

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف - المسيلة

ميدان: الحقوق و العلوم السياسية
فرع: التنظيم السياسي والإداري
تخصص: إدارة محلية.



كلية الحقوق و العلوم السياسية
قسم: العلوم السياسية والعلاقات الدولية
رقم:

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي

إعداد الطالبة : نسيمة نوي

تحت عنوان

التسيير العمومي الجديد وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات
الجامعية الجزائرية دراسة ميدانية بكلية التكنولوجيا جامعة محمد
بوضياف -المسيلة - 2001-2019

أعضاء لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة المسيلة	/د/
مشرفا و مقررا	جامعة المسيلة	/د/ فوزية شرقي
مناقشا	جامعة المسيلة	/د/

السنة الجامعية: 2018/2019

إهداء

الصدق والشكر لله العلي القدير، الذي بفضلته تم إنجاز هذا العمل المتواضع وأسأل الله أن يفتح لي به أبواب الخير ودوام النعم وأن يبارك لي فيه ويرفع به درجاتنا ويأجرنا به؛ أما بعد أهدي هذا العمل

إلى من كلفه الله بالمهيمية والوقار...؛ إلى من علمني العطاء دون انتظار...؛ إلى من ضحى وافح لأجلي، إلى من أحل اسمه بكل افتخار والدي العزيز حفظه الله ورعاه...؛

إلى من أرضعتني حتى الفطام... ونست لأجلي طعم المنام...؛ إلى التي ألزمتني الحب والشكر والاحترام....؛ إلى من دعائها سر نجاحي وحنانها بلسه جراحى....؛ إلى أغلى الحبايب أمي الحبيبة...؛

إلى من قاسوني السأوى وحسن العاشرة إخوتي إبراهيم رياض أيسن والكتكوت بهجة العائلة شاكر ياسين ، وفقهم الله وأناز درهمه؛

إلى أختي الحبيبة إكرام.

إلى رمز الطيبة والسحبة والعطاء والأخلاق الدكتور فوزية شرقي حبا وتقديرا واحتراما.

إلى كل الأهل والأقارب كل باسمه واخص بالذكر خالي الزواوي على دعمه المتواصل لي

إلى حبيبتي سامية وفقها الله في مسارها العلمي والعلي

إلى أخي الذي له تله أمي وزميلي رضا اهدي له هذا العمل على دعمه المتواصل لي ماديا ومعنويا

إلى أخواتي اللواتي له تلهن أمي، إلى من تحلو بالإخاء وتميزو بالوفاء والعطاء ، إلى ينبيع الصدق

...؛ إلى من سعدت معهم بالحياة صديقاتي: خولة ، آسية ، فطيمة ، الخنساء ، ريم ، سليمة ، هدى ، سمية

بوعوينة ، سمية بوهالي ، سعاد ، إيسان ، حياة ، حميدة ، آسيا ، كهيمنة ، أمل ، بشرى ، سلاح ، سميعة ،

نجية ، صليحة ، فطيمة بلباي وكل صديقاتي وزميلات الدراسة دون استثناء.

إلى كل زملائي وزميلاتي في الدراسة...

إلى كل من ساهم معي في إنجاز هذا العمل ولو بكلمة طيبة ؛ أهدي هذا العمل المتواضع .

شكر وعرفان

الحمد لله وكفى والصلاة والسلام على النبي المصطفى، الحمد لله جدا كثيرا طيبا
مباركا فيه الذي وفقنا لإنجاز هذا العمل المتواضع؛

إلى كل من قدم لي يد العون من قريب أو بعيد إلى من أسدى لي بالنصح
والإرشاد في عملي...

وأخص بالذكر أستاذتي الشرفية الدكتورة فوزية شرقي التي لم تبخل عليا بوقتها
أوجهداها؛ وخبرتها وإرشادها وعلى كل ما قدمته لي من نصح وتوجيهات سديدة
لتقدير العمل على ما هو عليه؛ شكرا من أعماق يسأ صداها السنان وبيلغ ذكرها
آخر الزمان؛ شكرا من قلب صادق محب وحامل لجميل العرفان، أسأل
الله أن يجازيها كل خير، ويسد خطاها وأن يوفقها في مساعيها وأسأل الله أن
يحفظ فلذة كبدها، ولها مني خالص الشكر والعرفان والامتنان وعظيم التقدير.

أتقدم بشكري الخالص والعرفان الجميل إلى والدي ووالدتي اللذين لطالما غمرتني
محبتهم وودهم اللامتناهي، وكانا دوما تلك اليد البسطة تدعني لنيل أرقى
السرائب.

أتقدم بالشكر والتقدير لأعضاء اللجنة السورة، الذين سأنال شرف مناقشتهم
لبحثي.

الشكر الخالص لمحبيتي سامية وأهل بيتها على كل ما قدمته لي من مساعدة

أشكر كل الهيئة التدريسية بقسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية

إلى كل زملاء وزميلات الدراسة وكل الأصدقاء والصديقات...؛

قسمة قوي

مقدمة

ساهمت التطورات المتسارعة في العالم برمته و على مستوى شتى المجالات سواء الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية والإدارية إلى ظهور العديد من المفاهيم الحديثة في التسيير العمومي الجديد والخدمة العمومية، إذ أصبحت هذه المبادئ وفلسفتها لسان حال أبرز السياسات العامة التي تقوم الدول بتجسيدها على أرض الواقع، وذلك بتطوير الهياكل المادية والبشرية بغية تكيفها مع هذه الطفرات التي تعرفتها مثل هذه المنظمات.

كما أنّ التغيرات الاجتماعية وتزايد رغبات واحتياجات أفراد المجتمع أدى بدوره إلى زيادة الطلب على الخدمات العمومية من ناحية الكم والنوع، ولكن بالتركيز على الجودة الشاملة المقدمة للمواطنين.

لذلك استدعى هذا الأمر حتمية التغيير والتعديل في الأساليب المستخدمة في تسيير المؤسسات العامة والخاصة على مختلف مجالات عملها من تجارية، صناعية وتعليمية وغيرها من الأشكال التي تأثرت بهذه التطورات؛ وذلك من أجل تحقيق الديمومة والاستمرارية للمؤسسة، وكذا القدرة على المنافسة سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي من جهة والتكيف مع المستجدات من جهة أخرى؛ حيث أنّ أسلوب التسيير الفعال هو الذي يحدد مستويات الجودة والفعالية خاصة إذا تعلق الأمر بمخرجات الجامعة من موارد بشرية مدربة وعالية المهارات.

و تعد مؤسسات التعليم العالي من بين الأجهزة الإدارية الحساسة في الدولة باعتبارها حجر الأساس للمورد البشري القادر على الإبداع والنهوض بمجال التعليم العالي، إضافة إلى أنّه يعتبر قطاع مهم جدا في عملية اكتشاف وصقل مهارات الطلبة والهيئة التدريسية، وكذا العاملين بها، وهذا المسار يؤهلها للحصول على قيادات وإطارات في جميع التخصصات وشتى المجالات.

حيث أنّ المؤسسات الجامعية وجب عليها تبني مختلف الإصلاحات وخصوصا ما تعلق بمجال التسيير، وذلك لتحقيق التسيير الكفاء والفعال لعملية تقديم الخدمات الجيدة.

وعليه سأحاول من خلال دراستي لهذا الموضوع، البحث في العلاقة التي تربط بين التسيير العمومي الجديد والجودة الشاملة في التعليم العالي باعتبار أنهما من أهم الأنماط التي يتم العمل بها في عصرنا الحالي.

1. مبررات اختيار الموضوع:

هناك مبررات ذاتية وأخرى موضوعية يمكن ايجازها في ما يلي:

المبررات الذاتية:

➤ اهتمامي الشخصي بالدور والعلاقة التي تربط بين التسيير العمومي الجديد وخدمات مؤسسات التعليم العالي؛

➤ قناعاتي الخاصة بأهمية التسيير العمومي الجديد، وما يعتليه من أهمية كبيرة على المستوى النظري والميداني وخاصة الدراسات التي تهتم بمؤسسات التعليم العالي، وكذا التعرف على أهمية المورد البشري في هذه الهياكل باعتباره المحرك الأساسي لها.

المبررات الموضوعية:

➤ التعرف على مختلف المفاهيم المتعلقة بالتسيير العمومي الجديد والجودة في المؤسسات الجامعية الجزائرية؛

➤ التعرف على مدى جودة الخدمة المقدمة في المؤسسة الجامعية قيد الدراسة في ظل تطبيق نمط التسيير العمومي الجديد؛

- نقص الدراسات الميدانية المتعلقة بموضوع التسيير العمومي الجديد؛
- الأهمية البالغة التي تحظى بها مؤسسات التعليم العالي خاصة في ظل تطبيقها لنمط التسيير العمومي الجديد؛
- الرغبة في ربط العلاقة بين ما هو نظري وما هو مطبق على أرض الواقع من خلال الدراسة التطبيقية التي ستعالج هذين البعدين.

2. أهمية الموضوع:

تكمن أهمية هذا الموضوع في:

- تسليط الضوء على مصطلحات ومفاهيم تتميز بالحدثة.
- وكذا التعرف على الطرق الحديثة في التسيير العمومي وخاصة بالمؤسسات الجامعية الجزائرية كونها إحدى أهم المؤسسات التي تؤثر بصورة مباشرة وغير مباشرة في الرفع أو التخفيض من مستويات ضمان الجودة؛
- كما تبرز الأهمية من خلالها إيجاد علاقة التسيير بجودة الخدمة في قطاع التعليم العالي كونه يساهم في تأطير وتكوين العنصر البشري لتلبية مختلف الحاجات.

3. أهداف الدراسة:

- التعرف على متطلبات ومعايير تطبيق نمط التسيير العمومي الجديد والجودة في مؤسسات التعليم العالي؛
- التعرف على المعوقات التي تعرقل استخدام التسيير العمومي الجديد والجودة في الجامعات؛

➤ تحديد مدى الالتزام بتطبيق معايير الجودة في ظل تطبيق نمط التسيير العمومي الجديد في الجامعات الجزائرية؛

➤ التوصل الى نتائج بإمكانها أن تساعد المؤسسات الجامعية في تحسين جودة خدماتها في ظل تطبيقها للتسيير العمومي الجديد، وذلك من خلال الدراسات الميدانية.

4. الاشكالية:

من خلال ما تطرقنا إليه، يمكننا تحديد إشكالية الموضوع:

ما مدى تأثير التسيير العمومي الجديد والجودة الشاملة على المؤسسات الجامعية: دراسة كلية التكنولوجيا بجامعة محمد بوضياف المسيلة 2001-2019م؟".

و على هذا الأساس تم إدراج عدة أسئلة فرعية لتفكيك الأبعاد التي ستعالجها اشكالية بحثنا وكذا فرضياته بشقيها النظري والتطبيقي؛ وهي كالتالي:

- 1- ما هي المرتكزات الأساسية للتسيير العمومي الجديد؟؛
- 2- ما الفرق بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال؟؛
- 3- ما هي العلاقة النظرية بين الجودة الشاملة والتسيير العمومي الجديد في الجامعات؟؛
- 4- ما هي معايير ومتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي؟؛
- 5- ما هي الأسباب التي دفعت بالمؤسسات إلى تبني نمط التسيير العمومي الجديد؟؛
- 6- ماهي تصورات المبحوثين من الموظفين الإداريين والأساتذة للتسيير العمومي الجديد وإدارة الجودة الشاملة بكلية التكنولوجيا بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة ؟.

5. فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى:

يوجد علاقة بين أساليب التسيير العمومي الجديد في مؤسسات التعليم العالي ومعايير ضمان الجودة الشاملة.

الفرضيات الفرعية:

- توجد علاقة بين التسيير العمومي الجديد والجودة الشاملة.
- التسيير العمومي الجديد عامل مهم في بناء خدمة ذات جودة عالية.

الفرضيات الرئيسية الخاصة بالشق الميداني:

- الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد علاقة إرتباطية بين التسيير العمومي الجديد وإدارة الجودة الشاملة حسب تصورات المبحوثين من موظفين إداريين وأساتذة بكلية التكنولوجيا جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

- الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة في التسيير العمومي الجديد وإدارة الجودة الشاملة حسب تصورات المبحوثين من موظفين إداريين وأساتذة تبعا لمتغيرات (السن، الجنس، الدرجة العلمية، المركز الوظيفي، الخبرة).

الفرضيات الفرعية: وتضم هذه الفرضية خمسة فرضيات فرعية كالتالي:

- الفرضية الفرعية الأولى: يوجد فروق معنوية تبعا لمتغير السن في كل من التسيير العمومي الجديد وإدارة الجودة الشاملة.
- الفرضية الفرعية الثانية: يوجد فروق معنوية تبعا لمتغير الدرجة العلمية السن في كل من التسيير العمومي الجديد وإدارة الجودة الشاملة.

- الفرضية الفرعية الثالثة:** يوجد فروق معنوية تبعا لمتغير الجنس السن في كل من التسيير العمومي الجديد وإدارة الجودة الشاملة.
- الفرضية الفرعية الرابعة:** يوجد فروق معنوية تبعا لمتغير المركز الوظيفي السن في كل من التسيير العمومي الجديد وإدارة الجودة الشاملة.
- الفرضية الفرعية الخامسة:** يوجد فروق معنوية تبعا لمتغير الخبرة السن في كل من التسيير العمومي الجديد وإدارة الجودة الشاملة .

6. حدود الدراسة:

- **الحدود المكانية:** يتضمن البحث في الموضوع دراسة حالة على مستوى جامعة محمد بوضياف بالمسيلة؛ دراسة ميدانية لكلية التكنولوجيا بالقطب الجامعي.
- **الحدود الزمانية:** تتمحور هذه الدراسة حول الآليات الجديدة للتسيير العمومي في المؤسسات الجامعية وحرصها على تقديم خدمة ذات جودة عالية من خلال تطبيقها لنمط التسيير العمومي الجديد.

7. الدراسات السابقة:

حظي كل من موضوعي التسيير العمومي الجديد وإدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي باهتمام الباحثين والمفكرين كل حسب مجال دراسته، وقد نتج عن ذلك العديد من الدراسات والأبحاث النظرية والميدانية، والتي تناولت مدى تطبيق التسيير العمومي الجديد وإدارة الجودة الشاملة في الجامعات وعلاقتها ببعض المتغيرات المختلفة؛ ومن بين المراجع والمصادر المعتمدة والمستعان بها في هذه الدراسة نذكر التالي:

❖ الدراسة الأولى:

بن عيسى ليلي، أهمية التسيير العمومي الجديد في قطاع التعليم العالي دراسة حالة: جامعة محمد خيضر - بسكرة-، (رسالة ماجستير منشورة)، بسكرة، 2006/2005.

من بين أهداف الدراسة ما يلي:

- أهمية المقاربة الجديدة للتسيير العمومي فإنها حتما ذات أثر إيجابي لأنها تساعد في اعتماد الأنماط العالمية مما يسهل اندماج الاقتصاد الجزائري بمختلف قطاعاتها بما فيها التعليم العالي في الاقتصاد العالمي، فضلا عن أهميتها في تحسين العملية التسييرية من خلال تجارب الدول الأخرى (بريطانيا، كندا، فرنسا... إلخ).
- الفجوة بين الاحتياجات و الموارد المخصصة للجامعة الجزائرية.

❖ الدراسة الثانية:

نادية عطار، التسيير العمومي الجديد كأداة لتحسين القطاع العام -التجربة الجزائرية في مجال تفويض تسيير المياه-، (رسالة ماجستير منشورة)، تلمسان، 2015/2014.

تهدف هذه الدراسة إلى الإحاطة بالمفاهيم المتعددة لمصطلح التسيير العمومي الجديد مع التنويه بالأهمية البالغة له ودراسة واقع التسيير المفوض في الجزائر خاصة في مجال خدمات المياه، كما توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج من بينها:

- إن التغيير الجوهرى في أساليب إدارة الخدمات العامة وفق نظرية التسيير العمومي الجديد يكمن في اعتبار مستهلكي الخدمات العامة زبائن واعيين، ويتم التعامل معهم وفق مفاهيم وقيم تجارية؛

- حل مشاكل الانتظار على مستوى الوكالات التجارية بتقريبها من المستهلكين؛
- اعتماد الدقة في قراءة العدادات وحسن الاستماع للزبائن، وكذا تقليص مدة الربط بالشبكات؛

- تحسين ظروف الاستقبال من خلال زيادة مراكز الدفع.

❖ الدراسة الثالثة:

مشنان بركة، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي : دراسة حالة جامعة الحاج لخضر - باتنة-، (أطروحة دكتوراه منشورة)،

باتنة، 2016/2015، تسعى هذه الدراسة الى تحقيق جملة من الأهداف أهمها :

عرض ومناقشة المفاهيم والأفكار المرتبطة بإدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، والثقافة التنظيمية والدور الذي تلعبه في تطبيقها ؛ وكذا التعرف على واقع التعليم العالي بالجزائر والتحديات التي تواجهه، مع إبراز حاجته لتطبيق نظام ضمان الجودة إضافة إلى تشخيص الثقافة التنظيمية السائدة حاليا والمرغوبة مستقبلا في الجامعة محل الدراسة، من بين النتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة ما يلي:

- تسود الجامعة ثقافة هرمية والتي يطلق عليها البعض بالثقافة البيروقراطية، وهذا راجع الى ما تتبعه الجامعة الجزائرية من مركزية اتخاذ القرار في التعليم العالي.
- تهم الجامعة بالجوانب الشخصية للفرد وكأنها أسرة واحدة؛ فقد جاءت بدرجة مرتفعة من ناحية ممارسة ثقافة التنوع.
- تتطلب تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعة مرحلة تكيف ووعي من قبل الأساتذة والقيادة الإدارية الفعالة، هذا لتقبلها وتطبيقها في الواقع العملي ومواجهة مختلف أساليب مقاومة التغيير
- وجود جملة من المعوقات تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة محل الدراسة، وهذا راجع لضعف علاقة الجامعة بسوق العمل ومؤسسات التوظيف.

-الثقافة التنظيمية السائدة ملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة محل الدراسة، وهذا من خلال عملية تقييم و تشخيص الثقافة التنظيمية لهذه الوحدة المدروسة.

التعليق على الدراسات السابقة:

أقلت الدراسات السابقة الضوء على متغير التسيير العمومي الجديد وإدارة الجودة الشاملة بشكل منفصل، وخاصة عبر إسقاطها على مؤسسات التعليم العالي؛ حيث تم التركيز على متغيرات فرعية تخص كل من المتغيرين الأساسيين.

لذلك ما ستميز به دراستنا على غرار الدراسات السابقة؛ هو محاولة تفكيك متغيري الدراسة؛ وكذا الأخذ بمدخل معايير ضمان الجودة الشاملة، وذلك من خلال مداخل مختلفة وأدوات بحثية متنوعة كالمقابلة والاستبيان، إذ نطمح أن ترصد مخرجاتها لنا الجديد في عملية التقصي على مستوى الوحدة المدروسة.

