الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة لونيسي علي بالبليدة 2

كلية: العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

العنوان: دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة مخرجات التعليم العالي الجزائري –دراسة ميدانية–

أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه علوم في: علوم التسيير

تخصص: إدارة الأعمال

إعداد الطالب:

فرحي محمد

إشراف أستاذ الدكتور:

سي أحمد نذير

السنة الجامعية: 2022/2021

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة علي لونيسي البليدة 2

كلية: العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

العنوان: دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة مخرجات التعليم العالي الجزائري– دراسة ميدانية–

أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه علوم في: علوم التسيير

تخصص: إدارة الأعمال

إعداد الطالب:

فرحي محمد

أمام اللجنة المشكلة من:

مراكشي محمد لمين	أستاذ	جامعة البليـــــدة02	رئيســــــــا
سي أحمد نذير	أستاذ	جامعة البليـــــدة02	مشرفا ومقررا
بوخدوني وهيبة	أستاذ	جامعة البليـــــدة02	عضوا مناقشا
محمد خثير	أستاذ	جامعة خميس مليانة	عضوا مناقشا
محمد زبير	أستاذ	جامعة تيسمسيـــلت	عضوا مناقشا
نور الدين كروش	أستاذ	جامعة تيسمسيـــلت	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2022/2021


بسم الله الرحمن الرحيم



أهدي عمل هذه الأطروحة إلى من قال فيهما ربنا عز وجل "**وقل رب ارحمهما كما ربياني صغيرا**"، وأيضا "**رب اغفر لي ولوالدي** ..."

إلى من تعبا وسهرا في تربيتي، تعليمي ورعايتي والدي الكريمين، إلى روح أبي الطاهرة تتنزل عليها رحمات ربي وغفرانه، وأدخلها فسيح جناته.

إلى والدتي الفاضلة، الكريمة حفظها الرحمن بحفظه الواسع، ربنا ارزقنا برها وبر والدي رحمه الله ما حيينا.

إلى زهرة الحاضر والمستقبل، زوجتي الغالية جزاك الله خير الجزاء، على وقفتك وتقاسمك مشاق الحياة معي، جعلك الله نبراسا في بيتنا منيرا دوما.

إلى من رسم البسمة في ثغري وزوجتي، أبنائي، حفظكم الرحمن من كل سوء صغيره وكبيره، بالأخص محمد عبد الحق والقادم أيضا.

إلى كل إخوتي وأخواتي بدون استثناء، وكل من لهم صلة بلقب فرحي وشقرار من قريب أو من بعيد.

إلى كل من علمني حرف وحكمة في هذه الحياة، من أساتذة التعليم الابتدائي إلى التعليم العالي وجزاكم الله عنا خير الجزاء دون استثناء.

شكر وتقدير

أكون حامدا وشاكرا للذي خلقني وبث في روحي على توفيقه، وحيطته لي، كما أحمده حمدا ليس له منتهى، على جوده وكرمه علي، حين وفقني في إنهاء هذه الأطروحة، ونحن على حمده وشكره دوما وما حيينا، فاللهم بارك لنا في علمنا وعملنا، واجعلنا ذخرا لتقديم ما استطعنا من الخير والعلم للعباد والبلاد، وصل الله على سيد الخلق محمد صل الله عليه وسلم.

وعملا بمبدأ الشكر للذي أحسن إليك، نقول في ذلك:

أتقدم بشكري الخالص واحترامي اللامتناهي للأستاذ المشرف الأستاذ الدكتور: **نذير سي أحمد**، على رحابة صدره في تقديم تعاليم الأخوة والإشراف في سموه ومقداره، حين أسداني جملة من التوصيات التي كان لها وقع في عملي، سائلا المولى العلي القدير أن يرزقه وافر الصحة والعافية، هو وعائلته الكريمة.

كما أتقدم بشكري الخالص للأساتذة الأفاضل المحكمين على جهدهم ووقتهم المبذول في تقييم وتقويم الاستبيان وكذا من كان له الفضل في مساعدتنا في توزيع الاستبيانات من قريب أو من بعيد، وإلى كل من كان لنا سندا في تقديم التوجيهات الميدانية والنظرية من أجل تقديم هذه الأطروحة في حالتها النهائية، راجيا من المولى عز وجل أن يحفهم برحمته وعفوه.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لأعضاء اللجنة على تقبلهم واهتمامهم بموضوع بحثنا، وتقديم نصائحهم وتوجيهاتهم خدمة للعلم.

إلى كل الزملاء، الذين كان لهم الفضل في الإجابة على الاستبيانات، وتحملهم مشقة الإجابة عنها رغم عدد العبارات الكثير، وتقديم نصائحهم وتوجيهاتهم التي أخذت بعين الاعتبار، لكل من جامعة الشهيد الجيلالي بونعامة بخميس مليانة، جامعة أحمد بن يحي الونشريسي بتيسمسيلت، وكذا جامعة لونيسي علي بالبليدة02، وإلى كل الأسرة الجامعية قاطبة عبر التراب الوطني من أساتذة وطلبة العلم وإداريين ومهنيين دون أن ننسى أي أحد.

كما أشكر عائلتي الكريمة على دعمها لي، وفي أحلك الظروف.

شكرا للجميع

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعريف بكل من متغيري الدراسة الممثلين في إدارة الجودة الشاملة، وجودة مخرجات التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر، وكذا طبيعة التأثير والعلاقة القائمة بينهما من وجهة نظر عينة من الأساتذة لعينة من الجامعات الجزائرية الممثلة في جامعة كل من: الجيلالي بونعامة بخميس مليانة، علي لونيسي بالبليدة2، أحمد بن يحي الونشريسي بتيسمسيلت)، على مستوى كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير بها، من حيث تحسين وضمان باستمرار الجودة التعليمية والبحثية، بغية الاستجابة لمتطلبات المستفيدين الداخليين والخارجيين على اختلافهم، وقصد الإلمام أكثر بالدراسة استعنا بالمنهج الوصفي التحليلي بغية عرض وتحليل ما تم جمعة من المسح المكتبي لتلك المصادر الثانوية المختلفة حول متغيري الدراسة، وكذا توزيع استبيان ورقي وإلكتروني على الجامعات الثلاث محل الدراسة بكلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير بها، ليفرز التحليل الكمي لمخرجات آراء العينة عن جملة من النتائج تلخصت في وجود أثر وارتباط موجب وقوي بين متغيري الدراسة، وكذا بين أبعاد المحور الأول والمحور الثاني، الأمر الذي يجعلنا نقول أن لإدارة الجودة الشاملة دور وإسهام في تحسين مستوى جودة مخرجات التعليم العالي والبحث العلمي.

كلمات مفتاحية: الجودة، إدارة الجودة الشاملة، جودة مخرجات التعليم العالي والبحث العلمي

Abstract:

This study aims at introducing each of the two study variables; which are total quality management, and the quality of the higher education and scientific research outputs in Algeria, as well as the nature of the influence and the link between them using a sample of professors' point of view in a sample of Algerian universities represented by: (Djilali Bounaama University of Khemis Miliana , Ali Lounici of Blida 2, Ahmed Ibn Yahya El elwancharissi of Tissemsilt), at the level of their Faculties of Economic, Commercial and Managerial Sciences, in terms of improving and ensuring educational and research quality continuously, to respond at the requirements of different internal and external beneficiaries, and aiming to know more about the subject we used the descriptive analytical approach in order to present and analyze of the collected data by desk surveys of different secondary sources about the study variables, as well as the distribution of an electronic questionnaire to the three universities subjected to the study, at their faculties of Economic Commercial and Managerial Sciences, by result the quantitative analysis of the outputs of the sample opinions leads to a number of results summarized in the presence of positive and strong impact and correlation between the two variables of the study, as well as between the dimensions of the first and the second axis, which makes us say that the management of a total quality has a role and a contribution in improving the level of higher education and scientific research outputs quality.

Keywords: quality, total quality management, quality of higher education and scientific research outputs.

فهرس المحتويات

العنوان	صفحة
إهداء	IV
شكر وتقدير	V
ملخص بالعربية	VI
ملخص بالإنجليزية	VI
فهرس المحتويات	VII
فهرس الجداول	XI
فهرس الأشكال	XIII
التعريف بالمختصرات	XV
مقدمة عامة	أ. د
الفصل الأول: مدخل نظري وفكري لإدارة الجودة الشاملة	09
تمهيد	10
المبحث الأول: مدخل نظري للجودة الشاملة	11
المطلب الأول: تقديم عام حول الجودة	11
المطلب الثاني: الأبعاد والأدوات الإحصائية للجودة	15
المطلب الثالث: مكانة، أهمية وأهداف الجودة	18
المطلب الرابع: تكاليف الجودة	19
المبحث الثاني: مدخل نظري وفكري لإدارة الجودة الشاملة.	21
المطلب الأول: إدارة الجودة الشاملة	22
المطلب الثاني: رواد إدارة الجودة الشاملة	23
المطلب الثالث: مبادئ إدارة الجودة الشاملة	30
المطلب الرابع: مراحل وصعوبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة	33
المبحث الثالث: إدارة الجودة الشاملة والايزو ISO	38
المطلب الأول: الايزو، iso، "international standards organisation "	38
المطلب الثاني: فوائد الامتثال لسلسلة المواصفات "iso" في مؤسسات التعليم العالي	40
المطلب الثالث: إدارة الجودة الشاملة ونظام إدارة الجودة "الايزو"	40
المبحث الرابع: الانتقال من الإدارة التقليدية إلى إدارة الجودة الشاملة (مع توضيح دور القيم(الأخلاق))	43
المطلب الأول: الحاجة إلى التغيير نحو إدارة الجودة الشاملة.	43
المطلب الثاني: تطور الفكر الإداري نحو الجودة	45
المطلب الثالث: الفرق بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة	49
المطلب الرابع: علاقة الثقافة التنظيمية بإدارة الجودة الشاملة	50
خلاصة	54

الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة وتحسين جودة مخرجات التعليم العالي	**55**
تمهيد	**56**
المبحث الأول: مدخل نظري وفكري للتعليم العالي	**57**
المطلب الأول: مفهوم التعليم العالي	**57**
المطلب الثاني: أدوار التعليم العالي	**60**
المطلب الثالث: الاهتمام بجودة مخرجات التعليم العالي	**61**
المطلب الرابع: أهمية الاستثمار في التعليم العالي لتحقيق الجودة في مخرجاته	**63**
المبحث الثاني: المدخل النظري والفكري لجودة مخرجات التعليم العالي	**66**
المطلب الأول: مفهوم جودة مخرجات التعليم العالي	**66**
المطلب الثاني: محاور هامة لتحقيق جودة مخرجات التعليم العالي	**72**
المطلب الثالث: أهم الطرق المعتمدة عالميا في تصنيف الجامعات	**83**
المطلب الرابع: أهم سبل تصنيف الجامعات العربية والجزائرية	**85**
المبحث الثالث: دوافع ومتطلبات اعتماد إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي	**88**
المطلب الأول: أهم النقاط السلبية لاعتماد إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي	**88**
المطلب الثاني: الدوافع الإيجابية لاعتماد إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي	**89**
المطلب الثالث: واقع إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية	**90**
المطلب الرابع: متطلبات اعتماد إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي	**92**
المبحث الرابع: مجهودات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي	**95**
المطلب الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي	**95**
المطلب الثاني: جهود اليابان وأمريكا في اعتماد إدارة الجودة الشاملة بالتعليم العالي	**95**
المطلب الثالث:مجهودات تطبيق المملكة العربية السعودية لإدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي	**99**
المطلب الرابع: مجهودات الجزائر حيال الجودة وإمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي	**100**
خلاصة	**102**
الفصل الثالث: إدارة وضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية	**103**
تمهيد	**104**
المبحث الأول: مفهوم ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي	**105**
المطلب الأول: أسباب وضغوطات المرور إلى ضمان الجودة في التعليم العالي الداخلية	**105**
المطلب الثاني: أهم مبررات وأسباب المرور إلى ضمان الجودة في التعليم العالي الخارجية	**111**
المطلب الثالث: ضمان الجودة في التعليم العالي	**114**
المطلب الرابع: أهمية وأهداف ضمان الجودة في التعليم العالي	**118**
المبحث الثاني: إدارة وضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية	**122**
المطلب الأول: مفهوم إدارة وضمان الجودة بمؤسسات التعليم العالي الجزائرية	**122**
المطلب الثاني: التوجه نحو إدارة وضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية	**123**

المطلب الثالث: اللجنة الوطنية لتنفيذ نظام ضمان الجودة في التعليم العالي والبحث العلمي الجزائري	124
المطلب الرابع: تطور نظام إدارة وضمان الجودة في الجامعة الجزائرية	125
المبحث الثالث: آليات وأساليب نظام إدارة وضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية	127
المطلب الأول: مراحل تنفيذ وتطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية.	127
المطلب الثاني: مؤشرات قياس الأداء ومصطلحات مرجع ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي	130
المطلب الثالث: التقييم الذاتي ومكونات المرجع الوطني لضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي(التكوين، البحث العلمي، الحكامة، الحياة في الجامعة)	132
المطلب الرابع: التقييم الذاتي ومكونات المرجع الوطني لضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي(الهياكل القاعدية، علاقة مع المحيط الاجتماعي والاقتصادي، التعاون)	141
المبحث الرابع: التغيير التنظيمي وإمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية.	146
المطلب الأول: التغيير التنظيمي في التعليم العالي نحو الجودة	146
المطلب الثاني: أهمية، مجالات ومراحل التغيير التنظيمي	149
المطلب الثالث: أهم الدراسات حول علاقة التغيير التنظيمي بإدارة الجودة الشاملة	150
المطلب الرابع: ضمان الجودة وإمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة.	152
خلاصة	156
الفصل الرابع: الدراسة الميدانية لمساهمة إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة مخرجات التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية	157
تمهيد	158
المبحث الأول: تقديم عام للتعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر	159
المطلب الأول: بناء منظومة التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر	159
المطلب الثاني: تطور منظومة التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية	159
المطلب الثالث: أهم إنجازات ومكتسبات إصلاح التعليم العالي والبحث العلمي الجزائري	160
المطلب الرابع: مهام الجامعة الجزائرية	162
المبحث الثاني: تطور منظومة التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية	163
المطلب الأول: تطور الشبكة الجامعية الجزائرية	163
المطلب الثاني: تطور تعداد الطلبة والأساتذة في الجامعة الجزائرية	168
المطلب الثالث: تمويل التعليم العالي والبحث العلمي	171
المبحث الثالث: عرض لأدوات الدراسة النظرية والميدانية	174
المطلب الأول: مفهوم البحث العلمي	174
المطلب الثاني: المصادر الثانوية	175
المطلب الثالث: المصادر الأولية	176
المطلب الرابع: تحديد عينة الدراسة وصدق الاستبانة	177

المبحث الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية (مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستوى جودة مخرجات التعليم العالي والبحث العلمي الجزائري)	180
المطلب الأول: المعالجة الوصفية لخصائص البيانات الشخصية	181
المطلب الثاني: المعالجة الوصفية لاستجابة العينة حول أبعاد محوري الدراسة	184
المطلب الثالث: المعالجة الإحصائية لاختبار الفرضيات الفرقية	198
المطلب الرابع: المعالجة الإحصائية للفرضيات السببية والارتباطية	210
خلاصة	228
خاتمة عامة	230
قائمة المراجع	238
قائمة الملاحق	258

فهرس الجداول

رقم	عنوان الجدول	صفحة
01	الفرق بين النظرة الأمريكية والنظرة اليابانية في مجال الجودة	29
02	المقارنة بين إدارة الجودة الشاملة والايزو 9000 iso	42
03	فروق بين إدارة الجودة الشاملة والإدارة التقليدية	49
04	أهم الطرق المعتمدة في تصنيف الجامعات وفق مؤشراتها	84
05	مجهودات أمريكية حيال تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة	96
06	المجهودات اليابانية حيال تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة	97
07	تطور الإنتاج العلمي الجزائري في قاعدة بيانات « scopus »2000-2016	173
08	توزيع الاستبيان على عينة الدراسة في الجامعات الثلاث	177
09	معامل الثبات "ألفا كرونباخ " الاستبانة للمحورين وأبعادهما	179
10	استجابة عينة الدراسة حول بعد التزام الإدارة العليا بتحسين جودة أدائها الشامل	185
11	استجابة عينة الدراسة حول بعد التركيز على جودة أداء أعضاء هيئة التدريس	186
12	استجابة عينة الدراسة بعد التركيز على تحقيق الجودة في المقررات والبرامج التعليمية وطرق توصيلها	187
13	استجابة عينة الدراسة حول بعد التركيز على تحسين جودة مهارات الطالب الخريج (جودة الطالب الداخل والخارج)	188
14	استجابة عينة الدراسة حول بعد التركيز على جودة البحث العلمي (مؤتمرات، ملتقيات، مقالات، براءات،...الخ)	189
15	استجابة عينة الدراسة حول بعد تحسين جودة الخدمة المكتبية من كتب جامعية، مجلات جامعية، أخرى مختلفة	190
16	استجابة عينة الدراسة حول بعد الهياكل والتجهيزات الجامعية ذات جودة واستجابة	191
17	استجابة عينة الدراسة حول بعد تحسين جودة علاقة الجامعة بمحيطها الاقتصادي والاجتماعي	192
18	استجابة عينة الدراسة حول بعد التركيز على التحسين المستمر مع ضمان الجودة	193
19	استجابة عينة الدراسة حول بعد جودة معايير التقييم الداخلية(التقييم الذاتي)	193
20	استجابة عينة الدراسة حول بعد جودة الطالب الجامعي المتخرج كمخرجات لمؤسسات لتعليم العالي	195
21	استجابة عينة الدراسة حول بعد جودة البحث العلمي من مخرجات مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي (الأبحاث العلمية والاختراعات) توثيقها ونشرها	196
22	): استجابة عينة الدراسة حول بعد جودة خدمة المجتمع كمخرجات لمؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي(اقتصاديا، اجتماعيا، بيئيا)	197
23	اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات محوري الدراسة باستخدام« Kolmogorov- Smirnov »	198
24	**نتائج اختبار مان- ويتني لفروق محور إسهامات إدارة الجودة الشاملة في تحسن جودة مخرجات التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية حسب بيان الجنس**	199
25	**نتائج اختبار مان-ويتني لفروق جودة مخرجات التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية تعزى إلى البيان الشخصي الجنس**	200
26	**نتائج تحليل "كروسكال واليس"،"Kruskal-Wallis Test"لاختبار الفروق للمحور الأول حسب البيان الشخص الأقدمية.**	201
27	**نتائج تحليل "كروسكال واليس"،"Kruskal-Wallis Test"لاختبار الفروق للمحور الثاني حسب البيان الشخص الأقدمية**	202
28	**نتائج المقارنات المتعددة لاختبار كروسكال-واليس لتحديد مصدر الفروق بالمحور الثاني حسب البيان الشخصي الأقدمية**	203
29	**نتائج تحليل "كروسكال واليس"،"Kruskal-Wallis Test"لاختبار الفروق للمحور الأول حسب البيان الشخص للرتبة**	204

	الوظيفة	
30	**نتائج تحليل "كروسكال واليس"، "Kruskal-Wallis Test"لاختبار الفروق للمحور الثاني حسب البيان الشخص للرتبة الوظيفة**	**205**
31	**نتائج تحليل "كروسكال واليس"، "Kruskal-Wallis Test"لاختبار فروق للمحور الأول حسب البيان الشخص جامعة الانتساب**	**207**
32	**نتائج المقارنات المتعددة لاختبار كروسكال–واليس لتحديد مصدر الفروق في المحور الأول حسب البيان الشخصي جامعة الانتساب**	**207**
33	**نتائج تحليل "كروسكال واليس"، "Kruskal-Wallis Test"لاختبار فروق للمحور الثاني حسب البيان الشخص جامعة الانتساب**	**208**
34	**نتائج المقارنات المتعددة لاختبار كروسكال–واليس لتحديد مصدر الفروق في المحور الثاني حسب البيان الشخصي جامعة الانتساب**	**209**
35	نتائج تقدير الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر محور إسهامات إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة مخرجات التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية وأثره على المحور الثاني	**211**
36	نتائج تقدير الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر البعد الأول (التزام الإدارة العليا بتحسين جودة أدائها الشامل)على المحور الثاني(جودة مخرجات التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية).	**214**
37	نتائج تقدير الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر البعد الثاني (التركيز على جودة أداء أعضاء هيئة التدريس)على المحور الثاني(جودة مخرجات التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية).	**215**
38	نتائج تقدير الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر البعد الثالث (التركيز على تحقيق الجودة في المقررات والبرامج التعليمية وطرق توصيلها)على المحور الثاني	**215**
39	نتائج تقدير الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر البعد الرابع (التركيز على تحسين جودة مهارات الطالب الخريج (جودة الطالب الداخل والخارج))على المحور الثاني	**216**
40	نتائج تقدير الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر البعد الخامس (التركيز على جودة البحث العلمي (مؤتمرات، ملتقيات، مقالات، براءات، ...الخ))على المحور الثاني	**216**
41	نتائج تقدير الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر البعد السادس (تحسين جودة الخدمة المكتبية:من كتب جامعية، مجلات جامعية، أخرى مختلفة))على المحور الثاني	**217**
42	نتائج تقدير الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر البعد السابع (الهياكل والتجهيزات الجامعية ذات جودة واستجابة)على المحور الثاني(جودة مخرجات التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية).	**217**
43	نتائج تقدير الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر البعد الثامن (التركيز على تحسين جودة علاقة الجامعة بمحيطها الاقتصادي والاجتماعي)على المحور الثاني	**218**
44	نتائج تقدير الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر البعد التاسع (التركيز على التحسين المستمر مع ضمان الجودة)على المحور الثاني(جودة مخرجات التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية).	**218**
45	نتائج تقدير الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر البعد العاشر (جودة معايير التقييم الداخلية (التقييم الذاتي))على المحور الثاني(جودة مخرجات التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية).	**219**
46	نتائج تقدير الانحدار الخطي المتعدد لاختبار أثر أبعاد المحور الأول على المحور الثاني	**221**
47	قيم معاملي الارتباط بين المحور الأول، أبعاده والمحور الثاني	**224**

فهرس الأشكال

رقم	عنوان الشكل	صفحة
01	مخطط عظمة السمكة(السبب والأثر أو النتيجة)	17
02	الأدوات السبع للرقابة على الجودة	18
03	التكاليف الكلية للجودة وعلاقتها بمستوى الجودة	20
04	ثلاثية جوران لإدارة الجودة	26
05	العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ونظام الايزو 9000	41
06	قيم ثقافية مرتبطة بإدارة الجودة الشاملة	53
07	أهم مخرجات التعليم العالي برؤية الجودة	70
08	ملخص لأبعاد جودة خدمة التعليم العالي	71
09	مميزات الطالب الرامية للجودة في العملية التعليمية	73
10	التحولات المطلوبة لجودة البرنامج التعليمي في مؤسسة التعليم العالي	75
11	كفاءة الأستاذ الجامعي من منظور الجودة الشاملة	79
12	أهم الهياكل المعتمد عليها في التعليم الجامعي	82
13	مجهودات تطبيق المملكة العربية السعودية لإدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي	99
14	شكلي ضمان الجودة في التعليم العالي	117
15	مكونات المرجع الوطني لضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية الطبعة الأولى 2016	133
16	مكونات ميدان التكوين من المرجع الوطني لضمان الجودة	134
17	مكونات ميدان البحث العلمي من المرجع الوطني لضمان الجودة	136
18	مكونات ميدان الحكامة من المرجع الوطني لضمان الجودة	137
19	مكونات ميدان الحياة الجامعية من المرجع الوطني لضمان الجودة	139
20	مكونات ميدان الهياكل القاعدية من المرجع الوطني لضمان الجودة	141
21	مكونات ميدان علاقة الجامعة بمحيطها من المرجع الوطني لضمان الجودة	143
22	مكونات ميدان التعاون من المرجع الوطني لضمان الجودة	145
23	توزيع الجامعات الجزائرية	164
24	توزيع المراكز الجامعية الجزائرية عبر التراب الوطني	165
25	توزيع المدارس الوطنية العليا الجزائرية عبر التراب الوطني	166
26	توزيع المدارس العليا للأساتذة الجزائرية عبر التراب الوطني	167
27	تعداد الطلبة الجزائريين بين 1962-2018	169
28	عدد الأساتذة حسب الوظيفة بين 1962-2018	170
29	توزيع الإنفاق على قطاع التعليم العالي والبحث العلمي مقارنة باعتمادات ميزانية التسيير الإجمالية للدولة (الوحدة: دج) 2010-2020	172
30	النموذج الافتراضي للدراسة(دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة مخرجات التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية	178

31	توزيع عينة الدراسة حسب بيان النوع الاجتماعي	180
32	توزيع عينة الدراسة حسب بيان الأقدمية بالسنوات	181
33	توزيع عينة الدراسة حسب بيان المستوى التعليمي	182
34	توزيع عينة الدراسة حسب بيان الوظيفة	183
35	توزيع عينة الدراسة حسب بيان الجامعة والكلية	184
36	تباين بواقي هذا النموذج متجانس	213

التعريف بالمختصرات

رقم	مختصرات	الكتابة باللغة الأجنبية	الكتابة باللغة العربية
01	Q	Quality	الجودة
02	TQM	Total quality management	إدارة الجودة الشاملة
03	ZD	Zero defects	فكرة 0 عيب
04	TQC	Total quality control	مراقبة الجودة الشاملة
05	SPC	Statistical procès control	الضبط الإحصائي للعمليات
06	ISO	international standards organization	المنظمة العالمية للتقييس
07	IANOR	L'institut Algérien de Normalisation (IANOR)	المعهد الجزائري للتقييس
08	LMD	Licence ,Master, Doctorat	ليسانس، ماستر، دكتوراه
09	cnepru	Comité National d'Evaluation et de Programmation de la Recherche Universitaire	اللجنة الوطنية لبرمجة وتقييم المشاريع الجامعية
10	prfu	Projet de recherche formation universitaire	مشاريع البحث التكويني الجامعي
11	ARWU	academic ranking of world universities	الترتيب الأكاديمي للجامعات العالمية
12	QS	QS World University Rankings Quacquarellu Symonds	تصنيف كيو إس العالمي للجامعات
13	ciaqes	Commission Nationale pour l'Implémentation de l'Assurance. Qualité dans l'Enseignement Supérieur	اللجنة الوطنية لضمان الجودة في العليم العالي
14	CNE	Conseil national d’evaluation	المجلس الوطني للتقييم
15	RNAQES	Référentiel National d'Assurance Qualité dans l'Enseignement Supérieur	المرجع الوطني لضمان الجودة في التعليم العالي الجزائري
16	ANQAHE	The Arab network for quality assurance in higher education	الشبكة العربية لضمان الجودة في التعليم العالي
17	DUQAC	Quality assurance center, Damietta university	مركز ضمان الجودة وتقييم الأداء
18	CQAIE	The center for quality assurance in international education	مركز ضمان الجودة في التعليم العالمي
19	QA	Quality d’assurance	ضمان الجودة
20	CNE	La comite nationale d’evaluation	المجلس الوطني للتقييم
21	RAQ	Responsables des cellules assurance qualité	مسئولي خلايا ضمان الجودة
22	CRU Centre	Conférence régionale des universités du centre	المؤتمر الجهوي لجامعات المركز
23	CQA	Cellules d’assurance qualité	خلايا ضمان الجودة
24	spss	statistical package for the social sciences	الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية
25	sig	signification statistique	دلالة احصائية
26	F	Le test Fisher	اختبار "فيشر"
27	T	Le T(test) de student	اختبار "ستودنت"
28	R	Coefficient de corrélation	معامل الارتباط
29	VIF	variance inflation factor	مؤشر تضخيم التباين
30	R2	R-square	معامل التحديد
31	p	Test de Pearson	معامل الارتباط "بيرسون"

مقدمة عامة

مقدمة:

توطئة:

تعرف المؤسسات على اختلاف أحجامها وتكويناتها القانونية تغييرات سواء من ناحية عددها وتعدادها أو من ناحية قوتها، فمنها من حافظت على مكانتها في السوق أو تمددت فيه، وأخرى تركت مكانها، مخلفتا فراغ استغلته أترابها أو مثيلاتها من الأعوان الاقتصاديين، لتوسع من حصتها أو جديدة ترغب في صنع مكانة لها فيه، ذلك من خلال إعطاء أنجع الحلول والأساليب التي ترفع من مستوى أداء المؤسسات الشامل بشكل عام والفرد على وجه الخصوص.

كما نجد أن العديد من المؤسسات القديمة، تبحث عن أساليب إدارية تجعلها تحسن من وضعها باستمرار، من خلال طريقة عملها والتعامل مع المتغيرات البيئية غير المستقرة أو حالة عدم التأكد، لتعطي بذلك جودة في أدائها، الذي ينعكس على جل مخرجاتها المتسلسلة من جهة، ومحققة بذلك رضا لدى المستفيدين الداخليين والخارجيين من جهة أخرى.

هذا ما جعل الجودة مطلب ينادي به المستفيدين من العملية الإنتاجية للسلع والخدمات، الأمر الذي يدفع بالإداريين وغيرهم في المستويات الإدارية إلى التطوير من مكتسباتهم العلمية، والأرصدة المعرفية والقواعد المعلوماتية الخاصة بهم، بحثا عن أفضل أداء وأحسن استغلال للموارد المتاحة، الأمر الذي أعطى للإدارة مكانة ودور كبير في الوصول إلى نتائج تتطابق أو تتقارب بالإيجاب إلى الأهداف المسطرة، لهذا السبب نجد جل المدارس بدءا بالكلاسيكية وصولا إلى الحديثة منها، تبحث عن أفضل الطرق والسبل الإدارية للرفع من مستوى الأداء الفردي والشامل في جميع المستويات الإدارية المفضي إلى أفضل النتائج المتوافقة مع متطلبات وأهداف المؤسسة والمستفيد.

أقدمت الإدارة اليابانية ومثيلاتها الأمريكية، إلى تقديم مقاربة نظرية جديدة تقوم على مسمى إدارة الجودة الشاملة، هذه الأخيرة التي حظيت باهتمام الكثير، جراء المكانة والنتائج المحققة، فيما يخص جودة الأداء، التميز، وجودة المخرجات الإنتاجية، التجارية، والخدمية على حد سواء، فالمؤسسات اليابانية، وكذا الأمريكية المطبقة لهذا الأسلوب الإداري عرفت منتجاتها قبولا وإقبالا جعلها تدخل الأسواق العالمية، بعد رسم صورة ذهنية جيدة لدى المستهلكين بمرور الزمن.

تبنى الدول اقتصادها من خلال تماسك مؤسساتها ككل، ومعرفتها لأهدافها وأهداف الدولة التي تنتمي إليها، فكل مؤسسة تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على أداء بقية المؤسسات بشكل سلبي أو إيجابي، لذلك تبحث الدول عن أحسن تكوين لمواردها البشرية، كونه المؤثر الرئيس على نفسه وبقية المدخلات الأخرى، فبناء المورد البشري من خلال أفكاره، استنتاجاته، تحليلاته وتنمية ذكائه يتطلب نمط تعليمي ذو جودة يتوافق ومتطلباته، المجتمع، سوق العمل، العائلة والمؤسسات الاجتماعية الأخرى.

فالمؤسسات التعليمية الجزائرية، بشكل عام والتعليم العالي والبحث العلمي على وجه الخصوص، تحاول ولا زالت كذلك تطبق جملة من الإصلاحات التي ترفع من المستوى التعليمي والبحثي لمخرجاتها،

كما أن هذه الإصلاحات ارتبطت بإنشاء خلايا للجودة والتي ينتظر منها إعطاء توجيه فيما يتعلق بجودة العملية الإدارية والتعليمية بالجامعات الجزائرية.

أولا/ مشكلة البحث:

تعرف الجامعات الجزائرية نوع من عدم توافق مخرجات التعليم العالي والبحث العلمي ومتطلبات المستفيدين منها داخليا وخارجيا، فتحقيق الجودة الشاملة هو بناء كامل ومتكامل من المدخلات إلى غاية جودة مخرجات العملية التعليمية والبحثية وبشكل مستمر، بناءا على ما قدم وبغية تحسين جودة مخرجات التعليم العالي الجزائرية نطرح الإشكالية التالية:

كيف يمكن لإدارة الجودة الشاملة أن تحسن من مستوى جودة مخرجات التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية؟

تنبثق من خلال هذه الإشكالية أسئلة فرعية تتمثل في:

أ. ماهية إدارة الجودة الشاملة، تطبيقاتها ومراحل تطورها؟

ب. هل توجد مبررات لاعتماد نظام إدارة الجودة الشاملة، واعتبارها أحد الأساليب الإدارية الفعالة المفضية للذي يضمن جودة مخرجاتها، توكيدها وتحسينها باستمرار؟

ت. ما هي أهم المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة الجزائرية، وتخلف هذه الأخيرة عن التصنيفات العالمية؟

ث. ما هي شروط ومتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة الجزائرية، من أجل ضمان جودة مخرجاتها التعليمية والبحثية، وتحسينها باستمرار؟

ثانيا/ فرضيات البحث:

نسعى من خلال هذه الدراسة اختبار فرضيات نظرية وأخرى تطبيقية عند مستوى الدلالة 0.05 التالية:

أ. لإدارة الجودة الشاملة عدة مفاهيم تختلف باختلاف وجهات نظر المفكرين، إلا أنهم يتفقون حول كون هذا الفكر هو فلسفة إدارية تبنى في المؤسسة من خلال معطيات مستقاة من البيئة لتحول بعد عمليات التنظيم إلى سلوكيات مفادها الجودة في كل مستوى من مستويات الإدارة، فلا تكتفي بذلك فحسب إذ توفر لنفسها مدخلات ذات جودة، محققة بذلك الجودة الشاملة من خلال عملية إدارية يساهم فيها الجميع دون الوقوع في الخطأ للمرة الأولى، ومخفضة بذلك التكلفة الجزئية والكلية.

ب. يمكن اعتبار المتغيرات الدولية، الداخلية، احتياجات سوق العمل ومتطلبات التغيير التي أثرت على نظم الإدارة، مطلب أساسي يفرض على مؤسسات التعليم العالي الرفع من مستوى أدائها، لذا نجد أن مؤسسات التعليم العالي الجزائرية قد مرت منذ الاستقلال بالعديد من المراحل التي تأمل من خلالها رفع المستوى التعليمي والبحثي لخريج الجامعة الجزائري.

ت. يمكن أن تمتثل صعوبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي، إلى صعوبات تتعلق بتبني الإدارة العليا مبادئ إدارة الجودة الشاملة، إلى صعوبات أخرى منها ما يتعلق

بنظام المعلومات والمورد البشري، وأخرى، الأمر الذي أدى إلى انخفاض مستوى جودة مخرجاتها، ومن ثم تدنى تصنيفها على المستوى الدولي.

ث. توجد مجموعة من عوامل نجاح التحسين المستمر لجودة مخرجات التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية، من منظور إدارة الجودة الشاملة ذات الأهمية المتفاوتة حسب رأي الأستاذ الجامعي لعينة من الجامعات الجزائرية الممثلة في أبعاد وعبارات الاستبيان.

ج. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية المحور الأول (لإسهامات إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة مخرجات التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية) تعزى إلى بياناتهم الشخصية.

ح. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية المحور الثاني (لجودة مخرجات التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية تعزى إلى بياناتهم الشخصية.

خ. لا يوجد تأثير دال إحصائيا لإسهامات إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة مخرجات التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية على جودة مخرجات التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية.

د. لا يوجد ارتباط دال إحصائيا لإسهامات إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة مخرجات التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية على جودة مخرجات التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية.

ثالثا/ أهداف البحث:

تتوجه هذه الدراسة إلى تحقيق عدة أهداف، لها علاقة بتحسين مخرجات التعليم العالي من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة بهذه المؤسسة التعليمية، بالإضافة إلى تقديم مفهوم إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في مؤسسات التعليم العالي، والتعرّف على مفاهيم وأساليب إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها بهذه المؤسسة، وكيفية تحسين مخرجاتها، والتي نذكر منها:

أ. عرض وتحليل أهم ما يتعلق بإدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في المؤسسات الإنتاجية، التجارية والخدمية؛

ب. مناقشة المفاهيم المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، ومبررات تطبيقها؛

ت. تطوير قطاع التعليم من حيث المخرجات والاستجابة لمتطلبات سوق العمل؛

ث. توفير البيئة الأكاديمية، النفسية والاجتماعية الداعمة للإبداع والتميز والابتكار؛

ج. استثارة التجارب العربية والغربية التي طبقت فيها إدارة الجودة الشاملة والانعكاس المحقق من ذلك؛

ح. الربط بين القطاعين العام والخاص من جهة ومؤسسات التعليم العالي من جهة أخرى؛

خ. تحسين نوعية وكفاءة مواءمة التعليم العالي لمتطلبات المجتمع؛

د. إبراز الحاجة الكبيرة إلى تطبيق أسلوب إداري يدعوا إلى تحقيق الجودة الشاملة، ليس فقط في الجامعة وإنما في كل حلقات الاقتصاد؛

ذ. تحقق مؤسسات التعليم العالي الجزائرية أفضل المراتب العالمية.

رابعا/ أهمية البحث:

تنبثق أهمية هذا الموضوع من خلال دراسته لعنوان يتعلق بجودة التعليم العالي والبحث العلمي، الذي هو محرك التنمية، إذ لا يمكن أن نرسم خريطة للتنمية دون أن تكون لدينا تركيبة بشرية لها مكونات معرفية وقواعد علمية تؤهلها لأن تكون مجتمعة مقتنعة بالخطوط العريضة للتنمية وواعية أشد الوعي بذلك، إذن فموضوع إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي جد مهم، إذ يتناول كيفية التحسين من جودة مخرجاتها باستمرار، ويكون لها وقع وصدى على المدى القصير والبعيد على المستفيدين من العملية التعليمية والبحثية.

خامسا/ أسباب اختيار الموضوع:

إن ما دفعنا لاختيار هذا الموضوع بالإضافة إلى الرغبة الشخصية، حيويته، وكذا الرفع من مستوى أداء مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي، المفضي إلى الجودة، التي ينجم عنها بناء مجتمع متحضر قائم على المعرفة، يواكب المتغيرات الاقتصادية العالمية والمحلية كذلك.

سادسا/ الدراسات السابقة

تناولت العديد من الدراسات موضوع إدارة الجودة الشاملة، وكيفية تطبيقها على مستوى المؤسسات الإنتاجية، التجارية منها والخدمية، وأخرى أخذت بعد آخر معمق في المؤسسات الخدمية، إذ أسهبت في دراسة مشكلة الجودة في التعليم وعلى وجه الخصوص التعليم العالي من حيث:

أ. دراسة درباس، أحمد سعيد(1994) حول: "**إدارة الجودة الكلية، مفهومها وتطبيقاتها التربوية وإمكانية الإفادة في القطاع التعليمي**"[1]، تطرقت هذه الدراسة إلى المفاهيم المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في المؤسسات التربوية، ذلك للاستفادة منها في العملية التعليمية وتكييف هذا الأسلوب حسب متطلبات المؤسسة ذات الطابع الخدمي، نلتمس من خلال هذه الدراسة أثر على بحثنا من حيث التوجه في تطبيقات إدارة الجودة الشاملة من المؤسسات الإنتاجية، التجارية إلى الخدمية بالأخص التعليمية منها.

ب. دراسة لخضر بن علية، دن أحمد، عبد الحفيظ عيسى (2009) حول:" **تنمية الموارد البشرية في ضوء تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الجامعية –حالة الجزائر–**"[2]، والتي دارت أحداثها حول زيادة التحديات التي تواجهها مؤسسات التعليم العالي، خاصة ما يدور في خضم الساحة الدولية تحت مضلة العولمة والتقدم التكنولوجي، الأمر الذي ضيق الخناق على الجامعات، والدفع بها إلى تنمية قدرات المورد البشري الخارج منها، وإكسابه مهارات، ذلك على

---

[1] درباس، أحمد سعيد، "**إدارة جودة الكلية مفهومها وتطبيقاتها التربوية وإمكانية الإفادة منها في القطاع التعليمي**"، رسالة الخليج، مكتب التربية العربي لدول الخليج، العدد50، الكويت،1994.

[2] لخضر بن علية، دن أحمد، عبد الحفيظ عيسى، " **تنمية الموارد البشرية في ضوء تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الجامعية –حالة الجزائر**"، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية–د. إ، المجلد:03، العدد:03، 2009.

وجه الخصوص لمواءمة سوق العمل، وتحسين جودة مخرجاتها على وجه العموم، من خلال تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة عبر مبادئها، الأمر الذي دفعنا إلى اختيار هذا الأسلوب الإداري، من أجل تحسين جودة مخرجات التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية.

ت. دراسة إلهام يحياوي، بركة مشنان ديسمبر 2014 حول: "**أهمية استخدام إدارة الجودة الشاملة في ضمان جودة مخرجات التعليم العالي**"[1]، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مختلف الوسائل التي تمكن من تطبيق إدارة الجودة الشاملة من مجموعة آراء لعينة بحثية توصلت من خلالها إلى عدم استخدام وسائل إدارة الجودة الشاملة لضمان جودة مخرجات التعليم العالي الجزائرية، فهذه الدراسة تساعد بحثنا في تحديد أهم الوسائل التي ينصح باستخدامها، من أجل تطبيق هذا الأسلوب والوصول إلى مخرجات ذات جودة ينتفع منها المستفيدين.

ث. دراسة عبد القادر بن عيسى الشريف، كيسرى مسعود، (2015) حول:"**تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي –دراسة تقويمية لمخرجات الجامعة الجزائرية من وجهة نظر مؤسسات سوق العمل–**"[2]، أخذت هذه الدراسة إلى التعريف بنظام إدارة الجودة الشاملة، واعتباره أسلوب إداري حديث له دور في الرقي بمؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي على غرار المؤسسات الأخرى، ومن أجل إثبات ذلك أقدم الباحثان على دراسة تقييمية لمخرجات التعليم العالي، من وجهة نظر أولئك المستفيدين من العملية التعليمية والبحثية، كمؤسسات من سوق العمل، عبر استبيان وجه لأرباب العمل والمديرين، الذين أبدوا عن رضاهم اتجاه الخدمات التي تقدمها مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي، وقصد التحسين المستمر، ومواءمة مخرجات التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية لسوق العمل وغيره من المستفيدين، أقدمنا على وضع هذا النظام من أجل تحسين جودة مخرجات الجامعة الجزائرية وباستمرار.

ج. دراسة رقية شرون، (2016)، حول: "**إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليم العالي كمدخل لتحسين مدخلات سوق العمل**"[3]، بحيث أكدت الدراسة على أهمية التعليم العالي ودوره في تحقيق التنمية على اختلافها اقتصاديا، اجتماعيا وبيئيا، الأمر الذي أوجب عليها الأخذ بتلك المعايير ذات الصلة بجودة مخرجات التعليم العالي، قصد تحقيق ذلك الهدف سابق الذكر، وكذا مواجهة التحديات التي تواجهها خاصة ما تعلق بتحسين مدخلات سوق العمل، ذلك عبر نظام إدارة

---

[1] إلهام يحياوي، بركة مشنان حول: "**أهمية استخدام إدارة الجودة الشاملة في ضمان جودة مخرجات التعليم العالي**"،المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية ، العدد: الأول، ديسمبر 2014.

[2] عبد القادر بن عيسى الشريف، كيسرى مسعود،"**تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي –دراسة تقويمية لمخرجات الجامعة الجزائرية من وجهة نظر مؤسسات سوق العمل–**"، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية –دراسات اقتصادية–، المجلد:09، العدد: 03، 2015.

[3] رقية شرون، "**إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليم العالي كمدخل لتحسين مدخلات سوق العمل**"، مجلة الاجتهاد الدراسات القانونية والاقتصادية، المجلد:05، العدد:01، 2016.

الجودة الشاملة، مع عرض لآفاق تطبيقه في الجامعة الجزائرية، ذلك الشأن الذي رمى بنا إلى اختيار هذا الأخير وجعله معبر آمن لتحقيق الجودة في مخرجات التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية، ضمانها، وتحسينها باستمرار.

ح. دراسة بيبي وليد (2016) حول: "**خريجو الجامعات الجزائرية بين وهم العمل وهاجس البطالة الذكية**"[1] خلصت هذه الدراسة إلى إظهار الحاجة وبشكل ملح إلى تغيير سياسات الدولة نحو الجامعة لأجل تقليص الفجوة بين إدخالات المؤسسة الجامعية ومخرجاتها وكل ما يحتاجه المستفيدين من يد عاملة مع إيجاد السبل الكفيلة لتطوير كمنظومة التعليم العالي بما يتناسب مع احتياجات سوق العمل في الجزائر، هذه الدراسة لها أثر على بحثنا من ناحية تطبيق أسلوب إداري يحد من الفجوة القائمة بين المستفيد من العملية التعليمية والبحثية ومخرجات التعليم العالي، مما يدعوا إلى التحسين المستمر لجودة المخرجات، التي تتناسب والبيئة المتغيرة ومتطلبات المستفيدين المتغيرة أيضا.

خ. دراسة نبيلة باديس، (2017) حول: "**أهمية محاور إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي دراسة استطلاعية من وجهة نظر طلبة جامعة خنشلة**"[2] ، والتي أرادت من خلالها تبيان أهمية إدارة الجودة الشاملة كأسلوب إداري يحتذى به في المؤسسات على وجه العموم، ومؤسسات التعليم العالي على وجه الخصوص، وإمكانية الاستفادة منه في الإدارة الجامعية بالجزائر، لذلك أوصت بضرورة وحتمية تطبيق هذا النظام قصد التحسين المستمر، وتلبية حاجات ورغبات الطلاب عبره، من أجل مواجهة التحديات الخارجية، وكذا التنافسية منها، ومواكبة تلك التطورات الحاصلة في البيئة الجزئية والكلية المحلية منها والدولية من خلال تلك المخرجات التعليمية والبحثية، لتعتبر هذه الدراسة كسابقيها جرعة إضافية في اختيار هذا النظام الإداري وتطبيقه في الجامعة الجزائرية.

د. دراسة آسيا طويل، دليلة تيتام، (2019)، حول:" **أسس تطبيق الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي –دراسة تجارب مجموعة من الدول–**"[3]، حيث أصبح الاهتمام بجودة مخرجات التعليم العالي يشغل اهتمام العام والخاص، وذلك ومن خلال العائد الذي تحققه لهم، وتحقيق التميز فيظل المنافسة الشديدة، الأمر الذي جعل مؤسسات التعليم العالي تبحث عن المخرج الإداري الآمن كإدارة الجودة الشاملة، التي أصبحت حسب الباحثين تمثل اهتمام الباحثين في المحافل البحثية

---

[1] بيبي وليد، "**خريجو الجامعات الجزائرية بين وهم العمل وهاجس البطالة الذكية**"، الإنسان والمجال، مجلة دولية علمية محكمة، المركز الجامعي نور البشير بالبيض،(الجزائر)، العدد 03 أفريل 2016.

[2] نبيلة باديس،"**أهمية محاور إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي دراسة استطلاعية من وجهة نظر طلبة جامعة خنشلة**"، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، المجلد، 03، العدد:02، 2017.

[3] آسيا طويل، دليلة تيتام،" **أسس تطبيق الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي –دراسة تجارب مجموعة من الدول–**"، مجلة الجزائرية للعلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد:07، العدد:01، 2019.

والعلمية على الرحاب الدولية، الأمر الذي جعلنا نخمن في هذا النظام قصد تحسين مستوى جودة مخرجات التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية.

ذ. دراسة سعيدة رحيش، (2020)، حول: "**أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي لتحقيق جودة مخرجاته –مع الإشارة إلى إصلاح التعليم العالي في الجزائر–**"[1]، حيث أرادت الباحثة تبيان أهمية إدارة الجودة الشاملة وكذا تطبيق مبادئها في التعليم العالي والبحث العلمي الجزائري، وكنتيجة توصلت الباحثة إلى حتمية تطبيق هذا النظام، حتى يتسنى لها تحقيق الجودة في الأداء الفردي والشامل، ومن ثم تحسين مستوى جودة مخرجات التعليم العالي والبحث العلمي، وبالرغم أن الدراسة تمت في 2020 إلا أن الإصلاح أصبح لا يزال مطلب قصد تحسين جودة المخرجات، بالرغم من الجهود المبذولة حيال ضمان الجودة بها، ذلك ما جعلنا أخذ نتائج الإقدام على فكرة ضمان الجودة أرضية مناسبة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، وتحقيق الجودة في مخرجاتها، ضمانها وتحسينها باستمرار.

ر. دراسة fidma abdelhak, (2020), « **the proplematic of the application of total quality in the algerian university** »[2]، أريد من هذا الدراسة تحديد واقع مؤسسات التعليم العالي الجزائرية من حيث مكانتها وجودة مخرجاتها، وكذا إمكانية تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بها، ذلك عند اعتبار هذا الأخير خيار استراتيجي هام، يعتمد عليه في تحقيق مخرجات تعليمية وبحثية ذات جودة ينتفع بها الطالب، المجتمع والبحث العلمي، وكذا سوق العمل، لتعتبر هذه الدراسة كمثيلاتها من الدراسات التي تم التطرق إليها سابقا، أن إدارة الجودة الشاملة نظام إداري يساهم في تحسين جودة مخرجات التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية بالرغم أننا في 2020.

ز. دراسة besma ahmed malek, satouri djoudi, (2021), « **acceptance of organizational change in higher education : implementating quality assurance in algerian higher education institutions** »[3]، حسب الباحثين يوجد عديد التحديات، التي يعاني منها التعليم العالي والبحث العلمي، الأمر الذي جعل هذه الأخيرة تبحث عن التغيير التنظيمي داخلها نحو نظام ضمان الجودة، وبعد القيام بالدراسة التي أسفرت عن نتائج عدة، منها ما تعلق بانخفاض درجات قبول التغيير التنظيمي، انطلاقا من الجوانب الإدارية والشخصية.

---

[1] سعيدة رحيش، "**أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي لتحقيق جودة مخرجاته –مع الإشارة إلى إصلاح التعليم العالي فيالجزائر–**"، مجلة آفاق علوم الإدارة والاقتصاد، المجلد:04، العدد:01، 2020.

[2] fidma abdelhak, « **the proplematic of the application of total quality in the algerian university** », afaq fikriya jornal, v:09, n:3, 2020.

[3] besma ahmed malek, satouri djoudi, « **acceptance of organizational change in higher education : implementating quality assurance in algerian higher education institutions**», مجلة المعيار, v :25, n :56, 2021.

سابعا/ أسلوب الدراسة:

اعتمدنا في بحثنا هذا على المنهج الوصفي التحليلي، الذي خصص للدراسة النظرية ذلك لتقديم خلفية نظرية عن المفاهيم العامة عن إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في مؤسسات التعليم العالي حسب التجارب الدولية، معتمدا على مسح مكتبي نجد فيع مراجع ومصادر مكتبية ومجلات ومقالات وأطروحات لها صلة بدراستنا، مع الاستعانة بدراسة حالات لها مدلولها فيما يتعلق بموضوع دراستنا.

كما نعتمد أيضا على أداة الاستبانة التي توجه إلى المستقصين، ثم تحليلها وتفسيرها من خلال النتائج المستقاة من الأدوات الإحصائية المناسبة، حين يتم اختبار الفرضيات والخروج بالنتائج والاقتراحات.

ثامنا/ حدود الدراسة:

قسمت حدود الدراسة إلى:

أ. **الحد الموضوعي:** اقتصرت هذه الدراسة على التعريف بموضوع الدراسة، مع تحديد أهم عوامل نجاح تطبيقه في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، من أجل التحسين المستمر في جودة مخرجاتها.

ب. **الحد البشري:** تقدمت الدراسة إلى استقصاء عينة متكونة من عديد الأساتذة الذين لهم اطلاع بأحوال الطالب الجزائري، الأستاذ والإدارة.

ت. **الحد المؤسسي:** شملت الدراسة كل من له صلة بمؤسسات التعليم لعالي والبحث العلمي (أساتذة عينة من الجامعات الجزائرية الثلاث (جامعة الجيلالي بونعامة خميس مليانة، جامعة أحمد بن يحي الونشريسي تسمسيلت، وجامعة لونيسي علي البليدة2) بكلية علوم الاقتصادية التجارية والتسيير بها.

ث. **الحد الزمني:** تمت الدراسة الميدانية من 2021 إلى بداية أفريل 2022

تاسعا/ هيكل الدراسة:

قسمت الدراسة في هيكلها إلى أربع فصول أولاها يتعلق بالأسس النظرية لإدارة الجودة الشاملة والثاني متعلق بإدارة الجودة الشاملة وتحسين جودة مخرجات التعليم العالي، أما الثالث له صلة بإدارة وضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، وأخيرا دراسة ميدانية حول مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة مخرجات التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية

الفصل الأول:

مدخل نظري وفكري لإدارة الجودة الشاملة

تمهيد:

حظيت الجودة والسبل المؤدية إليها باهتمام كبير، ذلك نتاج اهتمام المستفيد الداخلي والخارجي بها، وكذا الأهمية البالغة والمكانة التي ارتقت إليها في أوساط المنتجين كذلك، كما أدى بالمهتمين بالبحث عن أفضل السبل المؤدية إليها وبأقل تكلفة ممكنة، ولعل من بين أهم تلك الطرق نجد إدارة الجودة الشاملة، وما حظي به هذا النظام من اهتمام في أوساط الباحثين الأمريكيين ونظرائهم اليابانيين، وأهم المبادئ والنظريات التي خلصوا إليها في ظل تغير البيئة الكلية والجزئية، الأمر الذي دفع بنا إلى تقديم تلك المفاهيم المتعلقة بالجودة، و كذا ماهية نظام إدارة الجودة الشاملة، مرورا بالمراحل التي مرت عليها الجودة، بالإضافة إلى متطلبات تطبيق هذا النظام، الذي يفضي إليها، مع ذكر جملة المعوقات التي قد تحول دون تحقيقه(نظام إدارة الجودة الشاملة)، كما قمنا باستظهار تلك المفاهيم التي لها صلة بالجودة وإدارة الجودة الشاملة، مثل الايزو iso، والإدارة التقليدية، مع التعرض لأهم نقاط التشابه والاختلاف بينها وبين نظام إدارة الجودة الشاملة، وكون المورد البشري الذي يعد العنصر الأهم والحلقة الأقوى في تلك المدخلات التي يتطلبها نظام إدارة الجودة الشاملة، أردنا التطرق إلى مفهوم الثقافة التنظيمية وتبيان علاقتها بتطبيق هذا النظام.

المبحث الأول: مدخل نظري للجودة الشاملة

يستلهم مفرد الجودة سمع وفكر الزبون والمستهلك، فبمجرد وصف البائع أو المقدم للمنتج منتجه بهذا المصطلح إلا وترى متلقيه مرتاح لما قد يتلقاه من هذا المنتج، لذا اتجه العديد من الباحثين في تقديم إسهاماتهم حسب تجاربهم ودراساتهم حول مفهومها، تطورها، وأسباب البحث فيها.

المطلب الأول: تقديم عام حول الجودة

نتناول في هذا المطلب تقديم كل ما تعلق بالجودة من تعريفات وطرق قياسها.

الفرع الأول: مفهوم الجودة

نجد في مصطلح الجودة "quality" كلمة خرجت من رحم الكلمة اللاتينية "qualitas" والتي مفادها طبيعة الشئ وصلابته، أو تعنى بالإتقان والدقة،[1] وهذا المعنى يختلف باختلاف نظرة الزبون أو المستفيد على حسب طبيعته، الإنتاج، إلى الجهة المستفاد منها.

فمن أجل تحديد مفهوم واضح المعالم للجودة وجد المختصون والرواد في العمل الإنتاجي للسلع والخدمات والأفكار، إشكالية عدم الرتابة في مفهوم واحد يوحد فحواها فهناك من يراها:

أن الجودة تعني: "**إنتاج المؤسسة لسلعة أو تقديم خدمة بمستوى عالي من الجودة المتميزة، يكون قادرا من خلالها على الوفاء باحتياجات ورغبات زبائنها، بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم، وتحقيق الرضا والسعادة لديهم ويتم ذلك من خلال مقاييس موضوعة سلفا لإنتاج السلعة أو تقديم الخدمة وإيجاد صفة التميز فيها**".[2]

فهي في الحقيقة تشير إلى خاصية يمتاز بها شئ ما، أو سمة من السمات التي تكون فيه، وهذه الأخيرة تكون لها بداية موضوعية.[3]

كما يقصد تلبية حاجيات الزبون، والتي تحدد من خلال متطلبات الزبائن، إلا أن يمكن القول تلبية ذلك الحد الأدنى من المواصفات من أجل القيام بمهمة ما، ذلك حسب طبيعة المنتج وما هو مطلوب منه.[4]

---

[1] أحمد حسين محمد حسن،"**معايير مقترحة لمقررات تخصص المسرح بكليات التربية النوعية في ضوء الجودة والاعتماد**"، مجلة بحوث التربية النوعية، العدد:10، 2007، ص:219.

[2] عمر وصفي عقيلي،"**المنهجية الكاملة لإدارة الجودة الشاملة**"، دار وائل للنشر، ط1، الأردن، 2001، ص: 17.

[3] Gerald f. smith**," the mean of quality",** total quality management, January 1993, p:236. See the website: 25-11-2021, at: 18:00h, on: **https://www.researchgate.net/publication/233317976_The_meaning_of_quality**

[4] Merih arikkok, **" total quality management : the way to achive quality execellece",** January 2017, see the website: 25-11-2021, at: 18:37h, on: **https://www.researchgate.net/publication/312054032_TOTAL_QUALITY_MANAGEMENT**

كما عرفت بأنها: "**هي تحقيق احتياجات وتوقعات المستفيد حاضرا أو مستقبلا** ".[1]

أيضا بأنها:" **الناتج الكلي للمنتج جراء دمج خصائص نشاطات التسويق والهندسة والتصنيع والصناعة والتي تمكن من تلبية حاجات ورغبات الزبون**".[2]

أيضا بأنها:" **تلك العملية التي يتسع مداها لتشمل جودة العمل وجودة الخدمة وجودة المعلومات والتشغيل وجودة القسم والنظام وجودة المورد البشري وجودة الأهداف وغيرها...، متعدد الجوانب بحيث لا يمكن حصره في دائرة ضيقة، بل يأخذ أبعادا مختلفة تشتمل على مفاهيم فنية وإدارية وسلوكية واجتماعية وغيرها...**".[3]

بالإضافة إلى أنها: " **درجة التألق والتميز وكون الأداء ممتاز أو كون خصائص أو بعض خصائص المنتج ممتازة عند مقارنتها مع المعايير الموضوعة من منظور المنظمة أو من منظور المستفيد/الزبون**".[4]

تعددت التعاريف التي لاحظنا من خلالها تنوع في الأطاريح المتعلقة بمفهوم الجودة، إلا أنها تتفق حول التوليفة المهمة المتمثلة في الوصول إلى رضا الزبون من خلال ما يقدمه هذا المنتج، بطرق تقتفي أثر اهتمام الطالبين فعليا أو المهتمين، لنجد أنها في المقابل تختلف أيضا في طرح ماهية الطرق الكفيلة للوصول إلى تلك الراحة النفسية التي يبحث عنها الزبون من خلال سماع عبارات منتجها (سلعة أو خدمة أو فكرة) أو تقديماته في مختلف الصيغ الترويجية.

فمن خلال ما قدم يمكن القول بأن الجودة هي: تلك الثقة الناتجة عن الزبون حيال المنتج الملعوب على أوتار مزيجه التسويقي عبر عدة مراحل، القادم من الأداء الجماعي المتميز المنبثق من القوة والأمانة، كما نجد من خلال هذه الرؤى المتباينة للجودة اختلاف في المجالات التي تطبق فيها، ذلك حسب الوظائف، المهام، والمستويات التي تستخدم فيها.

---

[1] محمود عبد الفتاح رضوان، "**إدارة الجودة الشاملة فكر وفلسفة..قبل أن تكون تطبيق TQM**"، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، ط1، 2012، ص 14.

[2] محمد عبد الوهاب العزاوي، " **إدارة الجودة الشاملة**"، دار البازوري للتوزيع والنشر، عمان، 2005، ص:15.

[3] أحمد بن عيشاوي، " **إدارة الجودة الشاملة TQM في المؤسسات الفندقية في الجزائر** "، أطروحة دكتوراه إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر ، الجزائر، 2008، ص:05.

[4] محمد عواد الزيادات، سوسن شاكر مجيد، " **الجودة في التعليم: دراسات تطبيقية** "، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2008، ص:113.

الفرع الثاني: البعد التاريخي والتطوري للجودة

عند التكلم عن الجودة لا بد من المرور على الخلفية التاريخية الخاصة بنشأتها ومراحل تطورها مع ذكر الأسباب التي أدت إلى ذلك، فمن بين المراحل التي مرت بها الجودة نجد الآتي:[1]

- مرحلة السيطرة على الجودة بالفحص والتفتيش؛
- مرحلة ضبط الجودة والمراقبة الإحصائية (رقابة الجودة)؛
- مرحلة تأكيد وضمان الجودة؛
- مرحلة إدارة الجودة الشاملة.

أ. المرحلة الأولى: السيطرة على الجودة بالفحص والتفتيش

تميزت هذه الفترة بغزارة الإنتاج، الامر الذي أدى استحداث وظيفة الفحص والتفتيش وفصلها عن الانتاج، حتى يتسنى للقائمين عليها مراقبة المنتجات وعدم وصول المعيبة منها إلى الزبون، ومن ثم تفادي الشكاوي الناجمة عن ذلك، مع تحمل المؤسسة تكاليف إضافية تفاديا للوقوع في الخطأ.[2]

ب. المرحلة الثانية: مرحلة ضبط الجودة والمراقبة الإحصائية

يؤخذ في هذه المرحلة كل ما تعلق بالعمليات والأساليب التي تستعمل لإتمام متطلبات الجودة، كما تميزت هذه المرحلة باستخدام الأساليب الإحصائية لأجل الأداء ومراقبة الجودة، فكثرة الإنتاج أي إلى ظهور الأساليب الكمية وتطوير استخدامها.[3]

ويعد "شيوارت والتر" من الأوائل المؤسسين لنظرية المراقبة على الجودة إحصائيا، كون نمطية المنتجات وفق معايير موحدة وقياسات متماثلة ساعدت على ظهور هذا النوع من الأدوات الكمية الدقيقة في ميدان المراقبة.[4]

مما يدل على أن هذه الفترة تميزت بادراك المؤسسات بوجوب الاهتمام بمخرجاتها نظير قبولها من طرف الزبون الذي أصبح يفرق بين المنتج الجيد ودونه، كما تميزت أيضا الاهتمام الكبير بالجانب العلمي والدقة في العملية البحثية والإنتاجية والرؤية المستقبلية لذلك.

ت. المرحلة الثالثة: مرحلة تأكيد وضمان الجودة

---

[1] محمود عبد الفتاح رضوان، "**إدارة الجودة الشاملة فكر وفلسفة قبل أن تكون تطبيق TQM**"، مرجع سبق ذكره، ص-ص:16-20.

[2] لعلي بوكميش، نورة البركنو، "**مدخل (مفاهيمي-معرفي) لإدارة الجودة الشاملة**"، مجلة الحوار الفكري، المجلد:13، العدد:15، 2018، ص، ص: 742، 743.

[3] نظمي نصر الله، " **إيزو 9000 بداية الطريق إلى تطوير المنظومة الإدارية**"، الشركة العربية للنشر والتوزيع، مصر، 1995، ص: 20.

[4] مهدي السامرائي،" **إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي**"، دار جرير للنشر، عمان، 2007، ص:45.

تميزت هذه المرحلة بالآتي:[1]

- **الرقابة الوقائية:** يعنى بها اكتشاف الخطأ قبل وقوعه؛
- **الرقابة المرحلية(الآنية):** يعنى بها فحص مخرجات كل مرحلة بالتسلسل للتأكد من مستوى الجودة؛
- **الرقابة البعدية:** التأكد من مواءمة مواصفات المنتج مع ما هو مبرمج مسبقا وذلك قبل تسليمه بصورة نهائية للزبون ضمانا لخلوه من أي عيب أو مساوئ.

كما تميزت هذه المرحلة بظهور فكرة 0 عيب (zero defects)، والاهتمام الواسع بمستوى الجودة من خلال دراسة تكلفتها، في حين تزامنت مع ظهور فكرة الرقابة الشاملة للجودة (tqc) كطريق معبد لإدارة الجودة الشاملة **(TQM)**، فالعمل التسلسلي للعمليات الإنتاجية يتطلب التركيز على مصادر الأنشطة للذهاب إلى مخرجات ذات جودة، إن العمل على عدم الوقوع في الخطأ، دلالة على البحث عن تأمين السير الحسن للعمليات التي تقوم بها المؤسسة تأكيدا منها على ضمان جودة منجاتها وتقليلا للتكلفة البعدية، كما هو وارد في تعريف الجمعية الفرنسية للتقييس" **ضمان الجودة هي تطبيق مجموعة من الإجراءات المعدة مسبقا للمنظمة بهدف إعطاء الثقة في الحصول على الجودة المطلوبة**".[2]

ث. المرحلة الرابعة: إدارة الجودة الشاملة

اتسعت رقعة الاهتمام بالجودة واتسع معها الالتفاف حول السبل المؤدية إلى ذلك من جهة المدخلات والأساليب الإدارية التي لها صلة في الوصول إلى الهدف باستخدام كافة العاملين إن كانت المؤسسة خاصة أو موظفين إن كانت عمومية من خلال بناء استراتيجي للجودة كما هو ظاهر في سنوات التسعينات من القرن الماضي خاصة من قبل المؤسسات اليابانية والتي ارتكزت على:" **الشمولية في الإدارة المؤسسية، والتي ترتكز على انجاز الأهداف المؤسسية عبر تحسين الجودة، وتلبية احتياجات العملاء، والإنتاجية** ".[3]

فالبناء الاستراتيجي للجودة أصبح لا يكفي لتغطية تحقيق الهدف من الجودة لذا فالنظرة اتسعت إلى ما هو أشمل وأوسع لكل جزء من أجزاء المنتج، من الخارج ومن الداخل، فهذه الثقافة الجديدة في التعامل مع

[1] صبرينة حديدان، " **إدارة الجودة الشاملة بين الفكر البشري وأصالة الإسلام**"، مجلة آفاق للعلوم، العدد:09، 2017، ص، ص:40، 41.

[2] P. vandeville , « **gestion et contrôle de la qualité** » , édition afnor, paris,1985, p,138.

[3] عبد الله إبراهيم الدرمكي، حسن صالح الظافري " **إدارة الجودة الشاملة الموارد البشرية والأداء المؤسسي**"، ترجمة: نهى مطر خميس، قنديل للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى دبي: دولة الإمارات العربية المتحدة، 2017، ص: 29.

المؤسسات المنتجة قصد تجسيد معايير مستمرة من قبل الكل لضمان جودة منتجاتها السلعية، الخدمية والفكرية، من خلال جودة الأداء في كل عملياتها المتسلسلة، والشاملة.[1]

المطلب الثاني: الأبعاد والأدوات الإحصائية للجودة

قسم هذا المطلب إلى فرعين تمثلا في كل من أبعاد الجودة والأدوات المستعملة لأجل تحقيق ذلك.

الفرع الأول: أبعاد الجودة

يمكن تلخيص تلك الأبعاد التي تبحر فيها الجودة في:[2]

- **الأداء:** كل ما يتعلق بالمنتج؛
- **المظهر:** خصائص المنتج الثانوية مثل الأمان في الاستعمال؛
- **المطابقة:** إنتاج المنتج حسب ما هو مقرر في المواصفات والمعايير المنوطة به؛
- **الاعتمادية:** دورة حياة المنتج دون صيانة للوهلة الأولى أو ثبات أدائه مثل ما هو مقرر؛
- **الصلاحية:** العمر التشغيلي المتوقع؛
- **الخدمات المقدمة:** خدمات تلي البيع وتصحيح الأخطاء المعنوية والمادية المتعلقة بالمنتج؛
- **الاستجابة:** مدى قدرة المؤسسة في التواصل مع الزبون وكياسته؛
- **الجمالية:** كل ما يتعلق بالمواصفات النهائية التجميلية التي يفضلها الزبون في منتجه المراد شراؤه؛
- **السمعة:** المعطيات التي تكون لدى الزبون حيال المنتج والمؤسسة وتعاملاتها مع البدائل.

كما أن هناك أبعاد متعلقة بجودة الخدمة متمثلة في:[3]

- **زمن التسليم:** مدة انتظار الزبون لاستلام منتجه؛
- **التناسق:** تماثل الخدمات المقدمة لكل الزبائن؛

---

[1] محمد بلبية، " **تحديد معايير ضمان الجودة وتأثيرها على الاعتماد الأكاديمي، بمؤسسات التعليم العالي دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، لجامعة أبو بكر بلقايد تلمسان** "، أطروحة دكتوراه ل.م.د، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبوبكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2016، ص33.

[2] رعد عدنان رؤوف، رفل مؤيد عبد الحميد، " **دور أبعاد جودة الخدمات في تعزيز قيمة الزبون دراسة استطلاعية لآراء عدد من الزبائن في مصرف الشمال للتمويل والاستثمار في محافظة لينوي**"، تنمية الرافدين، المجلد: 37، ملحق العدد: 119،ص، ص:35، 36، شوهد يوم:25-11-2021، على: 20:23سا، من الموقع: https://tanmiyat.mosuljournals.com/pdf_159444_513de23e0818be5a88362e8cf04184a6.html

[3] محمد خثير، أسماء مرايمي، "**العلاقة التفاعلية بين أبعاد جودة الخدمة ورضا الزبون بالمؤسسة**"، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، المجلد: 03، العدد: 04، 2017، ص، ص: 32، 33.

- **الكياسة، التعاطف:** قدرة المؤسسة على استمالة زبونها من لينة وعرض جماليات المنتج المتوفرة حقيقة؛
- **الدقة:** انجاز الأعمال دون أخطاء؛
- **الإتمام:** تتمة الخدمة من كل جوانبها دون نقصان؛
- **سهولة المنال:** يسر الحصول على المنتج؛
- **الملموسية:** إمكانية تلمس المنتج والاستفادة منه؛
- **الأهلية:** القدرة على توفير المعدات والمعارف لأجل تقديم الخدمة؛
- **الأمان:** قلة الأخطار أو خلوها حين وبعد تقديم المنتج.

فالمؤسسة القادرة على توفير أكبر قدر ممكن من هذه الأبعاد أو جلها تقترب أكثر من ذهن زبونها وخياراته الشرائية دون المنافسة.

الفرع الثاني: أدوات الجودة

بغية الوصول إلى الجودة المطلوبة، والممكنة وجب استخدام الأدوات الإحصائية المتاحة، والمناسبة التي يستطيع أن يطبقها العاملون في مستويات الإدارة في الجانب الداخلي، وجانبها الخارجي مع إضافة المدخلات اللازمة من أجل ذلك، قصد الوقاية من الأخطاء، عوض الوقوع فيها وتصحيحها، وذلك حفاظا على الجودة المنشودة، والبحث على تحسينها باستمرار، لنجد من بينها غير إحصائية والمتمثلة في:

أ. **المقارنة المرجعية:** تعمل هذه الطريقة على اختيار مؤسسة ذات صيت في مجالها، وتقارن ذاتها مع هذه المؤسسة، من خلال تحديد نقاط المقارنة، ووضعها في شكل مؤشرات، ثم تشكيل فريق عمل من أجل القيام بهذه العملية، بالإضافة إلى تجميع مختلف البيانات الضرورية لهذا الغرض، لتحدد من خلالها مكامن القوة والضعف في المؤسسة محل المقارنة المرجعية، قصد القيام بعملية المقارنة، وتحديد موضع المؤسسة الأصل مقابل المؤسسة المرجعية، والاستفادة منها مستقبلا.[1]

ب. **العصف الذهني:** يتمثل في توليد وإنتاج الآراء والأفكار المبتكرة والمبتدعة، من قبل مجموعة من العمال أو الموجه إليهم مهمة المشاركة في استحداث الحلول، بحيث يساهم أولئك الأفراد من جراء استثارة وشحت فكرهم حيال مشكلة معينة، في فترة معينة، وذلك لا يتأتى إلا بإحساس أولئك المولدين للأفكار بأهميتهم في المؤسسة، ومحفزين بأي نوع من التحفيز، حتى يصبحوا ذو ولاء معين على حسب طبيعته أو كل أنواعه.[2]

[1] محمد خثير، "**إدارة الجودة بالمنظمة: مدخل نظري وتطبيقي**"، جسور للنشر والتوزيع، ط1، الجزائر، 2016، ص: 55.

[2] عائشة خوازم، محمد تعشادين، "**دور استراتيجية العصف الذهني في اكتساب مهارات التعلم الإبداعية لدى التلاميذ الموهوبين في مرحلة التعليم الابتدائي**"، مجلة العلوم النفسية والتربوية، المجلد: 06، العدد: 03، 2020، ص:202.

أيضا نجد من بين هذه الأدوات الإحصائية ما يلي:[1]

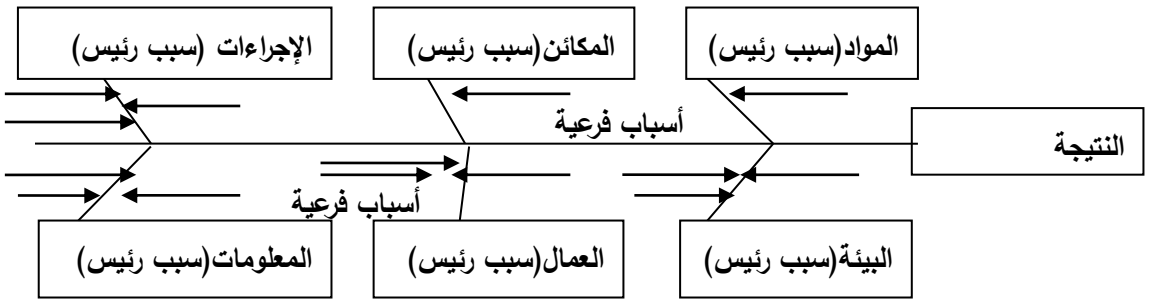
ت. **تحليل الانتشار وقوائم المراجعة:** يستعمل لعرض شكل الانتشار وصورة العلاقة القائمة بين المتغيرين كون البيانات الخامة لا تظهر ذلك، هذا من خلال الخطوات التالية، في حين ظهور الانتشار ونمطه تتضح طبيعة العلاقة بين المتغيرين إن وجدت أو عدم وجودها.

في حين قوائم المراجعة تعمل على أخذ عينة، والمدة الزمنية الموافقة لهذه العملية أو جمع المعلومات ومن ثم النظر في طريقة أدائها ومدى تكرارها.

ث. **تحليل باريتو:** استخدم هذا الأسلوب ذو القاعدة 80/20 التي مفادها وقوع 80% من الأعطال بسبب 20% من العراقيل، أو العكس، فاستخدام هذه الأداة يؤدي إلى البحث عن قائمة الأسباب المؤدية لحدوث المشكلة وإحصائها في قائمة واضحة، وجدولة تلك الأسباب في شكل تنازلي حسب نتيجة القياس، مع تحديد الحالات ذات التأثير العالي أو الحرجة، مع وضع مؤشرات للقياس وإمكانية حسابها، بالإضافة إلى إيجاد النسب المئوية لكل سبب أو صفة، وعند الانتهاء يتم تحليل وتحديد الأسباب التي لها دور مهم في ظهور تلك المشكلة

ج. **تحليل السبب والأثر:** هناك أسلوبين من التنظيم والتمثيل البياني للأفكار في تحليل الأثر والسبب هما: "مخطط عظمة السمكة"، و"مخطط الشجرة".

الشكل رقم (01): مخطط عظمة السمكة(السبب والأثر أو النتيجة)

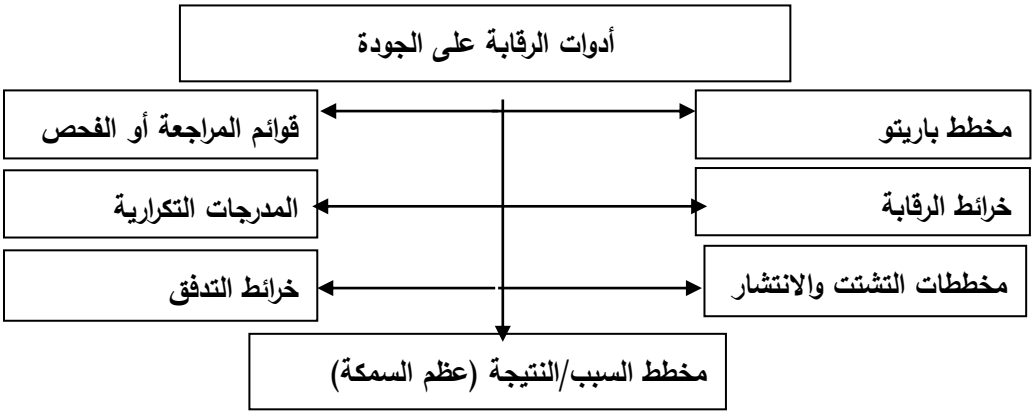


المصدر: عبد الله رعد الطائي، عيسى قدادة، "**إدارة الجودة الشاملة**"، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط01، الأردن،2008، ص: 209.

[1] أنظر المرجع :

- خامرة بوعمامة، " **جودة مخرجات التعليم العالي ومتطلبات سوق الشغل في الجزائر** "، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3 ، 2018، ص- ص: 106-108.
- إلهام يحياوي، بركة مشنان، "**أهمية استخدام وسائل إدارة الجودة الشاملة في ضمان جودة مخرجات التعليم العالي -دراسة حالة-**"، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد:01، 2014، ص، ص:171، 172.

الشكل رقم (02): الأدوات السبع للرقابة على الجودة



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على المرجع: باديس بوخلوة، " **أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على جودة المنتجات النفطية** "، أطروحة دكتوراه ، تخصص:إدارة الأعمال، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، الجزائر ،2016، ص:19.

المطلب الثالث: مكانة، أهمية وأهداف الجودة

ترتفع سمعة الجودة، وتزداد الحاجة إليها، مما يجعل مكانة الجودة ترتفع، وتزداد أهميتها لدى المنتج و متلقي منتجاته، خاصة مع ازدياد حدة المنافسة وضيقها المطوق لمجال حريتها داخليا وخارجيا، وعدم تحمل التكاليف الناجمة عن الأخطاء، فجودة المنتج (سلعة/خدمة) له أثر على نجاح المؤسسة أو فشلها وتحقيق أهداف الجودة، وذلك على اختلاف أنواعها والنشاط الذي تعمل عليه، فمن بين المخاطر التي تتحملها عند عدم اهتمامها بالجودة هي: [1]

- كثرة الشكاوى من قبل الزبائن؛
- سمعة المؤسسة تصبح على المحك جراء عدم الاهتمام بالجودة وإمكانية خروجها من معادلة السوق؛
- تراكم تكاليف الأخطاء جراء تجاوزات كل أو بعض العمليات والأنشطة؛
- تراجع الحصة السوقية ومن ثم الأرباح.

أما إن كان عكس ذلك، واهتمت المؤسسة بجودة منتجاتها، والقيام بالأداء ذو الجودة المطلوبة ووفق ما كان مخطط له، سواء كان أداء فردي أو جماعي، وللوهلة الأولى تتحصل المؤسسة على عدة أهداف ومزايا تتعلق بتدنية وخفض التكلفة، المادية والزمنية، وعوائد أخرى تنبثق من القيام بالأدوار الجيدة، واختيار الموارد ذات القيمة، المتوفرة، والنفع الموافقة للمتطلبات المتفق عليها مسبقا، وكذا جودة العمليات التي يقوم بها المورد البشري، بدءا بالإدارة العليا، مرورا بالمتوسطة، إلى الدنيا.

[1] أحمد سيد مصطفى، "**إدارة الجودة الشاملة والايزو 9000**"، مطابع الدّار الهندسية، مصر، 1998، ص- ص: 77-79.

نلخص عموم الالتزام بالجودة في الآتي:[1]

- الحصول على ميزة تنافسية تغنيها عن المنافسة لفترة، قد تعاد إذا حافظنا على الجودة المطلوبة؛
- تقليص مدة الإنجاز الخاص بتلك المهمات، كونها موضوعة مسبقا من قبل المؤسسة؛
- إمكانية رفع السعر كون الزبون يبرر ذلك من خلال الجو المتحصل عليها من قبله؛
- انخفاض التكاليف موازاة مع قلة الأخطاء، لأن إتباع الجودة في تحقيق الأداء الصحيح، يصاحبه عدم إعادة انجاز المهام مرة أخرى، ومن ثم تخفيض التكلفة المادية، والزمنية؛
- التحسين المستمر لمردود المؤسسة الفردي والجماعي على حد سواء محققين بذلك هدف العامل والمؤسسة؛
- تحسين سمعة المؤسسة نتاج التآلف الجماعي الرامي للجودة المحبذة سوقيا وعماليا؛
- ظهور ما يسمى بمسئولية الجودة الفردية والجماعية في المؤسسة، انطلاقا من الالتزام الكلي بالجودة يؤدي إلى تحقيقها في كل المستويات.

المطلب الرابع: تكاليف الجودة

تنقسم تكاليف الجودة إلى الآتي:

أولا: أقسام تكاليف الجودة

يوجد هناك قسمين لتكلفة الجودة متمثلان في تكاليف ناتجة عن الالتزام بالجودة وتكاليف ناتجة عن عدم الالتزام بالجودة،[2]، لتعرفت تكاليف الجودة على أنها:"**ما تنفقه الشركة من أموال للحفاظ على مستوى الجودة المطلوبة، وبما يساعد الإدارة على اتخاذ القرار المناسب بمنع الخسائر المتحققة من عدم الاهتمام بالجودة**"،[3] كما عرفت تكاليف الجودة من الناحية الإنتاجية أيضا بأنها: "**التكاليف الناشئة عن انحراف الإنتاج عن المواصفات، لكن مع اتساع مفهوم الجودة واعتبارها من أهم أبعاد الميزة التنافسية اختلف الباحثون في وضع مفهوم محدد لتكاليف الجودة، إلا أن هناك شبه اتفاق على أنها تعني تكاليف المطابقة مضاف إليها تكاليف عدم المطابقة**"[4]، فمن أجل تخفيض التكاليف وجب القيام أو

[1] مدحت محمد أبو النصر، "**إدارة الجودة الشاملة: استراتيجية كايزن اليابانية في تطوير المنظمات**"، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، مصر، 2015، ص: 50.

[2] عمار بن عيشي، الهاشمي بن الواضح، "**أثر التكاليف البيئية على تكاليف الجودة بالمؤسسات الصناعية الجزائرية**"، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، المجلد: 03، العدد: 05، 2018، ص: 41.

[3] نبيل محمد عبد المحسن الخناق، جبار جاسم الربيعي، "**أهمية قياس تكاليف الجودة والإفصاح عنها في القوائم المالية**"، مجلة التقني، المجلد:18، العدد: 04، 2005، ص:04.

[4] سعدية بن أحمد، " **استخدام تكاليف الجودة في تقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية–دراسة حالة شركة خنثر–** "، مجلة الإنسانية والاجتماعية، المجلد: 06، العدد: 02، 2020، ص، ص: 78، 79.

الاقتياد بمراحل وعمليات الإنتاج، بغية تحقيق الجودة المطلوبة، ، حتى لا نقع في مجهودات مادية وزمنية إضافية، بالإضافة إلى التكاليف الخفية.[1]

تتمثل تلك التكاليف في:[2]

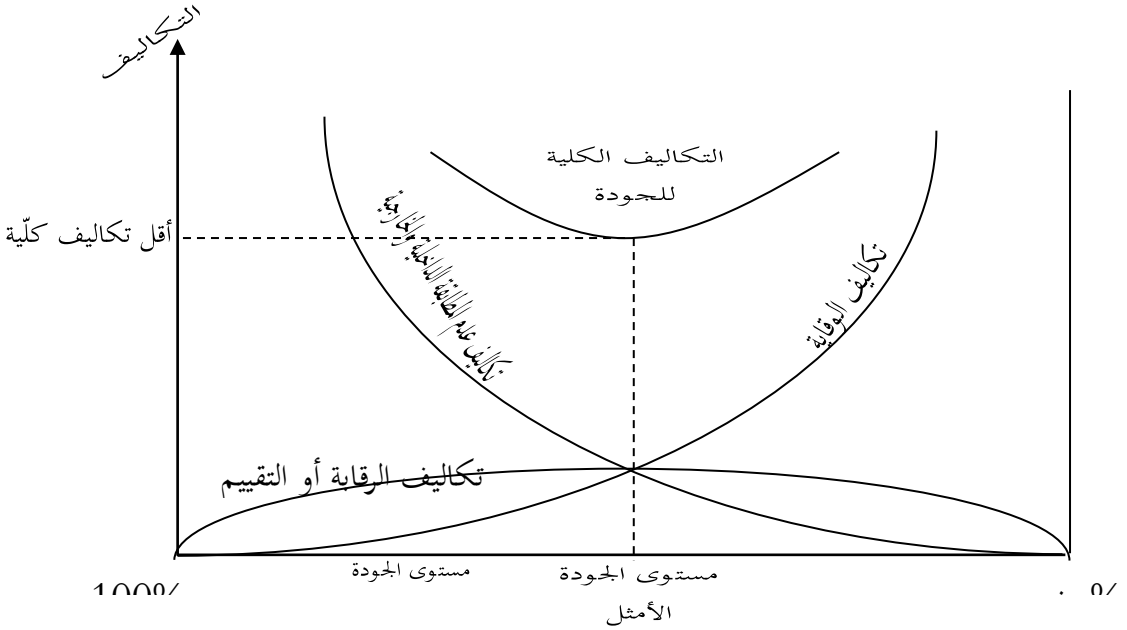
أ. **كلفة الالتزام بالجودة:** تتضمن التالي:

- **كلفة الوقاية:** هي تلك التكاليف ذات الصلة بالتخطيط، التدريب، والحصول على التجهيزات والمعدات ذات الجودة ذلك لمنع الأخطاء قبليا وتماشيا مع الإنتاج؛
- **كلفة التقييم:** ذلك الاختبار للعمليات بعد مطابقتها بهدف تحقيق الهدف وتحسينها بشكل مستمر.

ب. **كلفة عدم الالتزام بالجودة:** تتضمن التالي:

- **كلفة الفشل الداخلي:** يقصد بها كل كلفة ناتجة عن اكتشاف المنتجات الأداءات المعيبة داخل المؤسسة بحد ذاتها قبل خروج المنتجات سلعة كانت أم خدمة نحو الزبون؛
- **كلفة الفشل الخارجي:** تلك الناتجة عن التصحيحات والصورة الذهنية والحصة السوقية بعد خروج المنتجات من المؤسسة نحو الزبون.

الشكل رقم(03): التكاليف الكلية للجودة وعلاقتها بمستوى الجودة



المصدر: سمير محمد عبد العزيز، " **جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والايزو 9000، 10011** "، مطبعة الإشعاع، ط1، مصر، 1999، ص: 82.

[1] محمد خثير، "**إدارة الجودة بالمنظمة: مدخل نظري وتطبيقي**"، مرجع سبق ذكره، ص: 14.

[2] محمد الصيرفي، "**الجودة الشاملةTQM طريقة الحصول على شهادة الايزو**"، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2006، ص-ص:39-41.

ثانيا: الانتقال بمفهوم الجودة إلى التعليم

يعد نجاح تطبيقات مفهوم الجودة على مستوى المؤسسات الإنتاجية الصناعية قفزة نوعية في استقطاب الزبائن وزيادة الحصة السوقية، وزيادة الثقة القائمة بين المنتج وزبونه، ومن ثم زيادة الأرباح نتاج تقليل الأخطاء والتكاليف وارتفاع تعداد المبيعات، فالآن أصبحت الجودة مطلب الجميع للوصول إلى ثقة الزبون اتجاه منتجاتها، فالتعليم هو أيضا بمثابة منتج خدمي تقدمه المؤسسات التعليمية نحو سوق العمل والمجتمع، لكي يعبر عن ما تلقاه بتلك المؤسسات، فكلما كانت تلك المخرجات ذات جودة ارتفع أداؤه العلمي والأخلاقي في مؤسسته المنتمي إليها ومجتمعه الذي يحيط به، فالانتقال من الجودة الصناعية إلى الجودة في التعليم أحدث فارقا في تكوين تلك الموارد الداخلة في العملية الإنتاجية بتلك المؤسسات، فتقدم الدول صناعيا ومجتمعيا في أدائهم الفردي والجماعي راجع إلى جودة مستوى تعليمهم.

فنظير تلك النجاحات الباهرة التي حققتها (الجودة) في المؤسسات الاقتصادية، الصناعية منها، وكذا التجارية، بالإضافة إلى العاملة في المجال التكنولوجي، أتى الدور على المؤسسات الخدمية منها التعليمية، باحثة عن الجودة في مخرجاتها، هذه الأخيرة التي أصبحت تصنع الحدث في أوساط المستفيدين الداخليين والخارجيين، الأمر الذي أدى إلى البحث عن الجودة في المؤسسات التربوية، والتعليمية، عبر نظام إدارة الجودة الشاملة من أجل الوصول إلى أحسن خدمة تقدم للمجتمع، وأجود البحوث، وكذا أفضل الكفاءات القادرين على القيام بدورهم في حياتهم الشخصية والمهنية بمعية المجتمعية.[1]

المبحث الثاني: مدخل نظري وفكري لإدارة الجودة الشاملة.

توالت الأزمنة على البشرية والإنسانية إلى أن تقدم في تفكيره، وحسن اختياره لمستلزماته حسب ما هو معروض فكلما زاد وعيه زادت التقنيات التي يوفرها المنتج في منتجاته، فبعد الثورة الصناعية هناك التهام كبير من قبل الطالبين للمنتجات المعروضة إلا أن وصلت درجة التشبع والبحث عن ما يحتاجه الزبون سواء اعترف بتلك الاحتياجات في شكل طلبات أو حاجات ضمنية يقرِها المصممون من خلال بحوثهم ودراساتهم لسلوكيات ومتطلبات الظروف فكم من منتجات لم يصرح بها الزبون إلا أن تطلعات المفكرين والباحثين فرضت نوع من الطلب المستتر والخفي لزمن.

[1] خالد أحمد الصرايرة، ليلى العساف، "**إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بين النظرية والتطبيق**"، المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، المجلد:01، العدد:01، 2008، ص:03.

المطلب الأول: إدارة الجودة الشاملة

فنظرا للأهمية البالغة لهذا النظام الإداري الحديث نستعرض أهم عصارات الباحثين في الآتي:

عرفت بأنها: "**الفلسفة الإدارية وممارسات المنظمة العملية التي تسعى لأن تضع كل من مواردها البشرية وكذلك المواد الخام لأن تكون أكثر فاعلية وكفاءة لتحقيق أهداف المنشأة**".[1]

كما عرفت أيضا:" **تكامل بين جميع وظائف وعمليات المؤسسة، ليس فقط لبناء المنتجات وخدمات عالية الجودة، وإنما أيضا لكسب رضا العملاء، كما تعتبر جهد مستمر تقوم به الإدارة، وكذلك كل عاملي المؤسسة من أجل ضمان ولاء العملاء ورضاهم على المدى الطويل**".[2]

فهناك من يقسم إدارة الجودة الشاملة إلى ثلاثة مصطلحات لها ترابط ببعضها البعض لتحقيق الهدف المنشود نحو الجودة فهذه التقسيمات مثلت في الآتي:[3]

أ. **الإدارة:** يعني بها تلك المبادئ التي تبنى عليها كل إدارة من تخطيط، تنظيم، توجيه، تنسيق والرقابة من أجل تحسين الجودة بشكل مستمر بحيث تبدأ تلك العمليات من الإدارة العليا وتنتهي إلى بقية العمالة، كما يتضمن دعم نشاطات الجودة وتوفير الموارد اللازمة.

ب. **الجودة:** يقصد بها الامتثال إلى متطلبات الزبون ورغباتهم أو ما يفوق توقعاتهم حسب ما هو متوفر من موارد.

ت. **الشاملة:** إشراك الجميع في الحصول على الجودة من خلال أداءات مختلفة داخلية وخارجية بضبط من أيادي المؤسسة وفق إشراك الكل في تحقيق الأهداف بحيث تؤثر مثلا على المورد للتحصيل منه على أفضل الموارد، الأسعار والتوقيت.

كما عرفت أيضا على أنها:" **عبارة عن نظام متكامل يقوم على ثقافة إدارية متميزة، تتضمن مجموعة من الفلسفات الفكرية المتكاملة، والأدوات الإحصائية، والعمليات الإدارية، المستخدمة لتحقيق الأهداف، ورفع مستوى رضا العميل، والموظف على حد سواء**".[4]

---

[1] خضير كاظم حمود، "**إدارة الجودة الشاملة** "، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2000، ص:76.

[2] E.vijaya laxmi, **" implementation of total quality management for organizational effectiveness**",international journal of advanced in management, technology and engineering sciences, volume:07, issue:12, 2017, p:206.

[3] محمد بن عبد العزيز الراشد، "**إدارة الجودة الشاملة: دراسة نظرية ونموذج مقترح لها في مكتبة الملك فهد الوطنية**"، مجلة مكتبة فهد الوطنية، المجلد: 17، العدد: 02، 2011، ص: 03.

[4] فتيحة حبشي، "**إدارة الجودة الشاملة: دراسة تطبيقية في وحدة –فرمال– لإنتاج الأدوية بقسنطينة**"، أطروحة دكتوراه مقدمة في تخصص: اقتصاد كمي، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2007، ص: 75.

إذ تعنى بالانتقال من الحالة الدفاعية، بعد تصحيح الأخطاء، إلى الوضعية الهجومية، بمعنى تسخير كل الموارد المتاحة، نحو تحقيق الأداء المفضي إلى المنتج السليم من الوهلة الأولى، الأمر الذي يؤدي إلى تخفيض المنتجات المعيبة.[1]

رغم الاختلاف الوارد في المصطلحات والكلمات إلا أن هناك توحيد في المعنى الرامي إلى أن إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة قائمة على منهج أو أسلوب إداري، من تخطيط، تنظيم، تنسيق، توجيه ورقابة، توصل إليه بغية الحصول على الجودة المتغيرة بكل إتقان، وقوة وأمانة، حسب المستوى التعليمي والمعيشي للمستفيد الداخلي، والخارجي عبر الزمن، بتضافر جهود الجميع داخليا وخارجيا لأجل ذلك.

المطلب الثاني: رواد إدارة الجودة الشاملة

في هذا المطلب سنعرج على كل من:

الفرع الأول: الرواد اليابانيين.

أولا: جينيشي تاجوشي (genichi taguchi)

اشتغل في عديد من المؤسسات كمستشار لتقديم لهم مساعدة على تطوير عمليات التدقيق الرقابي من خلال الرقابة الإحصائية للوصول إلى جودة أدائهم الإنتاجي، كما أعطى "جنيشي تاجوشي" ثلاثة مفاهيم لفهم منهجه والتعامل معه من أجل تحسين المنتجات العمليات والتي تتمثل في الآتي:[2]

أ. الجودة الموجهة للعميل

يقصد بهذا تحسين العمليات مهما كان موقعها إداريا بشكل مستمر بغية تطابق المنتجات المتحصل عليها مع المبرمجة ذلك حسب ما هو مقرر زمنيا، فكلما توافقت التكلفة مع الهدف كلما انخفضت التكلفة، والعكس صحيح، مع استفادة المستفيد من المنتج.

ب. توحيد الجودة (تكييف الجودة)

هناك أسباب عدة تحدث عند الإنتاج أو توفير ما هو مناسب من الموارد لأجل ذلك إلا أن ليست كل المخرجات تحظى بنفس النصيب من المدخلات المادية أو المعنوية، لذا يجب الحرص

---

[1] أحمد عثمان إبراهيم أحمد، وآخرون، "**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 الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا، المجلد: 03، العدد: 07، 2012، ص:44.

[2] عبد الكريم بن ضيف الله مسند الحربي، "**إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتطوير الأداء في المعاهد الأمنية: دراسة ميدانية على المعاهد الأمنية في مدينة الرياض**، أطروحة دكتوراه، تخصص: إدارة تعليم عالي، قسم: الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية،1424هـ، 2003م، ص، ص: 40، 41.

على النتيجة ذات الجودة ولا نركز على الأسباب التي إذا عدنا إليها وفككنا العمليات يصبح ذلك مكلفا من الناحية المادية والزمنية فالأحرى نركز على توحيد الجودة بين كل المخرجات.

ت. عامل خسائر عدم الجودة

قدم وتاجوشي معادلة مضمونها الخسائر هي ضرب مربع الانحراف بتكاليف تجنب الانحراف، فتحسين الجودة عند هذا المفكر هي تحديد بدقة معالم المنتج(سلعة/خدمة)، مع المدخلات والعمليات المفضية إلى ذلك، ومن ثم تخفيض تكلفة الانحراف المادي والزمني، وتحقيق الجودة المنشودة.

ثانيا: كاورو إيشيكاوا (Ishikawa kauro)

يعتبر إيشيكاوا مهندس ياباني له صيت في مجال إدارة الجودة الشاملة، عمل أستاذا بإحدى الجامعات اليابانية سنة 1952م، وهو من بين الذين قدموا الكثير حيال تطوير مفاهيمها، فالعمل الجماعي وحلقات الجودة من صنيعه الخاص والتي تمثل إحدى الطرق المؤدية إلى إدارة الجودة، إذ تحصل على "جائزة ديمنغ" مقابل إسهاماته في ذات المجال، محددا بذلك أهداف إستراتيجية لنظام إ.ج.ش، من خلال وضع أهداف متعلقة بالجودة على المدى الطويل، بمعية التأكيد عليها دون تحقيق الأهداف للوهلة الأولى، مع مواصلة نشر ثقافة الجودة في كل أنشطة المؤسسة، حتى يتسنى لها بناء علاقة ثقة بين المؤسسة وزبائنها، كما تقوم باطلاع عمالها بالبيانات الإحصائية ذات الصلة بتنفيذ مهامهم، حتى يتسنى لهم عدم الوقوع في الخطأ من أول مرة .[1]

الفرع الثاني: الرواد الأمريكيين.

أولا: إدوارد ديمنج(Edward deeming)

يعتبر إدوارد ديمنج من بين أهم الرواد في مجال إدارة الجودة الشاملة، كما عمل مستشار أمريكي كونه حاصل على شهادة الدكتوراه في تخصص رياضيات، وله إضافات مهمة في الضبط الإحصائي للعمليات statistical process control(spc)، كما له الفضل في إنشاء جائزة للجودة باليابان.[2]

---

[1] أنظر المرجع:

- سيد أحمد حاج عيسى، "**أثر تدريب الأفراد على تحسين الجودة الشاملة الصحية في المستشفيات الجزائرية: دراسة حالة عينة من المستشفيات الجزائرية**"، أطروحة دكتوراه، تخصص: تسويق، جامعة الجزائر03، الجزائر،2012 ص-ص: 49-51.
- إلهام نايب، "**إمكانية تطبيق الهندسة الإدارية وإدارة الجودة الشاملة لتفعيل تسيير الموارد البشرية: دراسة حالة المعهد الدبلوماسي والعلاقات الدولية الجزائري 2012/2001**"، أطروحة دكتوراه، تخصص: تنظيم سياسي وإداري، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر03، الجزائر، ص:101.

[2] أحمد بن عيشاوي،" **إدارة الجودة الشاملة TQM في المؤسسات الفندقية في الجزائر**"، مرجع سبق ذكره، ص:10.

لتتمخض دراسته عن تطوير 14 مبدأ يتعلق بتحسين الجودة تمثلت في الآتي:[1]

أ. تحسين المنتج، هو بمثابة الهدف الذي تعمل عليه المؤسسة، مع إقناع كل الفاعلين بذلك؛

ب. (التكيف مع الفلسفة الجديدة) تبني فلسفة جديدة قائمة على مقومات المؤسسة بهدف تحقيق هدف الجودة دون ضياع في الموارد والزمن؛

ت. (تقليل الاعتماد على الفحص)، المقصود من ذلك تعويضه بالرقابة الكلية الشاملة على العمليات لأجل التحسين المستمر؛

ث. (استعمال الأدوات الإحصائية لأجل الرقابة)، بغية تقليص إمكانات الهدر وتفادي الأداء السيئ عوضا عن التفتيش النهائي؛

ج. عدم ربط الأسعار بمعيارية أو أساسيته الشراء، بل التركيز على الجودة في الإقدام على الاتباع، وخفض التكلفة، مع التحسين المستمر)؛

ح. العمل بشكل مستمر على تحسين المنتجات(سلعة/خدمة) تحسين الأداء الفردي والشامل؛

خ. (إيجاد التكامل بين الأساليب الحديثة والتدريب) العمل دائما على إيجاد الطرق الحديثة واستبدالها بالقديمة حيال عمليات التعليم والتدريب؛

د. اتساق العمل الإشرافي بالإدارة والتنسيق بينهما، من خلال تقريب المشرفين أكثر من العاملين؛

ذ. الابتعاد عن الخوف، تقريب العمال أكثر من مسئوليهم قصد معالجة المشاكل المرئية؛

ر. تقريب المسافة بين الإدارة والمسئولين في المؤسسة أي العمل بروح فريق واحد وإحساسهم بروح الانتماء للمؤسسة ومن ثم الوصول للأداء الأفضل والمنتج الجيد؛

ز. تقليل الشعارات التي ليس بالإمكان تحقيقها أو بعيدة المنال حتى لا تضعف معنوياتهم، مع تشكيل فرق العمل، تسهيل العمليات الاتصالية بين الإدارة العليا والعاملين.

فالعمل بهذه المبادئ لا يعني تجسيدها تباعا وإنما مراعاتها حسب ما تقتضيه الحاجة.

