع الطلبة المستهدف بيسر وسهولة. وتحاول المنظمات التعليمية أن تراعي مجموعة من العوامل في اختيار الموقع وأهم هذه العوامل الهدوء وتوفير المساحات الكافية التي تتيح إمكانية التوسع مستقبلا. ويمكن أن تسهل مؤسسة التعليم الجامعي حصول الطلبة على خدمة التعليم الجامعي ووصولهم إليها عن طريق توفير خطوط الحافلات إلى المناطق المختلفة

الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

وتوفير السكنات الداخلية للطلبة. وتلجأ بعض مؤسسات التعليم الجامعي إلى عدم تركيز كل كليتها في مكان واحد وتعمل على توزيعها في عدة أماكن بهدف عدم الضغط على منطقة جغرافية واحدة، ولتحقيق أهداف أخرى تتعلق بالتنمية الاجتماعية.

- **الاتصالات Communications**: إن تحقيق الاتصال بين طرفي عملية التبادل (الطالب والجامعة) هو من الأبعاد التي تصب في تحقيق جودة التعليم الجامعي، فالإتصال يتيح للأستاذ الجامعي مناقشة وتحليل وفهم وإدراك كل ما يتعلق بالطالب وحاجاته ومشكلاته ومقترحاته، ويتيح للطالب إيصال أفكاره وأرائه إلى الجامعة، وتوفير التغذية العكسية التي تساهم في تحسين وتطوير العملية التعليمية والبرامج والمناهج وكل ما يتعلق بالمدخلات، وهذا ينعكس في مستوى فاعلية المخرجات الجامعية. وحتى تكون عملية الاتصال عملية فاعلة وقادرة على تحقيق أهداف التعليم الجامعي فإنه ينبغي أن يمتلك الطالب والأستاذ مهارات الاتصال الناجح ومهارات الإصغاء الفاعل.

- **التجسيد المادي للخدمة Tangibility**: إن خدمات التعليم الجامعي كغيرها من الخدمات تتسم بعدم الملموسية، وحتى تحقق هذه الخدمات أهدافها فإنها تحتاج إلى مجموعة من المظاهر المادية التي تجسد هذه الخدمة، وهذه المظاهر المادية تقسم إلى نوعين؛ النوع الأول هي المظاهر المادية التي تتعلق بخدمات التعليم الجامعي بصورة غير مباشرة. ومثال النوع الأول القاعات الدراسية، المدرجات، المختبرات العلمية، مختبرات الحاسوب، الأدوات والوسائل التعليمية المرئية والمسموعة والمكتبة وغيرها. ومن المظاهر المادية التي تتصل بالخدمات التعليمية بصورة غير مباشرة الاستراحات، النوادي الصحية والرياضية، الحدائق ومواقف السيارات وغيرها.

تمثل هذه الخاصية أهم فرق بين الخدمة والسلعة، ذلك أن الخدمة غير ملموسة، بمعنى ليس لها وجود مادي أبعد من أنها تنتج أو تحضر ثم تستهلك أو يتم الانتفاع منها عند الحاجة إليها.¹

4- تعريف إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

قدم الكتاب المهتمين بموضوع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي العديد من التعاريف في هذا الشأن ومن ضمنها يمكن ذكر ما يلي:

■ هي نظام متكامل من مجموعة من المعايير، المواصفات، الإجراءات، الأنشطة والإرشادات تضعها الجهة المسؤولة عن التعليم أو المؤسسة التعليمية نفسها ليهتدي بها في تنظيم عملها وتوفيرها لخدماتها بطريقة فاعلة للمستفيدين، وتمثل في توصيل المعلومات، تقديم المادة العلمية، خدمة

¹ حميد الطائي، بشير العلاق: إدارة عمليات الخدمة، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 23.

الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

المجتمع ورفده بالقوى العاملة للإسهام في التنمية والتقدم، إنتاج المواد التعليمية الجيدة، تلبية حاجات الطلاب، قياس تحصيل الطلاب بما يتفق ومعايير المؤسسة وإجراءاتها.¹

■ هي ترجمة احتياجات وتوقعات الطلبة إلى خصائص محددة تكون أساسا في تعليمهم وتدريبهم لتعميم الخدمة التعليمية وصياغتها بأهداف بما يوافق تطلعات الطلبة وأطراف أخرى. تسعى الجودة الشاملة في التعليم إلى إعداد الطلبة بسماوات معينة تجعلهم قادرين على معايشة غزارة المعلومات وعمليات التغيير المستمرة والتقدم التكنولوجي الهائل، بحيث لا ينحصر دورهم فقط في نقل للمعرفة والإصغاء ولكن في عملية التعامل مع هذه المعلومات والاستفادة منها بالقدر الكافي لخدمة عملية التعلم، لذلك فإن هذه المرحلة تتطلب فردا بمواصفات معينة لاستيعاب كل ما هو جديد ومتسارع والتعامل معها بفعالية، وهذا يتطلب تحول كبير في دور المنظمة التعليمية والمعلم والمشراف الأكاديمي، بحيث يعمل على توفير مناخ تعليمي يسمح بحرية التعبير ومساعدة الطلبة على التعلم الذاتي والابتكار.²

■ هي مجموعة من العمليات المتعددة التي تهدف من ورائها الجامعة إلى رفع الأداء لدى العاملين فيها من إداريين وأكاديميين من أعضاء هيئة التدريس، وتطوير الخطط الدراسية والمختبرات والمكتبات، مما يجعل الجامعة تتميز في تقديم الخدمات التعليمية وهذا ينعكس إيجابا على مخرجات التعليم من الطلبة الخريجين.³

■ هي نظام متكامل يتم من خلاله تفاعل المدخلات وهي الأفراد والأساليب والأجهزة لتحقيق مستوى عال من الجودة، حيث يقوم العاملون بالاشتراك بصورة فاعلة في العملية التعليمية والتركيز على التحسين المستمر لجودة المخرجات لإرضاء المستفيدين، أما المدخلات فتكون من المناهج الدراسية والمستلزمات المادية والأفراد سواء أكانوا طلبة أو موظفين أم أعضاء هيئة التدريس أم إدارة وأما المخرجات فتتمثل في الكوادر المتخصصة من الخريجين.⁴

■ منهج وعملية إدارية تهدف إلى تحقيق كفاية التعليم العالي وخلق الجو الأكاديمي المناسب للطلبة للحصول على الشهادة الجامعية وتقييم الإنجازات التي تم تحقيقها في مجال التعليم العالي، والتعليم

¹ أحمد يوسف دودي، مرجع سابق، ص 205.

² يوسف حجيم الطائي، محمد فوزي العبادي، هاشم فوزي العبادي: إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2008، ص 33.

³ عطا الله بن فهد السرحان: أثر تطبيق معايير الجودة والاعتماد الأكاديمي على تسويق مخرجات التعليم في الجامعات السعودية، مجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد السادس، العدد 13، 2013، ص 8.

⁴ مريم إبراهيم حمود الكرعوي: مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، دراسة مقارنة بين كليات حكومية وكليات أهلية من وجهة نظر عينة من الأساتذة، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 18 العدد 1 لسنة 2016، ص 90.

الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

ذو النوعية العالية يعني التميز في التعليم وفي نوعية الخريجين وهيئة التدريس، البحوث العلمية والعملية التعليمية وفق معايير معتمدة تؤهل الجامعة لنيل رضا المجتمع وذوي العلاقة معها.¹ وعليه يمكن تعريف التعليم العالي بأنه نظام ناتج عن مرحلة دراسية سابقة تكون في الثانوية، يعتمد هذا النظام في سيرورته على التحسين المستمر لمجموعة المدخلات من موارد مادية، بشرية ومناهج تدريسية لرفع كفاءة العملية التعليمية من اجل الحصول على مخرجات ترقى إلى أن تتميز بمستوى جودة معين يرضي المستفيدين من خدمات المؤسسات التعليمية

يمكن تحديد المفاهيم الضرورية لإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي في ما يلي:²

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

- **الهيكل الجامعي Structure of University:** البناء الإداري والتنظيمي للجامعة الذي يخدم أهداف الجامعة ووظائفها.

- **الأساليب Manners:** مجموعة المناهج التنظيمية والأساليب المعرفية والتكنولوجية المتعلقة بها والضرورية لأداء الوظيفة التعليمية.

- **أيضا العملية التعليمية:** وتشمل السياسات، المناهج، المراحل والحاجات الذاتية التي تستخدم في تحقيق العمليات العلمية، والبحث بصورة متميزة داخل الجامعة وخارجها.³

5- النموذج الأساسي للعملية التعليمية **The Principle Model of Educative Operation**

يتفق عدد من الكتاب في كون العملية التعليمية تتكون من عناصر أساسية وهي:

- **المدخلات Inputs:** تعتبر المدخلات الأساس في تحسين جودة التعليم حيث أن المدرسين الكفؤين والمهرة والصفوف المتكاملة من حيث تقنيات التعليم ومستلزماته بالإضافة إلى الطلبة الذين يملكون الدافعية الذاتية والرغبة العالية في الدراسة، كل هذه الأمور تقدم مساهمة كبيرة وتلعب دورا بارزا في بناء العملية التعليمية ذات الجودة العالية. وهذا يعني أن تحقيق مفهوم الجودة الذي يصاحب العملية التعليمية والعلاقة المتبادلة بين المستويات المختلفة من الموارد الموجهة نحو العملية التعليمية (والتي تقاس عادة على المستوى الوطني بنسبة مئوية من الدخل القومي للبلد) وبين الجودة بالإدراك للتعليم أو ما يطلق عليها في بعض الأحيان بالجودة المتوقعة لمخرجات التعليم. وهذا يعني بأن جودة التعليم تفهم على أساس جودة المدخلات التي تسيطر على سياسة التعليم في البلد.⁴

¹ رافدة عمر الحريري، إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، مرجع سابق، ص 198.

² يوسف حجاج الطائي وآخرون، مرجع سابق، ص 186.

³ محمد عوض الترتوري، أغادير عرفات جويحان، مرجع سابق، ص 77.

⁴ عبد الستار العلمي، مرجع سابق، ص: 290، 291.

- العملية التعليمية **Education Process** : تقع عادة القوة المحركة الأعظم لحركة الجودة على تحسين جودة العملية التعليمية، وبمعنى آخر فإن تحسين جودة المدخلات تعادل في مضمونها تحسين جودة العملية التعليمية برمتها، وهنا يصعب الجدل بهذا الخصوص من الناحية النظرية، إلا أنه في الواقع العملي فإن الكثير من الإسهامات في تطبيقات الجودة يعود إلى تحسين جودة التعليم. ويمكن القول في هذا المفهوم بأن العملية التعليمية ما هي إلا صناعة محددة الأبعاد.¹

- المخرجات **Outcomes**²

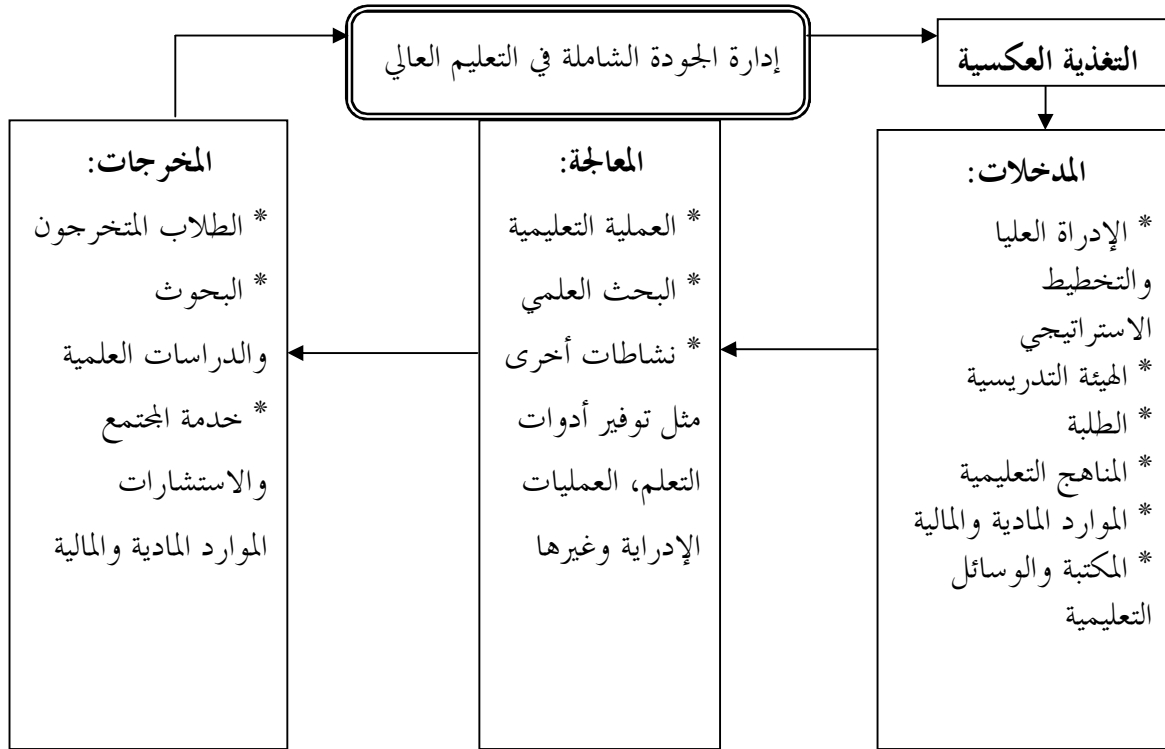
تعود جودة مخرجات التعليم العالي إلى المفاهيم التقليدية المعروفة والشائعة مثل معايير التعلم والمهارات والتطور المعرفي. وإن أحد الأسباب التي تؤدي إلى تحديد مفهوم خاص لجودة التعليم من خلال مفهوم المخرجات يعود إلى الشعور بإمكانية قياس مثل هذه المخرجات في الغالب. إلا أنه من الناحية الأخرى، يعتبر تحقيق المعايير المحددة للتعليم وهي في حقيقة الأمر لا تكافئ التعلم.

والمقصود بالتعلم هنا هو المخرجات وليس العملية التعليمية والتي تعود إلى العلاقة النسبية ما بين الحالة الأولية؛ أي الحالة المعرفية لدى الطالب عند دخوله في البرنامج والحالة النهائية، أي عند إكمال الطالب لدراسته بالبرنامج. وببساطة يمكن القول بأن العملية تعني أن الطالب يملك ما مقداره (X) من المعرفة في بداية التحاقه بالبرنامج الدراسي ويحصل على ما مقداره (Y) من المعرفة في نهاية دراسته. ومن الضروري أيضاً تحديد مستوى الموارد الضرورية للحصول على المخرجات مثل عدد الحصص الدراسية ومدة الدراسة وتكلفة الحصص الواحدة.

¹ نفس المرجع السابق، ص 291.

² نفس المرجع السابق، ص ص: 291، 292.

الشكل رقم (08) مكونات نظام إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي



المصدر: من إعداد الطالبة

وعليه مما سبق ذكره يمكن الاستنتاج بان تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب مجموع الموارد المادية، المالية والبشرية وتضافر الجهود المبذولة من قبل العاملين سواء الإداريين أو هيئة التدريس لرفع مستوى مخرجات النظام التعليمي (الطالب، البحوث العلمية). بما يتناسب مع متطلبات المجتمع والتغير المستمر لحاجاته ومشاكله، وكل هذا يتطلب تطبيق مجموعة من المعايير والمواصفات التعليمية للوصول إلى أفضل النتائج المخططة. كما أن عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي لها مخرجاتها وتنجم عنها تغذية عكسية يمكن الاعتماد عليها في تصحيح بعض النقائص والأخطاء في التنفيذ.

المطلب الثاني: مبادئ، مبررات، أهداف ومعايير ضمان جودة التعليم العالي

يعتبر متلقي الخدمة من أهم العوامل الواجب أخذها بعين الاعتبار في تقديم الخدمات المختلفة التي تقدمها المؤسسات الجامعية، لذا تعمل الجامعات على تقديم مستوى خدمات يتصف بالجودة للطلبة والمجتمع والمستفيدين من هذه الخدمات عموماً. فهم يعتبرون الجزء الأكثر أهمية في أي جامعة ويعدون نقطة البداية والنهاية لمختلف الأنشطة، أي بمعنى أن نشاط الجامعة يبدأ بمتلقي الخدمة في تلبية حاجاته ورغباته وما يطمح إليه وينتهي به كمبرجات لنظام الجودة الشاملة في التعليم العالي.

1- مبادئ إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي¹

يرتكز نظام إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي على مجموعة من المبادئ الواجب التقيد بها لتحقيق النجاح في تطبيقها ومن بينها ما يلي:

- الوعي بمفهوم الجودة الشاملة في التعليم العالي لدى جميع الجهات الإدارية والعملية بالجامعة واقتناعهم في نجاح تنفيذ الجودة الشاملة.
 - وجود أهداف محددة وواضحة للجامعة، يشارك في وضعها جميع العاملين.
 - توافر القيادة الفعالة التي تتمكن من تنمية مفهوم الجودة وثقافتها لدى العاملين بالجامعة.
 - التزام إدارة الجامعة بتنمية ثقافة الجودة والحرص على تنفيذ أسسها.
 - تبني فلسفة منع الخطأ، وليس مجرد كشفه والتركيز على تصحيح العمليات.
 - احترام العاملين في الجامعة ومراعاة حقوقهم وتلبية رغباتهم.
 - تصميم البرامج التعليمية والمناهج الدراسية، ودراسة احتياجات سوق العمل ومتطلباته.
 - تحقيق التكامل بين البرامج التعليمية للأقسام المختلفة على مدى سنوات الدراسة في مرحلتي البكالوريا والدراسات العليا.
 - وجود قاعدة بيانات متكاملة يتم استخدامها بالشكل الذي يضمن سلامة ما يتخذ من قرارات.
 - انفتاح الجامعة على البيئة المحيطة بمؤسساتها المختلفة.
 - تطبيق مبادئ التعليم المستمر والتدريب المتواصل للعاملين على عمليات الجودة الشاملة وعلى كل جديد.
 - الاعتماد على الرقابة الذاتية والتقييم بدلا من الرقابة الخارجية.
- وكذلك:²

- التحسين المستمر للعمليات التعليمية بإدخال التحسينات اللازمة والمستمرة على هذه العملية في ضوء البيانات المتجددة وتغيير حاجات الطلبة والأساتذة واحتياجات الأسواق والمجتمع. وينبغي متابعة العملية

¹مجيد الزيادات: إدارة الجودة الشاملة تطبيقات في الصناعة والتعليم، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2007، ص 191.

²مكيد علي، مداح لخضر: مدى تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة الجامعية في الجامعة الجزائرية دراسة استقصائية على أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المدية الجزائر، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد 8، العدد 22، 2015، ص 156.

الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

التعليمية للجامعة بصورة مستمرة للتوصل إلى أساليب أفضل لتحسين الخدمات التعليمية الجامعية وتطويرها كما ينبغي أن تعتمد الجامعة مدخلا نظميا للتحسين المستمر باعتماد الأساليب العلمية على أن تكون عملية التحسين ذات طبيعة متكررة، وينبغي مراعاة أن هناك ثلاثة أنماط للتحسين المستمر في الجامعات وهي:

- **الرقابة على العمليات Control of Operations**: هي أسلوب إحصائي تقليدي لمراقبة العمليات وما ينجم عنها من مخرجات.

- **التحسين المستجيب Reactive Improvement**: ملخص هذا النمط أن التحسين يزاول بعد حصول المشكلة فيجري فحص العمليات لمعالجة المشكلة.

- **التحسين الفاعل Proactive Improvement**: هذا النمط يقوم على بناء التوقعات ودراسة حاجات العميل ورغباته وتحليلها وإجراء عمليات التحسين قمي ضوء ذلك، وهذا النمط هو الذي يمكن مؤسسة التعليم العالي من تحقيق النجاح كونه شديد الفاعلية.

بعد التطرق إلى المبادئ الواجب التقيد بها لتحقيق النجاح في تطبيق نظام الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي سنتطرق بعدها إلى مختلف المبررات والدواعي التي تجعل هذه المؤسسات ملزمة بتطبيق هذا النظام في تسيير مواردها المختلفة.

2- مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي Justifications of TQM Application in Higher Education

من أبرز المبررات والأسباب التي تدعو مؤسسات التعليم العالي في مختلف الدول الى تطبيق إدارة الجودة الشاملة يمكن ذكر ما يلي:

2-1- **المبررات العامة General Justifications**: تتلخص في توفير البيئة المناسبة والمساعدة على النمو والتكيف حتى يتمكن الطلاب من اكتساب الكفاءات الأكاديمية في المجال العلمي واستكشاف الميولات الفردية لديهم في نفس المجال. كما أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يهدف إلى نواتج تعليمية للتنافس في السوق العالمي والإقليمي والمحلي، وهذا يتم من خلال جودة الناتج التي تتطلب ترجمة احتياجات الطلبة وتوقعاتهم في تحديد الأسس التعليمية في التعليم العالي وتحديد الأهداف التي يمكن إنجازها. كذلك رفع إنتاجية التعليم العالي باعتبار أن التعليم هو استثمار للموارد البشرية.¹

2-2- مبررات أخرى: ومنها يمكن ذكر ما يلي:²

- التطور السريع في مجال المعرفة والذي أدى إلى ظهور الكثير من الاكتشافات والاختراعات التي أحدثت تغييرا واضحا في نوعية المعرفة وكميتها.

- التطور الكبير في نظم الاتصالات ووسائلها فقد أصبح العالم قرية صغيرة.

¹ الداوي الشيخ، بن زرقة ليلى: مجلة المؤسسة، مخبر إدارة التغيير في المؤسسة الجزائرية، جامعة الجزائر 3، العدد 4، 2015، ص 13.

² نواف محمد البادي: الجودة الشاملة في التعليم وتطبيقات الأيزو، البازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2010، ص ص: 106، 107.

الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

- التغيرات المفاجئة والسريعة في طبيعة المهن في السوق بسبب الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة، فتطور الحاسبات الالكترونية مثلا اقتضى ظهور عدد من المهن والأعمال المرتبطة بها.
- الإهتمام المتزايد بقيمة التميز والجودة بمعناها الشامل والذي يعبر عن أداء الأعمال بطريقة صحيحة من أول مرة ومن ثم تحقيق رضا العميل.
- تجديد الثقافة التنظيمية:
- من أهم الأمور التي توصلت إليها نظريات نظام إدارة الجودة الشاملة هو أن أول خطوة لتطبيقها هو تحليل ثقافة الجودة في الوسط التعليمي للتوصل إلى إمكانية إتباع هذا النظام الجديد من عدمه، حيث تعتمد هذه الفلسفة التنظيمية على ضرورة مشاركة الإدارة العليا وكذا العاملين لتحقيقها.¹
- ويمكن الاعتماد على الثقافة التنظيمية كمدخل لتحقيق إدارة الجودة الشاملة من خلال ما يأتي:²
- أي تغيير المبادئ والقيم والمعتقدات التنظيمية السائدة بين أفراد المنظمة يجعلهم ينتمون إلى ثقافة تنظيمية جديدة تلعب دورا بارزا في خدمة التوجهات الجديدة في التطوير والتجويد لدى الجامعة.
- الارتقاء بمستوى الأداء الأكاديمي بصورة مستمرة.
- السيطرة على المشكلات التي تواجه العمليات الإدارية والحد من تأثيراتها.
- إدارة التغيير بصورة منهجية مخططة والتعامل مع نتائجه بعقل مفتوح.
- تجاوز الآثار الناجمة عن غياب التنافسية في الأسواق العالمية للخريجين، وهبوط الكفاءتين الداخلية والخارجية، وتدنى مستوى الإنتاجية الأكاديمية، واتساع نطاق البطالة في أوساط الخريجين.
- الاستثمار الفعال لطاقت أعضاء هيئة التدريس والإداريين وتوظيفها لتجويد التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع.
- المراجعة المستمرة للأهداف، البرامج، والخطط الدراسية والعمل على تحسينها على وفق خطط إستراتيجية.
- الاستجابة السريعة لحاجات المجتمع إلى الخريجين بمواصفات عالية الجودة والتصدي لمشكلاته بخطط طموحه.
- هذه المبررات وغيرها تؤكد أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في النظام التعليمي تحتاج إلى الجهود والتي لا تتوقف عند تحسين الأداء، ولكنها تهدف إلى تحسين المدخلات والعمليات والمخرجات التعليمية.
- أيضا يمكن إضافة النقاط التالية:³

¹ Amalia VeneraTodorut :Procedia Social and Behavioral Sciences ,N⁰ 83, 2013, p 1108.

² أحمد يوسف دودين، مرجع سابق، ص ص: 205، 206.

³ فريد النجار: إدارة الجامعات بالجودة الشاملة، إيتراك للنصر والتوزيع، مصر، الطبعة الثانية، 2002، ص ص: 45-46.

- العجز التعليمي **Educational Shortage**: والمقصود به استثمار في التعليم دون العائد نظرا لان المخرجات التعليمية والنواتج التعليمية لا تلقى الطلب الفعال في أسواق العمل بالدرجة المطلوبة فيتحول الطلب إلى العمالة الوافدة.

- ارتفاع تكلفة التعليم في جميع مراحل التعليم فالظاهر أن التعليم مجاني والحقيقة انه ذو تكاليف متزايدة.
- انخفاض العائد على الاستثمار التعليمي: بسبب ارتفاع تكاليف التعليم مع انخفاض الأجر المتوقع بمعنى أن التدفقات النقدية الخارجة لتغطية نفقات التعليم اكبر من القيمة المتوقعة الإجمالية للتدفقات النقدية الداخلة بعد التعليم.

يتطلب التطرق إلى أبرز المبررات والأسباب التي تدعو مؤسسات التعليم العالي إلى انتهاج تطبيق إدارة الجودة الشاملة التطرق أيضا إلى التطرق إلى مختلف الأهداف التي تسعى هذه المؤسسات إلى تحقيقها من خلال تطبيق هذا النظام

3- أهداف تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي Purposes of TQM Application in Higher Education

من بين الأهداف التي تسعى مؤسسات التعليم العالي إلى تحقيقها من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة يمكن ذكر مايلي:¹

- ضبط وتطوير النظام الإداري بالجامعة نتيجة لتوظيف الأدوار والمسؤوليات المحددة لكل فرد في النظام الجامعي وفق قدراته ومستواه.

- تحسين كفاءة أعضاء هيئة التدريس ورفع مستوى الأداء لجميع الإداريين من خلال التدريب المستمر.
- تطوير الهيكلية الإدارية للجامعة بطريقة تسهل عملية التعلم بعيدا عن البيروقراطية وتسمح بالمشاركة في اتخاذ القرارات التعليمية.

- رفع مستوى الوعي لدى الطلاب تجاه عملية التعليم وأهدافه مع توفير فرص ملائمة للتعليم الذاتي بصورة أكثر فاعلية.

إضافة إلى الأهداف السابقة يمكن إضافة النقاط التالية:²

- مما لا شك فيه أن الهدف الرئيسي في تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية هو تطوير الخدمات والمخرجات مع تخفيض التكاليف والوقت والجهد لتحسين الخدمة المقدمة للعملاء لكسب رضاهم.
- تحقيق الجودة.

- تقليل الوقت اللازم لإنجاز المهام.

- زيادة الكفاءة بزيادة التعاون وتشجيع العمل الجماعي.

¹أكرم محمد احمد الحاج علي: تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأثرها على كفاءة الأداء الأكاديمي في الجامعات السعودية، دراسة تطبيقية على جامعة الجوف، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي، العدد 11، 2015، ص: 14، 15.

²رافدة عمر الحريري، مرجع سابق، ص: 27، 28.

الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

- تعليم الإدارة كيفية تحديد وترتيب وتحليل المشكلات وتجزئتها إلى أجزاء صغيرة للتمكن من السيطرة عليها.
 - تقليل المهام عديمة الفائدة ومنها الأعمال المتكررة.
 - توطيد الثقة بين العاملين.
 - لتطبيق الجودة في التعليم أهداف أخرى من بين أهمها ما يلي:¹
 - التأكيد على أن الجودة وإتقان العمل وحسن إدارته مبدأ إسلامي، والأخذ به واجب ديني ووطني، وأنه من سمات العصر الذي تعيشه وهو مطلب وظيفي يجب أن يحتضن جميع جوانب العملية التعليمية والتربوية.
 - تطوير أداء جميع العاملين عن طريق تنمية روح العمل التعاوني الجماعي وتنمية مهارات العمل الجماعي بهدف الاستفادة من كافة الطاقات وكافة العاملين بالمؤسسة التعليمية.
 - ترسيخ مفاهيم الجودة الشاملة والقائمة على الفاعلية والفعالية تحت شعارها الدائم (أن نعمل الأشياء بطريقة صحيحة من أول مرة وفي كل مرة).
 - تحقيق نقله نوعية في عملية التعليم تقوم على أساس التوثيق للبرامج والإجراءات والتفعيل للأنظمة واللوائح والتوجهات والارتقاء بمستويات الطلبة.
 - الاهتمام بمستوى الأداء للإداريين، الأساتذة والموظفين في الكليات من خلال المتابعة الفاعلة وإيجاد الإجراءات التصحيحية اللازمة وتنفيذ برامج التدريب المقننة والمستمرة والتأهيل الجيد، مع تركيز الجودة على جميع أنشطة مكونات النظام التعليمي (المدخلات، العمليات، المخرجات).
 - اتخاذ كافة الإجراءات الوقائية لتلافي الأخطاء قبل وقوعها ورفع درجة الثقة لدى العاملين وفي مستوى الجودة التي حققتها الكليات والعمل على تحسينها بصفة مستمرة لتكون دائما في موقعها الحقيقي.
 - الوقوف على المشكلات التعليمية في الواقع العملي، ودراسة هذه المشكلات وتحليلها بالأساليب والطرق العلمية المعروفة واقتراح الحلول المناسبة لها ومتابعة تنفيذها في الكليات التي تطبق نظام الجودة مع تعزيز الإيجابيات والعمل على تلافي السلبيات.
 - التواصل التعليمي مع الجهات الحكومية التي تطبق نظام الجودة والتعاون مع الدوائر والشركات والمنظمات التي تعني بالنظام لتحديث برامج الجودة وتطويرها بما يتفق مع النظام التعليمي العام.
- كذلك يمكن إضافة الأهداف التالية:²

¹ يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سابق، ص: 61، 62.

² يوسف حجيم الطائي وآخرون بالتصرف، مرجع سابق، ص: 103-104.

- زيادة الفعالية التنظيمية

حيث أن إدارة الجودة الشاملة تفرز قدرة أكبر على العمل الجماعي وتحقيق التحسين في الاتصالات وإشراك أكبر لجميع العاملين في حل المشاكل أو المعوقات وتحسين العلاقة بين الإدارة والعاملين، وبهذا يقل معدل دوران العمالة ويزداد ولاء العاملين وانتمائهم إلى المنظمة.

- كسب رضا المجتمع

فإدارة الجودة الشاملة تركز على معرفة احتياجات ورغبات المستهلكين وإشباعها والذين هم جزء من المجتمع وتعمل كذلك في المحافظة على البيئة والصحة العامة، وبعد تحديد ما تقدمه للمستهلك تبدأ بالتفكير والعمل على ما ينبغي إن تفعله لتقديم المزيد وتحدد إدارة الجودة الشاملة دور كل فرد وكل جماعة في هذا المجال بدءاً من مرحلة بحوث السوق لتحديد المواصفات التي تخص المستهلك مروراً بمرحلة التصميم ومرحلة الإنتاج ثم النقل والتخزين والمناولة والتوزيع، وأخيراً التركيب وخدمات ما بعد البيع ونتيجة لذلك يتحقق الأتي:

- الاحتفاظ بالمستهلك الحالي وكسب رضا المجتمع من خلال جذب المزيد من المستهلكين.
- تصميم منتجات وخدمات تساهم في التغييرات التي تحدث في رغبات المستهلكين أو التطلعات التي تكون خارج حدود تفكيرهم.
- تقليل تكاليف الفشل بنوعيه الداخلي والخارجي ومن بينها تكاليف إعادة العمل والتالف وتكاليف المسألة القانونية وشكاوي المستهلكين.

فهنا دور المؤسسة الجامعية يتمثل في تقديم المورد البشري المؤهل والذي تم تكوينه عبر مسار دراسي يتميز بالجودة الشاملة من أجل الحصول على مهارة يمكن لها العمل والمساعدة على تحقيق رضا المجتمع.

- تقوية المركز التنافسي للمؤسسة الجامعية

إن إدارة الجودة الشاملة هي نظام متكامل يتبنى دائماً العمل على تلبية حاجات طالب خدماتها، فالمؤسسات الجامعية التي تكون فيها الدراسة غير مجانية تجعل طالبي خدماتها يفكرون في اختيار المؤسسة الجامعية الأفضل من حيث مستوى تطبيق الجودة الشاملة، ومن هنا فتطبيق هذا النظام من قبل الجامعة يعمل على تقوية مركزها التنافسي بالمقارنة مع البدائل المتاحة الأخرى.

- المحافظة على حيوية المؤسسة الجامعية

يعد تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة عملية مستمرة، لذا يتطلب حسن تنفيذها التحسين المستمر لكل العمليات الإدارية والتعليمية في المؤسسة الجامعية والعمل على توفير متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بما يجعل مراحل التنفيذ أكثر فعالية والوصول إلى تقديم خدمات تتميز بمستوى جودة دائم وليس

الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

مرحلي فالتركيز على المورد البشري لتنفيذ الجودة الشاملة يساعد على التأقلم مع التغيرات المستمرة من جهة وتحقيق رضا المستفيدين من الخدمة من جهة أخرى في ظل المنافسة .
يمكن القول أيضا بأن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يمكن من تحقيق التميز على النحو التالي:¹

- تميز القيادة والمرؤوسين

وينعكس في قدرة المدير القائد المتميزة على استغلال الفرص التنظيمية وتوفير الفرص التطويرية بما يساعد المؤسسة التعليمية على مواجهة الأزمات.

أما تميز المرؤوسين فيتمثل في مدى اتصاف العاملين في المؤسسة الجامعية بتشجيعهم بعضهم في المشاركة الفعالة التي تعزز تحقيق الأهداف، واتصافهم بالحماس المتميز في تأدية مهامهم، بامتلاكهم قدرات إبداعية تساعد في تحطيم الأزمات دون تدمير.

- **تميز الهيكل التنظيمي:** ويمثل مدى قدرة الهيكل التنظيمي على السماح بالتعاون بين سلطات الإدارات في المستويات المختلفة والوحدات الإدارية بما يحقق الأهداف.

- **تميز الإستراتيجية:** ويمثل مدى تميز الخطوات التي يتخذها المصرف لتحقيق رسالته، وعمل الإستراتيجية كخطة موحدة شاملة ومتكاملة تتناسب مع مواجهة التحديات البيئية.

- **تميز الثقافة التنظيمية:** ويمثل مدى توافق السلوك للعاملين والإداريين في المؤسسة التعليمية الجامعية وتعكس تميز قيم ومعتقدات الأفراد من ذوي المناصب العليا بالانفتاح على الموظفين والتعاون معهم والثقة فيهم لمواجهة المشكلات.

4- فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

من ضمن الفوائد التي يحققها تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي يمكن ذكر النقاط التالية:²

- إيجاد نظام شامل لضبط الجودة في الجامعات والذي يمكنها من تصحيح ومراجعة وتطوير المناهج الدراسية.

- إيجاد مجموعة موحدة من الهياكل التنظيمية التي تركز على جودة التعليم في الجامعات والتي تؤدي إلى مزيد من الضبط والنظام فيها.

- الارتقاء بمستوى الأداء الأكاديمي بصورة مستمرة.

- تجاوز الآثار الناجمة عن غياب التنافسية في الأسواق العالمية للخريجين.

- السيطرة على المشكلات التي تواجه العمليات الإدارية والحد من تأثيرها.

¹ محمود حسين الوادي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة في الخدمات المصرفية، مرجع سابق، ص: 55-56.

² سيلان جبران العبيدي: ضمان جودة مخرجات التعليم العالي في إطار حاجات المجتمع، المؤتمر الثاني عشر للوزراء المسؤولين عن التعليم العالي والبحث العلمي في الوطن العربي، الموائمة بين مخرجات التعليم العالي وحاجات المجتمع في الوطن العربي، بيروت، 2009/10/06، ص: 05.

الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

- الاستجابة السريعة لحاجات المجتمع إلى خريجين بمواصفات عالية الجودة والتصدي لمشاكله بخطط طموحة.
- تحسين نوعية الخدمات المتمثلة في مخرجات التعليم العالي.
- رفع مستوى الأداء عند العاملين في المؤسسة التعليمية.
- تخفيض تكاليف الخدمات والتشغيل.
- العمل على تحسين وتطوير طرق وأساليب العمل.
- زيادة الولاء والانتماء عند العاملين للمؤسسة التعليمية.
- استمرار وزيادة قدرة المؤسسة على البقاء والمنافسة.
- وأيضاً يساعد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي على تحقيق النتائج التالية:¹
- تحديد رؤية ورسالة وأهداف واضحة ومحددة للمؤسسة.
- وضع الخطة الإستراتيجية للمؤسسة التعليمية والخطط السنوية للوحدات المتوفرة والمبنية على أسس علمية.
- تحديد معايير الجودة لجميع المجالات.
- ارتفاع ملحوظ للدافعية والانتماء والالتزام والمشاركة.
- ارتفاع مستوى الأداء.
- وضع هيكلية واضحة ومحددة وشاملة ومتكاملة ومستقرة للمؤسسة التعليمية.
- توفر جو من التفاهم والتعاون والعلاقات الإنسانية بين جميع العاملين.
- ترابط وتكامل بين الأكاديميين والإداريين والعمل بروح الفريق.
- احترام وتقدير للمؤسسات محلياً وإقليمياً وعالمياً.
- إمتلاك الجميع للمعارف والمهارات اللازمة لتطبيق ضمان الجودة.
- حل مستمر ومتواصل لما يعترض العمل من مشكلات.
- جودة عالية للخدمة بنفقات اقل.
- متابعة أعضاء هيئة التدريس للبحوث وتجارب الجودة عربياً ودولياً.

¹ فيصل عبد الله الحاج: دور اتحاد الجامعات العربية في الجودة والاعتماد، عمان، 2010، ص: 11-12.

5- معايير ضمان جودة التعليم العالي Standards of Quality Assurance in High Education

تعدد المعايير التي يمكن الاعتماد عليها لضمان جودة التعليم العالي ويمكن ذكر بعض منها في ما يلي:¹

- الرؤيا الواضحة والرسالة والأهداف المستقبلية.
- الأهداف التدريسية والنشاطات القبلية: صياغة أهداف منطقية واضحة ومعقولة، مسبقة بأنشطة قبلية تتناسب كل منهما مع طرائق التدريس والمقرر الدراسي وحاجات الطلبة والقابلية للتنفيذ والتطبيق والقياس والتقويم في الزمان والمكان المناسبين.
- طرائق وأساليب التدريس: اختيار طرائق وأساليب التدريس متنوعة وهادفة مزودة بالوسائل التقنية والأنشطة المرافقة المناسبة لتنفيذ المحتوى الدراسي، وتحقيق الأهداف التدريسية، وتلبية رغبات الطلبة، وتكريس مبدأ التعلم بالعمل والتشارك والتفاعل والحوار وحل المشكلات وتنمي لدى الطلبة روح الابتكار والإبداع والتجديد والتعلم المستمر.
- المقرر الدراسي: المقرر الدراسي هو القلب النابض للخطة الدراسية، لأنه يتسم بالتفاعلية ويحتوي على الأهداف والمعارف والتقنيات التي يدرسها الطلبة لإثراء معارفهم ومهاراتهم بالشكل المطلوب، لذلك تعتبر جودة المقرر الدراسي من أهم العوامل المرتبطة بجودة التدريس الجامعي.

وأيضاً:²

- بيئة العمل: يجب أن تطبق المؤسسة أنظمة تعزز ايجابية بيئة العمل (تعرف بيئة العمل الايجابية بانها البيئة التي توفر للعاملين الإحساس بالمشاركة في صناعة القرار وبالقدرة على طرح المبادرات وتحقيق الطموح المهني والقناعة بتقدير المؤسسة للإسهامات والمبادرات). بحيث يجب على الإدارة العليا:
 - العمل على 'خلق' بيئة عمل ايجابية والمحافظة عليها.
 - أن تلقى الانجازات والإسهامات المهمة للمؤسسة أو للمجتمع من قبل هيئة التدريس والموظفين أو الطلبة التقدير والاعتراف المناسبين.
 - أن يتم إشعار هيئة التدريس والموظفين بالمؤسسة بانتظام بالمواضيع، الخطط والتطورات التي تحدث في المؤسسة، إما عن طريق النشرات الإخبارية أو التعميمات الداخلية أو عن طريق الاتصالات الالكترونية.

¹ تيسير اندراوس سليم: التدريس الإبداعي الجامعي كمتطلب رئيس لضمان جودة التعليم العالي، المؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان جودة التعليم العالي، 2012، ص 119.

² الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي: معايير ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي لمؤسسات التعليم العالي، المملكة العربية السعودية، 2011، ص 16

المطلب الثالث: تنفيذ أيزو التعليم الجامعي وأهم الفروقات بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

يعتبر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي عملاً متكاملًا لكل الأطراف المساهمة في تنفيذه سعياً منها لتحقيق التحسين المستمر لمخرجات المؤسسة الجامعية في ظل تخفيض كل من التكلفة، الجهد والوقت الضروريين للعملية التعليمية.

1- تعريف الأيزو ISO 9000

■ الأيزو هي اختصار للمنظمة الدولية للقياس أو المنظمة الدولية للتوحيد القياسي International Standard Organization (وهي اتحاد عالمي مقره جنيف مؤلف من عدة مؤسسات وطنية للمعايرة تابعة لمئة وثمانية وأربعون دولة ولقد تأسست بهدف رفع المستويات القياسية ووضع المعايير وأسس الاختبارات والشهادات المتعلقة بها من خلال اللجنة الفنية، وذلك من أجل تشجيع تبادل السلع والخدمات على المستوى العالمي وإعطاء حرية التجارة الدولية فرصاً أفضل بإزالة العوائق التجارية بين دول العالم، ووفقاً لذلك فهي عبارة عن آلية دولية لضمان الجودة في السلع والخدمات).¹

2- خطوات الحصول على شهادة الأيزو 9000

توجد خطوات أساسية للحصول على شهادة الأيزو 9000 يمكن ذكرها في ما يلي:²

- تأسيس وحدة لضبط الجودة في المؤسسة.
- ترجمة بنود الأيزو إلى مصطلحات تناسب القطاع التربوي.
- اختيار نظام الأيزو المنوي تطبيقه.
- اختيار مجال تطبيق النظام (القسم، الوحدة الإدارية، الكلية...).
- إجراء مسح شامل للممارسات والإجراءات والسجلات الموجودة في المؤسسة.
- إيجاد وتطوير إجراءات وسجلات جديدة لسد الفجوات الموجودة.
- دمج الإجراءات الموجودة والجديدة ووضعها في دليل للإجراءات.
- إصدار الدليل وتوزيعه على فريق البرنامج لتصديقه أو تعديله.
- كتابة دليل نظام الجودة.
- تدريب العاملين على استعمال الدليل ومبادئ الأيزو.
- تطبيق نظام الجودة.
- تعيين وتدريب عدد من مدققي الجودة الداخليين وعدد من المدققين الرئيسيين.
- عمل جوليّ تدقيق داخلي.

¹مصطفى كمال السيد طائل، مرجع سابق، ص ص: 247، 248.

²فواز التميمي، أحمد الخطيب: إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للأيزو 9001، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2008 ص 181.

الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

- استدعاء طرف ثالث خارجي لإجراء تقييم لنظام الجودة في المؤسسة.
- تسجيل المؤسسة في نظام الجودة للحصول على شهادة الأيزو.

3- كيفية تنفيذ أيزو التعليم الجامعي وإدارة الجودة الشاملة¹

عادة ما تقوم المؤسسات الجامعية الراغبة في إدارة العملية التعليمية بأساليب الجودة الشاملة بطرح

سؤالين رئيسيين:

- ماذا يحتاج طالب الجامعة خريج المستقبل؟
 - ما هي متطلبات وحاجات الجامعة لتقديم تلك الخدمات؟
- وتقوم كل جامعة بعد ذلك بمراجعة منظوماتها وهيكلها التنظيمية للتحقق من إمكانية تنفيذ الخطوات المذكورة في السؤالين السابقين وبعدها تأخذ الجامعات بوحدة من البدائل التالية للتطبيق:
- أولاً: تكوين فريق عمل لإعداد سلسلة المواصفات اللازمة لإدارة جودة التعليم الجامعي، وتوفير التدريب اللازم لهم للقيام بعمليات الاستشارات والإدخال والتنفيذ والمراجعة.
 - ثانياً: الاعتماد على استشاري خارجي لتشخيص المشاكل والاحتياجات واقتراح شبكة المواصفات اللازمة لإدارة جودة التعليم الجامعي.
- وفي كلا الحالتين يجب أن يؤدي الأسلوب المطبق لبرامج إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي إلى تعديل وتطوير السلوك الجامعي تجاه تعظيم الجودة والإنتاجية والالتزام والتماسك وروح الفريق والتكامل والتنسيق.

كيف تقوم الجامعة ببناء سلسلة من مواصفات الجودة الشاملة:

- فحص البيئة العالمية والإقليمية والمحلية.
- تحديد منظومة قيم الجامعة.
- تحديد رؤية مستقبلية.
- التعريف بالرسالة الجامعية في المدى القصير والمتوسط وطويل الأجل.
- الإنفاق على جدول الأهداف.
- إعداد مجموعة الاستراتيجيات.
- مناقشة المواصفات النمطية للجودة.
- بناء مواصفات الجودة الجامعية.
- إعادة هندسة الجامعة.
- إدخال المواصفات النمطية لجودة الجامعة في الأنشطة والكليات.

¹ محمد عوض الترتوري، أغادير عرفات جويهان، مرجع سابق، ص ص: 119-121.

- التدريب على ايزو الجامعة.

- إعادة هيكلة الوظائف والأنشطة وفق المواصفات الجديدة للجودة ومستويات الأداء التنافسية.

- مراجعة الجودة والنتائج وتصويب الأخطاء.

- إعادة دورة الأعمال الجامعية وفق البرامج الجديدة للمواصفات.

4- الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية¹

إن الإدارة التقليدية لا تستطيع الحصول على الأفضل من أي نظام، فالإدارة التقليدية لكل عملية في النظام تتنافس لتجعل كل واحدة تؤدي إلى الأفضل فرديا، والطرق الجديدة تتطلب أن تدار كل عملية لكي يؤدي النظام ككل أداء أفضل.

وتعد القيادة الإدارية جوهر إدارة الجودة الشاملة فالقيادة الفعالة تضمن أن كل فرد في المؤسسة يؤدي عمله بالأسلوب الذي يؤكد على تحقيق كفاءة عالية وراسخة في الأداء، كما تضمن التطوير المستمر، وذلك من خلال تفويض السلطة وجودة الأداء ووضع الإستراتيجية المناسبة. وتمثل إدارة الجودة الشاملة طريقة حياة جديدة داخل المؤسسة التربوية حيث ينظر إلى التنظيم على أنه سلسلة جودة مستمرة تبدأ من المدخلات إلى المخرجات مرورا بالعمليات الداخلية، ولتطبيق إدارة الجودة الشاملة ينبغي تطوير نظم اختيار المديرين وأساليب تقييمهم، والتفكير في شيوع أسلوب الإدارة الذاتية ومنحهم السلطات التي تضمن مواكبتهم للمستجدات، وتساهم في رفع أدائهم واتخاذهم القرارات السليمة دون تأخير أو تردد، وتنظيم الدورات التدريبية لكافة العاملين في المؤسسة التربوية وتحديث معلوماتهم سواء من حيث مادة التخصص أو من حيث الثقافة العامة. إضافة إلى إجراء الدراسات المستمرة لمعوقات التحديث والعمل على حل المشكلات المتجددة التي تحول دون تحقيق الجودة، وتشجيع أعضاء هيئة التدريس على استخدام التقنيات الحديثة في التدريس والتحرر من الأساليب التقليدية، وبناء جسر حقيقي بين المدارس الثانوية والتعليم العالي وتزويد طلاب المدارس الثانوية بالمهارات اللازمة للنجاح في التعليم العالي، كذلك بناء جسر بين المدارس الثانوية وسوق العمل، وتطوير نظم الامتحانات وأساليب تقويم الطلبة وعدم حصرها على الجانب التحصيلي بل شموليتها لكل جوانب شخصية الطالب مع تشجيع الإبداع والتفكير الإبداعي الذي هو مفتاح الجودة. إن الطالب في مؤسسات التعليم التقليدية لا يعرف ما هو المطلوب منه، فهو في حالة المتلقي دائما لتوجيهات المدرس والمعلومات التي يقدمها له، وهو يجهل أيضا الأهداف التي يفترض إنجازها، والطلاب والمدرسون في المؤسسات التعليمية التقليدية لا يرون أنفسهم كجزء من النظام الكلي للمؤسسة، ولا يدركون أن أعمالهم عبارة عن سلسلة من الأنشطة الصحيحة لتحقيق أهداف النظام الكلي للمؤسسة.

¹رافدة عمر الحريري، مرجع سابق، ص ص : 171 - 175.

الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

إما في نظام إدارة الجودة الشاملة فنجد أن الطالب عامل في النظام، مسؤول عن تعلمه، وأن الطلاب والمدرسون يفهمون أدوارهم داخل النظام لذلك فإن الطالب يجب أن يعرف ما هو الغرض من تعلمه؟ وماذا يتعلم؟ ومتى يتعلم؟ وكيف يتعلم؟ وإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية تعني أن كل جزئيات المنظومة التعليمية ذات جودة مما يؤدي إلى أن تكون مخرجات التعليم والتعلم على درجة عالية من الجودة، وفيما يلي نتعرض إلى هذه الجزئيات أو المكونات بشيء من التفصيل.

■ جودة القوى البشرية: تشتمل القوى البشرية على الآتي:¹

- **جودة الإدارة:** الجودة هنا تعني هنا تحول الإدارة من مجرد إدارة وتسيير إلى قيادة تشاركية ذات فاعلية قادرة على التعامل الإنساني وتنمية إمكانات العاملين وإشراكهم في صنع القرارات ورسم السياسات وتبنيها وتنفيذها ومتابعتها وتقويمها والعناية بتدريب العاملين وتنميتهم مهنياً وهيئة فرص النمو الذاتي وتشجيع العمل الجماعي الديمقراطي.
 - **جودة أعضاء هيئة التدريس:** يمثل عضو هيئة التدريس الحجر الأساسي في عملية التعليم والتعلم، لذا ينبغي إعداد الإعداد الأمثل وتمكينه من:
 - أداء أدواره بشكل فاعل ومتميز وتطوير التنمية الذاتية لديه باستمرار.
 - التزامه بأخلاقيات المهنة والعمل بوازع وضمير.
 - حرصه على المشاركة في الإدارة والتعاون مع زملائه.
 - التزامه بإقامة علاقة جيدة مع الطلبة، تلك العلاقة المبنية على الاحترام والتفاهم والمساعدة وتطبيق مبدأ العلاقات الإنسانية.
 - **جودة الصلة بين المؤسسة التعليمية والمجتمع المحلي:** بما أن التعليم هو عملية اجتماعية بالدرجة الأولى، فإن المؤسسة التعليمية يجب أن توثق علاقتها بالمجتمع المحلي من خلال:
 - الاتصال الدائم بمؤسسات البيئة والاستفادة منها وتقديم الفائدة لها.
 - وضع إستراتيجية لتحقيق التفاعل بين المؤسسة التعليمية وأفراد المجتمع من الطلبة وغيرهم من الفئات المستفيدة.
 - تبني سياسات للتطوير المجتمعي والبيئي وربط الطالب بالبيئة والحرص على تأكيد الانتماء لها، والعمل على خدمتها وتطويرها.
- وكذلك من خلال:²

¹ أسعد محمد فاتح: تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص: 101-102.

² حامد نور الدين، العابد محمد: أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، المؤتمر السنوي الرابع للمنظمة العربية لضمان الجودة في التعليم، آليات التوافق والمعايير المشتركة لضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي في التعليم، 2012، ص 220.

الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

- ربط الاختصاصات المختلفة في مؤسسات التعليم الجامعي باحتياجات المجتمع.
- ربط البحث العلمي بمشاكل المجتمع المحيط بالمؤسسة بهدف إيجاد الحلول الناجعة لها.
- التفاعل بين المؤسسة بمواردها البشرية والبحثية والفكرية وبين المجتمع بقطاعاته الإنتاجية والخدماتية.

- جودة التعليم والتعلم: وتشمل على ما يلي:¹

- **جودة المناخ الإداري الجامعي:** ويقصد بذلك جودة العملية الإدارية التي يمارسها كل مدير أو قائد في النظام الجامعي، وتتألف هذه العملية من عناصر أساسية هي: التخطيط، التنظيم، القيادة، الرقابة وتقوم الأداء وكلما زادت جودة العملية الإدارية كلما كان هناك استغلال أحسن للموارد البشرية والمادية المتاحة، مثل المباني، المكتبات، المعامل، التجهيزات....

- **جودة تنظيم البيئة التعليمية:** أي توفير قاعات الدراسة المريحة بتهويتها وإنارتها ومساحتها وتجهيزاتها وتنظيمها، وذلك لإسعاد الطلبة وتوفير الراحة والأمان لهم، مما يتيح لهم فرصة التعليم بدافعية.

- **جودة التعلم:** ويقصد بذلك وضع توقعات عالية تسعى المؤسسة التعليمية إلى تحقيقها، وتحقيق مستويات عالية من الانجاز، والتنوع في طرق ووسائل التدريس والاهتمام بالطالب واعتباره عضوا فاعلا، نشطا، مشاركا يبحث عن المعرفة واكتساب المهارات، ويسأل ويناقش ويتحاور بأسلوب حضاري ويسعى إلى التعاون مع زملائه وأساتذته.

- **جودة المنهج الدراسي:** تتوقف جودة المنهج الدراسي على جودة مرتكزاته النفسية والاجتماعية والبيئية، ومراعاته للتوازن بين المحلية والعالمية وجودة أهدافه وارتباطها بأهداف التعليم ومشاركة عدة أطراف في صياغتها بحيث تكون قابلة للتحقق، مع جودة محتوى المقررات ومفرداتها العلمية المناسبة ونظرياتها وإمكانية تجديدها وتطويرها وتوجيهها لتحقيق الإبداع وتنمية المواهب.

- **جودة استراتيجيات التدريس:** أي التنوع في طرق التدريس وإدخال عنصر التشويق وتشجيع البحث العلمي، العمل الجماعي، مراعاة الفروق الفردية، مساعدة ذوي الاحتياجات الخاصة والمساهمة في تنمية القدرات المتعددة.

- **جودة التكنولوجيا التعليمية:** من الضروري اختيار التكنولوجيا المناسبة لمحتوى الدرس المقرر ومستوى الطلبة واعتبارها أساسا لإستراتيجية التدريس المستخدمة.

¹ ياسين احمد سليم: إدارة الجودة الشاملة في المنظمات التعليمية، رؤية واستراتيجية، دار الكتاب للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص ص: 96، 97.

الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

- جودة إدارة الوقت: أصبحت إدارة الوقت في عصرنا الحالي ضرورة لا غنى عنها، فالمدرس يجب أن يستغل كل ثانية من الوقت وان يخطط لإدارة الوقت واستغلاله وعدم ضياعه، مما يستوجب حسن الإعداد وجودة التخطيط وتحديد كل خطوة من خطوات التدريس بزمن محدد بدقة لانجازها.

■ جودة الموارد المادية والتشريعات واللوائح في المؤسسة التعليمية¹

- جودة الموارد المادية في المؤسسة التعليمية: لا شك أن التعليم الجامعي ذو تكاليف عالية وخاصة مع الأخذ بالجديد في تكنولوجيا التعليم والتوسعات المستمرة في المباني، التجهيزات وصيانتها، تمويل وتحديث المكتبات الجامعية، وتعتبر جودة التعليم متغيرا تابعا لقدرة التمويل الجامعي ومدى توازن أبواب الإنفاق مع قدر لتكاليف في كل مجال من مجالات النشاط، ومن هنا تتمثل أهمية كم من:

- التمويل الذاتي مثل رسوم الانتساب الموجه، الاستشارات والتدريب.

- دراسات تحليل الكلفة والعائد من مجال الإنفاق الجامعي.

- جهود ترشيد الإنفاق المالي الجامعي.

- جودة التشريعات واللوائح الجامعية: بحيث تكون التشريعات مواكبة للمتغيرات التي تتوالى اقتصاديا، اجتماعيا، تكنولوجيا، سياسيا وثقافيا في البيئة المحيطة، كما ان التشريعات الجامعية تعد بدورها إحدى مصادر وضوابط اللوائح الجامعية ويصدق على هذه اللوائح ما يصدق على التشريعات حيث ينبغي أن تكون هذه اللوائح واضحة ومحدودة ومرنة.

- جودة إدارة الجودة التعليمية: تتحقق جودة إدارة الجودة من خلال ما يلي:

- وضع مستويات معيارية يقاس العمل في ضوءها.

- وجود آلية للاعتماد وضمان الجودة.

- تحديد كل ما يراد تطبيق الجودة عليه وتطويره من مكونات المنظومة التعليمية.

- تبني فلسفة التطوير المستمر وذلك بتحديد الخطوات والإجراءات التي تحقق التطوير.

5- الفرق بين إدارة الجودة الشاملة ونظام الجودة العالمي ISO 9000²

يتضمن نظام الجودة العالمي الأيزو إطارا عاما يشمل معايير دولية للجودة متفق عليها، بمعنى أن هذا النظام يسعى إلى توفير مستوى جودة ذو طابع عمومي عالمي وليس خاصا بمنظمة معينة. أما إدارة الجودة الشاملة فهي نهج إداري وفلسفة تنظيمية عامة وشاملة تتبنى عدة أنظمة متكاملة في كافة مجالات العمل داخل المنظمة تسعى إلى تحقيق رسالتها وإستراتيجيتها المستقبلية التي تقوم على إشباع حاجات ومتطلبات عملاء معينين هم عملاءها وتحقيق الرضا العالم لديهم، وبالتالي فإدارة الجودة الشاملة من حيث إحداث

¹حامد نور الدين، العابد محمد، مرجع سابق، ص 220.

²عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص ص: 70-71.

الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

الرضا لدى المستهلك أو العملاء، هي أكثر تحديدا من نظام الأيزو إلى جانب ذلك أنه على الرغم من وجود مضامين ومرتكزات وأسس ذات طابع عام لإدارة الجودة الشاملة إلا أن تطبيقها من حيث مداه يختلف من منظمة لأخرى. بمعنى أن لكل منها نموذج خاص بها يختلف عن نماذج المنظمات الأخرى في حين أن جميع المنظمات التي حازت على شهادة الأيزو تطبق نفس القواعد التي تتصف بالعمومية وليس بالخصوصية كما هو الحال في إدارة الجودة الشاملة.

يمكن اعتبار نظام الجودة مرحلة أولية للوصول إلى منهجية إدارة الجودة الشاملة مستقبلا، وبالتالي يمكن للمنظمة أن تحصل على شهادة الأيزو دون أن تكتمل لديها منهجية إدارة الجودة الشاملة، ذلك لأن الأخيرة اعم واشمل من الأيزو؛ فهي تهتم بالمستهلك الداخلي وتبني حلقات الجودة وتؤكد على تبني مبدأ المشاركة والعمل الجماعي وتهتم بالموارد البشرية وما يتعلق بها من أمور مثل: القيادة، الاتجاهات، الحوافز... الخ. كما تهتم بتوطيد العلاقة مع العملاء والموردين والمجتمع في حين أن الأيزو لا يدخل قسما كبيرا من هذه الأمور ضمن اهتماماتها.

تهدف المنظمات التي حازت على شهادة الأيزو إلى التعامل غير المباشر مع المستهلك وذلك من خلال تطبيق المعايير الدولية للجودة في سلعتها أو خدماتها في حين أن المنظمات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة تهدف إلى التعامل المباشر مع العملاء من خلال الدراسة الميدانية لحاجاتهم ورغباتهم للعمل على توفيرها لهم. جميع المنظمات التي حازت على شهادة الأيزو خاضعة إلى مراجعات وتفتيش دوري من قبل المنظمة العالمية للمعايرة للتأكد من استمرارية تطبيق معايير الجودة التي على أساسها منحتها شهادتها كما أنها ملزمة بإجراء تعديلات كلما قامت هذه المنظمة العالمية بتغيير معاييرها أما المنظمات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة فلا يوجد هذا الشيء بالنسبة لها، فنموذجها عن إدارة الجودة الشاملة خاص بها ولها حرية التصرف.

شهادة الأيزو مهمة للشركات الصغيرة التي تريد دخول السوق العالمي أو الاقليمي أما المنظمات الكبيرة العالمية فقد تخطت هذه المرحلة وأصبحت تسعى للتعامل مع العملاء مباشرة في ظل المنافسة القوية المحلية والعالمية.

ويمكن تلخيص أهم نقاط الفروقات من خلال الجدول التالي:

الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

الجدول رقم (01): أهم الفروقات الموجودة بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة

في المؤسسات التعليمية

الرقم	مجال المقارنة	الإدارة التقليدية	إدارة الجودة الشاملة
01	الهدف الكلي	تنظيم العائد على الاستثمار	تحقيق الرضا والسعادة لدى العملاء
02	الهيكل التنظيمي	عمودي	أفقي
03	التخطيط	تركيز على المدى القصير	تكامل وتوازن بين المدى القصير والطويل
04	أسلوب العمل	فردى	جماعى تعاونى (فرق عمل)
05	المسؤولية	شخصية، جزئية	مشتركة وشاملة
06	القيادة الإدارية	سلطوية وإصدار أوامر	ديمقراطية قائمة على المشاركة
07	السلطة	مركزية	لا مركزية وتأكيد على تفويض السلطة
08	التحفيز	مادى	مادى ومعنوى بان واحد
09	السياسات والإجراءات	جامدة	مرنة
10	الربح	من خلال كمية الإنتاج /الخدمات	من خلال الجودة العالية وإرضاء الزبون
11	هدف الرقابة وأسلوبها	كشف الأخطاء ومحاسبة المسؤول من خلال الإشراف. بعدية	كشف الأخطاء لتحديد الأسباب ووصف العلاج وتنمية الرقابة الذاتية. متزامنة ومرحلية وبعديّة
12	حل المشاكل	فردى	جماعى
13	علاقات العمل	الشك	الثقة العالية بين الرؤساء والمرؤوسين
14	هدف الإنتاج	التكلفة وكمية الإنتاج بالدرجة الأولى	الجودة العالية
15	التطوير والتحسين	عند الحاجة والضرورة	مستمر
16	اهتمام الأفراد	الأمان والاستقرار الوظيفى	النمو والتطور
17	تنمية الأفراد	التدريب عند الحاجة	التدريب والتنمية المستمرين والتنمية الذاتية
18	الزبون	خارجى فقط	داخلى (سلسلة الجودة) وخارجى (الطالب، المجتمع، سوق العمل)
19	مسؤولية الجودة	مرصودة في جهة معينة	مسؤولية الجميع
20	شراء المستلزمات	الشراء بأقل سعر هو الهدف	الشراء بما يخدم الجودة
21	اللوائح والأنظمة	تمسك والتزام تام بها	مرونة في تطبيق اللوائح والأنظمة
22	علاقات السلطة	الفصل بين السلطة التنفيذية والاستشارية	الجمع بين السلطتين في وقت واحد

الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

23	الأخطاء في المنتج (الطالب)	سببها أعضاء هيئة التدريس والإدارة التعليمية	الأخطاء سببها النظام بنسبة 94% ونسبة 6% فقط سببها أعضاء هيئة التدريس والطلاب والإدارة
24	الوضع	الوضع الراهن أفضل	البحث عن الأفضل دائما
25	التقويم	الحكم على أعضاء هيئة التدريس والطلاب والإدارة	استخدام التغذية الراجعة للتخطيط للتحسين. بمشاركة الإدارة وأعضاء هيئة التدريس والطلاب.

المصدر: رافدة عمر الحريري، مرجع سابق، ص ص: 176-178.

من خلال الجدول أعلاه تتبين أهم الفروقات الموجودة بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية مقسمة إلى مجموعة من المجالات فمثلا عند الحديث عن الفرق الذي يعتمد على الهدف الكلي كأحد الفروقات تركز الإدارة التقليدية على تنظيم العائد على الاستثمار في حين تركز إدارة الجودة الشاملة على تحقيق الرضا والسعادة لدى العملاء، أيضا عند الحديث عن أسلوب العمل تركز الإدارة التقليدية على العمل بشكل فردي في حين تعتمد إدارة الجودة الشاملة على العمل الجماعي مسؤولية الجودة في الإدارة التقليدية مرصودة في جهة معينة أما في إدارة الجودة الشاملة تعتبر مسؤولية الجميع.

هدف الرقابة وأسلوبها في الإدارة التقليدية يتم كشف الأخطاء ومحاسبة المسؤول من خلال الإشراف، وتعتبر الرقابة بعدية أما بالنسبة لإدارة الجودة الشاملة فيتم الكشف عن الأخطاء لتحديد الأسباب ووصف العلاج وتنمية الرقابة الذاتية، وتعتبر هذه الرقابة متزامنة ومرحلية وبعدية. أيضا بالنسبة للتقويم ففي الإدارة التقليدية يتم الحكم على أعضاء هيئة التدريس والطلاب والإدارة اما بالنسبة لإدارة الجودة الشاملة فتعتمد على استخدام التغذية الراجعة للتخطيط للتحسين. بمشاركة الإدارة وأعضاء هيئة التدريس والطلاب.

المبحث الثاني: أساسيات حول مراحل، متطلبات ومعوقات والنماذج العالمية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

يهدف تطبيق إدارة الجودة الشاملة في النظام الجامعي لتطوير قطاع التعليم العالي لما لهذا القطاع من دور في تحقيق التنمية وتوفير المورد البشري المؤهل والمحلي، لذا لا بد على مؤسسات التعليم العالي أن تقوم بإتباع مجموعة من المراحل التي من شأنها المساعدة على التطبيق الفعال لإدارة الجودة الشاملة والذي يتطلب أيضا توجيه السياسات والموارد المادية والبشرية واختيار الأنسب من الأدوات والنماذج لإتباعها من أجل تحقيق الأهداف المسطرة بأفضل الشروط والنتائج، وعليه فقد تم التطرق إلى المطالب التالية لتوضيح هذه النقاط:

- مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي؛
- متطلبات ومعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي؛
- النماذج العالمية الحديثة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي.

المطلب الأول: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي Application Phases of TQM in Higher education

يعتمد التطبيق الجيد لإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي على شقين أولهما هو تشكيل اللجان المسؤولة عن التنفيذ وثانيهما هو بداية إتباع المراحل للوصول إلى تحقيق الأهداف المسطرة مسبقا.

1- تشكيل اللجان المسؤولة عن تنفيذ الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

إن عرض خطوات ومراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي يتطلب أولا تشكيل فريق إدارة الجودة ومجالسها وتوضيح المسؤوليات التي ينبغي القيام بها وذلك وفق ما هو مبين في الأتي:¹

1-1- تشكيل مجلس الجودة: ويمثل المستوى القيادي لاتخاذ القرارات وإعطاء السلطة اللازمة لتوجيه ودعم عملية إدارة الجودة الشاملة وينبثق من مجلس الجامعة أو الكلية ويرأسه رئيس الجامعة أو عميد الكلية ليتولى المسؤوليات التالية:

- وضع الخطط اللازمة لتنمية ثقافة الجودة.
- قيادة عملية التخطيط الشاملة.
- إنشاء وتوجيه أنشطة الفرق القيادية الأخرى للجودة مثل لجنة تصميم وتنمية الجودة ولجنة توجيه الجودة ولجنة قياس الجودة.

¹محمد عوض الترتوري، أغادير عرفات جويحان، مرجع سابق، ص: 131، 132.

الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

- توفير الموارد المالية والبشرية لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة.
- وضع الأهداف السنوية.
- متابعة أعمال دوائر الجودة.
- فريق تصميم الجودة وتنميتها: يعمل هذا الفريق تحت قيادة مجلس الجودة ومهمته الأساسية وضع إستراتيجية تطوير نظام الجودة وتمثل مسؤولياته في:
 - دراسة مفاهيم إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاته.
 - تصميم البرامج التدريبية لقيادات الجودة وفرق العمل.
 - تحدي متطلبات العملاء داخل الجامعة أو الكلية وخارجها.
 - اقتراح خطة مبدئية للعمل بالجامعة وتحديد خطواتها الأساسية وما يتطلبه من تجهيزات وأماكن عمل وغيرها.

- تحسين الجودة داخل الجامعة.

1-2- إنشاء لجنة توجيه الجودة: وتعتبر مركز عملية إدارة الجودة وتمثل أهم مسؤولياتها في:

- توثيق الصلة بين الجامعة والمؤسسات الأخرى.
 - وضع الخطط اللازمة لتطوير برنامج دوائر الجودة.
 - إزالة الخوف ونشر الخبرات الفاتحة والدروس المتعلمة داخل الجامعة أو الكلية.
- 1-3- إنشاء لجنة قياس الجودة وتقييمها: وتمثل أهم مسؤولياتها في تقويم برنامج الجودة الشاملة في الجامعة والتأكد من مدى توافق أهداف الجامعة مع احتياجات العملاء، والتأكد من استخدام الطرق العلمية في التنفيذ.

2- بداية التنفيذ المرحلي لإدارة الجودة الشاملة

وعليه فتنفيذ الجودة الشاملة بالمؤسسات الجامعية يتولاه عدد من المجالس وهي مجلس الجودة، فريق تصميم الجودة وتنميتها، لجنة توجيه الجودة ولجنة قياس الجودة وتقومها وفي ما يلي عرض خطوات ومراحل التنفيذ:

2-1- المرحلة الصفريّة: في هذه المرحلة يقرر المديرون إذا كانوا سيستفيدون من التحسينات الشاملة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة أم لا، وهذه مرحلة اتخاذ القرار لتطبيق إدارة الجودة الشاملة من عدمه. وفي حالة اتخاذ قرار التطبيق يتبع ذلك الخطوات التالية:

2-2-2- مرحلة التمهيد¹

- وهي مرحلة تهيئة العاملين بالمنظمة التعليمية لتقبل مفهوم الجودة الشاملة والالتزام بهذا المفهوم وما يتطلبه من إجراءات ومتطلبات في العمل وتتضمن هذه العملية الممارسات الآتية:
- توضيح مفهوم الجودة الشاملة وأسسها ومقوماتها لجميع العاملين.
 - تشجيع العاملين على المشاركة في مناقشة تلك الأسس والمقومات.
 - تحديد احتياجات العملاء الداخليين (المتعلمين) أو الخارجييين (احتياجات مؤسسات الأعمال المختلفة في القطاعين العام والخاص والمنظمات الخدمية وغيرها).
 - تحديد معايير الجودة التي ينبغي الوصول إليها في كل نشاط أو مجال من مجالات التعليم بالمنظمة التعليمية.
 - تحديد خطوات العمل وإجراءاته في كل مجال بدقة.
 - تحديد المهام والمسؤوليات اللازمة لتنفيذ الأعمال المختلفة.
 - توضيح الخصائص والصفات الواجب توافرها في القائمين بالعمل في مختلف الأقسام والمجالات بدقة من حيث المؤهلات العملية والمهارات الشخصية.
 - توفير الموارد المالية والمعلومات اللازمة لبداية التنفيذ.
- 2-3- مرحلة التنفيذ: وتتضمن بدورها:

- التخطيط للجودة: في هذه المرحلة يجب وضع خطة رئيسة لتطوير النظام بعناصره الثلاثة المدخلات، العمليات والمخرجات مع ضرورة وجود رؤية إستراتيجية قوية لنجاحها، ويجب أن تشمل الخطة على أهداف محددة للتطوير.
- التنظيم للجودة: يتصف التنظيم للجودة الشاملة داخل الكليات إعداد المدرسين بوحدة الفاعلية ووحدة التوجيه الرأسي الذي يعني أن كل عضو بالكلية يحتاج إلى فهم إستراتيجية واتجاهات ورسالة الكلية، وإلى التوجيه الأفقي الذي يعني تقليل المنافسة بين الأقسام وإدراك الأهداف كذلك وجود قيادة فردية لكل عملية.²

ويتضمن التنفيذ الممارسات الآتية:³

- توزيع المهام والمسؤوليات على الأفراد بما يتفق مع قدراتهم وإمكاناتهم.
- تحديد السلطات المناسبة لكل فرد بما يتفق مع مسؤولياته.
- زيادة القدرات والمهارات اللازمة للتنفيذ من خلال عمليات التدريب المستمر سواء بالنسبة لأعضاء هيئة التدريس أو الإداريين.

¹ يوسف حجيّم الطائي وآخرون، مرجع سابق، ص: 238، 239.

² رافدة عمر الحريري: القيادة وإدارة الجودة في التعليم العالي، مرجع سابق، ص 201.

³ يوسف حجيّم الطائي، محمد فوزي العبادي، هاشم فوزي العبادي، مرجع سابق، ص 239

2-4- مرحلة التقييم

تهدف هذه المرحلة إلى التأكد من أن جميع الأعمال الأكاديمية والإدارية التي تؤثر في جودة النظام الجامعي تؤدي بالكفاءة المطلوبة باستخدام تقنيات الجودة الشاملة وإعادة النظر في السياسات التعليمية والإدارية وتصحيح الأخطاء للوصول إلى التطوير والتحسين المستمرين.¹

ومن أبرز الممارسات التي تتضمنها تلك العملية:

- المراقبة المستمرة للأداء من مرحلة التمهيد حتى نهاية مرحلة التنفيذ.
- مقارنة الأداء بمعايير الجودة التي تم تحديدها في مرحلة التمهيد.
- تقييم أداء العاملين ووضع رتب لأدائهم.
- إعادة توجيه العمل نحو المتطلبات الجديدة للتعامل، وتحديد الأخطاء والانحرافات عن الهدف الموضوع، وتقديم الخبرات اللازمة لتصحيح الأخطاء والتحسين المستمر.
- المراجعة المستمرة للجودة بغرض التأكد من مدى فعالية نظام إدارة الجودة الشاملة ومدى مناسبتها لطبيعة العمل بالجامعة.

يمكن استخدام أدوات الجودة المتعارف عليها في الرقابة والمتابعة عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي مثل: قاعدة باريتو 20/80 والتي تعني في العمل الجماعي أن 80% من الأخطاء الجامعية مثلاً يتسبب في إحداثها 20% من الإيرادات الجامعية الخاصة. وكذا خرائط تدفق العمليات والتي تبين سير العمليات والمراحل والأوامر الإدارية وتدقق تنفيذها عبر مراحل الأداء المختلفة وهكذا.²

2-5- المرحلة الأخيرة: وتتضمن هذه المرحلة على شقين هما:

الشق المتعلق بالاعتماد على نشر الخبرات عند النجاح في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ويفترض خبراء الجودة الشاملة أن الجدول الزمني اللازم لتطبيق برنامج الجودة الشاملة يتراوح بين 9 و15 شهراً وللحكم على مدى نجاح تطبيقها في المنظمات المختلفة تم وضع جوائز للمنظمات التي تنجح برامجها في تحسين الجودة الشاملة كمعايير لنجاح التطبيق والتنفيذ تمنح المؤسسات شهادات دولية عن ذلك، حيث ركزت هذه الجوائز على النجاح في الرقابة الإحصائية كوسيلة لتحسين الجودة.³

والشق المتعلق بالتغيير ويعني استخدام التغذية المرتدة عن الأداء واتخاذ الإجراءات اللازمة للتغيير وذلك في ضوء المرحلة السابقة، وفي ضوء التحسين المستمر للأداء ويمكن استخدام شخص خارجي للتقييم أو من

¹رافدة عمر الحريري، مرجع سابق، ص 202.