8. المنهج و أدوات الدراسة المستخدمة:

تستدعي مراحل البحث العلمي استخدام المناهج والأدوات المختلفة والملائمة لكل موضوع وطبيعة إشكالية كل البحث، وهذا بغية تيسير مسلك الباحث لتفسير وفهم الظواهر التي يعترضها الإبهام والغموض. لذلك تم الاعتماد على المناهج والاقترابات والأدوات البحثية التي تمكننا من فهم وتفسير طبيعة الارتباط بين متغيرات إشكالية و فرضيات الدراسة:

1 - المناهج المستخدمة:

أ. المنهج التاريخي:

نهدف من خلال استعمال هذا المنهج التعرف على مجمل تطورات سياسة التعليم العالي في الجزائر؛ وكذا تقصي المراحل والعوامل التي تبلورت ضمنها مختلف السياسات المرتبطة بمفهوم الجودة.

ب. المنهج الوصفي:

يقوم هذا المنهج على أساس وصف الظاهرة محل الدراسة، وتتبع جزئياتها وتفاصيلها والتعبير عنها كما وكيفا، ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها كيفا بوصفها وبيان خصائصها، وكميا بإعطائها وصفا رقميا من خلال أرقام وجداول توضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها أو درجة ارتباطها مع الظواهر الأخرى.¹

ت. منهج دراسة حالة: تعني كلمة حالة في اللغة العربية حال الشيء، سواء كان شخصا، أو حيوانا أو تنظيما... الخ. هذا يعني أنها تفيد في تحديد وضع الشيء من حيث تكوينه الخاص في إطار المحيط المتفاعل معه.² وهذا ما نصبو إليه من خلال تقصي واقع التسيير العمومي الجديد ومعايير ضمان إدارة الجودة الشاملة في الوحدة المدروسة بجامعة محمد بوضياف دون غيرها من الوحدات التعليمية الأخرى.

ث. المنهج الإحصائي:³

يستخدم هذا المنهج في تحليل النتائج الرقمية المتوصل إليها ميدانيا من البيانات والوثائق الرسمية، وكذا تحليل نتائج الاستقصاء المتعلقة بالمتغيرات والأبعاد المقترحة في تصميم محاور الاستبيان، والتي تعبر على الفرضيات الرئيسية وفروعها للدراسة الميدانية. تم الاستعانة ببرنامج

¹ عمار بوحوش، ومحمد محمود ذنبيات، مناهج البحث العلمي، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1997، ص 120.

² الفيروز أباضي، القاموس المحيط، الجزء، الثالث، ص، 364. نقلا عن فوزية شرقي، إشكالية تسيير وتنمين الموارد البشرية على مستوى الإدارة المحلية الجزائرية دراسة حالة الإدارة العامة لمقر ولاية المسيلة: 2008 . 2014 (رسالة دكتوراه جامعة الجزائر 03)، غير منشورة، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، 2015 - 2017، ص ص، (239 - 240).

³ المرجع نفسه، ص، 247.

الرمز الإحصائية للعلوم الاجتماعية النسخة (SPSS V21.0)، وهذا بغية التحليل المعمق للاستبيان. وسيتم تبرير استعمال هذه المعالجات الإحصائية في المناقشة المنهجية للدراسة الميدانية.

2 - أدوات الدراسة المستخدمة:

بغية رصد كل المعطيات والأبعاد التي ترتبط بموضوعنا من اختلالات وظيفية وتنظيمية، وكذا قياس تصورات عينة الدراسة، تم الاستعانة بالأداتين التقليديتين وهما على التوالي:

أولها: المقابلة؛ و تم عن طريقها إجراء العديد من المقابلات مع مختلف الأطراف المرتبطة بالموضوع في مرحلة الدراسة الاستطلاعية وكذا الأساسية للدراسة الميدانية (فئة الإداريين والتقنيين والأساتذة).

ثانيه: الاستبيان؛ تم تصميم استبيان لنفس الفئات التي تم مقابلتهم وغيرهم من أفراد العينة المقصودة، لأنّ المقابلة بمفردها لا يمكنها أن تجيب على كل تساؤلاتنا. وسوف نتعرض لهذه العناصر بأسهاب في المناقشة المنهجية لأدوات الدراسة الميدانية.

9. صعوبات الدراسة:

- الوقت لم يكن لصالحنا لأنّ مثل هذه البحوث الميدانية تتطلب اجتهادا أكثر حول التقصي على الدراسات الجديدة التي لها علاقة مباشرة بموضوعنا، والتي بدورها تجعل الباحث يفكر بطريقة مختلفة وجديدة لتناول موضوع بحثه معرفيا ومنهجيا؛
- نقص المراجع باللغة العربية التي تخص موضوع التسيير العمومي الجديد، يتطلب جهد اضافي ذهني ومادي لترجمة وجمع مادته الجديدة التي تعالج مثل هذه المواضيع الحركية والمرتبطة بصنع السياسات العامة المتغيرة باستمرار؛

- صعوبة الوصول إلى كافة أفراد العينة محل الدراسة بداعي عدم وجود الوقت الكافي، لذلك تطلب الأمر الاستعانة بمداخل عديدة للوصول إلى الحقيقة، وبالرغم من ذلك نشكر السيد عميد الكلية ورئاسة القسم والأستاذة المشرفة على تذليل البعض من الصعاب التي تعترى الباحثة خاصة في الدراسات الميدانية؛
- عدم الجدية في الإجابة على تساؤلات الاستبيان المطروحة، ورفض البعض الآخر تقنين المقابلات التي اجريناها. كل هذه الأمور تعيق الباحث للوصول إلى نتيجة موضوعية.

9. تقسيم الدراسة :

قصد الإلمام بحوثيات ومتطلبات البحث، تم إدراج مضامينه وعرض محتوياته في ثلاث فصول على النحو التالي:

الفصل الأول يختص بعرض الجوانب النظرية في الموضوع " بالإطار المفاهيمي لمتغير التسيير العمومي الجديد"، والذي يحتوي على مبحثين: ويتضمن المبحث الأول: الإدارة العامة والتسيير العمومي. - ثم تطرقنا إلى المبحث الثاني : الخلفية التاريخية لمفهوم التسيير العمومي الجديد.

الفصل الثاني: تم التطرق فيه إلى "مدخل عام حول إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي" من خلال مبحثين: يتناول مفهوم إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي. - يلي ذلك المبحث الثاني:مرتكزات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.

الفصل الثالث: تم تناول "الدراسة الميدانية المتعلقة بكلية التكنولوجيا بجامعة محمد بوضياف المسيلة"، ويحتوي على ثلاثة مباحث: نبذة عن التطور التاريخي لجامعة محمد بوضياف المسيلة وخاصة كلية التكنولوجيا- تم التطرق إلى عرض الإجراءات للدراسة الميدانية ومناقشة منهجية الدراسة الميدانية - يلي ذلك تحليل النتائج واختبار الفرضيات. وستُختتم هذه الدراسة بخاتمة عامة، نستعرض فيها أبرز النتائج المتوصل إليها، بالإضافة إلى جملة من الاقتراحات.

الفصل الأول

الإطار المفاهيمي للتسيير العمومي الجديد

تمهيد

شهد العالم طفرة نوعية في طرق تسيير المنظمات، وكان نتيجة حتمية للتطورات المتسارعة التي عرفتتها العديد من البيئات؛ بالإضافة إلى تزايد احتياجات الأفراد المجتمعية والاقتصادية، الأمر الذي أدى إلى وجوب التحديث والتطوير المستمر لأساليب الإدارة العامة، وهناك من الأسباب ما يمت بالصلة إلى سلبيات بيروقراطية التسيير العمومي، والضعف في الفعالية والأداء مما أثر على مستوى جودة الخدمات المقدمة.

وعليه جاءت الإسهامات العديدة النظرية منا والميدانية لتكريس مبادئ وأنماط جديدة في مجال تسيير الإدارة العمومية، التي يطلق عليها التسيير العمومي الجديد في المؤسسات ذات الطابع العمومي.

حيث سنحاول في هذا الفصل دراسة الإطار المفاهيمي للتسيير العمومي الجديد؛ وذلك من خلال مبحثين وهما :

المبحث الأول: الإدارة العامة والتسيير العمومي.

المبحث الثاني : الخلفية التاريخية لمفهوم التسيير العمومي الجديد.

المبحث الأول: الإدارة العامة والتسيير العمومي.

تتميز المجتمعات المعاصرة بسعي الدول والحكومات إلى تحقيق رفاهية شعوبها وتلبية حاجياتها؛ ولتحقيق هذا الهدف تعمل بمختلف أجهزتها ومنظماتها المختلفة إلى تحقيق هذه الحاجيات من خلال التسيير العمومي؛ حيث يعتبر التسيير علم وفن إدارة كل الموارد المتاحة للدولة واستغلالها بطريقة عقلانية، مما يحقق رغبات وأهداف الأفراد لذلك نسعى من خلال هذا المبحث إلى ضبط مفاهيمي للإدارة العامة والتسيير العمومي والتعرف على مختلف التعريفات والخصائص التي تم التطرق إليها.

المطلب الأول: مفهوم الإدارة العامة.

أولاً: تعريف الإدارة العامة

لقد تعددت التعاريف الخاصة بالإدارة العامة نظراً إلى اختلاف نظرة المفكرين والدارسين في هذا المجال من اقتصاديين وسياسيين وإداريين إلى حدود و دور الإدارة العامة والوقت الذي صيغت فيه، ومن جملة التعاريف المقدمة ما يلي:

✓ المعنى اللغوي للإدارة العامة

جاء المفهوم من الكلمة (**administrate**) حيث المقطع (**ad=to**) والمقطع (**Ministrate=serve**) أي أنّ المصطلح يعني "تقديم خدمة"، أما كلمة (**Public**) فتعني العامة أو الجهات الرسمية أو الحكومية، وعندما نقول (**public service**) يقصد بها "الخدمة العامة"؛ لذلك تعني (**public administration**) الإدارة العامة أو الإدارة الحكومية.¹

يعرف الأستاذ **leonard d.white** الإدارة العامة في أوسع معانيها بأنها تتكون من جميع العمليات التي تستهدف تنفيذ السياسة العامة للدولة.²

¹ سلوى تيشات، آفاق الوظيفة العمومية في ظل تطبيق المناجمنت العمومي الجديد بالنظر إلى بعض حالات التجارب الأجنبية (نيوزلندا، فرنسا، الولايات المتحدة الأمريكية)، (أطروحة دكتوراه منشورة)، بومرداس، 2014/2015، ص 12.

² سليمان محمد الطاوي، مبادئ علم الإدارة العامة، (ب، م) : دار الفكر العربي، (ب، س)، ص 04.

كما يقصد بالإدارة العامة مجموعة النشاطات والأعمال التي تسند إلى هيئات والأجهزة التابعة للدولة، لها مهمة تحقيق خدمات ذات الصالح العام.¹

وعرفها كل من **فيليكس وليود (Felix et liyod)** على أنها تضم جميع العمليات التي تستهدف تطبيق وتنفيذ السياسة العامة للدولة.

أما الأستاذ **علي السلمي** فيرى بأنها تشير بدرجة كبيرة إلى العمليات والأنشطة التي تعبر عن وظيفة الإدارة الحكومية في توجيه واستثمار موارد المجتمع في مختلف مجالات الحياة تحقيقاً لأهداف قومية عامة.

يتبين مما سبق أنّ الإدارة العامة هي مجموع الأساليب والنظم المرتبطة بالأنشطة الإدارية التي تؤديها منظمات وأجهزة الإدارة العامة، والتي تهدف إلى تحقيق الصالح العام.

ويرى (**Ethier gererd**) أنّ مفهوم الإدارة العامة يهتم بصورة خاصة بمهمة الدولة وتطورها، ومن أجل فهمها يجب دراسة نشاطها الداخلي والخارجي، ودراسة مسار العملية السياسية التي تصنع القرار والتشريع والتنظيم والعلاقات مع المواطنين.²

ومن جهة أخرى يختلف المؤلفون في نظرتهم لتعريف الإدارة العامة حيث ينظر إليها البعض كنشاط أو عملية، وهناك من ينظر إليها كأداة للتنفيذ وهناك من يعتبرها مؤسسة وينظر إليها آخرون كنظام، ومن جملة التعاريف المقدمة ما يلي :

❖ **الإدارة العامة كنشاط أو عملية:** وتعني نشاطات الدولة في تقديم السلع والخدمات للمواطنين.

❖ **الإدارة العامة كأداة:** هي الأداة التي بواسطتها تستطيع الحكومة تنفيذ السياسة العامة للدولة وتحقيق متطلبات المجتمع التي تعجز المؤسسات الخاصة عن تحقيقها.

❖ **الإدارة العامة كنظام:** وتعني مجموعة القوانين والأنظمة واللوائح والممارسات والعلاقات والتقنيات التي تظهر في أي وقت وفي أي اختصاص من أجل تنفيذ السياسة العامة .

❖ **الإدارة العامة كفن وعلم:** تعني التوجيه والتعاون والرقابة على الأفراد من أجل تحقيق هدف أو غرض معين أو تنسيق الجهود الفردية والجماعية لتنفيذ السياسة العامة.¹

¹ إسماعيل شريف، أساسيات حول التسيير العمومي، الجزائر: دار قرطبة للنشر والتوزيع، 2015، ص 178.

1 نصيرة بطاط، "تسيير الإدارة العمومية في الجزائر بين خصوصيات التسيير العمومي ومتطلبات المناجمت العمومي"، ورقة بحثية مقدمة لفعاليات المؤتمر الدولي الثالث بعنوان: "المؤسسة بين الخدمة العمومية وإدارة الموارد البشرية"، الجزائر، ص 39.

كما تعرف الإدارة العامة بأنها تشمل كل هيئة عامة، مركزية أو محلية أوكلت لها السلطة السياسية وظيفية تلبية الحاجات العامة، على اختلاف صورها.² من خلال التعريفات السابقة للإدارة العامة؛ قمت بصياغة تعريف إجرائي للإدارة العامة على النحو التالي:

"تلك الأجهزة والهيئات والهيكل التابعة للدولة، مهمتها تنفيذ السياسة العامة وتلبية مختلف حاجيات المواطنين وفق الأسس والقوانين التي بنص عليها القانون على، المستويين المحلي والوطني."

ثانيا: عناصر وخصائص الإدارة العامة

أ. عناصر الإدارة العامة:

ترتكز الإدارة العامة على عنصرين أساسيين هما:

01. **العنصر البشري:** ويشمل كل الموظفين بالإدارات العمومية، والذي يعد احد عناصر احد عناصر تقدمها وحسن اضطلاعها بمهامها المتنوعة، فالوقوف على أفضل قواعد الإدارة واستخدام أحسن الإمكانيات لا يمكن أن يؤدي إلى حسن سير الإدارة العامة وانتظام أعمالها ما لم يكن الموظفين فيها ذات كفاءة عالية و تكوين سليم .

02. **العنصر المادي:** إذا كانت الإدارة تقوم على موظفيها الذين يتولون إنجاز أعمالها المختلفة فإنها تستخدم كذلك من الماديات ما يمكنها من النهوض بمهامها، سواء تمثلت في عقارات أو منقولات، كما يمثل العنصر المادي كل ما يدخل في نطاق الأموال العامة أو الأملاك الوطنية، ويضيف بعض المفكرين العنصر القانوني الذي يتمثل في السلطات والقدرات التي تخولها النصوص القانونية للأجهزة الإدارية من اجل استعمالها في ممارسة النشاط الإداري.³

ب. خصائص الإدارة العامة:

تتميز الإدارة العامة بمجموعة من الخصائص منها ما يلي :

¹ موفق حديد محمد، الإدارة العامة: هيكله الأجهزة وصنع السياسات وتنفيذ البرامج الحكومية، ط1، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2000، صص (16-17).

² مريزق عدمان، التسيير العمومي بين الاتجاهات الكلاسيكية والاتجاهات الحديثة، ط2، الجزائر، الجسور للنشر والتوزيع، 2018، ص 35.

³ نصيرة بطاط، المرجع سابق الذكر، ص396.

1. **الهدف:** إنّ هدف المشروعات الاقتصادية هو تحقيق الربح، أما الإدارة العامة فهي تقوم بتقديم خدمات لا تطرح في السوق، وتمول من الإيرادات العامة للحكومة، ومنه فإن العنصر الأساسي في الإدارة العامة ويصعب التحكم فيه.
2. **صناعة القرار ونطاق الاهتمامات:** إن الإدارة العامة لها عملاؤها وهم يمثلون أفراد الشعب، ومعظمهم من دافعي الضرائب ومستفيدين من الخدمات الحكومية، لذلك فالحكومة لا تهتم بمصلحتها الخاصة بل بالمصلحة العامة للمجتمع، على عكس إدارة الأعمال التي يوجد بها عملاء محددين في العدد وكل شركة تسعى لتحقيق مصلحتها الخاصة مع وجود منافسين لها .
3. **المسؤولية:** أن قواعد المسؤولية التي تحكم الإدارة العامة متعددة منها سياسية ومنها إدارية؛ بحيث يكون الموظف الحكومي مسئول أمام الجهات العليا التشريعية.
4. **الصبغة الرسمية:** تمثل الإدارة العامة العمل الحكومي باعتبارها أداة لتنفيذ السياسة العامة، وتخضع لسلطة الدولة ومؤسساتها السياسية والرسمية وتعمل ضمن إطار السياسة العامة التي يرسمها القانون.
5. **بيئة الإدارة العامة:** تعمل الإدارة العامة أساسا على تحقيق الصالح العام وإرادة الشعب، حيث ترتبط الإدارة العامة بتطور وظائف الدولة التي تتحكم فيها الاتجاهات السياسية السائدة.¹

ثالثا: أنواع الإدارة العامة

تقسم الإدارة العامة إلى قسمين هما الإدارة المركزية والإدارة المحلية (الإقليمية) وذلك كما يلي :

1. **الإدارة المركزية:** يقصد بالمركزية تركيز السلطة الإدارية في يد جهاز واحد يكون متواجد على مستوى العاصمة، ويتضمن النظام المركزي ممارسة الصلاحيات من طرف السلطة العليا بدون توزيعها على هيئات أخرى بمعنى إن النشاط الإداري جميعه يكون محصورا بالإدارة المركزية ولا يسمح للفروع بالأقاليم الإنفراد باتخاذ القرارات فيه.

¹ موفق حديد محمد، المرجع سابق الذكر، ص ص، (21-22).

2. الإدارة المحلية الإقليمية: الإدارة المحلية أو الإقليمية هي أسلوب من أساليب التنظيم الإداري، للدولة يقوم على فكرة توزيع السلطات والواجبات بين الأجهزة المركزية والمحلية، وذلك ليتسنى للإدارة المركزية أن تتفرغ لرسم السياسة العامة من جهة، وإدارة المرافق العامة من جهة وإدارة المرافق العامة ذات الطابع الوطني من جهة أخرى، في حين تتفرغ الإدارة المحلية فيما يعرف بالجماعات المحلية أو الإقليمية (البلدية والولاية) وهي شخص معنوي يتمتع بالاستقلالية المالية والإدارية مهمتها إنشاء المرافق العامة الإقليمية، هذه الأخيرة تمارس نشاطها في الحيز الجغرافي لإقليم الوحدة المحلية، في حدود واختصاصات التي حددها القانون وتحت إشراف ورقابة من الإدارة المركزية.¹

المطلب الثاني: مفهوم التسيير العمومي

سنقوم في هذا المطلب بتحليل مختلف التعريفات المقدمة للتسيير العمومي وكذا أهم المميزات التي يختص بها.

