جـامعة قسنطينة3

كلية العلوم السياسية

قسم التنظيم السياسي والإداري

الشعبة: علوم سياسية/ الفرع: التنظيم السياسي والإداري التخصص: تنظيم سياسي وإداري

دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي بالجزائر

"دراسة حالة جامعة الإخوة منتوري قسنطينة1"

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث

إعداد الطالب(ة)

آمنة الحيول

السنة الجامعية 2021 / 2022

جـامعة قسنطينة3

كلية العلوم السياسية

قسم التنظيم السياسي والإداري

الرقم التسلسلي:...../2021

الرمـــــــــز :ع س/ ت.س.إ

شعبة: العلوم السياسية/ فرع: تنظيم سياسي وإداري **تخصص: تنظيم سياسي وإداري**

دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي بالجزائر

"دراسة حالة جامعة قسنطينة1 الإخوة منتوري "

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث

إعداد الطالب(ة) **إشراف الأستاذ(ة)**

آمنة الحيول **أ.د. مليكة فريمش**

أعضاء لجنة المناقشة

عبد اللطيف بوروبي	جامعة قسنطينة-3- صالح بوبنيدر	أستاذ التعليم العالي	رئيسا
مليكة فريمش	جامعة قسنطينة-3- صالح بوبنيدر	أستاذ التعليم العالي	مشرفا ومقررا
منيرة بودردابن	جامعة قسنطينة-3- صالح بوبنيدر	أستاذ محاضر أ	عضوا مناقشا
عبد العالي هبال	جامعة باتنة -1-	أستاذ محاضر أ	عضوا مناقشا
عبد الحق بن جديد	جامعة باجي مختار عنابة	أستاذ التعليم العالي	عضوا مناقشا
توفيق بوقاعدة	جامعة الجزائر -3-	أستاذ محاضر أ	عضوا مناقشا

السنة الجامعية 2021-2022

تصريح شخصي

أنا الممضي أدناه،

السيدة: آمنة الحيول، طالبة دكتوراه الطور الثالث،

الحاملة لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 103381185 والصادرة بتاريخ 2017.02.11

المسجلة بكلية: العلوم السياسية، قسم: التنظيم السياسي والإداري

والمكلفة بإنجاز أعمال بحث أطروحة دكتوراه، عنوانها: دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي بالجزائر (دراسة حالة جامعة قسنطينة1 الإخوة منتوري)

أصرح بشرفي أني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه.

التاريخ: 2021.11.05

إمضاء المعني

شكر وعرفان

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف المرسلين سيدنا وشفيعنا محمد صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه الكرام الطيبين ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين

أتقدم بخالص الشكر إلى أستاذتي المشرفة" مليكة فريمش"، عرفانا بفضلها وتقديرا لجهودها لما أولتني به من عون وتوجيه، والتي لم تبخل عليا بوقتها الثمين رغم انشغالاتها وعظم المسؤوليات الملقاة على عاتقها فقد قدمت لي خلاصة علمها وتجربتها.

والشكر موصول للسادة الأفاضل أعضاء اللجنة الموقرة لقبولهم قراءة ومناقشة هذا البحث وتصويبه

إلى جميع أساتذتي بكلية العلوم السياسية بجامعة صالح بوبنيدر قسنطينة3

في الأخير أتقدم بشكري إلى كل من ساعدوني من قريب أو بعيد

آمنة الحيول

الإهداء

إلى النور الذي يضيء حياتي والنبع الذي أرتوي منه حباً وحناناً، إليك يا سندي يا من زرعت في طموحاً صار يدفعني نحو الأمام ..... أبي الغالي

إلى من تجرعت كأس الشقاء مرارا لتسقيني رحيق السعادة، إلى من ضحت بالكثير من أجل أن أحيا، إلى قمري الذي لا يغيب وشمسي التي لا ينقطع دفؤها أبداً.....إلى أمي الغالية

إلى سندي ومصدر قوتي، إلى من أجدهم يفرحون من فرحي وسعادتي، إلى من يحفزونني على النجاح..... إلى أخواني (عادل، نبيل، طارق، مختار) ، أخواتي (حليمة، حورية، رقية، سلمى)

إلى أخوة لم تلدهم أمي، إلى من أحببتهم آنا وأحببهم قلبي، أتغني بهم وأفرح لهم ويعنوا لي الكثير .....(مريم، آمنة، صبرينة، يمينة، إيمان)

إلى الأهل والأقارب، إلى الأصدقاء، إلى كل من له حق علي.

أهدي لهم ثمرة جهدي

ملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على الدور الذي تلعبه إدارة الجودة الشاملة في تطوير أداء الجامعة الجزائرية، لدى حاولت الإجابة على كيفية تحسين الأداء من خلال مدخل إدارة الجودة الشاملة، وهل حققت إدارة الجودة الشاملة دور ايجابي أو سلبي في جامعة قسنطينة1 من خلال أدائها على جميع المستويات الأكاديمي والإداري والمجتمعي. وللإجابة عن أسئلة الدراسة استخدمت الباحثة النسب المئوية لإجابات المفحوصين عن فقرات الاستبيان والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية مع قياس مستوى الدلالة، لقياس مستوى رضا أساتذة جامعة قسنطينة1 عن أداء جامعة قسنطينة1. حيث تبين عدم الرضا عن الخدمات المقدمة من طرف الجامعة هذا من خلال تحليلنا لمختلف النتائج المتعلقة بكل محور مثلا التكوين الجامعي كان هناك رضا من طرف هيئة التدريس عكس المحاور الأخرى عبرت عن مستوى عدم الرضا عن الخدمات المقدمة منها الحوكمة الجامعية، البحث العلمي الخدمات الإدارية، خدمة المجتمع هذا ما بين أن استخدام نظام إدارة الجودة الشاملة ليس نظام فعال في الجامعة وبالتالي لا يعمل على تحسين أدائها، وفي ضوء هذه النتائج التي تمخضت عنها الدراسة أوصت الباحثة بمجموعة من التوصيات.

الكلمات المفتاحية:

إدارة الجودة الشاملة، أداء مؤسسات التعليم العالي، جامعة قسنطينة1.

Abstract:

The study aimed to identify the role of Total Quality Management in enhancing the Algerian university's performance, therefore the study has attempted to discover how to improve performance by Total Quality Management, and if Total Quality Management has made a positive or negative role in all levels of performance (Academic, administrational and societal) of the University of Constantine 1

In order to answer the study's questions, the researcher has used percentages of examinees' answers on questionnaire, arithmetic averages and standard deviations with a measurement of significance level in order to estimate the level of satisfaction of professors of the University of Constantine1 on the performance of the same university.

Dissatisfaction about the services provided by the university has been noticed after our analysis of results of our study axes, to state an example, teaching staff at the university has shown a satisfaction about university training while a dissatisfaction about services of: University governance, scientific research, administrative services and community service has been observed.

Hence, this shows that the use of Total Quality Management system is not an effective system in the university and therefore does not enhance its performance. In view of the study results, the researcher has formed a set of recommendations.

Keywords: Total Quality Management, the performance of higher education institutions, University of Constantine 1.

فهرس المحتويات

الموضوع **الصفحة**

الشكر

الإهداء

الملخص 02

فهرس المحتويات 04

فهرس الأشكال والجداول 07

قائمة المختصرات 10

مقدمة **12**

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والنظري لمتغيرات الدراسة **24**

1.1الإطار الفكري للجودة وإدارة الجودة الشاملة 25

1.1.1 مفهوم الجودة وتطورها 25

2.1.1 مفهوم إدارة الجودة الشاملة 36

3.1.1 نماذج إدارة الجودة الشاملة 43

2.1 إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي 50

1.2.1مفهوم إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي 50

2.2.1 تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي 63

3.2.1 ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي 69

3.1 تحسين الأداء في مؤسسات التعليم العالي 75

1.3.1 الإطار المفاهيمي للأداء وتحسين الأداء 75

2.3.1 الأسس الفكرية للأداء في مؤسسات التعليم العالي 80

3.3.1 مؤشرات الأداء في مؤسسات التعليم العالي 86

خلاصة الفصل الأول **93**

الفصل الثاني: نماذج إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء في مؤسسات التعليم العالي في ظل تجارب دولية **95**

1.2 نماذج إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء في مؤسسات التعليم العالي 96

1.1.2 النموذج الأمريكي 96

2.1.2 النموذج الأوروبي 99

3.1.2 النموذج العربي 101
2.2 إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء في الجامعات الغربية 102
1.2.2 تجربة جامعة أوريجون بأمريكا 103
2.2.2 تجربة جامعة هارفرد بأمريكا 110
3.2.2 تجربة جامعة كامبدريج ببريطانيا 114
3.2 إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء في الجامعات العربية 121
1.3.2 تجربة المملكة العربية السعودية 122
2.3.2 تجربة الجامعة المصرية 128
3.3.2 تجربة الجامعة المغربية 133
خلاصة الفصل الثاني **136**
الفصل الثالث: الجودة وتحسين الأداء في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر(واقع وتحديات) **138**
1.3 لمحة عامة عن مؤسسات التعليم العالي بالجزائر 139
1.1.3 نشأة وتطور مؤسسات التعليم العالي بالجزائر 139
2.1.3 مبادئ وأهداف مؤسسات التعليم العالي بالجزائر 147
3.1.3 وظائف مؤسسات التعليم العالي بالجزائر 152
2.3 إصلاح مؤسسات التعليم العالي بالجزائر(المشكلات والحلول) 154
1.2.3 نظام ل م د في الجامعة الجزائرية 154
2.2.3 المشكلات التي تعترض مؤسسات التعليم العالي 161
3.2.3 الحلول المقترحة للتصدي للمشكلات 165
3.3 استراتيجية تحسين الجودة والأداء في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية 166
1.3.3 أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية (احصائيات ومؤشرات) 166
2.3.3 الجهود المبذولة في الجودة وتحسين الأداء 178
1.3.3 المرجع الوطني لضمان الجودة الداخلية 185
خلاصة الفصل الثالث **198**
الفصل الرابع: الإطار الميداني للدراسة(جامعة قسنطينة1الإخوة منتوري) **200**
1.4 التعريف بميدان الدراسة 201
2.4 مجتمع الدراسة وعينة البحث 208

3.4 أداة الدراسة 209
4.4 بيانات عن الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة البحث 211
5.4 الجداول التحليلية للإجابة عن تساؤلات الاستمارة 218
خلاصة الفصل الرابع **232**
خاتمة **234**
القائمة العامة للمراجع **242**
الملاحق **264**

فهرسا الأشكال والجداول

فهرس الأشكال:

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
1	دورة ديمنج	45
2	نظام جودة التعليم العالي	53
3	الإطار العام لإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي	54
4	الأطراف المشاركة في إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي	62
5	مكونات الأداء في مؤسسات التعليم العالي	82
6	هيكل معايير بالدريج للتميز في الأداء	98
7	المجالات التي اشتمل عليها نموذج الخطيب لإدارة الجودة الشاملة في الجامعات	101
8	نموذج جامعة أورجون لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي	109
9	تصنيف مرتبة جامعة هارفارد حسب المؤشر العالمي للتصنيف QS	112
10	نموذج إدارة الجودة الشاملة لجامعة كامبريدج	116
11	تصنيف مرتبة جامعة كامريدج حسب المؤشر العالمي للتصنيف QS	118
12	تصنيف مرتبة جامعة الملك عبد العزيز حسب المؤشر العالمي للتصنيف QS	125
13	تصنيف مرتبة جامعة القاهرة حسب المؤشر العالمي للتصنيف QS	131
14	تطور عدد المنشورات العلمية في الجزائر	174
15	الهيكل التنظيمي لجامعة قسنطينة1	205
16	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	211
17	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	212
18	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الرتبة الأكاديمية	213
19	توزيع عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة	214
20	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الكلية التي يعمل بها أعضاء هيئة التدريس	215
21	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الانتماء مخبر بحث/ لفرقة بحث	216
22	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الانتماء لمشاريع بحثPRFU	217
23	توزيع عينة الدراسة حسب الانتماء إلى منصب إداري	218

فهرس الجداول:

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1	التطور التاريخي لمفهوم إدارة الجودة الشاملة	35
2	مقارنة إدارة الجودة الشاملة بالإدارة التقليدية	40
3	نقاط 14 لديمنج للجودة	45
4	مضمون مصطلح ضمان الجودة	70
5	تطور معايير الأداء من 1950-2000	78
6	عدد الطلاب وأعضاء هيئة التدريس لجامعة هارفرد 2020-2021	111
7	عدد الطلاب وأعضاء هيئة التدريس لجامعة كامبريدج 2020-2021	117
8	تنوع الموارد البشرية بجامعة كامبريدج	119
9	عدد الطلاب وأعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز 2020-2021	124
10	عدد الطلاب وأعضاء هيئة التدريس بجامعة القاهرة2020-2021	129
11	توسيع شبكة التعليم العالي بالجزائر	167
12	عدد الكليات والمعاهد الجديدة	168
13	عدد الطلبة المسجلين في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر2020-2021	169
14	عدد الطلبة المسجلين حسب الجنس	169
15	تطور أعضاء هيئة التدريس خلال 2010-2020	170
16	التطور المؤسساتي للبحث العلمي في الجزائر1962-2012	172-171
17	ترتيب الدول العربية حسب عدد البحوث التي تنشرها بالنسبة لمجموع الإنتاج البحثي العربي الكلي المنشور	173
18	تطور الإنتاج العلمي بالجزائر	173
19	تصنيف الجامعات الجزائرية خلال سنة 2021	175
20	تصنيف التايمز لجامعات الجزائر خلال سنة 2020	176
21	الجامعات الجزائرية حسب تصنيف World University Ranking2021	176
22	حصة ميزانية قطاع التعليم العالي والبحث العلمي بالجزائر(مليار دينار)	177

23	تركيبة الدليل الوطني لضمان الجودة الداخلية في مؤسسات التعليم العالي	197
24	تطور أعضاء هيئة التدريس بجامعة الإخوة منتوري قسنطينة1	206
25	تطور عدد الطلبة بجامعة الإخوة منتوري قسنطينة1	206
26	عدد الهياكل بجامعة الإخوة منتوري قسنطينة1	207
27	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس(عدد الإجابات)	211
28	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر(عدد الإجابات)	212
29	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الرتبة الأكاديمية(عدد الإجابات)	213
30	توزيع عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة(عدد الإجابات)	214
31	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الكلية التي يعمل بها الأساتذة محل الدراسة	215-214
32	توزيع عينة الدراسة حسب الانتماء إلى مخبر بحث/ فرقة بحث	215
33	توزيع عينة الدراسة حسب الانتماء إلى مشاريع بحث/ فرقة بحثPRFU	216
34	توزيع عينة الدراسة حسب الانتماء إلى منصب إداري بالجامعة	217
35	رأي عينة الدراسة حول دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستوى التكوين الجامعي.	219-218
36	رأي عينة الدراسة حول دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستوى البحث العلمي	221
37	رأي عينة الدراسة حول دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستوى الحوكمة الجامعية	223
38	رأي عينة الدراسة حول دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستوى الخدمات الإدارية	227-226
39	رأي عينة الدراسة حول دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستوى خدمة المجتمع	229
40	رأي عينة الدراسة في تحديد دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء جامعة قسنطينة1	231

قائمة المختصرات:

باللغة العربية:

د.س: دون سنة.
د.ص: دون صفحة.
ط :الطبعة.
ص :الصفحة.

باللغة الأجنبية:

ASJP: Algerian Scientific Journal Platform

CHEA: the council for higher education accreditation

EFQMK: European Foundation For Quality Management excellent

EOQC : European Organization for Quality Control

OSU : Oregon State University

P : Page.

PRFU : Projets de Recherche-Formation Universitaire

مقدمة

مقدمة

يعتبر قطاع التعليم العالي من أهم القطاعات التي توليها الدول اهتمامها، فهو يمس حياة الأمم ومستقبلها لأنه الأساس لإعداد القوى البشرية وتنميتها في الجوانب كافة، ولأنه يصب في القطاعات الأخرى للدولة فقد بدأ الاهتمام بتطوير المنشآت التعليمية خاصة مؤسسات التعليم العالي (الجامعات) باعتبارها الصورة المثالية لهذا القطاع والمكان الأمثل لإنتاج المعرفة، فهي من المؤسسات الخدمية التي تعمل على تقديم خدمات للمورد البشري باعتباره الكائن الذي يعمل على تحقيق التنمية كما تعتمد عليه من أجل رفع مستوى الخدمات التعليمية التي تقدمها.

فبظهور تحرير التعليم تم إجبار هذه المؤسسات للسعي لتحقيق المعايير الدولية من أجل أن تكون قادرة على التنافس مع منافسيها وتلبية مختلف متطلبات عملائها، من هنا انبثقت ثقافة جديدة في التعليم ألا وهي الجودة في التعليم العالي التي تسعى جميع الدول لتحقيقها، هذا لايكون بزيادة مختلف المنشآت الجامعية أو الكم الهائل للطلبة والأساتذة الجامعيين، وإنما يكون من خلال النوعية في تقديم مختلف عملياتها أو خدماتها التعليمية.

من هذا المنطلق ظهرت فلسفة إدارة الجودة الشاملة كأسلوب حضاري في التسيير، قد انتشرت في العقود الأخيرة وأصبحت متطلبا أساسيا في جميع الممارسات والأعمال الإدارية والأكاديمية والفنية، بحيث تعتبر من أهم الوسائل والأساليب لتحسين بنية النظام التعليمي بمكوناته المادية والبشرية والارتقاء بمستوى أدائه، من خلال الاعتماد على مؤشرات عالمية تعمل على تصنيف جامعات العالم، كل هذه الأسباب دفعت بالجامعات الجزائرية إلى إصلاح منظومتها التعليمية، وهذا بالقيام بالعديد من الإصلاحات وإتباع نظام ل.م.د LMD(نظام ليسانس، ماستر، دكتوراه) كأولى خطوة بارزة، تلتها بذلك إصلاحات أخرى تمثلت في إدخال تكنولوجيا الإعلام والاتصال واستخدام التعليم عن بعد، بالإضافة إلى إصلاحات أخرى سنتعرض لها بالتفصيل لاحقا أدت بالجامعة الجزائرية إلى الانفتاح على العالم الخارجي.

الإشكالية:

نتيجة لمختلف التحديات الداخلية والخارجية لم يعد نشاط مؤسسات التعليم العالي يقتصر على الأداء الأكاديمي والبحثي، بل تعدى ذلك مختلف الأنشطة الإدارية من تقديم خدمات للجمهور الخارجي والمساهمة في خلق تنمية مجتمعية على جميع الأصعدة(الاقتصادية، الثقافية، الاجتماعية والبيئية وحتى الأخلاقية)، من هنا أصبحت هذه المؤسسات ترتبط مع العديد من المؤسسات الخارجية مثل وزارة التعليم العالي وكذلك هيئة ضمان الجودة والاعتماد، اللجنة الوطنية لضمان الجودة.

على إثر هذا أصبحت مؤسسات التعليم العالي بالجزائر مطالبة بالبحث عن السبل الكفيلة لمجابهة هذه التحديات لهذا قامت بمجموعة من الإصلاحات لتطوير منظومتها التعليمية والاعتماد على ثقافة الجودة في التعليم العالي من خلال أسلوب إدارة الجودة الشاملة ، فسعيا منها لفهم الدور الذي تلعبه إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء ومدى التزام جامعة قسنطينة1 بمعايير إدارة الجودة الشاملة.

تم طرح الإشكالية الرئيسية التالية:

كيف يمكن تحسين الأداء في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر خاصة جامعة قسنطينة 1 من خلال مدخل إدارة الجودة الشاملة؟

- لمعالجة هذه الإشكالية الرئيسية تتطلب الإجابة عن الأسئلة الفرعية التالية:
- كيف يمكن إدماج مبادئ ومفاهيم إدارة الجودة الشاملة بما يتلاءم ومؤسسات التعليم العالي؟
- ماهي أهم التجارب الرائدة لإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي؟
- ماهي أهم الإصلاحات التي تبنتها مؤسسات التعليم العالي الجزائرية؟
- كيف يمكن لإدارة الجودة الشاملة أن تساهم في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية؟
- كيف يمكن تقييم جامعة قسنطينة1 لمدى التزامها بمبادئ إدارة الجودة الشاملة من أجل تحسين أدائها؟

من أجل الإجابة عن إشكالية البحث والأسئلة الفرعية المطروحة تم صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية:

- لإدارة الجودة الشاملة دور إيجابي في تحسين أداء جامعة قسنطينة 1.

أما الفرضيات الفرعية تمثلت فيما يلي:

- لإدارة الجودة الشاملة في جامعة قسنطينة1 دور ايجابي في تحسين مستوى التكوين الجامعي.
- لإدارة الجودة الشاملة في جامعة قسنطينة1 دور ايجابي في تحسين مستوى البحث العلمي.
- لإدارة الجودة الشاملة في جامعة قسنطينة1 دور ايجابي في تحسين مستوى الحوكمة الجامعية.
- لإدارة الجودة الشاملة في جامعة قسنطينة1 دور ايجابي في تحسين مستوى الخدمات الإدارية.
- لإدارة الجودة الشاملة في جامعة قسنطينة1 دور إيجابي في تحسين مستوى خدمة المجتمع.

أهمية الدراسة وأهدافها:

✓ **أهمية الدراسة:**

تتجلى من خلال الوضعية التي يعيش فيها العالم المليئة بالتغيرات المتسارعة والجديدة وما رافقها من تنامي تكنولوجيا الإعلام والاتصال، وبروز أزمة كورونا لدى جميع الدول خصوصا في وقتنا الحالي، هذا ما أدى بالدول إلى البحث عن السلاح الأفضل لمواجهة هذه الأزمة من خلال إبراز الجودة في التعليم العالي.

- يتناول موضوعا جديدا على حد علم الباحثة لم يتطرق له من قبل، خاصة دراسة حالة جامعة قسنطينة 1(الإخوة منتوري).
- التعرف على واقع إدارة الجودة الشاملة في جامعة قسنطينة1.
- تقييم أداء مختلف مؤسسات التعليم العالي خاصة جامعة الإخوة منتوري قسنطينة1 بالنظر إلى تبنيها لمختلف معايير الجودة.
- كون هذا الموضوع لم يأخذ حقه بعد من الدراسة والتنقيح، رغم وجود العديد من الدراسات التي تناولت هذا الموضوع.

✓ **أهداف الدراسة:**

تهدف الدراسة إلى التعرف على دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر، وذلك من خلال الدراسة الميدانية التي تم إجراءها بجامعة قسنطينة1.

- رصد وتحليل واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي وتحسين أدائها بالأخص جامعة الإخوة منتوري قسنطينة1.
- رصد وتحليل واقع التعليم العالي في الجزائر وإبراز فلسفة جودته من خلال دور إدارة الجودة الشاملة والعمل على تحسين الأداء.
- رصد جوانب القوة والضعف في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر من خلال منظور إدارة الجودة الشاملة. والعمل على التصدي لمختلف التحديات من خلال تطبيق هذا النظام.
- الاستفادة من التجارب الدولية الرائدة في مجال تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مختلف مؤسساتها التعليمية.
- بيان معايير إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي ومدى تطبيقها.
- معرفة فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.

مبررات اختيار الموضوع:

نظرا لأهمية الموضوع، فإن اختياره تم على أساس المبررات التالية:

✓ **الاعتبارات الموضوعية والعلمية.**

- إدارة الجودة الشاملة باعتبارها فلسفة إدارية تقوم على الإصلاح والتطوير الإداري، هذا ما يفرض الاهتمام بهذا الموضوع دراسة وتحليلا.
- التعرف على أهم التحديات التي تعترض تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.
- الاعتماد على إدارة الجودة الشاملة يؤدي بالجامعات إلى أن تحتل مكانة متميزة في التصنيفات الدولية.
- يشير موضوع الجودة الشاملة في المجال التعليمي إلى ضمان الجودة في مختلف برامج الاعتماد الأكاديمي.

– كون هذه الدراسة تبحث في الطرق الكفيلة بتطوير التعليم العالي باعتباره واحدا من أهم القطاعات المسؤولة عن تحقيق التنمية الشاملة، ذلك بإيجاد الآلية المناسبة المتمثلة في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في الجامعة الجزائرية واعتبارها من أحدث الأساليب الإدارية التي لاقت نجاحا باهرا في الارتقاء بأداء مؤسسات التعليم العالي.

– تعتبر الجودة الشاملة إحدى القضايا التي تهم القيادة الإدارية في أي مؤسسة تسعى لرفع أدائها.

✓ **الاعتبارات الذاتية:**

– من الأسباب الشخصية التي دفعتني لمعالجة هذا الموضوع، بحكم ارتباطه بالتخصص الأكاديمي للباحثة والمتمثل في التنظيم السياسي والإداري، بالتالي محاولة التوسع أكثر في مختلف المعارف النظرية والعلمية.

– انبهار الباحثة بالنتائج التي حققتها اليابان باعتمادها أسلوب إدارة الجودة الشاملة، كذلك تعلقها بالمنظمة العالمية للأيزو، بالإضافة إلى الدول العربية التي اعتمدت هذا الأسلوب وحققت أداء فعال في مختلف مؤسسات التعليم العالي.

– الفضول الذي دفعني لمعرفة مدى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في جامعة الإخوة منتوري قسنطينة 1، من خلال استجواب عينة من الأساتذة فهم محور العملية التعليمية.

– باعتباري كباحثة أعتبر محور في العملية التعليمية سواء طالب أو أستاذ، بالتالي لابد من معالجة مثل هذه المواضيع المهمة.

– أهم التحديات التي تحد من أداء مؤسسات التعليم العالي حتى نتمكن من الوصول إلى النتائج والتوصيات التي تساعد هذه المؤسسات للنهوض بأدائها.

– التساؤل الذي دفعني إلى معرفة لماذا لا نجد مؤسسات التعليم العالي في التصنيفات الدولية.

أدبيات الدراسة:

– **دراسة طرابلسية، شيراز محمد عشير سنة 2003**، تحت عنوان: "إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في مجال التعليم العالي: دراسة تطبيقية على جامعة تشرين"

تهدف هذه الدراسة إلى تقويم أوضاع التعليم العالي السائدة بالجامعات السورية وبيان مدى ملائمتها وتوافقها مع متطلبات تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في مجال التعليم العالي، والوصول إلى أهم النتائج التي من شأنها المساهمة في نجاح تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بالجامعات السورية والارتقاء بجودة الخدمات التعليمية التي تقدمها. (طرابلسية، 2003)

– **دراسة أمينة عمر أمحمد سهل،2011 تحت عنوان:** "أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء مؤسسات التعليم العالي في ليبيا"، كان الهدف من هذه الدراسة التعرف على أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء مؤسسات التعليم العالي في ليبيا، من خلال تحديد مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي في ليبيا، بيان أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء مؤسسات التعليم العالي في ليبيا.

– بالإضافة إلى معرفة مدى تأثير اختلاف ملكية القطاع على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي في ليبيا.

– وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات بهدف التحسين المستمر في كافة المستويات منها ضرورة اعتماد مؤسسات التعليم العالي في ليبيا لمدخل إدارة الجودة الشاملة كأسلوب إداري متطور بإقامة ورشات عمل وبرامج تدريبية على الجودة الشاملة للعاملين في الجامعات الليبية وتهيئة مناخ التدريب المناسب لهم.

– إجراء دراسات دورية منتظمة للتعرف على أراء المستفيدين (الطلبة، المجتمع، سوق العمل) من خدمات الجامعات، ذلك لمعرفة نقاط القوة والضعف والحكم على مدى نجاح الجامعة.

- **دراسة مرتضى إبراهيم نور الدائم الإمام سنة 2013**، تحت عنوان: أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء في مؤسسات التعليم العالي بالتطبيق على جامعة الرباط في الفترة 2008-2013، كان الهدف من هذه الدراسة معرفة أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة ونوعية مخرجات جامعة الرباط الوطني(طلاب، بحوث، خدمة مجتمع) من خلال دراسة واقع تطبيقها الفعلي في الجامعة وبيان معاييرها ومجالاتها، والفوائد والمكاسب التي يمكن أن تحقق من تطبيقها، ومدى التزام الإدارة العليا بمتطلباتها. (الدائم, مرتضى ابراهيم نور، 2013)

- **دراسة صليحة رقاد سنة 2014 تحت عنوان** "تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، آفاقه ومعوقاته"، دراسة ميدانية بمؤسسات التعليم العالي للشرق الجزائري، كان الهدف من هذه الدراسة هو معالجة التجربة الجزائرية في مجال ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية ذلك بالتعرض إلى أهم المعوقات التي تحول دون تطبيق نظام ضمان الجودة والبحث عن أهم العوامل التي عملت على إنجاح تطبيق هذا النظام قصد الأخذ بها محاولة الوصول إلى نتائج وتوصيات. (رقاد، 2013-2014)

- **دراسة خليل شرقي سنة 2016 تحت عنوان:** دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي" دراسة لآراء عينة من الأساتذة في كليات الاقتصاد بالجامعات الجزائرية، كان الهدف من هذه الدراسة التعرف على قيم إدارة الجودة الشاملة الجوهرية(التركيز على الزبون، التزام الإدارة العليا المسؤولية الجماعية، التحسين المستمر، اتخاذ القرار على أساس الحقائق، العمل بروح الفريق، أما القيم الداعمة فتمثلت في(التخطيط الاستراتيجي، القيادة، التدريب، المشاركة، التمكين، الاتصال والتحفيز) في تحسين الأداء الأكاديمي والإداري والمجتمعي على حد سواء في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية. (شرقي، 2015-2016).

- **دراسة عبد العالي هبال سنة 2017، تحت عنوان:** إدارة الجودة الشاملة في الجامعة الجزائرية قياس جودة الخدمة التعليمية من منظور أساتذة وطلبة كلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة باتنة 1.

- كان الهدف من هذه الدراسة التعرف على مستوى جودة الخدمة التعليمية وتحسينها من منظور إدارة الجودة الشاملة في بعض الجامعات الجزائرية، حيث قام الباحث بتحديد مختلف المشكلات التي تحول

دون تحقيق جودة الخدمة التعليمية كآلية لتحقيق جودة التعليم العالي والبحث في أهم الحلول المناسبة لها من خلال مختلف النتائج والتوصيات التي كانت بمثابة رؤية استراتيجية لتطوير الجامعة الجزائرية وأخرى داعمة لمشروع جودة التعليم العالي بالجزائر. (هبال، 2016-2017)

حدود الدراسة:

تبين حدود الدراسة مدى اتساع البحث، ومدى محدودية قدرات الباحث في تغطية جميع جوانبه خصوصا من الناحية الميدانية، وهذا نوجزه فيما يلي:

✓ **الحدود المكانية:**

تم إجراء الدراسة الميدانية بجامعة الإخوة منتوري قسنطينة 1، التي تقع بمدينة قسنطينة شرق الجزائر، حيث تم توزيع الاستبيان على خمسة كليات ومعهدين، كانت الفئة المستهدفة الأساتذة.

✓ **الحدود الزمانية:**

العام الدراسي 2015-2020.

✓ **الحدود البشرية:**

اقتصرت الدراسة على جميع أعضاء هيئة التدريس بجامعة قسنطينة1، تم توزيع الاستبيان على عينة تضم 420 مفردة، ليتم قبول 332 مفردة تعتمد في التحليل الكمي.

✓ **الحدود الموضوعية:**

تقتصر الدراسة تبيان دور إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي ومدى الالتزام بمختلف معاييرها، وقياس درجة تحسين الأداء في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، بالأخص جامعة قسنطينة1.

منهج الدراسة:

بغرض الحصول على المعلومات والوصول إلى النتائج، بغرض الإجابة عن الإشكالية وكذا إثبات صحة الفرضيات، اعتمدت هذه الدراسة على:

✓ **المنهج الوصفي التحليلي:** بغية تقديم ركائز هذا المدخل من خلال وصف هذا الأسلوب الحديث (إدارة الجودة الشاملة) باعتباره أسلوبا حديثا يهدف إلى تطوير وتحسين الجودة.

كذلك التأصيل لمختلف المفاهيم المتصلة بموضوع إدارة الجودة الشاملة ومتطلباتها في قطاع التعليم العالي. كما أن المنهج الوصفي يقوم على وصف ما هو كائن وتفسيره وتحليله والربط بين مدلولاته حتى

يمكن استخلاص تعميمات ذات مغزى تساعد الباحثة في فهم ما هو كائن من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة الإخوة منتوري قسنطينة1.

اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها، فقد تم اعتماد الاستبانة كأداة لجمع المعلومات. بالتالي يمكن القول أن الدراسة اعتمدت على المنهج الوصفي وبخاصة دراسة الحالة المتمثلة في جامعة قسنطينة1.

منهج دراسة الحالة: تم الاعتماد على أسلوب دراسة الحالة من أجل التعمق أكثر في الحالة المدروسة المتمثلة في جامعة قسنطينة1، حيث تم الاهتمام بجميع جوانبها، من خلال جمع البيانات والمعلومات التي ساعدتنا في تقييم أداء الجامعة ومدى رضا أعضاء هيئة التدريس عن الخدمات المقدمة، كما تم الكشف عن الأسباب المتداخلة في الحالة المدروسة.

المنهج الإحصائي: الذي يهتم بدراسة ووصف الأحداث والظواهر من خلال استخدام الوسائل الإحصائية الرياضية في تجميع البيانات والمعلومات المختلفة، وتبويبها بجداول إحصائية، والتعريف بها عبر الأشكال الإحصائية، ومعالجتها وتفسيرها وتحليلها بعد استخدام الطرق الإحصائية وبالشكل الذي يستطيع فيه الباحث التأكد من صحة فرضياته والتوصل إلى الاستنتاجات والتوصيات التي تنسجم مع أهداف البحث. (شحاتيت و أحمد، 2011، ص 69-70) وقد تمت الاستعانة بهذا المنهج من خلال تحليل بعض المعطيات الكمية والإحصائية التي تساهم في دعم البحث من خلال استخدام نظام تحليل البيانات الإحصائية Spss.

المقترب التاريخي: يتبع الباحث هذا المنهج لأنه يعتمد على جمع الحقائق والمعلومات من خلال دراسة الوثائق والسجلات كما يعتمد هذا الأسلوب على دراسة الظواهر التي مضى عليها زمن قصير أو طويل فهو مرتبط بدراسة الماضي وأحداثه، فالأسلوب التاريخي يدرس الظاهرة القديمة من خلال الرجوع إلى أصلها فيصفها ويسجل تطوراتها ويحلل ويفسر هذه التطورات استنادا إلى المنهج العلمي في البحث. (ذوقان، كايد، و عبد الرحمان، 2014، ص 170) وتم الاعتماد عليه من خلال استعراض مختلف مراحل تطور قطاع التعليم العالي في الجزائر والتعرض لنشأة وتطور جامعة الإخوة منتوري قسنطينة1.

صعوبات الدراسة: إن الصعوبات التي واجهت الباحثة أثناء البحث تمثلت فيما يلي:

– قلة المراجع فيما يخص إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي مع صعوبة الحصول على مراجع ملائمة تدرس بدقة موضوع البحث.

– موضوع حديث، نجد عدم إقدام أي مؤسسة تعليم عالي على تبني وتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة بشكل ظاهر رغم وجود خلايا الجودة.

– عدم وجود مؤتمرات وملتقيات كافية تنعقد في مجال الجودة في التعليم العالي وتخرج بتوصيات يتم تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي من أجل الرقي بأدائها وتحسين مخرجاتها وبالتالي تحقيق رضا العملاء(الطلبة، الأساتذة، العمال).

– صعوبة توزيع الاستبيان نتيجة لأزمة كورونا التي منعت حضور الأساتذة بشكل يومي، هذا ما أدى إلى التوزيع بشكل قليل.

– صعوبة التنقل ما بين كليات الجامعة نظرا لعدم تواجدها ككل في المقر الرئيسي لجامعة الإخوة منتوري قسنطينة 1.

– صعوبة البحث الميداني والمتمثل في عدم القدرة على الحصول على معلومات فيما يخص الجامعة ككل خاصة خلية الجودة.

– التأخر في استرجاع الاستمارات في موعدها أدى إلى ترجي بعض أعضاء هيئة التدريس أكثر من مرة والتأكيد على ضرورة ملأها بأسرع وقت ممكن.

– إضطرار الباحثة إلى إعادة توزيع الاستبيان على أعضاء هيئة التدريس بحجة أن الاستبيانات الموزعة في الأول تم فقدانها، إلا أن النتيجة كانت مثمرة في إعادة الاستبيان.

– رفض العديد من الأساتذة ملأ الاستبيان بحجة انشغالاتهم.

هيكل الدراسة:

وفقا لمقتضيات البحث العلمي وحتى نتمكن من الإجابة على الإشكالية الرئيسية وإثبات أو نفي فرضيات الدراسة تم تقسيم الدراسة إلى فصل نظري وثلاثة فصول تطبيقية.

سنتناول في **الفصل الأول** الإطار المفاهيمي والنظري للدراسة وإبراز أهم الأساليب الحديثة التي تقوم عليها مؤسسات التعليم العالي منها إدارة الجودة الشاملة، و عملية تطبيقها حتى يكون هناك تحسين مستمر للأداء من خلال استخدام مختلف المقاييس والمؤشرات سواء ذات الطابع الإداري أو الأكاديمي أو المجتمعي بحيث لابد أن تكون ملائمة مع أهداف وتطلعات المجتمع.

أما **الفصل الثاني** خصص لدراسة أهم النماذج المعتمدة في إدارة الجودة الشاملة من أجل تحسين الأداء منها النموذج الأمريكي ، النموذج الأوروبي بالإضافة إلى النموذج العربي، ثم التطرق إلى أهم التجارب الناجحة في الدول الأجنبية منها تجربة جامعة أوريجون وهارفارد بأمريكا ثم جامعة كامبريدج ببريطانيا، ثم دراسة أهم التجارب العربية منها تجربة المملكة العربية السعودية، ثم الجامعة المصرية، ثم دراسة تجربة جامعة المملكة المغربية.

أما **الفصل الثالث** يتناول دراسة تحليلية لواقع وأفاق تطور التعليم العالي في الجزائر من خلال تطوره عبر مختلف المراحل التاريخية، ومن جهة أخرى واقع تطبيق مشروع ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي من حيث الأجهزة الوطنية التي تعمل على تطبيق الجودة الشاملة.

ويستعرض **الفصل الرابع** الدراسة الميدانية من خلال التعريف بميدان الدراسة، ثم التعرض إلى مجتمع الدراسة وعينة البحث، والتطرق إلى أداة الدراسة وأسئلة الاستبيان، ثم التعرض إلى الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة البحث ثم الجداول التحليلية للإجابة عن تساؤلات الاستمارة، وفي الأخير التعرض إلى نتائج الدراسة وتوصياتها.

الفصل الأول
الإطار المفاهيمي والنظري لمتغيرات الدراسة

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والنظري لمتغيرات الدراسة

تواجه مؤسسات التعليم العالي في مختلف دول العالم منافسة قوية وهذا نتيجة للتغير التكنولوجي السريع هذا ما فرضته القوى الاقتصادية والتشريعية للتكيف مع بيئة جديدة تمثلت في تبني أسلوب إدارة الجودة الشاملة فهي تعتبر مدخل حديث وفلسفة إدارية حديثة قد نشأت بالأساس كأسلوب عمل ووسيلة لتطوير أداء المؤسسات الساعية لتحقيق الربح من خلال تحسين نوعية منتجاتهم، بعد ذلك أكد المهتمين بإمكانية تطبيقها في المؤسسات الخدمية التي لا تهدف إلى تحقيق الربح وإنما تعمل على تحقيق استقرار اجتماعي وخدمة المجتمع من خلال التحسين المستمر للأداء الهادف لكسب رضا العملاء.

لذلك خصص هذا الفصل لتوسيع الفهم حول إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي وتحسين الأداء بها من خلال التطرق للعناصر التالية:

- ✓ **الإطار الفكري للجودة وإدارة الجودة الشاملة:** خصص هذا المبحث لضبط المفاهيم المتعلقة ب: الجودة إدارة الجودة الشاملة، ثم التطرق إلى تطبيقات ونماذج إدارة الجودة الشاملة قبل التطرق إليها في قطاع التعليم العالي.
- ✓ **إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي:** خصص هذا المبحث لضبط مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي ثم التعرض إلى أهم مقارباتها وضمان تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي.
- ✓ **تحسين الأداء في مؤسسات التعليم العالي:** خصص هذا المبحث لضبط المفاهيم المتعلقة بالأداء وتحسينه في مؤسسات التعليم العالي، ثم التطرق إلى أهم المؤشرات التي تعتمد عليها مؤسسات التعليم العالي لقياس أدائها ثم نبين العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء.

1.1 الإطار الفكري للجودة وإدارة الجودة الشاملة

أصبح الاهتمام بالجودة ظاهرة عالمية وأسلوب وفلسفة إدارية لكل مؤسسة تسعى إلى تعزيز مكانتها، من خلال تمييز منتجاتها وتحسين أدائها وإشباع رغبات زبائنها، مما يجعلها تحصل على ميزة تنافسية تمكنها من البقاء والاستمرار في ظل ظهور الأسواق العالمية وحدة المنافسة وزيادة طلبات الزبائن.

ونظرا للعلاقة الوثيقة بين مفهومي الجودة وإدارة الجودة الشاملة، كان لابد من توضيح العلاقة بينهما وتناول الفرق بينهما.

لهذا تم التطرق إلى مفهوم المصطلحين من الناحية اللغوية والاصطلاحية ثم التعرف إلى أهمية وأهداف إدارة الجودة الشاملة.

1.1.1 مفهوم الجودة وتطورها

للجودة معان كثيرة متنوعة قدمت من قبل العديد من الكتاب والمهتمين، لذلك نجد صعوبة في إعطاء تعريف بسيط وموحد لمعنى ومضمون الجودة وأبعادها المختلفة، وهذا ما سنحاول التطرق إليه في هذا المطلب.

1.1.1.1 تعريف الجودة

- **الدلالة اللغوية:**

تعرف الجودة في اللغة على أنها (ج و د)، (جاد) يجود جودة(بفتح الجيم أو ضمها): صار جيدا أجاد العمل: أتقنه، صيره جيدا(أجاد لغة أجنبية).

مثال: إجادة لغة أجنبية: إتقانها تحدثا وكتابة، وهو تعبير اصطلاحي يكون شرطا في التعيين لدى مؤسسات أو شركات معينة. (سرحان، 2014، ص 341).

وقد عرف ابن منظور في معجمه لسان العرب كلمة الجودة بأن أصلها "جود" والجيد نقيض الرديء وجاد الشيء جودة، وجوده أي صار جيدا، وأحدث الشيء فجاد والتجويد مثله وقد جاد جوده وأجاد أي أتى بالجيد من القول أو الفعل.

والأصل الاشتقاقي لكلمة الجودة(ج–و–د)، وهو أصل يدل على كثرة التسامح والعطاء والجودة بضم الجيم أو فتحها بمعنى الشيء الجيد، واشتقاقا اسم مرة من الثلاثي الأجوف(جاد) رنته على (فعلةّ)، ويصح الجودة بضم الجيم بمعنى الشيء الجيد أيضا.

واستجدت الشيء أي أعددته جيدا واستجاد الشيء وجده جيدا أو طلبه جيدا. (ابن منظور، 1984، ص 720)

والجودة في اللغة العربية هي ضد الرداءة وهي الجيد في كل شيء، يقال جاد، جودة وأجاد: أتى بالجيد من القول أو الفعل ويقال: أجاد فلان في عمله وأجود، وتعرف الجودة بأنها عملية بنائية تهدف إلى تحسين المنتج النهائي، وقد تم استعارة مصطلح الجودة في مجال الصناعة إلى المجال التربوي. فهي إذا حالة ما هو جيد الإتقان، وقد تموقعت لغويا ضمن محتوى دلالي يناقض الرداءة وصار جيدا أجدت الشيء فجاد، ويقال هذا الشيء جيدا بين الجودة والجودة. (بوزيان، 2015، ص، ص 25-26)

أما في اللغة الانجليزية فقد عرف قاموس ويبستر Webster New Word Dictionary الجودة أنها صفة أو درجة تفوق يمتلكها شيء ما، هي نوع من درجة التميز فيما يتعلق بجودة المنتج، وهي تعني مستوى عال من التميز والتفوق، أو نوع من الامتياز الذي يحققه أي شخص منتج أو عامل في اي قطاع اقتصادي أو إنتاجي كان. ولتحسين الإنتاج وتحقيق الجودة، يكون ذلك من خلال صفات الإدارة وطبيعة التنظيم، ونوعية التفاعل والعلاقات داخل هذا التنظيم. (https://www.merriam-webster.com/dictionary/quality)

في حين عرف قاموس Larousse معنى كلمة جودة بأنها :الخاصية التي تحدد طبيعة شيء ما ويضيف Larousse بعض التجديدات على معناها معرفا إياها بأنها :التفوق والتميز في شيء ما(Taverne, 1970, p. 3).

- **الدلالة الاصطلاحية للجودة:**

يرجع مفهوم الجودة إلى الكلمة اللاتينية Qualitas، تعني طبيعة الشخص أو طبيعة الشيء ودرجة الصلابة، وقديما كانت تعني الدقة والإتقان من خلال قيامهم بتصنيع الآثار والأوابد التاريخية والدينية من تماثيل وقلاع وقصور لأغراض التفاخر بها، أو لاستخدامها لأغراض الحماية، وحديثا تغير مفهوم الجودة بعد تطور علم الإدارة وظهور الإنتاج الكبير والثورة الصناعية وظهور الشركات الكبرى وازدياد المنافسة إذ أصبح لمفهوم الجودة أبعاد جديدة ومتشعبة.

يعد مفهوم الجودة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تقوم على مجموعة من الأفكار والمبادئ التي يمكن لأية مؤسسة أن تطبقها من أجل تحقيق أفضل أداء ممكن وتحسين الإنتاجية، وزيادة الأرباح وتحسين سمعتها في السوق المحلي والخارجي. (الربيعي، 2014، ص 26)

وقد عرفت الجودة بأنها حالة ديناميكية مرتبطة بالمنتجات المادية والخدمات، وبالأفراد والعمليات والبيئة المحيطة، بحيث تتطابق هذه الحالة مع التوقعات الخارجية. ويلاحظ عن هذا التعريف عدم ربط الجودة بالمنتوج أو الخدمة فقط، وإنما ربط الجودة بالأفراد والعمليات والبيئة المحيطة حسب التغيرات المتوقعة (الدراركة ، 2008، ص 16)

عرف J.M. Juran وزميله الجودة على أنها مدى ملائمة المنتج للاستعمال Fitness for use فالمعيار الأساسي للحكم على جودة المنتج للاستعمال أم غير ملائم بغض النظر عن وضع وحالة المنتج.

كما عرفت الجودة على أنها مدى المطابقة مع المتطلبات conformance to requirements، فكلما كانت مواصفات المنتج مطابقة لمتطلبات العميل كلما كان هذا المنتج ذا نوعية جيدة.

كما عرفها **A.V.Feignbaum** الجودة بأنها ناتج تفاعل خصائص نشاطات التسويق والهندسة والصناعة والصيانة والذي يمكن من تلبية حاجات العميل ورغباته.

في حين يعرف عمر وصفي عقلي الجودة هي إنتاج المنظمة لسلعة أو تقديم خدمة بمستوى عالي من الجودة المتميزة، تكون قادرة من خلالها على الوفاء باحتياجات ورغبات عملائها، بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم وتحقيق الرضا و السعادة لديهم، ويتم ذلك من خلال مقاييس موضوعه سلفا لإنتاج السلعة أو تقديم الخدمة وإيجاد صفة التميز فيهما. (محفوظ، 2009، ص 19-20)

ويشير مصطلح الجودة إلى تلبية حاجات المستفيد من المنتج الذي تعده المؤسسة، أي مناسبته للهدف المحدد له. ويشمل ذلك ضمنا جودة تصميم نظام ضبط الجودة، الذي يأخذ بعين الاعتبار تطوير ما يتناسب مع الحاجات مثل: الأفكار، والمواصفات، والأساليب، والمواد، والإجراءات، والأشخاص والتدريب والنوعية وغيرها. وكذلك التأكد من تلبية الحاجات المجتمعية وفقا للتصميم المقترح، وجودة تطبيق نظام ضبط الجودة للتصميم المحدد، والذي يعني بالتأكد من أن المنتج يطابق هذا التصميم باستمرار. (بوزيان، 2015، ص 27)

وقد عبر **سيكيموتو** Sikomoto عن الجودة بقوله" المنتجات والخدمات الجيدة هي تلك التي تلبي حاجات الزبائن وتحترمها"، أي انه جعل جوهر الجودة هي تلبية حاجات الزبائن وغيرهم. (مجيد شاكر, سوسن; الزيادات عواد ، 2015، ص 20)

ومن أشهر تعريفات الجودة هو تعريف الجمعية الأمريكية للجودة والذي أشار إليه الباحثان Heizer et Render في أن الجودة هي الهيئة والخصائص الكلية للمنتوج. (التركاوي، 2017، ص 69)

أما التعريف الأكثر شيوعا في تعريف الجودة، هو تعريف المنظمة الدولية للتوحيد القياس (l'organisation internationale de normalisation) **ISO 9000** : 2000 " هي قدرة مجموعة من خصائص المنتج أو الخدمة تلبية الاحتياجات الصريحة والضمنية"، (Khadija SAOUDI1, p. 3).

وتعرف الباحثة الاجتماعية **مريم محمد إبراهيم الشرقاوي** الجودة على أنّها صفة أو درجة تفوق يمتلكها شيء ما تعني درجة الامتياز لنوعية معينة من المنتج، إنها بعبارة أخرى درجة تفوق عالية في الأقوال والأفعال والتسيير نتيجة للتحسن.

كما يعرفها الباحث فريد النجار يرى أن الجودة هي: الالتزام بالمواصفات والشروط بما يحقق تطابق الإنتاج من تلك المواصفات بشرط تحقيق توقعات ورغبات المستخدم. (بوزيان، 2015، ص 28)

عرفت الجودة من خلال David A. Garvin من خمسة أوجه، قدمها في كتابه Managing Quality في عام 1988 ، وتتمثل هذه الأوجه فيما يلي:

- ✓ **التميز**: الذي يعكس توفر مجموعة من الخصائص للمنتج تتجاوز مستوى التفوق والكمال.
- ✓ **المنتج** :تعرف الجودة وفقا لمدخل المنتج عل أنها متغير قابل للقياس، حيث تعتبر أسس القياس سمات موضوعية للمنتج.
- ✓ **أصل المستخدم** : الجودة هي وسيلة لتلبية حاجات ورغبات المستفيد.
- ✓ **أصل التصنيع** :ينظر إلى الجودة على أنها مطابقة للمواصفات والمعايير الموضوعة للمنتج.
- ✓ **أصل القيمة**: تحدد الجودة على التكلفة والسعر، وعليه فالمنتج الجيد هو الذي يحقق المواصفات بتكلفة معقولة.(Lagrosen, 2004, p. 62)

ويتضح من هذه التعريفات أن الجودة أخذت صيغا متعددة تبعا للهدف المراد أو الوظيفة المناطة بها أو تحقيقها لمواصفات يرغب المستفيد منها، أو درجة مطابقة للمواصفات العالمية الموضوعة.

أما الجودة في الإسلام، هناك العديد من المعاني التي تعرفها نوجزها فيما يلي:

✓ **الإحسان:** إذ تعتبر مظهر من مظاهر الإحسان ونتيجة من نتائجه، فالإسلام يدعو إلى الإحسان وبالتالي الوصول إلى الإتقان، من خلال قوله تعالى« صِبۡغَةَ ٱللَّهِۖ وَمَنۡ أَحۡسَنُ مِنَ ٱللَّهِ صِبۡغَةٗۖ وَنَحۡنُ لَهُۥ عَٰبِدُونَ ﴿١٣٨﴾ القرآن الكريم، سورة البقرة، آية 138. (التركاوي، 2017، صفحة 70)

✓ **الإخلاص في العمل:** الإسلام يدعو إلى بناء مجتمع متماسك من خلال تنمية الرقابة الذاتية تحقيقا للجودة في أداء الأعمال، ويؤكد من خلال الآيات القرآنية التي تحفز العاملين على الالتزام بالجودة وإحسان العمل وإتقانه بدافع إيماني لأن الله رقيب على أعمالهم. إِنَّ ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ وَعَمِلُواْ ٱلصَّٰلِحَٰتِ إِنَّا لَا نُضِيعُ أَجۡرَ مَنۡ أَحۡسَنَ عَمَلًا ﴿٣٠﴾ الكهف، آية 30

✓ **الإصلاح:** العمل الصالح هو ثمرة الإيمان الحقيقي بالله، لذلك فإن الإيمان يدفع صاحبه للعمل الصالح "وَٱلَّذِينَ يُمَسِّكُونَ بِٱلۡكِتَٰبِ وَأَقَامُواْ ٱلصَّلَوٰةَ إِنَّا لَا نُضِيعُ أَجۡرَ ٱلۡمُصۡلِحِينَ" ﴿١٧٠﴾ الأعراف، آية 170

✓ **الشورى:** من أهم المبادئ الإسلامية لتحقيق الجودة داخل العملية التعليمية.

✓ **الحكمة:** العلم بحقائق الأشياء على ما هي عليه، والعمل بمقتضاها كما في قوله تعالى: "يُؤۡتِي ٱلۡحِكۡمَةَ مَن يَشَآءُۚ وَمَن يُؤۡتَ ٱلۡحِكۡمَةَ فَقَدۡ أُوتِيَ خَيۡرٗا كَثِيرٗاۗ وَمَا يَذَّكَّرُ إِلَّآ أُوْلُواْ ٱلۡأَلۡبَٰبِ ﴿٢٦٩﴾ البقرة، آية 269 (مجيد شاكر, سوسن; الزيادات عواد ، 2015، ص 18–19)

✓ **التعاون:** أكد الإسلام على ضرورة التعاون في سبيل الخير، وهذا يظهر من خلال قوله تعالى وَتَعَاوَنُواْ عَلَى ٱلۡبِرِّ وَٱلتَّقۡوَىٰۖ وَلَا تَعَاوَنُواْ عَلَى ٱلۡإِثۡمِ وَٱلۡعُدۡوَٰنِۚ ﴿٢﴾ المائدة آية 2 (الدراركة، 2008، ص 34)

✓ **الرقابة الإسلامية:** سواء كانت خارجية أو ذاتية تؤدي إلى التأكد من تنفيذ الأهداف، لقوله تعالى كُلُّ نَفۡسِۭ بِمَا كَسَبَتۡ رَهِينَةٌ ﴿٣٨﴾ المدثر، آية 38 (الدراركة ، 2008، ص 35)

2.1.1.1 أهمية الجودة

للجودة أهمية كبيرة سواء على مستوى المؤسسة أو بالنسبة للزبائن، إذ تعد أحد العوامل الأساسية المحددة لحجم الطلب على منتجات المؤسسة، ويمكن تناول هذه الأهمية فيما يلي:

- ✓ **سمعة المؤسسة:** إذا أرادت المؤسسة أن تكون لها سمعة جيدة في السوق فما عليها إلا القيام بالتحسين في منتجاتها.
- ✓ **المسؤولية القانونية للجودة:** إن أي مؤسسة صناعية، تجارية أو خدمية تكون مسؤولة قانونيا عن كل ضرر يصيب الزبون جراء استعماله لمنتجات غير مطابقة للمواصفات.
- ✓ **المنافسة العالمية على المؤسسات الوطنية:** تبني مفاهيم إدارية تركز على الجودة في المنتجات المقدمة والخدمات المرتبطة بها، إذا أرادت أن تستمر في نشاطاتها في ظل منافسة عالمية.
- ✓ **حماية الزبون:** إن تطبيق الجودة في مختلف الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة، ووضع مواصفات محددة ومعروفة تساهم في حماية الزبون من الغش التجاري، خاصة تقليد المنتجات وتعزيز الثقة في منتجات المؤسسة.
- ✓ **التكاليف وحصة السّوق** : تنفيذ الجودة المطلوبة في جميع عمليات ومراحل الإنتاج منش أنه أن يساعد على اكتشاف الأخطاء والعيوب، وتجنب تكاليف إضافية ، والتقليل من الوقت المخصص لعملية الإنتاج، وبالتالي تخفيض التكلفة النهائية للمنتوج وتحقيق هامش ربح معتدل. (جروة، 2019، ص 138)

3.1.1.1 أبعاد الجودة

لقد اختلف العلماء والمهتمين بمجال الإدارة حول تحديد أبعاد الجودة، ولعل السبب في ذلك يرجع إلى اختلاف وجهات نظرهم إليها، غير أن المؤسسة بإمكانها دراسة وتحليل جميع الأبعاد التي يتناولها الباحثون وترى ما يناسب المؤسسة أكثر وما يهتم ويركز عليه المستفيد. من أهم هذه الأبعاد المتفق عليها:

- ✓ **الأداء performance:** يقصد به الخصائص التشغيلية للمنتج.
- ✓ **الخصائص والمميزات Features:** الخواص الثانوية المضافة للمنتج.
- ✓ **المطابقةconformance:** أي مطابقة المواصفات ومعايير الصنع لما أعلن للزبون.

✓ **الاعتمادية أو الموثوقية Reliability:** احتمال أن يظل المنتج حيا خلال فترة زمنية محددة تحت ظروف محددة للاستخدام.

✓ **الجمال Aesthetics:** هي المعايير الذوقية للمستهلك حول المنتجات، والمتمثلة في المظهر الخارجي الذي يعكس مدى شعور الأفراد تجاه منتج معين.

✓ **الجودة المدركة:** تعني الانطباع الذاتي للزبون تجاه المنتوج المتولد عن سمعته أو الدعاية والإعلان.

✓ **السمعة Reputation:** الأداء السابق للمنتج حسب ما هو معروف لدى المستهلك. (معالي، 2018، ص 41-42)

4.1.1.1 التطور التاريخي لمفهوم الجودة

لقد تطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة ومر بعدة مراحل وهذا من خلال الإسهامات التي أفرزتها مختلف آراء روادها ومفكريها، فهي تعتبر نهجا إداريا تسعى جميع المنظمات لتطبيقه من أجل تحقيق مستوى عال من التميز في أدائها، وبالتالي إشباع حاجات مختلف زبائنها. من هنا سنتناول أهم المراحل التي تعبر عن تطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

- **الجودة في العصور القديمة:**

إن الاهتمام بالجودة لم يكن وليد الستينات أو الثمانينات، بل تعود جذوره إلى القرن الثامن قبل الميلاد، (صفية، 2016، ص 39) أي منذ بداية البشرية، حيث أن بداية ممارسات الجودة ترجع إلى الحضارة الفرعونية والحضارة القديمة، كما أن عملية بناء ودهان الحوائط في المعابد المصرية القديمة تتضمن عملية فحص ورقابة على الأنشطة بهدف التأكد من مستوى الجودة الذي يتم به الأداء. كما تم استخدام الساعتين المائية والرملية كأدوات لضبط العمل، كما كانت المعايرة أسلوب الضبط الشائع في سيرورة الأعمال في روما القديمة. (الدراركة م.، 2006، ص 15-50)

كما أنها تعود إلى قوانين حمورابي، هذا ما تضمنته المادة 229، حيث أشارت هذه المادة بوضوح إلى ضرورة الاهتمام بالجودة وحسن العمل. (صفية، 2016، ص 50)

- **الطرق التقليدية لإدارة الجودة:**

لقد ارتكزت أهم الطرق التقليدية التي مرت بها إدارة الجودة على العملية الإنتاجية وكذا الخصائص المرتبطة بالمنتوج. كما يمكن تلخيص تطور مفهوم الجودة في أربع مراحل متداخلة التأثير، تمثلت في: (زاهر ض، 2005، ص 72)

- ✓ مرحلة الفحص.
- ✓ مراقبة الجودة.
- ✓ ضمان الجودة.
- ✓ إدارة الجودة الشاملة.

✓ **مرحلة الفحص أو المطابقة inspection or conform:** يطلق عليها مرحلة التفتيش، وهي تمثل بدايات حركة الجودة، ظهرت إرهاصاتها في أواخر القرن الثامن عشر مع تصاعد حركة الثورة الصناعية الأولى. (ضياء الدين، 2005، ص 77) جاء بها المهندس **فريديريك تايلور** F. Taylor للإدارة أو كما أطلق عليه الكتاب بعد ذلك باسم الإدارة العلمية، التي ركزت على مبدأ الحركة والزمن، وسبل تخفيض تكلفة الإنتاج من خلال التقليل من تضييع الوقت في أعمال غير مجدية. (التركاوي, خير الله يونس، 2017، ص73) ونجد أن عملية الفحص تنصب أساسا على مراقبة مستوى جودة المنتج الذي تم إنتاجه فعلا، ولذا شبهت بعملية" إطفاء الحريق" وهي تأتي فعلا لتطفئ النار التي أشعلت، ومن تم فالفحص يحول دون وصول الوحدات المعيبة، والتي لا تلبي رغبات العملاء، ولكن لا تمنع وقوع الخطأ، لان الخطأ وقع فعلا، وما على الفحص إلا اكتشافه واستبعاده. (زاهر، 2005، ص 72)

أما عملية المطابقة كانت تركز على عملية إجراء المطابقة بين معايير محددة بشكل مسبق مع جودة المنتوج المنجز للتأكد أن مستوى الجودة المطلوب محافظ عليه باستمرار. (عقيلي، 2000، ص 23) حيث أن هذه المرحلة تركز على اكتشاف الأخطاء وتصحيحها، وأن عملية الفحص تكشف عن أخطاء أو العيب الذي حدث بالفعل، ولكنها لم تقم بمنعه من الأساس.

ثم انتقل الفكر التفتيشي إلى مجال الخدمات ولاسيما قطاع التعليم فكل مؤسسة تعليمية تتضمن جهاز إشرافي(يسمى تفتيش)، يقوم بفحص سير العمليات التربوية والتعليمية. (زاهر، 2005، ص 78)

✓ **مرحلة ضبط الجودة إحصائيا:** وهي مرحلة تعتمد على الأساليب والطرق الإحصائية في مراقبة الجودة، (محمد ، 2019، ص 41). كما يقول Dale Besterfield إن ضبط الجودة هو استخدام الأدوات والقيام بالأنشطة المختلفة لتطوير جودة السلعة أو الخدمة، وبالتالي فضبط الجودة يعني التأكد من أن السلعة أو الخدمة مطابقة للمواصفات المحددة، وقد امتدت عملية ضبط الجودة لتشمل التصميم والأداء وبالتالي تعتبر هذه المرحلة هي مرحلة متطورة عن الفحص فيما يتعلق بتعقيد الأساليب وتطور الأنظمة المستخدمة. (جودة، 2009، ص 26)

ويعد العالم **شيوارت** shewart من مؤسسي ومطوري نظرية ضبط الجودة الإحصائية، (التركاوي, خير الله يونس، 2017، ص 72) فقد قدم سنة 1924 خرائط الضبط الإحصائي لضبط المتغيرات والتي عرفت بـ (خرائط الضبط Quality Control)، والتي لعبت دورا أساسيا في ضبط العملية الإنتاجية. (زديرة، 2016-2017، ص 9) وبدأت هذه المرحلة مع ظهور أسلوب الإنتاج الكبير عام 1931، الأمر الذي أدى إلى صعوبة ضبط وفحص المنتج الكلي بنسبة 100%، هذا ما أدى إلى ظهور أسلوب فحص العينات مع الاعتماد على لوحات الضبط (conttrol chartK) فابرز من استخدم الرقابة الإحصائية على الجودة هو **إدوارد ديمينج** Edward Deming. (التركاوي، 2017، ص 74)

وقد طور ديمينج (Deming) أفكاره وأسس منهجا متكاملا عن إدارة الجودة، واستطاعت اليابان بعد ذلك غزو أسواق العالم بسلعها ذات الجودة المتميزة. (court, 1993, p. 31).

✓ **مرحلة ضمان الجودة: مرحلة الخمسينات(تأكيد الجودة)...1970-1980 Assurance Quality:** بدأ التفكير بمفهوم تأكيد الجودة عام 1956، ثم طور بعد ذلك ليأخذ أبعاده كأسلوب فعال في مجال الرقابة على الجودة، لتعتمد عليه فيما بعد إدارة الجودة الشاملة، ويمكن تعريف ما يسمى تأكيد الجودة بأنها:" جميع الأنشطة التنفيذية المخططة والضرورية لتوفير ثقة كافية بأن المنتوج يستطيع الوفاء والالتزام بتحقيق اشتراطات معينة للجودة". (شنذي، 1996، ص 69)

كما يمكن تعريف توكيد الجودة، على أنها ذلك النظام الذي يقوم بجميع الأفعال المخططة داخل نظام ما واللازمة لإعطاء الثقة في أن الكيان(هيئة، منظمة، مؤسسة، شركة) سوف يحقق متطلبات الجودة. (التركاوي، 2017، ص 74)

وبناء على ذلك، فإن أسلوب تفكير الإدارة ينبغي أن يتغير ليطور فلسفة رقابية تعتمد على الوقاية بدلا من الفحص واكتشاف الخطأ بعد فوات الأوان. (جودة، 2009، ص 26)

وتتميز هذه المرحلة عن سابقتها بتعميق النظرة نحو مفهوم الجودة، وذلك وفقا لما تشير به مراجعة الركائز الأساسية التي تستند إليها وتتمثل في قياس أو تقدير تكلفة الجودة. (بدوي، 2010، ص299)

- **الطرق الحديثة لإدارة الجودة الشاملة:**

✓ **مرحلة إدارة الجودة الاستراتيجية:** ظهر مفهوم إدارة الجودة الاستراتيجية حين دخلت التجارة العالمية في حالة منافسة شديدة بين الشركات لكسب حصص أكبر من السوق، ولاسيما الشركات اليابانية صاحبة النفوذ الأكبر بالسوق في مطلع الثمانينات، وطرح تساؤلا مفاده إذا كانت اليابان متمكنة فلماذا نحن لا، وذلك اعترافا منهم بنجاح **ديمينج** في الإدارة اليابانية، وضرورة بعثها من جديد في الإدارة الأمريكية لكي تنافس الشركات اليابانية التي غزت أسواق العالم بمنتجاتها ذات الجودة المتميزة. (التركاوي, خير الله يونس، 2017، ص74)

✓ **مرحلة إدارة الجودة الشاملة:** تهدف هذه المرحلة إلى إعداد استراتيجية لتحسين الجودة وتحديد معاييرها، وتحديد معدل تحقيق مثل هذه المعايير، وتفعيل مشاركة كل الأفراد، والتركيز على المرونة والمحافظة على الكفاءة، وتحفيز الأفراد العاملين وتمكينهم، والحد من بيروقراطية العمل الإداري. (المليجي و البرازي، 2010، ص 16)

حيث تعتبر إدارة الجودة الشاملة من مفاهيم الإدارة الحديثة، والذي ظهر نتاج اشتداد المنافسة العالمية بين مؤسسات الإنتاج اليابانية من ناحية والمؤسسات الأمريكية والأوروبية من ناحية أخرى، إذ تمكنت اليابان بفضل جودة منتجاتها من اكتساح الأسواق العالمية والفوز برضا المستهلكين حول العالم ذلك جراء الأخذ بإدارة الجودة الشاملة، ولما كان هذا المفهوم سببا مباشرا في تفوق مؤسسة دون غيرها بدأ الاهتمام به في إطار المؤسسات التربوية وأصبح عدد المؤسسات التربوية التي تخضع لنظام إدارة الجودة الشاملة يتزايد بشكل مطرد وملفت حول العالم. (باشيوة, لحسن عبد الله، 2008، ص 15-16)

جدول رقم 1: *التطور التاريخي لمفهوم إدارة الجودة الشاملة*

المفهوم	الفترة	النطاق والعملية
المطابقة للمواصفات	قبل الستينات	الإحصائيات في خدمة الإنتاج، التفتيش النهائي الطلب يفوق العرض، تجاهل احتياجات السوق.
الملائمة للاستخدام	بداية الستينات	تلبية حجات الزبون، العرض يفوق الطلب، بحوث التسويق، والتفتيش النهائي.
الملائمة للتكاليف	منتصف السبعينات	تحرير الأسواق، الارتفاع السريع للأسعار، ترشيد التكاليف، المراقبة الذاتية والمساءلة، أسلوب حل المشاكل، وحلقات الجودة.
الملائمة للحاجات الضمنية	منتصف الثمانينات	تحديد حاجات الزبون رغم عدم إدراكه لها، التمكن من التقنيات، أدوات إدارة الجودة، الاستماع للزبون، الحاجات الكيفية، وطبقة نشر الجودة.
الملائمة مع قيم المنظمة	بداية التسعينات	الترويج للمنظمة بصورتها العامة وقيمها وثقافتها، إرضاء الزبون، والتقارب بين القيم الذاتية والتي تحملها المنظمة
الملائمة مع البيئة	منتصف التسعينات	تكامل الحاجات البينية والاجتماعية، احترام الإطار المعيشي والبيئة.

المصدر: (Nouiga, op, p. 32)

2.1.1 مفهوم إدارة الجودة الشاملة

يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من أكثر المفاهيم الفكرية التي حظيت باهتمام كبير من طرف الكتاب والمهتمين والباحثين في حقول المعارف الإدارية الهادفة إلى التطوير والتحسين المستمر في أداء مختلف المؤسسات، وقد تعددت التعاريف التي تناولت موضوع إدارة الجودة الشاملة، قصد وضع تعريف محدد ودقيق لمعناها.

1.2.1.1 تعريف إدارة الجودة الشاملة

استأثرت إدارة الجودة الشاملة اهتمام واسع من قبل العديد من الباحثين والإداريين والأكاديميين الذين يعنون بشكل خاص في تطوير وتحسين الأداء الإنتاجي والخدمي في مختلف المنظمات الإنسانية، من هنا نجد اختلاف وتقارب بين آراء الباحثين.

هذا ما سنستعرضه في التعاريف التالية:

عرف **معهد الجودة الفيدرالي الأمريكي** إدارة الجودة الشاملة بأنها" تأدية العمل الصحيح على نحو صحيح من الوهلة الأولى مع الاستفادة بتقويم المستفيد في معرفة مدى تحسن الأداء".

أما **معهد المقاييس البريطاني** فعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها " فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المنظمة التي من خلالها يتم تحقيق احتياجات وتوقعات العميل والمجتمع، وتحقيق أهداف المنظمة بأكفأ الطرق وأقلها تكلفة وتوقعات العميل والمجتمع، وتحقيق أهداف المنظمة بأكفأ الطرق وأقلها تكلفة عن طريق الاستخدام الأمثل لطاقات جميع العاملين بدافع مستمر للتطوير".

وعرفها N.Chorn بأنها أسلوب جديد للتفكير فيما يتعلق بإدارة المنظمات.

أما **فيليب انكستون** فيعرف إدارة الجودة الشاملة هي" مدخل استراتيجي لإنتاج أفضل منتج أو خدمة أو خدمة من خلال الإنتاج المبدع" (مجيد، 2014، ص 30)

أما **المنظمة العالمية ISO** فقد عرفتها على أنها عقيدة أو عرف متأصل وشامل في أسلوب القيادة أو التشغيل لمنظمة ما، بهدف التحسين المستمر في الأداء على المدى الطويل من خلال التركيز على متطلبات وتوقعات الزبائن مع إغفال متطلبات المساهمين وجميع أصحاب المصالح الآخرين. (بوزيان، 2015، ص41)

في حين يعرفها Joblanski Joseph على أنها عبارة عن شكل تعاوني لإنجاز الأعمال يعتمد على القدرات والمواهب الخاصة بكل من الإدارة والعاملين لتحسين الجودة بشكل مستمر عن طريق فرق العمل. (التركاوي, خير الله يونس، 2017، ص79)

كما أشار john S.Oakland بأنها نهج لتحسين فعالية ومرونة الأعمال ككل ووسيلة لتنظيم وتطوير المنظمة بأكملها، في كل قسم وكل نشاط وكل شخص وعلى كل مستوى، ولتكون المنظمة عالة حقا يجب أن يعمل كل جزء منها بشكل صحيح، مع الاعتراف بأن كل شخص وكل نشاط يؤثر ويتأثر بالآخر. (Joss، 1998، p 48) أما **ديمنج*** Edward deminig عرف الجودة على أساس اعتماد منظومة عمل متكاملة، يتم رفع كفاءتها بحيث يصبح المنتج أو الخدمة أمرا بيعيا ناتجا عن جودة الأساليب المستخدمة في العمل ونظمه الحاكمة، وقد ابتكر ما سمي بدورة التحسين المستمر(PDCA) خطط واعمل وتأكد ونفذ.

- ✓ خطط plan لأي تحسين تريد إدخاله.
- ✓ اعمل نفذ الخطة، وطبق التغيير في نطاق محدود، واكشف أخطاء وحدد أسبابها
- ✓ تأكد، قس، وقيم النتائج، واكتشف فيما إذا كانت حلولك صحيحة، وقابلة للتطبيق. نفذ إذا حققت نجاحا، طبق حلولك بشكل واسع، وسريع، واجعل معايير للنجاح تعتمد عليها المنظمة تكون جزءا من استراتيجيتها، وثقافتها. (الدائم، 2013، ص 23)

كما عرفها **عليمات** على أنها اتحاد الجهود واستثمار الطاقات المختلفة لرجال الإدارة والعاملين بشكل جماعي لتحسين النهج الإداري ومواصفاته. (بوزيان، 2015، ص 41)

كما تعنى ببناء ثقافة عميقة عن الجودة، وإيجاد تطوير قاعدة من القيم والمعتقدات التي تجعل كل موظف يعلم أن الجودة في خدمة المستفيد ويعلم طرق العمل الجماعي والتعامل مع المشكلات ويعلم أن التغيير يتحدد بما يدعم الهدف الرئيسي لإدارة المؤسسة. (عامر، 1996، ص 27-28).

* ويليام ادوارد ديمينج William Edwards Deming كان مستشارا أمريكيا ومحاضرا ومؤلفا وأستاذا وإحصائيا، يسمى بأبي الجودة معروف بالرجل الذي كان لديه أكبر تأثير على الأعمال التجارية في اليابان والتصنيع، وقد ساهم في تكريس قوتها الاقتصادية ومنتجاتها، تحصل ديمينج على الميدالية الوطنية للتكنولوجيا من قبل الرئيس ريغان في عام 1987، وتحصل على جائزة المهنة المتميزة في العلوم من الأكاديمية الوطنية للعلوم في عام 1988، للاطلاع أكثر أنظر: https://www.bl.uk/people/w-edwards-deming

وبالتالي المقصود بمنظومة الجودة الشاملة منهج عمل لتطوير شامل ومستمر، يقوم على جهد جماعي بروح الفريق، ومنهج يشمل كافة مجالات النشاط على مستوى التعليم العالي، ويشكل مسؤولية تضامنية لإدارة التعليم والإدارات الخدمية العاملة بهما وللأقسام وأعضاء هيئة التدريس ومساعديهم على أن يشمل نطاق منظومة الجودة الشاملة كافة مراحل تناول الطلاب، والتعامل معهم منذ القبول والتهيئة ومرورا بعمليات التعليم والتدريب والخدمة، حتى تقديمهم إلى سوق العمل وكذا متابعة قبول ورضا هذا السوق عن الخريجين سواء كان الخريج من مرحلة البكالوريوس أو الليسانس أو دبلوم عالي أو الدراسات العليا. (أحمد ع، 2014، ص 14)

وكتعريف إجرائي لإدارة الجودة الشاملة، يمكن القول أن إدارة الجودة الشاملة هي مدخل إداري شامل وثقافة تنظيمية متميزة، لا تقتصر على شخص واحد فقط، أو مستوى إداري معين، بل تشمل الجميع بالمؤسسة بهدف الوصول إلى أعلى مستوى للجودة بأقل تكلفة ممكنة، بغية تحقيق سعادة الزبائن ورضاهم، وبالتالي فإدارة الجودة الشاملة هي مدخل معاصر لتحسين الأداء.

2.2.1.1 مبادئ وأهداف إدارة الجودة الشاملة

- مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

رغم الاختلاف في تعريف إدارة الجودة الشاملة، إلا أن هناك اتفاق حول مبادئها التي سيتم استعراضها فيما يلي:

- ✓ مسؤولية إدارة الجودة الشاملة هي مسؤولية جميع العاملين في المنظمة، لأن إدارة الجودة هي عملية تعاونية تشاركية في المقام الأول.
- ✓ تعزيز مبدأ التقييم الذاتي والرقابة الذاتية.
- ✓ الإبداع في العمل، أي أداء العمل بشكل صحيح من المرة الأولى دون أخطاء.
- ✓ تقدر تكلفة إدارة الجودة الشاملة بجميع التكاليف ذات العلاقة المبادرة بالإجراءات المتعلقة بتطبيق الجودة.
- ✓ تعزيز المركز التنافسي للمؤسسة من خلال ضمان جودة الخدمات المقدمة. (سالم، 2013، ص 30)

- **أهداف إدارة الجودة الشاملة:** من أهداف إدارة الجودة الشاملة، نجد ما يلي:

- ✓ الالتزام المستمر بتحسين جود المنتجات والخدمات.
- ✓ التركيز على رضا العملاء وكسب ثقتهم والمحافظة عليها
- ✓ تقليل الهدر في الوقت والجهد
- ✓ التفكير والتخطيط ووضع الأهداف المتوسطة والبعيدة للمؤسسة.
- ✓ إشراك جميع من لهم علاقة بالمؤسسة في العمليات الإنتاجية والخدمية وإعطاءهم الأهمية والمكانة والاحترام. (الدائم، 2013، صفحة 19)
- ✓ تدريب العاملين وإعادة تدريبهم وإكسابهم مهارات جديدة لتأدية عملهم على أحسن وجه.
- ✓ الحيلولة دون حدوث مشاكل وعدم الانتظار حتى وقوعها.
- ✓ خلق بيئة لدعم التطوير المستمر والمحافظة عليه.

3.2.1.1 أهمية إدارة الجودة الشاملة

منذ أوائل الثمانينات من القرن الماضي سعى الباحثون والاختصاصيون بمختلف منطلقاتهم الفكرية والفلسفية في استثمار المرتكزات الإدارية والتنظيمية المتعلقة بالجودة، وذلك عن طريق استثمار المواهب والقدرات الفكرية على الصعيد الذهني للقوى البشرية في مختلف المؤسسات.

وتتجلى أهمية إدارة الجودة الشاملة من خلال النتائج الكبيرة التي حققتها اليابان والولايات المتحدة الأمريكية وغيرهم ممن طبقوا هذه الفلسفة. ومن أهم النتائج ما يلي:

- ✓ انخفاض التكلفة وزيادة الربحية.
- ✓ زيادة الإنتاجية في أداء العمل.
- ✓ زيادة الاهتمام برضا المستفيد.
- ✓ تنمية الشعور بوحدة المجموعة وعمل الفريق والاعتماد المتبادل بين الأفراد والشعور بالانتماء في بيئة العمل.
- ✓ المساهمة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات بسهولة ويسر.
- ✓ تطبيق إدارة الجودة الشاملة أصبح ضروريا للحصول على بعض الشهادات الدولية مثل 9000، ISO.

✓ اعتبار إدارة الجودة الشاملة منهجا شملا للتغيير ابعد من كونه نظاما يتبع أساليب مدونة بشكل إجراءات وقرارات.

✓ تحسين الروح المعنوية بين العاملين والإحساس بالفخر والاعتزاز، حينما تتحسن سمعة المؤسسة.

✓ تكمن أهمية إدارة الجودة في تقديم خدمات هامة للمستفيدين والوصول إلى أحسن النتائج لهم، فشعور المستفيدين من الخدمات المقدمة لديهم بالرضا أو عدم الرضا يعتمد كلية على جودة الخدمات وتجاربهم ذات العلاقة ومن المؤكد أن ذلك يبرر أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التطوير والتحسين المستمرين. (التركاوي، 2017، ص81-82)

✓ استخدام الخرائط الإحصائية واعتماد أسلوب النظام الوقائي في السيطرة على العمليات الإنتاجية. (حمود، 2000، ص79)

جدول رقم 2: *مقارنة إدارة الجودة الشاملة بالإدارة التقليدية*

عناصر المقارنة	الإدارة التقليدية	إدارة الجودة الشاملة
التخطيط	قصير المدى	طويل المدى
أسلوب العمل	فردي	جماعي(عمل الفريق)
طبيعة العمل	تركيز على النتائج	التركيز على العمليات والأنظمة التي تقود إلى النتائج المميزة
جهود التحسين	عندما تنشأ مشكلة أو حاجة للتحسين	تحسين مستمر
مسؤولية الجودة	محصورة في جهة محددة	مسؤولية الجميع
السياسات والإجراءات	جامدة	مرنة
المديرون والعاملون	المديرون يأمرون فقط والعاملون يستمعون للتعليمات وينفذونها حرفيا.	المديرون والعاملون يشاركون في تحسين العمليات
الهيكل التنظيمي	هرمي	أفقي
أسلوب القياس والتقييم	يستخدم للحكم على النتائج	يستخدم في عمل التحسينات والتطوير
الإنتاجية والجودة	هدفان متضاربان لا يمكن تحقيقها في آن واحد	تحسين الجودة يؤدي إلى زيادة الإنتاجية
مصدر المشاكل	العاملون هم مصدر المشكل لذلك المديرون يوجهون العاملين	المديرين يديرون العمليات والنظم
اتخاذ القرارات	غير مؤسسي –مركزي– مبني على معرفة وتجربة الأشخاص في قمة الهرم.	مؤسسي مبني على المعلومات والمشاركة التامة.

حل المشكلات	تجنب المشكلات وتفاديها وعدم محاولة إصلاح أي شيء إلا إذا تعطل تماما، إتباع أسلوب رد الفعل.	البحث عن المشكلات التي تعوق التحسين المستمر وترقبها، إتباع أسلوب كشف المشكلات ومنعها قبل حدوثها.
متطلبات العمل	لا تتسم بالوضوح التام	محددة، واضحة، مفهومة.

المصدر: (التركاوي، 2017، ص 83)

4.2.1.1 إدارة الجودة الشاملة والايزو

تعتبر الجودة هي الوسيلة التي يقيم بها أداء أي منظمة، والاتجاه العالمي حاليا هدفه إرضاء رغبات المستهلكين، وحتى تتمكن من ذلك لابد لها من التحسين المستمر للجودة، لهذا ظهرت على المستوى العالمي مقاييس لضمان الجودة أطلق عليها الايزو، وراحت الدول تتسارع للحصول على هذه الشهادات. من هنا كان لابد من التطرق لمفهومها وأهم مواصفاتها، وتحديد العلاقة بين الايزو وإدارة الجودة الشاملة.

- **مفهوم الايزو**

يرجع البعض اختصار كلمة ايزو**(ISO)** إلى الكلمة اليونانية (ايزوس) التي تعني تعادل كجزء متقدم من عدد من الكلمات المرتبطة بمفهوم المساواة، لذا فان المقصود بكلمة **ايزو** هو وجود مواصفات قياسية متجانسة لعملية معينة قادرة على إنتاج وحدات متماثلة. (ديرو، 1995، ص33)

ما هو مؤكد أن مصطلح **(ISO)** يمثل اختصار للمنظمة الدولية للمعايير(أو المواصفات أو المقاييس) والتوحيد القياسي(ISO) International Organization of Standardization، تأسست سنة 1947 ومقرها بجنيف في سويسرا، ويضم هذا الاتحاد(90) دولة، يهدف إلى ترويج المواصفات القياسية والأنشطة المتعلقة بها من أجل تسهيل التبادل التجاري الدولي للسلع والخدمات وتنمية التعاون في مجالات: المعلومات، العلوم. (بوزيان، 2015، ص 130)

- **مواصفات الايزو:ISO**

على ضوء المحاولات المضنية لإرساء قواعد لجودة أفضل على نطاق عالمي، ظهرت الحاجة لمواصفات قياسية لجودة عالمية، لذلك وضعت المنظمة العالمية للمواصفات القياسية بجنيف عام 1987 the international organisation for standardisation (iso) بعد التشاور مع ممثلي 92 هيئة قومية

للمقاييس تمثل الدول الأعضاء في هذه المنظمة للخطوط الإرشادية للمواصفة العالية للجودة 9000(Iso) بحيث تمثل القاسم المشترك العام من الجودة المقبولة عالميا. (محمد ، ص 143)

مواصفات الايزو 1994/9000 هي خمسة مواصفات، تمثلت فيما يلي:

- ✓ **ISO 9000:** مواصفة توكيد وإدارة الجودة، وهي توضح الخطوط العريضة لكيفية اختيار المواصفات لكي تتناسب طبيعة المنشأة، والأساليب اللازمة التنفيذ، كما تشرح كيفية إعداد العقود بين الأطراف المختلفة.
- ✓ **ISO 9001:** مواصفة تمثل نموذج متكامل لتنفيذ متطلبات الجودة للمنشآت، فهي تشمل قواعد تصميم وتطوير المنتج.
- ✓ **ISO 9002:** مواصفة تمثل نموذج لتوكيد متطلبات الجودة أثناء مراحل الإنتاج والتركيبات وتحتوي على متطلبات يسترشد بها.
- ✓ **9003** تمثل نموذج لتوكيد الجودة لكن في المراقبة والفحص النهائي.
- ✓ **9004** دليل استرشادي للمساعدة في وضع نظام فعال لإدارة الجودة. (أبو النصر، 2008، ص 55)

مواصفات 2000/9000 الجديدة: 2000/9001 حلت محل مواصفات الايزو 9003، 9002 9001 إصدار 1994، لتمثل مواصفة واحدة اشمل مطورة، فهي مواصفة الايزو المتقدمة و روعي في صياغتها أنها تتكامل مع مواصفة البيئة ايزو 14000.

المواصفة 2000/9004: التي تجسد إرشادات منظومة الإدارة بالجودة والتي يؤدي التوافق مع متطلباتها(أسس الإدارة المتقدمة للجودة الشاملة).

- **علاقة إدارة الجودة الشاملة بالأيزو:**

نجد البعض يخلطون بين مفهومي الايزو وإدارة الجودة الشاملة، ويتحدثون عنهما وكأنهما يعنيان الشيء نفسه، مع أن لكل منهما المنبت والأبعاد والمتطلبات والأهداف الخاصة به ولكن هذا لا يمنع من وجود أوجه للتشابه، وأوجه للاختلاف.

إدارة الجودة الشاملة تضم في جوانبها نظام الايزو، فالمنظمات يمكن لها أن تحصل على شهادة الايزو دون أن تكون قد استكملت تطبيق إدارة الجودة الشاملة، فهو بالنسبة لها بداية لمواصلة الطريق نحو تطبيق ادارة الجودة الشاملة، التي هي رحلة طويلة غايتها الاستمرارية في التحسين والتطوير.

الربط بين الحصول على شهادة الايزو وبين إدارة الجودة الشاملة مخالف في العديد من الجوانب فالجودة الشاملة أكثر شمولا من الايزو، فهي ترتبط في جزء كبير منها بأخلاقيات وأجواء العمل، ومفاهيم العمل الجماعي.

بينما تركز شهادة الايزو على عناصر المواصفة المختلفة وعلى مدى الالتزام بتطبيقها وتوثيق إجراءات تحقيقها. (التركاوي، 2017، ص 138-140).

3.1.1 نماذج إدارة الجودة الشاملة

كشفت الأدبيات والدراسات السابقة عن وجود العديد من النماذج التي ساهمت في تكوين نهج إدارة الجودة الشاملة ونشره بشكل واسع في العديد من دول العالم، التي سعت إلى تطبيقه في كثير من المؤسسات الإنتاجية والخدمية على حد سواء، ومن هذه النماذج نموذج **ديمينج** deming **كروسبي**Crosby **جوران** Juran، **ايشيكاوا** Ishikawa.

1.3.1.1 نموذج ديمينج Deming's Model(الفلسفة الإحصائية):

من النماذج النظرية التي يمكن اعتبارها كنظرية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، هو نموذج **ديمنج** لأن إدارة الجودة الشاملة تأسّست فكريا في الغرب على يد Edward Deming الأب الروحي للسيطرة على الجودة في اليابان أو الأب الروحي للموجة الثالثة من الثورة الصناعية، حيث أطلق على فلسفته بالفلسفة ذات التوجه الإحصائي Statistical Thinking .

وقد لاقت أفكاره قبولا واسع النطاق لدى الصناعيين اليابانيين من خلال المحاضرات والحلقات النقاشية التي أقامها، (ميسر و الجبوري، 2010، ص 48) وقد اعترف اليابانيون بفضل **ديمنج** في الجودة في اليابان، وأكد في نموذجه على عدد من الجوانب المهمة للإدارة العليا لتحقيق الجودة، أوجزها في أربعة عشر مبدأ يمكن تطبيقها في أي مكان أو على أي قسم داخل هذه الشركة أو المنظمة، شريطة أن تتبنى الإدارة العليا هذه النقاط وتعمل بها، الأمر الذي سيؤدي إلى نظام سليم وقوي يضمن النجاح للمؤسسة أو الشركة.

وحسب فكر **ديمنج** إن إدارة الجودة الشاملة تقوم على المبادئ التالية:

- ✓ خلق ثبات في الأغراض الهادفة لتحسين جودة المنتجات والخدمات المزمع تقديمها وإقرار مسؤولية الإدارة العليا بشأنها.

✓ انتهاج فلسفة جديدة من خلال رسالة تعمم على كل ن يعمل في المؤسسة

✓ تقليل الاعتماد على الفحص وذلك بالاستعانة عنه بنظام الرقابة الشامل كطريقة أساسية لتحسين الجودة.

✓ التوقف عن استخدام سياسة التقييم على أساس الكم، والتوجه إلى سياسة التقييم على أساس الجودة النوعية المحققة، واعتبارها المعيار الأساسي للتقييم.

✓ التحسين المستمر لعملية إنتاج السلع والخدمات أي تحسين الأداء المتعلق بالأنشطة التشغيلية بشكل مستمر والاهتمام باستخدام الأساليب الإحصائية.

✓ إيجاد التكامل بين الأساليب الحديثة والاعتماد على الطرق الحديثة في التدريب والتعليم في العمل مع تبني قيادة بديلة.

✓ تحقيق التنافس بين الإشراف والإدارة أي تمكين المشرفين من العمل بشكل مباشر مع العاملين وتحسين أدائهم وفق التوجيهات المختلفة، وتعميق توجيهات المسؤولين نحو تحسين الجودة.

✓ إزالة الخوف من العاملين وجعل أنشطتهم تتوجه دائما نحو معرفة المشاكل في الأداء وإبلاغ الإدارة المسؤولة عن ذلك بشكل مستمر ودون تردد.

✓ رفع الحواجز بين الأقسام المختلفة ويتم ذلك من خلال العمل سوية وبروح متفاعلة كفريق واحد نحو انجاز الجودة العالية.

✓ تقليل الشعارات وذلك بتفادي استخدام الصيغ والأساليب غي القادرة على تحقيق الأهداف الأساسية لتحسين الإنتاج.

✓ تقليل الإجراءات التي تتطلب تحقيق نتيجة محددة من كل موظف على حده والاعتماد على أسلوب العمل تعاونيا من خلال فرق العمل.

✓ إزالة مختلف المصاعب في الاتصالات وتتضمن إزالة الحواجز بين الإدارة العليا والعاملين وتجنب الأنظمة السنوية في التقويم.

✓ تأسيس البرامج التطويرية وتعنى إحلال برامج التعليم والتطوير المستمر للأفراد وبمهارات جديدة.

✓ تشجيع الأفراد في العمل والسعي من أجل مواكبة التحسين والتطوير المستمرين في الأداء. (التركاوي، 2017، ص 117-118)

اعتبر **ديمينج** 14 نقطة هي النقاط التي يمكن الاعتماد عليها لإطلاق إدارة الجودة الشاملة، والتي نبينها من خلال الجدول التالي:

جدول رقم3: *النقاط 14 لديمينج*

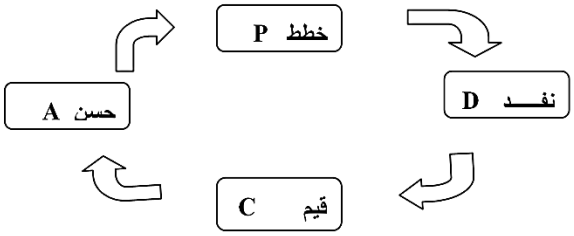
النقطة 1	إنشاء ونشر بيان مهمة الشركة والالتزام به.
النقطة 2	تعلم الفلسفة الجديدة.
النقطة3	الغرض من التفتيش.
النقطة 4	إنهاء الممارسات التجارية مدفوعة السعر وحده.
النقطة 5	استمرار تحسين نظام الإنتاج والخدمة.
النقطة 6	تدريب معهد.
النقطة 7	تعليم وقيادة المعهد.
النقطة 8	طرد الخوف وخلق الثقة.
النقطة 9	تحسين الفريق والجهود الفردية.
النقطة 10	القضاء على عراقيل قوة العمل.
النقطة 11	إلغاء الحصص العددية والإدارة حسب MBO والتركيز على تحسين العمل.
النقطة 12	إزالة الحواجز التي تسلب الناس من فخر المهنة.
النقطة 13	تشجيع التعليم وتحسين الذات.
النقطة14	اتخاذ إجراءات لإنجاز جدول للتحويل.