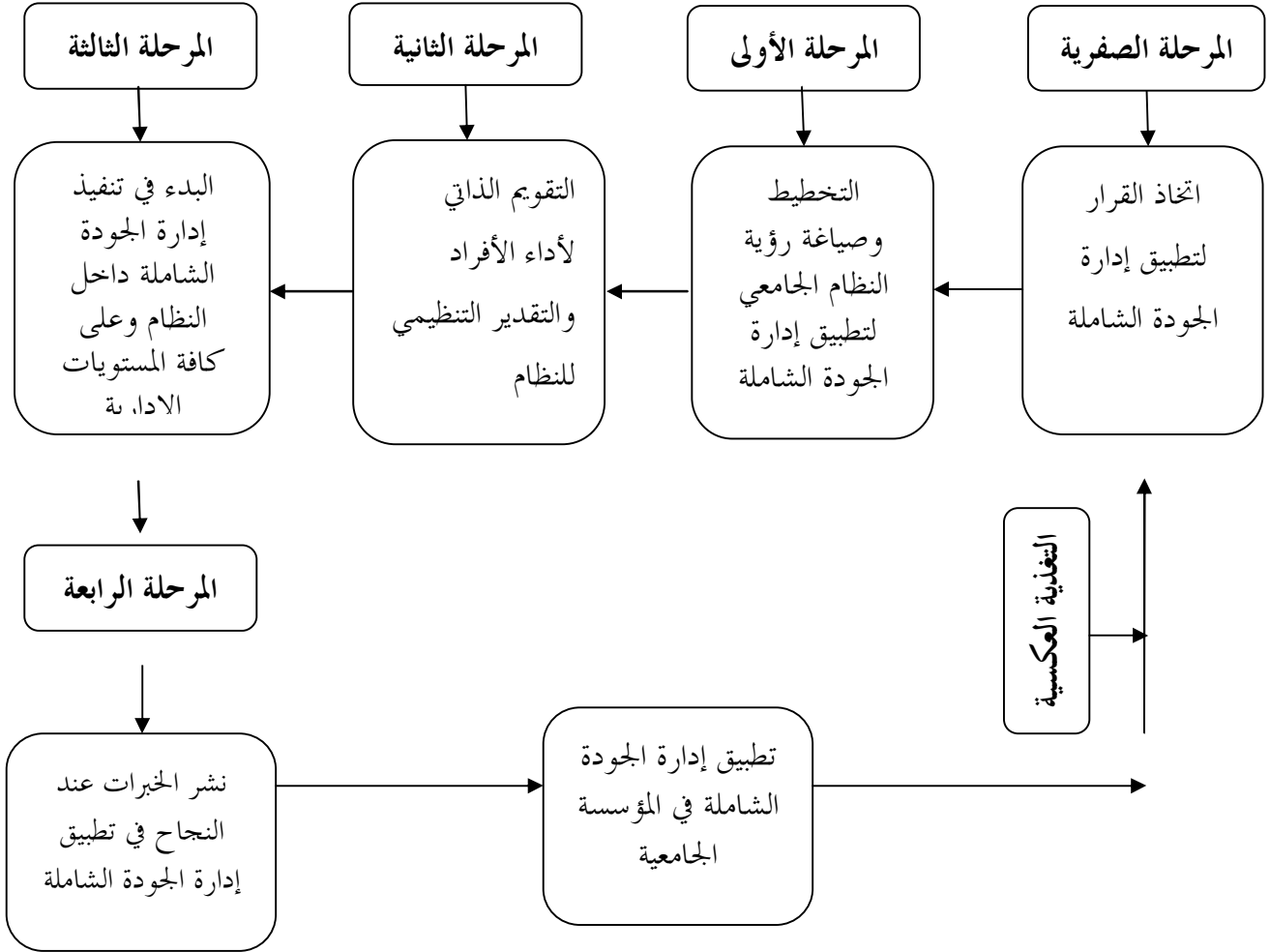
²سيد محمد جاد الرب، مرجع سابق، ص: 130، 131.

³يوسف حليم الطائي وآخرون، مرجع سابق، ص 219.

الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

خلال التعرف على تقارير التغذية المرتدة وتقارير الأداء لجودة الأنشطة التعليمية ثم اتخاذ الإجراءات اللازمة للتصحيح والتحسين والتطوير المستمر.¹

الشكل رقم (09) يبين مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي



المصدر: من إعداد الطالبة

وعليه فتطبيق إدارة الجودة الشاملة يعتبر نظام متكامل يعتمد على مجموعة من المراحل التي يهدف كل منها لتطبيق المرحلة التي تليها؛ وذلك بدءاً من اختيار تطبيق إدارة الجودة الشاملة كتوجه استراتيجي انتقالي إلى صياغة الرؤية العامة للنظام الجامعي ثم تحقيق التقويم الذاتي للأفراد والنظام في حد ذاته لتبني ذلك عملية التنفيذ والتطبيق في كل المستويات الإدارية، وعند الوصول إلى النتائج لاسيما منها النجاح يتم نشر الخبرات التي توصلت لها المؤسسة الجامعية ليستفيد منها باقي النظام الجامعي الوطني وهكذا تعاد الكرة بعد الاستفادة

¹ سيد محمد جاد الرب، مرجع سابق، ص 131.

من نقاط القوة والضعف في التنفيذ، ل يتم اتخاذ قرار الاستمرار في تنفيذ الجودة الشاملة في الجامعة كإستراتيجية طويلة المدى أم التوقف لأسباب معينة.

المطلب الثاني: متطلبات ومعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

يعتمد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي على مجموعة من المرتكزات بما فيها القيادة الجامعية أو ما يسمى بالإدارة العليا للجامعة والتي تعهد إليها مهمة وضع الخطط والبرامج والميزانيات الملائمة لتسهيل عملية التنفيذ هذا إلى جانب العديد من المتطلبات الأخرى التي قد تصنف على أنها متطلبات بشرية كتوفير هيئة تدريسية وكذا معاونيها والطواقم الإداري العامل بالجامعة متميزين بمستوى كفاءة معتبر وكذا المتطلبات المادية كتوفير الهياكل والإمكانات والبرامج التدريبية مثلا لتحقيق الأهداف المرجوة من تطبيق الجودة الشاملة ولكن على الرغم من توفير كل هاته المتطلبات تبقى العديد من المعوقات السبب في سوء تنفيذ هذه الإستراتيجية على مستوى مؤسسات التعليم العالي.

1- متطلبات تبني تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات ومؤسسات التعليم العالي Requirements of Total Quality Management Application in Higher Education

من بين أهم المتطلبات التي يجب توافرها في مؤسسات التعليم العالي يمكن ذكر ما يلي:¹

- إدراك الطبيعة الخاصة للجامعات ومراكز البحث العلمي بأنها منظمات خدمية في المقام الأول، وبالتالي لا بد من تطبيق جودة الخدمة في هذه المؤسسات، وما قد يترتب على ذلك من صعوبات ومعوقات قد تعترض عمليات التطبيق خاصة في الأجل القصير.

- إدراك الطبيعة الخاصة للموارد البشرية العاملة في هذه المؤسسات، وفئات هذه الموارد هي:

- **القيادة الجامعية:** متمثلة في مجلس إدارة الجامعة "الإدارة العليا في الجامعة" وهي التي تتخذ القرارات الإستراتيجية وتضع الخطط وترسم السياسات وهي المحدد الرئيسي لكفاءة الأداء الجامعي، وهذه الفئة قد تكون الدافع الرئيسي نحو نجاح عملية التطبيق، كما في الدول الأوروبية والأمريكية، وقد تكون أحد أسباب القصور وتعويق عمليات التطبيق كما في كثير من الدول النامية.
- **أعضاء هيئة التدريس:** وهي الفئة الأكثر عددا والأكثر تأثيرا، وهم أيضا الذين يعكسون الجانب الفني للعملية التعليمية والبحثية، وهم أساس التقدم المعرفي لأي مؤسسة تعليمية، ويقع على عاتقهم حمل الرسالة التعليمية والبحثية والقيام بإجراء البحوث والمشاريع البحثية، وتقديم الاستشارات الفنية للمجتمع.
- **معاوني أعضاء هيئة التدريس:** وهم الباحثون والمعيدون والمدرسون المساعدون، وهم فئة لا يستهان بها في القيام بالبحوث المبتكرة وتدريب التطبيقات العملية وهم حلقة وصل بين الطلاب

¹ سيد محمد جاد الرب: إدارة الجامعات ومؤسسات التعليم العالي، إستراتيجيات التطوير ومناهج التحسين، مصر، دون دار نشر، 2010، ص ص: 112-115.

الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

وأعضاء هيئة التدريس، كما أنه يستعان بهم في كثير من الأمور الجامعية، ويمكن القول بأنه يمكن الاستعانة بهم في عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

- **الجهاز الإداري:** بدءاً من الأمين العام للجامعة وحتى أحدث موظف وعامل وهم مسؤولون عن الشؤون المالية والإدارية، والمباني والتجهيزات والمعامل والورش والمدن الجامعية والوحدات الخاصة وغيرها، لذا لا بد من اخذ حاجات هذه الفئة بعين الاعتبار عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- **الطلاب والباحثين من خارج الجامعة:** وهم المادة الخام التي يعمل النظام الجامعة عليها وإخراجها في شكل متميز وبما يخدم متطلبات وسوق العمل، لهذه الفئة دور متميز في تطبيق الجودة الشاملة من خلال مشاركتهم مشاركة فعالة ودجهم في البيئة الجامعية واخذ آرائهم في المناهج وطرق التدريس والامتحانات وطرق تقييمها والأنشطة الرياضية، الثقافية، الاجتماعية والفنية وغيرها. تمثل هذه الفئات الخمس مجموعة آراء واتجاهات وميولات مختلفة، وبالتالي فحاجاتهم ومتطلباتهم أيضاً متنوعة، وما لم يتم دمج هذه الفئات معا في بوتقة العمل الجماعي الموحد فسوف يفشل نظام تطبيق الجودة الشاملة، لأنهم يمثلون العميل الداخلي في النظام الجامعي ولا يقلون أهمية عن العميل الخارجي، وهم الفئات التي تتلقى مخرجات النظام الجامعي.

أيضاً يمكن اعتبار عنصر إدارة الوقت والتدريب المستمر احد متطلبا تطبيق إدارة الجودة الشاملة:¹

- **إدارة الوقت:** على أن يتم ذلك بشكل علمي وسليم؛ ويتطلب ترشيد إدارة الوقت في المؤسسات الجامعية التخطيط والتنظيم والرقابة على الوقت بأسلوب علمي حتى لا يحدث أي هدر تعليمي عند التطبيق الحقيقي لعمليات إدارة الجودة الشاملة.

- **التدريب المستمر:** يعد تحسين مستوى العاملين، والذين توكل لهم مهمة تنفيذ إدارة الجودة الشاملة والسياسات والاستراتيجيات في المستوى العملياتي جد مهم.² وذلك من اجل الإتقان وتسهيل تنفيذ، حيث يتدرب المشاركون على المهارات الضرورية التي تمكنهم من العمل بفعالية اكبر.

- من أهم متطلبات تطبيق الجودة الشاملة كذلك إدراك حاجات ومتطلبات العملاء. ولذا فان الجودة تعرف كمفهوم بأنها إنتاج المنتجات وتقديم الخدمات التي تفي بمتطلبات العملاء، وعليه فان هذا المتطلب يعني:³

¹سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيادات بالتصرف، مرجع سابق، ص ص: 196-197.

²Syed SohaibZubair : Total Quality Management in Public Sector, Higher Education Institutions, Journal of Business & Economics, Vol 5 n⁰1, 2013, p 31.

³سيد محمد جاد الرب، مرجع سابق، ص ص: 117 - 124

الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

- يجب أن تطبق الجامعة قواعد ومعايير الجودة بالاشتراك مع ممثلين عن البيئة الخارجية من العملاء الذين يستخدمون مخرجاتها مثل البنوك، المستشفيات، المصانع، مؤسسات الخدمات، والحكومات المحلية، النقابات العمالية ورجال الأعمال وغيرهم.
- يجب التعرف على ماهية مواصفات الخدمات والمنتجات الجامعية التي تحتاج إليها البيئة الخارجية، فكل دولة وكل ولاية لها طبيعة خاصة، فهناك حاجات أساسية للبحوث والدراسات الاستشارات خاصة للمصانع والمؤسسات الجديدة، وأيضاً هناك متطلبات فنية مثل مهارات استخدام الحاسبات الآلية والبرمجة ونظم المعلومات واللغات تكون مطلوبة للشركات الاستثمارية والأجنبية، وهناك شركات تحتاج إلى خريجين متخصصين في مجالات معينة، وعلى الجامعات أن تخدم نطاقها الجغرافي والمحلي أولاً ثم تنتقل بعد ذلك إلى ما هو أبعد حتى تصل إلى العالمية.
- **بناء هياكل تنظيمية جامعية:** وتتسم بـ:
 - المرونة التنظيمية والقدرة على التكيف مع المتغيرات.
 - انخفاض عدد المستويات التنظيمية أي تكون هذه الهياكل سطحية وليست رأسية، 03 مستويات تنظيمية فقط في النموذج الياباني.
 - التحديد الواضح للسلطات والمسؤوليات وعدم الازدواج.
 - بناء الهياكل التنظيمية حول الوظائف وليس حول الأفراد.
 - الحفاظ على الوقت وإدارته بكفاءة.
 - تصميم وظائف ونظم ومناهج جامعية تتصف بالمرونة والسهولة والانسائية، وأيضاً تدعيم الإثراء الوظيفي وإثارة روح التحدي لدى القائمين بهذه الوظائف.
- **الاعتماد على قوانين ونظم وإجراءات إدارية غير معقدة** وليست روتينية أو بيروقراطية تستهلك الوقت والمجهود والتكاليف.
- تصميم نظم لقبول الطلاب تعتمد على الدمج بين المجموع والمهارات، كما هو معمول به في بعض الدول الأوروبية والجامعات الأمريكية، لكن الاعتماد على شرط المجموع فقط قد يؤدي إلى كليات ومعاهد لا تتماشى مع قدرات الطالب، لذا ترتفع نسبة فشل وتسرب الطلاب في بعض الكليات خاصة الطب، الهندسة والصيدلة في السنوات الأولى ويتحولون إلى كليات أخرى تتماشى مع قدراتهم.

الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

- تطوير المناهج الدراسية وطرق التدريس ونظم تقويم الامتحانات بحيث تتماشى مع احتياجات المجتمع وقدرات الطالب ومتطلبات أعضاء هيئة التدريس، وأن يكون لدى الطالب الفرصة في اختيار نوع ونظام الدراسة الذي يرغب فيه.
- تطوير نظم التعليم عن بعد والتعليم الإلكتروني، حتى يتم إتاحة الفرصة للاستفادة من نظم التعليم على المستوى العالمي ككل، وبما يتيح فرصة اختيار الوقت المناسب للدراسة والبحث من وجهة نظر الطلاب والباحثين.
- تنمية الوعي الذاتي والتقييم الذاتي لدى الطلاب والباحثين، حيث تعتمد الجودة الشاملة على الإدارة الذاتية مثل حلقات الجودة وفرق العمل المدارة ذاتيا.
- يجب أن تكون هناك نظم فعالة لربط الخريجين بجامعاتهم ومعاهدهم مثل مساعدة الخريج في الحصول على فرصة عمل.
- بناء وتشبيد فرق عمل فعالة لتصميم وتنفيذ ومتابعة مختلف مراحل تطبيق الجودة الشاملة ممن لهم خبرة في هذا المجال، ويمكن الاستفادة من تجارب الجامعات في هذا السياق.
- بناء وتشبيد نظم فعالة للأجور والمكافآت والحوافز لمختلف الفئات العاملة في الجامعات، فيجب ربط الأجر بالأداء، وضع نظام فعال للتحفيز والدافعية عند إجراء بحوث إبتكارية أو تقديم أفكار علمية قابلة للتطبيق.
- زيادة المبالغ المالية المنفقة على البحث العلمي في مؤسسات التعليم العالي، ويمكن للمصانع والشركات والمنظمات أن تساهم في هذا الأمر بأي من الطرق المتعارف عليها مثل مقابل البحوث والدراسات، مقابل الاستشارات ودراسات الجدوى، مقابل حل المشكلات و الهبات والتبرعات وغيرها.
- وضع نظم فعالة وعادلة وموضوعية عند اختيار القيادات الجامعية، تعتمد على الخبرة والمهارة والقدرة على اتخاذ القرارات وسرعة التصرف وتحمل المسؤولية والتفكير الإبتكاري والقدرة على التطوير والتحسين المستمر.
- بناء نظم فعالة للاتصالات الإدارية المفتوحة القنوات سواء بين العاملين في داخل الجامعة أو بين الجامعة وبيئتها الخارجية.
- بناء نظم فعالة للمعلومات تساهم في جمع وتوفير البيانات وتحليلها وتعظيم الاستفادة منها في اتخاذ القرارات الجامعية الرشيدة والاقتصادية والفعالة.

الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

- الاعتماد على نظم متقدمة لتكنولوجيا المعلومات، تسمح بربط مختلف النظم الجامعية ببعضها وربط الجامعة بالجامعات الأخرى وبأي طرف خارجي.
- تنمية علاقات التعاون والتكامل والتبادل بين مختلف الكليات داخل الجامعة الواحدة، وتنمية ما يسمى بالتنسيق العلمي فمثلا كلية الطب تحتاج إلى نظم محاسبية (كلية التجارة) وإدارة الأعمال الصيدلانية (كلية الصيدلة) ودراسات علم النفس والاجتماع (كليات الآداب وعلم الاجتماع) والحقوق (كلية الحقوق).
- إحداث التكامل بين مؤسسات التعليم العالي على مستوى الدولة الواحدة، والاستفادة من الخبرات والمؤتمرات واللقاءات والندوات وغيرها.
- الاستفادة من تجارب الجامعات الرائدة واتخاذها كنمط يمكن تطبيقه.
- يجب أن تعتمد مؤسسات التعليم العالي على البناء الاستراتيجي طويل الأجل، إذ يجب أن تكون هناك إدارة إستراتيجية للجامعة، يكون لها:
 - رؤية إستراتيجية: تصور لما تكون عليه الجامعة في المستقبل.
 - رسالة: تعكس الغرض من وجود الجامعة.
 - أهداف إستراتيجية: متنوعة تغطي احتياجات العميل الداخلي والخارجي.
 - استراتيجيات: لتحقيق الأهداف والغايات.
- تطبيق المفاهيم والمناهج الإدارية الحديثة التي من شأنها تمهد الطريق لتطبيق الجودة الشاملة مثل الإدارة بالأهداف، إدارة الأزمات وغيرها.
- إدراك ثقافة الجودة لدى جميع العاملين في داخل المؤسسة التعليمية، فيجب أن يدرك الأفراد ماهية الجودة، وأهميتها وأنها مسؤولية جميع الأفراد.
- توفير البيئة الجامعية الصحية والأمنة والقائمة على المشاركة والتفاعل والعمل معا، وهذا ما يسمى بجودة الحياة الوظيفية، تبني منتج أو خدمة بلا أخطاء، وأنها جودة من المنبع وأنها فعل الأشياء الصحيحة منذ البداية، لذا يمكن القول بأهمية وضرورة سد جميع منافذ المؤدية للأخطاء في التسيير الجامعي حتى يمكن تطبيق الجودة الشاملة بكفاءة.

- التحسين المستمر

إن التزام المنظمة بالتحسين المستمر لعملياتها يساعد في تقديم خدمات بجودة عالية؛ فالتحسين المستمر هو البحث المستمر عن الأساليب التي تحسن العمليات من خلال المقارنة بالتطبيقات المتميزة، فالعاملين في المنظمة يجب أن يكون لهم دور في التحسين المستمر لعمليات المنظمة، وتكريس أهمية التحسين المستمر في جميع مستويات المنظمة. حيث يحدد دور كل فرد في المنظمة بالتنسيق مع ادوار الآخرين وذلك من خلال الاعتماد على دورة ديمنج. فالتحسين المستمر في عمليات ومخرجات الجامعة والنظر على المتخرج على انه المنتج الذي ينبغي تقييم عمل الجامعة في ضوء تكوينه وإعدادته، فالتزام الجامعة بالتحسين المستمر لعملياتها ومخرجاتها نحو الأفضل يعد من الأعمدة الأساسية التي تقوم عليها الجودة الشاملة في التعليم الجامعي.¹

يرتكز التحسين المستمر على مجموعة من المفاتيح والتي منها:²

- تضمين أهداف المنظمة التطوير المستمر والدائم في كل الظروف لنظام العمل والعمليات والمنتجات على المستوى الجامعي والفردى.
- تطبيق منهجية الإدارة للجودة وتقنياتها وبشكل خطوات تطويرية وليس بخطوة واحدة لينعكس الأداء على حساب الجودة.
- اعتماد أسلوب التقييم الدوري للأداء النوعي من خلال مقارنة المتحقق منه بالمستوى المحدد له للوقوف على الحجم الحقيقي للتطوير واتخاذ ما يلزم من إجراءات في ضوء نتائج المقارنة.
- التركيز على الإجراءات الوقائية لمنع الأخطاء النوعية في أثناء تنفيذ العمليات وتكرارها وليس الإجراءات العلاجية (التصحيحية).
- تدريب العاملين في مختلف الفعاليات والأنشطة على أساليب التطوير.
- متابعة أنشطة التطوير المستمر بموجب معايير محددة لكل فعالية ومكافئة المشترك بها.

¹أكرم احمد الطويل، فارس يونس الكوراني: إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة الموصل، دراسة على مجموعة مختارة من كليات الجامعة، تنمية الرافدين، 2006، ص: 28، 29.

²عامر احمد غازي من: دور وأهمية تطبيق المواصفة الدولية الخاصة بالمبادئ الايزو 9000 في تاهيل المنظمة التعليمية بنظام إدارة الجودة لضمان تحقيق نجاح برامج الاعتماد الأكاديمي، المؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان جودة التعليم العالي، 2012، ص: 67.

الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

من خلال ما تم ذكره يتبين أن متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة تنقسم إلى متطلبات بشرية، مالية، مادية، معلوماتية، علمية، تنظيمية وإدارية، وتوفير مثل هذه المتطلبات يمكن من تطبيقها بشكل فعال وناجح في مؤسسات التعليم العالي.

إضافة إلى مجموعة المتطلبات التي تم ذكرها يمكن إضافة ما يلي:

- المناهج التعليمية¹

يعد المنهج قالب الجودة الشاملة، غداً أنه الخط الذي تسير عليه الهيئة التدريسية، وهو المحقق للهدف التعليمي ويرسم للطالب أفقا مستقبلية، وتعاطي هذا المنهج يقتضي أن يكون منطلقاً من الأهداف العليا المرسومة، ويحتاج ذلك عناية فائقة من إدارة المؤسسة التعليمية بالمتابعة والرعاية الجادة، حتى تؤدي أهدافه المنشودة، وذلك من خلال التالي:

- الإشراف على توزيع مفردات المقرر على الهيئة التدريسية وفق الخطة الزمنية المحددة.

- توفير الوسائل المعينة للهيئة التدريسية في تحقيق أهداف الدروس.

- الإشراف على دراسة المناهج دراسة نقدية فاحصة.

- المشاركة في أعمال اللجان الهادفة لتطوير المناهج.

- التعامل مع المستجدات التي تطرأ على المناهج بوعي وفهم عميق.

- تشجيع الطلاب على استخدام الكتب.

- الاهتمام بصياغة الاختبارات بأسلوب منهجي علمي؛ بحيث تقيس مستوى التحصيل والفهم لدى الطالب.

2- معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

Obstructions of Total Quality Management Application in Higher Education

هناك العديد من الصعوبات التي تقف في طريق تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية

لتشكل عائقاً يحول دون ذلك. ومن بين أهم هذه الصعوبات ما يلي:²

- المركزية في اتخاذ القرارات التعليمية؛ فإدارة الجودة الشاملة تتطلب المرونة والسرعة مما يستوجب تطبيق اللامركزية في الإدارة.

¹رامي جمال اندراوس، عادل سالم معاينة، عبد المحسن الحويطة: الإدارة التربوية الفاعلة ومدرسة المستقبل، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2012، ص 65.

²رافدة عمر الحريري: القيادة وإدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، مرجع سابق، ص ص: 73، 74.

الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

- عدم استقرار الإدارة وتغيرها الدائم.
- صعوبة تحديد معايير قياس مدى جودة الخدمات.
- انعدام التساوي في الأهداف والأغراض.
- التركيز على تقييم الأداء وليس على القيادة الواعية التي تساعد على جودة أعلى.
- ضعف النظام المعلوماتي للمؤسسة التعليمية.
- اعتماد نظام المعلومات في المجال التعليمي على الأساليب التقليدية.
- عدم اتساق سلوكيات القادة مع أقوالهم.
- إهمال تحقيق التوازن بين الأهداف قصيرة الأجل وطويلة الأجل.
- التقصير في توفير البيانات والمعلومات على نحو سريع ودقيق عن النظام التعليمي.
- تسبب بعض العاملين وعدم التزام بعضهم في أداء أدوارهم بالمؤسسة التعليمية.
- عدم توفر المورد البشري المدرب والمؤهل في مجال إدارة الجودة الشاملة في العملية التعليمية.
- يحتاج تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية إلى ميزانية كافية ومناسبة.
- عدم تقبل أساليب التطوير والتحسين متأثراً بالمرور التعليمي التقليدي.
- عدم تحويل التزام الإدارة لتطبيق البرنامج وتدريب العاملين فيها إلى حيز الواقع وغياب مشاريع التطوير.
- تشديد المؤسسة على تبني طرق وأساليب إدارة الجودة الشاملة التي لا تتفق مع نظام إنتاجها وموظفيها.
- مقاومة التغيير والتطوير بسبب نقص في ثقافة الجودة لدى المديرين والعاملين في المؤسسة التعليمية.
- عدم التركيز على النظام ككل والاقتصار على أساليب معينة في إدارة الجودة.
- تخوف بعض العاملين من تحمل المسؤولية إزاء معايير حديثة غير مألوفة لديهم.
- إعتقاد برامج الجودة الشاملة على خبراء في الجودة أكثر من اعتمادها على الأفراد العاديين في المؤسسة التعليمية.
- توقع نتائج فورية وليست على المدى البعيد، فقد تقوم بعض المؤسسات بتكثيف جهودها في تطبيق البرنامج مما يقودها إلى الفشل.

وهناك أيضاً من يصنف المعوقات حسب الجهة إلى ما يلي:¹

¹صباح النجار، مها كامل جواد، مرجع سابق، ص: 35، 36.

الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

- **معوقات تتعلق بالإدارة العليا:** تسمى أحيانا بالقيادة، فلإدارة العليا ما لم تكن مقتنعة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة وتلتزم بذلك فمن غير الممكن تجاوز عقبات التطبيق ولا يمكن حتما الوصول إلى تطبيقها، فالمطلوب من رئيس ومجلس الجامعة القيام بالبحث والتقصي عن أعمال الجامعة والاستماع إلى مشكلات أعضاء الهيئة التدريسية والطلبة والعاملين في أن واحد وتدريبهم على التقنيات الجديدة وإقامة شبكة اتصالات مع الأقسام العلمية والكليات بما يضمن تحقيق تحسين فعال في أداء العاملين، ويتطلب ذلك بناء نظم معلومات تساعد في وضع الخطط لتطوير جودة التعليم الجامعي، فضلا عن ضرورة تمتع أفراد الإدارة العليا بالموصفات والخصائص التي تمكنهم من تطبيق TQM ولا ينبغي على الإدارة العليا تخصيص الموارد اللازمة فحسب بل الالتزام بدعم البرامج الخاصة بالجودة الشاملة في مختلف البرامج التعليمية.
- **معوقات تتعلق بالموارد البشرية:** تعتبر الموارد البشرية هي الأساس في وجود الجامعة وبدونها لا وجود للجامعة؛ وهم أولا أعضاء الهيئة التدريسية الذين يمثلون احد أركان العملية التعليمية، لذا ينبغي تذليل العقبات التي تواجه أعضاء هيئة التدريس والعمل على الارتقاء بهم وتطويرهم من اجل الارتقاء بالجامعة. ثانيا إلى جانب ذلك لا يمكن نسيان الموارد البشرية الأخرى الساندة للعملية التعليمية وهم العاملون في الإدارات المختلفة داخل الجامعة والذين يعدون أيضا زبائن داخليين للجامعة وبدونهم لا يمكن أن تسير عجلة العملية التعليمية بيسر لذا لا بد من الاهتمام بهم أيضا وتشجيع العمل بروح الفريق لإزالة هذا النوع من العقبات.
- **معوقات تتعلق بالمناهج التعليمية:** تعرف المناهج التعليمية بأنها مجموعة من الخبرات التي تقدمها المؤسسة التعليمية للمتعلمين لديها بما يساعدهم على اكتساب هذه الخبرات تحت إشرافها بهدف تحقيق النمو الشامل والمتكامل والمتوازن للمجتمع.
- فالمناهج التعليمية الضعيفة تقلل من جودة التعليم وتضعف أداء المحاضر وتقلل من إمكانية مشاركة الطالب بالفعاليات الصفية، كما أن كثرة عدد الطلاب داخل الصفوف الدراسية يجعل متابعة الطالب من قبل المدرس أمرا شاقا وبالتالي تخفيض فاعلية إيصال المناهج التعليمية والمعارف والخبرات للطلاب.
- إن استخدام مصادر علمية قديمة لا تواكب التطورات التي طرأت على العلوم لا يحقق الهدف المنشود من العملية التعليمية.
- **معوقات تتعلق بالبحث العلمي:** يعد البحث العلمي احد أركان أو ركائز التعليم الجامعي فللجامعة دور مهم في تنمية المعرفة من خلال البحوث العلمية، ولا يمكن أن تكون هناك جامعة بالمعنى الحقيقي إذا ما أهملت البحث العلمي أو لم تعطه استحقاقه، ومن المعروف أن التطورات في مجالات متعددة كالطب والعلوم المختلفة كان أساسها البحوث العلمية.

الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

- **معوقات تتعلق بخدمة المجتمع:** يمثل المجتمع لأي مؤسسة تعليمية من أهم مجالات التخطيط إذ لا بد من الاستفادة والاستفادة من المجتمع، ولكن ومما لاشك فيه أن العلاقة بين الجامعات والمجتمع ضعيفة رغم وجود بعض المحاولات لتحسينها، ولا بد من زيادة الاهتمام من لدن الجامعات لاستغلال قدراتها وكفاءاتها وبحوثها في خدمة المجتمع الذي ما كان ليتطور لولا الجامعات العلمية وما ترفده له من كفاءات ومهارات علمية في مختلف القطاعات.

- **معوقات التمويل:** تحتاج أي مؤسسة جامعية إلى التمويل وإذا كانت الجامعات الحكومية تنال نصيبها المالي من الدولة، فالحصول على التمويل للعملية التعليمية يتطلب البحث عن جهات وأساليب متنوعة للحصول على المستلزمات المالية ومن أهمها الأقساط الدراسية التي يدفعها الطلاب وغيرها.

- **معوقات تتعلق بالطلبة:** يعد الطالب احد الأركان الأساسية في العملية التعليمية فهو الزبون الأول الذي تهدف المؤسسة التعليمية إلى خدمته وبالمقابل يتوجب عليه عدم إساءة استخدام هذه الخدمة لأنها ستعود عليه بالضرر وذلك بعدم الحصول على الفائدة المرجوة من التعليم.

لذا قد يكون الطالب أيضا عقبة في تطبيق TQM كونه قد لا يدعمها و/أو يسعى عن جهل أو دون علم إلى عدم تطبيقها.

وأیضا يمكن إضافة المعوقات التالية:¹

- التوسع الكبير في قبول الطلبة دون تخطيط مسبق يؤخذ في الاعتبار حاجات البلدان العربية من القوى العاملة المدربة.

- عدم توفير المستلزمات المادية والبشرية التي تتطلبها العملية التعليمية بحدودها الدنيا التي يمكن أن تفضي إلى تخريج قدرات علمية مدربة تدريبا جيدا.

- ضعف التفاعل بين معظم الجامعات ومؤسسات المجتمع المختلفة.

- ضعف الاستفادة من تقنيات التعليم الحديثة ولاسيما تقنيات المعلومات والاتصالات التي باتت تؤدي عملا مهما في نشر التعليم العالي على أوسع نطاق.

- ضعف التنسيق العربي في مجال البحوث العلمية والدراسات العلمية المشتركة بهدف تعزيز جهود التكامل العلمي العربي.

¹ داخل حسن جريو: دراسات في التعليم الجامعي، بغداد، 2005، ص 346.

المطلب الثالث: النماذج العالمية الحديثة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

نظرا لأهمية تطبيق الجودة الشاملة في التعليم العالي وما واكبها من بحوث ودراسات، لذا قد تستخدم بعض المؤسسات التعليمية الجامعية مدخل ضمان الجودة كما هو شائع في أوروبا وأمريكا بهدف منع حدوث الأخطاء وبعضها الآخر يتجه لاستخدام مدخل بيت الجودة كما هو شائع في اليابان. وفي ما يلي سيتم التعرف بداية إلى بعض هذه النماذج ليتم بعدها الانتقال إلى نماذج بعض الجامعات في تطبيق الجودة الشاملة في التعليم العالي:

1- الأدوات الحديثة المستخدمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة

تعددت الأدوات التي تناولها الكتاب المهتمين بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، وفي ما يلي سيتم عرض بعض من أهم الأدوات المتبعة لتحقيقها.

- سيتم أولا التعرف إلى عمليتي التقويم الذاتي والتقويم الخارجي باعتبارها من أهم الوسائل المتبعة من طرف المؤسسات الجامعية:

1-1- عملية التقويم الذاتي Subjective Rectification

تقوم به المؤسسة التعليمية لبرنامج معين، ويشارك في هذا التقويم كل من الإدارة والهيئة التدريسية والطلبة، ويهدف التقويم بشكل أساسي إلى جمع وتحليل البيانات من أجل تحديد نقاط القوة أو الضعف في البرنامج.¹

يمكن تلخيص أهداف التقويم الذاتي في النقاط التالية:²

- تحقيق درجة التوافق بين الممارسات الفعلية للجامعة وبين معايير ضمان الجودة المحددة لمجالات عمل الجامعة.
- تعزيز الالتزام بالمعايير القياسية في كليات الجامعة ومراكزها وأقسامها.
- تأسيس بيئة جامعية تساند بفاعلية متطلبات تنفيذ نظام ضمان الجودة.
- تزويد الطلبة والهيئات الأكاديمية والوظيفية بالمهارات والخبرات الضرورية للعمل في المجتمعات سريعة التغيير.
- صياغة خطط وتنفيذ خطة التحسين المتدرج الهادفة إلى تحقيق الاستجابة الكاملة لمتطلبات الاعتماد ومنح الشهادة.

¹ سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص 259.

² الدليمي خليل ابراهيم، الحياوي قاسم نايف: التقييم الذاتي أداة لضمان جودة الجامعات العراقية دراسة تجريبية جامعة الأنبار كنموذج، المؤتمر السنوي للمنظمة العربية لضمان الجودة في التعليم، آليات التوافق والمعايير المشتركة لضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي في التعليم، 2012، ص 227.

الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

- ترسيخ ثقافة العدالة والتعاون وأداء الواجب في المجتمع الجامعي.
- وتجدر الإشارة إلى أن التقييم الذاتي يعتبر بندا رئيسيا في ضمان الجودة داخل مؤسسة التعليم العالي، إذ أنها تدل على أن المؤسسة قد قومت مدى¹
- ملاءمة مخرجات التعلم المستهدفة ومجموعة المستويات.
- فعالية الخطة الدراسية مقارنة بمخرجات التعلم المستهدفة.
- فعالية التقويم في بيان وقياس تحقيق مخرجات التعلم المستهدفة.
- ما يحققه الطالب من مخرجات التعلم المستهدفة/المعايير.
- جودة الفرص التعليمية

وتعتبر وثيقة التقييم الذاتي بداية لعملية المراجعة والتدقيق، فبينما تقدم وثيقة مواصفات البرنامج معلومات ذات طابع حقائقى فان وثيقة التقييم الذاتي هي تحصيل ذهني لنشاط القسم أو الكلية، وتحاول فيه الهيئة التدريسية أن تجيب على الأسئلة التالية:

- ما هو العمل الذي تقوم به؟
- لماذا نقوم بهذا العمل؟
- لماذا نقوم بهذا العمل بالصورة الحالية؟
- هل يمكننا ان نقوم بهذا العمل بكفاءة أكثر؟
- وبذلك فهذه الوثيقة هي تقييم بناء لما يقدم بصورة ناقدة للذات، إذ انها تناقش نقاط القوة مع تقديم البراهين والأمثلة ونقاط الضعف في البرنامج مع تقديم المقترحات.

1-2- التقويم الخارجى External Rectification²

تستند هذه العملية على تقرير التقويم الذاتي، ويهدف هذا التقويم إلى التحقق من النقاط الواردة في التقويم الذاتي والكشف عن أي نقاط قوة أو ضعف إضافية، وتشمل هذه العملية دراسة وافية للتقويم الذاتي وكذلك إجراء مقابلات مع مختلف الفئات الإدارية والأكاديمية والطلابية وزيارات ميدانية لمرافق البرنامج والمؤسسة التعليمية من قاعات ومختبرات ومكتبات.

ولكل مؤسسة معايير خاصة لتحقيق الجودة من الممكن أن تحاول المؤسسة تحقيق كل هذه المعايير ولكن ضمن الظروف الحالية ومحدودية المصادر الاقتصادية والسياسية قد لا تتمكن من تحقيق كل هذه المعايير. لذلك تقوم كل مؤسسة بالتركيز على النقاط التي ترى أنها مهمة في الوقت الحاضر. أما عن متطلبات التقويم الفعال فيمكن تلخيصها في النقاط التالية:³

¹محمد عوض الترتوري، أغادير عرفات جويحان، مرجع سابق، ص: 95، 96.

²سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزبادات، مرجع سابق، ص 259.

³تميم احمد عليا: أنظمة إدارة الجودة 2008، ISO9001 في التعليم العالي، مركز ضمان الجودة، جامعة تشرين، سوريا، 2011، ص 18.

- الدعم من الإدارة العليا.
- تتم بواسطة مدققين مؤهلين لهم صفة الحياد والموضوعية ولهم الدارية الكافية بالنشاط المدقق عليه.
- حرية التعامل مع الوثائق والأفراد.
- إجراءات تقويم محددة.

1-3- استخدام أسلوب المقارنات المرجعية: يمكن تعريفها كما يلي:

■ هي عملية توفر معلومات أكثر من كونها تعرض إجابات بسيطة، فهي عملية التعلم من تجارب الآخرين أكثر من محاكاتهم.¹

■ وهي أسلوب من أساليب تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب البحث عن أفضل الممارسات التي تقوم بها المؤسسات المنافسة والتي تؤدي إلى التفوق في أدائها، ومن ثم تقوم بقياس أدائها مقارنة مع منافسيها، وتطبيق التغيير المطلوب لتحقيق الأفضل دائما. وتهدف هذه العملية إلى تحديد توقعات واحتياجات الزبائن من المؤسسة، وتساعد على تعلم طرق بديلة في أداء العمل، ومن ثم إيجاد أهداف واضحة لتحسين الجودة.²

يعتبر أسلوب المقارنة المرجعية من الأدوات التي يمكن استخدامها بفاعلية لإجراء تحسين وتطوير في الخدمة التعليمية عن طريق الإجابة على التساؤلات التالية:³

- أين نحن بالنسبة للآخرين؟
- ما هي مجالات التحسين المرغوبة؟
- ما هي أفضل الجامعات التي يمكن المقارنة مع عملياتها وأنشطتها التعليمية؟
- كيف يمكن استخدام أسلوب تلك الجامعات في مؤسستنا الجامعية؟
- كيف يمكن تحقيق تميز أكثر من تلك الجامعات؟

1-3-1- خطوات تنفيذ أسلوب المقارنة المرجعية

- إختيار مجال التطبيق: يجب التركيز على المجالات الأكثر أهمية لمتلقي الخدمة (داخليا أو خارجيا) وان يتم اختيار أكثر المجالات التي يتوقع لها النجاح في التطبيق.

- اختيار أسلوب المقارنة المرجعية المستخدم: هناك أسلوبان أساسيان لتطبيق المقارنة المرجعية:

- اختيار جامعة ما، والمشاركة معها في تبادل المعلومات لإجراء المقارنة المرجعية.

¹Benchmarking in Higher Education, A Study Conducted by the Commonwealth, Higher Education Management Service, Paris, 1998, p16.

²محمد عوض الترتوري، أغادير عرفات جويحان، مرجع سابق، ص 42.

³سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص ص: 260، 261.

الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

- إشراك جهة خارجية مسؤولة عن اختيار أفضل الجامعات في مجال التطبيق المختار وجمع المعلومات اللازمة.

ويعتبر الأسلوب الأخير أقل جهدا حيث يلقي عبء الاختيار على الجهة الخارجية ولكنة أكثر تكلفة باستثناء أن تكون تلك الجهة حكومية.

- تحليل العمليات المختارة للتطبيق

يتم تحليل العمليات بتحديد مكونات وعناصر كل عملية في ضوء احتياجات المستفيد من الخدمة التعليمية.

- تقويم ومراجعة المعلومات التي يتم جمعها من الجامعات الأخرى في ضوء المعايير التالية:

- تكلفة التطبيق.

- فهم العلاقة بين الكفاءة والتكلفة بحيث يتم اختيار أفضل الجامعات التي تحقق أعلى جودة ترضي المستفيد بأقل تكلفة ممكنة.

- تحقيق المصدقية عن طريق مقارنة التطبيقات المختلفة للجامعات في ضوء المعايير المحددة.

- إستكمال المعلومات والتحقق منها بمراجعة الجامعات الأخرى عن تطبيقاتها لمنع الوقوع في شرك معلومات مضللة.

- تحديد الفجوة: يتم تحديد الفجوة عن طريق المقارنة بين طرق تنفيذ العمليات لدى الجامعة مكان الدراسة والجامعة الأخرى صاحبة الأداء التميز.

- وضع وتطبيق خطة للتنفيذ: لتحسين وتطوير العمليات المختارة على أن تعد بطريقة مبتكرة ومنهجية. من بين الأخطاء الشائعة عند تطبيق أسلوب المقارنة المرجعية:

- المساهمة غير الكافية من جانب الإدارة العليا.

- الاختيار والإعداد غير السليم لفرق العمل المكلفة بالدراسة أو التطبيق.

- التقنية والدعم غير الكافي للتنفيذ.

- الأهداف غير السليمة وخاصة على المدى الطويل.

- عدم الواقعية في تحديد المطلوب تحقيقه أو في الزمن المتوقع للتنفيذ.

- الفهم غير السليم أو غير الكافي للمعلومات أو لطريقة التطبيق في الجامعة المختارة.

- غياب المتابعة أو عدم كفايتها.

1-4- الاعتماد الأكاديمي: يمكن تقديم مجموعة من تعاريفه فيما يأتي:

- هو شهادات رسمية تمنحها هيئة معترف بها تؤكد أن البرنامج التعليمي أو المؤسسة التعليمية يفيان بالمعايير المطلوبة، وأيضاً يقصد به مجموع العمليات والإجراءات التي تقوم بها هيئة الاعتماد المحلية أو العالمية من أجل التأكد أن مؤسسة التعليم العالي أو أحد برامجها الأكاديمية قد تحقق فيها شروط ومعايير ومواصفات الجودة النوعية المعتمدة لديها.¹
 - هو حافز للارتقاء بالعملية التعليمية ككل ومبعث على اطمئنان المجتمع لخريجي هذه المؤسسة وليس تهديداً لها. فالاعتماد لا يهتم فقط بالمنتج النهائي للعملية التعليمية ولكن يهتم بنفس القدر بكل جوانب ومقومات المؤسسة التعليمية.²
 - هو مكانة أكاديمية أو وضع أكاديمي علمي يمنح للمؤسسة التعليمية أو البرنامج الأكاديمي مقابل استيفاء المؤسسة لمعايير جودة التعليم المقدم وفق ما يتفق عليه مع مؤسسات التقييم (الاعتماد) التعليمية أو هو شهادة تمنح لمؤسسة تعليم عال تؤمن معايير محددة لجودة التعليم، ارتأت الكثير من الدول الغربية إلى الاعتماد كآلية للحفاظ على الجودة ومن أجل ذلك أنشئت هيئات سمي بعضها هيئة الاعتماد والبعض الآخر سمي هيئة التقييم.³
 - هو نظام للتقويم البناء القائم على مجموعة من المعايير التي تضعها مجموعة من الهيئات ووسيلة لضمان وتحسين نوعية التعليم؛ فالاعتماد يركز على تقويم البرامج من قبل الهيئات باستخدام مجموعة من المعايير من قبل عدد من الخبراء.⁴
 - هو تلك العملية المنهجية التي تهدف إلى تمكين المؤسسات التعليمية من الحصول على صفة متميزة، وهوية معترف بها محلياً ودولياً والتي تعكس بوضوح نجاحها في تطبيق استراتيجيات وسياسات وإجراءات فعالة لتحسين الجودة في عملياتها وأنشطتها ومخرجاتها بما يقابل أو يفوق توقعات المستفيدين النهائيين، ويحقق مستويات عالية من رضائهم.⁵
- من مجموع التعاريف السابقة يمكن الاستنتاج بان الاعتماد الأكاديمي هو وثيقة تحصل عليها المؤسسة الجامعية أو البرنامج التعليمي نتيجة مجموعة الجهود والوسائل والإمكانات التي توجهها المؤسسة من أجل احترام وتطبيق مجموعة من المعايير التي تضعها هيئة معينة مختصة وذلك بغية تحقيق الجودة في عملياتها التعليمية والإدارية ومن ثم مخرجاتها.

¹ فدوى بنت فاروق عمر، حياة بنت محمد سعد الحربي: نظم الجودة والاعتماد الأكاديمي ودرجة إسهامها في تحقيق متطلبات مجتمع المعرفة بالجامعات السعودية، دراسة ميدانية لأراء عينة من أعضاء هيئة التدريس، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد (3)، العدد (2)، 2014، ص 70.

² أحمد الخطيب، رداح الخطيب: الاعتماد وضبط الجودة في الجامعات العربية، نموذج مقترح، عالم الكتاب الحديث، الأردن، 2010، ص 39.

³ سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزبادات، مرجع سابق، ص 262.

⁴ عبد الناصر علك حافظ، أيه طالب جميل: الاعتماد الأكاديمي من وجهة نظر التدريسيين العراقيين المغتربين وتأثيره في الأداء الاستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي، بحث ميداني، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 93، المجلد 22، 2016، ص 128.

⁵ دليل الاعتماد لمؤسسات التعليم العالي: الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، مصر، الإصدار الثاني، 2009، ص 21.

الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

يعتبر نظام الاعتماد الجامعي عملية تقويم جودة المستوى التعليمي في المؤسسة الجامعية، ويتم ذلك بواسطة هيئة متخصصة في ضوء معايير محددة للمجالات العلمية التعليمية المتعددة، وهي عملية اختيارية في الولايات المتحدة الأمريكية، واجبارية في المملكة المتحدة حيث إن في العالم صيغ متعددة ومختلفة للاعتماد وفق الظروف السياسية والاجتماعية لكل دولة، الاعتماد هو الاعتراف بأن برنامجا معيناً يضل الى مستوى معياري محدد عن طريق إجراءات وأنشطة مؤسسية موجهة نحو النهوض والارتقاء، ويعد الاعتماد حافزا للارتقاء ببرنامج ما للحصول على الاطمئنان من مخرجاته ولضمان قدر متفق عليه من اكتساب الهوية المميزة في بناء جوانب ومقومات البرنامج المختلفة أما الاعتماد الجامعي فهو العملية التي تعترف من خلالها منظمة أو وكالة بكلية أو جامعة أو برنامج دراسي داخل مؤسسة تعليمية من خلال مدى مقابله للمؤهلات والمعايير التي حددها المنظمة أو الوكالة سلفا. ويعد الاعتماد الجامعي مدخلا هاما لتحقيق الجودة وإحداث التطوير التنظيمي للجامعة ككل، فهو الوسيلة الفعالة لإحراز المعايير المحددة ولتعزيز مواصفات الجودة الشاملة.¹

1-4-1- نشأة الاعتماد الأكاديمي في برامج التعليم²

ظهر الاعتماد الأكاديمي أول ما ظهر في الولايات المتحدة الأمريكية، وكانت بدايته المبكرة عام 1835 عندما التقت مجموعة من مديري المدارس الثانوية في ولاية نيو انجيلاند new England بعمداء كليات جامعية لمناقشة متطلبات إعداد خريجي المدارس الثانوية للالتحاق بالكليات، إلا أن البداية الحقيقية كانت قبل مئة عام وبالتحديد عام 1913 عندما قامت رابطة شمال الوسط الأمريكية للمدارس والكليات North Central Association for School and Colleges بوضع معايير قبول الكليات في عضويتها للتأكد من أن مستوى كلية ما يرقى إلى مستوى التعليم العالي، واقتصر الاعتماد حينها على تحديد أي الكليات الجامعية يرقى إلى مستوى كلية جامعية. ولم يصل الاعتماد الأكاديمي في صورته المتعارف عليها الآن إلى عام 1952 حينما توسعت عملية الاعتماد لتشمل القيام بمراجعات دورية لمؤسسات التعليم العالي، وتبنت روابط الاعتماد الأكاديمي الأمريكية بين 1950 و1965 حيث أسست عملية الأكاديمي المتعارف عليها اليوم، وهي المدخل القائم على الرسالة، وتطبيق معايير الاعتماد الأكاديمي والقيام بدراسة التقويم الذاتي وزيارة فريق التقويم وإصدار قرار جهة الاعتماد.

قد تختلف معايير الاعتماد من بلد لبلد أو من مؤسسة مؤسسة لكن جميعها متفقة على الهدف الأتي:³

¹ حسن حسين البيلاوي واخرون: الجودة الشاملة في التعليم، الطبعة الثانية، دار المسيرة، عمان، الاردن، 2008، ص 30.

² عطا الله بن فاحس العززي، عادل عبد المعطي محمد الأبيض، محمد إبراهيم بسيوني: متطلبات ضمان الجودة الشاملة لبرامج كلية التربية والآداب بجامعة الحدود الشمالية، مجلة العلوم التربوية، العدد الثالث، 2013، ص 117.

³ سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص ص: 262- 264

الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

- مساعدة المؤسسات التعليمية على رفع مستوى الجودة فيها وتحسين فاعليتها ودعم جهودها للسير نحو التميز في إطار توافقها وانسجامها مع أفضل المعايير العالمية المعروفة. وتيسير سبل الاعتراف بها من قبل الأوساط الأكاديمية والمهنية الدولية، والقدرة على التنافس مع زميلاتها.
- ويفضل بعض الخبراء تسمية ذلك بالاعتراف الأكاديمي، ويرون أن أهدافه تتلخص بما يلي:
 - الارتقاء بجودة التعليم والحفاظ عليه.
 - توفير المساءلة ودعم المسؤولية إزاء كل الجوانب التنظيمية في المؤسسة.
 - توفير مستويات ومعايير مقننة للتقويم تشمل كل جوانب المنظومة التعليمية في المؤسسة.
 - تنمية فكر تعليمي مرتبط بثقافة التقويم.
 - تحديد المستويات التي يتوفر فيها شروط الاعتراف الأكاديمي.
 - توطيد ثقة المجتمع بالمؤسسات المعترف بها، وهو نوع من المساءلة الأكاديمية في إطار ديمقراطي.
 - التأكد من أن الطلبة وأرباب العمل والأهل لديهم إمكانية وصول إلى المعلومات التي تبين كيفية حصول الطلبة على شهادتهم. بموجب معايير أكاديمية نوعية.
 - في حالة الجامعات مؤسسات حكومية فالاعتماد يوفر الفرصة للتأكد من أن الأموال العامة تذهب للأهداف الموضوعية من أجلها وان هنالك إمكانية محاسبة المؤسسات.

1-4-2- أنواع الاعتماد: باعتبار أن الاعتماد يهدف إلى تحقيق الجودة في برامج المؤسسة التعليمية اعداد الخريجين على قدر عال من المهارة والكفاءة فقد صنف الكتاب أنواعه إلى:¹

- **الاعتماد المؤسسي Institutional Accreditation**: يركز هذا النوع من الاعتماد على تقييم الأداء بالمؤسسة التعليمية بصورة شاملة. بمعنى آخر تقييم كفاءة المؤسسة كوحدة واحدة من حيث قدرة تلك المؤسسة على تقديم خدماتها التعليمية بالشكل الذي يفرضه بالحد الأدنى من المعايير القياسية الدولية للاعتماد الأكاديمي.

- الاعتماد البرامجي أو التخصصي Subject/ Program Accreditation:

يهتم هذا النوع من الاعتماد بالبرامج الأكاديمية التخصصية التي تقدمها المؤسسة التعليمية بشكل منفرد، بهدف ضمان جودة إعداد الفرد وتنمية أدائه مهنيًا بشكل مستمر من خلال اجتيازه لبرامج دراسية معينة مثل برامج القانون أو التربية أو الطب وغيرها. بمستوى يساعد على استيفائه لمتطلبات الترخيص وتحديد الترخيص لمزاولة المهنة.

¹هاله فاضل حسين الحكيم: معايير الاعتماد الأكاديمي في الجامعات، جامعة بغداد أمودجا، مجلة كلية التربية الأساسية، المجلد 20، العدد 84، 2014، ص 287.

أي يمكن القول بأنه يشير إلى أن المؤسسة الجامعية تعتمد على معايير محددة حول كفاية المرافق والموارد ويشمل ذلك العاملين بالمؤسسة وتوفير الخدمات الأكاديمية والطلابية المساندة والمناهج، ومستويات انجاز الطلاب والهيئة الأكاديمية وغيرها من مكونات المؤسسة التعليمية.

1-4-3- خصائص وسمات التطورات الحديثة في الاعتماد

- من الملاحظ لتتبع تطور الاعتماد يمكن تسجيل التغيرات التي طرأت على العملية كالتالي:¹
- كان الاعتماد في بداياته عملية اعتراف رسمي بالمؤسسات التعليمية وبرامجها الأكاديمية ولم يكن نظاما لضبط النوعية لبرامج هذه المؤسسات.
 - نتيجة لذلك فقد تغير دور الاعتماد من أداة للتحكم والسيطرة ومطالبة المؤسسات التعليمية بالإذعان لقرار السلطة إلى أداة للتطوير والتحسين المستمر لهذه المؤسسات والبرامج التعليمية.
 - الاعتماد ضرورة أملت تطورات الحياة داخل المؤسسات التعليمية.
 - هناك انتقال تدريجي من التركيز على التحقق من سير العملية التعليمية وتوفير المستلزمات لذلك، إلى التركيز على التغيير والتطوير اللازم للبرامج والمؤسسات لمواكبة التغيرات المجتمعية المتسارعة.
 - هناك تركيز على مخرجات العملية التعليمية من حيث مستوى الخريجين، التوظيف بدل التركيز على مدخلاتها فقط من خلال مسح لإمكانيات المؤسسة وأعضاء هيئتها التدريسية والإدارية.
 - هناك ابتعاد عن المركزية والرسمية (الحكومية) في اتخاذ القرارات ذات العلاقة بالاعتماد.
 - مشاركة المؤسسات المهنية ذات العلاقة بالبرامج الأكاديمية أصبحت أساسية في عملية الاعتماد.

1-4-4- فوائد تطبيق معايير الاعتماد **Benefits of Accreditation Standards Application**

- إن تطبيق معايير الاعتماد على المؤسسات التعليمية والجامعات يمكن أن يحقق الفوائد التالية:
- بالنسبة للمجتمع
 - تبدل مؤسسات التعليم العالي قصارى جهدها للوصول إلى المستوى المطلوب في التعليم والذي يحتاجه المجتمع.²
 - وتكمن أيضا أهميته في:³
 - ضمان وجود تقويم خارجي للمؤسسات التعليمية أو البرنامج الدراسي والتحقق من أنها تتماشى مع الاتجاهات والسياسات العامة في مجال التعليم العالي أو المجال المهني.

¹ سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص 263، 264.

² عبد الناصر علك حافظ، ايه طالب جميل، مرجع سابق، ص 129.

³ سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص: 264 - 265.

الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

- تحسين الخدمات المهنية المتاحة للجمهور طالما أن البرامج المعتمدة تعدل متطلباتها وفقاً للتغيرات التي تطرأ في مجال المعرفة الفنية والممارسات التطبيقية المقبولة بصفة عامة في مجال المهنة.

- التعرف على المؤسسات والبرامج التعليمية التي قامت بمحض إرادتها بأوجه نشاط محددة لتحسين نشاطها التعليمي، والنهوض ببرامجها المهنية والتحقق من أنها تقوم بهذه الأعمال بنجاح.

- **بالنسبة للمنافسة:** إن عملية الاعتماد الأكاديمي ترفع من روح المنافسة بين الجامعات من أجل الحصول على شهادة الاعتماد.¹

- **بالنسبة للطلبة**²

- المساعدة على نقل وحدات البرامج الدراسية فيما بين المؤسسات التعليمية أو في قبول الطلبة في برامج الدراسات العليا عن طريق القبول العام للساعات المقررة والوحدات الدراسية بين المؤسسات المعتمدة عندما يكون أداء الطالب مرضياً ووحدات البرنامج الدراسي المطلوب تحويلها موائمة للمؤسسة التعليمية التي يرغب الطالب في الالتحاق بها.

- تعزيز سمعة المؤسسة أو البرنامج المعتمد استجابة لاهتمام عامة المواطنين وتقديرهم لمثل هذا الاعتماد.

- **بالنسبة لمؤسسات التعليم العالي**

- يعتبر الاعتماد حافزاً للتقويم الذاتي وتحسين نظام المؤسسة وبرامجها.

- تطبيق معايير هيئات الاعتماد المقبولة من مؤسسات التعليم العالي بصفة عامة مما يساعد على منع التجاوزات الخارجية التي تضر بمستوى المؤسسة أو جودة برامجها.

- تعزيز سمعة المؤسسة أو البرنامج المعتمد استجابة لاهتمام عامة المواطنين وتقديرهم لمثل هذا الاعتماد.

1-4-5- مراحل الاعتماد Accreditation Phases

تتم عملية الاعتماد على مراحل وهي كما يلي:³

- تقوم المؤسسة الراغبة في الحصول على الاعتماد بإعداد دراسة تفصيلية وشاملة عن أوضاعها الحالية بشكل متكامل وحسب متطلبات الجهة المانحة للاعتماد، وتدعم هذه الدراسة بكافة الوثائق الضرورية على شكل ملاحق وجداول وبيانات توضح مصداقية الدراسة، كما تحتوي الدراسة الذاتية على التصورات المستقبلية ذات المدى القريب والمتوسط، والتخطيط للتطورات الهامة كأحد المؤشرات الإيجابية لفعاليتها في تطوير ذاتها، وتقدم هذه الدراسة للجهة المانحة للاعتماد لكي تشكل القاعدة والأساس في عملية التقويم.

- تقديم طلب من المؤسسة التعليمية إلى هيئة الاعتماد والجودة الشاملة تعبر فيه عن رغبتها في اتخاذ إجراءات الاعتماد.

¹ عبد الناصر علك حافظ، إيه طالب جميل، مرجع سابق، ص 129.

² سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص 265.

³ سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص: 267، 268.

الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

- تزويد هيئة الاعتماد بصورة من دراسة الحدودى التي أجريت عند بداية إنشاء المؤسسة للاسترشاد بها في تقويم أدائها ومن ثم منحها الاعتماد.
- تزويد الهيئة بالوثائق اللازمة لاتخاذ قرار الاعتماد.
- تكليف فريق من الهيئة بتقويم الدراسة الذاتية ودراسة الوثائق المرفقة واتخاذ قرار بشأن صلاحية المؤسسة لاتخاذ إجراءات الاعتماد.
- تشكل هيئة الاعتماد لجنة أو عددا من اللجان المتخصصة للقيام بزيارة ميدانية للتأكد من مصداقية الدراسة الذاتية المقدمة، وإجراء المقابلات الميدانية مع الأساتذة والإداريين والخرجين والاطلاع بشكل مباشر على كافة الأوضاع الحالية بهدف تقويم مستوى هذه المؤسسة التعليمية وإعداد اللجنة تقريرها الذي ترفعه لهيئة الاعتماد وتتكون هذه اللجان عادة من عدد مناسب من المتخصصين والأكاديميين والتربويين من ذوي الخبرة في مجال الاعتماد.
- تقوم هيئة الاعتماد بدراسة جميع التقارير والملاحظات والتوصيات المقدمة لها من قبل المؤسسة ومن لجان الزيارات الميدانية وتتخذ قرارها على ضوء التزام المؤسسة التعليمية بالمعايير أو المرجعيات المطلوبة.
- يحق للمؤسسة أن ترد على تقرير الهيئة منفذة جوانبه ومستدركة بعض الأمور وفي ضوء ذلك يجوز للهيئة مراجعة قرارها أو الثبات عليه.

1-4-6- مقومات نجاح تطبيق الاعتماد في الجامعات العربية

- حتى تستطيع الدول العربية الوصول إلى تطبيق الاعتماد في منظوماتها الجامعية أصبح لزاما عليها توفير جملة من المقومات للوصول إلى أفضل النتائج وفي ما يلي بعض هذه المقومات:¹
- تعزيز ثقافة الجودة والاعتماد الأكاديمي بين العاملين في المؤسسة ويتحقق ذلك من خلال نشر الوعي المجتمعي العام بقيمة الجودة والسعي نحو تحقيقها في حياة الأفراد والرغبة في تحقيق ارفع مستويات الأداء.
- نشر ثقافات أخرى مساندة يلزم تأكيدها وإشاعتها بين مختلف العاملين بالمؤسسة منها ثقافة التواصل المعرفي، ثقافة الثواب والعقاب، ثقافة الصدق مع الذات، ثقافة العمل المنتج والانجاز، ثقافة الجدارة والأهلية.
- اعتماد معيار الكفاءة والخبرة والإخلاص فقط في اختيار قيادات العمل لضمان تحقيق جودة الأداء.
- وضع خطة تدريبية لتوعية العاملين في داخل المؤسسة على التقويم الذاتي والقدرة على مراجعة النفس والرغبة الجادة في ذلك.
- إشراك عمداء الكليات ورؤساء الأقسام والمراكز في اختيار العمليات المراد تحسينها.
- التعرف على اتجاهات العاملين نحو تطبيق الجودة من خلال:
- استطلاع آراء العاملين نحو تطبيق الجودة.

¹ فيصل عبد الله الحاج، سوسن شاكر مجيد، سليمان جريسات: دليل ضمان الجودة والاعتماد للجامعات العربية أعضاء الاتحاد، اتحاد الجامعات العربية، مجلس ضمان الجودة والاعتماد للجامعات العربية، عمان، 2008، ص ص: 18، 19.

الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

- دراسة وضع العاملين في الجامعة وإمكانية التطبيق.

- دراسة اللوائح التنظيمية والقواعد الأساسية المنظمة لأعمال الجامعة.

- دراسة الإمكانيات المادية والبشرية للجامعة.

1-5- مدخل ضمان الجودة

يكشف ضمان الجودة عن مجموعة التغيرات التي يمكن تحليلها للوصول إلى الأهداف. ويركز على مدخلات النظام التعليمي وعلى عملية معالجة المدخلات للوصول إلى مخرجات ترقى لخدمة المجتمع، كما يركز على المهارات الفردية للمتعلم والتقييم الذاتي للمؤسسة الجامعية.¹

انتشر استخدام هذا المدخل بشكل كبير بعد انعقاد المؤتمر الدولي لضمان الجودة في التعليم العالي بمونتريال سنة 1993 إذ كانت أهم توصياته إنشاء مراكز دولية لضمان الجودة في بعض الجامعات الأوروبية، وذلك بهدف منع حدوث الأخطاء وضمان الأداء الجيد من أول مرة. إن تطبيق مدخل ضمان الجودة قد اختلف من جامعة إلى أخرى حسب الإمكانيات المتاحة والعمليات التي يجب التركيز عليها، وبشكل عام فإن هناك مجموعة صفات تميز هذا المدخل هي:²

- وجود رسالة للجامعة تهدف إلى تحقيق الجودة.

- وضوح الإجراءات التي تبين كيفية إنجاز العمل.

- قياس الأداء بدقة من خلال معايير الأداء الجيد.

- تعزيز معلومات الإدارة وهيمنتها.

- وجود نظام لمراجعة ومراقبة العمل وتطويره.

تظهر حاجة الجامعات إلى تطبيق نظام ضمان الجودة بشكل كبير متمثلة بضرورة ما يلي:³

- إن ضمان الجودة أحد أدوات الإدارة الجامعية.

- مهنة التدريس تتطلب تقييم نظامي مستمر للخدمة التعليمية التي يقدمها عضو هيئة التدريس للطلبة وتأثير هذه الخدمة عليهم.

¹ Don F. westerheijden : **The changing Concepts of Quality in the assessment of Study Programmes Teaching and Learning.** Portland Press Ltd, 2007, p p : 9, 10.

² صباح النجار، مها كامل جواد: دراسة عقبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الأهلي، مجلة التراث الجامعية، العدد الرابع عشر، دون سنة نشر، ص 30.

³ حواس عبد الرزاق، مسعود صديقي: جودة خدمات التعليم العالي، المفهوم واليات التحسين، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، جامعة الوادي، العدد السادس، المجلد الأول، 2013، ص ص: 257، 258.

الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

- ان نظام ضمان الجودة يهتم بجودة كافة عناصر نظام التعليم الجامعي من توفير الأنظمة والموارد البشرية والمالية والمعلومات المناسبة (المدخلات) واستغلالها بشكل امثل للمحافظة على معايير الجودة الموضوعه وتحقيق اعلى المستويات في المخرجات مع الاهتمام بالتقييم المستمر لتحقيق رضا الطالب وسوق العمل والمجتمع.

- ان الغرض من تطبيق نظام ضمان الجودة في التعليم العالي هو رفع مستوى تعليم الطالب من خلال تحقيق الجودة داخل الجامعات وزيادة قدرتها خارجيا للاستجابة مع حاجيات المجتمع المتغيرة.

1-6- نموذج تأسيس دالة الجودة Quality function Deployment

تعرف دالة الجودة على أنها الطريقة التي يتم بموجبها هيكله تخطيط المنتج وتطويره بالشكل الذي يساعد فريق تطوير المنتج أو الخدمة على تحديد حاجات الزبون ورغباته بوضوح. بالإضافة إلى تقييم المنتج أو قدرات الخدمة بصورة منتظمة مع تبيان أثر كل منهما في تلبية تلك الحاجات والرغبات. وتحتوي عملية تأسيس دالة الجودة على بناء مصفوفة واحدة أو أكثر حيث تسمى أحيانا بمداول الجودة. والمحورين الأساسيين لها هما محور بناء نموذج الخصائص والصفات التي تلي حاجات الزبون ورغباته والتي تمثل المدخلات إلى المرحلة الأولى في بناء بيت الجودة والمحور الثاني يتركز في آلية بناء بيت الجودة House of Quality

1-7- آلية بناء نموذج الخصائص والصفات¹

لقد بدأ استخدام ما يسمى بخارطة الإدراك Perceptual Map التي تركز عادة على بعدين واسعين والذنان يعتبران الحكمان في المواجهات الأساسية للاختيار الذي يلخص الكثير من المفردات الأخرى التي يتطلبها الزبون ورغباته. ولذا فان خارطة الإدراك تعتبر الأداة الفعالة التي تساعد على فهم الطريقة التي ينظر من خلالها الزبون إلى السوق حيث أطلق عليها مفهوم إدارة الجودة الشاملة بصوت الزبون Voice of Customer، وتؤدي عادة خارطة الإدراك إلى الاتجاه نحو تطوير المنتج الجديد بالإضافة إلى تحسين مؤشرات المنتج الجاري مع تطوير برامج الاتصالات التسويقية والتي جميعها تقود إلى تحقيق المستوى العالي لرضا الزبون. ويرتكز النموذج على؛ النظرة الشكلية HolisticView وتعني معرفة العلامة التجارية التي تمثل الثقة العالية بالمنتج الذي تقدمه المؤسسة. وكذا النظرة المتعددة للصفات التمييزية AttributeViewMulti والتي

¹عبد الستار العلمي، مرجع سابق، ص ص: 253، 254.

الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

تعني العلامة التجارية متمثلة بحزمة من المنافع التي تلبى مجموعة من الرغبات أو الصفات التمييزية الموجهة نحو تحقيق الرضا لدى الزبون. وهذه النظرة الأخيرة تعتبر الأكثر استخداماً حيث تعطي الميزة الجيدة لفريق تصميم المنتج إمكانية الاحتفاظ بالنظرة الشكلية أو المنفعة التي تستخدم لتحديد مواصفات المنتج أو الخدمة.

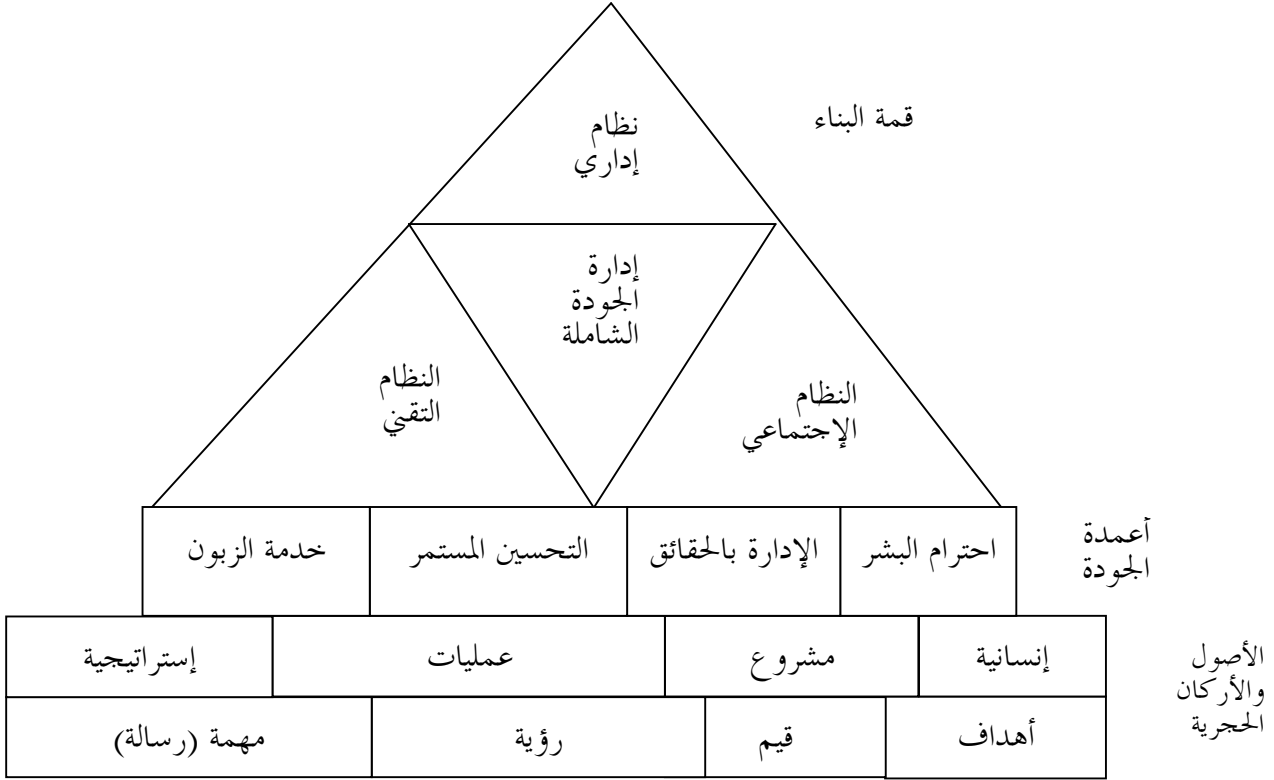
1-8- مدخل بيت الجودة¹

بدأت فكرة بيت الجودة في اليابان في مجال القطاع الصناعي ثم انتقلت إلى الجامعات بعد نجاحها الباهر في الصناعة، ويقصد به مجموعة المبادئ التي تسهم في تحقيق الجودة الشاملة.

- السطح أو البنية الفوقية والتي تتألف من ثلاث أنظمة تؤثر في إدارة الجودة الشاملة وهي النظام الاجتماعي والنظام الإداري والنظام التقني.
- ركائز الجودة وهي خدمة الزبون واحترام الإنسان والإدارة بالحقائق والتحسين المستمر.
- الأصول والأركان الحجرية التي يرتكز عليها السقف والأعمدة والتي تتكون من أربع عمليات هي:
 - الأصول (الإستراتيجية، العمليات، المشروع، إنسانية الإدارة)
 - الأركان (مهمة، رؤية، أهداف، قيم).

¹صباح النجار، مها كامل جواد، مرجع سابق، ص 31.

الشكل رقم (10) يبين بيت الجودة



المصدر: صباح النجار، مها كامل حواد، مرجع سابق، ص31.

وقد انتقلت فكرة بيت الجودة في اليابان من المجال الصناعي إلى مجال التعليم العالي وفق مكونات أساسية هي:¹

- البنية العليا: وتشتمل على ثلاثة أنظمة لها تأثيرها على إدارة الجودة الشاملة هي النظام الاجتماعي وما يتصل به والنظام الإداري وما يتعلق به والنظام التقني وما يتصل به.

- ركائز الجودة: وتحتوي على أربعة أعمدة أساسية في بناء الجودة وإدارة الجودة في المؤسسة وتهدف إلى التركيز على خدمة المستفيد والتحسين المستمر والإدارة بالحقائق في جمع البيانات واحترام الآخرين.

- الأصول والأركان: وتتمركز في قاعدة بيت الجودة التي ترتكز عليها هيكل بناء البيت، ويتكون كل منها من عدة عمليات.

- الأصول: وتشتمل على السياسات والاستراتيجيات، العمليات، المشروعات، الإجراءات، الأنشطة والعلاقات الإنسانية.

- الأركان: وتشتمل على المهمة، الرؤية، القيم، الأهداف والقضايا.

¹رافدة عمر الحريري، مرجع سابق، ص69.