أولاً: تعريف التسيير العمومي

قبل التعرف على مفهوم التسيير العمومي لابد من التطرق إلى مفهوم التسيير أو المناجمنت، حيث حاول العديد من المفكرين تحديد مفهوم التسيير ومن بينهم (Bergeron, p.G) الذي عرف التسيير: "بأنه العملية التي بواسطتها نخطط، ننظم، ندير، ونراقب موارد المنظمة للوصول إلى أهداف معينة".

كما عرف التسيير بأنه: "طريقة عقلانية يتم بواسطتها التنسيق بين الموارد البشرية والمادية والمالية نحو تحقيق أهداف معينة، هذه الطريقة تترجم في عملية تتضمن التخطيط، تنظيم، إدارة ورقابة النشاطات بطريقة تؤدي إلى مردود أفضل .

ومن خلال التعريفين يمكن اعتبار التسيير هو تحديد الأهداف وتنسيق جهود الأشخاص لبلوغها.²

أما بالنسبة للتسيير العمومي فقد تعددت التعاريف واختلفت الاتجاهات في تعريفه حيث اهتم البعض بالجانب الموضوعي المتصل بالعملية الإدارية، والبعض الآخر يصف

¹ سلوى تيشات، مرجع سابق الذكر، ص ص، (14-15).

² نصيرة بطاط، مرجع سابق الذكر، ص، 392.

إلى الجانب العضوي منه والذي يتعلق بتنظيم الجهاز الإداري والوظيفة العمومية والموظفين العموميين .

عرف التسيير العمومي بأنه عملية توجيه وإشراف وتنسيق الجهود الفردية والجماعية التي يمكن ممارستها بواسطة التخطيط، القيادة، والاتصالات لتنفيذ السياسة العامة.

كما يعرف أيضا بأنه الغاية أو الهدف العملي للحكومة يتضمن إنشاء المشروعات العامة بأكبر قدر من الفعالية والاتفاق مع رغبات أفراد المجتمع وإشباع حاجاتهم.¹ كما عرفه **فيفندر و برستس (G.pfifner &r.presthus)** بأنه عملية تتناول تنسيق الجهود الفردية والجماعية وذلك بتنفيذ سياسة معينة بما يتضمنه ذلك من نشاطات توجيه وإشراف وتنسيق، وتتم ممارستها من خلال عمليات تخطيط وقيادة واتخاذ القرار والاتصالات والعلاقات عامة.²

كذلك هو الأمر بالنسبة لـ **جيليني (Gleaner)** يرى بأن التسيير العمومي هو: "تنفيذ السياسة العامة للدولة عن طريق الإدارات العمومية." ويعرف **فوزي حبيش** التسيير العمومي على أنه: "مجموعة نشاطات وأعمال منظمة تقوم بأدائها قوى بشرية تعيينها السلطات الرسمية العامة وتوفر لها الإمكانيات المالية اللازمة، بهدف تنفيذ الخطط الموضوعة لها؛ وبالتالي تحقيق الأهداف العامة المرسومة لها بأكبر كفاية إنتاجية واقصر وقت واقل تكلفة."³

وعرفه **القيوتي** بأنه: "عملية استغلال الموارد العامة المتاحة عن طريق تنظيم وتنسيق الجهود الفردية والجماعية لتنفيذ السياسات العامة للدولة بكفاية وفعالية وبطريقة إنسانية وضمن المشروعية."⁴

ثانيا :مميزات وأساليب التسيير العمومي

¹ مريزق عدمان، المرجع سابق الذكر، ص 50.

² بشير بن عيسى وعبد الباسط بن عبيد، "التسيير العمومي الإلكتروني:مدخل حديث لمعالجة أزمة التسيير العمومي"، مجلة الحقيقة، العدد 17، 2016، ص 383.

³ نادية عطار، التسيير العمومي الجديد كأداة لتحسين القطاع العام، التجربة الجزائرية في مجال تفويض تسيير المياه، (رسالة ماجستير منشورة)، تلمسان، 2015/2014، ص 10.

⁴ محمد قاسم القيوتي، مقدمة في الإدارة العامة، الأردن : دار وائل للنشر والتوزيع، 2012، ص 52.

أ. مميزات التسيير العمومي.:

يتميز التسيير العمومي بخصائص ينفرد بها مقارنة بغيره وهي كالتالي:

- ✓ التسيير العمومي عمل جماعي في إطار عام؛
- ✓ التسيير العمومي يرتبط بالعملية السياسية في الدولة؛
- ✓ يعمل التسيير العمومي في إطار النظام المفتوح فهو يتفاعل مع فعاليات مجتمعية عديدة من أجل الصالح العام للمجتمع؛
- ✓ يتميز التسيير العمومي عن إدارة الأعمال بالرغم من اشتراكهما في أساسيات وأصول الإدارة.¹
- ✓ استعمال التقنيات الحديثة لا سيما تكنولوجيا الإعلام والاتصال بهدف تحسين نوعية الخدمات المقدمة.²

ثالثا: وظائف التسيير العمومي

تتمثل وظائف التسيير العمومي في ما يلي :

- **التخطيط الإداري:** هو تحديد أهداف الدولة ذات الصبغة الإدارية مع تحديد الوسائل اللازمة لتطبيقها خلال فترة محددة، بحيث يوجه العملية الإدارية، يعتمد على التنبؤ والاستعداد للمستقبل، حيث يقوم التخطيط على ثلاثة عناصر رئيسية وهي: تحديد الأهداف؛ الوسائل والمدى الزمني .
- **التنظيم الإداري :** من إحدى الوظائف المهمة التي تلقى على عاتق الإدارة العمومية وذلك لكثرة الحاجات المستجدة للمواطنين وندرة المواد الأولية التي تخدم هذه الحاجات فوظيفة التنظيم هي عملية دمج الموارد البشرية والمادية من خلال هيكل رسمي بين المهام والسلطات.
- **القيادة الإدارية:** إن القائد الإداري يقوم بدور بارز في نجاح الأجهزة الإدارية أو إخفاقها في الوصول إلى هدفها، لذلك ينبغي على الحكومات العناية في اختيار القادة الإداريين

¹ فاطنة بوداودي واحمد بوشنافة، "دور التسيير العمومي الإلكتروني في إرساء مبادئ الحكم الراشد من خلال دراسة ميدانية لعدد من الإدارات الحكومية ببيشار"، *مجلة البشائر الاقتصادية*، العدد 02، 2018، ص 449.

² إسماعيل شريف، *المرجع السابق الذكر*، ص ص، (196-197).

ومتابعة تدريبهم وزيادة خبراتهم وقدراتهم من أجل ضمان استمرار المرفق العام في أداء مهمته.

● **التوجيه:** تتضمن وظيفة التوجيه التوفيق بين نشاط الجماعة التي تعمل على تحقيق غرض مشترك وبث الانسجام بين أفرادها، والوظيفة التي بمقتضاها يستطيع الإداري أن ينمي هيكلًا تدرج تحت وظيفة التوجيه ثلاثة عناصر أساسية وهي: الاتصال؛ التحفيز والقيادة.

● **الرقابة:** تعتبر هذه الوظيفة ضرورية في جميع مستويات الإدارة، تقوم على أدوات وأساليب كمية ووصفية يتم من خلالها التحقق من مدى تحقيق الأهداف والسياسات العمومية، وتصحيح مسار العمل لرفع الكفاءة والفعالية ومدى رضا المواطن على مستوى الخدمة العمومية.¹

رغم ما يظهر من خلاف بين المفكرين بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال، إلا أن الاتفاق يبرز في أنهما فرعان لأصل واحد (الإدارة)، وأن كلاهما تعتمدان على أساليب وتقوم بوظائف متماثلة (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة والتنسيق) وعليه فالاختلاف يكمن أساسا في الأهداف لكليهما وليس في الوظائف؛ وأن من بين ما

يمكن ملاحظته الاختلافات بينهما؛ أن الإدارة العامة هي أقل مرونة أما إدارة الأعمال تتميز بالمرونة والحدثة والاعتماد الدائم على الأساليب العلمية والتكنولوجية في التسيير.²

ويمكن عرض أوجه الاختلاف بين الإدارة العامة وإدارة أوجه الاختلاف بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال كما يلي:³

الجدول رقم (1) أوجه الاختلاف بين الإدارة العامة وإدارة أوجه الاختلاف بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال		
الاختلاف	الإدارة العامة	إدارة الأعمال
الهدف	تحقيق المصلحة العامة	تحقيق الربح
المستفيدين	جميع أفراد المجتمع	شريحة معينة من المجتمع
المنافسة	لا توجد منافسة بل تنسيق وتعاون	هي معيار استمرار وتفوق وسبيل للارتقاء وتعظيم الأرباح
استمرارية الوظيفة	دائمة ومستقرة	مؤقتة وتعاقبية،

¹ مريزق عدمان، المرجع السابق الذكر، ص ص، (62-63).

² عمار بوحوش، الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة، ط2، الجزائر: دار البصائر، 2008، ص ص، (29_30).

³ مريزق عدمان، المرجع السابق الذكر، ص 58.

المساواة	نظام وتطبق على العاملين في الوظائف المشابهة قوانين العمل	لكل شركة نظامها الخاص تبعاً لظروفها وغالباً بلا أنظمة
اتخاذ القرارات	لا تتصف بالرشد وقد تخسر لتحقيق المصلحة العامة لتحكم الاعتبارات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية	تتصف بالرشد لسعيها لتحقيق الربح معتمدة على معايير موضوعية واقتصادية
أساليب وطرق التقييم	الرضا العام وإعادة الانتخابات والاستقرار	بناء على الأرباح الناتجة عن الفرق بين المخرجات والمدخلات
المسؤولية	مسؤولية عامة أمام السلطة التنفيذية وأجهزة الرقابة والجمهور	مسؤولية خاصة؛ أي المدير مسئول أمام الإدارة العليا
الأساس المالي الإيرادات الإنفاق	ضرائب؛ أملاك الدولة؛ إصدار نقدي /قروض على الصحة/تعليم/دفاع/ تأخذ فترة طويلة	الاستثمار حد أدنى من الإنفاق المادي في فترة قصيرة

المصدر: مريزق عدمان، المرجع السابق الذكر، ص 58 .

المبحث الثاني: الخلفية التاريخية للتسيير العمومي الجديد

عرفت الإدارة العامة في العديد من دول العالم إصلاحات إدارية على مستواها من أجل تعزيز كفاءة القطاع العام والرفع من مستوى أدائها وزيادة فاعليتها، وذلك تزامناً مع مختلف التغيرات، وكذا واستجابة للضغوطات التي أصبحت تعاني منها المرافق العمومية مما أدى بالإدارة العامة الى تبني نموذج جديد في التسيير وهو المناجمنت أو بالتسيير العمومي؛ حيث سنقوم في هذا المبحث بالتعرف على هذا المفهوم.

المطلب الأول: مفهوم ونشأة التسيير العمومي الجديد

أولاً: تعريف التسيير العمومي الجديد

أ. التعريف اللغوي للتسيير العمومي الجديد:

يعتبر المناجمنت مصطلح إنجليزي الأصل، مشتق من الفعل (to Manage) الذي يعني أدار وسير، وقد يكون هذا المفهوم قريب من كلمة الفرنسية (management) التي تعني حسن التسيير والصيانة، كما يتطابق الفعل يسير (manage) بالفرنسية بمعنى يدير (administre) ويسير (gère) وهذا حسب القاموس الفرنسي (P'intimâtes) وحسب قاموس لاروس La Rouse فإن كلمة مانجمنت تعني: تقنية وإدارة تسيير

المؤسسة "Technique de direction et de gestion de l'entreprise" ¹

¹ شريف موسى وحمودي وليد، تطبيق المناجمنت العمومي في إدارة الجماعات المحلية: دراسة تحليلية ونقدية في القانون 10_11 المتعلق بالبلدية، (مذكرة ماستر منشورة)، بومرداس، الجزائر، 2015/2014، ص 23.

ويعرف المعجم السويسري للسياسة الاجتماعية: "التسيير العمومي الجديد بأنه اتجاه عام لتسيير المنظمات العمومية". تعود أولى معالم ظهوره الى بداية التسعينيات في الدول الأنجلو سكسونية وانتشر لاحقا في معظم دول منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية وعلى عكس التسيير العمومي التقليدي الذي يستمد مبادئه من العلوم الإدارية والقانونية من أجل محاولة الارتقاء بالإدارة العامة إلى مستوى الكفاءة والفعالية.¹

ب. التعريف الاصطلاحي للتسيير العمومي الجديد:

يعتبر الباحث كريستوفر هود (Christopher Hood) أول من استخدم مصطلح التسيير العمومي الجديد واعتبره عقيدة إدارية تدل على الأفكار التي تبحث عن ماذا يجب أن نقوم به في الإدارة.²

كما عرفته لجنة المناجمنت العمومي الجديد لمنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية باعتباره نموذجا جديدا يقوم على نشر ثقافة تحسين الأداء في القطاع العمومي بالتقليل من مركزيته، ويدعو هذا النموذج إلى :

- ❖ تركيز الاهتمام على النتائج من منظور الفعالية والفاعلية وجودة الخدمة.
- ❖ منح المسيرين نوع من الحرية في تحديد بدائل التسيير المباشر للمرفق العمومي ووضع أنظمة تسيير تسمح بتحسين مرودية السياسات المعتمدة.
- ❖ زيادة الاهتمام بكفاءة الخدمات المقدمة من طرف المنظمات العمومية من خلال وضع أهداف خاصة بالإنتاجية وتبني مفهوم المنافسة.
- ❖ تعزيز القدرة الإستراتيجية للحكومة المركزية لتوجيه تطور الدولة بمختلف أجهزتها، وتمكينها من الاستجابة بصورة منهجية وسريعة وبأقل تكلفة للتغيرات التي تحدث على مستوى المستويات.³

¹ ابن عيسى ليلى، أهمية التسيير العمومي الجديد في قطاع التعليم العالي "دراسة حالة جامعة محمد خيضر بسكرة"، (رسالة ماجستير منشورة)، بسكرة، 2006/2005، ص 50.

² بشير بن عيسى، عبد الباسط بن عبيد، "التسيير العمومي الإلكتروني: مدخل حديث لمعالجة أزمة التسيير العمومي"، مجلة الحقيقة، العدد 37، 2016، ص 388.

³ أكحل محمد ورقية عواشيرة، "إشكالية التسيير العمومي بين الشرعية القانونية والفعالية التسييرية: دراسة حالة الجزائر"، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، العدد 02، الجزائر، ص 27.

ويعتبر (Bernrath.w) أن المناجمنت العمومي الجديد هو "مجموعة عناصر جديدة في تسيير الإدارة العمومية والتي تفرض عليها التخلي عن المنطق والبعد القانوني، وتصبح خاضعة للمنطق الاقتصادي من خلال إدماج مفهومي الأداء الناجع والجودة".¹ ويعرف أيضا المناجمنت العمومي الجديد هو مجموعة الأساليب والتقنيات الرامية الى تطوير عملية قيادة القرار العمومي، وتحسين مستوى الأداء في المنظمات العمومية الإدارية، والمساهمة في عصرنتها وإعادة الشرعية لها بعد عشرات السنوات من تراجع فعاليتها.²

تجمع الأدبيات الاقتصادية المتناولة أنّ المفهوم الجديد للتسيير العمومي الذي كرسه التجارب الميدانية لبعض الدول في بداية الثمانينات؛ وعلى رأسها بريطانيا ثم توالى على تطبيقه الدول الأنجلو سكسونية الأخرى كنيوزلندا، كندا، سويسرا يقوم على محاكاة قواعد تسيير المنظمات الاقتصادية الخاصة وآليات السوق وإسقاطها على منظمات القطاع العام لتحسين مستوى أدائها من خلال إصلاح أنماط التسيير.³

يشير هود (Hood) إلى التسيير العمومي الجديد الرؤية الجديدة لإدارة المؤسسة العامة تركز على مزيد من التحكم في النتائج على الإجراءات التي تبرر مهمة محددة.⁴ كما يستعمل المختصون التسيير العمومي الجديد للإشارة الى موضوعات متميزة وأساليب وأنماط إدارة الخدمة العامة التي طفت على السطح خلال السبعينات والثمانينات من القرن العشرين.

وعرف أيضا بأنه "تمط للتفكير النيوليبرالي يهدف إلى تقديم الخدمات في القطاع العام بنفس النمط الذي يعمل به القطاع الخاص". وعرفه بوليت (Pollit) بأنه "رؤية وايدولوجية أو مقاربات إدارية خاصة وتقنيات مستوحاة من القطاع الخاص من أجل تحقيق الربح".¹

¹ محمد أكحل ورقية عواشرية، المرجع نفسه، ص 28.

² سلوى تيشات، المرجع السابق الذكر، 2015، ص 130.

³ ليلي بن عيسى، "الحكم الراشد أحد مقومات التسيير العمومي الجديد"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 14، جامعة بسكرة، ديسمبر 2013، ص 191.

⁴ Cristian Pliscoff-Varas, "Implementing the new public management: problems and challenges to public ethics- The Chilean case", Convergencia Revista de Ciencias Sociales, no73, 2017,p04.

ومنه يمكن تعريف التسيير العمومي الجديد على أنه نمط حديث في التسيير، يرتكز على إدخال مجموعة التقنيات المستوحاة من التسيير في القطاع الخاص وتطبيقها في القطاع العام؛ بهدف التطوير والتحسين من أدائها، وكذا المساهمة في عصرنتها ومعالجة مختلف المشاكل التي تعرضت لها الإدارة العامة والارتقاء بها الى مستوى الكفاءة والفعالية، وتبني اللامركزية في التسيير والزيادة من استقلالية المسيرين العموميين وإتاحة كل الموارد لهم بشكل يضمن السير نحو تحقيق الأهداف وتقديم خدمات ذات جودة عالية للمواطنين.

ثانيا: نشأة التسيير العمومي الجديد

شهد مفهوم التسيير العمومي الجديد انتشارا واسعا لأواخر 1970، وذلك تزامنا مع التطورات الفكرية الإدارية على مستوى الإدارات العامة وأهم المناقشات الجديدة حول تنفيذ السياسة العامة وتقديم الخدمات العامة، ومن أسباب انتشار هذا النموذج الإداري؛ تفوق التقنيات الإدارية للقطاع الخاص على تقنيات القطاع العام، مع افتراض أن تطبيق هذه التقنيات على تقديم الخدمات العامة سيؤدي تلقائياً إلى تحسين كفاءة هذه الخدمات وفعاليتها.²

كانت بداية ظهور التسيير العمومي الجديد نتيجة للنكسة البترولية سنة 1973 والأزمة المالية الدولية التي صاحبته، وكان أول ظهور له في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث كانت السياسة العمومية هناك تعاني من مشاكل عديدة؛ وذلك بسبب فلسفة عملها المبنية انطلاقاً من التركيز على الوسائل وغياب الرقابة وعدم الاهتمام بالنتائج، مما سبب في ارتفاع حجم الدين العام، الذي صاحبه عجز مالي كبير للولايات المتحدة الأمريكية.³ ولما كانت الولايات المتحدة الأمريكية تمتلك تيارا ليبراليا قويا أستنكر الوضع الذي أصبحت عليه الولايات المتحدة الأمريكية ودعا بذلك إلى ضرورة تغيير الأوضاع من

¹ عاشور طارق، "مقاربة التسيير العمومي الجديد كآلية لتقويم تنافسية وكفاءة المنظمات الحكومية"، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 01، 2012، ص 388.