المصدر : (Rabah, 2015, p. 43)

يعد Walter A. Shewat أول من تحدث عن فكرة دورة التحسين، التي أعيدت تسميتها من قبل اليابانيين باسم دورة Deming 1950، حيث تتكون من أربعة مراحل أساسية مبينة في الشكل الموالي:

شكل رقم 01: *دورة ديمنج*

الدورة المتتابعة لعمليات الجودة



المصدر: (الدراركة. م، ادارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، 2008، ص 28)

يوضح الشكل أن نموذج **ديمينج** (Deming) يعمل على توفير مناخ تنظيمي مناسب لتحقيق أهداف المنظمة، ويتطلب أن تتوافر في المدير الذي يتجه إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة معرفة النظام ومكوناته وأن يكون ملما بنظرية المعرفة، ونظريات علم النفس وأن يكون على علم بتطبيق علم الإحصاء. (الجبوري, ميسر ابراهيم أحمد، 2010، ص 54)

2.3.1.1 نموذج جوران Juran

يعتبر **جوزيف جوران*** (Joseph Juran) من أهم رواد الجودة بعد **ديمنج**، وقد ساهمت أبحاثه في تطوير إدارة الجودة الشاملة منذ الحرب العالمية الثانية.

يعد **جوران** Juran أول من ركز على مفهوم إدارة الجودة الذي تجاوز فهما فنيا ضيقا، ليشمل كل المكونات والعناصر من ضمنها البشرية ومكوناتها التي يعزوها في الأغلب إلى مقاومة التغيير أو التغيير الثقافي، وبالتالي توسيع مفهوم الجودة من حقل فني (إحصائي) بحث إلى حقل يضم الإدارة. (الجبوري, ميسر ابراهيم أحمد، 2010، ص 54)

أشار **جوران** أنه لابد من الانتهاء الاعتماد على الإحصاء والتحول من التركيز نحو المنتج بوصفه جزءا ماديا أو الخدمة بوصفها شيئا مجردا إلى تبني تطبيقات في الجودة.

لقد ركز على مفهوم السيطرة الكلية على الجودة TQC، فوجه الأنظار حول إيجاد هيكلية يتحقق عندها تكامل مفاهيم الجودة داخل المنظمة بأكملها، وفلسفته تتفق مع فلسفة Deming من حيث تركز مشكلات الجودة حول النظام وليس العاملين وأن قيادة الجودة يجب أن تضطلع بها الإدارة العليا.

عرض **جوران** أساسيات محددة لتحقيق التميز في مجال الجودة(خطوات التقدم) وهي ثلاثة اتجاهات:

- ✓ **التحسين المستمر:** انجاز تحسينات هيكلية على وفق أساس مستمر مترافقا مع حالة التفاني والإلحاح.

---

* جوران (Joseph Juran) ساهم جوران إسهاما مهما في نمو الصناعة الأمريكية، وبدأ بعمر العشرين بدخول حقل الجودة الذي استمر معه سبعين سنة لاحقة، التحق بشركة Western Electric معمل Hawthorne بصفته مهندسا كهربائيا ثم أصبح رئيسا لقسم الفحوصات عام 1987.

Joseph M. Juran عالم أمريكي ولد في مدينة Braila في رومانيا في البلقان يوم 24 ديسمبر 1904. وهو حاصل على شهادة الهندسة 1924، جامعة Minnesota والقانون الدولي جامعة Loyola في 1935.

- ✓ **تدخل الإدارة:** قيام الإدارة العليا بتنمية الدعم وتعزيز الروح القيادية للإدارات المختلفة.
- ✓ **التدريب:** إقامة برامج تدريب مكثفة. (الجبوري, ميسر ابراهيم أحمد، 2010، ص 55)

من هنا نستخلص أن **جوران** ركز على العيوب والأخطاء أثناء الأداء(العمليات) أكثر من الأخطاء المتعلقة بالجودة ذاتها، كما أنه ركز على رقابة الجودة دون التركيز على كيفية إدارة الجودة باعتماد الخطوات التالية:

- ✓ تحديد من هم المستفيدون
- ✓ تحديد احتياجاتهم
- ✓ تطوير معايير أو مواصفات للمنتج ليستجيب لحاجات المستفيدين.
- ✓ تطوير العمليات التي من شأنها تحقيق المعايير المطلوبة. (الفتلاوي، 2007، ص 46)

3.3.1.1 نموذج كروسبيCrosby

يعتبر **فيليب كروسبي** Philip Crosby* من أهم رواد الجودة، حيث قام بتأسيس كلية للجودة كما اشتهر بكتابه(quality is free) سنة 1979، وقد ركز مجهوداته على أساليب تطوير الجودة وتخفيض تكاليفها، وقد أسهم **كروسبي** في تقديم صياغات لأفكار واقعية لتحسين الجودة.

اعتمد في مدخله على التوجهات والوعي، وهو مدخل سلوكي في إدارة الجودة اتفق من خلاله مع كل من Deming و Juran بشأن مسؤولية الإدارة عن المشكلات في مستوى الجودة، وهو يحثها على اعتماد مبدأ "اعمله صحيحا منذ البدء" الذي لم يكلف المنظمة أية كلف، بل على العكس سوف يقودها إلى تحقيق أهداف المبيعات والربحية من خلال اعتماد مبدأ " اعمله صحيحا منذ البدء، الذي لن يكلف المنظمة أية كلف". (الجبوري, ميسر ابراهيم أحمد، 2010، ص 61)

وقد ركز **كروسبي** في برنامجه في مجال إدارة الجودة الشاملة على التشديد على المخرجات، وذلك عن طريق الحد من العيوب في الأداء، ولهذا نجد أنه أول من نادى بمفهوم العيوب الصفرية، (بوحوش،

* كروسبي: عالم أمريكي ممارس أكثر من أكاديمي، بدأ حياته العملية في مجال التصنيع عام 1952 بالعمل في شركة كروزلي بولاية إنديانا الأمريكية، ثم أصبح مديرا للجودة لمشروع صواريخ(بريستيخ) في شركة مارتن مارينا وهو أول من نادى بفكرة(صناعة بلاعيوب) التي حققت نجاحا كبيرا في تقليص عيوب التصنيع في الصواريخ الأمريكية.

2006، ص 110) وقد قدم **كروسبي** خطة عمل يمكن إتباعها كمدخل عمل يهدف إلى خدمات تعليمية خالية من العيب Zero Defects،حيث يرى **كروسبي** أنه يمكن القيام بمهام وأعمال خالية من الخطأ Error-Free Work من خلال نموذج وقائي preention model ، وكان من الصعوبة تحقيق ذلك في مجال الخدمات البشرية كمجال التعليم، إلا أنه يمكن أن ينطبق على التكلفة والجهد المبذول بسبب إعادة الامتحانات وانخفاض نسبة النجاح المتعلقة به، والتزام الطالب بصنع نجاح لتعليمه، وكذلك التزام جميع العاملين بمهمة تحسين الجودة عن طريق بناءات تضمن ذلك. (الفتلاوي، 2007، ص 69)

وقد تمثلت إسهامات **كروسبي** فيما يلي: (الجبوري, ميسر ابراهيم أحمد، 2010، ص 62)

- ✓ الثوابت الخمسة five Absolutes
- ✓ الخطوات الأربع عشرة في لجودة.
- ✓ لقاح الجودة Quality Vaccine .

وفي الأخير يمكن القول أن تطبيق مبادئ الجودة **لكروسبي** في التعليم ينتج عنه:

- ✓ تطابق جودة المخرجات مع المواصفات أو المعايير المتفق عليها مسبقا.
- ✓ قلة الوقوع في الأخطاء في معدلات الأداء المتنوعة.
- ✓ منع الانحرافات وتجنبها.

4.3.1.1 نموذج ايشيكاوا

يعد **ايشيكاوا** *من رواد الجودة في اليابان واليه يعود الفضل في تطبيق حلقات الجودة Quality Circles وقد نشر مفهوم الجودة بين العاملين، ويرى أن الجودة الشاملة تبدأ بعملية التدريب والتعليم وتنتهي أيضا بالتدريب والتعليم للموظفين وينظر إلى الاستثمار في تدريب الموظفين أثناء الخدمة باعتباره من أهم النشاطات الإدارية التي يجب أن تركز عليها الإدارة العليا، خاصة وأن التوظيف في اليابان لا يتحدد بسنوات معينة وإنما يستمر الفرد في الوظيفة مدى الحياة. (شاكر، 2011، ص 155)

*ايشيكاوا من رواد الجودة اليابانيين حيث يتمتع بشعبية كبيرة إقليميا وعالميا، تخرج من جامعة طوكيو عام 1939 في تخصص الكيمياء التطبيقية وفي عام 1952 حصل على جائزة ديمينج للجودة تكريما له لإسهامه العلمي والعملي في تطوير مفهوم الجودة، ويعتبره اليابانيون الأب الروحي لحلقات الجودة، للاطلاع أكثر، راجع: خالد بن سعد عبد العزيز بن سعيد، إدارة الجودة الشاملة: تطبيقات على القطاع الصحي، ط1، الرياض، ردمك للنشر، 1997، ص141.

وقد وضع **ايشيكاوا** تعريفا موسعا لمفهوم الجودة حيث تقاس الجودة بجودة العمل، جودة المعلومات جودة الخدمات، جودة نظام العمل وإجراءاته، وجودة الأفراد من العمال والمهندسين والمديرين والمسؤولين التنفيذيين، إضافة إلى جودة المنظمة ذاتها وجودة أهداف تلك المنظمة. (سعيد، 1997، ص 141) ويلخص **ايشيكاوا** أن مفهوم الجودة متعدد الجوانب، ويشمل التحول من برنامج مراقبة الجودة المستند إلى التفتيش إلى برنامج شامل يعتمد على العمليات والنشاطات الداخلية التي تراعي العملاء بوصفهم جزءا لا يتجزأ من تحسين الجودة، وتحدي مجالات الجودة في السلعة أو الخدمات التي يتقبلها العميل وتطبيق الأساليب الإحصائية في مراقبة الجودة. ويلخص المبادئ الأساسية فيما يلي: (شاكر، 2011، ص155-156)

- ✓ إن الجودة بنية على وجهة العميل.
- ✓ إن الجودة هي جوهر العملية الإدارية، يفضل أن ينظر إليها على أنها استثمار طويل المدى بدلا من التركيز على الأرباح في مدة قصيرة من الزمن.
- ✓ إن الجودة تعتمد اعتمادا كليا على الماركة الفاعلة من قبل العاملين والموظفين، كما يتطلب تطبيق أسلوب إدارة الجودة إزالة الحواجز بين الأقسام المختلفة.
- ✓ استخدام البيانات والمعلومات بواسطة الوسائل الإحصائية للمساعدة في عملية اتخاذ القرارات

ولعل ابرز إسهامات **ايشيكاوا** في تطوير نظام إدارة الجودة الشاملة يتمثل في زيادة حجم مشاركة العمال وزيادة قوة التحفيز، وإثارة الدوافع من خلال توفير جو عمل يستطيع العاملون من خلاله العمل باستمرار على حل المشكلات.

2.1 إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

إن مؤسسات التعليم العالي مهما كانت طبيعتها تعمل على تحقيق الاستمرارية وذلك بتطوير أدائها فهي مطالبة بتحقيق ذلك من خلال التكيف مع الوضع الراهن، أي التأقلم مع البيئة الداخلية والخارجية. هذا ما فرض على مؤسسات التعليم العالي باعتبارها حلقة مهمة في مراحل التعليم، البحث عن الأساليب الإدارية التي يمكنها أن تساعد على تقديم خدمات تعليمية ذات جودة عالية، وتمكنها من الاستجابة لتطلعات أصحاب المصلحة، بما في ذلك: الطلبة، المجتمع المحلي، الهيئة الأكاديمية والإدارية.

ومن بين أساليب تحقيق الجودة وتحسين الأداء إدارة الجودة الشاملة، فهو من المواضيع التي اهتم بها الكثير من الكتاب والباحثين على المستوى الأكاديمي والتطبيقي، من هنا سنسلط الضوء على دراسة إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.

1.2.1 مفهوم إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.

أصبح الاهتمام بالجودة ظاهرة عالمية توليها الحكومات والمؤسسات، فقد انتقلت مفاهيم إدارة الجودة الشاملة من قطاع الصناعة إلى التعليم، ودار حوار بين التربويين والأكاديميين والمشرفين حول الإصلاحات التعليمية وكيفية تطبيق الجودة الشاملة في نظم التعليم، باعتبارها الحل لجميع المشكلات التعليمية، وقد تزايد الاهتمام في الدول الصناعية الكبرى والمتقدمة الأخذ بمفاهيم إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها في الجامعات.

فقد أشار كل من Samuel K. Ho & Katrina Wearn أن التعليم العالي يحتاج إلى الجودة مثل أي أعمال أخرى، باعتبار أن إدارة الجودة الشاملة هي طريقة لتحسين الفعالية والكفاءة والتماسك والمرونة والقدرة التنافسية. (Wearn, 1996, p. 35)

1.1.2.1 تعريف إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

ظهرت العديد من الجهود المتنوعة لتعريف إدارة الجودة الشاملة في كل من أستراليا، الولايات المتحدة الأمريكية، وأوروبا، وقد تم تطويع مفهوم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة من المجال الصناعي إلى الأكاديمي حتى يتناسب مع المجال التعليمي. من هنا سنستعرض أهم التعاريف على النحو التالي:

بعد أن أصبحت إدارة الجودة الشاملة (TQM) شائعة في عالم الأعمال، بدأت إدارة الجودة في دخول التعليم العالي في الولايات المتحدة خلال أوائل الثمانينيات. يوجد داخل التعليم العالي في الولايات

المتحدة العديد من الجامعات الخاصة الصغيرة الحجم، ومع ذلك، ضمن هذه المجموعة، يتم توجيه عدد كبير منهم نحو نموذج أعمال الشركات الخاصة بدلا من العديد من الجامعات الكبيرة التي تدعمها الدولة الفردية. (Papadimitriou, 2011, p. 21)

يقصد بإدارة الجودة الشاملة في المؤسسة التعليمية تلك العملية الإدارية التي تسعى إلى التطوير المستمر للعمليات الإدارية والتعليمية، ترتكز على مجموعة من القيم والمبادئ وتقوم على الجهد الجماعي بروح الفريق، وتوظيف مواهب العاملين واستثمار قدراتهم لتحقيق التحسين المستمر في كافة عناصر العملية التعليمية من مدخلات وعمليات ومخرجات والتي تلبي حاجات المستفيدين ورغباتهم (الخزاعي، 2011).

وهو ما يؤكده Christopher Rhodes على أنها تستمد حركتها من المعلومات، كما أن إدارة الجودة الشاملة في التعليم ترتكز أكثر على القيم حيث يعرفها بأنها: عملية إدارية استراتيجية ترتكز على مجموعة من القيم التي نتمكن في إطارها من توظيف مواهب الأفراد واستثمار قدراتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم على نحو إبداعي لتحقيق التحسين المستمر. (جويحان، 2006، ص 77)

كما يقصد بالجودة في التعليم العالي القدرة على تحقيق الامتياز والإتقان في أداء المنظومة، بما يمكنه من مسايرة العصر ومواجهة تحدياته ومساعدة المؤسسات التعليمية على الاستجابة السريعة للمتغيرات العالمية والمجتمعية والتحديات المطلوبة للتميز. (جميلة، د س، ص 10)

عرّف 1992(Ramsden) الجودة في مؤسسات التعليم العالي بأنها تعتمد على المستوى الذي يفهم فيه الطلاب المادة التي يتم تدريسها، وتقييم المعرفة يمكن أن يتم تنفيذها من خلال ملاحظة الاتجاهات في درجات الاختبار ومشاركة الطلاب في تطبيق تعلم المبادئ. (Alotaibi, 2016, p. 6)

شمل مفهوم إدارة الجودة الشاملة TQM المطبق على التعليم العالي جميع مجالات ومستويات التعليم، وله تأثير على ما يلي:

- ✓ المرافق المادية (المباني والمجمعات الرياضية والملاعب المفتوحة وغيرها).
- ✓ البنية التحتية الأكاديمية (المختبرات)، والمكتبة، والوثائق، والاتصالات، والبنية التحتية للمعلومات، الخ).

- ✓ مناهج.
- ✓ أنظمة الفحص والتقييم.
- ✓ تجهيز الشخصية الأكاديمية والإدارية وأنظمة تحسينها.
- ✓ البحث والنشر.
- ✓ خطط التطوير المؤسسي (التخطيط الاستراتيجي).
- ✓ علاقة المجتمع الصناعي بالجامعة. (Ünal, 2001, p. 5)

وبالتالي هذا ما تم الاتفاق عليه في مؤتمر اليونسكو للتعليم الذي أقيم في باريس في أكتوبر 1998 والذي نص على أن الجودة في التعليم العالي مفهوم متعدد الأبعاد ينبغي أن يشمل جميع وظائف التعليم وأنشطته مثل: المناهج الدراسية، البرامج التعليمية والبحوث العلمية، والطلاب، والمباني والمرافق والأدوات وتوفير الخدمات للمجتمع المحلي، والتعليم الذاتي الداخلي، وتحديد معايير مقارنة للجودة معترف بها دوليا.

ومن هنا نجد بأن الجودة في التعليم لابد أن تمتد لتشمل مختلف جوانب العملية التعليمية بدءا من الإدارات التعليمية إلى الإدارات المدرسية إلى إعداد المعلمين، إلى تدريبهم، إلى وضع المناهج إلى تأليف الكتب إلى وسائل التقويم وغيرها. (الخرابشة، 2015، ص 2)

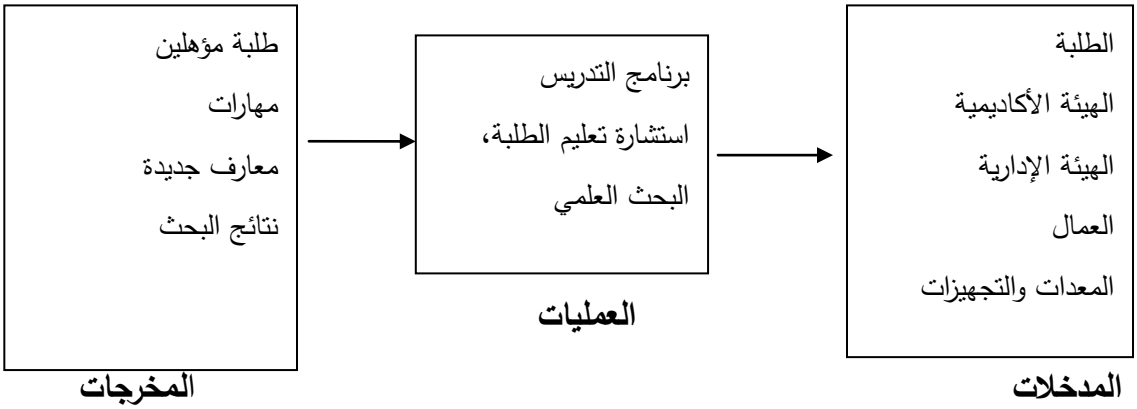
أما بالنسبة **لمنصور العور** يقصد بالجودة في الجامعة الارتقاء بمستوى الأداء العام لكافة محاور منظومة العمل الجامعي في ظل معايير الأداء المحلية والعالمية بما يستهدف تحقيق التحديث والتطوير المستمر لجميع المحاور الجامعية، وذلك لضمان تخريج طلاب على مستوى متميز من العلم ولمعرفة يسهمون في خدمة المجتمع ودعم مسيرة التنمية، الأمر الذي يحقق للجامعة مكانة متميزة مع الخريطة العلمية للجامعات الأفضل على المستوى العالمي والمحلي. (العور, منصور، 2015، د.ص)

ويرى **فتحي درويش عشيبة** بأنها:" مجموعة الأنشطة والممارسات التي يقوم بها المسؤولون عن تسيير شؤون الجامعة، فريق إدارة الجودة ومجالسها والتي تشمل التخطيط للجودة وتنفيذها وتقويمها وتحسينها، في جميع المجالات العملية التعليمية بالجامعة". (عشيبة، 2000، ص 543)

ومنه يمكن النظر إن إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي يقصد بها ذلك النظام الذي تتفاعل فيه مختلف عناصر النظام التعليمي من مدخلات الطلبة، الهيئة الأكاديمية، الهيئة الإدارية، العمال، المعدات

والتجهيزات، أما العمليات فتتمثل في برنامج التدريس، استشارة، تعليم الطلبة، البحث العلمي، والتي تكون في شكل مخرجات تتمثل في المخرجات من طلبة مؤهلين لديهم مهارات، معارف جديدة بالإضافة إلى نتائج البحث.

شكل رقم02: *نظام جودة التعليم العالي.*



المصدر: من انجاز الباحثة

لاشك أن لإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي العديد من الخصائص، حيث يمكن إجمالها فيما يلي:

- ✓ العمل الجماعي ومشاركة جميع العاملين.
- ✓ التحسين المستمر للعمليات المختلفة.
- ✓ الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.

أما **الحريري** و**دروش** أشارا في كتابهما إلى فلسفة التحسين المستمر، فهي تقوم على مبدأ التغيير باعتباره من المسلمات التي يجب التعامل معها بإيجابية لغرض التطوير والتحسين، واللجوء إلى مبدأ الإدارة المنفتحة على البيئة المحيطة بها. (الحريري و دروش، 2010، ص 192)

يجب على مؤسسات التعليم العالي، والمتمثلة خصوصا في الجامعات أن تعمل على التأكد من أن حاجات المستفيدين على المستويين القريب والبعيد قد تتم تلبيتها وتجاوزها من خلال عمليات التصميم للنظام التعليمي. وحتى تمكن من تحقيق هذا الهدف لابد من التركيز على الأمور التالية:

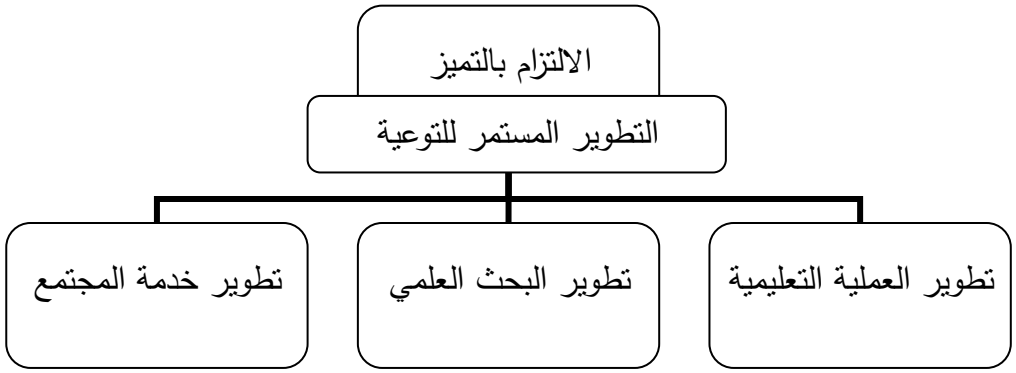
- ✓ الفهم الكامل لحاجات المستفيدين مع عمليات تصميم العملية التعليمية في الجامعة
- ✓ ربط كل من حاجات المستفيدين مع عمليات تصميم العملية التعليمية في الجامعة.

✓ ضرورة إيجاد نظام تعاون فعال بين الجامعة والمستفيدين، يمكن من خلاله تبادل الخبرات والعمل على حل المشكلات التي يواجهها هؤلاء المستفيدون.

✓ ضرورة قيام الجامعة بقياس رضا المستفيدين عن أداء خريجيها، وإمكانية مقارنة هذه النتائج مع نتائج خريجي جامعات أخرى وطنية، واستخدام هذه النتائج وتحسين العملية التعليمية داخل الجامعة. (جويحان، 2006، ص 79)

مما سبق ذكره نستنتج أن إدارة الجودة الشاملة في التعليم هي عملية مخططة قابلة للتنفيذ، تمهد الطريق أمام الكيان الجامعي لبناء هيكل وعمليات وسلوكيات قادرة على مواجهة متطلبات وتحديات القرن الحادي والعشرين، وبالتالي العمل على تحقيق تعليم متميز يدفع بالجامعة لتحتل مكانة مرموقة في مجالات النمو المعرفي والتقدم التقني من جهة، وتلبية احتياجات ومتطلبات سوق العمل من جهة أخرى.

شكل رقم3: *الإطار العام لإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي*



المصدر: (جويحان، 2006، ص 85)

2.1.2.1 أهمية إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي:

يعد التعليم العالي من أهم سمات التطور والتقدم، حيث أصبح التعليم العالي بمختلف درجاته العامل الحاسم والمهم في عملية التنمية، وتعود على عاتقه إعداد المخرجات الملائمة لتواكب التطورات العلمية والتقنية ، لهذا نجد من الأهمية لإدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي تتبين من خلال ما يلي:

✓ تدعيم الجودة لعملية تحسين التعليم والتنمية، تطوير المهارات القيادية والإدارية لقادة الغد. (زروقي و بدري، ص 56)

✓ الفحص المستمر لجميع العمليات واستبعاد الفعاليات الثانوية في تقديم الخدمات

✓ تطوير مدخل الفريق لحل المشاكل، وتحسين العمليات.

✓ الفهم الكامل والتفصيلي للمنافسين والتطوير الفعال للاستراتيجيات التنافسية لتطوير عمل المؤسسة.

✓ تطوير إجراءات الاتصال، لإنجاز العمل بصورة جيدة ومتميزة .

✓ تعمل على تحسين جودة الخدمات التعليمية من حيث طريقة العمل وطريقة أداء العاملين وأهداف الكلية.

✓ القدرة على مواجهة التغيرات العالمية المتسارعة، وذلك من خلال التعامل مع الظروف المتغيرة بفعالية أكبر.

✓ تعمل على تحفيز العاملين للإبداع في انجاز الأعمال.

✓ اتخاذ قرارات سليمة بالاعتماد بدرجة كبيرة على المعلومات الأكثر صحة.

✓ أداء الأعمال في الجامعة بأقل وقت وجهد وتكلفة. (حامد و العابد، 2012، ص 218)

إن إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي تشمل المضامين التالية:

✓ الحرص على تحقيق رضا الطالب والمجتمع والمؤسسات التي تستفيد من مخرجات المؤسسة التعليمية.

✓ الحرص والمحافظة على استمرار التحسين والتطوير في الخدمة التعليمية المقدمة، بحيث إذا ما تم انجاز مستوى معين من الجودة يتم السعي إلى مستوى أعلى منه وهكذا من دون توقف.

✓ شمولية التحسين والتطوير، بحيث تشمل جميع المجالات التي تتصل بنظام التعليم كالأهداف والهياكل التنظيمية، وأساليب العمل، ونظام التحفيز والإجراءات اللازمة لخلق قناعات جديدة، وبرامج التدريب وغيرها.

✓ الحرص على منع وقوع الأخطاء، لأن إدارة الجودة الشاملة تقوم على مبدأ أداء العمل الصحيح بدون أخطاء قصد تعجيل التكلفة في أدنى مستوى لها، مع تحقيق رضا المستفيدين من العملية التعليمية (عطية، 2009، ص 113)

✓ مساعدة المؤسسة التربوية على التعرف على جوانب الجودة في التعليم والطاقات الذهنية والمادية.

✓ تساعد على زيادة الإنتاج والثقة والالتزام من قبل جميع المستويات في المؤسسة.

✓ تساعد مؤسسات التعليم العالي في التعرف على أدائها، وذلك بالمشاركة في طرح الحلول والبدائل المناسبة.

✓ تساعد الموظفين في صنع القرار المتعلق بالعمل، وذلك من خلال منح العاملين الصلاحيات كنوع من التحفيز، تحث العاملين على العمل الدؤوب الناجح . (حامد و العابد، 2012، ص 285)

3.1.2.1 مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي:

يعتبر مفهوم الجودة في التعليم العالي مفهوم ديناميكي، متعدد الأبعاد والمستويات، يعتمد إلى حد كبير على السياق Context الذي يطبق فيه نظام الجودة، من هنا نجد أن المؤسسات التعليمية مطالبة ببذل الجهد الوفير وتخصيص الوقت الكافي ومتابعة جميع التغيرات حتى تتمكن من الأخذ بمبادئ إدارة الجودة الشاملة.

رغم اختلاف الباحثين والأكاديميين على العديد من المبادئ أو العناصر التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة، إلا أنهم اتفقوا على مبادئ أساسية تمثلت فيما يلي:

✓ **وضوح أهداف المؤسسة ورسالتها:** لأن وضوح الأهداف يساعد على الرؤية السليمة لكافة الإجراءات والجهود المبذولة، حيث تساعد على تحديد العمليات والأدوار والمعايير التي يتم تقييم العمل وفقا لها للحصول على أفضل النتائج وبجودة عالية.

✓ **التركيز على المستفيد(العميل):** لأن الجودة تركز على ترجمة توقعات المستفيد.

✓ **التحسين المستمر:** هذا المبدأ يساعد على تحسين الإنتاجية والفاعلية في استخدام الموارد ويقلل من الأخطاء والوحدات المعيبة في العمل، كما يساعد على تقديم منتجات جديدة مع تحسين استجابة المؤسسة في وقت قياسي.

✓ **التنظيم:** يعني لابد على الجامعات أن تتعرف على المشكلات حتى تتمكن من عدم وقوعها، هذا ما يساعد على سير العملية التعليمية وفق خططها الموضوعة دون تأخر.

✓ **تفعيل دور العاملين:** يقصد به تفعيل ور العاملين بطريقة تشعرهم بالأهمية، وتحقيق الاستفادة الفعلية من إمكاناتهم وقدراتهم، وهذا بدوره يحقق إتقانهم للأعمال الموكلة إليهم.

✓ **التحفيز والتشجيع:** يعتبر هذا المبدأ من أهم المبادئ لأنه يؤدي إلى شحذ همم العاملين لتأدية العمل بجودة عالية، من هنا لابد أن تكون الحوافز مستمرة وواضحة الأهداف.

✓ **التغذية الراجعة(مداومة الاتصال بالمستفيدين):** هذا المبدأ يمكن قائد الفريق أو الإدارة التعليمية من التعرف على المشاكل الداخلية قبل اتساعها. (حامد، عبد الرحيم ، 2012، ص 288)

✓ **التخطيط الاستراتيجي:** الوسيلة لتوحيد أنشطة المنظمة، من أجل التعريف برسالة المنظمة تجاه مهمة وأهداف واحدة.

✓ **إتباع المنهج العلمي في اتخاذ القرارات:** استنادا إلى توفر الحقائق والمعلومات القيمة لابد من إتباع المنهج العلمي من أجل حل المشاكل، من خلال فرص التحسين المستمر، مما يساهم في وجود نظام كفء للمعلومات يوفر البيانات المطلوبة.

✓ **الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها:** أي التأكد من جودة أداء العمليات والنتائج على حد سواء، وذلك كمؤشر لمنع حالات عد المطابقة مع المواصفات، وهذا يتطلب استخدام مقاييس مقبولة لأغراض القياس والتحليل التي تستخدم في ضبط جودة العمليات والنتائج.

✓ **مسؤولية الجودة:** تقع مسؤولية الجودة على الجميع ليس على قسم ضبط الجودة فقط، لذلك ساهم هذا المبدأ في الوقاية من حدوث العيوب، ومن رفع شعار الجودة عند المصدر (بلبية، 2015-2016، ص84)

كما أضاف **فليب كروسبي**، وهو أحد مستشاري الجودة أن الجودة الشاملة تقوم على أساس مجموعة من المبادئ:

- ✓ التكيف مع متطلبات الجودة بوضع تعريف محدد وواضح للجودة.
- ✓ وصف نظام تحقيق الجودة للوقاية من الأخطاء بوضع معايير الأداء الجيد.
- ✓ منع حدوث الأخطاء من خلال ضمان الأداء الصحيح من المرة الأولى.
- ✓ تقويم الجودة بناء على المعايير الموضوعية والكيفية والكمية. (العليمات و العليمات، دون سنة، ص385)

وبالتالي نستنتج وجود العديد من الأهداف لابد على الجامعات أن تعتمد عليها، وهي كالتالي:

- ✓ نشر ثقافة الجودة الشاملة وخلق قناعات الراسخة بها.
- ✓ التشديد على احتياجات سوق العمل ومواصفاتها والعمل على تلبيتها.
- ✓ تحقيق أفضل مستوى من الجودة للمدخلات والعمليات والمخرجات.
- ✓ وضع الإجراءات اللازمة التي تلزم إدارة الجودة
- ✓ إجراء مراجعة مستمرة من أجل تقليل الوقت، وتحقيق الكفاءة.

✓ ضمان التواصل بين جميع الأطراف بطريقة سهلة

✓ تبني أسلوب مستمر لانهاية له. (عطية ، 2009، ص 115)

4.1.2.1 محاور الجودة في مؤسسات التعليم العالي

تناول الباحثون مجموعة من المحاور وهناك من وصفها بمعايير إدارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي، وقد تمثلت فيما يلي:

- **جودة الإدارة الجامعية:** إذا توفرت الإدارة الجيدة والتي تقوم بالعملية الإدارية من تخطيط وتوجيه ورقابة للأداء وقيادة بشكل كفؤ، فان ذلك سيؤدي إلى تهيئة الطالب والأستاذ والعملية التدريسية بشكل أفضل. (مجيد شاكر و الزيادات عواد، 2015، ص 130) كذلك التزام القيادات التعليمية بالجودة وتفويض السلطات أي اللامركزية، وتغيير نظام الأقدمية والعلاقات الإنسانية الجيدة واختيار الإداريين والقيادات وتدريبهم. (بن زاهي و دادان، د س)

- **جودة الطالب الجامعي:** يعتبر الطالب أحد أهم العناصر الرئيسية للعملية التعليمية، (مراد، 2013، ص 539)، وهو بمثابة العميل المباشر الذي تستهدفه الخدمة التعليمية، وبالتالي فهو من أهم المحاور الذي ترتكز عليه الجودة، ومن أهم المؤشرات التي يجب مراعاتها وهما مؤشران: مدى ملائمة الطالب للدراسة وتناسب عدد الطلاب مع هيئة التدريس.

✓ **مدى ملائمة الطالب للدراسة:** يعتبر هذا المؤشر من أهم المؤشرات التي سوف تؤثر على مستوى الخريج بعد تخرجه، وبالتالي يجب التأكد منذ التحاق الطالب من مدى ملائمة هذا النوع من الدراسة للطالب، الجامعة تقوم بعقد اختبار قبول الطالب الراغب في الالتحاق بكلية معينة في أساسيات المادة موضوع الدراسة بالكلية المطلوبة، واستنادا إلى نتيجة هذا الاختبار يتعين قبول الطالب.

✓ **التناسب بين عدد الطلاب وهيئة التدريس:** التناسب بين عدد الطلاب وهيئة التدريس: يقصد بالتناسب بين عدد الطلاب وهيئة التدريس بالجامعة عدد أعضاء الهيئة مع نسبتهم إلى عدد الدارسين. (العور, منصور، 2015، د.ص)

وهذا الهدف يتوقف على إجمالي عدد أعضاء هيئة التدريس ونسبتها إلى مجموع عدد الطلاب وهي بذلك نسب تكون في حدود مقبولة وتحقق أقل تكلفة مطلوبة. (ذياب رزق، 2009، ص 24)

بالإضافة إلى مراعاة مؤشر الخدمات التي تقدم للطالب: من خدمات صحية، مساعدات مالية، الإقامة خدمات التوجيه والإرشاد، كذلك نسبة المتخرجين الملتحقين بالدراسات العليا "مستوى الخريج الجامعي" (أحمد ، 2013، ص 4)

وبالتالي الطلاب هم المستهلكين التجريبيين القادرين على تمييز الجودة لأنهم أثناء وجودهم بالصف يتعرضون لجميع أنواع التجارب التعليمية (محاضرات، مواد تعليمية، وايدز، قراءات وامتحانات)، هم في الواقع المستهلكين التجريبيين القادرين على تمييز الجودة من خلال تعرضهم لجميع التجارب التعليمية (محاضرات، مواد تعليمية، ايدز، قراءات وامتحانات)، بإمكانهم الإجابة عن جودة المحاضرات، وبالتالي التعبير عن رضاهم أو عدم رضاهم. (Sajjad, 2010, p. 16)

- **جودة أعضاء هيئة التدريس:** يشمل العديد من المؤشرات التي لابد أن تتوفر من أجل جودة التعليم العالي، وهي:

✓ **مدى كفاية عدد أعضاء هيئة التدريس لتغطية المواد الدراسية:** إن أعضاء هيئة التدريس يكفي لتغطية المواد الدراسية فحسب، لكن المقصود أنه يتم تدريس المادة الواحدة من قبل أكثر من مدرس، حيث تكون للدارس فرصة اختيار المعلم.

✓ **الإنتاج العلمي لأعضاء هيئة التدريس:** يقصد بذلك ما يتم تقديمه من طرف عضو الهيئة من بحوث ودراسات علمية مقالات علمية بالتالي هذه كلها مؤشرات لقياس جودة التعليم. (ذياب رزق، 2009، ص 26)

✓ **مدى مشاركة أعضاء هيئة التدريس في خدمة المجتمع:** تمثل خدمة الجامعة للمجتمع الذي يحتضنها أحد المؤشرات الهامة التي تدخل ضمن تقييم حجم النشاط الجامعي في تدعيم البيئة المحيطة ومدى استفادة هذه الجامعة من وجودها.

✓ **تفرغ أعضاء هيئة التدريس:** أي يتم إفراغ نشاطهم العلمي في إطار الجامعة التي ينتمون إليها، ويشمل ذلك التدريس لطلاب الجامعة وإجراء البحوث والدراسات، خدمة المجتمع، المشاركة في المؤتمرات العلمية التي تعقدها الجامعة أو المؤسسات الأخرى.

✓ **تقييم هيئة التدريس:** يجب أن تهتم الجامعة بإجراء تقييم دوري لآراء أعضاء هيئة التدريس ويفضل أن يتم إجراء هذا التقييم نهاية كل فصل دراسي. بحيث نجد أن الطلاب يقومون بتقييم أداء عضو

هيئة التدريس على اعتبار أنهم العميل المباشر الذي يتلقى الخدمة التعليمية. (العور, منصور، 2015، د.ص)

- **جودة المناهج التعليمية:** تعتبر المنهاج الدراسية هي المعبرة عن جودة التعليم العالي من خلال أصالة وجودة برامجها وجودة مناهجها من حيث المستوى والمحتوى والطريق والأسلوب، لابد أن يكن المنهاج ملائما ومكيفا مع حاضر الطلبة ومستقبلهم ويراعي ميولهم واتجاهاتهم. (ذياب رزق، 2009، ص 27)

وقد قسمت Shahida Sajjad المناهج الدراسية إلى: (Sajjad, 2010, p. 16)

المحاضرة، جماعات الحوار، العرض الفردي، الملتقيات، الفروض، ورش العمل، المؤتمرات العصف الذهني، لعب الأدوار ودراسة الحالات، ووضحت الظروف والمسببات المختلفة لانتهاج منهج تعليمي معين أو آخر، فما هو أمثل لتدريس مادة الميكانيك ليس بالضرورة يكون أفضل لتدريس مادة الفلسفة، بحيث لا يمكن القول بتفضيل منهج عن آخر.

- ✓ **ارتباط البرامج الدراسية بالرؤية التي تتبناها الجامعة** والرسالة التي تسعى إلى تحقيقها والقيم التي تعتبرها أمر في غاية الأهمية.
- ✓**ملائمة البرامج الدراسية لسوق العمل:** لابد أن تكون البرامج الدراسية ملائمة لسوق العمل وتلبي احتياجات المجتمع.
- ✓**مواكبة البرامج الدراسية لمستجدات العصر:** لابد أن يكون هناك تحديث دائم، وذلك بالاطلاع على الجامعات المناظرة ذات الظروف المشابهة.
- ✓**دعم البرامج الدراسية للقدرات الذهنية:** عند إعداد البرامج الدراسية لابد أن تكون ملائمة لإعطاء الخريجين القدرة على تحليل المواقف أي لابد من التخلص من القوالب النظرية الجامدة. (العور, منصور، 2015، د.ص)

وبالتالي لابد من الاعتماد على العديد من المؤشرات لتطوير المنهاج الدراسية من أجل تطوير وتحقيق الجودة في التعليم العالي حسب ما أوضحه: (جويحان، 2006، ص 99)

- ✓ العمل على تطوير المنهج الدراسي للقسم والتخصصات الفرعية في كل 4-5 سنوات ومراجعة محتويات المقررات الدراسية بصفة دورية لتحديثها.

✓ مقارنة ما يدرس في كل مقرر بما يدرس في الجامعات المتميزة مع التأكد من احتواء كل مقرر على البعد البيئي للمجتمع.

✓ هل تتم مراجعة المنهج بواسطة لجنة خارجية مهنية متخصصة بصفة دورية.

✓ هل يتطلب المنهج وسائل تعليمية مساندة لتطبيق المفاهيم النظرية.

✓ هل يتم تدريب أعضاء هيئة التدريس على استخدام وسائل العرض.

- **جودة المرافق والتسهيلات الجامعية:** من حيث التجهيزات والمباني والمكتبات والمختبرات، فالقاعات يجب أن تكون واسعة وكافية والمكتبات يجب أن تتضمن عددا كافيا من الكتب الحديثة العربية والأجنبية، والتي تلبي متطلبات الطلبة والمختبرات، كما ينبغي أن تكون مجهزة بأحدث الوسائل. (جودة أحمد، 2013، ص 139)

✓ **جودة المباني التعليمية:** تشكل أداة فعالة لتحقيق الجودة الشاملة في التعليم، مثل القاعات التهوية، الإضاءة والصوت، النادي الطلابي وغيرها، فهي تؤثر على مخرجات التعليم وقدرات أعضاء هيئة التدريس.

✓ **جودة الوسائل:** وذلك من خلال استخدام التقنيات والأجهزة الحديثة قصد الحصول على المعلومات وتبادلها وجعلها متاحة لمن يطلبها بأعلى كفاءة ممكنة. (مراد، 2013، ص 539)

- **جودة البيئة التعليمية:** إن البيئة التعليمية هي تلك العملية التي تخلق الوعي والفهم للعلاقة بين البشر وبيئاتهم المتعددة الطبيعية، وبيئاتهم من صنع الإنسان، الثقافية والتكنولوجية تتعلق بالمعرفة والتثقيف البيئي والقيم والمواقف والسلوكيات.

هذا ما يتعلق بالتربية البيئية أو التعليم البيئي أي كيفية تفاعل البشرية مع بيئاتها من خلال التركيز على الوعي لخلق مجتمع واعي مهتم بالبيئة والمشاكل المتعلقة بها بحيث يكون لديهم المعرفة والمهارات والمواقف والدوافع والعمل بشكل فردي أو جماعي من أجل إيجاد حلول للمشاكل الراهنة ومنع مشاكل جديدة. (Hoffman, pp. 6-7)

- **جودة الكتاب الجامعي:** يمثل الكتاب الجامعي، الذي هو عبارة عن كتاب مقرر يتم من خلاله عرض المبادئ والأسس الأولية في مادة ما، أو منهج دراسي معين، ليكون أساسا للتعليم وواسطة بين الأستاذ والطالب في مواقف التعلم، هو المصدر الوحيد في التعليم. (محمد بهاء الدين، 2017، ص 90)

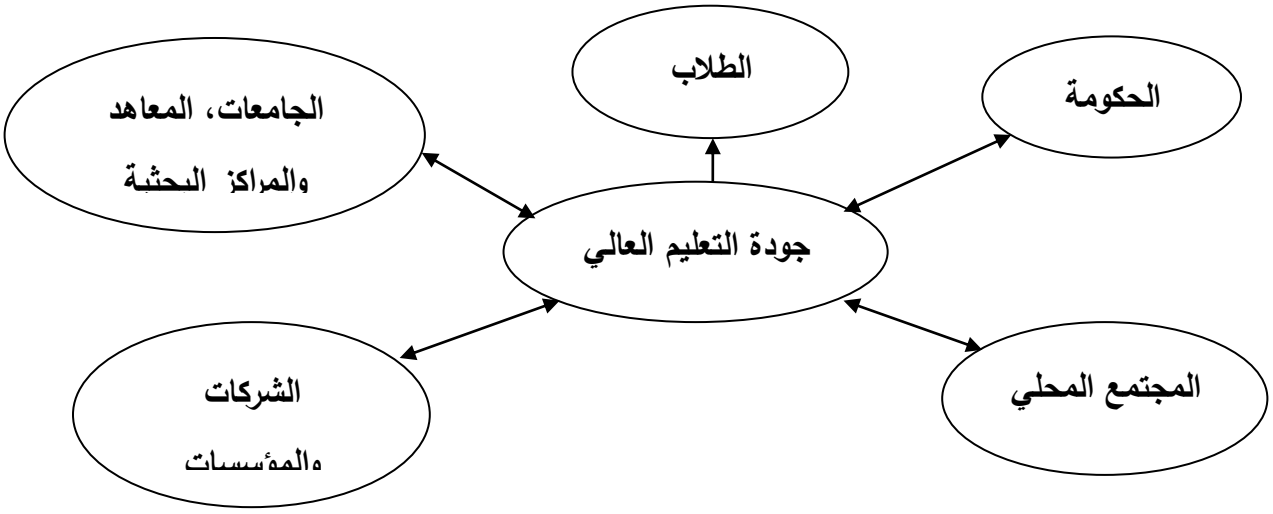
- **جودة التمويل الجامعي:** يتطلب تسيير شؤون التعليم الجامعي، تنفيذ مهامه وبرامجه، مع توفير الكثير من الموارد المالية وهذا ما يطلق عليه بتمويل التعليم الجامعي، ونجد زاد الاهتمام بمدى كفاءة تشغيل الأموال في تمويل التعليم يتزايد بشكل كبير، وهذا راجع لأسباب عديدة، أهمها:

✓ الزيادة الكبيرة في أعداد الطلبة.

✓ مشروعات التطوير في التعليم الجامعي التي استدعت إضافة مبالغ كبيرة من الأموال إلى موازنة مؤسسة التعليم الجامعي.

- **جودة التقييم:** يهتم التعليم العالي بتحديد فعالية كافة عناصر الجودة التي تتكون منها العملية التعليمية، فهو يهتم ب: الطالب، عضو هيئة التدريس، البرامج التعليمية وطرق تدريسها وتمويل إدارة الجامعة. (رقاد، 2013-2014، ص 53)

شكل رقم4: *الأطراف المشاركة في إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي*



المصدر: (الرب، 2010، ص 133)

2.2.1 تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي:

يعد تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة من أهم وسائل التطوير والتحسين في مؤسسات التعليم العالي، وتتضمن عملية تطبيق هذه الإدارة في التعليم العالي العديد من المراحل والمتطلبات التي المفروض الاعتماد عليها، وذلك لضمان تحقيق النجاح والمنافسة بين مختلف مؤسسات التعليم العالي. حيث يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة الكثير من الإجراءات والتغييرات في المؤسسات التعليمية التي يتم عرضها فيما يلي:

1.2.2.1 مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات في النقاط التالية: (النجار, صباح; جواد, مها، 2013، ص 81)

من أجل المحافظة على استمرار مؤسسات التعليم العالي والاطمئنان على قدرتها وتطويرها على مواجهة التحديات سواء إقليمية أو داخلية، ومن هذه المبررات المنافسة المتصاعدة، والتوجه نحو تحقيق الأهداف الربحية دفع بمؤسسات التعليم العالي إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

أما من وجهة نظرا المنظمات التعليمية تسعى إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة استجابة للعوامل الآتية:

- ✓ الحاجة الماسة إلى تحقيق أداء فعال في العملية التعليمية.
- ✓ الزيادة المتتالية والمستمرة في إعداد الطلبة وخاصة الطلبة الملتحقين بالتعليم العالي.
- ✓ امتداد الحاجة للاستمرار في التعليم وتحصيل المعرفة إلى ما بعد التخرج (التعليم المستمر) مما يتطلب تعليم الطلاب في كيفية الاعتماد على الذات في تحصيل المعرفة.
- ✓ ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وما يترتب عليها من تأثير على العملية التعليمية.

بالإضافة إلى مبررات أخرى تتمثل فيما يلي:

- ✓ ارتباط نظام الجودة بالإنتاجية
- ✓ ارتباط نظام الجودة بالشمولية في كافة المجالات
- ✓ عالمية نظام الجودة حيث يعد سمة من سمات العصر.
- ✓ نجاح تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في العديد من المؤسسات التعليمية

✓ ارتباط نظام الجودة الشاملة مع التقويم الشامل للتعليم بالمؤسسات التعليمية. (مجيد شاكر, سوسن; الزيادات عواد, محمد، 2015، ص 92)

2.2.2.1 متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي:

إن متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي وأخص بالذكر الجامعة، بصورة عملية تشمل:

✓ **رسم سياسة الجودة الشاملة من الجامعة:** وتشمل تحديد المسؤول عن إقامة الجودة الشاملة وإدارتها، ويقوم بتحديد كيفية مراجعة ومراقبة النظام من قبل الإدارة، تحديد المهمات المطلوبة والإجراءات المحددة لكل مهمة مع تحديد كيفية مراقبة تلك الإجراءات، والعمل على تنفيذها. (مجيد شاكر, سوسن; الزيادات عواد, محمد، 2015، ص 108)

✓ **تحديد الإجراءات:** التي تشمل التوثيق والتسجيل، تقديم المشورة، تخطيط المناهج وتطورها والتقويم، مواد التعليم، اختيار وتعيين الموارد البشرية الأكاديمية الإدارية وتطويرهم.

✓ **تعليمات العمل:** يجب أن تكون تعليمات العمل واضحة ومفهومة وقابلة للتطبيق.

✓ **المراجعة:** وهي الوسيلة التي يمكن للمؤسسة أن تتأكد من تنفيذ الإجراءات.

✓ **القدرة على القيام بالعمل التصحيحي:** ويشمل تصحيح ما تم إغفاله أو عمله بطريقة غير صحيحة. (ابو الرب، قدادة، و آخرون، 2014، ص 146-147)

✓ **الخطوات الإجرائية:** تتمثل في وضع معايير لتطبيق إدارة الجودة الشاملة مثل نظام الايزو ISO9002، في الميدان التربوي، والذي يعني مدى تطابق عملية التنفيذ لإدارة الجودة الشاملة للمواصفات القياسية لإحدى المؤسسات العالمية التي تهدف إلى وضع أنماط ومقاييس عالمية للعمل على تحسين كفاءة العملية الإنتاجية وتخفيض تكاليفها. (مجيد، 2014، ص 109)

3.2.2.1 مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

شهدت الجودة الشاملة كمدخل إداري تطورات هائلة لتحقيق أفضل مستوى من الأداء، وقد اشتملت على مراحل وخطوات تأخذ شكلا ونظاما إداريا شاملا، قائما على أساس إحداث تغييرات جذرية ايجابية نذكر منها: (ديب، 2013، ص 32)

✓ **المرحلة الصفرية:** تعد من أهم المراحل حيث يقرر القادة في هذه المرحلة فيما إذا كانوا سيستفيدون من تطبيق إدارة الجودة الشاملة لأجل التحسين والتطوير أم لا، وتعد هذه المرحلة مرحلة اتخاذ القرار لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

✓ **مرحلة الإعداد:** تتضمن هذه المرحلة إعداد الاتجاهات والمهارات لدى صانعي القرارات والقيادات الإدارية من خلال التدريب اللازم بهدف زيادة ثقتهم في أنفسهم وقدرتهم على قيادة عمليات التغيير في المؤسسة التعليمية دون خوف. (المليجي و البرازي، 2010، ص 81)

✓ **التمهيد للتجديد:** وتتضمن نشر ثقافة الجودة الشاملة داخل مؤسسات التعليم العالي، وتهيئة أفراد المجتمع من خلال بناء وعي فردي وجماعي لمعرفة أهداف وفلسفة إدارة الجودة الشاملة كي تتضح الرؤية لدى الأفراد مع ضرورة تهيئة المناخ التربوي. (الحريري و دروش، 2010، ص 201)

✓ **تبني الإدارة لفلسفة الجودة:** تحدد مدى رغبة المؤسسة في تطبيق الجودة، ثم تبدأ في تنفيذ برامج تدريبية.

✓ **مرحلة التخطيط:** تتمثل فيها الصياغة لرؤية المؤسسة التعليمية، ووضع الأهداف والاستراتيجيات والسياسات، بالتالي وضع الخطط اللازمة لتطبيق الجودة، وتحديد الهيكل الدائم والموارد اللازمة لتطبيق الجودة. (المليجي و البرازي، 2010، ص82)

✓ **مرحلة التنظيم:** وفيها يتم تنفيذ خطة تطويرية شاملة لاستيفاء متطلبات المواصفات والمعايير من خلال نشر دليل الجودة وإجراءاتها وتعليمات العمل وخططه من أجل ضمان الحصول على نظام الجودة المطلوب. (ابو الرب، قدادة، و آخرون، 2014، ص 147) يتم فيها اختيار فريق تصميم الجودة الذي يضم منسق الجودة، مدير الجودة، بالإضافة إلى تكوين فريق التحسين يتم تكوينه من باقي الوحدات المؤسسية. (المليجي و البرازي، 2010، ص 84)

✓ **مرحلة تطبيق إدارة الجودة الشاملة:** يوضح (الحريري و دروش، 2010، ص 200) في هذه المرحلة يتم تطبيق إدارة الجودة الشاملة على كافة المستويات بكل كلياتها وأقسامها والوحدات الإدارية فيها حيث يقوم فريق عمل إدارة الجودة بمتابعة والتأكد من تنفيذ تطبيق كل الإجراءات. (ابو الرب، قدادة، و آخرون، 2014، ص 147) بالإضافة إلى اختيار المنفذين وتدريبهم، بهدف خلق المهارات اللازمة.

✓ **مرحلة تبادل ونشر الخبرات:** فيها يتم استثمار النجاحات والخبرات التي تم تحقيقها، حيث تدعى إدارة المؤسسة جميع الوحدات، وكذلك المتعاملين معها من عملاء وموردين للمشاركة في عمليات التحسين. (المليجي و البرازي، 2010، ص 81) من خلال إجراء المراجعة المستمرة وفق التغذية الراجعة وبدء التدقيق الداخلي لنظام الجودة.(لحسن ، 2013، ص 35-36)

4.2.2.1 فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة TQM في مؤسسات التعليم العالي:

اعتماد TQM يساعد على مؤسسات التعليم العالي تحافظ على قدرتها التنافسية، القضاء على أوجه القصور في المؤسسة، يساعد على التركيز على احتياجات السوق وتحقيق ارتفاع الأداء في جميع المجالات، وتلبية احتياجات جميع أصحاب المصلحة. (Abdus Samad, 2015, p. 624)

كما يعمل تطبيق نظام إدارة الجودة في الجامعات بتحقيق(تحسين كفاية إدارة الجامعة)، تطوير المناهج، تطوير أساليب القياس والتقييم، استخدام تكنولوجيا التعليم، رفع مستوى أداء العاملين من أكاديميين وإداريين وتشجيع عمل الفريق الواحد وتنمية القدرات الإدارية، وتحسين مخرجات التعليم زيادة إنتاج البحث العلمي في الجامعة. (ماضي، 2010، ص 57) تحقيق التميز، أي تحقيق الأهداف بأداء مميز يجعله متفوقا على غيره من الجامعات. (الحريري و دروش، 2010، ص 198)

كما أضافت (مجيد شاكر, سوسن; الزيادات عواد, محمد، 2015، ص 94) العديد من الفوائد تمثلت فيما يلي:

✓ ضبط وتطوير النظام الإداري في أي مؤسسة تعليمية نتيجة لوضوح الأدوار وتحديد المسؤوليات الارتقاء بمستوى الطلاب في جميع الجوانب الجسمية والعقلية والاجتماعية والنفسية والروحية.

✓ زيادة الوعي والانتماء نحو المؤسسة من قبل الطلاب والمجتمع المحلي.

✓ إن تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة يمنح المؤسسة المزيد من الاحترام والتقدير المحلي والاعتراف العالمي.

أما دليل إجراءات ومعايير ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الأردنية، ذكر العديد من فوائد تطبيق إدارة الجودة في الجامعات، أهمها:

✓ تشجيع التميز في مؤسسات التعليم العالي من خلال تطوير محاكاة وأدلة لتقييم الفاعلية التربوية فيها.

✓ تشجيع التحسينات المؤسسية التي تطال العملية التربوية من خلال استمرارية التقييم الذاتي الذي تمارسه المؤسسة.

✓ طمأنة المجتمع التربوي والمجتمع العام وغيرهما من المؤسسات والهيئات المحلية والدولية الإقليمية، بان المؤسسة موضع الاهتمام لديها أهداف تربوية محددة وملائمة، وأنها هيأت الظروف الملائمة التي يمكن من خلالها أن تحقق أهدافها ورسالتها بفعالية.

✓ تشجيع روح التنافس الايجابي بين مؤسسات التعليم العالي على التميز في مدخلاتها وعملياتها ومخرجاتها بما ينسجم مع متطلبات المجتمع المحلي والإقليمي والعالمي وروح عصر الجودة والعولمة والاقتصاد المعرفي. (هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي، 2009، ص2)

5.2.2.1 معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي:

أثار الكثير من الباحثين أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة لا يعني تطبيقها بنجاح، بل نجد أن مؤسسات التعليم العالي تعترضها العديد من الصعوبات التي تحول دون تطبيقها، حيث يمكن تلخيص أهم المعوقات فيما يلي:

✓ حداثة موضوع إدارة الجودة الشاملة وخاصة في البلدان النامية.

✓ عدم توفر الكفاءات البشرية المؤهلة في هذا المجال.

✓ نقص الميزانية أو تخصيص مبالغ غير كافية لأجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

✓ الاعتقاد الخاطئ لدى بعض العاملين بعدم حاجتهم للتدريب.

✓ إتباع الأسلوب الدكتاتوري في الإدارة وتشدد المديرين في تفويض صلاحياتهم.

✓ مقاومة التغيير لدى بعض العاملين بسبب طبيعتهم المقاومة للتغيير، أو بسبب الخوف من تأثيرات الغير عليهم.

✓ عدم وجود نظام فعال للاتصالات والتغذية العكسية. (أحمد، 2013 ، ص 524)

بالإضافة إلى معوقات أخرى، تمثلت في:

✓ عدم التزام الإدارة العليا.

✓ التركيز على تطبيق أساليب معينة وليس على التطبيق ككل.

✓ تبني طرق وأساليب الإدارة الجودة الشاملة لا تتوافق مع خصوصية المؤسسة.

✓ توقع نتائج فورية وليست على المدى البعيد. (البديوي، 2007، ص 644)

وبالتالي، يمكن تلخيص المعوقات في أربع قضايا رئيسية:

– **قضايا متعلقة بالنظام التعليمي بشكل عام:** والتي يمكن إيجازها فيما يلي:

✓ عدم توظيف المفاهيم الاقتصادية على العملية التعليمية

✓ عدم التنسيق بين نظامي التعليم العالي والعام.

✓ الابتعاد عن التخطيط الاستراتيجي والاكتفاء بالتخطيط قصير الأجل.

✓ المركزية في رسم السياسة التربوية وصنع القرار في مؤسسات التعليم العالي. (الترتوري، محمد، و أغادير، 2009، ص 68)

– القضايا المتعلقة بالهيئات الأكاديمية ومؤسساتها التربوية:

✓ عدم تفتح البيئة الأكاديمية أو السرعة في تقبل نظام إدارة الجودة الشاملة، المقصود بها الحرية الأكاديمية مما يجعل عضو هيئة التدريس حرا في رفض عمليات التقويم مثل إدارة الجودة الشاملة والتي تنتج مقاييس رضا أو إنتاج.

✓ الزمن المصروف في تطبيق إدارة الجودة الشاملة غير محدد، وأن زمن أعضاء هيئة التدريس اللازم لتوليد هذه التحسينات أكثر من اللازم، إضافة إلى عدم توفر الكوادر المدربة المؤهلة لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.

✓ عدم وجود القيادة الواعية التي تدرك مفهوم إدارة الجودة الشاملة وأهمية دعمها والتخطيط والتنظيم لها وحشد جميع الموارد المتاحة لخدمتها وتحقيق أهدافها.

✓ صعوبة وضع عناصر الجودة الجامعية في صورة وحدات كمية، هذا ما يؤدي إلى استخدام الإحصائيات بطريق غير سليمة في تحليل البيانات وبالتالي الوصول إلى نتائج خاطئة.

✓ مقاومة التغيير والتطوير بسبب النقص في ثقافة الجودة لدى المديرين والعاملين في المؤسسة. (الحريري و دروش، 2010، ص 208)

✓ عدم إقامة دورات تدريبية للهيئات التدريسية في المؤسسات التعليمية. (جاد، 2008، ص 105)

– القضايا المتعلقة بالطلبة:

✓ الكثافة الطلابية في بعض مدارس التعليم.

✓ استمرارية غالبية المؤسسات التعليمية في استخدام طرق التعليم التقليدية كالتركيز على الحفظ والتلقين، وقلة استخدام التقنية واستراتيجيات التعليم الحديثة وتوظيفها في التدريس وإغفال استخدام التعلم الذاتي.

- **القضايا المتعلقة بالتمويل المالي:** يمكن تلخيصها (محمد و فايزة، 2007، ص 15) فيما يلي:

✓ استمرار الاعتماد بشكل كبير على الحكومة كمصدر للتمويل.

✓ حاجة نظام التعليم إلى وجود منهج منتظم لتوزيع الموارد على التعليم العام في جميع المناطق بشكل متوازن.

✓ ضعف النظام المالي والمعلوماتي، فتطبيق الجودة يتطلب موارد مالية لقاء تدريب العاملين في مجال الجودة.

3.2.1 ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي

تعمل مؤسسات التعليم العالي باستمرار من أجل تحقيق الجودة والتميز في مختلف خدماتها التعليمية والبحثية، حتى تكون ملائمة مع متطلبات السوق المحلي والدولي، من هنا عملت مؤسسات التعليم العالي على الاعتماد على نظام ضمان الجودة تأكيدا على التزامها بالمعايير العالمية من هنا سنحاول التعريف بهذا النظام وأهم وظائفه، وآليات المعتمدة من أجل بلوغ أهداف مؤسسات التعليم العالي.

1.3.2.1 مفهوم ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي

هناك عدة تعاريف لضمان جودة مؤسسات التعليم العالي، خاصة مع كثرة الأبحاث والدراسات المتعلقة بهذا المجال سواء في المجال النظري أو التطبيقي لهذا المفهوم.

عرف **إبراهيم المليجي** ضمان الجودة على أنها مجموعة الأدوات والأساليب والإجراءات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والحفاظ على استمراريتها داخل المؤسسة التعليمية.

كما أنه منحى نظامي يقوم على بناء الجودة في مكونات النظام التعليمي نفسه، أي مدخلاته وعملياته ومخرجاته لضمان أن الموارد تتفق وتوجه وفق الخطط والأهداف والمعايير ومؤشرات الأداء المتفق عليها. (المليجي و البرازي، 2010، ص 159-161)

يعتبر ضمان الجودة مصطلحا عاما بالنسبة Vlãscesanu, Grünberg et Pârlea فقد أشارت إلى أنه عملية تقييم مستمرة هدفها تقييم (تقدير، مراقبة، ضمان، صيانة أو تحسين نوعية النظام أو المؤسسات أو برامج التعليم العالي).

أي أنه مصطلح شمولي يضم العديد من المفاهيم المتعلقة بالقياس، الرقابة، التحسين وغيرها، ضمن نظام تقييم الجودة بمعناها الواسع. (Québec, 2012, p. 07)

ضمان الجودة يمكن ترجمته بثلاث مصطلحات:

- ✓ تقييم الجودة.
- ✓ ضمان وتوكيد الجودة.
- ✓ إدارة الجودة.

جدول رقم4: *مضمون مصطلح ضمان الجودة*

المصطلحات	السؤال الجوهري	الهدف	التطبيق
تقييم الجودة	كيف نقيس الجودة؟	قياس الجودة	تطبيق التقييم
ضمان الجودة	كيف نضمن الجودة؟	إثبات أن الجودة تحققت	التحقق من الجودة
إدارة الجودة	كيف نتحصل على الجودة وثقافة الجودة	تسيير الجودة	تنفيذ الإجراءات

المصدر: (Québec، 2012، p 07)

بناء على الجدول أعلاه نؤكد أن تعريف ضمان الجودة يختلف من المقيم، المقرر والمدير لأنهم ليسوا نفس الممثلين، وقبل كل شيء ليس لديهم نفس الأهداف، فالأول يتعلق بمسألة كيفية قياس الجودة والثاني يتعلق بكيفية ضمان الجودة والثالث يسعى لمعرفة كيفية الحصول عليها، والجدول التالي يوضح المعاني الثلاث لضمان الجودة.

الوسيلة للتأكد من أن المعايير المناظرة لها سواء قوميا أو عالميا، وأن مستوى جودة فرص التعلم والأبحاث والمشاركة المجتمعية تعد ملائمة وتستوفي توقعات مختلف أنواع المستفيدين من هذه الجهات. (سعيد، ص 528)

أشارت(اليونسكو، 2018، ص 18) في تقريرها أن ضمان جودة مطبق بشكل ملائم، وهو أداة فعالة لتحسين الحوكمة الإجمالية، لمؤسسات التعليم العالي وبالتالي فهو يؤثر في الكفاءة الكلية للأموال المستخدمة وخاصة في الخدمات التي تقدمها المؤسسة للمجتمع ككل.

كما عرف كتيب ضمان الجودة لهونغ كونغ، ضمان الجودة هي عملية جماعية يتم من خلالها الجامعة كمؤسسة أكاديمية أن تضمن الحفاظ على جودة العملية التعليمية بالمعايير التي قد وضعتها لنفسها، فمن خلال ضمان الجودة يمكن للجامعة أن تقوم بإرضاء طلابها أو هيئات خارجية. (Education, 1997, p. 2)

وبالتالي فمفهوم الجودة إجرائيا، هو جميع الأنشطة والأساليب المطبقة والآليات المتبعة لتقييم مقدرة المؤسسة على الإيفاء بمتطلبات الجودة وتحسينها.

2.3.2.1 أهداف ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي:

إن مؤسسات التعليم العالي تعمل على تحقيق العديد من الأهداف في إطار ضمان الجودة في العمليات(التخطيط، التصميم، التعليم والتعلم)، أهمها:

- ✓ التحسين المستمر للجودة في المخرجات، نواتج تعلم الطالب، خبرات النظام).
- ✓ مساعدة المؤسسة في الحصول على أعلى مستويات الثقة في أدائها لكل مسؤولياتها ومساعدتها في الحصول على نواتج، ومخرجات تعليمية متسقة متجانسة بما يتضمنه ذلك من كفايات ومساهمات الخريجين.
- ✓ مساعدة المؤسسة على الاستغلال الأمثل للموارد لإنجاز الجودة والأهداف الاستراتيجية الأخرى ويمكن إحراز هذا من خلال ضمان جودة عمليات الأنظمة الجزئية للتمويل، التخطيط الاستراتيجي والإدارة تلك الأنظمة التي تحقق الكفاءة والقدرة المحاسبية العالية لبرامج الجودة.

وعلى ذلك فان عمليات ضمان الجودة يجب أن تتكامل فيها مجموعة من القيم منها: تحقيق روح النظام أو المنظومة، المسؤولية ومنح السلطة للعاملين لتحقيق المشاركة الايجابية، القيم الإدارية القائمة على الدافعية والتدعيم أكثر من القوة والإجبار، العلاقات التبادلية بين عناصر النظام، التعاون الفعلي والمدخل المرتكز على الفريق، والتدريب والتعليم المستمر. (محمد ، ص 144)

3.3.2.1 وظائف ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي

بتعدد وتنوع احتياجات أصحاب المصلحة في مؤسسة التعليم العالي تعددت وظائف نظام ضمان الجودة، حيث أشارت Michaela Martin إلى خمسة وظائف لضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي. كذلك Harvey ميز أربع وظائف رئيسية سيتم إدماجها فيما يلي:(IIEP-UNESCO, p. 11)

✓ **المساءلة:** بهدف تزويد أصحاب المصلحة بالمعلومات المفيدة حول احترام المؤسسة للمعايير المعتمدة (Kettunen, 2011, p. 149) يعمل نظام ضمان الجودة على تحقيق المساءلة في مؤسسات التعليم العالي أمام وزارات ووكالات ضمان الجودة.

✓ **المطابقة:** لضمان مسايرة مؤسسات التعليم العالي للإجراءات، السياسات المتفق عليها من طرف أصحاب المصلحة.

هناك مجموعة أهداف يسعى نظام ضمان الجودة إلى تحقيقها، هذا ما يعكس مصالح الدول والاحتياجات الداخلية لمؤسسات التعليم العالي:

✓ **الرقابة:** الوظيفة التي من خلالها تضمن السلطات العامة تقليديا أن توفير التعليم العالي يلبي الحد الأدنى من متطلبات الجودة، ويعتبر هذا الدور أقل أهمية في أنظمة التعليم العالي العامة التي تتوافر على إدارة كفؤة تسهر على إنتاج مستوى مقبول من الجودة.

✓ **التحسين:** يساعد تطبيق نظام ضمان الجودة على تحسين الممارسات الحالية في مؤسسات التعليم العالي، ذلك من خلال التقييم الذاتي الذي يهدف إلى تزويد صانعي القرار بالتغذية العكسية حول الوحدة محل التقييم، مبرزا في ذلك مواطن القوة والضعف، وهذا ما يمكنهم من وضع الاستراتيجيات والخطط واتخاذ الإجراءات وسد الثغرات والاستفادة المثلى من الإمكانيات لتحقيق أداء أفضل. (STELLA, 2007, pp. 45-47)

وهذه الوظائف تندرج ضمن ضمان الجودة الداخلية والخارجية:

✓ **ضمان الجودة الداخلية:** بهدف بلوغ المؤسسة الجامعية الجودة التي تصبو إليها فإنها تقوم بتفعيل مجموعة من الممارسات على مستوى أهم مقاطعها: الحوكمة، التكوين، البحث، فضمان الجودة الداخلية تهدف بالضبط إلى قياس درجة بلوغ أو تحقيق هذه الممارسات، لدى فعلى المؤسسة المعنية:

- بناء مرجع انطلاقا من الأهداف المسطرة في مخططها للتنمية أو التطوير.
- استحداث خلية الجودة لتحقيق التقييم الداخلي، أو التقييم الذاتي.
- تنصيب مسؤول لضمان الجودة(Raq) هو الذي يحدد ويقترح ويقود الجودة داخل المؤسسة.
- تحقق تقييما ذاتيا للحصول على فحص لإنجازاتها طبقا لمهامها، وهذا الفحص يدن في تقرير التقييم الذاتي.

- يرتبط بالقيود البيروقراطية والإدارية المستاءة كثيرا، أي تتطلب المناهج الداخلية لضمان الجودة وهي تكون خاضعة للسيطرة الأكاديمية.
- تحتوي على أنظمة تقارير داخلية، تكون أقل مدفوعة بالمساءلة، بالتالي يعتبر هذا النهج بمثابة تحسين ذاتي.(Mhlanga, 2008, p. 18)

✓ **ضمان الجودة الخارجية:** يتم تسيير من طرف هيئة خارجية، هذا التقييم يكون إما إراديا أو حتميا، حيث تقوم الجامعة باستدعاء هيئة خارجية مختصة لإضفاء شفافية وموضوعية على نتائج ممارستها وفي الحالة الثانية تقوم الوزارة الوصية أو لجنة مستقلة أو وكالة تقييم خارجية بإنجاز عملية التقييم/ الاعتماد في إطار السياسة القطاعية أو من أجل إعادة تكوين أو تأهيل مخبر بحث، أو تقييم مؤسساتي.(بداري، بوباكور، و حرز الله، 2013)

4.3.2.1 آليات ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي:

إن مؤسسات التعليم العالي تعمل جاهدة على تحقيق التميز وضمان الجودة في الخدمات التعليمية والبحثية وخدمة المجتمع، وحتى تكون مخرجات التعليم ملائمة لمتطلبات السوق الدولي والمحلي، عليها أن تعتمد على آليات حتى تتمكن من ضمان الجودة: (المليجي و البرازي، 2010، ص 174-175)

✓ **التقييم:** يعد التقييم مدخلا طبيعيا لضمان الجودة وتحسينها بشكل مستمر يؤدي إلى حصول المؤسسة على شهادات الاعتماد والموثوقية لدى كل من يتعامل معها، أو يستفيد منها.

كما تستخدم هذه الآلية – لتوضيح العملية الخاصة بالتقييم الخارجي (اختبار، قياس، ضبط) لجودة مؤسسات أو برامج التعليم العالي، حيث تحتوي الإجراءات على التقنيات وبرامج التعليم والممارسات والنشاطات التي تطبق من قبل تنظيم خارجي بهدف تقييم جودة عمليات العالي.

وفي إطار هذا التعريف هناك عدة عوامل: النطاق (وطني أو مؤسساتي)، الأساليب (التقييم الذاتي التقييم في المستويات (النظام، المؤسسة) أو زيارات الموقع ، إطار الفحص من قبل النظراء القسم الفرد)الآليات (السياسات، الهياكل، الثقافات)، يرتبط تقييم الجودة كذلك ببعض القيم الكيفية مثل: القيم الأكاديمية (التركيز على الموضوع)، القيم الإدارية(التركيز على الفرد، كفاءاته البيداغوجية والتطبيقات في قاعة التدريس)، القيم المتعلقة بالعمل (التوجه نحو خصائص خريجي الجامعات ونتائج فضاء التكوين).

✓ **مراجعة الجودة:** عملية تقييم الجودة التي تضمن من خلالها هيئة خارجية لضمان تخصيص وتطبيق إجراءات ضمان الجودة لمؤسسات أو برنامج التعليم العالي، ومجموعة إجراءات الضمان الداخلي والخارجي لجودة النظام، ولا تختبر المراجعة الجودة في حد ذاتها وإنما قدرة النظام على تحقيق مستوى جيد للجودة، ولا يتحقق ذلك إلا من قبل أشخاص(مراجعي الجودة) ليست لهم علاقة مباشرة مع القطاع المراد تقييمه، مراجعة الجودة يمكن أن تكون لها أهداف داخلية أو خارجية، حيث تحتفظ نتائجها بالكتابة (تقرير المراجعة).(STELLA, 2007, pp. 39-40)

تهدف المراجعة الأكاديمية الداخلية إلى تحديد فعالية نظام الجودة ومدى ملائمة الهدف، والتحسين المستمر لنظام الجودة في المؤسسة، وتقييم الأداء، وتحقيق النجاح التنظيمي، حيث يمكن النظر إليها على أنها نوع من التقييم النظمي، والفحص المستقل، حيث أنها تعمل على تحسين الجودة من خلال تحديد أوجه القصور والممارسات الفعالة. (المليجي و البرازي، 2010، ص187)

✓ **الاعتماد:** هو مكانة أكاديمية أو وضع أكاديمي علمي يمنح للمؤسسة التعليمية أو البرنامج الأكاديمي مقابل استيفاء المؤسسة لمعايير جودة التعليم المقدم، وفق ما يتفق عليه مع مؤسسات التقييم(الاعتماد) التربوية.(مجيد شاكر و الزيادات عواد، 2015، ص 271)

عرف من طرف مجلس اعتماد التعليم العالي (The council for higher Education Accreditation– CHEA)، الاعتماد Accréditation "هو العملية التي يتم من خلالها مراجعة النوعية من الخارج، وتستعمل في التعليم العالي لتفحص الكليات والجامعات والبرامج من أجل ضمان الجودة وتحسين النوعية". (الخطيب و الخطيب، 2010، ص 36)

تستطيع مؤسسات التعليم العالي من خلال الاعتماد تقييم أنشطتها التعليمية بصفة دورية في جميع جوانبها، بغية الحصول على قرار أو حكم مستقل بأنها تحقق أهدافها التعليمية، ويمكن مقارنتها مع المؤسسات المشابهة لها من حيث الأداء والخدمة التعليمية التي تقدمها وتتضمن عناصر هذه العملية التحديد الواضح للأهداف التعليمية، والدراسة الذاتية الموجهة نحو هذه الأهداف.

كما يرتبط ضمان الجودة بالاعتماد ارتباط قويا لأن الهدف من الاعتماد هو دفع المسؤولين من أجل القيام بالإجراءات الكفيلة بتحسين الأداء، وتحقيق الأهداف المرجوة من التعليم والتدريب داخل هذه المؤسسات. (المليجي و البرازي، 2010، ص 183–184)

3.1 تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي:

إن تجويد وتحسين أداء مؤسسات التعليم العالي تطلب أسلوبا إداريا ذا طبيعة خاصة يتمثل في إدارة الجودة الشاملة التي تعد من الاتجاهات الحديثة في الإدارة ، وتقوم فلسفتها على مجموعة من المبادئ هدفها تحقيق أفضل أداء ممكن من خلال أداء العمل الصحيح بأسلوب نموذجي من أول مرة تجنبا لضياع الموارد أو تبديدها أو سوء استغلالها، فتبني الجامعة لإدارة الجودة الشاملة هو استراتيجية لرفع كفاءة هذا المرفق الحيوي، وكسب رهان التميز سواء على مستوى التعليم والبحث أو على مستوى الإدارة والتسيير.

1.3.1 الإطار المفاهيمي للأداء وتحسين الأداء:

يعد الأداء من المفاهيم التي نالت نصيبا وافرا من الاهتمام والبحث في الدراسات الإدارية بشكل عام ودراسات الموارد البشرية بشكل خاص، من هنا كان لابد من إعطاء مفهوم للأداء وتحسينه.

1.1.3.1 مفهوم الأداء:

هناك تعريفات مختلفة للأداء فهي تظل قضية اختلاف بين الباحثين التنظيميين، حيث يرى Annick Bourguigon كلمة الأداء هي مصطلح متعدد المعاني، وهو مصطلح يشمل العديد من المعاني ويمكن أن يكون موضوعا مختلفا.(Vernazobres, Septembre 2006, p. 02)

- **الدلالة اللغوية والاصطلاحية**

✓ **الأداء لغة:** ورد في لسان العرب أن الأداء مصدر الفعل أدى الشيء أوصله، والاسم الأداء أدى الأمانة، وأدى الشيء قام به، وتقابله الكلمة اللاتينية (performer)، التي تعني كلية الشكل لشيء ما وترجمت إلى الانجليزية في القرن الخامس عشر لتصبح performance، التي تعني انجاز العمل أو الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه. (ابن منظور، 1984، ص 26)

✓ **الدلالة الاصطلاحية:** لأداء هي كلمة انكلوساكسونية مثل ما عرفها Annick Bourguigon وهي تشير إلى الفعل، والى نتائجه وربما نجاحه. وقد عرفها على أنها: تحقيق الأهداف التنظيمية بغض النظر عن طبيعة وتنوع هذه الأهداف، وبالتالي العملية التي تقود من عمل إلى نتيجة. (Atangana O. Henri & Yogo Thierry, 2012, p. 07)

كما أكد Patrick C. Flood و Margaret M. Hefferna أن مصطلح الأداء في العلوم الإدارية لا يلقى إشكالية في تحديد التعريف فقط، بل في تحديد المفهوم من جانبين وهما إشكالية التعريف واقتباس من هنا سيتم عرض أهم وجهات النظر لتحديد مفهوم الأداء وأبعاده.

Ismael Younis Abu-Jarad ربط الأداء بقدرة المنظمة على تحقيق أهدافها وغاياتها باستخدام الموارد بطريقة فعالة. (ismael, jarad, & al, 2010, p. 28)

الأداء وفقا لوفقًا (Bourguignon) هو مصطلح يمكن أن يأخذ تعريفه معنى متغير حسب المؤلفين، وقد حدد ثلاثة نقاط لتحديد الأداء:

- الأداء هو النجاح، أي أن الأداء غير موجود في حد ذاته بل يظهر في تمثيلات النجاح.
- الأداء هو نتيجة العمل أي أن قياس الأداء هو التقييم اللاحق للنتائج المتحصل عليها.
- الأداء هو العمل، بل هو عملية وليس نتيجة يظهر في وقت معين. (Assane, 2011, p. 03) يختلف مفهوم الأداء، تبعا لاختلاف طبيعة عمل المنظمات وأهدافها والجهات التي تقيسه، فهو يستخدم للدلالة عن بلوغ الأهداف، وللتعبير عن الكيفية التي تستخدم بها المنظمة مواردها وطريقة تفاعلها مع بيئتها، فهو يمثل انعكاسا لقدرة المنظمة على تبني خيارها وتطبيقه، وبالتالي هو الجوهر الذي تتجه صوبه عملية تقييم الأداء.

ويرتبط الأداء بكل من سلوك الفرد والمنظمة ويحتل مكانة خاصة داخل أي منظمة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها، على مستوى الفرد والمنظمة والدولة. (الدائم, مرتضى ابراهيم نور، 2013، ص 61)، فالأداء هو المستوى الذي تتمتع به مخرجات المنظمة بعد إجراء العمليات على مدخلاتها فالأداء هنا هو مخرجات الأنشطة والفعاليات التي تحدث داخل المنظمة. (عباس، 2015، ص17) كما يمكن تعريف الأداء على انه جملة من التفاعلات المعقدة التي تتم بين الأفراد وبين الثقافة والبيئة التي يعملون في سياقها. (ديب, نسرين روحي سالم، 2013، ص 17)

كما أشار Bouquin الأداء ينطوي على مفهومين أساسيين هما الفعالية والكفاءة، حيث أن الفعالية تشير إلى القدرة على تحقيق أهداف محددة بتكلفة أقل أو تحت قيود الموارد المتاحة. (Atangana O. Henri & Yogo Thierry, 2012, p. 07)

كما عرف حسب منظمة الايزو 9000، إصدار 2000، بأنه يشمل الكفاءة والفعالية. هذه الأخيرة تكمن في مدى بلوغ النتائج، أما الكفاءة هي العلاقة بين النتيجة المتحصل عليها والموارد المستعملة. (يحياوي، 2007، ص 46)

ومنه يمكن القول، الأداء ليس هدفا في حد ذاته وإنما هو وسيلة لتحقيق غاية متمثلة في النتائج، لهذا ينظر إلى الأداء على أنه الترجمة العملية لكافة مراحل التخطيط في المنظمة. بالتالي يعتبر كمفهوم شمولي يضم العديد من الأبعاد، وبذلك فهو مرتبط بالمسؤولية الاجتماعية للمنظمة في ظل الاستجابة لتحديات التنمية المستدامة*.

2.1.3.1 أهمية الأداء:

يعتبر الأداء المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود كافة العملاء داخل مؤسسات التعليم العالي كونه يشمل أهدافها، إذ أن معظم المؤسسات تتوقع أن تؤدي مواردها البشرية بفعالية الوظائف التي أسندت إليها، وتهتم معظم المنظمات بتحديد نوعية وكمية أداء عامليها وتحديد القابليات والإمكانيات التي يمتلكها كل فرد، ومدى احتياج هؤلاء الأفراد إلى التطوير. ويمكن إيجاز أهمية الأداء في النقاط التالية:

- ✓ يمثل النشاط الشمولي المستمر الذي يعكس نجاح الوحدة الاقتصادية واستمراريتها وقدرتها على التكيف مع البيئة أو فشلها وانكماشها وفق أسس ومعايير محددة تضعها الوحدة الاقتصادية وفقا لمتطلبات نشاطها، وعلى ضوء الأهداف طويلة الأمد.
- ✓ يعتبر هو الكاشف الحقيقي لموقع المنظمة في السوق ولمدى نجاحها في تحقيق أهدافها الداخلية والخارجية، بالإضافة إلى أنه القاعدة التي تبنى عليها العديد من القرارات الهامة في المنظمة.

---

*عرفت Sustainable development بأنها تلك التنمية التي تلبي حاجات الحاضر دون المساومة على قدرات الأجيال القادمة في تلبية احتياجاتهم.

Education For Sustainable Development التعليم من أجل التنمية المستدامة: ذلك النوع من التعليم الذي يسمح للطلبة من تطوير معارفهم ومهاراتهم واتجاهاتهم للعمل، بما يكفل حماية الموارد الاجتماعية والاقتصادية والبيئية لكل من الأجيال الحاضرة وأجيال المستقبل.

ارجع: مريم أحمد علي أبو مساعد، درجة تطبيق الجامعات الفلسطينية لإدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بدرجة تحقق مؤشرات التعليم من أجل التنمية المستدامة، رسالة ماجستير في أصول التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2015،ص12.

✓ يعتبر محصلة لكافة العمليات التي تقوم بها المؤسسة التعليمية، وأن أي خلل في أي منها لابد أن يؤثر على الأداء. (الدائم, مرتضى ابراهيم نور، 2013، ص 64)

3.1.3.1 معايير الأداء:

كثرت في الآونة الأخيرة الأدبيات التأصيلية للمعايير الخاصة بكل من مجالات منظومة معايير الأداء في مؤسسات التعليم العالي، وهي تستخدمها كأساس للتقييم والمراجعة، لدى سنقوم بإيجازها فيما يلي:

✓ **الكفاءة Efficiency:** يشير هذا المعيار إلى حسن استخدام الموارد المتاحة(موظفين، مال وقت) أفضل استخدام وتتضمن قياس التكلفة لكل وحدة من المخرجات، النسبة بين المخرجات والمدخلات أو النسبة بين المخرجات والوقت.

✓ **الفاعلية Effectiveness:** ويقيس هذا المعيار مدى تحقيق الأهداف العامة للوحدة المحلية أو الأهداف التشغيلية الفرعية للوحدات التنظيمية لها. (مجيد شاكر, سوسن، 2011، ص 28)

✓ **الإنتاجيةProductivity:** ويشير هذا المعيار إلى قياس العلاقة النسبية بين مخرجات ومدخلات الوحدة المحلية، وتتمثل في الميزانية التي تمثل الهدف النهائي لأي مؤسسة.

✓ **الجودة Quality:** وتتمثل في المساهمة الأساسية في أداء نظام جيد، وتتضمن مقاييس الجودة توقعات المستفيد مثل السرعة، الاستجابة والمسؤولية. (Tangen, 2004, p. 72)

جدول رقم5: *تطور معايير الأداء من 1950 إلى 2000.*

تطور معايير الأداء					
1950	1960	1970	1980	1990	2000
الفعالية	الفعالية الكفاءة	الفعالية الكفاءة الإنتاجية	الفعالية الكفاءة الإنتاجية المرونة	الفعالية الكفاءة الإنتاجية المرونة الإبداع	الفعالية الكفاءة الإنتاجية المرونة الإبداع الاستمرارية

المصدر: (Tangen, 2004, p. 45)

4.1.3.1 المقاربات المفاهيمية للأداء:

✓ **المقاربة الاقتصادية:** تعود جذور هذه المقاربة لإسهامات النظرية الكلاسيكية والبيروقراطية في الإدارة، فهي تتعلق بمدى تحقيق الأهداف، ويعتمد هذا النهج الاقتصادي على الفكرة المركزية للأهداف المراد تحقيقها، بحيث يعكس توقعات المالكين والمديرين.

وفيما بعد حدد Jérôme Caby الامتدادات الاستراتيجية لهذه المقاربة، معتبرين أن خلق القيمة المتوقعة يعتمد إما على نمو النشاط وإما تحقيق أرباح على أساس الاستثمارات المستقبلية، أو على تفضيل التمويل الخارجي. وبذلك ارتبطت هذه المقاربة بمفهوم وظيفة المنظمة، أو مدى تحقيقها للأهداف المسطرة والنتائج المتوقعة.

✓ **المقاربة الاجتماعية:** إن هذه المقاربة نتيجة لإسهامات مدرسة العلاقات الإنسانية وهي تركز على الأبعاد البشرية للمنظمة، تركز هذه المقاربة على دمج مختلف الأنشطة الضرورية للحفاظ على المنظمة، وهذه المقاربة تركز على أن تحقيق الأهداف الاجتماعية يسمح بتحقيق الأهداف الاقتصادية. (Gauzente, 2000, p. 147) تقوم على التعاون داخل المنظمة وعلى تلبية احتياجات الناس الذين يعملون هناك، ويشير إلى أن المنظمة الناجحة هي المنظمة التي يتوفر فيها مناخ ملائم للعمل من استقرار تعاون، الحافز. (François Champagne et al, 2005, p. 26)

✓ **المقاربة النظامية:** (Gauzente, 2000, p. 148) تعتبر المنظمة كنظام غايته البقاء والاستمرار تسلط هذه المقاربة الضوء على قدرات المنظمة، أي الكفاءة التنظيمية هي الدرجة التي تتمتع بها المنظمة كنظام اجتماعي يضم الموارد والوسائل، والعمل على تحقيق أهدافها دون المساس بوسائلها ومواردها ودون ممارسة ضغوط على أعضائها.

وتكون المنظمة الناجحة هي المنظمة التي تعمل بسلاسة وفقا للمعايير المعمول بها، وذلك دون ضغوط لا داعي لها، ثم يتم تقييم الاستقرار والتحكم، يضع هذا النموذج قياس الأداء التنظيمي على مستوى عمليات الإنتاج الداخلية.

✓ **المقاربة السياسية:** أو ما يسمى بنموذج الدوائر الاستراتيجية، الذي بموجبه تكون المنظمة الناجحة هي المنظمة التي تستطيع مواجهة التحديات الداخلية والخارجية، حيث يعتمد هذا النموذج على

رؤية استراتيجية تكون المنظمات بموجبها ساحات سياسية يتفاعل فيها الفاعلون وفقا لمصالحهم الاستراتيجية، وبالتالي التركيز على التفاوض والتسوية. (François Champagne et al, 2005, pp. 25-26)

ومنه يمكن القول أن هذه المقاربات هي مقاربات نظرية، لا يمكن الاعتماد عليها كمقاربات في الواقع يصعب الاعتماد عليها كمقاربات في الواقع.

2.3.1 الأسس الفكرية للأداء في مؤسسات التعليم العالي:

يسعى مديرو التعليم العالي إلى تحسين الأداء في مؤسسات التعليم العالي، من خلال تعديلات طفيفة في نمط تخصيص الموارد وذلك من خلال استخدام المعلومات، نجد أن الأطراف تعددت في تحقيق أهداف الجامعات، هذا ما أدى إلى صعوبة التحكم في أداها وتقييمه وإشكالية تحديد مؤشراته، من هنا سيكون عرض لمفهوم الأداء.

1.2.3.1 مفهوم الأداء في مؤسسات التعليم العالي:

نجد العديد من المفكرين حاولوا تعريف الأداء في مؤسسات التعليم العالي، حيث ارتبطت فكرة الأداء ارتباطا وثيقا بالإنتاجية، هذا حسب Alan W. Lindsay حيث يتم قياس المدخلات من الناحية المادية ويتم قياس المخرجات من حيث قيمتها، أو مستوى التفضيل أو المنفعة. وبالتالي فمفهوم الأداء في مؤسسات التعليم العالي يشتمل على الفعالية التي تربط النتائج بالأهداف ، والكفاءة التي تربط النتائج بالمدخلات.

فاستخدام مصطلح الأداء يعبر عن مفاهيم الانجاز وتنفيذ المهمة، وبالتالي فتقييم المؤسسة يتضمن السؤال عن مدى جودة أداء المؤسسة لوظائفها، أي السؤال عن مدى فعالية المؤسسة في تحقيق أهدافها وكفاءة استخدام مواردها في العملية. (Lindsay, 1981, p. 690)

حسب Jean Claude Byungura، يمكن فهم الأداء في مؤسسات التعليم العالي أنه يشير إلى الأداء الأكاديمي والإداري.

✓ **الأداء الأكاديمي:** الدرجة التي حققت بها الجامعات والمعلمين والمتعلمين أهدافهم المتعلقة بالتعليم من خلال تكامل واستخدام أدوات تكنولوجيا المعلومات، بحيث يتضمن معايير قياس أبعاد التدريس والتعلم والبحث.