- إن تطبيق هذا النظام في مجال التعليم يتطلب الأتي:
 - تحديد ما يجب تحسينه وتطويره في نظام التعليم.
 - توضيح مفهوم الجودة الشاملة لكل العاملين في المؤسسة التعليمية.
 - تحسين النظام بالتعاون بين الرؤساء والمرؤوسين.
 - قياس عائد الجودة الذي يرتبط برضا العميل.
 - إعلام جميع العاملين بالمكاسب التي حصلت عليها المؤسسة جراء تطبيق الجودة الشاملة.
- وقد أشار ديمنج إلى بعض الإرشادات التي ينبغي على الجامعات الأخذ بها عند تنفيذ بيت الجودة وهي:¹
- توضيح مفهوم الجودة الشاملة لجميع العاملين.
 - نشر الدروس المستفادة من تنفيذ الجودة الشاملة.
 - ضرورة الاستفادة من الأخطاء السابقة.
 - وجود مقاييس صالحة للحكم على جودة النظام.
 - توضيح سلوكيات الجودة الشاملة الواجب الالتزام بها.
 - العمل على نقل تنفيذ الجودة إلى جامعات أخرى لها الخصائص نفسها.
- وكذلك:²
- تدريب المورد البشري العامل بالمؤسسة الجامعية حتى يتقن كل فرد مهمته.
 - تذييل العوائق بتحديد الأهداف المطلوب تحقيقها.
 - الاعتماد على الدور القيادي باعتبار القائد الفعال عن وسائل عوائق الاتصال والإنتاجية ويعمل على نزعها.
 - تحديد الدور التسييري للإدارة العليا باعتبارها من يسهل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

1-9- المقياس الإحصائي سيجما ستة Six Sigma

هو مقياس إحصائي إلا انه لا يتطلب مهارة كبيرة في علم الإحصاء، حيث أنه نظام إداري من اجل تحقيق قيادة إدارية دائمة وأداء ذو مستوى مرتفع جدا وعالمي. وهو في غايته يهتم بمستوى أداء العملية والوصول بالمنتج إلى درجة الكمال أو ما يسمى في إدارة العمليات والإنتاج بالتلف الصفري. إن سيجما

¹صباح النجار، مها كامل جواد، مرجع سابق، ص31.

² Robert C. Winn: **Applying Total Quality Management to the Education Process**, Int. j. Engag Ed, Vol 14, N⁰ 1, Printed in Great Britain, 1998, pp : 26,27.

الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

سته هو حرف يوناني ويطلق عليه في علم الإحصاء الانحراف المعياري أو التباعد في مجموعة البيانات والوصول إلى الكمال من خلال فلسفة الحيايد السداسي هو الوصول إلى نسبة قد تصل إلى 99,99966%. يهدف الحيايد السداسي إلى مساعدة العاملين ليقدموا في النهاية منتجات وخدمات ليس بها عيوب أو أخطاء، وهو طريق يتفهم دائما أن هناك مجالا دائما للخطأ حتى في أفضل تصميم للمنتجات والخدمات، وقد يسمح بهذا الخطأ عند مستوى أداء 99,9997% حيث يلاحظ أن المنتجات أو الخدمات يمكن القيام بها بأقل نسبة خطأ ممكن.¹

وتعرف أيضا على أنها:² هي تطبيق لطريقة علمية لتصميم وتشغيل الأنظمة التسييرية وعمليات المؤسسة والتي تمكن العاملين من تقديم أكبر قيمة للمستهلكين والمالكين. تعتمد هذه الطريقة العلمية على:

- ملاحظة بعض الأمور المهمة حول مجال نشاط المؤسسة.
- وضع بعض التفاسير والفرضيات المتعلقة بمجموعة الملاحظات المسجلة.
- يتم وضع الفرضيات واستنادا إليها يتم وضع بعض التنبؤات.
- قياس صحة التنبؤات من خلال إجراء بعض التجارب أو تسجيل الملاحظات. يتم تسجيل الملاحظات وتصحيح الفرضيات بالاعتماد على الحقائق الجديدة المسجلة في بيئة النشاط، مع وجود المتغيرات يمكن اللجوء إلى استخدام الأدوات الإحصائية.
- إعادة الخطوات 3 و4 حتى يتم التأكد من عدم وجود تناقضات بين الفرضيات والنتائج المتحصل عليها من التجارب أو الملاحظات. وبهذا تتوصل المؤسسة إلى نظرية تفسيرية تصف بدقة علاقة المؤسسة بمجال النشاط أو السوق.

يعتبر سيجما ستة أسلوب لتحقيق الفعالية لحل المشكلات، فإتباعها يخفض من مستوى الوحدات المعيبة المصنعة أو الخدمات المقدمة وبالتالي زيادة العائد وتحقيق أكبر مستوى من الرضا عند المستهلك.³

1-9-1- المبادئ الرئيسية لـ سيجما ستة: تعتمد سيجما ستة على مبادئ أساسية تتمثل في الأتي:⁴

- التركيز على العميل: في هذا النظام يتم وضع العميل في أولوية اهتمامات المنظمة، ومن ثم يصبح رضاه وإشباع حاجاته هو المهمة الرئيسية لنشاط تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمة.
- الإدارة بالحقائق: من أجل تحقيق الجودة وتعزيزها فإن الأمر يتطلب ما يلي:
بيانات تؤدي إلى معلومات إلى معرفة ثم إلى التميز وإشباع حاجات العميل.

¹ مصطفى كمال السيد طابيل: معايير الجودة الشاملة (الإدارة، الإحصاء، الاقتصاد)، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2013، ص 309.

² Thomas Pyzdek : **The Six Sigma Handbook** , A Complete Guide for Green Belts, Black Belts and Managers at all Levels , The McGraw Hill Companies, USA , 2003, p 6.

³ Go lean six sigma: The basics of Lean Six Sigma, without print house, 2012 , p3.

⁴ مصطفى كمال السيد طابيل، مرجع سابق، ص ص: 311، 312.

الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

- الإدارة بالمبادأة: وهي أن يكون فعل الإدارة سابق للحدث دون انتظاره وهو مقابل لعلم الإستراتيجية العسكرية (الضربات الاستباقية) وهذا يدل على ضرورة وضع أهداف طموحة ومراجعتها بشكل دائم لتحقيق المبادأة المؤدية إلى الإبداع والتغيير الفعال.

- إزالة الحواجز: من اجل الوصول إلى تحقيق هدف المنظمة والمتمثل في رضا دائم من قبل العميل لا بد من رفع الحواجز والتنسيق بين المستويات الإدارية والتنظيمية والعمل بروح الفريق لتحقيق هذا الهدف الأسمى.

- السعي الدائم لتحقيق الكمال: من اجل تحقيق سيجما ستة لا بد من إدخال أفكار وأساليب جديدة وهي بطبيعة الأحوال تحتوي هذه الأفكار على مخاطر تسمى مخاطر التشغيل، كما أن السعي نحو إدراك الكمال في العمل يتطلب مقابلة بعض الصعوبات التي يتحتم على العاملين بالمنظمة مواجهتها لبلوغ الأداء الأفضل في النهاية.

- التمكن من إتمام الإجراءات والعمليات: يتطلب هذا الأمر ضرورة التركيز على الآتي:

- زيادة الكفاءة الإنتاجية.

- تحقيق رضا العميل.

- إدارة الأنشطة والعمليات.

وذلك كله من اجل تحقيق ميزة تنافسية لتقديم أفضل السلع والخدمات للعملاء.

2- النماذج المتبعة من طرف بعض الجامعات لتطبيق الجودة الشاملة في التعليم العالي

من بين النماذج التي قدمتها عديد الجامعات الأجنبية يمكن ذكر ما يلي:

1-2 - نموذج جامعة أوريغن ¹Orgen state university model

قدمت جامعة أوريغن نموذج لتحقيق الجودة الشاملة في العملية التعليمية على المستوى الجامعي، حيث ركز هذا النموذج على تحقيق احتياجات العميل وتلبيتها والعمل من خلال فريق عمل. في بداية عام 1992 حاولت جامعة ولاية أوريغن أن تجد إجابة للتساؤلات حول تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة التعليم العالي، وبعد ذلك توصلت إلى بناء نموذج يتكون من تسع مجالات حول إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

- يتلخص الهدف في تقديم مجموعة كبيرة من الأفراد للإدارة العليا الذين يفهمون مقصود إدارة الجودة الشاملة.

- تشكيل فريق يقوم بدراسة استطلاعية.

- تحديد أولويات احتياجات العميل.

¹نواف محمد البادي، مرجع سابق، ص 113.

- رؤية المنظمة عن طريق عمليات التخطيط.
- ربط الأقسام المختلفة باحتياجات العميل.
- تشكيل فريق عمل بالدراسة.
- تقديم مشروع استطلاعي شامل.
- تحديد أفراد وفريق العمل المتميزين.
- التوصل إلى لجان الجامعة حول فلسفة إدارة الجودة.

2-2- نموذج جامعة ماديسون Madison

- قدمت جامعة ماديسون الأمريكية نموذجاً خاصاً متعلقاً بتحقيق الجودة الشاملة في التعليم العالي، حيث يتكون هذا النموذج من عدة خطوات متكاملة من خلال الاعتماد على التفاعل والتداخل بين عناصر العلمية التعليمية الجامعية ومكوناتها من مؤسسة تعليمية ورؤية وعمليات وعاملين وعملاء. وقد تم بناء هذا النموذج بواسطة مكتب تحسين الجودة في جامعة ماديسون ويشتمل على الخطوات التالية:¹
- اختيار أعضاء الفريق القائد الذي سيتولى مسؤولية التغيير والقيام بتعليمه وتدريبه حول الطرق والمفاهيم كي يتم تأهيله لاتخاذ القرار حول التوقف أو المضي قدماً في تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة فإذا قرر الفريق المضي قدماً يتم الانتقال للخطوات التالية:
 - صياغة رسالة المؤسسة التعليمية والأهداف التي يجب أن تحققها كل وحدة لدعم هذه الرسالة.
 - تحديد وتعريف الزبائن والتعرف على حاجاتهم.
 - صياغة الرؤية إلى أين نريد الوصول؟.
 - تحديد وتعريف العمليات الأساسية (الحاسمة) أي ما هي الأشياء التي يجب القيام بها والتي تعتبر حاسمة في حمل رسالة المنظمة.
 - وضع خطة التطوير لتحقيق الرؤية الموضوعية من خلال التركيز على حاجات الزبائن والعمليات الأساسية.
 - البدء بتنفيذ واحد أو اثنين من مشروعات التطوير التي تهدف لمقابلة الاحتياجات الحاسمة أو الأساسية.
 - تدريب جميع العاملين داخل المؤسسة التعليمية على المفاهيم والطرق المستخدمة في إدارة الجودة الشاملة من خلال عملية تعليم مستمرة.
 - وضع خطة للتحسين المستمر وتتبع حاجات الزبائن.

¹ يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سابق، ص: 395، 396.

3-2- نموذج كلية فوكس فالي التقنية Fox Valley Technical¹

يقوم نموذج هذه الكلية على عدة محاور مختلفة بهدف تحقيق التحسين المستمر في الجودة، من خلال التركيز على توجيه اهتمامات العاملين وجهودهم نحو تحديد المشاكل وعلاجها وصولاً إلى تحقيق ما يسمى Zero defects وانجاز الأهداف المطلوبة ومن ثم تقبل العيوب والأخطاء في العملية التعليمية الجامعية. وقد اعتمد كروسي على هذا النموذج بعدة خطوات مهمة وقد قسمها إلى مجموعة نقاط ضرورية في بناء خطة تحسين الجودة وهي:

- التأكد التام من أن الإدارة ملتزمة بتحسين الجودة.
- تشكيل فرق تحسين الجودة والتي تضم ممثلين عن جميع الأقسام.
- وضع مقاييس للجودة.
- تقييم تكلفة الجودة وتوضيح استخدامها كأداة إدارية.
- العمل على زيادة الاهتمام والاطلاع الشخصي على مفهوم الجودة بالنسبة لجميع العاملين.
- عمل ما يلزم لتصحيح وعلاج المشكلات التي ظهرت في الخطوات السابقة.
- تشكيل لجنة لمراقبة العيوب الصفرية Zero defects.
- تدريب العاملين على أداء دورهم بفعالية في برنامج تحسين الجودة.
- تمجيد يوم العيوب الصفرية (اليوم الذي تصل فيه المؤسسة لتطبيق مفهوم العيوب الصفرية) لجعل جميع العاملين في المؤسسة يدركون أهمية ما تحقق من تغيير.
- وضع وانجاز الأهداف والمهام كفريق.
- وضع الإجراءات اللازمة لتصحيح الأخطاء التي تتم داخل المؤسسة.
- تقدير وتتمين جهود المشاركين.
- تأسيس وتشكيل المجالس المتخصصة بالجودة للاتصال فيما بينها على أسس منتظمة.
- تكرار العمليات السابقة باستمرار للتأكيد على أن برنامج تحسين الجودة عملية لا تنتهي.

4-2- نموذج ماتيشيوس Matthews

يعتمد نموذج Matthews للجودة الشاملة في التعليم العالي على عدد من المقاييس والمعايير المختلفة ومن خلال الاعتماد على التحفيز وبناء فرق العمل. كما قام ماتيشيوس بتقسيم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي إلى سبع خطوات رئيسية التالية وهي:²

- تحديد المسؤولين الرئيسيين عن برنامج إدارة الجودة الشاملة داخل المؤسسة.
- صياغة رسالة خاصة بالمنظمة تقوم بالمنافسة على أساس الجودة.

¹ نواف محمد البيادي، مرجع سابق، ص: 116، 117.

² يوسف حجاج الطائي وآخرون، مرجع سابق، ص 398.

- وضع مقاييس داخلية للجودة والتميز في مجالات محددة.
- تحديد من الذي يجب أن يلتزم تجاه المعايير والمقاييس المختارة.
- تحفيز أولئك الذين لا يرغبون بالالتزام تجاه الجودة والتميز.
- تشكيل فرق لمتابعة التقدم في مستوى الجودة.
- الإشادة والاعتراف ومكافأة النجاح.

2-5- نموذج جامعة وسكنسون ¹Wisconsin

- تعتبر جامعة وسكنسون نموذج لتحقيق الجودة الشاملة في الجامعات من خلال الاعتماد على فريق عمل وإيجاد فريق لتنفيذ خطة الجودة من خلال العاملين في مجال التدريس الجامعي.
- قامت جامعة وسكنسون في عام 1990 بوضع خطة لتطبيق مبادئ وطرق إدارة الجودة الشاملة بالجامعة إلى ثمان عناصر رئيسية، وقد عرفت هذه الخطة (بقيادة الجودة الشاملة) على النحو التالي:
- **فريق القيادة:** وتتلخص مسؤوليته في تطوير رؤية لقيادة الجودة الشاملة من حيث الأهداف ومعايير النجاح والقضايا الرئيسية التي يجب التعامل معها والطرق التي يجب أن تتبع.
 - **مكتب الجودة:** وهو عبارة عن مجموعة من الأفراد يقوم بالإرشاد والمعاونة في تنفيذ فلسفة وطرق الجودة الشاملة.
 - **أقسام التحول:** وتشمل الأقسام التي ستطبق عليها إدارة الجودة الشاملة.
 - **فريق التنفيذ:** ويتكون من مجموعة من أعضاء هيئة التدريس ذوي الخبرة والمعرفة يساهمون في جهود التنفيذ.
 - **الشبكة الداخلية:** وتتضمن اللقاءات الشهرية مع المتحدثين عن موضوعات الجودة والجهود الأخرى المبذولة في هذا المجال بهدف تدريب الأفراد والأقسام.
 - **فريق النصح:** وهو عبارة عن فريق من الخبراء الذين يمثلون المؤسسات العامة والخاصة ويلتقون مرتين كل عام.
 - **فريق الممولين:** ويتضمن هذا الفريق الجهات التي تقدم الإعانات لتنفيذ هذه العملية وتمثل في إعانات مادية تدريبية واستشارية من جهات لديها خبرة سابقة في التطبيق.
 - **الشبكة الخارجية:** وتمثل في مواصلة مكتب الجودة للاتصال بالكليات والجامعات الأخرى التي تطبق الجودة وكذلك بالمستشارين في القطاع الخاص والجهات الحكومية والجامعات الأخرى على مستوى الدولة وقد توصلت الجامعة إلى أن تطبق هذه الخطوات بدقة تحقق للجامعة مكاسب كثيرة منها:
 - تقليل التكاليف.

¹نواف محمد البادي، مرجع سابق، ص ص: 118-120.

- تقليل الفاقد والهدر.

- تقليل القلق والمنازعات بين العاملين.

6-2- نموذج كورنيسكي Cornesky

حيث قام كورنيسكي باعادة تصميم النقاط الأربعة عشرة التي وضعها ديمنج كي يتم استخدامها لتحسين الجودة في قطاع التعليم العالي وهي:¹

- ثبات (استقرار) الهدف نحو تحسين المنتج أو الخدمة، وامتلاك رؤية أساسية لرسالة المؤسسة، وتبني خطة طويلة الأجل من خلال البحث والابتكار.

- تبني الفلسفة الجديدة التي تقوم على أن خريج احد الفروع التخصصية يجب أن يمتلك إضافة إلى القدرات التعليمية الفكرية، المهارات الضرورية لأداء العمل.

- وقف الاعتماد على التفتيش لتحقيق الجودة، التخلي عن أساليب التقييم التقليدية وزيادة الاعتماد على المراجع، المقالات، المقابلات الشخصية وتحسين أساليب اختيار وإرشاد ومراقبة وتقييم الطلبة.

- علاقات طويلة الأمد أساسها الثقة والولاء التحرك تجاه التعامل مع الموردين المحددين وبالتالي فهم سيزودونها بالمدخلات المطلوبة وبأفضل المواصفات مما يساعدها على الحصول على المنتج المطلوب (الخريج).

- تحسين مستمر لا ينتهي للنظام الإنتاجي والخدمي والذي يؤدي لتخفيض مستمر في التكاليف.

- تصميم البرامج اللازمة لتدريب العاملين على أداء العمل، مما يساعد على تفهم كل طرف داخل المؤسسة لدور الطرف الآخر، وكذلك معرفة الواجبات والمسؤوليات الخاصة به.

- توفير القيادة الناجحة التي يتمحور هدفها الأساسي على مساعدة العاملين على أداء أعمالهم بأفضل ما يمكن، إضافة للعمل على حل المشكلات وإيجاد حلول مبتكرة.

- طرد الخوف، من خلال تأسيس نظام للاتصالات المفتوحة التي تقوم بتوفير جميع المعلومات المتاحة لجميع العاملين في المؤسسة.

- تحطيم العوائق بين الأقسام، تدفق المعلومات لتشمل كل فرد والعمل كفريق عمل واحد.

- إلغاء الشعارات (نظرا لتأثيرها المباشر وقصير الأجل) والتركيز على مفهوم العيوب الصفرية وتحقيق مستويات جديدة من الإنتاجية.

- إزالة الحصص والإدارة بالأهداف؛ حيث أن كلفة الساعة لكل طالب ربما تكون مهمة في عملية التخصص الأولي للمواد، إلا أن جودة الخريج تعتبر أكثر أهمية في صيانة البرنامج والحفاظة عليه.

- إلغاء التقويمات السنوية للأداء.

¹ يوسف حجي الطائي وآخرون، مرجع سابق، ص: 399، 400.

الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

- التعليم والتطوير الذاتي، إذ يجب تشكيل لجان مهنية للتطوير تكون مهمتها المتابعة المستمرة للاحتياجات التعليمية للزبائن.

- مشاركة كل فرد داخل المؤسسة التعليمية في عملية التحول.

2-7- نموذج بيتر دركر¹

يعتمد هذا النموذج على عدة محاور مختلفة تتضمن جوانب خاصة بهيكل المنظمة، الأسلوب الإداري والاتصالات الداخلية بالمنظمة.

وقام بيتر ببناء نموذج لإدارة الجودة الشاملة بثمان عناصر رئيسية تتمثل بالخطوات التالية وهي:

- أن يكون لكل منظمة إستراتيجية خاصة بها تسعى من خلالها إلى تحقيق أهدافها.

- إن إرضاء العملاء هو الغاية الأساسية لأي منظمة.

- إن تنظيم العمل يجب أن يكون قائماً ومصمماً بشكل يساعد على تحقيق الأهداف العامة للمنظمة.

- إن الأسلوب الإداري الذي يخدم تحقيق الجودة هو أسلوب الإدارة بالأهداف.

- يجب توفير الرعاية الجيدة والتحفيز المناسب للعنصر البشري.

- ضرورة تحديد معايير محددة من أجل قياس مستوى الجودة.

- يعتبر الاتصال أداة فعالة من أجل الاحتكاك والتواصل بين العاملين في كافة المستويات.

- إن نجاح المنظمة وإستمراريتها يعتمد إلى حد كبير على الإدارة المباشرة (المنفذين).

2-8- نموذج هارفرد Harvard²: ويقوم على الخطوات الست التالية:

- إدارة السلوكيات والأفعال مثل إدارة الأداء، التخطيط، إدارة عمليات التمويل، إدارة المقابلات مع الموظفين وغيرها.

- التعليم والتدريب والتقييم.

- الاتصالات والتي تنطوي على الاستماع بغرض الفهم، تدفق المعلومات، كسب الإجماع والاتساق وغيرها.

- الأدوات والمقاييس والتي تتكون من عمليات التخطيط، إعداد التقارير، المراجعة وغيرها.

- فرق التحول والتي تعمل في ضوء الالتزام بالوقت والموارد المتاحة والالتزام بالخطة طويلة الأجل وما شابهها.

- الثناء والمكافأة حيث يتم التركيز على بعض الجوانب كالمقابلات، الهدايا، الرحلات وإعادة النظر في المرتبات وغيرها.

¹ نواف محمد البيادي، مرجع سابق، ص 120-121.

² يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سابق، ص 398، 399.

9-2- نموذج جامعة أوريغن Origen State University Model

في بداية عام 1992 حاولت جامعة ولاية أوريغن أن تجد إجابة للتساؤل المتعلق بمدى ملاءمة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في منظمات التعليم الجامعي والعالي، وبعد فترة من البحث توصلت الجامعة إلى نموذج مكون من تسع مراحل، يمكن استخدامه من تحقيق نتائج جيدة في هذا الشأن، وفي ما يلي ذكر هذه المراحل:¹

الأولى: ويتلخص الهدف منها في تقديم مجموعة كبيرة من أفراد الإدارة العليا الذين يفهمون المقصود بإدارة الجودة الشاملة.

الثانية: وتتضمن تشكيل فريق تكون مهمته القيام بدراسة استطلاعية.

الثالثة: وتركز على تحديد أولويات واحتياجات العميل.

الرابعة: وتحاول ربط رؤية المنظمة باحتياجات العميل من خلال عمليات التخطيط.

الخامسة: يتم فيها ربط عمل الأقسام المختلفة باحتياجات العميل.

السادسة: ويتم فيها تشكيل فرق الدراسة.

السابعة: ويتم من خلالها تقديم مشروع استطلاعي شامل.

الثامنة: ويتم فيها تحديد الأفراد وفرق البحث المتميزين.

التاسعة: وفيها تتوصل لجان الجامعة إلى فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

¹ نفس المرجع السابق، ص 403.

خلاصة الفصل الثاني

من أهم مهام المؤسسات الجامعية هو نشر العلم والثقافة وتزويد المجتمع باليد العاملة ذات المهارات العلمية والمهنية، وهو ما يشكل الحجر الأساسي للتنمية الوطنية والنهوض بالمجتمع، كما أنها تسعى للحفاظ على هوية المجتمع وكل هذا يساهم في تحقيقه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي. لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي فوائدها على جميع الأطراف (الطلبة، الأساتذة، الإدارة والمجتمع)، وحتى تتحقق هذه الفوائد لا بد من اختيار اللجان المناسبة لبداية تنفيذها عبر مجموعة من المراحل والتي تتطلب أيضا توفير مجموعة من العوامل للوصول الى التطبيق الفعال وقد يحدث وتتسبب بعض المعوقات دون التنفيذ الجيد لإدارة الجودة الشاملة ولكن استعمال الأدوات المناسبة والنماذج العالمية الشائعة قد يساهم في تحقيقها والاستفادة من النقائص والمتغيرات المتجددة والتعامل معها مستقبلا بفعالية أكثر لتطوير النظام الجامعي.

Second Chapter Summary

One of the main roles of higher education organizations is to display science, culture and to supply labour to society with scientific and professional qualifications, This comprises the main stone of both national development and society improvement; in addition to that universities participate in save society identity save, all of these are reached by the application of total quality management in higher education.

The application of total quality management in higher education has many benefits for all sides (students, masters, administration society), to reach these benefits university has to select the appropriate committees to start TQM application throughout a set of stages, a group of requirements, a number of factors, all of them are aimed to arrive at an effective application of total quality management. It may be faced by some obstacles but the usage of the fit tools and common mondial models can help university to apply TQM and to gain from both shortage and reborn of variables in the future application to improve university system.

الفصل الثالث

واقع التعليم العالي في الجزائر

الفصل الثالث: واقع التعليم العالي في الجزائر
Chapter Three :Higher Education reality in Algeria

يعتبر قطاع التعليم العالي من القطاعات الهامة والإستراتيجية على اعتبار كونها مصدرا للمعرفة والعلم والمورد البشري المؤهل، لذا أولت الجزائر كغيرها من الدول اهتماما لهذا القطاع الفاعل من اجل تحقيق التنمية في جميع القطاعات الأخرى، فسعي الدولة إلى رفع مستويات جودة التعليم العالي والبحث العلمي هو هدف من اجل تحسين مخرجات هذا القطاع الفاعل لاسيما البحوث العلمية وكذا المتخرجين في شتى المجالات.وعليه سيتم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين هما على التوالي:

المبحث الأول: تقديم عام للتعليم العالي في الجزائر؛
المبحث الثاني: تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي في الجزائر.

المبحث الأول: تقديم عام للتعليم العالي في الجزائر

عرف تطور التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر مسارا منذ الاستقلال تميز بالتغيير الهادف إلى جعل هذا القطاع يستفيد من برامج الدولة من اجل نشر شبكة الهياكل البيداغوجية وكذا الهياكل الخاصة بالخدمات الجامعية من اجل تغطية كامل أنحاء الوطن وأيضا تشريع القوانين الخاصة بالقطاع من اجل وضع الأطر اللازمة للعمل العلمي، وهو ما يفسر إرادة الدولة الجزائرية في تسخير الموارد لهذا القطاع الاستراتيجي من اجل تحقيق تنمية والمضي قدما في ظل التغيرات التي يعرفها العالم في جميع القطاعات. وسيتم تقسيم هذا المبحث إلى المطالب التالية:

- نشأة وتطور التعليم العالي في الوطن العربي؛
- نشأة وتطور التعليم العالي في الجزائر؛
- نشأة وتطور البحث العلمي في الجزائر.

المطلب الأول: نشأة وتطور التعليم العالي في الوطن العربي

شهدت نشأة وتطور التعليم العالي في الوطن العربي عدة مراحل وفي ما يلي سيتم التعرض لها:

1- نشأة التعليم العالي في الوطن العربي وتطوره¹

بدا التعليم في الوطن العربي منذ بداية الحضارة العربية والإسلامية في شكل مساجد ومدارس تدرس القرآن الكريم وعلومه والمذاهب الفقهية في الحديث وعلم الكلام، ومن الطبيعي ان هذا النوع من التعليم كان منصبا ومهتما بالعلوم الإسلامية ومحاولة إيجاد حلول فقهية للمشاكل اليومية في العالم الإسلامي، وقد حافظ هذا النوع من التعليم على وحدة الفكر واللغة والثقافة العربية وأعطى العرب هوية حضارية محدودة ومتميزة. وعندما انفصل العرب عن السيادة العثمانية وجدوا أنفسهم أمام تكنولوجيا الغرب الحديثة التي جاءت في شكل أساطيل وجيوش تغزوهم، او في شكل قوافل تجارية برية وبحرية تنقل البضائع إلى أسواق مدتهم وقراهم، وعندما اندلعت حروب التحرير والاستقلال عن الاستعمار الأوربي أدرك العرب مدى تخلفهم عن الغرب وعندما انتهت حروب التحرير ونال العرب استقلالهم وكونوا دولهم المستقلة عن الغرب، كان العلم والتعليم أول الاستراتيجيات والخطط الوطنية لبناء وطنهم وإعادة أجدادهم.

لم يكن نشوء الجامعة مقتصر على العصر الحديث فالتبع التاريخي لهذا النشوء يقود إلى عصور النهضة الثقافية الإسلامية، إذ تدعمت فكرة الجامعة في الإسلام بعد الفتوحات الإسلامية الكبرى، ونشطت حركة الترجمة والتأليف ونشا نوع آخر من مراكز العلوم في الدولة الإسلامية فضلا عن المسجد يسمى بالأكاديميات ثم تطورت فكرة الجامعة في الإسلام وكانت الجامعة الإسلامية مركز الحركة والتطور، منفتحة

¹ محمد عوض الترتوري، أغادير عرفات جويجان، مرجع سابق، ص: 135-137.

الفصل الثالث: واقع التعليم العالي في الجزائر

على مصادر المعرفة، وتعمل على تطوير الفكر عن طريق المناقشة والحوار والتفسير والترجمة والبحث والابتكار.

وقد كانت بدايات تلك المؤسسات التعليمية في الحرمين الشريفين (مكة والمدينة) وانتشرت منها إلى قسم من المساجد في الحواضر العربية مثل المستنصرية والمدارس النظامية في بغداد، القرويين في فاس سنة 859م، الأزهر في مصر سنة 1927، ثم كان التعليم العالي في بداياته على هيئة مدارس عليا أو كليات فنية أو أدبية مثل مدرسة الطب في مصر سنة 1827، مدرسة الحقوق في بغداد سنة 1908، دار المعلمين العالية في بغداد سنة 1923، كلية الطب في بغداد سنة 1927 ومدرسة القانون في الخرطوم سنة 1936.

ولعل أولى المحاولات لإنشاء جامعة عربية بمعناها الحديث كانت عندما تم إنشاء الجامعة المصرية الأهلية سنة 1908، نواة كلية الآداب في الجامعة المصرية الحكومية سنة 1925، والتي أصبحت تعرف باسم جامعة القاهرة عام 1953، ثم جامعة الخرطوم 1956 وجامعة بغداد 1957، ثم تنامت أعداد الجامعات العربية لتصبح 18 جامعة في عقد الخمسينيات و23 جامعة في عقد الستينيات، 64 جامعة في عقد السبعينيات، 83 جامعة في عقد الثمانينيات.

من بين الأمور التي يتميز بها التعليم العالي في الدول العربية ما يلي:¹

- يواجه التعليم العالي في الدول العربية ضغوطات شديدة بالنظر إلى ارتفاع عد السكان والطلب الاجتماعي المتزايد على هذا المستوى من التعليم ويؤدي ذلك إلى لجوء الدول والمؤسسات إلى زيادة عدد الطلبة المتحقين دون رصد الموارد المالية المناسبة في غالبية الأحيان.

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

- إن غياب الروابط الوثيقة 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 أعداد الطلبة في بعض التخصصات 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 المتحقين.

- إن إنشاء الجامعات الخاصة والمفتوحة أمر جديد في أغلبية الدول العربية، لذلك فإن هذه المؤسسات لم تخفف بعد الضغوط على الجامعات الحكومية بالقدر الذي يؤدي إلى تطوير التعليم العالي وتنويعه وتوسيع دائرة انتشاره.

¹ يوسف حجاج الطائي وآخرون، مرجع سابق، ص: 136-138.

الفصل الثالث: واقع التعليم العالي في الجزائر

- تختلف أوضاع أعضاء هيئات التدريس في التعليم العالي كثيرا بين الدول العربية، لكنها غالبا لا تطابق بعض المعايير الدولية.
- هناك حاجة إلى تعزيز أنماط جديدة من التعليم والتعلم بحيث تخدم بشكل أفضل تنمية مهارات التفكير العلمي.
- نتيجة للتطورات الدولية في العلم والتكنولوجيا برزت متطلبات جديدة ليضعف أعضاء هيئات التدريس والباحثون تعاونهم مع الصناعة ولتوفير التعلم المستمر لخريجي التعليم العالي.
- غالبا ما يرافق النقص في الخريجين المؤهلين في بعض التخصصات بطالة وسوء استخدام لأعداد كبيرة من المتخرجين في تخصصات أخرى، فيما يمارس الكثير من الأكاديميين العرب المهن الأكاديمية في الخارج مع تأثير ضئيل على التعليم العالي والبحث العلمي في الدول العربية.

2- التسجيل في التعليم العالي في الدول العربية¹

تفاوتت معدلات التسجيل الإجمالي في مرحلة التعليم العالي تفاوتا كبيرا بين الدول العربية، وتتصدر السعودية قائمة الدول العربية في مؤشر التسجيل في التعليم العالي، حيث بلغ معدلها حوالي 60.6 في المائة، تليها ليبيا بحوالي 50.3 في المائة، ثم البحرين بنحو 46.6 في المائة. ومن ناحية أخرى لا تزال مؤشرات اليمن وموريتانيا والقمر وجيبوتي لا تتعدى مستوى 10 في المائة. وكما هو الحال في مرحلة التعليم الثانوي توجد فجوة كبيرة في القيد في التعليم العالي لصالح الإناث في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، وكذلك في الأردن وتونس والجزائر والسودان وسورية وفلسطين ولبنان ومصر.

حقق معدل التسجيل الإجمالي في التعليم العالي نموا ملحوظا خلال الفترة (2010-2016) في معظم الدول العربية عدا الأردن، تونس، العراق، فلسطين، لبنان، ليبيا واليمن، ورغم ذلك يفيد مؤشر اقتصاد المعرفة الذي ينشره البنك الدولي والذي يقيس مدى استخدام المعارف والتكنولوجيا في العملية الإنتاجية بأن الدول العربية كمجموعة تحتل المرتبة السادسة بين مناطق العالم الثمانية المعتمدة لاحتساب المؤشر المذكور. ومن المؤشرات الأخرى الدالة على تواضع نوعية وأداء التعليم العالي في الدول العربية عدم ظهور أي جامعة عربية في قائمة أفضل 100 جامعة في العالم مؤخرا.

3- مبادرات الدول العربية لدعم جودة التعليم العالي والبحث العلمي

أنشأت الدول العربية مراكز ومؤسسات لدعم التعليم العالي والبحث العلمي وأخرى لتعزيز الموازنة بين التعليم وسوق العمل.

¹ التقرير الاقتصادي العربي الموحد، صندوق النقد العربي، 2018، ص 41.

3-1- في مجال التعليم العالي: من بين هذه المبادرات يمكن ذكر ما يلي:¹

- صندوق تطوير الجودة: صندوق تطوير الجودة هو جزء من مشروع التعليم العالي الذي يهدف إلى تحسين إدارة التعليم العالي وتوجيهه وضمان نوعيته، وزيادة الفعالية الداخلية والخارجية لنظام التعليم العالي، وخلق المحفزات وتوفير الأسس اللازمة من اجل تحسين الفعالية والتوعية لمؤسسات التعليم العالي في فلسطين.
- صندوق الحسين للإبداع والتفوق: انشأ الصندوق بمبادرة من 25 مصرفا ومؤسسة مالية عاملة في الاردن ويهدف الى تشجيع التفوق ودعم الإبداع والريادة للأفراد والمؤسسات في القطاع العام والخاص. يركز عمل الصندوق على ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي في الأردن.
- مرصد الجامعة: ينشأ مرصد لكل جامعة يقوم بجمع المعلومات المرتبطة بها وبمحيطها الاقتصادي والاجتماعي حتى تتمكن من القيام بالتحليل الضرورية التي تساعد على القيام بالدراسات الاستشرافية للربط بين الجامعة والمؤسسات الاقتصادية بغية تحقيق الملائمة بين برامج التكوين وحاجات سوق العمل في تونس والمغرب.
- صندوق الملك عبد الله الثاني -الأردن- للتنمية: يعمل الصندوق كمؤسسة غير حكومية، وهو يهدف الى تشجيع المواطنين على تأسيس مشاريع اقتصادية ودعمها لزيادة الإنتاجية من خلال المساهمة في تدريب المواطنين وتأهيلهم وذلك في الأردن.
- المركز الوطني لتنمية الموارد البشرية: تقوم مهمة المركز على تحسين المواءمة بين نتائج برامج التدريب والتعليم من جهة والمتطلبات التنموية من جهة أخرى بالإضافة الى الاستمرار في تقييم برامج التطوير للنظام التعليمي بكاملة في الاردن.
- دكتور لكل مصنع: يهدف هذا المشروع الى قيام الشركات الصناعية بفتح ابوابها للاستفادة من خبرات اعضاء الهيئة التعليمية لتحديد فرص قيام مشاريع تعاون وتطوير مشترك بين هذه المؤسسات وبين الهيئة التعليمية في الجامعات التطبيقية وعلوم التكنولوجيا كما تؤمن للطلاب التدريب وفرص العمل بعد التخرج في الاردن.
- الحاضنات: تقوم الحاضنة باستقبال افكار المبادرين وتحويلها الى مشروع بعد القيام بدراسة جدوى لهذه الأفكار وتوفر لها حزمة خدماتية متكاملة تشمل المكان والدعم الفني والتسويقي والاداري والاستشارات وطرق تمويل المشروع ليصبح مشروعاً متكاملاً قابلاً للنمو قادراً على اجتياز مصاعب التشغيل الاولية في كل من: الكويت، تونس، المغرب ولبنان.

¹التقرير الإقليمي، المؤتمر الإقليمي العربي حول التعليم العالي، إنجازات التعليم العالي في البلدان العربية وتحدياته (1998-2009)، القاهرة 31 مايو 01-02 حزيران يونيو 2009، مكتب اليونسكو الإقليمي للتربية في الدول العربية، بيروت، 2009، ص: 24، 25.

3-2- في مجال البحث العلمي

- **هيئة البحث العلمي:** أنشئت هذه الهيئة في العام 2008 لتقوم بتنظيم أنشطة البحث العلمي في مؤسسات التعليم العالي الحكومية والخاصة القائمة في البلاد وتمويل المشروعات البحثية الفردية والوطنية في المجالات ذات الأولوية في الامارات العربية المتحدة.
- **مراكز التميز في البحث العلمي:** دعمت وزارة التعليم العالي إنشاء عدد من مراكز التميز البحثي في عدد من الجامعات بهدف اقامة منظومة فاعلة ونشطة للبحث العلمي.
- وقد اتبعت وزارة التعليم العالي في سبيل إنشاء هذه المراكز أسلوب التنافس المبني على معايير ومواصفات خاصة لمراكز التميز مع تحكيم دولي وتمويل كامل لمدة خمس سنوات مع تقييم دوري لها في السعودية.
- **كراسي البحث العلمي:** تمثل كراسي البحث العلمي نوعا من الشراكة المجتمعية في دعم منظومة البحث في مجالات علمية إستراتيجية وقد بلغ عدد كراسي البحث في جامعة الملك سعود كئثال 80 كرسيًا، وفي جامعة الملك عبد العزيز 15 كرسيًا وفي جامعة الملك فهد 14 كرسيًا في السعودية.
- تسعى كراسي البحث العلمي الى ايجاد تفاهم متبادل بين الثقافات بما يعود بدوره الى نشر ثقافة السلام والتعاون بين الامم. تهدف هذه الكراسي الى الوصول الى مجتمع عالمي معاصر يعيش بسلام والى تقديم وجهات نظر معاصرة لإبراز الموروث الثقافي العماني في ظل العولمة.
- **البحوث في تقنية النانو:** أقامت الوزارة أربعة مراكز للبحوث في تقنية النانو في جامعة الملك سعود في السعودية، وجامعة الملك فهد للبترول والمعادن، وجامعة الملك عبد العزيز، وجامعة طيبة. وقد الوزارة بمتابعة هذه الجامعات لاستكمال البنى التحتية واطلاق برامجها.
- **المجلس العلمي:** أنشئ المجلس في عمان عام 2005 لتنظيم شؤون البحث العلمي وتشجيعه ودعمه بمختلف الوسائل المادية والمعنوية وهو المرجع الأساسي في هذا المجال ومن مهامه التنسيق بين الجهات والمؤسسات المهتمة لشؤون البحث العلمي يعود إليه إعداد إستراتيجية وطنية متكاملة للبحث العلمي ومتابعة ومتابعة تطويرها وتحديد أولوياتها والاشراف على تنفيذها.
- **الجمعيات العلمية:** أطلقت وزارة التعليم العالي في السعودية مشروعات تنافسية بين الجمعيات لتشجيعها على تقديم أنشطة مبتكرة تحقق أهدافها وتطوير القواعد التنفيذية ومستوى التنظيم الإداري والفني لها، وتطوير مستوى أطرها وتنويع مصادر التمويل الداعمة لأنشطتها وبرامجها وإقامة تحالفات علمية لها.

كما أن الوزارة تقوم بدعم الجمعيات من خلال تمويل إنشاء مقرات لها تمكنها من الاستقلال في أنشطتها وتطوير عملها المهني، وتحتضن الجامعات السعودية 123 جمعية علمية.¹

المطلب الثاني: نشأة وتطور التعليم العالي في الجزائر

عرف التعليم العالي في الجزائر تطورات عديدة أدت إلى الوصول إلى مجموعة من النتائج الملموسة خاصة من الناحية الكمية والتي يعكسها ارتفاع عدد الأساتذة، الطلبة والمهاكل وكذلك تنوع التخصصات الدراسية، كما قابلت هذه التطورات العديد من التحديات لتغيير النظام التعليمي الجامعي ليتماشى والتطورات العالمية في مختلف الميادين.

1 - نشأة وتطور الجامعة الجزائرية The origin and development of the Algerian University

شهدت الجزائر كغيرها من الدول على مر السنوات العديد من التغيرات في العديد من القطاعات منها قطاع التعليم العالي، فقد تميز خلال فترة الاستعمار بوجود جامعة الجزائر والتي أنشأت سنة 1909، ومرت بعدها الجامعة الجزائرية بعدة مراحل فيما يلي ذكرها:

- المرحلة الأولى من سنة 1962 إلى 1969

اصطبغ التعليم في الجزائر منذ القرنين السابع والثامن الميلاديين بصبغة الحضارة العربية الإسلامية واستقر على حركيتها إلى غاية سنة 1830.²

دأب الاستعمار الفرنسي طوال ما يزيد عن قرن على محاربة العلم والتعلم بإغلاق المدارس والكتاتيب وكل ما من شأنه أن يثقف الشعب الجزائري ويعلمه ورغم ما لقيته من مقاومة إلا أنه لا بد من الإقرار بأن الأمية قد تفشيت في أوساط الشعب فكانت نسبة الملتحقين بالمدارس من الجزائريين قليلة جدا ناهيك عن طلاب الجامعة الذين كان جلهم مسجلا في الدراسات الطبية أو القانونية وهي الدراسات التي كان الاستعمار الفرنسي يسمح لأبناء الجزائر بمزاومتها إذ كان يخصص دراسة العلوم والهندسة على أبناءه الفرنسيين.³

خلال العهد الاستعماري احتلت وضعية المنظومة التربوية التقليدية بفعل إقدام الإدارة الاستعمارية على إحداث مؤسسات تعليمية مهدت لتأسيس جامعة الجزائر سنة 1909؛ إحدى أقدم الجامعات بإفريقيا والعالم العربي. حيث بلغ عدد الطلبة الجزائريين خلال السنة الجامعية 1960/1961 بهذه الجامعة 1317 طالبا. بعد الاستقلال أصبح الطلب الاجتماعي والاقتصادي على قطاع التعليم العالي ملحا داخل المجتمع الجزائري واتضحت الحاجة إلى تكوين الإطارات السامية بوتيرة مستعجلة، ولم تكن الجامعة الموروثة عن العهد الاستعماري التي كانت تتماشى وأغراض أقلية أوروبية قادرة على الاستجابة للوضعية الجديدة الناجمة

¹ نفس المرجع السابق، ص: 24، 25.

² وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الجزائر: التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر من 1962 إلى 2002، ص 9.

³ وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الجزائر: التعليم العالي في الجزائر واقعه وآفاقه، سبتمبر 1997، ص 2.

الفصل الثالث: واقع التعليم العالي في الجزائر

عن عهد الاستقلال. ابتداء من سنة 1962 أدخلت تعديلات على تسيير الجامعة والتوظيف لتكييف التعليم العالي وجعله يتماشى وسياق السيادة الوطنية، ولتلبية الحاجة المستعجلة للإطارات والتقنيين في التخصصات المختلفة أنشأت الدوائر الوزارية المختلفة.¹

كانت جامعة الجزائر التي أسست سنة 1909 هي الوحيدة في الجزائر كلها وقد شهدت السنوات الأولى من الاستقلال فتح بعض الفروع الجامعية في مدينتي وهران 1967 وقسنطينة 1969 وكذلك فتح بعض المدارس العليا التي منها المدرسة العليا للأساتذة بالقبة 1964 وبعض المعاهد العليا لتكوين المهندسين كالمدرسة المتعددة التخصصات 1966.²

ابتداء من سنة 1969 ومعاهد تقنية متخصصة وتعين على الجامعة أن تصلح نفسها إصلاحا عميقا وان تباشر مجموعة من التحولات أهمها قانون إصلاح التعليم العالي الذي شرع في تطبيقه سنة 1971. أما عن الجانب البيداغوجي فقد تميز بـ³

كونه نفسه الذي كان موروثا عن فرنسا، حيث كانت الجامعة مقسمة إلى كليات:

- كلية الأدب والعلوم الإنسانية.

- كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية.

- كلية الطب.

- كلية العلوم الدقيقة.

كما كانت الكليات بدورها مقسمة إلى عدد من الأقسام تدرس تخصصات مختلفة وكان النظام البيداغوجي مطابقا للنظام الفرنسي، حيث كانت مراحلها كما يلي:

- مرحلة الليسانس وتدوم ثلاث سنوات في غالبية التخصصات وتنتهي بالحصول على شهادة ليسانس في التخصص المدروس.

- شهادة الدراسات المعمقة وتدوم سنة يتم التركيز فيها على منهجية البحث إلى جانب مذكرة مبسطة لتطبيق ما جاء بالدراسة النظرية.

- شهادة دكتوراه الدرجة الثالثة وتدوم سنتان على الأقل من البحث لاجاز أطروحة علمية.

- شهادة دكتوراه دولة قد تصل مدة تحضيرها إلى خمس سنوات من البحث النظري أو التطبيقي

حسب تخصصات الباحثين واهتماماتهم.

¹وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الجزائر: التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر من 1962 إلى 2002، مرجع سابق، ص 9.

²وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الجزائر: التعليم العالي في الجزائر واقعه وآفاقه، مرجع سابق، ص 02.

³سمية الراحي: مكانة المكتبة الجامعية في سياسات التعليم العالي في الجزائر، دراسة ميدانية بجامعة منتوري قسنطينة، عناية وسكيكدة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم المكتبات، جامعة قسنطينة 2، السنة الجامعية 2014/2013، ص ص: 238، 239.

- المرحلة الثانية من سنة 1970 إلى 1997

خلال سنة 1971 بدأ العمل بالإصلاح الشامل والعميق للتعليم العالي، وكان الهدف الرئيسي من هذا الإصلاح ضمان تكوين إطارات (كما ونوعاً) لتلبية حاجات التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية. وقد كانت الغاية من الإصلاح تحقيق تحول لأسس منظومة التكوين التقليدية ذاتها وإقامة جامعة جزائرية أصلية مندمجة بشكل أوسع في عملية التنمية.

ولقد جاءت الوثيقة الخاصة بإصلاح التعليم العالي كميثاق حددت فيه إستراتيجية شاملة لمستقبل التعليم العالي في الجزائر. وقد ركز مشروع إصلاح التعليم العالي سنة 1971 على أربعة أهداف رئيسية هي كما يلي:¹

- تنوع وتكثيف التخصصات الجامعية حيث أصبح عدد التخصصات أربعاً بـ 105 فرعاً.
- زيادة عدد الجامعات موزعة جغرافياً على كل قطر.
- جزارة هيئة التدريس وتحسين المستوى العلمي، وعليه شرع في البعثات العلمية للخارج.
- إحلال اللغة العربية محل الفرنسية حيث أصبحت جل التخصصات الإنسانية باللغة الوطنية.
- ومن جملة الإصلاحات تلك القرارات التي طالت مراحل الدراسة الجامعية كما يلي:
- مرحلة الليسانس، أصبحت أربع سنوات والوحدات الدراسية هي المقاييس السادسة.
- مرحلة الماجستير (مرحلة ما بعد التدرج الأولى)، تدوم سنتين على الأقل وتحتوي على جزأين؛ الأول مجموعة من المقاييس النظرية والثاني يتم فيه إنجاز بحث أكاديمي.
- مرحلة دكتوراه العلوم (مرحلة ما بعد التدرج الثانية) تدوم حوالي خمس سنوات.

وهذا وقد عرفت هذه المرحلة تضاعف عدد المؤسسات الجامعية التي تم تشييدها على مختلف مناطق الوطن قصد مواجهة الطلب المتزايد على التعليم العالي. كما تم وضع الخريطة الجامعية سنة 1984 وكانت تهدف إلى تخطيط التعليم الجامعي حتى أفق 2000 مستندة في ذلك على احتياجات الاقتصاد الوطني بقطاعاته المختلفة من جهة ومن جهة أخرى تحقيق التوازن بين التخصصات العلمية والتخصصات الإنسانية.

¹ بلية محمد، مرجع سابق، ص: 193، 194.

- مرحلة الإصلاح البيداغوجي نظام (ل.م.د)
- المرحلة من السنة الجامعية 2001/2000 إلى 2005/2004 مرحلة التحضير
- خلال سنة 2000 تم عقد اجتماعات من طرف اللجنة الوطنية لإصلاح المنظومة التعليمية لتخلص إلى وضع مجموعة من التوصيات التي كان من شأنها تحقيق بعض الأهداف المسطرة لإصلاح التعليم الجامعي في الجزائر.
- كما تم خلال السنة الجامعية 2003/2002 عقد اجتماع تحضيرى لوضع الإصلاح موضع التنفيذ، وذلك من خلال:
- اعتماد قائمة الميادين الثلاثة عشر (13).
- إعداد النماذج الأولى لاقتراح عروض التكوين في الليسانس الأكاديمية والمهنية.¹
- شرع سنة 2004 في تنفيذ إصلاح يمس الجانب البيداغوجي يتمثل في تطبيق نظام ل.م.د المنبثق من برنامج بولون الأوروبي وجاءت الأهداف من تطبيق النظام الجديد بصفة رسمية.
- وأهم ما جاء في هذه المرحلة الأخيرة ما يلي:²
- وضع القانون التوجيهي للتعليم العالي في سبتمبر 1998.
- القرار الخاص بإعادة تنظيم الجامعة في شكل كليات.
- إنشاء ستة جذوع مشتركة يتم توجيه الطلبة الجدد إليها.
- إنشاء 13 مركزا جامعيًا وتحويل 19 مركزا جامعيًا إلى جامعات.
- والاهم في ذلك الإصلاح الشامل للجامعة الجزائرية المتمثل في إقحام النظام الجديد LMD (ليسانس، ماستر، دكتوراه) بداية من الموسم 2004-2005 أملا في مواكبة التطورات العالمية في مجال التعليم العالي من جهة وإيجاد حلول عملية لعيوب النظام الكلاسيكي من جهة أخرى.
- المرحلة من السنة الجامعية 2005/2004 إلى 2009/2008
- بدأ الإصلاح الجامعي في الجزائر بالتطبيق الفعلي لنظام ليسانس، ماستر، دكتوراه تدريجيا منذ الدخول الجامعي 2005/2004 فكانت أول تجربة قد انطلقت على مستوى عشر (10) مؤسسات رائدة بمجموع طلابي يقدر بحوالي 7000 طالب.

¹وزارة التعليم العالي والبحث العلمي: الندوة الوطنية للجامعات الموسعة للقطاع الاقتصادي والاجتماعي والمخصصة لتقييم تطبيق نظام ل.م.د، ملخص عن الواقع والتوصيات، 12 و13 جانفي 2016، ص 25.

²بلية محمد، مرجع سابق، ص ص: 194، 195.

الفصل الثالث: واقع التعليم العالي في الجزائر

وقد تميزت هذه الفترة بما يلي: ¹

تم صدور المرسوم التنفيذي المتضمن إحداث شهادة ليسانس نظام جديد؛ لتتوج على إثره شهادة الليسانس بتكوين عالي للتدرج مدته ثلاث سنوات موزعة على ستة سداسيات تنظم في وحدات تعليم قابلة للتجميع والتحويل تقاس في وحدات قياسية. ²

خلال سنة 2005/2004 تم الانطلاق في إصلاح LMD على مستوى عشر مؤسسات نموذجية:

- أربع (04) في الشرق؛ جامعتي قسنطينة وعبابة، المركزين الجامعيين لام البواقي وبرج بوعريريج.

- ثلاث (03) في الوسط: جامعات بومرداس والبليدة وبجاية.

- ثلاث (03) في الغرب: جامعات تلمسان ومستغانم والعلوم والتكنولوجيا لوههران.

المبدأ الذي تحكم في هذه العملية تمثل في إصلاح تدريجي وتشاركي وإدماجي، مع تعايش نظامي التعليم الكلاسيكي والجديد، أحيانا في نفس الفرع لنفس المؤسسة لمدة تفوق خمس (05) سنوات. وكذا تم إعداد النصوص التنظيمية الأولى لانطلاق الإصلاح؛

- المرسوم التنفيذي المنشئ لشهادة الليسانس 'نظام جديد'.

- إنشاء اللجنة الوطنية للتأهيل.

- إقامة فضاءات لتقييم العروض (اللجان الجهوية للتقييم واللجنة الوطنية للتأهيل).

- إعداد المنشور الذي ينظم إعداد عروض التكوين وتقييمها وتأهيلها.

في السنة الجامعية 2006/2005 تم توسيع تطبيق الإصلاح إلى تسعة عشر (19) مؤسسة للتعليم العالي. فخلال شهري ماي وجوان 2005 الحملة الأولى لتقييم المؤسسات المحتضنة لتكوينات LMD ، وقد أشرفت على هذه الحملة الندوات الجهوية للجامعات التي أودعت تقاريرها لدى المديرية المركزية للتعليم العالي بالوزارة.

وخلال السنة الجامعية 2008/2007 تخرج أول دفعة من حاملي الليسانس LMD وانطلاق أولى تكوينات الماستر. في ماي 2007 تم تنظيم ندوة دولية حول نظام LMD بين التطبيق والأهداف، وفي أبريل 2008 تم تنظيم جلسات وطنية حول التعليم العالي.

تم تنظيم هذا اللقاء على أساس تقارير كافة المؤسسات التي أفضت لخارطة طريق وتوصيات؛ حيث تبع ذلك على المستوى التشريعي والتنظيمي إصدار النصوص التالية: ³

¹ وزارة التعليم العالي والبحث العلمي: الندوة الوطنية للجامعات الموسعة للقطاع الاقتصادي والاجتماعي والمخصصة لتقييم تطبيق نظام ل.م.د، مرجع سابق، ص ص: 25-27.

² المادة 02 من المرسوم التنفيذي رقم 04-371 المؤرخ في 21 نوفمبر 2004 والمتضمن إحداث شهادة ليسانس نظام جديد، الجريدة الرسمية الجزائرية، الصادرة في 24 نوفمبر سنة 2004، السنة الواحدة والاربعون، العدد 75، ص 13.

³ وزارة التعليم العالي والبحث العلمي: الندوة الوطنية للجامعات الموسعة للقطاع الاقتصادي والاجتماعي والمخصصة لتقييم تطبيق نظام ل.م.د، مرجع سابق، ص 27.

الفصل الثالث: واقع التعليم العالي في الجزائر

- القانون رقم 06-08 المؤرخ في 23 فيفري 2008 المعدل والمتمم للقانون رقم 99-05 المؤرخ في 04 أفريل 1999 المتضمن القانون التوجيهي للتعليم العالي مكرسا النظام الجديد للتعليم.
 - المرسوم التنفيذي رقم 08-265 المؤرخ في 19 أوت 2008 والمتضمن نظام الدراسات للحصول على شهادة الليسانس وشهادة الماستر وشهادة الدكتوراه (يلغي المرسوم التنفيذي رقم 04-371 المؤرخ في 21 نوفمبر 2004 والمتضمن إحداث شهادة ليسانس نظام جديد).
 - المرسوم التنفيذي رقم 09-03 المؤرخ في 03 جانفي 2009 والمتضمن توضيح مهمة الإشراف وتحديد كفاءات تنفيذها.
 - إنشاء مناصب بيداغوجية للتأطير لمسؤولي الميادين والفروع والتخصصات
 - المرحلة من السنة الجامعية 2009/2008 إلى يومنا هذا: مرحلة التعزيز والتعميق: تم تعميم النظام بشكل تدريجي عبر جامعات الوطن ليشهد الموسم 2009/2008 تخرج أول دفعة من حملة شهادة الماستر.
- يشمل النظام الجديد على ثلاث مراحل كما يلي:
- ليسانس: ويتكون من وحدات تعليمية موزعة على ست سداسيات، ويتضمن مرحلتين: تتمثل أولاهما في تكوين قاعدي متعدد التخصصات، وتتمثل ثانيتهما في تكوين متخصص كما ينقسم هذا الطور إلى غائتين؛ غاية ذات طابع مهني تمكن الطالب مباشرة من الإدماج غي عالم الشغل، وغاية أكاديمية تمكن الطالب من مواصلة الدراسة.
 - ماستر: يشتمل هذا الطور على وحدات موزعة على أربع سداسيات مفتوح للطلبة المستوفين للشروط المحددة، ويحضر هذا التكوين الى مهمتين؛ مهمة مهنية (ماستر مهني) ومهمة أكاديمية (ماستر بحث).
 - دكتوراه: مكون من ست سداسيات ويهدف الى: تعميق المعارف في تخصص محدد، تحسين المستوى عن طريق البحث ومن اجل البحث.
- يعتمد نظام LMD الذي طبقته الجامعات الجزائرية منذ سنة 2004/2005 على فلسفة التقييم المستمر والجودة والحركية والشهادات ذات المقروئية الجلية والمعترف بها عالميا، وتطلب الأمر لإرسائه عقد ملتقيات وطنية ودولية كثيرة لإيضاح جوانبه وإشكالاته.
- خلال سنة 2009: تم تعميم نظام LMD على كافة الفروع ماعدا العلوم الطبية والبيطرية وتكوينات المدارس العليا للأساتذة. كما تم تخرج أول دفعة لحاملي شهادة الماستر وكذا انطلاق أولى دفعات التكوين في دكتوراه LMD.

كما تم:¹

إجراء ثاني عملية تقييم على مستوى المؤسسات وأيضاً قام بهذه العملية التي شملت كل مؤسسات التعليم العالي تسع (09) مجموعات من الخبراء بإشراف اللجنة الوطنية للتأهيل وقدمت التقارير للمديرية المركزية للتعليم العالي بالوزارة. وخلال سنة 2010 تم تنظيم حملات واسعة للنقاش والتشاور وتنظيم لقاء وطني في مارس 2010 حول آليات الانسجام والتوافقات أي المعابر بين النظام الكلاسيكي ونظام LMD. خلال سنة 2011 تمت مراجعة النصوص التنظيمية التي تحكم البيداغوجيا في نظام LMD. وتم تنصيب لجنة مكلفة بتنفيذ ضمان الجودة في التعليم العالي. أما خلال سنة 2012 فتم تنصيب اللجان البيداغوجية الوطنية للميادين والشروع في إرساء القواعد المعرفية المشتركة. أما في مارس من سنة 2013 فقد تم تنظيم ندوة وطنية للجامعات مخصصة للتقييم الشامل لإصلاح LMD نجّم عنها التقرير المحرر من طرف اللجنة الوطنية للتقييم. خلال السنة الجامعية 2015/2014 تمت مطابقة عروض التكوين في اليسانس بفضل توحيد القواعد المعرفية المشتركة.

حتى تقوم الجامعة بالدور المنوط بها على أحسن وجه يجب عليها أن تعتمد سياسة تكوين تأخذ في الحسبان ضرورات العصر وخاصة منها اكتساب الخبرة والإبداع ومواكبة كل التطورات المتعددة التي يشهدها عالم اليوم المتغير باستمرار، ولتحقيق ذلك بادرت الجامعة الجزائرية بترتيب عملية الإصلاحات والتهيئة لها بهدف تتمين التكوين، استجابة لمتطلبات المجتمع. يسعى قطاع التعليم العالي والبحث العلمي الى تعميق هذه الإصلاحات لضمان الجودة في التعليم لتلبية حاجيات البلاد الاقتصادية والاجتماعية من جهة والتمكن من المنافسة على المستوى البيداغوجي دولياً.

وقد بنيت هذه الإصلاحات أساس على مبدأ الشمولية في التصور والتشاركية في المنهج والتدرجية والإدماجية في التطبيق، وشرع منذ ذلك الوقت في تنفيذ السياسة البيداغوجية الجديدة لتحديث التعليم وترقية تشغيلية التكوينات وتطوير الامتياز لتمكين الجامعة الجزائرية من بلوغ هدف مزدوج يتمثل في الاستجابة للطلبات الملحة للقطاع الاقتصادي والاجتماعي من كوادرات مؤهلة من جهة، والتحسين المضطرد لنوعية التعليم والارتقاء به الى مستوى المرجعيات القياسية الدولية من جهة ثانية.

ان هذا اللجوء المستمر لتقييم نظام ليسانس، ماستر، دكتوراه ليس خاصاً بالجامعة الجزائرية بمفردها وإنما هو منهج كل جامعات العالم التي اتخذت من هذا النظام طريقة للتكوين، خاصة وان أي نظام كان وفي أي ميدان من ميادين النشاط البشري يحتاج بالضرورة من حين لآخر لعملية التقييم بهدف التحسين.

¹وزارة التعليم العالي والبحث العلمي: الندوة الوطنية للجامعات الموسعة للقطاع الاقتصادي والاجتماعي والمخصصة لتقييم تطبيق نظام ل.م.د، مرجع سابق، ص: 27،

الفصل الثالث: واقع التعليم العالي في الجزائر

يعمل القطاع تماشياً مع متطلبات النظام الجديد على إدخال برامج تكوينية للمدرسين الذين يوظفون حديثاً بالمؤسسات الجامعية تشمل دورات تمتد على مدار السنة الأولى من التوظيف حول أهداف هذا النظام وفلسفته وكذا الاطلاع على النصوص التنظيمية الخاصة به إضافة إلى بعض المفاهيم ذات الصلة بتعليمية المواد ومهنة التعليم عموماً.

تتميز الجزائر كغيرها من الدول بنظام تعليم عالي يتكون من مجموع المؤسسات الجامعية الموزعة على تراب الوطن، فالتعليم العالي يعد ركيزة هامة لتطور المجتمعات وتقدمها، لذا سيتم تقديم تعريف التعليم العالي ومبادئه في الجزائر في هذا المطلب.

2- تعريف الجامعة في التشريع الجزائري¹

■ هي مؤسسة عمومية ذات طابع علمي وثقافي ومهني تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي. تنشأ الجامعة بمرسوم تنفيذي بناء على اقتراح من الوزير المكلف بالتعليم العالي وتوضع تحت وصايته.

يحدد مرسوم إنشاء الجامعة مقرها وعدد الكليات والمعاهد التي تتكون منها واختصاصها. يتم تعديل تشكيلة الجامعة حسب الأشكال نفسها. يمكن أن تكون للجامعة ملحقات تنشأ بقرار مشترك بين الوزير المكلف بالتعليم العالي والوزير المكلف بالمالية.

3- مهام الجامعة: في إطار مهام المرفق العمومي للتعليم العالي، فإن الجامعة تتولى مهام التكوين العالي والبحث العلمي والتطوير التكنولوجي.

يساهم المرفق العمومي للتعليم العالي بصفته احد مكوي المنظومة التربوية في:²

- تنمية البحث العلمي والتكنولوجي واكتساب العلم وتطويره ونشره ونقل المعارف.
- رفع المستوى العلمي والثقافي والمهني للمواطن عن طريق نشر الثقافة والإعلام العلمي والتقني.
- التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للأمة الجزائرية عن طريق تكوين إطارات في كل الميادين.
- الترقية الاجتماعية بضمنان تساوي الحظوظ للالتحاق بالأشكال الأكثر تطوراً من العلوم والتكنولوجيا لكل من تتوفر فيهم المؤهلات اللازمة.

3-1- مهام الجامعة في إطار التكوين العالي: تتمثل المهام الأساسية للجامعة في مجال التكوين

العالي على الخصوص فيما يأتي:³

- تكوين الإطارات الضرورية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للبلاد.

¹ المادتين 02 و03 من المرسوم التنفيذي رقم 03-279 المؤرخ في 23 أوت 2003، الذي يحدد مهام الجامعة والقواعد الخاصة بتنظيمها وسيرها، الجريدة الرسمية الجزائرية، الصادرة في 24 غشت 2003، السنة الأربعون، العدد 51، ص 5.

² المادة رقم 03 من القانون رقم 99-05 المؤرخ في 18 ذي الحجة عام 1419 الموافق 4 ابريل سنة 1999، المتضمن القانون التوجيهي للتعليم العالي، الجريدة الرسمية الجزائرية الصادرة في 07 أبريل سنة 1999، السنة السادسة والثلاثون، العدد 24، ص 05.

³ نفس المرجع السابق، المادة رقم 05، ص 5.

الفصل الثالث: واقع التعليم العالي في الجزائر

- تلقين الطلبة مناهج البحث وترقية التكوين بالبحث وفي سبيل البحث.
- المساهمة في إنتاج ونشر معمم للعلم والمعارف وتحصيلها وتطويرها.
- المشاركة في التكوين المتواصل.

3-2- مهام الجامعة في إطار البحث العلمي والتطوير التكنولوجي: تتمثل المهام الأساسية

للجامعة في مجال البحث العلمي والتطوير التكنولوجي على الخصوص فيما يأتي:¹

- المساهمة في الجهد الوطني للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي.
- ترقية الثقافة الوطنية ونشرها.

- المشاركة في دعم القدرات العلمية الوطنية.

- تميم نتائج البحث ونشر الإعلام العلمي والتقني.

- المشاركة ضمن الأسرة العلمية والثقافية الدولية في تبادل المعارف وإثرائها.

أما عن التنظيم والسير فالجامعة تتكون من هيئات ورئاسة الجامعة وكليات ومعاهد وعند الاقتضاء من ملحقات وتتضمن مصالح إدارية وتقنية مشتركة. يحدد التنظيم الإداري لرئاسة الجامعة والكلية والمعهد والملحقة وكذا طبيعة المصالح المشتركة بقرار مشترك بين الوزير المكلف بالتعليم العالي والوزير المكلف بالمالية والسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية.²

تتمثل هيئات الجامعة:³

- مجلس الإدارة: يتشكل مجلس إدارة الجامعة من:
- الوزير المكلف بالتعليم العالي أو ممثله رئيسا.
- ممثل عن الوزير المكلف بالمالية.
- ممثل عن الوزير المكلف بالتربية الوطنية.
- ممثل عن الوزير المكلف بالتكوين المهني.
- ممثل عن الوزير المكلف بالعمل.
- ممثل عن السلطة المكلفة بالبحث العلمي.
- ممثل عن السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية.

¹ نفس المرجع السابق، المادة رقم 06، ص 6.

² نفس المرجع السابق، المادتين رقم 07 و08، ص 6.

³ نفس المرجع السابق، المادتين 09 و10 ص 06، وكذا المادة رقم 02 من المرسوم التنفيذي 06-343 المؤرخ في 27 سبتمبر 2006 المعدل والمتمم للمرسوم السابق، ص 27. ولتفاصيل أكثر حول مجلس الإدارة والمجلس العلمي اطلع على المواد (11 - 19) والمواد (21 - 24) من نفس المرسوم التنفيذي.

الفصل الثالث: واقع التعليم العالي في الجزائر

- ممثل عن والي الولاية التي يوجد فيها مقر الجامعة.
 - ممثلي القطاعات الرئيسية المستعملة التي تحدد قائمتها في مرسوم إنشاء الجامعة.
 - ممثل واحد عن الاساتذة ينتخب من بين الاساتذة ذوي مصف الاستاذية في كل كلية ومعهد،
 - ممثلين (2) منتخبين عن سلك الأساتذة المساعدين.
 - ممثلين اثنين (2) منتخبين عن الموظفين الإداريين والتقنيين وعمال الخدمات.
 - ممثلين اثنين (2) منتخبين عن الطلبة.
- يشارك رئيس الجامعة وعمداء الكليات ومديري المعاهد ومديري الملحققات، ان وجدت، ونواب رؤساء الجامعة ومسؤول المكتبة المركزية في اجتماعات مجلس الإدارة بصوت استشاري.
- **المجلس العلمي للجامعة:**¹ يتشكل من:
 - رئيس الجامعة، رئيسا،
 - نواب رئيس الجامعة،
 - عمداء الكليات،
 - مديري المعاهد، ومديري الملحققات إن وجدت،
 - رؤساء المجالس العلمية للكليات والمعاهد،
 - مديري وحدات البحث، إن وجدت،
 - مسؤول المكتبة المركزية للجامعة،
 - ممثلين اثنين (2) عن الأساتذة ذوي مصف الأستاذية عن كل كلية ومعهد،
 - ممثلين اثنين (2) منتخبين عن سلك الأساتذة المساعدين،
 - شخصيتين خارجيتين يكونان أستاذين تابعين لجامعات أخرى.
- ويمكن للمجلس العلمي استدعاء أي شخص من شأنه مساعدته في أعماله نظرا لكفاءته.
- **رئاسة الجامعة:** تضم رئاسة الجامعة، تحت سلطة رئيس الجامعة ما يأتي:²
 - نيابات رئاسة الجامعة التي يحدد عددها وصلاحياتها مرسوم إنشاء الجامعة،
 - الأمانة العامة للجامعة،

¹ نفس المرجع السابق، المادة 20، ص: 7، 8 وكذا المادة رقم 02 من المرسوم التنفيذي رقم 06-343 المؤرخ في 27 سبتمبر 2006 المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي 03-279، ص 27.

² نفس المرجع السابق، المادة 25، ص 08.

- المكتبة المركزية للجامعة.

4- مبادئ التعليم العالي في الجزائر

4-1- الديمقراطية

طبعت ديمقراطية الالتحاق بالمنظومة التربوية عامة والتعليم العالي خاصة السياسة التعليمية الجزائرية منذ سنة 1962. خلال سنة 1954 كان يلتحق جزائري واحد من جملة 15342 جزائريا بالجامعة اي اقل من 7 على 100000 نسمة وارتفعت هذه النسبة إلى قرابة 1 على 50 خلال سنة 2002 (أي 260 طالبا لـ 15342) أو بعبارة أخرى 2000 طالب لـ 100000 نسمة.

لم تقتصر الديمقراطية التي شجعتهها مجانية التعليم العالي والاستفادة من الخدمات الجامعية على البعد الكمي أي السماح بالالتحاق بالدراسات العليا لعدد أكبر من المسجلين بل فتحت المجال للشباب المنتمين إلى كافة الشرائح الاجتماعية ومناطق البلاد كلها وكان يجب الا يتضرر العنصر النسوي لذا بذلت الدولة جهدا جهيدا كي تستفيد البنات من ديمقراطية التعليم.

وفي مجال التوازن الجهوي كان يوجد بالجزائر سنة 1962 مدينة جامعية حقيقية؛ الجزائر العاصمة مع إنشاء ملحقتين جامعتين لها بوهراة وقسنطينة. وعلى مدار السنوات التي تلت الاستقلال تم تنفيذ توسع في خريطة توزيع المؤسسات الجامعية عبر تراب الوطن.¹

4-2- الجزائر²

منذ الإعلان عن الاستقلال أصبحت جزارة المنظومة التربوية عامة والتعليم العالي خاصة شغلا شاغلا للسلطات الجزائرية. استلزمت الجزائر تدخل الدولة على مستوى برامج التعليم ومقرراته بطريقة تحقق التكيف مع الحاجات الوطنية من الإطارات.

وتجسدت فيما بعد في سياسة ترمي إلى التحاق عدد كبير من الجزائريين بالوظيفة التعليمية لضمان استخلاف المتعاونين الأجانب.

خلال الدخول الجامعي 1963/1962 كان عدد الأستاذة الجزائريين 82 أستاذًا، اغلبهم من المعيدين بينما أستاذة التعليم العالي العاملين بلغ عددهم الاجمالي حينها 298 أستاذًا. اتاحت القرارات التي اتخذتها الدولة سنة 1982 الجزائر التامة لسلك المعيدين والأستاذة المساعدين في ظرف خمس سنوات (1987) وجزارة كافة أسلاك المدرسين في العلوم الطبية سنة 1988، وفي العلوم الاجتماعية سنة 1989. وخلال العشرية 1990-2000 جاء دور جزارة العلوم البيولوجية والعلوم الدقيقة والتكنولوجيا. يمكن القول ان سلك التدريس تمت جزارته كليًا في التعليم العالي خلال الموسم الجامعي 2001-2002.

¹ التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر: 50 سنة في خدمة التنمية 1962-2012 بالتصرف، مرجع سابق، ص 26.

² نفس المرجع السابق بالتصرف، ص 26.

4-3- التعريب

كان إدخال اللغة العربية في المنظومة التربوية مطلباً ثابتاً رفعت به التشكيلات السياسية والثقافية التي وسمت تاريخ الحركة الوطنية خلال العهد الاستعماري والواقع أن اللغة العربية اعتبرت لغة أجنبية رغم الإعلان عن دستور الجزائر سبتمبر 1947 الذي يقر أن اللغة التي تتحدث بها الأغلبية الكبرى من سكان المستعمرة تعتبر إحدى لغات "المجموعة الجزائرية" وعند الاستقلال بذلت الدولة جهوداً هامة لتدارك هذا النقص ولتحويل اللغة العربية (بصفة تدريجية) إلى لغة التعليم الرئيسية في الطور الجامعي. في البداية كان التعليم العالي يواجه عجزاً هاماً في الأساتذة المتحكمين في اللغة العربية، لهذا تعين تكوينهم بالاعتماد على التعاون العربي وعلى إعادة رسكلة الأساتذة المفرنسين داخل مراكز للتعليم المكثف للغات أنشئت في المؤسسات الجامعية.

خلال السنوات الأولى من الاستقلال مس التعريب معهد الدراسات الإسلامية التابع لجامعة الجزائر وفرع اللغة العربية الذي التحقت به أعداد هامة من الطلبة ثم شمل تدريجياً تخصصات أخرى، إذ إلى جانب فروع التعليم التي تدرس باللغة الفرنسية أنشئت فروع معربة داخل مدرسة الصحافة خلال سنة 1965 ثم في الفلسفة والتاريخ بهدف تكوين أساتذة التعليم الثانوي وفي الحقوق ابتداء من سنة 1969.

وشهدت حركة التعريب نمواً سريعاً في ميدان العلوم الاجتماعية وعلوم الأرض والحياة انطلاقاً من الدخول الجامعي لسنة 1989 حيث التحقت بالجامعات أولى دفعة للطلبة المعربين الحائزين على شهادة البكالوريا شعبة العلوم والواقع أن وتيرة التعريب استمرت في التزايد بصيغ متفاوتة حسب التخصصات المدرسة على سبيل المثال عربت العلوم الاجتماعية والإنسانية تعريباً تاماً خلال الموسم الجامعي 1992-1997.

4-4- التوجه العلمي والتقني¹

يمكن تصنيف خيارات الديمقراطية والجزارة والتعريب ضمن المبادئ الرئيسية التي قررت انتشار التعليم العالي منذ 1962 وقد تداخلت هذه الخيارات خلال العقود الأربعة المنصرمة منذ ان استقلت الجزائر. ولإدراك الصورة الحالية التي تظهر عليها الجامعة الجزائرية يجب الأخذ في الحسبان بخيار التوجه العلمي والتكنولوجي الذي أثر باستمرار على اتخاذ القرار في هذا الميدان (تجدر الإشارة إلى أن الطلبة الجزائريين القلائل الذين كانوا يلتحقون بالجامعة خلال العهد الاستعماري كانوا يتابعون دراساتهم الجامعية عموماً في شعبة الأدب العربي بالدرجة الأولى وأحياناً في الحقوق أو الطب والصيدلة ولم تكن تتجاوز نسبة المسجلين منهم في المعاهد القليلة ذات التوجه التقني مثل المدرسة الوطنية للمهندسين أو المدرسة الوطنية للفلاحة بالجزائر العاصمة 03%).

¹ نفس المرجع السابق بالتصرف، ص ص: 28، 29..