²Stephen P. Osborne, **The New Public Governance**, (London: Routledge Taylor & Francis Group, 2010), p 03.

³ صورية بوطرفة، "التوظيف في القطاع العمومي بالجزائر في ظل التسيير العمومي الجديد_الوكالة الولائية للتشغيل: تبسة"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 09، 2018، ص ص(765-766).

خلال الانتقال من منطق الوسائل إلى منطق النتائج والتقليص من حجم دور الدولة، كما دعا إلى الخصوصية وإدخال المناجمنت على السياسات العمومية.¹

وفي نفس الإطار يرجع معظم طلاب الإصلاح الحكومي الفضل في بدء حركة "التسيير العمومي الجديد" إلى مارغريت تاتشر (Margarat Thatcher) التي اعتلت منصبها في بريطانيا سنة 1979 بعدما أدارت حملة انتخابية أصبحت فيها الخدمة المدنية مادة للحوار السياسي حتى الآن، وتبع انتخابها رونالد ريغان (Ronald Reagan) سنة 1980 في الولايات المتحدة الأمريكية.

و بريان ميلير وين (Brian M) في كندا سنة 1984، وكلاهما قاد حملات انتقادية شرسة ضد البيروقراطية، فالحركة العالمية للإصلاح الحكومي كانت وفق مرحلتين، بدأت الأولى - بالنسبة لمعظم دول العالم وبحسب غراهم سكوت (Graham Scott) وزير الخزانة السابق في نيوزلندا- بإخراج الحكومة من الأعمال كشركات الطيران والهاتف وما شابه.

ومنه ينظر أن إصلاح الحكومة في سياق الانتقال إلى اقتصاد السوق الحرة الذي بدأ في جميع أنحاء العالم؛ أما العقد الثاني من حركة الإصلاح الحكومي (العالمية) والتي بدأت مع التسعينات² التي ركزت وبصورة أقل على الخصخصة واهتمت بشكل كبير بالإصلاح الإداري و أخذت الدول بتقليص حجم بيروقراطية حكوماتها سعياً منها لجعلها أكثر كفاءة وحدثة أكثر استجابة للمواطن.³

وعليه فإن الإصلاحات تهدف إلى تقليص دور الدولة الاقتصادي والاجتماعي لإعطاء المبادرات الخاصة أكثر مساحة للنشاط وكان لآلية السوق والمنافسة دوراً متزايداً في ضبط الاقتصاديات؛ وهو ما أدى إلى مراجعة أشكال تدخل الدولة بما في ذلك طرق تسيير حتى المرافق ذات الطابع الإداري.

وبناءً عليه ظهرت عدة نظريات أخذت على عاتقها البرهان على أن آلية السوق هي

¹ سلوى تيشات، المرجع السابق الذكر، ص 128.

² Mark Robinson, "From Old Public Administration to the New Public Service Implications for Public Sector Reform in Developing Countries", UNDP Global Centre for Public Service Excellence, 2015, p (07,09)

³ ع شور طارق، المرجع السابق الذكر، ص 11.

الأفضل فيما يتعلق بإعادة توزيع الدخل وتحقيق الاستقرار في المؤشرات الاقتصادية والكفاءة والفعالية في تقديم الخدمات.¹ أما بالنسبة للتسيير العمومي الجديد في المؤسسات الجامعية الجزائرية فقد أقر مجلس الوزراء مشروع إصلاح المنظومة التربوية في شهر افريل 2001 ووافق عليه البرلمان بغرفتيه،

والسبب في ذلك أن قطاع التربية والتعليم في الجزائر لم يعد قادرا على مسايرة التحولات الاجتماعية والاقتصادية في خضم الظروف العالمية الراهنة التي تحكمها سياسة الخصخصة واقتصاد السوق، فتم إنشاء لجنة وطنية مكونة من خبراء في الميدان مهمتها إصلاح المنظومة التربوية أو كما هو

معروف عليها بلجنة بن زاغو، وأنبقت عن هذه اللجنة مجموعة لجان صغيرة :

* لجنة إصلاح النصوص القانونية ؛

* لجنة إصلاح المناهج التربوية؛

* لجنة المتابعة والتقييم والتكوين؛

* لجنة إصلاح التعليم العالي؛

ومن جملة العوامل التي ساهمت في تبني هذا الإصلاح نذكر البعض منها :

- فشل المدرسة الأساسية وعدم تكيفها مع المعطيات الثقافية والاجتماعية للجزائر.

- التطور السريع في المجال العلمي والتكنولوجي.

- السعي إلى تحسين نوعية التعليم والذي أصبح أحد التوجهات العالمية في مجال التعليم بصفة عامة والتعليم العالي بصفة خاصة ، وقد مست هاته الإصلاحات جميع المستويات التعليمية؛

¹ ليلي بن عيسى، "التسيير العمومي الجديد المقاربات النظرية والتجارب الواقعية"، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 16، 2007، ص 09.

- أما فيما يخص التعليم الجامعي فقد تبنت هذه اللجنة إعادة النظر فيه وذلك بربطه بسوق العمل والمتطلبات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية بغية ضمان أوسع قدر من التوظيف لحملة الشهادات الجامعية منتهجتا في ذلك تطبيق نظام ليسانس، ماستر، دكتوراه؛ الذي من بين ما يهدف إليه هو ربط الجامعة بالمحيط الخارجي،¹ وبالرغم من الإنتقادات التي وجهت لهذه اللجنة فإن رئيس الجمهورية قد أثنى على مجهوداتها وأنتقد معارضيتها فقد صرح قائلاً "إن الجزائر تنتظر أن يحل التكوين الجديد محل الطرق التكوينية التقليدية ولهذا السبب يجري إخضاع المدرسة الجزائرية التي تفوقت في رتبة قاتلة إلى إصلاح في العمق"

كما أكد رئيس الجمهورية في خطابه الذي ألقاه أمام الأسرة التربوية بالمعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني على ضرورة الأخذ بعين الاعتبار الهوية والقيم الجزائرية في هذا الإصلاح التربوي والجامعي سيتم دون التفريط في الأصالة وفي القيم الجزائرية وأن اللجنة الوطنية لإصلاح المنظومة التربوية قد أجابت إجابة مستفيضة على التساؤلات المطروحة وأن عملها مشكور وهو نتاج واسع ، وأخذت في الحسيان عولمة الاقتصاد وكانت حريصة على نجاعة الأداء والمردودية.²

وباعتبار الجامعة نظام مفتوح على جميع التغيرات والتطورات الحاصلة على المستوى الوطني والعالمي ، وجب عليها إثبات دورها العلمي والبيداغوجي وهذا يجعل الإصلاح ضرورة لابد منها وخاصة على مستوى المناهج البيداغوجية المتبعة في تكوين الطلبة، فعمدت إلى إدراج نظام الهيكلية الجديد " ليسانس، ماستر، دكتوراه" الذي شرع في تطبيقه مع بداية الموسم الدراسي 2003-2004 على مستوى 10 جامعات ثم بدأ تعميمه على الجامعات الأخرى.³

¹ أحمد زرزور، تقييم تطبيق الإصلاح الجامعي الجديد نظام ليسانس، ماستر، دكتوراه" في ضوء تحضير الطلبة إلى عالم الشغل، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس التنظيمي وتنمية الموارد البشرية ، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2005-2006، ص 81.

² المرجع نفسه، ص82.

³ أسماء هارون ، دور التكوين الجامعي في ترقية المعرفة العلمية تحليل نقدي لسياسة التعليم العالي في الجزائر نظام LMD " ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع ، تخصص تنمية الموارد البشرية، قسم علم الاجتماع ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة منتوري قسنطينة ، الجزائر ، 2009-2010، ص 107.

وبانطلاق الموسم الجامعي 2005/2004 بدأ تطبيق الفعلي لنظام LMD بالجزائر في (15) مؤسسة جامعية عبر الوطن، وتم تحديد قائمة المؤسسات الجامعية ومجالات التكوين في إطار الهيكلية الجديدة للتعليم العالي وفق المنشور الوزاري رقم 09 المؤرخ في 04 جمادى الأولى 1425 الموافق ل 23 جوان 2004 ، أما مع انطلاق الموسم الجامعي 2006/2005 فقد زاد عدد المؤسسات الجامعية المطبقة لنظام LMD كما تم تنصيب خلايا على مستوى الأقسام والكليات؛ وتتلخص وظائفها فيما يلي:

- القيام بالتنشيط والإعلام بأهداف نظام ل.م.د على مستوى الأقسام والكليات.

- تشجيع حركة التكوين للفرق البيداغوجية.

- متابعة سير الإصلاح مع الحرص على مختلف التوصيات كالإشراف ومرافقة الطلبة.

تنظيم أيام دراسية وندوات خاصة بنظام ل.م.د .

أما على المستوى المركزي فقد تم إنشاء لجنة مهمتها متابعة وقيادة وربط أنشطة خلايا ل.م.د الموجودة على مستوى الكليات بمختلف المؤسسات الجامعية عبر الوطن¹.

كل هاته الإصلاحات جاءت في إطار تبني التسيير العمومي الجديد في المؤسسات التعليمية بصفة عامة والمؤسسات الجامعية بصفة خاصة والعمل على مواكبة مختلف التغيرات الحاصلة في العالم .

المطلب الثاني : مبادئ ودوافع تغيير أساليب التسيير العمومي

يرتكز التسيير العمومي الجديد على مجموعة من المبادئ يعتمد عليها في التسيير، تساعد على النجاح في تغيير الأساليب التسيير في الإدارة العمومية إضافة الى مبررات وأسباب التغيير في أساليب التسيير يمكن طرحها كالاتي :

أولاً: مبادئ التسيير العمومي الجديد

¹ أحمد زرزور، مرجع سابق الذكر، ص ص، (89-90).

إن مبادئ التسيير العمومي الجديد على الرغم من تشابهها إلا أنها اختلفت بالنسبة لمساهمات المفكرين والباحثين في مختلف الدراسات التي تم تناولها، وتتمثل هذه المبادئ في ما يلي :

1. مبادئ التسيير العمومي الجديد حسب D.osborne et T.geabler :

يرى هذان الباحثان أن التسيير العمومي الجديد يقوم على التجديد في نشاط الدولة يجب أن تهتم وتركز الحكومات في مجال التسيير العمومي الجديد ليس فقط على عرض الخدمات العامة، وإنما على قدراتها وطاقاتها في تقديم الحوافز والمساهمة في جميع القطاعات.¹

أما عند بوليت (Pollitt) يقدم (Evans) المبادئ الأساسية لمساهمات بوليت وتبرز هذه المبادئ في ما يلي :

- ❖ تخفيض التكاليف وبلوغ الحد الأقصى من النتائج والأهداف وفقا لنماذج كمية .
- ❖ تحويل أنشطة الهيئات العمومية ومسؤوليات تسييرها إلى وكالات جديدة شبه حكومية وتبني التعامل بالعقد والصفقة أو أشباه الصفقات .
- ❖ لا مركزية السلطة داخل الوكالات العمومية والتدرج الأفقي لها واعتماد الإدارة والتنظيم الذاتي لفرق العمل .
- ❖ تبني مبدأ مصطلح العارض-الزبون.
- ❖ محاولة خلق مبدأ التنافسية داخل المنظمات العامة والوكالات للارتقاء بمستوى تقديم الخدمات العامة باعتماد ميكانيزم السوق أو أشباه الأسواق .
- ❖ وضع مؤشرات الكفاءة والزام المستخدمين بضرورة بلوغها .
- ❖ الاهتمام أكثر بمستوى الخدمات المقدمة للزبون ومحاولة تقديم خدمات أكثر جودة ونوعية.

❖ تغيير طريقة التوظيف من التوظيف الدائم إلى التوظيف التعاقدية.²

¹ بلية لحبيب ، "التسيير العمومي الجديد كآلية لتحسين حكامه مؤسسات القطاع العام"، ورقة بحثية مقدمة في الملتقى الدولي الأول بعنوان: "تفعيل الدور التنموي للقطاع العام كآلية للنهوض بالاقتصاد خارج قطاع المحروقات"، البلدة، 27 و28 نوفمبر 2018، ص ص،(7-8).

² ليلي بن عيسى، المرجع السابق الذكر، ص ص،(53_54).

ونذكر أيضا ما جاء في مقالة الباحث (Hood) بعنوان "الإدارة العامة" الذي يعتبر من أبرز المهتمين بالموضوع على المستوى الدولي، حيث أكد على مجموعة من المبادئ أهمها :

التدريب العملي على تسيير محترف للمنظمات العمومية ، ومن المتوقع ان تسهم هذه الفكرة على صعوبتها في تحقيق أكبر قدر من المساءلة .

❖ معايير وتدابير أداء واضحة، أي تعريف جيد لأهداف الأداء باستخدام نماذج مستحدثة وفعالة لمؤشرات الأداء، ومن المتوقع أيضا أن يعزز هذا المبدأ نظام المساءلة ويدعم تحقيق الكفاءة.

❖ زيادة التركيز على ضوابط الإنتاج، أي توجيه الموارد الى المناطق وفقا لمقاييس الأداء نظرا للحاجة الى تأكيد النتائج بدلا من الإجراءات .

❖ التحول إلى زيادة المنافسة في القطاع العام .

❖ الضغط نحو مزيد من الانضباط والعقلانية في استخدام الموارد في القطاع العام، الأمر الذي يعني تخفيض التكاليف المباشرة ، وتقليص العمالة، والانضباط ومقاومة مطالب النقابات والحد من الامتثال لتكاليف العمل¹.

أما بالنسبة لـ **دافيد جيوك " D.giauque "** هناك (13) مبدأ يقوم عليها التسيير العمومي الجديد تتمثل في :

1. إدخال مبدأ التنافس بين مختلف المصالح الإدارية.
2. انفتاح المصالح الإدارية من المترفين والتقرب منهم كما هو الحال بالنسبة للمنظمات الخاصة.
3. التركيز على مخرجات النظام والآثار الايجابية الواردة من محيطه دون التركيز على مداخلته.
4. تسيير المنظمات على أساس المهام الموكلة إليهم والآفاق التي يتطلع إليها التنظيم والتخلي عن التسيير القائم على القواعد والإجراءات الشكلية والرسمية.
5. تغيير النظرة إلى ملتقى الخدمات الإدارية من مستعمل إلى اعتباره زبون .

¹ صورية بوظيفة، المرجع السابق الذكر، ص 768.

² بلية الحبيب، المرجع السابق الذكر، ص 08.

6. التسيير بإدارة تحسين الإيرادات وليس التسيير بمنطق إنفاق الأموال.
 7. التسيير من منظور التنبؤ بالمشاكل ومحاولة اتقائها وليس التسيير من منظور معالجة المشاكل بعد حدوثها.
 8. تفويض السلطة للمستويات اللامركزية وتشجيع التسيير بالمساهمة.
 9. تبني ميكانيزم السوق كبديل للفنيات التقليدية والممارسات البيروقراطية.
 10. الفصل في عمليات التسيير بين المستويات الإستراتيجية (أي المستوى السياسي) ومستويات التسيير العملي والتكتيكي أي مستوى المصلحة الإدارية .
 11. رفع مستوى الاستقلالية في المصالح الإدارية باللجوء الى الإشكال التعاقدية بينها وبين الجهات الوصية .
 12. تخصيص ميزانية لإقامة الشراكة والعقود مع الجهات الوصية وكذلك صياغة مؤشرات الأداء بغرض التقييم البعدي لأداء الإدارة ومستوى كفاءة التنظيم .
 13. تشجيع ربط علاقة شراكة بنشاط الإدارة بصورة مباشرة أو غير مباشرة¹.
- ما يمكن ملاحظته من خلال مجموعة المبادئ المقدمة وبناءا على مساهمات مختلفة للباحثين في مختلف الأدبيات التي تناولت موضوع التسيير العمومي الجديد بالرغم من اختلافها إلا أنها تتشابه وتتفق في الكثير من المبادئ وهو ما انعكس على مختلف النماذج المقترحة والمعتمدة في مجال التسيير العمومي الجديد إلا إن الحديث عن مدى تطبيق المبادئ يرتبط بتوجهات كل دولة والإصلاحات التي ترغب في تجسيدها، وهو ما انعكس على تطبيق هذه المبادئ بصور مختلف ، حيث إن معظم التجارب في القطاعات الحكومية المتنوعة عرفت تطبيقا متباينا لهذه الأخيرة .
- يمكن اعتبار التسيير العمومي الجديد بناءا على الأدبيات الاقتصادية والإدارية التي تناولته انه يقوم على ثلاثة عناصر أساسية هي :

❖ تقليص دور الدولة.

❖ التغيير في آلية الجهاز الحكومي .

❖ التغيير في أسلوب تسيير المنظمات التابعة للقطاع العام.²

¹ ليلي بن عيسى، المرجع السابق الذكر، ص ص، (55-56).

² بلية الحبيب، المرجع السابق الذكر، ص 09.

ثانيا: مبررات تغيير أساليب التسيير العمومي.

إن البداية التتظير للتسيير العمومي الجديد تعود إلى الأفكار الليبرالية التي تطورت خلال عقد السبعينيات من القرن الماضي، عندما استفحلت الأزمة الاقتصادية في الدول الصناعية وقد شدد هذا الاتجاه على أن احد الأسباب الرئيسية للأزمة هو تدخل الدولة في الحياة الاقتصادية بشكل مفرط، ثم تبني هذا الاتجاه أصحاب "مذهب الإدارة" كما حملته الأفكار المنادية بدعوة "دع المديرين يديرون" على أن المديرين في القطاع العام يمكنهم إحداث تغييرات أو تأثيرات جذرية على الأداء.¹

1. **تدخل الدولة في الحياة الاقتصادية:** لقد مثل تدخل في الحياة الاقتصادية أحد أهم أسباب ظهور مبادئ فكرية تصب في إطار التسيير العمومي الجديد، ففي منتصف السبعينات عرفت الكثير من الدول المتقدمة أزمة حادة في حادة في اقتصادياتها؛ تعود بوادها إلى نهاية الستينات ورغم كل المحاولات إلا أن السياسات المطبقة لم تعطي النتائج المرتقبة، ولقد مثلت أعراض هذه الأزمة والتخمينات الفكرية الليبرالية لدى العديد من الباحثين عوامل أساسية في تجديد الفكر الليبرالي الذي يقوم على اعتبار أن تعاضم دور الدولة هو ما ساهم في بروز اتجاهات فكرية تدعو إلى تقليص دور الدولة الاقتصادية والاجتماعية لإعطاء المبادرات لفواعل وأطراف أخرى، هذه العوامل لعبت دورا هاما في تغيير آلية الضبط الاقتصادي وبرز نظريات تبرهن على أن آلية السوق هي الأفضل.²

2. **البيروقراطية:** ظلت البيروقراطية مفهوما إيجابيا على المستوى النظري والعلمي حتى منتصف القرن الماضي، الذي بدأت تظهر فيه عدة انحرافات على مستوى الممارسة، الذي اثر وبشكل كبير على جودة ومستويات الخدمات المقدمة.