✓ **الأداء الإداري:** المدى الذي يمكن للجامعات أن ترضي فيه عملائها(الطلاب والشركاء الآخرين)، وذلك باستخدام تكنولوجيا المعلومات في تقديم الخدمات. (Byungura, 2019, p. 2)

يمثل أداء مؤسسات التعليم العالي عملية أطلق عليها (Jürgen Enders) مصطلح نشاط أو برنامج تربط بين المدخلات، العمليات، المخرجات، وتنطلق بناءا على أهداف محددة مسبقا تعكس الحاجات والمشاكل المختلفة للمجتمع والتي عادة ما تتأثر بنتائج هذه العملية.

يتم تحويل المدخلات (الموارد) إلى مخرجات(منتجات) على أساس تكنولوجيا الإنتاج، شرط أن تعمل على تحقيق رضا عملائها(الطلاب) وبالتالي تحقيق نجاحها. (al, 2011, p. 174 & Jürgen)

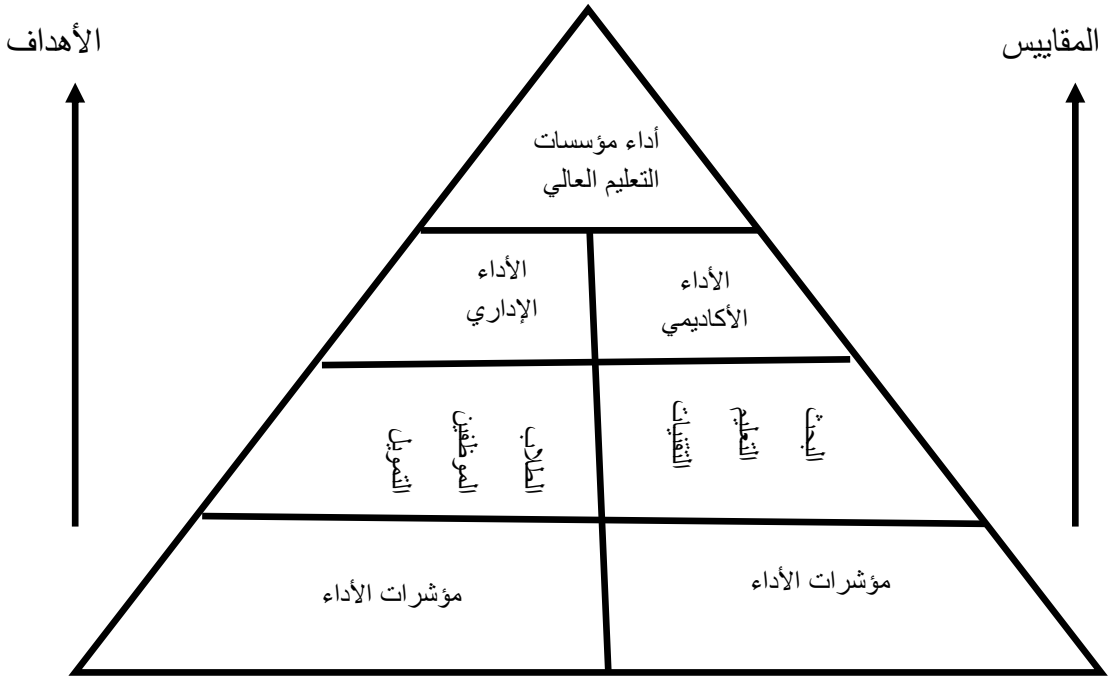
في التعليم العالي لا يمكن تحديد مخرجات أنشطة التدريس والبحث في الجامعات والكليات بطريقة مباشرة، حيث يمثل قياس كمية ونوعية التدريس أو البحث تحديا كبيرا، وبالتالي لا يمكن الإجابة عن السؤالين التاليين:(Jürgen & al, 2011, p. 175)

- هل الأنشطة متجانسة؟
- هل الإخراج قابل للتحديد؟

إن أداء مؤسسات التعليم العالي هو ذلك النظام الذي يربط بين مكونات الجامعة والبيئة الخارجية المحيطة بها، فالأداء يمس جميع مكونات الجامعة المختلفة. (بوجنان و ازنساني، 2011، ص 127)

كتعريف إجرائي يمكن القول أن الأداء في مؤسسات التعليم العالي يتمثل في مدى قدرتها على استخدام مختلف مواردها المالية والبشرية والتكنولوجية، وحتى المعرفية بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها بطريقة كفؤة، وبالتالي فالأداء يمكن قياسه من خلال تحليل العلاقة بين المدخلات والمخرجات المختلفة.

شكل رقم5: *مكونات الأداء في مؤسسات التعليم العالي*



المصدر :(Byungura, Jean Claude, 2019, p. 30)

يوضح هذا الشكل الوظائف الأكاديمية تشمل التدريس وأنشطة التعلم والبحث، أما الوظائف الإدارية فتشمل موارد الجامعة، مثل الموظفين والبيانات المؤسسية والبنية التحتية الأخرى لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

يتضمن الأداء بالنسبة لمؤسسات التعليم العالي، أداء كل من الوظائف الأكاديمية والإدارية من خلال التكامل الفعال لأنظمة تكنولوجيا المعلومات، حيث رأى كل من (Wang et al., 2010) أن المؤشرات الأكاديمية والإدارية مرتبطة بالرؤية الشاملة وأهداف الجامعة.

لذلك فالمؤشرات التي يجب أن تأخذ في عين الاعتبار عند استكشاف الأداء في سياق مؤسسة التعليم العالي، يجب أن يأخذ في الاعتبار الأبعاد الأكاديمية والإدارية. وبالتالي فأداء مؤسسات التعليم العالي هو تجميع لنتائج العملية التعليمية أي الأداء البحثي والتعليمي، ونتائج العملية الإدارية، أي الأداء المالي والبشري، فأداء مؤسسات التعليم العالي يمكن اعتباره كنظام يربط بين مكونات المؤسسات وبيئتها وهو بذلك يمس جميع البيئات المختلفة.

2.2.3.1 مفهوم تقييم الأداء في مؤسسات التعليم العالي:

إن مؤسسات التعليم العالي كغيرها من المؤسسات التي تعمل إلى تحقيق التميز من خلال إدارة الأداء، فالمهمة الأساسية التي تسعى المؤسسات بشكل عام إلى تحقيقها هي تحقيق الأهداف، ولتحقيق ذلك كان لزاما على المؤسسات أن تمتلك القدرة على إدارة وتخطيط وتقييم الأداء المؤسسي وذلك لضمان جودة الأداء.

أطلق الباحثون على التقييم بقياس الكفاءة، تقييم الكفاءة، وسميت التقييم الوظيفي أو المهني، إلا أن التسمية الأكثر شيوعا هي تقييم الأداء. (مصطفى و كرنكة، 2016، ص 280)

كما أشار (كواشي، 2013، ص 168) بأن عملية تقييم الأداء تعد أمرا حيويا بالنسبة للمؤسسة لذلك يقول **شاكر حوات**، انطلاقا من مقولة" ما لا يمكن تقييمه لا يمكن تسييره"، بحيث أن للتقييم أهمية كبرى فبدونه لا يمكن للمؤسسة أن تعرف أين توجد الآن والى أين تتجه، لذلك فهو وسيلة مهمة لمعرفة مدى صواب القرارات التي تم اتخاذها.

إن تقييم الأداء في الجامعات يجب تحديد المدخلات والمخرجات لكل الأنشطة الخاضعة للتقييم وتحديد آليات عمليات التقييم في ضوء رسالة الجامعة وأهدافها، ولما كانت إحدى أدوات قياس تقدم الجامعة تتمثل في قياس مدى كفاءة المخرجات المتمثلة في خرجيها والمستوى العلمي والانجازات العلمية والبحوث التي يجريها أساتذة تلك الجامعات، فلابد من وضع الأسس العلمية الكفيلة بإجراء التقويم المطلوب والخروج بنتائج يمكن الاطمئنان إليها والتعويل عليها سواء في رسم الخطط أو العلاجات. (ديب، 2013، ص 19)

كما يمكن تعريف تقييم أداء الجامعة بأنه العملية التي يتم من خلالها إخضاع أداء الجامعة ومكوناتها الرئيسية للحكم والتقدير بشكليه الكمي والنوعي، استنادا على مقاييس ومفاهيم مرجعية يستخدمها المقوم. (الشلبي، 2017، ص 189)

في حين يعرف تقييم الأداء على أنه عملية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها العاملون والسلوكيات التي يمارسونها في موقف معين خططت له المؤسسة سابقا، فتقييم أداء العامل ليس عملا عشوائيا فهو مرتبط بمواقيت معينة، وفق خطط وأهداف محددة مسبقا، وفي مجالات ترتبط بأداء العامل. (زيادة، 2018، ص 09)

عرفته **فاهوم الشلبي** على أنه مجموع الإجراءات والخطوات الكفيلة بالكشف عن نظام عمل الجامعة وآلية حركته بكل مكوناته ومركباته وخواصه وفعالياته ونتائجه، وتحديد المواطن والمجالات التي تتطور ببطء، والتي تحتاج إلى إعادة تفعيل من أجل إصدار حكم عليه وفقا لمرجعيات عالمية أو معايير محلية مطورة من قبل الجامعة نفسها، أو من قبل جهات إشرافية حكومية وغير حكومية. (الشلبي، 2017، ص189)

وبالتالي يمكن تعريفه على أنه العملية التي تهدف إلى قياس ما تم انجازه من قبل منشأة ما، خلال فترة زمنية محدودة، مقارنة بما تم التخطيط له كما ونوعا باستخدام مجموعة معايير ومؤشرات.

3.2.3.1 أهداف تقييم أداء مؤسسات التعليم العالي:

يهدف تقييم الأداء إلى التأكد من أن الأداء الفعلي للمؤسسات يتم وفقا للخطط المتوقعة، والكشف عن بعض المشكلات الإدارية والتنظيمية، وتقييم صلاحية أنظمة الضبط والرقابة الداخلية لدى المؤسسات إذ تعتبر عملية التقييم بمثابة اختبار لمدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في ضبط الأنظمة الداخلية لدى المؤسسات. (زيادة، 2018، ص 11)

كما أن تقييم الأداء في مؤسسات التعليم العالي يهدف إلى:

- ✓يساعد الإدارة في التعرف على نقاط القوة والضعف في المؤسسة.
- ✓يستخدم تقييم الأداء كأداة للحكم على مدى فاعلية أساليب العمل داخل المؤسسة.
- ✓يساعد على توفير البيانات والمعلومات اللازمة لتحسين العمل.
- ✓يساعد في إيجاد تفسيرات للانحرافات في النتائج الفعلية عما هو مخطط لها تفسيرا واضحا.
- ✓تحديد الجهات المسؤولة عن تلك الانحرافات في الأداء.
- ✓تحديد الإجراءات التصحيحية اللازمة لتجنب الانحرافات. (زيادة، 2018، ص 09)
- ✓التعرف على نقاط القوة في المؤسسة وتعزيزها، تحديد نقاط الضعف والعمل على تحسينها.
- ✓الاستعانة بنتائج التقييم في عملية التخطيط الاستراتيجي ورسم سياسات المؤسسة التعليمية.
- ✓تقوية فرص المؤسسات التعليمية للمنافسة مع نظيراتها على الأصعدة المحلية والعربية العالمية.
- ✓تعزيز دور مؤسسات التعليم العالي الريادي في تطبيق مفاهيم الإدارة الحديثة.

✓تساعد الإدارة العليا في اتخاذ القرارات وذلك من خلال توفير المعلومات الضرورية لدعم عملية اتخاذ القرارات.

✓متابعة تنفيذ أهداف المؤسسة بشكل دوري من خلال عمليات التقييم الذاتية، مما يعزز مبدأ الرقابة الذاتية ومحاسبة المسؤولية.

وحتى نقوم بتقييم أداء الجامعات لابد من تحديد المدخلات والمخرجات لكل الأنشطة الخاضعة للتقييم، وتحديد آليات عمليات التقييم في ضوء رسالة الجامعة

كما أضافت (ديب, نسرين روحي سالم، 2013، ص 20-21) أن تقدم الجامعات يقاس بمدى كفاءة المخرجات المتمثلة في خرجيها والمستوى العلمي، والانجازات العلمية والبحوث التي يجريها أساتذة تلك الجامعات، فلابد من وضع الأسس الكفيلة بإجراء التقويم المطلوب والخروج بنتائج يمكن الاطمئنان إليها أو التعويل عليها سواء في رسم الخطط أو العلاجات.

4.2.3.1 تحسين الأداء في مؤسسات التعليم العالي:

إن تحسين الأداء تأثر في منتصف الثمانينات بالتخطيط الاستراتيجي، وفي أواخر الثمانينات تأثر باستخدام مبادئ وتطبيقات الجودة، وبالتالي نجد الجامعات نهجت نهج التحسين المستمر نظرا للمنافسة القوية من طرف مؤسسات لدول أجنبية، وكان أول المنادين بحركة التحسين المستمر هو W.E. deming

كان يرى أن السبيل الوحيد للتحسين المستمر هو الوصول إلى الجودة، حيث تم صياغة نقاط Deming الأربع عشر1986، وهي تعتبر المبادئ الأكثر استشهادا بها بين مبادئ التحسين المستمر. (ماري ي و جان ي، 2006، ص 59) في هذه المرحلة يتم وضع خطة لتحسين الأداء Improving Performance وفي جميع الأحوال يجب على المشرفين أو المسؤولين اتخاذ الإجراءات والأفعال والممارسات اللازمة لتصحيح الأخطاء وبالتالي تحسين الأداء. (الرب جاد محمد، 2009، ص 94)

أشار **عصام عبد الوهاب الدباغ** أن تحسين الأداء هو السعي المتواصل نحو تحقيق متطلبات العميل من خلال مجموعة من العمليات التي تتم من خلالها التقليل أو الحد من النشاطات التي لا تضيف قيمة مهمة إلى عمليات إنتاج السلع والخدمات، ويقوم جوهر التحسين المستمر على تقليل الاختلافات والعمل على تلافي العيوب. (العبيدي، ص 22) وبذلك يأخذ مصطلح التحسين أربع اتجاهات:

✓ المزج بين تنوع الأساليب والمبادئ داخل ثقافة التحسين بوصفها أسلوبا للحياة وليس مجرد تطبيق مبادئ.

- ✓ المساعدة في دعم روح التقدير والاحترام الذاتي في نفوس العاملين.
- ✓ العوائد المالية المتطورة والناتجة عن إجراء العمليات كافة بكفاءة.
- ✓ إرضاء الزبون بالجودة الحسنة. (ادريس، 2012، ص 40)

3.3.1 مؤشرات الأداء في مؤسسات التعليم العالي

إن تحسين الأداء يتعلق بشكل كبير باختيار واستخدام مؤشرات أو مقاييس الأداء، ذلك أن نجاح عمليات تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي مرتبط بالدرجة الأولى بالتقييم الجيد لمستواه. كم أن تطوير الجامعات وتحسين جودة الأداء فيها، لا يمكن إلا أن يكون عملية مستمرة، وذلك بوجود فرص للتطوير دائما، حيث أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي يتطلب تغييرا شاملا في الثقافة التنظيمية وفي أسلوب تفكير العاملين وفي طريق تأديتهم لأعمالهم.

هذه المؤسسات حتى تتمكن من التحسين المستمر لابد لها الاعتماد على العديد من المؤشرات التي تمكنها من التطوير المستمر، خاصة في ظل الظروف المتغيرة والمتجددة لسوق العمل، فهناك العديد من الإعدادات التي تستخدم فيها مؤشرات الأداء لتقييم الأداء المؤسسي داخل الجامعات لهذا سنتناول هذه المؤشرات المعتمد عليها في تحسين الأداء من قبل العديد من الباحثين.

يمكن تعريف مؤشرات الأداء Performance Indicators على أنها: مجموعة من المقاييس الكمية والنوعية تستخدم لتتبع الأداء بمرور الوقت للاستدلال على مدى تلبيته لمستويات الأداء المتفق عليها، وهي نقاط الفحص التي تراقب التقدم نحو المعايير.

1.3.3.1 مؤشرات الأداء الأكاديمي:

يحتل الأداء الأكاديمي مكانة بارزة في مؤسسات التعليم العالي، إذ أنه يساعد متخذي القرار والمنفذين معا على معرفة مدى تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية، كما يعمل على تحسين جودة التعليم العالي وتطويره من خلال زيادة فاعلية أداء عضو الهيئة التدريسية وفقا للمستجدات العلمية والحاجات المجتمعية الطارئة. (العاني، الشايع، و خلف عبد الله، 2013، ص 823)

فالأداء الأكاديمي يعكس حقيقة الوظيفة الأساسية التي وجدت مؤسسات التعليم العالي من أجلها، وتتعلق أبعاده بمنظومة العملية التعليمية ككل من طلاب، أساتذة، مناهج وبرامج، وأنشطة بحثية، بالتالي فهو يعكس الشخصية الأساسية للجامعة في التعليم والبحث.

لذلك سيتم ذكر أهم المؤشرات الكيفية والكمية والمتعلقة بالأداء البحثي والتعليمي:

- مؤشرات الأداء البحثي:

يعرف الأداء البحثي بأنه الناتج البحثي أو منتج النشاط البحثي الذي يسهم في التقدم العلمي ويرى كل من **جوهن** و**لامباردي** John.V. Lambardi بأن الأداء البحثي هو الإنتاجية البحثية. (حميد، 2016، ص43)

فمؤشرات الأداء البحثي هي مجموعة من المقاييس الكمية والنوعية تستخدم لتتبع الأداء بمرور الوقت، للاستدلال على مدى تلبية مستويات الأداء في البحث المتفق عليها، وهي نقاط الفحص التي تراقب التقدم نحو تحقيق المعايير المطلوبة في البحث العلمي. (أغنية و الحداد، 2016، ص 623) حيث يتم تقييم أداء البحث من قبل المجتمع الأكاديمي ومراجعة النظراء.(Meek & van der Lee, 2005, p. 11)

✓ **مؤشرات كمية:** تتمثل في المقاييس العددية (مثل عدد المنشورات أو الدخل من المنح البحثية لكل موظف) وقياس تكاليف وفوائد مسارات عمل بطريقة كمية بالإضافة إلى تمويل الأبحاث ومنح المعدات في الجامعات المبالغ الإجمالية لتمويل البحث الذي تتلقاه الجامعات. (Conlon, 2004, p. 51) فالمؤشرات الكمية أصبحت عناصر مفضلة لمراقبة الجودة وأدت إلى التركيز على أهداف قابلة للقياس الكمي بسهولة للتعليم العالي، (Meek & van der Lee, 2005, pp. 9-10)

فقد أكد Harris أنه من المهم التمييز بين أربعة مفاهيم مرتبطة ولكنها متميزة، تستخدم في تقييم البحث وهي الكمية والتأثير والجودة والأهمية، حيث يرى أنه يمكن قياس البحث كميا أي عدديا ولا يمكن قياس الجودة والأهمية بطريقة موضوعية فأهمية البحث لا تتضح إلا بعد مرور الوقت.

وبالتالي، فالتقييم الكمي لإنتاجية البحث العلمي للمؤسسات الجامعية يتيح النظر بدقة إلى كل من عناصر أداء المؤسسة من ناحية كمية على حدة، وبالتالي التركيز على جودة المدخلات والعمليات والمخرجات (Tia Loukkola, 2020, p. 09)

كما أشار Ronayne بأنه "إذا كان من الممكن إتباع نهج منطقي وموضوعي لسياسة العلوم فيجب أن يكون صانعو القرار قادرين على تقييم تكاليف وفوائد مسارات عمل معينة بطريقة كمية". (Meek & van der Lee, 2005, p. 10)

✓ **مؤشرات نوعية:** تتمثل في:

- مصدر ونوع المعلومات التي تم جمعها، هناك، فإن 65٪ من الوكالات ضمان الجودة تستخدم هذه المؤشرات فهي تطلب من مؤسسات التعليم العالي تقديم بيانات، تستخدم هذه البيانات لمعرفة ما إذا كانت المؤسسة تفي بالمعايير المطلوبة. (Tia Loukkola, 2020, p. 09)
- بيانات المتعلقة بأعداد الطلبة والموظفين.
- كذلك تتعلق بخطة البحث العلمي، أن تكون الخطة أو الرسالة من البحث العلمي واضحة مع فلسفة الدولة.
- متطلبات تفعيل الأداء البحثي في الجامعات من متطلبات بشرية، تتمثل في الهيئة التدريسية بالإضافة إلى الموارد المادية وتتمثل في مختلف المنشآت والمرافق الجامعية بالإضافة إلى تمويل البحث العلمي.
- المتطلبات الإدارية أي تكون هناك إدارة مرنة تتعامل بثقة مع الباحثين. (حميد، 2016، ص 43)
- تشجيع الأساتذة، الطلاب، وحدة البحث، والأقسام الأكاديمية على البحث العلمي.
- الشراكة البحثية وتتمثل في تفعيل العقود العلمية المبرمة مع مؤسسات أخرى ذات سمعة عالمية.
- مشاركة الطلبة في المؤتمرات والمشاريع البحثية.
- المنح البحثية وذلك باعتماد معايير معلنة في توزيعها على الأساتذة والطلبة.
- تمويل البحث العلمي: حيث أن الأبحاث العلمية بطبيعتها تتطلب الأموال اللازمة للقيام بالأنشطة البحثية.
- التغذية العكسية: تتمثل في مدى الاستفادة من مخرجات البحث العلمي في تطوير المقررات الدراسية وخدمة المجتمع. (الحاج و وآخرون، 2009، ص 117-120)

لقياس ما إذا كانت الجامعة تتمتع بأداء بحثي ممتاز، ربما نرى بشكل عام ما إذا كانت تفي بالمعايير التالية (Wang, 2010, p. 23) :

- طاقم بحث ممتاز ومجموعات أو هيئة تدريس معترف بها.
- مقدار النفقات السنوية على الأنشطة البحثية.
- عدد شهادات الدكتوراه الممنوحة.
- مبلغ التمويل البحثي الحكومي والثالث الممنوح.

- التميز في مخرجات البحث ونتائجه.

أما بالنسبة لهيئة التدريس فقد حدد **محمد عبد الله** مجموعة مؤشرات تتمثل فيما يلي:

- مدى المشاركة النشطة والواسعة لأعضاء هيئة التدريس في المؤتمرات والندوات المحلية والعالمية.
- عدد المنشورات(المقالات، الأبحاث، والكتب المحكمة في المجلات العلمية المتخصصة العلمية والشعبية والدولية...الخ
- العدد الكلي للصفحات المنشورة
- المساهمة في الأعمال البحثية الممولة
- القيم بالأبحاث الفردية والمشاركة في الأبحاث الجماعية
- الأنشطة الابتكارية والجوائز والمكافآت ومنح البحث والعقود البحثية التي يتم الحصول عليها.
- المشاركة في مناقشة وتحكيم بحوث الماجستير والدكتوراه والإشراف عليهم.
- عدد مشاريع بحوث الماجستير والدكتوراه.
- عدد طلاب البحث.
- الاشتراك في عضوية الأكاديميات والجمعيات الأكاديمية المتخصصة. (حميد، 2016، ص 90)

- مؤشرات الأداء التعليمي:

يتم من خلال خلق قيمة للطلاب وأصحاب المصلحة، تساهم المنظمة في تحسين الأداء التعليمي العام وبناء الثقة، حيث يجب أن تلبي مؤسسات التعليم العالي متطلبات العملاء، حيث تنقسم هذه المتطلبات إلى:

- ✓ متطلبات أصحاب المصلحة.
- ✓ المتطلبات المتعلقة مباشرة بالخدمات التعليمية للمؤسسة.

حتى نتمكن من تقييم أداء مؤسسات التعليم العالي، هناك ثلاثة عوامل رئيسية للنجاح، وهي تحقيق الجو الأكاديمي(التدريس والتعلم)، وتحقيق جودة البحث وتحقيق الخدمات المجتمعية والأنشطة الداعمة وبالتالي تصبح معايير رئيسية لقياس الأداء. (Suryadi, 2007, p. Without Page).

- **مؤشرات متعلقة بالأداء الطلابي:** تتمثل في:
  - ✓ وجود معايير معلنة عالية الجودة لقبول الطلبة واستقطابهم.

- ✓ سياسات وإجراءات واضحة لتقييم وتقدم الطلبة.
- ✓ التزام الجامعة بوضع التسهيلات اللازمة التي تساعد الطلبة على التعلم.
- ✓ وجود التمثيل الطلابي في الجمعيات واللجان وهياكل الجامعات وأنشطة التقويم، مع توفر الثقافة المؤيدة للعلاقات بين الطلبة والجامعة. (زاهر ، 2006، ص 119-120)
- ✓ درجة معرفة الطالب بحقل التخصص، درجة معرفته بمجال البرنامج وأدائه الأكاديمي العام.
- ✓ درجة رضاه عن الجامعة(برنامج، معلمين، خدمات، مكتبة، تكيف، الخ)، المهارات الشخصية الريادية، طبيعة العمل، انسجام العمل مع حل التخصص، درجة الرضا عن العمل، الدخل عن العمل.
- ✓ يمكن اعتبار الطلاب عاملا محددا لأن مستوى التزامهم بالدراسة قد يكون له تأثير حاسم على الزيادة المعرفية لأنهم يشاركون بشكل مباشر في إنتاج الأنشطة التعليمية كعملاء ومنتجين.

•مؤشرات متعلقة بأداء الأستاذ الجامعي:

- ✓ خبرة الأساتذة ومهاراتهم والتزامهم وتحفيزهم تؤثر على مقدار المعرفة التي يتم نقلها إلى الطلاب في العملية التعليمية.
- ✓ مؤشرات المدخلات في الأنشطة التعليمية استيعاب الطلاب، وبرامج الدرجات العلمية والموظفين الأكاديميين.
- ✓ وجود سياسات واضحة لتوظيف الأساتذة بما يستجيب لرسالة الجامعة وغاياتها.
- ✓ استخدام أساليب حديثة في التدريس
- ✓ وجود سياسة واضحة لتطوير معارف الأساتذة .
- ✓ مدى وجود الوسائل لتحفيز التدريس مع وجود سياسة واضحة لتنمية وتطوير المعارف.
- ✓ مدى وجود نظام واضح لتقييم أداء الأستاذ. (Wang, 2010, p. 23)

2.3.31 مؤشرات الأداء الإداري:

إدارة الجامعة تركز على أهمية أداء الإدارة في قياس الأداء العام في الجامعات، حيث يشعر المدراء في التعليم العالي بضغط مستمر اتجاه الفعالية والكفاءة في استخدام الموارد في الإدارة وتمتلك الجامعات

موارد بشرية وموارد مالية بالغة الأهمية وذات أهمية استراتيجية لأداء الإدارة، من هنا نجد أن مؤشرات الأداء التعليمي تنقسم إلى مؤشرات الأداء البشري بالإضافة إلى الموارد المالية.

- **مؤشرات الأداء البشري:**

تعتبر الموارد لبشرية عنصر مهم في الإدارة، لهذا نجد الجامعات تقدم خدمات معرفية وتنتج أشخاصًا أذكياء مثل طاقم الجامعة، وخاصة أعضاء هيئة التدريس الذين يشاركون بشكل مباشر في الخدمات الأكاديمية. (Wang, 2010, pp. 24-25)

قد تكون قوة رأس المال البشري وفعالية سياسات وممارسات الموارد البشرية معيارين مهمين في قياس أداء الموارد البشرية، فبوجود طاقم بحث ممتاز بالغ الأهمية لبناء مخزون من رأس المال البشري يتناسب مع احتياجاتها البحثية. كما أن الجامعات تحتاج إلى الاستثمار في تدريب الموظفين وتطويرهم وتوظيفهم حيث تساعد هذه الوسائل في بناء وتطوير قدرات الأفراد.

- **مؤشرات الأداء المالي:**

يمكن قياس الأداء المالي في الجامعات من خلال ما إذا كانت الجامعات في حالة مالية جيدة، قد تكون الصحة المالية معيارا لقياس مدى فعالية استخدام الجامعات للموارد المالية لخدمة الأغراض الأكاديمية.

تختلف الحاجة إلى حجم الموارد المالية عن الأنشطة الأكاديمية في الجامعات على سبيل المثال، قد تتجاوز الأنشطة البحثية التي تتطلب كميات كبيرة من الأموال سقف الميزانيات التي يمكن للجامعات تحملها.

أصبح تمويل الجهات الخارجية والتمويل الحكومي مصادر إضافية مهمة لتمويل الأبحاث لميزانيات الجامعات، فالتبرعات والمنح الحكومية والإعانات والعقود والجوائز هي وسائل نموذجية في الحصول على الموارد المالية، إلى جانب الرسوم الدراسية من الطلاب. يمكن للجامعات أيضا الحصول على موارد مالية من خلال تقديم الخدمات الاستشارية وبيع الملكية الفكرية، وحتى تأجير الأماكن والمرافق للشركات الخارجية. وبالتالي فإن تنوع مصادر التمويل قد يكون معيارًا مهمًا في قياس الأداء المالي في الجامعات. (Wang, 2010, p. 26)

يركز قياس الأداء في الإدارة على هذين النوعين من الموارد البشرية والموارد المالية ذات أهمية للإدارة في الجامعات، لأنها لا تتعلق فقط بقدرة ما يمكن أن تفعله الجامعات ولكن أيضًا من الذي سيخدم أهداف الجامعة. (حسون، 2012، ص 180)

3.3.3.1 مؤشرات الأداء المجتمعي:

في الآونة الأخيرة هناك اهتمام من طرف المجتمعات بقطاع التعليم العالي باعتباره المصدر الأساسي لإنتاج المعرفة والتي تهتم بالتنمية لجميع المجالات، حيث تم الانتقال من الدور التقليدي لمؤسسات التعليم العالي إلى الدور الجديد وهو خدمة المجتمع الذي يظهر من خلال العديد من المؤشرات نذكر منها:

- ✓ التركيز على السياسات والإجراءات التي تقدمها الجامعة تجاه المجتمع، فمثلا يتم تقويم برامج العمل المستمر المتاحة أمام أبناء المجتمع.
- ✓ مساهمات فعالة لأعضاء هيئة التدريس والطلبة في المجتمع
- ✓ مدى مشاركة القطاعات الصناعية المحلية والمدنية في نشاطات اقتصادية واجتماعية مشتركة إضافة إلى البحوث العلمية المتعلقة بالتنمية المستدامة والمحافظة على البيئة.
- ✓ هل الجامعة تحظى بسمعة ومكانة عالية.
- ✓ علاقة المنظمة التعليمية بالمجتمع.
- ✓ تلبية متطلبات المجتمع.
- ✓ سياسة المنظمة التعليمية تجاه المجتمع.

فبالنسبة لمجلس ضمان الجودة والاعتماد لاتحاد الجامعات العربية تتعلق مؤشرات الأداء المجتمعي بمدى وجود وحدة علمية في الجامعة لإدارة وتعزيز العلاقة مع مؤسسات المجتمع المحلي والإقليمي وسوق العمل. بالإضافة إلى توفر مراكز متخصصة في الجامعة لخدمة المجتمع، ومدى توفر خطة معتمدة لخدمة المجتمع وتنمية البيئة المحيطة، مع توطيد العلاقة مع المجتمع قبل الخروج إلى سوق العمل. (شرقي، 2015-2016، ص 99)

خلاصة الفصل الأول:

إن الحديث عن الجودة في التعليم العالي تعني قدرة مؤسسة التعليم العالي على تقديم مختلف خدماتها التدريسية والبحثية والمجتمعية بشكل يتفق مع حاجات وتوقعات الأطراف ذات المصلحة ويحقق رضاهم. ولا يكون ذلك إلا من خلال الاهتمام بتحقيق الجودة في جميع العناصر التي تدخل في تكوين نظام مؤسسة التعليم العالي.

كما أن الاعتبارات الرئيسية التي لابد أن تأخذ بها مؤسسات التعليم العالي في تحسين أدائها بهدف التغيير يكون باختيار واستخدام مقاييس أو مؤشرات الأداء، تؤدي إلى تحسين أداء الطلاب وهيئة التدريس وكل عملاء الجامعة حيث تمثل مجموعة من المقاييس والمؤشرات ذات الطابع الإداري أو الأكاديمي أو المجتمعي وتكون موائمة مع أهداف الجامعات.

الفصل الثاني

نماذج إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء في ظل تجارب دولية

الفصل الثاني: نماذج إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء في مؤسسات التعليم العالي في ظل تجارب دولية

تعتبر الجودة من الخطابات المعاصرة في سياسات التعليم العالي في جميع مناطق دول العالم حيث أن إصلاح التعليم العالي لا يقتصر على دول الشمال فقط بل يتعدى دول الجنوب أيضا، وبالتالي تحليل تدفق الأفكار حول الجودة في التعليم العالي ليس فقط مسعى أكاديمي، ولكن أيضا واجب أخلاقي يضع القواعد والمعايير الدولية للجودة.

فقد تم تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة على المدارس والكليات، الذي ساعد على تقديم أفضل الخدمات لعملائها الأساسيين، الطلاب وأصحاب العمل، وكان التركيز المستمر على تحسين إدارة الجودة الشاملة طريقة أساسية لتلبية متطلبات المساءلة الشائعة في الإصلاح التعليمي، وتشجيع الجامعات على الانفتاح والتفاعل مع مؤسسات البحث العلمي الدولية ولجان الاعتماد التي تعمل على تقييمها.

لهذا خصص هذا الفصل لدراسة أهم نماذج إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، وأهم التجارب لدول أجنبية وعربية التي اعتمدت أسلوب إدارة الجودة الشاملة من أجل تحسين أدائها، وذلك بالتطرق للعناصر التالية:

- ✓ **نماذج إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي:** تم التطرق في هذا العنصر إلى أهم النماذج التي اعتمدت عليها مختلف مؤسسات التعليم العالي كأداة علمية تعنى بالتقويم الذاتي من أجل تطوير مؤسساتها لأنها تعنى بجميع العمليات التعليمية والخدمية التي تجرى فيها، وتوفر مختلف المؤشرات التي تهتم بتنمية مختلف مواردها المادية والبشرية.
- ✓ **إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء في الجامعات الغربية:** خصص هذا العنصر لدراسة أهم تجارب جامعات لدول أجنبية التي اعتمدت أسلوب إدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق رضا عملاءها وبالتالي الرفع من مستوى أدائها من خلال تطوير مختلف جوانب العملية التعليمية ومن هذه التجارب العالمية التي سوف نعالجها التجربة الأمريكية، التجربة الأوروبية.
- ✓ **إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء في الجامعات العربية:** تناول هذا العنصر أهم التجارب العربية التي اعتمدت أسلوب إدارة الجودة الشاملة، ذلك من أجل الوصول إلى درجة عالية من التفوق في

الأداء بين الجامعات المختلفة ومن هذه التجارب التجربة السعودية، التجربة المصرية، ثم التجربة المغربية.

1.2 نماذج إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

دفعت سياسات الانفتاح على العالم العديد من الدول إلى تطبيق مفاهيم الجودة والتميز في الأداء خاصة في مؤسسات التعليم العالي، حيث استفادت العديد من الدول في تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة واستطاعت إعداد العديد من النماذج لتحقيق النجاح في الحصول على بيئة تتسم بالجودة المناسبة للعملية التعليمية وبما يتلاءم مع إمكانياتها وظروفها الداخلية والخارجية.

فهناك العديد من النماذج العالمية لإدارة الجودة الشاملة التي تركز على مؤسسات التعليم العالي سنتناولها بالذكر في هذا المبحث.

1.1.2 النموذج الأمريكي لتميز الأداء

يستند هذا النموذج إلى مجموعة من المفاهيم الرئيسية التي تعبر عن قيم التميز والفعالية وتتبع بالدرجة الأولى من فكر إدارة الجودة الشاملة وهي كما يأتي:

- ✓ الاهتمام بالجودة انطلاقا من رغبات الزبائن.
- ✓ أهمية عنصر القيادة كفاعل مؤثر في تحقيق التميز في الأداء.
- ✓ ضرورة التعلم التنظيمي والتطوير المستمر لعناصر ومقومات الأداء.
- ✓ تقدير الأهمية الكبرى للمورد البشري الفعال، وما يمثله من قدرات فكرية ومهارات تعتبر الأساس في تحريك طاقات المنظمة وتحقيق أهدافها.
- ✓ أهمية الاستجابة السريعة لاحتياجات الزبائن والتحولات في الأوضاع المحيطة بالمنظمة.
- ✓ التركيز على أهمية تصميم الجودة في مجالات النشاط المختلفة بما يحقق منع الأخطاء.
- ✓ تعميق التوجه الاستراتيجي ووضوح عناصر رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية واتخاذها أساسا في تخطيط العمليات وتشخيص المراحل.
- ✓ تنمية أساليب الإدارة المعتمدة إلى المعلومات والحقائق، وتنمية نظم المعلومات ودعم اتخاذ القرارات الميدانية وتحديد مراحل التخطيط الاستراتيجي.

✓ أهمية العناية بتنمية علاقات المنظمة مع مختلف الأطوار الخارجية المتعاملة معها، وكذا مع العاملين بها، والسعي لاستثمار تلك العلاقات والتحالفات فيما يحقق لها أهدافها ويجنبها عثرات ومشكلات قد يتسبب فيها بعض تلك الأطراف حال تباعد المنظمة عنهم وانعزالها عن التفاعل الايجابي معهم وإتاحة البيئة الخلاقة للتميز.

✓ إدراك أهمية الدور الاجتماعي للمنظمة ومسؤوليتها نحو المجتمع الذي تتواجد فيه، وضرورة أن تقدم له خدمات ومساهمة في حل مشكلاته بما يعبر عن تقديرها لما تلقاه يوفره لها من مساندة وفرص للنشاط والنمو. (باشيوة، البرواري، ، عيشوني، أحمد، 2013، ص 82)

1.1.1.2 نموذج مالكولم بالدريج MALCOLM BLDRIGE NATIONAL QUALITY AWARD

يمكن دراسة هذا النموذج بالتطرق إلى أهم السمات والمعايير التي يعتمد عليها **نموذج مالكولم بالدريج،** الذي تعتمد عليه معظم الجامعات الأمريكية لتطوير أنظمتها نحو الجودة والتميز في الأداء.

- **معايير النموذج الأمريكي:**

هناك مجموعة من المعايير التي يعتمد عليها هذا النموذج، أهمها:

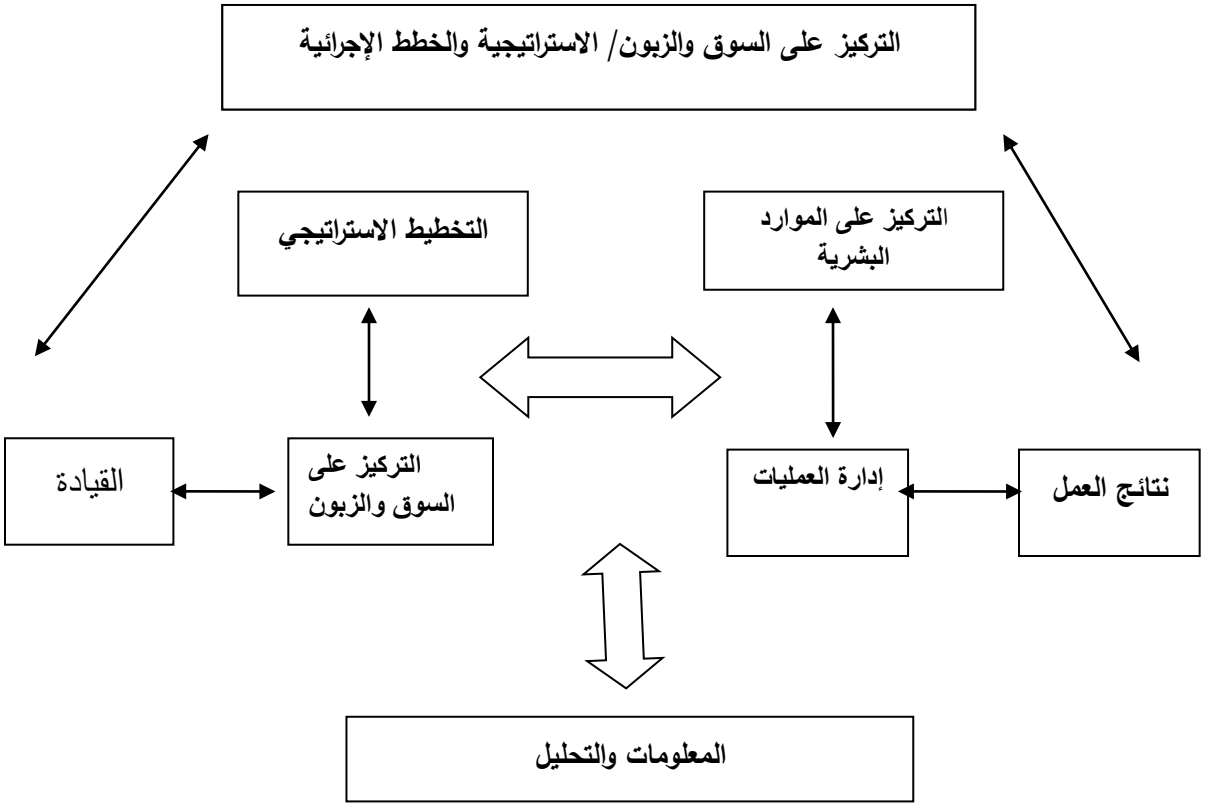
✓ معايير تتعلق بالقيادة العليا الجامعية.

✓ جمع المعلومات وتحليلها وإحداث التخطيط الاستراتيجي للجودة وتطوير الموارد البشرية من الهيئة التدريسية والوظيفية وإدارة العمليات المطلوبة

✓ التركيز على الطلاب والمعنيين وسوق العمل ونتائج الأداء التنظيم والإجرائي.

✓ تنفيذ مختلف المعايير يختلف من دولة لأخرى بحسب الأساليب والنظم والإمكانيات المتوفرة. (فلاح, كريمة; تقرورت, محمد، مارس2018، ص 110)

الشكل رقم6: *هيكل معايير بالدريج للتميز في الأداء*



المصدر: (ميسر, ابراهيم; الجبوري, أحمد، 2010، ص 341)

- **جائزة مالكوم بالدريج الأمريكية Malcom Baldrige A world**

خلال عام 1987 وقع **رونالد ريغن** قانون **مالكوم بالدريج** لتحسين الجودة الوطنية، تحت رقم 100-108، الذي أسس لجائزة وطنية تهتم بعمليات تحسين الجودة في الشركات الصناعية والخدمية والمنظمات الصغيرة. كما تم تأسيس الجائزة لنشر الوعي حول الجودة وأهميتها للميزة التنافسية، بالإضافة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ✓ تعميق الاهتمام بالجودة بوصفها أحد العناصر المهمة والحرجة في المنافسة.
- ✓ زيادة الوعي حول متطلبات الامتياز
- ✓ المشاركة في المعلومات على أساس الأداء الناجح للاستراتيجيات والمنافع المتحققة من تنفيذ هذه الاستراتيجية.
- ✓ محاكاة جهود تحسين الجودة ونشر البرامج الناجحة.

من المعايير التي ترتكز عليها الجائزة التحسين المستمر المؤسسة حتى يمكنها التحصل على الجودة تستغرق من 8–10 سنوات لتطوير نظام جودة يتوافق مع معايير الجائزة(لابد من جمع 1000 نقطة). (ميسر و الجبوري، 2010، ص 343)، وتنوعت جائزة بالدريج إلى ثلاثة أنواع:

جائزة لمعايير الأداء المتميز لقطاع التعليم

جائزة لمعايير الأداء المتميز لقطاع الرعايا الصحية

جائزة لمعايير الأداء المتميز للصناعة (مجيد و الزيادات، 2015، ص 56)

2.1.2 النموذج الأوروبي للتميز في الأداء:EFQMK

يعد النموذج الأوروبي للتميز أحد النماذج الرئيسية الصادرة عن المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة والمعروفة باسم المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة، وهي مؤسسة تهدف إلى مساعدة المؤسسات في تعزيز قدراتها التنافسية، وتحقيق التميز على اعتبار أن نموذج التميز الصادر عنها يعد كأحد الأطر للتقييم وخصوصا للجائزة الأوروبية للجودة والتميز. (العياشي و بن وريدة، 2019، ص 92)

كما يرى هذا النموذج أن الجودة لا تتحقق من خلال خدمة العملاء وتحقيق المنافع لأصحاب المصلحة من العاملين والمجتمع، بل تتحقق من خلال القيادة لأنها هي المسؤولة عن وضع مختلف الاستراتيجيات والسياسات، وتستثمر في العلاقات ومختلف الموارد البشرية، وتدير العمليات المختلفة لمؤسسات التعليم العالي. (فلاح, كريمة; تقرورت, محمد، مارس2018، ص 114)

ويعرف النموذج الأوروبي للتميز بأنه:" الممارسة الفعالة في إدارة المنظمة وتحقيق النتائج"، ومن ثم تستطيع المؤسسة التعليمية الوصول إلى مرتبة إدارة التميز. (باشيوة، البرواري، عيشوني، 2013، ص 68)

1.2.1.2 النموذج الأوروبي لضمان الجودة:

يشمل ضمان عمليات التقييم والاعتماد والتدقيق المؤسسي، ويشمل المواصفات لضمان الجودة الداخلية والخارجية فضلا عن ضمان جودة الوكالات. ذكر **يوسف الطراونة** معايير ضمان الجودة الداخلية والخارجية لمؤسسات التعليم العالي الأوروبية وجود سياسات ضمان الجودة:

- ✓ العمل على تصميم البرامج الأكاديمية بما يحقق الأهداف التي ضعت من أجلها.
- ✓ اعتماد سياسات محددة لقبول الطلبة والانتقال.
- ✓ جمع البيانات والمعلومات وتحليلها لقياس مدى فاعلية البرامج الأكاديمية.

- ✓ تنويع مصادر التعلم.
- ✓ تعريف المجتمع المحلي بما يتعلق بالبرامج الأكاديمية.

أما بالنسبة لضمان الجودة الخارجية بالاعتماد على إجراءات ضمان الجودة الخارجية، فهي كالتالي:

- ✓ اتخاذ القرارات بناء على معايير ثابتة.
- ✓ ملائمة عمليات الجودة الخارجية للأهداف الموضوعة.
- ✓ تقديم تقارير واضحة يسهل الحصول عليها.
- ✓ وضع خطة عمل بناءا على التوصيات.
- ✓ المراجعة الدورية.
- ✓ تحليل شامل للنظام. (النقري و الطراونة، 2018، ص 88)

2.2.1.2 الجائزة الأوروبية

تأسست المنظمة الأوروبية للسيطرة على الجودة **(EOQC)** ذلك عام 1988 بعضوية سبع دول أوروبية، ثم زاد عدد المنتسبين ليبلغ 250 عضوا عام 1992 خلال عام 1990، بدأت الهيئة الأوروبية بتطوير جائزة الجودة الأوروبية، ذلك بالاشتراك مع المنظمة الأوروبية للجودة والمفوضية الأوروبية.

نجد سنة 2000 بدأت دول المجموعة الأوروبية جميعا في إدارة جوائز وطنية خاصة بها، تعتمد الجائزة على التقييم الذاتي للشركة نفسها في إطار النموذج المعلن عنه للجائزة، وجميع المؤسسات المتحصلين على الجائزة يبلغون مرتبة التميز(المعترف لهم بالتميز). (ميسر، الجبوري ، 2010، ص 344)

3.2.1.2 الشبكة الأوروبية لضمان الجودة ENQA

تأسست عام 2000 من أجل تعزيز التعاون الأوروبي في مجال ضمان الجودة في التعليم العالي وتحولت إلى الهيئة الأوروبية لضمان الجودة في التعليم العالي في 2004، يعود تأسيسها إلى إعلان بولونيا(1999) الذي يدعو إلى العمل على التعاون ي مجال الجودة، يبلغ عدد أعضائها 40 عضو وهي تهدف إلى نشر المعلومات والتجارب والممارسات الجيدة في حقل ضمان الجودة. (شاكر مجيد، 2014، ص 123)

3.1.2 النموذج العربي(أنموذج الخطيب)

من خلال الاطلاع على مختلف النماذج التي ظهرت في الدول الأخرى ظهر نموذج عربي من أجل مواكبة مختلف التطورات وهذا النموذج يعرف بنموذج الخطيب لإدارة الجودة الشاملة في الجامعات.

ويتميز هذا النموذج بالخصائص التالية:

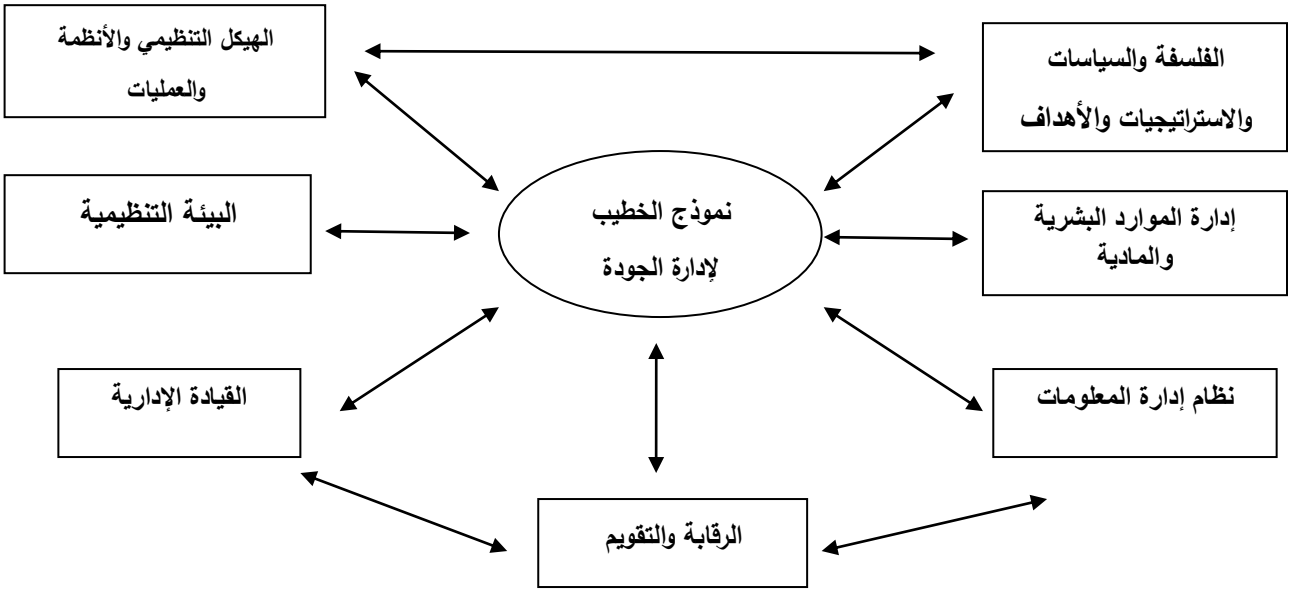
✓الشمولية: يتضمن هذا النموذج جميع مكونات أو عناصر نظام التعليم العالي.

✓رصد حركة التعليم العالي بمدخلاته وعملياته ومخرجاته.

✓يتصف هذا النموذج بالحداثة، ليس تقليدا أو نقلا لنماذج الاعتماد وضبط الجودة المعروفة على المستوى الدولي وليس تقليدا لنماذج الاعتماد والجودة التي تم اعتمادها من طرف الهيئات أو الجهات أو الجامعات في الوطن العربي.

✓تنظيم أجزاء الأنموذج في تسلسل منطقي بحيث تتفاعل وتؤثر وتتأثر بعضها ببعض. (الخطيب و الخطيب، 2010، ص 28)

شكل رقم7: *المجالات التي اشتمل عليها نموذج الخطيب لإدارة الجودة الشاملة في الجامعات*



(هبال، 2016-2017، ص 138)

2.2 إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء في الجامعات الغربية

بدأ التعليم العالي في أمريكا كقطاع خاص وليس حكوميا أو عاما، فلم ينص الدستور الأمريكي على مراقبة مؤسسات التعليم بطريقة مركزية (النجار، ماهر، ص 45) فوجود أكثر من 6500 مؤسسة تعليم عالي، إلا أنها تتميز بالاستقلالية وعدم ممارسة السلطة أي صلاحيات عليها.

سبقت الولايات المتحدة الأمريكية العديد من دول العالم في وضع معايير لضمان نوعية البرامج المقدمة في التعليم العالي وإجازتها والاعتراف بها واعتمادها، حيث انتقل مفهوم الجودة إلى أمريكا عن طريق **مالكوم بالدريج** في الثمانينات والتسعينات شهدت الولايات الأمريكية توسعا في تطبيق معايير الجودة بالجامعات الأمريكية. (الربيعي، 2008، ص 431) هذا ما دفع المسؤولين عن القبول والتسجيل في الجامعات والمدارس بتشكيل اتحاد، لتحديد ما إذ كانت مدرسة ما قد أعدت طلابها إعدادا ملائما لدخول الجامعة.

في الخمسينات تأسست هيئة الاعتماد التعليم بعد الثانوي المعروف اختصارا باسم **COPA** وأصبحت هذه الهيئة مسؤولة عن وضع سياسات وإجراءات الاعتماد في التعليم العالي، وهي هيئة غير حكومية تعمل من أجل تحقيق الجودة في المؤسسات التعليمية، فضلا عن ذلك توجد في الولايات المتحدة الأمريكية مجالس إقليمية تختص بوضع معايير الاعتراف بمؤسسات التعليم العالي، وتنظم الإجراءات الخاصة بها .

وتقوم هذه المجالس الإقليمية بالتقويم والإجازة، والاعتماد للجامعة الأمريكية في شكلها الواسع كمؤسسة واحدة Macro level . (النجار، ماهر، ص 45) كذلك مجلس اعتماد التعليم العالي **(CHEA)** وهو عبارة عن هيئة قومية تتولى الإشراف على مؤسسات الاعتماد والاعتراف بها، بناء على تقرير يقدم كل خمس سنوات. (رقاد، 2013-2014، ص 108-109)

حيث يقوم بالمهام التالية:

- ✓ مراجعة عملية التقييم الذاتي بواسطة self-Assessment بواسطة القائمين على المراجعة Peer reviewers .
- ✓ زيارة ميدانية للمؤسسة مرة كل عام.

✓ العمل على جذب متطوعين جدد من المهتمين بالتعليم العالي للانضمام للمنظمة، إلى جانب الاعتماد الجامعي. (الربيعي، 2008، ص 432)

كما يوجد في الولايات المتحدة الأمريكية نظام اعتماد **Accereditation**، وهو عملية مشتركة لتقويم المادة العلمية وتعزيز التعليم في التعليم ما بعد الثانوي، ويقوم بها أكثر من مائة جهاز فني أو مؤسسة غير حكومية تمنح اعترافا لمؤسسات أو برامج لاستخدام مستويات معيارية متفق عليها، ويهدف إلى تقويم الجودة لتحديد مدى مطابقة مؤسسة تعليمية أو برامج لمعايير الجودة الموضوعية، أو إلى تعزيز الجودة بمساعدة المؤسسة أو البرامج على الاستمرار في تحسين نفسها. (هبال، 2016-2017، ص 140)

وتعد الولايات المتحدة الأمريكية هي أول من راعى مبدأ تحقيق التوازن بين الحرية والجودة، حيث سمحت للمئات من المؤسسات التعليمية بالانتشار، وفي الوقت نفسه أنشأت الآليات المناسبة التي تتابع جودة هذه المؤسسات واعتماد ما يستحق منها الاعتماد. كما جعلت نتائج هذه المتابعة متاحة لكل من يرغب في التعلم ليطل على حقيقة مؤسسات التعليم العالي.

لقد كان التطبيق الأول لإدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي بالكلية التقنية **فوكس فالي**، حيث أصبحت أكثر كفاءة في مجالات الخريجين ورضا أرباب العمل وتحسين البيئة التعليمية، من هنا نجد أن للولايات المتحدة الأمريكية عدة تجارب في مجال التعليم العالي نذكر منها:

1.2.2 تجربة جامعة أوريجون بأمريكا

تم إنشاء جامعة **أوريجون (OSU)** في عام 1868، وهي جامعة بحثية عامة تقع في مدينة كورفاليس* Corvallis، بولاية أوريجون Oregon، في الولايات المتحدة الأمريكية.(جامعة أورجون-oregon-state university 2020).

تأسست جامعة ولاية **أوريغون** في عام 1868م، وهي مؤسسة تعليمية عامة غير هادفة للربح تقع في المناطق الحضرية لمدينة كورفاليس الكبيرة بولاية أوريغون، يوجد منها فروع في بورتلاند ونيوبورت

* كورفاليس هي مدينة في ولاية أوريغون الأمريكية، وهي مركز مقاطعة بينتون.تقع في الوسط الغربي من الولاية ويقع بها جامعة ولاية أوريغون أوريغون هي إحدى ولايات الشمال الغربي في الولايات المتحدة الأمريكية. عاصمتها سايلم وأكبر مدنها بورتلاند. تعد أوريغون ولاية هادئة وذات أسعار منخفضة انضمت ولاية اوريغون للاتحاد الأمريكي في 14 شباط / فبراير سنة 1859 و تشتهر بانتشار حيوان القندس ذو الفرو لذا سميت بولاية القندس تبلغ عدد المقاطعات في ولاية أوريغون 36 مقاطعة. للاطلاع أكثر انظر للموقع: https://www.findcourse.com/ar/highereducation/university/3960

وهي جامعة معترف بها رسميا من قبل لجنة شمال غرب الكليات والجامعات. (الجامعات الأمريكية، الجامعات في ولاية أوريغون الأمريكية، 2019) تقدم أكثر من 200 تخصص في الدرجات العلمية (بكالوريوس، ماجستير، ودكتوراه) كما تقدم برامج في مجالات الهندسة والعلوم البيئية، والغابات، والصيدلة ومجموعة متنوعة من المجالات الأخرى معترف بها وطنيا وذات جودة عالية كما، تضم الجامعة نخبة من العلماء والذي يتم اختيارهم على أساس الخبرة، ويعمل أعضاء هيئة التدريس في جميع أنحاء الجامعة بشكل وثيق مع الطلاب في مجال البحوث والمشاريع الإبداعية. (هبال، 2016-2017، ص 142)

1.1.2.2 الأداء الأكاديمي:

أصبحت جامعة ولاية **أوريجون** واحدة من أوائل البحوث في الولايات، وذلك منذ إدخال منهجية إدارة الجودة الشاملة في هيكلها الإداري في عام 1989، بدءا من التمويل والإدارة، تم إدخال وتحقيق فرق تحسين الجودة تحسن كبير في فعالية العملية وكفاءتها، كما تم تحسين الجودة وقياسها من قبل رضا العملاء، كما تم استخدام TQM في تطوير المناهج الدراسية، وتطوير مقترحات البحوث وتحسينها. (EDWIN, 1993, p. 303)

كما طبقت جامعة **أوريجون** نظام إدارة الجودة الشاملة بنجاح، وقد لعب الباحث **إدوين كوت** والذي كان يشغل منصب رئيس الجامعة للشؤون الإدارية والمالية، الدور القيادي في تطبيق هذا النظام بالجامعة وقد دعم هذا المشروع من رئيس الجامعة، وقد توصل **كوت** إلى الاستنتاج بأن النهج الأفضل لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في جامعة **أوريجون** هو التخطيط الاستراتيجي، اقتداء بمعايير **جائزة مالكوم بالدريج** العالمية في الجودة. (الترتوري، جويجان ، ، 2006، ص87).

2.1.2.2 الأداء البحثي:

تعتبر جامعة ولاية **أوريغون** جامعة ذات تعليم مختلط تركز على البحوث العامة، وتقدم درجات البكالوريوس والماجستير والدكتوراه، وعدد كبير من الفرص البحثية، وكل هذه البرامج معترف بها وطنيا وعالميا، وتعتبر الجامعة من أفضل الجامعات في النشاط البحثي، كما أن الجامعة تتلقى الدعم من جميع الجهات لأجل البحوث سنويا.

تعتبر من بين أفضل 1% من الجامعات في العالم، كما أن الجامعة تتلقى الدعم من جميع الجهات لأجل البحوث سنويا، كما يتبع الجامعة معهد لتعليم اللغة الإنجليزية وهو معهد **إنتو**.

(جامعة ولاية أوريغون – كورفاليس – أوريغون – امريكا، 2020) وقد تم إطلاق بوابة إدارة الأبحاث الجديدة New Reaseach Administration Portal(RAP) في جانفي 2020، والتي تساعد في إدارة جميع أنشطة إدارة البحث بما في ذلك:

- ✓ تضارب المصالح والالتزامات (COI): Conflict of Interests and Commitments.
- ✓ مجلس المراجعة المؤسسية للموارد البشرية (IRB): Human Subjects Institutional Review Board.
- ✓ بحوث عن الحيوان (IACUC): Animal Research.
- ✓ إدارة مقبل الجائزة وبعدها(GRANTS): Pre-award and post-award management.

في حين يتعاون باحثو جامعة ولاية **أوريجون** في ثلاثة مجالات ذات أولوية:

النهوض بعلوم النظم البيئية للأرض. (university of Oregon, Office of the vice President for Research and innovation)

- ✓ تحسين صحة الإنسان وعافيته
- ✓ تشجيع الابتكار والازدهار الاقتصادي.

بالإضافة إلى أهم المراكز البحثية نجد ما يلي:

- ✓ لجنة الاستراتيجيات الأكاديمية(ASC) The Academic Strategies Committe
- ✓ لجنة من مجلس أمناء جامعة **أوريغون،** أنشأت لمساعدة مجلس الأمناء في الإشراف على مهام التدريس والبحث والخدمة العامة. (Oregon State University, Establishment of (Research Centers, institutes and core Facilities

كما توجد بهذه الجامعة ست مكتبات، تحوي 2.143.556 مجلدا، 1.888.835 مادة الميكروفورم، و50.780.000 مادة سمعية بصرية، وتشترك في 17.259 دورية، وتضم خدمات المكتبة الحاسوبية ما يأتي: فهرس البطاقات Card Catalog، والاستعارة الداخلية interlibrary Loans، وقاعدة المعلوماتDatabase .

في الجامعة ثلاثة عشر معهدا علميا متخصصا، مثل: مركز علم البراكين، معهد علم الأعصاب معهد **أوريجون** لعلوم الأحياء البحرية، وهناك سبعة مراكز للدراسات الإنسانية والعلوم الاجتماعية، وهناك اثنا عشر مركز بحث أخرى. (جامعة أوريجون،2020)

تصنف هذه المؤسسات من الولايات المتحدة وأكثر من 80 دولة أخرى بناءً على 13 مؤشرًا تقيس أداء البحث الأكاديمي وسمعتها العالمية والإقليمية. حيث يمكن للطلاب استخدام هذه التصنيفات لاستكشاف خيارات التعليم العالي الموجودة خارج حدود بلدانهم ومقارنة الجوانب الرئيسية للمهام البحثية للمدارس. هذه هي ما يقرب من 1500 جامعة من أفضل الجامعات في العالم. حيث تم تصنيف جامعة **أوريغون** في المرتبة رقم 232 في أفضل الجامعات العالمية. يتم تصنيف المدارس وفقا لأدائها عبر مجموعة من مؤشرات التميز المقبولة على نطاق واسع.

3.1.2.2 الأداء التعليمي:

فتحت جامعة **اوريغون** أبوابها للطلاب منذ العام 1876 ، وتعتبر مؤسسة عامة تقع في **إوجين** بولاية **اوريغون**، فالجامعة تقدم برامجها للدرجة الجامعية والدراسات العليا في الدراسات الحرة الليبرالية وبرامج التأهيل المهني في مجالات: التصميم المعماري، الفنون، الأعمال، التربية، الصحافة، القانون الموسيقى والرقص. كما تضم الجامعة أكثر من 20,376 طالبا (Hotcourses, university of oregon)وطالبة. والذين يجتذبون من جميع الولايات، ومن أكثر من 100 دولة أخرى. (Oregon state University، 2020)

تعنى هذه الجامعة بتدريس العلوم العقلية النظرية، فيها ست كليات للدراسات الجامعية، وسبع كليات للدراسات العليا. تمنح جامعة **أوريجون** شهادة البكالوريوس(الليسانس) في الآداب وفي العلوم، وفي العمارة وفي التربية، وفي الفنون الجميلة، وفي العمارة الداخلية، وفي هندسة تنسيق المواقع. وتمنح الجامعة كذلك درجتي الماجيستر والدكتوراه، كما تمنح شهادة البكالوريوس في إدارة الأعمال.

كما يأتي 63 % من طلاب الدراسات الجامعية من ولاية **أوريجون** نفسها، أما النسبة المتبقية فتأتي من خمسين ولاية أخرى ومن تسعين دولة أجنبية، ويأتي ما نسبته 91 % من طلاب المرحلة الجامعية من مدارس حكومية. فجامعة **أوريجون** تضم 1.649 طاب أجنبي، ويجب على كل طالب أجنبي أن يحقق في اختبار التوفل (اختبار اللغة الانجليزية درجة قدرها 500). (جامعة أوريجون، 2020)

كما توفر جامعة ولاية **أوريجون (OSU)** للطلاب وللخريجين ولطلاب الدكتوراه أيضا أكثر من 250 برنامج أكاديمي دراسي. وتعد برامج جامعة ولاية **أوريجون** (OSU) في مجال البيئة والغابات، وعلم الأحياء المجهرية والكيمياء الحيوية، وعلم الحيوان وعلم المحيطات، والهندسة النووية والصحة العامة وعلوم الأغذية والصيدلة برامج معترف بها على الصعيد الوطني باعتبارها برامج للطبقة العليا.

ووفقاً لأخبار الولايات المتحدة وطبعة 2011 من التقرير العالمي، حصلت جامعة ولاية **أوريجون** (OSU) على المركز رقم 139 على مستوى الدولة، وعلى المركز رقم 69 كأعلى جامعة عامة. وقد تم تقييم الجامعة أيضا كجامعة من ال70 جامعة الأفضل محليا، وحصلت على المركز ال150 على مستوى العالم حسب تصنيف جامعة **شانغهاي جياو تونغ**Shanghai Jiao Tong University.(oregon-state university جامعة ولاية أوريجون،2020)

في حين تضم الجامعة عدد من التخصصات بمختلف كلياتها، مثل:

- ✓ كلية العلوم الزراعية.
- ✓ كلية إدارة الأعمال.
- ✓ كلية علوم المحيطات والأرض والجو.
- ✓ كلية الهندسة.
- ✓ كلية التدريس.
- ✓ كلية الصحة العامة والعلوم البشرية.
- ✓ كلية العلوم.
- ✓ كلية الصيدلة.
- ✓ كلية الطب (الجامعات الأمريكية، الجامعات في ولاية أوريجون الأمريكية،2019)

وقد اعتمدت على مجموعة من مبادئ إدارة الجودة الشاملة خلال خمس سنوات، واتبعت تلك الجامعة الخطوات المناسبة والإجراءات اللازمة لتنفيذ هذه المبادئ. ومن أهم هذه الخطوات ما يلي:

- ✓ توضيح مفهوم الجودة الشاملة، وتحديد أهداف مجلس الجودة ومستشاريها بالجامعة.
- ✓ تحديد فرص التحسين التي يتم فيها تنفيذ سياسة الجودة الشاملة، وذلك من خلال توضيح الأهداف المرجوة وتوجيه الجهود نحوها عن طريق لقاءات رسمية أو تقارير مكتوبة.
- ✓ تكوين فرق عمل لمتابعة الجودة سيشارك فيه بعض الأعضاء البارزين من مختلف الكليات الجامعية.
- ✓ تدريب فرق العمل الوظيفية التنفيذية المنوط بها لتحقيق الأهداف المرجوة وتوجيهه الجهود نحوها عن طريق لقاءات رسمية أو تقارير مكتوبة.

✓ توعية العاملين في الجامعة بطرق التحسين والتقييم الذاتي، وذلك عن طريق اللقاءات وورش العمل والاجتماعات.

✓ وضع محاكاة وإجراءات من شأنها تقييم جهود إدارة الجودة الشاملة وتحسينها.

✓ تنمية وتطوير وتدريب الأفراد لتفادي وقوع ما يقع من أخطاء أثناء التنفيذ في المشروعات والخطط القائمة من أجل تقييم الوضع الكلي للبرامج المنفذة بغرض الحصول على معلومات على إثر تنفيذ برنامج الجودة الشاملة، ومحاولة التحسن والتغلب على الأخطاء مستقبلا(سيدة، حداد، ص 9-10)

وبهذا الصدد، قامت الجامعة بدراسات استقصائية 1989-1990 لأعضاء هيئة التدريس والموظفين توصلت من خلالها إلى الحاجة إلى تحسينات في العمليات والبرامج الداخلية. وقد توصلت البيانات المستقاة من هذه الدراسات إلى مجموعة من النتائج:

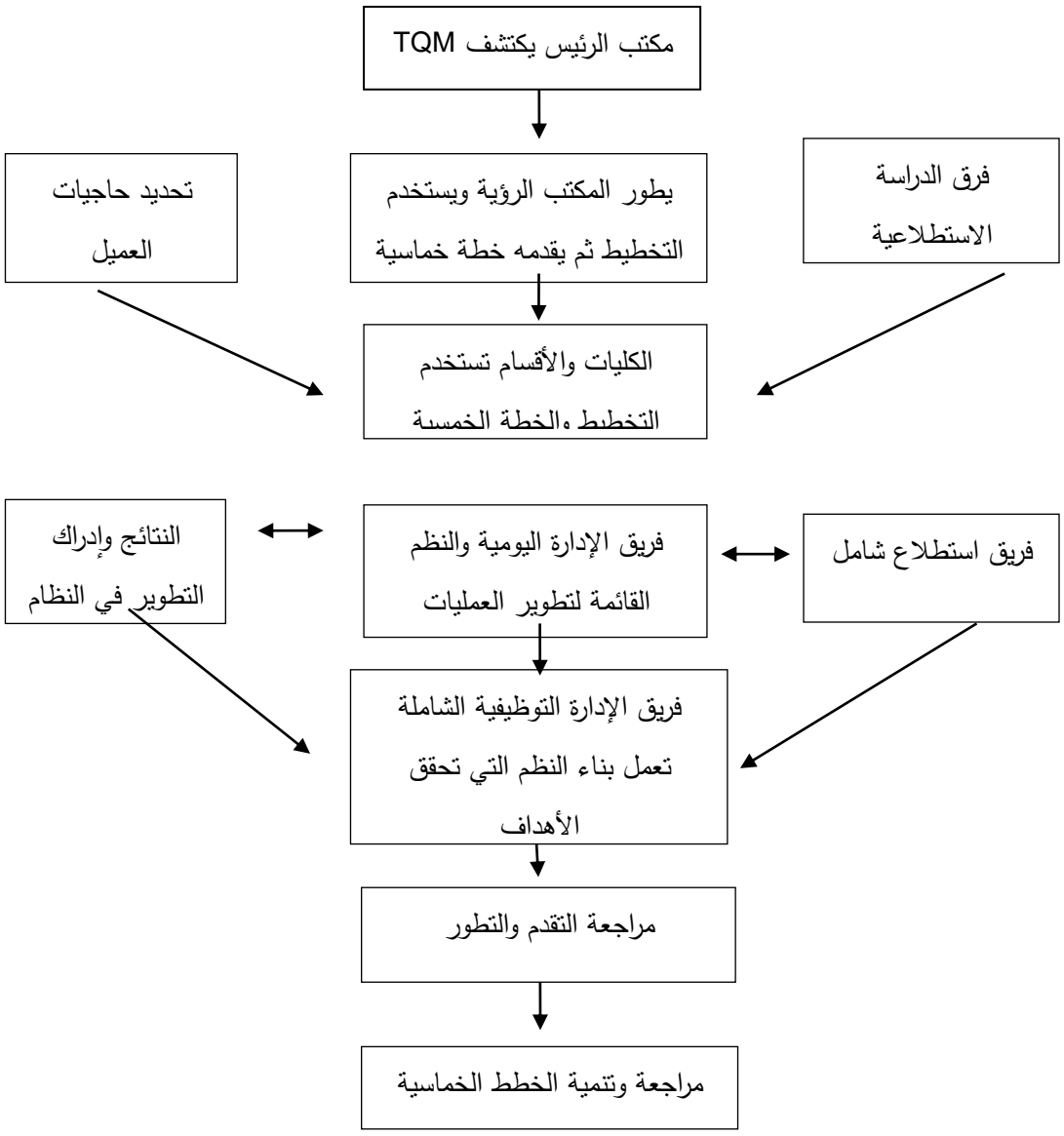
✓ ضرورة تشجيع الاقتراحات والابتكارات.

✓ ضرورة التدريب والتطوير المستمر لكافة مستويات العاملين.

✓ التركيز على العملاء التي هي ضرورية لتنفيذ الجودة.

في ذات السياق، أظهرت دراسة استقصائية أجريت في عام 1992 شملت 23 مؤسسة تنفذ إدارة الاتصالات في الولايات المتحدة أن قرارات الجامعة مماثلة لقرارات الجامعات الأخرى. كما أن أكثر من نصف المؤسسات التي شملها الاستطلاع التزمت بـ TQM خلال ثلاث السنوات الماضية بتحسين الجودة وأصبحت موجهة نحو العملاء. (EDWIN، 1993، p304)

الشكل رقم 8: *نموذج جامعة أورجون (OSU) لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي*



المصدر :(التركاوي ، 2017، ص 170)

2.2.2 تجربة جامعة هارفارد Harvard University بأمريكا

تعتبر جامعة **هارفارد** من أعرق الجامعات الأمريكية وإحدى أقدم جامعات العالم، وأفضلها وأكبر جامعة من حيث المساحة والتجهيزات، وإحدى الجامعات الثمانية في رابطة اللبلاب. تقع في مدينة كامبدريج، بولاية ماساتشوستس الأمريكية، أسسها القس البروتستاني **جون هارفرد** عام 1636 لتناظر جامعتي **كامبريدج** و**أكسفورد** في بريطانيا، وهي تعد من أصعب جامعات العالم في قبول الطلبة، حيث أن ترتيبها الخامس عالميا من حيث صعوبة القبول. (harvard.university، 2020)

1.2.2.2 الأداء الأكاديمي:

نمت جامعة **هارفرد** من تسعة طلاب مع ماجستير واحد في منتصف القرن السابع (Meghana Vishwanath, university Research analyst,2020) أما حاليا تضم جامعة هارفارد عددا متنوعا من الطلاب من أكثر من 50 ولاية و80 دولة، ويدرس حاليا أكثر من 36000 طالب في جامعة **هارفارد**، من بينهم 6699 طالبا مسجلين في كلية **هارفارد** ، و13.120 طالبا دراسات عليا ومهنيين، و16193 طالبا في كلية **هارفارد** الإرشادية. ويبلغ إجمالي عدد المسجلين في المرحلة الجامعية 6.755.

تتكون من 13 مدرسة ومعهدا بما في ذلك كلية إدارة الأعمال، وكلية الطب الأعلى تصنيفا ومدرسة تعليم الدراسات العليا، وكلية الهندسة، والعلوم التطبيقية والقانون (Harvard university, cambridge, Ma)

أما عن الهيئة الأكاديمية في جامعة **هارفارد**، تبلغ نسبة الطلاب إلى أعضاء هيئة التدريس في جامعة هارفارد 1.6 ، وتضم المدرسة 74٪ من فصولها تضم أقل من 20 طالبا. تشمل التخصصات الأكثر شهرة في جامعة **هارفارد** ما يلي: العلوم الاجتماعية، علم الأحياء والعلوم البيولوجية، علم الرياضيات وعلوم الكمبيوتر والتاريخ. (Overview of University of Oregon, 2020)

كما أن لديها حوالي 2400 من أعضاء هيئة التدريس على مستوى عالمي، وأكثر من 10400 تعيين أكاديمي في المستشفيات التعليمية التابعة لها. مع الإشارة أن هناك 48 من الحائزين على جائزة نوبل ، و32 رئيس دولة ، و48 من الفائزين بجائزة **بوليتزر** الذين كانوا منتسبين كطلاب أو هيئة تدريس أو باحثين. (Meghana Vishwanath, university Research analyst2020)

جدول رقم 6: *توزيع الطلاب وأعضاء هيئة التدريس بجامعة هارفرد لسنة 2021*

الفئة	العدد
الطلاب المحليين	21.261
الطلاب الخارجيين	5.217
عدد طلبة الماستر	3.516
عدد طلبة الدكتوراه	1.446
أعضاء الهيئة الأكاديمية المحليين	2.280
عدد أعضاء الهيئة الأكاديمية الخارجيين	456
عدد الشهادات الجامعية الممنوحة	1.817
عدد شهادات الماجستير الممنوحة	4.710
عدد درجات الدكتوراه الممنوحة	1.547
عدد الباحثين	2.075

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على الموقع (https://www.usnews.com/education/ best global universities/ harvard-university, 2020-2021)

كما تمتلك جامعة **هارفار**د أقدم مكتبة أكاديمية في العالم تتكون من 20.4 مليون مجلد و180.000 عنوان تسلسلي، وما يقدر بنحو 400 مليون عنصر مخطوطة، و10 ملايين صورة فوتوغرافية ، و124 مليون صفحة ويب مؤرشفة ، و5.4 تيرابايت من المحفوظات الرقمية والمخطوطات.

2.2.2.2 الأداء البحثي:

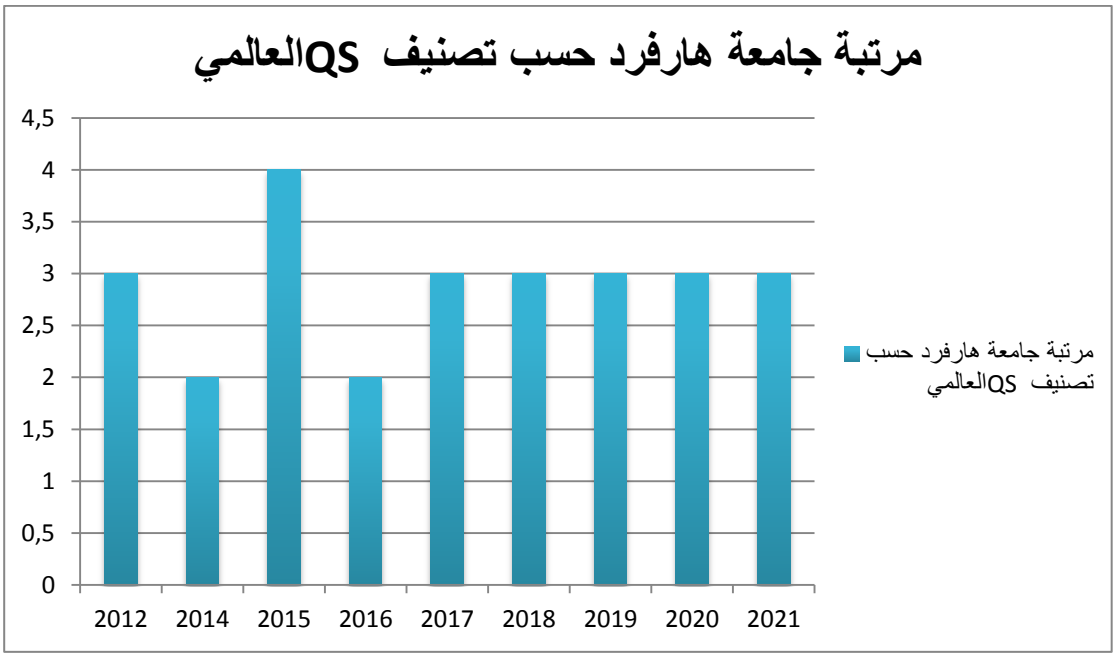
تعتبر أفضل الجامعات الوطنية في التدريس الجامعي، حيث أن نطاق الأنشطة البحثية في جامعة **هارفارد** واسع وعميق، كما يقوم علماء جامعة **هارفرد** أبحاثا في كل مجال تقريبا، ويسعون إلى توسيع المعرفة البشرية من خلال التحليل والابتكار. فقد تم دعم البحث من خلال أكثر من 800 مليون دولار من صناديق البحث الممولة كل عام، ويتم إجراؤها في كل من أقسام المدارس ومعهد **رادكليف** للدراسات المتقدمة، وفي أكثر من 100 مركز بحثي في الحرم الجامعي وحول العالم. يشمل الباحثون أعضاء هيئة التدريس، والعلماء الزائرين، وزملاء ما بعد الدكتوراه، وطلاب الدراسات العليا والجامعية. (https://www.harvard.edu/on-campus/research)

يتعاون العلماء والمهندسون في جامعة **هارفارد** مع زملائهم في جميع أنحاء العالم لتوليد معرفة جديدة وتخفيف المعاناة، وتطوير حلول للتحديات المجتمعية والبيئية، وتعزيز السياسات القائمة على الأدلة من خلال الانخراط مع قادة المجتمع والحكومة. (https://www.harvard.edu/science).

من هنا نجد أن الولايات المتحدة الأمريكية تحتوي على حوالي 1871 مركز بحث، ذلك حسب خريطة انتشار مراكز الفكر حول العالم خلال سنة 2019. (وحدة التخطيط الاستراتيجي مراكز الفكر، 2020)

وتصنف جامعة **هارفرد** حسب مؤشر (QS) للتعليم العالي:World University Ranings العالمية سنة 2021، في المرتبة الثالثة وهذا يبينه الشكل التالي:

شكل رقم 9: *تصنيف جامعة هارفرد حسب تصنيف QS العالمي*



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على الموقع (https://www.topuniversities.com/universities/harvard-university)

3.2.2.2 الأداء الإداري:

يعتمد نهج الجامعة في إدارة الأداء على فهم أن المحادثات المنتظمة والهادفة بين المديرين والموظفين تؤدي إلى نتائج أفضل ومشاركة أعلى للجميع، يتم تشجيع جميع الموظفين الإداريين/المهنيين وموظفي الدعم في جامعة **هارفارد** على الاجتماع مع مديريهم بشكل متكرر عندما يختارون مناقشة أولويات عملهم وأدائهم، واحتياجاتهم وتطلعاتهم التنموية. يتوقع من المديرين جدولة هذه الاجتماعات

وتنظيمها بشكل استباقي على مدار العام لتقليل الضغط المرتبط بتقييمات الأداء لمرة واحدة عالية المخاطر في نهاية العام. (Harvard Information for Empioyees ,2020)

أما بالنسبة لتدريب الموارد البشرية تم توفير تدريب على مستوى عالمي لتطوير المهارات القيادية يدمج الاستراتيجيات التجريبية والمعرفية. (inspiringeducators.our programs)

في حين يعتمد تمويل جامعة **هارفرد** على التخطيط المالي والتنفيذ والقياس والاستثمار.

(harvard. Extension School, 2020) كما يعتبر الوقف أكبر الأصول المالية للجامعة، والذي يعتبر مصدر دائم لدعم الجامعة ورسالتها في التدريس والبحث، حيث يتكون من أكثر من 13000 صندوق ، تدعم أكبر فئتين من الصناديق أعضاء هيئة التدريس والطلاب، بما في ذلك الأستاذية والمساعدات المالية للطلاب الجامعيين وزمالات الخريجين وحياة الطلاب وأنشطتهم. كما يتم سنويا دفع جزء من الهبة كتوزيع سنوي لدعم ميزانية الجامعة، بينما يتم الاحتفاظ بأي تقدير يزيد عن هذا التوزيع السنوي في الهبة حتى تتمكن من النمو ودعم الأجيال القادمة. نتيجة لذلك، يمكن أن يوفر الوقف الأساس المالي للجامعة للأجيال القادمة. (harvard.university، 2020)

كما توفر هبة الجامعة تمويلا مهما لأهداف **هارفارد** التعليمية والبحثية، ففي السنة المالية 2010 ساهمت التوزيعات من الوقف بأكثر من ثلث الميزانية التشغيلية للجامعة، وذلك بدعم دخل الهبات البرامج الأكاديمية بجامعة **هارفارد**، والبحوث العلمية والطبية، وبرامج المساعدة المالية للطلاب، والتي تسمح للجامعة بقبول الطلاب المؤهلين بغض النظر عن قدرتهم على الدفع.

4.2.2.2 الأداء المجتمعي

يتلقى طلاب جامعة **هارفارد** ما يقرب من 70% نوعا من المساعدة المالية ، ويتلقى حوالي 60% منحا دراسية قائمة على الاحتياجات، ويدفعون في المتوسط 12000 دولار في السنة. (Meghana Vishwanath, university Research analyst, 2020) كما تقوم الجامعة بمنح الطلاب المحرومين الذين تقل دخولهم الأسرية الإجمالية المعدلة عن 50000 ألف دولار، وبالتالي حققت أفضل أداء على عوامل تصنيف الحراك الاجتماعي. (Top Colleges, universities for internships, 2021) كما لا تزال الجامعة ملتزمة بدعم المساعدات المالية للطلاب الجامعيين، والتي من المتوقع أن تزيد بنسبة 7% للعام المالي 2011.

حيث يتلقى أكثر من 60 % من طلاب جامعة **هارفارد** مساعدات المنح الدراسية على أساس الحاجة لهذا العام، والتي يبلغ مجموعها 158 مليون دولار، ويتخرج ثلثهم الآن بلا ديون.

في جميع أنحاء جامعة **هارفارد**، تضاعفت المنح والجوائز المقدمة للطلاب من صناديق الجامعة ثلاث مرات تقريبا خلال العقد الماضي، لتصل إلى 340 مليون دولار. تم تصميم سياسات المساعدة المالية الرائدة في الصناعة الكلية لجعل **هارفارد** ميسورة التكلفة للعائلات عبر الطيف الاقتصادي، وبقيت ثابتة على الرغم من الانكماش الاقتصادي الحالي.

قالت **سارة سي دوناهو** Sarah C. Donahue مديرة Griffin للمساعدات المالية: "على الرغم من التحديات المالية التي تواجه نسبة كبيرة من العائلات اليوم، إلا أن جامعة **هارفارد** لا تزال متاحة للطلاب من جميع الخلفيات الاقتصادية" إذ أن منحة جامعة **هارفارد** هي التي أوجدت الاستقرار والمرونة التي سمحت لها بتقديم مساعدة مالية لأكثر من 64% من الطلاب في دفعة 2019. (Endowment Posts 5.8% return, 2015)

3.2.2 جامعة كامبريدج ببريطانيا

تعد جامعة كامبريدج واحدة من أقدم الجامعات في العالم والمراكز الأكاديمية الرائدة وهي جامعة بريطانية تقع **بمدينة كامبريدج** شرق المملكة المتحدة، تأسست عام 1209 على يد مجموعة من الباحثين بعد اختلافهم مع باحثي جامعة **أكسفورد**، وهي ثاني أقدم جامعة على مستوى العالم الناطق بالإنجليزية بعد جامعة **أكسفورد**. (university of Cambridge, About the university,2020)

1.3.2.2 الأداء الأكاديمي:

تتكون جامعة **كامبريدج** University of Cambridge من 31 كلية وأكثر من 150 قسما ومدرسة كما أن هناك ست كليات: الفنون والعلوم الإنسانية، العلوم البيولوجية، الطب السريري، العلوم الإنسانية والاجتماعية، العلوم الفيزيائية والتكنولوجيا. ويتضمن التدريس في المرحلة الجامعية مجموعة من المحاضرات والندوات والفصول العملية. (university-of-cambridge, 2020) تقدم الجامعة أكثر من 100 برنامج دراسي على مستوى الماجستير و25 دبلوم وشهادة على مستوى الدراسات العليا، بالإضافة إلى درجة الدكتوراه وعدد من شهادات الدكتوراه المهنية.

خلال سنة 2011–2012، كان هناك 11948 طالبا جامعيا و7217 طالب دراسات عليا. تتمثل الخطة الاستراتيجية للجامعة في الحفاظ على أعداد الطلاب الجامعيين بدلا من السعي لتحقيق النمو حيث

أنها ملتزمة بالحفاظ على جودة التعليم Collegiate Cambridge. كما تخطط الجامعة لزيادة سنوية تدريجية في أعداد الخريجين كجزء من التزامها بمتابعة البحث عن مستوى ممتاز على المسرح الدولي.

في حين يتم توفير المعلومات للطلاب الجامعيين المحتملين حول فرص التعلم المقدمة بشكل أساسي من خلال نشرة المرحلة الجامعية الأولى، والتي تشرف عليها اللجنة الفرعية للمنشورات التابعة للجنة القبول الجامعية. كما علق الطلاب أيضا بشكل إيجابي على التنوع الواسع وإمكانية الوصول إلى المعلومات المتاحة حول الدراسة في كل كلية.

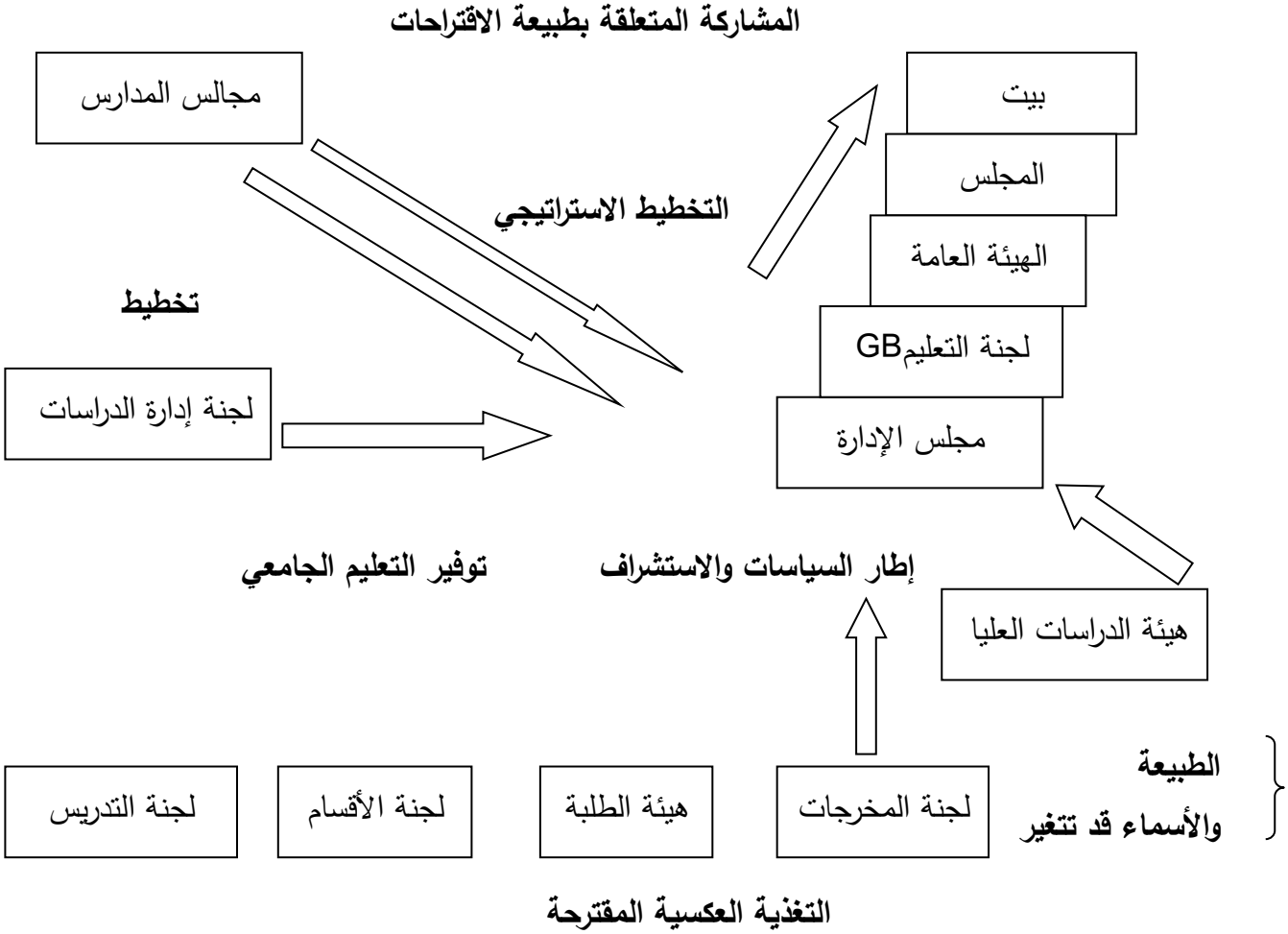
استكشف فريق المراجعة مشاركة الطلاب في ضمان الجودة وتحسينها في جامعة كامبريدج بحيث يوصي فريق المراجعة بأنه بحلول بداية العام الدراسي 2013–2014، ينبغي للجامعة إنشاء آلية مركزية لتأمين الإشراف المؤسسي على ملائمة المعلومات المنشورة للغرض وإمكانية الوصول إليها وموثوقيتها. (Quality Assurance Agency for Higher Education (QAA), The University of Cambridge: Institutional Review, 2013)

وقد طورت الجامعة استراتيجية رقمية للتعليم (2016–2020)، والتي تشرف عليها اللجنة الفرعية للتعليم والتعلم الرقمي. حيث تم إطلاق الاستراتيجية في يونيو 2016، وهي بمثابة إطار عمل لتطوير استخدام التكنولوجيا لدعم التعليم، كما تقوم الجامعة بتنفيذ برنامج رائد للتعلم المعتمد على التكنولوجيا(TEL)، والذي يوفر مزيد من المعلومات على صفحات مشروع TEL الخاصة بنا. (education quality and policy office, 2020) تتبع هذه الجامعة والتي يبلغ عمرها 811 عاما سياسة قبول انتقائية، تستند إلى امتحانات القبول والسجل الأكاديمي السابق للطلاب والدرجات. كما أن نطاق معدل القبول لديها هو 10–20%، مما يجعل مؤسسة التعليم العالي البريطانية هذه مؤسسة انتقائية. (Uni Rank, universiy Ranking, 2020)

أما بالنسبة للجودة، فمهمة هذه الجامعة هي المساهمة في المجتمع من خلال السعي وراء التعليم والتعلم والبحث على أعلى المستويات الدولية من التميز. وهذا يعكس إحدى قيمها الأساسية، وهي توفير الجودة والعمق في تقديم جميع المواد. كما توفر إجراءات ضمان الجودة بالجامعة إطارا يمكن من خلاله لمؤسساتها فحص وتعزيز تعليمها لتمكينها من تحقيق هذا التطلع إلى التميز .(university of Cambridge, Education Quality and policy Office,2020) تتم مراقبة الترتيبات المحلية لضمان الجودة ومراجعتها من خلال لجنة التعليم التابعة للمجلس العام واللجان الفرعية التابعة لها، والتي تحدد أطر السياسات والتوجيهات التي

تعمل من خلالها مجالس الكليات والمجالس المماثلة. تعمل لجنة التعليم بشكل وثيق مع لجنة كبار المعلمين ولجنة الدراسات العليا، كما أنها تنسق مع مجالس المدارس.