إن الأهمية التي منحتها الدولة لمسألة التنمية الاقتصادية والاجتماعية وجهودها القائمة على التصنيع واستصلاح الموارد الطبيعية عملت على تامين خيار التوجه العلمي والتكنولوجي. وعند اعتماد الدولة نظام التخطيط الاقتصادي انطلاقا من الخطة الثلاثية 1967-1969 ثم المخططين الرباعيين 1970-1973 و1974-1977 وبعدهما المخططين الخماسيين اتضحت الحاجة الملحة إلى إطارات تقنية ذات كفاءة. خلال السنة الجامعية 1986-1987 مثلت نسبة الطلبة المسجلين في الشعب العلمية والتكنولوجية 72,3% من إجمالي الطلبة المسجلين وقدرت نسبة الطلبة المسجلين في شعبة التكنولوجيا لوحدها بـ 34,4%.

إن التزايد السريع لتعداد الطلبة الجزائريين في السنوات الأخيرة، والركود الذي عرفه سوق العمل، وتطور تركيبة الشعب في البكالوريا، جعل عدد المسجلين في الاختصاصات العلمية والتكنولوجية ينخفض، غير أن هذا لا يدفعنا إلى إعادة النظر وبشكل مطلق، في الأرقام التي تعبر عن هذا التوجه العلمي والتكنولوجي والتي هي في ارتفاع متواصل.

المطلب الثالث: نشأة وتطور البحث العلمي في الجزائر

يتطلب الحديث عن التعليم العالي الحديث في نفس الوقت عن البحث العلمي، والجزائر كغيرها من الدول تولي اهتماما كبيرا لوضع إستراتيجية لتسيير البحث العلمي سواء من خلال الاهتمام بمخابر البحث أو الاهتمام بالبحوث المنجزة من طرف الباحثين في مختلف الميادين العلمية لتقديم منتج علمي يرقى لخدمة المجتمع من خلال النتائج التي يتم التوصل إليها.

1- مراحل نشأة وتطور البحث العلمي في الجزائر: مرت نشأة وتطور البحث العلمي في

الجزائر بعدة مراحل في ما يلي ذكرها:

- **مرحلة ما قبل الاستقلال:** كانت نشاطات البحث غداة الاستقلال تعتمد على مؤسسات مختلفة يمكن تصنيفها إلى فئتين: المؤسسات المتخصصة والجامعة. وكانت هيئات البحث متمثلة في المركز الوطني للبحث العلمي، ومحافظة الطاقة الذرية، والمركز الوطني للدراسات الفضائية، وديوان البحث العلمي والتقني في ما وراء البحار. وكان البحث العلمي متمركزا في جامعة الجزائر العاصمة فقط. وكان ينضوي تحتها مجموعة من المعاهد مثل معهد الدراسات الشرقية الذي تم إنشاؤه سنة 1933، ومعهد الدراسات الفلسفية الذي تم إنشاؤه سنة 1952، ومعهد علم الأعراق البشرية الذي تم إنشاؤه سنة 1956، ومعهد البحث الصحراوي الذي تم إنشاؤه سنة 1937. وكان هنالك تواجد أيضا لبعض المؤسسات ذات الطابع البحثي في حرم جامعة الجزائر العاصمة.¹

¹ التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر: 50 سنة في خدمة التنمية 1962-2012، مرجع سابق، ص: 85، 86.

الفصل الثالث: واقع التعليم العالي في الجزائر

- مرحلة ما بعد الاستقلال: لقد تم 'اذا جاز القول' تعليق أفاق البحث العلمي الجامعي الذي كان لا يزال مرتبطا بالبحث الفرنسي بعد مغادرة الأساتذة الباحثين الفرنسيين بأعداد كثيرة وبصورة عاجلة، وكان الشغل الشاغل بالنسبة الى الأساتذة الجزائريين هو ضمان التعليم وكذا التسيير الإداري للجامعة. ولم تسمح هذه المهمة ذات صبغة أولوية والمتعلقة بالتعليم والتأطير بضمنان مرافقة نشاطات مؤسسات البحث الموجودة، وكانت محاولات إعادة بعث النشاط البحثي في الجامعة وملء الفراغ بدءا من سنة 1964، من عمل بعض الأشخاص فقط. وقد نظم البروتوكول الجزائري الفرنسي المؤرخ في 16 مارس 1968، ولمدة أربع سنوات التعاون العلمي بين البلدين. ويتميز بالتمويل المشترك بين الجزائر وفرنسا للبحث العلمي، وقد تم إنهاء هذا النظام سنة 1971.

- وتعود القرارات الجزائرية الأولى في تنظيم البحث الوطني إلى بداية السبعينات وذلك باستحداث وزارة التعليم العالي والبحث العلمي التي تركز إدماج البحث العلمي في نشاطات التعليم العالي. وبعد الوزارة تم استحداث المجلس المؤقت للبحث العلمي سنة 1971 والمنظمة الوطنية للبحث العلمي سنة 1973. وعلى الرغم من الحركية التي كانت تتميز بها كل هذه الهياكل فإنه لم يكن لها التأثير الكبير في البحث الجامعي الذي كانت أولى نشاطاته على وجه الخصوص ثمرة مبادرات فردية وجماعية غير رسمية.

ومن جانبها فإن مديرية البحث التابعة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي قد سطرت بمناسبة المخطط الرباعي الثاني 1973-1977 'مخططا وطنيا للبحث العلمي والتقني' يلح على الاعتراف بالبحث كعامل تنمية واستقلالية تكنولوجية. وفي شهر ديسمبر من سنة 1983 تم حل المنظمة الوطنية للبحث العلمي، وعلى الرغم من انعدام التنسيق بين المؤسسات فإن فرق البحث كانت تواصل نشاطاتها ولكن في ظروف غير مستقرة نسبيا.

وفي سنة 1985 تم استحداث محافظة البحث العلمي والتقني، وتم إلحاقها بالوزارة الأولى لإعطائها أكبر حيز من المسؤولية. وانطلقت أولى وحدات البحث في إطار اللجان المتعددة القطاعات الملحقة بمحافظه البحث العلمي والتقني.

وفي سنة 1986 تم وضع قانون قطاع البحث، وبه تأسست هيئة الباحثين الدائمين، وإن قانوننا كهذا من شأنه ان يدفع المؤسسات الوطنية لإدراج وظيفة البحث في نشاطاتها، وذلك عن طريق خلق وحدات وفرق ومراكز بحث. ومن شأن قانون الأستاذ الباحث، من حيث المبدأ، تشجيع حركية الجامعيين من اجل تقوية كيانات البحث ذات الصلة بالقطاعات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

الفصل الثالث: واقع التعليم العالي في الجزائر

وهناك بالنسبة الى هذه الفترة الزمنية ثلاثة نصوص قانونية تحدد البحث وهي:¹

- قانون وحدة البحث (المرسوم رقم 83-521 المؤرخ في 23 جويلية 1983).
- قانون مركز البحث (المرسوم رقم 83-521 المؤرخ في 10 سبتمبر 1983).
- قانون الباحث الدائم (المرسوم رقم 83-52 المؤرخ في 18 مارس 1986).
- وفي سنة 1990 كان عدد الفرق المشكلة 500 فرقة تضم حوالي 3500 أستاذ باحث. وقد تناقصت الاعتمادات الممنوحة للجامعة في إطار البحث منذ أن تم حل المنظمة الوطنية للبحث العلمي (سنة 1983). وتميزت الفترة الزمنية بين 1984-1985 بغياب الإطار التنظيمي، وكانت القيمة المالية الضعيفة خلال ميزانيتي هذين العامين تمول بعض الفرق المنبثقة عن ما كان يعرف سابقا بالمنظمة الوطنية للبحث العلمي (ومنها مركز البحث في الاقتصاد التطبيقي وخاصة وحدة البحث في الموارد البيولوجية الأرضية، ومركز البحث في التكنولوجيا الحيوية). وتعود عملية إعادة بعث الحركة في البحث العلمي إلى شهر جوان من سنة 1986 وذلك بعد الإنشاء الرسمي لأولى فرق ووحدات البحث التي تم اعتماد برامجها من قبل المحافظة العليا للبحث وبعد الانطلاق في عملية تمويل سير البحث وكذا تميزت هذه الفترة بتجريب مخططات متتالية تهدف إلى تنظيم البحث العلمي.

وفي سنة 1998 تم إصدار القانون التوجيهي وبرنامج خماسي متعلق بالبحث العلمي والتطوير التكنولوجي (قانون رقم 98-11 المؤرخ في 22 أوت 1998)، وكان الغرض من هذا هو تقويم حالة اللااستقرار التي كانت تميز تصور البحث العلمي والتطوير التكنولوجي، وكذا الدور المنوط به خلال الفترات الزمنية السابقة من جهة وتقويم حالة الانقطاع الدائم للأعمال التي تم الشروع فيها من قبل المؤسسات التي توالى على رأس البحث من جهة أخرى. ويمكن تلخيص أهم أهداف القانون رقم 98-11 في ما يلي من نقاط:²

- تعزيز الأسس العلمية والتكنولوجية في البلاد.
- تحديد وجمع الوسائل الضرورية للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي.
- إعادة تأهيل وظيفة البحث في مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي وفي مؤسسات البحث والحث على تثمين نتائج البحث.
- تعزيز تمويل الدولة لنشاطات البحث العلمي والتطوير التكنولوجي.

¹ نفس المرجع السابق، ص 88.

² التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر: 50 سنة في خدمة التنمية 1962-2012، مرجع سابق، ص: 90، 91.

الفصل الثالث: واقع التعليم العالي في الجزائر

- تتمين الصروح المؤسساتية والتنظيمية للتكفل بنشاطات البحث العلمي والتطوير التكنولوجي بفعالية أكثر.

وفي هذا الشأن تشكل سنة 1998 نقطة انطلاق حقيقي للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي في الجزائر، فبإصدار القانون التوجيهي والبرمجي تم وضع منظومة بحث جديدة من قبل السلطات العمومية. سنة 2015، إن بناء منظومة وطنية للبحث متجانسة وفعالة مهمة تستدعي جهود متواصلة وفي هذا الصدد جاء اقتراح تعديل النظام الوطني للبحث العلمي وضبطه استجابة للانفعال بتطوير الوظائف المجاورة للنظام من حيث النجاعة والملائمة وضمان تفتح أكثر على المؤسسة الاقتصادية بوصفها الرفع الأساسي للاقتصاد المبني على المعرفة، إذ جاء القانون التوجيهي رقم 15-21 المؤرخ في 30 ديسمبر 2015، يحدد المبادئ الأساسية والقواعد العامة التي يتحكم البحث العلمي والتطوير التكنولوجي والذي يرمي إلى ما يلي:¹

- ضمان ترقية البحث العلمي والتطوير التكنولوجي، بما في ذلك البحث العلمي الجامعي.
- تدعيم القواعد العلمية والتكنولوجية للبلاد.
- فهم التحولات التي يعرفها المجتمع بغرض تحديد وتحليل الأنظمة والمعايير والقيم والظواهر التي تتحكم فيه.
- دراسة التاريخ والتراث الثقافي الوطني وتثمينهما.
- تحديد الوسائل الضرورية للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي وتوفيرها.
- ترقية وظيفة البحث العلمي داخل مؤسسات التعليم والتكوين العالين ومؤسسات البحث العلمي والمؤسسات الأخرى، وتحفيز تهمين نتائج البحث.
- دعم تمويل الدولة للأنشطة المتعلقة بالبحث العلمي والتطوير التكنولوجي.
- تهمين الأطر المؤسساتية والتنظيمية من اجل التكفل الفعال بأنشطة البحث العلمي والتطوير التكنولوجي.

2- ماهية البحث العلمي Scientific Research

1-2- تعريف البحث Research Definition: من ضمن التعاريف التي تناولت البحث يمكن

ذكر ما يلي:

¹ المادة 03 من القانون رقم 15-21 المؤرخ في 18 ربيع الاول عام 1437 الموافق 30 ديسمبر سنة 2015 المتضمن القانون التوجيهي حول البحث العلمي والتطوير التكنولوجي، الجريدة الرسمية الجزائرية، الصادرة في 30 ديسمبر سنة 2015، السنة الثانية والخمسون، العدد 71، ص 7.

الفصل الثالث: واقع التعليم العالي في الجزائر

- هو وسيلة يحاول بواسطتها الباحث دراسة ظاهرة أو مشكلة ما والتعرف على عواملها المؤثرة في ظهورها او في حدوثها للتوصل إلى نتائج تفسر ذلك أو للوصول إلى حل أو علاج لذلك الأشكال.¹
- يتمثل البحث العلمي في الأعمال التجريدية أو النظرية الموجهة أساسا إلى الحيازة على معارف تتعلق بظواهر وأحداث تم ملاحظتها دون أية نية في تطبيقها، أو استعمالها استعمال خاص. كما يوجد البحث التطبيقي الذي يتمثل في الأعمال الأصلية المنحزة لخصر التطبيقات الممكنة والناجمة عن البحث الأساسي، أو من اجل إيجاد حلول جديدة تسمح بالوصول إلى هدف محدد سلفا، ويتطلب البحث التطبيقي الأخذ بعين الاعتبار المعارف الموجودة وتوسيعها لحل مشاكل بعينها.²
- هو وسيلة للدراسة يمكن بواسطتها الوصول إلى حل لمشكلة محددة وذلك عن طريق التقصي الشامل والدقيق لجميع الشواهد والأدلة التي يمكن التحقق منها، والتي تتصل بهذه المشكلة المحددة.³

2-2- تعريف البحث العلمي **Scientific Research Definition** : تعددت تعريفات البحث العلمي وفي ما يلي سيتم عرض بعض منها:

- هو أسلوب منظم للتفكير، يعتمد على الملاحظة العلمية والحقائق والبيانات لدراسة الظواهر وعلى المبادئ والأساليب العلمية لترشده إلى كشف الحقيقة بهدف الوصول إلى معارف جديدة يمكن تعميمها والقياس عليها.⁴
- هو عملية فكرية منظمة يقوم بها شخص يسمى الباحث من أجل تقصي الحقائق بشأن مسألة أو مشكلة معينة تسمى موضوع البحث، باتباع طريقة علمية منظمة تسمى منهج البحث بغية الوصول الى حلول ملائمة للعلاج، والوصول الى نتائج صالحة التعميم على المشاكل المماثلة تسمى نتائج البحث.⁵
- هو الإطار الذي يتضمن جميع الإجراءات المنظمة والمصممة بهدف التحري عن حقيقة الأشياء ومكوناتها وأبعادها مما يساعد على حل المشكلات باستخدام الأساليب العلمية والمنطقية.⁶

¹مركز الأبحاث الواعدة في البحوث الاجتماعية ودراسات المرأة، جامعة الاميرة نورة بنت عبد الرحمن: أخلاقيات البحث العلمي، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2016، ص 03.

²صاطوري الجودي: البحث العلمي في الجزائر، الواقع والتحديات، ورقة بحثية ضمن المؤتمر الدولي الثالث تكامل مخرجات التعليم مع سوق العمل في القطاع العام والخاص، الأردن، من 28 افريل الى 01 ماي 2014، ص2.

³أحمد بدر: أصول البحث العلمي ومناهجه، المكتبة الأكاديمية، دون دولة نشر، دون سنة نشر، ص 22.

⁴كمال دشلي: منهجية البحث العلمي، منشورات جامعة حماة، مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية، سوريا، 2016، ص 32.

⁵حرنان نجوى: التوجهات الحديثة لتطوير البرامج الأكاديمية بمؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي، المؤتمر السنوي التاسع للمنظمة العربية لضمان الجودة في التعليم حول 'ضمان الجودة والاعتماد: تحديات وافاق'، جامعة الدول العربية، القاهرة، مصر، 2017، ص 94.

⁶محمد عبيدات، محمد أبو نصار، علقه مبيضين: منهجية البحث العلمي، القواعد والمراحل والتطبيقات، دار وائل، عمان، الاردن، الطبعة الثانية، 1999، ص ص: 4،5.

2-3- أهمية البحث العلمي¹

يرتبط البحث العلمي في تاريخه العتيق بمحاولة الانسان الدائبة للمعرفة وفهم الكون الذي يعيش فيه، وقد ازدادت الحاجة للبحث العلمي في وقتنا الحاضر أشد منها في أي وقت مضى حيث أصبح العالم في سباق محموم للوصول إلى أكبر قدر ممكن من المعرفة الدقيقة المثمرة التي تكفل الراحة والرفاهية للإنسان وتضمن له التفوق على غيره، وقد أدركت معظم دول العالم وخاصة المتقدمة أهمية البحث وعظمة الدور الذي يؤديه في التقدم والتنمية، فأولته الكثير من الاهتمام وقدمت له كل ما يحتاجه من متطلبات سواء كانت مادية أو معنوية حيث أن البحث العلمي يعتبر الدعامة الأساسية للاقتصاد والتطور في مختلف الحياة البشرية.

كما تتمثل أهمية البحث العلمي في التنقيب عن الحقائق التي يستفيد منها الإنسان في التغلب على بعض مشاكله، وفي حل المشاكل التي تعترض تقدمه وفي كافة مجالات الحياة الاجتماعية والتربوية، العلمية والرياضية وغيرها، وأيضا تفسير الظواهر الطبيعية والتنبؤ بها عن طريق الوصول الى قوانين كلية تحكم أكبر من الوقائع والظواهر، وبذلك يمكن التحكم في القوى الطبيعية وتسخيرها لخدمة الإنسان والاستعداد لما قد يحدث عنها من اضرار وكوارث والعمل على التقليل من أخطارها.

2-4- خصائص البحث العلمي: من بين خصائصه يمكن ذكر ما يلي:²

- الموضوعية: تعني خاصية الموضوعية أن تكون كافة خطوات البحث العلمي قد تم تنفيذها بشكل موضوعي، وليس شخصي متحيز ويحتم هذا الأمر على الباحثين أن لا يتركوا مشاعرهم وأرائهم الشخصية تؤثر على النتائج التي يمكن التوصل إليها بعد تنفيذ مختلف المراحل أو الخطوات المقررة للبحث العلمي.

- الاختبارية والدقة: وتعني هذه الخاصية أن تكون الظاهرة أو المشكلة موضوع البحث قابلة للاختبار أو الفحص، فهناك بعض الظواهر التي يصعب إخضاعها للبحث أو الاختبار نظرا لصعوبة ذلك أو لسرية المعلومات المتعلقة بها. كما تعني هذه الخاصية بضرورة جمع ذلك الكم والنوعية من المعلومات الدقيقة التي يمكن أن يوثق بها. والتي تساعد الباحثين من اختبارها إحصائيا وتحليل نتائجها ومضمونها بطريقة

¹ نجاة عيو: معوقات البحث العلمي الاكاديمي في الجامعات الجزائرية، ورقة بحثية مقدمة ضمن اعمال المؤتمر الدولي التاسع ترقية البحث العلمي، الجزائر، 18 و19 أغسطس 2015، ص 105.

² فوزية مصاييح: معوقات البحث العلمي وتداعياته في تحقيق جودة التكوين في الجامعات الجزائرية، ورقة بحثية مقدمة ضمن أعمال المؤتمر الدولي التاسع ترقية البحث العلمي، الجزائر، 18 و19 أغسطس 2015، ص: 31-33.

الفصل الثالث: واقع التعليم العالي في الجزائر

علمية منطقية وذلك للتأكد من مدى صحة أو عدم صحة الفرضيات أو الأبعاد التي وضعها للاختبار والهادفة للتعرف على مختلف أبعاد وأسباب مشكلة البحث الذي يجري تنفيذه وصولاً لبعض الاقتراحات أو التوصيات التي تساعد في حل المشكلة موضوع الاهتمام، وقد تعبر هذه الخاصية عن المصادقية.

- أن يكون للبحث العلمي غاية أو هدف: فلا يوجد بحث علمي لا غاية ولا هدف من وراء إجراءه وتحديد الهدف بشكل واضح ودقيق هو عامل أساسي يساعد في تسهيل الكثير من خطوات البحث العلمي كما أنه يساعد في سرعة الانجاز والحصول على البيانات الملائمة ويعزز من النتائج التي يمكن الحصول عليها بحيث تكون ملبية للمطلوب.

- الاعتمادية: البحث يجب أن ينطلق من المعلوم الى المجهول بطريقة استنباطية ليتمكن من استقراء حقائق علمية جديدة بحيث يكون هناك تواصل منطقي وعلمي في خطوات البحث تتركز كل خطوة على سابقتها بأسلوب مقنع ومثبت وهذا التدرج لا بد أن يكون في اتساق ونسق فيه أولويات أو أفضليات متعاقبة، والباحث لا يستطيع أن يسعى لجمع المعلومات والبيانات قبل أن يحدد مجتمع الدراسة ويختار العينة ولا يمكن أن يضع النتائج ويصل الى القرار قبل تصنيفه للمعلومات وتحليله لها.

- التراكمية والثبات النسبي: لقد تراكمت المعارف العلمية عبر القرون واستفاد منها اللاحق من جهد السابق، والمتتبع لتاريخ العلم يجد بذور المعارف العلمية تمتد الى ايام الحضارات الاولى، ومما يلفت الانتباه ذلك الفراق الواضح بين جهود العلماء النظامية المتكاملة وجهود الفلاسفة والأدباء والفنانين التي غالباً ما يمثل كل منها نسيج لوحده يعبر عن تصور فردي نادراً ما يقبل الاندماج مع التصورات الأخرى.

2-5- تصنيفات البحث العلمي: هو عبارة عن الأنشطة الهادفة إلى زيادة ذخيرة المعرفة العلمية وتطبيقاتها على الواقع العلمي، يمكن تصنيفه إلى:¹

- البحث الأساسي **Basic Research**: هي الأعمال النظرية والتجارب العلمية التي يتم تنفيذها للحصول على معارف جديدة، تستهدف بالأساس استكشاف وتفهم الظواهر والقوانين الطبيعية،

¹ لامية حروش، محمد طواليبة: البحث العلمي والتطوير في الجزائر، الواقع ومستلزمات التطوير، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 19، جانفي 2018، ص ص: 33، 34.

ورغم أنها لا تهدف بالضرورة إلى إيجاد تقنيات جديدة أو تحسين تقنيات قائمة، إلا أنها تساهم بشكل كبير في إبداع هذه التقنيات وتهيئ الأرضية للبحوث التطبيقية أو النظرية.

- **البحث التطبيقي Applied Research**: يهدف للحصول على معارف جديدة مرتبطة بأهداف تطبيقية محددة كالأبحاث والتجارب في مجال الفيزياء النووية والكيمياء وفي الهندسة والطب وغير ذلك من المجالات.

3- **هيئات لإعداد وتسطير السياسة الوطنية للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي**: وتتمثل في:¹

- **المجلس الوطني للبحث العلمي والتقني**، والذي يرأسه الوزير الأول، يعتبر الهيئة المكلفة بتحديد التوجهات الكبرى للسياسة الوطنية للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي وبتحديد الأولويات بين البرامج الوطنية للبحث بالموازاة مع تنسيق عملية انطلاقتها وتقدير تنفيذها.

- **المجلس الوطني لتقييم البحث العلمي والتطوير التكنولوجي**: هو عبارة عن هيئة استشارية ملحقة بالوزير المكلف بالبحث، وهو مجلس مكلف بالتقييم الاستراتيجي للسياسة الوطنية للبحث وبخياراتها وأثارها وكذا بإعداد آليات تقييم ومتابعة استخدامها.

- **الهيئة المديرة**: المنصوص عليها في القانون البرنامج، تكلف بتجسيد السياسة الوطنية المتعلقة بالبحث العلمي والتطوير التكنولوجي التي يحددها المجلس الوطني للبحث العلمي والتقني، وبضمان القيام بتسيير أمانة هذا الأخير، وقد تم وضع هذه الهيئة منذ سنة 2008 في شكل مديرية عامة للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي.

- **اللجان المتعددة القطاعات**: لها دور يتمثل في مساعدة الهيئة المديرة في تطبيق السياسة الوطنية للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي، وفي هذا الشأن فهي مكلفة بترقية وتنسيق وتقييم نشاطات البحث العلمي والتطوير التكنولوجي المتعلقة بالبرامج الوطنية التي تتكفل بها.

وهي مكلفة أيضا بدراسة وتقييم وتحيين البرامج الوطنية للبحث، وباقتراح الاعتمادات والوسائل الكفيلة بانجازها.

فاللجان المتعددة القطاعات تقترح أعمالا لتقييم نتائج البحث، وتسهر على تنظيم تبادل المعلومات والوثائق العلمية والتقنية وتقترح إجراءات لتحسين جرد القدرات العلمية والتقنية

¹التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر: 50 سنة في خدمة التنمية 1962-2012، مرجع سابق، ص: 91، 92. ولتفاصيل أكثر حول المجلس الوطني للبحث العلمي والتقني انظر الجريدة الرسمية الجزائرية العدد 62، 24 أوت 1992.

الفصل الثالث: واقع التعليم العالي في الجزائر

وكذا الاستخدام العقلاني لهذه الأخيرة. ويتم استحداث هذه اللجان بحيث تغطي مجالات كبرى.

- اللجان القطاعية الدائمة للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي: والتي توجد على مستوى كل مديرية وزارية. وهي مكلفة بضمان ترقية وتنسيق وإعادة تقييم نشاطات البحث العلمي والتطوير التكنولوجي على مستوى القطاع.
- الوكالات الموضوعاتية للبحث: والتي كان منها أثناء إصدار القانون 98-11 وكالتان هما: الوكالة الوطنية لتطوير البحث العلمي، والوكالة الوطنية لتطوير البحث الطبي. وهاتان الوكالتان مكلفتان بمتابعة تنفيذ البرامج في إطار البرنامج الوطني للبحث. وقد تم تطويرهما فيما بعد بمناسبة تعديل القانون سنة 2008، من أجل تأسيس الوكالات الموضوعاتية الحالية والتي تم الانطلاق في وضعها بغية تغطية مجموع مجالات البحث الكبرى.

4- هياكل ترقية وتنفيذ البحث العلمي والتطوير التكنولوجي: متمثلة في:¹

- المؤسسة العمومية ذات الطابع العلمي والتكنولوجي: الموجهة للبحث العلمي على مستوى القطاع أو مستوى قطاعات متعددة. فبالإضافة إلى مهمتها العامة التي تتمثل في تحديد وبرمجة وتنفيذ وتقييم مشاريع البحث، فإن هذا المؤسسات مكلفة أيضا بتحفيز الاستيعاب والتحكم في العلوم والتقنيات، وبثمين نتائج البحث، وتسعى إلى تكوين الباحثين والإطارات والتقنيين في مجال البحث.
- وحدة البحث: التي كان لها وجود قبل القانون 98-11 قد تكون هي أيضا موجهة للبحث العلمي على مستوى القطاع أو على مستوى قطاعات متعددة، وتكون ملحققة بالمؤسسة العمومية ذات الطابع العلمي والتكنولوجي. وهي مكلفة بتنفيذ ميدان معين من ميادين البحث.
- مخابر البحث (في الجامعة) أو المشتركة (مع هياكل أخرى، وحتى الاقتصادية منها): تتمتع باستقلالية التسيير، ويمكن إنشاؤها في مؤسسات التعليم والتكوين العالين. كما انه بالإمكان إنشاء مخابر كهذه في المؤسسات العمومية، وهذا باقتراح من اللجان المتعددة القطاعات المعنية.

5- مشاكل ومعوقات البحث العلمي في الوطن العربي والجزائر

هناك معيقات ومشاكل يعاني منها البحث العلمي في الوطن العربي ومن بينها ما يلي:¹

¹ نفس المرجع السابق، ص 93.

الفصل الثالث: واقع التعليم العالي في الجزائر

- ضعف الميزانيات المرصودة للتعليم العالي والتي تبدو أسوأ حجما عندما يتعلق الأمر بما يرصد للبحث العلمي، في إطار عدم وجود ميزانيات تفي بالمتطلبات البرمجية البحثية إذ يوجد قصور في الأبنية وفي المكتبات التي مازالت تركز لكل ما هو عتيق وبال فيما المختبرات تحتوي على أجهزة لم تعد مستخدمة في البحث العلمي الحديث والعمل الميداني بكل مجالاته.
 - النظام الهرمي القديم في الجامعات لا يزال عقبة رئيسية كما انه يفتقر للحوافز.
 - تعرض الجامعات العربية لضغوط من اجل تحقيق العديد من الأدوار مثل: انتقال المعرفة، توليد المعرفة (البحوث)، الحفاظ على المعرفة ونشرها.
 - انخفاض المرتبات وتلبية مطالب الأستاذ، إذ يتحدد الجهد البحثي للأستاذ الجامعي بانخفاض مرتبه بدرجة مريعة تدفعه لتغطية نفقات حياته وأسرته عبر الانشغال في أمور غير تطوير أدواته في محاضراته.
 - اعتماد الكثير من برامج الدراسات العليا في الجامعات العربية على الدراسات النظرية بسبب عدم توفر مستلزمات البحوث التجريبية.
 - يعاني الباحث العربي من الأساليب الإدارية والمالية التقليدية القديمة المتبعة إلى اليوم في كثير من الجامعات ومراكز البحوث العربية، والتي بنيت على الشك وعدم الثقة مما يعرقل الباحث عن أداء مهامه البحثية ويضيع الكثير من الوقت.
 - ومن جانب آخر فان جل البحوث الجامعية تنحصر في الدراسات العليا والترقيات العلمية الامر الذي يحدده بشروط الطابع الأكاديمي ويخضع لسياسة الجامعة المنفصلة عن الميدانين العملي والمجتمعي والمحتفظة بالجانب النظري البحث بعيدا عن احتياجات المجتمع ومطالبه.
- هناك أيضا معيقات ومشاكل يعاني منها البحث العلمي في الجزائر كغيره من الدول العربية ومنها:²
- غياب وعدم وجود إستراتيجية واضحة المعالم لمسيرة البحث العلمي ليتم التقيد بها إداريا وعلميا.
 - ضعف الإنفاق على البحث العلمي.
 - الأجواء العامة والخاصة للباحثين المقيدة لكل ما يقتضيه البحث والمعرفة والتفكير في الحقيقة من حرية أكاديمية ومسؤولية علمية ترتقب من الجامعة تجاه محيطها، إذ نجد الباحث الجامعي أحيانا يكون مقيدا في انجاز بحثه.

¹ شرفة كلاع: الجامعات العربية والبحث العلمي، قراءة في واقع البحث العلمي ومعيقاته، ورقة بحثية مقدمة ضمن أعمال المؤتمر الدولي التاسع ترقية البحث العلمي، الجزائر، 18، 19 اغسطس 2015، ص: 12-14.

² نجاة عبو: معوقات البحث العلمي الاكاديمي في الجامعات الجزائرية، مرجع سابق، ص: 106-108.

الفصل الثالث: واقع التعليم العالي في الجزائر

- عدم التكفل العلمي بالأبحاث العلمية المتميزة في مختلف المجالات وبشكل كامل في إطار أوعية النشر المتخصصة والطباعة، إذ يوجد العديد من الطلبة المتميزين والباحثين يقدمون بحوث ودراسات متميزة وجديدة وتحتوي على فوائد علمية وفكرية، إلا أنها لا تجد عناية أو رعاية بتقديمها للنشر تشجيعا للطلاب على الاستمرار في البحث من جهة وتقديمها لمختلف الفئات للاستفادة منها.
- عدم معرفة أهمية المراكز البحثية في الجزائر وتطويرها وتجهيزها بمختلف المعدات التكنولوجية ووسائل البحث المتطورة، إذ أن التكوين الجامعي للطلبة معظمه يعتمد على نمطية التلقين، بحيث لا تفتح المجال للإبداع والابتكار الفردي، وإذا وجد فانه بنسبة ضئيلة ويبقى محاولات فردية وليس سياسة تعليمية.
- السرقات العلمية: تعاني الجامعة الجزائرية من السرقات العلمية والتي يقصد بها اختلاس لأفكار الغير وذلك من خلال النقل الغير الأمين أو النقل الحرفي أو التقليد دون الإشارة إلى صاحبها الأصلي، ولأن معظم الجامعات الجزائرية تعاني من التقليد وإتباع أفكار وبحوث الآخرين وفقدان الجدية في البحث وعدم الرغبة في إضافة الجديد أو التغيير.
- عدم منح الفرص لفئة الشباب الباحثين لانجاز بحوثهم ومشاركتهم في المنتقيات والندوات الفكرية والعلمية، وحتى وان كانت بحوثهم في المستوى المطلوب وتتوفر فيه الشروط الكاملة لانجاز البحوث إلا أن الرد دائما بالاعتذار عن القبول والرفض.

المبحث الثاني: تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي بالجزائر

يعد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي والبحث العلمي من المتطلبات التي فرضتها التغيرات في عديد المجالات سواء على منظومة التعليم الجامعي العربية أو الجزائرية على حد سواء، حيث أن التركيز على نوع مخرجات التعليم العالي والبحث العلمي تعتبر عملية ذات أهمية نظرا لكون المورد البشري المتكون في الجامعة أو الإنتاج العلمي الناتج عنها يؤثر في جميع المجالات الأخرى من حيث النوع، ولكن يبقى تطبيق الجودة الشاملة في الدول العربية أو الجزائر يعرف مجموعة من الرهانات الواجب العمل على تخطيطها لتحقيق الأهداف المرجوة من الجودة. وعليه تم تقسيم المبحث إلى ثلاثة مطالب وهي:

- تطبيق نظام ضمان الجودة بمؤسسات التعليم العالي العربية والجزائرية؛
- المؤشرات الكمية والنوعية للتعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر؛
- تقييم إصلاح نظام التعليم العالي في الجزائر.

المطلب الأول: تطبيق نظام ضمان الجودة بمؤسسات التعليم العالي العربية والجزائرية

يعتبر السعي إلى تطبيق نظام ضمان الجودة في التعليم العالي سواء في الجزائر أو في غيرها من الدول العربية هدفا استراتيجيا يمكن من خلاله بناء مرتكزات للوصول لإيجاد قيمة مضافة من عناصر النظام التعليمي، من طلبة وهيئة تدريسية وهياكل بيداغوجية ومناهج وعملية تعليمية وغيرها من مكونات نظام التعليم العالي.

فإتباع نظام ضمان الجودة بإتباع مجموعة من الشروط الواجب احترامها من قبل مؤسسات التعليم العالي يؤدي إلى حسن تطبيق الجودة في مؤسسات التعليم العالي.

1- الفرص المتاحة أمام تطبيق نظام الجودة في الجامعات العربية

إن تحسين كفاءة التعليم العالي ونوعيته من خلال تبني نظام ضمان الجودة لا يمكن أن يتم إلا بتوفير مناخ مناسب لثقافة الجودة ينعكس على الأداء من خلال تقديم مجموعة من المدخلات المادية والبشرية والثقافية ذات نوعية عالية في مجال التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع، والتخطيط لرفع مستوى الجودة وتحقيق متطلباتها، بالإضافة إلى إرساء قواعد للتعاون المهني مع الجامعات المتقدمة من خلال الاستخدام الرشيد لتكنولوجيا الإعلام والاتصال.

1-1- تطور تكنولوجيا الإعلام والاتصال والتطوير المهني

يمكن تعريف تكنولوجيا الإعلام والاتصال على أنها مختلف أنواع الاكتشافات والمنتجات والاختراعات التي تأثرت بظهور تكنولوجيا الحواسيب والاتصالات الحديثة والتي تتعامل مع شتى أنواع المعلومات من حيث جمعها، تحليلها، تنظيمها، خزنها واسترجاعها في الوقت المناسب وبالطريقة المناسبة

الفصل الثالث: واقع التعليم العالي في الجزائر

والمتاحة. أما تكنولوجيا التعليم فتشير إلى استخدام تطبيقات التكنولوجيا في تحديد المعلومات وتقييمها واستخدام المعلومات في التعليم والتعلم في قاعات التدريس وفي المواقف التدريسية.¹ وبالنسبة لمجالات استخدام التكنولوجيا في التعليم والتعلم فان تقنيات الاتصالات الرقمية باتت تلامس وتغير كافة قطاعات التعليم دون استثناء بما في ذلك وظائف وعمليات المؤسسة التعليمية، بدءا بوظائف القبول والتسجيل ومرورا بالتدريس والتخريج وليس انتهاء بمراحل ما بعد الحصول على الشهادة الجامعية، وأن التعلم الالكتروني أصبح مجال الأعمال الجديد الذي أخذ بالتوسع، كما تزايدت شعبية التعلم الالكتروني في جميع مجالات ومستويات التعليم والتدريب، هذه الوسائل يمكن أن تشكل أحد أهم دعائم الجودة في التعليم الجامعي، في مجال العملية البيداغوجية وكذلك التطوير المهني بالنسبة لأعضاء هيئة التدريس.

إن تطوير مهارات أعضاء فرق التدريس الجامعي يعود لعوامل التطور التكنولوجي، وانعكاسه على العملية التعليمية من حيث توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتقنيات التعلم والتعليم فقد أثرت بشكل جذري على نظم التعليم وأساليبه مما تطلب مساعدة الطلبة على اكتساب مهارات التعلم الذاتي، التعليم التعاوني، التعلم عن بعد، إضافة لزيادة الاهتمام بالتنمية المهنية لأعضاء الهيئات التدريسية بغية تحسين فعالية المخرجات التعليمية، خاصة وأن الأستاذ في الجامعات العربية يفتقد لتكوين وتدريب نوعي أو معرفة جيدة بطرق التدريس وبالتغيرات المرتبطة بعملية التعليم والتعلم بطريقة علمية، خاصة وان تكوينهم في مجال البيداغوجيا وطرق التدريس يكون خلال فترة قصيرة.²

1-2- ضمان الجودة والإضافة الاجتماعية والاقتصادية

إن الجامعة بوصفها مؤسسة اجتماعية يمكن أن تؤثر في الجو الاجتماعي وتتأثر به، فهي صنيعة قياداته وثقافته، وهذا ما يؤكد دورها في تأدية رسالتها في خدمة المجتمع، فالتعليم في القرن الحالي لا بد وأن أمامه فرصة التحام الجامعة بالمجتمع من خلال تلبية حاجاته وتطلعاته، من خلال البحث العلمي الذي يستهدف مواقع الإنتاج وتطويره وحل مشكلاته وتدريب لاكتساب معارف ومهارات تتناسب مع التطور الحاصل في شتى مجالات الحياة.

كذلك لم يعد التعليم الجامعي اليوم قضية اجتماعية فحسب بل اقتصادية أيضا كما ان واقع الحال يؤشر تصاعد حدة المنافسة المعتمدة على الجودة وفي شتى المجالات، ومن ضمنها أنشطة التعليم العالي،

¹ كمال محمد منصوري: تحديات وفرص تطبيق نظام ضمان الجودة في الجامعات العربية، المؤتمر السنوي الرابع للمنظمة العربية لضمان الجودة في التعليم، آليات التوافق والمعايير المشتركة لضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي في التعليم، 2-3 سبتمبر 2012، القاهرة، مصر، ص66.

² عباسي سعاد، العقي لزهري: جودة التعليم العالي من خلال طرق التدريس، الملتقى الوطني الرابع للبيداغوجيا، ضمان جودة التعليم العالي، المبررات والمتطلبات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 25 و26 نوفمبر 2008، ص 192.

الفصل الثالث: واقع التعليم العالي في الجزائر

ويقدم مفهوم ضمان الجودة وسيلة حيوية باتجاه بناء مرتكزات هذا النظام لتتمكن من إيجاد القيمة المضافة من عناصر النظام التعليمي، من طلبة وهيئة تدريسية وهياكل بيداغوجية ومناهج وعملية تعليمية.¹

1-3- ضمان الجودة في الجامعة فرصة لتعزيز القيم المجتمعية ودعم التغيير الاجتماعي

إن إنتاج قيم أصيلة في قوالب معاصرة والحرص على تمجيدها في الأوساط الجامعية مثل الالتزام الانضباط، الاحترام، المشاركة، التعاون، التنافس، الإبداع والحوار وغيرها من الخصائص التي تليق بمستوى التعليم العالي الذي ينتسب إلى مجتمع الأمة العريقة في تاريخها وامتداداتها الحضارية بالمفهوم الواسع، فهي الطريق لإيجاد مؤسسة جامعية تتمتع بالجودة، حيث يركز نظام الجودة كمنظومة أخلاقية على إيجاد الإنسان الذي يتمتع بالجودة الأخلاقية وهو الشخص القادر على استخدام المبادئ الأخلاقية كموجه له.²

لذلك فإن لمؤسسات التعليم العالي دور هام لما تحويه من مصادر الطاقة البشرية المتميزة علميا والقادرة على التفاعل والتعامل إيجابيا مع جميع المستجدات والمتغيرات ومواكبة التطورات العلمية، كما وغناها وبفضل خصوصيتها البشرية المتميزة وخصوصيتها التنظيمية والإدارية باعتبارها مصدرا للتحرر والإنتاج الفكري فلسفيا وعلميا فإنها قادرة أن تربط إنتاج الطاقة البشرية من الإنتاج العلمي والعملية ضمن إطار واضح من الفلسفة الاحتمالية والفكرية والديناميكية والملتزمة والهادفة إلى التطور فتصبح الجامعات أداة فاعلة وملائمة من أدوات التغيير والتطوير في المجتمع ويتحول العاملون فيها والمتخرجون منها من أدوات استهلاكية إلى طاقات إنمائية وقوى عاملة قادرة على التغيير والتطوير، فهذه الفرصة المتاحة للجامعات العربية يتطلب تحقيقها إشراك أصحاب العلاقة بشكل أساسي في التخطيط وعمليات التقويم مع الحصول على الملاحظات ووجهات النظر المختلفة بشكل مستمر بالإضافة إلى تحليلها والتفاعل معها.

1-4- ضمان جودة البحث العلمي فرصة لخدمة المجتمع

يقصد بخدمة المجتمع الأنشطة التي يقوم بها عضو هيئة التدريس في مجال خدمة المجتمع خلال عام شاملا ذلك الاستشارات لحل المشاكل وتنظيم ورشات العمل والمساهمة فيها في مجال التخصص أو أي مساهمات أخرى.

تكمن درجة الأهمية الرئيسية لوظيفة البحث العلمي في مدى ارتباطها بالمشكلات التي يعاني منها المجتمع لوضع الحلول لها ومعالجتها، وذلك ما يتطلب الدعم المالي وتوافر التسهيلات المناسبة لإجراء البحوث حتى تصل على المستوى المطلوب من تحقيق غايات تلك الوظيفة التي تصب في صنع الواقع وتهيئة الظروف لمواجهة المستقبل. وإذا كان البحث العلمي يشكل عنصرا هاما وشرطا ضروريا لتقدم أي مجتمع فإن الحاجة له تبدو أكثر إلحاحا في الوطن العربي وذلك نظرا للتقدم الهائل للعلوم والتكنولوجيا الذي يشهده

¹ بوزيان راضية وعميرة ماجدة: إدارة الجودة الشاملة ومؤسسات التعليم العالي في الجزائر، الواقع واستراتيجيات الإصلاح في ظل العولمة، الملتقى الوطني الرابع للبيداغوجيا، ضمان جودة التعليم العالي، المبررات والمطلوبات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 25 و26 نوفمبر 2008، ص 267.
² كمال محمد منصور: مرجع سابق، ص 67.

عالمنا المعاصر مما يحتم على الدول العربية مزيدا من الاهتمام بالبحث العلمي وتطوير آلياته في ظل الحاجات المتزايدة في عصر المعلوماتية والاتصالات.¹

2- تطبيق نظام ضمان الجودة بمؤسسات التعليم العالي الجزائرية

قد أضحى نظام ليسانس ماستر دكتوراه بعد أقل من عشر سنوات من انطلاقه، يطبع مشهد التعليم العالي في الجزائر، بحيث أن كل الجامعات تطبقه في جميع الاختصاصات، وعلى الرغم من ذلك النتائج الايجابية التي حققها هذا النظام إلا انه لم يحقق كل الأهداف التي جاء بها، مما دفع السلطات الجزائرية إلى خوض إصلاحات تصحيحية تكميلية تمثلت في الشروع في تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية ضمن مسار إصلاحات التعليم العالي في الجزائر.

وتعتبر التجربة الجزائرية في مجال ضمان جودة التعليم العالي حديثة النشأة إذ بدأ الاهتمام بالجودة في مؤسسات التعليم العالي بموجب قانون توجيه التعليم العالي² في 2008/02/23 الذي كرس لأول مرة إمكانية فتح مؤسسات تعليم عالي خاصة وضرورة مراقبتها وتقييمها بإنشاء اللجنة الوطنية للتقييم والتحضير لإنشاء لجان أخرى تهتم بالترخيص والاعتماد، وقد اسند للجنة الوطنية للتقييم مهمة تقييم جميع وظائف مؤسسات التعليم العالي مقارنة بالأهداف المسطرة من قبلها لتحسين الجودة، ووضع مجموعة من الشروط الواجب احترامها من قبل مؤسسات التعليم العالي وفي حالة عدم احترامها في مؤسسات التعليم العالي بحسب الترخيص وقد تم وضع مجموعة من الخطوات لتطبيق الجودة في مؤسسات التعليم العالي تمثلت في:³

- إقناع أصحاب المصلحة بأهمية تطبيق نظام ضمان جودة مؤسسات التعليم العالي.
- إرساء ثقافة الجودة والتقييم الداخلي في مؤسسات التعليم العالي.
- إنشاء خلية الجودة داخل كل مؤسسة تعليم عالي.

وفي نفس السياق قامت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بتنظيم كل من المؤتمر الوطني للتعليم العالي والبحث العلمي بتاريخ 19 و20 ماي 2008، الذي كان تحت عنوان 'الحوصلة المرحلية بعد أربع سنوات من تطبيق ل.م.د' والندوة الدولية حول ضمان الجودة في التعليم العالي بتاريخ 01 و02 جوان 2008، والتي كانت تحت عنوان 'ضمان الجودة في التعليم العالي بين الواقع والمتطلبات' والذي شارك فيه إلى جانب أساتذة جامعيين خبراء من البنك الدولي، اليونيسكو، الاتحاد الأوروبي والبلدان المغاربية. وقد أوصى المنتقيات بحتمية تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية. وبصدور القرار الوزاري رقم 167 المؤرخ في 2010/05/31 المتضمن تأسيس لجنة وطنية لتنفيذ نظام الجودة في التعليم

¹ المرجع السابق، ص 68.

² لتفاصيل أكثر حول القانون التوجيهي للتعليم العالي انظر الجريدة الرسمية العدد 10 الصادرة في 27 فبراير 2008، ص:38-42.

³ رقاد صليحة: تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، أفاقه ومواقفه، دراسة ميدانية بمؤسسات التعليم العالي للشرق الجزائري، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف 1، 2013/2014، ص 179.

الفصل الثالث: واقع التعليم العالي في الجزائر

العالي والبحث العلمي CIAQES، والمكونة من خبراء وأعضاء هيئة تدريس وإطارات عليا في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وتهدف إلى:

- دعم تطوير ممارسات ضمان الجودة داخل مؤسسات التعليم العالي.
- متابعة وتفعيل ممارسات ضمان الجودة بالاعتماد على إجراء التقييم الذاتي في المقام الأول لتحسين حوكمة مؤسسة التعليم العالي.
- تهيئة الأدوات والآليات المناسبة لإنشاء هيئة التقييم.

وقد تم تقسيم أنشطة اللجنة إلى ثلاث ندوات جهوية هي: ندوة شرق، غرب ووسط الجزائر، وتعمل وزارة التعليم العالي على تحليل وتوحيد أعمال الندوات الثلاث. وتعتبر اللجنة الوطنية مكلفة بالتنسيق مع الوكالات والهيئات المعنية بما يلي:¹

- إنشاء مرجع وطني يتضمن المقاييس والمعايير المتعلقة بضمان الجودة في ضوء المعايير الدولية.
- تحديد معايير إنتقاء مؤسسات التعليم العالي الرائدة والمسؤولين عن ضمان الجودة لكل مؤسسة.
- وضع برنامج إعلامي يستهدف المؤسسات المعنية ووضع خطة تكوين لفائدة المسؤولين عن ضمان الجودة.
- تحديد برنامج لتنفيذ عمليات ضمان الجودة داخل المؤسسات المعنية وضمان متابعة تنفيذها.
- تنظيم العمليات الأولية للتقييم الذاتي للمؤسسات والأنشطة المستهدفة.
- تنظيم عمليات تقييم خارجي للمؤسسات والأنشطة المستهدفة.
- ضمان المراقبة في مجال ضمان الجودة.
- الجمع بين العناصر الضرورية لتحديد سياسة وطنية ونموذج لضمان الجودة وتحضير شروط إنشاء وكالة مكلفة بوضع هذه السياسة.

وقد تم تبني ضمان الجودة الداخلي كخيار استراتيجي على حساب ضمان الجودة الخارجي والذي تم تأجيله إلى وقت لاحق مع بروز مؤسسات متنوعة الطبيعة والشكل القانوني. وقد أعطى للتقييم الذاتي الأولوية باعتباره الركيزة الأساسية لتحسين وتطوير جودة التعليم العالي ومفتاح الانتقال إلى ضمان الجودة الخارجي، كما تم تكوين المسؤولين وخبراء التقييم، فبعد استكمال تكوين أعضاء اللجنة الوطنية من خلال برنامج تكويني على يد خبراء دوليين والذي توج بزيارات ميدانية لبعض الدول الأوروبية، تم الشروع في

¹ نفس المرجع السابق، ص: 180، 181.

الفصل الثالث: واقع التعليم العالي في الجزائر

تدريب المسؤولين الذين تم تعيينهم على مستوى كل الجامعات ضمن برنامج تكويني على مستوى الندوات الجهوية الثلاث. وبتاريخ 26 جانفي 2014 أعلنت CIAQES عن الانتهاء من إعداد مرجع الجودة (le référentiel) يتناسب وخصوصية مؤسسات التعليم العالي الجزائرية والسياق الوطني ويستند إلى نظام مرجع الجودة وهو يتكون من سبعة مجالات هي: مجال التكوين (23 معيار)، مجال البحث (17 معيار)، مجال الحوكمة (27 معيار)، مجال حياة الطلبة في الجامعة (15 معيار)، الهياكل والبني التحتية (17 معيار)، التعاون الدولي (11 معيار) والعلاقات السوسيو اقتصادية (06 معيار).

3- أجهزة تقييم وضمان جودة التعليم العالي والبحث العلمي

3-1- أجهزة التقييم وضمان جودة التعليم العالي¹

تم تأسيس جهازين للتقويم في سنة 2010 وهما:

- اللجنة الوطنية لتقويم مؤسسات التعليم العالي.

- المجلس الوطني لتقويم البحث العلمي والتطور التكنولوجي.

فالمجلس الوطني لتقييم البحث العلمي والتطوير التكنولوجي مكلف بتقييم الاستراتيجيات والوسائل التي يتم وضعها في إطار السياسة الوطنية للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي. كما أن هذا المجلس يقوم بتقدير الاحتياجات المتعلقة بالكفاءات من أجل الوصول إلى الأهداف المسطرة، ويسهم في تحليل تطور المنظومة الوطنية للبحث، ويقترح إجراءات في إطار التنافس العلمي على المستوى الدولي، ويقوم بإعداد حوصلة عن نشاطاته عند نهاية كل برنامج خماسي.

أما اللجنة الوطنية لتقييم مؤسسات التعليم العالي فتشمل مهامها في تقييم مجموع نشاطات وأعمال مؤسسات التعليم والتكوين العالين بصفة منظمة، وفي إعداد نظام مرجعي ومعياري، وفي تحليل أعمال المؤسسات بغرض مضاعفة فاعليتها داخليا وخارجيا، وفي بعث الحركة في التقييم الذاتي للمؤسسات، وفي تعزيز كل علاقة ممكنة مع تنظيمات التقييم وضمان الجودة المشابهة لها عبر العالم.

ويساعد جهازي التقييم هذين اللجنة الخاصة لضمان الجودة، فهذه الأخيرة تسهم في تطبيق برنامج الأعمال الواجب القيام بها بهدف استكمال عملية تنفيذ نظام ضمان الجودة. ويكون هذا خاصة عن طريق تكوين مسؤولي ضمان الجودة في مجال تقنيات التقييم الذاتي وإعداد المعايير والمرجعيات والكتب الوجيزة والأدلة.

4- لجنة ضمان الجودة في التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر

¹ التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر: 50 سنة في خدمة التنمية 1962-2012، مرجع سابق، ص 69.

الفصل الثالث: واقع التعليم العالي في الجزائر

تعتبر لجنة ضمان الجودة في مجال التعليم العالي والبحث العلمي لجنة مكلفة بالجودة في الجزائر على مستوى التعليم العالي والبحث العلمي؛ حيث تنشأ هذه اللجنة لدى وزير التعليم العالي والبحث العلمي وتكلف بوضع نظام لضمان الجودة في مجال التعليم العالي والبحث العلمي.

- مهام اللجنة: تكلف اللجنة بالمهام التالية:¹

- إدخال وتطوير إجراءات لضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي.
- تأطير عمليات التقييم الداخلي والتقييم الذاتي للمؤسسات الرائدة بما يتناسب مع المرجع الوطني لضمان الجودة في التعليم العالي والبحث العلمي.
- مرافقة خاليا ضمان الجودة المحدثة في مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي ومساعدتهم حتى تصبح عملياتها.
- تكوين مؤطري وأعضاء خاليا ضمان الجودة.
- وضع شروط إنشاء وكالة ضمان الجودة في التعليم العالي والبحث العلمي لاسيما بتكوين خبراء في ضمان الجودة.

- تنسيق ومتابعة كل النشاطات المرتبطة بضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي والعمل على انسجامها.
- تطوير قنوات الاتصال حول النشاطات المرتبطة بضمان الجودة (علبة البريد الإلكتروني، المواقع الإلكترونية، الإعلام التقليدي، اللقاءات،...).

- أعضاء اللجنة:²

- تشكل اللجنة من أساتذة باحثين وخبراء في ضمان الجودة في التعليم العالي والبحث العلمي. ينتخب أعضاء اللجنة في أول اجتماع لها رئيسا ونائب رئيس لمدة ثلاث سنوات.
- يمكن أن تستعين اللجنة بكل شخص من شأنه مساعدتها في أعمالها. تجتمع اللجنة بدعوة من رئيسها الذي يحدد جدول الأعمال. تدون نتائج أعمال اللجنة في محاضر، يرسل تقرير سنوي حول النشاطات لوزير التعليم العالي والبحث العلمي. تكلف المديرية العامة للتعليم والتكوين العالين بضمان الأمانة الدائمة للجنة.

5- اعتماد نظام ليسانس ماستر دكتوراه والشروع في تطبيق ضمان الجودة

لتدارك الوضع وإصلاح الإختلالات التي وقفت عليها وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ولمواكبة النظام الدولي للتعليم، شرعت الوزارة الوصية في إحداث نظام تعليم عالي جديد يعرف بنظام الليسانس

¹ المادة 02 من القرار الوزاري رقم 2004 المؤرخ في 29 ديسمبر 2014 المتضمن تأسيس لجنة لوضع نظام لضمان الجودة في قطاع التعليم العالي والبحث العلمي.

² نفس المرجع السابق، المواد من 03 حتى 09.

الفصل الثالث: واقع التعليم العالي في الجزائر

الماستر والدكتوراه (ل.م.د) حيث تم في سنة 2004 وبموجب المرسوم التنفيذي رقم 04-371 الصادر بتاريخ 21 نوفمبر 2004 وهو إصلاح يمس الجانب البيداغوجي ويهدف إلى:¹

- استقلالية مؤسسات التعليم العالي.
- التكوين للجميع ومدى الحياة.
- ضمان تكوين نوعي يأخذ بعين الاعتبار تلبية الطلب الاجتماعي والاقتصادي وإدماج مهني أحسن للإطارات الجامعية.
- تحقيق تأثير متبادل وفعلي بين الجامعة والمحيط الاجتماعي والاقتصادي الذي تتواجد فيه.
- انفتاح الجامعة على العالم.
- ترسيخ أسس تسيير تقوم على أسس التشاور والمشاركة.

وقد أضحى هذا النظام بعد أقل من عشر سنوات من انطلاقه، يطبع مشهد التعليم العالي في الجزائر بحيث أن كل الجامعات تطبقة في جميع الاختصاصات. وعلى الرغم من النتائج الإيجابية التي حققها هذا النظام إلا أنه لم يحقق كل الأهداف التي جاء بها، مما دفع السلطات الجزائرية إلى خوض إصلاحات تصحيحية تكميلية تمثلت في الشروع في تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية ضمن مسار إصلاحات التعليم العالي في الجزائر.

وتعتبر التجربة الجزائرية في مجال ضمان جودة التعليم العالي حديثة النشأة إذ بدأ الاهتمام بالجودة في مؤسسات التعليم العالي بموجب القانون توجيه التعليم العالي في 13/02/2008 الذي كرس لأول مرة إمكانية فتح مؤسسات تعليم عالي خاصة وضرورة مراقبتها وتقييمها بإنشاء اللجنة الوطنية للتقييم (CNE) والتحضير لإنشاء لجان أخرى تهتم بالترخيص والاعتماد، وقد أسندت للجنة الوطنية للتقييم مهمة تقييم جميع وظائف مؤسسات التعليم العالي مقارنة بالأهداف المسطرة من قبلها لتحسين الجودة، ووضع مجموعة من الشروط الواجب احترامها من قبل مؤسسات التعليم العالي وفي حالة عدم احترامها يقوم وزير التعليم العالي بسحب الترخيص، وقد تم وضع مجموعة من الخطوات لتطبيق الجودة في مؤسسات التعليم العالي تمثلت في:²

- إقناع أصحاب المصلحة بأهمية تطبيق نظام ضمان جودة مؤسسات التعليم العالي.
 - إرساء ثقافة الجودة والتقييم الداخلي في مؤسسات التعليم العالي.
 - إنشاء خلية الجودة داخل كل مؤسسة تعليم عالي.
- وفي نفس السياق، قامت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بتنظيم كل من المؤتمر الوطني للتعليم العالي والبحث العلمي بتاريخ 19 و20 ماي 2008 الذي كان تحت عنوان 'الحوصلة المرحلية بعد اربع

¹ رقاد صليحة، مرجع سابق، ص: 178-181.

² نفس المرجع السابق، ص 179.

الفصل الثالث: واقع التعليم العالي في الجزائر

سنوات من تطبيق ل.م.د¹ والندوة الدولية حول ضمان الجودة في التعليم العالي بتاريخ 01 و 02 جوان 2008 والذي كان تحت عنوان 'الحوصلة المرحلية بعد أربع سنوات من تطبيق ل.م.د والندوة الدولية حول ضمان الجودة في التعليم العالي بتاريخ 01 و 02 جوان 2008، والذي كان تحت عنوان: 'ضمان الجودة في التعليم العالي بين الواقع والمتطلبات' والذي شارك فيه إلى جانب أساتذة جامعيين خبراء من البنك الدولي، اليونيسكو، الاتحاد الأوروبي والبلدان المغاربية. وقد أوصى الملتقيان بجمعية تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية.

وبصدور القرار الوزاري رقم 167 المؤرخ في 2010/05/31 المتضمن تأسيس لجنة وطنية لتنفيذ نظام الجودة في التعليم العالي والبحث العلمي (CIAQES) والمكونة من خبراء وأعضاء هيئة تدريس وإطارات عليا في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وهي تهدف إلى:

- دعم تطوير ممارسات ضمان الجودة داخل مؤسسات التعليم العالي.
- متابعة وتفعيل ممارسات ضمان الجودة بالاعتماد على اجزاء التقييم الذاتي في المقام الأول لتحسين حوكمة مؤسسة التعليم العالي.

- تهيئة الأدوات والآليات المناسبة لإنشاء هيئة التقييم.
وقد تم تقسيم أنشطة اللجنة إلى ثلاث ندوات جهوية هي: ندوة شرق، غرب ووسط الجزائر وتعمل وزارة التعليم العالي على تحليل وتوحيد أعمال الندوات الثلاث.

وتعتبر اللجنة الوطنية مكلفة بالتنسيق مع الوكالات والهيئات المعنية بما يلي:¹

- إنشاء مرجع وطني يتضمن المقاييس والمعايير المتعلقة بضمان الجودة في ضوء المعايير الدولية.
- تحديد معايير إنتقاء مؤسسات التعليم العالي الرائدة والمسؤولين عن ضمان الجودة لكل مؤسسة.
- وضع برنامج إعلامي يستهدف المؤسسات المعنية ووضع خطة تكوين لفائدة المسؤولين عن ضمان الجودة.

- تحديد برنامج لتنفيذ عمليات ضمان الجودة داخل المؤسسات المعنية وضمان متابعة تنفيذها.
- تنظيم العمليات الأولية للتقييم الذاتي للمؤسسات والأنشطة المستهدفة.
- ضمان المراقبة في مجال ضمان الجودة.
- الجمع بين العناصر الضرورية لتحديد سياسة وطنية ونموذج لضمان الجودة وتحضير شروط إنشاء وكالة مكلفة بوضع هذه السياسة.

أدركت السلطات الجزائرية ضرورة وحثية تطبيق نظام ضمان الجودة في التعليم العالي بنوع من التأخر تجسدت الإرادة السياسية في القيام بإصلاح يهدف إلى ترقية التعليم العالي نحو مستويات أفضل، في

¹ رقاد صليحة، مرجع سابق، ص ص: 180-181.

الفصل الثالث: واقع التعليم العالي في الجزائر

سنة 2008 من خلال صدور القانون التوجيهي العالي والذي وإن لم يتطرق بصفة مباشرة وتفصيلية لتطبيق نظام الجودة في التعليم العالي، إلا أنه كرس لأول مرة إمكانية فتح مؤسسات خاصة للتعليم العالي وضرورة مراقبتها وتقييمها بإنشاء ما يسمى بالمجلس الوطني للتقييم (CNE)، وفي جوان 2008 قامت وزارة التعليم العالي بتنظيم مؤتمر دولي حول ضمان الجودة، والذي كان بمثابة انطلاق دراسة إمكانية تطبيق ضمان الجودة في المؤسسات الجامعية الجزائرية. فانبثقت خلية (فرقة) عمل كلفت من طرف الوزارة بالتفكير في المشروع مدعمة في البداية ببعض الخبراء الدوليين، وفي 31 ماي 2010 تم ترسيم عمل الفرقة بقرار إنشاء اللجنة الوطنية لتطبيق ضمان الجودة في التعليم العالي والبحث العلمي (CIAQES) والتي تباشر عملها وفق ما اسند لها من المهام:

- إعداد منظومة وطنية للمعايير والمؤشرات (referential) لضمان الجودة مع الأخذ في الاعتبار المعايير الدولية.
 - تحديد معايير اختيار مؤسسات التعليم العالي النموذجية ومعايير اختيار المسؤولين عن ضمان الجودة في المؤسسات الجامعية.
 - إعداد برنامج إعلامي موجه للمؤسسات الجامعية وبرنامج تدريبي للمسؤولين عن ضمان الجودة في كل مؤسسة.
 - تحديد برنامج تطبيق ضمان الجودة في المؤسسات المختارة والسهر على متابعة تنفيذه.
- لا بد من الإشارة انه تم تشكيل لجنة باشرت بعض المهام كما هو مبين في التالي:¹
- **الخيارات الأساسية:** هو مجال السياسة المتبعة لضمان الجودة، حيث تم تبني ضمان الجودة الداخلي كخيار استراتيجي على حساب الخارجي والذي تم تأجيل تطبيقه إلى وقت لاحق تماشيا مع بروز مؤسسات متنوعة الطيفية والشكل القانوني وقت الاختيار على التقييم الداخلي أو بالأحرى التقييم الذاتي كمرحلة أولى تناسبا مع مبدأ التطوير المستمر لجودة التعليم حيث يتعين على المؤسسات وضع أهداف لتحسين الجودة ثم متابعة مدى تحقيقها لها، على أن يتم الانتقال إلى ضمان الجودة الخارجي من خلال تكوين وكالة وطنية تابعة لوزارة التعليم العالي للقيام بعملية التقييم الخارجي.
 - **تكوين المسؤولين وخبراء التقييم:** بعد استكمال تكوين أعضاء اللجنة الوطنية من خلال برنامج تكويني على يد خبراء دوليين، والذي توج بزيارات ميدانية لبعض المؤسسات الأوربية سوف الشروع عن قريب في تدريب المسؤولين الذين تم تعيينهم على مستوى كل المؤسسات الجامعية ضمن برنامج تكويني على مستوى الندوات الجهوية الثلاثة.
 - **إعداد نظام المعايير Référentiel:** قامت اللجنة بإعداد نظام للمعايير بعد وطني، يحوي 116 معيارا.

¹ نفس المرجع سابق، ص: 180-181.

المطلب الثاني: المؤشرات الكمية والتنوعية للتعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر

بلغ إجمالي عدد الجزائريين الذين تم إحصاؤهم سنة 1961 في مؤسسات التعليم العالي 1317 طالبا مسجلا في جامعة الجزائر وملحقتها في كل من وهران وقسنطينة. ولقد زاد العدد عن الضعف أثناء الدخول الجامعي 1962-1963 وتضاعف 9.5 مرة بعد ذلك بأقل من عشر سنوات. وبلغ عدد الطلبة المسجلين عند الدخول الجامعي 2010-2011 بعد خمسين عاما من الاستقلال 1200000 طالب، فبين سنة 1962 وسنة 2012 تضاعف عدد الطلبة بحوالي 1000 مرة. ويتوزع هذا التعداد على العديد من المواقع الجامعية الموجودة في 48 ولاية. ويضاف إلى هذا العدد الطلبة المسجلون في المؤسسات التابعة لوصايات إدارية أخرى غير وصاية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.¹

1- المؤشرات الكمية للهياكل البيداغوجية للتعليم العالي بالجزائر

- الشبكة الجامعية الجزائرية: حسب الإحصائيات إلى غاية 2016/2015 تتكون من مجموعة من المؤسسات والمقدرة بـ 103 مؤسسة تعليم عال والموزعة على كامل أنحاء التراب الوطني (48 ولاية) حسب الجدول التالي:

¹ التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر: 50 سنة في خدمة التنمية 1962-2012، مرجع سابق، ص 31.

الفصل الثالث: واقع التعليم العالي في الجزائر

الجدول رقم (02) تطور عدد مؤسسات التعليم العالي في الجزائر من السنة الجامعية 2008/2007 إلى غاية 2016/2015

2016/2015	2015/2014	2014/2013	2013/2012	2012/2011	2011/2010	2010/2009	2009/2008	2008/2007	البيان
50	49	48	47	47	36	36	34	27	الجامعات
10	10	10	10	9	15	13	13	16	المراكز الجامعية
20	20	19	19	18	16	16	11	11	مدرسة وطنية عليا
11	7	5	5	6	5	5	4	4	مدرسة عليا عادية
12	12	11	10	10	10	5	3	/	أقسام تحضيرية
103	98	93	91	90	82	75	65	58	المجموع
%5,10	%5,37	%2,19	%1,11	%9,75	%9,33	%15,38	%12,07		نسبة التطور

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على المعلومات المقدمة من المديرية الفرعية للإحصائيات بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي-الجزائر خلال السنة الجامعية 2016/2015

الفصل الثالث: واقع التعليم العالي في الجزائر

من خلال الجدول المدرج أعلاه والذي يبين تطور عدد المؤسسات الجامعية في الجزائر خلال التسع سنوات الجامعية الممتدة من السنة الجامعية 2008/2007 إلى غاية 2016/2015 يتبين خلال ان الشبكة الجامعية عبر تراب الوطن قد عرفت تطورا خلال المدة المدروسة من 58 مؤسسة تعليم عالي خلال السنة الجامعية 2008/2007 لتصل إلى 103 مؤسسة خلال السنة الجامعية 2016/2015،
تعبّر نسب التغير عن الزيادة في عدد مؤسسات التعليم العالي عن توجه العدد نحو الزيادة حيث بلغت نسبة التغير 12,07% بين السنتين الجامعيتين 2008/2007 و 2009/2008 وقد بلغت نسبة التغير 5,10%
للسنة الجامعية 2016/2015. لتعرف نسبة التغير أعلى مستوياتها في الفترة المدروسة خلال السنة الجامعية 2010/2009 بـ 15.38%.

الجدول رقم (03) توزيع مؤسسات التعليم الجامعي حسب الجهة في الجزائر السنة الجامعية 2021/2020

المجموع	المدارس الوطنية العليا	المدارس العليا للاساتذة	المراكز الجامعية	الجامعات	
37	08	05	2	22	جهة الشرق
30	08	03	4	15	جهة الغرب
42	19	03	3	17	جهة الوسط
109	35	11	09	54	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على الموقع الإلكتروني لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي-الجزائر- بتاريخ 2021/03/01 على الساعة 43 : 16h

من خلال الجدول أعلاه يتبين ان توزيع مؤسسات التعليم الجامعي حسب الجهة في الجزائر للسنة الجامعية 2021/2020 يتركز في جهة الوسط بـ 42 هيكل جامعي، وتحتل الجامعات المرتبة الأولى بعدد 54 هيكل من مجموع 109 هيكل موزعة عبر تراب الجزائر.

2- المؤشرات الكمية والنوعية للأساتذة الجامعيين والتأطير في الجزائر

يعد التأطير البيداغوجي من أهم الركائز التي تحقق التطور المنشود ولذلك عمل القطاع على جعل هذه المسألة محورية في سياسته مما أدى إلى تحقيق تطور ملحوظ في هذا المجال، حيث ارتفع عدد الأساتذة الدائمين المشتغلين من 25229 أستاذ سنة 2005 إلى 56000 أستاذ سنة 2015 أي بنسبة تزايد تقارب 121% وهو ما حقق تحسنا في معدل تأطير الأساتذة للطلبة حيث أصبح أستاذا واحدا لكل 22 طالبا، بعد

الفصل الثالث: واقع التعليم العالي في الجزائر

ما كان المعدل سنة 2005 أستاذا واحدا لكل 29 طالبا، غير انه يجب الملاحظة أن معدل التأطير في بعض الفروع كاللغات الأجنبية يبقى بعيدا نوعا ما عن المعدل الوطني؛ حيث أن أستاذا واحد لكل 32 طالب. لكن الحالة تختلف جذريا في أقطاب الامتياز (المدارس خارج الجامعات) لان معدل التأطير المسجل هو أستاذا واحد لكل 13 طالب. وفي خضم ذلك شهد عدد الأساتذة الباحثين والأساتذة المحاضرين ارتفاعا محسوسا، حيث انتقل في نفس الفترة أما بين سنة 2005 وسنة 2015 من 4124 أستاذا إلى 11378 أستاذا أي بمعدل تزايد يصل إلى 176% في حين ارتفع عدد العنصر النسوي في هيئة التدريس الجامعي من 8593 أستاذة في 2005 إلى 22956 أستاذة في 2015 ما يمثل 43% من العدد الإجمالي للأساتذة.¹

¹وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، الندوة الوطنية للجامعات الموسعة للقطاع الاقتصادي والاجتماعي والمخصصة لتقييم تطبيق نظام ل.م.د، مرجع سابق، ص 09.

الفصل الثالث: واقع التعليم العالي في الجزائر

الجدول رقم (04) تطور عدد الأساتذة ونسبة التأطير في الجزائر
من السنة الجامعية 2008/2007 إلى غاية 2016/2015

السنة	2008/2007	2009/2008	2010/2009	2011/2010	2012/2011	2013/2012	2014/2013	2015/2014	2016/2015
عدد الأساتذة	31703	34470	37688	40140	44448	48398	51299	53622	55989
نسبة التأطير %	30	30	27	27	25	23	22	22	23

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على المعلومات المقدمة من المديرية الفرعية للإحصائيات بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي-الجزائر.

من خلال الجدول أعلاه يتبين ان نسبة التأطير عرفت انخفاضا مقارنة بين السنوات الجامعية في الفترة الممتدة من 2008/2007 إلى غاية 2016/2015 أي من 30% خلال 2008/2007 إلى 23% وهو ما يتوافق ما زيادة عدد الطلبة في نفس الفترة ولكن بنسبة تفوق نسبة زيادة توظيف الأساتذة الجامعيين.

الفصل الثالث: واقع التعليم العالي في الجزائر

الجدول رقم (05) عدد الأساتذة حسب الرتبة في الجزائر من السنة الجامعية 2008/2007 إلى غاية 2016/2015

2016/2015	2015/2014	2014/2013	2013/2012	2012/2011	2011/2010	2010/2009	2009/2008	2008/2007	السنة
5536	5346	4979	4396	3660	3186	2874	2586	2282	أستاذ التعليم العالي
/	/	/	/	/	/	/	/	3757	أستاذ محاضر
6554	6032	5247	4949	4929	4817	4562	4338	/	أستاذ محاضر أ
7578	6278	5289	4138	3444	2835	2352	1989	/	أستاذ محاضر ب
/	/	/	/	/	/	/	/	12875	مكلف بالدروس
/	/	/	/	/	/	/	/	11919	أستاذ مساعد
26937	25898	24126	21608	18761	16681	15517	13812	/	أستاذ مساعد أ
9133	9765	11286	12871	13229	12101	11844	11027	/	أستاذ مساعد ب
255	265	322	368	358	441	449	623	771	مساعد
68	38	50	68	67	79	90	95	99	أستاذ مهندس
56061	53622	51299	48398	44448	40140	37688	34470	31703	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على المعلومات المقدمة من المديرية الفرعية للإحصائيات بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي-الجزائر.

من خلال الجدول أعلاه يتضح التنوع الكبير في رتب الأساتذة وتزايد عددهم حيث قدر العدد الإجمالي للسنة الدراسية 2008/2007 بـ 31703 أستاذا ليصل الى 56061 أستاذا خلال السنة الجامعية 2016/2015 (اغلبهم الأستاذ المساعد أ 26937 أستاذا). والملاحظ أيضا من المعلومات الواردة في الجدول أن عدد الأساتذة كلما ارتفع في رتبة اثر ذلك على الرتبة التي تليها (لاسيما الأستاذ المساعد ب ثم الأستاذ المساعد أ وهكذا دواليك) وهو ما يدل ان الهيئة التدريسية تكتسب الخبرة من خلال مسارها سنويا.

3- المؤشرات الكمية والنوعية للطلبة في الجزائر من السنة الجامعية 2008/2007 إلى غاية 2016/2015

خلال سنة 1962 قدرت المؤسسات الجامعية في الدولة الجزائرية المستقلة حديثا ثلاث مؤسسات جامعية بولايات: الجزائر العاصمة، وهران، قسنطينة، بتعداد طلابي بحوالي 2000 طالب، وبلغت نسبة تسجيل الإناث آنذاك 1% أما عدد الأساتذة وقتها فكان اقل من 250 أستاذا، ولكن هذه الإعداد عرفت ارتفاعا مع توجيه الدولة الجزائرية لكافة الإمكانيات المادية والبشرية لتطوير هذا القطاع الفعال لتشمل الجامعات تقريبا كافة ولايات الوطن. والجدول التالي يبين عدد الطلبة المسجلين في التدرج خلال التسع سنوات من السنة الجامعية 2008/2007 إلى غاية 2016/2015.

الفصل الثالث: واقع التعليم العالي في الجزائر

جدول رقم (06) عدد الطلبة المسجلين في التدرج في الجزائر من السنة الجامعية 2008/2007 إلى غاية 2016/2015

السنة	2008/2007	2009/2008	2010/2009	2011/2010	2012/2011	2013/2012	2014/2013	2015/2014	2016/2015
عدد الطلبة	952067	1048899	1 034 313	1 077 945	1 090 592	1 124 434	1 119 515	1 165 040	1 313 694
الإناث منهم	561857	619 648	613 565	641 530	654 323	680 953	677 018	711 927	821 677
الأجانب	5754	6 067	6 544	6 529	7 211	7 401	7 953	7 722	7 158
نسبة التطور	%16,0	%10,2	%-1,4	%4,2	%1,2	%3,1	%-0,4	%4,1	%12,8

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على المعلومات المقدمة من المديرية الفرعية للإحصائيات بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي-الجزائر.