3. **تأثير النظريات الحديثة :** قد مثل العاملان السابقان السبب الرئيس في ظهور نظريات اقتصادية تعالج كفاءات ترشيد إنفاق الدولة على مختلف مهامها من خلال تطبيق العديد من الطرق منها تحليل التكلفة والمنفعة، ترشيد اختيارات الميزانية، ونظرية الوكالة

¹ بشير بن عيسى وعبد الباسط بن عبيد، "التسيير العمومي الإلكتروني : مدخل حديث لمعالجة أزمة التسيير العمومي"، مجلة، العدد37، 2016، ص 388.

² ليلي بن عيسى، المرجع السابق الذكر، ص 193.

غير أن هذه الطرق أصبحت غير كافية مع تنوع أدوار الدولة، لهذا توسع الاهتمام في بميكانيزمات السوق بدءا بالنشاط العمومي والممارسات التسييرية انطلاقا حيث ظهرت مساهمات ونظريات متعلقة بدور الدولة في الحياة الاقتصادية كنظرية الاختيار العام وفكرة تقليص الضبط الاقتصادي، كما أدت النظريات والأفكار المستحدثة الى إضفاء تغييرات على أساليب تسيير المنظمات العمومية، والتي تمثلت في ما يعرف بالتسيير العمومي الجديد.¹

المطلب الثالث: نماذج التسيير العمومي

عرفت الكثير من الدول الغربية إصلاحات إدارية على مستوى معظم القطاعات التي عانت الكثير من المشاكل وقامت بتطبيق النموذج الأسلوب الخاص بها ليصبح بعد ذلك نموذجا؛ وعليه سوف نتطرق في هذا المطلب إلى نموذجين هما: النموذج البريطاني والنموذج الأمريكي في تجربتهما في تطبيق التسيير العمومي الجديد.

أولا: النموذج البريطاني

يجمع الملاحظون إن التحولات الجذرية لإصلاح الإدارة العامة في بريطانيا تعود بوادرها إلى وصول **M.Thatcher** السلطة سنة 1979، حيث شهد القطاع العام تحول في السياسات التسييرية من أهمها الخصخصة التي تمثل التحول من القطاع العام إلى القطاع الخاص.² ومن أجل معالجة هذه الاختلالات تم اعتماد هذا المبدأ للقضاء على قطاع عمومي موحد المبادئ، انطلاقا من ما سبق تم تحقيق هدفين من هذه الإصلاحات³:

1. توضيح كل المهام الأهداف وكذلك مؤشرات الأداء.
2. وضع طريقة للحكم على إمكانيات المصالح الإدارية على تقديم الخدمات التي تقع على مسؤولياتها.

❖ أبعاد الإصلاح :

¹ بلية لحبيب ، المرجع السابق الذكر، ص05.

² شافية تومي، أثر التسيير العمومي الجديد على المؤسسات العمومية في الجزائر (دراسة حالة مؤسسة سونلغاز)، (مذكرة ماستر منشورة)، سعيدة، 2018/2017، ص 29.

³ ليلي بن عيسى، المرجع السابق الذكر، ص ص، (16-17).

• **تحديد نوع الوكالات وسبل إنشائها:**

تتمثل أبعاد هذا الإصلاح في تحديد ماهية الوكالات وإنشائها التي سميت بالوكالات انطلاقاً من كون مختلف المصالح الإدارية العمومية غير متجانسة وغير متطابقة من جانب المهام والخصائص، لذا وجب التمييز بينها لتحديد طريقة إدماجها في الإصلاحات بغرض تحويلها إلى وكالات، وقد أوكلت هذه المهمة لخلية للوزارة الوصية بهذا الإصلاح.

• **ميثاق المواطنين :**

أصدرت الحكومة البريطانية سنة 1991 وثيقة أسمتها "ميثاق المواطنين"، والهدف منها هو دفع القطاع العمومي إلى رفع مستوى نوعية الخدمات المقدمة للمواطنين، وفي تقرير ثاني عنوانه "المنافسة بهدف النوعية" كانت الدعوة موجهة للمصالح الحكومية، الوكالات ولكل مصالح القطاع العمومي وذلك للاختبار المستمر لمستوى نوعية الخدمات المقدمة بالمقارنة مع مستويات النوعية التي يسمح بها ميكانيزم السوق واللجوء إليها كلما كان ذلك ممكناً. تدور الإصلاحات في بريطانيا حول هدف مركزي يتمثل في جعل منظمات القطاع العام أكثر كفاءة من الناحية الاقتصادية وأكثر فعالية في تقديم الخدمات للجمهور الذي تخدمه.¹

ثانياً: النموذج الأمريكي

اتبعت الولايات المتحدة الأمريكية عدة سياسات في مجال إصلاح الإدارة العامة على مستوى أجهزتها الإدارية؛ حيث قامت خلال الخمسة عشر الماضية بتنفيذ عدة مشاريع في شتى المجالات من بينها إصلاح الإدارة تحت إشراف الحكومة الفدرالية².

وثيقة مراجعة الأداء الوطني - Performance Review The National :

تستمد هذه الإصلاحات فلسفتها من مفهوم الإبداع أو الاستكشاف لكل من اوزبورن وغابلار، وتشمل كل الإدارات والغرض منها غرس ثقافة الإبداع في مختلف المنظمات العمومية والمرافق الإدارية.¹ حيث يقصد بمبدأ الإبداع محاولة تطبيق مبادئ

¹ Kurt Promberger Mag. Iris Rauskala, New Public Management: An Introduction from the UK Perspective,(Austria :Innsbruck university, 2006), P,p (09-10).

² ليلي بن عيسى، المرجع نفسه، ص 17.

وطرق التسيير التي تستخدم في القطاع الخاص واعتمادها في القطاع العام وذلك عن طريق تكيفها وليس تحويل القطاع العام إلى القطاع الخاص.

حيث تم الإعلان عن هذا الإصلاح من خلال تقرير النشرة المعنون ب إنشاء إدارة تعمل أحسن وتكلفة أقل الذي سعى إلى تحقيق أهداف وهي:

- ✓ القضاء على التشكيلة البيروقراطية وجعل المستهلك في مقدمة اهتمامات الإدارة.
- ✓ جعل المستهلك (المستعمل) في مقدمة اهتمامات الإدارة.
- ✓ دفع أعوان القطاع العمومي إلى مستوى يجعلهم قادرين على بلوغ النتائج بمفردهم
- ✓ العودة إلى النشاطات الأساسية المحددة في القوانين المؤسسة للهيئات والمصالح الإدارية.

وقد مر هذا الإصلاح على مرحلتين؛ الأولى خصصت لتهيئة الإدارة وتبني سلوكيات جديدة مثل عقلنة الميزانية؛ إعادة الهيكلة والتنظيم الإداري؛ وتحسين قدرات المسيرين وتحسين الخدمات المقدمة، أما المرحلة الثانية فتضمنت سبل أداء النشاطات الإدارية بجودة عالية وذلك عن طريق مراجعة النشاطات والمواضيع المرتبطة بالمستهلكين؛ وقد تم التوصل إلى النتائج التالية :

- تحسين مستوى ثقة المواطنين في حكومتهم وذلك بجعل الإدارات مسؤولة عن أنشطتها.
- تشجيع الإصلاحات التي كانت نموذجاً لتجارب ناجحة على عامة المشاريع .
- حتمية توضيح الأهداف ومداهها الزمني من قبل الإدارة.
- السهر على التحسين المتواصل للتسيير الداخلي في المصالح الإدارية.
- كما تم تطبيق الإصلاحات عن طريق أربعة مراحل وهي:
- **الخطة الإستراتيجية** : على كل وكالة أو مصلحة إدارية أن تعرف مهامها بصورة دقيقة وكاملة في ظل السياق المطلوب كما يتم إعداد الخطة الإستراتيجية من خلال الوصف الشامل لمهام وأهداف وغايات الوكالة من خلال صياغة أهداف ملموسة.
- **برنامج الأداء السنوية**: هذا البرنامج يتعلق بكل الأنشطة التي لها صلة

¹ ليلي بن عيسى، المرجع السابق الذكر، ص 73.

بالميزانية وهو أن ينظر لهذه الأنشطة من حيث النتائج ومدى مساهمة هذه الأخيرة في تحقيق أهداف الوكالة أو المصالح الإدارية .

• التقرير حول الأداءات السنوية: هذا التقرير حول مستوى الأداء في الوكالات الإدارية يسند الى نص القانون الذي يحدد طبيعة ونوع المهام التي يجب القيام بها دقيق لنتائج البرنامج مقارنة بالأهداف وقياس الآثار المترتبة عنها وحساب نتائج المشروع بصيغة كمية، كما يجب على مؤشرات الأهداف أن تؤكد على أبعاد المشروع خاصة الأساسية منها .

• مرونة الحسابات التسييرية: إنها العملية الأكثر تعقيدا، الهدف هو أن لا تكون الإجراءات الواردة في المستويات الثلاثة السابقة معزولة عن بعضها البعض، بل يجب أن تكون مترابطة فيما بينها.

تقييم هذه الإصلاحات يمكن أن يرد في ثلاثة ملاحظات :

1. أنها نجحت في إدخال ثقافة التسيير لدى أعوان الإدارة وهو ما من شأنه التأثير إيجابا على سلوكياتهم نحو المبادرة وتحمل المسؤولية أكثر والعمل على بلوغ النتائج؛ هذا التغيير يصب في غاية واحدة وهي تغيير السلوكيات الإدارية.
2. أن هذه النتيجة الإيجابية الأولى تجد حدود لها في سيادة الوظيفة المالية ومتطلبات العمل بالميزانيات بطريقة تحد من تفعيل النتائج بسبب الالتزام بقواعد الغير المرتبطة بالميزانية .

3. إذا كانت للإصلاحات أثر إيجابيا على السلوكيات فإن عدم القدرة على تغيير البني الإدارية للمنظمات يمثل عائقا هيكليا لهذه النزعة نحو البحث عن نتائج أفضل باستمرار

1

4. إن تنفيذ هذه الإصلاحات قد تم التخطيط لها على فترة متوسطة إلى طويلة المدى بحيث أن التطبيق في الواقع أجل سنة 1997 وتم تقييم أولى خطط الأداء سنة 1999.²

¹ حيواني خالد، التسيير العمومي الجديد كمقاربة لترقية الخدمة العمومية ومحاربة الفساد الإداري دراسة على ضوء التجارب الرائدة الولايات المتحدة الأمريكية، بريطانيا وسنغافورة، (رسالة ماجستير منشورة)، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2014/2015، ص (94،97).

² بن عيسى ليلي، المرجع السابق الذكر، ص 15.

خلاصة الفصل

تطرق هذا الفصل إلى إبراز أهم الجوانب المتعلقة بالإدارة العامة والتسيير العمومي وكذا التسيير العمومي الجديد، حيث تم رصد مجمل التعريفات الخاصة بكل مصطلح على حدة؛ وقد تبين أن التسيير العمومي مر بعدة مراحل وصولاً إلى ما يسمى التسيير العمومي الجديد وذلك عن طريق الإصلاحات المتلاحقة للإدارة العامة وكذا الانحرافات التي كانت تعاني منها الأجهزة البيروقراطية.

كما يعتبر التسيير العمومي الجديد ذا طبيعة مركبة تتفاعل فيها مبادئه مع العوامل الداخلية لتقرز نموذجاً فعالاً من التسيير؛ إضافة إلى أنه يتأثر بالمتغيرات الخارجية في العالم على غرار التطور التكنولوجي والسياسي والإداري على وجه الخصوص - بما أن موضوع الدراسة هو التسيير العمومي الجديد-.

كما أنه من خلال دراسة التطور التاريخي للتسيير العمومي الجديد نجد عدة نماذج نذكر منها التجربة البريطانية والأمريكية التي كانت من بين نتائجها الاهتمام بالسلوكيات في المنظمة وكذا السعي إلى تقديم خدمات ذات جودة عالية للعملاء أو المواطنين أو أفراد المجتمع على اختلاف تسمياتهم.

الفصل الثاني

مدخل عام لإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

تمهيد

لقد شكلت القيم و المفاهيم و المبادئ التي صاحبت قيام الثورة الصناعية أساس تحول المجتمع إلى مجتمع صناعي، و ما المنظمات و المؤسسات الحالية إلا مفاهيم كانت ضرورية في حينها و انطلقت منها المنظمات في بناء و تطوير هياكل و وضع أسس تطوير أدائها.

حيث أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة لم يعد يقتصر تطبيقه على المؤسسات والمنظمات التي تهدف إلى الربح فقط، بل امتد الى مؤسسات التعليم العالي بغية الحصول على نوعية أفضل من التعليم، وكذا الحصول على نوعية ذات جودة عالية من الطلاب قادرين على إحداث التطور والتحسين المجتمعي، ومن أجل تحقيق هذه النتائج وجب تبني عدة أساليب إدارية خاصة بالتسيير العمومي الجديد ومزجها مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات.

والهدف من هذا الفصل هو إبراز مفهوم ومبادئ والإجراءات المتخذة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وكذا مختلف الصعوبات التي تواجه هذا القطاع لتعيق تطبيقها؛ من أجل دراسة هذا الفصل تم تقسيمه إلى مبحثين هما:

المبحث الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.

المبحث الثاني: مرتكزات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.

المبحث الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

يعتبر مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الحديثة اليوم، والتي تستند في عملها على المزج بين الوسائل الأساسية والجهود والمهارات الفنية من أجل تحسين الأداء واستمراره، ولم تقتصر فقط على القطاع الاقتصادي أو المنظمات الخاصة بل امتدت إلى مؤسسات القطاع العام وذلك لتطوير جودة الخدمات؛ ومواجهة التحديات؛ وعليه سوف نتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي .

المطلب الأول: مفهوم وخصائص إدارة الجودة الشاملة

قبل التطرق إلى مفهوم الجودة الشاملة لابد أن نتطرق إلى مفهوم الجودة لغة واصطلاحاً وذلك على النحو التالي:

أولاً: تعريف الجودة

أ. لغة : الأصل الاشتقائي للجودة هو (ج و د) وهو أصل يدل على التسمح بالشيء وكثرة العطاء والحواد السخي ،وقيل هو الذي يعطي بلا مسألة صيانة للآخر من ذل السؤال ،ويقال أجاد فلان في عمله وأجود ،وجاء عمله يجود جودةً ،ورجل مجيد أي يجيد كثيراً وبين الجودة أي رائع.¹

وعليه فإن المعنى اللغوي يتضمن العطاء الواسع والأداء الجيد الذي يبلغ حداً فائقاً ومن مترادفات الجودة الإتقان : والأصل الاشتقائي (ت ق ن) يدل على إحكام الشيء.

وتعني أيضاً لغة من "أجاد " أي أتى بالجيد من قول أو عمل ،وأجاد الشيء :صيره جيداً، والجيد نقيض الرديء ، وجاد الشيء جودة بمعنى صار جيداً .²

1 عبد العال زكي عبد العال عبد العزيز، إدارة الجودة ودورها في بناء الشركات، (أطروحة دكتوراه منشورة)، الجامعة الافتراضية الدولية بالمملكة المتحدة، 2010، ص 06.

2 سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيادات، الجودة والاعتماد الأكاديمي بمؤسسات التعليم العام والجامعي، ط1، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2008، ص 20.

وتعرف أيضا بأنها "المقابلة والاتفاق والمطابقة" ¹.

ب. اصطلاحا:

أما اصطلاحا فالجودة حسب رأي فيشر "Fisher" تعبر عن درجة التألق والتميز وكون الأداء ممتازا؛ أو كون بعض خصائص المنتج (خدمة أو سلعة) ممتازة عند مقارنتها مع المعايير الموضوعية من منظور المنظمة أو الزبون، كما تعني أنها تحقيق أهداف ورغبات الزبائن باستمرار ².

ومفهوم الجودة هو مدخل شامل يهدف الى التحسين المستمر على مستويات ووظائف المنظمات ويعتمد على تخطيط، تنظيم وتحليل كل أنشطة المنظمة، ويعتمد على مشاركة ومساندة كل مستويات المنظمة ³.

أما تعريف الجمعية الأمريكية للجودة والذي أشار إليه الباحثان "Heizer & Render" أنها الهيئة والخصائص الكلية للمنتج (خدمة أو سلعة) التي تظهر وتعكس قدرة هذا المنتج على إشباع حاجات صريحة وأخرى ضمنية ⁴.

ثانيا: تعريف إدارة الجودة الشاملة

يعتبر مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الحديثة حيث اختلفت تعاريفها من باحث لآخر، ومن مجمل التعاريف المقدمة ما يلي :

يعرفها سيهكتير بأنها: "خلق ثقافة متميزة في الأداء حيث يعمل كافة أفراد التنظيم بشكل مستمر لتحقيق توقعات المستهلك وأداء العمل مع تحقيق الجودة بشكل أفضل وفعالية عالية في وقت أقل".

كما عرفها جابلونسكي بأنها استخدام فرق العمل بشكل تعاوني لأداء الأعمال بتحريك المواهب والقدرات لكافة العاملين في المنظمة لتحسين الإنتاجية والجودة بشكل مستمر ⁵.

¹ مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة، ط1، القاهرة : مجموعة النيل العربية، 2007، ص 121.

² قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات، ط1، عمان: الشروق للنشر والتوزيع، 2006، ص 24.

³ جمال الدين لعويصات، إدارة الجودة الشاملة، ط1، الجزائر : دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، 2005، ص 14.

² سوسن شاکر مجيد، محمد عواد الزيادات، المرجع السابق الذكر، ص 21.

⁵ صالح ناصر عليمات، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية التطبيق ومقترحات التطوير، ط1، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، 2004، ص 18.

كما عرف المعهد الفيدرالي الأمريكي للجودة على أنها تأدية العمل بشكل صحيح من أول مرة مع الاعتماد على تقييم العميل في معرفة مدى التحسن في الأداء. ويمكن القول بأنها نظام متكامل موجه نحو تحقيق احتياجات المستهلكين وإعطاء صلاحيات أكبر للموظفين تساعدهم في اتخاذ القرار والأكيد على التحسين المستمر وذلك ضمن كلفة تنافسية معقولة.¹

كما يعرفها ويليام إدوارد ديمينغ "W.Edwards Deming" بأنها طريقة للإدارة المنظمة التي تهدف إلى تحقيق التعارف والمشاركة المستمرة من العاملين بالمنظمة من أجل تحسين السلعة أو الخدمة والأنشطة التي تحقق رضا العملاء وسعادة العاملين ومتطلبات المجتمع.²

ويقول تونكس أيضا بأنها اشتراك والتزام الإدارة والموظف في ترشيد العمل عن طريق توفير ما يتوقعه العمل أو ما يفوق توقعاته.³

ومنه يمكن أن نعرف الجودة الشاملة بأنها مدخل شمولي لتحسين الأداء والفعالية والوضع التنافسي لأي منشأة بصفة مستمرة من خلال العمليات الإدارية وكذا إشراك كافة العاملين وعلى كل المستويات من أجل ضمان الجودة وتحسين الإنتاجية .