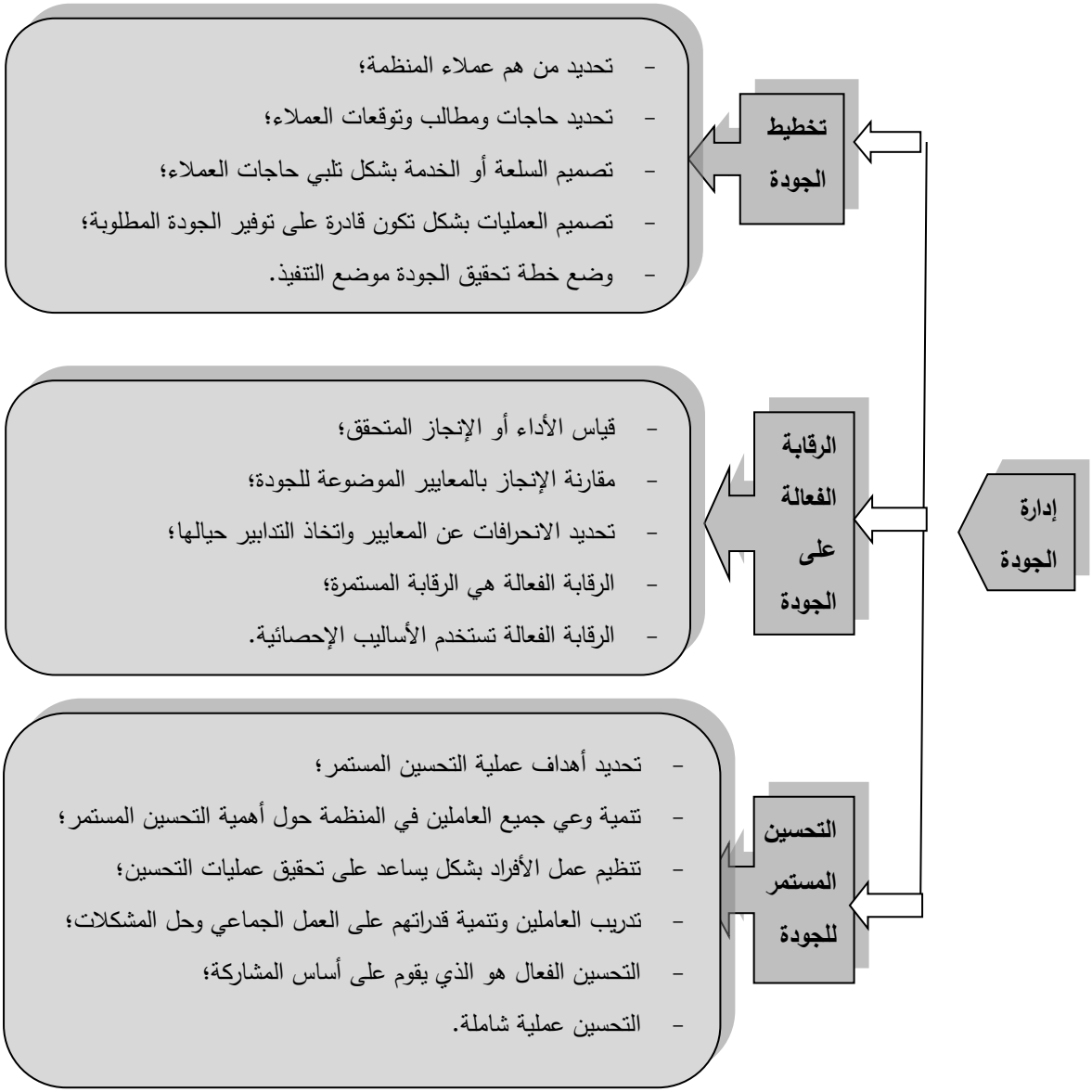
ثانيا: جوزيف جوران(joseph juran)

"جوزيف جوران " ذو الميلاد الأمريكي من أصل روماني سنة 1904ليعمل بعد تحصيله العلمي أستاذا بجامعة نيويورك، ليكلف في سنة 1950م، بتطوير الجودة في الصناعة اليابانية بعد الحرب العالمية الثانية، بعدما أخذ العلم منه الكثير من رواد الجودة أشهرهم الياباني إيشيكاوا.

[1] عبد المحسن عايض القحطاني، وآخرون، " **آليات تطبيق مبادئ ديمنغ في إدارة كليتي التربية الحكومية بدولة الكويت على الاعتماد الأكاديمي**"، المجلة الدولية للأبحاث التربوية، جامعة الإمارات العربية المتحدة، العدد: 33، 2013، ص، ص: 60، 61، أطلع عليه يوم: 29-11-2021، على:21:58سا، من الموقع: http://search.shamaa.org/PDF/Articles/TSIjre/IjreNo33Y2013/ijre_2013-n33_091-128.pdf

في الخمسينيات من القرن الماضي 1951 تمكن من تخريج كتاب بعنوان" the quality control hand book"، تطرق فيه إلى كل ما يتعلق بالجودة، ضمانها وإدارتها أثناء الأداء التشغيلي، والزمن المهدور، لينتهج نفس عمل الباحث "ديمنج" في طرح ثلاثية تسمى بـ:"ثلاثية جوران" أو ثلاثية الجودة والتي تحمل في طياتها: مراقبة الجودة، تخطيط الجودة، تحسين الجودة.[1] الموضحة في الشكل التالي:

الشكل رقم(04): ثلاثية جوران لإدارة الجودة



المصدر: خامرة بوعمامة، " **جودة مخرجات التعليم العالي ومتطلبات سوق الشغل في الجزائر** "، أطروحة دكتوراه، كلية علوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، 2018، ص:64.

[1] زين الدين فريد عبد الفتاح،" **المنهج العملي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية**"، دار الكتب، مصر، 1996 ص:30.

فجملته المشهورة التي قالها حول الجودة:" **الجودة لا تحدث بالصدفة بل يجب أن يكون مخطط لها**"[1]، جسدت في هذا الشكل سابق الذكر ، كون الجودة لا تأتي هكذا وإنما نبحث عن الأسباب التي تؤدي إليها مع إحصاء العراقيل التي تحول دون الوصول إليها، ذلك ما يتطلب عملية التخطيط لها ثم الرقابة عليها للتمكن من تصحيح الأخطاء قبل وقوعها أو التحسين المستمر لأعمالها، وأدائها في جميع مستوياتها الإدارية، ذلك ما مكن "جوران" من وضع أفكاره في عشرة نقاط تتمثل في: [2]

أ. حث العاملين على أهمية التحسين المستمر وزيادتها مع تحديد احتياجاتها لأجل ذلك؛
ب. رسم الخطط والأهداف الموافقة لها وكل ما تعلق بعمليات التحسين؛
ت. إعطاء أهمية للتنظيم ورسم الخطوط التي تسير عليها الإدارة والعاملين قصد الوصول للنتائج المرجوة، مثل: تكوين مجلس للجودة، وكل ما يتعلق بها من أسباب وعراقيل؛
ث. إعطاء أهمية للتعليم والتدريب المتطور والمتماشي مع المتغيرات البيئية؛
ج. العمل على اختيار مشاريع لها عوائد تساعد المؤسسة على حل مواطن الانسداد؛
ح. تقديم بشكل دوري وشامل تقارير عن حالة المؤسسة؛
خ. تحسين أداء العاملين جراء حثهم على ذلك ماديا ومعنويا؛
د. تفعيل التغذية العكسية وتسهيل عمليات الاتصال بين كل نقاط المؤسسة في جميع المستويات؛
ذ. أرشفة الوثائق وسهولة العودة إليها عند الحاجة في شكل تمثيل بياني باستخدام أدوات إحصائية؛

لهذا نجد "جوزيف جوران" قد ركز على رضا العملاء من خلال التحسين المستمر، كما ركز على النماذج والأدوات الإحصائية، التنظيم، التخطيط من أجل الرقابة على الجودة، بالإضافة إلى التركيز على الإدارة العليا عبر الاهتمام بالجودة، والتحسين المستمر، عبر التغذية العكسية، وتحسين أداء العمال من خلال حفزهم ماديا ومعنويا، وحثهم على أهمية التحسين المستمر.

ثالثا: فيليب كروسبي (philip crosby)

اشتهر "فيليب كروسبي" بـ: "العيوب الصفرية"(zéros defects) كما أسس في سنة 1979 مؤسسة لتقديم استشارات حول الجودة، وكتاب سمي بـــ:"quality is free".[3]

---

[1] فتيحة حبشي، "**إدارة الجودة الشاملة** "، مرجع سبق ذكره، ص93.

[2] نهى سليمان الغثبر، رنا ناصر المهوس، " **مقارنة وتحليل أبرز أعمال ونظريات علماء الجودة الأمريكيين واليابانيين**"، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد:20، 2019، ص-ص: 584-586، أطلع عليه يوم: 30-11-2021، على:13:57سا، من الموقع: https://jsre.journals.ekb.eg/article_52398_1d4785ee5f89f20891ca322ee11b74a4.pdf

[3] محمد توفيق ماضي، " **تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية في مجالي الصحة والتعليم** "، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2002، ص28.

انتهج "كروسبي" لأجل الجودة 14 نقطة تمثلت في الآتي:[1]

أ. قبول إدارة المؤسسة بالجودة والالتزام بشروطها؛
ب. إنشاء فرق لأجل تحسين الجودة؛
ت. استعمال الأدوات الإحصائية لأجل القياس وإبراز الموضوعية؛
ث. وجوب معرفة وتحديد التكلفة الحقيقية للجودة لأجل العمل على شاكلة ذلك؛
ج. حث العاملين بالمؤسسة على أهمية الجودة والأهداف الممكن الوصول إليها من خلالها؛
ح. العمل بالإجراءات الصحيحة؛
خ. وضع مخططات وفق معلومات دقيقة قصد عدم الوقوع في الخطأ من الوهلة الأولى؛
د. تدريب العاملين والمشرفين بشكل يتماشى مع المتغيرات البيئية لأجل تحسين أدائهم؛
ذ. توعية العاملين من خلال شعارات تدعوا للعمل بدون خطأ أو يوم توعي فيه العمالة بذلك؛
ر. حث العمالة على الإبداع بالمؤسسة؛
ز. البحث عن أسباب الخطأ من خلال التحليل والبحث عنها وإزالتها قبل الوقوع فيها والتنبيه لها؛
س. وضع مكافأة لمن يبذل جهود حيال تطبيق المخططات الخاصة بالجودة والعمل على تطويرها؛
ش. تكوين مجالس للجودة دورها يتلخص في وصل الطريق بين أعضاء فرق تحسين الجودة؛
ص. الاستمرار في عملية تحسين الجودة.

كل هذه النقاط اجتمعت على تحقيق الجودة من خلال رؤية إدارية تبنى مستقبلها بمخططات مستقاة معلوماتها من البيئة التي تنشط بها، مع تحديد العراقيل التي تمثل نقاط ضعف وتهديدات بالنسبة لها، واستغلال نقاط قوتها وفرصها المتاحة والعمل عليها من خلال ما أتيح لها من موارد مادية وبشرية وتوعية هذا الأخير بالتحسين المستمر لأدائه كل حسب تموقعه الإداري وفق ما تعرض له في برامجه التكوينية، التحسيسية والتوعية لأجل بلوغ هدف ألا وهو "المطابقة مع المتطلبات الأساسية"[2] حسب ما أفرزته فكرة "كروسبي" عن مفهوم الجودة.

[1] أنظر المرجع:
- قويدر عياش، " **مدخل إدارة الجودة الشاملة كمحدد للأداء المتميز في المنظمات** "، الملتقى الدولي حول: "الأداء المتميز للمنظمات والحكومات"، كلية الحقوق وكلية العلوم الاقتصادية، يومي 8-9مارس -2005، جامعة ورقلة، المجلد الثاني، 2005، ص، ص: 228، 229.
- محمد اليحي، "**مدى تأثير معايير الجودة ل(crosby) على تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة بجامعة الشقراء (دراسة تطبيقية)**"، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، المجلد:09، العدد:01، 2018، ص:43

[2] أحمد بن عيشاوي، " **إدارة الجودة الشاملة TQM في المؤسسات الفندقية في الجزائر**"، مرجع سبق ذكره، ص:17.

من خلال ما تعرضنا له من رواد سواء كانوا أمريكيين أو يابانيين لاحظنا أن هناك ما يوحد رؤيتهم للجودة وما يفرق هذه النظرة كون طريقة التفكير في الجودة تغيرت حسب ما هو متاح في البيئة والموارد، هذا ما يبينه الجدول رقم (01) التالي:

الجدول رقم(01): الفرق بين النظرة الأمريكية والنظرة اليابانية في مجال الجودة

النظرة التقليدية(الأمريكية)	النظرة الحديثة(اليابانية)
1. تتضح الجودة في تطابق خصائص السلعة أو الخدمة مع المواصفات الموضوعة مسبقا؛ 2. تتوقف الجودة على كل الأقسام داخل المنظمة؛ 3. هدف الجودة الوصول إلى نسبة معينة يتم تحديدها مسبقا؛ 4. لديهم ما يسمى أفضل مستوى للجودة والعملاء يدفعون مقابل تحسين بعد هذا المستوى؛ 5. يتم تحديد أهداف الجودة مرة واحدة في السنة؛ 6. الرقابة على الجودة تتم عن طريق الفحص أثناء إنتاج (فحص المنتج النهائي)؛ 7. يتم فحص كميات كبيرة من التامة الصنع اعتمادا على أسلوب العينات الإحصائية؛ 8. المسئول عن عملية الفحص هو قسم الرقابة على الجودة؛ 9. هنالك عمال متخصصون لعملية النظافة ضمن صالات الإنتاج	1. نفس النظرة؛ 2. نفس النظرة؛ 3. لا يتم قبول أي نسبة معيبة وهنالك مطالبة بتحقيق الإنتاج الأفضل من أول مرة؛ 4. زيادة مستوى الجودة بشكل دائم لأن ذلك يزيد حصة الشركة في السوق وسيزيد الطلب على سلعها؛ 5. تحسين الجودة في كل وقت؛ 6. كل عامل إنتاج مسئول عن عمليات الفحص حتى لو اقتضى الأمر إيقاف خط التجميع بالكامل لتصحيح عيب تم ملاحظته؛ 7. يتم فحص كل قطعة يتم إنتاجها والحرص على أن يكون حجم المخزون منخفض وبالاعتماد على مفهوم التوريد عند الحاجة أو ما يسمى بنظام الوقت المحدد في التوريد؛ 8. قسم الرقابة على الجودة يتابع مستويات الجودة ويقوم بتعليم ونشر الوعي بين الأفراد والمسئولين على الإنتاج حول الجودة وكيفية قياسها أما الفحص الفعلي فيتم من قبل العاملين فهم يصححون نتيجة أخطائهم؛ 9. عمال الإنتاج أنفسهم مسئولين عن تنظيف مكان العمل الخاص بهم.

المصدر:أحمد عبد الله الرشدي، " **استخدام إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستوى جودة الخدمة التعليمية في الجامعات اليمنية** "، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص: إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، ص:09.

تتسم النظرتان حسب الجدول أعلاه بالاتفاق في نقاط والاختلاف في نقاط أخرى ولعل من بين أهم الأسباب التي أدت بهذا التوافق هي السبل المؤدية إليها والنتيجة المتمثلة في الجودة بحيث أن كل من الرواد لهما نظرة واحدة للجودة وهي درجة التطابق بين الخصائص المطلوبة والمواصفات الموضوعة مسبقا، كما أن تحصيل الجودة والوصول إليها راجع الأداء الجماعي للمورد البشري بالمؤسسة الذي ينشط بداخلها وخارجها، في حين أن النظرة الأمريكية في النقطة الثالثة والرابعة والخامسة حسب الجدول للجودة هي نسبة معينة تحدد مسبقا في شكل أهداف سنوية يدفع الزبون نظير الحصول عليها، في المقابل نجد النظرة اليابانية تختلف في الرؤية بحيث لا تقبل بنسبة محددة للجودة وإنما تفضل عدم وجود أي منتج

معيب بين كل المنتجات والوصول لتكل الجودة يكون من الوهلة الأولى لأن ذلك حسب نظرتهم يضفي في الحصة السوقية جراء تحقيق الأهداف المتوالية وفي كل وقت.

إن النظرة الأمريكية في النقطة السادسة والسابعة والثامنة تكتفي برقابة الجودة عن طريق الفحص للمنتج النهائي باستخدام الأساليب الإحصائية والمعاينة لكل المخرجات الإنتاجية من قبل مسئولي قسم الرقابة على الجودة، في حين نجد بالمقابل كل عامل ياباني مسئول على رقابة مخرجات أدائه حتى ولو تطلب الأمر توقيف كل خط الإنتاج، رغم صعوبة المهمة إلا أن يدل هذا التصرف بوعي العامل وثقافته المكتسبة في المؤسسة بضرورة جودة المنتجات لأن سبب وجوده فيها راجع إلى بقائها في السوق باستمرار نتاج سمعتها وسمعة مخرجاتها.

أما النظرة في النقطة التاسعة من الجدول أعلاه المقارن بين النظرتين نجد المؤسسات الأمريكية تولي أهمية للنظافة باستخدام عمالة دون متخصصة في ذلك بينما اشتداد الموارد والثقافة المزروعة في الفرد الياباني نجد العمالة في حد ذاتها هي المسئولة على نظافة مكان عمله.

بناءا على قدم نجد أن ثقافة الفرد بالمؤسسة أو خارجها ومستوى التعليم لهما دور كبير في تقبل فكرة إدارة الجودة الشاملة المؤدية إلى الجودة على المستوى الأداء الفردي والجماعي وإمكانية تطبيقها على أرض الواقع، لأن انطلاقة الجودة تبدأ من تقبل الأفراد العاملين بتلك المؤسسات بفكرة إدارة الجودة الشاملة الرامية إلى العمل الجماعي المحقق للمنافع الكلية ثم الشخصية، ذلك ما يتطلب ثقافة واسعة لا تقتصر فقط على التعليم وحده، وإنما صياغة ترابطية بين ثقافة الفرد المستمدة من العائلة والمجتمع والتعليم.

المطلب الثالث: مبادئ إدارة الجودة الشاملة

سنحاول من خلال هذا المطلب التطرق إلى مبادئ إدارة الجودة الشاملة والتي نعرضها في الآتي:

أولا: اقتناع ودعم الإدارة العليا بتطبيق إدارة الجودة الشاملة

ترسم وتخطط مجمل العمليات والإجراءات على مستوى الإدارة العليا، لذا دعمها يهم كثيرا في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ففكرة الاقتناع تعتبر جوهرية في مساندة ودعم هذا التغيير خاصة في ضوء المتغيرات العالمية في مجال التكنولوجيا والمعلومات وسهولة عمليات الاتصال، فثقافة الأفراد العاملين الطامحين في تقديم الأفضل من ثقافة المؤسسة المؤيدة لذلك والمعبرة عنه فعليا.[1]

[1] عبد الكريم بن ضيف الله مسند الحربي، "**إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتطوير الأداء في المعاهد الأمنية** "، أطروحة دكتوراه تخصص: إدارة تعليم عالي، كلية التربية بمكة المكرمة، جامعة أم القرى، نموذج رقم08، 1424هـ الموافق لسنة: 2004، ص:58.

كل ما يصول ويجول في ذهن الزبون الآن هو مصطلح "الجودة" فالمؤسسات عبر إداراتها يجب أن تخمن في أهمية السبيل الذي يؤدي بها إلى بر الأمان من مخرجات ذات قيمة بأقل تكلفة والذهاب إلى أسلوب إداري يوفر لها ذلك، فحتمية التغيير نحو الجودة يرافقه حتمية اختيار نظام إداري يحفظ لها تكاليفها حسب ما هو مخطط له دون الوقوع في الخطأ للوهلة الأولى وثقافة تحفز الفرد العامل على البحث عن أفضل أداء يقدمه كون وجود المؤسسة هو سبب تحقيق أهدافه الشخصية، إذن اقتناع الإدارة ودعمها للفكرة يساعد على تطبيق إدارة الجودة الشاملة بها.

ثانيا: التخطيط الاستراتيجي للجودة

أي عملية إدارية تبنى على التخطيط على المدى البعيد، كون النتائج تكون تراكمية، وليست لحظية، لذا عند تحقيق إدارة الجودة الشاملة لابد من رؤية مستقبلية لها أهداف مربوطة بالجودة، وواضحة المعالم وقابلة للتحقيق، مع مشاركة الجميع بغية تحقيق هذا الغرض، وذلك لا يكون إلا بخطة استراتيجية، تبنى على أساس بيانات دقيقة، وتخصيص لها موارد مناسبة، مع أزمنة مدروسة.[1]

ثالثا: التركيز على المستفيد (العميل)

يعتبر المستفيد تاج على رأس أي مؤسسة، سواء كان داخلي منتمي لمحيطها الداخلي، والمقصود بهم كل من لهم صلة بالأقسام والعاملين بالمؤسسة، وخارجي منتمي لمحيطها الخارجي، عبر تسخير ما تحوزه من قدرات، وتفادي نقاط ضعفها في تلبية احتياجات أولئك المستفيدين الظاهرية والباطنية، بمعية قياس نسبة الرضا لديهم.[2]

رابعا: تكوين فرق عمل، تعبئتها بالخبرات، وإشراكها نحو الجودة (التدريب)

يدخل في عمل المؤسسة عدد من العاملين كل له دوره ووظيفته بها، فتخصصهم وتنظيمهم أكثر يتطلب تشكيلهم في فرق عمل تتوحد فيهم صفات هدفهم مخرجات تتطابق مع ما هو مطلوب منهم في مخطط عملهم، فلقد عرفت بأنها:" **مجموعة من الأفراد يعملون معا طواعية من أجل إنجاز نتائج الجودة** "[3].

العمل وفق هذا المنظور يساعد المؤسسة على تنظيم نفسها، وسرعة الاتصال والتنسيق بين رؤساء هذه المجموعات والإدارة العليا، حتى تتم هذه الأعمال مثل ما خطط له لأن هذه المجموعات لها وعي وثقافة كما قدمناه مسبقا يساعد على تقديم أفضل أداء ومنتجات ذات جودة، كما أن احتواء المورد البشري

[1] بشير بودية، "**أثر تبني وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على جودة الخدمة الصحية المقدمة بمستشفى ترابي بوجمعة–بشار–**"، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد:03، العدد:02، 2017، ص:169.

[2] زهير بغول، بوقزولة وداد، "**اتجاهات أساتذة التعليم الثانوي نحو مبادئ إدارة الجودة الشاملة في التعليم: دراسة ميدانية بثانويات بلدية سطيف**"، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، المجلد: 02، العدد:9، 2016، ص:19.

[3] Fields, j,c," **total quality for schools**", 10er ed, Milwaukee, Wisconsin, asqc quality press, 1994, p100.

وإشراكهم، واثبات مكانتهم أمر مفضل، من أجل البقاء، والاستمرارية دون المقاومة ،واستنفاذ كل القدرات والهدر من الموارد المتاحة، فتزويدهم بمعطيات عن أهمية الجودة والعمل بروح جماعية، من خلال برامج تحسيسية، وإجراء لقاءات يتفضل بها المورد البشري بطرح انشغالاته حول ماهية هذا النظام، الأهداف الممكن التوصل إليها ، ومن ثم أهدافهم الشخصية، ففكرة نشر هذه الثقافة حسب الخبراء لها، بالإضافة إلى العصف الذهني دور كبير في تبني فكرة نظام إدارة الجودة الشاملة.[1]

خامسا: قاعدة البيانات واتخاذ القرارات

تعتبر قاعدة البيانات بمثابة خزان الأمان من البيانات اللازمة والدقيقة، قصد اتخاذ أحسن القرارات، إذ أثبتت الدراسات النظرية والتطبيقية أن هناك علاقة قوية بين نظام المعلومات الموفر للبيانات الدقيقة واتخاذ القرار السليم إلى أبعد نسبة، ولا يتوقف الأمر عند ذلك، بل يتسع إلى تحقيق ميزة تنافسية،[2]من خلال تلك لآلية النظامية في جمع المعلومات، فحصها وتفسيرها في شكل مخرجات إحصائية وكيفية، من أجل تقديمها في أحسن صور الجودة للمستفيدين الداخليين والخارجيين، لنلخص ذلك في العبارة التالية: دقة المعلومات تعني قرار جيد.

سادسا: اختيار أحسن الموارد البشرية وضرورة الاحترام بينهم

نجاح إدارة الجودة الشاملة يتطلب استخدام أحسن الموارد والكثرة لا تعبر عن الجودة فـ: "القريشي" أخذ في هذا الجانب من خلال تعريفه الموالي:"**رصد الميزانيات والموارد البشرية المطلوبة التي تساعد في توظيف وتأهيل الخبرات من أجل تحسين جودة الخدمات التعليمية والتدريبية والتاهيلية التي تسعى إليها المعاهد**"[3]

نظرا للأهمية البالغة للمورد البشري عرج الباحث في تعريفه على رصد كتلة مالية، ومعلومات كافية، من أجل اقتناء أفضل الموارد، وتنشيطهم من خلال تدريبات تتوافق والبيئة المتغيرة، حرصا منها على تجويد مخرجاتها ورفع مستوى أدائهم.

---

[1] هاشم محمد علي محمد، وآخرون، "**دور تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الحكومية: دراسة حالة الهيئة السودانية للمواصفات والمقاييس الاتحادية**"، مجلة إدارة الجودة الشاملة، المجلد: 20، العدد:02، 2019، ص:21، أطلع يوم:02-12-2021، 21:59سا، من الموقع: http://repository.sustech.edu/handle/123456789/24595

[2] Maha mahdi Alkhaffaf**, "The Role of Information Systems in Decision Making The case of Jordan Bank",** april 2012, intelligent systems engineering 3(10), p:07, see in the website:03-12-2021, at: 12:12h, on:https://www.researchgate.net/publication/339612374_The_Role_of_Information_Systems_in_Decision_Making_The_case_of_Jordan_Bank

[3] القرشي، حسين ردة، " **أسرار النجاح في تحقيق الجودة الإدارية الشاملة** "، دار الحافظ للنشر والتوزيع، الرياض، 1420هـ، 1993م، ص:83.

سابعا: التغذية العكسية

في هذا المبدأ يركز على مدى توافق ما هو مسطر من ذي قبل في التخطيط الاستراتيجي وتطبيق ما وجد في المخطط في كل مرحلة من مراحل الخطة، مع النتائج الموافقة لتلك المرحلة المخطط لها، من أجل التحسين عند التوافق أو الانحراف بالسلب أو بالإيجاب، بغية تحقيق الأفضل، وما يرقى لتطلعات المستفيد، إذ تعتبر التغذية العكسية إحدى المنافذ الهامة لتدفق البيانات إلى نظامها ألمعلوماتي.[1]

ثامنا: التحسين المستمر

يدل هذا المفهوم على الاستفادة من النتائج السابقة بمعية ما هو موجود في بيئة المؤسسة، من أجل الانتقال من مرحلة أولى إلى مرحلة أحسن منها، سواء كان ذلك مقارنة بذاتها أو بأترابها من المؤسسات ذات الطبيعة الواحدة في النشاط، ذلك بإشراك كل من له صلة بها والدفع بهم إلى تحقيق أداء جيد أعلى من سابقه، ويرقى لمستوى تطلعات المستفيدين.[2]

المطلب الرابع: مراحل وصعوبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

سنحاول حصر أهم مراحل تطبيق هذا النظام، وفي المقابل سنتعرض إلى أهم تلك الصعوبات التي لها أثر سلبي في تحقيقه.

الفرع الأول: أهم مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

إن مراحل تطبيق هذا النظام تبدأ بـ:[3]

أولا: مرحلة التهيئة والإعداد للبرنامج (المرحلة الصفرية)

تتشكل هذا المرحلة قبل البناء والتخطيط لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، ذلك من خلال تحديد الرؤية الشاملة للمؤسسة، ورسالتها، من حيث الأهداف، وتوفير جل المعلومات الخاصة بتطبيقه على أرض الواقع، وماهية السيناريوهات الممكن أن تحدث والحلول الممكنة والموافقة لكل سيناريو مخالف

---

[1] عائشة بن علي، منير نوري، "**واقع تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، دراسة تطبيقية على عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية غليزان**"، مجلة الاستراتيجية والتنمية، المجلد: 07، العدد: 12، 2017، ص:278.

[2] زكرياء علاق، حدة يوسفي،" **أهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لإدارة الموارد البشرية في التخفيف من العبء في العمل–دراسة تحليلية–**"، مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية، المجلد:11، العدد:03، 2020، ص:09.

[3] أكرم محمد أحمد الحاج علي، "**تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأثرها على كفاءة الأداء الأكاديمي في الجامعات السعودية**"، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، العدد:11، 2015، ص:12.

لأهداف المؤسسة أو يحول دون تحقيقه، وكذا تهيئة المناخ المناسب لإرساء هذا النظام، والموارد الممكن الاستعانة بها أثناء عملية التطبيق والتخطيط، فهي أيضا تعتبر مرحلة لها صلة باتخاذ القرار حيال تطبيق هذا النظام من عدمه.

ثانيا: مرحلة التخطيط

يتم على مستواها وضع كل الخطط المفصلة حول عملية التطبيق، وكذا تحديد مختلف الموارد المادية والبشرية الممكن الاستعانة بها في كل مرحلة من الخطة والمخطط، مع التصديق عليها من قبل منتسبي الفريق، فهذه المرحلة تبدأ معها وضع حجر الأساس لمعالم التغيير في المؤسسة.

كما أن لها مراحل أخرى تبدأ بـ:[1]

ثالثا: مرحلة التقدير والتقويم (نشر ثقافة الجودة)

في هذه المرحلة يتم وضع أنشطة أولية لها صلة بالجودة، وتنظيم لقاءات يتم على مستواها نشر الوعي بنظام إدارة الجودة الشاملة، وما يترتب عنه من مسئوليات وحقوق، وكذا الأهداف المرجوة منه في حين تطبيقه، بغية تحقيق التفاف العاملين حوله دون الدخول في صراع ومقاومة التغيير، وكذا تقدير مدى جاهزية المؤسسة لتبني هذا النظام من كل المناحي، ومن ثم تقييم وتقويم تلك الثغرات إن وجدت.

رابعا: مرحلة التنفيذ (تكوين الهياكل الخاصة بالجودة)

تنحصر هذه المرحلة في توفير الهياكل الإدارية، والتحفيز للقائمين والمشاركين في تطبيق هذا النظام، وفق مسميات مختلفة كـ: "فرق العمل" أو "مجلس الجودة "، وغيرها، لكن تنزوي فيها المهام التالية (تكوين حلقات للجودة، تجسيد فكرة الأداء السليم من الوهلة الأولى، تحمل الجميع مسئولية الجودة والمشاركة فيها، نشر ثقافة الولاء على اختلاف أنواعه، والانتماء للمؤسسة من أجل تفادي الصراعات على اختلاف أنواعها، التدريب وإكساب المورد البشري مهارات وخبرات تتعلق بالأداء الجيد، من أجل التركيز على المستفيد الداخلي والخارجي، ودعم الإدارة في شأن سير العمليات دون عرقلة وفق العمل الجماعي.

[1] أنظر المرجع:

- محمد براق، عدمان مريزق، "**إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصحية مراحل تطبيق وعوامل النجاح**"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد:14، 2008، ص- ص: 19 - 22.
- صالح دياح، "**إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية في المكتبات ومراكز التوثيق: دراسة ميدانية بالمكتبات الجامعية الجامعية المركزية ومراكز التوثيق بالشرق الجزائري**"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باتنة01، الجزائر، 2020-2021، ص، ص: 125، 126.

خامسا: المراجعة والتقويم، وتبادل الخبرات

يتم على مستوى هذه المرحلة الاستفادة من مخرجات نظام المعلومات حيال تتبع مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتغذية نظام المعلومات عكسيا، كون المعلومة الدقيقة تساوي قرار سليم إلى حد بعيد، وتدخل في عملية التحسين المستمر، بالإضافة إلى تبادل الخبرات، والحصول على المعلومات ونشرها والاستثمار فيها، بمعية ما أسفرت عنه نتائج المراحل السابقة من معلومات.

الفرع الثاني: صعوبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

من بين الصعوبات التي تحول دون تطبيقها تتمثل في الآتي:[1]

أولا: صعوبات تتعلق بالإدارة العليا

تعتبر الإدارة العليا لزاما لأجل تطبيقها والعمل بها وغير ذلك يمثل عائقا أمام تبني إدارة الجودة الشاملة، فلابد على الإدارة الاقتناع بهذا النظام الشامل، الأخذ بمقتضياته وتوفير له الموارد اللازمة لأجل تطبيقه.

ثالثا: صعوبات تتعلق بعدم استقرار الإدارة العليا(تغيير الأهداف)

عدم الاستقرار في القيادات الإدارية ذلك ما ينجم عنه تذبذب في الاستراتيجيات المراد العمل بها، مما يصعب المهمة على تطبيق تعاليم إدارة الجودة الشاملة.

رابعا: صعوبات تتعلق بالتخمين والتخطيط الاستراتيجي

غياب النظرة البعيدة والتخطيط الاستراتيجي لدى الإدارة العليا يعمق الفارق بين تجسيد الواقعي لإدارة الجودة الشاملة والشعارات المنادى بها حيال ذلك.

خامسا: الصعوبات التنظيمية

تتمثل هذه الصعوبات في الآتي:[2]

---

[1] قويلي حدة، سعدي فاطنة، "**معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الجزائرية: قراءة سوسيولوجية**"، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، العدد الاقتصادي، المجلد:12، العدد:01،2018، ص-ص:253-256.

[2] أنظر المرجع:

- حديدان صبرينة، "**مراحل ومعوقات تطبيق التغيير التنظيمي (إدارة الجودة الشاملة نموذجا)**"، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد:12، 2013، ص-ص: 62-64.
- بلية لحبيب، " **إدارة الجودة الشاملة: المفهوم –الأساسيات–شروط التطبيق** "، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، مصر، 2019، ص199

أ. **صعوبات تتعلق بوفرة احتياجات نظام إدارة الجودة الشاملة**

وجوب توافر ثقافة تتعلق بالجودة والفوائد المنتظرة منها إلى الأساليب التي تؤدي بالعاملين إلى تحقيق هدفهم، ذلك الأسلوب الإداري الحامل في طياته من قيم وثقافة ترمي إلى تحقيق الجودة الشاملة هو نفسه نظام إدارة الجودة الشاملة، فتطبيق هذا الأخير يتطلب ثقافة تنظيمية مجسدة واقعيا وليس في الشعارات في كل مستويات المؤسسة، نقص الوعي بأهمية هذا النظام لدى الإدارة العليا والعمل بشكل عشوائي بغية الوصول إلى الجودة، ذلك بسبب غياب الفهم الدقيق لها والبعد الاستراتيجي في الوصول للجودة.

ب. **صعوبات تتعلق بالبيروقراطية (المركزية الشديدة)**

عدم الأخذ بالعمل الجماعي والاعتماد فقط على الفردي، والمركزية في اتخاذ القرارات يؤرق العمل بمفهوم إدارة الجودة الشاملة، ذلك ما ينقص من دور الكفاءات في المؤسسة، وعدم احترام رأيهم.

ت. **صعوبات تتعلق بضعف نظام المعلومات**

ضعف النظام ألمعلوماتي للمؤسسة يضعف من أسباب اتخاذ القرار كون المعلومة المستقاة من مصادرها تخلوا من الدقة.

ث. **صعوبات تتعلق بمنهج تطبيقها(التركيز على الجانب التقني)**

تتمثل مجمل الصعوبات التي لها علاقة بأدوات تطبيقها والفترة اللازمة لأجل ذلك، فالتركيز على أسلوب لا يغطي تعاليم المؤسسة ككل فهو لا يخدم تطبيق إدارة الجودة الشاملة خاصة إذا حظيت تلك الفرصة بالفشل، كما أن نقل التجارب جملة واحدة من مؤسسة أو بلد ما دون مراعاة خصوصيات المؤسسة المستقبلة من كل مداخلها واستعجال نتائج إدارة الجودة الشاملة يعمق فارق تطبيق هذه الأخيرة على المؤسسات.

ج. **صعوبات تتعلق بضعف التعامل مع مقاومة التغيير**

لعل من أبر المظاهر التي تلي تنفيذ إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة هو مقاومة التغيير، وأي فشل ينجر عن التعامل مع مقاومة التغيير يؤدي إلى عدم تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

سادسا: صعوبات تتعلق بالمورد البشري

تتمثل في الآتي:[1]

أ. نقص العمالة المؤهلة لإدارة الجودة من الناحية التكوينية قبل التوظيف؛

ب. المقاومة من طرف العاملين في حالة التغيير لأجل الجودة؛

[1] آمنة مرنيز، مطرفي خميسي، " **معوقات تطبيق التغيير التنظيمي في معاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية(إدارة الجودة الشاملة أنموذجا)**"،مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد: 10، العدد:01، 2020، ص:60.

ت. نقص الموارد المالية يؤدي إلى نقص الاهتمام بأجور العمالة وتدريبهم؛

ث. التركيز بشكل كبير على الآلات والمعدات ذات التكنولوجيا العالية دون المورد البشري؛

ج. التقييم من أجل تحقيق الجودة يعتبر هاجس والتخوف منه؛

ح. التخوف من فقدان بعض الصلاحيات والمصالح، ونوع من الاستقلالية؛

خ. غياب الوعي بأهمية نظام إدارة الجودة الشاملة، والتدريب على مناحي تنفيذها.

سابعا: صعوبات تتعلق بالمستفيد الخارجي

تتمثل هذه الصعوبات في عدم مشاركة الزبائن والموردين، والتي نوجزها في الآتي:[1]

أ. صعوبات تتعلق بالموردين

يحظى المورد (يورد المواد، بنوك، خدمات،...إلخ) بأهمية بالغة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة من حيث التوريدات، توقيتها ونوعيتها...إلخ ، مع إمكانية تحوله إلى منافس مباشر أو غير مباشر، ذلك ما يحول ذلك دون الوصول إلى مبتغى المؤسسة من الجودة من خلال ذلك النظام.

ب. صعوبات تتعلق بالزبون

ارتفاع المستوى التعليمي، المعيشي للزبائن، مقارنة بالقائمين على المؤسسة، يؤرق هذه الأخيرة، من حيث التعامل مع سرعة وغموض حاجاتهم ورغباتهم خاصة منها المستترة، بحيث أننا نلاحظ استباق للرؤى لهؤلاء الزبائن في نظرتهم، خاصة مع توفر وسائل الإعلام والاتصال، ووفرة المعلومة مقارنة بالمؤسسة في حد ذاتها، كما يمكن لهذا الزبون أن يكون منافسا، ذلك باختلاف طبيعة الزبون سواء كان نهائيا أو صناعيا أو المؤسسات الخدمية الأخرى.

ت. صعوبات تتعلق بضغط المجتمع

هناك من يظن أن ضغط المجتمع من خلال آرائه وتصريحاته وضغطه على ثقافة وأعمال المؤسسة لا يمثل صعوبة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة كونهم يظنون أن الجودة وليدت أيام أو دورة استغلال واحدة فقط، وإنما هي بناء استراتيجي تعمل المؤسسة عليه، لكن دور المجتمع دون ممارسة العملية الشرائية إلا أنه يضغط عليها.

---

[1] أنظر المرجع:

- أمال عبادو، "**معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس دراسة ميدانية: بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة بسكرة**"، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، المجلد:04، العدد:02، 2015، ص-ص: 151-153.
- مليكة فريمش، آمنة الحيول، "**متطلبات ومعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي(التجربة الأردنية)**"، المجلة الجزائرية للأمن الإنساني، المجلد:05، العدد:02، ص،ص:572، 573.

المبحث الثالث: إدارة الجودة الشاملة والايزو ISO

تم التطرق سلفا إلى المفاهيم المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة، وكل ما له صلة بها، بدءا بالمفاهيم، التطورات التاريخية، وعلاقات مع الإدارة التقليدية، لنصل الآن إلى العلاقة التي تربط مفهوم هذه الأخيرة بالإيزو بعد التعرض إلى المفاهيم المتعلقة به.

المطلب الأول: الايزو، iso، "international standards organization "

نظير تزايد الطلب على المنتجات ذات الثقة، والضغوطات الممارسة على المؤسسات من طرف المستفيدين والمنافسين على أصنافهم، التي لها دور في وضع معايير يمنح لتلك التي تمتثل لها إشهاد معتمد من قبل الـ:"iso"، بحيث أن هذا الإشهاد ليس إجباريا، وإنما المؤسسة من تجبر نفسها على الحصول عليه مقابل كسب ثقة المستهلك النهائي أو الصناعي، إذ يعتبر "نظام إدارة الجودة "ISO900" إحدى أهم المواصفات المعتمدة والتي لقيت رواجا وشهرة في أوساط المؤسسات والباحثين،[1] فهذه الكلمة المكونة من عدد أحرف بدايات المصطلحات المجسدة في العبارة "**المنظمة العالمية للمواصفات والمقاييس**" وبالأجنبية « **international standards organization** »، التي تنجر عن هيئة دولية لها إصدارات تصدر من موقعها بسويسرا 1946.[2]

لنجد من يعرف هذه المواصفة على أنها:" **مجموعة من المواصفات التقنية المعترف بها دوليا، وذلك لتشغيل عمليات الإنتاج والسلع ونماذجها وأدائها وإدارتها**"[3].

من بين الأنظمة المعمول بها في الجودة سلسلة الايزو 9000 عرفت أنها:" **مجموعة من المواصفات تحكم توثيق نظام الجودة الذي تتطابق فيه جميع المتطلبات وبما يتلاءم مع طبيعة المؤسسة**"[4]

فمن خلال ما قدم نستخلص أن منظمة المواصفات التقييس العالمية لها أثر كبير على مخرجات المؤسسات من حيث قابلية الشراء والاستغلال من طرف المستفيدين خاصة بعد حملها لختم تلك المواصفة

---

[1] علالي مليكة، "**أهمية الجودة الشاملة ومواصفات الايزو في تنافسية المؤسسة دراسة حالة: مؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة enicab**"، رسالة ماجستير، تخصص: تسيير المؤسسات الصناعية، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير،جامعة بسكرة، الجزائر، 2004، ص، ص:40، 41.

[2] حميد عبد النبي الطائي، وآخرون، "**إدارة الجودة الشاملة TQM والايزوiso**"، مؤسسة الوراق للنشر، عمان، ط1، 2003، ص:113.

[3] كرايغ ميسلر، توماس فلايف، "**دليل الجيب iso 14000**"، ترجمة مركز التعريب والبرمجة، منظمة الدار العربية للعلوم، بيروت الطبعة 1، 1999، ص، ص: 9، 10.

[4] قاسم نايف علوان، "**إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو2000، 9001**"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2006، ص: 190.

حسب ترقيمها الدولي، التي في نظرهم إنها مرت على عديد المراحل التقنية المدرجة ضمنه المعترف بها دوليا ما يبعث بالارتياح اتجاه استهلاكها أو استعمالها في عمليات التحويل كالاستهلاك الصناعي، وذلك من خلال استقطاب أحسن الموارد لتصيب بها أهدافها وفق عمليات وبرامج وضعت من ذي قبل في نماذج تفرض الوجود الأدائي والتشغيلي والإداري، هذه الأخيرة، وضعت في شكل نظام له مواصفة أو سلسلة من إحدى سلاسلها متمثلة في ISO 9000 التي عرفت رواج كبير، من خلال المنافع المنتظرة من هذا النظام التي لا تختزل في المنافع التسويقية فقط، وإنما إلى وجود ميول كبير من المستفيدين يشترون سلع تحمل علامة المواصفة.

كما أن هناك إمكانية الحصول على ذلك الإشهاد الخاص بالجزائر، الذي يمتثل لطريقة المواصفات العالمية والمتمثل في "المعهد الجزائري للتقييس"، ***"IANOR"***، الذي أنشأ بتاريخ 21 فيفري 1998م، بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم:98-69، والمعدل والمتمم وفق المرسوم التنفيذي رقم: 11-20 بتاريخ 25 جانفي 2011م، تحت وصاية وزارة الصناعة والمناجم.[1]

لهذا المعهد « ***IANOR*** » عدة أدوار ومهام منها ما تعلق بإنشاء المواصفات ذلك بالتنسيق مع جملة من القطاعات، كما لها دور في القيام بدراسات في ذات الشأن، والقيام بتحقيقات عمومية، بالإضافة إلى تحديد المجالات الوطنية التي تحتاج إلى مواصفات التقييس، مع تقديم معطيات حول التقييس للمستفيدين، والسهر على تنفيذ برنامجها المسطر، كما لها تمثيل عن الدولة الجزائرية في المنظمات الدولية للتقييس، والتي هي بطبيعة الحال عضو فيه.[2] يجد تمثيله للدولة الجزائرية في المنظمة الدولية للتقييس **"ISO"** التي تعرف بالرمز **NA 539** المماثلة في محتواها لسلسلة: **ISO 9000** و **na540** المطابق للمواصفة العالمية **ISO 9001/2000**[3]،التي يقصد بها:"**قدرة المنظمات أو الهيئات على استيفاء متطلبات العملاء**".[4]

---

[1] أنظر المرجع:

- Institut algérien de normalisation (IANOR), « **Référentiel normatif algerien (na), international (iso) et codex (agro- alimentaire)** », juin 2014, p :03. Consulte le :10-12-2021, 21 :13h, on : http://ianor.dz/upload/files/referentiels/r%20e%20f%20e%20r%20e%20n%20t%20i%20e%20l_a%20g%20r%20o.pdf .
- هند بوراس، "**التقييس الوطني في الجزائر: آلية لضمان جودة المنتجات وحماية الاقتصاد الوطني**"، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد: 1، العدد:49، 2018، ص:67.

[2] رحاحلية بلال، بوفاس الشريف، "**الالتزام بالمواصفات القياسية كإستراتيجية لحماية المستهلك-حالة الجزائر-**"، الملتقى الوطني حول:" **أثر التحولات الاقتصادية على المنظومة القانونية لحماية المستهلك**"، بجامعة سوق أهراس، الجزائر، 08-09 ماي 2013، ص:11.

[3] أحمد بن عيشاوي،" **إدارة الجودة الشاملة TQM في المؤسسات الفندقية في الجزائر**"، مرجع سبق ذكره، ص:44.

[4] فتيحة حبشي، "**إدارة الجودة الشاملة**"، مرجع سبق ذكره، ص:197.

المطلب الثاني: فوائد الامتثال لسلسلة المواصفات "ISO" في مؤسسات التعليم العالي

نلخص مختلف تلك الأسباب في الآتي:[1]

- رفع مستوى كفاءة الإدارة الجامعية وإثبات الأداء الجيد بها، من خلال تطبيق تلك المواصفة الدولية؛
- يمكن اعتبار" ISO9001"، الإشهاد الأقرب تطبيقه على مستوى الجامعات؛
- يجب تحسين الأداء الشامل من قبل الجامعات، الخاضع للتقييم الداخلي والخارجي، إن أرادت ترتيب مشرف عالميا؛
- تعطي سلسلة الجودة معايير موحدة يمتثل لها كل من ينتسب لها، ويريد كسب الثقة؛
- الاقتناع بأن على مؤسسات التعليم العالي البحث عن شهادات دولية عند إرادتها ولوج العالمية؛
- للمواصفة دور في تحسين وتطوير الخدمة التعليمية والبحثية المقدمة؛
- تعزيز الدقة في اتخاذ القرار جراء المعلومة الدقيقة التي توفرها المواصفة الدولية حين تطبيقها؛
- تحسين مستوى جودة المخرجات العلمية والبحثية جراء تطوير الإدارة العليا للجامعة والكليات؛
- توضيح الرؤية فيما يتعلق بحدود السلطة والمسؤوليات من خلال بناء وظيفي وهيكلي ينظم العمل ويسهل العمل ألاتصالاتي بين المسؤولين والموظفين أو العاملين.

وأيضا:[2]

- طلب المستفيد من خلال ضغطه على المؤسسات لتتوافق مخرجاته مع متطلبات الايزو؛
- الضغط التنافسي الذي تريد المؤسسات الابتعاد عنه، عبر جودة منتجاتها وتزايد الطلب عليها؛
- التحسين الداخلي المستمر، الذي تصب فيه مواصفات الايزو، لرفع مستوى الأداء الفردي والشامل، الذي يدلي بدلوه في زيادة الإنتاجية، وتصحيح الأخطاء قبل وقوعها، مما يخفض من التكاليف.

المطلب الثالث: إدارة الجودة الشاملة ونظام إدارة الجودة "الايزو"

يمكن النظر في تلك العلاقة من خلال الشكل والجدول المواليين اللذان يربطان المتغيرين في علاقة وفروق يمكن تبيانها، فالشكل الآتي:

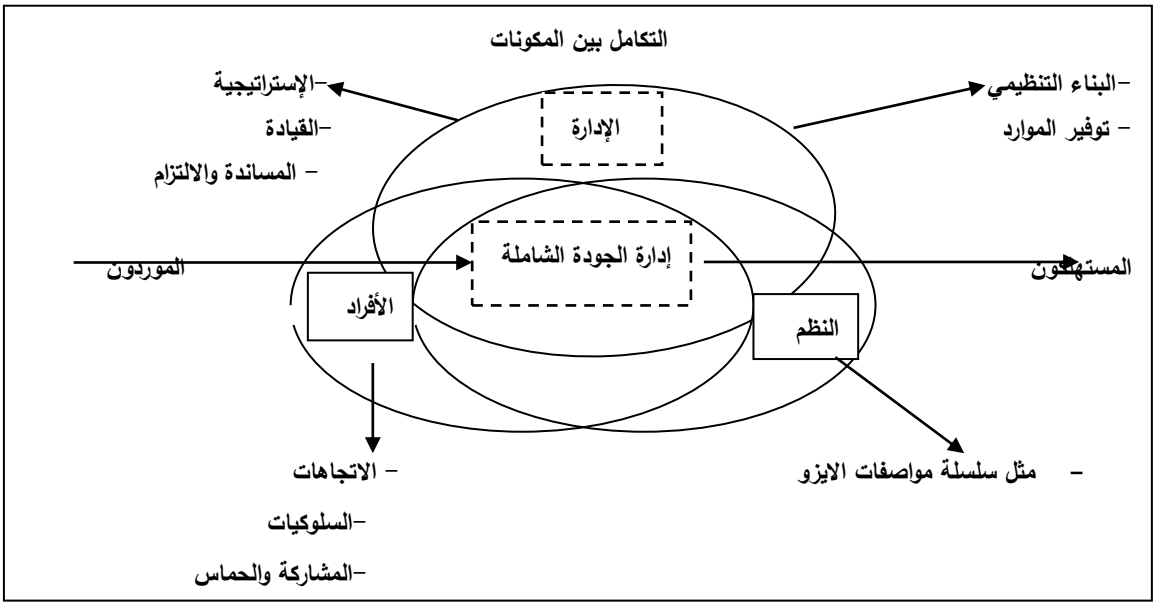
---

[1] أنظر المرجع:

- بيسمان فيصل محجوب، "**الدور القيادي لرؤساء الأقسام العلمية في الجامعات العربية**"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2004، ص، ص:122، 123.
- وائل شحاته عبد الحميد، "**الجامعات العربية بين الجودة الشاملة وشهادات الجودة**"، المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، العدد:10، 2012، ص:13، أطلع يوم:12-12-2021، على:17:12سا، من الموقع: http://search.shamaa.org/PDF/Articles/YEAjqahe/10AjqaheVol5No10Y2012/10AjqaheVol5No10Y2012.pdf

[2] فتيحة حبشي، "**إدارة الجودة الشاملة**"، مرجع سبق ذكره، ص192.

الشكل رقم (05):العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ونظام الايزو 9000



المصدر: حميدة محمد محمد النجار، "**إطار مقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع الصناعات الدوائية في جمهورية مصر العربية**"، أطروحة دكتوراه، فلسفة في إدارة الأعمال، جامعة المنصورة، مصر، 2005، ص:31.

يتوضح من الشكل أعلاه رقم (05) أن هناك عدة مداخل لتحقيق الجودة حسب الكاتب من بينها نظام إدارة الجودة الايزو الذي ربطه الكاتب بالنظم دون غيره من الإدارة والأفراد اللتان لهما صلة أيضا بالمواصفات التي تتقبلها الإدارة وتساعد الأفراد على تأدية مهامهم وفق الإجراءات المملية من طرف المنظمة المطلوب منها الإشهاد، وذلك ما يوضحه الشكل من خلال نقاط التقاطع بين التأثيرات الثلاث بما في ذلك إدارة الجودة الشاملة والنظم ، حقيقة هذا الاتجاه الهام له أثر من الناحية التنظيمية ووضع الإجراءات اللازمة للوصول إلى المنتج ذو المواصفات العالمية وفقط، ولكن بقية المداخل الأخرى تهتم بها إدارة الجودة الشاملة كوضع الرسالة المتبناة من خلال بناء استراتيجي مبني على حقائق واقعية وذو دلالات على مخرجاتها من خلال القيادة والمساندة والالتزام من طرف الجميع والتغيير لأجل ذلك.

كما يمكننا ملاحظة الاستعانة بالإيزو في تطبيق إدارة الجودة الشاملة أمر مساهم، للوصول من خلالها إلى الجودة المنشودة، مع بقية المدخلات المطلوبة في هذا النظام (إدارة الجودة الشاملة)، لم يشر هنا إلى بقية الموارد المهمة كالتكنولوجيا والتربية والأخلاق، التي لها أثر في تحقيق النتائج.

نبرز أهم الاختلافات والفروق بين معايير الايزو وإدارة الجودة الشاملة التي نبينها في الجدول رقم (02) الآتي:

الجدول رقم (02): المقارنة بين إدارة الجودة الشاملة والايزو9000ISO

العناصر	ISO 9000	TQMإدارة الجودة الشاملة
من حيث الإدارة	عبارة عن مقياس دولي موحد يضع سياسة وأهداف الجودة، مع توفير الموارد الضرورية، وحرص جميع مراحل تطبيق نظام الجودة.	يعتبر فلسفة إدارية تضع رؤية للمؤسسة اتجاه الجودة بما يتناسب معها، وجعل، توفير كل مستلزمات التطبيق، وإعطاء القدوة، وتشجيع مبادرات العاملين، وفق ثقافة الجودة.
من حيث التركيز على الزبون	ضمان مطابقة المنتج مع متطلبات الزبون، معالجة شكاويهم، متابعة إدراك الزبون حول مستوى تلبية متطلباته.	إرضاء الزبون هي أولوية الأولويات، من خلال تتبع احتياجاته باستمرار، مع قياس رضاهم وإجراء بمعية المستفيدين الآخرين، ومن ثم تحسين مكانتها التنافسية.
من حيث إشراك المورد البشري	تحديد الكفاءة المطلوبة الموافقة لكل منصب، مع عمل وتأهيل المورد البشري، مع التحديد الواضح للصلاحيات والمسؤوليات.	محاولة تحقيق المشاركة والتحسين المستمر، مع الحرص على أن كل المورد البشري بالمؤسسة له دراية كافية بأهدافها، مع المشاركة الشاملة من قبلهم. ثقافة الجودة.
من حيث الإجراءات التشغيلية والعملياتية	العمل على تطبيق المتطلبات المطلوبة في المنتج أثناء العمليات وفق ما وثق له في النظام.	الفهم والتحليل المعمق أكثر في العمليات خدمة لأهداف التحسير المستمر.
من حيث التحسين المستمر	تحسين المنتجات عن طريق الأعمال التصحيحية، والوثائقية.	قياس الأداء بشكل دوري ومستمر، ووضع أهدافه لها من أجل التحسين المستمر، ومواجهة التحديات البيئية المتغيرة.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على: بن أحمد سعدية وآخرون، "**نظام إدارة الجودة إيزو 9000 وإدارة الجودة الشاملة: مفهومان متكاملان أم متعارضان؟**"، مجلة مينا للدراسات الاقتصادية، المجلد:03، العدد: 05، 2020، ص، ص:41، 42.

ما يمكن استخلاصه من الجدول أعلاه رقم (02) أن هناك تقارب كبير بين إدارة الجودة الشاملة الايزو الذي يحمل الترقيم ISO 9000 إلى حد التفكير أنهما متداخلان في كثير من النقاط فيما يتعلق بالإجراءات، إلا أن هناك فوارق تتعلق بالشمولية الخاصة بإدارة الجودة الشاملة من الإدارة التي تضع استراتيجية تعمل من خلالها على إرضاء المستفيد كأولوية من أوليات إدارة الجودة الشاملة.

ففي الإدارة العليا نجد اهتمام الإشهاد بوضع السياسات التي تتماشى والطلب الدولي على المخرج في حين إدارة الجودة الشاملة تضع رؤية واضحة المعالم لها رسالة قوية ترمي إلى الجودة، من خلال بناء استراتيجي يؤمن به كل من له صلة بالمؤسسة إلى توفير جل المستلزمات المتعلقة به طوال المدة وتقسيماتها.

كما نجد حيال إسهام المورد البشري في تحقيق الجودة، من زاوية إدارة الجودة الشاملة ذلك العمل المبني على مشاركة الجميع دون استثناء وتحسين أدائهم بشكل مستمر وعدم الوقوع في الأخطاء من

الوهلة الأولى من خلال معرفة المهام والنتائج المرجوة من أدائه بدقة متناهية وتعريفهم بذلك، في حين نجد في الإشهاد الضرورة الملحة على تحسين الأداء فقط توضيح الإجراءات الواجب المرور عليها لأجل الوصول للهدف دون تحديد التكلفة المادية ولا المالية ولا الزمنية.

كما أن للتحسين المستمر نصيب في إدارة الجودة الشاملة فلولاه لما واكبت المؤسسات متطلبات المستفيد، ولما استهدفت أسواق جديدة وتعمقت في مهامها وتحديد مواطن الضعف للاستفادة منها وعدم الوقوع فيها لأجل التوسع والاستمرارية العمودية والأفقية، بينما للإشهاد دور في تقديم الإجراءات التي توصل إلى المنتج القابل للتسويق الدولي دون الخوض في غمار التكلفة بأنواعها.

ما يمكننا قوله أيضا في هذا السياق مساهمة كل من له صلة في تحقيق هدف الجودة من مستفيدين وتكنولوجيا التي لها منفذ خاص في تقديم المنتجات في أحسن حلة بواسطة البحوث العلمية المبنية على قوام الاحتياج المصرح به وغير مصرح به مع اللمسات التي تراها المؤسسات مناسبة وتليق بمقامها في الوقت الحاضر والمستقبل أي تبقى بعيدة ببحوثها عن المنافسة، مع الأخذ بعين الاعتبار دور الإشهاد في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، من أجل إعطاء المصداقية أكثر للمنتج الأساسي والخدمات المرافقة له.

المبحث الرابع: الانتقال من الإدارة التقليدية إلى إدارة الجودة الشاملة (مع توضيح دور القيم(الأخلاق))

يرمي هذا المبحث إلى حاجة المؤسسات إلى التغيير من أجل تحقيق الاستقرار والتوسع، من خلال ما تجنيه من أرباح أو عوائد استثمارية نظير استفادتها من ثقة المستفيدين اتجاه ما تقدمه من مخرجات.

المطلب الأول: الحاجة إلى التغيير نحو إدارة الجودة الشاملة.

زيادة عدم الثقة بين الزبائن والمؤسسة أو فقدان الثقة في منتجاتها من قبلهم مشكلة تؤرقها وتعاني منها، الأمر الذي يدفعها إلى البحث عن البديل أو التغيير نحو الأفضل وهذا الأخير يترجم في الجودة أو زيادة ثقة المستفيد من خلال نظام إداري يتمتع بالليونة والتعاون والتشارك.

فالتغيير الذي عرف على أنه: " **نشاط يتضمن إحداث تحولات في أحد أو بعض أو كافة العناصر التي تتكون منها المؤسسة لمواجهة القوى المؤثرة** "[1]، ذلك ما يؤكد ما قدمناه سلفا من إحداث للتغيرات المصوبة نحو الجودة.

[1] فيليب تكنسون، "**إدارة الجودة الشاملة الدليل المتكامل** "، ترجمة عبد الرحمن توفيق، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)، مصر، 2003، ص:18.

من بين أهم أسباب التغيير الداخلية منها والخارجية نحو إدارة الجودة الشاملة هي مكانة، أهمية وأهداف هذا النظام الذي يعمل على تحقيق نتائج ذات فائدة ملموسة ومعنوية لكل من المنتجين والمستفيدين على حد سواء ممثلة في الآتي: [1]

أ. **الزيادة في مستويات الإنتاجية**

تحديد متطلبات المستفيدين الداخليين والخارجيين والعمل على تحقيقها من خلال تحسين جودة المنتجات السلعية والخدمية والاستعمال الجيد للموارد المتاحة يقلل من النفقات والتكاليف، يمكنها من الوصول إلى المستوى الأمثل الموازي لأهداف المؤسسة ومعاييرها.

ب. **تعمل على رضا الزبون(داخلي-خارجي)**

سبب وجود المؤسسة على قيد النشاط، التوسع والعمل وتحقيق الإيرادات هو ذلك المستفيد أو الزبون، فإدارة الجودة الشاملة همها الوحيد وشغلها الشاغل تحقيق نسبة عالية من رضا الزبائن والمستفيدين من خلال الجهود التشاركية والتعاون فيما بين العمال بكل قوة، أمانة وإخلاص، مع العمل على تقليل الشكاوى.[2]

ت. **التصميم الجيد للعمليات**

تعمل المؤسسة على تخطيط عملياتها وتصميمها بشكل متميز حتى لا تقع في الازدواجية والتداخل في المهام وتقليل التكاليف المادية والزمنية، بالإضافة إلى تحسين بيئة العمل من خلال تحديد أنماط قيادية لإدارة الجودة الشاملة.

ث. **الأداء الجيد والمتميز**

لإدارة الجودة الشاملة وقع في رفع مستوى الأداء الشامل للمؤسسة من خلال بناء العلاقات الإنسانية الرامية للتعاون والأخوة داخل الكيان الواحد الذي يعتبر حسب الخبراء والعارفين بهذا المجال متميزا وجيدا.

ج. **فعالية الرقابة:** لإدارة الجودة الشاملة دور في وضع معالم التخطيط والتطوير المستمر لعملياتها وإشراك جل العاملين في ذلك من خلال متابعة وتطوير أدوات قياس الأنشطة والمهام، لأجل تفعيل الرقابة وإعطاء نتائج جيدة تخلوا من المنتجات المعيبة إلى حد بعيد قد تكون صفرية.[3]

---

[1] خالد بن سعيد عبد العزيز بن سعيد، " **سيغما ستة: تطبيقات على المنشآت الخدمية والصناعية** "، مكتبة الملك فهد الوطنية، ط1، الرياض، 2004، ص:06.

[2] إلهام تايب، " **إمكانية تطبيق الهندسة الإدارية وإدارة الجودة الشاملة لتفعيل تسيير الموارد البشرية** "أطروحة دكتوراه، كلية العلوم السياسية، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2012، ص112.

[3] ديمنج، روبرت هاغستروم، "**إدارة الجودة الشاملة أسس ومبادئ وتطبيقات**"، ترجمة وإعداد: هند رشدي، مراجعة من قبل محمد نجم عبد العظيم، الإشراف العام ياسر رمضان، كنوز للنشر والتوزيع، حصريات مجلة الابتسامة، مصر، 04-2016، ص:15.

المطلب الثاني: تطور الفكر الإداري نحو الجودة

إن التطور العام للفكر الإداري وتطور الباحث عن الجودة كل حسب الخصائص والمميزات التي مرت بها حتى لحق إلى إدارة الجودة الشاملة خاصة وأن هذه الأخيرة اسمها وظهورها مرتبط بالعالمين الكبيرين "ديمنج" و "جوران" اللذان تطورت أفكارهما باليابان أثناء الحرب فخلفيتهما العلمية وتأثرهما بواقع الإنتاج والإدارة ارتبط بالإدارات السابقة ذات التوجه العلمي والإداري و العلاقات الإنسانية مرورا بمدخل النظم ونظرية الاحتمالات، إلا أن الحاجة إلى التغير ، التجديد والبحث عن البدائل الكفيلة بمواجهة المنافسة، فاليابان وبعد مرور عقدين من الزمن أدخلوا مبادئ جديدة في طيات نظام إدارة الجودة الشاملة، لتتبعها و.م.أ ليتوقع "جوران" عام 1967م بتقدم اليابان العالمي وخاصة نحو الجودة.[1]

على ضوء ما قدم آنفا نستدرك بعض المفاهيم المتعلقة بتلك الإدارات التقليدية في الآتي:

الفرع الأول: المدرسة الكلاسيكية

أولا: الإدارة العلمية

عرفت الإدارة العلمية مع "فريدريك ونسلو تايلور" (1856-1915)، الذي يرى أن لها جانب عمالي، وجانب إداري يتعلق بالمشرفين المباشرين والعمال، ليطبق مفهومه المرتكز على العلم لأجل فض مشكلتين متمثلتين في مشكلة زيادة الإنتاجية، وتنظيم كفاءة الإدارة من خلال الاختيار العلمي للأفراد، الاعتماد على العلم في إدارة المؤسسة، تقسيم العمل وفق التخصص.[2]

ثانيا: الإدارة الوظيفية والإدارة بالبيروقراطية

ترتبط هذه الإدارة بالعالم "هنري فايول" (1841-1925) المهتمة بالأنشطة (الفنية، التجارية، المالية، الضمان والوقاية، المحاسبة، الإدارة محددا بذلك خصائص وميزات تتوفر في ذلك القائم عليها تتمثل في خاصية جسمانية، وعقلية، فنية من مؤهلات، ثقافية، كما قسم "هنري فايول" الوظائف الإدارية أو عناصرها إلى (التخطيط، التنظيم، القيادة، التنسيق، والرقابة)، كما تطرق إلى أفكاره المجسدة في كتاب "الإدارة العامة الصناعية"، المنشور سنة 1916م، المترجم للغة العالمية سنة 1949م، المنطوي فيه فكرة تصنيف أعمال وأنشطة المؤسسة إلى 6 مجموعات منها ما تعلق بـ: "الأعمال الفنية"، "الأعمال التجارية"، "الأعمال المالية"، "أعمال الأمن"، "الأعمال المحاسبية"، "الأعمال الإدارية"، لتكون هذه الفترة لم تحظى

---

[1] فريد عبد الفتاح زين الدين، " **المنهج العملي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية** "، دار الكتب، مصر، 1996، ص:36.

[2] زهير بغول، "**محددات النجاح في العمل الإداري بالمؤسسات الوطنية في إطار نظرية فريدريك هرزبرغ للدافعية**"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2007، ص:63

بالاهتمام الواضح والكافي بالجودة، تنعت هذه الإدارة البيروقراطية إلى العالم "ماكس ويبر" الذي تنادى بالمنطق في الإدارة والنظام والسلطة الشرعية، المراقبة للمبادئ التالية: (تقسيم واضح للعمل، هيكلية واضحة للسلطة، قواعد وإجراءات عمل رسمية، اللاشخصية في التعامل، التدرج الوظيفي حسب الكفاءة، فصل الإدارة عن الملكية)، تلك النظرة التي ساهمت في زيادة سلطة الإدارة وشرعيتها، دون الاهتمام بالمورد البشري والتمسك بالتوجيهات والقوانين الأمر الذي أدى إلى إهمال الجودة.[1]

الفرع الثاني: النظريات السلوكية

من بين أهم النظريات التي نادت بهذا التوجه نظرية "ماك غري غور دوغلاس" التي تهتم بالمورد البشري والسلوك التنظيمي من خلال نظريته (x–y)، وكذا "العلاقات الإنسانية "، التي أتت في فترة عرفت المؤسسات الصناعية جملة من المشاكل المتعلقة بالتنظيم والسلوك، الأمر الذي أفضى إلى تدني مستويات الإنتاج، إذ لاحظ رواد هذه الفكرة أن الإشكالية في رفع الإنتاج ليس متعلق بالجانب المادي وفقط، وإنما هناك عامل آخر متمثل في العلاقة الإنسانية الناجم عن التطور الفكري (الثقافي) والتكنولوجي، لتقام لأجل هذا الصدد عدة تجارب ودراسات منها "تجربة هاوثورن" للمفكر "التون مايو"، وكذا "دراسات الحاجات" ل"ابراهام ماصلو"،[2] هذا ما يفسر وجود اهتمام ضئيل اتجاه المورد البشري من الناحية السلوكية نتاج الرفع من أدائهم وإنتاجيتهم لكن ذلك يبقى على حساب الجودة.

الفرع الثالث: الإدارة الحديثة

أولا: نظرية النظام

أصبح لزاما على المؤسسات أن تتعامل مع بيئتها والتعرف عليها خاصة من ناحية احتياجات المستفيدين أي خروجها من تقوقعها في منشأتها ومصنعها، نظير تقلص الفرص والحصص السوقية، من هذا المنطلق تفطنت المؤسسات إلى ضرورة التقرب من الزبون وكل المدخلات ذات الصلة، ومن هذا المنطلق أصبحت المؤسسات في شكل نظام مفتوح، لديه مدخلات، عمليات التحويل، وكذا مخرجات، لتعاد الدورة التشغيلية بعد التغذية العكسية.

[1] الفضيل رتيمي، لطيفة طبال، "**المنظمة ونظرية التنظيم**"، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد:01، العدد:01، 2015، ص–ص: 17–30.

[2] جمال بن زروق، "**نظريات التنظيمات دراسة تحليلية**"، مجلة المعيار، المجلد:12، العدد:23، 2010، ص–ص:533–538.

ثانيا: المدرسة الكمية والنظرية الموقفية

تأتت النظرية الموقفية بحلول سنة 1960م، بحيث تقوم على الظرفية وليس تعميم كل شيء، عند الأخذ بعين الاعتبار التغير الحاصل، وديناميكية الفرد، وكون لمؤسسة نظام مفتوح لا تصبح خاضعة للثبات، ولكل مرحلة متغيرة لها موقفها، ومواردها، مثلما خلصا الباحثين "برن وست ولكار"، في دراستهما حول 20 مؤسسة، والتي كان مفادها أن الثبات في المؤسسة راجع إلى استقرار البيئة التي تنشط فيها أما العكس فيصلح لها "التنظيم الديناميكي"، أي المتغير، خاصة تلك الناشطة في مجال التكنولوجيا، وغيرها، ونفس النتيجة التي انبثقت من دراسة "جون وود ورد" الماسحة لـ:100 مؤسسة، التي خلصت إلى أن البيئة المستقرة وغير ذلك من يفرض التنظيم الديناميكي من التنظيم المرن أو المتغير حسب المواقف التي تكون المؤسسة أمامه [1]

ثالثا: الإدارة بالأهداف

أما بالنسبة للإدارة بالأهداف التي يعتبرها الكاتب "بيتر دروكر" من روادها، ففي سنة 1954م أصدر كتاب بعنوان "ممارسة الإدارة"، المهتم بمساهمة جل الأفراد كل حسب أدائه، لكن مساهمته تصب في تحقيق الهدف، ورفع الكفاءة من خلال التشارك مقابل أجر يوافق جهودهم، بالإضافة إلى التنسيق والفعالية في الرقابة، بالإضافة إلى الموارد الأخرى والوقت اللازم.[2]

أما بالنسبة للمدرسة الكمية أو كما تسمى ب"مدرسة اتخاذ القرار"، كان لها شأن ولا زال ذلك، نظير أهمية القرار وشأنه في الحسم بين مفترق الطرق خاصة في حالات عدم التأكد، لذا أوجدت المؤسسات لنفسها نظام معلومات يوفر لها المعطيات الخاصة ببيئتها ومحل نشاطها، إلا أن ذلك لا يكفي إلا باستخدام الطرق الكمية التقنية البحتة، من خلال تقديم المساعدة حيال اختيار القرار السليم، وتجنبا للهدر في الموارد خاصة الزمن.[3]

---

[1] نور الدين تاوريريت، "**قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي**"، أطروحة دكتوراه في علم النفس وعلوم التربية، تخصص: علم نفس العمل والتنظيم، جامعة محمود منتوري قسنطينة، الجزائر، 2006، ص،ص: 54، 55.

[2] يوسف بودلة، وآخرون، "**أثر أسلوب الإدارة بالأهداف على أداء وظائف وأنشطة المؤسسات الاقتصادية: دراسة آراء عينة من مدراء الملينات والمجنبات في ولايات الوسط الجزائرية**"، مجلة الإصلاحات الاقتصادية والاندماج في الاقتصاد العالمي، المجلد:12 العدد: 24، 2017، ص:251.

[3] إلهام نعيم، "**أهمية اللجوء إلى الأساليب الكمية في اتخاذ القرار مع تطبيق نموذج البرمجة بالأهداف في تحديد كمية الإنتاج**"، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، المجلد: 01، العدد:01، 2015، ص:149.

ثانيا: النظرية "z"

عرفت هذه النظرية مع العالم " وليام ج أوشي"، الذي أراد من خلالها تقديم نموذج مستمد من الربط بين النظرتين الأمريكية واليابانية للإدارة، عبر كتابه الصادر في الثمانينات، الذي نوه إلى (التوظيف مدى الحياة، صنع القرار جماعيا، المسئولية الفردية، ربط الترقية بالإسهامات والمهارات، الاعتماد على الرقابة الضمنية وليست الرسمية بمقاييس واضحة المعالم، مشاعر الألفة والتقارب والود بين العمال في أوساط العمل، مثلما ذهب إليه الضالعين في علم الاجتماع، على أن بداية المشاكل تظهر بتلاشي مصادر الألفة والود، الاهتمام الكلي بالموظف)[1]، ليضيف أيضا تقديم نصيحة ثمينة لأولئك القادة المقبلين على التغيير التنظيمي نحو "نظريةz"، "**ربما أن أهم خصائص أولئك الذين نجحوا في التحول من الشكل (A) إلى الشكل (Z) في الإدارة هي الأمانة والاستقامة، وهذا لا يعني تقديم النصح للآخرين وحثهم على الأخلاق الحميدة، وإنما الاستجابة المتكاملة للمشكلات، والموقف المستقيم والثابت تجاه العملاء والموظفين والرؤساء والمرؤوسين**"،[2] ما نلاحظه من هذه النظرية أن هناك اهتمام بالعمل الجماعي وربط كل إسهامات المورد البشري بالترقية، أي نوع من التحفيز، كل هذا لرفع مستوى الأداء على مستوى الفردي والتعاون يعني العمل يكون جماعي أي الأداء الشامل، كما أن هناك نقطة مهمة ألا وهي التوظيف مدى الحياة (إلى غاية التقاعد)، المراد منها الابتعاد كل البعد من الخوف من الأمان الوظيفي وإعطاء صورة عن اهتمام المؤسسة بموردها البشري، وجعلهم جزء لا يتجزأ من أدوارها، وكذا بعث فيهم الأخلاق الحميدة، والألفة الضاربة لكل صراع تنظيمي أو وظيفي، الأمر الذي يمزق المؤسسة إلى أشلاء.

رابعا: الإدارة الالكترونية

عرفت الإدارة الالكترونية على أنها:" **الرغبة في زيادة كفاءة وفعالية نشاط المنظمات، وذلك عن طريق الانتقال من الأساليب التقليدية الورقية إلى أساليب حديثة ومعاصرة، تعتمد على تكنولوجيا المعلومات والاتصال قصد تحقيق جملة من المكاسب والأهداف**"[3].

لهذا نجد أن النظرة التقليدية للإدارة والحديثة لهما مواطن توافق واختلاف، والموطن الرئيس فيها هو رفع مستوى الأداء، بمختلف المبادئ التي يرونها مناسبة حسب خصائص تلك الفترة التي كانوا يزامنوها،

[1] نور الدين تاوريريت، "**قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي**"، مرجع سبق ذكره، ص، ص:57،59.

[2] وليم ج أوشي، "**النموذج الياباني في الإدارة نظرية "z"** "، ترجمة حسن محمد يس، مراجعة ربحي محمد الحسن، معهد الإدارة العامة، إدارة البحوث، المملكة العربية السعودية، تاريخ الوضع: 05-05-2021، تم الاطلاع يوم: 17-12-2021، على:16:39سا، من الموقع: **https://www.elmarjaa.com/2021/05/z.html** ، ص:132.

[3] أيوب الشيكر، "**الأدارة الالكترونية في الجزائر تطبيقات وتحديات**"، مجلة الادارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد:08، العدد:01، 2019، ص:285.

بحثا عن الجودة المرافقة لكل مرحلة إدارية وتسويقية، ومتطلباتها الإنتاجية والموارد وكذا الحاجات المعبر وغير المعبر عنها، وصولا إلى حتمية تجويد المخرجات، حسب طبيعة كل مؤسسة

المطلب الثالث: الفرق بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة

نجم عن الوصول إلى فكر إداري ممثل في إدارة الجودة الشاملة تغيرا في ثقافة المؤسسة التي أسهمت بشكل كبير في معتقدات وسلوكيات العمال على غرار الإدارة التقليدية، بحث أن الأولى منها تركز على العمل الجماعي وتحمل المسئوليات الفردية اتجاه أعمالهم وأدائهم ونظرتها الثاقبة لتنمية المورد البشري من حيث العلم والعمل حتى لا يقع في أخطاء من الوهلة الأولى بعد ان وفرت له الحاجات المادية لأجل الإنتاج، لأن التفكير السائد في إدارة الموارد البشرية هي الاستثمار في التدريب والتكوين عكس الإدارة التقليدية التي تراه تكلفة لابد منها وطبيعتها إضافية.

لهذا تعتبر إدارة الجودة الشاملة نظام إداري جديد عملي في طبيعته، يعطي كل مستفيد حقه سواء كان داخلي أو خارجي، ويتدفق جراء ذلك استراتيجية وهيكل تتوافق مع ذلك التصور ليصاحبها أيضا مدخلات على اختلاف أشكالها تعمل المؤسسة على تحسينها بشكل مستمر.[1]

الجدول رقم(03): فروق بين إدارة الجودة الشاملة والإدارة التقليدية

نظرة في عناصر الاختلاف	الإدارة التقليدية	إدارة الجودة الشاملة
1. نظرة في الهدف؛	1. البحث عن تعظيم الأرباح؛	1. البحث عن رضا الزبائن؛
2. نظرة في الهيكل التنظيمي؛	2. هرمي؛	2. أفقي؛
3. نظرة في التوجه؛	3. الزيادة في الإنتاج؛	3. الزيادة في رضا الزبون الداخلي والخارجي؛
4. نظرة في الإستراتيجية؛	4. مبنية على عدد المخرجات الكمية؛	4. مبنية على التوسع من خلال الجودة؛
5. نظرة في التخطيط؛	5. مبنية على مدة قصيرة؛	5. مبنية المدى الطويل؛
6. نظرة في العمل؛	6. مبنية على الفردية؛	6. مبنية على العمل الجماعي؛
7. نظرة في الأخطاء؛	7. تصحيح الخطأ بعد وقوعه؛	7. مبنية على الوقاية من الخطأ؛
8. نظرة في ثقافة العمل؛	8. كيفية رفع الإنتاج دون مشاورة؛	8. مبنية على الاستشارة، التشارك والحقائق؛
9. نظرة في الرقابة؛	9. رقابة بعدية وآنية؛	9. رقابة ذاتية مركزة على الإيجابيات؛
10. نظرة في القيادة؛	10. بيروقراطية قوية؛	10. ديمقراطية قائمة على المشاركة؛
11. نظرة في السلطة؛	11. مركزية؛	11. لا مركزية تفويض للسلطة؛
12. نظرة في تخطي العراقيل؛	12. محصورة في المدير؛	12. الحل يتم جماعيا حتى تسود روح الفريق؛
13. نظرة في المسئولية؛	13. فردية؛	13. جماعية؛
14. نظرة في التحفيز؛	14. مرتبط بالمادي؛	14. له علاقة بالمادي والمعنوي؛

[1] سمير كامل الخطيب، ، "**إدارة الجودة الشاملة والايزو- مدخل معاصر**"، 2008، نشر في : المرجع الالكتروني للمعلوماتية، يوم: 08-11-2018،على الساعة16:07 مساءا، أطلع يوم: 12-10-2019، على الساعة 12:02ساء، ص53-54، نشر من الموقع الالكتروني:http://almerja.com/reading.php?idm=107262

15. روح العلاقة بين العمال؛	15. مبنية على الشخصية والشك؛	15. مبنية على الثقة؛
16. نظرة العمال للعمل؛	16. تهتم بالعمل فقط مقابل المال؛	16. مبنية على الولاء والانتماء للمؤسسة؛
17. تدريب المورد البشري؛	17. مبنية على التكلفة؛	17. نظرة استثمارية؛
18. نظرة في نظام المعلومات؛	18. أرشيف ورقي تاريخي فقط؛	18. أرشيف ورقي إلكتروني مع تحليلها وتفسيرها؛
19. نظرة في المنتج؛	19. نظرة كمية مقارنة بالتكلفة؛	19. نظرة إلى الجودة وفقط؛
20. مشتريات المؤسسة؛	20. شراء على أساس السعر؛	20. شراء على أساس خدمة الجودة؛
21. نظرة في التوريد؛	21. يوردها بالموارد والسلام نظرة محاسبية؛	21. الاهتمام به لأنه مساهم في الجودة بغض النظر عن طبيعته وعددهم؛
22. نظرة في الزبون؛	22. خارجي وفقط؛	22. داخلي وخارجي؛
23. علاقة المرؤوس برئيسه؛	23. مبنية على الصلاحية والمسئولية؛	23. التقدير والاحترام مع التزام الحدود؛
24. نظرة في أداء العمل؛	24. الأوامر واللوم في حالة التعثر؛	24. تذليل الصعوبات وزرع الثقة؛
25. نظرة في التوسع؛	25. على مستوى الكمي (الإنتاج)؛	25. التحسين المستمر في كل المستويات؛
26. نظرة في المساهمين؛	26. كل ما هو داخلي بالمؤسسة؛	26. داخلي وخارجي الذين لهم صلة بالمنتج؛
27. نظرة في التكنولوجيا؛	27. تكنولوجيا بسيطة؛	27. تكنولوجيا معقدة؛
28. نظرة في القيم والأخلاق.	28. التفكير فيها ضئيل(ارتباط قانوني)؛	28. ارتباط العمل بها(القيم والأخلاق).

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على:

- فتيحة حبشي، "**إدارة الجودة الشاملة**"، مرجع سبق ذكره، ص: 109؛
- سمير كامل الخطيب، "**إدارة الجودة الشاملة والايزو– مدخل معاصر**"، مرجع سبق ذكره، ص:54.

المطلب الرابع: علاقة الثقافة التنظيمية بإدارة الجودة الشاملة

العمل بمقتضيات إدارة الجودة الشاملة يتطلب مشاركة وتآلف الجميع، والتفافهم حول أهداف مؤسستهم، لأجل الوصول إلى أهدافهم الخاصة، هذه العملية الانسجامية بين الكتلة البشرية تتطلب شروط تتوفر في شخصهم، وكيانهم تتمثل في الثقافة التي لأجلها يتشارك هؤلاء العاملين.

الفرع الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية

نظير أهمية الثقافة التنظيمية أردنا أن نقدم بعض المفاهيم ذات الصلة بها.

أولا: الدلالة الفكرية للثقافة

عرفت الثقافة بأنها:" **مجموعة من الصفات الخلقية والقيم الاجتماعية التي تؤثر في الفرد منذ ولادته لتصبح لا شعوريا تلك العلاقة التي تربط سلوكه بأسلوب حياة في الوسط الاجتماعي الذي ولد فيه، فهي على هذا الأساس المحيط الذي يشكل فيه الفرد طباعه وشخصيته**".[1]

[1] محمد المهدي بن عيسى، "**ثقافة المؤسسة** "، حالة مؤسسة الأنابيب الناقلة للغاز غرداية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، الجزائر،2005، ص:67.

ثانيا: مفهوم الثقافة التنظيمية

تعرف الثقافة التنظيمية بأنها: "**مزيج من القيم والاعتقادات والافتراضات والمعاني والتوقعات التي يشترك فيها أفراد منظمة أو جماعة أو وحدة معينة ويستخدمونها في توجيه سلوكاتهم وحل المشكلات**".[1]

فهذه الأفكار لها دور في تأثير الثقافة التنظيمية على تلك اللحمة التي تجمع بين مختلف شرائح المؤسسة التي ترمي إلى الأداء المتقن والتنظيم تحدث عنها حبيبنا المصطفى المؤكد لدور التلاحم والتآخي في بناء أي شيء مهما كان، كون الالتفاف حول عمل في مؤسسة ما لا يتجسد بالتواجد في ذلك الكيان والعمل وفق شروط أدائية فقط بل يتخطى الأمر ذلك إلى التواد أو المحبة وحب الغير كحب النفس والتراحم إلى التعاطف وإذا اشتكى أي جزء بالمؤسسة أو العائلة أو المجتمع يتضرر معه باقي الأجزاء المكونة لذلك الكيان البشري، أليس هذا ما ترمي إليه إدارة الجودة الشاملة من خلال التعاون والاشتراك في العمال للوصول إلى أفضل أداء المنتج للمنتجات ذات جودة.

الفرع الثاني: مكونات الثقافة التنظيمية والمسؤولية الاجتماعية

أولا: مكونات الثقافة التنظيمية

نجد فيا لثقافة التنظيمية خلفيات ومستمدات ذكرت في السابق وأشار إليها العديد من الباحثين منهم "أوشي "، "w.ouchi" سنة1982م أنها تلك: " **التقاليد والمناخ الاجتماعي والقيم المشتركة هي التي تشكل مفهوم الثقافة التنظيمية**".[2]

نستمد منها تلك المكونات التي تتمثل في الآتي:[3]

أ. **القيم التنظيمية(القواعد):** التي يرى من خلالها تلك الاتفاقيات المنسابة من أعضاء التنظيم الاجتماعي، أو تلك التعليمات الموصى بها من قبل التنظيم في شأن العمل؛

ب. **المعتقدات التنظيمية:** تلك الأفكار التي ترمي إلى إنجاز العمل والأنشطة التنظيمية؛

ت. **الأعراف التنظيمية:** تلك المعايير الملتزم بها من طرف العمالة اتجاه المؤسسة ما يميزها عن سابقتها أنها غير مدونة وواجبة الإتباع؛

---

[1] حسن حريم، " **السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال**"، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص، ص:327، 328.

[2] محمد فلاق، ديما قواسمي، وآخرون، " **العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتطبيق إدارة الجودة الشاملة: دراسة في شركة صونا طراك**"، ص:04، تم الاطلاع يوم 16-10-2019، على الساعة: 22:12سا، من الموقع: https://www.academia.edu

[3] بن صغير عبد العظيم، بوبكر علام، "**أثر الثقافة التنظيمية في تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة –دراسة ميدانية بالمصلحة البيومترية لبلدية سعيدة**"، مجلة السياسة العالمية، المجلد:05، العدد: 02، 2021، ص: 101.

ث. التوقعات التنظيمية: تعني مجموعة من التوقعات غير مكتوبة الرابطة بين المرؤوسين ورؤسائهم والعكس في شأن العلاقات المبنية على الاحترام، والتآخي أو غير ذلك؛

ج. المناخ: والمقصود به تلك البنايات وتصميمها، بالإضافة إلى علاقات الأفراد الاجتماعية بالمؤسسة.

ثانيا: أهمية الثقافة التنظيمية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة

تكتسب الثقافة التنظيمية أهميتها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، من خلال ضرورة وجودها ضمن الأدوات الملائمة للتغيير نحو إدارة الجودة الشاملة، وأهمية نشر الوعي بضرورة القيم السوية التي لها دور في الثقافة الإيجابية، ومن ثم توليد أفكار والتميز والإبداع لدى الموظفين، وتحبيب قيم العمل لديهم المبني على الاحترام المتبادل، تجنبا لأي صراع تنظيمي ووظيفي.[1]

كما أن للجودة الشاملة علاقة بالثقافة التنظيمية التي تظهر من خلال تلك الأهمية الظاهرة في الآتي:[2]

أ. قوة محركة تدفع العمالة نحو تحقيق الأهداف؛

ب. تعمل على تجميع المصالح الشخصية وانسجامها وتحويلها المصالح الكلية للمؤسسة؛

ت. تعمل تلك الثقافة على توسيع نطاق وإدراك موردها البشري من تغيرات البيئة؛

ث. تعمل على الانسجام عن طريق التكامل الداخلي والخارجي عبر أدوات الاتصال الفعالة؛

ج. تحقيق التكيف بين أفراد المؤسسة والبيئة الخارجية لأجل التحسين المستمر؛

ح. إطار فكري يعمل على تسيير وتوجيه عمال المؤسسة إلى الاتحاد وتنظيم أعمالهم، وعلاقاتهم؛

خ. ثقافة المؤسسة هي عامل مهم في استقطاب العمالة التي تتلاءم واحتياجاتها، أي فارق في الاستقدام، يعود على المؤسسة بالسلب المادي، المعنوي والزمني؛

د. تضمن وفقها سلوك الأفراد السوي وفق الشروط والخصائص الموضوعة، دون الخروج عن بنود الثقافة؛

---

[1] مشنان بركة، "**دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي: دراسة حالة جامعة الحاج لخضر –باتنة–**"، أطروحة دكتوراه، تخصص: تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر –باتنة–، الجزائر، 2016، ص، ص: 261، 262.

[2] أنظر المرجع:

- اعمر عزاوي، أحمد علماوي، " **الثقافة التنظيمية مدخل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال** "،الملتقى الوطني: "إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة"، بجامعة الطاهر مولاي بسعيدة، يومي:13-2010/12/14، الجزائر،ص،ص:05-06.
- يعقوب المسوس، "**تقويم الكفاية المهنية والدافعية الشخصية والثقافة التنظيمية وعلاقته بتحقيق الإدارة بالجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي: دراسة ميدانية على عينة من الأساتذة الإداريين والطلبة**"، أطروحة دكتوراه في علم النفس، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران2، الجزائر، 2016، ص:84.

ذ. تساهم في التنبؤ ومعرفة سلوك المنتمين إلى المؤسسة، كونهم يتصرفون في إطار ثقافتهم حين وقوع مشكل أو يكونون أمام موقف ما.

ثالثا: الثقافة التنظيمية المرتبطة بالجودة الشاملة

نلخص تلك القيم الخاصة بثقافة الجودة الشاملة في الشكل التالي:

الشكل رقم (06): قيم ثقافية مرتبطة بإدارة الجودة الشاملة



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على: أعمر عزاوي، أحمد علماوي، " **الثقافة التنظيمية مدخل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال** "، ،مرجع سبق ذكره، ص-ص:12-14.

خلاصة:

إن ما يمكن ملاحظته بعد التطرق إلى حيثيات الجودة، وأهم الطرق المؤدية إليها، هو حتمية الوصول إلى الجودة، كون هذه الأخيرة تعتبر الملاذ الآمن للمؤسسات في ظل اشتداد المنافسة، وندرة الموارد المادية والمعنوية، كما أن للجودة مفاهيم متفرقة أهمها كسب ثقة المستفيد اتجاه المنتج (سلعة/خدمة)، أو حسب المرحلة التي يمر بها المنتج وطريقة تقديمه، المختزل في الرقي بالأداء أو التميز فيه، الأمر الذي جعل الباحثين عنها (الجودة) يفضلون نظام إدارة الجودة الشاملة في سياق متطلبات تستجيب للبيئة المنزوية فيها المؤسسة أو لهذه الفلسفة، ناهيك عن أسلوب آخر له نفس الهدف، إلا أن الإجراءات تختلف، مانحا في نهاية المطاف إشهاد يدعى بالإيزو iso من قبل المنظمة دولية للتقييس، لكن رؤية المنظرين والضالعين في هذا الشأن أن إدارة الجودة الشاملة غايتها بعيدة، تدعوا إلى إرساء ثقافة تنظيمية أساسها التوجه نحو الجودة، وجعلها المطلب الأول بالرغم أن هذا المكسب تحصيل تراكمات من النتائج، وجملة الأداءات الفردية والشاملة ومساهمة الجميع (الداخليين والخارجيين)في ذلك سواء كان لأولئك المساهمة المباشرة في المنتج النهائي وتوزيعه أو غير مباشر، لهذا السبب ارتأى الباحثين أيضا أن للثقافة التنظيمية دور هام في تطبيق، ونجاح نظام إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة سواء كانت إنتاجية أو خدمية، هذه الأخيرة التي نجد من بينها مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي.

الفصل الثاني:

إدارة الجودة الشاملة وتحسين مستوى جودة مخرجات التعليم العالي

تمهيد:

من خلال هذا الفصل أردنا تقديم تلك المؤسسة التعليمية والبحثية التي أصبح تحسين الجودة بها ضرورة، وحتمية ومطلب آني لا ينتظر التأخير، ذلك من خلال الضغوطات والتحديات التي تنتظرها في وسط بيئة محلية ودولية متغيرة، وبوتيرة كبيرة، لهذا السبب قدمنا مفهوم خاص بها، وكل الأدوار المنتظر منها، حيال تأهيل المورد البشري، والمخرجات البحثية بالإضافة إلى خدمة المجتمع، الأمر الذي دفع إلى الاستثمار فيها، بغية تحقيق الجودة بها، مع تلمس تلك المحاور والطرق الهامة، قصد تحقيق مراتب عالمية مشرفة، مع التطرق إلى نظام إدارة الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي، وأهم الدوافع السلبية والايجابية فيتبني هذا الأخير، مع الإشارة إلى واقع إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية، بالإضافة إلى تقديم تلك المجهودات التي أقدمت عليها دول أجنبية غربية وعربية، وكذا مجهودات الجزائر سواء كان ذلك في التعليم العالي والبحث العلمي أو غيره، عبر نظام ضمان الجودة، والتي استحدث في شأنها مرجع وطني يلم بموضوع الجودة حسبه.

المبحث الأول: مدخل نظري وفكري للتعليم العالي

لقد أصبح لزاما على المجتمعات البحث عن العلم والتعليم والبحث العلمي بمختلف أطواره وصولا إلى أعلى درجات التواصل المعرفي التي سميت بـــ: "التعليم العالي" في أماكن ومراكز تدعي بـــ: "الجامعة"، "المدرسة العليا"، "المعهد" و"المراكز" حتى تحقق من خلالها أهداف التنمية، كما أن لهذه الأماكن دور في مزج مختلف المدخلات التعليمية لغرض تحصيل مخرجات ذات قيمة يستفاد منها، ففي الآتي نوضح مفهوم كل من العملية التعليمة والبحثية في الجامعة.

المطلب الأول: مفهوم التعليم العالي

قبل التطرق للتعليم العالي كمفهوم لابد علينا أن نعرج على العملية التعليمية والمقاصد المترتبة عنها، لذلك نجد أن التعليم عرف من الناحية اللغوية على أنه: مصدر تعلم، تعلم الأمر وإتقانه.[1]

أما من الناحية الاصطلاحية هـ: تلك العمليات التدريسية التي يعتمد فيها على إيصال المعلومات من المعلم إلى المتعلم بواسطة وسائل مختلفة، لأجل تخريج هذا الأخير خلال فترة زمنية تحدد مسبقا تمكنه من التعامل مع محيطه .[2]

الفرع الأول: تعريف التعليم العالي

عرفت العملية التعليمية على أنها:"...**تلك العملية التي يتم عن طريقها نقل الخبرة والمعلومة والمهارات إلى المتعلمين، وتشمل عملية التعليم إلى تحديد الأهداف واختيار المواد والطرق التعليمية المناسبة**".[3]

كما عرف أيضا:" **جملة ما يكتسبه الفرد من حقائق معرفية عبر الوسائل المتاحة للتعلم** ".[4]

اختلفت وتشابهت التعاريف السابقة في نقاط أردنا جمعها في التعريف التالي: التعليم عملية انتقال المعلومات من المصدر إلى المحتاج إليها (المتعلم) وفق برنامج، مكان ووسائل تواصل تتماشى مع تكنولوجيا المحيط في ظرف زمني محدد مسبقا ومتفق عليه بشكل نظامي ليتحصل الخريج منها على شهادة تؤهله وتمكننه من تخطي صعاب الحياة اقتصاديا، اجتماعيا وبيئيا.

---

[1] حميد الأسبل لوديش، "**القاموس العربي الوسيط**"، دار الراية الجامعية، بيروت، 1997، ص:234.

[2] محمد عاطف غيث، "**قاموس علم الاجتماع**"، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص: 152.

[3] شريفة كلاع، "**الاستثمار في التعليم العالي والبحث العلمي بالجزائر كسبيل لضمان الجودة الشاملة والنهوض الأكاديمي**"، مجلة:دراسات اقتصادية، المجلد رقم:13، العدد رقم:03، 2019، ص:252.

[4] مهدي التميمي، "**مهارات التعليم: دراسات في الفكر والأداء المدرسي**"، دار كنوز المعرفة، ط01، الأردن، 2006، ص:19.

ليعرف التعليم العالي في الشكل التالي:" ...**يشبع حاجات الطلاب الجامعيين ويحقق متطلباتهم في مستوى الحياة اليومية وسوق العمل والانفتاح والتفاعل مع الآخرين، ويساعدهم على مواكبة التغييرات المعلوماتية والتكنولوجية السريعة في ظل عصر العولمة**".[1]

كما عرف أيضا بأنه:"...**يريدون لقسم كبير من السكان أن يحصلوا على التعليم العالي بهدف تلبية احتياجات السوق الجديد وبعض آخر منه يأتي من مشاعر القلق المتزايد بأن مهارات ومواقف الشباب التي يضيفونها إلى أدوارهم كأشخاص عاملين ومواطنين ليست على المستوى الكافي، والبعض الآخر منه يأتي من الأثر المتزايد للقوى الخارجية مثل تقنية المعلومات والعولمة**".[2]

فمن خلال ما قدم يتضح أن للتعليم العالي رؤى مختلفة من قبل هؤلاء الباحثين كل حسب وجهة نظره لتتمايز بذلك الكلمات والمقاصد منه، لنلخص بدورنا تلك الكلمات في كون التعليم العالي هو: أعلى مرحلة يتلقى فيها المتلقي(الطالب) للمعلومات المنسابة من الملقي(الأستاذ) الذي يستخدم وسائل هيكلية وتكنولوجية تتيحها له الإدارة بمعية عدة عناصر كمدخلات في العملية، قصد تحصيل الطالب شهادة شرعية بعد تكملة برنامج مخطط له تنقضي مدته التكوينية المحددة والمتفق عليها مسبقا، ليصبح بذلك نظريا قادر على حل مشاكل حياته متوافقا مع تطلعات ذاته، المجتمع والبيئة والعمل.

الفرع الثاني: تحديات التعليم العالي

هناك العديد من التحديات التي تواجه الجامعة لتجعلها تجابه ضغوطات وجب عليها التعامل معها وفق نظام إداري يعمل على تحقيق الجودة في مخرجاته، لعل أهم تلك التحديات نجد الآتي:[3]

أ. تحديات تتعلق بمجمل الاتفاقيات الدولية كاتفاقية الجات وأيضا ثورة المعلومات الناجمة عن العولمة وتداعياتها على أهداف التعليم العالي؛

ب. وجود منافسة شديدة بين مجمل المؤسسات الجامعية العالمية مما يؤرق عمل تلك الموجودة في البلدان النامية او السائرة في طريق النمو؛

ت. ظهور أنماط جديدة للتعليم بمؤسسات التعليم العالي كالتعليم عن بعد، لأجل تقليل التكلفة؛

---

[1] سهيلة محسن كاظم الفتلاوي، " **الجودة في التعليم: المفاهيم–المعايير–المواصفات–المسئوليات**"، دار الشروق للنشر، الأردن، 2008، ص:110.

[2] فرانك نيومان، جيمي سكاري، وآخرون، "**مستقبل التعليم العالي: الشعارات والواقع ومخاطر السوق**"، ترجمة: وليد شحادة، مراجعة: محمد حوا، مكتبة العبيكان للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، ط01، 2010، ص:25.

[3] مختار عيواج، زهية بوديار، " **التكامل بين مخرجات نظام LMD ومتطلبات سوق العمل في الجزائر** "، المؤتمر الدولي الثالث حول: "تكامل مخرجات التعليم العالي مع سوق العمل في القطاع العام والخاص"، من 28 أفريل إلى 01 ماي 2014، الأردن، عمان، ص:05.

ث. التغير الكبير في بيئة الأعمال والطلبات نجم عنه عدم التوازن بين التخصصات العلمية وتحديد طبيعتها واحتياجات سوق العمل؛

ج. وجود استثمار في التعليم العالي من قبل القطاع الخاص الذي يقوم على أسس تجارة ربحية أصبح منافس قوي للقطاع العام؛

ح. إدارة وضمان الجودة في التعليم العالي أصبحت لا تلبي احتياجات المستفيدين على أنواعهم؛

خ. تزايد تعداد المنتسبين للبطالة من خريجي هذه المؤسسات الجامعية نظير الكم دون الكيف (الجودة)، وعدم مطابقة التخصصات مع احتياجات سوق العمل وخطط التنمية؛

د. تراجع الاهتمام بالدور الأخلاقي للمدخل البشري أصبح يشكل عائقا أمام تحقيق الأهداف الرامية لجودة مخرجات التعليم العالي؛

ذ. انحصار عمل التعليم العالي خاصة بالوطن العربي بالطرق التقليدية، لتنحصر مهامه في تقديم المعرفة للطلبة كل حسب تخصصه ليتضاءل الاهتمام بالبحث العلمي والإنتاج المعرفي؛

ر. نقص فادح في تعداد الأساتذة آل دون تحقيق أهداف إدارة وضمان الجودة في عدة تخصصات؛

ز. التماس ضعف كبير في المدخل الأساسي في العملية التعليمية الطالب الجامعي نظير تكوينه في الأطوار الثلاث من حيث: طرق التدريس، التفكير، قوة التحليل النقدي إلى الاستنتاج؛

س. التغير المستمر والكبير في بيئة المؤسسات الجامعية محليا ودوليا خفض من مستوى أدائها وتأقلمها مع الوضع خاصة وهي قائد للقاطرة التنموية على اختلاف أشكالها.

جل هذه التحديات لها انحصار يتمثل في **التحدي الاجتماعي** الذي يرمي بضلاله على التعليم العالي من حيث التعداد السكاني الذي هو في تنامي مستمر يقابله طلب على التعليم الجامعي هذا الأخير الذي بقي عاجزا أمام هذا التحدي مما أثر على الجانب الكيفي والجودة المطلوبة، وموروثاتهم الثقافية والدينية، إضافة **للتحدي الاقتصادي** الناجم عن انخفاض مستوى الميزانية والحاجة المنتظرة منه اقتصاديا أدى عدم التوازن مما أثر سلبا على جودة التعليم والبحث العلمي المنعكس سلبا على التنمية، الأمر الذي دفع بالمفكرين والباحثين في التعليم والتعليم العالي إلى طرح الحلول التي تبرأ الجرح في ظل الميزانيات المتوفرة انطلاقا من تخطيط وتفكير استراتيجي يدعم فكرة الإبداع والابتكار في أوساط الجامعة،[1] كما أن هناك تحدي آخر لا يقل أهمية عن سابقيه متمثلا في **تحدي التخطيط والسياسات** نظير تلك الفجوات الحاصلة بين الأهداف المرجوة والنتائج المتوصل إليها من خلال الإحصائيات يلزم علينا مراعاة تلك الاحتياجات من قبل المستفيدين والتخصصات والبرامج التعليمية وطرق البحث من قبل الأساتذة والطلبة

[1] جمل أحمد عون، إشراف فاطمة مشهور أحمد، "**مخرجات التعليم الجامعي وعلاقته بسوق العمل والتنمية: دراسة نظرية وتطبيقية في البنية الاجتماعية** "، المركز اليمني للدراسات الاجتماعية وبحوث العمل للنشر، الطبعة الأولى، اليمن، 2007، ص:20.