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن عدد الطلبة المسجلين في الجزائر في التدرج عرف على العموم تزايدا حيث انتقل من 952067 طالبا خلال السنة الجامعية 2008/2007 إلى 1313694 طالبا خلال السنة الجامعية 2016/2015، وهو أيضا ما تعكسه نسب التطور المبينة في الجدول أعلاه، ويمكن إرجاع هذا التطور في عدد الطلبة إلى ما اعتمده الدولة الجزائرية من سياسات رامية إلى دعم التعليم العالي لما له من دور في دعم الاقتصاد وتطوير المجتمع في جميع مجالات الحياة.

الفصل الثالث: واقع التعليم العالي في الجزائر

الجدول رقم (07) عدد الطلبة المسجلين في التدرج حسب النظام في الجزائر من السنة الجامعية 2008/2007 إلى غاية 2016/2015

السنة	2008/2007	2009/2008	2010/2009	2011/2010	2012/2011	2013/2012	2014/2013	2015/2014	2016/2015
نظام كلاسيك	779783	765 781	676 679	502 229	339 697	207 341	121 410	97 080	106 726
نظام ل م د ليسانس	169042	271 166	322 547	505 081	640 315	779 431	759 020	779 607	874 408
نظام ل م د ماستر	3242	11 952	35 087	70 635	110 580	137 662	203 085	288 353	332 560

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على المعلومات المقدمة من المديرية الفرعية للإحصائيات بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي-الجزائر.

يبين الجدول السابق تقسيم الطلبة المسجلين في التدرج حسب النظام في الجزائر، وقد عرف عدد طلبة نظام الكلاسيك تفوقا عدديا على طلبة نظام ل.م.د خلال الثلاث سنوات الجامعية الأولى لفترة الدراسة أي من 2008/2007 إلى 2010/2009 في حين عرف عدد طلبة نظام ل.م.د ليسانس زيادة ملحوظة بالمقارنة مع عدد طلبة نظام الكلاسيك في السنوات الجامعية الممتدة من 2011/2010 إلى غاية 2016/2015 وهو ما يرجع الى تعميم الدولة لنظام التعليم الجامعي ل.م.د.

الفصل الثالث: واقع التعليم العالي في الجزائر

الجدول رقم (08) عدد الطلبة المسجلين في ما بعد التدرج في الجزائر من السنة الجامعية 2008/2007 إلى غاية 2016/2015

السنة	2008/2007	2009/2008	2010/2009	2011/2010	2012/2011	2013/2012	2014/2013	2015/2014	2016/2015
دكتوراه	48 764	54 438	58 975	60 617	64 212	67 671	70 696	76 510	76 961
بما فيها دكتوراه ل م د	/	/	273	1 855	4 243	6 995	10 103	13 072	16 664
منهم الإناث	23 441	25 103	28364	29 129	31 434	33 890	36 430	39 264	40 329
نسبة التطور	%12,2	%11,6	%08,3	%2,8	%5,9	%5,4	%4,5	%8,2	%0,6

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على المعلومات المقدمة من المديرية الفرعية للإحصائيات بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي-الجزائر.

يبين الجدول السابق تقسيم الطلبة المسجلين في ما بعد التدرج في الجزائر، وقد عرف عدد طلبة المسجلين في دكتوراه العلوم نظام الكلاسيك ارتفاعا بين سنتي 2008/2007 و2009/2008 بنسبة تطور 11,6% وذلك قبل بداية تخرج طلبة الماستر وتسجيل طلبة الدكتوراه ل.م.د، لتعرف السنة الجامعية 2010/2009 أول سنة تسجيل لطلبة دكتوراه ل.م.د. وعلى العموم عرّد عدد طلبة الدكتوراه في كلا النظامين تزايدا ملحوظا وهو ما يعود الى دعم الدولة للدراسات ما بعد التدرج خلال الفترة الممتدة من 2010/2009 إلى غاية 2016/2015. كما يبين الجدول أعلاه أيضا تسجيل الإناث في الدكتوراه، وقد عرف عددهن تزايدا خلال الفترة المبينة في الجدول.

الفصل الثالث: واقع التعليم العالي في الجزائر

الجدول رقم (09) عدد الطلبة المتخرجين في التدرج حسب النظام في الجزائر من السنة الجامعية 2008/2007 إلى غاية 2016/2015

السنة	2008/2007	2009/2008	2010/2009	2011/2010	2012/2011	2013/2012	2014/2013	2015/2014	2016/2015
العدد الإجمالي	121905	146889	150014	199767	246743	233879	288602	271430	311976
منهم نظام ل م د ليسانس	3560	9719	27565	49143	75688	68988	148536	179554	191835
منهم نظام ل م د ماستر	/	/	2172	6716	21144	34215	53584	56821	103305
نسبة التطور	/	%20.5	%2.1	%33.2	%23.5	%-5.2	%23.4	%-6	%14.9

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على المعلومات المقدمة من المديرية الفرعية للإحصائيات بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي-الجزائر.

يبين الجدول السابق تقسيم الطلبة المتخرجين في التدرج حسب النظام في الجزائر، وقد عرف عدد الطلبة المتخرجين على العموم زيادة وهو ما تعكسه نسبة التطور والتي غلب عليها الزيادة خلال الفترة من 2008/2007 إلى 2016/2015، وفي نفس الفترة عرف عدد طلبة نظام ل.م.د ليسانس وكذا الماستر زيادة وهو ما يرجع إلى تعميم نظام التعليم الجامعي ل.م.د.

4- المؤشرات الكمية والنوعية ترقية الكتاب الجامعي¹

يعد الكتاب الجامعي الوسيلة المفضلة للدعم البيداغوجي. ومن هذا المنظور، تم إنشاء الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية سنة 1973 من أجل مرافقة المسار الجامعي لكل الإطارات والنخبة الوطنية. فالمؤلفات وكتب التدريس والمنشورات الخاصة بالعلوم المدرسة تم إنجازها ووضعها كليا تحت تصرف المؤسسات الجامعية والطلبة، مع الانشغال الدائم بتكثيف الأسعار مع قدراتهم المالية. وقد شكل الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية منذ نشأته موردا للنشر لما يقارب 5200 عنوان يغطي كل الفروع وكل أطوار التكوين الجامعي، وهذا بفضل التزام هيئة التدريس التي ينتمي إليها أغلبية المؤلفين. ويتكون مورد النشر هذا من 52% من عناوينه باللغة العربية و48% من عناوينه باللغات الأجنبية، وهي موزعة حسب الفروع إلى النسب التالية: العلوم الاجتماعية والإنسانية بنسبة 55% والعلوم الدقيقة والتكنولوجيا بنسبة 32% وعلوم الطبيعة والحياة بنسبة 13%.

ويثري الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية رصيده من المنشورات بطبع ما يزيد عن المئة مؤلف جديد سنويا، بالإضافة إلى إعادة طبع ما يزيد عن المئة عنوان. وقد تم بذل مجهودات معتبرة من أجل إنجاز كتب علمية عن طريق الطبع المشترك أو الترجمة أو شراء حقوق النشر، وهذا في إطار شراكات متنوعة. وبالنظر إلى التطور والتوسع الهائل الذي شهدته الخريطة الجامعية على المستوى الوطني، وفي إطار التقريب بين الكتاب الجامعي والطالب والأستاذ، فإن الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية على المستوى الوطني، وفي إطار التقريب بين الكتاب الجامعي والطالب والأستاذ، فإن الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية قد طور شبكته للتوزيع حيث انتقلت من 03 مكاتب في السبعينات إلى 50 مكتبة سنة 2012 معظمها في الحرم الجامعي.

5- مؤشرات البحث العلمي: من بين المؤشرات التي تعبر عن البحث العلمي يمكن ذكر مايلي:

- الموارد البشرية العاملة في إنتاج المعرفة

من أجل تحقيق أهداف البحث العلمي والتطوير التكنولوجي اعتمدت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي على ضرورة رفع عدد العاملين في مجال البحث وكذا عدد مخابر البحث بما يتماشى مع احتياجات برامج البحث السنوية المصادق عليها.

¹ التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر: 50 سنة في خدمة التنمية 1962-2012، مرجع سابق، ص 62.

الفصل الثالث: واقع التعليم العالي في الجزائر

الجدول رقم (10) عدد مخابر البحث والاساتذة الباحثين المشاركين فيها في الجزائر من 2007 إلى غاية 2015

السنة	عدد المخابر	الأساتذة الباحثين المشاركين في المخابر
2007	624	10181
2008	646	15011
2009	691	16670
2010	751	17770
2011	887	22000
2012	1141	26834
2015	1324	27584

المصدر: لامية حروش، محمد طوابية، مرجع سابق، ص 40.

من الجدول أعلاه يتبين أن عدد مخابر البحث عرف زيادة ما بين سنة 2007 و 2015 وذلك بالانتقال من 624 إلى 1324 مخبر بحث، وهو ما يعود الى تشجيع الدولة لإنشاء المخابر من اجل تقديم البحوث العلمية التي من شأنها تطوير المجتمع، هذا بالتوازي مع زيادة عدد الباحثين المشاركين في المخابر، حيث عرف زيادة أيضا من 10181 سنة 2007 إلى 27584 أستاذا سنة 2015.

- النشر العلمي الدولي¹

في الآونة الأخيرة اكتسب النشر العلمي الدولي أهمية خاصة حيث أصبح ركيزة أساسية وعامل من أهم أسس تصنيف الجامعات عالميا، كما أصبح تمويل المشروعات البحثية في معظم أنحاء العالم يعتمد أيضا على عدد الأبحاث الدولية المنشورة للباحثين والمجموعات البحثية، وهو ما جعل الجامعات ومراكز البحوث العالمية تهتم بنشر نتائج أبحاثهم في أوعية النشر المحكمة والتي تتبنى المعايير الرصينة من دوريات علمية متخصصة أو كتب أعمال المؤتمرات من اجل تبادل المعرفة والنتائج لكي تستمر الأبحاث وتتكامل المكتبات ومراكز المعلومات الأكاديمية التي تولى اهتماما خاصا للدوريات العلمية في مختلف مجالات المعرفة. الجزائر كباقي الدول العربية الأخرى بالرغم من التحسن الكمي في عدد الباحثين، المفارقة تكمن في ضعف أداء هذا المؤشر وهذا ما يفسر بقله المنشورات العلمية. فبالنسبة لحالة النشر في المجالات الدولية، الجزائر تحتل المرتبة التاسعة عربيا في إنتاج المنشورات العلمية، بعد كل من مصر، السعودية، تونس، المغرب، الأردن، وتعتبر جامعة قسنطينة أهم وأكبر مؤسسة للنشر في الجزائر. بلغت مجموع المنشورات الدولية 25000 في

¹ لامية حروش، محمد طوابية، مرجع سابق، ص: 40، 41.

الفصل الثالث: واقع التعليم العالي في الجزائر

ديسمبر 2012 تم إحصاء 2578 من المنشورات في فترة البرنامج الخماسي الأول (1998-2002) و 10834 منشور في فترة البرنامج الخماسي الثاني (2008-2012).

- مؤشر الإنفاق على البحث والتطوير¹

يتطلب البحث تخصيص ميزانية من اجل القيام بالأبحاث والدراسات واقتناء التجهيزات اللازمة، ودفع مرتبات الباحثين وبالتالي فان نجاح البحث العلمي في اي دولة يتوقف على حجم المبالغ المالية المخصصة لها وكيفية ترشيد استخدامها. وإذا أخذنا مقدار ميزانية البحث العلمي الى الناتج الخام الإجمالي نلاحظ ان الجزائر قبل سنة 1998 سجلت أدنى المستويات، واستمر الوضع حتى سنة 1999 حين أقرت المادة 21 من القانون التوجيهي رفع الميزانية المخصصة للبحث العلمي بالنسبة للناتج الداخلي الخام من 0.2% سنة 1997 إلى 1% سنة 2000، وذلك بعد إنشاء الصندوق الوطني لتطوير البحث التكنولوجي، كما اتخذت تدابير أخرى مثل الحوافز الضريبية للشركات التي لديها أنشطة البحث وإزالة الضريبة على القيمة المضافة لشراء المعدات والأجهزة العلمية.

كما استفاد قطاع البحث العلمي زيادة على هذه المخصصات، من برامج هامة ففي إطار برنامج الإنعاش الاقتصادي (2001-2004) منح القسم المتعلق بالبحث العلمي أهمية كبرى حيث خصص له حوالي 12.38 مليار دينار جزائري، وأما في إطار برنامج التنمية الخماسي (2010-2014) خصصت له حوالي 100 مليار دينار جزائري. إلا انه ورغم ارتفاع الموارد المالية المخصصة للبحث العلمي والتي تطورت عما كانت عليه في السنوات الماضية، تبقى قليلة وغير كافية، فنسبة 1% لا تستجيب للمعايير العالمية؛ حيث أن المعدل العام الدولي يبلغ 3% وأما في بعض الدول مثل سنغافورة وكوريا الجنوبية يتراوح ما بين 4% و 4.3% كما أن الموارد المالية المخصصة للبحث العلمي في الجزائر تعاني من التسيير البيروقراطي للإدارة التي تأخذ أكثر من 60% من الميزانية المخصصة للبحث العلمي.

6- مؤشر الخدمات الجامعية في الجزائر²

كان الوضع الاقتصادي والاجتماعي والسياسي غداة الاستقلال صعبا نسبيا. فلم يكن بمقدور العائلة الجزائرية المتوسطة الحال التكفل بمصاريف الدراسات العليا إلا في حالات استثنائية. فالعجز المسجل في عدد الإطارات التي كانت استمرارية عمل المؤسسات تقوم عليها، دفع الدولة إلى التكفل العاجل ومنذ أول وهلة بالتكوين الجامعي. فدون الدعم والتمويل الموجه للتعليم العالي ما كان بمقدور الأسر التكفل بمصاريف تكوين أبنائها إلا نادرا، إذ كانت الأسر في فقر مدقع، فبالإضافة إلى الوضع الاقتصادي

¹ نفس مرجع سابق، ص 40.

² التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر: 50 سنة في خدمة التنمية 1962-2012، مرجع سابق بالتصرف، ص ص: 75-77.

الفصل الثالث: واقع التعليم العالي في الجزائر

والاجتماعي المعقد، فان السلطات العمومية أفصحت علانية عن أهمية الدور المنوط بالدولة وعن درجة تدخلها في الأمر.

فسياسة دعم الطلبة تولدت في إطار خاص، وكان هذا بإنشاء نظام الخدمات الجامعية، وكان لهذه السياسة هدفان:

- التخفيف من عبء التكاليف المالي بالنسبة الى الأسر المعوزة، وهذا عن طريق المنح الدراسية.

- توفير الخدمات مثل الإطعام والإيواء والنقل وغيرها بأسعار متدنية جدا.

وقد تم استحداث نظام شامل لدعم الطلبة في مجال التعليم والتكوين العالين تستفيد منه كل طبقات المجتمع. وفيما يخص المداخل الحقيقية، فان مقدار المصاريف بالنسبة الى الطلبة أثناء فترة التكوين كبير، وكذا الأموال التي تكتسبها الأسر عرضا والتي تكرسها لأبنائها وحتى وإن كان التعليم ذاته مجانيا، فان الكثير لا يمكنهم متابعتة دون دعم حتى يتمكنوا من إعالة أنفسهم أثناء فترة الدراسة. ومن ذا نتجت هذه السياسة المزدوجة المتمثلة في منح الأموال والخدمات وفي إعادة توزيع المداخل. وهي سياسة تهدف أساسا إلى تكوين أكبر عدد من الأطارات كان الاقتصاد الوطني في حاجة إليها.

إن طبيعة نموذج التنمية الاقتصادية الذي كانت الجزائر تنشده مه نهاية الستينات جعل من أولوياته إدماج الجامعة في هذا السياق العام وتكليفها بمهام كبيرة. وإن هذا الدور الجديد تحده وبشكل واضح النصوص القانونية الصادرة سنة 1971، والتي تقضي بإعادة إصلاح التعليم العالي. وهكذا فان الدولة وبالتوازي مع ضمانها مجانية التعليم العالي، استحدثت نظام دعم للطلبة يقوم على نوعين من الدعم: المباشر وغير المباشر، تم ايلاء مهمة تسييره الى مؤسسات الخدمات الجامعية، فهذه الهياكل التي تضمن مجموعة من الخدمات والمساعدات الموجهة للطلبة، مع استفادة عمال قطاع التعليم منها، أدت دورا أساسيا في تعميم التعليم العالي. فتنمية تعليم لعموم الشعب لا يستلزم مجانية الدروس فحسب بل يستلزم أيضا تبني إجراءات تمكن الطلبة الذين يتزايد عددهم باستمرار من الحصول على مداخل ليس بمقدورهم هم أنفسهم تقديمها.

ونظرا للمجهودات الجبارة التي تبذلها السلطات العمومية في مجال دعم الطلبة منذ سنة 1962 في شكلين أساسيين: دعم مباشر يتمثل في المنح ودعم غير مباشر يتمثل في توفير الدعم المالي للخدمات متعددة توفر للطلبة. وعلاوة على الدعم المباشر المتمثل في المنح فان الطالب الجزائري يستفيد من دعم مباشر ثابت يتمثل في مساعدات متعددة تضمنها المؤسسات المسيرة للخدمات الجامعية. وتعلق هذه المساعدات بالنقل والإيواء والإطعام والنشاطات الثقافية والرياضية. فمنها ما يمنح لجميع الطلبة دون شروط خاصة مثل النقل والإطعام، ومنها ما يمنح بشروط مثل الإيواء الذي يخضع لشروط بعد المسافة عن مكان الدراسة.

الفصل الثالث: واقع التعليم العالي في الجزائر

الجدول رقم (11) تطور عدد الإقامات الجامعية في الجزائر من السنة الجامعية 2008/2007 إلى غاية 2016/2015

2016/2015	2015/2014	2014/2013	2013/2012	2012/2011	2011/2010	2010/2009	2009/2008	2008/2007	البيان
426	393	393	388	388	368	313	254	219	عدد الإقامات الجامعية
%08,40	00	%01,29	00	%05,43	%17,57	%23,23	%15,98		نسبة التغير

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على المعلومات المقدمة من المديرية الفرعية للإحصائيات بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي-الجزائر خلال السنة الجامعية 2016/2015

من خلال الجدول المدرج أعلاه والذي يبين تطور الإقامات الجامعية في الجزائر خلال التسع سنوات الجامعية الممتدة من السنة الجامعية 2008/2007 إلى غاية 2016/2015 يتبين ان عدد الاقامات الجامعية عبر تراب الوطن قد عرف تطورا خلال المدة المدروسة من 219 اقامة جامعية خلال السنة الجامعية 2008/2007 لتصل إلى 426 اقامة جامعية خلال السنة الجامعية 2016/2015، وتعتبر نسب التغير على العموم عن الزيادة في عدد الاقامات الجامعية، ويمكن تفسير هذا التطور سواء في عدد الاقامات الجامعية بتوجه الدولة الجزائرية نحو تحسين التعليم العالي من خلال وضع البرامج الكفيلة بجعل الخدمات الجامعية بما فيها الاقامة تتوزع بالشكل الذي يغطي جميع أنحاء الوطن وبطاقة الاستيعاب المناسبة.

المطلب الثالث: تقييم إصلاح نظام التعليم العالي في الجزائر

1- تقييم إصلاح التعليم العالي في الجزائر¹

لم يعد دور التقييم في تعزيز الإصلاح وتحسين جودة نظام التعليم العالي يحتاج الى دليل، فقد تم الوقوف على جدواه في كل التجارب التي تمت على مستوى العالم بأسره. إن التقييم يتضمن جملة من الأدوات من اجل:

- إعداد السياسة القطاعية والإشراف عليها.

- المساعدة في اتخاذ القرارات التشاورية (القاعدة-القمة).

- الإدارة الإستراتيجية لمؤسسات التعليم وكيانات البحث.

- ضمان مرتبة دولية أفضل.

وهذا فضلا عن إبراز النقائص لبرنامج ما أو لسير مؤسسة ما، بما يتطلب اعتماد أفعال تصحيحية.

وانطلاقا من الدور المحوري للتقييم وأهميتها لإستراتيجية في تطوير اي نظام، فقد شرع قطاع التعليم العالي في الجزائر في هذه العملية التقييمية بهدف وضع التدابير الملائمة لتعميق الإصلاح، إما على مستوى المسعى أو على مستوى المضمون.

وعلاوة على ضبط عناصر مخطط لتعميق الإصلاح، فانه ينتظر أن تسهم عملية التقييم هذه في:

- ضمان مشاركة واسعة للأسرة الجامعية والشركاء الاجتماعيين والاقتصاديين في تشخيص الوضعية

الحالية، وفي النقاش الذي سيلتزم حول مقترحات تحسين نوعية التكوين العالي.

- وضع التدابير التصحيحية لمعالجة النقائص المسجلة في تطبيق نظام ل.م.د.

- اعتماد حوكمة تركز على أهداف الإصلاح والتقييم المستمر.

- إرساء ممارسة التقييم المؤسسي الدائم.

2- آثار إصلاح التعليم العالي في الجزائر

2-1- الآثار الايجابية: لا يمكن إنكار أن الإصلاح قد احدث حركية ايجابية على مستوى المؤسسات لاسيما في مجال:

- الأنشطة البيداغوجية: نظمت مختلف المؤسسات عدة أيام دراسية وملتقيات حول نظام LMD

والممارسات البيداغوجية لفائدة الأساتذة والمسؤولين البيداغوجيين بالإضافة إلى إعداد دلائل وتنظيم أبواب

¹وزارة التعليم العالي والبحث العلمي: الندوة الوطنية للجامعات الموسعة للقطاع الاقتصادي والاجتماعي والمخصصة لتقييم تطبيق نظام ل.م.د ، إصلاح التعليم العالي من خلال نظام ل.م.د، جانفي 2016، ص 07.

الفصل الثالث: واقع التعليم العالي في الجزائر

مفتوحة لفائدة الطلبة. وساهمت هذه الأنشطة في إثارة الاهتمام بالهندسة البيداغوجية و بروز مقاربات عبر تقنية المنهج الدراسي Syllabus وممارسات بيداغوجية أخرى جديدة على غرار الإشراف والمرافقة.¹

- عملية التقييم الذاتي وضمان الجودة: تم تنظيم لقاءات تحسيسية وتحضيرية لإدراج هذه الآليات على مستوى معظم مؤسسات التعليم العالي، كما أن خلايا ضمان الجودة تظل في نشاط متنام في هذا الشأن. تبنت عدة مؤسسات موائيق النوعية الخاصة بها، وباشرت عمليات تقييم ذاتي في إطار اعتماد وتطبيق النظام المرجعي الذي تم إعداده من طرف لجنة إرساء ضمان الجودة في التعليم العالي، والتي نصبت سنة 2010 على مستوى الوصاية في مسعى للتحسين المستمر.²

- التعاون الدولي: سمح إصلاح LMD بفضل مرئية الشهادات الممنوحة من طرف المؤسسات الجامعية الجارية، ببعث التعاون الدولي، وبناء عدة تكوينات بمشاركة جامعات أجنبية من خلال المنح المزدوج للشهادات أو بإشراك الأساتذة المدعويين. كما سمح الإصلاح بوضع إطار لحراك طلبة الليسانس (ل3) وطلبة الماستر (م2) من خلال البرامج الأوربية واستقبال طلبة الدكتوراه في محابر البحث الأجنبية لإنهاء أطروحاتهم. بالإضافة إلى ذلك فقد حسنت المؤسسات الجامعية من مقروئيتها على المستوى الدولي، بفضل إضفاء مقروئية أحسن على الشهادات.

كما تمت مرافقة عملية إصلاح التعليم العالي بشراكة جامعية سمحت بتدعيم المؤسسات الجزائرية التي باشرت عملية إعادة هندسة الدراسات الجامعية وتعميق نظام ل.م.د بإعادة تأهيل البرامج البيداغوجية وإدخال التشغيلية في المناهج الجديدة أو التي تم تهيئتها. هذه الشراكة في تحقيق أهداف عديدة منها خاصة:³

- إحداث فروع جديدة للتكوين في مهن المهندس.
- تحسين نوعية التأطير.
- تعزيز العلاقة مع القطاعات الاقتصادية والاجتماعية.
- تحسين الحوكمة الجامعية.
- إدماج التعليم العالي والبحث العلمي في الفضاء العالمي.
- الانفتاح على القطاع الاقتصادي: تم تحقيق عدة تطورات على مستوى كل المؤسسات في مجال العلاقات مع المحيط الاجتماعي والاقتصادي، وحتى وإن كانت هذه التطورات غير متبوعة دائما بتحقيق ما

¹وزارة التعليم العالي والبحث العلمي: الندوة الوطنية للجامعات الموسعة للقطاع الاقتصادي والاجتماعي والمخصصة لتقييم تطبيق نظام ل.م.د، ملخص عن الوقائع والتوصيات، مرجع سابق، ص31.

² نفس المرجع السابق، ص 31.

³وزارة التعليم العالي والبحث العلمي: الندوة الوطنية للجامعات الموسعة للقطاع الاقتصادي والاجتماعي والمخصصة لتقييم تطبيق نظام ل.م.د، ملخص عن الوقائع والتوصيات، مرجع سابق، ص10.

يفترض أن يتم إرساؤه من علاقات، إلا أن ذلك لا ينفي الإرادة القوية المعبر عنها في هذا الإطار. فبفضل المنتديات التي يتم تنظيمها بصفة مشتركة، وكذا حركية الهيئات التي تتم تنصيبها على غرار مكاتب الارتباط بين المؤسسة والجامعة أو دور المفاوضية، تم تسجيل عدة تطورات في مجال البحث وإنجاز تربصات في المؤسسة، ومباشرة دراسة حول مواضيع التشغيل والإدماج المهني لحائزي الشهادات والاتصال مع مختلف المؤسسات العمومية والخاصة من أجل التعريف بالمؤسسة الجامعية وعروضها للتكوين ومستواها في مجال الخبرة.¹

- بناء نظام موحد ومتناسق من خلال إرساء المعابر بين التكوينات في نظام LMD والتكوينات على مستوى المدارس العليا: سمح الإصلاح بتوفير عدة معابر بين التكوينات الجامعية والتكوينات المنظمة على مستوى المدارس، مما مكن طلبة الجامعات في حدود الشروط والإعلانات السنوية من المشاركة في مسابقات الالتحاق بالمدارس الوطنية العليا. وعلى ذات المنوال، تتكفل المؤسسات الجامعية بطلبة الأقسام التحضيرية بالمدارس في إطار إعادة التوجيه.

وعلى صعيد آخر، وقصد تمكين الخريجين من مواصلة الدراسات في الطور الثالث (الدكتوراه) يمكن للمدارس الوطنية العليا المنظمة لتكوينات المهندسين أن تمنح شهادة الماستر لطلبتها، بشرط مواصلة تعليم مكمل مثلما يقتضيه التنظيم المعمول به.²

2-2- النقائص المسجلة: بين مجرى مسار تطبيق الإصلاح استمرار وجود اختلالات تتم إثارتها خلال كل مرحلة تقييمية، ويتم إصدار توصيات متطابقة بشأنها، لكن عدم معالجتها خلق انطبعا عاما بالجمود واثرا سلبا على النتائج المحققة من قبل المؤسسات الأكثر نشاطا، بما لا يعكس إطلاقا الجهود والإمكانيات المسخرة. إن هذا المشهد بين أكثر من خلال حصائل المؤسسات التي تظهر أخطاء وثرغات تم تسجيلها منذ السنوات الأولى لانطلاق الإصلاح، ومنها خاصة:³

- في مجال البيداغوجيا: إن مدونة هندسة الشهادات التي أتى بها نظام التعليم الجديد، وما تحمله من تغييرات، لم تتم مناقشتها واستيعابها بما فيه الكفاية من قبل الأطراف المعنية، لاسيما المحيط الاجتماعي والاقتصادي.

¹ نفس المرجع السابق، ص 32.

² نفس المرجع السابق، ص 33.

³ نفس المرجع السابق، ص 35-37.

أما بخصوص عرض التكوين فقد أدى التوجه نحو مضاعفة عروض التكوين، الذي تمت ملاحظته منذ سنة 2010 إلى تفاقم هذه الظاهرة بالنظر لكون هذه العروض هي في الغالب ثمار لمبادرات شخصية للأساتذة، واعتبارا لعدم التحكم في طرق وتقنيات الهندسة البيداغوجية فقد اكتفى هؤلاء الأساتذة بإعادة إنتاج برامج التكوينات المفتوحة في النظام الكلاسيكي في قالب نظام LMD وزيادة على ذلك فإن اغلب عروض التكوين لا تستند إلى سياسة تكوين أو توجه استراتيجي للمؤسسة يراعي التطور الخاص بها أو تطلعات المحيط. وهكذا تصرح 87% من المؤسسات أن أساتذتها لم يتلقوا تكوينا في الهندسة البيداغوجية (بناء عرض التكوين) من جهة وان 70% من عروض التكوين على المستوى الوطني يتم إعدادها دون إشراك القطاع الاجتماعي والاقتصادي من جهة أخرى علما أن 29% من المؤسسات تصرح بتكليف عرض التكوين مع المتطلبات التشغيلية.

بخصوص التأطير البيداغوجي للإصلاح: فقد مكن استحداث مناصب المسؤولين البيداغوجيين للميدان والفرع والتخصص من تجنيد عدد كبير من الأساتذة من اجل تكفل امثل بالتكوين والتأطير، إلا أن تداخلا في الصلاحيات برز بين هؤلاء المسؤولين البيداغوجيين ومسؤولي القسم والكلية، مما نجم عنه انسداد في التسيير في كثير من الأحيان، أدى إلى إبعاد مسؤولي الميدان والفرع والتخصص عن الأهداف التي أنشئت من اجلها مناصبهم تلك. وفي هذا الشأن فإن إعداد نص تنظيمي يوضح السلطة السلمية بين مختلف الأطراف ويحدد مهام كل منها وصلاحياتها بات أمرا ضروريا. وتجدر الإشارة إلى أن فكرة فرقة التكوين والفرقة البيداغوجية اللتان تعملان في تناغم غالبا ما انعدم وجودها في عملية تأطير التكوين والطلبة.¹

- استقبال الطالب ومرافقته: رغم النتائج المشجعة في مجال تحسين مردود نظام التعليم العالي، إلا أن كثيرا من المؤسسات تسجل ما يأتي:

- معدلات رسوب معتبرة خلال السنتين الأولى والثانية من الدراسة، وخلال السنوات الموالية في حالة التخصصات التكنولوجية.

- عدد كبير من المتخلين عن الدراسة خلال هذه السنوات.

- عدد مهم جدا من الطلبة الذين يطلبون إعادة توجيههم مباشرة بعد انطلاق الدروس، بعد ما يتبين لهم عدم توافق اختياراتهم الحقيقية وكفاءاتهم مع فروع التوجيه (حتى وان كانت هذه الفروع ضمن الاختيارات الأولى في بطاقة الرغبات). زيادة على عدم التوافق بين تكوين الحائز على شهادة البكالوريا

¹ نفس المرجع السابق بالتصرف، ص ص: 36-42.

الفصل الثالث: واقع التعليم العالي في الجزائر

- ومتطلبات مواصلة تكوين جامعي، فان استقبال الطالب لا يتم بطريقة جيدة، ولا يتم اعلامه بالقدر الكافي بالتكوينات المتوفرة وقواعد الحياة الجامعية، وتنظيم الدروس والفضاءات البيداغوجية.
- ثقل اجراءات الالتحاق بمختلف المرافق الجامعية والاستفادة مما تتيحه من خدمات.
 - عدم كفاية الوسائل والأدوات التي تمكن الطلبة من تحقيق مشاريعهم الفردية في مجال البحث (الانترنت، المكتبات، قاعات القراءة...) موازاة مع سوء تسيير الوسائل المتوفرة.
 - قلة الهياكل والمعدات والتجهيزات الضرورية للأعمال التطبيقية والموجهة.
 - نقص الخرجات العلمية والدورات التدريبية مما يؤثر سلبا على تراكم التحصيل العلمي الذي بات منحصرا في التكوين النظري فقط.

2- نظام التعليم العالي في الجزائر ورهانات الجودة¹

تعتبر الجودة احد أهم الوسائل والأساليب التي يعتمد عليها بصورة رئيسية لتحسين نوعية التعليم والارتقاء بمستوى أدائه، ورفع مستوى مخرجاته بما يتوافق مع متطلبات العصر، الذي يشهد انفجارا علميا ومعرفيا هائلا، والذي لا يمكن مواجهته والتعايش معه إلا من خلال الارتقاء بمستوى الإنسان بما يتوافق ومتطلبات هذا الانفجار الهائل الذي صار من الصعوبة التحكم في مسيرته بكافة الوسائل، وهذا ما دعا بعض المفكرين إلى أن يطلق عليه عصر الجودة، وبهذا لم تعد الجودة ترفا تربويا تسعى إليه المؤسسات التعليمية، أو بديلا يمكن الأخذ به أو تركه، بل أصبح ضرورة ملحة تملحها حركة الحياة المعاصرة ومتطلباتها المتسارعة. حيث ان الأنظمة التعليمية بمختلف مؤسساتها وإدارتها لم يعد أمامها خيار سوى تبني مفهوم الجودة في كل مراحلها.

إن جودة التعليم العالي تعني مقدرة مجموع خصائص ومميزات المنتج التعليمي على تلبية متطلبات الطالب، وسوق العمل والمجتمع وكافة الجهات الداخلية والخارجية المنتفعة، تجب الاشارة الى أن تحقيق جودة التعليم يتطلب توجيه كل الموارد البشرية والسياسات والنظم والمناهج والوسائل من اجل خلق ظروف مواتية للابتكار والإبداع لأجل ضمان تلبية المنتج التعليمي للمتطلبات التي تهيئ الطالب لبلوغ المستوى الذي يسعى لتحقيقه. ولما كانت التطورات العلمية والتكنولوجية وانفجار المعرفة كما هو اليوم، فان الأنظمة التربوية التقليدية ومن ثم التعليم العالي، أصبحت غير قادرة على الوفاء بما ينبغي أن تحقق من أهداف، فالتعليم الكلاسيكي الذي تمارسه جامعاتنا يحتاج الى تطوير وتحديث مستمر وفق معايير جديدة

¹ الوافي الطيب: تطبيق النظام التعليمي الجديد LMD كأساس لتحقيق الجودة في الجامعة الجزائرية، المنظمة العربية لضمان الجودة في التعليم، المؤتمر السنوي الرابع للمنظمة العربية لضمان الجودة في التعليم، آليات التوافق والمعايير المشتركة لضمان الجودة والاعتماد الاكاديمي في التعليم، القاهرة، مصر، 02-03 سبتمبر 2012، ص: 125-123.

الفصل الثالث: واقع التعليم العالي في الجزائر

تأخذ في الحسبان حاجات الفرد والمجتمع المتغيرة في ضوء ما تفرضه التطورات العلمية والتكنولوجية الحديثة. فالمناهج والبرامج البيداغوجية والهيئة التدريسية والوسائل التعليمية ومصادر المعرفة التي استخدمت لفترة طويلة من الزمن لم تعد كافية اليوم لمواجهة التغيرات العلمية والاجتماعية والاقتصادية العالمية، فالجزائر بحاجة في ضوء ذلك إلى إعادة النظر في نظامها التعليمي من اجل تمكين الطالب من مواجهة هذه التغيرات. إن متطلبات العصر تفرض علينا تطويرا شاملا في النظام التعليمي الجزائري عموما ومنظومة التعليم العالي تحديدا من اجل إعداد منتج قادر على اكتساب المعرفة وتوظيفها في حياته، إن الهدف الأسمى لمنظومة التعليم العالي في الجزائر هو تحقيق التفاعل مع المعرفة واستيعابها وتوظيفها في المواقف الحياتية المختلفة وفق الظروف الاجتماعية والاقتصادية السائدة. وعليه فان البحث في آليات تحقيق الجودة في منظومات التعليم العالي العربية بشكل عام والجزائرية تحديدا، وبقضي هذا الأمر مناقشة أهداف وواقع التعليم العالي في الجزائر ومن ثم تحديد المعايير الواجب توافرها من أجل توفير الحد الأدنى من الشروط لهذا التعليم. لأجل ذلك شرعت الوزارة الوصية منذ سنة 2004 في إصلاحات عميقة مست كل النواحي بدءا من التحول إلى نظام التعليم العالي الجديد ورصد كل الإمكانيات المادية والبشرية لإنجاحه، ففي الشق المتعلق بالتأطير تم تحديد جملة من الإجراءات التي يمكن تلخيصها فيما يلي:

- السهر على التكوين المستمر للباحثين من خلال البعثات العلمية والندوات.
- تشجيع مشاركة الكفاءات والخبرات من خارج القطاع قصد المساهمة في تصميم عروض التكوين وتأطير التربصات الميدانية للطلبة.
- ترقية الطرق التعليمية من خلال استخدام تكنولوجيات التواصل والاتصال المعاصرة.
- عقد الدورات التحسيسية للمؤطرين والطلبة قصد تمكينهم من التعرف أكثر بجدوى المنظومة التعليمية الجديدة.
- محاولة استقطاب الأدمغة الجزائرية المهاجرة من خلال توفير الإمكانيات المادية والظروف المناسبة لعودتهم ومشاركتهم في إنجاح المشروع المتبنى.
- كما تم اعتماد جملة من التدابير في مجال تنظيم الهياكل البحثية والبيداغوجيا بهدف دفع مسير الإصلاح وكسب رهان الجودة التعليمية من خلال:
- تكييف نظم التقييم والتدرج والتوجيه البيداغوجي مع النظم المعتمدة دوليا.
- اعتماد المخابر البحثية باعتبارها نواة مركزية للتكوين العالي.
- رفع مستوى منح التربصات إلى الضعف لأجل تمكين الأساتذة والطلبة من الاستفادة القصوى من إقامتهم في مخابر البحث الأجنبية التي ينجزون بحوثهم في إطارها.
- تأسيس مرافقة الطالب خلال مساره الدراسي.
- تأسيس أجهزة مكلفة بالتقييم وضمان الجودة في المؤسسات الجامعية.

الفصل الثالث: واقع التعليم العالي في الجزائر

أما فيما يخص علاقة الجامعة بمحيطها الاقتصادي والاجتماعي فقد تم الإعداد لبناء مناخ جامعي قائم على أساس الحوار بين الأسرة الجامعية ومحيطها السوسيو اقتصادي، وذلك من خلال إشراك هذا الأخير في بناء عروض التكوين وكذا المساهمة في التكوين لاسيما العروض المهنية. تجدر الإشارة إلى محطة أساسية في مسار البحث عن تحقيق جودة التعليم العالي في الجزائر والمتمثلة في الانفتاح على العالم الخارجي، من خلال الانخراط في الفضاءات الجامعية الإقليمية والدولية كبرنامج TEMPUS الأورومتوسطي، وكذا برنامج المجلس الأعلى الجزائري الفرنسي للجامعات والبحث، ومن شأن هذه العلاقات ترقية وتجويد المنظومة التعليمية الجامعية انطلاقا من تأهيل المورد البشري.

أولت الوزارة الوصية اهتماما متزايدا لتحقيق ما تصبو إليها من خلال مشروعها المتعلق بالشق البشري والتعاون العلمي، ففي مجال تحسين الظروف الاجتماعية والمهنية للباحث فقد تم استصدار القانون الأساسي الخاص بالباحث للأجل تحفيزه ولكونه حلقة جوهرية في مسار تحقيق جودة المنظومة التعليمية حرصا منها على مطابقة نظام التعليم العالي مع متطلبات الجودة استحدثت الوزارة الوصية اللجنة البيداغوجية الوطنية لكل ميدان من ميادين التكوين المعتمدة على مستوى مؤسسات التعليم العالي، حيث تعد جهاز تشاوري ما بين المؤسسات والقطاعات لتتكفل بما يأتي:

- إعداد تصاميم عروض التكوين حسب خصوصيات كل ميدان تكوين.
- إبداء الرأي حول مطابقة برامج التعليم والتكوين ومحتوياتها ونوعيتها وملاءمتها لمسارات التكوين في شعب وتخصصات ميدان التكوين المعني وكذا تحيينها.
- التأكد من مطابقة الاتفاقيات المبرمة داخليا وما بين المؤسسات وتلك المبرمة مع القطاع المستخدم.
- التأكد من ملاءمة عروض التكوين مع التأطير البيداغوجي والهياكل والتجهيزات المسخرة من قبل المؤسسة لإنجاز هذا التكوين.

- المساهمة في إعداد مدونة الميادين والشعب والتخصصات.
- إعداد مرجعية للوحدات التعليمية الواجب أن يتضمنها إلزاميا كل عرض تكوين.
- اقتراح إجراءات تحفيزية تتعلق بالإبداعات البيداغوجية.
- تنظيم وترقية تبادل الخبرات البيداغوجية والتعليمية بين مؤسسات التعليم العالي.

خلاصة الفصل الثالث

عرف التعليم العالي والبحث العلمي في الدول العربية وكذا في الجزائر تطورا جعل هذه المنظومة تتغير من فترة إلى أخرى من اجل التحسين المستمر وتدارك النقائص الموجودة في هذا القطاع، والذي يعتبر قطاعا استراتيجيا يمكن له التأثير في باقي القطاعات.

إن قطاع التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر قد بلغ درجة كبيرة من الاتساق فقد أصبح يستند إلى أهداف واضحة تسمو إلى بلوغ الأفضل وتحقيق التنمية وبالتالي مكاسب للمجتمع؛ فهو قطاع استراتيجي يقدم المعارف للطلبة بما يتماشى والاستجابة لمتطلبات البحث العلمي واحتياجات الاقتصاد الوطني. لذلك أصبح تطبيق الجودة الشاملة في التعليم العالي ضرورة لتحسين مخرجات هذا القطاع، فالاعتماد على إصلاح منظومة التعليم العالي في الجزائر جسده تطبيق نظام ليسانس ماستر دكتوراه، وعلى الرغم من المساعي الحثيثة للوصول لتحقيق مستويات جودة في هذا القطاع إلا انه تبقى بعض النقائص المسجلة التي تحول دون الوصول إلى الأهداف المسطرة في مجال الجودة.

Third Chapter Summary

Higher education and scientific reaserch in the arab countries as well as in Algeria have been developed in the way this system change from time to time ;in order to continuously improve and correct the deficiencies in this sector, which is a strategic sector that can influence the rest of the sectors.

The higher education and scientific research sector in Algeria has achieved a high degree of consistency. It is based on clear objectives, which aim to achieve the best and development and thus society benefit. It is a strategic sector that provides knowledge to students in line with the requirements of scientific research and the needs of the national economy. Therefore, the application of TQM in higher education has become a necessity to improve the outputs of this sector. The reliance on the reform of the higher education system in Algeria is reflected in the application of LMD. Despite the relentless efforts to achieve quality standards in this sector, there are still some shortcomings that prevent the achievement of the established goals in the field of quality.

الفصل الرابع

تطبيق إدارة الجودة الشاملة بجامعة
العربي التبسي تبسة

الفصل الرابع: تطبيق إدارة الجودة الشاملة بجامعة الشيخ العربي التبسي - تبسة

تعتبر جامعة العربي التبسي تبسة إحدى الجامعات الجزائرية التي استفادت من برامج الدولة الرامية إلى دعم وتشجيع التعليم العالي والبحث العلمي لاسيما من خلال العنصر البشري كونه أهم عنصر يقوم عليه تطور المجتمعات، وكذا دعم المنظومة الجامعية بالهياكل البيداغوجية الضرورية من أجل تحسين الخدمات التعليمية وغيرها وبالتالي تحسين مخرجات التعليم والبحث العلمي، فكل هذه المساعي إنما تهدف إلى تحقيق الجودة الشاملة في جامعة تبسة كغيرها من الجامعات وذلك في إطار البرنامج الوطني الذي يهدف إلى الوصول إلى تحقيق مستوى من الجودة الشاملة في التعليم العالي والبحث العلمي بالجامعات الجزائرية. وعليه تم تقسيم هذا الفصل إلى المبحثين التاليين:

المبحث الأول: تقديم جامعة العربي التبسي تبسة ونشأتها؛

المبحث الثاني: عرض وتحليل بيانات الدراسة واختبار صحة الفرضيات.

المبحث الأول: تقديم جامعة العربي التبسي تبسة

كانت بداية جامعة العربي التبسي تبسة بإنشاء المعهد الوطني للتعليم العالي في المناجم خلال السنة الجامعية 1986/1985، ليستمر المعهد إلى غاية إنشاء المركز الجامعي الشيخ العربي التبسي في السنة الجامعية 1993/1992 ثم لتستفيد ولاية تبسة مثل العديد من الولايات من ترقية المركز الجامعي إلى جامعة سنة 2008، وتبقى مساعي إدارة جامعة تبسة حثيثة من أجل تحسين مخرجات النظام التعليمي فيها ومن أجل تقديم الأفضل لجميع الأطراف المستفيدة من المنظومة الجامعية. وقد قسم هذا المبحث إلى ثلاثة مطالب وهي:

- تقديم جامعة العربي التبسي تبسة ونشأتها؛

- الهيكل التنظيمي للجامعة؛

- المؤشرات الكمية والنوعية للتعليم في جامعة العربي التبسي تبسة.

المطلب الأول: تقديم جامعة العربي التبسي تبسة ونشأتها

مرت جامعة العربي التبسي خلال نشأتها بعدة مراحل لتنتقل من معاهد إلى مركز جامعي ثم إلى جامعة وهو المسار الذي تخللته مجموعة من الجهود من أجل الرقي بها إلى مصف الجامعات الجزائرية الأخرى. وفي ما يلي عرض للمراحل التي مرت بها جامعة العربي التبسي تبسة:

1- المرحلة الأولى: مرحلة إحداث المعاهد من السنة الجامعية 1986/1985 إلى غاية 1992/1991

خلال هذه الفترة الزمنية أحدث المعهد الوطني للتعليم العالي في المناجم بتبسة¹ بموجب المرسوم التنفيذي رقم 85-89 المؤرخ في 16 جويلية 1985، حيث شملت التخصصات على: علوم الأرض، الهندسة المدنية والمناجم. حيث يتكون مجلس توجيه المعهد من القطاعات المستخدمة من:

- ممثل وزير الصناعة الثقيلة.

- ممثل وزير الطاقة والصناعات الكيماوية والبتروكيماوية.

ليليها إنشاء المعهد الوطني للتعليم العالي في علوم الأرض بمدينة تبسة² بموجب

المرسوم التنفيذي رقم 88-181 المؤرخ في 27 سبتمبر 1988. حيث يتكون مجلس توجيه المعهد من

القطاعات الرئيسية المستخدمة الأتي ذكرها:

- ممثل وزير الفلاحة.

- ممثل وزير الري والغابات.

- ممثل وزير الصحة العمومية.

¹ المادة الأولى من المرسوم رقم 85-190 المؤرخ في 27 شوال عام 1405 الموافق 16 يوليو سنة 1985 المتضمن إحداث معهد وطني للتعليم العالي في المناجم بتبسة، الجريدة الرسمية الجزائرية، الصادرة في 17 يوليو سنة 1985، السنة الثانية والعشرون، العدد رقم 30، ص 1020.

² المادة الأولى من المرسوم رقم 88-181 المؤرخ في 16 صفر عام 1409 الموافق 27 سبتمبر سنة 1988 المتضمن إنشاء معهد وطني للتعليم العالي في علوم الأرض بمدينة تبسة، الجريدة الرسمية الجزائرية، الصادرة في 28 سبتمبر سنة 1988، السنة الخامسة والعشرون، العدد رقم 39، ص 1346.

الفصل الرابع: تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة العربي التبسي - تبسة

- ممثل وزير الصناعات الخفيفة.

ثم تم إنشاء المعهد الوطني للتعليم العالي في الهندسة المدنية بولاية تبسة بموجب المرسوم رقم 88-184 المؤرخ في 27 سبتمبر 1988. وفي ما يلي عرض لبعض المعطيات الإحصائية التي تبين تطور عدد الطلبة في التدرج في المدى الطويل والقصير وكذا المتخرجين في نفس الفترة.

جدول رقم (12) تطور عدد الطلبة في التدرج في المدى الطويل والقصير بجامعة العربي التبسي تبسة من السنة الجامعية 1986/1985 إلى غاية 1989/1988

1989/1988	1988/1987	1987/1986	1986/1985	الفرع	
140	158	166	150	المناجم	المدى القصير
110	107	11	51	هندسة مدنية	
48	/	/	/	هيدرولوجيا	
298	265	177	201	المجموع	
450	489	388	174	العلوم الدقيقة جذع مشترك	المدى الطويل
86	52	34	/	علوم الأرض	
68	60	/	/	المناجم	
123	53	/	/	الهندسة المدنية	
727	654	422	174	المجموع	
1025	919	599	375	المجموع الكلي	

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على المعلومات المقدمة من نيابة مديرية الجامعة للتنمية والاستشراف والتوجيه بجامعة العربي التبسي تبسة.

من خلال الاعتماد على المعلومات الواردة في الجدول أعلاه يمكن القول بان جامعة تبسة بدأت من خلال إنشاء المعهدين الوطنيين للتعليم العالي في المناجم وكذا للتعليم العالي في علوم الأرض وذلك بمجموعة من الفروع الدراسية المصنفة ضمن المدى القصير أو الطويل في اختصاصات العلوم الدقيقة، الهندسة والمناجم ليقدر عدد طلبة التدرج المسجلين خلال السنة الدراسية الجامعية 1986/1985 بـ 375 طالبا ليسجل هذا العدد زيادة خلال السنوات الدراسية الموالية بمعدلات زيادة قدرت بالنسب 59,73% ؛ 53,42% و 11,53% على التوالي.

جدول رقم (13) تطور عدد الطلبة المتخرجين في التدرج في المدى الطويل والقصير بجامعة العربي التبسي تبسة من السنة الجامعية 1987/1988 إلى غاية 1990/1991

1991/1990	1990/1989	1989/1988	1988/1987	الفرع	
34	26	19	27	المناجم	المدى القصير
18	29	48	39	هندسة مدنية	
				هيدرولوجيا	
52	55	67	66	المجموع	
14	/	/	/	علوم الأرض	المدى الطويل
34	26	/	/	المناجم	
42	35	/	/	الهندسة المدنية	
90	61	/	/	المجموع	
142	116	67	66	المجموع الكلي	

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على المعلومات المقدمة من نيابة مديرية الجامعة للتنمية والاستشراف والتوجيه بجامعة تبسة.

إعتمادا على المعلومات الواردة في الجدول أعلاه والذي يبين عدد الطلبة المتخرجين (في التدرج) في المدى القصير والطويل خلال السنوات الدراسية المذكورة يتبين على العموم أن عدد المتخرجين عرف بداية ارتفاعا من سنة إلى أخرى حيث سجلت ارتفاعا بمعدل 1,51% ثم 73,13% لتصل إلى 22,41% خلال السنتين الدراسيتين 90/89 و 91/90.

2- المرحلة الثانية: إنشاء المركز الجامعي من السنة الجامعية 1992/1993 إلى غاية 2008/2009

خلال هذه المرحلة أنشأ المركز الجامعي الشيخ العربي التبسي بموجب المرسوم التنفيذي رقم 92- 297 المؤرخ في 27 سبتمبر 1992، وقد حمل المركز اسم ابن المدينة والعلامة الكبير الشيخ العربي التبسي لما يحمله هذا الاسم من دلالات العلم والنضال الفكري البناء.

الفصل الرابع: تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة العربي التبسي - تبسة

جدول رقم (14) تطور عدد الطلبة في جامعة العربي التبسي تبسة من السنة الجامعية 1993/1992 إلى غاية 2009/2008

السنة	93/92	94/93	95/94	96/95	97/96	98/97	99/98	00/99	01/00	02/01
عدد الطلبة	375	599	919	1025	1372	1641	1710	2264	4664	5495
نسبة التغير	/	%59,73	%53,42	%11,53	%33,85	%19,61	%4,20	%32,40	%106,01	%17,82

السنة	03/02	04/03	05/04	06/05	07/06	08/07	09/08
عدد الطلبة	5806	5904	7783	8494	9258	11011	12396
نسبة التغير	%5.66	%1.69	%31.83	%9.14	%8.99	%18.93	%12.57

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على المعلومات المقدمة من مديرية الجامعة للتنمية والاستشراف والتوجيه بجامعة تبسة.

يبين الجدول أعلاه إحصائيات الطلبة بجامعة العربي التبسي تبسة في من السنة الجامعية 1993/1992 إلى 2009/2008 وتتميز نسبة التغير خلال هذه الفترة بالزيادة، لاسيما خلال السنتين الجامعتين 2000/1999 و2001/2000 وهو ما يرجع إلى زيادة عدد الطلبة الجدد.

الفصل الرابع: تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة العربي التبسي - تبسة

و بموجب المرسوم التنفيذي رقم 272/06 الصادر في 16 أوت 2006 ، وفي إطار الهيكلة الجديدة للمراكز الجامعية، تمت هيكلة المؤسسة باعتماد تقسيم جديد للمصالح الإدارية وتوزيع الأقسام والمعاهد.

3- المرحلة الثالثة: من السنة الجامعية 2010/2009 إلى 2017/2016

تعتبر هذه المرحلة نقطة تحول هامة لكونها تضمنت حدث هام يوم 12 أكتوبر 2008 ، فأثناء حفل الافتتاح الرسمي للسنة الجامعية 2009/2008 من جامعة تلمسان أعلن رئيس الجمهورية السابق عبد العزيز بوتفليقة ترقية المركز الجامعي تبسة إلى مصف جامعة، عرفت على إثرها جامعة تبسة عديد التغيرات على مستوى الهيكل التنظيمي والعلمي. بما يسمح بإبراز كفاءاتها العلمية وإمكانياتها المادية التي تتيح لها الفرصة لمنافسة الجامعات الكبرى ورفع مستوى التكوين والتأطير في مختلف التخصصات والفروع الموجودة. ليتضمن المرسوم التنفيذي رقم 09-08 إنشاء جامعة تبسة.¹

جدول رقم (15) تطور عدد الطلبة في جامعة العربي التبسي تبسة

من السنة الجامعية 2010/2009 إلى غاية 2017/2016

السنة	10/09	11/10	12/11	13/12	14/13	15/14	16/15	17/16
عدد الطلبة	11444	12135	13316	14783	17814	17838	19790	25766
نسبة التغير	-7.68%	6.04%	9.73%	11.02%	20.50%	0.13%	10.94%	20.30%

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على المعلومات المقدمة من مديرية الجامعة للتنمية والاستشراف والتوجيه بجامعة تبسة.

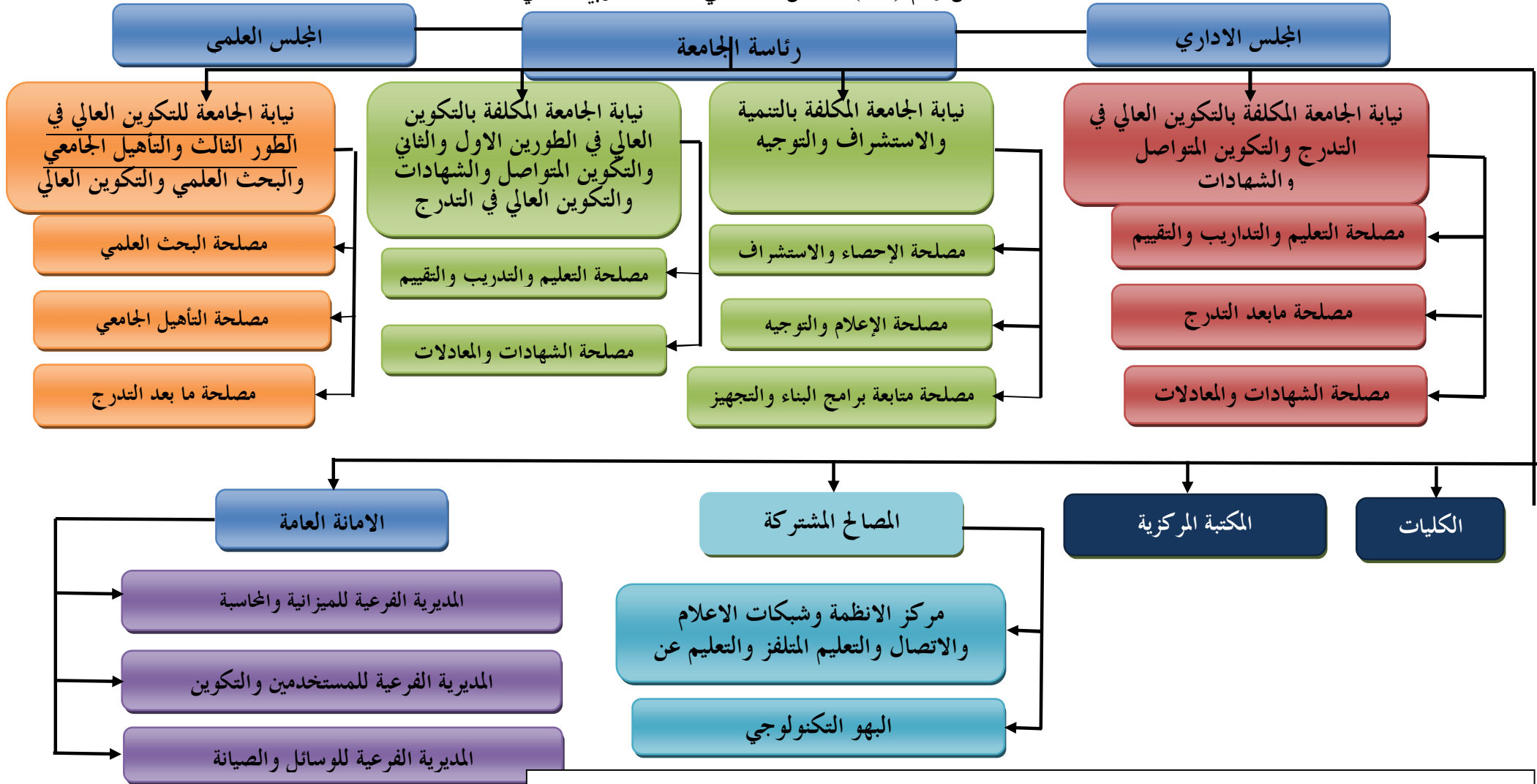
من خلال المعلومات الواردة في الجدول السابق يتبين أن عدد الطلبة قد عرف تسجيل نقصان في معدل التغير بين السنتين الجامعتين 2009/2008 و 2010/2009، في حين تم تسجيل زيادة في باقي السنوات الجامعية المذكورة إلى غاية السنة الجامعية 2017/2016.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لجامعة العربي التبسي تبسة

تؤدي جامعة العربي التبسي تبسة كغيرها من الجامعات الجزائرية دورها العلمي والبحثي في ظل هيكل تنظيمي حددته القوانين، ويساهم وجود الهيكل التنظيمي في أداء المهام بشكل أكثر تنظيم وهو ما يؤدي إلى تحسين تقديم الخدمات التعليمية والإدارية المختلفة لطلابها.

¹ المادة الأولى من المرسوم التنفيذي رقم 09-08 المؤرخ في 7 محرم عام 1430 الموافق 4 يناير سنة 2009 المتضمن إنشاء جامعة تبسة، الجريدة الرسمية الجزائرية، الصادرة في 11 يناير سنة 2009، السنة السادسة والأربعون، العدد رقم 02، ص 14.

الشكل رقم (11) الهيكل التنظيمي لجامعة العربي التبسي تبسة



المصدر: من اعداد الطالبة بناء على http://www.univ-tebessa.dz/index_ar.php?id_page=121, 14:47 14:47, 2019/03/18.

- الهيكل التنظيمي للجامعة:

1- مدير الجامعة: هو المسؤول الأول عن السير العام للجامعة في إطار المهام التالية:¹

- تمثيل الجامعة أمام القضاء وفي جميع أعمال الحياة المدنية.
- ممارسة السلطة السلمية على جميع المستخدمين.
- يرم كل صفقة واتفاقية وعقد واتفاق في إطار التنظيم المعمول به.
- يسهر على تطبيق التشريع والتنظيم المعمول بهما في مجال التعليم والتدريس.
- هو الأمر بالصرف الرئيسي لميزانية الجامعة .
- يصدر تفويض إتمادات التسيير إلى عمداء الكليات ومديري المعاهد والملحقات عند الاقتضاء.
- يفوض الإمضاء الى عمداء الكليات ومديري المعاهد والملحقات عند الاقتضاء.
- يعين مستخدمي الجامعة الذين لم تقرر طريقة اخرى لتعيينهم.
- يتخذ كل تدبير من شأنه أن يحسن نشاطات التكوين والبحث للجامعة مع مراعاة صلاحيات هيئاته الأخرى.
- يسهر على احترام النظام الداخلي للجامعة الذي يعد مشروعه ويقدمه إلى مجلس الإدارة ليوافق عليه.
- يكون مسؤولا على حفظ الأمن والانضباط داخل الجامعة.
- يمنح الشهادات بتفويض من الوزير المكلف بالتعليم العالي.
- يضمن حفظ الأرشيف وصيانتته.

2- مجلس الإدارة: إن المهمة الرئيسية لمجلس الإدارة تكمن في ضمان ومتابعة السير الحسن لمختلف

النشاطات الإدارية، ينعقد المجلس برئاسة المدير وحضور نوابه ومدراء الكليات يتداول مجلس الإدارة فيما

يأتي:²

- مخططات تنمية الجامعة على المدى القصير والمتوسط والطويل.
- اقتراحات برمجة أعمال التكوين والبحث.
- اقتراحات برامج التبادل والتعاون العلمي الوطني والدولي.
- الحصيلة السنوية للتكوين والبحث للجامعة.
- مشاريع الميزانية وحسابات الجامعة.

¹ المادة 27 من المرسوم التنفيذي رقم 03-279 المؤرخ في 24 جمادى الثانية عام 1424 الموافق 23 غشت سنة 2003 احدد لمهام الجامعة والقواعد الخاصة بتنظيمها وسيرها، الجريدة الرسمية الجزائرية: الصادرة في 24 غشت 2003، السنة الأربعون، العدد 51، ص: 8، 9.

² نفس المرجع السابق، المادة 13، ص 07.

- مشاريع مخطط تسيير الموارد البشرية للجامعة.
- قبول الهبات والوصايا والتبرعات والإعانات المختلفة.
- شراء العقارات أو بيعها أو إيجارها.
- الاقتراضات الواجب القيام بها.
- مشاريع إنشاء فروع واقتناء أسهم.
- الكشف التقديري للمداخيل الخاصة بالجامعة وكيفية استعمالها في إطار تطوير نشاطات التكوين والبحث.
- استعمال المدخيل المتأتية من اقتناء الأسهم وإنشاء فروع في إطار مخطط تنمية الجامعة.
- اتفاقيات الشراكة مع مختلف القطاعات الاجتماعية، الاقتصادية.
- النظام الداخلي للجامعة.
- التقرير السنوي عن نشاطات الجامعة الذي يقدمه رئيس الجامعة.
- يدرس مجلس الإدارة ويقترح كل تدبير من شأنه تحسين سير الجامعة وتسهيل تحقيق أهدافها.
- يجتمع مجلس الإدارة في دورة عادية مرتين (2) في السنة بطلب من رئيسه، وترسل إستدعاءات فردية يحدد فيها جدول الأعمال إلى الأعضاء قبل خمسة عشر (15) يوما على الأقل من التاريخ المقرر للاجتماع. ويمكن أن يجتمع في دورات غير عادية بطلب من رئيسه أو من رئيس الجامعة أو بطلب من ثلثي أعضائه.¹
- 3- المجلس العلمي للجامعة:** يبدي المجلس العلمي للجامعة آرائه وتوصياته على الخصوص فيما يأتي:²
- المخططات السنوية والمتعددة السنوات للتكوين والبحث للجامعة.
- مشاريع إنشاء أو تعديل أو حل الكليات والمعاهد والأقسام، وعند الاقتضاء الملحقات ووحدات البحث ومخابر البحث.
- برامج التبادل والتعاون العلمي الوطني والدولي.
- حصائل التكوين والبحث للجامعة.
- برامج شراكة الجامعة مع مختلف القطاعات الاجتماعية، الاقتصادية.
- برامج التظاهرات العلمية للجامعة.
- أعمال تثمين نتائج البحث.
- حصائل ومشاريع اقتناء الوثائق العلمية والتقنية.
- ويقترح توجيهات سياسات البحث والوثائق العلمية والتقنية للجامعة.

¹ نفس المرجع السابق، المادة 14، ص 7.

² نفس المرجع السابق، المادة 21، ص 8.

وييدي رأيه في كل المسائل الأخرى ذات الطابع البيداغوجي والعلمي التي يعرضها عليه رئيسه. يعلم رئيس الجامعة مجلس الإدارة بالأراء والتوصيات التي أدلى بها المجلس العلمي للجامعة.

4- مديرية الجامعة: تضم تحت سلطة رئيس الجامعة ما يأتي:

- نيابات مديرية الجامعة التي يحدد عددها وصلاحياتها مرسوم انشاء الجامعة.
- الأمانة العامة للجامعة.
- المكتبة المركزية للجامعة.
- المصالح المشتركة.
- وفي ما يلي الهيكل التنظيمي للإدارة العامة:

4-1- نيابات المديرية: يشرف المدير على الإدارة العامة للجامعة ويساعده في ذلك:

- نائب مدير الجامعة للتكوين العالي في الطورين الاول والثاني والتكوين المتواصل والشهادات والتكوين العالي في التدرج: والذي يتكفل بدوره بالمهام التالية:¹

- متابعة المسائل المتعلقة بسير التعليم والتدريبات المنظمة من قبل الجامعة.
 - السهر على انسجام عروض التكوين المقدمة من الكليات والمعاهد مع مخطط تنمية الجامعة.
 - السهر على احترام التنظيم الساري المفعول في مجال التسجيل وإعادة التسجيل ومراقبة المعارف وانتقال الطلبة.
 - متابعة أنشطة التكوين عن بعد وترقية الذي تضمنه الجامعة وتطوير أنشطة التكوين المتواصل.
 - السهر على احترام التنظيمات والإجراءات السارية المفعول في تسليم الشهادات والمعادلات.
 - ضمان مسك القائمة الاسمية للطلبة وتعيينها.
- وتشتمل هذه المديرية على المصالح التالية:
- مصلحة التعليم والتدريبات والتقييم،
 - مصلحة التكوين المتواصل،
 - مصلحة الشهادات والمعادلات.

¹ المادة 03 من القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 8 رجب عام 1425 الموافق 24 غشت سنة 2004، الخدد للتنظيم الإداري لمديرية الجامعة والكلية والمعهد وملحقة الجامعة ومصالحها المشتركة، الجريدة الرسمية الجزائرية، الصادرة في 26 سبتمبر 2004، السنة الواحدة والأربعون، العدد 62، ص 20.

- نائب مدير الجامعة للتكوين العالي في الطور الثالث والتأهيل الجامعي والبحث العلمي والتكوين العالي فيما بعد التدرج¹

- متابعة المسائل المرتبطة بسير التكوين لما بعد التدرج وما بعد التدرج المتخصص والتأهيل الجامعي والسهر على تطبيق التنظيم المعمول به في هذا المجال.
 - متابعة أنشطة البحث لوحدات ومخابر البحث وإعداد الحصيلة بالتنسيق مع الكليات والمعاهد.
 - القيام بكل نشاط من شأنه تتمين نتائج البحث.
 - ضمان سير المجلس العلمي للجامعة والحفاظ على أرشيفه.
 - جمع ونشر المعلومات الخاصة بأنشطة البحث التي تنجزها الجامعة.
- وتشمل المصالح التالية:
- مصلحة التكوين لما بعد التدرج وما بعد التدرج المتخصص.
 - مصلحة التأهيل الجامعي.
 - مصلحة متابعة أنشطة البحث وتتمين نتائجه.

- نائب مدير الجامعة للعلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية: ويتكفل بما يلي:²

- ترقية علاقات الجامعة مع محيطها الاجتماعي والاقتصادي والمبادرة ببرامج الشراكة.
 - المبادرة بكل نشاط من أجل ترقية التبادل ما بين الجامعات والتعاون في مجالي التعليم والبحث.
 - القيام بأعمال التنشيط والاتصال.
 - تنظيم التظاهرات العلمية وترقيتها.
 - ضمان متابعة برامج تحسين المستوى وتجديد المعلومات للأساتذة و السهر على انسجامه.
- وتشتمل على المصلحتين التاليتين:
- مصلحة التبادل ما بين الجامعات والتعاون والشراكة،
 - مصلحة التنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية.

- نائب مدير الجامعة للتنمية والاستشراف والتوجيه: يتكفل بما يأتي:³

- جمع العناصر الضرورية لإعداد مشاريع مخططات تنمية الجامعة.
- القيام بكل دراسة إستشرافية حول توقعات تطوير التعداد الطلابي للجامعة واقتراح كل إجراء من أجل التكفل بهم، لاسيما في مجال تطور التأطير البيداغوجي والإداري.

¹ نفس المرجع السابق، المادة 04، ص 20.

² نفس المرجع السابق، المادة 05، ص 20.

³ نفس المرجع السابق، المادة 06، ص ص: 20، 21.

- مسك البطاقية الإحصائية للجامعة والسهر على تحيينها دوريا.
 - القيام بإعداد الدعائم الإعلامية في مجال المسار التعليمي التي تضمنه الجامعة ومنافذها المهنية.
 - وضع تحت تصرف الطلبة كل معلومة من شأنها مساعدتهم على اختيار توجيههم.
 - ترقية أنشطة إعلام الطلبة.
 - متابعة برامج البناء وضمان تنفيذ برامج تجهيز الجامعة بالاتصال مع المصالح المعنية. وتشمل المصالح الآتية:
 - مصلحة الإحصاء والاستشراف
 - مصلحة التوجيه والإعلام
 - مصلحة متابعة برامج البناء وتجهيز الجامعة
- 4-2- الأمانة العامة:** توضع الأمانة العامة للجامعة تحت مسؤولية الأمين العام المكلف بالتسيير الإداري والمالي للهياكل والمصالح الإدارية والتقنية التابعة له. تتكفل الأمانة العامة في الجامعة بما يأتي:¹
- ضمان تسيير المسار المهني لمستخدمي الجامعة مع احترام صلاحيات الكلية والمعهد في هذا المجال.
 - تحضير مشروع ميزانية الجامعة ومتابعة تنفيذها.
 - ضمان متابعة تمويل أنشطة المخابر ووحدات البحث.
 - السهر على السير الحسن للمصالح المشتركة للجامعة.
 - وضع برامج الأنشطة الثقافية والرياضية للجامعة وترقيتها.
 - ضمان متابعة وتنسيق مخططات الأمن الداخلي للجامعة بالتنسيق مع المكتب الوزاري للأمن الداخلي.
 - ضمان تسيير وحفظ الأرشيف والتوثيق لمديرية الجامعة.
 - ضمان مكتب تنظيم الجامعة وتسييره.
- تشمل الأمانة العامة التي يلحق بها مكتب التنظيم العام ومكتب الأمن الداخلي المديرية الفرعية التالية:
- المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين: تتجسد مهامها في:²
 - تسيير المسار المهني للمستخدمين التابعين لمديرية الجامعة والمصالح المشتركة وكذا الذين يتولى مدير الجامعة تعيينهم.
 - إعداد وتنفيذ مخططات التكوين وتحسين المستوى وتحديد معلومات المستخدمين الإداريين والتقنيين وأعاون المصالح للجامعة.

¹ نفس المرجع السابق، المادة 11، ص 22.

² نفس المرجع السابق، المادة 12، ص 22.

- ضمان تسيير تعداد مستخدمي الجامعة مع ضمان التوزيع المنسجم بين الكليات والمعاهد والملحقات.
- تنسيق إعداد وتنفيذ مخططات تسيير الموارد البشرية للجامعة.
وتضم المصالح التالية:
 - مصلحة مستخدمي الأساتذة.
 - مصلحة الموظفين الإداريين والتقنيين وأعاون المصالح.
 - مصلحة التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات.
- المديرية الفرعية للمالية والمحاسبة: تتكفل بما يلي:¹
 - تحضير مشروع ميزانية الجامعة على أساس اقتراحات عمداء الكليات ومدراء المعاهد والملحقات.
 - متابعة تنفيذ ميزانية الجامعة.
 - تحضير تفويض الاعتمادات إلى عمداء الكليات ومديري المعاهد والملحقات وضمان مراقبة تنفيذها
 - متابعة تمويل أنشطة البحث التي تضمنها المخابر والوحدات.
 - تحسين محاسبة الجامعة.وتشمل المصالح التالية:
 - مصلحة الميزانية والمحاسبة
 - مصلحة تمويل أنشطة البحث
 - مصلحة مراقبة التسيير والصفقات
- المديرية الفرعية للوسائل والصيانة: وتضطلع بالمهام التالية:²
 - ضمان تزويد الهيئات التابعة لمديرية الجامعة والمصالح المشتركة بوسائل السير.
 - ضمان صيانة الممتلكات المنقولة وغير المنقولة لمديرية الجامعة والمصالح المشتركة.
 - مسك سجلات الجرد.
 - ضمان الحفاظ على أرشيف الجامعة وصيانتته.
 - ضمان تسيير حظيرة السيارات لمديرية الجامعة.وتتضمن المصالح التالية:
 - مصلحة الوسائل والجرد.

¹ نفس المرجع السابق، المادة 13، ص 22.

² نفس المرجع السابق، المادة 14، ص ص: 22، 23.

- مصلحة النظافة والصيانة.

- مصلحة الأرشيف.

المديرية الفرعية للأنشطة العلمية والثقافية والرياضية: وتتجسد مهامها فيما يلي:

- ترقية وتنمية الأنشطة العلمية والثقافية في الجامعة، لفائدة الطلبة.

- تنظيم الأنشطة الرياضية في إطار الرياضة الجامعية.

- القيام بأنشطة اجتماعية لفائدة مستخدمي الجامعة.

وتشمل المصلحتين التاليتين:

- مصلحة الأنشطة العلمية والثقافية

- مصلحة الأنشطة الرياضية والترفيهية

3-4 - المكتبة المركزية: تعتبر المكتبة المركزية من أهم الدعائم البيداغوجية نظرا للمهام المنوطة بها في مجال

التحصيل العلمي للطلبة والمتمثلة في:¹

- اقتراح برامج اقتناء المراجع والتوثيق الجامعي بالاتصال مع مكتبات الكليات والمعاهد.

- مسك بطاقيّة الرسائل والمذكرات لما بعد التدرج.

- تنظيم الرصيد الوثائقي للمكتبة المركزية باستعمال أحدث الطرق للمعالجة والترتيب.

- مساعدة مسؤولي مكتبات الكليات والمعاهد في تسيير الهياكل الموضوعية تحت سلطتهم.

- صيانة الرصيد الوثائقي للمكتبة المركزية والتحيين المستمر لعملية الجرد.

- وضع الشروط الملائمة لاستعمال الرصيد الوثائقي من قبل الطلبة والأساتذة.

- مساعدة الأساتذة والطلبة في بحوثهم الببليوغرافية.

تتكون المكتبة المركزية من المصالح التالية:

- مصلحة الاقتناء

- مصلحة المعالجة

- مصلحة البحث الببليوغرافي

- مصلحة التوجيه

4-4 - المصالح المشتركة للجامعة: تشمل المصالح المشتركة للجامعة على ما يلي:

- مركز الأنظمة وشبكات الإعلام والاتصال والتعليم المتلفز والتعليم عن بعد: تكمن مهامه فيما يلي:²

- استغلال هياكل الشبكات وإدارتها وتسييرها.