الشكل رقم 10: *نموذج إدارة الجودة الشاملة لجامعة كامبدريج*



المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على الموقع
(https://www.educationalpolicy.admin.cam.ac.uk/committees/committee-structures)

يوضح الشكل أعلاه أن جميع الهيئات تشارك في تطوير إجراءات ضمان الجودة وتعزيزها في إطار ما يعرف بالحكم الديمقراطي في جامعة **كامبدريج**، فالمسؤولية العامة عن الإشراف على السياسات العامة للجامعة تقع على عاتق المجلس العام للكليات وهو مسؤول أمام المجلس وبيت Regent، كما تتم مراقبة

الترتيبات المحلية لضمان الجودة ومراجعتها من خلال لجنة التعليم التابعة للمجلس العام ولجانها الفرعية، والتي تحدد أطر السياسة والتوجيه التي تعمل من خلالها مجالس الكليات والمجالس المعادلة.

أما عن الخطة الاستراتيجية للجامعة فتتمثل في الحفاظ على أعداد الطلاب الجامعيين بدلا من السعي لتحقيق النمو، حيث أنها ملتزمة بالحفاظ على جودة تعليم Collegiate Cambridge. فقد بلغ عدد الطلاب سنة 2011-2012، حوالي 11948 طالبا جامعيا و7217 طالب دراسات عليا. كما أن الجامعة تخطط لزيادة سنوية تدريجية في أعداد الخريجين كجزء من التزامها بمتابعة البحث عن مستوى ممتاز على المسرح الدولي.(Quality Assurance Agency for Higher Education (QAA), The University of Cambridge: Institutional Review، 2013)

الجدول رقم 7: *عدد الطلاب وعدد أعضاء هيئة التدريس لجامعة كامبريدج لسنة 2020-2021*

الفئة	العدد
الطلاب المحليين	19.580
الطلاب الخارجيين	7.305
عدد طلبة الماستر	2.495
عدد طلبة الدكتوراه	1.115
أعضاء الهيئة الأكاديمية المحليين	1.750
عدد أعضاء الهيئة الأكاديمية الخارجيين	610
عدد الشهادات الجامعية الممنوحة	3.275
عدد شهادات الماجيستار الممنوحة	2.790
عدد درجات الدكتوراه الممنوحة	1.115
عدد الباحثين	4.005

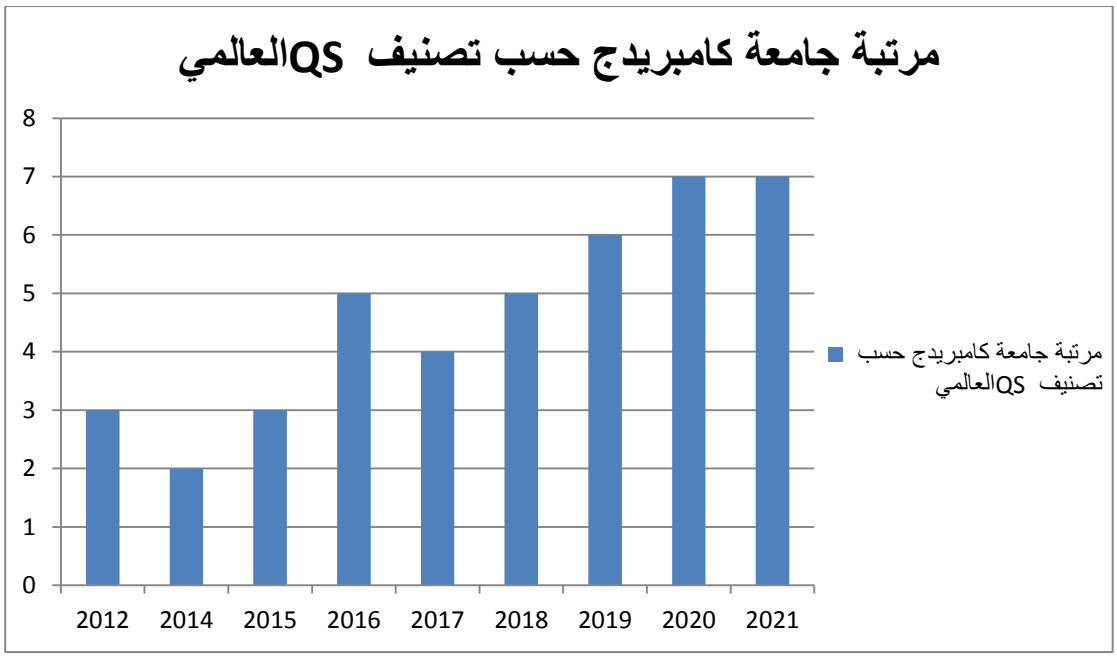
المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على الموقع: (http://www.usnews.com/education/ best-global-university of combridge-502149، 2020-2021)

في نفس السياق، طورت الجامعة استراتيجية رقمية للتعليم (2016-2020) ، والتي تشرف عليها اللجنة الفرعية للتعليم والتعلم الرقمي، حيث تم إطلاق الاستراتيجية في يونيو 2016، والتي تهدف إلى أن تكون بمثابة إطار عمل لتطوير استخدام التكنولوجيا لدعم التعليم. الاستراتيجية مدعومة بخطة عمل.

كما تقوم الجامعة بتنفيذ برنامج رائد للتعلم المعتمد على التكنولوجيا (TEL)، والذي يوفر مزيد من المعلومات على صفحات مشروع TEL الخاصة بها. (university of Cambridge, Education Quality and policy Office,2020)

واحتلت جامعة **كامبريدج** عدة مراتب في تصنيفات جامعة كيو إس العالمية QS لعدة سنوات من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم 11 : *تصنيف جامعة كامبريدج حسب تصنيف QS العالمي*



المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على الموقع (https://www.easyunime.com/united-kingdom/university-of-cambridge-987)

كما اعتمدت على نظام التميز التعليمي، وهو من التصنيفات التي قدمتها حكومة المملكة المتحدة عام 2017، والتي تركز على معاهد التعليم العالي وتحسين جودة الدراسة في مرحلة البكالوريوس حيث يمكن للجامعات والكليات الحصول على تصنيف ذهبي، فضي ،برونزي أو مؤقت، والغرض من التقييم هو مساعد الطلاب على اختيار مكان الدراسة، في حين تعتبر جامعة **كامبدريج** 2018، من الجامعات المصنفة في نظام التميز التعليمي، وهي من الجامعات المصنفة ذهبي. (تصنيفات نظام التميز التعليمي، 2018)

أما بالنسبة للجوائز المتحصل عليها في جامعة **كامبريدج** أخرجت **كامبريدج** 89 حاصلا علي جائزة نوبل حتى الآن.

2.3.2.2 الأداء الإداري:

- **الأداء المالي:**

كان تحسن في الأداء سنة 2013-2014، حيث زاد نسبة الدخل بنسبة 8٪ أي وصل إلى 342 مليون جنيه إسترليني، أما الفائض كان 54 مليون جنيه إسترليني، وتم تحويل 16 مليون جنيه إسترليني إلى الجامعة، كان توسع في الأعمال التجارية والدولية للجامعة، حيث أن 70٪ من الدخل الآن يأتي من الخارج.(University of Cambridge, Reports and Financial Statements, 2015)

- **أداء الموارد البشرية:** نلاحظ هناك تنوع كبير للموارد البشرية بجامعة كامبريدج من خلال الجدول:

جدول رقم8: *تنوع الموارد البشرية بجامعة كامبريدج*

توزيع الأفراد حسب متغير العرق		
متغيرات التوزيع	**العدد**	**النسبة**
العرب	14	0.14
الآسيويين أو الآسيويين البريطانيين	8	0.1
السود أو السود البريطانيين(الإفريقيين)	34	0.4
الآسيويين أو الآسيويين البريطانيين(الباكستانيين)	20	0.2
السود أو السود البريطانيين	21	0.2
الصينيين	293	3.4
العرق المختلط	117	1.4
أصول آسيوية أخرى	148	1.7
أصول عرقية أخرى	75	0.9
البيض البريطانيين	5622	65.7
البيض الآخرين	1995	23.3
أعراق غير معروفة	2175	/
المجموع	10735	100

المصدر: (Ended, 2014)

3.3.2.2 الأداء المجتمعي:

تعمل جامعة **كامبريدج** على المساهمة في خدمة المجتمع من خلال السعي وراء التعليم والتعلم والبحث على أعلى المستويات الدولية من التميز، كما تلتزم الجامعة بتشجيع روح الاستجواب، وبالتالي هناك علاقة متبادلة وثيقة بين التدريس والمنح الدراسية، والبحث والتعليم الذي يعزز قدرة الطلاب على التعلم طوال الحياة، فهذه الالتزامات الرئيسية تشكل استراتيجية التعلم والتعليم بالجامعة. (Quality Assurance Agency for Higher Education (QAA), The University of Cambridge: Institutional Review، 2013)

كما توفر جامعة كامبريدج أيضا العديد من التسهيلات والخدمات الأكاديمية وغير الأكاديمية للطلاب بما في ذلك المكتبة والإسكان والمرافق الرياضية، والمساعدات المالية أو المنح الدراسية والدراسة في الخارج وبرامج التبادل، فضلا عن الخدمات الإدارية (university Ranking. university of combridge). كما تقوم الجامعة حاليا بتطوير موقعها في شمال غرب **كامبريدج**، وهذا التطوير يساعد الجامعة على توفير الإقامة لموظفي الجامعة والكلية والباحثين بأسعار معقولة ومناسبة، كما يضيف التطوير توفير استراتيجية طويلة الأجل للجامعة، وبالتالي السماح بالتوسع في الأنشطة الأكاديمية، فجميع التطورات تساهم بشكل كبير في تحقيق التنمية. (University of Cambridge, Reports and Financial Statements, 2015)

بدأت مجموعة كامبريدج الحديثة في عام 1960 تأسيس **العناقيد الصناعية لكامبريدج** Cambridge Consultants بضواحي مدينة **كامبريدج** لتستقطب كفاءات وأدمغة هذه الجامعة، ولكنها تطورت مؤخرا خلال عام 1990 حيث تم تشكيل أكثر من137 شركة، وذلك بمعدل تكوين شركتين في الأسبوع. كما تعد **كامبريدج** اليوم أكبر تجمع تكنولوجي في أوروبا، حيث يعمل حوالي 61000 شخص في أكثر من 5000 شركة كثيفة المعرفة في المنطقة، والتي جمعت إيرادات سنوية تزيد عن 155 مليار جنيه إسترليني. (The Cambridge Cluster).

ومن أجل تبادل الأفكار وتشجيع الشراكة لتحقيق النجاح المكتمل، تم إنشاء **شبكة كامبريدج**، والتي تعتبر منظمة عضوية مقرها في العناقيد الصناعية لكامبريدج، حيث تجمع بين قطاع الأعمال والأوساط الأكاديمية. إضافة إلى تواصل شبكة كامبريدج تركيزها على تكييف مختلف خدمات التدريب والشبكات التجارية، والتوظيف بشكل تدريجي لصالح المؤسسات ذات المهارات العالية والتكنولوجيا العميقة، ذلك رغم التأثير الواسع لوباء كورونا.(Cambridge Network)

في ذات الصدد، يعد معهد كامبريدج لقيادة الاستدامة جزءا من كلية التكنولوجيا داخل جامعة **كامبريدج**، حيث يعمل المعهد مع القادة للتصدي للتحديات العلمية الحرجة من خلال البحث الإجرائي، وعقد مجموعات الأعمال والتعليم التنفيذي. في حين أن مهمته هي مساعدة أصحاب رؤوس الأموال والمؤسسات على تطوير استراتيجيات متكاملة توفق بين الربحية والاستدامة، ولأكثر من 25 عاما يساهم هذا المعهد في بناء القدرات القيادية لمواجهة التحديات العالمية الحرجة من خلال بناء شراكات فعالة مع الشركات متعددة الجنسيات، والوكالات المتعددة الأطراف والحكومات الوطنية، ويعد **ديفيد فاريل** هو زميل أول في معهد قيادة الاستدامة بجامعة كامبريدج (CISL)، ويساهم كعضو هيئة تدريس في برنامج ممارسي الاستدامة التابع لـ CISL، والذي يتم تقديمه مرتين سنويا في جنوب إفريقيا. (Cambridge Institute for Sustainability Leadership (CISL),2020)

كما تنص السياسة البيئية في الجامعة على إدارة الأنشطة والمباني والعقارات لتعزيز الاستدامة البيئية، والحفاظ على الموارد الطبيعية، ومنع التلوث البيئي لإحداث التحسين المستمر في الأداء البيئي وتخصص كامبريدج لذلك قسما خاص للحفاظ على البيئة والطاقة. (Environment & Energy Section)

في الأخير، يمكن القول أن التجربة البريطانية وخاصة جامعة **كامبريدج** في مجال الجودة عريقة ومميزة حيث تم نقلها واستنساخها لكثير من دول العالم، كما نجد أن مؤسسات خارجية تقوم بتقييم الجودة في مؤسسات التعليم العالي، وتقييمها يكون حول المواضيع الدراسية والمراجعة الأكاديمية للجامعة (وحدة التخطيط الاستراتيجي مراكز الفكر، 2020، ص 8)

3.2 إدارة الجودة وتحسين الأداء في الجامعات العربية

تسعى الدول العربية جاهدة إلى تحسين مستويات الجودة في مؤسساتها الجامعية، فقد عقدت العديد من المؤتمرات في ضوء الاتجاهات الحديثة في إدارة الجودة الشاملة ومميزاتها ودورها في تحسين التعليم بشكل نظري، وذلك بناء على النجاح في العديد من الدول الحديثة وبعض الدول النامية، فقد وضعت هذه المؤتمرات العديد من التوصيات لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مجال التعليم العربي والجامعي، فبعض المحاولات كانت في المملكة العربية السعودية ومصر، المملكة المغربية التي سنتناولها بالذكر.

1.3.2 تجربة المملكة العربية السعودية (جامعة الملك عبد العزيز)

يتميز التعليم العالي في المملكة العربية السعودية بأنه يربط التعليم بالعقيدة الإسلامية، وهذا ما أكدته سياسات التعليم في المملكة من خلال الإيمان بالله ربا، وبالإسلام دينا، وبمحمد صلى الله عليه وسلم نبيا ورسولا، (الغميز، 2004، ص 11)

حيث تعد جامعة الملك عبد العزيز جامعة حكومية في جدة بالمملكة العربية السعودية، تحمل اسم مؤسس المملكة العربية السعودية الملك عبد العزيز طيب الله ثراه وكان تأسيس هذه الجامعة في عام 1387هـ / 1967م بصفتها جامعة أهلية. هدفها نشر التعليم العالي في المنطقة العربية من المملكة العربية السعودية. ثم بعد ذلك صدر قرار مجلس الوزراء في عام (1391هـ) يضم الجامعة إلى الدولة بذلك تحولت من جامعة أهلية إلى حكومية، ولقد كان لتبني حكومة المملكة لهذه الجامعة الناشئة وما وفرته لها من دعم كبير أثر واضح في تحولها إلى جامعة عصرية، بذلك أصبحت جامعة الملك العزيز من أبرز مؤسسات التعليم العالي على المستوى المحلي والإقليمي. (جامعة الملك عبد العزيز، تاريخنا)

تسعى الجامعات السعودية للاتجاه نحو التصنيفات العالمية للجامعات من أجل تقييم أدائها، وتحديد ترتيبها على المستوى الدولي عن طريق تعزيز الإنتاج الفكري لهذه الجامعات، حيث يعد مؤشر البحث العلمي الذي يشتمل على معدل النشر والاستشهادات العلمية في التصنيفات العالمية من المؤشرات الرئيسية ذات الوزن النسبي العالي، ولذا بادرت الجامعات السعودية بدعم البحث العلمي وتطويره، لذا أصبح تقييم الجامعات وتصنيفها أكاديميا على المستوى العالمي من حيث جودة البحث العلمي وتطويره.

1.1.3.2 الأداء البحثي:

تعتمد جودة الأداء البحثي للجامعات من خلال قياس مؤشر بعض المقالات المنشورة في المجلات العلمية المحكمة، والبحوث المسجلة في فهارس العلوم، وفهارس العلوم الاجتماعية، وبأعداد المقالات المكشفة في كشاف الإستشهادات للعلوم والعلوم الاجتماعية.

تدعم جامعة **الملك خالد** البحث العلمي في كافة المجالات النظرية والتطبيقية، وذلك انطلاقا من إيمانها بأهمية البحث العلمي على المستوى الوطني والإقليمي والعالمي بجانب دورها الأكاديمي، بالإضافة إلى تعزيز تصنيفها لتصبح من أفضل(200) جامعة عالميا بحلول2030. (القحطاني، 2019، ص 34)

حسب الدراسة التي أجراها **القحطاني** (2019)، قياس مستوى الدعم المباشر(748) بحثا خلال المشاريع البحثية التي قدمتها الجامعة في مجال البحث العلمي خلال الفترة 1436- 1440 هـ، كما أن الجامعة دعمت(71) مجموعة بحثية، مقسمة إلى 11 مجموعة بحثية كبيرة، و60 مجموعة بحثية صغيرة إجمالا 580 بحث علمي. (القحطاني، 2019، ص 41) بذلك شهدت جامعة **الملك عبد العزيز** تقدما كميا ونوعيا في الالتحاق، وتنوع البرامج الأكاديمية في العلوم الاجتماعية والطبيعية، بما في ذلك العلوم البحرية والأرصاد الجوية، وعلوم الأرض والهندسة النووية، والتعدين والهندسة الطبية وهندسة الطيران.

تمكنت الجامعة من نيل مجموعة من الاعتمادات الأكاديمية:

- ✓ **الاعتماد الكندي:** حيث تم الحصول عليه في فيفري 2009، وكانت مدة الاعتماد ثلاثة سنوات، تم الحصول عليه من طرف المستشفى الجامعي.
- ✓ **المنظمة الأوروبية لتعليم طب الأسنان:** تاريخ الحصول على الاعتماد، مارس 2006، مدة الاعتماد 6 سنوات، أما بالنسبة للجهات الحاصلة عليها: طب الأسنان.
- ✓ **مفوضية مجلس التعليم المهني:** تاريخ الحصول على الاعتماد.
- ✓ **هيئة الاعتماد الأكاديمي للهندسة والتقنية:** تاريخ الحصول على الاعتماد في سبتمبر 2009، مدة الاعتماد 6 سنوات.
- ✓ **الجهات الحاصلة عليه:** كلية الهندسة. (جامعة الملك عبد العزيز)

وفي ظل سعيها لبلوغ مصاف الجامعات المتميزة عالميا، فقد تفطنت جامعة الملك عبد العزيز لدور التعلم الالكتروني في تحقيق نقلة نوعية في العملية التعليمية، لذا نجد أن الجامعة قد حرصت على التأسيس له وتطويره. (موقع جامعة الملك عبد العزيز). فخلال سنة 2020، افتتح سمو أمير منطقة مكة المكرمة بحضور معالي رئيس جامعة الملك عبد العزيز، بوابة مكة الرقمية للبحث والابتكار والتي ستنفد بالتعاون بين الإمارة والجامعة، ومن مسارات البحث والابتكار لهذه البوابة مسار التعليم الالكتروني والتعليم عن بعد. (عمادة التعلم الالكتروني والتعلم عن بعد)

جدول رقم 9: *عدد الطلاب وأعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز*

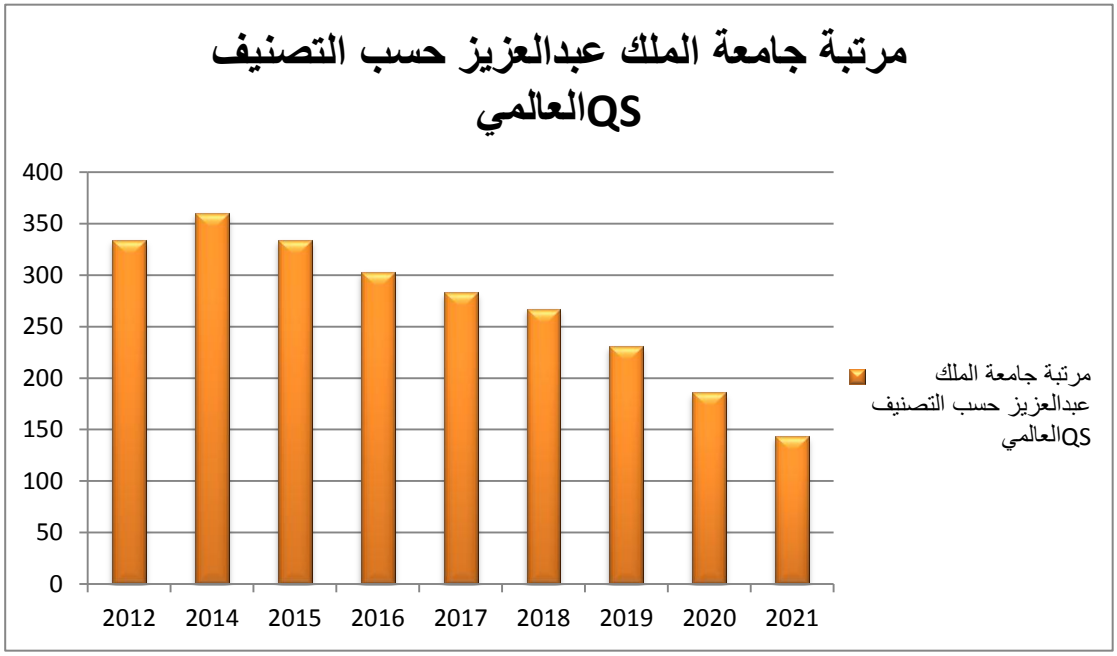
الفئة	العدد
الطلاب المحليين	31.869
الطلاب الخارجيين	6.956
عدد طلبة الماستر	3.810
عدد طلبة الدكتوراه	2.133
أعضاء الهيئة الأكاديمية المحليين	4.103
عدد أعضاء الهيئة الأكاديمية الخارجيين	1.914
عدد الشهادات الجامعية الممنوحة	9.500
عدد شهادات الماجستير الممنوحة	1.935
عدد درجات الدكتوراه الممنوحة	742
عدد الباحثين	3.300

المصدر :(https://www.usnews.com/education/best-global-Universities/king-addulaziz-university-501597)

تمكنت الجامعة بفضل الجهود المبذولة الالتزام بقيم الجودة على مستوى مختلف إداراتها وكلياتها من تحسين أدائها، حيث أنها ظهرت ضمن القوائم أهم الجامعات العالمية مقارنة بالجامعات العربية. فخلال سنة 2014، استطاعت جامعة **الملك عبد العزيز** أن تحسن مركزها وتحقق تقدما ب (93) مركزا في ترتيبها ضمن قائمة الجامعات الأفضل عالميا، وعلى مدار الخمس سنوات نجد أن الجامعة لم تقدم أداء سلبيا خلال تلك المدة، أما سنة 2018 حققت الجامعة مركزا من بين أعلى 98 % في تصنيف الجامعات كيو–إس QS، وبالنظر إلى وجود ما يقارب من 26.000 جامعة على مستوى العالم يشملها التصنيف ، فان جامعة **الملك عبد العزيز** تعد من أولى الجامعات العالمية.

حصلت **جامعة الملك عبد العزيز** في تصنيف QS World University Ranking على 267 (shanghai ranking، 2020) كما حصلت جامعة **الملك عبد العزيز** في تصنيف شنغهاي سنة 2018 في الفئة 101–150 (shanghai ranking، 2020) أما سنة 2019–2020، احتلت المرتبة 261، و17 عالميا في نشر الأبحاث العالمية. (King Abdulaziz University Ranking ، 2019-2020)

شكل رقم 12: *مرتبة جامعة الملك عبد العزيز حسب التصنيف العالميQS*



المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على الموقع (https://www.topuniversities.com/university-rankings/world-university-rankings/2015)

2.1.3.2 الأداء الإداري:

يتعلق الأداء الإداري في مؤسسات التعليم العالي بموردين أساسيين يعكسان القدرات التي تعمل على تنظيم هذه المؤسسات والمتمثلة في الموارد البشرية والمالية حيث تعمل هذه المؤسسات على الحصول على هذه الموارد من أجل تلبية مطالبها وتحقيق أهدافها، وكذلك الاستخدام الأمثل لهذه الموارد.

- **أداء الموارد البشرية:**

تعتمد جودة البرامج التعليمية التي تقدمها الكلية على كفاءة أعضاء هيئة التدريس والإداريين والفنيين، لذلك من المهم أن تقوم الجامعة على استقطاب الكفاءات اللازمة لإنجاز رسالته وتحقيق أهدافها وأن تعمل على تنمية قدراتهم والحفاظ عليهم، كما يجب أن تكون هناك سياسة ملائمة لتوجيه وإرشاد وتدريب منتسبي الجامعة الجدد.

فهي تعمل على وضع خطة شاملة لحجم ومؤهلات الموارد البشرية فيها من أعضاء هيئة التدريس، مع الأخذ بمسؤوليات التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع في الاعتبار، ويتم ذلك في الأقسام العلمية من خلال ما يسمى(النصاب التدريسي لعضو هيئة التدريس والذي لا يزيد عن 12 وحدة دراسية في الغالب)، كما تراعي الجامعة الاحتفاظ بعدد كاف من أعضاء هيئة التدريس المؤهلين والمتفرغين لتحقيق الاستقرار والاستمرار في تنفيذ برامجها العلمية. كما تشجيع أعضاء هيئة التدريس على حضور المؤتمرات وورش العمل وعقد اللقاءات العلمية المختلفة بالكلية حتى يتم تحقيق التضامن بين كافة الأقسام وكذلك مع الكليات الأخرى. (الربيعي، 2008، ص449) لدى الجامعة أيضا كتلة مركزة من المواهب، وفريق قيادة نشط مرن، والموارد والحوافز المالية المناسبة، وبنية تحتية تكنولوجية.

في حين تتميز ببنية تحتية مناسبة متمثلة في الحرم الجامعي، الذي يسهل خلق التفوق الأكاديمي والتعليمي، وبالتالي العمل على تحقيق الاعتراف الدولي والوضع الأكاديمي على مستوى عالمي. (عبد العظيم، 2018، ص 165)

- **الأداء المالي:**

تتلقى جامعة **الملك عبد العزيز** الدعم من موارد الميزانية، وتحصل على الرعاية الملائمة من وزارة التعليم التي لديها خطة استراتيجية طموحة لمستقبل قطاع التعليم العالي في المملكة العربية السعودية، وفي المقابل نجد أن الإدارة العليا لجامعة **الملك عبد العزيز** تقوم من أجل الاستفادة من الميزانية المتاحة لها الحصول على المواهب الأكاديمية، بما يتناسب مع سعيها للتميز لتحسين جودة جميع جوانب التعليم العالي بما في ذلك التدريس والبحوث. (عبد العظيم، 2018، ص 164).

وحسب دراسة **القحطاني** (2019)، بلغت نسبة التمويل التشغيلي الكلي على الأبحاث بالنسبة لميزانية الجامعة 0.32%، ونسبة نفقات الأبحاث العلمية إلى ميزانية البحث العلمي بلغت نسبة 91.53%، وميزانية الدراسات العليا إلى ميزانية البحث العلمي بلغت نسبة 8.47%. (القحطاني، 2019، ص 46)

3.1.3.2 الأداء المجتمعي:

يعد التعاون الدولي منهجا ضروريا في مسار أي جامعة تنشد التطور السليم والتميز الهادف فجامعة **الملك عبد العزيز** منذ إنشاءها في عام 1976 أولت عناية خاصة بالتعاون الدولي والانفتاح المثمر

الايجابي على الخبرات العالمية، وعملت على رفع مستوى التعاون في العمل الدولي، بخاصة في العقد الأخير ضمن جميع المجالات (الأكاديمية والتعليمية، البحثية، والتدريبية، والثقافية).(التعاون الدولي، موقع جامعة الملك عبد العزيز)

كما يقوم مركز البحوث والتنمية بعقد الكثير من الدورات والبرامج التدريبية واللقاءات القصيرة وورش العمل والتي تهدف إلى تنمية المهارات والقدرات الإدارية والسلوكية والقيادية للمتدربين وتنمية اتجاهاتهم الفكرية والعملية، ويقدم المركز خدماته التدريبية للقطاعين العام والخاص في شكل برامج تدريبية مركزة تعنى بتحديد، وتنشيط المهارات الذهنية والسلوكية التي تساعد المتدرب على تأهيله في مجال عمله واكتسابه المعلومات الجديدة والتطورات الحديثة في مجال عمله. (https://rdc.kau.edu.sa/Default-122-AR)

بالمقابل، تأسس **وادي جدة بجامعة الملك عبد العزيز** بموجب الأمر رقم م/20 بتاريخ 1431/4/15هـ، حيث أن الوادي في مدينة جدة في حرم جامعة الملك عبد العزيز بمساحة تقدر ب 210.000 متر مربع، تمثلت رسالة الجامعة في تأسيس وتطبيق نموذج اقتصادي قائم على المعرفة في المملكة العربية السعودية، وهي الخيار المفضل لفرض الاستثمارات القائمة على الاقتصاد المعرفي في المملكة العربية السعودية.

من خلال هذا نجد أن الجامعة دشنت أربع شركات رئيسية لشركة وادي جدة:

✓شركة قطاع الرعاية الصحية(JEDMED) وتشمل جميع المشروعات المتعلقة بالرعاية الصحية والأجهزة الطبية والأبحاث الطبية.

✓شركة قطاع الطاقة والبيئة (JEDPOWER) وتشمل مشروعات توليد الطاقة والزراعة والكهرباء.

✓شركة قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (JEDCAP) وتشتمل تكنولوجيا الأقمار الصناعية والانترنت.

✓شركة الاستثمار العام(JED CAP) وتشمل جميع المشروعات التي لا تندرج في القطاعات السابقة مثل مشروعات استثمار أراضي الشركة.

وقد تم توقيع اتفاقية تعاون وشراكة مع جامعة **يفاسكيلا** الفلندية والشركات التابعة لها وهي: شركة اديو كليستر المحدودة، مركز أجورا، وهذه الاتفاقية تجسد تأسيس وبناء المنظومة السعودية الفلندية لتطوير التعليم. (مجلس التعاون لدول الخليج العربية، الأمانة العامة، 2016، ص 34-35)

2.3.2 تجربة الجامعة المصرية(جامعة القاهرة)

بدأ الاهتمام بأخذ أسلوب إدارة الجودة الشاملة لتقييم وتطوير التعليم الجامعي سنة 1989، حيث تم إصدار قرار من طرف المجلس الأعلى للجامعات بإنشاء لجنة عليا لتطوير الأداء، حيث تختص هذه اللجنة بوضع معايير ومقاييس للأداء على مستوى كل مؤسسة وجامعة وقسم ووحدة ذات طابع خاص وكذلك بالنسبة للمقررات والامتحانات.

كما أكد المجلس العلمي على ضرورة الارتقاء بمستوى خريجي التعليم الجامعي في إطار الجودة الشاملة، وأوصى المجلس بضرورة إنشاء آلية للتقويم الداخلي لجودة الكلية في كل جامعة أو معهد تكون مسؤولة عن ضمان الجودة ومراقبتها داخل مؤسسات التعليم العالي، وحددت له المشروع الرابع والعشرين والذي عنوانه إنشاء مشروع قومي لضمان الجودة والاعتماد. (محمود، 2008، ص 46)

وحتى تتمكن مؤسسات التعليم العالي من تحقيق الجودة بعد إقرار المؤتمر القومي لتطوير التعليم العالي في فبراير عام 2000 للخطة الاستراتيجية لتطوير التعليم العالي والتي ترجمت إلى 25 مشروعا يتم تنفيذها على ثلاثة مراحل تتفق كل مرحلة مع الخطة الخماسية للدولة اعتبارا من 2002-2007.(الخطيب, أحمد; الخطيب, رداح، 2010، ص112)

ومن هذه المشاريع، **مشروع الجودة والاعتماد،** الذي انبثقت من خلاله اللجنة القومية لضمان الجودة والاعتماد منذ إنشاءها في أكتوبر عام 2001، قامت بإجراء دراسات متعددة قامت بترجمتها إلى خطة تنفيذية تمثلت في الدراسات الذاتية وتقييمها، التحضير لإنشاء الهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد، تبني حملة توعية قومية لتهيئة المجتمع والمؤسسات التعليمية لمفاهيم الجودة والاعتماد، إعداد دليل الجودة يتناول كافة الخطوات والإجراءات التنفيذية، وقد تم اختيار مبادرات جادة في مجال تقويم الأداء منها جامعة **القاهرة.** (البيلاوي، رشدي، و طعيمة، 2005، ص 263)

كما تعتبر جامعة **القاهرة** هي ثاني أقدم الجامعات المصرية والثالثة عربيا بعد جامعة **الأزهر** وجامعة **القرويين.** (جامعة القاهرة، 2020) تأسست عام 1908، وهي مؤسسة حكومية، تقع في المناطق الحضرية لمدينة الجيزة الكبيرة، وهي معترف بها رسميا من قبل وزارة التعليم العالي في مصر، تضم حوالي 45000 طالبا، تقدم جامعة **القاهرة** دورات وبرامج تؤدي إلى الحصول على درجات علمية معترف بها رسميا، مثل درجات علمية معترف بها رسميا مثل درجات ما قبل البكالوريوس، ودرجات البكالوريوس،

ودرجات الماجستير، ودرجات الدكتوراه في العديد من مجالات الدراسة. (Univ Rank, university Rankings , universities by country)

1.2.3.2 الأداء الأكاديمي:

تضم جامعة **القاهرة** حاليا 26 كلية ومؤسسة في مختلف التخصصات العلمية، يبلغ إجمالي عدد طلابها حوالي 220000 طالب، كما تعتمد جامعة **القاهرة** على سياسات القبول الانتقائية بالنسبة للطلبة حيث تستند إلى امتحانات القبول والسجل الأكاديمي السابق للطلاب ودرجاتهم، حيث يعتبر معدل القبول 90-100%، مما يجعل مؤسسة التعليم العالي المصرية هذه أقل مؤسسة انتقائية. (topuniversities, cairo university, 2020)

كما توفر العديد من التسهيلات والخدمات الأكاديمية وغير الأكاديمية للطلاب، بما في ذلك المكتبة والإسكان والمرافق الرياضية، والمساعدات المالية أو المنح الدراسية والدراسة في الخارج، وبرامج التبادل والدورات عبر الانترنت وفرص التعلم عن بعد، فضلا عن الخدمات الإدارية.

جدول رقم10: *عدد الطلاب وأعضاء هيئة التدريس بجامعة القاهرة 2020-2021*

الفئة	العدد
الطلاب المحليين	204.412
الطلاب الخارجيين	5.292
عدد طلبة الماستر	4.359
عدد طلبة الدكتوراه	1.472
أعضاء الهيئة الأكاديمية المحليين	5.343
عدد أعضاء الهيئة الأكاديمية الخارجيين	120
عدد الشهادات الجامعية الممنوحة	34.342
عدد شهادات الماجستير الممنوحة	1.704
عدد درجات الدكتوراه الممنوحة	936
عدد الباحثين	1.977

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على الموقع (https://www.usnews.com/education/best-global-universities/cairo-university-501834)

2.2.3.2 الأداء البحثي

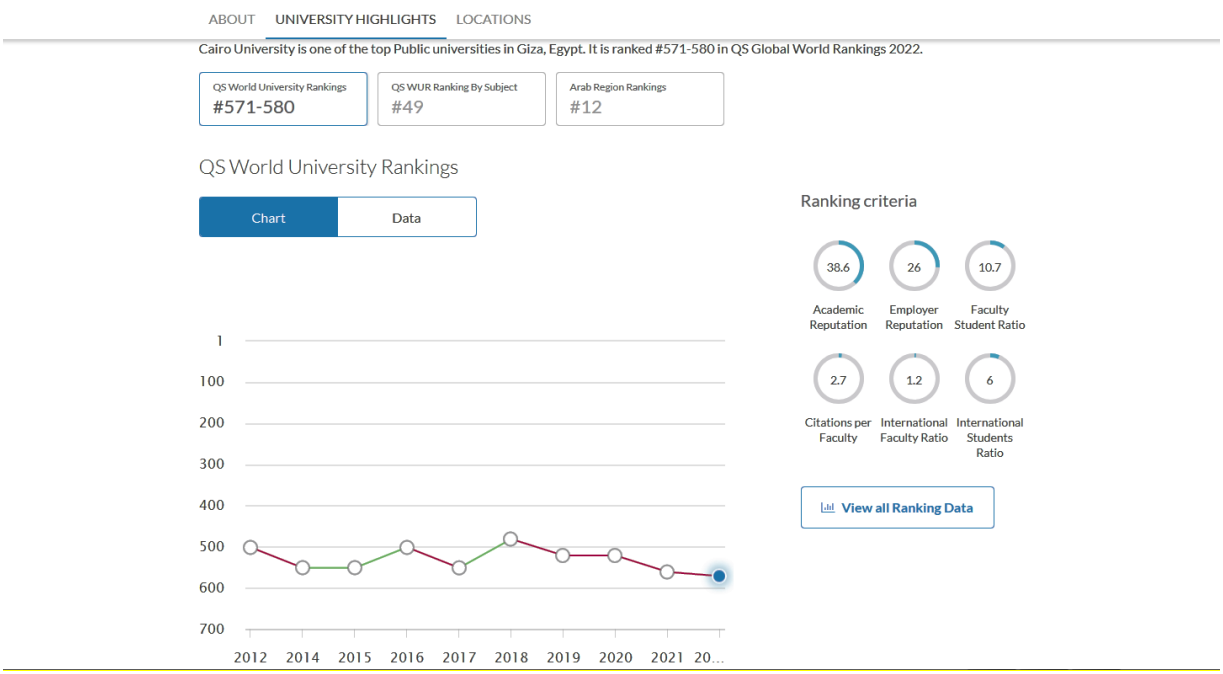
يتم تصنيف الجامعات عموما بناء على أدائها البحثي، وتقييماتها من قبل أعضاء المجتمع الأكاديمي حول العالم وفي المنطقة، هذا حسب تصنيفها لأفضل الجامعات الإفريقية. صنفت جامعة **القاهرة** في المرتبة **السادسة** في أفضل الجامعات في إفريقيا، **والأولى** على مستوى الجامعات المصرية. أما بالنسبة للتصنيف لأفضل الجامعات عالميا، فيتم بين أكثر من 80 دولة بناء على 13 مؤشرا لقياس الأداء البحث الأكاديمي وسمعتها العالمية والإقليمية، (Cairo University Rd, Giza 12613 Egypt) كما كشف مؤشر تصنيفات الجامعات العالمية QS في تقرير نشر سنة 2017، بأن جامعة **القاهرة** تحتل المرتبة 482 عالميا، هي من أفضل 500 جامعة على المستوى العالمي وفقا لتصنيفات 2017.

وأكد ذلك رئيس جامعة القاهرة **جابر نصار** أن التقدم الذي حققته الجامعة في هذا التصنيف كان نتيجة للجهود المبذولة من قبل إدارة الجامعة والكليات والأساتذة، حيث تعمل الجامعة على الاعتماد على المعايير المطلوبة من أجل تطوير العمليات البحثية، وزيادة النشر الدولي وتحسين الجودة. فجامعة القاهرة ضمن 482 حسب تصنيف جامعة QS العالمية. (Cairo University، 2017) كما صنفت سنة 2021، ما بين 561–570، واحتلت المرتبة 11 في تصنيف الجامعات العربية (topuniversities, cairo university، 2020) واحتلت المرتبة 427 في أفضل الجامعات العالمية، حيث يتم تصنيف المدارس وفقا لأدائها عبر مجموعة من مؤشرات التميز المقبولة على نطاق واسع.(Cairo University Rd, Giza 12613 Egypt)

أما بالنسبة لتصنيف شنغهاي فقد حافظت الجامعة على تصنيفها ضمنه، فقد أعلن الدكتور **محمد عثمان الخشت** رئيس جامعة **القاهرة**، أن الجامعة احتلت موقعا متميزا ضمن أفضل 500 جامعة على مستوى العالم في تصنيف شنغهاي الصيني لعام 2020. (أمين، 2020، د.ص)

كما تم انجاز 271 ألفا و754 إشارة لبحوث أعدها علماء جامعة القاهرة خلال الست شهور الماضية، هذا ما ميز جامعة القاهرة من خلال التصنيف العالمي QS، والذي يعبر عن أدائها الفعال والذي نوضحه في الشكل التالي:

شكل رقم 13: مرتبة جامعة القاهرة حسب التصنيف العالمي QS لسنة 2021



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الموقع (https://www.topuniversities.com/universities/cairo-university#922715)

3.2.3.2 الأداء المجتمعي:

في ظل الجهود التي قامت بها جامعة **القاهرة** ومنذ إنشاءها لخدمة المجتمع والبيئة، وذلك بوضع خطة وطنية تمثلت في إنشاء العديد من المراكز، تمثلت فيما يلي:

✓**إنشاء مركز دراسات واستشارات علوم الفضاء:** مما لاشك فيه إن جامعة **القاهرة**، ومنذ إنشاءها كانت لها الريادة والفاعل الرئيسي في تطوير العلوم وبناء اقتصاد المعرفة، فلقد كان لها ومنذ افتتاح كلية العلوم السبق الأول بتأسيس قسم لعلوم الفلك والفضاء والأرصاد الجوية، والذي يعتبر الأقدم في مصر، والوطن العربي، والقارة الإفريقية، بل وكان الوحيد لسنوات قريبه واستكمالا لهذا الدور الرائد عملت الجامعة بجد لإنشاء برنامج هندسة الطيران والفضاء بكلية الهندسة.

✓**مركز بحوث الرأي العام1982:** كوحدة بحثية وعلمية واستشارية خاصة، ووحدة تدريبية تابعة لكلية الإعلام بجامعة القاهرة، قد تم إنشاؤه في إطار توجهات جامعة القاهرة لإحياء البحث في الرأي العام والاهتمام بقضايا الشعوب وتنظيم الجهود البحثية لتكون متكاملة. كما يضمن التفاعل الايجابي مع قضايا

المجتمع المحلي، وتلك السياسات والبرامج المعنية بمشاكل الشعوب، وقد ترأس هذا المركز عدد كبير من الشخصيات الأكاديمية البارزة.

(SubSectionId=106&https://cu.edu.eg/page.php?pg=contentFront/SubSectionData.php)

✓ **مركز ضمان الجودة بالجامعة والاعتماد:** مركز ضمان جودة التعليم تأسس بالجامعة عام 1998، بهدف تأهيل وإعداد كافة كليات الجامعة للحصول على شهادة الجودة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم و الاعتماد. كما أن مركز ضمان الجودة يعمل على تطوير المنظومة التعليمية من خلال السعي لتوفير الموارد والإمكانيات اللازمة لتطوير عناصر العملية التعليمية، من خلال السعي لتوفير الموارد والإمكانيات اللازمة لتطوير عناصر العملية التعليمية والبحثية ومساعدة الكليات من خلال مركز ضمان الجودة والاعتماد في إعداد تقارير السيرة الذاتية لتمكين الكليات من استقبال الزيارات الميدانية الخاصة بالتقييم الخارجي من قبل مراجعي أشار مدير مركز ضمان الجودة والاعتماد بجامعة القاهرة، إلى أن أهم ما يسعى إليه هو تحويل طلاب الجامعة من متلقين إلى مبدعين في شتي المجالات، كما يعد بمثابة الهيئة لقومية لضمان الجودة والاعتماد. (مركز ضمان الجودة بجامعة القاهرة، 2017)

✓ **مركز جامعة القاهرة لرعاية المسنين:** تمت موافقة الجامعة على الإنشاء في 1998/12/30 كما وافق المجلس الأعلى للجامعات بالقرار رقم(7) في 2001/01/28، وكان إنشاء المركز توطئة لإنشاء المعهد القومي لعلوم المسنين على ارض الجامعة بمدينة الشيخ بمدينة السادس من أكتوبر وهو معهد أكاديمي يمنح درجات الدبلوم– الماجستير– الدكتوراه. (مركز جامعة القاهرة لرعاية المسنين)

أما فيما يخص التعاون الدولي، فقد أعلن الدكتور **الخشت** رئيس جامعة القاهرة، أنه تم مناقشة سبل التعاون الأكاديمي بين جامعة **القاهرة** والجامعات بدولة بيرو بأمريكا اللاتينية، ذلك لتبادل الطلاب والأساتذة في إطار الانفتاح على الثقافات الأخرى والاستفادة من تجارب الآخرين وتبادل المعارف باعتباره أحد مسارات الجامعة في تطوير العملية التعليمية.

ومنه يمكن القول أن التجربة المصرية من خلال دراسة جامعة القاهرة، حققت العديد من النتائج الايجابية وعملت على تطوير الأداء في الجامعات، إلا أنها اعترضتها مجموعة من المشاكل منها:

✓ عدم الربط بين مناهج التعليم ومتطلبات البحث العلمي.

✓ ضعف العلاقة بين احتياجات الطلاب بين واحتياجات سوق العمل المحلي والخارجي.

✓ الكثافة الطلابية وما يترتب عليها من آثار سلبية سواء في القدرة الاستيعابية للطلاب أو انتشار ظاهرة الغش.

✓ عجز المعامل والمكتبات عن القيام بدورها التعليمي والبحثي وغياب الهياكل الوظيفية للأقسام العلمية وعلاقتها بالأعباء التعليمية والبحثية وانخفاض مستوى دخول أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بما يفي بالاحتياجات البحثية والاجتماعية.

3.3.2 تجربة الجامعة المغربية(جامعة محمد الخامس بالرباط)

عرفت المغرب خلال التسعينات إصلاحات حقيقية أخرجت الجامعة المغربية من حالة الاختناق التي كانت تعيشها، فكانت الانطلاقة القوية لدخول الجامعات المغربية الألفية الجديدة بنفس جديد يحسن من أدائها، ويمكنها من دورها الحقيقي في نشر العلم والمعرفة والاهتمام بقضايا التنمية، وهذا الإصلاح مر بإصلاحات داخلية وخارجية تمثلت في تقرير البنك الدولي 1995، ثم صدور القانون رقم 01.00 المتعلق بتنظيم التعليم العالي في 19 ماي 2000، ثم الانطلاقة الرسمية للإصلاح الجامعي في 28 أكتوبر 2001. (كاهي، 2016، ص 681)

وقد عرف قطاع التعليم العالي محطات إصلاحية تمحورت في مرحلتين:

✓ المرحلة الأولى: منذ الاستقلال إلى أواخر التسعينات، ويمكن تسميتها بمرحلة ما قبل الميثاق الوطني للتربية والتكوين.

✓ المرحلة الثانية: وهي مرحلة ما بعد الميثاق، والتي بدأت من إخراج الميثاق إلى الوجود. اشتملت هذه المرحلة على مجموعة من التدابير التنظيمية والنصوص القانونية التي أدخلت تغييرات هامة على منظومتنا التعليمية، والتي تهدف إلى تدبير سليم وإعمال حكامة جيدة بقطاع التعليم العالي. (طهطاوي، د س، صفحة 273) حيث تمثلت في تبني المخطط الاستعجالي سنة 2009، الذي جاء بمبدأ جديد وهو تفعيل سياسة التعاقد بين الدولة والجامعة من أجل تطبيق أهداف المخطط، إذ ضمت عقود تطوير الجامعات.(عبد الرحمان، 2015، ص 408) ثم سنة 2014 بعد إقرار الدستور الجديد سنة2011، على أنه تبقى سنة 2004 هي السنة المرجعية التي من خلالها تم تبني نظام إجازة، ماستر، دكتوراه، الذي يشمل نظام ل م د LMD ثم الرؤية الاستراتيجية 2015-2030 ، فكان الهدف من هذه المشاريع تحقيق الجودة

في الجامعات، وتجاوز الاختلالات والعوائق التي أدت إلى تدني مستوى الجامعات المغربية وفق التقارير الوطنية والدولية. (لميسي، 2018، ص 21)

1.3.3.2 الأداء الأكاديمي:

تأسست جامعة **محمد الخامس**(الرباط) في عام 1957 وذلك مع استقلال المغرب، وهي جامعة حكومية بمدينة الرباط، (Royaume du Maroc, Ministére de l'eseignement Supérieurde la recherche scientifique et de l'inovation) ، تحتوي على العديد من الكليات منها كلية الآداب والعلوم الإنسانية، والقانونية والاقتصادية، والاجتماعية والعلوم الدقيقة، والعلوم الهندسية والعلوم الطبية، وفي إطار السياسة الجهوية واللامركزية لمؤسسات التعليم العالي، بادرت الجامعة بإنشاء العديد من الجامعات الأخرى والإشراف عليها في مختلف مناطق المغرب من خلال إنشاء عدة مراكز، أولا في **الدار البيضاء** و**فاس**، والتي أصبحت فيما بعد جامعات مستقلة. (Royaume du Maroc, Ministére de l'eseignement Supérieurde la recherche scientifique et de l'inovation

بلغ عدد الطلاب خلال الموسم الدراسي سنة 2019-2020 حوالي 87389، كما أن التخصصات المعتمدة فقد بلغ عددها 264، تصدرت جامعة محمد الخامس قائمة الجامعات المغربية من حيث التواجد على شبكة الإنترنت هذا حسب إفادة المؤسسة الدولية المتخصصة في تصنيف الجامعات "**أونيرانك**" حيث احتلت المرتبة 16 على مستوى أفضل الجامعات العربية، والمرتبة 27 على مستوى أفضل 200 جامعة بإفريقيا. وهي تمثل 30 % من الإنتاج العلمي الوطني، سنة 2018 تمكنت من وضع أزيد من 200 براءة اختراع، كما تحتل مراتب متقدمة دوليا في مجال العلوم الصحية والاستشفائية والعلوم الحياتية. (الجريدة، 2019)

وحسب تصنيف (QS) THE World University Ranking، احتلت الجامعة المرتبة 1001 خلال سنة 2020، أما تصنيف شنغهاي، احتلت المرتبة 401 خلال سنة 2020.

2.3.3.2 الأداء البحثي:

تتميز جامعة محمد الخامس بتعدد هياكل البحث، إذ تتوفر على 19 مركزا للبحث العلمي و11 مختبرا و12 فريقا، كما تعمل الجامعة على تحفيز الباحثين على نشر مختلف أبحاثهم في المجلات العلمية المحكمة، كما أن نوعية البحث العلمي لها طابع وطني بين الجامعات وله أيضا بعد دولي من

خلال شراكات دولية هذا ما أدى بالجامعة لاحتلال مكانة متقدمة سواء إفريقيا أو عالميا. (الغرفاوي، 2020)

بلغت المنشورات العلمية في جامعة **محمد الخامس** في سكوبوس 2051 منشور (université Mohammed v de Rabat). في حين تحتوي المغرب على حوالي 15 مركز بحث وذلك حسب خريطة انتشار مراكز الفكر حول العالم خلال سنة 2019. (وحدة التخطيط الاستراتيجي مراكز الفكر، 2020، ص 8)

3.3.3.2 الأداء المجتمعي:

في إطار التحسيس بأهمية تطوير جودة التكوينات شاركت جامعة **محمد الخامس** أكدال الرباط سنة 2001 في المشروع الأوروبي تحسين ضمان الجودة والتخطيط المؤسسي في البلاد العربية (EQUAIP) الممول من برنامج الأمم المتحدة للإنماء، والذي هدف إلى تقييم داخلي وخارجي لتكوين الدراسات العليا في تخصص الإعلاميات في كلية العلوم. (لميسي، 2018، ص 25)

وفي إطار برنامج(**Tempus**) **تامبوس** الممول من طرف الاتحاد الأوروبي شاركت الجامعات المغربية في مشروع RECET تقوية مؤهلات التقييم المؤسساتي في الجامعات المغربية 2013-2016 الهدف منه وضع نظام تدبير الجودة في مؤسسات التعليم الجامعي المغربي. وحدد البرنامج عدة معايير لقياس أداء المؤسسات الجامعية تتجلى في: الحكامة والتكوين والبحث العلمي، وانفتاح الجامعة على المحيط. (لميسي، 2018، ص 28)

كما شارك كل من وزارة التعليم العالي والبحث العلمي والمجلس الثقافي البريطاني ومنظمة الايسسكو في المؤتمر الدولي 9/8 مارس 2016 الدورة الرابعة حول ثقافة الجودة في التعليم العالي، حيث كان الهدف من وراءه دعم التعاون وتبادل الخبرات حول مختلف الجوانب ذات الصلة بمجال إدارة الجودة في التعليم العالي، بهدف تحسين وتطوير الأداء التعليمي بصفة مستمرة من خلال الانفتاح على النظم التعليمية ذات المعايير الدولية. وتماشيا مع ما تم ذكره، فقد بادرت المملكة المغربية بإحداث الوكالة الوطنية للتقييم وضمان جودة التعليم تكريسا للرؤية الاستراتيجية 2015-2030، وقد أسندت لهذه الوكالة مهمة تقييم التعليم العالي والبحث العلمي وضمان الجودة المحدثة بموجب القانون80.12 الذي تم تعديله بمقتضى القانون 67.16 مؤسسة عمومية، كان الهدف منها النهوض بثقافة التقييم وضمان الجودة باعتبارها رافعة لإصلاح التعليم العالي بالمغرب. (دقوقي، 2019، ص183-185)

خلاصة الفصل الثاني:

يمكن القول أن الدول من أجل الرفع من مستوى أداء مؤسسات التعليم العالي وتطوير مختلف أنظمتها الجامعية سخرت ميزانيات، وتبنت العديد من البرامج المتطورة ووظفت العديد من التكنولوجيات من أجل بلوغ التميز والجودة في مختلف عملياتها التعليمية، هذا من أجل مواكبة مختلف المستجدات وربط بمتطلبات سوق العمل واحتياجات الدولة.

نجد بذلك الدول الأجنبية خاصة أمريكا من خلال دراسة مختلف الجامعات منها جامعة أورجون جامعة هارفارد، بالإضافة إلى جامعة كامبريدج ببريطانيا، فقد حققت نجاحا واسعا وأداء فعالا من خلال العديد من المؤشرات باعتمادها على الجودة حيث أنها دائما تصنف حسب التصنيف العالمي في المراتب الأولى عكس الدول العربية بالرجوع إلى ترتيبها وفقا لمؤشر التعليم نجد أغلبيتها خارج النطاق المقبول عالميا، بل وغياب بعضها من التصنيف تماما.

من هذا نستنتج تدني مستوى التعليم العالي في الدول العربية، ونجد أغلبية الإصلاحات هي مستوحاة من التجارب الأجنبية.

الفصل الثالث

الجودة وتحسين الأداء في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر (واقع وتحديات)

الفصل الثالث: الجودة وتحسين الأداء في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر(واقع وتحديات)

حتى تتمكن مؤسسات التعليم العالي من تجويد وتحسين الأداء، اعتمدت على أسلوب إدارة الجودة الشاملة والذي يعد من الاتجاهات الحديثة التي تمكن مؤسسات التعليم العالي من تحقيق أداء أفضل بالاعتماد على آلياتها من أجل أداء العمل بالطريقة الصحيحة وبأسلوب نموذجي والاستغلال الأمثل لمختلف الموارد، ولعل بقاء هذه المؤسسات وضمان استمراريتها لا يتحقق إلا من خلال جودة المصادر والمدخلات ومخرجات التشغيل.

فقد فرضت العديد من التحديات العالمية مع مطلع الألفية الثالثة على كافة الأصعدة انتهاج الجامعات الجزائرية هذا الأسلوب العلمي الواعي من أجل مواكبة مختلف التطورات، فصدرت العديد من القرارات في الجامعات الجزائرية تهدف إلى تحقيق الجودة في الجامعات باعتبار الجامعة أصبحت اليوم المسؤولة عن إعداد العديد من الخريجين أو إعداد الأبحاث والاستشارات والتدريب، والمشاركة في حل مشكلات المجتمع والوقوف أمام المنافسة التعليمية الجادة بين الجامعات الأجنبية.

وعليه فالحديث عن إصلاح منظومة التعليم العالي بالجزائر في ظل نظام إدارة الجودة الشاملة هو في غاية الأهمية من أجل التفاعل ايجابيا مع تحديات العولمة وحداثته ومختلف تغيراتها على كافة المجالات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، وذلك بإعداد العديد من سياسات التعليم العالي تتطابق مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة من تدريب وتحسين مستمر، وتوفير فرص التكوين وتعزيز مهارات الطالب والتقييم الذاتي، مع قياس الجودة بصفة مستمرة.

خصص هذا الفصل لدراسة واقع إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر، وذلك بالتطرق للعناصر التالية:

✓ **لمحة عامة عن مؤسسات التعليم العالي بالجزائر**، ثم التعرض إلى أبرز المراحل التاريخية التي مرت بها منظومة التعليم العالي في الجزائر، ثم التعرف على مفهوم وأهداف مؤسسات التعليم العالي ووظائفها.

✓ **إصلاح مؤسسات التعليم العالي في الجزائر(مشكلات وحلول)**، تم التطرق إلى أهم المشكلات التي اعترضت الجامعة الجزائرية للارتقاء بنظام إدارة الجودة الشاملة واقتراح أهم الحلول للنهوض بمستوى الأداء ومواكبة مختلف التغيرات العالمية، من خلال انتهاج نظام التكوين ل م د **LMD**.

✓ **إستراتيجية تحسين الجودة والأداء في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر** تناولنا فيه واقع الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر من أجل تحسين أدائها الأكاديمي والإداري والمجتمعي والتعرض إلى أهم الجهود التي بذلتها الجامعة الجزائرية من أجل تحسين الجودة في مختلف مؤسساتها، ثم التطرق إلى المرجع الوطني لضمان الجودة الداخلية في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر.

1.3 لمحة عامة عن مؤسسات التعليم العالي بالجزائر

عملت الجزائر ومنذ الاستقلال على إنشاء العديد من مؤسسات التعليم العالي وتطويرها، بالإضافة إلى تزويدها بمختلف الإمكانيات المادية والبشرية قصد تحقيق أهدافها التنموية ووظائفها التعليمية، وقصد مسايرة التطور العلمي والتكنولوجي لمختلف مؤسساتها. من خلال هذا عرفت منظومة التعليم العالي تطورا تاريخيا مر بالعديد من المراحل سنتناولها بالذكر.

1.1.3 نشأة وتطور مؤسسات التعليم العالي بالجزائر

تعتبر مؤسسات التعليم العالي هي المكان الذي يتم التفاعل فيه بين الطلبة والأساتذة، ذلك من خلال الدراسة والبحث وصولا إلى تحقيق أهداف المجتمع وقيادة التغيير، فقد عرف المشرع الجزائري التعليم العالي بأنه:" كل نمط للتكوين أو للتكوين للبحث يقدم على مستوى ما بعد التعليم الثانوي من طرف مؤسسات التعليم والتكوين العاليين، ذات طابع عمومي أو خاص، معتمدة على هذا النحو من قبل السلطات المختصة في الدولة". (قانون رقم 05/99، 1999)

1.1.1.3 المرحلة الأولى: (1962-1969)

تعود نشأة منظومة التعليم العالي إلى 55 سنة مضت، حيث كانت تقتصر خلال السنوات الأولى من الاستقلال على جامعة الجزائر وملحقتين لها في كل من وهران وقسنطينة بالإضافة إلى بعض المدارس العليا المتمركزة في العاصمة. (المشروع التمهيدي للقانون التوجيهي للتعليم العالي، 2020)

تعتبر هذه المرحلة بمثابة إرساء قواعد الجامعة الوطنية بعدما كانت تسير من قبل المستعمر،(مستوي و سميرة، 2015، د.ص) فقد تعززت بإنشاء العديد من الجامعات في المدن الكبرى (وهران، قسنطينة، عنابة)، أما النظام البيداغوجي المتبع فقد كان موروثا عن الفرنسيين، إذ قسمت الجامعة إلى كليات، تمنح فيه شهادات الليسانس بعد ثلاثة سنوات دراسية، شهادة الدراسات المعمقة، وتدوم سنة واحدة تختم بأطروحة مبسطة، شهادة الدكتوراه درجة ثالثة، لتصل مدتها إلى خمس سنوات من البحث

النظري أو التطبيقي،(Feroukhi, 2005) حيث أن هذه المرحلة عملت على توسيع التعليم العالي والتعريب الجزئي والجزأرة مع المحافظة على نظم الدراسة الموروثة، أما بالنسبة للنظام البيداغوجي فقد كان موروثا عن الاستعمار الفرنسي. شمل العديد من المراحل مثلت فيما يلي:

✓ **مرحلة الليسانس،** تدوم ثلاثة سنوات في غالبية التخصصات، تنتهي بالحصول على شهادة ليسانس في التخصص المدروس.

✓ **شهادة دراسات معمقة:** تدوم سنة، يتم التركيز فيها على منهجية البحث، بالإضافة إلى أطروحة مبسطة لتطبيق ما جاء بالدراسة النظرية.

✓ **شهادة دكتوراه دولة:** فقد تصل مدة تحضيرها إلى خمس سنوات من البحث النظري أو التطبيقي، ذلك حسب تخصصات الباحثين واهتماماتهم، (بوعمامة، 2017-2018، ص 135) وقد استندت السياسة التعليمية بعد الاستقلال سنة 1962 إلى نفس المبادئ التي اعتمدت عليها كل من تونس والمغرب، وتشمل كل من (التعريب، دمقرطة التعليم، توحيد أنظمة التعليم). (Ghouati, 2015, p. 13) فقد كان عدد الطلاب حوالي 3000 طالب في 1962-1963، جاء ثلثهم من الخارج – وتم تشويه سمعتهم بانتظام في بعض الخطب السياسية الرسمية. (Ghouati, 2015, p. 17)، ففي الجزائر شكل قانون التعليم العالي في 23 جانفي 1968 بداية نظام التعليم ما بعد الاستعمار، فقد كان نظاما محروما من جميع الموارد ومدمرا من خلال البنية التحتية، فقد بلغت نسبة الأمية حوالي 85%، بالإضافة إلى هيئة تدريس غير مهيكلة مع برامج ودورات تكوينية لا تتناسب مع تاريخ وجغرافيا وثقافة البلد. ثم سنة 1968-1969 تطور عدد الطلبة إلى9794 طالب، كانت هذه المرحلة بمثابة التأسيس التدريجي لمفاهيم بناء الدولة الوطنية كما أعلنها الرئيس **هواري بومدين،** كانت الضرورة توحيد الأمة حول الهوية الوطنية. (Mami, Naouel Abdellatif, 2016)

من هذا نلاحظ أن مساهمة الجامعة الجزائرية في فترة الستينات كانت ضعيفة جدا، سواء من الناحية الكمية أو النوعية فهي مؤسسة نخبوية أكثر منها أكاديمية. (غلام الله، 2005، ص 02)

2.1.1.3 المرحلة الثانية (1970 -1979):

ظهرت العديد من المبادرات لإصلاح التعليم العالي سميت بإصلاح منظومة التعليم العالي فقد تم إنشاء وزارة التعليم العالي والبحث العلمي سنة 1970، عبرت عنها بإنشاء (Hocine Khelfaoui، 143-170)

العديد من الجامعات(Rapport national, le Système educatif algérien, 2019) أما خلال سنة 1971 ظهرت العديد من الإصلاحات تؤكد على إخراج الجامعة الجزائرية من نموذج الاحتلال، وتصبح تركز على الجانب العلمي والتكنولوجي. فتم تغيير مورفولوجيا الهياكل الجامعية، وجعل الاحتراف طريقة ووسيلة لانفتاح الجامعة على بيئتها. (Ghouati, 2015, p. 18) وبالتالي عصرنة قطاع التعليم العالي، فقد انبثق عن هذا الإصلاح مجموعة من الأهداف المسطرة (الأمم، 2016، ص 23) نذكرها فيما يلي:

- ✓ إدماج الجامعة الجزائرية في سياق التنمية الشاملة، والعمل على تكوين أكبر عدد من الإطارات بأقل تكلفة بالإضافة إلى جزأرة المؤطرين والمكونين.
- ✓ ديمقراطية التعليم وتعريبه والتأكيد على التوجه العلمي والتكنولوجي، والتركيز على التكوين الكمي والنوعي، (غراف، 2010-2011، ص 59)

كان الهدف الرئيسي من هذا الإصلاح ضمان تكوين الإطارات كما ونوعا، وإقامة جامعة جزائرية أصيلة تكون مندمجة بشكل أوسع، بالتالي تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للبلاد، وكانت الغاية من الإصلاح آنذاك تحقيق تحول في أسس منظومة التكوين التقليدية وإقامة جامعة جزائرية مندمجة في عملية التنمية. (مشروع تمهيدي)

ومن أهم خصائص هذا الإصلاح:

- ✓ إلغاء السنة الإعدادية في جميع الجامعات.
- ✓ تمديد السنوات الدراسية في بعض التخصصات العليا.
- ✓ إلغاء التنظيم السنوي وتعويضه بالتنظيم السداسي النصف سنوي.
- ✓ تحويل المناهج الدراسية إلى نظام وحدات من أجل تقييم المعارف ونيل الشهادات. (مرداسي، 2009-2010، ص 70)

وقد نص مشروع إصلاح سنة 1971 على ما يلي:

- ✓ تنويع وتكثيف التخصصات أربعا ب 150 فرعا.
- ✓ زيادة عدد الجامعات موزعة جغرافيا على كل القطر.
- ✓ جزأرة هيئة التدريس وتحسين المستوى العلمي.

✓ إحلال اللغة العربية محل اللغة الفرنسية (التعريب)، حيث أصبحت جل التخصصات الإنسانية باللغة الوطنية (كياري، 2012-2013، ص 54).

أما بالنسبة لعدد الطلبة تم تسجيل سنة 1971 حوالي 22.568 طالبا في كليات الجامعات والمعاهد والمدارس الكبرى الجزائرية الثلاث، ووفرت هذه المؤسسات الجامعية نهاية 1970-1971 حوالي 1260 مديرا تنفيذيا في البلاد.(Janvier 1972, p. 34) أما سنة 1972 تم اتخاذ مجموعة من الإجراءات منها، إلغاء السنة التحضيرية وتمديد السنة الجامعية، بالإضافة إلى إلغاء النظام السنوي والعمل بالنظام الثلاثي والسداسي، زيادة إلى التنظيم الداخلي لوحدات التعليم باعتبارها وحدات فرعية أو مقاييس، بالإضافة إلى تنظيم التكوين المندمج والتجديد البيداغوجي وتقسيم الكليات إلى معاهد تضم أقسام متجانسة. (بن عراب، 2004، ص 121-122)

3.1.1.3 المرحلة الثالثة (1980-1989):

استمرت سياسة الإصلاحات المتعثرة خلال هذه المرحلة، فقد جاء المخطط الخماسي الأول لتدعيم إصلاح التعليم العالي، مع تحقيق ديمقراطية أكثر للتعليم، والتعريب وتحقيق التوازن الجهوي وحتى يستمر مشروع الإصلاح قررت السلطات الوصية انتهاج سياسة تنسيقية بين مختلف المؤسسات المتمثلة للمجتمع والمستخدمة للموارد البشرية، مع تحسين المستوى التكويني والتعليمي من أجل الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة. (بوفحلة، 1992، ص 63-64)، كانت بمثابة إرساء قواعد الخريطة الجامعية تهدف إلى تخطيط التعليم العالي إلى أفاق سنة 2000، بالاعتماد على احتياجات الاقتصاد الوطني بمختلف قطاعاته (خذنة، 2007-2008، ص 62)، كان التسيير الإداري للجامعة خلال هذه الفترة يعطي الأولوية للكم على حساب الكيف، فقد استبدلت مقاييس الكفاءة والاستحقاق في التفوق و التكوين الجامعي الذي يمنح الأولوية للبعد العلمي والبيداغوجي، بمقاييس ومعايير تعطي الأسبقية للأحجام والأعداد ، هذا ما أفرغ مؤسسات التعليم العالي من محتواها. (مروفل، 2014، ص 144).

كما عرفت منظومة التعليم العالي خلال هذه الفترة مجموعة من التطورات على المستوى التشريعي:

✓ جاء القانون الأساسي للجامعة تحت رقم 83-544، المؤرخ في 24سبتمبر1983 في الندوة الوطنية المنعقدة حول القانون الأساسي للجامعة 1983، والذي ركزت نصوصه على المهام الأساسية للجامعة والتنظيم الإداري والعلمي بحيث يضم مجلس التوجيه للجامعة، مهمته دراسة وسير أشغال الجامعة

وتحقيق أهدافها مع إعطاء رأيه في كل مسألة تقدم حول الخرائط السنوية للتعليم والبحث في الجامعة، وحول مشاريع لخلق أو تغيير أو خلق لمعاهد ووحدات بحث، مع تقديم برامج للتبادل والتعاون العلمي بين الجامعات، إضافة إلى رئيس الجامعة ونوابه. (خنيش، 2010-2011، ص 105-106)

✓ القانون رقم 84-05 المؤرخ في 7 يناير 1984 والمتضمن تخطيط مجموعة الدارسين في المنظومة التربوية. يعتبر هذا القانون أول نص تشريعي ينظم التكوين العالي، وقد تضمن في الفصل الرابع منه الأحكام المتعلقة بالتكوين العالي. حيث ينظم التكوين العالي بموجب هذا القانون في مرحلتين: مرحلة التكوين العالي للتدرج المنظم من جهته في التكوين العالي للتدرج قصير المدى والتكوين العالي للتدرج طويل المدى. وتتضمن المرحلة الثانية، التكوين العالي لما بعد التدرج والذي يهدف إلى الحصول على شهادة الماجستير بالإضافة إلى تكوين عال ثان لما بعد التدرج بغرض الحصول على شهادة الدكتوراه. (قانون رقم 05/99، 1999)

✓ بروز الميثاق الوطني لسنة 1986، الذي اعتبر نجاح مجموع برامج التنمية يتوقف في الأساس على تحسين منظومة التربية والتكوين، من خلال الرفع من مستواها وإمكانياتها كما وكيفا وتنظيما.

كما تم تنظيم ملتقى حول تسيير المؤسسات الجامعية لفائدة الإطارات المسيرة لهذا القطاع، هذا من أجل خلق فرصة لالتقاء مختلف المسيرين والأخصائيين حتى يكون هناك تبادل للأفكار. (خنيش، 2010-2011، ص 116)

✓ وبالتالي جاءت هذه المرحلة لتحقيق مجموعة من الأهداف نوجزها فيما يلي:

✓ القيام بأعمال ضرورية تتحكم في مردودية نظام التعليم العالي.

✓ إقامة الآليات اللازمة لتوجيه الطلبة بتفضيل الفروع التكنولوجية والعلمية لضمان تنسيق جيد بين التكوين وحاجات الاقتصاد.

✓ تعزيز التكوين فيما بعد التدرج للإسراع بجزأرة المنظومة.

✓ تكيف كل جامعة مع المواهب الجهوية.

✓ توضيح موهبة المراكز الجامعية وتطورها.

✓ تكثيف تكوين المعلمين في الثانوي وبخاصة في الاختصاصات التقنية والعلمية.

4.1.1.3 المرحلة الرابعة (1991-2003)

تزامنت هذه المرحلة وسياسة الانفتاح الاقتصادي، فقد رافقت الجامعة مختلف التغيرات والتحولات السياسية والاقتصادية والاجتماعية التي شهدتها البلاد تزامنا مع الأزمة الاقتصادية في منتصف الثمانينات والمديونية إلى الأزمة السياسية المتمثلة في العشرية السوداء في التسعينات مرفقة بعجز اقتصادي وتحول إلى مفهوم اقتصاد السوق، هنا بدأ البحث عن منظومة جامعية جديدة رغم أنها كانت مسيرة بصفة مركزية. (مناجلية، 2016، ص 606-607)

اعتبرت هذه المرحلة بمثابة استدراك للوضعية التي كانت عليها الجامعة الجزائرية من قبل، وذلك بتحقيق الجانب النوعي للتكوين وإقرار واسع لضرورة الانتقال من الكم إلى الكيف، والتفكير أكثر في الطرق التدريسية ومحتويات البرامج من أجل إعادة النظر فيها،(bouzid, 1995, p. 09) تميزت هذه المرحلة بالتوسع التشريعي والهيكلي والإصلاح الجزئي.

ومن أهم الإصلاحات التي عرفتها هذه المرحلة: (نمور، 2011-2012، ص 117)

✓ إصلاح منتصف التسعينات(أكتوبر/1995)، والتي ركزت على مبادئ أساسية منها الخدمة العمومية لمؤسسات التعليم العالي بتحقيقها للمصلحة العامة، واستقلالية المؤسسة الجامعية والابتعاد عن التسيير المركزي. (بوفلجة، 2006، ص 67) وظهور الوثيقة الخاصة بتطوير المنظومة التربوية الوطنية والنهوض بالبحث العلمي التي تضمنت أهداف السياسة الجامعية المحددة في برنامج الحكومة لسنة 1997، وفي محورها الخاص بالتعليم العالي، والتي بينت انشغال الحكومة الجزائرية بمصير جامعتها من خلال التوصيات التالية:

- لابد من تعزيز الهياكل القاعدية والتربوية كون الجامعة لم تعد لها طاقة استيعاب للكم الهائل من الطلبة.
- تنفيذ سياسة نشيطة من أجل زيادة عدد الأساتذة.
- تعزيز الاستثمار في مجال التجهيزات التربوية والعلمية.
- تطبيق سياسة جديدة في مجال الخدمات الجامعية
- تكريس تنظيم داخلي جديد للجامعة.
- تكريس القانون الأساسي للمدارس الوطنية العليا الكبرى (المجلس الأعلى للتربية، 1997، ص 9-12)

✓ وضع القانون التوجيهي للتعليم العالي الذي وافق عليه مجلس الحكومة في سبتمبر 1998، والقرار الخاص بإعادة تنظيم الجامعة في شكل كليات، إنشاء ست جذوع مشتركة يتم توجيه الطلبة الجدد إليها، مع إنشاء 13 مراكز جامعية وتحويل 19 مركزا جامعيا إلى جامعات.

✓ القانون رقم99-05 المؤرخ في 4 أبريل 1999 والمتضمن القانون التوجيهي للتعليم العالي (الجاري به العمل حاليا). يعتبر هذا القانون أول قانون توجيهي خاص بقطاع التعليم العالي، تضمن المبادئ الأساسية التالية:

- تحديد الإطار القانوني لقطاع التعليم العالي والذي ساهم من خلال أحكامه ونصوصه التنظيمية في التكفل بحاجات انتشار المنظومة الوطنية للتعليم العالي وتطورها وتلبية الحاجيات الاجتماعية.
- تحديد الإطار المؤسساتي الذي يضمن نشاطات التعليم العالي، من خلال:

إضفاء الطابع العلمي والثقافي والمهني على مؤسسات التعليم العالي.

منح مؤسسات التعليم العالي الاستقلالية في التسيير.

تكريس المراقبة المالية البعدية على نفقات مؤسسات التعليم العالي.

الاستعمال المباشر للمداخيل المتأتية من الخدمات التي تؤديها زيادة عن مهامها الأساسية.

إمكانية إنشاء مؤسسات فرعية ذات طابع اقتصادي بغرض تحويل منتوج البحث إلى منتوج اقتصادي قابل للتسويق.

جاءت الأهداف الوطنية وفق قانون رقم 99-05، المؤرخ في 04 أفريل 1999، المتضمن القانون التوجيهي للتعليم العالي إلى تحديد الأهداف الأساسية المطبقة على المرفق العمومي للتعليم العالي، وهو من أحد مكوني المنظومة التربوية يساهم في:

- العمل على تنمية البحث العلمي والتكنولوجي واكتساب العلم وتطويره ونشره ونقل المعارف.
- رفع المستوى العلمي والثقافي والمهني للمواطن عن طريق نشر الثقافة والإعلام العلمي والتقني.
- التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للأمة الجزائرية عن طريق تكوين إطارات في كل الميادين.
- الترقية الاجتماعية بضمان تساوي الحظوظ للالتحاق بالأشكال الأكثر تطورا من العلوم والتكنولوجيا لكل من تتوفر فيهم المؤهلات اللازمة.

كما جاءت المادة05 منه، والتي تنص على أن المرفق العمومي يستجيب في إطار هذه المهام إلى حاجيات المجتمع في الميادين التالية: يضمن التعليم العالي التكوين العالي للتدرج، والتكوين العالي لما بعد التدرج، الطويل المدى وقصير المدى حتى يتمكن الطالب من اكتساب المعارف وتحسينه بالبحث، وتهيئته لدخوله الحياة العملية لممارسة مهنة أو متابعة تكوين عال لما بعد التدرج بكفاءة.

كما يهدف التكوين العالي للتدرج قصير المدة إلى تمكين الطالب من اكتساب المعارف العلمية والثقافية، وتعميقها حتى يتمكن من اللحاق بقطاع من النشاطات، وبالتالي تحضيره للدخول في الحياة المهنية بعد اكتساب تأهيل معين أو توجيهه على التكوين للتدرج الطويل المدى. (القانون التوجيهي رقم2002/1998، ص 4-7)

✓ القانون رقم 2000-04 المؤرخ في 6 ديسمبر 2000 الذي يعدل القانون رقم 99-05. تضمن هذا القانون على الخصوص ما يلي:

- تحديد شروط إنشاء أشخاص معنوية خاضعة للقانون الخاص تتولى تنظيم تكوين تقني من مستوى عال.
- إنشاء الندوة الوطنية والندوات الجهوية للجامعات بدلا من الأكاديميات الجامعية التي نص عليها القانون رقم99-05. (مشروع تمهيدي)، كما شهدت هذه الفترة ازدياد في عدد الطلبة حيث بلغ عددهم 543000 في 2000-2001، أي بازدياد 60.000 طالب سنويا في النصف الثاني للعقد ونظرا للأزمة المالية التي عرفتها البلاد وقلة الاستثمارات لم يزد عدد الأساتذة إلا بنسبة 20% ولم يستطع القطاع أن يواصل الاتجاه التقني نظرا للتكلفة الباهضة التي يتطلبها. (محمد، 2005، ص 6)

أما بالنسبة للبحث العلمي الذي تم تعديله وإتمام ما جاء به وتجديد فترة تخطيطه بالفترة الخماسية 1998-2002، من خلال القانون رقم 05-08. (تنقوت و سلامي، 2017، ص 166)

5.1.1.3 المرحلة الخامسة 2004

كانت هذه المرحلة بمثابة الرؤية الجديدة لسياسة التعليم العالي بالجزائر حيث أنها تميزت بنوع من الاستقرار في الأوضاع الاقتصادية والسياسية والاجتماعية، وعلى ضوء التقرير المعد من طرف اللجنة الوطنية لإصلاح المنظومة التربوية، والموضح للعوائق التي تعاني منها الجامعة الجزائرية والحلول التي تمكنها من تخطي ذلك، والتكيف مع متطلبات التنمية المستدامة، وتوجيهات المخطط التنفيذي الذي

صادق عليه مجلس الوزراء في جلسته المنعقدة في 30 أفريل 2002، قامت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بضبط استراتيجية عشرية لتطوير القطاع خلال الفترة الممتدة بين 2004-2013. (مرداسي, حمزة، 2010/2009، ص 72)

وبالتالي إعادة هيكلة جديدة للنظام التعليمي وفقا لثلاثة أطوار تكوينية، مع تحيين وتأهيل مختلف البرامج التعليمية مع الاعتماد على تنظيم جديد للتسيير، وأخيرا تطوير وتيرة البحث العلمي من أجل الاستجابة للمعايير الدولية وإنشاء فضاءات جامعية وإقليمية ودولية تسهل حركية الطلبة والأساتذة مع شرعية ديمقراطية الالتحاق بالتعليم العالي، وإشراك الجامعة في تحقيق التنمية المستدامة مع تمكين الجامعة الجزائرية أن تصبح من جديد قطبا للإشعاع الثقافي والعلمي على الأصعدة الوطنية والإقليمية والدولية.

وقد تم تكريس نظام ل م د الذي يتكون من ثلاثة مسارات أساسية وهي ليسانس ماستر دكتوراه الذي عرف اعتماده 2005/2004، فهو يعبر عن هندسة جديدة لمسارات التكوين تستجيب لمتطلبات سوق العمل وضروريات التنمية المحلية.

وقد جاء هذا الإصلاح تماشيا مع ما حققته الجامعة الجزائرية منذ الاستقلال من تزايد في أعداد الطلبة الجامعيين مع ارتفاع في عدد الهياكل والمؤسسات التعليمية التابعة لقطاع التعليم العالي، مع توفير الحد الأدنى من أعضاء هيئة التدريس التي تغلب عليهم الصفة الجزائرية. (كاهي، 2016، ص 672) ويعتبر بذلك نظام **ل م د LMD** هو الركيزة الأساسية التي بادرت بها الجزائر إصلاح منظومتها التعليمية، هذا ما سنتطرق إليه بالتفصيل في المطلب المخصص لدراسة طبيعة نظام **ل م دLMD** كأساس اعتمدت عليه الدولة الجزائرية من أجل تحقيق الجودة في مختلف مؤسساتها.

2.1.3 مبادئ وأهداف مؤسسات التعليم العالي في الجزائر

إن التعليم العالي حسب**Alan W. Lindsay** يتسم بتنوع الأهداف وعدم اليقين وصنع القرار المنتشر بالإضافة إلى تقنية الإنتاج غير المفهومة جيدا، كما يرى أن التعليم العالي يتسم بالتعقيد، حيث أن تعقيد المدخلات وعدم وضوحها، وخاصة المخرجات يعني أن المقاييس المتاحة لا تحدد المفاهيم بشكل كاف. (Lindsay, Alan W., 1981, p. 688)

1.2.1.3 مبادئ مؤسسات التعليم العالي:

تأثر قطاع التعليم العالي في الجزائر خلال تطوره بمجموعة من الخطط التنموية والسياسية التي شهدتها الجزائر وتحولاتها السياسية والاجتماعية، إلا أنه بقي متمسكا بالمبادئ التي قام عليها:

- **ديمقراطية التعليم العالي:**

لم تقتصر ديمقراطية التعليم التي شجعتها مجانية التعليم العالي والاستفادة من الخدمات الجامعية على الذكور فقط، بل شملت الجنسين معا، حيث بذلت الدولة جهدا أكبر كي يستفيد الإناث أيضا من هذه الديمقراطية التعليمية. (مداح, لخضر; علي, عبد الله، 2010، ص 96)

كما تعد ديمقراطية التعليم العالي من أهم المبادئ التي ارتكز عليها نظام التعليم العالي، وهي تعني:

- ✓ إتاحة الفرصة المتكافئة لجميع الطلبة الجزائريين الذين أنهوا دراستهم الثانوية، كل حسب كفاءته العلمية بغض النظر عن مكانته الاجتماعية.
- ✓ ربط المناطق الجزائرية بشبكة واسعة من الجامعات والمعاهد والمدارس الوطنية، قصد تعدد مراكز التعليم ونشر التكنولوجيا في كل جهات الوطن.
- ✓ توفير الخدمات الاجتماعية والاقتصادية (المنح الدراسية وتوفير المطاعم، المسكن...الخ) لأبناء فئات المجتمع المتوسطة والفقيرة، وهذا قصد الاستفادة العامة من فرص التعليم العالي.
- ✓ تقديم المنح الدراسية وتوفير المطاعم والإقامة الجامعية لأصحاب الطبقة المحرومة، وبالتالي تمكينهم من مواصلة دراستهم الجامعية. (برعودي، 2009)

وقد واصلت الجامعة الجزائرية عبر مختلف الإصلاحات المتتالية لقطاع التعليم العالي في تبني هذا المبدأ، والدليل على ذلك الكم الهائل من الطلبة والتوسع الكبير في المنشآت الجامعية. حيث تحتوي منظومة التعليم العالي حاليا حوالي 106 مؤسسة للتعليم العالي، منها 50 جامعة، 13 معهد، 20 مدرسة وطنية للتعليم العالي، 12 مدرسة عليا، 11 مدرسة عليا عادية. بالإضافة إلى عدد الطلبة 1.5 مليون طالب متواجدين بمؤسسات التعليم العالي سنة 2016 أما سنة 2014 أكثر من 85 % من الطلاب لهم منح دراسية ونسبة 51% يقيمون في مدن جامعية.

ويتم تنظيم البحث العلمي في الجزائر من خلال 30 مؤسسة تشكل شبكة البحث العلمي، حيث تضم هذه الشبكة 12 مركزا بحثيا، و12 وحدة بحثية، بالإضافة إلى 6 وكالات بحثية (SERVICE COOPÉRATION UNIVERSITAIRE ET SCIENTIFIQUE)

- **جزأرة إطارات التعليم العالي في الجزائر:**

المقصود بها الاستبدال التدريجي للإطارات الأجنبية بالإطارات الجزائرية، وهذا من أجل جعل منظومة التعليم العالي جزائرية أي تطغى عليها الصبغة الجزائرية في المحتوى، والبعد قدر الإمكان عن الإطار الفرنسي. وتحمل عملية الجزأرة في طياتها ما يأتي:

✓ جزأرة نظام التعليم العالي، فقد سعت الدولة إلى تكوين نموذج تعليم خاص بها، سواء فيما يتعلق بالمناهج، الخطط أو الأسلوب.

✓ الجزأرة الدائمة لسلك الإطارات.

✓ ربط أهداف التعليم العالي بأهداف التنمية المستدامة.

ومنه، فجزأرة مؤسسات التعليم العالي في وقت مبكر جدا، إذ أن عدد الأساتذة الجزائريين سنة 1970 يمثلون 54 من مجموع الأساتذة، أما اليوم فهيئة التدريس كلها تقريبا جزائرية. (زراولة، 2010-2011، ص 316-317)

- **التعريب:**

تعتبر اللغة العربية عنصر مهم للهوية الثقافية، لذا عملت مؤسسات التعليم العالي على وضع اللغة العربية محل اهتماماتها، ومن أجل هذا عملت على إصلاح التعليم العالي، فعمدت إلى اللجوء إلى العديد من الأساتذة المتعاونين في الوطن العربي بهدف تكوين الأساتذة الآخرين، وقد تمثلت في إنشاء مراكز للتعليم المكثف للغات المفتوحة في المؤسسات الجامعية، حيث تم الانطلاق فيها سنة 1971، حيث بلغت نسبة 100% مع نهاية الثمانينات في عدد من الشعب الكبيرة، كما عرفت تقدما مستمرا بالنسبة للشعب التكنولوجية والطبية.

- **التوجه العلمي والتقني:**

من أهم المبادئ المهمة التي تعتمد عليها الجامعة الجزائرية، والغرض منها المساهمة في تحقيق التقدم التكنولوجي الذي يحقق التنمية، ويعمل على:

✓ تنمية الموارد العلمية والتكنولوجية واستغلالها من خلال الأفراد، القادرين على تحمل أعباء المسؤولية.

✓ انفتاح التعليم العالي على العالم الخارجي واهتمامه بشؤون القضايا الدولية، من أجل تعميق الحوار والتفاهم مع شعوب العالم. (غربي ، 2013-2014، ص 52)

وقد تعزز دور الجامعة الجزائرية من خلال تحقيق التقدم التكنولوجي والعلمي والاهتمام بالتنمية من خلال إقرار القانون التوجيهي للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي المصادق عليه من طرف المجلس الشعبي الوطني بتاريخ 2015/09/14، الذي يرتكز على مبدأ التوجيه والمتابعة في مجال البحث العلمي والتطوير التكنولوجي، كما أن هذا القانون يعكس نظرة رئيس الجمهورية السابق **عبد العزيز بوتفليقة** للمجال التكنولوجي والبحث العلمي الداعية إلى إدماج نظام البحث العلمي في منظومة التنمية الشاملة. مما انعكس على إنشاء العديد من مراكز البحث وكذا الوكالات والمؤسسات العمومية للبحث العلمي، إلى جانب إقرار العديد من البرامج الوطنية للبحث دفعا للحركية التكنولوجية (التقرير التمهيدي عن مشروع القانون التوجيهي حول البحث العلمي والتطوير التكنولوجي، 2015).

2.2.1.3 أهداف مؤسسات التعليم العالي

تتسم مؤسسات التعليم العالي بمجموعة من السمات، فهي مؤسسات ذات طابع ثقافي علمي ومهني تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وهي ذات سمة أكاديمية، مضمونها التعليم والبحث العلمي حيث يعد الاستثمار في مؤسسات التعليم العالي طويل الأجل، حيث أن نتائجه لا تظهر على المدى القصير، إضافة إلى أنها مؤسسات لا تهدف إلى الربح خاصة وأن تمويلها حكومي بالدرجة الأولى. كما يتمثل إنتاجها في نشر البحوث العلمية والمقالات. (محجوب، 2003، ص 25-26)

هناك مجموعة من الأهداف لمؤسسات التعليم العالي في الجزائر، نوجزها فيما يلي:

✓ تكوين الإطارات الكفئة من أجل خدمة التنمية الوطنية.

✓ تنمية الروح العلمية ونشر الدراسات ونتائج البحوث.

✓ تساعد في دراسة المشكلات الاجتماعية والاقتصادية للمجتمع وإيجاد حلول لها. (زرزور، 2006، ص45)

✓ تكوين أكبر قدر ممكن من الإطارات لتلبية حاجات كل قطاعات التنمية، باستخدام أكثر الوسائل فعالية وملائمة لواقع البلاد وتطلعاته.

✓ أن يصبح التكوين واحدا من الاستثمارات الأساسية السريعة المردودية في الحياة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، وأن يتم هذا التكوين بأقل تكلفة ممكنة. وحتى يستجيب هذا التكوين للحاجات الحقيقية للبلاد، لابد أن تنعكس فيه مقومات الشخصية الجزائرية، وأن يصل إلى درجة من العمق يجعل الإطارات المتخرجة قادرة على إتقان العمل والتطور في المعارف.(ولد خليفة، 1989، ص 208)

كما نص القانون التوجيهي 05/99 نقطة انطلاق مرحلة تحديد أهداف الجامعة الجزائرية، فقد نص في مادته الثالثة على ضرورة أن يساهم المرفق العمومي للتعليم العالي بصفته أحد مكوني المنظومة التربوية فيما يلي: تنمية البحث العلمي والتكنولوجي، واكتساب العلم وتطويره ونشره ونقل المعارف، والعمل على الرفع من المستوى العلمي والثقافي والمهني للمواطن، عن طريق نشر الثقافة والإعلام العلمي والتقني بالإضافة إلى التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للأمة الجزائرية عن طريق تكوين إطارات في كل الميادين، الترقية الاجتماعية بضمان تساوي الحظوظ للالتحاق بالأشكال الأكثر تطورا من العلوم والتكنولوجيا لكل من تتوفر فيهم المؤهلات اللازمة. (المشروع التمهيدي للقانون التوجيهي للتعليم العالي 2020، ص 3).

