

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

Université Abou Bekr Belkaid  
Tlemcen Algérie



جامعة أبي بكر بلقايد

تلمسان الجزائر

كلية العلوم الاقتصادية و التسيير ، و العلوم التجارية

مدرسة الدكتوراه "إدارة الأفراد و المنظمات و حوكمة الشركات"

تخصص : حوكمة الشركات

رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه

إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية العالي

الجزائرية من وجهة نظر هيئة التدريس

دراسة حالة جامعات الجنوب الغربي

تحت إشراف الأستاذة :

أ.د بوشيخي عائشة

من إعداد الطالب :

فردى حماد

أعضاء اللجنة المناقشة

رئيسا	جامعة تلمسان	أستاذ التعليم العالي	أ.د بوهنة علي
مشرفة	جامعة تلمسان	أستاذة التعليم العالي	أ.د بوشيخي عائشة
ممتحنا	جامعة سعيدة	أستاذ التعليم العالي	أ.د بن حميدة محمد
ممتحنا	جامعة تلمسان	أستاذ التعليم العالي	أ.د يحي بويقات عبدالكريم
ممتحنا	جامعة سيدي بلعباس	أستاذ محاضر	د . يحيوي سليمان
ممتحنا	جامعة سعيدة	أستاذ محاضر	د . معاريف محمد

السنة الجامعية : 2017/2016

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى :  
أمي الغالية أسأل من الله العلي القدير أن يرعاها و يحفظها لنا  
أبي العزيز أسأل من المولى عز و جل أن يطول لنا عمره  
زوجتي و إبنتي "سمية"  
أخي و أخواتي  
كافة الأهل و الأقارب  
كل أصدقائي و كل من ساروا مع في درب العلم  
إلى كل المعلمين و الأساتذة الذين درسوني في  
جميع الأطوار التعليمية

## تشكر

نحمد الله و نشكره على كل شيء

أتقدم بخالص الشكر و الإمتنان إلى أستاذتي المشرفة :

أ.د بوشيخي عائشة

على كل ما قدمته لي من توجيهات و نصائح لإنجاز و إتمام هذه الأطروحة

كما أوجه شكري و إمتناني لسادة الأساتذة المحترمين أعضاء لجنة المناقشة

كما أتقدم بالشكر الحار إلى كل من قدم لي يد المساعدة لإنجاز هذا العمل

المتواضع

## محتويات الفهرس

### الفهرس

الصفحة	العنوان
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
أ-ط	المقدمة العامة
01	الفصل الأول : الأساس التاريخي و الفكري لإدارة الجودة الشاملة
02	المبحث الأول : التعريف بالجودة و مراحل تطورها
02	المطلب الأول : مفهوم الجودة
07	المطلب الثاني : الجودة و علاقاتها بالإدارة
08	المطلب الثالث : التطور التاريخي لإدارة الجودة
16	المبحث الثاني : الأساس الفكري لإدارة الجودة الشاملة
16	المطلب الأول : إسهامات إدوارد ديمنج : (1900-1993)
21	المطلب الثاني : إسهامات جوزيف جوران (1904 - 1987)
23	المطلب الثالث : إسهامات فيليب كروسبي (1926 - 2001) و إسهامات كايرو إيشيكاوا
28	المبحث الثالث : مفهوم و مبادئ إدارة الجودة الشاملة
28	المطلب الأول : مفهوم إدارة الجودة الشاملة
30	المطلب الثاني : مبادئ إدارة الجودة الشاملة
37	المطلب الثالث : متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
41	الفصل الثاني : إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي
42	المبحث الأول: مفاهيم إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة التعليم العالي
42	المطلب الأول : مفهوم وأبعاد جودة الخدمة
45	المطلب الثاني : مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم و التعليم الجامعي

## محتويات الفهرس

48	المطلب الثالث : محاور جودة التعليم العالي
56	المبحث الثاني: تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي
56	المطلب الأول : دواعي ومؤشرات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي
60	المطلب الثاني : خطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي
64	المطلب الثالث: بعض إشكاليات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة
70	المبحث الثالث : أهداف و أدوار بعض محاور التعليم العالي في تحقيق الجودة
70	المطلب الأول : أهداف ومتطلبات جودة الإدارة الجامعية
75	المطلب الثاني : دور جودة المناهج الدراسية في تحقيق الجودة
77	المطلب الثالث : دور جودة أداء الأستاذ والطالب في تحقيق الجودة
85	الفصل الثالث : التعليم العالي و مؤشرات الجامعة الجزائرية
86	المبحث الأول : ماهية الجامعة و الاتجاهات الحالية للتعليم العالي في العالم
86	المطلب الأول : ماهية الجامعة
87	المطلب الثاني : التحديات الخارجية للتعليم العالي في العالم
90	المطلب الثالث : التحديات الداخلية للتعليم العالي في العالم
92	المبحث الثاني : مراحل تطور التعليم العالي الجزائري و أهم مبادئه
92	المطلب الأول : الجامعة الجزائرية قبل الإستقلال
94	المطلب الثاني : الجامعة الجزائرية بعد الإستقلال
98	المطلب الثالث : مبادئ التعليم العالي في الجزائر
100	المبحث الثالث : المؤشرات الكبرى للتعليم العالي و البحث العلمي في الجزائر
100	المطلب الأول : تطور عدد الطلبة المسجلين بالترنج و ما بعد التدرج

## محتويات الفهرس

105	المطلب الثاني : تطور عدد الأساتذة و الخرجين، الجزائر و الشبكة الجامعية
112	المطلب الثالث : البحث العلمي والتطوير التكنولوجي في الجزائر
120	الفصل الرابع : واقع إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بالجنوب الغربي
121	المبحث الأول : إجراءات الدراسة التطبيقية
121	المطلب الأول : تحديد مجتمع البحث
121	المطلب الثاني : أسلوب جمع البيانات
123	المطلب الثالث : أدوات التحليل الاحصائي
124	المبحث الثاني : الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق المتغيرات الشخصية
124	المطلب الأول : وصف خصائص المجتمع
125	المطلب الثاني : قياس صدق و ثبات الإستبيان
127	المبحث الثالث : نتائج إحصائيات الدراسة
127	المطلب الأول : نتائج و تحليل البيانات المتعلقة بالمتوسطات الحسابية
139	المطلب الثاني : نتائج و تحليل البيانات المتعلقة بمعاملات الارتباط
163	المطلب الثالث : نتائج و تحليل إختبارات الفرضيات و تأثيرات المتغيرات الشخصية
188	الخاتمة العامة
189	قائمة المراجع
	الملاحق

## قائمة الأشكال

### قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
06	مفهوم الجودة	( 1-1 )
11	تطور مفهوم الجودة	( 2-1 )
12	نظام الجودة المبني على الفحص	( 3-1 )
15	نظام الجودة القائم على المنع	( 4-1 )
18	المستويات الأربع لتطور إدارة الجودة الشاملة	( 5-1 )
22	حلقة ديمنج	( 6-1 )
24	حلقة رد الفعل المتسلسل لديمنج	( 7-1 )
27	ثلاثية عمليات الإدارة لجوران	( 8-1 )
29	ثوابت الجودة لكروسي	( 9-1 )
39	شبكة زبون/ مورد	( 10-1 )
43	مفهوم مثلث الخدمة	( 1- 2 )
76	خصائص جودة المناهج	( 2- 2 )
101	تطور عدد المسجلين في مرحلة التدرج في الجزائر	( 1 - 3 )
102	تزايد نسبة الإناث في مرحلة التدرج مقارنة بنسبة الذكور	( 2 - 3 )
104	تزايد عدد الطلبة المسجلين في مرحلة التدرج حسب المجموعات الكبرى للاختصاصات	( 3 - 3 )
105	تطور عدد الطلبة المسجلين في مرحلة ما بعد التدرج	( 4 - 3 )
106	تطور عدد الأساتذة	( 5 - 3 )
108	تطور عدد المتخرجين	( 6 - 3 )
109	تطور نسب الجزائر في قطاع التعليم العالي	( 7 - 3 )
112	وتيرة ظهور الجامعات الجزائرية من سنة 1962 إلى سنة 2012	( 8 - 3 )
117	برامج بحث في إطار البرنامج الخماسي الثاني 2008 - 2012	( 9 - 3 )
118	إرتفاع عدد محابري البحث	( 10 - 3 )



## قائمة الجداول

### قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
( 1-1 )	شبكة نشر إدارة الجودة	30
(1-3)	توزيع الطلبة الجزائريين حسب الكليات و نسبة الجزائريين من العدد الإجمالي للطلبة	93
(2-3)	تطور عدد المسجلين في مرحلة التدرج في الجزائر في الفترات التالية	101
(3-3)	تزايد نسبة الإناث في مرحلة التدرج مقارنة بنسبة الذكور	102
(4-3)	تزايد عدد الطلبة المسجلين في مرحلة التدرج حسب المجموعات الكبرى للإختصاصات	103
(5-3)	عدد الطلبة المسجلين في مرحلة ما بعد التدرج في الجزائر حسب الفترات التالية	104
(6-3)	تطور عدد الأساتذة حسب الفترات التالية	106
(7-3)	تزايد عدد الأساتذة الدائمين	107
(9-3)	تطور عدد المتخرجين	109
(10-3)	يوضح تطور نسب الجزائر في قطاع التعليم العالي	110
(11-3)	التطور المؤسسي للبحث العلمي في الجزائر من سنة 1962 إلى سنة 2012	116
(01-04 )	قيمة الوسط المرجح والأوزان المتوية ودرجات الموافقة لمحاور الاستبان	123
( 04 - 02)	يوضح توزيع أفراد مجتمع البحث المستهدف حسب متغير الجنس	124
(03-04 )	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الرتبة العلمية	124
(04-04 )	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	125
(05-04 )	يوضح نتائج إختبار ألفا كرونباخ لقياس صدق و ثبات الإستبيان	126
(06-04)	المؤشرات الإحصائية الخاصة بعبارات المحور الأول ( الرسالة و الرؤيا الجامعية )	127
(07-04 )	المؤشرات الإحصائية الخاصة بعبارات المحور الثاني ( الإدارة الجامعية )	128
(08-04 )	المؤشرات الإحصائية الخاصة بعبارات المحور الثالث ( التخطيط الإستراتيجي )	129
(09-04 )	المؤشرات الإحصائية الخاصة بعبارات المحور الرابع ( إدارة الموارد البشرية )	130
(10-04 )	المؤشرات الإحصائية الخاصة بعبارات المحور الخامس ( إدارة عملية صنع القرارات )	131
(11-04 )	المؤشرات الإحصائية الخاصة بعبارات المحور السادس ( الطالب )	132
(12-04 )	المؤشرات الإحصائية الخاصة بعبارات المحور السابع ( هيئة التدريس )	133
(13-04 )	المؤشرات الإحصائية الخاصة بعبارات المحور الثامن ( إستراتيجيات العمل )	134
(14-04 )	المؤشرات الإحصائية الخاصة بعبارات المحور التاسع ( التقييم )	136
(15-04 )	المؤشرات الإحصائية الخاصة بعبارات المحور العاشر ( البحث العلمي )	137

## قائمة الجداول

138	المؤشرات الإحصائية الخاصة بمحاور الإستبيان العشرة ( إدارة الجودة الشاملة )	(16-04)
141	معامل الارتباط بين محور الدراسة الرسالة ، الرؤيا و ( عباراته )	(17-04)
143	معامل الارتباط بين محور الدراسة الإدارة الجامعية و ( عباراته )	(18-04)
146	معامل الارتباط بين محور الدراسة التخطيط الإستراتيجي و ( عباراته )	(19-04)
148	معامل الارتباط بين محور الدراسة إدارة الموارد البشرية و ( عباراته )	(20-04)
150	معامل الارتباط بين محور الدراسة إدارة عملية صنع القرارات و ( عباراته )	(21-04)
152	معامل الارتباط بين محور الدراسة الطالب و ( عباراته )	(21-04)
155	معامل الارتباط بين محور الدراسة هيئة التدريس و ( عباراته )	(22-04)
157	معامل الارتباط بين محور الدراسة إستراتيجيات العمل و ( عباراته )	(23-04)
159	معامل الارتباط بين محور الدراسة التقييم و ( عباراته )	(24-04)
161	معامل الارتباط بين محور الدراسة البحث العلمي و ( عباراته )	(25-04)
163	يوضح نتائج إختبار T-Test للفرضية الرئيسية الأولى	(26-04)
164	يوضح نتائج إختبار T-Test للفرضية الرئيسية الثانية	(27-04)
165	يوضح نتائج إختبار T-Test للفرضية الرئيسية الثالثة	(28-04)
166	يوضح نتائج إختبار T-Test للفرضية الرئيسية الرابعة	(29-04)
167	يوضح نتائج إختبار T-Test للفرضية الرئيسية الخامسة	(30-04)
168	يوضح نتائج إختبار T-Test للفرضية الرئيسية السادسة	(31-04)
169	يوضح نتائج إختبار T-Test للفرضية الرئيسية السابعة	(32-04)
170	يوضح نتائج إختبار T-Test للفرضية الرئيسية الثامنة	(33-04)
171	يوضح نتائج إختبار T-Test للفرضية الرئيسية التاسعة	(34-04)
172	يوضح نتائج إختبار T-Test للفرضية الرئيسية العاشرة	(35-04)
173	يوضح نتائج إختبار T-Test للفرضية الرئيسية	(36-04)
174	نتائج إختبار الإنحدار البسيط بين محور جودة الرسالة و الرؤيا و إدارة الجودة الشاملة	(37-04)
174	نموذج تحليل التباين ANOVA بين محور جودة الرسالة و الرؤيا و إدارة الجودة الشاملة	(38-04)
175	يبين نتائج إختبار الإنحدار البسيط بين محور جودة الإدارة الجامعية و إدارة الجودة الشاملة	(39-04)
175	نموذج تحليل التباين ANOVA بين محور جودة الإدارة الجامعية و إدارة الجودة الشاملة	(40-04)
176	يبين نتائج إختبار الإنحدار البسيط بين محور جودة التخطيط الإستراتيجي و إدارة الجودة الشاملة	(41-04)
176	نموذج تحليل التباين ANOVA بين محور جودة التخطيط الإستراتيجي و إدارة	(42-04)

## قائمة الجداول

	الجودة الشاملة	
177	يبيّن نتائج إختبار الإنحدار البسيط بين محور جودة إدارة الموارد البشرية و إدارة الجودة الشاملة	(43-04)
178	نموذج تحليل التباين ANOVA بين محور جودة إدارة الموارد البشرية و إدارة الجودة الشاملة	(44-04)
179	يبيّن نتائج إختبار الإنحدار البسيط بين محور جودة عملية صنع القرارات و إدارة الجودة الشاملة	(45-04)
179	نموذج تحليل التباين ANOVA بين محور جودة عملية صنع القرارات و إدارة الجودة الشاملة	(46-04)
180	يبيّن نتائج إختبار الإنحدار البسيط بين محور جودة الطالب و إدارة الجودة الشاملة	(47-04)
180	نموذج تحليل التباين ANOVA بين محور جودة الطالب و إدارة الجودة الشاملة	(48-04)
181	يبيّن نتائج إختبار الإنحدار البسيط بين محور جودة هيئة التدريس و إدارة الجودة الشاملة	(49-04)
181	نموذج تحليل التباين ANOVA بين محور جودة هيئة التدريس و إدارة الجودة الشاملة	(50-04)
182	يبيّن نتائج إختبار الإنحدار البسيط بين محور جودة إستراتيجيات العمل و إدارة الجودة الشاملة	(51-04)
182	نموذج تحليل التباين ANOVA بين محور جودة إستراتيجيات العمل و إدارة الجودة الشاملة	(52-04)
183	يبيّن نتائج إختبار الإنحدار البسيط بين محور جودة التقييم و إدارة الجودة الشاملة	(53-04)
183	نموذج تحليل التباين ANOVA بين محور جودة التقييم و إدارة الجودة الشاملة	(54-04)
184	يبيّن نتائج إختبار الإنحدار البسيط بين محور جودة البحث العلمي و إدارة الجودة الشاملة	(55-04)
185	نموذج تحليل التباين ANOVA بين محور جودة البحث العلميو إدارة الجودة الشاملة	(56-04)
186	إختبار T-Test للعينات المستقلة بين إدارة الجودة الشاملة و الجنس	(57-04)
186	نموذج تحليل التباين الأحادي ANOVA بين إدارة الجودة الشاملة و الرتبة العلمية	(58-04)
187	نموذج تحليل التباين الأحادي ANOVA بين إدارة الجودة الشاملة و الخبرة المهنية	(59-04)

# المقدمة العامة

يعيش عالمنا المعاصر فترة تحديات عظمى نتيجة للتطور العلمي والتكنولوجي المتسارع الذي يشهده العصر الحالي بدرجة لا مثيل لها على مر العصور ، وكان لهذا العامل الأثر المباشر على الجوانب الاقتصادية والسياسية ، العلمية ، الاجتماعية ، التربوية وصاحبه تغير القيم و في الاتجاهات وتنوع الحاجات وهي تغيرات لا بد أن تنعكس على سلوك المنظمات وتفرض عليها الاستجابة السريعة لتلبية متطلبات هذا التغيير .

كما غدا الحرص على إنجاز المشاريع مطلبا سياسيا وإقتصاديا و حتى حضريا ، فالدولة تكتسب هيبتها من خلال النجاح الذي تحققه مؤسساتها على المستوى المحلي والعالمي ، وفي ظل الحصول على إنتاجية عالية فإن المؤسسات باتت تبحث عن السبل التي تكفل لها هذه الميزة وتسعي إلى تجريب الأفكار والنظريات التي تجنبها الخسارة ، لأن لا أحد يرضى بالخسارة لأنها باتت تعني الإندثار والزوال وهو أمر لم يعد بإمكان المجتمعات تقبله .

كما أن المؤسسات تعيش منذ وجدت في ظل المنافسة وقد آل الكثير منها إلى الزوال لعدم قدراتها على هذه المنافسة ، وكان قانون التنافس على البقاء والبقاء للأصلح قانون يظهر نفسه بوضوح في ميدان العمل و الإنتاج فكل مؤسسة تريد أن تحتل مركزا ثابتا وراسخا في الأسواق العالمية وسبيلها إلى ذلك تقديم إنتاجات تضاها في جودتها ومواصفاتها ما تنتجه المؤسسات المماثلة ، على أن لا تتوقف هذه الجودة عند حد معين بل هي حركة دائمة ومستمرة تسعى إلى كسب رضا المستفيد و تسمح بظهور التجديدات والابتكارات وهذا ما تسعى إليه إدارة الجودة الشاملة ، لذلك بدأت هذه الحركة تكتسح من أمامها جل الممارسات الإدارية التقليدية وتفرض نفسها على القطاعات الإنتاجية والخدمية و التعليمية على حد سواء عن جدارة و إستحقاق .

إذ يعدّ التعليم بصفة عامة والتعليم العالي بصفة خاصة من أهم ركائز إقتصاديات المعرفة، حيث تساهم مؤسسات التعليم العالي بدور أساسي في تعظيم القدرة المعرفية للمجتمع بحثا وإستخداما وتطبيقا من خلال ممارسة وظائفها المنوطة لها إلا أنّ نجاح هذه المؤسسات في تكوين المورد البشري المؤهل للإنتاج، وتطوير القدرات الابداعية له، والرفع من مستوى تأهيله لتلبية مختلف حاجات من التنمية المستدامة ، في جميع المجالات الاجتماعية، البشرية، الاقتصادية

والثقافية، وهذا ما يتطلب منها ضرورة الاهتمام بقضية إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، خاصة وأن النجاح في

تطبيقها مفهوما وممارسة يشكل اللبنة الأساسية لتطبيق منهجها والوصول نحو الاعتمادية العالمية.

وفي بلادنا يعرف قطاع التعليم العالي منذ الاستقلال العديد من الإصلاحات تماشيا مع التطور الذي يشهده العالم والتحديات التي تواجهه سواء على المستوى المحلي أو على المستوى العالمي، وذلك لجعل مؤسسات التعليم العالي منارة لإشعاع العلم والمعرفة وانفتاحها مع محيطها الاجتماعي والاقتصادي ومساهمتها في تنمية البلاد والنهوض بالاقتصاد الوطني .

ولعل خير معبر عن ذلك، هو شروع وزارة التعليم العالي والبحث العلمي منذ الموسم الجامعي 2004/ 2005 في

إحداث نظام تعليم عالي جديد يعرف بنظام ( ل م د ) الليسانس، الماستر والدكتوراه والذي يهدف إلى مواكبة الجامعات العالمية في إطار مشروع علمي يدعوا إلى المنافسة في امتلاك المعرفة، كما جاء هذا الإصلاح لمعالجة الاختلال الذي يعاني منه النظام الكلاسيكي سواء على مستوى المرافق وتنظيم المؤسسات أو على المستوى البيداغوجي . ولدعم مسار هذا الإصلاح، قامت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بتنظيم كل من المؤتمر الوطني للتعليم العالي والبحث العلمي في ماي 2008، الذي كان تحت عنوان " :الحوصلة المرحلية بعد أربع سنوات من تطبيق نظام ل . م . د"،

والمؤتمر الدولي حول الجودة في التعليم العالي في جوان 2008 ، والذي كان تحت عنوان " :ضمان الجودة في التعليم العالي بين الواقع والمتطلبات"، وقد شارك فيه إلى جانب أساتذة جامعيين، خبراء من البنك الدولي، اليونسكو، الاتحاد الأوروبي والبلدان المغاربية . وقد أوصى المؤتمران بجمعية تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية . ونتيجة لذلك، انبثقت فرقة عمل كلفت من طرف الوزارة الوصية بالتفكير في المشروع مدعمة في البداية ببعض الخبراء الدوليين .

ومما سبق ذكره يمكن طرح الإشكالية كما يلي :

ما هو واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بالجنوب الغربي للجزائر ؟

من هذه الإشكالية يمكننا طرح التساؤلات التالية :

- ما المقصود بالجودة و ما هي أهم مراحل تطورها ؟
- ما هو الأساس الفكري لإدارة الجودة الشاملة و ما أهم إسهامات روادها ؟
- ما المقصود بإدارة الجودة الشاملة ؟
- ما هي مبادئ إدارة الجودة الشاملة ؟

- ما هي مؤشرات تطور الجامعة الجزائرية ؟
- ما المقصود بإدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي و ما واقعها بمؤسسات التعليم العالي الجزائرية ؟

### فرضيات الدراسة :

من أجل تحقيق أهداف البحث والإجابة على الإشكالية المطروحة أعلاه قمنا بصياغة الفرضيات التالية وذلك من منظور الأساتذة فقط وهي الكالآتي:

- لا تطبق مؤسسات التعليم العالي الجزائرية نظام إدارة الجودة الشاملة في محور رسالة و الرؤيا الجامعية .
- لا تطبق مؤسسات التعليم العالي الجزائرية نظام إدارة الجودة الشاملة في محور الإدارة الجامعية.
- لا تطبق مؤسسات التعليم العالي الجزائرية نظام إدارة الجودة الشاملة في محور التخطيط الإستراتيجي.
- لا تطبق مؤسسات التعليم العالي الجزائرية نظام إدارة الجودة الشاملة في محور إدارة الموارد البشرية.
- لا تطبق مؤسسات التعليم العالي الجزائرية نظام إدارة الجودة الشاملة في محور إدارة عملية صنع القرارات.
- لا تطبق مؤسسات التعليم العالي الجزائرية نظام إدارة الجودة الشاملة في محور الطالب
- لا تطبق مؤسسات التعليم العالي الجزائرية نظام إدارة الجودة الشاملة في محور هيئة التدريس
- لا تطبق مؤسسات التعليم العالي الجزائرية نظام إدارة الجودة الشاملة في محور إستراتيجيات العمل
- لا تطبق مؤسسات التعليم العالي الجزائرية نظام إدارة الجودة الشاملة في محور التقييم
- لا تطبق مؤسسات التعليم العالي الجزائرية نظام إدارة الجودة الشاملة في محور البحث العلمي.
- لا تطبق مؤسسات التعليم العالي الجزائرية نظام إدارة الجودة الشاملة بصفة عامة.

### الفرضيات الفرعية

- يوجد تأثير لجودة محور رسالة و الرؤيا الجامعية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- يوجد تأثير لجودة محور الإدارة الجامعية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- يوجد تأثير لجودة محور التخطيط الإستراتيجي على تطبيق إدارة الجودة الشاملة .
- يوجد تأثير لجودة محور إدارة الموارد البشرية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

## المقدمة العامة :

- يوجد تأثير لجودة محور إدارة عملية صنع القرارات و العمليات على تطبيق إدارة الجودة الشاملة .
- يوجد تأثير لجودة محور الطالب على تطبيق إدارة الجودة الشاملة .
- يوجد تأثير لجودة محور عضو هيئة التدريس على تطبيق إدارة الجودة الشاملة .
- يوجد تأثير لجودة محور إستراتيجيات العمل على تطبيق إدارة الجودة الشاملة .
- يوجد تأثير لجودة محور التقويم على تطبيق إدارة الجودة الشاملة .
- يوجد تأثير لجودة محور البحث العلمي على تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

## الدراسات السابقة :

سيتم ذكر بعض الدراسات التي سلطت الضوء على دراسة موضوع إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بصفة عامة ، و إدراج بعض الأبحاث التي ركزت على دراسة تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي بصفة خاصة.

## رسالات الدكتوراه:

1- دراسة راضية بوزيان سنة 2010 ، تحت عنوان : " واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم العالي الجزائرية" جامعة الطارف - الجزائر وقد هدفت الدراسة إلى تحديد متطلبات ومعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، وقد كشفت نتائج الدراسة فيما يتعلق عن أهم المتطلبات :ضرورة دعم وتأييد الإدارة العليا لنظام إدارة الجودة ترسيخ ثقافة الجودة بين جميع الأفراد، مشاركة جميع العاملين ، التعليم والتدريب المستمر لكافة الأفراد وتفويض الصلاحيات . أما عن المعوقات فأهمها: عدم ملائمة الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات التعليمية والثقافة التنظيمية التي تتفق ومتطلبات تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة وذلك على مستوى الأبعاد الثقافية التنظيمية ( القيادة، الهياكل والنظم، التحسين المستمر والإبداع ) ، المركزية في اتخاذ القرارات، ضعف الكوادر المدربة والمؤهلة في مجال إدارة الجودة، عدم ملائمة جودة الخدمة التعليمية المقدمة للطلاب ومستوى جودة الخدمة التي تتفق مع رغباتهم و توقعاتهم ، و عدم الربط بين الكليات بالجامعة وقطاعات سوق العمل ومقاومة التغيير سواء من العاملين أو من الإدارات.



2- دراسة صليحة رقاد (2013-2014) تحت عنوان "تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية" جامعة سطيف 1 ، و قد هدفت هذه الدراسة إلى إبراز معوقات وآفاق تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية وقد أظهرت نتائج الدراسة عن دفع كل من التحديات الداخلية والخارجية التي تواجه مؤسسات التعليم العالي الجزائرية إلى تطبيق نظام ضمان الجودة بها ، بالإضافة إلى وجود اختلافات في وجهات نظر مسؤولي ضمان الجودة حول السياسة المناسبة لتطبيق نظام ضمان الجودة ، كما كشفت نتائج الدراسة عن وجود جملة من المعوقات التي تحد من تطبيق نظام ضمان الجودة والمتعلقة بالجانب القيادي على مستوى الوزارة الوصية والجانب الإداري والتنظيمي على مستوى المؤسسة والجانب السلوكي للأطراف المعنية بتطبيقه ، كما كشفت الدراسة عن وجود جملة من عوامل النجاح ذات أهمية متفاوتة من وجهة نظر مسؤولي ضمان الجودة، مما يتعين على صانعي القرار الأخذ بها لإنجاح تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية .

3- دراسة إبراهيم محمد الزين الشريف ( 2012/2013) "أنموذج مقترح لإدارة الجامعات في المملكة العربية السعودية في ضوء متطلبات إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي". و قد هدفت هذه الدراسة على إمكانية وضع أنموذج لإدارة الجامعات في المملكة العربية السعودية في ضوء متطلبات إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي و أسفرت النتائج على أن تقديرات أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيها جاءت بدرجة متوسطة في كل محاور الدراسة ما عدا محوري ( الرسالة الجامعية ، هيئة التدريس ) ، أما تقديرات أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة كانت بدرجة مرتفعة في جميع محاور إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي ، لذا أوصى الباحث على تطبيق الأنموذج لإدارة الجودة الشاملة في الجامعات السعودية ، و إهتمام الجامعات الحكومية بمجالات و محاور الجودة الشاملة مثل : إدارة الموارد البشرية ، صنع القرارات و تقويم الطالب ، البحث العلمي و القيادة الجامعية و التمويل .

4- دراسة شيراز محمد الطرابلسية سنة 2011 ، تحت عنوان "إدارة جودة الخدمات التعليمية والبحثية في مؤسسات التعليم العالي" وقد هدفت الدراسة ، إلى التعرف على مدى توفر وتطبيق مجالات التقويم الذاتي ومعايير الجودة في مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي السورية، كمؤشرات على جودة الخدمات التعليمية والبحثية وعلى أداء المؤسسات في ظل وجود هيئة وطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي، استنادا إلى آراء عينة ممثلة من أعضاء الهيئة التدريسية وطلاب الدراسات العليا في الجامعات الحكومية السورية. وقد كشفت أهم نتائج الدراسة، عن تدني مستوى تطبيق مجالات التقويم الذاتي المتمثلة في

الرسالة، أعضاء هيئة التدريس، التعليم، البحث العلمي، الموارد والانفاق، أما مجال الإدارة فكان مستوى التطبيق فيه متوسطا وفقا لأعضاء هيئة التدريس. وقد أوصت الباحثة بضرورة إنشاء هيئة وطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي.

### مذكرات الماجستير:

5- دراسة بوزيد نصيرة (2011-2012) تحت عنوان " إدارة الجودة الشاملة في الجامعة ( دراسة حالة : كلية العلوم و

التكنولوجيا بمستغانم )" هدف هذه الدراسة إلى مبررات و متطلبات إرساء نظام إدارة الجودة الشاملة في الجامعة و قد أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى جودة الخدمات المقدمة في كلية العلوم و التكنولوجيا بجامعة مستغانم كانت مقبولة مما يدل على إمكانية إرساء نظم إدارة الجودة الشاملة في الكلية ، و ذلك من خلال تقييم المعايير الخاصة بهيئة التدريس و عمال الإدارة و الطلبة و بالتركيز على مبدأ التحسين المستمر على جميع المستويات و كذا التركيز على التدريب و التحفيز للموارد البشرية ، و تقديم الخدمات الجامعية في التدريس و التكوين بطرق حديثة و مناهج متطورة تتلاءم مع النظام الجديد LMD في جميع الشعب ، فكل هذه المبادئ تدل على متطلبات إرساء و تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الكلية .

### أهداف الدراسة :

- عرض و مناقشة المفاهيم و الأفكار المرتبطة بمفهوم فلسفة إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي الذي يعتبر مدخلا حديثا في أدبيات التعليم العالي .
- إبراز الحاجة الكبيرة إلى تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية .
- التعرف على الإشكاليات و المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية و مفهمها و محاولة تحديد العوامل الأكثر مساهمة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي
- محاولة التوصل إلى نتائج وإقتراحات تساعد متخذي القرار على إيجاد الآليات المناسبة لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بنجاح في مؤسسة التعليم العالي وتجاوز مختلف معوقات تطبيقه.
- إثراء المكتبة بمواضيع حول إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي .

### أهمية الدراسة :

- إن كافة مؤسسات العالم اليوم بما فيها مؤسسات التعليم العالي أحوج ما تكون إلى الإرتقاء بالإنتاجية و تحسين الجودة لمواجهة مختلف صور التحديات و التغيرات .
- التفكير في تحديث الأساليب الإدارية التي تأخذ بها مؤسساتنا الإنتاجية و الخدمية على حد سواء .
- النهوض بعملية التعليم العالي و مسايرة النظم الحديثة و معالجة المشكلات التي تواجهها عملية التعليم العالي في نظامنا التعليمي و سيرا على الدرب لتحقيق تعليم عالي أفضل .
- مسايرة الأسلوب المتبع في المجالات الإنتاجية و الاقتصادية للنهوض بعملية التعليم العالي و تطويرها .
- تحقيق التحسين المستمر لمؤسسات التعليم العالي و إرضاء العملاء و الممثلين في الطلبة و سوق العمل و المجتمع المحلي ، و لتحصل على مخرجات جامعية جيدة .

### المنهج العلمي المتبع :

اعتمدنا على المنهج الوصفي في معالجة موضوع إدارة الجودة الشاملة الذي يتلائم مع طبيعة الموضوع ، عرض تطور الجودة وصولا إلى إدارة الجودة الشاملة ، و المنهج التاريخي لتطرق إلى نظام التعليم العالي و المبادئ العامة للسياسة التعليم العالي الجزائرية قبل و بعد الاستقلال ، و المنهج الاستقرائي من خلال عرض البيانات الميدانية و تحليلها .

### منهجية الدراسة :

قسمت الدراسة إلى أربعة فصول ، ثلاثة مخصصة للجانب النظري و الرابع خاص بالجانب التطبيقي .

**الفصل الأول** تحت عنوان الأساس التاريخي و الفكري لإدارة الجودة الشاملة ، و قد قسم إلى ثلاثة مباحث. تعرنا في المبحث الأول إلى التعريف بالجودة و مراحل تطورها ، أما المبحث الثاني تناول الأساس الفكري لإدارة الجودة الشاملة . أما ما يخص المبحث الثالث عالجنا من خلاله مفهوم و مبادئ إدارة الجودة الشاملة .

**الفصل الثاني** يخص مفاهيم عامة عن إدارة الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم العالي و قسم هو أيضا إلى ثلاثة مباحث. خصصنا المبحث الأول لمفاهيم إدارة الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم العالي ، أما المبحث الثاني تطرقنا من خلاله إلى تطبيقات إدارة الجودة

الشاملة في مؤسسات التعليم العالي ، فيما يخص المبحث الثالث تعرضنا فيه إلى أدوار و أهداف بعض محاور الجودة في مؤسسات التعليم العالي .

**الفصل الثالث** يخص التعليم العالي و مؤشرات الجامعة الجزائرية. وهو أيضا قسم إلى ثلاثة مباحث. المبحث الأول تعرض إلى ماهية الجامعة و الاتجاهات الحالية للتعليم العالي في العالم، المبحث الثاني خصص لمراحل تطور التعليم العالي الجزائري و أهم مبادئه ، أما المبحث الثالث اهتمدى إلى المؤشرات الكبرى للتعليم العالي و البحث العلمي في الجزائر .

**الفصل الرابع** : وهو الفصل التطبيقي و الذي سنتطرق فيه إلى واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي و البحث العلمي في جنوبنا الغربي ( جامعة بشار ، الجامعة الإفريقية أدرار ، المركز الجامعي تندوف ) و ذلك بتوزيع إستثمارات إستبيان هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي المذكورة أعلاه و القيام بمعالجتها إحصائيا واستخلاص النتائج.

**المجال الزمني لإجراء الدراسة:** أجريت الدراسة في مطلع الموسم الجامعي 2016 / 2017 شهر سبتمبر .

**المجال المكاني:** أجريت الدراسة في ثلاثة جامعات تقع في الجنوب الغربي الجزائري و هي كالتالي :

- 1- جامعة طاهري محمد - بشار - إذ تتكون من 08 كليات و هي : كلية العلوم الدقيقة ، كلية العلوم التكنولوجية ، كلية العلوم الطبيعية و الحياة ، كلية الطب ، كلية العلوم الإقتصادية و التسيير و العلوم التجارية ، كلية الحقوق و العلوم السياسية ، كلية الآداب و العلوم الإسلامية ، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية .
- 2- الجامعة الإفريقية أحمد دراية - أدرار - و تتكون من 05 كليات و هي كالتالي : كلية العلوم التكنولوجية ، كلية العلوم الإقتصادية و التسيير و العلوم التجارية ، كلية الحقوق و العلوم السياسية ، كلية العلوم الإنسانية و الإسلامية و الإجتماعية ، كلية الآداب و اللغات .
- 3- المركز الجامعي - تندوف - و يتكون من 04 معاهد و هي : معهد العلوم التكنولوجية ، معهد العلوم الإقتصادية و التسيير و العلوم التجارية ، معهد الحقوق و العلوم السياسية ، معهد الآداب و اللغات

### صعوبات البحث:

إن الدراسة الميدانية لإشكالية واقع تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بالجنوب الغربي الجزائري والمتمثلة في (جامعة أدرار ، جامعة بشار ، و المركز الجامعي تندوف ) والتي تمت في بداية الموسم الجامعي 2016/2017

واجه الباحث من خلال إعدادها عدة صعوبات وذلك راجع لعدة أسباب نذكر منها خاصة نقص وقلة البحوث فيه في الجامعات العربية عامة والجزائرية خاصة ، إضافة إلى أن وزارة التعليم العالي و البحث العلمي الجزائرية لم تعطي للموضوع اهتماما بالغاً قبل هذا الموسم (2016/2017) .

أما فيما يتعلق بالدراسة الميدانية فواجهت الباحث أضعاف صعوبات الدراسة النظرية ، لأن هناك حالة اللإهتمام من طرف هيئة التدريس في الجامعات التي أخذت كعينة للدراسة طمعا في وعيها وإمامها بالموضوع فكان العكس رغم تنقل الباحث وإشرافه على العملية شخصيا متفاديا العملية الإلكترونية لا لشيء إلا لإنجاح الدراسة الميدانية ، فقد صادفت الباحث فئة من هيئة التدريس لا تتقن اللغة العربية و تمت مطالبته بالترجمة إلى اللغة الفرنسية للإجابة و تتمثل في أساتذة تخصص التكنولوجيا و هي التي تمثل حصة الأسد من مجموع الأساتذة في كل جامعة ، إضافة إلى بعد المسافات ما بين عينات الدراسة .

ولا يمكن تعميم نتائج هذه الدراسة و الاعتماد عليها ، إذ اقتضت هذه الدراسة على معرفة مدى تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية فقط في الجنوب الغربي وليس على مستوى كل الجامعات وبالتالي تبقى هذه الدراسة محدودة جزئيا .

### حدود الدراسة:

لا يمكن تعميم نتائج هذه الدراسة على كل الجامعات الجزائرية، لأنها اقتضت على معرفة مدى تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية فقط في الجنوب الغربي وليس على مستوى كل الجامعات وبالتالي تبقى هذه الدراسة محدودة جزئيا .

# الفصل الأول

الأساس التاريخي و الفكري  
لإدارة الجودة الشاملة

### تمهيد :

تشهد الساحة العالمية العديد من التغيرات في المجالات السياسية و الإقتصادية ، العلمية ، التكنولوجية و الإجتماعية التي تركت و سوف تترك آثارها على العالم أجمع كما تواجه المؤسسات المحلية منها و العالمية العديد من التحديات و على رأسها زيادة حدة المنافسة و ما يصاحبها من تغيير في سلوك المستهلك و القدرة على إقتناء الخدمة الأفضل بعد إعتماده الجودة كمعيار لذلك .

لدى يتوجب على الحكومات و المؤسسات إعداد الترتيبات اللازمة لمواجهة مثل هذه التحديات و تدعم قدراتها التنافسية مما يتطلب منها إحداث تغيير بالأساليب التقليدية لإدارية الحديثة خاصة في الجودة .

فبعدها كان التركيز في البدء على المنتج النهائي للمستهلك سواء كان سلعة أو خدمة لتلبية رغبة أو توافق المواصفات المطلوبة للمستهلك تم التركيز بعدها على مساهمة وإشراك جميع أفراد المنظمة بصورة فعلية في تحقيق الجودة مع الإهتمام بها .

و عليه سوف نتناول في هذا الفصل الأساس التاريخي و الفكري لإدارة الجودة الشاملة و هو مقسم إلى ثلاثة مباحث سنتعرض

في : المبحث الأول إلى التعريف بالجودة و مراحل تطورها

المبحث الثاني إلى الأساس الفكري لإدارة الجودة الشاملة

المبحث الثالث إلى مفهوم و مبادئ إدارة الجودة الشاملة

## المبحث الأول : التعريف بالجودة و مراحل تطورها

### المطلب الأول : مفهوم الجودة

تباينت الإجهادات في تعريف الجودة على الرغم من قناعة الجميع بأهميتها ودورها الفعال في تحقيق موقف تنافسي للمنتج (سلعة أو خدمة) في السوق على إعتبار أنها مفهوم عالمي ذو دلالات مختلفة وفقا لإختلاف وجهات النظر للكاتبات في هذا الموضوع .

### الفرع الأول : الجودة ( لغة )

**معجم الوسيط :** يرد ما إلى فعلها الثلاثي جاد ومصدرها جودة بمعنى صار جيدا ويقال جاد العمل فهو جيد وجمعها جياذ او جياذد وجاد الرجل أي أتى بالجيد من قول أو عمل .

وتعرف كلمة الجودة باللاتينية بأنها كلمة مشتقة من qualities ويقصد بها طبيعة الشيء أو الشخص ودرجة صلاحه<sup>1</sup> .

### الفرع الثاني: مفهوم الجودة وفقا لعائلة المواصفات القياسية (ISO900)<sup>2</sup>

الجودة وسعر و التسليم ثلاثة لتحديد قابلية المنتج للبيع، و جرت العادة أن يطلب الزبائن تزويدهم بمنتجات تحقق متطلبات محددة وتستحق من وجهة نظرهم المبالغ المدفوعة ثمنا لها تسلم إليهم في المواعيت المتفق عليها .

يعد السعر تابع للتكلفة و التسليم تابع لإنتاجية المؤسسة و مردودها ، فإن الجودة تحدد بمقدرة المنتج على تلبية متطلبات الزبون و حاجاته أثناء الإستعمال فالسعر والتسليم هما إذا صفات آنية للمنتج بينما يستمر تأثير الجودة لفترة أطول سوى أكان السعر أثناء الشراء جذابا أم لا أو كان التسليم قد تم في الموعد المتفق عليه أم لا .

فهناك عدة طرق لتحقيق الجودة من وجهة نظر عائلة المواصفات القياسية :

1- **التخطيط للجودة:** الأنشطة التي تحدد الأهداف و المتطلبات الخاصة بالجودة (التخطيط الإدارية، تخطيط العمليات، .....الخ).

<sup>1</sup> محمد عاصي العجيلي و ليث علي الحكيم ، نظم إدارة الجودة الشاملة ، دار اليازوري ، الأردن ، 2009 ، ص56

<sup>2</sup> أحمد الخطيب و رداح الخطيب ، إدارة الجودة الشاملة تطبيقات تربوية ، عالم الكتب الحديثة ، الأردن ، 2008 ، ص30 .



- 2- ضبط الجودة : الأساليب و الأنشطة العملية المستخدمة لتلبية متطلبات الجودة (الكشف عن العيوب ) (التفتيش) .
- 3- ضمان الجودة: جميع الأنشطة المنهجية والمخطط لها المطبقة ضمن نظام الجودة ويتم إثباتها لدعم الثقة الكافية بأن المؤسسة قادرة على تلبية متطلبات الجودة (الوقاية).
- 4- تحسين الجودة :الأعمال المتخذة عبء المؤسسة لزيارة فاعلية الأنشطة و العمليات و مردودها بهدف تحقيق فوائد إضافية للمؤسسة و لربائنها .
- تعريف stoner الجودة تعد بمثابة ثورة حقيقة في منظمات الأعمال في الوقت الحالي ، التي تسعى إلى تقديم منتجات أو خدمات ذات جودة أفضل من السابق<sup>3</sup> .
- تعريف W.E.deming للجودة " مدى التنبأ بنجاعة و تطابق المنتج"<sup>4</sup> .
  - تعريف PB crosby "السلعة أو الخدمة المتحررة من العيوب أو الخالية من العيوب"<sup>5</sup> .
  - تعريف J.M juran " إحترام مميزات المنتج المطلوب من قبل العميل وغياب العيوب"<sup>6</sup> .
  - تعريف feigebaum " الناتج الكلي للمنتج أو الخدمة جراء دمج خصائص نشاطات التسويق و الهندسة و الصيانة التي تمكن من تلبية حاجات و رغبات الزبون "<sup>7</sup> .
  - تعريف taguchi " تعبير عن مقدار الخسارة التي يمكن تفاديها التي قد يسببها المنتج للمجتمع بعد تسليمه"<sup>8</sup> .
  - تعريف معهد المعايير الوطنية الأمريكي (ANSI) و جمعية ضبط الجودة الأمريكية (ASQC) على أن الجودة المرادها و الخصائص الكلية للسلعة أو الخدمة و التي تشتمل على قدرتها في تلبية الإحتياجات<sup>9</sup> .
  - تعريف D.connel " المتانة و الأداء المتميز للمنتج"<sup>10</sup> .

<sup>3</sup> محمد عاصي العجيلي و ليث علي الحكيم ، نظم إدارة الجودة الشاملة ، مرجع سبق ذكره ، ص 60 .

<sup>4</sup> خضير كاظم حمود ، إدارة الجودة الشاملة ، دار المسيرة للنشر ، الأردن ، 2005 ط2 ، ص 91 .

<sup>5</sup> عبد الستار محمد العالي ، إدارة الإنتاج و العمليات مدخل كمي ، دار وائل ، عمان ، 2000 ، ص 507 .

<sup>6</sup> بوعلالى عائشة ، اشكالية إدارة الجودة الشاملة حالة المؤسسة الإلكترونية رسالة ماجستير ، 2002-2003 ، تلمسان ، الجزائر ، ص 12 .

<sup>7</sup> محمد عاصي العجيلي و ليث علي الحكيم ، نظم إدارة الجودة الشاملة ، مرجع سبق ذكره ، ص 60 .

<sup>8</sup> محمد عاصي العجيلي و ليث علي الحكيم ، نظم إدارة الجودة الشاملة ، مرجع سبق ذكره ، ص 61 .

<sup>9</sup> محمد عبد العال النيعمي و آخرون ، إدارة الجودة المعاصرة دار البازوري ، الأردن 2009 . ص 31 .

- كما أن هناك وجهة نظر حول ماهية الجودة بالنسبة للمستهلكين و المصنعين<sup>11</sup> .

### الفرع الثالث : الجودة من وجهة نظر المستهلك

إن المستهلك هو الجزء المهم في خط الإنتاج و يجب على أي منتج أن تهدف جودة ( السلعة أو الخدمة ) المتعلقة بمؤسسته إلى تلبية حاجياته الحالية و المستقبلية و مدى تطابقها مع مختلف إحتياجاته .

و هناك أبعاد يهتم بها المستهلك بالنسبة للسلع المصنعة و هي :

الأداء : الخصائص التشغيلية الأساسية للمنتج ، مثل : كم تصرف السيارة من البنزين .

المزايا : العناصر الإضافية التي تضاف إليها المزايا الأساسية .

الموثوقية : إحتمال تشغيل المنتج مع المعايير الموضوعية مسبقا .

التوافق : الدرجة التي يتلاءم عندها المنتج مع المعايير الموضوعية مسبقا .

المتانة : كم يعمر المنتج قبل أن يتم إستبداله .

النفع : سهولة و سرعة الحصول على الإصلاح .

الجمال : كيف يبدو المنتج عند التذوق .

الأمن : ضمان عدم تضرر المستهلك .

الإهتمامات الأخرى : إعتبرات أخرى تعتمد على الإسم التجاري و الإعلان و ما شابه .

أما أبعاد جودة الخدمة تختلف عن أبعاد جودة السلعة كما حددها ايفانز و ليندسي<sup>12</sup> ( Evans and lindsay )

الوقت : ما هي المدة التي ينتظرها المستهلك لحصوله على الخدمة ؟

الإكتمال : هل يتوفر للمستهلك ما يطلبه ؟

كيفية معاملة المستهلك : هل يعاملون الموظفون المستهلك بلطف أم لا ؟

الإنسجام : هل يتوفر نفس المستوى من الخدمة للمستهلك في كل مرة ؟

توفيق محمد عبد المحسن " تخطيط و مراقبة جودة المنتجات " ، دار النهضة العربية ، مصر ، 1999 ، ص 13 .<sup>10</sup>

محمد عبد العال النيعمي و آخرون ، إدارة الجودة المعاصرة ، مرجع سبق ذكره ، ص32.<sup>11</sup>

محمد عبد العال النيعمي و آخرون ، إدارة الجودة المعاصرة ، مرجع سبق ذكره ، ص 34 .<sup>12</sup>

كم من السهولة للحصول على الخدمة : هل هناك سرعة في الإستجابة للمستهلك ؟

الدقة : هل يتم إنجاز الخدمة بشكل صحيح في كل مرة ؟

الإستجابة : كيف تتعامل الشركة مع الأوضاع غير العادية التي تحدث مرارا في تقديم الشركة للخدمة ؟

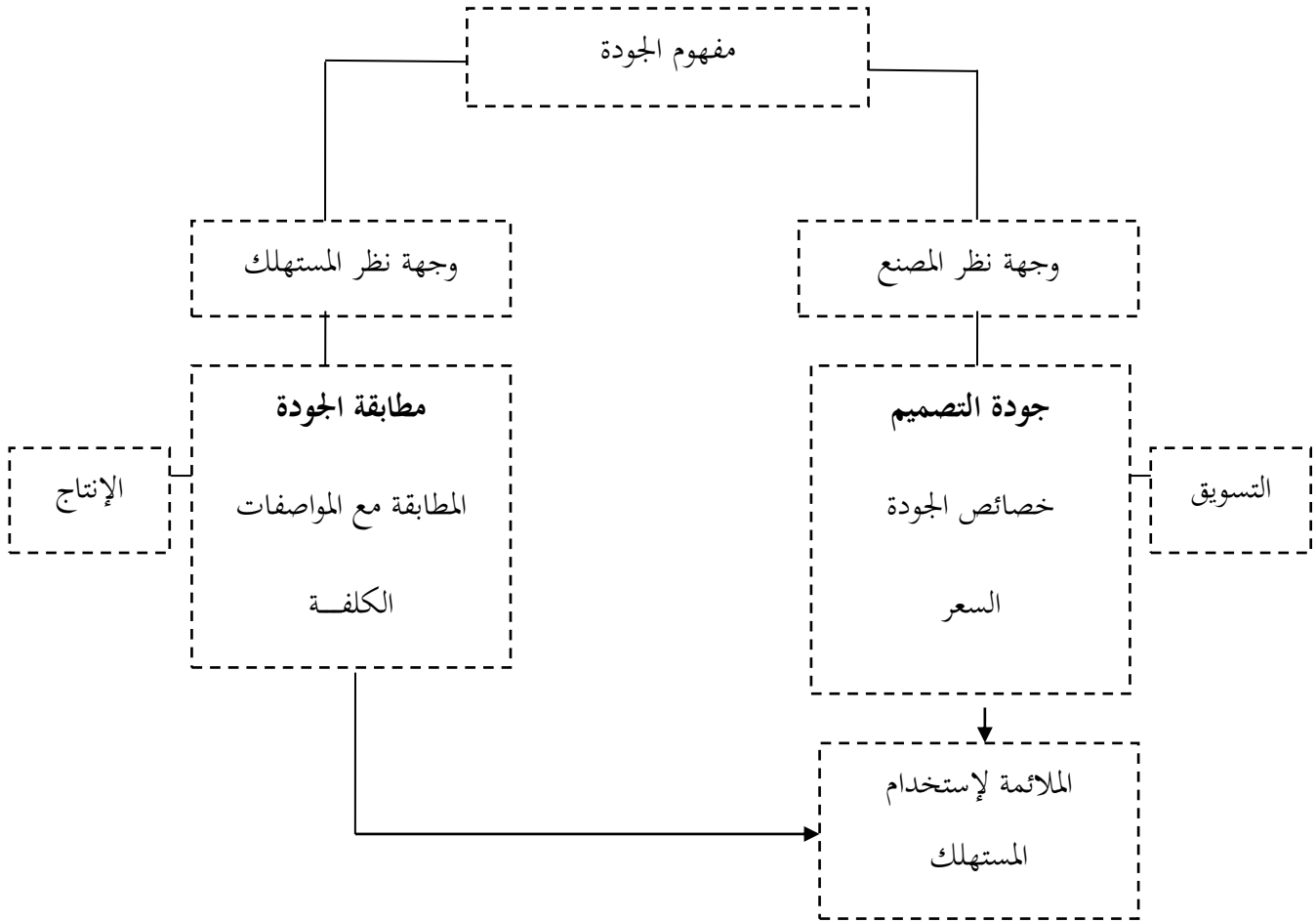
الفرع الرابع : الجودة من وجهة نظر المصنع

إن المنتجات التي تعد جيدة الجودة من وجهة نظر المصنع تقضي بضرورة تطابق المواصفات مع المصممة لها مسبقا و يعتمد تحقيق

التطابق في هذا المقام على عدد من العوامل تتضمن ما يلي :

- تصميم عملية الإنتاج .
- مستوى أداء الآلة.
- التكنولوجيا و المعدات المتاحة.
- المواد المستخدمة.
- تدريب الموظفين و الإشراف عليهم.
- درجة إستخدام تقنيات ضبط الجودة .

الشكل ( 1-1 ): مفهوم الجودة



المصدر : محمد عبد العال النعيمي و آخرون ، إدارة الجودة المعاصرة ، دار اليازوري ، الأردن ، 2009 ، ص 37 .

### المطلب الثاني : الجودة و علاقتها بالإدارة

إن الإدارة بما تتضمنه من مفاهيم و مبادئ تشكل أساس نظري لإدارة المؤسسات الإجتماعية المختلفة سوى كانت حكومية أو صناعية أو تجارية ( ربحية أو خدمة ) .

إن نجاح و تطوير إدارة المؤسسات رهن باعتبار مقومات الفكر الإداري المعاصر ، التي جاءت كنتيجة منطقية لما أسفرت عنه إتجاهات الفكر الإداري عبر مراحل تطوره ، كما أصبحت الإدارة الفعالة للمؤسسات هي الإدارة التي تعني في هيكله متكاملة بالأهداف و الأنشطة ، العناصر البشرية و المالية ، و عليه فقد أصبحت الإدارة منطلقا أساسيا لتطوير أداء أي مؤسسة سوى كانت ربحية أو خدمية ، وذلك من خلال الإستثمار الأمثل لمواردها الفكرية و المادية و البشرية على يحقق أهدافها ككل .

و نتيجة لبروز تحديات و متغيرات عالمية عدة ، فرضت على إدارة هذه المؤسسات التحول من موقع رد الفعل إلى إدارة موجهة للتغيير و التجديد و قد ترتب على هذه المتغيرات ظهور عدة إتجاهات و مداخل معاصرة في الفكر الإداري من شأنها الإسهام في تطوير إدارة المؤسسات ، و تجويد أدائها و من أبرز هذه الإتجاهات و المداخل ما يعرف بمدخل ISO .

فالإدارة تمثل حجر الأساس في مجال الجودة و ذلك لأن العوائق غالبا ما تأتي من القمة التي تتمثل في الإدارة و قيادتها ، و بموجبها يتحدد مستوى الجودة في المؤسسة و هذا يتطلب إدارة فعالة و صارمة تتصف بالقوة لإزالة كل العقبات .

### المطلب الثالث : التطور التاريخي لإدارة الجودة

تعد الجودة في عصرنا الحالي إحدى أسمى الأسبقيات التنافسية تستخدمها الشركات لجذب الزبائن و تحقيق تفوق في المنافسة و إتجه الإهتمام بها إلى أن يجعلها مسؤولية مختلف الأفراد في الشركة من مدراء و عاملين ، إن الموقع الإستراتيجي المتقدم الذي مضت به الجودة في شركات الأعمال المعاصرة سوى كانت إنتاجية أو خدمية و ما رافقته من مفاهيم و صيغ للتعامل مع الجودة لم يكن إبتكارا من إبتكارات العصر الحديث بل له جذور الموعلة في القدم و تطوره خلال العديد من المراحل التاريخية ، إلا أن مفهوم الجودة لم يظهر كوظيفة رسمية للإدارة إلا في الآونة الأخيرة ، حيث أصبح ينظر للجودة في الفكر الإداري الحديث على أنها وظيفة تعادل تماما باقي الوظائف ، كوظيفة الهندسة ، وظيفة المشتريات ، بحوث التسويق حيث قسم الكتاب المراحل التي

مرت بما إدارة الجودة إلى أربعة مراحل متميزة و هي : مرحلة الفحص ، مرحلة المراقبة الإحصائية للجودة الشاملة أو ما يعرف في بعض الأحيان بإدارة الجودة الإستراتيجية ، مرحلة ضمان الجودة و مرحلة إدارة الجودة الشاملة .

و للتدليل على ما قلناه فيما يخص منذ قدم نشأة الجودة ، فيمكن أن نورد بعض الدلائل من أبرزها ما جاء في قوانين حمورابي في القرن الثامن عشر قبل الميلادية الحضارة البابلية التي تتضمن 282 قانونية<sup>13</sup> ضمت من بينها المادة رقم 229<sup>14</sup> التي تختص بتنظيم العمال فتنص : " إذا كان بناء قد بنى بيتا لرجل لم يحسن عمله بحيث إختيار البيت الذي بناه موت صاحب البيت فسوف يقتل ذلك البناء " ، كما ألزم التجار في قوانينه المتضمنة التعامل التجاري أن يقدم سلعة جيدة و إلا عليه أن يتلافى النقص الحاصل فيها و يصلح عيوبها .

و هناك آثار ضلت قائمة إلى يومنا هذا رغم عتو الزمن عليها دلالة على ما تمتاز به من جودة في العمل و الإتقان مثل أهرامات مصر و جدران المعابد و صور الصين العظيم و مغذنة الملوية في سامراء و سد مأرب ناهيك عن القصور و المساجد و القلاع و الكنائس في عموم الأقطار الإسلامية .

أما مكانة إدارة الجودة الشاملة في الحضارة الإسلامية ، فلدين الإسلامي نصيبا وافرا في التأكيد على الجودة و إتقان العمل و إحقاق الحقوق للعاملين .

قال الله تعالى : " صنع الله الذي أتقن كل شيء " سورة النمل [88].

و قال أيضا : " الذي أحسن كل شيء خلقه " سورة السجدة [7].

و قال أيضا : " إنا لا نضيع أجر من أحسن عملا " سورة الكهف [30].

و قال أيضا : " و لتسألن عما كنتم تعملون " سورة النحل [93].

و قال أيضا : " فاعف عنهم و استغفر لهم و شاورهم في الأمر " سورة آل عمران [159].

و قال أيضا : " قل اعملوا فسيرى الله عملكم و رسوله و المؤمنون " سورة التوبة [105].

و قال أيضا : " و ما ربك بغافل عما تعملون " و سورة النمل [93] .

يوسف حجيم الطائي و آخرون ، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية و الخدمة، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، عمان ، 2009 ص 62. <sup>13</sup>  
مهدي صالح السامرائي ، إدارة الجودة الشاملة في القطاعي الإنتاجي و الخدمة ، دار جرير ، بغداد ، ص 40. <sup>14</sup>

و في الحديث النبوي الشريف عن قول الرسول صلى الله عليه و سلم : " إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه " رواه مسلم.

إن الإدارة الإسلامية طبقت العديد من المبادئ الأساسية لنظام إدارة الجودة من خلال ترسيخ المبادئ التالية<sup>15</sup> كما تبين لنا من الآيات البيّنات من القرآن الكريم سالفه الذكر :

1- مبدأ الشورى.

2- مبدأ التعاون و التكافل بين أفراد المجتمع.

3- مبدأ إتقان العمل و احترامه و الإخلاص فيه .

4- مبدأ الرقابة .

كما لنا في الحضارة العربية الإسلامية شواهد في مختلف المجالات على اهتمام المسلمين بإتقان الأعمال و المنتجات و الخدمات و جودتها و من أمثلتها<sup>16</sup> :

ففي هندسة الري و شق الجداول و مد القنوات فلهم فيها باع طويل فلقد بلغ ذروته في عهد الدولة العباسية خاصة في العراق ، وكانت الحكومة تراقب كافة الأمور المختصة بالزراعة مراقبة دقيقة و تشرف على إنشاء الجداول و صيانتها و إصلاحها كما أنشأت ديوانا يسمى ( ديوان الأقرحة ) .

و لا تزال السواقي السبع في بلنسية بالأندلس التي تنظم شؤون الري إلى يومنا هذا مسيرة و مسمية بأسمائها العربية . و في مجال التعليم ظهرت أول مدرسة ( جامعة ) و هي الجامعة المستنصرية التي لا تزال شاخصة بجمال هندستها و إطلالتها على ضفة نهر دجلة اليسر التي أمر بنائها الخليفة العباسي آن ذاك المنتصر بالله في عام 625 هـ و هي أول مدرسة إعتنت و طبقت معايير للجودة في بنائها و مدرسيها و طلبتها و مناهجها الدراسية و مكتبتها و توفير المستلزمات المادية الكافية للعاملين فيها من مدرسين و طلبة و عمال آخرين<sup>17</sup> .

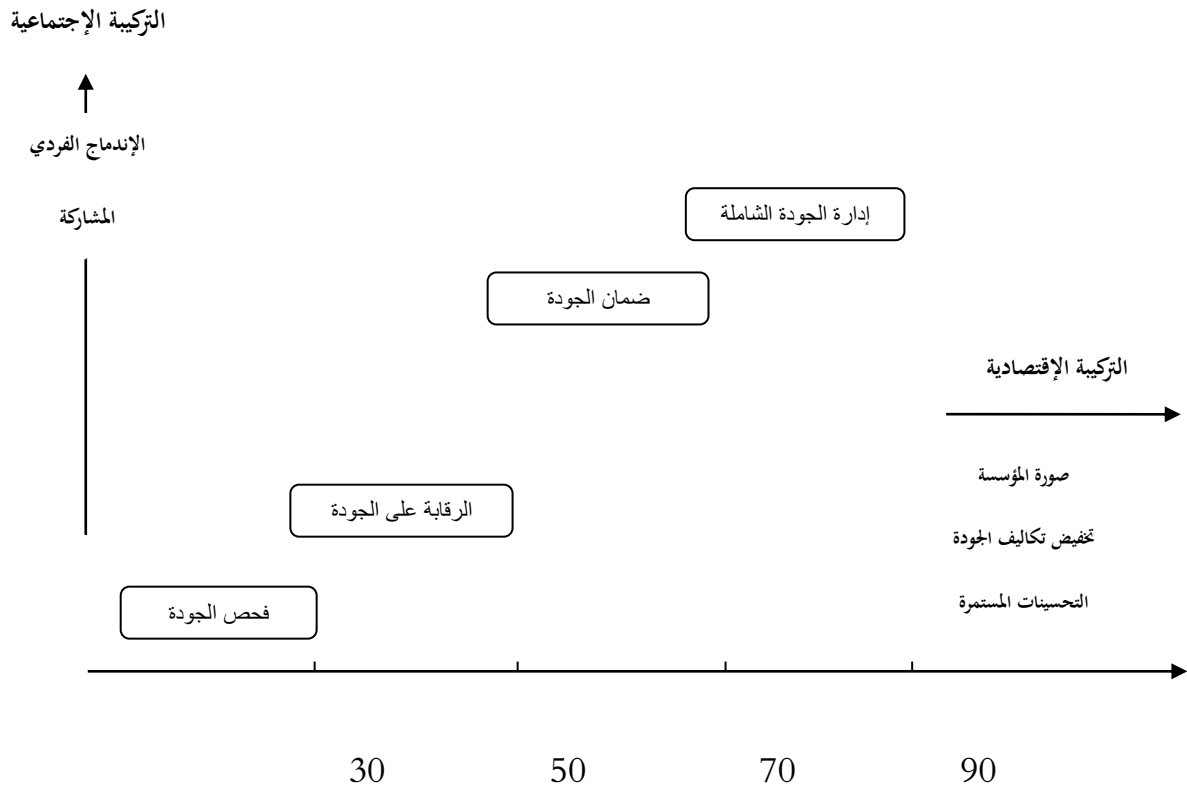
فواز التميمي ، إدارة الجودة الشاملة و متطلبات التأهيل للأيزو 9001 ، عالم الكتب الحديث ، عمان ، 2008 ، ص 17.15

مهدي صالح السامرائي ، إدارة الجودة الشاملة في القطاعي الإنتاجي و الخدمة ، مرجع سبق ذكره ، ص 41.16

مهدي صالح السامرائي ، إدارة الجودة الشاملة في القطاعي الإنتاجي و الخدمة ، مرجع سبق ذكره ، ص 42.17

أما المراحل الأربعة التي مرت بها إدارة الجودة في العصر الحديث إشمطت كل مرحلة و تضمنت المرحلة السابقة لها و لم تكن منفصلة عنها فمراقبة الجودة تتضمن الفحص و تأكيد الجودة تتضمن مراقبة الجودة و إدارة الجودة شاملة تتضمن تأكيد الجودة ، كما هو موضح في الشكل (1-2) .

الشكل (1-2) : تطور مفهوم الجودة



المصدر : P31، 1986، paris، ed economica، la qualité totale dans l'entreprise ، J.montaigne،G.stara

الفرع الأول : مرحلة فحص الجودة (1900 – 1930 )

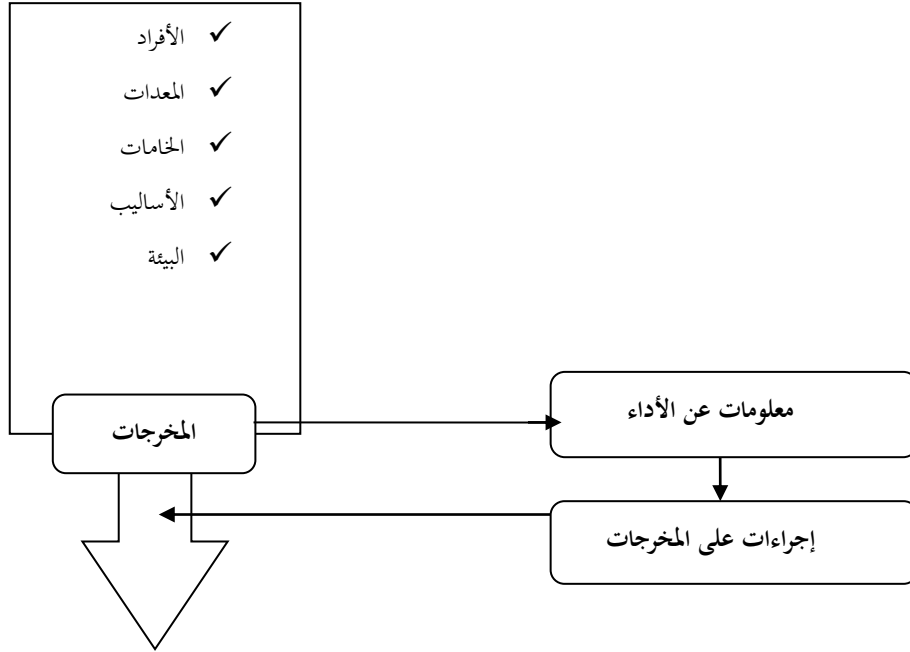
ظهرت هذه المرحلة بظهور الثورة و برزت فيها حالات الإنتاج الكبيرة التي قابلها الطلب المتزايد على المنتجات ، و كانت هذه المرحلة بريادة فريديريك و نسلو تايلور<sup>18</sup> الذي عمل على ضبط الحركة مع الوقت اللازم لها بقصد زيادة الإنتاج و بأقل تكلفة ، فقد خيمت أنا ذاك الحرب العالمية الأولى بظلالها على الصناعة فتعددت أنظمتها و تنوعت أساليب الإنتاج و أصبح رئيس

<sup>18</sup> Gattan Michel, **Maitriser processus de l'entreprise, guide opérationnel**, les édition d'organisation, paris, 2000, P15



العمال مسؤولا على أعداد كبيرة من العمال ، فأدى ذلك إلى ظهور المفتش و تطلب ذلك تكليف مفتشين في ورش الإنتاج متخصصين لإنجاح مهمة التفتيش .

الشكل (1-3) : نظام الجودة المبني على الفحص



المصدر : يحي بروفقات عبد الكريم ، تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الصناعية ، رسالة ماجستير ، تلمسان ، 2003 ، ص 13 .

يتضح من الشكل (1-3) أن مرحلة التفتيش أو الفحص كانت تعتمد على المخرجات و لا تتعدى إلى الأجزاء الأخرى كالمدخلات و عملية التصنيع ، إذ يتم التركيز على المنتج النهائي بغض النظر عن العوامل و عمليات التصنيع التي أدت إلى هذا المنتج .

حيث إعتبر تايلور أن عملية تفتيش الجودة كمنشاط سهل نسبيا و مستقبلي عن أنشطة التصميم و الإنتاج<sup>19</sup> .

الفرع الثاني : مرحلة المراقبة الإحصائية للجودة ( 1930-1950 )

ظهرت الرقابة على الجودة مع ظهور أسلوب الإنتاج الكبير سنة 1931 الذي صاحبه أنذاك مفهوم و توحيد الإنتاج كوسيلة للإقلال من أخطاء تصنيع السلعة .

يحي بروفقات عبد الكريم ، رسالة ماجستير ، تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الصناعية بتلمسان ، الجزائر ، 2002 . 2003 . ص 14 .<sup>19</sup>

وتزامنا لهذا أصبح حجم الشركات كبير إذ أصبحت عملية الفحص عملية منظمة و فنية ، حيث أصبحت عملية تقديم التقارير من المسؤولين إلى رئيسهم الأعلى إلى الإنتاج متعبة و تتطلب جهد كبير ، ففي عام 1924 قدم العالم ولتر شوارت نظرية ضبط الجودة إحصائيا حيث أن نمطية المنتج على وفق قياسات موحدة مكنت من إستخدام الأساليب و الأدوات الإحصائية في مجال الرقابة .