من خلال تنظيم تلك العلاقة القائمة بين المخططات الاقتصادية والخطط التعليمية وتوفير الموارد اللازمة لذلك على شكل مدخلات تضمن سير عمل تلك المخططات التعليمية وكل نقص فيها يؤدي إلى تذبذب في مخرجات كل عملية تسلسلية إلى انخفاض جودة المخرج التعليمي، ليبقى **تحدي التكنولوجيا** وتغيراتها المحور الأساسي في عملية التغير في البحث العلمي والسياق التعليمي فالتسارع الرهيب في التقدم التكنولوجي فرض على الجامعة التأقلم والتفاني في إيجاد الحلول لمشاكل الحياتية وفق تكنولوجيا تخدم المجتمع من نواحي التنمية قبل مؤسسات أخرى لتبقى رائدة ومتقدمة في بحوثها العلمية التي تعتبر مؤشرا يعتمد عليه في قياس تقدم أي دولة في شتى الميادين.[1]

المطلب الثاني: أدوار التعليم العالي

أوجد التعليم العالي لتلبية عدة احتياجات تستمد من عدة أطراف ذلك نسبة للخدمة التي يقدمها جراء ذلك لمستفيدين عدة منهم الطالب، خدمة المجتمع، سوق العمل، رسالة الجامعة، البحث العلمي، البيئة...إلخ، والتي نوردها في الآتي:

أولا: تأهيل المورد البشري(تعليم الخريجين):

بما أن التعليم العالي يأتي في المراتب العليا في تأهيل الموارد البشرية (الطالب) لأجل دخولها عالم الشغل والدفع بقيم دولته الاقتصادية والاجتماعية إلى البيئية والتكيف مع عناصر البيئة المختلفة، كما أن هذا الأخير (الطالب) يعتبر أهم مدخل ومخرج بعد مروره على عدة مراحل بمعية مدخلات أخرى، لذا أصبح لزاما على التعليم العالي إعداد الخريجين وتأهيلهم ليصبحوا كوادر يتقلدون مناصب عمل في مختلف مستويات الإدارة لتعود بالنفع (القيمة المضافة) على شخصهم، مجتمعهم ومؤسسات انتسابهم.[2]

ثانيا: البحث العلمي (إنتاج المعرفة):

تواجه بلدان العالم على اختلافها عديد المشاكل التي تعترض التنمية بها بنسب متفاوتة كل حسب استعدادها المعرفي والبحثي، فكلما كانت لها نية مسبقة مبنية على البحث العلمي والإنتاج المعرفي كلما حلت معظم مشاكلها بشكل دقيق وعلمي، فمن خلال ذلك يتبين أن للتعليم العالي دور كبير في الدفع

[1] نفس المرجع، ص:21.

[2] صباح غربي، "**دور التعليم العالي في تنمية المجتمع المحلي: دراسة تحليلية لاتجاهات القيادات الإدارية في جامعة محمد خيضر بسكرة**"، أطروحة دكتوراه، تخصص: تنمية، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2013-2014، ص:51.

بعجلة التنمية على اختلافها، بناءا على أخلاقيات البحث العلمي من طرف خريجيها وأساتذتها الباحثين المطورين للمعرفة ووضعها في خدمة أفراد مجتمعها، بعد تشخيص مشكلاته المختلفة.[1]

ثالثا: خدمة المجتمع:

للتعليم العالي دور في إرساء ثقافة العلم، والبحث في طياته لأجل تحقيق مجمل أهداف الأفراد في المجتمع، حال ذلك مثل المقاولاتية وبناء المؤسسات التي يستفيد منها المجتمع في ترابطه وتراصه، من خلال البناء المعرفي والإنتاج المعرفي في المؤسسة الجامعية، لتوليد فكرة لها مصب واقعي، يشغل لأجلها تلك المعلومات المستقاة منه، لغرض وضع إستراتيجية لها أهداف تمتثل لتلك الفكرة الجديدة المبتكرة المبتدعة، يظفر عبرها مكانة لشخصه وعائلته في المجتمع مصبحا بعد ذلك قدوة يعتبر منها، موظفا أفراد مجتمعه أو غيرهم مساهما، كما أن للتعليم العالي من خلال إنتاجه العلمي والمعرفي دور في نشر رسالة الجامعة الرامية إلى بعث العلم والثقافة التي تساهم في إرساء القيم الأخلاقية للمجتمع، محافظا بذلك على هويته ومنبعه وأصالته لمواجهة تحديات البيئة على اختلاف تعقيداتها.[2]

المطلب الثالث: الاهتمام بجودة مخرجات التعليم العالي

فحسب البحث الذي قدم حول: "**برامج التعليم العالي والتنمية الاقتصادية** "[3] اتضح أن الاهتمام بجودة مخرجات التعليم العالي أمر حتمي لابد منه حتى يتسنى لها القيام بدورها في التنمية، لهذا السبب أوضحت هذه الدراسة أهمية تطبيق "**نظام الجودة في التعليم الجامعي**"

الذي يمتثل في الآتي:[4]

أ. التعاون مع الجهات المختصة في مجال الجودة التعليمية لأجل تبني نظام الجودة في الجامعة ومن ثم الكليات والمعاهد؛

ب. إجراء عديد اللقاءات والدورات التكوينية لتلك الجامعات من خلال كلياتها ومعاهدها للبحث في طريقة التبني؛

---

[1] تحسين أحمد الطروانة، "**أخلاقيات البحث العلمي ودورها في تجويد مخرجات الدراسات العليا**"، الملتقى العربي الدولي الأول :2-27، ضمان جودة التعليم العالي، جامعة الزرقاء، الأردن، 2014، ص:446.

[2] صباح غربي، "**دور التعليم العالي في تنمية المجتمع المحلي: دراسة تحليلية لاتجاهات القيادات الإدارية في جامعة محمد خيضر ببسكرة**"، مرجع سبق ذكره، ص: 51.

[3] سليمة بلخيري، بسمة عبد الكريم، "**برامج التعليم العالي والتنمية الاقتصادية**"، مجلة التنوير للدراسات الأدبية والإنسانية، العدد:09، 2019، ص:48

[4] نفس المرجع، ص:58

ت. إعلام كافة الكليات بمخرجات تلك الورشات، الدورات واللقاءات في شكل مناشير موجزة تحث على الجودة في التعليم العالي؛

ث. وضع دليل للجودة يحتوي على كيفية تطبيق نظام الجودة التعليمي؛

ج. إنشاء فريق تحت إمرة العميد وإشرافه لأجل التأكد من تطبيق نظام الجودة؛

ح. تكوين فريق العمل لأجل القيام بدوره بأحسن الأحوال ودون أخطاء في عملية "**المراجعة الداخلية**"؛

خ. إعطاء مختلف الوثائق المتعلقة بالمراجعة الداخلية لكافة أعضاء فريق العمل الساهر على الجودة في الكليات؛

د. وضع برنامج زمني يحدد توقيت المراجعة الداخلية بما في ذلك عمليات التدقيق الداخلي للكلية؛

ذ. القيام بالمراجعة أيضا على مستوى الإدارة العليا لتحديد معالم تطبيق نظام الجودة.

كما أشارت دراسة حول: " **تفعيل برامج التعليم العالي لتحقيق تنمية مستدامة في الجزائر**"[1]، والتي ركز الباحثون من خلالها على توضيح أهمية التعليم العالي في تنمية أي بلد كان على غرار الجزائر التي هي بأوج الحاجة إلى تفعيل برامج تعليمية لها صلة بالنهوض بالقطاع والعمل على جودة مخرجاته التي تساهم في التنمية الاقتصادية في شقها الاقتصادي من حيث إيجاد التوليفات المناسبة بين الخريجين ومعارفهم المكتسبة مع الأطراف المستفيدة من المؤسسات الاقتصادية بنوعيها عامة وخاصة، محلية كانت أو دولية، لتبدي هذه الأخيرة برأيها حيال تلك المخرجات قصد بلورة تلك الاحتياجات الوظيفية وتحليلها علميا من أجل ربطها ببرامج التعليم العالي التعليمية، كما أن للبعد الاجتماعي احتياجه لأجل تطوير المجتمع والرقي به، حسب ضوابط المجتمع وانتماءاته الدينية، الثقافية...إلخ، كما لم يهمل الباحثون دور التعليم العالي في تنمية البيئة على أساس الحفاظ على الموارد الطبيعية وعدم استنزافها أو سوء استخدامها سواء من ناحية الاستخراج أو الاستغلال من حيث الكم والنوع.

وفي الدراسة "**برامج التعليم العالي والتنمية الاقتصادية**" أشارت الباحثتين إلى وجود علاقة طردية قائمة بين برامج التعليم العالي وجودتها مع متطلبات التنمية من خلال الاستدلال بدراسة أجريت سنة 1925م أجري على أساسها عدة عمليات، أثبتت من ورائها وجود رابطة تنص على أن كل عامل له دراية ما أو شكل من أشكال المعرفة لمدة سنة إلا وانعكس ذلك على الإنتاج بالزيادة ومن ثم التنمية بما لا يقل عن 30 % في حين تخصيص دورات تدريبية لعمالة أمية لمدة سنة يزيد في الإنتاج بنسبة 12%-16%، لتدعم الباحثتين كلامهما بمثال خروج الدول المتضررة من الحرب العالمية الأولى والثانية منها اليابان وألمانيا وما إلى ذلك التي حققت نتائج باهرة في التنمية المستدامة وفي فترة زمنية وجيزة من خلال موردها البشري الذي استغل معارفه المكتسبة من المستويات التعليمية لأجل تطوير بلده، فالمشكلة

[1] محمد مداحي، آخرون، "**تفعيل برامج التعليم العالي لتحقيق تنمية مستدامة في الجزائر**"، مجلة التنمية والاستشراف للبحوث والدراسات، المجلد 02، العدد 02، 2017، ص، ص:111، 112.

الأساسية إذن ليست في الموارد الطبيعية فقط، بل الحاجة أيضا إلى تطوير طاقات المورد البشري بما يتناسب وبيئتها وحاجاتها الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية ليكتسب ذلك المورد البشري سلوك يتناسب وتركيبة مجتمعه مع الأخذ بعين الاعتبار التطور العلمي والتكنولوجي.[1]

المطلب الرابع: أهمية الاستثمار في التعليم العالي لتحقيق الجودة في مخرجاته

يعتبر التعليم وبالأخص العالي منه همزة وصل بين جميع القطاعات التي تحتاج إلى موارد بشرية كفأة معنية بتحقيق الإقلاع الاقتصادي والاجتماعي إلى جانب البيئي بشكل مستمر، لهذا السبب وجب الاهتمام بمخرجات التعليم العالي من حيث الجودة والثقة في قدراتها من جهة وإعطاء الاستثمار فيه الأهمية البالغة من جهة أخرى.

الفرع لأول: خدمة التعليم العالي بين الاستثمار والاستهلاك

هناك اختلاف في الرؤى حول اعتبار خدمة التعليم العالي استهلاكية بحكم الإنفاق عليه دون مردود وعائد واضح المعالم وكناك من يراه استثمار له عوائد تعود علية وعلى أصحاب المصلحة بحكم الاستثمار فيه وتجويد مخرجاته.

أولا- اعتبار خدمة التعليم العالي استهلاكية

أصحاب هذه الفكرة يرون استغلال خدمة المؤسسات الجامعية يعتبر إشباع لرغبات وحاجات المواطنين فقط، بحيث رؤيتهم هذه تقتصر على عدم وجود مردود ولا عائد في الدخل القومي، لذا يعتبرونه خدمة تقدم للعوائل من خلال تعليم أبنائهم وتوفير مرتبات كنوع من أنواع توزيع الدخل لا غير، ذلك ما يفسر توجيه غالبية الميزانيات المرصدة إلى القطاعات المادية دون التعليم على وجه العموم والتعليم العالي على وجه الخصوص، لذا نجد العديد من البلدان قد تحول التعليم العالي بها إلى استهلاك وأضحى يقدم في شكل خدمة عمومية ليفتقد بعد ذلك للجودة.[2]

ثانيا- اعتبار خدمة التعليم العالي استثمار

انطلاقا من عدم جدوى فكرة التعليم العالي استهلاكي تحولت النظرة إلى مدى أهمية الاستثمار في الإنسان من خلال تعليمه خاصة على المستوى العالي، حيث ظهرت دراسات لها دلالات نحو إسهامات التعليم في النمو الاقتصادي وتطويره، كون الوقت الحالي أصبح يتطلب اليد العاملة ذات التأهيل والتدريب

[1] سليمة بلخيري، بسمة عبد الكريم، "**برامج التعليم العالي والتنمية الاقتصادية**، مرجع سبق ذكره، ص، ص: 58، 59.

[2] حمزة مرادسي، " **دور جودة التعليم العالي في تعزيز النمو الاقتصادي**"، رسالة ماجستير، بكلية العلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر بباتنة، الجزائر، ص:17.

العالي المتماشي مع التقلبات البيئية المتكررة الناجمة عن عاملي العولمة والتكنولوجيا، ونتيجة لهذا الدور الهام الذي يقدمه أصبح يؤخذ كمؤشر يعتمد عليه في أحقية الدول فيما بينها من ناحية التنمية على اختلاف أنواعها، هذا ما يوضح ذلك الإنفاق الهام للدول العظمى وبشكل تصاعدي على التعليم العالي ورفع نسبته مقارنة بالحجم العام للناتج الوطني الخام.[1]

الفرع الثاني: أهم الدراسات حول أهمية الاستثمار في التعليم العالي

لقد ورد في دراسة سنة 2019 حول: "**الاستثمار في التعليم العالي والبحث العلمي بالجزائر كسبيل لضمان الجودة الشاملة والنهوض الأكاديمي**"[2]، دارت حيثياتها حول الزيادة الحتمية في فعالية القطاعات الأخرى المستفيدة من خدمات ومخرجات الجامعة بصفة عامة بمجرد الاستثمار الفعال في قطاع التعليم العالي والبحث العلمي، ولأجل النهوض بالاستثمار في المؤسسة الجامعية قدمت الباحثة التالي:[3]

أ. يجب على وزارة التعليم العالي والبحث العلمي وبقية الوزارات الأخرى، رجال الأعمال...إلخ وضع اتفاقيات وقوانين تعمل على امتصاص مخرجات التعليم العالي؛

ب. تحسين مستوى التدريس والتعليم باستخدام التكنولوجيا مع الاستفادة من تقنيات التعلم عن بعد؛

ت. التوفيق بين حاجات المؤسسات على اختلافها وبرامج التكوين بتخصصاتها بشكل مستمر لأجل تحقيق التكامل بينهما؛

ث. تحسين جودة التعليم العالي بشكل مستمر والاستفادة من مخرجاته من خلال الاستفادة من أعمال وخبرات مؤسسات التعليم العالي العالمية عربية كانت أو أجنبية رائدة في مجال الجودة وأنظمتها؛

ج. تأهيل واختيار أفضل عناصر هيئة التدريس علميا وأخلاقيا وتدريبها محليا وخارجيا بمختلف الوسائل المتاحة لأجل نشر وعي الجودة في التعليم؛

ح. وجوب التعاون بين مؤسسات التعليم العالي وبقية المؤسسات الأخرى لأجل تعليم وتدريب الطلبة وتقريب الواقع منهم؛

خ. وجوب تقريب التصور الرامي لضمان الجودة في التعليم بين وزارة التعليم العالي ووزارة التربية لأن مخرجات هذه الأخيرة هي بمثابة مدخلات هامة للمؤسسة الجامعة فالشمولية تكمن هنا كمدخل أساسي؛

---

[1] عمار معمر، " **تقويم حجم الاستثمار الحكومي على البحث العلمي وأهمية فتح باب الاستثمار أمام القطاع الخاص في عملية البحث العلمي** "، الملتقى الوطني الأول حول: "دور الجامعة الجزائرية في الاستجابة لمتطلبات سوق الشغل ومواكبة متطلبات التنمية المحلية"، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر،2010/05/20، ص:46.

[2] شريفة كلاع، "**الاستثمار في التعليم العالي والبحث العلمي بالجزائر كسبيل لضمان الجودة والنهوض الأكاديمي** "، مرجع سبق ذكره، ص: 250.

[3] نفس المرجع، ص، ص: 272 ،273.

د. يجب نشر فكرة التعاقد لأجل البحث العلمي بين مؤسسات التعليم العالي والمؤسسات الراغبة في مخرجاتها العلمية من خلال التسويق لتلك البحوث وتقريبها للجهات المستفيدة؛

ذ. وضع مراكز ومكاتب استشارة لها صدى اقتصادي وعلمي على المؤسسات الجامعية؛

ر. وجوب رقمنة قطاع التعليم العالي حتى يتسنى تقريب مخرجاته من المستفيدين وتسهيل سير الإجراءات والقرارات.

كما أشارت دراسة أخرى سنة 2017 حول: " **أثر ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي على الاستثمار في رأس المال البشري** "[1]، إلى اعتبار المورد البشري هو العنصر المغير في المعادلة البيئية التي يعيش فيها وفق الاستراتيجية المعتمدة لأجل التنمية في أشكالها المختلفة بدءا بالاقتصادية إلى الاجتماعية لأي مجتمع، من هذا المنطلق حسبه تعمل جل الدول العربية منها والأجنبية على تطوير هذا المورد الهام بشتى الوسائل والأساليب الإدارية التي ترمي إلى جودته، بحيث أن الاستثمار في العنصر البشري يعد من بين أفضل أنواع رأس المال الذي تكتسبه الدول، ولقد أثبتت التجربة ذلك مثل: تركيا، اليابان، ألمانيا، سنغافورة، ماليزيا، رواندا والقائمة طويلة، توضح وتبين أن الاستثمار في العنصر البشري يغنيك عن عديد المشاكل التي تعاني منها كل الدول، ليتوصل الباحث بعد ذلك إلى نتيجة مفادها أن التعليم على اختلاف أشكاله وأطواره الثلاث ليختص منه التعليم العالي، أحد المحركات الأساسية للتنمية التي تسهم في التقدم العلمي، التنوع والتحديث التكنولوجي التي اعتبرها الباحث العوامل الأكثر تأثيرا في تحقيق النمو الاقتصادي من خلال مقاربة أثر ضمان الجودة في الجامعة على الاستثمار في رأس مال البشري وتجويد مخرجاتها (طلبة).

لتدعم فكرة أهمية الاستثمار في التعليم العالي من خلال الدراسة التي قدمت حول " **الاستثمار في التعليم العالي وأثره في سوق العمل: بحث تطبيقي في الكليات الخاصة** "[2] ، أن الاستثمار في التعليم العالي يعد من بين أهم الاستثمارات في عناصر الإنتاج التي تعمل على توفيرها المؤسسات، لأجل الإنتاج مولدتا بذلك عائد فردي واجتماعي يفوق العائد الاقتصادي، ليتوصل البحث بعدها إلى نتيجة تؤول إلى زيادة الخريجين المنتسبين للتعليم العالي مع زيادة معدل البطالة في العراق بمعدل ارتباط قدر بـ: (0.21)، الذي اعتبر ضعيفا مقابل ما هو منتظر، الأمر الذي يدعو إلى مراجعة كيفية الاستثمار في المورد البشري من خلال المؤسسات الجامعية خصوصا في مواءمة تلك المخرجات مع متطلبات سوق

[1] لحبيب بلية، " **أثر ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي على الاستثمار في رأس المال البشري**"، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 37، ديسمبر 2017.

[2] سهام كامل محمد، " **الاستثمار في التعليم العالي وأثره في سوق العمل: بحث تطبيقي في الكليات الخاصة** "، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد:10، العدد:33، 2015، ص:196. شوهد يوم 11-06-2022، على: 15:00سا من الموقع: https://jpgiafs.uobaghdad.edu.iq/index.php/JAFS/article/view/348

العمل واحتياجاته من حيث الجودة، ليقدم البحث عبر معده عدة توصيات التي تصب في ميدان الاستثمار في التعليم العالي وذلك قصد تحصيل العوائد المادية والمعنوية منه، والتي نذكر منها الآتي:[1]

أ. يجب وضع سياسات تعليمية وفق خطط تنمي قدرات الموارد البشرية الخريجة من مؤسسات التعليم العالي من حيث جودتها مراعية بذلك الإمكانات التي تتوفر عليها الدولة؛

ب. يجب تقريب قدر الإمكان التخصصات الموضوعة بالجامعة مع احتياجات المستفيدين الداخليين والخارجيين؛

ت. يجب إعادة النظر في التخصصات التي لم يطلبها المستفيد تخفيضا للتكلفة وإحلالها بالتخصصات التي سوف يكون عليها الطلب مستقبلا تماشيا مع التغير التكنولوجي والبيئي؛

ث. الاهتمام أكثر بالاستثمار في التعليم على حدود العموم والتعليم العالي على وجه الخصوص لأجل تنمية رأس المال البشري الذي يوفر بدوره إمكانات تشغيلية في ظل ابتكاراته وإبداعاته المجسدة في شكل مقاولات؛

ج. اعتماد نظام دفع من قبل الطلبة حتى ولو كان رمزي حتى يحس بقيمة التعليم وأن ذلك يعد استثمار يسترد عوائده من أصحاب العمل بعد تخرجه أو مؤسسته الخاصة؛

ح. وضع شراكة بين أصحاب المصلحة والمؤسسة الجامعية قصد توظيف وتدريب عمالتها مهنيا وتقنيا.

المبحث الثاني: المدخل النظري والفكري لجودة مخرجات التعليم العالي

تعمل مؤسسات التعليم العالي على صناعة الأدمغة، التي ينتظرها المستفيدون لأجل الاستفادة منها، فهذه المؤسسات تأمل أن تصل إلى الثقة في منتجاتها التي تعطيها هيبتها وسمعتها اتجاه مقابليها.

المطلب الأول: مفهوم جودة مخرجات التعليم العالي

هذا المطلب يكون فاتحا موضحا لمفهوم المتغير التابع المتمثل في مخرجات التعليم العالي، التي لطالما أرادت المؤسسات القائمة عليها من خلال إداراتها أن تحسن من جودتها وتزيد من ثقة المستفيدين الداخليين والخارجيين اتجاهها، من هذا المنطلق أردنا التعريف بتلك المتغير(المخرجات)، عناصرها ومعرفة ماهية الجودة المرتبطة بها.

الفرع الأول: مفهوم مخرجات التعليم العالي

عرفت المخرجات التعليمية على المستوى العالي بأنها:" **تعد مؤسسات التعليم العالي من المؤسسات ذات المخرجات المتنوعة والمتعددة إلى حد كبير باعتبارها الوسيلة الأساسية لتقدم وازدهار أي مجتمع**

[1] نفس المرجع، ص: 211.

في العالم، كما يلاحظ أن مخرجات العملية التعليمية لها تتسع أطرها وفقا لمتطلبات البيئة الخارجية السريعة التغير مما جعلها أكثر تنوعا وشمولية ".[1]

ليعتبره باسم برقاوي بأنه:" **أهم المرتكزات الرئيسية لزيادة التنمية الشاملة، وذلك بما يمثله من مكانة في إعداد الأطر الفكرية والعلمية والمهنية لمنظمات المجتمع (...)، للوصول إلى المعرفة وتطويرها واستخدامها وإجراء البحوث العلمية وخدمة المجتمع(...)، بمعرفة إذا ما كانت قيمة ما يدفعه الطالب على التعليم تساوي مخرجات التعلم، سواء لدى الطالب أو صاحب العمل، أو المجتمع في النهاية**".[2]

فمن خلال ما قدم التي ركزت على كل ما هو خارج من مؤسسات التعليم العالي وإعطائها صفة مخرجات، التي اختلفت فيه بعض الرؤى حول التشخيص الدقيق لتلك المخرجات نأتي نحن بدورنا وإلمام ببعض التعاريف التي ذكرت والتي لم تذكر حول مخرجات التعليم العالي الذي يعتبر كنظام له مدخلاته وعمليات التحويل في طياته عبر نظام إداري ما يحول تلك المدخلات إلى مخرجات تتناسب مع ما هو مطلوب منها من قبل عديد المستفيدين، لنحاول أن نقدم ما يلخص ما ذكر في الآتي: تعمل مؤسسات التعليم العالي على شكل نظام له مدخلاته محورها الأساسي الطالب الداخل في العملية التعليمية الذي ينتظر إكسابه المهارات والخبرات المطلوبة ببرامج ومدخلات أخرى لا تقل أهمية عن المدخل الأساسي، وفق نظام إداري يرمي للجودة في كل ما تنتجه عملية التكوين، البحث العلمي (مقالات، كتب، مؤلفات أخرى)، وتأهيل للموارد البشرية التي تخدم مختلف مؤسسات المجتمع.

لنجد في الأخير أن هذه المخرجات تتعدد وتتنوع حسب الدور والحاجة إليها من قبل المستفيدين الداخليين والخارجيين مثل:[3]

أ. تأهيل الطالب ليصبح له دور اقتصادي، اجتماعي وبيئي؛
ب. الأستاذ المكون ذاتيا بعد كل سنة جامعية ورضاه على أدائه؛
ت. التأليف الثقافي، والترجمة للكتب والأبحاث من اللغة الأصلية إلى لغات أخرى؛

---

[1] محسن ألظالمي، وآخرون، "**قياس جودة مخرجات التعليم العالي من وجهة نظر الجامعات وبعض مؤسسات سوق العمل: دراسة تحليلية في منطقة الفرات الأوسط**"، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 90، السنة 34، 2012، ص:154.

[2] باسم برقاوي، "**ضمان الجودة في التعليم العالي حالة دولة الإمارات العربية المتحدة**"، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية: دراسات استراتيجية، العدد 174، الإمارات العربية المتحدة، الطبعة الأولى، 2012، ص– ص:21–23.

[3] أنظر المرجع:

- الحاج وآخرون، "**دليل ضمان الجودة والاعتماد للجامعات العربية أعضاء الاتحاد**"، مجلس ضمان الجودة، الأمانة العامة لاتحاد الجامعات العربية، المكتبة الوطنية، سنة 2008، ص: 36.
- محسن ألظالمي، وآخرون، "**قياس جودة مخرجات التعليم العالي من وجهة نظر الجامعات وبعض مؤسسات سوق العمل: دراسة تحليلية في منطقة الفرات الأوسط**"، مرجع سبق ذكره، ص، ص:154، 155..

ث. البحث العلمي وما يحتويه من براءات اختراع ومؤلفات علمية، مقالات، مداخلات صادرة عن المؤتمرات والندوات...إلخ خارج وداخل المؤسسة؛

ج. دور اللجان العلمية لمؤسسات التعليم العالي محليا ودوليا؛

ح. رسالة وسمعة مؤسسات التعليم العالي وقياسها من خلال رضا المستفيد الداخلي والخارجي؛

خ. المشاريع العلمية على اختلافها؛

د. الاستشارات العلمية وعدد العقود البحثية التشاركية بين مؤسسة التعليم العالي وبقية المؤسسات الأخرى محلية كانت أو دولية؛

ذ. البرامج التدريبية لمؤسسات المجتمع انطلاقا من كوادر وبرامج مؤسسات التعليم العالي؛

ر. تعداد المجلات ودرجة الاستشهاد بمواضيعها محليا ودوليا؛

ز. الجوائز العلمية العربية منها والأجنبية أو محلية؛

س. مقروئية الشهادة محليا ودوليا في تحصيل مناصب العمل.

الفرع الثاني: تعريف جودة مخرجات التعليم العالي

عرفت جودة مخرجات التعليم العالي من طرف عدة باحثين على أنها:" **لمفهوم جودة التعليم العالي معنيان مترابطان، أحدهما واقعي والآخر حسي، فالجودة بمعناها الواقعي تشير إلى التزام المؤسسة التعليمية بتطبيق مقاييس حقيقية متعارف عليها (...)، أما المعنى الحسي للجودة فيركز على ردود أفعال متلقي الخدمة التعليمية ويعبر عن مدى رضاهم بمستوى كفاءة وفعالية الخدمة التعليمية** ".[1]

كما عرفت أيضا على أنها: " **مجموعة من الخصائص والصفات الإجمالية التي ينبغي أن تتوفر في الخدمة التعليمية بحيث تكون هذه الخدمة قادرة على تأهيل الطالب وتزويده بالمعرفة والمهارات والخبرات أثناء سنوات الدراسة العادية، وإعداده في صورة خريج جامعي متميز**".[2]

كما أشارت أيضا الباحثة جبران حسب: "دليل إدارة الجودة الشاملة للتعليم العالي في الوطن العربي" إلى جودة مخرجات التعليم العالي على أنها:"...**أن تكون مخرجاتها (...)، متوائمة مع غاية التعليم وأهدافه، وأن ضمان جودة المخرج منه يقتضي التركيز على المتعلم في ملامحه المعرفية والسيكولوجية**

[1] نصر الدين جابر، نور الدين تاوريرت، " **متطلبات ضمان جودة التعليم العالي في الجزائر** "، الملتقى الرابع حول: "متطلبات ضمان جودة التعليم العالي في الجزائر:المبررات والمتطلبات"، جامعة محمد خيضر ببسكرة، الجزائر، يومي:25-26 نوفمبر 2008، ص:103.

[2] أحمد يوسف أبو فارة، " **واقع تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية** "، مجلة الأردنية الخاصة بإدارة الأعمال، المجلد رقم: 02، سنة 2006، ص: 251.

والاجتماعية والثقافية، وأن الاهتمام بتلك الملامح قبل انخراط الطالب في الوسط الجامعي، وأن تحقيق الجودة بالتعليم العالي ليس بمعزل عن ضرورة تحقيقها في مستوى المرحلة الثانوية".[1]

فمن خلال التعاريف تلك، نشير إلى التعريف الذي يوضح مفهوم جودة مخرجات التعليم العالي على أنها: تلك الجملة من المعايير، الخصائص والمواصفات الواجب توافرها في عناصر المخرجات الجامعية وتطابقها مع تطلعات المستفيدين الداخليين والخارجيين محليين أو دوليين (أرباب العمل، المجتمع)، ورضاهم عن مستوى البحوث العلمية والإنتاج المعرفي والابتكاري إلى كفاءة وفعالية العملية التعليمية، التي أكسبت الطالب تلك المهارات، الخبرات والمعارف المساهمة في تأقلمه مع التغيرات البيئية المستمرة.

ليصبح بذلك وجوب وجود مقومات لابد من توافرها في مخرجات التعليم العالي حتى ترقى لمستوى الجودة المطلوبة ضمان الجودة بطريقة إدارية تعمل على تحقيقها، لنذكر من تلك المقومات الآتي:[2]

أ. وضع أهداف تحتكم للجودة العالمية، واقعية وقابلة للتحقيق؛
ب. وضع استراتيجيات بعد عمليات التخطيط للجودة ووضع آليات قصد الوصول لتلك الأهداف؛
ت. وضع معايير في كل من: (المجال الأكاديمي، الموارد الأخرى كالهياكل، التكنولوجيا، المجال الإداري، المدخلات من الطلبة...الخ)؛
ث. وضع معايير تحدد طبيعة البرامج التعليمية والمقاييس التي تحديد نوعية الدرجات العلمية الممنوحة؛
ج. وضع نظم قياس مؤشرات الأداء حسب معايير الجودة المعمول بها دوليا للتأكد من مدى تطابق الأهداف مع النتائج المتوصل إلها وفق تلك الآليات والخطط المبرمجة سابقا؛
ح. وضع نظام داخل المؤسسة الجامعية لإدارة وضمان الجودة تتغير آلياته حسب التغير البيئي لأجل المحاسبة والمراجعة والتطوير من مؤسسات التعليم العالي وطنيا ودوليا.

سوف نقوم بتقييد تلك المخرجات من حيث جودتها في الشكل رقم: (07) الآتي:

[1] سيلان جبران العبيدي، "**ضمان جودة مخرجات التعليم العالي في إطار حاجات المجتمع** "، مؤتمر الثاني عشر للوزراء المسؤولين عن التعليم العالي والبحث العلمي في الوطن العربي ، بتاريخ: 06-10 /12 ، بيروت، 2009م، ص:10.
[2] حسن ياسين طعمة، " **دور تطبيق معايير جودة التعليم الجامعي في تعزيز جودة الأداء الأكاديمي في الجامعات الأردنية: دراسة حالة جامعة الزرقاء في الأردن** "، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، العدد 04، ص:147.

الشكل رقم (07) : أهم مخرجات التعليم العالي برؤية الجودة



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على: الحاج وآخرون، "**دليل ضمان الجودة والاعتماد للجامعات العربية أعضاء الاتحاد**"، مرجع سبق ذكره، ص: 36.

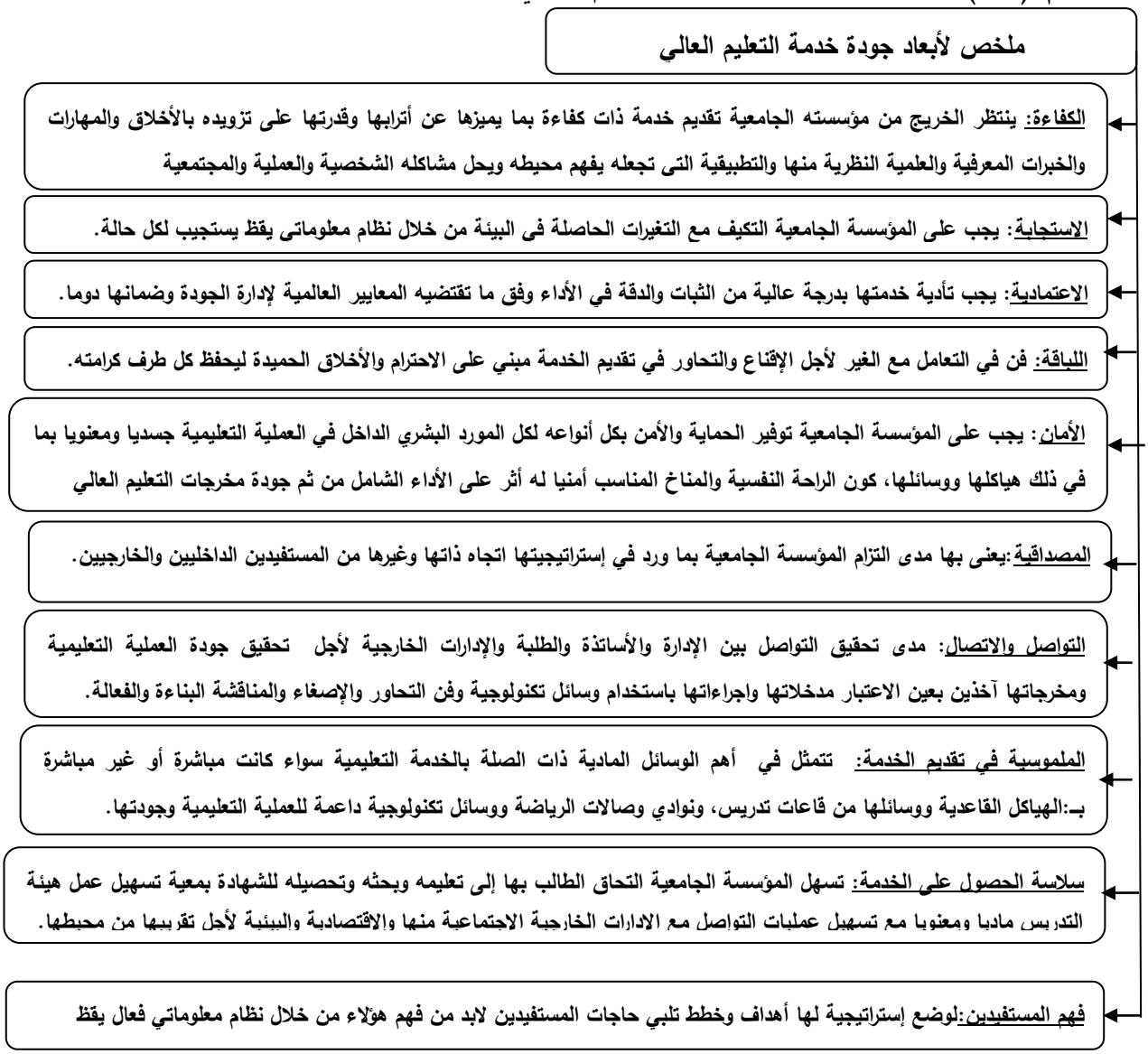
الفرع الثالث: أبعاد الجودة في التعليم العالي

ظهرت عدة صور في تحديد الأبعاد الأساسية للجودة خاصة تلك التي لها صلة بالجانب الخدمي، ففي كتاب « **marketing des services** »،في ط06 أن لجودة الخدمة عشرة أبعاد هي: (الكفاءة، الاستجابة،

[1] Christopher lovelock et autres, « **Marketing des Services** », Paris : pearson, 6 eme- édition, 2008.

المجاملة، الاعتمادية، فهم المستفيدين(الزبائن)، الأمان، المصداقية، سلاسة الحصول على الخدمة ، التواصل، الملموسية في تقديم الخدمة)، بالجامعة التكيف معها ومحاولة تنفيذها وفق خطط عملية.[1]

الشكل رقم (08): ملخص لأبعاد جودة خدمة التعليم العالي



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على: كيحلي عائشة وآخرون، "**حتمية تطبيق نظام الجودة في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر: نموذج إنشاء خلية ضمان جودة التعليم العالي في الجزائر، جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي**"، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، العدد:02، ديسمبر 2017، ص-ص:32-34.

[1] صليحة رقاد،" **تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية: آفاقه ومعوقاته، دراسة ميدانية بمؤسسات التعليم العالي للشرق الجزائري**"، مرجع سبق ذكره، ص:39.

المطلب الثاني: محاور هامة لتحقيق جودة مخرجات التعليم العالي

الاهتمام بمخرجات التعليم العالي ضرورة ملحة والعمل على مدخلات للحصول عليها ذات أهمية بالغة، كون مزج تلك المدخلات وفق نظام إداري يدعو إلى الجودة في مخرجاته، لذا وجب علينا تحليل تلك العناصر الهامة في شكل مدخلات حسب ما تقتضيه الحاجة العلمية والتعليمية في مؤسسات التعليم العالي لأصحاب المصلحة أو المستفيدين.

الفرع الأول: جودة الأساتذة، الطلبة والطرق التدريسية

نهتم في هذا الفرع بجودة كل من الطلبة والأساتذة، الذين يشرفون على تدريسهم.

أولا- جودة الطلبة

بحكم اعتبار الطالب هو المحور الأساسي في العملية التعليمية وأهم عنصر يعتمد عليه في تصنيف الجامعة وسمعتها من ناحية المستفيدين والتصنيفات الدولية، من خلال:[1]

أ. التناسق بين تعداد الطلبة وعدد الأساتذة، مع تعزيز همة ودافعية الطالب من خلال تحفيزهم؛
ب. تحديد المهارات التي يجب أن يكتسبها الطالب التي تغذي حاجات المستفيدين؛
ت. حث الطالب على الاطلاع والبحث العلمي دون الاعتماد على الأستاذ من خلال التسويق المكتبي؛
ث. مشاركة الطالب في اتخاذ القرارات ذات الصلة بهم وتحسيسه بدوره وبقيمته؛
ج. النظر في جودة الخدمات المقدمة للطالب على اختلاف أشكالها علمية كانت أو أخرى؛
ح. النظر في جودة عملية التقييم للطالب الرامية إلى استخراج القدرات والمهارات؛
خ. محاولة تقريب التكنولوجيا المحيطة به في الحرم الجامعي بما يتوافق مع المحيط الخارجي له؛
د. توضيح للطالب أهمية الجودة كرسالة تعمل المؤسسة الجامعية على تحصيلها؛
ذ. ترسيخ العامل الأخلاقي في الطالب وتوضيح أهميته في المعادلة التعليمية ومخرجاتها عبره؛
ر. إبرام اتفاقيات أو تحيينها مع المؤسسات لأجل فعالية التربص والاستفادة منه بشكل كبير؛
ز. تفعيل أدوار دار المقاولاتية لولوج عالم ريادة الأعمال واستحداث الأفكار الإبتكارية؛

---

[1] أنظر المرجع:

- محمد بولصنام، عماد تشانتشان، " **مستوى جودة التعليم العالي من وجهة نظر طلبة جامعة يحي فارس المدية** "، مقال مقدم لمجلة: اقتصاديات المال والأعمال، العدد:06، جوان 2018، ص:53.
- أحمد زرزور، " **تقييم مساهمة الجامعة الجزائرية في تحضير الطلبة لعالم الشغل: دراسة ميدانية** "، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد:10، مارس 2013، ص:99.

س.تحويل الطالب من متلقي للمعلومة فقط إلى عنصر فعال في البحث والإنتاج المعرفي إلى المساهمة في التنمية من مداخل المقاولة وعدم الاعتماد على الوظيفة فقط (ريادة الأعمال).

لنختصر تلك العناصر ذات الصلة بجودة الطالب في العملية التعليمية في الشكل رقم (09) التالي:

الشكل رقم (09): مميزات الطالب الرامية للجودة في العملية التعليمية



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على:

- دموش وسيلة، زكرياء مسعودي،" **ضمان الجودة في التعليم العالي كأساس للمواءمة بين مخرجات التعليم العالي واحتياجات سوق العمل** "، مداخلة مقدمة الملتقى الدولي الثاني حول ضمان الجودة في التعليم العالي تجارب ميدانية ومؤشرات حسن الأداء والاستشراف، جامعة سكيكدة، الجزائر، 2012، ص:156.
- نجاة وسيلة بلغنامي، حماد فردي، " **فعالية الجودة على خريجي مؤسسات التعليم العالي الجزائري: دراسة حالة مخرجات المركز الجامعي علي كافي تندوف** "، مجلة الباحث الاقتصادي، المجلد:07، العدد:12، 2019، ص:270.

ثانيا– جودة البرنامج التعليمي والمادة العلمية

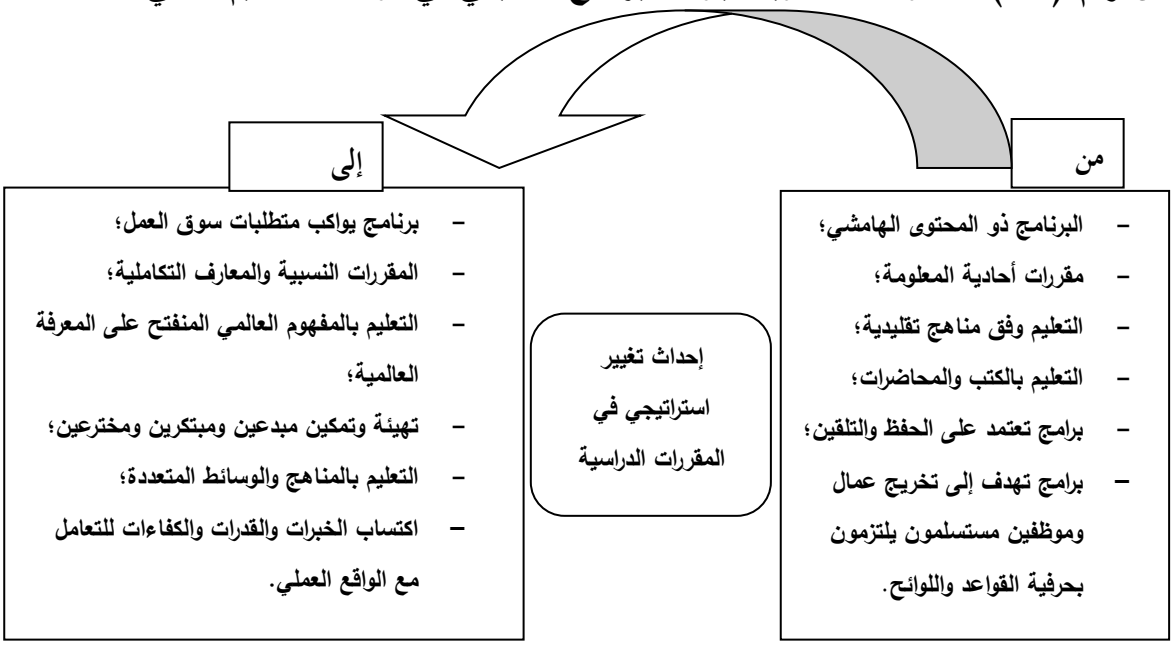
تميز ذلك الصقل المعرفي للطالب من طرف الأساتذة إلى البحوث العلمية التي يبحث فيها يتطلب برنامج تعليمي يتوافق مع حاجات المستفيدين والوسائل المتوفرة، فذلك البرنامج يجب أن يأخذ جملة من العناصر الشاملة والعميقة ذات المرونة في تطويقها لمجموعة من المعارف والتي يمكن أن نطور فيها حسب الحاجة وإسهامها في تكوين شخص الطالب العلمي والأخلاقي، البناء، الاستنتاج ...الخ كل حسب تخصصه، الأمر الذي دفع لوضع لائحة تحدد من خلالها طبيعة تلك البرامج من حيث:[1]

أ. متكيف مع تطلعات الطالب والمنتظر منه في المجتمع والمؤسسات الأخرى؛
ب. قدرته على ضمان الجودة المطلوبة في الخريج (الطالب)؛
ت. إمكانية تناسقه وتحاكيه مع واقع الطالب؛
ث. يعكس رسالة المؤسسة الرامية للجودة، زيادة ثقة المستفيدين بها وتحصيل ترتيب هام في التصنيفات العالمية؛
ج. إمكانية التأقلم مع التغيرات المعرفية والتطورات التكنولوجية أي المرونة؛
ح. يعمل على تعويد الطالب على البحث والتحليل إلى جانب الاستنتاج المولد للأفكار الإبتكارية والإبداعية؛
خ. يعمل على جعل الطالب داريا بمخرجات كل برنامج من حيث(المحتوى، طرق التقييم، ومعايير قياس جودة الأداء...الخ)، وقادرا على اكتساب مهارات تكنولوجية حديثة، المهارات الإدارية والبحث العلمي؛
د. يعمل على تمكين الطالب من الكتابة والتواصل بأكثر من لغة بأسلوب علمي راقي وعلمي؛
ذ. توثيق ذلك المنهج التعليمي من خلال كتبه ومطبوعاته ...الخ، وتمريره لأصحاب المنعة بطرق إعلانية مع تميزه بالحداثة في التخصص والبحوث العلمية؛
ر. الاستفادة من آراء الطلبة والمستفيدين الآخرين في عملية التغذية العكسية.

نختصر تلك العناصر المطلوبة لأجل جودة البرنامج التعليمي في الشكل رقم (10) التالي:

[1] أنظر المرجع:
- إتحاد الجامعات العربية الأمانة العامة، " **دليل ضمان جودة البرامج الأكاديمية في كليات الجامعات العربية** "، الطبعة الثانية، الأردن، عمان، 2013، ص، ص:23، 24.
- محمد حسين أحمد المشهداني، " **بناء مسارات إرشادية لضمان جودة البرامج الأكاديمية التقنية**"، المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، العدد العاشر، 2012، ص: 114.

الشكل رقم (10): التحولات المطلوبة لجودة البرنامج التعليمي في مؤسسة التعليم العالي



المصدر: بلقاسم زايري، " **إمكانيات وتحديات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مجال التعليم العالي بالجزائر** "، المؤتمر الثاني لتخطيط وتطوير التعليم والبحث العلمي التطبيقي في الدول العربية، جامعة الظهران، المملكة العربية السعودية، يومي:24-25، فيفري 2008.

ثالثا- جودة التدريس، المناهج والتواصل

الجودة التي نبحث عنها في طريقة التواصل داخل فيها عناصر لا غنى عنهم منها ما يتعلق بالأستاذ والطالب وطرقة في حد ذاتها، بحيث لابد من توافر آليات لها مؤشرات موضوعية عن الأداء لكل طرف، فالجودة في التدريس لابد أن تستغني عن التلقين والطرق التقليدية في إيصال المعارف فقط دون التفكير في أحقيتها في الاكتساب، فليس كل ما يقال يؤخذ ويأخذ حيز في عقل المتلقي لتسترجع بعد حين من الزمن عبر امتحانات يتنافس فيها الطلاب على تلك المعارف، لذا يجب أن يكون الأسلوب التدريسي غني بالتفاعل بين الطلاب من حيث إسهاماتهم البحثية النابعة من البحث عن الحقائق والتمحيص نحو قيمتها وحقيقتها والتجاوب مع الأساتذة الذين يستفيدون بدورهم من هكذا طريقة التي تقود للنضج الفكري والإبداعي ألابتكاري.

لنقوم بعد هذا بجمع عناصر لها صلة بمهارات التدريس وفق معايير نظام الجودة فيما يلي:[1]

أ. طبيعة الهدف المرجو الوصول إليه من خلال العملية التعليمية من حيث: النتيجة التربوية والأخلاقية التي يراد انعكاسها في سلوكياته واطلاعه عليها، بالإضافة إلى تمكينه من الاستنتاج

[1] العالية حبار، " **دور المعلم في اختيار الطرائق التعليمية الناجحة في التدريس** "، مجلة جسور المعرفة، المجلد: 02، العدد:06، 2017، ص- ص: 157- 162.

والتفكير والتفاعل مع المجموعة من بينهم الأستاذ لإثراء النقاش وفق ما تحصل عليه من معلومات بحثية؛

ب. النظر في البرنامج والمادة المراد تدريسها والطريقة الممكن استعمالها في توصيل المعلومة إلى الطلاب من بينها:(الإلقاء، الاستقرائية، الاستنباطية، الحوارية، التكاملية، طريقة حل المشكلات، طريقة المشروع)؛

ت. النظر في الزمن المحدد لأجل توصيل المادة العلمية المبرمجة وحيثيات هذه المادة وتوافقها مع اختيار الطريقة المناسبة للتدريس؛

ث. النظر في تعداد الطلبة والإمكانات المتوفرة لأجل اختيار النموذج المناسب في طريقة التدريس من كفاءة الأساتذة، الوسائل التكنولوجية والهياكل المتوفرة، والنظر في طريقة التحضير لعملية التدريس وما هي المادة العلمية كلها أم اختيار أهمها وتطابقها مع الواقع نسبة إلى المراجع والمصادر المتوفرة حتى يصبح التفاعل جذابا لكلا طرفي العملية التعليمية، وتشجيعهم على البحث وانتظار ما تبقى من الحصص؛

ج. التحاكي مع الخبرات السابقة من أساتذة في مجال التدريس لإبداء رأيهم حيال جودة التدريس وطرح أفكار جديدة، ومراعاة طريقة تفكير وقدراته الذهنية بعد أولى الحصص لكل طالب لأجل تنمية مهاراتهم وتحصيلهم المعرفي من خلال لعب دور الأب الناصح وهم الأبناء في تلقي النصائح والمعارف.

رابعا- جودة الأساتذة

يعتبر الأستاذ اللبنة الأهم التي يستند عليها في التعليم العالي كجزء يدخل في تعليم الطلبة وتوجيههم ومخرجاته البحثية من الإنتاج المعرفي عبر المداخلات والمقالات التي تعرض في المؤتمرات والندوات والمجلات المحكمة، فهو يعتبر أهم نقطة للخطط الاستراتيجية على وجه العموم والبرنامج التعليمي على وجه الخصوص، فمهما كانت هذه الأخيرة ذات جودة مع بقية المدخلات لا نتوصل للأهداف الرامية للجودة التي يستحقها المستفيد دون جودة أداء الأستاذ المرتكز على الكفاءة وبقية عناصر معادلة الأداء.

نتيجة لتلك الأهمية التي يكتسبها عضو هيئة التدريس يجب أن تتوفر فيه صفة الجودة في أدائه من خلال " **امتلاكه لكفاءات تتصل بالمواد الدراسية وخصائص الطلبة، تخطيط التعليم، تكييف التعليم، إدارة الصف، وتقييم الطلبة والعلاقات الإنسانية والأبعاد الاجتماعية لمهنة التعليم والكفاءات المهنية**".[1]

[1] نجاة وسيلة بلغنامي، حماد فردي، " **فعالية الجودة على خريجي مؤسسات التعليم العالي الجزائري: دراسة حالة مخرجات المركز الجامعي علي كافي تندوف**"، مرجع سبق ذكره، ص:269.

اختصر هذا التعريف جودة أداء الأستاذ في علاقته مع الطالب فقط، إلا أن هناك علاقات أخرى كعلاقته بالإدارة العليا كوزارة والمؤسسة التي ينتمي إليها من خلال وضع الخطط، المسارات والإجراءات التي تتقاسم الإدارة معه ذلك، في كل ما يتعلق بالأعمال الجامعية، بالإضافة للعلاقة التي تربطه بمجتمعه الذي يحيط به من خلال ما يقدمه من معارف يستفاد منها كحلول لمشاكل تعترضه (المجتمع)، كما يستفيد هو أيضا من ذاته أي هناك علاقة مع نفسه من خلال تحسين أدائه باستمرار والبحث عن الجودة في أدائه جراء استفادته من مداخلاته ومقالاته إلى الجانب دوره التعليمي الذي يطور معارفه من خلاله وتفاعله مع طلابه وفق طريقة تدريس تلبي الغرض.[1]

كما حدد القانون الجزائري عبر مواده الخاصة بالواجبات والحقوق والقانون الأساسي للأستاذ الباحث والإستشفائي الجامعي تحت رقم 08-129 المؤرخ في 03 ماي سنة 2008 المهام الأساسية له والتي نوجزها في الآتي:[2]

أ. يكون الأستاذ الباحث تحت خدمة المؤسسة الجامعية منذ إعلان نتائج النجاح في المنصب التي بدورها تحت سلطة الوزير المكلف بالتعليم العالي؛

ب. يقوم الأستاذ بالتدريس ذو الجودة والمحدث من فترة لأخرى حسب التطورات الحاصلة في مجال تخصصه والتكنولوجيا إلى الطرق البيداغوجية والتعليمية المماثلة للأطر المهنية والأدبية؛

ت. يقوم بجملة من النشاطات البحثية لأجل تطوير وتنمية أدائه من منطلق كفاءته للتأقلم مع وظيفته كأستاذ باحث استشفائي جامعي؛

ث. ضمان جودة نشاطات صحته؛

ج. المشاركة عبر المداخلات والمقالات والدورات التكوينية بمعية التربصات لأجل التحصيل العلمي والمعرفي ونشره.

ليضع القانون الجزائري أيضا جملة من الحقوق والواجبات والتدابير الأخرى المنصوص عليها في القانون الأساسي المتعلق بالأستاذ الجامعي الجزائري.

---

[1] أحمد فلوح، " **مواصفات أساتذة الجامعة من وجهة نظر الطلبة:دراسة ميدانية مقارنة بين الجنس، المستوى التعليمي، التخصص الجامعي، والكلية** "، أطروحة دكتوراه في كلية العلوم الاجتماعية، قسم علوم النفس وعلوم التربية، جامعة وهران، الجزائر، 2013، ص:47.

[2] الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الفصل الثاني: الحقوق والواجبات، المادة 05، العدد:23، 03 ماي 2008، ص:09.

كما تلخص بسمة بن صالح في دراستها أدوار الأستاذ الجامعي والتي نذكر منها الآتي:[1]

أ. قيام الأستاذ برعاية الطالب من الناحية الفكرية والتربوية وفق المبادئ الإسلامية لأجل بناء مجتمع راقي؛

ب. إشرافه على أعمال الطلبة من أطروحات ومذكرات وبحوث...الخ؛

ت. البحث عن الحلول من خلال البحوث العلمية لأجل التوافق مع خطط التنمية على اختلاف أشكالها؛

ث. التقيد بالحجم الساعي الذي يحدده القانون؛

ج. العمل على تطوير ذاته وتطويرها من خلال التربصات والأشغال التطبيقية الميدانية والتشارك الفعال مع الطلبة لتحديث معلوماته؛

ح. يسعي جاهدا لأجل المشاركة الباحثين الآخرين في الأعمال العلمية والاجتماعية، النشاطات الجامعية...الخ؛

خ. يسعى للتأليف الجماعي والفردي للرقي بالإنتاج العلمي إضافة لأعمال الترجمة والنشر في المجلات الدولية والمحلية؛

د. يحبذ مشاركته في المجالس العلمية واللجان حتى يتسنى للجميع دوره وتقديم ما عنده؛

ذ. إجراء الامتحانات والعمل على حسن سيرها على اختلاف أشكالها؛

ر. تقديم مقالات ومداخلات عبر المجلات والمؤتمرات والندوات والأيام الدراسية داخل محيط جامعته وخارجها؛

ز. الجودة سمة في تأدية المهام من حيث الزمن والموارد وفق ما تقتضيه أدبيات العمل؛

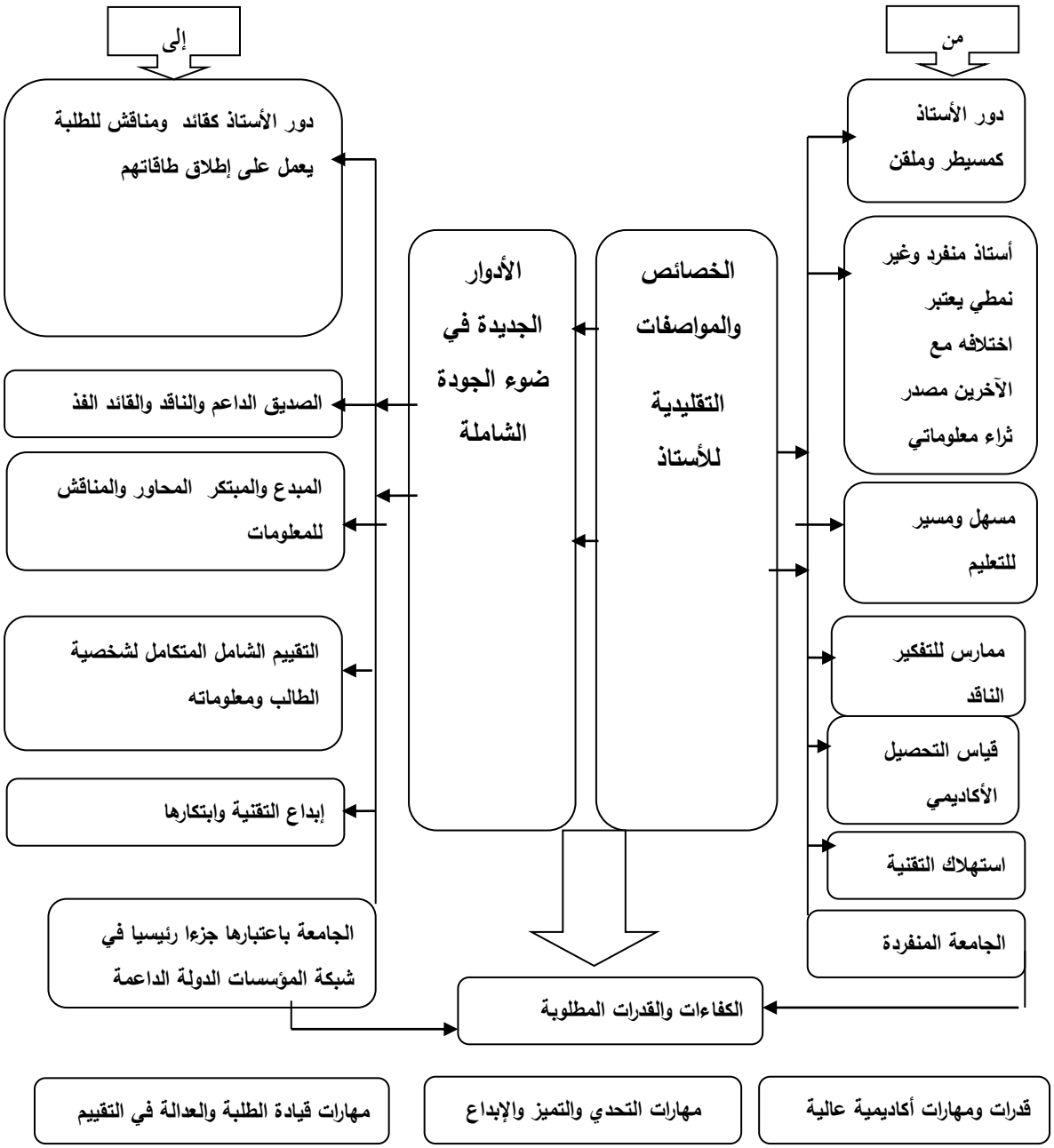
س.التلازم بين الأداء الوظيفي والأخلاقي من حيث الأمانة العملية والعلمية؛

ش.العمل بروح الفريق وتقارب العلاقات والايخاء بين كل من ينتمي للجامعة من أولها لأخرها.

ليختزل الباحثون بوحنية قوي وآخرون في دراستهم الانتقال إلى كفاءات الأستاذ من منظور الجودة الشاملة في الشكل رقم (11) الآتي:

[1] بسمة بن صالح، " **مدى تكيف الأستاذ مع أهداف نظام LMD من خلال عمليتي التدريس والتقييم** "، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن مهدي بأم البواقي، الجزائر، 2017، ص،ص: 49، 50.

الشكل رقم (11): كفاءة الأستاذ الجامعي من منظور الجودة الشاملة



المصدر: بوحنينة قوي، وآخرون، " **قياس جودة إدارة أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الجزائرية: دراسة استطلاعية على أعضاء هيئة التدريس بكلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة ورقلة** "، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد:06، العدد: 12، 2013، ص:110. المطلع عليه يوم:26-07-2020، الساعة:00:18 على الموقع: http://search.shamaa.org/FullRecord?ID=89391

الفرع الثاني: جودة الإدارة العليا

يتكون النظام التعليمي من مدخلات ومخرجات وعمليات التحويل إلى التغذية العكسية لأجل إعطاء نتائج ذلت جودة، لكن تلك المدخلات وغيرها تحتاج إلى عنصر مهم فيها يختص بالتنظيم ألا وهي الإدارة التي تعمل على إيجاد الحلول من خلال وضع أهداف قابلة للتحقيق منبثقة من الواقع ومتطلباته إلى جانب الموارد المتاحة وطبيعتها من حيث الجودة، لتبنى استراتيجية من خلال التفكير الاستراتيجي ووضع خطط استراتيجية تفيد في هذه العملية التحويلية، فالقيادة هنا أقول أمر ضروري لمتابعة الأنشطة والمهام التي تقود إلى جو ثقافة الجودة في المؤسسة الجامعية في ظل بيئة محلية ودولية متغيرة باستمرار من حيث جميع أطرافها وبتسارع مختلف، فالمكلفين بعملية الإدارة الذين نحبذ أن نصفهم بالقادة بمعية الطاقم الإداري لابد أن يتصفوا بسمات ذهنية ذات صلة بالجودة الشاملة لنوجز أهمها فيما يلي:[1]

أ. الوعي الكافي بمفهوم الجودة ومتطلباتها من أساليب وهياكل إدارية توصل إليها؛

ب. حث العمالة التابعة لها على الابتكار والإبداع من منظور الجودة الشاملة المشارك في الجميع من الداخل والخارج؛

ت. يعملون على تطبيق سبل إدارية كإدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الجامعية للوصول للجودة الشاملة؛

ث. سهرهم على تطوير كفاءاتهم المحسنة لأدائهم باستمرار بإخلاص ومن ثم الأداء الشامل الرامي للجودة الشاملة؛

ج. بعث روح التعاون بين عناصر الانتماء للإدارة وإيجاد العلاقات الحميدة والمحبة المنبثقة من ديننا الحنيف بالمؤسسة؛

ح. العمل على عدم حدوث أخطاء من البداية وذلك أسلوب ياباني خمسة صفر وخفض التكاليف بأنواعها المعنوية والمادية للمؤسسة الجامعية من خلال الأسلوب الإداري إدارة الجودة الشاملة؛

خ. الحث دوما على رفع ثقافة الجودة وتقدير العاملين الذين يسعون إليها وتبنيها؛

د. مساهمتهم في وضع خطط استراتيجية من خلال تفكيرهم المبدع الاستراتيجي المرن التي تعبر عن حاجات وتوقعات المستفيدين الداخليين والخارجيين؛

ذ. قبولهم وتحسبهم للمراقبة الدورية والمستمرة لتطابق نتائج العملية التعليمية مع أهدافها لأجل التحسين المستمر.

[1] محسن علي عطية، " **الجودة الشاملة والجديد في التدريس** "، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبيعة الأولى، عمان، 2009، ص:141.

تبعا لما ذكرناه آنفا من صفات الجودة لعمالة الإدارة التي يجب أن تنطوي في إطار إداري يبعث إلى الجودة الشاملة منبثق من جودة الأداء الشامل للنظام الإداري الذي له أدوار تتمثل في الآتي:[1]

أ. يجب أن يمتاز بالوضوح والديناميكية التي تتناسب وتغيرات البيئية؛

ب. وضع خطط شاملة ناجمة عن التفكير الاستراتيجي المولد لاستراتيجية واضحة المعالم شارك فيها الأطراف الفاعلة؛

ت. يعمل على تحقيق نتائج تتطابق وأهداف الجودة الموضوعة مسبقا بسمة الفعالية؛

ث. يعمل على التكيف والتأقلم مع المتغيرات البيئية على اختلاف أشكالها بما تقتضيه الفرص والتهديدات إلى جملة نقاط القوة والضعف؛

ج. يجب أن يخضع للتقييم المتواصل بوسائل قياسية حديثة لأجل التحسين المستمر للأداء الشامل الرامي للجودة الشاملة؛

ح. الاستفادة من التكنولوجيات الحديثة في مجال التواصل والاتصال بين مختلف الأطراف الفاعلة وعمليات التدريس ونشر ومختلف الإعلانات؛

خ. الاختيار الأمثل والدقيق وكذا اعتماد أحسن طرق الاختيار للقيادات المتخصصين الذين نمرنهم على تحقيق أهداف الجودة الشاملة وفق أسلوب إداري يحقق تلك الأهداف؛

د. ترمي بكل ثقلها في تحسين جو العلاقات الإنسانية المبنية على ديننا الحنيف بين جميع الأطراف الفاعلة لغرض تأدية المهام والأدوار الشاملة بكفاءة عالية؛

ذ. تقدير وبصفة دقيقة تلك الأموال والموارد التي تدخل في العملية التعليمية.

الفرع الثالث: جودة الهياكل القاعدية والوسائل المرتبطة بالتعليم داخلها

تعتبر الصورة الذهنية للمؤسسة الجامعية أحد أهم العناصر الدالة على قيمتها واكتسابها لثقة المستفيدين من خدماتها فالبناية الأثرية تدل على العراقة والتاريخ الطويل في البحث وتخريج طلبة ذوو مستوى، إضافة إلى الصورة الخارجية وصلابتها ومحتوياتها من صالات بحث ومخابر... الخ بمعية ما تقدمه من جودة في أداءاتها الأخرى (الشمولية) ذو دلالة على اهتمامها بالشأن البحثي، كما أن الوسائل الأخرى المرتبطة بالبناية أو غيرها المستعملة داخلها **كالكتب، المطبوعات، الوسائل التكنولوجية، التقنيات والتجهيزات** في العملية التعليمية يعتبر مدخل هام يضفي صبغة مهمة نحو الجودة والرقي في الأداء في جميع مناحيه حتى أنه يبعث بالارتياح للطرف البشري من أساتذة، طلبة، إداريين...الخ المنتمي للمؤسسة الجامعية لأنه يسهل عليه تأدية مهامه وبكل أريحية، لذا عندما نقدم في كل عملية تعليمية لابد من مراعاة

[1] نجاة وسيلة بلغنامي ، حمادة فردي، " **فعالية الجودة على خريجي مؤسسات التعليم العالي الجزائري** "، مرجع سبق ذكره، ص:272.

هذا النوع من المدخلات، ففي الشكل رقم (12) التالي نعرض مختلف الهياكل التي تساهم في العملية التعليمية بكل صيغها المباشرة وغير مباشرة.

الشكل رقم (12): أهم الهياكل المعتمد عليها في التعليم الجامعي



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على: هواري منصوري، ساوس الشيخ، " **ضمان جودة الهياكل القاعدية وفقا للمرجع الوطني الجديد لضمان الجودة الداخلية في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية: دراسة ميدانية جامعة أدرار** "، مجلة التكامل الاقتصادي، المجلد:05، العدد:02، مارس 2020، ص- ص: 214-216.

ثانيا- جودة أداة التقييم

نرى أن غالبية المستفيدين الداخليين والخارجيين ينتظرون مدى ملاءمة تلك المخرجات التعليمية وتطلعاتهم بالمؤسسة الجامعية، كما أن هذه الأخيرة تهتم بمدى فعالية كافة المحاور المساهمة في تحقيق أهدافها الرامية للجودة المطلوبة والملبية لحاجات الطالبين لخدمة التعليم العالي، فكل خطأ يكلفها هدر في الموارد المادية بما فيها الأموال المرصودة لذلك الغرض وأيضا هدر للوقت الذي لا يعوض كسابقته فهو له تأثير من ناحية تعميق الفجوة بينها وبين المؤسسات التي مضت قدما دون أخطاء، الأمر الذي يجعلنا

نخمن في أهمية التقييم من خلال الوقوف على نظام معلومات يحدد تلك الاحتياجات المجتمعية والمؤسساتية بدقة ومعايير التقييم المرافقة حين[1].

المطلب الثالث: أهم الطرق المعتمدة عالميا في تصنيف الجامعات

عانت المؤسسات الجامعية من عدة انتقادات من طرف أصحاب المصلحة والمستفيدين المباشرين وغير المباشرين لخدماتها ومخرجاتها لتكون وسيلة ضغط عليها، لأجل ذلك وإرادة قوية منها في تحسين تلك المخرجات قامت بعديد من الإصلاحات التي من شأنها ترفع مستوى الجودة لمخرجاتها وتماثلها مع المتطلبات والاحتياجات ليصبح هدف كل جامعة أن تكون في ألمصاف العالمي من حيث الترتيب في إنتاج المعرفة والبحوث العلمية إضافة إلى جودة الخريج (الطالب) الذي هو محور العملية التعليمية، الأمر الذي جعل هذا التنافس يحتدم بين هذه المؤسسات الجامعية التعليمية لتطل على ما يسمى بـ:"النخبة العالمية" أو " **WORLD CLASS UNIVERSITIES** " لتنتظر كل جامعة مركزها ومكانتها عن كثب وترقب عبر العالم لأن ذلك يعكس اهتمام الدولة التي تنتمي إليها بالعلم وتحقيق التنمية على اختلاف أنواعها.

هذا التصنيف وترتيب الجامعات دليل على اهتمام الدول المتقدمة منها إنجلترا على أفضل الكفاءات لتسيير ووضع أهم الاستراتيجيات التي تقوم عليها البلد لتلك الفترة وبعدها انطلاقا من العلم المستمد من تلك الجامعات المفرغ ف تلك الشخصيات حتى يحظى أناس آخرون في شكل شخصيات تبرز فيما بعد من ذلك النوع من التعليم والبحث، كما هو دليل أيضا على تقدم تلك الدول جراء الاهتمام بجودة المؤسسة التعليمية عامة والمؤسسة الجامعية على وجه الخصوص من حيث مخرجاتها،[2] لتأخذ فكرة التصنيف اهتمام واسع من طرف الباحثين الذين قدموا عدة تعريفات منها من يعرف تصنيف الجامعات هو:" **مدى مطابقة الجامعة لمعايير تم وضعها كأساس للتقييم مما يساعد في التعرف على مستوى الجامعة والبرامج التي تقدمها والأنشطة العلمية المتاحة فيها للحفاظ على المستوى التنافسي لها بين الجامعات الأخرى** ".[3]

---

[1] حيدر حاتم فالح العجرش، عامر علي صاحب، " **سبل تطوير وسائل وإجراءات التقويم المؤسسي والبرامجي الذاتي في الجامعات العربية**"، المؤتمر السنوي الثامن حول: تفعيل جودة التعليم على المستوى الإقليمي، المنظمة العربية لضمان الجودة في التعليم، ديسمبر 2016 ص:58.

[2] جيلالي بن عبو، ليلى بن ونيسة، " **واقع جودة التعليم العالي في الجزائر من منظور التصنيفات الدولية** "، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، العدد: 01، 2015، ص:109.

[3] غادة حمزة الشربيني، " **استشراف مستقبل الجامعات العربية في سياق التصنيفات الدولية**"، المؤتمر العربي الدولي السادس حول: "ضمان جودة التعليم العالي"، 2016، ص:51.

تبعا لما ذكر في التعريف أعلاه نلاحظ أن هناك جهود تبذلها الجامعات للرقي بمكانتها في أوساط جامعات عالمية احتدمت المنافسة بينها والتقارب بينها من حيث التكنولوجيا التي صنعت العولمة وعالمية التعليم العالي، بحيث بزغ أول تصنيف عالمي سنة: 2003 المعروف بتصنيف « ARWU »، المختصر لـ: « academic ranking of world universities » ، لتتوالى تصنيفات أخرى الهدف الرئيس منها هو ترتيب ومقارنة مؤسسات جامعية على الصعيد العالمي للجزم في جودة التعليم العالي، وتوفير معلومات عن تقييم التعليم العالي في شتى المجالات كجودة التعليم، البحوث العلمية، النمط الإداري، طرق التمويل والهياكل القاعدية...الخ، كما يعمل هذا التصنيف على توفير معلومات حيال جودة الخدمة التعليمية اتجاه المستفيدين وأصحاب المصلحة من: طلبة، مجتمع، مؤسسات على اختلاف أنواعها،...الخ.[1]

الجدول رقم(04): أهم الطرق المعتمدة في تصنيف الجامعات وفق مؤشراتها

التصنيف المعتمد	المفهـــــــــــــــــوم	ملخص المؤشرات المعمول بها
تصنيف ARWU	يعرف هذا التصنيف أيضا بشنغهاي نسبة إلى الجامعة jiao tong القائم مقرها بشنغهاي قصد معرفة حجم الفجوة الكامنة بين الجامعات الصينية و الجامعات الراقية عالميا وتقليص تلك الفجوة عبر عدة مؤشرات عمل فريق على تحديدها بقيادة "nian gailu" من خلال 2000 مؤسسة جامعية في تخصصات عدة جمعت بياناتهم وقاموا بتحليلها وفق تلك المؤشرات ليتم عرضها لأول مرة سنة 2003.	- جودة التعليم مثل: (جوائز نوبل، وجوائز أخرى، جودة الخريجين...الخ)؛ - جودة أعضاء هيئة التدريس؛ - الإنتاج العلمي يمثل:المقالات المنشورة، ....الخ؛ - الإنتاجية العلمية مثل: أداء الجامعة بالنسبة لحجمها...الخ
تصنيف "كيو أس- تايمز" times higher education, quacquarelli Symonds – (THE – QS) "	صدر هذا التصنيف عن المؤسسة البريطانية عام 1990م الممثلة في مؤسسة تعليمية معنية، أخرجت أول اصدار لها سنة 2005م بمعية مجلة أخرى مسماة بالتايمز البريطانية للتعليم العالي، هدفها الرقي بتلم المعايير العالمية للمؤسسة الجامعية في كل التخصصات من خلال 500 مؤسسة جامعية من بين 30000 جامعة، تتبارز إيجابيا على المراتب الأولى، ليحقق عبر إصداراته ودقته في التصنيف شهرة عالمية يؤخذ بها من طرف المستفيدين على اختلاف إشكالهم.	- تقييم البرامج الأكاديمية من خلال أداء الاكاديميين في جامعات أخرى بنسبة(40%)؛ - كمية ونوعية البحوث العلمية المنشورة من قبل الأساتذة والباحثين بمعية معدل النشر الدوري بنسبة (20%)؛ - تعداد الطلبة مقارنة بالأساتذة بنسبة (20%) ؛ - استطلاع حول نظرة أصحاب المصلحة اتجاه الخريجين من حيث الجودة بنسبة (10%)؛ - تعداد الطلاب الأجانب مقارنة بإجمالي الطلبة بنسبة(05%)

[1] نوال نمور، " **التصنيفات الدولية كأداة لتقييم أداء مؤسسات التعليم العالي: فرص مؤسسات التعليم العالي الجزائرية** "، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد:51، 2019، ص، ص:302، 303.

تصنيف ويبوميتريكس « webometries »	**هو تصنيف عالمي يعمل على ترتيب الجامعات ومن ثم الكليات لـ:8750 مؤسسة جامعية في 200 بلد بحيث يقوم بعملية التصنيف من الشهر الأول على غاية السابع من كل سنة، بحيث يطلب من المؤسسات الجامعية إعطاء وتقديم ما يمكنها أن تقدمه حسب حاجة هذا التصنيف من معلومات على مستوى الانترنت لأجل قياس شهرتها عبر صفحاتها في موقعها الالكتروني لتلك البحوث العلمية والدراسات المنشورة ...الخ**	**- الحجم: المقصود به قوة وحجم وظهور الموقع الالكتروني الخاص بالجامعة على صفحات الانترنت بنسبة (20%) ؛** **- الوثائق العلمية الغنية أو الثرية (مخرجات البحث) بحيث يحتسب تلك الوسائط من الملفات المقروءة والمسموعة والمرئية التي توفرها الجامعة من خلال موقعها بنسبة(15%)؛** **- تعداد البحث المنشورة من خلال موقع الجامعة ومن خلال محرك البحث scholar مع توفير تقارير عن أولئك الباحثين في تلك الجامعة بنسبة (15%)؛** **- الأثر أي تعداد مرات الرؤية للرابط من خارج الجامعة بنسبة(50%).**
التصنيف الأسترالي: 4 4 (ICU): internationalcolleges et universities	**تصنيف استرالي عالمي يشبه على حد بعيد تصنيف الويب ماتريكس الاسباني بحيث يحتوي على 9000 كلية وجامعة عبر منصاتها الالكترونية لدى 200 بلد ، ليعتمد هذا التصنيف على سمعة وجماهيرية المنصة الالكترونية عبر موقعها الالكتروني من خلال ثلاثة مقاييس دقيقة على شبكة الانترنت لثلاث محركات بحث هامة(google- yahoo- alexa)**	**المعلومات الواجب توافرها على تلك المحركات البحثية:** **- بيانات دقيقة عن المؤسسة الجامعية؛** **- الاعتماد الأكاديمي؛** **- عدد ونوعية الانتساب للاتحادات الدولية المعنية بالبحث العلمي؛** **- الأطوار الدراسية في المؤسسة الجامعية ومجالات الدراسة؛** **- إضافة إلى جملة من البيانات كجودة الأساتذة، السكن الوظيفي، التعامل مع الطلبة، الهياكل القاعدية للجامعة، البرامج التعليمية وفق البرامج الدولية، التقييم والقياس للجودة،...الخ.**

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على: ولد محمد عيسى محمد محمود، " **آليات تحسين أداء الجامعات العربية في التصنيفات الدولية** "، مجلة المالية والأسواق، العدد: 01، سبتمبر 2014، ص- ص:31-39.

المطلب الرابع: أهم سبل تصنيف الجامعات العربية والجزائرية

نظير تلك الصورة الحسنة لتلك التصنيفات أصبحت الجامعات العربية والأجنبية تطلب خدمة التصنيف لتتنافس على المراكز الأولى أو المراتب الأولى لأجل تقديم أفضل الأداءات العاكسة لمختلف مخرجاتها من حيث الجودة، وصورة عاكسة لأخطائها الممكن تصحيحها من خلال تلك التوصيات أو المقارنة بأترابها من الجامعات الرائدة التي احتلت مراتب مشرفة.[1]

[1] عبد المالك بضياف وآخرون، " **استشراف مستقبل الجامعات العربية في ضوء التصنيفات الدولية** "، مداخلة المؤتمر العربي الدولي السادس لضمان جودة التعليم العالي، 2016، ص:385.

أولا- دراسة أجريت سنة 2014 حول:" **آليات تحسن أداء الجامعات العربية في التصنيفات العربية** "، التي قدمت من خلالها عديد الآليات التي من شأنها تساعد تلك المؤسسات الجامعية العربية في الرقي بأدائها ومن ثم تحسين موقعها في التصنيفات الدولية من خلال:[1]

أ. حث الأساتذة والطلبة على تقديم بحوث ذات صبغة ابتكارية وإبداعية مقابل تحفيزات مادية ومعنوية أو جوائز حسب درجة تأثير واستجابة بحوثهم لمؤشرات التصنيف وجعلها سلم للتوظيف أو الترقية؛

ب. العمل على توفير الهياكل التي تحفز على البحث بمعية الوسائل الداعمة لذلك الغرض خاصة التكنولوجيا الحديثة منها، وما يرتبط بالتطورات في البيئة العالمية؛

ت. إبرام اتفاقيات مع كل من له صلة بالنشر والبحث من مراكز ومخابر عالمية وعربية لأجل الاستفادة والإفادة كل حسب ما يخدم التصنيف؛

ث. العمل على عقد ملتقيات ومؤتمرات ذات أهمية بمعايير عالمية في قياس أدائها تطبع عليها تقديم حلول حديثة ومتوافقة مع الواقع للمستفيدين، مع خفض تكلفة انعقادها ولو باستخدام عرض المداخلات عن بعد حتى يتسنى تقديم مداخلات من متدخلين ذوو خبرة يمكن الاستفادة منهم كثيرا، ذلك ما يتوافق مع مؤشرات التصنيف وكسب المزيد من النقاط؛

ج. حث الأساتذة على تقديم بحوث قيمة في المنابر العربية والدولية عبر مداخلات ومقالات يستفيد منها القريب قبل البعيد من حيث المحاضرة المقدمة للطلبة والكتب والمطبوعات، قوة الاستشهاد بها.

ح. حث الأستاذ على ضرورة النشر، التأليف والترجمة وما ينجر عنها من فوائد عليهم وعلى مؤسستهم؛

خ. تقييم الطاقم التدريسي بشكل دوري من حيث إضافاته العلمية خلال السنة وتنبيهه على فائدة ذلك عليه وعلى مؤسسته من حيث الجودة الشاملة؛

د. رصد احتياجات الطاقم التدريسي والعمل على تلبيتها سواء مادية ومعنوية لأجل خدمة المخطط الاستراتيجي الهادف لجودة مخرجات التعليم العالي؛

ذ. ضرورة وجود توافق بين مؤسسات التعليم العالي والمستفيدين من خدماتها من حيث الإنتاج المعرفي والعلمي ودور تلك المؤسسات في تمويل العملية البحثية والتعليمية؛

ر. إنشاء مراكز للتقييم في كل كلية حتى يتسنى تقديم تلك البيانات للهيئات الدولية بعد تقييمها لأجل تحصيل الاعتماد الأكاديمي، لغرض مساعدة تلك الكليات والجامعات في تحسين أدائها الرامي لإعداد مخرجات ذات جودة تتوافق مع معايير الاعتماد الأكاديمي ومعايير التصنيف العالمي؛

[1] ولد محمد عيسى محمد محمود، " **آليات تحسين أداء الجامعات العربية في التصنيفات الدولية** "، مرجع سبق ذكره، ص- ص:44-46.

ز. الحفاظ على المكتسبات ذات الصلة بالهوية الدين والثقافة والتمسك بها رغم أي تطور تكنولوجي وعلمي حاصل لأن ذلك يعكس امتداداتنا، كما جرت العادة بالنسبة لم تتخلى عن ثوابتها رغم تحصيلها للتقدم؛

س. تبني مؤسسات التعليم العالي نظام إداري يوفق بين تلك المدخلات من بينها الطاقم التدريسي يحسن من أدائها الشامل الرامي للجودة الشاملة المنعكس في مخرجاتها التي بدورها تحسن من مراكز تصنيفها عالميا أو دوليا.

ثانيا– دراسة أجريت سنة: 2017 حول: " **ترتيب الجامعات الجزائرية ضمن التصنيفات العالمية أين يكمن الخلل؟ وما هو الحلل؟** "، التي قدمت من خلالها العديد من الآليات التي من شأنها تساعد تلك المؤسسات الجامعية الجزائرية من حيث الرقي بأدائها ومن ثم تحسين موقعها في التصنيفات الدولية، من خلال توصياتها الآتية:[1]

أ. الاستعانة بالجانب التكنولوجي في عرض البحوث والمنشورات المختلفة عبر تخصيص روابط خاصة بكل مؤسسة جامعية جزائرية دون التغيير فيه، مع الإكثار من روابط**"interconnections"**، خاصة بعد الاستعانة باللغة الإنجليزية في عرض البحوث والمنشورات والأفكار الإبتكارية والمبتدعة؛

ب. وضع المنشورات ذات الدلالة والصدى المعرفي في شبكة الانترنت لأجل زيادة مقروئيتها والاستشهاد بها وزيارة الموقع الجامعي من أجلها؛

ت. نشر جميع الأعمال العلمية على اختلاف أنواعها في البوابات الالكترونية؛

ث. استخدام عناوين ذات دلالة وأكثر دقة بمعية كلمات مفتاحية أكثر استقطاب، بالإضافة لطرق عرض تلك البيانات الوصفية لأجل استقطاب المهتمين وزيادة زيارة الموقع الجامعة...الخ؛

ج. تحيين وتحديث موقع الجامعة باستمرار لأجل استقطاب أكثر الزيارات باستخدام التكنولوجيا لتسويق المعلومات والبيانات بمعية الحث على النشر العلمي الجيد باستمرار؛

ح. الإعلام المكثف لكل الفاعلين بالجامعة خاصة الطلبة والإدارة والأساتذة بأهمية التصنيف العالمي؛

خ. تحفيز أولئك الذين ينشرون خاصة في المجلات المرموقة من الناحية المادية والمعنوية والترقيات، مع توفير الموارد المالية اللازمة لأجل تطوير البحث العلمي المحسن لجودة المخرجات الجامعية والعاكس لمكانتها الدولية؛

د. التعامل مع الخبرات المحلية والدولية من خلال المؤتمرات والشراكة مع المخابر الدولية والندوات التقليدية والالكترونية (عن بعد) لأجل الاحتكاك بها والاستفادة من ناحية البحث وغيره؛

[1] محمد دهان، دلال بوعتروس،" **ترتيب الجامعات الجزائرية ضمن التصنيفات العالمية أين يكمن الخلل؟ وما هو الحلل؟**"، المؤتمر التعليم العالي في الوطن العربي، دراسات، العلوم التربوية، ع.خ من مؤتمر كلية العلوم التربوية، 2017، ص:185.

ذ. تبني نموذج إداري يرمي للجودة الشاملة في مؤسسات العليم العالي لأجل إدارة وضمان الجودة بها ما يرفع من ترتيبها الدولي؛

ر. وضع تصنيف وطني للجامعات الجزائرية لأجل تشجيعها على المنافسة ونقل ذلك للتصنيفات الدولية من خلال معايير محاكية للمعايير الدولية؛

ز. اختيار أحسن الكفاءات لأجل التعامل مع إشكالية التصنيف العالمي واقتراح الحلول لهذا الغرض.

المبحث الثالث: دوافع ومتطلبات اعتماد إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

إن الغاية من وجود مؤسسات التعليم العالي في أي دولة مهما كان موقعها، هو تخريج عديد من المخرجات الطالب من بينها كمحور أساس في العملية التعليمية تليها مخرجات ذات صلة بالإنتاج المعرفي والعلمي وغيرها من المخرجات لتخدم بها المجتمع وسوق العمل من خلال مؤسساته بكل أطيافها والزيادة في الزاد المكتبي والمعرفي لتلك الدول، ذلك عبر نظام إداري يعمل على التحسين المستمر ممثل في إدارة الجودة الشاملة.

المطلب الأول: أهم النقاط السلبية لاعتماد إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

إن أهم الأسباب والدوافع السلبية التي أدت ظهور الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة في مجال التعليم خاصة التعليم العالي منه هي:[1]

أ. ارتفاع تكلفة العملية التعليمية في ظل شح المصادر، محدودية الطرق التمويلية، وتنامي الطلب على التعليم العالي في مقابل الجودة المطلوبة، لأن تكلفة غياب الجودة يكبد المؤسسة الجامعية خسائر تتعلق بالماديات المختلفة وانخفاض المعنويات لدى المورد البشري منه الطالب والأستاذ والإدارة إضافة إلى تكلفة مهمة جدا تتمثل في الزمن الذي لا يعوض مقارنة بالأجيال الحاضرة والمستقبلية والاستراتيجيات والأهداف الأساسية التي أوجدت فجوة عميقة بينها وبين المؤسسات الجامعية الأخرى لا من ناحية التصنيف ولا من ناحية أمور أخرى.

ب. الارتفاع المخيف لمعدل البطالة الناجم عن اختلال التوازن بين طرفي معادلة الطلب والعرض لصالح العرض من قبل المؤسسة الجامعية، نظير انخفاض الجودة المطلوبة من طرف المستفيدين

[1] أنظر المرجع:

- محمد تنوم، " **أثر اعتماد إدارة الجودة الشاملة على التسيير داخل سونلغاز** "، رسالة ماجستير، قسم: علوم التسيير تخصص: إدارة الأعمال، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2004، ص-ص:50-58.
- بوزيان العجال، ريمة عمري، " **أثر اعتماد إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي**"، أشغال الملتقى الوطني حول:"إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة، جامعة سعيدة، الجزائر"، 13-14 ديسمبر 2010، ص،ص:10، 11، .اطلع عليه يوم: 03-08-2020، 12:25سا، على الموقع:https://iefpedia.com/arab/?p=27987 .

ما جعلهم يستعينون بالخبرات العالمية استراد الطاقات البشرية دون تصديرها، كما أن هناك إشكالية الاعتماد على التوظيف والتشغيل فقط دون الاعتماد على الطرق الأخرى مثل التفكير الاستراتيجي لإيجاد مناصب عمل أو العمل المقاولاتي المنشئ للمناصب.

ت. اختلال التوازن في مركبات المجتمع ما نتج عنه عدة مشاكل مثل: ارتفاع معدلات الجريمة، الطلاق، الآفات الاجتماعية، التسيب الأخلاقي...الخ، لأن العناصر الخريجة من المؤسسات الجامعية التي من المفروض تقوم بدورها الإيجابي في المجتمع أصبحت لا تؤثر إيجابا بل بالعكس تتأثر سلبا بمن حولها في البيئة.

ث. تحقيق مراتب متأخرة في التصنيف العالمي، الذي نجم عن عدة أسباب منها انخفاض معدل الإنتاج المعرفي والعلمي وعرضه عبر البوابات الالكترونية الخاصة بكل مؤسسة، المشاركة في الدوريات والتظاهرات العلمية، براءات الاختراع وتبنيها من طرف المؤسسات الاقتصادية تشجيعا منها لمثل هذه الجهود، ناهيك عن جودتها.

ج. انخفاض مستوى الإنتاج العلمي، جودته والمسؤولية اتجاه الوطن والمجتمع في ترصين أحسن الدراسات والأبحاث الدقيقة، واقعية، موضوعية ومسؤولية التي يستفاد منها.

ح. غياب الاعتماد على وسائل إدارة الجودة الشاملة المحققة لجودة مخرجات التعليم العالي حسب تجارب وآراء الخبراء والباحثين.

المطلب الثاني: الدوافع الإيجابية لاعتماد إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

إن أهم الأسباب والدوافع الإيجابية التي أدت ظهور الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة في مجال التعليم خاصة التعليم العالي منه التي لها صلة بتحسين جودة المخرجات التي يستفيد منها الطالب بحد ذاته، المجتمع وزيادة الإنتاج المعرفي بالإضافة للمستفيدين الآخرين داخليين كانوا أم خارجيين، كما أن فوائدها ليست محصورة في المؤسسة فقط وإنما امتدت إلى المجتمع بكل أطيافه ذلك من خلال:[1]

[1] انظر المرجع:

- الهام يحياوي، بركة مشنان، " **أهمية استخدام وسائل إدارة الجودة الشاملة في ضمان جودة مخرجات التعليم العالي:دراسة حالة** "، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد:01، ديسمبر 2014، ص:168.
- لحبيب بلية، " **خصوصيات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي** "، مجلة القانون الدولي والتنمية، المجلد:04، العدد:02، ص:10.
- سعيدة رحيش، " **أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي لتحقيق جودة مخرجاته مع الإشارة إلى إصلاح التعليم العالي في الجزائر** "، مجلة آفاق علوم الإدارة والاقتصاد، المجلد:04، العدد:01، 03- ماي 2020، ص،ص:112، 113.

أ. مفهوم وتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة لم ينحصر في بعض المؤسسات بل أصبح عالميا نظير النتائج المحققة؛

ب. التحسين المستمر للمنتجات التعليمية والعلمية من خلال تحسين جودة الأداء الشامل باستمرار؛

ت. النظرة الشمولية لإدارة الجودة الشاملة أي مساهمة الجميع في تحقيق الجودة الشاملة؛

ث. اختيار أحسن القيادات وتطوير أدائها وفق المتغيرات البيئية من أجل حل مشاكلها؛

ج. التحسين المستمر لمركزها التنافسي من خلال تجويد مخرجاتها؛

ح. تعمل على زيادة الثقة في مخرجاتها وطمأنة المستفيدين الداخليين والخارجيين؛

خ. الحصول على موارد مالية أخرى، من خلال الدعم من قبل المؤسسات الاقتصادية التي تستفيد من مخرجاتها؛

د. تخفيض الصراعات التنظيمية والوظيفية من خلال وضوح الأدوار والمهام المبينة للمسؤوليات، الواجبات والحقوق، وتناغم العلاقات بين الأفراد المبنية على التآخي والود والمحبة؛

ذ. تنمية القدرات الذهنية والعلمية للطالب والأستاذ التي بدورها تنمي القدرة الإبتكارية والإبداعية؛

ر. تخفيض مستوى التكلفة الداخلية والخارجية، من خلال خفض الأخطاء من الوهلة الأولى، التي ينجم عنها شكاوى من طرف الطلبة والأساتذة والمستفيدين الآخرين سواء كانت التكلفة مادية وزمنية؛

ز. انفتاح المؤسسة الجامعية على السوق المحلي والدولي نظير الجودة الموجودة بمخرجاتها (تصدير المورد البشري عالميا، المنتجات العلمية...الخ)؛

س. التطوير المستمر للعمل الإداري، بما يتماشى والمتغيرات العالمية والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة؛

ش. التقدم التكنولوجي وانعكاساته على تنوع الحاجات والمطالب من قبل المستفيدين.

المطلب الثالث: واقع إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية

تطرقت العديد من الدراسات إلى إمكانية وجود أرضية مناسبة لأجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الجامعية الجزائرية في أزمنة مختلفة حتى وقت كتابتنا لهذه السطور، فنجد أن:

أولا- دراسة أجريت سنة 2009 حول: " **إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر: المبررات والمتطلبات الأساسية** "[1]، التي دارت مجرياتها في تقديم إستبانة لجمهور من الأساتذة عددهم 122 عضو في كلية الآداب والعلوم الإنسانية بجامعة باتنة (الجزائر) قصد دراسة محوري مبررات ومتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومعالجة بياناتها بواسطة برنامج spss 13 ،

[1] علي لرقط، " **إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر – المبررات والمتطلبات الأساسية**-"، رسالة ماجستير، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، قسم علم النفس وعلوم التربية، تخصص:الإدارة والتسيير التربوي، جامعة باتنة، الجزائر، 2009، ص، ص:146، 157.

لتعطي في الأخير نتائج لخصت في وجود إمكانية في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في الكلية انطلاقا من وجود مبررات كافية لأجل ذلك.

توافقت هذه الدراسة مع دراستنا هذه من حيث المبدأ حيال وجود الدوافع التي تدعوا إلى تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، فقط تفعيل المتطلبات خاصة وأن الوزارة الوصية تدعو إلى جودة مخرجات التعليم العالي إلا أن ذلك يحتاج إلى نظام إداري مثل إدارة الجودة الشاملة والمرور على خطوات تطبيقه.

ثانيا– دراسة أجريت سنة 2011، 2012 حول:" **واقع إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائرية :دراسة ميدانية على متوسطات ولاية سعيدة** "[1] التي دارت أطوارها حول أهمية إدارة الجودة الشاملة في تطوير أساليب العمل والأداء الشامل بها لأجل إرضاء العملاء بأقل تكلفة، كون الأداء الاقتصادي والاجتماعي والبيئي أيضا له صلة وثيقة بجودة العملية التعليمية ومخرجاتها، وكون الجزائر ليست في منأى عن هذه التقلبات، المتطلبات والمتغيرات الدولية التي كانت سببا في الضغط على تلك المؤسسات التعليمية، لتصبح الجزائر حسب الباحث تبحث عن الحلول الرامية للجودة في مخرجاتها، لتتوصل هذه الدراسة في الأخير من خلال توزيع ثلاثة استبيانات على مدراء وأساتذة وتلاميذ ودراسة مسحية مكتبية إلى نتيجة تتمثل في عدم تطبيق المؤسسات التعليمية الجزائرية لإدارة الجودة الشاملة بها.

ثالثا– دراسة سنة 2016 حول:" **واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجامعي في الجزائر** "[2]، التي حثت على تسليط الضوء على "أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة لضمانها في مؤسسات التعليم الجامعي الجزائري معتمدا فيها على تحليل المعطيات المتوفرة بعد المسح المكتبي ليتوصل إلى طرح تصور يمكن أن يساعد على تطبيق هذا النظام في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية مع عرض جملة الإصلاحات من شأنها تقدم الإضافة لمخرجات التعليم العالي من حيث الجودة، التي تعتمد على دعم الوزارة الوصية في تبني هذا النظام وتهيئة الثقافة والمناخ القاضي للجودة الشاملة، بمعية توفير المورد البشري الداعم لذلك مع تدريبه باستمرار.

نظرا لأهمية إدارة الجودة الشاملة في إعطاء نتائج جد حسنة في تحسين مستوى جودة مخرجات التعليم العالي بصفة عامة والجزائرية بصفة خاصة، أقدم العديد من الباحثين على دراسة مختلف الطرق

---

[1] يزيد قادة، " **واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائرية: دراسة تطبيقية على متوسطات ولاية سعيدة**"، مدرسة الدكتوراه إدارة الأفراد والمنظمات وحوكمة الشركات، تخصص: حوكمة الشركات، جامعة أبو بكر بلقايد بتلمسان، الجزائر، 2012، ص،ص: 180، 182.

[2] زينب مهداوي، عبد القادر بودي، " **واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجامعي في الجزائر** مجلة البشائر الاقتصادية، العدد:07، ديسمبر 2016، ص:160.

وإعطاء التصورات التي تتلاءم مع البيئة الجزائرية لأجل الاستفادة منها، ذلك ما يدعم دراستنا من حيث دور هذا النظام القديم الجديد من حيث نتائجه وعوائده على الجودة.

تبعا لما عرض من دراسات سابقة يتضح أن هناك توافق في عدم وجود تبني صريح لإدارة الجودة الشاملة في الجامعة الجزائرية إلا بعض التطبيقات لتلك المعايير التي نص عليها الدليل الوطني للجودة، لكن هناك إمكانية لتطبيق هذا النظام لو توفرت متطلباته ومن ثم خطوات تطبيقه.

المطلب الرابع: متطلبات اعتماد إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

من بين أهم المتطلبات التي يجب التركيز عليها لوضع الأرضية المناسبة لتطبيق إدارة الجودة.

أ. إسهام الإدارة العليا في تحقيق إدارة الجودة الشاملة

هذا المستوى الإداري هو الأعلى في الهرم الإداري، بتشكيله لـ:"مجلس الجودة""، من خلال وضع الخطط الخاصة بتنمية الثقافة اتجاه الجودة وبدء عملية التغيير، كما له دور في توفير موارد مالية أخرى، بغية تحقيق أهداف إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها، بالإضافة إلى تقييم كل مرحلة عبر "دوائر الجودة"، كما أن تطبيق هذا النظام يحتاج إلى والتزام الإدارة العليا به.[1]

بالإضافة إلى:[2]

ب. ترسيخ ثقافة الجودة الشاملة

يعمل هذا المفهوم على وضع نظام معلوماتي يقتفي أثر المعلومات من البيئة التي تنشط فيها المؤسسة الجامعية سواء داخلية أو خارجية لأجل تسويق أحسن الأفكار عن مشاريع المؤسسة الجامعية التي تدعوا إلى الجودة الشاملة وترسيخ ثقافتها، من خلال التغير نحو ثقافة تدعوا للجودة بواسطة نظام إدارة الجودة الشاملة بإشراك الجميع في تلك العملية بناءا على تأييد الإدارة العليا ودعمها لإدارة الجودة الشاملة من خلال بعث المعتقدات والثقافة التنظيمية الرامية إلى جودة المخرجات الجامعية.

ت. النظر بدقة في جودة المدخلات (الحوكمة)

تحديد بدقة الاحتياجات ومصادر تحصيلها كالهياكل القاعدية بما في ذلك هيكلها التنظيمي الموافق لاحتياجات الجودة الشاملة، جودة الطلبة الجدد، جودة هيئة التدريس، المناهج والمقررات، طرق

---

[1] محمد صادق، "**إدارة الجودة الشاملة في التعليم**"، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، مصر، 2014، ص:63.

[2] راضية بوزيان، " **متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة مؤسسات التعليم العالي ومعوقاتها–مقاربة سوسيولوجية–** "، مجلة التواصل، العدد:32، ديسمبر 2012، ص، ص:31،30.

التدريس الفعالة، التكنولوجيا الحديثة المستخدمة في التعليم، التواصل والاتصال.....الخ، وتقليل الهدر في اقتنائها.

ث. تكييف القوانين والإجراءات الإدارية

تعمل المؤسسة الجامعية عل تكييف قوانينها وإجراءاتها الإدارية وفق ما تتطلبه إدارة الجودة الشاملة من هيكل تنظيمي إلى تكييف إجراءات المنظمة العالمية للتقييس مع متطلبات الجامعة وبيئتها.

ج. تحسين العلاقات بين الأفراد لبعث الجودة

مشاركة الجميع في شكل فرق عمل مخرجاتها ذات جودة تكون مدخلات لمرحلة موالية، تربطهم علاقة حب وود وتآخي ورحمة مستمدة من ديننا الحنيف، بغض النظر عن مستوياتهم الوظيفية لأجل بعث روح التكافل، إضافة إلى أخلقة مناخ العمل ورفع مستوى المسؤولية لدى الجميع والرقابة الذاتية بدل الإكثار من الرقابة التقليدية مع الاهتمام المادي والمعنوي بهيئة التدريس لأجل الوصول لنتائج موضوعة مسبقا بأداء شامل ذو جودة.