كما تم الإشارة في المادة 07 منه إلى ضرورة تمكين الطالب من اكتساب المعارف وتعميقها وتنويعها في اختصاصات تفتح منافذ على قطاعات نشاط مختلفة، بالإضافة إلى تمكينه من تقييم قدراته في استيعاب الأسس العلمية المطلوبة لكل شعبة من شعب التكوين، وجمع العناصر المساعدة على اختيار مهني، مع توجيه الطالب حسب قدراته مع احترام رغباته بتحضيره إما للتكوين في الطور الثاني، وإما الالتحاق بعالم الشغل. (المشروع التمهيدي للقانون التوجيهي للتعليم العالي 2020، ص 4)

كما نصت المادة 28-29 من نفس القانون على أن التعليم العالي يساهم في تطوير الثقافة ونشرها، كما يساهم في نشر المعارف ونتائج البحث والإعلام العلمي والتقني، كما يحفز الابتكار والاختراع في ميدان الفنون والآداب والعلوم والتقنيات والنشاطات الرياضية، كما يساهم في إبراز ودراسة التاريخ والتراث التقليدي الوطني وتثمينها. (المشروع التمهيدي للقانون التوجيهي للتعليم العالي، 2020، ص 7)

بالإضافة إلى أهداف أخرى تتمثل فيما يلي:

- ✓ نقل المعرفة وتطويرها عن طريق البحوث المتصلة بالعلوم الإنسانية والتطبيقية، وهذا بهدف تثقيف المجتمع.
- ✓ إعداد الباحثين عن طريق برامج الدراسات العليا، حيث أن البعض يقوم بمهام البحث والتدريس والبعض الآخر يقوم بمهام البحث والعمل في مؤسسات أخرى.
- ✓ العمل على تزويد القطاع الاقتصادي العام منه والخاص بحاجاته من الموارد البشرية ذات المهارات الكافية، هذا من أجل إعداد المختصين الأكفاء اللازمين للتنمية والمتمسكين بالقيم الوطنية.
- ✓ العمل على إعداد التخصصات المستقبلية التي تمليها تطورات العلم واحتياجات العصر.

3.1.3 وظائف مؤسسات التعليم العالي

تحتل الجامعات مكانة مرموقة في كل دول العالم، نظرا لما تقوم به من وظائف، إلى أن الجامعات تقوم بوظائف يكاد يكون هناك شبه إجماع عليها، وهذه الوظائف تتمثل في التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع، وهي وظائف متكاملة ومترابطة تسهم في تجديد المعرفة وتطويرها وخدمة أفراد المجتمع وهي كالتالي:

1.3.1.3 إعداد القوى البشرية:

تتمثل في إعداد القوى البشرية بكل مستوياتهم والمؤهلين لشغل مناصب عمل عليا، مهمتهم الأساسية تقديم الاستشارات، وذلك باعتبارهم القيادات الفكرية في مختلف التخصصات، كما يمكن النظر إلى الجامعة من زاوية إنتاجها للقوى البشرية المدربة على أنها مؤسسة إنتاجية، تقوم بإنتاج هذه الكفايات والعقول المفكرة التي يمكن الاستثمار فيها باعتبار رأس المال البشري الذي لا يقل أهمية عن رأس المال المادي، فالجامعة تساهم في تنمية الاقتصاد والمجتمع واستخدام موارده وثرواته، والعمل على تنشيط مؤسساته الصناعية. (مرسي، 2002، ص 25-26)

2.3.1.3 التدريس:

يعتبر التدريس أحد أهم أسس إعداد رأس المال البشري في المجتمع، مما جعل الجامعات توظف كل إمكاناتها المادية والبشرية المتاحة من أجل تحقيق هذا الهدف، فهذا النوع من التعليم يسهم في تنمية شخصية الطلاب وإعدادهم للعمل مستقبلا بتحصيل المعلومات والمعارف وممارستها، واكتساب المهارات

وتكوين الاتجاهات، وبالتالي تضطلع الجامعات من خلال القيام بوظيفة التدريس بإعداد وتنمية القوى البشرية المؤهلة والمدربة للنهوض بالمجتمع وتطويره.

3.3.1.3 البحث العلمي:

يعتبر البحث العلمي من الوظائف المهمة للجامعات المعاصرة، فالتقدم الذي يشهده العالم في الكثير من البلدان الأوروبية والآسيوية وفي الولايات المتحدة الأمريكية، هو نتيجة حقيقية للأبحاث الرائدة التي قامت وتقوم بها الجامعات ومراكز البحث العلمي في مختلف المجالات.

ومن أجل تأكيد الدور الأساسي للجامعة، وضعت الجزائر استراتيجية للبحث العلمي سنة 1998 محاولة منها إدراك التأخر، حيث صدر قانون البحث العلمي11/98 الذي سطر الإطار العام للبحث العلمي في الجزائر، ووضعت بذلك خطة خماسية 2002/1998، لكن تنفيذها الفعلي بدأ عام 2000 بالنسبة للتجهيزات والتشغيل، أما الهياكل المخططة لم تبدأ إلا بمطلع 2003.

فالتعليم العالي يسهر على تطوير البحث العلمي وتثمينه في كل التخصصات، ذلك بالسهر على ضمان العلاقة الضرورية بين نشاطات التعليم ونشاطات البحث، ويمنح الوسائل اللازمة للتكوين بالبحث وللبحث ذلك بالمساهمة في السياسة الوطنية للبحث العلمي، والتطوير التكنولوجي والاقتصادي والاجتماعي ويعمل على تجسيد أهدافها. (سلطي، 2001، ص 21) كما أنشئ لهذا الغرض صندوق للبحث العلمي ممول من مصادر عمومية، رصدت الجزائر حوالي 1033 مليار دولار للبرنامج الخماسي 1998-2002، الذي تحول إلى البرنامج الخماسي 2004/2000، لكن النتائج بالرغم من المؤشرات الكمية المسجلة لم تحقق الأهداف المرجوة. (بن عراب, عبد الكريم، 2006، د.ص)

4.3.1.3 خدمة المجتمع:

تعتبر وظيفة خدمة المجتمع من بين الوظائف التي تضطلع بها الجامعات في العصر الحديث وهي تعني الخدمة العامة التي تقدمها الجامعة خارج إطار عملها الرسمي التعليمي، والبحثي لهيئات ومنظمات وأفراد لأغراض ثقافية ومهنية واجتماعية مختلفة، ونظرا لتزايد أهمية خدمة المجتمع أصبحت هذه الوظيفة جزءا أساسيا من الأدوار التي تقوم بها الجامعات في الوقت الراهن. (أبو عامر، 2008، ص 86-87) فهي تعمل على تحقيق التنمية باعتبارها المسؤولة عن إعداد وتأهيل وتنمية المستويات المختلفة.(زاهر, ضياء الدين، 1998، د. ص) وتنمية الموارد العلمية والتكنولوجية واستغلالها من خلال الأفراد

القادرين على تحمل أعباء المسؤولية، زيادة إلى انفتاح التعليم العالي على العالم الخارجي واهتمامه بشؤون القضايا الدولية من أجل تعميق الحوار والتفاهم مع شعوب العالم. (غربي، 2013-2014، ص 52)

كما يرى **عمار بوحوش** أن للجامعات دور أساسي يتمثل في تهيئة الجو لرجال العلم والمعرفة لكي يصنعوا التصورات أمام كبار المسؤولين وقادة المجتمع، وتزويدهم بالتحليلات العلمية التي تمكنهم من فهم جو القضايا الاجتماعية واتخاذ القرارات الدقيقة أو سن القوانين التي تخدم المصلحة العليا للدولة والمجتمع. (غربي، 2016، ص 251). وعليه فمؤسسات التعليم العالي تشمل وظيفتين:

✓**وظيفة نظرية:** لأنها تعمل على نشر المعرفة والكشف عن الحقيقة.

✓**وظيفة عملية:** لأنها تقوم بإعداد الأطباء والمهندسين والقضاة والمحامين والأساتذة ورجال الإدارة والأعمال .(منصوري، حكيمة، و حنان، 2020، ص 60)

2.3 إصلاح مؤسسات التعليم العالي بالجزائر(المشكلات والحلول):

اهتمت الجزائر بمنظومة التعليم العالي سواء من حيث الكم أو النوع منذ استقلالها، وهذا من خلال تبني مجموعة من الإصلاحات التي عرفها قطاع التعليم العالي والبحث العلمي، حيث عرفت توسعا كبيرا في عدد الجامعات وزيادة المقاعد البيداغوجية من حيث الكم، أما من حيث النوع فلا تزال تقوم بمحاولات لكسبها ومجارات التغيرات والتطورات العالمية من خلال تبنيها لنظام ل م د LMD، والاهتمام بجودة مؤسسات التعليم العالي بالجزائر، وذلك بتحسين أدائها الأكاديمي والإداري والمجتمعي.

1.2.3 نظام ل م د LMD في الجامعة الجزائرية:

تبنت الجامعة الجزائرية إصلاح نظام LMD من أجل تحديث التعليم العالي، أي رفعه إلى مستوى المعايير المحددة في عملية **بولونيا**، بالإضافة إلى إضفاء الطابع المهني على عروض التدريب من خلال تعزيز العلاقة بين التدريب والتوظيف، والبحث والتطوير، وبالتالي فتح التعليم العالي على البيئة الاجتماعية والاقتصادية الوطنية والدولية. (Ghouati, 2015, p. 20)

1.1.2.3 طبيعة نظام ل م د LMD:

بالرغم من الانجازات والمكاسب الكبرى التي حققها التعليم العالي في الجزائر من جراء إصلاح 1971، إلا أن التحولات الوطنية والدولية جاءت بحتمية إعادة النظر في نوعية ومحتوى التعليم بالجامعة

وسعيا منها للحاق بالمستوى الدولي انتهجت الجزائر منذ سنة 2004 نظاما تعليميا جديدا بتبنيها له وهو نظام معمول به في الدول الأوروبية وشمال أمريكا ويدعى نظام" ل م د".(Berrouch & Youcef, 2007, p. 01) حيث عمل نظام **ل م د** على إيجاد علاقة بين سوق العلم ومدخلات سوق العمل، هذا كله من أجل تحقيق تنمية مستدامة، بحيث نجد أن هذا النظام يهدف إلى التخصص عكس الشمولية التي كانت تتميز بها الأنظمة التقليدية. (إيدار، 2015، د.ص)

- **تعريف نظام ل م دLMD :**

نشأ نظام **ل م د** في البلدان الأنجلوساكسونية، وهذا من أجل تحسين نوعية التعليم العالي، حيث أن هذا النظام معتمد منذ زمن طويل في جامعات أمريكا الشمالية(الولايات المتحدة الأمريكية وكندا) والجامعات البريطانية، ودخل هذا النظام حيز التنفيذ في أوروبا في السنوات الأخيرة، وذلك ابتداء من سنة 1988 في كل من فرنسا وألمانيا واسبانيا. (بختي و بن العربي، 2017) فهو يعتبر مراجعة للتعليم العالي تسعى لتطبيقه كل الدول الحريصة على نموها الاقتصادي، هذا ما فعلته الدول الأوروبية وفق برنامج **بولونيا Bologne** الذي كان تكملة لبرنامج أي إرسموس ماندوس ERASMUS هذا الأخير ظهر سنة 1987، حيث يسمح لثلاثة جامعات أوروبية بالاتحاد من أجل تحضير شهادة ماستر مشتركة يتم اقتراحها على طلبة جامعة غير أوروبي، والماستر الممنوح يفتح المجال للاعتراف به في البلدان الأعضاء. (قادري و بن نابي، د.ص) فنظام **LMD** هو هيكلة جديدة لنظام التعليم العالي في الجزائر يتمحور حول ثلاثة شهادات: ل: ليسانس، م: ماستر، د: دكتوراه، حيث تتوج كل مرحلة بشهادة جامعية.

لقد تم تطبيقه في الجزائر خلال سنة 2004، وجاء من أجل تحسين نوعية التعليم العالي، وكذا الحصول على شهادات جامعية ذات قيمة علمية. (زيوش و خلفاوي، 2005، ص 8) وهو يرتكز على إدخال ممارسات بيداغوجية جديدة ومقاربات ابتكاريه في بناء برامج للتعليم، والتكوين مستوحاة مباشرة من احتياجات المجتمع وكذا تطوير قدرات البحث وتطبيقاته، كذلك يقتضي هذا النظام إعادة تحديد المهام الموكلة للجامعة في علاقتها مع القطاع الاجتماعي والاقتصادي.

تم اعتماد نظام LMD، الليسانس(3 سنوات)، الماستر(+ سنتين)، والدكتوراه درجة ثالثة (+ 3 سنوات)، هذا مع بداية الدخول الجامعي 2005/2004، على أساس تجريبي في 10 مؤسسات جامعية كنظام جديد يحافظ على الخيارات والتوجهات الأساسية للتعليم العالي في الجزائر، وهو نظام مماثل للنظام

المعتمد في دول الاتحاد الأوروبي في ثلاثة مستويات، حيث يرتكز أساسا على تنظيم التعليم في إطار السداسيات والأرصدة القابلة للتعويض، وقد اجتذب هذا النظام خلال السنة الأولى6677 طالب جديد بنسبة تقدر بـ: 3.4% من مجموع المسجلين، وفي سنة 2006/2005 تم تعميمه على المؤسسات الأخرى ليصل عدد الطلبة المسجلين إلى 18884 طالب. (Berrouch & Youcef, 2007, p. 04)

كما جاء هذا النظام LMD واتخاذه منهجا جديدا للتكوين الذي جاء بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم04-371 المؤرخ في 08 شوال 1425، الموافق ل 21 نوفمبر 2004، الذي يتضمن إحداث شهادة الليسانس في النظام الجديد. (مرسوم تنفيدي رقم:371/04، 2004)

لقد تطور نظام الإصلاح في الجزائر حسب مسار عرف بأربعة مراحل مهمة كانت كبرى ومتميزة تمثلت فيما يلي:

- ✓ مرحلة التحضير من 2000-2004
- ✓ مرحلة الانطلاق من 2004-2008
- ✓ مرحلة التعزيز من 2008-2013
- ✓ مرحلة التعميق من 2013 إلى يومنا هذا. (قصر الأمم، 2016، ص 25)

- **مبادئ نظام ل م د LMD:** يقوم نظام ل م د على مجموعة من المبادئ الأساسية:

✓ العمل على تنظيم الدروس في إطار ميادين كبرى، من أجل تحقيق الترابط والتجانس بين مختلف الاختصاصات، وهذا بالتركيز على الأفاق المستقبلية للطلبة. (زيوش و خلفاوي، 2005، ص 10)

✓ تكييف التدريس بالتعليم العالي حسب مسارات تكوينية فردية، ذلك استنادا إلى الاختيارات الذاتية لكل طالب حسب مشروعه المهني الخاص به، وعليه يتم تنظيم التكوين الجامعي على أساس سداسيات ووحدات تعليمية أساسية وأخرى اختيارية، هذا من أجل دعم الكفاءة المهنية لدى الطالب الجامعي، بتعزيز تحكمه في التكنولوجيات الحديثة وفي اللغات الأجنبية وغيرها من المعارف التي تيسر الاندماج في سوق الشغل والعمل على خلق المشاريع الخاصة. (مسعودي، بلول، و سلامي، د.س، ص 459)

وهناك من أشار إلى مبادئ أخرى تمثلت فيما يلي:

✓ **الترصيد Capitalisation:** وسيلة تسمح بالاكتساب والحفاظ نهائيا على وحدات التعليم، يمكن الاكتساب النهائي للمواد التي تحصل فيها الطالب على المعدل لوحدة تعليم غير مكتسبة.

✓ **الحركية Mobilité:** تمكن الطالب من الانتقال من ميدان تكوين لآخر، والتصديق على التعليم المتبع من مؤسسة لأخرى بالداخل والخارج، والتصديق على الخبرة المكتسبة من أجل الحصول على جزء أو كل الشهادة.(تريكي، 2015-2016، ص 119)

✓ **الوضوحية lisbilité:** تمكن سوق العمل بقراءة واضحة للشهادة ومقارنتها بسهولة شهادات أخرى لنفس البلد أو لبلدان أخرى. (شريط و قويسم، د.س، ص 267).

- **خصائص نظام ل م د LMD:**

يتميز نظم ل م د بمجموعة من السمات تمثلت فيما يلي:

✓ **عدم تفويت فرص اقتصادية:** إن من مميزات نظام ل م د هو اختصار زمن التكوين العالي من 11 سنة(4 سنوات ليسانس+3 سنوات ماجيستار+ 4 سنوات دكتوراه) إلى 8 سنوات(3 سنوات ليسانس)+ سنتان ماستر+ 3 سنوات دكتوراه)، هذا من أجل عدم تفويت الفرص على الطالب في ظل ظروف متغيرة تسمح للمتخرج لإيجاد وظيفة أو خلق مؤسسة، أو اقتراح وتنمية فكرة مشروع أو مبادرة خاصة.

✓ **تحرير الجامعة من السيطرة السياسية المفرطة:** وذلك بإعطاء الإمكانية للأساتذة باقتراح برامج التكوين بعيدا عن أية أوامر، شريطة استيفاء الجانب العلمي وتلبية التخصص لحدود دنيا من الشروط.

✓ **الاستجابة المباشرة للمتطلبات الاقتصادية:** هذا ما يجعل الخريج يستجيب لحاجة المجتمع الاقتصادي عموما، ومن خلال الشهادات العليا المهنية لاستحداثها تعاونا مع المؤسسات والقطاعات الاقتصادية المستعملة عن طريق اتفاقيات تعاون متعددة الجوانب تبرم في هذا الشأن.

✓ **التكوين مدى الحياة:** يسمح نظام التعليم العالي ل. م. د من تمكين الدارسين من تمكين دائم عبر الاحتفاظ و رسملة النتائج سواء بين أطواره الثلاث، أو داخل الطور الواحد. (شبايكي، 2011، ص 13-16).

- **مكونات نظام ل م د LMD:**

✓ **السداسيات:** يتم الاعتماد على نظام السداسيات في نظام L M D، هذا من أجل تنظيم أفضل ومزيد من المرونة في النظام، ويعتمد التقسيم على فصول دراسية بدلا من سنوات التكوين.

✓ **الوحدات التعليمية:** هناك ثلاثة وحدات تعليمية رئيسية، تشكل الهيكل التنظيمي للنظام، الوحدة الأساسية حيث البدائية يتم تجميع الموضوعات، الوحدة المنهجية الموجهة في المقام الأول للتحضير مع اكتساب المتعلمين مهارات المنهجية، وبالتالي نهاية تكوينهم، وهي تكون عاملا ناشطا في مجال البحث.

✓ **وحدة الاكتشاف:** يمكن للطلاب التعرف على مواضيع جديدة في مجالات جديدة حتى يتمكنوا من توسيع النطاق من معرفتهم الشيء الذي يسهل الانتقال من تخصص لآخر، وهو إحدى التسهيلات التي يقدمها نظام ل م د. (MESSAGEG & CHAOUI, 2013, p. 04)

✓ **الاعتمادات:** تتوافق كل وحدة تعليمية مع عدد من الاعتمادات التي يمكن رسملتها، ونقلها إلى الفصل الدراسي يساوي 30(180 في إجازة و120 درجة ماجستير).

✓ **المجالات:** وهي تغطي العديد من التخصصات المتماسكة بما في ذلك الموضوعات الأخرى التي تؤدي إلى التخصصات الأخرى، والخيارات الخاصة المقترحة للطلاب.

✓ **نوع الدورة:** بعد اكتساب الكفاءات التي تم تحديدها تدريجيا، الطلاب سيتم توجيهه إلى وظيفة أخرى وفقا للمشروع، أي أكاديمي أو المحترفين، ومن ثم سيستفيد الطلاب من التنقل الذي يكتسبونه للآخرين للمؤسسات وحتى الدول.

✓ **التدريس:** هو نشاط تربوي جديد للمعلم مقدم في نظام LMD، يسمح هذا العنصر بعلاقة مباشرة بين المعلم والطالب خارج الجلسات الأكاديمية، أي يصبح التفاعل بين المعلم والمتعلم أسهل وأقرب، ومن ثم، سيلعب المعلمون دور الدليل حيث يمكنه إبلاغ المتعلمين حول المعلومات التربوية التي قد يحتاجون إليها والحصول على معلومات من الطلاب.(MESSAGEG & CHAOUI, 2013, p. 03)

2.1.2.3 أهداف تطبيق نظام ل م د LMD في مؤسسات التعليم العالي

محاولة لحل بعض مشاكل مؤسسات التعليم العالي في الجزائر، قامت الوزارة الوصية أي وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بتطبيق مجموعة من الإصلاحات منها نظام **LMD**، وهذا لتحقيق مجموعة من الأهداف التالية:

✓ **الجودة والنوعية في التكوين:** يتم ذلك من خلال التجديد في محتويات البرامج التكوينية، وهذا وفقا للتطورات والتجديد التكنولوجي، بالإضافة إلى تعزيز استعمال وسائل الإعلام والاتصال، وذلك من خلال التجديد البيداغوجي في مناهج التعليم، مثل: تقليص مدة التكوين، تغيير الشهادات الممنوحة، ظهور

فروع وتخصصات جديدة، الاعتماد على مبدأ الأرصدة...الخ. وتحقيق مثل هذه التغييرات سيحسن من مردودية الجامعة الجزائرية. (ذيب، 2014-2015، ص 114)

✓ **الدعوة إلى ربط العلاقات والمصالح بين الجامعة ومحيطها:** وهذا من خلال تدعيم وترقية الحركة التمهينية في التكوين، كما دعت **CNRSE** إلى إقامة شراكات فعالة بين الطرفين، وهذا من خلال:

- التربصات التي تجري في الوسط المهني تكون لها مكانتها في البرامج والتكوين.
- إدخال التنظيمات الرسمية التي يمكن إدماجها في مخطط إعداد ومصادقة البرامج وتحديد الشهادات، وهذا حتى تضمن فعالية المنتوج الذي بدوره سيؤثر على منتوج مؤسسات المجتمع كمنظمة المهندسين، منظمة خبراء المحاسبين...الخ (ذيب، 2014-2015، ص 119) وبالتالي تحقيق تناغم حقيقي مع المحيط السياسي والاقتصادي عبر تطوير كل التفاعلات الممكنة ما بين الجامعة وعالم الشغل. (ذبيح، 2020، ص 235)
- اهتمام الدولة بقطاع التعليم العالي والبحث العلمي، محاولة لربط هذا القطاع باحتياجات المجتمع، حيث أشار رئيس الدولة في افتتاحه للموسم الجامعي(2001-2002)، أنه يجب على الجامعة أن تنصت إلى متطلبات المجتمع، وتولي أهمية خاصة للمؤسسات الاقتصادية". (بوساحة و ثلايجية، 2012، د.ص)

✓ **تمويل التعليم العالي:** يعتبر نظام ل م د أن نظام التعليم العالي من أهم الاستثمارات التي يجب على الدول التخطيط لها، إذ يجب على الدول حكومة وشعبا أن تساهم في تدعيم التعليم العالي، ونظام LMD جاء من أجل مساعدة تمويل التعليم العالي:

- فرض الرسوم الكاملة على الطلبة بدلا من التعليم المجاني.
- تسويق المعارف والخدمات إلى الزبائن الذين يرغبون فيها، سواء طلبة أو صناعيين أو مؤسسات المجتمع المختلفة.

✓ **التعاون والشراكات مع الهيئات الدولية المختلفة:** ينص هذا المعيار على التشجيع الصادر للتعاون الدولي في قطاع التعليم العالي القائم على التضامن والاعتراف والدعم المتبادل، إذ لا يمكن لأي مؤسسة من مؤسسات التعليم العالي أن تبقى معزولة إذا أرادت أن تلعب دورا مهما في تنمية وتطوير المجتمع.

فالتعاون تجسد في الجزائر من خلال مرافقة ومصاحبة الدول الأوروبية في الإصلاحات التي يقوم بها القائمون على إصلاح التعليم العالي، كما مكن التعاون الفرنكفوني الجزائري من إعادة وتنظيم وهيكلة الدراسة بالمؤسسات الجامعية الجزائرية، مع خلق شعب جدية لها علاقة وطيدة بالمناخ الاجتماعي والاقتصادي. (تريكي ، 2015-2016، ص141)

إلى أهداف أخرى:

✓ الموائمة بين المتطلبات الشرعية لديمقراطية الالتحاق بالتعليم العالي والمتطلبات الضرورية لضمان تكوين نوعي للجميع، من أجل إدماج مهني أفضل.

✓ تحديد مفهوم التنافس والأداء.

✓ إشراك الجامعة في التنمية المستدامة للبلاد والتفتح أكثر على التطورات العالمي خاصة تلك المتعلقة بالعلوم والتكنولوجيا.

✓ تمكين الجامعة الجزائرية من أن تصبح من جديد قطب للإشعاع الثقافي والعلمي على الأصعدة الوطنية والإقليمية والدولية، عن طريق تدعيم المهمة الثقافية للجامعة من خلال ترقية القيم العالمية، لاسيما تلك المتعلقة بالتسامح واحترام الغير في إطار قواعد أخلاقيات المهنة الجامعية وآدابها.

✓ إرساء أسس الحكم الراشد للمؤسسات، الذي يستند على المشاركة والتشاور. (شواو، 2014-2015، ص 177)

3.1.2.3 الأسباب التي أدت إلى تبني نظام ل م دLMD

هناك مجموعة من الأسباب التي أدت إلى تبني نظام ل م د، أهمها:

✓ غياب ثقافة المعرفة، هذا ما أدى إلى إدخال العديد من التخصصات.

✓ عدم وجود علاقة تفاعلية بين الطالب والأستاذ، هذا ما أدى إلى ركود حركة الجامعة.

✓ التواصل الداخلي والخارجي بعيد كل البعد عن التشجيع على التكوين. (Merouani, 2012, p. 123)

في حين من يرجع الأسباب التي أدت إلى تبني نظام ل م دLMD إلى أسباب خاصة وعامة منها:

✓ أما الأسباب الخاصة الحاجة إلى حل بعض المسائل التي يتخبط فيها التعليم الجامعي مثل الرسوب والبقاء طويلا في الجامعة، بالإضافة إلى صعوبة نظام التقويم ونوعية وكفاءة التأطير.

✓ أما الأسباب العامة فترمي إلى تكوين نوعي لمسايرة العصر وذلك بتحقيق استقلالية المؤسسات الجامعية وفق السير الحسن والمساهمة في تنمية البلاد، مع القضاء على الاختلالات الهيكلية التي تراكمت عبر السنين والتي جعلت الجامعة الجزائرية بعيدة كل البعد عن الأصعدة الاقتصادية والاجتماعية السياسية والثقافية، وكذا جعل التعليم العالي قادرا على الاستجابة إلى التحديات التي فرضها التطور غير المسبوق للتكنولوجيات، وظاهرة عولمة الاقتصاد والاتصال، مع الأخذ في الاعتبار العلاقات الدولية التي أدت إلى وجود قواسم مشتركة اقتصادية وثقافية بين أمم العالم، والتجارب الناجحة التي أثبتت نجاعتها، بالاعتماد على الإصلاحات العميقة في منظومة التعليم والتكوين الهادفة إلى ضمان الجودة وتطوير الاهتمام بالبحث العلمي. (لكحل و شامخ، د.س، ص 167)

2.2.3 المشكلات التي تعترض مؤسسات التعليم العالي في الجزائر

بالرغم من محاولات الإصلاح التي اعتمدت عليها الجامعة الجزائرية من السياسات المتبعة لإصلاح التعليم العالي، وذلك بالاعتماد على برامج ومناهج وطرق حديثة، إلا أن مؤسسات التعليم العالي بالجزائر تعاني من العديد من المشكلات والسلبيات التي تعيق تطور، وتحد من كفاءة وجودة هذا القطاع ومن هذه المشاكل ما يلي:

1.2.2.3 مشكلة التحجيم (التدفق الطلابي)

من بين أهم الأسباب التي أدت إلى ارتفاع أعداد الطلبة المتزايد نجد:

✓ العامل المرتبط بمبدأ العدل والمساواة بالقوانين التشريعية التي تنص على أن كل طالب متحصل على شهادة بكالوريا له الحق في لالتحاق بالجامعة.

✓ توسع التعليم القاعدي والثانوي المرتبط بالارتفاع الديمغرافي وسياسة دمقرطة وتعميم التعليم ما يترجم الطلب المتزايد على التعليم الجامعي.

✓ العامل المرتبط بفكر الطلبة وأوليائهم الذين يظنون بأنهم يرفعون من حظوظهم في الحصول على عمل، أو على الأقل التقليل من خطر البطالة. (تغليت، 2017-2018، ص 41)

✓ العامل المتعلق بمجانية التعليم الجامعي في الجزائر مع المشاركة الرمزية للطلبة.

✓ عدم احترام قواعد الاختيار والتوجيه، هذا ما أدى إلى توجهات الطلبة إلى تخصصات لا يرغبون فيها .

✓ تدهور النوعية في التكوين أدى إلى رسوب عدد كبير من الطلبة، يعني تجاوز الفترة الزمنية والمدة القانونية المبرمجة للطالب. هذا ما أثبته **دراسة مكي سعد الله** حول تأثير الديمغرافيا على نظم التعليم العالي، وهي مقاربة مستقبلية لدول منظمة (OCDE)، تزايد عدد الطلبة في الجامعات، والإقبال على التعليم العالي، وما ترتب عن هذا التزايد ضرورة توفير الكوادر المؤهلة الذين يضمنون تكوينا أكاديميا يتناسب مع سوق العمل الدولي ومتطلبات الإنتاجية. (مكي، 2016، ص 89).

2.2.2.3 تدني نوعية التكوين الجامعي

تتمثل في نمطية الخطط والمناهج والسياسات التعليمية التي كثيرا ما تجد معارضة من طرف الطلبة والأساتذة أنفسهم بسبب عدم توافقها مع واقع التعليم في الجامعة الجزائرية، هذا كله بسبب تبني نماذج مستوردة من الدول الأوروبية، وعدم وجود توازن بين النمو الكلي والإعداد النوعي لطلاب الجامعة وضعف الكفاءة الداخلية (ارتفاع معدل التسرب) والكفاءة الخارجية (اختلال في تناسب مخرجات التعليم العالي مع متطلبات سوق العمل). (سمايلي، 2012، ص 182)

بالإضافة إلى تركيز التعليم الجامعي على المعطيات التقليدية والقديمة، دون الاعتماد على مراكز جديدة، هذا ما ولد فكرة عدم التشجيع على الابتكار والتعلم الحقيقي، إلى جانب تركيز التعليم الجامعي على الجوانب النظرية دون التطبيقية والأدائية انطلاقا من فكرة أن الطالب الذي يعرف هو من سينطلق من خلال معرفته في أداء عمله. (طواهرية، 2018، ص 158) وبالتالي غياب خارطة للتكوين تراعي توزيع أمثل للهياكل القاعدية الجامعية عبر التراب الوطني، وتربط التعليم العالي بمختلف قطاعات الحياة الاقتصادية والاجتماعية للبلاد في إطار استراتيجية تنموية مستدامة ومستمرة بما يتلاءم مع أولويات التنمية الوطنية المحددة من طرف الحكومة، مما أدى إلى عدم مراعاة متطلبات المحيط الاقتصادي والاجتماعي عند إنشاء مؤسسات التعليم العالي زيادة عن أن عروض التكوين لم تكن تراعي ضرورة تلبية حاجيات الاقتصاد الوطني.

3.2.2.3 مشكل التمويل

يعتبر من أبرز المشاكل التي تعاني منها الجامعة الجزائرية، ونتيجة لتطور التعليم العالي في الجزائر من الناحية المادية والبشرية على غرار العديد من الدول حتم على الجزائر زيادة الإنفاق على

جميع مستويات التعليم العالي، فالتمويل يعد أحد أهم التحديات التي تعترض الجامعة الجزائرية، وهذا نظرا لحاجاتها المستمرة لميزانية كبيرة من أجل الرفع بمستوى هذا القطاع من حيث النوعية.

فحسب دراسة **بن عيسى بلقيدوم** سنة 2005، رأى أنه بالرغم من ازدياد معدلات الإنفاق على الخدمات التعليمية خلال عقدي التسعينات والثمانينات في الجزائر، إلا أنه ضعيف مقارنة مع المجالات الأخرى (الصحة، الاقتصاد، الطاقة)، الأمر الذي أثر سلبا على سير العملية التكوينية بالجامعة، فقد بلغت نسبة الدخل الوطني المخصص للبحث العلمي ب0.28 %، منها80 % تتجه إلى الأجور والعلاوات. أما في أوروبا تقدر ب 3%، والو.م.أ ب 5 % وهذا بالنسبة لعام 1996. (تغليت، 2017-2018، ص 42)

فإذا أخدنا مقدار ميزانية البحث العلمي إلى الناتج الداخلي الخام الإجمالي، نلاحظ أن الجزائر قبل سنة 1988 سجلت أدنى المستويات، واستمر هذا الوضع إلى غاية 1999، حيث أقرت المادة 21 من القانون التوجيهي 05/99 رفع الميزانية المخصصة للبحث العلمي بالنسبة للناتج الداخلي الخام من 0.2 إلى 1% سنة 2000، وذلك بعد إنشاء الصندوق الوطني لتطوير البحث التكنولوجي، كما اتخذت تدابير أخرى مثل الحوافز الضريبية للشركات التي لديها أنشطة البحث. (غربي ، 2016، ص 254)

كما أن ميزانية التعليم العالي في الجزائر، تحتل في غالب الأحيان الدرجة الخامسة من حيث توزيع الاعتمادات لكل دائرة وزارية نتيجة للتوسع الكبير الذي يشهده هذا القطاع، مما أدى إلى زيادة مخصصاته وتضاعفها ب 4.43% سنة 2005، إلى سنة 2014. (كياري ، 2014، ص 109).

4.2.2.3 تنامي معدلات البطالة بين خريجي الجامعات:

تبدو ظاهرة البطالة بالأمر المقلق لدى الدول العربية خاصة الجزائر، كون البطالة هي الطاقة البشرية المهدورة، حيث أن النسبة العالية من الكوادر البشرية العاطلة عن العمل هي كوادر متعلمة أنفقت مبالغ ضخمة في سبيل تأهيلها، في الوقت الذي يحتاج إليه سوق العمل إلى التخصص.

توضح إحصاءات منظمة الدول العربية مدى خطورة ظاهرة البطالة حيث وصلت نسبتها حاليا إلى 14% من إجمالي القوى العربية، ويتوقع ارتفاع هذه النسبة بالنظر إلى حجم القوى العاملة العربية في ازدياد مطرد. فمتوسط معدل البطالة بلغ بين الشباب في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا حوالي

26.5%، مقابل متوسط عالمي يبلغ 14.4%، وتتخطى نسبة الشباب العاطلين عن العمل نسبة 50 % من مجموع العاطلين عن العمل في العديد من دول المنطقة. (منظمة العمل العربية، 2010، ص 215)

كما جاء في تقرير منظمة العمل العربية الذي نشر سنة 2005، أن البطالة في بعض الدول العربية بلغت أوجها وأصبحت الأسوأ عالميا منها 20% في اليمن، 21% في الجزائر، 17% في السودان، 9% في مصر، 8% في سوريا، وأن الظاهرة المميزة لغالبية العاطلين عن العمل هم من فئة الشباب حيث تقدر نسبتهم 75% في البحرين، 84% الكويت، 66% في مصر، أما معدلات البطالة لفئة الشباب مقارنة بالقوى العاملة فقد تجاوزت 60% في مصر والأردن وسوريا وفلسطين، 40% في الجزائر وتونس والمغرب.(منظمة العمل العربية، 2005، صفحة د.ص) بالإضافة إلى مجموعة التحديات والرهانات التي تعرفها الجزائر اليوم في مجالات العلوم والتكنولوجيا، وفي تكنولوجيات الإعلام والاتصال. وتتمثل أبرز هذه الاختلالات فيما يلي:

✓ الرهانات التي تقع على عاتق المرفق العمومي للتعليم العالي اليوم أكثر من أي وقت مضى هو التوفيق بين مبدأ مجانية التعليم، والحق في الالتحاق بالتعليم العالي لكل حامل شهادة البكالوريا نتيجة التزايد المستمر في التعدادات الطلابية التي تلتحق بالتعليم العالي، مما يجعل بلوغ رهان الجودة في التعليم والحوكمة من الصعب تحقيقه، وهو ما يتطلب اعتماد طرق ومناهج جديدة في التعليم عن طريق استعمال التكنولوجيات الحديثة في مجال التعليم والحوكمة.

✓ غياب أدوات الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي، حيث يفتقد مسؤولو هذه المؤسسات لأدوات تمكنهم من صياغة مشروع المؤسسة، وتحقيق أهدافهم واستراتيجياتهم في مجالي التعليم والبحث.

✓ عدم اعتماد معايير النوعية والجودة في التعليم العالي، وغياب ثقافة التقييم الذاتي والتقييم الخارجي لأنشطة وسير مؤسسات التعليم العالي. (المشروع التمهيدي للقانون التوجيهي، 2020)

✓ غياب استراتيجية واضحة وبأهداف محددة لانفتاح الجامعة على محيطها الدولي.

✓ ضعف العلاقة بين مؤسسة التعليم العالي والقطاع الاقتصادي والاجتماعي وغياب آليات إضفاء الطابع المؤسسي عليها وتطويرها.

✓ ضعف مساهمة القطاع الخاص في جهود التكوين العالي.

3.2.3 الحلول المقترحة لإصلاح منظومة التعليم العالي:

هناك مجموعة من الإجراءات والأهداف التي عمدت الجامعة الجزائرية إلى الاعتماد عليها من أجل التصدي لمختلف التحديات التي تعترضها، ويمكن إدراجها فيما يلي:

✓جعل الجامعة الجزائرية في مستوى المعايير الدولية في مجال إنتاج المعارف وتكوين تأطير عالي التأهيل والمساهمة في إيجاد الحلول العلمية والعملية للمشاكل التي يواجهها المجتمع الجزائري. إن تزايد التعدادات الهائلة للطلبة يضعنا أمام تحدي ضمان التكفل الأمثل بتلبية حاجياتهم المتزايدة من حيث التكوين العالي والتكوين النوعي.

✓تصحيح الاختلالات من أجل تحسين أداء منظومة التعليم العالي ومرئيتها وتكييفها مع متطلبات المحيطين الوطني والدولي.

✓يتوجب على قطاع التعليم العالي والبحث التحلي أكثر من أي وقت مضى بالحيوية من أجل رفع التحديات الاجتماعية والاقتصادية والعلمية التي يواجهها مجتمعنا. ومن أجل تحقيق هذا المبتغى يتكفل مشروع هذا القانون وللمرة الأولى بمجمل القواعد العامة المتعلقة بالتعليم العالي والبحث الجامعي.

✓إشراك كافة الأسرة الجامعية من ممثلي الوسط الاجتماعي والاقتصادي في جلسات حول التعليم العالي والبحث العلمي، ذلك من خلال الاجتماع المنعقد يومي 12-13 جانفي 2016.(مشروع تمهيدي رقم 05/99، 1999)

✓ممارسة النشاطات البيداغوجية ونشاطات البحث في إطار احترام آداب وأخلاقيات المهنة الجامعية دون المساس بالنظام العام.

✓اعتماد القيمة العلمية الجوهرية كمعيار وحيد لتقييم ونشر الأعمال العلمية داخل مؤسسات التعليم العالي والبحث.

✓تمتع الأساتذة الباحثين بكامل الاستقلالية وحرية التعبير في ممارسة مهام التعليم ونشاطات البحث.

✓المشاركة الحرة للأساتذة الباحثين والباحثين الدائمين في أنشطة المنظمات المهنية وتنظيم هيئات المداولة داخل مؤسسات التعليم العالي.

✓تطوير وتوسيع دائرة تأثير نظم التعليم، والتعليم العالي.

✓تنويع موارد التعليم العالي وتعميق مهارات وخبرات زبائنها وكوادرها الأكاديمية.

- ✓تبني إجراءات جديدة لتمويل نظم التعليم، والتعليم العالي.
- ✓تعميق الاهتمام بعناصر الجودة ومراقبة أداء الكوادر الأكاديمية والطلبة.
- ✓ضرورة تبني أنماط جديدة للحوكمة الجامعية وما تتطلبه من تغييرات حاسمة في مفاهيم القيادة.

(مؤسسة الفكر العربي، 2013، ص 336)

العودة إلى جامعة الاختصاص والأقطاب الجامعية وتطوير البحث العلمي، كما دعوا إلى انفتاح الجامعة على المحيط الاقتصادي.

وفق رؤية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي أي بعد أكثر من 50 عاما من التطوير، لابد على مؤسسات البحث العلمي أن تقوم بمواجهة مختلف التحديات من خلال:

- ✓ العمل على تعزيز تكوين المدربين من خلال بناء المهارات.
- ✓ تحقيق إشراف مرضي على الطلاب ومضاعفة الروابط بينهم.
- ✓ التكوين الجامعي والمهني والاقتصادي والاجتماعي والثقافي. (Mami, Naouel Abdellatif, 2016)

3.3 استراتيجية تحسين الجودة والأداء في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية:

حاولت الجزائر الاستفادة من التجارب السابقة، فقامت بإصلاحات عميقة في منظومة التعليم العالي من أجل تلبية الاحتياجات الاجتماعية والاقتصادية بالاعتماد على التكوين الفعال، والمربح باختيار الطرق الحديثة والفعالة على الرغم من التكلفة، منها ضمان الجودة الشاملة وتطوير البحث العلمي.

حيث أشار كل من Kurt Larsen et al، أن الجودة في التعليم العالي في أي بلد لابد من تقييمها ومراقبتها ومتابعتها، وتحقيقها باعتبارها عنصر حاسم لتحقيق الرفاهية الاجتماعية والاقتصادية لهذا البلد كذلك هي العامل المحدد لمكانة هذا القطاع على المستوى الدولي. (Kurt & Al, 2004, p. 17)

1.3.3 أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية(إحصائيات ومؤشرات):

سيتم التطرق إلى مختلف الإحصائيات من أرقام ومؤشرات اعتمدت عليها مؤسسات التعليم العالي لتحقيق التنافسية في الأداء، وبالتالي تحقيق الجودة في مختلف مؤسساتها بالتعرض إلى التصنيف الوطني والدولي للجامعات الجزائرية وإبراز أهم الجهود المبذولة خاصة في مجال ضمان الجودة، وهذا ما سنتناوله فيما يلي:

1.1.3.3 الأداء الأكاديمي

يتوفر قطاع التعليم العالي على شبكة هياكل تعليمية تضم حاليا107 مؤسسة جامعية، من بينها جامعات ومدارس عليا متخصصة، موزعة على 48 ولاية طبقا لمبدأ الخدمة العمومية الجوارية، هذا حسب إحصائيات 2017/2016، حيث نجد 50 جامعة و13 مركزا جامعيا، إلى جانب 32 مدرسة عليا و11 مدرسة عليا للأساتذة، و51 مؤسسة تابعة لقطاعات أخرى تخضع كلها لبيداغوجيا وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، إلى جانب 9 مؤسسات خاصة هذا بالنسبة للهياكل(https://www.mesrs.dz/accueil/-journal_content/56/21525/51270)، كما تم اعتماد توسيع جديد لمختلف الهياكل الجامعية نبرزه من خلال الجدول الموضح أدناه.

جدول رقم11: *توسيع شبكة التعليم العالي بالجزائر*

عدد مؤسسات التعليم العالي	الفترة قبل صدور القانون رقم 99-05	الفترة بعد صدور القانون رقم 99-05 آخر حصيلة أكتوبر2019	الفارق
الجامعات	18	50	32
المراكز الجامعية	10	13	03
المدارس العليا	15	46	31
المجموع العام	43	109	66

المصدر: (مشروع تمهيدي رقم 2020/1385، 2020، ص 03)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ازدياد عدد مؤسسات التعليم العالي، وذلك من خلال تطوير مختلف السياسات المنتهجة، فقد بلغ عددها 43 هذا من خلال القانون رقم 05/99 بما فيها الجامعات فقد كانت تضم 18، المراكز الجامعية 10، أما المدارس العليا فقد بلغت 15، ليرتفع بذلك العدد سنة 2019 إلى 109 من مؤسسات التعليم العالي بما في ذلك الجامعات 50، المراكز الجامعية 13، المدارس العليا46.

أما بالنسبة لعدد الكليات والمعاهد الجديدة يبينه الجدول التالي:

جدول رقم12: *عدد الكليات والمعاهد الجديدة*

وحدات التعليم والبحث	الفترة قبل صدور القانون رقم99-05	الفترة بعد صدور القانون رقم 99-05 آخر حصيلة أكتوبر 2020
الكليات	86	309
المعاهد لدى الجامعة قبل صدور المرسوم التنفيذي رقم 98-253	176	/
المعاهد لدى الجامعة بعد صدور المرسوم التنفيذي رقم 98-253	47	48
عدد المعاهد لدى المراكز الجامعية	46	54

المصدر:(المشروع التمهيدي للقانون التوجيهي للتعليم العالي ،2020)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أنه قبل صدور المرسوم التنفيذي 05/99 لمنظومة التعليم العالي كان عدد الكليات 86، وعدد المعاهد 176، لكن بصدور القانون 05/99، كانت هناك زيادة في إنشاء عدد الكليات التي قدرت 309، أما عدد المعاهد بقي على حاله ب 176 معهد، كما تم ترقية حوالي 20مركزا جامعيا إلى جامعات، بالإضافة إلى ترقية 3 ملحقات جامعية إلى مراكز جامعية.

أما بالنسبة لعدد الطلاب باعتبارهم محور العملية التعليمية في الجامعة، فكل هذه العملية من أجل الوصول إلى خريجي جامعات ذات مواصفات عالية، يمتلكون أكبر قدر من المعارف من أجل توظيفها في مناصبهم المستقبلية، لدى تعمل الجزائر على جلب أكبر عدد من الطلبة لتحسين منظومتها التعليمية. فقد أكدت الإذاعة الوطنية أنه حوالي1.7 مليون طالب جامعي من بينهم 265 ألف طالب جديد يلتحقون بمقاعد الدراسة (الإذاعة الجزائرية) أما عدد الباحثين، نجد العدد لا يزيد عن 24 ألف موزعين على مستوى 1116 مخبر معتمد حيث قدر عدد الباحثين 700 مليون للنسمة الواحدة، من هنا سنبرز أهم التطورات التي تعبر عن التزايد المستمر في عدد الطلبة.

جدول رقم13: *عدد الطلبة المسجلين من 2021/2010*

السنة الجامعية	عدد الطلبة المسجلين في التدرج	عدد الطلبة المسجلين فيما بعد التدرج	الإجمالي
2011/2010	1077945	60617	1138562
2012/2011	1090592	64212	1154804
2013/2012	1124434	67671	1192105
2014/2013	1119515	70734	1190249
2015/2014	1165040	164960	13330000
2016/2015	1.400.000	50.000	1.500.500
2017/2016	/	/	1.500.000
2019/2018	/	/	1.730.000
2020/2019			2.000.000
2021/2020	300000	/	3.116.237

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد (https://www.elkhabar.com/press/article/، 2015)

(https://www.assawt.net/2016/10/) بالإضافة إلى موقع (https://www.assawt.net/2016/10/)

(بوثلجي، 2019)(Rapport sur les priorités et planification, 2020)

أما من حيث عدد الطلبة المسجلين في مؤسسات التعليم العالي ذكور وإناث يبينه الجدول التالي

جدول رقم14: *عدد الطلبة المسجلين في مؤسسات التعليم العالي من حيث الجنس*

السنوات	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
عدد الطلبة	29.9	31.2	32.2	33.9	34.5	36.8	42.6	47.6	51.4
إناث	35.4	37.1	38.6	40.9	41.9	45	53.6	57.2	64.4
ذكور	24.5	25.5	26	27.1	27.3	28.8	32	38.4	38.8

المصدر: (Durable(Algérie), Objectifs de Dévloppement)

مما سبق، يمكن القول أن السياسات المنتهجة من طرف الدولة الجزائرية أدت إلى ارتفاع في عدد الطلبة، حيث بلغ عددهم سنة 1962-1963 حوالي 3000 طالب، جاء ثلثهم من الخارج، (Ghouati, 2015, p. 17)، ثم سنة 1969ارتفع عدد الطلبة إلى 9794 طالب، ثم بعد ذلك واجهت الجامعة الجزائرية

انفجارا كبيرا في عدد الطلبة، تضاعف العدد خلال سنة 1970 وارتفع من 9.794 إلى 19.311 طالبا. (غلام الله، 2005، صفحة 02) ليكون هناك انفجار في سنة 2000، هذا ما يدل على زيادة الفرص للالتحاق بمؤسسات التعليم العالي نتيجة السياسات المنتهجة من طرف الدولة الجزائرية حتى بلغ عدد الطلبة المسجلين عند الدخول الجامعي سنة 2021/2011 بعد خمسين سنة من الاستقلال 1200000 طالبحيث نجد تضاعف في عدد الطلبة من 1962 إلى 2012 بحوالي 100 مرة، يتوزع هذا التعداد على العديد من المؤسسات الجامعية الموجودة في 48 ولاية. ليرتفع العدد إلى 613 ألف طالب سنة 2017.

بالتالي نلاحظ توجه كمي كبير بمخرجات التعليم العالي من الطلبة، هذا يرجع إلى سياسة القطاع المنتهجة من طرف الدولة الجزائرية، كونه يتمتع بالأهمية القصوى للرفع من الاقتصاد الوطني، كذلك كون البحث عن جودة الأداء مؤسسات التعليم العالي أصبحت استراتيجية هذا العصر، من أجل مجابهة مختلف التحديات الداخلية والخارجية.

أما بالنسبة لأعضاء هيئة التدريس فقد كان هناك تطور كبير نبرزه من خلال الجدول التالي:

جدول رقم15: *تطور أعضاء هيئة التدريس خلال فترة 2020/2010*

السنة الجامعية	عدد الأساتذة الجامعيين(ذكور)	عدد الأساتذة الجامعيين(الإناث)	المجموع
2011/2010	24143	15920	40063
2012/2011	26115	18265	44380
2013/2012	27998	20323	48321
2014/2013	29466	21726	51192
2015/2014	30574	22956	53530
2020/2019	/	/	60.000

المصدر: (بوثلجي، 2019)

أما بالنسبة للخدمات الجامعية فقد أقر وزير التعليم العالي والبحث العلمي **طاهر حجار** أن سنة 2017/2016 هي سنة الجودة في التعليم والتكوين العاليين بما يمكن من تلبية حاجيات البلاد من كل الجوانب خاصة الاقتصادي والاجتماعي، أما فيما يخص الانجازات فقد أقر الوزير أن وزارته ستستلم هياكل جديدة تقدر ب100 ألف مقعد مادي و55 ألف سرير جديد سنة 2016. (وزير التعليم العالي،

2016)، (http://www.apn.dz/AR/plus-ar/actualite-ar/6350-com-finance-ens-supe، 2020) كما تم فتح 83400 مقعد بيداغوجي جديد، وكذا 51950 سرير، علاوة على استفادة القطاع من 3000 منصب تأطير، هذا ما كشف عنه وزير التعليم العالي والبحث العلمي **الطيب بوزيدة** خلال اجتماع الحكومة سنة 2019 (ماهو عدد الطلبة الجدد بالجامعات، 2019).

وشهد هذا الدخول الجامعي سنة 2020 الرفع من قدرات الاستقبال البيداغوجي والخدماتي، حيث ارتفع عدد المقاعد إلى حدود 1.425.000 مقعد وذلك عقب استلام 67.100 مقعد جديد، بالإضافة إلى توفير نحو 54.500 سرير جديد و6 مطاعم مركزية موطنة في المجمعات البيداغوجية الكبرى، هذا ما يرفع قدرات الإيواء إلى 629.500 سرير. (الإذاعة الجزائرية)

2.1.3.3 الأداء البحثي:

تعود إعادة بعث النشاط في مؤسسات التعليم العالي إلى جوان من سنة 1986، ذلك من خلال الإنشاء الرسمي لأولى فرق ووحدات البحث التي تم اعتماد برامجها من قبل المحافظة العليا للبحث، وبعد الانطلاق في عملية تمويل سير البحث. وهكذا تميزت هذه الفترة بتجريب مخططات متتالية تهدف إلى تنظيم البحث العلمي، وتجسدت هذه الإرادة سنة 1998، بإصدار قانون توجيهي وببرنامج خماسي متعلق بالبحث العلمي والتطوير(قانون رقم 11-98 المؤرخ في 22 أوت 1998). (التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر، ص 88-90)

جدول رقم16: *التطور المؤسساتي للبحث في الجزائر من سنة 1962 إلى غاية 2012*

الهيئة	سنة التأسيس	الوصاية	سنة الحل
مجلس البحث	1963	/	1968
هيئة التعاون الدولي	1968	/	1971
المجلس المؤقت للبحث العلمي	1971	/	1973
الهيئة المؤقتة للبحث العلمي	1973	وزارة التعليم العالي	1983
محافظة الطاقات الجديدة	1982	رئاسة الجمهورية	1990
محافظة البحث العلمي والتقني	1984	الوزارة الأولى	1986
المحافظة العليا للبحث	1986	رئاسة الجمهورية	1990
الوزارة المنتدبة المكلفة بالبحث والتكنولوجيا والبيئة	1991	الوزارة الأولى	1991

أمانة الدولة للبحث	1991	وزارة الجامعات	1992
أمانة الدولة	1992	وزارة التربية الوطنية	1993
الوزارة المنتدبة للملكية بالجامعات والبحث	1993	وزارة التربية الوطنية	1994
الوزارة المنتدبة لدى وزارة التعليم العالي والبحث العلمي المكلفة بالبحث العلمي	2000	وزارة التعليم العالي والبحث العلمي	إلى يومنا هذا
المديرية العامة للبحث العلمي والتطور التكنولوجي	2008	وزارة التعليم العالي والبحث العلمي	إلى يومنا هذا

المصدر: (التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر، ص 89)

أما بالنسبة لتطور حصيلة الإنتاج العلمي للجزائر في العادة يتم قياس الإنتاج العلمي بواسطة مؤشرات تعتمد على عدد المؤشرات في المجلات العلمية الدولية المحكمة والكتب، وعدد الاستشهادات التي تحصل عليها المقالات العلمية، بالإضافة إلى عدد براءات الاختراع.

أما بالنسبة للنشر الذي يعد مؤشر للبحث العلمي، فالبرغم من قلة الدوريات والمجلات إلا أنها بدأت بالظهور تدريجيا، إذ تشير الإحصائيات أنه تم نشر 1165 مقالا وبحثا علميا خلال الفترة الممتدة من 1991 إلى غاية 1997، بمعدل نشر 166 مقالا في السنة. (UNESCO Science rapport : Towards 2030, 2016) كما بلغ حجم الإنتاج العلمي العربي المنشور في (ISI)، للفترة الممتدة (2008-2018) ما يقارب 410.549 بحثا وورقة علمية، حيث حصلت السعودية على المرتبة الأولى عربيا وبنسبة 25% تليها مصر في المرتبة الثانية وبنسبة 24%، ثم تونس المرتبة الثالثة وبنسبة 11% فالجزائر رابعا، وبنسبة 8%، ثم المغرب خامس وبنسبة 6%، وفي هذا الجدول نبين مرتبة الجزائر ضمن الإنتاج البحثي العربي.

جدول رقم17: *ترتيب الدول العربية حسب عدد البحوث التي تنشرها بالنسبة لمجموع الإنتاج البحثي العربي الكلي المنشور*

الترتيب	الدولة	عدد الأبحاث	النسبة
1	السعودية	112.565	25
2	مصر	106.891	24
3	تونس	48.417	11
4	الجزائر	37.137	8
5	المغرب	26.914	6

المصدر: (الخطيب ، 2018، ص 03)

جدول رقم18: *تطور الإنتاج العلمي بالجزائر*

المنشورات/ السنوات	2010	2011	2012	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
المنشورات	3050	3439	3800	5335	6068	7419	187	7799	8459	8419
المنشورات المستخدمة	3013	3398	3667	5181	5837	7161	74802	7375	8110	72576
الاقتباس في المنشورات	6720	3169	652	39673	39234	37843	56922	20188	4391	202
معدل الاقتباس	2.20	0.92	0.17	7.44	6.47	5.10	7.61	2.59	0.52	8.62

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على (SJR، 2019)

أما بالنسبة لتطور النشر العلمي في الجزائر منذ سنة 2008-2017، نلاحظ أن النشر العلمي في تزايد مستمر، واستمرت الزيادة نحو الأعلى، وهذا راجع إلى التكنولوجيا وزيادة عدد الباحثين، وكذلك التربصات العلمية بالداخل والخارج، مع كثرة الندوات والملتقيات ومشاريع البحث العلمية، واستعمال مخابر البحث لأحدث التكنولوجيات والوسائل. وهذا ما سنبينه من خلال الشكل التالي:

شكل رقم14: *تطور عدد المنشورات العلمية في الجزائر*

المصدر: (لمحة عن البحث العلمي في الجزائر، منظمة المجتمع العربي)

من خلال ما سبق، يمكن القول أن الجامعة الجزائرية تعاني من عجز فادح في عدد الباحثين حيث أن عدد الباحثين الجزائريين لا يتعدى 24 ألف موزعين على مستوى 1116 مخبر بحث معتمد، وأن الأساتذة يقدرون بـ 47 ألف أستاذ، هذا ما يدل على أن الباحثين لا يمارسون البحث بشكل فعلي، ليبقى عدد الباحثين ضعيف جدا مقارنة بالبلدان المجاورة ودول منطقة الحوض المتوسط، حيث قدر عدد الباحثين في الجزائر 700 للمليون نسمة الواحد، بينما متوسط المعدل العالمي يقدر 1600 باحث لكل مليون نسمة سنة 2016. (المحور اليومي، 2016)

أما بالنسبة لبراءات الاختراع والذي هو دليل واضح للإبداع والابتكار في المجال العلمي، فقد تطور إنتاج براءات الاختراع للباحثين الوطنيين سنة 2013، حيث تم منح جائزة الشهيد **موريس أودان** في الرياضيات للباحثين **مرتاض محمد هشام** من جامعة بن بلة بوهران، والأستاذ **علي موساوي** من جامعة أبي بكر بلقايد بتلمسان حسب ما أفاد به بيان لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي. (https://www.aps.dz/ar/sante-science-technologie) كما تصنف مؤسسات التعليم العالي في الجزائر من حيث براءات الاختراع في المرتبة 124 عالميا من بين 141 دولة من حيث تقديم براءات الاختراع حيث أكد المدير العام لوكالة البحث العلمي والتنمية التكنولوجية أنه سنة 2012 تم تسليم 700 براءة اختراع منها 70فقط لباحثين ومتعاملين جزائريين، فأغلبها لمتعاملين اقتصاديين أجانب ناشطين في الجزائر.

كما أن نسبة البراءات التي تم استغلالها بصفة فعلية في الجزائر لا تتجاوز 0,1% من مجموع نحو 100براءة اختراع مسلمة سنويا، كما تطورت عدد براءات الاختراع المسجلة تدريجيا من 134 براءة اختراع سنة 2012 إلى 200 براءة اختراع خلال 2015 في كل مؤسسات التعليم العالي، ومراكز ووحدات البحث التابعة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي. (فلاح و مداح ، 2016، ص 223)

أما بالنسبة لتصنيف مؤسسات التعليم العالي في الجزائر يتم ترتيب أفضل الجامعات الجزائرية ذلك حسب تصنيف **4 icu.org** على الانترنت، فهذا التصنيف يعتمد على مؤشرات الجودة لمواقع الجامعات التي تأخذ في الاعتبار حجمها وظهورها في محركات البحث، فالإنترنت أصبح اليوم أهم الوسائل لنشر المعرفة خاصة على المستوى الأكاديمي، فعملية تقييم الجامعات تعتمد على مدى قدرتها على توظيف هذه الشبكة من أجل تحسين رؤيتها. (https://www.socialcapitalgateway.org/content/ranking/classement-des-meilleures-, 2021) وهذا ما سنوضحه من خلال الجداول التالية:

جدول رقم19: *تصنيف الجامعات الجزائرية خلال سنة 2021*

رتبة	الترتيب	الجامعة	الوجود	الأثر	الانفتاح	الامتياز
1	1975	جامعة العلوم والتكنولوجيا هواري بومدين	43	6946	1249	1596
2	2057	جامعة الإخوة منتوري قسنطينة1	51	5098	999	2260
3	2258	جامعة وهران1، أحمد بن بلة	66	2996	2576	2847
4	2310	جامعة المسيلة	68	3600	1893	2926
5	2507	جامعة أبوبكر قايد تلمسان	78	6030	1660	2580
6	2549	جامعة جيلالي اليابس بسيدي بلعباس	82	9737	1715	1863
7	2811	جامعة محمد خيضر بسكرة	90	8982	1521	2526
8	2924	جامعة باجي مختار عنابة	99	12238	2022	1927
9	3163	جامعة قاصدي مرباح ورقلة	111	4720	2247	4036
10	3176	جامعة محمد بوقرة بومرداس	112	10426	1721	2780

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على الموقع (https://www.webometrics.info/en/aw/algeria، 2020)

أما بالنسبة لتصنيف التايمز سنة2021، فكان كالتالي:

جدول رقم20: *تصنيف التايمز لجامعات الجزائر خلال 2021*

رتبة	الجامعة
1	جامعة أبوبكر قايد تلمسان
2	جامعة العلوم والتكنولوجيا هواري بومدين
3	جامعة محمد خيضر بسكرة
4	جامعة سطيف1
5	جامعة الحاج لخضر باتنة
6	جامعة قاصدي مرباح ورقلة
7	جامعة الجزائر 1
8	جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف
9	جامعة الإخوة منتوري قسنطينة1
10	جامعة عبد الرحمان ميرة بجاية

المصدر : (https://tfetimes.com/best-colleges-in-algeria، 2020)

جدول رقم21: *الجامعات الجزائرية حسب تصنيف 2021 World University Rakings*

الجامعة	الترتيب
جامعة فرحات عباس سطيف 1	600−501
جامعة وهران1	1000−801
جامعة بجاية	1001+
جامعة بسكرة	1001+
جامعة البليدة1	1001+

المصدر :(https://www.timeshighereducation.com/student/where-to-study/study-in-algeria، 2021)

في نفس السياق، أوردت صحيفة الشروق اليومية الصادرة باللغة العربية، أن عشر مؤسسات للتعليم العالي في الجزائر دخلت في تصنيفات التأثير2021، (le classement Impact Rankings 2021)، نجد

جامعة سيدي بلعباس جيلالي ليابس احتلت المرتبة 1441، أما جامعة فرحات عباس بسطيف قد احتلت المرتبة 1426 في الترتيب العالمي، كما احتلت جامعة باجي مختار بعنابة المرتبة 1849، أما بجاية فكانت في المرتبة 1852، وجامعة معسكر 2196، كما احتلت أبوبكر بلقايد تلمسان المرتبة 2296، أما جامعة قسنطينة فهي 2322 عالميا، أما جامعة محمد بوقرة ببومرداس احتلت المركز 2462 في تصنيف 2021 لأفضل الجامعات في العالم، كما صنفت جامعة المسيلة الأفضل في الجزائر سبتمبر 2020.

من هذا نجد أنه تم تصنيف إحدى عشرة مؤسسة جزائرية للتعليم العالي في التصنيف الدولي لأفضل الجامعات في العالم، بعنوان " الترتيب الجامعي حسب الأداء الأكاديمي" 2019-2020، حيث تم وضع أولهم في المركز1270، وهي جامعة باب الزوار من إجمالي 2500 جامعة. (CLASSEMENT INTERNATIONAL DES MEILLEURES UNIVERSITÉS، 2020)

3.1.3.3 الأداء المالي: حتى تتمكن مؤسسات التعليم العالي من تحقيق التطوير، لابد أن تعتمد على مجموعة من الموارد المالية والمادية، حيث نجد أن سياسة التعليم التي تعتمد عليها كل جامعة تتطلب مجموعة من المبالغ المخصصة التي تستعرض الميزانية التي تقدمها مؤسسات التعليم العالي في الجزائر للنهوض بهذا القطاع والتي نوضحها في الجدول التالي بتطور السنوات.

جدول رقم22: *حصة ميزانية قطاع التعليم العالي والبحث العلمي. مليار دينار*

السنوات	ميزانية الوزارة
2010	173.483802000
2011	291.144160000
2012	277.173918000
2013	264.58251000
2014	270.742002000
2015	300.333642000
2016	312145998000دج
2018	332.341000000 دج

المصدر: من إعداد الباحثة، اعتمادا على الجريدة الرسمية لسنوات(2010-2021) وعلى الموقع (أخبار المجلس الشعبي الوطني، 2020)

خلال هذه الفترة عرف الإنفاق العمومي نموا فقد بلغ أعلى مستوياته سنة 2016، كما عرف الإنفاق على التعليم العالي هو الآخر ارتفاعا فقد تم تسجيل أعلى قيمة سنة 2016 ب 312145998000 دج وأدنى قيمة سنة 2004 ب 66497092000(عمراني و قوت، 2020، ص 140)

2.3.3 جهود الجزائر المبذولة في الجودة وتحسين الأداء

عملت مؤسسات التعليم العالي في الجزائر في الشروع في مختلف أنواع التقييم التي تمكنها من اكتشاف مناطق الضعف.

1.2.3.3 الإجراءات المنجزة لتطبيق ضمان الجودة في الجامعة الجزائرية:

لقد أدركت الجزائر ضرورة تطبيق نظام ضمان الجودة بنوع من التأخر، وتجسدت الإرادة السياسية في القيام بإصلاح يهدف إلى ترقية التكوين الجامعي نحو مستويات أفضل، ذلك من خلال القانون التوجيهي لسنة 2008، فهذا النظام لم يتطرق بصفة مباشرة بل كرس لأول مرة إمكانية فتح مؤسسات خاصة للتعليم العالي وضرورة مراقبتها وتقييمها بإنشاء المجلس الوطني للتقييم. (بوزيد و بن حسين، 2017، ص 12)

يمكننا تلخيص أهم المجهودات التي تم انجازها من أجل وضع وتفعيل نظام ضمان الجودة على مستوى مؤسسات التعليم العالي بالجزائر من أجل ضمان نوعية التكوين والتحسين فيما يلي:

- **الملتقى الدولي الذي نظمته وزارة التعليم العالي والبحث العلمي يوم 1-2 جوان 2008**

كان هذا المؤتمر بمثابة انطلاق دراسة إمكانية تطبيق ضمان الجودة في المؤسسات الجامعية الجزائرية، تحت عنوان:" ضمان الجودة في التعليم العالي بين المتطلبات والواقع"، شارك في هذا الملتقى كل من رؤساء مؤسسات التعليم العالي ومجموعة من الأساتذة والباحثين في مجال التعليم العالي، كما شارك في هذا الملتقى خبراء وباحثين من منظمة اليونسكو(UNESCO)، والبنك الدولي ومنظمة التعاون والتطور الاقتصادي(OCDE).(Berrouch & Youcef, 2007, pp. 47-53)

من خلال انعقاد ورشات الملتقى خرج بالعديد من النتائج تمثلت فيما يلي:

✓ ضرورة مبدأ الخصوصية(contextualisation)، وذلك من خلال عملية وضع نظام ضمان الجودة على مستوى مؤسسات التعليم العالي بالجزائر.

✓ يجب على كل جامعة تحديد المعالم والنقاط المرجعية لديها(Sonbenchmarking)، ومؤشرات الجودة المعتمدة من طرفها.

✓ ضرورة تطوير نموذج جودة خاص يتم تكييفه في ضوء النماذج الدولية الموجودة وهدفه تحسين النوعية والشفافية.

✓ التقييم الذاتي(l'auto- evaluation) والتقييم الداخلي(l'evaluation interneK) تصبح إجراءات عادية تشمل تحليل نسب النجاح ونسب تحقيق البرامج.

✓ إنشاء نظام معلوماتي بغية تحسين نقل المعلومات.

✓ إنشاء هيئات مكلفة بالاستماع للمحيط الخارجي من أجل فهم متطلباته.

✓ ضرورة تفعيل اللجنة الوطنية للتقييم(**CNE**)، كما جاء في قانون توجيه التعليم العالي في 23 فيفري 2008.

✓ ضرورة إنشاء خلايا لضمان الجودة(CAC) على مستوى القسم والكلية، والجامعة.

✓ تقييم التكوين: إن تقييم جودة التكوين ونوعيته تقاس من خلال المطابقة مع الأهداف المسطرة في عروض التكوين، لذلك يجب وضع خلية جودة cellule- qualité تكون على مستوى كل مؤسسة جامعية مكلفة بإجراء تقييم مرحلي(بداية المسار، نصف المسار، نهاية المسار)، كما يجب أن يشارك في تقييم نهاية المسار كل من الطلبة، الشركاء الاجتماعيين- الاقتصاديين Les partenaires socio économiques كما يمكن تكليف هذه الخلية(**خلية الجودة**) بمتابعة أو صيرورة خريجي الجامعة على مستوى سوق العمل.

كذلك تجددت المبادرة الندوة الجهوية لجامعات الشرق بعقد ندوة جهوية لشرق الوطن في جهود مجموعة من الجامعات، ذلك لعقد ملتقى دولي عام 2010 بعنوان" رهانات ضمان الجودة في التعليم العالي"، كما بادرت نفس الجامعة بعقد ملتقى دولي ثاني في عام 2012، حول ضمان الجودة في التعليم العالي في طبعته الثانية تحت شعار تجارب ميدانية. (حميدوش و فضيل، 2013، ص 15)

- **سياسة التكوين في الجامعة الجزائرية:**

في بداية الأمر اعتمدت الجامعة الجزائرية على مبدأ التكوين الكمي وديمقراطية التعليم، ثم بعد تطور التعليم العالي في الجزائر تم الاعتماد على التكوين النوعي وديمقراطية التعليم، أي إتاحة الفرصة

للجميع.(يحيوش، 2003، صفحة 35) فقد تبنت الجزائر المخطط التنموي، قامت الوزارة بتأسيس المديرية العامة للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي في سبتمبر 2009، بموجب القانون رقم 08-05 الصادر بتاريخ 23 فيفري 2009، والذي يحدد السنوات الخمس لمخطط البحث الوطني(2008-2012)، وعلى أثر هذا القانون تمنح للمديرية العامة مسؤولية تنفيذ القوانين المتعلقة بالتخطيط والتقييم والهيكلة المؤسسية وتطوير الموارد البشرية، والبحوث الجامعية للتكنولوجيا والهندسة، والبحوث في العلوم الاجتماعية والإنسانية ونظم المعلومات العلمية والتقنية، والشراكة والتعاون الدولي وتثمين الأنشطة البحثية والبنية التحتية والمعدات الرئيسية، فضلا عن برنامج تمويل الخطة الخماسية للبحث والتطوير، كل ذلك في إطار بناء نموذج المجتمع القائم على المعرفة، الذي يقوم على المعرفة الإبداعية ونشرها وتجديدها واستيعابها داخل المجتمع. (Benouar, 2013, p. 364).

- **إنشاء اللجنة الوطنية لتطبيق ضمان الجودة في التعليم العالي (CIAQES)**

تبعا لتوصيات الملتقى الدولي حول ضمان الجودة السابق الذكر، أنشأت هذه اللجنة، وذلك بموجب القرار الوزاري رقم: 167 الصادر بتاريخ: 31 ماي 2010، وهذا بهدف إثارة اهتمام ودعم مؤسسات التعليم العالي لتطبيق أفضل الممارسات المؤسسية والبرامجية في إطار ما أسند لها من مهام خصوصا: إعداد منظومة وطنية لمعايير ومؤشرات ضمان الجودة في ضوء المقاييس الدولية(Les norms et standards internationaux)، تحديد معايير اختيار مؤسسات التعليم العالي النموذجية ومعايير اختيار المسؤولين عن ضمان الجودة في المؤسسات الجامعية، إعداد برنامج إعلامي موجه للمؤسسات الجامعية وبرنامج تدريبي للمسؤولين عن ضمان الجودة في كل مؤسسة(RAQS)، بالإضافة إلى تحديد برنامج لتطبيق ضمان الجودة في المؤسسات المختارة. (بروش و بركان، 2012، ص 813)

كما عملت اللجنة الوطنية لتطوير ضمان جودة التعليم العالي بالجزائر على إعداد نظام المعايير يكون له بعد وطني، وبالرجوع للأنظمة والمعايير فإن إمكانية تبني أحد أنظمة الوكالات الدولية متاحة، لكن يحبذ إعداد نظام يأخذ في الاعتبار الخصوصيات السائدة في منظومة التعليم العالي الوطنية.

أما بالنسبة للأنشطة التي قامت بها اللجنة الوطنية لضمان الجودة في الجزائر:

✓ تكوين أعضاء هذه اللجنة بين جوان ومارس 2011(تكوين عن بعد)، ذلك من طرف المعهد الدولي للتخطيط التربوي (IIPE) المتواجد بباريس(فرنسا) لتابع لليونسكو.

✓ زيارات أعضاء اللجنة لمجموعة من المؤسسات الجامعية والوكالات الخاصة بضمان الجودة على مستوى مجموعة من الدول منها: بلجيكا، فرنسا، اسبانيا وكندا.

✓ تنظيم أيام تحسيسية مع ممثلين المؤسسات الجامعية بالتنسيق مع الندوات الجهوية(الشرق، الوسط، الغرب).

✓ تطوير برنامج تكويني لفائدة مسؤولي خلايا ضمان الجودة (RAQS) بين 29 و31 جانفي 2012 بجامعة باتنة.

✓ تطوير مرجعية وطنية لتقييم البرامج والمؤسسات الجامعية في ضوء المرجعية المنجزة من طرف مشروع(Tempus Aqi Umed-2009). (تغليت، 2017-2018، ص 131)

✓ جمع كل العناصر الضرورية من أجل سياسة وطنية، ونموذج وطني لضمان الجودة مع تحضير الشروط لإنشاء هيئة مكلفة بتنفيذ هذه السياسة. (Bouhali, 2014, p. 07)

نجد أن الكثير من الجامعات الدولية تتفق على الوحدات التي تشكل هيئة ضمان الجودة على مستوى الوزارة المعنية، والتي يمكن إبرازها فيما يلي:

✓ وحدة مكلفة بالقياس والتقويم.

✓ وحدة مكلفة بالتدريب والتوعية

✓ وحدة مكلفة بالاعتماد وإعادة الاعتماد

المجلس الوطني للتقييم: تماشيا مع القانون التوجيهي 23 فيفري2008، تم إنشاء المجلس الوطني للتقييم بموجب القرار الوزاري 739 المؤرخ في 18 ديسمبر2010، وهو هيئة مكلفة بالتقييم الاستراتيجي ومتابعة آليات تقييم مؤسسات التعليم العالي في الجزائر. (Bouzid & Berrouche, 2012, p. 43)

✓ **عملية التقييم الذاتي وضمان الجودة:** تم تنظيم لقاءات تحسيسية من أجل إدراج هذه الآليات على مستوى معظم مؤسسات التعليم العالي، كما أن خلايا ضمان الجودة تظل في نشاط متنام. كما تبنت عدة مؤسسات مواثيق النوعية، وباشرت بذلك عمليات التقييم الذاتي في إطار اعتماد وتطبيق النظام المرجعي الذي تم إعداده من طرف لجنة إرساء ضمان الجودة في التعليم العالي، والتي نصبت سنة 2010 على مستوى الوصاية في مسعى التحسين المستمر. (قصر الأمم، 2016، ص 31)

✓ **المرجع المغاربي للجودة Projet Tempus AQI-Umed 2010-2013:** الهدف من هذا المشروع هو المساهمة في تطوير ممارسات ضمان الجودة في جامعات الدول الشريكة(تونس، المغرب، الجزائر) من خلال العمل بشكل أساسي على تقييم مختلف ميادين العمل الجامعي(التدريب، البحث، الحوكمة، الخدمة المجتمعية والاجتماعية، التنمية الاقتصادية)، هذا من أجل التوافق مع التطورات الخارجية، الخدمة المجتمعية والاجتماعية، التنمية الاقتصادية. (AUF Maghreb, 2010-2013)

لقد ساهمت الجزائر في انجاز المرجع المغاربي لجودة التعليم العالي من خلال مشروع **AQI-Umed** وهو أول مرجع مغاربي للتقييم الذاتي المؤسسي **L'auto-evaluation institutionnelle** ، الذي يقوم على أن الجودة هي أساس تطوير أنظمة التعليم. كما أن هذا المرجع يتكون من أربعة ميادين (التكوين، البحث العلمي، الحوكمة، والحياة الجامعية)، وكل ميدان له معايير، وكل معيار له العديد من المؤشرات كمية وموضوعية. (الحيول و هبال، 2020، ص 239)

✓ **مشروع ايراسموس في الجزائر Erasmus+ projects in Algeria**(2002-2013): جاء هذا الجهاز كنقطة شراكة بين الاتحاد الأوروبي والجزائر، إذ نجد للاتحاد الأوروبي برنامجا يدعى ايراسموس موندوس، وهو برنامج يدعم التعاون والتنقل مابين الدول في مجال التعليم العالي بهدف تحسين نوعية التعليم العالي الأوروبي، وتعزيز الحوار والتفاهم بين الشعوب والثقافات من خلال التعاون مع البلدان الأخرى، كما يساهم في تنمية الموارد البشرية عن طريق زيادة التنقل بين الاتحاد الأوروبي وهذه الدول.(إيراسمس+الجزائر, المكتب الوطني، 2009-2013) كما يوفر نهجا متكاملا ومبسطا لسبعة برامج قائمة من خلال ثلاثة نشاطات رئيسية: الحركية والتعاون وإصلاح السياسات الموجهة لفائدة الشباب.

✓ **مشروع Deveter:** هو خلق عبر الشبكة دبلوم ماستير للبحث/ مهني في التنمية الإقليمية والإدارة والسياحة وتطوير التراث في ست جامعات: في لبنان (بيروت، الكسليك) في سوريا(دمشق، اللازقية)، أما في الجزائر(بجاية، تيزي وزو).

✓ برنامج **طاسيلي** 2015 للتعاون العلمي الجزائري الفرنسي. (بن ونيسة، 2015-2016، ص 213)

✓ **إنشاء المنصة الالكترونية الخاصة بالمجلات العلمية الوطنية (ASJP):** تندرج في إطار وطني للمعلومات العلمية والتقنية، تعتبر هذه المنصة أهم حماية للكاتب من الوقوع في فخ المجلات الوهمية أو

الناشرين المفترسين كما يطلق عليهم في هذا المجال، فهي بمثابة ضمانة لوصول المقال المراد نشره إلى المجلة، فهي تعتبر طرفا ثالثا بين الكاتب والناشر فتقوم بتوثيق جميع المراحل حتى النشر.(ASJP, 2017) كما تعد منصة تتيح للباحث فرصة الولوج للمجلات العلمية المحكمة والمعتمدة من طرف الوزارة والاطلاع على شروط النشر، كما يسمح التسجيل بهذه البوابة حصول الباحث على حساب يمكنه من إرسال مقاله لأي مجلة ويتبع مراحل التحكيم والتعديل إلى حين نشر المقال أو رفضه. (بشتة و بوعموشة، 2018، ص160)

✓ **مشروع التعليم عن بعد عبر مؤسسات التعليم العالي في الجزائر:** نتيجة لانتشار جائحة كورونا(covid19) حول العالم، اضطرت العديد من حكومات دول العالم إلى إغلاق المؤسسات التعليمية هذا ما تسبب في حرمان89% من الطلبة للالتحاق بمقاعد الدراسة، أي أكثر من 1.5 مليار طالب في(188) دولة للوصول إلى المؤسسات التعليمية من أجل تلقي التعليم الوجاهي.(UNESCO, 2020)

قامت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بإطلاق المشروع الوطني للتعليم عن بعد، هذا من أجل التخفيف من نقائص التأطير من جهة، ومن أجل تحسين نوعية التكوين، تماشيا مع متطلبات ضمان النوعية، وهدا بإدخال طرائق جديدة للتكوين والتعليم منها شبكة منصة للمحاضرات المرئية، والتعليم الالكتروني موزعة على غالبية مؤسسات التعليم العالي، والدخول إلى هذه الشبكة ممكن عن طريق الشبكة الوطنيةANR، هذا المشروع سيغطي 77 مؤسسة منتشرة عبر كافة التراب الوطني، منها جامعات ومراكز جامعية ومدراس عليا. (موقع الدراسة الجزائري، 2020)

وفي هدا الصدد، استخدمت مؤسسات التعليم العالي في الجزائر العديد من التقنيات المتاحة، منها أنظمة التعلم عن بعد **moodel**، لكن نتيجة لأزمة كورونا استخدمت العديد من المؤسسات التعليمية التعليم الالكتروني كبديل طارئ من أجل ضمان استمرار التعليم في ظل الحجر المنزلي. حيث تم الاعتماد بكثرة على تقنيات حديثة، كاستخدام تقنيات المحادثة عبر الانترنت باستخدام تقنية Zoom/Google meet، فقد تجاوزت حسب الإحصائيات أكثر من 6 مليون مرة خلال الفترة 21/14 مارس 2020. لكن كان من اللازم نتيجة الدخول الاضطراري لهذه الوسائل، ضرورة تدريب المنتسبين إلى القطاع من أعضاء هيئة التدريس وإداريين وكذلك الطلبة على كيفية التعامل مع هذه الآليات الجديدة وفقا للمناهج الدراسية الموحدة على مستوى الوطن. (كورونا التعلم عن بعد،التحديات والرهانات، الواقع والآفاق، 2020)

بالإضافة إلى برامج أخرى أشارت إليها منظمة اليونسكو في تقريرها تساعد على التعلم عن بعد منها تطبيق "بلاك بورد"(black Bord)، هذا التطبيق يسمح بتصميم المقررات والمهمات الواجبات والاختبارات وتصحيحها الكترونيا، والتواصل مع الطلاب من خلال بيئة افتراضية وتطبيقات يتم تحميلها عن طريق الهواتف الذكية. كذلك نجد منصة منصة "أدمودو"Edmodo، وهي منصة اجتماعية مجانية توفر للمعلمين والطلاب بيئة آمنة للاتصال والتعاون، مع تبادل المحتوى التعليمي وتطبيقاته الرقمية، هذا إضافة للواجبات المنزلية والدرجات والمناقشات.

إضافة إلى جوجل كلاسروم Google Classroom، الذي يسهل التواصل بين المعلمين والطلاب سواء داخل المدرسة أو خارجها. كذلك تطبيق seesaw، وهو تطبيق رقمي يساعد الطلاب على توثيق ما يتعلمونه في المدرسة وتقاسمه مع المعلمين وأولياء الأمور وزملاء الدراسة، وحتى في العالم، دون أن ننسى تطبيق Mindspark، الذي يعتمد على نظام تعليمي تكيفي عبر الانترنت، يساعد الطلاب على ممارسة الرياضيات وتعلمها. (زايد، التعليم عن بعد في مواجهة كورونا المستجد، 2020)

3.3.3 المرجع الوطني لضمان الجودة الداخلية في مؤسسات التعليم العالي:

في إطار إصلاح منظومة التعليم العالي في مجال ضمان الجودة، قامت اللجنة الوطنية لتطبيق ضمان جودة التعليم العالي بالجزائر حاليا على إعداد المرجع الوطني لضمان الجودة الداخلية في مؤسسات التعليم العالي من أجل الرفع و تحسين أداءها حيث تم العمل به سنة 2017 وقد اعتمد على مجموعة من الميادين يمكن صياغتها فيما يلي:

1.3.3.3 ميدان التكوين:

ذكر المرجع الوطني أنه لابد من وضع استراتيجية للمؤسسة الجامعية في مجال التكوين تأخذ بعين الاعتبار كل العوامل بما فيها المحيط التي تنشط فيه الجامعة ذلك لارتباط أولويات التكوين بخطط التنمية ومتطلبات سوق العمل لما يقدمه من حلول وعليه لابد أن نولي اهتمام كبير للتكوين ولا يمكن بلوغ الهدف إلا عبر الالتزام بمتطلبات المرجع الوطني الجديد لضمان الجودة الداخلية في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر.

يوضح لنا المرجع الوطني للجودة مجموعة مراجع تعتمد على العديد من المعايير التي لابد على الجامعة أن تطبقها، وهي بمثابة مؤشرات تمثل في غالبيتها قيم ومدخلات لعملية التقييم الذاتي بهدف تحسين والرفع من جودة الأداء في المؤسسة الجامعية. (هواري و الشيخ، 2018، ص 479) ومن خلال قراءتنا للمرجع لاحظنا أن الوزارة أولت اهتماما كبيرا لميدان التكوين، وقد وضعته في مقدمة المرجع الوطني الجديد، وأعطت للتقييم الذاتي الأولوية باعتباره الركيزة الأساسية لضمان الجودة، وذلك عبر سبعة حقول مقسمة إلى مراجع تعبر عن متطلبات المؤسسة الجامعية التي تصبو لتحقيقها نذكرها فيما يلي: (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، 2016، ص 2-9)

- **وضع عروض التكوين وقيادتها:**

حيث أنه يحتوي على برامج تكوين مفصلة مع توفير الأدوات اللازمة لتطوير وتحسين هذه البرامج وعلى المؤسسة أن تلتزم بـ:

✓ قيام الجامعة بعروض للتكوين تتماشى مع توقعات واحتياجات المحيط الإقليمي والوطني والدولي.

✓ لابد على المؤسسة الجامعية التأكد من أن المشروع يتوافق وأهدافها المرسومة، حيث لابد أن تحتوي المؤسسة على الوسائل المادية والبشرية الملائمة.

✓ على المؤسسة أن تتزود بالوسائل وطرق التدريس الحديثة حتى تجعل من عروض التكوين تتميز بالجاذبية بناءا على معيار استخدام الأساتذة لتكنولوجيا الإعلام والاتصال.

✓ تعمل المؤسسة على اعتماد هيئات علمية واستشارية من أجل ضمان المتابعة والتسيير الحسن لمختلف برامج التكوين.

✓ تعمل المؤسسة على تنويع أنماط التكوين منها التعليم عن بعد، التعليم بالتناوب من أجل تحسين مختلف خدماتها.

- **مرافقة الطالب في تكوينه:**

يتمثل التكفل الشامل بالطالب من خلال توجيهه وتسهيل اندماجه في المحيط الجامعي وذلك من خلال:

✓ توفر المؤسسة أفضل الظروف لمساعدة الطالب على النجاح حيث أنها لابد أن تضمن مهمة الإشراف وأن تكون لها سياسة متابعة ومساعدة لنجاح الطلبة.

✓ تعمل المؤسسة على إقامة وتعزيز الممارسات الحسنة من أجل التشجيع على الحركية لشركائها. لابد أن تكون عروض التكوين معرف بشكل كامل بالنسبة لمراقب خارجي.

✓ بالنسبة للمؤسسة، يتعلق الأمر بتوفير مختلف الدعائم البيداغوجية والشروط الملائمة للبحث المكتبي لكافة الجهات ذات المصلحة(طلبة، أساتذة،....) مثلا، بالنسبة للمكتبة تكون لها ساعات عمل ممتدة، بالإضافة إلى إقامة علاقات تعاون مع المكتبات الإقليمية والوطنية والعالمية.

- **تقييم ومراجعة المواد التعليمية:**

يتعلق هدا التقييم والمراجعة بـ:

✓ تحديث البرامج التعليمية ومتابعة وتقييم عروض التكوين من أجل التحسين البيداغوجي.

✓ إخضاع المواد التعليمية إلى عمليات تقييم ومراجعة بصورة منتظمة.

✓ لابد على المؤسسة أن تتزود بالآليات الضرورية للتحسين البيداغوجي.

- **مراقبة التحصيل المعرفي والعلمي للطلبة:**

يسمح هذا الحقل بقياس نتائج التكوين من خلال اللجان البيداغوجية ولجان المداولات.

✓ تتضمن مسارات التكوين جملة من امتحانات التحصيل المعرفي سواء بحضور الطلبة أو من خلال العمل الفردي.

✓ تتوافق امتحانات التقييم مع أهداف التعليم، حيث يكون هناك استشارة بين الأساتذة لتحقيق متطلبات الجودة البيداغوجية.

✓ لابد من التأكد من كون مراقبة المعارف تستجيب لمعايير الموضوعية والثقة.

- **التوجيه والإدماج المهني:** يتمثل من خلال:

✓ إقامة نظام يسهل التوجيه والإدماج المهني للمتخرجين من خلال علاقات التعاون بين الجامعة والقطاع الاقتصادي الاجتماعي مع الحرص على توظيف المتخرجين

✓ على المؤسسة أن تتوفر على جهاز للتوجيه، لابد من إعلام الطلبة بكل المعلومات التي من شأنها تسهيل عملية توجيههم. أي تتوفر على خلية توجيه.

✓ إقامة أجهزة لمساعدة الطلبة على الاندماج في الحياة المهنية.

✓ بناء شراكات مع الوسط الاجتماعي المهني

✓ تقوم المؤسسة بتطوير جهاز لمتابعة قابلية المتخرجين للتوظيف.

- **التكوين في الدكتوراه:**

يتعلق الأمر بضمان وتحسين تكوين المكونين والباحثين بالاعتماد على التعاون الوطني والدولي بهدف ضمان جودة التكوين في الدكتوراه، بالإضافة إلى متابعة وتأطير طلبة الدكتوراه من أجل تسهيل عملية إدماجهم في المخابر أو البحث أو التطوير.

- **التكوين المتواصل:**

يتعلق ذلك بتثمين التكوين المتوج بشهادة من أجل تحسين وتجديد معارف ومؤهلات المتخرجين سواء قدموا من الأوساط الأكاديمية أو الأوساط الاجتماعية الاقتصادية، وهذا بغرض قياس الدور الاجتماعي للمؤسسة الجامعية.

2.3.3.3 ميدان البحث العلمي:

يعتبر من أهم المحاور لنشاطات الجامعة بالإضافة للتكوين، حيث تم ترتيبه في المرتبة الثانية بعد ميدان التكوين في المرجع الوطني لضمان الجودة الداخلية، هذا ما يبين أهميته بالنسبة للجامعة الجزائرية لهذا لا يمكنها ممارسة مهامها بمنأى عن متطلبات واحتياجات مجتمعها الاجتماعي والاقتصادي، فنظام ضمان الجودة في التعليم العالي في ميدان البحث العلمي يهدف إلى التحسين المستمر للممارسات الموجودة والرقابة على الجودة.

كما أنه مرتبط بجميع أنواع التنمية، بل وأن المرجع الوطني ألزم مؤسسات التعليم العالي أن تأخذ في عين الاعتبار المتطلبات البحثية للمجتمع والشركاء الخارجيين للجامعة حيث نجد أن الجامعة انتقلت من البحث التقليدي المتمثل في النشر في الدوريات والمجلات ومشاريع البحث والتطوير إلى دراسة وتحليل المحيط الذي تنشط فيه الجامعة. (بن عياد، منصوري، و بن مصطفى، 2019، ص 70)

ومن خلال فحص مضمون المرجع وجدنا ثلاثة حقول مقسمة إلى مراجع تترجم القيمة التي تحددها المؤسسة الجامعية إلى نشاط، كما قسمت المراجع إلى معايير التي تعتبر بمثابة عناصر نوعية وكمية تسمح بتقدير مستوى المرجع كذلك نجد أدلة الإثبات والتي تسمح بالإنجاز الفعلي للمعيار ومستوى تحقيقه وجودة أدائه.

- **تنظيم هيكلة وتطوير البحث العلمي:**

يتعلق الأمر بإنشاء المؤسسة لهيئات مكلفة بتطوير البحث ذلك من خلال: (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، 2016، ص 10-14)

- ✓تحدد المؤسسة أولوياتها في البحث وتضع الوسائل الملائم حيز التنفيذ أي أنها تعمل على تحديد مجالات البحث وترتيبها.
- ✓تمتلك المؤسسة الهيئات الأساسية لقيادة ومتابعة البحث.
- ✓تقيم المؤسسة تفكيرا استراتيجيا من أجل تقييم داخلي فيما يخص البحث.
- ✓تعمل على تنظيم البحث العلمي حسب أولوياتها.
- ✓تطور المؤسسة بحثا يلبي احتياجات محيطها.
- ✓تشجع المؤسسة ديناميكية البحث وتحفز أساتذتها الباحثين.

✓تطور المؤسسة سياسة تكوين للبحث وبواسطة البحث، أي على المؤسسة أن تقوم باستغلال عملية البحث من أجل تكوين الباحثين.

✓على المؤسسة توفير جميع المصادر الضرورية لفائدة الوسط الجامعي.

✓على المؤسسة ضمان رصد ومتابعة المستجدات التكنولوجية.

- **العلاقات والشراكات العلمية:**

على المؤسسة تحديد كيفيات الشراكة بينها وبين مختلف الشركاء فهي تعمل على تسيير أنشطة البحث بطريقة عقلانية، وذلك من خلال وضع استراتيجية شراكات متميزة في مجال البحث على الصعيدين الإقليمي والوطني، كما تضمن المؤسسة تطورا للشراكة الدولية في مجال البحث، فهي تعمل على تشجيع التعاون الدولي. مع توفير جميع الإمكانيات اللازمة لإبراز أنشطة البحث.