وقد صمم في عام 1930 كل من روميح و دوج أسلوبا إحصائيا لفحص العينات يسمى بمجدول عينات القبول . إن في مرحلة المراقبة الإحصائية للجودة قد إمتد نطاق عملية الفحص و التفتيش ليمس كل من المدخلات و كذلك مراقبة العمليات التحويلية للمنتج و هذا على خلاف مرحلة الفحص للجودة التي كانت تقتصر على فحص المنتج النهائي أي ( المخرجات ) فقط وعليه فإن مراقبة الجودة في هذه المرحلة قد ساعدت على سهولة سير الإنتاج في المراحل الصناعية و الحد من إنتاج المرفوضات و بالتالي تخفيض تكاليف عمليات الفحص للمنتج النهائي<sup>20</sup> .

### الفرع الثالث : مرحلة تأكيد الجودة ( 1950 – 1970 )

على خلاف المرحلتين السابقتين لتطوير إدارة الجودة حيث لا يوجد مفهوم لمنع حدوث المشكلة من أول الأمر ، فإن تأكيد الجودة كمرحلة تطورت عبرها إدارة الجودة ، قد ساد عن مفهومها فلسفة مفادها أن الوصول إلى مستوى متقدم من الجودة و تحقيق إنتاج بدون أخطاء يتطلب رقابة شاملة على كافة العمليات و ذلك من مرحلة تصميم المنتج (المدخلات ) مرورا بالعمليات التحويلية ( المعدات ، الأفراد ، الخامات ، الأساليب ، ..... الخ ) و صولا إلى الزبون ( المخرجات ) و هذا يعني و جوب تضافر جهود مشتركة من قبل جميع الإدارات المعنية بتنفيذ هذه المراحل<sup>21</sup> ، فالكل يشترك بشكل متعاون في وضع السبل الكفيلة لمنع الأخطاء في أية مرحلة أو عملية فالجودة في هذه المرحلة عبارة عن بناء يشترك تشييده جميع الجهود المشتركة بشكل متناسق بالإعتماد على الإتصال المستمر و تحقيقا لشعار الإنتاج بدون أخطاء يتبنى تأكيد الجودة إستخدام ثلاثة أنواع من الرقابة<sup>22</sup>:

1- الرقابة الوقائية و هي التي تعني بتنفيذ العمل أولا بأول لإكتشاف الخطأ قبل وقوعه و العمل على منع حدوثه .

محمد كامل عطية ، القياس و المعايرة في خدمة تحقيق الكفاية الإنتاجية ، منشأ المعارف ، مصر ، 1993 ، ص 185.<sup>20</sup>  
Sallis Edward (1993):, Total Quality, Management\_Kogan page Management\_Kogan Managentseries-London21  
يوسف حجيم الطائي و آخرون، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية و الخدمة ، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع ، عمان ، 2009 ، ص 67.<sup>22</sup>

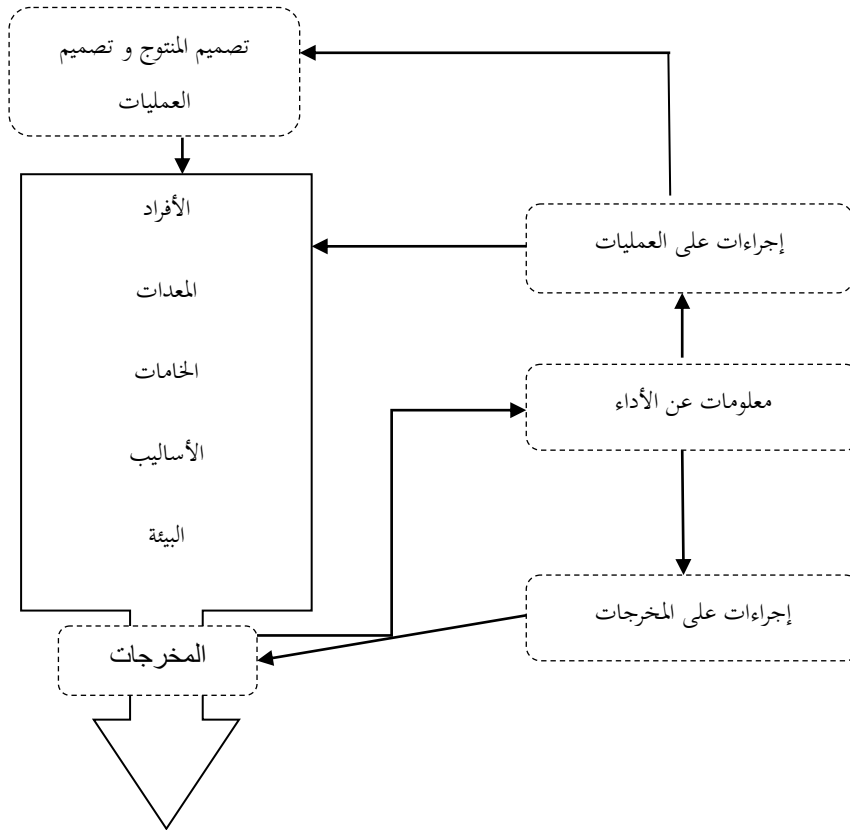
2- الرقابة المرحلية و تعني بفحص المنتج بعد إنتهاء كل مرحلة تصنيع للتأكد من مستوى الجودة بحيث لا ينتقل المنتج تحت الصنع من مرحلة لأخرى إلا بعد فحصه و التأكد من جودته .

3- الرقابة البعدية و تعني التأكد من جودة المنتج بعد الإنتهاء من تصنيعه و قبل الإنتهاء من تصنيعه و قبل إنتقاله ليد الزبون و ذلك ضمانا لخلوه من الأخطاء و العيوب .

إن مرحلة تأكيد الجودة تعتبر نظام أساسه منع وقوع الأخطاء من خلال التركيز على مصادر الأنشطة و بإستخدام الأنواع الثلاث من الرقابة التي تتكامل مع بعضها البعض من أجل الحصول على إنتاج بدون أخطاء .

و في مرحلة تأكيد الجودة بدأت معالم النموذج التنظيمي للجودة الشاملة تتضح كما هو موضح في الشكل (1-4) الشكل

(4-1) : نظام الجودة القائم على المنع



المصدر : يحي بروفقات عبد الكريم ، تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الصناعية ، مرجع سبق ذكره ، ص 17 .

الفرع الرابع : مرحلة إدارة الجودة الشاملة ( 1970 إلى يومنا هذا )

تعد الفترة ما بين ( 1970 – 1980 ) مرحلة مهمة و إنتقالية لمرحلة إدارة الجودة الشاملة و تسمى بمرحلة إدارة الجودة الإستراتيجية و تسمت بدخول التجارة العالمية في حالة منافسة بين الشركات لكسب حصص أكبر من السوق و خاصة من قبل الشركات اليابانية و لعل شركة IBM الأمريكية هي أول الشركات الأمريكية التي تبنت إدارة الجودة الإستراتيجية للوقوف أمام الزحف الياباني حيث رسمت إستراتيجية الجودة لديها ضمن المحاور الرئيسية نذكر منها :

- إرضاء الزبون و تلبية ما يريده و يتوقعه .
- الجودة مسؤولية الجميع في قمة الهرم التنظيمي حتى قاعدته .
- المطلوب تحقيق الجودة في كل شكل : الأنظمة ، الثقافة التنظيمية ، الهيكل التنظيمي ، و أساليب و إجراءات العمل ،..... الخ .

أما في فترة الثمانيات فتميزت بإشتداد الضغوط التنافسية ما بين الشركات مما أدى إلى الإهتمام و التركيز على الجودة كحل لتعزيز قدراتها التنافسية .

و تزامنت عدة تطورات في هذه الفترة تمثلت في وفرة المنتجات و تطور جمعيات المستهلكين ، تطور وسائل الإعلام ، ساهمت في تكوين وعي كافي المستهلك حيث أقنع المؤسسة أنه هو الذي يضمن تطور و بقاء المؤسسة بعد ما كان يطالب بمنتجات ذات أداء مرتفع و منتجات آمنة و غير مضرّة بالبيئة كحماية إجتماعية .

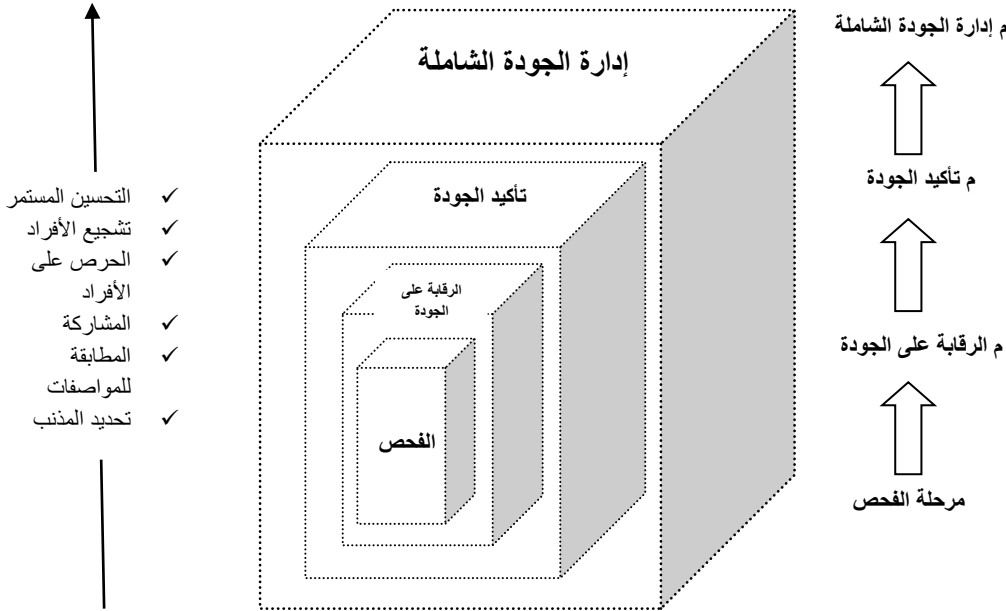
و بهذا سما المستوى الداخلي للمؤسسة ، فإن إرتفاع مستوى التعليم لدى العاملين أدى إلى توفير يد عاملة مؤهلة و أصبح غير لائق ربط سلوكهم بصفة ميكانيكية مع مبلغ الراتب الذي يتقاضوه و أصبحوا يحملون إهتمامات أخرى تتعدى أجر عمله . و أظهرت حلقات الجودة حقيقة أن العمال لديهم أفكار جيدة و أن بمقدورهم التعرف على المشكلات التي قد تخفى عن الإدارة نفسها و طرق حلها ، و هذا ما أدى إلى الإهتمام اللائق بحاجات العمال و مشاعرهم .

بصفة عامة أصبح إرضاء الزبون عاملا إستراتيجيا للمؤسسة فإنطلاقا من فكرة أن الجودة تقتصر على المنتج النهائي مرورا بفكرتي مراقبة الجودة وتأكيدها على مرحلتين متتاليتين للجودة فإن المؤسسات إعتبرتها كعامل أساسي لتعزيز القدرة التنافسية ، حيث أن

كل الأفكار السالفة الذكر ساهمت بشكل تدريجي في إقتناع المؤسسات بمفهوم إدارة الجودة الشاملة و إعتبره أسلوبا إداريا حديثا

لنجاح كما هو موضح في الشكل (1-5) .

الشكل (1-5) : المستويات الأربع لتطور إدارة الجودة الشاملة



المصدر : يحي بروفقات عبد الكريم ، تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الصناعية ، مرجع سبق ذكره ، ص 20 .

### المبحث الثاني : الأساس الفكري لإدارة الجودة الشاملة

حظيت الحقبة الأخيرة لإدارة الجودة الشاملة بإسهامات عدد من الخبراء في تطوير مفهومها نذكر منهم : W.E.deming ، P.B crosby ، J.M.juran و هم أمريكيون و الياباني Ishakaw ، و يعد هؤلاء بمثابة المؤسسين لهذا النظام الإداري الحديث ، و الذي أطلقت عليه أخصائية علم النفس في البحرية الأمريكية "فانس وارين" إسم Total quality management<sup>23</sup> إدارة الجودة الشاملة .

و سنعرض من خلال هذا المبحث ملخص لأهم الإسهامات التي قدمها رواد إدارة الجودة الشاملة .

المطلب الأول : إسهامات إدوارد ديمينغ<sup>24</sup> : (1993-1900)

#### الفرع الأول : تعريف إدوارد ديمينغ

يعد "إدوارد ديمينغ" أستاذا بجامعة نيويورك تقلد عدة مناصب منها : مسؤول بوزارة الفلاحة الأمريكية مكلف الإحصاء ، مستشار القيادة العامة لقوات التحالف في طوكيو بعد الحرب العالمية الثانية ، مستشار لأرباب العمل اليابانيين و يعتبر هو المؤسس الحقيقي لحركة إدارة الجودة الشاملة كمفهوم شامل و لذلك لقب بأبي ثورة إدارة الجودة الشاملة .

أكد "ديمينغ" على عدد من جوانب المهمة للإدارة و كيفية تحسين مستوياتها في الأداء من خلال نقاطه الأربع عشر المتمثلة في<sup>25</sup> :

- 1- خلق الإتقاس و الإستقرار في الأهداف لتحسين المنتجات و الخدمات ، في هذا يعتقد ديمينغ أنه لا بد من إيجاد هدف مستقر و خلق تجانس بين الأهداف و ذلك من أجل تحسين المنتجات بمهدف خلق المنافسة و الفرص لعمل الشركة .
- 2- تبني فلسفة جديدة للإدارة فلا يمكن قبول الأخطاء التي حصلت في الماضي من هدر وضياع في الموارد الأولية ، و إنخفاض كفاءة العاملين ، التخلص من التأخر في إنجاز العمل .
- 3- إستخدام الوسائل الإحصائية لمراقبة العملية الإنتاجية و مراقبة الجودة بدلا من الإعتماد على التفتيش .
- 4- التوقف عن إختيار الموردين بالإعتماد على السعر فقط كمؤشر أساسي للشراء بل الإعتماد على الموردين الذين يعتمدون على الجودة العالية في بيع منتجاتهم ( تخفيض التكلفة الكلية ) .

وارين شميدت و جيروم نانجا ، آفاق الإبداع العالمية ، السعودية ، 1997 ، ص 30 .<sup>23</sup>

يوسف حجيم الطائي و آخرون ، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية و الخدمة دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع ، عمان ، 2009 ص 219 .<sup>24</sup>

أشرف السعيد أحمد محمد ، الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية ، دار الجامعة الجديدة ، مصر ، 2008 ، ص 152 .<sup>25</sup>

- 5- التحسين المستمر لعمليات إنتاج السلع و الخدمات و استخدام الوسائل الإحصائية لمعرفة المشكلات و نوعيتها و مصادرها .
- 6- تطوير و تدريب جميع العاملين ، باستخدام الوسائل و الطرق الحديثة في التدريب بما في ذلك الإدارة العليا .
- 7- إدخال أساليب القيادة الحديثة التي تهدف لمساعدة أفراد المؤسسة على القيام بمهامهم بشكل أفضل .
- 8- إزالة الخوف من العاملين و جعل أنشطتهم تتوجه دائما للعمل بكفاءة .
- 9- إزالة الحواجز بين الإدارات و الموردين و المستهلكين ، و التشجيع بحل المشاكل من خلال فرق العمل و الإتصالات المفتوحة الفعالة .
- 10- التخلي عن الشعارات و التحذيرات و الأهداف الرقمية و توجيه اللوم للعاملين .
- 11- إستبعاد معايير العمل التي يتم بموجبها تحديد أرقام معينة للإنتاج بغض النظر عن الجودة و التركيز على الدعم و المساعدة و التحسين .
- 12- إزالة كل العوائق التي من شأنها أن تحرم الإطارات و العمال من إعتزازهم و فخرهم بعملهم .
- 13- تطوير برنامج فعال للتعليم و التدريب على إجراء التحسينات .
- 14- تشجيع جميع أفراد المؤسسة بالقيام بالتحول و التغيير .

#### الفرع الثاني : الأمراض المميّنة لإدارة الجودة الشاملة

و لقد أوضح ديمنغ أن هناك سبعة أمراض مميّنة لإدارة الجودة الشاملة<sup>26</sup>:

- 1- عدم وجود إستقرار في الأهداف من شأنها أن تخلق نوع من عدم رضا العاملين في المؤسسة .
- 2- التركيز على الأرباح قصيرة المدى ، و مستوى التفكير قصير المدى و الموجه على أساس الخوف من التعامل غير الثابت مع المساهمين و البنوك .
- 3- إعتتماد تقييم الأداء و التقارير السنوية على الملاحظات و الأحكام الشخصية .
- 4- عدم ثبات الإدارة و خصوصا المدير العام الذي يعكس أثر هام على تحقيق أهداف المؤسسة في الأمد القصير

يوسف حجيم الطائي و آخرون ، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية و الخدمة ، مرجع سبق ذكره ، ص 85.26

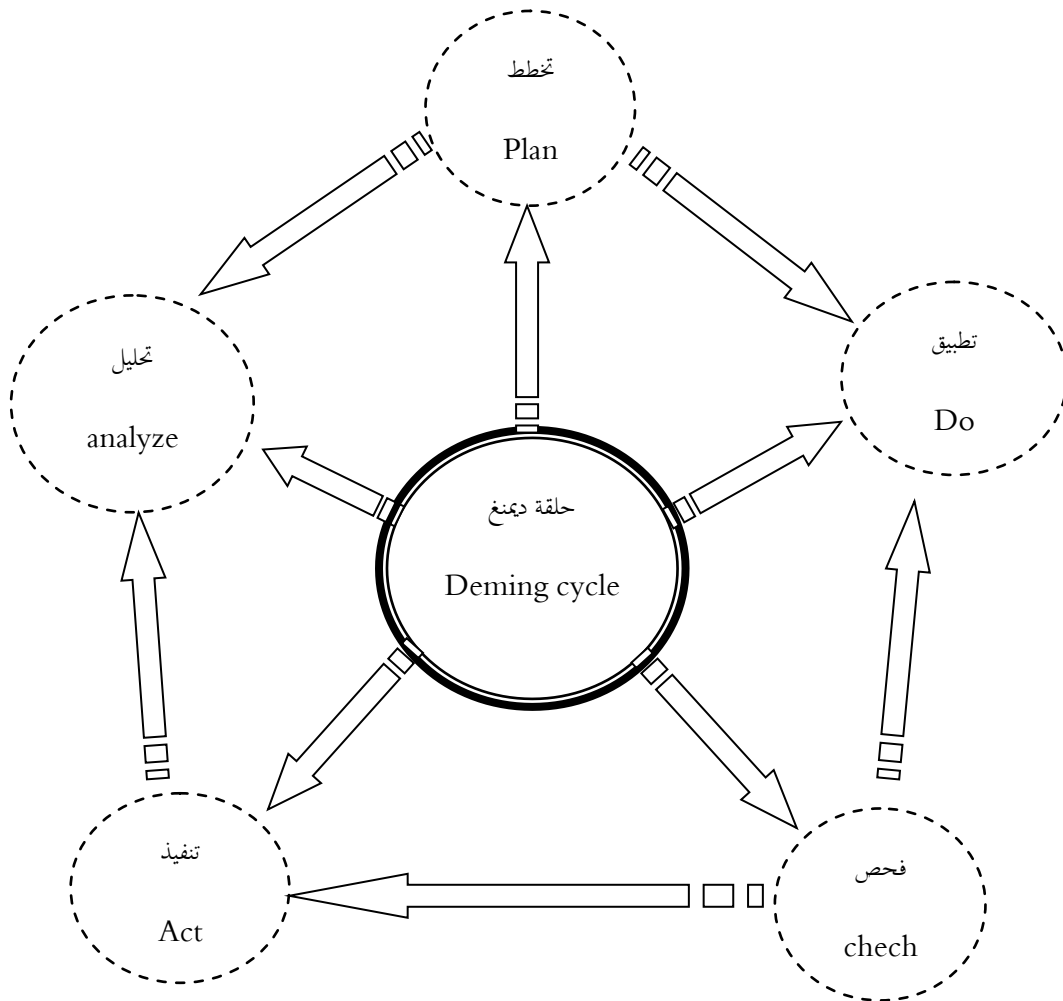
- 5- إدارة المؤسسة على أساس البيانات و المعلومات الرقمية و حدها ، أي أن عملية إتخاذ القرارات تكون في ضوء المعلومات مع إهتمام قليل أو معدوم لما هو غير معروف أو صعب المعرفة .
- 6- تكاليف المعالجة تكون مرتفعة بسبب عدم بناء الجودة في المنتج منذ الخطوات الأولى ( الوقاية خير من العلاج ) .
- 7- الكلف المتزايدة و الخاصة بتكاليف الضمان و الإستشارات القانونية و التي تكون عبئا على المؤسسة .

### الفرع الثالث : حلقة ديمينغ في تحسين الجودة

حلقة تحسين الجودة صممت لربط عمليات الإنتاج و حاجات الزبون و عمليات تركيز الموارد

في الأقسام المختلفة ( البحوث و التصميم ، الإنتاج ، التسويق ) كما هو موضح في الشكل (1-6)

الشكل (1-6) : حلقة ديمينغ



المصدر : يوسف جحيم الطائي و آخرون ، نظم إدارة الجودة ، دار اليازوري ، الأردن ، 2009 ، ص220 .



شرح الحلقة<sup>27</sup> :

- Plan - (خطط) ، إقامة دراسات و بحوث عن الزبون و إستخدام نتائجها في التخطيط للمنتج .

- Do - ( افعل ) ، القيام بإنتاج المنتج .

- Cheek - study - (افحص ) ، فحص المنتج للتأكد من أنه قد أنتج في نطاق الخطة .

- Act - ( نفذ ) ، تسويق المنتج .

- Analyze - ( حلل ) ، تحليل الكيفية التي تم إستقبال المنتج لها في السوق في إطار الجودة و معايير أخرى .

الفرع الرابع : حلقة رد الفعل المتسلسل لديمنغ<sup>28</sup>

أوضح ديمغ أن التحسينات التي تم إجرائها في مجال الجودة على المؤسسة من خلال ما سماه رد الفعل المتسلسل و بخمس مراحل :

تبدأ بأن الجودة العالية تقود على الإنتاجية العالية و هي بالمقابل تقود إلى

قوة تنافسية طويلة الأمد ، و التي تؤدي هي الأخرى إلى الحصول على الحصة السوقية الكبيرة و ضمان النمو و الإستقرار

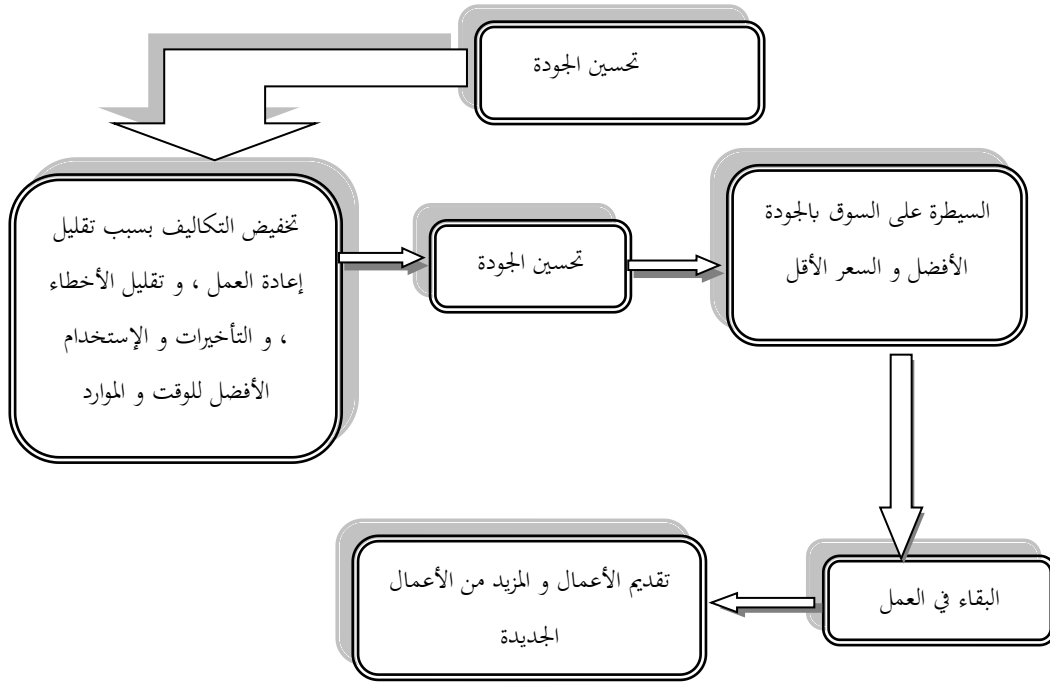
للمؤسسة .

و الشكل(7-1) يوضح ذلك :

<sup>27</sup> Seddiki Abdallah, Management de la qualité totale, OPU, Alger, (2003), p: 312

يوسف حجيم الطائي و آخرون ، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية و الخدمة، مرجع سبق ذكره ، ص 221.<sup>28</sup>

الشكل (7-1) : حلقة رد الفعل المتسلسل لديمنغ



المصدر : يوسف جحيم الطائي و آخرون ، نظم إدارة الجودة ، مرجع سبق ذكره ، ص 223 .

المطلب الثاني : إسهامات جوزيف جوران ( 1904 – 1987 )<sup>29</sup>

يعد جوزيف جوران المعلم الأول في العالم للجودة و هو مهندس أمريكي و كان مستشار في إدارة المؤسسات ، قدم العديد من المحاضرات حول الجودة في اليابان ، أشتهر ب " ثلاثية عمليات الإدارة لجوران " .

الفرع الأول : ثلاثية جوران في إدارة الجودة<sup>30</sup>

و هي عبارة عن تليخيص لوظائف إدارية ثلاثة و هي : التخطيط ، الرقابة ، التحسين .

أولاً : تخطيط الجودة

إن عملية تخطيط الجودة هي وضع برنامج لمستوى الجودة يمكن من خلالها متابعة عملية الجودة ، و يذكر جوران الخطوات التي تمر بها هذه العملية<sup>31</sup> :

- تحديد أهداف الجودة و الحرص بالعمل على تحقيقها .
- تحديد الزبائن .
- التعرف على إحتياجات الزبائن الواجب تلبيتها .
- تطوير خصائص المنتج أو الخدمة ، و ملائمتها مع متطلبات حاجيات الزبون .
- تطوير خصائص العملية ، أي وضع مواصفات العملية التي تؤدي إلى المتطلبات المطلوبة في المنتج أو الخدمة .
- وضع أسس لضبط العمليات و التحكم فيها .

ثانياً : الرقابة على الجودة

يعرفها جوران<sup>32</sup> على أنها عبارة عن ضبط الجودة بناءً على تقييم الأداء الفعلي للإنتاج أو الخدمة و مقارنته بالأداء المستهدف مع إتخاذ الإجراءات الصحيحة في حالة وجود قصور أو إنحراف .

محفوظ أحمد جودة ، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم و تطبيقات ، دار وائل للنشر ، عمان ، 2006 ، ص 23 . 29

حضير كاظم حمود ، إدارة الجودة الشاملة دار المسيرة ، مرجع سبق ذكره ، ص 94 . 30

يوسف حجيم الطائي و آخرون ، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية و الخدمة ، مرجع سبق ذكره ، ص 23 . 31

ثالثا : تحسين الجودة

في هذه العملية أكد جوران على التحسينات المستمرة في المنتجات و الخدمات ، العمليات التي تطبق لجميع المستهلكين .

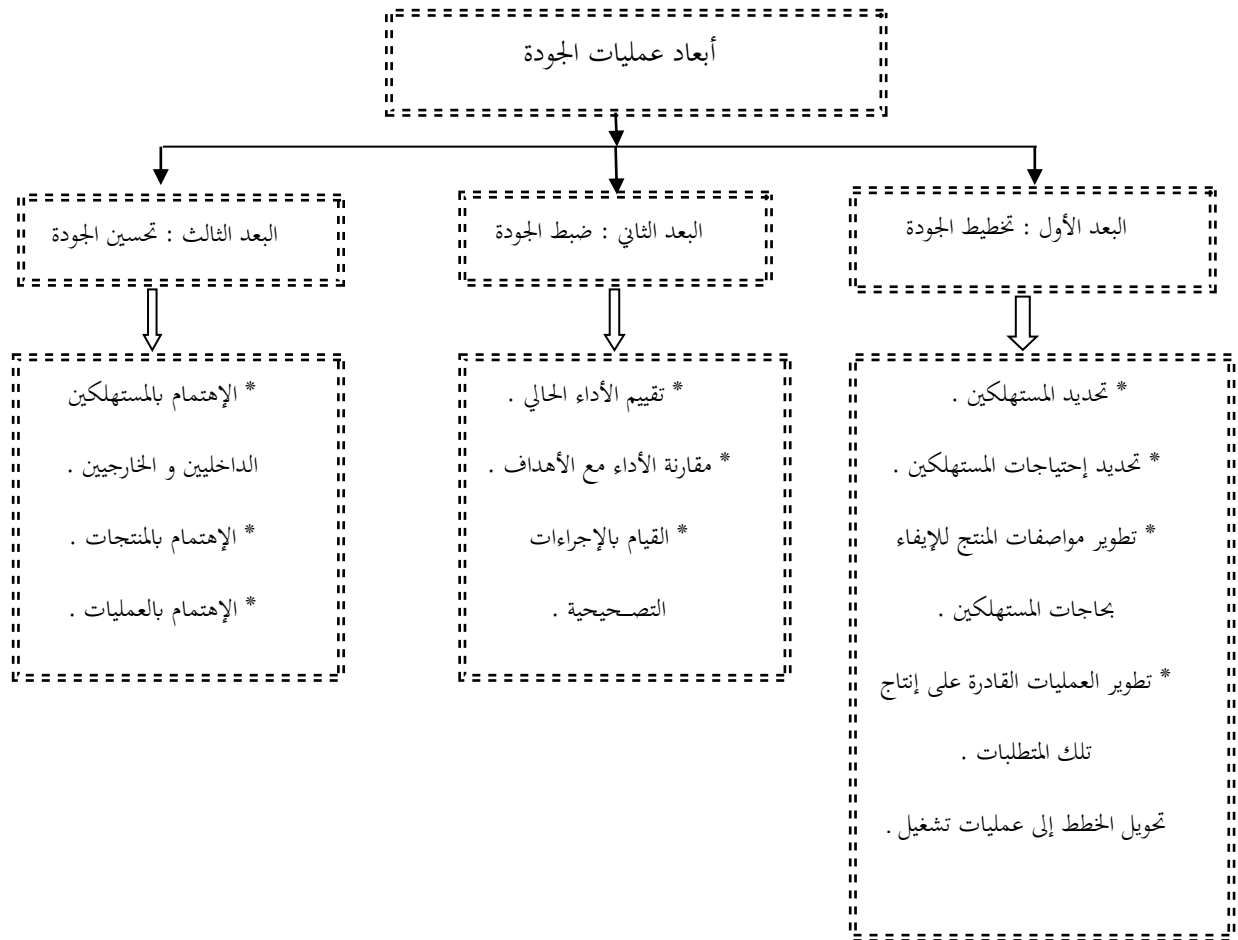
قسم جوران المستهلكين إلى نوعين<sup>33</sup> : المستهلكين الداخليين و المستهلكين الخارجيين .

و هنا يقصد جوران بالمستهلكين الداخليين : داخل أي مؤسسة يوجد بها حالات متعددة تقوم فيها الإدارات و الأفراد بالتوريد

للمنتجات لبعضهم البعض و يطلق على المستلم هذه المنتجات تسمية ( زبون ) .

أما المستهلكين الخارجيين : فهم الأشخاص الذين يتأثرون بالمنتج و لكنهم ليسوا أعضاء بالمؤسسة التي تنتج المنتج .

الشكل (8-1) : ثلاثية عمليات الإدارة لجوران.



المصدر : رعد عبد الله الطائي و عيسى قداة ، إدارة الجودة الشاملة ، دار اليازوري ، الأردن ، 2008 ، ص 87

مدحت أبو النصر ، أساسيات إدارة الجودة الشاملة ، دار الفجر النشر و التوزيع ، القاهرة ، 2008 ، ص 64<sup>32</sup>

يحي برويقات عبد الكريم ، تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الصناعية تلمسان ، مرجع سبق ذكره . ص 30 . 33

الفرع الثاني : نقاط جوران العشر

لخص جوران أفكاره حول الجودة في عشرة نقاط يتم تنفيذها من خلال ثلاثيته للجودة لتحقيق جودة العمل الإداري سعياً لإحراز جودة المنتجات و الخدمات التي تقدمها المؤسسة :

- 1- زيادة درجة الوعي لدى الموظفين لأهمية فرص عملية التحسين و تحديد إحتياجاتها .
- 2- وضع إطار محدد لأهداف التحسين .
- 3- بناء نظام يمكن من الوصول إلى الأهداف الموضوعية .
- 4- تقديم برامج التدريب و الإهتمام بها .
- 5- تنفيذ المشاريع التي تهدف إلى حل المشكلات .
- 6- تقديم تقارير دورية و شاملة لوضع المؤسسة .
- 7- تتمين الجهود المتميزة للعاملين و حثهم على تحسين الأداء أكثر .
- 8- الإهتمام بالإتصالات بين الأقسام و الإعتماد على أهمية التغذية العكسية .
- 9- الإهتمام بتوثيق النتائج و الإحتفاظ بقاعدة البيانات يمكن الإستفادة منها .
- 10- الحفاظ على إستمرارية عملية التحسين و إعتبرها كجزء أساسي من أجندة المؤسسة .

المطلب الثالث : إسهامات فيليب كروسي ( 1926 – 2001 )<sup>34</sup> و إسهامات كايرو إيشيكاوا

الفرع الأول : إسهامات فيليب كروسي ( 1926 – 2001 )

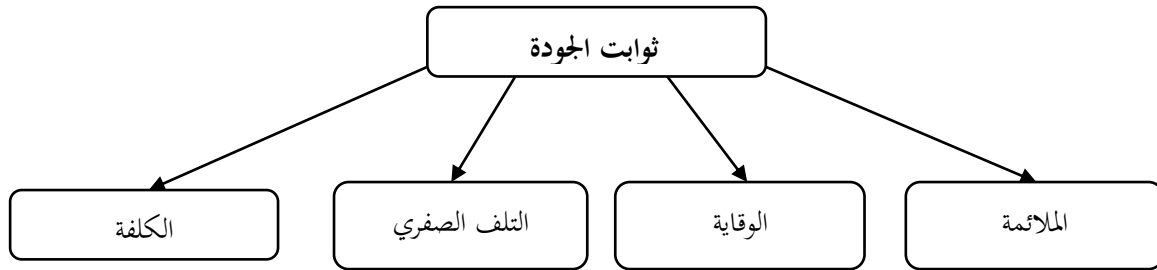
كان فيليب كروسي مشرف خطوط إنتاج في شركة أمريكية ITT و تقلد عدة مناصب فيها إلى أن وصل إلى منصب نائب المدير ، و هو أول من أسس كلية الجودة و ركز مجهوداته فيها على أساليب تطوير الجودة و تخفيض تكاليفها و كان أول من نادى بفكرة عدم وجود معيب في المنتج .

<sup>34</sup> فواز التميمي ، إدارة الجودة الشاملة و متطلبات التأهيل للإيزو 9001 ، مرجع سبق ذكره ، ص 36 .

أولا : ركز فيليب كروسبي على أربعة نقاط أساسية و يعتبرها ثوابت لفهم إدارة الجودة :

- 1- الجودة تعني مطابقتها مع متطلبات الزبون .
- 2- إن نظام إنجاز الجودة يتمثل في المنع و الوقاية من الأخطاء و ليس مجرد إكتشاف الأخطاء .
- 3- إن معيار الأداء الوحيد هو اللأخطاء أو ما يطلق عليه العيوب الصفرية ( منتج بلا عيوب دائما ) .
- 4- إن مقياس الجودة هو التكلفة الناشئة من عدم التطابق أي التكلفة الناتجة عن الأخطاء .

الشكل (9-1) : ثوابت الجودة لكروسبي



المصدر : رعد عبد الله الطائي و عيسى قداد ، إدارة الجودة الشاملة ، مرجع سبق ذكره ، ص 88

ثانيا : النقاط الأربع عشر فيليب كروسبي<sup>35</sup> :

لقد أشار فيليب كروسبي إلى أهمية هذه النقاط كخطوة لتنفيذ برنامجه و توعية بأهمية الجودة و أهمية تحسينها :

- 1- التعهد و الإلتزام الثابت من قبل الإدارة العليا بالجودة .
- 2- إنشاء فرق تحسين الجودة يضم أفرادا يعملون بأقسام المؤسسة كلها .
- 3- قياس الأداء الحالي لمجال الجودة في المؤسسة .
- 4- تحديد تكلفة الجودة أي التكلفة الناشئة عن عدم التطابق مع المتطلبات المطلوبة أو عدم الجودة .
- 5- زيادة توعية أفراد المؤسسة بأهمية الجودة و النتائج المترتبة عن ردايتها .

35 يوسف جحيم الطائي و آخرون ، نظم إدارة الجودة ، مرجع سبق ذكره ، ص 226 .

- 6- إعتداد الإجراءات التصحيحية آنيا و تحديثها بإستمرار ، فالغرض هو منع حدوث الأخطاء .
- 7- إحداث برنامج للأخطاء الصفرية و الإلتزام بتنفيذه .
- 8- التركيز على تدريب العاملين على القيام بدورهم في تحسين الجودة .
- 9- تحديد يوم للأخطاء الصفرية و ذلك للإحتفال به في المؤسسة و مكافئة العاملين المهتمين بتحسين الجودة .
- 10- تحديد الأهداف و تشجيع الإبتكار الفردي في المؤسسة .
- 11- القضاء على أسباب الأخطاء و إزالة معوقات الإتصال الفعال .
- 12- الإعتراف بإنجازات و مساهمات العاملين المتميزين و مكافئتهم .
- 13- بناء مجلس للجودة داخل المؤسسة و ذلك لتبادل و جهات النظر و تشجيع برنامج الجودة الذي تم إرساؤه .
- 14- التشديد على أن عملية تحسين الجودة عملية مستمرة و غير منتهية .

### ثالثا : لقاء الجودة<sup>36</sup> :

إن لقاء الجودة يتكون من ثلاثة أجزاء مفتاحية هي :

- التحديد .
- التعليم .
- التنفيذ .

عندما يكون تحديد الجودة و مستواها أمرا مهما ، فإن تدريب الجميع و تعليمهم أساليب تحقيق الجودة و تحسينها يصبح أمرا بالغ الأهمية في ضمن إطار فرق العمل التي تنفذ واجباتها و مسؤوليتها بإتجاه الجودة بشكل تضامني مؤتلف يلغي الحدود ما بين الأقسام و يجعل الجودة مسؤولية الجميع .

<sup>36</sup> يوسف جحيم الطائي و آخرون ، نظم إدارة الجودة ، مرجع سبق ذكره ، ص 227 .

رابعا : شبكة نشر إدارة الجودة

تسهل لكل مسؤول بالمؤسسة معرفة وضعية المؤسسة في مجال الجودة و تضم خمسة مراحل ، كما هو مبين في الجدول الموالي :

الجدول رقم ( 1-1 ) : شبكة نشر إدارة الجودة<sup>37</sup>

أنواع القياس	مرحلة 01 : اللاتأكد	مرحلة 02 : اليقظة	مرحلة 03 : الوعي	مرحلة 04 : الحكمة	مرحلة 05 : التأكد
فهم الإدارة العليا و موقفها	لا تقبل الجودة كأداة تسيير ، لوم مصلحة الجودة عن "مشاكل الجودة"	الإعتراف بأن إدارة الجودة مفيدة ، لكن ترفض تخصيص لها الوقت و المال الضروري	الإعتراف و التأقلم مع برنامج الجودة ، تصحيح متعاونة و مشجعة	تشارك ، تفهم أسس إدارة الجودة . تعي الدور الذي تلعبه لترقية مواصلة الجهود	تعتبر إدارة الجودة كجزء أساسي في إدارة كل مؤسسة
إطار STATUT الجودة داخل المؤسسة	الجودة مندمجة على مستوى مصالح التصنيع أو الهندسية التركيز على تقييم و فرز الإنتاج.	تعيين مسؤول الجودة ذو شخصية قوية ، لكن الإنشغال مركز على تقييم و استمرار الإنتاج . تبقى مندمجة في مصلحة الإنتاج أو في أي مصلحة أخرى .	ترفع مصلحة الجودة تقاريرها إلى الأعلى المسؤولين في المؤسسة . كل التقييمات تأخذ في الحسبان ، و مسؤول الجودة يشارك في إدارة المؤسسة .	مسؤول الجودة ينتمي لفريق الإدارة العليا ، يقيم الوضعية الحالية و يوجه العمل التصحيحي ، يهتم بمشاكل الزبائن و الأعمال الخاصة .	مسؤول الجودة عضو بمجلس الإدارة . الشغل الشاغل هو الوقاية ، الجودة هي الأولوية .
كيفية معالجة المشاكل	تعالج المشاكل بعد ظهورها ، أسباب غير معروفة . الكثير من الأزمات و التهم .	إنشاء فرق لمعالجة المشاكل الكبرى لا يطلب منهم حلولاً طويلة الأجل .	المناقش حول موضوع الأعمال التصحيحية ، يتم مواجهة المشاكل بصفة متفتحة و منظمة .	تكتشف المشاكل في المرحلة مبكرة من تطورها ، كل المسيرين يتقبلون المقترحات و التحسين .	المشاكل يتم تجنب حدوثها ، إلا في حالات إستثنائية .
تكلفة الجودة ب : % من رقم الأعمال	رسمياً : مجهولة واقعية : 20 %	رسمياً : 03 % واقعية : 18 %	رسمياً : 08 % واقعية : 12 %	رسمياً : 6.5 % واقعية : 08 %	رسمياً : 2.5 % واقعية : 2.5 %
الأعمال المنجزة لتحسين الجودة	لا يوجد أي نشاط منظم عدم فهم لهذه الأنشطة .	محاولة القيام بمجهودات للتحفيز في المدى القصير .	تطبيق المراحل الأربع عشرة ، مع فهم عميق و إحترام كل مرحلة .	متابعة التطبيق و التحسينات المستمرة .	تحسين الجودة هي نشاط عادي و مستمر .
تلخيص وضعية المؤسسة في مجال الجودة	لا نعرف لماذا لدينا مشاكل الجودة	هل من ضروري أن تكون لدينا مشاكل الجودة	من خلال التزام الإدارة العليا و تحسين الجودة ، سنكتشف و نحل المشاكل .	الوقاية من الأخطاء هي إجراء عادي في المؤسسة	نعرف لماذا ليس لنا مشاكل الجودة

المصدر : يحي بويقات عبد الكريم ، تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الصناعية ، مرجع سبق ذكره ، ص 34

<sup>37</sup> يحي بويقات عبد الكريم ، تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الصناعية ، مرجع سبق ذكره ، ص 33 .



الفرع 02 : إسهامات كايرو إيشيكاوا

يعتبر كايرو إيشيكاوا الأب الروحي لحلقات الجودة حيث أنه كان أول<sup>38</sup> من نادى بها و حلقات الجودة عبارة عن مجموعات صغيرة من العاملين ينضمون مع بعضهم بصفة تطوعية و يعتبرون إجتماعاتهم لمناقشة مشاكل الجودة في العمل .

أولاً : أنشطة حلقات الجودة : هي جزء مكمل لمدخل إدارة الجودة الشاملة بإعتبارها تستهدف تحقيق التحسين المستمر من خلال فرق العمل و من ذلك يمكن تحديد أبرز مراحل ضبط الجودة الشاملة التي إقترحها كايرو إيشيكاوا<sup>39</sup> :

✓ العمل على إشراك جميع العاملين بالمؤسسة في تشخيص مشاكل الجودة

✓ التركيز على التدريب لزيادة قدرة العاملين على المشاركة الفعالة في عمل تطوير الجودة .

✓ تكوين حلقات ضبط الجودة .

✓ التركيز على تطبيق الأساليب الإحصائية .

✓ تشجيع برامج حلقات الجودة على مستوى جميع الشركة اليابانية .

ثانياً : التحكم الشامل في الجودة على مستوى المؤسسة<sup>40</sup> :

" company wide quality contral " التحكم الشامل في الجودة ، قدمه كايرو إيشيكاوا التحكم الشامل في الجودة

على مستوى المؤسسة ، و تركز فلسفة الجودة لهذا المفهوم على نقاط أساسية :

1- الإهتمام بالجودة و جعلها من أولى أولويات المؤسسة .

2- يجب أن تركز سياسة الجودة في المؤسسة على رضا الزبون .

3- إقامة علاقات زبون - مورد غني كل مستويات المؤسسة .

4- إستعمال الأساليب الإحصائية في معالجة الوقائع و المعطيات .

5- ضرورة الإهتمام بالجوانب الإنسانية و الإجتماعية في المؤسسة .

6- توعية كافة أفراد المؤسسة بأهمية تحسين الجودة .

7- إدماج حلقات الجودة في كل المستويات الهرمية الإدارية .

38 محمود عيد المسلم الصليبي ، الجودة الشاملة و أنماط القيادة التربوية ، دار العالمية ، عمان ، 2008 ، ص 39.

39 رعد عبد الله الطائي و عيسى قدارة ، إدارة الجودة الشاملة ، البازوري ، الأردن ، 2008 ، ص 90 .

40 يحي بروفقات عبد الكريم ، تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الصناعية ، مرجع سبق ذكره ، ص 35 .

### المبحث الثالث : مفهوم و مبادئ إدارة الجودة الشاملة

إن إستقرار تطور الفكر الإداري عند مفهوم إدارة الجودة الشاملة أدى إلى تسابق المؤسسات المعاصرة إلى إعتماده كنظام و بالتالي تطوره بصفة مستمرة للوصول إلى توحيد المفاهيم و الأسس ، الركائز و كذلك السبيل الناجعة في تحقيق قمة الأداء لدي هذه المؤسسات لذلك سنحاول أن نتطرق إلى أهم المفاهيم المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة :

#### المطلب الأول : مفهوم إدارة الجودة الشاملة

على أساس الكلمات المكونة للمصطلح<sup>41</sup> :

إدارة: هي تخطيط و تنظيم ، توجيه ، مراقبة كافة الوسائل المصخرة للجودة .

الجودة : تلبية متطلبات العميل و توقعاته .

الشاملة : أي مشاركة كافة أفراد المؤسسة و التنسيق الفعال فيما بينهم كل مشاكل الجودة في المؤسسة و لإجراء التحسينات المستمرة .

#### الفرع الأول : تعاريف المعاهد والمنظمات :

- عرف معهد الجودة الفيديرمالي إدارة الجودة الشاملة على أنها " منهج تطبيقي شامل يهدف إلى تحقيق حاجات و توقعات العميل حيث يتم إستخدام الأساليب الكمية من أجل التحسين المستمر في العمليات و الخدمات في المؤسسة "<sup>42</sup> .
- عرف قسم الدفاع بالولايات المتحدة الأمريكية إدارة الجودة الشاملة<sup>43</sup> بأنها فلسفة و مجموعة مبادئ إرشادية و التي تعتبر بمثابة دعائم التحسين المستمر للمنظمة من خلال التطبيق الدقيق للأساليب الكمية و الاستخدام الناجح للموارد البشرية لتحسين الخامات و الخدمات و الإجراءات في المؤسسة بهدف الوفاء بالإحتياجات الآنية و المستقبلية .
- منظمة التقييس العالمية فتعرفها بأنها<sup>44</sup> " عقيدة أو عرف متأصل و شامل في أسلوب القيادة و التشغيل لمؤسسة ما بهدف التحسين المستمر في الأداء على مدى الطويل من خلال التركيز على متطلبات و توقعات الزبائن "

<sup>41</sup> محمود أحمد جودة ، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم و تطبيقات ، مرجع سبق ذكره ، ص 23 .

<sup>42</sup> محمود عيد المسلم الصليبي ، الجودة الشاملة و أنماط القيادة التربوية ، مرجع سبق ذكره ، ص 39 .

<sup>43</sup> أشرف السعيد أحمد محمد ، الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية ، مرجع سبق ذكره ، ص 177 .

محمد عبد الوهاب الغزاوي ، إدارة الجودة الشاملة ، دار جامعة الزرقاء ، الأردن ، 2005 ، ص 22 .<sup>44</sup>

الفرع الثاني : تعريف أحد رواد الجودة

- و يعرفها " جابولنسكي "45 بأنها شكل تعاوني لأداء الأعمال لتحريك المواهب و القدرات لكل من العاملين و الإدارة لتحسين الإنتاجية و الجودة بشكل مستمر ، مستخدمة " فرق العمل " بإعتبار ذلك يتضمن المقومات الأساسية الثلاثة لإدارة الجودة الشاملة في أي مؤسسة : ( الإدارة التشاركية ، التحسين المستمر في العمليات ، إستخدام فرق العمل ).

الفرع الثالث: تعاريف أخرى

- تعريف " كوستين "46 بأنها نظام مستمر لتحسين المنتجات و الخدمات لإحراز رضا الزبون و قناعته ، من خلال إشراك كافة العاملين في المنظمة في الحرص على الجودة و تطبيق المنهج الكمي لبلوغ التحسين المستمر لخدمات و منتجات المنظمة .
- تعريف "فورني"47 يعرفها بأنها مجموعة من المبادئ و الطرق و الأدوات المنظمة ضمن إستراتيجية تهدف إلى تحفيز المنظمة لإرضاء الحاجيات الضمنية و غير الضمنية و المحتملة للعملاء بأقل تكلفة .
- تعريف "أودجرز"48 إدارة الجودة الشاملة أكثر من مجرد عمليات الإدارة إنما ثقافة ، طريقة حياة ، من خلالها و عن طريقها تهدف المنظمات إلى إحداث تغييرات أساسية في طريقة كل الأفراد و كل المديرين ، كل الموظفين في الأداء و التصرف السليم في المؤسسة .
- تعريف **R.hodgett**49 " إدارة الجودة الشاملة بأنها نظام للتسيير يركز على الموارد البشرية ، يهدف إلى تحقيق تقدم مستمر في خدمة الزبون بتكلفة تكون دائما متدنية " .

45 فريد زين الدين ، المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية ، دار الكتب ، القاهرة ، 1996 ، ص25 .

46 أحمد الخطيب و رداح الخطيب ، إدارة الجودة الشاملة تطبيقات تربوية ، مرجع سبق ذكره ، ص35 .

47 Neuville jean , Philippe – la qualité en question - , revue française en gestion , mai 1996 , p 39 .

48 عبد الفتاح زين الدين ، تخطيط و مراقبة الإنتاج : مدخل إدارة الجودة ، دار الكتب ، مصر ، 1997 ، ص532 .

49 Jean Brilman, "Les meilleurs pratiques du management au coeur de la performance", 3ème Edition, Editions d'Organisation, Paris, 2000, p 217 .

- تعريف " كروسبي "50 إدارة الجودة الشاملة هي " الطريقة المنهجية المنظمة لضمان سير النشاطات التي خطط لها مسبقا ، كما أنها الأسلوب الأمثل الذي يساعد في منع و تجنب حدوث المشكلات وذلك من خلال التشجيع على السلوكيات الجديدة وكذلك الاستخدام الأمثل لأساليب التحكم التي تحول دون حدوث هذه المشكلات وتجعل منها أمرا ممكنا .
- تعريف "عقلي"51 بأنها فلسفة إدارية حديثة تأخذ شكل نهج أو نظام إداري شامل قائم ،على أساس إحداث تغييرات ايجابية جذرية لكل شيء داخل المنظمة بحيث تشمل الفكر السلوك والقيم والمعتقدات التنظيمية والمفاهيم الإدارية ونمط القيادة الإدارية ، ونظم إجراءات العمل والأداء، وذلك من اجل تحسين وتطوير مكونات المنظمة جميعها للوصول إلى جودة في مخرجاتها (سلع أو خدمات) بأقل تكلفة بهدف تحقيق أعلى درجة من الرضا لدى زبائنها وعن طريق إشباع حاجاتهم ورغبتهم وفق ما يتوقعونه.

وبناء على المفاهيم سالفة الذكر يمكن إن نعرف إدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارية حديثة من الدراسات القديمة وهي عبارة عن امتداد حضاري قديم وهي مسؤولية يتحملها جميع أفراد المؤسسة بمساهمتهم في السعي لتحقيق الهدف المراد من المؤسسة الذي يتركز على إجراء التحسين المستمر على الجودة لتحقيق الرضا الكامل للزبون وبأقل تكاليف.

### المطلب الثاني : مبادئ إدارة الجودة الشاملة

بعد أن تعرضنا إلى بعد مفاهيم إدارة الجودة الشاملة و مراحل تطورها سنحاول أن نتناول بعض الأسس التي تسمح بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات بكفاءة و فاعلية على النحو التالي52 :

### الفرع الأول : الرؤية المشتركة

إن الاختلاف في الرؤية بين مستويات الإدارة حول أهداف المنظمة و إجراءاتها سوف يعرقل و يصعب من تحقيق الأهداف المنشودة من طرف جميع العاملين. لدى تعدد الرؤية المشتركة مبدئ أساسي من مبادئ إدارة الجودة الشاملة حيث تخلق من الإنسجام و التوافق بين قيم العاملين بالمؤسسة ككل من القمة إلى القاعدة و مدى وعيهم بقيمة الجودة و تحقيق اهدافها و ارضاء الزبون.

<sup>50</sup> رعد عبد الله الطائي و عيسى قداد ، إدارة الجودة الشاملة ، مرجع سبق ذكره ، ص 88 .

<sup>51</sup> فواز التميمي ، إدارة الجودة الشاملة و متطلبات التأهيل للإيزو 9001 ، مرجع سبق ذكره ، ص 22 .

<sup>52</sup> رعد عبد الله الطائي و عيسى قداد ، إدارة الجودة الشاملة ، مرجع سبق ذكره ، ص 94 .

### الفرع الثاني : التزام الإدارة العليا

إن الإدارة العليا لا بد أن تلتزم إلتزاما صارما و تتعهد بإدارة الجودة الشاملة فتعهد الإدارة هو المفتاح الرئيسي لنجاح برامج الجودة. لدى ركر "ديمينغ" على الدور الفعال الذي تلعبه الإدارة العليا للمؤسسة في تحقيق إدارة الجودة الشاملة عندما حذر من تماون الإدارة العليا في الأمراض السبع المميتة التي ذكرناها سالفه في إسهاماته.

### الفرع الثالث : التركيز على العميل

إن الشائع في الأوساط الإقتصادية ان العميل هو زبون خارج المؤسسة لكن هذا يختلف في لغة إدارة الجودة الشاملة حيث أن مفهوم العميل تتعدى الزبون الخارجي لتشمل ايضا الزبون الداخلي بالمؤسسة و هو العامل في المؤسسة "كل ما يتأثر أو يؤثر في أهداف الجودة".

وفي هذا نجد أن juran يعتبر أحد الأوائل الذين قاموا بتصنيف عملاء المنظمة على نوعين داخلي و خارجي .

### أولا: العميل الداخلي

و هم الأشخاص الذين ينتمون داخليا إلى المؤسسة لهذا نجد أن من أساسيات منهج إدارة الجودة الشاملة هو إلتزام و تعهد جميع العاملين بتحمل مسؤولية الجودة من قبل كل عامل في المؤسسة و مشاركتهم جمعية من المديرين إلى رؤساء الأقسام أو المصالح وصولا إلى آخر عامل بسيط في المؤسسة.

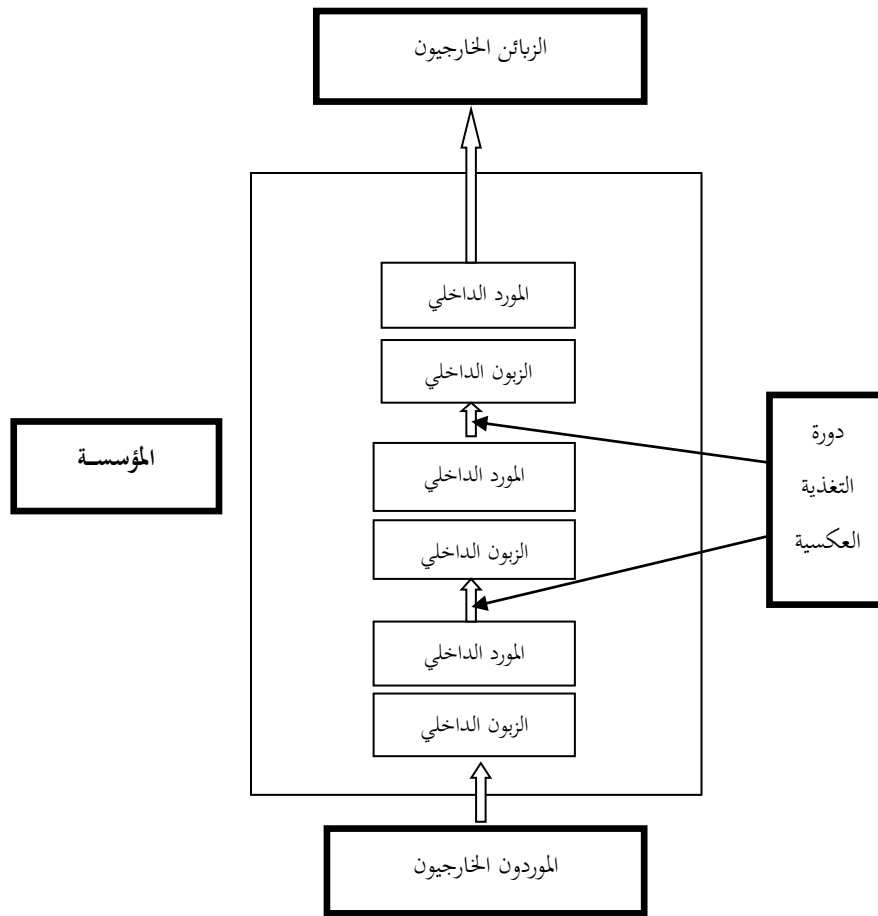
و هذا راجع إلى الدور المهمة الذي باتت تلعبه الموارد البشرية في أي مؤسسة و ما لديها من مهارات و معارف وقدرات و إبتكارات و التي تعتبر عنصرا حاكما لمستوى نجاح التطبيق الفعال في إدارة الجودة الشاملة.

ثانيا : العميل الخارجي

و هم الأشخاص الذين لا ينتمون داخليا في المؤسسة و نجد أن أهم عميل يتأثر بأهداف الجودة المسطرة لدى المؤسسة هو المستهلك وهو الذي تتمحور حوله كافة الجهود و الأنشطة من اجل تحقيق رغباته و ابتهاجه بتوفير احتياجاته التي يفضلها المستهلك مع تمام الرضا عنها .

-أما فيما يخص نوع آخر من العملاء الخارجيين فهذا الموردّين الذين يعتبرون المؤثرين أيضا في أهداف الجودة إذ أن إختيار الموردّين الذين يتعهدون بالإلتزام بالموصفات و المعايير المحددة بالجودة المطلوبة يعتبر من الأساسيات المهمة في نجاح نظام إدارة الجودة الشاملة. و هذا ما يوضحه الشكل (1-11)

الشكل (1-10) : شبكة زبون/ مورد



المصدر : يحي بروفقات عبد الكريم ، تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الصناعية ، مرجع سبق ذكره ، ص 20 .

وحتى تتمكن المؤسسة من تحقيق رضا العميل فعليها أن تتبع الخطوات التالية<sup>53</sup> :

- التعرف على العميل .
- تعريف و التحديد بحاجيات العملاء .
- تصميم العمليات لإنتاج مخرجات تستوفي المعايير المحددة من قبل العميل .
- تنفيذ العمليات مع مراقبة و متابعة مسارات التنفيذ .

#### الفرع الرابع : التحسين المستمر

تحرص إدارة الجودة الشاملة على استمرارية التحسين والتطوير، بحيث كلما أمكن الوصول إلى مستوى معين من الجودة تم التطلع إلى مستوى أعلى منه وهذا لمواكبة المتغيرات و الوصول إلى ميزة التميز التنافسي حيث اتفق فلاسفة الثلاثة ديمنغ-كروسبي-جوران على اعتماد أن عملية تحسين الجودة عملية غير منتهية حيث يؤكد ديمنغ على ضرورة إعادة خطواته الأربعة عشر مرة بعد مرة من أجل تحسين الجودة، وتأتي النقطة الأخيرة في برنامج (كروسبي) لتنفيذ الجودة الشاملة لتعيد الخطوات الثلاث عشر الأولى في عملية متواصلة ما تلبس أن تصل نهايتها حتى تبدأ من جديد ، أما (جوران) فمن خلال ثلاثيته الشهيرة يؤكد على إستمرارية دائرة تخطيط الرقابة ، تحسين الجودة.

#### الفرع الخامس : العمل الجماعي (باستخدام فرق عمل)

ان منهج إدارة الجودة الشاملة يتطلب العمل الجماعي من خلال بناء و خلق روح الفريق، وذلك لان فريق العمل في أي مؤسسة مكون حيوي وجوهري لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة لان الكثير من خصائصها لا تتحقق الا من خلاله. وفريق العمل هو مجموعة من الأفراد تجمعهم وحدة الهدف والذي يسعون إلى انجازه عن طريق تحقيق التكامل و الترابط بين الأنشطة وعن طريق توظيف الطاقات والمهارات و الخبرات المتنوعة لدى الأفراد، وذلك لان أداء المجموعة ككل أفضل بكثير من أداءات الأفراد مستقلين وفرادى كالأعلى حدى .

<sup>53</sup> Froman bernard , du manuel qualité au manuel management , Edition AFNOR , paris ,2001, p35 .

الفرع السادس : التفويض و التمكين:

إن من المظاهر الرئيسية لفلسفة إدارة الجودة الشاملة تمكين العاملين و تفويضهم في أداء أعمالهم ، لأن العامل لا يستطيع أن يقدم أحسن ما عنده إن لم يشعر بأنه محل ثقة و في الوقت نفسه سوف يشعر بالإحباط و الغضب ، عندما يطالب بتحمل المسؤولية عن الأداء أعمال لم تتح له فيها أي سلطة . و لقد أكد كل من "ديمنغ" و "جوان" على ضرورة أن تمنح الإدارة الدعم و التفويض للعاملين و أن تشاركهم في صناعة القرارات و بخاصة المتعلقة بهم على نحو مباشر .

و التفويض يعني إعطاء العاملين نطاقا واسعا من حرية العمل حول كيف يذهبون تجاه إنجاز أهداف المؤسسة و توزيع السلطات عليهم و تشجيعهم على عبور الحواجز في طريقهم بل إلى قبول المخاطرة و الابتكار و الإبداع ، و التعود على تحمل المسؤولية و بالثقة بالنفس و التحرر من الخوف .

الفرع السابع : تعهد و إلتزام الجميع بالمسؤولية عن الجودة

إن شعور العاملين بالتفويض و التمكين و الحرية في العمل لا بد و أن يقابله تعهد و إلتزام بالمسؤولية عن الجودة و ذلك لأن ثقافة الجودة لا يمكن إحرازها دون التعهد الشامل و الإلتزام الصارم بقواعدها و نظامها ، و إن كل عمال مسؤول عن إدارة الجودة في المؤسسة بصورة فردية عن ما يخصه من العمليات التي تساهم في تقديم المنتج أو الخدمة .

و التعهد يعني " العهد و الوعد بفعل الشيء " و العزم للسعي المتواصل و الدؤوب لمواجهة و تجاوز توقعات العميل ، و العهد يبدأ أولا داخل الفرد ذاته و أن الولاء و الإخلاص للمؤسسة و ليس للإداريين بها .

الفرع الثامن : التركيز على العملية

إن الجودة في نظام إدارة الجودة الشاملة لا تتمركز في عملية الفحص النهائي للمنتج أو الخدمة ، و لكنها أكثر من ذلك يجب أن تصمم في كل خطوة و في كل عمليات المؤسسة .



يرى " ellan et chaffee " <sup>54</sup> أن قياس الجودة يأتي من خلال التأكد من مدى توافر الجودة في العمليات الموصلة للمنتج أو الخدمة لذلك يعد مبدأ التركيز على العملية أحد الإستراتيجيات المهمة التي تعتمدها أغلب المؤسسات الإنتاجية أو الخدمية ، حيث تقوم هذه الإستراتيجية على تنظيم الأجهزة و المعدات ، و قوة العمل حول عملية تقليل فرص الضياع و الذي ينعكس إيجابا على العملية و يجعلها بشكل مرن و قابلة للإستجابة لرغبات الزبائن المتغيرة و بالتالي يحقق للمؤسسة زيادة في الإنتاجية و الإرتقاء في مستوى الجودة ، و هو الشيء الذي تعمل من أجله كافة المؤسسات الإنتاجية و الخدمية على السواء .

### الفرع التاسع: التدريب و التعليم المستمر

إن أئمن ما تملك المؤسسة ليس أصولها المالية بل الناس الذين يعملون فيها و ما يحملونه في رؤوسهم ، إن فلسفة إدارة الجودة الشاملة تعطي أهمية كبيرة للعنصر البشري في المؤسسة حيث تدعم و تعزز بقوة عمليات التدريب و إعادة التدريب و عمليات التعليم المستمر . و قد ركز " ديمغ " بقوة على التعليم و التدريب حيث تحدث في النقطة السادسة من نقاطه الأربعة عشر ليصف الحاجة لإعادة التدريب للإحتفاظ بالقدرة على مسايرة الحاجات المتغيرة للعميل من خلال تغيير العملية و المنتج .

لدى يتطلب من إدارة كل مؤسسة لإنجاح مفهوم إدارة الجودة الشاملة أن تشجع أفرادها و ترفع مهاراتهم التقنية و تزيد من خبراتهم التخصصية بإستمرار و هذا يؤدي إلى تفوق العاملين أدائهم لوظائفهم ، فالتعليم و التدريب يرفع مستوى قابليتهم على أداء وظائفهم بأكمل وجه و نضمن بهذا خالية من العيوب .

### الفرع العاشر : الشمولية

لفظ الشمول " يشير إلى تمام الشيء " و إكتماله و إحتوائه على كل العناصر المكونة له فشمولية نظام تعني ما يحتويه من العناصر و المكونات اللازمة له و الداخلة في تكوينه . فالجودة في المؤسسة يجب أن تشمل كافة الأنشطة و العمليات في كل المستويات و في جميع المجالات و يجب أن لا تمثل نشاطا منفصلا ، و تشمل أيضا كل الأشخاص الذين لهم صلة مباشرة أو غير مباشرة بالمؤسسة فالهدف من الجودة هو تحقيق الرضا الشامل للزبون من خلال تلبية كل إحتياجاته الحالية و المستقبلية .

<sup>54</sup> أشرف السعيد أحمد محمد ، الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية ، مرجع سبق ذكره ، ص 200 .

\*العملية " سلسلة أنشطة تستعمل الموارد لتحويل عناصر المدخلات إلى عناصر مخرجات مخططة و مسلمة "

الفرع الحادي عشر : بناء قاعدة متكاملة من البيانات و المعلومات

تعتمد إدارة الجودة الشاملة بقوة في الإدارة بالحقائق ، و تهتم بجمع البيانات و المعلومات الدقيقة بصورة جديّة و تحليلها كوسيلة لرقابة الجودة و قياس التغيير و كوسيلة لتحسين المستمر للجودة و هذا ما يتطلب إمتلاك معلومات لقياس أين نحن ( الموقع ) و لتحديد أين نحب أن نكون ( الهدف ) .

إن عملية جمع البيانات و المعلومات في المؤسسة يجب أن تكون عملية منظومية متكاملة و شاملة للمصادر الداخلية و الخارجية و للبيانات الكمية و النوعية . و هذا ما يتطلب إنشاء بنية تحتية مرتكزة على الكمبيوتر و نظم المعلومات الحديثة لجمع و تحليل البيانات .

الفرع الثاني عشر : التغذية الراجعة<sup>55</sup> ( التغذية العكسية )

تساعدنا التغذية الراجعة على فهم السلوك التنظيمي بشكل عام و نظام الإتصالات و تبادل المعلومات بين العاملين في المنظمة بشكل خاص ، و يعتبر واينز أول من وضع هذا المصطلح في كتابه الذي نشر سنة 1948 حين أشار إلى أن التغذية العكسية هي عبارة عن تقرير عن الطاقة المخرجة و التي تعاد إلى النظام كمدخلات و في عمل لاحق عرفها كأسلوب أو طريقة للتحكم هي النظام ، كما تعتبر التغذية العكسية من عناصر الاتصال الهامة في نظام إدارة الأداء حيث تتصف بأنها تعطي في الوقت المحدد و بالشكل محدد و تتعلق بمسائل تقع تحت سيطرة الفرد ، و إذا كان الأداء الجماعي ضروريا لتحقيق هدف معين يجب أن تعطي التغذية المرتدة للجماعة .