بالإضافة إلى:[1]

ح. التحسين المستمر للأداء الشامل وأدوات قياسه

إدخال في كل مرة تحسينات على أداء الفاعلين في العملية التعليمية من خلال التدريب والتربصات والاحتكاك مع ذوي الخبرة بشكل مستمر وحسب متطلبات الفترة واختيار أحسن أدوات وطرق القياس الحديثة مثل نموذج خمسة أصفار، مع العمل على تطوير الأداء الوظيفي والتنظيمي من خلال التحسين المستمر المبني على معايير الجودة العالمية.

خ. التعرف بدقة على احتياجات المستفيدين (الداخليين والخارجيين)

تعمل الإدارة بمعية الفاعلين والمستفيدين بتقديم اقتراحات وانشغالات واقعية وموضوعية وقابلة للتحقيق تتعلق بحقوق كل من هؤلاء، مع تحديد الواجبات بدقة لكل هؤلاء (المستفيدين) لأجل وضع معايير تتماشى وإياها لتجنب الوقوع في الخطأ من الوهلة الأولى ووضع آليات قياس الأداء الشامل المولد للجودة الشاملة الموافقة لها.

---

[1] أنظر المرجع:

- محمد تقرورت، كريمة فلاح، " **نموذج مقترح لإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر في ضوء النماذج الرائدة** "، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، مارس 2018، ص، ص:112، 113.
- نعيمة يحياوي، عامر عيساني، " **متطلبات ومعايير إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي** "، مجلة جديد الاقتصاد، العدد:09، ديسمبر 2014، ص، ص:12،11.

د. **البحث عن مصادر تمويلية أخرى مع تقليل الهدر**

لا تكتفي المؤسسة الجامعية بمصادر محدودة لأجل تمويل مشاريعها البحثية والتعليمية، بل يجب عليها البحث عن مصادر متنوعة، من خلال استغلال هياكلها ومنتجاتها العلمية مقابل مداخيل مالية، تغطي احتياجاتها مع ترشيد تلك النفقات.

ذ. **العمل والتقيد بمبادئ إدارة الجودة الشاملة**

قدم العديد من الباحثين في مجال إدارة الجودة الشاملة في كتاباتهم وعرض تجربتهم في مجموعة من المبادئ التي ترمي للجودة الشاملة، لذا يجب محاكاة تلك المبادئ مع وضعية البيئة لتلك المؤسسة الجامعية، من خلال نظام معلوماتها، لأجل وضع معايير تعتمد عليها وتساير متغيرات البيئة وفق نقاط قوتها، ضعفها، الفرص والتهديدات.

ر. **ربط وتوثيق العلاقة بين الجامعة ومحيطها الاقتصادي والاجتماعي(محلي ودولي)**

إن ضغط المحيط الخارجي للمجتمع ومؤسساته والقطاع الخاص بمؤسساته يفرض على المؤسسة الجامعية إنشاء نظام معلوماتي عميق المعالم والأبعاد يوفر لهال ما تحتاجه من بيانات محيطها المحلي والدولي لأجل التواصل معه فيما يدر عليها بالمنافع ذات الجودة في مخرجاتها تنساب عليها بالنفع المعنوي والمادي.

وأيضا:

ز. **نظام المعلومات والتغذية العكسية**

يعمل نظام المعلومات على تجميع، تخزين بعد عملية جمع، تحليل النتائج وتوفير المعلومات، ولعل التغذية العكسية مورد هام فيه، سواء كان داخليا أو خارجيا، قصد تقصي، قياس، ومعرفة نقاط الضعف والقوة بمعية الفرص والتهديدات، التي تحول دون تحقيقها، من أجل التقييم والتقويم ورفع مستوى الأداء.[1]

[1] أنظر المرجع:

- محمد أحمد مرشد القواس، "**درجة استخدام أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة أب لأساليب التقويم المستمر والتغذية الراجعة من وجهة نظر طلابهم**"، مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، المجلد01، العدد: 03، 2016، ص، ص:47، 48.
- إلهام بروبة، "**أهمية نظام المعلومات المحوسب في اتخاذ القرارات المالية في منظمات الأعمال**"، مجلة نور للدراسات الاقتصادية، المجلد:06، العدد: 10، 2020، ص:372.

المبحث الرابع: مجهودات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

نسعى من خلال هذا المبحث عرض جملة من التجارب والمجهودات التي انطلقت بمفاهيم نظرية إلى تطبيقية عربية منها وأجنبية كل حسب البيئة التي طبقت فيها والخصائص التي تقتصر عليها، ذلك ما يدل على أن هذا النظام عالمي وليس مقتصر على بلد ما الذي يتميز بخصائص معينة ناهيك عن تخطيه المفاهيم الكمية إلى النوعية منها والكمية.

المطلب الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

عرفت من قبل النجار على أنها:" **فلسفة إدارية موجهة لقيادات الجامعة تركز على إشباع حاجات العملاء لتحقيق نمو الجامعة وتوصل إلى أهدافها، وهي تضمن الفعالية العظمى والكفاءة المرتفعة في الحقل العلمي التي تؤدي في النهاية إلى التفوق والتميز**".[1]

كما عرفت أيضا على أنها:" **تشمل كافة الخصائص والمعايير الواجب توافرها في عناصر العملية التعليمية التي تستلزم إشباع حاجات ورغبات العملاء الداخليين (الأساتذة، الطلبة والموظفين) وتلبية احتياجات العملاء الخارجيين(الطلبة، المجتمع وسوق العمل) ومتطلباتهم وذلك بالاستخدام الكفء للإمكانيات المادية والبشرية المتوفرة لدى المؤسسة التعليمية**".[2]

من خلال التعريفين السابقين والتعاريف الأخرى التي لم تذكر يتضح أن جل الإشارات تركز على الإجراءات الإدارية والأهداف دون التركيز على المورد البشري الذي هو عصب العملية هذه ونظامها بحيث أن إدارة الجودة الشاملة في العملية التعليمية ترمي إلى استقطاب وبناء أحسن الكفاءات (طلبة، أساتذة، وإداريين) بمشاركة الجميع وتذويبها في قالب القيم التنظيمية والأخلاقية والثقافة الرامية للجودة باستخدام مبادئ هذا النظام وتوصيات الـ:"**iso**" الخاص بالتعليم العالي، وتكييفها وفق بيئتها لاستخلاص الإجراءات والمعايير التي تخدم العملية التعليمية دون هدر في الموارد لأجل تلبية حاجات المستفيدين الداخليين والخارجيين محليين أو دوليين وتبوأ أحسن المراتب في التصنيفات العالمية.

المطلب الثاني: جهود اليابان وأمريكا في اعتماد إدارة الجودة الشاملة بالتعليم العالي

إن هاتين الدولتين تعتبران منبع إدارة الجودة الشاملة كان عبر أحضانهما انطلاقا من أمريكا مرورا باليابان، التي لم تكتفي مع نظيرتها الأمريكية بتطبيقات هذا النظام في المؤسسات الاقتصادية وفقط وإنما

[1] فريد النجار، " **إدارة الجامعات بالجودة الشاملة** "، إتراك للنشر والتوزيع، ط: 01، مصر، 2000، ص:73.

[2] لخضر مداح، " **تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتحسين أداء مؤسسات التعليم العالي: حالة المركز الجامعي الدكتور يحي فارس بالمدية** "، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص: إدارة الأعمال والتسويق، المركز الجامعي يحي فارس، المدية، الجزائر، ص:107.

تعدى الأمر إلى مؤسسات أخرى خدمية فندقية وبنكية ... الخ، لتنتقل بعد ذلك إلى مؤسسات التعليم العالي، لهذا أردنا تقديم هذه التجارب في جدول يضم كل بلد على حدى في الآتي:

الفرع الأول: مجهودات أمريكية حيال تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

يوضح الجدول رقم (05): التجربة الأمريكية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم العالي الممثلة في جامعة "تورث وست ميسوري ستايت" ذلك سنة 1989م بعد أن تولى الدكتور "هابورد" رئاسة هذه الجامعة لتغير من ثقافتها إلى ما يدعو إلى الجودة الشاملة سنة 1991م.[1]

فترتيب الجامعات حسب تصنيف:" **QS**" لسنة 2019 و2020 [2]، على التوالي نجد الجامعة الأمريكية لها مكانة في المراتب ال10 الأولى في التصنيف بمعية جهودها في تحسين جودة مخرجات التعليم العالي بها، لذا اخترنا هذا البلد في هذه الدراسة.

الجدول رقم (05): مجهودات أمريكية حيال تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة

مكان التجربة	أهم المجهودات	أهم النتائج
بدأت حيثيات هذه التجربة سنة 1989م بجامعة "تورث وست ميسوري ستايت"، " North West state University" بعد أن تولى الدكتور " هابورد" رئاسة الجامعة الذي أعطى نظرة أخرى بعد التغيير نحو الجودة الشاملة مرورا بتطوير ثقافة المؤسسة التي نعني بها تغيير فكر	- الالتزام بمبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الجامعية وما تتطلبه الوضعية التعليمية؛ - التغيير نحو الثقافة الرامية للجودة الشاملة لأجل التميز في مخرجاتها من خلال جودة الأداء الشامل للجميع(الفاعلين)؛ - التقليل إلى أقصى حد من الهدر من خلال الاقتصاد في المدخلات وطريقة الحصول عليها وطريقة استخدامها بما يخدم الجودة، مع الاهتمام بهيئة التدريس ماديا ومعنويا مقارنة بنظيراتها، بالإضافة إلى الاهتمام بالتواصل الالكتروني؛ - التركيز على المستفيدين الداخليين والخارجيين من خلال تحديد	- بعد تطبيقها في جامعة "تورث وست ميسوري ستايت"، " North West state University "، التي لقت نجاحات باهرة، طبقت حوالي 146 مؤسسة جامعية أمريكية هذا النظام ناهيك عن مجهودات أخرى في بلدان أخرى؛ - إنشاء ورشات عمل لأجل تحسين مهارات الأساتذة في التدريس واختيار أحسنها، والانشغال بظروف الطلبة، حتى بلغ مدة تسجيل الطالب 15أقل من دقيقة عبر قنوات اتصالية حديثة؛ - الحصول على الجودة يعني تغيير الثقافة نحو الجودة الشاملة من خلال الأداء الجيد والإتقان دون الغش والهدر من قبل الجميع؛ - العمل بروح واحدة مكنها من الحصول على جائزة "مالكوم بالدريج " 1997م؛ - تحويل ما قيمته مليون دولار من العجز إلى احتياطي بعد عملية الاقتصاد في الموارد والاعتماد على كل ما هو الكتروني؛ - إنشاء جامعة الكترونية ما عاد عليها بعديد من الفوائد في

[1] محمد لطرش، لخضر مداح، " **إدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي ومجهودات تطبيقها**"، الملتقى الدولي: "إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات"، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 14.15 /2010/12، ص:11.

[2] تقرير حول تصنيف الجامعات بـــ: "QS"، أطلع يوم:26-08-2020 على الساعة: 19:50سا، من الموقع: https://www.topuniversities.com/university-rankings-articles/world-university-rankings/top-universities-world-2021

المورد البشري من حال إلى حال يرمي إلى الجودة في مخرجاتها التي تضفي عليها قيمة في عوائدها ذات جودة منها رسالتها ومواردها المالية إلى تصنيفاتها.	الاحتياجات وكيفية تلبيتها بأقل تكلفة مع وضع لجنة تتخصص في التحسين المستمر للجودة ووضعها في برنامج المؤسسة الجامعية؛ - العمل على استقطاب أحسن الكفاءات وتدريبها عند الحاجة إلى ذلك ودون تأخر لأجل الرفع من مستويات الأداء الشامل ، الإبداع والابتكار؛ - التحسين المستمر لكل ما يرمي للجودة بعد ما افتتحت قناتين تعليميتين.	اتصالاتها وأدائها وسرعة التنفيذ؛ - رواج سمعة الجامعة أدى إلى ارتفاع عدد منتسبيها عن إمكانياتها بـ:26%، الذي انعكس على إيراداتها المالية و المعنوية؛ - تبوأ الجامعات الأمريكية مراكز جيدة حسب التصنيفات الدولية؛ - اشتداد المنافسة بين المؤسسات الجامعية لأجل التحسين المستمر ليطال ذلك المستوى العالمي؛ - وضع مؤشرات من قبل صحيفة : « u.s news et world reprt » لأجل تصنيف المؤسسات الجامعية والرفع من مستوى جودة مخرجاتها.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على:

- مسعودة شريفي،" **إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي مع الإشارة إلى تجربة جامعة ولاية "تورث ويست ميسوري الأمريكية**"، مجلة البشائر الاقتصادية، العدد:06، سبتمبر 2016، ص،ص: 102، 103.
- محمد لطرش، لخضر مداح، " **إدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي ومجهودات تطبيقها** "، مرجع سبق ذكره، ص-ص:11-13.

من خلال الجدول أعلاه رقم (05) يتضح أن تغيير الثقافة من قبل الإدارة العليا نحو الجودة بجدية وبمساهمة الجميع له صدى على تحسين جودة مخرجات التعليم العالي، بمعية تكثيف الجهود نحو تقليل الهدر في الموارد منها الزمنية التي لا تعوض، وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتوصيات المنظمة العالمية للتقييس في مجال جودة التعليم العالي.

الفرع الثاني: المجهودات اليابانية حيال تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

يمثل الجدول رقم(06) مجهودات اليابان حول تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الجامعية

الجدول رقم (06): مجهودات اليابان حيال تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة

التجربة	أهم المجهودات	أهم النتائج
الجامعات اليابانية التي عرفت تزايدا ملحوظا بعد الحرب	- وضع معايير رسمية موحدة مشابه لما هو موجود بالولايات المتحدة الأمريكية لما بعد التعليم الثانوي لأجل التقييم والتطوير الذاتي؛ - العمل بفكرة "بيت الجودة " التي بدأت في قطاع الصناعة لتمر بعدها إلى كل ما هو تعليمي خاصة التعليم العالي؛ - تعزيز البحث العلمي من حيث أصالته وجودته؛ - خدمة المستفيدين مرورا بالأداء المبني على الاحترام المتبادل والحقائق؛	- زيادة مستمرة للجامعات باليابان الباحثة عن الجودة في مخرجاتها والاعتماد عليها في التنمية؛ - تبوأ الجامعات اليابانية أحسن المراتب عالميا وتزايد

العالمية الثانية بداية السبعينات من القرن الماضي حرصا منها على تطوير ذاتها من خلال موردها البشري المرافق لإصلاحات مستمرة على نظام الجودة بها من خلال "هيئة الاعتماد للجامعات اليابانية"، "juaa" هدفها تحسين أداء مؤسساتها الجامعية	- يوجد ثلاثة أنظمة لها أثر على الجودة الشاملة وكيفية إدارتها من خلال الجبهة الاجتماعية، النظام الإداري والتقني؛ - وضع صحيفة تسمى بـ:"asahi shimbun" هدفها قياس المقدرة التنافسية لمؤسساتها الجامعية وتتبع أدائها من خلال 20 مؤشر؛ - وضع جملة الحواسيب وكل ما يتعلق بالتكنولوجيا الحديثة المتوفرة في خدمة الجامعة لمواكبة التطور، نقلها وتطويرها لأجل خدمة التميز ومن ثم مركزها التنافسي؛ - استقطاب أحسن الاساتذة تدريبها وتطوير أدائها والاهتمام بها ماديا ومعنويا؛ - وضع طريق للجودة الشاملة يلتزم بها كل من له صلة بالجامعة؛ - وضع أنظمة تقويم ذاتية فعالة للجودة في العملية التعليمية؛ - تعزيز المكتبة بالمصادر والمراجع المواكبة لكل فترة وتقريبها للطالب باستخدام منبعي التواصل التقليدي والحديث (التكنولوجيا)؛ - النظر إلى كل ما يتلاءم مع حياة الطلبة في الجامعة وجودة الخدمات المترتبة عنها اتجاههم؛ - فصل بين السلطات بين المستوي الإداري والتشغيلي في معالجة مشاكل الإدارة والجانب الأكاديمي؛ - الرقابة على أداء الجامعات من خلال التقويم الذاتي بمعية هيئة "juaa" المبنية على الشفافية والوضوح؛ - استخدام طريقة "الكايزن"، "kaizen" الذي يعن التغير نحو الأفضل بحيث يعمل على تقليل الهدر وزيادة الكفاءة وإرضاء العمالة ماديا ومعنويا، كما توجد نوع من الروابط بين المورد البشري لأجل التنسيق أكثر وتنفيذ العمليات بشكل جيد دون الخوض في صراعات وظيفية وتنظيمية؛ - التحسين المستمر للأنشطة البحثية ودعمها ماديا ومعنويا مع عدم إغفال الرقابة عليها لأجل تخريجها في حلة الجودة.	- عدد براءات الاختراع بها المساهم بها اقتصاديا واجتماعيا وبيئيا؛ - زيادة الطلب على الجامعات اليابانية ومخرجاتها مما ساهم في زيادة عوائدها المادية والمعنوية؛ - النجاح في تحسين الثقافة الاكاديمية المبني على الاحترام المراعي للحريات الاكاديمية والوصول للرضى أو ما يسمى بالسعادة عند الانتماء إليها؛ - وجود تشابه كبير بين "juaa" اليابانية ونظام الاعتماد الأمريكي نقلا للخبرات عبر قنوات رسمية؛ - وضع نظام تقويمي ذاتي يعمل على مراجعة وقياس الأنشطة التعليمية، البحثية ...الخ ومدى توافقها مع أهداف الجامعة ورسالتها من خلال مجموعة من البنود توضع مسبقا (التغذية العكسية) لأجل التحسين المستمر لأدائها .

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على:

- صادق صفيح، حميد قرومي، " **أليات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي:عرض وتقييم للتجربة اليابانية**"، مجلة بكلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد:51، 2017، ص-ص:217- 220.
- عبد المالك بن علي عثمان حكمي، " **معوقات تحقيق الاعتماد الأكاديمي في كلية التربية:بجامعة الملك خالد وسبل التغلب عليها**"، رسالة ماجستير جامعة الملك خالد، المملكة العربية السعودية، 2012، ص-ص:43-45.

من خلال الجدول أعلاه رقم (06) نلاحظ اهتمام المؤسسات الجامعية اليابانية بالمورد البشري، الذي يعتبر بالنسبة إليها المحرك الأساسي في جميع القطاعات بعد تخرجه من برامجها وإدارتها تلك، كون اليابان ليس ببلد طاقوي ولا ذو موارد طبيعية تغطي نفقاتها المستوحاة من احتياجاتها الصناعية والاجتماعية بل اعتمدت على نفسها في بناء ذاتها من خلال موردها البشري بعد قيامه بسلسلة من

البحوث حول إدارة ذلك المورد، ليستقر بها المطاف في إدارة الجودة الشاملة بعد أن طبقت على مجتمعها آخذا بذلك العالم "إيشيكاوا" الظروف الملائمة في البيئة اليابانية التي طبقت حيثيات هذا النظام الذي أعطى نتائجه الباهرة في المؤسسات الصناعية إلى المؤسسات الخدمية منها المؤسسات الجامعية الحاصلة في البيئة المحلية والدولية.

المطلب الثالث: مجهودات تطبيق المملكة العربية السعودية لإدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

يظهر الشكل رقم (13) تطبيق المملكة العربية السعودية إدارة الجودة الشاملة بالجامعة.

الشكل رقم(13): مجهودات تطبيق المملكة العربية السعودية لإدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على: وفاء محمد عون وآخرون، " **تطوير إدارة الجودة الشاملة في نظام التعليم العالي لتحقيق رؤية 2030 في ضوء التجربة السنغافورية**"، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد:07، العدد:04، 2018، ص-ص:68-76.

من خلال الشكل رقم (14) أعلاه يتضح أن للملكة العربية السعودية اهتمام كبير بالجودة لدى مخرجاتها لأجل سد حاجياتها الاقتصادية والتجاوب مع متطلباتها المجتمعية والبيئية، آخذة مجموعة من الإجراءات ترمي أو تصب كلها في تحسين جودة مخرجاتها الجامعية ذلك ما انعكس إيجابا في ترتيبها العالمي والعربي حسب تصنيف « **QS**»، عملا بمبادئ إدارة الجودة الشاملة تسعى دوما إلى البحث عن طرق تحسن بها جودة أداءها ومخرجاتها برسمها لرؤى وبعدها رسالة بعيدة المدى.

المطلب الرابع:مجهودات الجزائر حيال الجودة وإمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

الجزائر ليست بمعزل عن العالم بل هي منتمية لتلك البيئة المتغيرة والمتقلبة، نتائج التطورات الهائلة في الجانب التكنولوجي والكم الكبير من المعارف التي توصل إليها الباحثين من خلال نظامهم التعليمي المشجع والحاث على ذلك، الأمر الذي دفعها إلى إيجاد الحلول لقاء ذلك لأجل البقاء والاستمرارية عن طريق جودة مخرجاتها التعليمية.

الفرع الأول: مجهودات دون التعليم العالي

نجد أن الدولة الجزائرية لها اهتمام بالجودة بعد إقرارها جائزة للجودة تسمى بـ:"**الجائزة الجزائرية للجودة**"، التي لامست النور سنة 2002م من خلال إدراج مسابقة تحت إشراف وزارة الصناعة تحت مرسوم تنفيذي رقم:2-5 سنة 6-01-2002 للمؤسسات مهما كان نوعها الناشطة بالجزائر تتحصل المتقدمة الحاصلة على ترتيب أول على مكافأة مالية قدرها ملوني دينار جزائري.[1] حسب القرار الممضي في 03 أفريل 2002 الذي يحدد نظام مسابقة منح الجائزة الجزائرية للجودة.[2]

لتتوالى اهتمام المؤسسات الجزائرية بكل ما له صله بمصطلح الجودة حتى أنها أصبحت تريد إثبات وجودها من خلال إنتاج منتجات ذات صلة بالجودة وفق المعايير الدولية وسعيها للحصول على إشهاد الايزو « **iso** » كل حسب نشاطه مثل: "المؤسسة الوطنية لأجهزة المراقبة والقياس" التي تحصلت على: الـ: (1994) iso 9002 سنة 18-01-2001، وبعدها الـ:(2000) iso 9001 في السابع من جانفي 2004، كما توجت مرتين بالجائزة الجزائرية للجودة على التوالي:2003 و2004.[3]، ما يعني أن

---

[1] الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، "**إنشاء الجائزة الجزائرية للجودة**"، العدد:02، المرسوم التنفيذي رقم:2-5، بتاريخ: 6-01-2002، ص:08.

[2] الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، "نظام مسابقة منح الجائزة الجزائرية للجودة"، بمقتضى القرار المؤرخ في 03 أفريل 2002، العدد:31، الأحد 05 ماي 2002، ص:29.

[3] منصف ملوك، "**أثر إشهاد الجودة على أداء المؤسسات الجزائرية حالة المواصفات (2000) iso 9001:دراسة إحصائية بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة**"، رسالة ماجستير ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ، تخصص: التقنيات الكمية في التسيير، جامعة فرحات عباس بسطيف، الجزائر، 2009-2010، ص:111.

المؤسسات الجزائرية يمكنها تحصيل الجودة في منتجاتها بإتباع معايير الإشهاد العالمية كما يمكنها الاستعانة أيضا بنظام إداري الجودة الشاملة الذي يضفي قيمة إلى قيمها في المخرجات في تسعى إلى تجويد أدائها من المدخلات على المخرجات مرورا بالإجراءات المعمول بها في الإنتاج وزرع ثقافة تغرسها في مردها لبشري الداعية للتآخي والعمل بروح الفريق تقليصا منها للصراعات بكل أنواعها والتكاليف الخفية عن تلك الصراعات وتكوين بناء بشري متناسق ومتكامل في أدائه أي الحصول على الجودة الشاملة المساهم فيها الجميع، لتعطي هذه الجائز والمجهودات الأخرى دفع قوي للمؤسسات نحو الارتقاء بأدائها والتميز في مخرجاتها بدءا بمدخلاتها وإجراءات العمل التي تطور باستمرار.

الفرع الثاني: مجهودات ذات صلة بالتعليم العالي

تتوجه الجامعة الجزائرية نحو الجودة من خلال مجموعة من الإصلاحات منها وضع "نظام وطني لضمان الجودة في التعليم العالي" بموجب إنشاء "اللجنة الوطنية لتطبيق ضمان الجودة في التعليم العالي"، "ciaqes" ذلك وفق القرار 167 من المادة 03 في 31 ماي و2010،[1] ليعاد تعديلها بموجب المادة 11 من القرار 2004 الصادر في 29 ديسمبر 2014، بالإضافة إلى مجهودات أخرى تتعلق بإنشاء "المجلس الوطني للتقييم "، « **CNE** » بموجب المرسوم التنفيذي رقم 10-36 المؤرخ في 21 - 01-2010 الذي يعمل على تحديد مهام وكيفية تشكيل اللجنة الوطنية لأجل تقييم المؤسسات العمومية التي لها صلة بالجانب العلمي والثقافي، كما أسس مرجع آخر يسمى بـ:"المرجع الوطني لضمان الجودة في التعليم العالي" ، "**RNAQES**"، الذي يعتبر المرجع الأساسي في الجودة والتقييم ذلك لاحتوائه على عدة معايير لها صلة بالجودة وجملة من المؤشرات والأدوات المستخدمة في قياس تجسيدها.[2]

كما أن إنشاء خلايا للجودة في المؤسسة الجامعية له أدوار عدة منها وضع خطة إستراتيجية وخطط أخرى تشغيلية للمؤسسة الجامعية، كما أنها تقوم بنشر ثقافة الجودة بها، والعمل على تكوين أعضاء الخلية، تنفيذ كل ما له صلة "بمعايير المرجعية الوطنية لضمان الجودة في التعليم العالي"، بالإضافة إلى إدارة العملية التقييمية ذاتيا والمراجعة الداخلية حرصا منها على ضمان سيرها، وإعلام كل من له صلة ومعني بالمعلومات والإحصائيات من خلال التواصل بالطرق المناسبة.[3]

---

[1] خالد عطوي، " **آليات ضمان الجودة بقطاع التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر**"، مجلة العلوم القانونية والسياسية، المجلد:09، العدد:03، ديسمبر 2018، ص:366.

[2] خلية ضمان الجودة، "**نبذة عن ضمان الجودة في التعليم العالي**"، البوابة الالكترونية لجامعة الجزائر 01""،كلية الحقوق، الجزائر، اطلع يوم:28-08-2020، الساعة:19:43، من الموقع:http://droit.univ-alger.dz/?page=17

[3] نور الإيمان بن ام السعد، شريفة رفاع، "**مدى تطبيق ضمان جودة التعليم العالي في الجزائر: نموذج خلية الجودة بجامعة قاصدي مرباح ورقلة**"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، المجلد:13، العدد:26، 2019، ص،ص:7،6.

خلاصة:

بعد مرورنا على حيثيات التعليم العالي، والأدوار التي يقوم بها اتجاه تأهيل المورد البشري، الذي يعتبر الذهب الخالص دون غيره إذا اهتممنا به، ودوره في تحقيق التنمية على اختلافها كونه العنصر أكثر تأثيرا على غرار بقية عناصر الإنتاج الأخرى، فغالبية المدارس التي حاولت الرفع من مستوى الإنتاج من منطلق رفع مستوى الأداء، ركزت على هذا العنصر الحيوي المتغير جدا، لهذا السبب يعتبر أحد الضغوطات التي مورست على التعليم العالي لتحسين جودة مخرجاتها من حيث المورد البشري، على غرار جودة البحث العلمي الذي هو نتاج هذا الأخير، بمعية خدمة المجتمع، الأمر الذي دفع برمته إلى الأخذ بأسباب ومتطلبات تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة المساهم فيها الجميع، وكل من لهم صلة بالعملية التعليمية والبحثية في إنجاح تطبيقه وتحقيق نتائج ذات صلة بتحسين جودة مخرجات التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية، ضمانها، توكيدها وتحسينها باستمرار والاستجابة لمتطلبات البيئة المتغيرة، بعدما الأخذ بفكرة وأهمية الجودة في أرض الواقع عبر مرجع وطني خاص بضمان الجودة.

الفصل الثالث:

إدارة وضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية

تمهيد:

تأتت فكرة ضمان الجودة كوسيلة لتحقيق هذه الأخيرة على مستوى المخرجات، سواء كان ذلك في المؤسسات الاقتصادية أو الخدمية، ونظير ذلك التقارب بينها وإدارة الجودة الشاملة جعلنا نقوم بتلك الإطلالة على مكونات نظام ضمان الجودة، بدءا بالأسباب والضغوطات التي أدت استظهار مكانة وأهمية هذا النظام في مؤسسات التعليم العالي، سواءا كانت داخلية أو خارجية، فعلى هذا الصوب، تطرقنا في هذا الفصل إلى جل المفاهيم المتعلقة بضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، مع ذكر مراحل التوجه إلى هذا النظام بحثا عن تجويد مخرجاتها، بدءا بنظام ل.م.د، مرورا باللجنة الوطنية لتنفيذه إلى المرجع الوطني لضمان الجودة الداخلة بمؤسسات التعليم العالي الجزائرية، مع التطرق إلى الأساليب والآليات المؤدية إلى تطبيقه، مع ذكر أهم المصطلحات الخاصة بهذا المرجع وأهم الأدوات التقييمية المستخدمة في هذا الشأن.

وفي الأخير تطرقنا إلى ذكر أهمية التغيير التنظيمي، بدءا بمفهومه وعلاقته بالانتقال بإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، عبر عدة مراحل أقرها الباحثون والمفكرون، خاصة في ظل التوجه الجديد في تطبيق نظام ضمان الجودة في الجامعة الجزائرية.

المبحث الأول: مفهوم ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي

تعتبر الجامعة مصدر الإبداع وولادة تلك الأفكار الأمر الذي أدى إلى توجيه كل الأنظار إليها لأجل تجويد مخرجاتها وضمانها على اختلاف أشكالها لغرض الاستفادة منها.

المطلب الأول: أسباب وضغوطات المرور إلى ضمان الجودة في التعليم العالي الداخلية

كون الجودة في العملية التعليمية ديناميكية ومتعددة المستويات حسب ذلك المحيط المنتمية إليه، ورسالة المؤسسة المبنية على أهداف مقصدها المستفيدين الداخليين والخارجيين، أصبح من الصعب تحديد لها معايير ضمان وتقييم الجودة[1] ، فلعل أهم التحديات نجد الآتي:

الفرع الأول: أسباب متعلقة بتزايد بطالة الخريجين من الجامعة

تحاول العديد من المؤسسات الجامعية ربط ما ينتج عنها من خريجين ومتطلبات سوق العمل، والعمل على تقليص الفجوة إلى أبعد حد وفق عديد البرامج التعليمية والتكنولوجية والأنشطة لأجل ضمان الجودة في نظر أولئك المستفيدين من العملية التعليمية لا سيما سوق الشغل الذي بدوره وجه انتقادات لاذعة للمؤسسات الجامعية كونها غير قادرة على تجويد خريجيها خاصة في مجال تحمل المسؤولية حيال الوظيفة والثبات فيها بالرغم من تلك المتغيرات الداخلية والخارجية.[2]

من بين أهم تلك الأسباب التي أدت إلى اتساع الهوة بين مؤسسات التعليم العالي وسوق العمل نجد:[3]

أ. تدني الكفاءة المتوارثة من ضعف التحصيل العلمي والمعرفي وقلة الاستنتاج والتحليل للمواضع والمواقف المختلفة بمعية قلة الحيلة العملية والإبتكارية لدى الخريج، بما في ذلك جانب القيم؛

ب. تزايد تعداد الخريجين كما وتنوعا من حيث التخصصات التي ليس عليها طلب مقارنة بما هو مطلوب في سوق العمل.

---

[1] عليان عبد الله الحولي،" **ضمان الجودة في الجامعات العربية: المفهوم وآليات التطبيق**"، المؤتمر السنوي الرابع للمنظمة العربية لضمان الجودة في التعليم يومي:02-03/سبتمبر/2012، القرية الذكية، مصر، 2012، ص:206.

[2] سليمان بن سالم الحسيني، "**رفع مستوى الجودة في برامج التعليم العالي عن طريق تحقيق تكامل مخرجات التعليم العالي مع متطلبات سوق العمل: دراسة ميدانية تحلل مشاريع التخرج وتستطلع آراء الأكاديميين والطلبة**"، المؤتمر العربي الدولي السادس لضمان الجودة في التعليم العاليiacqa، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، تصميم سهير يحي دراغمة جامعة الزرقاء الأردن، 9-2016/02/11، ص:28.

[3] ثابت حسان ثابت، آلاء عبد الواحد ذنون، "**توافق سوق العمل العربي مع مخرجات مؤسسات التعليم العالي**"، ورشة العمل المشتركة، إدارة الانتاجات العلمية، العراق، أطلع عليه يوم:2020/10/27، على:12:27، من الموقع: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3619529

لكن عندما نخص بالذكر المؤسسة الجامعية الجزائرية ومواءمتها مع سوق العمل نذكر الدراسات التي قام بها الكثير من الباحثين لتعرية الواقع وإعطاء الحلول اتجاه هذه المشكلة التي تؤرق الطرفين والمحور الأساس بينهما بشكل مباشر وأطراف أخرى بشكل غير مباشر.

ففي الدراسة التي أجريت سنة 2015، حول:" **مواءمة مخرجات التعليم العالي لسوق العمل في الجزائر: دراسة استكشافية**"[1]، التي قال فيها بأن بطالة الخريج الجامعي تأخذ حيزا كبيرا في وسط البطالة بشكل عام، هذا الأمر صعب من مأمورية متخذي القرار اتجاه التوفيق بين منتجي وطالبي الخريجين والكوادر، لهذا حسب الباحث وجب على المؤسسات المعنية في الدولة الجزائرية أن تعمل على تجويد وتطوير التعليم العالي من خلال التوجه نحو خصائص المناهج التعليمية التي تتلاءم وسوق العمل.

ليفصل أكثر في دراسة سنة:2020 حول: "**إستراتيجية خريجي الجامعة الجزائرية في التكيف مع متطلبات سوق العمل**"،[2] من خلال دراسة ميدانية لمجموعة من خريجي الجامعة الجزائرية إلى تحديد وتبيان الاستراتيجيات التي يتخذها خريج الجامعة مهنيا من أجل التأقلم والتعاطي مع أوضاع سوق العمل الغير ثابتة والتي لها خصوصيات تختلف من بيئة لأخرى، والتي توصلت إلى مجموعتين من الاستراتيجيات منها فردية يكتسبها من:" **مجموعة من المكتسبات المهنية والقدرات والمعارف التي تتعلق بالأداء**"[3]، وأخرى جماعية عرفت على أنها: "**فريق متخرج من الجامعة، يتقاسم نفس ظروف نقص المهارات الجماعية والفنية، التي يفرضها سوق العمل**"[4]، والتي كانت ناجمة عن عدة اختلالات تراكمت مع الزمن، التي في حقيقة الأمر حسب الباحثين لا تخدم متطلبات سوق العمل، وهذا إقرار على وجود فجوة بين طرفي المعادلة التشغيلية.

يتضح مما سبق خاصة الدراستين الآنفتين أن هناك إقرار بوجود فجوة بين خريجي الجامعة وسوق العمل بصفة خاصة والمخرجات الجامعية ككل بصفة عامة، الأمر الذي يستدعي إعادة النظر في طرق وسبل الوصول لتلك الجودة وضمانها من خلال نموذج إداري شامل يقتفي أثرها بالرغم من التحولات التي تحدث في البيئة مع مراعاة خصوصيات ذلك الوسط الذي تنتمي إليه.

---

[1] ناصر الدين قريبي، "**مواءمة مخرجات التعليم العالي لسوق العمل في الجزائر: دراسة استكشافية**"، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، العدد:04، ديسمبر 2015، جامعة أم البواقي، الجزائر، ص:147.

[2] مسعودة مداح ونور الدين بولعراس، "**استراتيجية خريجي الجامعة الجزائرية في التكيف مع متطلبات سوق العمل: دراسة سوسيو مهنية لمجموعة من خرجي الجامعة بولاية الاغواط**"، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2020/06/30، الجزائر، ص:703.

[3] نفس المرجع، ص:706.

[4] نفس المرجع، ص: 705.

الفرع الثاني: أسباب متعلقة بمؤسسات التعليم العالي

يوجد حسب المفكرين والباحثين عدة أسباب تتعلق بجودة التعليم العالي بحد ذاته، والتي تتمثل في:

أولا- أسباب متعلقة بتزايد عدد الطلبة

فالتجربة الجزائرية غنية في محاولتها تغطية تكوين ذلك العدد الكبير وفي المقابل تحاول امتصاص أولئك الخريجين في مناصب عمل من خلال عدة أوجه تشغيلية أو تمويلية لمشاريع مختلفة، ذلك للقضاء على الاختلال وعدم التوازن الاقتصادي والاجتماعي.[1]

لكن بالرغم من تلك المجهودات التي تحاول ولازالت تحاول تلك الدول النامية منها الجزائرية في سد تلك الفجوة بين فرص العمل المتوفرة وتلك الطلبات على العمل من الخريجين الذين هم في تزايد مستمر لينتج عنه فائض من الخريجين البطالين.

ثانيا-أسباب متعلقة بنمطية التعليم الجامعي

وجب الاستعانة بأنماط أخرى مثل: التدريب المستمر والمتطور بالإضافة إلى التعليم عن بعد والتعليم العابر للحدود،[2] الأمر الذي دفع بتلك المؤسسات الجامعية إعادة النظر في المعايير الأخرى الموافقة لتلك الطرق لأجل ضمان تلك الجودة وإدارتها وفق أسلوب إداري يضمن الجودة الشاملة مهما تنوع نمط التعليم، فنمط التعليم عن بعد هو طريقة يعتمد عليها في التعليم الجامعي كسند أو مساعد وليس تعويض للحضوري، مثل ما هو الحال بالنسبة لبقية الأنماط، الأمر الذي دفع بالباحثين إلى تحديد معايير تضمن جودة المخرجات في ظل هذه الأنماط.

ثالثا- أسباب متعلقة بالاستثمار في التعليم العالي(الخوصصة)

أقدمت الدراسة التي كانت حول: "**الاستثمار التعليمي في رأس المال البشري مدى مواءمة مخرجات التعليم العالي لسوق العمل في الجزائر خلال الفترة 2000-2014**"[3] على توضيح أهمية المورد البشري في التنمية وكذا ضرورة الاستثمار في هذا النوع من رأس المال حتى لا تقع في مشاكل عدة من بينها

---

[1] بالقاسم سلاطنية، " **سوسيولوجيا التكوين المهني وسياسة التشغيل في الجزائر**"، مجلة العلوم الإنسانية، دار الهدى، الجزائر، العدد:10، 1988، ص:220.

[2] صليحة رقاد، "**تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية: آفاقه ومعوقاته-دراسة ميدانية بمؤسسات التعليم العالي للشرق الجزائري**"، مرجع سبق ذكره، ص:61.

[3] فيصل مختاري، نورية معتصم، "**الاستثمار التعليمي في رأس المال البشري مدى مواءمة مخرجات التعليم العالي لسوق العمل في الجزائر خلال الفترة 2000-2014**"، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، المجلد:12، العدد الاقتصادي:35(01)، جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر، ص:483.

عدم التوازن بين المؤسسات الجامعية والاحتياجات الاقتصادية، كما أن هناك إشكالية أخرى ترتبط بزيادة عدد الخريجين من حيث الكم وانخفاض جودته، الحدث الذي صعب من مأمورية التعليم العالي الجزائري في البحث عن إصلاحات واعتماد معايير لها صلة بالنوعية والجودة.

كما أن هناك دراسة أخرى حول:" **الاستثمار في الإبداع من خلال رأس مال بشري: دراسة منظومة التعليم العالي والبحث العلمي بالجزائر**"[1]، التي قامت بجمع بيانات مختلفة من بوابة وزارة التعليم العالي بالجزائر من سنة 2004-2015 والتي انحصرت نتائجها في أهمية رأس المال البشري من خلال إنتاجه للأفكار المؤدية للإبداع، بحيث حثت المؤسسات الجامعية على التغيير خاصة في ظل تزايد تعداد الطلبة والتطور التكنولوجي الحاصل من أجل إكسابهم مهارات تتماشى وتلك التغيرات التكنولوجية والبيئية بصفة عامة حتى يتسنى لها الإبقاء على الجودة وإدارتها وفق أسلوب إداري يضمن تلك الجودة في مخرجاتها.[2]

بالإضافة إلى دراسة أخرى كانت حول: **«Private and privatised higher eductional institutions in jordan »**[3]، بين فيها وجود توجه جديد نحو الخوصصة في التعليم العالي بالأردن تلبية للحاجات التعليمية للبلد في حد ذاته والبلدان الأخرى البعيدة ومنها المجاورة من أجل تخريج طلبة محليين وخارجيين لهم مهارات يستفاد منها في بناء قوى عاملة، خاصة في تلك المؤسسات النفطية التي تحتاج إلى تخصصات ومهارات محددة.

يتوضح من خلال الدراسة أن هناك خلل وجب معالجته بالمؤسسات الجامعية الخاصة بحثا عن الجودة في المخرجات خاصة في ظل شح الموارد المالية وصعوبة تأطير العملية التعليمية، الأمر الذي دفع بالمؤسسات الجامعية الأخرى خاصة الحكومية منها سد فقاعة (قلة الجودة) بتطبيق أسلوب إداري يضمن الجودة الشاملة ويحافظ عليها، ليتضح حسب الدراسة أن هناك أسباب أخرى تضغط على المؤسسات التعليمية على المستوى العالي لأجل الوصول للجودة منها:

أ. توجه مؤسسات التعليم العالي إلى تصدير برامجها التعليمية وبحوثها العلمية الأمر الذي أدى إلى استقطاب الطلبة الأجانب؛

ب. التفاوت في جودة مخرجات التعليم العالي أدى إلى الطلب على تلك البرامج التعليمية في تلك المؤسسات الجامعية ذات الجودة في مخرجاتها؛

---

[1] نوال عباس، "**الاستثمار في الإبداع من خلال رأس المال البشري : دراسة منظومة التعليم العالي والبحث العلمي بالجزائر**"، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد:10، العدد:01،جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر، مارس-2017، ص:574.

[2] نفس المرجع، ص، ص:584، 585.

[3] Muhammad raji zughoul:**«Private and privatized higher educational institutions in Jordan »,** Mediterranean journal of educational studies, vol:5(01), p:97.
See the website at:28-10-2020, 01: 01, on:https://www.um.edu.mt/library/oar/bitstream/123456789/20505/1/Private

ت. اكتساب هؤلاء الطالبين لتلك البرامج التعليمية على مهارات تسدي الحاجات المجتمعية والاقتصادية والشخصية؛

ث. التوجه نحو المؤسسات التعليمية الخاصة كمساندة للمؤسسات العمومية نظير امتصاص عدد الطالبين على التعليم العالي وقلة الموارد المالية إلى استظهار الجودة المنتظرة منها.

تبعا لتلك الدراسات السابقة التي أردفت الاستثمار سواء كان في القطاع الخاص أو العام خاصة هذا الأخير بعديد من المصطلحات منها رأس المال، الإبداع وغيرها وربطها به بواسطة علاقات مختلفة تصب في وعاء التعليم العالي، ذلك ما أدى اشتداد المنافسة بينها وفيما بينها لتتوجه بعد ذلك لافتكاك مكانة بواسطة الجودة في مخرجاتها وضمانها عبر مر من الزمن.

الفرع الثالث: ديناميكية في حاجات سوق الشغل

بما أن هناك حاجات لدى المستهلكين المترافقة مع التطورات الحاصلة في المجال التكنولوجي المحلي والدولي، أيضا يوجد هناك تطورات حاصلة في سوق المنتجات التي تتطلب مهارات تستجيب لتلك الاحتياجات العملية، مما سبب ضغط على المؤسسات الجامعية لضمان جودة خريجيها، ذلك ما ذهبت إليه دراسة سنة 2009 حول: **« relating higher education with the labour market: graduates expectations and employers requirements »**[1]

ما يمكن استنتاجه من الدراسة هذه ومثيلاتها من الدراسات العربية والغربية، أن سوق العمل في حركية وديناميكية دائمة، يشكل من خلالها ضغوطات على تلك المؤسسات التعليمية المغذية لحاجاته البشرية(سوق العمل) الأمر الذي يدفع بها إلى اعتماد أسلوب إداري يضمن وجود تلك المهارات المطلوبة اقتصاديا واجتماعيا، ليس فقط التوظيف والتشغيل وإنما أيضا صناعة المقاول بها.

الفرع الرابع: أسباب متعلقة بطلبات ضمان الجودة في التعليم العالي الداخلية

أقدمت العديد من المؤتمرات، الندوات والمجلات على طرح فكرة الجودة في التعليم العالي الجزائري وماهية الآليات التي تؤدي إليها وضمانها، على غرار استظهار نظام إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، ومنهم من طرح فكرة ضمان الجودة كما هو معمول به دوليا بالجامعة الجزائرية، فمن بين هذه الضغوطات، والجهود نجد توجه الجامعة الجزائرية نحو الجودة من خلال وضع "نظام وطني لضمان الجودة في التعليم العالي" بموجب إنشاء "**اللجنة الوطنية لتطبيق ضمان الجودة في التعليم العالي**"،

[1] Luminita nicolescu and cristian paun, **"relating higher education with the labour market: graduates expectations and employers requirements",** tertiary education and management, vol:15, no:01, 2009, p:17. See the website on: 30/10/2020, at: 01: 18h, at: **https://www.researchgate.net/publication/44840217_Relating_Higher_Education_with_the_Labour_Market_Graduates'_expectations_and_employer**

"**ciaqes**" ذلك وفق القرار 167 من المادة 03 في 31 ماي و2010،[1] بالإضافة إلى مجهودات أخرى تتعلق بتأسيس مرجع آخر يسمى بـ:"**المرجع الوطني لضمان الجودة في التعليم العالي**"، "**RNAQES**"، الذي يعتبر المرجع الأساسي في الجودة والتقييم ذلك لاحتوائه على عدة معايير لها صلة بالجودة وجملة من المؤشرات والأدوات المستخدمة في قياس تجسيدها.[2]

أيضا انعقاد الملتقى الدولي الثالث حول: "**ضمان الجودة في التعليم العالي:آليات التنفيذ تحديات وآفاق**"[3]، يومي:10-2013/11/11، بجامعة تبسة بالتعاون مع منتدى جامعات تبسة، سكيكدة، أم البواقي،ورقلة، بسكرة وقالمة، مبادرة تدعوا إلى الانتقال نحو ضمان الجودة بالجامعة الجزائرية مع وقوفها على الآليات وجملة التحديات التي تحول دون ذلك.

كما أقدمت دراسة ميدانية أخرى من قبل: سمير بن حسين سنة 2015م حول:" **تقييم فعالية خلايا ضمان الجودة في المساهمة في بناء وتطوير نظام ضمان جودة التعليم العالي في الجزائر: دراسة ميدانية**"[4]، والتي سلطت الضوء على عمليات التعليم الجزائرية على المستوى العالي وفق التوجيهات الدولية الرامية لضمان الجودة، محاولا الباحث تقييم فعالية خلايا الجودة التي تهدف إلى تطوير نظام ضمان الجودة.

هذه الدراسة تحاول تقييم تلك الخلايا بعد إنشائها وتبني نظام ضمان الجودة بها، ذلك ما يوحي وجود جهود تحث على ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، لكن ذلك يحتاج إلى نظام إداري حاث على الجودة وضامن لها من منظور مبادئه حسب عديد التجارب التي ظهرت نتائجها في التصنيفات الدولية عربية أو غربية.

نستخلص أن هناك مساعي للمرور إلى الجودة ضمانها وإدارتها، هذه الأخيرة التي أرادت الباحثة ونحن في دراستنا هذه أن نتوصل إليه وهو بناء نظام إداري كإدارة الجودة الشاملة لأجل ضمان الجودة في مخرجاتها محققتا بذلك أهداف عدة منها استقطاب الطلبة الأجانب والترتيب الجيد وفق معايير التصنيف الدولية، مع العمل على ديمومتها واستمراريتها.

---

[1] خالد عطوي، " **آليات ضمان الجودة بقطاع التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر**"، مرجع سبق ذكره، ص:366.

[2] خلية ضمان الجودة، "**نبذة عن ضمان الجودة في التعليم العالي**"، يوسف بن خده"، كلية الحقوق، مرجع سبق ذكره، اطلع عليه يوم:30-10-2020، الساعة:19:43سا، في الموقع: http://droit.univ-alger.dz/?page=17

[3] الملتقى الدولي الثالث حول: "**ضمان الجودة في التعليم العالي:آليات التنفيذ تحديات وآفاق**"، أطلع عليه يوم:2020/10/31،على:17:12سا في الموقع: https://diae.net/12028/

[4] سمير بن حسين، " **تقييم فعالية خلايا ضمان الجودة في المساهمة في بناء وتطوير نظام ضمان جودة التعليم العالي في الجزائر:دراسة ميدانية**"، مجلة: العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد:07، العدد:18، 2015، ص: 207.

المطلب الثاني: أهم مبررات وأسباب المرور إلى ضمان الجودة في التعليم العالي الخارجية

كما تطرقنا إلى المبررات التي مر بها التعليم العالي الداخلية خاصة منها الجزائرية، نسلط الضوء الآن على المبررات والضغوطات الخارجية في المطلب الثاني والتي نلخصها فيما يلي:

الفرع الأول: أسباب متعلقة بالانفتاح على العالم (العولمة)

إن التقدم التكنولوجي الحاصل في الأوساط العالمية فتح أسواق جديدة وبمعايير جديدة يمكن الاستفادة منها باستخدام تلك التكنولوجيا ليصبح المنتج (سلع/خدمة) أكثر حركية وحرية خاصة مع ظهور مفهوم العولمة، كذلك مؤسسات التعليم العالي حتى الجزائرية منها يجب عليها مواكبة هذه التغيرات سواء آنيا أو مستقبليا، على غرار حركية رؤوس الأموال في صفتها الاستثمارية المباشرة أو غير مباشرة التي يمكن الاستفادة منها في التعليم العالي، ناهيك عندما نستثمر في التعليم العالي ونستقطب طلبة أجانب ومستفيدين من مخرجات التعليم العالي على غرار تلك الشهادات ومدى مقروئيتها عبر دول العالم وما له إيراد مباشر وغير مباشر على الجهتين الاقتصادية والاجتماعية، مثلما تعرضت له الدراسة سنة2011 حول: « **the impact of glopalization onhigher education :achieving a balance between local and global needs and realities**»، في ملخصها عن تغير عالم الأعمال في ظل العولمة مع بقاء معظم الجامعات على حالها، والتي تصبح غير قادرة على المنافسة عالميا إن لم تغير من وضعيتها ناحية الجودة، الأمر الذي دفع بالباحثين إلى استثارة هذا النوع من المواضيع من ناحية تأثير العولمة على التعليم العالي وجودة مخرجاته[1].

كما ذهبت دراسة الباحثة شمسة بوشنافة سنة 2017م حول:" **تأثير العولمة على التعليم العالي**"[2]، إن التطور في تكنولوجيا المعلومات، بمعية الاتصالات يشكل ضغط وتحدي يلامس طموح المؤسسة التعليمية منها الجزائرية على المستوى العالي، في تحقيق الجودة في ظل العروض العالمية، طارحة بذلك حسب ورقتها البحثية تلك التحديات والفرص التي تفرضها العولمة على التعليم العالي.

من خلال هذه الدراسة يتوضح لدينا أن للعولمة أثر على مؤسسات التعليم العالي كل حسب أدواتها في الاستجابة للتحديات وللفرص الواردة، حتى يتسنى لها تحقيق مخرجات ذات جودة محلية ودولية يمكن الاستفادة منها اقتصاديا واجتماعيا.

---

[1] Wilfred. I. ukpere et autres, « **the impact of globalization on higher education :achieving a balance between local and global needs and realities »,** African journal of business management, vol:5, n:15, 2011, p:6569.

[2] شمسة بوشنافة، "**تأثير العولمة على التعليم العالي**"، مجلة الدراسات القانونية والسياسية، المجلد:01، العدد:05، 2017، ص: 101.

أما في سنة 2018 كانت هناك دراسة حول:"**تبني نظام «LMD» ، في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر:استجابة للتوجهات العالمية أم ثقافة لتجويد التعليم العالي؟**."[1]، من ناحية واقع الإصلاحات التي مست التعليم العالي بالجزائر في تطبيق نظام ل.م.د، مع عرض تلك التحديات والجهود التي بذلت في نفس السياق، ذلك لأجل تحقيق التنمية بالبلاد بمختلف أبعادها في ظل ضمان الجودة بمخرجاتها.

هذه الدراسة تؤكد وجود ضغوط وأسباب تدعوا إلى التجاوب مع تلك التغيرات الحاصلة في العالم، من خلال تطبيق نظام ل.م.د الذي ينتظر منه الجودة في مخرجاته، بالإضافة إلى تبني نظام إداري يحسن من أدائها الشامل المفرز للجودة الشاملة.

الفرع الثاني: أسباب متعلقة بانتقال الخريج على الصعيد الدولي

تسليما بتفاوت عناصر الإنتاج في كل دولة من دول العالم، أدى ذلك إلى طلب المورد البشري سواء من الداخل إلى الخارج أو العكس شريطة الاعتراف بشهادته دوليا وفق معايير معينة لأجل تغطية الاحتياج من اليد العاملة،[2] كما نجد أيضا في المقابل حركية في صفوف الطلبة لطلب العلم من دول ينظر إلى مؤسساتها الجامعية أنها توفر برامج تعليمية من شأنها تكسبهم مهارات مهنية، شخصية، معرفية،...الخ، على ضوء هذه المسألة وجب على مؤسسات التعليم العالي تجويد مخرجاتها خاصة خريجيها لسد الحاجة المحلية والخارجية وفق متطلباتهم.

الفرع الثالث: أسباب متعلقة بالتقدم التكنولوجي والبحث العلمي

إن الكثير من الصناعات أدركت أن نجاحها خاصة في ظل المنافسة العالمية وليس فقط المحلية يستند إلى التقنيات الحديثة والتحديث في المنتجات عن طريق الإبداع والابتكار، الأمر الذي يدعوا إلى الضغط على المؤسسات المنتجة لتلك الكوادر المعنية أن تحسن من جودة خريجيها، فالطالب اليوم ليس بحاجة فقط إلى التعلم وإنما إلى كيفية إنشاء واستخدام التكنولوجيا الحديثة، خاصة وأنهم يعيشون في وسط يعج بالمعلومات والتقنيات الحديثة.[3]

---

[1] محفوظ عرابي، "**تبني نظام « LMD »، في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر:استجابة للتوجهات العالمية أم ثقافة لتجويد التعليم العالي؟**."، مجلة الإبداع، المجلد:08، العدد:01، 2018، ص: 230.

[2] المؤتمر الإقليمي العربي حول التعليم العالي "**انجازات التعليم العالي في البلدان العربية وتحدياته(1998-2009)**"، التقرير الإقليمي، مكتب اليونيسكو الإقليمي للتربية في الدول العربية-بيروت، القاهرة، 2009، ص، ص: 38، 39. شوهد يوم:2020/11/01، على:23:27سا في الموقع:
http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/FIELD/Beirut/pdf/Regional_Report_on_Higher_Education_in_the_Arab_States__Arabic_-_Final_.pdf

[3] Mohammed f. fahmy, **"thinking about technology effects on higher education"**, article in the journal of technology studies, 10/04/ 2014.
See the website on :02/112020, 11:58 h, at:
https://www.researchgate.net/publication/242392026_Thinking_About_Technology_Effects_on_Higher_Education

إن التحدث عن التعلم التكنولوجي ليس محصور فقط في زمن معين وإنما أثره يبقى مدى الحياة، فاكتساب المهارات والقدرات يأتي من قبل سنوات الدراسة إلى بعد التقاعد، فالآن أصبح تعلمك متاح متى شئت وكيفما شئت بضغطة زر على الأدوات الالكترونية المتاحة،[1] لذلك نعتبر التكنولوجيا سبب للتقدم وتحقيق الجودة الدائمة عن طريق البحث العلمي المستمر الحاث على الإبداع والابتكار.

الفرع الرابع: أسباب متعلقة بطلبات ضمان الجودة في التعليم العالي الخارجية

إن ظهور العديد من الهيئات الدولية التي انبثقت من انعقاد مؤتمرات وندوات ودولية كان من بين مخرجاتها إنشاء هيئات دولية تعمل على ضمان الجودة في التعليم العالي والتي نجد من بينها التالي:

أ. "**الشبكة العربية لضمان الجودة في التعليم العالي**"، « **ANQAHE** » أنشئت هذه المنظمة الغير حكومية سنة 2007م مقرها بالقاهرة، لأجل ضمان الجودة في التعليم العالي من خلال تبادل المعلومات ذات الصلة، ووضع معايير جديدة تتعلق بالمنطقة العربية وتنمية الموارد البشرية من خلال التعاون لأجل ذلك.[2]

ب. "**مركز ضمان الجودة وتقييم الأداء**"، « **DUQAC** »، بعد إنشاء جامعة دمياط أنشئ " مركز ضمان الجودة وتقييم الأداء" بها، ذلك لمتابعة الأداء وضمان الجودة بها وفق معايير الهيئة، كما تقدم الدعم الفني وكل ما تعلق بالمراجعة الداخلية المتواصلة عبر كلياتها، كما يسهر المركز على متابعة تنفيذ الخطط الاستراتيجية للجامعة.[3]

ت. "**مركز ضمان الجودة في التعليم العالمي**"، « **thecenter for quality assurance in international education** » «**CQAIE** »[4]

هذه بعض الهيئات الدولية التي تسعى جاهدة لوضع معايير تخص ضمان الجودة في التعليم العالي عبر عقد دورات ومؤتمرات في مراكز مختلفة تابعة لها، ظهور مثل هذه الهيئات يشكل سببا يدعو المؤسسات الجامعية إلى تجويد مخرجاتها وضمانها ووضع لها نظام يضمن لها ذلك.

[1] Marjan laal, **"impact of technology on lifelong learning"**, procedia-social and behavioral science, 28(2011), p: 439.

[2] "**الشبكة العربية لضمان جودة تعليم العالي**"، أطلع يوم:2020/10/30، على:22:03سا في الموقع:
http://www.anqahe.org/15931606-1575160415881576160315 77.htm

[3] مركز ضمان الجودة وتقييم الأداء، "**دليل المركز**"، أطلع يوم:2020/10/30، على:22:25سا، من الموقع:
http://www.du.edu.eg/centers/QAApnew/pages/Evidence.aspx

[4] International recognition in teacher education, "the center for quality assurance in international education, in cooperation with: the national council for the accreditation of teacher education (ncate)", 2008.
See the website on :30/10/2020, on: 23:46 h, at:
https://www.qu.edu.qa/static_file/qu/About/documents/accreditation-ced-irte-manual-en.pdf

المطلب الثالث: ضمان الجودة في التعليم العالي

نسعى من خلال هذا المطلب إلى إيضاح كل ما تعلق بمفهوم ضمان الجودة بالتعليم العالي، والأهداف المرجوة من ذلك إلى ذكر الحدود التي يمكن أن تتحرك فيها.

الفرع الأول: المقصود بضمان الجودة

عرف محمد محمود هاشم وآخرون أن ضمان الجودة،"Quality assurance (QA)"، هي:

"تلك الأنشطة المخطط لها وفق منهجية معينة في إطار نظام الجودة، بحيث يتم الوفاء بمتطلبات الجودة لمنتج ما(سلعة/خدمة)، أو تشير ضمان الجودة إلى ذلك القياس المنهجي والمقارن مع المعايير الموضوعة، مع مراقبة العمليات المرتبطة بها من أجل منع الخطأ".[1]

كما يمكننا تقديم مفردات أخرى لها صلة بضمان الجودة مثل:[2]

أ. **تقييم الجودة:** تلك العملية الهادفة للقياس وفق معايير الجودة؛

ب. **إدارة الجودة:** يقصد بها كل الإجراءات التي يتم من خلالها تطبيق الاستراتيجية الموضوعة سابقا، المبنية على أهداف وثقافة تتعلق بالجودة.

من التعريف سابق الذكر وما قدم عنها آنفا يتضح أن لضمان الجودة معايير توضع مسبقا يعمل عليها نظام يسمى نظام الجودة عبر خلايا وفق منهجية تقييم تقيس وتقارن تلك النتائج المحققة في كل مرحلة مع تلك المعايير باستمرار لأجل منع حدوث أي خطأ من أجل تجنب تكاليف إضافية مادية، معنوية وزمنية مع الوفاء بمتطلبات جودة المنتج وبشكل شامل.

الفرع الثاني: المقصود بضمان الجودة في التعليم العالي

بعد التطرق لمفهوم ضمان الجودة في المؤسسة مهما كانت طبيعتها نأتي الآن لنقدم ما تطرق إليه الباحثون نحو ضمان الجودة في التعليم العالي والذي عرف من قبل:« **E.Grady Bogue** »أن ضمان الجودة في التعليم العالي هي :" **ضمان الجودة في التعليم العالي هو نشاط شخصي بقدر ما هو**

---

[1] Mohamed mahmoud hashim and Mohamed salah hamed and all," **Quality control basics and systems ",** faculty of engineering, structural engineering program, helwan university, p: 04.
See the website on:02/11/2020, on:22:18h, at:
https://www.academia.edu/5755072/Quality_control_Quality_assurance_systems_and_application

[2] سمير بن حسين، "**ضمان جودة التعليم العالي في الجزائر–على المستوى المؤسساتي– الإمكانات والمتطلبات**"، دكتوراه، كلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة العربي بن مهيدي بأم البواقي، الجزائر، 2016/2015، ص: 81.

منهجي، أخلاقي بقدر ما هو تقني. فضمان الجودة وفعاليتها في الكليات والجامعات مبني على أنظمة متقنة الصنع، وعلى أولئك الذين لديهم رعاية، شجاعة وثقة في مناخ التعلم".[1]

كما أن هناك تعريف آخر عرفت فيه ضمان الجودة في التعليم العالي على أنها:" **مدى توافق مخرجات التعليم العالي مع المعايير، الإجراءات والسياسات الموضوعة بمؤسسات التعليم العالي، مع التركيز الأولي على نتائج الطلبة والمستويات المحددة للمعرفة والمهارات والقدرات التي يحققونها (الطلبة) نتيجة لمشاركتهم في برنامج تعليمي معين".**[2]

من خلال ما قدم يتضح أن لضمان الجودة في التعليم يتطلب وضع نظام له خلايا يعمل وفق معايير توضع من قبل الخبراء تتماشى ورسالة المؤسسة الجامعية، من أجل تخطي كل مرحلة من مراحل العمليات التعليمية والبحثية بأدواتها من مدخلاتها إلى مخرجاتها، بغية تفادي الخطأ، وإكساب الخريجين مهارات يطلبها المستفيدون وشخصهم ذلك حسب تغيرها، ومخرجات أخرى تتوافق ورضا المستفيدين الآخرين بشكل مستمر.

الفرع الثالث: شكلي ضمان الجودة بمؤسسات التعليم العالي

يتم من خلال هذا المطلب المرور نحو شكلي ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي، كما يتم التطرق أيضا إلى حدود ونطاق هذا النظام.

أولا: ضمان الجودة الخارجية

عرفت ضمان الجودة الخارجية بأنها: " **جملة الإجراءات التي تقوم بها جهة خارجية مثل هيئة اعتماد وطنية أو دولية كـ: "ABET"أو"ISO" والتي تقرر ما إذا كانت برامج المؤسسة التعليمية وإجراءاتها تحقق المعايير المتفق عليها، فضمان الجودة الخارجي يتضمن الاعتماد، التقييم والتدقيق".**[3]

---

[1] E.Grady Bogue ," **Quality Assurance in Higher Education: The Evolution of Systems and Design Ideals**", New Directions for Institutional Research, no.99, Jan 1, 1998, p:07.
See the website on:02/11/2020, on:23:44h, at:
https://www.academia.edu/1958973/Quality_assurance_in_higher_education_The_evolution_of_systems_and_design_ideals

[2] David.D.Dill, "**Quality Assurance in Higher Education: Practices and Issues",** UNC.college arts and sciences, June, 2007, p: 01, See the website on:03/11/2020, on: 00:33h, at: https://www.researchgate.net/publication/272353818_Quality_Assurance_in_Higher_Education_Practices_and_Issues .

[3] أمحمد مصطفى بن الدين، هواري منصوري، "**جودة البحث العلمي لدى هيئة التدريس بالجامعات الجزائرية وفقا للدليل الوطني الجديد للجودة الداخلية في التعليم العالي: دراسة تطبيقية لجامعة أدرار**"، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، 2018، ص: 130.

فمن خلال هذا التعريف حول ضمان الجودة الخارجية يتبين أن هناك محاولة إضفاء المصداقية، وتتمة لضمان الجودة الداخلية من خلال تلك المحاولات التقييمية من قبل هيئات مختصة في الجودة، ذلك ما ينتظر منها من خلال:[1]

أ. تتم عملية الإعداد لضمان الجودة وتقييم نتائجها من طرف هيئة خارجية مختصة؛
ب. عملية التقييم بمؤسسات التعليم العالي تعتبر كمدخل أساسي لابد منه في ضمان الجودة الخارجية؛
ت. إن نجاح عملية التقييم الخارجي وإعطائها صفة الجودة الشاملة أي لا نكتفي بتقييم الجودة الداخلية عبر هيئات خارجية من خلال تعاون الجامعة مع تلك الهيئات وتقديم والاستفادة من خبراتها.

هذه العملية تساهم في تحقيق الجودة بمشاركة أطراف أخرى في عملية التقييم بمعية التقييم الذاتي أو الداخلي، ذلك ما ذهب إليه نظام إدارة الجودة الشاملة من مشاركة الجميع في تحصيل الجودة موردين كانوا أم زبائن أو أطراف خارجية أصيلة تقيم المدخلات، الأداء(العمليات) الشامل والمخرجات، بغية التحسين المستمر والإلمام بمتغيرات البيئة المحلية والدولية.

ثانيا: ضمان الجودة الداخلية في التعليم العالي.

عرفت ضمان الجودة الداخلية بأنها: " **قدرة المؤسسة على تحقيق العمليات المطابقة للمتطلبات الخاصة من أول مرة، فالجودة الداخلية تتطلب إعادة العمليات التي لم تصل إلى الجودة المطلوبة**".[2]

أيضا هي: " **التدقيق والتقييم الداخلي من خلال تنفيذ عملية المساءلة، الملاحظة والتحقق باستخدام أدوات الفحص والمراجعة بما في ذلك الأداء الخاص بالمدخلات، العمليات والمخرجات، لأجل تحسين جودتها باتخاذ قرارات تخدم تطوير وتحسين الأداء وجودة المخرجات**".[3]

تعرف أيضا أنها :" **جملة الممارسات الداخلية الهادفة لمتابعة وتحسين جودة عمليات المؤسسة**".[4]

---

[1] شيراز محمد طرابلسية، "**إدارة جودة الخدمات التعليمية والبحثية في مؤسسات التعليم العالي**"، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، ط:01، عمان، 2011، ص: 113.

[2] نوال بن عمارة، "**إشكالية ضمان جودة مخرجات التعليم العالي في ظل حاجات المجتمع**"، مقال مقدم لمجلة: العلوم الاجتماعية، العدد:07، ديسمبر 2018، ص:254.

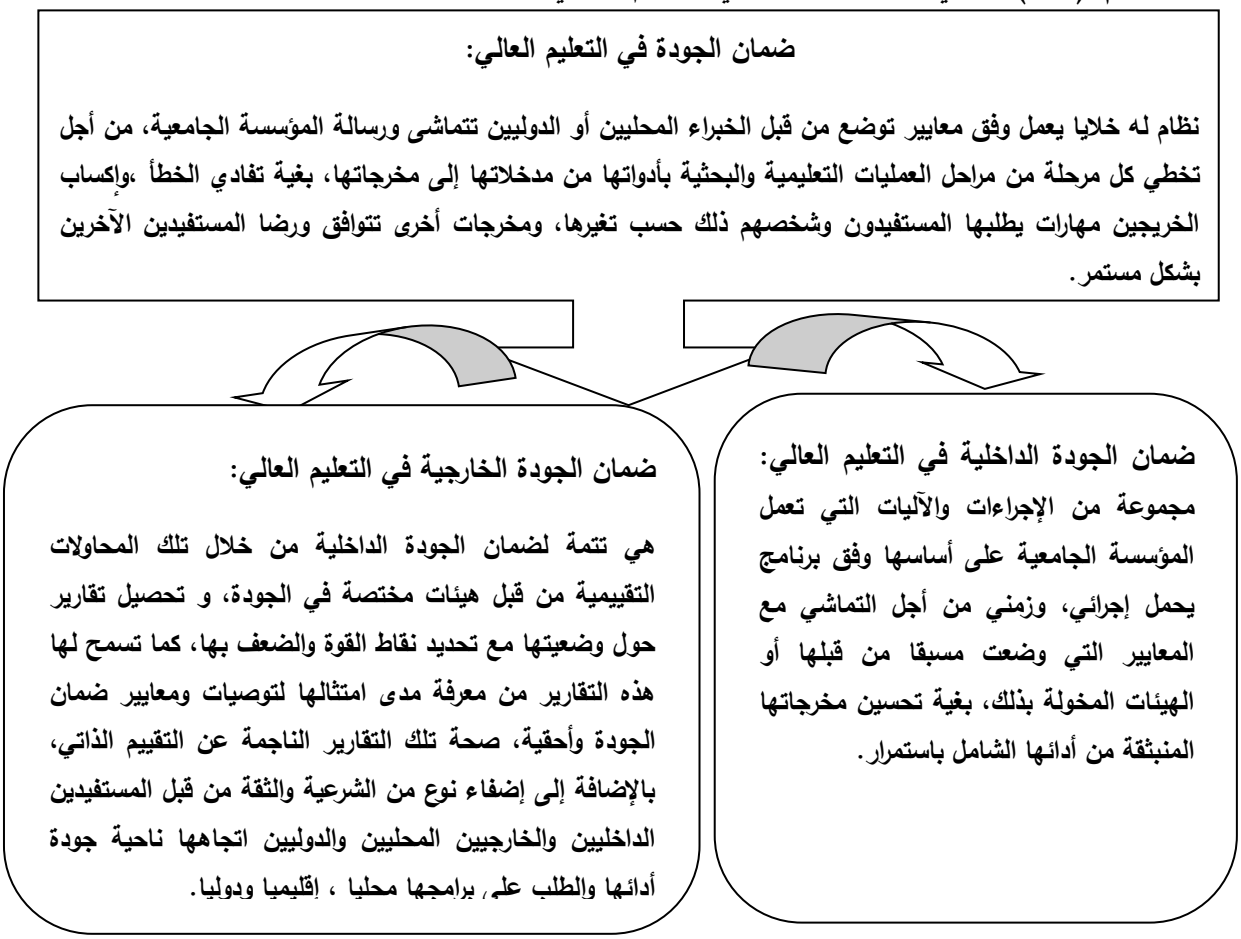
[3] A. N. Hidayat, E. Mulyasa, S. Sauri and Vidia Lantari Ayundhari , **" the internal quality assurance system an implementation**", Intervention submitted to the conference: In 1st International Conference on Educational Sciences (ICES 2017) , Science and Technology Publications, January 2017, P :187.
See the website on:06/11/2020, on: 16:32h, at:
https://www.researchgate.net/publication/327774147_The_Internal_Quality_Assurance_System_-_An_Implementation

[4] Farès Boubakour, « **Assurance Qualité Interne et Autoévaluation : Des Principes À La Mise En Œuvre** » , Support De Cours De La 4 ème session de formation des responsablesd'assurance qualité des établissementsd'enseignement supérieur (MESRS), CIAQES, MESRS, seance n :01, Algérie, p.5.
See the website on:06/11/2020, on: 17:16h, at:http://www.univsetif.dz/CAQ/documentations/AQ%20dans%20l'ES%20(session%204%20Oum%20El%20Bouaghi%20Novembre%202012).pdf

كما عرف نظام الجودة الداخلية مرة أخرى على أنها: " **السياسات والآليات التي تعتمدها المؤسسة أو البرنامج لضمان تحقيق الأهداف المسطرة واحترام معايير التعليم العالي بصفة عامة، مسؤولية المؤسسة بحد ذاتها التي يمكن أن تكتسب وسائل التقييم والمراقبة، إذن هي نظام مكون من عدة هياكل وآليات من أجل تحقيق ضمان الجودة التي تشبه إلى حد بعيد إدارة الجودة**".[1]

فمن خلال التعريفات السابقة وغيرها تتفق على أن ضمان الجودة الداخلية في التعليم العالي هي: مجموعة من الإجراءات والآليات التي تعمل المؤسسة الجامعية على أساسها وفق برنامج يحمل إجرائي، وزمني من أجل التماشي مع المعايير التي وضعت مسبقا من قبلها أو الهيئات المخولة بذلك، بغية تحسين مخرجاتها المنبثقة من أدائها الشامل باستمرار.

الشكل رقم (14):شكلي ضمان الجودة في التعليم العالي



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على عدة مراجع

[1] Zineddine Berrouche et Nabil Bouzid**, « Assurance qualité dans l'enseignement Supérieur : Support De Cours De La Session 2 De La Formation Des RAQ »**, CIAQES, MESRS, Algérie, octobre 2012, p.37.
See the website on:0711/2020, on: 11:46h, at:
http://www.umc.edu.dz/images/Bilan%20Final%20RAQ%20CRUEst%20septembre%202013.pdf

المطلب الرابع: أهمية وأهداف ضمان الجودة في التعليم العالي

سنقوم في هذا المطلب بعرض كل ما له صلة بأهمية وأهداف ضمان الجودة بمؤسسات التعليم العالي عند تطبيقها لتلك المعايير الخاصة بها.

الفرع الأول: أهمية ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي

لقد أصبحنا نلتمس نوع من الاهتمام اتجاه ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي، ذلك من خلال انعقاد مؤتمرات وتكوين مراكز وهيئات على الصعيدين: العالمي والإقليمي، ففي أكتوبر من سنة: 1998م انعقد مؤتمر عالمي بباريس تحت إشراف "اليونسكو"، مفاده التركيز على الجودة في التعليم العالي وضمانها، ليليه مؤتمر آخر نظم من طرف نفس الهيئة بمعية وزارة التعليم العالي في سلطنة عمان سنة:2001م، خرج بعدة اقتراحات وتوصيات تتعلق بالجودة الشاملة بالمؤسسات الجامعية، أما على الصعيد الإقليمي أقامت "اليونسكو" في مارس 1998م ببيروت مؤتمر أكد فيه على أهمية جودة مخرجات المؤسسة الجامعية، بحيث نجم عنه مطالب تضم ضمان الجودة في كل من المدخلات والعمليات والمخرجات بشكل يتناسب مع التوجهات الدولية، مع مراعاة الخصائص البيئية لكل بلد، بالإضافة إلى وضع آلية وطريقة تقييم الجودة بها(الجامعة) وفي كل مقوماتها من: أنظمة عملياتية بالمؤسسة وما توفره من مدخلات وتحويلها، أساتذة، برامج تعليمية، بغية ضبط وضمان جودة مخرجاتها محليا ودوليا.[1]

كما انعقد أيضا سنة 2019م، " **المؤتمر العربي الدولي التاسع: لضمان جودة التعليم العالي**"[2]، الذي حث على رفع الشعارات التي تقود نحو جودة التعليم ومعايير على جميع الأصعدة خاصة منها التعليم العالي بغية تحقيق الجودة على مستوى المخرجات وضمانها، من خلال معايير دقيقة لها صلة بكل من نظام المعلومات والإدارة المتكاملة عبر أنظمتها الفرعية المستخدمة لتلك الهياكل القاعدية، هيئة التدريس الكفأة، والبرامج والمقررات التعليمية، ...الخ، بالإضافة إلى معايير تتعلق بجودة البحوث العلمية والأداء المتميز المتمتع بالإبداع والمجسد للابتكار والاختراع.

---

[1] أنظر المرجع:

- منير بشور، "**ضمان الجودة في التعليم العالي في البلدان العربية: نظرة إجمالية**"، ضمان الجودة في الجامعات العربية ، تحرير عدنان الأمين، الهيئة اللبنانية للعلوم التربوية، الفصل الثاني، 2005، ص، ص:113، 180.
- عمر محمد عبد الله الخرابشة وآخرون، " **معايير الاعتماد الأكاديمي وضمان الجودة في كليات التربية في الجامعات الأردنية**"، مجلة الدراسات التربوية والنفسية، 2011، ص، ص: 101، 102.

[2] الجامعة اللبنانية الدولية ، " **المؤتمر العربي الدولي التاسع: لضمان جودة التعليم العالي**"، ورشة العمل: مقر الجامعة اللبنانية الدولية، فرع الخيازة في البقاع الغربي، لبنان، أفريل 2019.

تكملة لتلك الأهمية الخاصة بضمان الجودة بمؤسسات التعليم العالي، نجد مؤتمر آخر له علاقة بـ:" **تقييم جودة أوعية النشر العلمي في العالم العربي الواقع والمأمول**"[1]، من وقائع المؤتمر الدولي الأول بألمانيا في مارس 2019م، والتي كانت أحداثه تدور حول أهمية نشر البحوث والدراسات بالإضافة إلى التقارير والكتب ذات الطابع العلمي، بغية استفادة المستفيدين الداخليين والخارجيين المحليين منهم والدوليين منها.

نتيجة ذلك الكم الهائل من المؤتمرات والأبحاث وغيرها من الدراسات والملتقيات تتجلى أهمية ضمان الجودة بمؤسسات التعليم العالي نظير تلك المكانة التي اكتسبها من خلال تطبيقه والأثر الذي رجع على مخرجاتها خاصة التصنيف الذي حظيت به مقابل ذلك، لهذا أصبح الطلب على الجودة حتى في أدنى مستوياتها مطلبا لابد منه، خاصة في ظل تنامي التغير البيئي نحو التعقيد مقابل التقدم التكنولوجي والبحث العلمي، والتكامل الإقليمي.

الفرع الثاني: أهداف ضمان الجودة في التعليم العالي

أوجدت فكرة ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي نظير تحقيق جملة من الأهداف، التي تخدم المستفيدين الداخليين والخارجيين منهم المحليين والخارجيين، ذلك من أجل الارتقاء بمستوى أداء وجودة مخرجات التعليم العالي على المستوى المحلي والدولي، بحيث أن الاعتماد الأكاديمي في ضمان جودة التعليم العالي عملية شاملة، بالإضافة إلى أنها تهدف إلى مساعدة المؤسسة الجامعية على تقييم أدائها الشامل بكل شفافية، تحقيق إلى حد بعيد رسالتها وأهدافها، والتحسين المستمر لأدائها وجودة المدخلات وعمليات التعليم إلى المخرجات بمجملها ومكوناتها، وكل من له صلة برفع أو خفض مستوى العملية التعليمية إلى جانب المخرجات الأخرى.[2]

تنحدر من تطبيق ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي عدة أهداف منها ما تعلق بمراقبة الجودة وأخرى تنحصر في تقديم الحصيلة وعرضها حتى تكتسب العملية شفافية معتبرة في أوساط التعليم العالي، بالإضافة إلى التحسين المستمر في ممارسات وتطبيق ضمان الجودة من خلال عدة عمليات

---

[1] مركز مؤشرات الاستطلاع والتحليلات، " **تقييم جودة أوعية النشر العلمي في العالم العربي الواقع والمأمول**"، وقائع المؤتمر الدولي الأول، برلين، 29-2019/03/30، ص، ص: 11، 12.

[2] أنظر المرجع:

- خير الفوال، بسام محمد الصافتلي، "**تقويم جودة برامج إعداد المعلمين في كلية التربية بالحسكة في ضوء معايير الاعتماد الاكاديمي وإدارة الجودة الشاملة**"، المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، العدد:07، 2010،ص: 96.
- محمد بلبية، " **تحديد معايير ضمان الجودة وتأثيرها على الاعتماد الأكاديمي بمؤسسات التعليم العالي:دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة أبوبكر بلقايد –تلمسان**"، مرجع سبق ذكره، ص: 162.

التقييم الذاتية أو الخارجية ومجمل المتغيرات البيئية حتى يتسنى لها التكيف والتأقلم مع متطلبات البيئة والمستفيدين، وللتفصيل أكثر نجد التالي:

أولا- أهداف ضمان الجودة الداخلية

تعمل الجامعة على تحسين وضعيتها التنافسية واجتثاث مراكز جيدة على الصعيد العالمي نتيجة:

أ. مراقبة الجودة: Quality control

من أجل تحقيق مورد بشري يتماشى ومتطلبات لسوق العمل التي تتطلب نوع من المهارات، لابد من وضع نظام لضمان الجودة بعد اعتماده، وتطبيق المراقبة عليه قياسه والحكم عليه لكل من تلك: المدخلات، العمليات والمخرجات بواسطة التقنيات والآليات والإجراءات التي يتم العمل بها وتنفيذها بمؤسسات التعليم العالي ، من قبلها أو هيئة خارجية من خلال:[1]

- إطار تقييم ومراقبة الجودة على الصعيد المحلي أو الدولي؛
- طرق وأساليب التقييم الخارجية، والتي بموجبها يتم قراءة وتقييم كل ما تعلق بالتقييم الذاتي، زيارة المواقع(موقع الجامعة)، وصياغة تقرير حول ذلك من قبل الخبراء والأقران؛
- مستويات التقييم الذاتي والمراقبة الداخلية (النظام، المؤسسة وهياكلها، الأقسام، قدرات المورد البشري،الخ)، وإصدار تقارير حيال ذلك للمؤسسة الجامعية وفريق التقييم الخارجي؛
- تقييم الآليات، المكافآت والحوافز،...الخ المنتهجة من طرف المؤسسة الجامعية؛
- تقييم القيم المرافقة للجودة كالثقافة السائدة، ومدى احترام التخصص الإداري والمهارة المهنية، ومراجعتها.

ب. تقديم النتائج وتقييمها لإبراز الشفافية

وجود نظام الجودة في التعليم العالي وديمومته يتطلب رقابة على جملة العمليات التي تقوم بها سواء تعلق الأمر بتوفير المدخلات أو العمليات التي تمزجها(المدخلات)أو الرقابة على تلك المخرجات ومطابقتها مع تلك المعايير الموضوعة، فلكي تقوم هذه العملية على أحسن وجه لابد من عرض

---

[1] أنظر المرجع:

- Michaela Martin et Antony Stella, « **Les modules sur l'Assurance qualité externe : options pour lesgestionnaires de l'enseignement supérieur », module01, faire des choix fondamentaux pour l'assurance qualité externe,** institut international de planification de l'éducation « iipe, vol :1-5 , « unesco », paris, 2011, p : 18.
  See the website on :11/11/2020, on :15:15h, at: https://www.eminent-haiti.eu/sites/default/files/2020-05/Making%20basic%20choices%20for%20EQA_French_Module%201_0.pdf
- Melanie Seto, Peter J. Wells, editing assistant: Viorica popa , **" quality assurance and accreditation : a glossary of basic terms and definitions",** compiled by: Lazar vlasceanu, laura grunberg, et dan parlea, unesco- cepes, first edition:2004, , Bucharest, 2007, p: 56.
  See the website on :11/11/2020, on :16:42h, at: https://www.observatoriorh.org/sites/default/files/webfiles/fulltext/unesco_cepes_qual_assur_acred.pdf

تلك النتائج المتحصل عليها من قبل الجامعة على التقييم الذاتي، حتى يكون هناك نوع من الشفافية على مستواها، يطمئن من خلالها كل المستفيدين.[1]

ت. التحسين المستمر للأداء الشامل

إن العمل بضمان الجودة في التعليم العالي كان ولا زال وسيبقى الغرض منه تقديم أفضل أداء بشكل شامل، لغرض تحقيق الجودة في مخرجات التعليم العالي، ذلك من خلال وضع استراتيجية واضحة المعالم تهدف للجودة مبنية على ثقافة ورسالة تدعو إليها(الجودة)، فمن خلال عملية التقييم سواء كانت داخلية تقييم ذاتي أو خارجية تعود بالنفع على المؤسسة الجامعية من حيث استظهار مواطن القوة والضعف، ومن ثم تأتي التصحيحات والتحسينات على شكل تغذية عكسية، تحسن باستمرار من ممارسات التعليم العالي وتحقيق جودة في الأداء الشامل.

ثانيا-أهداف ضمان الجودة الخارجية

تتمثل تلك الأهداف في الآتي:[2]

أ. أهداف متعلقة بتحقيق التميز

النظرة الاستثمارية في التعليم العالي والشح في الموارد لتغطية حاجاتها العديدة، يفرض عليها استقطاب عدد معتبر من الطلبة الذين تستقدمهم بفضل عدة معايير يوفرها نظام ضمان الجودة من مدخلات ومخرجات وعمليات مزج ذات جودة، من بينها برامج تعليمية، بحوث علمية راقية وغيرها، تمكنها من تبوأ مراكز جيدة حسب التصنيفات العالمية، سمعة واسم مرتبط بالجودة وبخصائصها.

ب. أهداف متعلقة بالخريجين (اكتساب المهارات)

إن التطور الحاصل على المستوى البيئي المحلي والدولي خاصة منه التكنولوجي يفرض على المؤسسات التعليمية إكساب خريجيها مهارات تتوافق وتلك المتغيرات ليس حاضرا وفقط وإنما حاضرا ومستقبلا، ناهيك عن إكسابهم أيضا مهارات تتعلق بالبحث العلمي المؤدي للإبداع والابتكار، بالإضافة إلى المهارات القيادية المنتجة للتحسين المستمر للأداء الفردي والجماعي ومن ثم تحقيق التنمية كل حسب موضعه وتأثيره.

ت. أهداف متعلقة بأصحاب المصلحة المجتمعية والاقتصادية

تتطلع المجتمعات دائما إلى من يقودها إلى بر الأمان، من حيث توفير حاجاته على اختلافها مثل ما هو الحال الآن عند البحث عن أحسن الحلول للحد من انتشار فيروس **"Covid19"** من قبل

---

[1] سمير بن حسين، "**ضمان جودة التعليم العالي في الجزائر-على المستوى المؤسساتي- الإمكانات والمتطلبات**"، مرجع سبق ذكره، ص: 95.

[2] أمنى مسغوني، وآخرون، "**حتمية تطبيق ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر نموذج إنشاء خلية ضمان جودة التعليم العالي في الجزائر: جامعة حمة لخضر**"، مرجع سبق ذكره، ص: 36.

الباحثين، فالتميز في الجامعة أضحى حجر الزاوية بها، من أجل الحصول على البدائل العلمية واكتساب القدرات والمهارات التي تلبي حاجات المستفيدين على اختلافهم[1]

المبحث الثاني: إدارة وضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية

نعرض من خلال هذا المبحث كل ما تعلق بضمان الجودة على مستوى الجامعة الجزائرية، فهذه الأخيرة تسعى عبر عديد الجهود والإصلاحات للنهوض بالجامعة الجزائرية من خلال جودة مخرجاتها مع تقديم الأفضل، حسب ما هو متعارف عليه دوليا من ناحية بيئة مصلحة المستفيدين الداخليين والخارجيين.

المطلب الأول: مفهوم إدارة وضمان الجودة بمؤسسات التعليم العالي الجزائرية

بعد ظهور "**المجلس الوطني للتقييم**"، « **CNE** » ، وانعقاد مؤتمر دولي في جوان 2008 سرت مجرياته حول ضمان الجودة، والذي كان بمثابة التوجه نحو إمكانية تطبيق هذا النظام في التعليم العالي الجزائري، الأمر الذي أدى تقديم عدة تعاريف تخص هذا الشأن انطلاقا من كونها: "**التركيز على تطبيق أهم المعايير المعمول بها عالميا في ضمان الجودة، والتي تستخدم في عملية التقييم من قبل الهيئات والمواقع العالمية لتصنيف الجامعات والحرص على تطبيقها**".[2]

لتعرف أيضا بأن:" **ضمان الجودة تؤدي بطبيعة الحال إلى التحسين من جهة بفضل تحقيق الأهداف ومن ناحية أخرى إنشاء ممارسات ذات جودة تتوافق مع الأهداف التي تسعى المؤسسة من خلال إدارتها جاهدة إلى تحقيقها، لكن السبب الرئيسي وراء وجود ضمان الجودة هو إنشاء عملية تقييم ذاتية رسمية وممنهجة داخل المؤسسة**"[3].

كما لها تعريف آخر بأنها:" **تسعى ضمان الجودة إلى تحقيق مستويين: مستوى داخلي: ضمان مخطط تنظيمي يمنح الثقة للإدارة، ومستوى خارجي: منح العملاء الثقة من خلال علاقات تعاقدية**".[4]

---

[1] فايزة قاصدي، فتيحة طبيب، "**مفهوم الجودة في التعليم العالي**"، مجلة جيل العلوم الإنسانية والاجتماعية، مركز جيل البحث العلمي، العدد:27، 2017، ص: 171.

[2] نور الإيمان بن أم السعد، شريفة رفاع،"**مدى تطبيق معايير ضمان جودة التعليم العالي في الجزائر: نموذج خلية ضمان الجودة بجامعة قاصدي مرباح ورقلة**"،مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، المجلد:13، العدد:26، سنة 2019، ص:01.

[3] Zineddine Berrouche et Nabil Bouzid**, « Assurance qualité dans l'enseignement Supérieur »**,op, cit, p.31.

[4] Sadek .Bakouche**, « Bilan de la formation des resposables assurance qualité (R.A.Q) des etablissements universitaires rattachés à la CRUest : Support De Cours De La Session :01, intreduction à la qualité »**, conference regionale des universites de l'est, Algérie, mai 2013, p.09.
See the website on :13/11/2020, on:23:10h, at:
http://www.umc.edu.dz/images/Bilan%20Final%20RAQ%20CRUEst%20septembre%202013.pdf

فمن خلال التعاريف سالفة الذكر التي تعنى بضمان الجودة في التعليم العالي، يتضح أنها جملة من المعايير بمعية نظام تقييمي ذاتي رسمي ممنهج، تعمل مؤسسات التعليم العالي وفقهما من تحديد جودة مدخلاتها إلى غاية تجويد مخرجاتها، لأجل بلوغ أهدافها، وأهداف المستفيدين الداخليين والخارجيين المتصفة بالجودة وضمانها باستمرار.

المطلب الثاني: التوجه نحو إدارة وضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية

تحاول الجامعة الجزائرية كغيرها من المؤسسات الجامعية الأخرى، العربية منها والأجنبية أن تنهض بمخرجاتها وتعطيها صبغة الجودة، من خلال عديد الإصلاحات والجهود الرامية إلى ذلك.

أولا– نظام الـ: ل.م.د والبحث عن جودة مخرجات الجامعة الجزائرية

فبموجب المرسوم التنفيذي 04–371 الصادر في 21 نوفمبر 2004م يمس الجانب البيداغوجي باستحداث شهادة ليسانس بتكوين جديد، حسب ما نصت عليه المادة 21 من القانون 99–05 منه،[1] كما يتم أيضا من عملية الإصلاح ، لسنة 1999م من القانون 99–05 ليوم الأربعاء 07 أفريل منه، التي تمثل فارقة وتغير هام بالنسبة لمؤسسات التعليم العالي بحيث اعتبر هذا الأخير مرفق عمومي ذو طابع إداري، علمي وثقافي، مع إعادة تنظيمها على شكل كليات ومراكز جامعية وملاحق، ومدها بشبكات الانترنت قصد انفتاحها على العالم والرفع من جودة التعليم، بالإضافة إلى تنمية البحث العلمي والتكنولوجي ونشره، كما يسهر هذا الصرح العلمي على التكوين المضمون للجميع مدى الحياة آخذا بعين الاعتبار تلبية الاحتياجات الاقتصادية والاجتماعية والإدماج المهني الحسن للكوادر الجامعية في جميع الميادين، كما يعتبر أيضا المؤسسة الجامعية مستقلة ماليا، والعمل على تحقيق شروط التطور العلمي والإبداع، بالإضافة إلى ترسيم فكرة التسيير القائم على الموضوعية تنوع الآراء، التشاور، والمشاركة[2]

---

[1] أنظر المرجع:

- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، "**المرسوم التنفيذي رقم:04–371 إحداث شهادة ليسانس:نظام جديد**"، العدد: 75، 24 نوفمبر 2004م، ص، ص:12، 13.
- كاهي مبروك، " **إصلاح التعليم العالي في الدول المغاربية وفق متطلبات سوق العمل**"، مجلة دفاتر السياسة والقانون، العدد: 15، جوان 2016، ص: 694.

[2] أنظر المرجع:

- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، "**القانون رقم:99–05 04 أفريل 1999، القانون التوجيهي للتعليم العالي**"، العدد:24، الأربعاء 07 أفريل 1999م، ص–ص، 4–6.
- نبيلة باديس، " **ضمان جودة التعليم العالي في الجامعة الجزائرية من خلال استشراف التجارب الدولية**"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد:20، ديسمبر 2016، ص، ص: 219، 220.بتصرف.

ثانيا– مسار إدارة وضمان الجودة في الجامعة الجزائرية بين 2008م–2010م.

بعد انعقاد الملتقى الدولي سنة 2008م الذي كان حول ضمان الجودة في التعليم العالي، وبموجب القانون رقم:08–06 الصادر في 2008/02/23م المعدل والمتمم للقانون الصادر سنة 1999م تحت رقم: 99–05 الخاص بالقانون التوجيهي للتعليم العالي[1]، أضحى مفهوم ضمان الجودة يأخذ مكانة وحيز من الأهمية لدى الوزارة والسلطات العمومية، لأجل ذلك عمدت الدولة على تأطير وتنظيم العملية وهيكلتها بما يتناسب والجامعة الجزائرية من خلال استحداث "لجنة تطبيق ضمان الجودة في التعليم العالي والبحث العلمي"، **"CIAQES"**، بموجب القرار 167، الصادر في الواحد والثلاثون ماي من سنة 2010م، الثلاثي الثاني، والذي ألغي بعد ذلك،[2] الذي يتبع هذه اللجنة للأمين العام للوزارة الوصية.

هذه اللجنة لها دور يتمثل في مرافقة خلايا ضمان الجودة، بمعية النظر في عمليات التقييم الذاتي، ذلك بالتوافق مع "المرجع الوطني لضمان الجودة في التعليم العالي"، وتكوين عناصر خلايا ضمان الجودة، كما ظهرت في نفس الفترة مجلس ولجان مثل: "المجلس الوطني للتقييم"، **"CNE"**، الذي ذكرناه سابقا بموجب المرسوم التنفيذي رقم: 10–36 ، في 2010/01/21م، الذي يعمل على تحديد طريقة عمل وتقييم المؤسسة العمومية التي لها صلة بالطابع العلمي والثقافي والمؤسسات الأخرى كالتعليم العالي.[3]

المطلب الثالث:اللجنة الوطنية لتنفيذ نظام ضمان الجودة في التعليم العالي والبحث العلمي الجزائري

بعد صدور القرار رقم: 167 المؤرخ في:31 ماي 2010م تم إنشاء لجنة مسؤولة عن صياغة ومرافقة وإحداث برنامج من أجل تنفيذ هذا النظام من خلال:[4]

أ. تجسيد مرجع وطني يحمل مقاييس ومعايير لها صلة بضمان الجودة تتماشى والمعايير الدولية في نفس السياق؛

ب. تحديد مختلف المعايير التي بموجبها يتم اختيار مؤسسات التعليم العالي الناجحة في هذا المجال، وكذا المسؤولين المتخصصين في ضمان الجودة في كل مؤسسة؛

---

[1] الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية،" القانون رقم:08–06 الصادر في 2008/02/23م المعدل والمتمم للقانون الصادر سنة 1999م تحت رقم: 99–05 الخاص بالقانون التوجيهي للتعليم العالي، العدد:10، ص:38.

[2] وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية، "**القرار 167 المؤرخ في 31 ماي 2010: المتضمن تأسيس لجنة وطنية لتنفيذ نظام لضمان الجودة في مجال التعليم العالي والبحث العلمي**"، نصوص قانونية، الفصل الثاني:الهيكل المؤسساتي والتنظيمي لقطاع التعليم العالي والبحث العلمي، أطلع عليه يوم:2020/11/17، على:17:03سا، من الموقع: https://www.mesrs.dz/chapitre2

[3] خالد عطوي، " **آليات ضمان الجودة بقطاع التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر**"، مرجع سبق ذكره، ص:361.

[4] وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية، "**القرار 167 المؤرخ في 2010/05/31: المتضمن تأسيس لجنة وطنية لتنفيذ نظام لضمان الجودة في مجال التعليم العالي والبحث العلمي**"، مرجع سبق ذكره. ص، ص:2،1.

ت. تحديد جوانب البرنامج الإعلامي الذي يوجه للمؤسسات المعنية، مع تنفيذ خطة تدريب وتكوين موجهة للمسؤولين عن ضمان الجودة؛

ث. وضع خطة لأجل تنفيذ برنامج متعلق بضمان الجودة ومتابعة تجسيدها داخل المؤسسات المعنية؛

ج. تنظيم الخطط الأولية وكيفيات التقييم الذاتي لمؤسسات التعليم العالي والأنشطة ذات الصلة؛

ح. تنظيم الخطط الأولية وكيفيات التقييم الخارجي لمؤسسات التعليم العالي؛

خ. مراقبة الجودة في مجال ضمان الجودة وضمان ذلك النوع من المراقبة؛

د. تجميع كل العناصر الضرورية لتحديد نموذج وطني لضمان الجودة والتحضير لشروط إنشاء وكالة لها صلة بإنشاء هذه السياسة.

المطلب الرابع: تطور نظام إدارة وضمان الجودة في الجامعة الجزائرية

بعد إصدار القرار رقم: 2004 المؤرخ في التاسع والعشرون ديسمبر من سنة 2014م القاضي بتشكيل لجنة تختص في وضع نظام لضمان الجودة في قطاع التعليم العالي والبحث العلمي عرفت جملة من الآليات خاصة بعد إلغاء اللجنة الوطنية في المادة 11 للقرار رقم 167 المؤرخ في 2010م، من نفس القرار رقم (2004)، وإعادة بعثها من خلال القرار أعلاه، إنشاء نظام لضمان الجودة هذا يؤكد مرة أخرى بعد مرور 4 سنوات على اهتمام الباحثين والمستفيدين على رأسهم الوزارة الوصية وتأكيدها على جودة مخرجات التعليم العالي وضمانها، بالإضافة إلى تكليف هذه اللجنة بتطوير الإجراءات المختلفة المنبثقة من مادته الثانية لضمان الجودة منها استحداث خلايا ضمان في كل مؤسسة جامعية، وهو ما يدل على تسريع الوتيرة للنهوض بالقطاع، مع العلم أن هذه اللجنة تتشكل من أساتذة باحثين متخصصين في القطاع لهم خبرة في مجال ضمان الجودة في التعليم العالي.[1]

أما في سنة 2011م استحدثت من قبل اللجنة الوطنية لضمان الجودة مناصب تتعلق بمسؤولي خلايا ضمان الجودة، **"RAQ"** مع وضع إطار عملها، واستمر الحال إلى حين إعداد "المرجع الوطني لضمان الجودة" في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية سنة 2014م، أما في سنة 2015م تم إعلام ونشر كل ما يخص وله صلة ومهتم بالمرجع الوطني لضمان الجودة.[2]

---

[1] وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية، "**القرار رقم: 2004 المؤرخ في 29 ديسمبر 2014: المتضمن تأسيس لجنة وطنية لوضع نظام لضمان الجودة في قطاع التعليم العالي والبحث العلمي**"، نصوص قانونية، الفصل الثاني:الهيكل المؤسساتي والتنظيمي لالتعليم العالي والبحث العلمي، أطلع عليه يوم:2020/11/17، على:22:06سا، في الموقع: https://www.mesrs.dz/chapitre2

[2] شربي محمد أمين، وآخرون، "**تطبيق التقييم الذاتي ودوره في تحسين تعاون الجامعة مع محيطها الاجتماعي والاقتصادي في ضوء معايير المرجع الوطني لضمان جودة التعليم العالي في الجزائر: دراسة تطبيقية في جامعة أدرار خلال فترة 2017-2018**"،مجلة رؤى اقتصادية، المجلد:08، العدد:02، 2018، ص، ص: 155، 156.

نظير معالجة تلك الاختلالات الواردة في كل من القرار رقم: 167 المؤرخ في 31 ماي 2010م الذي تم إلغاؤه بمقتضى القرار رقم:2004 المؤرخ في ديسمبر 2014م في مادته الحادي عشر، أوتي بالقرار رقم: 761 الصادر في 17 جويلية 2016م معدل للقرار أعلاه رقم:2004 ليقلص تلك الفجوات والإصرار مرة أخرى بعد سنتين من سنة 2014م على تأكيد الجودة وضمانها من خلال استحداث معايير تمتثل لتلك المعايير الدولية والبيئة الجزائرية.[1]

وفي نفس السنة تم تخريج مرجع وطني لضمان الجودة ووضعه حيز التنفيذ مع تفعيل عملية التقييم الداخلي بمؤسسات التعليم العالي الجزائرية.[2]

يعمل المرجع الوطني لضمان الجودة **"RNAQES"**، وفق استراتيجية كاملة متكاملة مهيكلة في مشروع المؤسسة الجامعية، إذ تهدف إلى تحديد ووضع الأهداف ومن ثم توفير كل الموارد المتاحة والإجراءات التي توصل إليها، كما أنه يوفر المعلومات لمتخذ القرار عندما يسأل عن:

- تلك التغييرات والتحسينات والأدوات المرافقة لأجل تحقيق الأهداف الموضوعة سابقا؛
- المدخلات الواجب توافرها لأجل ضمان الجودة في المخرجات وتحسينها باستمرار؛
- حجم الزمن لتحقيق تلك الأهداف، آخذا بعين الاعتبار توليفة (ديناميكية البيئة، الأهداف).

فبهذه الطريقة تسهل عملية التقييم بنوعيه، الهادف للتحسين المستمر مدخلاتها لبرامجها التكوينية الضامنة لجودة مخرجاتها، ذلك بدمج ثقافة الجودة وهويتها والقيم التي تصبو إليها والتي هي ضالعة في مشروع تطويرها وتحسين أدائها الشامل.[3]

لتتوالى أحداث الاهتمام بضمان الجودة خلال سنتي 2016م و2017م، منها تلك الدورة التدريبية التي نظمت في القبة الجزائر في 07 و08 من شهر ديسمبر 2016م، من قبل « **CIAQES**»، تحت رعاية المؤتمر الجهوي لجامعات المركز « **CRU Centre** » لصالح مسؤولي خلايا ضمان الجودة « **RAQ** »، في منطقة المركز، بحيث انحدرت من هذه الدورة ثلاثة محاور مهمة منها ما تعلق بـ:

---

[1] وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية، "**القرار رقم: 761 المؤرخ في 17 جويلية 2016م: المعدل للقرار رقم:2004 المؤرخ في 2014**"، نصوص قانونية، الفصل الثاني:"الهيكل المؤسساتي والتنظيمي لقطاع التعليم العالي والبحث العلمي"، الفرع الأول: الإطار التشريعي للتعليم العالي والبحث العلمي، أطلع عليه يوم:2020/11/17، على:22:39سا، في الموقع:https://www.mesrs.dz/chapitre2

[2] شربي محمد أمين، وآخرون، "**تطبيق التقييم الذاتي ودوره في تحسين تعاون الجامعة مع محيطها الاجتماعي والاقتصادي في ضوء معايير المرجع الوطني لضمان جودة التعليم العالي في الجزائر: دراسة تطبيقية في جامعة أدرار خلال فترة 2017-2018**"، مرجع سبق ذكره، ص:156.