أما مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي فينظر إليه أن إدارة الجودة الشاملة في التعليم على أنها نظام يتم من خلاله تفاعل المدخلات، وهي الأفراد والأساليب والأجهزة لتحقيق مستوى عال من الجودة.

أما المدخلات فتتكون من المناهج الدراسية والمستلزمات المادية والأفراد، سواء كانوا طلبة أم موظفين أم أعضاء هيئة تدريس أو إدارة، أما المخرجات فتتمثل في الكوادر المتخصصة من الخريجين.⁴

¹ محمد عوض الترتوري، أغادير عرفات جويحان، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات، ط2، الأردن : دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2009، ص30.

² مدحت أبو النصر، المرجع السابق الذكر، ص 122.

³ محمود عبد الفتاح رضوان، إدارة الجودة الشاملة (فكر وفلسفة قبل أن يكون تطبيق)، ط1، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2012، ص 24.

⁴ محمد عوض الترتوري، أغادير عرفات جويحان، المرجع السابق الذكر، ص 78.

وتعرف أيضا الجودة الشاملة في التعليم الجامعي بأنها جملة الجهود المبذولة من قبل العاملين في المجال التربوي لرفع مستوى المنتج التربوي(الطالب) بما يتناسب مع متطلبات المجتمع.

وبما تستلزمه هذه الجهود من تطبيق مجموعة من المعايير والمواصفات التعليمية والتربوية اللازمة لرفع مستوى المنتج التربوي من خلال تضافر جهود كل العاملين في مجال التعليم.¹

ثالثا: خصائص إدارة الجودة الشاملة

تتميز إدارة الجودة الشاملة بعدة خصائص منها:

1. أنها أسلوب تفكير ومنهج عمل يحدد كيفية إدخال التطوير والتحسين بشكل دائم ومستمر على عناصر الأداء؛ و أنشطة ووظائف المؤسسة وتقنياتها المستخدمة.
2. تهتم بتعزيز السلوكيات الإيجابية و تبرز ملامح شخصية المؤسسة وتوجهاتها وقيمها الشخصية و التنظيمية.
3. تضع رضا العميل في أولى اهتمامات المنظمة و تدعو إلى تلبية حاجاته و توقعاته .
4. هي تعبير عن توجه إداري متطور يستهدف التميز في خدمة العميل و التفوق و التميز عن المنافسين في القطاع .
5. كما أنها تمثل أسلوبا لنشر ثقافة الجودة و إشاعة مبدأ التعاون من أجل نجاح العمل وتحقيق أهداف المنظمة و المشاركة الجماعية في تحقيق الجودة.
6. تبحث إدارة الجودة الشاملة عن الانسجام الدائم بين مختلف الأنظمة الفرعية في المؤسسة بمعنى تطبيق مفهوم مورد وعميل داخل النظام.
7. يتعدى حدود الوظيفة الإنتاجية لتشمل كافة أوجه النشاط بالمؤسسة و يمس كل جوانب الأداء فيها وهذا ما يسمى بخاصية الشمولية في إدارة الجودة.
8. تحث على مبدأ التعاون والعمل الجماعي و تكوين فرق العمل، وهي "خاصية الجماعية" في إدارة الجودة الشاملة.
9. تؤكد العمل على منع أخطاء وليس التصحيح لعيوب الإنتاج.¹

² يعقوبي خليفة، بليية محمد، "معايير تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي بالجزائر: وجهة نظر محور العملية التعليمية"، مداخلة مقدمة بالملتقى الدولي حول: "معايير ضمان الجودة وتطوير آلياتها بمؤسسات التعليم العالي"، مستغانم، جامعة عبد الحميد بن باديس،(29/30 أكتوبر 2013)، ص 272.

المطلب الثاني: أهداف و متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

أولاً : أهداف إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي .

انطلاقاً من التعريفات نجد أن إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي تتضمن اعتماد أسلوب العمل الجماعي والحرص على استمرار التحسن والتطوير للجودة وكذا اعتماد المنهج الشمولي لكافة المجالات في النظام التعليمي.

وهناك مجموعة من الأهداف يراد تحقيقها من تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي يمكن إيجازها في :

- ✓ تطوير قطاع التعليم بمختلف أقسامه ووحداته.
- ✓ توفير البيئة الأكاديمية و النفسية و الاجتماعية الداعمة للإبداع والتميز والابتكار.
- ✓ إيجاد ارتباط مؤسسي بين القطاعين العام والخاص من جهة ومؤسسات التعليم العالي من جهة أخرى .
- ✓ تحسين نوعية و كفاءة و موائمة التعليم العالي لمتطلبات المجتمع .
- ✓ مواكبة التطورات في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتوظيفها في الإدارة وفي البرامج الأكاديمية.²

كما أن تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في الجامعات؛ يؤدي إلى :

(1) إداريا:

- ❖ تحديد الأهداف ورسالة الجامعة والكليات بشكل واضح؛
- ❖ توثيق العمليات الإدارية وتثبيتها وتحليلها وتطويرها؛
- ❖ توضيح الإجراءات الإدارية والأدوار المختلفة وتحسين عملية الاتصال؛
- ❖ توفير المعلومات وتسهيل عملية اتخاذ القرار.

(2) أكاديميا :

- ❖ توفير البيئة المناسبة للتعليم والتعلم تحسين نوعية وكفاءة الخدمات التعليمية المقدمة؛
- ❖ المراقبة المحكمة للعمليات التعليمية؛

¹ فتحية بوحرد، إدارة الجودة في منظمات الأعمال "النظرية و التطبيق"، ط1، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2015، ص ص،(69-70).

² محمد غصاب أبو عليم، واقع إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الأردنية، (رسالة ماجستير منشورة)، جامعة الجزائر، 2012/2011، ص55.

❖ زيادة خبرة المدرسين عن طريق القيام بعملية التدقيق المستمر.¹

ثانياً: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

لكي تحقق الجودة في المؤسسة الجامعية لابد من إحداث متطلبات أساسية حتى تستطيع

تقبل مفاهيم الجودة بصورة سليمة قابلة للتطبيق العملي ومن هذه المتطلبات :

✓ **الثقافة التنظيمية:** بمعنى العمل على ترسيخ الثقافة التي يشعر فيها الفرد بحرية

المشاركة بأفكارهم وحل مشاكلهم واتخاذ قراراتهم، إيمان الإدارة العليا بأهمية نظام إدارة الجودة

الشاملة وإدراكها لمسؤولياتها تجاه التغيرات العالمية الجديدة.²

✓ **القيادة التربوية الفعالة:** من خلال توفير المناخ التعليمي المناسب لثقافة الجودة ينعكس

على أعضاء هيئة التدريس ليعكسوه بدورهم داخل القطاعات والمواقف التعليمية .

✓ **ضرورة معرفة الأسباب والمشكلات:** من خلال الدراسات التحليلية للمؤسسة الجامعية

والتي تدفعها إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة.³

✓ **ضرورة التنسيق والتعاون:** بين الأقسام والكليات داخل الجامعة لتطبيق إدارة الجودة

الشاملة .

✓ **ضرورة التركيز:** على قاعدة عريضة من المعلومات التي ترشد عملية اتخاذ القرار

، حيث تهتم إدارة الجودة الشاملة بمتابعة العمليات عن طريق الجمع المتواصل للبيانات

الإحصائية وتفسيرها وتحليلها حتى يمكن تحديد ومواجهة المشكلات فور ظهورها بدلا من

الانتظار حتى تفاقمها.

✓ **النظر الى عملية تطوير وتحسين الجودة على أنها عملية مستمرة .⁴**

✓ **التعليم والتدريب المستمر لكافة الأفراد على طرق الجودة.**

✓ **مشاركة جميع العاملين في الجهد المبذول لتحسين مستوى الأداء .**

¹ أحمد بطاح، قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، ط1، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، 2006، صص (104 - 105).

² صالح ناصر عليمات، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية : التطبيق ومقترحات التطوير، ط1، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، 2004، ص 10.

³ احمد بطاح، المرجع نفسه، ص 123.

⁴ توفيق محمد عبد المحسن، تخطيط ومراقبة جودة المنتجات : مدخل إدارة الجودة، القاهرة: دار النهضة العربية، 1999، ص 155.

✓ المشاركة الحقيقية لجميع المعنيين بالمؤسسة الجامعية في صياغة الخطط والأهداف اللازمة لتحقيق الجودة.

✓ التعرف على احتياجات المستفيدين الداخليين وهم الطلاب والعاملين الخارجيين وهم عناصر المجتمع المحلي وإخضاع هذه الاحتياجات لمعايير أداء الجامعة.

✓ تدعيم اللامركزية حتى يتم تحقيق فاعلية أكبر في أداء الجامعة.¹

المبحث الثاني: مرتكزات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

ترتكز إدارة الجودة الشاملة على عدة مبادئ تستند عليها في عملها، إضافة إلى العديد من المبررات التي أدت إلى تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي؛ وعليه سنقوم في هذا المبحث بدراسة مبادئ ومبررات ومعايير تطبيق إدارة الجودة الشاملة؛ كما سنتطرق إلى معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة على مستوى مؤسسات التعليم العالي.

المطلب الأول : مبادئ ومبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومؤسسات التعليم العالي.

من أجل الوصول إلى نتائج ذات جودة عالية في المؤسسات الجامعية وجب التعرف على مبادئ والمبررات التي أدت إلى تبني نظام الجودة الشاملة؛ إضافة إلى رصد مراحل والأطراف الفاعلة في عملية الجودة الشاملة على مستوى الجامعات.

أولاً : مبادئ تطبيق مؤسسات الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

تشمل إدارة الجودة الشاملة بشكل عام على ستة مبادئ رئيسية تتمثل في :

1. التركيز على الزبون:

يعتبر الزبون الوجه الأساسي في إدارة الجودة الشاملة ، فهو من أهم المرتكزات التي تستند إليها، لذا يجب التركيز على العمليات التي تحقق الجودة العالية لها.

وبالتالي تزيد من درجة رضاه لأن بقاء المؤسسة و استمرارها يتوقف عليه ومنه يمكننا القول أن الزبون في التعليم الجامعي هو الطالب كملتقى للمعرفة والخدمة ورب العمل المستقبلي كمستخدم للطالب والمجتمع ككل كمستفيد من جميع هذه الخدمات، وعليه يجب على الجامعة أن تجري تعديلات في النظم و اللوائح و تستحدث نظم لتأمين أفضل قنوات اتصال لهؤلاء الزبائن من أجل إقامة متطلبات مبدأ التركيز على الزبون و تحقيق الجودة الشاملة .

¹ سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيادات، المرجع السابق الذكر، ص ص، (104 - 105).

2. التركيز على العمليات و التحسين المستمر:

بما أن النظام التعليمي يتكون من مدخلات و مخرجات لا يمكن تعظيم المخرجات التعليمية من المدخلات إلا عبر تصميم للعملية التعليمية، في ضوء مضامين إدارة الجودة الشاملة؛ و ذلك بمشاركة إدارة الجامعة و الأكاديميين و حتى المستفيدين؛ و بالتالي بات من الضروري على المؤسسات الجامعية التركيز على هذه العمليات من أجل تحسينها؛ على أساس المعايير المتفق عليها بالنسبة لهذه المؤسسات؛ إذ يجب متابعة هذه العمليات بصورة مستمرة للتوصل إلى أساليب أفضل لتحسين و تطوير الخدمات الجامعية؛ و ينبغي أن تعتمد الجامعة مدخلا نظميا للتحسين المستمر، باعتماد الأساليب العلمية وعلى أن تكون عملية التحسين ذات طبيعة متكررة .

3. الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها:

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب توفير وتحديد المعايير والمقاييس الموضوعية التي تمكن العاملين في مختلف النشاطات التشغيلية من تحقيق الأداء المنسجم مع المواصفات والمعايير، ولذا فإن توفير هذه المعايير يتيح إمكانية الرقابة الوقائية للانحرافات والأخطاء التي يمكن أن تحصل أثناء الأداء، ولذا فإن هذا الاتجاه في التعامل من شأنه أن يعزز إمكانية وفاعلية النجاح المستهدف لنظام إدارة الجودة الشاملة.

4. حشد خبرات القوى العاملة :

الأفراد هم أساس الجودة الشاملة من خلال مشاركتهم الكاملة بكل طاقاتهم وقدراتهم باعتبارها الأسلوب الأمثل للوصول إلى الأهداف المنشودة، وعلى هذا الأساس فإن الأفراد في العملية التعليمية من الأستاذ إلى الإداريين والفنيين هم العامل الحاسم في نجاح المؤسسة التعليمية، وذلك بتوحيد الرؤية البعيدة والقريبة لهم نحو السياسات والإستراتيجيات وكذا الموارد وكيفية استخدامها من خلال المناقشات والمشاركات الفعالة وتحمل المسؤوليات .

5. اتخاذ القرارات بناء على الحقائق:

يعتبر من أهم المبادئ التي تركز عليها إدارة الجودة الشاملة ويتطلب تطبيقه الاعتماد على تقنيات وموارد وتهيئة القنوات اللازمة لتمكين الأفراد وإيصال ما يمتلكونه من معلومات متعلقة بالحقائق إلى حيث يجب أن تصل للاستفادة منها في تحقيق الجودة، فاتخاذ القرارات

الصائبة لا يتحقق دون اللجوء لاعتماد الحقائق الواقعية، سيما وأن ذلك يساهم أكثر من الأنشطة في تعزيز نجاح إدارة الجودة الشاملة؛ فاعتماد الحقائق يقود إلى اتخاذ القرارات الجيدة.

6. التغذية العكسية :

يتيح هذا المبدأ لجميع المبادئ السابقة أن تؤتي ثمارها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة وخاصة في ظل نظام فعال، فهي عبارة عن معلومات مرتدة عن كفاءة وفعالية المخرجات التعليمية الجامعية، وذلك حتى يتم الاستمرار على نفس المستوى إذا كانت المعلومات ايجابية؛ أو يتم التغيير إذا كانت المعلومات سلبية، ويمثل الحصول على تغذية عكسية موثوق منها أهم عوامل الزيادة في فرص النجاح والإبداع.¹

ثانيا:مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

توجد عدة مبررات للأخذ بنظام إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، فهناك فجوة كبيرة بين الإنتاج الوطني والتعليم الجامعي، ومن مبررات ذلك من يلي:

- العجز التعليمي: بمعنى الاستثمار في التعليم دون العائد نظرا لأن المخرجات التعليمية والنواتج التربوية لا تلقى الطلب الفعال في أسواق العمل بالدرجة المطلوبة.
- معدلات البطالة المرتفعة: فالإنتاج لا يوفر عدد الوظائف الكافية والمناسبة للمخرجات التعليمية أو العكس.

• اتساع الفجوة بين الإنتاج والتعليم: حيث تظهر الحاجة لبعض المهن والوظائف التي لا يوفرها التعليم العالي أو العكس، لا تجد بعض التخصصات التعليمية للفرص المناسبة بعد التخرج .

- التعليم يركز على المعارف:يركز التعليم بشكل أساسي على المعارف والمعلومات ويتجاهل السلوكيات والمهارات بسبب الأساليب والمواد والهياكل التنظيمية والمناهج والمضمون.
- ضعف الشراكة: لا يشارك المنتجون والفنيون والمهنيون -في الغالب- في تصميم البرامج التعليمية على جميع المستويات.

• الخلل في الأدوار التنظيمية: بتحول الوظائف التعليمية من المدارس الى المنازل ونقل بعض مهام المنازل لتتم بوحدات الإنتاج.

¹ سليمة جيلالي، واقع إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجامعي -دراسة ميدانية في كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، (رسالة لماجستير منشورة)، جامعة الجزائر، 2009/2008، ص ص، (58-62).

• العمل في غير التخصص: أصبح العديد من خريجي الجامعات يعملون في وظائف أخرى غير التخصصات العلمية.¹

إضافة لكل هذا هناك مبررات أخرى لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي وهي على النحو التالي:

✓ التعليم العالي بوصفه نتاج قوة إنسانية عالية الجودة وهي عملية تعمل على إشباع حاجات سوق العمل بقوى بشرية مؤهلة وذات قيمة نفعية في الاقتصاد والتنمية.

✓ التعليم العالي بوصفه تدريباً على البحث العلمي فالتعليم العالي يعمل إعداد الأفراد إعداداً عالياً ويكسبهم مهارات البحث العلمي، ويتم قياس الجودة اعتماداً على جودة الإنتاج العلمي الذي يتم إنجازه وعلى القدرة في الاكتشاف والتحليل للوقائع ومعالجة المشكلات.

✓ التعليم العالي باعتباره مسالة توسيع فرص الحياة، إذ بعدد وسيلة للتطور الاجتماعي وعضو الفرص للجميع للمساهمة في بناء المؤسسات المختلفة.

✓ الأهمية المتزايدة للمعرفة كموجة للنمو في سياق الاقتصاد العالمي.

✓ ثورة المعلومات والاتصال وكذا ظهور سوق عالمي للعمالة.

✓ تعاظم إعداد الطلاب المسجلين في التعليم العالي ومحدودية تمويله وانتشار مؤسسات التعليم العالي الخاص والتعليم الإلكتروني.

أما فيما يخص مبررات الحاجة إلى الجودة الشاملة في التعليم الجامعي الجزائري فإن الجامعة تهدف إلى ثلاثة أهداف رئيسية هي:

✓ تحقيق تكوين علمي عالي ومهني للمتخرجين؛

✓ خلق لجنة عصرية تستجيب للتطلعات الثقافية والعلمية للمجتمع، من خلال ما تقدمه من إنتاج للمعارف والعلوم، وكذا تنظيم التغيير الحاصل في المجتمع.²

ثالثاً: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

تمر إدارة الجودة الشاملة عند تطبيقها بمراحل؛ نذكرها كالتالي :

1. مرحلة التمهيد (مرحلة التخطيط الاستراتيجي للجودة):

¹ صالح عتوتة، الحاجات الإرشادية للطلاب الجامعي في ضوء معايير الجودة التعليمية الشاملة، (رسالة ماجستير منشورة)، جامعة العقيد الحاج لخضر، 2006/2007، ص 63.

² محمود عبد المسلم الصليبي، الجودة الشاملة وأنماط القيادة التربوية وفقاً لنظرية هيرسي وبلانشارد وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لمعلميهم وأدائهم، ط1، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2008، ص ص، (333-334).

وهي مرحلة تهيئة للعاملين بالمنظمة التعليمية لتقبل مفهوم الجودة الشاملة والالتزام بهذا المفهوم وما يتطلبه، وتتضمن هذه العملية توضيح مفهوم الجودة الشاملة وأسسها ومقوماتها لجميع العاملين، وكذا تشجيع العاملين على المشاركة في مناقشة تلك الأسس والمقومات، تحديد احتياجات العملاء الداخليين أو الخارجيين (أي الطلبة والمؤسسات المختلفة العامة والخاصة وغيرها).