حوالف رحيمة ، تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، أطروحة دكتوراه ، جامعة تلمسان ، 2009-2010 ، ص 78.55

### المطلب الثالث: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

يمكن القول أن متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة التي أوردها المعهد الفيدرالي الأمريكي لإدارة الجودة هي العناصر

الضرورية و الشاملة التي تمثل متطلبات إدارة الجودة الشاملة ، وهذه العناصر هي :

#### الفرع الأول : دعم وتأييد الإدارة العليا لبرنامج إدارة الجودة الشاملة :

يعتبر من أهم العوامل لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة فقرار تطبيقها هو قرار إستراتيجي يتم اتخاذه من جانب القيادة الإدارية العليا في المؤسسة بهدف نشر و تطبيق الرؤية و رسالة المؤسسة في إطار إستراتيجيتها و يتمثل هذا الدعم و التأييد في إعلان تطبيق إدارة الجودة الشاملة أمام جميع المستويات داخل المؤسسة الالتزام بالخطط و البرامج على كافة المستويات تخصيص الموارد و الإمكانيات اللازمة للتطبيق (موارد مالية و بشرية )، فالإدارة العليا هي القاطرة التي تجر العربات لإحداث التغيير داخل المؤسسة.

#### الفرع الثاني : التوجيه بالمستهلك

إن العمل على تحقيق درجة العليا من رضا العملاء الداخليين و الخارجيين من أهم محاور و متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، فالعمل هو نواة كل مجهودات المؤسسة لذا لا بد أن نعمل على اتخاذ كل التدابير التي تمكنها من تقييم مستوى رضا عملائها عن طريق بناء نظام معلومات في المؤسسة يمكنها من معرفة درجة رضا العملاء ، وضعية المنافسين ،المنتجات الجديدة في السوق ، توقعات و التغييرات في حاجات و أذواق العملاء.

#### الفرع الثالث : تهيئة المناخ العمل و ثقافة المؤسسة

ويعني إعداد جميع العمال بمختلف مستوياتهم نفسيا لفهم و قبول والافتناع بمفاهيم إدارة الجودة الشاملة بهدف التقليل من مقاومتهم للتغيير و الحصول على تعاونهم و التزامهم من خلال تديد الشعور بالخوف من هذا التغيير في أسلوب العمل .

أما تهيئة ثقافة المؤسسة فيكون بتغيير الممارسات بواسطة تغيير أسلوب مكافأة العاملين ، تغيير كيفية مراقبة أدائهم ، كيفية تقييم مدى مبادرتهم و ابتكارهم ، مدى احترام قواعد وإجراءات العمل ، فلا بد أن يتسم مناخ العمل في المؤسسة بالصفات التالية :

-توفير إمكانية المشاركة و المناقشة في مشاكل العمل في المؤسسة في إطار اختصاصاتهم .

-إدراك جميع العمال أن التحسين المستمر لتحقيق التميز هو أساس التقييم و التقدير .

-اهتمام كافة أفراد المؤسسة بإرضاء العميل الداخلي و التشجيع العمل الجماعي من خلال فرق العمل .

-مواجهة الأخطاء قبل الوقوع فيها دون البحث عن المخطأ لإتهامه بل ينظر للخطأ على أنه فرصة للتحسين.

### الفرع الرابع : قياس الأداء للإنتاجية و الجودة

من متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة وجود نظام في المؤسسة قادر على القياس الدقيق المبني على الأساليب الإحصائية لتحديد مدى نجاح أداء و تنفيذ العمليات و العمل على القضاء على الاختلافات بشكل جذري .

### الفرع الخامس : الإدارة الفعالة للموارد البشرية بالمؤسسة

انطلاقاً من أن المورد البشري هو أساس النجاح في المؤسسة ،فلا بد من عناية خاصة به من خلال و وضع مجموعة من الأنظمة تسمح بإدارة فعالة للموارد البشرية نظام الاختيار و التعيين ، نظام تقييم الأداء ،نظام الحوافز ،نظام التدريب ،نظام تقييم الأداء ،وكل هذه الأنظمة تهدف لدمج كافة الموارد البشرية المتوفرة في المؤسسة في فريق واحد يساهم بفعالية في خطط التحسين المستمر .

### الفرع السادس: التعليم و التدريب المستمر

لتأهيل كافة العمال لابد من وضع برامج تدريب لكافة العمال تماشى مع مستوياتهم و مهامهم داخل المؤسسة بهدف الوصول إلى مهارات تنسجم مع عملية التحسين المستمر،و أن تكون عملية التدريب في الوقت الملائم بحيث تمكنهم من وضع تلك المعارف الجديدة موضع التطبيق الفعلي.

### الفرع السابع: تبني الأنماط القيادية المناسبة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة

إن النمط القيادي الأمثل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة هو ذلك النمط الذي يعمل بروح الفريق ويشجع العمل الجماعي و التنسيق بين أعضاء الفريق ويهتم بالجانب الهيكلي في التنظيم و يعمل على غرس القيم الإيجابية بين أفراد المؤسسة .

### الفرع الثامن: مساهمة جميع العمال في الجهود المبذولة في التحسين<sup>56</sup>

لكي يساهم جميع العمال في التحسين لابد أولاً أن يتخلص العامل من الخوف لكي يتمكن من أن يعمل من اجل المؤسسة وأن يتم التعامل مع كل أفراد الفريق كفريق واحد مما يخلق درجة عالية من التنسيق فيتلاشى الجهد المكرر و يدفع هذا التكامل بين العمال إلى الاهتمام بما هو خارج المؤسسة وهم الموردين و ذلك عن طريق مشاركتهم في ترقية جودة المنتج من خلال تحسين شروط التوريد.

<sup>56</sup> Wayne.H.Brunetti, Les sept clés du progrès de l'entreprise, Editions Dunod, Paris, 1996 p28,29

الفرع التاسع: تأسيس نظام معلومات لإدارة الجودة الشاملة

لابد من إنشاء نظام معلومات داخل المؤسسة ،يسمح بمراقبة العمليات بصورة مستمرة ويوفر المعلومة في الوقت المناسب ويعمل على تحليلها و تفسيرها حتى تصبح أداة فعالة لرفع مستويات الجودة من خلال نشر المعرفة بين جميع العمال و يؤدي هذا إلى التطبيق الجيد لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسة.

### خلاصة الفصل

لقد تطورت مفاهيم و فلسفة الجودة على مر العصور ، فبعد أن كانت تعني جودة المنتج النهائي في البداية أصبحنا اليوم نتحدث عن أسلوب إداري شامل و متكامل يمس كل نواحي نشاط المؤسسة و لا يستثني أي فرد منها مهما كان دوره بالمؤسسة ، ألا و هو مدخل إدارة الجودة الشاملة .

كما يشير الأب الروحي **ديمينج** لهذا المدخل إلى أن الجودة الشاملة الناجحة تتطلب أن يلتزم كل فرد بالمؤسسة من أصغر موظف حتى مجلس الإدارة العليا بعمل الإبداعات و الابتكارات اللازمة لتحسين الجودة و هذا يتضمن القياس الحريص للجودة من خلال إجراءات إحصائية مقدمة و إتخاذ الخطوات اللازمة لتحسينها ، و هذا يتطلب على وجه أخص التغيير و التطوير المستمر بطرق ينتج عنها جودة أفضل .

إذ أدركت المؤسسات بصفة عامة ضرورة إنتهاج هذا الأسلوب الإداري الحديث بإعتباره السبيل الأفضل للتمييز في محيط شديد بالمنافسة من خلال سلعة أو خدمة للزبون تحقق له الرضا على كل المستويات ، ولذلك جاءت إدارة الجودة الشاملة و هي فلسفة إدارية حديثة تقوم على مجموعة متناسقة من المبادئ تهدف إلى تخفيض التكاليف و إرضاء حاجات الزبائن الضمنية.

# الفصل الثاني

إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

### تمهيد :

تعتبر فلسفة إدارة الجودة لشاملة مفهوما عالميا يساهم في رفع مستويات الأداء لدى جميع المؤسسات سوى كانت إنتاجية أو خدمية ، و في ظل التقدم العلمي و التقني المشهود في عالمنا المعاصر و زيادة العرض على الطلب و تزايد حدة المنافسة .

كان إلزاما تجاوز مفهوم الجودة من المفهوم التقليدي ليشمل المؤسسة ككل بهدف تحسين و تطوير العمليات و الأداء و تقليل التكاليف ، و تحقيق رغبات العملاء و متطلبات السوق و التحكم في الوقت ، و العمل بروح الفريق و تقوية الإلتماء و ذلك من خلال التحسين المستمر للمؤسسة و هذا كله لتحسين نوعية الحياة في المجتمع .

لقد لعب مفهوم إدارة الجودة الشاملة دورا هاما في مؤسسات التعليم العالي ، و كان له أثر على تطوير الجامعات من قطر إلى آخر حسب إستيعاب هذا المفهوم و مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي .

إذ أصبح هذا المفهوم مع كل المتغيرات الحاصلة مطلب لا بد منه حتى في تحسين مخرجات العملية التعليمية لتكون تلك المخرجات قادرة على التعامل مع المتغيرات المعاصرة في أي وقت .

للتفصيل أكثر سوف نتناول في هذا الفصل إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي من خلال ثلاث مباحث محددة كما يلي:

المبحث الأول: مفاهيم إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة التعليم العالي .

المبحث الثاني: تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي .

المبحث الثالث: أهداف وأدوار بعض محاور التعليم العالي في تحقيق الجودة.



### المبحث الأول : مفاهيم إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة التعليم العالي

لم تقتصر فلسفة إدارة الجودة الشاملة على المؤسسة الإنتاجية فحسب بل تعدتها لتطبق و بشكل واسع في قطاع الخدمات ، حيث أثبتت فعاليتها و نجاحها الكبير في تحقيق النتائج المرجوه منها في مختلف مؤسسات هذا القطاع مثل : الفنادق و النقل ، المطاعم ، الصحة ، التعليم ، التعليم العالي ، مؤسسات التأمين و البنوك .

#### المطلب الأول: مفهوم وأبعاد جودة الخدمة

##### الفرع الأول: مفهوم الخدمة

إرتبط لفظ الخدمة بعدة مفاهيم ، فكلمة خدمة service كلمة لاتينية servitium وتعني العبودية ، كما نجد être en service البقاء تحت التصرف وكذلك لفظ rendre service أي تقديم المساعدة<sup>1</sup> .

- عرف "skinner" الخدمة<sup>2</sup> " على أنها المنتج غير الملموس يحقق منفعة مباشرة للزبون كنتيجة للأعمال للجهد البشري أو الميكانيكي للأفراد أو الأشياء "
- يعرف "نورمان" الخدمة<sup>3</sup> على أنها تفاعل إجتماعي بين مجهز الخدمة و الزبون ، يهدف هذا التفاعل إلى تحقيق الكفاءة لكليهما .

إذ يبين لنا "نورمان" في هذا التعريف أن الخدمة تنتج ما بين عنصرين مجهز الخدمة و الزبون .

لهذا نبهنا الدكتور " قاسم نايف علواني الحياوي" في كتابه - إدارة الجودة الشاملة في الخدمات - على أنه لا بد من وجود عناصر مكملة لعملية التفاعل فيما بين مجهز الخدمة و الزبون و التي تتمثل في ( الموقع ، المعدات ، المواد ، الأجهزة ،.....، إلخ ) و ذلك لتجسيد مصطلح الخدمة .

<sup>1</sup>قاسم نايف علوان الحياوي ، إدارة الجودة في الخدمات ، الشروق ، ليبيا ، 2006 ، ص39 .

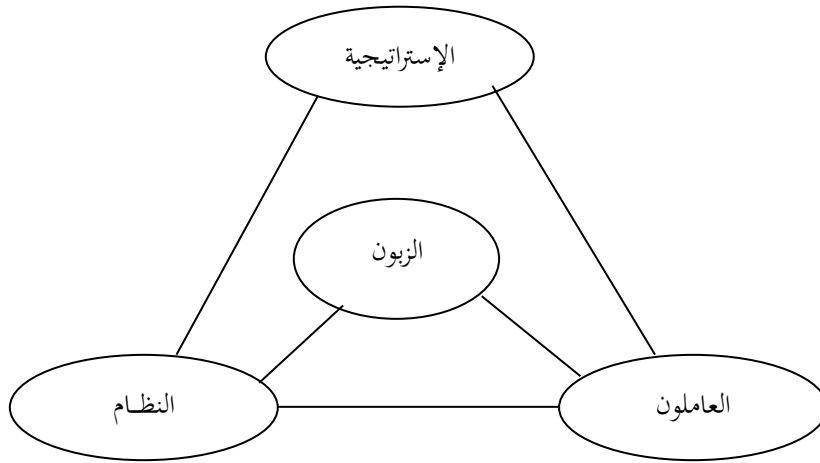
<sup>2</sup> Laroch ,det petrof , le marketing fondements et application ,4 ème Edition MC graw, Hill1990,p628 .

<sup>3</sup> قاسم نايف علوان الحياوي ، إدارة الجودة في الخدمات ، مرجع سبق ذكره، ص52 .

و قد جسدت هذه الفكرة الباحث "شرويدر"<sup>4</sup> ضمن مفهوم أطلق عليه مثلث الخدمة و يتكون من أربع عناصر هي :

- 1- الإستراتيجية : و هي الرؤيا أو الفلسفة التي تكون كمرشد لإدارة المنظمة لكل جوانب تسليم الخدمة للزبون .
  - 2- الزبون : و هو يمثل مركز المثلث و التي يجب أن تركز الخدمة على الزبون و حاجاته .
  - 3- النظام : هو النظام المادي و الإجراءات التي تستخدمها المؤسسة في إنتاج الخدمة .
  - 4- العاملون : و هم الأفراد العاملون في إنتاج الخدمة في مؤسسة صناعة الخدمة .
- و هذه العناصر تزود إدارة المؤسسة بطريقة تفكير واضحة حول كل ما يتعلق بعمليات صناعة الخدمة و منها<sup>5</sup> : التفكير في تصميم أنظمة الخدمة ، تجنب الإدارة من الوقوع في كثير من المشاكل التي تواجه إنتاج الخدمة ، تشخيص المشاكل التي تواجه إدارة المؤسسة.

الشكل ( 3 - 01 ) : مفهوم مثلث الخدمة



المصدر : قاسم نايف علوان الحياوي ، إدارة الجودة في الخدمات ، الشروق ، ليبيا ، 2006 ، ص54

<sup>4</sup> قاسم نايف علوان الحياوي ، إدارة الجودة في الخدمات ، مرجع سبق ذكره ، ص53 .

<sup>5</sup> أحمد السيد مصطفى ، إدارة الإنتاج و العمليات في الصناعة و الخدمات ، الدار الجامعية ، القاهرة ، 1999 ، ص28

يوجد شبه إتياف تام من وجهات نظر الباحثين على مفهوم جودة الخدمة على أنها تحقيق رغبات الزبون .

عرف " BARRIE·DALE " جودة الخدمة على أنها " إلتقاء حاجات و متطلبات الزبائن و تسليمهم مستوى مناسباً من الخدمة بناء على توقعاتهم التي تدل على رغباتهم و أمانيتهم المتشكلة وفقاً للتجربة الماضية مع مقدم الخدمة و المزيغ التسويقي للخدمات و الإلتصالات الشخصية و هي بمثابة الحكم الشخصي للزبون و تنتج عن المقارنة بين توقعاته للخدمة مع إدراكاته الفعلية المسلمة"<sup>6</sup>

### الفرع الثاني : أبعاد جودة الخدمة

وضع كل من **PARASURAMAN ، ZEITHAML ،BERRY** عشرة معايير<sup>7</sup> لجودة الخدمة و هي كالآتي :  
المصدقية ، الأمن ، سهولة الوصول للشئ ، الإلتصالات ، الفهم ، الملموسة ، الإعتماضية ، الإستجابة ، الكفاءة ، اللباقة .

- 1- المصدقية : و تتضمن إنسجام الأداء و إمكانية الإعتماذ ، إمكانية التصديق ، الأمانة ، الثقة .
- 2- الأمن : يراد به التحرر من الخطر أو المخاطرة ، أو الشك .
- 3- سهولة الوصول للشئ : إمكانية الوصول إليه و سهولة الإلتصال
- 4- الإلتصالات : و تعني إبقاء الزبائن مطلعين على كل ما يخصهم باللغة التي يمكنهم فهمها و الإستماع لهم ، و تطوير علاقة المؤسسة بكل ما يسهل عملية الإلتصالات مع الزبون .
- 5- الفهم : و هو معرفة الزبون و بذل الجهود لفهم إحتياجاته .
- 6- الملموسة : التسهيلات الفيزيائية ، المعدات ، مظهر الموظفين .
- 7- الإعتماضية : تعتبر إنجاز الخدمة الموعودة بشكل دقيق يعتمد ، أي إنسجام الأداء و إمكانية الإعتماذ على الخدمة .
- 8- الإستجابة : هي القدرة على تلبية الإحتياجات الجديدة أو الطارئة للزبائن من خلال المرونة في إجراءات و وسائل تقديم الخدمة ، و تقديم الخدمة السريعة للعملاء .

<sup>6</sup> رعد حسن الصرن ، عولمة جودة الخدمة المصرفية ، دار الوراق ، الأردن ، 2008 ، ص198 .

<sup>7</sup> ماضي أحمد توفيق ، تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية في مجالي الصحة و التعليم ، نموذج مفاهيمي مقترح ، المنظمة العربية للتنمية ، 2005 ، ص 18 ،

9- الكفاءة : إمتلاك المهارات المطلوبة و المعرفة للقيام بالخدمة .

10- اللباقة : هي شعور الزبون بالرعاية و الإهتمام الشخصي الذي توليه له إدارة المؤسسة ، و يعكس رغبة العميل في الحصول على معاملة خاصة من مقدمي الخدمة .

### المطلب الثاني : مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم و التعليم الجامعي

#### الفرع الأول : مفهوم إدارة الجودة في التعليم عموما

عندما تبنى مجال التعليم العالي هذه الحركة فقد أخذت لها بعض التعاريف المناسبة لهذا المجال ، رغم أنها تقضي في النهاية إلى حد كبير إلى ما ترمي إليه إدارة الجودة الشاملة .

- تعريف "رودس" 1992<sup>8</sup> بأنها : عملية إدارية تتركز على مجموعة من القيم و تستمد طاقة حركتها من المعلومات التي توظف مواهب العاملين و تستثمر قدراتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم على نحو إبداعي لضمان تحقيق التحسين المستمر للمؤسسة ، و أنها عملية إدارية تحقق أهداف كل من سوق العمل و الطلاب أي أنها تشمل جميع وظائف و نشاطات المؤسسة التعليمية ليس في إنتاج الخدمة فحسب و لكن في توصيلها ، الأمر الذي ينطوي حتما على تحقيق رضا الطلاب و زيادة ثقتهم و تحسين مركز المؤسسة التعليمية محليا و عالميا و زيادة نصيبها في سوق العمل .
- كما يمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة في المجال التعليمي على أنها<sup>9</sup> : " فلسفة إدارية تستهدف دفع المؤسسة التعليمية إلى الالتزام بالتحسين المستمر في المدخلات والعمليات والمخرجات ، لخلق مناخ يشجع جميع العاملين على المشاركة الفعالة في عملية التغيير نحو تقليل الهدر وتعظيم المردود التعليمي " .
- تعرف الجودة الشاملة في التعليم بأنها " فلسفة شاملة للحياة والعمل في المؤسسات التعليمية، تحدد أسلوب الممارسة الإدارية بهدف الوصول إلى التحسين المستمر لعمليات التعليم والتعلم وتطوير مخرجات التعليم على أساس العمل الجماعي، بما يضمن رضا الأساتذة والطلبة وأولياء الأمور وسوق العمل .

<sup>8</sup> مهدي السامرائي ، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي و الخدمي ، مرجع سبق ذكره ، ص38 .

<sup>9</sup> مصطفى عبد السميع محمد ، الجودة في التعليم ، مكتب اليونسكو الإقليمي ، مصر ، 2008 ، ص09 .

- يعرف <sup>10</sup> EGBERT DEWEERT إدارة الجودة الشاملة في التعليم على أنها "نمط أو طريقة تحقيق الأهداف ،وليس مجرد الإنجاز ،فتحقيق الأهداف يتوقف على نوعية المدخلات البشرية والمادية المستخدمة، وكذا طرق استخدام هذه المدخلات واستثمارها" .
- كما يمكن أيضا تعريف إدارة الجودة الشاملة في التعليم أيضا بأنها<sup>11</sup>: "إستراتيجية إدارية مستمرة التطوير تنتهجها المؤسسة التعليمية معتمدة على مجموعة من المبادئ وذلك من أجل تخريج مدخلها الرئيسي وهو الطالب على أعلى مستوى من الجودة من كافة جوانب النمو العقلية والنفسية والاجتماعية والخلقية والجسمية وذلك بغية إرضاء الطالب بأن يصبح مطلوبا بعد تخرجه في سوق العمل وإرضاء كافة أجهزة المجتمع المستفيدة من هذا المخرج.

#### الفرع الثاني: تاريخ وأسباب تنفيذ إدارة الجودة الشاملة بالمدارس التعليمية:

بدأ تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في المجال التعليمي في الثمانينيات، إلا أنه يعتذر تحديد أي مدرسة تعليمية التي كانت سباقة في تبني نظام إدارة الجودة الشاملة.

إذ يرى "لويس"<sup>12</sup> أيضا: " أن المهتمين بالجودة في مجال التعليمي يعتقدون أن أول مدرسة اهتمت بإدارة الجودة الشاملة هي مدرسة ( M.Edgecumble ) في مدينة ( sitke ) بولاية ألاسكا " .

و بين لونج فورد الذي كان معلما في مدرسة M.Edgecumble الخبير في الجودة الشاملة أن تنفيذ إدارة الجودة الشاملة نما بعد زيارته الأولى لمدرسة gilbert بمدينة فونيكس في ولاية آريزونا حيث لاحظ أن هذه المدرسة تقوم بتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

ويرى بوستينكل " أن المدرس والمدرسة بتوفيرهم أدوات التعليم الفعالة والبيئة التنظيمية الملائمة يمثلان جهة تقديم الخدمة، والطالب يمثل المستفيد الأول، لذا فإن مسؤولية المدرسة هي توفير التعليم الذي يجعل من الطلاب نافعين على المدى البعيد وذلك بتدريسهم كيفية الاتصال بمحيطهم وكيفية تقويم الجودة في عملهم وعمل الآخرين ، وكيفية استثمارهم لفرص التعليم المستمر على مدى الحياة

<sup>10</sup> حافظ فرج أحمد ، محمد صبري حافظ ، إدارة المؤسسات التربوية ، عالم الكتب ، القاهرة ، 2003 ، ص .

<sup>11</sup> أحمد إبراهيم أحمد ، الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية والمدارسية ، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر ، مصر ، ط1 ، 2003 ، ص 166.

<sup>12</sup> صالح ناصر علمات ، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية ، مرجع سبق ذكره ، ص 106 .

لتعزيز تقدمهم<sup>13</sup>. كما أن المستفيد الثانوي من خدمات المدرسة هم الآباء وأولياء الأمور والمجتمع الذين من حقهم توقع نحو مدارك و قدرات ومهارات أبنائهم الطلاب وتطور شخصياتهم ليكونوا نافعين لنويعهم ومجتمعهم.

### الفرع الثالث: مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

- أما عن إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي : "فهي عبارة عن ترجمة احتياجات وتوقعات -العمالة - خرجي الجامعة كـمخرجات لنظام التعليم في كل كلية إلى خصائص و معايير محددة في الخريج تكون أساسا لتصميم وتنفيذ برامج التعليم مع التطوير المستمر لها"<sup>14</sup>. كما تركز الجودة بمؤسسات التعليم العالي على الاستخدام الأمثل للموارد والإمكانات التعليمية المتاحة من أجل الحصول على أكبر و أفضل قدر من المخرجات التعليمية.
- كما تعتبر إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي على أنها "عملية تخطيط وتنظيم وتنفيذ ومتابعة العملية التعليمية وفق نظم ممنهجة و محددة تقود إلى تحقيق رسالة الجامعة في بناء الإنسان العصري من خلال تقديم الخدمة التعليمية المتميزة ، وأنشطة بناء الشخصية المتوازنة".
- ويعرفها البعض على أنها "طريقة جديدة داخل الجامعات أو الكليات تنظر إلى التنظيم الجامعي على أنه سلسلة جودة مستمرة تبدأ من المنتج إلى المستهلك مارة بعمليات الإنتاج نفسها ، وهي شاملة لأنها تشمل كل جوانب العملية التعليمية".
- وعرفها راجب النجارة على أنها<sup>15</sup> "عبارة عن أسلوب متكامل يطبق في جميع فروع ومستويات المنظمة التعليمية ليوفر للأفراد وفرق العمل الفرصة لإرضاء الطلاب والمستفيدين من التعليم، وإثباتها بحق فعالية تحقيق أفضل الخدمات التعليمية البحثية والاستشارية بأكفاء الأساليب و الطرق".
- و تعريف النجار يتقاطع في كليته وجزئياته مع تعريف آخر لإدارة الجودة الشاملة يراها "بأنها فلسفة إدارية لقيادات الجامعة تركز على تلبية وإشباع حاجات الطلاب وإيصال رسالة الجامعة وتحقيق أهداف الجامعة وتضمن الكفاءة المرتفعة في الحقل

<sup>13</sup> قوبع خيرة ، سليمان عائشة ، 2014 ، المؤتمر العربي الدولي ، رأس المال الفكري وأهميته في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي دراسة حالة الجامعة الجزائرية ، ص12

<sup>14</sup> يوسف حجيم الطائي و محمد فوزي العبادي ، إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي ،الوراق ، 2009 ، الأردن ، ص81

<sup>15</sup> محمد صبري ، يوسف مصطفى ، متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بكلليات التربية ، مجلة العلوم التربوية ، جامعة القاهرة ، العدد 02 ، أبريل 2000

العلمي والبحثي من أجل تحقيق التفوق والتميز وتعتبر أيضا إستراتيجية متكاملة للتطور المستمر وتحقيق المركز التنافسي للجامعة وإرضاء الطلاب وخدمة الأساتذة والمجتمع".<sup>16</sup>

يتضح لنا أن الجودة في التعليم قضية معقدة إذ إنها تتضمن مفاهيم متعددة تختلف آلياتها حسب الحالة التي تعالجها ، كما أنها تتضمن معايير وخصائص من الواجب توافرها في جميع عناصر العملية التعليمية في الجامعة.

وبناء على ذلك يمكن تحديد مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي بأنها نظام متكامل من مجموعة من المعايير (المواصفات) و الإجراءات والأنشطة والإرشادات تضعها الجهة المسؤولة عن التعليم أو المؤسسة التعليمية نفسها بمشاركة جميع أطراف العملية ليهتدي بها في تنظيم عملها ، وللإسهام في التنمية والتقدم ، وإنتاج المواد التعليمية الجيدة لتلبية حاجات الطلاب ، ولقياس مدى تحصيل الطلاب بما يتفق ومعايير المؤسسة و إجراءاتها .

كما يركز تعريف إدارة الجودة الشاملة على مفهوم إدارة النظم الذي يربط بين المدخلات والعمليات والمخرجات للعملية التعليمية وبالتالي يتطلب هذا المفهوم النظر إلى كل من الطلاب المستفيدين بصورة مباشرة من هذا الأسلوب وكيفية إعداد المؤسسة لهم لتحقيق حاجاتهم ورغباتهم الحالية والمستقبلية وكذلك إلى الأساتذة والإداريين والعاملين الذين هم بحاجة إلى تدريب وتطوير مهاراتهم وكفائتهم لاستيعاب فلسفة ومفاهيم الجودة الشاملة وتطبيقاتها وفقا لمبادئ الجودة الشاملة للديمج وغيره من المتخصصين . و يتطلب ذلك فحص ومراجعة الهيكل التنظيمي للنظام التعليمي في أي مؤسسة تعليمية حتى يتوافق مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة وتوفر مناهج تتوافق مع متطلبات الحياة العصرية.

### المطلب الثالث: محاور جودة التعليم العالي<sup>17</sup>

يمثل فهم محاور جودة خدمة التعليم العالي الخطوة الرئيسية في تحقيقها ، وعلى الرغم من تعددها إلا أنه يمكن تحديد أهم المحاور التي ركزت عليها معظم الدراسات والأبحاث والهيئات التي تهتم بجودة خدمة التعليم العالي ، وتتمثل في : رؤية ورسالة الجامعة ، التخطيط الإستراتيجي ، جودة عضو هيئة التدريس ، جودة الطالب ، جودة المناهج الجامعية ، جودة البرامج التعليمية وطرق التدريس ، جودة الأساليب والأنشطة ؛ جودة الكتاب التعليمي ، جودة المباني التعليمية والتجهيزات والبيئة التعليمية ، جودة الإدارة الجامعية ، جودة التشريعات واللوائح ، جودة التمويل والإنفاق التعليمي ، جودة تقييم الأداء التعليمي ، جودة خطة الدراسة

<sup>16</sup> مريم إبراهيم الشرفاوي ، إدارة المدارس بالجودة الشاملة ، النهضة ، مصر ، 2003 ، ط 2 ، ص 21

<sup>17</sup> إبراهيم محمد الزين الشريف ، نموذج مقترح لإدارة الجامعات في المملكة العربية السعودية ، الجامعة الأردنية ، الأردن ، 2012 ، ص 89

، جودة عملية التعليم والتعلم ، جودة تقويم أعمال الطلبة ، جودة الموارد البشرية ، جودة البحث العلمي ، صنع القرارات و إدارة العمليات ، جودة المخرجات ، فاعلية نظام الاتصالات و إدارة المعلومات ، جودة المناخ التنظيمي ، جودة عملية الرقابة و المساءلة ، خدمة المجتمع .

### الفرع الأول: محور الاستراتيجية:

#### 1- رؤية ورسالة الجامعة :

إن الغاية من رؤية ورسالة الجامعة هي الإجابة عن الأسئلة التالية : أين نحن الآن؟ وماذا نريد أن نكون في المستقبل؟ و كيف يتحقق ذلك ؟ كما يجب أن تتميز رسالة الجامعة بالوضوح والإيجاز وتعبر عن رؤية الجامعة وتنطلق منها . كما تعبر عن الأهداف الرئيسية للجامعة بحيث يمكن استخدامها كدليل للتخطيط والتطوير وتتسم بما يلي :

- تحدد رسالة الجامعة أولوية التطوير وتحسين الجودة فضلا عن كونها عنصرا مسؤولا عن ضمان الجودة في المؤسسة
- رسالة الجامعة هي غاية ومسعى الجميع للوصول إلى الجودة و التميز في الإنتاج.
- تحدد رسالة الجامعة الخطوط العامة التي توجه تفاصيل التخطيط الإستراتيجي للجامعة .
- الرؤية التي تسعى إليها الجامعة هي الترجمة الفعلية لرسالة الجامعة على أرض الواقع .
- تعكس الطموح التي ترغب أن تكون عليه الجامعة حاضرا ومستقبلا .

#### 2- التخطيط الإستراتيجي :

لضمان الجودة في الجامعات لا بد من وضع خطة إستراتيجية مستمدة من رؤية ورسالة الجامعة معتبرة الجودة خيارا إستراتيجيا لها ، إن الكثير من الجامعات اتخذت من الجودة أسلوب للتطوير ولكنه أسلوب غير ممنهج أو مخطط بشكل علمي ، مما أدى إلى فشل تلك التجارب .

لذا أصبح إلزاما على إدارة الجامعة إتباع خطة إستراتيجية لتحقيق أهداف الجودة الشاملة في العملية التعليمية.

### الفرع الثاني: محور هيئة التدريس والطالب

#### 1- جودة عضو هيئة التدريس :

ليس هناك خلاف حول الدور الهام جدا الذي يقوم به عضو هيئة التدريس في إنجاز العملية التعليمية ، وتحقيق أهداف الكلية التي يعمل بها . ويقصد بجودة عضو هيئة التدريس تأهيله العلمي ومكانته العلمية وسمعته الأكاديمية وهو الذي يقوم بالتدريس



والبحث، بتدريس الطلبة والطاقات البشرية الأخرى في المجتمع وهو الأمر الذي يسهم حقا في إثراء العملية التعليمية وفق الفلسفة التي يرسمها المجتمع .

### 2- جودة الطالب:

الطالب هو حجر الزاوية في العملية التي من أجله أنشئت ، و يقصد بها : مدى تأهيله في مراحل ما قبل المؤسسة التعليمية علميا وصحيا وثقافيا ونفسيا حتى يتمكن من استيعاب دقائق المعرفة و تكتمل متطلبات تأهيله و بذلك تضمن أن يكون هؤلاء الطلاب من صفوة الخريجين على الابتكار والخلق وتفهم وسائل العلم وأدواته .

إن إدخال الجودة يحقق لنا الأهداف المنشودة من جودة الطالب الجامعي و هي :

- المقدرة على التعلم الذاتي .
- المقدرة على استيعاب المعرفة و هضم محتويات المنهج المقرر .
- المقدرة على تعلم الذات و صنع القرار و حل و معالجة المشاكل .
- التعرف على أهمية تقدير الذات في نفسية الطالب .
- اكتساب القدرة على العمل في الفريق و المشاركة بالأفكار و تقبل الآخر .

### الفرع الثالث: محور متطلبات العملية التعليمية

#### 1- جودة المنهاج الجامعي:

تعد العملية التعليمية نظاما إنتاجيا يعتمد على مجموعة متطلبات أولها : المنهج الجامعي الذي يعتبر خطة ضرورية تعتمد عليها الجامعة للحصول على الخريجين المؤهلين بالصفات الخاصة إن جودة المنهج و ما يشتمل عليه من موضوعات و مفردات و فصول تعبر عن المعارف و المهارات التي يمتلكها الخريج في مجالات التخصصات المعرفية و المهنية و من الضروري شمول المناهج و عمقها و مرونتها و استيعابها لمختلف التحديات العالمية و الثورة المعرفية ، و مدى تطويعها بما يتناسب مع التطورات العالمية و إسهامها في تكوين الشخصية المتكاملة للخريج .

## 2- جودة عملية التعليم والتعلم :

إن جودة عملية التعليم و التعلم من أهم المحاور في جودة التعليم ، مما يستوجب التحول من الطرق و الأساليب التقليدية في عملية التدريس إلى الأساليب المتطورة و المتنوعة وباستخدام تكنولوجيا التعليم و التعلم الحديث ، و الإبتعاد عن التلقين ، والعمل على إثارة أفكار الطلبة و حثهم على الإبداع .

## 3- جودة خطة الدراسة :

تعد الخطة الدراسية أحد العوامل الرئيسة المرتبطة بالجودة ، من حيث المستوى و المحتوى والطريقة و الأسلوب ومدى قدرتها على تنمية و إثراء شخصية المتعلم في مجالات تحديد و حل المشكلات المرتبطة بتخصصه المهني و من خلال التركيز على التدريبات العملية التي تتضمنها الخطة الدراسية ، و هذا يتطلب إلغاء النمطية التقليدية المتبعة حاليا في الجامعات من حيث توزيع موارد الخطة الدراسية و إستبدالها بخطة دراسية جديدة وفق مؤشرات الجودة .

## 4- جودة البرامج الأكاديمية :

تعتبر البرامج الأكاديمية عنصر أساسي و مهم في نجاح تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الجامعية ، فلا بد أن يراعي محتوى هذه البرامج المحيط الذي يتلقى فيه الطالب أساسيات الحياة من احتياجات و من سوق العمل و من التنمية الاقتصادية ، الاجتماعية و الثقافية ، و ذلك قصد اكتساب قدرات متكاملة تمنحه القدرة على فهم متطلبات بيئته . و هذا يتطلب من قيادة الجامعة التعاون مع كل الأطراف المسؤولة من عمداء كليات ، رؤساء الأقسام و أعضاء هيئة التدريس لضمان برامج أكاديمية ذات جودة عالية ،

## 5- جودة الكتاب الجامعي :

و يقصد به جودة محتوياتها و تحديثه المستمر بما يواكب التغيرات المعرفية و التكنولوجية ، بحيث يساعد الطالب على توجيه ذاته في دراساته ، و أبحاثه في جميع أنواع التعلم التي تتطلبها المؤسسة الجامعية منه ، كما يجب أن توفر النشاط التعليمي الذي يكون فيه الطالب محور الاهتمام ، و يعمل على خلق اتجاهات و مهارات ضرورية لديهم الأمر الذي يسهم في زيادة وعي الطالب ، و من ثم القدرة على التحصيل الذاتي للمعلومات بالبحث و الإطلاع مما يثري التحصل و البحث العلمي .

**6- جودة المباني و التجهيزات** المبنى التعليمي و تجهيزاته محور هام من محاور العملية التعليمية ، بحيث يتم فيه التفاعل بين مجموع عناصره . وجودة المباني وتجهيزاتها أداة فعالة لتحقيق الجودة الشاملة في التعليم ، لما لها من تأثير فعال على العملية التعليمية وجودتها ويشكل إحدى علاماتها البارزة.

ومن الجدير بالذكر أن المباني التعليمية بمشتملاتها المادية والمعنوية مثل القاعات، التهوية ، الإضاءة المقاعد ، الصوت وغيرها من المشتملات تؤثر على جودة التعليم ومخرجاته ، وكلما حسنت واكتملت قاعات التعليم كلما أثر ذلك بدوره على قدرات أعضاء هيئة التدريس والطلاب.

#### الفرع الرابع: محور التقييم والتقييم

##### 1- جودة تقييم أعمال الطلبة:

إن التنوع في أدوات تقييم الطلبة يعد مؤشرا أساسيا في تحقيق النوعية و تطوير العملية التعليمية و لا يعني ذلك التنوع في الأدوات فحسب بل الجودة في إنتقاء النشاطات و محاور عملية التقييم و إتسامها بالشمول و التكامل و الموضوعية .

##### 2- جودة تقييم الأداء التعليمي :

يتطلب رفع كفاءة جودة التعليم تحسين أداء كافة عناصر الجودة التي تتكون منها المنظومة التعليمية و المتكونة من : الطالب ،عضو هيئة التدريس ، والبرامج التعليمية و الأنشطة المختلفة ، و طرق التدريس ، ووسائل التدريس ، و التمويل ، وكل ذلك يحتاج إلى معايير لتقييم كل هذه العناصر على أن تكون تلك المعايير واضحة ومحددة . و يمكن استخدامها والقياس عليها إضافة إلى تدريب القائمين على عملية التقييم مع إعادة هيكلة الوظائف والأنشطة بموجب تلك المعايير ومستويات الأداء .

#### الفرع الخامس: محور العملية الإدارية

##### 1- جودة الإدارة التعليمية :

القيادة الجامعية هي حلقة الوصل بين عناصر العملية التعليمية الجامعية أي الطالب والمدرس و المنهج التعليمي لذلك فهي وسيلة لا غاية ولقد حددت مهام الإدارة الجامعية في التخطيط والتنظيم والتوجيه والإشراف والتقييم والمتابعة وتشتمل الإدارة الجامعية من خلال هيكلها التنظيمي على الرئيس و معاونيه والعمداء ورؤساء الأقسام .

## 2- جودة الموارد البشرية :

إن الموارد البشرية متعددة ومختلفة من حيث التأهيل التعليمي و من حيث الخبرات و المهارات لذا لا بد على القيادة الجامعية إبقاء اهتمام بالغ لهذا الجانب المهم لإنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الجامعية و إن التعامل معه غاية في التعقيد ، لأن كل شخصية تمثل كيانا مستقلا بذاته لهذا يتطلب من الإدارة الجامعية المعرفة بالأساليب المناسبة في التعامل مع هذا التنوع من الموارد البشرية و توجيهه في الاتجاه السليم الذي يخدم و يطور التسيير الإداري في الجامعة بما يحقق الكفاءة و الفاعلية في الأداء و ينسجم مع أداء إدارة الجودة الشاملة .

## 3- صنع القرارات و إدارة العمليات :

يجب أن يحرص صنع القرار في الإدارة الجامعية على جودة العمليات في مختلف جوانب النشاط الجامعي بدءا من جودة عمليات التدريس وجودة البحث العلمي وجودة كل العمليات الإدارية المساندة ، و هذا ما يتطلب من الطاقم الإداري للجامعة من عمداء كليات و رؤساء الأقسام و كل أعضاء هيئة التدريس بأن يقوموا بالأعمال المناطة بهم وفق أعلى معايير الجودة آخذين في الاعتبار أن فلسفة إدارة الجودة الشاملة عبارة عن حلقات متصلة تؤثر و تتأثر بعضها ببعض الآخر .

## 4- خدمة المجتمع :

لاشك أن خدمة المجتمع من أسمى وظائف أية مؤسسة من مؤسسات التعليم العالي ، و يعكس اهتمام إدارة الجامعة بهذا الجانب مدى وعي الإدارة الجامعية بدورها اتجاه المجتمع المحلي الذي تتواجد فيه و درجة أهمية الدور الذي تضطلع به الجامعة اتجاه هذا المجتمع و هذا ما يتطلب من الإدارة الجامعية التواصل مع المجتمع و الإسهام في تقدمه و تطوره من خلال :

- تحديد إدارة الجامعة سياسة واضحة تجاه المجتمع المحلي بقرارات متخذة من طرف صنع قرار الإدارة الجامعية و جميع الشركاء في المجتمع .
- مشاركة أعضاء هيئة التدريس في أنشطة التخطيط الإستراتيجي التي يقوم بها المجتمع المحلي .
- أن تتعاون الجامعة مع المجتمع المحلي في إنشاء الهيئات المهنية التي يحتاجها المجتمع .

الفرع السادس: محور التشريعات والتمويل

1- جودة التشريعات و اللوائح :

من الضروري أن تكون اللوائح و التشريعات الجامعية مرنة وواضحة و محددة لكي تكون عوناً لإدارة الجامعة كما يجب أن تواكب جميع التغييرات و التحولات من حولها سواء أكانت إدارية أم اقتصادية أم تكنولوجية أم قانونية لأن المؤسسة التعليمية توجد في عالم متغير تؤثر فيه و تتأثر به .

2- جودة التمويل و الإنفاق على التعليم:

يعتبر تمويل التعليم أمراً في غاية الأهمية و مدخل من مدخلات أي نظام تعليمي فالتمويل الجيد يساعد النظام في أداء مهامه الأساسية دون تعثر و يقلل من مشكلاته و يعينه على التطوير المستمر و على تنفيذ البرامج بنجاح و يدعم خدمات ومراكز البحوث و التأليف و الترجمة و التدريب و يتطلب ذلك أن تسعى الإدارة الجامعية على إيجاد مصادر و بدائل للتمويل الحكومي مثل : إنشاء المباني و العقارات الاستثمارية و تقديم الأبحاث و الاستشارات لمؤسسات المجتمع مقابل مبالغ مالية تسهم في تمويل الجامعة و إنشاء الأوقاف الخيرية من قبل رجال الأعمال و المؤسسات المجتمعية الأخرى لصالح الجامعة و كذلك إنشاء كراسي بحثية لخدمة البحث العلمي بأسماء رجال المال و الأعمال مقابل رعايتهم و دعمهم لهذه الأبحاث و الدراسات .

الفرع السابع : محور بيئة البحث العلمي والمناخ التنظيمي

1- جودة البحث العلمي :

إن المطلب الأساسي من الجامعة هو البحث العلمي لأنه يعتبر أهم حقل من حقول التعليم العالي لذا نجد أن ميزانية أي مؤسسة جامعية تخصص حصة الأسد للبحث العلمي و تطويره ، و لقد تمكنت العديدة من جامعات العالم من تحقيق درجات عالية من التميز و الريادة في مجالات البحث العلمي ، بل و تحرص باستمرار على ضمان جودة بحثها العلمي لتحافظ على هذه الريادة العلمية .

و هذه الريادة العلمية التي تكتسبها الجامعة راجعة إلى جودة هيئة التدريس فيها ، لدى لابد على إدارة الجامعة أن توفر بيئة مناسبة للبحث العلمي .

### 2- جودة المناخ التنظيمي :

المناخ التنظيمي هو أحد العوامل المهمة والمؤثرة في المؤسسة الجامعية ، و يجب على إدارة الجامعة أن تعمل على توفير مناخ تنظيمي آمن يساعد و يسهم في نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة ، حيث يجب أن تسود العلاقات الأخوية المتبادلة و روح التعاون و المزاملة بين العاملين داخل المؤسسة الجامعية ، كما يجب أن يحس جميع العاملين بالأمن الوظيفي والتقدير و الاحترام قبل رؤسائهم ، و إشراكهم في صنع أي قرار يتعلق بالمؤسسة و أن يشعروا بالولاء و الانتماء و الفخر بعملهم داخل المؤسسة .

### المبحث الثاني : تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

لقد أصبح من الضروري جدا تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي وذلك لمواكبة المتغيرات العصرية العالمية و لمواجهة موجة العولمة والتبعية الفكرية والاقتصادية الكاسحة لشعوب الدول، لذا أصبح إلزاما الاهتمام بجودة التعليم العالي الذي يعد قاطرة التنمية في أي بلد يبحث على التقدم والرفي .

#### المطلب الأول : دواعي ومؤشرات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

##### الفرع الأول: دواعي تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

##### أولا : عوامل ظهور مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

إن ظهور مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي عائد إلى نتائج عدة عوامل و متغيرات علمية جديدة والتي تشكل في مجمل معالم العصر الذي نعيشه، و من أهم هذه العوامل نذكر ما يلي:

- **التكنولوجيا المتقدمة والمعلوماتية:** إن الثورة التكنولوجية المتقدمة الشاملة والقائمة على التدفق العلمي والمعرفي تمثل تحدياً للعقل البشري مما جعل المجتمعات تتنافس في الارتقاء بالمستوى النوعي لنظمها التعليمية ، إن تحليل المعلومات باستمرار ضرورة لإجراء التحسينات في منظومة التعليم العالي بطريقة منظمة.
- **التنافسية :** المنافسة هي الميزة التي أصبحت سائدة بين القطاعات ، فمؤسسات التعليم العالي تتنافس للحصول على أفضل مخرجات لها .
- **الشراكة والتحولت السياسية و الاقتصادية و الاجتماعية:** أضحت الشراكة عامل تقرب ما بين المؤسسات لتحقيق هدف واحد مما سمح للجميع بتبادل الخبرات و التجارب للرفي بالمنتوج إلى صنف الجودة ، حيث أصبح العالم ككل يشهد تحولات إقتصادية و إجتماعية و سياسية سريعة إذ وجب مواكبتها بنفس السرعة .

تشكل هذه العوامل ما يعرف بالنظام العالمي الجديد الذي يصف النظام الحالي بالإثبات والتغير المستمر و التحول الجذري ، لذا أصبح لزاما على التعليم العالي مواكبة هذه التغيرات باعتباره أداة هامة لتكوين الموارد البشرية .

### ثانيا : أسباب الأخذ بمفاهيم إدارة الجودة

و من بين الأسباب التي تدعو إلى الأخذ بمفاهيم إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي ما يلي<sup>18</sup> :

- إن غالبية الدول النامية أخذت بإستراتيجية الكم لاستيعاب تدفق مخرجات التعليم ما قبل الجامعي ، إن هذه الإستراتيجية أدت إلى التضحية بنوعية العملية التعليمية الجامعية .
- تحسين مخرجات التعليم العالي .
- إن الثورة التكنولوجية الشاملة والقائمة على التدفق العلمي والمعرفي يمثل تحدياً للعقل البشري مما جعل المجتمعات تتنافس في الارتقاء بالمستوى النوعي لنظمها التعليمية .
- بما أن الطالب هدف ومحور العملية فيجب إرضائه كزبون أساسي في العملية التعليمية الجامعية .
- ضرورة إجراء التحسينات في منظومة التعليم العالي بطريقة منظمة من خلال تحليل المعلومات باستمرار.
- استثمار إمكانيات وطاقت جميع الأفراد العاملين في قطاع التعليم العالي .
- طريقة لنقل السلطة إلى العاملين بالمؤسسة مع الاحتفاظ في نفس الوقت بالإدارة المركزية.
- خلق الاتصال الفعال على المستويين الأفقي والعمودي.
- للجودة الشاملة ثقافة إدارية خاصة وهذا يقتضي تغيير نمط الثقافة التنظيمية الإدارية في مؤسسات التعليم العالي وهذا يعني تغيير القيم والسلوك السائد بما يساعد على تحقيق الجودة الشاملة.
- تغيير النمط الإداري إلى الإدارة التشاركية.
- اكتشاف الدول المتقدمة انخفاض مستويات التحصيل الجامعي بين طلابها والوضع أسوأ في الدول النامية.
- إقبال معظم المجتمعات على التوسع في التعليم و التعليم العالي باعتباره العامل الحاسم في التنمية المجتمعية .

<sup>18</sup> هناء محمود ، فلسفة إدارة الجودة في التربية و التعليم العالي ، دار المناهج للنشر، عمان ، الأردن ، 2011،ص204



الفرع الثاني : مؤشرات و متطلبات إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي على ضوء مؤشرات المؤسسات التعليمية يتكون نظام إدارة الجودة من عشرة مؤشرات تصف خصائص نظام إدارة مؤسسات التعليم العالي بصورة شاملة، و سنعرض مؤشرات و متطلبات إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي على ضوء مؤشرات المؤسسات التعليمية بحكم أنها تتشارك معها في جل المؤشرات و المتطلبات . وفيما يلي شرح موجز لكل مؤشر<sup>19</sup>.

1- الإدارة الإستراتيجية: تختص الإدارة الإستراتيجية في رسم السياسة العامة لمؤسسات التعليم العالي وبناء الخطط التي تحدد الاتجاه العام للجامعة . وتعتبر الوثيقة الرئيسية في هذا المؤشر هي خطة العمل كما يطلق عليها أيضاً الخطة الإستراتيجية، أو الخطة التطويرية، أو الخطة التشاركية.

يفترض وضع هذه الخطة مع بداية كل موسم جامعي مع الأخذ بنظر الإعتبار البعد الإستراتيجي لها ( التفكير الإستراتيجي ) المبني على الأسئلة الثلاثة التالية:

- أين نحن الآن ؟
- إلى أين نريد أن نصل ؟
- كيف نصل إلى ما نريد؟

وينبغي أن تتضمن خطة العمل رسالة المؤسسة، والأهداف المراد تحقيقها، ومؤشرات الأداء بجانب الأولويات والمصادر المطلوبة لتنفيذ الخطة، والعنصر الأساسي في بناء الخطة ، هو حاجات المتعلمين ، كما يتوجب أن تشمل خطة العمل جميع المؤشرات التي يتألف منها نظام الجودة الشاملة.

2- نوعية إدارة الجودة : و يختص هذا المؤشر بمدى قدرة مؤسسات التعليم العالي على توفير الخدمة التي تحقق توقعات المستفيدين من الجامعة ( الطلبة ، والأساتذة ، سوق العمل..الخ )

3- التسويق ورعاية العميل : يسعى هذا المؤشر إلى تحديد حاجات سوق العمل و خرجي الجامعة بغرض تقديم تدريب وتعليم فعالين بما يرضي حاجات الخريجين وسوق العمل.

4- تطوير الموارد البشرية : يضمن هذا المؤشر التدريب المستمر للموارد البشرية بما يجعل جميع العاملين قادرين على أداء عملهم بفاعلية وإنتاجية عالية . بمعنى أن يصبح جميع العاملين لديهم الكفاية الكاملة لأداء أعمالهم بصورة صحيحة.

<sup>19</sup> هناء محمود ، فلسفة إدارة الجودة في التربية و التعليم العالي ، مرجع سبق ذكره ، ص209

- 5- تكافؤ الفرص : ضمان تكافؤ الفرص لجميع الطلبة ، و المستخدمين والعمال في الجامعة وسوق العمل بما يعزز الشعور بالرضا .
- 6- الصحة والسلامة : ضمان وجود بيئة صحية آمنة لجميع الطلبة ، و المستخدمين والعمال في مؤسسات التعليم العالي .
- 7- الإتصال والإدارة : و ينص هذا المؤشر على أن إدارة الجامعة تسعى إلى تحقيق إحتياجات الطلبة والعاملين بما.
- 8- خدمات الإرشاد : يركز هذا المؤشر على تحديد حاجات الطلبة المختلفة ( النفسية، والأكاديمية، والاجتماعية والعمل على تحقيقها ).
- 9- تصميم البرنامج وتنفيذه: ويختص هذا المؤشر ببناء البرامج و المقاييس. وينبغي أن تبني نواتج الاستفادة من البرامج على متطلبات سوق العمل، كما يعني هذا المؤشر أيضاً بتنفيذ البرامج واختيار طرائق التدريس المناسبة فضلاً عن التركيز على النشاطات الترفيهية منها الرياضية والثقافية المختلفة وإحتياجات الطلبة.
- 10- التقييم لمنح الشهادات : يؤكد هذا المؤشر على أن الطالب المتخرج الذي حقق مؤشرات متطلبات منح المؤهل يحصل على المؤهل العلمي.

المطلب الثاني: خطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

إن خطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي لا تختلف كثيراً عن خطوات تطبيقها في المصانع والمؤسسات الإنتاجية ، وإن المؤسسة الجامعية عندما تعتمز الإلتزام بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في عملها لا بد لها من القيام بالخطوات التالية : نشر ثقافة إدارة الجودة الشاملة - التخطيط لتطبيق نظام الجودة - التنظيم لتطبيق نظام الجودة - تنفيذ نظام الجودة - التقييم .

الفرع الأول: نشر ثقافة إدارة الجودة الشاملة

إن الثقافة التنظيمية في الجامعة ما هي إلا انعكاس للثقافة العامة السائدة وإن من وظائف الجامعة نقل التراث وتنقيته مما قد علق به من اتجاهات وقيم غير مرغوبة واستبدالها بقيم متناغمة مع الأهداف التعليمية التي تسعى الجامعة لتحقيقها في الناشئة ، إن القيم التنظيمية تمثل ثقافة " المؤسسة " وهذه القيم عبارة عن مجموعة من المعتقدات التي يشترك فيها الأفراد.

ويمكن تصنيف القيم السائدة في الجامعة على النحو التالي:

- **قيم متعلقة بالنجاح والنمو :** إذ أن السبب الرئيسي لوجود قيم التنظيم هو إيجاد قيمة مضافة للجامعة وتزويد العاملين بها.
- **قيم متعلقة بالأمان :** إذ أن الهدف توفير بيئة آمنة خالية من المخاطر.
- **قيم متعلقة بالرضا عن العمل :** إن الهدف تزويد كل فرد بالجامعة بالعمل يرضى عنه وذلك لتحسين وتطوير المهارات.
- **قيم متعلقة بالاتصال :** وذلك بتزويد العاملين بمعلومات صادقة ودقيقة يمكن الاعتماد عليها.
- **قيم متعلقة بالمعايير الأخلاقية للسلوك.**
- **قيم متعلقة بتنمية الفرد :** إن الفرد الذي يفشل في تنمية نفسه والتقدم للأمام يرجع خطوة للخلف.
- **قيم متعلقة بالجودة.**

الفرع الثاني : التخطيط لتطبيق نظام الجودة<sup>20</sup>

الجودة لا تحدث مصادفة ، إنما يجب أن تخطط و بحاجة لأن تكون بندا رئيسا في إستراتيجية المؤسسة وربما يرجع ذلك إلى أن النقطة المبدئية في تأسيس إدارة الجودة الشاملة تتمثل في قبول التعهد و الالتزام طويل المدى للتحسين المتواصل وهذا يتطلب رؤية للمستقبل و خططا طويلة المدى لجعل هذا التعهد ممكنا لذا وجب على المخططين الدراية ب:

- تحديد أهداف المؤسسة الجامعية : بما أن درجة جودة الأهداف تحكمها درجة صلتها بإحتياجات الطلبة والمجتمع وسوق العمل فإن ذلك يقتضي إيجاد مخرج تعليمي يلبي رغبات و إحتياجات كل عملاء المؤسسة التعليمية الجامعية .
- تحديد رسالة المؤسسة التعليمية الجامعية في ضوء أهدافها .
- تحديد العملاء أو المستفيدين من الخدمة التعليمية الجامعية .
- تحديد متطلبات العملاء والمواصفات التي يتوقعونها في المنتج (الخريج) أو الخدمة التعليمية الجامعية من خلال:
  - الزيارات الميدانية للمؤسسات التي يمكن أن يلتحق بها المتخرجون .
  - الاحتكاك والاتصال الشخصي والمقابلات الشخصية .
  - تشكيل اللجان التي تتولى تقصي شكاوي الطلبة والمؤسسات وأولياء الأمور والمقترحات اللازمة للتطوير .
  - متابعة أداء الخريجين .
  - ما توصلت إليه الدراسات والبحوث في مجال تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة .
- تحديد العوامل اللازمة للانتقال إلى نظام الجودة .

الفرع الثالث: التنظيم لتطبيق نظام الجودة<sup>21</sup>

التنظيم هو الإطار الذي تتم فيه العملية الإدارية بما فيه من مسارات عمل و مسؤوليات وسلطات وعلاقات وتفاعلات بين القائمين بالعمل على اختلاف المستويات ، فإن تنظيم الجودة يجب أن يتسم بما يلي:

- وحدة الفعالية بين أقسام المؤسسة الجامعية والعاملين فيها .
- كل عامل في المؤسسة التعليمية الجامعية يجب أن يكون على بينة من رسالة المؤسسة وأهدافها .

<sup>20</sup> يزيد قادة ، واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية ، رسالة ماجستير ، جامعة تلمسان ، 2011-2012 ، ص54

<sup>21</sup> يزيد قادة ، واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية ، مرجع سبق ذكره ، ص54 .

- تقليل المنافسة بين أقسام المؤسسة والعاملين فيها وتنمية روح الفريق في العمل.

ولغرض القيام بهذه الخطوة تشكل المؤسسة الجامعية مجلسا للجودة يتأهه مدير المؤسسة ويحدد منسقا للجودة كما يشدد تنظيم الجودة على الاهتمام بمشاركة الجميع في تحمل المسؤوليات و الابتكار و التجديد .

#### الفرع الرابع: تنفيذ نظام الجودة

يتم اختيار الأفراد الذين سيعهد إليهم عملية التنفيذ و يتم تدريبهم على أحدث الوسائل للتدريب المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة و يقع على فرق العمل داخل المؤسسة التعليمية الجامعية إذ تحدد مجموعات صغيرة يطلق عليها دوائر الجودة تتولى كل مجموعة مهمات محددة في تطبيق نظام الجودة وتحدد كل مجموعة الأنشطة المطلوب تنفيذها والوقت اللازم للتنفيذ والكلفة التقديرية ووضع سبل التغلب على المعوقات المحتملة ومتابعة الجودة في المجال أو القسم الذي تتابعه كل مجموعة ، وتعرف العناصر التي تحتاج إلى تحسين مع مراعاة أن ما يتبع من عمليات وإجراءات يؤدي إلى تحقيق جودة العملية التعليمية الجامعية وزيادة جودة الأداء وتقليل نسبة الفقد في الإنتاج و اشتراك جميع العاملين في المؤسسة التعليمية في تحمل مسؤولية التحسين المستمر وصنع القرار ونشر ثقافة الجودة .

#### الفرع الخامس: التقييم<sup>22</sup>

إن التقييم في إدارة الجودة الشاملة يتسم بالشمول والاستمرارية ويهدف إلى التأكد من أن جميع الأعمال التعليمية والإدارية المؤثرة في الجودة تتم تأديتها بالكفاءة المطلوبة باستخدام تقنيات الجودة الشاملة كما يؤدي إلى تطوير وتحسين مستمر في الأداء المعرفي و الإداري ويتم التقييم بإتباع الآتي :

- 1- التقييم الذاتي: و ذلك بتشكيل فريق تقييم يستفيد من تقارير دوائر الجودة ومجلس الجودة لمقارنة النتائج المحققة بالحالة التي كانت عليها المؤسسة ونشر الحقائق وعرضها في تقرير يسمى تقرير المراجعة الداخلية.
- 2- التقييم الخارجي: تشكل المؤسسة التعليمية لجانا أو فرقا من المدرسين والخبراء تحت إشراف المجلس الأعلى للجودة مهمتها تقييم أداء المؤسسات التعليمية من جميع النواحي .

<sup>22</sup>يزيد قاده ، واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية ، ص55

أما "صالح علميات" فقد أشار إلى أن خطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية التربوية يمكن تحديدها على النحو التالي<sup>23</sup>:

1- التمهيد: وهي مرحلة تهيئة العاملين بالمؤسسة التعليمية لتقبل مفهوم الجودة الشاملة وتتضمن ما يلي:

- ✓ توضيح مفهوم الجودة الشاملة لجميع العاملين .
- ✓ تحديد احتياجات العملاء الداخليين و الخارجيين.
- ✓ تحديد معايير الجودة التي ينبغي الوصول إليها في كل نشاط أو مجال من مجالات التعلم بالمؤسسة التعليمية.
- ✓ تحديد المهام والمسؤوليات اللازمة لتنفيذ الأعمال المختلفة .
- ✓ توفير الموارد المالية والمعلومات اللازمة لبدء التنفيذ .

2- التنفيذ: ويتضمن الممارسات التالية:

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

3- التقييم: من أبرز الممارسات التي تتضمنها عملية التقييم ما يلي:

- المراقبة المستمرة للأداء من مرحلة التمهيد حتى نهاية مرحلة التنفيذ.
- مقارنة الأداء بمعايير الجودة التي تم تحديدها في مرحلة التمهيد.
- تقييم أداء العاملين ووضع رتب لأدائهم.
- إعادة توجيه العمل نحو المتطلبات الجديدة للتعديل و تحديد الأخطاء وتصحيحها .
- المراجعة المستمرة للجودة للتأكد من مدى فاعلية نظام إدارة الجودة الشاملة.

على الرغم من أن هذه الخطوات التي ذكرها صالح علميات أنها تمس المؤسسات التربوية ، إلا أنه لا مانع من إمكانية تطبيقها على الجامعة على اعتبار أنها تمس الإدارة والمستخدمين وهي هيئة تنظيمية تتشابه مهما كانت طبيعة المؤسسة ومهما كانت الخدمة التي تقدمها على اعتبار أن الخطوات هي عامة.

<sup>23</sup> صالح ناصر علميات ، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية ، مرجع سبق ذكره ، ص102

المطلب الثالث : بعض إشكاليات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة

لا بد من وجود أخطاء و معوقات لأي نظام مهما كان ، فما بالك بفهم فلسفة لتطوير و تنمية مهارات إنسانية و هذا ما يتعلق بإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي ، فالإنتباه إلى ذلك الأمر شيء مهم جدا لتجنب الجامعات من الوقوع في هذه الأخطاء ، و بالتالي علينا إفشالها و تخطي عقبة هذه الإشكاليات بتشخيصها .

و فيما يلي نذكر أهم الإشكاليات و المعوقات التي توافق عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة :

الفرع الأول: مشكل مفاهيمي

### 1- مشكلة تحديد و تعريف الجودة التعليمية بصفة عامة

على الرغم من كثرة تداول مصطلح الجودة في الأوساط العلمية و العملية ، إلا انه ليس من السهل تعريفه و تحديده بطريقة دقيقة ، وكل واحد من الذين يحاولون تعريف الجودة يعرف انه من الصعب الإمساك بمعناها الشامل في عدد قليل من الكلمات أو في تعبير مختصر ، أو حتى إعطاء أي وصف مرضي للجميع ، وكلما حاول أكثر أحبط أكثر في الحصول على معناها وهذا ما جعل البعض يتساءل بتعجب كل من اضطرابات تكون فيه الجودة ؟

### 2- إفتقاد الفهم الواضح لفلسفة TQM<sup>24</sup>

يقول birgitta أن واحدة من أعظم المعوقات أهمية لتنفيذ تحسين الجودة المستمر هو غياب الوعي والفهم الواضح لمبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية ككل ، فالناس لا يستطيعون تطبيق ما لا يفهمونه ، و ترجع قلة الفهم في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة إلى أن مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية بصفة عامة معقدة و متداخلة و يتفق مع هذا الرأي thomas lee حيث يؤكدان على أن حالات الفشل في تطبيق إدارة الجودة الشاملة ربما لا تكون بسبب تصدعات في المفهوم الأساسي لها، و لكن على الأصح هو القيام بتنفيذها مع قلة توفر المستوى الكافي من المعرفة و الفهم لكيفية التنفيذ، و توصل الباحثان إلى حقيقة أن التطبيق الناجح لنموذج إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليمية يتوقف على وجود قيادات تنظيمية على درجة عالية من الفهم ، وبخاصة عندما يؤكد marsh أن عددا قليلا من قيادات العالمية تظهر تفهما لنموذج الجودة الشاملة .

24 أشرف السعيد أحمد محمد ، الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية ، مرجع سبق ذكره ، ص 241

وكذلك يوجد فقدان عام لفهم أن إدارة الجودة الشاملة تمثل تحول كبيراً وجوهرياً في المنهجية الفكرية للإدارة و هذا قد يعني ضمناً فشل عمليات التعليم و التدريب لنشر ثقافة الجودة الشاملة بين العاملين بالمنظمة من القمة إلى القاع.

### الفرع الثاني : مشكل البيانات والقياس

#### 1- مشكلة توافر البيانات و المعلومات

إدارة الجودة الشاملة لا بد وأن تركز على قاعدة شاملة و متكاملة من البيانات و المعلومات حول المنظمة ككل بتفاعلاتها الداخلية و الخارجية و عدم وجود هذه القاعدة المعلوماتية ، أو ضعفها يعني صعوبة التطبيق الناجح للجودة الشاملة ، بل ربما الفشل، وذلك لأن البيانات و المعلومات هي بمثابة الجهاز العصبي لنموذج إدارة الجودة الشاملة.

لذلك فإن من أكثر المعضلات التي يواجهها تطبيق نموذج إدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي هي ندرة أو عدم توفر البيانات و المعلومات على نحو دقيق وسريع ، وذلك لعدم توفر أنظمة المعلومات الفعالة تعتمد على التقنيات الحديثة في نقل و تداول المعلومات و توصيلها لصانعي القرار في الوقت المناسب . إنه لمن المهم إدراك أن الجودة الشاملة لا يمكن أن تنجح في حالة الإرتباك و التشويش ، تلك الناجمة عن نقص البيانات و المعلومات حول الجودة ، مع قلة ثبات و صدق المتوافر منها . و يبدو أن هذه المشكلة تمثل عقبة عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية العربية حيث تفتقد أنظمة التعليم أبسط المعلومات عن أنشطتها المختلفة ، و تتناقص المعلومات المتوافرة بين تقارير الجهات الرسمية و الهيئات المستقلة و الدولية ، كما أن هذه المعلومات تفقد قيمتها لأنها تأتي متأخرة عن الحاجة إليها .

#### 2- مشكلات قياس و تقييم الجودة

يتضح التداخل و عدم التحديد في بنية مفهوم الجودة جلياً في فكرة تقييم الجودة ، حيث يمكن رؤية التوتر و التداخل بوضوح بين العديد من المظاهر :

- مطالب المحاسبية و عمليات التحسين الداخلية .
- فكرة المعيار الذهبي Golden Standard أو اكتمال التحقيق الأهداف .
- الحكم على الجودة في إطار معايير مجردة أم في إطار المنافسين .
- تقييم المدخلات أو المخرجات أم الإطار التعليمي و التدريسي ككل .
- هل التقييم على نحو شامل أم في إطار مطالب متخصصة .



- باستخدام المداخل السريعة أم المداخل الإستراتيجية .

وربما يرجع جزء كبير من هذا التوتر إلى إفتقاد الإتفاق على معايير محددة للجودة حيث يقول <sup>25</sup> **Birgitta**: " أن القول بأن شيئاً ما جيد سواء كان جيداً بدرجة كافية أو جيداً على نحو عظيم يكون أجوف عديم الجدوى و مطلب خالي من المعنى ما لم نستطيع أن نقول على أي أساس ، فمعايير الحكم على الجود ليست نهائية أو محسومة و بخاصة عندما تتعلق بثمين و تقدير جودة المؤسسات الأكاديمية" .

و عملية قياس الجودة التعليمية عملية صعبة و معقدة وذلك لعدة أسباب منها :

- **عملية تقييم الجودة** : إن عملية تقييم الجودة معقدة ، حيث لا يوجد بعد واحد بسيط يقيس الجودة وإنما تتضمن مجموعة من الأبعاد المتداخلة المتفاعلة .

- **الخبرات** : إن الخبرات خارج الصف التعليمي تلعب دوراً مهماً في عملية التعلم ، و لذلك لا يمكن القول على نحو دقيق إن التدريس يسبب التعلم ، فالتنوع في مصادر المعرفة و التعلم تجعل من الصعب عز و التغيير الحادث في سلوك و معرفة الطالب إلى مصدر واحد ، و كذلك لدور الدافعية والاتجاهات نحو التعليم في تحديد مستوى التعليم .

- **مفهوم الجودة**: إن مفهوم الجودة مفهوم محمل بالقيم ، و ذلك يعنى تأثير الحكم على الجودة بالمنظور الشخصي المنبثق عن الذاتية الشخصية و بالبيئة المحيطة .

- **عملية الترتيب** : إن محاولة ترتيب مؤسسات التعليم – وبخاصة الجامعات و الكليات – على ضوء مقياس عددي دقيق تعتبر عملية صعبة المنال ، فالمؤشرات الكمية الرقمية في الحكم تقوم على النسب و المعدلات، في حين أن التعليم داخله معادلات و عناصر تستعصي على التكميم و الحصر و القياس و المعايرة ، كما أن داخل العملية التعليمية قيمة مضافة من مصادر و عوامل متعددة و ليس في الإمكان حسابها و رصدها أو قياسها و إدراك مدى تأثيرها ، لذلك يقول <sup>26</sup> **Bruce** من الصعب أن تسأل عن الكلية الأفضل ، و لكن الملائم أن تسأل عن الكلية التي تأتي في المقدمة.