[3] وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية، منشورات لجنة تطبيق ضمان الجودة في التعليم العالي الجزائري، "**المرجع الوطني لضمان الجودة، الميادين- الحقول- المراجع**"، الطبعة الأولى، الفصل الأول، 2016، ص: 04.

- تنفيذ ضمان الجودة في التعليم العالي؛
- تحديد إطار المرجع الوطني لضمان الجودة وتخصيصه؛
- تحدد عملية التقييم الذاتي من قبل أعضاء CIAQES-RAQ.

هذه المجهودات تعبر عن إقبال وحرص الوزارة الوصية الجزائرية على ضمان الجودة في مخرجات التعليم العالي والاستمرار في تحسينها، خاصة و أن هناك دورات مماثلة في الوقت نفسه عبر مراكز الشرق والغرب، لتتيح هذه الاجتماعات فرصة مهمة للوقوف على مدى سيرورة عملية تنفيذ إجراءات ضمان الجودة من خلال التقييم الذاتي لها.[1]

لتنعقد دورة تدريبية أخرى في رحاب جامعة تليجي عمار بالأغواط يومي 21-22 جانفي 2017م تحت عنوان: ""**ضمان الجودة في قطاع التعليم العالي والبحث العلمي**"،[2] تؤكد من خلالها الوزارة الوصية الجزائرية عبر مجهودات ممثليها والقائمين على الدورة على ضرورة الوقوف على معالم الجودة في مؤسسات التعليم العالي.

المبحث الثالث:آليات وأساليب نظام إدارة وضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية

سنحاول من خلال هذا المبحث تقديم كل ما له صلة بآليات وأساليب تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية،وفق ما أفرجت عنه لجنة تطبيق نظام ضمان الجودة في المرجع الوطني لضمان الجودة، المعبر عنها في تلك الميادين، الحقول والمراجع.

المطلب الأول: مراحل تنفيذ وتطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية.

هذا المطلب يحمل في طياته كل ما تعلق بمراحل تطبيق نظام ضمان الجودة في الجامعة الجزائرية.

الفرع الأول: مرحلة التمهيد لنشر أهداف وثقافة الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية.

تسعى مؤسسات التعليم العالي عبر مسئوليها إلى تحقيق أهداف ذات صلة بالجودة ونشر الثقافة المتعلقة بها، فقبل التكلم عن ضمان الجودة وتحقيقها، لا بد من تحديد تلك الأهداف المتعلقة بها وتحسينها باستمرار، ذلك ما جاءت به أعمال الملتقى الدولي الذي يعوز على ضمان الجودة في التعليم العالي الجزائري كمنطلق لتجسيد هذه الفكرة على أرض الواقع، وتبنيها بالجامعة بغية تحسين مستوى جودة

[1] Commission d'implementation d'un système d'assurance qualite dans le secteur de l'ESRS-CIAQES « **formation intensive des RAQ :formation preparatoire a l'auto-evaluation**», 7 et 8 Décembre 2016 – ENSTP Alger.
See the website on :25/11/2020, on :16:01h, at:
http://www.ciaqesmesrs.dz/evenements%20autoevaluation%20(suite).html

[2] 1ere session de formation, **« l'assurance qualite dans le secteur de l'enseignement superieure et de la recherche scientifique »,** L'université Amar Telidji de Laghouat organise les 21 et 22 janvier 2017.
See the website on :25/11/2020, on :16:01h, at:
http://www.ciaqesmesrs.dz/evenements%20autoevaluation%20(suite).html

مخرجاتها التعليمية والبحثية، ليترتب عن هذا الملتقى عدة نقاط وأهداف تتعلق بضمان الجودة وتجسيدها نذكر منها الآتي:[1]

- معرفة الطلبة وكل من لهم صلة بهم بكيفية الحصول على شهاداتهم والمعايير تؤدي إلى ذلك؛
- دعم فكرة اللامركزية من أجل تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية ودفع القائمين على ذلك نحو الرضا وبذل المزيد من الجهود للوصول إلى أهداف ضمان الجودة وتحسينها باستمرار؛
- تجسيد مركز أو وحدة للجودة الشاملة تنبثق من وزارة التعليم العالي يقوم بوضع وتطوير معايير الجودة وتمكين المؤسسات الجامعية بالخبرة اللازمة؛
- الاهتمام بالجودة في المخرجات التعليمية والبحثية أكثر من التعداد والكم؛
- وضع هيكل تنظيمي يتماشى ومتطلبات ضمان الجودة والعمليات التي سوف تقوم بها ، تدريب وتكوين أحسن مورد بشري متاح قصد الابتكار والتحسين والتجديد.

أما ما تعلق بالأهداف ذات الصلة بنظام ضمان الجودة فنجد أن له ثلاثة نقاط أساسية تتمثل في: المساءلة على كل النتائج وإجراءات المهام التطبيق ومدى الالتزام بها، وبعد ذلك تأتي الرقابة على الجودة وفق تلك الأهداف، المعايير والمؤشرات الموضوعة سابقا، ذلك قصد التحسين المستمر وتدارك الأخطاء والمثول نحو الأفضل انطلاقا من تلك الاحتياجات التي يطلبها المستفيدون على اختلاف أنواعهم، وتبعا لتلك الثقافة وتحديد المبتغى من ضمان الجودة يجب طرح عدة أسئلة منها ما تعلق بأهداف نظام ضمان الجودة من حيث: ما هو المبتغى من تطبيق هذا النظام؟، وما هي أهم الآليات التي نرتكز عليها تجسيد هذا النظام؟، بالإضافة إلى ماهية الأبعاد والحدود التي يتطلبها هذا النظام؟.

فالسؤال الأول أجبنا عنه في النقاط الثلاث التي أتت سابقا، بالإضافة إلى أن اتخاذ أي قرار حيال تطبيق هذا النظام وجب التدقيق فيه وتحديد الأهداف المناسبة له وكيفية تطبيقه، وتصحيح الانحراف والتباين قبل وحين وجوده، أما ما تعلق بالسؤال الثاني يجب تحديد كل المدخلات وآليات عملها وفق رسم خريطة طريق متوافقة مع واقع الجامعة الجزائرية ومتطلبات المستفيدين على اختلاف أنواعهم، من حيث بناء ثقافة الجودة والإنتاجية وتقبل فكرة المساءلة، بعد تقبل ودعم فكرة ضمان الجودة وتأييدها من قبل الإدارة العليا، بالإضافة إلى استقطاب أحسن الكفاءات وتدريبهم ذاتيا وباستمرار، مع توفير قدر الإمكان البيئة الملائمة لأجل ذلك من قوانين وتشريعات تتماشى ومتطلبات النظام، وكإجابة عن السؤال الثالث

[1] فضلون الزهراء، " **مشروع إدراج نظام الجودة في التعليم العالي بالجزائر**"، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، العدد: 24، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي، ديسمبر 2017، ص،ص: 236، 237.

يجب تحديد نطاق تطبيق نظام ضمان الجودة سواء في مؤسسات التعليم العالي العمومية أو الخاصة محلية كانت أم أجنبية أو مختلطة.[1]

الفرع الثاني: مرحلة تنفيذ وتقييم نظام الجودة الداخلية والتقييم الداخلي

تمر هذه المرحلة بالتخطيط والتنظيم وما إلى ذلك من وظائف إدارة الجودة وتحسينها، بعد وضع نظام وإطار مرجعي داخلي للجودة يسترشد به وتتم وفقه عملية التقييم الذاتي.

أولا: إدارة الجودة وتحسينها

من أجل تحقيق الجودة، ضمانها وتحسينها باستمرار لابد من وضع استراتيجية لها أهداف واضحة المعالم، من قبل المختصين والمستفيدين حتى تكون لها مصداقية ومرجعية ورسمية يمتثل لها الجميع، بدءا بتحديد تلك المشاكل التي تمنع تحقيق الجودة بدقة قصد وضع أهداف مفادها تذليل تلك العقبات وتحصيل المبتغى من ضمان الجودة، بالإضافة إلى التخطيط لها مع عمليات التنظيم والتنفيذ، بغية تحقيق كل من مراقبة الجودة بعد المساءلة والتحسين المستمر.[2]

ثانيا: التقييم الداخلي والإطار المرجعي للجودة

تطبيقا لهذا النظام وعملا بالقرار الوزاري رقم: 167 المؤرخ في 2010/05/31 القاضي إلى تشكيل "لجنة ضمان تطبيق الجودة في التعليم العالي " CIAQES "، الجهة المخولة والمسئولة عن اتخاذ قرارات جوهرية ومهمة تخص تحسين جودة مخرجات التعليم العالي الجزائرية، وتقديم الدعم لهذه المؤسسات حتى يتسنى لها التقيد وتنفيذ كل ما يصدر من إجراءات تحقق الجودة، من خلال اعتماد بناء استراتيجي يصبو إلى تعزيز ممارسات القائمين على نظام ضمان الجودة، مع بطبيعة الحال التقييم الداخلي من خلال تلك المعايير، المؤشرات والمقاييس الموضوعة سلفا، كما تقوم اللجنة بمهام أخرى كوضع مراجع للجودة، وتنظيم دورات لتقديم ممارسات ضمان الجودة من قبل أعضاء اللجنة في دول أخرى، وتكوين أولئك الأعضاء وتخصيص برامج لأجل ذلك "**RAQS**".[3]

---

[1] نوال فرحون، ربيع قرين، "**تقييم ضمان جودة التعليم العالي في الجامعات الجزائرية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة جيجل**"، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد:19، العدد02، 2021، ص: 410.

[2] نصيرة معدن، " **متطلبات تطبيق ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي**"، مجلة الجزائرية للدراسات السياسية، المجلد:04، العدد:02، ديسمبر 2017، ص، ص:213، 214.، ص:214.

[3] عائشة بن النوي، " **التجربة الجزائرية في تطبيق ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي** "، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث، العدد: 07، 2020، ص:20.

المطلب الثاني: مؤشرات قياس الأداء ومصطلحات مرجع ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي

قبل التطرق إلى الآليات التي تتم وفقها تنفيذ وتطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية لابد من التطرق إلى مختلف المصطلحات التي لها صلة بمحتوى هذا النظام وآليات تجسيده وتقييمه، استنادا على ذلك ارتأينا أن نعرج على:

الفرع الأول: جودة الإحصائيات « la qualite de la statistique»

وجب توفير كل ما تعلق بنتائج المهام والأنشطة التي وضعت لأجل تحقيق نظام ضمان الجودة من بيانات كمية ثانوية وأولية، سواء كانت ناجمة عن تقارير مسؤولي خلايا ضمان الجودة بمؤسسة التعليم العالي أو أخرى لها علاقة بتحسين الجودة وضمانها بشكل مستمر، سواء كان على المستوى المحلي أو الدولي من حيث الدراسات والأبحاث أو الاحتياجات المنبثقة من آراء المستفيدين، لتؤخذ هذه البيانات إلى قاعدة من أجل التحليل إخراجها في شكل معلومات يستفاد منها في اتخاذ القرار.[1]

الفرع الثاني: مؤشرات قياس الأداء والإثباتات

أولا: مؤشرات قياس الأداء

يقصد بالمؤشر ذلك: " **الدليل أو الأمارة ومؤشر الشئ يعني: الدليل أو البينة على وجوده، وفي مجال التربية نستعمل كلمة (مؤشر) لتعني ذلك السلوك أو الحال أو البينة التي تدلنا أو نستدل منها على توافر وضع معين أو تحقق هدف نحدد**".[2]، يستعمل هذا المؤشر في قياس مستوى معين من الأداء، من خلال مجموع الإحصاءات التي تم التوصل إليها، بغية اتخاذ القرار السليم والصائب اتجاه ذلك الأداء.

وللتوغل أكثر نجد أن مؤسسات التعليم العالي ومنها الجزائرية تبحث عن الأدوات التي تعمل على أساسها في إدارة الجودة الشاملة، ضمانها وتحسينها باستمرار بمقارنة أدائها مع ما هو مطلوب ومسطر في مؤشرات تدعى بمؤشرات الأداء التي نقيم على أساسها داخليا نظام ضمان الجودة من منطلق تلك المعايير الموضوعة سلفا والمنبثقة من تلك الميادين المسطرة في المرجع الوطني للجودة، وقبل الحديث عن مؤشرات الأداء في مؤسسات التعليم العالي ارتأينا المرور على مفهوم مؤشرات الأداء والتي عرفت على أنها: "**مؤشر قياس الأداء KPI, KEY, perfomance idicator عاملا مساعدا في مقدار التقدم المتحقق نحو تحقيق أهداف الإدارة، وهي مقاييس محددة مسبقا من قبل الإدارة لما تريد أن**

---

[1] صليحة رقاد، "**تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية: آفاقه ومعوقاته–دراسة ميدانية بمؤسسات التعليم العالي للشرق الجزائري**"، مرجع سبق ذكره، ص: 84.

[2] سهيل دياب، "**مؤشرات الجودة وتوظيفها في تنظيم التعليم والتعلم**"، الجودة في التعليم العالي، مركز دراسات وبحوث المعوقين، أطفال الخليج، المجلد:02، العدد:01، ديسمبر 2006، ص:11.

تقيسه(مالية، إدارية، فنية، ...الخ)، وتستخدم للمساعدة في التأكد من أن الإدارة نجحت في تحقيق أهدافها وعمل التقدم اللازم".[1]

عرفت مؤشرات قياس الأداء في التعليم العالي بأنها:"**مجموعة من المقاييس الكمية والنوعية تستخدم لتتبع الأداء بمرور الوقت للتعرف على مدى تلبيتها مستويات الأداء المتفق عليها وهي نقاط الفحص التي تراقب التقدم نحو تحقيق المعايير، والتي يمكن من خلالها قياس درجة النجاح في تحقيق الهدف وتساعد مؤسسات التعليم العالي في تحقيق الأهداف التنظيمية من خلال تعريف وقياس التقدم المحرز".**[2]

كما عرفت أيضا بأنه:"**تستخدم المؤشرات من أجل تقييم فعالية المؤسسة أو فرع أو قطاع (فمؤشرات الأداء) تقيس أداء المؤسسة، ففكرة تقييم الأداء في E.S تأتت من علم الاقتصاد، بمعنى أن نجاح نظام أو مؤسسة مرتبط بإنتاجيته من حيث الفعالية والكفاءة، لترتبط مؤشرات الأداء بدرجة تحقيق الأهداف المستهدفة**"[3]، فقياس الأداء الفردي والشامل يعكس مستوى الجودة التي تبحث عنه مؤسسات التعليم العالي عامة والجزائرية خاصة أو التحسين منه، ذلك بعد وضع المرجع الوطني للجودة وضبط المعايير التي يحملها أملا في السير وفقها، وتحقيق نتائجها حسب تلك الأهداف الموضوعة في استراتيجية الإدارة العليا سابقا، نأتي إلى جمع كل ما توصل إليه شهريا وسنويا من داخل مؤسسات التعليم العالي عبر عدة هيئات ولجان منها خلايا الجودة.

ثانيا: مفهوم معيار الجودة

عرف على أنه:" **المعايير تستهدف تأمين مستوى من الجودة تعكسه مؤشرات السيطرة الكمية الواردة فيها(عدد الساعات لكل نوع من المواد الدراسية، عدد التدريسيين لكل مجال تخصص، عدد العناوين من الكتب لكل مادة دراسية...الخ)".**[4]

كما عرف أيضا على أنه: "**هو نقطة مرجعية يستخدم في إجراء المقارنات**"[5].

---

[1] عماد كساب، " **مؤشرات قياس الأداء الوظيفي والمؤسسي بين النظرية والتطبيق(نماذج عملية)**"، مجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية، المجلد:05، العدد: 16، جانفي 2021، ص:201.

[2] أحمد مداني، " **منهجية قياس مؤشرات الأداء الرئيسية(KPIs) لمؤسسات التعليم العالي**"، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد: 24، العدد: 01، 2021، ص:986.

[3] Youcef berkane, baghdad benstaali, « **moudule04 :evaluation de la qualite des enseignement dans les etablissements universitaires »,**formation des responsables d'assurance qualite (RAQs),ciaques, p :04.

[4] عبد الرزاق خليل،" **تطبيق ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي:تحليل ممارسات بعض الجامعات العربية** "، مجلة التواصل، العدد:17 ديسمبر 2006، ص: 125.

[5] Youcef berkane, baghdad benstaali, « **moudule04 :evaluation de la qualite des enseignement dans les etablissements universitaires »,**formation des responsables d'assurance qualite (RAQs),ciaques, p :.06

تبعا لما قدم سابقا نجد أن معيار الجودة ما هو إلا أداة نقيس ونقيم بها مقدار الجودة التي نريد أن نحققها في كنف الاحتياجات والمتطلبات التي أقرها المستفيدون من العملية التعليمية والبحثية، وتحقيق برامج ضمان الجودة بمؤسسات التعليم العالي عموما بدءا بتلك الأهداف التي سطرت وصولا إلى تلك اكتشاف مكامن الخطأ تصحيحه، ومواطن القوة تثمينها.

ثالثا: الإثباتات(الأدلة) les preuves

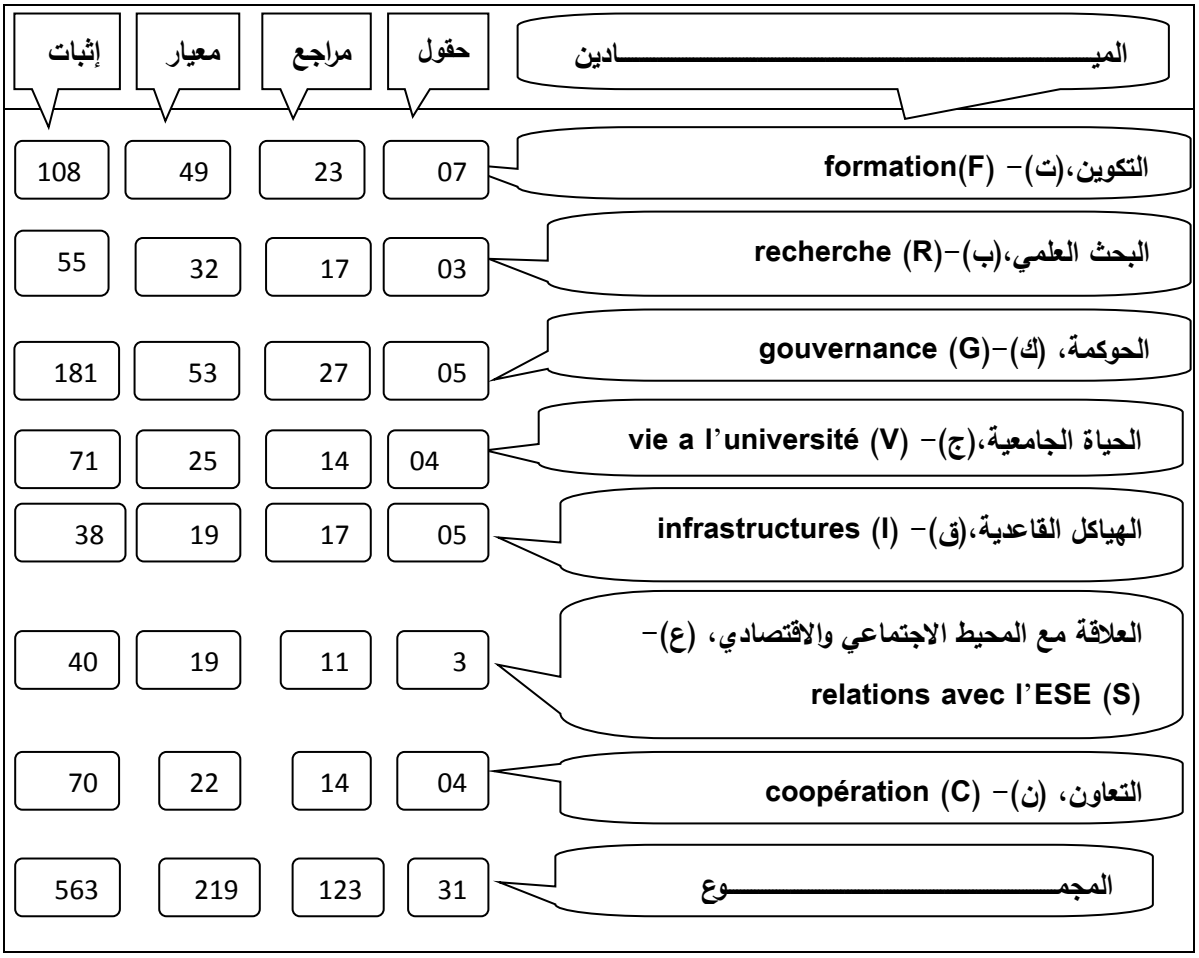
عرفت الإثباتات حسب المرجع الوطني لضمان الجودة في طبعته الأولى 2016 بأنها تلك: "**هو العنصر الذي يسمح من التأكد الفعلي من تحقيق المعيار ومستوى الأداء الذي أدى إلى تحقيق ذلك**".[1] أي أنها تأخذ على عاتقها تقييم الأداء على مستوى الجامعة من منطلق تلك الإحصاءات المتوفرة عبر خلايا الجودة وغيرها ومقارنتها مع تلك الإثباتات والمعايير الموضوع في المرجع بمعية المراجع والحقول التابعة لكل ميدان.

المطلب الثالث: التقييم الذاتي ومكونات المرجع الوطني لضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي(التكوين، البحث العلمي، الحكامة، الحياة في الجامعة)

ينزوي تحت مظلة المرجع الوطني لضمان الجودة الداخلية في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية والتي أقرتها لجنة الوطنية لتطبيق ضمان الجودة سنة 2016، خمسة عناصر أساسية يمر عليها تطبيق هذا النظام بدءا بالميدان ينبثق منها الحقول والتي بدورها تنقسم إلى عدة مراجع كل حسب المتطلبات، لتنشق من كل حقل عدة معايير وعدة مؤشرات وإثباتات التي تعطي رؤية عن إنجاز تلك المعايير وجودة الأداء بها، وهذا راجع إلى كم ودقة الإحصاءات المقدمة حيال ذلك، حتى يسمح ويتسنى متابعة التقييم الداخلي الذي يمكن من تحقيق التحسين المستمر في أداء المؤسسات التعليم العالي والبرامج التكوينية والبحثية التي تقدمها، والشكل رقم: (15) الموالي نوضح تركيبة هذه العناصر وترتيبها بتعدادها.

[1] ciaqes, « **referenciel national de l'assurance qualité :domaines-champs-references »**, domaines, champs, références ciaqes/mesrs, 1er edition, 1er trimestre 2016, p :27

الشكل رقم (15):مكونات المرجع الوطني لضمان الجودة في الجامعة الجزائرية الطبعة الأولى 2016



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على:

ciaqes, « **referenciel national de l'assurance qualité :domaines-champs-references** », domaines, champs, références, ciaqes/mesrs, 1er edition, 1er trimestre 2016, p :08.

من الشكل رقم(15) أعلاه نلاحظ تشكيل على مستوى المرجع الوطني لضمان الجودة 2016 حوالي 07 ميادين متمثلة في التكوين، البحث العلمي، الحوكمة والحياة الجامعية بالإضافة إلى الهياكل القاعدية تحسين مستوى العلاقة القائمة بين مؤسسات التعليم العالي ومحيطها الاجتماعي والاقتصادي وتقريب المفاهيم، إلى مجمل التعاون الرامي إلى تبادل الخبرات بين الجامعة ووسطها الخارجي المحلي والدولي، ليخصص للتكوين ما يقارب 108 إثبات يدقق ويقيم أداء مراحل تطبيق ما جاء في المراجع ال23 و49 معيار المنبثقة منها، أيضا نجد 181 إثبات خصص للحوكمة مقابل 27 مرجع ينبثق منها 53 معيار يقود تطبيق هذا الميدان، وفي الجهة المقابلة كأدنى تخصيص نجده في ميداني العلاقة مع المحيط الاقتصادي والاجتماعي والبحث العلمي، اللذان شكل لهما 40، 55 إثبات على التوالي ، وتشكيل 11، 17 على التوالي من المراجع، و19، 32 على التوالي من المعايير والتي تنبثق من نفس عدد الحقول لكلا الميدانين والمكونان لكل منهما بـ:03 حقل والتي تعبر عن أدنى تخصيص كون البحث العلمي

والعلاقة مع المحيط الاجتماعي والاقتصادي لأجل التكوين مهمان جدا من أجل ضمان جودة التعليم العالي والبحث العلمي وتحسنه باستمرار.

الفرع الأول:التقييم الذاتي ومراجع ميداني التكوين والبحث العلمي في المرجع الوطني لضمان الجودة.

يتم خلال هذا الفرع التطرق إلى كل من ميداني التكوين والبحث العلمي عبر الحقول التي تنطوي تحتها والمراجع إلى المعايير والإثباتات التي تنبثق منها بالترتيب.

أولا: التقييم الذاتي ومراجع ميدان التكوين من المرجع الوطني لضمان الجودة

سنتطرق في الآتي إلى مكونات حقول ميدان التكوين حسب ما هو مبين في الشكل رقم(16) التالي:

الشكل رقم (16): مكونات ميدان التكوين من المرجع الوطني لضمان الجودة

التكوين	البحث العلمي	الحكامة	الحياة الجامعية	الهياكل القاعدية	العلاقة مع المحيط	التعاون

الحقل(01): وضع عروض التكوين وقيادتها	الحقل(02): مرافقة الطالب في تكوينه	الحقل(03): تقييم ومراجعة المواد التعليمية	الحقل(04): مراقبة التحصيل المعرفي والعلمي للطلبة	الحقل(05): التوجيه والإدماج المهني	الحقل(06): التكوين في الدكتوراه	الحقل(07): التكوين المتواصل
06 مراجع	03 مراجع	02 مراجع	03 مراجع	04 مراجع	02 مراجع	03 مراجع
المعايير: 49			الإثباتات: 108			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على:

- ciaqes, « **referenciel national de l'assurance qualité :domaines-champs-references** », domaines, champs, référances, ciaqes/mesrs, 1er edition, 1er trimestre 2016, p_p:41_43, (06-08)
- اللجنة الوطنية لتطبيق ضمان الجودة في التعليم العالي (ciaqes) ، "**المرجع الوطني لضمان الجودة الداخلية في مؤسسات التعليم العالي**"، ص_ ص:2_10.

جسد هذا الميدان في 07 حقول والتي تتمثل في:[1]

أ. **وضع عروض التكوين وقيادتها** من أجل تطبيق وتنفيذ هذا المجال أو الحقل وضعت عدة مراجع منها ما تعلق بتقديم عروض تكوينية تتوافق مع بيئتها الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية، آخذة بذلك المتطلبات الوطنية والدولية، ليندرج من المرجع الثاني إلزامية توافق العروض التكوينية ومشروع المؤسسة والإمكانيات البشرية والمادية، أما فيما يخص المرجع الثالث وجوب استناد تلك العروض

[1] الشيخ ساوس، هواري منصوري، "**تقييم جودة التكوين وفق المرجع الوطني الجديد لضمان الجودة الداخلية في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية: دراسة مقارنة بين سنتي: 2017-2018 جامعة أدرار**"، مجلة الباحث، 2018، ص_ ص:479_ 481.

مع المقاربات والطرق البيداغوجية التي تتلاءم وتلك العروض، لينحدر من المرجع الرابع مطلب جعل عروضها التكوينية واضحة للجميع ومرئية، كما أن المرجع الخامس يحث على تكوين وتدريب أعضاء هيئات ولجان قيادة وتطبيق تلك العروض الأمر الذي دفع بها في مرجعها السادس وضع أشكال أخرى للتكوين كالتعليم عن بعد، التعليم بالتناوب،....الخ

ب. **مرافقة الطالب في تكوينه:** من خلال التكفل بالطالب بصورة شاملة منذ دخوله إلى خروجه مع توجيهه وتبيان طرق اندماجه مع مجتمعه الجامعي، وذلك من خلال عدة مراجع يتعلق الأول منها كيفيات استقبال وتأطير الطلبة ومؤازرتهم حتى تحقيق النجاح، لينضوي في مرجعه الثاني توفير وبسلاسة كل ما يحتاجه في حركيته الداخلية من خلال تعريف بمجال التكوين عبر الإعلانات بكل اللغات المتوفرة بالإضافة إلى تلك الوطنية والدولية، أما في المرجع الثالث فخصص إلى إتباع المؤسسة طريقة تجعلها توفر وتسهل الولوج إلى الدعائم البيداغوجية وكل ما تعلق بالبحث لكل مستفيد من ذلك من طلبة، أساتذة،....الخ.

ت. **تقييم ومراجعة المواد التعليمية:** من خلال العمل على تكييف البرامج التعليمية وجعلها تتماشى ومتطلبات المستفيدين قصد التحسين المستمر، من خلال متابعة وتقييم عامة العروض عبر عدة مراجع ومعايير وإثباتات تقيم ذلك.

ث. **مراقبة التحصيل المعرفي والعلمي للطلبة:** من خلال قياس واحتساب نتائج التكوين والمصادقة عليها عبر لجان بيداغوجية وأخرى تتعلق بلجنة المداولات تعمل جليا على نتائج تلك الامتحانات التي تقيس قدراتهم المعرفية بشكل موثوق وموضوعي، وإعداد تقارير بشأن ذلك، مع تماثلها مع الأهداف التعليمية مع نشر تلك النتائج وتعريف الطلبة عليها.

ج. **التوجيه والإدماج المهني:** عبر ربط الصلة بين الجامعة وكل من المحيط الاقتصادي والاجتماعي من خلال وضع المؤسسة الجامعية لجهاز توجيهي كجهاز المساعدة على الإدماج المهني وتحسين علاقتها بوسطها الاجتماعي، كما تعمل على معرفة كل ما يتعلق توافق القدرات المعرفية للطلبة مع متطلبات الوظائف المتاحة، وتوفير بيانات تخص ذلك وبدقة.

ح. **التكوين في الدكتوراه:** قصد الاستمرارية في التكوين على المستوى العالي وتوفير المورد البشري المتخصص الذي تحتاجه الجامعة وغيرها من المؤسسات في هذا الشأن، عمل المرجع الوطني في حقله السادس من ميدان التكوين على تحسين جودة التكوين في طور الدكتوراه.

خ. **التكوين المتواصل:** على غرار التكوين التي توفره مؤسسات التعليم العالي لها تكوين آخر يتمثل في التكوين المتواصل والذي يتوج طالبه على دبلوم قصد تحسين مستواه وقدراته المعرفية ومؤهلاته، مع تذليل العقبات أمام طالبي هذا التكوين.

ثانيا: التقييم الذاتي ومراجع ميدان البحث العلمي من المرجع الوطني لضمان الجودة

وضعت لجنة ضمان الجودة ميدان يخص خاص بالبحث العلمي له 03 حقول و17 مرجع مع أملنا في توسيع الاهتمام بذلك، من أجل تنفيذ وتطبيق ذلك الميدان كما هو موضح في الشكل رقم(17) الآتي:

الشكل رقم (17): مكونات ميدان البحث العلمي من المرجع الوطني لضمان الجودة

التكوين	البحث العلمي	الحكامة	الحياة الجامعية	الهياكل القاعدية	العلاقة مع المحيط	التعاون

الحقل(01): تنظيم، هيكلة، وتطوير البحث العلمي	الحقل(02): العلاقات والشراكات العلمية	الحقل(03): تثمين البحث العلمي
09 مراجع	04 مراجع	04 مراجع
المعايير: 32	الإثباتات: 55	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على:

اللجنة الوطنية لتطبيق ضمان الجودة في التعليم العالي (ciaqes) ، "**المرجع الوطني لضمان الجودة الداخلية في مؤسسات التعليم العالي**"،مرجع سبق ذكره، ص_ ص:10_14.

جسد في هذا الميدان 03 حقول والتي تتمثل في:[1]

أ. **تنظيم هيكلة، وتطوير البحث العلمي:** عبر جملة من المراجع التي وجب المرور عليها مثل تحديد أوليات في البحث العلمي من حيث الأهمية مع وضع كل ما تحتاجه العملية البحثية من وسائل وأدوات ملائمة، كما يجب مراقبة ومتابعة تلك العمليات البحثية مع قيادتها من قبل هيئات مختصة، قصد تحسين وتطوير تلك البحوث التي من المفترض تلبي احتياجات المستفيدين وذوي المصلحة محليا وخارجيا، مع ضمان المؤسسة الجامعية سهولة تحصيل الموارد العلمية ومصادر التوثيق المهمة والضرورية للبحث العلمي، مع رصد كل التغيرات الحاصلة في المجال العلمي، المنهجي بالإضافة إلى التكنولوجي وتكوينهم لأجل ذلك.

ب. **العلاقات والشراكات العلمية:** من خلال حرص الجامعة على تسيير وتنظيم أنشطة العملية البحثية وفق المتطلبات الضرورية لهذه العملية قصد عقلانية تسييرها، بالإضافة إلى العمل على تشجيع التعاون من أجل تطوير البحث العلمي داخليا(بالمؤسسة) ووطنيا، بالإضافة إلى ذلك تسعى الجامعة إلى تطوير علاقاتها دوليا في مجال البحث العلمي قصد تقديم الإضافة والرقي لتلك البحوث العلمية، مع نشر تلك الأخيرة وإنتاجها العلمي عبر منصات وبوابات إلكترونية.

[1] أنظر المرجع:

- سامية بدوي، علي يوسفات، "**تقييم جودة البحث العلمي وفق معايير المرجعية الوطنية لضمان الجودة في التعليم العالي الجزائري**"، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد:05، العدد:01، 2019، ص_ ص: 674_ 678.
- ciaqes, « **referenciel national de l'assurance qualité :domaines-champs-references** », domaines, champs, références ciaqes/mesrs, 1er edition, 1er trimestre 2016, p, p:39,40, (09-10)

ت. تثمين البحث العلمي: عبر الاستفادة من تلك النتائج البحثية توثيقها ونشرها ووضع آليات تضمن ذلك في جميع البحوث المنشورة محليا ودوليا، من خلال تطوير الملكية الفكرية عبر عدة منها الابتكار والإبداع بمعية ورشات عمل وطنية ولما لا عالمية لها صيت في هذا المجال، حتى يتسنى لها تحسين تصنيفها الدولي والسعي إلى نقلها إلى المحيط الاقتصادي والاجتماعي والبيئي من أجل حل مشاكلهم العالقة، كما أن مؤسسات التعليم العالي تعمل على احتضان وتجسيد مشاريع لها صلة بالبحث العلمي من خلال تمكين كل باحث يرغب في تكوين شركة مصغرة عبر وضع الأطر التي تسمح بذلك من دار المقاولاتية وحاضنات الأعمال وغيرها، الأمر الذي يرفع من ثقافة البحث العلمي، مع التشهير لتلك النجاحات وجعلهم قدوة لغيرهم.

الفرع الثاني:التقييم الذاتي ومراجع ميداني الحكامة والحياة في الجامعة من المرجع الوطني لضمان الجودة.

أولا: التقييم الذاتي ومراجع ميدان الحكامة من المرجع الوطني لضمان الجودة

سنعرج في هذه السطور على ما يحمله ميدان الحكامة من حقول ومراجع تنبثق منها معايير وإثباتات قصد التقييم الداخلي لضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي.

الشكل رقم (18): مكونات ميدان الحكامة من المرجع الوطني لضمان الجودة

التكوين	البحث العلمي	الحكامة	الحياة الجامعية	الهياكل القاعدية	العلاقة مع المحيط	التعاون

الحقل(01): نظام المعلومات	الحقل(02): شروط إعداد السياسات	الحقل(03): تنظيم وقيادة المكونات والمصالح	الحقل(04): إدارة الوظائف الداعمة في خدمة المهام	الحقل(05): مقاربة الجودة
05 مراجع	07 مراجع	07 مراجع	04 مراجع	04 مراجع
المعايير: 53			الإثباتات(الأدلة): 181	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على: ciaqes, « **referenciel national de l'assurance qualité :domaines-champs-references** », domaines, champs, référances, ciaqes/mesrs, 1er edition, 1er trimestre 2016, p_p :3-38. 6 (11-13)

عرفت الحكامة بأنها:" **نظام للرقابة والتوجيه على المستوى المؤسسي وهو يحدد المسؤوليات والحقوق والعلاقات مع جميع الفئات المعنية ويوضح القواعد والإجراءات اللازمة لصنع القرارات الرشيدة المتعلقة بعمل المنظمة وهو نظام يدعم العدالة والشفافية والمساءلة المؤسسية ويعزز الثقة والمصداقية في بيئة العمل**".[1]

[1] دراجي اليزيد، وآخرون، "**دور الحوكمة الرشيدة في ضمان جودة التعليم العالي –تجارب دولية–**"، مجلة نور للدراسات الاقتصادية، المجلد:06، العدد:10، جوان 2020، ص:195.

كما عرفت الحكامة في الأنظمة التعليمية على أنها:" **تلك التدابير والإجراءات والقوانين التي تضمن تسيير شؤون هذا النظام بفعالية ونجاعه، وتمكنه من بلوغ أهدافه المسطرة، لأن القيادة فيه تسند على أساس الكفاءة والاستحقاق، والأدوار توزع على المنتسبين إليه بشكل عادل، ويتجاوز اتخاذ القرار فيه الفرد الواحد ليضطلع به كل الشركاء وأصحاب الحقوق، وذلك بالاحتكام للطرق الديمقراطية التي تكفل لكل طرف مصالحه، وترسي قواعد للمراقبة والتشاور**"[1].

لتعرف الحكامة أيضا في الجامعة بأنها: " **يمكن إسقاط الحوكمة في الجامعات على الدور المنوط بها والذي يتمثل في التكوين، وإنتاج المعرفة، بالإضافة إلى البحث والإبداع، وخدمات المجتمع ونضيف الرقابة والتسيير الشفاف وترشيد النفقات فيما يتعلق بالميزانية والسائل المسخرة مع التأكيد دائما على عملية التقييم**".[2]

تختصر هذه التعاريف سابقة الذكر الحكامة في ثلاث نقاط أساسية تتمثل أولاها في تحديد الأهداف ومن ثم ثانيا وضع الإجراءات واللوائح القانونية المبنية على التشاور والمصداقية لسير هذه العملية من أجل تحقيق تلك الأهداف ومعها تحديد الاحتياجات المادية والزمنية بشكل رشيد، وثالثا وضع أدوات التقييم المبنية على الشفافية والمساءلة والتشاور لكل مرحلة من مراحل تنفيذها. وضعت اللجنة الوطنية لضمان الجودة في ميدان الحكامة 05 حقول تتمثل في:[3]

أ. **نظام المعلومات:** من أجل توفير ما أمكن من بيانات واستخدامها إحصائيا وفق نظام معلوماتي فعال وموثوق، عبر وضع سياسة تحدد طرق وكيفيات جمع البيانات وضمان تدفقها قصد تحليلها بعد إدخالها ومعالجتها إحصائيا ومن ثم اتخاذ القرارات الواجب طرحها استنادا على تلك المعلومات الواردة والدقيقة والموثوقة، تبعا لهيكل معلوماتي يشرف على أرشفة وإعلان تلك المعلومات من الناحية البيداغوجية والإدارية والعلمية عبر وسائط رقمية.

ب. **شروط إعداد السياسات:** من خلال إعطاء وصف لتلك الوسائل التي يتم على أساسها بناء سياسة المؤسسة، عبر هيئات ولجان تكلف بتكوين وبناء سياسة متفق عليها من ناحية البحث العلمي، الحكامة والتكوين، وتكون هذه العملية بالتشاور وأخذ الرأي الداخلي كل حسب اختصاصه، والتي

---

[1] محمد بوقشور، " **رهان الحكامة وأزمة القيم في النظام التعليمي الجزائري**"، مجلة revue algerienne des etudes sociologique، المجلد:03، العدد:05، جوان 2011، ص، ص:03، 04.

[2] عبد العالي البشير، هيشر أحمد التجاني، " **دور الحوكمة في ضمان جودة التعليم العالي–حالة الجزائر–**"، مجلة المقريزي للدراسات الاقتصادية والمالية، المجلد:03، العدد:01، جانفي 2019، ص:195.

[3] سامية بدوي، أمحمد بن الدين، " **دور الحكامة في تحسين جودة وأداء مؤسسات التعليم العالي:دراسة مقارنة لنتائج التقييم الذاتي لميدان الحكامة بين المركز الجامعي مرسلي عبد الله تيبازة والمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة**"، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، العدد:06، جوان 2018، ص،ص:617، 618.

تكون متوافقة مع جل التوجهات الإستراتيجية للتعليم العالي والبحث العلمي الوطنية، آخذة بعين الاعتبار محيطها الدولية وخدمة المجتمع المحلي، مع مراعاة هامش استقلالها الذاتي الذي يستند إلى ترشيد للميزانية والزمن المتفق عليه مسبقا.

ت. **تنظيم وقيادة المكونات والمصالح:** من خلال تحديد كل الإمكانيات المادية والزمنية والكفاءة البشرية المطلوبة لأي تخصص والملائمة لسير العملية والأنشطة، ومجمل الصلاحيات والمسؤوليات المحددة والموافقة لمهامهم ونشاطاتهم، عبر وضع هيكل يحمل وظائف متخصصة تتماشى وتلك المتطلبات والأهداف المتفق عليها والمنصبة عن آراء الفاعلين من أساتذة، إداريين وطلبة التي يديرها مدير المؤسسة مع مراقبة سير العمليات وما تم إنفاقه أثناء تأدية تلك المهام.

ث. **إدارة الوظائف الداعمة في خدمة المهام:** يعمل هذا الحقل على تحديد التوفيقة التي تربط بين الوسائل المسخرة لمهام تحقيق الجودة وقيم الجامعة، في هذا الشأن خصص لها 04 مراجع تعمل على تحديد وإدارة تلك الموارد البشرية ، مع تحسين جودة أدائها في إدارتها لمواردها المتاحة.

ج. **مقاربات الجودة:** يعمل هذا الحقل رقم: 05 على وضع مقاربات تخص الجودة والتي تتماشى ومتطلبات واحتياجات المستفيدين على الصعيد المحلي والدولي، مع وضع آليات تقييمية على المستوى الداخلي مع مراجعة كل الأنشطة وتتبعها قصد ضمان الجودة وتحسينها باستمرار.

ثانيا: التقييم الذاتي ومراجع ميدان الحياة الجامعية من المرجع الوطني لضمان الجودة

سنعرج في هذه السطور على ما يحمله ميدان الحياة الجامعية من حقول ومراجع تنبثق منها معايير وإثباتات قصد التقييم الداخلي لضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي.

الشكل رقم (19): مكونات ميدان الحياة الجامعية من المرجع الوطني لضمان الجودة

التكوين	البحث العلمي	الحكامة	الحياة الجامعية	الهياكل القاعدية	العلاقة مع المحيط	التعاون

الحقل(01):الاستقبال والتكفل بالطلبة والموظفين	الحقل(02): الأنشطة الثقافية والرياضية	الحقل(03): ظروف الحياة والعمل والدراسات للجهات الفاعلة في الجامعة(الصحة، النظافة، والأمن...)	الحقل(04): المسؤولية المجتمعية (الأخلاق والمواطنة والمساواة في الفرص والتنمية المستدامة
03 مراجع	02 مراجع	05 مراجع	04 مراجع
المعايير: 25		الإثباتات(الأدلة): 71	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على: ciaqes, « **referenciel national de l'assurance qualité :domaines-champs-references** », domaines, champs, référances, ciaqes/mesrs, 1er edition, 1er trimestre 2016, p_p :34-35. (14-15)

عرفت جودة الحياة الجامعية على أنها: "**الدرجة التي يحصل عليها أفراد الدراسة على مقياس جودة الحياة الجامعية المستخدم في الدراسة الحالية، والتي تعكس شعورهم بالسعادة والهناء النابعين من رضاهم عن حياتهم التي قد سبق وأن حددوا لها معنى بالنسبة لهم**".[1]

جسد في ميدان الحياة الجامعية 04 حقول أو مجالات تتمثل في:[2]

أ. **الاستقبال والتكفل بالطلبة والموظفين:** ذلك الأمر يتعلق بالتأكد من حسن استقبال كل من لهم صلة بالعملية التعليمية والبحثية من أساتذة، طلبة وموظفين وإطلاعهم بكل المعلومات اللازمة لهذا الغرض مع اتخاذ جل التدابير من أجل تحسين ظروف الاستقبال، بحيث تتم من خلال وضع الجامعة كل ما له صلة بالاستقبال والتوجيه لكل الفاعلين، مع توفير الاحتياجات التي لها علاقة بالرياضة والثقافة الدينية، بالإضافة إلى وضع أجهزة إعلام واتصال تتكفل بذلك(الاستقبال).

ب. **الأنشطة الثقافية والرياضية:** وضعت لهذا الغرض حقل ومجال يقترح أنشطة رياضية وثقافية تحذو نحو جودة الحياة الجامعية والتي تجعل المنتمي للجامعة يحس بالراحة والصحة والرضا الذي يعزز انتماؤه لتلك المؤسسة ومن ثم رفع مستوى أدائه، من خلال تسهيل الجامعة تكوين وتطوير جمعيات وهيئات لها دفع من الناحية الرياضية والثقافية .

ت. **ظروف الحياة، العمل والدراسات للجهات الفاعلة في الجامعة(الصحة، النظافة، والأمن.):**
والتي لها علاقة ببناء إطار مناسب يلبي كل المتطلبات من النظافة ووقاية للحياة، ذلك من خلال تحسين الظروف الحياتية بالجامعة من أصل النظافة والأمن لكل من ينتسب أو الداخل إلى الحرم الجامعي حتى يتسنى رفع مستوى الراحة والسعادة لدى المنتسبين وغيرهم داخل الجامعة، كما توفر أحسن الظروف للطلبة، إقامتهم وظروف تنقلهم، بمعية الاهتمام الصحي والنفسي لديهم، مع إقامة شراكة مع هيئات ومنظمات المدينة لصالح الطلبة وموظفيها.

ث. **المسؤولية المجتمعية (الأخلاق والمواطنة والمساواة في الفرص والتنمية المستدامة):** والذي ينص على توفير مناخ يساعد على نشر ثقافة المواطنة بمعية المساواة في تحصيل الفرص ومداخل التنمية المستدامة، ذلك من خلال تشجيع النقاشات التي لها قيمة في المواطنة والقضايا المجتمعية لأجل تذليل الصعوبات وإيجاد الحلول لكل مشكلة تتعلق بموضوع النقاش، مع الحرص على الأخلاق والاحترام المتبادل والآداب المهنية التي تعطي مناخ مفعم بالأخوة والرامي للرضا الوظيفي والتنظيمي،

---

[1] وائل السيد حامد السيد، "**جودة الحياة الجامعية كعامل وسيط بين الاغتراب النفسي وتقدير الذات لدى طلاب جامعة الملك سعود**"، مجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد::05، العدد:02، 2019، ص: 146.

[2] أمحمد بن الدين، "**تقييم جودة الحياة الجامعية وفق المرجع الجديد لضمان جودة التعليم العالي بالجزائر:دراسة ميدانية بجامعة أدرار**"، مجلة معهد العلوم الاقتصادية (مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة)، المجلد:21، العدد:01، جوان 2018، ص، ص: 89، 90.

كما يجب التعريف أكثر بالمرجع الوطني لضمان الجودة لكل الفاعلين الداخليين بالجامعة عبر وسائط إعلامية واضحة حتى يتسنى للجميع معرفة طريقة التقييم الذاتية التي أتى بها هذا الدليل.[1]

المطلب الرابع:التقييم الذاتي ومكونات المرجع الوطني لضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي(الهياكل القاعدية، علاقة مع المحيط الاجتماعي والاقتصادي، التعاون)

سنعرض خلال هذا المطلب مكونات كل من ميدان علاقة الجامعة بمحيطها الاجتماعي والاقتصادي، وميدان الهياكل القاعدية، بالإضافة إلى ميدان التعاون، مع ذكر تعداد المعايير والإثباتات التي ستستخدم في عملية التقييم الذاتي.

الفرع الأول: التقييم الذاتي و ميدان الهياكل القاعدية من المرجع الوطني لضمان الجودة.

سنعرج في هذه السطور على ما يحمله ميدان الهياكل القاعدية من حقول ومراجع تنبثق منها معايير وإثباتات قصد التقييم الداخلي لضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي.

الشكل رقم (20): مكونات ميدان الهياكل القاعدية من المرجع الوطني لضمان الجودة

التكوين	البحث العلمي	الحكامة	الحياة الجامعية	الهياكل القاعدية	العلاقة مع المحيط	التعاون

الحقل(01):الاستقبال والتكفل بالطلبة والموظفين	الحقل(02): الأنشطة الثقافية والرياضية	الحقل(03): ظروف الحياة والعمل والدراسات للجهات الفاعلة في الجامعة(الصحة، النظافة، والأمن...)	الحقل(04): المسؤولية المجتمعية (الأخلاق والمواطنة والمساواة في الفرص والتنمية المستدامة
03 مراجع	02 مراجع	05 مراجع	04 مراجع
المعايير: 25		الإثباتات(الأدلة): 71	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على: ciaqes, « **referenciel national de l'assurance qualité :domaines-champs-references** », domaines, champs, référances, ciaqes/mesrs, 1er edition, 1er trimestre 2016, p_p :32-33.(16-17)

لعل من أبرز المشكلات التي تعاني منها مؤسسات التعليم العالي هي الهياكل القاعدية والتجهيز، نظير التزايد الكبير لعدد الطلبة، وما يقابلها من وسائل تسهل عملية الاستقبال والاكتظاظ في الأقسام والمدرجات، بالإضافة إلى نقص الوسائل التكنولوجية التي تسمح بعملية الاتصال والتواصل والبحث عن

[1] أمحمد بن الدين، "**تقييم جودة الحياة الجامعية وفق المرجع الجديد لضمان جودة التعليم العالي بالجزائر:دراسة ميدانية بجامعة أدرار**"، مرجع سبق ذكره، ص: 96.

المراجع الجديدة منها والقديمة على حد سواء،[1] الأمر الذي أوجد ميدان خاص بالهياكل القاعدية بالمرجع الوطني لضمان الجودة قصد ضمان وتحسين جودة مخرجات التعليم العالي والبحث العلمي باستمرار.

جسد في هذا الميدان05 حقول أو مجالات تتمثل في:[2]

أ. **الهياكل القاعدية:** يعنى بها تحديد وتوفير الجامعة ما يلزم من مرافق تتعلق بالأعمال الإدارية والتي ترقى إلى مستوى الانتساب التعليمي والبحثي(نمط الهيكل الإداري وجماليته)، والذي يتم عبر تمكين الجامعة من مساحات كافية لأجل احتضان الأنشطة والمهام الإدارية، مع توفر محشر للسيارات بطاقة استيعابية ووفق معايير الجودة للأساتذة والطلبة، بالإضافة إلى استفاء تلك الهياكل للمتطلبات الصحية والسلامة.

ب. **الهياكل البيداغوجية:** والتي تنص على توفر كل مستلزمات البيداغوجية والمخصصة لنفس الغرض من خلال توفر أقسام ومدرجات ومكاتب للأساتذة من أجل الاستقبال وتحسين ظروف الأنشطة المتعلقة بالتكوين والبحث المتواصل، كما يمكن للجامعة أيضا امتلاك مركز يحتوي على الموارد المكتبية مع التأكيد على شروط السلامة والصحة ضمن تلك الهياكل البيداغوجية وملاءمتها للأنشطة البيداغوجية.

ت. **الهياكل العلمية والخاصة بالحث:** ينص هذا الحقل على مدى توفر المخصصات من المرافق الموجهة للنشطة البحثية، وذلك من خلال وجود مخابر وورشات على مستوى الجامعة قصد حسن استقبال البحوث التطبيقية والعمليات البحثية الأخرى، والتي يجب أن تكون ملائمة لكل الأنشطة البحثية، مع استفاء ضروريات الصحة والسلامة في تلك الهياكل.

ث. **الهياكل الخاصة بالاستضافة:** يعنى بهذا الحقل وجود هياكل تليق بمقام التظاهرات والمؤتمرات التي تنعكس على صورة وذهنية المستضاف بالجامعة المستضيفة، ذلك من خلال توفر أماكن لاستضافة الطلبة والأساتذة، مع وجود مرافق ونوادي للإطعام تليق بمستوى الأساتذة، الموظفين والطلبة، مع استفاء شروط السلامة والصحة في تلك الهياكل.

ج. **الهياكل الرياضية والثقافية:** يعنى بهذا الحقل وجوب توفر في كل جامعة على مرافق تتعلق بالأنشطة الرياضية والثقافية، من خلال تنظيم وتسيير تلك الهياكل وبرامجها من قبل هيئة معينة، مع استفاء شروط السلامة والصحة بها.

---

[1] أحمد جلول، " **بعض مشكلات التكوين الجامعي بالجزائر:الحلول والاقتراحات**"، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، العدد:23، سبتمبر 2017، ص، ص:24، 25.

[2] منصوري هواري، ساوس الشيخ، " **ضمان جودة الهياكل القاعدية وفقا للمرجع الوطني الجديد لضمان الجودة الداخلية في مؤسسات التعليم العالي**"، مجلة التكامل الاقتصادي، المجلد:05، العدد: 02، جوان 2017، ص-ص:214-216.

الفرع الثاني:التقييم الذاتي ومراجع ميدان التعاون وعلاقة الجامعة بالمحيط الاقتصادي من المرجع الوطني لضمان الجودة.

تسعى الجامعة أكثر من أي وقت مضى تقريب الجامعة من محيطها الاقتصادي والاجتماعي من منظور التعاون، ذلك ما ظهر جليا في ميداني التعاون وعلاقة الجامعة بمحيطها الاجتماعي والاقتصادي، كما تصبو الجامعة إلى ربط مخرجاتها من بحوث بمحيطها الاجتماعي، البيئي والاقتصادي من منطلق عدة آليات مثل ما أثبتته التجارب الدولية منها: "**تجمعات البحث المكثف**"، "**صندوق دعم البحوث**" يعمل على تمويل البحوث العلمية بشكل كاف، كما يقوم بدور آخر يتمثل في نقل تلك النتائج إلى الواقع عبر الصناعة وغيرها، "**صندوق نقل المعارف والتكنولوجيا**" يتولى هذا المكتب بتمرير التكنولوجيا إلى مكان التصنيع أو بالأحرى تحول تلك المعارف ونتائج البحوث بعد توثيقها كأصول فكرية وبراءات اختراع إلى دوائر الصناعة على اختلاف أشكالها، "**وكالات التراخيص لبراءات الاختراع**" تتولى هذه الوكالات بتقييم ذلك الاستخدام الاقتصادي والتجاري لتكل الأصول الفكرية الصادرة عن الجامعة، وتسهيل عملية تسجيلها وتسويق فحواها في الوسائط الواقعية، و "**حاضنات الأعمال**" التي لها شأن في تقديم خدمات وتسهيلات والاستشارات، لكي يتم تطوير الفكرة ووضعها واقعيا، ثم تأهيل تلك المشاريع الصغيرة لتصبح لها دور اقتصادي، بيئي واجتماعي كبير وفعلي، [1] لتنحدر منها ""**حاضنات الأعمال التكنولوجية**" والتي حققت حسب التجارب الدولية نجاحات على مستوى المشاريع المبتكرة والجديدة والتي غالبا ما تنشأ في المؤسسات العلمية كمؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي قصد استقطاب أحسن الكفاءات العلمية والتي تتوفر فيهم صفة الريادي واحتضان مخرجات البحث العلمي، هذا الأخير الذي هو أساس الإنتاج المعرفي والتكنولوجي يقدم لمنتجيه الموارد المالية والخبرة الاستشارية على أنواعها، بغية ترجمة أفكارهم في الواقع، ومن ثم تأسيس مؤسسة ريادية تبدأ نشاطها وإنتاجها فعليا.[2]

أولا: التقييم الذاتي ومراجع ميدان علاقة الجامعة بمحيطها الاجتماعي والاقتصادي

سنعرض شكل رقم (21) يحمل تلك المكونات كما هو ظاهر في الآتي:

[1] دموش وسيلة، "**ربط الجامعة بالقطاع الصناعي في الجزائر–الواقع والمأمول–(دراسة تحليلية)**"، مجلة الباحث الاقتصادي، المجلد:08، العدد:02، ديسمبر 2020، ص،ص:252، 253.

[2] بوسعدة سعيدة، "**دور البحث العلمي في ربط الجامعة بمحيطها الاقتصادي من خلال المرافقة التكنولوجية للأفكار المبدعة**"، مقال مقدم لمجلة المفكر للدراسات القانونية والسياسية، العدد:02، جوان 2018، ص، ص:147، 148.

الشكل رقم (21): مكونات ميدان علاقة الجامعة بمحيطها من المرجع الوطني لضمان الجودة

التكوين	البحث العلمي	الحكامة	الحياة الجامعية	الهياكل القاعدية	العلاقة مع المحيط	التعاون

الحقل(01):المشاركة في تنمية الجماعات المحلية	الحقل(02): العلاقة مع الشركات	الحقل(03): البحث والتطوير	الحقل(04): التكوين والمتابعة
04 مراجع	03 مراجع	03 مراجع	04 مراجع
المعايير: 22		الإثباتات(الأدلة): 70	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على: ciaqes, « **referenciel national de l'assurance qualité :domaines-champs-references** », domaines, champs, référances, ciaqes/mesrs, 1er edition, 1er trimestre 2016, p_p :30-31.(18-19)

حاولت ولازالت تحاول الجامعة تقديم أفضل ما لديها من بحوث ومعرفة تقدمها للمجتمع المحلي والدولي لتخدمه في التنمية من مداخلها الثلاث اقتصاديا، اجتماعيا وبيئيا، ذلك من أجل تحسين المستوى الثقافي والمعيشي له، وللوصول لهذا الغرض لابد عليها أن تلعب دورها الريادي والقيادي في صلتها بمجتمعها من منطلق تعزيز علاقتها بمحيطها،[1] الأمر الذي دفع بالقائمين على المرجع الوطني لضمان الجودة وضع ميدان له صلة بوضع علاقة تربط الجامعة الجزائرية بمحيطها على اختلاف أنواعه حتى يتسنى لها ضمان وتحسين جودة مخرجات التعليم العالي والبحث العلمي باستمرار، كون هذا الميدان يجسد الأفكار في الواقع من خلال:[2]

أ. **المشاركة في تنمية الجماعات المحلية:** الذي ينص على جعل الجامعة الجزائرية لها دور بارز ومحوري في التنمية المحلية، ذلك من خلال 04 مراجع تنص على تقديم الجامعة عروض تكوينية تخدم المجتمع ومنه تلبي الطلب المحلي، مع إسهامها (الجامعة) في تقوية علاقتها مع ذوي المصلحة في محيطها الاقتصادي والاجتماعي والبيئي أيضا على المستوى الدولي والمحلي، بالإضافة بناء عروض تكوينية من قبل مهنيين والتي تكون متوافقة مع السياسة الإقليمية، بالإضافة إلى المشاركة في مجمل الصالونات التي تعرض وظائف وفرص عمل وإقامة مركز يعد المستقبل المهني من أجل

[1] محمد بن موسى، " **سبل توطيد وتدعيم علاقة مؤسسات التعليم العالي بمحيطها الاقتصادي (مع الإشارة إلى تجربة الجزائر**"، مقال مقدم لمجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، المجلد:08، العدد:02، ديسمبر 2017، ص:31.

[2] أنظر المرجع:

- بن مصطفى وآخرون، " **المرجع الوطني لضمان جودة التعليم العالي في الجزائر كنموذج مقترح لتفعيل دور الجامعة في تنمية المحيط الاقتصادي والاقتصادي**"، مقال مقدم لمجلة الحوكمة المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة، المجلد: 01، العدد: 02، 2019، ص-ص:100-103.
- منصوري هواري، أمحمد بن الدين، "**جودة العلاقة مع المحيط الاجتماعي والاقتصادي وفق خلايا ضمان الجودة الداخلية في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية-دراسة تحليلية بجامعة أدرار-**"، مقال مقدم لمجلة revue des politiques economiques، المجلد:06، العدد:01، جوان 2018، ص-ص: 223-227.

تحسين ظروف الإدماج المهني، كما تساهم مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي في احتضان المسائل المحلية وإيجاد حل لها عبر برامج بحثية وتظاهرات حول تلك المشاكل المحلية.

ب. **العلاقة مع الشركات:** يعبر هذا الميدان على سهر المؤسسة من أجل التكوين والاستجابة الفعلية لكل الفاعلين والمستفيدين وتأهيل لهم موارد بشرية تليق بمتطلباتهم واحتياجاتهم، ذلك عبر وضع عروض تكوينية ذات صيت في أوساط سوق العمل وتستجيب لمتطلبات هذا الأخير مع التحسين فيها باستمرار وحسب التغيرات التي تطرأ في المحيط.

ت. **البحث والتطوير:** ينص هذا الحقل أو المجال على توفير قدر الإمكان المناخ المناسب للبحث العلمي وكل ما يساعد عليه كما جاء في الميادين السابقة خاصة ما تعلق بالهياكل القاعدية التي لها أثر في جودة العملية البحثية.

ث. **التكوين والمتابعة:** ينص هذا الحقل على وجوب امتلاك المؤسسة تكوين دوري مبني على أساس احتياجات ومتطلبات كل من الجماعات المحلية وذوو المصلحة من الشركات على اختلاف طبيعة نشاطهم والمقابل لنمط عرض التكوين، ذلك عبر 04 مراجع تتمثل في حرص المؤسسة بشكل دقيق على قراءة نتائجها وتحسينها باستمرار من حيث تحديد المشاكل الخاصة بالمستفيدين والنظر إلى حلولها من خلال البحث العلمي، كما تساهم الجامعة في بناء ما يسمى بالحاضنات وهيئات الدعم كدار المقاولاتية التي تعمل على تطوير الأفكار وتجسيدها لتصبح جاهزة في تقديم ما عليها من نتائج اقتصادية واجتماعية إلى البيئية، ذلك كله يندرج تحت مشاريع وبرامج وطنية للبحث.

أولا: التقييم الذاتي ومراجع ميدان التعاون من المرجع الوطني لضمان الجودة

قبل قراءتنا لمكونات ميدان علاقة الجامعة بمحيطها الاقتصادي والاجتماعي سنعرض شكل رقم (22) يحمل تلك المكونات كما هو ظاهر في الآتي:

الشكل رقم (22): مكونات ميدان التعاون من المرجع الوطني لضمان الجودة

التكوين	البحث العلمي	الحكامة	الحياة الجامعية	الهياكل القاعدية	العلاقة مع المحيط	التعاون

الحقل(01):سياسة الانفتاح على العالم	الحقل(02):الشراكة والحركية	الحقل(03): تبادل المعلومات والاستفادة المشتركة من الموارد
04 مراجع	03 مراجع	04 مراجع
المعايير: 19		الإثباتات(الأدلة): 40

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على: اللجنة الوطنية لتطبيق ضمان الجودة في التعليم العالي (ciaqes) ، "**المرجع الوطني لضمان الجودة الداخلية في مؤسسات التعليم العالي**"، مرجع سبق ذكره، ص_ ص:38-41.

جسد هذا الميدان في 03 حقول أو مجالات تتمثل في:[1]

أ. **سياسة الانفتاح على العالم:** والذي ينص على إيجاد الوسائل والسبل التي تسمح للجامعة بالانفتاح على العالم، أي وجوب امتلاك المؤسسة سياسة تدعوها إلى الانفتاح والاتصال بالعالم الخارجي، قصد وضع إستراتيجية لبعث العملية التعليمية والتكوينية ضمن المعايير والأطر الدولية، ذلك بغية تحسين بروزها في مصاف الجامعات الدولية نظير ذلك الاحتكام الخارجي أو ما يسمى بالتقييم الخارجي المصاحب للتقييم الداخلي والذي يعطي هذا الأخير المصداقية من عدمها.

ب. **الشراكة والحركية:** ينص هذا الحقل على تحديد وانتقاء أحسن الطرق للشراكة والحركية التي من شأنها تعزز الانفتاح على العالم الخارجي، ذلك من خلال ثلاثة مراجع تنص أولاها على طبيعة الشراكات الدولية في عملية التكوين والبحث، بحيث نجد أن الجامعة تشجع تلك الحركية العالمية، كما توفر الجامعة من خلال هياكلها وتجهيزاتها كل الظروف المناسبة لاستقبال تلك الخبرات الأجنبية التي تعود بالنفع على الباحث المحلي.

ت. **تبادل المعلومات والاستفادة المشتركة من الموارد:** ينص هذا الحقل على اختيار أحسن السبل التي تتم على أساسها عملية تبادل المعارف العلمية الناجمة عن البحث سواء كان منفردا او مشتركا، ذلك من خلال اقتراح طرق لها دور في العملية التكوينية على المستوى العالمي، مع وجوب توفر الجامعة على أحسن المراجع والمصادر والموارد الدولية، بالإضافة إلى قيام مؤسسات التعليم العالي بشكل مستمر تتبع ورصد ما يحدث على المستوى العالمي، حتى يتسنى لها تعزيز عمليات الاستفادة من المعلومات والبحوث والموارد بشكل متبادل.

المبحث الرابع:التغيير التنظيمي وإمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي الجزائري.

سنحاول في الآتي تقديم توضيحات فيما يتعلق بالتغيير التنظيمي نحو الجودة، وتبني نظام جديد على مستوى الجامعة الجزائرية يسمى إدارة الجودة الشاملة.

المطلب الأول: التغيير التنظيمي في التعليم العالي نحو الجودة

الانتقال إلى الجودة يتطلب تغيير في الذهنيات، ومن ثم الانتقال الرسمي إلى هذا المفهوم عبر ما يسمى بالتغيير التنظيمي الذي يعطي إشارة بقناعة الإدارة العليا بإلزامية وجود ثقافة الجودة بأسلوب إداري يستجيب لمتطلبات المستفيدين الداخليين والخارجيين الداخليين والخارجيين.

[1] اللجنة الوطنية لتطبيق ضمان الجودة في التعليم العالي (ciaqes) ، "**المرجع الوطني لضمان الجودة الداخلية في مؤسسات التعليم العالي**"، مرجع سبق ذكره، ص_ ص:38-41.

الفرع الأول: التغيير التنظيمي

عرف التغيير في معجم الوسيط بأنه:"**غير الشئ أي بدله بغيره أو جعله على غير ما كان عليه**"، [1] كما عرف أيضا بأنه: " **رد فعل لتصرفات مبرمجة وهادفة لإحداث تطوير معين، وهو بهذا المعنى يتحقق نتيجة لتدخل الإنسان الذي يحدد أهدافه ومجالاته وطرق تنفيذه من أجل الانتقال نحو الأحسن**"[2]، كما ينظر للتغيير على أنه: "**ليست عملية سهلة بل تكتنفه صعوبات تتمثل أساسا في المقاومة التي يبديها أصحاب المصالح أو العاملين غير المدركين للمزايا الممكن الحصول عليها من هذا التغيير، امتناعا أو عدم الامتثال للقرارات الجديدة حفاظا على الوضع الدائم**".[3]

مما سبق يتضح أن التغيير هو الانتقال من حالة أولى إلى حالة مكانية وزمنية أحسن من ذي سابقتها، مع تدخل أسباب التغيير والمغير وأدوات التغيير، فالمحبذ هنا التغيير نحو الأفضل كما يمكن أن يكون العكس لأسباب يراها أصحاب المصلحة، ليس حصرا إنما أردنا إسقاط التغيير على مستوى المؤسسة الجامعية من المنظور التنظيمي قصد تحقيق الجودة في مخرجات التعليم العالي والبحث العلمي كمرحلة أولية لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

يتم التغيير التنظيمي: " **على مستوى المؤسسة إلى تحقيق أهداف معينة قد تكون قصيرة أو طويلة الأجل، ويتوقف مدى تحقيق هذه الأهداف على كيفية إدارة وإحداث التغيير بفعالية وذلك بعد تحديدها بوضوح أهم الأسس والاعتبارات التي تعتمد عليها**".[4]

إذن يعتبر التغيير التنظيمي تحولا أو تحديثا فقط وإنما يعبر عن إحداث ما يسمى بالتأثيرات ذاتية ومتبادلة أو تلك التفاعلات بين المؤسسة وتفرعاته وعناصره، لينبثق منها واقع ووضعية جديدة تختلف عن سابقها من ناحية تحسين مخرجات المؤسسة على اختلاف أنواعها،[5] وذلك من خلال تعديل إحدى أنشطة المؤسسة ككل أو جزء من ذلك النشاط، أو إدخال معدات أو بعض العمليات ذات القيمة يصاحبها توزيع

---

[1] طويهر طه مداني، "**أهمية القيادة التحويلية في تفعيل إدارة التغيير التنظيمي**"، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد: 22، جانفي 2017، ص:211.

[2] وسيلة واعر، "**استراتيجيات قادة التغيير لتفادي مخاطر فشل برامج التغيير التنظيمي**"، مجلة إيليزا للبحوث والدراسات، المجلد:06، العدد: خاص، 2021، ص:358.

[3] الطاهر بن عبد الرحمن، زكرياء لطرش، "**التغيير التنظيمي واستراتيجيات مقاومته في المنظمات: مقاربة نظرية**"، مقال مقدم لمجلة القبس للدراسات النفسية والاجتماعية"، المجلد: **01**، العدد:04، ديسمبر 2019، ص:231

[4] قويدر بورقبة، وآخرون، " **التغيير التنظيمي في منظمات الأعمال: "المفهوم الأسباب، المراحل، والمداخل...**"، مقال مقدم لمجلة القبس للدراسات النفسية والاجتماعية"، المجلد: **01**، العدد:04، ديسمبر 2019، ص:39.

[5] علي صادقي، " **التغيير التنظيمي من المعايير إلى ضغوطات الرفض والتحفظ محاولة محاكاة الأسلوب الأنجع لتفسير الجوانب البشرية في المنظمات**"، مجلة حوليات في العلوم الاقتصادية، المجلد:05، العدد:02،جوان 2018، ص: 305.

العمل داخل الفريق، ليشكل بذلك ردا على معوقات ومشاكل محددة بشكل جيد، الأمر الذي يدفع بالمؤسسة إلى تغيير حالتها، ليتخلل ذلك التحول تحسينا في الأداء الفردي والجماعي المؤدي إلى تحسين مستوى جودة المخرجات.[1]

الفرع الثاني: إدارة التغيير التنظيمي

إدارة التغيير التنظيمي تعبر عن:" **عملية تبديل أو تعديل أو إلغاء أو إضافة مخطط لها، في بعض أهداف المنظمة وسياستها، أو قيم واتجاهات الأفراد والجماعات فيها، أو في الإمكانات والموارد المتاحة لها، أو في أساليب وطرق العمل ووسائله، ويستجيب لها المديرون بأشكال وطرق مختلفة لزيادة فاعلية أداء المنظمة وتحقيق كفاءتها**"[2]

على إثر ما قدم يمكن القول بان التغيير لا يحدث عبثا، وإنما ليمكن المؤسسات وعلى وجه الخصوص الجامعات التي تأخذ بعين الاعتبار تحسين كل الأساليب من الابتكار والجودة في مخرجاتها التعليمية والبحثية، قصد التوأمة مع البيئة المحلية، العالمية والإقليمية حتى يتسنى لها مناظرة المنافسة والرفع من تصنيفها العالمي عبر إحداث تغيير يدعو إلى ضمان الجودة في مخرجاتها وتحسينها باستمرار.[3]

كما عرفت أيضا بأنها: " **ويقصد بها استخدام المنظمة لمختلف مواردها المادية والبشرية بكفاءة وفعالية، وبشكل مخطط ودقيق بهدف نقل المنظمة إلى وضع أحسن من وضعها الحالي**".[4]

لينحدر من هذين التعريفين جملة من الاستنتاجات تتمثل في عدم عشوائية التغيير ولا يكون منعزل عن الموظفين، وإدارة التغيير بالمؤسسة مستمرة إلى تحقيق الأهداف من تلك العملية من أجل توضيح الأهداف من عملية التغيير وتشخيص كل العوائق التي تحول دون تحقيق أهداف المورد البشري بالمؤسسة وحثهم وتحفيزهم على إحداث التغيير، وعلى حتمية تعلم الفرد إتقان مهارات وتقنيات جديدة، بحيث تكسبه بدائل ذات قيمة مضافة وجيدة لأداء الأعمال، والتي يصاحبها تغيير في المهام والواجبات،

[1] Ziane chami, « **la resistance au changement organisational apercu sur les representations** », revue devloppement des resources humaines, VOL :08, N :02, decembre 2017.

[2] عبد الله جوزه، "**نظام إدارة التغيير التنظيمي في المنظمات المعاصرة** "، مجلة الراصد العلمي، المجلد:07، العدد:01، ماي 2021، ص:187.

[3] سيد هارون جمعة، " **استراتيجيات إدارة التغيير وأثرها على الأداء الوظيفي الجامعي–دراسة تطبيقية–**"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ديسمبر 2019، ص:553.

[4] شريفي مسعودة، " **إدارة التغيير التنظيمي ودورها في ترسيخ مبادئ وأسس المنظمة المتعلمة دراسة حالة منظمة جنرال إلكتريك (عملاق التكنولوجيا العالمي)**"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، تخصص: إدارة الأعمال، جامعة الشلف، الجزائر، ص:ي(31).

وكذا الهياكل التنظيمية التي توجد حاليا، من أجل رفع مستوى قدرة المؤسسة حتى يتسنى لها التكيف والتأقلم مع البيئة المحيطة والمحافظة على بقائها ونموها.[1]

المطلب الثاني: أهمية، مجالات ومراحل التغيير التنظيمي

التغير التنظيمي وإدارته تدخل كمرحلة من المراحل التي تدخل ضمن التحول نحو إدارة الجودة الشاملة كونها مرحلة مهمة وحساسة للانتقال من وضع إلى وضع آخر جديد يلقى بطبيعة الحال مقاومة من قبل الأفراد، لذلك يعتبر التغيير مذموم وحساس رغم توفر دلالات على أفضلية هذا الانتقال.

الفرع الأول: أهمية التغيير التنظيمي

يكتسب التغيير التنظيمي أهميته من خلال تلك التعديلات التي تكون إما جزئية أو كلية في جانب من جوانب المجتمع المادية أو المعنوية، فالاستجابة لتلك الاحتياجات المجتمعية أو إظهار منتجات غير موجودة غير معبر عنها في تلك الاحتياجات المجتمعية.

الفرع الثاني: مراحل إدارة التغيير التنظيمي

هناك عدة أسباب للتغيير التنظيمي وجب إدارتها والتي تنحصر في أسباب خارجية تتعلق بالظروف المحيطة بالمؤسسة سواء كان ذلك بصورة مباشرة أو غير مباشرة، مما يلزمها أن تتجاوب مع تلك التغيرات التي قد تؤدي إلى خروجها أو بقائها، بالموازاة مع ذلك نجد أسباب داخلية تؤدي إلى التغيير قد تنساق وراء الأسباب الخارجية والتي تتصف بالقدرات التكنولوجية والهيكلية للمؤسسة بالإضافة إلى البشرية قصد الاستجابة لأهداف التغيير.[2]

تمر مراحل التغيير التنظيمي حسب الباحثين الذين قدموا نموذج "**كيرت لوين**" كأفضل طريقة بثلاثة مراحل تبدأ بـ:[3]

أولا: مرحلة إذابة الجليد: dégel: يقصد بهذه المرحلة بإذابة القيم القديمة والهيكل الذي تقوم عليه، إذ تنفرد هذه المرحلة بالتخطيط والإعداد للتغيير عبر التشكيك بالعيوب السابقة وإبرازها على أنها سيئة مما

[1] محبوب مراد، باري عبد اللطيف، "**إدارة التغيير كمدخل لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في منظمات الأعمال**"، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، المجلد:01، العدد:03، ص:258.

[2] وسيلة واعر، " **استراتيجية قادة التغيير لتفادي مخاطر فشل برامج التغيير التنظيمي**"، مرجع سبق ذكره، ص:359.

[3] هناء مارس، " **مؤشرات التغيير التنظيمي والفعالية التنظيمية وفق نظرية (كير تلوين)**"، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، المجلد: ب، العدد: 10، جوان 2017، ص- ص:406-409.

يشعر الوسط العمالي إلى البحث عن البدائل والاقتراحات التي ستنقلهم من تلك المرحلة إلى مرحلة أفضل منها، الأمر الذي يستدعى تحسين علاقة الإدارة بعمالها واستمالة ميولهم.

ثانيا: التغيير: changement: يقصد بهذه المرحلة وضع التغيير المتفق عليه حيز التنفيذ في حدود مجالات التغيير ومتطلباتها من (العنصر البشري، التكنولوجيا، الهيكل التنظيمي، ...الخ)، الأمر الذي يتطلب قائدا فذا له علاقات إنسانية وأخلاقية رائعة مع وسطه العمالي، مع قدرة على الاتصال ومشاركتهم في اتخاذ القرار، كما أن نجاح المرحلة السابقة له دور كبير في نجاح هذه المرحلة مع هذا القائد الفذ حسب هذا النموذج، بحيث يجب أخذ كل الوقت اللازم والاستراتيجيات المناسبة لإذابة الجليد قبل التسرع والخوض في غمار هذه المرحلة حتى لا تقع المؤسسة في المحظور من المقاومة وتبعاتها وتوسع دائرتها.

ثالثا: إعادة التجميد: regel: تمثل هذه المرحلة الاستقرار إذا ما تمت مرحلتي التغيير وإذابة الجليد بنجاح، بحيث تلزم عمالتها وأفرادها بالوضعية الجديدة عن طريق التحفيز المادي والمعنوي نسبة إلى قبولهم ومساهمتهم في هذا التغيير، وإتباع إستراتجيتها بدون أي مقاومة، والتي هم جزء منها حين تكوينها وتجسيدها، حتى يتسنى لطاقم المؤسسة تنفيذ الخطة الجديدة بالمهارات، التكنولوجيا والهيكلة الجديدة بكل فعالية، بدون نسيانها المتابعة الدورية لنتائج التغيير حتى يتسنى لها تحديد مكامن الضعف ومواطن القوة من هذا التغيير حسب ما هو مدرج في الهداف.

المطلب الثالث: أهم الدراسات حول علاقة التغيير التنظيمي بإدارة الجودة الشاملة

جاء في دراسة سنة:201 حول: "**التغيير التنظيمي وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة في المنظمات الصحية**"[1]، أرادت الدراسة تبيان أهمية التحول نحو الجودة في المؤسسات الصحية على وجه الخصوص انطلاقا من وضعها الحالي إلى وضع يميز مخرجاتها بالجودة، الأمر الذي دفع بها إلى إجراء تغييرات لمجابهة تلك الضغوط التي تعاني منها هذه المؤسسات وكسب رضا المستفيدين الداخليين والخارجيين باستخدام إدارة الجودة الشاملة مرورا بالتغيير التنظيمي وصولا إلى التغيير والتحسين في مخرجات المؤسسة الصحية باستمرار، لتتوصل الدراسة إلى عدة نتائج نذكر منها ما تعلق بإدارة الجودة الشاملة كونها القاطرة التي تحدث التغيير نحو الأفضل، مما أدى اقتناع الأوساط بضرورة تطبيق هذا النظام وليس النظر إليه على أنه مجرد نظرية، كون وجودها بالمؤسسة وقبول أفكارها يؤدي حتما إلى تحسين الأداء الفردي والشامل وبصورة مستمرة مقدمة بذلك خدمات ذات قيمة (ميزة تنافسية)، كما توصلت الدراسة إلى نتيجة أخرى مفادها أن التغيير التنظيمي يعتمد بشكل أو بآخر على التكامل والشمول.

[1] بن عبد العزيز فطيمة ومعزوز نشيدة، "**التغيير التنظيمي وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة في المنظمات الصحية**"، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، المجلد:02، العدد: 02، 2011،ص-ص:87-107.

وفي دراسة أجريت سنة 2013 حول: "**مراحل ومعوقات تطبيق التغيير التنظيمي(إدارة الجودة الشاملة أنموذجا)**"[1]، جاءت هذه الدراسة لتبين أهم المراحل التي يمر عليها تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأهم المعوقات التي تحول دون ذلك كنموذج مرورا بفكرة التغيير التنظيمي، ولعل من بين أهم مراحل تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة نجد في أولها مرحلة **الإعداد** التي تعمل على تهيئة البيئة المناسبة لإرساء هذا النظام، تليها مرحلة **التخطيط** التي تأخذ منحى استراتيجي لإذابة الجليد عن الوضعية السابقة من خلال دراسة الأسباب الداخلية والخارجية التي أدت إلى هذا التغيير مع مراعاة تحديد أهم الموارد المعتمد عليها في عملية التغيير، لتأتي مرحلة أخرى تسمى **بالتنفيذ** وهي المرحلة التي تتوافق مع مرحلة التغيير في مراحل التغيير التنظيمي ثم المرحلة الأخيرة والمسماة بمرحلة **التقييم والتصحيح** وهي مرحلة تحدد فيها النتائج المتوصل إليها ومقارنتها بالأهداف حتى يتسنى لها الإقرار بالوصول إلى أهداف تطبيق إدارة الجودة الشاملة عبر مراحل التغيير التنظيمي الموافقة لمرحلة التجميد (الاستقرار).

بالإضافة إلى الدراسة التي أجريت سنة 2018 تحت عنوان: "**الجودة الشاملة كإحدى استراتيجيات التغيير التنظيمي**"،[2] بينت هذه الدراسة أهمية إدارة الجودة الشاملة كونها حسب الدراسة السبيل الوحيد الذي يعمل بقاء المؤسسة ومن ثم استمرارها في عالم متغير وغير مستقر، الأمر الذي دفع بها إلى التغيير التنظيمي كمرحلة من مراحل التحول نحو إدارة الجودة الشاملة من خلال حشد الموارد اللازمة لذلك مع استخدام وسائل الاتصال الحديثة لهذا الغرض وإبراز أهم النقاط المتعلقة بهذا النظام الجديد وتبيان أبعاده وعوائد تطبيقه الكبيرة في إحداث تغيرا تنظيميا يصل بالمؤسسة إلى مركز تنافسي جيد ليرتقي بها نحو الجودة الشاملة وتحقيق التميز في مجالها أمام أترابها.

رابعا: دراسة سنة 2020، تحت عنوان: "**العلاقة التاثيرية بين أبعاد التغيير التنظيمي وتفعيل ميادئ إدارة الجودة الشاملة في مطاحن عمر بن عمر–قالمة–**"[3]، جاءت هذه الدراسة لتوضح أثر التغيير التنظيمي من خلال أبعاده على تهيئة الأرضية المناسبة والفعالة في تحول المؤسسة نحو إدارة الجودة الشاملة كنظام حديث اهتم به من قبل الكثيرين، لتشمل نفس الدراسة 118 موظف من مؤسسة مطاحن عمر بن عمر وجه لهم استبيان تم معالجة مخرجاته، محققا نتائج تتمثل في وجود علاقة تأثيرية بين التغيير التنظيمي من خلال أبعاده وإدارة الجودة الشاملة بيد أن هذه الأخيرة لم تصل إليها بعد نوعا ما بالرغم من

[1] حديدان صبرينة، "**مراحل ومعوقات تطبيق التغيير التنظيمي(إدارة الجودة الشاملة)**"، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد:12، 2013، ص–ص: 55–65.

[2] الزهراء قريشي وآخرون، "**الجودة الشاملة كإحدى استراتيجيات التغيير التنظيمي**" مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة، المجلد:01، العدد:02، 2018، ص:07.

[3] عفاف حداد، عبد المالك ججيق، "**العلاقة التاثيرية بين أبعاد التغيير التنظيمي وتفعيل ميادئ إدارة الجودة الشاملة في مطاحن عمر بن عمر–قالمة–**" مقال مقدم لمجلة الإنسانية والاجتماعية، المجلد:06، العدد:02، 2020، ص:96.

وجود تغيير بداية على مستوى الثقافة إلى التغيير التكنولوجي والهيكلي الذي يصاحبه التغيير على مستوى الموارد البشرية، فمن خلال تلك النتيجة المتوصل إليها في هذه الدراسة والتي مفادها وجود علاقة بين متغيري الدراسة يتوضح جليا حتمية المرور عبر التغيير التنظيمي ونجاح هذا الأخير راجع إلى تنفيذ المرحلة الأولى لكلا المتغيرين محل الدراسة من حيث غرس ثقافة لها دلالة تخص الجودة وإدارة الجودة الشاملة والعوائد الجمة المترتبة عند تطبيقها.

وفي دراسة أخرى سنة 2021 تحت عنوان: **« acceptance of organizational change in higher education : implementing quality assuance in algerian institutions »**،[1] التي دارت أحداثها حول وجود تغييرات وتحديات تواجه مؤسسات التعليم العالي عامة والجزائرية خاصة، وجب التصدي لها من خلال التوجه نحو ضمان الجودة، هذا الأخير كان بمثابة ذلك التغيير التنظيمي الذي تبحث عنه مؤسسات التعليم العالي، للتوصل الدراسة أخيرا إلى أن هناك مستوى ضعيف من القبول من قبل الأكاديميين حيال هذا التغيير من حيث المحددات الإدارية والشخصية غير أن الخصائص الديموغرافية المتعلقة بأولئك الأكاديميين، لا علاقة لهم بذلك التغيير .

انطلاقا من تلك الدراسات الموضوعة سالفا نلاحظ أن هناك نداءات حول تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات على وجه العموم المؤسسة الصحية ومؤسسة المطاحن كمثال ومؤسسات التعليم العالي على وجه الخصوص، ذلك نظير الأهمية البالغة لهذا النظام كما أقرته هذه الدراسات وغيرها، وتماشيا مع تطبيقه وجب المرور بالتغيير التنظيمي الذي يعتبر الجسر الهام في أي عملية تغيير تحصل في أي مؤسسة عبر مراحله التي تتوافق إلى حد بعيد مع مراحل تجسيد إدارة الجودة الشاملة مثلما جاءت به الدراسة السابقة.

فالتغيير في حد ذاته ليس ضرورة دائمة، وإنما هو سبيل تمر عبره المؤسسة لتنتقل من وضع لا تستجيب فيه النتائج لأهداف المؤسسة المسطرة مقارنة بالمنافسة والمتغيرات البيئية إلى وضع أحسن تحقق من خلاله رضا المستفيدين وميزات تنافسية تمكنها من التوسع والاستمرار من منطلق **العلاقة التكاملية** بين إدارة الجودة الشاملة والتغيير التنظيمي.

المطلب الرابع: ضمان الجودة وإمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

من منطلق تقارب المفاهيم حول نظام ضمان الجودة وإدارة الجودة الشاملة كوسيلة إدارية تحقق الجودة وتحسينها باستمرار وفق ما تتطلبه المتغيرات الداخلية والخارجية، عبر تدخل كل من له شان ودور في تحقيقها سواء كان قبل الإنتاج العلمي والتعليمي إلى العمليات ومواردها أو بعد ذلك، كل يساهم حسب

[1] Ahmed malek besma, satouri djoudi, : **« acceptance of organizational change in higher education : implementing quality assurance in Algerian institutions »,** article dans revue"المعيار" volume :25, n:56, anneé 2021, p :1052.

موقعه وموارده وعلاقته بمؤسسات التعليم العالي، الأمر الذي دفع بنا إلى توضيح بعض النقاط فيما يخص هذا الشأن.

عندما ننظر إلى الدراسات التي تحدثت عن إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها بمؤسسات التعليم العالي الجزائرية، التي نذكر منها دراسة الباحث عمار بن عيشي تحت عنوان: "**إمكانية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الجزائرية دراسة حالة جامعة بسكرة**"[1]، والتي دارت أحداثها حول إمكانية تطبيق هذا النظام من خلال توزيع إستبانة على 400 أستاذ، تتوصل بعد ذلك إلى نتيجة إيجابية حول إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة انطلاقا من مبادئها التي تنص على التزام الإدارة العليا بتبني نظام إدارة الجودة الشاملة مع التركيز على التحسين المستمر عبر تلبية احتياجات المستفيدين الداخليين والخارجيين المعبر عنها وغير معبر عنها، ذلك من خلال بناء استراتيجي وتوفير وإنتاج التكنولوجيا اللازمة مع التدريب عليها قصد الإبداع وتحقيق الانتقال السلس عبر التغيير التنظيمي نحو الجودة الشاملة التي يساهم الجميع فيها.

وعندما ننظر إلى إدارة الجودة الشاملة من حيث تعريفها بأنها: ' **فلسفة إدارية عصرية ترتكز على عدد من المفاهيم الإدارية الحديثة الموجهة التي يستند إليها في المزج بين الوسائل الإدارية الرئيسية والجهود الإبتكارية وبين المهارات الفنية المتخصصة من أجل الارتقاء بمستوى الأداء والتحسين والتطوير المستمر**"[2]، فحسب التعريف نجد بأن إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة كل له رؤيته في تطبيقها انطلاقا من المتغيرات البيئية والموارد المتاحة إلا أن المتفق عليه هو المبادئ التي ركز عليها روادها، وأحدهم "كروسبي"، « crosby » الذي ركز عبر مبادئه من خلال التزام الإدارة بالجودة من منطلق التعريف بها وبمبادئها ونشر الوعي بأهمية تطبيقها ومنع حدوث الخطأ من اجل رفع مستوى الأداء الجيد الفردي والشامل، و قياس وتقييم الجودة مقارنة بالنتائج والتكلفة وليس فقط بالنتائج والمؤشرات لوحدها.[3]

وبحكم هذا النظام الذي له مفهوم إداري حديث يتماشى مع المتطلبات الحديثة التي تمزج بين الوظائف الإدارية الرئيسية والذكاء المولد للابتكار والإبداع الذي يصنع الفارق بالتميز والتحسين المستمر، الأمر الذي يدفع بنا بناء ثقافة تدعو لمثل هذا الجانب، مع تثمين تلك المكتسبات، وجعل صانعيها قدوة، حتى

---

[1] عمار بن عيشي، "**إمكانية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الجزائرية دراسة حالة جامعة بسكرة** "، مقال مقدم لمجلة الباحث، العدد:14، 2014، ص:397.

[2] بهجت راضي، هشام يوسف العربي، "**إدارة الجودة الشاملة(tcm): المفهوم والفلسفة والتطبيقات**"، شركة روابط للنشر وتقنية المعلومات، مصر، 2016، ص:25.

[3] محمد اليحي، "**مدى تأثير معايير الجودة لـ(crosby) على تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة بجامعة شقراء(دراسة تطبيقية)**"، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، المجلد: 09، العدد:01، مارس 2018، ص-ص:41-43.

نرتقي بمستوى الأداء الشامل انطلاقا من الأداء الفردي، مع بناء فكرة الولاء الوظيفي والتنظيمي، هذا ما ذهب إليه التغيير التنظيمي من خلال إحدى مجالاته والتي ترتكز على أهم مورد ألا وهو المورد البشري.

في حين نجد أن ضمان الجودة في التعليم العالي ذلك الاهتمام والتقيد المستمر بمعايير الجودة بصورة منتظمة، من أجل مراجعتها وتحسينها عبر عملية التقييم لها، بحيث يعتبر إدخال هذا المفهوم في التعليم العالي هو تغيير تنظيمي يركز على عوامل تنفذ من خلالها ضمان الجودة الممثلة في: الإطار القانوني، المقاومة من قبل الفاعلين في العملية التعليمية والبحثية بالإضافة إلى المستفيدين، مع التدريب ونظام المعلومات الذي يستقي بياناته من التقارير الواردة وحجم المؤسسة بالإضافة إلى نشر ثقافة الجودة.[1]

كقراءة لما جاء سابقا فيما تعلق بمفهوم ضمان الجودة وإدارة الجودة الشاملة نجد أن علاقتهما متكاملة ومتوافقة ولا يتعارضان كونهما يكملان بعضهما من حيث تطبيق نظام ضمان الجودة في التعليم العالي هو تهيئة وقاعدة من خلالها نتوجه إلى إدارة الجودة الشاملة التي تحقق أعلى جودة ممكنة وليس أدناها، كما أن المؤسسات التي تتبنى نظام إدارة الجودة الشاملة كوسيلة باعثة لثقافة الجودة في ذهنية الفاعلين والعمل على تحقيقها واقعيا، الأمر يمكن المؤسسة من تحقيق ضمان الجودة وتطبيق التقييم الداخلي ولما لا التقييم الخارجي بكل أريحية.

ففي دراسة أجريت سنة 2017 تطرقت لموضوع إدارة الجودة الشاملة وضمان الجودة في الجامعة الجزائرية تحت عنوان: "**إدارة الجودة الشاملة وضمان الجودة في التعليم العالي في الجزائر**"[2]، التي أقرت في نتائج دراستها وجود تحديات وصعوبات وجب التصدي لها في التعليم العالي بالجزائر من خلال تبني أساليب جديدة كنظام ضمان الجودة التي تغيرت على أساسه من جهة وإمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال التعرض لمبادئها ومعاييرها والوقوف على جملة التحديات والمعوقات، التي تحول دون تطبيق هذه الفلسفة إذ أن يوجد فرق بين الأطر القانونية وواقع تطبيقها بالإضافة إلى ضعف واقع ثقافة الجودة المكتسبة، ضعف التكوين والتدريب...الخ، لتقف وتقترح الباحثة جملة من الآليات تأخذ بعين الاعتبار معايير تتعلق أساسا بإيمان (القيادة) الإدارة التعليمية بحتمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتطبيق المبادئ المتعارف عليها الخاصة بها.

[1] Yasmine musette, « **qualite assurance in the higher education institutions in Algeria: constraints and levers for the implementation of the change** », article dans revue d'études sur les institutions et le développement, volume:05, numero:01, p,p:87,88.

[2] منى طواهرية، " **إدارة الجودة الشاملة وضمان الجودة في التعليم العالي في الجزائر**"، مقال مقدم لمجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، المجلد:08، العدد:24، 2018، ص-ص: 153-160، أطلع عليه:2021/08/21، على 23:18سا من الموقع:https://journals.qou.edu/index.php/nafsia/article/view/2119

وفي دراسة أخرى قدمت سنة 2016 التي كانت بعنوان: " **إدارة الجودة الشاملة كمدخل لضمان وتحسين جودة خدمات مؤسسات التعليم العالي**"[1]، تطرقت الباحثة إلى نظام إدارة الجودة الشاملة واعتباره من بين أهم الأساليب الحديثة التي يهتم لأمرها العديد من المفكرين والباحثين نتيجة لأهميتها ومكانتها في الأوساط العلمية والعملية مع الإشارة إلى نجاح هذا النظام يرجع إلى وجودة ثقافة لها صلة به واتحاد جميع العناصر الفاعلة من أجل إنجاح عملية تطبيق هذا النظام ومن ثم ضمان وتحسين جودة الخدمة التعليمية والبحثية في مؤسسات التعليم العالي (العربية عامة والجزائرية على وجه الخصوص)، انطلاقا بالتعريف بها في أوساط أولئك الفاعلين والمستفيدين من خدماتها (ترسيخ ثقافة الجودة) من حيث المفهوم والمبادئ ومراحل تطبيقها.

تعتبر هذه الدراسة إشهاد آخر توضح أهمية إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي وحتمية تطبيق هذا النظام خاصة بعدما ذاع صيت مشروع ضمان الجودة، بغية تحسين جودة مخرجات التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية، وتحسينها باستمرار انطلاقا من قناعة الجميع بإدارة الجودة الشاملة وترجمة ذلك في سلوك يعبر عن أداء ينتظر منه جودة الأداء الفردي والشامل.

[1] أمينة عبادة، " **إدارة الجودة الشاملة كمدخل لضمان وتحسين جودة خدمات مؤسسات التعليم العالي**"، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد:02، العدد:05، مارس 2016، ص:87.

خلاصة:

عطفا على ما مررنا به في هذا الفصل، وكذا أهمية ومكانة مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي عامة والجزائرية خاصة، في خدمة المجتمع، وتأهيل المورد البشري، وإكسابه مهارات، بمعية تقديم بحوث علمية تكسب المحيط الاقتصادي والاجتماعي، وحتى البيئي مكاسب تتعلق بالتنمية المستدامة، وكذا تلك التحديات التي تواجه مؤسسات التعليم العالي من ضغوطات داخلية وخارجية، والمطالب المتعلقة بتحسين أدائها، أصبح لزاما عليها تحسين مستوى جودة مخرجاتها وتبوئها مراكز مهمة ضمن التصنيفات الدولية، ولعل الجامعة الجزائرية ليست في منأى عن هذه التحولات العالمية والتقدم التكنولوجي والعلمي، أوجب عليها البحث عن جودة مخرجاتها التعليمية والبحثية، عبر الاقتداء بحلول تراها مناسبة وتفي بالغرض منها نظام ضمان الجودة على مستوى الجامعة الجزائرية، والتي ظهرت في فكرة عبر ملتقى، لتتبلور وتصبح مشروع أطر في مرجع، يعمل وفق عدة ميادين، وحقول بها عدة مؤشرات ومعايير، وإنشاء خلايا الجودة بمعية لجنة وطنية لتطبيق نظام ضمان الجودة، قصد القيام بعملية التقييم الذاتي والتغذية العكسية.

كما أن لإدارة الجودة الشاملة فلسفة ما تستجيب للبيئة المراد تطبيقها بها، لها دور في تحسين جودة مخرجات التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية، كما أن ذلك التغيير الباحث عن الجودة من قبل الإدارة والدفع إلى تحصيل مخرجات تحقق التميز، له دور في تطبيق هذا النوع من الإدارة، المفضي إلى الأداء الجيد سواء الفردي أو الشامل، محققة بذلك الجودة الشاملة، وتصبح مطلب مقتنع به وليس شعارا.

الفصل الرابع:

دراسة ميدانية لإسهامات إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستوى جودة مخرجات التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية

تمهيد:

بغية الإلمام أكثر بموضوع إدارة الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية، وإمكانية تطبيقها بها، أردنا التعرض لأجل ذلك إلى مفهوم التعليم العالي والبحث العلمي الجزائري، وتطوره عبر الزمن منذ الاستقلال إلى يومنا هذا، وماهية التخصصات والتكوينات التي توفرها لطلبتها المتخرجين عبر نفس الفترة، بالإضافة إلى تطور هيئة التدريس والهياكل،...الخ، من أجل الاستجابة لمختلف طلبات تحسين الجودة، وصولا إلى ذكر إسهامات نظام إدارة الجودة الشاملة والقيم المضافة، التي يقدما إلى جودة مخرجات التعليم العالي والبحث العلمي الجزائري، في حال تطبيقه، عبر عبارات منزوية في أبعاد استبيان، وزع على أساتذة عينة من الجامعات الجزائرية، الممثلة في جامعة الشهيد الجيلالي بونعامة بخميس مليانة، وجامعة أحمد بن يحي الونشريسي بتيسمسيلت، بالإضافة إلى جامعة علي لونيسي بالبليدة02، قصد إبداء رأيهم حيال عبارات الاستبيان، وتحليل نتائجه رياضيا وتفسيرها.

المبحث الأول: تقديم عام للتعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر

يحمل هذا المبحث في طياته كل ما تعلق بالتعليم العالي والبحث العلمي الجزائري من مفاهيم وتطور المنظومة التعليمية البحثية إلى علاقة كل من تلك الركيزتين(التعليم العالي، البحث العلمي) بالتنمية المستدامة، كون هذه الأخير تعتبر من الأولويات لدى دول العالم.

المطلب الأول: بناء منظومة التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر

عند النظر إلى المستقبل لابد أن ننظر إلى أجيال لها معارف وقدرات علمية ومهارات تساهم بها في بناء الدولة عبر كافة مؤسساتها، ولعل من بين المساهمين في إكساب الفرد الجزائري تلك المعارف والمهارات نجد الجامعة الجزائرية التي يعتبرها الباحثون القاطرة الأساسية الدافعة إلى تحقيق التنمية المستدامة، حيث تعود جذورها الجامعة الجزائرية إلى "مدرسة الطب والعلوم الصيدلانية" المكونة عام 1859، لتضاف إليها عدة كليات مختلفة منذ سنة 1879م، لتتجسد في عام 1909 "جامعة الجزائر" أثناء فترة الاحتلال، لترث بعد ذلك (بعد الاستقلال) جامعة لها عدة اختصاصات منها كلية: الطب، الآداب، والعلوم الاقتصادية، الحقوق...الخ، المتواجدة كلها بالجزائر العاصمة، لتتوالى الأحداث وفي سنة 1970 أنشأت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ليبدأ بذلك المفهوم الفعلي لمؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية، ذلك استجابة وتماشيا مع مقتضيات التنمية الاقتصادية.[1]

المطلب الثاني: تطور منظومة التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية

مرت الجامعة الجزائرية بالعديد من المراحل التي تحمل كل منها خصائص تميزها فمثلا نجد المرحلة الأولى من سنة 1962- 1969 والتي تميزت بالتلقائية في التسيير، حيث انعدمت على مستواها الإطارات العربية بحكم الانتقال التلقائي الموروث عن المستعمر، لتسعى بعدها إلى التعريب الجزئي، وتبدأ معها مرحلة الإصلاحات فيما يخص إيجاد بعض التخصصات المعربة، لتليها مرحلة أخرى ثانية من 1970-1997 التي تميزت بالبدء في مرحلة الإصلاحات بدءا بإنشاء وزارة التعليم العالي والبحث العلمي قصد تكوين إطارات تساهم في العمل التنموي، واعتماد السداسيات لتتكلل بشهادات كالليسانس،

[1] أنظر المرجع:

- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، "**التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر:50 سنة في خدمة التنمية 1962-2012**"، الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية، الجزائر، 2012، ص، ص: 18، 20.
- ليلى بتقة، "**الإصلاحات الجامعية بين النظرية وواقع الممارسة "مشروع إصلاح التعليم العالي والبحث العلمي – ل.م.د أنموذجا**"، مقال مقدم لمجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد: 01، العدد:01، 2011، ص:72.