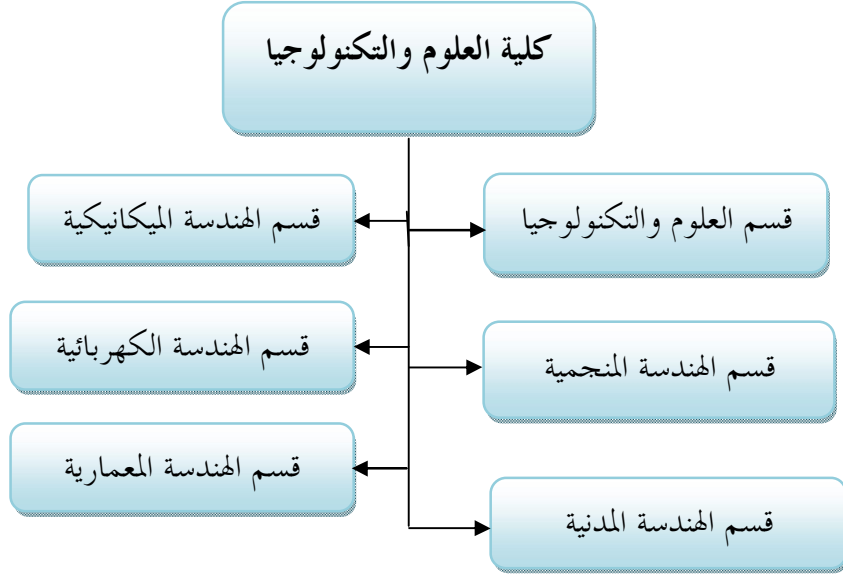
¹ نفس المرجع السابق، المادة 21، ص 24.

² نفس المرجع السابق، المادة 19، ص 23.

- استغلال تطبيقات الإعلام الآلي لتسيير البيداغوجية وتطويرها.
 - متابعة مشاريع التعليم المتلفز والتعليم عن بعد وتنفيذها.
 - ضمان الدعم التقني للتصميم وإنتاج الدروس عن طريق الإعلام الآلي
 - تكوين وتأطير المتدخلين في التعليم عن بعد.
 - ويشمل الفروع الآتية:
 - فرع الأنظمة.
 - فرع الشبكات.
 - فرع التعليم المتلفز والتعليم عن بعد
 - البهو التكنولوجي: ويتمثل دوره في:¹
 - ضمان الدعم التقني للكليات و/أو المعاهد في تنظيم وسير الأعمال الموجهة والتطبيقية في العلوم التكنولوجية.
 - تسيير وصيانة التجهيزات الضرورية لسير الأعمال التطبيقية والموجهة.
- 5-الكليات:** الكلية هي وحدة تعليم وبحث في الجامعة في ميدان العلم والمعرفة، تكون الكلية متعددة التخصصات ويمكن عند الاقتضاء، إنشاؤها على أساس تخصص غالب، وتضمن على الخصوص ما يأتي:
- تكوين في التدرج وما بعد التدرج.
 - نشاطات البحث العلمي.
 - نشاطات التكوين المتواصل وتحسين المستوى وتحديد المعارف.
- تضمن جامعة تبسة حالياً التكوين والتأطير للطلبة موزعين على ست كليات يحوي كل منها عدد من الأقسام وهي كالتالي:
- **الكليات والأقسام:** تتكون جامعة تبسة من مجموعة من الكليات عددها 06 كليات، ينقسم كل منها الى مجموعة من الأقسام.

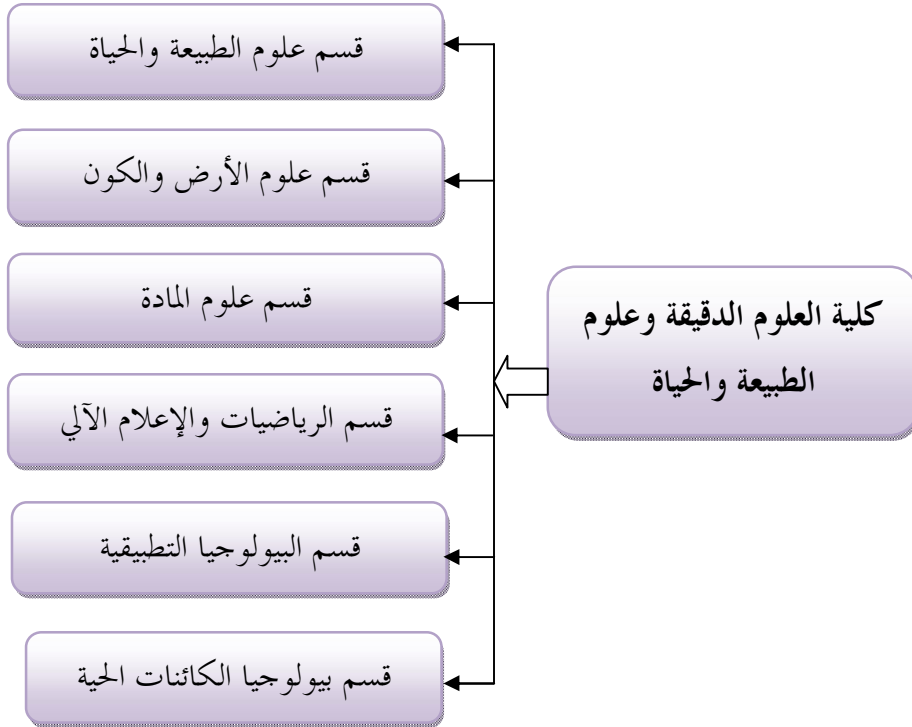
¹ نفس المرجع السابق، المادة 20، ص 23.

الشكل رقم (12) أقسام كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة العربي التبسي تبسة



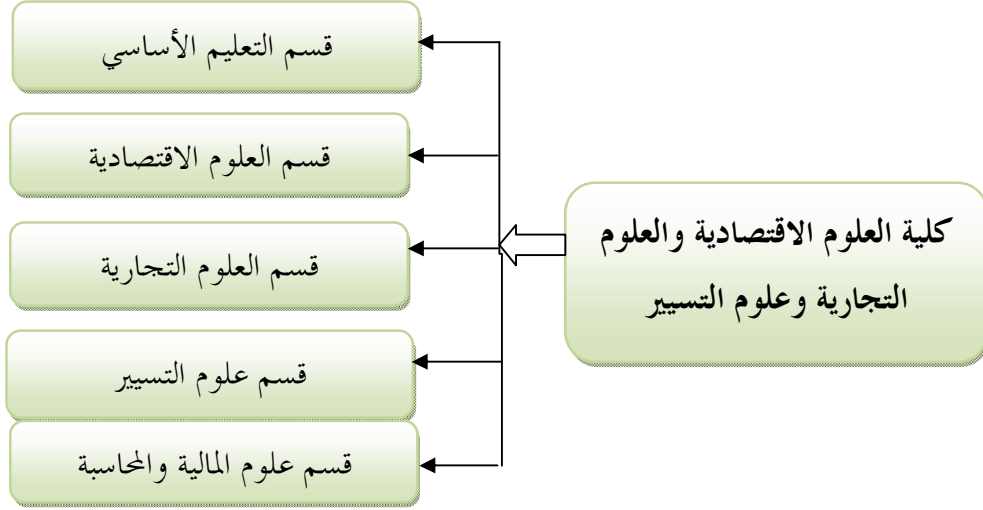
المصدر: من إعداد الطلبة بناء على المعلومات المقدمة من نيابة مديرية الجامعة للتنمية والاستشراف والتوجيه بجامعة تبسة.

الشكل رقم (13) أقسام كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة بجامعة العربي التبسي تبسة



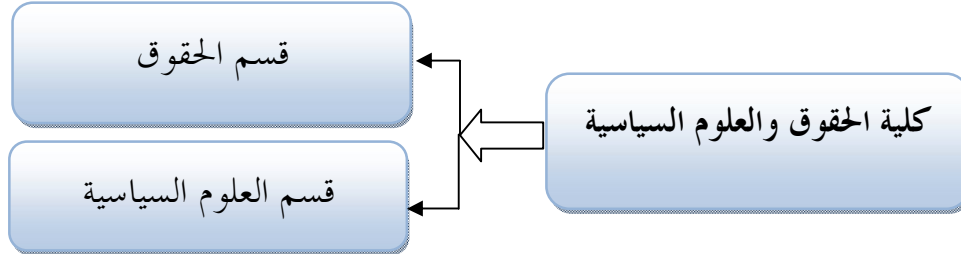
المصدر: من إعداد الطلبة بناء على المعلومات المقدمة من نيابة مديرية الجامعة للتنمية والاستشراف والتوجيه بجامعة تبسة.

الشكل رقم (14) أقسام كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة العربي التبسي تبسة



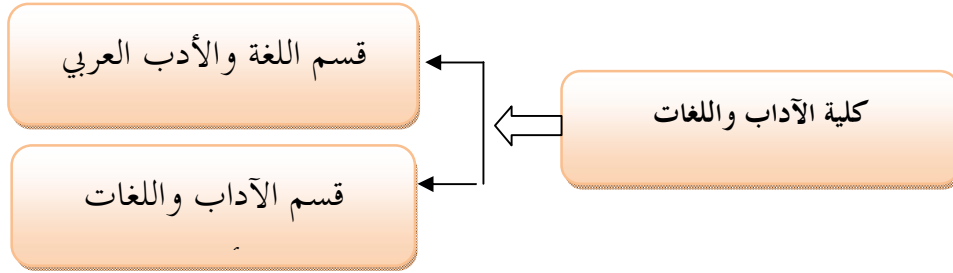
المصدر: من إعداد الطلبة بناء على المعلومات المقدمة من نيابة مديرية الجامعة للتنمية والاستشراف والتوجيه بجامعة تبسة.

الشكل رقم (15) أقسام كلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة العربي التبسي تبسة



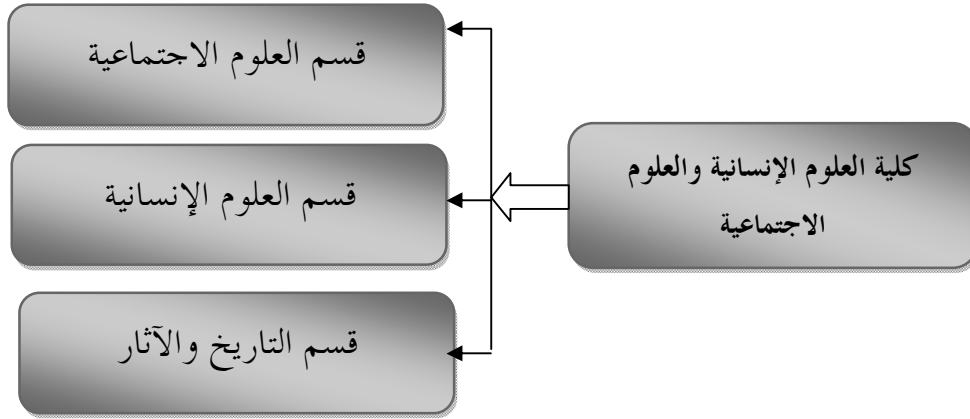
المصدر: من إعداد الطلبة بناء على المعلومات المقدمة من نيابة مديرية الجامعة للتنمية والاستشراف والتوجيه بجامعة تبسة.

الشكل رقم (16) أقسام كلية الآداب واللغات بجامعة العربي التبسي تبسة



المصدر: من إعداد الطلبة بناء على المعلومات المقدمة من نيابة مديرية الجامعة للتنمية والاستشراف والتوجيه بجامعة تبسة.

الشكل رقم (17) أقسام كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة العربي التبسي تبسة



المصدر: من إعداد الطلبة بناء على المعلومات المقدمة من نيابة مديرية الجامعة للتنمية والاستشراف والتوجيه بجامعة تبسة.

المطلب الثالث: المؤشرات الكمية والنوعية للتعليم بجامعة العربي التبسي تبسة.

تشمل جامعة تبسة كغيرها من المؤسسات الجامعية الجزائرية على مجموعة من الكليات، حيث قدرت في السنة الجامعية 2013/2012 بخمس كليات ليتم فصل كلية الآداب واللغات عن كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية لتصبح 06 كليات، وفيما يلي تقديم لمجموعة من الإحصائيات حسب الكليات.

1- المؤشرات الكمية والنوعية لعدد الطلبة المسجلين حسب الكليات في جامعة تبسة

1-1- المؤشرات الكمية والنوعية لعدد الطلبة المسجلين في التدرج حسب الكليات

الفصل الرابع: تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة العربي التبسي - تبسة

تستقبل جامعة العربي التبسي سنويا الطلبة الجدد من الحائزين على شهادة البكالوريا سواء جزائريون أو أجناب، هذا إضافة إلى الطلبة المعاد تسجيلهم في التدرج، والمعلومات المدرجة في الجدول التالي تبين ذلك:

الجدول رقم (16) عدد الطلبة المسجلين في التدرج حسب الكليات في جامعة العربي التبسي تبسة من السنة الجامعية 2013/2012 إلى غاية 2017/2016

المجموع			الأجناب		الجزائريون		البيان
المجموع	إناث	ذكور	إناث	ذكور	إناث	ذكور	
2013/2012							
1865	637	1228	7	97	630	1131	كلية العلوم والتكنولوجيا
2438	1671	767	1	4	1670	763	كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة
1878	987	891	2	6	985	885	كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
2641	1174	1467	4	18	1170	1449	كلية الحقوق والعلوم السياسية
5961	4780	1181	5	8	4775	1173	كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية والإنسانية
14783	9249	5534	19	133	9230	5401	المجموع
2014/2013							الكلية/السنة الجامعية
1881	642	1239	9	78	633	1161	كلية العلوم والتكنولوجيا
2773	1851	922	4	8	1847	914	كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة
2245	1059	1186	3	5	1074	1187	كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
3486	1486	2000	4	11	1482	1989	كلية الحقوق والعلوم السياسية
3211	2735	476	0	12	2735	464	كلية الآداب واللغات
4218	3100	1118	4	8	3096	1110	كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
17814	10873	6941	24	122	10867	6825	المجموع
2015/2014							الكلية/السنة الجامعية
1881	642	1239	9	78	633	1161	كلية العلوم والتكنولوجيا
2773	1851	922	4	8	1847	914	كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة
2245	7710	1192	3	5	1074	1187	كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
3486	1486	2000	4	11	1482	1989	كلية الحقوق والعلوم السياسية
3211	2735	476	0	12	2735	464	كلية الآداب واللغات

الفصل الرابع: تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة العربي التبسي - تبسة

4218	3100	1118	4	8	3096	1110	كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
17838	91108	7694	24	122	10867	6825	المجموع
2016/2015							الكلية/السنة الجامعية
2101	739	1362	7	71	732	1291	كلية العلوم والتكنولوجيا
3153	2168	985	6	13	2162	972	كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة
3128	1614	1514	2	9	1612	1505	كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
3673	1546	2127	6	15	1540	2112	كلية الحقوق والعلوم السياسية
3401	2861	540	1	12	2860	528	كلية الآداب واللغات
4334	3046	1288	1	8	3045	1280	كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
19790	11974	7816	23	128	11951	7688	المجموع
2017/2016							الكلية/السنة الجامعية
2489	932	1557	63	0	869	1557	كلية العلوم والتكنولوجيا
4804	3129	1675	0	0	3129	1675	كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة
3458	1574	1884	11	0	1563	1884	كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
4943	2264	2679	12	0	2252	2679	كلية الحقوق والعلوم السياسية
4161	3261	900	10	0	3251	900	كلية الآداب واللغات
5911	3449	2462	03	0	3446	2462	كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
25766	14609	11157	99	0	14510	11157	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على المعلومات المقدمة من نيابة مديرية الجامعة للتنمية والاستشراف والتوجيه بجامعة تبسة.

بالاعتماد على المعلومات الموجودة في الجدول السابق والمتعلقة بعدد الطلبة المسجلين في التدرج حسب الكليات في جامعة تبسة يتبين أن عدد الطلبة المسجلين عرف زيادة؛ فمن 14783 طالبا خلال السنة الجامعية 13/12 إلى 17814 طالبا خلال السنة 14/13، وذلك بنسبة زيادة قدرت بـ 20,50%، ثم انتقل العدد إلى 17838 طالبا خلال السنة الدراسية 15/14، لتعرف هذه النسبة في السنتين الجامعيتين (14/13 و 15/14) ارتفاعا طفيفا قدر بنسبة 0,13%، ليصل خلال السنة الدراسية 16/15 إلى 19790 ثم بعدها إلى 25766 طالبا خلال السنة الدراسية 17/16. والملاحظ على العموم وجود زيادة في عدد الطلبة المسجلين في التدرج وهو ما يفسر بزيادة عدد الناجحين في شهادة البكالوريا.

الفصل الرابع: تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة العربي التبسي - تبسة

2-1- المؤشرات الكمية والنوعية لعدد الطلبة المسجلين في التدرج حسب الشهادة والجنس في جامعة تبسة

الجدول رقم (17) توزيع عدد الطلبة المسجلين في التدرج حسب الشهادة وحسب الجنس في جامعة العربي التبسي تبسة من السنة الجامعية 2012/2013 إلى غاية 2016/2017

%	المجموع			الأجانب		الجزائريون		الشهادة	السنة الجامعية
	المجموع	إناث	ذكور	إناث	ذكور	إناث	ذكور		
84,01	12420	7727	4693	18	90	7709	4603	ل م د / ليسانس	2013/2012
0,34	50	20	30	0	0	20	30	ليسانس	
14,23	2103	1702	701	0	39	1402	662	ماستر	
1,42	210	100	110	1	4	99	106	مهندس دولة	
100	14783	9249	5534	19	133	9230	5401	المجموع	
84,41	15037	9072	5965	22	87	9050	5878	ل م د / ليسانس	2014/2013
14,99	2670	1759	911	1	32	1758	879	ماستر	
0,60	107	42	65	1	3	41	62	مهندس دولة	
100	17814	10873	6941	24	122	10849	6819	المجموع	
84,43	15061	9090	5971	22	87	9068	5884	ل م د / ليسانس	2015/2014
14,97	2670	1759	911	1	32	1758	879	ماستر	
0,6	107	42	65	1	3	41	62	مهندس دولة	
100	38178	91108	7694	24	122	67108	2568	المجموع	
75,91	15022	9001	6021	19	82	8982	5939	ل م د / ليسانس	2016/2015
23,87	4724	2959	1765	4	45	2955	1720	ماستر	
0,22	44	14	30	0	1	14	29	مهندس دولة	
100	19790	11974	7694	23	128	11951	7688	المجموع	
63,69	17940	9829	8111	79	00	9750	8111	ل م د / ليسانس	2017/2016
37,30	7826	4788	3038	20	00	4768	3038	ماستر	
100	25766	14449	11051	99	00	14350	11051	المجموع	

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على المعلومات المقدمة من نيابة مديرية الجامعة للتنمية والاستشراف والتوجيه بجامعة تبسة.

الفصل الرابع: تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة العربي التبسي - تبسة

من خلال المعلومات الواردة في الجدول السابق والمتعلقة بتوزيع الطلبة المسجلين في التدرج حسب الشهادة وحسب الجنس وحسب كونهم جزائريين أو أجناب في جامعة تبسة يتبين أن عدد الطلبة المسجلين عرف زيادة خلال الفترة المدروسة؛ وان عدد الطلبة المسجلين في ل.م.د/ ليسانس هو أكبر نسبة من المسجلين في باقي الشهادات، كما يتبين أن عدد الإناث أكبر من عدد الذكور وهو ما يرجع إلى تركيبة المجتمع في حد ذاته حيث أن عدد الإناث أكبر من عدد الذكور، هذا إضافة إلى أن نفس الشيء يمكن ملاحظته بالنسبة للطلبة الأجانب حيث يغلب عدد الإناث على عدد الذكور خلال فترة الدراسة.

1-3- المؤشرات الكمية والتنوعية لعدد الطلبة المسجلين في ما بعد التدرج حسب الكليات في جامعة

العربي التبسي تبسة

الجدول رقم (18) عدد الطلبة المسجلين في ما بعد التدرج حسب الكليات في جامعة العربي التبسي

تبسة من السنة الجامعية 2013/2012 إلى غاية 2017/2016

المجموع			الأجانب		الجزائريون		السنة الجامعية	الكلية
المجموع	إناث	ذكور	إناث	ذكور	إناث	ذكور		
23	1	22	0	0	1	22	2013/2012	كلية العلوم والتكنولوجيا
49	35	14	0	0	35	14		كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة
19	8	11	0	0	8	11		كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
40	22	18	0	0	22	18		كلية الحقوق والعلوم السياسية
46	33	13	0	0	33	13		كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية والإنسانية
177	99	78	0	0	99	78		المجموع
22	3	19	0	0	3	19	2014/2013	كلية العلوم والتكنولوجيا
64	33	31	0	0	33	31		كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة
0	0	0	0	0	0	0		كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
51	28	23	0	0	28	23		كلية الحقوق والعلوم السياسية
67	50	17	0	0	50	17		كلية الآداب واللغات
0	0	0	0	0	0	0		كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
204	114	90	0	0	114	90		المجموع
29	5	24	0	0	5	24	2015/2014	كلية العلوم والتكنولوجيا
72	44	28	0	0	44	28		كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة
0	0	0	0	0	0	0		كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

الفصل الرابع: تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة العربي التبسي - تبسة

63	32	31	0	0	32	31	كلية الحقوق والعلوم السياسية	
78	59	19	0	0	59	19	كلية الآداب واللغات	
6	3	3	0	0	3	3	كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية	
248	143	105	0	0	143	105	المجموع	
21	3	18	0	0	3	18	كلية العلوم والتكنولوجيا	2016/2015
106	59	47	0	0	59	47	كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة	
6	3	3	0	0	3	3	كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير	
78	45	33	0	0	45	33	كلية الحقوق والعلوم السياسية	
90	67	23	0	0	67	23	كلية الآداب واللغات	
15	9	6	0	0	9	6	كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية	
316	186	130	0	0	186	130	المجموع	
37	08	29	0	0	08	29	كلية العلوم والتكنولوجيا	
116	66	50	0	0	66	50	كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة	2017/2016
14	08	06	0	0	08	06	كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير	
96	53	43	0	0	53	43	كلية الحقوق والعلوم السياسية	
96	49	47	0	0	49	47	كلية الآداب واللغات	
51	24	27	0	0	24	27	كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية	
410	208	202	0	0	208	202	المجموع	

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على المعلومات المقدمة من نيابة مديرية الجامعة للتنمية والاستشراف والتوجيه بجامعة تبسة.

يتضح من الجدول رقم (18) والذي يتضمن عدد الطلبة المسجلين في ما بعد التدرج حسب الكليات بجامعة تبسة، أن عدد الطلبة المسجلين عرف ارتفاعا من 177 طالبا في السنة الدراسية الجامعية 13/12 إلى 204 طالبا خلال السنة الدراسية الموالية وذلك بنسبة زيادة بين السنتين بلغت 15,25%، ثم وصل العدد إلى 248 طالبا خلال السنة الدراسية 15/14 وذلك بنسبة زيادة قدرت بـ 21,57% أما خلال السنة الجامعية 16/15 فقد بلغ 316 طالبا مسجلا وذلك بنسبة تغير موجبة قدرت بـ 27,42%. وعلى العموم يمكن القول بان عدد طلبة ما بعد التدرج عرف زيادة خلال فترة الدراسة وهو ما يفسر بالمناصب البيداغوجية المفتوحة في الدراسات ما بعد التدرج.

الفصل الرابع: تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة العربي التبسي - تبسة

2- المؤشرات الكمية والنوعية لعدد الطلبة المتخرجين في جامعة العربي التبسي تبسة

2-1- المؤشرات الكمية والنوعية لعدد الطلبة المتخرجين في التدرج حسب الكليات في جامعة تبسة

فيما يلي عدد الطلبة المتخرجين في التدرج حسب الكليات من سنة 2012 على غاية سنة 2017

الجدول رقم (19) عدد الطلبة المتخرجين في التدرج حسب الكليات في جامعة العربي التبسي تبسة

من السنة الجامعية 2013/2012 إلى غاية 2017/2016

السنة الجامعية	الكلية	الجزائريون		الأجانب		المجموع	
		ذكور	إناث	ذكور	إناث	ذكور	إناث
2013/2012	كلية العلوم والتكنولوجيا	159	85	28	1	187	86
	كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة	147	314	1	0	148	314
	كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير	125	269	0	0	125	269
	كلية الحقوق والعلوم السياسية	98	97	1	1	99	98
	كلية الآداب واللغات وكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية	192	1042	0	0	192	1042
	المجموع	721	1807	30	02	751	1809
2014/2013	كلية العلوم والتكنولوجيا	266	199	24	2	290	201
	كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة	177	356	1	0	118	356
	كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير	136	257	0	0	136	257
	كلية الحقوق والعلوم السياسية	221	353	3	1	224	254
	كلية الآداب واللغات	90	643	0	0	90	643
	كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية	162	621	2	0	164	621
المجموع	992	2932	30	3	1022	2332	
2015/2014	كلية العلوم والتكنولوجيا	262	162	38	1	300	163
	كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة	223	541	0	0	223	541
	كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير	151	284	2	0	153	284
	كلية الحقوق والعلوم السياسية	206	263	6	0	212	263
	كلية الآداب واللغات	105	661	2	0	107	661
	كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية	140	610	2	0	142	610
المجموع	1087	2521	50	1	1137	2522	

الفصل الرابع: تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة العربي التبسي - تبسة

772	298	474	1	30	297	444	كلية العلوم والتكنولوجيا	2016/2015
754	547	207	2	4	545	203	كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة	
487	282	205	0	3	282	202	كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير	
547	328	219	0	0	328	219	كلية الحقوق والعلوم السياسية	
935	835	100	0	0	835	100	كلية الآداب واللغات	
1113	927	186	1	1	926	185	كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية	
4608	3217	1391	4	38	3213	1353	المجموع	
641	257	384	04	17	253	367	كلية العلوم والتكنولوجيا	2017/2016
974	729	245	0	0	729	245	كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة	
758	436	322	01	03	435	319	كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير	
1004	505	499	0	0	505	499	كلية الحقوق والعلوم السياسية	
1128	994	134	02	08	992	126	كلية الآداب واللغات	
1277	977	300	0	01	977	299	كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية	
45	00	45	0	0	0	45	معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية	
5827	3898	1929	07	29	3891	1900	المجموع	

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على المعلومات المقدمة من نيابة مديرية الجامعة للتنمية والاستشراف والتوجيه بجامعة تبسة.

يتضح من الجدول أعلاه والذي يتضمن عدد الطلبة المتخرجين في التدرج حسب الكليات بجامعة تبسة، أن عدد الطلبة المتخرجين عرف ارتفاعا من 2560 طالبا في السنة الدراسية الجامعية 13/12 إلى 3354 طالبا خلال السنة الدراسية الموالية وذلك بنسبة زيادة بين السنتين بلغت 31,01%، ثم وصل العدد إلى 3659 طالبا خلال السنة الدراسية 15/14 وذلك بنسبة زيادة قدرت بـ 09,09% أما خلال السنة الجامعية 16/15 فقد بلغ 4608 طالبا متخرجا وذلك بنسبة تغير موجبة قدرت بـ 25,93%. وعلى العموم يمكن القول بان عدد طلبة المتخرجين عرف زيادة خلال فترة الدراسة، وهو ما يؤكد العلاقة الطردية بين عدد الطلبة الجدد والطلبة المتخرجين.

2-2- المؤشرات الكمية والنوعية لعدد الطلبة المتخرجين في التدرج حسب الكليات في جامعة

العربي التبسي تبسة

الجدول رقم (20) عدد الطلبة المتخرجين في ما بعد التدرج حسب الكليات في جامعة العربي التبسي

تبسة من السنة الجامعية 2013/2012 إلى غاية 2017/2016

المجموع			الأجناب		الجزائريون		الكلية	السنة الجامعية
المجموع	إناث	ذكور	إناث	ذكور	إناث	ذكور		
2	0	2	0	0	0	2	كلية العلوم والتكنولوجيا	2013/2012
32	23	9	0	0	23	9	كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة	
2	1	1	0	0	1	1	كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير	
0	0	0	0	0	0	0	كلية الحقوق والعلوم السياسية	
29	17	12	0	0	17	12	كلية الآداب واللغات	
14	4	10	0	0	4	10	كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية	
79	45	34	0	0	45	34	المجموع	
5	0	5	0	0	0	5	كلية العلوم والتكنولوجيا	2014/2013
17	9	8	0	0	9	8	كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة	
14	7	7	0	0	7	7	كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير	
0	0	0	0	0	0	0	كلية الحقوق والعلوم السياسية	
1	0	1	0	0	0	1	كلية الآداب واللغات	
0	0	0	0	0	0	0	كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية	
37	16	21	0	0	16	21	المجموع	
5	0	5	0	0	0	5	كلية العلوم والتكنولوجيا	2015/2014
5	2	3	0	0	2	3	كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة	
14	7	7	0	0	7	7	كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير	
0	0	0	0	0	0	0	كلية الحقوق والعلوم السياسية	
1	0	1	0	0	0	1	كلية الآداب واللغات	
0	0	0	0	0	0	0	كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية	
25	9	16	0	0	9	16	المجموع	

الفصل الرابع: تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة العربي التبسي - تبسة

2	0	2	0	0	0	2	كلية العلوم والتكنولوجيا	2016/2015
0	0	0	0	0	0	0	كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة	
0	0	0	0	0	0	0	كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير	
11	4	7	0	0	4	7	كلية الحقوق والعلوم السياسية	
0	0	0	0	0	0	0	كلية الآداب واللغات	
0	0	0	0	0	0	0	كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية	
13	4	9	0	0	4	9	المجموع	
0	0	0	0	0	0	0	كلية العلوم والتكنولوجيا	2017/2016
08	04	04	0	0	04	04	كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة	
0	0	0	0	0	0	0	كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير	
05	01	04	0	0	01	04	كلية الحقوق والعلوم السياسية	
08	03	05	0	0	03	05	كلية الآداب واللغات	
0	0	0	0	0	0	0	كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية	
21	08	13	0	0	08	13	المجموع	

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على المعلومات المقدمة من نيابة مديرية الجامعة للتنمية والاستشراف والتوجيه بجامعة تبسة.

يتضح من الجدول أعلاه والذي يتضمن عدد الطلبة المتخرجين في ما بعد التدرج حسب الكليات في جامعة تبسة، أن عدد الطلبة المتخرجين عرف نقصانا من 79 طالبا متخرجا في السنة الجامعية 2013/2012 إلى 37 طالبا متخرجا، 25 طالبا متخرجا، 13 طالبا متخرجا في السنوات الجامعية الموالية إلا أن العدد عرف ارتفاعا في السنة الجامعية 2017/2016 بالمقارنة مع السنة 2016/2015 وذلك بنسبة زيادة قدرت بـ 61,54%، ويمكن تفسير ذلك كون الدراسات ما بعد التدرج تتطلب سنوات معينة من البحث العلمي.

الفصل الرابع: تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة العربي التبسي - تبسة

3- المؤشرات الكمية والنوعية لعدد الأساتذة ونسبة التأطير حسب الكليات في جامعة العربي التبسي تبسة

الجدول رقم (21) عدد الأساتذة الدائمون في جامعة العربي التبسي تبسة حسب الكلية والرتبة وكذا نسبة التأطير من السنة الجامعية 2013/2012 إلى غاية 2017/2016

نسبة التأطير %	عدد الطلبة	المجموع	معيد	أستاذ معيد الصف ب	أستاذ معيد الصف أ	أستاذ محاضر الصف ب	أستاذ محاضر الصف أ	أستاذ	الكلية / السنة الجامعية
2013/2012									
5,36	1865	100	1	24	49	13	10	3	العلوم والتكنولوجيا
7,96	2438	194	0	67	81	24	16	6	العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة
3,35	1878	63	1	30	26	1	4	1	الحقوق والعلوم السياسية
2,84	2641	75	0	43	26	4	2	0	العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
2,97	5961	177	1	89	63	13	9	2	الآداب واللغات والعلوم الإنسانية والاجتماعية
4,12	14783	609	3	253	245	55	41	12	المجموع
	4,12		0,02	1,71	1,66	0,37	0,28	0,08	نسبة التأطير %
2014/2013									الكلية/السنة الجامعية
6,27	1881	118	1	30	59	15	10	3	العلوم والتكنولوجيا
7,65	2773	212	0	41	117	30	16	8	العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة
923,	2245	74	0	17	50	2	4	1	الحقوق والعلوم السياسية
432,	3486	85	0	53	25	5	2	0	العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
14,3	3211	101	1	36	47	9	6	2	الآداب واللغات
2,18	4218	92	0	41	39	8	3	1	العلوم الإنسانية والاجتماعية
3,83	17814	682	2	218	337	69	41	15	المجموع
	3,83		0,01	1,22	1,89	0,39	0,23	0,08	نسبة التأطير %
2015/2014									الكلية/السنة الجامعية
17,6	1881	116	00	28	55	18	11	4	العلوم والتكنولوجيا
75,7	2773	215	00	36	117	32	19	11	العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة
74,3	2245	84	0	18	56	4	5	1	الحقوق والعلوم السياسية
67,2	3486	93	00	29	53	8	3	0	العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

الفصل الرابع: تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة العربي التبسي - تبسة

273,	3211	105	00	26	59	9	9	2	الآداب واللغات
422,	4218	102	00	40	42	15	4	1	العلوم الإنسانية والاجتماعية
01,4	17838	715	00	177	382	86	51	19	المجموع
	01,4		00	90,9	14,2	480,	290,	110,	نسبة التأطير %
2016/2015									الكلية/السنة الجامعية
19,6	2101	130	1	27	66	20	13	4	العلوم والتكنولوجيا
5,96	3153	219	0	21	123	42	19	31	العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة
,852	3128	89	0	11	65	6	4	3	الحقوق والعلوم السياسية
42,6	7336	97	0	24	55	13	5	0	العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
29,3	1340	112	0	22	66	12	11	1	الآداب واللغات
833,	4334	166	0	40	88	20	16	2	العلوم الإنسانية والاجتماعية
11,4	19790	813	1	145	463	113	68	23	المجموع
	11,4		10,0	730,	34,2	5710,	70,2	340,	نسبة التأطير %
2017/2016									الكلية/السنة الجامعية
5,42	2489	135	01	18	76	20	17	03	العلوم والتكنولوجيا
5,56	4804	267	00	33	141	52	24	17	العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة
2,89	3458	100	01	14	61	14	06	04	الحقوق والعلوم السياسية
2,08	4943	103	00	12	66	12	13	0	العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
2,67	4161	111	00	30	48	16	09	08	الآداب واللغات
2,13	5911	126	00	31	56	23	14	02	العلوم الإنسانية والاجتماعية
3,27	25766	842	02	138	448	137	83	34	المجموع
	3,27		0,01	0,54	1,74	0,53	0,27	0,32	نسبة التأطير %

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على المعلومات المقدمة من نيابة مديرية الجامعة للتنمية والاستشراف والتوجيه بجامعة العربي التبسي تبسة.

من خلال المعلومات المدرجة في الجدول رقم (21) والذي يتضمن عدد الأساتذة الدائمون في جامعة تبسة (خلال فترة الدراسة) يتضح أن عدد الأساتذة الدائمون عموماً عرف تطوراً خلال فترة

الدراسة؛ حيث قدر عدد الأساتذة خلال السنة الجامعية 2013/2012 بـ 609 أستاذا ليرتفع ليصل خلال السنة الدراسية الموالية إلى 682 أستاذا دائما ثم تطور إلى 715 أستاذا دائما خلال السنة 2015/2014 أما خلال السنة الجامعية التي تلتها فقد وصل العدد إلى 813 أستاذا دائما. وعلى العموم يمكن القول بان عدد الاساتذة بجامعة تبسة عرف زيادة خلال فترة الدراسة.

أما الملاحظ عن نسبة التأطير فقد قدرت بـ 4,12% خلال السنة الدراسية الجامعية 2013/2012 وذلك بالاعتماد على ثنائية عدد الأساتذة وعدد الطلبة كأداة لحسابها (609 أستاذا دائما، 14783 طالبا) أما في السنة الموالية فقد عرفت نسبة التأطير انخفاضا حيث قدرت بـ 3,83% (682 أستاذا دائما، 17814 طالبا) ويرجع سبب الانخفاض المسجل إلى كون نسبة الزيادة في عدد الأساتذة والتي بلغت 11,99% تعتبر اقل من نسبة زيادة عدد الطلبة والتي وصلت إلى 20,50%، أما في السنة الجامعية 2015/2014 فقد عرفت زيادة لتصل إلى 4,01%، وفي السنة الجامعية 2016/2015 قدرت نسبة التأطير في جامعة تبسة بـ 4,11% أي زادت بالمقارنة مع نسبة السنة السابقة ولكن نفس النسبة انخفضت خلال السنة الدراسية 2017/2016.

4- المؤشرات الكمية والنوعية لوضعية الهياكل البيداغوجية في جامعة تبسة حسب الكليات في جامعة العربي التبسي تبسة

تحتوي جامعة العربي التبسي تبسة على مجموعة من الهياكل البيداغوجية التي تساهم في تحقيق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها كمؤسسة جامعية، وتشمل هذه الهياكل: المدرجات، قاعات الأعمال الموجهة، المخابر، قاعات الأعلام الآلي، والجدول التالي يتضمن وضعية الهياكل البيداغوجية.

الفصل الرابع: تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة العربي التبسي - تبسة

الجدول رقم (22) وضعية الهياكل البيداغوجية في جامعة العربي التبسي تبسة

من السنة الجامعية 2013/2014 إلى غاية 2015/2016

السنة الجامعية	الهياكل البيداغوجية		المدرجات		قاعات الأعمال الموجهة		المخابر		قاعات الإعلام الآلي		عدد الطلبة	
	الكلية	طاقة الاستيعاب	العدد	طاقة الاستيعاب	العدد	طاقة الاستيعاب	العدد	طاقة الاستيعاب	العدد	طاقة الاستيعاب الكلية		
2014/2013	كلية العلوم والتكنولوجيا	1100	6	2996	83	806	50	332	9	5234	1881	
	كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة	998	4	1182	36	317	24	120	4	2617	2773	
	كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير	1706	6	1360	38	/	/	144	4	3210	2245	
	كلية الحقوق والعلوم السياسية	1386	4	1824	44	/	/	36	1	3246	3486	
	كلية الآداب واللغات	1540	4	1154	32	42	3	192	6	2928	3211	
	كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية	722	3	1008	38	/	/	/	/	/	1730	4218
	المجموع	7452	27	9524	271	1165	77	824	24	18965	17814	
2015/2014	كلية العلوم والتكنولوجيا	1100	6	2910	82	831	51	332	9	5173	2101	
	كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة	998	4	1182	36	717	44	120	4	3017	3153	
	كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير	1706	6	1360	38	/	/	36	4	3102	3128	
	كلية الحقوق والعلوم السياسية	1332	4	1716	39	/	/	128	1	3176	3673	
	كلية الآداب واللغات	1540	4	1266	36	72	3	144	4	3022	3401	
	كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية	722	3	820	25	/	/	64	2	1606	4334	

الفصل الرابع: تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة العربي التبسي - تبسة

19790	19096	824	24	1620	98	9254	256	7398	27	المجموع	
2638	5173	332	9	831	60	2910	73	1100	6	كلية العلوم والتكنولوجيا	2016/2015
4396	3017	120	4	717	24	1182	36	998	4	كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة	
4821	3210	144	4	/	/	1360	38	1706	6	كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير	
3619	3138	36	1	/	/	1716	37	1386	4	كلية الحقوق والعلوم السياسية	
4281	3070	192	6	72	3	1266	32	1540	4	كلية الآداب واللغات	
5508	1542	/	/	/	/	820	25	722	3	كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية	
25263	19150	824	24	1620	85	9254	241	7452	27	المجموع	

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على المعلومات المقدمة من نيابة مديرية الجامعة للتنمية والاستشراف والتوجيه بجامعة تبسة.

من خلال المعلومات المذكورة في الجدول أعلاه يتبين أن جامعة تبسة قد استفادت من مجموعة من الهياكل البيداغوجية (المدرجات، قاعات الأعمال الموجهة، المخابر، قاعات الإعلام الآلي) وهو ما يفسر بتوجيه الميزانيات لإنشاء الهياكل التي من شأنها تحسين نوعية الخدمات المقدمة في الجامعة، أما بالنسبة لطاقة الاستيعاب الكلية للجامعة فيمكن مقارنتها مع عدد الطلبة في كل سنة جامعية وهو ما يتبين من خلاله أن عدد الطلبة في زيادة كل سنة أكبر من زيادة عدد الهياكل وهو ما ينجم عنه عجز في استقبال الطلبة ولكن يبقى استغلال الكليات للهياكل الموجودة في الكليات الأخرى حل من أجل تسيير العملية التعليمية بالوسائل المتوفرة في الجامعة.

المبحث الثاني: عرض وتحليل بيانات الدراسة واختبار صحة الفرضيات.

بعد القيام بعملية توزيع وجمع وتفريغ البيانات المدرجة في الاستبيانين الخاصين بالأساتذة والطلبة في مستوى الدكتوراه و الماستر 2 بجامعة العربي التبسي تبسة تم تحليل البيانات عن طريق استخدام نظام التحليل الاحصائي SPSS (Statistical Package for the Social Sciences)، وسيضمن هذا الجزء مفصلا في مطالبه عرض وتحليل لأراء عينة الدراسة حول محاور الاستبيانين وكذا اختبار فرضيات الدراسة. وقد تم تقسيم هذا المبحث إلى ثلاثة مطالب وهي:

- الإطار المنهجي للدراسة الميدانية؛
- عرض وتحليل بيانات متغيرات الدراسة؛
- اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة نتائجها.

المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

يعتبر ضبط الإطار المنهجي للدراسة الميدانية خطوة أساسية للوصول إلى نتائج دقيقة، حيث لا بد من تحديد مجتمع وعينة الدراسة وأدوات الدراسة وكذا الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل المعلومات المتوصل إليها من اجل اختبار صحة فرضيات الدراسة والوصول إلى مجموعة من النتائج.

1- تحديد مجتمع وعينة الدراسة وأدوات التحليل

1-1- مجتمع الدراسة وعينته

باعتبار ان موضوع البحث يتعلق بتطبيق الجودة الشاملة في التعليم العالي فقد تم تحديد دراسة الحالة على أساس انها جامعة العربي التبسي تبسة. بمختلف كلياتها، وحدد مجتمع البحث الحالي المستهدف من مجتمعين هما أعضاء هيئة التدريس الدائمين وكذا الطلبة في الماستر 2 والدكتوراه في جامعة العربي التبسي تبسة في مختلف الكليات، وقد تم استهداف كل من الأساتذة باعتبار أنهم من احد أهم متطلبات تحقيق الجودة الشاملة في الجامعة من جهة وكذا الطلبة باعتبار أنهم احد أهم الأطراف التي تستفيد من الخدمات التي تقدمها الجامعة، لذا تم توجيه استبيانين لهاتين الفئتين للتعرف على وجهة نظرهما حول مدى تطبيق الجودة الشاملة في جامعة العربي التبسي تبسة.

اما بالنسبة لعينة الدراسة، فهناك عدة طرق لاختيار نوع العينة وفقا لطبيعة الدراسة وفرضياتها، باعتبار ان اختيار العينة لا بد ان يتم بطريقة تجعل عدد أفراد الدراسة ممثلين للمجتمع، وبما ان جامعة العربي التبسي تبسة مقسمة الى مجموعة من الكليات فقد تم الاعتماد على العينة العنقودية والتي تؤخذ بطريقة

الاختيار العشوائي، معناها اختيار عينة تمثل المجموعات الفرعية (الكليات) في مجتمع الدراسة بنفس نسبتها في ذلك المجتمع، لتطبيق اداة الدراسة، وقد تم استبعاد غير المكتمل من الاستبانات.

توجد العديد من المعادلات والصيغ الرياضية لحساب حجم العينة (ومنها معادلة herbert Larkin ومعادلة Robert Mason وغيرهم) ولكل منها خصائص تحدد استخدامها، وفي البحث الحالي تم استخدام معادلة واحدة فقط وهي معادلة تارويامان Taro Yamane التي تتوافق مع المعاينات الاحتمالية باعتبار أن الهدف من الدراسة التعميم، وتكتب هذه المعادلة وفق الصيغة التالية:

$$n = N / (1 + N(e)^2) = \dots^1$$

حيث أن: n يمثل حجم العينة

N حجم المجتمع

e: مستوى الدقة؛ كلما كان كبيرا زاد خطأ المعاينة، وفي الدراسة يقبل 5% كخطأ للمعاينة، ويقدر مستوى الثقة بـ 95%؛ أي من بين 100 قيمة مقدرة 95 قيمة تعطي قيمة مقدرة قريبة جدا أو مساوية للقيمة الفعلية لمجتمع الدراسة.

وبالتالي يقدر حجم العينة حسب الأساتذة والطلبة كالتالي؛

جدول رقم (23) حجم العينة الخاصة بكل فئة

حجم العينة الفعلي	حجم العينة المحسوب	المجتمع	مجتمع الدراسة
275	270	840	الأساتذة
463	382	8236	الطلبة (الماستر 2 والدكتوراه)

المصدر: من إعداد الطالبة

وتجدر الإشارة إلى أنه كلما كان حجم العينة الفعلي اكبر من العينة المحسوبة كلما كان ذلك أفضل لتمثيل المجتمع المدروس.

1-2- أداة الدراسة: تم استخدام الاستبيان، والذي يعرف على انه قائمة معيارية للأسئلة الهادفة لجمع معلومات في موضوع معين، عادة ما يتم استخدامه في البحوث الكمية عندما تتطلب القياسات الإحصائية عينة كبيرة، ويمكن أن يتم عن طريق البريد، الهاتف، الانترنت، أو وجها لوجه.² وقد تم إعداد الاستبيان الخاصين بهيئة التدريس والطلبة في عدة مراحل بداية من تصميم الاستبيان إلى عرضه للتحكيم على الأستاذ المشرف وكذا مجموعة من الأساتذة ليتم ضبطه في صورته النهائية، ثم توزيعه على عينة الدراسة من أساتذة وطلبة الدكتوراه والماستر 2 بجامعة العربي التبسي تبسة.

¹ Glenn D. Israel, **Determining Sample Size**, Series of the Agricultural Education and Communication Department, University of Florida, Department, University of Florida, web site <http://pioneer.netserv.chula.ac.th/~ppongsa/2900600/LMRM09.pdf>; saw on 19/03/2019 ; 15 :05, p 3.

² Chris Gratton & Ian Jones : **Research Methods for Sports Studies**, Routledge Taylor & Francis Group, 2nd edition, United Kingdom, 2010, pp; 126-127.

الفصل الرابع: تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة العربي التبسي - تبسة

وقد تم تقسيم الاستبيان الموجه للأساتذة إلى محورين الأول يخص المدخلات المتعلقة بجودة هيئة التدريس وتم اختيار مجموعة منها وهي: أهداف الجامعة، جودة البرامج الدراسية، التحسين المستمر والعمل الجماعي والتوجيه أما الجزء الثاني فيتعلق بمخرجات نظام جودة التعليم العالي وتم تقسيم هذا المحور إلى 10 عبارات.

وقد تم تقسيم الاستبيان الموجه للطلبة (طلبة الدكتوراه والماستر 2) الى محورين الأول يخص جودة إدارة الجامعة، حيث تم تقسم هذا المحور إلى 08 عبارات، أما المحور الثاني والذي تضمن أبعاد جودة التعليم العالي من وجهة نظر الطالب فقد تم تقسيمه إلى مجموعة من الأجزاء وهي: التحسيد المادي للخدمة، الاستجابة والاتصال وكل جزء يحتوي مجموعة من العبارات.

وقدم اختيار مقياس ليكرت (Likert) الخماسي للإجابة على العبارات الواردة في الاستمارتين، باعتباره أكثر المقاييس إستخداما في الدراسات الاجتماعية والاقتصادية، لقياس الآراء بسهولة فهمه وتوازن درجاته، حيث يعبر الأفراد (أفراد عينة الدراسة) عن مدى موافقتهم على كل عبارة من العبارات وفق خمس درجات وقد ترجمت الإجابات على النحو التالي:

جدول رقم (24) مقياس الاستبانة المستخدم

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
05 درجات	04 درجات	03 درجات	درجتان	01 درجة

المصدر: محفوظ جودة: التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام SPSS، دار وائل، عمان، 2008، ص 23 بتصرف.

أبجرت الدراسة الميدانية بجامعة العربي التبسي تبسة خلال السنة الجامعية 2020/2019.

بهدف اختبار الفرضيات التي تم وضعها في بداية البحث تم الاعتماد على مجموعة أدوات لجمع البيانات تتمثل في: الإستبيان¹، والاستبيان بالمقابلة وقد تم توزيع الاستبيانات على عينة الدراسة كما هو مبين في الجدول أدناه.

جدول رقم (25) عدد الاستبيانات في كل عينة

مجتمع الدراسة	عدد الاستبيانات الموزعة	عدد الاستبيانات المسترجعة	عدد الاستبيانات الصالحة للدراسة
الأساتذة	325	275	275
طلبة الدكتوراه والماستر 2	500	469	463

المصدر: من إعداد الطالبة

¹ انظر الملحق رقم 01 و02

1-3- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

تم استخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS في نسخته العشرون وذلك لمعالجة البيانات التي تم جمعها من استمارات الاستبيان (استمارة الأساتذة والطلبة)، واستخراج النتائج. وقد تم توظيف الأساليب الإحصائية التي تناسب فرضيات الدراسة ومتغيراتها والمتمثلة في ما يلي:

- تحلّل معامل الثبات ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان إضافة لمعامل الصدق.

- التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة (الأساتذة وطلبة الدكتوراه والماستر2).

- المتوسط الحسابي وذلك لمعرفة اتجاه إجابة أفراد عينة الدراسة ودرجة موافقتها على كل عبارة من عبارات الاستبيان ومحاورهما بالإضافة إلى تحديد الأهمية النسبية لكل عبارة ومحور.

- الانحراف المعياري لقياس درجة تشتت قيم إجابات أفراد العينة عن المتوسط الحسابي، أي انه يوضح مدى تشتت الإجابات عن المتوسط الحسابي أي يقيس التجانس في الإجابات.

- معاملات الالتواء والتفلطح للتأكد من اعتدالية توزيع البيانات واتبعها للتوزيع الطبيعي للتمكن من اختبار الفرضيات.

- **معامل الارتباط:** ويرمز له بالرمز R حيث يهتم بتعيين طبيعة وقوة العلاقة بين متغيرين أو عدمها، والارتباط نوعين هما الارتباط الموجب الطردي (حيث إذا تغير احد المتغيرين فان الآخر يتبعه في نفس الاتجاه) والارتباط السالب العكسي (إذا تغير احد المتغيرين فان الآخر يتبعه في الاتجاه المضاد)، ويستخدم للتعرف على درجة الارتباط بين المتغيرات التابعة والمستقلة.

- تحليل التباين لمعيار واحد للمقارنة بين المتوسطات والتوصل إلى قرار يتعلق بوجود أو عدم وجود فروقات بين المتوسطات.

- أسلوب الانحدار البسيط لدراسة العلاقة السببية بين المتغيرات المستقلة والتابعة، كما يساعد في تحديد مدى مساهمة المتغيرات المستقلة في التغير الحاصل في المتغير التابع، وتحديد أكثرها تأثيرا وبالتالي التنبؤ بقيمة المتغير التابع نتيجة التغير الحاصل في المتغير المستقل

- اختبار ثبات وصدق الاستبيان Cronbach Alpha

يقصد بثبات الاستبيان الاستقرار في نتائج الاستبيان وعدم تغيرها بشكل كبير في حال ما تم إعادة تطبيقها على نفس أفراد العينة عدة مرات، في نفس الظروف والشروط خلال فترة زمنية معين، ويتم حساب ثبات الاستبيان من خلال معامل ألفا كرونباخ Cronbach Alpha، وتقدر أصغر قيمة مقبولة لمعامل ألفا كرونباخ هي 0,6 ويتراوح المعامل ما بين 0 و1.

الفصل الرابع: تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة العربي التبسي - تبسة

لتطبيق الأساليب الإحصائية واختبار الفرضيات لابد من اختبار صدق وثبات الاستبيان، وقبل ذلك تم عرض استمارة الاستبيان على الأستاذ المشرف أولاً ثم على مجموعة من الأساتذة المحكمين لإبداء الرأي وتقديم الملاحظات بالتعديل، ليتم أخذها بعين الاعتبار لوضع الاستبيان في صيغته النهائية، وهو ما يعرف بالصدق الظاهري للاستبيان (صدق المحكمين)، وذلك بهدف معرفة مدى صلاحية استمارة الاستبيان كأداة للقياس قبل استخدامها في الدراسة وذلك للوصول إلى مستوى عالٍ من تعميم النتائج. فكانت النتائج لكل استبيان مبينة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (26) يحوي إختبار الثبات

بيان	ألفا كرونباخ	بيان	ألفا كرونباخ
استبيان الاساتذة		استبيان الطلبة	
محور جودة مدخلات هيئة التدريس	0,855	محور جودة إدارة الجامعة	0,694
محور مخرجات نظام الجودة في التعليم العالي	0,642	محور أبعاد جودة التعليم العالي	0,762
ألفا كرونباخ الاجمالي	0,856	النتيجة الاجمالية	0,887

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه يتبين أن المعامل مرتفع¹ وذو إشارة موجبة في كلا الاستبيانين (الاستبيان الموجه للأساتذة والاستبيان الموجه للطلبة)، وهو ما ويدل على استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه، أي أنه يعطي نفس النتائج إذ أعيد تطبيقه على نفس العينتين.

أما صدق الاتساق الداخلي فيقصد به مدى اتساق كل عبارة من العبارات المتعلقة بموضوع الدراسة مع الدرجة الكلية للمحور ككل، والذي يحسب من خلال اخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات المتمثل في معامل الفاكرونباخ لكل محور، وعليه كانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (27) نتائج اختبار معامل صدق الاتساق الداخلي

بيان	معامل الصدق	بيان	معامل الصدق
استبيان الاساتذة		استبيان الطلبة	
محور جودة مدخلات هيئة التدريس	0,925	محور جودة إدارة الجامعة	0,833
محور مخرجات نظام الجودة في التعليم العالي	0,801	محور أبعاد جودة التعليم العالي	0,872
النتيجة الاجمالية	0,925	النتيجة الاجمالية	0,941

المصدر: من إعداد الطالبة

¹النسبة المقبولة إحصائيا 60 %

يتضح من نتائج اختبار صدق الاتساق الداخلي أن درجة الاتساق بين عبارات كل جزء من أجزاء الاستبيانين الموجهين إلى فئة الأساتذة وفئة الطلبة في جامعة العربي التبسي تبسة عالية، ما يدل على أن المحاور صادقة لما وضعت لقياس تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة العربي التبسي تبسة، وبذلك يكون الاستبيانين صادقين لما تم وضعهما للتحليل وذلك بنسبة 92,5% و 94,1%.

المطلب الثاني: عرض وتحليل بيانات متغيرات الدراسة

بعد جمع الاستبيان الذي تم توزيعه على عيني الدراسة (الأساتذة والدكتوراه وطلبة الماستر 2) في جامعة العربي التبسي تبسة تم تفريغ البيانات في البرنامج الإحصائي الذي تم اختياره من أجل تحليل خصائص العينتين للوصول إلى نتائج دقيقة.

1- وصف خصائص عينة الدراسة

من خلال هذا الجزء تم تحليل عينة الدراسة من خلال مجموعة من الخصائص. بما أن عينة الدراسة تتضمن كل من الأساتذة وطلبة الدكتوراه والماستر 2 فإنه سيتم عرض النتائج حسب كل عينة:

1-1- بالنسبة لعينة الأساتذة بجامعة العربي التبسي تبسة

استهلكت استمارة الاستبيان الموجه للأساتذة بمجموعة من الأسئلة التي تضمنت بيانات عامة حول الجنس، العمر، الرتبة والخبرة وكذا كلية التدريس، وفي ما يلي سيتم التحليل الوصفي لهاته الخصائص.

1-1-1- متغير الجنس: يتضمن الجدول التالي توزيع أفراد العينة المستهدفة (الاساتذة) حسب متغير الجنس.

الجدول رقم (28): يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

نوع الجنس	التكرارات	النسبة المئوية %
ذكر	184	66,9
أنثى	91	33,1
المجموع	275	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS

من الجدول أعلاه يتضح اختلاف أفراد العينة المدروسة من خلال الجنس، حيث يمثل الذكور نسبة 66,9% وهي نسبة تفوق نسبة الإناث والتي تمثل 33,1% من عينة الدراسة.

الفصل الرابع: تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة العربي التبسي - تبسة

1-1-2- متغير العمر: يبين الجدول التالي توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر:

جدول رقم (29): توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

العمر	التكرارات	النسبة المئوية %
من 25 سنة إلى 35 سنة	59	21,5
من 36 سنة إلى 45 سنة	170	61,8
أكبر من 45	46	16,7
المجموع	275	100

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS

يتضح من خلال الجدول السابق أن نسبة 61,8% من أفراد العينة تتراوح أعمارهم من 36 سنة إلى 45 سنة ونسبة 21,5% في الفئة العمرية من 25 سنة إلى 35 سنة، بينما بلغت اقل نسبة وهي 16,7% من الأساتذة موزعين في الفئة العمرية اكبر من 45 سنة، ومنه نستنتج أن معظم الأساتذة من عينة الدراسة في جامعة العربي التبسي تبسة شباب.

1-1-3- متغير الرتبة: يوضح الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الرتبة المشغولة.

جدول رقم (30): توزيع أفراد العينة حسب متغير الرتبة المشغولة

الرتبة	التكرارات	النسبة المئوية %
أستاذ التعليم العالي	10	3,64
أستاذ محاضر	64	23,27
أستاذ مساعد	201	73,10
المجموع	275	100

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS

من خلال الجدول السابق يتبين أن أغلبية أفراد عينة الدراسة هم أساتذة برتبة أستاذ مساعد، إذ بلغت نسبتهم 73,10% في حين تلتها نسبة الأساتذة برتبة أستاذ محاضر بنسبة 23,27% ثم أساتذة التعليم العالي بنسبة 3,64%، وذلك راجع لعملية الترقية التي يمر أساتذة جامعة العربي التبسي تبسة عبر استكمال إجراءاتها كغيرها من الجامعات الجزائرية. من خلال تحليل النتائج يتبين أن جامعة العربي التبسي تبسة تزخر

الفصل الرابع: تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة العربي التبسي - تبسة

مجموعة من الكفاءات من الأساتذة ذوي الخبرة العلمية المتخصصة مما يساعد على بلوغ الأهداف المرجوة من تطبيق الجودة الشاملة في الجامعة.

1-1-4- متغير مدة التدريس في الجامعة

جدول رقم (31): توزيع أفراد العينة حسب متغير مدة التدريس في الجامعة (الخبرة)

النسبة المئوية %	التكرارات	الخبرة
36	99	أقل من 05 سنوات
39,6	109	من 06 الى 10 سنوات
24,4	67	أكثر من 10 سنوات
100	275	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS

من خلال الجدول يتبين أن فئة الأساتذة ذوي الخبرة من 06 إلى 10 سنوات هي التي تصدرت عينة الدراسة، لتليها فئة الأساتذة ذوي الخبرة اقل من 05 سنوات بنسبة 36% ، أما الفئة الثالثة وهي فئة الأساتذة ذوي الخبرة أكثر من 10 سنوات فتمثل ما نسبته 24,4% من مجموع أفراد عينة الدراسة.

1-2- بالنسبة لعينة طلبة الدكتوراه والماستر2 بجامعة العربي التبسي تبسة

استهلت استمارة الاستبيان الموجه للطلبة بمجموعة من الأسئلة التي تضمنت بيانات عامة حول الجنس، العمر، الشهادة المحضرة حاليا وكلية الدراسة، وفي ما يلي سيتم التحليل الوصفي لهاته الخصائص.

1-2-1- متغير الجنس: يتضمن الجدول التالي توزيع أفراد العينة المستهدفة حسب متغير الجنس

جدول رقم (32): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية %	التكرارات	نوع الجنس
29,6	137	ذكر
70,4	326	أنثى
100	463	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS

من الجدول أعلاه يتضح اختلاف أفراد العينة المدروسة (طلبة الدكتوراه والماستر2) من خلال الجنس، حيث يمثل الذكور نسبة 29,6% وهي نسبة اقل من نسبة الإناث في العينة المدروسة والتي تمثل 70,4% وهو ما يعكس أن عدد الإناث الطالبات في جامعة العربي التبسي تبسة في التدرج أو في ما بعد التدرج اكبر من عدد الذكور الطلبة.

1-2-2- متغير العمر: يبين الجدول التالي توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

جدول رقم (33): يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

العمر	التكرارات	النسبة المئوية %
أقل من 25 سنة	337	72,8
من 25 سنة إلى 35 سنة	94	20,3
من 36 فما أكثر	32	6,9
المجموع	463	100

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من خلال الجدول السابق أن نسبة 72,8% من أفراد العينة في الفئة العمرية أقل من 25 سنة ونسبة 20,3% في الفئة العمرية من 25 سنة إلى 35 سنة، بينما بلغت أقل نسبة 6,9% في الفئة العمرية من 36 سنة فما أكثر ، ومنه نستنتج أن معظم الطلبة من عينة الدراسة أعمارهم أقل من 25 سنة.

1-2-3- متغير الشهادة المحضرة حاليا: يوضح الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الشهادة المحضرة

جدول رقم (34): يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الشهادة المحضرة

الرتبة	التكرارات	النسبة المئوية %
- الماستر 2	431	93,1
- دكتوراه علوم	06	1,3
- دكتوراه LMD	26	5,6
المجموع	463	100

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول السابق يتبين أن أغلبية أفراد عينة الدراسة هم طلبة الماستر 2 إذ بلغت نسبتهم 93,1% في حين تلتها نسبة طلبة دكتوراه LMD بنسبة 5,6% ثم طلبة دكتوراه علوم بنسبة 1,3% وذلك راجع للعدد المتواضع لطلبة دكتوراه العلوم باعتبار أن النظام الكلاسيكي للتعليم تم استبداله بنظام ل م د في جامعة العربي التبسي تبسة كغيرها من الجامعات الجزائرية.

1-2-4- متغير كلية مزاوله الدراسة

جدول رقم (35): توزيع أفراد العينة حسب متغير كلية مزاوله الدراسة

النسبة المئوية %	التكرارات	الكلية
8,9	41	كلية العلوم والتكنولوجيا
13,4	62	كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة
25,9	120	كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
13,8	64	كلية الحقوق والعلوم السياسية
16,6	77	كلية الآداب واللغات
21,4	99	كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
100	463	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول يتبين أن عينة الدراسة متمثلة في طلبة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير هي التي تصدرت العينة بنسبة 25,9%، لتليها العينة من كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بنسبة 21,4%، أما العينة الأقل نسبة فهي كلية العلوم والتكنولوجيا وهي الأخيرة وهي 8,9%.

2- التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينتين في استمارتي الاستبيان

يهتم التحليل الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة بتحديد درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات الاستبيان لمعرفة أهميتها ودورها ووزنها النسبي وفقا لكل مؤشر من مؤشرات استخدامه الأساليب الإحصائية المناسبة، وبالتالي فهو تحليل إحصائي لنتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات محاور وأجزاء الاستبيان.

للقيام بالتحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة لابد من تحديد أوزان فقرات محاور الدراسة (الأهمية النسبية) المعبر عنها في محاور الاستبيان، ومن ثمة تحديد قيمة الوسط المرجح ودرجة الموافقة المقابلة له مع ترتيب كل فقرة بالنسبة للجزء الذي تنتمي إليه، مع العلم أنه تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي الموضح سابقا لتكون درجة الموافقة كالتالي:

الجدول رقم (36): قيمة المتوسط المرجح ودرجة التحقق حسب مقياس ليكارت الخماسي

المتوسط المرجح	درجة التحقق
من 1,00 الى 1,79	ضعيفة جدا
من 1,80 الى 2,59	ضعيفة
من 2,60 الى 3,39	متوسطة
من 3,40 الى 4,19	عالية
من 4,20 الى 5,00	عالية جدا

المصدر: محفوظ جودة: مرجع سابق، ص 23 بتصرف.

2-1-1 - بالنسبة لعينة الدراسة: الاساتذة

2-1-1-1 - تقديم المؤشرات الإحصائية الخاصة بالمحور الاول: جودة هيئة التدريس

سيتم خلال هذا المحور أيضا الاعتماد على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري من اجل معرفة اتجاه إجابات أفراد حول مكونات محور مدخلات نظام الجودة في التعليم العالي كما هو موضح من خلال المؤشرات التالية:

2-1-1-1-1 - تقديم المؤشرات الإحصائية الخاصة بعبارات الجزء المتعلق بأهداف الجامعة

سيتم من خلال الجدول التالي حساب الوسط الحسابي (يعتبر الوسط الحسابي احد مقاييس النزعة المركزية اضافة الى الوسيط والمنوال) على اعتبار انه من الطرق الإحصائية التي تقوم بحساب القيمة التي تتمركز حولها معظم المشاهدات، وكذا حساب الانحراف المعياري، وهو الجذر التربيعي لمتوسط مربعات انحرافات القيم عن وسطها الحسابي، ويعتبر هو اهم مقاييس التشتت¹، وأدقها وأكثرها انتشارا في التحليل الإحصائي وهو يدل على مدى امتداد مجالات القيم ضمن مجموعة البيانات الإحصائية.

¹المقصود من التشتت لمجموعة من القيم أو المفردات هو التباعد أو الاختلاف بين هذه القيم فيما بينها ، وعندما تكون الفروق كبيرة بين القيم، يكون التشتت قليلا، وبناء على ذلك من الممكن اعتبار أن تشتت القيم مقياس لدرجة تركيز القيم ودرجة التقارب من بعضها البعض، أو درجة تباعدها عن بعضها البعض، يوجد أربع مقاييس للتشتت وهي: المدى، الانحراف المتوسط، الانحراف المعياري والانحراف الربيعي.

الجدول رقم (37): المؤشرات الإحصائية الخاصة بعبارات الجزء المتعلق بأهداف الجامعة

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	رقم
9	ضعيفة	0,855	2,32	تضع الجامعة رؤية ورسالة واضحة وموثقة ومعلنة للجميع	01
8	ضعيفة	0,829	2,37	تقوم إدارة الجامعة بالتخطيط الاستراتيجي لتحليل وضعها الحالي من خلال تحديد جوانب القوة والضعف في مواردها واستكشاف الفرص والتهديدات المحيطة بها	02
7	ضعيفة	0,929	2,54	تقوم إدارة الجامعة باستخدام نتائج التخطيط الاستراتيجي لتعديل أهدافها	03
4	عالية	0,927	3,50	تضع الجامعة آليات محددة وموثقة لقياس درجة تحقق أهدافها	04
2	عالية	0,707	3,74	يشترك عمداء الكليات في إعداد البرامج السنوية للأنشطة المختلفة للجامعة	05
5	متوسطة	0,957	3,26	تم مراجعة رسالة الجامعة وأهدافها بصورة مستمرة من اجل التحسين	06
10	ضعيفة	0,951	2,30	توضح رسالة الجامعة طبيعة العلاقة بينها وبين الجامعات المناظرة لها المحلية والعالمية	07
6	متوسطة	1,121	3,13	تستند قرارات الجامعة على رسالتها وأهدافها وإشباع حاجات العاملين	08
3	عالية	0,851	3,63	توفر الجامعة الموارد المالية اللازمة لدعم الدراسات والأبحاث العلمية	09
1	عالية	0,523	3,89	توفر الجامعة البنية التحتية اللازمة لاحتياجات البحث العلمي (كتب، دوريات، تجهيزات ومعدات)	10
/	متوسطة	0,583	3,07	أهداف الجامعة	

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على برنامج التحليل الإحصائي SPSS

من خلال الجدول رقم (37) والذي يعكس رأي الأساتذة في جامعة العربي التبسي تبسة حول محور مدخلات نظام الجودة في شقه المتعلق بأهداف الجامعة، يتبين أن المتوسط العام لعبارات المحور قدر بـ 3,07 والانحراف المعياري قدر بـ 0,58 مما يدل على وجود تشتت متوسط للقيم عن متوسطها الحسابي، وبهذا فهو يقع عند مستوى الموافقة بدرجة متوسطة، حيث من الملاحظ أن أكبر متوسط حسابي في هذا الجزء والذي قدر بـ 3,89 يدل على أن عينة الدراسة وافقت بدرجة عالية على الفقرة المتعلقة بكون الجامعة توفر البنية التحتية اللازمة لاحتياجات البحث العلمي (كتب، دوريات، تجهيزات...) مما تعكسه المرتبة الأولى للعبارة، وقد تلتها العبارة الدالة على أن عمداء الكليات يشتركون في إعداد البرامج السنوية للأنشطة المختلفة للجامعة، وقد احتلت العبارة الدالة على أنه الجامعة توفر الموارد المالية اللازمة لدعم الدراسات والأبحاث العلمية المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3,63 وانحراف معياري قدره 0,851، وفي المقابل احتلت العبارة

الفصل الرابع: تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة العربي التبسي - تبسة

الخاصة بان رسالة الجامعة توضح طبيعة العلاقة بينها وبين الجامعات المناظرة لها المحلية والعالمية المرتبة الأخيرة بالترتيب مع باقي العبارات وذلك بمتوسط حساب يقدر بـ 2,30.

2-1-1-2- تقديم المؤشرات الإحصائية الخاصة بعبارات الجزء المتعلق بجودة المناهج

الدراسية

سيتم من خلال الجدول التالي عرض المؤشرات الإحصائية الخاصة بعبارات الجزء المتعلق بجودة المناهج الدراسية:

الجدول رقم (38): المؤشرات الإحصائية الخاصة بعبارات الجزء المتعلق بجودة المناهج الدراسية

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	رقم
1	عالية	1,001	3,55	تتلاءم البرامج الدراسية مع إعداد الطالب المتخرج للعمل	11
8	ضعيفة	0,816	2,13	تتسم البرامج الدراسية بالمرونة والتحديد المستمر لمسيرة تغير متطلبات	12
8	ضعيفة	0,809	2,13	تعتمد البرامج الدراسية على تقريب الطالب بواقعه المحلي	13
5	متوسطة	0,996	3,20	تساعد البرامج الدراسية على تحسين معارف الطلبة وتعزيز دافعيتهم نحو	14
4	متوسطة	1,022	3,23	ترتكز البرامج الدراسية على التكامل بين الأهداف والمحتوى وكميات	15
6	ضعيفة	0,932	2,57	يتكامل كل من الجانب النظري والتطبيقي في البرامج الدراسية	16
10	ضعيفة	0,649	2,05	تستجيب البرامج الدراسية لخطط التنمية واحتياجات المجتمع	17
7	ضعيفة	0,967	2,45	تشجع البرامج الدراسية الطلبة في مختلف المساقات على الاعتماد على التفكير التحليلي والإبتكاري	18
2	متوسطة	0,910	3,50	تساعد البرامج الدراسية على تشجيع أسلوب التعلم الذاتي	19
3	عالية	0,983	3,48	يتناسب حجم البرامج الدراسية مع الزمن المحدد للفصل الدراسي	20
9	ضعيفة	0,754	2,07	يتم تقييم البرنامج الدراسي بناء على المعلومات الناتجة عن الخريجين	21
/	متوسطة	0,473	2,75	جودة البرامج الدراسية	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على برنامج التحليل الإحصائي SPSS

من خلال الجدول أعلاه والذي يعكس رأي الأساتذة في جامعة العربي التبسي تبسة حول محور مدخلات نظام الجودة في شقه المتعلق بجودة المناهج الدراسية، يتبين أن المتوسط العام لعبارات المحور قدر بـ 2,75 والانحراف المعياري قدر بـ 0,473 مما يدل على وجود تشتت متوسط للقيم عن متوسطها الحسابي، وبهذا فهو يقع عند مستوى الموافقة بدرجة متوسطة، حيث من الملاحظ أن أكبر متوسط حسابي في هذا الجزء والذي قدر بـ 3,55 يدل على أن عينة الدراسة وافقت بدرجة عالية على الفقرة المتعلقة

الفصل الرابع: تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة العربي التبسي - تبسة

يكون البرامج الدراسية تتلاءم مع إعداد الطالب المتخرج للعمل لذلك احتلت العبارة المرتبة الأولى، وقد تلتها العبارة الدالة على أن حجم البرامج الدراسية يتناسب مع الزمن المحدد للفصل الدراسي، لتتراوح درجة الموافقة في باقي العبارات بين المتوسط والضعيف.

2-1-1-3- تقديم المؤشرات الإحصائية الخاصة بعبارات الجزء المتعلق بالتحسين المستمر

سيتم من خلال الجدول التالي عرض المؤشرات الإحصائية الخاصة بعبارات المحور المتعلق بالتحسين المستمر:

الجدول رقم (39): المؤشرات الإحصائية الخاصة بعبارات الجزء المتعلق بالتحسين المستمر

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	التباين	العبارة	الترتيب
11	ضعيفة	0,790	2,31	تعتمد الجامعة على استخدام وسائل حديثة في التدريب	22
8	متوسطة	1,067	3,02	توفر الجامعة الموارد والبرامج التي تتسم بالتطور لمواكبة التغيير	23
3	متوسطة	0,891	3,39	تهدف الجامعة الى تحقيق ادارة الجودة الشاملة	24
9	متوسطة	0,927	2,66	توفر الجامعة تغذية راجعة حول أنشطة البحث العلمي بهدف التطوير	25
10	متوسطة	0,925	2,62	توفر الجامعة تغذية راجعة حول أنشطة خدمة المجتمع بهدف التطوير	26
4	متوسطة	1,002	3,31	تقيم الجامعة الاداء لتحديد مستوى النجاح في تحقيق الاهداف	27
7	متوسطة	0,937	3,11	تعمل القيادة على القضاء على معوقات تطبيق أنشطة الجودة الشاملة	28
1	عالية	0,655	3,84	يقوم الاستاذ بعملية البحث العلمي والتأليف في تخصصه بشكل مستمر	29
5	متوسطة	0,928	3,30	يسعى الأستاذ باستمرار إلى الوصول إلى تحقيق مستويات الأداء الأكاديمي المتميز	30
6	متوسطة	1,016	3,23	تساعد محاضر البحث العلمي في تحسين مخرجات النظام الجامعي	31
2	عالية	0,906	3,50	يعتمد الأستاذ على التنوع في وسائل التدريس والتقييم الخاصة بكل مساق	32
/	متوسطة	0,479	3,11	التحسين المستمر	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على برنامج التحليل الإحصائي SPSS

من خلال الجدول أعلاه والذي يعكس رأي الأساتذة في جامعة العربي التبسي تبسة حول محور مدخلات نظام الجودة في شقه المتعلق بالتحسين المستمر، يتبين أن المتوسط العام لعبارات المحور قدر بـ 3,11 والانحراف المعياري قدر بـ 0,479 مما يدل على وجود تشتت متوسط للقيم عن متوسطها الحسابي، وبهذا فهو يقع عند مستوى الموافقة بدرجة متوسطة، حيث من الملاحظ أن أكبر متوسط حسابي في هذا الجزء والذي قدر بـ 3,84 يدل على أن عينة الدراسة وافقت بدرجة عالية على الفقرة المتعلقة بكون الأستاذ يقوم بعملية البحث العلمي والتأليف في تخصصه بشكل مستمر لذلك احتلت العبارة المرتبة

الفصل الرابع: تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة العربي التبسي - تبسة

الأولى، وقد تلتها العبارة الدالة على أن الأستاذ يعتمد على التنوع في وسائل التدريس والتقييم الخاصة بكل مساق ، لتتراوح درجة الموافقة في باقي العبارات بين المتوسط والضعيف.