<sup>25</sup> Birgitta giertz , the quality concept in higher education , verna , Italy , 1999 , p 31

<sup>26</sup> أشرف السعيد أحمد محمد ، الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية ، مرجع سبق ذكره ، ص 239

الفرع الثالث : مشكلة الكلفة ( الوقت ، الجهد ، المال )

إن تأسيس إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي يتطلب المزيد من الوقت و الجهد و المال ، و ذلك لتغيير أنماط سلوك و قيم و اتجاهات راسخة في ثقافة المؤسسة .

لذلك يؤكد البعض أن التطبيق الناجح لفلسفة إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية يتطلب مقدارا كبيرا من الصبر و المثابرة ، لأن إدارة الجودة الشاملة لا تترسخ و تثبت بسرعة ، و لا يمكن تبني مدخل التحول السريع في تنفيذها و لا يمكن لها أن تستقر و تأخذ وضعها بطريقة مريحة ، مع هذه الرؤى قصيرة المدى لبعض المؤسسات بل إنها تناسب التغيير الثقافي و التنظيمي طويل المدى .

و يؤكد **ديمنج** أن التنفيذ الناجح لفلسفة إدارة الجودة الشاملة يأخذ على الأقل سبع سنوات لتغيير الثقافة التنظيمية نحو الجودة الشاملة ، و لكن تقارير بعض برامج تنفيذ إدارة الجودة الشاملة الناجحة تشير إلى أن فترة إحداث التغيير التنظيمي اللازمة تختلف طبقا لحجم المنظمة ، فقد يأخذ التغيير الثقافي المطلوب في بعض المنظمات أقل من أربع سنوات ، في حين قد يحتاج لأكثر من عشرة سنوات أو أكثر من ذلك بكثير في منظمات أخرى حتى يمكن تقديم نواتج واضحة و موثقة ، و تكون هذه الفترة مشحونة بالكفاح و الجهد و العوائق ، حيث يقول **Sallis** أن إدارة الجودة الشاملة تتطلب عملا شاقا و وقتا كبيرا لتطوير ثقافة المنظمة ، و يرى أن هذين المتغيرين - العمل الشاق ، و الوقت - يمثلان اثنين من الميكانيزمات المعوقة بدرجة كبيرة لتحسين الجودة . و بالإضافة إلى الوقت و الجهد بأن أسلوب إدارة الجودة الشاملة أسلوب معقد يتضمن توافر مصادر مالية و مادية كبيرة ، و ذلك لتعدد عناصره و تداخلها .

الفرع الرابع : مشكلة تغيير ثقافة العاملين

لم يدعوا أي من كتاب الجودة السابقين أن إدارة التغيير الثقافي سهلة ، و ذلك لأن القيم التنظيمية الراسخة بالمنظمة هي بمثابة معتقدات طويلة الأجل يصعب تغييرها ، و من ثم فإن نظام القيم السائدة داخل المؤسسة قد يمثل عائقا دون إتمام التغيير الثقافي ، و بخاصة إذا كان تحقيق بعض النجاحات الشخصية لبعض العاملين في المؤسسة وخاصة الذين هم في القمة - الإدارة العليا .

إن تغيير نمط الإدارة و القيم و الاتجاهات يحتاج إلى وقت ، ذلك لأن الأفراد لا يغيرونها بالسرعة المطلوبة ، فالتغيير شيء سهل قوله و لكن يصعب فعله ، و الفشل في إيجاد الاستعداد للتغيير سيؤخر الفوائد التي يمكن الحصول عليها من تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

و يؤكد **SALLIS** أن معظم التغيرات الرئيسية تواجهها بالثقافة التقليدية و النزعة إلى إحداث التوازن بينها و بين التغيير ، و ذلك لعدة أسباب ، منها : أن معظم الأعضاء يكونون أكثر راحة في إطار ما يعرفونه و يفهمونه ، و أنهم يكونون غالباً مرتاحين مع الروتينية أو الرتابة في أعمالهم لأن التفويض الممنوح لهم قد يشعرهم بالخوف من العقاب و بخاصة لو أدت الأعمال بطريقة خاطئة و أنهم كذلك يخافون من المجهول و من فعل الأشياء على نحو مختلف و هذه العوائق تمثل ميكانيزمات ضخمة و فعالة للمقاومة و الهجوم على إدارة الجودة الشاملة .

كما تزداد صعوبة التغيير الثقافي نحو إدارة الجودة الشاملة و خاصة أمام الشكوك التي تثار حول النشأة الصناعية للمصطلح و قلة جدواه في مجال التعليم و الخدمات عامة، حيث يقول البعض : بأن ليس لهذا المدخل -إدارة الجودة الشاملة -مكان هنا ، إن هذا المدخل ملائم لرجال الإنتاج ، و لكن ليس ملائم لمجال الخدمات .

#### الفرع الخامس : مشكل الحرية وافتقاد الدعم الإداري

- مشكلة تهديد الحرية الأكاديمية واستقلالية المؤسسات التعليمية<sup>27</sup>:

يؤكد <sup>28</sup>Birgitta حقيقة أن إدارة الجودة الشاملة مصطلح في مرتبط بالصناعة ، قد يؤدي استخدامه إلى انتهاك أو إزعاج الأكاديميين ، فمثلاً مفهوم رضا العميل الذي تركز عليه فلسفة إدارة الجودة الشاملة قد يؤدي إلى شعور الأكاديميين بأن الحرية الأكاديمية و الاستقلالية سوف تنتهك ، وأن مدخل إدارة الجودة الشاملة متعارض مع القيم الأكاديمية و بناء على ذلك يتم رفضه .

وقد تنظر المؤسسات التعليمية و خاصة من المستوى الثالث -العالي و الجامعي - إلى أن نظام الرقابة الخارجية للجودة يهدد الحرية المهنية و الأكاديمية ، و يهدد كذلك استقلالية المؤسسات الأكاديمية ، حيث يقول

**Lee Harvey** أن نظام الرقابة الخارجية للجودة في إطار إدارة الجودة الشاملة ربما لا يؤدي إلى التحسن ، و لكن يؤدي إلى الإذعان من قبل الكليات و الجامعات أكثر من كونه أداة فعالة لقياس الثراء أو التغيرات في الطلاب أنفسهم .

و يرى **Boston** أنه بينما يوجد حماسة متعاطمة من قبل الإدارة العليا لمبادرة إدارة الجودة الشاملة ، إلا أن الأقسام الأكاديمية تقاوم بشدة هذه المبادرة ، حيث أنهم مذعورون من كون هذه المبادرة تؤدي إلى خلط خطير بين قوى السوق و المشروع الأكاديمي .

<sup>27</sup> أشرف السعيد أحمد محمد ، الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية ، مرجع سبق ذكره ، ص 242

<sup>28</sup> Birgitta giertz , the quality concept in higher education , verna , Italy , 1999 , p 11

غير أن Williams ينتقد مبدأ الحرية الأكاديمية كوسيلة لرفض مثل هذا المدخل و التهرب من القياس و المحاسبية للطريقة و المحتوي التي تم التدريس و البحث بها . و يعزز هذا النقد جاكى هولوى يقوله : أن إمكانية تهديد إدارة الجودة الشاملة للحرية الأكاديمية هي إمكانية ضعيفة .

وعلى افتراض أن رقابة الجودة الشاملة التي تأتي من خارج المؤسسات التعليمية لا تهدد الحرية الأكاديمية واستقلالية المؤسسات التعليمية بدرجات محسوسة , إلا أن خوف الهيئة الأكاديمية من التدخل في حريتهم المهنية و الأكاديمية من التدخل في حريتهم المهنية و الأكاديمية من التدخل في حريتهم المهنية و الأكاديمية قد يعوق سرعة التواءم مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة .

#### - افتقاد دعم و تأييد الإدارة العليا:

لكي تنجح إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية فإنها يجب أن يتوفر لها إخلاص و تفان طويل المدى من قبل الإدارة العليا و الأعضاء الأعلى مقاما في المؤسسة , إنهم يجب أن يتحملوا أعباءها و يقودوها و يوجهوها .

و لكن الإدارة العليا ربما تكون هي نفسها المشكلة , ففي حين تكون الإدارة العليا تواقفة و راغبة في النتائج التي يمكن أن تقدمها إدارة الجودة الشاملة , ولكن قد تكون كارهة لإعطاء مبادرة إدارة الجودة الشاملة الدعم الصادق و المخلص , و ذلك لأن العديد من المبادرات الجودة تداعت و تحاون لأن الإداريين في المستويات العليا عادوا بسرعة إلى الطرق القديمة التقليدية للإدارة , و الخوف من قبل الإداريين في القمة لتبني المداخل و الطرق الجديدة يمثل المعوق الرئيسي .

و على وجه العموم لو لم تعط الإدارة العليا دعمها و مساندة إدارة الجودة الشاملة فهناك احتمال بسيط أن يعطى شخص آخر في المنظمة الدعم و المساندة لها .

و يوجد معوقات أخرى تتعلق بعدم القدرة على إنتاج خريج جامعي وفقا لسوق العمل و تتمثل فيما يلي<sup>29</sup> :

- عدم وجود دراسات دقيقة و مستوفية لجميع احتياجات سوق العمل .
- عدم وجود تجاوب و تفاعل ما بين الجامعات و القطاعات الإنتاجية المحيطة بها .
- عدم مشاركة ذوي الخبرة و المستوى العالي من الأساتذة في عملية تصميم البرامج التعليمية .
- عدم قدرة الخريج في الالتحاق بالعمل المناسب لمهاراته التي اكتسبها في الجامعة .

<sup>29</sup> بوزيد نصيرة ، إدارة الجودة الشاملة في الجامعة ، رسالة ماجستير ، 2011 ، تلمسان ، ص92

### المبحث الثالث : أهداف و أدوار بعض محاور التعليم العالي في تحقيق الجودة

إن لجميع محاور إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الجامعية أهداف و متطلبات مهمة في عملية تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي إذ ستركز على أهمها و المتمثلة في أربعة محاور و هي : الإدارة الجامعية ، المناهج الدراسية ، الأستاذ ، الطالب .

**المطلب : أهداف ومتطلبات جودة الإدارة الجامعية**

#### الفرع 1: أهداف الجودة الشاملة في الإدارة الجامعية<sup>30</sup>

إتساقا مع تعريف إدارة الجودة الشاملة بالفصل الأول ، يمكن القول أن تطبيق هذا المدخل في إدارة أي مؤسسة ، ومن

بينها الإدارة الجامعية ، يسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف تأتي كما يلي :

1- توفير خدمات عالية الجودة للعملاء و المستفيدين ، والتي بدورها تسهم في زيادة الإنتاجية ، وتخفيض التكلفة ، ومن

ثم تعزيز الوضع التنافسي للمؤسسة في سوق العمل محليا وإقليميا وعالميا.

2- منع الأخطاء و المشكلات التي قد تحدث في الخدمة المقدمة وفي عمليات الوظيفة منذ البداية.

3- محاولة إيجاد وتكوين ثقافة متميزة في أداء العمل بشكل سليم منذ بدايته من أجل تحقيق نتائج ومستوى أفضل وفعالية عالية.

4- تقديم خدمة أفضل للعملاء تتناسب مع متطلباتهم وتوقعاتهم ، وتؤدي إلى تحقيق رغباتهم وإرضائهم ، ويتم ذلك من خلال

تضافر جهود العاملين وإخلاصهم في العمل بهدف زيادة ثقة العملاء في المؤسسة وفي جودة الخدمات التي تقدمها ، ومن ثم زيادة

الإقبال عليها من البيئة المحيطة بها.

#### الفرع 2: متطلبات إدارة الجودة الشاملة في الإدارة الجامعية

إن المؤسسات التي تتجه نحو تبني إدارة الجودة الشاملة كمدخل للتطوير و التحسين بها، وتسعى إلى تطبيق مبادئها وتحقيق الميزة

التنافسية لابد أن تحقق عدة متطلبات يمكن إيجازها على النحو التالي:

#### 1- اقتناع الإدارة العليا ودعمها لمدخل إدارة الجودة الشاملة و الإلتزام به :

<sup>30</sup> أحمد إبراهيم أحمد ، الإدارة المدرسية في مطلع القرن الحادي و العشرون ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، 2003 ، ص 273

يتوقف نجاح إدارة الجودة الشاملة و تطبيق منهجيتها على مدى قناعة و إيمان الجهات العليا في الجامعة بفوائدها و ضرورتها من أجل تحقيق التحسين المستمر في الجودة و إيجاد مركز تنافسي جيد للمؤسسة ، و تترجم تلك القناعة في صورة دعم و مؤازرة قوية من هذه الجهات لإدارة الجودة الشاملة على إعتبارها أنها قرار إستراتيجي بمس مستقبل المؤسسة ، حيث إن الجهات الإدارية العليا هي التي تملك القدرة على تغيير الفلسفة القديمة ، و إشعار جميع العاملين بمدى حماسه و تخصيص الإمكانيات المادية و البشرية اللازمة للتطبيق .

## 2- التحسين المستمر لجودة الأداء :

يتوجه رجال التعليم العالي إلى البحث المستمر عن الطرق التي تمنع حدوث المشكلات إلى جانب تصحيح المشكلات التي تواجه العملية التعليمية أثناء وضع التحسينات و التطويرات و تنفيذها ، و يتم التحسين المستمر لجودة الأداء في الجامعة عن طريق التخطيط و التحسين المستمر للعمليات الإدارية التي يقوم بها أفراد الإدارة الجامعية و محاولة أدائها بطريقة صحيحة من أول مرة و متابعة أدائهم و تقويمه باستمرار و السعي إلى تقليل الأخطاء في الأداء قدر الإمكان .

## 3- التركيز على العملاء المستفيدين و إرضائهم :

تنظر إدارة الجودة الشاملة إلى مسألة إرضاء المستفيدين و إشباع رغبتهم على أنها الهدف الأول و الأساسي لها ، إذ تسعى لإدخال العميل في أمور شتى بحيث تؤخذ آراؤه و مقترحاته إلى جانب حاجاته و رغباته و توقعاته بعين الإعتبار .

## 4- تغيير النمط القيادي السائد في الجامعة :

يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة توافر القيادة التي تتمكن من تنمية مفهوم و ثقافة الجودة لدى العاملين و تستطيع تحقيق الإحتياجات المادية و البشرية لتنفيذ العمل بنجاح ، كما تكون لديها القدرة على تحديد و تحليل و نقد الواقع و ما هو متوقع في المستقبل ، و تلتزم بالتحسين المستمر للجودة ، و تبني فلسفة منع الخطأ و ليس مجرد كشفه و التركيز على تصحيح العمليات و ليس على لون الأشخاص و عقابهم ، و يعتبر ذلك الأمر بمثابة تغييرات لازمة للسلوك القيادي و الإداري للأفراد الذين يقودون المواقع التربوية .

## 5- تغيير الثقافة التنظيمية السائدة بالجامعة :

يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة تغيير الثقافة التنظيمية القديمة إلى ثقافة جديدة تتوافق من منهجية إدارة الجودة الشاملة ، و تساعد كل من يعمل في المؤسسة و خاصة المديرين على التعامل و التكيف مع متغيرات البيئة الداخلية و الخارجية في سبيل جعل المؤسسة قائمة و مستمرة ، و بما يساعدها على تحقيق رسالتها و إستراتيجيتها و يجعلها قادرة على حل مشكلاتها بمزيد من الفعالية ، و تغيير ثقافة المؤسسة يعني ببساطة تغيير سلوك الأفراد .

#### 6- تعديل الهيكل التنظيمي للمؤسسة :

إن الهيكل التنظيمي الهرمي العمودي لم يعد يتناسب مع المؤسسة الحديثة التي تطبق مدخل إدارة الجودة الشاملة لما يسببه من مشكلات من أهمها مركزية السلطة و بطء إتخاذ القرارات و إنجاز العمل و ضعف التنسيق بين الوحدات الإدارية .  
أما الهيكل التنظيمي المطلوب في ظل تطبيق إدارة الجودة الشاملة فهو مكون من هياكل تنظيمية فرعية متكاملة مع بعضها البعض في صورة فرق عمل متكاملة يتحول بموجبها الهيكل التنظيمي القديم إل هيكل جديد يشجع المديرية على أن ينظروا للعمل بنظرة كلية و ليست جزئية و يتأثر الجميع بأي مشكلة تحدث في كافة أنحاء المؤسسة .

#### 7- توافر نظم فعالة للمعلومات و الإتصالات الجامعية :

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة بنجاح يتطلب إستيعاب التكنولوجيا الجديدة كعنصر حاسم لتفكير الإدارة و إختياراتها ، و الإستخدام الذكي لتكنولوجية المعلومات و إعادة رسم و تصميم التنظيمات و الأساليب الإدارية التي تتبعها المؤسسة .  
و يتحقق ذلك من خلال إرتكاز فلسفة مدخل إدارة الجودة الشاملة على قاعدة عريضة من البيانات و المعلومات التي ترشد عملية إتخاذ القرارات داخل المؤسسة ، حيث أن بناء نظام للمعلومات بالمؤسسة يساعد القائد على إتخاذ القرارات بشكل جيد ، و يسمح للعاملين بإستخدام هذه المعلومات عند الحاجة إليها .

و يؤكد المهتمون بالجودة على أن تكون المعلومات و البيانات متكاملة و دقيقة و متاحة للجميع ، حيث لا تحقق المعلومات الهدف منها ما لم يتم توفيرها لأولئك المعنيين مباشرة بها ، و ذلك لسببين :

- عندما يعرف الأفراد الحقائق يصبح بإمكانهم تقديم المشورة الضرورية .
- يمكنهم لفت الإنتباه إلى الخلل و جوانب القصور في خطة التطوير بحيث يتم تفادي المشكلات المتوقعة .

8- الإتجاه نحو إستقلالية الجامعة و تمكين العاملين<sup>31</sup> :

إن المقصود بالإتجاه نحو إستقلالية الجامعة هو تطبيق الإدارة اللامركزية على مستوى كل مؤسسات التعليم العالي ، و هذا ما أشارت إليه الدلائل بأن تحقيق الجودة التعليمية يتطلب إستقلالية الجامعات في توظيف المدخلات التعليمية بما يتفق مع الظروف المحلية .

بالإضافة إلى الإتجاه نحو إستقلالية الجامعة فإن التطبيق الناجح لمدخل إدارة الجودة الشاملة من قبل الإدارة أثناء عملية التنفيذ بهدف منحهم الثقة و تشجيعهم على إنجاز عملهم .

و يعرف هذا الإتجاه "بتمكين العاملين" و معناه منح العاملين درجة من التحكم أو السيطرة على عمل المؤسسة ، بحيث يشعرون أنهم جزء فعال من عملية إتخاذ القرارات المؤسسة ، و يتكون لديهم شعورا بالأسرة داخل المؤسسة كما يشعرون بملكية المؤسسة و رؤيتها و مخرجاتها و يصبح لديهم دافعا ذاتيا لإنجاز العمل و لا يحتاجون إلى مدح مباشر أو رقابة و متابعة من قبل المديرين ، الأمر الذي يؤدي بدوره إلى تحسين أدائهم الوظيفي ، و من ثم زيادة الجودة الكلية للمؤسسة .

9- مشاركة العاملين على كافة المستويات بالجامعة :

يتطلب التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة المشاركة الفعالة لجميع العاملين و الإستفادة منهم ، حيث تقع مسؤولية الجودة على كل فرد بالمؤسسة ، و من ثم ينبغي تدريب جميع الأفراد بالمؤسسة على إدارة الجودة الشاملة و الرقابة الإحصائية على العمليات ، و المهارات الأخرى اللازمة لتحسين الجودة حتى يمكنهم المشاركة الفعالة في فرق العمل .

و في ظل إدارة الجودة الشاملة تكون القيادة الجامعية مرنة و سلسلة بمعنى أن تكون تشاركية و على الجامعة أن تعد ذاتها للمستقبل من خلال وضع رؤية مشتركة حيث يعمل القادة على حث العاملين بإستمرار لوضع رؤية فردية و يستغرق ذلك الأمر وقتا طويلا لأنه يكون نتيجة لمشاركة العديد من الأفراد بالجامعة ، و مناقشة كل منهم لرؤيته حتى يتم الوصول إلى رؤية مشتركة للجامعة .

10- تبني أسلوب فرق العمل ( العمل الجماعي ) بالمؤسسة :

يعد العمل الجماعي ( العمل من خلال الفريق ) في أي مؤسسة أحد المقومات الأساسية لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة ، حيث يعمل على بناء الثقة و تحسين الإتصالات ، و تنمية الإعتماد المتبادل بين الأفراد من خلال التبادل الحر للأفكار و المعارف

<sup>31</sup> مصطفى عبد السميع محمد ، الجودة في التعليم ، مرجع سبق ذكره ، ص 74 .



و البيانات و المعلومات فيما بينهم ، كما يعمل على توفير بيئة تمكن الأفراد من النمو و إستخدام كافة الموارد المتاحة بفعالية و كفاءة من أجل تحقيق التحسين المستمر لجودة الأداء .

و بالنظر إلى عملية تطوير و تحسين الجودة على أساس أنها عملية مستمرة يتطلب وجود فرق عمل تتمثل مهمتها في تصميم و تطوير و تحسين جودة الخدمات التي تقدمها المؤسسة حتى تكون ملبية لإحتياجات العملاء و المستفيدين .

### 11- التعليم والتدريب المستمر للعاملين بالجامعة<sup>32</sup> :

إن نجاح تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة يتطلب وضع خطط للتعليم و التدريب على كافة المستويات الإدارية بالمؤسسة ، و ذلك حتى يتسنى للعاملين بها التعرف على المفاهيم و المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة بما يسهم في نجاح تطبيقها ، و كذلك لتوفير و تنمية المهارات و المعارف و السلوكيات اللازمة لممارسة أنشطة و مهام إدارة الجودة الشاملة ، و برامج التحسين المستمر التي تدعم تحقيق أهدافها .

و يقصد بتعليم العاملين في ظل إدارة الجودة الشاملة تكوين ثقافة لديهم عن الجودة و إدراكهم لفلسفة الجودة ، و قبول الأسلوب و النماذج و الأفكار التي يتطلبها النظام ، و يتم إكتساب هذه المعارف من خلال التدريب و الدراسة .

و يتطلب ذلك من إدارة المؤسسة بذل المستطاع لتدريب و تعليم جميع أفراد العاملين ، و إعادة تدريبهم على المهارات الجديدة التي تتطلبها الأجهزة و الموارد و الخدمات الجديدة .

### 12- الإهتمام بتحفيز العاملين بالجامعة و تقدير جهودهم :

الإهتمام برفع مستوى الروح المعنوية للعاملين و تحفيزهم يعد من أهم العوامل المطلوب توافرها لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة .

و يمكن أن يتم ذلك من خلال تشجيع العاملين على المشاركة في تحديد مشكلات العمل و التغلب عليها مما يزيد من رضاهم الوظيفي و يرفع معنوياتهم ، فعندما يصبح العاملون شركاء في إدارة الجودة يؤدي ذلك إلى زيادة إنتاجية العمل .

<sup>32</sup> طارق عبد الرؤوف عامر ، التربية و التعليم المستمر ، دار البازوري العلمية ، عمان ، 2007 ، ص12 .

المطلب الثاني: دور جودة المناهج الدراسية في تحقيق الجودة

الفرع الأول: دواعي تطبيق معايير الجودة في المناهج

معايير الجودة تهدف إلى وصول المتعلم و المناهج إلى مستوى التمكن من خلال تحقيق مؤشرات الأداء المرجوة ، أي أن الجودة في المناهج تعني التعلم للتميز ، و لذا فإن دواعي تطبيق معايير الجودة في المناهج ، تأتي للأسباب التالية<sup>33</sup> :

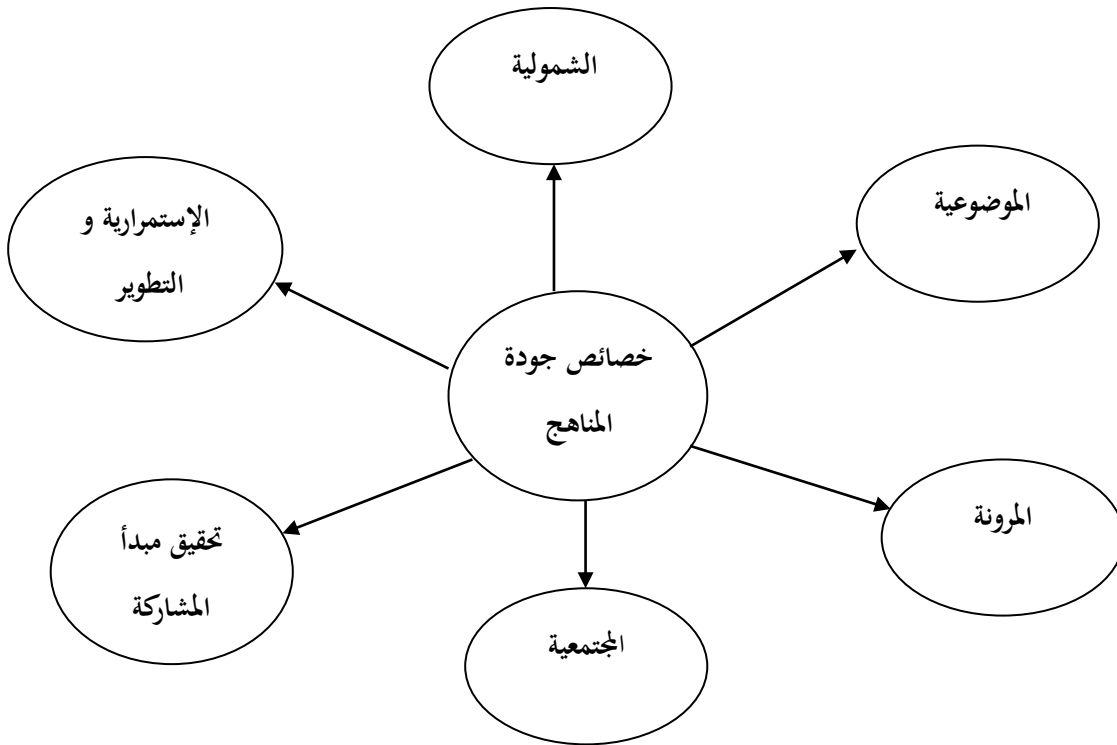
- التطور العلمي و التكنولوجي و ظهور مجتمع المعرفة و إنتاج و صناعة المعرفة .
- مراعاة إحتياجات سوق العمل التي تتطور فيها المهارة بصورة كبيرة .
- ظهور مواصفات الإعتماد الأكاديمي التي يجب أن يصل إليها المتعلم و ذلك لمواصلة التعليم في أي مكان في العالم .
- الإحتكاك الثقافي بين مختلف الدول .
- التطور في إستخدام كافة أساليب التعليم .
- التطور المستمر في علم النفس و الصحة النفسية الذي يدفع إلى التغيير .
- العولمة من خلال سيطرة الثقافة الغربية على سائر الثقافات من خلال إستخدام الوسائط التقنية الحديثة في ميدان الإتصال .
- الثورة التكنولوجية و المعلوماتية .
- الصراع الثقافي و مواجهة الصراعات الدينية و العرقية و الثقافية و القومية .
- تحدي الجودة و التميز ، و تمكين الخريجين من المنافسة في ميادين العمل و الأسواق العالمية .
- كون الجودة تركز على كافة مكونات النظام التعليمي ( المدخلات ، العمليات ، المخرجات ) .

الفرع الثاني: خصائص جودة المناهج الدراسية

يقصد بجودة المناهج الدراسية توفر خصائص معينة في المناهج ، بحيث تنعكس تلك الخصائص على مستوى الخريجين ، و ما يتطلبه ذلك من وجود تخطيط متقن يستند إلى معايير الجودة و يستتبع ذلك تنفيذ التخطيط بشكل دقيق في ظل متابعة دائمة و مستمرة .

<sup>33</sup> طارق عبد الرؤوف عامر ، التربية و التعليم المستمر ، مرجع سبق ذكره ، ص17

و يوضح الشكل ( 3- 02 ) : خصائص جودة المناهج



المصدر : مصطفى عبد السميع محمد ، الجودة في التعليم ، مرجع سبق ذكره ، ص98

- الشمولية : تتناول جمع الجوانب المختلفة في بناء المنهج و تصميمه و تطويره و تنفيذه و تقويمه .
- الموضوعية : عند الحكم على مدى ما توافر من أهداف .
- المرونة : مراعاة كافة المستويات و البيئات .
- الاجتماعية : حيث ترتقي مع إحتياجات المجتمع و ظروفه و قضاياها .
- تحقيق مبدأ المشاركة : و ذلك في التصميم و إتخاذ القرارات .
- الإستمرارية و التطوير : إمكانية تطبيقها و تعديلها ، و حتى إعادة بنائها بصورة جديدة وفقا للمستجدات و المستجدات العالمية و المحلية .

المطلب الثالث : دور جودة أداء الأستاذ والطالب في تحقيق الجودة

الفرع 1: دور جودة أداء الأستاذ وخصائصه في تحقيق الجودة

أولا : دور جودة أداء الأستاذ<sup>34</sup>

1- دور الأستاذ كموجه و مرشد :

لم يعد الأستاذ مدخلا للمعلومات و المعارف و لا ملقنا ، و لكنه أصبح دوره في هذا المجال مساعدا للطلاب في عملية التعليم و التعلم ، حيث يساعدهم في الإستعداد للدروس و البحث و الدراسة ، مستفيدين بإرشاداته و توجيهه فهو أستاذ كفء يعي الأساليب التكنولوجية في التعليم و لديه القدرة و المهارات الهادفة في معاونة طلابه على توظيف المعرفة في المجالات الحياتية المتنوعة ، هذا إضافة إلى قدرته على صياغة الأهداف الدراسية و العمل على تحقيقها من خلال الدروس و حصص الدراسة ، و لذلك فإن الأستاذ في هذا المجال يحتاج إلى تطوير قدراته و مهاراته باستمرار ليحقق الأهداف التعليمية التعليمية .

2- دور الأستاذ كخبير تعليم :

يتوجب على الأستاذ أن يأخذ باستمرار القرارات المناسبة و المتصلة بالمواد التعليمية و بأساليب التعليم ، و تستند قرارات الأستاذ إلى عدد من العوامل ، منها قدرات الطلاب و حاجاتهم و الفروق الفردية فيما بينهم و الأهداف الكلية التي يرجو الأستاذ تحقيقها ، فعليه أن يكون خبيرا بتلك القدرات و الحاجات و صياغة الأهداف التعليمية .

3- دور الأستاذ في رعاية النمو الشامل للطلاب :

تهدف العملية التعليمية عن طريق الأستاذ إلى تحقيق النمو الشامل للطلاب " روحيا و عقليا و معرفيا و وجدانيا " و بما أن الأستاذ هو القادر على تحقيق ذلك النمو من خلال رعاية الأهداف السلوكية و من خلال أدائه التعليمي الايجابي سواء كان خلال الموقف التعليمي داخل المدرج أو القسم أو خارجها في الحرم الجامعي والمجتمع المحلي ، فان ذلك يتطلب

<sup>34</sup> مصطفى عبد السمیع محمد ، الجودة في التعليم ، مرجع سبق ذكره ، ص106

منه أن يجمع جوانب النمو الشامل سواء كانت يومية أو أسبوعية أو شهرية أو سنوية ، كما و يتطلب ذلك أن يكون الأستاذ قادرا على تحليل المناهج و المقررات الدراسية ، عاملا على إثرائها و توظيفها لخدمة الطلاب .

#### 4- دور الأستاذ في مسؤولية الانضباط و حفظ النظام:

يعتبر الأستاذ في هذا المجال مساعدا ووسيطا لتحقيق سلوك اجتماعي إيجابي لدى الطلاب قوامه الانضباط و النظام، بحيث لا يتأتى ذلك من خلال إشاعة جو من الديمقراطية الهادفة لرعاية الطلاب في حدود قدراتهم و إمكانياتهم و بشكل عام فالطالب الذي يسهم في صنع القرار يحترمه و يطبقه .

#### 5- دور الأستاذ في مجال السلوك الإنساني :

برغم صعوبة قيام الأستاذ بدور إرشادي و توجيهي للطلاب إلا أنه يجب أن يكون ملاحظا دقيقا للسلوك الإنساني ، كما يجب عليه أن يستجيب بشكل إيجابي عندما تعيق إنفعالات الطالب تعلمه ، و كذلك يكون لديه دراية بالتوقيت الذي يمكن فيه تحويل الطالب إلى الأخصائي .

#### 6- دور الأستاذ كمهندس بيئة :

تساعد عملية تهيئة بيئة الصف الدراسي على تحقيق أهداف عملية التعليم و التعلم ، فالطريقة التي يستخدم بها الأستاذ الحيز المكاني للصف يمكن أن تكون عاملا مساعدا على التعلم أو أن تكون عاملا عائقا له و قد تكون التغييرات التي يقوم بها المعلم داخل الصف الدراسي قليلة لكنها مهمة ، و من هذه التغييرات تعليق الإعلانات و وسائل الإيضاح داخل القسم الدراسي و جعل الطلاب يشككون دوائر للدراسة أو المناقشة بدلا من الطريقة التقليدية أو يقوم الأستاذ بشراء أشياء لطلبته فهو بذلك نشاط دائم يعمل على التجديد و التغيير في قاعات الصف الدراسي مما ينعكس على الطلاب بالإيجاب فيعطيهم دافعا أكثر للتعلم .

#### 7- دور الأستاذ كعضو في مهنته :

لابد من إنتماء المعلم للمهنة التي يعمل بها فينضم إلى نقابتها و يحافظ على شرفها و سمعتها ، و يسعى على الدوام ينمو و بتطور من خلال جمعيات الأساتذة و نقاباتهم لأن هذه المؤسسات تسعى دائما إلى التطوير و التجديد من خلال اللقاءات و الندوات و النشرات الدورية كما ان الأستاذ مطالب ان يكون لديه دور في نشاط هذه المؤسسات والجمعيات لما لذلك من مردود إيجابي في مجال النمو المهني .

8- دور الأستاذ كعضو في المجتمع :

من الأدوار المهمة للأستاذ أن يكون عضوا فعالا في المجتمع المحلي بحيث يتفاعل معه فيأخذ منه ويعطيه , فالأستاذ في المفهوم الحديث ناقل لثقافة المجتمع ، و لن يتم ذلك إلا إذا كان مساهما في خدمة هذا المجتمع في المناسبات الدينية و الوطنية و القومية ، إضافة إلى فعالياته الإجتماعية الأخرى عن طريق مجالس الآباء و الأساتذة و الإنضمام إلى الجمعيات الخيرية الموجهة لخدمة المجتمع و التعاون مع المؤسسات التربوية و المتخصصين الآخرين في المجتمع .

9- دور الأستاذ كقائد إداري :

إن التعليم هو قيادة مجموعة من الطلاب و الأستاذ الناجح الفعال هو القائد الناجح الفعال الذي يستخدم قوة الجماعة لكي يشجع النمو الفردي فمن خلال دور الأستاذ كقائد يتوقع منه أن يكون حكما بين الطلاب و متحريرا و مجددا لأوجه القلق ، و يكون هدفا لإحباط مشاعر الطلاب العدوانية و صديق ثقة لهم و أبا بديلا و هدفا للعاطفة و للأزمات الانفعالية و مدعما لذواتهم .

10- دور الأستاذ الفعال في خلق بيئة تعليمية جديدة :

لقد أحدث عصر التطور المعرفي و التكنولوجي الذي نعيشه اليوم تغيرات جذرية و نوعية في شكل و طبيعة بيئة التعليم و التعلم الجديدة ، فقد أفرز هذا التطور أشكالا متعددة تتمثل في التفكير الشامل ، و حرية تبادل المعلومات و التعلم عن بعد و التعليم الإلكتروني و البيئة التفاعلية ، و تعتبر هذه الأشكال و المفاهيم هي المشكلة لطبيعة بيئة التعليم و التعلم الجديدة .

فمجتمع المعرفة سيفرض على النظام التعليمي سرعة الإستجابة للتغيرات المتوقعة في هيكل العمالة و بنية المهن الناشئة و النظم التعليمية المستقبلية مما يؤدي إلى إحداث تغيرات جذرية و نوعية على مجمل بيئة التعلم بما يؤدي إلى الإنتقال إلى نمط جديد من التعليم يتسم بتعدد الوسائط التعليمية و تغير أساليب التعليم و التعلم و أدوار عناصر العملية التعليمية ، مما يؤدي في النهاية إلى إثراء هذه البيئة و إلى إتساع مفهوم التعليم ، كما سيفرض هذا المجتمع على أستاذ المستقبل أدورا مغايرة و يلزمه بأداء و ممارسات من نوع جديد .

و تطبيق الجودة الشاملة في التعليم العالي أصبح مطلبا ملحا من أجل التفاعل و التعامل بكفاءة مع متغيرات عصر التطور المعرفي و التكنولوجي ، و تحقيق جودة التعليم تؤدي إلى التنمية و التقدم والوفاء بإحتياجات المجتمع من كوادر متخصصة قادرة على

المنافسة ، و الجودة ليست مسؤولية فردية و إنما هي مسؤولية جماعية تفرض على كل فرد مسؤولية تحسين أدائه و رفع مستواه إلى أقصى درجة محاولا الوصول إلى المستويات القياسية و المعايير التي إتفقت الهيئات المتخصصة أنها مطابقة لشروط الجودة .

ثانيا : خصائص الأستاذ ودورها في تحقيق الجودة

## 2-1- الخصائص المورفولوجية الشخصية للأستاذ :

لمواجهة التحديات التي تفرضها متغيرات الألفية الثالثة ينبغي أن يتصف المعلم بالخصائص التالية :

- التلقائية في إدراك الواقع والتفاعل معه بدكاء وسرعة بديهية .
- ضبط التشرب الثقافي في ضوء النزعة إلى الابتكار والاستقلالية وتبنى التغيرات في العلاقات الشخصية بما يفيد في تقدم وبناء المجتمع ديمقراطيا وبناء نسق قيمى يتلاءم مع متطلبات المجتمع .
- تقبل الذات والآخرين والطبيعة مما يساعد على تحقيق النضج الاجتماعي والصحة الجسمية والنفسية السليمة .
- التعبير السليم عن كفايته العقلية والاجتماعية والروحية .
- تقدير الوقت مع الحماسة التي تعني اليقظة والإسهام والتطوع .
- الإيمان بالتعددية والرؤى حيث يتبنى فكرة أن هناك أموراً لا ثقة وأموراً غير لا ثقة بدلا من أمور صحيحة وأخرى خطأ لأن النظرة النسبية تدعم التكيف والإبداع للفرد مع المجتمع وتدعم الإيثار والغيرية وإيجاد الاستماع للغير دون تجاههم.

## 2-2- خصائص الأستاذ التي تتعلق بالتفاعل مع الطالب :

الأستاذ الكفء يتميز بالخصائص التالية :

- قيادة جهود الطلاب وتوجيههم داخل الفصل وخارجه مع المحافظة على العلاقة الطيبة معهم مع توظيف إمكاناتهم وقدراتهم التي يكتشفها في شتى الأنشطة .
- العدالة في معاملة الطالب لكي يثبت فيهم الإحساس بالطمأنينة ويمتص قلقهم ويثير حماسهم للعمل ويدفعهم إلى الاهتمام بالتحصيل الدراسي .
- تهيئة الظروف الملائمة للتنمية العقلية والنفسية والجسمية والاجتماعية والقيمية للطلاب في جو من الألفة والصدقة والمشاركة مع استخدام أسلوب الثواب أكثر من العقاب في تعزيز التعليم والتعلم .

- إثارة اهتمام الطلاب بالتعليم والتعلم و دفعهم إلى البحث العلمي و الإعتماد على الذات ، ودون الضغط عليهم من خلال إجبارهم على دفع أموال بطرائق غير مشروعة تحت مسمى تكلفة طبع الامتحانات الشهرية أو عمل مذكرات.... وغيرها .

### 2-3- خصائص الأستاذ التي تتعلق بالتفاعل مع أطراف العملية التعليمية :

- يتميز الأستاذ الكفاء بالتفاعل الإيجابي مع أطراف العملية التعليمية وهم زملاؤه ورؤساؤه والعاملون في الجامعة مما يفرض عليه:
- الحرص على تكوين علاقة فيها احترام متبادل معهم .
- السلوك المنضبط خلال احترام وقت التعليم واحترام آداب المهنة ودفع الطلاب إلى العمل في نظام داخل القاعة الدراسية.
- الاهتمام بالمناسبات التي تدعم هذا التفاعل سواء داخل الجامعة أو الأنشطة النقابية والسياسية والاجتماعية في البيئة.

### 2-4- خصائص الأستاذ التي تتعلق بطرائق التدريس و المحتوى الدراسي :

يتمتع الأستاذ الكفاء بخصائص تتعلق بطرائق التدريس و المحتوى الدراسي في المجالات التالية :

#### 1- إعداد الدرس :

- تحديد الأهداف الإجرائية لكل درس على حدة .
- حشد الوسائل الممكنة لتحقيق هذه الأهداف الإجرائية و تنسيقها مع وضع معالم المحتوى المناسب لتحقيق الأهداف .
- وضع معالم التقويم القبلي و البعدي للإطمئنان على تحقيق الأهداف .
- توقع بعض المشكلات و تحديد حلولها .

#### 2- تنفيذ الدروس داخل القاعة أو خارجها

- التميز بالطلاقة اللغوية السليمة و التفاعل مع الطلاب في بشاشة ، و الإعتماد على الثواب في تعزيز التعلم ، مع مظهره اللائق .
- زيادة فاعلية الطلاب خلال زيادة عدد المشتركين في المنافسة و إجراء التجارب و زيادة فاعلية الدرس نفسه خلال إتاحة أكبر وقت ممكن لجهد الطلاب بحيث يكون دور الأستاذ هو التوجيه .
- توزيع جهده بعدالة في الدرس على جميع الطلاب .
- تنويع طرائق التدريس التي تتماشى مع قدرات و إستعدادات و ميول و حاجات الطلاب .



- إستخدام تكنولوجيا التعليم كجزء لا يتجزأ من العملية التعليمية مع إتاحة الفرصة لبعض تكنولوجيا التعليم لتحل محل الأستاذ في بعض أدواره .

### 3- ما بعد تنفيذ الدروس

- مقارنة التكوين القبلي و البعدي لكي يتحسس مدى نمو الطلاب في فترات قصيرة بحيث يتعرف أسباب النمو البطيء ليتلافها .
- الدقة في تصويب الأعمال التحريرية و جمع الأخطاء الشائعة ليعرفها للطلاب .
- إستكشاف طرائق تدريس أفضل لتحسين عملية التعليم و التعلم .

### الفرع الثاني : دور الطالب في تحقيق الجودة<sup>35</sup>

الجودة في التعليم تسعى إلى إعداد الطالب بسمات معينة تجعله قادر على معايشة غزارة المعلومات وعمليات التغيير المستمرة والتقدم التكنولوجي الهائل بحيث لا ينحصر دوره فقط في اكتساب المعرفة والإصغاء و لكن في عملية التعامل مع المعرفة والاستفادة منها بالقدر الكافي لخدمة عملية التعلم وهذا يتطلب إنسانا بمواصفات معينة لاستيعاب كل ما هو جديد ومتسارع والتعامل معها بفاعلية ، إنسانا يتسم بالمرونة وحب المعرفة والقدرة على متابعة المتغيرات , كما يتطلب ذلك تحولا كبيرا في دور المؤسسة التعليمية والأستاذ الذي فرض عليه جوانب جديدة في دوره يجب عليه القيام بها لتربية الطلاب تربية تتناسب ومتغيرات العصر وتحقيق الجودة .

فمن أدوار الطالب لتحقيق الجودة ما يلي<sup>36</sup>:

- المشاركة الفاعلة في كل ما يجري داخل حجرة الدرس .
- التدريب على تحمل مسؤولية تعلمه ومسؤولية تحقيق رسالة فصله .
- المشاركة مع الطلاب للوصول إلى ما هو مهم بالنسبة لهم جميعا .
- التخطيط لعمله الإجرائي والتشاور مع أستاذه عن أهدافه الشخصية .
- التحدث عن نظام صفه التعليمي و التعليمي ورسائله و أهدافه و إجراءات الوصول إليها .
- المشاركة مع الطلاب في إيجاد المتعة والإثارة في التعلم .

<sup>35</sup> يزيد قادة ، واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية ، ص73 .

<sup>36</sup> مطبوعات إدارة مشروع الملك عبد الله بن عبد العزيز لتطوير التعليم العام /ثقافة الجودة الشاملة في التعليم , اطلع عليه يوم 10/11/2010 عن موقع

- العمل بكفاءة في مجموعات العمل والتفاعل الإيجابي بين أعضاء المجموعة .
- العمل على اكتساب القدرة على حل المشكلات .
- ممارسة التقويم الذاتي من خلال جمع وتوثيق وتسجيل المعلومات بعد تنفيذ أي نشاط.
- احترام وتقدير مواهب وقدرات وآراء جميع الطلاب.
- كما أنه لتحقيق الجودة التعليمية ينبغي على الطالب أن يكون قادرا على:
- التواصل مع الآخرين و استقبال و نقل المعلومات بكفاءة .
- الفهم و التحليل و التقويم للمعلومات التي تقدم له و تطبيقاتها الحياتية و العملية.
- التعامل مع الكمبيوتر و إجراء التطبيقات المختلفة الخاصة بتكنولوجيا المعلومات .
- الوعي بالتطورات العلمية و التكنولوجية .
- امتلاك مهارات التفكير المنطقي و النقدي و الإبتكاري و القدرة على حل المشكلات .
- اتخاذ القرارات المتعلقة بذاته و مجريات حياته .
- التعاون و التنافس و تقبل الرأي الآخر.
- امتلاك المهارات الضرورية للاستمرار في التعلم مدى الحياة .

### خلاصة الفصل :

إن من أهم المداخل التي فرضتها طبيعة المتغيرات المتلاحقة على غالبية المؤسسات العالمية لغرض معالجة أوجه القصور في إمكانياتها هو مدخل الإدارة الحديثة و هو إدارة الجودة الشاملة و هذا لإقتناع تلك المؤسسات بأن تحسين الجودة في العمل إنما يؤدي إلى تحسين إنتاجيتها و على رأسها مؤسسات التعليم العالي من خلال تطوير الأساليب الإدارية و التعليمية تحقيقا لجودة المخرج الجامعي و سعيا لمضاعفة رضا المستفيدين من العملية التعليمية .

إن تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية تؤدي إلى رفع مستوى المنتج التعليمي بأقل كلفة و جهد محققا الأهداف التعليمية و أهداف المجتمع ، من خلال حشد كافة الإمكانيات المادية و البشرية و مشاركة جميع الجهات في العمل كفريق واحد و في إتجاه واحد و تقويم مدى تحقيق الأهداف ، و من خلال أيضا رفع مستوى الأداء و تقليل الأخطاء من الوهلة الأولى لضمان إنعدام الخطأ في مختلف محاور المؤسسة الجامعية .

إذ أثبتت البحوث أن جودة مخرجات العملية التعليمية تؤدي إلى تحسين الإمكانيات الإقتصادية الوطنية و الحصول على أفراد واعية و مواكبة لعصرها بحصولهم على فاعلية أنجع و إنتاجية أقوم ، و هذا يعود إلى مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي .

# الفصل الثالث

التعليم العالي و مؤشرات الجامعة الجزائرية

تمهيد :

إن التعليم العالي ضرورة اجتماعية وحضارية تملئها متطلبات العصر الحديث وهو عبارة عن مقياس لتقدم المجتمعات ، وغالبا ما يقاس مقدار التطور والثقافة للمجتمعات من خلال واقع مؤسسات التعليم العالي فيها كونها هي التي تمد كافة مفاصل المجتمع بالموارد البشرية الذات كفاءة و القدرة على تحقيق التقدم في كافة ميادين الحياة.

والتعليم العالي بمعناه الواسع أصبح خيارا إستراتيجيا في منظومة استثمار وتنمية الموارد البشرية وليس مجرد منح شهادات في اختصاصات مختلفة ، فالطريق الوحيد لمواكبة التطورات والتقدم نحو الأمام هو الاهتمام بالإستراتيجيات في صالح المورد البشري. فالموارد البشرية هو حجر الأساس في تحقيق الأهداف لذا أطلق عليه الاقتصاديون (رأس المال البشري) والمحاسبون أطلقوا عليه (الأصول البشرية) والإداريون سموه (رأس المال الذكي).

و من هذا المفهوم العام للتعليم العالي أصبح لزاما على الجزائر مواكبة تطورات التعليم العالي في شتى شؤون المجتمع سواء الاجتماعية منها والاقتصادية والثقافية والسياسية ، حيث تفتنت لنظامها الجامعي الكلاسيكي أنه غير قادر على مسايرة هذه التحولات العالمية و تم استبداله بنظام تعليم عالي حديث و هو نظام (ل م د) .

كما عرفت منظومة التعليم العالي تطورا كميا لافتا منذ أن تم إدراج نظام (ل م د) في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية ، فالشبكة الجامعية تقدر بحوالي 90 مؤسسة جامعية و تزايد عدد الأساتذة إلى حوالي 55589 أستاذ و تعداد الطلبة تخطى عتبة 1300000<sup>1</sup> طالب بكثير للموسم الجامعي 2016/2015 حسب منشورات وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية:

MESRS/SDPP/Annuaire n 44، و هذا كله عبارة عن مؤشرات دالة على التطور السريع لقطاع التعليم العالي الجزائري .

للتفصيل أكثر سوف نتناول في هذا الفصل ماهية التعليم العالي ومؤشرات الجامعة الجزائرية من خلال ثلاثة مباحث حددناها كما يلي:

المبحث الأول: ماهية الجامعة والاتجاهات الحالية للتعليم العالي في العالم.

المبحث الثاني : مراحل تطور التعليم العالي الجزائري و أهم مبادئه .

المبحث الثالث : المؤشرات الكبرى للتعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر.

<sup>1</sup> منشورات وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية: MESRS/SDPP/Annuaire n 44

## المبحث الأول : ماهية الجامعة والاتجاهات الحالية للتعليم العالي في العالم.

### المطلب الأول : ماهية الجامعة

لم يتفق علماء التنظيم التربوي على تعريف قائم بذاته لمفهوم الجامعة ، لذلك فإن كل مجتمع ينشئء جامعتة ويحدد لها رسالة ورؤية تتماشى ومشاكله ومطامحه وتوجهاته السياسية والاقتصادية والاجتماعية .

### الفرع الأول: المفهوم العام

- إن اصطلاح جامعة<sup>2</sup> « University » مأخوذ من كلمة « Universitas » و تعني التجمع والتجميع ، وهذا المفهوم يعود في الأصل إلى كلمة كلية « Collège » ذات المصدر اللاتيني « Collegio » و تشير إلى التجمع والقراءة معا ، وقد استخدمت الكلمة في القرن الثالث عشر (13) من قبل الرومان للتدليل على مجموعة حرفيين وتجار.وفي القرن الثامن عشر (18) أطلقت كلمة كلية على " أكسفورد " لتدل على مكان يجمع المجتمع المحلي للطلاب متضمنا مكان الإقامة المعيشية و التعليم .
- تمثل الجامعة مؤسسة تعليمية مستقلة يلتحق بها الطلاب بعد إنهاء المرحلة الثانوية بحصولهم على شهادة البكالوريا ، و تعد الجامعة أسمى مؤسسة معروفة بالتعليم العالي . وتطلق أسماء أخرى على بعض المؤسسات التابعة لها مثل : الكلية ، المعهد ، الأكاديمية ، المدرسة العليا ، المدرسة الوطنية لتخصص معين .

### الفرع الثاني : التعريف حسب الوظائف والأهداف:

- تعرف الجامعة<sup>3</sup> على أنها : " مؤسسة علمية مستقلة ذات هيكل تنظيمي معين وأنظمة أكاديمية معينة ، تتمثل وظائفها الرئيسية في التدريس و البحث العلمي وخدمة المجتمع ، وتتألف من مجموعة من الكليات والأقسام ذات الطبيعة العلمية المتخصصة وتقدم برامج دراسية متنوعة في تخصصات مختلفة منها ما هو على مستوى البكالوريا ومنها ما هو على مستوى الدراسات العليا تمنح بموجبها درجات علمية للطلاب "

<sup>2</sup> راضية بوزيان ، إدارة الجودة الشاملة و مؤسسات التعليم العالي ، مركز الكتاب الأكاديمي عمان ، الأردن ، 2015 ، ص62 .

<sup>3</sup> خضير بن سعود ، مداخلة في المؤتمر الثاني للتخطيط و تطوير التعليم العالي في الدول العربي ، جامعة الملك فهد ، 27 فبراير 2008 ، الظهران ، ص20 .

• الجامعة هي عبارة عن مؤسسة حضارية تهتم ببناء وتكوين الأفراد تكويناً يتماشى مع طموحات وأهداف المجتمع ويكون التعبير من التكوين الجامعي بأنه 4 " التكوين ما بعد الإلزامية أم يتناوب المتكون بين فترات الدراسة و العمل "، و من هذا التعريف الحديث للجامعة تتحدد لنا أهم الوظائف الحديثة للجامعة وهي عبارة عن " تهيئة وتنمية مخزون من الرأسمال الفكري يضم أساتذة وإداريين وعاملين مؤهلين للتفكير الإستراتيجي الابتكاري " .

• المفهوم الألماني للجامعة 5 و الذي جعل عملية البحث العلمي هي أسمى أهداف الجامعة ، أما الإعداد المهني فجاء في المرتبة الثانية بعد البحث العلمي ، أي أنه جعل من دور البحث العلمي دوراً أساسياً للجامعة ومن دوره حل مشكلات المجتمع و تطويره .

• الجامعة هي الإتحاد ، و هو تجمع قوي له نفوذاً ، و قد استخدمت الجامعة لتدل على تجمع الأساتذة والطلاب من مختلف البلاد والشعوب ، حيث جاء هذا التجمع على غرار الاتحادات الصناعية والحرفية التي كانت تقوم بدور تعليمي مهم في العصور الوسطى . كما تعتبر الجامعة أيضاً : مؤسسة تعليمية للإشعاع الثقافي ونظاماً ديناميكياً متفاعل العناصر تنطبق عليه مواصفات المجتمع البشري حيث يؤثر مجتمع الجامعة في الظروف المحيطة بها في نفس الوقت .

#### المطلب الثاني : التحديات الخارجية للتعليم العالي في العالم

في الوقت الحاضر تزايد الاهتمام بالنظام الحديث لإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، كعنصر أساسي لتحقيق الجودة و دخول عالم المنافسة ، نتيجة لمجموعة من التحديات الخارجية والتي يمكن إجمالها في : التقدم العلمي والتكنولوجي ، العولمة، الاتفاقية العامة حول تجارة الخدمات وسوق التعليم العالي عبر الحدود، التغيرات الاقتصادية العالمية، التكامل الإقليمي: 6

#### الفرع الأول : التقدم العلمي والتكنولوجي

تشكل المعارف النظرية والتطبيقية بصورة متزايدة مصدراً للثروة والقوة في عالم مترابط ، و هو ما يتطلب التجديد المتواصل للمعارف والتكنولوجيات وتدويل البحث والإنتاج العلمي ووضع سياسة لتكوين النخبة العلمية الوطنية والنهوض بها . وهو ما يستلزم استثمارات هامة لتحسين ظروف البحث والإنتاج العلمي والتكنولوجي في مختلف القطاعات والميادين الإستراتيجية ، وهذا ما فرض على الجميع الاهتمام بجودة التعليم بصفة عامة والتعليم العالي بصفة خاصة .

<sup>4</sup> بوباية محمد "التعليم الجامعي و تحقيق التنمية الشاملة" ، مجلة الأبحاث ، محر التطبيقات النفسية ، قسنطينة ، الجزائر ، 2003 ، ص 87 .

<sup>5</sup> Cabal ,A.B « the university as an institution to day , UNESCO,publishing ,paris ,1993 P30

<sup>6</sup> صليحة رقاد ، تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية ، أطروحة دكتوراه ، 2014/2013 ، سطيف 1 ، ص 58

خاصة و أنّ الثورة التكنولوجية قد قلّلت من فرص العمل أمام الفرد المتعلم تعليما أقل جودة .ولهذا أصبح التعليم مطالبا بإعداد إنسان جديد بمواصفات جديدة يستطيع التعامل مع المواقف المتجددة ، ويتابع التطورات المتلاحقة والمتسارعة في مجال عمله وغيره من مجالات اهتمامه ، كما أصبح مطالبا بإعداد وتخرج نوعية جديدة من المتعلمين الذين لا يحوزون المعرفة فحسب، وإنما يمتلكون القدرة على التعلم مدى الحياة وتطوير معارفهم ومهاراتهم باستمرار .

#### الفرع الثاني : العولمة

إن تشبيه العالم بقرية صغيرة أصبح شائعا ، و يحمل هذا التشبيه دلالات الترابط الوثيق بين جميع بلاد العالم في شتى المجالات ، فلم يعد هناك بلد معزول ، كما يحمل دلالات سرعة الاتصال فلم يعد هناك بلد نائي ، و كأنه حدث تلاش للحدود الجغرافية المعروفة ، إذ اتسع مجال التبادل التجاري و مجال حرية التنقل الأشخاص و تداعت القيود الجمركية ، مما قد يعدل من تصور الزمان و المكان و يغير من بعض المفاهيم الأساسية المرتبطة بذلك ، فالعالم أصبح يبدو كأنه يسير وفق نمطية واحدة بعد فقدانه القطبية الثنائية منذ انهيار المعسكر الشرقي وسيادة النمط الغربي في التوجه السياسي في كثير من البلاد .

و لذا أصبح إصلاح التعليم العالي مرتكز على كل تحول في المجتمعات إذ يعمل على تكوين أفراد نشيطين قادرين على اتخاذ زمام المبادرة للإسهام في إنماء الثروة الوطنية بما يملكونه من قدرات على المنافسة و الإبداع حتى لا تتفاقم الأمراض الاجتماعية و شتى الانحرافات الناجمة عن الفقر و الأمية و البطالة في بلادها .

كما أصبحت أنظمة التعليم العالي كذلك تتأثر أكثر فأكثر بالعولمة ، نتيجة ما أفرزته الاتفاقيات التجارية من انتشار واسع للمبادلات التجارية للسلع ورؤوس الأموال والأشخاص مما أثار على هيكل ومضمون وإنتاج التعليم العالي على المستوى المهني .

#### الفرع الثالث : الاتفاقية العامة حول تجارة الخدمات وسوق التعليم العالي عبر الحدود

تأثر التعليم العالي بالعولمة كباقي القطاعات الإنتاجية و الخدمية أيضا ولم يعد مقتصرًا على جهة أو منطقة ما لوحدها في عزلة بل أضحت خدمة متداولة خارج الحدود الوطنية ، و هذا أسمى مظاهر العولمة بل تم إدراج خدمة التعليم العالي ضمن اتفاقية تجارة الخدمات ، إذ أدت هذه الأخيرة إلى حركية غير عادية ما بين الدول للأساتذة و الطلبة و البرامج الأكاديمية ، و هذا ما يعتبر نهاية مرحلة عزلة مؤسسات التعليم العالي بتقديمها لخدمة التعليم العالي في موطنها .

و يمكن حصر أربع فئات للتجارة في التعليم عبر الحدود من خلال اتفاقية القات (GATT) :



- 1- عرض الخدمة عبر الحدود : وهذا ما يعرف بالتعليم عن بعد و التعليم الإلكتروني و التعليم في الجامعات الافتراضية عبر الإنترنت دون الحاجة إلى انتقال الزبون ( الطالب ) لأي مكان ، و هذا ما يعرف بالخدمة العابر للحدود .
- 2- استهلاك الخدمة عبر الحدود : يقصد بما انتقال الطالب إلى الدولة العارضة لخدمة التعليم العالي لاستكمال الدراسة فيها وهو الأكثر شيوعا في وقتنا الحالي خاصة في الدراسات العليا ( ماجستير ، دكتوراه ) .
- 3- الوجود التجاري : يشير إلى انتقال المؤسسة المنتجة للخدمة أو أحد فروعها لتقديم خدمة التعليم العالي عبر الحدود بشكل مباشر، وتكون إما بإنشاء فرع محلي للجامعة أو الحصول على توكيل للمنتج المحلي بتسويق خدمات تعليمية لجامعات أجنبية .
- 4- انتقال الأفراد : وفي هذا الإطار نشير إلى انتقال أعضاء هيئة التدريس لتقديم الخدمة عبر الحدود .

#### الفرع الرابع : التغيرات الاقتصادية العالمية

أضحت النظم الاقتصادية المختلفة لجميع الدول سواء المتقدمة أو النامية متقاربة ومتداخلة ومؤثرة في بعضها البعض ، وأصبح النظام الاقتصادي العالمي اليوم نظاما واحدا تحكمه أسس عالمية مشتركة وتديره منظمات عالمية ذات تأثير في كافة اقتصاديات الدول ، كما أدى ظهور التكتلات الاقتصادية والاتفاقيات التجارية إلى تزايد حدة المنافسة بين الدول على إنتاج الأجلد والأقل تكلفة .

إذ يتعين على نظام التعليم العالي أن يطور من البحث العلمي والتكنولوجي وفي هذا المجال ينبغي أن تعمل المؤسسات التعليمية العالي على تمكين مخرجاتها من مواكبة كل التطورات و التغيرات الاقتصادية العالمية كتطوير روح المبادرة وتمتين الجهد لتجعل الخريج قادر على المنافسة ويملك من المهارات العلمية ما يسمح له أن يكون منتج بشري قادر على تحدي كل التقنيات الحديثة ، كما يجب أن يخضع مردود التعليم العالي وتسييره إلى معايير دقيقة وأن تعتمد مقاييس تأهيل تتقرب تدريجيا من المقاييس الدولية ولذلك فإنه أصبح من الضروري وضع سياسة تعاون و تبادل علمي تكنولوجي .

#### الفرع الخامس : التكامل الإقليمي

ساهمت حركات التكامل الإقليمي بدورها في التأثير على التعليم العالي تأثيرا مباشرا، ويبرز ذلك جليا في الشروط التي يفرضها خلق سوق مشتركة تسمح بانتقال الأفراد وفي مقدمتها نذكر الاعتراف بالشهادات.

المطلب الثالث : التحديات الداخلية للتعليم العالي في العالم<sup>7</sup>

الفرع الأول : تزايد الطلب الاجتماعي على التعليم العالي

لقد شهد قطاع التعليم العالي في الآونة الأخيرة إقبال و طلب جماهيري على التعليم وبصفة خاصة على التعليم العالي بشكل ملفت للانتباه و خاصة في الدول النامية في الوقت الذي كان مقتصرًا على نخبة قليلة فقط .

إذ أشار تقرير منظمة اليونسكو 2010 إلى أنه على الصعيد العالمي تزايد عدد الطلبة من 68 مليون طالب لسنة 1961 إلى 159 مليون طالب لسنة 2008 ، أما بالنسبة لدول شرق آسيا و المحيط الهادي فقد تزايد عدد الطلبة من 14 مليون طالب سنة 1991 إلى 49 مليون طالب سنة 2010 وهذا ما يعتبر نقلة مهمة في الطلب الاجتماعي على التعليم العالي<sup>8</sup>.

الفرع الثاني : التنوع في التعليم العالي

نظرا لتزايد الطلب الاجتماعي على التعليم العالي في كل دول العالم بدون استثناء أدى هذا إلى تزايد الحاجة إلى تنوع مؤسسات التعليم العالي وتكثيف برامجها الأكاديمية لتتماشى مع تنوع متطلبات التغيرات الاقتصادية و الاجتماعية ، السياسية التي تطرأ على العالم من فترة إلى أخرى ، مما أدى إلى ظهور التعليم عن بعد و التعليم العابر للحدود ، و أنماط جديدة أخرى غير تقليدية .

الفرع الثالث : خصوصية التعليم العالي

تمثل الخصوصية أهم التوجهات الحديثة التي يشهدها قطاع التعليم العالي منذ العشرية الأخيرة وذلك راجع إلى عدم قدرة القطاع العام على استيعاب الطلب الاجتماعي الهائل على التعليم العالي بالإضافة إلى أن التعليم العالي يمثل خدمة مهمة في المجتمع لذا كان لزاما على بعض الدول من جعله مورد من مواردها ، و هذا ما أدى ببعض الدول إلى فتح الباب للقطاع الوطني الخاص للتكفل بالتعليم العالي ، وفي الكثير من الأحيان إسهام مؤسسات أجنبية في نشاط التعليم العالي .

<sup>7</sup> وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية، التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر 50 :سنة في خدمة التنمية 1962 – 2012 الجزائر، 2012 ، ص 11 ، منشورات وزارة التعليم العالي والبحث العلمي متوفرة على موقع الوزارة: [www.mesrs.dz](http://www.mesrs.dz)

<sup>8</sup> وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية، التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر 50 :سنة في خدمة التنمية 1962 – 2012 ، مرجع سبق ذكره ، ص

إذ أصبح نظام إدارة الجودة الشاملة مطلب أساسي في مؤسسات التعليم العالي كأحد مكونات الميزة التنافسية بعد أن كان مطلب يلح عليه الزبون ( الطالب) وسوق العمل ، وعليه نجد أن مؤسسات التعليم العالي نفسها مجبرة على القيام بمجموعة من الإصلاحات بغية بناء نظام ينطوي على اللامركزية في اتخاذ القرار ومراقبة النتائج ، ترسيخ مبدأ التمويل بحسب النتائج .

#### الفرع الرابع : التغيير في متطلبات السوق

اندثرت حرف ومهن عدة من سوق العمل وتخصصات تقليدية كانت سائدة في أسواق العمل ، قبل أن تظهر هذه الثورة التكنولوجية و تطرأ تغيرات اقتصادية متسارعة مما أدى إلى زوال تلك المهن و الحرف و تزايد الطلب في سوق العمل على المؤهلات القادرة على التعامل مع تكنولوجيا و متطلبات العصر الحالي .

مما فرض على مؤسسات التعليم العالي تلقين كل ما يواكب هذه التطورات المتسارعة في التكنولوجيا والمعلومات لخرابها وذلك بهدف مسايرة العصر وعن طريق وضع برامج أكاديمية متطورة تكسب الطالب المعارف والمهارات ، الخبرات التي تحقق فيه المعايير الدولية بالإنتاجية والجودة والتميز في أداء عمله .

#### الفرع الخامس : قلة الموارد المالية

نظرا لتزايد الطلب الاجتماعي على خدمة التعليم العالي في شتى أنحاء العالم وتنوع احتياجاتهم ، واجهت ميزانيات حكومات الدول مشكلة عدم كفاية الدعم المالي المخصص للتعليم العالي والبحث العلمي لمقابلة هذا التزايد الكبير لإقبال الطلبة . وذلك ما دفع بالتفكير في خصوصية قطاع التعليم العالي والإرشاد في الإنفاق مع تأمين الحد الأدنى من الجودة .

#### الفرع السادس : البطالة

تعود البطالة في مخرجات التعليم العالي لعدة أسباب منها تدني نوعية مخرجات التعليم العالي من حيث التحصيل العلمي وانخفاض المستوى الثقافي وضعف القدرات التحليلية والابتكارية لدى المخرج ، وكذلك ضعف وتقدم الخطط والبرامج الدراسية وعدم مواكبتها للتطورات التي طرأت في مختلف المجالات السياسية والاجتماعية والاقتصادية والعلمية والمعلوماتية والتكنولوجية والإدارية ، ناهيك عن ضعف الشراكة مع قطاعات الإنتاج والخدمات .

و من هنا فقد أصبح إلزاما على الإدارة الجامعية التفكير في اتخاذ فلسفة إدارة الجودة الشاملة في **تسيير** الجامعات لضمان منتج ذو كفاءة علمية عالية ، و لقد ظهرت بوادر هذا الاهتمام في مؤسسات التعليم العالي حيث تمت المبادرة بإنشاء هيئات لضمان

الجودة وهذا ما يوفر ثقة المجتمعات بمصداقية هذه المؤسسات وبرامجها ، ويمدى قدراتها على توفير مخرجات مؤهلة لتلبية مختلف الاحتياجات السياسية ، الاجتماعية ، الاقتصادية ، العلمية والمعلوماتية ، الإدارية والتكنولوجية لتحقيق التنمية الشاملة والمستدامة للمجتمعات وفيما يلي توضيح لماهية نظام ضمان الجودة.

### المبحث الثاني : مراحل تطور التعليم العالي الجزائري و أهم مبادئه

#### المطلب الأول : الجامعة الجزائرية قبل الاستقلال

تأسست الجامعة الجزائرية رسميا في حقبة الاستعمار الفرنسي سنة 1909 وتعد من أعرق الجامعات في الوطن العربي ، حيث تعود أصولها إلى سنة 1859 و بتخصص مدرسة الطب و العلوم الصيدلانية ، وفي سنة 1879 أضيف لها التخصصات التالية :<sup>9</sup>

- كلية العلوم
- كلية الآداب
- كلية الحقوق

و في عام 1909 تم ضمت هذه الكليات ليعلن عن إنشاء الجامعة الجزائرية ، كما ظلت محافظة على طابعها الفرنسي في الدراسة و البحث العلمي والتكوين ، ولم يتخرج منها جزائري واحد إلا بعد الحرب العالمية الأولى (1914-1918) وكان محاميا واحدا فقط ، ولم ينشأ قسم لدراسة اللغة العربية على غرار اللغة الفرنسية حتى سنة 1962 ، و يرجع السبب في ذلك إلى أن المستدمر كان يرى أن نشر التعليم في الجزائر على أشكاله الابتدائي و الجامعي يمثل أكبر خطر على وجوده في الجزائر .