الماجستير، والدكتوراه، ثم جاءت مرحلة ثالثة مابين 1998-2003 التي تميزت بوضع قانون خاص بالتعليم العالي والبحث العلمي في سنة 1998، مع تجزئة الجامعة إلى كليات، ليصل في سنة 1999 أضحى تعداد الجامعات 17 و6 مدارس خاصة بتكوين الأساتذة وعدد من المراكز التي وصلت إلى 13 و141 معهد عبر الوطن، ثم تليها مرحلة رابعة من 2004-2008 تميزت هذه المرحلة باستحداث نظام جديد يسمى بال: ل.م.د (ليسانس، ماستر، دكتوراه) استجابة للمتطلبات الدولية ومواكبة العصرنة والعولمة بكل أطيافها واستجابة للتطورات التكنولوجية، وطلبا لتحسين لجودة مخرجات التعليم العالي والبحث العلمي،[1] ومرحلة أخرى خامسة من 2008 إلى يومنا هذا، والتي تميزت بالتوجه نحو البحث عن الجودة بكل حيثياتها وضمانها على مستوى مخرجاتها بدءا بمدخلات وعمليات تعليمية وبحثية تؤول إلى مخرجات تخدم المجتمع، البحث العلمي وتؤهل موارد بشرية (الطالب) تمتاز بالجودة، لتستحدث بعد بذلك "مرجع وطني لضمان الجودة الداخلية " سنة 2016، بعد تجسيد "اللجنة الوطنية لتنفيذ ضمان الجودة في مجال التعليم العالي والبحث العلمي"،« CIAQES » ، سنة 2010 التي صدر فيها القرار رقم: 167 عن وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، واستحداث خلايا الجودة بكل جامعة، كما توجهت الوزارة الوصية إلى استخدام التكنولوجيا ذلك ما ظهر في استحداث منصة وطنية للمجلات، ومنصة الـ:" progres " التي تتم على مستواها عدة عمليات وتقدم عدة خدمات مخفضة بذلك التكلفة المادية والزمنية والمساعدة على تحصيل المعلومات وبقوة، وكذلك اعتماد التعليم عن بعد كآلية ساهمت في تخطي عقبة "جائحة كورونا" وتبعاتها، مع العمل بالعديد من الإجراءات التي لا يمكن حصرها في هذا الفرع، سعيا منها(الوزارة الوصية) إلى تحقيق ضمان الجودة في مخرجاتها وتحسينها باستمرار، وتبوأ مراتب مشرفة ضمن تصنيف الجامعات العالمية.

المطلب الثالث: أهم إنجازات ومكتسبات إصلاح التعليم العالي والبحث العلمي الجزائري

نجم عن هذا الإصلاح الذي مس التعليم العالي منذ الاستقلال عدة مكتسبات منها ما تعلق بـ:

أولا: الديمقراطية في التعليم العالي الجزائري

[1] انظر المرجع:

- سرير فروجه، "**واقع التعليم والبحث العلمي في الجزائر**"، مقال مقدم لمجلة المفكر للدراسات القانونية والسياسية، العدد: 02، 2018، ص، ص: 200، .201.
- ليلى بتقة، "**الإصلاحات الجامعية بين النظرية وواقع الممارسة** "**مشروع إصلاح التعليم العالي والبحث العلمي –ل.م.د أنموذجا**"، ،مرجع سبق ذكره، ص-ص: 72-75.

إن المقصود بديمقراطية التعليم العالي هو تمكين كافة الشباب الجزائري الذين لهم حق دخول الجامعة بعدما أنهوا تعليمهم الثانوي، بما فيهم الاختلاف الجنسي والمجتمعي والمناطق وذلك غداة الاستقلال سنة 1962م، من الالتحاق بالتعليم العالي على مستوى الجامعة، واعتبار ذلك سمة مهمة في السياسة الجزائرية، بغية فتح أبواب الجامعة على عدد كبير من المسجلين، مع تسخير لأجل ذلك كل الإمكانيات المتاحة.

ثانيا: جزأرة التعليم العالي الجزائري:

إن المقصود من عملية الجزأرة هو تكييف التعليم بصفة عامة والعالي بصفة خاصة بما يتوافق مع الاحتياجات الوطنية من كفاءات ومهارات تتوفر في الإطارات الوطنية، إذ بدأت عملية الجزأرة تبدي ثمارها سنة 1987 بجزأرة كل منتسبي سلك الأساتذة المعيدين والمساعدين، وفي سنتي 2001 و2002 تم جزأرة منتسبي أساتذة التعليم العالي بالكاد كلية. [1]

ثالثا: التعريب

إن المقصود بتعريب التعليم العالي والبحث العلمي هو إدراج اللغة العربية في هذه المنظومة، وجعلها لغة رئيسية في التعليم الجامعي، لتفتح بذلك أقسام في تخصص الصحافة سنة 1965م لتليها الفلسفة وكلية الحقوق سنة 1969م لتتوالى النتائج ويبلغ تخصص العلوم الاجتماعية والإنسانية سنة 1996 و1997 ما نسبته 100%.

رابعا: التوجه العلمي والتقني

إن المقصود بالتوجه العلمي والتقني هو توجيه الناجحين إلى التخصصات العلمية والتقنية على غرار التخصصات الأدبية والحقوق وكذا الصيدلة والطب، قصد الاستجابة لمتطلبات مرحلة التنمية الاقتصادية والاجتماعية والحاجة إلى كفاءات ومهارات تستوي في إطارات تكون مؤهلة لأجل ذلك الغرض مثل

[1] أنظر المرجع:

- صليحة رقاد، "**تطبيق نظام الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية : آفاقه ومعوقاته دراسة ميدانية بمؤسسات التعليم العالي للشرق الجزائري**"، مرجع سبق ذكره، ص: 183.
- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، "**التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر:50 سنة في خدمة التنمية 1962-2012**"، مرجع سبق ذكره ص، ص: 26، 27.

المخطط الثلاثي للفترة 1967-1969، وكذا مخططات أخرى منها الرباعية للفترة الممتدة من: 1970-1973، والفترة 1974-1977.[1]

خامسا: التوجه نحو ضمان جودة التعليم العالي والبحث العلمي

إن المقصود بهذا التوجه هو ضمان الجودة في مخرجات التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية وتحسينها باستمرار، قصد الاستجابة لمتطلبات المستفيدين الداخليين الخارجيين المحليين منهم والخارجيين، وكذا تحقيق نتيجة ذلك مراتب مشرفة في مصاف التصنيفات الدولية بين دول العالم، كما أصبح من الضروري ولزاما تحسين جودة المخرجات الجامعية وباستمرار، ففي سنوات سبقت أبدت الوزارة إصلاحات مست النظام التعليمي الذي تحول من النظام الكلاسيكي إلى نظام ل.م.د سنة 2004م ومن بعدها ظهرت بوادر التوجه نحو ضمان الجودة بداية سنة 2008م وبعدها صدور القرار الوزاري سنة 31-05-2010 رقم: 167 القاضي إلى إنشاء "**اللجنة الوطنية لتنفيذ نظام الجودة في التعليم العالي والبحث العلمي CIAQES** "، ومن ثم صدور "**المرجع الوطني لضمان الجودة الداخلية بمؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي** " سنة 2016، ذلك بعد إنشاء خلايا الجودة بكل جامعة "CQA"، لتتوالى التحسينات و نحو الرقمنة والتقرب أكثر نحو محيط الجامعة الاقتصادي والاجتماعي نظير تطبيق ذلك المرجع أعلاه المتكون من (07) ميادين تتجزأ بدورها إلى حقول ومراجع وكذا معايير ومؤشرات.

المطلب الرابع: مهام الجامعة الجزائرية

لقد تحدد من خلال المرسوم التنفيذي المرقم بـ: 03-279 بتاريخ 23 -08-2003 مهام الجامعة الجزائرية ومختلف القواعد الرامية إلى كيفية تنظيمها وتسييرها، والذي عدل بالمرسوم التنفيذي المؤرخ في 27-09-2006 تحت رقم: 06-343،[2] بحيث نص المرسوم التنفيذي رقم:03-279 أعلاه في بابه الثاني، مادته:04 على أن للجامعة دور في **التعليم العالي والبحث العلمي** وكذا التطوير التكنولوجي، من خلال مادته 05 التي تؤكد دورها التعليمي من خلال تكوين الموارد البشرية وتأهيلها حسب الاحتياجات الاقتصادية، الاجتماعية وكذا الثقافية للبلاد، كما لها دور في تقديم المعارف وتلقين أولئك الطلبة مناهج البحث والعمل على ترقية تلك العملية التكوينية بالبحث، كما لها دور أيضا في التكوين المتواصل، وفي مادته 06 نجد تأكيد على تلك الأدوار الأساسية التي تلعبها الجامعة من حيث البحث العلمي والتطوير

[1] وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، "**التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر:50 سنة في خدمة التنمية 1962-2012**"، مرجع سبق ذكره ص، ص: 28، 29.

[2] وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية، أطلع يوم: 19-10-2021، على:18:18سا من الموقع: https://www.mesrs.dz/universites

التكنولوجي من خلال المساهمة في ترقية المستوى الثقافي الوطني ونشره بالإضافة إلى دعم مختلف القدرات العلمية الوطنية، وتثمين مخرجاتها البحثية ونشرها محليا ودوليا قصد الاستفادة منها وتبادل الخبرات والمعارف معها(دولية).[1]

لقد تحدد هيئات الجامعة حسب المواد 07-08-09 من الباب الثالث الخاص بالتنظيم والتسيير وكذا الفصل الأول المتعلق بمجلس الإدارة، أن الجامعة حسب المادة 07 تتكون من هيئات ورئاسة الجامعة وكليات وكذا معاهد وملحقات حسب كل جامعة أو مركز تتضمن بها مصالح إدارية وتقنية مشتركة، أما في المادة 08 يجسد التنظيم الإداري في الجامعة من الرئاسة إلى الكلية والمعهد وكذا الملحقة والمصالح المشتركة بقرار يشترك فيه كل من وزير التعليم العالي والبحث العلمي والمالية وكذا السلطة التي لها صلة بالوظيفة العمومية، لنجد في المادة 09 أن هيئات الجامعة تتكون من مجلس الإدارة، والمجلس العلمي.[2]

المبحث الثاني: تطور منظومة التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية

سنشير في الآتي إلى مختلف الإحصائيات المتعلقة بتطور الجامعات والمراكز الجامعية وما إلى ذلك، كما سنشير إلى إحصائيات متعلقة بتعداد الطلبة والأساتذة وأخرى متعلقة بمنظومة التعليم العالي.

المطلب الأول: تطور الشبكة الجامعية الجزائرية

سنشير في هذا المطلب إلى تطور الشبكة الجامعية والمدارس العليا...الخ، على النحو التالي:

أولا: الجامعات

قسمت الجامعات وفق التقسيم الجهوي الذي يتماشى والذي له صلة بالنسيج الاقتصادي والاجتماعي وتعداد الملتحقين من الطلبة، ذلك من خلال مرسوم تنفيذي مرقم بـ: 03-279 سنة 2003 المنبثق من الجريدة الرسمية لسنة 2003م في عددها 51، المعدل عبر المرسوم التنفيذي رقم: 06-343 المؤرخ في 2006 في 27 سبتمبر منه المنبثق من الجريدة الرسمية لسنة: 2006م في عددها الواحد وستون.[3]

[1] الجمهورية الجزائرية الديموقراية الشعبية، الجريدة الرسمية: 2003، العدد:51، 2-08-2003،ص، ص:5، 6.

[2] نفس المرجع، ص:06.

[3] وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، أطلع يوم: 2021/11/05، على:18:13سا من الموقع: https://www.mesrs.dz/ar/universites

الشكل رقم(23): توزيع الجامعات الجزائرية

توزيع الجامعات الجزائرية

جامعات الجهة الغربية: جامعة طاهري محمد بشار ، جامعة مصطفى اسطمبولي معسكر، جامعة الدكتور مولاي الطاهر سعيدة ، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان ، جامعة احمد دراية أدرار، جامعة بن خلدون تيارت، جامعة جيلالي ليابس سيدي بلعباس، جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم، جامعة احمد بن بلة وهران 1 السانية ، جامعة محمد بوضياف العلوم والتكنولوجيا– وهران، جامعة وهران 2 محمد بن أحمد المدعو الرائد سي موسى، جامعة الشلف – حسيبة بن بوعلى ، جامعة تيسمسيلت، جامعة عين تموشنت، جامعة غليزان

جامعات الجهة االوسطى: جامعة البويرة – آكلي محند أولحاج، جامعة الجلفة – زيان عاشور ، جامعة غرداية ، جامعة خميس مليانة – الجيلالي بونعامة ، جامعة المدية – يحي فارس ، جامعة الجزائر هواري بومدين للعلوم و التكنولوجيا ، جامعة بجاية – عبد الرحمان ميرة، جامعة بومرداس – محمد بوقرة ، جامعة تيزي وزو – مولود معمري ، جامعة الأغواط – عمار ثليجي ، جامعة البليدة 1 – سعد دحلب ، جامعة البليدة 2 – لونيسي علي ، جامعة الجزائر1 – بن يوسف بن خدة ، جامعة الجزائر 2 – أبوالقاسم سعد الله ، جامعة الجزائر3 ابراهيم سلطان شيبوط ، جامعة التكوين المتواصل ، جامعة تامنغست .

جامعات الجهة الشرقية: جامعة جيجل – محمد الصديق بن يحي ، جامعة تبسة – العربي التبسي ، جامعة برج بوعريريج – محمد البشير الابراهيمي ، جامعة الطارف – الشاذلي بن جديد ، جامعة خنشلة – عباس لغرور ، جامعة أم البواقي – العربي بن مهيدي ، جامعة الوادي – حمة لخضر ، جامعة سوق أهراس – محمد الشريف مساعدية ، جامعة عنابة – باجي مختار ، جامعة سكيكدة – 20 أوت 1955 ، جامعة قالمة – 08 ماي 1945 ، جامعة باتنة 1 – الحاج لخضر ، جامعة بسكرة – محمد خيضر ، جامعة المسيلة – محمد بوضياف ، جامعة ورقلة – قاصدي مرباح ، جامعة قسنطينة للعلوم الإسلامية الأمير عبد القادر ، جامعة سطيف1 – فرحات عباس، جامعة سطيف2 – لمين دباغين ، جامعة قسنطينة1 – الإخوة منتوري ، جامعة قسنطينة 2 – عبد الحميد مهري ، جامعة قسنطينة 3– المجاهد صالح بوبنيدر ، جامعة باتنة 2 – مصطفى بن بولعيد .

المصدر: وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، أطلع يوم: 2021/11/05، على 18:46سا من الموقع: https://www.mesrs.dz/ar/universites

ثانيا: المراكز الجامعية

قسمت المراكز الجامعية عبر التراب الوطني على ثلاث جهات غربية، وسطى وشرقية مثل جاءت به خريطة الوزارة المعنية، والتي ينطوي تنظيمها ومهامها في المرسوم التنظيمي رقم: 05-299 سنة 2005 المنبثق من الجريدة الرسمية من نفس السنة في عددها 58.[1]

الشكل رقم(24): توزيع المراكز الجامعية الجزائرية عبر التراب الوطني



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على: وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، أطلع يوم: 2021/11/05 ، على 22:13 سا من الموقع: https://www.mesrs.dz/ar/centres-universitaires

ثالثا: المدارس الوطنية العليا

قسمت المدارس الوطنية عبر التراب الوطني في ثلاث جهات غربية، وسطية، وشرقية، لتنظم وفق مرسوم تنفيذي رقم: 16-176 سنة 2016 المحدد للسير النموذجي لتلك المدارس الوطنية المنبثقة عن الجريدة الرسمية لسنة 2016م في عددها السادس وثلاثون.[2]

[1] وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، أطلع يوم: 2021/11/05 ، على 22:13 سا من الموقع: https://www.mesrs.dz/ar/centres-universitaires

[2] وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، أطلع يوم: 2021/11/05 ، على 22:26 سا من الموقع: https://www.mesrs.dz/ar/ecoles-nationales

الشكل رقم(25):توزيع المدارس الوطنية العليا الجزائرية عبر التراب الوطني

توزيع المدارس الوطنية الجزائرية

المدارس الوطنية العليا للجهة الغربية: المدرسة الوطنية المتعددة التقنيات بوهران ، المدرسة العليا للإعلام الآلي بسيدي بلعباس، المدرسة العليا في علوم التطبيقية بتلمسان سابقا، المدرسة العليا لإدارة الأعمال بتلمسان سابقا، المدرسة العليا للإقتصاد بوهران سابقا، المدرسة العليا في الهندسة الكهروبائية والطاقوية بوهران سابقا، المدرسة العليا في علوم الفلآحة بمستغانم سابقا، المدرسة العليا للعلوم البيولوجية بوهران سابقا.

المدارس الوطنية العليا للجهة الوسطى: المدرسة الوطنية المتعددة التقنيات، المدرسة الوطنية العليا للري–المجاهد عرباوي عبد الله، المدرسة الوطنية العليا للأشغال العمومية – فرانسيس جونسون –، المدرسة الوطنية العليا للبيطرة–الشهيد الربيع بوشامة، المدرسة المتعددة العلوم للهندسة المعمارية والعمران–المجاهد حسين آيت أحمد، المدرسة الوطنية العليا للفلاحة –المجاهد خالف عبد الله المدعو قاصدي مرباح، مدرسة الدراسات العليا التجارية، المدرسة الوطنية العليا للإعلام الآلي، المدرسة الوطنية العليا للإحصاء والاقتصاد التطبيقي، المدرسة العليا للتجارة– المجاهد مولود قاسم نايت بلقاسم، المدرسة الوطنية العليا لعلوم البحر و تهيئة الساحل، المدرسة الوطنية العليا للمناجمنت، المدرسة الوطنية العليا للتكنولوجيا، المدرسة الوطنية العليا للصحافة وعلوم الإعلام، المدرسة الوطنية العليا للعلوم السياسية، المدرسة العليا في علوم الغذاء والصناعات الغذائية الفلاحية بالجزائر سابقا– ق. ت. ع.ط.ح –الجزائر، المدرسة العليا للعلوم التطبيقية – الجزائر سابقا– ق. ت. ع.ت –الجزائر، المدرسة العليا للتسيير و الاقتصاد الرقمي، المدرسة العليا في علوم وتكنولوجيات الإعلام الآلي ببجاية، المدرسة الوطنية العليا للذكاء الاصطناعي، المدرسة الوطنية العليا للرياضيات

المدارس الوطنية العليا للجهة الشرقية: المدرسة الوطنية العليا للمناجم والمعادن –المجاهد عمار العسكري، المدرسة الوطنية المتعددة التقنيات بقسنطينة–المفكر مالك بن نبي، المدرسة الوطنية العليا في البيوتكنولوجيا بقسنطينة – الشهيد توفيق خزندار، المدرسة العليا علوم التسير بعنابة سابقا– ق. ت.ع.ا.ت.ع.ت – عنابة، المدرسة العليا المحاسبة والمالية بقسنطينة سابقا– ق. ت.ع.ا.ت.ع.ت – قسنطينة، المدرسة الوطنية العليا للغابات – خنشلة، المدرسة الوطنية العليا للطاقات المتجددة والبيئة والتنمية المستدامة.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على: وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، أطلع يوم: 2021/11/05، على 22:51 سا من الموقع: https://www.mesrs.dz/ar/universites

رابعا: المدارس العليا للأساتذة

وزعت المدارس العليا للأساتذة عبر التراب الوطني إلى ثلاث جهات غربية، وسطى، وشرقية، والتي يؤطرها المرسوم التنفيذي رقم: 16-176 لسنة 2016، المنبثق من الجريدة الرسمية من نفس السنة في عددها السادس وثلاثون.[1]

الشكل رقم(26): توزيع المدارس العليا للأساتذة الجزائرية عبر التراب الوطني



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على: وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، أطلع يوم: 2021/11/06 ، على 11:48 سا من الموقع: https://www.mesrs.dz/ar/ecoles-normales

تبعا للإصلاحات التي أقدمت عليها الجزائر منذ الاستقلال إلى يومنا هذا، تبعا لتزايد عدد الطلبة المسجلين بالجامعة والعمل على التكفل الجيد بهم، وتبعا للاهتمام وبعث التعليم العالي والبحث العلمي نحو الجودة عكفت الجزائر عبر الوزارة الوصية إلى استحداث وإنشاء جامعات ومراكز جامعية ناهيك عن المدارس العليا الوطنية منها والمتعلقة بالأساتذة، خاصة تلك المدارس التي استحدثت مؤخرا مثل المدرسة الوطنية للرياضيات، والأخرى الخاصة بالذكاء الصناعي، وأخرى متخصصة في الطاقات المتجددة وجل هذه المدارس تتكيف مع المتغيرات البيئية المحلية والدولية التي تتجه نحو الصناعات الذكية والبحث عن

[1] وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، أطلع يوم: 2021/11/06، على 11:48 سا من الموقع: https://www.mesrs.dz/ar/ecoles-normales

بدائل عن الطاقات غير ناضبة والنظيفة مستعملة بذلك الأدوات الرياضية البحتة لحل تلك المشاكل، ذلك ما يعكس اهتمام الدولة الجزائرية بالجودة في مخرجاتها التعليمية والبحثية مع ضمانها وتحسينها باستمرار.

لتضاف هذه المدارس العليا الوطنية إلى مصاف الشبكة الجامعية المكونة من 106 هيكل جامعي بين جامعة، مراكز جامعية، ومدارس عليا وطنية وأخرى مخصصة للأساتذة تابعة للقطاع العام في حدود سنة 2018، لتصل في الوقت الراهن إلى 111 موزعة على 54 جامعة، و09 مركز جامعي، 37 مدرسة وطنية عليا بالإضافة إلى 11 مدرسة عليا للأساتذة موزعة على الجهات الثلاث غربية، وسطى وشرقية كما هو موضح في الأشكال سابقة الذكر ذات الصلة.

المطلب الثاني: تطور تعداد الطلبة والأساتذة في الجامعة الجزائرية

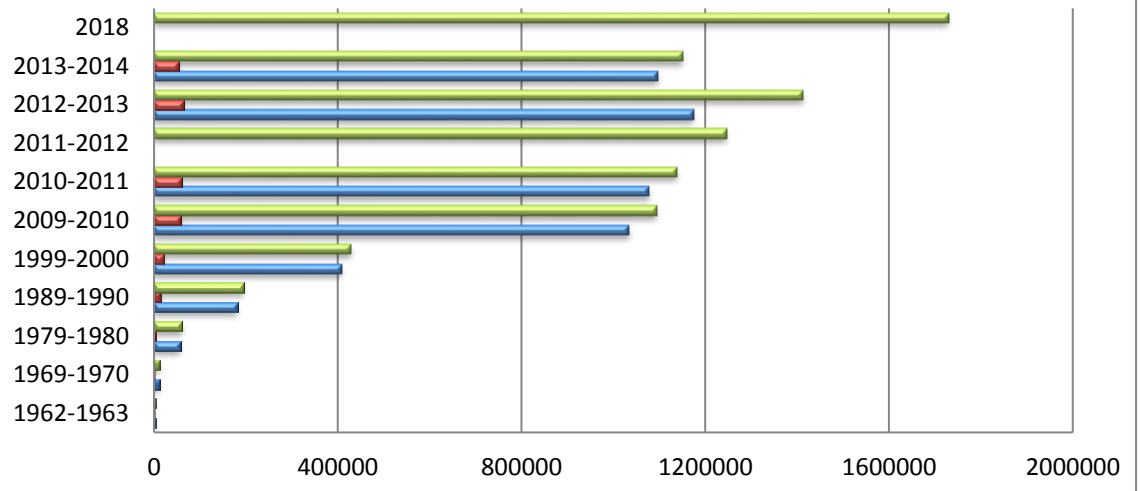
سنشير في هذا المطلب إلى حركية الطلبة المسجلين في التعليم العالي الذي بدأ في سنة 1961 حسب الإحصائيات إلى 1317 طالب مسجل بكل من جامعة الجزائر و الملحقتين التابعتين لها بالإضافة إلى جامعتي وهران وقسنطينة، ليصل بعد مرور 50 عام عن الاستقلال في الدخول الجامعي لسنة 2010-2011 ما يقارب 1200000 طالب ناهيك عن أولئك المسجلون في المؤسسات التي تعود لوصايات غير وصاية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، [1] ليصل بعد ذلك تعداد الطلبة إلى ما يقارب 1730.000 طالب سنة 2018 بعدما كانت 2375 فقط سنة 1962 لتبلغ بذلك زيادة تقدر بـ: 174625 طالب.[2]

لقد عرفت الشبكة الجامعية كما ذكرنا آنفا تزايد في تعدادها وتوزعها بما يتوافق بتوزيع الطلبة الذي هم في تزايد مستمر قصد تمكين كل مسجل منهم من مقعد بيداغوجي يتلقى من خلاله تعليمه الجامعي على المستوى العالي واكتساب مهارات وفنيات يساهم بها كفرد من موقعه الأدائي في التنمية على اختلاف أنواعها مثل ما هو ممثل في الشكل رقم:(27).

[1] وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، "**التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر:50 سنة في خدمة التنمية 1962-2012**"، مرجع سبق ذكره ص:31.

[2] وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية، أطلع يوم: 2021/11/10، 19:37سا من الموقع: https://www.mesrs.dz/accueil/-/journal_content/56/21525/52816

الشكل رقم(27):تعداد الطلبة الجزائريين بين 1962-2018



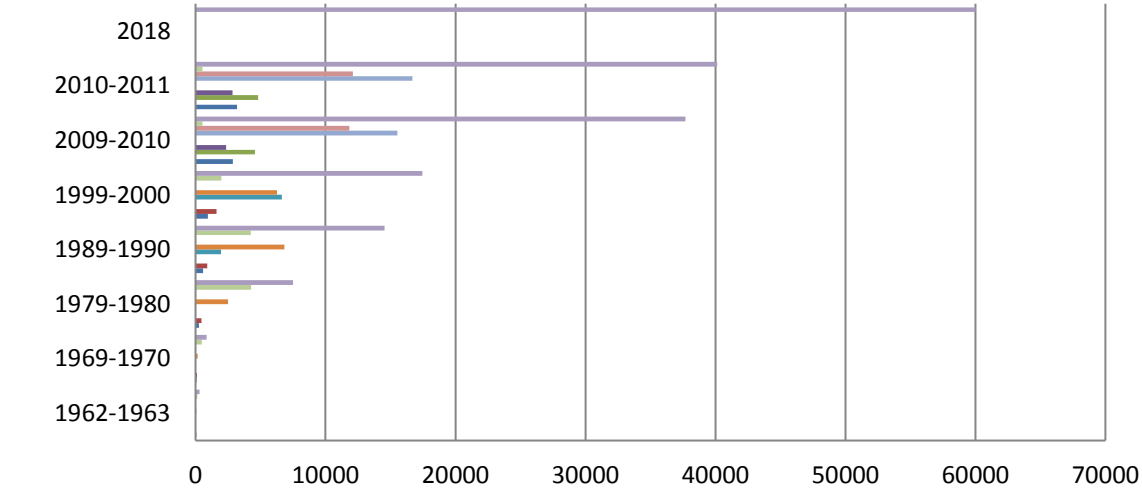
	1962-1963	1969-1970	1979-1980	1989-1990	1999-2000	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2018
المجموع	2881	12560	61410	195317	428841	1093288	1138562	1247000	1413000	1150562	1730000
طلبة ما بعد التدرج	156	317	3965	13967	20846	58975	60617		64000	53512	
طلبة التدرج	2725	12243	57445	181350	407995	1034313	1077945		1175000	1097050	

المصدر: من إعداد الباحث: بالاعتماد على: كياري فاطمة الزهرة "**تمويل التعليم العالي في الجزائر بين الواقع والتحديات**"، مقال مقدم للمجلة الجزائرية المالية العامة، العدد: 04، 2014، ص:113.

لنجد في المقابل بعد اتخاذ فكرة تعويض هيئة التدريس الأجنبية بالكفاءات المحلية تزايد خريجي طلبة ما بعد التدرج هم من يتولون تلك المناصب، ومع مرور الزمن وتزايد عدد الطلبة كان لزاما تأطير تلك الفئة المسجلة في كلى الطورين التدرج وما بعد التدرج والتي بدأت بـ: 298 أستاذ منهم 66 أستاذ التعليم العالي، 13 منهم محاضر، و219 بين أستاذ مساعد ومعيد لها مهمة البحث، التعليم وتأطير ما يقارب 2881 طالب في سنتي 1962-1963م بتغطية تقدر بـ: 10.34% أو كل أستاذ يقابله في حدود 9 طلبة، ليتزايد عددهم ويصل إلى 40140 أستاذ في مختلف التصنيفات سنتي 2010-2011 مؤطرين ما يقارب 1138562 طالب، بتأطير تقدر نسبته بـ:35.52%، أي كل أستاذ يقابله في حدود 28 طالب وهذا رقم كبير مقارنة مع متطلبات ل.م.د ، هذا بعد مرور 50 سنة، ليتواصل عدد الطلبة في تزايد يقابله ذلك تطور في عدد الأساتذة لكن وتيرة التزايد بين الفئتين مختلف فتعداد الطلبة وصل سنة 2018 إلى

1730000طالب مقابل 60000 أستاذ في نفس السنة ذلك ما يقابل نسبة التأطير التالية: 34.68% أو كل أستاذ يقابله في حدود 28 طالب، أي نفس النسبة بعد 7 سنوات. [1]

الشكل رقم(28): عدد الاساتذة حسب الوظيفة في 1962-2018



	1962-1963	1969-1970	1979-1980	1989-1990	1999-2000	2009-2010	2010-2011	2018
إجمالي الأساتذة	298	842	7497	14536	17460	37688	40140	60000
معيد	145	483	4283	4261	1991	539	520	
مساعد ب						11844	12101	
مساعد أ						15517	16681	
أستاذ مساعد	74	167	2494	6839	6275			
مكلف بالدروس				1958	6632			
أستاذ محاضرب						2352	2835	
أستاذ محاضرأ						4569	4817	
أستاذ محاضر	13	112	463	905	1612			
أستاذ التعليم العالي	66	80	257	573	950	2874	3186	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على:

- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، "**التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر:50 سنة في خدمة التنمية 1962-2012**"، مرجع سبق ذكره ص:54.
- حاتم سماتي، محمود قندوز، "**إحصائيات عن الجامعة الجزائرية (1962-2018)**"،مرجع سبق ذكره، ص: 10.

[1] حاتم سماتي، محمود قندوز، "**إحصائيات عن الجامعة الجزائرية (1962-2018)**"، مجلة منارات للدراسات العلوم الاجتماعية، المجلد:01، العدد: 02، 2019، ص:07.

المطلب الثالث: تمويل التعليم العالي والبحث العلمي

يعد التمويل للمشاريع البحثية والتعليمية أمر في غاية الأهمية، ويمثل أحد التحديات التي تواجهها الجامعة في ظل شح الموارد، وفي المقابل يعتبر هذا العنصر مدخل هام من مداخل إدارة الجودة الشاملة ومتطلباتها، لتتمثل مصادر التمويل بالنسبة للجامعة الجزائرية في الآتي:[1]

أولا: مصدر أساسي في التمويل:

يتمثل هذا المصدر أساسا في التمويل الحكومي بحيث تقدم الدولة ما نسبته 98%، بينما يمثل القطاع الخاص ما نسبته 02%، والذي يعتبر ضئيل جدا مقارنة بمساهمة القطاع الخاص الباحثة عن التجديد في الدول المتقدمة، كما يفسر ذلك تلك القطيعة بين مخرجات التعليم العالي والبحث العلمي واحتياجات المستفيدين من القطاع الخاص بشكل عام، وعدم ظهور بحوث علمية تحل مشاكله أو عزوف رجال الأعمال عن تلك البحوث وعدم الوثوق بها، الأمر الذي جعل التمويل الحكومي هو المصدر التمويلي الأكبر للتعليم العالي والبحث العلمي.

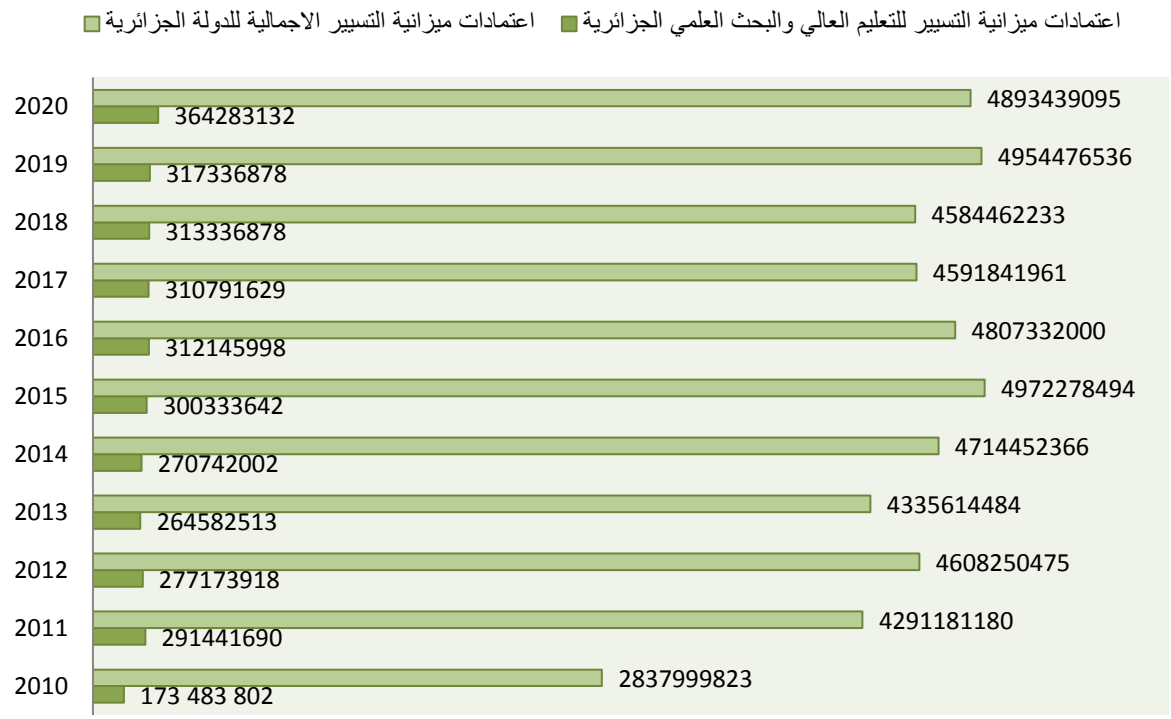
ثانيا: مصدر ثانوي في التمويل

يندرج في هذا النوع من المصادر التمويلية كل **من المنح الدراسية** والتي تدخل في إطار التعاون بين الجامعات بين مختلف دول العالم، كما نجد مصدر آخر متمثل في **المعونات الأجنبية** والتي تتلقاها بعض البلدان منها النامية في إطار التعاون والتقارب بين حكومتين أو مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي بين دولتين مثل: المنح والهبات أو **الهياكل القاعدية** البيداغوجية أو البحثية وكذا **التجهيزات** إلى **الاستشارات** التي تقدمها موارد بشرية ذات خبرة تابعة للدولة المقدمة للمساعدة قصد الاستفادة منها من قبل الدولة المتلقية للمعونة.

[1] أنظر المرجع:

- فضيلة بوطورة وآخرون، "**تمويل التعليم العالي والبحث العلمي بين تعدد المصادر وتفاوت نسب الإنفاق مع إشارة لحالة الجزائر**"، مجلة البديل الاقتصادي، المجلد:07، العدد: 01، 2020، ص، ص: 24، 25.
- نوفل سمايلي وآخرون، "**الإنفاق الحكومي لتمويل التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائريين بين الواقع والتحديات**"، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد: 23، العدد:01، 2020، ص، ص: 974، 975.

الشكل رقم(29): توزيع الاتفاق على قطاع التعليم العالي والبحث العلمي مقارنة باعتمادات ميزانيةالتسيير الاجمالية للدولة (الوحدة: دج) 2010-2020



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على: سليماني زناقي، سليماني لخضر، " **تشخيص واقع سياسة التمويل في قطاع التعليم العالي والبحث العلمي**"، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد: 20، العدد:01، 2020، ص:263.

يمثل الشكل رقم(29) أعلاه توزيع الاعتمادات لميزانية التسيير على الجامعة الجزائرية مقارنة بتوزيع الاعتمادات لميزانية التسيير الإجمالي للدولة في 2010-2020 آخذة بذلك سنة 2010 ما نسبته 6.11%، مسجلة انخفاض في هذه النسبة سنة 2014 بـ:5.74%، لتسجل الذروة في هذه الفترة سنة 2020 بنسبة 7.44%.[1]

تنفق الدولة الجزائرية على التعليم العالي والبحث العلمي قصد تحقيق عائد من ذلك، سواء كان ذلك عبر تأهيل الخريجين إكسابهم مهارات تعود بالنفع على المستفيدين منهم سواء كان قطاع عام أو خاص، أو افتتاح مؤسسات مصغرة، صغيرة ومتوسطة لها شأن في خفض مستويات البطالة والاستفادة من البحوث العلمية قصد تحويلها إلى منتجات أو طرق يستفاد منها في العمل الإنتاجي أو الإداري من جهة

[1] سليماني زناقي، سليماني لخضر، " **تشخيص واقع سياسة التمويل في قطاع التعليم العالي والبحث العلمي**"، مرجع سبق ذكره، ص:263.

وعائدات من التحصيل الضريبي وخفض مستوى الواردات والرفع من حجم الصادرات من جهة أخرى، ليبين لنا الجدول رقم(07) الموالي ذلك التطور الحاصل في البحث العلمي على مستوى الجامعات الجزائرية في قاعدة « **scopus** ».

الجدول رقم(07): تطور الإنتاج العلمي الجزائري في قاعدة بيانات « scopus »2000-2016

العالم world	المنطقة region	التعاون الدولي	عدد الوثائق	السنة
0.04	4.36	52.77	523	**2000**
0.05	4.97	50.49	616	**2001**
0.05	4.96	47.4	673	**2002**
0.06	5.77	52.47	892	**2003**
0.07	6.62	52.44	1169	**2004**
0.07	6.54	52.18	2018	**2005**
0.09	7.78	50.63	1831	**2006**
0.1	7.74	53.04	2021	**2007**
0.11	8.52	50.22	2477	**2008**
0.14	9.05	51.29	3104	**2009**
0.13	8.4	52.17	3182	**2010**
0.14	8.49	48.28	3596	**2011**
0.16	9.33	44.86	4289	**2012**
0.18	9.88	44.76	4971	**2013**
0.18	9.36	45.55	5278	**2014**
0.2	10.07	44.48	5722	**2015**
0.23	10.56	46.9	6377	**2016**

المصدر: شاشة فارس، أسماء قرزيز، "**تطور الإنتاج العلمي الجزائري ما بين (2000-2016) من خلال تواجده في قواعد البيانات العالمية: قاعدة البيانات « scopus » نموذجا**"، مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، العدد: 03، عدد خاص بأشغال الملتقى الوطني حول: تمويل التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر، 2019، ص:219.

فالملاحظ من الجدول رقم(07) أعلاه أن إسهامات البحث العلمي الجزائري على مستوى قاعدة « **scopus** » في تطور مستمر خاصة في الفترة 2004- 2008 م، ليعرف تدفق البحوث بعدها بوتيرة أكبر وهذا بعد ظهور فكرة ضمان الجودة والعمل بها سنة2010م لتصل المنشورات سنة 2016م إلى 6377 وثيقة بحثية مقارنة بـ: 523 وثيقة سنة 2000م بزيادة تقدر بـ: 12 مرة، خاصة بعد ترقية جملة من الأساتذة إلى مصاف الأستاذية ومناقشتهم لأطروحاتهم الموافقة لعددهم، الذي عرف تطور ملحوظ

وهذا يحسب إيجابا والدور الذي لعبته الوزارة الوصية اتجاه ذلك على المستوى المحلي، إلا أن على المستوى الدولي تبقى تلك الإسهامات ضئيلة جدا.[1]

المبحث الثالث: عرض لأدوات الدراسة النظرية والميدانية

لا يمكن إعطاء صيغة البحث العلمي لورقة بحثية إلا إذا توفرت فيها الموضوعية والبعد عن المبالغة والمغالطات ناحية اتجاه معين يحببه الباحث أو العكس، انطلاقا من ذلك وجب المرور على مناهج مختلفة نظرية وتطبيقية، وقواعد لها صلة بأصول البحث العلمي المتعارف عليها والسير عبر مراحل تبدأ بطرح مشكلة تنتهي بإجابة يستخدم فيها أدوات إحصائية واستقصائية يستكشف من خلالها الحقائق التي تضاف إلى حقل المعرفة الواسع.[2]

المطلب الأول: مفهوم البحث العلمي

عرف البحث العلمي على أنه:" **وسيلة للدراسة يمكن بواسطتها الوصول إلى حل لمشكلة محددة وذلك عن طريق التقصي الشامل والدقيق لجميع الشواهد والأدلة التي يمكن التحقق منها والتي تتصل بمشكلة محددة**".[3]

فمن خلال ما قدم نقول أن البحث العلمي يتسم بالآتي:

- نتجه إلى البحث العلمي قصد النظر في العلاقة السببية بين متغيرين أو عدة متغيرات قصد تعميم نتائجها، ووضع نظريات تحل ظاهرة ما في حين تماثلت نفس الظروف؛
- وجب إثبات الحقائق والنظر في فرضياتها من منطلق استخدام التجريب من أجل استجماع المصادر الأولية أو الثانوية أو معا؛
- الضالع في البحث العلمي يجب أن يتحلى بالصبر والإرادة قصد تقصي الحقائق؛
- يتشكل البحث العلمي حين وجود مشكلة أو ظاهرة تستوجب الوقوف عندها وحل رموزها.[4]

---

[1] شاشة فارس، أسماء قرزيز، "**تطور الإنتاج العلمي الجزائري ما بين (2000-2016) من خلال تواجده في قواعد البيانات العالمية: قاعدة البيانات « scopus » نموذجا**"، مرجع سبق ذكره، ص:220.

[2] طيبي حسين، غريبي علي، "**البحث العلمي ومؤسسات البحث العلمي**"، مجلة دراسات اجتماعية، مركز البحث في العلوم الاسلامية والحضارة بالأغواط، العدد:01، 2017، ص:206.

[3] محمد سرحان علي المحمودي، "**مناهج البحث العلمي**"، دار الكتب، الجمهورية اليمنية، ط3، 2019، ص:14.

[4] رتيبة طيبي وآخرون، "**دور البحث العلمي في تنمية المشاريع المبتكرة ذات التكنولوجيا العالية بالجامعة –إشارة للتجربة الفرنسية–**"، مجلة العلوم الإدارية والمالية، المجلد: 03، العدد: 01، 2019، ص:54.

المطلب الثاني: المصادر الثانوية

قصد الإلمام بالدراسة النظرية وجمع المصادر الثانوية انتهجنا المنهج الوصفي التحليلي قصد الاستجابة لموضوع البحث والربط بين متغيري الدراسة تحسين جودة مخرجات التعليم العالي والبحث العلمي، وأثر إدارة الجودة الشاملة عليها واستوضاح طبيعة العلاقة بينهما من خلال التحليل والتفسير والربط للتحقق من طبيعة العلاقة من خلال ما ورد نظريا، مع تقديم استنتاجات لها صلة بهذا الشأن.

نجد هناك من عرف المنهج على أنه:" **النسق والنظام الذي يتبعه الباحث، تتوضح فيه الأفكار التي تجري فيه وصولا إلى الحقيقة التي ينشدها**".[1]

ليعرف المنهج الوصفي بأنه:" **استقصاءات مسحية واستقصاءات عن الحقائق من أنواع مختلفة(...) أما البحوث التحليلية فعلى الباحث أن يستخدم الحقائق أو المعلومات المتوفرة مسبقا، ويحللها كي يقوم بتقويم نقدي للحالة أو الظاهرة موضع الدراسة**".[2]

كما عرف أيضا بأنه:" **مجموعة الطرق التي يتمكن الباحثون من خلالها، وصف الظواهر العلمية والظروف المحيطة بها في بيئتها والمجال العلمي الذي تنتمي إليه، وتصور العلاقة بينهما وبين الظواهر الأخرى المؤثرة والمتأثرة فيها، كما تصور شكل العلاقة بين متغيراتها، باستخدام أساليب البحث العلمي، التي تلائم الأهداف**".[3]

ما يمكن استخلاصه مما قدم هو أن للمنهج الوصفي عرض لما تم استقصاؤه من حقائق لها صلة بموضوع البحث وربط العلاقة بين متغيرات الدراسة حسب مثيلاتها من الدراسات السابقة، ووصفا بدقة متناهية كما وكيفا، مع الاعتماد على التحليل قصد استنتاج علاقات وتأثيرات بين تلك المتغيرات التي لم يتطرق إليها سابقا، أو لها خاصية بموضوع محل الدراسة.

ولعل من بين المناهج التي نستخدمها وتخدم بحثنا كأداة المنهج الوصفي التحليلي لما له من دور في عرض كل ماله صلة بموضوع بحثنا انطلاقا مما قدم في هذا الصدد واستنتاج ما يمكن استنتاجه من تلك العروض الوصفية لمختلف الحقائق.

---

[1] نوزاد حسن أحمد، "**المنهج الوصفي في كتاب سيبويه**"، دار الكتب الوطنية، منشورات جامعة قار يونس، ليبيا، ط1، 1996، ص: 33.

[2] رشدي القواسمية وآخرون، "**مناهج البحث العلمي**"، جامعة القدس المفتوحة، 2012، ص، ص:17، 18.

[3] مصطفى حميد الطائي، خير ميلاد أبو بكر، " **مناهج البحث العلمي وتطبيقاتها في الإعلام والعلوم السياسية**"، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، مصر، 2002، ص:95.

المطلب الثالث: المصادر الأولية

زيادة على البيانات الثانوية، وجب الوصول إلى مصادر أولية تجعل من دراستنا هذه أصيلة، تستقدم من وسيلة تسمى بـ:"**المنهج التجريبي**" الذي يقوم على: " **محاولة لضبط كل العوامل الأساسية المؤثرة في المتغير أو المتغيرات التابعة في التجربة ما عدا عاملا واحدا يتحكم فيه الباحث ويغيره على نحو معين بقصد تحديد وقياس تأثيره على المتغير أو المتغيرات التابعة**"[1]، وذلك من خلال تحديد المشكلة مع تطويق معالمها عبر عدة أسئلة، وصياغة الفرضيات الموافقة لها، مع تقديم بناء تجريبي له عبر اختيار عينة من مجتمع دراسة ووضع الوسائل المناسبة لها مثل الاستبيان.

إذ يعتبر الاستبيان إحدى الوسائل المعتمد عليها في جمع البيانات وتقصي أو تقفي الحقائق للمرة الأولى من المستقصين، حيال جملة من الأسئلة الموجه إليهم.[2]

انطلاقا مما قدم واعتبارا لأهمية الاستبيان في جمع البيانات الأولية، قمنا ببناء استبيان على شاكلة محورين، آخذين في ذلك أسئلة تستجمع في هذين المحورين مقسمة على عدة أبعاد، كل محور له أبعاده، فالمحور الأول نجد فيه 10 أبعاد، بينما المحور الثاني نجد فيه 03 أبعاد لها صلة بمخرجات التعليم العالي والبحث العلمي.

استعنا في وضع تلك العبارات بكل من "مبادئ إدارة الجودة الشاملة ومنهجية تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي"،[3] و"معايير نظام iso9000 التي يمكن توظيفها في التعليم" انطلاقا من تكامل كل من أهداف الايزو 9000 مع نظام إدارة الجودة الشاملة،[4] بمعية "المرجع الوطني لضمان الجودة الداخلية في التعليم العالي" الجزائري.[5]

---

[1] عمار بوحوش، محمد محمود الذنيبات، "**مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث**"، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الرابعة، بن عكنون، الجزائر، 2007، ص:118.

[2] عبد الله محمد الشريف، "**مناهج البحث العلمي دليل الطالب في كتابة البحوث والوسائل العلمية**"، مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر والتوزيع ، ط1، مصر، 1996، ص:123

[3] ديمنغ، روبرت هاغستروم، "**إدارة الجودة الشاملة أسس ومبادئ وتطبيقات**"، ترجمة: هند رشدي، مراجعة: عبد العظيم محمد نجم، دار كنوز للنشر والتوزيع، مصر، ص- ص: 52- 55.

[4] محسن علي عطية، " **الجودة الشاملة والمنهج**"، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص-ص: 95-105.

[5] اللجنة الوطنية لتطبيق ضمان الجودة في التعليم العالي (ciaqes) ، "**المرجع الوطني لضمان الجودة الداخلية في مؤسسات التعليم العالي**"، مرجع سبق ذكره، 2016.

المطلب الرابع: تحديد عينة الدراسة وصدق الاستبانة

الفرع الأول: مفهوم العينة

عرفت العينة العشوائية بأنها: " **عينة الصدفة (أو الحظ) أو عينة الاحتمال بحيث أن كل مفردة في مجتمع الدراسة لها حظ متساو في الدخول في العينة**"[1]، وباعتبار العدد الهائل لمجتمع الدراسة، أخذنا عينة منه ممثلة في أساتذة ثلاث جامعات بكلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، والتي تتمثل في: جامعة الشهيد الجيلالي بونعامة بخميس مليانة، جامعة علي لونيسي بالبليدة 02، وأخيرا جامعة أحمد بن يحي الونشريسي بتيسمسيلت.

الفرع الثاني: توزيع الاستبانة

تم توزيع الاستبيان على أساتذة الجامعات الثلاث محل الدراسة بكلية العلوم الاقتصادية بها، على اختلاف أصنافهم الوظيفية والعلمية، ورقيا وإلكترونيا، أما الورقية كانت في حدود 300 استبيان، وزعت على النحو التالي: 100 منها بجامعة الشهيد الجيلالي بونعامة بخميس مليانة، و100 بجامعة أحمد بن يحي الونشريسي بتيسمسيلت، و100 بجامعة لونيسي علي بالبليدة02 ليسترد منها 230 إستبانة ورقية وإلكترونية، استبعد منها 30 إستبانة ورقية، كونها غير مملوءة بشكل تام أو بالأحرى لا تفي بالغرض، ذلك على غرار الردود الواردة عبر الاستبيان الالكتروني، ذلك ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم(08): توزيع الاستبيان على عينة الدراسة في الجامعات الثلاث

استبيان ب: ك ع، إ، ت، ت / الجامعة	موزع ورقي	مسترجع	ملغى	إلكتروني مسترجع	قابل للتحليل	نسبة الاسترجاع
جامعة الشهيد الجيلالي بونعامة	100	85	15	24	94	%47
جامعة البليدة لونيسي علي 02	100	60	10	07	57	%28.5
جامعة أحمد بن يحي الونشريسي بتيسمسيلت	100	50	05	04	49	%24.5
المجموع	300	195	30	35	200	%100

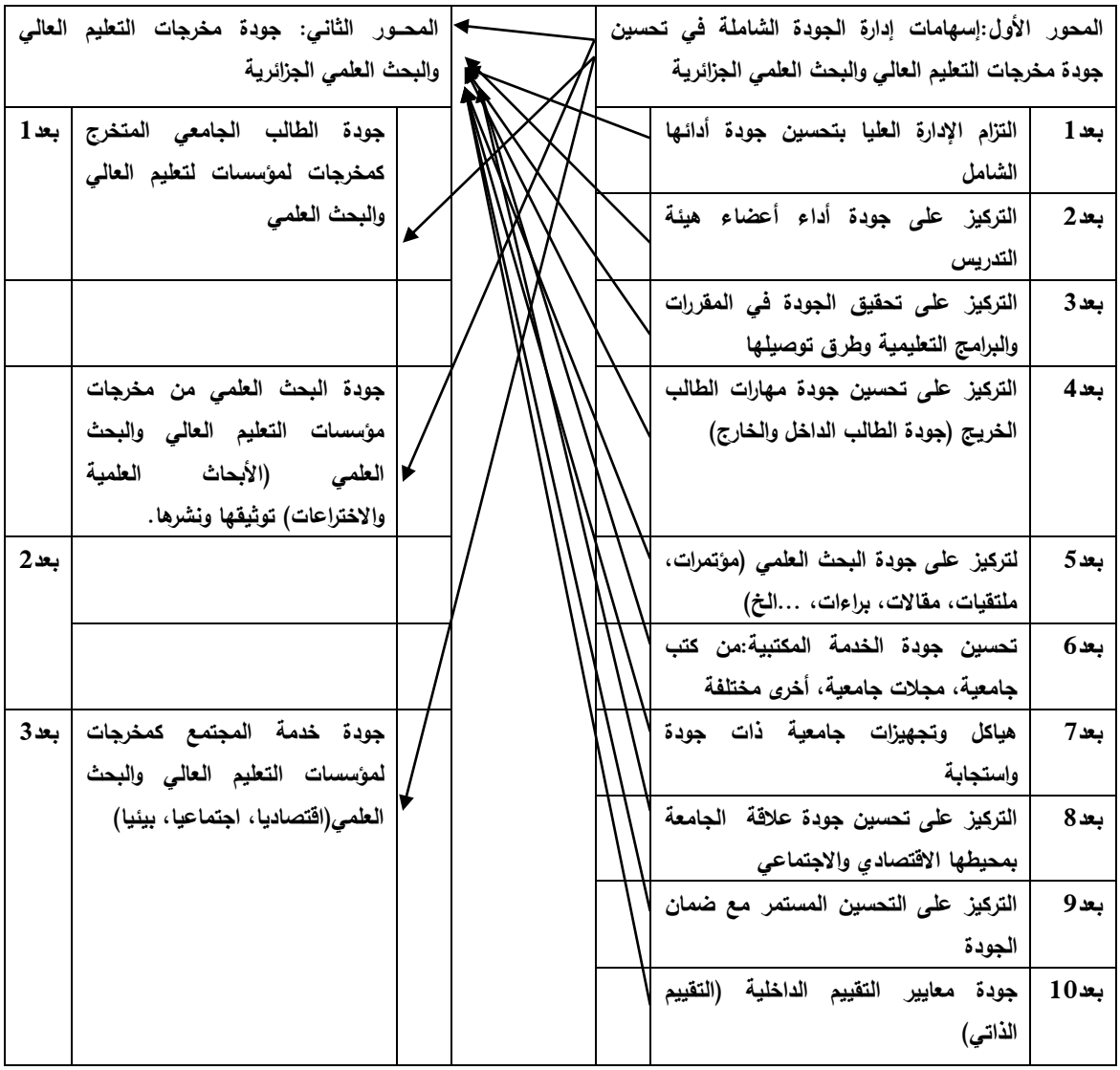
المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاسترجاع بعد التوزيع

يتوضح من الجدول رقم (08) أن مجمل الاستبيانات المسترجعة الورقية منها والالكترونية، قد فاقت النصف ما عدا جامعة أحمد الونشريسي بتيسمسيلت، إلا أن في مجملها مقبولة للدراسة مقارنة بعدد

[1] رشدي القواسمة وآخرون، "**مناهج البحث العلمي**"، مرجع سبق ذكره، ص:33.

الأساتذة بكل جامعة على مستوى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، كونها تفوق 10% كحد أدنى من تعداد الأساتذة بكل كلية.

الشكل رقم(30):النموذج الافتراضي للدراسة(دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة مخرجات التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية)



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مكونات الاستبيان

الفرع الثالث: صدق وثبات أداة القياس (الاستبانة)

أولا: بناء وصدق الاستبانة

من أجل تصميم النموذج، تمت عملية البناء بالاعتماد على جملة من الطرق، التي نذكر منها المسح المكتبي، بالإضافة إلى استشارة عدة متخصصين، سواء كانوا في الإحصاء أو في التخصص، لنصبو في الأخير إلى نموذج أولي تم عرضه على المشرف، ومن ثم على عدد من المحكمين الذين وصل عددهم إلى عشرة (10)، حتى نتوصل إلى الاستبانة المراد توزيعها على أساتذة الجامعات الثلاث.

ثانيا: ثبات أداة القياس

من أجل ثبات أداة القياس لابد من عرضها على البرنامج المسمى بـ: "**الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية**" في نسخته 25، "statistical package for the social sciences"، spss :v25 ، قصد احتساب معامل الثبات "ألفا كرونباخ"، لنتوصل إلى نتائج وضعت في الجدول رقم (08) التالي:

الجدول رقم(09): معامل الثبات "ألفا كرونباخ " الاستبانة للمحورين وأبعادهما

المحور الأول: إسهامات إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة مخرجات التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية			
رقم	الأبعـــاد	ع. عبارات	"ألفا كرونباخ"
01	التزام الإدارة العليا بتحسين جودة أدائها الشامل	15	0.941
02	التركيز على جودة أداء أعضاء هيئة التدريس	05	0.894
03	التركيز على تحقيق الجودة في المقررات والبرامج التعليمية وطرق توصيلها	03	0.868
04	التركيز على تحسين جودة مهارات الطالب الخريج (جودة الطالب الداخل والخارج)	10	0.877
05	التركيز على جودة البحث العلمي (مؤتمرات، ملتقيات، مقالات، براءات، ...الخ)	10	0.901
06	تحسين جودة الخدمة المكتبية:من كتب جامعية، مجلات جامعية، أخرى مختلفة	04	0.787
07	الهياكل والتجهيزات الجامعية ذات جودة واستجابة	05	0.877
08	التركيز على تحسين جودة علاقة الجامعة بمحيطها الاقتصادي والاجتماعي	04	0.791
09	التركيز على التحسين المستمر مع ضمان الجودة	02	0.864
10	جودة معايير التقييم الداخلية (التقييم الذاتي)	04	0.817
إجمالي عبارات المحور الأول		62	0.979
المحـــور الثاني: جودة مخرجات التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية			
رقم	الأبعـــاد	ع. عبارات	"ألفا كرونباخ"
01	جودة الطالب الجامعي المتخرج كمخرجات لمؤسسات لتعليم العالي والبحث العلمي	09	0.858
02	جودة البحث العلمي من مخرجات مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي (الأبحاث العلمية والاختراعات) توثيقها ونشرها	08	0.859

03	جودة خدمة المجتمع كمخرجات لمؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي(اقتصاديا، اجتماعيا، بيئيا)	08	0.896
	إجمالي عبارات المحور الثاني	25	0.947
	إجمالي عبارات الاستبانة	87	0.983

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss v :25

بلغ معامل الثبات لكل من المحور الأول والثاني: 0.978 و0.947 على التوالي، والتي انبثقت منهما معاملات الثبات لكل أبعاد المحور الأول: 0.941، 0.894، 0.868، 0.877، 0.901، 0.877،0.700، 0.791، 0.864، 0.817 بالترتيب وعلى التوالي، كما بلغت معاملات الثبات لأبعاد المحور الثاني: 0.858، 0.859، 0.896، بالترتيب وعلى التوالي، ليصل معامل الثبات الإجمالي لعبارات الاستبانة إلى 0.983، ذلك ما يفيد أن جل المخرجات من معاملات الثبات قد فاقت 0.600، أو 0.700 التي تكون فيها البيانات مقبولة للتحليل[1]، ذلك يجعلنا نمر إلى دراسة المعطيات الواردة إحصائيا.

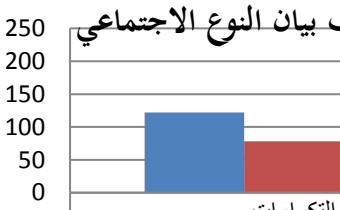
المبحث الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية (مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستوى جودة مخرجات التعليم العالي والبحث العلمي الجزائري)

بعد التعرض على اختبار الثبات "ألفا كرونباخ"، الذي وجدناه مرتفع، الأمر الذي يدفع بنا إلى التطرق إلى الأدوات الإحصائية الأخرى، بدءا بالوصفية والتحليلية، من أجل تحليل مخرجات الاستبيان حسب المتوفر والهدف منه، ذلك ما سنتعرض إليه في خضم هذا المبحث.

المطلب الأول: المعالجة الوصفية لخصائص البيانات الشخصية

سنتعرض إلى المعالجة الوصفية لخصائص البيانات الشخصية مع تحليل كل جدول على حدى.

الشكل رقم(31): توزيع عينة الدراسة حسب بيان النوع الاجتماعي



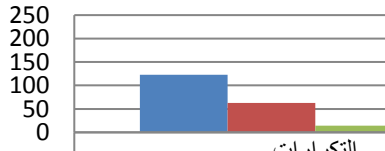
	التكرارات	%النسبة المئوية
ذكر	122	61
أنثى	78	39
المجموع	200	100%

[1] اوما سيكازان ،"**طرق البحث في الإدارة، مدخل بناء المهارات البحثية**"، ترجمة اسماعيل علي بسيوني و عبد الله بن سليمان العزاز ، المنشورات العلمية لجامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية ، 1998 ، ص 445

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss v :25

من الشكل رقم(31) أعلاه يتضح أن فئة الذكور أكثر من فئة الإناث، كما أن فئة هذه الأخيرة تمثل أكثر من نصف تعداد الذكور ذلك بمقدار 78 مقارنة بـ: 122 ، هذا ما يجعل هاتين الفئتين يدليان برأيهما بشكل متقارب حيال متغيري الدراسة وأهمية المستقل منهما على التابع، كونهما يمثلان مدخل مهم في العملية التعليمية والبحثية.

الشكل رقم(32): توزيع عينة الدراسة حسب بيان الأقدمية بالسنوات

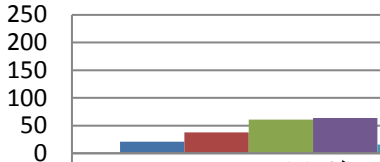


	التكرارات	%النسبة المئوية
أقل من 10	123	61,5
من 10 إلى 20	63	31,5
أكثر من 20	14	7
المجموع	200	100%

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss v :25

يتضح من الشكل رقم (32) أعلاه أن التكرارات بمعية النسبة المئوية للفئات الثلاث من أصل أقل من 10، من 10 إلى 20، وأخيرا أكثر من 20 سنة متفاوتة، وهذا يدل على ملامسة كل الفئات من حيث الأقدمية، التي من الممكن أن تلامس نسبة معتبرة من الخبرة مقارنة بعدد سنين الخبرة، الأمر الذي يجعل هذه الفئات تعطي رأيها السليم والسديد اتجاه عبارات الاستبيان من حيث الممارسة العلمية والبحثية، وكذا علاقة تلك المخرجات بمحيطها الاقتصادي والاجتماعي ولما لا البيئي، من حيث الجودة، كون طول المجال من حيث الأقدمية هو 10 سنوات، لنجد في مقابله الفئة المنحصرة في الأقدمية من 10 إلى 20 سنة ، يفوق ربع العينة ككل وهذا مؤشر إيجابي إذا ما جمعناه بتعداد الأفراد المنطوون في المجال أقل من 10 سنوات المقدر مجموعهما بـ: 186 أستاذ من أصل 200 أستاذ بمعدل يراوح 93%، ليعتبر مؤشر هام في أهمية ردود العينة على عبارات العينة من حيث أهمية إدارة الجودة الشاملة على جودة مخرجات التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية.

الشكل رقم(33): توزيع عينةالدراسة حسب بيان المستوى التعليمي

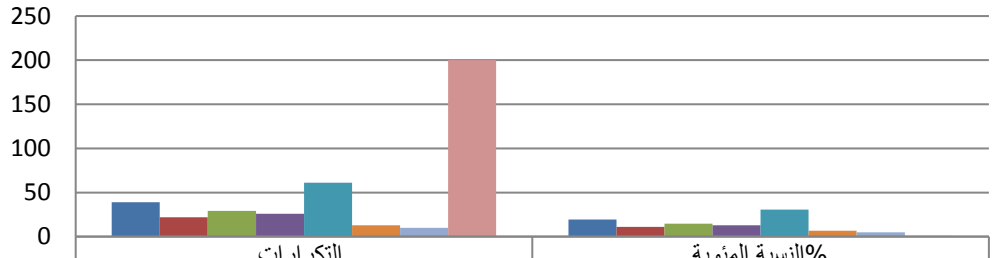


	التكرارات	النسبة المئوية
ماجيستير	21	10,5
طالب دكتوراه	38	19
دكتوراه	61	30
التأهيل الجامعي	64	32
الاستاذية	16	8
المجموع	200	100%

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss v :25

ما يمكن ملاحظته في الشكل رقم(33) أن جل الفئات الموضوعة في البيانات الشخصية من حيث المستوى التعليمي قد أخذت حصتها، ذلك ما يعد مؤشرا هاما في إبداء رأي كل الفئات المتواجدة في الجامعة من حيث المستوى التعليمي، بالإضافة إلى أن فئة مستوى الدكتوراه والتأهيل الجامعي أخذت حصة الحسد في هذا التوزيع، وهاتين الفئتين بمقربة او تتوسط الفئات الأخرى، كل منهما قد مر على مستوى الماجستير، وفئة طالب الدكتوراه، وبمقربة من فئة الأستاذية، التي يعد فتعدادها ضئيل مقارنة بالفئات الأخرى، هذا ما يعود بالإيجاب على أهمية الردود الواردة في الاستبيانات الموجودة في محاور الاستبانة، وأهمية طبيعة تلك الردود ناحية عبارات الاستبيان كونهم بمقربة من مفاصل العملية التعليمية والبحثية من بدايتها إلى نهايتها، كما أن المرور بأي مستوى تعليمي من تلك المستويات يتطلب جهد بحثي وعلمي معين حسب متطلبات ذلك المستوى الأمر الذي يجعل أفراد العينة لهم رؤية من حيث جودة تلك المخرجات العلمية والبحثية، وماهية الأساليب الإدارية المفضية إلى ذلك، كما يجعل هذه الفئات تبدي رأيها حول أهمية إدارة الجودة الشاملة ناحية جودة التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية من عدمه، ذلك ما لمسناه في بيان المعطيات الشخصية المتعلق بالأقدمية.

الشكل رقم(34): توزيع عينة الدراسة حسب بيان الوظيفة

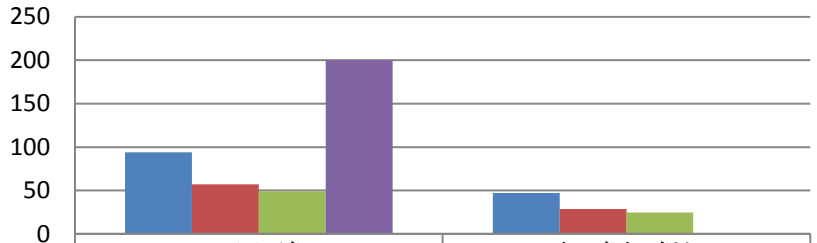


	التكرارات	%النسبة المئوية
أستاذ متعاقد	39	19,5
أستاذ مساعد قسم ب	22	11
أستاذ مساعد قسم أ	29	14,5
أستاذ محاضر قسم ب	26	13
أستاذ مساعد قسم أ2	61	30,5
أستاذ التعليم العالي	13	6,5
أستاذ إداري	10	5
المجموع	200	100%

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss v :25

يتضح من الشكل رقم(34) أن جميع المزاولين لوظيفة الأستاذ الباحث، قد نالت حصتها من الردود، بحيث ضمت فئتي أستاذ محاضر قسم أ، وأستاذ إداري بتكرار 61، و10 على التوالي بنسب ممثلة في 30.5%، و05% جل الفئات الأخرى بنسب متفاوتة من الأستاذ المتعاقد إلى أستاذ التعليم العالي، ذلك ما يعطي للدراسة أهمية من حيث إبداء من قبل الأساتذة الأفاضل، من ناحية أهمية جودة مخرجات التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية وأثر نظام إدارة الجودة الشاملة عليها، خاصة بعد ظهور ما يسمى بضمان جودة التعليم العالي بالجزائر، كما أن الفئة العلى نسبة الممثلة في أستاذ محاضر أ، لها صيت في الردود من حيث مرورها تقريبا على جل الأطوار التعليمية والبحثية، ما يمكنها من اكتساب خبرة تنعكس في اختيار الموافقة من عدمها اتجاه عبارات الاستبيان.

الشكل رقم(35): توزيع عينةالدراسة حسب بيان الجامعة والكلية



	التكرارات	%النسبة المئوية
جامعة الشهيد الجيلالي بونعامة بخميس مليانة	94	47
جامعة لونيسي علي بالبليدة02	57	28,5
جامعة أحمد بن يحي الونشريسي بتيسمسيلت	49	24,5
المجموع	200	100%

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss v :25

نظير العدد الكبير المتواجد بمجتمع الدراسة الحاوي للأساتذة الباحثين والاستشفائيين في جميع المدارس والجامعات وكذا المراكز الجامعية، وأيضا نظير تنوع التخصصات، بالإضافة إلى صعوبات أخرى، التجأنا إلى اختيار عينة من هذا المجتمع الممثلة في أساتذة ثلاث جامعات بدءا بجامعة الشهيد الجيلالي بونعامة بخميس مليانة التي ضاهت حصتها تكرار مقدر بـ: 94 ، وبنسبة راوحت 47%، أيضا جامعة لونيسي علي بالبليدة02، بتكرار قدر بـ:57، تقابلها نسبة تقدر بـ:28.5%، بينما حظيت جامعة أحمد بن يحي الونشريسي بتيسمسيلت تكرار قدر بـ: 49 مقارب لتكرار جامعة البليدة02 بنسبة تقدر بـ: 24.5 %، بكلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير بكل جامعة من الجامعات الثلاث.

المطلب الثاني: المعالجة الوصفية لاستجابة العينة حول أبعاد محوري الدراسة

من خلال هذا المطلب يمكن معرفة درجة الاستجابة لعينة الدراسة من حيث دراسة كل من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات محوري الدراسة بأبعادهما، من أجل معرفة درجة الموافقة من عدمها، ذلك بدءا بالمحور الأول ثم المرور على المحور الثاني.

ولمعرفة اتجاه عينة الدراسة اعتمدنا على مقياس "ليكارت الخماسي"، الذي له خمسة درجات من 1إلى 5، بحيث يوافق الدرجة 1 "غير موافق بشدة"، 2 "غير موافق"، 3 "محايد"، 4 "موافق"، وأخيرا 5 "موافق بشدة"، هذا ما يمنحه مجال يسمى بالمدى بين أعلى درجة وأخفضها، [01-05]، ليعطي بذلك قيمة المدى 4، والتي نحسب على أساسها طول الفئة 4من 5 والذي يساوي 0.8، لنتحصل على الفئات

الممكن الوقوع فيها حسب درجات التبني، والممثلة في [01-1.8[درجة تبني منخفضة جدا، [1.81-2.6[درجة تبني للعبارات منخفضة، [2.6-3.4[درجة التفاف أو تبني متوسطة، [3.4-4.2[درجة تبني مرتفعة، [4.2-05] مرتفعة جدا.[1]

الفرع الأول: المعالجة الوصفية لاستجابة العينة حول أبعاد المحور الأول من الدراسة

الجدول رقم10):استجابة عينة الدراسة حول بعد التزام الإدارة العليا بتحسين جودة أدائها الشامل

الاختبار / العبارة	ت.النسب	غ. موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	م. الحسابي	إ. المعياري	درجة الموافقة
وضع هدف إستراتيجي واضح المعالم مبني على تحسين جودة التعليم العالي والبحث العلمي	ت	14	30	14	100	42	3.63	1.17	مرتفعة
	%	7	15	7	50	21			
تحديد مسار استراتيجي عبر مراحل لتحقيق الجودة وضمانها في التعليم العالي والبحث العلمي.	ت	13	39	11	92	45	3.59	1.217	مرتفعة
	%	6.5	19.5	5.5	46	22.5			
توضح إدارة الجامعة لمنتسبيها مبادئ إدارة الجودة الشاملة، تطبيقاتها وفوائدها	ت	21	43	19	85	32	3.32	1.26	متوسطة
	%	10.5	21.5	9.5	42.5	16			
ترشيد نفقات المؤسسات الجامعية والنظر إلى مصادر تمويلية أخرى	ت	13	33	27	78	49	3.59	1.20	مرتفعة
	%	6.5	16.5	13.5	39	24.5			
رقمنة الإدارة الجامعية في اتصالها وتواصلها بمحيطها باستخدام التكنولوجيا الحديثة	ت	13	16	8	96	67	3.94	1.13	مرتفعة
	%	6.5	8	4	48	33.5			
أرشفة بيانات الإدارة الجامعية الكترونيا مع تسهيل العمل بها	ت	10	29	13	94	54	3.77	1.14	مرتفعة
	%	5	14.5	6.5	47	27			
التركيز على العمل وفق روح العمل الجماعي، المشاركة والتشاور	ت	12	27	23	86	52	3.70	1.17	مرتفعة
	%	6	13.5	11.5	43	26			
إنشاء وحدات للجودة في كل جامعة تعمل على سير وتقييم نتائج تطبيق معايير الجودة	ت	8	24	10	99	59	3.89	1.085	مرتفعة
	%	4	12	5	49.5	29.5			
نشر ثقافة الجودة المرتكزة على المستفيدين الداخليين (بالجامعة) والخارجيين من مخرجاتها	ت	11	26	42	80	41	3.57	1.11	مرتفعة
	%	5.5	13	21	40	20.5			
التركيز على جودة العملية التعليمية والبحث العلمي وفق المعايير العالمية	ت	14	30	27	75	54	3.63	1.226	مرتفعة
	%	7	15	13.5	37.5	27			
وصف دقيق لمخرجات العملية التعليمية والمهارات المطلوبة	ت	15	30	28	76	51	3	1	م

[1] محمد بشير محمودي، حمزة قدة، "**معايير جودة الاستمارة في البحوث والدراسات الإعلامية وفق مقياس ليكرت likert** "، الملتقى الدولي الافتراضي حول معايير الجودة في بحوث الإعلام والاتصال. 16-17 فيفري 2021 . كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية.جامعة الوادي، جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي، ص:03، شوهد يوم:13-04-2022، على:2:17سا، من الموقع: http://dspace.univ-eloued.dz/handle/123456789/9688

والبحثية، توثيقها وطرق نشرها	%	7.5	15	14	38	25.5			
العمل على تحسين أداء عضو هيئة التدريس باستمرار باستخدام الوسائل التكوينية	ت	13	35	26	70	56	3.61	1.24	مرتفعة
	%	6.5	17.5	13	35	28			
اختيار فريق الإدارة وفق معايير تعتمد على الكفاءة والخلق	ت	14	19	26	77	64	3.79	1.19	مرتفعة
	%	7	9.5	13	38.5	32			
تكوين وتدريب فريق الإدارة على التكنولوجيا الحديثة واللغات وفق متطلبات الجودة	ت	6	36	27	73	58	3.71	1.15	مرتفعة
	%	3	18	13.5	36.5	29			
توفير المناخ المناسب للعمل كالأمان الوظيفي، المادي والمعنوي واللباقة في التعامل	ت	12	23	19	76	70	3.85	1.19	مرتفعة
	%	6	11.5	9.5	38	35			
إجمالي المتوسطات الحسابية							3.67		

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss v :25

إن الملاحظ من هذا الجدول رقم(10) أن جل المتوسطات الحسابية مرتفعة، عدا العبارة ذات درجة التبني المتوسط الموفقة لـ:" توضح إدارة الجامعة لمنتسبيها مبادئ إدارة الجودة الشاملة، تطبيقاتها وفوائدها" المقدر بـ:3.32 بانحراف معياري يقدر بـ:1.26، بالمقابل نجد أعلى متوسط بمقدار3.94 المقابل للعبارة " إنشاء وحدات للجودة في كل جامعة تعمل على سير وتقييم نتائج تطبيق معايير الجودة "، بمعدل عام للمتوسطات 3.67، ذلك ما يدل على التفاف الأساتذة حول عبارات البعد الأول الممثل في "التزام الإدارة العليا بتحسين جودة أدائها الشامل"، خاصة ما تعلق بإنشاء وحدات للجودة، ذلك نظير أهمية الجانب الإداري في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية، والذي يعد مبدأ هام من أولى مبادئ تطبيق هذا النظام، ذلك بغية التمكن من تحقيق مخرجات ذات جودة في الجانب التعليمي والبحثي.

الجدول رقم (11): استجابة العينة حول بعد التركيز على جودة أداء أعضاء هيئة التدريس

الاختبار / العبارة	ت.النسب	غ. موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	م. الحسابي	إ. المعياري	درجة الموافقة
تحديد وتوصيف بدقة المهارات المطلوبة في الأساتذة علما وأخلاقا منها التكنولوجيا واللغة	ت	8	20	36	101	35	3.68	1.007	مرتفعة
	%	4	10	18	50.5	17.5			
تكوين هيئة التدريس وتدريبهم لأجل الاستجابة لمتطلبات ضمان الجودة المتغيرة باستمرار	ت	8	31	20	110	31	3.63	1.04	مرتفعة
	%	4	15.5	10	55	15.5			
الاستجابة لمتطلبات هيئة التدريس المادية والمعنوية منها المتعلقة بالخدمات الاجتماعية والصحية	ت	11	36	23	77	53	3.63	1.20	مرتفعة
	%	5.5	18	11.5	38.5	26.5			
مشاركة هيئة التدريس باستمرار في النشاطات العلمية والتعليمية على اختلاف أشكالها وتكوين ذاته بعد ذلك	ت	4	17	14	110	55	3.98	0.93	مرتفعة
	%	2	8.5	7	55	27.5			

العمل بروح الفريق وتقارب العلاقات والايخاء بين أعضاء هيئة التدريس المنتمين إلى الجامعة	ت	8	21	24	108	39	3.75	1.01	مرتفعة
	%	4	10.5	12	54	19.5			
إجمالي المتوسطات الحسابية							3.76		

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss v :25

نلاحظ أن عبارات الاستبيان قد حققت متوسطات حسابية بدرجة تبني مرتفعة، ما بين 3.63 المقابل للعبارة " الاستجابة لمتطلبات هيئة التدريس المادية والمعنوية منها المتعلقة بالخدمات الاجتماعية والصحية " و المقابل للعبارة 3.98، " مشاركة هيئة التدريس باستمرار في النشاطات العلمية والتعليمية على اختلاف أشكالها وتكوين ذاته بعد ذلك "، بانحراف معياري ضعيف أقله 0.93 إلى 1.20، ذلك ما يوضح أن التشتت ضعيف، نظير التفاف عينة الدراسة حول عبارات هذا البعد المهم الممثل في: " التركيز على جودة أداء أعضاء هيئة التدريس "، الذي يعتبر كمدخل هام من مدخلات العملية التعليمية والبحثية، والتحويلية لبقية المدخلات الأخرى، بغية تحصيل مخرجات ذات قيمة وجودة، يستفيد منها المستفيدين المحليين والداخليين، ومن ثم تحقيق مراتب محترمة ضمن التصنيفات العالمية.

الجدول رقم(12): استجابة عينة الدراسة حول بعد التركيز على تحقيق الجودة في المقررات والبرامج التعليمية وطرق توصيلها

العبارة / الاختبار		ت.النسب	غ. موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	م. الحسابي	إ. المعياري	درجة الموافقة
يتم تكييف، تنسيق ومحاكاة البرنامج التعليمي مع تطلعات الطلبة والمستفيدين الآخرين	ت	9	37	27	93	34	3.53	1.11	مرتفعة
	%	4.5	18.5	13.5	46.5	17			
قدرة المقررات والبرامج التعليمية على الاستجابة لمتطلبات ضمان الجودة في الخريج وتحسينها باستمرار	ت	10	32	33	81	44	3.59	1.144	مرتفعة
	%	5	16	16.5	40.5	22			
استخدام التكنولوجيا الحديثة في العملية التعليمية والتواصلية والاستفادة منه في التغذية العكسية	ت	6	31	13	89	61	3.84	1.11 4	مرتفعة
	%	3	15.5	6.5	44.5	30.5			
إجمالي المتوسطات الحسابية							3.65		

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss v :25

نظير أهمية هذا البعد الممثل في: " التركيز على تحقيق الجودة في المقررات والبرامج التعليمية وطرق توصيلها"، والاستفادة منها بشكل مباشر كل من الطالب والأستاذ، أو ما يسمى بالتكوين الذاتي أثناء التحضير، وبشكل غير مباشر المجتمع ككل، ذلك باعتباره أحد أهم المحاور المعتمد عليها في العملية التعليمية بالجامعات الجزائرية، وعلاقتها باحتياجات المحيط الاقتصادي والاجتماعي والبيئي، كما هو وارد

في "المرجع الوطني لضمان الجودة بالجامعات الجزائرية"، الميدان 06، محققا هذا البعد درجة تبني مرتفعة تقابل عباراته، بمتوسطات حسابية تجول ما بين 3.53 و3.84 بمعدل 3.65، وبانحراف معياري يقدر بـ: 1.11، 1.14، ذلك ما يعبر عن أهمية هذا البعد في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية.

الجدول رقم(13): استجابة عينة الدراسة حول بعد التركيز على تحسين جودة مهارات الطالب الخريج (جودة الطالب الداخل والخارج)

الاختبار / العبارة	ت.النسب	غ. موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	م. الحسابي	إ. المعياري	درجة الموافقة
تعزيز همة ودافعية الطالب بتحفيزهم وحثهم على التعليم والبحث	ت	5	16	11	113	55	3.99	0.938	مرتفعة
	%	2.5	8	5.5	56.5	27.5			
تحديد وتوصيف مهارات الطالب الراغب في الدراسة بمؤسسة التعليم العالي بدقة حتى يتسنى له اكتساب صفة الطالب فيها)	ت	6	24	38	96	36	3.66	1.005	مرتفعة
	%	3	12	19	48	18			
إشراك الطالب الجديد في اتخاذ القرار ذو الصلة بمساره التعليمي والبحثي وتحسيسه بأهميته ودوره	ت	12	30	38	87	33	3.50	1.116	مرتفعة
	%	6	15	19	43.5	16.5			
تناسق نسبة الطلبة الجدد إلى نسبة الأساتذة في العملية التعليمية والتأطيرية	ت	14	37	23	90	36	3.49	1.186	مرتفعة
	%	7	18.5	11.5	45	18			
الأخذ بدور الأستاذ كقائد، مبدع ومبتكر للمحاور التي يناقش الطلبة فيها وإطلاق طاقاتهم	ت	6	18	31	103	42	3.79	0.976	مرتفعة
	%	3	9	15.5	51.5	21			
تحسين جودة الخدمات المقدمة للطالب الجامعي على اختلاف أشكالها علمية كانت أو أخرى.	ت	9	24	28	94	45	3.71	1.082	مرتفعة
	%	4.5	12	14	47	22.5			
ترسيخ أهمية العامل الأخلاقي في ذهنية الطالب مع توضيح مكانتها في العملية التعليمية والبحثية	ت	9	20	11	100	60	3.91	1.076	مرتفعة
	%	4.5	10	5.5	50	30			
تحويل الطالب من متلقي فقط للمعلومة إلى عنصر فعال في البحث والإنتاج المعرفي	ت	9	23	21	84	63	3.85	1.126	مرتفعة
	%	4.5	11.5	10.5	42	31.5			
محاولة تقريب التكنولوجيا المحيطة به في الحرم الجامعي بما يتوافق مع المحيط الخارجي له	ت	8	21	21	97	53	3.83	1.061	مرتفعة
	%	4	10.5	10.5	48.5	26.5			
تفعيل المقاولاتية وحاضنات الأعمال لولوج عالم ريادة الأعمال واستحداث الأفكار الإبتكارية	ت	8	13	13	107	59	3.98	0.992	مرتفعة
	%	4	6.5	6.5	53.5	29.5			
إجمالي المتوسطات الحسابية								3.771	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss v 25:

حقق هذا البعد الممثل في " التركيز على تحسين جودة مهارات الطالب الخريج (جودة الطالب الداخل والخارج)"، متوسطات حسابية تراوحت ما بين 3.49 و3.99، بانحراف معياري يقدر بـ:0.93 وهو يمثل

تشتت ضعيف وتمركز كبير لعينة الدراسة حول هذه العبارة والعبارات الأخرى التي لم يتعدى فيها الانحراف المعياري عن 1.18، ذلك ما يوضح أهمية هذا البعد، خاصة باعتبار الطالب العنصر الهام في العملية التعليمية، بشكل مباشر، والبحثية أيضا بشكل غير مباشر، بغية تحسين جودة مخرجات التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية، كونه العنصر الهام من تلك المخرجات، ومن ثم تحقيق مراتب جيدة ضمن التصنيفات العالمية.

الجدول رقم(14): استجابة عينة الدراسة حول بعد التركيز على جودة البحث العلمي (مؤتمرات، ملتقيات، مقالات، براءات،...الخ)

العبارة / الاختبار		غ. موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	م. الحسابي	إ. المعياري	درجة الموافقة
التركيز على تحسين جودة المؤتمرات والملتقيات وفق الحاجة الاقتصادية والاجتماعية بمعايير دولية	ت	9	17	13	105	56	3.91	1.04	مرتفعة
	%	4.5	8.5	6.5	52.5	28			
وضع نظام لتوثيق ونشر مخرجات البحث العلمي محليا ودوليا عبر المكتبة الجامعية والبوابة	ت	9	22	17	92	60	3.86	1.103	مرتفعة
	%	4.5	11	8.5	46	30			
توضيح آليات وأخلاقيات البحث العلمي عبر دورات تكوينية وإعلامية	ت	11	25	18	95	51	3.75	1.13	مرتفعة
	%	5.5	12.5	9	47.5	25.5			
تعويد الطالب على البحث والتحليل إلى جانب الاستنتاج المولد للأفكار الإبتكارية والإبداعية	ت	9	22	11	98	60	3.89	1.09	مرتفعة
	%	4.5	11	5.5	49	30			
تشجيع، تحفيز وتحصيل براءات اختراع وابتكارات بشكل دوري	ت	9	19	35	71	66	3.83	1.12	مرتفعة
	%	4.5	9.5	17.5	35.5	33			
وضع نظام يسوق لمخرجات البحث العلمي لرفع مستوى تصنيف الجامعة الجزائرية	ت	12	21	23	81	63	3.81	1.16	مرتفعة
	%	6	10.5	11.5	40.5	31.5			
تثمين بحوث ريادة الأعمال والعمل على تحقيقها عبر حاضنات الأعمال ودار المقاولاتية	ت	16	20	21	81	62	3.77	1.22	مرتفعة
	%	8	10	10.5	40.5	31			
تجهيز مخابر البحث العلمي بوسائل حديثة تستجيب لمتطلبات البحث العلمي	ت	10	28	15	70	77	3.88	1.21	مرتفعة
	%	5	14	7.5	35	38.5			
تحديث مكتسبات الأساتذة بوسائل تكوينية (التربصات، التكنولوجيا واللغات، البحث العلمي..الخ	ت	11	25	9	79	76	3.92	1.19	مرتفعة
	%	5.5	12.5	4.5	39.5	38			
وضع أحسن برامج الانتحال العلمي لعدم الإضرار بالجامعة، الطالب وجودة مخرج البحث العلمي	ت	14	22	15	82	67	3.83	1.208	مرتفعة
	%	7	11	7.5	41	33.5			
إجمالي المتوسطات الحسابية							3.845		

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss v :25

يظهر الجدول رقم (14) أعلاه متوسطات حسابية تراوحت ما بين 3.75 و3.92، بمعدل قدر بـ: 3.845، وبانحرافات معيارية أقلها 1.04 وأكثرها 1.22، بدرجة تبني مرتفعة على طول العبارات المرفقة في هذا البعد المعنون بـ" التركيز على جودة البحث العلمي (مؤتمرات، ملتقيات، مقالات، براءات،...الخ)"، ذلك ما يدل على أهمية هذا البعد في تطبيق إدارة الجودة الشاملة ما إذا اهتممنا به، ذلك من خلال جودة مخرجات كل من المؤتمرات، الملتقيات، المقالات،....، الخ، وغيرها ما تعلق بالبحث العلمي، باعتبار أن هذا الأخير عنصر مهم جدا من مخرجات الجامعة الجزائرية، التي أقرتها في المرجع الوطني، بغية تحسين مستوى جودة المخرجات التعليمية والبحثية بشكل مستمر.

الجدول رقم(15): استجابة عينة الدراسة حول بعد تحسين جودة الخدمة المكتبية من كتب جامعية، مجلات جامعية، أخرى مختلفة

الاختبار / العبارة	ت.النسب	غ. موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	م. الحسابي	إ. المعياري	درجة الموافقة
تحديث أجهزة المكتبة وفق ما تتطلبه التكنولوجيا الحديثة وأهداف الجامعة البحثية	ت	14	27	11	95	53	3.73	1.193	مرتفعة
	%	7	13.5	5.5	47.5	26.5			
تحيين محتوى المكتبة الجامعية دوريا بالكتب والمجلات ...الخ المحلية والدولية	ت	13	20	13	98	56	3.82	1.142	مرتفعة
	%	6.5	10	6.5	49	28			
تقريب المكتبة الجامعية من المستفيدين على أنواعهم باستخدام قنوات التواصل الرسمية	ت	11	25	20	103	41	3.69	1.1	مرتفعة
	%	5.5	12.5	10	51.5	20.5			
تقريب المكتبة الجامعية من الطالب والأستاذ في قاعات التدريس بشبكة الكترونية داخلية	ت	15	21	15	92	57	3.78	1.188	مرتفعة
	%	7.5	10.5	7.5	46	28.5			
إجمالي المتوسطات الحسابية								3.755	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss v :25

يظهر الجدول رقم (15) أعلاه أن جل المتوسطات الحسابية قد فاقت 3.40 بأقل متوسط 3.69 إلى 3.82 بمتوسط يقدر بـ:3.755، وأقل انحراف بـ: 1.14 و1.1 ذو درجة من التبني مرتفعة، الأمر الذي يجعل من هذا البعد الممثل في " تحسين جودة الخدمة المكتبية من كتب جامعية، مجلات جامعية، أخرى مختلفة" يحقق أهمية من حيث عباراته من وجهة نظر عينة الدراسة، ذلك من خلال توفير أحسن وأحدث الموارد المعرفية والعلمية، التي تخدم الجانب التعليمي والبحثي على مستوى الجامعة، بحيث يستفيد منها المستفيدين المحليين والدوليين بالمقابل أو بدونه، ذلك تشجيعا للباحثين وتحسين جودة المحتوى، ومن ثم تحقيق جودة في المخرجات البحثية والعلمية على مستوى الجامعات الجزائرية، وتحقيق مراتب مشرفة في الترتيب العالمي.

الجدول رقم(16):استجابة عينة الدراسة حول بعد الهياكل والتجهيزات الجامعية ذات جودة واستجابة

الاختبار / العبارة	ك.النسب	غ. موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	م. الحسابي	إ. المعياري	درجة الموافقة
تستجيب هياكل المؤسسة الجامعية لطموحات المستفيدين على اختلاف أنواعهم	ت	17	35	24	87	37	3.46	1.219	مرتفعة
	%	8.5	17.5	12	43.5	18.5			
توفير هياكل إدارية، بيداغوجية وصروح علمية بحثية تلبي احتياجات المستفيدين ذوي الصلة	ت	11	36	20	94	39	3.57	1.154	مرتفعة
	%	5.5	18	10	47	19.5			
إيجاد هياكل خاصة بالرياضة، الثقافة والاستضافة تلبي حاجات المستفيدين ذوي الصلة	ت	14	37	26	81	42	3.49	1.21	مرتفعة
	%	7	18.5	13	40.5	21			
تعمل مؤسسة التعليم العالي على بناء صروح جامعية توافق الحداثة والعمل على صيانتها بشكل دوري	ت	17	27	19	93	44	3.60	1.211	مرتفعة
	%	8.5	13.5	9.5	46.5	22			
استخدام التكنولوجيا والتجهيزات الحديثة بالجامعة، كما يتم صيانتها وتحيينها حسب الحاجة	ت	16	32	16	90	46	3.59	1.229	مرتفعة
	%	8	16	8	45	23			
إجمالي المتوسطات الحسابية							**3.542**		

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss v :25

يتضح من خلال الجدل رقم (16) أعلاه، أن جل المتوسطات الحسابية الخاصة بالبعد الممثل في: "الهياكل والتجهيزات الجامعية ذات جودة واستجابة"، قد حقق أرقام تراوحت ما بين 3.46 و3.60 بمعدل 3.542 ، وأعلى انحراف معياري يقدر بـ:1.22، و بدرجة تبني مرتفعة، ذلك ما يثبت أهمية عبارات هذا البعد من حيث تطبيق إدارة الجودة الشاملة على مستوى الجامعات الجزائرية، وأهمية تلك الهياكل في تحسين الصورة الجمالية أمام المستفيد من العملية التعليمية والبحثية، وأيضا الطلب عليها من حيث الطلبة والأساتذة والإداريين المحليين والخارجيين، ذلك ما يخدم جودة مخرجات التعليم العالي والبحث العلمي، خاصة إذا ما توفرت هياكل جامعية تستجيب لطموحات المستفيدين على اختلاف أنواعهم، وكذا توفر هياكل إدارية، بيداغوجية وصروح علمية بحثية تلبي احتياجات المستفيدين ذوي الصلة، وأيضا إيجاد هياكل خاصة بالرياضة، الثقافة والاستضافة تلبي حاجات المستفيدين ذوي الصلة، توافق الحداثة والعمل على صيانتها بشكل دوري مع الاستخدام الدقيق للتكنولوجيا والتجهيزات الحديثة بالجامعة، كما يتم صيانتها وتحيينها حسب الحاجة، بغية تحقيق مراتب عالمية مشرفة

الجدول رقم(17):استجابة عينة الدراسة حول بعد تحسين جودة علاقة الجامعة بمحيطها الاقتصادي والاجتماعي

الاختبار / العبارة	ت.النسب	غ. موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	م. الحسابي	إ. المعياري	درجة الموافقة
بناء جسور التواصل من البحث العلمي وتبني المشاريع بين الجامعة ومحيطها الاقتصادي، الاجتماعي والبيئي	ت	10	35	19	85	51	3.66	1.18	مرتفعة
	%	5	17.5	9.5	42.5	25.5			
تفعيل دور حاضنات الأعمال ودار المقاولاتية لاستحداث مشاريع مبتكرة جديدة قابلة للتجديد	ت	6	20	23	90	61	3.90	1.042	مرتفعة
	%	3	10	11.5	45	30.5			
تعزيز علاقة مخابر الجامعة بمراكز بحث أخرى محلية منها ودولية قصد الابتكار	ت	7	30	22	81	60	3.79	1.13	مرتفعة
	%	3.5	15	11	40.5	30			
تعزيز علاقة الجامعة بالمؤسسات الاقتصادية والاجتماعية وغيرها قصد إيجاد حلول لمشاكلها	ت	4	29	17	82	68	3.91	1.08	مرتفعة
	%	2	14.5	8.5	41	34			
إجمالي المتوسطات الحسابية							**3.815**		

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss v :25

يبين الجدول رقم (17) أن جل التكرارات والمتوسطات الحسابية حسب طول الفئة قد فاقت المتوسط المتعارف عليه، بحث درجة الموافقة والموافقة جدا فاقت نسبة 65%، وتراوحت المتوسطات الحسابية ما بين 3.66 و3.91، و في المقابل أكبر انحراف يقدر بـ: 1.18 وأقله 1.04، بدرجة تبني مرتفعة، ذلك ما يفيد بأن لهذا البعد أهمية بالغة من حيث تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية، كون هذا البعد يعتبر من بين أهم العناصر المحفزة على التعلم والبحث سواء كان ذلك متعلقا بالمخرجات البحثية والتعليمية الخاصة بالأساتذة والخريجين، أو من حيث استفادة المجتمع المحلي والدولي من تلك المخرجات، ذلك من خلال عباراته وأخرى مثل: بناء جسور التواصل من البحث العلمي وتبني المشاريع بين الجامعة ومحيطها الاقتصادي، الاجتماعي والبيئي، تفعيل دور حاضنات الأعمال ودار المقاولاتية لاستحداث مشاريع مبتكرة جديدة قابلة للتجديد، وتعزيز علاقة مخابر الجامعة بمراكز بحث أخرى محلية منها ودولية قصد الابتكار، وتعزيز علاقة الجامعة بالمؤسسات الاقتصادية والاجتماعية وغيرها قصد إيجاد حلول لمشاكلها، بالإضافة إلى ما ورد أيضا في المرجع الوطني لضمان الجودة بمؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية، وتحقيق من خلال ذلك جودة في المخرجات التعليمية والبحثية، وزيادة الطلب عليها، ومن ثم تحقيق مراتب مشرفة ضمن التصنيفات العالمية.

الجدول رقم(18):استجابة عينة الدراسة حول بعد التركيز على التحسين المستمر مع ضمان الجودة

الاختبار / العبارة	ت.النسب	غ. موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	م. الحسابي	إ. المعياري	درجة الموافقة
تحديد نقاط عمليات التحسين المستمر بعد عملية التقييم الذاتي الدورية	ت	10	26	29	97	38	3.64	1.085	مرتفعة
	%	5	13	14.5	48.5	19			
إدارة وضمان الجودة من حيث: الطالب، أساتذة، العملية التعليمية، ....الخ وتحسينها باستمرار	ت	13	17	27	90	53	3.77	1.13	مرتفعة
	%	6.5	8.5	13.5	45	26.5			
إجمالي المتوسطات الحسابية							**3.705**		

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss v :25

يعتبر هذا البعد الممثل في " التحسين المستمر مع ضمان الجودة" من أهم المبادئ المعتمد عليها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم العالي وغيرها، فلولاه لما تقدم تلك المؤسسات وحققت قيم مضافة في نتائجها من حيث الجودة، هذا ما لمسناه في مخرجات الجدول رقم(18) أعلاه، الذي تراوحت متوسطاته الحسابية ما بين 3.64 و3.77 بمعدل 3.705، وبانحرافات معيارية ما بين 1.08 و1.13، ونسبة موافقة تفوق في مجموعهما 67% ، بدرجة تبني تبني مرتفعة على طول العبارتين، ذلك ما يفيد أهمية التحسين حتى ولو حققنا نتائج طيبة، كون البيئة متغيرة وغير مستقرة وكذا تحقيق الأفضل نحو الريادة، من خلال عبارات هذا البعد وأخرى مثل إدارة وضمان الجودة من حيث: الطالب، أساتذة، العملية التعليمية، ....الخ وتحسينها باستمرار، مع تحديد نقاط عمليات التحسين المستمر بعد عملية التقييم الذاتي الدورية، ولما لا الخارجية، بغية تحسين مستوى جودة تلك المخرجات البحثية والتعليمية الجزائرية.

الجدول رقم(19): استجابة عينة الدراسة حول بعد جودة معايير التقييم الداخلية(التقييم الذاتي)

الاختبار / العبارة	ت.النسب	غ. موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	م. الحسابي	إ. المعياري	درجة الموافقة
وضع أهداف خاصة بجودة مخرجات التعليم والبحث العلمي دقيقة وقابلة للقياس	ت	12	24	23	97	44	3.69	1.123	مرتفعة
	%	6	12	11.5	48.5	22			
وضع نظام معلوماتي يستجيب لمتطلبات التقييم الذاتي عبر وحدات الجودة بكل جامعة	ت	10	23	25	93	49	3.74	1.104	مرتفعة
	%	5	11.5	12.5	46.5	24.5			
وضع معايير دولية تتعلق بتلك الأهداف لأجل تقييم وضعية كل مرحلة وبشكل دوري	ت	15	26	20	94	45	3.64	1.182	مرتفعة
	%	7.5	13	6.5	47	26			
تفادي الوقوع في الخطأ وتصحيحه في حينه لتفادي التراكمات من تكاليف مادية وزمنية	ت	15	26	13	94	52	3.71	1.201	مرتفعة
	%	7.5	13	6.5	47	26			

إجمالي المتوسطات الحسابية	**3.695**

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss v :25

ما يمكن ملاحظته في الجدول رقم (19)، أن جميع المتوسطات الحسابية فاقت 3.40، والتي تراوحت ما بين 3.64 و3.74 بمعدل مقداره 3.695 وأكبر انحراف معياري يوافق 1.2، مع درجة تبني مرتفعة، موافقة لنسبة الموافقة والموافقة بشدة أكثر من 70.5%، ذلك ما يوضح أهمية هذا البعد الهام المتمثل في " جودة معايير التقييم الداخلية(التقييم الذاتي)"، وتتمة لما سبق من أبعاد يعد هذا الأخير بمثابة المؤشر الذي يقيس درجة تحقيق الأهداف من جهة، وعدم الوقوع في الخطأ من جهة أخرى، وهذا ما يقلل من حجم الأخطاء قبل حدوثها وإن وقعت تصحح في حينها، عبر ما يسمى بالرقابة القبلية والآنية وكذا البعدية، من أجل تصحيح الأخطاء وتحسين ما توصلت إليه المؤسسات حتى ولو كان ذلك ايجابيا، من أجل صناعة فقاعة التميز، بما لديها من ميزات تنافسية عن أترابها ونظيراتها، هذا ما يسمى بالتغذية العكسية، كل هذا وذاك يصب في إسهام إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة مخرجات التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية من منظور هذا البعد وسابقه، عبر عباراته وأخرى بغية ضمان جودة المخرجات التعليمية والبحثية وتحسينها باستمرار.

ما يمكن استخلاصه من النتائج السابقة لاتجاهات عينة الدراسة حيال المحور الأول بأبعاده، أن للعينة درجة موافقة وتبني مرتفعه تتوافق مع المعدل العام للمتوسطات الحسابية المقدر بـ:3.7208، ونسبة موافقة تفوق 63%بين كل من موافق وموافق بشدة، ذلك ما يفيد أن لإدارة الجودة الشاملة دور وإسهام حين تطبيقها في تحسين مستوى جودة مخرجات التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية، انطلاقا من تلك الأبعاد العبر عنها في المحور الأول الممثل في :"إسهامات إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستوى جودة مخرجات التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية"، ذلك من خلال تلك العبارات المنطوية بها وغيرها بغية ضمان الجودة في تلك المخرجات وتحسينها باستمرار، وتحقيق مراتب مشرفة دوليا.

الفرع الثاني: المعالجة الوصفية لاستجابة العينة حول أبعاد المحور الثاني من الدراسة

يتم في هذا الفرع معالجة المتوسطات والانحرافات المتعلقة بالمحور الثاني بأبعاده الثلاث.