2-1-1-4- تقديم المؤشرات الإحصائية الخاصة بعبارات الجزء المتعلق بالعمل الجماعي والتوجيه

سيتم خلال هذا الجزء تقديم المؤشرات الإحصائية المتعلقة بالعمل الجماعي والتوجيه

على أساس أنها احد عناصر مدخلات نظام جودة التعليم العالي

الجدول رقم (40): المؤشرات الإحصائية الخاصة بعبارات الجزء المتعلق بالعمل الجماعي والتوجيه

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	الحسابي	العبارة	الترتيب
7	ضعيفة	0,953	2,52	يشجع المناخ التنظيمي على العمل الجماعي داخل الجامعة	33
5	متوسطة	1,089	2,83	يشارك الأستاذ في القيام بالعمل الإداري على مستوى الكلية	34
6	متوسطة	1,039	2,60	يتم التنسيق بشكل جماعي للقيام بالأعمال الإدارية واتخاذ القرارات	35
1	عالية جدا	0,687	4,21	يراعي الأستاذ الفروق الفردية بين الطلبة	36
2	عالية جدا	0,668	4,20	يكلف الطلبة بالقيام بأعمال تتناسب ومساق الدراسة	37
3	عالية	0,765	4,19	يخصص وقت لمساعدة الطلبة وتوجيههم عند الاقتضاء	38
4	متوسطة	1,132	3,33	يتم الاعتماد على الحالات العملية والزيارات الميدانية لتحسين مستوى	39
/	عالية	0,612	3,41	العمل الجماعي والتوجيه	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على برنامج التحليل الإحصائي SPSS

يتبين من خلال الجدول أعلاه والذي يعكس رأي الأساتذة في جامعة العربي التبسي تبسة حول محور مدخلات نظام الجودة في شقه المتعلق بالعمل الجماعي والتوجيه، يتبين أن المتوسط العام لعبارات المحور قدر بـ 3,41 والانحراف المعياري قدر بـ 0,612، مما يدل على وجود تشتت منخفض للقيم عن متوسطها الحسابي، وبهذا فهو يقع عند مستوى الموافقة بدرجة عالية، من الملاحظ أن أكبر متوسط حسابي في هذا الجزء والذي قدر بـ 4,21 يدل على أن عينة الدراسة وافقت بدرجة عالية جدا على الفقرة المتعلقة بكون الأستاذ يراعي الفروق الفردية بين الطلبة لذلك احتلت العبارة المرتبة الأولى، كما احتلت العبارة التي مفادها أن الطلبة يكلفون بالقيام بأعمال تتناسب ومساق الدراسة المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 4,20 وانحراف معياري قدره 0,668 في حين تم تسجيل درجة ضعيفة للموافقة على العبارة التي تتضمن أن المناخ التنظيمي يشجع على العمل الجماعي داخل الجامعة.

2-1-2- تقديم المؤشرات الإحصائية الخاصة بعبارات المحور الثاني المتعلق بمخرجات نظام الجودة

في التعليم العالي

بعد ان تم التطرق في المحور الأول للاستبيان الموجه للأساتذة في جامعة العربي التبسي تبسة إلى بعض الأجزاء المكونة لمدخلات نظام الجودة في التعليم العالي، والتي تم اختيارها على أساس ارتباطها بعنصر هيئة التدريس في الجامعة سيتم خلال هذا الجزء التعرض إلى المؤشرات الإحصائية لمخرجات نظام الجودة في التعليم العالي والذي شمله استبيان عينة الأساتذة المذكور.

الجدول رقم (41): المؤشرات الإحصائية الخاصة بعبارات المحور الثاني المتعلق بمخرجات نظام الجودة في

التعليم العالي

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	رقم
1	عالية	4,15	4,15	تهدف الجامعة إلى إكساب الطالب المعارف الملائمة لتسهيل عليه الحصول على منصب عمل	01
9	ضعيفة	2,00	2,00	تضع الجامعة خطة تنفيذية للحصول على اعتراف وسمعة جيدة من قبل سوق العمل	02
8	ضعيفة	2,01	2,01	تضع الجامعة خطة تنفيذية للحصول على اعتراف واعتماد من جامعات أجنبية لتسهيل على الطلبة إكمال دراساتهم العليا	03
5	متوسطة	3,34	3,34	تشجع الهيئة التدريسية الطلبة على التعلم الذاتي	04
10	ضعيفة	1,97	1,97	يتم قياس مستوى الرضا عند الخريجين في سوق العمل	05
7	متوسطة	3,22	3,22	تتم مراقبة نسب مدة تعليم الطلبة في الجامعة والمحافظة عليها ضمن حدود الجودة المطلوب تحقيقها	06
6	متوسطة	1,034	3,33	تتم مراقبة معدلات الطلبة السنوية والاعتماد عليها لاتخاذ الخطوات التصحيحية المناسبة	07
3	عالية	0,670	3,84	يوجد خطة مخصصة للبحث العلمي في الجامعة تشمل كل أنشطة البحث العلمي اللازمة	08
2	عالية	0,632	3,85	تقدم الجامعة الدراسات والأبحاث العلمية بشكل دوري	09
4	عالية	0,753	3,66	تميز الأبحاث العلمية المقدمة من طرف الأساتذة بكونها ذات جودة	10
/	متوسطة	0,528	3,13	مخرجات نظام الجودة في التعليم العالي	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على برنامج التحليل الإحصائي SPSS

من خلال الجدول السابق والذي يعكس رأي الأساتذة في جامعة العربي التبسي تبسة حول المحور الثاني المتعلق بمخرجات نظام الجودة في التعليم العالي، يتبين أن المتوسط العام لعبارات المحور قدر بـ 3,13 والانحراف المعياري قدر بـ 0,528 مما يدل على وجود تشتت متوسط للقيم عن متوسطها الحسابي، وبهذا فهو يقع عند مستوى الموافقة متوسطة، حيث من الملاحظ أن أكبر متوسط حسابي في هذا الجزء والذي قدر بـ 4,15 يدل على أن عينة الدراسة وافقت بدرجة عالية على العبارة المتعلقة بان الجامعة تهدف إلى إكساب الطالب المعارف الملائمة لتسهيل عليه الحصول على منصب عمل وهو ما جعل هذه العبارة تحتل المرتبة الأولى، وقد تلت هذه العبارة العبارتين اللتين مفادهما أن الجامعة تقدم الدراسات والأبحاث العلمية بشكل دوري وكذا كون وجود خطة مخصصة للبحث العلمي في الجامعة تشمل كل أنشطة البحث العلمي اللازمة حيث بلغ المتوسط الحسابي لكل منهما على التوالي 3,85 و3,84، فيما تتراوح باقي العبارات بين الموافقة بدرجة عالية أو متوسطة أو ضعيفة.

2-2 - بالنسبة لعينة الدراسة: الطلبة

كما سبق وان تمت الإشارة تم توجيه استبيان الى طلبة الدكتوراه (علوم ول.م.د) وكذا ماستر2 والذي احتوى على جزئين سيتم فيما يلي تقديم المؤشرات الإحصائية الخاصة بكل محور.

2-2-1- تقديم المؤشرات الإحصائية الخاصة بالبحر الأول: جودة إدارة الجامعة

الجدول رقم (42): المؤشرات الإحصائية الخاصة بعبارات المحور المتعلق بجودة إدارة الجامعة

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	الرقم
1	عالية	0,738	4,10	يتم الإعلان عن التسجيلات السنوية للطلبة بشكل ورقي والكتروني	01
2	عالية	0,755	3,96	تعين إدارة الجامعة الموظفين المناسبين لتوجيه الطلبة خلال عملية التسجيل وإعادة التسجيل	02
5	عالية	1,019	3,48	تتلائم فترة التسجيلات مع الوثائق و الإجراءات الإدارية المطلوبة	03
3	عالية	0,604	3,94	توضح إجراءات ومتطلبات عمليات التسجيل وإعادة التسجيل والتخرج بتعليمات داخلية	04
4	عالية	1,039	3,54	تقدم التسهيلات الأكاديمية للطلبة دون عوائق إدارية	05
7	متوسطة	1,155	2,84	ترتكز إدارة الجامعة على التكامل بين الأهداف المسطرة حول مستويات الجودة المطلوب الوصول إليها ومحتوى البرامج وكيفيات تقويم مخرجات الطلبة	06
8	ضعيفة	1,194	2,50	تخصص لجان لدراسة المشاكل العالقة والفجائية	07
6	متوسطة	1,391	2,85	توفير مناخ تعليمي يسمح بحرية التعبير والمناقشة الهادفة ومساعدة الطالب على التعلم الذاتي والتعاوني	08
/	عالية	0,574	3,40	جودة إدارة الجامعة	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على برنامج التحليل الإحصائي SPSS

من خلال الجدول السابق والذي يعكس رأي الطلبة (طلبة الدكتوراه والماستر2) في جامعة العربي التبسي تبسة حول محور جودة إدارة الجامعة، يتبين أن المتوسط العام لعبارات المحور قدر بـ 3,40 والانحراف المعياري قدر بـ 0,574 مما يدل على وجود تشتت منخفض للقيم عن متوسطها الحسابي، وبهذا فهو يقع عند مستوى الموافقة بدرجة عالية، حيث من الملاحظ أن أكبر متوسط حسابي في هذا الجزء والذي قدر بـ 4,10 يدل على أن عينة الدراسة وافقت بدرجة عالية على العبارة المتعلقة بالإعلان عن التسجيلات السنوية للطلبة بشكل ورقي والكتروني مما تعكسه المرتبة الأولى للعبارة، وقد احتلت العبارة الدالة على أن إدارة الجامعة تركز على التكامل بين الأهداف المسطرة حول مستويات الجودة المطلوب الوصول إليها ومحتوى البرامج وكيفيات تقويم مخرجات الطلبة المرتبة السابعة بمتوسط حسابي 2,84 وانحراف معياري قدره 1,155 وبدرجة موافقة متوسطة، وفي المقابل احتلت العبارة الخاصة بتخصص لجان لدراسة المشاكل العالقة والفجائية المرتبة الأخيرة بالترتيب مع باقي العبارات وذلك بمتوسط حسابي قدر بـ 2,50 وانحراف معياري قدر بـ 1,194، فيما تتراوح باقي العبارات بين الموافقة بدرجة عالية أو متوسطة.

2-2-2-2- تقديم المؤشرات الإحصائية الخاصة بالحوار الثاني: أبعاد جودة التعليم العالي من وجهة نظر الطالب

2-2-2-1- التجسيد المادي للخدمة

يستفيد الطالب الجامعي من مجموعة من الخدمات التي تقدمها الهياكل البيداغوجية المختلفة، حيث توفر إدارة الجامعة كل الوسائل التي من شأنها تجسيد هذه الخدمات، وفي ما يلي عرض للمؤشرات الخاصة بهذا الجزء:

الجدول رقم (43): المؤشرات الإحصائية الخاصة بعبارات التجسيد المادي للخدمة

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	رقم
1	عالية جدا	0,763	4,22	تحتفظ الإدارة بالسجلات والملفات الخاصة بشؤون الطلبة	01
4	عالية	1,045	3,58	توفر الجامعة المطويات الخاصة بإرشاد الطلبة	02
7	متوسطة	1,151	2,92	الاعتماد على الدقة والتقليص من معدل الأخطاء في تقديم الخدمات	03
3	عالية	1,217	3,66	تقديم الخدمات التعليمية في موعدها المحدد	04
2	عالية	0,959	4,02	توافر العدد الكافي من الهيئة التدريسية والموظفين لتقديم الخدمة	05
6	متوسطة	1,202	3,12	الحرص على حل مشاكل الطلبة المختلفة	06
5	متوسطة	1,213	3,25	توفر الجامعة الوسائل المادية الكافية والمناسبة للسير الحسن للعملية التعليمية	07
8	متوسطة	1,314	2,72	تتوفر الجامعة على الوسائل التعليمية الحديثة بما يساعد في حسن تلقين المنهج	08
/	عالية	0,686	3,43	التجسيد المادي للخدمة	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على برنامج التحليل الإحصائي SPSS

من خلال الجدول السابق والذي يعكس رأي الطلبة (طلبة الدكتوراه والماستر2) في جامعة العربي التبسي تبسة حول محور أبعاد جودة التعليم العالي في شقه المتعلق بالتجسيد المادي للخدمة، يتبين أن المتوسط العام لعبارات المحور قدر بـ 3,43 والانحراف المعياري قدر بـ 0,686 مما يدل على وجود تشتت منخفض للقيم عن متوسطها الحسابي، وبهذا فهو يقع عند مستوى الموافقة بدرجة عالية، حيث من الملاحظ أن العبرة الدالة على أنه تحتفظ الإدارة بالسجلات والملفات الخاصة بشؤون الطلبة قابلها أكبر متوسط حسابي في هذا الجزء والذي قدر بـ 4,22 وانحراف معياري 0,763، مما يدل على أن عينة الدراسة وافقت بدرجة عالية جدا على هذه العبرة وهو ما تعكسه المرتبة الأولى لها، وقد تلتها العبرة الدالة

الفصل الرابع: تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة العربي التبسي - تبسة

على توافر العدد الكافي من الهيئة التدريسية والموظفين لتقديم الخدمة حيث قابلها متوسط حسابي قدر بـ 4,02 وبانحراف معياري 0,959، وقد احتلت العبارة الدالة على أنه يتم تقديم الخدمات التعليمية في موعدها المحدد المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3,66 وانحراف معياري قدره 1,217، وفي المقابل احتلت العبارة الخاصة بتوفير الجامعة للوسائل التعليمية الحديثة بما يساعد في حسن تلقين المنهج المرتبة الأخيرة بالترتيب مع باقي العبارات ومن الملاحظ أن عبارات هذا المحور انقسمت بين درجة الموافقة العالية جدا، العالية والمتوسطة ولم تتصف بكونها ضعيفة مما يدل على اتفاق عينة الدراسة حول عبارات هذا المحور.

2-2-2-2 - الاستجابة

الجدول رقم (44): المؤشرات الإحصائية الخاصة بعبارات الاستجابة

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	رقم
1	عالية	0,832	4,08	يتم إعلام الطلبة بمواعيد تقديم الخدمات والانتهاء منها	01
3	متوسطة	2,154	3,07	الاستعداد الدائم للتعاون مع الطلاب لحل المشكلات العالقة	02
5	ضعيفة	1,105	2,49	سرعة الجامعة في تقديم الخدمات المختلفة للطلاب	03
4	متوسطة	1,143	2,62	الاستجابة الفورية لمشاكل الطلبة	04
2	عالية	1,200	3,83	مشاركة الأساتذة الجامعيين في توجيه وإرشاد الطلبة الجدد	05
/	متوسطة	0,826	3,21	الاستجابة	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على برنامج التحليل الإحصائي SPSS

من خلال الجدول السابق والذي يعكس رأي الطلبة (طلبة الدكتوراه والماستر2) في جامعة العربي التبسي تبسة حول محور أبعاد جودة التعليم العالي في شقه المتعلق بالاستجابة للخدمات المقدمة لهم، يتبين أن المتوسط العام لعبارات المحور قدر بـ 3,21 والانحراف المعياري قدر بـ 0,826 مما يدل على وجود تشتت منخفض للقيم عن متوسطها الحسابي، وبهذا فهو يقع عند مستوى الموافقة بدرجة متوسطة، حيث من الملاحظ أن العبارة الدالة على يتم إعلام الطلبة بمواعيد تقديم الخدمات والانتهاء منها قابلها أكبر متوسط حسابي في هذا الجزء والذي قدر بـ 4,08 وبانحراف معياري 0,832 مما يدل على أن عينة الدراسة وافقت بدرجة عالية على هذه العبارة وهو ما تعكسه المرتبة الأولى لها، وقد تلتها العبارة الدالة على أن الأساتذة الجامعيين يشاركون في توجيه وإرشاد الطلبة الجدد قابلها أكبر متوسط حسابي في هذا الجزء والذي قدر بـ 3,83 وبانحراف معياري 1,200، وقد احتلت العبارة الدالة على أنه يتم الاستعداد الدائم للتعاون

الفصل الرابع: تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة العربي التبسي - تبسة

مع الطلاب لحل المشكلات العالقة المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3,07 وانحراف معياري قدره 2,154، وفي المقابل احتلت العبارة الخاصة بسرعة الجامعة في تقديم الخدمات المختلفة للطلاب المرتبة الأخيرة بالترتيب مع باقي العبارات وذلك بمتوسط حسابي قدره بـ 2,49 وانحراف معياري قدره بـ 1,105.

2-2-2-3- الاتصال

الجدول رقم (45): المؤشرات الإحصائية الخاصة بعبارات الاتصال

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	رقم
1	عالية	1,020	3,71	يتم تعيين الموظفين المناسبين لاستقبال وتوجيه وحل مشاكل الطلبة	01
2	متوسطة	1,171	3,00	يتم الاعتماد على كل أدوات الاتصال المتاحة لجعل المعلومة تصل في الوقت المناسب	02
3	متوسطة	1,236	2,77	يتم الرد على الرسائل الإلكترونية للطلبة عبر موقع الجامعة	03
5	ضعيفة	1,063	2,32	تتميز معالجة الطلبات المختلفة للطلبة بالدقة والسرعة	04
4	ضعيفة	1,113	2,33	يتم استغلال معلومات التغذية الراجعة لتحسين الخدمات في السنة الجامعية الموالية	05
/	متوسطة	0,823	2,83	الاتصال	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على برنامج التحليل الإحصائي SPSS

من خلال الجدول السابق والذي يعكس رأي الطلبة (طلبة الدكتوراه والماستر2) في جامعة العربي التبسي تبسة حول محور أبعاد جودة التعليم العالي في شقه المتعلق بالاتصال، يتبين أن المتوسط العام لعبارات المحور قدره بـ 2,83 والانحراف المعياري قدره بـ 0,823 مما يدل على وجود تشتت متوسط للقيم عن متوسطها الحسابي، وبهذا فهو يقع عند مستوى الموافقة بدرجة متوسطة، حيث من الملاحظ أن أكبر متوسط حسابي في هذا الجزء والذي قدره بـ 3,71 يدل على أن عينة الدراسة وافقت بدرجة عالية على الفقرة المتعلقة بتعيين الموظفين المناسبين لاستقبال وتوجيه وحل مشاكل الطلبة مما تعكسه المرتبة الأولى للعبارة، وقد تلتها العبارة الدالة على أنه يتم الاعتماد على كل أدوات الاتصال المتاحة لجعل المعلومة تصل في الوقت وهو ما يتضح من خلال استعمال الإعلانات الورقية أو أدوات الاتصال الحديثة صفحات الكليات على مواقع الانترنت الفقرة، وقد احتلت العبارة الدالة على أنه يتم استغلال معلومات التغذية الراجعة لتحسين الخدمات في السنة الجامعية الموالية المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 2,33 وانحراف معياري قدره 1,113، وفي المقابل احتلت العبارة الخاصة بمعالجة الطلبات المختلفة للطلبة بالدقة والسرعة المرتبة الأخيرة بالترتيب مع

باقي العبارات وذلك بمتوسط حسابي قدر بـ 2,32 وانحراف معياري قدر بـ 1,063، فيما تتراوح باقي العبارات بين الموافقة بدرجة متوسطة أو ضعيفة.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة نتائجها.

سيتم خلال هذا المطلب اختبار فرضيات الدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية، ولأجل ذلك تم وضع نموذج مقترح استناداً إلى الإطار النظري المعتمد في الدراسة لتوضيح مختلف المتغيرات المستقلة ومن ثمة عرض ومناقشة النتائج المتوصل إليها.

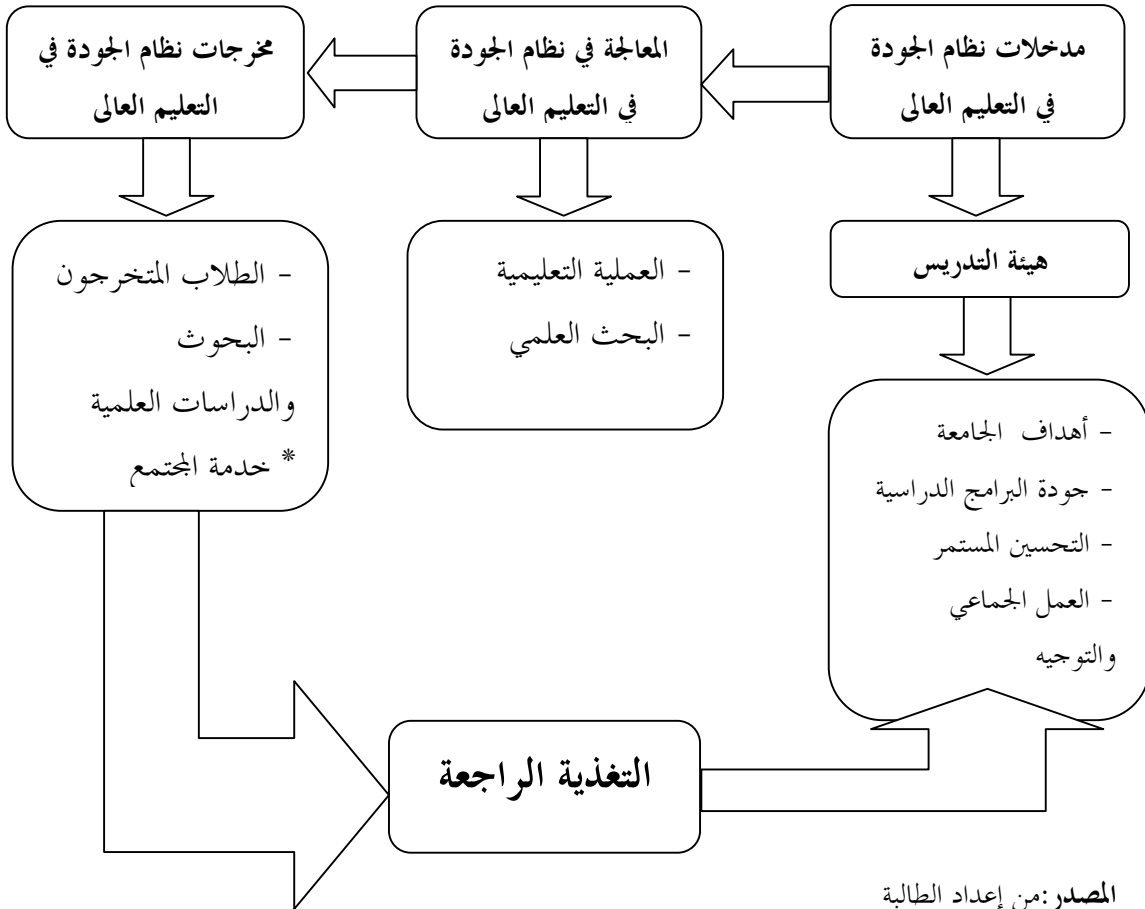
1- نموذج وفرضيات الدراسة

يعتبر الإطار النظري الأساس لوضع نموذج مقترح للدراسة يوضح متغيراتها والعلاقة بينها.

1-1- نموذج الدراسة

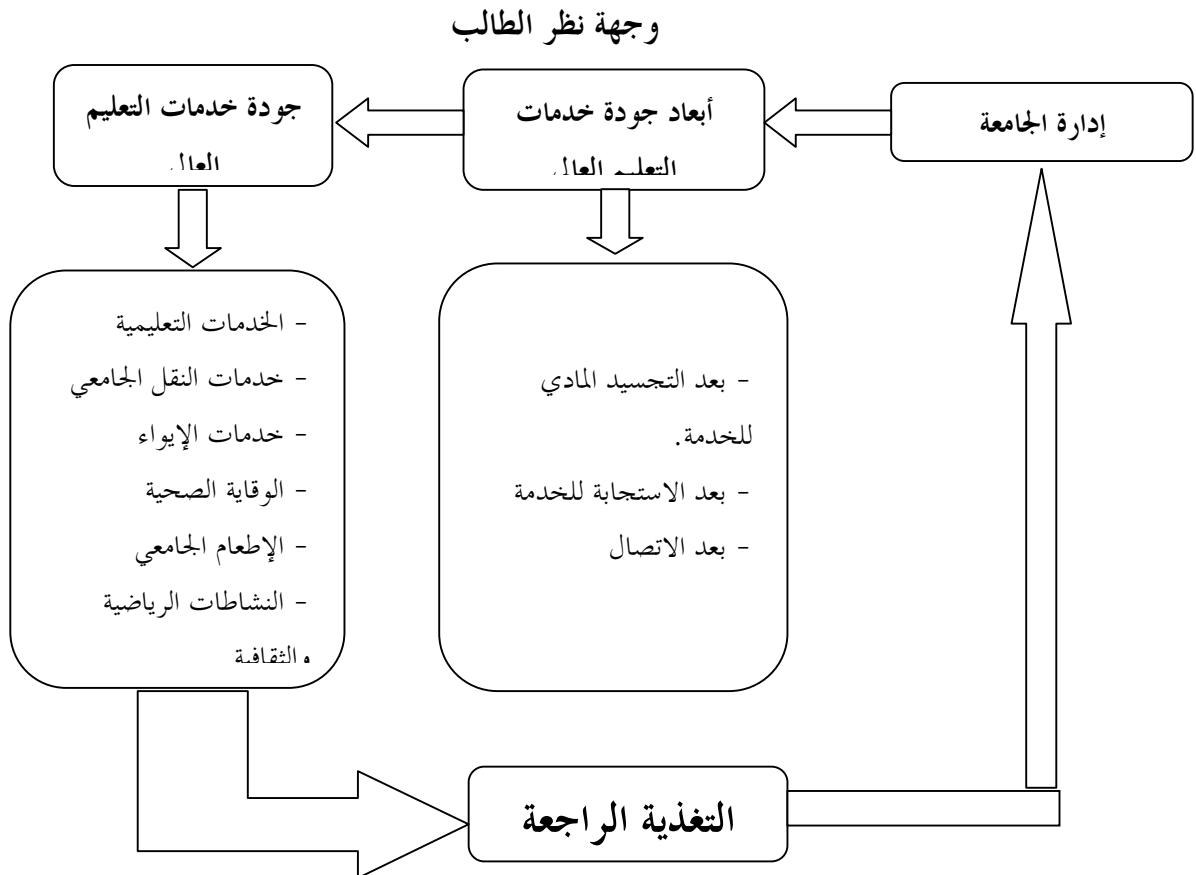
يمكن توضيح نموذج الدراسة الخاص بشق استبيان عينة الأساتذة من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (18) نموذج مقترح حول دور هيئة التدريس في تحسين نظام الجودة في التعليم العالي



يوضح الشكل أعلاه العلاقة بين هيئة التدريس كأحد مدخلات نظام جودة التعليم العالي ومخرجات نفس النظام، وذلك في محاولة للإجابة على إشكالية الدراسة التي مفادها؛ ما مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي في الجزائر؟ وما هو واقع ذلك بجامعة العربي التبسي تبسة؟ فمن خلال الإطار النظري للدراسة يتضح أن مدخلات نظام جودة التعليم العالي يقوم على مجموعة من المتطلبات منها المورد البشري والذي يجوي بدوره على هيئة التدريس كأحد العناصر المهمة في المدخلات والتي يمكن لها المساهمة الفاعلة في تحقيق الجودة الشاملة في التعليم العالي. وبالتالي فهية التدريس من خلال مجموعة من المداخل والتي تتمثل في أهداف الجامعة، جودة البرامج الدراسية، التحسين المستمر والعمل الجماعي والتوجيه تساهم في تحقيق جودة مخرجات نظام التعليم العالي، ولتحديد مدى وجود علاقة تأثير وتأثر بين المتغيرات السابقة تم إعداد استمارة استبيان موجهة للأساتذة تم على أساسها صياغة مجموعة من فرضيات الدراسة. يمكن توضيح نموذج الدراسة الخاص بشق استبيان عينة الطلبة (الدكتوراه والماستر2) من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (19) نموذج مقترح حول دور إدارة الجامعة في تحقيق جودة خدمات التعليم العالي من



المصدر: من إعداد الطالبة

يوضح الشكل أعلاه العلاقة بين إدارة الجامعة كمقدم لمختلف الخدمات (منها التعليمية، النقل والإيواء، الإطعام، الخدمات المتعلقة بالمكتبات، الخدمات الرياضية والثقافية) والاعتماد على مجموعة من الأبعاد (بعد التجسيد المادي للخدمة، بعد الاستجابة للخدمة، بعد الاتصال بيم مقدم الخدمة ومتلقيها) في تقديم هذه الخدمات للطلبة الجامعيين بهدف تحقيق الجودة في هذه الخدمات، وذلك في محاولة للإجابة على إشكالية الدراسة التي مفادها؛ ما مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي في الجزائر؟ وما هو واقع ذلك بجامعة العربي التبسي تبسة؟

فمن خلال الإطار النظري للدراسة يتضح أن نظام جودة التعليم العالي له مخرجات منها الطلاب المتخرجون، ولتقصي رأي هذه الفئة تم إعداد استمارة استبيان موجهة للطلبة (الدكتوراه والماستر2) لتحديد مدى وجود علاقة تأثير وتأثر بين المتغيرات السابقة، ثم تم على أساسها صياغة مجموعة من فرضيات الدراسة.

1-2-1 - فرضيات الدراسة

استناد الى النموذجين المقترحين، والذين تم شرحهما تتضح الفرضيات الآتية:

1-2-1-1 - فرضيات الدراسة المعدة على أساس الاستبيان الموجه للأساتذة

- الفرضية الرئيسية الأولى: ومفادها

يوجد تأثير وعلاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$) بين جودة هيئة التدريس ومخرجات نظام الجودة في التعليم العالي في جامعة العربي التبسي تبسة.

وتندرج ضمن هذه الفرضية ثلاثة فرضيات فرعية، تم صياغتها على أساس الاستبيان المعد في هذا الصدد، حيث تم تقسيم الجزء الأول للاستبيان إلى أهداف الجامعة، جودة البرامج الدراسية، التحسين المستمر والعمل الجماعي والتوجيه وفي الجزء الثاني مخرجات نظام الجودة في التعليم العالي.

1-2-2-1 - فرضيات الدراسة المعدة على أساس الاستبيان الموجه للطلبة (طلبة الدكتوراه والماستر2):

- الفرضية الرئيسية الأولى: ومفادها

يوجد تأثير وعلاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$) بين جودة إدارة الجامعة وأبعاد جودة التعليم العالي من وجهة نظر الطالب في جامعة العربي التبسي تبسة.

وتندرج ضمن هذه الفرضية فرضيات جزئية تركز على إدارة الجامعة والتي تمثل الجزء الأول للاستبيان الموجه للطلبة في جامعة العربي التبسي تبسة و أبعاد جودة التعليم العالي من وجهة نظر الطالب مقسمة إلى التجسيد المادي للخدمة، الاستجابة والاتصال والتي تمثل الجزء الثاني للاستبيان.

1-3- إعتدالية التوزيع

للتأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أو لا، تم استخدام اختبار كولجروف-سميرنوف وهو اختبار ضروري لان معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، ويمكن القول أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي حسب هذا الاختبار إذا كان مستوى المعنوية لكل المحاور اكبر من $\text{sig} > 0,05$

جدول رقم (46): التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

الاستبيان الخاص بالأساتذة			
المحاور	البيان	معامل الالتواء	معامل التفلطح
01	جودة هيئة التدريس	-0,814	1,206
/	اهداف الجامعة	-0,130	1,199
/	جودة البرامج الدراسية	-0,584	1,498
/	التحسين المستمر	-0,255	0,746
/	العمل الجماعي والتوجيه	0,615	0,171
02	مخرجات نظام الجودة في التعليم العالي	0,696	2,747
الاستبيان الخاص بالطلبة			
01	جودة إدارة الجامعة	0,115	0,373
02	أبعاد جودة التعليم العالي	0,089	-0,272
/	الاستجابة	2,512	2,257
/	التحسيد المادي للخدمة	0,089	-0,272
/	الاتصال	0,290	-0,223

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS

يعبر معاملا الالتواء والتفلطح عن التوزيع الطبيعي، حيث تكون بيانات الدراسة موزعة طبيعياً وفق معامل الالتواء إذا كانت قيمته بين (1+) و (1-) ، في حين تكون قيمها مقبولة إذا كانت قيمة معامل التفلطح محصورة بين (3+) و (3-) ، ويوضح الجدول أعلاه أن مختلف محاور وأجزاء استبياني الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي في احد المعاملين أو كليهما، وبالتالي استكمال عملية اختبار ومناقشة الفرضيات وتحديد النتائج.

2- اختبار فرضيات الدراسة

سيتم في هذا الجزء التعرض إلى اختبار فرضيات الدراسة المتعلقة بالأساتذة والطلبة:

2-1- فرضيات الدراسة المعدة على أساس الاستبيان الموجه للأساتذة

2-1-1- الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد تأثير وعلاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية

($\alpha \geq 0.05$) بين جودة هيئة التدريس ومخرجات نظام الجودة في التعليم العالي في جامعة العربي التبسي تبسة.

والجدول التالي يبين تحليل تباين خط الانحدار للفرضية الرئيسية الأولى:

الجدول رقم (47): تحليل تباين خط الانحدار للفرضية الرئيسية الأولى

المتغير المستقل	المتغير التابع	ثابت الانحدار b	معامل الانحدار a	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة t المحسوبة	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
جودة هيئة التدريس	مخرجات نظام الجودة في التعليم العالي	0,685	0,802	0,537	0,289	10,525	110,783	0,000

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS

تم استخدام الانحدار الخطي البسيط لتحديد العلاقة بين أهداف الجامعة كأحد مكونات مدخلات نظام الجودة في الجامعة لدى هيئة التدريس ومخرجات نظام الجودة في التعليم العالي، حيث يتضح من الجدول أعلاه وجود علاقة وهو ما بينه معامل الارتباط الذي بلغ 53,7% وهو ارتباط طردي متوسط¹، في حين بلغ معامل التحديد R² نسبة 28,9% أي أن 28,9% من التغيرات في المتغير التابع ترجع أساسا إلى التغير في المتغير المستقل، أما الباقي 71,1% يتأثر بعوامل أخرى، كما بلغت درجة التأثير أو الميل (0,802) وهذا يعني أن التغير في المتغير المستقل بدرجة واحدة ينتج عنه تغير في المتغير التابع بمقدار 80,2%.

وتوضح قيمة t المحسوبة وهي أكبر من القيمة الجدولة عند درجة حرية مساوية لـ 274 ودرجة معنوية $\alpha=5\%$ أما قيمة F المحسوبة فهي أكبر من القيمة الجدولية عند درجة حرية 274، حيث قدر مستوى الدلالة بـ $\text{sig}=0.000$ وهو أقل من مستوى المعنوية، ومنه النموذج ككل مقبول إحصائيا.

وعليه يتم قبول الفرضية الرئيسية التالية:

¹تكون قيمة معامل الارتباط كما يلي: 1 ارتباط طردي تام، من 0.70 إلى 0.99 ارتباط طردي قوي، من 0.5 إلى 0.69 ارتباط طردي متوسط، من 0.01 إلى 0.49 ارتباط طردي ضعيف، 0 لا يوجد ارتباط، وما قيل عن الارتباط الطردي ينطبق على الارتباط العكسي مع وضع إشارة سالبة.

يوجد تأثير وعلاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$) بين جودة هيئة التدريس ومخرجات نظام الجودة في التعليم العالي في جامعة العربي التبسي تبسة.

2-1-2- الفرضيات الجزئية

2-1-2-1- الفرضية الجزئية الأولى: تهدف هذه الفرضية إلى معرفة مدى وجود علاقة لأهداف

الجامعة على مخرجات نظام الجودة في التعليم العالي أو عدمها، وتنص هذه الفرضية على ما يلي:

- الفرضية العدمية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$) بين أهداف الجامعة ومخرجات نظام جودة التعليم العالي.

- الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$) بين أهداف الجامعة ومخرجات نظام جودة التعليم العالي.

والجدول التالي يبين تحليل تباين خط الانحدار للفرضية الجزئية الأولى:

الجدول رقم (48): تحليل تباين خط الانحدار للفرضية الجزئية الأولى

المتغير المستقل	المتغير التابع	ثابت الانحدار	معامل الانحدار	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة t المحسوبة	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
		b	a	R	R ²			
أهداف الجامعة	مخرجات نظام الجودة في التعليم العالي	0,541	0,490	0,541	0,293	10,636	113,125	0,000

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS

تم استخدام الانحدار الخطي البسيط لتحديد العلاقة بين أهداف الجامعة كأحد مكونات مدخلات نظام الجودة في الجامعة لدى هيئة التدريس ومخرجات نظام الجودة في التعليم العالي، حيث يتضح من الجدول أعلاه وجود علاقة وهو ما بينه معامل الارتباط الذي بلغ 54,1% وهو ارتباط طردي متوسط¹، في حين بلغ معامل التحديد R² نسبة 29,3% أي أن 29,3% من التغيرات في المتغير التابع ترجع أساساً إلى

¹تكون قيمة معامل الارتباط كما يلي: 1 ارتباط طردي تام، من 0.70 إلى 0.99 ارتباط طردي قوي، من 0.5 إلى 0.69 ارتباط طردي متوسط، من 0.01 إلى 0.49 ارتباط طردي ضعيف، 0 لا يوجد ارتباط، وما قيل عن الارتباط الطردي ينطبق على الارتباط العكسي مع وضع إشارة سالبة.

الفصل الرابع: تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة العربي التبسي - تبسة

التغير في المتغير المستقل، أما الباقي 70,7% يتأثر بعوامل أخرى، كما بلغت درجة التأثير أو الميل (0,490) وهذا يعني أن التغير في المتغير المستقل بدرجة واحدة ينتج عنه تغير في المتغير التابع بمقدار 49%. وتوضح قيمة t المحسوبة وهي أكبر من القيمة الجدولة عند درجة حرية مساوية لـ 274 ودرجة معنوية $\alpha=5\%$ أما قيمة F المحسوبة فهي أكبر من القيمة الجدولية عند درجة حرية 274، حيث قدر مستوى الدلالة بـ $\text{sig}=0.000$ وهو أقل من مستوى المعنوية، ومنه النموذج ككل مقبول إحصائياً. وعليه يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التالية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$) بين أهداف الجامعة ومخرجات نظام جودة التعليم العالي.

2-1-2-2 - الفرضية الجزئية الثانية: تهدف هذه الفرضية إلى معرفة مدى وجود علاقة بين جودة البرامج الدراسية ومخرجات نظام الجودة في التعليم العالي أو عدمها، وتنص هذه الفرضية على ما يلي:
- الفرضية العدمية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$) بين جودة البرامج الدراسية ومخرجات نظام جودة التعليم العالي.

- الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$) بين جودة البرامج الدراسية ومخرجات نظام جودة التعليم العالي.
والجدول التالي يبين تحليل تباين خط الانحدار للفرضية الجزئية الثانية:

الجدول رقم (49): تحليل تباين خط الانحدار للفرضية الجزئية الثانية

المتغير المستقل	المتغير التابع	ثابت الانحدار b	معامل الانحدار a	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2	قيمة t المحسوبة	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
جودة البرامج الدراسية	مخرجات نظام الجودة في التعليم العالي	0,318	0,355	0,760	0,578	5,547	30,772	0,000

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS

تم استخدام الانحدار الخطي البسيط لتحديد العلاقة بين جودة البرامج الدراسية كأحد مكونات مدخلات نظام الجودة في الجامعة لدى هيئة التدريس ومخرجات نظام الجودة في التعليم العالي، حيث

الفصل الرابع: تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة العربي التبسي - تبسة

يتضح من الجدول أعلاه وجود علاقة وهو ما بينه معامل الارتباط الذي بلغ 76% وهو ارتباط طردي قوي¹، في حين بلغ معامل التحديد R^2 نسبة 57,8% أي أن 57,8% من التغيرات في المتغير التابع ترجع أساساً إلى التغير في المتغير المستقل، أما الباقي 42,2% يتأثر بعوامل أخرى، كما بلغت درجة التأثير أو الميل (0,355) وهذا يعني أن التغير في المتغير المستقل بدرجة واحدة ينتج عنه تغير في المتغير التابع بمقدار 35%. وتوضح قيمة t المحسوبة وهي أكبر من القيمة الجدولة عند درجة حرية مساوية لـ 274 ودرجة معنوية $\alpha=5\%$ أما قيمة F المحسوبة فهي أكبر من القيمة الجدولية عند درجة حرية 274، حيث قدر مستوى الدلالة بـ $\text{sig}=0.000$ وهو أقل من مستوى المعنوية، ومنه النموذج ككل مقبول إحصائياً. وعليه يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التالية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$) بين جودة البرامج الدراسية ومخرجات نظام جودة التعليم العالي.

2-1-2-3 - الفرضية الجزئية الثالثة: تهدف هذه الفرضية إلى معرفة مدى وجود علاقة بين التحسين المستمر ومخرجات نظام الجودة في التعليم العالي أو عدمها، وتنص هذه الفرضية على ما يلي:

- الفرضية العدمية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$) بين التحسين المستمر ومخرجات نظام جودة التعليم العالي.

- الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$) بين التحسين المستمر ومخرجات نظام جودة التعليم العالي.

والجدول التالي يبين تحليل تباين خط الانحدار للفرضية الجزئية الثالثة:

الجدول رقم (50): تحليل تباين خط الانحدار للفرضية الجزئية الثالثة

المتغير المستقل	المتغير التابع	ثابت الانحدار b	معامل الانحدار a	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2	قيمة t المحسوبة	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
التحسين المستمر	مخرجات نظام الجودة في التعليم العالي	1,085	0,706	0,855	0,730	11,765	138,41	0,000

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS

¹تكون قيمة معامل الارتباط كما يلي: 1 ارتباط طردي تام، من 0.70 إلى 0.99 ارتباط طردي قوي، من 0.5 إلى 0.69 ارتباط طردي متوسط، من 0.01 إلى 0.49 ارتباط طردي ضعيف، 0 لا يوجد ارتباط، وما قبل عن الارتباط الطردي ينطبق على الارتباط العكسي مع وضع إشارة سالبة.

الفصل الرابع: تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة العربي التبسي - تبسة

تم استخدام الانحدار الخطي البسيط لتحديد العلاقة بين التحسين المستمر كأحد مكونات مدخلات نظام الجودة في الجامعة لدى هيئة التدريس ومخرجات نظام الجودة في التعليم العالي، حيث يتضح من الجدول أعلاه وجود علاقة وهو ما بينه معامل الارتباط الذي بلغ 85,5% وهو ارتباط طردي قوي¹، في حين بلغ معامل التحديد R^2 نسبة 73% أي أن 73% من التغيرات في المتغير التابع ترجع أساساً إلى التغير في المتغير المستقل، أما الباقي 27% يتأثر بعوامل أخرى، كما بلغت درجة التأثير أو الميل (0,706) وهذا يعني أن التغير في المتغير المستقل بدرجة واحدة ينتج عنه تغير في المتغير التابع بمقدار 70%.

وتوضح قيمة t المحسوبة وهي أكبر من القيمة الجدولة عند درجة حرية مساوية لـ 274 ودرجة معنوية $\alpha=5\%$ أما قيمة F المحسوبة فهي أكبر من القيمة الجدولية عند درجة حرية 274، حيث قدر مستوى الدلالة بـ $\text{sig}=0.000$ وهو أقل من مستوى المعنوية، ومنه النموذج ككل مقبول إحصائياً.

وعليه يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التالية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$) بين التحسين المستمر ومخرجات نظام جودة التعليم العالي.

2-1-2-4- الفرضية الجزئية الرابعة: تهدف هذه الفرضية إلى معرفة مدى وجود علاقة بين العمل الجماعي والتوجيه ومخرجات نظام الجودة في التعليم العالي أو عدمها، وتنص هذه الفرضية على ما يلي:

- الفرضية العدمية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$) بين العمل الجماعي والتوجيه ومخرجات نظام جودة التعليم العالي.

- الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$) بين العمل الجماعي والتوجيه ومخرجات نظام جودة التعليم العالي.

والجدول التالي يبين تحليل تباين خط الانحدار للفرضية الجزئية الرابعة:

الجدول رقم (51): تحليل تباين خط الانحدار للفرضية الجزئية الرابعة

المتغير المستقل	المتغير التابع	ثابت الانحدار b	معامل الانحدار a	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2	قيمة t المحسوبة	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
العمل الجماعي والتوجيه	مخرجات نظام الجودة في التعليم العالي	3,447	0,091	0.106	0,011	-1,756	3,085	0,080

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS

¹ تكون قيمة معامل الارتباط كما يلي: 1 ارتباط طردي تام، من 0.70 إلى 0.99 ارتباط طردي قوي، من 0.5 إلى 0.69 ارتباط طردي متوسط، من 0.01 إلى 0.49 ارتباط طردي ضعيف، 0 لا يوجد ارتباط، وما يقل عن الارتباط الطردي ينطبق على الارتباط العكسي مع وضع إشارة سالبة.

الفصل الرابع: تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة العربي التبسي - تبسة

تم استخدام الانحدار الخطي البسيط لتحديد العلاقة بين العمل الجماعي والتوجيه كأحد مكونات مدخلات نظام الجودة في الجامعة لدى هيئة التدريس ومخرجات نظام الجودة في التعليم العالي، حيث يتضح من الجدول أعلاه وجود علاقة وهو ما بينه معامل الارتباط الذي بلغ 10,6% وهو ارتباط طردي ضعيف¹، والذي يدل على عدم وجود ارتباط بين متغيرات الدراسة، في حين بلغ معامل التحديد R^2 نسبة 1,1% أي أن 1,1% من التغيرات في المتغير التابع ترجع أساساً إلى التغير في المتغير المستقل، أما الباقي 98,9% يتأثر بعوامل أخرى، كما بلغت درجة التأثير أو الميل (0,091) وهذا يعني أن التغير في المتغير المستقل بدرجة واحدة ينتج عنه تغير في المتغير التابع بمقدار 9%.

وتوضح قيمة t المحسوبة وهي أقل من القيمة الجدولة عند درجة حرية مساوية لـ 274 ودرجة معنوية $\alpha=5\%$ أما قيمة F المحسوبة فهي أقل من القيمة الجدولية عند درجة حرية 274، حيث قدر مستوى الدلالة بـ $\text{sig}=0.080$ وهو أكبر من مستوى المعنوية، ومنه النموذج ككل غير مقبول إحصائياً. وعليه يتم رفض الفرضية البديلة وتقبل الفرضية العدمية

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$) بين العمل الجماعي والتوجيه ومخرجات نظام جودة التعليم العالي.

2-2- الفرضيات الدراسة المعدة على أساس الاستبيان الموجه للطلبة:

2-2-1- الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد تأثير وعلاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$) بين جودة إدارة الجامعة وأبعاد جودة التعليم العالي من وجهة نظر الطالب في جامعة تبسة.

الجدول رقم (52): تحليل تباين خط الانحدار للفرضية الرئيسية الأولى

المتغير المستقل	المتغير التابع	ثابت الانحدار b	معامل الانحدار a	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2	قيمة t المحسوبة	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
جودة إدارة الجامعة	ابعاد جودة التعليم العالي من وجهة نظر الطالب	0,805	0,774	0,648	0,419	18,251	333,097	0,000

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS

¹تكون قيمة معامل الارتباط كما يلي: 1 ارتباط طردي تام، من 0.70 إلى 0.99 ارتباط طردي قوي، من 0.5 إلى 0.69 ارتباط طردي متوسط، من 0.01 إلى 0.49 ارتباط طردي ضعيف، 0 لا يوجد ارتباط، وما قيل عن الارتباط الطردي ينطبق على الارتباط العكسي مع وضع إشارة سالبة.

تم استخدام الانحدار الخطي البسيط لتحديد العلاقة بين جودة إدارة الجامعة وابعاد جودة التعليم العالي من وجهة نظر الطالب، حيث يتضح من الجدول أعلاه وجود علاقة وهو ما بينه عامل الارتباط الذي بلغ 64,8% وهو ارتباط طردي متوسط¹، والذي يدل على وجود ارتباط متوسط بين متغيرات الدراسة، في حين بلغ معامل التحديد R^2 نسبة 64,8% أي أن 64,8% من التغيرات في المتغير التابع ترجع أساساً إلى التغير في المتغير المستقل، أما الباقي 35,2% يتأثر بعوامل أخرى، كما بلغت درجة التأثير أو الميل (0,774) وهذا يعني أن التغير في المتغير المستقل بدرجة واحدة ينتج عنه تغير في المتغير التابع بمقدار 77,4%

وتوضح قيمة t المحسوبة وهي أكبر من القيمة الجدولة عند درجة حرية مساوية لـ 462 ودرجة معنوية $\alpha=5\%$ أما قيمة F المحسوبة فهي أكبر من القيمة الجدولية عند درجة حرية 462، حيث قدر مستوى الدلالة بـ $\text{sig}=0.000$ وهو أقل من مستوى المعنوية، ومنه النموذج ككل مقبول إحصائياً. وعليه يتم قبول الفرضية الرئيسية التي مفادها:

يوجد تأثير وعلاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$) بين جودة إدارة الجامعة وأبعاد جودة التعليم العالي من وجهة نظر الطالب في جامعة العربي التبسي تبسة.

2-2-2- الفرضيات الجزئية

2-2-2-1- الفرضية الجزئية الأولى: تهدف هذه الفرضية إلى معرفة مدى وجود علاقة بين جودة إدارة الجامعة والتجسيد المادي للخدمة أو عدمها، وتنص هذه الفرضية على ما يلي:

- الفرضية العدمية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$) بين جودة إدارة الجامعة والتجسيد المادي للخدمة

- الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$) بين جودة إدارة الجامعة والتجسيد المادي للخدمة.

¹تكون قيمة معامل الارتباط كما يلي: 1 ارتباط طردي تام، من 0.70 إلى 0.99 ارتباط طردي قوي، من 0.5 إلى 0.69 ارتباط طردي متوسط، من 0.01 إلى 0.49 ارتباط طردي ضعيف، 0 لا يوجد ارتباط، وما قبل عن الارتباط الطردي ينطبق على الارتباط العكسي مع وضع إشارة سالبة.

الجدول رقم (53): تحليل تباين خط الانحدار للفرضية الجزئية الأولى

مستوى الدلالة	قيمة F الحسوبة	قيمة t الحسوبة	معامل التحديد R2	معامل الارتباط R	معامل الانحدار a	ثابت الانحدار b	المتغير التابع	المتغير المستقل
0,000	203,253	14 ,257	0,306	0,553	0,459	1,961	بعد التجسيد المادي للخدمة	جودة إدارة الجامعة

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS

تم استخدام الانحدار الخطي البسيط لتحديد العلاقة بين جودة إدارة الجامعة وبعد التجسيد المادي للخدمة، حيث يتضح من الجدول أعلاه وجود علاقة وهو ما بينه معامل الارتباط الذي بلغ 55,3% وهو ارتباط طردي متوسط¹، والذي يدل على وجود ارتباط متوسط بين متغيرات الدراسة، في حين بلغ معامل التحديد R² نسبة 30,6% أي أن 30,6% من التغيرات في المتغير التابع ترجع أساسا إلى التغير في المتغير المستقل، أما الباقي 69,4% يتأثر بعوامل أخرى، كما بلغت درجة التأثير أو الميل (1,961) وهذا يعني أن التغير في المتغير المستقل بدرجة واحدة ينتج عنه تغير في المتغير التابع بمقدار 1,961%.

وتوضح قيمة t الحسوبة وهي أكبر من القيمة الجدولة عند درجة حرية مساوية لـ 462 ودرجة معنوية $\alpha=5\%$ أما قيمة F الحسوبة فهي أكبر من القيمة الجدولية عند درجة حرية 462، حيث قدر مستوى الدلالة بـ $\text{sig}=0.000$ وهو أقل من مستوى المعنوية، ومنه النموذج ككل مقبول إحصائيا. وعليه يتم رفض الفرضية العدمية وتقبل الفرضية البديلة

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$) بين جودة إدارة الجامعة والتجسيد المادي للخدمة.

2-2-2-2- الفرضية الجزئية الثانية: تهدف هذه الفرضية إلى معرفة مدى وجود علاقة بين جودة إدارة الجامعة وبعد الاستجابة للخدمة أو عدمها، وتنص هذه الفرضية على ما يلي:

- الفرضية العدمية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$) بين جودة إدارة الجامعة وبعد الاستجابة للخدمة.

¹ تكون قيمة معامل الارتباط كما يلي: 1 ارتباط طردي تام، من 0.70 إلى 0.99 ارتباط طردي قوي، من 0.5 إلى 0.69 ارتباط طردي متوسط، من 0.01 إلى 0.49 ارتباط طردي ضعيف، 0 لا يوجد ارتباط، وما قيل عن الارتباط الطردي ينطبق على الارتباط العكسي مع وضع إشارة سالبة.

الفصل الرابع: تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة العربي التبسي - تبسة

- الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$) بين جودة إدارة الجامعة وبعد الاستجابة للخدمة.

الجدول رقم (54): تحليل تباين خط الانحدار للفرضية الجزئية الثانية

المتغير المستقل	المتغير التابع	ثابت الانحدار b	معامل الانحدار a	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2	قيمة t المحسوبة	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
جودة إدارة الجامعة	بعد الاستجابة للخدمة	1,189	,596	0,414	0,171	9,767	95,392	0,000

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS

تم استخدام الانحدار الخطي البسيط لتحديد العلاقة بين جودة إدارة الجامعة وبعد الاستجابة للخدمة، حيث يتضح من الجدول أعلاه وجود علاقة وهو ما بينه معامل الارتباط الذي بلغ 41,4% وهو ارتباط طردي متوسط¹، والذي يدل على وجود ارتباط متوسط بين متغيرات الدراسة، في حين بلغ معامل التحديد R² نسبة 17,1% أي أن 17,1% من التغيرات في المتغير التابع ترجع أساسا إلى التغير في المتغير المستقل، أما الباقي 82,9% يتأثر بعوامل أخرى، كما بلغت درجة التأثير أو الميل (1,189) وهذا يعني أن التغير في المتغير المستقل بدرجة واحدة ينتج عنه تغير في المتغير التابع بمقدار 118,9%.

وتوضح قيمة t المحسوبة وهي أكبر من القيمة الجدولة عند درجة حرية مساوية لـ 462 ودرجة معنوية $\alpha = 5\%$ أما قيمة F المحسوبة فهي أكبر من القيمة الجدولية عند درجة حرية 462، حيث قدر مستوى الدلالة بـ $\text{sig} = 0.000$ وهو أقل من مستوى المعنوية، ومنه النموذج ككل مقبول إحصائيا. وعليه يتم رفض الفرضية العدمية وتقبل الفرضية البديلة

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$) بين جودة إدارة الجامعة والاستجابة للخدمة.

¹ تكون قيمة معامل الارتباط كما يلي: 1 ارتباط طردي تام، من 0.70 إلى 0.99 ارتباط طردي قوي، من 0.5 إلى 0.69 ارتباط طردي متوسط، من 0.01 إلى 0.49 ارتباط طردي ضعيف، 0 لا يوجد ارتباط، وما قيل عن الارتباط الطردي ينطبق على الارتباط العكسي مع وضع إشارة سالبة.

2-2-2-3- الفرضية الجزئية الثالثة: تهدف هذه الفرضية إلى معرفة مدى وجود علاقة بين جودة إدارة الجامعة وبعد الاتصال أو عدمها، وتنص هذه الفرضية على ما يلي:

- الفرضية العدمية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$) بين جودة إدارة الجامعة وبعد الاتصال.

- الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$) بين جودة إدارة الجامعة وبعد الاتصال.

الجدول رقم (55): تحليل تباين خط الانحدار للفرضية الجزئية الثالثة

المتغير المستقل	المتغير التابع	ثابت الانحدار b	معامل الانحدار a	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة t المحسوبة	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
جودة إدارة الجامعة	بعد الاتصال	1,913	0,539	0,647	0,418	18,211	331,651	0,000

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS

تم استخدام الانحدار الخطي البسيط لتحديد العلاقة بين جودة إدارة الجامعة وبعد الاتصال، حيث يتضح من الجدول أعلاه وجود علاقة وهو ما بينه معامل الارتباط الذي بلغ 64,7% وهو ارتباط طردي متوسط¹، والذي يدل على وجود ارتباط متوسط بين متغيرات الدراسة، في حين بلغ معامل التحديد R² نسبة 41,8% أي أن 41,8% من التغيرات في المتغير التابع ترجع أساسا إلى التغير في المتغير المستقل، أما الباقي 58,2% يتأثر بعوامل أخرى، كما بلغت درجة التأثير أو الميل (0,539) وهذا يعني أن التغير في المتغير المستقل بدرجة واحدة ينتج عنه تغير في المتغير التابع بمقدار 53,9%.

وتوضح قيمة t المحسوبة وهي أكبر من القيمة الجدولة عند درجة حرية مساوية لـ 462 ودرجة معنوية $\alpha=5\%$ أما قيمة F المحسوبة فهي أكبر من القيمة الجدولية عند درجة حرية 462، حيث قدر مستوى الدلالة بـ $\text{sig}=0.000$ وهو أقل من مستوى المعنوية، ومنه النموذج ككل مقبول إحصائيا. وعليه يتم رفض الفرضية العدمية وتقبل الفرضية البديلة

¹ تكون قيمة معامل الارتباط كما يلي: 1 ارتباط طردي تام، من 0.70 إلى 0.99 ارتباط طردي قوي، من 0.5 إلى 0.69 ارتباط طردي متوسط، من 0.01 إلى 0.49 ارتباط طردي ضعيف، 0 لا يوجد ارتباط، وما قيل عن الارتباط الطردي ينطبق على الارتباط العكسي مع وضع إشارة سالبة.

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$) بين جودة إدارة الجامعة وبعد الاتصال.

3- مناقشة نتائج الدراسة الميدانية

تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية من اجل تحليل إجابات عيني الدراسة (عينة الأساتذة وعينة الطلبة) واختبار الفرضيات المعدة في هذا الصدد، وسيتم خلال هذا الجزء تفسير ومناقشة إجابات عينة الدراسة للتوصل إلى نتائج تخص الدراسة الميدانية التي أجريت في جامعة العربي التبسي على كل من الأساتذة والطلبة.

3-1- النتائج المستمدة من تحليل ومناقشة إجابات عينة الدراسة

3-1-1- عرض النتائج الخاصة بعينة الأساتذة

- موافقة أفراد عينة الدراسة (الأساتذة) بدرجة متوسطة على العبارات المتعلقة بأهداف جامعة العربي التبسي تبسة، في حين تضمنت العبارات عالية الموافقة على كون الجامعة توفر البنية التحتية اللازمة لاحتياجات البحث العلمي (كتب، دوريات، تجهيزات ومعدات) وتوفر كذلك الموارد المالية اللازمة لدعم الدراسات والأبحاث العلمية من اجل تحقيق الجودة الشاملة في مخرجات نظام التعليم العالي.

- موافقة أفراد عينة الدراسة (الأساتذة) بدرجة متوسطة على العبارات المتعلقة بجودة المناهج الدراسية، ومن ضمن العبارات التي سجلت درجة عالية للموافقة أن البرامج الدراسية تتلاءم مع إعداد الطالب المتخرج للعمل كما ان حجم البرامج الدراسية يتناسب مع الزمن المحدد للفصل الدراسي من اجل تحقيق الجودة الشاملة في مخرجات نظام التعليم العالي.

- موافقة أفراد عينة الدراسة (الأساتذة) بدرجة متوسطة على العبارات المتعلقة بالتحسين المستمر لاسيما منها أن الأستاذ يقوم بعملية البحث العلمي والتأليف في تخصصه بشكل مستمر كما يعتمد على التنوع في وسائل التدريس والتقييم الخاصة بكل مساق من اجل تحقيق الجودة الشاملة في مخرجات نظام التعليم العالي.

- موافقة أفراد عينة الدراسة (الأساتذة) بدرجة عالية على العبارات المتعلقة بالعمل الجماعي والتوجيه لاسيما منها ان الأستاذ يراعي الفروق الفردية بين الطلبة كما يكلفهم بالقيام بأعمال تتناسب ومساقهم الدراسي ويخصص وقت لمساعدة الطلبة وتوجيههم عند الاقتضاء من اجل تحقيق الجودة الشاملة في مخرجات نظام التعليم العالي.

- موافقة أفراد عينة الدراسة (الأساتذة) بدرجة متوسطة على العبارات المتعلقة بال محور الخاص بمخرجات نظام الجودة في التعليم العالي، وسجلت عبارة أن الجامعة تهدف إلى إكساب الطالب المعارف الملائمة لتسهيل عليه الحصول على منصب عمل درجة عالية من الموافقة لدى عينة الدراسة.

3-1-2- عرض النتائج الخاصة بعينة الطلبة

- موافقة أفراد عينة الدراسة (الطلبة) بدرجة عالية على العبارات المتعلقة بدور جودة إدارة الجامعة ومنها أن إدارة الجامعة تقوم بالإعلان عن التسجيلات السنوية للطلبة بشكل ورقي و إلكتروني، كما تعين الموظفين المناسبين لتوجيه الطلبة خلال عملية التسجيل وإعادة التسجيل وكون فترة التسجيلات تتلائم مع الوثائق والإجراءات الإدارية المطلوبة من اجل تحقيق جودة التعليم العالي.

- موافقة أفراد عينة الدراسة (الطلبة) بدرجة عالية على العبارات المتعلقة بدور بعد التجسيد المادي للخدمة في تحقيق الجودة الشاملة في التعليم العالي، حيث أن الطالب الجامعي يستفيد من مجموعة من الخدمات التي تقدمها الهياكل البيداغوجية المختلفة، كما أن احتفاظ الإدارة بالسجلات والملفات الخاصة بشؤون الطلبة يجعل الخدمة تأخذ شكلا ماديا في عملية تجسيدها كما أنها توفر العدد الكافي من الهيئة التدريسية والموظفين لتقديم الخدمة المختلفة.

- موافقة أفراد عينة الدراسة (الطلبة) بدرجة متوسطة على العبارات المتعلقة بدور بعد الاستجابة للخدمة في تحقيق الجودة الشاملة في التعليم العالي، لاسيما من خلال الاستعداد الدائم للتعاون مع الطلاب لحل المشكلات العالقة وكذا مشاركة الأساتذة الجامعيين في توجيه وإرشاد الطلبة الجدد.

- موافقة أفراد عينة الدراسة (الطلبة) بدرجة متوسطة على العبارات المتعلقة بدور بعد الاتصال في تحقيق الجودة الشاملة في التعليم العالي، لاسيما الاعتماد علي كل أدوات الاتصال المتاحة لجعل المعلومة تصل في الوقت المناسب.

4- النتائج المستمدة من تحليل ومناقشة اختبار الفرضيات

تم صياغة مجموعة من الفرضيات، وكانت تهدف في مجملها إلى البحث عن العلاقة والتأثير بين المتغيرات محل الدراسة في جامعة العربي التبسي تبسة، وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، وقد تم التوصل إلى النتائج التالية:

4-1 - عرض النتائج المستمدة من تحليل ومناقشة الفرضيات الخاصة بعينة الاساتذة

- توجد علاقة بين جودة هيئة التدريس ومخرجات نظام الجودة في التعليم العالي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة (الأساتذة) في جامعة العربي التبسي تبسة، حيث تؤثر أهداف الجامعة بنسبة 29,3% في تحسين مخرجات نظام الجودة في التعليم العالي.

- توجد علاقة بين جودة هيئة التدريس في شقها المتعلق بأهداف الجامعة ومخرجات نظام الجودة في التعليم العالي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة (الأساتذة) في جامعة العربي التبسي تبسة، حيث تؤثر أهداف الجامعة بنسبة 29,3% في تحسين مخرجات نظام الجودة في التعليم العالي.

- توجد علاقة بين جودة هيئة التدريس في شقها المتعلق بجودة البرامج الدراسية ومخرجات نظام الجودة في التعليم العالي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة (الأساتذة) في جامعة العربي التبسي تبسة، حيث تؤثر جودة البرامج الدراسية بنسبة 57,8% في تحسين مخرجات نظام الجودة في التعليم العالي.

- توجد علاقة بين جودة هيئة التدريس في شقها المتعلق بالتحسين المستمر ومخرجات نظام الجودة في التعليم العالي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة (الأساتذة) في جامعة العربي التبسي تبسة، حيث يؤثر التحسين المستمر بنسبة 73,0% في تحسين مخرجات نظام الجودة في التعليم العالي.

- لا توجد علاقة بين جودة هيئة التدريس في شقها المتعلق بالعمل الجماعي والتوجيه ومخرجات نظام الجودة في التعليم العالي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة (الأساتذة) في جامعة العربي التبسي تبسة، حيث يؤثر العمل الجماعي والتوجيه بنسبة 01,1% في تحسين مخرجات نظام الجودة في التعليم العالي.

4-2 - عرض النتائج المستمدة من تحليل ومناقشة الفرضيات الخاصة بعينة الطلبة

- توجد علاقة بين جودة إدارة الجامعة وأبعاد جودة خدمات التعليم العالي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة (الطلبة) في جامعة العربي التبسي تبسة، حيث تؤثر جودة إدارة الجامعة بنسبة 41,9% في تحقيق أبعاد جودة خدمات التعليم العالي من وجهة نظر الطالب.

- توجد علاقة بين جودة إدارة الجامعة وأبعاد جودة خدمات التعليم العالي في شقها المتعلق ببعد التجسيد المادي للخدمة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة (الطلبة) في جامعة العربي التبسي تبسة، حيث يؤثر بعد التجسيد المادي للخدمة بنسبة 30,6% في تحقيق أبعاد جودة خدمات التعليم العالي من وجهة نظر الطالب.

الفصل الرابع: تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة العربي التبسي - تبسة

- توجد علاقة بين جودة إدارة الجامعة وأبعاد جودة خدمات التعليم العالي في شقها المتعلق ببعد الاستجابة للخدمة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة (الطلبة) في جامعة العربي التبسي تبسة، حيث يؤثر بعد التحسيد المادي للخدمة بنسبة 17,1% في تحقيق أبعاد جودة خدمات التعليم العالي من وجهة نظر الطالب.
- توجد علاقة بين جودة إدارة الجامعة وأبعاد جودة خدمات التعليم العالي في شقها المتعلق ببعد الاتصال من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة (الطلبة) في جامعة العربي التبسي تبسة، حيث يؤثر بعد الاتصال في تلقي الخدمة بنسبة 41,8% في تحقيق أبعاد جودة خدمات التعليم العالي من وجهة نظر الطالب.

خلاصة الفصل الرابع

من خلال هذا الفصل تم حصر الاطار التطبيقي والمتعلق بدراسة اثر تطبيق ادارة الجودة الشاملة في التعليم العالي ودراسة حالة جامعة العربي التبسي. بمختلف كلياتها، وعلى هذا الاساس تم اعداد استبيانين لاستقصاء رأي كل من الأساتذة كأحد أهم مدخلات نظام جودة التعليم العالي والطلبة (طلبة الدكتوراه والماستر 2) كأحد المخرجات التي تنجم على نفس النظام وتم توزيعهما وجمع البيانات ثم استخدام نظام SPSS من اجل تحليل المعلومات الناتجة عنهما.

وتضمن هذا الفصل اختبار فرضيات الدراسة وتم التوصل الى:

- وجود تأثير لجودة هيئة التدريس من خلال أهداف الجامعة الموضوعية في هذا الإطار، جودة البرامج الدراسية، التحسين المستمر على مخرجات نظام جودة التعليم العالي في جامعة العربي التبسي تبسة من خلال وجهة نظر عينة الدراسة (الأساتذة).
- عدم وجود تأثير لجودة هيئة التدريس من مدخل العمل الجماعي والتوجيه على مخرجات نظام جودة التعليم العالي في جامعة العربي التبسي تبسة من خلال وجهة نظر عينة الدراسة (الأساتذة).
- وجود علاقة بين جودة ادارة الجامعة وابعاد جودة خدمات التعليم العالي (بعد التجسيد المادي، الاستجابة، الاتصال) في جامعة العربي التبسي تبسة من خلال وجهة نظر عينة الدراسة (الطلبة).

Fourth Chapter Summary

Through this chapter, the application frame work related to the study of the impact of the application of total quality management in higher education , case study of Elarbi Tebessi University in its various faculties was limited, on this base two questionnaires were prepared to survey to the professors as one of the most important inputs to the higher education quality system and students (PhD and Master 2 students) As one of the outputs of the same system. They have been distributed, collect data, and then use the SPSS system to analyze the information generated from them.

This chapter included testing the hypotheses of the study and reached to:

- The existence of an impact on the quality of the teaching staff through; the university's goals, the quality of study programs, continuous improvement of the outputs of the higher education quality system at Elarbi Tebessi University, through the viewpoint of the study sample (professors).
- The lack of an impact on the quality of the teaching staff from the entrance to group work and guidance on the outputs of the higher education quality system at Elarbi Tebessi University through the view point of the study sample (professors).
- The existence of a relationship between the quality of the university administration and the dimensions of the quality of higher education services (physical embodiment of the service, response to the service, and communication) at Elarbi Tebessi University, through the view point of the study sample (students).

الخاتمة العامة

أولاً: نتائج الدراسة

ثانياً: الاقتراحات والتوصيات

ثالثاً: آفاق البحث

الخاتمة

هدف البحث الحالي في بدايته إلى تحقيق مجموعة من الأهداف والتي تمحورت حول توضيح المفاهيم المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي وهو ما تم من خلال الفصلين الأول والثاني، كما تم عرض واقع الجودة الشاملة في التعليم العالي في الوطن العربي عموماً والجزائر وجامعة العربي التبسي تبسة خصوصاً وهو ما شمله الفصل الثالث والرابع، هذا إضافة إلى كون الدراسات المتعلقة بتطبيق الجودة الشاملة في التعليم العالي في الجزائر يمكن لها أن تساهم في نشر ثقافة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر.

من خلال التعرض إلى الجانبين النظري والتطبيقي في هذه الدراسة، تبين أن الدول بما فيها العربية عموماً والجزائر خصوصاً تسعى إلى تحسين مستويات التعليم العالي والبحث العلمي فيها بانتهاج الاستراتيجيات المختلفة والتي منها انتهاج إدارة الجودة الشاملة لتسيير الموارد المختلفة من أجل الوصول إلى تحسين مخرجات نظام التعليم العالي، وهو ما أدى إلى الإجابة على إشكالية البحث المطروحة في البداية على أن مؤسسات التعليم العالي في الجزائر تطبق إدارة الجودة الشاملة، وأيضاً جامعة العربي التبسي تبسة تطبق هذا المنهج في تسيير مختلف كلياتها، وهو ما أكدته صحة الفرضيتين الرئيسيتين للدراسة وكذا بعض الفرضيات الجزئية، فقد تبين صحة الفرضية الرئيسية الأولى المتعلقة بالاستبيان الموجه للأساتذة في جامعة العربي التبسي تبسة والتي مفادها وجود تأثير وعلاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \geq 0.05)$ بين جودة هيئة التدريس ومخرجات نظام الجودة في التعليم العالي في جامعة العربي التبسي تبسة، وكذا صحة الفرضية الرئيسية الأولى المتعلقة بالاستبيان الموجه للطلبة (طلبة الدكتوراه والماستر2) في جامعة العربي التبسي تبسة والتي مفادها وجود تأثير وعلاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \geq 0.05)$ بين جودة إدارة الجامعة وأبعاد جودة التعليم العالي من وجهة نظر الطالب في جامعة العربي التبسي تبسة.

وفي ما يلي سيتم عرض مجموع النتائج المتوصل إليها بعد إنجاز هذه الدراسة:

أولاً: نتائج الدراسة

1 - نتائج الدراسة النظرية:

تتمثل أهم النتائج النظرية التي يتم التوصل إليها في ما يلي:

- يعتبر مفهوم الجودة من المفاهيم الاقتصادية التي ظهرت في اليابان وانتشرت بعدها في العديد من الدول، ومروراً بمجموعة من المراحل تطورت الجودة لتأخذ تسمية إدارة الجودة الشاملة؛ والتي تعتبر أسلوب تسييري استراتيجي يتطلب استخدام كل الموارد المتاحة من أجل الوصول إلى مستوى خدمات أو منتجات

يتميز بالجودة ليحقق من جهة الحاجات المرجوة منه وليجعل المؤسسات قدرة على مواجهة المنافسة في السوق.

- يعتبر توجيه جهود وثقافة المورد البشري الداخلي (العامل بالمنظمة) لتحقيق مبادئ وأهداف إدارة الجودة الشاملة أهم عنصر يمكن للمنظمات من خلاله السعي لتحقيق إدارة الجودة الشاملة وبالتالي تحقيق رضا الزبون وكسب ولائه لمواجهة المنافسة.

- تعتبر المؤسسات الجامعية من أهم مصادر تزويد المجتمع باليد العاملة الماهرة والمؤهلة لتحقيق التنمية على جميع الأصعدة، لذا وجب على القائمين على هذا القطاع الاستراتيجي وضع أسس معلنة ومكتوبة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.

- يؤدي تطبيق الجودة الشاملة في التعليم العالي إلى تحقيق مجموعة من الفوائد لجميع الأطراف (الطلبة، الأساتذة، الإدارة والمجتمع)، وحتى تتحقق هذه الفوائد لابد من وضع الموارد المناسبة للتطبيق الفعال لهذا التوجه من جهة، والعمل على إزالة المعوقات التي تحول دون التنفيذ الجيد لها .

- يعتبر قطاع التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر قطاعا استراتيجيا يهدف إلى تحقيق التنمية للمجتمع، لذلك عمدت الوزارة الوصية على هذا القطاع إلى إصلاح منظومة التعليم العالي في الجزائر بتطبيق نظام ليسانس ماستر دكتوراه، وعلى الرغم من المساعي الحثيثة للوصول لتحقيق مستويات جودة في هذا القطاع إلا انه تبقى بعض النقائص المسجلة التي تحول دون الوصول إلى الأهداف المسطرة في مجال الجودة.

2- نتائج الدراسة الميدانية:

تتمثل أهم نتائج الدراسة الميدانية التي تم التوصل إليها في الآتي:

- تؤثر جودة هيئة التدريس (أهداف الجامعة، جودة البرامج الدراسية، التحسين المستمر) في تحسين مخرجات نظام جودة التعليم العالي في جامعة العربي التبسي تبسة؛ فهئية التدريس من اهم مدخلات نظام الجودة في التعليم العالي وهو ما أكدته الفرضية الرئيسية الاولى المتعلقة بعينة الدراسة (الأساتذة) والتي مفادها:

- وجود تأثير وعلاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$) بين جودة هيئة التدريس ومخرجات نظام الجودة في التعليم العالي في جامعة العربي التبسي تبسة.

- تؤثر جودة هيئة التدريس في تحسين مخرجات نظام جودة التعليم العالي في جامعة العربي التبسي تبسة من خلال متطلب جعل أهداف الجامعة تتماشى وهذا التوجه الاستراتيجي الذي انتهجته جامعة تبسة كغيرها من الجامعات الجزائرية؛ فمن خلال وضع الجامعة لأهداف واضحة ومعلنة يمكن جعل المورد البشري

المكون لمدخلات نظام الجودة الشاملة يجتمع لتحسين مخرجات نظام الجودة في التعليم العالي، وهو ما أكدته الفرضية الفرعية الأولى المتعلقة بعينة الدراسة (الأساتذة) والتي مفادها: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$) بين أهداف الجامعة ومخرجات نظام جودة التعليم العالي.