و قد جاء في تقرير مندوب جبهة التحرير الوطني في حلقة مشكلات التعليم الجامعي في البلاد العربية المنعقدة في (ليبيا) تحت إشراف جامعة الدول العربية 1961 حول وضعية الطلبة الجزائريين في جامعة الجزائر ما يلي :<sup>10</sup>

" و في الجامعة تلمس الهوة الساحقة التي يبرز فيها أبناء الجزائريين فمن بين 5097 طالب في جامعة الجزائر لا يوجد حتى الفاتح نوفمبر سنة 1954 غداة الثورة ضد الاستعمار الفرنسي سوى 557 طالب فقط من الجزائريين "

و يمكن ملاحظة ذلك في الجدول التالي لتوزيع الطلبة الجزائريين حسب الكليات و نسبة الجزائريين فيها .

<sup>9</sup> وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية، التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر 50 :سنة في خدمة التنمية 1962 - 2012 ، مرجع سبق ذكره ، ص21

<sup>10</sup> وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية، التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر 50 :سنة في خدمة التنمية 1962 - 2012 ، مرجع سبق ذكره ، ص22

الجدول رقم ( 01 - 03 ): توزيع الطلبة الجزائريين حسب الكليات و نسبة الجزائريين من العدد الإجمالي للطلبة

النسبة %	الطلبة الجزائريين	الطلبة الأوربيين	العدد الإجمالي للطلبة	الكليات
10%	178	1528	1706	الحقوق
13%	110	714	824	الطب
8%	34	369	403	الصيدلية
13%	172	1157	1329	الآداب
7%	63	772	835	العلوم

المصدر : وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية، التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر 50 :سنة في خدمة التنمية 1962 - 2012 الجزائر، 2012 ، ص 30 ، منشورات وزارة التعليم العالي والبحث العلمي متوفرة على موقع الوزارة: [www.mesrs.dz](http://www.mesrs.dz)

ولقد ورثت الجزائر بعد الاستقلال جامعة مكونة من كليات أكاديمية بهذه التخصصات الأربعة تضم: كلية الطب وكلية الحقوق، كلية العلوم، كلية الآداب و العلوم الإنسانية.

المطلب الثاني : الجامعة الجزائرية بعد الاستقلال

الفرع الأول : المرحلة الأولى ( مرحلة تأسيس الجامعة الوطنية<sup>11</sup> ( 1962-1970 ))

تمتد هذه المرحلة من 1962 إلى غاية سنة 1970 و هو تاريخ إنشاء أول وزارة متخصصة في التعليم العالي و البحث العلمي ، و بعد الاستقلال مباشرة شهدت الجزائر تغيرات في مختلف الميادين لتسيير و لحفظ أمن البلاد من جهة و مواجهة أعباء الاستقلال من جهة أخرى، فكان لزاما عليها تأسيس نظام تعليمي ينتج فرص التعليم لكافة أبناء الجزائر إناثا وذكورا، لمواجهة سياسة التجهيل الفرنسية المطبقة طيلة قرن وربع قرن على الشعب الجزائري، هذا الاهتمام عبر عنه بميثاق الجزائر الصادر عام 1964 ، والداعي ليكون التعليم الشامل هدف استعجالي .

فعمدت الدولة إلى تأسيس جامعات لتغطية العجز ومباشرة عملية التنمية، فتحت جامعة وهران سنة 1966 ثم جامعة قسنطينة، ثم جامعة العلوم والتكنولوجيا هواري بومدين بالجزائر، وجامعة العلوم والتكنولوجيا بوهران، وجامعة عنابة بينما فتحت الجامعة الإسلامية الأمير عبد القادر بقسنطينة 1984 ، أما التنظيم البيداغوجي الذي كان متبعا فهو مورث عن النظام الفرنسي، إذا كانت الجامعة مقسمة إلى كليات (الأدب والعلوم الانسانية ، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، كلية الطب، كلية العلوم الدقيقة) ، وكل كلية مقسمة إلى عدد من الدوائر والأقسام متخصصة ، أما الشهادات و فترة الدراسة فكانت كما يلي<sup>12</sup> :

- **الليسانس**: تدوم ثلاث سنوات في أغلب التخصصات ، نظام سنوي للشهادات المستقلة التي يكون في مجموعها شهادة الليسانس.
  - **شهادة الدراسات المعمقة**: تدوم سنة واحدة، يتم التركيز فيها على منهجية البحث إلى جانب أطروحة مبسطة سببا لتطبيق ما جاء في الدراسة النظرية.
  - **شهادة الدكتوراه من الدرجة الثالثة**: تدوم سنتين على الأقل من البحث لإنجاز أطروحة علمية.
  - **شهادة دكتوراه دولة**: تصل مدة تحضيرها إلى خمس سنوات من البحث النظري أو التطبيقي، في هذه الفترة شهدت الجامعة الجزائرية التحولات البنوية التي كان يشهدها المجتمع الجزائري مع الحفاظ على نظم الدراسة الموروثة.
- ومن ثم كان لابد من إصلاح التعليم العالي، والذي بدأت بواده عند فصل التعليم العالي عن وزارة التربية وإنشاء وزارة خاصة به، وهي وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في 21 جويلية 1970 ، وبهذه المبادرة بدأت فترة حاسمة لبناء الجامعة الجزائرية وتطورها.

<sup>11</sup> نزعي عز الدين ، قياس الكفاءة النسبية للجامعات الجزائرية ، أطروحة دكتوراه ، تلمسان ، الجزائر ، 2015-2016 ، ص 163

<sup>12</sup> مراد بن أشنهو ، نحو الجامعة الجزائرية ، ترجمة عايدة أديب ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، ص 20

و كان من يلتحق بالجامعة في هذه المرحلة كل من تحصل على شهادة البكالوريا و كذا كل من نجح في الاختبار الخاص بالكلية ، و كان هناك ثلاثة فروع و هي :

- 1- فرع الكلية : و أسندت لها مهمة إعداد الإطارات العليا و الباحثين .
- 2- المدارس العليا و المعاهد الجامعية : يتخرج منها الطالب بدبلوم في تكوين عالي .
- 3- مدرسة النورمال العليا : تهتم بعملية تكوين أساتذة التعليم الثانوي .

الفرع الثاني: المرحلة الثانية ( مرحلة الإنجازات الأولى<sup>13</sup> (1971 – 1983) ))

بعد أن تم إنشاء وزارة للتعليم العالي للجامعة الجزائرية بالمفهوم الفعلي ، انطلقت عملية الإصلاحات في قطاع التعليم العالي مصادفة لمرحلة تنفيذ المخططين الرباعيين الأول (1970-1973) والثاني (1974-1987) إذ تميزت بإعادة النظر و التفكير في محتوى نظام التعليم العالي و ذلك لعدة أسباب<sup>14</sup> :

- كثرة الطلب على المقاعد البيداغوجية للجامعة و ما قابله من ضعف في هياكل الاستقبال ، حيث ارتفع عدد الطلبة في الموسم الجامعي (1962-1963) إلى الموسم الجامعي (1970-1971) من 2009 طالب إلى 20131 طالب على التوالي .
- بعض الشهادات لم تجد لها مكانا في سوق العمل.
- الطرق البيداغوجية لم تواكب التغيرات السوسيو-ثقافية من طرف المحيط التقني .
- غياب الاستمرارية بين التعليم الثانوي و التعليم العالي .

لذا كان لزاما على السلطات إعادة هيكلة قطاع التعليم الجامعي لمسايرة هذه التغيرات العالمية ، و لقد تمت إعادة الهيكلة وفق أربعة محاور رئيسية<sup>15</sup> :

أولا : إعادة صياغة برامج التكوين : و الهدف منها تطوير التعليم التكنولوجي في الجامعة الجزائرية بغيت مواكبة التطور التكنولوجي السائد في أرجاء العالم ككل، و ذلك بإتباع الثلاثية ( التنوع ، التخصص ، الاحترافية ) حيث مسارات دراسية جديدة مثل : مهندس ، ليسانس تعليم ،..... الخ .

<sup>13</sup> أنظر كتاب : إصلاح التعليم العالي ، وزارة التعليم العالي و البحث العلمي ، الجزائر 1971 ، ص 16

<sup>14</sup> راضية بوزيان ، إدارة الجودة الشاملة و مؤسسات التعليم العالي ، مركز الكتاب الأكاديمي ، عمان ، الأردن ، ص 95

<sup>15</sup> وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية، التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر 50 سنة في خدمة التنمية -1962 1912

الجزائر، 2012 ، ص 20 ، منشورات وزارة التعليم العالي والبحث العلمي متوفرة على موقع الوزارة: [www.mesrs.dz](http://www.mesrs.dz)

أما التعديلات السنوية الخاصة بمراحل الدراسات الجامعية تمثلت في:

- مرحلة الليسانس - التدرج: تدوم أربع سنوات، وحدات الدراسة تتمثل في المقاييس الدراسية.
  - مرحلة الماجستير ما بعد التدرج الأول: تدوم سنتين على الأقل جزئها الأول عبارة عن مجموعة مقاييس نظرية وتعميق لمنهجية البحث، أما الجزء الثاني فهو إعداد بحث يقدم في صورة أطروحة.
  - مرحلة دكتوراه العلوم ما بعد التدرج الثاني: تدوم حوالي خمس سنوات من البحث العلمي.
- ثانيا: التنظيم البيداغوجي الجديد للدراسة: و تمثل في تنظيم التعليم حسب نظام السداسيات ووفقا لمنطق المقاييس والمكتسبات القبلية وليس على أساس المعدل السنوي، وكذا إشراك الطالب في عملية التدريس مشاركة فعلية حيث تمت برمجة الأعمال الموجهة.

ثالثا: تكثيف نماء التعليم العالي: وتمثل في تمكين أكبر عدد ممكن من الشباب من بلوغ المستويات العليا من منظومة التعليم والتربية.

رابعا: إعادة تنظيم شامل للهياكل الجامعية: وتمثل في الانتقال التقليدي من المخطط التقليدي للكليات إلى المعاهد الجامعية بحيث يكون لكل واحد منهل تخصص في مجال علمي محدد، وكذا مراعاة إدراج الإدارة التكنولوجية في تسيير الجامعات الجزائرية.

#### الفرع الثالث: المرحلة الثالثة (مرحلة تعزيز المنظومة و عقلنتها (1984-2002))<sup>16</sup>

تميزت هذه المرحلة باتخاذ عدد من إجراءات التعزيز والعقلنة لضمان ملائمة أفضل بين التكوين العالي و احتياجات الاقتصاد الوطني، فكانت هناك عملية إدماج التعليم العالي في عملية التخطيط الوطني الشامل، حيث تم لأول مرة تحديد أهداف كمية دقيقة للتعليم العالي في ما يخص تكوين الإطارات حسب فروع و قطاعات النشاط، والعملية الثانية تتمثل في إعادة تنظيم الجذوع المشتركة والإكثار منها وذلك لتحسين النوعية، أما العملية الثالثة فتتمثل في الإجراءات التوجيهية الخاصة بالالتحاق بالجامعة وقد تم في هذا الصدد وضع نظام توجيه حاملي البكالوريا الجدد.

ولقد شهدت فترة التسعينات وضع أمني و اقتصادي و سياسي حرج مما عرقل سير الإصلاحات التي كانت منتهجة، كما عرفت نهاية هذه الفترة صدور القانون رقم 99-05 المؤرخ في ذو الحجة الموافق لـ 04 أبريل 1999<sup>17</sup> الذي جعل منها لحظة فارقة

<sup>16</sup> وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية، التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر 50: سنة في خدمة التنمية 1962 - 2012، مرجع سبق ذكره، ص33

<sup>17</sup> الجريدة الرسمية عدد 23، الصادرة بتاريخ الأحد 18 ذو الحجة عام 1419 الموافق لـ 04 أبريل 1999 م.



وهامة بالنسبة إلى تطوير التعليم العالي ، فهو قانون توجيهي يمثل خلاصة كل ما استحدث منذ الاستقلال من أطر تنظيمية و قانونية و يضيف عليها انسجاما عاما ، و هو يقنن الجهاز التنظيمي الضروري لإعادة هيكلة المنظومة بكاملها ، كما يفتح آفاق مستقبلية هامة للتنمية على المستوى الديمغرافي و على مستوى البنى التحتية .

فلقد جاء هذا القانون التوجيهي من أجل ما يلي :

- تحديد القانون الأساسي للأساتذة و الطلبة في كل مستويات التعليم العالي .
- تطوير البحث العلمي و التكنولوجي و اكتساب المعرفة و المعلومات و تطويرها و نقلها .
- رفع المستوى العلمي و الثقافي و المهني للمواطن عبر نشر الثقافة و المعلومات العلمية و التقنية
- دفع عجلة التنمية الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية للأمة الجزائرية عبر تكوين إطارات في كل المجالات .
- الترقية الاجتماعية مع ضمان العدالة للجميع .
- حرية التطوير العلمي المبدع و الناقد ، و تنويع الآراء و وجهات النظر .

#### الفرع الرابع : المرحلة الرابعة (مرحلة الإنفتاح (من 2003 إلى يومنا هذا ))<sup>18</sup>

أبرزت الإصلاحات السابقة عدة سلبيات لعل أهمها عدم مواكبة منظومة التعليم العالي الجزائرية منظومات مؤسسات التعليم العالي في باقي الدول الأخرى خاصة الدول المتقدمة إذ لم يعد نظام ( ليسانس ، ماجستير ، دكتوراه ) سائد لدى هذه الدول ، كما شهدت هذه الفترة انفجار عددي هائل لطالبي التعليم العالي و كذا عدم مواكبة التخصصات لعروض سوق العمل . حيث تم اعتماد هندسة جديدة تتركز على عروض التكوين ، و هي تتمفصل وفق ثلاثة مستويات لكل مستوى شهادة ( ليسانس ، الماستر ، الدكتوراه ) و تم تنظيم هذه الهندسة الجديدة داخل مجالات كبرى تضم عدة اختصاصات متجانسة من حيث الكفاءات العلمية والتقنية و كذا المناصب التي يوفرها لها سوق العمل ، كما تتم عملية اقتراح مسارات نموذجية من طرف هيئة التدريس تتماشى و متطلبات سوق العمل بعد احتوائها طبعا على وحدات تعليمية التي يتم تنظيمها وفق منطق تدريجي بهدف اكتساب كفاءات معينة .

و يتم تصميم هذه المسارات من قبل فرق تكوين بيداغوجية مكونة من أساتذة التخصص و يمكنها أن تتضمن مقاربات مشتركة بين الاختصاصات أو متعددة الاختصاصات ، و هي تتيح توجيه الطالب تدريجيا نحو مشروعه الخاص أو المهني .

<sup>18</sup>وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية، التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر 50 :سنة في خدمة التنمية 1962 – 2012 ، مرجع سبق ذكره ، ص34

يعتمد نظام ليسانس - ماستر - دكتوراه في هيكلته على ثلاث مراحل تكوينية، تتوج كل واحدة منها بشهادة جامعية:

- المرحلة الأولى :ويقصد بها شهادة البكالوريا + 3 سنوات، وتتوج بشهادة الليسانس .
- المرحلة الثانية :ويقصد بها شهادة البكالوريا+ 5 سنوات، وتتوج بشهادة الماستر .
- المرحلة الثالثة :ويقصد بها شهادة البكالوريا+ 8 سنوات ، وتتوج بشهادة الدكتوراه .

و تم تعميم نظام ( ل م د ) بشكل شبه كامل على مجموع التكوينات في مؤسسات التعليم العالي بعد أقل من عشرة سنوات من انطلاقه سنة 2004 .

### المطلب الثالث : مبادئ التعليم العالي في الجزائر<sup>19</sup>

#### الفرع الأول : ديمقراطية التعليم

أصبح من حق أي طالب حامل لشهادة البكالوريا مواصلة دراسته الجامعية في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية ، إذ يتوفر على مقعد بيداغوجي و سرير في حالة الإقامة الجامعية للقائنين في أماكن بعيدة عن الجامعة ، و هذا لإتاحة الفرصة لكل أبناء الوطن الجزائري في التعليم العالي ليتمكنوا من مواصلة مشوارهم الجامعي .

ميزت ديمقراطية قطاع التعليم العالي الجزائري منذ الاستقلال إلى يومنا هذا ، ففي سنة 1954 كان بمقدور 07 طلبة في كل 100000 نسمة الولوج إلى الجامعة في وطنهم و بعد خمسين سنة أي سنة 2004 تجاوز عدد الطلبة الجامعيين 3000 طالب في كل 100000 نسمة ، و طابع المجانية كان ولا يزال سائدا في قطاع التعليم العالي . و لم تكن الاستفادة من ديمقراطية التعليم العالي مقتصر على جنس واحد على حساب الجنس الآخر ، بل استفاد جنس الإناث أيضا .

#### الفرع الثاني : الجزائر

سارعت السلطات الجزائرية بعد الاستقلال لجزيرة قطاع التعليم العالي كباقي القطاعات الأخرى ، فالجزيرة كانت تعني تدخلا على مستوى برامج التعليم لتكييفها مع الاحتياجات الوطنية من الإطارات ، و قد ترجمت إلى سياسة تهدف إلى ولوج مكثف من الجزائريين إلى وظائف التعليم و التعليم العالي لضمان استخلاف المتعاونين الأجانب .

<sup>19</sup> نزعى عز الدين ، قياس الكفاءة النسبية للجامعات الجزائرية ، أطروحة دكتوراه ، تلمسان ، الجزائر ، 2015-2016 ، ص163

حيث لم يتعدى عدد الأساتذة في الموسم الجامعي الأول بعد الاستقلال ( 1962 / 1963 ) 82 أستاذ من بين أساتذة التعليم العالي العاملين و البالغ عددهم حينها 298 أستاذا ، و يمكن أن نعتبر أن قطاع التعليم العالي تمت جزأته بشكل شبه كلي إذ أصبح اليوم يرتاد جل مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي حوالي 55589 أستاذ في الموسم الجامعي ( 2015 / 2016 ) بمعدل جزارة قدره 99.96 % .

#### الفرع الثالث : التعريب

بعد الاستقلال مباشرة بادرت السلطات الجزائرية باعتماد اللغة العربية اللغة الأم في جل القطاعات ، إذ أصبحت العنصر الأساسي لإبراز الهوية الوطنية و الثقافية للشعب الجزائري ، لذا عمدت السلطات الجزائرية لتعريب قطاع التعليم العالي بتعاون مع أساتذة متعاونين من دول عربية لتكوين الأساتذة الجزائريين للتحكم في اللغة العربية بعد أن كان غالب عليهم التكوين التعليمي الفرنسي ، و هذا بالموازاة مع تحضير دورات رسكلة لا سيما في مراكز التعليم المكثف للغات المفتوحة في المؤسسات الجامعية . و عرف تقدم التعريب في العلوم الاجتماعية بدوره تسارعا ابتداء من سنة 1989 ، و هي السنة الأولى التي شهدت وصول الدفعة الأولى المعربة بالكامل ، فقد شهدت نسبة التعريب ازديادا متسارعا حيث بلغت نسبة التعريب 100 % سنة 1997 في العلوم الاجتماعية و الإنسانية .

#### الفرع الرابع : التوجه العلمي والتقني

مواكبة لدمقرطة و لجزارة و لتعريب قطاع التعليم العالي كان لزاما على السلطات التوجه مباشرة إلى التطور العلمي والتقني في القطاع ، وقد ظهر ذلك جليا في الأهمية التي أولتها الدولة لمسألة التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال سياسات الاصلاح التي شرعت فيها غداة الاستقلال من خلال تبني نظام الاقتصاد الموجه ابتداء من المخطط الثلاثي 1967/ 1969 والمخططين الرباعيين 1970/1973 و 1974/1977 ثم المخططين الخماسيين التاليين (1980/1984 و 1985/1989) في تعزيز التوجه العلمي والتقني و بروز الحاجة إلى إطارات تقنية مؤهلة .

وهذا ما دفع بالسلطات الجزائرية إلى وضع خريطة تعليم عالي تأخذ بعين الاعتبار حاجتها إلى المهارات التقنية العالية، وذلك عن طريق العناية بالتعليم التكنولوجي والتوسع فيه، وتشجيع الدارسين على الالتحاق بمدارسهم ومعاهدهم العليا ، و كذا المزج بين الدراسة النظرية والعلمية في مؤسسات التعليم العالي بحيث يكون الطالب قادرا على تطبيق النظريات العلمية في المجالات التطبيقية كالصناعة، الزراعة، الطب وغيرها.

المبحث الثالث : المؤشرات الكبرى للتعليم العالي و البحث العلمي في الجزائر

المطلب الأول : تطور عدد الطلبة المسجلين بالتدرج و ما بعد التدرج

الفرع الأول : تطور عدد الطلبة المسجلين بمرحلة التدرج<sup>20</sup>

بلغ عدد الطلبة 1961 في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية 1317 طالب مسجلين في جامعة الجزائر بملحقتها وهران وقسنطينة ، ولقد زاد عددهم في أول موسم جامعي بعد الاستقلال (1963/1962) ليصل إلى 2725 طالب . إذ تعد نسبة عدد الطلبة الجزائريين مقارنة مع عدد الطلبة الأوربيين فائق قلة ( كثير ) ، وبلغ عدد الطلبة المسجلين في الدخول الجامعي ( 2000/1999 ) حوالي 407995 طالب حيث تضاعف العدد حوالي 150 مرة عن ما كان عليه في الموسم الجامعي الأول بعد الاستقلال ، مما يعكس التحسن في الهياكل المستقبلية وعدد الأساتذة المؤطرين.

وبلغ عدد الطلبة المسجلين في الموسم الجامعي ( 2016/2015 ) حوالي 1327118 طالب ، حيث ارتفع العدد بحوالي 31 % مقارنة بالموسم الجامعي ( 2000/1999 ) ، وتدل هذه الأرقام على التطور الهائل والكبير في أعداد طلبة التدرج في المؤسسات الجامعية الجزائرية ، خاصة بعد خروج الجزائر من العشرية السوداء ومصادفة مع البحبوحة المالية جراء ارتفاع أسعار النفط .

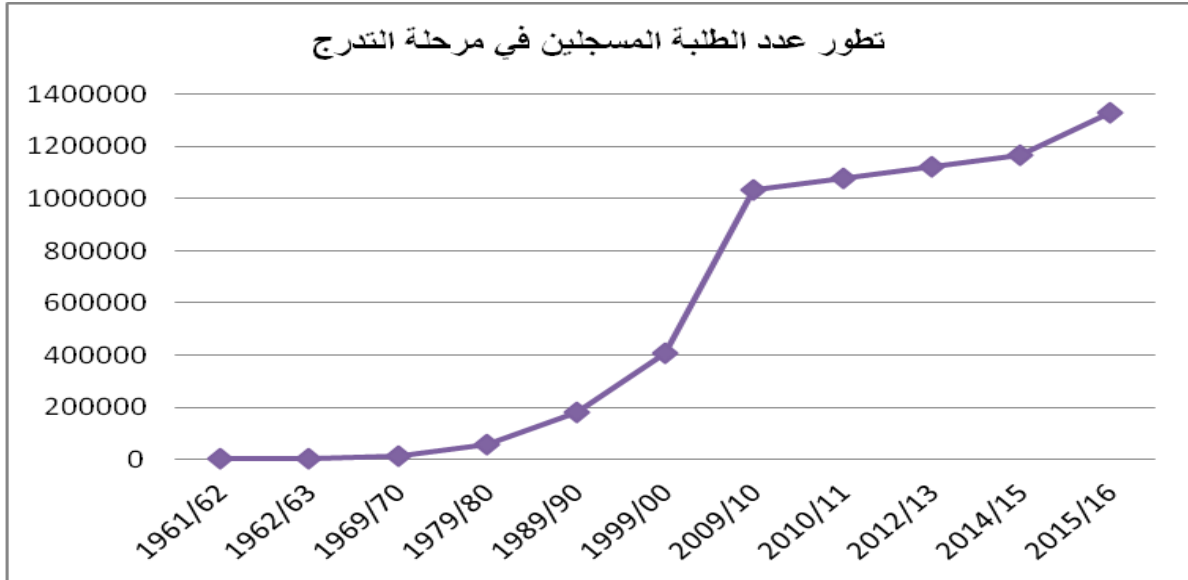
الجدول رقم ( 02 - 03 ) : تطور عدد المسجلين في مرحلة التدرج في الجزائر في الفترات التالية

الموسم الجامعي	1961	1962	1969	1979	1989	1999	2009	2010	2012	2014	2015
	1962	1963	1970	1980	1990	2000	2010	2011	2013	2015	2016
عدد الطلبة المسجلين	1317	2725	12243	57445	181350	407995	1034313	1077945	1124434	1165040	1327118

المصدر : من إعداد الباحث بالإعتماد على منشورات وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية: 44 MESRS/SDPP/Annuaire n

<sup>20</sup> وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية، التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر 50 :سنة في خدمة التنمية 1962 - 2012 مرجع سبق

الشكل رقم ( 01 - 03 ) يوضح : تطور عدد المسجلين في مرحلة التدرج في الجزائر



المصدر : من إعداد الطالب بالاستناد على احصائيات الجدول السابق

لوحظ أن هناك الارتفاع في حصة الإناث بالنسبة إلى مجموع المسجلين من 23 % للموسم الجامعي 1973/1972 إلى 50 % في الموسم الجامعي 2000/1999 ولقد تواصل هذا الارتفاع في استمرار إلى أن وصل إلى 59 % للموسم الجامعي 2011/2010 ، مما يعكس زيادة المتعلمين من الإناث و زيادة الوعي و الاهتمام بالمرأة كشريك في التنمية المستدامة و في كل مراحل الحياة .

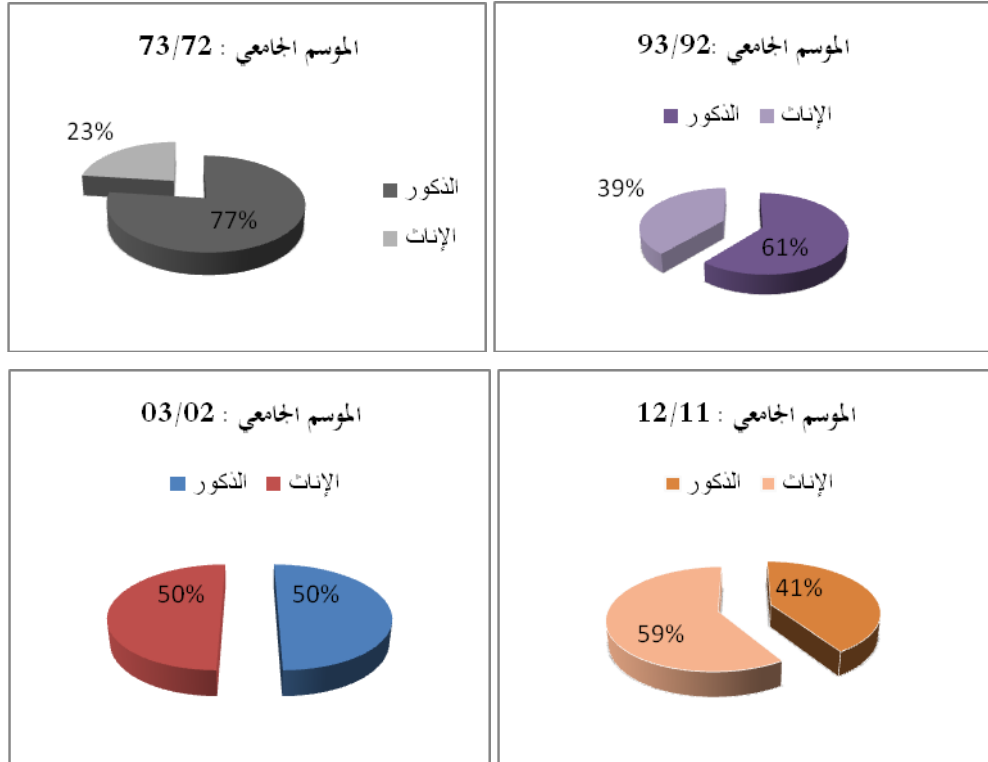
الجدول رقم ( 03 - 03 ) : تزايد نسبة الإناث في مرحلة التدرج مقارنة بنسبة الذكور

الموسم الجامعي	1973/1972	1993/1992	2003/2002	2012/2011
نسبة الذكور %	77	61	50	41

نسبة الإناث %	23	39	50	59
---------------	----	----	----	----

المصدر : وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية، التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر 50 :سنة في خدمة التنمية 1962 – 2012 الجزائر، 2012 ، ص 40 ، منشورات وزارة التعليم العالي والبحث العلمي متوفرة على موقع الوزارة: [www.mesrs.dz](http://www.mesrs.dz)

الشكل رقم ( 02 – 03 ) يوضح : تزايد نسبة الإناث في مرحلة التدرج مقارنة بنسبة الذكور



المصدر : من إعداد الباحث بالاستناد على احصائيات الجدول السابق.

الفرع الثاني : تزايد عدد الطلبة المسجلين في مرحلة التدرج حسب المجموعات الكبرى للاختصاصات

أما بالنسبة لتزايد عدد الطلبة المسجلين في مرحلة التدرج حسب المجموعات الكبرى للاختصاصات ، فنلاحظ أن هناك تغير في حصص الطلبة حسب الشعب الكبرى ، إذ نذكر الشعب الكبرى و هي :

- العلوم الدقيقة و التكنولوجيا
- العلوم الطبيعية و علم الأرض
- العلوم الطبية ( بما فيها البيطرة )
- العلوم الاجتماعية و العلوم الإنسانية

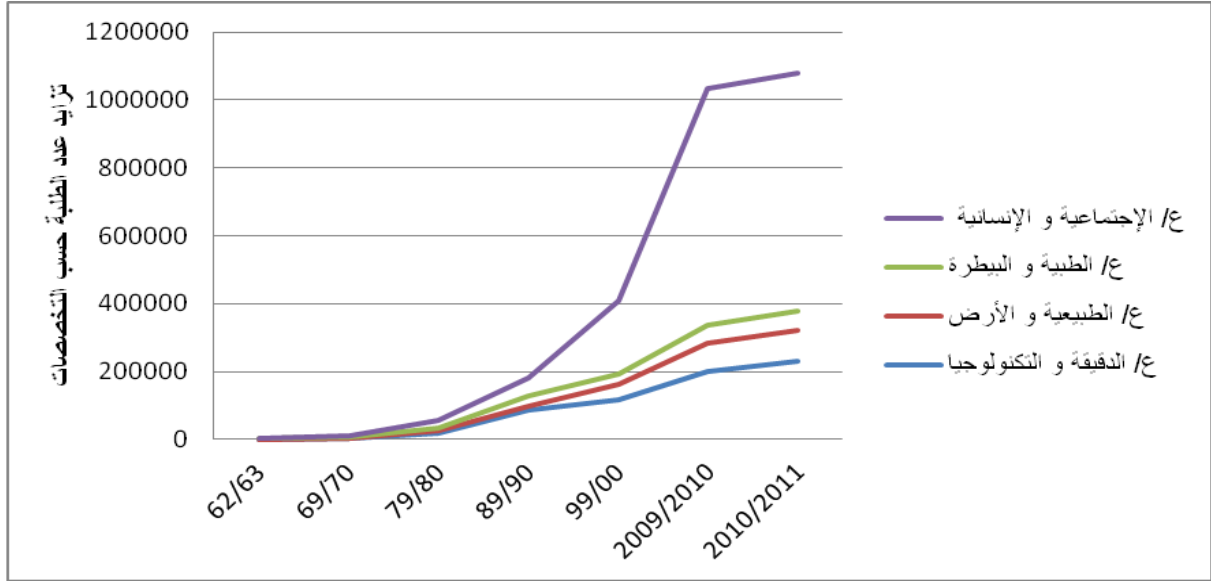
منذ الموسم الجامعي الأول بعد الاستقلال نلاحظ أن شعبة العلوم الاجتماعية و العلوم الإنسانية تأخذ حصة الأسد من الطلبة المسجلين في مرحلة التدرج مقارنة مع باقي الشعب و عبر كل المواسم الجامعية إلى غاية يومنا هذا .

جدول رقم ( 04 - 03 ) : تزايد عدد الطلبة المسجلين في مرحلة التدرج حسب المجموعات الكبرى للاختصاصات

11/2010	10/2009	00/1999	90/1989	80/1979	70/1969	63/1962	
231156	200036	117648	85643	16562	2959	739	ع/الدقيقة والتكنولوجيا
88667	82111	44510	12714	9304	147	00	ع/ الطبيعية و ع/ الأرض
57254	53847	30410	28407	9205	3806	762	ع/ الطبية و البيطرة
700868	698319	215427	54586	22374	5331	1224	ع/ الاجتماعية و ع/ الإنسانية
1077945	1034313	407995	181350	57445	12243	2725	الإجمالي

المصدر : وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية، التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر 50 : سنة في خدمة التنمية 1962 - 1912 الجزائر، 2012 ، ص 36 ، منشورات وزارة التعليم العالي والبحث العلمي متوفرة على موقع الوزارة: [www.mesrs.dz](http://www.mesrs.dz)

الشكل رقم ( 03 - 03 ) يوضح : تزايد عدد الطلبة المسجلين في مرحلة التدرج حسب المجموعات الكبرى للاختصاصات



المصدر : من إعداد الباحث بالاستناد على احصائيات الجدول السابق

### الفرع الثالث : تطور عدد الطلبة المسجلين في مرحلة ما بعد التدرج

أما مرحلة ما بعد التدرج فقد تميزت بالتزايد المطرد لأعداد الطلبة المسجلين ، حيث وصلت أعدادهم في السنة الجامعية 2016/2015 إلى 76658 طالب ، بعد ما كانت لا تتعدى 317 طالب و 3965 طالب لموسمي 1970/1969 و 1980/1979 على التوالي ، ولكن بالرغم من هذا التطور الكمي الإيجابي ، مازال مردود دراسات ما بعد التدرج بعيدا عن الأهداف المرجوة ، و هذا ما يعكسه عدم القدرة على الاستجابة لتنوع و تمايز الاحتياجات التنظيمية والتحسينية للتقنية التي يطرحها الاقتصاد و المجتمع الجزائري .

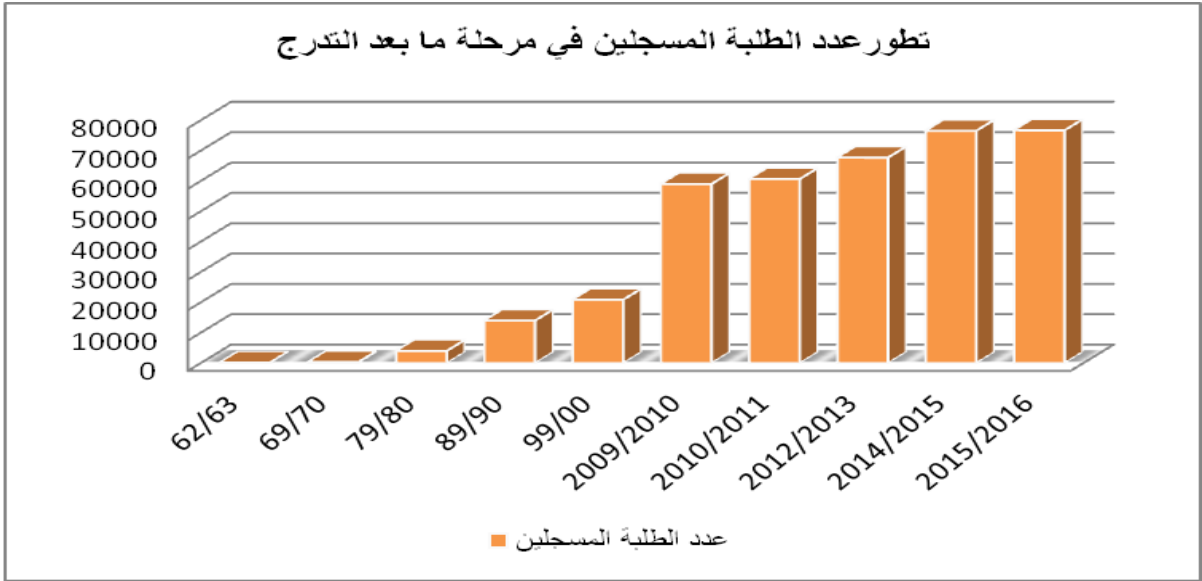
الجدول رقم ( 03 - 05 ) : عدد الطلبة المسجلين في مرحلة ما بعد التدرج في الجزائر حسب الفترات التالية :

الموسم الجامعي	1962	1969	1979	1989	1999	2009	2010	2012	2014	2015
	1963	1970	1980	1990	2000	2010	2011	2013	2015	2016
عدد الطلبة المسجلين	156	317	3965	13965	20846	58975	60617	67671	76510	76658

المصدر : من إعداد الباحث بالإعتماد على منشورات وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية: MESRS/SDPP/Annuaire n 44

الشكل رقم ( 03 - 04 ) يوضح : تطور عدد الطلبة المسجلين في مرحلة ما بعد التدرج





المصدر : من إعداد الباحث بالاستناد على احصائيات الجدول السابق

المطلب الثاني : تطور عدد الأساتذة و الخرجين، الجزائر و الشبكة الجامعية

الفرع الأول : تطور عدد الأساتذة

إن عدد أساتذة قطاع التعليم العالي في حالة تزايد بصفة مستمرة ، ففي أول موسم جامعي بعد الاستقلال (1963/1962) كان عدد الأساتذة حوالي 298 أستاذ ، أما بالنسبة للموسم الجامعي ( 2000/1999) فقد بلغ عددهم 17460 أستاذ ، أي أنه تضاعف بحوالي 59 مرة عن موسم الافتتاح .

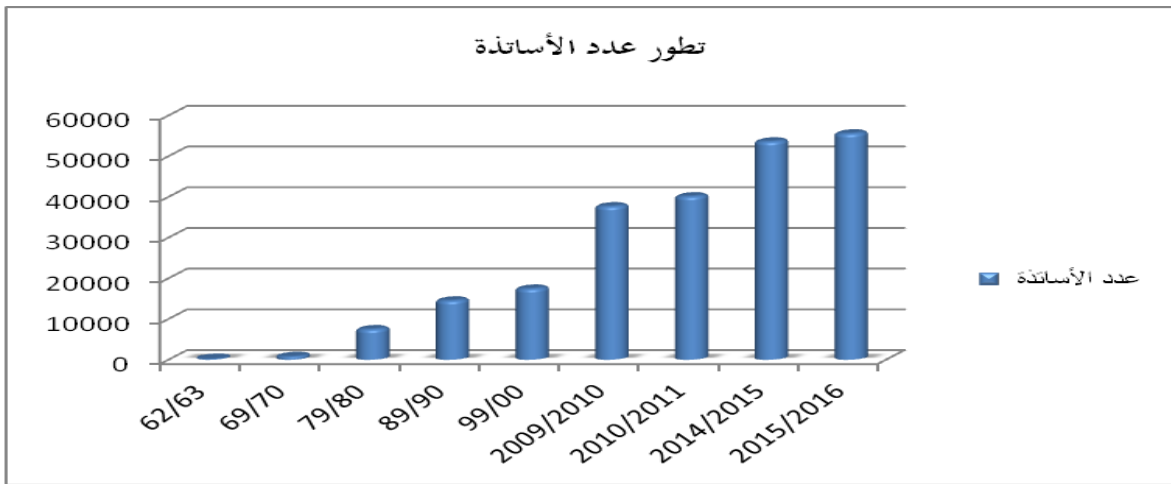
فخلال هذه السنوات الخمسين من التنمية ، تزايد تعداد الأساتذة بشكل ملحوظ ، إذ أن عدد الأساتذة الدائمين قد تضاعف 187 مرة بين الموسم الجامعي الأول بعد الاستقلال (1963/1962) و الموسم الجامعي 2016/2015 و تجدر الإشارة إلى أن هناك تزايد في نسبة العنصر النسوي ضمن إطار مهنة التدريس في التعليم العالي حيث بلغت هذه النسبة 43 % من سلك الأساتذة للموسم الجامعي 2016/2015 .

الجدول رقم ( 06 - 03 ) : تطور عدد الأساتذة حسب الفترات التالية

2015	2014	2010	2009	1999	1989	1979	1969	1962	الموسم الجامعي
2016	2015	2011	2010	2000	1990	1980	1970	1963	
55589	53622	40140	37688	17460	14536	7497	842	298	عدد الأساتذة

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على منشورات وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية:44 MESRS/SDPP/Annuaire n

الشكل رقم ( 05 - 03 ) يوضح : تطور عدد الأساتذة حسب الفترات التالية



المصدر : من إعداد الباحث بالاستناد على احصائيات الجدول السابق

الفرع الثاني : تزايد عدد الأساتذة الدائمين

لم يتوقف تزايد عدد الأساتذة الدائمين ، في موسم 1963/1962 كان عددهم حوالي 298 أستاذ منهم ( 66 أستاذ تعليم عالي ، و 13 أستاذ محاضر و 74 أستاذ مساعد ، و 145 أستاذ معيد ) أما موسم 2015/2014 فقد ارتفع عدد الأساتذة الدائمين إلى حوالي 53622 أستاذ منهم ( 5346 أستاذ التعليم العالي و 6032 أستاذ محاضر أ ، و 6278 أستاذ محاضر ب ، و 25898 أستاذ مساعد أ ، و 9765 أستاذ مساعد ب ، و 303 أستاذ معيد ) حيث تضاعف عددهم 180 مرة مقارنة بالموسم الجامعي الأول 63/62 .

و تجدر الإشارة إلى أن هناك تزايد في نسبة العنصر النسوي ضمن إطار التدريس في التعليم العالي حيث بلغت نسبة 42 % من سلك الأساتذة .

جدول رقم ( 07 - 03 ) : تزايد عدد الأساتذة الدائمين

15/14	14/13	11/10	10/09	00/99	90/89	80/79	70/69	63/62	الرتب / السنوات
5346	4979	3186	2874	950	573	257	80	66	أستاذ التعليم العالي
--	--	--	--	1612	905	463	112	13	أستاذ محاضر
6032	5247	4817	4562	--	--	--	--	--	أستاذ محاضر أ
6278	5289	2835	2352	--	--	--	--	--	أستاذ محاضر ب
--	--	--	--	6632	1958	--	--	--	مكلف بالدروس
--	--	--	--	6275	6839	2494	167	74	أستاذ مساعد
25898	24126	16681	15517	--	--	--	--	--	أستاذ مساعد أ
9765	11286	12101	11844	--	--	--	--	--	أستاذ مساعد ب
303	372	520	539	1991	4261	4283	483	145	أستاذ معيد
<b>53622</b>	<b>51299</b>	<b>40140</b>	37688	17460	14536	7497	842	<b>298</b>	العدد الإجمالي

المصدر : من إعداد الباحث بالإعتماد على منشورات وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية:44 MESRS/SDPP/Annuaire n

### الفرع الثالث : تطور عدد المتخرجين

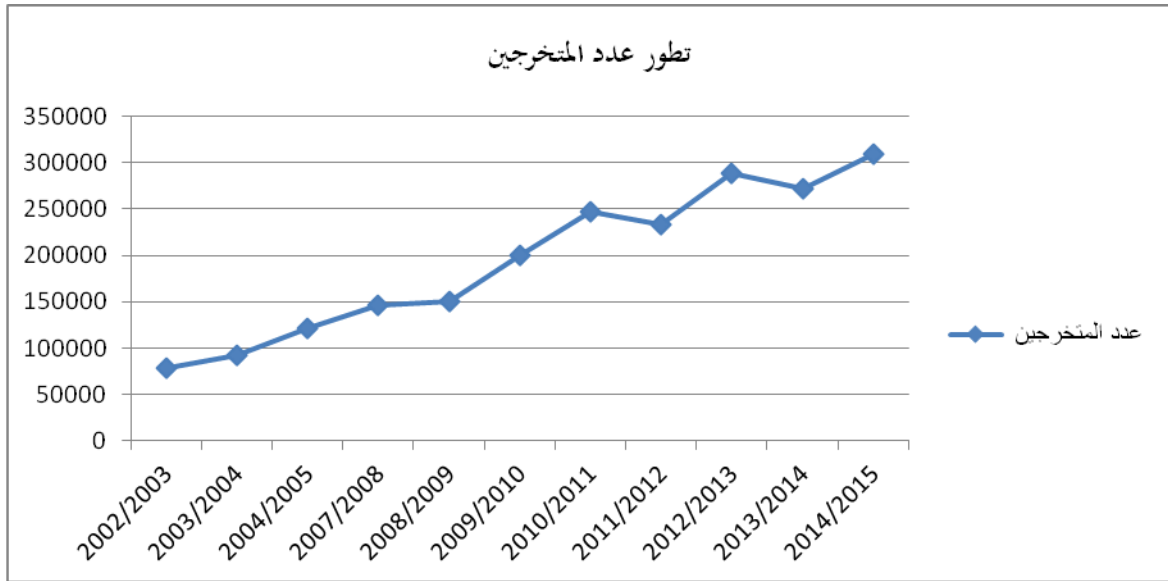
هناك تطور هائل في عدد المتخرجين منذ الاستقلال إلى يومنا هذا و هذا راجع إلى الالتفاتة الجيدة إلى قطاع التعليم العالي ، حيث تخرج من منظومة التعليم العالي الجزائرية في خمسين سنة ( 2012/1962 ) حوالي 2.000.000 خريج ، و الملاحظ لتطور عدد الخرجين من 2002 إلى 2015 يلاحظ أن هناك تذبذب في نسبة التطور خاصة بعد اعتماد نظام ( ل م د ) سنة 2004، إلا أن هناك تراجع في تطور عدد الخرجين في الموسمي (2012/2011) و ( 2014/2013 ) حسب ما يظهره الجدول الموالي:

الجدول رقم ( 09 - 03 ) : تطور عدد المتخرجين

الموسم الجامعي	15/14	14/13	13/12	12/11	11/10	10/09	09/08	08/07	05/04	04/03	03/02
عدد الخريجين	309013	271430	288602	233879	246743	199767	150014	146889	121905	91828	77972

المصدر : من إعداد الباحث بالإعتماد على منشورات وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية: MESRS/SDPP/Annuaire n 44

الشكل رقم ( 06 - 03 ) يوضح : تطور عدد المتخرجين



المصدر : من إعداد الباحث بالاستناد على احصائيات الجدول السابق

#### الفرع الخامس : تطور الجزائر في قطاع التعليم العالي

سعت السلطات الجزائرية لجزارة كل القطاعات بعد الاستقلال مباشرة خاصة قطاع التعليم العالي و البحث العلمي ، فكان لها ما أرادت بعد ما انخفض عدد الأساتذة الأجانب في التعليم العالي انخفاضاً ملحوظاً ، و لكن لم تبلغ نسبة الجزائر 100% في قطاع التعليم العالي . من الفترة الممتدة من 2006 إلى 2015 عاشت هذه النسب نوعاً من التذبذب بين الزيادة والنقصان إلى أن وصلت في الموسم الجامعي ( 2015 / 2016 ) إلى نسبة 99.96 % أي بما يعادل 23 أستاذ أجنبي مقابل 53622 أستاذ جزائري وهو عدد قليل جداً مقارنة بعدد الأساتذة الجزائريين . مقابل 48398 أستاذ في الموسم الجامعي 2012 / 2013 بمعدل جزارة قدره 99.84 % . وبذلك يكون قطاع التعليم العالي قد تمت جزأته بشكل شبه كلي بعد أن كان لم يتعدى

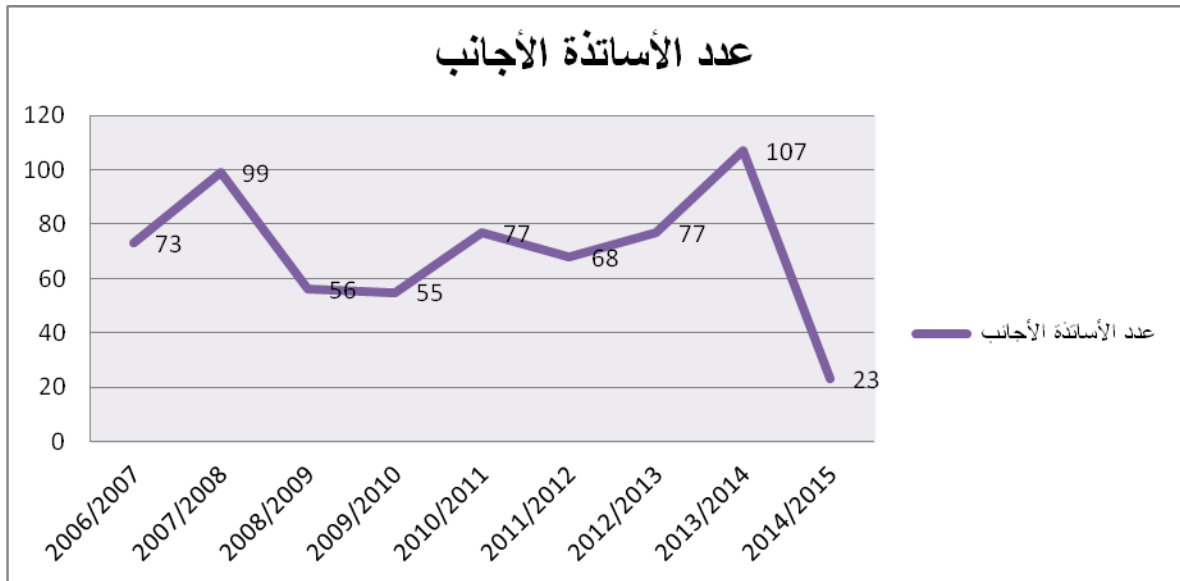
عدد الأساتذة في الموسم الجامعي الأول بعد الاستقلال ( 1962 / 1963 ) 82 أستاذ من بين أساتذة التعليم العالي العاملين و البالغ عددهم حينها 298 أستاذا .

الجدول رقم ( 10 - 03 ) : يوضح تطور نسب الجزائر في قطاع التعليم العالي

الموسم الجامعي	07/06	08/07	09/08	10/09	11/10	12/11	13/12	14/13	15/14
عدد الأساتذة الأجانب	73	99	56	55	77	68	77	107	23
نسب تطور الجزائر %	99.75	99.69	99.84	99.85	99.81	99.85	99.84	99.79	99.96

المصدر : من إعداد الباحث بالإعتماد على منشورات وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية: 44 MESRS/SDPP/Annuaire n

الشكل رقم ( 07 - 03 ) : يوضح تطور نسب الجزائر في قطاع التعليم العالي



المصدر: من إعداد الطالب بالاستناد على احصائيات الجدول السابق

#### الفرع السادس : شبكة مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي

شهدت الفترة الممتدة ما بين سنة 1962 إلى سنة 2012 توسع كثيف في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية ، و هذا راجع إلى كثرة الطلب على خدمة التعليم العالي و تلبية حاجات الطلبة الذين يزداد عددهم باستمرار.

فشبكة مؤسسات التعليم العالي الجزائرية تتكون في هذه الفترة الزمنية من 90 مؤسسة مختلفة للتعليم العالي منها: <sup>21</sup>

47 جامعة ( 08 منها كانت عبارة عن مراكز جامعية و تم ترقيتها إلى جامعات سنة 2012 ) ،

• 10 مراكز جامعية .

• 18 مدرسة وطنية عليا و مدمج بها قسمان تحضيريان .

• 06 مدارس عليا .

• 10 مدارس تحضيرية .

• ملحقتان جامعتان .

و تتوزع هذه الشبكة الجامعية عبر كل ولايات أرجاء الوطن أي 48 ولاية ، و تشمل هذه المؤسسات على أكثر من 1000

مخبر بحث علمي ، و لقد استقبلت هذه المؤسسات الجامعية في الموسم الجامعي (2011/2012) أكثر من 1300,000

طالب في مختلف أطوار التكوين في التعليم العالي .

و لقد مرت فترة إنجاز هذه الشبكة من مؤسسات التعليم العالي بثلاثة مراحل :

**أولا : المرحلة الأولى : تعرف بمرحلة الإنجازات الكبرى (1962 إلى 1980)**

شهدت هذه الفترة إنجازات كبرى نظرا للظروف التي كانت فيها الجزائر بعد خروجها من الاستعمار ، حيث تم إنجاز ثلاثة

جامعات كبرى و في مدن كبرى ( الجزائر العاصمة ، قسنطينة ، وهران ) فتم إنجاز :

- جامعة هواري بومدين للعلوم و التكنولوجيا بالجزائر العاصمة .

- جامعة محمد بوضياف للعلوم و التكنولوجيا بوهران .

- جامعة الأمير عبد القادر بقسنطينة .

و بعد سنة 1974 أعطيت الأولوية للتقدم في إنجاز مشاريع تنموية في قطاع التعليم العالي و البحث العلمي ، و هذا بتشجيع مراكز

جامعية ترقى إلى مستوى الجامعات شيئا فشيئا تبعا لخريطة التوسع ، إذ تم إنشاء خلال هذه المرحلة 08 مراكز جامعية .

<sup>21</sup> وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية، التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر 50 :سنة في خدمة التنمية 1962 - 2012 الجزائر،

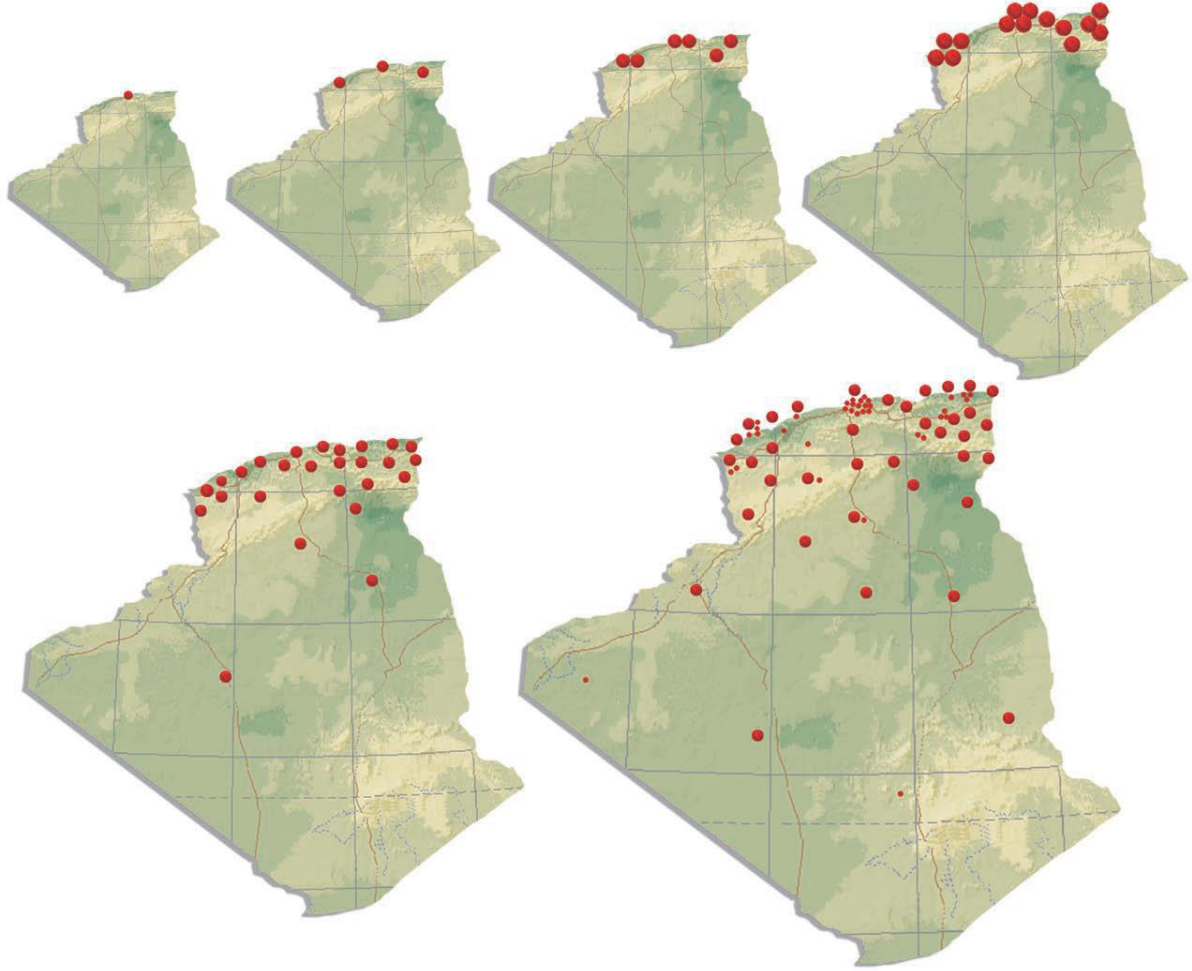
ثانيا : المرحلة الثانية : تعرف بمرحلة توسع الشبكة الجامعية (1981 إلى 1998)

لقد تعززت هذه المرحلة ببناء 18 مركز جامعي مزود بكافة الوسائل البيداغوجية و العلمية و كذلك المرافق التابعة للخدمات الجامعية قصد السير الحسن لها .

ثالثا : المرحلة الثالثة : تعرف بمرحلة النضج ( 1999 إلى 2012 )

شهدت هذه المرحلة تدشين 19 مركز جامعي جديدا و ترقية 24 مركز جامعي إلى جامعة ، و لقد تزامنت هذه المرحلة مع البحبوحة المالية نتيجة لارتفاع أسعار البترول لهذا سميت بمرحلة النضج لأنها تعد أحسن مرحلة لتنمية قطاع التعليم العالي ، إذ تم فيها أيضا إعادة ترميم و إحياء بعض الجامعات العريقة و تطويرها مثل ما شهدت جامعات الجزائر العاصمة و قسنطينة و وهران . كما شهدت هذه المرحلة مساعي توحيد القانون الأساسي الخاص بمدارس المهندسين و مدارس تكوين الأساتذة و معاهد وطنية كثيرة .

الشكل رقم ( 08 - 03 ) : يوضح وتيرة ظهور الجامعات الجزائرية من سنة 1962 إلى سنة 2012



المصدر : المصدر : وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية، التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر 50 :سنة في خدمة التنمية 1962- 2012 ، الجزائر، 2012 ، ص 74 ، منشورات وزارة التعليم العالي والبحث العلمي متوفرة على موقع الوزارة:

[www.mesrs.dz](http://www.mesrs.dz)

#### المطلب الثالث : البحث العلمي والتطوير التكنولوجي في الجزائر

إن تطوير البحث العلمي مرتبط بتوفير الموارد البشرية الكفؤة والمتخصصة إلى جانب موارد مادية ومالية ، أما قوة البحث فتكمن في كيفية التوفيق بين هذه الموارد وترشيد استعمالها ، فلقد أنشأت الجزائر منظومة قانونية و هيكلية لتطوير البحث العلمي وخصصت اعتمادات مالية ضخمة من أجل ترقيته، لكن حركية المؤسسات العلمية كان مرهونا بأسلوب التجربة والخطأ وهذا



ما جعل سياسة البحث العلمي تبقى غير مستقرة ولا ترقى للاستجابة لطموحات الباحثين ، فليس المهم حسب الباحثين الدراسات ، بل التعامل مع نتائجها.<sup>22</sup>

#### الفرع الأول : البحث العلمي في الجزائر ما قبل الاستقلال

لم يشهد البحث العلمي في الجزائر تطورا يحسب غداة الاستعمار ، إذ أنه كان متمركزا في جامعة الجزائر فقط ، وكانت نشاطاته تعتمد على مؤسسات مختلفة يمكن تصنيفها إلى قسمين : الجامعة و المؤسسات المتخصصة ، و كانت هيئات البحث متمثلة في المركز الوطني للبحث العلمي و محافظة الطاقة الذرية ، المركز الوطني للدراسات الفضائية ، و ديوان البحث العلمي و التقني لما وراء البحار .

و كانت تحتوي جامعة الجزائر على عدة معاهد خاصة بالبحث العلمي نذكر منها: ( معهد الدراسات الشرقية، معهد الدراسات الفلسفية، و معهد علم الأعراق البشرية، و معهد البحث الصحراوي ).

#### الفرع الثاني : البحث العلمي في الجزائر ما بعد الاستقلال<sup>23</sup>

بعد الاستقلال ورثت الجزائر قطاع تعليم عالي هش و ذلك لقلّة الأساتذة الجزائريين فيه فأصبحت جزأرة القطاع هو الشغل الشاغل للأساتذة ، حيث تم إهمال البحث العلمي نوعا ما مقابل هذه الأولوية ، إذ بدأت بعض المحاولات لتنشيط مجال البحث العلمي من طرف بعض الأساتذة سنة 1964 . و لقد نظم البروتوكول الجزائري - الفرنسي المؤرخ في 16 مارس 1968 للتعاون و البحث العلمي ما بين البلدين و لمدة أربعة سنوات و هو ممول من الطرفين ، و قد تم إنهاء هذا النظام سنة 1971.

و بعد أن استحدثت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر تم إدماج نشاط البحث العلمي كأهمية لا تقل عن عملية التعليم العالي ، و بعدها تم إنشاء المنظمة الوطنية للبحث العلمي سنة 1973 و كان عملها تأسيسيا في مجال استحداث مراكز بحث جديدة وإعادة بعث الحركية في تلك المراكز، التي ورثتها بلادنا عن الاستعمار وكان نشاطها قد كف عن الممارسة حين تولت مديرية البحث العلمي سنة 1973 التابعة لوزارة التعليم العالي و البحث العلمي تسيير "مخططا وطنيا للبحث العلمي والتقني" الذي يبعث على البحث العلمي كعامل أساسي في التنمية و استقلالية التكنولوجيا .

<sup>22</sup> وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية، التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر 50 سنة في خدمة التنمية 1962 - 2012 الجزائر، 2012، ص 81

<sup>23</sup> وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية، التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر 50 سنة في خدمة التنمية 1962 - 2012 الجزائر، 2012، ص 83

في سنة 1983 تم حل "المنظمة الوطنية للبحث العلمي" بعد أن كفت عن ممارسة نشاطها ، و في سنة 1985 تم استحداث "محافظة البحث العلمي و التقني" و لإعطائها أكبر حيز من المسؤولية لتجنب ما حدث مع "المنظمة الوطنية للبحث العلمي" تم إلحاقها بالوزارة الأولى بدلا من وزارة التعليم العالي و البحث العلمي ، حيث تم استحداث وحدات للبحث العلمي بعد جملة من التشاورات و الاتفاقات حول برامج هذه الوحدات بين كل الشركاء الذين من شأنهم الاستفادة من نتائج البحث .

و في سنة 1986 تم استحداث "المحافظة العليا للبحث" و تم إلحاقها برئاسة الجمهورية و هذه المحافظة هي عبارة عن دمج ما بين "محافظة البحث العلمي و التقني" و بين "محافظة الطاقات المتجددة" و في سنة 1990 تم ترقية "المحافظة العليا للبحث" إلى هيئة حكومية ، حيث تم وضع قانون قطاع البحث و به تأسست هيئة الباحثين الدائمين و إن قانونا كهذا من شأنه أن يدفع المؤسسات الوطنية لإدراج وظيفة البحث في نشاطها وهذا كله لتشجيع حركة الجامعيين من أجل تقوية كيانات البحث ذات الصلة بالقطاعات الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية .

و هناك بالنسبة إلى هذه الفترة الزمنية ، ثلاثة نصوص قانونية تحدد البحث و هي :

1. قانون وحدة البحث ( المرسوم رقم 83- 521 المؤرخ في 23 جويلية 1983)
2. قانون مركز البحث ( المرسوم رقم 83- 521 المؤرخ في 10 سبتمبر 1983 ) .
3. قانون الباحث الدائم ( المرسوم رقم 83- 521 المؤرخ في 18 مارس 1983 ) .

و من تأثيرات حل المنظمة الوطنية للبحث العلمي تناقص الإعتمادات الممنوحة للجامعة في إطار البحث ، كما صاحب هذا النقص غياب للإطار التنظيمي مع ضعف الميزانية المالية المخصص للبحث العلمي لفترة عمرها حوالي ثلاثة سنوات من سنة 1984 إلى سنة 1986 .

لتعود عملية إعادة الحركة في البحث العلمي إلى شهر جوان سنة 1986 تحت إشراف المحافظة العليا للبحث بوصاية رئاسة الجمهورية ، و تميزت هذه الفترة بالإنشاء الرسمي لفرق ووحدات البحث ، والانطلاق في عملية التمويل الفعلي للبحث .

و في سنة 1998 تم إصدار قانون توجيهي وبرنامج خماسي متعلق بالبحث العلمي و التطوير التكنولوجي ( قانون رقم 98-11 المؤرخ في 22 أوت 1998 ) و كان الغرض من هذا هو تقويم حالة اللاإستقرار التي كانت تميز تصور البحث العلمي والتطوير التكنولوجي و كذلك الدور المنوط به خلال الفترات الزمنية السابقة من جهة ، و تقويم الانقطاع الدائم للأعمال التي تم الشروع فيها من قبل المؤسسات التي توالى على رأس البحث من جهة أخرى .

و يمكن تلخيص أهم أهداف القانون رقم 98-11 في ما يلي من نقاط: <sup>24</sup>

- تعزيز الأسس العلمية و التكنولوجية في البلاد .
  - تحديد و جمع الوسائل الضرورية للبحث العلمي و التطوير التكنولوجي .
  - إعادة تأهيل وظيفة البحث في مؤسسات التعليم العالي و البحث العلمي و في مؤسسات البحث ، و الحث على تامين نتائج البحث .
  - تعزيز تمويل الدولة لنشاطات البحث العلمي و التطوير التكنولوجي .
  - تامين المشروعات المؤسساتية والتنظيمية للتكفل بنشاطات البحث العلمي والتطوير التكنولوجي بفعالية أكثر .
- و على المستوى المؤسساتي و التنظيمي ، فإن هندسة هذا التنظيم الذي ينص عليه القانون 98-11 و التي تشكل من هيئات و هياكل ، تتمثل في ما يلي : <sup>25</sup>
- المجلس الوطني للبحث العلمي و التقني : و الذي يرأسه الوزير الأول و هو المكلف بالتوجيهات الكبرى للسياسة الوطنية للبحث العلمي و التطوير التكنولوجي .
  - المجلس الوطني لتقييم البحث العلمي و التطوير التكنولوجي : و هو عبارة عن هيئة استشارية ملحقة بالوزير المكلف بالبحث ، و هو مكلف بالتقييم للسياسات الوطنية للبحث العلمي .
  - الهيئة المديرة : تكلف بعملية التجسيد بكل ما جاءت به سياسة البحث العلمي ، و بضمان القيام بالتسيير وهي أمانة المجلس الوطني .
  - اللجان المتعددة القطاعات : دورها يتمثل في مساعدة الهيئة المديرة في تطبيق السياسة الوطنية للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي ، كما تقوم بدراسة و تحيين البرامج الوطنية للبحث ، و تقوم أيضا بترقية وتنسيق وتقييم نشاطات البحث العلمي .

<sup>24</sup> وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية، التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر 50 :سنة في خدمة التنمية 1962 - 2012 الجزائر، 2012، ص 88 .

<sup>25</sup> الجريدة الرسمية عدد 83 ، الصادرة الأحد 18 رجب عام 1419 الموافق لـ 08 نوفمبر 1998 م .

- اللجان القطاعية الدائمة للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي : التي توجد على مستوى كل مديرية وزارية وهي مكلفة بضممان ترقية وتنسيق وإعادة تقييم نشاطات البحث العلمي والتطوير التكنولوجي على مستوى القطاع .
- الوكالات الموضوعاتية للبحث : تقوم بعملية متابعة تنفيذ البرامج في إطار البرنامج الوطني للبحث .  
أما هياكل ترقية و تنفيذ البحث العلمي و التطوير التكنولوجي ، تتمثل في :
- المؤسسة العمومية ذات الطابع العلمي و التكنولوجي : هي التي تقوم بعملية التوجيه على مستوى القطاع ، و تقوم أيضا بتحديد و برمجة و تقييم مشاريع البحث ، كما تقوم بتحفيز الاستيعاب و التحكم في العلوم و التقنيات و تامين نتائج البحث .
- وحدة البحث : تقوم بنفس عمل المؤسسة العمومية ذات الطابع العلمي و التكنولوجي لكن قي ميدان معين و ليس على مستوى القطاع .
- مخابر البحث ( في الجامعة ) أو المشتركة ( مع هياكل أخرى ، و حتى الاقتصادية منها ) تتمتع باستقلالية التسيير ويمكن إنشائها في مؤسسات التعليم و التموين العالين .