الجدول رقم(20): استجابة عينة الدراسة حول بعد جودة الطالب الجامعي المتخرج كمخرجات لمؤسسات لتعليم العالي والبحث العلمي

الاختبار / العبارة	ت.النسب	غ. موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	م. الحسابي	إ. المعياري	درجة الموافقة
يكتسب الطالب مهارات علمية متخصصة ومعارف أخرى من خلال البحث العلمي المباشر وغير مباشر	ت	11	21	14	118	36	3.74	1.04	مرتفعة
	%	5.5	10.5	7	59	18			
تنمية رغبته في التحصيل العلمي باستمرار لأجل أهداف واقعية كالوظيفة أو العمل الحر	ت	13	23	9	110	45	3.76	1.123	مرتفعة
	%	6.5	11.5	4.5	55	22			
تحكمه في لغات عدة وتقنيات تكنولوجية حديثة وفي مناهج وطرق البحث العلمي	ت	16	34	24	75	50	3.55	1.25	مرتفعة
	%	8	17	12	38	25			
الانضباط في تأدية المهام من حيث الموارد والزمن	ت	14	25	28	85	48	3.64	1.17	مرتفعة
	%	7	12.5	14	42	24			
تنمية روح الاستنتاج والتحليل والتفكير المنطقي لحل مشاكله	ت	15	25	9	103	48	3.72	1.17	مرتفعة
	%	7.5	12.5	4.5	51.5	24			
قبوله لضغط التقييم والنقد لأجل تحسين جودة أدائه العلمي والعملي باستمرار	ت	15	29	11	93	52	3.69	1.21	مرتفعة
	%	7.5	14.5	5.5	46.5	26			
له ميزات تتعلق بشخصه متمثلة في أخلاقه، وولائه لفريق عمله (تقصد الطالب) ومؤسسته.	ت	8	27	29	89	47	3.70	1.09	مرتفعة
	%	4	13.5	14.5	44.5	23.5			
توافق مهاراته المكتسبة مع متطلبات سوق العمل المحلي والدولي	ت	15	34	5	91	55	3.69	1.25	مرتفعة
	%	7.5	17	2.5	45.5	27.5			
تعزيزهم بمهارات قد توجههم نحو العمل الحر عبر دار المقاولاتية أو حاضنات الأعمال، ...الخ	ت	10	26	9	92	63	3.86	1.14	مرتفعة
	%	5	13	4.5	46	31.5			
إجمالي المتوسطات الحسابية							**3.705**		

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss v :25

من الملاحظ في الجدول رقم (20) أعلاه أن درجة التبني مرتفعة على طول عبارات هذا البعد الممثلة في:" جودة الطالب الجامعي المتخرج كمخرجات لمؤسسات لتعليم العالي والبحث العلمي" الخاصة بالمحور الثاني، ذلك ما لاحظناه من تراوح جل المتوسطات الحسابية ما بين 3.55 و3.86 بانحرافات معيارية أكبرها 1.25، وبنسب مرتفعة تفوق 63 %، أكثر من النصف، ذلك ما يوضح أهمية عبارات هذا البعد التي تعزى إلى جودة الخريجين، وما ينتظر منهم في سوق العمل على وجه الخصوص، والمجتمع على وجه العموم، وأنه لابد من توفر مهارات ومكتسبات لدى الخريجين تفي بالغرض وتنعكس على جودة مخرجات التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية، وتؤخذ بذلك كمعيار في التصنيف العالمي وتحقيق جراء ذلك مراتب مشرفة.

الجدول رقم(21): استجابة عينة الدراسة حول بعد جودة البحث العلمي من مخرجات مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي (الأبحاث العلمية والاختراعات) توثيقها ونشرها

الاختبار / العبارة	ت.النسب	غ. موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	م. الحسابي	إ. المعياري	درجة الموافقة
جامعة الانتساب لها مخرجات علمية لها صيت محلي ودولي من حيث الاستدلال والاعتماد في المراجع	ت	6	25	45	87	37	3.62	1.02	مرتفعة
	%	3	12.5	22.5	43.5	18.5			
بحوث علمية تعكس جودة الملتقيات، المؤتمرات، المجلات، الكتب، الأطروحات...الخ	ت	6	16	31	103	44	3.82	0.967	مرتفعة
	%	3	8	15.5	51.5	22			
بحوث علمية تعكس جودة أداء مخابر البحث العلمي والمشاريع البحثية	ت	9	21	19	101	50	3.81	1.06	مرتفعة
	%	4.5	10.5	9.5	50.5	25			
تحقيق مراتب جيدة في التصنيفات العالمية من حيث جودة مخرجات البحث العلمي	ت	17	35	15	86	47	3.56	1.25	مرتفعة
	%	8.5	17.5	7.5	43	23.5			
نشر عدد كبير من البحوث العلمية التي تتميز بالكم والجودة	ت	8	24	40	83	45	3.67	1.07	مرتفعة
	%	4	12	20	41.5	22.5			
نشر وتوثيق البحوث العلمية عبر البوابات الالكترونية الرسمية المتخصصة في الجامعة	ت	11	18	12	105	54	3.87	1.08	مرتفعة
	%	5.5	9	6	52.5	27			
بحوث علمية تستجيب للحاجات الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية	ت	13	16	12	110	49	3.83	1.09	مرتفعة
	%	6.5	8	6	55	24.5			
إنتاج المعرفة على اختلاف أنواعها عبر البحث العلمي	ت	11	14	10	118	47	3.88	1.02	مرتفعة
	%	5.5	7	5	59	23.5			
إجمالي المتوسطات الحسابية								**3.757**	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss v :25

تحتاج المؤسسات المنتجة إلى بحوث علمية تحل بها مشاكلها وتحسن من قدراتها الإنتاجية والتنافسية مقارنة بأترابها المحلية والدولية، حتى تتمكن من تحقيق التميز عبر ميزها التنافسية المختلفة والمتنوعة، ومن ثم تحقيق الربح والاستمرارية على وجه الخصوص، وكذا بحوث علمية تروق للمجتمع تلبي حاجاته وترقي من مستوى المعيشة به، مثل الصناعات السينمائية التي تخدم الاقتصاد وتروج للمنتجات المحلية إلى الأسواق العالمية، عادات وثقافات مختلفة وعرض للمناطق السياحية...الخ، كل ذلك يتم عبر تلك المخرجات البحثية ذات الجودة الخادمة للفرد والمجتمع والدولة، هذا ما أتت به عبارات هذا البعد الممثلة في" جودة البحث العلمي من مخرجات مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي (الأبحاث العلمية والاختراعات) توثيقها ونشرها"، والتي التفت حولها عينة الدراسة، حسب ما أتت به تلك المتوسطات الحسابية والتي أفرزت عن معدل عام يقدر بـ: 3.757، وأكبر انحراف معياري 1.25، بدرجة تبني

مرتفعة ونسب من الموافقة والموافقة بشدة فاقت 63.5 %، ذلك ما يوضح أهمية توافر الجودة في البحث العلمي بمثل ما جاءت به تلك العبارات وأخرى تضمن الجودة بمخرجات التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية، مع تحسينها باستمرار.

الجدول رقم(22): استجابة عينة الدراسة حول بعد جودة خدمة المجتمع كمخرجات لمؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي(اقتصاديا، اجتماعيا، بيئيا)

الاختبار / العبارة	ت.النسب	غ. موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	م. الحسابي	إ. المعياري	درجة الموافقة
بناء صورة ذهنية لدى المستفيدين نحو جودة مخرجات التعليم العالي والبحث العلمي على اختلافها	ت	13	24	12	103	48	3.75	1.14	مرتفعة
	%	6.5	12	6	51.5	24			
تقديم استشارات علمية وحلول للمؤسسات على اختلافها تقوي من ميزتها التنافسية	ت	10	39	10	90	51	3.67	1.196	مرتفعة
	%	5	19.5	5	45	25.5			
توطيد علاقة الجامعة بمحيطها وزيادة الثقة والتعاون بينهما	ت	8	28	6	103	55	3.85	1.09	مرتفعة
	%	4	14	3	51.5	27.5			
تطوير مهارات الخريجين لأجل الاستجابة لمتطلبات سوق العمل	ت	5	22	30	87	56	3.84	1.03	مرتفعة
	%	2.5	11	15	43.5	28			
تطوير المهارات الفكرية والذهنية لدى أفراد المجتمع	ت	13	29	12	88	58	3.75	1.20	مرتفعة
	%	6.5	14.5	6	44	29			
توعية المجتمع من حيث الانتماء، الولاء، الإسهام وطلب الحقوق	ت	5	22	31	90	52	3.81	1.02	مرتفعة
	%	2.5	11	15.5	45	26			
تخريج طلبة لهم مسؤولية اجتماعية وأخلاقية اتجاه المجتمع	ت	13	26	11	89	61	3.80	1.19	مرتفعة
	%	6.5	13	5.5	44.5	30.5			
مساهمة مخرجات التعليم العالي والبحث العلمي في التنمية المستدامة	ت	16	26	8	93	57	3.75	1.22	مرتفعة
	%	8	13	4	46.5	28.5			
إجمالي المتوسطات الحسابية							**3.777**		

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss v :25

زيادة المستوى المعيشي من زيادة المستوى المعرفي، لذا لابد من توفر الإنتاج المعرفي المطلوب من المؤسسات التعليمية بما فيها التعليم العالي والبحث العلمي، وهذا ما جاءت به عبارات هذا البعد الممثلة في" جودة خدمة المجتمع كمخرجات لمؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي(اقتصاديا، اجتماعيا، بيئيا)"، وعبارات أخرى، بغية وضع الإطار العام لجودة مخرجات التعليم العالي من حيث خدمة المجتمع، وهذا ما لمسناه في المخرجات الإحصائية من معدل للمتوسطات الحسابية الإجمالي المقدر ب:3.777، ودرجة

موافقة مرتفعة، موافقة لنسب تفوق 70.5%، ذلك ما يدل على توفر مثل تلك العبارات وأخرى في جودة خدمة المجتمع، حتى نقول أن مخرجات التعليم العالي ذات جودة.

ما يمكن قوله حيال هذا المحور واتجاهات عينة الدراسة، التي حققت درجة موافقة وتبني مرتفعة بمعدل عام عن تلك المتوسطات الحسابية المقدر بـ: 3.7463، ونسب عن الموافقة والموافقة بشدة فاقت 70% نحو أبعاد وعبارات هذا المحور، هو وجود اتفاق حول إلزامية تحسين جودة مخرجات التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية بمثل ما جاءت به عبارات المحور الثاني المنزوية في أبعاده الممثلة في تحسين جودة كل من الطالب الخريج والبحث العلمي، اللذان بدورهما يخدمان المجتمع بشكل مباشر وغير مباشر.

المطلب الثالث: المعالجة الإحصائية لاختبار الفرضيات الفرقية

يتم في هذا المطلب النظر في الفروقات التي تعود إلى مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة مخرجات التعليم العالي الجزائرية من حيث بيان جنس عينة الدراسة، وكذا من حيث بيان الوظيفة، بالإضافة إلى بيان جامعة الانتساب لعينة الدراسة، ذلك بمتوسطات المحور الأول، بمعية المحور الثاني الممثل في جودة مخرجات التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية ككل. ذلك ما يجعلنا نتطرق إلى الأدوات الإحصائية الأخرى، وقبل التطرق إلى تلك الاختبارات لابد من اختبار اعتدالية البيانات إن كانت تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه لمحوري الدراسة، لتحديد طبيعة الاختبارات المستخدمة سواء كانت معلمية أو لا معلمية، وقصد معرفة ذلك لابد من استخدام اختبار« kolmogorov-smirnov »، الذي يستخدم في حالة العينة أكبر من 50، عند مستوى الدلالة 0.05، الذي يعتبر أكثر حساسية لمعامل الالتواء.[1]

- **الفرضية الصفرية H_0:** البيانات تتبع التوزيع الطبيعي. Sig KS>0.05
- **الفرضية البديلة H_1:** البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي. Sig KS<0.05

الجدول رقم(23):اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات محوري الدراسة باستخدام« Kolmogorov- Smirnov »

المحور	Kolmogorov- Smirnov		
	statistique	N	Sigالقيمة الاحتمالية
المحور الأول: إسهامات إدارة الجودة الشاملة في تحسن جودة مخرجات التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية	0.133	200	0.000
المحور الثاني: جودة مخرجات التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية	0.111	200	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss v :25

[1] عبد الحفيظ قادري، محمد مرتات، "**طرق التأكد من التوزيع الطبيعي للبيانات باستخدام بعض القوانين الاحصائية وبرامج (Excel, Liserel, Spss) وعواقب الاخلال به (أمثلة تطبيقية)**"، مجلة دراسات نفسية وتربوية، 2019، ص:67.

من الجدول رقم (23) أعلاه يتضح أن العينة أكبر من 50، لذا استخدمنا اختبار **Kolmogorov-Smirnov** الذي أسفر عن **Sig** القيمة الاحتمالية لكلا المحورين **0.000**، والتي هي أقل من مستوى الدلالة 0.05، أي رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، مما يعني أننا سوف نستخدم الاختبارات اللامعلمية "لا باراميتري"، لتحديد الفروق بدءا بالاختبار "مان–ويتني"، « **Mann Whitney** » عند عينتين مستقلتين، أما اختبار "كروسكال واليس" ، **"Kruskal-Wallis Test"** عند أكثر من عينتين.

الفرع الأول: اختبار مان– ويتني للفرضيات الفرقية الخاصة بالمحورين يعزى للبيان الشخصي الجنس.

أولا: اختبار مان– ويتني للفرضيات الفرقية الخاصة بالمحور الأول يعزى للبيان الشخصي الجنس.

أ. **الفرضية الصفرية H_0:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإسهامات إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة مخرجات التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية تعزى إلى البيان الشخصي الجنس.

ب. **الفرضية البديلة H_1:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإسهامات إدارة الجودة الشاملة في تحسن جودة مخرجات التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية تعزى إلى البيان الشخصي الجنس.

للتحقق من صحة الفرضيتين، نقوم باختبار مان– ويتني ، والممثل نتائجها في الجدول رقم (24) الموالي:

الجدول رقم(24): نتائج اختبار مان– ويتني لفروق محور إسهامات إدارة الجودة الشاملة في تحسن جودة مخرجات التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية حسب بيان الجنس

المتغير	الجنس(الفئة)	التكرار	متوسط الرتب	مجموع الرتب
اسهامات إدارة الجودة الشاملة في تحسن جودة مخرجات التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية	ذكر	122	93.14	11362.50
	أنثى	78	112.02	8737.50

الاختبار الإحصائي	اختبار مان ويتني U		قيمة Z	م. الدلالة
	قيمة مان-ويتني	Sig القيمة الاحتمالية(asymptotique)		
	3859.500	0.024	2.251-	0.05

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss v 25:

نلاحظ من خلال الجدول رقم (24) أعلاه أن التكرار الخاص بالذكور أعلى من الإناث، في حين متوسط الرتب للإناث أكبر من الذكور بمجموع كلي 8737.50، مقارنة بالذكور 11362.50 المقسوم على التكرار 122 الأعلى من الاناث، كما أن قيمة مان– ويتني تقدر بـ: 3859.500، الموافقة للقيمة الاحتمالية التي تشير إلى 0.024، ، والتي هي في الحقيقة أقل من 0.05، ما يدل على أننا ننفي الفرضية الصفرية ونأخذ الفرضية البديلة التي تنص على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإسهامات

إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة مخرجات التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية تعزى إلى البيان الشخصي الجنس، ذلك ما يوضح أهمية استعانتنا بالجنسين في البيانات الشخصية، والأخذ برأيهما في هذا الشأن، والتي عرفت فروقا نتاج عدم معرفة أبعاد إدارة الجودة الشاملة المكونة لهذا المحور واسهاماته.

ثانيا:اختبار مان–ويتني للفرضيات الفرقية الخاصة بالمحور الثاني يعزى للبيان الشخصي الجنس.

أ. **الفرضية الصفرية H_0:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية جودة مخرجات التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية تعزى إلى البيان الشخصي الجنس.

ب. **الفرضية البديلة H_1:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية جودة مخرجات التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية تعزى إلى البيان الشخصي الجنس.

للتحقق من صحة الفرضيتين، نقوم باختبار مان–ويتني، والممثل نتائجها في الجدول رقم (25) الموالي:

الجدول رقم(25): نتائج اختبار مان–ويتني لفروق جودة مخرجات التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية تعزى إلى البيان الشخصي الجنس.

المتغير	الجنس(الفئة)	التكرار	متوسط الرتب	مجموع الرتب
جودة مخرجات التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية	ذكر	122	95.69	11674.00
	أنثى	78	108.03	8426.00

الاختبار الإحصائي	اختبار مان ويتني		قيمة Z	م. الدلالة
	قيمة مان-ويتني	Sig القيمة الاحتمالية (asymptotique)	-1.471	0.05
	4171.00	0.141		

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss v :25

يتضح من الجدول رقم (25) أعلاه أن تكرار الذكور أعلى من تكرار الإناث واللذان بلغا 122 و78 بالترتيب وعلى التوالي، في حين متوسط الرتب للإناث أكبر من الذكور بمجموع كلي 8426.00، مقارنة بالذكور 11674.00 المقسوم على التكرار 122 الأعلى من الإناث، كما أن قيمة مان– ويتني تقدر بـ: 4171.00، الموافقة للقيمة الاحتمالية التي تشير إلى 0.141، ، والتي هي في الحقيقة أكبر من 0.05، ما يدل على أننا لا ننفي الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لجودة مخرجات التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية تعزى إلى البيان الشخصي الجنس، ذلك ما يوضح أهمية استعانتنا بالجنسين في البيانات الشخصية، والأخذ برأيهما في هذا الشأن، كما أنه وأيضا لا توجد فروق في الآراء من ناحية الجنس، أي هناك توافق اتجاه عبارات محور جودة مخرجات التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية.

الفرع الثاني: اختبار الفرضيات الفرقية الخاصة بالمحورين يعزي للبيان الشخصي الأقدمية.

يتم على مستوى هذا الفرع معالجة الفروقات الخاصة بالمحورين الأول والثاني الخاص بالاستبانة، الذي يعزى إلى البيان الشخصي الأقدمية، باستخدام اختبار اختبار "**كروسكال واليس**"،**"Kruskal-Wallis Test"**

أولا: اختبار الفرضيات الفرقية الخاصة بالمحور الأول يعزي للبيان الشخصي الأقدمية.

أ. **الفرضية الصفرية H_0:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإسهامات إدارة الجودة الشاملة في تحسن جودة مخرجات التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية تعزى إلى البيان الشخصي الأقدمية.

ب. **الفرضية البديلة H_1:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإسهامات إدارة الجودة الشاملة في تحسن جودة مخرجات التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية تعزى إلى البيان الشخصي الأقدمية.

الجدول رقم(26): نتائج تحليل "كروسكال واليس"، "Kruskal-Wallis Test"لاختبار الفروق للمحور الأول حسب البيان الشخص الأقدمية.

المحور	أقل درجة	أكبر درجة	التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
إسهامات إدارة الجودة الشاملة في تحسن جودة مخرجات التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية	1.27	4.98	200	3.84	0.657

المحور	الأقدمية (سنوات)	التكرار	المتوسط الرتبي
إسهامات إدارة الجودة الشاملة في تحسن جودة مخرجات التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية	أقل من 10	123	107.41
	من 10 إلى 20	63	88.37
	أكثر من 20	14	94.39

الاختبار الاحصائي للمحور الأول والأقدمية	اختبار "كروسكال واليس"، "Kruskal–Wallis Test"	
	H de kruskal-Wallis	sig
	4.679	0.096

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss v :25

من أجل الوقوف على صحة الفرضية الصفرية من عدمها اعتمدنا في هذه الحالة على "**كروسكال واليس**"، **"Kruskal-Wallis Test"** كونه يقيس الفروق لأكثر من متغير في الاختبارات اللامعلمية، والممثل في الأقدمية، والجدول رقم: (26) أعلاه، يوضح أن مجمل التكرارات الموافقة لأقدمية الفئة أقل من 10 سنوات 123، تليها فئة من 10 إلى 20 بـ: 63، وأخيرا أكثر من 20 سنة بـ: 14، بمتوسطات رتبية 107.41، 88.37، 94.39 على التوالي وبالترتيب حسب الفئات، والتي تعبر على تمركز عينة البحث خاصة بالنسبة للفئة الأولى ذات التكرار المرتفع، والمتوسط الرتبي المرتفع، الدال على وجود

التفاف هذه الفئة حول عبارات هذا المحور بأبعاده وعباراته، واقتناعها بمحتواه، بالإضافة إلى عدم وجود فرق بين هذه المجموعات وهذا ما أسفر عنه الجدول حين قراءتنا لمحتواه، بحيث وجدنا قيمة H de kruskal-Wallis تقارب 4.679، عند مستوى الدلالة 0.096، والتي هي أكبر من 0.05، الأمر الذي يجعلنا نقبل الفرضية الصفرية الناصة على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإسهامات إدارة الجودة الشاملة في تحسن جودة مخرجات التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية تعزى إلى البيان الشخصي الأقدمية، الأمر الذي يجعلنا نقول أن جل الفئات المنزوية تحت عنصر الأقدمية لها نفس النظرة في أبعاده وعباراته من منطلق أهمية إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة مخرجات التعليم العالي والبحث العلمي، أي قبول كل الفئات بذلك.

ثانيا: اختبار الفرضيات الفرقية الخاصة بالمحور الثاني يعزي للبيان الشخصي الأقدمية.

أ. **الفرضية الصفرية H_0:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية جودة مخرجات التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية تعزى إلى البيان الشخصي الأقدمية.

ب. **الفرضية البديلة H_1:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية جودة مخرجات التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية تعزى إلى البيان الشخصي الأقدمية.

الجدول رقم (27): نتائج تحليل "كروسكال واليس"، "Kruskal-Wallis Test"لاختبار الفروق للمحور الثاني حسب البيان الشخص الأقدمية.

المحور	أقل درجة	أكبر درجة	التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
جودة مخرجات التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية	1.52	5.00	200	3.7424	0.75239

المحور	الأقدمية (سنوات)	التكرار	المتوسط الرتبي
جودة مخرجات التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية	أقل من 10	123	109.26
	من 10 إلى 20	63	82.02
	أكثر من 20	14	106.68

الاختبار الإحصائي للمحور الثاني الأقدمية	اختبار "كروسكال واليس"، "Kruskal–Wallis Test"	
	H de kruskal-Wallis	sig
	9.402	0.009

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss v :25

الجدول رقم(28): نتائج المقارنات المتعددة لاختبار كروسكال-واليس لتحديد مصدر الفروق في المحور الثاني حسب البيان الشخصي الأقدمية

الاختبار / المجموعة1، المجموعة2	الاختبار الاحصائي	القيمة الاحتمالية sig	القيمة الاحتمالية المعدلةsig.adj
أكثر من 20 و من 10 إلى 20	24.655-	0.149	0.448
من 10 إلى 20 و أقل من 10	27.236	0.002	0.007
أكثر من 20 و أقل من 10	2.582	0.874	1.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss v :25

من الجدول رقم(27)، أعلاه يتوضح مجمل التكرارات بدءا بـ:123 لفئة أقل من 10سنوات تتبعها فئة من 10إلى 20 بتكرار 63، وأخيرا 14 الموافق لفئة أكثر من 20سنة، ومن أجل الوقوف على صحة الفرضية الصفرية من عدمها اعتمدنا في هذه الحالة على اختبار "**كروسكال واليس**"، " **Kruskal-Wallis Test**" كونه يقيس الفروق لأكثر من متغير في الاختبارات اللامعلمية، والممثل في الأقدمية، والجدول رقم: (27) أعلاه، يوضح أن مجمل التكرارات الموافقة لأقدمية الفئة أقل من 10 سنوات 123، تليها فئة من 10 إلى 20 بـ: 63، وأخيرا أكثر من 20 سنة بـ: 14، بمتوسطات رتبية 109.26، 82.02، 106.68على التوالي وبالترتيب حسب الفئات، والتي تعبر على تمركز عينة البحث خاصة بالنسبة للفئة الأولى ذات التكرار المرتفع، والمتوسط الرتبي المرتفع، كما أن مستوى الدرجات أكبر عند 5.00، وأقل درجة عند 1.52بالنسبة للمحور الثاني، الدال على وجود التفاف هذه الفئة حول عبارات هذا المحور بأبعاده وعباراته، واقتناعها بمحتواه، بالإضافة إلى وجود فرق بين هذه المجموعات وهذا ما أسفر عنه الجدول حين قراءتنا لمحتواه، بحيث وجدنا قيمة H de kruskal-Wallis تقارب 9.402، عند مستوى الدلالة 0.009، والتي هي أقل من 0.05، الأمر الذي يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية الناصة على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية جودة مخرجات التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية تعزى إلى البيان الشخصي الأقدمية، ونقبل بالفرضية البديلة الناصة على: توجد فروق ذات دلالة إحصائية جودة مخرجات التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية تعزى إلى البيان الشخصي الأقدمية، ولمعرفة تلك الفروق تم التعرض للمقارنات المتعددة لنفس الاختبار، التي أفرزت عن وجود فروق بين الفئة أقل من 10 سنة والفئة من 10 إلى 20 سنة،عند القيمة الاحتمالية المعدلة 0.007 أو القيمة الاحتمالية sig 0.002 ، ولا توجد فروق بين الفئتين الأخريتين، حسب ما هو موضح في الشكل المرفق في الملحق رقم(07)[1]

[*] أنظر الملحق رقم (07)

الفرع الثالث: اختبار الفرضيات الفرقية الخاصة بالمحورين يعزي للبيان الشخصي للرتبة الوظيفية.

تتم على مستوى هذا الفرع معالجة الفروقات الخاصة بالمحورين الأول والثاني الخاص بالاستبانة، الذي يعزى إلى البيان الشخصي للرتبة الوظيفة.

أولا: اختبار الفرضيات الفرقية الخاصة بالمحور الأول يعزي للبيان الشخصي للرتبة الوظيفية.

أ. **الفرضية الصفرية H_0:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإسهامات إدارة الجودة الشاملة في تحسن جودة مخرجات التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية تعزى للبيان الشخصي للرتبة الوظيفة.

ب. **الفرضية البديلة H_1:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإسهامات إدارة الجودة الشاملة في تحسن جودة مخرجات التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية تعزى للبيان الشخصي للرتبة الوظيفة.

الجدول رقم(29): نتائج تحليل "كروسكال واليس"، "Kruskal-Wallis Test"لاختبار الفروق للمحور الأول حسب البيان الشخص للرتبة الوظيفة.

المحور	أقل درجة	أكبر درجة	التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
إسهامات إدارة الجودة الشاملة في تحسن جودة مخرجات التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية	1.27	4.98	200	3.7261	0.75254

المحور	الرتبة الوظيفية	التكرار	المتوسط الرتبي
إسهامات إدارة الجودة الشاملة في تحسن جودة مخرجات التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية	أستاذ متعاقد	39	113.77
	أستاذ مساعد قسم ب	22	107.00
	أستاذ مساعد قسم أ	29	86.21
	أستاذ محاضر قسم ب	26	102.23
	أستاذ محاضر قسم أ	61	96.30
	أستاذ التعليم العالي	13	92.19
	أستاذ إداري	10	107.85

الاختبار الإحصائي للمحور الأول والوظيفة	اختبار "كروسكال واليس"، "Kruskal–Wallis Test"	
	H de kruskal-Wallis	Sig القيمة الاحتمالية
	4.871	0.560

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss v :25

لقد كانت نتائج تحليل "كروسكال واليس"، "Kruskal-Wallis Test"لاختبار الفروق للمحور الأول حسب البيان الشخص للرتبة الوظيفة، كما هو موضح في الجدول رقم (29) كما يلي:مجمل التكرارات كانت 39، 22، 29، 26، 61، 13، 10 لكل من أستاذ متعاقد، أستاذ مساعد قسم ب، أستاذ مساعد قسم أ،

أستاذ محاضر قسم ب، أستاذ محاضر قسم أ، أستاذ التعليم العالي، أستاذ إداري على التوالي وبالترتيب، كما حققت المتوسطات الرتبية: 113.77، 107.00، 86.21، 102.23، 96.30، 92.19، 107.85 على التوالي وبالترتيب، والتي تعبر على تمركز عينة البحث خاصة بالنسبة للفئة الأولى ذات التكرار المرتفع، والمتوسط الرتبي المرتفع، الدال على وجود التفاف هذه الفئة حول عبارات هذا المحور بأبعاده وعباراته، واقتناعها بمحتواه، بالإضافة إلى عدم وجود فرق بين هذه المجموعات وهذا ما أسفر عنه الجدول حين قراءتنا لمحتواه، بحيث وجدنا قيمة H de kruskal-Wallis تقارب 4.871، عند مستوى الدلالة 0.560، والتي هي أكبر من 0.05، الأمر الذي يجعلنا نقبل الفرضية الصفرية الناصة على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإسهامات إدارة الجودة الشاملة في تحسن جودة مخرجات التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية تعزى إلى البيان الشخصي الأقدمية، الأمر الذي يجعلنا نقول أن جل الفئات المنزوية تحت عنصر الرتبة الوظيفية لها نفس النظرة في أبعاده وعباراته من منطلق أهمية إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة مخرجات التعليم العالي والبحث العلمي، أي قبول كل الفئات بذلك.

ثانيا: اختبار الفرضيات الفرقية الخاصة بالمحور الثاني يعزي للبيان الشخصي الرتبة الوظيفية.

أ. **الفرضية الصفرية H_0:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية جودة مخرجات التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية تعزى إلى البيان الشخصي الرتبة الوظيفية.

ب. **الفرضية البديلة H_1:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية جودة مخرجات التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية تعزى إلى البيان الشخصي الرتبة الوظيفية.

الجدول رقم(30): نتائج تحليل "كروسكال واليس"، "Kruskal-Wallis Test"لاختبار الفروق للمحور الثاني حسب البيان الشخص للرتبة الوظيفة.

المحور	أقل درجة	أكبر درجة	التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
جودة مخرجات التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية	1.52	5.00	200	3.7424	0.75239

المحور	الرتبة الوظيفية	التكرار	المتوسط ألرتبي
جودة مخرجات التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية	أستاذ متعاقد	39	103.06
	أستاذ مساعد قسم ب	22	120.55
	أستاذ مساعد قسم أ	29	92.52
	أستاذ محاضر قسم ب	26	99.85
	أستاذ محاضر قسم أ	61	97.70
	أستاذ التعليم العالي	13	94.77
	أستاذ إداري	10	95.80

الاختبار الإحصائي للمحور الثاني والوظيفة	اختبار "كروسكال واليس"، "Kruskal–Wallis Test"	
	H de kruskal-Wallis	Sig القيمة الاحتمالية
	3.609	0.729

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss v :25

لقد كانت نتائج تحليل "كروسكال واليس"، "Kruskal-Wallis Test"لاختبار الفروق للمحور الثاني حسب البيان الشخص للرتبة الوظيفة، كما هو موضح في الجدول رقم (30) كما يلي:مجمل التكرارات كانت 39، 22، 29، 26، 61، 13، 10 لكل من أستاذ متعاقد، أستاذ مساعد قسم ب، أستاذ مساعد قسم أ، أستاذ محاضر قسم ب، أستاذ محاضر قسم أ، أستاذ التعليم العالي، أستاذ إداري على التوالي وبالترتيب، كما حققت المتوسطات الرتبية: 103.06، 120.55، 92.52، 99.85، 97.70، 94.77، 95.80 على التوالي وبالترتيب، واستجابة من عينة البحث نحو عبارات المحور الثاني بأبعاده وعباراته، من حيث بيان الوظيفة، بالإضافة إلى عدم وجود فرق بين هذه المجموعات وهذا ما أسفر عنه الجدول حين قراءتنا لمحتواه، بحيث وجدنا قيمة H de kruskal-Wallis تقارب 3.609، عند مستوى الدلالة 0.729، والتي هي أكبر من 0.05، الأمر الذي يجعلنا نقبل الفرضية الصفرية الناصة على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لجودة مخرجات التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية تعزى إلى البيان الشخصي الأقدمية، الأمر الذي يجعلنا نقول أن جل الفئات المنزوية تحت عنصر الرتبة الوظيفية لها نفس النظرة في أبعاده وعباراته من منطلق أهمية تحسين جودة مخرجات التعليم العالي والبحث العلمي، أي قبول كل الفئات بذلك.

الفرع الرابع: اختبار الفرضيات الفرقية الخاصة بالمحورين يعزي للبيان الشخصي جامعة الانتساب.

يتم على مستوى هذا الفرع معالجة الفروقات الخاصة بالمحورين الأول والثاني الخاص بالاستبانة، الذي يعزى إلى البيان الشخصي جامعة الانتساب.

أولا: اختبار الفرضيات الفرقية الخاصة بالمحور الأول يعزي للبيان الشخصي جامعة الانتساب.

أ. **الفرضية الصفرية H_0:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإسهامات إدارة الجودة الشاملة في تحسن جودة مخرجات التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية تعزى إلى البيان الشخصي جامعة الانتساب.

ب. **الفرضية البديلة H_1:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإسهامات إدارة الجودة الشاملة في تحسن جودة مخرجات التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية تعزى إلى البيان الشخصي جامعة الانتساب.

الجدول رقم(31): نتائج تحليل "كروسكال واليس"، "Kruskal-Wallis Test"لاختبار فروق للمحور الأول حسب البيان الشخص جامعة الانتساب.

المحور	أقل درجة	أكبر درجة	التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
إسهامات إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة مخرجات التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية	1.27	4.98	200	3.7261	0.75254

المحور	جامعة الانتساب	التكرار	المتوسط الرتبي
جودة مخرجات التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية	جامعة الشهيد الجيلالي بونعامة بخميس مليانة	94	103.87
	جامعة لونيسي علي بالبليدة02	57	119.70
	جامعة أحمد بن يحي الونشريسي بتيسمسيلت	49	71.70

الاختبار الإحصائي للمحور الثاني الأقدمية	اختبار "كروسكال واليس"، "Kruskal–Wallis Test"	
	H de kruskal-Wallis	sig
	18.723	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss v :25

الجدول رقم(32): نتائج المقارنات المتعددة لاختبار كروسكال–واليس لتحديد مصدر الفروق في المحور الأول حسب البيان الشخصي جامعة الانتساب

الاختبار / المجموعة1 المجموعة2	الاختبار الاحصائي	القيمة الاحتمالية sig	القيمة الاحتمالية المعدلةsig.adj
جامعة الشهيد الجيلالي بونعامة بخميس مليانة جامعة أحمد بن يحي الونشريسي تيسمسيلت	32.163	0.002	0.005
جامعة أحمد بن يحي الونشريسي تيسمسيلت جامعة لونيسي علي بالبليدة02	47.998	0.000	0.000
جامعة الشهيد الجيلالي بونعامة بخميس مليانة جامعة لونيسي علي بالبليدة02	15.835-	0.103	0.309

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss v :25

يتضح من الجدولين رقم (31)،(32) أعلاه أن مجمل التكرارات الخاصة بكل جامعة انتساب بدءا بجامعة الشهيد الجيلالي بونعامة بخميس مليانة، وجامعة لونيسي علي بالبليدة 02، وجامعة أحمد بن يحي الونشريسي بتيسمسيلت كانت على النحو التالي 94، 57، 49 ، ومن أجل الوقوف على صحة الفرضية الصفرية من عدمها اعتمدنا في هذه الحالة على اختبار "**كروسكال واليس**"، " **Kruskal-Wallis Test**" كونه يقيس الفروق لأكثر من متغير في الاختبارات اللامعلمية، الممثل في جامعة الانتساب، والتي تميزت بدرجة مرتفعة بالنسبة للجامعتين الأوليتين بينما الأخيرة كانت متوسطة، ، والجدول رقم:

(32) أعلاه، يوضح أن مجمل المتوسطات الرتبية الموافقة لتلك التكرارات، التي قدرت بـ: 103.87، 119.70، 71.70 الموافقة لجامعة الانتساب، على التوالي وبالترتيب حسب الفئات ، كما أن مستوى الدرجات أكبر عند 4.98، وأقل درجة عند: 1.27 بالنسبة للمحور الأول، الدال على وجود التفاف هذه الفئة حول عبارات هذا المحور بأبعاده وعباراته، واقتناعها بمحتواه، بالإضافة إلى وجود فرق بين هذه المجموعات وهذا ما أسفر عنه الجدول رقم(31) حين قراءتنا لمحتواه، بحيث وجدنا قيمة H de kruskal-Wallis تقارب 18.723، عند مستوى الدلالة 0.000، والتي هي أقل من 0.05، الأمر الذي يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية الناصة على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإسهامات إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة مخرجات التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية تعزى إلى البيان الشخصي جامعة الانتساب، ونقبل بالفرضية البديلة الناصة على: توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإسهامات إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة مخرجات التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية تعزى إلى البيان الشخصي جامعة الانتساب، ولمعرفة تلك الفروق تم التعرض للمقارنات المتعددة لنفس الاختبار، التي أفرزت عن وجود فروق بين جامعة خميس مليانة ونظيرتها جامعة تيسمسيلت، بالإضافة إلى وجود فرق بين جامعة تيسمسيلت وجامعة البليدة02، عند القيمة الاحتمالية المعدلة 0.002 أو القيمة الاحتمالية sig 0.005، للفرق الأول بينما القيمة الاحتمالية المعدلة 0.000 أو القيمة الاحتمالية sig 0.000 للفرق الثاني، ولا توجد فروق بين الجامعتين الأخريتين، جامعة خميس مليانة وجامعة البليدة02 حسب ما هو موضح في الشكل المرفق في الملحق رقم(09)[1]

ثانيا: اختبار الفرضيات الفرقية الخاصة بالمحور الثاني يعزي للبيان الشخصي جامعة الانتساب.

أ. **الفرضية الصفرية H_0:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لجودة مخرجات التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية تعزى إلى البيان الشخصي جامعة الانتساب.

ب. **الفرضية البديلة H_1:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية لجودة مخرجات التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية تعزى إلى البيان الشخصي جامعة الانتساب.

الجدول رقم(33): نتائج تحليل "كروسكال واليس"، "Kruskal-Wallis Test"لاختبار فروق للمحور الثاني حسب البيان الشخص جامعة الانتساب.

المحور	أقل درجة	أكبر درجة	التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
جودة مخرجات التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية	1.52	5.00	200	3.7424	0.75239

[1] أنظر الملحق رقم: 09

المحور	جامعة الانتساب	التكرار	المتوسط الرتبي
جودة مخرجات التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية	جامعة الشهيد الجيلالي بونعامة بخميس مليانة	94	109.10
	جامعة لونيسي علي بالبليدة02	57	108.25
	جامعة أحمد بن يحي الونشريسي بتيسمسيلت	49	74.99

الاختبار الإحصائي للمحور الثاني الأقدمية	اختبار "كروسكال واليس"، "Kruskal–Wallis Test"	
	H de kruskal-Wallis	sig
	12.621	0.002

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss v :25

الجدول رقم(34): نتائج المقارنات المتعددة لاختبار كروسكال–واليس لتحديد مصدر الفروق في المحور الثاني حسب البيان الشخصي جامعة الانتساب

الاختبار / المجموعة1 المجموعة2	الاختبار الاحصائي	القيمة الاحتمالية sig	القيمة الاحتمالية المعدلةsig.adj
جامعة لونيسي علي بالبليدة02 جامعة أحمد بن يحي الونشريسي تيسمسيلت	33.265	0.003	0.010
جامعة أحمد بن يحي الونشريسي تيسمسيلت جامعة الشهيد الجيلالي بونعامة بخميس مليانة	34.106	0.001	0.002
جامعة الشهيد الجيلالي بونعامة بخميس مليانة جامعة لونيسي علي بالبليدة02	0.841	0.931	1.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss v :25

يتضح من الجدولين رقم (33)،(34) أعلاه أن مجمل التكرارات الخاصة بكل جامعة انتساب بدءا بجامعة الشهيد الجيلالي بونعامة بخميس مليانة، وجامعة لونيسي علي بالبليدة 02، وجامعة أحمد بن يحي الونشريسي بتيسمسيلت كانت على النحو التالي 94، 57، 49 ، ومن أجل الوقوف على صحة الفرضية الصفرية من عدمها اعتمدنا في هذه الحالة على اختبار "**كروسكال واليس**"، " **Kruskal-Wallis Test**" كونه يقيس الفروق لأكثر من متغير في الاختبارات اللامعلمية، الممثل في جامعة الانتساب، والتي تميزت بدرجة مرتفعة بالنسبة للجامعتين الأوليتين بينما الأخيرة كانت متوسطة، ، والجدول رقم: (33) أعلاه، يوضح أن مجمل المتوسطات الرتبية الموافقة لتلك التكرارات، التي قدرت بـ: 109.10، 108.25، 74.99 الموافقة لجامعة الانتساب، على التوالي وبالترتيب حسب الفئات، كما أن مستوى الدرجات أكبر عند 5.00، وأقل درجة عند: 1.52 بالنسبة للمحور الثاني، الدال على وجود التفاف هذه الفئة حول عبارات هذا المحور بأبعاده وعباراته، واقتناعها بمحتواه، بالإضافة إلى وجود فرق بين هذه المجموعات وهذا ما أسفر عنه الجدول رقم(33) حين قراءتنا لمحتواه، بحيث وجدنا قيمة H de kruskal-

Wallis تقارب 12.621، عند مستوى الدلالة 0.002، والتي هي أقل من 0.05، الأمر الذي يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية الناصة على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لجودة مخرجات التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية تعزى إلى البيان الشخصي جامعة الانتساب، ونقبل بالفرضية البديلة الناصة على: توجد فروق ذات دلالة إحصائية لجودة مخرجات التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية تعزى إلى البيان الشخصي جامعة الانتساب، ولمعرفة تلك الفروق تم التعرض للمقارنات المتعددة لنفس الاختبار، التي أفرزت عن وجود فروق أوضحها الجدول رقم(34) بين جامعة خميس مليانة ونظيرتها جامعة تيسمسيلت، بالإضافة إلى وجود فرق بين جامعة تيسمسيلت وجامعة البليدة02، عند القيمة الاحتمالية المعدلة 0.002 أو القيمة الاحتمالية sig 0.001، للفرق الأول،بينما القيمة الاحتمالية المعدلة 0.010 أو القيمة الاحتمالية sig 0.003 للفرق الثاني، ولا توجد فروق بين الجامعتين الأخريتين، جامعة خميس مليانة وجامعة البليدة02 ، حسب ما هو موضح في الشكل المرفق في الملحق رقم(11)[1]

المطلب الرابع: المعالجة الإحصائية للفرضيات السببية والارتباطية

سنعالج من خلال هذا المطلب جل ما له صلة بعلاقة الأثر والارتباط بين المحورين الأول والثاني، مع معرفة تلك الصلة القائمة بين أبعاد المحور الأول من حيث الأثر أو السببية والارتباط مع المحور الثاني.

الفرع الأول: المعالجة الإحصائية للفرضيات السببية بين أبعاد المحور الأول والمحور الثاني.

سنحاول استخدام نموذج الانحدار الخطي لمعرفة العلاقة وتوضيح طبيعتها بين متغيرين مستقل وتابع[2]، بغية الإجابة على الفرضيات السببية بين متغيري الدراسة، لكل من المحور الأول الناص على: إسهامات إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة مخرجات التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية وأثره على المحور الثاني من جهة، وكذا تأثير أبعاد المحور الأول كل على حدى على المحور الثاني من جهة أخرى.

أولا: المعالجة الإحصائية للفرضية السببية (الأثر) الرئيسية بين المحور الأول والمحور الثاني

تنص الفرضية الرئيسية على:

[1] أنظر الملحق رقم: (11)

[2] عشوي نصرالدين، محجوبة هشام، "**التسيير التنبؤي للموارد البشرية على مستوى مؤسسات التعليم العالي –باستخدام نوذج الانحدار الخطي–**"، مجلة دفاتر MECAS، المجلد:15، العدد:01، 2019، ص:149.

أ. **الفرضية الصفرية H_0:** نموذج الانحدار غير معنوي، أي لا يوجد تأثير دال إحصائيا لإسهامات إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة مخرجات التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية على جودة مخرجات التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية.

ب. **الفرضية البديلة H_1:** نموذج الانحدار معنوي، أي يوجد تأثير دال إحصائيا لإسهامات إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة مخرجات التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية على جودة مخرجات التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية.

ومن أجل الإجابة على هذه لفرضية الرئيسية المهمة، والتأكد من صلاحية النموذج، لابد من المرور على اختبار نموذج الانحدار الخطي البسيط، الذي نؤشر من خلاله على بعض الاختبارات مثل التقدير، مجال الثقة، جودة التعديل، معامل التحديد، اختبار التعدد الخطي، اختبار القيم المتطرفة أو البواقي (مهالانوبيس، وكوك).

الجدول رقم(35): نتائج تقدير الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر محور إسهامات إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة مخرجات التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية وأثره على المحور الثاني(جودة مخرجات التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية)

المتغير التابع: جودة مخرجات التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية									
	المعامل B	المعامل المعياري Beta	قيمة T	مستوى الدلالة	معامل التحديد R2	معامل الارتباط R	قيمة F	مستوى الدلالة	VIF
الثابت	0.660	/	4.352	0.00	0.685	0.827	429.629	0.00	/
معامل المتغير المستقل	0.827	0.827	20.727	0.00					1.00

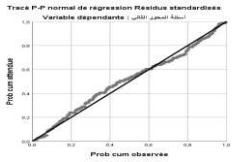
مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الانحدار	77.113	1	77.113	429.629	0.000
البواقي	35.539	198	0.179		
المجموع	112.652	199	/		

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss v :25

ما يمكن ملاحظته من الجدول رقم (35) بدءا بالعلاقات « corrélations » ذات الدلالة الإحصائية بحيث بينت مصفوفة الارتباط بين المحور الأول (المتغير المستقل) والمحور الثاني (المتغير التابع) معامل الارتباط عالي جدا الموافق لـ:0.827 ذو دلالة إحصائية أقل من 0.05 المساوية لـ: 0.00،

ومعامل التحديد بـ: 0.685، ومعامل التحديد المعدل بـ: 0.683، أي أن المتغير التابع الممثل في جودة مخرجات التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية تفسر بـ: 68.5% من التباين الحاصل في إسهامات إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة مخرجات التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية، بدليل وجود تأثير موجب وطردي درجته مرتفعة تقدر بـ:0.827، في حين يقدر الثابت منها 0.660 أي خارج النموذج، أي إذا تم الاستعانة بإدارة الجودة الشاملة بأبعادها بدرجة واحدة سوف يتحسن مستوى مخرجات التعليم العالي والبحث العلمي بأكثر من نصف الدرجة 0.827 بما يقارب الدرجة، ، وعند النظر أيضا إلى مستوى الدلالة نجده موافق لـ:0.000، وهذا ما يوضح أن هذا المعامل دال إحصائيا كون مستوى الدلالة الخاصة به أقل من مستوى الدلالة المفترض سابقا المقدر بـ: 0.05، وإذا ما نظرنا إلى مخرجات جدول « anova »الذي يعتبر من بين أهم جداول دراسة الانحدار، ذلك من خلال النظر إلى اختبار **معنوية** الانحدار أي أن هذا الانحدار معنوي بدليل قيمة F لهذا الجدول تقدر بـ: 429.629، الموافقة للقيمة sig:0.000 والتي هي أقل من: 0.05،، الأمر الذي يؤدي بنا إلى رفض الفرضية الصفرية ونقبل بالبديلة الناصة على وجود تأثير إيجابي وطردي بين متغيري الدراسة المحور الأول والثاني، وعند النظر أيضا إلى الاختبار الإحصائي الخاص بالبواقي، حسب ما يظهره التعدد الخطي باستخدام مؤشر «variance inflation factor »، للمعاملين تضخيم التباين VIF ومعامل التسامح tolérance، بحيث شرط التحقق في معامل VIF أن يكون أقل من 10 ، بحيث وجد في دراستنا هذه sig variation de f بـ: 1.00، الأمر الذي يجعلنا نقول أننا لسنا أمام مشكلة التعدد الخطي في هذا النموذج، وكذا رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة الناصة على وجود تأثير دال إحصائيا للمحور الأول (لإسهامات إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة مخرجات التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية) على المحور الثاني(جودة مخرجات التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية)، أما بالنسبة لتباين بواقي النموذج متجانس وهو ما تثبته النتائج، والتي تشير إلى أن جل القيم تقترب من الخط المحوري الموضح في الشكل رقم (36) الآتي:

الشكل رقم (36): تباين بواقي هذا النموذج متجانس



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss v :25

أما في ما تعلق بالقيم الشاذة أو القيم المتطرفة من خلال احتساب مسافة ماهالانوبيس distance » « de mahalanobis، أفرزت النتائج عن عدم احتواء البيانات على قيم متطرفة لأن كل قيمها أقل من 15، والتي كانت 10.616 حسب مخرجات هذا الاختبار.

ثانيا: المعالجة الإحصائية للفرضيات السببية (الأثر) الفرعية باستخدام الانحدار الخطي البسيط لكل بعد كمتغير مستقل والمحور الثاني كمتغير تابع

أ. **الفرضية الفرعية الأولى:** لا يوجد تأثير دال إحصائيا للبعد الأول (التزام الإدارة العليا بتحسين جودة أدائها الشامل)على المحور الثاني(جودة مخرجات التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية).

ب. **الفرضية الفرعية الثانية:** لا يوجد تأثير دال إحصائيا للبعد الثاني (التركيز على جودة أداء أعضاء هيئة التدريس)على المحور الثاني(جودة مخرجات التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية).

ت. **الفرضية الفرعية الثالثة:** لا يوجد تأثير دال إحصائيا للبعد الثالث (التركيز على تحقيق الجودة في المقررات والبرامج التعليمية وطرق توصيلها)على المحور الثاني(جودة مخرجات التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية).

ث. **الفرضية الفرعية الرابعة:** لا يوجد تأثير دال إحصائيا للبعد الرابع (التركيز على تحسين جودة مهارات الطالب الخريج (جودة الطالب الداخل والخارج))على المحور الثاني(جودة مخرجات التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية).

ج. **الفرضية الفرعية الخامسة:** لا يوجد تأثير دال إحصائيا للبعد الخامس (التركيز على جودة البحث العلمي (مؤتمرات، ملتقيات، مقالات، براءات، ...الخ))على المحور الثاني(جودة مخرجات التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية).

ح. **الفرضية الفرعية السادسة:** لا يوجد تأثير دال إحصائيا للبعد السادس (تحسين جودة الخدمة المكتبية:من كتب جامعية، مجلات جامعية، أخرى مختلفة)على المحور الثاني(جودة مخرجات التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية).

خ. **الفرضية الفرعية السابعة:** لا يوجد تأثير دال إحصائيا للبعد السابع (الهياكل والتجهيزات الجامعية ذات جودة واستجابة)على المحور الثاني(جودة مخرجات التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية).

د. **الفرضية الفرعية الثامنة:** لا يوجد تأثير دال إحصائيا للبعد الثامن (التركيز على تحسين جودة علاقة الجامعة بمحيطها الاقتصادي والاجتماعي)على المحور الثاني(جودة مخرجات التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية).

ذ. **الفرضية الفرعية التاسعة:** لا يوجد تأثير دال إحصائيا للبعد التاسع (التركيز على التحسين المستمر مع ضمان الجودة)على المحور الثاني(جودة مخرجات التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية).

ر. **الفرضية الفرعية العاشرة:** لا يوجد تأثير دال إحصائيا للبعد العاشر (جودة معايير التقييم الداخلية (التقييم الذاتي))على المحور الثاني(جودة مخرجات التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية).

ومن أجل الإجابة على هذه لفرضية الرئيسية المهمة، والتأكد من صلاحية النموذج، لابد من المرور على اختبار نموذج الانحدار الخطي البسيط، مع التأشير على بعض الاختبارات الأخرى التي تفضي إلى النتائج الموضحة في الجداول الآتية:

الجدول رقم(36): نتائج تقدير الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر البعد الأول (التزام الإدارة العليا بتحسين جودة أدائها الشامل)على المحور الثاني

المتغير التابع: جودة مخرجات التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية								
	المعامل B	المعامل المعياري Beta	قيمة T	مستوى الدلالة	معامل التحديد R2	معامل الارتباط R	قيمة F	مستوى الدلالة	VIF
الثابت	1.524	/	9.296	0.00	0.494	0.703	193.286	0.00	/
معامل المتغير المستقل(البعد01)	0.603	0.703	13.903	0.00					1.00

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الانحدار	55.647	1	55.647	193.286	0.00

البواقي	57.004	198	0.288		
المجموع	112.652	199	/		

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss v 25:

الجدول رقم(37): نتائج تقدير الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر البعد الثاني (التركيز على جودة أداء أعضاء هيئة التدريس)على المحور الثاني

المتغير التابع: جودة مخرجات التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية									
	المعامل B	المعامل المعياري Beta	قيمة T	مستوى الدلالة	معامل التحديد R2	معامل الارتباط R	قيمة F	مستوى الدلالة	VIF
الثابت	1.498	/	9.001	0.00	0.492	0.701	191.811	0.00	/
معامل المتغير المستقل(البعد02)	0.602	0.701	13.85	0.00					1.00

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الانحدار	55.432	1	55.432	191.811	0.00
البواقي	57.220	198	0.289		
المجموع	112.652	199	/		

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss v 25:

الجدول رقم(38): نتائج تقدير الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر البعد الثالث (التركيز على تحقيق الجودة في المقررات والبرامج التعليمية وطرق توصيلها)على المحور الثاني

المتغير التابع: جودة مخرجات التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية									
	المعامل B	المعامل المعياري Beta	قيمة T	مستوى الدلالة	معامل التحديد R2	معامل الارتباط R	قيمة F	مستوى الدلالة	VIF
الثابت	2.033	/	12.804	0.00	0.386	0.622	124.646	0.00	/
معامل المتغير المستقل(البعد03)	0.468	0.622	11.164	0.00					1.00

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الانحدار	43.520	1	43.520	124.646	0.00
البواقي	69.132	198	0.349		
المجموع	112.652	199			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss v :25

الجدول رقم(39): نتائج تقدير الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر البعد الرابع (التركيز على تحسين جودة مهارات الطالب الخريج (جودة الطالب الداخل والخارج))على المحور الثاني

المتغير التابع: جودة مخرجات التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية									
	المعامل B	المعامل المعياري Beta	قيمة T	مستوى الدلالة	معامل التحديد R2	معامل الارتباط R	قيمة F	مستوى الدلالة	VIF
الثابت	0.955	/	4.860	0.00	0.513	0.716	208.781	0.00	/
معامل المتغير المستقل(البعد04)	0.740	0.716	14.449	0.00					1.00

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الانحدار	57.819	1	57.819	208.781	0.00
البواقي	54.833	198	0.277		
المجموع	112.652	199	/		

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss v :25

الجدول رقم(40): نتائج تقدير الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر البعد الخامس (التركيز على جودة البحث العلمي (مؤتمرات، ملتقيات، مقالات، براءات، ...الخ))على المحور الثاني

المتغير التابع: جودة مخرجات التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية									
	المعامل B	المعامل المعياري Beta	قيمة T	مستوى الدلالة	معامل التحديد R2	معامل الارتباط R	قيمة F	مستوى الدلالة	VIF
الثابت	1.149	/	6.927	0.00	0.564	0.751	256.033	0.00	/
معامل المتغير المستقل(البعد05)	0.675	0.751	16.001	0.00					1.00

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الانحدار	63.525	1	63.525	256.033	0.00
البواقي	49.126	198	0.248		
المجموع	112.652	199	/		

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss v :25

الجدول رقم(41): نتائج تقدير الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر البعد السادس (تحسين جودة الخدمة المكتبية:من كتب جامعية، مجلات جامعية، أخرى مختلفة))على المحور الثاني

المتغير التابع: جودة مخرجات التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية								
	المعامل B	المعامل المعياري Beta	قيمة T	مستوى الدلالة	معامل التحديد R2	معامل الارتباط R	قيمة F	مستوى الدلالة	VIF
الثابت	1.689	/	9.804	0.00	0.432	0.657	150.313	0.00	/
معامل المتغير المستقل(البعد06)	0.547	0.657	12.260	0.00					1.00

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الانحدار	48.614	1	48.614	150.313	0.00
البواقي	64.037	198	0.323		
المجموع	112.652	199	/		

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss v :25

الجدول رقم(42): نتائج تقدير الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر البعد السابع (الهياكل والتجهيزات الجامعية ذات جودة واستجابة)على المحور الثاني

المتغير التابع: جودة مخرجات التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية								
	المعامل B	المعامل المعياري Beta	قيمة T	مستوى الدلالة	معامل التحديد R2	معامل الارتباط R	قيمة F	مستوى الدلالة	VIF
الثابت	1.847	/	12.995	0.00	0.492	0.701	191.66	0.00	/
معامل المتغير المستقل(البعد07)	0.535	0.701	13.845	0.00					1.00

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الانحدار	55.413	1	55.413	191.686	0.00
البواقي	57.238	198	0.289		
المجموع	112.652	199	/		

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss v :25

الجدول رقم(43): نتائج تقدير الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر البعد الثامن (التركيز على تحسين جودة علاقة الجامعة بمحيطها الاقتصادي والاجتماعي)على المحور الثاني

المتغير التابع: جودة مخرجات التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية								
	المعامل B	المعامل المعياري Beta	قيمة T	مستوى الدلالة	معامل التحديد R2	معامل الارتباط R	قيمة F	مستوى الدلالة	VIF
الثابت	1.219	/	7.919	0.00	0.588	0.767	282.405	0.00	/
معامل المتغير المستقل(البعد08)	0.662	0.767	16.805	0.00					1.00

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الانحدار	66.222	1	66.222	282.405	0.00
البواقي	46.430	198	0.234		
المجموع	112.652	199	/		

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss v :25

الجدول رقم(44): نتائج تقدير الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر البعد التاسع (التركيز على التحسين المستمر مع ضمان الجودة)على المحور الثاني

المتغير التابع: جودة مخرجات التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية								
	المعامل B	المعامل المعياري Beta	قيمة T	مستوى الدلالة	معامل التحديد R2	معامل الارتباط R	قيمة F	مستوى الدلالة	VIF
الثابت	1.790	/	13.229	0.00	0.531	0.729	224.38	0.00	/
معامل المتغير المستقل(البعد09)	0.528	0.729	14.978	0.00					1.00

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الانحدار	59.837	1	59.837	224.328	0.00
البواقي	52.814	198	0.267		
المجموع	112.652	199	/		

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss v :25

الجدول رقم(45): نتائج تقدير الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر البعد العاشر (جودة معايير التقييم الداخلية (التقييم الذاتي))على المحور الثاني

المتغير التابع: جودة مخرجات التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية								
	المعامل B	المعامل المعياري Beta	قيمة T	مستوى الدلالة	معامل التحديد R2	معامل الارتباط R	قيمة F	مستوى الدلالة	VIF
الثابت	1.401	/	10.198	0.00	0.609	0.781	309.009	0.00	/
معامل المتغير المستقل(البعد10)	0.634	0.781	17.579	0.00					1.00

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الانحدار	68.658	1	68.658	309.009	0.00
البواقي	43.993	198	0.222		
المجموع	112.652	199	/		

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss v :25

من خلال نتائج تقدير الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر أبعاد المحور الأول على المحور الثاني نجد أن هناك تأثير دال إحصائيا من قبل هذه الأبعاد على جودة مخرجات التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية، بدليل وجود تأثير موجب وطردي درجته مختلفة من متوسط إلى مرتفع حسب طبيعة البعد ودرجة تأثيره بحيث قدرت بالترتيب وعلى التوالي حسب ما ورد في الاستبانة تأثير البعد الأول بلغ (60.3، 60.2، 0.468، 74.0، 67.5، 54.7، 53.5، 66.2، 62.8، 63.4)%،عند مستوى الدلالة لكل منها 0.00، بمعنى آخر إذا تم الاستعانة بأبعاد المحور الأول سوف يكون هناك تحسن في جودة مخرجات التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية، بدرجات متفاوتة كل حسب درجة تأثيره، وإذا ما نظرنا إلى مخرجات الجداول رقم(36)، حتى الجدول رقم (45) ، نجد أن معاملات التحديد، تفسر تلك التغيرات القائمة بين جودة مخرجات التعليم العالي والبحث العلمي و أبعاد المحور الأول بنسب تتراوح ما بين (38.6%–60.9%)، وهي قيم تعد متوسطة ومرتفعة إذا ما نظرنا إلى وجود بعد واحد مساوي لـ: 38.6% الموافق للبعد الثالث، أما البقية تتعدى 41.2%، أما فيما تعلق بالتباينات، وأيضا البواقي، أفضت نتائجها هي الأخرى إلى وجود درجة تأثير موجب وطردي لأبعاد المحور الأول على جودة المخرجات التعليمية والبحثية لمؤسسات التعليم العالي الجزائرية من وجهة نظر عينة الدراسة، فضلا على أن هذا التأثير دال إحصائيا عند قيمةF Variation de sig. 0.00 لكل بعد منها، حسب ما ورد في الجداول سالفة الذكر محل المناقشة(نتائج تقدير الانحدار الخطي البسيط لكل بعد على المحور الثاني)، الأمر الذي يجعلنا نقول أننا نرفض الفرضيات الصفرية المطروحة سابقا، ونقبل بالبديلة الناصة على:

أ. **الفرضية الفرعية الأولى:** يوجد تأثير دال إحصائيا للبعد الأول (التزام الإدارة العليا بتحسين جودة أدائها الشامل)على المحور الثاني.

ب. **الفرضية الفرعية الثانية:** يوجد تأثير دال إحصائيا للبعد الثاني (التركيز على جودة أداء أعضاء هيئة التدريس)على المحور الثاني.

ت. **الفرضية الفرعية الثالثة:** يوجد تأثير دال إحصائيا للبعد الثالث (التركيز على تحقيق الجودة في المقررات والبرامج التعليمية وطرق توصيلها)على المحور الثاني.

ث. **الفرضية الفرعية الرابعة:** يوجد تأثير دال إحصائيا للبعد الرابع (التركيز على تحسين جودة مهارات الطالب الخريج (جودة الطالب الداخل والخارج))على المحور الثاني.

ج. **الفرضية الفرعية الخامسة:** يوجد تأثير دال إحصائيا للبعد الخامس (التركيز على جودة البحث العلمي (مؤتمرات، ملتقيات، مقالات، براءات، ...الخ))على المحور الثاني.

ح. **الفرضية الفرعية السادسة:** يوجد تأثير دال إحصائيا للبعد السادس (تحسين جودة الخدمة المكتبية:من كتب جامعية، مجلات جامعية، أخرى مختلفة)على المحور الثاني.

خ. **الفرضية الفرعية السابعة:** يوجد تأثير دال إحصائيا للبعد السابع (الهياكل والتجهيزات الجامعية ذات جودة واستجابة)على المحور الثاني.

د. **الفرضية الفرعية الثامنة:** يوجد تأثير دال إحصائيا للبعد الثامن (التركيز على تحسين جودة علاقة الجامعة بمحيطها الاقتصادي والاجتماعي)على المحور الثاني.

ذ. **الفرضية الفرعية التاسعة:** يوجد تأثير دال إحصائيا للبعد التاسع (التركيز على التحسين المستمر مع ضمان الجودة)على المحور الثاني.

ر. **الفرضية الفرعية العاشرة:** يوجد تأثير دال إحصائيا للبعد العاشر (جودة معايير التقييم الداخلية (التقييم الذاتي))على المحور الثاني.

ثالثا: المعالجة الإحصائية للفرضية السببية (الأثر) باستخدام الانحدار الخطي المتعدد لكل من المحور الأول كمتغير مستقل، والمحور الثاني كمتغير تابع

تنص الفرضية على:

أ. **الفرضية الصفرية H_0:** نموذج الانحدار غير معنوي، أي لا يوجد تأثير دال إحصائيا المحور الأول على جودة مخرجات التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية.

ب. **الفرضية البديلةH_1:** نموذج الانحدار معنوي، أي يوجد تأثير دال إحصائيا لأبعاد المحور الأول على جودة مخرجات التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية.

الجدول رقم (46): نتائج تقدير الانحدار الخطي المتعدد لاختبار أثر أبعاد المحور الأول على المحور الثاني العلمي الجزائرية).

	المتغير التابع: جودة مخرجات التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية									
	المعامل B	المعامل المعياري Beta	قيمة T	مستوى الدلالة	معامل التحديد	معامل الارتباط R	قيمة F	مستوى الدلالة	VIF	وجود الأثر
الثابت	0.667	/	4.252	0.00	0.733	/	51.874	0.00	/	/
معامل البعد01	0.06-	0.007-	0.098-	0.922		0.703			4.045	لا
معامل البعد02	0.145	0.180	2.455	0.015		0.701			3.806	نعم
معامل البعد03	0.02	0.027	0.413	0.680		0.622			3.069	لا
معامل البعد04	0.051	0.049	0.610	0.543		0.716			4.647	لا
معامل البعد05	0.038	0.043	0.484	0.629		0.751			5.506	لا
معامل البعد06	0.023	0.027	0.462	0.645		0.657			2.443	لا
معامل البعد07	0.092	0.121	1.971	0.050		0.701			2.668	نعم
معامل البعد08	0.18	0.209	2.725	0.007		0.767			4.158	نعم
معامل البعد09	0.044	0.061	0.882	0.379		0.729			3.422	لا
معامل البعد10	0.229	0.282	3.853	0.000		0.781			3.786	نعم

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الانحدار	82.568	10	8.257	51.874	0.00
البواقي	30.083	189	0.159		
المجموع	112.652	199	/		

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss v :25

ما يمكن ملاحظته من الجدول رقم (46) أعلاه، أن جل الارتباطات القائمة بين أبعاد المحور الأول والمحور الثاني قوية تتراوح ما بين (0.622 و0.781) وهي قيم مرتفعة أكثر من النصف، كما أن مستوى الدلالة الخاصة بها والمتعلقة بمخرجات جدول الارتباط« corrélations » ، أي قيمة sig كلها مساوية لـ:0.00 عند كل ارتباط بين كل بعد من المحور الأول والمحور الثاني، ذلك ما يدل على العلاقة الموجبة القوية بين تلك الأبعاد والمحور الثاني كل على حدى، كما أن معامل التحديدR2 لهذه الحالة مقدر بـ: 0.733 أي أن المتغير التابع الممثل في جودة مخرجات التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية فسر بـ: 73.3% من التباين الحاصل في أبعاد المحور الأول ككل، أما إذا تم النظر أيضا إلى مستوى الدلالة نجده مختلف من بعد إلى بعد آخر بحيث نجد أن كل من البعد: 02-07-08-10 دال إحصائيا عند مستوى الدلالة لاختبار T بالترتيب وعلى التوالي بـ:0.015-0.050-0.007-0.00،

وهذا ما يوضح أن هذا المعامل دال إحصائيا كون مستوى الدلالة الخاصة به أقل من مستوى الدلالة المفترض سابقا المقدر بـ: 0.05، أما البقية غير دالة إحصائيا وهذا يمكن أن يرجع إلى قوة الترابط الوثيق بين تلك الأبعاد فيما بينها عندما استعملنا الانحدار الخطي المتعدد، على عكس ذلك عندما أردنا معرفة وجود الأثر من عدمه بين كل بعد على حدى والمحور الثاني باستخدام الانحدار الخطي البسيط وجدنا أن كلها تؤثر بالإيجاب وبشكل طردي، كما أن هناك علاقة قوية إذا ما نظرنا إلى مخرجات معامل الارتباط لهذا الاختبار، الأمر الذي يجعلنا نقول أن التأثير الجوهري والهام يكمن في الأبعاد ذات الأثر سالفة الذكر وفق مخرجات اختبار الانحدار الخطي المتعدد، أما إذا ما نظرنا إلى مخرجات جدول « anova »الذي يعتبر من بين أهم جداول دراسة الانحدار، ذلك من خلال النظر إلى اختبار **معنوية** الانحدار، أي أن هذا الانحدار معنوي بدليل قيمة F لهذا الجدول تقدر بـ: 51.874 الموافقة للقيمة sig:0.000 والتي هي أقل من: 0.05، وعند النظر أيضا إلى الاختبار الإحصائي الخاص بالبواقي، حسب ما يظهره التعدد الخطي باستخدام مؤشر «variance inflation factor »، للمعاملين تضخيم التباين VIF ومعامل التسامح tolérance، بحيث شرط التحقق في معامل VIF أن يكون أقل من 10 ، بحيث وجد في دراستنا هذه sig variation de f لكل الأبعاد بالترتيب بـ: 4.045، 3.806، 3.069، 4.647، 5.506، 2.443، 2.668، 4.158، 3.422، 3.786، وهي كلها أقل من الشرط المطلوب، أي أننا لسنا أمام مشكلة التعددية الخطية.

الفرع الثاني:المعالجة الإحصائية للفرضيات الارتباطية بين أبعاد المحور الأول والمحور الثاني

سنحاول من خلال هذا الفرع اختبار الفرضيات الارتباطية لكل من المحور الأول الناص على: إسهامات إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة مخرجات التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية درجة ارتباطه بالمحور الثاني، وكذا درجة ارتباط أبعاد المحور الأول بالمحور الثاني.

أولا: المعالجة الإحصائية للفرضية لمعامل الارتباط البسيط الرئيسية بين المحور الأول والمحور الثاني

تنص الفرضية الرئيسية على:

أ. **الفرضية الصفرية H_0:** لا يوجد ارتباط دال إحصائيا لإسهامات إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة مخرجات التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية على جودة مخرجات التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية.

ب. **الفرضية البديلةH_1:** يوجد ارتباط دال إحصائيا لإسهامات إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة مخرجات التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية على جودة مخرجات التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية.

كما تنص الفرضيات الفرعية لمعامل الارتباط البسيط لأبعاد المحور الأول والثاني على:

أ. **الفرضية الفرعية الأولى:** لا يوجد ارتباط دال إحصائيا للبعد الأول (التزام الإدارة العليا بتحسين جودة أدائها الشامل)على المحور الثاني(جودة مخرجات التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية).

ب. **الفرضية الفرعية الثانية:** لا يوجد ارتباط دال إحصائيا للبعد الثاني (التركيز على جودة أداء أعضاء هيئة التدريس)على المحور الثاني(جودة مخرجات التعليم العالي والبحث العلمي).

ت. **الفرضية الفرعية الثالثة:** لا يوجد ارتباط دال إحصائيا للبعد الثالث (التركيز على تحقيق الجودة في المقررات والبرامج التعليمية وطرق توصيلها)على المحور الثاني(جودة مخرجات التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية).

ث. **الفرضية الفرعية الرابعة:** لا يوجد ارتباط دال إحصائيا للبعد الرابع (التركيز على تحسين جودة مهارات الطالب الخريج (جودة الطالب الداخل والخارج))على المحور الثاني(جودة مخرجات التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية).

ج. **الفرضية الفرعية الخامسة:** لا يوجد ارتباط دال إحصائيا للبعد الخامس (التركيز على جودة البحث العلمي (مؤتمرات، ملتقيات، مقالات، براءات، ...الخ))على المحور الثاني(جودة مخرجات التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية).

ح. **الفرضية الفرعية السادسة:** لا يوجد ارتباط دال إحصائيا للبعد السادس (تحسين جودة الخدمة المكتبية:من كتب جامعية، مجلات جامعية، أخرى مختلفة)على المحور الثاني(جودة مخرجات التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية).

خ. **الفرضية الفرعية السابعة:** لا يوجد ارتباط دال إحصائيا للبعد السابع (الهياكل والتجهيزات الجامعية ذات جودة واستجابة)على المحور الثاني(جودة مخرجات التعليم العالي والبحث العلمي).

د. **الفرضية الفرعية الثامنة:** لا يوجد ارتباط دال إحصائيا للبعد الثامن (التركيز على تحسين جودة علاقة الجامعة بمحيطها الاقتصادي والاجتماعي)على المحور الثاني(جودة مخرجات التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية).

ذ. **الفرضية الفرعية التاسعة:** لا يوجد ارتباط دال إحصائيا للبعد التاسع (التركيز على التحسين المستمر مع ضمان الجودة)على المحور الثاني(جودة مخرجات التعليم العالي والبحث العلمي).

ر. **الفرضية الفرعية العاشرة:** لا يوجد ارتباط دال إحصائيا للبعد العاشر (جودة معايير التقييم الداخلية (التقييم الذاتي))على المحور الثاني(جودة مخرجات التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية).

ومن أجل الإجابة على هذه الفرضية الرئيسية المهمة، والتأكد من صلاحيتها أو عدمها، وكذلك اختبار الفرضيات الفرعية وتحديد الارتباط بين الأبعاد والمحور الثاني، لابد من المرور على اختبار معامل الارتباط البسيط، الذي يستخدم في شانه عدة طرق منها: معاملي الارتباط لبيرسون (Pearson)، و(Spearman) الهامين لهذا الشأن والمستخدمان في القياسات الكمية، خاصة Spearman الذي يستخدم في القياس الرتبي[1]، واختبار الدلالة الإحصائية له، التي تعرفنا على وجود ارتباط قوي من عدمه، المختلف عن ال0 بالإيجاب أو بالسلب، من خلال عرض النتائج ومناقشتها.

الجدول رقم (47): قيم معاملي الارتباط بين المحور الأول، أبعاده والمحور الثاني

معامل الارتباط			المحور الثاني: جودة مخرجات التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية)	
المحور الأول: إسهامات إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة مخرجات التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية	Pearson(r)	Spearman(r_s)	**0.827**	**0.809**
	Sig	sig	**0.00**	**0.00**
البعد الأول: التزام الإدارة العليا بتحسين جودة أدائها الشامل	Pearson	Spearman(r_s)	**0.703**	**0.687**
	Sig	sig	**0.00**	**0.00**
البعد الثاني: التركيز على جودة أداء أعضاء هيئة التدريس	Pearson	Spearman(r_s)	**0.701**	**0.662**
	Sig	sig	**0.00**	**0.00**
البعد الثالث: التركيز على تحقيق الجودة في المقررات والبرامج التعليمية وطرق توصيلها	Pearson	Spearman(r_s)	**0.622**	**0.598**
	Sig	sig	**0.00**	**0.00**
البعد الرابع: التركيز على تحسين جودة مهارات الطالب الخريج (جودة الطالب الداخل والخارج)	Pearson	Spearman(r_s)	**0.716**	**0.676**
	Sig	sig	**0.00**	**0.00**
البعد الخامس: التركيز على جودة البحث العلمي (مؤتمرات، ملتقيات، مقالات، براءات، ...الخ)	Pearson	Spearman(r_s)	**0.751**	**0.683**
	Sig	sig	**0.00**	**0.00**
البعد السادس: تحسين جودة الخدمة المكتبية: من كتب جامعية، مجلات جامعية، أخرى مختلفة	Pearson	Spearman(r_s)	**0.657**	**0.651**
	Sig	sig	**0.00**	**0.00**
البعد السابع: الهياكل والتجهيزات الجامعية ذات جودة	Pearson	Spearman(r_s)	**0.701**	**0.730**

[1] عمر ابراهيم أحمد، عبد الله محمد عبد الله، "**استخدام أسلوب التحليل اللامعلمي في رسائل الماجستير والدكتوراه بالجامعات في الخرطوم خلال الفترة 2015-2020**"، مجلة الروائز، المجلد: 05، العدد: 02، 2021، ص:51.

واستجابة	Sig	sig	**0.00**	**0.00**
البعد الثامن: التركيز على تحسين جودة علاقة الجامعة بمحيطها الاقتصادي والاجتماعي	Pearson	Spearman(r_s)	**0.761**	**0.767**
	Sig	sig	**0.00**	**0.00**
البعد التاسع: التركيز على التحسين المستمر مع ضمان الجودة	Pearson	Spearman(r_s)	**0.708**	**0.729**
	Sig	sig	**0.00**	**0.00**
البعد العاشر: جودة معايير التقييم الداخلية (التقييم الذاتي)	Pearson	Spearman(r_s)	**0.766**	**0.781**
	Sig	sig	**0.00**	**0.00**

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss v :25

ثانيا: نتائج اختبار الفرضيات الرئيسية منها والفرعية العشرة بناءا على المخرجات الإحصائية

من الملاحظ من مخرجات الجدول رقم (47) أعلاه، أن معامل الارتباط بين المحور الأول ككل والمحور الثاني قد بلغ 0.827، عند مستوى الدلالة أقل من 0.05، والتي أفرزتها قيمة Sig الخاصة به 0.00، والتي تشير إلى وجود علاقة قوية موجبة بينهما، وكذا معاملات الارتباط بين أبعاد المحور الأول كل على حدى مع المحور الثاني تراوحت كلها ما بين (0.622، و0.781)، عند مستوى الدلالة أقل من 0.05، والتي أفرزتها قيمة Sig الخاصة بها 0.000، النتيجة التي تشير إلى وجود علاقة موجبة طردية من متوسطة إلى قوية حسب طبيعة العلاقة بين البعد والمحور الثاني، ذلك حسب معامل الارتباط "بيرسون"، أما من خلال معامل الارتباط "سبيرمان" فقد أوجد العلاقة بين المحور الأول والثاني عند 0.809، بمستوى الدلالة أقل من 0.05، والتي أفرزتها القيمة الاحتمالية الخاصة به 0.00، والتي تدرج ضمن العلاقة الموجبة الطردية القوية، والمقاربة إلى حد بعيد لمخرجات المعامل السابق لنفس الاختبار، بينما معاملات الارتباط بين الأبعاد المحور الأول كل على حدى والمحور الثاني كلها ما بين (0.598، و0.766) عند مستوى الدلالة أقل من 0.05، والتي أفرزتها قيمة Sig الخاصة بها 0.000 نفس الحال بالنسبة للمعامل السابق لاختبار الفرضيات الفرعية، التي تقارب في النتيجة التي تشير إلى وجود علاقة موجبة طردية من متوسطة إلى قوية حسب طبيعة العلاقة بين البعد والمحور الثاني وبناءا على عليه:

أ. **اختبار الفرضية الرئيسية:** نرفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة الناصة على: يوجد ارتباط دال إحصائيا لإسهامات إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة مخرجات التعليم العالي والبحث العلمي على جودة مخرجات التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية.

ب. **اختبار الفرضيات الفرعية:**

- **اختبار الفرضية الفرعية الأولى:** نرفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة الناصة على: يوجد ارتباط دال إحصائيا للبعد الأول (التزام الإدارة العليا بتحسين جودة أدائها الشامل)على المحور الثاني(جودة مخرجات التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية).
- **اختبار الفرضية الفرعية الثانية:** نرفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة الناصة على: يوجد ارتباط دال إحصائيا للبعد الثاني (التركيز على جودة أداء أعضاء هيئة التدريس)على المحور الثاني(جودة مخرجات التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية).
- **اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:** نرفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة الناصة على: يوجد ارتباط دال إحصائيا للبعد الثالث (التركيز على تحقيق الجودة في المقررات والبرامج التعليمية وطرق توصيلها)على المحور الثاني(جودة مخرجات التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية).
- **اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:** نرفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة الناصة على: يوجد ارتباط دال إحصائيا للبعد الرابع (التركيز على تحسين جودة مهارات الطالب الخريج (جودة الطالب الداخل والخارج))على المحور الثاني(جودة مخرجات التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية).
- **اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:** نرفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة الناصة على: يوجد ارتباط دال إحصائيا للبعد الخامس (التركيز على جودة البحث العلمي (مؤتمرات، ملتقيات، مقالات، براءات، ...الخ))على المحور الثاني(جودة مخرجات التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية).
- **اختبار الفرضية الفرعية السادسة:** نرفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة الناصة على: يوجد ارتباط دال إحصائيا للبعد السادس (تحسين جودة الخدمة المكتبية:من كتب جامعية، مجلات جامعية، أخرى مختلفة)على المحور الثاني(جودة مخرجات التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية).
- **اختبار الفرضية الفرعية السابعة:** نرفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة الناصة على: يوجد ارتباط دال إحصائيا للبعد السابع (الهياكل والتجهيزات الجامعية ذات جودة واستجابة)على المحور الثاني(جودة مخرجات التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية).
- **اختبار الفرضية الفرعية الثامنة:** نرفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة الناصة على: يوجد ارتباط دال إحصائيا للبعد الثامن (التركيز على تحسين جودة علاقة الجامعة بمحيطها الاقتصادي والاجتماعي)على المحور الثاني(جودة مخرجات التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية).

- **اختبار الفرضية الفرعية التاسعة:** نرفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة الناصة على: يوجد ارتباط دال إحصائيا للبعد التاسع (التركيز على التحسين المستمر مع ضمان الجودة)على المحور الثاني(جودة مخرجات التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية).
- **اختبار الفرضية الفرعية العاشرة:** نرفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة الناصة على: يوجد ارتباط دال إحصائيا للبعد العاشر (جودة معايير التقييم الداخلية (التقييم الذاتي))على المحور الثاني(جودة مخرجات التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية).

الأمر الذي يجعلنا نقول بأن لإدارة الجودة الشاملة دور وإسهام في رفع مستوى جودة مخرجات التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية بدرجة قوية، من خلال الإدارة العليا شأن وعلاقة طردية بشكل موجب بمعية الأبعاد الأخرى اتجاه المحور الثاني تحسين جودة مخرجات التعليم العالي والبحث العلمي.

خلاصة:

عرفت الدراسة الميدانية عدة مداخل، منها ما تعلق بالتعريف الميداني بميدان الدراسة، وآخر متعلق بالأدوات المستخدمة في جمع المعلومات كالمصادر الأولية والثانوية، كما تم التطرق إلى مختلف المراحل التي مرت عليها مؤسسات التعليم العالي من حيث المدخلات وعمليات التحويل والمخرجات كل حسب فترته الزمنية وصولا إلى ما كتب في هذه السطور، بالإضافة إلى عرض ما تم رصده من معطيات خاصة بالدراسة الميدانية، والتي أسفرت عن عدة نتائج منها الوصفية وأخرى إحصائية، لتتم معالجتها حسب ما توفر من مخرجات وكذا حسب الأهداف المرجوة منها، لتفضي بذلك إلى وجود درجة مرتفعة من الموافقة من قبل عينة الدراسة على طول عبارات الاستبيان كان إجمالي المتوسط الحسابي للمحور الأول فيها يقدر بـ: 3.675 ، أما إجمالي المتوسط الحسابي للمحور الثاني يقدر بـ: 3.746، أما إجمالي المتوسط الحسابي العام للاستبيان يقدر بـ: 3.710، الأمر الذي يجعلنا نقول أن هناك التفاف ذو درجة مرتفعة من قبل عينة الدراسة حول عبارات الاستبيان.

كما تم التوصل في مخرجات المعالجة الإحصائية للفرضيات المختلفة المتعلقة بالفرقية، والأثر وصولا إلى الارتباطية، إلى أن هناك أثر إيجابي وقوي بين عبارات المحور الأول والمحور الثاني، كما يوجد أيضا علاقة ارتباطية موجبة قوية سواء تعلق الأمر بين المحورين أو بكل بعد على حدى والمحور الثاني، من وجهة نظر عينة الدراسة.

كما تم التوصل أيضا إلى نتيجة مفادها وجود علاقة وأثر ايجابي قوي بين إدارة الجودة الشاملة وتحسين مستوى جودة مخرجات التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية، عبر جملة من المقترحات تمثلت في عبارات الاستبيان وأخرى.

خاتمة عامة

خاتمة:

سعت دراستنا هذه إلى تقديم الإجابة عن الإشكالية الرئيسية المطروحة في مقدمة البحث والممثلة في: **كيف يمكن لإدارة الجودة الشاملة أن تحسن من مستوى جودة مخرجات التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية في ظل البيئة المتغيرة؟**، وكذا الأسئلة الفرعية المكملة لها، وذلك استنادا إلى التحليل بعد وصف الأحداث النظرية، وتبيان الفجوات البحثية، بالإضافة إلى اختبار الفرضيات الخاصة بالدراسة الميدانية، من خلال إتباع المسارات التالية:

لقد اتضح لنا من خلال مرورنا على ما ورد في الفصل الأول بعد سرد ما تعلق بهذا النظام، إلى أهمية تطبيقه بمؤسسات التعليم العالي بعد أن لقي رواجا بالمؤسسات الصناعية، وما له أيضا من قيم مضافة اتجاه تحسين مستوى جودة المخرجات بصفة عامة، والتعليم العالي بصفة خاصة.

كما سبق وأن أوردنا أنه بعد التطرق إلى حيثيات الجودة، وأهم الطرق المؤدية إليها، هو حتمية الوصول إلى الجودة، كون هذه الأخيرة تعتبر الملاذ الآمن للمؤسسات في ظل اشتداد المنافسة، وندرة الموارد المادية والمعنوية، بالإضافة إلى أن للجودة مفاهيم متفرقة أهمها كسب ثقة المستفيد اتجاه المنتج (سلعة/خدمة)، أو حسب المرحلة التي يمر بها المنتج وطريقة تقديمه، المختزل في الرقي بالأداء أو التميز فيه، الأمر الذي جعل الباحثين عنها يفضلون نظام إدارة الجودة الشاملة في سياق متطلبات تستجيب للبيئة المنزوية فيها المؤسسة أو لهذه الفلسفة، ناهيك عن أسلوب آخر له نفس الهدف، إلا أن الإجراءات تختلف، مانحا في نهاية المطاف إشهاد يدعى بالإيزو iso من قبل المنظمة دولية للتقييس، لكن رؤية المنظرين والضالعين في هذا الشأن أن إدارة الجودة الشاملة غايتها بعيدة، تدعوا إلى إرساء ثقافة تنظيمية أساسها التوجه نحو الجودة، وجعلها المطلب الأول بالرغم أن هذا المكسب تحصيل تراكمات من النتائج، وجملة الأداءات الفردية والشاملة ومساهمة الجميع في ذلك، من أجل إنجاح نظام إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة سواء كانت إنتاجية أو خدمية، هذه الأخيرة التي نجد من بينها مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي.

أما الفصل الثاني أردنا من خلاله تبيان أهمية ومكانة مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي عامة والجزائرية خاصة، في خدمة المجتمع، وتأهيل المورد البشري، وإكسابه مهارات، بمعية تقديم بحوث علمية تكسب المحيط الاقتصادي والاجتماعي، وحتى البيئي مكاسب تتعلق بالتنمية المستدامة، وكذا تلك التحديات التي تواجه مؤسسات التعليم العالي من ضغوطات داخلية وخارجية، والمطالب المتعلقة بتحسين أدائها، أصبح لزاما عليها تحسين مستوى جودة مخرجاتها وتبوئها مراكز مهمة ضمن التصنيفات الدولية.

أما ما تعلق بجزء الفصل الثالث أردنا تبيان أن الجامعة الجزائرية ليست في منأى عن هذه التحولات العالمية والتقدم التكنولوجي والعلمي، الذي أوجب عليها البحث عن جودة مخرجاتها التعليمية والبحثية، عبر الاقتداء بحلول تراها مناسبة وتفي بالغرض منها نظام ضمان الجودة على مستوى الجامعة الجزائرية،

والتي ظهرت في فكرة عبر ملتقى، لتتبلور وتصبح مشروع أطر في مرجع وطني في سنة 2016، يعمل وفق عدة ميادين وحقول بها عدة مؤشرات ومعايير، وإنشاء خلايا الجودة بمعية اللجنة الوطنية لتطبيق نظام ضمان الجودة، قصد القيام بعملية التقييم الذاتي والتغذية العكسية.

كما أردنا إبراز أن إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة ما تستجيب للبيئة المراد تطبيقها فيها، لها أهمية، ودور في تحسين جودة مخرجات التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية، كما أن ذلك التغيير الباحث عن الجودة من قبل الإدارة والدفع إلى تحصيل مخرجات تحقق التميز، وله دور في تطبيق هذا النوع من الإدارة، المفضي إلى الأداء الجيد سواء الفردي أو الشامل، محققة بذلك الجودة الشاملة، وتصبح مطلب مقتنع به وليس شعارا.

لنركز في الأخير على العنصر المهم من الدراسة، وهو معرفة أهمية وإسهامات نظام إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة مخرجات التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية، عبر فحص مخرجات الاستبيان المقدم لأهم مدخل في العملية التعليمية والبحثية، والذي يلعب ثلاث أدوار حسب البيانين الشخصيين المؤهل العلمي والوظيفة، بحيث أشرنا إلى الأستاذ، والطالب(طالب دكتوراه) وكذا صفة أستاذ إداري، قصد معرفة تلك العلاقة والأثر القائم بين متغيري الدراسة.

لتفرز الدراسة عن جملة من المخرجات تم عرضها في متن الأطروحة في فصلها الرابع، على شكل اختبار فرضيات نظرية وميدانية مختلفة، منها ما تعلق بالفروق، وأخرى لها صلة بالأثر بمعية الارتباط، مع تفسير تلك الاختبارات، الأمر الذي أدى بنا إلى تقديم جملة من التوصيات التي من شأنها تساهم في تبيان أهمية ودور إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستوى جودة مخرجات التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية من وجهة نظر عينة الدراسة.

أولا _ اختبار الفرضيات:

بعد تفقد ما تأتت به الأدبيات النظرية ذات الصلة بمفهوم إدارة الجودة الشاملة وما له شأن بها، وكذا عرض الحاجة الماسة إلى تحسين جودة مخرجات التعليم العالي والبحث العلمي بالجزائر، وما لهذه الأخيرة من أهمية اتجاه تطوير مهارات ومكتسبات الخريجين (الطلبة)، والمخرجات البحثية وكذا خدمة المجتمع، التي لها أهمية بالغة ودور في الإسهام بشكل مباشر أو غير مباشر في التنمية المستدامة من مداخلها الثلاث، الأمر الذي جعلنا نعرج على الأسلوب الإداري الذي أردنا اختبار الفرضيات حياله نظريا وميدانيا، ذلك من خلال التالي:

أ. **الفرضية الأولى**

لإدارة الجودة الشاملة عدة مفاهيم تختلف من مفكر إلى آخر، إلا أنهم يتفقون حول كون هذا الفكر هو فلسفة إدارية، تبنى في المؤسسة من خلال معطيات مستقاة من البيئة لتحول بعد

عمليات التنظيم إلى سلوكيات مفادها الجودة في كل مستوى من مستويات الإدارة، فلا تكتفي بذلك فحسب إذ توفر لنفسها مدخلات ذات جودة محققة بذلك ما يسمى بالجودة الشاملة من خلال عملية إدارية يساهم فيها الجميع دون الوقوع في الخطأ للمرة الأولى، ومخفضة بذلك التكلفة الجزئية والكلية.

اتضح من خلال مرورنا على حيثيات الفصل الأول أن ظهور إدارة الجودة الشاملة جاء إزاء تفاقم مشكلة المنافسة، وضمور الثقة لدى المستفيد على طبيعته وشكله، خاصة في المجالات الصناعية أو بالأحرى المادية الملموسة، وصولا إلى الخدمية منها والتعليم العالي على وجه الخصوص، الأمر الذي طفا إلى السطح وطرح إشكالية كيفية الرفع من مستوى الأداء الشامل بأقل تكلفة وضامن لجودة مخرجاتها المتسلسلة من قبل، لينتهي الأمر حسب عدة رواد ناشطين في مجال الجودة بعد عدة مراحل إلى إدارة الجودة الشاملة، التي يراها روادها السبيل الأمثل المؤدي إلى تحقيق الجودة وبشكل مستمر، وفق فلسفة تستجيب لمعطيات لا تتعدى بيئة تلك المؤسسة، ومنافسيها، إذا ما توفرت شروط تطبيقها والقناعة بفحواها، انطلاقا من عدة مدخلات لها شأن في سريان العملية الإدارية تلك، وصولا إلى الجودة في المخرجات على اختلاف أنواعها. **لذلك نقبل بالفرضية.**

ب. الفرضية الثانية

يمكن اعتبار المتغيرات الدولية، الداخلية، احتياجات سوق العمل ومتطلبات التغيير التي أثرت على نظم الإدارة، مطلب أساسي يفرض على مؤسسات التعليم العالي الرفع من مستوى أدائها، لذا نجد أن مؤسسات التعليم العالي الجزائرية قد مرت منذ الاستقلال بالعديد من المراحل التي تأمل من خلالها رفع المستوى التعليمي والبحثي لخريج الجامعة الجزائري.

نتاج تلك التغيرات التي تم عرضها في الفصل الثاني الخاصة بمؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي المحلية والدولية، الداخلية منها والخارجية، أصبح لزاما عليها البحث عن سبيل يحسن مستوى جودة مخرجاتها التعليمية والبحثية وتحسين مراتبها عالميا ويضمن ذلك باستمرار، الأمر الذي دفع برمته مؤسسات التعليم العالي الجزائرية تقديم إصلاحات تراها حسبها مناسبة منذ الاستقلال إلى اعتماد نظام ل.م.د ، وصولا إلى مرجع وطني خاص بضمان الجودة. لذلك **نقبل الفرضية الثانية.**

ت. الفرضية الثالثة

يمكن أن تمتثل صعوبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي، إلى صعوبات تتعلق بالإدارة العليا، عدم استقرارها وغياب التخمين نحو التخطيط الاستراتيجي، إلى صعوبات أخرى منها ما يتعلق بنظام المعلومات والمورد البشري،...الخ، الأمر الذي أدى إلى انخفاض مستوى جودة مخرجاتها، ومن ثم تدنى تصنيفها على المستوى الدولي.

على ضوء ما قدم من تقارب وتجاذب بين إدارة الجودة الشاملة ونظام ضمان الجودة الذي ورد في التجربة الجزائرية في ظل تواجد "المرجع الوطني لضمان الجودة" الذي يعتبر حديث النشأة، وبالرغم من إقرار بأن لإدارة الجودة الشاملة فلسفة ما تستجيب للبيئة المراد تطبيقها بها، لها دور في تحسين جودة مخرجات التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية، كما أن ذلك التغيير الباحث عن الجودة من قبل الإدارة والدفع إلى تحصيل مخرجات تحقق التميز، له دور في تطبيق هذا النوع من الإدارة، المفضي إلى الأداء الجيد سواء الفردي أو الشامل، محققة بذلك الجودة الشاملة، وتصبح مطلب مقتنع به وليس شعارا، ذلك ما أقرته الباحثة أمينة عبادة سنة 2016 التي كانت بعنوان: " **إدارة الجودة الشاملة كمدخل لضمان وتحسين جودة خدمات مؤسسات التعليم العالي**"، إلا أن هناك صعوبات أدت إلى العدول عن تطبيقها منها ما تعلق بالجانب الإداري وأخرى متعلقة بالتغيير المستمر في الهدف ...الخ، الأمر الذي أردنا تطويقه في نموذج، يحمل خريطة التطبيق ممثلة في أبعاد استبيان وزع على عينة من أساتذة ثلاث جامعات جزائرية بكية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير بها. **وعليه نقبل بالفرضية الثالثة.**

ث. الفرضية الرابعة

توجد مجموعة من عوامل نجاح التحسين المستمر لجودة مخرجات التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية، من منظور إدارة الجودة الشاملة ذات الأهمية المتفاوتة حسب رأي الأستاذ الجامعي لعينة من الجامعات الجزائرية الممثلة في أبعاد وعبارات الاستبيان.

أفضت الدراسة النظرية، والميدانية إلى عدة نتائج منها ما تعلق بوجود قبول بعبارات الاستبيان ككل وبمحوريه، الأول والثاني بمتوسطات حسابية ذات درجة مرتفعة من التبني، الأمر الذي يجعلنا نقول أن لابد من تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية، بغية تحقيق الجودة، ضمانها وتحسينها باستمرار عبر أبعاد ذلك الاستبيان من وجهة نظر عينة الدراسة.

كما أفضت الدراسة إلى وجود علاقة سببية وأثر موجب وطردي بين عبارات المحور الأول ككل والمحور الثاني، حسب ما جاء في اختبار الفرضيات السببية وفق المعالجة الإحصائية باستخدام اختبار الانحدار الخطي البسيط، وفي حين استخدامنا لاختبار الانحدار الخطي البسيط لكل بعد على حدى وعبارات المحور الثاني وجود نفس العلاقة موجبة طردية، إلا أن عند استخدامنا لاختبار الانحدار الخطي المتعدد لكل الأبعاد والمحور الثاني وجدنا فقط أربعة أبعاد لها علاقة جوهرية، الأمر الذي أرجعناه إلى وجود العلاقة القوية بينها.

كما أفضت الدراسة أيضا إلى وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة لكل من الاختبارين الأول بين المحورين والآخر بين كل بعد على حدى والمحور الثاني، حسب اختبار "بيرسون".

تتمة لاختبار الفرضية الثالثة، وبناءا لما جاء في مخرجات الدراسة الميدانية، وبغية تحقيق الجودة في مخرجات التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية، ترى عينة الدراسة أن أبعاد الاستبيان وأخرى، لها دور في تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومن ثم تحسين جودة مخرجات التعليم العالي التعليمية والبحثية، بدءا بالتزام الإدارة العليا وصولا إلى التقييم.

ثانيا_ عرض نتائج الدراسة الميدانية

تتمة لما سبق، وبناءا على ما ورد في دراستنا الميدانية هذه، تم التوصل إلى الآتي:

- وجود درجة مرتفعة من الموافقة من قبل عينة الدراسة على عبارات الاستبيان بمحوريه حسب احتساب المتوسطات الحسابية، وتحديد الانحرافات المعيارية الخاصة بهما، الممثلين في إسهامات إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة مخرجات التعليم العالي والبحث العلمي، وكذا جودة مخرجات التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية، بإجمالي متوسط حسابي يقدر بـ: 3.710، ذلك نظير أهمية تحقيق وضمان الجودة في مخرجات التعليم العالي، وتحسينها باستمرار؛
- حظي كل من بعد: التركيز على تحسين جودة مهارات الطالب الخريج (جودة الطالب الداخل والخارج)، التركيز على التحسين المستمر مع ضمان الجودة، التركيز على جودة البحث العلمي (مؤتمرات، ملتقيات، مقالات، براءات، ...الخ)، التركيز على تحسين جودة علاقة الجامعة بمحيطها الاقتصادي والاجتماعي ، باهتمام وارتباط قوي بينها وبين المحور الثاني، نتيجة التماس النقائص وبغية تصحيحها عبر عبارات هذه الأبعاد، خاصة ما تعلق ببعد جودة معايير التقييم الداخلية (التقييم لذاتي)، الذي يعتبر ذو أهمية بالغة، مع إمكانية الاستعانة بالتقييم الخارجي، قصد تحقيق التحسين المستمر؛
- وجود تأثير موجب وطردي يسود العلاقة القائمة بين محوري الاستبيان، وكذا علاقة الأبعاد كل على حدى والمحور الثاني، إلا أن بعد استخدام اختبار الانحدار الخطي المتعدد لأبعاد المحور الأول كلها والمحور الثاني، وجدنا أن هناك أبعاد لها تأثير كبير وجوهري على المحور الثاني الممثل في جودة مخرجات التعليم العالي والبحث الثاني، بينما البقية لم يظهر لها ذلك، والذي أرجعناه إلى قوة العلاقة بينها، ذلك ما يدل على أهمية أبعاد المحور الأول وأخرى في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم العالي، ومن ثم تحقيق الجودة، ضمانها وتحسينها باستمرار، مما يجعلها تستجيب لمتطلبات المستفيدين الداخليين والخارجيين، المحليين والدوليين؛
- وجود ارتباط موجب وقوي بين عبارات المحورين من جهة، وكذا بين عبارات الأبعاد كل على حدى وعبارات المحور الثاني، بالإضافة إلى وجود ارتباط موجب وقوي بين أبعاد المحور الأول والمحور الثاني، حسب مخرجات اختبار "بيرسون"، ذلك ما يدل على الحاجة إلى تطبيق أسلوب إداري يحظى بالقوة في تحقيق مستوى مرتفع الأداء الفردي والشامل، المساير لمتطلبات الجودة المطلوبة من قبل المستفيدين الداخليين والخارجيين، المحليين منهم والخارجيين، ذلك الأسلوب الممثل في

إدارة الجودة الشاملة، الذي أوردنا إمكانية تطبيقه عبر عبارات وأبعاد المحور الأول في الجامعية الجزائرية، قصد تحقيق الجودة ضمانها وتحسينها باستمرار؛

- بعد التعرض لنتائج الدراستين النظرية والتطبيقية تم التوصل إلى نتيجة مفادها، ضرورة الاهتمام بجودة مخرجات التعليم العالي والبحث العلمي، الأمر الذي لمسناه في محاولة الجامعة الجزائرية في تحقيق الجودة عبر ضمانها وتحسينها، بمرفق المرجع الوطني لضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، وكذا إحاطة والتفاف عينة الدراسة حول عبارات الاستبيان، التي حاولنا من خلالها تطبيق أسلوب إداري ممثل في إدارة الجودة الشاملة يحقق ويضمن باستمرار الجودة في مخرجات التعليم العالي والبحث العلمي

ثالثا: اقتراحات الدراسة

سعيا وحبا منا في رفع مستوى أداء مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية، قصد تحقيق والرفع من مستوى الجودة في مخرجاتها البحثية والعلمية، منها ما تعلق بشق تحقيق التوافق والمواءمة بين تلك المخرجات وسوق العمل، خدمة المجتمع، وتنمية مهارات الخريجين، وجودة مخرجات البحوث العلمية، ....، الخ، وبناءا على ما تم التوصل إليه من نتائج نظرية وتطبيقية، نوصي بالآتي:

- **التزام الإدارة العليا بتحسين جودة أدائها الشامل:** من خلال وضع هدف استراتيجي واضح، وقابل للتحقيق مبني على تحقيق الجودة في مخرجاتها على اختلاف أنواعها، مع تحديد المراحل والموارد التي يتم من خلالها تحقيق ذلك الهدف، مع توضيح الإدارة لمنتسبيها المبادئ التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة، والغاية المرجوة منها، كتخفيض التكلفة مع مرور الزمن، ورقمنة الإدارة الجامعية من خلال اتصالها وتواصلها بمحيطها، مع التركيز على روح فريق العمل الجماعي مثل المشاركة، وإنشاء وحدات للجودة في كل جامعة تعمل على سير وتقييم نتائج تطبيق معايير الجودة، ونشر ثقافة الجودة المرتكزة على المستفيدين الداخليين والخارجيين من مخرجاتها، بالإضافة إلى تكوين الموارد البشرية الإدارية على التكنولوجيا الحديثة واللغات وكذا هيئة التدريس بالوسائل التكوينية أثناء الخدمة وفق متطلبات الجودة العالمية، مع توفير المناخ المناسب للعمل كالأمان الوظيفي، المادي، والمعنوي، وما إلى ذلك من عبارات البعد الأول وأخرى تستجيب لمتطلبات الجودة الموافقة لحاجات المستفيدين الداخليين والخارجيين.
- **التركيز على جودة أداء هيئة التدريس:** من خلال استقطاب أحسن الكفاءات، بعد تحديد وتوصيف بدقة تلك المهارات المطلوبة بدقة متناهية علما وأخلاقا منها، التكنولوجية واللغة، مع العمل على ترسيخ فكرة التكوين الذاتي المستمر عبر الوسائل التكوين أثناء الخدمة مثل الملتقيات والتحضير للدروس، والمقالات وغيرها، والتربصات المحلية والدولية قصيرة وطويلة المدى وغيرها من الوسائل

التكوينية، بالإضافة إلى الاستجابة لمتطلبات هيئة التدريس المادية والمعنوية، والعمل على توفير المناخ الداعي إلى العمل وفق فريق تتقارب فيه العلاقات والرؤى والايخاء.