- **تثمين البحث العلمي:**

يتعلق الأمر بإقامة طرق للحث على تثمين البحث من بينها:

✓ تجري المؤسسة سياسة لتثمين البحث ونقل نتائجه. أي الاستفادة من نتائج البحوث ونقلها للقطاع الاجتماعي الاقتصادي ذلك من خلال:

- مساهمة المؤسسة في تطوير الملكية الفكرية بتشجيع الباحث على القيام بأعمال بحث تتوج ببراءات اختراع.
- السماح للباحثين بإقامة شركات مصغرة
- تحرص المؤسسة على نشر الثقافة العلمية للجمهور

3.3.3.3 ميدان الحكامة

يعتبر من أهم الميادين بعد ميدان البحث العلمي، فهو يحتل المرتبة الثالثة في المرجع الوطني للجودة، وقد أولته الحكومة اهتمامها حتى تضمن مشاركة مختلف الأطراف في اتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة، مع الأخذ بعين الاعتبار تلبية مختلف حاجاتهم، وهي بذلك أولت أهمية للتقييم الذاتي بهدف تحسين أداء المؤسسة الجامعية وضمان جودة عملياتها (منصوري, هواري; بدوي, سامية، 2019، ص 48) من خلال خمسة حقول والاعتماد على مجموعة من المعايير، أهمها:

- **نظم المعلومات:**

يتعلق الأمر بتزويد المؤسسة بنظام معلومات موثوق به وفعال وذلك من خلال: (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، 2016، ص 15-24)

✓ تمتلك المؤسسة سياسة جمع المعلومات وضمان أمنها ومعالجتها وتحليلها واستغلالها.

✓ على المؤسسة إنشاء هيئة لتنفيذ سياستها في مجال المعلومات والاستشراف.

✓ تقوم المؤسسة بإعطاء أهمية للأرشيف وتنظيم مسارات المعلومة الإدارية، البيداغوجية والعلمية لفائدة شركائها.

✓ على المؤسسة وضع خدمات رقمية تحت تصرف طلابها وموظفيها، أي التزود بالوسائل الرقمية المتاحة والمفيدة للمجتمع الجامعي.

✓ على المؤسسة توفير الوسائل الملائمة لتعزيز الاتصال الداخلي والخارجي.

- **شروط إعداد السياسات:**

لابد من إعطاء وصف شامل لأدوات إعداد سياسات المؤسسة، حيث أن المؤسسة تمتلك هيئات مكلفة بإعداد سياسات متفق عليها للتكوين والبحث والحكامة، ويبرز ذلك من خلال ما يلي:

✓ تنظم المؤسسة تشاورا داخليا لإعداد سياستها المختلف في التكوين والبحث والتسيير الإداري والحكامة.

✓ تندرج سياسات المؤسسة ضمن التوجه الاستراتيجي للتعليم العالي وتعبر عن مدى توافقها مع محيطها المحلي والوطني والدولي.

✓ تطور المؤسسة قدراتها في التسيير الذاتي المستقل والأكاديمي والتسيير والتمويل والموارد البشرية بغرض الوصول إلى تحمل أفضل مسؤولية.

✓ تقيم المؤسسة مشروعها للتطوير على أساس علاقتها بمجموع شركائها الداخليين والخارجيين وفق منظور قريب ومتوسط وبعيد المدى.

✓ التحكيم الخاص بالميزانية يكون موضوع إجراء متفق عليه حيث أن المؤسسة تقترح آليات لإقامة وإعداد ميزانية متفق عليها.

- **تنظيم وقيادة المكونات والمصالح:** يتعلق الأمر:

✓بتحديد كفاءات ومسؤوليات ومهام الموارد البشرية والإمكانيات المادية التي هم بحاجة إليها.

✓هيكل المؤسسة ملائم لتحقيق مهامها وأهدافها وهو يسمح بقيادة فعالة.

✓لدى مختلف هيئات القيادة والإدارة وظائف واختصاصات وصلاحيات ومسؤوليات محددة بوضوح، والتي أسندت إليها ما يتفق مع مهام وأهداف المؤسسة. بالتالي المؤسسة منظمة بطريقة تمكنها من ممارسة المسؤوليات المخولة لها بشكل كامل.

✓يتخذ نظام الحكامة التدابير اللازمة للأخذ بعين الاعتبار أراء ووجهات نظر الطلاب والموظفين.

✓تمتلك المؤسسة نظام داخلي متفق عليه

✓يدير مسؤول المؤسسة الموارد ويخصصها وفقا لأهداف المؤسسة وينظم عملية تقييم فعالية استغلالها.

✓توفر المؤسسة الوسائل المادية الضرورية والملائمة لحسن سير أنشطتها.

- **إدارة الوظائف الداعمة في خدمة المهام**

✓ تدير المؤسسة مواردها البشرية وفقا لمهامها وقيمها. فهي تعمل على تشجيع وتنمية مختلف مواردها البشرية لضمان مهامها.

✓ تدير المؤسسة ممتلكاتها وفقا لمهامها وقيمها حيث أن المؤسسة تعمل على الاستعمال العقلاني لممتلكاتها وتقوم بصيانة ممتلكاتها لخدمة مهامها.

✓ تساهم المصالح المشتركة في تنفيذ مشروع المؤسسة.

- **مقاربات الجودة:**

تقوم المؤسسة بوضع مقاربات تكون ملائمة لقيم ومهام المؤسسة/ وهذا من خلال سياسة جودة محددة جيدا ومتقاسمة:

✓ لابد على المؤسسة أن تضع سياسة للتشاور مع الأطراف المعنية للوصول إلى انخراط جميع الأطراف الفاعلة.

✓ لابد من تعزيز ثقافة الجودة داخل المؤسسة.

✓ تنظم المؤسسة دوريا تقييمها الذاتي وتحرص على معالجة الاختلالات المحتملة.

4.3.3.3 ميدان الهياكل القاعدية (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، 2016، ص 25-28)

- **الهياكل الإدارية:**

أي على المؤسسة أن تتوفر على مساحات كافية، وبالتالي وجود مرافق مخصصة للأنشطة الإدارية مثال ذلك:

- ✓ تتوفر المؤسسة على مواقف للسيارات.
- ✓ تناسب المباني جميع الأنشطة الإدارية.
- ✓ تستوفي المباني شروط الصحة والسلامة.

- **الهياكل البيداغوجية:**

تتوفر المؤسسة على مباني(مدرجات وأقسام ومكاتب) لاستقبال الأنشطة الخاصة بالتكوين الأكاديمي والمتواصل، حيث أن المؤسسة تتوفر على مساحات بيداغوجية كافية لاستقبال الأنشطة الخاصة بالتكوين. أي أن الخصائص الوظيفية للمباني تلبي متطلبات الأنشطة البيداغوجية كما تستوفي شروط الصحة والسلامة.

- **الهياكل العلمية والخاصة بالبحث:**

يخص مدى توفر المؤسسة على مرافق مخصصة للأنشطة العلمية والبحث، حيث تتوفر المؤسسة على ورشات لاستقبال الأعمال التطبيقية وأنشطة البحث، شرط تلاؤم المباني جميع الأنشطة العلمية هذا فيما يخص مختلف خصائصها الوظيفية وتستوفي شروط الصحة والسلامة المطلوبة.

- **الهياكل الخاصة بالاستضافة:**

مدى توفر المؤسسة على مرافق مخصصة للاستضافة والإطعام، سواء مرافق مخصصة لاستضافة الطلبة خلال فترة تكوينهم والأساتذة خلال فترة عملهم.

- **الهياكل الرياضية والثقافية:**

يتعلق بمدى توفر المؤسسة على مرافق مخصصة للأنشطة الرياضية والثقافية.

5.3.3.3 ميدان الحياة الجامعية

- **الاستقبال والتكفل بالطلبة والموظفين:**

تضع المؤسسة العديد من الأجهزة لاستقبال وتوجيه الطلبة والموظفين، فهي تهتم بالاحتياجات الخاصة بالطلبة والموظفين من خلال إقامة منتديات خلال السنة، بالإضافة إلى عرض الملصقات وإشارات توجيه وموقع انترنت، كما تتوفر على قنوات إعلام لفائدة الطلبة والموظفين.

- **الأنشطة الثقافية والرياضية:**

تطور المؤسسة سياسة أنشطة ثقافية ورياضية من خلال:

✓ إقامة جهاز يتولى تنظيم هذه الأنشطة بالإضافة إلى توفير الوسائل المادية وغير المادية.

✓ تسهل المؤسسة تطوير هيئات وجمعيات ثقافية ورياضية مثلا التشجيع على العمل الجمعوي.

- **ظروف الحياة والعمل والدراسات للجهات الفاعلة في الجامعة (الصحة والنظافة والأمن)**

لابد على المؤسسة الجامعية توفير الإطار المناسب الذي يغطي جميع الاحتياجات من أجل إقامة أفضل نظافة ووقاية للحياة، ويكون ذلك من خلال:

✓ تقدم المؤسسة إطارا وديا وايجابيا لمختلف الفاعلين.

✓ توفر المؤسسة ظروف الوقاية والنظافة والأمن في كافة مواقعها.

✓ توفر المؤسسة لموظفيها وطلبتها الخدمات الصحية.

✓ تبني المؤسسة لشراكات وثيقة مع محيطها لصالح المجتمع الجامعي.

– تساهم المؤسسة مع المصالح المعنية في لتكفل بالطلبة والموظفين(الإطعام، السكن، النقل).

المسؤولية المجتمعية (الأخلاق والمواطنة والمساواة في الفرص والتنمية المستدامة....)

يتعلق هذا الأمر بتوفير مناخ يشجع على بناء العلاقات الناجحة والمثمرة بين الجامعة والقطاع الاجتماعي الاقتصادي وذلك من خلال:

✓ تنخرط المؤسسة وتشجع أنشطة المواطنة والتبادل والنقاشات المجتمعية.

✓ تحرص المؤسسة على احترام مبادئ وقواعد أخلاقيات وآداب المهنة.

✓ تحرص المؤسسة على مبدأ المساواة في الفرص.

✓ تأخذ مرافق ومعدات وممارسات المؤسسة بعين الاعتبار البعد البيئي أي أن المؤسسة تحترم جميع القواعد المتعلقة باحترام البيئة.

6.3.3.3 ميدان العلاقة مع المحيط الاجتماعي والاقتصادي

تعد علاقة المؤسسة الجامعية مع المحيط الاجتماعي والاقتصادي من أهم الجوانب والتي يتم التركيز عليها، فوظيفتها لا تنحصر في التكوين والبحث العلمي، بل لابد الانفتاح على محيطها الاقتصادي والاجتماعي من خلال توطيد علاقتها مع المجتمع، والتواصل معه ومعرفة مختلف حاجياته. (منصوري، بن عياد، و بن مصطفى، 2019، ص 95)، كان الهدف من إبراز هذا الميدان في المرجع الوطني هو التكوين على أساس الطلب أي الربط بين مخرجات الجامعة وسوق الشغل.

- **المشاركة في تنمية الجماعات المحلية**

تقدم المؤسسة عروضا للتكوين تتوافق مع احتياجاتها المحلية من خلال تطبيق المعايير التالية:

✓ عقد الاتفاقيات مع الشريك الاجتماعي والاقتصادي.

✓ مشاركة المهنيين في بناء عروض التكوين.

✓ على المؤسسة أن تعمل على تقوية وتطوير علاقاتها مع الفاعلين في المحيط الاجتماعي الاقتصادي على المستوى المحلي والإقليمي من أجل تسهيل الإدماج المهني لمنتجها.

✓ تنظم المؤسسة تكوينا متواصلا لتلبية الاحتياجات المحلية.

✓ تشارك المؤسسة في التكفل بالمسائل المحلية حيث تعمل على تطوير برامج البحث على المستوى المحلي كما تنظم تظاهرات علمية حول قضايا محلية.

- **العلاقة مع الشركات:** يتعلق الأمر بجعل هذه البرامج متوافقة مع احتياجات الشركات في المنطقة من خلال:

✓ عروض التكوين تكون متوافقة مع احتياجات، ذلك بوجود قسم متخصص في العلاقات مع الشركات، حيث يراعي عرض التكوين الخاص بالمؤسسة خصوصيات المنطقة ليكون قادرا على تلبية احتياجات الشركات.

✓ تقدم المؤسسة تكوين متخصص حسب احتياجات الشركات.

✓ للمؤسسة هيئات للإدماج المهني ومتابعة الخريجين، أي العمل على إنشاء هيئات تسمح للمتربص بإقامة تربصات تطبيقية ذلك بهدف تحضي تقارير التربص أو القيام بدراسة حالة أو إقامة تفاعل مع الشركات من أجل متابعة تطور منتج التكوين. (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، 2016، ص101-102)

- **البحث والتطوير:**

✓ تعمل المؤسسة على توفير الجو الملائم الذي يشجع أعضاء الهيئة التعليمية على القيام بالبحوث العلمية ذات الصلة باحتياجات المؤسسات المعنية بالاتفاقيات.

✓ تقوم المؤسسة بعقد علاقات شراكة مع المؤسسات هدفها إقامة أبحاثا مشتركة.

✓ تنظم تظاهرات علمية مشتركة مع المؤسسات ذات الصلة(المؤتمرات، اللقاءات، وغيرها).

✓ على المؤسسة إعطاء قيمة لعملية تحضير ونشر وتثمين المعلومة العلمية والتقنية باستعمال الوسائل المناسبة.

✓ مساهمة الباحثين في الإنتاج العلمي في إطار برنامج البحث والتطوير.

✓ العمل على نشر المعلومة العلمية في موقعها على الانترنت.

✓ حماية المعلومة العلمية والتقنية وتثمينها بمساعدة براءات الاختراع.

✓ تستثمر المؤسسة خبرتها من خلال عروض التعاون والدعم العلمي للشركات.

- **التكوين والمتابعة:**

للمؤسسة الجامعية خطة تكوين دورية معدة على أساس احتياجات الجماعات المحلية والشركات والشركاء الاجتماعيين بتطبيق المعايير التالية:

✓ تحرص المؤسسة على ناتج تكوينها، ويتمثل ذلك بإنشاء خلية لمتابعة نتائج التكوين لديها.

✓ تساهم المؤسسة في خلق وتطوير حاضنات الشركات، وكذا هيئات الدعم والمرافقة والشركات الصغيرة.

✓ تندرج مشاريع بحث المؤسسة ضمن البرنامج الوطني للبحث يعني هذا أن على المؤسسة إقامة برنامج للبحث في إطار البرنامج الوطني للبحث.

- **ميدان التعاون:**

يعتبر كآخر ميدان في المرجع الوطني لضمان الجودة، إلا أن الجامعة لا ينحصر دورها في الداخل فقط بل لابد من الانفتاح على العالم الخارجي بإقامة علاقات تعاون مع الدول الأجنبية، ويبرز ذلك من خلال المراجع والمعايير التالية: (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، 2016، ص 39-40)

✓ **سياسة الانفتاح على العالم** ويتعلق الأمر بإيجاد الوسائل التي تسمح للمؤسسة بانفتاحها على العالم.

- تمتلك المؤسسة سياسة للانفتاح على العالم محددة بوضوح من خلال الوثائق الرسمية(الميثاق والقانون).
- لابد أن تكون سياسة معلنة من خلال وجود أبواب على موقع الأنترنيت الخاص بالمؤسسة وكذا مطويات.
- للمؤسسة استراتيجية في البحث والتكوين لابد أن تكون ضمن الإطار الدولي.
- على المؤسسة أن تمتلك سياسة اتصال تمكنها من تحسين بروزها على المستوى الدولي، أي تنتهج سياسة نشر منتوجها العلمي، البيداغوجي وكفاءتها على المستوى الدولي من خلال مواقع الانترنت والمجلات والدوريات وبراءات الاختراع).
- يجب أن تكون برامج التعليم والبحث قادرة على تحمل التقييم الدولي. على المؤسسة أن تتأكد من أن برمجها تصلح للمقارنة والتقييم العالمي.

✓ **الشراكة والحركية:** حيث أن هذا الأمر يتعلق بتحديد أنماط الشراكات والحركية والتي من الممكن أنها تعمل على تعزيز الانفتاح على العالم.

- تقيم المؤسسة شراكات دولية في مجال التكوين والبحث.
- تشجع المؤسسة على الحركية العالمية.
- تمتلك المؤسسة الوسائل والهياكل المناسبة لاستقبال الطلبة والأساتذة والباحثين الأجانب.

✓ **تبادل المعلومات والاستفادة المشتركة من الموارد** و يتعلق الأمر بتحديد أنماط وطرق تبادل المعارف والاستفادة المشتركة من الموارد.

- تقترح المؤسسة أنماطا للتكوين مفتوحة على العالم.

- توفر المؤسسة الوصول إلى المراجع والموارد الدولية من خلال الاشتراك في المجلات الدورية وقواعد البيانات،...).
- تقوم المؤسسة بضمان مهمة الرصد والمتابعة لما يجري على المستوى العالمي، وتتعلم من الممارسات الدولية بما يفيد مجال البحث والتكوين والحكامة.
- تعزز المؤسسة عمليات الاستفادة المتبادلة للموارد.
- تقترح المؤسسة العديد من أنواع وأنماط التكوين مفتوحة على العالم(التعليم العابر للحدود والتعليم الالكتروني والدروس الواسعة المفتوحة على شبكة الانترنت.

من خلال مختلف الميادين والمراجع وبالاعتماد على مختلف المعايير في المرجع الوطني لضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر، نلخص في الدليل الوطني التالي:

جدول رقم23: *تركيبة الدليل الوطني لضمان الجودة الداخلية في مؤسسات التعليم العالي*

الميادين	الحقول	المراجع	المعايير	الإثباتات
التكوين	7	23	49	106
البحث العلمي	3	17	32	55
الحكامة	5	27	53	180
الحياة الجامعية	4	14	25	71
الهياكل القاعدية	5	17	19	38
التعاون مع المحيط الاجتماعي والاقتصادي	3	11	19	38
العلاقة مع المحيط الاجتماعي والاقتصادي	4	14	22	70
المجموع	31	123	219	563

المصدر :(وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، 2016، ص 2-41)

خلاصة الفصل الثالث

في الأخير يمكن القول أن مؤسسات التعليم العالي في الجزائر عرفت تطورا مرحليا، تم التعبير عنه بالعديد من الإصلاحات أهمها تطبيق نظام ل م د LMD، كذلك العديد من الجهود المعتبرة إنشاء اللجنة الوطنية لضمان الجودة، مع تنظيم العديد من الملتقيات والمؤتمرات التي تعنى بموضوع الجودة دون نسيان مشروع الجودة الداخلية للجامعات المتوسطية AQI Umed، الذي عبر عنه ببناء المرجع المغاربي للجودة.

كما اعتمدت على العديد من المشاريع الخارجية التي تعبر عن التعاون الدولي منها مشروع إراسموس في الجزائر (Erasmus+ projects in Algeria) كما عملت على تبني استراتيجية التعليم عن بعد حتى تتمكن من رقمنة القطاع المعتمدة حاليا حتى تواكب مختلف التغيرات، وبالتالي نجد أن هذه الجهود انعكست في عملية التطبيق من أجل تحسين الأداء.

وباعتبار التعليم العالي أحد عوامل التنمية المستدامة كان لازما على وزارة التعليم العالي مواكبة التطورات الحاصلة دوليا ومحاولة إيجاد صيغة لتطبيق نظام لضمان جودة التعليم العالي من خلال الالتزام بالعديد من المتطلبات والمعايير كل هذا من اجل الارتقاء بالتعليم العالي ونشر ثقافة الجودة، وهذا بالاعتماد على المرجع الوطني الجديد لضمان الجودة الداخلية في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر لسنة 2016 الذي وضح أكثر للجامعة إلزامية وضع استراتيجيتها باعتباره نقلة نوعية للمؤسسة الجامعية حتى تتمكن من تقييس مختلف عملياتها التعليمية، وبالتالي القيام بالتقييم الذاتي.

الفصل الرابع

الإطار الميداني للدراسة(جامعة قسنطينة1 الإخوة منتوري)

الفصل الرابع: الإطار الميداني للدراسة(جامعة الإخوة منتوري قسنطينة1)

تعتبر الدراسة الميدانية معبرا مهما للوصول إلى الحقيقة الموجودة في مجتمع البحث، إذ أن الباحث بمجرد نزوله إلى الميدان يصبح بإمكانه جمع البيانات وتحليلها لتعميم النتائج المحصل عليها. حيث تناول هذا الفصل أداة الدراسة المستخدمة وطريقة إعدادها وكيفية بناءها وتطويرها، ومدى صدقها وثباتها، كما يتضمن وصفا للإجراءات التي قامت بها الباحثة في تصميم أداة الدراسة وتقنينها، مع الأدوات التي استخدمتها لجمع بيانات الدراسة.

1.4 التعريف بميدان الدراسة

1.1.4 نشأة الجامعة:

تم تأسيس المركز الجامعي قسنطينة بموجب مرسوم سنة 1961، الذي وقعه رئيس الجمهورية الفرنسية لإقامة مركزين جامعيين في الجزائر أحدهما بوهران والآخر بقسنطينة في 29 مارس1968 حيث تم وضع حجر الأساس لجامعة قسنطينة من قبل الرئيس هواري بومدين، ليتم ترقيته إلى جامعة بموجب الأمر رقم 69-54 المؤرخ 17 جوان 1969. (الأمر رقم 54/69، 1969) وتم تعريفها على أنها مؤسسة عمومية ذات طابع علمي وثقافي ومهني، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي. (المرسوم رقم 213/84، 1984) تقع في ضواحي مدينة قسنطينة المتوسطة (يتراوح عدد سكانها بين 250،000-499،999 نسمة) معترف بها رسميًا من قبل وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

تتبع مؤسسة التعليم العالي الجزائرية هذه البالغة من العمر 51 عامًا سياسة قبول انتقائية تستند إلى السجل الأكاديمي السابق للطلاب ودرجاتهم، المتقدمون الدوليون مؤهلون للتقدم للالتحاق كما توفر UMC أيضًا العديد من التسهيلات والخدمات الأكاديمية وغير الأكاديمية للطلاب بما في ذلك المكتبة والإسكان والمرافق الرياضية والدراسة في الخارج وبرامج التبادل والدورات عبر الإنترنت وفرص التعلم عن بعد فضلاً عن الخدمات الإدارية. (frères Mentouri de Constantine1 université) تحتوي جامعة قسنطينة على عدد من الكليات والمعاهد واختصاصها كما يأتي:

- ✓ كلية العلوم
- ✓ كلية علوم المهندس
- ✓ كلية الطب
- ✓ كلية الحقوق
- ✓ كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير
- ✓ كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية
- ✓ كلية علوم الأرض والجغرافيا والتهيئة العمرانية
- ✓ معهد الغداء والتغذية والتكنولوجيات الزراعية الغذائية. (المرسوم التنفيدي رقم 279/03، 2003)

- ✓ ثم عدلت بذلك الكليات والمعاهد حسب اختصاصاتها سنة 2006 ليصبح تقسيمها كما يلي:
- ✓ كلية العلوم الدقيقة
- ✓ كلية العلوم الطبيعة والحياة
- ✓ كلية علوم المهندس
- ✓ كلية الطب
- ✓ كلية الحقوق
- ✓ كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير
- ✓ كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية
- ✓ كلية الآداب واللغات
- ✓ كلية علوم الأرض والجغرافيا والتهيئة العمرانية
- ✓ معهد الغداء والتغذية والتكنولوجيات الزراعية الغذائية. (المرسوم التنفيدي رقم 111/06، 2006)
- ✓ ثم أصبح عدد الكليات والمعاهد كل حسب اختصاصاتها سنة 2011 كما يأتي:
- ✓ كلية العلوم الدقيقة
- ✓ كلية علوم الطبيعة والحياة
- ✓ كلية علوم التكنولوجيا
- ✓ كلية الحقوق
- ✓ كلية الآداب واللغات
- ✓ كلية علوم الأرض والجغرافيا والتهيئة العمرانية
- ✓ معهد التغذية والتغذي والتكنولوجيات الفلاحية الغذائية.
- ✓ معهد علوم البيطرية (المرسوم التنفيدي رقم 402/11، 2011)أما في سنة 2017 طبقا للمرسوم التنفيذي رقم17-78 مؤرخ في 18 جمادى الأولى عام 1438 الموافق 15 فبراير سنة 2017 يتمم المرسوم رقم 84-213 المؤرخ في 21 ذي القعدة عام 1404 الموافق 18 غشت سنة 1984 والمتعلق بتنظيم جامعة قسنطينة1 وسيرها فقد تم إضافة معهد العلوم والتقنيات التطبيقية.

أما بالنسبة لتقسيم الجامعة عرفت جامعة قسنطينة سنة 2011 صدور المرسوم التنفيذي رقم 11/403 المؤرخ في 22 نوفمبر 2011 والمتضمن تعديل المرسوم المتعلق بتنظيم جامعة قسنطينة الذي تم بموجبه إعادة هيكلة جامعة منتوري قسنطينة وتقسيمها إلى 3 جامعات، جامعة قسنطينة1، جامعة قسنطينة 2 و جامعة قسنطينة3، ومن ثم فقد استقلت باقي الجامعات عن جامعة قسنطينة. (المرسوم التنفيدي رقم 403/11، 2011) لتعوض بتسمية جامعة قسنطينة1 (المرسوم التنفيدي رقم 402/11، 2011)

تضم مديرية الجامعة، تحت سلطة مدير جامعة قسنطينة1، زيادة على الأمانة العامة والمكتبة المركزية أربع(4) نيابات مديرية تكلف على التوالي بالميادين الآتية:

- ✓ التكوين العالي في الطورين الأول والثاني والتكوين المتواصل والشهادات والتكوين العالي في التدرج.
- ✓ التكوين العالي في الطور الثالث والتأهيل الجامعي والبحث العلمي، والتكوين العالي فيما بعد التدرج.
- ✓ العلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية
- ✓ التنمية والاستشراف والتوجيه (المرسوم التنفيدي رقم 403/11، 2011) تقدر مساحتها 544660 $م^2$ موزعين على 7 كليات الإضافة إلى معهدين و38 قسم يوفرون مالايقل على 98 تخصص. توسعت لتشمل تسع مجمعات تتوزع في مناطق مختلفة بعد أن كانت تقتصر على المقر المركزي للجامعة الذي يتكون من :
- ✓ عمارة الأقسام وتشمل 4 مدرجات لتقديم المحاضرات، 120 قاعة للأعمال الموجهة والتطبيقية.
- ✓ عمارة العلوم وتشمل 10 مخابر علمية لإجراء التطبيقات في مواد الكيمياء والفيزياء والبيولوجيا.
- ✓ البرج الإداري الذي يضم 23 طابق مخصص للمصالح الإدارية للجامعة،13 مدرج لتقديم المحاضرات في جميع التخصصات (التنظيم البيداغوجي لعدد الهياكل، 2015-2016)، أما بالنسبة للطلبة المسجلين في التدرج بلغ عددهم حاليا 32253، أما بالنسبة لما بعد التدرج فقد بلغ عدد هم 1940. (احصائيات الطلبة، 2020-2021). أما عدد أعضاء هيئة التدريس فقد بلغ 1661 لجميع التخصصات، بلغ عدد الموظفين الإداريين بجامعة قسنطينة1. (احصائيات عدد الأساتذة، 2020-2021)
- ✓ يوجد بها حوالي 832 موظف، أما بالنسبة للأطباء فقد بلغ عدد الأطباء بما فيهم الممرضين 12، أما التقنيين المكتبيين والملحقين الإداريين بلغ عددهم 334، أما العمال المهنيين فقد بلغ عددهم 157 عامل مهني ، ليكون المجموع الإجمالي للموظفين 1757، سنة 2020. (احصائيات عدد الموظفين، 2020-2021)

✓ أما بخصوص الهياكل تحتوي جامعة قسنطينة 1 على 67 مخبر، و 03 وحدات بحث موزعين على مختلف الأقسام والكليات.

✓ كلية العلوم الدقيقة تحتوي على 23 مخبر بحث و 3 وحدات بحثية، أما بالنسبة لكلية العلوم الطبيعة والحياة تحتوي على 09 مخابر بحث، أما بالنسبة لكلية الآداب واللغات فقد بلغ عدد المخابر 7 بالإضافة إلى كلية العلوم والتكنولوجيا بلغ عدد المخابر 17، كلية الحقوق 04 مخابر، معهد التغذية والتغذي 02، أما بالنسبة لعلوم البيطرة فقد بلغ العدد 04 مخابر، كلية علوم الأرض 03 مخابر.(احصائيات عدد مخابر البحث، 2020-2021)

2.1.4-الهيكل التنظيمي لجامعة قسنطينة1:

اعتمدت الهيكلة الجديدة للجامعة بمقتضى المادة رقم رقم11-403 مؤرخ في 3محرم عام 1433 الموافق 28 نوفمبر سنة 2011، يعدل المرسوم رقم 84-213 المؤرخ في 24 ذي القعدة عام 1404 الموافق 18 غشت سنة 1984 والمتعلق بتنظيم جامعة قسنطينة وسيرها.

تضم مديرية الجامعة تحت سلطة مدير جامعة قسنطينة1 أربع(4) نيابات مديرية تكلف على التوالي بالميادين الآتية:

✓ التكوين العالي في الطورين الأول والثاني والتكوين المتواصل والشهادات والتكوين العالي في التدرج.

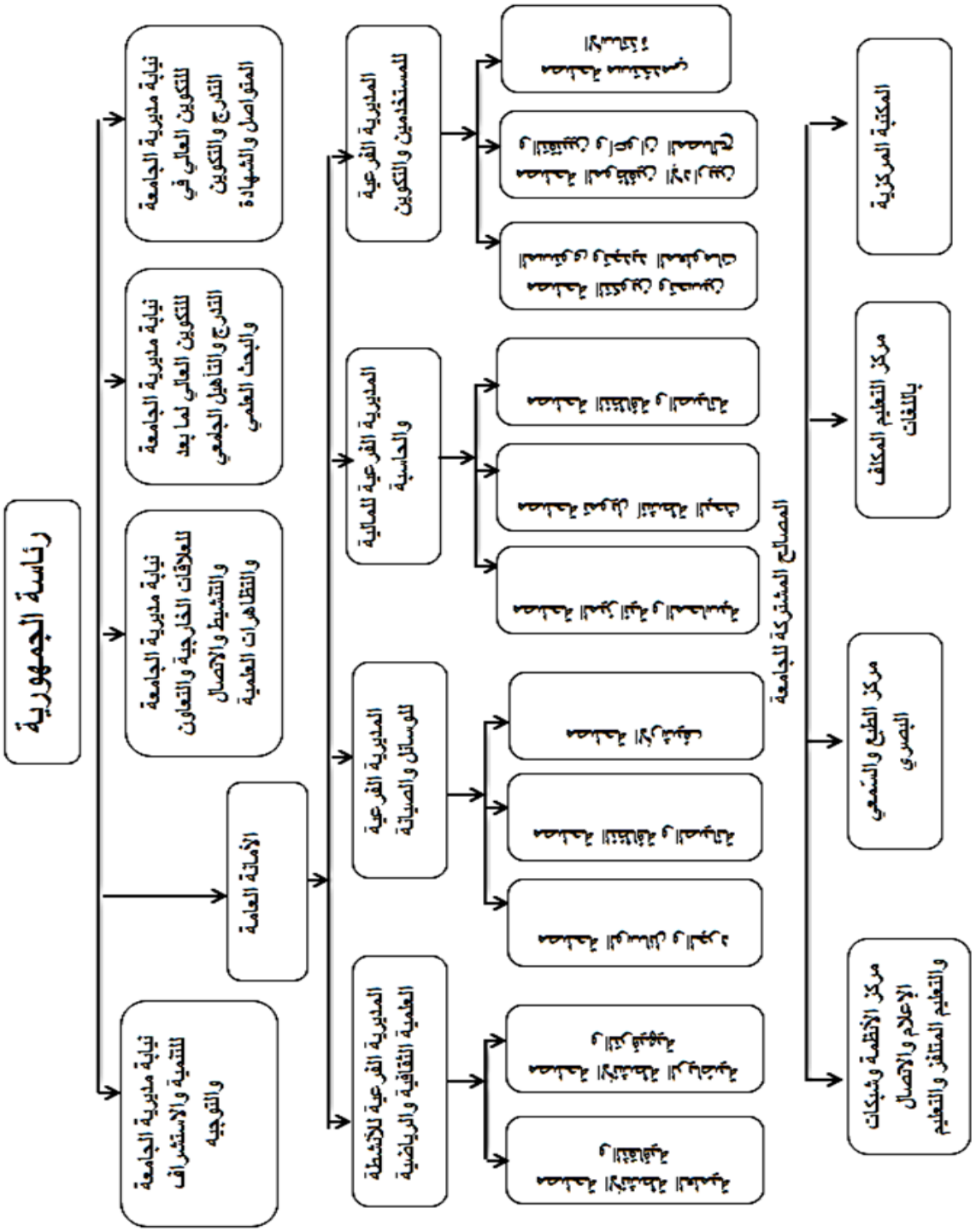
✓ التكوين العالي في الطور الثالث والتأهيل الجامعي والبحث العلمي، والتكوين العالي فيما بعد التدرج.

✓ العلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية.

✓ التنمية والاستشراف والتوجيه الأمانة العامة.

✓ المكتبة المركزية للجامعة (المرسوم التنفيدي رقم 403/11، 2011)

الشكل رقم 15: *الهيكل التنظيمي لجامعة قسنطينة1*



المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في التدرج والتكوين المتواصل والشهادة

3.1.4-تطور التعليم العالي في جامعة الاخوة منتوري قسنطينة1: تحليل بعض المؤشرات الكمية

1.3.1.4- تطور عدد أعضاء الهيئة التدريسية:

جدول رقم 24: *تطور عدد أعضاء هيئة التدريس في جامعة الإخوة منتوري قسنطينة 1*

السنة الجامعية/الرتبة	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020
أستاذ التعليم العالي	342	342	330	336	339	354
أستاذ محاضر(أ)	180	187	188	219	225	239
أستاذ محاضر(ب)	246	301	399	466	528	559
أستاذ مساعد(أ)	655	628	612	568	497	453
أستاذ مساعد(ب)	275	248	161	90	64	50
معيد	14	11	7	6	5	5
أستاذ التعليم الثانوي	1	1	1	1	1	1
المجموع	1713	1718	1698	1686	1659	1661

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على (احصائيات عدد الأساتذة، 2020-2021)

2.3.1.4- تطور عدد الطلبة في التدرج وما بعد التدرج

جدول رقم25: *تطور عدد الطلبة بجامعة الإخوة منتوري قسنطينة1*

السنة الجامعية/عدد الطلبة	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020
عدد الطلبة المسجلين في الليسانس	22119	37370	4127	6839	5722	6172
عدد المتحصلين على شهادة ليسانس	4616	8062	3153	6839	4480	5046
عدد المسجلين في الماستر	2204	7811	7874	41399	4006	4375
عدد المتحصلين على شهادة الماستر	2112	3866	3866	/	2777	3473
عدد المسجلين في الدكتوراه كلاسيك			1769	692		1169
عدد المسجلين في الدكتوراه ل م د			1065	1027		752

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على (احصائيات الطلبة، 2020-2021)

3.3.1.4-التنظيم البيداغوجي لعدد الهياكل في جامعة الإخوة منتوري قسنطينة1

تعتمد جامعة الإخوة منتوري قسنطينة1 تنظيما بيداغوجيا معتمد عليه منذ سنوات، إذ أن التنظيم المعتمد عليه خلال هذه الفترة الحالية هو تنظيم مختلف هياكلها منذ سنة 2015-2016 والمشار إليه في الجدول التالي.

جدول رقم26: *عدد الهياكل بجامعة الاخوة منتوري قسنطينة1*

الهياكل	العدد
المدرجات للمحاضرات	12371
المدرجات الملتقيات	165
الأقسام للأعمال التطبيقية	11477
عدد المخابر الجامعية	2388
قاعات الاعلام الآلي	449
قاعات السمعي البصري	522
مراكز المحاسبة	300
المكتبات	1530

المصدر: من إعداد الباحثة (التنظيم البيداغوجي لعدد الهياكل، 2015-2016)

4.3.1.4- خلية الجودة بجامعة قسنطينة1: تعتبر خلية ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر، هيئة تابعة لرئيس الجامعة، تتشكل من أعضاء يمثلون مختلف الهيئات البيداغوجية والإدارية للجامعة، يعين رئيس الجامعة مسؤولا للخلية يتولى بدوره تعيين مسؤولين للخلايا المنشئة على مستوى الكليات المكونة للمؤسسة الجامعية، يحكمها نظام داخلي تعده الخلية بالإضافة إلى برنامج سنوي ينظم عملها الذي يتمحور في القيام بمجموعة من المهام:

تعد الخلية هي الواجهة بين المؤسسات الجامعية والهيئات الوطنية للتقييم

تضمن متابعة برنامج العمل الوطني في ضوء التحسين المستمر لجودة برامج التكوين، البحث، العمل المؤسساتي والتكوين المستمر لأعضائها في مجال ضمان الجودة.

تتولى وظيفة الإعلام حول مهامها وأهدافها، ونشر مختلف التقارير الخاصة بتقييمها الداخلي.

وظيفة التقييم الداخلي لجميع المجالات التي نصت عليها اللجنة الوطنية لتطبيق ضمان الجودة في التعليم العالي، وذلك بالاعتماد على جملة من المعايير لتطوير إدارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي (بن حسين، صفحة 3)

2.4 مجتمع الدراسة وعينة البحث

تناولت هذه الدراسة موضوع دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي دراسة حالة جامعة قسنطينة1، وعليه يتألف **مجتمع الدراسة** من جميع أعضاء الهيئة التدريسية بالجامعة بكل أصنافهم ورتبهم العلمية ذكورا وإناثا في جميع التخصصات خلال السنة الدراسية 2019-2020 وعدد الإجمالي 1661.

أما **عينة البحث** فقد تم اختيار طريقة العينة العشوائية البسيطة، حيث تم توزيع الاستبانة على عينة استطلاعية حجمها 30 استبانة، بعد التأكد من سلامة وصدقها تم اعتبار العينة الاستطلاعية ضمن عينة الدراسة.

فقد تم توزيع 420 استبيان على عينة طبقية عشوائية شملت كل الرتب الوظيفية للأساتذة(أستاذ التعليم العالي، أستاذ محاضر أ، أستاذ محاضر ب، أستاذ مساعد ب، معيد)، وكان هناك عدم الاسترجاع الكامل للاستمارات، فقد تم استرجاع 335 استبيان وقد استبعد 3 استبيانات لوجود نقائص في بياناتها أي تمت معالجة 332 استبيان بنسبة 20 % من مجتمع الدراسة.

3.4: أداة الدراسة وأسئلة الاستبيان

تعتبر الاستبانة تقنية تربوية لابأس بها في البحث التربوي، مادامت تساعدنا على جمع المعلومات الاستطلاعية، من أجل دراستها تحليلا ووصفا واستنتاجا، وتفريغها في جداول وبيانات إحصائية باستخدام نظام SPSS، وهذا يعني استحالة الاستغناء عنها بأي سبب من الأسباب لنجاعتها التحليلية والتشخيصية(قنديل، 2013، ص 5)

1.3.4 أداة الدراسة

بعد اختيار عينة الدراسة تم تطبيق **الاستبانة** على كل فرد من أفراد العينة بهدف جمع المعلومات، وقد تم عرضها على بعض أعضاء هيئة التدريس لاستشارتهم، وبالفعل تمكنت الباحثة بالأخذ بملاحظاتهم لتعديل الاستبانة، كما تفضلت أستاذتي المشرفة بمراجعتها.

وقد اعتمدت على نموذجين للاستمارة إحداهما باللغة العربية والأخرى بالفرنسية حتى يتمكن أعضاء هيئة التدريس من فهمها كل وتخصصه.

وتضمنت الاستمارة الموجهة لأعضاء هيئة التدريس 50 سؤالا شملت ميادين إدارة الجودة الشاملة متمثلة في: التكوين الجامعي، البحث العلمي، الحوكمة الجامعية، الخدمات الإدارية، خدمة المجتمع.

أما بالنسبة لمحاور الاستمارة والتي بلغت 5 محاور تفرع عنها 50 سؤالا تناولت الجوانب والأسس المتعلقة بقياس مدى رضا أعضاء هيئة التدريس عن أداء جامعة قسنطينة1. حيث تم تخصيص لكل فرد استبانة يجيب عليها، وقد تم التطبيق في الكليات والمعاهد العليا وفي رئاسة الجامعة.

قام الباحث بتوزيع الاستبانة، مع مقابلة أفراد العينة وشرح طبيعة الدراسة لهم والرد على استفساراتهم وما يطلبونه من توضيحات، هذا خلال الشهرين تمت متابعة العينة وجمع الاستبانات.

2.3.4 خطوات بناء الاستبيان:

قامت الباحثة باستخدام الاستبيان باعتباره أداة الدراسة لمعرفة دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي حيث تمت دراسة حالة جامعة الإخوة منتوري قسنطينة1.

وقد اتبعت الخطوات التالية:

- ✓ الاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الاستبانة وصياغة فقراتها.
- ✓ تم بناء الاستبانة ذلك بمراعاة متغيرات الدراسة.
- ✓ تم استشارة عددا من الأساتذة والمشرفة، في تحديد أبعاد الاستبانة.
- ✓ تحديد المحاور الرئيسية التي اعتمدت عليها الاستبانة.
- ✓ تم عرض الاستبانة على عدد من المحكمين، وقد تم تعديل بعض فقرات الاستبانة من حيث الهدف.

3.3.4 الأساليب المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة الميدانية: لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات المجمعة تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.26)، وهو برنامج يحتوي على مجموعة كبيرة من الاختبارات الإحصائية التي تندرج ضمن الإحصاء الوصفي مثل: التكرارات، المتوسطات، الانحرافات المعيارية، وغيرها، وضمن الإحصاء الاستدلالي مثل: معاملات الارتباط، التباين الأحادي والمتعدد، وغيرها، وبالنظر إلى طبيعة الموضوع وسعيا لتحقيق أهداف الدراسة، فإن أنسب المقاييس الإحصائية التي تطلبها هذه الدراسة هي:

- **اختبار ألفا-كرونباخ "Alpha de Cronbach"**: أستعمل لحساب معاملات ثبات الاستبيان المستعمل في الدراسة على مرحلتين هما ثبات المقياس في الدراسة الاستطلاعية وثبات المقياس في الدراسة الميدانية، وهو من بين الاختبارات الأكثر استعمالا لدقته واختصاره للوقت لكونه يعتمد على توزيع الأداة مرة واحدة فقط عكس اختبارات الثبات الأخرى التي تتطلب عادة توزيع الأداة على مرحلتين تفصل بينهما فترة لا تقل عن شهرين.
- **التكرارات والنسب المئوية "Pourcentage" et "Effectifs"**:تم الاعتماد عليها في محور البيانات الشخصية من أجل وصف خصائص أفراد عينة الدراسة.
- **الرسومات البيانية "Diagramme en secteurs"**: تم استعمال الدوائر النسبية من أجل توضيح خصائص أفراد العينة وهي الأنسب عندما تكون البيانات اسمية.
- **المتوسط الحسابي"Moyenne"**: أستعمل من أجل معرفة متوسط إجابات المبحوثين حول عبارات ومحاور الاستبيان، ومن ثمة تحديد مستواها، مما يمنح الفرصة للمقارنة بينه وبين المتوسط الفرضي(يعلى، 2021، ص 156-157)

4.4 بيانات عن الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة البحث

سيتم مناقشة وتحليل نتائج الدراسة الميدانية من خلال التحليل لأجزاء الاستبيان.

1.4.4 خصائص عينة الدراسة(الهيئة التدريسية)

1.1.4.4 البيانات الشخصية والوظيفية: تبين الجداول الموالية خصائص وسمات عينة الدراسة كما يلي:

1.1.1.4.4 الجنس

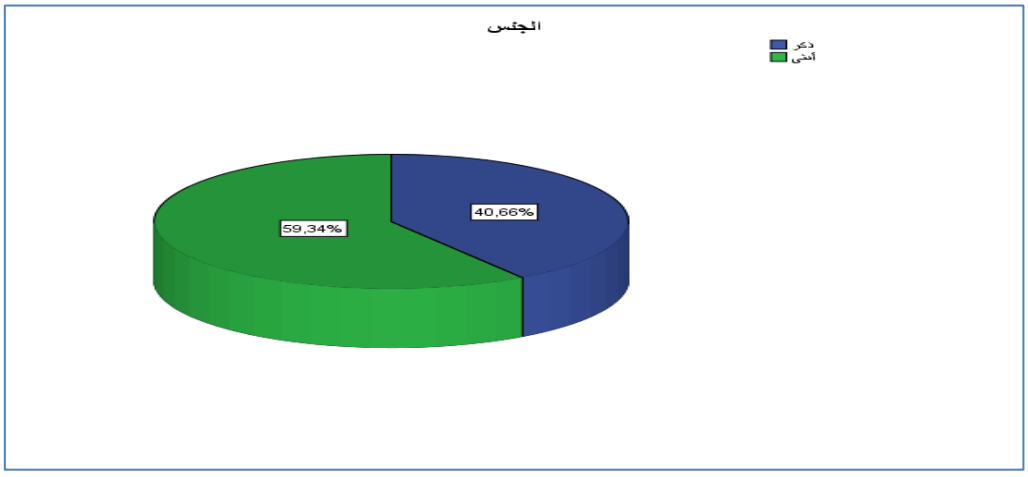
يبين الجدول أدناه أن 40.7 % من عينة الدراسة ذكور و 59.3 % من عينة الدراسة إناث حيث أن عدد الإناث يفوق عدد الذكور.

الجدول رقم27: *توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس (عدد الإجابات)*

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	135	40,7
أنثى	197	59,3
المجموع	332	100

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم16: *توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس(النسبة المئوية للاجابات)*



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

2.1.1.4.4 العمر

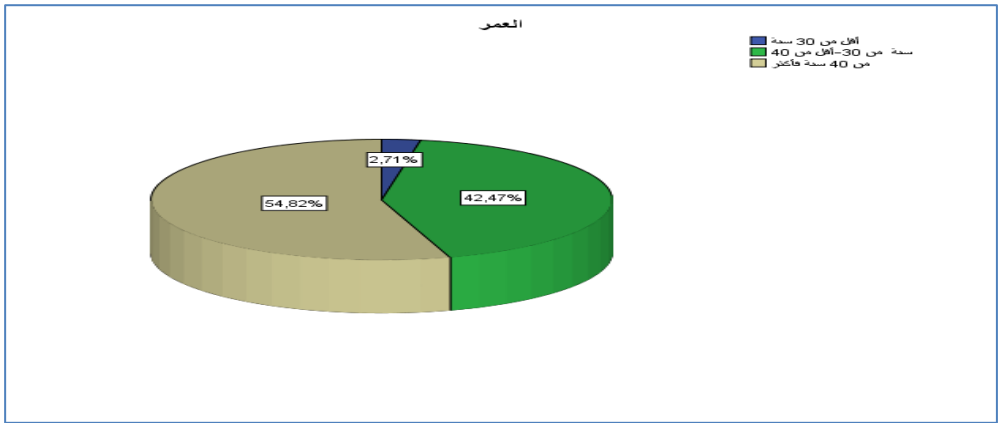
يبين الجدول أدناه أن 2,71 %من عينة الدراسة أعمارهم أقل من 30 سنة و 42.5%من عينة الدراسة أعمارهم من 30 إلى أقل من 40 سنة، وأيضا 54,8 % من عينة الدراسة من 40 سنة فأكثر وهي تشكل الأغلبية في العينة المدروسة.

الجدول رقم 28: *توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر(عدد الاجابات)*

العمر	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	9	2,71
من 30إلى أقل من40 سنة	141	42,5
من 40 سنة فأكثر	182	54,8
المجموع	332	100

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم17: *توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر(النسبة المئوية للإجابات)*



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

3.1.1.4.4 الرتبة الأكاديمية

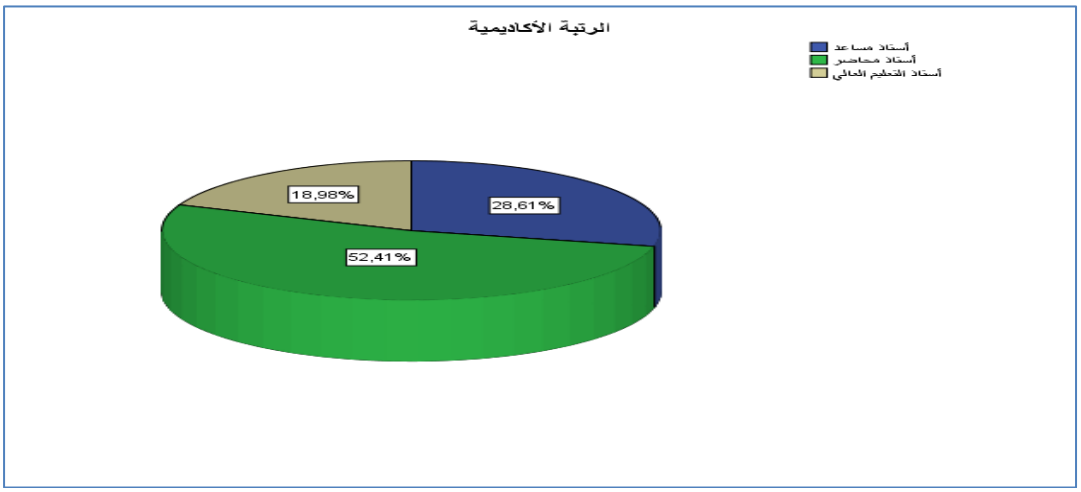
يبين الجدول أدناه أن 28.6% من عينة الدراسة من رتبة أستاذ مساعد، و52.4 %من رتبة أستاذ محاضر و19.0 %من رتبة أستاذ التعليم العالي، مما يعني أن الأغلبية يحملون شهادة الدكتوراه.

الجدول رقم29: *توزيع عينة الدراسة حسب متغير الرتبة الأكاديمية(عدد الإجابات)*

الرتبة الأكاديمية	التكرارات	النسبة المئوية
أستاذ مساعد	95	28,6
أستاذ محاضر	174	52,4
أستاذ التعليم العالي	63	19,0
المجموع	332	100

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم 18: *توزيع عينة الدراسة حسب متغير الرتبة الأكاديمية(النسبة المئوية للإجابات)*



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

4.1.1.4.4 الخبرة

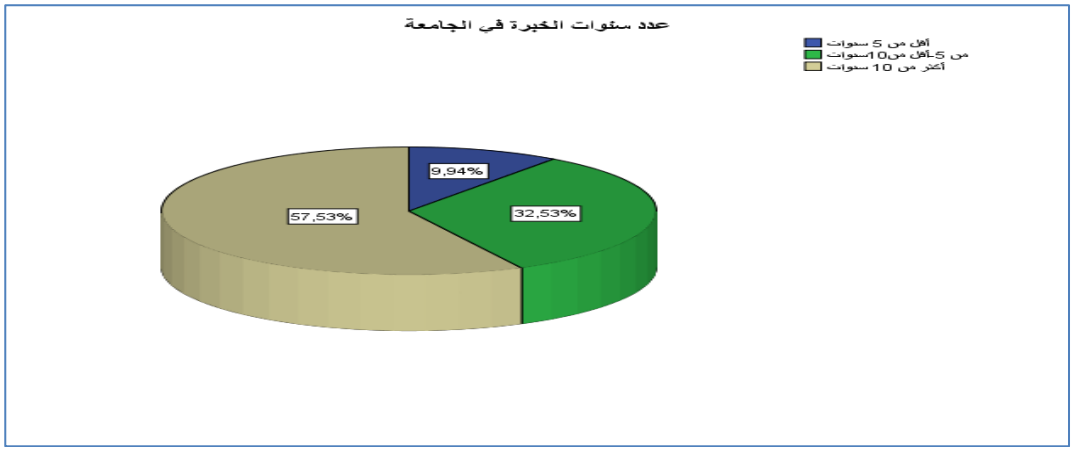
يبين الجدول أدناه أن نسبة 9.94 %من عينة الدراسة خبرتهم في التدريس أقل من 5 سنوات، و 32.53 من عينة الدراسة خبرتهم من 5 إلى أقل من 10 سنوات، 57.53 %خبرتهم أكثر من 10 سنوات وهي الأغلبية التي تبين الأقدمية للأساتذة وبالتالي تعبر عن الدور الحقيقي التي تلعبه إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء بجامعة الاخوة منتوري قسنطينة1.

الجدول رقم30: *توزيع عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة(عدد الإجابات)*

الخبرة	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	33	9,94
من 05 إلى أقل من10سنوات	108	32,53
أكثرمن 10 سنوات	191	57,53
المجموع	332	100

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم19: *توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة(النسبة المئوية للإجابات)*



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

5.1.1.4.4 الكلية التي ينتمي إليها أعضاء الهيئة التدريس

يبين الجدول أدناه أن نسبة 19.6% ينتمون إلى كلية الحقوق، و10.8% بكلية علوم الطبيعة والحياة، و25.3% ينتمون إلى كلية الآداب واللغات، و10.2 %ينتمون إلى كلية علوم الأرض والجغرافيا والتهيئة العمرانية و5.7 %ينتمون الى كلية التكنولوجيا، 17.5 %ينتمون إلى كلية العلوم الدقيقة، 3.6% ينتمون إلى معهد التغذية والتغذي والتكنولوجيات الفلاحية الغذائية، و7.2 %ينتمون إلى معهد العلوم البيطرية.

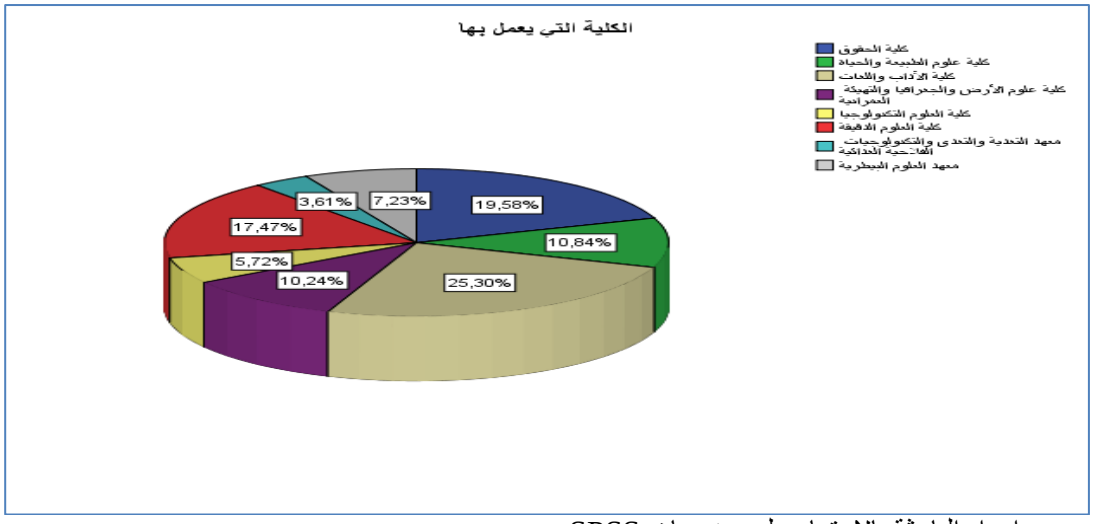
الجدول رقم31: *توزيع عينة الدراسة حسب متغير الكلية التي يعمل بها الأساتذة محل الدراسة(عدد الإجابات)*

الكلية	التكرارات	النسبة المئوية
كلية الحقوق	65	19,6
كلية علوم الطبيعة والحياة	36	10,8
كلية الآداب واللغات	84	25,3

كلية علوم الأرض والجغرافيا والتهيئة العمرانية	34	10,2
كلية العلوم التكنولوجيا	19	5,7
كلية العلوم الدقيقة	58	17,5
معهد التغذية والتغذي والتكنولوجيات الفلاحية الغذائية	12	3,6
معهد العلوم البيطرية	24	7,2
المجموع	332	100

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم20: *توزيع عينة الدراسة حسب متغير الكلية التي يعمل بها أعضاء الهيئة التدريسية(النسبة المئوية للإجابات)*



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

6.1.1.4.4 الانتماء إلى مخبر بحث/ فرقة بحث

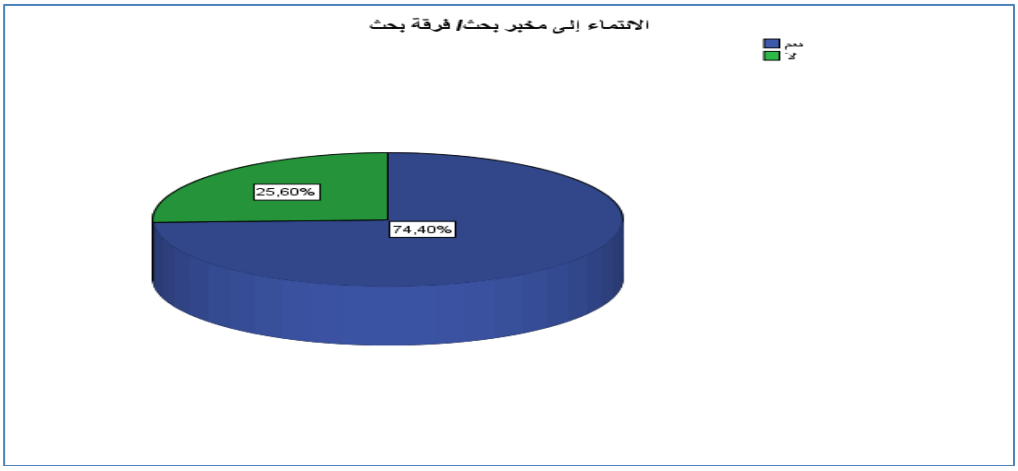
يبين الجدول أدناه أن نسبة 74.4 ينتمون إلى مخبر بحث أو فرقة بحث، أما 25.6 لاينتمون، هذا يدل على أن الإجابات على محور البحث العلمي ستكون حقيقية وتبين دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستوى البحث العلمي بجامعة منتوري قسنطينة1.

جدول رقم32: *توزيع عينة الدراسة حسب الانتماء إلى مخبر بحث أو وحدة بحث(عدد الإجابات)*

الانتماء	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	247	74,4
لا	85	25,6
المجموع	332	100

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم21: *توزيع عينة الدراسة حسب متغير الانتماء إلى مخبر بحث أو وحدة بحث(النسبة المئوية للإجابات)*



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

7.1.1.4.4 نوع المشروعات التي ينتمي إليها الأساتذة

يبين الجدول أدناه أن نسبة 11.7% ينتمون إلى مشروع **CNEPRU**، و69.3% ينتمون إلى مشروع و7.5% ينتمون الى مشروع آخر، و11.4% لهم مشاريع متنوعة.

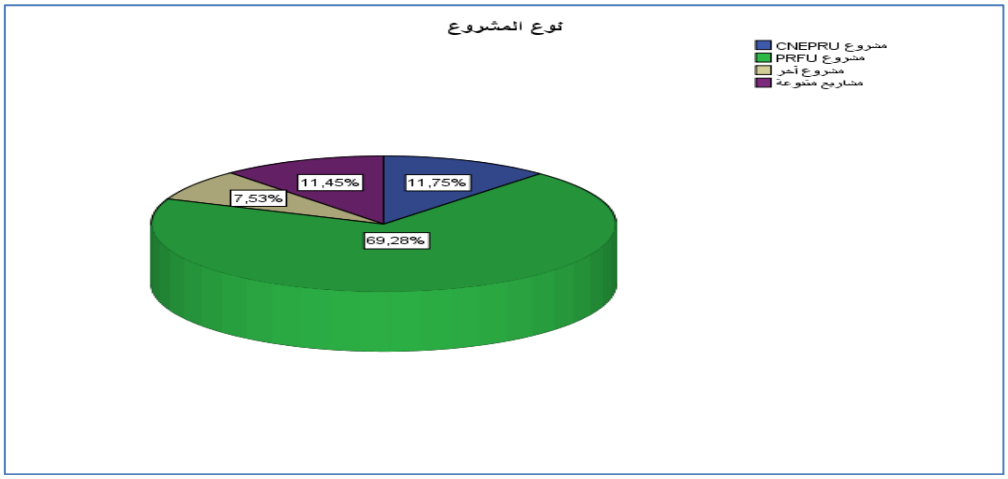
جدول رقم 33: *توزيع عينة الدراسة حسب الانتماء إلى مشاريع البحث(CNEPRU،PRFU)(عدد الإجابات)*

المشروع	التكرارات	النسبة المئوية
مشروعCNEPRU	39	11,7
مشروعPRFU	230	69,3
مشروع آخر	25	7,5
مشاريع متنوعة	38	11,4
المجموع	332	100

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم22: *توزيع عينة الدراسة حسب الانتماء إلى مشاريع البحث(CNEPRU، PRFU)*

(النسبة المئوية للإجابات)



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

8.1.1.4.4 الانتماء إلى منصب إداري بالجامعة

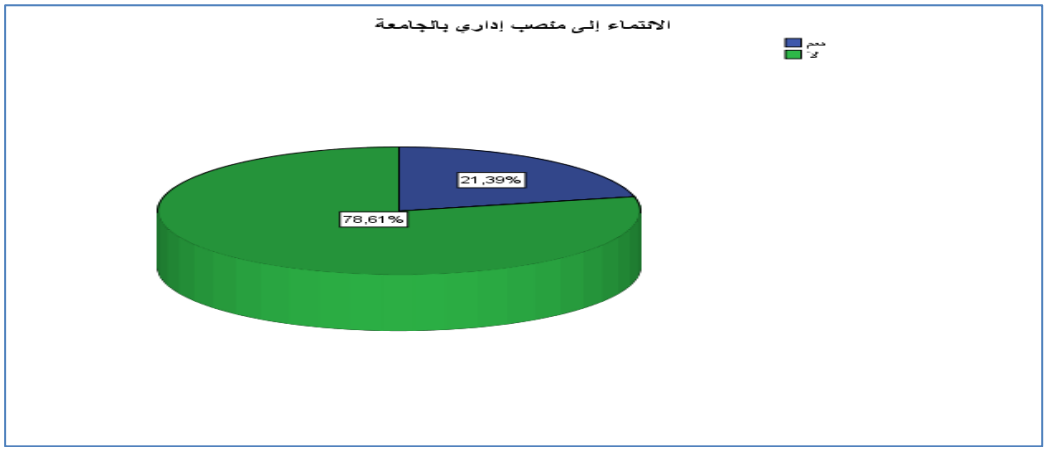
يبين الجدول أدناه أن نسبة 21.4% لهم مناصب إدارية سواء على مستوى الكليات أو المعاهد أو رئاسة الجامعة و78.6% ليس لهم مناصب إدارية هذا ما يدل على أن الإجابات ستكون حقيقية حول الدور التي تلعبه إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستوى الخدمات الإدارية.

جدول رقم34: *توزيع عينة الدراسة حسب الانتماء إلى منصب إداري بالجامعة (عدد الإجابات)*

المنصب	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	71	21,4
لا	261	78,6
المجموع	332	100

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

شكل رقم23: *توزيع عينة الدراسة حسب الانتماء إلى منصب إداري بالجامعة (النسبة المئوية للإجابات)*



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

5.4 الجداول التحليلية للإجابة عن تساؤلات الاستمارة:

تم تقسيم مجالات وعناصر الاستمارة إلى(05) محاور، و كل محور فيه عدة تساؤلات يتم معالجتها ضمن جداول تحليلية للتعرف على إجابات المستجوبين ومدى تأكيدها أو نفيها طبقا للفرضيات التي انطلقنا منها وذلك وفقا للترتيب التالي:

1.5.4 المحور الأول(التكوين الجامعي)

من خلال تحليل فقرات المحور الأول حول دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستوى التكوين الجامعي بجامعة الإخوة منتوري قسنطينة1ارتأينا ما يلي من خلال الجدول التالي.

جدول رقم35: *رأي عينة الدراسة حول دور إدارة الجودة الشاملة في جامعة الإخوة منتوري قسنطينة1في تحسين مستوى التكوين الجامعي*

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت" T	مستوى الدلالة	القرار
يجري العمل باستمرار في الجامعة على مراجعة تطوير المقررات والمناهج الدراسية	2,2349	,74897	5,716	,000	**دال (موافق)**
تتضمن البرامج الدراسية الجانب العملي والنظري للدراسة	2,5060	,68428	13,474	,000	**دال (موافق)**
يتم تحديد مكونات المناهج الدراسية للتخصصات من خلال آراء الأساتذة وخبراتهم	2,2259	,77743	5,295	,000	**دال (موافق)**

الحرص على استخدام التقنيات الحديثة في العملية التعليمية بشكل عام	2,2018	,76454	4,810	,000	**دال (موافق)**
وقت المحاضرات كاف لتوضيح المادة العلمية التي تتضمنها الدراسة	1,8976	,75867	-2,460	,014	**دال (غير موافق)**
تقيس الامتحانات والاختبارات في الجامعة مدى تحقيق المناهج لأهدافها	2,0000	,64100	,000	1,000	**غير دال (موافق نوعا ما)**
هناك توافق بين المقررات التعليمية وبين المعايير العالمية	1,7229	,64219	-7,862	,000	**دال (غير موافق)**
تتوفر مكتبات الجامعة على مراجع علمية ذات جودة	2,1084	,70410	2,806	,005	**دال (موافق)**
تسعى الجامعة إلى التحصيل العلمي بدل التحصيل النقطي	1,7169	,70686	-7,298	,000	**دال (غير موافق)**
تحرص الجامعة على جودة المعارف المقدمة للمستفيدين(الطلبة، الأساتذة..)	1,9578	,69397	-1,107	,269	**غير دال (موافق نوعا ما)**
التكوين الجامعي	**2,0572**	**,40537**	**2,572**	**,011**	**دال (موافق)**

* يتم اتخاذ القرار بشأن دلالة النتائج عند درجات الحرية (331) ومستوى الخطأ (0,05).

* المتوسط الفرضي لكل عبارة هو (02) [(1+2+3)/3].

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

يظهر من خلال الجدول أعلاه أنه يتم اتخاذ القرار بشأن دلالة النتائج لكل العبارات عند درجات الحرية(331) ومستوى الخطأ(0.05)، حيث نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة المتوسطات الحسابية التي تبين دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستوى التكوين الجامعي بجامعة الإخوة منتوري قسنطينة 1 يقدر ب (2.0572) بانحراف معياري قدره (4.0537) وهو أكبر من المتوسط الفرضي المقدر ب(02)، هذا يعني أن المبحوثين أجابوا موافق على محور التكوين الجامعي.

وما يؤكد ذلك هي قيمة **T** المحسوبة المقدرة ب (2.572) وهي دالة عند درجات الحرية(331) ومستوى الخطأ(0.05) بمستوى دلالة قدره(0.11). إذا إدارة الجودة الشاملة لها دور ايجابي في تحسين مستوى التكوين الجامعي بجامعة الإخوة منتوري قسنطينة1.

لكن هذا لا ينفي وجود اختلافات في إجابات المبحوثين حول عبارات هذا المحور من عبارة لأخرى مقسومة إلى ثلاثة مستويات:

✓ **المستوى الأول:** متوسطاتها الحسابية أكبر من المتوسط الفرضي(02) وقيمة T لتلك العبارات موجبة ودالة عن درجات الحرية (331) ومستوى الخطأ (0.05) بمستويات دلالة أقل أو تساوي(0.11) وهي العبارات التي أجاب عليها المبحوثون بموافق وهي:

- يجري العمل باستمرار في الجامعة على مراجعة تطوير المقررات والمناهج الدراسية.
- تتضمن البرامج الدراسية الجانب العملي والنظري للدراسة.
- يتم تحديد مكونات المناهج الدراسية للتخصصات من خلال أراء الأساتذة وخبراتهم.
- الحرص على استخدام التقنيات الحديثة في العملية التعليمية بشكل عام.
- تتوفر مكتبات الجامعة على مراجع علمية ذات جودة.

✓ **المستوى الثاني:** متوسطاتها الحسابية قريبة جدا من المتوسط الفرضي(02) وقيمة**T** غير دالة عن درجات الحرية (131) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة(0.11) وهي تمثل العبارات التي أجاب عليها المبحوثين بموافق نوعا ما وهي:

- تقيس الامتحانات والاختبارات في الجامعة مدى تحقيق المناهج لأهدافها بمتوسط حسابي (2.00) وانحراف معياري (6.4100)، قيمة T هي0.
- تحرص الجامعة على جودة المعارف المقدمة للمستفيدين(الطلبة، الأساتذة) بمتوسط حسابي (1.9578) وانحراف معياري (6.9397)، مع قيمة **T** (1.107).

✓ **المستوى الثالث:** متوسطاتها الحسابية أقل من المتوسط الفرضي(02) وقيمة "T" لتلك العبارات سالبة ودالة عند درجات الحرية(331)، ومستوى الخطأ(0.05) بمستويات دلالة أقل أو يساوي(0.11)، وهي العبارات التي أجاب عليها المبحوثين بغير موافق وهي:

- وقت المحاضرات كاف لتوضيح المادة العلمية التي تتضمنها الدراسة بمتوسط حسابي قدره 1.8976 وانحراف معياري قدره 7.5867، مع قيمة T(2.460−)
- هناك توافق بين المقررات التعليمية وبين المعايير العالمية بمتوسط حسابي قدره(1.7229)، وانحراف معياري قدره 7.0410) مع قيمة 7.862T−
- تسعى الجامعة إلى التحصيل العلمي بدل التحصيل النقطي بمتوسط حسابي قدره 1.7169 وانحراف معياري 7.0686، مع قيمة 7.298T −

إذا بصفة عامة يمكن القول أن دور إدارة الجودة الشاملة دور إيجابي في تحسين مستوى التكوين الجامعي.

2.5.4 المحور الثاني(البحث العلمي)

جدول رقم36: *رأي عينة الدراسة حول دور إدارة الجودة الشاملة في جامعة الاخوة منتوري قسنطينة1 في تحسين مستوى البحث العلمي*

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت" T	مستوى الدلالة	القرار
استراتيجية الجامعة في البحث العلمي تتوافق مع أهدافها	1,7922	,63308	-5,982	,000	**دال (غير موافق)**
يوجد تمويل وإنفاق كاف البحث العلمي لتحسين جودة التعليم العالي	1,5512	,72113	-11,340	,000	**دال (غير موافق)**
تطبق الجامعة سياسات فعالة لدعم البحث العلمي لأعضاء هيئة التدريس	1,6175	,66054	-10,552	,000	**دال (غير موافق)**
يوجد نظام تحفيز فعال يدعم الأساتذة للقيام بالأبحاث العلمية	1,4187	,59910	-17,680	,000	**دال (غير موافق)**
هناك تركيز على المشاريع البحثية المتميزة	1,6235	,67304	-10,193	,000	**دال (غير موافق)**
تزايد عددا لمجلات العلمية المحكمة بالجامعة يوفر فرصة للنشر	2,0873	,77434	2,055	,041	**دال (موافق)**
يتوفر في الجامعة مخابر بحث تلبي الاحتياجات بفعالية	1,6566	,68399	-9,147	,000	**دال (غير موافق)**
توجد فرق بحثية على مستوى الأقسام والكليات والمعاهد بالجامعة تلبي مختلف تطلعاتها	1,7139	,68169	-7,648	,000	**دال (غير موافق)**
تؤخذ بعين الاعتبار نتائج البحوث العلمية في تحسين العملية التعليمية	1,5964	,65479	-11,231	,000	**دال (غير موافق)**
البحث العلمي في الجامعة له دور ايجابي في تطويرها وتحسين أدائها	2,1536	,76393	3,664	,000	**دال (موافق)**
البحث العلمي	**1,7211**	**,40485**	**-12,553**	**,000**	**دال (غير موافق)**

* يتم اتخاذ القرار بشأن دلالة النتائج عند درجات الحرية (331) ومستوى الخطأ (0,05).

* المتوسط الفرضي لكل عبارة هو (02) [(1+2+3)/3].

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتم اتخاذ القرار بشأن دلالة النتائج لكل العبارات عند درجات الحرية(331) ومستوى الخطأ(0.05)، نلاحظ من خلال الجدول قيمة المتوسطات الحسابية التي تبين دور إدارة الجودة الشاملة

في تحسين مستوى البحث العلمي بجامعة الإخوة منتوري قسنطينة1 تقدر ب(1.7211)، بانحراف معياري قدره (4.0485) وهو أكبر من المتوسط الفرضي(02)، هذا يعني أن المبحوثين أجابوا على محور البحث العلمي بغير موافق.

وما يؤكد ذلك قيمة **T** تقدر ب (1.2553-) وهي غير دالة عند درجات الحرية(331)، ومستوى الخطأ(0.05) بمستوى دلالة قدره (0.00) .

إذا إدارة الجودة الشاملة دور سلبي في تحسين البحث العلمي بجامعة الإخوة منتوري قسنطينة1،لكن هذا لاينفي وجود اختلافات في إجابات المبحوثين حول عبارات هذا المحور مقسومة إلى ثلاثة مستويات:

- ✓ **المستوى الأول:** متوسطاتها الحسابية أكبر من المتوسط الفرضي(02)، وقيمة العبارات موجبة ودالة عند درجات الحرية(131)، ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة أقل أو يساوي(0.41)، والعبارات التي أجاب عليها المبحوثين بموافق تتمثل فيما يلي:

- تزايد عدد المجلات العلمية المحكمة بالجامعة يوفر فرصة للنشر بمتوسط حسابي قدره(2.0873) وانحراف معياري 7.7434، مع قيمة دلالة 0.41.
- البحث العلمي في الجامعة له دور ايجابي في تطويرها وتحسين أدائها بمتوسط حسابي 2.153 وانحراف معياري 7.6393 عند مستوى الدلالة 0.00.

- ✓ **المستوى الثاني:** العبارات التي أجاب عنها المبحوثين بموافق نوعا ما غير موجودة.
- ✓ **المستوى الثالث:** متوسطاتها الحسابية أقل من المتوسط الفرضي(02) وقيمة T لتلك العبارات سالبة ودالة عند درجات الحرية(131) ومستوى الخطأ (0.05) بمستويات دلالة 0.00، والعبارات التي تمثل غير موافق تتمثل فيما يلي:

- استراتيجية الجامعة في البحث العلمي تتوافق مع أهدافها بمتوسط حسابي قدره(1.7922) وانحراف معياري (6.3308)، مع قيمة T مقدرة (5.982 –)عند مستوى الدلالة 0.
- يوجد تمويل وإنفاق كاف للبحث العلمي لتحسين جودة التعليم العالي، بمتوسط حسابي قدره (1.5512)، وانحراف معياري (7.2113مع قيمةT سالبة (11.340-)
- تطبق الجامعة سياسات فعالة لدعم البحث العلمي لأعضاء هيئة التدريس بمتوسط حسابي قدره (1.6175) مع انحراف معياري 6.6054، قيمة **T** (10.552-)

- يوجد نظام تحفيز فعال يدعم الأساتذة للقيام بالأبحاث العلمية بمتوسط حسابي(1.4187) مع انحراف معياري(5.9910)، مع قيمة T سالبة مقدرة ب (17.680-)
- هناك تركيز على المشاريع البحثية المتميزة بمتوسط حسابي (1.6235) وانحراف معياري 6.7304)، قيمة**T** (10.193-)
- يتوفر في الجامعة مخابر بحث تلبي الاحتياجات بفعالية بمتوسط حسابي(1.6566) وانحراف معياري (6.8399)، مع قيمة **T**(9.147-)
- توجد فرق بحثية على مستوى الأقسام والكليات والمعاهد بالجامعة تلبي مختلف تطلعاتها بمتوسط حسابي (1.7139) مع انحراف معياري (6.8169) مع قيمة **T** (11.231-)
- تؤخذ بعين الاعتبار نتائج البحوث العلمية في تحسين العملية التعليمية بمتوسط حسابي قدره 1.5964) مع انحراف معياري (6.5479) ، قيمة **T** (11.231).
- تؤخذ بعين الاعتبار نتائج البحوث العلمية في تحسين العملية التعليمية بمتوسط حسابي قدره 1.5964) مع انحراف معياري 6.5479، قيمة T (11.231-)

إذا بصفة عامة يمكن القول أن دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء جامعة الإخوة منتوري قسنطينة1 له دور سلبي من خلال محور البحث العلمي وهذا نظرا لإجابات الأساتذة.

3.5.4 المحور الثالث(الحوكمة الجامعية)

جدول رقم37: *رأي عينة الدراسة حول دور إدارة الجودة الشاملة في جامعة الإخوة منتوري قسنطينة1 في تحسين مستوى الحوكمة الجامعية*

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة	القرار
توفر تشريعات خاصة بموضوع الحوكمة داخل الجامعة	1,8614	,63538	-3,973	,000	**دال (غير موافق)**
يتم تفعيل الرقابة في الجامعة على مختلف عملياتها الإدارية	1,9157	,67237	-2,286	,023	**دال (غير موافق)**
تكريس الشفافية والمساواة في التعامل مع قضايا الأساتذة	1,9367	,74492	-1,547	,123	**غير دال (موافق نوعا ما)**
العمل بروح الفريق بين الأساتذة والإداريين	2,1265	,70107	3,288	,001	**دال (موافق)**

تعمل الجامعة على المحافظة على سرية بيانات المعلومات لمختلف الأساتذة	2,3554	,66881	9,683	,000	**دال (موافق)**
تعمل الجامعة على رقمنة مختلف عملياتها الإدارية مع الأساتذة	2,1958	,69585	5,127	,000	**دال (موافق)**
تهتم الجامعة بالاقتراحات التي يقدمها أعضاء هيئة التدريس	1,9006	,67255	-2,693	,007	**دال (غير موافق)**
تعزيز مبدأ الشراكة في البحوث التطبيقية	1,9066	,67342	-2,526	,012	**دال (غير موافق)**
تؤمن الجامعة بسياسة الإصلاح والتجديد	1,9398	,69698	-1,575	,116	**غير دال (موافق نوعا ما)**
تتوائم مخرجات الجامعة مع تحقيق تنمية اجتماعية واقتصادية	1,7560	,66695	-6,665	,000	**دال (غير موافق)**
الحوكمة الجامعية	**1,9895**	**,44250**	**-,434**	**,665**	**غير دال (موافق نوعا ما)**

* يتم اتخاذ القرار بشأن دلالة النتائج عند درجات الحرية (331) ومستوى الخطأ (0,05).

* المتوسط الفرضي لكل عبارة هو (02) [(1+2+3)/3].

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتم اتخاذ القرار بشأن دلالة النتائج لكل العبارات عند درجات الحرية(331) ومستوى الخطأ (0.05)، حيث نلاحظ من خلال الجدول قيمة المتوسطات الحسابية التي تبين دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستوى الحوكمة الجامعية بجامعة الإخوة منتوري قسنطينة1 يقدر ب (1.9895) بانحراف معياري قدره (4.4250)، وهو أكبر من المتوسط الفرضي المقدر ب (02)، هذا يعني أن المبحوثين أجابوا بموافق نوعا ما على محور التكوين الجامعي، وما يؤكد ذلك قيمة **T** المحسوبة المقدرة وهي سالبة (-4.434) وهي غير دالة عند درجات الحرية (131) بمستوى الخطأ(0.05) بمستوى دلالة قدره(-6.65).

من هذا نستنتج أن إدارة الجودة الشاملة له دور سلبي في تحسين أداء جامعة الإخوة منتوري من خلال مستوى الحوكمة الجامعية. لكن هذا لاينفي وجود اختلافات في إجابات المبحوثين حول عبارات هذا المحور منقسمة إلى ثلاثة مستويات:

- ✓ **المستوى الأول:** متوسطاتها الحسابية أكبر من المتوسط الفرضي(02)، وقيمة **T** لتلك العبارات موجبة ودالة عند درجات الحرية(331) ومستوى الخطأ(0.05) بمستويات دلالة أقل أو تساوي(0.11) وهي العبارات التي أجاب عليها المبحوثين بموافق وهي:
  - العمل بروح الفريق بين الأساتذة والإداريين بمتوسط حسابي (2.1265)، مع انحراف معياري 7.0107)، و قيمة T(3.288)
  - تعمل الجامعة على المحافظة على سرية بيانات المعلومات لمختلف الأساتذة بمتوسط حسابي قدره (2.3554) و إنحراف معياري(6.6881) مع قيمة**T** (9.683)
  - تعمل الجامعة على رقمنة مختلف عملياتها الإدارية مع الأساتذة بمتوسط حسابي 2.1958)، وانحراف معياري (6.9585)، قيمةT مقدرة ب (5.127).
- ✓ **المستوى الثاني:** متوسطاتها الحسابية قريبة جدا من المتوسط الفرضي(02) وقيمةT غير دالة عند درجات الحرية(131)، مستوى الخطأ(0.05)، بمستوى دلالة 6.65) وهي العبارات التي أجاب عليها المبحوثين بموافق نوعا ما:
  - تكريس الشفافية والمساواة في التعامل مع قضايا بمتوسط حسابي 1.9398)، إنحراف معياري 6.9698)، مع قيمة T سالبة (1,547−)
  - تؤمن الجامعة بسياسة الإصلاح والتجديد، بمتوسط حسابي (1.9398)، وانحراف معياري (6.9698)، مع قيمة T سالبة مقدرة ب(1,575−)
- ✓ **المستوى الثالث:** متوسطاتها الحسابية أقل من المتوسط الفرضي(02) وقيمة **T** سالبة ودالة عند درجات الحرية (331) ومستوى الخطأ 0.05. بمستويات دلالة أقل أو تساوي0.11. والعبارات التي تمثل غير موافق تتمثل فيما يلي:
  - توفر تشريعات خاصة بموضوع الحوكمة داخل الجامعة بمتوسط حسابي (1.8614)، وانحراف معياري (6.3538)، بقيمة Tسالبة مقدرة ب (3.973−)
  - يتم تفعيل الرقابة في الجامعة على مختلف عملياتها الإدارية بمتوسط حسابي (1.9157)، وانحراف معياري (6.7237) مع قيمة **T**سالبة (2.286−)

- تهتم الجامعة بالاقتراحات التي تقدمها أعضاء الهيئة التدريسية بمتوسط حسابي (1.9006) وانحراف معياري (6.7255) مع قيمة **T**سالبة مقدرة ب(2.526 –)
- تعزيز مبدأ الشراكة في البحوث التطبيقية بمتوسط حسابي (1.9066) وانحراف معياري (6.7342) مع قيمة **T** سالبة (1.575–)
- تتوائم مخرجات الجامعة مع تحقيق تنمية اجتماعية واقتصادية بمتوسط حسابي قدره (1.7560)، وانحراف معياري (6.6695)، مع قيمة **T**سالبة مقدرة ب (6.663–)

4.5.4 المحور الرابع (الخدمات الإدارية)

جدول رقم38: *رأي عينة الدراسة حول دور إدارة الجودة الشاملة في في جامعة الإخوة منتوري قسنطينة1 في تحسين مستوى الخدمات الإدارية*

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة	القرار
تدرس الجامعة احتياجات أعضاء هيئة التدريس من أجل تلبيتها بأفضل صورة ممكنة	1,8163	,71199	-4,702	,000	**دال (غير موافق)**
الاهتمام بمشاكل الأساتذة والإجابة عن استفساراتهم في الوقت المطلوب	1,8464	,71911	-3,892	,000	**دال (غير موافق)**
تتوفر الجامعة (الأقسام والكليات)على تجهيزات مكتبية مناسبة	1,7861	,70778	-5,505	,000	**دال (غير موافق)**
تتوفر الجامعة على بنية تقانة معلومات واتصالات حديثة (الانترنت) متاحة لجميع المستفيدين	1,5964	,70799	-10,387	,000	**دال (غير موافق)**
تمتلك إدارة الجامعة القدرة على اتخاذا لإجراءات التصحيحية عند الحاجة	1,9187	,65222	-2,272	,024	**دال (غير موافق)**
تتناسب منشآت الجامعة الأكاديمية من مكتبات،قاعات،مدرجات مع الأداء المطلوب	1,7711	,70089	-5,951	,000	**دال (غير موافق)**
يحسن موظفو المرافق الإدارية استقبالا لأساتذة	2,3494	,63975	9,951	,000	**دال (موافق)**
لاتوجد واسطة أو محسوبية في التعامل مع قضايا الأساتذة	1,9277	,70446	-1,870	,062	**غير دال (موافق نوعا ما)**
توفر الجامعة إمكانية التواصل المباشر مع الأساتذة عبر مختلف الوسائط الالكترونية خلال تعاملاتها الإدارية	2,1235	,72491	3,104	,002	**دال (موافق)**

يوجد لدى إدارة الجامعة خطط للتحسين المستمر في ضوء مراجعتها وتقييمها	1,9187	,62381	-2,375	,018	**دال (غير موافق)**
الخدمات الإدارية	**1,9054**	**,40974**	**-4,206**	**,000**	**دال (غير موافق)**

* يتم اتخاذ القرار بشأن دلالة النتائج عند درجات الحرية (331) ومستوى الخطأ (0,05).

* المتوسط الفرضي لكل عبارة هو (02) [(1+2+3)/3].

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتم اتخاذ القرار بشأن دلالة النتائج لكل العبارات عند درجات الحرية (131) و مستوى الخطأ (0.05). نلاحظ من خلال الجدول قيمة المتوسطات الحسابية(1.9054) التي تبين دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستوى الخدمات الإدارية بجامعة الإخوة منتوري قسنطينة1 وانحراف معياري 4.0974، وهو أكبر من المتوسط الفرضي(02) هذا ما يدل أن المبحوثين أجابوا بغير موافق على محور الخدمات الإدارية.

ما يؤكد ذلك قيمة دلالةT المحسوبة وهي سالبة مقدرة بـ4.206- وهي دالة عند درجات الحرية (131) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره(0.00)، لكن هذا لا ينفي وجود اختلافات في إجابات المبحوثين.

✓ **المستوى الأول:** متوسطاتها الحسابية أكبر من المتوسط الفرضي (02) و قيمة**T** لتلك العبارات موجبة ودالة عند درجات الحرية 131 ومستوى الخطأ 0.05 بمستويات دلالة أقل أو تساوي0.00

والعبارات التي أجاب عليها المبحوثون بموافق:

- يحسن موظفو المرافق الإدارية استقبال الأساتذة، بمتوسط حسابي قدره (2.349) وانحراف معياري(6.3975) مع قيمة T موجبة 9.51
- توفر الجامعة إمكانية التواصل المباشر مع الأساتذة عبر مختلف الوسائط الالكترونية خلال تعاملاتها الإدارية بمتوسط حسابي يقدر ب (2.1235)، وانحراف معياري (7.2491) مع قيمةT موجبة (3.104) عند مستوى الدلالة (0.02).

✓ **المستوى الثاني:** متوسطاتها الحسابية قريبة جدا من المتوسط الفرضي(02) وقيمتها غير دالة عند درجات الحرية 131 ومستوى الخطأ 0.05، ومستوى الدلالة0 وهي العبارات التي أجاب عليها المبحوثين بموافق نوعا ما وهي:

✓ لا توجد واسطة أو محسوبية في التعامل مع قضايا الأساتذة بمتوسط حسابي (1.9277) وانحراف معياري 7.0446) مع قيمة T سالبة مقدرة ب(1.870-) ومستوى الدلالة (0.62).

✓ **المستوى الثالث:** متوسطاتها الحسابية أقل من المتوسط الفرضي(02) وقيمة **T** لتلك العبارات سالبة ودالة عند درجات الحرية 131 ومستوى الخطأ 0.05 بمستويات دلالة أقل أو يساوي0.00 وهي العبارات التي أجاب عليها المبحوثين دال غير موافق:

- تدرس الجامعة احتياجات أعضاء هيئة التدريس من أجل تلبيتها بأفضل صورة ممكنة بمتوسط (1.8163) أقل من المتوسط الفرضي(02) وانحراف معياري(7.1199) مع قيمةT سالبة (4.702-)عند مستوى الدلالة0.
- الاهتمام بمشاكل الأساتذة والإجابة عن استفساراتهم في الوقت المطلوب، بمتوسط حسابي(1.8464) وانحراف معياري(7.1911)، مع قيمة **T**سالبة (3.892-) عند مستوى الدلالة0.
- تتوفر الجامعة (الأقسام والكليات) على تجهيزات مكتبية مناسبة بمتوسط حسابي (1.7861) وانحراف معياري (7.0778) مع قيمة T سالبة (5.505-) عند مستوى الدلالة0.
- تتوفر الجامعة على بنية تقانة معلومات واتصالات حديثة(الانترنت) متاحة لجميع المستفيدين بمتوسط حسابي (1.5964) مع انحراف معياري (7.0799) مع قيمة **T** سالبة(10.387-) عند مستوى الدلالة0.
- تمتلك إدارة الجامعة القدرة على اتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الحاجة بمتوسط حسابي 1.9187) وانحراف معياري (6.5222) مع قيمة T سالبة (2.272-) ومستوى الدلالة مقدر (0.24)
- تتناسب منشآت الجامعة الأكاديمية من مكتبات قاعات مدرجات مع الأداء المطلوب بمتوسط حسابي (1.7711) وانحراف معياري (7.0089)، مع قيمة**T** سالبة(5.951-)
- يوجد لدى الجامعة خطط للتحسين المستمر في ضوء مراجعتها وتقييمها بمتوسط حسابي(1.9187) وانحراف معياري(6.2381) مع قيمة **T**سالبة 2.375-) عند مستوى الدلالة 0.18.

5.5.4 (خدمة المجتمع)

جدول رقم 39: *رأي عينة الدراسة حول دور إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي بالجزائر في تحسين مستوى خدمة المجتمع*

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة	القرار
وجود خطة واضحة للجامعة في خدمة المجتمع	1,7319	,64836	-7,534	,000	**دال (غير موافق)**
تشجيع البحوث العلمية الموجهة لخدمة المجتمع	1,7952	,69106	-5,400	,000	**دال (غير موافق)**
ارتباط الجامعة مع مؤسسات المجتمع باتفاقيات علمية	1,7982	,64447	-5,706	,000	**دال (غير موافق)**
تسعى الجامعة لتحسين كفاءة ونوعية مخرجاتها حتى تتواءم مع متطلبات المجتمع	1,8554	,66655	-3,952	,000	**دال (غير موافق)**
وجود برامج وأنشطة بالجامعة للتوعية بخدمة المجتمع	1,6988	,63121	-8,695	,000	**دال (غير موافق)**
وجود مصالح إدارية لتعزيز علاقة الجامعة بالمجتمع	1,6807	,65534	-8,877	,000	**دال (غير موافق)**
تسعى الجامعة إلى إقامة علاقات قوية مع مؤسسات المجتمع	1,7892	,66242	-5,800	,000	**دال (غير موافق)**
إقامة الندوات والملتقيات العلمية الموجهة لتنمية المجتمع	1,9398	,68386	-1,605	,109	**غير دال (موافق نوعا ما)**
تساهم الجامعة في حل المشاكل الاجتماعية المختلفة	1,6506	,65836	-9,670	,000	**دال (غير موافق)**
تساهم الجامعة في تنفيذ المشاريع التنموية للمجتمع	1,7108	,66469	-7,927	,000	**دال (غير موافق)**
خدمة المجتمع	**1,7651**	**,48430**	**-8,839**	**,000**	**دال (غير موافق)**

* يتم اتخاذ القرار بشأن دلالة النتائج عند درجات الحرية (331) ومستوى الخطأ (0,05).

* المتوسط الفرضي لكل عبارة هو (02) [(1+2+3)/3].

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتم اتخاذ القرار بشأن دلالة النتائج لكل العبارات عند درجات الحرية(131)، ومستوى الخطأ0.05

نلاحظ من خلال الجدول قيمة المتوسطات الحسابية التي تبين دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستوى خدمة المجتمع في جامعة الاخوة منتوري قسنطينة1، يقدر ب(1.7651) وانحراف معياري قدره (4.8430) وهو أكبر من المتوسط الفرضي المقدر(02)، هذا يعني أن المبحوثين أجابوا بغير موافق

على محور خدمة المجتمع. وما يؤكد ذلك هي قيمةT المحسوبة المقدرة ب(8.839-) وهي سالبة، وهي غير دالة عند درجات الحرية(131) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره 0.