جدول رقم ( 11 - 03 ) : التطور المؤسساتي للبحث العلمي في الجزائر من سنة 1962 إلى سنة 2012

سنة الحل	الوصاية	سنة التأسيس	الهيئة
1968		1963	مجلس البحث
1971		1986	هيئة التعاون العلمي
1973		1971	المجلس المؤقت للبحث العلمي
1983	وزارة التعليم العالي	1973	الهيئة المؤقتة للبحث العلمي
1986	رئاسة الجمهورية	1982	محافظة الطاقات المتجددة
1986	الوزارة الأولى	1984	محافظة البحث العلمي و التقني
1990	رئاسة الجمهورية	1986	المحافظة العليا للبحث
1991	الوزارة الأولى	1990	الوزارة المنتدبة المكلفة بالبحث و التكنولوجيا
1991	الوزارة الأولى	1991	الوزارة المنتدبة المكلفة بالبحث و التكنولوجيا و البيئة
1992	الوزارة الأولى	1991	أمانة الدولة للبحث
1993	وزارة التربية الوطنية	1992	أمانة الدولة
1994	وزارة التربية الوطنية	1993	الوزارة المنتدبة المكلفة بالجامعات و البحث

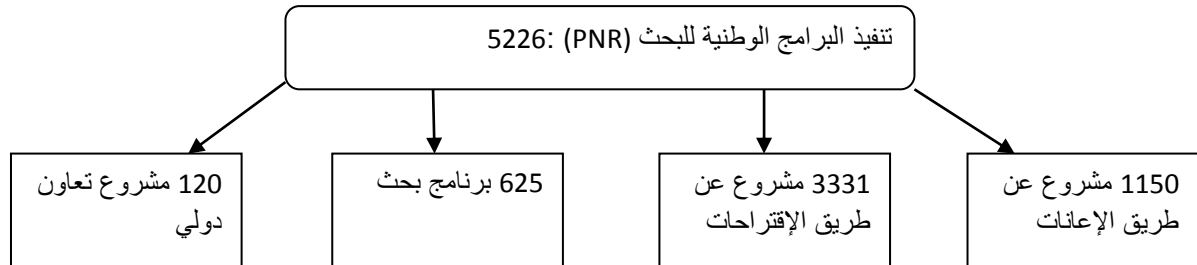
إلى يومنا هذا	وزارة التعليم العالي والبحث العلمي	2000	الوزارة المنتدبة لدى وزارة التعليم العالي والبحث العلمي المكلفة بالبحث العلمي
إلى يومنا هذا	وزارة التعليم العالي والبحث العلمي	2008	المديرية العامة للبحث العلمي و التطوير التكنولوجي

المصدر : وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية، التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر 50 :سنة في خدمة التنمية 1962 – 2012 ، الجزائر، 2012 ، ص 89 ، منشورات وزارة التعليم العالي والبحث العلمي متوفرة على موقع الوزارة: [www.mesrs.dz](http://www.mesrs.dz) و لقد أدرج القانون 98-11 البرمجة الوطنية لنشاطات البحث العلمي والتطوير التكنولوجي ضمن إطار تطبيق الإستراتيجية الوطنية للتنمية الشاملة ، كما نظمها في شكل برامج بحث وطنية و يمكن لنشاطات البحث العلمي و التطوير التكنولوجي أن تكون ذات طابع قطاعي أو متعددة القطاعات أو تكون ذات طابع خاص أو كليهما معا ، و هدفها الأسمى هو التطور الاقتصادي و الاجتماعي و الثقافي للبلاد .

و يتم تنفيذ مشاريع البحث في إطار البرنامج الوطني للبحث ، و يكون ذلك عن طريق إعلان تقديم عروض موجه للباحثين والأساتذة الباحثين و هذه المشاريع ممولة من قبل الدولة عن طريق صندوق خاص بالبحث العلمي .

فكل ما نفذ من برامج بحث في إطار البرنامج الخماسي الثاني 2008 – 2012 موضح في الشكل التالي :

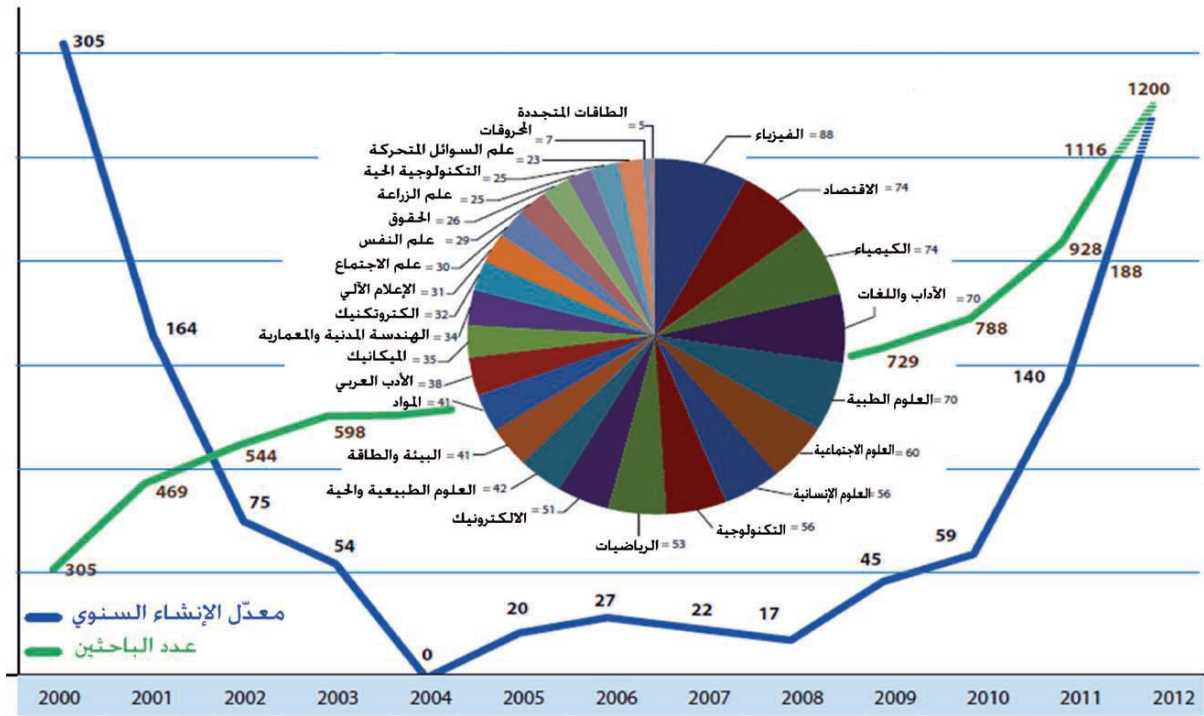
الشكل رقم ( 09-03) يوضح : برامج بحث في إطار البرنامج الخماسي الثاني 2008 – 2012



المصدر : وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية، التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر 50 :سنة في خدمة التنمية 1962 – 2012 ، الجزائر، 2012 ، ص 96 ، منشورات وزارة التعليم العالي والبحث العلمي متوفرة على موقع الوزارة: [www.mesrs.dz](http://www.mesrs.dz) ،

أما بالنسبة لبرامج البرمجة و التنظيم و الإجراءات المؤسساتية و تطوير الموارد البشرية و كذا في مجال البحث الجامعي و التطوير التكنولوجي ، تم اعتماد أكثر من 1046 مخبر بحث علمي يتوفر على مرافق و تجهيزات خاصة به .

الشكل رقم ( 10 – 03) : ارتفاع عدد مخابر البحث



المصدر : المصدر : وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية، التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر 50 : سنة في خدمة التنمية 1962 - 2012 ، الجزائر، 2012 ، ص 101، منشورات وزارة التعليم العالي والبحث العلمي متوفرة على موقع الوزارة: [www.mesrs.dz](http://www.mesrs.dz)

خلاصة الفصل :

تأسست الجامعة الجزائرية رسميا في حقبة الاستعمار الفرنسي سنة 1909 وتعد من أعرق الجامعات في الوطن العربي وبعد الإستقلال مرت الجامعة الجزائرية بعدة مراحل من المرحلة الأولى مرحلة تأسيس الجامعة الوطنية إلى المرحلة الرابعة و هي مرحلة الإفتتاح (من 2003 إلى يومنا هذا) ، كما شهد قطاع التعليم العالي و البحث العلمي في الجزائر تحولات جذرية في شتى الميادين ، بالرغم من حداثة القطاع وهشاشة ما وورث بعد الاستقلال ، و هذا يعتبر تحدي للجزائر لركب سفينة التطور التكنولوجي و لمسايرة كل التغيرات التي تطرأ على العالم سواء اقتصادية ، سياسية أو اجتماعية .

حيث استطاعت الجزائر أن تجعل من هذا التعليم العالي تعليما وطنيا حيث تجاوز عدد الطلبة الجامعيين 3000 طالب في كل 100000 نسمة ، و طابع المجانية يسود في قطاع التعليم العالي ، ومفتوح للجميع دون استثناء ذكورا و إناثا حيث أصبح نسبة الإناث أكثر من نسبة الذكور و عبر كامل التراب الوطني في كل ولاية مؤسسة جامعية سوى جامعة أو مركز جامعي أو مدرسة وطنية ، مراعية لكل الظروف الاجتماعية لطبقات المجتمع ، حيث لاحظنا من خلال سرد تطورات عدد الطلبة المسجلين في مرحلتي التدرج و ما بعد التدرج أن هناك ارتفاع مستمر و متزايد في عددهم من سنة لأخرى حتى في فترة العشرية السوداء .

أما فيما يخص البحث العلمي و التطور التكنولوجي فشهد هو الآخر تطور مؤسساتي كبير للبحث العلمي في الجزائر منذ الإستقلال حتى يومنا هذا ، و لضمان التناسق بين التعليم العالي و الاقتصاد الوطني ، و الاقتصاد العالمي تم استحداث نظام علمي و هو نظام ( ل م د ) طمعا في مواكبة التطورات الحاصلة في دول العالم .

# الفصل الرابع

واقع إدارة الجودة الشاملة

في

مؤسسات التعليم العالي لجامعات الجنوب الغربي الجزائرية



## تمهيد :

بعد أن تطرقنا في الفصول الثلاثة السابقة لأهم الأسس النظرية لموضوع البحث ، سنتطرق من خلال هذا الفصل إلى دراسة ميدانية عن مدى إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية ( جامعات الجنوب الغربي نموذجاً ) ، ومن خلال هذه الدراسة سلطنا الضوء على وجهات نظر هيئة التدريس في جامعات الجنوب الغربي(أدرار ، بشار ، تندوف) كمجتمع بحث مستهدف حول أهم عشرة محاور الدراسة والتي ذكرناها في الشق النظري ( الرسالة والرؤيا الجامعية ، الإدارة الجامعية ، التخطيط الإستراتيجي ، إدارة الموارد البشرية ، إدارة صنع القرارات ، الطالب ، هيئة التدريس ، إستراتيجيات العمل ، التقويم ، البحث العلمي ) ، وفي الأخير سنحاول أن نخرج بتوصيات من خلال تحليلنا لنتائج الدراسة الميدانية .

## المبحث الأول : إجراءات الدراسة الميدانية

أجريت الدراسة الميدانية وفقا لمجموعة من الاجراءات في حدود الإمكانيات والقدرات البحثية، والتي يمكن توضيح أهمها في الآتي:

## المطلب الأول : تحديد مجتمع البحث

مجتمع البحث يتمثل في أساتذة مؤسسات التعليم العالي بمنطقة الجنوب الغربي للجزائر والذي يشمل ثلاثة ولايات : بشار وأدرار، وتندوف ، ويبلغ عدد الأساتذة حوالي 1084 أستاذ موزعين كالاتي ( 624 أستاذ في جامعة بشار ، 407 أستاذ جامعة أدرار ، 53 أستاذ المركز الجامعي تندوف ) للموسم الجامعي 2017/2016 من كل التخصصات ، و لقد تم استهداف هذه الفئة لأنهم الأقرب لفهم فلسفة نظام إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي مقارنة مع فئات محاور الجودة الشاملة الأخرى ، ولأنهم الأقرب أيضا إلى معرفة وتشخيص المعوقات والمشاكل التي تعيق تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسساتهم ، ولأن الأستاذ يعد المحور الرئيسي المسؤول عن نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسساته التعليمية .

فأما عن مبررات اختيار أساتذة مؤسسات التعليم العالي في الجنوب الغربي للجزائر ، فكان من منطلق شمولية الدراسات السابقة التي سبق لها وأن تمت في كل أنحاء التراب الوطني إلا هذه المنطقة من الوطن تقريبا لهذا تم إختيار هذه المنطقة التي تولى لها الدولة اهتمام خاص من التنمية الشاملة .

## المطلب الثاني : أسلوب جمع البيانات

سنتطرق من خلال هذا المطلب إلى توضيح مختلف الأدوات المستخدمة لجمع البيانات ، واعتمدنا على كل من الاستبيان والمقابلة لجمع البيانات اللازمة التي تمكننا من معرفة مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة مؤسسات التعليم العالي الجزائرية.

## الفرع الأول : الاستبيان:

تم جمع البيانات الأولية اللازمة للدراسة من خلال استخدام الاستمارة كأداة بحثية رئيسية، حيث تم إرسال 405 استمارة مطبوعة و ليست إلكترونية إلى مجتمع البحث المستهدف، وقد تم استرجاع 326 استمارة منها حوالي 85 استمارة ملغاة غير صالحة للدراسة و تم استبعادها و تبقي 241 استمارة صالحة للدراسة ، وهذا نظرا لعدم استجابة وتعاون الأساتذة على الرغم من الإلحاح الشديد والمستمر على طلب الاستجابة وإجراء المقابلة ، هذا بالإضافة إلى تنقلي إلى هذه الجامعات رغم بعد المسافة ، و بالتالي قدرت نسبة استجابة الأساتذة بحوالي 31 % ، وهي نسبة مقبولة للتحليل الاحصائي .وفيما يتعلق بتصميم استمارة البحث، تم الاستفادة كثيرا من جملة

ملاحظات الأستاذة المشرفة في تصميمها وأستاذين أيضا من ذوي التخصص ، خاصة في ظل نقص الدراسات السابقة -على حد علم الباحث -التي تناولت هذا الموضوع باعتبار حديثه .وقد تكونت استمارة البحث من جزأين التاليين :

الجزء الأول : يتعلق بالبيانات العامة المرتبطة بالمستجوبين وقد شمل :الجنس، الرتبة العلمية، الخبرة المهنية في مؤسسات التعليم العالي.

الجزء الثاني : يتعلق بمحاور الدراسة العشر :

- المحور الأول يتعلق بالرسالة و الرؤيا الجامعية و يتكون من 08 أسئلة .
- المحور الثاني و يتعلق بالإدارة الجامعية و يتكون من 10 أسئلة .
- المحور الثالث و يتعلق بالتخطيط الإستراتيجي و يتكون من 07 أسئلة .
- المحور الرابع و يتعلق بإدارة الموارد البشرية و يتكون من 07 أسئلة .
- المحور الخامس و يتعلق بإدارة عملية صنع القرارات و العمليات و يتكون من 10 أسئلة .
- المحور السادس و يتعلق بالطالب و يتكون من 09 أسئلة .
- المحور السابع يتعلق بعضو هيئة التدريس ( الأستاذ) و يتكون من 07 أسئلة .
- المحور الثامن يتمثل في إستراتيجيات العمل (البرامج الأكاديمية ، إستراتيجيات التدريس ، الكتاب التعليمي ، ومصادر التعلم) ويتكون من 10 أسئلة .
- المحور التاسع يتعلق بالتقويم و يتكون من 09 أسئلة .
- المحور العاشر و الأخير يتعلق بالبحث العلمي و يتكون من 14 سؤال .

#### الفرع الثاني: المقابلة

لقد اعتمدنا في بحثنا هذا أيضا أسلوب المقابلة، والتي أجريت مع معظم أفراد مجتمع البحث المستهدف، وقد كان الهدف الأساسي منها هو الحصول على أكبر حجم من المعلومات التي تساعدنا في تفسير الإجابات على عبارات الاستمارة، وذلك قصد إعطاء تفسيرات موضوعية وذات دلالة لهذه الإجابات.

المطلب الثالث : أدوات التحليل الاحصائي

اعتمدت منهجية معالجة بيانات هذه الدراسة على استخدام الأدوات الإحصائية التالية ، بالاستعانة ببرمجية الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS :

- 1- التكرارات والنسب المئوية، لوصف بيانات مجتمع البحث المستهدف من خلال خصائصها .
- 2- المتوسطات الحسابية، لمعرفة درجة موافقة مجتمع البحث المستهدف على فقرات الاستبيان، كما تم استخدام الانحراف المعياري لقياس درجة تشتت قيم استجابات مجتمع البحث المستهدف عن المتوسط الحسابي .
- 3- لغرض تحديد مستويات أوزان فقرات محاور الدراسة (الأهمية النسبية)، المعبر عنها في محاور الاستمارة، تم اعتماد مقياس ليكرت ، وعلى أساسه حدد المدى : 4=1-5 و بتقسيمه على مستويات الأداة و البالغة 5 نحدد طول الفقرة و المقدرة بـ  $0,8=4/5$  و عليه تكون قيمة الوسط المرجح و الأوزان المئوية كما يلي :

جدول رقم ( 04 - 01) : قيمة الوسط المرجح والأوزان المئوية ودرجات الموافقة لمحاور الاستبانة.

الوسط المرجح	الأوزان المئوية	درجة الموافقة
من 1- أقل من 1,8	0,2 - أقل من 0,36	ضعيفة جدا
من 1,8 - أقل من 2,6	0,36 - أقل من 0,52	ضعيفة
من 2,6 - أقل من 3,4	0,52 - أقل من 0,68	متوسطة
من 3,4 - أقل من 4,2	0,68 - أقل من 0,84	عالية
من 4,3 - أقل من 5	0,84 - أقل من 01	عالية جدا

المبحث الثاني : الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق المتغيرات الشخصية

المطلب الأول : وصف خصائص المجتمع

سنعرض في هذا الجزء أهم الصفات الديمغرافية و الوظيفية لأساتذة مؤسسات التعليم العالي محل الدراسة ، والتي تمثل عوامل مهمة لتفسير اتجاهاتهم حول محاور الدراسة .

الفرع الأول : توزيع أفراد العينة حسب الجنس وحسب الرتبة العلمية

1. توزيع أفراد العينة حسب الجنس :

جدول رقم ( 04 - 02 ) يوضح توزيع أفراد مجتمع البحث المستهدف حسب متغير الجنس

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية %
ذكر	170	70,5
أنثى	71	29,5
المجموع	241	100

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

يبين الجدول أن أغلبية الأساتذة المستجوبين من جنس الذكور و ذلك بنسبة 70,5 % في حين أن 29,5 % كانوا من جنس إناث ، و هذا ما يدل على أن جل أساتذة مؤسسات التعليم العالي من جنس الذكور ، و يمكن تفسير ذلك على أن جنس الإناث لا يرغب في الدراسات العليا التي توصله إلى مهنة أستاذ جامعي .

2. توزيع أفراد العينة حسب الرتبة العلمية :

الجدول رقم ( 04 - 03 ) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب الرتبة العلمية

الرتبة العلمية	التكرارات	النسبة المئوية %
أستاذ مساعد صنف ب	66	27,4
أستاذ مساعد صنف أ	82	34
أستاذ محاضر صنف ب	57	23,6
أستاذ محاضر صنف أ	24	10
أستاذ التعليم العالي	12	5
المجموع	241	100

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

يتبين من خلال الجدول أن الأساتذة المستجوبين يحملون مختلف الرتب العلمية كل حسب رتبته ، مما يشير إلى عدم تحديد رتبة علمية محددة ، إلا أن هناك تفاوت في نسبهم إذ نلاحظ أن نسبة 34 % ذهبت إلى الرتبة العلمية ( أستاذ مساعد أ ) وتمثل الأغلبية لعينة

الدراسة المستهدفة ، و مثلت رتبة ( أستاذ مساعد صنف ب ) نسبة 27,4 % من مجتمع الدراسة ، وهذا ما يمثل نسبة 61,4 % من الأساتذة الذين لم يتحصلوا على شهادة الدكتوراه ، و هذا يدل على أن هناك إجحاف في الترقية ربما راجع إلى صعوبة شروط الحصول على الدكتوراه ، أو أن انشغالات مهنة الأستاذ أبعدهم عن البحث العلمي أي أن هناك عبء تدريسي ، كما نلاحظ أيضا قلة أساتذة التعليم العالي في جامعات مجتمع الدراسة إذ تمثل نسبة رتبة أستاذ التعليم العالي 05 % فقط .

### الفرع الثاني : توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية :

الجدول رقم ( 04 - 04 ) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	التكرارات	النسب المئوية %
أقل من سنة	18	07,5
من 1-5 سنوات	117	48,5
من 6-10 سنوات	56	32,3
أكثر من 10 سنوات	50	20,7
المجموع	241	100

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من خلال معطيات الجدول أن أغلبية الأساتذة المستجوبين لديهم خبرة مهنية من 01- إلى 05 سنوات ، حيث بلغت نسبتهم من مجتمع الدراسة 48,5 % ، كما نلاحظ أن نسبة 32,3 % من الأساتذة لديهم خبر مهنية من 06- إلى 10 سنوات و 20,7 % لديهم خبر مهنية أكثر من 10 سنوات ، هذا ما يوحي بأن جل الأساتذة لديهم خبرة مهنية تفوق الخمسة سنوات.

### المطلب الثاني : قياس صدق و ثبات الاستبيان

تم استخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ Alpha Cronbach لقياس الصدق و الثبات الكلي والاتساق الداخلي لعبارة الاستبيان الموجه للأساتذة، فكانت قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع عبارات الاستبيان ولكل محور كالتالي :

جدول رقم ( 04 - 05 ) يوضح نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس صدق و ثبات الاستبيان

المحور	معامل ألفا كرونباخ	
1	0,886	جودة الرسالة و الرؤيا ( 08 عبارات )
2	0,915	جودة الإدارة الجامعية ( 10 عبارات )
3	0,809	جودة التخطيط الإستراتيجي ( 07 عبارات )
4	0,910	جودة إدارة الموارد البشرية (07 عبارات)
5	0,861	جودة إدارة عملية صنع القرارات والعمليات (10 عبارات)
6	0,884	جودة الطالب ( 09 عبارات )
7	0,893	جودة هيئة التدريس ( 07 عبارات )
8	0,822	جودة إستراتيجيات العمل ( 10 عبارات )
9	0,944	جودة التقويم (09 عبارات)
10	0,954	جودة البحث العلمي ( 14 عبارة )
	<b>0,981</b>	جميع عبارات الاستبيان ( 91 عبارة )

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

بالنظر إلى النتائج المسجلة في الجدول أعلاه يتبين لنا أن قيمة معامل ألفا كرونباخ للمحاور العشر كانت على التوالي : 0,886 ، 0,915 ، 0,809 ، 0,910 ، 0,861 ، 0,884 ، 0,893 ، 0,822 ، 0,944 ، 0,954 أما قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ لجميع عبارات الاستبيان فهي 0,981 و هي قيمة قوية مما يدل على أن عبارات المحاور وعبارات الاستبيان ككل تتسم بالصدق والثبات وبالتناسق الداخلي قوي وهذا ما يجعلها قابلة للتحليل والدراسة ، استنتاج ، استخلاص النتائج .

المبحث الثالث : نتائج إحصائيات الدراسة

المطلب الأول : نتائج وتحليل البيانات المتعلقة بالمتوسطات الحسابية

الفرع الأول : تحليل البيانات المتعلقة ( المحور الأول ) بجودة الرسالة و الرؤيا الجامعية من وجهة نظر الأساتذة

الجدول رقم ( 04 - 06 ) يوضح : المؤشرات الإحصائية الخاصة بعبارات المحور الأول ( الرسالة و الرؤيا الجامعية )

الرقم	العبرة	التكرارات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
		موافق بشدة	موافق	محايد	غ موافق	غ موافق بشدة			
01	رسالة الجامعة يمكن استخدامها كدليل للتخطيط والتطوير وهي تعبر عن الأهداف الرئيسية للجامعة	54	140	21	21	4	2.09	0.89	موافق
02	رسالة الجامعة موجزة و واضحة و هي غاية و مسعى الجميع للوصول إلى الجودة الشاملة	44	122	40	27	6	2.30	0.97	موافق
03	رسالة الجامعة أولى أولويات التطوير و تحسين المستمر للجودة و هي عنصرا أساسيا في عملية ضمان الجودة	57	115	30	32	4	2.20	1.00	موافق
04	كل وظائف الجامعة و وحداتها الإدارية هي عبارة عن تطبيقات لرسالة الجامعة	26	93	54	61	5	2.70	1.03	محايد
05	تحدد رسالة الجامعة الخطوط العامة التي توجه تفاصيل التخطيط الإستراتيجي	25	108	54	40	7	2.55	0.99	موافق
06	هناك علاقة وثيقة بين رسالة الجامعة و الأهداف التي تسعى إليها	51	108	27	45	8	2.38	1.11	موافق
07	تتفق التوجهات التي حددتها رسالة الجامعة مع الإحتياجات المطلوبة من المجتمع	18	88	50	68	12	2.86	1.07	محايد
08	الرؤية التي تسعى إليها الجامعة هي ترجمة فعلية لرسالة الجامعة على أرض الواقع	33	81	42	67	17	2.81	1.19	محايد
المعدل العام							2.48	0.77	موافق

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

ملاحظة : هناك قيم غير مدخلة ( القيم المفقودة ) و هي كالتالي حسب فقرات المحور الأول

س1	س2	س3	س4	س5	س6	س7	س8
1	2	3	2	7	2	5	1

يبين الجدول أعلاه المتوسطات الحسابية لعبارات المحور الأول من الإستبيان الموجهة للأساتذة الجامعيين بالجنوب الغربي الجزائري لمعرفة

درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسساتهم ، حيث بلغت القيمة الكلية للمتوسط الحسابي للمحور الأول ( جودة الرسالة و

الرؤيا الجامعية ) : 2.48 و هذا يعني أن درجة الموافقة لأفراد العينة على عبارات المحور الأول كانت بدرجة موافق ، حيث جاءت

العبرة رقم ( 01 ) : " رسالة الجامعة يمكن إستخدامها كدليل للتخطيط و التطوير و هي تعبر عن الأهداف الرئيسية للجامعة " في

المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 2.09 و هذا يعني أن مجمل أفراد العينة أجابوا بالموافقة على هذه العبارة مما يدل على أن للرسالة

والرؤيا الجامعية دور أساسي ومهم لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي متمثل في استخدامها كدليل للتخطيط



والتطوير للتعبير عن الأهداف الرئيسية للجامعة ، في حين جاءت العبارة رقم ( 07 ) : " تتفق التوجهات التي حددتها رسالة الجامعة مع الاحتياجات المطلوبة من المجتمع " بمتوسط حسابي قدره 2.86 وهذا يعني أن مجمل أفراد العينة أجابوا بدرجة محايد على العبارة مما يدل على أن هناك غموض في التوجهات التي تحددها الجامعة اتجاه الاحتياجات المطلوبة من المجتمع.

الفرع الثاني: تحليل البيانات المتعلقة ( المحور الثاني ) بجودة الإدارة الجامعية من وجهة نظر الأساتذة  
الجدول رقم ( 04 - 07 ) يوضح : المؤشرات الإحصائية الخاصة بعبارة المحور الثاني ( الإدارة الجامعية )

الرقم	العبارة	التكرارات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
		موافق بشدة	موافق	محايد	غ موافق	غ موافق بشدة			
01	إيمان وإقتناع إدارة الجامعة بدعم تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة	23	94	41	60	19	2.82	1.15	محايد
02	توافر دليل واضح و موثق لسياسة و معايير تطبيق الجودة الشاملة	19	79	52	61	22	2.95	1.14	محايد
03	تجديد وتطوير الهيكل الإداري الجامعي بما يتلاءم مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة	44	77	50	45	23	2.69	1.24	محايد
04	تقوم إدارة الجامعة بالإستخدام الأمثل للموارد البشرية و المادية و التقنية بدرجة عالية من الفعالية و الكفاءة و الإنتاجية	28	69	53	60	29	2.97	1.22	محايد
05	تقوم إدارة الجامعة بإعتماد نظام اللامركزية الإدارية و تفويض الصلاحيات في الجامعة	21	87	46	64	18	2.88	1.13	محايد
06	تعمل إدارة الجامعة على تحقيق النمو النوعي لأعداد الطلبة بدلا من النمو الكمي في الجامعة	24	76	38	76	24	3	1.20	محايد
07	تعمل إدارة الجامعة على تشجيع بناء ثقافة ضمان الجودة لتأكيد الجودة في الجامعة مثل ( القيم العامة التي تعكس مدى الإهتمام بتحقيق الجودة )	20	88	50	70	13	2.87	1.09	محايد
08	إدارة الجامعة تركز على العمل كالفريق بدلا من الأداء الفردي تحقيقا للتحويل إلى مفهوم إدارة الجودة الشاملة	38	71	61	55	15	2.74	1.16	محايد
09	إدارة الجامعة تعمل على زيادة إثناء العاملين في الجامعة للمساهمة بالوعي و الإلتزام بتطبيق مفهوم الجودة الشاملة	24	85	51	66	14	2.84	1.11	محايد
10	تعمل إدارة الجامعة على تنمية الرقابة الذاتية و الإحساس بالمسؤولية لدى العاملين	18	83	43	78	17	2.97	1.12	محايد
المعدل العام									
							2.87	0.86	محايد

المصدر : من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات SPSS

ملاحظة : هناك قيم غير مدخلة ( القيم المفقودة ) و هي كالتالي حسب فقرات المحور الثاني

1س	2س	3س	4س	5س	6س	7س	8س	9س	10س
4	8	2	2	5	3	0	1	1	2

يبين الجدول أعلاه المتوسطات الحسابية لعبارات المحور الثاني من الاستبيان الموجهة للأساتذة الجامعيين بالجنوب الغربي الجزائري لمعرفة درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسساتهم ، حيث بلغت القيمة الكلية للمتوسط الحسابي للمحور الثاني ( جودة الإدارة الجامعية ) : 2.87 و هذا يعني أن درجة الموافقة لأفراد العينة على عبارات المحور الثاني كانت بدرجة محايد ، حيث جاءت جميع عبارات المحور الثاني بدرجة الموافقة محايد و كانت قيمة المتوسط الحسابي محصورة بين أصغر قيمة مقدرة ب : 2,69 عبارة " تجديد وتطوير الهيكل الإداري الجامعي بما يتلاءم مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة " و أكبر قيمة مقدرة ب : 3 عبارة " تعمل إدارة الجامعة على تحقيق النمو النوعي لأعداد الطلبة بدلا من النمو الكمي في الجامعة "

الفرع الثالث: تحليل البيانات المتعلقة ( المحور الثالث ) بجودة التخطيط الإستراتيجي من وجهة نظر الأساتذة

الجدول رقم ( 04 - 08 ) يوضح : المؤشرات الإحصائية الخاصة بعبارات المحور الثالث ( التخطيط الإستراتيجي )

الرقم	العبرة	التكرارات					المتوسط الحسابي	الإحتراف المعياري	درجة الموافقة
		موافق بشدة	موافق	محايد	غ موافق بشدة	غ موافق			
01	التخطيط الإستراتيجي للجامعة مستوحى من رسالة و رؤية الجامعة	23	99	56	54	9	2.69	1.03	محايد
02	إمتلاك إدارة الجامعة خططا للتحويل لنظام إدارة الجودة الشاملة	21	70	63	72	15	2.96	1.09	محايد
03	حرص إدارة الجامعة على فتح تخصصات جديدة يحتاجها المجتمع تبعا للمتغيرات الاقتصادية و الإجتماعية و السياسية	57	91	36	45	11	2.50	1.72	موافق
04	ترجمة الخطة الإستراتيجية للجامعة إلى خطط تفصيلية يتم تنفيذها على مراحل متتالية	27	87	68	43	14	2.70	1.07	محايد
05	إدارة الجامعة تشرف على وضع خطط أخرى تتعلق بالمؤسسة على أن تكون هذه الخطط مفهومة و واضحة لكافة العاملين بالمؤسسة و بمشاركتهم أيضا	32	76	61	53	17	2.78	1.14	محايد
06	توافر شبكة من الحواسيب يخزن فيها البيانات و المعلومات و الإحصاءات المتعلقة بإدارة العمليات كافة في الجامعة	44	90	38	48	20	2.70	1.70	محايد
07	ضمان درجة إعتمادية عالية في طريقة جمع البيانات المرتبطة بالجودة	31	79	64	44	21	2.77	1.15	محايد
المعدل العام							2.73	0.89	محايد

المصدر : من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات SPSS

ملاحظة : هناك قيم غير مدخلة ( القيم المفقودة ) و هي كالتالي حسب عبارات المحور الثالث

1س	2س	3س	4س	5س	6س	7س
0	0	0	2	2	0	2

يبين الجدول أعلاه المتوسطات الحسابية لعبارات المحور الثالث من الاستبيان الموجهة للأساتذة الجامعيين بالجنوب الغربي الجزائري لمعرفة درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسساتهم ، حيث بلغت القيمة الكلية للمتوسط الحسابي للمحور الثالث ( جودة التخطيط الإستراتيجي ) : 2.73 و هذا يعني أن درجة الموافقة لأفراد العينة على عبارات المحور الثالث كانت بدرجة محايد ، حيث جاءت جميع

عبارات المحور الثالث بدرجة الموافقة محايد ما عدا العبارة الثالثة من عبارات المحور الثالث جاءت بدرجة الموافقة موافق و كانت قيمة المتوسط الحسابي محصورة بين أصغر قيمة مقدرة بـ : 2,5، لعبارة " حرص إدارة الجامعة على فتح تخصصات جديدة يحتاجها المجتمع تبعاً للمتغيرات الاقتصادية و الإجتماعية و السياسية " و أكبر قيمة مقدرة بـ : 2,96، لعبارة " إمتلاك إدارة الجامعة خططا للتحويل لنظام إدارة الجودة الشاملة "

الفرع الرابع: تحليل البيانات المتعلقة ( المحور الرابع ) بجودة إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر الأساتذة

الجدول رقم ( 04 - 09 ) يوضح : المؤشرات الإحصائية الخاصة بعبارات المحور الرابع ( إدارة الموارد البشرية )

الرقم	العبارة	التكرارات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
		موافق بشدة	موافق	محايد	غ موافق بشدة	غ موافق			
01	تحديد المهارات و القدرات التي يجب أن يتميز بها الفرد الذي سيسند إليه القيام بالوظيفة	35	93	50	47	14	2.63	1.12	محايد
02	إنتقاء الموارد البشرية القادرة و الراغبة في أداء العمل كما و كيفاً تحقيقاً لأهداف الجامعة	45	84	46	47	18	2.62	1.20	محايد
03	إعتماد إدارة الجامعة نظام الجودة و التميز للحكم على أداء العاملين من أكاديميين و إداريين و فنيين بدلا من إعتداد الأقدمية و العمر والخبرة	40	63	59	51	25	2.82	1.24	محايد
04	تنفيذ البرامج التدريبية بناء على أسس و معايير هدفها تنمية قدرات العاملين على تحقيق مستوى عالي من جودة	40	79	60	41	21	2.68	1.19	محايد
05	إنشاء قسم خاص للتدريب و تأهيل العاملين في الجامعة ضمن مجال إدارة الجودة الشاملة	46	77	43	49	25	2.70	1.27	محايد
06	التأكد من قيام العاملين بتطبيق مهارات تحسين الجودة التي تلقوها أثناء التدريب عند ممارسة مهامهم الوظيفية	36	75	57	51	20	2.76	1.19	محايد
07	توافر نظام خاص للحوافز و المكافآت المادية و المعنوية تقديراً لجهود العاملين المتميزين في العمل	37	75	49	59	21	2.80	1.21	محايد
	المعدل العام						2.72	0.97	محايد

المصدر : من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات SPSS

ملاحظة : هناك قيم غير مدخلة ( القيم المفقودة ) و هي كالتالي حسب فقرات المحور الرابع

س1	س2	س3	س4	س5	س6	س7
2	1	3	0	1	2	0

يبين الجدول أعلاه المتوسطات الحسابية لعبارات المحور الرابع من الإستبيان الموجهة للأساتذة الجامعيين بالجنوب الغربي الجزائري لمعرفة درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسساتهم ، حيث بلغت القيمة الكلية للمتوسط الحسابي للمحور الرابع ( جودة إدارة الموارد البشرية) : 2,72 و هذا يعني أن درجة الموافقة لأفراد العينة على عبارات المحور الرابع كانت بدرجة محايد ، حيث جاءت جميع عبارات المحور الرابع بدرجة الموافقة محايد و كانت قيمة المتوسط الحسابي محصورة بين أصغر قيمة مقدرة بـ : 2,62، لعبارة " إنتقاء

الموارد البشرية القادرة و الرغبة في أداء العمل كما و كيفا تحقيقا لأهداف الجامعة " و أكبر قيمة مقدرة ب : 2,82 لعبارة " اعتماد إدارة الجامعة نظام الجودة و التميز للحكم على أداء العاملين من أكاديميين و إداريين و فنيين بدلا من اعتماد الأقدمية و العمر والخبرة "

الفرع الخامس: تحليل البيانات المتعلقة ( المحور الخامس ) بجودة إدارة عملية صنع القرارات و العمليات من وجهة نظر الأساتذة الجدول رقم ( 04 - 10 ) يوضح : المؤشرات الإحصائية الخاصة بعبارات المحور الخامس ( إدارة عملية صنع القرارات )

الرقم	العبارة	التكرارات					المتوسط الحسابي	الإحتراف المعياري	درجة الموافقة
		موافق بشدة	موافق	محايد	غ موافق بشدة	غ موافق			
01	توسيع قاعدة اللامركزية الإدارية في المشاركة بصنع القرارات لدى مجالس عمداء الكليات و رؤساء الأقسام و العاملين فيها	41	102	48	39	10	1.08	موافق	
02	تشجيع إدارة الجامعة فرق العمل للإجتراح دوريا لمناقشة مشاكل العمل و المشاركة في صنع القرارات	37	107	38	43	15	1.13	موافق	
03	يساند مدير الجامعة بقوة مشاركة العاملين في الجامعة في عمليات إدارة الجودة الشاملة	34	87	65	39	16	1.11	محايد	
04	يشارك كل أعضاء هيئة التدريس و الإدارة في عمليات التقييم الذاتي كما يتعاونون مع عمليات التحسين و التبليغ كل في مجال عمله	44	92	42	49	14	1.17	موافق	
05	تشجيع الإدارة العليا للإبتكار و المبادرة في إطار من الإرشادات الواضحة و عمليات المساءلة وذلك على كل مستويات المؤسسة	33	85	58	50	14	1.12	محايد	
06	يشكل التقييم و تخطيط عمليات تحسين الجودة جزءا أساسيا من العمليات الإدارية	41	97	53	37	12	2.63	محايد	
07	وجود برنامج يعمل على دراسة و تحليل كافة العمليات في الجامعة و من ثم إبلاغ مدير الجامعة و مجلس الإدارة حول جودة نشاطات الجامعة	22	103	57	45	13	1.05	محايد	
08	التركيز على جودة العمليات الإدارية الفنية بدلا من التركيز على نتائجها	38	70	61	57	13	2.73	محايد	
09	تصميم جميع العمليات بشكل يؤدي إلى تلبية حاجيات و رغبات العملاء و تحقيق الرضا لهم	25	84	60	53	12	1.07	محايد	
10	التأكيد على منع حدوث الأخطاء في العمليات من خلال تبني رقابة فاعلة على الجودة أثناء تنفيذها	32	84	53	50	18	2.73	محايد	
المعدل العام									
							2.64	0.85	محايد

المصدر : من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات SPSS

ملاحظة : هناك قيم غير مدخلة ( القيم المفقودة ) و هي كالتالي حسب فقرات المحور الخامس

س1	س2	س3	س4	س5	س6	س7	س8	س9	س10
1	1	0	0	1	0	1	2	7	4

يبين الجدول أعلاه المتوسطات الحسابية لعبارات المحور الخامس من الاستبيان الموجهة للأساتذة الجامعيين بالجنوب الغربي الجزائري لمعرفة درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسساتهم ، حيث بلغت القيمة الكلية للمتوسط الحسابي للمحور الخامس ( جودة إدارة عملية صنع القرارات و العمليات ) : 2,64 و هذا يعني أن درجة الموافقة لأفراد العينة على عبارات المحور الخامس كانت بدرجة محايد ، حيث جاءت جميع عبارات المحور الخامس بدرجة الموافقة محايد ماعدا ثلاث عبارات من عبارات المحور الخامس جاءت بدرجة الموافقة موافق وكانت قيمة المتوسط الحسابي محصورة بين أصغر قيمة مقدرة بـ : 2,48 لعبارة " توسيع قاعدة اللامركزية الإدارية في المشاركة بصنع القرارات لدى مجالس عمداء الكليات و رؤساء الأقسام و العاملين فيها " وأكبر قيمة مقدرة بـ : 2,75 لعبارة "اعتماد تصميم جميع العمليات بشكل يؤدي إلى تلبية حاجيات ورغبات العملاء وتحقيق الرضا لهم"

الفرع السادس: تحليل البيانات المتعلقة ( المحور السادس ) بجودة الطالب من وجهة نظر الأساتذة

الجدول رقم ( 04 - 11 ) يوضح : المؤشرات الإحصائية الخاصة بعبارات المحور السادس ( الطالب )

الرقم	العبارة	التكرارات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
		موافق بشدة	موافق	محايد	غ موافق بشدة	غ موافق			
01	تتسم معايير قبول الطلاب بالوضوح و المعقولة و تطبيقها على الجميع بعدالة	47	106	43	34	10	2.39	1.08	موافق
02	المستوى التحصيلي و المهاري للطلاب المقبولين يساعد على تطبيق الجودة الشاملة في التعليم بفعالية و كفاءة عالية	42	106	44	39	10	2.45	1.08	موافق
03	تتفق حصيلة التعلم مع إطار المؤهلات الوطنية و متطلبات الممارسة المهنية	23	110	46	49	8	2.61	1.02	محايد
04	تشرف الجامعة على وضع خصائص و المؤهلات من أجل تهيئتها في الطلاب الذين يتخرجون منها	26	105	42	53	11	2.65	1.08	محايد
05	يتم فحص مستويات إنجاز الطلاب بكل دقة	36	93	34	63	11	2.69	1.18	محايد
06	تقوم الجامعة بمتابعة أداء خريجيه الذين إنتقلوا إلى مؤسسات أخرى و مقارنتهم بأداء خريجي المؤسسات الأخرى	20	74	46	65	35	3.08	1.22	محايد
07	يجتمع أعضاء هيئة التدريس بعدد صغير من الطلاب بشكل دوري من أجل مساعدتهم على فهم ما يدرسونه و تطبيق ما يفهمونه	23	105	33	63	16	2.77	1.14	محايد
08	يتم تقييم أعمال الطلاب بموضوعية و عدالة و نزاهة	40	90	39	57	11	2.62	1.15	محايد
09	تتابع الجامعة معدل تقدم الطلاب من سنة إلى سنة ، و معدل نجاحهم في الإنتهاء من دراسة برامجهم بنجاح ، و تقوم بتحليل هذه المعدلات للتعرف على قطاعات أولئك الطلاب الذين يواجهون صعوبات في دراستهم	36	89	44	54	16	2.69	1.17	محايد
المعدل العام							2,66	0,80	محايد

المصدر : من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات SPSS

ملاحظة : هناك قيم غير مدخلة ( القيم المفقودة ) و هي كالتالي حسب فقرات المحور السادس

س1	س2	س3	س4	س5	س6	س7	س8	س9
1	0	5	4	1	1	1	4	2

يبين الجدول أعلاه المتوسطات الحسابية لعبارات المحور السادس من الاستبيان الموجهة للأساتذة الجامعيين بالجنوب الغربي الجزائري لمعرفة درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسساتهم ، حيث بلغت القيمة الكلية للمتوسط الحسابي للمحور السادس ( جودة الطالب ) : 2,64 وهذا يعني أن درجة الموافقة لأفراد العينة على عبارات المحور السادس كانت بدرجة محايد ، حيث جاءت جميع عبارات المحور السادس بدرجة الموافقة محايد ماعدا عبارتين ( الأولى والثانية ) من عبارات المحور السادس جاءت بدرجة الموافقة موافق و كانت قيمة المتوسط الحسابي محصورة بين أصغر قيمة مقدرة ب : 2,39 عبارة " تتسم معايير قبول الطلاب بالوضوح و المعقولية و تطبيقها على الجميع بعدالة " و أكبر قيمة مقدرة ب : 3,08 عبارة " تقوم الجامعة بمتابعة أداء خريجها الذين إنتقلوا إلى مؤسسات أخرى و مقارنتهم بأداء خريجي المؤسسات الأخرى "

الفرع السابع : تحليل البيانات المتعلقة ( المحور السابع ) بجودة هيئة التدريس من وجهة نظر الأساتذة

الجدول رقم ( 04 - 12 ) يوضح : المؤشرات الإحصائية الخاصة بعبارات المحور السابع ( هيئة التدريس )

الرقم	العبرة	التكرارات					المتوسط الحسابي	الإحتراف المعياري	درجة الموافقة
		موافق بشدة	موافق	محايد	غ موافق	غ موافق بشدة			
01	يتوافر لدى أعضاء هيئة التدريس المؤهلات و الخبرات اللازمة التي تؤهلهم للقيام بأعباء تدريس المقررات التي يدرسونها	40	105	53	36	6	2.42	1.01	موافق
02	يشارك كل أعضاء هيئة التدريس باستمرار في النشاطات العلمية لضمان أن يكونوا على علم بأخر التطورات في مجال تخصصهم	26	108	50	50	6	2.59	1.01	موافق
03	يضم فريق التدريس في البرامج المهنية مهنيين متخصصين في هذه المجالات من ذوي الخبرة و المؤهلات العليا	29	106	46	54	6	2.60	1.04	موافق
04	يتواجد أعضاء هيئة التدريس في أوقات معن عنها للإشراف على عملية إرشاد الطالب	29	98	52	54	7	2.60	1.04	موافق
05	تعمل الجامعة على توفير برامج توجيهية و تدريبية فعالة لصالح أعضاء هيئة التدريس	35	83	52	57	14	2.63	1.05	محايد
06	يعمل أعضاء هيئة التدريس على تطوير أساليب لتحسين تدريسهم ، كما يحتفظون بسجلات تبين عمليات التقييم التي يقومون بها و سياسات التطوير	33	88	50	57	13	2.71	1.14	محايد
07	تحرص الجامعة على الإعلان عن تقديرها بصورة رسمية للأداء البارز في التدريس كما تحرص على الإبداع و الابتكار	35	75	55	60	16	2.70	1.13	محايد
المعدل العام							2,63	0,84	محايد

المصدر : من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات SPSS

ملاحظة : هناك قيم غير مدخلة ( القيم المفقودة ) و هي كالتالي حسب فقرات المحور السابع

1س	2س	3س	4س	5س	6س	7س
1	1	0	1	0	0	0

يبين الجدول أعلاه المتوسطات الحسابية لعبارة المحور السابع من الإستبيان الموجهة للأساتذة الجامعيين بالجنوب الغربي الجزائري لمعرفة درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسساتهم ، حيث بلغت القيمة الكلية للمتوسط الحسابي للمحور السابع ( جودة هيئة التدريس ) : 2,63 و هذا يعني أن درجة الموافقة لأفراد العينة على عبارة المحور السابع كانت بدرجة محايد ، حيث جاءت ثلاثة عبارات من المحور السابع بدرجة الموافقة محايد و أربع عبارات الأولى للمحور السادس جاءت بدرجة الموافقة موافق و كانت قيمة المتوسط الحسابي محصورة بين أصغر قيمة مقدرة بـ : 2,42 لعبارة " يتوافر لدى أعضاء هيئة التدريس المؤهلات و الخبرات اللازمة التي تؤهلهم للقيام بأعباء تدريس المقررات التي يدرسونها " و أكبر قيمة مقدرة بـ : 2,71 لعبارة " يعمل أعضاء هيئة التدريس على تطوير أساليب لتحسين تدريسهم ، كما يحتفظون بسجلات تبين عمليات التقييم التي يقومون بها و سياسات التطوير " .

الفرع الثامن : تحليل البيانات المتعلقة ( المحور الثامن ) بجودة إستراتيجيات العمل من وجهة نظر الأساتذة

الجدول رقم ( 04 - 13 ) يوضح : المؤشرات الإحصائية الخاصة بعبارات المحور الثامن ( إستراتيجيات العمل )

الرقم	العبرة	التكرارات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
		موافق بشدة	موافق	محايد	غ موافق	غ موافق بشدة			
01	تقوم الجامعة بإجراء تقييم جذري لكل برامجها مرة واحدة على الأقل كل خمس سنوات	38	58	70	62	12	2.80	1.13	محايد
02	تحرص الجامعة على أن يشارك خبراء من شتى القطاعات ذات العلاقة و كذا أعضاء هيئة التدريس عند القيام بمراجعة برامجها العلمية	34	84	44	67	10	2.73	1.14	محايد
03	عند تقديم الجامعة أية إقتراحات تتعلق بإنشاء برامج جديدة لا بد من الأخذ بعين الاعتبار رأي اللجنة الأكاديمية المختصة	34	102	41	57	5	2.57	1.06	موافق
04	تبين توصيفات المقاسات بوضوح أساليب التدريس و التقويم التي يجب إستخدامها في تدريس هذه المقاسات و البرامج مع توضيح أساليب التقويم المستخدمة	16	98	58	56	8	2.75	1.00	محايد
05	يبين توصيف المقاسات المهارات التي يكتسبها الطلاب بما في ذلك التفكير الإبداعي و حل المشكلات و المسؤولية و المهارات الإجتماعية و السلوك الأخلاقي و مهارات الإتصال و المهارات الحسابية ( أي القدرة على إستخدام الأرقام و اللغة و الحاسب الآلي )	25	84	59	67	4	2.75	1.02	محايد
06	يتم إتاحة الفرصة لأعضاء هيئة التدريس لإختيار المراجع العلمية المناسبة للمقاسات التي يدرسونها	45	107	33	49	6	2.58	2.77	موافق
07	يتوافر لدى الجامعة نظام شامل لتقييم فعالية التدريس و ذلك	23	78	58	70	11	2.86	1.08	محايد

في كل المقاسات										
08	36	90	45	57	11	2.65	1.13	محايد		
تتسم المراجع المستخدمة في تدريس المقاسات بمحدثاتها و باحتوائها على أحدث النظريات العلمية في مجالها										
09	42	79	46	59	15	2.76	1.71	محايد		
تتميز محتويات المكتبة من الكتب و الدوريات و المجلات العلمية و الوسائل السمعية و البصرية بمحدثتها و مناسبتها للبرامج الأكاديمية مع توفر نظام إرشادي داخل المكتبة يتميز بإدارة الجودة الشاملة في الأداء										
10	29	80	58	62	12	2.77	1.10	محايد		
تتوافر إتفاقات تعاون مع مكاتب و مراكز مصادر أخرى يتم بموجبها تبادل الخدمات و الإستعارات										
المعدل العام								0,88	2,72	محايد

المصدر : من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات SPSS

ملاحظة : هناك قيم غير مدخلة ( القيم المفقودة ) و هي كالتالي حسب فقرات المحور الثامن

1س	2س	3س	4س	5س	6س	7س	8س	9س	10س
1	2	2	5	2	1	2	1	0	1

يبين الجدول أعلاه المتوسطات الحسابية لعبارات المحور الثامن من الإستبيان الموجهة للأساتذة الجامعيين بالجنوب الغربي الجزائري لمعرفة درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسساتهم ، حيث بلغت القيمة الكلية للمتوسط الحسابي للمحور الثامن ( جودة إستراتيجيات العمل ) : 2,72 و هذا يعني أن درجة الموافقة لأفراد العينة على عبارات المحور الثامن كانت بدرجة محايد ، حيث جاءت جميع عبارات المحور الثامن بدرجة الموافقة محايد ماعدا عبارتين ( الثالثة و السادسة ) من عبارات المحور الثامن جاءت بدرجة الموافقة موافق و كانت قيمة المتوسط الحسابي محصورة بين أصغر قيمة مقدرة بـ : 2,57 لعبارة " عند تقديم الجامعة أية إقتراحات تتعلق بإنشاء برامج جديدة لا بد من الأخذ بعين الإعتبار رأي اللجنة الأكاديمية المختصة " و أكبر قيمة مقدرة بـ : 2,86 لعبارة " يتوافر لدى الجامعة نظام شامل لتقييم فعالية التدريس و ذلك في كل المقاسات "



الفرع التاسع: تحليل البيانات المتعلقة ( المحور التاسع ) بجودة التقويم من وجهة نظر الأساتذة  
الجدول رقم ( 04 - 14 ) يوضح : المؤشرات الإحصائية الخاصة بعبارات المحور التاسع ( التقويم )

الرقم	العبرة	التكرارات					المتوسط الحسابي	الإحرف المعياري	درجة الموافقة
		موافق بشدة	موافق	محايد	غ موافق	غ موافق بشدة			
01	وضع معايير محددة توضح مدى الإنجاز الذي تم تحقيقه	40	105	41	43	11	2.58	1.76	موافق
02	شمولية عملية المتابعة و التقويم لجميع العمليات الإدارية	25	98	54	55	9	2.69	1.05	محايد
03	الدقة و الموضوعية في عملية التقويم المستمر	35	90	44	58	11	2.66	1.13	محايد
04	إستمرارية عملية المتابعة و التقويم تحقيقا لأهداف الرقابة والوقائية	40	96	39	60	5	2.56	1.09	موافق
05	تقدم التقارير الخاصة بعمليات التقييم صورة شاملة عن أداء الجامعة ككل و نقاط القوة و الضعف و إستراتيجيات التحسين	27	100	42	64	7	2.68	1.07	محايد
06	يعتمد التقييم على المدخلات و العمليات و النواتج مع التركيز على جودة المخرجات	25	97	49	59	10	2.71	1.07	محايد
07	يركز التقييم و تخطيط الجودة على تلك النشاطات التي وضعتها المؤسسة في أولويات خطة التحسين	22	95	53	62	5	2.71	1.02	محايد
08	إعتماد مبدأ التقويم و الرقابة الذاتية في الجامعة	30	85	54	58	11	2.72	1.10	محايد
09	يشكل التقييم و تخطيط عمليات تحسين الجودة جزءا أساسيا من العمليات الإدارية	28	82	50	65	11	2.78	1.11	محايد
المعدل العام									
							2,67	0,91	محايد

المصدر : من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات SPSS

ملاحظة : هناك قيم غير مدخلة ( القيم المفقودة ) و هي كالتالي حسب فقرات المحور التاسع

س1	س2	س3	س4	س5	س6	س7	س8	س9
1	0	3	1	1	1	3	4	5

يبين الجدول أعلاه المتوسطات الحسابية لعبارات المحور التاسع من الإستبيان الموجهة للأساتذة الجامعيين بالجنوب الغربي الجزائري لمعرفة درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسساتهم ، حيث بلغت القيمة الكلية للمتوسط الحسابي للمحور التاسع ( جودة التقويم ) : 2,67 و هذا يعني أن درجة الموافقة لأفراد العينة على عبارات المحور التاسع كانت بدرجة محايد ، حيث جاءت جميع عبارات المحور التاسع بدرجة الموافقة محايد ماعدا عبارتين ( الأولى و الرابعة ) من عبارات المحور التاسع جاءت بدرجة الموافقة موافق و كانت قيمة المتوسط الحسابي محصورة بين أصغر قيمة مقدرة ب : 2,56 لعبرة " إستمرارية عملية المتابعة و التقويم تحقيقا لأهداف الرقابة والوقائية " و أكبر قيمة مقدرة ب : 2,78 لعبرة " يشكل التقييم و تخطيط عمليات تحسين الجودة جزءا أساسيا من العمليات الإدارية " .

الفرع العاشر: تحليل البيانات المتعلقة ( المحور العاشر ) بجودة البحث العلمي من وجهة نظر الأساتذة

الجدول رقم ( 04 - 15 ) يوضح : المؤشرات الإحصائية الخاصة بعبارات المحور العاشر ( البحث العلمي )

الرقم	العبرة	التكرارات					المتوسط الحسابي	الإحتراف المعياري	درجة الموافقة
		موافق بشدة	موافق	محايد	غ موافق بشدة	غ موافق			
01	تتوافر لدى الجامعة خطة معلنة حول تنمية البحث العلمي تتناسب مع طبيعة الجامعة ورسالتها وإحتياجات التنمية الإقتصادية	39	78	40	64	18	2.76	1.22	محايد
02	تشجع الجامعة التعاون مع القطاع الصناعي ، و هيئات البحث العلمي الأخرى و تشمل كل أشكال التعاون	36	83	38	66	18	2.78	1.21	محايد
03	تقدم الجامعة العون لصغار أعضاء هيئة التدريس في تنمية مشروعاتهم البحثية : و ذلك عن طريق تدريبهم على أيدي كبار أعضاء هيئة التدريس وإشراكهم في فرق البحث و تقديم العون لهم فيما يتعلق بتصميم مشروعاتهم البحثية و تقديم الدعم المالي الضروري	38	71	44	68	20	2.84	1.23	محايد
04	تتبع الأبحاث العلمية التي يقوم بها أعضاء هيئة التدريس فضلا عن نشاطهم العلمي بشكل عام على تدريسهم للمقررات التي يدرسونها	36	103	38	53	11	2.58	1.12	موافق
05	تتوافر لدى المؤسسة إستراتيجيات للتعرف على أعضاء هيئة التدريس و طلبة الدراسات العليا الخبراء في مجاليهم و استثمار خبرتهم هذه في تقديم خدمات إلى المجتمع الذي تعمل فيه و توليد موارد مالية للمؤسسة	35	70	38	81	17	2.89	1.21	محايد
06	يتوفر عدد كاف من المعامل و المعدات و المكتبات و أنظمة المعلومات لمساندة النشاطات البحثية الأساسية لأعضاء هيئة التدريس و الطلاب في مجالات البرامج التي تقدمها الجامعة	29	81	41	72	17	2.86	1.17	محايد
07	هناك هامش كبير من الحرية و الديمقراطية لأعضاء هيئة التدريس في إختيار المواضيع التي يرغبون في بحثها	30	110	26	56	19	2.68	1.18	محايد
08	تتوافر ميزانية تكفي لتمويل البحث العلمي بكافة مكوناته	33	77	42	59	28	2.88	1.25	محايد
09	تحدد السلطة العليا بشكل رسمي سياسة الجامعة تجاه خدمة المجتمع ، و تعمل القرارات التي يتخذها كبار الإداريين في الجامعة على مساندة هذه السياسة	26	82	59	55	19	2.83	1.13	محايد
10	تبين التقارير التي تصدرها الجامعة حجم الخدمات التي قدمتها للمجتمع بالأرقام و هي تقارير تصدر بشكل سنوي	28	75	58	58	21	2.87	1.16	محايد
11	تشمل معايير الترقية و التقييم الخاص بأعضاء هيئة التدريس تشمل الإسهامات التي قدموها لخدمة المجتمع	35	70	49	67	19	2.85	1.20	محايد
12	يشارك أعضاء هيئة التدريس في أنشطة التخطيط الإستراتيجي التي يقوم بها المجتمع المحلي و يتعاونون معه في تنفيذ المبادرات الجديدة	20	70	47	75	27	3.07	1.18	محايد
13	تتعاون الجامعة مع المجتمع المحلي في إنشاء الهيئات المهنية التي يحتاجها المجتمع مستعينة بخبرة أعضاء هيئة التدريس	23	71	49	69	28	3.03	1.19	محايد
14	تقيم الجامعة علاقات إيجابية قوية مع القطاع الصناعي المحلي و أرباب العمل ، مما يساعدها في تقديم برنامجها لخدمة المجتمع ( قد	36	72	42	64	26	2.88	1.26	محايد



محاور البحث العلمي	2,84	0,94	محاييد
المعدل العام	2,70	0,69	محاييد

المصدر : من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات SPSS

يبين الجدول أعلاه المتوسطات الحسابية لجميع محاور الدراسة للإستبيان الموجهة للأساتذة الجامعيين بالجنوب الغربي الجزائري لمعرفة درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسساتهم ، حيث بلغت القيمة الكلية للمتوسط الحسابي للإستبيان ( إدارة الجودة الشاملة ) : 2,70 و هذا يعني أن درجة الموافقة لأفراد العينة للمعدل العام لإدارة الجودة الشاملة كانت بدرجة محايد ، حيث جاءت جميع محاور الدراسة بدرجة الموافقة محايد ماعدا المحور ( الأول ) من المحاور العشر جاءت بدرجة الموافقة موافق و كانت قيمة المتوسط الحسابي محصورة بين أصغر قيمة مقدرة بـ : 2,48 محور " الرسالة و الرؤيا " و أكبر قيمة مقدرة بـ : 2,87 محور " الإدارة الجامعية " .

### المطلب الثاني : نتائج و تحليل البيانات المتعلقة بمعاملات الإرتباط

الفرع الأول: معامل الإرتباط بين محور الرسالة و الرؤيا و عباراته

بالنظر إلى النتائج المتحصل عليها في الجدول أدناه الجدول رقم ( 04 - 17 ) ، يوضح معامل الارتباط بين محور الرسالة والرؤيا وعباراته أن هناك ارتباط قوي بين محور الدراسة الأول ( الرسالة والرؤيا ) وجميع عباراته ، ونلاحظ أن أقوى ارتباط كان بين محور الرسالة والرؤيا وعبارته "هناك علاقة وثيقة بين رسالة الجامعة والأهداف التي تسعى إليه " بمعامل ارتباط بيرسون قدره 0.790 وهذا يدل على أن هناك علاقة طردية أي أنه كلما كانت هناك علاقة وثيقة بين رسالة الجامعة والأهداف التي تسعى إليها الجامعة أفضل كلما كانت إمكانية تطبيق جودة محور الدراسة ( الرسالة والرؤيا ) في نظام إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي أوفر ، كما أن هناك ارتباط جيد بين محور الدراسة ( الرسالة والرؤيا ) وباقي عبارات المحور، وهذا ما يدل على أن لكل عبارات المحور تأثير جيد وعلاقة طردية لتحقيق تطبيق جودة محور الدراسة (الرسالة والرؤيا) في نظام إدارة الجودة الشاملة في عملية التعليم العالي ولهذا يجب أن نعمم مفاهيم جودة محور الدراسة (الرسالة والرؤيا) ومبادئها على جميع المستفيدين من جودة العملية التعليمية الجامعية .

مع العلم أن كل معاملات الارتباط المعنوي في الجدول ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01 .

جدول رقم ( 04 - 17 ) يوضح معامل الإرتباط بين محور الدراسة الرسالة ، الرؤيا و ( عباراته )

الرسالة و الرؤيا	العبارة 1	العبارة 2	العبارة 3	العبارة 4	العبارة 5	العبارة 6	العبارة 7	العبارة 8
الرسالة و الرؤيا C de Pearson Sig. (bilatérale)	1 .727** .000	.761** .000	.760** .000	.705** .000	.786** .000	.790** .000	.720** .000	.726** .000
رسالة الجامعة يمكن إستخدامها كدليل للتخطيط و التطوير و هي تعبر عن الأهداف الرئيسية للجامعة C de Pearson Sig. (bilatérale)	.727** .000	1 .641** .000	.537** .000	.426** .000	.545** .000	.511** .000	.374** .000	.410** .000
رسالة الجامعة موجزة و واضحة و هي غاية و مسعى الجميع للوصول إلى الجودة الشاملة C de Pearson Sig. (bilatérale)	.761** .000	.641** .000	1 .645** .000	.468** .000	.539** .000	.542** .000	.399** .000	.380** .000
رسالة الجامعة أولى أولويات التطوير و تحسين المستمر للجودة و هي عنصرا أساسيا في عملية ضمان الجودة C de Pearson Sig. (bilatérale)	.760** .000	.537** .000	.645** .000	1 .498** .000	.560** .000	.533** .000	.426** .000	.393** .000
كل وظائف الجامعة و وحداتها الإدارية هي عبارة عن تطبيقات لرسالة الجامعة C de Pearson Sig. (bilatérale)	.705** .000	.426** .000	.468** .000	.498** .000	1 .508** .000	.458** .000	.416** .000	.435** .000
تحدد رسالة الجامعة الخطوط العامة التي توجه تفاصيل التخطيط الإستراتيجي C de Pearson Sig. (bilatérale)	.786** .000	.545** .000	.539** .000	.560** .000	.508** .000	1 .603** .000	.468** .000	.504** .000
هناك علاقة وثيقة بين رسالة الجامعة و الأهداف التي تسعى إليها C de Pearson Sig. (bilatérale)	.790** .000	.511** .000	.542** .000	.533** .000	.458** .000	.603** .000	1 .540** .000	.505** .000
تتفق التوجهات التي حددتها رسالة الجامعة مع الإحتياجات المطلوبة من المجتمع C de Pearson Sig. (bilatérale)	.720** .000	.374** .000	.399** .000	.426** .000	.416** .000	.468** .000	.540** .000	1 .600** .000
الرؤية التي تسعى إليها الجامعة هي ترجمة فعلية لرسالة الجامعة على أرض الواقع C de Pearson Sig. (bilatérale)	.726** .000	.410** .000	.380** .000	.393** .000	.435** .000	.504** .000	.505** .000	.600** .000
								1

جدول رقم ( 04 - 17 ) يوضح معامل الارتباط بين محور الدراسة الرسالة ، الرؤيا و ( عباراته )

الرسالة و الرؤيا	العبارة 1	العبارة 2	العبارة 3	العبارة 4	العبارة 5	العبارة 6	العبارة 7	العبارة 8	
الرسالة و الرؤيا C de Pearson Sig. (bilatérale)	1	.727**	.761**	.760**	.705**	.786**	.790**	.720**	.726**
رسالة الجامعة يمكن إستخدامها كدليل للتخطيط و التطوير و هي تعبر عن الأهداف الرئيسية للجامعة C de Pearson Sig. (bilatérale)	.727**	1	.641**	.537**	.426**	.545**	.511**	.374**	.410**
رسالة الجامعة موجزة و واضحة و هي غاية و مسعى الجميع للوصول إلى الجودة الشاملة C de Pearson Sig. (bilatérale)	.761**	.641**	1	.645**	.468**	.539**	.542**	.399**	.380**
رسالة الجامعة أولى أولويات التطوير و تحسين المستمر للجودة و هي عنصرا أساسيا في عملية ضمان الجودة C de Pearson Sig. (bilatérale)	.760**	.537**	.645**	1	.498**	.560**	.533**	.426**	.393**
كل وظائف الجامعة و وحداتها الإدارية هي عبارة عن تطبيقات لرسالة الجامعة C de Pearson Sig. (bilatérale)	.705**	.426**	.468**	.498**	1	.508**	.458**	.416**	.435**
تحدد رسالة الجامعة الخطوط العامة التي توجه تفاصيل التخطيط الإستراتيجي C de Pearson Sig. (bilatérale)	.786**	.545**	.539**	.560**	.508**	1	.603**	.468**	.504**
هناك علاقة وثيقة بين رسالة الجامعة و الأهداف التي تسعى إليها C de Pearson Sig. (bilatérale)	.790**	.511**	.542**	.533**	.458**	.603**	1	.540**	.505**
تتفق التوجهات التي حددتها رسالة الجامعة مع الإحتياجات المطلوبة من المجتمع C de Pearson Sig. (bilatérale)	.720**	.374**	.399**	.426**	.416**	.468**	.540**	1	.600**
الرؤية التي تسعى إليها الجامعة هي ترجمة فعلية لرسالة الجامعة على أرض الواقع C de Pearson Sig. (bilatérale)	.726**	.410**	.380**	.393**	.435**	.504**	.505**	.600**	1

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج spss

## الفرع الثاني: معامل الارتباط بين محور الإدارة الجامعية و عباراته

بالنظر إلى النتائج المتحصل عليها في الجدول أدناه الجدول رقم ( 04 - 18 ) ، يوضح معامل الارتباط بين محور الإدارة الجامعية وعباراته أن هناك ارتباط قوي بين محور الدراسة الأول (الإدارة الجامعية ) وجميع عباراته ، ونلاحظ أن أقوى ارتباط كان بين محور الإدارة الجامعية وعبارة " تعمل إدارة الجامعة على تشجيع بناء ثقافة ضمان الجودة لتأكيد الجودة في الجامعة مثل ( القيم العامة التي تعكس مدى الاهتمام بتحقيق الجودة) " بمعامل ارتباط بيرسون قدره 0.799 وهذا يدل على أن هناك علاقة طردية أي أنه كلما كانت هناك علاقة وثيقة بين الإدارة الجامعية والتشجيع الذي تقوم به على بناء ثقافة ضمان الجودة لتأكيد الجودة في الجامعة أفضل ، كلما كانت إمكانية تطبيق جودة محور الدراسة (الإدارة الجامعية) في نظام إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي أوفر ، كما أن هناك ارتباط جيد بين محور الدراسة (الإدارة الجامعية) وباقي عبارات المحور ، وهذا ما يدل على أن لكل عبارات المحور تأثير جيد وعلاقة طردية لتحقيق تطبيق جودة محور الدراسة (الإدارة الجامعية) في نظام إدارة الجودة الشاملة في عملية التعليم العالي ولهذا يجب أن نعمم مفاهيم جودة محور الدراسة (الإدارة الجامعية) ومبادئها على جميع المستفيدين من جودة العملية التعليمية الجامعية . مع العلم أن كل معاملات الارتباط المعنوي في الجدول ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01 .