✓ تحديد معايير الجودة التي ينبغي الوصول إليها في كل نشاط أو مجال من مجالات التعليم؛

✓ تحديد خطوات العمل وإجراءاته في كل مجال وتحديد المهام والمسؤوليات اللازمة لتنفيذ الأعمال المختلفة؛

✓ توضيح الخصائص والصفات الواجب توافرها في القائمين بالعمل في مختلف الأقسام والمجالات بدقة من حيث المؤهلات العلمية والمهارات الشخصية وتوفير الموارد والمعلومات اللازمة لبداية التنفيذ.

2. مرحلة التنفيذ: وتتضمن الممارسات الآتية:

✓ توزيع المهام والمسؤوليات على الأفراد بما يتفق مع قدراتهم وإمكانياتهم؛

✓ تحديد السلطات المناسبة لكل فرد بما يتفق مع مسؤولياته؛

✓ زيادة القدرات والمهارات اللازمة للتنفيذ من خلال عمليات التدريب المستمر، سواء بالنسبة لأعضاء هيئة التدريس أو الإداريين.

3. مرحلة التقييم :

تصاحب هذه العملية كل مراحل العمل السابقة سواء التمهيد أو التنفيذ، وذلك للاستفادة من التقييم المستمر في ترشيد عمليات إدارة الجودة، ومن أبرز الممارسات التي تتضمنها العملية :

✓ المراقبة المستمرة للأداء من مرحلة التمهيد حتى نهاية مرحلة التنفيذ؛

✓ مقارنة الأداء بمعايير الجودة التي تم تحديدها في مرحلة التمهيد؛

✓ تقييم أداء العاملين ووضع رتب لأدائهم؛

✓ إعادة توجيه العمل نحو المتطلبات الجديدة للتعامل مع الأخطاء والانحرافات عن الهدف

الموضوع وتقديم الخبرات اللازمة لتصحيح الأخطاء والتحسين المستمر؛

✓ المراجعة المستمرة للجودة بغرض التأكد من مدى فعالية نظام إدارة الجودة الشاملة ومدى مناسبة طبيعة العمل بالجامعة؛

ومن العوامل الأساسية لنجاح تطبيق خطوات إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية بنجاح وكفاءة تشكيل فريق إدارة الجودة ومجالسها وتوضيح المسؤوليات التي يقوم بها كل مجلس وذلك على النحو الآتي :

- تحديد خطوات العمل وإجراءاته في كل مجال بدقة.
- تحديد المهام والمسؤوليات اللازمة لتنفيذ الأعمال المختلفة.
- توضيح الخصائص والصفات الواجب توافرها في القائمين بالعمل في مختلف الأقسام والمجالات بدقة من حيث المؤهلات العلمية والمهارات الشخصية.

4. مجلس الجودة:

ويمثل المستوى القيادي الأعلى لاتخاذ القرارات وإعطاء السلطات اللازمة لتوجيه ودعم عملية إدارة الجودة الشاملة وينبثق من مجلس المنظمة التعليمية ويرأسه رئيس المنظمة ومن أهم مسؤوليات هذا المجلس وضع الخطط اللازمة لتنمية ثقافة الجودة، قيادة عملية التخطيط الشاملة، إنشاء وتوجيه أنشطة الفرق القيادية الأخرى للجودة مثل لجنة تصميم وتنمية الجودة ولجنة قياس وتقويم الجودة، توفير الموارد المالية والبشرية لتنفيذ وإدارة الجودة الشاملة، متابعة أعمال دوائر الجودة.

5. فريق تصميم الجودة وتنميتها: يعمل هذا الفريق تحت قيادة مجلس الجودة ومهمته الأساسية وضع إستراتيجية تطوير نظام إدارة الجودة، وتتمثل أهم مسؤولياته في :

- دراسة مفاهيم إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها ، تصميم البرامج التدريبية لقيادات الجودة وفريق العمل ، تحديد متطلبات العملاء داخل المنظمة التعليمية وخارجها
- اقتراح خطة مبدئية للعمل بالمنظمة التعليمية وتحديد خطواتها الأساسية وما تتطلبه من تجهيزات وأماكن عمل وغيرها ، تحسين الجودة داخل المنظمة التعليمية .

6. لجنة توحيد الجودة :

- تعتبر مركز عملية الجودة وتتمثل أهم مسؤولياتها في :
- توثيق الصلة بين المنظمة التعليمية والمنظمات الأخرى.
- وضع الخطط اللازمة لتطوير برنامج دوائر الجودة.

- إزالة الخوف ونشر الخبرات الفاتحة، والدروس التعليمية داخل الجامعة أو الكلية.
 7. **لجنة قياس الجودة وتقويمها:** وتتمثل أهم مسؤولياته في تقويم برنامج الجودة الشاملة في المنظمة التعليمية والتأكد من مدى توافق أهداف الجامعة مع احتياجات العملاء، والتأكد من استخدام الطرق العلمية في التنفيذ.¹
 ولتطبيق الأمتل لمراحل إدارة الجودة الشاملة يجب التطرق إلى الأطراف الفاعلة في هاته العملية الخاصة في مؤسسات التعليم العالي

ثانياً: الأطراف الفاعلة لإدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

يمثل فهم محاور الجودة الشاملة في التعليم العالي أولى الخطوات الرئيسية في تحقيقها، ويمكن إبراز أهم المحاور فيما يلي :

1. جودة الطالب:

يعتبر الطالب محور عملية التعليم والتعلم وهو المستفيد الرئيسي من الجودة إذ يتم بناء شخصية الطالب بما يمتلك من معارف ومهارات وقيم لتتحقق فيه صفات الجودة وكذلك يتم الاهتمام بالخدمات المقدمة له، كما يتم تقويم الطالب في ظل المخرجات التي تتحقق لديه في الجوانب الدراسية والسلوكية .

2. جودة المعلم :

يعتبر المعلم الأساس في تنفيذ البرامج إدارة الجودة الشاملة في القسم والمختبرات، إذ يتوقف نجاح المؤسسة التعليمية في تحقيق أهدافها على مقدار ما يمتلكه من تمكن في مادته العلمية واقتدار في إيصالها ورغبة في إعطائها .

3. جودة الإدارة والتشريعات والقوانين:

تنتقل الإدارة هنا لدور العمل القيادي الذي يحقق الأهداف بأعلى فاعلية وفي ظل أفضل العلاقات الإنسانية بحيث تكون التشريعات والقوانين في المدرسة واضحة لجميع الموظفين وتسعى لتحقيق رسالة المدرسة ببسر وسهولة لبناء نظام الجودة واستمرار العمل على التحسين المستمر.

4. جودة البرامج والمناهج التعليمية:

¹ وفاء بحاش، المرجع السابق الذكر، ص ص، (143-145).

يجب أن تعكس البرامج والمناهج التعليمية الأهداف التربوية التي تلبى حاجات الطلبة والمجتمع وأن تكون واضحة ومستندة الى معايير الجودة وانعكس متطلبات الحاضر والمستقبل في التقدم للطلاب.¹

5. جودة التقييم:

بالنظر الى أهمية التحسين المستمر في نظام إدارة الجودة الشاملة وضرورة تحقيق مواصفات الجودة في عناصر العملية التعليمية التعليمية، وكل ذلك يحتاج الى معايير لتقييم كل العناصر بشرط أن تكون واضحة ومحددة ويسهل استخدامها والقياس عليها، وهذا بدوره يتطلب تدريب كافة العاملين بالمنظومة التطبيقية لإدارة الجودة الشاملة عليها، مع إعادة هيكلة الوظائف والأنشطة وفق تلك المعايير ومستويات الأداء.

6. جودة الإنفاق التعليمي :

يمثل التمويل مدخلا بالغ الأهمية من مدخلات أي نظام تعليمي، وبدون التمويل اللازم يقف نظام التعليم عاجزا عن أداء مهامه الأساسية، وتقليل مشكلاته، ولا شك أن جودة التعليم على وجه العموم تمثل متغيرا تابعا لقدرة التمويل التعليمي.²

المطلب الثاني: معايير ومعوقات إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.

أولا: معايير إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.

يعمل النظام التعليمي مثل أي نظام إنتاج آخر، وفق إستراتيجية تراعي الظروف الاقتصادية؛ الاجتماعية المحيطة بالنظام؛ البناء الثقافي السائد والمناخ التنظيمي بما تلاؤم مع حاجيات ورغبات المجتمع لذا فإنه يهتم بمخرجات والمواصفات العالمية لضبط جودة الإنتاج لذلك ظهر عدة معايير للجودة الشاملة في التعليم العالي كما يلي :

أولا: معيار كروزي :

حدد فليب كروزي مستشار الجودة على المستوى العالمي أربعة معايير لضمان جودة

التعليم، وفقا لمبادئ إدارة الجودة الشاملة وهي :¹

¹ صباح سليم حمودة، درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر المديرين، (رسالة ماجستير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2008، ص 31.

² صالح ناصر عليما، المرجع السابق الذكر، ص 115.

- 1) التكيف مع متطلبات الجودة من خلال وضع تعريف محدد واضح ومنسق للجودة؛
- 2) وصف نظام تحقيق الجودة على أنه الوقاية من الأخطاء، بمعنى حدوثها من خلال وضع معايير لأداء الجيد؛
- 3) منع حدوث الأخطاء من خلال ضمان الأداء الصحيح من المرة الأولى؛
- 4) تقديم الجودة من خلال قياس دقيق بناء أعلى المعايير الموضوعية والكمية والكيفية.

ثانياً: معيار التقويم الشامل :

قدمت حركة التقويم الشامل للتعليم بعض المعايير والتي تضمن شموله، مقسمة على أربعة عشر معياراً كما يلي:²

1. الأهداف:

- ✓ مدى صلاحية الأهداف حالياً وفي المستقبل القريب والبعيد؛
- ✓ مدى تناغم الأهداف الجزئية مع الأهداف الرئيسية؛
- ✓ مدة فعالية التخطيط كما وكيفا؛
- ✓ مدى انسجام سياسات وإجراءات القبول في المؤسسة التعليمية؛
- ✓ مدى قدرة أهداف المؤسسة التعليمية على إبراز هويتها.

2. تعليم الطلاب:

- ✓ مدى تقويم الطلاب؛
- ✓ مدى توفر برامج ومصادر التعليم؛
- ✓ مدى توفير شواهد على وجود تقدم مقبول نحو تحقيق أهداف التعليم.

3. الهيئة التعليمية:

- ✓ مدى ملائمة الإجراءات والسياسة الحالية؛
- ✓ مدى تحقيق البرامج الراهنة المتعلقة بتحسين التدريس؛
- ✓ مدى تقبل السياسات والإجراءات الحالية؛
- ✓ مدى ملائمة مرتبات هيئة العلمية والمناسبة؛

¹ محمود أحمد محمود وآخرون، "معايير ونظم الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية"، ورقة عمل: مقدمة إلى مشروع الطرق العلمية إلى التعليم العالي، (جامعة أسيوط، 2009)، ص 08.

² محمود أحمد محمود وآخرون، نفس المرجع السابق الذكر، ص 09.

✓ مدى كفاءة الأداء الوظيفي للهيئة التعليمية.

4. البرامج التعليمية:¹

✓ مدى توفير سياسات وإجراءات مناسبة لبناء البرامج؛

✓ مدى كفاءة البرامج وانسجامها مع أهداف المؤسسة التعليمية؛

✓ مدى تقديم المكتبات لخدمات جيدة للهيئة العلمية والطلاب.

5. الدعم المؤسسي:

✓ مدى ملائمة المبنى التعليمي لحجم الطلاب؛

✓ مدى توافر خطط لتطوير المباني والأجهزة التعليمية؛

✓ مدى مساهمة المرتبات والمخصصات المقدمة للعاملين في مجال الخدمات؛

✓ مدى توفر الإجراءات المناسبة لتقويم أداء العاملين.

6. القيادة الإدارية:

✓ مدى اهتمام القيادة الإدارية بالتخطيط؛

✓ مدى تكوين علاقات عمل فعالة؛

✓ مدى ضمان المؤسسات والإجراءات الإدارية الفعالة؛

✓ مدى تحسين تكافؤ الفرص والعدالة الموضوعية.

7. الإدارة المالية:

✓ مدى تكافؤ ميزانية المؤسسة العمومية؛

✓ مدى توفير نظام فعال للتقارير المالية؛

✓ مدة تكافؤ التكاليف والمصروفات؛

✓ مدة استثمار المؤسسة التعليمية لمصادر وممتلكاتها المادية؛

✓ مدى حرص المؤسسة التعليمية على الانسجام الأمثل للمصادر المالية والبشرية.

8. مجلس إدارة المؤسسة:

✓ مدى مساهمة الإجراءات والسياسات في كفاءة سير الأعمال؛

✓ مدى فهم الأعضاء الفرق بين صياغة السياسات وتطبيقاتها؛

¹ المرجع نفسه، ص10.

✓ مدى تفاعل بين الأعضاء مع البيئة الخارجية؛

✓ مدى مساهمة هذه المجالس بفعالية في تطوير المؤسسة التعليمية.

9. العلاقات الخارجية:

✓ مدة فعالية الاتصال بالجهات العليا؛

✓ مدى ارتباط المؤسسة بعلاقات فعالة مع الجهات الحكومية؛

✓ مدى قدرة المؤسسة التعليمية على تأمين مستوى من الدعم المالي والقطاع الخاص.

10. التطوير الذاتي للمؤسسة التعليمية:¹

✓ مدى دعم المؤسسة التعليمية لجهود الابتكار والتجريب؛

✓ مدى توفر الجهات الايجابية نحو التطور الذاتي؛

✓ مدى توفير إجراءات ملائمة للتطور الذاتي.

ثانيا : معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.

إن تطبيق نظام إدارة الجود الشاملة في مؤسسات التعليم العالي قد يكتنفه بعض الصعوبات

والتي يمكن إيجازها فيما يلي :

❖ صعوبة التفرقة بين الشعارات دون تحقيق رؤية فكرية ناضجة ،كتلك التي تعمل على

تحقيق أهداف إدارة الجودة الشاملة .

❖ إحجام مدير والإدارة العليا عن التخلي على بعض سلطاتهم لتمكين العاملين وزيادة

مشاركتهم عدم كفاية الموارد المالية اللازمة لعملية التغيير ،وعدم تنوعها ومشاركة القطاع

الاقتصادي في تمويل مؤسسات التعليم العالي .

❖ نقص التدريب والمعارف والمهارات الكافية لإجراء عملية التغيير .

❖ الفشل في تبني مبادئ العمل بشكل صحيح ،خصوصا عند معارضة أعضاء هيئة

التدريس وإعادة النظر في المناهج والطرق التقليدية المتبعة لأداء أعمالهم، فضلا على أن

الطرق الحديثة تتطلب اكتساب مهارات جديدة تتوافق مع التطورات التكنولوجية المتسارعة .

¹ محسن علي عطية، الجودة الشاملة والجديد في التدريس، عمان: دار صفاء للطباعة والنشر، 2009، ص ص(115-117).

❖ إبداء قيادات المؤسسات الجامعية الأعذار الواهية بعدم ضرورة أو عدم الحاجة لتطبيق نظم الجودة، وهو أمر نابع من ضعف القبول للتغيير الذي لا يتم إلا إذا دعت الحاجة الملحة إليه.

❖ عدم القدرة على ابتكار وصفات فنية تتناسب مشاكل المؤسسة الجامعية الجزائرية وتلائم ظروفها.

❖ إن الهيكل التنظيمي الذي تتميز به مؤسسات التعليم العالي قد يجعل هناك صعوبة في التركيز على الرسالة المشتركة أو الهدف الموحد، حيث أن هناك انقسام واضح داخل الإدارة وهيئة التدريس مع وجود قيادات مجزأة.

❖ نفاذ الصبر والإحباط ذلك أن برنامج إدارة الجودة الشاملة يتطلب على الأقل 5 سنوات ليؤتي ثماره.

❖ الخلافات الثقافية، ذلك أن الجامعة قد تبدي انطبعا بأنها مستثناة من تقييم المؤسسات الاجتماعية الأخرى.¹

❖ إجراء البحث العلمي لغرض الترقية والبحث المادي.

❖ التعليم المعتمد على التلقين والاستظهار بدلا من التحليل والاستنتاج والابتكار .

❖ هيمنة القطاع الإداري على القطاع الحكومي وضعف كفاءة الإداريين وبعض القيادات الأكاديمية.²



وللتوصل والتغلب على تلك الإشكاليات وحسمها في صالح تدعيم جودة التعليم الجامعي يجب استخدام معايير ومؤشرات كمية وكيفية بصورة متوازنة للحكم على جودة المخرجات الجامعية مع ضرورة إشراك جهات متعددة (الطالب والديه، هيئة التدريس والعاملين بالجامعة،

¹ سعيدة بوسعدة، "محاضرات لمتطلبات الاستفادة من إدارة الجودة الشاملة في تفعيل أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، ص 09.

² لخضر مداح، تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتحسين أداء مؤسسات التعليم العالي، (رسالة ماجستير منشورة)، المدية، 2007/2008، ص 114.

أصحاب مؤسسات الأعمال، المفكرين) للتوصل إلى حكم موضوعي عن جودة الجامعة وما تقوم به من أنشطة متنوعة.¹

المطلب الثالث: التسيير العمومي الجديد وعلاقته بجودة المؤسسات الجامعية الجزائرية

يعتبر التسيير العمومي الجديد نموذجا جيدا للإدارة العامة باعتباره مجموعة من الأساليب والتقنيات والإصلاحات التي تتم على مستواها من أجل تعزيز كفاءة القطاع العام وكذا نشر ثقافة تحسين الأداء وتطوير عملية قيادة القرار الحكومي.

من هذه التغييرات اللامركزية في السلطة والمسؤولية والاتجاه نحو آلية السوق والاستخدام الكفء للموارد، تحسين الجودة والاهتمام بنوعية الخدمات المقدمة وذلك بالتخلي عن التسيير العمومي التقليدي والارتقاء بالإدارة العامة إلى مستوى الكفاءة والفعالية في جل القطاعات في إطار تبني التسيير العمومي الجديد.

ومن هذه القطاعات قطاع التعليم العالي الذي يمثل قطاعا هاما بالنسبة لكل المجالات وفي كل المجتمعات لأنه يمثل أهم الأساسيات للنهوض بمختلف القطاعات، وإخراج الكوادر التي تساهم بشكل كبير في الرقي وتقديم الخدمات بكل جودة وفاعلية.²

كما يقوم التسيير العمومي الجديد على نظرة و منهجية جديدة لتحديد مدى فعالية عملية تسيير المنظمات العمومية، من خلال ضرورة الاهتمام أكثر بعملية تقييم النتائج المحققة وطرق قياسها أي النظر إلى تسيير المنظمات العمومية بمنظور تسيير المنظمات الخاصة من حيث مبدأ معالجة المدخلات و المخرجات بإضفاء الطابع الكمي على مختلف القطاعات.³

و يعتبر التعليم العالي من أهم القطاعات العمومية، لما لها من أهمية في التأثير بصورة مباشرة و غير مباشرة على الأداء الاجتماعية و الاقتصادية في مختلف القطاعات.