إذا إدارة الجودة الشاملة لها دور سلبي في خدمة المجتمع، هذا لا ينفي وجود اختلافات في إجابات المبحوثين حول عبارات هذا المحور مقسومة إلى ثلاثة مستويات:

- ✓ **المستوى الأول:** متوسطاتها الحسابية أقل من المتوسط الفرضي (02) وقيمة T لتلك العبارات سالبة وغير دالة عند درجات الحرية(131) ومستوى الخطأ (0.05) بمستويات دلالة عند الصفر وهي العبارات التي أجاب عليها المبحوثين بغير موافق:

- وجود خطة واضحة للجامعة في خدمة المجتمع بمتوسط حسابي (1.7319) وانحراف معياري 6.4836) مع قيمة T سالبة مقدرة ب(7.534-)
- تشجيع البحوث العلمية الموجهة لخدمة المجتمع بمتوسط حسابي(1.7952) وانحراف معياري 6.9106) مع قيمة T سالبة مقدرة ب (5.400-)
- ارتباط الجامعة مع مؤسسات المجتمع باتفاقيات علمية بمتوسط حسابي (1.7982) مع انحراف معياري (6.4447) ، مع قيمة T سالبة (5.706-) عند مستوى الدلالة0.
- تسعى الجامعة إلى تحسين كفاءة ونوعية مخرجاتها حتى تتوائم مع متطلبات المجتمع بمتوسط حسابي (1.8554) وانحراف معياري (6.6655) مع قيمة **T** سالبة مقدرة ب (3.952-) عند مستوى الدلالة0.
- وجود أنشطة وبرامج بالجامعة للتوعية بخدمة المجتمع بمتوسط حسابي (1.6988) وانحراف معياري (6.3121)، مع قيمة**T** سالبة مقدرة ب(8.695-) عند مستوى الدلالة0.
- وجود مصالح إدارية لتعزيز علاقة الجامعة بالمجتمع بمتوسط حسابي(1.6807) وانحراف معياري(6.5534)مع قيمةTسالبة(8.877-)
- تسعى الجامعة إلى إقامة علاقات قوية مع مؤسسات المجتمع بمتوسط حسابي(1.7892) وانحراف معياري (6.6242) مع قيمة**T** سالبة (5.800-)عند مستوى الدلالة0.
- تساهم الجامعة في حل المشاكل الاجتماعية المختلفة بمتوسط حسابي (1.6506)، وانحراف معياري(6.5836) مع قيمة سالبة **T**9.670- عند مستوى الدلالة0.

- **المستوى الثاني:** متوسطاتها الحسابية قريبة جدا من المتوسط الفرضي (02) وقيمة T غير دالة عند درجات الحرية(131)، ومستوى الخطأ0.05، بمستويات دلالة (1.09−)
- والعبارات التي أجاب عليها المبحوثين بموافق نوعا ما هي:
- إقامة الندوات والملتقيات العلمية الموجهة لتنمية المجتمع بمتوسط حسابي (1.9398)، وانحراف معياري (6.8386)، مع قيمةT سالبة (1.605−) عند مستوى الدلالة0.
- إذا يمكن القول بصفة عامة أن دور إدارة الجودة الشاملة له دور سلبي في تحسين مستوى خدمة المجتمع.

6.5.4 المحور العام

لإدارة الجودة الشاملة دور إيجابي في تحسين أداء جامعة الإخوة منتوري قسنطينة1

جدول رقم40: *رأي عينة الدراسة حول دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء جامعة الإخوة منتوري قسنطينة1*

المحاور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة	القرار
التكوين الجامعي	2,0572	,40537	2,572	,011	**دال (موافق)**
البحث العلمي	1,7211	,40485	−12,553	,000	**دال (غير موافق)**
الحوكمة الجامعية	1,9895	,44250	−,434	,665	**غير دال (موافق نوعا ما)**
الخدمات الإدارية	1,9054	,40974	−4,206	,000	**دال (غير موافق)**
خدمة المجتمع	1,7651	,48430	−8,839	,000	**دال (غير موافق)**
المجموع الكلي	1,8877	,33640	−6,085	,000	**دال (غير موافق)**

* يتم اتخاذ القرار بشأن دلالة النتائج عند درجات الحرية (331) ومستوى الخطأ (0,05).

* المتوسط الفرضي لكل عبارة هو (02) [(1+2+3)/3].

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

نستنتج من خلال الجدول أعلاه أن القرار المتوصل إليه بالنسبة لمحور التكوين الجامعي يعبر عن رضا أعضاء هيئة التدريس عن البرامج التكوينية المقدمة في الجامعة، على عكس محور الحوكمة الجامعية كانت اجابات المستجوبين بموافق نوعا ما وهذا نتيجة للاعتماد على التشريعات الخاصة بالحوكمة، على عكس بقية المحاور المتمثلة في البحث العلمي الخدمات الإدارية وخدمة المجتمع تعبر عن عدم الرضا.

خلاصة الفصل الرابع

رسالة الجامعة غير واضحة بالإضافة إلى عدم وجود أساليب ووسائل لنشر مفاهيم الجودة وأهميتها. كما نجد عدم اهتمام الجامعة بموضوع الجودة هذا ما أظهرته عينة الدراسة، كذلك عدم وجود أيام دراسية فعالة أو ندوات للتعريف بدور خلية ضمان الجودة بالجامعة. عدم التشجيع على العمل الجماعي من خلال عدم إشراك أعضاء الهيئة التدريسية في اتخاذ القرارات التي تخص الجامعة.

خاتمة

خاتمة

من خلال هذه الدراسة واعتمادا على ما سبق حاولنا إبراز دور إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي ونخص بذلك الجامعة الجزائرية، وقد اتضح لنا أن الجامعة تعتبر هي القاعدة الفاعلة في بيئة التعليم من أجل تحقيق أهدافه على اعتبار أنها منظمة خدمية تعنى بإنتاج وتسويق الخدمات التعليمية والبحثية وبالتالي فهي المدخل الرئيسي لكل الأنشطة الخاصة بالمجتمع سواء كانت اقتصادية أم سياسية صناعية أو خدمية.

تم تقسيم هذه الدراسة إلى ثلاثة فصول نظرية شملت متغيرات الدراسة من إدارة الجودة الشاملة ثم إدخال هذا المنهج في قطاع التعليم العالي وصولا إلى تحسين الأداء باعتباره غاية إذ لابد من التحسين المستمر بانتهاج أسلوب إدارة الجودة الشاملة ثم دراسة أهم النماذج القائمة مؤسساتها التعليمية على نهج إدارة الجودة الشاملة ولقيت نجاحا على المستوى العالمي وصولا إلى دراسة الجامعة الجزائرية وأهم الإصلاحات التي أدخلتها على نظامها التعليمي من إصلاح ل م د وكذلك التطرق إلى التعليم عن بعد خصوصا وجائحة كورونا التي يعاني منها التعليم العالي ككل، ثم كانت قراءة للمرجع الوطني لضمان الجودة الداخلية المعتمد حاليا في الجامعات الجزائرية.

ثم تطرقنا إلى الدراسة الميدانية في هذا البحث التي شملت عينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الإخوة منتوري قسنطينة 1 متمثلة في 332 مفردة، وتم تحليل الاستمارات المسترجعة اعتمادا على برنامجSPSS26 والذي يعتبر من البرامج الواسعة في تحليل البيانات المستخرجة. من هنا سنتناول بالتفصيل أهم النتائج المستخلصة من كل فصل فيما يأتي:

بداية بالفصل الأول تم التعرض فيه إلى أهم المفاهيم المتعلقة بالجودة من دراسة المفاهيم التقليدية للجودة وصولا إلى أهم التعاريف الحديثة المتعلقة بالجودة، كما أحطنا هذه الدراسة بمفهوم الجودة من منظور إسلامي وقوفا عند أهم المراحل التاريخية لتطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة والتعرض غلى أهم النظريات والمفكرين التي أصبحت أفكارهم بمثابة نماذج على رأسها نموذج ديمنج وجوران، نموذج كروسبي، اشيكاوا، ثم إدخال مفهوم الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي تطرقنا فيه إلى مفهوما ثم أهم المبادئ التي تقوم عليها وصولا إلى محاور الجودة في التعليم العالي المتمثلة في جودة الإدارة الجامعية، جودة الطالب الجامعي ثم جودة أعضاء هيئة التدريس وجودة المرافق والهياكل الجامعية ثم

تعرضنا إلى تطبيق إدارة الجودة في التعليم العالي وأهم آليات ضمان الجودة. ثم التعرض إلى أداء مؤسسات التعليم العالي من خلال دراسة المفهوم وأهم المقاربات المفاهيمية للأداء منها المقاربة الاقتصادية، النظامية، المقاربة السياسية ثم دراسة مؤشراته بما أنها ترتبط ارتباطا بتحسين الأداء سواء الأكاديمي أو الإداري وحتى المجتمعي.

وقد استنتجنا مجموعة من النتائج تمثلت فيما يلي:

– الجودة في اللغة هي نقيض الرداءة، وتعني الإتقان والإتيان بالجيد من قول وعمل.

– تطور مفهوم الجودة من مفهومه التقليدي إلى مفهومه الحديث وتم ربطه بالتحسين المستمر.

– مفهوم إدارة الجودة الشاملة هي القيام بالعمل الصحيح على نحو صحيح من المرة الأولى مع الاستفادة بتقويم المستفيد في معرفة مدى تحسن الأداء.

– استخلصت أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة هي ثقافة تنظيمية تعتمد على العمل الجماعي وبالتالي فهي مدخل معاصر لتحسين الأداء.

– وجدنا أربعة نظريات للجودة متمثلة في نموذج ديمينج، نموذج جوران، نموذج كروسبي، نموذج ايشيكاوا.

– مفهوم إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي تلك العملية الإدارية تسعى إلى التطوير المستمر

– تركز على مجموعة قيم، تقوم على الجهد الجماعي وتوظيف مواهب جميع العاملين وإبداعاتهم من أجل التحسين المستمر في كافة عناصر العملية التعليمية من مدخلات ومخرجات التي تلبي حاجات المستفيدين ورغباتهم.

– هناك محاور أساسية للجودة في التعليم العالي تمثلت في جودة الإدارة الجامعية، جودة الطالب الجامعي، جودة أعضاء هيئة التدريس، جودة المناهج التدريسية، جودة المرافق الجامعية، جودة البيئة التعليمية، جودة الكتاب الجامعي، جودة التمويل، جودة التقييم.

– إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي مجموعة من المراحل لابد من مراعاتها.

– وجود معوقات تعترض تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.

– مفهوم الأداء في مؤسسات التعليم العالي يرتبط بالفعالية التي تربط النتائج بالأهداف والكفاءة التي تربط النتائج بالمدخلات.

– إن أداء مؤسسات التعليم العالي هو ذلك النظام الذي يربط بين مكونات الجامعة والبيئة الخارجية المحيطة بها ويعبر عن مدى قدرتها على استخدام مختلف مواردها المالية والبشرية والتكنولوجية، وحتى المعرفية بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها بطريقة فعالة.

– تحسين الأداء هو السعي المتواصل نحو تحقيق متطلبات العميل من خلال مجموعة من العمليات التي تتم من خلالها.

تناول الفصل الثاني نماذج إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء في مؤسسات التعليم العالي في ظل تجارب دولية، تطرقنا إلى النموذج الأوروبي لضمان الجودة الذي يعتبر من أهم النماذج الرئيسية والذي اعتمد على مجموعة من المعايير لابد من الاعتماد عليها من أجل الجودة الداخلية والخارجية لمؤسسات التعليم العالي، ثم دراسة أهم الجامعات الأجنبية التي لاقت نجاحا تجربة جامعة أوريجون حيث اعتمدت على التخطيط الاستراتيجي اقتداء بمعايير جائزة مالكوم بالدريج كما اعتمدت على مجموعة من المبادئ أدت إلى نجاحها كتوضيح أهدافها، مع تكوين فرق عمل لمتابعة الجودة بمشاركة أعضاء من مختلف الكليات والمعاهد مع توعية العاملين بطرق التحسين المستمر.

أما جامعة هارفارد فهي من أرقى الجامعات من حيث أدائها فهي تعمل على مشاركة الجميع وتشجيع الموظفين كما تعمل على تدريب مختلف مواردها البشرية على مستوى عالمي حيث تعتبر الجامعة التي أوجدت الاستقرار من خلال مختلف المنح المقدمة، وجامعة كامبريدج باعتبارها من أهم المراكز الأكاديمية الرائدة في مجال الجودة حيث تعمل على تطوير إجراءات الجودة في إطار مايعرف بالحكم الديمقراطي في جامعة كامبدريج كما اعتمدت على نظام التميز التعليمي فهي من الجامعات المصنفة ذهبي حتى تم نقل تجربتها إلى باقي دول العالم.

ثم تم دراسة تجربة الجودة في الدول العربية منها جامعة الملك عبد العزيز حيث تم تطبيق الجودة على مستوى كلياتها وإدارتها حيث تمكنت من تحسين أدائها، فقد ظهرت ضمن القوائم أهم الجامعات العالمية مقارنة بالجامعات العربية. ثم تم دراسة التجربة المصرية فقد لقيت نجاحا كبيرا، حيث أنها تؤكد على ضرورة الارتقاء بمستوى خريجي التعليم الجامعي في إطار الجودة الشاملة حيث تم إصدار قرار من

طرف المجلس الأعلى للجامعات بإنشاء لجنة عليا لتطوير الأداء. أما الجامعة المغربية خاصة جامعة الرباط حققت العديد من النتائج الايجابية في تطوير أداءها فقد قامت بالعديد من الإصلاحات أخرجت الجامعة من حالة التدهور إلى حالة التطور.

ثم تطرقنا في الفصل الثالث إلى الجودة وكيفية تحسين الأداء في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر درسنا مراحل تطور التعليم العالي في الجزائر مع أهم الوظائف التي تقوم بها والمبادئ التي ترتكز عليها مع دراسة أهم المشكلات والحلول التي تعترض مؤسسات التعليم العالي بالجزائر متعرضين لأهم إصلاح متمثل في نظام ل م د الذي اعتمدته الجامعة الجزائرية منذ عام 2004، وتوصلنا إلى مجموعة نتائج منها إلغاء التنظيم السنوي وتعويضه بالتنظيم السداسي النصف السنوي مع تحويل المناهج الدراسية إلى نظام وحدات من أجل تقييم المعارف ونيل الشهادات، جزأرة هيئة التدريس وتحسين المستوى.

– الموائمة مع المتطلبات الشرعية الديمقراطية لضمان تكوين نوعي للجميع.

– إشراك الجامعة في التنمية المستدامة والتفتح أكثر مع التطورات العالمية خاصة في مجال العلوم والتكنولوجيا.

– إرساء قواعد الحوكمة الجامعية والتي تستند إلى قيم المشاركة والتعاون والتشاور.

– ضرورة تجسيد نظام إدارة الجودة الشاملة حيث تجسد ذلك من خلال القانون التوجيهي لسنة 2008 حيث أنه كرس لأول مرة مع إمكانية فتح مؤسسات التعليم العالي وضرورة مراقبتها وتقييمها بإنشاء المجلس الوطني للتقييم.

– أهم جهود الجزائر في مجال الجودة من أجل وضع وتفعيل ضمان الجودة على مستوى مؤسسات التعليم العالي

– انعقاد الملتقى الدولي الذي نظمته وزارة التعليم العالي 2008 الذي كان تحت عنوان ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي بين المتطلبات والواقع.

– سياسة التكوين في الجامعة الجزائرية حيث تم الاعتماد على التكوين النوعي وديمقراطية التعليم.

– إنشاء اللجنة الوطنية لتطبيق ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي **CIAQES**حيث عملت على وضع معايير ومؤشرات ضمان الجودة في ضوء المقاييس الدولية.

– القيام بعملية التقييم الذاتي وضمان الجودة من طرف مؤسسات التعليم العالي في إطار اعتماد وتطبيق النظام المرجعي الذي تم إعداده من طرف لجنة إرساء ضمان الجودة في التعليم العالي.

– المرجع المغاربي للجودة الذي كان الهدف منه تطوير ممارسات الجودة في جميع الدول الشريكة كل من تونس والمغرب والذي احتوى على الميادين الأربعة(التكوين، البحث العلمي، الحوكمة الجامعية، الحياة الجامعية).

– مشروع إراسموس 2002–2013، الذي كان كنقطة شراكة بين الجزائر والاتحاد الأوروبي حيث أنه يعزز الحوار بين مختلف الدول.

– إنشاء المنصة الالكترونية الخاصة بالمجلات العلمية الوطنية(ASJP) فهي مبادرة تندرج في اطار وطني للمعلومات العلمية والتقنية.

– مشروع التعليم عن بعد عبر مؤسسات التعليم العالي في ظل جائحة كوفيد19، فقد اعتمدت الجامعات الجزائرية العديد من التقنيات منها google meet, Zoom, google Classroom, black bord بالإضافة إلى العديد من التطبيقات.

– ثم التطرق للمرجع الوطني لضمان الجودة الداخلية في المؤسسة الجامعية بالجزائر باعتباره الدعامة الأساسية التي تعتمد عليها الجامعات من إجراء التقييم الذاتي بالاعتماد على مختلف معاييره.

أما الفصل الأخير كان دراسة ميدانية تمثلت في دراسة جامعة الإخوة منتوري قسنطينة1 توضح من خلال ذلك أن لها مساحة كبيرة حيث شهدت الجامعة في السنوات الأخيرة انجازات ملموسة لتطوير مختلف هياكلها البيداغوجية. بينت النتائج المتحصل عليها من خلال الاعتماد على نظام SPSS وبناء على أراء أفراد عينة الدراسة(أعضاء هيئة التدريس)المتمثلة في 332 مفردة بأن جامعة قسنطينة1 تسعى لبذل جهود معتبرة لتحقيق رضا زبائنها وقد استطاعت أن تضمن جودة التكوين الجامعي وجودة البحوث العلمية بدرجة متوسطة.

من هنا نستنتج تستطع جامعة قسنطينة1 بالرغم من جهودها المبذولة في مجال الجودة أن تضمن جودة الخدمات المقدمة لأعضاء هيئة التدريس وحتى طلابها ورضا المجتمع ككل. وقد تبين ذلك من خلال النتائج التالية:

– من خلال إجابات المستجوبين المتمثلين في أعضاء هيئة التدريس بجامعة الإخوة منتوري بقسنطينة بمختلف تخصصاتهم تبين رضا هذه الفئة عن مستوى التكوين الجامعي بالتالي هناك دور ايجابي لإدارة الجودة الشاملة في تحسين مستوى التكوين الجامعي.

– أما البحث العلمي فتبين عدم رضا هيئة التدريس عن مستوى البحث العلمي بجامعة الإخوة منتوري قسنطينة1 من خلال إجاباتهم سواء من حيث السياسات المتبعة لدعم البحث العلمي أو نسبة التمويل الموجهة للبحث العلمي من أجل تحسين الأداء بالتالي لإدارة الجودة الشاملة دور سلبي في تحسين مستوى البحث العلمي.

– أما عن مستوى تطبيق الحوكمة الجامعية نجد الإجابات كانت متوسطة وبالتالي الرضا بنسبة قليلة بالنسبة لأعضاء هيئة التدريس، هذا ما أدى إلى القول أن إدارة الجودة الشاملة ليس لها دور فعال في تحسين مستوى الحكمة الجامعية.

– أما الحكم على مستوى الخدمات الإدارية فكان ضعيف، بالتالي عد الرضا عن الخدمات المقدمة لأعضاء هيئة التدريس بالتالي هناك دور سلبي لإدارة الجودة الشاملة في تحسين مستوى الخدمات الإدارية المقدمة.

– أما بالنسبة لخدمة المجتمع فكان هناك عدم رضا تام من طرف المستجوبين وأن الجامعة لا تلبي متطلبات المجتمع وبالتالي هناك دور سلبي لإدارة الجودة الشاملة في تحسين مستوى خدمة المجتمع.

– ومن هذا كله يمكن القول أن إدارة الجودة الشاملة في جامعة قسنطينة1 لا تلعب دور فعال في تحسين أدائها لأن هناك عدم الرضا من طرف أعضاء هيئة أعضاء هيئة التدريس.

– وقد توصلنا بإيجاز إلى النتائج التالية:

– عدم رضا أغلب أعضاء هيئة التدريس عن مستوى البحث العلمي بالجامعة.

– استراتيجية البحث العلمي في الجامعة لا تتوافق مع أهدافها.

– لا يوجد تمويل وإنفاق كاف للبحث العلمي بحيث نجد الجامعة لا تعمل على تحفيز أعضاء هيئة التدريس للقيام بالأبحاث العلمية.

– تطبق الجامعة سياسات فعالة لدعم البحث العلمي لأعضاء هيئة التدريس.

– عدم وجود رقابة في الجامعة على مختلف عملياتها الإدارية

- لا تهتم الجامعة بالاقتراحات التي يقدمها أعضاء هيئة التدريس.
- ضعف تدريب الأساتذة في طرق ومناهج إعداد المقررات الدراسية.
- عدم رضا المستجوبين عن الخدمات الإدارية المقدمة
- التأخر في الرد عن انشغالات الأساتذة
- لا تؤخذ النتائج المتحصل عليها من أجل تحسين العملية التعليمية.
- عدم انفتاح الجامعة على المحيط الاقتصادي والاجتماعي من أجل تقديم خدمات للمجتمع الذي يعتبر من وظائف الجامعة الأساسية.
- قلة البيانات والمعلومات الكافية والمحدثة التي تخص خلايا الجودة.
- عدم توفر الجامعة على الهياكل المطلوبة.
- لم يصل مستوى الأداء في الجامعة إلى الجودة المطلوبة.

وبخصوص التوصيات نوجزها فيما يلي:

- حتى نتمكن من تحسين الأداء لابد من التحسين المستمر بانتهاج أسلوب إدارة الجودة الشاملة.
- تقديم خدمات إدارية تتسم بالدقة والسرعة والجودة.
- تكريس الشفافية والمساواة في التعامل مع قضايا الأساتذة
- ضرورة العمل الجماعي والعمل بروح الفريق بين الإدارة والأساتذة.
- تدعيم الجامعة بالتجهيزات المناسبة.
- لابد على الجامعة بناء برامج تمكنها من تحقيق أهدافها.
- لابد من تقويم البرامج الدراسية بغية تطويرها وتعزيز جودتها لاكتسابها المنافسة العالمية.
- ضرورة إعداد استراتيجية متكاملة لتطوير مؤسسات التعليم العالي.
- تهيئة الظروف المناسبة لعملاء الجامعة سواء الطالب أو أعضاء هيئة التدريس
- ضرورة الانفتاح على المحيط الخارجي والداخلي
- إنشاء العديد من المجلات العلمية لإتاحة الفرصة النشر
- تقديم الحوافز المادية والمعنوية لأعضاء هيئة التدريس المتميزين في أدائهم.
- ربط التخصصات بما يتلائم ومتطلبات المجتمع.

– تحتاج مؤسسات التعليم العالي إلى نشر فلسفة وثقافة الجودة في الجامعات عموديا وأفقيا مع العمل على معرفة طلبات الطلبة والمجتمع وهيئة التدريس ذلك لإيجاد مخرجات بالقدر الذي يطلبونه بتكريس ثقافة الجودة في الجامعات الجزائرية.

– لابد من تفعيل خلية الجودة الموجودة برئاسة الجامعة وضم العديد من الأعضاء بمختلف التخصصات.

– إلزامية التقيد بمختلف المعايير التي جاء بها المرجع الوطني لضمان الجودة الداخلية في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر حتى تبلغ الجامعة مرحلة التميز والجودة في مختلف عملياتها التعليمية.

– من هنا يمكن القول أن الدلائل البحثية تشير بأن الاهتمام بتجويد وتحسين أداء مؤسسات التعليم العالي خاصة جامعة قسنطينة 1سوف يتزايد في المستقبل القريب والبعيد خاصة في ظل التغيرات التي يشهدها العالم اليوم من تطور.

القائمة العامة للمراجع

- **المراجع باللغة العربية:**
- ابراهيم رضا المليجي، و مبارك عواد البرازي. (2010). **الجودة الشاملة والاعتماد المؤسسي" رؤى مستقبلية لتحقيق جودة التعليم في عصر المعلوماتية** (الإصدار ط1). القاهرة: عالم الكتب.
- ابراهيم زروقي، و عبد المجيد بدري. الجودة الشاملة: غاية في حد ذاتها أم وسيلة لرفع مستوى أداء المؤسسات الجامعية. **الملتقى الدولي الثاني حول ضمان الجودة في التعليم العالي: تجارب ميدانية ومؤشرات حسن الأداء والاستشراف**. سكيكدة: جامعة 20 أوت 1955.
- ابراهيم ميسر، و أحمد الجبوري. (2010). **ادارة الجودة جوانب نظرية وتجارب واقعية**. الرياض: مركز البحوث، معهد الإدارة العامة للطباعة والنشر.
- أبو النصر .م .(2008) .**إدارة الجودة الشاملة في مجال الخدمات** ط 1.القاهرة :مجموعة النيل العربية.
- احصائيات الطلبة. (2020-2021). **ملحق عن احصائيات الطلبة بجامعة الاخوة منتوري قسنطينة1**. جامعة الاخوة منتوري قسنطينة1: مصلحة الاحصاء، البرج الاداري.
- احصائيات عدد الأساتذة، مصلحة مستخدمي الأساتذة، البرج الإداري ,ا .ع (2020-2021) .**احصائيات عدد الأساتذة** .
- احصائيات عدد الموظفين. (2020-2021). **احصائيات عدد الموظفين**. المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين، مصلحة الموظفين الإداريين والتقنيين وأعوان المصالح، البرج الإداري.
- احصائيات عدد مخابر البحث، جامعة الاخوة منتوري قسنطينة1 (2020-2021) . احصائيات عدد المخابر الجامعية . مصلحة البحث والتكوين العلمي.
- أحمد الخطيب، و رداح الخطيب. (2010). **الاعتماد وضبط الجودة في الجامعات العربية(أنموذج مقترح)** (الإصدار ط1). الاردن: عالم الكتب الحديث.
- أحمد تريكي. (2015-2016). **التحولات الاجتماعية والاقتصادية في الجزائر في الفترة من 1990-2010 وانعكاساتها على النظام التعليمي دراسة نظام(ل.م.د)**، (رسالة دكتوراه). كلية العلوم الإجتماعية(أبو القاسم سعد الله): جامعة الجزائر2.
- أحمد حسين بتال العاني، علي صالح الشايع، و خديجة خلف عبد الله. (2013). الضبط الإحصائي لجودة الأداء التدريسي من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، دراسة تطبيقية على جامعة الأنبار. **المؤتمر العربي الدولي الثالث لضمان جودة التعليم العالي**. الاردن: جامعة الزيتونة.
- أحمد زرزور. (2006). **تقييم تطبيق الإصلاح الجامعي الجديد، نظام ليسانس، ماستر، دكتوراه في ضوء تحضير الطلبة في عالم الشغل، دراسة ميدانية بجامعة منتوري قسنطينة والمركز الجامعي بأم البواقي**(رسالة ماجيستار) تخصص علم النفس التنظيمي وتنمية الموارد البشرية) ،الجزائر، قسنطينة: كلية العلوم الإجتماعية والعلوم الإنسانية، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا.
- أحمد زيوش، و لزهاري خلفاوي. (2005).نظام (LMD) والتمشي البداغوجي-دراسة تحليلية . **مجلة الباحث للعلوم الرياضية والاجتماعية** (13).

- أحمد محمد جاد. (2008). **التجديد التربوي في التعليم الجامعي** (الإصدار ط1). الاسكندرية: العلم والايمان للنشر والتوزيع.
- أخبار المجلس الشعبي الوطني. (17 ديسمبر, 2020).التعليم العالي والبحث العلمي عبر أرقام تسوية ميزانية 2018. تاريخ الاسترداد 2021 02, 23، من http://www.apn.dz/AR/plus-ar/actualite-ar/6350-com-finance-
- إدريس طهطاوي. (د س). الحكامة بالتعليم العالي. **مجلة عالم التربية** (02).
- ادريس ,ج .ع .(2012) .إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على خدمات التعليم العالي من أجل التحسين المستمر وضمان جودة المخرجات والحصول على الاعتمادية :دراسة حالة فرع جامعة الطائف بالخرمة، .مجلة أماراباك) **مجلة الأكاديمية الأمريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا**,(07) 03 .
- أديجي باد ديرو. (1995). **الدليل الصناعي الى ايزو9000**. (فؤاد صلال ومحسن عاطف، المترجمون) القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.
- اسماعيل سالم منصوري ماضي. (2010). **دور إدارة المعرفة في ضمان تحقيق جودة التعليم العالي" حالة دراسية الجامعة الإسلامية بغزة"**. ، (رسالة ماجيستار)، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال،غزة، فلسطين: الجامعة الإسلامية.
- اشرف السعيد احمد محمد. (د.س). **الجودة الشاملة والمؤشرات في التعليم الجامعي**. الاسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر الاسكندرية.
- **الإذاعة الجزائرية**. (بلا تاريخ). https://www.radioalgerie.dz/news/ar/article/20180915/150117.html. تاريخ الاسترداد 14 02, 2021
- **الأمر رقم 54/69**. (17 يونيو, 1969). والمتضمن انشاء جامعة قسنطينة، المعدل.الجريدة الرسمية رقم 54، يوم الأحد 13 رجب عام 1425، الموافق ل29 غشت سنة 2004 ، 13. الجزائر.
- البيلاوي ,ح .ح .,رشدي ,ت .وطعيمة ,أ .(2005) .**الجودة الشاملة في التعليم بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتمادالأسس والتطبيقات**.عمان :دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- الترتوري, محمد عوض; جويجان, أغادير عرفات. (2006). **إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات**. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- التركاوي, خير الله يونس. (2017). **ادارة الجودة الشاملة في الجامعات** (الإصدار ط1). الأردن: دار الاعصار العلمي للنشر والتوزيع.
- التعاون الدولي، **موقع جامعة الملك عبد العزيز**. (بلا تاريخ). تاريخ الاسترداد 07 12, 2020، من https://ic.kau.edu.sa/Default-983-AR: https://ic.kau.edu.sa/Default-983-AR
- **التقرير التمهيدي عن مشروع القانون التوجيهي حول البحث العلمي والتطوير التكنولوجي**. (14 سبتمبر, 2015). تاريخ الاسترداد 28 02, 2021، من http://www.apn.dz/AR/textes-de-lois-ar/.

- التنظيم البيداغوجي لعدد الهياكل التنظيم البيداغوجي لعدد الهياكل. (2015-2016). **جدول تنظيم الهياكل البيداغوجية لجامعة قسنطينة1**. مصلحة الاحصاء، البرج الإداري، الطابق11. جامعة الإخوة منتوري قسنطينة1.
- الجبوري, ميسر ابراهيم أحمد. (2010). **ادارة الجودة جوانب نظرية وتجارب واقعية**. الرياض: معهد الإدارة العامة للطباعة والنشر.
- الجريدة. (10 جانفي, 2019). **جامعة محمد الخامس الأفضل من حيث التواجد على الانترنت والثقة وروابط الجودة**. تاريخ الاسترداد 10 11, 2021، من http://www.aljarida.ma/?p=30385.
- الدائم, مرتضى ابراهيم نور. (2013). **أثر تطبيق ادارة الجودة الشاملة على الأداء في مؤسسات التعليم العالي بالتطبيق على جامعة الرباط في الفترة من 2008-2013**. كلية العلوم الادارية جامعة أم درمان الاسلامية، السودان.
- الرب سيد محمد جاد الرب .(2010) .**ادارة الجامعات ومؤسسات التعليم العالي "استراتيجيات التطوير ومناهج التحسين** .مصر.
- الربيعي ,م .د .(2014) .**ادارة الجودة الشاملة في التربية والتعليم**.بيروت :دار الكتب العراقية.
- الربيعي، س2008. **التعليم العالي في عصر المعرفة "التغيرات والتحديات وآفاق المستقبل**"عماندار الشروق للنشر والتوزيع.
- الطاهر مسعودي، أحمد بلول، و خديجة سلامي. (د.س). بعض مشكلات تطبيق نظام ل م د LMD في الجامعة الجزائرية،العدد2، المجلد1. **مجلة الباحث للعلوم الرياضية والاجتماعية**، 1 (2).
- العبيدي ,ع .ع .**تقويم الأداء الإداري للمشاريع وأثر العوامل الإستراتيجية في تحسين فاعليتها** .مركز الكتاب الأكاديمي.
- العور, منصور. (2015). **الجودة ومستقبل التعليم العالي**(المجلد ط1). السعودية: جامعة حمدان بن محمد الذكية.
- الغميز ,ن .خ .(2004) .**امكانية تطبيق معايير ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي السعودية من وجهة نظر مديري الدوائر ورؤساء الأقسام في وزارة التعليم العالي .جامعة اليرموك)** .(رسالةماجيستار).كلية التربية ,الأردن :جامعة اليرموك.
- القحطاني. (2019) .قياس مستوى توافر مؤشرات جودة البحث العلمي بجامعة الملك خالد وآليات تحسينها.**المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي**.(42) 12
- المجلس الأعلى للتربية .(1997) .**تطوير المنظومة التربوية والنهوض بالبحث العلمي في برنامج الحكومة**، الجزائر.
- المحور اليومي .(02 03 ,2016) .ا، البحث العلمي يحتاج إلى إرادة حكومية ,2020 ,14 03 Consulté le . sur **http://elmihwar.com/ar/index.php/**: **http://elmihwar.com/ar/index.php/**
- **المرسوم التنفيديرقم 279/03**. (23 غشت, 2003). الجريدة الرسمية رقم54، يوم الاحد 13 رجب عام 1425، الموافق 29 غشت سنة 2004،الجزائر.

- **المرسوم التنفيدي رقم 111/06.** (11 مارس, 2006). المتعلق بتنظيم جامعة قسنطينة وسيرها، الجريدة الرسمية العدد15، الأحد 12 مارس 2006. 25. الجزائر.
- **المرسوم التنفيدي رقم 402/11.** (28 نوفمبر, 2011). الجريدة الرسمية العدد 66 بتاريخ04 ديسمبر 2011 ، 27.
- **المرسوم النفيدي رقم 403/11.** (28 نوفمبر, 2011). المتعلق بتنظيم جامعة قسنطينة وسيرها، الجريدة الرسمية العدد 66 بتاريخ 04 ديسمبر 2011.
- **المرسوم النفيدي رقم 245/04.**(29 أوت 2004).المتعلق بتنظيم جامعة قسنطينة وسيرها، الجريدة الرسمية رقم54، يوم الاحد 13رجب عام 1425، الموافق 29غشت سنة .13 .2004
- النجار, صباح; جواد, مها. (2013). دراسة عقبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي الأهلي. **مجلة كلية التراث الجامعة** (العدد14)، 81.
- النجارصباح، جواد كامل مها(2014)، تجارب بعض الدول الاجنبية والعربية في ضمان الجودة والاعتماد الاكاديمي.**مجلة كلية التراث**.العدد16
- الهام يحياوي. (2007).الجودة كمدخل لتحسين الأداء الانتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية، دراسة ميدانية بشركة الاسمنت عين التوتة. **مجلة الباحث** (05)، 46.
- الهذبة مناجلية. (2016). التعليم العالي في الجزائر وتلبية حاجات سوق العمل. **جرش للبحوث والدراسات** ، 17 (1).
- اليونسكو. (2018). **تقرير دراسة اليونسكو لتمويل التعليم العالي في الدول العربية**. بيروت: عن مكتب اليونسكو الاقليمي للتربية في الدول العربية.
- أمال محمود محمد أبو عامر. (2008). **واقع الجودة الادارية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين وسبل تطويره**(رسالة ماجيستار). 86-87. كلية التربية، قسم أصول التربية: الجامعة الإسلامية غزة.
- أماني عبد العظيم. (2018). **متطلبات تحقيق الميزة التنافسية لجامعة المنصورة في ضوء بعض الخبرات العالمية، رؤية تربوية معاصرة**. كلية التربية، قسم التربية: جامعة المنصورة.
- آمنة الحيول، و عبد العالي هبال. (05/06/ 09, 2020). الحوكمة في الجامعات الجزائرية: قراءة في المرجع المغاربي للجودة. **الملتقى الدولي الثاني حول التكوين الجامعي والمحيط الاقتصادي والاجتماعي: الحوكمة الجامعية**، مخبر الهندسة المعمارية، المدينة، المهن والتكوين.
- اميليا محمود النقري، و إخليف يوسف الطراونة. (2018). درجة تحقيق الجامعات الأردنية لمعايير ضمان الجودة من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديمية فيها. **مجلة دراساتالعلوم التربوية**، (3).
- أنيسة عطية قنديل. (2013). **الاستبانة كأداة بحث علمي:** دراسة تقويمية. مؤتمر: الدراسات العليا بين الواقع وآفاق الإصلاح والتطوير. فلسطين: الجامعة الإسلامية.
- إيراسمس+الجزائر ,المكتب الوطني .(2009-2013) .**ايراسموس موندوس** ,2021 ,31 10 Consulté le . sur https://services.mesrs.dz/Erasmus+/index%20arab_fichiers/Page607.htm

- ايهاب محمد فوزي البديوي. (2007). رؤية استراتيجية لرفع جودة التعليم الجامعي في جمهورية مصر العربية. ورقة عمل مقدمة في **المؤتمر العربي الأول بعنوان: الجامعات العربية: التحديات والأفاق المستقبلية الرباط : المملكة المغربية.**
- باشيوة, لحسن عبد الله. (2008). **أنموذج رياضي للمقارنة بين فاعلية جودة برامج التعليم العالي في الجامعات الجزائرية وتحسين نوعيتها بناء على معطيات الجودة الشاملة.** الجامعة الأردنية، كلية الدراسات العليا، الأردن.
- باشيوة, لحسن عبد الله; البرواري, نزار عبد المجيد; عيشوني, محمد أحمد. (2013). **التميز المؤسسي " مدخل الجودة وأفضل الممارسات مبادئ وتطبيقات"**. عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- بسمان فيصل محجوب. (2003). **إدارة الجامعات العربية في ضوء المواصفات العالمية" دراسة تطبيقية لكليات العلوم الإدارية والتجارة.** المنظمة العربية للتنمية الإدارية .
- بشتة،حبوعموشة، ن .(2018) .البحث العلمي في الجامعة الجزائرية بين المفهوم النظري والممارسة الأكاديمية . **مجلة دراسات في علوم الانسان والمجتمع.**(01)
- بن حسن محمد، و اخضر فايزة. (2007). مشكلات تحقيق الجودة في التعليم العام. **المؤتمر الوطني الثاني للجودة.**السعودية.
- بن عراب عبد الكريم.(2006) ، دراسة مقارنة ونقدية للبرنامجين الخماسيين للبحث العلمي في الجزائر(2000-2004)و(2006-2010)**مجلة الأمير عبد القادرللعلوم الاسلامية**، العدد2، المجلد22.
- بوثلجي إلهام (2019)2021 ,14 02 Consulté le **https://www.echoroukonline.com** .
- بوحوش،ع .(2006) .**نظريات الادارة الحديثة في القرن الواحد العشرين**.بيروت :دار الغرب الاسلامي.
- بوزيد،ن .بن حسين ,س .(2017) .ضمان جودة التعليم العالي في الجزائر -على المستوى المؤسساتي - الإمكانيات والمتطلبات، العدد 23، مارس 2017، **مجلة العلوم الاجتماعية.**
- بومدين غربي. (2016). دور الجامعة الجزائرية في التنمية الاقتصادية"الفرص و القيود.**المجلة الجزائرية للعولمة والسياسات الاقتصادية** (07).
- تريكي, أحمد. (2015-2016). **التحولات الاجتماعية والاقتصادية في الجزائر في الفترة من 1990-2010 وانعكاسها على النظام التعليمي دراسة لنظام LMD(** رسالة دكتوراه في علم الاجتماع). كلية العلوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع: جامعة الجزائر2، أبو القاسم سعد الله.
- توفيق بوجنان، و علي ازنساني. (2011). أثر التطوير الاداري في تحسين الأداء المؤسسي: دراسة حالة المواصفات والمقاييس الأردنية. **مجلة دفاتر اقتصادية**، (02).
- جامعة الملك عبد العزيز، تاريخناا sur ,2020 ,06 12 Consulté le (s.d.). .
- **https://www.kau.edu.sa/Home.aspx: https://www.kau.edu.sa/Home.aspx**
- جمال الدين محمد ابن منظور. (1984). **لسان العرب.** القاهرة: دار المعارف.
- جودة ,م .أ .(2009) .**إدارة الجودة الشاملة**، مفاهيم وتطبيقات .ط4. عمان :دار وائل للنشر.

- حامد, نور الدين; عبد الرحيم, ليلى. (2012). مبادئ ومميزات توجيهية لضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي. **المؤتمر السنوي الرابع للمنظمة العربية لضمان الجودة في التعليم، آليات التوافق والمعايير المشتركة لضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي في التعليم**، مصر.
- حسين يحيوش. (2003).**التقييم والانتقال وتحسين مستوى التكوين في الجامعة الجزائرية** .أرشيف الجزائر.
- حليمة قادري، و نصيرة بن نابي. (بلا تاريخ). جودة التكوين في نظام ل م د في ضوء المرافقة البيداغوجية للطالب الجامعي. **مجلة الباحث .العدد02، المجلد7**
- حمزة مرداسي. (2009-2010). **دور جودة التعليم العالي في تعزيز النمو الاقتصادي" دراسة حالة الجزائر**"(رسالة ماجستار في علوم التسيير تخصص اقتصاد تطبيقي وتسيير المنظمات). كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير: جامعة باتنة.
- خامرة بوعمامة. (2017-2018). **جودة مخرجات التعليم العالي ومتطلبات سوق الشغل في الجزائر** . كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير: جامعة الجزائر3.
- خليل شرقي. (2015-2016). **دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي- دراسة لآراء عينة من الأساتذة في كليات الإقتصاد بالجامعات الجزائرية**، رسالة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال). بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير: جامعة بمحمد خيضر بسكرة.
- خليل محمد الخطيب. (2018). **واقع البحث العلمي في الوطن العربي(2008-2018)، دراسة وصفية تحليلية.** منظمة المجتمع العربي .
- خنيش ,د .(2011-2010) .**إصلاح منظومة التعليم العالي والبحث العلمي بالجزائر في ظل التحولات التنموية الجديدة**، (رسالة دكتوراه)،تخصص علم الاجتماع .كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية : جامعة محمد خيضر -بسكرة.
- خيضر كاظم حمود. (2000). **إدارة الجودة الشاملة.** عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- ديب ,نسرين روحي سالم .(2013) .**واقع تطبيق المنهج الشمولي لضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي،** دراسة حالة الجامعة الاسلاميةبغزة. رسالة ماجستار .غزة ,كلية التجارة، قسم ادارة الأعمال :الجامعة الاسلامية.
- راضية بوزيان. (2015). **ادارة الجودة الشاملة ومؤسسات التعليم العالي، دراسة ميدانية في بعض جامعات الشرق الجزائري** (المجلد ط1). عمان: مركز الكتاب الأكاديمي.
- رافدة عمر الحريري، و سعد زناد دروش. (2010). **القيادة وإدارة الجودة في التعليم العالي** (الإصدار ط1). عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- رضا ابراهيم المليجي، و مبارك عواد البرازي. (2010). **الجودة الشاملة والاعتماد المؤسسي" رؤى مستقبلية لتحقيق جودة التعليم في عصر المعلوماتية** (الإصدار ط1). القاهرة: توزيع عالم الكتب.
- رفيق زراولة. (2010-2011). **تأثير التغيرات السوسيو اقتصادية على تنظيم وهيكلة الجامعة الجزائرية: دراسة حالة جامعة قالمة**(رسالة دكتوراه)2011 ، عنابة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير2010-2011، ص 316. تأثير التغيرات السوسيو اقتصادية على تنظيم وهيكلة الجامعة الجزائرية: دراسة حالة جامعة قالمة . كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، عنابة: جامعة باجي مختار.

- زاهر ضياء الدين. (2005). **إدارة النظم التعليمية للجودة الشاملة** (الإصدار ط1). القاهرة: دار السحاب للنشر والتوزيع.
- زاهر, ضياء الدين. (1998). **أفاق التعليم العالي في الوطن العربي**. اجتماع مسؤولي التعليم العالي في البلاد العربية: المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم.
- زرزار العياشي، و حمزة بن وريدة. (2019). إدارة التميز في التعليم العالي وفق النموذج الأوروبي للتميز، دراسة حالة كلية التربية سكيكدة. **المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي** ، 12 (42).
- زهية بختي، و أمحمد بن العربي. (2017). تحسين الجودة في التعليم العالي الجزائري من خلال تطبيق نظام ل م د. **مجلة العلوم الاجتماعية**(26).
- زين الدين بروش، و يوسف بركان. (2012). مشروع تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر الواقع والآفاق 04، 05 أفريل 2012، ص813(بتصرف). تأليف الجامعة الخليجية (المحرر)، **أبحاث المؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان جودة التعليم العالي**، البحرين.
- سعد الله مكي. (2016). رهانات الجودة في التعليم العالي (قراءة في كتاب التعليم العالي في أفق 2030). **مجلة الدراسات التربوية والنفسية** ، (01).
- سعدان شبايكي. (2011). الآثار الاقتصادية والاجتماعية لنظام التعليم العالي(ل.م.د). **مجلة البحوث والدراسات العلمية**
- سعيد بن حمد الربيعي. (2008). **التعليم العالي في عصر المعرفة التغيرات والتحديات وأفاق المستقبل** (الإصدار ط1). دار الشروق للنشر والتوزيع.
- سعيد عمراني، و سهام قوت. (2020). حوكمة الانفاق العمومي على التعليم العالي في الجزائر.**الملتقى الدولي الثاني حول: التكوين الجامعي والمحيط الاقتصادي والاجتماعي: الحوكمة الجامعية**، مخبر: الهندسة المعمارية، المدينة، المهن والتكوين.
- سعيد ,خ .ب .(1997) .**إدارة الجودة الشاملة:تطبيقات على القطاع الصحي** .الرياض :ردمك للنشر.
- سلطي ,س .(2001) .**الجامعة والبحث العلمي**.21عمان :دار الفكر.
- سمير بن حسين. تقييم فعالية خلايا ضمان الجودة في المساهمة في بناء وتطوير نظام ضمان جودة التعليم العالي بالجزائر. (جامعة ورقلة، المحرر)**مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية** (18)، 3.
- سهيل ذياب رزق. (2009). معايير الجودة في مؤسسات التعليم العالي(الجامعة الفلسطينية الفاعلة – دراسة حالة–). **مجلة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات (العدد السابع عشر)**.
- سهيلة محسن كاظم الفتلاوي. (2007). الجودة في التعليم(المفاهيم، المعايير، المواصفات، المسؤوليات) (الإصدار ط1). عمان: دار الشروق.
- سوسن شاكرمجيد. (2011). **تقويم جودة الأداء في المؤسسات التعليمية**. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- سوسن شاكر مجيد. (2014). **الجودة في المؤسسات والبرامج الجامعية**، دار صفاء للنشر والتوزيع (الإصدار ط1). عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

- سوسن مجيد شاكر، و محمد الزيادات عواد. (2015). **الجودة والاعتماد الأكاديمي لمؤسسات التعليم العام والجامعي** (الإصدار ط2). عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- سيد الرب جاد محمد. (2009). **استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء(الأطر المنهجية والتطبيقات العملية)**. دار، مطبعة العشرى.
- سيد عبد النبي محمد. (2019). **أساليب مراقبة الجودة** (الإصدار ط1). مصر: دار الكتب المصرية.
- سيدة، ح ,حداد بنحو تطبيق ادارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي مع عرض تجارب تطبيق ادارة الجودة الشاملة في بعض الجامعات المختلفة **مجلة الحقوق والعلوم الانسانية**، دراسات اقتصادية، العدد10
- شرف الدين زديرة. (2016-2017). **دور ادارة الجودة الشاملة في تحسين جودة خدمات المؤسسات الاستشفائية**(دراسة حالة عينة من المؤسسات الاستشفائية). كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير.
- شيراز محمد عشير طرابلسية. (2003). **إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في مجال التعليم العالي: دراسة تطبيقية على جامعة تشرين**، رسالة ماجستار في إدارة الأعمال. كلية الاقتصاد، سوريا: جامعة تشرين.
- صالح عبد الجليل أغنية، و فيصل عبد السلام الحداد. (2016). جودة البحث العلمي لأعضاء هيئة التدريس وأثرها في تطوير المحتوى التدريسي بأقسام المحاسبة" دراسة تحليلية تطبيقية على جامعة سرت".**المؤتمر العربي الدولي السادس لضمان جودة التعليم العالي**. السودان: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- صليحة رقاد. (2013-2014). **تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية: آفاقه ومعوقاته" دراسة ميدانية بمؤسسات التعليم العالي للشرق الجزائري**،(رسالة دكتوراه). جامعة سطيف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر.
- ضياء الدين زاهر. (2005). **ادارة النظم التعليمية للجودة الشاملة** (الإصدار ط1). القاهرة: دار السحاب للنشر والتوزيع.
- عادل ذبيح. (2020). المسؤولية المجتمعية وتطبيقاتها على العلاقة بين الجامعة والمجتمع في الجزائر، المجلد10، العدد01.**مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية.**
- عادل مستوي، و كسيرة سميرة. (2015). التعليم العالي وإشكالية تطوير وإنتاج المعرفة العلمية في الجزائر: رؤية تحليلية خلال الفترة 1990-2013. **Cybrarias Journal** (40).
- عاصف عبد الحكيم أبو صفية. (2016). **أثر التكامل بين التكلفة المستهدفة وادارة الجودة الشاملة في زيادة الحصة السوقية ورفع قيمة السهم للشركات المدرجة في بورصة فلسطين**. غزة، قسم المحاسبة، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية،جامعة الأزهر، فلسطين: جامعة الأزهر.
- عامر عامر أحمد، أحسن جميلة. (دون سنة). أهمية التسيير الاستراتيجي في تحقيق الجودة الشاملة في المؤسسات التي لاتهدف للربح، مؤسسسات التعليم العالي. **المجلة الجزائرية للعولمة والسياسات الاقتصادية.**
- عامر ,س .ي .(1996) .برنامج الادارة بالجودة الشاملة TQMفي الفترة **1996**،القاهرة، :مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الاداري.**مجلة دفاتير السياسة والقانون**(13).

- عباس الشريف عبد الرحمان معالي. (2018). **إدارة الجودة الشاملة الموجهة وأثرها على الأداء المؤسسي" الدور المعدل للثقافة التنظيمية"دراسة على عينة من المصانع العاملة بولاية الخرطوم** . السودان، كلية الدراسات العليا، رسالة دكتوراه في ادارة الاعمال: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- عباس فاضل حسون. (2012). بناء المعايير المحلية لضمان جودة الأداء وتوزينها لانشطة التعليم وفق متطلبات برامج الاعتماد الأكاديمي في جامعة بابل، **المؤتمر السنوي الرابع للمنظمة العربية لضمان الجودة في التعليم، آلية التوافق والمعايير المشتركة لضمان الجودة والاعتماد الاكاديمي جامعة بابل**. القاهرة: مصر.
- عبد الباسط شواو. (2014-2015). **تكوين الأرشفيين بالجامعة الجزائرية بين النظري والواقع، تجربة تخصص تقنيات أرشيفية في نظام ل م د بجامعة قسنطينة2،** (رسالة دكتوراه ل م د تخصص علم المكتبات والتوثيق). معهد علم المكتبات: جامعة قسنطينة2.
- عبد الباسط محمد أحمد. (2014). **تصور مقترح لتطبيق الثقافة التنظيمية بمؤسسات التعليم العالي بليبيا وفاعليتها في تحقيق منظومة الجودة الشاملة،** رسالة دكتوراه(تخصص ادارة وتخطيط تربوي. السودان، كلية التربية، جامعة ام درمان الاسلامية.
- عبد الحكيم شريط، و عبد الحميد قويسم. (د.س). الصعوبات التي تواجه سيرورة نظام(ل.م.د) الجامعات الجزائرية وكيفية التغلب عليها، ، العدد1، مجلد1، ص267. **مجلة الباحث للعلوم الرياضية والاجتماعية** ، (01).
- عبد الرحمان الحسيني، مسعود مفتاح أحمد. (2013). نماذج إدارة الجودة الشاملةT.Q.M ومعوقات استخدامها في التعليم العالي.**المؤتمر العربي الدولي الثالث لضمان جودة التعليم العالي.**
- عبد الرحمان لكحل، و صلاح الدين شامخ. (د.س). نظام ل م د في الجزائر بين المعيقات والطموحات. **مجلة الباحث للعلوم الرياضية والاجتماعية،** 01 (01).
- عبد العالي دقوقي. (22-23 3, 2019). حكامة التدبير الجامعي والتخطيط الاستراتيجي في أفق تحقيق الجودة(الجامعة المغربية نموذجا)**.مؤتمر تطوير الأنظمة التعليمية العربية،** طرابلس.
- عبد الكريم بن عراب. (2004). التعليم العالي في عهد الرئيس الراحل هواري بومدين، **أعمال ندوة بمناسبة تخرج الدفعة 17، جامعة الأمير عبد القادر**، قسنطينة.
- عبد الناصر علك حافظ، حسين وليد حسين عباس. (2015). **الاعتماد الاكاديمي وتطبيقات الجودة في المؤسسات التعليمية** (الإصدار ط1).
- عبيدات ذوقان، عبد الحق كايد، و عدس عبد الرحمان. (2014). **البحث العلمي مفهومه، أدواته وأساليبه** (الإصدار ط16). عمان: دار الفكر.
- عزيزة الغرفاوي. (21 أفريل, 2020). جامعة محمد الخامس بالرباط تنال اعترافا دوليا في التصنيف الدولي" حساب الأداء الأكاديمي برسم سنة 2019-2020. تاريخ الاسترداد 19 11, 2021، من.**http://www.assahraa.ma/web/2020/148360**
- علي حميدوش، و رابح فضيل. (2013). جودة التعليم العالي" حالة التجربة الجزائرية". **مجلة للاحصاء والاقتصاد التطبيقي** (19)، 15.

- علي ناصر شتوي زاهر. (2006). " مؤشرات جودة الأداء الأكاديمي بمؤسسات التعليم العالي "دراسة تطبيقية بالكليات التربوية بمنطقة عسير للتعليم العالي، ، المجلد الثاني، العدد الرابع، الرياض، 2006. **مركز البحوث والدراسات في التعليم العالي.**
- عماد ابو الرب، عيسى قدادة، و آخرون. (2014). **ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي"بحوث ودراسات"**. عمان، الاردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- عماد الدين محمد الحسن أحمد. (2013). **معايير جودة البرامج الأكاديمية. مداخلة في المؤتمر العربي الدولي الثالث لضمان جودة التعليم العالي.**
- عمر لميسي. (2018). وفق مشاريع اصلاح منظومة التربية والتكوين بالمغرب مفهوم الجودة في التعليم العالي. **مجلة مسالك التربية والتكوين، (1).**
- عمر محمد الخرابشة. (2015). إدارة الجودة والاعتماد في التعليم. **المؤتمر السنوي السابع"أثر الجودة والاعتماد في التعليم" الدار البيضاء.**المملكة المغربية.
- عمرو وصفي عقيلي. (2000). **المنهجية المتكاملة لادارة الجودة الشاملة**، وجهة نظري. (ط1، المحرر) عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- غربي صباح .**(2014-2013) .دور التعليم العالي في تنمية المجتمع المحلي، دراسة تحليلية لاتجاهات** القيادات **الإدارية في جامعة محمد خيضر ببسكرة**)رسالة دكتوراه في علم الاجتماع(، تخصص تنمية، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية :جامعة محمد خيضر بسكرة.
- غلام الله محمد. (2005). بناء الجامعة الجزائرية: ثلاثة عقود من الانزلاقات الكمية. **مجلة دفاتر القانون**(72).
- غياب بوفحلة. (1992). **التربية والتكوين بالجزائر**. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- غياث بوفلجة. (2006).**التربية والتعليم في الجزائر**. وهران/الجزائر: دار الغرب للنشر والتوزيع.
- فاهوم الشلبي. (2017). نموذج مقترح لفعالية أداء جامعة. **مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية** (07)، 189.
- فتحي درويش عشيبة. (2000). الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في التعليم الجامعي المصري. **ورقة عمل قدمت في المؤتمر العلمي المصاحب للدورة 33 لمجلس اتحاد الجامعات العربية**، بيروت.
- فروق يعلى. (2021). **الاحصاء التطبيقي في العلوم الاجتماعية**، مطبوعة بيداغوجية. جامعة محمد لمين دباغين – سطيف 02: قسم علم الاجتماع والديمغرافيا،كلية العلوم الانسانية والاجتماعية.
- فريد ماري ي، و هوبا جان ي. (2006). **تقويم مركزية المتعلم في الكليات الجامعية**، تحويل بؤرة التركيز من التعليم إلى التعلم (الإصدار ط1). (مها حسن بحبوح، المترجمون) العبيكان.
- فطيمة الزهرة كياري. (ديسمبر, 2014). **تمويل التعليم العالي في الجزائر بين الواقع والتحديات**. (04).
- فلاح, كريمة; تقرورت, محمد. (مارس2018). نموذج مقترح لإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر في ضوء النماذج الرائدة. **مجلة اقتصاديات المال والأعمال** ، 110.

- فهيمة ذيب. (2014-2015). **آفاق وحدود حركية الطلبة في الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق نظام LMD**(رسالة دكتوراه تخصص إدارة الموارد البشرية). كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا: جامعة محمد لمين دباغين سطيف2.
- فيصل عبد الله الحاج، و وآخرون. (2009). المقاييس النوعية والمؤشرات الكمية لضمان الجودة والاعتماد للجامعات العربية أعضاء الاتحاد.
- **قانون رقم 05/99** قانون رقم 05/99. (4 أفريل, 1999). القانون التوجيهي للتعليم العالي. وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، الأمين العام.
- قصر الأمم. (2016). الندوة الوطنية للجامعات الموسعة للقطاع الاقتصادي والاجتماعي والمخصصة لتقييم تطبيق نظام ل م د، ملخص عن الوقائع والتوصيات. **الندوة الوطنية للجامعات الموسعة للقطاع الاقتصادي والاجتماعي والمخصصة لتقييم تطبيق نظام ل م د، ملخص عن الوقائع والتوصيات**. قصر الأمم.
- كريمة فلاح، و عرايبي الحاج مداح. (2016). البحث العلمي في الجامعات الجزائرية:الواقع ومقترحات التطوير. (جامعة الشلف، المحرر) **مجلة اقتصاديات شمال افريقيا** (15).
- كمال بداري، فارس بوباكور، و عبد الكريم حرز الله. (2013). **ضمان الجودة في قطاع التعليم العالي، إعداد وإنجاح التقييم الذاتي**. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- كورونا التعلم عن بعد، التحديات والرهانات، الواقع والآفاق ,2020 18 02 Consulté le .(2020) . **https://elwassat.dzK: https://elwassat.dzK**
- كياري فاطمة .(2012-2013) . **تقييم نفقات التعليم العالي في المؤسسة الجامعية دراسة حالة جامعة معسكر**رسالة ماجيستار في العلوم الاقتصادية، تخصص مالية عامة .جامعة تلمسان.
- لانا بنت حسن سعيد. تصور لإجراءات تطبيق مواصفة الايزو 26000 للمسؤولية الاجتماعية لضمان جودة برامج خدمة المجتمع في جامعة الملك سعود.**المؤتمر العربي الدولي الثالث لضمان جودة التعليم العالي**.
- التعليم العالي والبحث العلمي، الأمين العام.**لمحة عن البحث العلمي في الجزائر**، منظمة المجتمع العربي. (بلا تاريخ). تاريخ الاسترداد 06 03, 2020، من :https://arsco.org/article-deta https://arsco.org/article-detail-
- ليلى بن ونيسة. (2015-2016). **اقتصاد المعرفة وجودة التعليم العالي في الجزائر-دراسة مقارنة-**، رسالة دكتوراه. كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير: جامعة مصطفى اسطمبولي معسكر.
- مأمون سليمان الدراركة. (2008).**ادارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء (المجلد ط1)**. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- مبروك كاهي. (2016). إصلاح التعليم العالي في الدول المغاربية وفق متطلبات سوق العمل. **دفاتر السياسة والقانون** (15).
- مجلس التعاون لدول الخليج العربية، الأمانة العامة. (2016). **التجارب الجديدة والمميزة في التعليم العالي والبحث العلمي**.

- مجيد شاكر, سوسن. (2011). **تقويم جودة الأداء في المؤسسات التعليمية** (الإصدار ط1). عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- مجيد شاكر, سوسن; الزيادات عواد, محمد. (2015). **الجودة والاعتماد الأكاديمي لمؤسسات التعليم العام والجامعي**. (ط2، المحرر) عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- محسن علي عطية. (2009). **الجودة الشاملة والجديد في التدريس** (الإصدار ط1). عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- محفوظ جودة أحمد. (2013). الإطار المفاهيمي والعملياتي لتطوير جودة الأداء الجامعي" دراسة حالة: جامعة العلوم التطبيقية بالأردن.**ورقة بحثية مقدمة في المؤتمر العربي الأول بعنوان: الجامعات العربية: التحديات والأفاق المستقبلية**، الرباط بالمملكة المغربية.
- محفوظ ,أ .ج .(2009) .**ادارة الجودة الشاملة "مفاهيم وتطبيقات** .(Vol. 4) "عمان :دار وائل للنشر والتوزيع.
- محمد العربي ولدخليفة. (1989). **المهام الحضرية للمدرسة والجامعة الجزائرية**، الجزائر: ديوان المطبوعات الجزائرية.
- محمد بلبية. (2015–2016). **تحديد معايير ضمان الجودة وتأثيرها على الاعتماد الأكاديمي بمؤسسات التعليم العالي(دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير)**.رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير: جامعة أبوبكر بلقايد تلمسان.
- محمد حسن عطية. (2009). **الجودة الشاملة والجديد في التدريس** (الإصدار ط1). عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- محمد خثير، حكيم بن جروة. (2019). **العلاقة بين المتغيرات الأساسية لنظام ادارة الجودة باستخدام طريقة الجداول التقاطعية**. (4) ، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية.
- محمد رضا شنذي. (1996). **الجودة الكلية الشاملة والايزو 9000 بين النظرية والتطبيق** (الإصدار ط1). مصر: شركة بيكمو للخدمات.
- محمد سمير بن عياد، هواري منصوري، و ريم بن مصطفى. (2019). معايير المرجع الوطني كنموذج لضمان جودة البحث العلمي في الجزائر – دراسة تطبيقية جامعة أدرار 2017–2018. **المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية** ، 06 (02).
- محمد عبد الله حسن حميد. (2016). **تطوير الأداء البحثي للجامعات في ضوء الإدارة بالقيم** (الإصدار ط1). عمان: دار غيداء للنشر والتوزيع.
- محمد عوض الترتوري ،أغادير عرفات جويحان. (2006). **إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات** (الإصدار ط1). عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- محمد عوض الترتوري، جويجان محمد، و عرفات أغادير. (2009). **ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات،** (الإصدار ط2). عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- محمد عيسى شحاتيت، و عبد الغفور ابراهيم أحمد. (2011). **أساليب البحث العلمي** (الإصدار ط2). عمان: دار آمنة للنشر والتوزيع.

- محمد غلام الله. (2005). بناء الجامعة الجزائرية: ثلاثة عقود من الانزلاقات الكمية. **LesCahiers Du Cread**، 21 (72).
- محمد مصطفى، و حمدان كرنكة. (2016). مفهوم الأداء وطرق قياسه. **مجلة العدل**، 18 (47)، 280.
- محمد مقبل العليمات، و علي مقبل العليمات. (دون سنة). دراسة تحليلية لواقع ضمان جودة التعليم في الجامعات الأردنية. **مجلة العلوم التربوية**، المجلد26 (العدد 2)، 385.
- محمد منير مرسي. (2002). **الاتجاهات الحديثة في التعليم الجامعي المعاصر وأساليب تدريبه** (المجلد 2002). القاهرة: عالم الكتب.
- محمود سمايلي. (01 12, 2012). دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين نوعية التعليم العالي بالمؤسسة الجامعية الجزائرية. **مجلة الآداب والعلوم الإجتماعية**، 09 (02).
- محمود فوزي أحمد بدوي. (2010). **إدارة التعليم والجودة الشاملة**. الاسكندرية: دار التعليم الجامعي.
- محمود محمد علي زيادة. (2018). **أثر نظام تقييم الأداء على الالتزام التنظيمي**: دراسة حالة شركة الكهرباء الوطنية. عمادة الدراسات العليا، كلية العلوم الاقتصادية: جامعة آل البيت.
- مختار مروفل. (2014). الجامعة والسياسة في الجزائر: مشروع المجتمع بين مطرقة السلطة وسندان الايديولوجية" لمحة تاريخية"**.مجلة إضافات**.
- مداح ,لخضر ;علي ,عبد الله .(20-19 05 ,2010) .التعليم العالي في الجزائر وإدارة الجودة الشاملة كمدخل لجودة مخرجاته .**الملتقى الوطني الأول حول تقويم دور الجامعة الجزائرية في الاستجابة لمتطلبات سوق الشغل ومواكبة تطلعات التنمية المحلية**.
- مراد كواشي. (2013). آليات نجاح عملية تقييم أداء المؤسسة، دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين في مؤسسات الاسمنت العمومية في الجزائر. **مجلة العلوم الاقتصادية** ، 09 (33).
- مرتضى ابراهيم نور الدائم. (2013). **أثر تطبيق ادارة الجودة الشاملة على الأداء في مؤسسات التعليم العالي بالتطبيق على جامعة الرباط في الفترة من 2008-2013**.رسالة ماجيستار ، جامعة أم درمان الاسلامية، كلية العلوم الادارية، السودان.
- مرداسي, حمزة. (2010/2009). **دور جودة التعليم العالي في تحقيق النمو الاقتصادي**، رسالة ماجستار. دور جودة التعليم العالي في تحقيق النمو الاقتصادي، مذكرة ماجستار، كلية العلوم القتصادية وعلوم التسيير، باتنة: جامعة الحاج لخضر.
- **مرسوم تنفيذي رقم 04-371**. (21 11, 2004). المؤرخ في 08 شوال 1425 الموافق ل 21 نوفمبر 2004، يتضمن استحداث شهادة ليسانس).
- مركز ضمان الجودة بجامعة القاهرة. (08 10, 2017). **هدفنا تنمية مهارات الطلاب**. تاريخ الاسترداد 12 12, 2020، من https://www.elbalad.news/2972431
- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، الأمين العام المشروع التمهيدي للقانون التوجيهي(2020).

- منصور بن زاهي، و عبد الغني دادان. (دون سنة). تقييم مستويات الجودة بجامعة قاصدي مرباح ورقلة من خلال آراء الطلبة. **ورقة مقدمة في إطار الملتقى الدولي حول ضمان الجودة في التعليم العالي، تجارب ميدانية ومؤشرات حسن الأداء والاستشراف.**
- منصوري هواري، وساوس الشيخ. (18 01, 2018). تقييم جودة التكوين زفق المرجع الوطني الجديد لضمان الجودة الداخلية في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية دراسة مقارنة بين سنتي 2017-2018 جامعة أدرار. **مجلة الباحث.**
- منصوري ,س .,حكيمة ,و .,حنان ,ب .(2020) .أساليب التقويم في الجامعة الجزائرية في ظل نظام LMD**امجلة مقاربات.**(03) 06 .
- منصوري, هواري; بدوي, سامية. (2019). المرجع الوطني الجديد لضمان جودة التعليم العالي كآلية عملية لتطبيق متطلبات ميثاق الاخلاقيات والسلوك المهني في الجامعة الجزائرية- دراسة تطبيقية جامعة أدرار). **مجلة الباحث للعلوم الرياضية والاجتماعية** (03).
- منظمة العمل العربية. (2010). **التقرير العربي الثاني حول التشغيل والبطالة في الدول العربية،** قضايا ملحة. مصر: منظمة العمل العربية.
- منظمة العمل العربية. (2005). **التنمية في الوطن العربي.** الجزائر: المنظمة العربية للعمل.
- منى طواهرية. (2018). إدارة الجودة الشاملة وضمان الجودة في التعليم العالي في الجزائر. **مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية** ، 08 (24).
- مؤسسة الفكر العربي. (2013). **التقرير العربي السادس للتنمية الثقافية. التكامل المفقود بين التعليم والبحث العلمي وسوق العمل والتنمية في الدول العربي،** بيروت:. ط 1. بيروت: مؤسسة الفكر العربي.
- موقع الدراسة الجزائري. (2020). اطلاق مشروع التعليم عن بعد عبر مؤسسات التعليم العالي. تاريخ الاسترداد 06 02, 2020، من **https://eddirasa.com: https://eddirasa.com**
- موقع جامعة الملك عبد العزيز sur ,2020 06, 12 le Consulté .(s.d.). . https://www.kau.edu.sa/Home.aspx.
- ميسر, ابراهيم; الجبوري, أحمد. (2010).**ادارة الجودة جوانب نظرية وتجارب واقعية.** الرياض: مركز البحوث، معهد الإدارة العامة للطباعة والنشر.
- ناصر مراد. (2013). دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة التعليم العالي" دراسة حالة الجزائر". **مداخلة في المؤتمر العربي الدولي الثالث لضمان جودة التعليم العالي.**
- نجاة بوساحة، و نورة ثلايجية. (2012). اشكالية انتاج المعرفة في الجامعة الجزائرية، دراسة ميدانية بجامعة باجي مختار عنابة. **الملتقى الوطني الأول حول إشكالية العلوم الاجتماعية في الجزائر واقع وآفاق.**
- نزيه عبد الرحمان. (2015). سياسات التعليم العالي في الدول المغاربية(تونس والمغرب نموذجا(دراسة مقارنة مابين 2003-2013). **دفاتر السياسة والقانون** (13).
- نسرين روحي سالم ديب. (2013). **واقع تطبيق المنهج الشمولي لضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي، دراسة حالة الجامعة الاسلامية بغزة.**رسالة ماجيستار كلية التجارة، قسم ادارة الأعمال، الجامعة الاسلامية- غزة.

- نسيمة برعودي. (2009). **التعليم العالي وعلاقته بالمتغيرات التكنولوجية الحديثة، تكنولوجيا المعلومات، دراسة ميدانية بجامعة باتنة**(رسالة ماجستار). كلية العلوم الانسانية والاجتماعية: جامعة الحاج لخضر باتنة.
- نصر الدين غراف. (2010-2011). **التعليم الالكتروني مستقبل الجامعة الجزائرية: دراسة في المفاهيم والنماذج** (رسالة دكتوراه). كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، قسم علم المكتبات: جامعة منتوري قسنطينة1.
- نوال نمور. (2011-2012). **كفاءة أعضاء هيئة التدريس وأثرها على جودة التعليم العالي، دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية، جامعة منتوري قسنطينة،** (رسالة ماجيستار)، ، تخصص ادارة الموارد البشرية. قسم علوم التسيير: جامعة منتوري قسنطينة1.
- نور الدين حامد، و محمد العابد. (2012). أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، **مداخلة في المؤتمر السنوي الرابع للمنظمة العربية لضمان الجودة في التعليم. "آاليات التوافق والمعايير المشتركة لضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي في التعليم"**،مصر.
- هاني زايد. (17 03, 2020). التعليم عن بعد في مواجهة كورونا المستجد. تاريخ الاسترداد 06 02, 2021، من **https://www.scientificamerican.com/arabic/articles/news/distance-learning-versus-covid19**
- هاني محمد بهاء الدين. (2017). تطوير التعليم الجامعي" التحديات الراهنة وأزمة التحول. **المركز الديمقراطي العربي للدراسات الإستراتيجية والسياسية والاقتصادية**، 1.
- هبال عبد العالي .**(2016-2017) .ادارة الجودة الشاملة في الجامعة الجزائرية قياس جودة الخدمة التعليمية من منظور أساتذة وطلبة كلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة باتنة1**، رسالة دكتوراه، تخصص تنظيم سياسي وإداري .كلية الحقوق والعلوم السياسية :جامعة الجزائر3.
- هدى أمين. (17 أوت, 2020). أبرزها مستوى الأداء الأكاديمي، علم الدين، يوضح معايير اختيار جامعة القاهرة للتقدم في تصنيف شنغهاي. على الموقع**https://www.shorouknews.com/news/view.aspx?cdate**
- هواري منصوري، محمد سمير بن عياد، و ريم بن مصطفى. (2019). المرجع الوطني لضمان جودة التعليم العالي في الجزائر كنموذج مقترح لتفعيل دور الجامعة في تنمية المحيط الاجتماعي والاقتصادي. **مجلة الحوكمة، المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة**، 01 (02).
- هيثم محمود الشلبي، حسين عمر الخزاعي. (2011). استراتيجية تحسين وتطوير الأداء المؤسسي للجامعات العربية-أنموذج مقترح لضمان الجودة الادارية. **مجلة العلوم الإنسانية** (35)
- هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي .(2009) .**دليل اجراءات ومعايير ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الأردنية**.الأردن.
- وحدة التخطيط الاستراتيجي مراكز الفكر. (2020). خريطة الانتشار ومصفوفة التخصص، قراءة تحليلية في تقرير جامعة بنسلفانيا لتصنيف مراكز الفكر. **مركز الحكمة للدراسات والبحوث والاستشارات** (02).

- وردة تغليت. (2017-2018). **مدى مساهمة تطبيق نظام ل.م.د في تحسين نوعية التكوين في الجامعة الجزائرية(رسالة دكتوراه علوم تخصص إدارة تربوية)**. كلية العلوم الاجتماعية الإنسانية قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا.
- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. (2016). **اللجنة الوطنية لتطبيق ضمان الجودة في التعليم العالي، المرجع الوطني لضمان الجودة الداخلية في مؤسسات التعليم العالي**. الجزائر: الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.
- وزير التعليم العالي .(2016) .عدد الطلبة المسجلين عرف زيادة 12بالمائة ,2020 ,20 02 Consulté le . sur **https://www.assawt.net/2016/10/: https://www.assawt.net/2016**
- وفاء تنقوت، و أحمد سلامي. (2017). مخرجات قطاع التعليم العالي والبحث العلمي وانعكاساتها التنموية في الجزائر بين الفعالية والركود. **المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية** (07).
- ياسر عبد الله سرحان. (2014). **المعجم الأساسي في المصطلحات الادارية العربية القديمة والمعاصرة** (المجلد المجلد1). الرياض: مكتبة فهد الوطنية.
- يسمينة خذنة. (2007-2008). **واقع تكوين طلبة الدراسات العليا في الجامعة الجزائرية، دراسة حالة جامعة الاخوة منتوري- قسنطينة- كلية العلوم الانسانية والاجتماعية**، قسم علم الاجتماع تخصص التنمية وتسيير الموارد البشرية، رسالة ماجستارفي علم الاجتماع ، كلية العلوم الاجتماعية، الجزائر: جامعة الاخوة منتوري قسنطينة.
- يوسف سيد محمود. (2008). **رؤى جديدة لتطوير التعليم العالي**، أفاق تربوية متجددة.
- **المراجع باللغة الأجنبية:**

- https://www.merriam-webster.com/dictionary/quality. Consulté le 2019.
- **Top Colleges, universities for internships**. (2021, 09 28). Retrieved 11 20, 2020, from https://www.usnews.com/education/best-colleges/slideshows/universiti:
- **Cairo University Rd, Giza 12613 Egypt**. (s.d.). Consulté le 12 14, 2020, sur https://www.usnews.com/education/best-global-universities/cairo-university-501834
- **Cambridge Network** . (s.d.). Consulté le 12 05, 2020, sur http://www.cambridgenetwork.co.uk/home: http://www.cambridgenetwork.co.uk/home
- EDWIN, C. (1993). **The introduction of Total Quality Management at Oregon State**. Printed in the Netherlands, 303.
- Ended, R. a. (2014). **University of Cambridge, Reports and Financial Statements for the Year Ended 31 July 2014**.
- **Environment & Energy Section**. (n.d.). Retrieved 12 05, 2020, from http://www.admin.cam.ac.uk/offices/em/sustainability.
- **Harvard university, cambridge**, Ma02138(617)495-1000. (s.d.). Consulté le 2020, sur https://www.usnews.com/best-colleges/harvard-university-2155.

- **Hotcourses, university of Oregon**. (s.d.). Consulté le 11 21, 2020, sur https://www.hotcourses.ae/study/us-usa/school-college-university/university-of-oregon/72167/international.html.
- https://www.educationalpolicy.admin.cam.ac.uk/committees/committee-structures. (s.d.). Consulté le 12 04, 2020.
- https://www.harvard.edu/on-campus/research. (s.d.). Consulté le 11 14, 2020.
- https://www.harvard.edu/science. (s.d.). Consulté le 11 20, 2020, sur https://www.harvard.edu/science.
- **higher-education-student-statistics/location.** https://www.hesa.ac.uk/news/11-01-2018/sfr247-. (n.d.). Retrieved 12 4, 2020
- https://www.topuniversities.com/universities/harvard-university. (s.d.). Consulté le 11 05, 2020.
- https://www.usnews.com/education/best-global-Universities/king-addulaziz-university-501597. (s.d.). Consulté le 12 28, 2020.
- **inspiringeducators.our programs**. (s.d.). Consulté le 05 11, 2020, sur https://www.inspiringeducators.org/programs: https://www.inspiringeducators.org/programs
- **Oregon State University, Establishment of Research Centers, institutes and core Facilities**. (s.d.). Consulté le 11 22, 2020, sur https://policy.oregonstate.edu/UPSM/06-010_research_centers_institutes.
- **Royaume du Maroc, Ministére de l'eseignement Supérieurde la recherche scientifique et de l'inovation**. (s.d.). Consulté le 12 24, 2020, sur https://www.enssup.gov.ma/ar/Page/724.
- **The Cambridge Cluster.** (s.d.). Consulté le 12 05, 2020, sur https://www.eastofengland.admin.cam.ac.uk/cambridge-cluster.
- **Univ Rank, university Rankings** , universities by country. (s.d.). Consulté le 12 13, 2020, sur https://www.4icu.org/reviews/1244.htm.
- **université Mohammed v de Rabat**. (s.d.). Consulté le 1 4, 2021, sur http://www.um5.ac.ma/um5.
- **university Ranking. university of combridge**. (s.d.). Consulté le 11 30, 2020, sur https://www.4icu.org/reviews/4770.htm.
- FrançoisChampagne et al. (2005). **Un Cadre d'Evaluation Globale de la Performance des Systèmes de Services de Santé** : Le Modèle EGIPSS. Université de Montréal. Canada: Rapport de Recherche, Groupe de Recherche Interdisciplinaire en Santé.
- **ServiceCoopérationUniversitaireetScietifique**, https://amb-algerie.fr/service-cooperation-universitaire-et-scientifique.. Consulté le 12 31, 2020.
- https://www.easyunime.com/united-kingdom/university-of-cambridge-987. Consulté le 11 28, 2020.
- http://www.apn.dz/AR/plus-ar/actualite-ar/6350-com-finance-ens-supe (2020, 12 17)
- Abdus Samad, T. (2015). "TQM in Higher Education – A Conceptual Model to Achieve Excellence inManagement Education,. **International Journal of Management** , Volume 6 (Issue 1).
- Alotaibi, F. F. (2016, may). **Perceived Dimensions of Quality in Higher Education**. the Department of Industrial and Manufacturing Engineering and the faculty of the Graduate School of Wichita State University in partial fulfillment of the requirements .

- ASJP. (2017). البوابة الجزائرية للمجلات العلمية. Consulté le 02 20, 2020, sur https://1biblothequedroit.blogspot.com/2017/04/algerian-scientific-journal-platform.html
- Assane, N. (2011, Février 04). **La Perception de la Performance dans les Cabinets d'Expertise Comptable**.
- Atangana O. Henri & Yogo Thierry. (2012). Capital Social et Performances des Entreprises au Cameroun,. Rapport de Recherche du FR-CIEA, **Centre d'Etudes et de Recherche en Economie et Gestion**, Dakar.
- AUF Maghreb. (2010-2013). **Projet Tempus AQI-UMED pour le Renforcement de l'assurance qualité interne dans des universités de la Méditerranée : Algérie – Maroc –Tunisie** (Consulté le 02 10, 2021, sur https://www.auf.org/maghreb/nouvelles/actualites/projet-tempus-pour-le-renforcement.
- Benouar, D. (2013). Algerian Experience in Education: Research and Practic. 6th International Forum on Engineering Education (IFEE 2012), Procedia **- Social and Behavioral Sciences**, Elsevie.
- Berrouch, Z., & Youcef, B. (2007).La mise en place du systemeAlgerie. **Revue des sciences Economiques et de gestion** , 07 (01).
- Bouhali, R. (2014, 10 16/18). l'enseignement supérieur en Algérie entre le nombre et la quailté. **la qualité dans tous ses états**.
- bouzid, B. b. (1995). communication sur la reforme de l'enseignement supérieur. **conseil de transition** .
- Bouzid, N., & Berrouche, Z. (2012). 'Assurance Qualité dans l'Enseignement Supérieur. **Commission d'implémetation d'un système d'assuranceQualité dans les établissements d'Enseignement Supérieure**(CIAQES), Alger.
- Byungura, J. C. (2019). **Improving IT Integration for Higher Education Institutional Performance Towards a Contextualised IT-Institutional Alignment Model**. Sweden, Department of Computer and Systems Sciences : Doctoral Thesis in Computer and Systems Sciences at Stockholm University.
- **CambridgeNetwork** ;Consulté le 12 05, 2020, sur http://www.cambridgenetwork.co.uk/home: http://www.cambridgenetwork.co.uk/home.
- Classement international desmeilleures universités(2020).**Le premier établissement Algérien à la1270ème Place**. Consulté le 02 23, 2021, sur https://www.algerieinfos.com/classement-international-des-meilleures-universites-le-premier-etablissement-algerien-a-la-1270eme-place.
- Conlon, M. (2004). Indicateurs de performance : à qui faut-il rendre des compt. « **Politiques et gestion de l'enseignement supérieur** » , 16 (01).
- court, R. d. (1993). Les Samouraïs de Management – . (Vuibert, Éd.) **Production Marketing et Finance au Japon.**
- Durable(Algérie), **Objectifs de Dévloppement**. http://uis.unesco.org/fr/country/dz. Consulté le 02 21, 2020
- Education, Q. A. (1997). Quality Assurance inHigher Quality Assurance inHigher Education. **A Literature Review National Center for Postsecondary** , 2.

- Ended, R. a. (2014). **University of Cambridge, Reports and Financial Statements for the Year Ended** 31 July 2014.
- Environment & Energy Section. (n.d.). Retrieved 12 05, 2020, from **http://www.admin.cam.ac.uk/offices/em/sustainability.**
- Feroukhi, D. (2005). la problématique de l'adéquation formation-emploi, Alger. **CREAD** , Gauzente, C. (2000). Mesurer la Performance des Entreprises en l'Absence d'Indicateurs Objectifs: Quelle Validité? Analyse de la Pertinence de Certains Indicateurs. (EconPapers, Éd.) **Revue Finance Contrôle Stratégie**, , 03 (02).
- Ghouati, A. (2015). Professionnalisation des formations supérieures et employabilité en Algérie. Rapport de recherche.REMAM-CNRS Aix-en-Provence.
- Hocine Khelfaoui. (2008). L'enseignement professionnel en Algérie : contraintes institutionnelles et réponses sociales, v40, N1, **Sociologie et Sociétés**, 40 (01.
- Hoffman, G. T. (n.d.). Measuring the Success of Environmental Education Programs, **Canadian Parks and Society**, Sierra Club Canada. Retrieved 03 10, 2019, from Web-site: http://macaw.pbworks.com/f/measuring_ee_outcomes.
- https://www.webometrics.info/en/aw/algeria(2020) من ،2020 ,02 22 تاريخ الاسترداد
- IIEP-UNESCO. "Assurance Qualité Externe : Options Pour Les Gestionnaires de L'enseignement Supérieur.
- ismael, y, jarad, A., & al. (2010). A Review Paper on Organizational Culture and Organizational Performance. **International Journal of Business and Social Science**, Vol. 01.
- Jürgen, E., & al. (2011). Reform of Higher Education in Europe. **Sense Publishers** .
- Kettunen, J. (2011). Strategy and Quality Maps in Higher Education,. us-China Education, 8 (2), 14.
- Khadija SAOUDI1, R. C. (s.d.). ASSURANCE QUALITE DANSL'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR AU MAROC : VERS UNE MARCHANDISATION. 3. Maroc, **ESTB**, Université Hassan Settat, Maroc.
- Kurt, L., & Al. (2004). **Qualité et Reconnaissance des Diplômes de l'Enseignement Supérieur**. Paris: OCDE.
- L' université face au défi du développement. (Janvier 1972). **Monde diplomatique**. , 34.
- Lagrosen, S. a. (2004). Examination of the Dimensions of Quality in Higher Education. 12(2), 2004, 62. (Q. A. Education, Ed.) Bradford, MCB University Press.
- Lindsay, A. W. (1981). Assessing Institutional Performance in Higher Education: A Managerial Perspective, Higher Education. **Elsevier Scientific Publishing Company**, 10 (06).
- Lindsay, Alan W. (1981). Assessing Institutional Performance in Higher Education: A Managerial Perspective, Higher Education. **Elsevier Scientific Publishing Company**, 10.
- Mami, Naouel Abdellatif. (2016). **Défis de l'Université Algérienne pour une Education aux Valeurs de la Démocratie**, Education et culture de la démocratie, la transparence dans les critéres de la qualité dans l'enseignement supérieure(ECUD).

- Meek, V. L., & van der Lee, J. (2005, May). Performance Indicators for Assessing and Benchmarking Research Capacities in Universities**United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization**, In APEID: UNESCO Bangkok Occasional. , (02) , 11.
- Merouani. (2012). Quel avenir pour le LMD, dans L'université Algérienne. **Forum national sur les perspectives d'études supérieures et de la recherche scientifique à l'Université de l'Algérie** (p. 123). Algérie: Université Alger.
- MESSAGEG, D., & CHAOUI, K. (2013, août 26 au 30). **Contribution à l'amélioration du processus d'accréditation national et d'audit des offres de formation LMD dans les universités algériennes**. 21ème Congrès Français de Mécanique, Bordeaux.
- Mhlanga, E. (2008). **Quality Assurance in Higher Education in Southern Africa: The Case of the Universities of the Witwatersrand, Zimbabwe and Botswana**. University of the Witwatersr: A thesis submitted to the School of Education of the Faculty of Humanities.
- Nouiga, M. (op**). La Conduite du Changement par la Qualité dans un Contexte Socioculturel: Essai de Modélisation Systémique et Application à l'Entreprise Marocaine**. Ecole Nationale Supérieure.
- Papadimitriou, A. (2011). **The Enigma of Quality in Greek Higher Education: A Mixed Methods Study of Introducing Quality Management into Greek Higher Education**,. The Netherlands, Faculty of Management & Governance: University of Twente.
- Quality Assurance Agency for Higher Education (QAA), **The University of Cambridge: Institutional Review**.(2013). Consulté le 11 27, 2020, sur http://www.qaa.ac.uk/en/ReviewsAndReports/Documents/University%20of%20Cambridge/University-of-Cambridge-IRENI-13.pdf.
- Québec, M. J. (2012). L'Assurance Qualité à l'Enseignement Universitaire : Une Conception à Promouvoir et et a mettre en œuvre, . 07. Conseil supérieur de l'éducation: Avis à la ministre de l'Éducation, du Loisir et du Sport.
- Rabah, I. (2015). Total Quality Management in Higher Education: Defenders, Opponents, and Attempts for modification. **Global Journal of Management and Business Research**.(2019). Rapport national, le Système educatif algérien.MERIC-Net.
- Rapport sur les priorités et planification, R. s. (2020). **Rapport sur les priorités et planificatio**n, Ministere de l'enseignement supérieure et de la recherche scientifique.
- Richard Joss **.**(1998) .**An Evaluation of Total Quality Management Projects in the National Health Service** .London ،Department of Government, Brunei University.
- Sajjad, S. (2010). Effective Teaching Methods at Higher Education Level. **Pakistan Journal of Special Education**, Vol. 11.
- SJR. (2019). **Country Rankings Algeria.Consulté** le 03 08, 2020, sur https://www.scimagojr.com/countryrank.php?region=Africa&year.
- STELLA, M. M. (2007). **Assurance Qualité Externe Dans L'enseignement Supérieure: Les Options** . paris: UNESCO.

- Suryadi, K. (2007). Key Performance Indicators Measurement Model Based on Analytic Hierarchy Process and Trend-Comparative Dimension in Higher Education Institution. ISAHP, Viña Del Ma.
- Tangen, S. (2004). **Evaluation and Revision of Performance Measurement Systems of Production Engineering**. Royal institute, Stockholm, Sweden.
- Taverne, A. (1970). **politique de la qualité et gestion d'entreprise**. Paris: Dunod.
- The Cambridge Cluster. (s.d.). Consulté le 12 05, 2020, sur **https://www.eastofengland.admin.cam.ac.uk/cambridge-cluster.**
- Coate, Edwin1993The introduction of Total Quality Management at Oregon State3.Printed in the Netherlands,v25n3, **Higher Education**.
- Tia Loukkola, H. P. (2020). exploring higher education indicators. 09. **European University Association**.
- Ünal, Ö. F. (2001). Application of Total Quality Management in Higher EducationaI Institutions . **Journal of Qafqaz**, Vol. 01 (Iss : 07).
- **UNESCO Science rapport**(2016) Towards 2030. paris: Unescopublishing. Récupéré sur UNESCO. (2020, 02 14). اليونسكو، التعليم عن بعد في جائحة كورونا. https://en.unesco.org/covid19/educationresponse/globalcoalition.
- **Univ Rank, university Rankings** , universities by country. (s.d.). Consulté le 12 13, 2020, surhttps://www.4icu.org/reviews/1244.htm:https://www.4icu.org/reviews/1244.htm
- **University of Cambridge**, Reports and Financial Statements.(2015, 07 31). Consulté le 12 05, 2020, sur http://www.admin.cam.ac.uk/offices/finance/accounts.
- Vernazobres, P. (Septembre 2006). La Contribution du Coaching à la Performance en Entreprise . **Article du Colloque**« Coaching, sport et Management » - EM Lyon & International Coach Federation, .Lyon.
- Wang, X. (2010, January 17th). **Performance measurement in universities, Managerial Perspective**,. Enschede, The Netherlands, Financial Management Faculty of Management and Governance : University of Twente.
- Wearn, S. K. (1996). A Higher Education TQM Excellence Model: HETQMEX, Quality Assurance in Education Bradfor. **MCB University Press**, Vol. 04 (Iss. 02).

الملاحق:

- المقال المجاز لمناقشة الأطروحة.
- الاستبيان.
- إحصائيات عدد أعضاء هيئة التدريس جامعة قسنطينة 1.
- إحصائيات عدد الطلبة جامعة قسنطينة 1.
- إحصائيات عدد مخابر البحث جامعة قسنطينة1.
- إحصائيات جداول Spss.

الملحق 1

السنة: 2020 المجلد: 05 العدد: 02 ص ص: 560 - 580
EISSN 2676-1645 ISSN 2543-375X

متطلبات ومعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي (التجربة الأردنية)

Requirements and obstacles in Implementation of Total Quality Management at Higher Education (the Jordan Experience)

آمنة الحيول[1]، جامعة قسنطينة3، الجزائر
amina.lahiouel@univ-constantine3.dz
د.مليكة فريمش، جامعة قسنطينة3، الجزائر
mouni2006_frimeche@yahoo.fr

تاريخ الإرسال: 2020/02/02 تاريخ القبول: 2020/05/23

ملخص:

يلعب التعليم العالي دورًا حيويًا في تحقيق رفاهية الدول، وبسبب التقدم التكنولوجي المتزايد في جميع أنحاء العالم، أصبحت الاتجاهات الدولية تركز على تبني أنظمة وتقنيات واستراتيجيات جديدة من أجل تعزيز الجودة أكثر في مؤسسات التعليم الجامعي، وبسبب أهمية جودة الخدمة التعليمية وتحقيق رضا العملاء أصبح من الضروري تسليط الضوء على تطبيق إدارة الجودة الشاملة (TQM) في مؤسسات التعليم العالي، للمساهمة في توفير الوقت والموارد وتعزيز أداء المؤسسة.

وعليه فهذا البحث يهدف إلى تناول واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة(TQM)في قطاع التعليم الجامعي بالأردن، ومعرفة متطلبات ومستلزمات التطبيق الناجح والسليم وأهم المعوقات التي تواجهها مختلف الجامعات الأردنية .