جدول رقم ( 04 - 18 ) يوضح معامل الارتباط بين محور الدراسة الإدارية الجامعية و ( عباراته )

	الإدارة الجامعية	العبارة 1	العبارة 2	العبارة 3	العبارة 4	العبارة 5	العبارة 6	العبارة 7	العبارة 8	العبارة 9	العبارة 10
الإدارة الجامعية Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	1	.676** .000	.699** .000	.741** .000	.796** .000	.747** .000	.750** .000	.799** .000	.743** .000	.775** .000	.735** .000
إيمان و اقتناع إدارة الجامعة بدعم تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	.676** .000	1	.624** .000	.570** .000	.453** .000	.384** .000	.359** .000	.427** .000	.359** .000	.428** .000	.431** .000
توافر دليل واضح و موثق لسياسة و معايير تطبيق الجودة الشاملة Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	.699** .000	.624** .000	1	.655** .000	.551** .000	.414** .000	.392** .000	.466** .000	.334** .000	.443** .000	.365** .000
تجديد وتطوير الهيكل الإداري الجامعي بما يتلاءم مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	.741** .000	.570** .000	.655** .000	1	.577** .000	.483** .000	.410** .000	.457** .000	.481** .000	.438** .000	.437** .000
تقوم إدارة الجامعة بالإستخدام الأمثل للموارد البشرية و المادية و التقنية بدرجة عالية من الفعالية و الكفاءة و الإنتاجية Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	.796** .000	.453** .000	.551** .000	.577** .000	1	.655** .000	.571** .000	.611** .000	.510** .000	.523** .000	.466** .000
تقوم إدارة الجامعة بإعتماد نظام اللامركزية الإدارية و تفويض الصلاحيات في الجامعة Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	.747** .000	.384** .000	.414** .000	.483** .000	.655** .000	1	.555** .000	.511** .000	.535** .000	.545** .000	.492** .000
تعمل إدارة الجامعة على تحقيق النمو النوعي لأعداد الطلبة بدلا من النمو الكمي في الجامعة Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	.750** .000	.359** .000	.392** .000	.410** .000	.571** .000	.555** .000	1	.684** .000	.550** .000	.563** .000	.489** .000
تعمل إدارة الجامعة على تشجيع بناء ثقافة ضمان الجودة لتأكيد الجودة في الجامعة مثل ( القيم العامة التي تعكس مدى الإهتمام بتحقيق الجودة ) Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	.799** .000	.427** .000	.466** .000	.457** .000	.611** .000	.511** .000	.684** .000	1	.601** .000	.622** .000	.602** .000
إدارة الجامعة تركز على العمل كالفريق بدلا من الأداء الفردى تحقيقا للتحويل إلى مفهوم إدارة الجودة الشاملة Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	.743** .000	.359** .000	.334** .000	.481** .000	.510** .000	.535** .000	.550** .000	.601** .000	1	.632** .000	.556** .000



إدارة الجامعة تعمل على زيادة إثراء العاملين في الجامعة للمساهمة بالوعي و الإلتزام بتطبيق مفهوم الجودة الشاملة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	.775** .000	.428** .000	.443** .000	.438** .000	.523** .000	.545** .000	.563** .000	.622** .000	.632** .000	1 .000	.652** .000
تعمل إدارة الجامعة على تنمية الرقابة الذاتية و الإحساس بالمسؤولية لدى العاملين	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	.735** .000	.431** .000	.365** .000	.437** .000	.466** .000	.492** .000	.489** .000	.602** .000	.556** .000	.652** .000	1 .000

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الفرع الثالث: معامل الارتباط بين محور التخطيط الإستراتيجي و عباراته:

بالنظر إلى النتائج المتحصل عليها في الجدول أدناه ، الجدول رقم ( 04 - 19 ) ، يوضح معامل الارتباط بين محور التخطيط الإستراتيجي وعباراته أن هناك ارتباط قوي بين محور الدراسة الثالث (التخطيط الإستراتيجي) وجميع عباراته ، ونلاحظ أن أقوى ارتباط كان بين محور التخطيط الإستراتيجي و عبارة " إدارة الجامعة تشرف على وضع خطط أخرى تتعلق بالمؤسسة على أن تكون هذه الخطط مفهومة وواضحة لكافة العاملين بالمؤسسة وبمشاركتهم أيضا " بمعامل ارتباط بيرسون قدره 0.759 وهذا يدل على أن هناك علاقة طردية أي أن كلما كانت هناك علاقة وثيقة بين التخطيط الإستراتيجي والإشراف على وضع خطط أخرى مفهومة وواضحة لكافة العاملين أفضل كلما كانت إمكانية تطبيق جودة محور الدراسة (التخطيط الإستراتيجي) في نظام إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي أوفر ، كما أن هناك ارتباط جيد بين محور الدراسة (التخطيط الإستراتيجي) وباقي عبارات المحور ، وهذا ما يدل على أن لكل عبارات المحور تأثير جيد وعلاقة طردية لتحقيق تطبيق جودة محور الدراسة (التخطيط الإستراتيجي) في نظام إدارة الجودة الشاملة في عملية التعليم العالي ولهذا يجب أن نعمم مفاهيم جودة محور الدراسة (التخطيط الإستراتيجي) ومبادئها على جميع المستفيدين من جودة العملية التعليمية الجامعية .

مع العلم أن كل معاملات الارتباط المعنوي في الجدول ذا دلالة إحصائية عند مستوى 0.01 .

جدول رقم ( 04 - 19 ) يوضح معامل الارتباط بين محور الدراسة التخطيط الإستراتيجي و ( عباراته )

	التخطيط الإستراتيجي	العبارة 1	العبارة 2	العبارة 3	العبارة 4	العبارة 5	العبارة 6	العبارة 7	
التخطيط الإستراتيجي	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	1	.710** .000	.733** .000	.648** .000	.741** .000	.759** .000	.623** .000	.750** .000
التخطيط الإستراتيجي للجامعة مستوحى من رسالة و رؤية الجامعة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	.710** .000	1	.691** .000	.347** .000	.474** .000	.485** .000	.271** .000	.447** .000
إمتلاك إدارة الجامعة خططاً للتحويل لنظام إدارة الجودة الشاملة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	.733** .000	.691** .000	1	.324** .000	.537** .000	.492** .000	.283** .000	.504** .000
حرص إدارة الجامعة على فتح تخصصات جديدة يحتاجها المجتمع تبعاً للمتغيرات الاقتصادية و الإجتماعية و السياسية	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	.648** .000	.347** .000	.324** .000	1	.367** .000	.345** .000	.230** .000	.367** .000
ترجمة الخطة الإستراتيجية للجامعة إلى خطط تفصيلية يتم تنفيذها على مراحل متتالية	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	.741** .000	.474** .000	.537** .000	.367** .000	1	.624** .000	.296** .000	.545** .000
إدارة الجامعة تشرف على وضع خطط أخرى تتعلق بالمؤسسة على أن تكون هذه الخطط مفهومة و واضحة لكافة العاملين بالمؤسسة و بمشاركتهم أيضاً	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	.759** .000	.485** .000	.492** .000	.345** .000	.624** .000	1	.378** .000	.558** .000
توافر شبكة من الحواسيب يخزن فيها البيانات و المعلومات و الإحصاءات المتعلقة بإدارة العمليات كافة في الجامعة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	.623** .000	.271** .000	.283** .000	.230** .000	.296** .000	.378** .000	1	.385** .000
ضمان درجة اعتمادية عالية في طريقة جمع البيانات المرتبطة بالجودة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	.750** .000	.447** .000	.504** .000	.367** .000	.545** .000	.558** .000	.385** .000	1

\*\* La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج spss

الفرع الرابع: معامل الارتباط بين محور إدارة الموارد البشرية و عباراته:

بالنظر إلى النتائج المتحصل عليها في الجدول أدناه ، الجدول رقم ( 04 - 20 ) ، يوضح معامل الارتباط بين محور إدارة الموارد البشرية وعباراته أن هناك ارتباط قوي بين محور الدراسة الرابع (إدارة الموارد البشرية) وجميع عباراته ، و نلاحظ أن أقوى ارتباط كان بين محور إدارة الموارد البشرية وعبرة " إنشاء قسم خاص للتدريب وتأهيل العاملين في الجامعة ضمن مجال إدارة الجودة الشاملة " بمعامل ارتباط بيرسون قدره 0.825 وهذا يدل على أن هناك علاقة طردية أي أنه كلما كانت هناك علاقة وثيقة بين إدارة الموارد البشرية وإنشاء قسم خاص للتدريب وتأهيل العاملين في الجامعة أفضل ، كلما كانت إمكانية تطبيق جودة محور الدراسة (إدارة الموارد البشرية) في نظام إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي أوفر ، كما أن هناك ارتباط جيد بين محور الدراسة (إدارة الموارد البشرية) وباقي عبارات المحور ، وهذا ما يدل على أن لكل عبارات المحور تأثير جيد وعلاقة طردية لتحقيق تطبيق جودة محور الدراسة (إدارة الموارد البشرية) في نظام إدارة الجودة الشاملة في عملية التعليم العالي ولهذا يجب أن نعمم مفاهيم جودة محور الدراسة (إدارة الموارد البشرية) ومبادئها على جميع المستفيدين من جودة العملية التعليمية الجامعية .

مع العلم أن كل معاملات الارتباط المعنوي في الجدول ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01 .

الجدول رقم ( 04 - 20 ) : يوضح معامل الارتباط بين محور الدراسة إدارة الموارد البشرية

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج spss

	الموارد البشرية	العبارة 1	العبارة 2	العبارة 3	العبارة 4	العبارة 5	العبارة 6	العبارة 7	
الموارد البشرية	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	1	.785**	.812**	.813**	.811**	.825**	.821**	.787**
تحديد المهارات و القدرات التي يجب أن يتميز بها الفرد الذي سيسند إليه القيام بالوظيفة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	.785**	1	.691**	.595**	.598**	.516**	.521**	.548**
إنتقاء الموارد البشرية القادرة و الراغبة في أداء العمل كما و كيفاً تحقيقاً لأهداف الجامعة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	.812**	.691**	1	.670**	.614**	.550**	.517**	.550**
إعتماد إدارة الجامعة نظام الجودة و التميز للحكم على أداء العاملين من أكاديميين و إداريين و فنيين بدلا من إعتماد الأقدمية و العمر والخبرة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	.813**	.595**	.670**	1	.689**	.604**	.515**	.501**
تنفيذ البرامج التدريبية بناء على أسس و معايير هدفها تنمية قدرات العاملين على تحقيق مستوى عالي من جودة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	.811**	.598**	.614**	.689**	1	.594**	.578**	.514**
إنشاء قسم خاص للتدريب و تأهيل العاملين في الجامعة ضمن مجال إدارة الجودة الشاملة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	.825**	.516**	.550**	.604**	.594**	1	.769**	.604**
التأكد من قيام العاملين بتطبيق مهارات تحسين الجودة التي تلقوها أثناء التدريب عند ممارسة مهامهم الوظيفية	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	.821**	.521**	.517**	.515**	.578**	.769**	1	.726**
توافر نظام خاص للحوافز و المكافآت المادية و المعنوية تقديراً لجهود العاملين المتميزين في العمل	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	.787**	.548**	.550**	.501**	.514**	.604**	.726**	1

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج spss

الفرع الخامس: معامل الارتباط بين محور إدارة عملية صنع القرارات و العمليات ، و عباراته :

بالنظر إلى النتائج المتحصل عليها في الجدول أدناه ، الجدول رقم ( 04 - 21 ) ، يوضح معامل الارتباط بين محور إدارة عملية صنع القرارات والعمليات وعباراته أن هناك ارتباط قوي بين محور الدراسة الخامس (إدارة عملية صنع القرارات و العمليات) و جميع عباراته ، و نلاحظ أن أقوى ارتباط كان بين محور إدارة عملية صنع القرارات و العمليات وعبرة " يشارك كل أعضاء هيئة التدريس و الإدارة في عمليات التقييم الذاتي كما يتعاونون مع عمليات التحسين و التبليغ كل في مجال عمله " بمعامل ارتباط بيرسون قدره 0.779 وهذا يدل على أن هناك علاقة طردية أي أن كلما كانت هناك علاقة وثيقة بين إدارة عملية صنع القرارات والعمليات ومشاركة كل من أعضاء هيئة التدريس والإدارة في عمليات التقييم الذاتي أفضل كلما كانت إمكانية تطبيق جودة محور الدراسة (إدارة عملية صنع القرارات و العمليات) في نظام إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي أوفر ، كما أن هناك ارتباط جيد بين محور الدراسة (إدارة عملية صنع القرارات و العمليات) وباقي عبارات المحور ، وهذا ما يدل على أن لكل عبارات المحور تأثير جيد و علاقة طردية لتحقيق تطبيق جودة محور الدراسة (إدارة عملية صنع القرارات و العمليات) في نظام إدارة الجودة الشاملة في عملية التعليم العالي و لهذا يجب أن نعمم مفاهيم جودة محور الدراسة (إدارة عملية صنع القرارات و العمليات) ومبادئها على جميع المستفيدين من جودة العملية التعليمية الجامعية .

مع العلم أن كل معاملات الارتباط المعنوي في الجدول ذا دلالة إحصائية عند مستوى 0.01 .

الجدول رقم ( 04 - 21 ) : يوضح معامل الارتباط بين محور الدراسة إدارة عملية صنع القرارات و ( عباراته )

إدارة عملية صنع القرارات	العبارة 1	العبارة 2	العبارة 3	العبارة 4	العبارة 5	العبارة 6	العبارة 7	العبارة 8	العبارة 9	العبارة 10	
Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) إدارة عملية صنع القرارات	1	.645** .000	.690** .000	.751** .000	.779** .000	.756** .000	.545** .000	.756** .000	.730** .000	.744** .000	.687** .000
Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) توسيع قاعدة اللامركزية الإدارية في المشاركة بصنع القرارات لدى مجالس عمداء الكليات و رؤساء الأقسام و العاملين فيها	.645** .000	1	.675** .000	.491** .000	.493** .000	.414** .000	.176** .006	.381** .000	.411** .000	.363** .000	.303** .000
Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) تشجيع إدارة الجامعة فرق العمل للإجتماع دوريا لمناقشة مشاكل العمل و المشاركة في صنع القرارات	.690** .000	.675** .000	1	.651** .000	.573** .000	.492** .000	.201** .002	.396** .000	.352** .000	.397** .000	.304** .000
Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) يساند مدير الجامعة بقوة مشاركة العاملين في الجامعة في عمليات إدارة الجودة الشاملة	.751** .000	.491** .000	.651** .000	1	.692** .000	.594** .000	.210** .001	.478** .000	.442** .000	.483** .000	.457** .000
Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) يشترك كل أعضاء هيئة التدريس و الإدارة في عمليات التقييم الذاتي كما يتعاونون مع عمليات التحسين و التبليغ كل في مجال عمله	.779** .000	.493** .000	.573** .000	.692** .000	1	.695** .000	.276** .000	.532** .000	.430** .000	.508** .000	.443** .000
Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) تشجيع الإدارة العليا الإبتكار و المبادرة في إطار من الإرشادات الواضحة و عمليات المساءلة وذلك على كل مستويات المؤسسة	.756** .000	.414** .000	.492** .000	.594** .000	.695** .000	1	.271** .000	.587** .000	.495** .000	.500** .000	.438** .000
Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) يشكل التقييم و تخطيط عمليات تحسين الجودة جزءا أساسيا من العمليات الإدارية	.545** .000	.176** .006	.201** .002	.210** .001	.276** .000	.271** .000	1	.310** .000	.282** .000	.243** .000	.205** .002
Corrélation de Pearson وجود برنامج يعمل على دراسة و تحليل كافة	.756** .000	.381** .000	.396** .000	.478** .000	.532** .000	.587** .000	.310** .000	1	.605** .000	.632** .000	.556** .000

Sig. (bilatérale) العمليات في الجامعة و من ثم إبلاغ مدير الجامعة و مجلس الإدارة حول جودة نشاطات الجامعة	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
Corrélation de Pearson التركز على جودة العمليات الإدارية الفنية بدلا من التركيز على نتائجها	.730**	.411**	.352**	.442**	.430**	.495**	.282**	.605**	1	.644**	.619**
Sig. (bilatérale) تصميم جميع العمليات بشكل يؤدي إلى تلبية حاجيات و رغبات العملاء و تحقيق الرضا لهم	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
Corrélation de Pearson التأكيد على منع حدوث الأخطاء في العمليات من خلال تبنى رقابة فاعلة على الجودة أثناء تنفيذها	.744**	.363**	.397**	.483**	.508**	.500**	.243**	.632**	.644**	1	.697**
Sig. (bilatérale) التأكيد على منع حدوث الأخطاء في العمليات من خلال تبنى رقابة فاعلة على الجودة أثناء تنفيذها	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
Corrélation de Pearson التأكيد على منع حدوث الأخطاء في العمليات من خلال تبنى رقابة فاعلة على الجودة أثناء تنفيذها	.687**	.303**	.304**	.457**	.443**	.438**	.205**	.556**	.619**	.697**	1
Sig. (bilatérale) التأكيد على منع حدوث الأخطاء في العمليات من خلال تبنى رقابة فاعلة على الجودة أثناء تنفيذها	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.002	.000	.000	.000	.000

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج spss

الفرع السادس : معامل الارتباط بين محور الطالب ، و عباراته:

بالنظر إلى النتائج المتحصل عليها في الجدول أدناه ، الجدول رقم ( - ) ، يوضح معامل الارتباط بين محور الطالب وعبارته نلاحظ أن هناك إرتباط قوي بين محور الدراسة السادس (الطالب) و جميع عباراته ، ونلاحظ أن أقوى ارتباطا كان بين محور الطالب وعبارته " يتم فحص مستويات إنجاز الطلاب بكل دقة " بمعامل ارتباط بيرسون قدره **0.815** وهذا يدل على أن هناك علاقة طردية أي أن كلما كانت هناك علاقة وثيقة بين الطالب وعملية فحص مستويات إنجاز الطلاب بكل دقة أفضل كلما كانت إمكانية تطبيق جودة محور الدراسة (الطالب) في نظام إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي أوفر ، كما أن هناك إرتباط جيد بين محور الدراسة (الطالب) وباقي عبارات المحور ، وهذا ما يدل على أن لكل عبارات المحور تأثير جيد و علاقة طردية لتحقيق تطبيق جودة محور الدراسة (الطالب) في نظام إدارة الجودة الشاملة في عملية التعليم العالي و لهذا يجب أن نعم مفاهيم جودة محور الدراسة (الطالب) و مبادئها على جميع المستفيدين من جودة العملية التعليمية الجامعية .

مع العلم أن كل معاملات الارتباط المعنوي في الجدول ذا دلالة إحصائية عند مستوى **0.01** .



الجدول رقم ( 04 - 21 ) : يوضح معامل الارتباط بين محور الدراسة الطالب و ( عباراته )

	الطالب	العبارة 01	العبارة 02	العبارة 03	العبارة 04	العبارة 05	العبارة 06	العبارة 07	العبارة 08	العبارة 09
الطالب Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	1	.717**	.749**	.746**	.670**	.687**	.587**	.698**	.738**	.815**
تتابع الجامعة معدل تقدم الطلاب من سنة إلى سنة ، و معدل نجاحهم في الإنتهاء من دراسة برامجهم بنجاح ، و تقوم بتحليل هذه المعدلات للتعرف على قطاعات أولئك الطلاب الذين يواجهون صعوبات في دراساتهم	.717**	1	.616**	.521**	.466**	.373**	.269**	.337**	.459**	.528**
Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
يتم تقييم أعمال الطلاب بموضوعية و عدالة و نزاهة	.749**	.616**	1	.572**	.363**	.528**	.290**	.358**	.455**	.622**
Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
يجتمع أعضاء هيئة التدريس بعدد صغير من الطلاب بشكل دوري من أجل مساعدهم على فهم ما يدرسونه و تطبيق ما يفهمونه	.746**	.521**	.572**	1	.540**	.417**	.340**	.383**	.439**	.559**
Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
تقوم الجامعة بمتابعة أداء خريجها الذين إنتقلوا إلى مؤسسات أخرى و مقارنتهم بأداء خريجي المؤسسات الأخرى	.670**	.466**	.363**	.540**	1	.244**	.181**	.386**	.441**	.615**
Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.005	.000	.000	.000
	240	238	236	239	240	239	240	235	236	239
تنسم معايير قبول الطلاب بالوضوح و المعقولية و تطبيقها على الجميع بعدالة	.687**	.373**	.528**	.417**	.244**	1	.583**	.501**	.369**	.441**
Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
المستوى التحصيلي و المهاري للطلاب المقبولين يساعد على تطبيق الجودة الشاملة في التعليم بفعالية و كفاءة عالية	.587**	.269**	.290**	.340**	.181**	.583**	1	.539**	.349**	.291**
Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	.005	.000	.000	.000	.000	.000
تتفق حصيلة التعلم مع إطار المؤهلات الوطنية و	.698**	.337**	.358**	.383**	.386**	.501**	.539**	1	.594**	.488**
Corrélation de Pearson	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000

متطلبات الممارسة المهنية	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
تشرف الجامعة على وضع خصائص و المؤهلات من	Corrélation de Pearson	.738**	.459**	.455**	.439**	.441**	.369**	.349**	.594**	1
أجل تميمتها في الطلاب الذين يتخرجون منها	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
يتم فحص مستويات إنجاز الطلاب بكل دقة	Corrélation de Pearson	.815**	.528**	.622**	.559**	.615**	.441**	.291**	.488**	.658**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج spss

الفرع السابع: معامل الارتباط بين محور هيئة التدريس ، وعباراته:

بالنظر إلى النتائج المتحصل عليها في الجدول أدناه الجدول رقم ( 04 - 22 ) يوضح معامل الارتباط بين محور هيئة التدريس و عباراته ، نلاحظ أن هناك ارتباط قوي بين محور الدراسة السابع (هيئة التدريس) و جميع عباراته ، و نلاحظ أن أقوى ارتباط كان بين محور هيئة التدريس و عبارة " يشارك كل أعضاء هيئة التدريس باستمرار في النشاطات العلمية لضمان أن يكونوا على علم بآخر التطورات في مجال تخصصهم " بمعامل ارتباط بيرسون قدره 0.807 وهذا يدل على أن هناك علاقة طردية أي أن كلما كانت هناك علاقة وثيقة بين هيئة التدريس و مشاركة كل أعضاء هيئة التدريس باستمرار في النشاطات العلمية لضمان أن يكونوا على علم بآخر التطورات في مجال تخصصهم أفضل كلما كانت إمكانية تطبيق جودة محور الدراسة (هيئة التدريس) في نظام إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي أوفر ، كما أن هناك ارتباط جيد بين محور الدراسة (هيئة التدريس) وباقي عبارات المحور ، و هذا ما يدل على أن لكل عبارات المحور تأثير جيد و علاقة طردية لتحقيق تطبيق جودة محور الدراسة (هيئة التدريس) في نظام إدارة الجودة الشاملة في عملية التعليم العالي و لهذا يجب أن نعمم مفاهيم جودة محور الدراسة (هيئة التدريس) و مبادئها على جميع المستفيدين من جودة العملية التعليمية الجامعية .

مع العلم أن كل معاملات الارتباط المعنوي في الجدول ذا دلالة إحصائية عند مستوى 0.01 .

الجدول رقم ( 04 - 22 ) : يوضح معامل الارتباط بين محور الدراسة هيئة التدريس و ( عباراته )

	هيئة التدريس	العبارة 1	العبارة 2	العبارة 3	العبارة 4	العبارة 5	العبارة 6	العبارة 7
هيئة التدريس	1	.786**	.807**	.752**	.763**	.758**	.806**	.783**
Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
يتوافر لدى أعضاء هيئة التدريس المؤهلات والخبرات اللازمة التي تؤهلهم للقيام بأعباء تدريس المقررات التي يدرسونها	.786**	1	.730**	.570**	.524**	.482**	.545**	.501**
Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
يشارك كل أعضاء هيئة التدريس باستمرار في النشاطات العلمية لضمان أن يكونوا على علم بأخر التطورات في مجال تخصصهم	.807**	.730**	1	.689**	.630**	.438**	.505**	.470**
Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
يضم فريق التدريس في البرامج المهنية مهنيين متخصصين في هذه المجالات من ذوي الخبرة والمؤهلات العليا	.752**	.570**	.689**	1	.570**	.391**	.453**	.478**
Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
يتواجد أعضاء هيئة التدريس في أوقات معلنة عنها للإشراف على عملية إرشاد الطالب	.763**	.524**	.630**	.570**	1	.505**	.535**	.434**
Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
تعمل الجامعة على توفير برامج توجيهية و تدريبية فعالة لصالح أعضاء هيئة التدريس	.758**	.482**	.438**	.391**	.505**	1	.627**	.631**
Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
يعمل أعضاء هيئة التدريس على تطوير أساليب لتحسين تدريسهم ، كما يحتفظون بسجلات تبين عمليات التقييم التي يقومون بها و سياسات التطوير	.806**	.545**	.505**	.453**	.535**	.627**	1	.694**
Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
تحرص الجامعة على الإعلان عن تقديرها بصورة رسمية للأداء البارز في التدريس كما تحرص على الإبداع و الابتكار	.783**	.501**	.470**	.478**	.434**	.631**	.694**	1
Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج spss

الفرع الثامن: معامل الارتباط بين محور إستراتيجيات العمل ، و عباراته:

بالنظر إلى النتائج المتحصل عليها في الجدول أدناه، الجدول رقم ( 04 - 23 ) ، يوضح معامل الارتباط بين محور إستراتيجيات العمل و عباراته أن هناك ارتباط قوي بين محور الدراسة الثامن (إستراتيجيات العمل) و جميع عباراته ، و نلاحظ أن أقوى إرتباط كان بين محور إستراتيجيات العمل و عبارة " تحرص الجامعة على أن يشارك خبراء من شتى القطاعات ذات العلاقة وكذا أعضاء هيئة التدريس عند القيام بمراجعة برامجها العلمية " بمعامل ارتباط بيرسون قدره 0.764 و هذا يدل على أن هناك علاقة طردية ، أي أنه كلما كانت هناك علاقة وثيقة بين هيئة التدريس وحرص الجامعة على أن يشارك خبراء من شتى القطاعات ذات العلاقة وكذا أعضاء هيئة التدريس عند القيام بمراجعة برامجها العلمية أفضل ، كلما كانت إمكانية تطبيق جودة محور الدراسة ( إستراتيجيات العمل) في نظام إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي أوفر ، كما أن هناك ارتباط جيد بين محور الدراسة (إستراتيجيات العمل) وباقي عبارات المحور ، وهذا ما يدل على أن لكل عبارات المحور تأثير جيد وعلاقة طردية لتحقيق تطبيق جودة محور الدراسة (إستراتيجيات العمل) في نظام إدارة الجودة الشاملة في عملية التعليم العالي و لهذا يجب أن نعمم مفاهيم جودة محور الدراسة (إستراتيجيات العمل) و مبادئها على جميع المستفيدين من جودة العملية التعليمية الجامعية .

مع العلم أن كل معاملات الإرتباط المعنوي في الجدول ذا دلالة إحصائية عند مستوى 0.01 .

الجدول رقم ( 04 - 23 ) : يوضح معامل الإرتباط بين محور الدراسة إستراتيجيات العمل و ( عباراته العشر )

	إستراتيجيات العمل	العبارة 1	العبارة 2	العبارة 3	العبارة 4	العبارة 5	العبارة 6	العبارة 7	العبارة 8	العبارة 9	العبارة 10	
إستراتيجيات العمل	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	1	.715**	.764**	.722**	.725**	.717**	.573**	.756**	.702**	.558**	.657**
تقوم الجامعة إجراء تقييم جديري لكل برامجها مرة واحدة على الأقل كل خمس سنوات	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	.715**	1	.736**	.536**	.565**	.447**	.232**	.584**	.433**	.262**	.459**
تحرص الجامعة على أن يشارك خبراء من شتى القطاعات ذات العلاقة و كذا أعضاء هيئة التدريس عند القيام بمراجعة برامجها العلمية	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	.764**	.736**	1	.608**	.564**	.522**	.246**	.677**	.492**	.297**	.483**
عند تقديم الجامعة أية إقتراحات تتعلق بإنشاء برامج جديدة لايد من الأخذ بعين الإعتبار رأي اللجنة الأكاديمية المختصة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	.722**	.536**	.608**	1	.605**	.535**	.310**	.498**	.490**	.258**	.395**
تبين توصيفات المقاسات بوضوح أساليب التدريس و التقييم التي يجب إستخدامها في تدريس هذه المقاسات و البرامج مع توضيح أساليب التقييم المستخدمة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	.725**	.565**	.564**	.605**	1	.583**	.285**	.543**	.485**	.264**	.433**
يبين توصيف المقاسات المهارات التي يكتسبها الطلاب بما في ذلك التفكير الإبداعي و حل المشكلات و المسؤولية و المهارات الإجتماعية و السلوك الأخلاقي و مهارات الإتصال و المهارات الحاسوبية ( أي القدرة على استخدام الأرقام و اللغة و الحاسب الآلي )	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	.717**	.447**	.522**	.535**	.583**	1	.288**	.535**	.540**	.329**	.436**
يتم إتاحة الفرصة لأعضاء هيئة التدريس لإختيار المراجع العلمية المناسبة للمقاسات التي يدرسونها	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	.573**	.232**	.246**	.310**	.285**	.288**	1	.285**	.180**	.106	.123
يتوافر لدى الجامعة نظام شامل لتقييم فعالية التدريس و ذلك في كل المقاسات	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	.756**	.584**	.677**	.498**	.543**	.535**	.285**	1	.529**	.327**	.513**
تتسم المراجع المستخدمة في تدريس المقاسات بمحدثتها و بإحتوائها على	Corrélation de Pearson	.702**	.433**	.492**	.490**	.485**	.540**	.180**	.529**	1	.456**	.535**

أحدث النظريات العلمية في مجالها	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.005	.000	.000	.000	
تميز محتويات المكتبة من الكتب و الدوريات و المجلات العلمية و الوسائل السمعية و البصرية بجودتها و مناسبتها للبرامج الأكاديمية مع توفر نظام إرشادي داخل المكتبة يتميز بإدارة الجودة الشاملة في الأداء	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	.558**	.262**	.297**	.258**	.264**	.329**	.106	.327**	.456**	1	.468**
تتوافر إتفاقات تعاون مع مكاتب و مراكز مصادر أخرى يتم بموجبها تبادل الخدمات و الإستشارات	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	.657**	.459**	.483**	.395**	.433**	.436**	.123	.513**	.535**	.468**	1

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج spss

الفرع التاسع : معامل الارتباط بين محور التقويم ، و عباراته:

بالنظر إلى النتائج المتحصل عليها في الجدول أدناه ، الجدول رقم ( 04 - 24 ) ، يوضح معامل الارتباط بين محور التقويم و عباراته أن هناك ارتباط قوي بين محور الدراسة التاسع (التقويم) و جميع عباراته ، و نلاحظ أن أقوى ارتباط كان بين محور التقويم و عبارة " يركز التقييم و تخطيط الجودة على تلك النشاطات التي وضعتها المؤسسة في أولويات خطة التحسين " بمعامل ارتباط بيرسون قدره **0.848** وهذا يدل على أن هناك علاقة طردية ، أي أنه كلما كانت هناك علاقة وثيقة بين التقويم وتركيز التقييم وتخطيط الجودة على تلك النشاطات التي وضعتها المؤسسة في أولويات خطة التحسين أفضل ، كلما كانت إمكانية تطبيق جودة محور الدراسة ( التقويم ) في نظام إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي أوفر ، كما أن هناك ارتباط جيد بين محور الدراسة (التقويم) وباقي عبارات المحور ، و هذا ما يدل على أن لكل عبارات المحور تأثير جيد وعلاقة طردية لتحقيق تطبيق جودة محور الدراسة (التقويم) في نظام إدارة الجودة الشاملة في عملية التعليم العالي ولهذا يجب أن نعمم مفاهيم جودة محور الدراسة (التقويم) ومبادئها على جميع المستفيدين من جودة العملية التعليمية الجامعية . مع العلم أن كل معاملات الارتباط المعنوي في الجدول ذا دلالة إحصائية عند مستوى **0.01** .

الجدول رقم ( 04 - 24 ) : يوضح معامل الارتباط بين محور الدراسة التقييم و ( عباراته التسعة ) Corrélations

	التقييم	العبارة 1	العبارة 2	العبارة 3	العبارة 4	العبارة 5	العبارة 6	العبارة 7	العبارة 8	العبارة 9
التقييم	Corrélation de Pearson	1	.652**	.836**	.846**	.830**	.832**	.813**	.848**	.776**
	Sig. (bilatérale)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
وضع معايير محددة توضح مدى الإنجاز الذي تم تحقيقه	Corrélation de Pearson	.652**	1	.524**	.479**	.400**	.371**	.353**	.622**	.381**
	Sig. (bilatérale)	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
شمولية عملية المتابعة و التقييم لجميع العمليات الإدارية	Corrélation de Pearson	.836**	.524**	1	.748**	.694**	.653**	.672**	.641**	.597**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000
الدقة و الموضوعية في عملية التقييم المستمر	Corrélation de Pearson	.846**	.479**	.748**	1	.666**	.717**	.665**	.672**	.626**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000
إستمرارية عملية المتابعة و التقييم تحقيقاً لأهداف الرقابة والوقائية	Corrélation de Pearson	.830**	.400**	.694**	.666**	1	.763**	.682**	.671**	.562**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000
تقدم التقارير الخاصة بعمليات التقييم صورة شاملة عن أداء الجامعة ككل و نقاط القوة و الضعف و إستراتيجيات التحسين	Corrélation de Pearson	.832**	.371**	.653**	.717**	.763**	1	.704**	.669**	.574**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000
يعتمد التقييم على المدخلات و العمليات و النواتج مع التركيز على جودة المخرجات	Corrélation de Pearson	.813**	.353**	.672**	.665**	.682**	.704**	1	.742**	.591**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000
يركز التقييم و تخطيط الجودة على تلك النشاطات التي وضعتها المؤسسة في أولويات خطة التحسين	Corrélation de Pearson	.848**	.622**	.641**	.672**	.671**	.669**	.742**	1	.684**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000
إعتماد مبدأ التقييم و الرقابة الذاتية في الجامعة	Corrélation de Pearson	.776**	.381**	.597**	.626**	.562**	.574**	.591**	.684**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
يشكل التقييم و تخطيط عمليات تحسين الجودة جزءاً أساسياً من العمليات الإدارية	Corrélation de Pearson	.753**	.307**	.504**	.548**	.637**	.663**	.585**	.653**	.643**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000

\*\* La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج spss



الفرع العاشر:معامل الارتباط بين محور البحث العلمي ، و عباراته :

بالنظر إلى النتائج المتحصل عليها في الجدول أدناه، الجدول رقم ( 04 - 25 ) ، يوضح معامل الارتباط بين محور البحث العلمي و عباراته أن هناك ارتباط قوي بين محور الدراسة العاشر (البحث العلمي) وجميع عباراته . ونلاحظ أن أقوى ارتباط كان بين محور البحث العلمي وعبرة " تحدد السلطة العليا بشكل رسمي سياسة الجامعة تجاه خدمة المجتمع ، وتعمل القرارات التي يتخذها كبار الإداريين في الجامعة على مساندة هذه السياسة " بمعامل ارتباط بيرسون قدره 0.826 وهذا يدل على أن هناك علاقة طردية ، أي أنه كلما كانت هناك علاقة وثيقة بين البحث العلمي وتحديد السلطة العليا بشكل رسمي سياسة الجامعة اتجاه خدمة المجتمع ، وتعمل القرارات التي يتخذها كبار الإداريين في الجامعة أفضل، كلما كانت إمكانية تطبيق جودة محور الدراسة (البحث العلمي) في نظام إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي أوفر . كما أن هناك ارتباط جيد بين محور الدراسة (البحث العلمي) وباقي عبارات المحور ، وهذا ما يدل على أن لكل عبارات المحور تأثير جيد وعلاقة طردية لتحقيق تطبيق جودة محور الدراسة (البحث العلمي) في نظام إدارة الجودة الشاملة في عملية التعليم العالي و لهذا ، يجب أن نعمم مفاهيم جودة محور الدراسة (البحث العلمي) ومبادئها على جميع المستفيدين من جودة العملية التعليمية الجامعية .

مع العلم أن كل معاملات الارتباط المعنوي في الجدول ذا دلالة إحصائية عند مستوى 0.01 .

الجدول رقم ( 04 - 25 ) : يوضح معامل الارتباط بين محور الدراسة التقييم و (عبراته الأربعة عشر ) Corrélations

	البحث	العبارة 1	العبارة 2	العبارة 3	العبارة 4	العبارة 5	العبارة 6	العبارة 7	العبارة 8	العبارة 9	العبارة 10	العبارة 11	العبارة 12	العبارة 13	العبارة 14
البحث العلمي C Pearson Sig. (bilatérale)	1	.775**	.792**	.814**	.760**	.824**	.807**	.704**	.789**	.826**	.824**	.763**	.770**	.796**	.791**
C تتوافر لدى الجامعة خطة معلنة حول تنمية البحث العلمي تناسب مع طبيعة الجامعة و رسائلها و إحتياجات التنمية الاقتصادية C Pearson Sig. (bilatérale)	.775**	1	.734**	.613**	.585**	.611**	.613**	.515**	.584**	.591**	.565**	.539**	.470**	.563**	.547**
C تشجع الجامعة التعاون مع القطاع الصناعي ، و هيئات البحث العلمي الأخرى و تشمل كل أشكال التعاون C Pearson Sig. (bilatérale)	.792**	.734**	1	.692**	.618**	.658**	.645**	.533**	.560**	.616**	.597**	.517**	.458**	.521**	.578**
C تقدم الجامعة العون لصغار أعضاء هيئة التدريس في تنمية مشروعاتهم البحثية : و ذلك عن طريق تدريبهم على أيدي كبار أعضاء هيئة التدريس و إشراكهم في فرق البحث و تقديم العون لهم فيما يتعلق بتصميم مشروعاتهم البحثية و تقديم الدعم المالي الضروري C Pearson Sig. (bilatérale)	.814**	.613**	.692**	1	.605**	.679**	.669**	.549**	.580**	.605**	.654**	.614**	.602**	.552**	.560**
C تعكس الأبحاث العلمية التي يقوم بها أعضاء هيئة التدريس فضلا عن نشاطهم العلمي بشكل عام على تدريسهم للمقررات التي يدرسونها C Pearson Sig. (bilatérale)	.760**	.585**	.618**	.605**	1	.611**	.623**	.580**	.529**	.578**	.603**	.486**	.489**	.510**	.535**
C تتوافر لدى المؤسسة إستراتيجيات للتعرف على أعضاء هيئة التدريس و طلبة الدراسات العليا الخراء في مجالهم و إستثمار خبرتهم هذه في تقديم خدمات إلى المجتمع الذي تعمل فيه و توليد موارد مالية للمؤسسة C Pearson Sig. (bilatérale)	.824**	.611**	.658**	.679**	.681**	1	.644**	.502**	.649**	.643**	.700**	.581**	.595**	.592**	.563**
C يتوفر عدد كاف من المعامل و المعدات و المكتبات و C Pearson	.807**	.613**	.645**	.669**	.623**	.644**	1	.656**	.687**	.672**	.621**	.487**	.494**	.552**	.559**

Sig. أنظمة المعلومات لمساندة (bilatérale) النشاطات البحثية الأساسية لأعضاء هيئة التدريس و الطلاب في مجالات البرامج التي تقدمها الجامعة	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
C هناك هامش كبير من الحرية Pearson و الديمقراطية لأعضاء هيئة التدريس في إختيار المواضيع التي يرغبون في بحثها (bilatérale)	.704**	.515**	.533**	.549**	.580**	.502**	.656**	1	.576**	.593**	.517**	.420**	.395**	.442**	.497**	.000
C تتوافر ميزانية تكفي لتمويل Pearson البحث العلمي بكافة مكوناته (bilatérale)	.789**	.584**	.560**	.580**	.529**	.649**	.687**	.576**	1	.641**	.691**	.515**	.555**	.564**	.561**	.000
C تحدد السلطة العليا بشكل Pearson رسمي سياسة الجامعة تجاه خدمة المجتمع ، و تعمل القرارات التي يتخذها كبار الإداريين في الجامعة على مساندة هذه السياسة	.826**	.591**	.616**	.605**	.578**	.643**	.672**	.593**	.641**	1	.709**	.595**	.636**	.630**	.630**	.000
C تبين التقارير التي تصدرها Pearson الجامعة حجم الخدمات التي قدمتها للمجتمع بالأرقام و هي تقارير تصدر بشكل سنوي	.824**	.565**	.597**	.654**	.603**	.700**	.621**	.517**	.691**	.709**	1	.586**	.633**	.632**	.597**	.000
C تشمل معايير الترقية و التقييم Pearson الخاص بأعضاء هيئة التدريس تشمل الإسهامات التي قدموها لخدمة المجتمع	.763**	.539**	.517**	.614**	.486**	.581**	.487**	.420**	.515**	.595**	.586**	1	.724**	.692**	.651**	.000
C يشارك أعضاء هيئة التدريس Pearson في أنشطة التخطيط الإستراتيجي التي يقوم بها المجتمع المحلي و يتعاونون معه في تنفيذ المبادرات الجديدة	.770**	.470**	.458**	.602**	.489**	.595**	.494**	.395**	.555**	.636**	.633**	.724**	1	.775**	.679**	.000
C تتعاون الجامعة مع المجتمع Pearson المحلي في إنشاء الهيئات المهنية التي يحتاجها المجتمع مستعينة بخبرة أعضاء هيئة التدريس	.796**	.563**	.521**	.552**	.510**	.592**	.552**	.442**	.564**	.630**	.632**	.692**	.775**	1	.754**	.000
C تقيم الجامعة علاقات إيجابية Pearson قوية مع القطاع الصناعي المحلي و أرباب العمل ، مما يساعدها في تقديم برامجها	.791**	.547**	.578**	.560**	.535**	.563**	.559**	.497**	.561**	.630**	.597**	.651**	.679**	.754**	1	.000



الأساتذة ، كما أن قيمة مستوى الدلالة المعنوية  $Sig= 0.00$  وهو أقل من  $0.05$  مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة وبالتالي نرفض  $H_0$  الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة  $H_1$  و التي تقول أن مؤسسات التعليم العالي تطبق منهج إدارة الجودة الشاملة في محور الرسالة و الرؤيا من منظور الأساتذة .

## 2-1- الفرضية الرئيسية الثانية

$H_0$  : لا تطبق مؤسسات التعليم العالي الجزائرية إدارة الجودة الشاملة في محور الإدارة الجامعية من منظور الأساتذة.

$H_1$  : تطبق مؤسسات التعليم العالي الجزائرية إدارة الجودة الشاملة في محور الإدارة الجامعية من منظور الأساتذة.

تم اختبار هذه الفرضية بمقارنة المتوسط الحسابي للإجابات على جميع عبارات محور الإدارة الجامعية حول تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيه مع المتوسط الحسابي للأداة و هو ( 3 ) على مقياس سلم ريكارت الخماسي .

جدول رقم ( 04 - 27 ) : يوضح نتائج اختبار T-Test

القيمة الاحتمالية Sig	درجة الحرية	قيمة T المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0.000	240	51.521	0.885	2.870	تطبيق إدارة الجودة الشاملة في محور الإدارة الجامعية

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

بالنظر إلى النتائج المتحصل عليها من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن قيمة المتوسط الحسابي لكل عبارات المحور الموجه للأساتذة حول تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية هي  $2.870$  و بانحراف معياري قدره  $0.885$  و هذا ما يقابل درجة الإجابة محايد مما يعني أن هناك اختلاف في تطبيق لإدارة الجودة الشاملة في محور الإدارة الجامعية لمؤسسات التعليم العالي الجزائرية من منظور الأساتذة ، لكن قيمة مستوى الدلالة المعنوية  $Sig= 0.00$  و هو أقل من  $0.05$  مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة و بالتالي نرفض  $H_0$  الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة  $H_1$  و التي تقول أن مؤسسات التعليم العالي تطبق منهج إدارة الجودة الشاملة في محور الإدارة الجامعية من منظور الأساتذة .

## 3-1- الفرضية الرئيسية الثالثة

H0: لا تطبق مؤسسات التعليم العالي الجزائرية إدارة الجودة الشاملة في محور التخطيط الإستراتيجي من منظور الأساتذة.

H1: تطبق مؤسسات التعليم العالي الجزائرية إدارة الجودة الشاملة في محور التخطيط الإستراتيجي من منظور الأساتذة.

تم اختبار هذه الفرضية بمقارنة المتوسط الحسابي للإجابات على جميع عبارات محور التخطيط الإستراتيجي حول تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيه مع المتوسط الحسابي للأداة و هو ( 3 ) على مقياس سلم ريكارت الخماسي .

جدول رقم ( 04 - 28 ) : يوضح نتائج اختبار T-Test

القيمة الاحتمالية Sig	درجة الحرية	قيمة T المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0.000	240	47.579	0.891	2.731	تطبيق إدارة الجودة الشاملة في محور التخطيط الإستراتيجي

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

بالنظر إلى النتائج المتحصل عليها من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن قيمة المتوسط الحسابي لكل عبارات المحور الموجه للأساتذة حول تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية هي **2.731** و بانحراف معياري قدره **0.891** و هذا ما يقابل درجة الإجابة **محامد** مما يعني أن هناك إختلاف في تطبيق لإدارة الجودة الشاملة في محور التخطيط الإستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي الجزائرية من منظور الأساتذة ، لكن قيمة مستوى الدلالة المعنوية **Sig= 0.00** و هو أقل من **0.05** مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة و بالتالي نرفض H0 الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة H1 و التي تقول أن مؤسسات التعليم العالي تطبق منهج إدارة الجودة الشاملة في محور التخطيط الإستراتيجي من منظور الأساتذة .

## 4-1- الفرضية الرئيسية الرابعة

H0 لا تطبق مؤسسات التعليم العالي الجزائرية إدارة الجودة الشاملة في محور إدارة الموارد البشرية من منظور الأساتذة

H1 تطبق مؤسسات التعليم العالي الجزائرية إدارة الجودة الشاملة في محور إدارة الموارد البشرية من منظور الأساتذة

تم اختبار هذه الفرضية بمقارنة المتوسط الحسابي للإجابات على جميع عبارات محور إدارة الموارد البشرية حول تطبيق إدارة الجودة

الشاملة فيه مع المتوسط الحسابي للأداة و هو ( 3 ) على مقياس سلم ريكارت الخماسي .

جدول رقم ( 04 - 29 ) : يوضح نتائج اختبار T-Test

القيمة الاحتمالية Sig	درجة الحرية	قيمة T المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0.000	240	43.257	0.976	2.721	تطبيق إدارة الجودة الشاملة في محور إدارة الموارد البشرية

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

بالنظر إلى النتائج المتحصل عليها من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن قيمة المتوسط الحسابي لكل عبارات المحور الموجه للأساتذة

حول تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية هي **2.721** و بانحراف معياري قدره **0.976** و هذا ما يقابل

درجة الإجابة محاييد مما يعني أن هناك إختلاف في تطبيق لإدارة الجودة الشاملة في محور إدارة الموارد البشرية لمؤسسات التعليم العالي

الجزائرية من منظور الأساتذة ، لكن قيمة مستوى الدلالة المعنوية **Sig= 0.00** و هو أقل من **0.05** مستوى الدلالة المعنوية

المعتمدة و بالتالي نرفض H0 الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة H1 و التي تقول أن مؤسسات التعليم العالي تطبق منهج

إدارة الجودة الشاملة في محور إدارة الموارد البشرية من منظور الأساتذة .

## 5-1- الفرضية الرئيسية الخامسة

H0 لا تطبق مؤسسات التعليم العالي الجزائرية إدارة الجودة الشاملة في محور إدارة عملية صنع القرارات من منظور الأساتذة

H1 تطبق مؤسسات التعليم العالي الجزائرية إدارة الجودة الشاملة في محور إدارة عملية صنع القرارات من منظور الأساتذة

تم اختبار هذه الفرضية بمقارنة المتوسط الحسابي للإجابات على جميع عبارات محور إدارة عملية صنع القرارات حول تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيه مع المتوسط الحسابي للأداة و هو ( 3 ) على مقياس سلم ريكارت الخماسي .

جدول رقم ( 04 - 30 ) : يوضح نتائج اختبار T-Test

القيمة الاحتمالية Sig	درجة الحرية	قيمة T المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0.000	240	48.257	0.851	2.647	تطبيق إدارة الجودة الشاملة في محور إدارة عملية صنع القرارات

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

بالنظر إلى النتائج المتحصل عليها من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن قيمة المتوسط الحسابي لكل عبارات المحور الموجه للأساتذة حول تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية هي 2.647 و بانحراف معياري قدره 0.851 و هذا ما يقابل درجة الإجابة محايد مما يعني أن هناك إختلاف في تطبيق لإدارة الجودة الشاملة في محور إدارة عملية صنع القرارات لمؤسسات التعليم العالي الجزائرية من منظور الأساتذة ، لكن قيمة مستوى الدلالة المعنوية Sig= 0.00 و هو أقل من 0.05 مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة و بالتالي نرفض H0 الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة H1 و التي تقول أن مؤسسات التعليم العالي تطبق منهج إدارة الجودة الشاملة في محور إدارة عملية صنع القرارات من منظور الأساتذة .



## 6-1- الفرضية الرئيسية السادسة

H0 لا تطبق مؤسسات التعليم العالي الجزائرية إدارة الجودة الشاملة في محور الطالب من منظور الأساتذة

H1 تطبق مؤسسات التعليم العالي الجزائرية إدارة الجودة الشاملة في محور الطالب من منظور الأساتذة

تم اختبار هذه الفرضية بمقارنة المتوسط الحسابي للإجابات على جميع عبارات محور الطالب حول تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيه مع المتوسط الحسابي للأداة و هو ( 3 ) على مقياس سلم ريكارت الخماسي .

## جدول رقم ( 04 - 31 ) : يوضح نتائج اختبار T-Test

القيمة الإحتمالية Sig	درجة الحرية	قيمة T المحسوبة	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0.000	240	51.513	0.802	2.661	تطبيق إدارة الجودة الشاملة في محور الطالب

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

بالنظر إلى النتائج المتحصل عليها من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن قيمة المتوسط الحسابي لكل عبارات المحور الموجه للأساتذة حول تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية هي 2.661 و بإنحراف معياري قدره 0.802 و هذا ما يقابل درجة الإجابة محايد مما يعني أن هناك إختلاف في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في محور الطالب لمؤسسات التعليم العالي الجزائرية من منظور الأساتذة ، لكن قيمة مستوى الدلالة المعنوية Sig= 0.00 و هو أقل من 0.05 مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة و بالتالي نرفض H0 الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة H1 و التي تقول أن مؤسسات التعليم العالي تطبق منهج إدارة الجودة الشاملة في محور الطالب من منظور الأساتذة .

## 7-1- الفرضية الرئيسية السابعة

H0 لا تطبق مؤسسات التعليم العالي الجزائرية إدارة الجودة الشاملة في محور هيئة التدريس من منظور الأساتذة

H1 تطبق مؤسسات التعليم العالي الجزائرية إدارة الجودة الشاملة في محور هيئة التدريس من منظور الأساتذة

تم اختبار هذه الفرضية بمقارنة المتوسط الحسابي للإجابات على جميع عبارات محور هيئة التدريس حول تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيه مع المتوسط الحسابي للأداة و هو ( 3 ) على مقياس سلم ريكارت الخماسي .

جدول رقم ( 04 - 32 ) : يوضح نتائج إختبار T-Test

القيمة الاحتمالية Sig	درجة الحرية	قيمة T الحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0.000	240	48.556	0.843	2.637	تطبيق إدارة الجودة الشاملة في محور هيئة التدريس

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

بالنظر إلى النتائج المتحصل عليها من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن قيمة المتوسط الحسابي لكل عبارات المحور الموجه للأساتذة حول تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية هي **2.637** و بانحراف معياري قدره **0.843** و هذا ما يقابل درجة الإجابة محايد مما يعني أن هناك إختلاف في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في محور هيئة التدريس لمؤسسات التعليم العالي الجزائرية من منظور الأساتذة ، لكن قيمة مستوى الدلالة المعنوية **Sig= 0.00** و هو أقل من **0.05** مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة و بالتالي نرفض H0 الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة H1 و التي تقول أن مؤسسات التعليم العالي تطبق منهج إدارة الجودة الشاملة في محور هيئة التدريس من منظور الأساتذة .

## 8-1- الفرضية الرئيسية الثامنة

H0 لا تطبق مؤسسات التعليم العالي الجزائرية إدارة الجودة الشاملة في محور إستراتيجيات العمل من منظور الأساتذة

H1 تطبق مؤسسات التعليم العالي الجزائرية إدارة الجودة الشاملة في محور إستراتيجيات العمل من منظور الأساتذة

تم اختبار هذه الفرضية بمقارنة المتوسط الحسابي للإجابات على جميع عبارات محور إستراتيجيات العمل حول تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيه مع المتوسط الحسابي للأداة و هو ( 3 ) على مقياس سلم ريكارت الخماسي .

جدول رقم ( 04 - 33 ) : يوضح نتائج إختبار T-Test

القيمة الاحتمالية Sig	درجة الحرية	قيمة T الحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0.000	240	48.107	0.880	2.727	تطبيق إدارة الجودة الشاملة في محور إستراتيجيات العمل

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

بالنظر إلى النتائج المتحصل عليها من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن قيمة المتوسط الحسابي لكل عبارات المحور الموجه للأساتذة حول تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية هي 2.727 و بانحراف معياري قدره 0.880 و هذا ما يقابل درجة الإجابة محايد مما يعني أن هناك إختلاف في تطبيق لإدارة الجودة الشاملة في محور إستراتيجيات العمل لمؤسسات التعليم العالي الجزائرية من منظور الأساتذة ، لكن قيمة مستوى الدلالة المعنوية Sig= 0.00 و هو أقل من 0.05 مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة و بالتالي نرفض H0 الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة H1 و التي تقول أن مؤسسات التعليم العالي تطبق منهج إدارة الجودة الشاملة في محور إستراتيجيات العمل من منظور الأساتذة .

## 9-1- الفرضية الرئيسية التاسعة

H0 لا تطبق مؤسسات التعليم العالي الجزائرية إدارة الجودة الشاملة في محور التقويم من منظور الأساتذة

H1 تطبق مؤسسات التعليم العالي الجزائرية إدارة الجودة الشاملة في محور التقويم من منظور الأساتذة

تم اختبار هذه الفرضية بمقارنة المتوسط الحسابي للإجابات على جميع عبارات محور التقويم حول تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيه مع المتوسط الحسابي للأداة و هو ( 3 ) على مقياس سلم ريكارت الخماسي

جدول رقم ( 04 - 34 ) : يوضح نتائج اختبار T-Test

القيمة الاحتمالية Sig	درجة الحرية	قيمة T المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0.000	240	45.360	0.916	2.675	تطبيق إدارة الجودة الشاملة في محور التقويم

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

بالنظر إلى النتائج المتحصل عليها من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن قيمة المتوسط الحسابي لكل عبارات المحور الموجه للأساتذة حول تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية هي 2.675 و بانحراف معياري قدره 0.916 و هذا ما يقابل درجة الإجابة محايد مما يعني أن هناك إختلاف في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في محور التقويم لمؤسسات التعليم العالي الجزائرية من منظور الأساتذة ، لكن قيمة مستوى الدلالة المعنوية Sig= 0.00 و هو أقل من 0.05 مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة و بالتالي نرفض H0 الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة H1 و التي تقول أن مؤسسات التعليم العالي تطبق منهج إدارة الجودة الشاملة في محور التقويم من منظور الأساتذة .

## 10-1- الفرضية الرئيسية العاشرة

H0 لا تطبق مؤسسات التعليم العالي الجزائرية إدارة الجودة الشاملة في محور البحث العلمي من منظور الأساتذة

H1 تطبق مؤسسات التعليم العالي الجزائرية إدارة الجودة الشاملة في محور البحث العلمي من منظور الأساتذة

تم اختبار هذه الفرضية بمقارنة المتوسط الحسابي للإجابات على جميع عبارات محور البحث العلمي حول تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيه مع المتوسط الحسابي للأداة و هو ( 3 ) على مقياس سلم ريكارت الخماسي .

جدول رقم ( 04 - 35 ) : يوضح نتائج اختبار T-Test

القيمة الاحتمالية Sig	درجة الحرية	قيمة T المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0.000	240	46.721	0.945	2.844	تطبيق إدارة الجودة الشاملة في محور البحث العلمي

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

بالنظر إلى النتائج المتحصل عليها من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن قيمة المتوسط الحسابي لكل عبارات المحور الموجه للأساتذة حول تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية هي **2.844** و بانحراف معياري قدره **0.945** و هذا ما يقابل درجة الإجابة **محايد** مما يعني أن هناك إختلاف في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في محور البحث العلمي لمؤسسات التعليم العالي الجزائرية من منظور الأساتذة ، لكن قيمة مستوى الدلالة المعنوية **Sig= 0.00** و هو أقل من **0.05** مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة و بالتالي نرفض H0 الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة H1 و التي تقول أن مؤسسات التعليم العالي تطبق منهج إدارة الجودة الشاملة في محور البحث العلمي من منظور الأساتذة .

## 11-1- الفرضية الرئيسية

H0 لا تطبق مؤسسات التعليم العالي الجزائرية إدارة الجودة الشاملة من منظور الأساتذة

H1 تطبق مؤسسات التعليم العالي الجزائرية إدارة الجودة الشاملة من منظور الأساتذة

تم اختبار هذه الفرضية بمقارنة المتوسط الحسابي للإجابات على جميع عبارات الاستبيان حول تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيه مع المتوسط الحسابي للأداة و هو ( 3 ) على مقياس سلم ريكارت الخماسي .

جدول رقم ( 04 - 36 ) : يوضح نتائج اختبار T-Test

القيمة الاحتمالية Sig	درجة الحرية	قيمة T المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0.000	240	60.80	0.689	2.700	تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

بالنظر إلى النتائج المتحصل عليها من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن قيمة المتوسط الحسابي لكل عبارات المحور الموجه للأساتذة حول تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية هي **2.700** و بانحراف معياري قدره **0.689** و هذا ما يقابل درجة الإجابة محايد مما يعني أن هناك إختلاف في تطبيق لإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية من منظور الأساتذة ، لكن قيمة مستوى الدلالة المعنوية **Sig= 0.00** و هو أقل من **0.05** مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة و بالتالي نرفض H0 الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة H1 و التي تقول أن مؤسسات التعليم العالي تطبق منهج إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي من منظور الأساتذة .

الفرع الثاني: اختبارات الفرضيات الفرعية

1-2- الفرضية الفرعية الأولى

H0 لا يوجد تأثير دال إحصائيا لجودة الرسالة و الرؤيا على تطبيق إدارة الجودة الشاملة

H1 يوجد تأثير دال إحصائيا لجودة الرسالة و الرؤيا على تطبيق إدارة الجودة الشاملة

تم اختبار هذه الفرضية بتحليل الانحدار الخطي البسيط REGRESSION وتحليل التباين ANOVA بين محور جودة الرسالة و الرؤيا و إدارة الجودة الشاملة.

جدول رقم ( 04 - 37 ) : يبين نتائج اختبار الانحدار البسيط بين محور جودة الرسالة و الرؤيا و إدارة الجودة الشاملة

المتغير المستقل : جودة الرسالة و الرؤيا				المتغير التابع: إدارة الجودة الشاملة
معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل التحديد المصحح	معامل الانحدار B	
0.654	0.428	0.425	0.522	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

جدول رقم (04- 38 ) : نموذج تحليل التباين ANOVA بين محور جودة الرسالة و الرؤيا و إدارة الجودة الشاملة

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	فيشر	الدلالة المعنوية Sig
الإنحدار	48.789	1	48.789	178.58	0.000
البواقي	65.294	239	0.273		
المجموع	114.083	240			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

بالنظر إلى النتائج المتحصل عليها من الجدول رقم ( 04-37 ) يتضح لنا أن قيمة معامل الارتباط هي 0.654 و هذا يدل على وجود ارتباط و تأثير قوي لمحور جودة الرسالة و الرؤيا على تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة ، كما أن قيمة معامل التحديد هي 0.428 مما يدل على أن 42.8 % من تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة يرجع إلى محور جودة الرسالة والرؤيا ، بالإضافة إلى أن معامل الإنحدار هو 0.522 و هذا يؤكد على وجود علاقة طردية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة و محور جودة الرسالة و الرؤيا ، أما من خلال جدول التباين ANOVA فإن مستوى الدلالة المعنوية Sig=0.000 و هو أقل من مستوى الدلالة المعنوية 0.05 ،

و لهذا فإننا نرفض الفرضية الصفرية  $H_0$  و نقبل الفرضية البديلة  $H_1$  و التي تنص على أنه يوجد تأثير ذا دلالة إحصائية لمحور جودة الرسالة و الرؤيا على تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

### 2-2- الفرضية الفرعية الثانية

$H_0$  لا يوجد تأثير دال إحصائيا لجودة الإدارة الجامعية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

$H_1$  يوجد تأثير دال إحصائيا لجودة الإدارة الجامعية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

تم اختبار هذه الفرضية بتحليل الانحدار الخطي البسيط REGRESSION و تحليل التباين ANOVA بين محور جودة الإدارة الجامعية و إدارة الجودة الشاملة .

جدول رقم ( 04 - 39 ) : يبين نتائج اختبار الانحدار البسيط بين محور جودة الإدارة الجامعية و إدارة الجودة الشاملة

المتغير المستقل : جودة الإدارة الجامعية				المتغير التابع: إدارة الجودة الشاملة
معامل الإرتباط R	معامل التحديد $R^2$	معامل التحديد المصحح	معامل الإرتباط B	
0.810	0.655	0.654	0.404	

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

جدول رقم (04- 40 ) : نموذج تحليل التباين ANOVA بين محور جودة الإدارة الجامعية و إدارة الجودة الشاملة

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	فيشر	الدلالة المعنوية Sig
الإرتباط	74.758	1	74.758	454.349	0.000
البواقي	39.325	239	0.165		
المجموع	114.083	240			

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

بالنظر إلى النتائج المتحصل عليها من الجدول رقم (04-39) يتضح لنا أن قيمة معامل الإرتباط هي **0.810** و هذا يدل على وجود

إرتباط و تأثير قوي لمحور جودة الإدارة الجامعية على تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة ، كما أن قيمة معامل التحديد هي **0.655**

مما يدل على أن **65.5 %** من تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة يرجع إلى محور جودة الإدارة الجامعية ، بالإضافة إلى أن معامل



الانحدار هو **0.404** و هذا يؤكد على وجود علاقة طردية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة و محور جودة الإدارة الجامعية ، أما من خلال جدول التباين ANOVA فإن مستوى الدلالة المعنوية **Sig=0.000** و هو أقل من مستوى الدلالة المعنوية 0.05 ، ولهذا فإننا نرفض الفرضية الصفريية H0 و نقبل الفرضية البديلة H1 و التي تنص على أنه يوجد تأثير ذا دلالة إحصائية لمُحور جودة الإدارة الجامعية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

### 3-2- الفرضية الفرعية الثالثة

H0 : لا يوجد تأثير دال إحصائيا لجودة التخطيط الإستراتيجي على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

H1 : يوجد تأثير دال إحصائيا لجودة التخطيط الإستراتيجي على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

تم اختبار هذه الفرضية بتحليل الانحدار الخطي البسيط REGRESSION وتحليل التباين ANOVA بين محور جودة التخطيط الإستراتيجي و إدارة الجودة الشاملة .