- تؤثر جودة هيئة التدريس في تحسين مخرجات نظام جودة التعليم العالي في جامعة العربي التبسي تبسة من خلال متطلب جودة البرامج الدراسية، فكلما تميزت هذه البرامج بالجودة في موادها العلمية المقدمة للطلبة كلما تحسن مستواهم العلمي وبالتالي تقدم مورد بشري كفاء يساهم في تحقيق التنمية والرفعي الاقتصادي للمجتمع؛ فمن خلال تحسين جودة البرامج الدراسية كمدخل لنظام الجودة الشاملة سيؤدي ذلك بالتأكيد إلى تحسين مخرجات نظام الجودة في التعليم العالي، وهو ما أكدته الفرضية الفرعية الثانية المتعلقة بعينة الدراسة (الأساتذة) والتي مفادها: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$) بين جودة البرامج الدراسية ومخرجات نظام جودة التعليم العالي.

- تؤثر جودة هيئة التدريس في تحسين مخرجات نظام جودة التعليم العالي في جامعة العربي التبسي تبسة من خلال متطلب التحسين المستمر، فكلما تميزت الهيئة التدريسية بالتحسين المستمر في مجموعة من الجوانب منها التحسين في وسائل التدريس والتقييم الخاصة بكل مساق وكذا تحسين مستويات الأداء الأكاديمي المتميز كلما أدى ذلك إلى تحسين مخرجات نظام الجودة في التعليم العالي، وهو ما أكدته الفرضية الفرعية الثالثة المتعلقة بعينة الدراسة (الأساتذة) والتي مفادها: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$) بين التحسين المستمر ومخرجات نظام جودة التعليم العالي.

- لا تؤثر جودة هيئة التدريس في تحسين مخرجات نظام جودة التعليم العالي في جامعة العربي التبسي تبسة من خلال متطلب العمل الجماعي والتوجيه حسب رأي عينة الدراسة، وهو ما أكدته الفرضية الفرعية البديلة الرابعة المتعلقة بعينة الدراسة (الأساتذة) والتي مفادها: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$) بين العمل الجماعي والتوجيه ومخرجات نظام جودة التعليم العالي.

- تؤثر جودة إدارة الجامعة في تحقيق أبعاد جودة خدمات التعليم العالي (بعد التجسيد المادي للخدمة، بعد الاستجابة للخدمة، بعد الاتصال) من وجهة نظر الطالب في جامعة العربي التبسي تبسة، وهو ما أكدته الفرضية الرئيسية الأولى المتعلقة بعينة الدراسة (طلبة الدكتوراه والماستر2) والتي مفادها: يوجد تأثير وعلاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$) بين جودة إدارة الجامعة وأبعاد جودة التعليم العالي من وجهة نظر الطالب في جامعة العربي التبسي تبسة.

- تؤثر جودة إدارة الجامعة في تحقيق جودة خدمات التعليم العالي من خلال بعد التجسيد المادي للخدمة من وجهة نظر الطالب في جامعة العربي التبسي تبسة ، فكلما وفرت الهياكل الجامعية المورد البشري والمادي اللازم لتقديم الخدمات للطلبة في موعدها المحدد وبمستوى منخفض من الأخطاء كلما تميزت هذه الخدمات بالجودة من وجهة نظر الطلبة، وهو ما أكدته الفرضية الفرعية الأولى المتعلقة بعينة الدراسة (الطلبة) والتي مفادها:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$) بين جودة إدارة الجامعة والتجسيد المادي للخدمة.

- تؤثر جودة إدارة الجامعة في تحقيق جودة خدمات التعليم العالي من خلال بعد الاستجابة للخدمة من وجهة نظر الطالب في جامعة العربي التبسي تبسة ، فكلما كانت استجابة متلقي الخدمات (الطلبة) عالية كرد فعل تجاه مجهودات إدارة الجامعة على إعلامهم بمواعيد تقديم الخدمات المختلفة وسرعة تقديمها وكذا تبسيط الإجراءات اللازمة لتلقي هذه الخدمات كلما تميزت هذه الخدمات بالجودة من وجهة نظر الطلبة، وهو ما أكدته الفرضية الفرعية الثانية المتعلقة بعينة الدراسة (الطلبة) والتي مفادها:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$) بين جودة إدارة الجامعة والتجسيد المادي للخدمة.

- تؤثر جودة إدارة الجامعة في تحقيق جودة خدمات التعليم العالي من خلال بعد الاتصال بين مقدم الخدمة ومتلقيها في جامعة العربي التبسي تبسة ، فكلما اعتمد مسيري الهياكل الجامعية على المورد البشري المناسب لتوجيه الطلبة لتلقي الخدمات مستعنيين في ذلك على أدوات الاتصال المناسبة واستغلال معلومات التغذية الراجعة لتحسين مستوى هاته الخدمات كلما تميزت هذه الخدمات بالجودة من وجهة نظر الطلبة، وهو ما أكدته الفرضية الفرعية الثالثة المتعلقة بعينة الدراسة (الطلبة) والتي مفادها:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$) بين جودة إدارة الجامعة وبعد الاتصال.

ثانيا: الاقتراحات

- بناء على نتائج الدراسة الاحصائية تم رصد مجموعة من الاقتراحات والتوصيات من بينها ما يلي:
- ضرورة طرح أهداف واضحة ومعلنة للجميع من طرف الجامعة، من اجل جعل المورد البشري سواء العامل فيها أو المستفيد من خدماتها يساهم في تحقيق هذه الأهداف بطريقة مباشرة أو غير مباشرة.
 - ضرورة تدوين خبرات وتجارب حققها بعض الجامعات قد تفيد في تحقيق الجودة الشاملة على مستوى جامعة العربي التبسي تبسة، لاسيما منها ما يتماشى والمعطيات الحالية للتعليم العالي في الجزائر.
 - ضرورة منح المادة العلمية الجادة المقدمة للطالب الجامعي قصد تحسين ورفع مستوى المعارف لديه ومن ثمة المساهمة في رفع المستوى العلمي للطلبة المتدربين أو المتخرجين وهو ما سيساهم في دعم المجتمع بطبقة مثقفة واعية.
 - اعادة النظر في مستوى الخدمات الجامعية المقدمة للطلاب، والتي تعتبر عاملا محفزا يجعل الطالب يهتم اكثر بالبحث العلمي والذي يعتبر الهدف الأول من وجوده في الجامعة.
 - العمل على اعادة تفعيل دور خلايا الجودة في الجامعات، لما لها من دور في تجسيد الجودة الشاملة في التعليم العالي في الجزائر.
 - ضرورة تعبئة العمل الجماعي والتنسيق الفعال بين مختلف المتدخلين في تحقيق الجودة الشاملة في التعليم العالي.
 - ضرورة نشر ثقافة أهمية تطبيق الجودة الشاملة في التعليم العالي بين كل الأطراف الفاعلة التي من شأنها المساهمة في تحقيق هذا التوجه الاستراتيجي الذي سيساهم في رفع مستوى مخرجات التعليم العالي وما سيحققه ذلك من فائدة للمجتمع.

ثالثا: أفاق البحث

- يبقى البحث الحالي بما تضمنه من معلومات في الجانب النظري والتطبيقي هو عرض لمجموعة من المفاهيم والمعطيات الإحصائية والنتائج والتي قد تتخللها بعض النقائص سواء في طريقة العرض أو التحليل أو الإحاطة بالموضوع وعليه يبقى باب البحث العلمي مفتوحا لتحسين موضوع البحث وتقديم الأفضل من طرف الطالبة في حد ذاتها او من طرف الباحثين والمهتمين بهذا المجال من المواضيع.
- لكل بحث علمي جوانب يمتاز فيها بالإحاطة بالموضوع بالشكل المناسب وجوانب أخرى تتخللها بعض النقائص رغم محاولة الإلمام والإحاطة بكل جوانب الموضوع، وبما أن البحث الحالي هو امتداد لبحوث سابقة فانه سيكون أيضا تمهيد لبحوث قادمة، يمكن أن تكون مواضيعها كما يلي:
- دور الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم العالي في تحسين مخرجات التعليم العالي.

- تقديم الخدمات البيداغوجية الكترونيا كمدخل لتحقيق الجودة الشاملة في التعليم العالي.
- اثر التعليم العالي الالكتروني في تحقيق الجودة في الجامعات الجزائرية.
- دور خلية الجودة في تحسين أداء الجامعات الجزائرية.
- دور المكتبات الرقمية في تحقيق الجودة الشاملة في التعليم العالي.
- تقييم البرامج الدراسية كمدخل لتحقيق الجودة الشاملة في التعليم العالي في الجزائر.
- تقييم اداء المورد البشري بالاعتماد على تقييم مخرجات نظام الجودة في التعليم العالي.
- دور تطوير الأداء الوظيفي للمورد البشري العامل في الجامعات ودوره في تحقيق الجودة الشاملة في التعليم العالي.
- دور معايير الجودة والاعتماد في تقييم مخرجات التعليم العالي.
- إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي دراسة مقارنة لتجارب دولية.

قائمة المصادر والمراجع

أ - قائمة المصادر:

- باللغة العربية:

- 1- القانون رقم 99-05 المؤرخ في 18 ذي الحجة عام 1419 الموافق 4 ابريل سنة 1999، المتضمن القانون التوجيهي للتعليم العالي، الجريدة الرسمية الجزائرية الصادرة في 07 أبريل سنة 1999، السنة السادسة والثلاثون، العدد 24.
- 2- القانون رقم 15-21 المؤرخ في 18 ربيع الأول عام 1437 الموافق 30 ديسمبر سنة 2015 المتضمن القانون التوجيهي حول البحث العلمي والتطوير التكنولوجي، الجريدة الرسمية الجزائرية، الصادرة في 30 ديسمبر سنة 2015، السنة الثانية والخمسون، العدد 71.
- 3- المرسوم رقم 85-190 المؤرخ في 27 شوال عام 1405 الموافق 16 يوليو سنة 1985 المتضمن إحداث معهد وطني للتعليم العالي في المناجم بتبسة، الجريدة الرسمية الجزائرية، الصادرة في 17 يوليو سنة 1985، السنة الثانية والعشرون، العدد رقم 30.
- 4- المرسوم رقم 88-181 المؤرخ في 16 صفر عام 1409 الموافق 27 سبتمبر سنة 1988 المتضمن إنشاء معهد وطني للتعليم العالي في علوم الأرض بمدينة تبسة، الجريدة الرسمية الجزائرية، الصادرة في 28 سبتمبر سنة 1988، السنة الخامسة والعشرون، العدد رقم 39.
- 5- المرسوم التنفيذي رقم 03-279 المؤرخ في 24 جمادى الثانية عام 1424 الموافق 23 غشت سنة 2003 المحدد لمهام الجامعة والقواعد الخاصة بتنظيمها وسيرها، الجريدة الرسمية الجزائرية: الصادرة في 24 غشت 2003، السنة الأربعون، العدد 51.
- 6- المرسوم التنفيذي رقم 04-371 المؤرخ في 21 نوفمبر 2004 والمتضمن إحداث شهادة ليسانس نظام جديد، الجريدة الرسمية الجزائرية، الصادرة في 24 نوفمبر سنة 2004، السنة الواحدة والأربعون، العدد 75.
- 7- المرسوم التنفيذي رقم 09-08 المؤرخ في 7 محرم عام 1430 الموافق 4 يناير سنة 2009 المتضمن إنشاء جامعة تبسة، الجريدة الرسمية الجزائرية، الصادرة في 11 يناير سنة 2009، السنة السادسة والأربعون، العدد رقم 02.
- 8- القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 8 رجب عام 1425 الموافق 24 غشت سنة 2004، المحدد لتنظيم الإداري لمديرية الجامعة والكلية والمعهد وملحقة الجامعة ومصالحها المشتركة، الجريدة الرسمية الجزائرية، الصادرة في 26 سبتمبر 2004، السنة الواحدة والأربعون، العدد 62.
- 9- القرار الوزاري رقم 2004 المؤرخ في 29 ديسمبر 2014 المتضمن تأسيس لجنة لوضع نظام لضمان الجودة في قطاع التعليم العالي والبحث العلمي.

|| - قائمة المراجع:

- باللغة العربية:

- أولاً: الكتب

- 1- أحمد يوسف دودين: إدارة الجودة الشاملة، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2014.
- 2- أحمد بن عيشاوي: الأسس النظرية والتطبيقية والتنظيمية في المؤسسات السلعية والخدمية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2013.
- 3- أحمد الخطيب، رداح الخطيب: الاعتماد وضبط الجودة في الجامعات العربية، أنموذج مقترح، عالم الكتاب الحديث، الأردن، 2010.
- 4- أسعد محمد فاتح: تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 5- تيم احمد عليا: أنظمة إدارة الجودة 2008، ISO 9001 في التعليم العالي، مركز ضمان الجودة، جامعة تشرين، سوريا، 2011.
- 6- حميد عبد النبي الطائي، رضا صاحب آل علي، سنان كاظم الموسوي: إدارة الجودة الشاملة TQM والايزو ISO، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
- 7- حسن حسين البيلاوي واخرون: الجودة الشاملة في التعليم، دار المسيرة، عمان ، الأردن، الطبعة الثانية، 2008.
- 8- خضير كاظم حمود: إدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2005.
- 9- حميد الطائي، بشير العلاق: إدارة عمليات الخدمة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 10- خضر مصباح اسماعيل الطيبي: إدارة وصناعة الجودة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- 11- رافدة عمر الحريري: القيادة وإدارة الجودة في التعليم العالي، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2010.
- 12- زيد منير عبوي: إدارة الجودة الشاملة، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
- 13- سوسن شاكر مجيد، محمد عودات الزيدات، إدارة الجودة الشاملة، تطبيقات في الصناعة والتعليم، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2007.

- 14- سيد محمد جاد الرب: إدارة الجامعات ومؤسسات التعليم العالي، إستراتيجيات التطوير ومناهج التحسين، مصر، دون دار نشر، 2010.
- 15- علاء فرج الطاهر: إدارة المواد والجودة الشاملة، دار اليازة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2010.
- 16- عواطف إبراهيم الحداد: إدارة الجودة الشاملة، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2009.
- 17- عبد الستار العلي: تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2010.
- 18- عدي عطا: معايير الجودة والاداء والتقييم في مؤسسات التعليم العالي في ضوء التجارب المعاصرة، دار البداية، عمان، 2011.
- 19- فواز التميمي، أحمد الخطيب: إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للأيزو 9001، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2008.
- 20- فريد النجار: إدارة الجامعات بالجودة الشاملة، إيتراك للنصر والتوزيع، مصر، الطبعة الثانية، 2002.
- 21- فيصل عبد الله الحاج، سوسن شاكرا مجيد، سليمان جريسات: دليل ضمان الجودة والاعتماد للجامعات العربية أعضاء الاتحاد، اتحاد الجامعات العربية، مجلس ضمان الجودة والاعتماد للجامعات العربية، عمان، 2008.
- 22- فيصل عبد الله الحاج: دور اتحاد الجامعات العربية في الجودة والاعتماد، دون دار نشر، عمان، 2010.
- 23- قاسم نايف علوان: إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 9001: 2000، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثالثة، 2013.
- 24- محمد عبد الفتاح محمد: إدارة الجودة الشاملة بمنظمات الرعاية الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2008.
- 25- محمد سمير أحمد: الجودة الشاملة وتحقيق الرقابة في البنوك التجارية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2009.
- 26- محمد عوض الترتوري، أغادير عرفات جويحان: إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2009.

- 27- محمد عبد العال النعيمي، راتب جليل صويص، غالب جليل صويص: إدارة الجودة الشاملة، مقدمة في إدارة الجودة الشاملة للإنتاج والعمليات والخدمات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 28- محمد عبد الوهاب العزاوي: إدارة الجودة الشاملة، دون دار نشر، الأردن، 2005/2004.
- 29- محمد عبد الوهاب العزاوي: إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
- 30- محمد عبد الرحمن عبد الله: دراسات في علم الاجتماع، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، الطبعة الثانية، 2000.
- 31- محمد محمد إبراهيم: إدارة الجودة من المنظور الإداري، مدخل متكامل، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009.
- 32- محمد بوعشة: أزمة التعليم العالي في الجزائر والعالم العربي، دار الجليل، بيروت، 2000.
- 33- محمد عبيدات، محمد أبو نصار، علقة مبيضين: منهجية البحث العلمي، القواعد والمراحل والتطبيقات، دار وائل، عمان، الاردن، الطبعة الثانية، 1999.
- 34- مجدي عبد الوهاب قاسم، فاطمة الزهراء سالم محمود: تفعيل جودة التعليم في القرن الحادي والعشرين، مدخل حل المشكلات، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2011.
- 35- محمود حسين الوادي، عبد الله إبراهيم، حسين محمد سمحان: إدارة الجودة الشاملة في الخدمات المصرفية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2010.
- 36- محمود حسين الوادي، عبد الله إبراهيم عبد الله نزال، بلال محمود الوادي: إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال، بين النظرية والتطبيق، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2012.
- 37- محفوظ أحمد جودة: إدارة الجودة الشاملة، مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2006.
- 38- مجيد الزيادات: إدارة الجودة الشاملة تطبيقات في الصناعة والتعليم، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2007.
- 39- مصطفى كمال السيد طايل: معايير الجودة الشاملة (الإدارة، الإحصاء، الاقتصاد)، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، الطبعة الأولى، 2013.
- 40- نور الدين حاروش: الإدارة الصحية وفق نظام الجودة الشاملة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2012.

- 41- نعيم إبراهيم الظاهر: إدارة التعليم العالي، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
- 42- نايف المنبهي، عبد الله الفرهود: التعليم العالي أهدافه، دوره في التنمية، مشكلاته، المملكة العربية السعودية، دون سنة نشر.
- 43- نواف محمد البادي: الجودة الشاملة في التعليم وتطبيقات الأيزو، اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2010.
- 44- هاشم فوزي العبادي، يوسف حجيم الطائي، أفنان عبد علي الاسدي: إدارة التعليم الجامعي، مفهوم حديث في الفكر الإداري المعاصر، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 45- ياسين احمد سليم: إدارة الجودة الشاملة في المنظمات التعليمية، رؤية وإستراتيجية، دار الكتاب للنشر والتوزيع، مصر، 2007.
- 46- يوسف حجيم الطائي، محمد فوزي العبادي، العبادي: إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2008.
- 47- كمال دشلي: منهجية البحث العلمي، منشورات جامعة حماة، مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية، سوريا، 2016.

ثانيا: الأطروحات

- 1- بركة مشنان: دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، دراسة حالة جامعة الحاج لخضر باتنة، أطروحة دكتوراه ل م د في علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، جامعة الحاج لخضر باتنة، السنة الجامعية 2015-2016.
- 2- باشيوة حسين: إدارة الجودة الشاملة وامكانية تطبيقها في مجال التعليم العالي، دراسة تطبيقية على جامعة فرحات عباس سطيف، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم التربوية، جامعة محمد مين دباغين سطيف 2، السنة الجامعية 2015-2016.
- 3- خليل شرقي: دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين اداء مؤسسات التعليم العالي، دراسة لاراء عينة من الاساتذة في كليات الاقتصاد بالجامعات الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علوم التسيير، تخصص ادارة الاعمال، جامعة محمد خيضر بسكرة، السنة الجامعية 2015-2016.
- 4- رقاد صليحة: تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، أفاقه ومعوقاته، دراسة ميدانية بمؤسسات التعليم العالي للشرق الجزائري، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف 1، 2013-2014.

- 5- سمية الزاحي: مكانة المكتبة الجامعية في سياسات التعليم العالي في الجزائر، دراسة ميدانية بجامعة منتوري قسنطينة، عنابة وسكيكدة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم المكتبات، جامعة قسنطينة 2، السنة الجامعية 2013-2014.
- 6- صلاح صالح درويش معمار: مدى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في التدريب التربوي، دراسة من وجهة نظر مشرفي التدريب والمشرفين المتعاونين بمنطقة المدينة المنورة، متطلب تكميلي لنيل درجة الدكتوراه في التنمية البشرية، جامعة كولومبوس الأمريكية، كلية إدارة الأعمال، 2008-2009.
- 7- غربي صباح: دور التعليم العالي في تنمية المجتمع المحلي، دراسة تحليلية لاتجاهات القيادات الإدارية في جامعة محمد خيضر بسكرة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع تخصص تنمية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013/2014.

ثالثا: المجلات والدوريات

- 1- أكرم محمد احمد الحاج علي: تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأثرها على كفاءة الأداء الأكاديمي في الجامعات السعودية، دراسة تطبيقية على جامعة الجوف، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي، العدد 11، 2015.
- 2- الداوي الشيخ، بن زرقة ليلي: مجلة المؤسسة، مخبر إدارة التغيير في المؤسسة الجزائرية، جامعة الجزائر 3، العدد 4، 2015.
- 3- جعفر عبد الله موسى إدريس، أحمد عثمان إبراهيم أحمد، عبد الرحمن بن عبد الله الأخرتر: إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على خدمات التعليم العالي من أجل التحسين المستمر وضمان جودة المخرجات والحصول على الاعتمادية، دراسة حالة فرع جامعة الطائف بالخرمة، أماراباك مجلة علمية محكمة، المجلد الثالث، العدد السابع، 2012.
- 4- حواس عبد الرزاق، مسعود صديقي: جودة خدمات التعليم العالي، المفهوم واليات التحسين، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، جامعة الوادي، العدد السادس، المجلد الأول، 2013.
- 5- صباح النجار، مها كامل جواد: دراسة عقبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الأهلي، مجلة التراث الجامعية، العدد الرابع عشر، دون سنة نشر.
- 6- عطا الله بن فهد السرحان: أثر تطبيق معايير الجودة والاعتماد الأكاديمي على تسويق مخرجات التعليم في الجامعات السعودية، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد السادس، العدد 13، 2013.

- 7- عطا الله بن فاحس العتري، عادل عبد المعطي محمد الأبيض، محمد محمد إبراهيم بسيوني: متطلبات ضمان الجودة الشاملة لبرامج كلية التربية والآداب بجامعة الحدود الشمالية، مجلة العلوم التربوية، العدد الثالث، 2013.
- 8- عبد الناصر عللك حافظ، أيه طالب جميل: الاعتماد الأكاديمي من وجهة نظر التدريسيين العراقيين المغتربين وتأثيره في الأداء الاستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي، بحث ميداني، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 93، المجلد 22، 2016.
- 9- فدوى بنت فاروق عمر، حياة بنت محمد سعد الحربي: نظم الجودة والاعتماد الأكاديمي ودرجة إسهامها في تحقيق متطلبات مجتمع المعرفة بالجامعات السعودية، دراسة ميدانية لأراء عينة من أعضاء هيئة التدريس، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد 3، العدد 2، 2014.
- 10- لامية حروش، محمد طوابية: البحث العلمي والتطوير في الجزائر، الواقع ومستلزمات التطوير، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 19، جانفي 2018.
- 11- مكيد علي، مداح لخضر: مدى تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة الجامعية في الجامعة الجزائرية، دراسة استقصائية على أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المدية الجزائر، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد 8، العدد 22، 2015.
- 12- مريم إبراهيم حمود الكرعاوي: مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، دراسة مقارنة بين كليات حكومية وكليات أهلية من وجهة نظر عينة من الأساتذة، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 18، العدد 1، 2016.
- 13- محمد بريس: دور التعليم العالي، في تكوين العقلية العلمية والملكة النقدية، الجامعة مجلة اتحاد جامعات العالم الإسلامي، العدد الثالث، 2002.
- 14- هاله فاضل حسين الحكيم: معايير الاعتماد الأكاديمي في الجامعات، جامعة بغداد أتمودجا، مجلة كلية التربية الأساسية، المجلد 20، العدد 84، 2014.

رابعا: المتلقيات والمؤتمرات

- 1- الوافي الطيب: تطبيق النظام التعليمي الجديد LMD كأساس لتحقيق الجودة في الجامعة الجزائرية، المنظمة العربية لضمان الجودة في التعليم، المؤتمر السنوي الرابع للمنظمة العربية لضمان الجودة في التعليم، آليات التوافق والمعايير المشتركة لضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي في التعليم، القاهرة، مصر، 02-03 سبتمبر 2012.

- 2- الدليمي خليل ابراهيم، الحياوي قاسم نايف: التقييم الذاتي أداة لضمان جودة الجامعات العراقية دراسة تجربة جامعة الانبار كنموذج، المؤتمر السنوي الرابع للمنظمة العربية لضمان الجودة في التعليم، آليات التوافق والمعايير المشتركة لضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي في التعليم، 2012.
- 3- بوزيان راضية وعميرة ماجدة: إدارة الجودة الشاملة ومؤسسات التعليم العالي في الجزائر، الواقع واستراتيجيات الإصلاح في ظل العولمة، الملتقى الوطني الرابع للبيداغوجيا، ضمان جودة التعليم العالي، المبررات والمتطلبات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 25 و26 نوفمبر 2008.
- 4- حرنان نجوى: التوجهات الحديثة لتطوير البرامج الأكاديمية بمؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي، المؤتمر السنوي التاسع للمنظمة العربية لضمان الجودة في التعليم حول 'ضمان الجودة والاعتماد: تحديات وافاق'، جامعة الدول العربية، القاهرة، مصر، 2017.
- 5- حامد نور الدين، العابد محمد: أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، المؤتمر السنوي الرابع للمنظمة العربية لضمان الجودة في التعليم، آليات التوافق والمعايير المشتركة لضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي في التعليم، 2012.
- 6- سيلان جبران العبيدي: ضمان جودة مخرجات التعليم العالي في إطار حاجات المجتمع، المؤتمر الثاني عشر للوزراء المسؤولين عن التعليم العالي والبحث العلمي في الوطن العربي، الموائمة بين مخرجات التعليم العالي وحاجات المجتمع في الوطن العربي، بيروت، 06/10/2009.
- 7- شريفة كلاع: الجامعات العربية والبحث العلمي، قراءة في واقع البحث العلمي ومعيقاته، المؤتمر الدولي التاسع ترقية البحث العلمي، الجزائر، 18، 19 أغسطس 2015.
- 8- صاطوري الجودي: البحث العلمي في الجزائر، الواقع والتحديات، المؤتمر الدولي الثالث تكامل مخرجات التعليم مع سوق العمل في القطاع العام والخاص، الأردن، من 28 أبريل إلى 01 ماي 2014.
- 9- عباسي سعاد، العقبي زهر: جودة التعليم العالي من خلال طرق التدريس، الملتقى الوطني الرابع للبيداغوجيا، ضمان جودة التعليم العالي، المبررات والمتطلبات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 25 و26 نوفمبر 2008.
- 10- عيسى صالحين فرج، مصطفى عبد الله محمود الفههي: واقع تطبيق إدارة الجودة في التعليم العالي، المؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان جودة التعليم العالي، 2012.
- 11- فوزية مصاييح: معوقات البحث العلمي وتداعياته في تحقيق جودة التكوين في الجامعات الجزائرية، المؤتمر الدولي التاسع ترقية البحث العلمي، الجزائر، 18 و19 أغسطس 2015.

- 12- كمال محمد منصوري: تحديات وفرص تطبيق نظام ضمان الجودة في الجامعات العربية، المؤتمر السنوي الرابع للمنظمة العربية لضمان الجودة في التعليم، آليات التوافق والمعايير المشتركة لضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي في التعليم، القاهرة، مصر، 2-3 سبتمبر 2012.
- 13- محمد سعيد الطاهر: الجودة في التعليم العالي، رؤية وأبعاد، إشارة إلى جامعة النيلين، المؤتمر العربي الأول للجامعات العربية التحديات والأفاق المستقبلية، المغرب، 2007.
- 14- نجاة عبو: معوقات البحث العلمي الأكاديمي في الجامعات الجزائرية، المؤتمر الدولي التاسع ترقية البحث العلمي، الجزائر، 18 و19 أغسطس 2015.
- 15- تيسير اندراوس سليم: التدريس الإبداعي الجامعي كمتطلب رئيس لضمان جودة التعليم العالي، المؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان جودة التعليم العالي، 2012.

خامسا: التقارير والمنشورات

- 1- الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي: معايير ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي لمؤسسات التعليم العالي، المملكة العربية السعودية، 2011.
- 2- التقرير الإقليمي، المؤتمر الإقليمي العربي حول التعليم العالي، انجازات التعليم العالي في البلدان العربية وتحدياته (1998-2009)، القاهرة 31 مايو 01-02 حزيران يونيو 2009، مكتب اليونسكو الإقليمي للتربية في الدول العربية، بيروت، 2009.
- 3- التقرير الاقتصادي العربي الموحد، صندوق النقد العربي، 2018.
- 4- دليل الاعتماد لمؤسسات التعليم العالي: الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، مصر، الإصدار الثاني، 2009.
- 5- مركز الابحاث الواعده في البحوث الاجتماعية ودراسات المرأة، جامعة الاميرة نورة بنت عبد الرحمن: أخلاقيات البحث العلمي، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2016.
- 6- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الجزائر: التعليم العالي في الجزائر واقعه وآفاقه، سبتمبر 1997.
- 7- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الجزائر: التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر من 1962 إلى 2002.
- 8- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي: الندوة الوطنية للجامعات الموسعة للقطاع الاقتصادي والاجتماعي والمخصصة لتقييم تطبيق نظام ل.م.د ، إصلاح التعليم العالي من خلال نظام ل.م.د، جانفي 2016.

9- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي: الندوة الوطنية للجامعات الموسعة للقطاع الاقتصادي والاجتماعي والمخصصة لتقييم تطبيق نظام ل.م.د، ملخص عن الواقع والتوصيات، 12 و13 جانفي 2016.

سادسا: المواقع الالكترونية

- الموقع الالكتروني لجامعة تبسة [http:// www.univ-tebessa.dz/index_ar.php?id_page=121](http://www.univ-tebessa.dz/index_ar.php?id_page=121) بتاريخ 2019/03/18.

- المراجع باللغة الاجنبية:

أولا: الكتب

- 1- Chris Gratton&Ian Jones : **Research Methods for Sports Studies**, Routledge Taylor &Francis Group, 2nd edition, United Kingdom, 2010.
- 2- Don F. westerheijden :**The changing Concepts of Quality in the assessment of Study Programmes Teaching and Learning**, Portland Press Ltd, 2007.
- 3- Edward Sallis : Total Quality Management in Education, Stylus Publishing Inc, USA, 2002, Third Edition.
- 4- Graeme Knowles : Quality Management, ebooks at bookboon , 2011.
- 5- Lee .j. krajewski , Larry Ritzman, OpérationsManagment : Strategy And Analysis, adition Wesley publishing company, New York ,2000.
- 6- Latha Pillai, LukoseVallatharai : TQM HandBook, with out print edition, 2003 .
- 7- Maria J.Rosa, Claudia S.Sarrico, Alberto Amaral: Implementing Quality Management Systems in Higher Education Institutions, In Tech, 2012.
- 8- Thomas Pyzdek : **The Six Sigma Hanbook** , A Complete Guide for Green Belts, Black Belts and Managers at all Levels , The McGraw Hill Companies, USA , 2003.
- 9- TauseefAized : Total Quality Management and Six Sigma, Published by InTech, Croatia, First Published , 2012 .

ثانيا: الاطروحات

- 1- Antigoni Papadimitriou :**The Enigma of Auality in Greek Higher Education**, Dissertation to Obtain the Degree of Doctor at the university of Twente, on the authority of rector magnificus, 2011.

ثالثا: المجلات والدوريات

- 1- Amalia Venera Todorut :**Procedia Social and Behavioral Sciences** ,N0 83, 2013.
- 2-Amjad Ali Khan: **Total Quality Management in Higher Education Institutions**, International Journal of Social Science &Interdisciplinary Research, Vol 2 (6), June 2013.

- 3- Aaron Paul M.Pineda :**Total Quality Management in Educational Institutions**, Influences on Customer Satisfaction, Asian Journal of Management Sciences and Education, Vol 2 N0 3, July 2013.
- 4- Ankit Chauhan ,Poonam Sharma : **Teacher Education and Total Quality Management**, The International Journal of Indian Psychology, Vol2 , 2015.
- 5- Brian E. Mansir& Nicholas R.Schacht: **Total Quality Management**, A Guide to Implementation, 1989.
- 6- Melsa, J.L :**Principles and Tools of Total Quality Management**, Systems Engineering and Management for Sustainable Development, Vol II, USA , with out the year of eddition .
- 7- Norhayati Zakuan, ShliniMuniandy, Muhalad Zameri Mat Saman, MohdShki MdAriff, Sapiah Sulailan , RozitaAbdjalil : **Critical Success Factors of Total Quality Management Implementation in Higher Education Institution**, A Review, International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 2012, N2, vol2 .
- 8- Robert C. Winn: **Applying Total Quality Management to the Educationl Process**, Int. j. Engag Ed, Vol 14, N0 1, Printed in Great Britain, 1998.
- 9- Rbert V.Hogg and Mary C.Hogg :**Continuous Quality Improvement in Higher Education**, International Statistical Review, 63, 1995.
- 10- R.R. Lakhe, R.P. Mohanty:**Total Quality Management**, Concepts, Evolution and Acceptability in Developing Economies, International Journal of Quality & Reliability Management, Vol 11 N 9, MCB University Press, 1994.
- 11- Syed Sohaib Zubair : **Total Quality Management in Public Sector**, Higher Education Institutions, Journal of Business & Economics, Vol 5 n⁰ 1, 2013.
- 12- T. Sudha :**Total Quality Management in Higher Education Institutions**, International Journal of Social Science & Interdisciplinary Research, Vol 2(6), June 2013.

رابعاً: الملتقيات والمؤتمرات

- 1- Abdulraheem M.A.Z abadi : **Implementing Total Quality Management (TQM) on the Higher Education Institutions**, A Conceptual Model, Journal of Finance & Economics, Vol 1, 2013.

خامساً: التقارير

- 1- Benchmarking in Higher Education, A Study Conducted by the Commonwealth, Higher Education Management Service, Paris, 1998.
- 2-Go lean six sigma : The basics of Lean Six Sigma, without print house 2012 .
- 3- UNESCO : **Conférence Mondiale sur L'enseignement Supérieur**, L'enseignement Supérieur au XXIe Siècle, Vision et Actions, paris, 05-09 octobre 1998.
- 2- UNICEF: **Defining Quality in Education**, paper presented at the meeting of the international Working Group on Education Florence, Italy, 2000.

سادسا: المواقع الالكترونية

1- Glenn D. Israel, **Determining Sample Size**, Series of the Agricultural Education and Communication Department, University of Florida, Department, University of Florida, web site <http://pioneer.netserv.chula.ac.th/~ppongsa/2900600/LMRM09.pdf>; saw on 19/03/2019.

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة العربي التبسي تبسة
كلية العلوم التجارية والاقتصادية وعلوم التسيير
دكتوراه علوم - تخصص علوم اقتصادية -

الملحق رقم 01 الاستبيان الموجه للأساتذة

الأستاذ (ة) المحترم (ة)؛ تحية طيبة وبعد؛

في إطار إعداد أطروحة التخرج لنيل شهادة دكتوراه علوم بعنوان " تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي بالجزائر دراسة حالة جامعة العربي التبسي تبسة"، والتي تهدف إلى البحث عن واقع تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسة الجامعية العربي التبسي تبسة.

يرجى التفضل بالإجابة عن الفقرات الواردة في استمارة الاستبيان، بوضع إشارة (X) في المكان المناسب لكل فقرة توضح درجة الموافقة على كل منها، علما أن المعلومات التي سيتم جمعها ستعامل بكل سرية، ولن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي.

ولكم جزيل الشكر على تعاونكم

طالبة الدكتوراه:

بوعلاق سعدية

أولا: بيانات عامة

1- الجنس:

ذكر - أنثى

2- العمر:

من 25 سنة إلى 35 سنة
 من 36 سنة إلى 46 سنة
 أكبر من 46

3- الرتبة:

- أستاذ التعليم العالي
 - أستاذ محاضر
 - أستاذ مساعد

4- مدة التدريس في الجامعة:

- أقل من 05 سنوات
 - أكثر من 10 سنوات
 - من 06 إلى 10 سنوات

- كلية العلوم والتكنولوجيا
- كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة
- كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
- كلية الحقوق والعلوم السياسية
- كلية الآداب واللغات
- كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

ثانيا: محاور الاستبيان

*متطلبات تنفيذ إدارة الجودة الشاملة

1- المحور الأول: جودة هيئة التدريس (المدخلات)

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة	الرقم	
					تضع الجامعة رؤية ورسالة واضحة وموثقة ومعلنة للجميع	01	أهداف الجامعة
					تقوم إدارة الجامعة بالتخطيط الاستراتيجي لتحليل وضعها الحالي من خلال تحديد جوانب القوة والضعف في مواردها واستكشاف الفرص والتحديات المحيطة بها	02	
					تقوم إدارة الجامعة باستخدام نتائج التخطيط الاستراتيجي لتعديل أهدافها	03	
					تضع الجامعة آليات محددة وموثقة لقياس درجة تحقق أهدافها	04	
					يشترك عمداء الكليات في إعداد البرامج السنوية للأنشطة المختلفة للجامعة	05	
					تتم مراجعة رسالة الجامعة وأهدافها بصورة مستمرة من أجل التحسين المستمر	06	
					توضح رسالة الجامعة طبيعة العلاقة بينها وبين الجامعات المناظرة لها المحلية والعالمية	07	
					تستند قرارات الجامعة على رسالتها وأهدافها وإشباع حاجات العاملين فيها	08	
					توفر الجامعة الموارد المالية اللازمة لدعم الدراسات والبحوث العلمية	09	
					توفر الجامعة البنية التحتية اللازمة لاحتياجات البحث العلمي (كتب، دوريات، تجهيزات ومعدات)	10	
					تتلاءم البرامج الدراسية مع إعداد الطالب المتخرج للعمل	11	جودة البرامج الدراسية
					تنسجم البرامج الدراسية بالمرونة والتجديد المستمر لمسايرة تغير متطلبات سوق العمل	12	
					تعتمد البرامج الدراسية على تقرب الطالب بواقعه المحلي	13	
					تساعد البرامج الدراسية على تحسين معارف الطلبة وتعزيز دافعيتهم نحو الدراسة	14	
					ترتكز البرامج الدراسية على التكامل بين الأهداف والمحتوى وكيفيات التقييم	15	
					يتكامل كل من الجانب النظري والتطبيقي في البرامج الدراسية	16	
					تستجيب البرامج الدراسية لخطط التنمية واحتياجات المجتمع	17	
					تشجع البرامج الدراسية الطلبة في مختلف المساقات على الاعتماد على التفكير التحليلي والإبتكاري	18	
					تساعد البرامج الدراسية على تشجيع أسلوب التعلم الذاتي	19	

الملاحق

الرقم	البيان	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
20	يتناسب حجم البرامج الدراسية مع الزمن المحدد للفصل الدراسي					
21	يتم تقييم البرنامج الدراسي بناء على المعلومات الناتجة عن الخريجين وسوق العمل					
22	تعتمد الجامعة على استخدام وسائل حديثة في التدريب					
23	توفر الجامعة الموارد والبرامج التي تنسم بالتطور لمواكبة التغير					
24	تهدف الجامعة الى تحقيق ادارة الجودة الشاملة					
25	توفر الجامعة تغذية راجعة حول أنشطة البحث العلمي بهدف التطوير					
26	توفر الجامعة تغذية راجعة حول أنشطة خدمة المجتمع بهدف التطوير					
27	تقيم الجامعة الاداء لتحديد مستوى النجاح في تحقيق الاهداف					
28	تعمل القيادة على القضاء على معوقات تطبيق أنشطة الجودة الشاملة					
29	يقوم الاستاذ بعملية البحث العلمي والتأليف في تخصصه بشكل مستمر					
30	يسعى الأستاذ باستمرار إلى الوصول إلى تحقيق مستويات الأداء الأكاديمي المتميز					
31	تساعد مخابر البحث العلمي في تحسين مخرجات النظام الجامعي					
32	يعتمد الأستاذ على التنوع في وسائل التدريس والتقييم الخاصة بكل مساق					
33	يشجع المناخ التنظيمي على العمل الجماعي داخل الجامعة					
34	يشارك الأستاذ في القيام بالعمل الإداري على مستوى الكلية					
35	يتم التنسيق بشكل جماعي للقيام بالأعمال الإدارية واتخاذ القرارات					
36	يراعي الاستاذ الفروق الفردية بين الطلبة					
37	يكلف الطلبة بالقيام بأعمال تتناسب ومساق الدراسة					
38	يخصص وقت لمساعدة الطلبة وتوجيههم عند الاقتضاء					
39	يتم الاعتماد على الحالات العملية والزيارات الميدانية لتحسين مستوى الطلبة					

2- المحور الثاني: مخرجات نظام الجودة في التعليم العالي

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	تهدف الجامعة إلى إكساب الطالب المعارف الملائمة لتسهيل عليه الحصول على منصب عمل					
02	تضع الجامعة خطة تنفيذية للحصول على اعتراف وسمعة جيدة من قبل سوق العمل					
03	تضع الجامعة خطة تنفيذية للحصول على اعتراف واعتماد من جامعات أجنبية لتسهيل على الطلبة إكمال دراساتهم العليا					
04	تشجع الهيئة التدريسية الطلبة على التعلم الذاتي					
05	يتم قياس مستوى الرضا عند الخريجين في سوق العمل					
06	تتم مراقبة نسب مدة تعليم الطلبة في الجامعة والمحافظة عليها ضمن حدود الجودة المطلوب تحقيقها					
07	تتم مراقبة معدلات الطلبة السنوية والاعتماد عليها لاتخاذ الخطوات التصحيحية المناسبة					
08	يوجد خطة مخصصة للبحث العلمي في الجامعة تشمل كل أنشطة البحث العلمي اللازمة					
09	تقدم الجامعة الدراسات والأبحاث العلمية بشكل دوري					
10	تميز الأبحاث العلمية المقدمة من طرف الأساتذة بكونها ذات جودة					

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة العربي التبسي تبسة
كلية العلوم التجارية والاقتصادية وعلوم التسيير
دكتوراه علوم - تخصص علوم اقتصادية -

الملحق رقم 02: الاستبيان الموجه للطلبة

اخى الطالب، اختي الطالبة، تحية طيبة وبعد؛
في إطار إعداد أطروحة التخرج لنيل شهادة دكتوراه علوم بعنوان " تطبيق الجودة الشاملة في التعليم العالي بالجزائر دراسة حالة جامعة العربي التبسي تبسة"، والتي تهدف إلى البحث عن واقع تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسة الجامعية العربية التبسي تبسة.

يرجى التفضل بالإجابة عن جميع الفقرات الواردة في استمارة الاستبيان، بوضع إشارة (X) في المكان المناسب لكل فقرة توضح درجة الموافقة على كل منها، علماً أن المعلومات التي سيتم جمعها ستعامل بكل سرية، ولن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي.

ولكم جزيل الشكر على تعاونكم

طالبة الدكتوراه:

بوعلاق سعدية

أولاً: البيانات العامة

1- الجنس:

ذكر - أنثى

2- العمر:

- أقل من 25 سنة

- من 25 سنة إلى 35 سنة

- من 36 فما أكثر

3- الشهادة المحضرة حالياً:

- الماستر

- دكتوراه علوم

- دكتوراه LMD

4- الكلية :

كلية العلوم والتكنولوجيا	<input type="checkbox"/>	•
كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة	<input type="checkbox"/>	•
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير	<input type="checkbox"/>	•
كلية الحقوق والعلوم السياسية	<input type="checkbox"/>	•
كلية الآداب واللغات	<input type="checkbox"/>	•
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية	<input type="checkbox"/>	•

ثانيا: محاور الاستبيان

- المحور الأول: جودة إدارة الجامعة

الرقم	العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	يتم الإعلان عن التسجيلات السنوية للطلبة بشكل ورقي والكتروني					
02	تعين إدارة الجامعة الموظفين المناسبين لتوجيه الطلبة خلال عملية التسجيل وإعادة التسجيل					
03	تتلاءم فترة التسجيلات مع الوثائق و الإجراءات الإدارية المطلوبة					
04	توضح إجراءات ومتطلبات عمليات التسجيل وإعادة التسجيل والتخرج بنشر تعليمات داخلية					
05	تقدم التسهيلات المتعلقة بمذكرات التخرج للطلبة دون عوائق إدارية					
06	ترتكز إدارة الجامعة على التكامل بين الأهداف المسطرة حول مستويات الجودة المطلوب الوصول إليها ومحتوى البرامج الدراسية و كفاءات تقويم مخرجات الطلبة					
07	تخصص لجان لدراسة المشاكل العالقة والفجائية					
08	توفير مناخ تعليمي يسمح بجرية التعبير والمناقشة الهادفة ومساعدة الطالب على التعلم الذاتي والتعاوني					

الملاحق

- المحور الثاني: أبعاد جودة خدمات التعليم العالي من وجهة نظر الطالب:

- التجسيد المادي للخدمة

رقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	تحتفظ الإدارة بالملفات والسجلات الخاصة بشؤون الطلبة					
02	توفر الجامعة المطويات الخاصة بإرشاد الطلبة					
03	تعتمد الجامعة على كل الوسائل التي من شأنها تحقيق الدقة والتقليص من معدل الأخطاء في تقديم الخدمات المختلفة					
04	تقدم الخدمات التعليمية في موعدها المحدد					
05	توفر الجامعة العدد الكافي من أعضاء هيئة التدريس والموظفين لتقديم الخدمة التعليمية والإدارية					
06	تحرص الجامعة على حل مشاكل الطلبة المختلفة لاسيما بتوفير الموارد المختلفة					
07	توفر الجامعة الوسائل المادية الكافية والمناسبة للسير الحسن للعملية التعليمية					
08	تتوفر الجامعة على الوسائل التعليمية الحديثة بما يساعد في حسن تدريس البرامج الدراسية					

- الاستجابة

رقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	يتم إعلام الطلبة بمواعيد تقديم الخدمات والانتهاء منها					
02	الاستعداد الدائم للتعاون مع الطلبة لحل المشكلات العالقة					
03	سرعة الجامعة في تقديم الخدمات المختلفة للطلاب بالجودة المطلوبة					
04	تبسيط الجامعة لإجراءات العمل بهدف الاستجابة الفورية لمشاكل الطلبة					
05	مشاركة الأساتذة الجامعيين في توجيه وإرشاد الطلبة الجدد					

الملاحق

- الاتصال

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة	الرقم
					يتم تعيين الموظفين المناسبين لاستقبال وتوجيه وحل مشاكل الطلبة	01
					يتم الاعتماد على كل أدوات الاتصال المتاحة لجعل المعلومة تصل في الوقت المناسب	02
					يتم الرد علي الرسائل الإلكترونية للطلبة عبر موقع الجامعة	03
					تتميز معالجة الطلبات المختلفة للطلبة بالدقة والسرعة	04
					يتم استغلال معلومات التغذية الراجعة لتحسين الخدمات في السنة الجامعية الموالية	05

الملحق رقم 03

قائمة الأساتذة المحكمين لاستمارة الاستبيان

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة
عمر جنينة	أستاذ	جامعة العربي التبسي تبسة
لطيفة بملول	أستاذ محاضر -أ-	جامعة العربي التبسي تبسة
هدى بوحنيك	أستاذ محاضر -أ-	جامعة العربي التبسي تبسة
الطاوس غريب	أستاذ محاضر -أ-	جامعة العربي التبسي تبسة
شفاء حمد	أستاذ محاضر -أ-	جامعة العربي التبسي تبسة

الملاحق

الملحق رقم 04: نتائج تحليل استبيان البيانات الشخصية لاستبيان الأساتذة

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	184	66,9	66,9	66,9
Valide انثى	91	33,1	33,1	100,0
Total	275	100,0	100,0	

العمر

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
من 25 إلى 35 سنة	59	21,5	21,5	21,5
Valide من 36 إلى 46 سنة	170	61,8	61,8	83,3
أكبر من 46 سنة	46	16,7	16,7	100,0
Total	275	100,0	100,0	

الرتبة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
استاذ التعليم العالي	10	3,6	3,6	3,6
Valide استاذ محاضر	64	23,3	23,4	27,0
استاذ مساعد	200	72,7	73,0	100,0
Total	274	99,6	100,0	
Manquante Système manquant	1	,4		
Total	275	100,0		

الجامعة في التدريس مدة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 05 سنوات	99	36,0	36,0	36,0
Valide من 06 إلى 10 سنوات	109	39,6	39,6	75,6
أكثر من 10 سنوات	67	24,4	24,4	100,0
Total	275	100,0	100,0	

الملحق رقم 05: نتائج اختبار الفا كرونباخ لاستبيان الاساتذة

- نتائج اختبار الفا كرونباخ الاجمالي

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,856	49

- نتائج اختبار الفا كرونباخ: المحور الأول

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,855	39

- نتائج اختبار الفا كرونباخ: المحور الثاني

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,462	10

الملحق رقم 06: المؤشرات الإحصائية لعبارات استبيان الأساتذة

- المؤشرات الإحصائية للمحور الأول:

	N	Moyenne	Ecart type
تضع الجامعة رؤية ورسالة واضحة وموثقة ومعلنة للجميع	275	2,32	,855
تقوم إدارة الجامعة بالتخطيط الاستراتيجي لتحليل وضعها الحالي و تحديد جوانب القوة والضعف واستكشاف الفرص والتحديات المحيطة بها	275	2,37	,829
تقوم إدارة الجامعة باستخدام نتائج التخطيط الاستراتيجي لتعديل أهدافها	275	2,54	,929
تضع الجامعة آليات محددة وموثقة لقياس درجة تحقق أهدافها	275	3,50	,927
يشترك عمداء الكليات في إعداد البرامج السنوية للأنشطة المختلفة للجامعة	275	3,74	,707
تتم مراجعة رسالة الجامعة وأهدافها بصورة مستمرة من أجل التحسين المستمر	275	3,26	,957
توضح رسالة الجامعة طبيعة العلاقة بينها وبين الجامعات المناظرة لها المحلية والعالمية	275	2,30	,951
تستند قرارات الجامعة على رسالتها وأهدافها وإشباع حاجات العاملين فيها	275	3,13	1,121
توفر الجامعة الموارد المالية اللازمة لدعم الدراسات والأبحاث العلمية	275	3,63	,851
توفر الجامعة البنية التحتية اللازمة لاحتياجات البحث العلمي) كتب، دوريات، تجهيزات ومعدات)	275	3,89	,523
تتلاءم البرامج الدراسية مع إعداد الطالب المتخرج للعمل	275	3,55	1,001
تتسم البرامج الدراسية بالمرونة والتجديد المستمر لمسايرة تغير متطلبات سوق العمل	275	2,13	,816
تعتمد البرامج الدراسية على تقرب الطالب بواقعه المحلي	275	2,13	,809
تساعد البرامج الدراسية على تحسين معارف الطلبة وتعزيز دافعيتهم نحو الدراسة	275	3,20	,996
تتركز البرامج الدراسية على التكامل بين الأهداف والمحتوى وكفايات التقييم	275	3,23	1,022
يتكامل كل من الجانب النظري والتطبيقي في البرامج الدراسية	275	2,57	,932
تستجيب البرامج الدراسية لخطط التنمية واحتياجات المجتمع	275	2,05	,649
تشجع البرامج الدراسية الطلبة في مختلف المسابقات على الاعتماد على التفكير التحليلي والإبتكاري	275	2,45	,967
تساعد البرامج الدراسية على تشجيع أسلوب التعلم الذاتي	275	3,50	,910
يتناسب حجم البرامج الدراسية مع الزمن المحدد للفصل الدراسي	275	3,48	,983
يتم تقييم البرنامج الدراسي بناء على المعلومات الناتجة عن الخريجين وسوق العمل	275	2,07	,754
تعتمد الجامعة على استخدام وسائل حديثة في التدريب	275	2,31	,790
توفر الجامعة الموارد والبرامج التي تتسم بالتطور لمواكبة التغير	275	3,02	1,067
تهدف الجامعة الى تحقيق ادارة الجودة الشاملة	275	3,39	,891
توفر الجامعة تغذية راجعة حول أنشطة البحث العلمي بهدف التطوير	275	2,66	,927
توفر الجامعة تغذية راجعة حول أنشطة خدمة المجتمع بهدف التطوير	275	2,62	,925
تقيم الجامعة الاداء لتحديد مستوى النجاح في تحقيق الاهداف	275	3,31	1,002
تعمل القيادة على القضاء على معوقات تطبيق أنشطة الجودة الشاملة	275	3,11	,937
يقوم الاستاذ بعملية البحث العلمي والتأليف في تخصصه بشكل مستمر	275	3,84	,655
يسعى الأستاذ باستمرار إلى الوصول إلى تحقيق مستويات الأداء الأكاديمي المتميز	275	3,30	,928
تساعد مخابر البحث العلمي في تحسين مخرجات النظام الجامعي	275	3,23	1,016
يعتمد الأستاذ على التنوع في وسائل التدريس والتقييم الخاصة بكل مساق	275	3,50	,906

الملاحق

يشجع المناخ التنظيمي على العمل الجماعي داخل الجامعة	275	2,52	,953
يشارك الأستاذ في القيام بالعمل الإداري على مستوى الكلية	275	2,83	1,089
يتم التنسيق بشكل جماعي للقيام بالأعمال الإدارية واتخاذ القرارات	275	2,60	1,039
يراعي الاستاذ الفروق الفردية بين الطلبة	275	4,21	,687
يكلف الطلبة بالقيام بأعمال تتناسب ومساق الدراسة	275	4,20	,668
يخصص وقت لمساعدة الطلبة وتوجيههم عند الاقتضاء	275	4,19	,765
يتم الاعتماد على الحالات العملية والزيارات الميدانية لتحسين مستوى الطلبة	275	3,33	1,132

- المؤشرات الإحصائية للمحور الثاني

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
تهدف الجامعة إلى إكساب الطالب المعارف الملائمة لتسهيل عليه الحصول على منصب عمل	275	4,15	3,034
تضع الجامعة خطة تنفيذية للحصول على اعتراف وسمعة جيدة من قبل سوق العمل	275	2,00	,848
تضع الجامعة خطة تنفيذية للحصول على اعتراف واعتماد من جامعات أجنبية لتسهيل على الطلبة إكمال دراساتهم العليا	275	2,01	,813
تشجع الهيئة التدريسية الطلبة على التعلم الذاتي	275	3,34	1,083
يتم قياس مستوى الرضا عند الخريجين في سوق العمل	275	1,97	,912
تتم مراقبة نسب مدة تعليم الطلبة في الجامعة والمحافظة عليها ضمن حدود الجودة المطلوب تحقيقها	275	3,22	1,115
تتم مراقبة معدلات الطلبة السنوية والاعتماد عليها لاتخاذ الخطوات التصحيحية المناسبة	275	3,33	1,034
يوجد خطة مخصصة للبحث العلمي في الجامعة تشمل كل أنشطة البحث العلمي اللازمة	275	3,84	,670
تقدم الجامعة الدراسات والأبحاث العلمية بشكل دوري	275	3,85	,632
تتميز الأبحاث العلمية المقدمة من طرف الأساتذة بكونها ذات جودة	275	3,66	,753

الملاحق

الملحق رقم 07: نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,537 ^a	,289	,289	,44645	,289	110,783	1	273	,000

a. Valeurs prédites : (constantes), الأول_المحور

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	22,081	1	22,081	110,783	,000 ^b
1 Résidu	54,415	273	,199		
Total	76,496	274			

a. Variable dépendante : الثاني_المحور

b. Valeurs prédites : (constantes), الأول_المحور

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	,685	,234		2,924	,004
1 الأول_المحور	,802	,076	,537	10,525	,000

a. Variable dépendante : الثاني_المحور

الملحق رقم 08: نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضيات الجزئية

- الفرضية الفرعية الأولى:

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,541 ^a	,293	,290	,44510	,293	113,125	1	273	,000

a. Valeurs prédites : (constantes), الجامعة_أهداف

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	22,411	1	22,411	113,125	,000 ^b
1 Résidu	54,085	273	,198		
Total	76,496	274			

a. Variable dépendante : الثاني_المحور b. Valeurs prédites : (constantes), الجامعة_أهداف

الملاحق

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	,541	,144		11,357	,000
الجامعة أهداف	,490	,046	,541	10,636	,000

a. Variable dépendante : الثاني_المحور

- الفرضية الفرعية الثانية

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,760 ^a	,578	,098	,50182	,101	30,772	1	273	,000

a. Valeurs prédites : (constantes), الدراسية_البرامج_جودة

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	7,749	1	7,749	30,772	,000 ^b
1 Résidu	68,747	273	,252		
Total	76,496	274			

a. Variable dépendante : الثاني_المحور

b. Valeurs prédites : (constantes), الدراسية_البرامج_جودة

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2,157	,179		12,048	,000
1 الدراسية_البرامج_جودة	,355	,064	,318	5,547	,000

- الفرضية الفرعية الثالثة

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	25,736	1	25,736	138,414	,000 ^b
1 Résidu	50,760	273	,186		
Total	76,496	274			

a. Variable dépendante : الثاني_المحور

b. Valeurs prédites : (constantes), المستمر_التحسين

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,085	,171		6,665	,000
1 المستمر_التحسين	,706	,054	,580	11,765	,000

a. Variable dépendante : الثاني_المحور

- الفرضية الفرعية الرابعة

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,106 ^a	,011	,008	,52638	,011	3,085	1	273	,080

a. Valeurs prédites : (constantes), والتوجيه الجماعي_العمل

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
Régression	,855	1	,855	3,085	,080 ^b
1 Résidu	75,642	273	,277		
Total	76,496	274			

a. Variable dépendante : الثاني_المحور

b. Valeurs prédites : (constantes), والتوجيه الجماعي_العمل

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	3,447	,180		19,168	,000
	والتوجيه الجماعي_العمل	-,091	,052	-,106	-1,756	,080

الملحق رقم 09: نتائج تحليل استبيان البيانات الشخصية لاستبيان الطلبة

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	137	29,6	29,6	29,6
انثى	326	70,4	70,4	100,0
Total	463	100,0	100,0	

العمر

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 25 سنة	337	72,8	72,8	72,8
من 25 إلى 35 سنة	94	20,3	20,3	93,1
من 36 سنة فما أكثر	32	6,9	6,9	100,0
Total	463	100,0	100,0	

الملاحق

الشهادة المحضرة حاليا

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
الماسنتر	431	93,1	93,1	93,1
دكتوراه علوم	6	1,3	1,3	94,4
دكتوراه LMD	26	5,6	5,6	100,0
Total	463	100,0	100,0	

الكلية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
كلية العلوم والتكنولوجيا	41	8,9	8,9	8,9
كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة	62	13,4	13,4	22,2
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	120	25,9	25,9	48,2
كلية الحقوق والعلوم السياسية	64	13,8	13,8	62,0
كلية الآداب واللغات	77	16,6	16,6	78,6
كلية العلوم الاجتماعية والانسانية	99	21,4	21,4	100,0
Total	463	100,0	100,0	

الملحق رقم 10: نتائج اختبار الفا كرونباخ لاستبيان الطلبة

- نتائج اختبار الفا كرونباخ الاجمالي

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,887	26

- نتائج اختبار الفا كرونباخ لمحور جودة إدارة الجامعة

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,694	8

- نتائج اختبار الفا كرونباخ لمحور أبعاد جودة التعليم العالي من وجهة نظر الطالب

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,762	8

الملاحق

الملحق رقم 11: المؤشرات الإحصائية لعبارات استبيان الطلبة

- المؤشرات الإحصائية للمحور الأول

	N	Moyenne	Ecart type
يتم الإعلان عن التسجيلات السنوية للطلبة بشكل ورقي وإلكتروني	463	4,10	,738
تعين إدارة الجامعة الموظفين المناسبين لتوجيه الطلبة خلال عملية التسجيل وإعادة التسجيل	463	3,96	,755
تتلاءم فترة التسجيلات مع الوثائق و الإجراءات الإدارية المطلوبة	463	3,48	1,019
توضح إجراءات ومتطلبات عمليات التسجيل وإعادة التسجيل والتخرج بنشر تعليمات داخلية	463	3,94	,604
تقدم التسهيلات المتعلقة بمذكرات التخرج للطلبة دون عوائق إدارية	463	3,54	1,039
ترتكز إدارة الجامعة على التكامل بين الأهداف المسطرة حول مستويات الجودة ومحتوى البرامج الدراسية وكيفيات تقويم مخرجات الطلبة	463	2,84	1,155
تخصص لجان لدراسة المشاكل العالقة والفجائية	463	2,50	1,194
توفير مناخ تعليمي يسمح بحرية التعبير والمناقشة الهادفة ومساعدة الطالب على التعلم الذاتي والتعاوني	463	2,85	1,391
N valide (listwise)	463		

- المؤشرات الإحصائية للمحور الثاني

	N	Moyenne	Ecart type
تحتفظ الإدارة بالملفات والسجلات الخاصة بشؤون الطلبة	463	4,22	,763
توفر الجامعة المطويات الخاصة بإرشاد الطلبة	463	3,58	1,045
تعتمد الجامعة على كل الوسائل التي من شأنها تحقيق الدقة والتقليص من معدل الأخطاء في تقديم الخدمات المختلفة	463	2,92	1,151
تقديم الخدمات التعليمية في موعدها المحدد	463	3,66	1,217
توفر الجامعة العدد الكافي من أعضاء هيئة التدريس والموظفين لتقديم الخدمة التعليمية والإدارية	463	4,02	,959
تحرص الجامعة على حل مشاكل الطلبة المختلفة لاسيما بتوفير الموارد المختلفة	463	3,12	1,202
توفر الجامعة الوسائل المادية الكافية والمناسبة للسير الحسن للعملية التعليمية	463	3,25	1,213
تتوفر الجامعة على الوسائل التعليمية الحديثة بما يساعد في حسن تدريس البرامج الدراسية	463	2,72	1,314

- المؤشرات الإحصائية للمحور الثالث

	N	Moyenne	Ecart type
يتم إعلام الطلبة بمواعيد تقديم الخدمات والانتهاؤها منها	463	4,08	,832
الاستعداد الدائم للتعاون مع الطلبة لحل المشكلات العالقة	463	3,07	2,154
سرعة الجامعة في تقديم الخدمات المختلفة للطلاب بالجودة المطلوبة	463	2,49	1,105
تبسيط الجامعة لإجراءات العمل بهدف الاستجابة الفورية لمشاكل الطلبة	463	2,62	1,143
مشاركة الأساتذة الجامعيين في توجيه وإرشاد الطلبة الجدد	463	3,82	1,200
N valide (listwise)	463		

- المؤشرات الإحصائية للمحور الرابع

	N	Moyenne	Ecart type
يتم تعيين الموظفين المناسبين لاستقبال وتوجيه وحل مشاكل الطلبة	463	3,71	1,020
يتم الاعتماد على كل أدوات الاتصال المتاحة لجعل المعلومة تصل في الوقت المناسب	463	3,00	1,171
يتم الرد على الرسائل الإلكترونية للطلبة عبر موقع الجامعة	463	2,77	1,236
تتميز معالجة الطلبات المختلفة للطلبة بالدقة والسرعة	463	2,32	1,063
يتم استغلال معلومات التغذية الراجعة لتحسين الخدمات في السنة الجامعية الموالية	463	2,33	1,113
N valide (listwise)	463		

الملاحق

الملحق رقم 12: نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,648 ^a	,419	,418	,52348

a. Valeurs prédites : (constantes), الجامعة_إدارة_جودة

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	91,280	1	91,280	333,097	,000 ^b
1 Résidu	126,330	461	,274		
Total	217,610	462			

a. Variable dépendante : العالي_التعليم_جودة_أبعاد

b. Valeurs prédites : (constantes), الجامعة_إدارة_جودة

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	,805	,146		5,502	,000
1 الجامعة_إدارة_جودة	,774	,042	,648	18,251	,000

a. Variable dépendante : العالي_التعليم_جودة_أبعاد

الملاحق

الملحق رقم 13: نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضيات الفرعية

- الفرضية الفرعية الأولى: إدارة جودة الجامعة وبعد التجسيد المادي للخدمة

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,553 ^a	,306	,304	,57236

a. Valeurs prédites : (constantes), التجسيد

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	66,586	1	66,586	203,253	,000 ^b
1 Résidu	151,024	461	,328		
Total	217,610	462			

a. Variable dépendante : العالي_التعليم_جودة_أبعاد

b. Valeurs prédites : (constantes), التجسيد

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,961	,107		18,329	,000
1 الاستجابة	,459	,032	,553	14,257	,000

a. Variable dépendante : العالي_التعليم_جودة_أبعاد

- الفرضية الثانية : إدارة جودة الجامعة وبعد الاستجابة للخدمة

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,414 ^a	,171	,170	,75311	,171	95,392	1	461	,000

a. Valeurs prédites : (constantes), جودة_إدارة_الجامعة

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	54,103	1	54,103	95,392	,000 ^b
1 Résidu	261,465	461	,567		
Total	315,568	462			

a. Variable dépendante : الاستجابة

b. Valeurs prédites : (constantes), جودة_إدارة_الجامعة

الملاحق

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,189	,210		5,648	,000
جودة_إدارة_الجامعة	,596	,061	,414	9,767	,000

a. Variable dépendante : الاستجابة

- الفرضية الفرعية الثالثة إدارة جودة الجامعة وبعد الاتصال

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,647 ^a	,418	,417	,52396

a. Valeurs prédites : (constantes), الاتصال

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	91,050	1	91,050	331,651	,000 ^b
1 Résidu	126,561	461	,275		
Total	217,610	462			

a. Variable dépendante : العالي_التعليم_جودة_أبعاد

b. Valeurs prédites : (constantes), الاتصال

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,913	,087		21,952	,000
الاتصال	,539	,030	,647	18,211	,000

a. Variable dépendante : العالي_التعليم_جودة_أبعاد

الملاحق

الملحق رقم 14: نتائج اختبار اعتدالية البيانات (التوزيع الطبيعي: مقياس الالتواء والتفرطح لاستبيان الأساتذة)

	المحور_الأول	المحور_الثاني	أهداف_الجامعة	جودة_البرامج_الدراسية	التحسين_المستمر	العمل_الجماعي_والتوجيه
N	275	275	275	275	275	275
Valide	275	275	275	275	275	275
Manquante	0	0	0	0	0	0
Moyenne	3,0567	3,1364	3,0676	2,7594	3,1183	3,4113
Erreur std. de la moyenne	,02135	,03186	,03520	,02858	,02891	,03695
Médiane	3,1026	3,2000	3,2000	2,8182	3,1818	3,2857
Mode	3,10 ^a	3,40	3,20	2,91	2,91	3,14
Asymétrie	-,814	,696	-,130	-,584	-,255	,615
Erreur std. d'asymétrie	,147	,147	,147	,147	,147	,147
Aplatissement	1,206	2,747	1,199	1,498	,746	,171
Erreur std. d'aplatissement	,293	,293	,293	,293	,293	,293
Minimum	1,82	1,00	1,10	1,09	1,27	1,43
Maximum	4,00	7,80	4,00	4,20	4,91	5,00
Somme	840,60	862,50	843,59	758,84	857,55	938,12

a. Il existe de multiples modes

الملحق رقم 15: نتائج اختبار اعتدالية البيانات (التوزيع الطبيعي: مقياس الالتواء والتفرطح لاستبيان الطلبة)

	جودة_إدارة_الجامعة	أبعاد_جودة_التعليم_العالِي	الاستجابة	الاتصال	التجسيد_المادي_للخدمة
N	463	463	463	463	463
Valid	463	463	463	463	463
Manquante	0	0	0	0	0
Moyenne	3,4011	3,4376	3,2156	2,8263	3,4376
Erreur std. de la moyenne	,02669	,03190	,03841	,03826	,03190
Médiane	3,3750	3,3750	3,2000	2,8000	3,3750
Mode	3,25	3,25	2,80	2,80	3,25
Asymétrie	,115	,089	2,512	,290	,089
Erreur std. d'asymétrie	,113	,113	,113	,113	,113
Aplatissement	,373	-,272	2,257	-,223	-,272
Erreur std. d'aplatissement	,226	,226	,226	,226	,226
Minimum	1,38	1,50	1,00	1,00	1,50
Maximum	5,00	5,00	6,80	5,00	5,00
Somme	1574,73	1591,61	1488,80	1308,60	1591,61

Abstract

This study entitled "**The application of total quality management in higher education in Algeria, A case study of the University of El-Arabi, Tebessi, Tebessa**", aimed at determining the importance of total quality management application in higher education to improve the outputs of the higher education quality system , selecting two points of view , professors as one of the inputs from one side, and students (PhD and Master 2 students) as one of the outputs from the other side, at the University of El-Arabi Tebessa

To achieve the study objectives, two questionnaires were developed and distributed to two samples consist (275 professors, 463 students) subject and then descriptive and analytical statistical techniques such as (mean, standard deviation, regression and T-test) were used to analyze the data. The study has reached the following conclusions:

1. The study has reached to accept the main hypothesis, which means that the existence of an impact and a relationship between teaching staff quality and the outputs of the quality system in higher education at El-Arabi Tebessi University Tebessa.
2. The study has reached to accept the substituting hypothesis, which means that the existence of a relationship between university goals and the outputs of the quality system in higher education.
3. The study has reached to accept the substituting hypothesis, which means that the existence of a relationship between quality of study programs and the outputs of the quality system in higher education.
4. The study has reached to accept the substituting hypothesis, which means that the existence of a relationship between continuous improvement and the outputs of the quality system in higher education.
5. The study has reached to accept the null hypothesis, which means that no existence of a relationship between team work and guidance and the outputs of the quality system in higher education.
6. The study has reached to accept the main hypothesis, which means that the existence of an impact and a relationship between quality of university administration and dimensions of higher education quality from the viewpoint of the student at the University of El-Arabi El-Tebssi University Tebessa.
7. The study has reached to accept the substituting hypothesis, which means that the existence of a relationship between the quality of university administration and the dimension of physical embodiment of the service.
8. The study has reached to accept the substituting hypothesis, which means that the existence of a relationship between the quality of university administration and the dimension of responding to the service.
9. The study has reached to accept the substituting hypothesis, which means that the existence of a relationship between the quality of university administration and the dimension of communication.

Among the recommendations of the study is the need for the University of El- Arabi Tebssi University Tebessa to develop awareness among workers about the importance of implementing of total quality management in it.

Key Words: Total Quality Management, Higher Education, Total Quality Management. at El-Arabi Tebessi University Tebessa

Résumé:

Cette étude, intitulée « l'Application de la gestion de la qualité totale dans l'enseignement supérieur en Algérie, une étude de cas de l'Université Al-ArabiTebssi TEBESSA », vise à démontrer l'importance d'appliquer la qualité totale dans l'enseignement supérieur, et en conséquence, les professeurs ont été sélectionnés en tant que élément entrée « InPut » du système de qualité totale et les étudiants comme l'une des sorties « OutPut » du même système à l'Université Al-ArabiTebssi TEBESSA.

Afin d'atteindre les objectifs spécifiques de la recherche, deux questionnaires ont été préparés et distribués sur deux échantillons, les professeurs et les étudiants, chacun numéroté respectivement 275-463 individus, en utilisant des techniques analytiques descriptives et statistiques telles que la moyenne arithmétique, l'écart type, la régression et t-test afin d'analyser les informations.

L'étude a atteint les résultats suivants :

- 1- - Acceptation de l'hypothèse principale selon laquelle il existe une influence et une relation entre la qualité de la faculté et les résultats du système de qualité dans l'enseignement supérieur de l'Université d'Al-Arabi Tebssi Tebessa.
- 2- - Acceptation de l'hypothèse alternative selon laquelle il existe une relation entre les objectifs de l'université et les résultats du système de qualité de l'enseignement supérieur.
- 3- - Accepter l'hypothèse alternative selon laquelle il existe une relation entre la qualité des programmes d'études et les résultats du système de qualité de l'enseignement supérieur.
- 4- - Accepter l'hypothèse alternative selon laquelle il existe une relation entre l'amélioration continue et les résultats du système de qualité de l'enseignement supérieur.
- 5- - Accepter l'hypothèse nihiliste selon laquelle il existe une relation entre le travail d'équipe, le mentorat et les résultats du système de qualité de l'enseignement supérieur.
- 6- - Acceptation de l'hypothèse principale selon laquelle il existe une influence et une relation entre la qualité de l'université et les dimensions de la qualité de l'enseignement supérieur du point de vue de l'étudiant de l'Université Al- Arabi Tebssi Tebessa.
- 7- - Accepter l'hypothèse alternative qu'il existe une relation entre la qualité de l'administration universitaire et l'incarnation physique du service.
- 8- - Acceptation de l'hypothèse alternative selon laquelle il existe une relation entre la qualité de la gestion universitaire et la réponse au service.
- 9- - Acceptation de l'hypothèse alternative selon laquelle il existe une relation entre la qualité de la gestion universitaire après le contact.

Parmi les recommandations de l'étude figure la nécessité pour l'Université d'Al- Arabi Tebssi Tebessa de sensibiliser les employés à l'importance d'y mettre en œuvre une qualité globale.

- 10- **Les Mots Clés :** Gestion de la Qualité Totale, Enseignement Supérieur, Gestion de la Qualité Totale dans l'enseignement. dans l'Université d'Al-Arabi Tebssi Tebessa.

الملخص

تهدف هذه الدراسة المعنونة بـ " تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي بالجزائر "دراسة حالة جامعة العربي التبسي تبسة إلى تبيان أهمية تطبيق الجودة الشاملة في التعليم العالي، وعليه تم اختيار كل من الأساتذة كمدخل من مدخلات نظام الجودة الشاملة والطلبة كأحد مخرجات نفس النظام وذلك في جامعة العربي التبسي تبسة.

لبلوغ الأهداف المحددة للبحث تم إعداد وتوزيع استمارتي استبيان على عينتين هما الأساتذة والطلبة، عدد كل منهما على التوالي هو (275 و 463) فردا واستخدام تقنيات وصفية وتحليلية إحصائية كالمتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الانحدار واختبار t بهدف تحليل المعلومات. توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- قبول الفرضية الرئيسية التي مفادها وجود تأثير وعلاقة بين جودة هيئة التدريس ومخرجات نظام الجودة في التعليم العالي في جامعة العربي التبسي تبسة.
 - قبول الفرضية البديلة التي مفادها وجود علاقة بين أهداف الجامعة ومخرجات نظام جودة التعليم العالي.
 - قبول الفرضية البديلة التي مفادها وجود علاقة بين جودة البرامج الدراسية ومخرجات نظام جودة التعليم العالي.
 - قبول الفرضية البديلة التي مفادها وجود علاقة بين التحسين المستمر ومخرجات نظام جودة التعليم العالي.
 - قبول الفرضية العدمية التي مفادها عدم وجود علاقة بين العمل الجماعي والتوجيه ومخرجات نظام جودة التعليم العالي.
 - قبول الفرضية الرئيسية التي مفادها وجود تأثير وعلاقة بين جودة إدارة الجامعة وأبعاد جودة التعليم العالي من وجهة نظر الطالب في جامعة العربي التبسي تبسة.
 - قبول الفرضية البديلة التي مفادها وجود علاقة بين جودة إدارة الجامعة وبعد التجسيد المادي للخدمة.
 - قبول الفرضية البديلة التي مفادها وجود علاقة بين جودة إدارة الجامعة وبعد الاستجابة للخدمة.
 - قبول الفرضية البديلة التي مفادها وجود علاقة بين جودة إدارة الجامعة وبعد الاتصال.
- من ضمن توصيات الدراسة ضرورة اهتمام جامعة العربي التبسي تبسة بتنمية إدراك العاملين بأهمية تطبيق الجودة الشاملة فيها.

الكلمات المفتاحية: ادارة الجودة الشاملة، التعليم العالي، إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي في جامعة

تبسة