حيث سنعتمد على المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة حتى نبين أهم المتطلبات التي اعتمدت عليها مختلف الجامعات الأردنية لتطوير مختلف

[1] - المؤلف المراسل

مؤسساتها الجامعية بالعمل على ضبط الجودة بالتصدي لمختلف المعوقات حتى تتمكن من تحقيق التميز في الآداء.

وقد خلصت الدراسة إلى أن الجامعات الأردنية بالاعتماد على متطلباتها والتصدي لمختلف المعوقات عملت على التطبيق الأمثل لإدارة الجودة الشاملة من خلال إنشاء هيئات الاعتماد المتخصصة في كل مؤسسة جامعية.

الكلمات المفتاحية: إدارة الجودة الشاملة، التعليم الجامعي، الأردن.

Abstract:

Higher education plays a vital role in achieving countries welfare. Because of the world increasing technological progress, adopting new systems, technologies and strategies to enhance the quality in university education institutions, becomes the focus of international trends. Due to the importance of the quality of educational services in achieving customer's satisfaction, this paper aims to shed light on the implementation of Total Quality Management (TQM) in higher education institutions since it saves time and resources and enhances institutional performance. The focus of this study was to investigate the requirements and the challenges for successful application of Total Quality Management in Jordan universities.

To reach this objective, a descriptive analytical approach was adopted to show the most important stages and requirements followed by various Jordan universities in order to reach quality via overcoming the encountered obstacles.It was conclude that despite the requirements and the encountered challenges, Jordanian universities worked on the optimal application of total quality management through the inauguration of specialized credential bodies in each university institution.

Keywords: Jordan, Total Quality Management, University Education.

مقدمة:

يشهد التعليم الجامعي اهتماما كبيرا بمختلف المستويات في كثير من دول العالم، فضلا عن كونه يشهد تطورا مستمرا نحو الأفضل لمواكبة حاجات

المجتمع والجهات المستفيدة وفق خصائص تعليمية وتقنية في غاية المعيارية، لذلك فهو ينظر إلى التعليم الجامعي على أساس الدور المتميز الذي يؤديه في تقدم المجتمعات وتنميتها.

لدى عملت العديد من الدول العربية وخاصة الأردن على تكريس العديد من الجهود والطاقات اللازمة لتحقيق مستوى متميز في التعليم الجامعي، والتي أتاحت الاستفادة من إمكانياتها الذاتية والتنوع في موارد التعليم وتنمية اقتصادياته، في ظل مجتمع معرفي قادر على توظيف العلوم والمعارف والتكنولوجيا الحديثة لخدمة التنمية الشاملة وقضاياها وعلى التطوير المستمر لأدوات قياس الطالب وجودة أداء المنظومة كاملة ومن خلال الاعتماد، وهذا لا يتحقق إلا بتضافر جهود جميع العاملين في الجامعة ومشاركة فاعلة من جانب الخريجين وسوق العمل والمجتمع.

حيث أن التوسع الكبير الذي تشهده الجامعات في الفترة الأخيرة، خاصة في الدول العربية وبالأخص الأردن، نتج عنه وجود فوارق واسعة بين مخرجاتها واحتياجات البيئة الخارجية من هذه المخرجات.

هذا ما أدى بها إلى الرفع من كفاءة وفعالية مؤسسات التعليم العالي والقيام بالعديد من الإصلاحات للوصول للجودة وذلك بتبني أسلوب إدارة الجودة الشاملة.

وبدأت الجامعات الأردنية بتطبيق إدارة الجودة الشاملة بمختلف معاييرها ومتطلباتها، وكانت هناك نماذج عدة لجامعات عربية، صنفت لنا أهم المعايير والمتطلبات والمشاكل التي واجهتها أثناء التطبيق وبعده.

من خلال ماسبق نطرح الإشكالية الرئيسية التالية:

-مامدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجامعي بالأردن؟

للإجابة عن هذه الإشكالية تم صياغة الفرضية الرئيسية التالية:

-الاعتماد على مختلف المتطلبات والتصدي لمختلف المعوقات أدى إلى ترقية أداء مؤسسات التعليم الجامعي بمختلف الجامعات الأردنية.

أولا: مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي

إن النجاح الذي حققته إدارة الجودة الشاملة خلال العقدين الأخيرين من القرن الماضي في القطاعين الصناعي والتجاري، هي التي جذبت بشدة انتباه التربويين ورؤساء الجامعات وعددا من الباحثين نحو الاهتمام بتبني هذا المنهج الحديث، ومن هنا بدأ التفكير في أخذ هذا المنهج من منبته الصناعي وتبنيه في مجال التعليم وبالأخص الجامعي في فترة الثمانينات، وظهرت العديد من الجهود المتنوعة في الدول النامية والمتقدمة والتي تتلاءم مع الجانب التربوي من مفاهيم ومبادئ نستعرضها في ما يلي:

1 -تعريف إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي:

تعتبر إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الرائدة والتي استحوذت على الاهتمام الواسع من قبل الاختصاصيين والباحثين والأكاديميين الذين يعنون بشكل خاص بتطوير وتحسين الأداء الإنتاجي والخدمي في مختلف المنظمات.

وقد ارتبط في بدايته ببعض الأسماء لعملاء أسهموا في إدارة الجودة الشاملة إسهامات كبيرة وهم: ادوارد ديمنج(Edward Deming)، جوزيف جورانjuran Joseph، كون واي Con way، تاجوشيTaguichi، ايشكاواIshikawa، وشيجو شنجوOshigeo Shing (قروي، 2005، صفحة 549)

وقد أشار ويليامزWilliams إلى ظهور الجودة الشاملة في التعليم العالي (J.Rosa, p. 130)

تعرف إدارة الجودة الشاملة على أنها جملة من الجهود المبذولة من قبل العاملين في المجال التربوي لرفع مستوى المنتج التربوي بما يتناسب مع متطلبات المجتمع، بما يستلزم هذه الجهود من تطبيق مجموعة من المعايير التعليمية اللازمة لرفع مستوى المنتج التربوي من خلال تضافر جهود كل العاملين في مجال التعليم (العيادي، 2013، صفحة 11)

في حين يرى **لعشيبة**، أن الجودة الشاملة في التربية هي مجموعة الخصائص أو السمات التي تعبر بدقة وشمولية عن جوهر التربية وحالاتها بما في ذلك كل

أبعادها، مدخلات، وعمليات، ومخرجات قريبة وبعيدة، وتغذية راجعة، وكذلك التفاعلات المتواصلة التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة والمناسبة لمجتمع معين، وعلى قدر سلامة الجوهر تتفاوت مستويات الجودة (الزيادات، 2015، صفحة 24)

ويضيف (Dolence,Penrod، 1992) إن إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي" أداة فعالة تهدف الى بناء ثقافة تنظيمية ذات جودة عالية، وذلك من خلال تطبيق أساليب مبتكرة في كافة أساليب العمل على المستوى الفردي والجماعي في المنظمة وحل المشكلات فوريا والمتابعة المستمرة لعمليات الأداء بهدف تحسين الآداء والإنتاجية، وهي أداة جيدة تصلح لكسر جمود المؤسسات التعليمية وتحريكها باتجاه التغيير للأفضل (بنت عبد الرحمان، 2004، صفحة 59)

وكتعريف إجرائي يمكن القول: أنها أسلوب تسييري راق وفعال هدفه ترقية أداء المؤسسات التعليمية بصفة عامة ومؤسسات التعليم الجامعي بصفة خاصة، يعمل على تطوير جودة الطالب، وتطوير جودة الأهداف ومحتوى المنهج وعملياته، بالإضافة إلى جودة العاملين في المؤسسة التعليمية من مديرين ومدرسين وضمان عملية تحسين مستمرة قائمة على التخطيط، المشاركة من جميع العاملين طلابا وإدارة ومدرسين في تحمل المسؤوليات لتحقيق الجودة الشاملة في التعليم.

وبالتالي لابد من تسخير كل الإمكانيات المادية والبشرية ومشاركة جميع الجهات والإدارات والأفراد في العمل كفريق واحد وهو تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في النظام التربوي التعليمي وتقويم مدى تحقيق الأهداف ومراجعة الخطوات التنفيذية التي يتم توظيفها.

2- مبادئ إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي:

تعتبر مبادئ إدارة الجودة الشاملة لها دور كبير وفعال في إعادة هيكلة المؤسسات الأكاديمية وهي تتمثل فيما يلي: (العيادي، 2013، الصفحات 26 -27).

- العلاقات التعاونية حيث أن المؤسسات التعليمية لابد أن تعتمد بصورة رئيسية على التعاون بين مقدمي الخدمة وعملائها بما يتوافق مع طبيعة العمل حسب الاختصاص.

- التركيز على الوسيلة الفعالة، وهو الفرق الجوهري بين مفاهيم إدارة الجودة الشاملة ومفاهيم ضمان الجودة التي تركز فقط على المنتج وحل المشاكل التي تظهر.

- اتخاذ القرارات على أساس من الحقائق الفعالة تركز ليس فقط على جمع البيانات بل تحليلها ووضع الاستنتاجات في خدمة متخذي القرار.

- الالتزام بالتحسين المستمر، ويتم من طرف الإدارة عن طريق إتباع ما يسمى بدورة ديمينج(PDCA)، وهذا ماينتج عنه التقييم المستمر والتقييم الذاتي . (التركاوي، 2017، صفحة 161)

- التركيز على المستفيد باعتبار أن للجامعة أكثر من رسالة أو مهمة رئيسية تتمثل في التعليم، البحث، والخدمات الاستشارية وخدمة المجتمع المحيط بها.

- التحدث بالحقائق، أي تكون البيانات والمعلومات صادقة وحقيقية (حاكم، محسن الناصر، 2010، صفحة 50).

- النهج الشمولي لكافة المجالات في النظام التعليمي كالأهداف، الهيكل التنظيمي، وأساليب العمل والدافعية والتحفيز والإجراءات (هبال ع.، ادارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، 2012، صفحة 105)

ومن هنا يمكن القول أن توظيف مبادئ وأفكار إدارة الجودة الشاملة في أنظمة التعليم الجامعي يعد الحجر الأساس في عملية تحسين الأداء التعليمي وميادين أخرى في البيئة التعليمية، إذ يضع فلسفة جديدة لأهداف المؤسسة ورسالتها ويرفع من معنويات العاملين.

3-عناصر الجودة في مؤسسات التعليم الجامعي:

لقد أشارت العديد من الدراسات والبحوث التي اهتمت بتناول الجودة في أنظمة التعليم العالي بمختلف مستوياتها إلى أن نظام الجودة يتكون من أربعة عناصر على النحو التالي:

المدخلات:

وتتمثل مدخلات نظام ضمان الجودة في التعليم الجامعي بالأهداف بمختلف مستوياتها، وخصائص الطلبة، ونظام قبول بالجامعة، والبيئة العامة المحيطة بها، وكذا البيئة الخاصة بالجامعة والتي تشمل: المبنى الجامعي والموارد، وأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم والفنيين والإدارة الجامعية، والجهاز والخطط الإستراتيجية، ومعايير الجودة، والبيئة التنظيمية للجودة، وخبرات القائمين على تطبيق نظام ضمان الجودة، بالإضافة إلى الخطط الإدارية والمناخ العام للجامعة والروح المعنوية.

-العمليات:

وتشتمل عمليات نظام ضمان تنفيذ خطط الجودة في الجامعة على نوعين من العمليات هما: عمليات التعليم والتعلم، وعمليات التقويم، حيث تتضمن عمليات التعليم والتعلم لمختلف البرامج، والمناهج والمقررات والكتب، ومواد التعليم وتقنياتها، والأجهزة وتجهيزات المعامل والورش، والمكتبة ومراكز تكنولوجيا المعلومات، وطرائق التدريس، وأساليب التعلم، وتنفيذ الخطط البحثية وخطط خدمة الجامعة للمجتمع والتخطيط لمختلف العمليات التي تتم داخل الجامعة، بالإضافة إلى تنفيذ الخطط الإدارية بمختلف مستوياتها، وأما عمليات التقويم فتتضمن: عمليات التقويم المختلفة للأبنية والأجهزة والوظائف والأعمال، والأنشطة التعليمية والبحثية، وأنشطة خدمة الجامعة للمجتمع، بالإضافة إلى تقويم الخطط الإدارية وتقويم الجامعة ووحداتها المختلفة ومجالسها بمختلف مستوياتها.

-المخرجات:

وتشمل النواتج التعليمية والبحثية والنواتج المتصلة بالخدمات التي تحقق للجامعة دورها في خدمة المجتمع، كالخدمات الاستشارية، وخدمات التدريب،

وخدمات الدراسات والبحوث الأساسية والتطبيقية، وغيرها من الخدمات التي تعكس دور الجامعة في خدمة المجتمع.

-التغدية الراجعة:

تعبر عن المعلومات المستفادة من تقويم الآداء الجامعي بشكل عام، أي من تقويم العمليات التعليمية والبحثية وخدمة المجتمع التي تمثل وظائف الجامعة، وأيضا من تقويم الوظائف والأعمال الإدارية والفنية التي تمارس في الجامعة، وذلك لمعرفة حجم الثقة التي تكونت لدى المستفيدين الداخليين والخارجيين ومعرفة مدى رضاهم عن مخرجات الجامعة وخدماتها، والتي يمكن للجامعة في ضوئها أن تحدد جوانب القوة والضعف الموجودة فيها، ومن ثم العمل على تطوير وتحسين مخرجاتها (الربيع و ايمان، 2020، صفحة د.ص).

ثانيا: تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي

أظهرت العديد من المؤسسات التعليمية تميزا واضحا في نتائجها، وذلك من خلال تطبيقها لإدارة الجودة الشاملة، وقد حققت نتائج مشجعة في هذا المجال، من هنا سنتناول أهم متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة والأطراف المشاركة في تطبيقها ثم التعرض إلى أهم المشاكل التي تعترض تنفيذها.

1- متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي:

إن التعليم الجامعي يفرض تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في كافة مفاصل العمل الجامعي وبالتالي لابد من توفر مجموعة من المتطلبات نذكر منها مايلي:

رسم سياسة الجودة الشاملة:

ويتم ذلك ن خلال تحديد المسؤول عن إقامة الجودة الشاملة وإدارتها، تحديد كيفية مراقبة ومراجعة النظام من قبل الإدارة بالإضافة إلى تحديد المهمات المطلوبة والإجراءات المحددة لكل مهمة، تحديد كيفية مراقبة تلك الإجراءات.

- تحديد كيفية تصحيح الإخفاق في تنفيذ الإجراءات:

وهذه الإجراءات تشمل: التسجيل: تقديم المشورة، تخطيط المنهج، عمليات التقويم، مواد التعليم، اختيار وتعيين العاملين، تطوير العاملين.

- تعليمات العمل:

يجب أن تكون تعليمات العمل واضحة ومفهومة وقابلة للتطبيق.

- المراجعة:

وهي الوسيلة التي يمكن للمؤسسة أن تتأكد من تنفيذ الإجراءات (بوزيان، 2015، الصفحات 191 -192)

القدرة على القيام بالعمل التصحيحي، ويشمل تصحيح ما تم إغفاله أو عمله بطريقة غير صحيحة (ابو الرب، 2014، صفحة 149)

- التعرف بمبادئ الجودة وطرق تطبيقها لجميع العاملين في الجامعة من الهيئتين الإدارية والأكاديمية (التركاوي، 2017، صفحة 168)

- وجود قادة لديهم الاستعداد لتغيير السلوك التنظيمي لأعضاء المؤسسة، والقدرة على تحديد أدوارهم فضلا عن تدريبهم بالشكل الذي يسهم في تحسين أدائهم وأهم المتطلبات اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة والتي توافق عليها معظم المفكرون هي:

- ضرورة تبني الإدارة العليا لمفاهيم الجودة وإعطائها الأولوية المناسبة.

- البحث عن السبل الكفيلة بالتحسين المستمر لأداء الأعمال (ابراهيم، 2013، صفحة 29)

- إعادة تشكيل ثقافة المؤسسة الجامعية:

يتطلب إدخال أي مبدأ جديد مراعاة ثقافة المنظمة أي إعادة تشكيلها، وذلك بقبول العاملين أو رفضهم لهذا المبدأ لذا الأخذ بمبدأ إدارة الجودة الشاملة يستوجب وجود ثقافة تختلف اختلافا جذريا عن الثقافة التقليدية أي بمعنى آخر

على المنظمة أن تعمل على البحث عن الثقافة التنظيمية الملائمة لتطبيقها، وبالتالي إعادة إشاعة وترسيخ ثقافة الجودة الشاملة بين العاملين من أساتذة وطلاب دراسات عليا وموظفين، من خلال القيام بدورات تطويرية عالية المستوى وبالتالي وجود رصيد جديد في مؤسسة التعليم العالي (ابراهيم، 2013، صفحة 39)

-إلمام المرؤوسين بأسس وعناصر إدارة الجودة الشاملة:

يتم من خلال إعلام المرؤوسين بمراحل تطبيقها ومؤشرات قياسها وكذا الاستعانة بتجارب الآخرين، فالنجاح الحقيقي لهذه الفلسفة الإدارية يتحقق من خلال الإصرار والمثابرة في التطبيق وفقا لظروف كل مؤسسة.

-الترويج وتسويق البرنامج:

على أي مؤسسة قبل تطبيق إدارة الجودة الشاملة أن تعمل على نشر مفاهيم الجودة ومبادئها لجميع العاملين في المنظمة فذلك يساعد في تخفيف حدة مقاومة التغيير وكذلك يمكن التعرف إلى المخاطر المتوقعة عند بدء التطبيق واتخاذ الإجراءات اللازمة.

-التعليم والتدريب: حتى يتم تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالشكل الصحيح، يجب ان تقوم المنظمة بتدريب جميع المشاركين في عملية التطبيق وتعليمهم بالأساليب والأدوات اللازمة لها لكي يتم تطبيقها على أساس متين وتؤدي الى النتائج المرغوبة وللبعد عن الأخطاء والتخبط والعشوائية في التطبيق، ولا يمكن تحقيق ذلك دون توافر بدورات تدريبية فعالة والاستعانة بالاستشاريين المختصين بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي من خارج المؤسسة بتدعيم ومساندة الخبرات الداخلية والمساعدة في إيجاد الحلول للمشكلات التي تظهر عند التطبيق الفعلي.

-التعاون وروح الفريق:

لابد أن تسود روح الفريق التعاوني في المنظمة، ذلك لأن تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة يعتمد على أساسا على فرق العمل (احمد، 2009، صفحة

205)ويتم تشكيل فريق عمل من خلال مجموعة من الأعضاء بين(5-8) أعضاء من الأقسام المعنية مباشرة أو ممن يؤدون العمل المراد تطويره ويشترط أن يكون أعضاء هذه الفرق من الأشخاص الموثوق بهم ومن لديهم الاستعداد للعمل والتطوير والتضحية والانتماء للمنظمة وأن تكون لديهم الصلاحيات اللازمة للمراجعة وتقييم المهام وتقديم الاقتراحات للتحسين (سهل و امحمد ، 2011، صفحة 29)

- التشجيع والتحفيز:

يتوجب تقدير العاملين لقاء قيامهم بأعمال متميزة وذلك بتشجيعهم وزرع الثقة بهم هدفا لدعم الأداء الفعال، لان التشجيع والتحفيز يلعب دورا مهما في تطوير إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة واستمراريتها ويكون ذلك من خلال إيجاد نظام للحوافز يراعي الأداء المتميز.

- الإشراف والمتابعة:

يعتبر الإشراف من الأمور الضرورية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وذلك لان الإشراف يعمل على تعديل اي انحرافات عن المسار الصحيح فضلا عن متابعة انجازات هذه الفرق وتعديلها أن لزم الأمر، ويمكن من خلال الإشراف والمتابعة والتنسيق بين العاملين على اختلاف مستوياتهم الإدارية وبين جميع الإدارات في المؤسسة بمعالجة الصعوبات التي تعترض عمل هذه الفرق (سهل و امحمد ، 2011، صفحة 30).

2-الأطراف المشاركة في إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي

تقوم إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من العناصر تكون كأطراف مشاركة نوجزها فيما يلي:

الطلاب:

الطلاب هم الغاية والمصب الذي يجري إليه العمل الجامعي بمختلف مجالاته ومستوياته، وحسب التعبير التجاري فالطلاب هم الزبائن الذين نبيع لهم المنتج الجامعي، وهناك حاجة قوية للاستجابة لرغبات هؤلاء الزبائن أو المستهلكين

في التعليم الجامعي(الطلاب)، فقد بدأت بعض الجامعات في البحث عن أفضل الطرق السبل لترقية الخدمات التعليمية المقدمة للطلاب حتى تستطيع منافسة الجامعات الأخرى (بنت عبد الرحمان، 2004، صفحة 50).

الشركات ومنظمات الأعمال:

تعتبر الشركات وهي المستفيد الأول من مخرجات التعليم العالي فهي تعمل على تلبية احتياجاتها بتكلفة أقل وبكفاءة عالية، حيث أنها تتنافس من أجل الحصول على الأفراد المؤهلين جيدا سواء من الناحية العلمية أو التطبيقية أو المهارية (محمد، 2010، صفحة 126)

الحكومة:

حيث تبين دورها من خلال استعراض دور الحكومات في الاتحاد الأوروبي - نحو دعم مؤسسات التعليم العالي تبين مايلي:

- سن القوانين المنظمة والمشجعة على البحث العلمي.
- سن قوانين التعليم والتدريب المهني.

سن القوانين والتشريعات المنظمة للتعليم العالي. (محمد، 2010، صفحة 129).

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يستوجب التزام الإدارة العليا وإيجاد رؤية واضحة وأهداف وقيم واضحة وإيصالها للعاملين في المؤسسة، والتزام جميع العاملين بالانخراط في برنامج إدارة الجودة، والعمل على إرساء ثقافة الجودة في المؤسسة وتبني عمل الفريق ورضا الزبون، وكذلك استخدام المقاييس المناسبة لقياس آداء الوظائف التعليمية والوظائف الخدمية.

3- معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي

تعترض إدارة الجودة الشاملة مجموعة من الصعوبات في مجال التعليم الجامعي والتي تحد من فعالية المؤسسات التعليمية، ومن أهم هذه الصعوبات ما يلي:

أ- معوقات متعلقة بالإدارة:

-إتباع الأسلوب الديكتاتوري في الإدارة وتشدد المديرين في تفويض صلاحياتهم مما يؤدي إلى المركزية في اتخاد القرار، بالرغم من أن إدارة الجودة الشاملة تركز على المشاركة، وبالتالي غياب قيادة قوية ملتزمون بشدة الأفكار والمبادئ التي تريد تنفيذها وتكون قادرة على إشراك جميع مؤسسات وأفراد المجتمع.

- الافتقار على الحصول على التمويل المناسب لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

عدم تقبل أساليب التطوير والتحسين ومقاومة التغير خوفا من كشف العيوب (ابو الرب، 2014، صفحة 147)

- عدم وجود نظام للاتصالات والتغذية العكسية.

-تبني طرق وأساليب لإدارة الجودة الشاملة لا تتوافق مع خصوصية المؤسسة وعدم الإلمام بالأساليب الإحصائية.

-غياب مصلحة الطالب في حيثيات بناء القوانين الجامعية، مما يجعل تبعية إصدار القرارات لأشخاص قد يكونون غير مؤهلين لذلك.

قد يحدث تداخل بين الجهات المنفذة للقرارات مما يؤدي إلى تأخير تنفيذ هذه القوانين بشكلها الصحيح ومرد

ذلك ضعف الصلاحيات والمسؤوليات (باشيوة، 2015 -2016، صفحة 5).

ب- معوقات متعلقة بهيئة التدريس:

عدم ملائمة الأوضاع الأكاديمية والإدارية والمالية السائدة بالجامعات لمتطلبات تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة وذلك على مستوى(فلسفة التعليم الحالية وأهدافه وهياكل وأنماط التعليم الجامعي، أداء أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم وأدوات العملية التعليمية ونظام الدراسات العليا والبحث العلمي والإمكانات المادية وتمويل التعليم الجامعي) (بوزيان، 2015، صفحة 176).

- ضعف الكوادر المدربة والمؤهلة في مجال إدارة الجودة الشاملة في المجال التربوي.

- عدم ملائمة جودة الخدمة التعليمية المقدمة للطلاب، ومستوى جودة الخدمة التي تتفق مع رغباتهم وتوقعاته وذلك فيما يختص بالكتاب الجامعي، هيئة التدريس، وأساليب التقييم المتبعة، كفاءة وفاعلية نظام تقديم الخدمة ورعاية الطلاب (حجال، (2009 -2010)، صفحة 144).

ج- معوقات تتعلق بالمنشأة الجامعية:

هناك العديد من المعوقات التي تحد من تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي تتعلق بالمؤسسة الجامعية في حد ذاتها نوجزها فيما يلي:

- وجود الجامعة في بيئة تعج بالضوضاء
- غياب عوامل الأمن والسلامة في المباني
- قلة مراعاة شروط السلامة المتبعة في حالة الطوارئ
- افتقار الجامعات إلى ساحات كافية للطلاب.
- ضعف الصيانة الدورية لمرافق الجامعة.
- ضعف مستوى الخدمات المقدمة

ضعف التهوية المناسبة في قاعات الدراسة (هبال، 2016 -2017، صفحة 119)

د -معوقات تتعلق بالبحث العلمي:

هناك مجموعة من المشاكل التي يعاني منها البحث العلمي.

- انحصار البحث العلمي لغرض الترقية والتأليف لغرض الكسب المادي.
- التعليم المعتمد على التلقين والاستظهار بدلا من التحليل والاستنتاج والابتكار (بلبية، 2015 -2016، صفحة 93)
- ضعف التعاون بين الجامعة والمؤسسات المحلية والعالمية في البحث العلمي.
- عدم توفر إستراتيجية وطنية للبحث العلمي.

ثالثا: التجربة الأردنية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي

بدأت الجامعات الأردنية بتطبيق معايير الجودة الشاملة، وقد كان هناك اختلاف من حيث التطبيق في مؤسسات التعليم الجامعي من حيث المتطلبات والمعوقات، من هنا سنستعرض عدة تجارب لجامعات أردنية في تطبيق الجودة الشاملة.

1-تجربة جامعة السلطان قابوس بدولة عمان:

تشير إحدى الدراسات إلى تجربة كلية التربية بجامعة السلطان قابوس في تطبيق أنظمة ضمان الجودة وضبطها على الخدمات البحثية وخدمة المجتمع، حيث أكدت هذه التجربة على سعي كلية التربية للحصول على الاعتماد العلمي الأكاديمي لبرامجها المطروحة، وقامت بتشكيل لجان بدأت بمراحل عدة، وهي:

المرحلة الأولى: زيارة اللجان إلى كليات وجامعات حصلت على الاعتماد العلمي والاطلاع على تجربتها ولاسيما جامعة الإمارات العربية المتحدة وقطر.

المرحلة الثانية: تشكيل لجان من أعضاء هيئة التدريس، لإعداد دراسة ذاتية للقسم الذي ينتمون إليه تتضمن: التعريف بالقسم والمباني والمساحات الخاصة بالقسم والإدارة العلمية لكل قسم وأساليبها والبرامج التي يطرحها القسم(تعليمية وبحثية) والتخصصات العلمية في القسم وطبيعة النشاط البحثي في القسم ودور القسم في خدمة المجتمع، ومصادر التعليم والتعلم والموارد البشرية والمادية في القسم وخريجو القسم وأعضاء هيئة التدريس، وبعد ذلك أرسلت الدراسة الى متخصصين في الخارج.

المرحلة الثالثة: وضع برنامج لزيارة الممتحنين الخارجيين للاطلاع على أعمال القسم في الكلية وخلصت التجربة بهذه الكلية إلى حصول الكلية على الاعتماد الأكاديمي بعد هذه المراحل الثلاث (خيرة، 2016، صفحة 99)

2-تجربة جامعة عمان الأهلية بالأردن (احمد، 2009)

بدأت رحلة التحول نحو الجودة الشاملة في جامعة عمان بالأردن عام 2005، من خلال كلية تقنية المعلومات، واستمرت شموليتها لباقي كليات الجامعة حتى عام 2007، حيث تأسست وبشكل رسمي لجنة تسمى مكتب ضبط الجودة عام 2007، وتم انجاز مايلي:

-تحديد رسالة ورؤية أهداف الجامعة في ضوء تحقيق الجودة الشاملة سعيا للتميز.

-الإشراف على المتابعة والرقابة الداخلية لتنفيذ أنشطة الجودة الشاملة.

-تحديد الاحتياجات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس والإداريين للبدء بتنفيذ البرامج التدريبية المناسبة.

-الإشراف على تنفيذ الخطة الإستراتيجية للجامعة وتنفيذ إجراءات الممتحن الداخلي والخارجي.

-إعداد نموذج التقييم الذاتي لأعضاء هيئة التدريس. (هبال، صفحة 155)

3-تجربة جامعة الزرقاء الأهلية:

تأسست جامعة الزرقاء الأهلية عام 1994 في الأردن وتنبثق فلسفة الجامعة من عقيدة الإسلام ورسالته الحضارية العريقة.

ترتكز رسالتها في المنظومة الخماسية: الإيمان، العلم، العمل، الخلق، التعاون.

تضم الجامعة سبع كليات هي الشريعة، الآداب، العلوم وتكنولوجيا، العلوم الاقتصادية والإدارية، العلوم التربوية والطبية المساندة.

يتمثل نظام الجودة في جامعة الزرقاء فيما يلي:

الإدارة العليا في جامعة الزرقاء الأهلية: إذ أن لها مجموعة من الخصائص فان لها فلسفة ورسالة لديها مستمدة من الرسالة الإسلامية، وهو ماجعل منها عنصرا محفزا في دعم مسيرة الجودة، الإيمان بالقيم والمثل العليا لبناء الشخصية الإنسانية ويندرج في إطارها التعليم كوسيلة لتحقيق ذلك.

عدم استهداف الربحية كهدف أول وهذا ماانعكس في إعطاء الأولوية لرسالة الجامعة القيمة والعلمية، فهي بذلك تعمل على إشاعة ثقافة منظمية تقوم على الجودة وبالتالي جعل الجودة من الأولويات في التخطيط الاستراتيجي للجامعة، وأهم ماميز الجامعة هو شعارها المنادي بدعم التميز والإبداع ووضع نظام الحوافز للعاملين المتميزين.

وقد عملت الجامعة على خلق كيان تنظيمي لضمان الجودة يتمثل فيما يلي:
-لجنة الاعتماد الداخلي(1995)، لجنة ضمان الجودة(2001-2002) --وحدة الاعتماد وضمان الجودة: 2003-2004

-التطوير المستمر لأعضاء هيئة التدريس والموظفين واستحداث نماذج خاصة لذلك وتحليل بيانات التقويم للتوصل منها لأسباب وحلول.

-ضمان جودة العمليات(التعليم، البحث العلمي، الأنشطة الأخرى).

-ضمان جودة المخرجات، وذلك يتم من خلال استطلاع رأي الطلبة من خلال الاستبيانات حول مختلف جوانب العملية التعليمية.

-الاتصال والمعلومات: يتم إيصال المعلومات للطلبة من خلال تفعيل لوحات الإعلانات للأقسام. (ابو الرب، صفحة 489)

خاتمة

ومنه نجد أن ممارسات الجودة في التعليم الجامعي الأردني تعد من الممارسات المتميزة على الصعيد العربي، من هنا يمكن القول أن الجامعة بكادريها الإداري والأكاديمي تلعب الدور الفاعل والأكبر في تحقيق معادلة جودة التعليم العالي، وبالتالي فالأردن احتلت المستوى الريادي في ضمان الجودة في مؤسسات التعليم الجامعي.

وبالتالي نستخلص مجموعة نتائج نوجزها فيما يلي:

-عدم وجود مفهوم موحد ومحدد وذي أبعاد معينة للجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجامعي المختلفة بالأردن.

-مؤسسات التعليم العالي في الأردن حرصت دائما على تقديم خدمات تعليمية متميزة لإثبات ذاتها، من خلال تطبيق معايير الجودة الشاملة بمراحلها المختلفة وعملت على تكييف خبراتها وتجاربها في تطبيقات جودة التعليم الجامعي وضبطه بما ينسجم مع البيئة الأردنية وإمكانياتها.

-الجامعات الأردنية تقوم فعليا بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة كتقديم الحوافز للموظفين وتلبية احتياجات الطلبة.

-إن متطلبات وحاجات سوق العمل تشكل جزءا أساسيا وحاسما من متطلبات تنمية مجتمعات الذي يسعى باستمرار إلى للتفاعل مع عالم متغير وتتبدل متطلباته وحاجاته وأدواته وأساليبه وآلياته بسرعة مذهلة.

-إن النجاح في مدخل إدارة الجود الشاملة لايمكن أن ينجح دون دعم كامل من الكلية، إذ أن العبء الأكبر في التطبيق يقع على عاتق الكلية من أكاديميين، إداريين، فنيين من أجل العمل والمشاركة الفاعلة في تطوير وتحسين الجودة في كل المجالات والمستويات.

-عملت الجامعات الأردنية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة من أجل مواجهة مخاطر المنافسة القادمة من الجامعات المماثلة العربية والأجنبية .

-نجد أن الجامعات الأردنية تركز على النوعية أكثر من الكم، مشيرا إلى دراسة شنغهاي عن أفضل (500) جامعة في العالم حيث لم يرد اسم أي جامعة عربية فيها.

-من اجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة عملت مؤسسات التعليم الجامعي بالأردن على إنشاء هيئات متخصصة ي اعتماد مؤسسات التعليم العالي.

ومنه نقترح مجموعة من التوصيات:

-لابد من توفير قواعد بيانات الجودة والدراسات الدورية لقطاع التعليم العالي والبحث العلمي وفق أفضل الممارسات الدولية، وتحقيقا لهذه الغاية كان للأردن أن تضع مجموعة من التغييرات المستمرة وذلك من أجل تحقيق الجودة والتميز.

-السعي الجاد نحو تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة باعتبارها وسائل ناجحة لتحقيق العديد من المنظمات أعلى درجات الجودة وبأقل التكاليف ودون مخاطر داخلية.

-لابد من تفعيل عمليات الرقابة، والعمل على إجراء دراسات تحليلية تحدد أنواع الرقابة اللازمة لكل شريحة من شرائح العاملين.

-التركيز على جودة المدخلات لكونها من الأسس التي تحقق ضمان جودة العمليات وجودة المخرجات.

قائمة المراجع:

أولا- توثيق الكتب

أبو الرب، عماد، وآخرون.(2014).ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي"بحوث ودراسات"، عمان، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.

أحمد جودة، محفوظ.(2009). إدارة الجودة الشاملة" مفاهيم وتطبيقات"، عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.

بوزيان، راضية2015. إدارة الجودة الشاملة ومؤسسات التعليم العالي دراسة ميدانية في بعض جامعات الشرق الجزائري، عمان: مركز الكتاب الأكاديمي.

شاكر مجيد، سوسن، عواد الزيادات.(2015).الجودة والاعتماد الأكاديمي لمؤسسات التعليم العام والجامعي، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

محمد جاد الرب، سيد.(2010). إدارة الجامعات ومؤسسات التعليم العالي"استراتيجيات التطوير ومناهج التحسين، مصر.

يونس التركاوي، خير الله.(2017). إدارة الجودة الشاملة في الجامعات، الأردن: دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع.

ثانيا- توثيق الرسائل العلمية

إبراهيم نور الدائم، مرتضى. (2013). أم درمان، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء في مؤسسات التعليم العالي بالتطبيق على جامعة الرباط رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الإدارية، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان.

البسكري، سميرة المبروك العيادي.(2013). إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي وإستراتيجية الموارد البشرية وتنميتها في ليبيا: دراسة مستقبلية دراسة ميدانية على جامعة طرابلس، أطروحة دكتوراه في الإدارة والتخطيط التربوي، كلية التربية، قسم الإدارة والتخطيط التربوي، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان.

باشيوة، حسين.(2015-2016). إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في مجال التعليم العالي، دراسة تطبيقية على جامعة فرحات عباس(سطيف). أطروحة دكتوراه في الإدارة التربوية، جامعة دباغين سطيف.

بنت عبد الرحمان محمد سفر، منال. (2004). اتجاهات مسؤولي مؤسسات التعليم العالي نحو تطبيق ثقافة إدارة الأعمال في إدارة جامعة أم القرى، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

بلبية محمد.(2015-2016). تحديد معايير ضمان الجودة وتأثيرها على الاعتماد الأكاديمي بمؤسسات التعليم العالي دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه ل م د، تخصص إدارة المنظمات كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة أبو بكر لقايد- تلمسان، .2015-2016

حجال، مسعودة.(2009-2010). القيم التنظيمية وعلاقتها بجودة التعليم العالي، رسالة ماجستير في علم النفس العمل والسلوك التنظيمي، جامعة بسكرة.

هبال، عبد العالي . (2016-2017). إدارة الجودة الشاملة في الجامعة الجزائرية" قياس جودة الخدمة التعليمية من منظور أساتذة وطلبة كلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة باتنة1، أطروحة دكتوراه في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، فرع التنظيم السياسي والإداري، جامعة الجزائر3.

سهل، امينة عمر امحمد وآخرون.(2011). أثر تطبيق ادارة الجودة الشاملة على آداء مؤسسات التعليم العالي في ليبيا، رسالة ماجيستار، جامعة عمان العربية، كلية الأعمال، الاردن.

ثالثا- توثيق المقالات العلمية

حاكم محسن الناصر، علاء.(2010). إدارة الجودة الشاملة انموذج في الإدارة الجامعية، مجلة الإدارة والاقتصاد، كلية التربية- بن الهيثم، قسم الإدارة التربوية، جامعة بغداد، العدد80.

هبال، عبد العالي. (2012). إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي" مقاربة مفاهيمية، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، العدد 03.

بوخلوة باديس، بن خيرة سامي. (2016). تطبيق ادارة الجودة الشاملة في الجامعة الجزائرية بناءا على تجارب عالمية وعربية، *مجلة أداء المؤسسات الجزائرية*، العدد09.

J.Rosa, M. (s.d.). Implementing Quality Management Systems in Higher Education Institution

رابعا- توثيق الأوراق العلمية

الصغير قراوي، أحمد.(2005). إدارة الجامعات بالجودة الشاملة دراسة حالة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، ورقة عمل قدمت في المؤتمر التربوي الخامس حول جودة التعليم الجامعي. جامعة البحرين، كلية التربية.

يوسفي ايمان، (2020). متطلبات ضمان الجودة في التعليم العالي دراسة حالة جامعة سطيف، ورقة مقدمة للملتقى الوطني الأول حول: الجودة في مؤسسات التعليم في الجامعات الجزائرية في ظل ضمان الجودة واقتصاد المعرفة، جامعة بسكرة، الجزائر.

الملحق 2

جامعة قسنطينة 3

كلية العلوم السياسية

قسم التنظيم السياسي والإداري

أستاذي الفاضل/ أستاذتي الفاضلة، تحية طيبة وبعد

الموضوع: استبانة تقييم دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء جامعة الإخوة منتوري قسنطينة1

أضع بين أيديكم الاستبانة التي أعدت لغرض استكمال متطلبات إعداد أطروحة دكتوراه (ل م د) الموسومة بـ: دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي بالجزائر"دراسة حالة جامعة الإخوة منتوري قسنطينة1. وحيث أننا نؤمن بأنكم خير مصدر للوصول للمعلومات المطلوبة كونكم أهلا لتجربة، نرجو منكم التعاون لتعبئة هذه الاستبانة والإجابة بكل صراحة وموضوعية وإعادتها في أقرب وقت، علما بأن كافة المعلومات التي يتم الحصول عليها ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

ولكم جزيل الشكر والتقدير،،،

* بإمكانكم مراسلتي على البريد الالكتروني: amina.lahiouel@univ-constantine3.dz

المحور الأول: البيانات الشخصية و الوظيفية

أمام الإجابة التي تراها مناسبة ضع علامة (x)

البيانات				
.1	**الجنس**			
	ذكر ☐	أنثى ☐		
.2	**العمر**			
	أقل من 30 سنة ☐	30–أقل من 40 سنة ☐	من 40سنة فأكثر ☐	
.3	**الرتبة الأكاديمية**			
	أستاذ مساعد ☐	أستاذ محاضر ☐	أستاذ التعليم العالي ☐	
.4	**عدد سنوات الخبرة في الجامعة**			
	أقل من 5 سنوات ☐	من 5–أقل من10سنوات ☐	أكثر من 10 سنوات ☐	
.5	**الكلية التي يعمل بها**			
	كلية الحقوق ☐	كلية علوم الطبيعة والحياة ☐	كلية الآداب واللغات ☐	كلية علوم الأرض والجغرافيا والتهيئة العمرانية ☐
	كلية العلوم التكنولوجيا ☐	كلية العلوم الدقيقة ☐	معهد التغدية والتغذي والتكنولوجيات الفلاحية الغدائية ☐	معهد العلوم البيطرية ☐
.6	**العلاقة بالبحث العلمي**			
	الانتماء إلى مخبر بحث/ فرقة بحث	نعم ☐	لا ☐	
	مشروع CNEPRU ☐ مشروع PRFU ☐ أخرى ☐			

.7	الانتماء إلى منصب إداري بالجامعة	نعم	لا	

المحور الثاني: التكوين الجامعي

	العبارة	أوافق	أوافق نوعاما	لاأوافق
01	يجري العمل باستمرار في الجامعة على مراجعة تطوير المقررات والمناهج الدراسية			
02	تتضمن البرامج الدراسية الجانب العملي والنظري للدراسة			
03	يتم تحديد مكونات المناهج الدراسية للتخصصات من خلال آراء الأساتذة وخبراتهم.			
04	الحرص على استخدام التقنيات الحديثة في العملية التعليمية بشكل عام			
05	وقت المحاضرات كاف لتوضيح المادة العلمية التي تتضمنها الدراسة			
06	تقيس الامتحانات والاختبارات في الجامعة مدى تحقيق المناهج لأهدافها			
07	هناك توافق بين المقررات التعليمية وبين المعايير العالمية			
08	تتوفر مكتبات الجامعة على مراجع علمية ذات جودة			
09	تسعى الجامعة إلى التحصيل العلمي بدل التحصيل النقطي			
10	تحرص الجامعة على جودة المعارف المقدمة للمستفيدين(الطلبة، الأساتذة..)			

المحور الثالث: البحث العلمي

	العبارة	أوافق	أوافق نوعا ما	لاأوافق
01	إستراتيجية الجامعة في البحث العلمي تتوافق مع أهدافها			
02	يوجد تمويل وإنفاق كاف للبحث العلمي لتحسين جودة التعليم العالي			
03	تطبق الجامعة سياسات فعالة لدعم البحث العلمي لأعضاء هيئة التدريس			
04	يوجد نظام تحفيز فعال يدعم الأساتذة للقيام بالأبحاث العلمية			
05	هناك تركيز على المشاريع البحثية المتميزة			
06	تزايد عدد المجلات العلمية المحكمة بالجامعة يوفر فرصة للنشر			
07	يتوفر في الجامعة مخابر بحث تلبي الاحتياجات بفعالية			
08	توجد فرق بحثية على مستوى الأقسام والكليات والمعاهد بالجامعة تلبي مختلف تطلعاتها			
09	تؤخذ بعين الاعتبار نتائج البحوث العلمية في تحسين العملية التعليمية			
10	البحث العلمي في الجامعة له دور ايجابي في تطويرها وتحسين أدائها			

المحور الرابع: الحوكمة الجامعية

	العبارة	أوافق	أوافق نوعا ما	لاأوافق
01	توفر تشريعات خاصة بموضوع الحوكمة* داخل الجامعة			
02	يتم تفعيل الرقابة في الجامعة على مختلف عملياتها الإدارية			
03	تكريس الشفافية والمساواة في التعامل مع قضايا الأساتذة			
04	العمل بروح الفريق بين الأساتذة والإداريين			
05	تعمل الجامعة على المحافظة على سرية بيانات المعلومات لمختلف الأساتذة			
06	تعمل الجامعة على رقمنة مختلف عملياتها الإدارية مع الأساتذة			
07	تهتم الجامعة بالاقتراحات التي يقدمها أعضاء هيئة التدريس			
08	تعزيز مبدأ الشراكة في البحوث التطبيقية			
09	تؤمن الجامعة بسياسة الإصلاح والتجديد			
10	تتوائم مخرجات الجامعة مع تحقيق تنمية اجتماعية واقتصادية			

*** الحوكمة الجامعية:**

آلية لترشيد العمل الإداري بكافة جوانبه، بالاعتماد على الرقابة والشفافية، المساءلة والمحاسبة، مع إتاحة الفرصة لأصحاب المصلحة للمشاركة في اتخاذ القرار.

المحور الخامس: الخدمات الإدارية

	العبارة	أوافق	أوافق نوعا ما	لاأوافق
01	تدرس الجامعة احتياجات أعضاء هيئة التدريس من أجل تلبيتها بأفضل صورة ممكنة			
02	الاهتمام بمشاكل الأساتذة والإجابة عن استفساراتهم في الوقت المطلوب			
03	تتوفر الجامعة(الأقسام والكليات) على تجهيزات مكتبية مناسبة			
04	تتوفر الجامعة على بنية تقانة معلومات واتصالات حديثة(الانترنت) متاحة لجميع المستفيدين			
05	تمتلك إدارة الجامعة القدرة على اتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الحاجة			
06	تتناسب منشآت الجامعة الأكاديمية من مكتبات، قاعات، مدرجات مع الأداء المطلوب			
07	يحسن موظفو المرافق الإدارية استقبال الأساتذة			
08	لاتوجد واسطة أو محسوبية في التعامل مع قضايا الأساتذة			
09	توفر الجامعة إمكانية التواصل المباشر مع الأساتذة عبر مختلف الوسائط الالكترونية خلال تعاملاتها الإدارية			
10	يوجد لدى إدارة الجامعة خطط للتحسين المستمر في ضوء مراجعتها وتقييمها			

المحور السادس: خدمة المجتمع

	العبارة	أوافق	أوافق نوعا ما	لاأوافق
01	وجود خطة واضحة للجامعة في خدمة المجتمع			
02	تشجيع البحوث العلمية الموجهة لخدمة المجتمع			
03	ارتباط الجامعة مع مؤسسات المجتمع باتفاقيات علمية			
04	تسعى الجامعة إلى تحسين كفاءة ونوعية مخرجاتها حتى تتوائم مع متطلبات الجتمع			
05	وجود برامج وأنشطة بالجامعة للتوعية بخدمة المجتمع			
06	وجود مصالح إدارية لتعزيز علاقة الجامعة بالمجتمع			
07	تسعى الجامعة إلى إقامة علاقات قوية مع مؤسسات المجتمع			
08	إقامة الندوات والملتقيات العلمية الموجهة لتنمية المجتمع.			
09	تساهم الجامعة في حل المشاكل الاجتماعية المختلفة			
10	تساهم الجامعة في تنفيذ المشاريع التنموية للمجتمع			

شكرا لحسن تعاونكم

الملحق 3

وزارة التعليـــــم العالـــــي
جامعة الإخوة منتوري قسنطينة

جـــــــــدول رقـــــــم 8

مراقبـــــة و متابعـــــة تحركـــــات الموظفيـــــن إلـــــى غـــايـــــة 2015/12/31

السلك أو الرتبة	التعداد الحقيقي إلى غاية 31/12/2014	المدخـــــلات												المخرجـــــات																مج	مج الكلي	الملاحظة
		التوظيف				إعادة إدماج بعد				التحويل	إعادة إلى الرتبة الأصلية	مج	الخروج النهائي											الخروج المؤقت						إعادة إلى الرتبة الأصلية	مج			
		التوظيف الداخلي	التوظيف الخارجي	المتعاقدين	مج	الإنتداب	الخدمة الوطنية	إحالة على الإستيداع	الإستقالة				الإستقالة	العزل	التسريح	فسخ العقد	الوفاة	تحرير المنصب	التقاعد	التحويل			إنتداب قانوني	إنهاء مهام م . العالي	الخدمة الوطنية	إحالة على الإستيداع	ع مرضية ط .المدى					
أستـــاذ	330	26			26			1				27					1		12	2								15		15	342	15	
أستاذ محاضر قسم –أ–	183	24			24			3				27					1	26	2	1								30		30	180	30	
أستاذ محاضر قسم –ب–	213	59			59					1		60						24		3								27		27	246	27	
أستاذ مساعد قسم –أ–	659	60			60	1		2		4		67					1	47	12	9						2		69		69	655	71	
أستاذ مساعد قسم –ب–	241	3	114		117					1		118						72	4	8								84		84	275	84	
معيـــد	20				0							0						3	3									6		6	14	6	
مساعد في التعليم العالي	2				0							0							1									1		1	1	1	
الـمجموع	1648	172	114	0	286	1	0	6	0	6	0	299	0	0	0	0	3	172	34	23	0	0	0	0	0	2	0	232	0	232	1713	234	

وزارة التعليـــــم العالـــــي
جامعة الإخوة منتوري قسنطينة

جـــــــــدول رقـــــــــم 8

مراقبـــــة و متابعـــــة تحركـــــات الموظفيـــــن إلـــــى غـــــايـــــة 2016/12/31

السلك أو الرتبة	التعداد الحقيقي إلى غاية 31/12/2015	المدخلات												المخرجات															الملاحظة
		التوظيف				إعادة إدماج بعد			التكفل	إعادة إلى الرتبة الأصلية	مج	الخروج النهائي								إعادة إلى الرتبة الأصلية	مج	الخروج المؤقت					مج	مج الكلى	
		التوظيف الداخلي	التوظيف الخارجي	المتعاقدين	مج	الإنتداب	الخدمة الوطنية	إحالة على الإستيداع	الإستقالة			الإستقالة	العزل	التسريح	فسخ العقد	الوفاة	تحرير المنصب	التقاعد	التحويل			إنتداب قانوني	إنهاء مهام م . العالي	الخدمة الوطنية	إحالة على الإستيداع	ع مرضية ط .المدى			
أستـــــاذ	342	17			17	1					18				1			12	2		15	2				1		18	342	
أستاذ محاضر قسم –أ–	180	31			31						31					1	17	6			24							24	187	
أستاذ محاضر قسم –ب–	246	91			91			2		3	96				1		31	2	4		38				3			41	301	
أستاذ مساعد قسم –أ–	655	60			60			2		3	65						57	23	8		88	1			3			92	628	
أستاذ مساعد قسم –ب–	275	0	74		74			1		1	76	3					94	1	4		102				1			103	248	
معيـــد	14				0						0							3			3							3	11	
أستاذ التعليم الثانوي	1				0						0										0							0	1	
الـمجموع	1713	199	74	0	273	1	0	5	0	7	286	3	0			2	199	47	18		269	3	0	0	8	0	0	280	1718	

وزارة التعليـــــم العالـــــي
جامعة الإخوة منتوري قسنطينة

جـــــــــدول رقـــــــــم 8

مراقبـــــة و متابعـــــة تحركـــــات الموظفيـــــن إلـــــى غـــــايـــــة 2017/12/31

السلك أو الرتبة	التعداد الحقيقي إلى غاية 31/12/2016	المدخـــــلات												المخرجـــــات																الملاحظة
		التوظيف				إعـــادة إدمـــاج بعـــد			التكفل	إعادة إلى الرتبة الأصلية	مـــج	الخـــروج النهائـــي							مـــج	إعادة إلى الرتبة الأصلية	الخـــروج المؤقـــت					مـــج	مـــج الكلى	
		التوظيف الداخلي	التوظيف الخارجي	المتعاقدين	مـــج	الإنتداب	الخدمة الوطنية	إحالة على الإستيداع	الإستقالة/ العزل			الإستقالة	العزل	التسريح	فسخ العقد	الوفاة	تحرير المنصب	التقاعد	التحويل			إنتداب قانوني	إنهاء مهام م . العالي	الخدمة الوطنية	إحالة على الإستيداع	ع مرضية ط .المدى			
أستـــاذ	342	18			18	1		1			20					1		28			29		2			1		32	330	
أستاذ محاضر قسم -أ-	187	29	1		30				3		33	2						6	18	3	29					3		32	188	
أستاذ محاضر قسم -ب-	301	135			135				2		137	2				1		1	29	5	38					1		39	399	
أستاذ مساعد قسم -أ-	628	76			76	1		3	1	7	88		1					25	63	14	103					1		104	612	
أستاذ مساعد قسم -ب-	248	0	70		70			1			71	2						2	148	5	157					1		158	161	
معيـــد	11				0						0							4			4							4	7	
أستاذ التعليم الثانوي	1				0						0										0							0	1	
الـمجموع	1718	258	71	0	329	2	0	5	1	12	349	6	1	0	0	2	2	66	258	27	360	0	2	0	0	7	0	369	1698	

وزارة التعليـــــم العالـــــي
جامعة الإخوة منتوري قسنطينة

جـــــــــــدول رقـــــــــــم 8

مراقبـــــة و متابعـــــة تحركـــــات الموظفيـــــن الأساتذة إلـــــى غـــــايـــــة 2018/12/31

السلك أو الرتبة	التعداد الحقيقي إلى غاية 31/12/2017	المدخـــــــــلات												المخرجـــــــــات																الملاحظة
		التوظيـــــــــف				إعـــــادة إدمـــــاج بعـــــد			التكفل	إعادة إلى الرتبة الأصلية	مـــج	الخـــــــروج النهائـــــــي							مـــج	إعادة إلى الرتبة الأصلية	الخـــــروج المؤقـــــت				مـــج	مـــج	مـــج الكلي	
		التوظيف الداخلي	التوظيف الخارجي	المتعاقدين	مـــج	الإلتداب	الخدمة الوطنية	إحالة على الإستيداع	الإستقالة/ العزل			الإستقالة	العزل	التسريح	فسخ العقد	الوفاة	تحرير المنصب	التقاعد	التحويل			إنتداب قانوني	إنهاء مهام م . العالي	الخدمة الوطنية	إحالة على الإستيداع	ع مرضية ط .المدى			
أستـــــاذ	330	16			16				2		18				1			9	1		11					1		12	336	
أستاذ محاضر قسم -أ-	188	52			52			1	3		56	3					16	5			24		1				25	219	
أستاذ محاضر قسم -ب-	399	128			128				4		132						52	1	3		56		1		7	1	65	466	
أستاذ مساعد قسم -أ-	612	47			47			1	2		50					1	78	7	4		90				4		94	568	
أستاذ مساعد قسم -ب-	161	0	29		29			1			30	1					97		2		100				1		101	90	
معيـــــد	7				0						0							1			1						1	6	
أستاذ التعليم الثانوي	1				0						0										0						0	1	
الـــمجموع	1698	243	29	0	272	0	0	3	11	0	286	4	0	0	0	1	243	23	10	0	282	2	0	0	13	1	298	1686	

وزارة التعليـــــم العالـــــي
جامعة الإخوة منتوري قسنطينة

جـــــــــدول رقـــــــــم 8

مراقبـــــة و متابعـــة تحركـــات الموظفيـــن الأساتذة إلـــى غـــايـــة 31/12/2019

السلك أو الرتبة	التعداد الحقيقي إلى غاية 31/12/2018	المدخـــــــلات												المخرجـــــــات																الملاحظة
		التوظيـــــــف				إعـــادة إدمـــاج بعـــد			التكفل	إعادة إلى الرتبة الأصلية	مـــج	الخـــروج النهائـــي							مـــج	إعادة إلى الرتبة الأصلية	الخـــروج المؤقـــت					مـــج	مـــج الكلى	
		التوظيف الداخلي	التوظيف الخارجي	المتعاقدين	مـــج	الإنتداب	الخدمة الوطنية	إحالة على الإستيداع	الإستقالة/ العزل			الإستقالة	العزل	التسريح	فسخ العقد	الوفاة	تحرير المنصب	التقاعد	التحويل			إنتداب قانوني	إنهاء مهام م . العالي	الخدمة الوطنية	إحالة على الإستيداع	ع مرضية ط .المدى			
أستـــــاذ	336	19			19						1					1	1		20			1				16		339	17	
أستاذ محاضر قسم –أ–	219	32			30			1								2	19	2	31						1	24		225	25	
أستاذ محاضر قسم –ب–	466	100			100			3			6			1	1	1	30	1	109			1			5	41		528	47	
أستاذ مساعد قسم –أ–	568	31			31			6			2				1		87	9	39						5	105		497	110	
أستاذ مساعد قسم –ب–	90	22			22										1	1	44	1	22						1	47		64	48	
معيـــد	6				0													1	0							1		5	1	
أستاذ التعليم الثانوي	1				0														0							0		1	0	
الـمجموع	1686	204	0	0	204	0	0	10	0	0	9	0	2	1	1	5	180	27	223	0	0	2	0	0	12	234	0	1659	248	

وزارة التعليـــــم العالـــــي
جامعة الإخوة منتوري قسنطينة

جـــــــــدول رقـــــــــم 8

مراقبـــــة و متابعـــة تحركـــات الموظفيـــن الأساتذة إلـــى غـــايـــة 31/12/2020

السلك أو الرتبة	التعداد الحقيقي إلى غاية 31/12/2019	المدخـــــــــلات												المخرجـــــــات												مـــج	مـــج الكلي	الملاحظة
		التوظيـــــــــف				إعـــادة إدمـــاج بعـــد				التكفل	إعادة إلى الرتبة الأصلية	مـــج	الخـــــروج النهائـــي										الخـــروج المؤقـــت						مـــج	
		التوظيف الداخلي	التوظيف الخارجي	المتعاقدين	مـــج	الإنتداب	عطلة مرضية	إحالة على الإستيداع	الإستقالة/ العزل				الإستقالة	العزل	التسريح	فسخ العقد	الوفاة	تحرير المنصب	التقاعد	التحويل	إعادة إلى الرتبة الأصلية	مـــج	إنتداب قانوني	إنهاء مهام م . العالي	الخدمة الوطنية	إحالة على الإستيداع	ع مرضية ط .المدى		
أستـــــاذ	339	29			29							29	0	0	0	0	3		11			14						29	354	14	
أستاذ محاضر قسم –أ–	225	42			42			1		1		44						29		1		30						44	239	30	
أستاذ محاضر قسم –ب–	528	74			74		1	1		2		78					1	42	1	4		47						78	559	47	
أستاذ مساعد قسم –أ–	497	8			8			3		4		15					1	38	13	4		56				3		15	453	59	
أستاذ مساعد قسم –ب–	64	21			33							33					1	44	2			47						33	50	47	
معيـــد	5				0							0										0						0	5	0	
أستاذ التعليم الثانوي	1				0							0										0						0	1	0	
الـمجموع	1659	174	0	0	174	0	1	5	0	7	0	187	0	0	0	0	5	153	27	9	0	194	0	0	0	3	0	187	1661	197	

الملحق 4

Année Universitaire 2019-2020

Etablissement	Filière	Nouveaux Inscrits 2019-2020	Nouveaux Inscrit (Nombre Affectés) Master1 2019-2020	Inscrits en Graduation 2019-2020 (Toutes Années Confondues)				Inscrits en Dernière Année 2019-2020 (Prévision des sortants)				Diplômés de la Graduation 2018 2019				Total des Inscrits en Post-Graduation 2019-2020 (Toutes Années Confondues)							
				Système Classique	Licence LMD	Master LMD	Total	Système Classique	Licence LMD	Master LMD	Total	Système Classique	Licence LMD	Master LMD	Total	Magister	Magister Ecole Doctorale	Diplômes d'Etudes Médicales Spécialisées	Doctorat en Sciences Médicales (DSM)	Doctorat	Doctorat Ecole Doctorale	Doctorat LMD	Total
Université de Constantine 1	Droit	1 019	754	0	4 667	1 578	6 245	0	1 198	640	1 838	0	792	358	1 150	0	0	0	0	188	0	145	333
	Langue et Littérature Arabes	448	316	0	1 972	878	2 850	0	579	355	934	0	203	233	436	0	0	0	0	107	0	32	139
	Langue anglaise	483	206	0	1 560	473	2 033	0	374	253	627	0	376	170	546	0	0	0	0	66	0	17	83
	Langue française	391	257	0	1 305	699	2 004	0	374	345	719	0	366	148	514	0	0	0	0	76	0	57	133
	Traduction	61	52	0	87	96	183	0	9	41	50	0	0	0	0	0	0	0	0	69	0	0	69
	Mathématiques	335	194	0	948	441	1 389	0	185	247	432	0	197	187	384	0	0	0	0	74	0	21	95
	Sciences de la Matière	141	198	0	780	524	1 304	0	186	329	515	0	171	198	369	0	0	0	0	194	0	132	326
	Sciences alimentaires (FRN) M05	274	114	123	659	244	1 026	123	147	130	400	106	104	93	303	0	0	0	0	25	0	27	52
	Sciences de la Nature et de la Vie	1 372	827	0	5 810	1 774	7 584	0	1 302	773	2 075	0	983	596	1 579	0	0	0	0	140	0	97	237
	Sciences vétérinaires	192		997	0	0	997	430	0	0	430	396	0	0	396	0	0	0	0	40	0	6	46
	Géographie et Aménagement du Territoire	0	139	0	303	238	541	0	132	99	231	0	144	74	218	0	0	0	0	30	0	9	39
	Géographie et Aménagement du Territoire (FP) S33	227	60	0	445	123	568	0	24	49	73	0	20	41	61	0	0	0	0	0	0	0	0
	Géologie	144	105	0	463	162	625	0	91	57	148	0	96	46	142	0	0	0	0	14	0	0	14
	Electromecanique -ISTA T05	24		0	72	0	72	0	17	0	17	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Electrotechnique (FP) S02	30	189	0	199	347	546	0	143	125	268	0	188	76	264	0	0	0	0	10	0	45	55
	Génie mécanique	32	191	0	260	348	608	0	203	156	359	0	222	155	377	0	0	0	0	61	0	44	105
	Génie mécanique (MCIL) H03	43	54	0	121	84	205	0	25	30	55	0	54	0	54	0	0	0	0		0	0	0
	Génie mécanique (FP) S03	13		0	64	0	64	0	31	0	31	0	0	0	0	0	0	0	0		0	0	0
	Génie mécanique -ISTA T18	32		0	97	0	97	0	36	0	36	0	29	0	29	0	0	0	0		0	0	0
	Ingénierie des transports (FRN) F15	83	94	0	248	164	412	0	82	60	142	0	68	62	130	0	0	0	0		0	29	29
	Ingénierie des transports (FP) S01	20	15	0	62	29	91	0	23	14	37	0	0	0	0	0	0	0	0		0	0	0
	Ingénierie des transports (FP) S15	35	0	0	60	0	60	0	12	0	12	0	0	0	0	0	0	0	0		0	0	0
	Sciences et Technologies	1 028	492	0	3 236	829	4 065	0	549	303	852	0	467	340	807	0	0	0	0	75	0	91	166
Total Université de Constantine 1		6 427	4 257	1 120	23 418	9 031	33 569	553	5 722	4 006	10 281	502	4 480	2 777	7 759	0	0	0	0	1 169	0	752	1 921

[redacted]

Année Universitaire 2019-2020

	Enseignants Permanents	Enseignants Associés
Professeur	339	0
Maître de Conférence Cat: A	226	0
Maître de Conférence Cat: B	527	0
Maître Assistant Cat: A	497	0
Maître Assistant Cat: B	64	0
Assistant	5	0
Professeur Ingénieur	1	0
Total	1659	0

Année Universitaire 2020-2021

Etablissement	Filière	Nouveaux Inscrits 2020-2021	Nouveaux Inscrit Master1 2020-2021	Inscrits en Graduation 2020-2021 (Toutes Années Confondues)				Inscrits en Dernière Année 2020-2021 (Prévision des sortants)				Diplômés de la Graduation 2019-2020				Total des Inscrits en Post-Graduation 2020-2021 (Toutes Années Confondues)							
				Système Classique	Licence LMD	Master LMD	Total	Système Classique	Licence LMD	Master LMD	Total	Système Classique	Licence LMD	Master LMD	Total	Magister	Magister Ecole Doctorale	Diplômes d'Etudes Médicales	Doctorat en Sciences Médicales (DSM)	Doctorat	Doctorat Ecole Doctorale	Doctorat LMD	Total
Université de Constantine 1	Droit	1 037	1 200	0	4 580	2 334	6 914	0	1 300	908	2 208	0	1 076	564	1 640	65	0	0	0	182	0	147	394
	Langue et Littérature Arabes	871	530	0	1 712	989	2 701	0	614	322	936	0	550	309	859	0	0	0	0	107	0	30	137
	Langue anglaise	320	384	0	1 213	579	1 792	0	306	195	501	0	295	228	523	0	0	0	0	48	0	21	69
	Langue française	302	331	0	1 298	885	2 183	0	416	247	663	0	302	126	428	0	0	0	0	76	0	59	135
	Traduction	55	9	0	121	56	177	0	16	47	63	0	9	39	48	0	0	0	0	67	0	0	67
	Mathématiques	410	240	0	954	420	1 374	0	230	180	410	0	180	202	382	0	0	0	0	74	0	21	95
	Sciences de la Matière	298	221	0	716	398	1 114	0	174	205	379	0	172	271	443	0	0	0	0	148	0	135	283
	Sciences alimentaires	337	166	0	794	390	1 184	0	168	224	392	123	144	117	384	0	0	0	0	53	0	26	79
	Sciences de la Nature et de la Vie	1 203	1 155	0	3 855	2 091	5 946	0	1 442	936	2 378	0	1 121	770	1 891	0	0	0	0	120	0	97	217
	Sciences vétérinaires	197	0	688	0	0	688	175	0	0	175	426	0	0	426	0	0	0	0	38	0	10	48
	Géographie et Aménagement du Territoire (FP) S33	0	117	0	354	214	568	0	140	96	236	0	110	90	200	0	0	0	0	29	0	11	40
	Géographie et Aménagement du Territoire	184	52	0	427	109	536	0	22	57	79	0	24	49	73	0	0	0	0	0	0	0	0
	Géologie	156	104	0	439	176	615	0	105	79	184	0	91	57	148	0	0	0	0	13	0	0	13
	Electromecanique-ISTA	34	0	0	89	0	89	0	27	0	27	0	17	0	17	0	0	0	0	0	0	0	0
	Electrotechnique	40	153	0	237	317	554	0	186	164	350	0	140	123	263	0	0	0	0	10	0	45	55
	Génie mécanique		218	0	266	374	640	0	226	156	382	0	202	142	344	0	0	0	0	56	0	54	110
	Génie mécanique	33	16	0	112	65	177	0	36	49	85	0	16	30	46	0	0	0	0	0	0	0	0
	Génie mécanique	56	29	0	56	53	109	0	16	16	32	0	31	0	31	0	0	0	0	0	0	0	0
	Génie mécanique-ISTA	81	0	0	136	0	136	0	24	0	24	0	36	0	36	0	0	0	0	0	0	0	0
	Ingénierie des transports	100	60	0	253	106	359	0	60	46	106	0	82	42	124	0	0	0	0	0	0	33	33
	Ingénierie des transports	20	45	0	65	82	147	0	40	37	77	0	23	14	37	0	0	0	0	0	0	12	12
	Ingénierie des transports	40	0	0	88	0	88	0	21	0	21	0	12	0	12	0	0	0	0	0	0	0	0
	Sciences et Technologies	1 215	516	0	3 219	943	4 162	0	603	411	1 014	0	413	300	713	0	0	0	0	65	0	88	153
Total Université de Constantine 1		6 489	5 546	688	20 984	10 581	32 253	175	6 172	4 379	10 722	549	5 046	3 473	9 068	65	0	0	0	1 086	0	789	1 940

Année Universitaire 2020-2021

	Enseignants Permanents	Enseignants Associés
Professeur	343	0
Maître de Conférence Cat: A	234	0
Maître de Conférence Cat: B	544	0
Maître Assistant Cat: A	471	0
Maître Assistant Cat: B	71	0
Assistant	5	0
Professeur Ingénieur	1	0

الملحق 5

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
Direction du Développement et de la Prospective

TAB 12 A

TABLEAU DES INFRASTRUCTURES PEDAGOGIQUES 2013/2014

	Capacité Théorique (A)	Nombre (B)	TOTAL (A)*(B)
Amphithéatre de 50 à 100 places	87	13	1131
Amphithéatre de 101 à 200 places	146	46	6716
Amphithéatre de 201 à 300 places	261	14	3654
Amphithéatre de 301 à 400 places	370	1	370
Amphithéatre de 401 à 500 places	500	1	500
Amphithéatre de 501 à 600 places			0
Amphithéatre plus de 600 places			0
Hall de Technologie			0
Salle de Conférences de 30 à 100 places	55	3	165
Salle de Conférences de 101 à 200 places			0
Salle de Conférences de 201 à 300 places			0
Salle de Conférences de 301 à 400 places			0
Salle de Conférences de 401 à 500 places			0
Salle de Conférences plus de 500 places			0

Salles de Cours,Salles de Travaux Dirigés et Salles de Travaux Pratiques

Salle de 10 à 20 places	20	10	200
Salle de 21 à 40 places	30	202	6060
Salle de 41 à 60 places	47	111	5217
Salle de 61 à 80 places			0
Salle de 81 à 100 places			0
Salle de 101 à 150 places			0
Salle de 151 à 200 places			0
Salle de plus de 200 places			0

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
Direction du Développement et de la Prospective
TAB 13B

TABLEAU DES INFRASTRUCTURES PEDAGOGIQUES 2013/2014

	Capacité Théorique (A)	Nombre (B)	TOTAL (A)*(B)
Laboratoire de 10 à 20 places	20	62	1240
Laboratoire de 21 à 40 places	28	41	1148
Laboratoire de 41 à 60 places			0
Laboratoire de 61 à 80 places			0
Salle de dessins de 10 à 20 places			0
Salle de dessins de 21 à 30 places			0
Salle de dessins de 31 à 40 places			0
Ateliers de 10 à 20 places			0
Ateliers de21 à 30 places			0
Ateliers de 31 à 40 places			0
Ateliers de 41 à 50 places			0
Ateliers plus de 50 places			0
Auditorium de 500 à 600 places			0
Auditorium de600 à 700 places			0
Auditorium de 701 à 800 places			0
Auditorium de 801 à 900 places			0
Auditorium plus de 900 places			0
Salle internet de 10 places	0	0	0
Salle internet de 11 à 20 places	18	9	162
Salle internet de plus de 20 places	41	7	287
Salle Audio Visuel	58	9	522
Salle Cinéma de 80 à 100 places			0
Salle Cinéma plus de 100 places			0
Centre de Calcul de 10 à 20 places			0
Centre de Calcul de 21 à 30 places			0
Centre de Calcul de 31 à 40 places			0
Centre de Calcul plus de 40 places	50	6	300

Université Constantine 1

Faculté des Sciences Exactes

Laboratoires de recherche

N°	Intitulé du Laboratoire	Nom & Prénom du Directeur Laboratoire
01	Microstructures et Défauts dans les Matériaux(2000)	~~Khefallah Ommar~~
02	Cristallographie(2000)	**Boudjada Ali**
03	Physique mathématique et Physique subatomique(2000)	**Mebarki Nourreddine**
04	Produits Naturels d'Origine Végétal et de Synthèse Organique(2000)	**Teniou Abderrahmane**
05	Pollution et Traitement des Eaux(2000)	**Kebbabi Brahim**
06	Sciences et Technologies de l'Environnement(2000)	**Sehili Tahar**
07	Physico-Chimie des Semiconducteurs(2000)	**Chari Abdelhamid**
08	Céramiques(2000)	~~**Achour Slimane**~~ Harabi Abdelhak et
09	Couches Minces et Interfaces(2000)	**Bouabellou Abderahamane**
10	Equations Différentielles(2000)	**Denche Mohamed**
11	Physique Energétique(2001)	**Chaker Abla**
12	Modélisation Mathématique Simulation(2001)	**Dakhmouche Meghlaoui**
13	Obtention des Substances Thérapeutiques (2002)	**Kabouche Zahia**
14	Méthodologie mathématiques dans l'Etude de la Résolution d'Equations (2002)	**Benkafadar Nasseddine**
15	Physique Théorique (2002)	**Benamira Farid**
16	Thérmodynamique et Traitement des Surfaces des Matériaux (2002)	**Karaali Ahcène**
17	Mathématiques Appliquées et Modélisation(2003)	**Rahmani Fouad Lazhar**
18	Réhabilitation des Ecosystèmes et Développement Durable (2010)	**Assaba Rachida**
19	Mathématiques et Sciences de la Décision (2010)	**Mohdeb Zaher**

20	Techiques Innvantes de Prévention de l'Environnement(2011)	**Zertal Abdenour**
21	Chimie des Matériaux de Constantine(12/2011)	**Bencharif Mustapha**
22	Synthese de molécules d'intérêts biologiques(12/2011)	**Debache Abdelmadjid**
23	Physicochimie Analytique et Cristallochimie de Matériaux Organométalliques et Biomoléculaires (12/2011)	**Mousser Abdelhamid**
Sous total : 23		
Unités de recherche		
01	Chimie de l'Environnement et Moléculaire Structurale(2010)	**Bouaoud Salah Eddine**
02	Valorisation des Ressources Naturelles, Molécules Bioactives et Analyse Physicochimiques et Biologiques (12/2011)	**Samir Benayache**
03	Sciences des Matériaux et Applications(12/2011)	**Djamel Hamana**
Sous total : 03		

Faculté des Sciences de la Nature et de la Vie		
Laboratoires de Rcherche		
N°	**Intitulé du Laboratoire**	**Nom & Prénom du Directeur de laboratoire**
01	Génétique, Biochimie et Biotechnologies Végétales (2000)	**Khelifi Douadi**
02	Génie Microbiologique et Applications(2000)	**~~Boussebouа Hacène~~** Zahia Merzoug
03	Développement et Valorisation des Ressources Phytogénétiques(2000)	**Benlaribi Mustafa**
04	Biologie et Environnement(2001)	**Rached Oualida**

05	Biosystématique et Ecologie des Arthropodes(2003)	**Louadi Kamel**
06	Biologie Moléculaire et Cellulaire(2009)	**Benguedouer Ammar**
07	Biologie Appliqué et Santé(2011)	**Bensegueni Aberrahmane**
08	Mycologie de Biothechnologie et l'Activité Microbienne(2012)	**Kacem Chaouche Noureddine**
09	Ethnobotany-Playnology and Ethnopharmacology-Toxicology(2012)	**Khelifi Touhami Fatima**
Sous total : 09		

Faculté des Lettres Arabe et Langues Etrangères		
Laboratoire de Recherche		
N°	**Intitulé du Laboratoire**	**Nom & Prénom du Directeur de laboratoire**
01	Sciences de Langage des Discours et Didactiques(2000)	**Cherrad Yasmina**
02	Narrative Arabe(2001)	**Hacène Kateb**
03	Langue et Traduction(2001)	**Boussaha Hacène**
04	Etudes Linguistiques(2001)	**Benmalek Yamina**
05	Traduction(2001)	**Hamadi Abdallah**
06	Etude du Patrimoine Culturel(2001)	**Kismoune Djamila**
07	Encyvlopédie de la lettérature Algérienne (12/2011)	**Ouis Ammar**

Sous total : 07		
Faculté des Sciences de la Technologie		
Laboratoire de Recherche		
N°	**Intitulé du Laboratoire**	**Nom & Prénom du Directeur de laboratoire**
01	Microsystèmes et Instrumentations(2000)	**Sahli Salah**
02	Mécaniques des Sols et des Structures(2000)	**Boulfoul Azeddine**
03	Génie Climatique de Constantine (2000)	**Zid Said**
04	Traitement du Signal(2000)	**Charef Abdelfattah**
05	Matériaux et Durabilité des Constructions(2000)	**Chikh NasarEddine**
06	Mécanique(2000)	**Meziani Salim**
07	Electrotechnique de Constantine(2000)	**Khezar Abdelmalek**
08	Hyperfréquences et Semiconducteurs(2001)	**Lassoued Saida**
09	Electromagnétisme et Télécommunications(2001)	**Riabi Mohmed Lahdi**
10	Matériaux Electroniques pour Applications Médicales(2002)	**Mansour Farida**
11	Laboratoire d'Energétique Appliquée et Pollution(2003)	**Kadja Mahfoud**
12	Automatique et Robotique(2003)	**Mansouri Noura**
13	Signaux et systèmes de communication(2007)	**Soltani Faouzi**
14	Ingénierie des Transports er Environnement (2011)	**Bellaour Ahmed**
15	Modélisation des Dispositifs à Energie Renouvlable et Nanométriques(2011)	**Marir Benabbas Mimia**
16	Génie Electrique de Constantine (2012)	**Bentounsi Ammar**
17	Energies Renouvlables et Développement Durable (2012)	**Beghidja Abdel- Hadi**
Sous total : 17		

Faulté de Droit		
Laboratoires de Recherche		
N°	**Intitulé du Laboratoire**	**Nom & Prénom du Directeur de laboratoire**
01	Droit et Dynamiques Sociales(2000)	**Boudra Belkacem**
02	Laboratoire d'Etude et de Recherches Maghreb-Méditerranée (2001)	**Kerddoun Azzouz**
	Sous total : 02	

INATA		
Laboratoires de Recherche		
N°	**Intitulé du Laboratoire**	**Nom & Prénom du Directeur de laboratoire**
01	Nutrition et Technologie Agro-Alimentaires(2000)	**Oulamara Hayet**
02	Biotechnologie et qualité des Aliments (2017)	**Kharroub Karima**
	Total : 02	

Institut des Sciences Vétérinaires		
Laboratoires de Recherche		
N°	**Intitulé du Laboratoire**	**Nom & Prénom du Directeur de laboratoire**
01	Pathologie Animale(2000)	**Mekroud Abdessalem**
02	Pharmacologie-Toxicologie(2001)	**Hamdi-Pacha Youcef**
03	Pathologie des Animaux et Gestion de la Reproduction(2001)	**Benmakhlouf Abdelmalek**

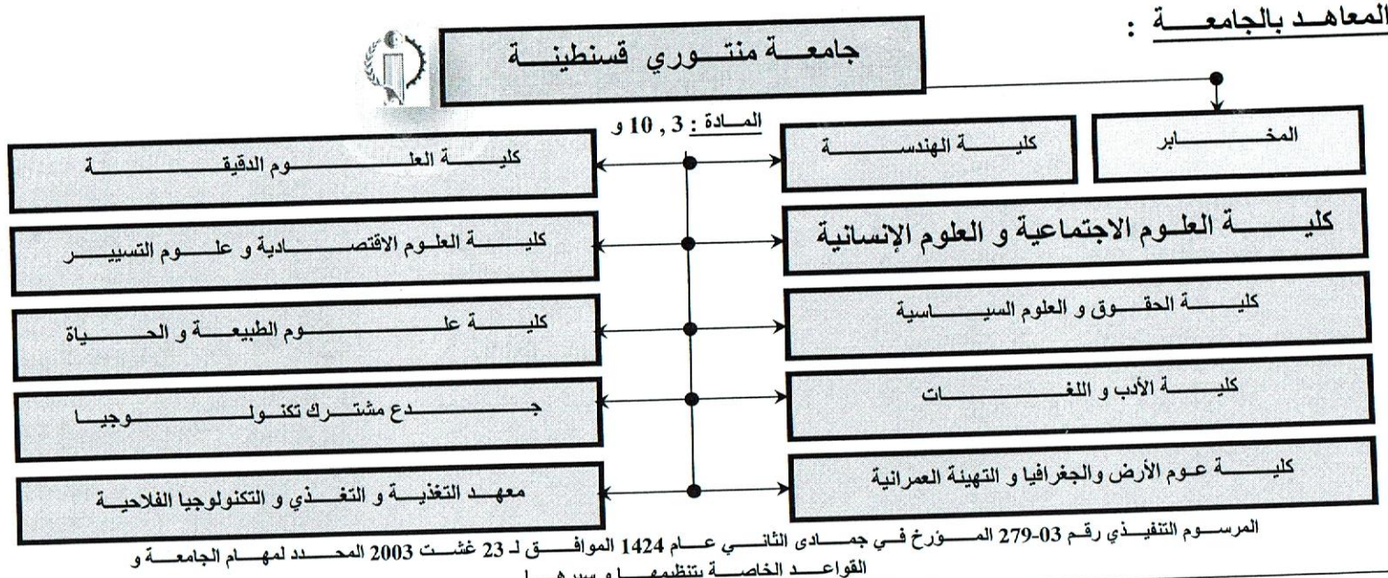
04	Gestion de la Santé et Production Animales (2011)	**Bouaziz Omar**
Sous total : 04		

Faculté des Sciences de la Terre et de l'Univers		
Laboratoires de Recherche		
N°	**Intitulé du Laboratoire**	**Nom & Prénom du Directeur de laboratoire**
01	Amménagement du téritoire(2000)	**Cherrad Salah Eddine**
02	Géologie et Environnement(2002)	**~~Benabbas Chawki~~** Benafis
03	Sciences du Territoire, Resources Naturelles et Environnement (2011)	**Mébarki Azzedine**
Sous total : 03		

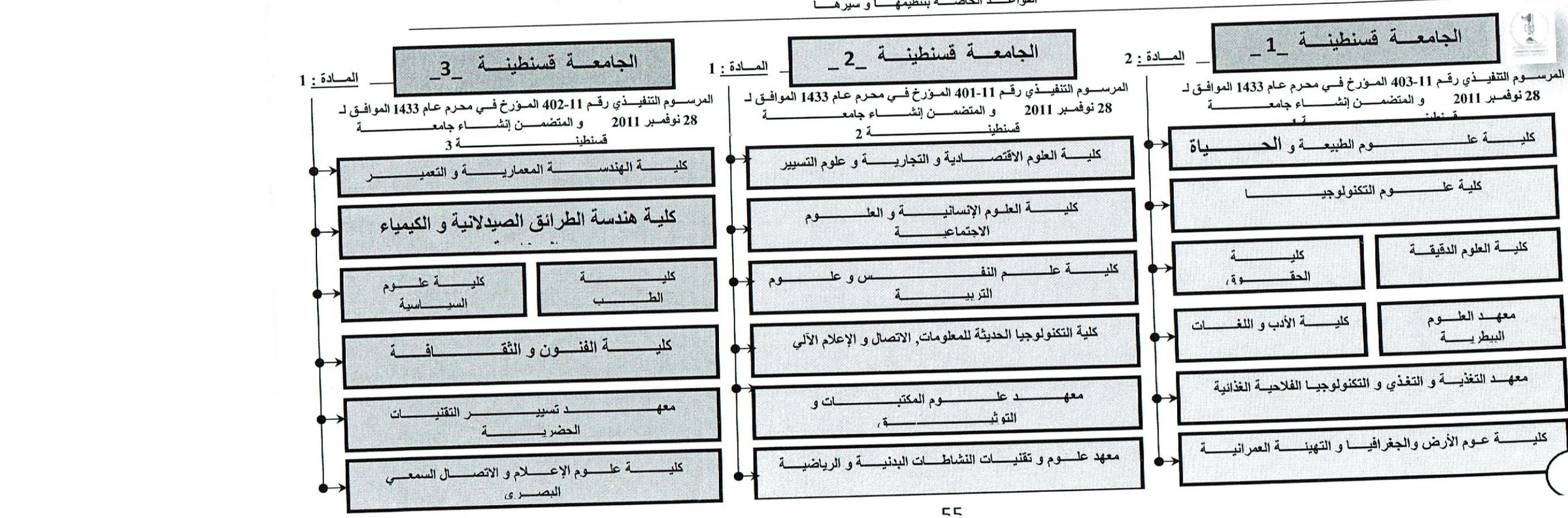
Laboratoires de Recherche **Total : 67**

Unités de Recherche **Total : 03**

7-2 الكليـات و المعاهـد بالجامعـة :



المرسوم التنفيذي رقم 03-279 المؤرخ في جمادى الثاني عام 1424 الموافق لـ 23 غشت 2003 المحدد لمهام الجامعة و القواعد الخاصة بتنظيمها و سيرها



الملحق 6

اختبار "ألفا كرونمباخ" لثبات الاستبيان

Fiabilité

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	332	100
	Exclus[a]	0	,0
	Total	332	100

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,935	50

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
يجري العمل باستمرار في الجامعة على مراجعة تطوير المقررات والمناهج الدراسية	92,1476	272,265	,408	,934
تتضمن البرامج الدراسية الجانب العملي والنظري للدراسة	91,8765	275,468	,307	,935
يتم تحديد مكونات المناهج الدراسية للتخصصات من خلال آراء الأساتذة وخبراتهم	92,1566	271,389	,427	,934
الحرص عل استخدام التقنيات الحديثة في العملية التعليمية بشكل عام	92,1807	272,656	,383	,935
وقت المحاضرات كاف لتوضيح المادة العلمية التي تتضمنها الدراسة	92,4849	279,888	,097	,937
تقيس الامتحانات والاختبارات في الجامعة مدى بتحقيق المناهج لأهدافها	92,3825	275,391	,335	,935
هناك توافق بين المقررات التعليمية وبين المعايير العالمية	92,6596	274,733	,365	,935
تتوفر مكتبات الجامعة على مراجع علمية ذات جودة	92,2741	277,070	,228	,936
تسعى الجامعة إلى التحصيل العلمي بدل التحصيل النقطي	92,6657	271,655	,462	,934
تحرص الجامعة على جودة المعارف المقدمة للمستفيدين(الطلبة،الأساتذة..)	92,4247	270,463	,525	,934

إستراتيجية الجامعة في البحث العلمي تتوافق مع أهدافها	92,5904	272,714	,469	,934
يوجد تمويل وإنفاق كاف للبحث العلمي لتحسين جودة التعليم العالي	92,8313	274,461	,332	,935
تطبق الجامعة سياسات فعالة لدعم البحث العلمي لأعضاء هيئة التدريس	92,7651	273,020	,434	,934
يوجد نظام تحفيز فعال يدعم الأساتذة للقيام بالأبحاث العلمية	92,9639	274,905	,385	,935
هناك تركيز على المشاريع البحثية المتميزة	92,7590	270,461	,542	,933
تزايد عدد المجلات العلمية المحكمة بالجامعة يوفر فرصة للنشر	92,2952	274,595	,301	,935
يتوفر في الجامعة مخابر بحث تلبي الاحتياجات بفعالية	92,7259	272,097	,459	,934
توجد فرق بحثية على مستوى الأقسام والكليات والمعاهد بالجامعة تلبي مختلف تطلعاتها	92,6687	271,630	,482	,934
تؤخذ بعين الاعتبار نتائج البحوث العلمية في تحسين العملية التعليمية	92,7861	271,196	,524	,934
البحث العلمي في الجامعة له دور ايجابي في تطويرها وتحسين أدائها	92,2289	273,192	,362	,935
توفر تشريعات خاصة بموضوع الحوكمة* داخل الجامعة	92,5211	271,978	,503	,934
يتم تفعيل الرقابة في الجامعة على مختلف عملياتها الإدارية	92,4669	272,739	,438	,934
تكريس الشفافية والمساواة في التعامل مع قضايا الأساتذة	92,4458	269,142	,541	,933
العمل بروح الفريقبين الأساتذة والإداريين	92,2560	272,366	,435	,934
تعمل الجامعة على المحافظة على سرية بيانات المعلومات لمختلف الأساتذة	92,0271	275,313	,323	,935
تعمل الجامعة على رقمنة مختلف عملياتها الإدارية مع الأساتذة	92,1867	271,862	,461	,934
تهتم الجامعة بالاقتراحات التي يقدمها أعضاء هيئة التدريس	92,4819	268,891	,616	,933
تعزيز مبدأ الشراكة في البحوث التطبيقية	92,4759	270,631	,534	,933
تؤمن الجامعة بسياسة الإصلاح والتجديد	92,4428	269,281	,575	,933
تتوائم مخرجات الجامعة مع تحقيق تنمية اجتماعية واقتصادية	92,6265	270,235	,558	,933
تدرس الجامعة احتياجات أعضاء هيئة التدريس من أجل تلبيتها بأفضل صورة ممكنة	92,5663	268,174	,611	,933
الاهتمام بمشاكل الأساتذة والإجابة عن استفساراتهم في الوقت المطلوب	92,5361	268,799	,577	,933
تتوفر الجامعة(الأقسام والكليات) على تجهيزات مكتبية مناسبة	92,5964	272,882	,408	,934
تتوفر الجامعة على بنية تقانة معلومات واتصالات حديثة)الانترنت (متاحة لجميع المستفيدين	92,7861	271,498	,468	,934
تمتلك إدارة الجامعة القدرة على اتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الحاجة	92,4639	270,703	,549	,933
تتناسب منشآت الجامعة الأكاديمية من مكتبات،قاعات،مدرجات مع الأداء المطلوب	92,6114	272,299	,438	,934
يحسن موظفو المرافق الإدارية استقبال الأساتذة	92,0331	278,540	,186	,936
لاتوجد واسطة أو محسوبية في التعامل مع قضايا الأساتذة	92,4548	274,049	,359	,935
توفر الجامعة إمكانية التواصل المباشر مع الأساتذة عبر مختلفا الوسائط الالكترونية خلال تعاملاتها الإدارية	92,2590	273,014	,392	,935
يوجد لدى إدارة الجامعة خطط للتحسين المستمر في ضوء مراجعتها وتقييمها	92,4639	271,186	,552	,933
وجود خطة واضحة للجامعة في خدمة المجتمع	92,6506	270,820	,547	,933
تشجيع البحوث العلمية الموجهة لخدمة المجتمع	92,5873	269,409	,574	,933
ارتباط الجامعة مع مؤسسات المجتمع باتفاقيات علمية	92,5843	271,603	,513	,934
تسعى الجامعة إلى تحسين كفاءة ونوعية مخرجاتها حتى تتوافق مع متطلبات الجتمع	92,5271	269,023	,615	,933
وجود برامج وأنشطة بالجامعة للتوعية بخدمة المجتمع	92,6837	270,434	,582	,933
وجود مصالح إدارية لتعزيز علاقة الجامعة بالمجتمع	92,7018	270,131	,574	,933
تسعى الجامعة إلى إقامة علاقات قوية مع مؤسسات المجتمع	92,5934	269,771	,584	,933
إقامة الندوات والملتقيات العلمية الموجهة لتنمية المجتمع	92,4428	270,725	,521	,934
تساهم الجامعة في حل المشاكل الاجتماعية المختلفة	92,7319	269,568	,598	,933
تساهم الجامعة في تنفيذ المشاريع التنموية للمجتمع	92,6717	269,436	,598	,933

اختبار "كولموجروف–سميرنوف" لطبيعة توزيع البيانات

Tests non paramétriques

Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon

		التكوينالجامعي	البحثالعلمي	الحوكمةالجامعية	الخدماتالإدارية	خدمة المجتمع	المجموع
N		332	332	332	332	332	332
Paramètres normaux[a,b]	Moyenne	2,0572	1,7211	1,9895	1,9054	1,7651	1,8877
	Ecart-type	,40537	,40485	,44250	,40974	,48430	,33640
Différences les plus extrêmes	Absolue	,059	,104	,072	,059	,079	,038
	Positive	,059	,049	,072	,059	,063	,038
	Négative	-,033	-,104	-,059	-,052	-,079	-,023
Z de Kolmogorov-Smirnov		,643	1,135	1,309	,647	,868	,695
Signification asymptotique (bilatérale)		,802	,152	,065	,796	,439	,719
القرار		**غير دال (التوزيع طبيعي)**	**غير دال (التوزيع طبيعي)**	**غير دال (التوزيع طبيعي)**	**غير دال (التوزيع طبيعي)**	**غير دال (التوزيع طبيعي)**	**غير دال (التوزيع طبيعي)**

a. La distribution à tester est gaussienne.

b. Calculée à partir des données.

Full Name: Amina Lahiouel

Role of total Quality Management in Improving Performance Of Higher Education and Research Institutions
Case Study: University of Constantine 1

A Thesis Submitted for the PhD Degree
in Political Science

Abstract

The study aimed to identify the role of Total Quality Management in enhancing the Algerian university's performance, therefore the study has attempted to discover how to improve performance by Total Quality Management, and if Total Quality Management has made a positive or negative role in all levels of performance (Academic, administrational and societal) of the University of Constantine 1

In order to answer the study's questions, the researcher has used percentages of examinees' answers on questionnaire, arithmetic averages and standard deviations with a measurement of significance level in order to estimate the level of satisfaction of professors of the University of Constantine1 on the performance of the same university.

Dissatisfaction about the services provided by the university has been noticed after our analysis of results of our study axes, to state an example, teaching staff at the university has shown a satisfaction about university training while a dissatisfaction about services of: University governance, scientific research, administrative services and community service has been observed.

Hence, this shows that the use of Total Quality Management system is not an effective system in the university and therefore does not enhance its performance. In view of the study results, the researcher has formed a set of recommendations.

Keywords: Total Quality Management, the performance of higher education institutions, University of Constantine 1.

Keywords : Total Quality Management, the performance of higher education institutions, University of Constantine 1.

Supervisor: Frimech Malika - University of Constantine3

Decembre 2021