جدول رقم ( 04 - 41 ) : يبين نتائج اختبار الانحدار البسيط بين محور جودة التخطيط الإستراتيجي و إدارة الجودة الشاملة

المتغير المستقل : جودة التخطيط الإستراتيجي				المتغير التابع: إدارة الجودة الشاملة
معامل الإنحدار B	معامل التحديد المصحح	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	
0.417	0.633	0.634	0.796	

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

جدول رقم (04- 42 ) : نموذج تحليل التباين ANOVA بين محور جودة التخطيط الإستراتيجي و إدارة الجودة الشاملة

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	فيشر	الدلالة المعنوية Sig
الإنحدار	72.364	1	72.363	414.561	0.000
البواقي	41.719	239	0.175		
المجموع	114.083	240			

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

بالنظر إلى النتائج المتحصل عليها من الجدول رقم ( 41-04 ) يتضح لنا أن قيمة معامل الارتباط هي 0.796 و هذا يدل على وجود ارتباط و تأثير قوي لمحور جودة التخطيط الإستراتيجي على تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة ، كما أن قيمة معامل التحديد هي 0.634 مما يدل على أن 63.4 % من تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة يرجع إلى محور جودة التخطيط الإستراتيجي ، بالإضافة إلى أن معامل الانحدار هو 0.417 و هذا يؤكد على وجود علاقة طردية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة و محور جودة التخطيط الإستراتيجي ، أما من خلال جدول التباين ANOVA فإن مستوى الدلالة المعنوية  $Sig=0.000$  و هو أقل من مستوى الدلالة المعنوية 0.05 ، و لهذا فإننا نرفض الفرضية الصفرية  $H_0$  و نقبل الفرضية البديلة  $H_1$  و التي تنص على أنه يوجد تأثير ذا دلالة إحصائية لمحور جودة التخطيط الإستراتيجي على تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

#### 4-2- الفرضية الفرعية الرابعة

$H_0$  لا يوجد تأثير دال إحصائيا لجودة إدارة الموارد البشرية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة

$H_1$  يوجد تأثير دال إحصائيا لجودة إدارة الموارد البشرية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة

تم إختبار هذه الفرضية بتحليل الإنحدار الخطي البسيط REGRESSION و تحليل التباين ANOVA بين محور جودة إدارة الموارد البشرية و إدارة الجودة الشاملة

جدول رقم ( 04 - 43 ) : يبين نتائج إختبار الإنحدار البسيط بين محور جودة إدارة الموارد البشرية و إدارة الجودة الشاملة

المتغير المستقل : جودة إدارة الموارد البشرية				المتغير التابع: إدارة الجودة الشاملة
معامل الارتباط R	معامل التحديد $R^2$	معامل التحديد المصحح	معامل الإنحدار B	
0.767	0.588	0.587	0.443	

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

جدول رقم (40 - 44 ) : نموذج تحليل التباين ANOVA بين محور جودة إدارة الموارد البشرية و إدارة الجودة الشاملة

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	فيشر	الدلالة المعنوية Sig
الإنحدار	67.125	1	67.125	341.639	0.000
البواقي	46.958	239	0.196		
المجموع	114.083	240			

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

بالنظر إلى النتائج المتحصل عليها من الجدول رقم ( 04-43 ) يتضح لنا أن قيمة معامل الارتباط هي **0.767** و هذا يدل على وجود ارتباط و تأثير قوي لمحور جودة إدارة الموارد البشرية على تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة ، كما أن قيمة معامل التحديد هي **0.588** مما يدل على أن **58.8 %** من تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة يرجع إلى محور جودة إدارة الموارد البشرية ، بالإضافة إلى أن معامل الإنحدار هو **0.443** و هذا يؤكد على وجود علاقة طردية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة و محور جودة إدارة الموارد البشرية ، أما من خلال جدول التباين ANOVA فإن مستوى الدلالة المعنوية **Sig=0.000** و هو أقل من مستوى الدلالة المعنوية **0.05** ، و لهذا فإننا نرفض الفرضية الصفرية **H0** و نقبل الفرضية البديلة **H1** و التي تنص على أنه يوجد تأثير ذا دلالة إحصائية لمحور جودة إدارة الموارد البشرية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

## 5-2- الفرضية الفرعية الخامسة

**H0** لا يوجد تأثير دال إحصائيا لجودة إدارة عملية صنع القرارات على تطبيق إدارة الجودة الشاملة

**H1** يوجد تأثير دال إحصائيا لجودة إدارة عملية صنع القرارات على تطبيق إدارة الجودة الشاملة

تم إختبار هذه الفرضية بتحليل الإنحدار الخطي البسيط REGRESSION و تحليل التباين ANOVA بين محور جودة إدارة

عملية صنع القرارات و إدارة الجودة الشاملة

جدول رقم ( 04 - 45 ) : يبين نتائج اختبار الإنحدار البسيط بين محور جودة إدارة عملية صنع القرارات و إدارة الجودة الشاملة

المتغير المستقل : جودة إدارة عملية صنع القرارات				المتغير التابع: إدارة الجودة الشاملة
معامل الإنحدار B	معامل التحديد المصحح	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	
0.393	0.674	0.675	0.822	

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

جدول رقم (04- 46 ) : نموذج تحليل التباين ANOVA بين محور جودة إدارة عملية صنع القرارات و إدارة الجودة الشاملة

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	فيشر	الدلالة المعنوية Sig
الإنحدار	77.055	1	77.055	497.354	0.000
البواقي	37.028	239	0.115		
المجموع	114.083	240			

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

بالنظر إلى النتائج المتحصل عليها من الجدول رقم (04-45) يتضح لنا أن قيمة معامل الارتباط هي **0.822** و هذا يدل على وجود ارتباط و تأثير قوي لمحور جودة إدارة عملية صنع القرارات على تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة ، كما أن قيمة معامل التحديد هي **0.675** مما يدل على أن **67.5 %** من تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة يرجع إلى محور جودة إدارة عملية صنع القرارات ، بالإضافة إلى أن معامل الإنحدار هو **0.393** و هذا يؤكد على وجود علاقة طردية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة و محور جودة إدارة عملية صنع القرارات ، أما من خلال جدول التباين ANOVA فإن مستوى الدلالة المعنوية **Sig=0.000** و هو أقل من مستوى الدلالة المعنوية **0.05** ، و لهذا فإننا نرفض الفرضية الصفرية **H0** و نقبل الفرضية البديلة **H1** و التي تنص على أنه يوجد تأثير ذا دلالة إحصائية لمحور جودة إدارة عملية صنع القرارات على تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

## 6-2- الفرضية الفرعية السادسة

**H0** لا يوجد تأثير دال إحصائيا لجودة الطالب على تطبيق إدارة الجودة الشاملة

**H1** يوجد تأثير دال إحصائيا لجودة الطالب على تطبيق إدارة الجودة الشاملة

تم إختبار هذه الفرضية بتحليل الإنحدار الخطي البسيط REGRESSION و تحليل التباين ANOVA بين محور جودة الطالب و إدارة الجودة الشاملة

جدول رقم ( 04 - 47 ) : يبين نتائج إختبار الإنحدار البسيط بين محور جودة الطالب و إدارة الجودة الشاملة

المتغير المستقل : جودة الطالب				المتغير التابع: إدارة الجودة الشاملة
معامل الإنحدار B	معامل التحديد المصحح	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	
0.496	0.482	0.484	0.696	

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

جدول رقم ( 04 - 48 ) : نموذج تحليل التباين ANOVA بين محور جودة الطالب و إدارة الجودة الشاملة

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	فيشر	الدلالة المعنوية Sig
الإنحدار	55.196	1	55.196	224.023	0.000
البواقي	58.887	239	0.246		
المجموع	114.083	240			

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

بالنظر إلى النتائج المتحصل عليها من الجدول رقم ( 04-47 ) يتضح لنا أن قيمة معامل الارتباط هي 0.696 وهذا يدل على وجود إرتباط و تأثير قوي لمحور جودة الطالب على تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة ، كما أن قيمة معامل التحديد هي 0.484 مما يدل على أن 48.4 % من تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة يرجع إلى محور جودة الطالب ، بالإضافة إلى أن معامل الإنحدار هو 0.496 و هذا يؤكد على وجود علاقة طردية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة و محور جودة الطالب ، أما من خلال جدول التباين ANOVA فإن مستوى الدلالة المعنوية Sig=0.000 و هو أقل من مستوى الدلالة المعنوية 0.05 ، و لهذا فإننا نرفض الفرضية الصفرية H0 و نقبل الفرضية البديلة H1 و التي تنص على أنه يوجد تأثير ذا دلالة إحصائية لمحور جودة الطالب على تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

## 7-2- الفرضية الفرعية السابعة

H0 لا يوجد تأثير دال إحصائياً لجودة هيئة التدريس على تطبيق إدارة الجودة الشاملة

H1 يوجد تأثير دال إحصائياً لجودة هيئة التدريس على تطبيق إدارة الجودة الشاملة

تم إختبار هذه الفرضية بتحليل الإنحدار الخطي البسيط REGRESSION و تحليل التباين ANOVA بين محور جودة هيئة التدريس و إدارة الجودة الشاملة

جدول رقم ( 04 - 49 ) : يبين نتائج إختبار الإنحدار البسيط بين محور جودة هيئة التدريس و إدارة الجودة الشاملة

المتغير المستقل : جودة هيئة التدريس				المتغير التابع: إدارة الجودة الشاملة
معامل الإنحدار B	معامل التحديد المصحح	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	
0.379	0.698	0.699	0.836	

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

جدول رقم (04- 50 ) : نموذج تحليل التباين ANOVA بين محور جودة هيئة التدريس و إدارة الجودة الشاملة

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	فـيشر	الدلالة المعنوية Sig
الإنحدار	79.734	1	79.734	554.783	0.000
البواقي	34.349	239	0.144		
المجموع	114.083	240			

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

بالنظر إلى النتائج المتحصل عليها من الجدول رقم ( 04-49 ) يتضح لنا أن قيمة معامل الارتباط هي **0.836** وهذا يدل على وجود إرتباط و تأثير قوي لمحور جودة هيئة التدريس على تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة ، كما أن قيمة معامل التحديد هي **0.699** مما يدل على أن **69.9%** من تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة يرجع إلى محور جودة هيئة التدريس ، بالإضافة إلى أن معامل الإنحدار هو **0.379** و هذا يؤكد على وجود علاقة طردية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة و محور جودة هيئة التدريس ، أما من خلال جدول التباين ANOVA فإن مستوى الدلالة المعنوية **Sig=0.000** و هو أقل من مستوى الدلالة المعنوية **0.05** ،

و لهذا فإننا نرفض الفرضية الصفرية  $H_0$  و نقبل الفرضية البديلة  $H_1$  و التي تنص على أنه يوجد تأثير ذا دلالة إحصائية لمحور جودة هيئة التدريس على تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

### 8-2- الفرضية الفرعية الثامنة

$H_0$  لا يوجد تأثير دال إحصائيا لجودة إستراتيجيات العمل على تطبيق إدارة الجودة الشاملة

$H_1$  يوجد تأثير دال إحصائيا لجودة إستراتيجيات العمل على تطبيق إدارة الجودة الشاملة

تم إختبار هذه الفرضية بتحليل الإنحدار الخطي البسيط REGRESSION و تحليل التباين ANOVA بين محور جودة إستراتيجيات العمل و إدارة الجودة الشاملة

جدول رقم ( 04 - 51 ) : يبين نتائج إختبار الإنحدار البسيط بين محور جودة إستراتيجيات العمل و إدارة الجودة الشاملة

المتغير المستقل : جودة إستراتيجيات العمل				المتغير التابع: إدارة الجودة الشاملة
معامل الإنحدار B	معامل التحديد المصحح	معامل التحديد $R^2$	معامل الارتباط R	
0.432	0.607	0.609	0.780	

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

جدول رقم (4- 52 ) : نموذج تحليل التباين ANOVA بين محور جودة إستراتيجيات العمل و إدارة الجودة الشاملة

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	فيشر	الدلالة المعنوية Sig
الإنحدار	69.471	1	69.471	372.177	0.000
البواقي	44.612	239	0.187		
المجموع	114.083	240			

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

بالنظر إلى النتائج المتحصل عليها من الجدول رقم ( 04-51 ) يتضح لنا أن قيمة معامل الارتباط هي **0.780** و هذا يدل على وجود إرتباط و تأثير قوي لمحور جودة إستراتيجيات العمل على تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة ، كما أن قيمة معامل التحديد هي **0.609** مما يدل على أن **60.9%** من تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة يرجع إلى محور جودة إستراتيجيات العمل ، بالإضافة إلى

أن معامل الإنحدار هو **0.432** و هذا يؤكد على وجود علاقة طردية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة و محور جودة إستراتيجيات العمل ، أما من خلال جدول التباين ANOVA فإن مستوى الدلالة المعنوية **Sig=0.000** و هو أقل من مستوى الدلالة المعنوية **0.05** ، و لهذا فإننا نرفض الفرضية الصفرية **H0** و نقبل الفرضية البديلة **H1** و التي تنص على أنه يوجد تأثير ذا دلالة إحصائية لمحور جودة إستراتيجيات العمل على تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

### 9-2- الفرضية الفرعية التاسعة

**H0** لا يوجد تأثير دال إحصائيا لجودة التقويم على تطبيق إدارة الجودة الشاملة

**H1** يوجد تأثير دال إحصائيا لجودة التقويم على تطبيق إدارة الجودة الشاملة

تم إختبار هذه الفرضية بتحليل الإنحدار الخطي البسيط REGRESSION و تحليل التباين ANOVA بين محور جودة التقويم و إدارة الجودة الشاملة

جدول رقم ( 04 - 53 ) : يبين نتائج إختبار الإنحدار البسيط بين محور جودة التقويم و إدارة الجودة الشاملة

المتغير المستقل : جودة التقويم				المتغير التابع: إدارة الجودة الشاملة
معامل الإنحدار <b>B</b>	معامل التحديد المصحح	معامل التحديد <b>R<sup>2</sup></b>	معامل الارتباط <b>R</b>	
0.376	0.701	0.703	0.838	

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

جدول رقم (4- 54 ) : نموذج تحليل التباين ANOVA بين محور جودة التقويم و إدارة الجودة الشاملة

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	فيشر	الدلالة المعنوية <b>Sig</b>
الإنحدار	80.165	1	80.165	564.887	<b>0.000</b>
البواقي	33.917	239	0.142		
المجموع	114.083	240			

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS



بالنظر إلى النتائج المتحصل عليها من الجدول رقم ( 53-04 ) يتضح لنا أن قيمة معامل الارتباط هي **0.838** وهذا يدل على وجود ارتباط و تأثير قوي لمحور جودة التقويم على تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة ، كما أن قيمة معامل التحديد هي **0.703** مما يدل على أن **70.3%** من تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة يرجع إلى محور جودة التقويم ، بالإضافة إلى أن معامل الإنحدار هو **0.376** و هذا يؤكد على وجود علاقة طردية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة و محور جودة التقويم ، أما من خلال جدول التباين ANOVA فإن مستوى الدلالة المعنوية **Sig=0.000** و هو أقل من مستوى الدلالة المعنوية **0.05** ، و لهذا فإننا نرفض الفرضية الصفرية **H0** و نقبل الفرضية البديلة **H1** و التي تنص على أنه يوجد تأثير ذا دلالة إحصائية لمحور جودة التقويم على تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

### 10-2- الفرضية الفرعية العاشرة

**H0** لا يوجد تأثير دال إحصائيا لجودة البحث العلمي على تطبيق إدارة الجودة الشاملة

**H1** يوجد تأثير دال إحصائيا لجودة البحث العلمي على تطبيق إدارة الجودة الشاملة

تم اختبار هذه الفرضية بتحليل الإنحدار الخطي البسيط REGRESSION و تحليل التباين ANOVA بين محور جودة البحث العلمي و إدارة الجودة الشاملة

جدول رقم ( 04 - 55 ) : يبين نتائج اختبار الإنحدار البسيط بين محور جودة البحث العلمي و إدارة الجودة الشاملة

المتغير المستقل : جودة البحث العلمي				المتغير التابع: إدارة الجودة الشاملة
معامل الإنحدار <b>B</b>	معامل التحديد المصحح	معامل التحديد <b>R<sup>2</sup></b>	معامل الارتباط <b>R</b>	
0.353	0.737	0.738	0.859	

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

جدول رقم (4- 56) : نموذج تحليل التباين ANOVA بين محور جودة البحث العلمي و إدارة الجودة الشاملة

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	فيشر	الدلالة المعنوية Sig
الإنحدار	84.196	1	84.196	673.308	0.000
البواقي	29.887	239	0.125		
المجموع	114.083	240			

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

بالنظر إلى النتائج المتحصل عليها من الجدول رقم ( 04-55 ) يتضح لنا أن قيمة معامل الارتباط هي **0.859** وهذا يدل على وجود ارتباط و تأثير قوي لمحور جودة البحث العلمي على تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة ، كما أن قيمة معامل التحديد هي **0.738** مما يدل على أن **73.8%** من تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة يرجع إلى محور جودة البحث العلمي ، بالإضافة إلى أن معامل الإنحدار هو **0.353** و هذا يؤكد على وجود علاقة طردية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة و محور جودة البحث العلمي ، أما من خلال جدول التباين ANOVA فإن مستوى الدلالة المعنوية **Sig=0.000** و هو أقل من مستوى الدلالة المعنوية **0.05** ، و لهذا فإننا نرفض الفرضية الصفرية **H0** و نقبل الفرضية البديلة **H1** و التي تنص على أنه يوجد تأثير ذا دلالة إحصائية لمحور جودة البحث العلمي على تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

### الفرع الثالث: إختبار تأثير المتغيرات الشخصية للدراسة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة

#### 3-1- إختبار تأثير الجنس على تطبيق إدارة الجودة الشاملة

**H0** لا يوجد تأثير ذا دلالة إحصائية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة تبعا إلى الجنس

**H1** يوجد تأثير ذا دلالة إحصائية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة تبعا إلى الجنس

تم اختبار هذه الفرضية باختبار T-Test للعينات المستقلة

جدول رقم ( 4 - 57 ) : إختبار T-Test للعينات المستقلة بين إدارة الجودة الشاملة و الجنس

المتغير المستقل : الجنس					المتغير التابع : إدارة الجودة الشاملة
إختبار T-Test			إختبار Leven		
الدلالة المعنوية Sig	درجة الحرية	قيمة t المحسوبة	الدلالة المعنوية Sig	قيمة F المحسوبة	
0.07	239	2.732	0.161	1.978	

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

بالنظر إلى النتائج المتحصل عليها من الجدول أعلاه يتضح لنا أن قيمة الدلالة المعنوية  $Sig= 0.161$  من خلال إختبار Leven و هي أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة , مما يدل على أن مجتمع أفراد هذه العينة و المتمثل في الجنس وهما الذكور و الإناث هو مجتمع متجانس , أما بالنظر إلى إختبار T-Test فإن قيمة الدلالة المعنوية  $Sig=0.07$  و هي قيمة أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة  $0,05$  و بالتالي نقبل الفرضية الصفرية  $H_0$  و التي تنص على أنه لا يوجد تأثير ذا دلالة إحصائية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة تبعا إلى الجنس و نرفض الفرضية البديلة  $H_1$ .

2-3 - إختبار تأثير الرتبة العلمية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة

$H_0$  لا يوجد تأثير ذا دلالة إحصائية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة تبعا إلى الرتبة العلمية

$H_1$  يوجد تأثير ذا دلالة إحصائية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة تبعا إلى الرتبة العلمية

تم إختبار هذه الفرضية باختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA

جدول رقم ( 4 - 58 ) : نموذج تحليل التباين الأحادي ANOVA بين إدارة الجودة الشاملة و الرتبة العلمية

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	فيشر F	الدلالة المعنوية Sig
بين المجموعات	8.225	4	2.056	4.584	0.01
داخل المجموعات	105.858	236	449		
المجموع	114.083	240			

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

بالنظر إلى النتائج المتحصل عليها من الجدول أعلاه يتضح لنا أن قيمة الدلالة المعنوية  $Sig=0.01$  من خلال جدول تحليل التباين ANOVA وهي قيمة أصغر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة 0.05 وهذا يعني وجود دلالة إحصائية و بالتالي نقبل الفرضية البديلة H1 والتي هي يوجد تأثير ذا دلالة إحصائية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة تبعاً إلى الخبرة المهنية و نرفض الفرضية الصفرية H0.

### 3-3- إختبار تأثير الخبرة المهنية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة

H0 لا يوجد تأثير ذا دلالة إحصائية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة تبعاً إلى الخبرة المهنية

H1 يوجد تأثير ذا دلالة إحصائية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة تبعاً إلى الخبرة المهنية.

تم إختبار هذه الفرضية باختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA

جدول رقم (4 - 59) : نموذج تحليل التباين الأحادي ANOVA بين إدارة الجودة الشاملة و الخبرة المهنية

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	فيشر F	الدلالة المعنوية Sig
بين المجموعات	10.155	3	3.385	7.719	0.000
داخل المجموعات	103.928	237	439		
المجموع	114.083	240			

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

بالنظر إلى النتائج المتحصل عليها من الجدول أعلاه يتضح لنا أن قيمة الدلالة المعنوية  $Sig=0.000$  من خلال جدول تحليل التباين ANOVA وهي قيمة أصغر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة 0.05 وهذا يعني وجود دلالة إحصائية و بالتالي نقبل الفرضية البديلة H0 والتي هي يوجد تأثير ذا دلالة إحصائية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة تبعاً إلى الخبرة المهنية و نرفض الفرضية الصفرية H1.

## خلاصة الفصل :

لقد تم التطرق في هذا الفصل إلى واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي و البحث العلمي الواقعة في الجنوب الغربي الجزائري ، و قد تم إجراء دراسة تطبيقية على واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كل من جامعة بشار ، جامعة أدرار ، المركز الجامعي تندوف، تمت هذه الدراسة من خلال توزيع استمارة استبيان موجهة إلى جميع الأساتذة الجامعيين بمختلف رتبهم العلمية بطريقة عشوائية .

و كان مضمون استمارة الاستبيان حول أهم عشرة محاور لإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي و هي : جودة الرسالة والرؤيا، جودة الإدارة الجامعية ، جودة التخطيط الإستراتيجي ، جودة إدارة الموارد البشرية ، جودة إدارة عملية صنع القرارات والعمليات، جودة الطالب ، جودة هيئة التدريس ، جودة إستراتيجيات العمل ، جودة التقويم ، جودة البحث العلمي .

أما فيما يخص نتائج الوصف الإحصائي لدراسة العينة وفق المتغيرات الشخصية فجاءت النسبة المئوية لأفراد العينة حسب الجنس للذكور أكبر من الإناث أما توزيع أفراد العينة حسب الرتبة العلمية فكانت أعلى نسبة مئوية لرتبة أستاذ مساعد أ ، أما فيما يخص توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية فكانت النسبة المئوية كبيرة للخبرة المهنية من 01 – 05 سنوات .

كما تم إستخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ Alpha Cronbach لقياس الصدق و الثبات الكلي والاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان الموجه للأساتذة، فكانت قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع عبارات الاستبيان 0,981 و هي قيمة قوية جدا .

إتضح لنا من النتائج المتحصل عليها من الدراسة حيادية الأساتذة المستجوبين بشأن تطبيق مؤسسات التعليم العالي الجزائرية في الجنوب الغربي لإدارة الجودة الشاملة ، حيث جاء المعدل العام لجميع المحاور بقيمة متوسط حسابي يساوي 2,70 و كانت درجات الإجابة على المحاور متشابهة ماعدا محور واحد و هو محور الرسالة و الرؤيا حيث جاءت بدرجة الإجابة بالموافقة بقيمة متوسط حسابي يساوي 2,48 .

أما نتائج معاملات الارتباط بين كل محاور الدراسة و كل عباراتهم جاءت كالتالي : 0,790 ، 0,799 ، 0,759 ، 0,825 ، 0,779 ، 0,815 ، 0,807 ، 0,764 ، 0,848 ، 0,826 ، حيث أتت كلها قوية مما يدل على وجود ارتباط قوي بين محاور الدراسة و جميع عباراتهم ، و نلاحظ أن أقوى إرتباط كان بين محور **التقويم** و عباراته .

الخبائمه العامه

تزايد في الوقت الحاضر الاهتمام بالنظام الحديث لإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، كعنصر أساسي لتحقيق الجودة و دخول عالم المنافسة إذ أصبح هذا النظام مطلباً أساسياً لذا هذه المؤسسات وكأحد مكونات الميزة التنافسية بعد أن كان مطلباً يلح عليه الزبون ( الطالب) وسوق العمل. و من هنا فقد أصبح إلزاماً على الإدارة الجامعية التفكير في اتخاذ فلسفة إدارة الجودة الشاملة في تسيير الجامعات لضمان منتج ذو كفاءة علمية عالية ، و وفقاً لذلك ظهرت بوادر هذا الاهتمام في مؤسسات التعليم العالي.

هذا الاهتمام دفع فضول الباحث في محاولته العلمية للتساؤل عن واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي خصوصاً بالجنوب الغربي للجزائر، وهي الإشكالية التي تناولها من خلال أربعة فصول ، كان الفصل الأول عبارة عن فصل تمهيدي للموضوع تعرض من خلاله إلى الأساس التاريخي والفكري لإدارة الجودة الشاملة، أما الفصل الثاني تناول إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، أما الفصل الثالث تعرض فيه الباحث إلى موضوع التعليم العالي ومؤشرات الجامعة الجزائرية. فيما يخص الفصل الرابع فهو يشكل الجانب التطبيقي للبحث.

بعد الدراسة التحليلية للموضوع تم التوصل إلى مجموعة من النتائج منها ما هي نظرية ومنها ما تخص الجانب التطبيقي والتي نسردها كما يلي:

### النتائج النظرية:

من خلال ما تم عرضه في مشن البحث استطاع الباحث الخروج ببعض النتائج النظرية والتي يحددها في الفقرات الموالية كما يلي: أصبح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي ضرورة حتمية وملحة في ظل الاتجاهات الحالية للتعليم العالي في كافة أنحاء العالم خاصة الدول المتقدمة منها ، لأن أي متتبع لتطور قطاع التعليم العالي في العديد من الدول العربية خاصة ، يلاحظ أنه على الرغم مما بذل من جهود لتطويرة ، إلا أن الاهتمام بالكم في الفترة الماضية طغى على الاهتمام بالكيف ، ولذلك ركزت خطط التنمية على أهمية تحسين نوعية التعليم ، وتم استخدام المؤشرات الكمية والنوعية للتعرف على مكامن الخلل والعمل على علاجه ، وإعداد خطط تفصيلية لمستقبل التعليم من حيث النظام والبرامج والمناهج والإدارة والتمويل ، والعمل على رفع كفاءة التعليم وفاعليته وتحسين النوعية والاستفادة من التجارب الدولية .

فخدمة التعليم العالي تضطلع بدور محوري في العملية التنموية كما وضحناه في الجانب النظري ، ذلك أنها أهم وسيلة يتسنى من خلالها فعلياً تحقيق أهداف التنمية، سواء أكانت ثقافية أو اقتصادية أو اجتماعية أو سياسية ، وذلك في إطار الجامعة، فالجامعة هي عبارة عن مؤسسة حضارية تهتم ببناء وتكوين الأفراد تكويناً يتماشى مع طموحات وأهداف المجتمع وتنميته، لذا توجب على معظم مؤسسات التعليم العالي العالمية والعربية منها رفع درجة التنافسية لديها لضمان أفضل جودة منتج ، ولا سبيل لذلك إلا بإتباع فلسفة إدارة الجودة الشاملة و تنفيذ مبادئها على أرض الواقع كما تمت الإشارة إليه ، وهذا ما استعصى على بعض الدول العربية نتيجة لفشل التجارب التي أقيمت لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي التي تطرقنا لبعضها من خلال الدراسات السابقة ، فإدارة الجودة الشاملة ليست موضحة إدارية تتطلب إنفاق كثير من الأموال. وإنما هي اتباع دقيق لتطبيق

إستراتيجيات التحسين المستمر لجودة الخدمات وذلك تمهيدا لجودة المخرجات ، وذلك من خلال اتباع نموذج محلي شامل لكل محاور نظام إدارة الجودة الشاملة لمؤسسات التعليم العالي والتي تكون منطلق من واقع البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية للمجتمع .

#### نتائج الدراسة التطبيقية:

أما ما يتعلق بالنتائج التطبيقية نحددنا أساسا من خلال ما تم التوصل إليه بعد اختبار الفرضيات. بالنسبة إلى اختبار فرضيات الدراسة أوضحت النتائج أن قيم المتوسطات الحسابية لكل عبارات المحاور الموجهة للأساتذة حول تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية هي محصورة ما بين 2.484 و 2.870 و هذا ما يقابل درجات الإجابات بين موافق و محايد مما يعني أن هناك اختلاف في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية من منظور الأساتذة ، لكن كل قيم مستوى الدلالة المعنوية يساوي Sig= 0.00 و هو أقل من 0.05 مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة و بالتالي نرفض كل H0 الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة H1 و التي تقول أن مؤسسات التعليم العالي تطبق منهج إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي من منظور الأساتذة سواء في محور رسالة ورؤيا المؤسسة، محور الإدارة الجامعية ، محور التخطيط الإستراتيجي، محور إدارة الموارد البشرية، محور إدارة عملية صنع القرارات ، محور الطالب ، محور هيئة التدريس ، محور إستراتيجيات العمل ، محور التقييم ، محور البحث العلمي . مما معناه أن كل الفرضيات الموضوعة مبدئيا هي مرفوضة.

أما ما يتعلق بالفرضيات الجزئية أو الفرعية المحددة وفقا للفرضيات الأساسية عند المحاور المذكورة أعلاه التي تنطلق من فكرة وجود تأثير للمحور المعين على تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، أظهرت النتائج وجود ارتباط قوي وعلاقة طردية عند كل محور مما يترجم بتأكيد كل فرضية فرعية وبالتالي تأكيدها أي قبولها. أما ما يتعلق بتقديرات الأساتذة لدرجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة عموما جاءت محايدة وتفسير ذلك اختلف من محور لآخر حسب ما يراه الباحث وحسب ما تضمنته تفسيراته لها كما يلي:

#### ❖ محور الرسالة و الرؤيا :

من خلال النتائج المتحصل عليها يتضح أن محور الرسالة و الرؤيا و تطبيق إدارة الجودة الشاملة ارتباط قوي و علاقة طردية . أظهرت النتائج الخاصة بهذا المحور أن تقديرات أعضاء هيئة التدريس في جامعات الجنوب الغربي الجزائرية لدرجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة لهذا المحور ، جاءت بدرجة موافق حيث بلغ المتوسط الحسابي 2,48 و انحراف معياري 0,77 و يعزو الباحث السبب في ذلك إلى فهم أعضاء هيئة التدريس لرسالة الجامعة و رؤيتها ، فهي التي تعبر عن الغرض الرئيسي الذي تحاول الجامعة تطبيقه ،



كما تساعد على تحقيق مجموعة من الأهداف من بينها توجيه جميع الجهود نحو تحقيق الوضع المرغوب فيه ، وإعطاء الاهتمام اللازم لجهود تطوير الجامعة .

#### ❖ محور الإدارة الجامعية :

من خلال النتائج المتحصل عليها يتضح أن محور الإدارة الجامعية و تطبيق إدارة الجودة الشاملة ارتباط قوي وعلاقة طردية . أظهرت النتائج الخاصة بهذا المحور أن تقديرات أعضاء هيئة التدريس في جامعات الجنوب الغربي الجزائرية لدرجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة لهذا المحور ، جاءت بدرجة محايد حيث بلغ المتوسط الحسابي 2,87 و انحراف معياري 0,86 ويعكس الباحث هذه النتيجة إلى إلزامية وعي الإدارة الجامعية بمفهوم نظام إدارة الجودة الشاملة ، لأن القيادة الجامعية هي المسؤولة عن نشر ثقافة إدارة الجودة الشاملة في الجامعة لأنها تعد مرجع واضح و دليل موثق لسياسة تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة

#### ❖ محور التخطيط الإستراتيجي :

من خلال النتائج المتحصل عليها يتضح أن محور التخطيط الإستراتيجي وتطبيق إدارة الجودة الشاملة ارتباط قوي وعلاقة طردية . أظهرت النتائج الخاصة بهذا المحور أن تقديرات أعضاء هيئة التدريس في جامعات الجنوب الغربي الجزائرية لدرجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة لهذا المحور ، جاءت بدرجة محايد باستثناء العبارة الثالثة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي 2,73 و انحراف معياري 0,89 وتعكس هذه النتيجة أنه لا بد من وجود تخطيط إستراتيجي لأي جامعة و يكون مستوحى من رسالة و رؤيا الجامعة لأنه بدون خطط لا يمكن للجامعة أن تتمكن من تحويل نظامها إلى نظام إدارة الجودة الشاملة ، أما في ما يخص حرص الجامعة على فتح تخصصات جديدة يحتاجها المجتمع فهناك نوع من الرضا من طرف هيئة التدريس .

#### ❖ محور إدارة الموارد البشرية :

من خلال النتائج المتحصل عليها يتضح أن محور إدارة الموارد البشرية و تطبيق إدارة الجودة الشاملة ارتباط قوي وعلاقة طردية . إذ أظهرت النتائج الخاصة بهذا المحور أن تقديرات أعضاء هيئة التدريس في جامعات الجنوب الغربي الجزائرية بشأن درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة لهذا المحور جاءت بدرجة محايد ، حيث بلغ المتوسط الحسابي 2,72 و انحراف معياري 0,97 ، وهذا راجع لعدم إنشاء قسم خاص للتدريب وتأهيل العاملين في الجامعة ضمن مجال إدارة الجودة الشاملة ولعدم توافر نظام خاص للحوافز والمكافآت المادية والمعنوية تقديرا لجهود العاملين المتميزين في العمل .

#### ❖ محور عملية صنع القرارات والعمليات :

من خلال النتائج المتحصل عليها يتضح أن محور عملية صنع القرارات و العمليات وتطبيق إدارة الجودة الشاملة ارتباط قوي وعلاقة طردية . إذ أظهرت النتائج الخاصة بهذا المحور أن تقديرات أعضاء هيئة التدريس في جامعات الجنوب الغربي الجزائرية بشأن درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة لهذا المحور جاءت بدرجة محايد باستثناء العبارات ( الأولى ، الثانية ، الرابعة ) جاءت بدرجة

موافق ، حيث بلغ المتوسط الحسابي 2,64 وانحراف معياري 0,85 ، وتعكس هذه النتيجة إلى وجود غموض لدى هيئة التدريس إزاء عملية تشجيع الإدارة العليا للابتكار والمبادرة في إطار من الإرشادات الواضحة وعمليات المساءلة وذلك على كل مستويات المؤسسة ، ولعدم وجود برنامج يعمل على دراسة وتحليل كافة العمليات في الجامعة ومن ثم إبلاغ مدير الجامعة ومجلس الإدارة حول جودة نشاطات الجامعة ، مع عدم التأكيد على منع حدوث الأخطاء في العمليات من خلال تبني رقابة فاعلة على الجودة أثناء تنفيذها .

#### ❖ محور الطالب :

من خلال النتائج المتحصل عليها يتضح أن **محور الطالب** و تطبيق إدارة الجودة الشاملة ارتباط قوي وعلاقة طردية . إذ أظهرت النتائج الخاصة بهذا المحور أن تقديرات أعضاء هيئة التدريس في جامعات الجنوب الغربي الجزائرية بشأن درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة لهذا المحور جاءت بدرجة محايد باستثناء العبارات ( الأولى ، الثانية ) جاءت بدرجة موافق ، حيث بلغ المتوسط الحسابي 2,66 والانحراف المعياري 0,80 ، وهذا ما يعكس عدم رضا هيئة التدريس على عملية اتفاق حصيلة التعلم مع إطار المؤهلات الوطنية ومتطلبات الممارسة المهنية ، وعملية فحص مستويات إنجاز الطلاب بكل دقة ، وعلى عدم قيام الجامعة بمتابعة أداء خريجيها الذين انتقلوا إلى مؤسسات أخرى و مقارنتهم بأداء خريجي المؤسسات الأخرى .

#### ❖ محور هيئة التدريس :

من خلال النتائج المتحصل عليها يتضح أن **محور هيئة التدريس** وتطبيق إدارة الجودة الشاملة ارتباط قوي وعلاقة طردية . إذ أظهرت النتائج الخاصة بهذا المحور أن تقديرات أعضاء هيئة التدريس في جامعات الجنوب الغربي الجزائرية بشأن درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة لهذا المحور جاءت بدرجة محايد باستثناء العبارات ( الأولى ، الثانية ، الثالثة ، الرابعة ) جاءت بدرجة موافق ، حيث بلغ المتوسط الحسابي 2,63 و الانحراف المعياري 0,84 ، وهذا ما يعكس أن هناك رضا لدى هيئة التدريس على بعض العبارات التي جاءت في محور هيئة التدريس مثل توافر المؤهلات والخبرات اللازمة لدى أعضاء هيئة التدريس التي تؤهلهم للقيام بأعباء تدريس المقررات التي يدرسونها ، وكذا مشاركة كل أعضاء هيئة التدريس باستمرار في النشاطات العلمية لضمان أن يكونوا على علم بآخر التطورات في مجال تخصصهم .

وهناك عبارات في محور هيئة التدريس فيها حالة اللارضا من طرف هيئة التدريس مثلا عمل الجامعة على توفير برامج توجيهية وتدريبية فعالة لصالح أعضاء هيئة التدريس وعدم حرص الجامعة على الإعلان عن تقديرها بصورة رسمية للأداء البارز في التدريس كما لا تحرص على الإبداع والابتكار .

### ❖ محور إستراتيجيات العمل :

من خلال النتائج المتحصل عليها يتضح أن **محور إستراتيجيات العمل** وتطبيق إدارة الجودة الشاملة ارتباط قوي وعلاقة طردية . إذ أظهرت النتائج الخاصة بهذا المحور أن تقديرات أعضاء هيئة التدريس في جامعات الجنوب الغربي الجزائرية بشأن درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة لهذا المحور جاءت بدرجة محايد باستثناء العبارات (الثالثة ، السادسة ) جاءت بدرجة موافق ، حيث بلغ المتوسط الحسابي **2,72** و انحراف معياري **0,88** ، وهذه النتيجة راجعة إلى نقص قيام الجامعة بإجراء تقييم جذري لكل برامجها مرة واحدة على الأقل كل خمس سنوات ، وعدم وضوح توصيفات المقاسات لأساليب التدريس والتقييم التي يجب استخدامها في تدريس هذه المقاسات والبرامج مع توضيح أساليب التقييم المستخدمة .

### ❖ محور التقييم :

من خلال النتائج المتحصل عليها يتضح أن **محور التقييم** وتطبيق إدارة الجودة الشاملة ارتباط قوي وعلاقة طردية . إذ أظهرت النتائج الخاصة بهذا المحور أن تقديرات أعضاء هيئة التدريس في جامعات الجنوب الغربي الجزائرية بشأن درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة لهذا المحور جاءت بدرجة محايد باستثناء العبارات (الأولى و الثانية ) جاءت بدرجة موافق ، حيث بلغ المتوسط الحسابي **2,67** و الانحراف المعياري **0,91** ، و هذا ما يعكس أيضا عدم رضا هيئة التدريس على عملية التقييم بشكل نسبي فمثلا هناك عدم شمولية عملية المتابعة والتقييم لجميع العمليات الإدارية ، وعدم الدقة والموضوعية في عملية التقييم المستمر ، وعدم أيضا اعتماد مبدأ التقييم والرقابة الذاتية في الجامعة .

### ❖ محور البحث العلمي :

من خلال النتائج المتحصل عليها يتضح أن **محور البحث العلمي** وتطبيق إدارة الجودة الشاملة ارتباط قوي وعلاقة طردية . إذ أظهرت النتائج الخاصة بهذا المحور أن تقديرات أعضاء هيئة التدريس في جامعات الجنوب الغربي الجزائرية بشأن درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة لهذا المحور جاءت بدرجة محايد باستثناء العبارة (الرابعة) جاءت بدرجة موافق ، حيث بلغ المتوسط الحسابي **2,84** و الانحراف المعياري **0,94** ، و هذا راجع إلى عدم رضا الأساتذة على عدم توافر الجامعة على خطة معلنة حول تنمية البحث العلمي تتناسب مع طبيعة الجامعة و رسالتها و احتياجات التنمية الاقتصادية ، وعدم تشجيع الجامعة التعاون مع القطاع الصناعي وهيئات البحث العلمي الأخرى وتشمل كل أشكال التعاون ، وعدم توافر لدى المؤسسة إستراتيجيات للتعرف على أعضاء هيئة التدريس وطلبة الدراسات العليا الخبراء في مجالهم واستثمار خبرتهم هذه في تقديم خدمات إلى المجتمع الذي تعمل فيه وتوليد موارد مالية للمؤسسة .

الاقتراحات :

بناء على النتائج المتوصل إليها، يمكن تقديم أهم الاقتراحات:

- ضرورة امتلاك الجامعة لرسالة ورؤيا موجزة وواضحة تحدد غاية ومسعى الجميع للتحويل إلى نظام إدارة الجودة الشاملة .
- نشر ثقافة إدارة الجودة الشاملة على مستوى المؤسسة وبصورة مستمرة كإصدار دليل أو مجلة تعنى بثقافة إدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي و فتح تخصصات في هذا المجال بجامعات الجنوب الغربي الجزائري.
- ضرورة إيمان و اقتناع إدارة الجامعة بدعم تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة .
- الحرص على زيادة إنماء العاملين في الجامعة للمساهمة بالوعي والالتزام بتطبيق مفهوم الجودة الشاملة لكل الأطراف ذات المصلحة في جامعات الجنوب الغربي الجزائري .
- ضرورة عمل الإدارة الجامعة على تحقيق النمو النوعي لأعداد الطلبة بدلا من النمو الكمي في الجامعة .
- توافر لدى الجامعة خطة إستراتيجية مستوحى من رسالة ورؤية الجامعة لدى جامعات الجنوب الغربي الجزائري .
- توافر الجامعة على شبكة من الحواسيب يخزن فيها البيانات و المعلومات والإحصاءات المتعلقة بإدارة العمليات كافة .
- تركيز الإدارة الجامعية على أداء الفريق بدلا من الأداء الفردي تحقيقا إلى التحول إلى مفهوم إدارة الجودة الشاملة .
- تحديد المهارات والقدرات التي يجب أن يتميز بها الفرد الذي ستسند إليه مهمة القيام بالوظيفة .
- اعتماد إدارة الجامعة نظام الجدارة والتميز للحكم على أداء العاملين من أكاديميين وإداريين و فنيين بدلا من اعتماد الأقدمية والعمر والخبرة .
- ضرورة وجود برنامج يعمل على دراسة وتحليل كافة العمليات في الجامعة ومن ثم إبلاغ مدير الجامعة ومجلس الإدارة حول جودة نشاطات الجامعة .
- توسيع قاعدة اللامركزية الإدارية في المشاركة بصنع القرارات لدى مجالس عمداء الكليات ورؤساء الأقسام والعاملين فيها .
- يجب أن تتسم معايير قبول الطلاب بالوضوح والمعقولية وتطبيقها على الجميع بشكل عادل .
- وجوب إشراف الجامعة على وضخ خصائص والمؤهلات من أجل تنميتها في الطلاب الذين يتخرجون منها .
- ضرورة مراعاة توافر المؤهلات والخبرات اللازمة لدى أعضاء هيئة التدريس التي تؤهلهم للقيام بأعباء تدريس المقررات التي يدرسونها .
- حرص الجامعة على توفير برامج توجيهية وتدريبية فعالة لصالح أعضاء هيئة التدريس .
- يجب أن تحرص الجامعة على أن يشارك خبراء من شتى القطاعات ذات العلاقة وكذا أعضاء هيئة التدريس عند القيام بمراجعة برامجها العلمية .
- يجب أن يتوافر لدى الجامعة نظام شامل لتقييم فعالية التدريس وذلك في كل المقاسات .

- ضرورة تميز محتويات المكتبة من الكتب والدوريات والمجلات العلمية والوسائل السمعية والبصرية بحداثتها ومناسبتها للبرامج الأكاديمية مع توفر نظام إرشادي داخل المكتبة يتميز بإدارة الجودة الشاملة في الأداء .
- ضرورة اعتماد مبدأ التقويم يتسم بالدقة والموضوعية ، والشمولية والرقابة الذاتية في الجامعة .
- وجوب تقديم التقارير الخاصة بعمليات التقييم صورة شاملة عن أداء الجامعة ككل ونقاط القوة والضعف وإستراتيجيات التحسين .
- ضرورة توافر لدى الجامعة خطة معلنة حول تنمية البحث العلمي تتناسب مع طبيعة الجامعة ورسالتها واحتياجات التنمية الاقتصادية للبلد في جامعات الجنوب الغربي الجزائري.
- توفير عدد كاف من المعامل و المعدات و المكتبات و أنظمة المعلومات لمساندة النشاطات البحثية الأساسية لأعضاء هيئة التدريس و الطلاب في مجالات البرامج التي تقدمها الجامعة .
- توفير ميزانية مالية تكفي لتمويل البحث العلمي بكافة مكوناته .
- يجب أن تشمل معايير الترقية و التقييم الخاص بأعضاء هيئة التدريس الإسهامات التي قدموها لخدمة المجتمع .
- يجب أن تقيم الجامعة علاقات إيجابية قوية مع القطاع الصناعي المحلي و أرباب العمل ، مما يساعدها في تقديم برنامجها لخدمة المجتمع .

# المصادر و المراجع

## قائمة المراجع

### المراجع باللغة العربية :

- 1- أحمد إبراهيم أحمد، الإدارة المدرسية في مطلع القرن الحادي والعشرون، دار الفكر العربي، القاهرة ، 2003
- 2- أحمد إبراهيم أحمد، الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية والمدرسية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، مصر، ط1 ، 2003 .
- 3- أحمد الخطيب و رداح الخطيب ، إدارة الجودة الشاملة تطبيقات تربوية ، عالم الكتب الحديثة ، الأردن ، 2008 .
- 4- أحمد السيد مصطفى، إدارة الإنتاج والعمليات في الصناعة والخدمات ، الدار الجامعية ، القاهرة ، 1999.
- 5- أسعد السحراوي، مالك بن نبي: مفكرا إصلاحيا ، بيروت ، دار النفائس ، 1984 .
- 6- أشرف السعيد أحمد محمد ، الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية ، دار الجامعة الجديدة ، مصر ، 2008
- 7- إصلاح التعليم العالي ، وزارة التعليم العالي و البحث العلمي ، الجزائر 1971
- 8- توفيق محمد عبد المحسن ، " تخطيط و مراقبة جودة المنتجات " ، دار النهضة العربية ، مصر ، 1999
- 9- حافظ فرح أحمد ، محمد صبري حافظ ، إدارة المؤسسات التربوية ، عالم الكتب ، القاهرة ، 2003 .
- 10- خضير كاظم حمود ، إدارة الجودة الشاملة ، دار الميسرة للنشر ، الأردن ، ط2 ، 2005 .
- 11- راضية بوزيان ، إدارة الجودة الشاملة و مؤسسات التعليم العالي ، مركز الكتاب الأكاديمي عمان ، الأردن ، 2015 .
- 12- رعد حسن الصرن ، عمولة جودة الخدمة المصرفية ، دار الوراق ، الأردن ، 2008 .
- 13- رعد عبد الله الطائي و عيسى قداد ، إدارة الجودة الشاملة ، اليازوري ، الأردن ، 2008 .
- 14- صالح ناصر عليما ، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية ، دار الشروق ، الأردن ، 2004

- 15- طارق عبد الرؤوف عامر ، التربية و التعليم المستمر ، دار البازوري العلمية ، عمان ، 2007 .
- 16- عبد الستار محمد العالي ، إدارة الإنتاج و العمليات مدخل كمي ، دار وائل ، عمان ، 2000 .
- 17- عبد الفتاح زين الدين ، تخطيط و مراقبة الإنتاج : مدخل إدارة الجودة ، دار الكتب ، مصر ، 1997 .
- 18- عمار بوحوش، التاريخ السياسي للجزائر: من البداية و لغاية 1962 ط1، دار الغرب الإسلامي، بيروت ، 1997.
- 19- فريد زين الدين ، المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية ، دار الكتب ، القاهرة ، 1996 .
- 20- فواز التميمي، إدارة الجودة الشاملة و متطلبات التأهيل للآيزو 9001 ، عالم الكتب الحديث، عمان ، 2008 ،
- 21- قاسم نايف علوان المحيوي ، إدارة الجودة في الخدمات ، الشروق ، ليبيا ، 2006 .
- 22- محفوظ أحمد جودة ، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم و تطبيقات ، دار وائل للنشر ، عمان ، 2006 .
- 23- محمد عاصي العجيلي و ليث علي الحكيم ، نظم إدارة الجودة الشاملة ، دار البازوري ، الأردن ، 2009 .
- 24- محمد عبد العال النيعمي و آخرون ، إدارة الجودة المعاصرة ، دار البازوري ، الأردن 2009 .
- 25- محمد عبد الوهاب العزاوي ، إدارة الجودة الشاملة ، دار جامعة الزرقاء ، الأردن ، 2005 .
- 26- محمد كامل عطية ، القياس و المعايرة في خدمة تحقيق الكفاية الإنتاجية ، منشأ المعارف ، مصر ، 1993.
- 27- محمود عيد المسلم الصليبي ، الجودة الشاملة و أنماط القيادة التربوية ، دار العالمية ، عمان ، 2008 .
- 28- مدحت أبو النصر ، أساسيات إدارة الجودة الشاملة ، دار الفجر النشر و التوزيع ، القاهرة ، 2008 .
- 29- مراد بن أشنهو ، نحو الجامعة الجزائرية ، ترجمة عايدة أديب ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1998 .
- 30- مريم إبراهيم الشرقاوي ، إدارة المدارس بالجودة الشاملة ، النهضة ، مصر ، 2003 ، ط 2



- 31- مصطفى عبد السميع محمد ، الجودة في التعليم ، مكتب اليونسكو الإقليمي ، القاهرة ، 2008 .
- 32- مهدي صالح السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعي الإنتاجي والخدمة، دارجرير ،بغداد، 2009.
- 33- هناء محمود، فلسفة إدارة الجودة في التربية و التعليم العالي، دار المناهج للنشر، عمان ، الأردن ، 2011.
- 34- يوسف حجيم الطائي و آخرون ، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية و الخدمة ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، عمان ، 2009 .
- 35- يوسف حجيم الطائي و محمد فوزي العبادي ، إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي ،الوراق، الأردن ، 2009 .

المراجع باللغة الأجنبية :

- 36- Bertrand , **théories contemporaines de l'éducation** , 04 éducation . Lyon Editions nouvelles , 1983 .
- 37- Birgitta giertz , **the quality concept in higher education** , verna , Italy , 1999 Cabal ,A.B « the university as an institution to day , UNESCO,publishing ,paris ,1993
- 38- Froman bernard , **du manuel qualité au manuel management** , Edition FNOR , paris ,2001 .
- 39- G.stara , J.montaigne, **la qualité totale dans l'entreprise** , ed economica, paris, 1986,.
- 40- Gattan Michel, **Maitriser processus de l'entreprise**, guide opérationnel, les édition d'organisation, paris, 2000 .
- 41- Jean Brilman, **Les meilleurs pratiques du management au cœur de la performance** , 3ème Edition, Editions d'Organisation, Paris, 2000 .
- 42- Laroch ,det petrof , **le marketing fondements et application** ,4 ème edition MC graw, Hill1990 .
- 43- Malika Boudalia Greffou, **l'école algérienne de IBN BADIS à PAVLOV** , Alger : Laphomic, 1989 .

- 44- Neuville jean , Philipe , **la qualité en question** , revue française en gestion , mai 1996 .
- 45- Sallis Edward, **Total Quality, Management\_Kogan** page Management\_Kogan Managentseries-London, 1993.
- 46- Seddiki Abdallah, **Management de la qualité totale** , OPU , Alger , 2003 .
- 47- Wayne.H.Brunetti, **Les sept clés du progrès de l'entreprise**, Editions Dunod, Paris, 1996 .

الوثائق الحكومية : ( الموثيق و الدساتير )

48- قانون وحدة البحث ( المرسوم رقم 83 - 521 المؤرخ في 23 جويلية 1983 )

49- قانون الباحث الدائم ( المرسوم رقم 83 - 521 المؤرخ في 18 مارس 1983 ) .

50- قانون مركز البحث ( المرسوم رقم 83 - 521 المؤرخ في 10 سبتمبر 1983 ) .

المقالات :

51- بوباية محمد، التعليم الجامعي و تحقيق التنمية الشاملة ، مجلة الأبحاث ، مخبر التطبيقات النفسية ، قسنطينة ، الجزائر ، 2003 .

52- قوبع خيرة ، سليمان عائشة ، المؤتمر العربي الدولي ، رأس المال الفكري وأهميته في تطبيق إدارة الجودة

الشاملة في مؤسسات التعليم العالي دراسة حالة الجامعة الجزائرية ، 2014.

53- محمد صبري ، يوسف مصطفى ، متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بكليات التربية ، مجلة العلوم التربوية ، جامعة القاهرة ، العدد 02 ، أبريل 2000 .

54- مطبوعات إدارة مشروع الملك عبد الله بن عبد العزيز لتطوير التعليم العام /ثقافة الجودة الشاملة في التعليم ،

اطلع عليه يوم 2010/11/10 عن موقع :

[www.tatweer.edu.sa/Ar/MediaCenter/Documents/](http://www.tatweer.edu.sa/Ar/MediaCenter/Documents/)

-55

المذكرات و الملتقيات :

المذكرات:

• دكتوراه:

56- إبراهيم محمد الزين الشريف ، أ نموذج مقترح لإدارة الجامعات في المملكة العربية السعودية ، أطروحة

دكتوراه ، الجامعة الأردنية ، الأردن ، 2012

57- حوالف رحيمة ، تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، أطروحة دكتوراه ، جامعة تلمسان ، 2009-

2010 .

58- صليحة رقاد ، تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية ، أطروحة دكتوراه ،

2014/2013 ، سطيف 1

59- نزعي عز الدين ، قياس الكفاءة النسبية للجامعات الجزائرية ، أطروحة دكتوراه ، تلمسان ، الجزائر ،

2016-2015

• ماجستير:

60- بوزيد نصيرة ، إدارة الجودة الشاملة في الجامعة دراسة حالة كلية العلوم و التكنولوجيا بولاية مستغانم ،

رسالة ماجستير ، جامعة تلمسان ، 2011-2012 .

61- بوعلاي عائشة ، إشكالية إدارة الجودة الشاملة حالة المؤسسة الإلكترونية ، رسالة ماجستير ، تلمسان

، الجزائر ، 2002- 2003 .

62- ملياني زعيمة ، واقع تمكين العاملين في المؤسسة الجزائرية في ظل إدارة الجودة الشاملة ، رسالة

ماجستير ، جامعة تلمسان ، 2011-2012.

63- يحي بويقات عبد الكريم ، تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الصناعية ، رسالة ماجستير ،

تلمسان ، الجزائر ، 2002 - 2003 .

64- يزيد قادة ، واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية ، رسالة ماجستير ، جامعة

تلمسان ، 2011-2012 .

• المنتقيات والمجلات

## قائمة المراجع

65- خضير بن سعود ، نظام إدارة الجودة الشاملة، مداخلة في المؤتمر الثاني للتخطيط و تطوير التعليم العالي

في الدول العربي ، جامعة الملك فهد ، 27 فبراير 2008 ، الظهران .

66- ماضي أحمد توفيق ، تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية في مجالي الصحة و التعليم ،

نموذج مفاهيمي مقترح ، المنظمة العربية للتنمية ، 2005 .

المواقع الإلكترونية :

[www.tatweer.edu.sa](http://www.tatweer.edu.sa) -67

[www.m-education.gov.dz](http://www.m-education.gov.dz) -68 موقع وزارة التربية الوطنية

69- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية، التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر 50 :سنة في خدمة

التنمية 1962 - 2012 الجزائر، 2012 ، ص 20 ، منشورات وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

متوفرة على موقع الوزارة: [www.mesrs.dz](http://www.mesrs.dz)

الملاحق

جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان -

كلية العلوم الإقتصادية والتسيير ، العلوم التجارية

أخي الأستاذ ... أختي الأستاذة

تحية طيبة و بعد :

في إطار التحضير لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير ، مدرسة دكتوراه تخصص إدارة الأفراد و المنظمات و حوكمة الشركات ، يقوم الباحث بإجراء دراسة حول إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية و قد تم إختياركم ضمن العينة المشاركة في هذه الدراسة .

و نرجو من سيادتكم التفضل بالإجابة على الأسئلة الواردة في الإستبيان المرفق بكل شفافية و موضوعية علما بأن آرائكم و إقتراحاتكم ستساهم في تحقيق أهداف الدراسة و ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط .

الأستاذة المشرفة : أ.د بوشیخي

الطالب : فردي حماد  
عائشة

أشكرکم على حسن تعاونکم و لكم مني فائق التقدير و الاحترام و شكرا

الجزء الأول : البيانات الشخصية

1- الجنس :  ذكر  أنثى

2- الرتبة العلمية :  أستاذ مساعد صنف ب  صنف أ  أستاذ محاضر صنف ب  أستاذ محاضر صنف أ  أستاذ التعليم العالي  أستاذ مساعد  أستاذ

3- الخبرة المهنية في مؤسسة التعليم العالي :  أقل من سنة  من 1-5 سنوات

أكثر من 6-10 سنوات  من 10 سنوات

الرقم	أولا : الرسالة و الرؤيا	موافق بشدة	موافق	محايد	موافق	غير موافق بشدة	غير موافق
01	رسالة الجامعة يمكن إستخدامها كدليل للتخطيط و التطوير و هي تعبر عن الأهداف الرئيسية للجامعة						
02	رسالة الجامعة موجزة و واضحة و هي غاية و مسعى الجميع للوصول إلى الجودة الشاملة						



					رسالة الجامعة أولى أولويات التطوير و تحسين المستمر للجودة و هي عنصرا أساسيا في عملية ضمان الجودة	03
					كل وظائف الجامعة و وحداتها الإدارية هي عبارة عن تطبيقات لرسالة الجامعة	04
					تحدد رسالة الجامعة الخطوط العامة التي توجه تفاصيل التخطيط الإستراتيجي	05
					هناك علاقة وثيقة بين رسالة الجامعة و الأهداف التي تسعى إليها	06
					تتفق التوجهات التي حددتها رسالة الجامعة مع الإحتياجات المطلوبة من المجتمع	07
					الرؤية التي تسعى إليها الجامعة هي ترجمة فعلية لرسالة الجامعة على أرض الواقع	08
<b>ثانيا : الإدارة الجامعية</b>						
					إيمان و إقتناع إدارة الجامعة بدعم تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة	09
					توافر دليل واضح و موثق لسياسة و معايير تطبيق الجودة الشاملة	10
					تجديد و تطوير الهيكل الإداري الجامعي بما يتلاءم مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة	11
					تقوم إدارة الجامعة بالإستخدام الأمثل للموارد البشرية و المادية و التقنية بدرجة عالية من الفعالية و الكفاءة و الإنتاجية	12
					تقوم إدارة الجامعة بإعتماد نظام اللامركزية الإدارية و تفويض الصلاحيات في الجامعة	13
					تعمل إدارة الجامعة على تحقيق النمو النوعي لأعداد الطلبة بدلا من النمو الكمي في الجامعة	14
					تعمل إدارة الجامعة على تشجيع بناء ثقافة ضمان الجودة لتأكيد الجودة في الجامعة مثل ( القيم العامة التي تعكس مدى الإهتمام بتحقيق الجودة )	15
					إدارة الجامعة تركز على العمل كالفريق بدلا من الأداء الفردي تحقيقا للتحويل إلى مفهوم إدارة الجودة الشاملة	16
					إدارة الجامعة تعمل على زيادة إنماء العاملين في الجامعة للمساهمة بالوعي و الإلتزام بتطبيق مفهوم الجودة الشاملة	17
					تعمل إدارة الجامعة على تنمية الرقابة الذاتية و الإحساس بالمسؤولية لدى العاملين	18
<b>ثالثا : التخطيط الإستراتيجي</b>						
					التخطيط الإستراتيجي للجامعة مستوحى من رسالة و رؤية الجامعة	19
					إمتلاك إدارة الجامعة خططا للتحويل لنظام إدارة الجودة الشاملة	20
					حرص إدارة الجامعة على فتح تخصصات جديدة يحتاجها المجتمع تبعا للمتغيرات الإقتصادية و الإجتماعية و السياسية	21
					ترجمة الخطة الإستراتيجية للجامعة إلى خطط تفصيلية يتم تنفيذها على مراحل متتالية	22
					إدارة الجامعة تشرف على وضع خطط أخرى تتعلق بالمؤسسة على أن تكون هذه الخطط مفهومة و واضحة لكافة العاملين بالمؤسسة و بمشاركتهم أيضا	23
					توافر شبكة من الحواسيب يخزن فيها البيانات و المعلومات و الإحصاءات المتعلقة بإدارة العمليات كافة في الجامعة	24
					ضمان درجة إعتمادية عالية في طريقة جمع البيانات المرتبطة بالجودة	25
<b>رابعا: إدارة الموارد البشرية</b>						
					تحديد المهارات و القدرات التي يجب أن يتميز بها الفرد الذي سيسند إليه القيام بالوظيفة	26
					إتقاء الموارد البشرية القادرة و الراغبة في أداء العمل كما و كيفا تحقيقا لأهداف الجامعة	27
					إعتماد إدارة الجامعة نظام الجدارة و التميز للحكم على أداء العاملين من أكاديميين و إداريين و فنيين بدلا من إعتماد الأقدمية و العمر والخبرة	28
					تنفيذ البرامج التدريبية بناء على أسس و معايير هدفها تنمية قدرات العاملين على تحقيق مستوى عالي من جودة	29
					إنشاء قسم خاص للتدريب و تأهيل العاملين في الجامعة ضمن مجال إدارة الجودة الشاملة	30
					التأكد من قيام العاملين بتطبيق مهارات تحسين الجودة التي تلقوها أثناء التدريب	31

					عند ممارسة مهامهم الوظيفية	
					توافر نظام خاص للحوافز و المكافآت المادية و المعنوية تقديرا لجهود العاملين المتميزين في العمل	32
خامسا: إدارة عملية صنع القرارات و العمليات						
					توسيع قاعدة اللامركزية الإدارية في المشاركة بصنع القرارات لدى مجالس عمداء الكليات و رؤساء الأقسام و العاملين فيها	33
					تشجيع إدارة الجامعة فرق العمل للإجتماع دوريا لمناقشة مشاكل العمل و المشاركة في صنع القرارات	34
					يساند مدير الجامعة بقوة مشاركة العاملين في الجامعة في عمليات إدارة الجودة الشاملة	35
					يشترك كل أعضاء هيئة التدريس و الإدارة في عمليات التقييم الذاتي كما يتعاونون مع عمليات التحسين و التبليغ كل في مجال عمله	36
					تشجيع الإدارة العليا للإبتكار و المبادرة في إطار من الإرشادات الواضحة و عمليات المساءلة وذلك على كل مستويات المؤسسة	37
					يشكل التقييم و تخطيط عمليات تحسين الجودة جزءا أساسيا من العمليات الإدارية	38
					وجود برنامج يعمل على دراسة و تحليل كافة العمليات في الجامعة و من ثم إبلاغ مدير الجامعة و مجلس الإدارة حول جودة نشاطات الجامعة	39
					التركيز على جودة العمليات الإدارية الفنية بدلا من التركيز على نتائجها	40
					تصميم جميع العمليات بشكل يؤدي إلى تلبية حاجيات و رغبات العملاء و تحقيق الرضا لهم	41
					التأكيد على منع حدوث الأخطاء في العمليات من خلال تبنى رقابة فاعلة على الجودة أثناء تنفيذها	42
سادسا : الطالب						
					تتسم معايير قبول الطلاب بالوضوح و المعقولية و تطبيقها على الجميع بعدالة	43
					المستوى التحصيلي و المهاري للطلاب المقبولين يساعد على تطبيق الجودة الشاملة في التعليم بفعالية و كفاءة عالية	44
					تتفق حصيلة التعلم مع إطار المؤهلات الوطنية و متطلبات الممارسة المهنية	45
					تشرف الجامعة على وضع خصائص و المؤهلات من أجل ترميتها في الطلاب الذين يتخرجون منها	46
					يتم فحص مستويات إنجاز الطلاب بكل دقة	47
					تقوم الجامعة بمتابعة أداء خريجها الذين إنتقلوا إلى مؤسسات أخرى و مقارنتهم بأداء خريجي المؤسسات الأخرى	48
					يجتمع أعضاء هيئة التدريس بعدد صغير من الطلاب بشكل دوري من أجل مساعدتهم على فهم ما يدرسونه و تطبيق ما يفهمونه	49
					يتم تقييم أعمال الطلاب بموضوعية و عدالة و نزاهة	50
					تتابع الجامعة معدل تقدم الطلاب من سنة إلى سنة ، و معدل نجاحهم في الإنتهاء من دراسة برامجهم بنجاح ، و تقوم بتحليل هذه المعدلات للتعرف على قطاعات أولئك الطلاب الذين يواجهون صعوبات في دراستهم	51
سابعا : عضو هيئة التدريس						
					يتوافر لدى أعضاء هيئة التدريس المؤهلات و الخبرات اللازمة التي تؤهلهم للقيام بأعباء تدريس المقررات التي يدرسونها	52
					يشترك كل أعضاء هيئة التدريس باستمرار في النشاطات العلمية لضمان أن يكونوا على علم بأخر التطورات في مجال تخصصهم	53
					يضم فريق التدريس في البرامج المهنية مهنيين متخصصين في هذه المجالات من ذوي الخبرة و المؤهلات العليا	54
					يتواجد أعضاء هيئة التدريس في أوقات معلنة عنها للإشراف على عملية إرشاد الطالب	55
					تعمل الجامعة على توفير برامج توجيهية و تدريبية فعالة لصالح أعضاء هيئة التدريس	56
					يعمل أعضاء هيئة التدريس على تطوير أساليب لتحسين تدريسهم ، كما يحتفظون بسجلات تبين عمليات التقييم التي يقومون بها و سياسات التطوير	57



					58	تحرص الجامعة على الإعلان عن تقديرها بصورة رسمية للأداء البارز في التدريس كما تحرص على الإبداع و الابتكار
ثامنا: إستراتيجيات العمل ( البرامج الأكاديمية ، إستراتيجيات التدريس ، الكتاب التعليمي ، مصادر التعلم )						
					59	تقوم الجامعة بإجراء تقييم جذري لكل برامجها مرة واحدة على الأقل كل خمس سنوات
					60	تحرص الجامعة على أن يشارك خبراء من شتى القطاعات ذات العلاقة و كذا أعضاء هيئة التدريس عند القيام بمراجعة برامجها العلمية
					61	عند تقديم الجامعة أية إقتراحات تتعلق بإنشاء برامج جديدة لابد من الأخذ بعين الاعتبار رأي اللجنة الأكاديمية المختصة
					62	تبين توصيفات المقاسات بوضوح أساليب التدريس و التقويم التي يجب إستخدامها في تدريس هذه المقاسات و البرامج مع توضيح أساليب التقويم المستخدمة
					63	يبين توصيف المقاسات المهارات التي يكتسبها الطلاب بما في ذلك التفكير الإبداعي و حل المشكلات و المسؤولية و المهارات الإجتماعية و السلوك الأخلاقي و مهارات الإتصال و المهارات الحاسوبية ( أي القدرة على إستخدام الأرقام و اللغة و الحاسب الآلي )
					64	يتم إتاحة الفرصة لأعضاء هيئة التدريس لإختيار المراجع العلمية المناسبة للمقاسات التي يدرسونها
					65	يتوافر لدى الجامعة نظام شامل لتقييم فعالية التدريس و ذلك في كل المقاسات
					66	تتسم المراجع المستخدمة في تدريس المقاسات بحداتها و بإحتوائها على أحدث النظريات العلمية في مجالها
					67	تتميز محتويات المكتبة من الكتب و الدوريات و المجلات العلمية و الوسائل السمعية و البصرية بحداتها و مناسبتها للبرامج الأكاديمية مع توفر نظام إرشادي داخل المكتبة يتميز بإدارة الجودة الشاملة في الأداء
					68	تتوافر إتفاقات تعاون مع مكاتب و مراكز مصادر أخرى يتم بموجبها تبادل الخدمات و الإستعارات
تاسعا : التقويم						
					69	وضع معايير محددة توضح مدى الإنجاز الذي تم تحقيقه
					70	شمولية عملية المتابعة و التقويم لجميع العمليات الإدارية
					71	الدقة و الموضوعية في عملية التقويم المستمر
					72	إستمرارية عملية المتابعة و التقويم تحقيقا لأهداف الرقابة و الوقائية
					73	تقدم التقارير الخاصة بعمليات التقييم صورة شاملة عن أداء الجامعة ككل و نقاط القوة و الضعف و إستراتيجيات التحسين
					74	يعتمد التقييم على المدخلات و العمليات و النواتج مع التركيز على جودة المخرجات
					75	يركز التقييم و تخطيط الجودة على تلك النشاطات التي وضعتها المؤسسة في أولويات خطة التحسين
					76	إعتماد مبدأ التقويم و الرقابة الذاتية في الجامعة
					77	يشكل التقييم و تخطيط عمليات تحسين الجودة جزءا أساسيا من العمليات الإدارية
عاشرا : البحث العلمي						
					78	تتوافر لدى الجامعة خطة معلنة حول تنمية البحث العلمي تتناسب مع طبيعة الجامعة و رسالتها و إحتياجات التنمية الإقتصادية
					79	تشجع الجامعة التعاون مع القطاع الصناعي ، و هيئات البحث العلمي الأخرى و تشمل كل أشكال التعاون
					80	تقدم الجامعة العون لصغار أعضاء هيئة التدريس في تنمية مشروعاتهم البحثية : و ذلك عن طريق تدريبهم على أيدي كبار أعضاء هيئة التدريس و إشراكهم في فرق البحث و تقديم العون لهم فيما يتعلق بتصميم مشروعاتهم البحثية و تقديم الدعم المالي الضروري
					81	تتعرض الأبحاث العلمية التي يقوم بها أعضاء هيئة التدريس فضلا عن نشاطهم العلمي بشكل عام على تدريسهم للمقررات التي يدرسونها
					82	تتوافر لدى المؤسسة إستراتيجيات للتعرف على أعضاء هيئة التدريس و طلبة الدراسات العليا الخبراء في مجالهم و إستثمار خبرتهم هذه في تقديم خدمات إلى

					المجتمع الذي تعمل فيه و توليد موارد ما لية للمؤسسة	
					يتوفر عدد كاف من المعامل و المعدات و المكتبات و أنظمة المعلومات لمساندة النشاطات البحثية الأساسية لأعضاء هيئة التدريس و الطلاب في مجالات البرامج التي تقدمها الجامعة	83
					هناك هامش كبير من الحرية و الديمقراطية لأعضاء هيئة التدريس في إختيار المواضيع التي يرغبون في بحثها	84
					تتوافر ميزانية تكفي لتمويل البحث العلمي بكافة مكوناته	85
					تحدد السلطة العليا بشكل رسمي سياسة الجامعة تجاه خدمة المجتمع ، و تعمل القرارات التي يتخذها كبار الإداريين في الجامعة على مساندة هذه السياسة	86
					تبين التقارير التي تصدرها الجامعة حجم الخدمات التي قدمتها للمجتمع بالأرقام و هي تقارير تصدر بشكل سنوي	87
					تشمل معايير الترقية و التقييم الخاص بأعضاء هيئة التدريس تشمل الإسهامات التي قدموها لخدمة المجتمع	88
					يشارك أعضاء هيئة التدريس في أنشطة التخطيط الإستراتيجي التي يقوم بها المجتمع المحلي و يتعاونون معه في تنفيذ المبادرات الجديدة	89
					تتعاون الجامعة مع المجتمع المحلي في إنشاء الهيئات المهنية التي يحتاجها المجتمع مستعينة بخبرة أعضاء هيئة التدريس	90
					تقيم الجامعة علاقات إيجابية قوية مع القطاع الصناعي المحلي و أرباب العمل ، مما يساعدها في تقديم برنامجها لخدمة المجتمع ( قد يشمل ذلك أشياء مثل إنشاء برامج تشمل الدراسة و العمل أو تنظيم عمل الطلاب بعض الوقت أو التعرف على المواضيع التي تهتم المجتمع و تقديمها للطلاب لدراساتها كمشروعات دراسية )	91



ملخص : يهدف هذا البحث إلى دراسة مدى تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية ، حيث قسم هذا البحث إلى جانب نظري و يتكون من ثلاثة فصول و جانب تطبيقي مكون من فصل واحد للدراسة الميدانية ، إذ تمحورت هذه الدراسة حول وجهة نظر هيئة التدريس في مدى تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي الواقعة بالجنوب الغربي الجزائري ( أدرار ، بشار ، تندوف ) اعتمادا على إستمارة إستبيان شملت عشر أهم محاور لنظام إدارة الجودة الشاملة . كشفت نتائج الدراسة عن درجة موافقة هيئة التدريس بالمخايد في جل محاور هذه الدراسة ، و هذا راجع إلى قلة إنتشار ثقافة إدارة الجودة الشاملة لدى هيئة التدريس و عدم وجود مرجع واضح و دليل واضح لسياسة تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

الكلمات المفتاحية : إدارة الجودة الشاملة ، مؤسسات التعليم العالي ، هيئة التدريس ، نظام إدارة الجودة الشاملة .

**Résumé :** Cette étude se fixe comme principal objectif de saisir l'intérêt et le degré d'application du système de **Management de la qualité totale** dans les établissements de l'enseignement supérieur en Algérie. Cette modeste recherche se compose de trois grands chapitres théoriques et d'un seul chapitre pratique qui reprend l'étude du terrain. Notre étude s'est intéressée à la question du système de **Management de la qualité totale**, et ce particulièrement dans les universités du sud-ouest algérien, notamment à Adrar, à Béchar et à Tindouf.

Pour ce faire, nous avons élaboré un questionnaire qui reprend les dix axes principaux du système de **Management de la qualité totale** dans les universités algériennes. Les résultats de l'étude révèlent une nette impartialité du corps enseignants quant à l'application de ce système de **Management de la qualité totale**. Cette attitude pourrait s'expliquer par la faible prévalence de la culture de gestion de la qualité globale au sein des universités algériennes et l'absence d'une référence et d'un guide clair pour l'application de la politique de **Management de la qualité totale** dans les universités algériennes.

**les Mots clés:** **Management de la qualité totale, les établissements de l'enseignement supérieur, les enseignants, système de Management de la qualité totale .**

**Abstract :** This piece of research aims at assessing the extent to which **the total quality management** system in the Algerian higher education institutions has been applied . It is divided into a theoretical part that consists of three chapters and a practical one composed of a single chapter destined t a field study.. This modest work revolves around the faculty staff members' viewpoint with regard to how far the system has been put to practice in the higher education institutions located in southwestern Algeria, namely in Adrar, Bechar and Tindouf, based on a questionnaire addressing ten of the major areas of focus related to **the total quality management** system.

The study results showed the approving but neutral attitude of the above mentioned members of staff regarding most of the study areas. This is due to the low prevalence of the culture and knowledge of this particular system among the faculty staff members as wel as to the absence of a clear source or guide for a successful application of **the total quality management** system.

**Key words:** **total quality management, Institutions of higher education ,the faculty ,the total quality management system.**