- **التركيز على تحقيق الجودة في المقررات والبرامج التعليمية وطرق توصيلها:** من خلال تكييف، تنسيق ومحاكاة البرنامج التعليمي مع تطلعات الطلبة وحاجات المستفيدين الآخرين، مع وضع مقررات لها القدرة على الاستجابة لمتطلبات ضمان الجودة فيالخريج وتحسينها باستمرار، ذلك باستخدام التكنولوجيا الحديثة في العملية التعليمية والتواصلية بين ملقي ومتلقي المعلومة والباحث عنها.
- **التركيز على تحسين جودة مهارات الطالب الخريج (جودة الطالب الداخل والخارج):** المقصود من ذلك هو تعزيز همة ودافعية الطالب بتحفيزهم وحثهم على العليم والبحث العلمي، قصد المساهمة في التنمية بافتتاح مؤسسات يستخدم فيها المهارات والمكاسب التي تم أخذها بالجامعة، لحل المشاكل التي تعترضه أثناء اختيار وتكوين مؤسسته والاستمرار بها نحو التوسع، أو استخدام تلك المهارات المكتسبة في وظيفته أو شغله الموكل به، هذا بفضل تحديد وتوصيف تلك المهارات الواجب توافرها في الطالب الراغب في الدراسة بمؤسسات التعليم العالي المبنية على احتياجات سوق العمل والشغل، بالإضافة إلى إشراك الطالب في اتخاذ القرار ذو صلة بمساره كوسيلة للعصف الذهني، وتحسيسه بأهميته ودوره في العملية التعليمية والبحثية والمجتمع ككل، ناهيك عن أهمية ترسيخ العامل الأخلاقي في ذهنية الطالب، مع محاولة تقريب التكنولوجيا المحيطة به في الحرم الجامعي بما يتوافق مع المحيط الخارجي له، بالإضافة إلى تفعيل دور المقاولاتية وحاضنات الأعمال لولوج عالم ريادة الأعمال وجعلهم من ينشئون الوظائف لا طالبين عليها، من خلال التعليم العالي والبحث العلمي المفضي إلى الأفكار الإبداعية الجديدة المتجددة والقابلة للتجديد.
- **التركيز على جودة البحث العلمي:** ذلك من خلال الأخذ بعبارات هذا البعد الوارد في الاستبيان بدءا بالتركيز على تحسين جودة المؤتمرات والملتقيات وفق الحاجة الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية بمعايير دولية، ووضع نظام لتوثيق تلك المخرجات البحثية محليا ودوليا عبر البوابات الالكترونية المختلفة، والمكتبة الرقمية، مع إيضاح أخلاقيات البحث العلمي عبر دورات تكوينية وإعلامية، وتشجيع الطلبة وهيئة التدريس على تحصيل براءات الاختراع بشكل دوري، مع تثمين تلك الأفكار المولدة لمؤسسات ذات طابع مقاولاتي.
- **التركيز على تحسين جودة الخدمة المكتبية:** ذلك من خلال تحديث أجهزة المكتبة وفق ما تتطلبه التكنولوجية الحديثة، وأهداف الجامعة البحثية، مع تحيين محتوى المكتبة الجامعية دوريا بالكتب والمجلات الورقية والالكترونية، المحلية والدولية، كما يجب العمل على تقريب المكتبة الجامعية من المستفيدين على أنواعهم في فضاء المكتبة أو باستخدام قنوات التواصل الرسمية الداخلية.

- **التركيز على تحسين جودة الهياكل والتجهيزات الجامعية واستجابتها لمتلطبات الجودة:** ذلك من خلال توفير هياكل إدارية وبيداغوجية تستجيب وصروح تمتاز بالحداثة والعراقة تعليمية وبحثية تلبي احتياجات المستفيدين ذوي الصلة، مع استخدام التجهيزات الحديثة وصيانتها وتحيينها حسب الحاجة إلى ذلك.
- **التركيز على تحسين جودة علاقة الجامعة بمحيطها الاقتصادي والاجتماعي:** من خلال بناء جسور التواصل من البحث العلمي وتبني المشاريع بين الجامعة ومحيطها الاقتصادي، الاجتماعي والبيئي، و تفعيل دور حاضنات الأعمال ودار المقاولاتية لاستحداث مشاريع مبتكرة جديدة قابلة للتجديد، بالاضافة إلى تعزيز علاقة مخابر الجامعة بمراكز بحث أخرى محلية منها ودولية قصد الابتكار، بمعية تعزيز علاقة الجامعة بالمؤسسات الاقتصادية والاجتماعية وغيرها قصد إيجاد حلول لمشاكلها.
- **التركيز على التحسين المستمر مع ضمان الجودة:** من خلال تحديد نقاط عمليات التحسين المستمر بعد عملية التقييم سواء كان ذلك داخليا أو خارجيا، ووضع لأجل ذلك معايير ومؤشرات يقاس على أساسها الأداء الفردي ومن ثم الشامل.
- **التركيز على جودة معايير التقييم:** ذلك من خلال وضع أهداف خاصة بجودة مخرجات التعليم العالي والبحث العلمي، تكون دقيقة وقابلة للتحقيق والقياس، مع وضع نظام معلوماتي يستجيب لمتطلبات التقييم عبر وحدات الجودة بكل جامعة، من خلال وضع معايير تتعلق بتلك الأهداف من أجل تقييم وضعية كل مرحلة وبشكل دوري.

قائمة المصادر والمراجع باللغة العربية:

أولا- الكتب:

1. عمر وصفي عقيلي،"**المنهجية الكاملة لإدارة الجودة الشاملة**"، دار وائل للنشر، ط 1، الأردن، 2001.
2. محمود عبد الفتاح رضوان، "**إدارة الجودة الشاملة فكر وفلسفة قبل أن تكون تطبيق TQM**"، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، القاهرة، مصر، 2012.
3. محمد عبد الوهاب العزاوي، " **إدارة الجودة الشاملة**"، دار البازوري للتوزيع والنشر، عمان، 2005.
4. محمد عواد الزيادات، سوسن شاكر مجيد، " **الجودة في التعليم:دراسات تطبيقية** "، دار صفاء للنشر والتوزيع،ط1، عمان، 2008.
5. نظمي نصر الله، " **إيزو 9000 بداية الطريق إلى تطوير المنظومة الإدارية**"، الشركة العربية للنشر والتوزيع، مصر، 1995.
6. مهدي السامرائي، " **إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي** "،دار جرير للنشر، عمان 2007.
7. عبد الله إبراهيم الدرمكي، حسن صالح الظافري " **إدارة الجودة الشاملة الموارد البشرية والأداء المؤسسي**"، ترجمة: نهى مطر خميس،قنديل للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، دبي: دولة الإمارات العربية المتحدة، 2017.
8. محمد خثير، "**إدارة الجودة بالمنظمة: مدخل نظري وتطبيقي**"، جسور للنشر والتوزيع، ط:1، الجزائر، 2016.
9. مدحت محمد أبو النصر، "**إدارة الجودة الشاملة: إستراتيجية كايزن اليابانية في تطوير المنظمات**"، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، مصر، 2015.
10. خضير كاظم حمود، "**إدارة الجودة الشاملة** "، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2000.
11. سمير محمد عبد العزيز، " **جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000، 10011** "، مطبعة الإشعاع، ط1، مصر،القاهرة، 1999.
12. محمد الصيرفي، "**الجودة الشاملةTQMطريقة الحصول على شهادة الايزو**"، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2006.
13. أحمد سيد مصطفى، "**إدارة الجودة الشاملة والايزو 9000** "، مطابع الدّار الهندسية، ،مصر، 1998.
14. عبد الله رعد الطائي، عيسى قدادة، "**إدارة الجودة الشاملة**"، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع،الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008.
15. اوما سيكازان ،"**طرق البحث في الإدارة، مدخل بناء المهارات البحثية**"، ترجمة اسماعيا علي بسيوني و عبد الله بن سليمان العزاز ، المنشورات العلمية لجامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية ، 1998.
16. زين الدين فريد عبد الفتاح ،" **المنهج العملي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية**"، دار الكتب، مصر القاهرة، 1996.
17. محمد توفيق ماضي، " **تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية في مجالي الصحة والتعليم** "، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر القاهرة 2002.
18. القرشي، حسين ردة، " **أسرار النجاح في تحقيق الجودة الإدارية الشاملة** "، دار الحافظ للنشر والتوزيع، جدة، الرياض، 1420هـ، 1993.
19. بلية لحبيب، " **إدارة الجودة الشاملة:المفهوم –الأساسيات–شروط التطبيق** "، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، مصر، القاهرة، 2019.

قائمة المراجع:

20. حميد عبد النبي الطائي، وآخرون، "**إدارة الجودة الشاملة tqm والايزوiso** "، مؤسسة الوراق للنشر، عمان، ط:1، 2003.
21. كرايغ ميسلر، توماس فلايف، "**دليل الجيب iso 14000**"، ترجمة مركز التعريب والبرمجة، منظمة الدار العربية للعلوم، بيروت، ط:1، 1999.
22. قاسم نايف علوان، "**إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو2000، 9001**"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط: 1، عمان، 2006.
23. بيسمان فيصل محجوب، "**الدور القيادي لرؤساء الأقسام العلمية في الجامعات العربية**"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2004.
24. فيليب تكنسون، "**إدارة الجودة الشاملة الدليل المتكامل** "، ترجمة عبد الرحمن توفيق، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)، مصر، القاهرة، 2003.
25. خالد بن سعيد عبد العزيز بن سعيد، " **سيغما ستة: تطبيقات على المنشآت الخدمية والصناعية** "، مكتبة الملك فهد الوطنية، ط1، الرياض، 2004.
26. ديمنج، روبرت هاغستروم، "**إدارة الجودة الشاملة أسس ومبادئ وتطبيقات**"، ترجمة وإعداد: هند رشدي، مراجعة من قبل محمد نجم عبد العظيم، الإشراف العام ياسر رمضان، كنوز للنشر والتوزيع، حصريات مجلة الابتسامة، القاهرة، 04-2016.
27. فريد عبد الفتاح زين الدين، " **المنهج العملي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية** "، دار الكتب، القاهرة، 1996.
28. حسن حريم، " **السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال**" ، دار الحامد للنشر والتوزيع الأردن، 2004.
29. حميد الأسبل لوديش، "**القاموس العربي الوسيط**"، دار الراية الجامعية، بيروت، 1997.
30. محمد عاطف غيث، "**قاموس علم الاجتماع**"، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004.
31. مهدي التميمي، "**مهارات التعليم: دراسات في الفكر والأداء المدرسي**"، دار كنوز المعرفة، ط01، الأردن، 2006.
32. سهيلة محسن كاظم الفتلاوي، " **الجودة في التعليم: المفاهيم-المعايير-المواصفات-المسئوليات**"، دار الشروق للنشر، الأردن، 2008.
33. فرانك نيومان، جيمي سكاري، وآخرون،"**مستقبل التعليم العالي: الشعارات والواقع ومخاطر السوق**"، ترجمة: وليد شحادة، مراجعة:محمد حوا، مكتبة العبيكان للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، ط01، 2010.
34. درباس، أحمد سعيد،، "**إدارة جودة الكلية مفهومها وتطبيقاتها التربوية وإمكانية الإفادة منها في القطاع التعليمي**"، رسالة الخليج، مكتب التربية العربي لدول الخليج، العدد50،الكويت،1994.
35. باسم برقاوي، "**ضمان الجودة في التعليم العالي حالة دولة الإمارات العربية المتحدة**"، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية: دراسات إستراتيجية، العدد 174، الإمارات العربية المتحدة، أبو ظبي، ط 01، 2012.
36. الحاج وآخرون، "**دليل ضمان الجودة والاعتماد للجامعات العربية أعضاء الاتحاد**"، مجلس ضمان الجودة، الأمانة العامة لاتحاد الجامعات العربية، المكتبة الوطنية، سنة 2008.
37. إتحاد الجامعات العربية الأمانة العامة، " **دليل ضمان جودة البرامج الأكاديمية في كليات الجامعات العربية** "، الطبعة الثانية، الأردن، عمان، 2013.
38. محسن علي عطية، " **الجودة الشاملة والجديد في التدريس** "، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبيعة الأولى، عمان، 2009.

39. محمد صادق، "**إدارة الجودة الشاملة في التعليم**"، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2014.
40. فريد النجار، " **إدارة الجامعات بالجودة الشاملة** "، إتراك للنشر والتوزيع، ط: 01، مصر، 2000.
41. شيراز محمد طرابلسية، "**إدارة جودة الخدمات التعليمية والبحثية في مؤسسات التعليم العالي**"، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع،ط:01، عمان، 2011.
42. بهجت راضي، هشام يوسف العربي، "**إدارة الجودة الشاملة(tcm):المفهوم والفلسفة والتطبيقات**"، شركة روابط للنشر وتقنية المعلومات، القاهرة، مصر، 2016.
43. نوزاد حسن أحمد، "**المنهج الوصفي في كتاب سيبويه**"،دار الكتب الوطنية، منشورات جامعة قار يونس، بنغازي، ليبيا، ط1، 1996.
44. رشدي القواسمية وآخرون، "**مناهج البحث العلمي**"، جامعة القدس المفتوحة، 2012.
45. مصطفى حميد الطائي، خير ميلاد أبو بكر، " **مناهج البحث العلمي وتطبيقاتها في الإعلام والعلوم السياسية**"، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2002.
46. عمار بوحوش، محمد محمود الذنيبات، "**مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث**"، ديوان المطبوعات الجامعية، ط:04، بن عكنون، الجزائر، 2007.
47. عبد الله محمد الشريف، "**مناهج البحث العلمي دليل الطالب في كتابة البحوث والوسائل العلمية**"، مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر والتوزيع ، ط:01، مصر، 1996.
48. ديمنغ، روبرت هاغستروم، "**إدارة الجودة الشاملة أسس ومبادئ وتطبيقات**"، ترجمة: هند رشدي، مراجعة: عبد العظيم محمد نجم، دار كنوز للنشر والتوزيع، مصر، القاهرة.
49. محسن علي عطية، " **الجودة الشاملة والمنهج**"، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
50. محمد سرحان علي المحمودي، "**مناهج البحث العلمي**"، دار الكتب، اليمن، صنعاء، ط:3، 2019.
51. وليم ج أوشي، "**النموذج الياباني في الإدارة نظرية "z**" "، ترجمة حسن محمد يس، مراجعة ريحي محمد الحسن، معهد الإدارة العامة، إدارة البحوث، المملكة العربية السعودية، تاريخ الوضع: 05-05-2021. https ://www.elmarjaa.com/2021/05/z.html

ثانيا- الأطروحات والرسائل الجامعية

1. لخضر مداح، " **تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتحسين أداء مؤسسات التعليم العالي: حالة المركز الجامعي الدكتور يحي فارس بالمدية** "، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص: إدارة الأعمال والتسويق، المركز الجامعي يحي فارس، المدية، الجزائر.
2. أحمد فلوح، " **مواصفات أساتذة الجامعة من وجهة نظر الطلبة:دراسة ميدانية مقارنة بين الجنس، المستوى التعليمي، التخصص الجامعي، والكلية** "، أطروحة دكتوراه في كلية العلوم الاجتماعية، قسم علوم النفس وعلوم التربية، جامعة وهران، الجزائر، 2013.
3. عادل بن مشعل بن عبد عزيز آل هادي الغامدي، " **أهمية معايير الجودة الشاملة لمعلمي التربية الإسلامية في المرحلة المرحلة الابتدائية من وجهة نظر المختصين**"، رسالة ماجستير جامعة أم القرى كلية التربية ، المملكة العربية السعودية، 2008.

قائمة المراجع:

4. أحمد بن عيشاوي، " **إدارة الجودة الشاملة TQM في المؤسسات الفندقية في الجزائر** "، أطروحة دكتوراه إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر03 ، الجزائر، 2008.
5. خامرة بوعمامة، " **جودة مخرجات التعليم العالي ومتطلبات سوق الشغل في الجزائر** "، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2018.
6. عبد الكريم بن ضيف الله مسند الحربي، "**إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتطوير الأداء في المعاهد الأمنية: دراسة ميدانية على المعاهد الأمنية في مدينة الرياض**، أطروحة دكتوراه،تخصص: إدارة تعليم عالي، قسم: الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية،1424هـ، 2003.
7. فتيحة حبشي، "**إدارة الجودة الشاملة: دراسة تطبيقية في وحدة –فرمال– لإنتاج الأدوية بقسنطينة**"، أطروحة دكتوراه، تخصص: اقتصاد كمي، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2007.
8. إلهام نايب، "**إمكانية تطبيق الهندسة الإدارية وإدارة الجودة الشاملة لتفعيل تسيير الموارد البشرية: دراسة حالة المعهد الدبلوماسي والعلاقات الدولية الجزائري 2012/2001**"، أطروحة دكتوراه، تخصص: تنظيم سياسي وإداري، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر03، 2012.
9. باديس بوخلوة، " **أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على جودة المنتجات النفطية** "، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص:إدارة الأعمال، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، الجزائر، 2016.
10. سيد أحمد حاج عيسى، "**أثر تدريب الأفراد على تحسين الجودة الشاملة الصحية في المستشفيات الجزائرية: دراسة حالة عينة من المستشفيات الجزائرية**"، أطروحة دكتوراه، تخصص: تسويق، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر03، الجزائر، 2013.
11. أحمد عبد الله الرشدي، " **استخدام إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستوى جودة الخدمة التعليمية في الجامعات اليمنية** "، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص: إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2009.
12. عبد الكريم بن ضيف الله مسند الحربي،"**إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتطوير الأداء في المعاهد الأمنية** "، أطروحة دكتوراه تخصص: إدارة تعليم عالي، كلية التربية بمكة المكرمة، جامعة ام القرى، نموذج رقم08، 1424هـ الموافق لسنة 2004.
13. ناهض زكي أبو طعيمة، "**مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات الحكومية الفلسطينية وسبل تعزيزها**"، رسالة ماجستير، تخصص: القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين، 2016. https ://scholar.alaqsa.edu.ps/2340/
14. صالح دياح، "**إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية في المكتبات ومراكز التوثيق: دراسة ميدانية بالمكتبات الجامعية الجامعية المركزية ومراكز التوثيق بالشرق الجزائري**"، أطروحة دكتوراه، تخصص: تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في المكتبات ومراكز التوثيق، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باتنة01، الجزائر، 2021.
15. علالي مليكة، "**أهمية الجودة الشاملة ومواصفات الايزو في تنافسية المؤسسة دراسة حالة: مؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة enicab**"، رسالة ماجستير، تخصص: تسيير المؤسسات الصناعية، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير،جامعة بسكرة، الجزائر، 2004.
16. حميدة محمد، محمد النجار،"**إطار مقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع الصناعات الدوائية في جمهورية مصر العربية**"، أطروحة دكتوراه، فلسفة في إدارة الأعمال، جامعة المنصورة، مصر، 2005.
17. زهير بغول، "**محددات النجاح في العمل الإداري بالمؤسسات الوطنية في إطار نظرية فريدريك هرزبرغ للدافعية**"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2007.

قائمة المراجع:

18. نور الدين تاوريريت، "**قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي**"، أطروحة دكتوراه في علم النفس وعلوم التربية، تخصص: علم نفس العمل والتنظيم، جامعة محمود منتوري قسنطينة، الجزائر، 2006.
19. مشنان بركة، "**دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي: دراسة حالة جامعة الحاج لخضر –باتنة–**"، أطروحة دكتوراه، تخصص: تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر –باتنة–، الجزائر، 2016.
20. يعقوب المسوس، "**تقويم الكفاية المهنية والدافعية الشخصية والثقافة التنظيمية وعلاقته بتحقيق الإدارة بالجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي: دراسة ميدانية على عينة من الأساتذة الإداريين والطلبة**"، أطروحة دكتوراه في علم النفس، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران2، الجزائر، 2016.
21. صباح غربي، "**دور التعليم العالي في تنمية المجتمع المحلي:دراسة تحليلية لاتجاهات القيادات الإدارية في جامعة محمد خيضر بسكرة**"، أطروحة دكتوراه، تخصص: تنمية، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2014.
22. وليد عبد اللطيف نوفل الصيفي، "**الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة التغيير التنظيمي دراسة ميدانية على قطاع الاتصالات في قطاع غزة**"، رسالة ماجستير مقدمة في علوم الاقتصاد وعلوم الإدارة، تخصص: إدارة الأعمال، غزة، فلسطين، 2016.
23. سمير بن حسين، "**ضمان جودة التعليم العالي في الجزائر–على المستوى المؤسساتي– الإمكانات والمتطلبات**"، أطروحة دكتوراه، كلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم: الاجتماعية، جامعة العربي بن مهيدي بأم البواقي، الجزائر، 2016/2015.
24. شريفي مسعودة، " **إدارة التغيير التنظيمي ودورها في ترسيخ مبادئ وأسس المنظمة المتعلمة دراسة حالة منظمة جنرال إلكتريك (عملاق التكنولوجيا العالمي)**"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، تخصص: إدارة الأعمال، جامعة الشلف، الجزائر، ص:ي(31).
25. بسمة بن صالح، " **مدى تكيف الأستاذ مع أهداف نظام LMD من خلال عمليتي التدريس والتقييم** "، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن مهدي بأم البواقي، الجزائر، 2017.
26. محمد المهدي بن عيسى، "**ثقافة المؤسسة– حالة مؤسسة الأنابيب الناقلة للغاز غرداية–**"، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، الجزائر،2005.
27. محمد بلبية، " **تحديد معايير ضمان الجودة وتأثيرها على الاعتماد الأكاديمي، بمؤسسات التعليم العالي دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، لجامعة أبو بكر بلقايد تلمسان** "، أطروحة دكتوراه ل.م.د، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبوبكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2016.
28. محمد تنوم، "**أثر اعتماد إدارة الجودة الشاملة على التسيير داخل سونلغاز**"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، قسم: علوم التسيير تخصص: إدارة الأعمال، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2004.
29. منصف ملوك، "**أثر إشهاد الجودة على أداء المؤسسات الجزائرية حالة المواصفات (2000) iso 9001:دراسة إحصائية بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة**"، رسالة ماجستير ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير ، تخصص: التقنيات الكمية في التسيير، جامعة فرحات عباس بسطيف، الجزائر، 2010.
30. عبد المالك بن علي عثمان حكمي، " **معوقات تحقيق الاعتماد الأكاديمي في كلية التربية:بجامعة الملك خالد وسبل التغلب عليها**"، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الملك خالد، المملكة العربية السعودية، 2012.

31. علي لرقط، " **إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر – المبررات والمتطلبات الأساسية–** "، رسالة ماجستير، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، قسم علم النفس وعلوم التربية، تخصص:الإدارة والتسيير التربوي، جامعة باتنة، الجزائر، 2009، ص، ص:146، 157.

32. يزيد قادة، " **واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائرية: دراسة تطبيقية على متوسطات ولاية سعيدة**"، مدرسة الدكتوراه إدارة الأفراد والمنظمات وحوكمة الشركات، تخصص: حوكمة الشركات، جامعة أبو بكر بلقايد بتلمسان، الجزائر، 2012، ص،ص: 180، 182.

ثالثا– المقالات العلمية

1. أحمد حسين محمد حسن، "**معايير مقترحة لمقررات تخصص المسرح بكليات التربية النوعية في ضوء الجودة والاعتماد**"، مجلة بحوث التربية النوعية، العدد:10، 2007.

2. لخضر بن علية، دن أحمد، عبد الحفيظ عيسى، " **تنمية الموارد البشرية في ضوء تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الجامعية –حالة الجزائر–**"، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية–دراسات اقتصادية–، المجلد:03، العدد:03، 2009.

3. بن أحمد سعدية وآخرون، "**نظام إدارة الجودة إيزو 9000 وإدارة الجودة الشاملة: مفهومان متكاملان أم متعارضان؟**"، مجلة مينا للدراسات الاقتصادية، المجلد:03، العدد: 05، 2020، ص، ص:42،41.

4. إلهام يحياوي، بركة مشنان حول: "**أهمية استخدام إدارة الجودة الشاملة في ضمان جودة مخرجات التعليم العالي**"،المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية ، العدد: الأول، 2014.

5. عبد القادر بن عيسى الشريف، كيسرى مسعود،"**تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي –دراسة تقويمية لمخرجات الجامعة الجزائرية من وجهة نظر مؤسسات سوق العمل–**"، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية –دراسات اقتصادية–، المجلد:09، العدد: 03، 2015.

6. رقية شرون، "**إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليم العالي كمدخل لتحسين مدخلات سوق العمل**"، مجلة الاجتهاد الدراسات القانونية والاقتصادية، المجلد:05، العدد:01، 2016.

7. بيبي وليد، "**خريجو الجامعات الجزائرية بين وهم العمل وهاجس البطالة الذكية**" ،الإنسان والمجال، مجلة دولية علمية محكمة، المركز الجامعي نور البشير بالبيض،(الجزائر)، العدد 03 أفريل 2016.

8. نبيلة باديس،"**أهمية محاور إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي دراسة استطلاعية من وجهة نظر طلبة جامعة خنشلة**"، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، المجلد، 03، العدد:02، 2017.

9. لطفي شعباني، حميدة بن يحي، "**واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي –الجامعة الجزائرية نموذجا–**"، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد:03، العدد:02، 2018.

10. آسيا طويل، دليلة تيتام،" **أسس تطبيق الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي –دراسة تجارب مجموعة من الدول–** "، مجلة الجزائرية للعلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد:07، العدد:01، 2019.

11. سعيدة رحيش، "**أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي لتحقيق جودة مخرجاته –مع الإشارة إلى إصلاح التعليم العالي فيالجزائر–**"، مجلة آفاق علوم الإدارة والاقتصاد، المجلد:04، العدد:01، 2020.

قائمة المراجع:

12. نوف سالم الشمري، وآخرون،" **تأصيل مفهوم الجودة الشاملة من منظور إسلامي**"، المجلة العلمية، العدد: 25، ج:01، 2016.
13. صبرينة حديدان، " **إدارة الجودة الشاملة بين الفكر البشري وأصالة الإسلام**"، مجلة آفاق للعلوم، العدد:09، 2017.
14. رعد عدنان رؤوف، رفل مؤيد عبد الحميد، " **دور أبعاد جودة الخدمات في تعزيز قيمة الزبون دراسة استطلاعية لآراء عدد من الزبائن في مصرف الشمال للتمويل والاستثمار في محافظة لينوي**"، تنمية الرافدين، المجلد: 37، ملحق العدد: 119، https ://tanmiyat.mosuljournals.com/pdf_159444_513de23e0818be5a88362e8cf04184a6.html
15. محمد خثير، أسماء مرايمي، "**العلاقة التفاعلية بين أبعاد جودة الخدمة ورضا الزبون بالمؤسسة**"، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، المجلد: 03، العدد: 04، 2017.
16. عائشة خوازم، محمد تعشادين، "**دور استراتيجية العصف الذهني في اكتساب مهارات التعلم الإبداعية لدى التلاميذ الموهوبين في مرحلة التعليم الابتدائي**"، مجلة العلوم النفسية والتربوية،المجلد: 06، العدد:03، 2020.
17. إلهام يحياوي، بركة مشنان، "**أهمية استخدام وسائل إدارة الجودة الشاملة في ضمان جودة مخرجات التعليم العالي – دراسة حالة–**"، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد:01، 2014.
18. عمار بن عيشي، الهاشمي بن الواضح، "**أثر التكاليف البيئية على تكاليف الجودة بالمؤسسات الصناعية الجزائرية**"، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، المجلد: 03، العدد: 05، 2018.
19. نبيل محمد عبد المحسن الخناق، جبار جاسم الربيعي، "**أهمية قياس تكاليف الجودة والإفصاح عنها في القوائم المالية**"، مجلة التقني، المجلد:18، العدد: 04، 2005.
20. سعدية بن أحمد، " **استخدام تكاليف الجودة في تقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية–دراسة حالة شركة خنثر–** "، مجلة الإنسانية والاجتماعية، المجلد: 06، العدد: 02، 2020.
21. خالد أحمد الصرايرة، ليلى العساف، "**إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بين النظرية والتطبيق**"، المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، المجلد:01، العدد:01، 2008.
22. محمد بن عبد العزيز الراشد، "**إدارة الجودة الشاملة: دراسة نظرية ونموذج مقترح لها في مكتبة الملك فهد الوطنية**"، مجلة مكتبة فهد الوطنية، المجلد: 17، العدد: 02، 2011.
23. أحمد عثمان إبراهيم أحمد، وآخرون، "**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 الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا، المجلد: 03، العدد: 07، 2012.
24. عبد المحسن عايض القحطاني، وآخرون، " **آليات تطبيق مبادئ ديمنغ في إدارة كليتي التربية الحكومية بدولة الكويت على الاعتماد الأكاديمي**"، المجلة الدولية للأبحاث التربوية، جامعة الإمارات العربية المتحدة، العدد: 33، 2013. http ://search.shamaa.org/PDF/Articles/TSIjre/IjreNo33Y2013/ijre_2013-n33_091-128.pdf
25. نهى سليمان الغثبر، رنا ناصر المهوس، " **مقارنة وتحليل أبرز أعمال ونظريات علماء الجودة الأمريكيين واليابانيين**"، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد:20، 2019، https ://jsre.journals.ekb.eg/article_52398_1d4785ee5f89f20891ca322ee11b74a4.pdf
26. محمد اليحي، "**مدى تأثير معايير الجودة ل(crosby) على تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة بجامعة الشقراء (دراسة تطبيقية)**"، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، المجلد:09، العدد:01، 2018.
27. بشير بودية، "**أثر تبني وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على جودة الخدمة الصحية المقدمة بمستشفى ترابي بوجمعة–بشار–**"، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد:03، العدد:02، 2017.

قائمة المراجع:

28. زهير بغول، بوقزولة وداد، "**اتجاهات أساتذة التعليم الثانوي نحو مبادئ إدارة الجودة الشاملة في التعليم: دراسة ميدانية بثانويات بلدية سطيف**"، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، المجلد: 02، العدد:9، 2016.
29. هاشم محمد علي محمد، وآخرون، "**دور تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الحكومية: دراسة حالة الهيئة السودانية للمواصفات والمقاييس الاتحادية**"، مجلة إدارة الجودة الشاملة، المجلد: 20، العدد:02، 2019. http ://repository.sustech.edu/handle/123456789/24595
30. عائشة بن علي، منير نوري، "**واقع تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، دراسة تطبيقية على عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية غليزان**"، مجلة الإستراتيجية والتنمية، المجلد: 07، العدد: 12، 2017.
31. زكرياء علاق، حدة يوسفي، " **أهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لإدارة الموارد البشرية في التخفيف من العبء في العمل–دراسة تحليلية–**"، مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية،المجلد: 11، العدد:03، 2020.
32. أكرم محمد أحمد الحاج علي، "**تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأثرها على كفاءة الأداء الأكاديمي في الجامعات السعودية**"، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، العدد:11، 2015.
33. محمد براق، عدمان مريزق، "**إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصحية مراحل تطبيق وعوامل النجاح**"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد:14، 2008.
34. قويلي حدة، سعدي فاطنة، "**معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الجزائرية:قراءة سوسيولوجية**"، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، العدد الاقتصادي، المجلد:12، العدد:2018،01.
35. حديدان صبرينة، "**مراحل ومعوقات تطبيق التغيير التنظيمي (إدارة الجودة الشاملة نموذجا)**"، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد:12، 2013.
36. آمنة مرنيز، مطرفي خميسي، " **معوقات تطبيق التغيير التنظيمي في معاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية(إدارة الجودة الشاملة أنموذجا)**"،مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد: 10، العدد:01، 2020.
37. أمال عبادو، "**معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس دراسة ميدانية : بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة بسكرة**"، مجلة علوم الانسان، والمجتمع، المجلد:04، العدد:02، 2015.
38. مليكة فريمش، آمنة الحيول، "**متطلبات ومعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي(التجربة الأردنية)**"، المجلة الجزائرية للأمن الإنساني، المجلد:05، العدد:02.
39. لعلي بوكميش، نورة البركنو، "مدخل (مفاهيمي–معرفي) لإدارة الجودة الشاملة"، مجلة الحوار الفكري، المجلد:13، العدد:15، 2018.
40. هند بوراس، "**التقييس الوطني في الجزائر: آلية لضمان جودة المنتجات وحماية الاقتصاد الوطني**"، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد: 1، العدد:49، 2018.
41. وائل شحاته عبد الحميد، "**الجامعات العربية بين الجودة الشاملة وشهادات الجودة**"، المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، العدد:10، 2012.
http ://search.shamaa.org/PDF/Articles/YEAjqahe/10AjqaheVol5No10Y2012/10AjqaheVol5No10Y2012.pdf
42. الفضيل رتيمي، لطيفة طبال، "**المنظمة ونظرية التنظيم**"، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد:01، العدد:01، 2015.

43. يوسف بودلة، وآخرون، "**أثر أسلوب الإدارة بالأهداف على أداء وظائف وأنشطة المؤسسات الاقتصادية: دراسة آراء عينة من مدراء الملينات والمجنبات في ولايات الوسط الجزائرية**"، مجلة الإصلاحات الاقتصادية والاندماج في الاقتصاد العالمي، المجلد:12 العدد: 24، 2017.
44. إلهام نعيم، "**أهمية اللجوء إلى الأساليب الكمية في اتخاذ القرار مع تطبيق نموذج البرمجة بالأهداف في تحديد كمية الإنتاج**"، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، المجلد: 01، العدد:01، 2015.
45. أيوب الشيكر، "**الأدارة الالكترونية في الجزائر تطبيقات وتحديات**"، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد:08، العدد:01، 2019.
46. سمير كامل الخطيب، ، "**إدارة الجودة الشاملة والايزو- مدخل معاصر**"، 2008، نشر في : المرجع الالكتروني للمعلوماتية، يوم: 08-11-2018. http ://almerja.com/reading.php?idm=107262
47. محمد فلاق، ديما قواسمي، وآخرون، " **العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتطبيق إدارة الجودة الشاملة: دراسة في شركة صونا طراك**"، https ://www.academia.edu
48. بن صغير عبد العظيم، بوبكر علام، "**أثر الثقافة التنظيمية في تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة –دراسة ميدانية بالمصلحة البيومترية لبلدية سعيدة**"، مجلة السياسة العالمية، المجلد:05، العدد: 02، 2021.
49. شريفة كلاع، "**الاستثمار في التعليم العالي والبحث العلمي بالجزائر كسبيل لضمان الجودة الشاملة والنهوض الأكاديمي**"، مجلة، دراسات اقتصادية، المجلد:13، العدد :03، 2019.
50. جمل أحمد عون، إشراف فاطمة مشهور أحمد، "**مخرجات التعليم الجامعي وعلاقته بسوق العمل والتنمية: دراسة نظرية وتطبيقية في البنية الاجتماعية** "، المركز اليمني للدراسات الاجتماعية وبحوث العمل للنشر ، الطبعة الأولى، اليمن، صنعاء، 2007.
51. سليمة بلخيري، بسمة عبد الكريم، "**برامج التعليم العالي والتنمية الاقتصادية**"، مجلة التنوير للدراسات الأدبية والإنسانية، العدد 09، 2019.
52. محمد مداحي، آخرون، "**تفعيل برامج التعليم العالي لتحقيق تنمية مستدامة في الجزائر**"، مجلة التنمية والاستشراف للبحوث والدراسات، المجلد 02، العدد: 02، 2017.
53. لحبيب بلية، " **أثر ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي على الاستثمار في رأس المال البشري** "، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 37 ، 2017.
54. سهام كامل محمد، " **الاستثمار في التعليم العالي وأثره في سوق العمل:بحث تطبيقي في الكليات الخاصة** "، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد:10، العدد:33، 2015
55. محسن ألظالمي، وآخرون، "**قياس جودة مخرجات التعليم العالي من وجهة نظر الجامعات وبعض مؤسسات سوق العمل :دراسة تحليلية في منطقة الفرات الأوسط**"، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد: 90، السنة 34، 2012.
56. أحمد يوسف أبو فارة، " **واقع تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية** "، مجلة الأردنية الخاصة بإدارة الأعمال، المجلد رقم: 02، سنة 2006.
57. حسن ياسين طعمة، " **دور تطبيق معايير جودة التعليم الجامعي في تعزيز جودة الأداء الأكاديمي في الجامعات الأردنية: دراسة حالة جامعة الزرقاء في الأردن** "، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، العدد: 04، 2013.
58. كيحلي عائشة وآخرون، "**حتمية تطبيق نظام الجودة في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر:نموذج إنشاء خلية ضمان جودة التعليم العالي في الجزائر، جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي**"، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، العدد:02، 2017.

قائمة المراجع:

59. محمد بولصنام، عماد تشانتشان، " **مستوى جودة التعليم العالي من وجهة نظر طلبة جامعة يحي فارس المدية** "، مقال مقدم لمجلة: اقتصاديات المال والأعمال، العدد:06، 2018.
60. أحمد زرزور، " **تقييم مساهمة الجامعة الجزائرية في تحضير الطلبة لعالم الشغل: دراسة ميدانية** "، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد:10، مارس 2013.
61. نجاة وسيلة بلغنامي، حماد فردي، " **فعالية الجودة على خريجي مؤسسات التعليم العالي الجزائري: دراسة حالة مخرجات المركز الجامعي علي كافي تندوف** "، مجلة الباحث الاقتصادي، المجلد:07، العدد:12، 2019.
62. محمد حسين أحمد المشهداني، " **بناء مسارات إرشادية لضمان جودة البرامج الأكاديمية التقنية**"، المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، العدد العاشر، 2012.
63. العالية حبار، " **دور المعلم في اختيار الطرائق التعليمية الناجحة في التدريس** "، مجلة جسور المعرفة، المجلد: 02، العدد:06، 2017.
64. بوحنينة قوي، وآخرون، " **قياس جودة إدارة أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الجزائرية: دراسة استطلاعية على أعضاء هيئة التدريس بكلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة ورقلة** "، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد:06، العدد: 12، 2013، http ://search.shamaa.org/FullRecord?ID=89391
65. هواري منصوري، ساوس الشيخ، " **ضمان جودة الهياكل القاعدية وفقا للمرجع الوطني الجديد لضمان الجودة الداخلية في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية: دراسة ميدانية جامعة أدرار** "، مجلة التكامل الاقتصادي، المجلد:05، العدد:02، 2020.
66. جيلالي بن عبو، ليلى بن ونيسة، " **واقع جودة التعليم العالي في الجزائر من منظور التصنيفات الدولية** "، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، العدد: 01، 2015.
67. نوال نمور، " **التصنيفات الدولية كأداة لتقييم أداء مؤسسات التعليم العالي: فرص مؤسسات التعليم العالي الجزائرية** "، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد:51، 2019.
68. ولد محمد عيسى محمد محمود، " **آليات تحسين أداء الجامعات العربية في التصنيفات الدولية** "، مجلة المالية والأسواق، العدد: 01، 2014.
69. الهام يحياوي، بركة مشنان، " **أهمية استخدام وسائل إدارة الجودة الشاملة في ضمان جودة مخرجات التعليم العالي:دراسة حالة** "، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد:01، 2014.
70. لحبيب بلية، " **خصوصيات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي** "، مجلة القانون الدولي والتنمية، المجلد:04، العدد:02، 2016.
71. زينب مهداوي، عبد القادر بودي، " **واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجامعي في الجزائر**" مجلة البشائر الاقتصادية، العدد:07، 2016.
72. لطفي شعباني، حميدة بن يحي، " **واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي –الجامعة الجزائرية نموذجا–** "، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد:03، العدد:02، 2018.
73. راضية بوزيان، " **متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة مؤسسات التعليم العالي ومعوقاتها–مقاربة سوسيولوجية–** "، مجلة التواصل، العدد:32، 2012.
74. محمد تقرورت، كريمة فلاح، " **نموذج مقترح لإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر في ضوء النماذج الرائدة** "، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، 2018.
75. نعيمة يحياوي، عامر عيساني، " **متطلبات ومعايير إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي** "، مجلة جديد الاقتصاد، العدد:09، 2014.

76. محمد أحمد مرشد القواس، "**درجة استخدام أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة أب لأساليب التقويم المستمر والتغذية الراجعة من وجهة نظر طلابهم**"، مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، المجلد01، العدد: 03، 2016.

77. إلهام بروبة، "**أهمية نظام المعلومات المحوسب في اتخاذ القرارات المالية في منظمات الأعمال**"، مجلة نور للدراسات الاقتصادية، المجلد:06، العدد: 10، 2020.

78. مسعودة شريفي،" **إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي مع الإشارة إلى تجربة جامعة ولاية "تورث ويست ميسوري الأمريكية**"، مجلة البشائر الاقتصادية، العدد:06، 2016.

79. صادق صفيح، حميد قرومي، " **أليات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي:عرض وتقييم للتجربة اليابانية**"، مجلة بكلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد:51، 2017.

80. وفاء محمد عون وآخرون، " **تطوير إدارة الجودة الشاملة في نظام التعليم العالي لتحقيق رؤية 2030 في ضوء التجربة السنغافورية**"، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد:07، العدد:04، 2018.

81. خالد عطوي، " **آليات ضمان الجودة بقطاع التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر**"، مجلة العلوم القانونية والسياسية، المجلد:09، العدد:03، 2018.

82. خلية ضمان الجودة، "**نبذة عن ضمان الجودة في التعليم العالي**"، البوابة الالكترونية لجامعة الجزائر01"يوسف بن خدة"،كلية الحقوق، الجزائر. http ://droit.univ-alger.dz/?page=17

83. نور الإيمان بن ام السعد، شريفة رفاع، "**مدى تطبيق ضمان جودة التعليم العالي في الجزائر :نموذج خلية الجودة بجامعة قاصدي مرباح ورقلة**"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، المجلد:13، العدد:26، 2019.

84. ناصر الدين قريبي، "**مواءمة مخرجات التعليم العالي لسوق العمل في الجزائر:دراسة استكشافية**"، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، العدد:04، 2015.

85. مسعودة مداح ونور الدين بولعراس، "**إستراتيجية خريجي الجامعة الجزائرية في التكيف مع متطلبات سوق العمل:دراسة سوسيو مهنية لمجموعة من خرجي الجامعة بولاية الاغواط**"، مجلة: الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2020.

86. بالقاسم سلاطنية، " **سوسيولوجيا التكوين المهني وسياسة التشغيل في الجزائر**"، مجلة العلوم الإنسانية، دار الهدى، الجزائر، العدد:10، 1988.

87. فيصل مختاري، نورية معتصم ، "**الاستثمار التعليمي في رأس المال البشري مدى مواءمة مخرجات التعليم العالي لسوق العمل في الجزائر خلال الفترة 2000-2014**"، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، المجلد :12، العدد: 3، 2018.

88. نوال عباس، "**الاستثمار في الإبداع من خلال رأس المال البشري : دراسة منظومة التعليم العالي والبحث العلمي بالجزائر**"، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد:10، العدد:01، 2017.

89. سمير بن حسين، " **تقييم فعالية خلايا ضمان الجودة في المساهمة في بناء وتطوير نظام ضمان جودة التعليم العالي في الجزائر:دراسة ميدانية**"، مجلة: العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد:07، العدد:18، 2015.

90. شمسة بوشنافة، "**تأثير العولمة على التعليم العالي**"، مجلة الدراسات القانونية والسياسية، المجلد:01، العدد:05، 2017.

91. محفوظ عرابي، "**تبني نظام « LMD » ، في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر:استجابة للتوجهات العالمية أم ثقافة لتجويد التعليم العالي؟.**"، مجلة الإبداع، المجلد:08، العدد:01، 2018.

92. أمحمد مصطفى بن الدين، هواري منصوري، "**جودة البحث العلمي لدى هيئة التدريس بالجامعات الجزائرية وفقا للدليل الوطني الجديد للجودة الداخلية في التعليم العالي: دراسة تطبيقية لجامعة أدرار**"، مجلة اقتصاديات المال والأعمال ، 2018.

93. نوال بن عمارة، "**إشكالية ضمان جودة مخرجات التعليم العالي في ظل حاجات المجتمع**"، مجلة: العلوم الاجتماعية، العدد:07، ديسمبر 2018.

94. منير بشور، "**ضمان الجودة في التعليم العالي في البلدان العربية: نظرة إجمالية**" ، في: ضمان الجودة في الجامعات العربية ، تحرير عدنان الأمين، الهيئة اللبنانية للعلوم التربوية، الفصل الثاني، لبنان، 2005.

95. عمر محمد عبد الله الخرابشة وآخرون، " **معايير الاعتماد الأكاديمي وضمان الجودة في كليات التربية في الجامعات الأردنية**"، مجلة الدراسات التربوية والنفسية، 2011.

96. خير الفوال، بسام محمد الصافتلي، "**تقويم جودة برامج إعداد المعلمين في كلية التربية بالحسكة في ضوء معايير الاعتماد الاكاديمي وإدارة الجودة الشاملة**"، مجلة المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، العدد:07، 2010. https ://www.eminent-haiti.eu/sites/default/files/2020-05/Making%20basic%20choices%20for%20EQA_French_Module%201_0.pdf

97. فايزة قاصدي، فتيحة طبيب، "**مفهوم الجودة في التعليم العالي**"، مجلة جيل العلوم الإنسانية والاجتماعية ، مركز جيل البحث العلمي، العدد:27، 2017.

98. نور الإيمان بن أم السعد، شريفة رفاع، "**مدى تطبيق معايير ضمان جودة التعليم العالي في الجزائر:نموذج خلية ضمان الجودة بجامعة قاصدي مرباح ورقلة**"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، المجلد:13، العدد:26، 2019.

99. كاهي مبروك، " **إصلاح التعليم العالي في الدول المغاربية وفق متطلبات سوق العمل**"، مجلة دفاتر السياسة والقانون، العدد: 15، جوان 2016.

100. نبيلة باديس، " **ضمان جودة التعليم العالي في الجامعة الجزائرية من خلال استشراف التجارب الدولية**"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد:20، 2016.

101. شربي محمد أمين، وآخرون، "**تطبيق التقييم الذاتي ودوره في تحسين تعاون الجامعة مع محيطها الاجتماعي والاقتصادي في ضوء معايير المرجع الوطني لضمان جودة التعليم العالي في الجزائر: دراسة تطبيقية في جامعة أدرار خلال فترة 2017-2018**"، مجلة رؤى اقتصادية، المجلد:08، العدد:02، 2018.

102. فضلون الزهراء، " **مشروع إدراج نظام الجودة في التعليم العالي بالجزائر**"، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، العدد: 24، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي، ديسمبر 2017.

103. نوال فرحون، ربيع قرين، "**تقييم ضمان جودة التعليم العالي في الجامعات الجزائرية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة جيجل**"، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد:19، العدد02، 2021.

104. نصيرة معدن، " **متطلبات تطبيق ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي**"، مجلة الجزائرية للدراسات السياسية، المجلد:04، العدد:02، ديسمبر 2017.

105. عائشة بن النوي، " **التجربة الجزائرية في تطبيق ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي** "، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث، العدد: 07، جانفي 2020.

106. سهيل دياب، "**مؤشرات الجودة وتوظيفها في تنظيم التعليم والتعلم**"، الجودة في التعليم العالي، مركز دراسات وبحوث المعوقين، أطفال الخليج، المجلد:02، العدد:01، 2006.

قائمة المراجع:

107.عماد كساب، " **مؤشرات قياس الأداء الوظيفي والمؤسسي بين النظرية والتطبيق(نماذج عملية)**"، مجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية، المجلد:05، العدد: 16، 2021.

108.أحمد مداني، " **منهجية قياس مؤشرات الأداء الرئيسية(KPIs) لمؤسسات التعليم العالي**"، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد: 24، العدد: 01، 2021.

109.عبد الرزاق خليل،" **تطبيق ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي:تحليل ممارسات بعض الجامعات العربية** "، مجلة التواصل، العدد:17 ديسمبر 2006.

110.الشيخ ساوس، هواري منصوري، "**تقييم جودة التكوين وفق المرجع الوطني الجديد لضمان الجودة الداخلية في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية: دراسة مقارنة بين سنتي: 2017-2018 جامعة أدرار**"، مجلة الباحث، 2018.

111.سامية بدوي، علي يوسفات، "**تقييم جودة البحث العلمي وفق معايير المرجعية الوطنية لضمان الجودة في التعليم العالي الجزائري**"، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد:05، العدد:01، 2019.

112.دراجي اليزيد، وآخرون، "**دور الحوكمة الرشيدة في ضمان جودة التعليم العالي –تجارب دولية–**"، مجلة نور للدراسات الاقتصادية، المجلد:06، العدد:10، 2020.

113.محمد بوقشور، " **رهان الحكامة وأزمة القيم في النظام التعليمي الجزائري**"، مجلة revue algerienne des etudes sociologique، المجلد:03، العدد:05، 2011.

114.عبد العالي البشير، هيشر أحمد التجاني، " **دور الحوكمة في ضمان جودة التعليم العالي–حالة الجزائر–**"، مجلة المقريزي للدراسات الاقتصادية والمالية، المجلد:03، العدد:01، 2019.

115.سامية بدوي، أمحمد بن الدين، " **دور الحكامة في تحسين جودة وأداء مؤسسات التعليم العالي:دراسة مقارنة لنتائج التقييم الذاتي لميدان الحكامة بين المركز الجامعي مرسلي عبد الله تيبازة والمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة**"، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، العدد:06، 2018.

116.وائل السيد حامد السيد، "**جودة الحياة الجامعية كعامل وسيط بين الاغتراب النفسي وتقدير الذات لدى طلاب جامعة الملك سعود**"، مجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد::05، العدد:02، 2019.

117.أمحمد بن الدين، "**تقييم جودة الحياة الجامعية وفق المرجع الجديد لضمان جودة التعليم العالي بالجزائر:دراسة ميدانية بجامعة أدرار**"، مجلة معهد العلوم الاقتصادية ، المجلد:21، العدد:01، 2018.

118.أحمد جلول، " **بعض مشكلات التكوين الجامعي بالجزائر:الحلول والاقتراحات**"، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، العدد:23، 2017.

119.منصوري هواري، ساوس الشيخ، " **ضمان جودة الهياكل القاعدية وفقا للمرجع الوطني الجديد لضمان الجودة الداخلية في مؤسسات التعليم العالي**"، مجلة التكامل الاقتصادي، المجلد:05، العدد: 02، 2017.

120.دموش وسيلة، "**ربط الجامعة بالقطاع الصناعي في الجزائر–الواقع والمأمول–(دراسة تحليلية)**"، مجلة الباحث الاقتصادي، المجلد:08، العدد:02، 2020.

121.بوسعدة سعيدة، "**دور البحث العلمي في ربط الجامعة بمحيطها الاقتصادي من خلال المرافقة التكنولوجية للأفكار المبدعة**"، مجلة المفكر للدراسات القانونية والسياسية، العدد:02، 2018.

122.محمد بن موسى، " **سبل توطيد وتدعيم علاقة مؤسسات التعليم العالي بمحيطها الاقتصادي (مع الإشارة إلى تجربة الجزائر**"، لمجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، المجلد:08، العدد:02، 2017.

123.بن مصطفى وآخرون، " **المرجع الوطني لضمان جودة التعليم العالي في الجزائر كنموذج مقترح لتفعيل دور الجامعة في تنمية المحيط الاقتصادي والاقتصادي**"، مقال مقدم لمجلة الحوكمة المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة، المجلد: 01، العدد: 02، 2019.

124.منصوري هواري، أمحمد بن الدين، "**جودة العلاقة مع المحيط الاجتماعي والاقتصادي وفق خلايا ضمان الجودة الداخلية في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية–دراسة تحليلية بجامعة أدرار–**"، مجلة revue des politiques economiques، المجلد:06، العدد:01، 2018.

125.طويهر طه مداني، "**أهمية القيادة التحويلية في تفعيل إدارة التغيير التنظيمي**"، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد: 22، 2017.

126.وسيلة واعر، "**استراتيجيات قادة التغيير لتفادي مخاطر فشل برامج التغيير التنظيمي**"، مجلة إيليزا للبحوث والدراسات، المجلد:06، العدد: خاص، 2021.

127.الطاهر بن عبد الرحمن ، زكرياء لطرش، "**التغيير التنظيمي واستراتيجيات مقاومته في المنظمات: مقاربة نظرية**"، مجلة القبس للدراسات النفسية والاجتماعية"، المجلد: **01**، العدد:04، 2019.

128.قويدر بورقبة، وآخرون، " **التغيير التنظيمي في منظمات الأعمال : "المفهوم الأسباب، المراحل، والمداخل...**"، مجلة القبس للدراسات النفسية والاجتماعية"، المجلد: **01**، العدد:04، 2019.

129.علي صادقي، " **التغيير التنظيمي من المعايير إلى ضغوطات الرفض والتحفظ محاولة محاكاة الأسلوب الأنجع لتفسير الجوانب البشرية في المنظمات**"، مجلة حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية، المجلد:05، العدد:02، 2018.

130.سيد هارون جمعة، " **استراتيجيات إدارة التغيير وأثرها على الأداء الوظيفي الجامعي–دراسة تطبيقية–**"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، 2019.

131.عبد الله جوزه، "**نظام إدارة التغيير التنظيمي في المنظمات المعاصرة** "، مجلة الراصد العلمي، المجلد:07، العدد:01، 2021

132.محبوب مراد، باري عبد اللطيف، " **إدارة التغيير كمدخل لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في منظمات الأعمال**"، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، المجلد:01، العدد:03.

133.هناء مارس، " **مؤشرات التغيير التنظيمي والفعالية التنظيمية وفق نظرية (كير تلوين)**"، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، المجلد: ب، العدد: 10، 2017.

134.بن عبد العزيز فطيمة ومعزوز نشيدة، "**التغيير التنظيمي وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة في المنظمات الصحية**"، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، المجلد:02، العدد: 02، 2011.

135.حديدان صبرينة، " **مراحل ومعوقات تطبيق التغيير التنظيمي(إدارة الجودة الشاملة)** "، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد:12، 2013.

136.الزهراء قريشي وآخرون، "**الجودة الشاملة كإحدى استراتيجيات التغيير التنظيمي**" مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة، المجلد:01، العدد:02، 2018.

137.عفاف حداد، عبد المالك ججيق، "**العلاقة التاثيرية بين أبعاد التغيير التنظيمي وتفعيل ميادئ إدارة الجودة الشاملة في مطاحن عمر بن عمر–قالمة–**" مجلة الإنسانية والاجتماعية،المجلد:06، العدد:02، 2020.

138.عمار بن عيشي، "**إمكانية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الجزائرية دراسة حالة جامعة بسكرة** "، مجلة الباحث، العدد:14، 2014.

139.محمد اليحي، "**مدى تأثير معايير الجودة لـ(crosby) على تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة بجامعة شقراء(دراسة تطبيقية)**"، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، المجلد: 09، العدد:01، 2018.

140.منى طواهرية، " **إدارة الجودة الشاملة وضمان الجودة في التعليم العالي في الجزائر**"، مقال مقدم لمجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، المجلد:08، العدد:24، 2018، https ://journals.qou.edu/index.php/nafsia/article/view/2119

141.أمينة عبادة، " **إدارة الجودة الشاملة كمدخل لضمان وتحسين جودة خدمات مؤسسات التعليم العالي**"، مقال مقدم لمجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد:02، العدد:05، 2016.

142.عبد الحفيظ قادري، محمد مرتات، "**طرق التأكد من التوزيع الطبيعي للبيانات باستخدام بعض القوانين الاحصائية وبرامج (Excel, Liserel, Spss) وعواقب الاخلال به (أمثلة تطبيقية)**"، مجلة دراسات نفسية وتربوية، 2019.

143.ليلى بتقة، "**الإصلاحات الجامعية بين النظرية وواقع الممارسة "مشروع إصلاح التعليم العالي والبحث العلمي –ل.م.د أنموذجا**"، مقال مقدم لمجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد: 01، العدد:01، 2011.

144.سرير فروجه، "**واقع التعليم والبحث العلمي في الجزائر**"، مجلة المفكر للدراسات القانونية والسياسية، العدد: 02، 2018.

145.عشوي نصرالدين، محجوبة هشام، "**التسيير التنبؤي للموارد البشرية على مستوى مؤسسات التعليم العالي – باستخدام نوذج الانحدار الخطي**–"، مجلة دفاتر MECAS، المجلد:15، العدد:01، 2019.

146.كياري فاطمة الزهرة "**تمويل التعليم العالي في الجزائر بين الواقع والتحديات**"، مجلة الجزائرية المالية العامة، العدد: 04، 2014.

147.اتم سماتي، محمود قندوز، "**إحصائيات عن الجامعة الجزائرية (1962–2018)**، مجلة منارات للدراسات العلوم الاجتماعية، المجلد:01، العدد: 02، 2019.

148.فضيلة بوطورة وآخرون، "**تمويل التعليم العالي والبحث العلمي بين تعدد المصادر وتفاوت نسب الإنفاق مع إشارة لحالة الجزائر**"، مجلة البديل الاقتصادي، المجلد:07، العدد: 01، 2020.

149.نوفل سمايلي وآخرون، "**الإنفاق الحكومي لتمويل التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائريين بين الواقع والتحديات**"، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد: 23، العدد:01، 2020.

150.سليماني زناقي، سليماني لخضر، " **تشخيص واقع سياسة التمويل في قطاع التعليم العالي والبحث العلمي**"، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد: 20، العدد:01، 2020.

151. طيبي حسين، غريبي علي، "**البحث العلمي ومؤسسات البحث العلمي**"، مجلة دراسات اجتماعية، مركز البحث في العلوم الاسلامية والحضارة بالاغواط، العدد:01، 2017.

152.رتيبة طيبي وآخرون، "**دور البحث العلمي في تنمية المشاريع المبتكرة ذات التكنولوجيا العالية بالجامعة –إشارة للتجربة الفرنسية**–"، مجلة العلوم الإدارية والمالية، المجلد: 03، العدد: 01، 2019.

153.جمال بن زروق، "**نظريات التنظيمات دراسة تحليلية**"، مجلة المعيار ، المجلد:12، العدد:23، 2010.

154.شاشة فارس، أسماء قرزيز، "**تطور الإنتاج العلمي الجزائري ما بين (2000–2016) من خلال تواجده في قواعد البيانات العالمية: قاعدة البيانات « scopus » نموذجا**"، مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، العدد: 03، عدد خاص بأشغال الملتقى الوطني حول: تمويل التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر، 2019.

رابعا– الملتقيات والمؤتمرات

1. قويدر عياش، " **مدخل إدارة الجودة الشاملة كمحدد للأداء المتميز في المنظمات** "، ملتقى دولي حول: "**الأداء المتميز للمنظمات والحكومات**"، كلية الحقوق وكلية العلوم الاقتصادية، يومي 8–9مارس –2005، جامعة ورقلة، المجلد 02، 2005.

2. رحاحلية بلال، بوفاس الشريف، "**الالتزام بالمواصفات القياسية كإستراتيجية لحماية المستهلك–حالة الجزائر**–"، مداخلة موجهة لفعاليات الملتقى الوطني حول: أثر التحولات الاقتصادية على المنظومة القانونية لحماية المستهلك بجامعة محمد الشريف مساعديه بسوق أهراس، الجزائر، 08–09 ماي 2013.

قائمة المراجع:

3. اعمر عزاوي، أحمد علماوي، " **الثقافة التنظيمية مدخل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال** "ملتقى وطني: "**إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة**"، بجامعة الطاهر مولاي بسعيدة، يوم:13-2010/12/14، الجزائر، 2010.
4. مختار عيواج، زهية بوديار، " **التكامل بين مخرجات نظام LMD ومتطلبات سوق العمل في الجزائر** "، المؤتمر الدولي الثالث حول: "**تكامل مخرجات التعليم العالي مع سوق العمل في القطاع العام والخاص**"، من 28 أفريل إلى 01 ماي 2014، الأردن، عمان، 2014.
5. عمار معمر، " **تقويم حجم الاستثمار الحكومي على البحث العلمي وأهمية فتح باب الاستثمار أمام القطاع الخاص في عملية البحث العلمي** "، ملتقى وطني أول حول:" **دور الجامعة الجزائرية في الاستجابة لمتطلبات سوق الشغل ومواكبة متطلبات التنمية المحلية**"، جامعة زيان عاشور، الجلفة، يوم:20 ماي 2010، الجزائر، 2010.
6. نصر الدين جابر، نور الدين تاوريرت، " **متطلبات ضمان جودة التعليم العالي في الجزائر** "، الملتقى الرابع حول: متطلبات ضمان جودة التعليم العالي في الجزائر: المبررات والمتطلبات ، جامعة محمد خيضر ببسكرة، ، يومي:25-26 نوفمبر 2008، الجزائر، 2008.
7. 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 ، بتاريخ: 06-10 ديسمبر ، بيروت، 2009.
8. دموش وسيلة، زكرياء مسعودي،" **ضمان الجودة في التعليم العالي كأساس للمواءمة بين مخرجات التعليم العالي واحتياجات سوق العمل** "، ملتقى دولي ثاني حول: ضمان الجودة في التعليم العالي تجارب ميدانية ومؤشرات حسن الأداء والاستشراف، جامعة سكيكدة، الجزائر، 2012.
9. بلقاسم زايري، " **إمكانيات وتحديات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مجال التعليم العالي بالجزائر** "، المؤتمر الثاني لتخطيط وتطوير التعليم والبحث العلمي التطبيقي في الدول العربية، جامعة الظهران، المملكة العربية السعودية، يومي:24-25، فيفري 2008.
10. حيدر حاتم فالح العجرش، عامر علي صاحب، " **سبل تطوير وسائل وإجراءات التقويم المؤسسي والبرامجي الذاتي في الجامعات العربية** "، مداخلة مقدمة للمؤتمر السنوي الثامن حول: تفعيل جودة التعليم على المستوى الإقليمي ، المنظمة العربية لضمان الجودة في التعليم، 2016.
11. غادة حمزة الشربيني، " **استشراف مستقبل الجامعات العربية في سياق التصنيفات الدولية** "، مداخلة مقدمة للمؤتمر العربي الدولي السادس حول: ضمان جودة التعليم العالي، 2016.
12. عبد المالك بوضياف وآخرون، " **استشراف مستقبل الجامعات العربية في ضوء التصنيفات الدولية** "، مداخلة مقدمة للمؤتمر العربي الدولي السادس لضمان جودة التعليم العالي، 2016.
13. محمد دهان، دلال بوعتروس، " **ترتيب الجامعات الجزائرية ضمن التصنيفات العالمية أين يكمن الخلل؟ وما هو الحل؟** "، ورقة بحثية مقدمة لؤتمر التعليم العالي في الوطن العربي ، دراسات، العلوم التربوية ، عدد خاص من مؤتمر كلية العلوم التربوية، 2017.
14. بوزيان العجال، ريمة عمري، " **أثر اعتماد إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي** "، مداخلة لمقدمة لأشغال الملتقى الوطني حول:إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة، جامعة سعيدة، الجزائر، 13-14 ديسمبر 2010. https ://iefpedia.com/arab/?p=27987 .
15. محمد بشير محمودي، حمزة قدة، "**معايير جودة الاستمارة فيالبحوث والدراسات الاعلامية وفق مقياس ليكرت likert** "، الملتقى الدولي الافتراضي حول معايير الجودة في بحوث الإعلام والاتصال. 16-17 فيفري 2021 . كلية العلوم

الاجتماعية والإنسانية.جامعة الوادي، جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي، شوهد يوم:13-04-2022، على:2:17سا، من الموقع: http ://dspace.univ-eloued.dz/handle/123456789/9688

16. محمد لطرش، لخضر مداح،" **إدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي ومجهودات تطبيقها** "، ملتقى دولي: إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2010.
17. عليان عبد الله الحولي،" **ضمان الجودة في الجامعات العربية: المفهوم وآليات التطبيق**"، المؤتمر السنوي الرابع للمنظمة العربية لضمان الجودة في التعليم يومي:02-03/سبتمبر/2012، القرية الذكية، مصر القاهرة، 2012.
18. سليمان بن سالم الحسيني، "**رفع مستوى الجودة في برامج التعليم العالي عن طريق تحقيق تكامل مخرجات التعليم العالي مع متطلبات سوق العمل:دراسة ميدانية تحلل مشاريع التخرج وتستطلع آراء الأكاديميين والطلبة**"، المؤتمر العربي الدولي السادس لضمان الجودة في التعليم العاليiacqa، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، تصميم سهير يحي دراغمة جامعة الزرقاء الأردن، 9-2016/02/11.
19. ثابت حسان ثابت، آلاء عبد الواحد ذنون، "**توافق سوق العمل العربي مع مخرجات مؤسسات التعليم العالي**"، ورقة بحثية مقدمة لورشة العمل المشتركة، إدارة الانتاجات العلمية، العراق، https ://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3619529
20. الملتقى الدولي الثالث حول: "**ضمان الجودة في التعليم العالي:آليات التنفيذ تحديات وآفاق**"، https ://diae.net/12028/
21. المؤتمر الإقليمي العربي حول التعليم العالي "**انجازات التعليم العالي في البلدان العربية وتحدياته(1998-2009)**"، التقرير الإقليمي، مكتب اليونيسكو الإقليمي للتربية في الدول العربية-بيروت، القاهرة، 2009، http ://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/FIELD/Beirut/pdf/Regional_Report_on_Higher_Education_in_the_Arab_States_Arabic_-_Final_.pdf.
22. "**الشبكة العربية لضمان جودة تعليم العالي**"، http ://www.anqahe.org/15931606-1575160415881576160315 77.htm
23. المنظمة العربية لضمان الجودة في التعليم العالي"**AROQA**"، " **تفعيل جودة التعليم العالي على المستوى الإقليمي**"، المؤتمر السنوي الثامن، الجامعة الأمريكية في بيروت77 ، لبنان، 2016.
24. الجامعة اللبنانية الدولية ، " **المؤتمر العربي الدولي التاسع: لضمان جودة التعليم العالي**"، ورشة العمل:مقر الجامعة اللبنانية الدولية، فرع الخيازة في البقاع الغربي، لبنان، 2019.
25. مركز مؤشرات الاستطلاع والتحليلات، " **تقييم جودة أوعية النشر العلمي في العالم العربي الواقع والمأمول**"، وقائع المؤتمر الدولي الأول، برلين، ألمانيا، 29-2019/03/30.
26. تحسين أحمد الطروانة، "**أخلاقيات البحث العلمي ودورها في تجويد مخرجات الدراسات العليا**"، مداخلة مقدمة للملتقى العربي الدولي الأول :2-27، ضمان جودة التعليم العالي، جامعة الزرقاء، الأردن، 2014.

خامسا- التقارير، المناشير والقوانين

1. تقرير حول تصنيف الجامعات بـــ: "QS" 2020، الموقع:https ://www.topuniversities.com/university-rankings-articles/world-university-rankings/top-universities-world-2021
2. وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، "**التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر:50 سنة في خدمة التنمية 1962-2012**"، الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية، الجزائر، 2012.

قائمة المراجع:

3. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية،" **القانون رقم:08-06 الصادر في 2008/02/23م المعدل والمتمم للقانون الصادر سنة 1999م تحت رقم: 99-05 الخاص بالقانون التوجيهي للتعليم العالي،** العدد:10.

4. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، "**القانون رقم:99-05 04 أفريل 1999، القانون التوجيهي للتعليم العالي**"، العدد:24، الأربعاء 07 أفريل 1999.

5. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديموقراية الشعبية، 2003، العدد: 51، 23 -08-2003.

6. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، "**المرسوم التنفيذي رقم:04-371 إحداث شهادة ليسانس:نظام جديد**"، العدد: 75، 24 نوفمبر 2004.

7. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، "**إنشاء الجائزة الجزائرية للجودة**"، العدد:02، المرسوم التنفيذي رقم:2-5، بتاريخ: 6-01-2002.

8. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية،"نظام مسابقة منح الجائزة الجزائرية للجودة"، بمقتضى القرار المؤرخ في 03 أفريل 2002، العدد:31، الأحد 05 ماي 2002.

9. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الفصل الثاني: الحقوق والواجبات، المادة 05 ، العدد:23 ، 03 ماي 2008.

10. اللجنة الوطنية لتطبيق ضمان الجودة في التعليم العالي (ciaqes) ، "**المرجع الوطني لضمان الجودة الداخلية في مؤسسات التعليم العالي**".

11. وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية، https ://www.mesrs.dz/universites

12. وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية، منشورات لجنة تطبيق ضمان الجودة في التعليم العالي الجزائري، "**المرجع الوطني لضمان الجودة، الميادين- الحقول- المراجع**"، الطبعة الأولى، الفصل الأول، 2016.

13. وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية، "**القرار رقم: 761 المؤرخ في 17 جويلية 2016م: المعدل للقرار رقم:2004 المؤرخ في 2014**"، نصوص قانونية، الفصل الثاني:الهيكل المؤسساتي والتنظيمي لقطاع التعليم العالي والبحث العلمي، الفرع الأول: الإطار التشريعي للتعليم العالي والبحث العلمي،https ://www.mesrs.dz/chapitre2

14. وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية، "**القرار 167 المؤرخ في 31 ماي 2010: المتضمن تأسيس لجنة وطنية لتنفيذ نظام لضمان الجودة في مجال التعليم العالي والبحث العلمي**"، نصوص قانونية، الفصل الثاني:الهيكل المؤسساتي والتنظيمي لقطاع التعليم العالي والبحث العلمي، الفرع الأول: الإطار التشريعي للتعليم العالي والبحث العلمي،https ://www.mesrs.dz/chapitre2

15. خلية ضمان الجودة، "**نبذة عن ضمان الجودة في التعليم العالي**"، البوابة الالكترونية لجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، :https ://www.univ-msila.dz/ar/?page_id=6471 .

16. وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية، "**القرار 167 المؤرخ في 31 ماي 2010: المتضمن تأسيس لجنة وطنية لتنفيذ نظام لضمان الجودة في مجال التعليم العالي والبحث العلمي**".

17. وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية، "**القرار رقم: 2004 المؤرخ في 29 ديسمبر 2014: المتضمن تأسيس لجنة وطنية لوضع نظام لضمان الجودة في قطاع التعليم العالي والبحث العلمي**"، نصوص قانونية، الفصل الثاني:الهيكل المؤسساتي والتنظيمي لقطاع التعليم العالي والبحث العلمي، الفرع الأول: الإطار التشريعي للتعليم العالي والبحث العلمي، https ://www.mesrs.dz/chapitre2

المصادر والمراجع باللغة الأجنبية:

1. fidma abdelhak, **« the proplematic of the application of total quality in the 256lgerian university »,** afaq fikriya jornal, v:09, n:3, 2020.
2. besma ahmed malek, satouri djoudi, **« acceptance of organizational change in higher education : implementating quality assurance in 256lgerian higher education institutions»,** مجلة المعيار, v :25, n :56, 2021.
3. Yasmine musette, **« qualite assurance in the higher education institutions in Algeria: constraints and levers for the implementation of the change »,** article dans revue d'études sur les institutions et le développement, volume:05, numero:01
4. Ahmed malek besma, satouri djoudi, : **« acceptance of organizational change in higher education : implementing quality assurance in Algerian institutions »,** article dans revue "المعيار" volume :25, n:56, anneé 2021.
5. ciaqes, « **referenciel national de l'assurance qualité :domaines-champs-references »**, domaines, champs, référances, ciaqes/mesrs, 1er edition, 1er trimestre 2016.
6. Ziane chami, **« la resistance au changement organisational apercu sur les representations** », revue devloppement des resources humaines, VOL :08, N :02, decembre 2017.
7. [1] Youcef berkane, baghdad benstaali, « **moudule04 :evaluation de la qualite des enseignement dans les etablissements universitaires »,**formation des responsables d'assurance qualite (RAQs),ciaques, p :.06
8. ciaqes, « **referenciel national de l'assurance qualité :domaines-champs-references »**, domaines, champs, référances ciaqes/mesrs, 1er edition, 1er trimestre 2016.
9. Youcef berkane, baghdad benstaali, « **moudule04 :evaluation de la qualite des enseignement dans les etablissements universitaires »,**formation des responsables d'assurance qualite (RAQs),ciaques
10. Michaela Martin et Antony Stella, « **Les modules sur l'Assurance qualité externe : options pour lesgestionnaires de l'enseignement supérieur », module01, faire des choix fondamentaux pour l'assurance qualité externe,** institut international de planification de l'éducation « iipe, vol :1-5 , « unesco », paris, 2011.
11. P. vandeville , « **gestion et contrôle de la qualité »** , édition afnor, paris,1985.
12. Fields, j,c," **total quality for schools**", 10er ed, Milwaukee, Wisconsin, asqc quality press, 1994.
13. besma ahmed malek, satouri djoudi, **« acceptance of organizational change in higher education : implementating quality assurance in algerian higher education institutions»,** مجلة المعيار, v :25, n :56, 2021.
14. E.vijaya laxmi, **" implementation of total quality management for organizational effectiveness**",international journal of advanced in management, technology and engineering sciences, volume:07, issue:12, 2017 .
15. David.D.Dill, "**Quality Assurance in Higher Education: Practices and Issues",** UNC.college arts and sciences, June,
16. Maha mahdi Alkhaffaf**, "The Role of Information Systems in Decision Making The case of Jordan Bank",** april 2012, intelligent systems engineering 3(10on:https://www.researchgate.net/publication/339612374_The_Role_of_Information_Systems_in_Decision_Making_The_case_of_Jordan_Bank
17. Commission d'implementation d'un système d'assurance qualite dans le secteur de l'ESRS-CIAQES « **formation intensive des RAQ :formation preparatoire a l'auto-evaluation»**, 7 et 8 Décembre 2016 – ENSTP Alger.http ://www.ciaqesmesrs.dz/evenements%20autoevaluation%20(suite).html
18. [1] 1ere session de formation, **« l'assurance qualite dans le secteur de l'enseignement superieure et de la recherche scientifique »,** L'université Amar Telidji de Laghouat organise les 21 et 22 janvier 2017, http ://www.ciaqesmesrs.dz/evenements%20autoevaluation%20(suite).html
19. Sadek .Bakouche**, « Bilan de la formation des resposables assurance qualité (R.A.Q) des etablissements universitaires rattachés à la CRUest : Support De Cours De La Session :01, intreduction à la qualité »**, conference regionale des universites de l'est, Algérie, mai 2013.
20. Melanie Seto, Peter J. Wells, editing assistant: Viorica popa , **" quality assurance and accreditation : a glossary of basic terms and definitions",** compiled by: Lazar vlasceanu, laura

grunberg, et dan parlea, unesco- cepes, first edition:2004, Bucharest.https ://www.observatoriorh.org/sites/default/files/webfiles/fulltext/unesco_cepes_qual_assur_acred.pdf

21. N. Hidayat, E. Mulyasa, S. Sauri and Vidia Lantari Ayundhari **, " the internal quality assurance system an implementation**", Intervention submitted to the conference: In 1st International Conference on Educational Sciences (ICES 2017) , Science and Technology Publications, January 2017.https ://www.researchgate.net/publication/327774147_The_Internal_Quality_Assurance_System_-_An_Implementation
22. Farès Boubakour, « **Assurance Qualité Interne et Autoévaluation : Des Principes À La Mise En Œuvre » ,** Support De Cours De La 4 ème session de formation des responsablesd'assurance qualité des établissementsd'enseignement supérieur (MESRS), CIAQES, MESRS, seance n :01, Algérie.http ://www.univsetif.dz/CAQ/documentations/AQ%20dans%20l'ES%20(session%204%20Oum%20El%20Bouaghi%20Novembre%202012).pdf
23. Zineddine Berrouche et Nabil Bouzid**, « Assurance qualité dans l'enseignement Supérieur : Support De Cours De La Session 2 De La Formation Des RAQ »**, CIAQES, MESRS, Algérie, octobre 2012.http ://www.umc.edu.dz/images/Bilan%20Final%20RAQ%20CRUEst%20septembre%202013.pdf
24. E.Grady Bogue ," **Quality Assurance in Higher Education: The Evolution of Systems and Design Ideals**", New Directions for Institutional Research, no.99, Jan 1, 1998, p:07.https ://www.academia.edu/1958973/Quality_assurance_in_higher_education_The_evolution_of_systems_and_design_ideals 2007.https ://www.researchgate.net/publication/272353818_Quality_Assurance_in_Higher_Education_Practices_and_Issues .
25. International recognition in teacher education, "the center for quality assurance in international education, in cooperation with: the national council for the accreditation of teacher education (ncate)", 2008.https ://www.qu.edu.qa/static_file/qu/About/documents/accreditation-ced-irte-manual-en.pdf
26. Mohamed mahmoud hashim and Mohamed salah hamed and all," **Quality control basics and systems ",** faculty of engineering, structural engineering program, helwan university.
27. Mohammed f. fahmy, **"thinking about technology effects on higher education"**, article in the journal of technology studies, 10/04/ 2014.
28. Marjan laal, **"impact of technology on lifelong learning"**, procedia-social and behavioral science, 28(2011
29. Wilfred I ukpere et Melanie Bushney et autres, **« the impact of globalization on higher education :achieving a balance between local and global needs and realities »,** African journal of business management, vol:5, n:15, august , 2011.
30. Muhammad raji zughoul:**«Private and privatized higher educational institutions in Jordan »,** Mediterranean journal of educational studies, vol:5(01).
31. https://www.um.edu.mt/library/oar/bitstream/123456789/20505/1/Private
32. Luminita nicolescu and cristian paun**, "relating higher education with the labour market: graduates expectations and employers requirements",** tertiary education and management, vol:15, no:01, 2009.
33. Christopher lovelock et autres, « **Marketing des Services »**, Paris : pearson, 6 eme- édition, 2008.
34. Institut algérien de normalisation (IANOR), « Référentiel normatif algerien (na), international (iso) et codex (agro- alimentaire) », juin 2014.
35. Gerald f. smith**," the mean of quality",** total quality management, January 1993. https://www.researchgate.net/publication/233317976_The_meaning_of_quality
36. Merih arikkok, **" total quality management : the way to achive quality execellece",** January 2017 .https://www.researchgate.net/publication/312054032_TOTAL_QUALITY_MANAGEMENT

الملحق رقم(01):الاستبيان

جامعة لونيسي علي بالبليدة: 02

كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير

السلام عليكم:

أخي/ أختي.....الفاضل (ة)

في إطار تحضير بحث علمي موجه لإعداد أطروحة دكتوراه علوم يقوم الباحث بإعداد دراسة حول:

" دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة مخرجات التعليم العالي الجزائري - دراسة ميدانية- "

البيـــــــــانـــــــات الشخصيـــــــــــة

الجنـــــــــــس: ☐ **ذكر** ☐ **أنثى**

الأقدميــة (سنة): ☐ **أقـل من 10** ☐ **10–20** ☐ **أكثر من 20**

المستوى العلمي: ☐ **ماجستير** ☐ **طالب دكتوراة** ☐ **دكتوراه**

☐ **التأهيل الجامعي** ☐ **الأستاذية**

الرتبة الوظيـــــــــفة: ☐ **أستـــــاذ متعاقد** ☐ **أستاذ مساعد ب** ☐ **أستاذ مساعد أ**

☐ **أستاذ محاضرب** ☐ **أستاذ محاضر أ** ☐ **أستاذ تعليم عالي** ☐ **أستـاذ إداري**

الجامعـــــــــة:

الكليـــــــــــة

قائمة الملاحق:

المحور الأول:إسهامات إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة مخرجات التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية						
ر.ع	العبـــــــــــــــارات	غ.موافق جدا	غ.موافق	محايد	موافق	موافق جدا
بعـــــــــــــد: التزام الإدارة العليا بتحسين جودة أدائها الشامل						
01	وضع هدف إستراتيجي واضح المعالم مبني على تحسين جودة التعليم العالي والبحث العلمي.					
02	تحديد مسار استراتيجي عبر مراحل لتحقيق الجودة وضمانها في التعليم العالي والبحث العلمي.					
03	توضح إدارة الجامعة لمنتسبيها مبادئ إدارة الجودة الشاملة، تطبيقاتها وفوائدها					
04	ترشيد نفقات المؤسسات الجامعية والنظر إلى مصادر تمويلية أخرى					
05	رقمنة الإدارة الجامعية في اتصالها وتواصلها بمحيطها باستخدام التكنولوجيا الحديثة					
06	أرشفة بيانات الإدارة الجامعية الكترونيا مع تسهيل العمل بها					
07	التركيز على العمل وفق روح العمل الجماعي، المشاركة والتشاور					
08	إنشاء وحدات للجودة في كل جامعة تعمل على سير وتقييم نتائج تطبيق معايير الجودة					
09	نشر ثقافة الجودة المرتكزة على المستفيدين الداخليين (بالجامعة) والخارجيين من مخرجاتها					
10	التركيز على جودة العملية التعليمية والبحث العلمي وفق المعايير العالمية					
11	وصف دقيق لمخرجات العملية التعليمية والمهارات المطلوبة والبحثية، توثيقها وطرق نشرها					
12	تعمل إدارة الجامعة على تحسين أداء عضو هيئة التدريس باستمرار باستخدام الوسائل التكوينية					
13	اختيار فريق الإدارة وفق معايير تعتمد على الكفاءة والخلق					
14	تكوين وتدريب فريق الإدارة على التكنولوجيا الحديثة واللغات وفق متطلبات الجودة					
15	توفير المناخ المناسب للعمل كالأمان الوظيفي، المادي والمعنوي واللباقة في التعامل					
بعـــــــــــــد: التركيز على جودة أداء أعضاء هيئة التدريس						
16	تحديد وتوصيف بدقة المهارات المطلوبة في الأساتذة علما وأخلاقا منها التكنولوجيا واللغة					
17	تكوين هيئة التدريس وتدريبهم لأجل الاستجابة لمتطلبات ضمان الجودة المتغيرة باستمرار					
18	الاستجابة لمتطلبات هيئة التدريس المادية والمعنوية منها المتعلقة بالخدمات الاجتماعية والصحية					
19	مشاركة هيئة التدريس باستمرار في النشاطات العلمية والتعليمية على اختلاف أشكالها وتكوين ذاته بعد ذلك					
20	العمل بروح الفريق وتقارب العلاقات والايخاء بين أعضاء هيئة التدريس المنتمين إلى الجامعة					
بعـــــــــــــد: التركيز على تحقيق الجودة في المقررات والبرامج التعليمية وطرق توصيلها						
21	يتم تكييف، تنسيق ومحاكاة البرنامج التعليمي مع تطلعات الطلبة والمستفيدين الآخرين					
22	قدرة المقررات والبرامج التعليمية على الاستجابة لمتطلبات ضمان الجودة في الخريج وتحسينها باستمرار					
23	استخدام التكنولوجيا الحديثة في العملية التعليمية والتواصلية والاستفادة منه في التغذية العكسية					
بعـــــــــــــد: التركيز على تحسين جودة مهارات الطالب الخريج (جودة الطالب الداخل والخارج)						
24	تعزيز همة ودافعية الطالب بتحفيزهم وحثهم على التعليم والبحث					
25	تحديد وتوصيف مهارات الطالب الراغب في الدراسة بمؤسسة التعليم العالي بدقة حتى يتسنى له اكتساب صفة الطالب فيها)					
26	إشراك الطالب الجديد في اتخاذ القرار ذو الصلة بمساره التعليمي والبحثي وتحسيسه بأهميته ودوره					
27	تناسق نسبة الطلبة الجدد إلى نسبة الأساتذة في العملية التعليمية والتأطيرية					

28	الأخذ بدور الأستاذ كقائد، مبدع ومبتكر للمحاور التي يناقش الطلبة فيها وإطلاق طاقاتهم						
29	تحسين جودة الخدمات المقدمة للطالب الجامعي على اختلاف أشكالها علمية كانت أو أخرى.						
30	ترسيخ أهمية العامل الأخلاقي في ذهنية الطالب مع توضيح مكانتها في العملية التعليمية والبحثية						
31	تحويل الطالب من متلقي فقط للمعلومة إلى عنصر فعال في البحث والإنتاج المعرفي						
32	محاولة تقريب التكنولوجيا المحيطة به في الحرم الجامعي بما يتوافق مع المحيط الخارجي له						
33	تفعيل المقاولاتية وحاضنات الأعمال لولوج عالم ريادة الأعمال واستحداث الأفكار الإبتكارية						
بعـــــــــــــد: التركيز على جودة البحث العلمي (مؤتمرات، ملتقيات، مقالات، براءات، ...الخ)							
34	التركيز على تحسين جودة المؤتمرات والملتقيات وفق الحاجة الاقتصادية والاجتماعية بمعايير دولية						
35	وضع نظام لتوثيق ونشر مخرجات البحث العلمي محليا ودوليا عبر المكتبة الجامعية والبوابة						
36	توضيح آليات وأخلاقيات البحث العلمي عبر دورات تكوينية وإعلامية						
37	تعويد الطالب على البحث والتحليل إلى جانب الاستنتاج المولد للأفكار الإبتكارية والإبداعية						
38	تشجيع وتحفيز تحصيل براءات اختراع وابتكارات بشكل دوري						
39	وضع نظام يسوق لمخرجات البحث العلمي لرفع مستوى تصنيف الجامعة الجزائرية						
40	تثمين بحوث ريادة الأعمال والعمل على تحقيقها عبر حاضنات الأعمال ودار المقاولاتية						
41	تجهيز مخابر البحث العلمي بوسائل حديثة تستجيب لمتطلبات البحث العلمي						
42	تحديث مكتسبات الأساتذة بوسائل تكوينية (التربصات، التكنولوجيا واللغات، البحث العلمي..الخ						
43	وضع أحسن برامج الانتحال العلمي لعدم الإضرار بالجامعة، الطالب وجودة مخرج البحث العلمي						
بعـــــــــــــد:تحسين جودة الخدمة المكتبية:من كتب جامعية، مجلات جامعية، أخرى مختلفة							
44	تحديث أجهزة المكتبة وفق ما تتطلبه التكنولوجيا الحديثة وأهداف الجامعة البحثية						
45	تحيين محتوى المكتبة الجامعية دوريا بالكتب والمجلات ...الخ المحلية والدولية						
46	تقريب المكتبة الجامعية من المستفيدين على أنواعهم باستخدام قنوات التواصل الرسمية						
47	تقريب المكتبة الجامعية من الطالب والأستاذ في قاعات التدريس بشبكة الكترونية داخلية						
بعـــــــــــــد:الهياكل والتجهيزات الجامعية ذات جودة واستجابة							
48	تستجيب هياكل المؤسسة الجامعية لطموحات المستفيدين على اختلاف أنواعهم						
49	توفير هياكل إدارية، بيداغوجية وصروح علمية بحثية تلبي احتياجات المستفيدين ذوي الصلة						
50	ايجاد هياكل خاصة بالرياضة، الثقافة والاستضافة تلبي حاجات المستفيدين ذوي الصلة						
51	تعمل مؤسسة التعليم العالي على بناء صروح جامعية توافق الحداثة والعمل على صيانتها بشكل دوري						
52	هناك استخدام التكنولوجيا الحديثة والتجهيزات الحديثة بالجامعة، كما يتم صيانتها وتحيينها حسب الحاجة						
بعـــــــــــــد: التركيز على تحسين جودة علاقة الجامعة بمحيطها الاقتصادي والاجتماعي							
53	بناء جسور التواصل من البحث العلمي وتبني المشاريع بين الجامعة ومحيطها الاقتصادي، الاجتماعي والبيئي						
54	تفعيل دور حاضنات الأعمال ودار المقاولاتية لاستحداث مشاريع مبتكرة جديدة قابلة للتجديد						
55	تعزيز علاقة مخابر الجامعة بمراكز بحث أخرى محلية منها ودولية قصد الابتكار						
56	تعزيز علاقة الجامعة بالمؤسسات الاقتصادية والاجتماعية وغيرها قصد إيجاد حلول لمشاكلها						
بعـــــــــــــد: التركيز على التحسين المستمر مع ضمان الجودة							
57	تحديد نقاط عمليات التحسين المستمر بعد عملية التقييم الذاتي الدورية						
58	إدارة وضمان الجودة من حيث: الطالب، أساتذة، العملية التعليمية، ....الخ وتحسينها باستمرار						

بعـــــــــــــد: جودة معايير التقييم الداخلية (التقييم الذاتي)						
59	وضع أهداف خاصة بجودة مخرجات التعليم والبحث العلمي دقيقة وقابلة للقياس					
60	وضع نظام معلوماتي يستجيب لمتطلبات التقييم الذاتي عبر وحدات الجودة بكل جامعة					
61	وضع معايير دولية تتعلق بتلك الأهداف لأجل تقييم وضعية كل مرحلة وبشكل دوري					
62	تفادي الوقوع في الخطأ وتصحيحه في حينه لتفادي التراكمات من تكاليف مادية وزمنية					
المحـــــــــــــــور الثاني: جودة مخرجات التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية						
بعـــــــــــد: جودة الطالب الجامعي المتخرج كمخرجات لمؤسسات لتعليم العالي والبحث العلمي						
63	يكتسب الطالب مهارات علمية متخصصة ومعارف أخرى من خلال البحث العلمي المباشر وغير مباشر					
64	تنمية رغبته في التحصيل العلمي باستمرار لأجل أهداف واقعية كالوظيفة أو العمل الحر					
65	تحكمه في لغات عدة وتقنيات تكنولوجية حديثة وفي مناهج وطرق البحث العلمي					
66	الانضباط في تأدية المهام من حيث الموارد والزمن					
67	تنمية روح الاستنتاج والتحليل والتفكير المنطقي لحل مشاكله					
68	قبوله لضغط التقييم والنقد لأجل تحسين جودة أدائه العلمي والعملي باستمرار					
69	له ميزات تتعلق بشخصه متمثلة في أخلاقه، وولائه لفريق عمله (تقصد الطالب) ومؤسسته.					
70	توافق مهاراته المكتسبة مع متطلبات سوق العمل المحلي والدولي					
71	تعزيزهم بمهارات قد توجههم نحو العمل الحر عبر دار المقاولاتية أو حاضنات الأعمال، ...الخ					
بعـــــــــد: جودة البحث العلمي من مخرجات مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي (الأبحاث العلمية والاختراعات) توثيقها ونشرها.						
72	جامعة الانتساب لها مخرجات علمية لها صيت محلي ودولي من حيث الاستدلال والاعتماد في المراجع					
73	بحوث علمية تعكس جودة الملتقيات، المؤتمرات، المجلات، الكتب، الأطروحات...الخ					
74	بحوث علمية تعكس جودة أداء مخابر البحث العلمي والمشاريع البحثية					
75	تحقيق مراتب جيدة في التصنيفات العالمية من حيث جودة مخرجات البحث العلمي					
76	نشر عدد كبير من البحوث العلمية التي تتميز بالكم والجودة					
77	نشر وتوثيق البحوث العلمية عبر البوابات الالكترونية الرسمية المتخصصة في الجامعة					
78	بحوث علمية تستجيب للحاجات الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية					
79	إنتاج المعرفة على اختلاف أنواعها عبر البحث العلمي					
بعـــــــد: جودة خدمة المجتمع كمخرجات لمؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي(اقتصاديا، اجتماعيا، بيئيا)						
80	بناء صورة ذهنية لدى المستفيدين نحو جودة مخرجات التعليم العالي والبحث العلمي على اختلافها					
81	تقديم استشارات علمية وحلول للمؤسسات على اختلافها تقوي من ميزتها التنافسية					
82	توطيد علاقة الجامعة بمحيطها وزيادة الثقة والتعاون بينهما					
83	تطوير مهارات الخريجين لأجل الاستجابة لمتطلبات سوق العمل					
84	تطوير المهارات الفكرية والذهنية لدى أفراد المجتمع					
85	توعية المجتمع من حيث الانتماء، الولاء، الإسهام وطلب الحقوق					
86	تخريج طلبة لهم مسؤولية اجتماعية وأخلاقية اتجاه المجتمع					
87	مساهمة مخرجات التعليم العالي والبحث العلمي في التنمية المستدامة					

الملحق رقم(02): قائمة محكمي استمارة الاستبيان

الرقم	اسم ولقب المحكم	الرتبة العلمية	جامعة الانتساب
01	محمد خثير	أستاذ	جامعة خميس مليانة
02	حكيم خلفاوي	أستاذ	جامعة خميس مليانة
03	محمد إبراهيم مادي	أستاذ	جامعة خميس مليانة
04	لخضر مداح	أستاذ	جامعة الجلفة
05	عدالة لعجال	أستاذ	جامعة مستغانم
06	سيد علي بلحمدي	أستاذ	المركز الجامعي بتندوف
07	عيسى دراجي	أستاذ	جامعة تيسمسيلت
08	محمد زوبير	أستاذ محاضر قسم "أ"	جامعة تيسمسيلت
09	يوسف بوكدرون	أستاذ محاضر قسم "أ"	جامعة خميس مليانة
10	عبد القادر فطم	أستاذ محاضر قسم "أ"	جامعة الجلفة

الملحق رقم(03): نتائج اختبار "ألفا كرونباخ"

نتائج اختبار "ألفا كرونباخ"

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	200	100,0
	Exclue[a]	0	,0
	Total	200	100,0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,983	87

الملحق رقم (04): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمحوري الدراسة باستخدام اختبار Test Kolmogorov-Smirnov

Récapitulatif du test d'hypothèse

	Hypothèse nulle	Test	Sig.	Décision
1	La distribution de أسئلة المحور الأول est normale avec une moyenne de 3,73 et un écart type de 0,753.	Test Kolmogorov-Smirnov d'un seul échantillon	,000[1]	Rejeter l'hypothèse nulle.
2	La distribution de أسئلة المحور الثاني est normale avec une moyenne de 3,74 et un écart type de 0,752.	Test Kolmogorov-Smirnov d'un seul échantillon	,000[1]	Rejeter l'hypothèse nulle.

Les significations asymptotiques sont affichées. Le niveau de signification e
05.

[1]Corrigé de Lilliefors

الملحق رقم(05):نتائج مخرجات نتائج اختبار مان- ويتني لفروق المحور الأول حسب بيان الجنس

Récapitulatif du test d'hypothèse

	Hypothèse nulle	Test	Sig.	Décision
1	La distribution de أسئلة المحور الأول est identique sur les catégories de الجنس.	Test U de Mann-Whitney d'échantillons indépendants	,024	Rejeter l'hypothèse nulle.

Les significations asymptotiques sont affichées. Le niveau de significatic ,05.

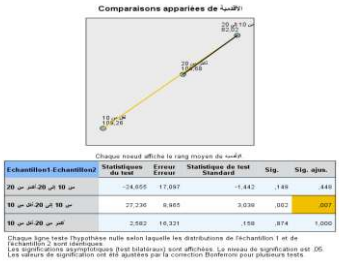
الملحق رقم(06): مخرجات نتائج اختبار مان- ويتني لفروق المحور الثاني حسب بيان الجنس

Récapitulatif du test d'hypothèse

	Hypothèse nulle	Test	Sig.	Décision
1	La distribution de أسئلة المحور الثاني est identique sur les catégories de الأقدمية.	Test de Kruskal-Wallis d'échantillons indépendants	,009	Rejeter l'hypothèse nulle.

Les significations asymptotiques sont affichées. Le niveau de significat est ,05.

الملحق رقم: 07 مخرجات نتائج المقارنات المتعددة لاختبار كروسكال-واليس لتحديد مصدر الفروق في المحور الثاني حسب البيان الشخصي الأقدمية



Echantillon1-Echantillon2	Statistiques du test	Erreur Erreur	Statistique de test Standard	Sig.	Sig. ajus.
من 10 إلى 20-أقل من 20	-24,655	17,097	-1,442	,149	,448
من 10 إلى 20-10 فأقل من	27,236	8,965	3,039	,002	,007
أقل من 20-10 فأقل من	2,582	16,321	,158	,874	1,000

Chaque ligne teste l'hypothèse nulle selon laquelle les distributions de l'échantillon 1 et de l'échantillon 2 sont identiques.
Les significations asymptotiques (test bilatéraux) sont affichées. Le niveau de signification est ,05.
Les valeurs de signification ont été ajustées par la correction Bonferroni pour plusieurs tests.

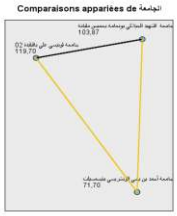
الملحق رقم(08): مخرجات اختبار الفرضيات الفرقية الخاصة بالمحور الأول يعزي للبيان الشخصي جامعة الانتساب

Récapitulatif du test d'hypothèse

	Hypothèse nulle	Test	Sig.	Décision
1	La distribution de أسئلة المحور الأول est identique sur les catégories de الجامعة.	Test de Kruskal-Wallis d'échantillons indépendants	,000	Rejeter l'hypothèse nulle.

Les significations asymptotiques sont affichées. Le niveau de significatic
,05.

الملحق رقم:09 مخرجات المقارنات المتعددة لاختبار كروسكال–واليس لتحديد مصدر الفروق في المحور الأول حسب البيان الشخصي جامعة الانتساب



Chaque noeud affiche le rang moyen de الجامعة.

Echantillon1-Echantillon2	Statistiques du test	Erreur Erreur	Statistique du test Standard	Sig.	Sig. ajus.
جامعة أسعد بن ميلي التدريبي بمسيلة - جامعة الشهيد الصادقي بوعلام بمسيلة	32,163	10,198	3,154	,002	,005
جامعة أسعد بن ميلي التدريبي بمسيلة - جامعة الوسيني علي بالمقلة 02	47,998	11,275	4,257	,000	,000
جامعة الشهيد الصادقي بوعلام بمسيلة - جامعة الوسيني علي بالمقلة 02	-15,835	9,716	-1,630	,103	,309

Chaque ligne teste l'hypothèse nulle selon laquelle les distributions de l'échantillon 1 et de l'échantillon 2 sont identiques.
Les significations asymptotiques (test bilatéraux) sont affichées. Le niveau de signification est ,05.
Les valeurs de signification ont été ajustées par la correction Bonferroni pour plusieurs tests.

الملحق رقم:10 مخرجات تحليل "Kruskal-Wallis Test"لاختبار فروق للمحور الثاني حسب البيان الشخص جامعة الانتساب

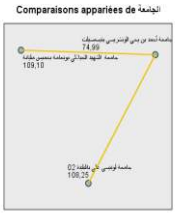
Récapitulatif du test d'hypothèse

	Hypothèse nulle	Test	Sig.	Décision
1	La distribution de أسئلة المحور الثاني est identique sur les catégories de الجامعة.	Test de Kruskal-Wallis d'échantillons indépendants	,002	Rejeter l'hypothèse nulle.

Les significations asymptotiques sont affichées. Le niveau de significat est ,05.

الملحق رقم:11 مخرجات مقارنات المتعددة لاختبار كروسكال–واليس لتحديد مصدر الفروق في المحور الثاني حسب البيان الشخصي جامعة الانتساب

Comparaisons appariées de الجامعة



Chaque noeud affiche le rang moyen de الجامعة.

Echantillon1-Echantillon2	Statistiques du test	Erreur Erreur	Statistique de test Standard	Sig.	Sig. ajus.
جامعة أحمد بن يحي الونشريسي تيسمسيلت.. جامعة أونيسي علي بالشلف 02	33,265	11,273	2,951	,003	,015
جامعة أحمد بن يحي الونشريسي تيسمسيلت.. جامعة الشهيد الحمالي بوعلام بمعسكر جامعة	34,106	10,196	3,345	,001	,002
جامعة أونيسي علي بالشلف 02 جامعة الشهيد الحمالي بوعلام بمعسكر جامعة	,841	9,714	,087	,931	1,000

Chaque ligne teste l'hypothèse nulle selon laquelle les distributions de l'échantillon 1 et de l'échantillon 2 sont identiques.
Les significations asymptotiques (test bilatéraux) sont affichées. Le niveau de signification est ,05.
Les valeurs de signification ont été ajustées par la correction Bonferroni pour plusieurs tests.

الملحق رقم (12) : مخرجات اختبار معاملي الارتباط لـ:"بيرسون" و"سبيرمان" على التوالي

Corrélations

		أسئلة المحور الثاني
أسئلة المحور الأول	Corrélation de Pearson	,827
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	200
أسئلة البعد1	Corrélation de Pearson	,703
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	200
أسئلة البعد2	Corrélation de Pearson	,701
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	200
أسئلة البعد3	Corrélation de Pearson	,622
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	200
أسئلة البعد4	Corrélation de Pearson	,716
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	200
أسئلة البعد5	Corrélation de Pearson	,751
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	200
أسئلة البعد6	Corrélation de Pearson	,657
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	200
أسئلة البعد7	Corrélation de Pearson	,701
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	200
أسئلة البعد8	Corrélation de Pearson	,767
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	200
أسئلة البعد9	Corrélation de Pearson	,729
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	200
أسئلة البعد10	Corrélation de Pearson	,781
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	200

Corrélations

			أسئلة المحور الثاني
Rho de Spearman	أسئلة المحور الثاني	Coefficient de corrélation	1,000
		Sig. (bilatéral)	.
		N	200
	أسئلة المحور الأول	Coefficient de corrélation	,809**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	200
	أسئلة البعد1	Coefficient de corrélation	,687**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	200
	أسئلة البعد2	Coefficient de corrélation	,662**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	200
	أسئلة البعد3	Coefficient de corrélation	,598**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	200
	أسئلة البعد4	Coefficient de corrélation	,676**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	200
	أسئلة البعد5	Coefficient de corrélation	,683**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	200
	أسئلة البعد6	Coefficient de corrélation	,651**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	200
	أسئلة البعد7	Coefficient de corrélation	,730**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	200
	أسئلة البعد8	Coefficient de corrélation	,761**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	200
	أسئلة البعد9	Coefficient de corrélation	,708**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	200
	أسئلة البعد10	Coefficient de corrélation	,766**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	200