¹ أشرف السعيد أحمد محمد، الجودة الشاملة والمؤشرات في التعليم الجامعي، مصر: دار الجامعة الجديدة، 2007، ص 137.

² عبد الكريم عشور، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، (رسالة ماجستير منشورة)، قسنطينة، 2009/2010، ص 01.

³ ليلي بن عيسى، المرجع السابق الذكر، ص 03.

كما أن قطاع التعليم العالي يعتبر قطاعا محوريا في جميع الدول ويستحوذ على إمكانيات وموارد ضخمة تستثمر على مستوى الطلبة الهيئة التدريسية والإدارات وكذا التجهيزات الفنية والعلمية والتكنولوجية.¹

وما يبرر ذلك كلمة السيد وزير التعليم العالي والبحث العلمي الطيب بوزيد في الندوة الوزارية حول البحث العلمي بروما حول البحث والابتكار، والتعليم العالي في إطار الحوار 5+5، كما كانت للسيد الوزير خلال هذه الندوة تدخل بإسم الجزائر بغية التعبير عن دعمها لهذه المبادرة كما قام أيضا بتوقيع على بيان روما ويهدف مخطط عمل هذا البان إلى تعزيز الشراكة والتعاون العلمي والتكنولوجي بين الدول الأعضاء في حوار 5+5 لتحسين التعاون العلمي والتكنولوجي وترقية استحداث فرص جديدة وضمان نوعية التعليم العالي .

من جهة أخرى، وضمن الأعمال السبعة الرئيسية المتضمنة برنامج عمل 2019-2020 "تترأس الجزائر عملين مناصفة : أحدهما مع إيطاليا حول تنصيب شبكات تعزيز الشراكة والشركات المختلطة ومبادرات المتوسط الغربي من خلال تمويل برامج أوروبية ودولية متعلقة بالبحث والابتكار والتعليم العالي ، وآخر مع إسبانيا حول القابلية للتشغيل (كيفية استحداث فرص جديدة لصالح الشباب).²

¹ مشنان بركة، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي : دراسة حالة جامعة الحاج

لخضر - بانته-، (أطروحة دكتوراه منشورة)، بانته، 2016/2015، ص 16.

² الطيب بوزيد، الإبتكار والتعليم العالي في إطار الحوار 5+5 ، المؤتمر الوزاري لدول "حوار 5+5" ، روما، 10 جوان 2019.

خلاصة الفصل

من خلال استعراض التعاريف السابقة و غيرها نلاحظ أن هناك اختلافا واضحا في تعريف الجودة الشاملة وأن الجميع يقولون ذات الشيء و لكن بتعبيرات مختلفة، كما أن التعريفات المختلفة تتناول أبعادا مختلفة في نفس المفهوم؛ كما أن إدارة الجودة الشاملة فلسفة قديمة تطرقت إليها أغلب الحضارات و أهمها الحضارة الإسلامية و مالها من فضل كبير في إرساء قواعد و تطور مفاهيم الجودة ، من خلال العمل الصالح و النافع و المتقن.

كما أنه بجعل إدارة الجودة الشاملة هدف استراتيجي يبدأ بالإدارة العليا و ينتهي بأخر فرد عامل؛ إضافة إلى الانفتاح على التجارب العالمية في مجال الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي في الدول المتقدمة عموما و العربية خصوصا للاستفادة من تطبيقاتها و من أبرزها جوائز الجودة العالمية في قطاع التعليم العالي.

ومن بين الأساليب الجديدة التي تم تبنيها في قطاع التعليم العالي التسيير العمومي الجديد على نظرة ومنهجية جديدة لتحديد مدى فعالية عملية تسيير المؤسسات الجامعية عبر جميع أطرافها المتمثلة في المسؤولين الإداريين والهيئة التدريسية والطلبة وكذا ترشيد الموارد المادية والمالية.

الفصل الثالث

دراسة ميدانية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة - كلية التكنولوجيا -

تمهيد

بعد استعراضنا في الفصلين السابقين أهم المفاهيم النظرية المتعلقة بالتسيير العمومي الجديد وإدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الجامعية الجزائرية، سنحاول في هذا الفصل إسقاط الجانب النظري للدراسة على جامعة محمد بوضياف بالمسيلة وبالتحديد كلية التكنولوجيا من أجل البحث على طبيعة العلاقة بين التسيير العمومي الجديد وإدارة الجودة الشاملة، وكذا محاولة تحليل تصورات العينة قيد البحث من موظفيها من خلال توزيع استبيان على مختلف المجموعات المهنية، وعليه تم تقسيم هذا الفصل الى ثلاث مباحث على النحو التالي :

المبحث الأول : نبذة عن التطور التاريخي لكلية التكنولوجيا.

المبحث الثاني : عرض الإجراءات ومناقشة منهجية الدراسة الميدانية .

المبحث الثالث : اختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها .

المبحث الأول : نبذة عن التطور التاريخي بكلية التكنولوجيا

في هذا المبحث سنحاول التعريف بمكان الدراسة عامة والمتمثل في جامعة المسيلة وتحديدا كلية التكنولوجيا وتحليل الهيكل التنظيمي كما يلي :

المطلب الأول :التعريف بمكان الدراسة

وقع اختيارنا على كلية التكنولوجيا بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، وسنقوم بعرض لمحة تاريخية لتطور هذه الوحدة المدروسة، وكذا التعرف على أهم هياكلها التنظيمية.

أولا : لمحة تاريخية عن الجامعة

أنشئت جامعة محمد بوضياف بالمسيلة سنة 1985 ، وتقع الجامعة في مدينة المسيلة على الطريق الوطني رقم 65 الرابط بين المسيلة والجزائر العاصمة، يحيط بها نسيج عمراني هام وكذلك مجمعات صناعية مهمة.

بدأ بها التعليم من خلال فتح معهد للتعليم العالي في الميكانيك؛ وفي عام 1989 تم فتح معهد الهندسة المدنية ومعهد تسيير التقنيات الحضرية، وفي عام 1992 تم إنشاء المركز الجامعي بالمسيلة اما في عام 2001 تم ترقية الجامعة بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 274/01 المؤرخ في 2004/08/29¹ من أربع كليات فقط الى سبع كليات بعد فتح القطب الجامعي ، و23مخبرا للبحث العلمي معتمدة من طرف وزارة التعليم العالي والبحث العلمي؛

المطلب الثاني: التعريف بكلية التكنولوجيا وبهيكلها التنظيمي

الفرع الأول: التعريف بكلية التكنولوجيا

تم إنشاء كلية التكنولوجيا والعلوم بجامعة محمد بوضياف – المسيلة ابتداء من 1984

¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، رئاسة الحكومة، المرسوم التنفيذي رقم 274/01 المؤرخ في 2004/08/29، والمتضمن ترقية الجامعة، الجريدة الرسمية، العدد (ب.ع)، (ب.ص).

وهي عبارة عن مجموعة من الأقسام وهي قسم الهندسة الميكانيكية ، قسم الهندسة المدنية ، قسم الإلكترونيك (الكهرباء) وأضيف لها قسم الري بعد أن كان قبلا معهدا، و بناء على المرسوم التنفيذي رقم 10- 38 المؤرخ في 25 جانفي 2010 تم فصل كلية التكنولوجيا وكلية العلوم كل على حدى .

تنقسم كلية التكنولوجيا اليوم إلى 5 أقسام هي قسم الميكانيك، قسم الهندسة المدنية، وقسم الري؛ هذه المجموعة تسمى المجموعة (B) أما المجموعة (A) فتتكون من قسم الهندسة الكهربائية، وقسم الإلكترونيك .

تحتوي كلية التكنولوجيا على مجموعة من المخابر للتجارب العلمية لكل الأقسام المذكورة أعلاه وتتمتع بأجهزة حديثة تتماشى مع تطور البحث العلمي و البيداغوجي مخصص لها أماكن وطوابق عديدة، يتراوح عدد الطلبة فيها حوالي (3000) طالب، هيئت لهم (4) قاعات كبرى داخل الكلية و(5) قاعات أخرى خارج مبنى الكلية، كما تتوفر الكلية على عدة قاعات للسمع البصري وقاعة خاصة للحسابات (PRGS) ، كما أن للكلية مجلس علمي يتم فيه دراسة جميع الملفات المتعلقة بالتأهيلات وشهادات الدكتوراه ، أما مجالس الميدان تتم فيها دراسة الأمور الخاصة بالأقسام والاختصاصات وطريقة معالجة الأمور البيداغوجية.

2. أهدافها:¹

1. إعداد كوادر متميزة مؤهلة بالمعارف العلمية والمهارات التطبيقية المعاصرة، ما يجعلها قوة عمل فاعلة تلبي احتياجات القطاعات الإنتاجية والخدمية المحلية والقومية؛
2. تقديم منتجات بحثية مبتكرة تسهم في التطوير التكنولوجي للقطاعات الصناعية والزراعية والخدمية؛
3. تقديم خدمات التدريب والاستشارات، وتبادل الخبرات مع الشركاء في مجالات الأعمال الصناعية والزراعية والتجارية؛

¹Structure Organisationnelle de la faculté de Technologie: [/ facteeh <http://virtuelue campus. univ-msila.dz>]. [Consultez le: 15 /03/ 2019].

4. التقييم والتحديث المستمر للبرامج الدراسية لزيادة توافقها مع تطور متطلبات التنمية الاقتصادية للمجتمع المصري؛
5. تشجيع البحوث التطبيقية بمشاركة منظمات الأعمال الصناعية، والزراعية، والتجارية بما يحقق النفع المتبادل؛
6. أن تصبح الكلية بيت خبرة يقدم خدمات متميزة للقطاعات المجتمعية المستفيدة؛
7. تنمية الموارد البشرية والمادية وتوظيفها بصورة مثلى في التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع؛
8. إتاحة فرص التعليم والتدريب لتطوير الأداء المهني للخريجين والمتدربين لمواكبة تطور متطلبات سوق العمل؛
9. توثيق التعاون الأكاديمي والثقافي مع مؤسسات التعليم العالي الإقليمية والعالمية ذات الاهتمامات المشتركة؛
10. إعداد الكلية لاستيفاء متطلبات الحصول على الاعتماد من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد.

الفرع الثاني: تحليل الهيكل التنظيمي لكلية التكنولوجيا

1. أقسام الكلية: تضم الكلية ستة (06) أقسام علمية¹:

- ميدان العلوم والتكنولوجيا (الجذع المشترك):

1. قسم الهندسة الكهربائية؛
2. قسم الهندسة المدنية؛
3. قسم الهندسة الميكانيكية؛
4. قسم الالكترونيك؛
5. قسم الري.

¹ Structure Organisationnelle de la faculté de Technologie: Op-Cit.

2. التخصصات في الليسانس وتعداد مواردها: والجدول أدنا يلخص أبرز التخصصات:

الجدول رقم (02): تعداد أقسام وفروع وتخصصات الليسانس بكلية التكنولوجيا		
القسم	الفرع	التخصص
هندسة كهربائية	أليات	أليات
	كهروميكانيك	كهروميكانيك
	كهروتقني	كهروتقني
الالكترونيك	الالكترونيك	الالكترونيك
	اتصالات سلكية و لا سلكية	اتصالات سلكية و لا سلكية
هندسة مدنية	هندسة مدنية	هندسة مدنية
هندسة ميكانيكية	هندسة ميكانيكية	بناءات ميكانيكية
		طاقويات
الري	الري	هندسة المواد
		الري

المصدر: قسم الري، كلية التكنولوجيا جامعة محمد بوضياف المسيلة.

3. التخصصات في الماستر وتعداد مواردها: والجدول أدنا يلخص أبرز التخصصات:¹

الجدول رقم (03): تعداد أقسام وفروع وتخصصات الماستر بكلية التكنولوجيا		
القسم	الفرع	التخصص
هندسة كهربائية	أليات	- أليات و نظم
	كهروميكانيك	- كهروميكانيك
	كهروتقني	- صيانة صناعية
الالكترونيك	الالكترونيك	- تحكم كهربائي
		- شبكات كهربائية
		- طاقات متجددة في الكهروتقني
هندسة مدنية	هندسة مدنية	- إلكترونيك الأنظمة المضمنة
		- أدوات
		- أنظمة الإتصالات
هندسة ميكانيكية	هندسة ميكانيكية	- جيوتقني
		- مواد
		- هياكل
الري	الري	- بناءات ميكانيكية
		- صناعة ميكانيكية وإنتاجية
		- هندسة المواد
الري	الري	- طاقويات
		- الري الحضري
		- منشآت الري
		- موارد مائية

المصدر: قسم الري، كلية التكنولوجيا جامعة محمد بوضياف المسيلة.

¹ Ibid.

4.التخصصات في الماستر المهني وتعداد مواردها: والجدول أدنا يلخص أبرز
التخصصات:

الجدول رقم (04): تعداد أقسام وفروع وتخصصات الماستر المهني بكلية التكنولوجيا		
القسم	الفرع	التخصص
الهندسة الكهربائية	كهروتقني	- التحكم في الماكينات الدوارة
الهندسة الميكانيكية	هندسة ميكانيكية	- تقنيات الإنتاج الصناعي

المصدر: قسم الري، كلية التكنولوجيا جامعة محمد بوضياف المسيلة.

5.التخصصات في الدكتوراه وتعداد مواردها: والجدول أدنا يلخص أبرز التخصصات:¹

الجدول رقم (05): تعداد أقسام وفروع وتخصصات الدكتوراه بكلية التكنولوجيا			
الميدان	القسم	المسار	التخصص
علوم و تكنولوجيا	هندسة كهربائية	علوم	- هندسة كهربائية
		ل م د	- الإلكترونيات
	هندسة مدنية	علوم	- جيوتقني
			- مواد بناءات
		ل م د	- جيوتقني
			- مواد بناءات
	الهندسة الميكانيكية	ل م د	- هندسة ميكانيكية
		الإلكترونيك	علوم
	- تجهيز		
	- مراقبة		
	ل م د		- الأنظمة الكهربائية و الطاقات المتجددة أمواج جزئية و إتصالات

المصدر: قسم الري، كلية التكنولوجيا جامعة محمد بوضياف المسيلة.

6.تعداد هياكل المخابر بالبهو التكنولوجي:

¹ Ibid.

الجدول الرقم (06) : يحدد تعداد هياكل المخابر باليهو التكنولوجي.				
مخابر الهندسة الكهربائية	مخابر الهندسة المدنية	مخابر الهندسة الميكانيكية	مخابر الإلكترونيك	مخابر الري
- قياسات كهربائية	- مقاومة المواد	- مقاومة المواد	- الاستطاعة	- قياسات الري
- محركات كهربائية	- خرسانة	- تلحيم	- قياسات إلكترونية	- آليات
- آليات	- الري + طبوغرافيا	- معالجات حرارية	- آليات	- إلكتروتقني و إلكترونيك الري
	- ميكانيك التربة	- بناءات معدنية	- مراقبة	- محركات
	- مواد البناء	- الري	- إشارات و أنظمة الاتصالات	- نوعية المياه
		- تحولات حرارية	- إلكترونيك رقمية	
		- علم القياس	- تجهيزات	
		- ميكانيك السوائل		
		- محركات		

7. تعداد الطلبة والأساتذة: المصدر: قسم الري، كلية التكنولوجيا جامعة محمد بوضياف المسيلة

الجدول رقم (07) : يحدد تعداد الطلبة	
التكوين	عدد الطلبة
ليسانس	2505
ماستر	739
العدد الإجمالي	3244

المصدر: قسم الري، كلية التكنولوجيا جامعة محمد بوضياف المسيلة

8. تعداد الأساتذة.

الجدول رقم (08) : يحدد تعداد الأساتذة	
الرتبة	العدد
أستاذ التعليم العالي	14
أستاذ محاضر أ	21
أستاذ محاضر ب	54
أستاذ مساعد أ	126
أستاذ مساعد ب	22
مساعد	02
العدد الإجمالي	239

المصدر: قسم الري، كلية التكنولوجيا جامعة محمد بوضياف المسيلة.

والشكل أدناه يلخص أهم الوظائف والمهام التي تدير هياكل كلية التكنولوجيا:

الشكل رقم (01): يبين الهيكل التنظيمي لكلية التكنولوجيا بجامعة محمد بوضياف.



المصدر: قسم الري، كلية التكنولوجيا جامعة محمد بوضياف المسيلة.

المبحث الثاني: عرض إجراءات ومناقشة منهجية الدراسة الميدانية

المطلب الأول: عرض الإجراءات التطبيقية ومنهجية الدراسة الميدانية.

أولاً: الدراسة الاستطلاعية للدراسة:

تعد الدراسة الاستطلاعية الأولية اللبنة الأساسية التي عن طريقها تتحدد خارطة البحث، والتي بدورها تساعد الباحث في إجراء مسحه الأولي بغية الإلمام بجوانب الدراسة الميدانية، ومن جملة العناصر التي تم التقيد بها أثناء الدراسة الاستطلاعية التالي:

يمكن تلخيص الدراسة الاستطلاعية إلى هذه النقاط التالية:¹

- تهدف إلى استطلاع الظروف المحيطة بالظاهرة التي يرغب الباحث في دراستها؛
- والتعرف على أهم الفروض التي يمكن وضعها؛
- وإخضاعها للبحث العلمي؛
- التعرف على المكان ومدى إمكانية إجراء هذه الدراسة؛
- التعرف على كل ما يمكنه عرقلة عملنا ومختلف الصعوبات المحتمل مواجهتها؛
- تحديد العينة ومعرفة الأجواء المحيطة بها ومختلف ظروفها؛
- التقرب من أفراد العينة.

وفي الأخير خلصنا إلى ضبط إشكالية وفرضيات البحث، وكذلك تحديد الصيغة الختامية للأدوات الخاصة بالدراسة.

1. تم تصميم استبيان لقياس مدى ارتباط ممارسات التسيير العمومي الجديد في الإدارة ومعايير ضمان الجودة الشاملة في التسيير العمومي الجديد من طرف الباحثة.
2. إجراء مجموعة من المقابلات مع رؤساء الأقسام بما يخدم الدراسة.

¹ فوزية شرقي، المرجع السابق الذكر، ص ص، (237 - 238).

3. وقد تم إجراء الدراسة الاستطلاعية على مدى ثلاثة أشهر 2019 .

4. تم توزيع الإستمارة في الأسبوع الثاني من شهر أبريل 2019.

ثانيا: منهجية وأدوات الدراسة الميدانية.

أ. **مناهج الدراسة:**

لقد سبق وحددنا المناهج والأدوات المزمع استعمالها في دراستنا التي تهدف أساسا إلى إيجاد العلاقة بين ممارسة التسيير العمومي في الإدارة ومعايير ضمان الجودة الشاملة في التسيير العمومي الجديد، وبناءا عليه تم الإعتماد على منهج يساهم في معالجة إشكالية الدراسة، واختبار فرضيات الدراسة، وهذا بحسب طبيعة موضوع الدراسة.

➤ **منهج دراسة حالة:**

وما يميز منهج دراسة الحالة عن المناهج العلمية الأخرى كونه يهدف إلى التعرف على وضعية فريدة ومعينة دون غيرها من الوحدات المشابهة، والتي لا يمكن تعميم نتائجها على بقية الحالات المشابهة إلا بقدر تعلق الأمر بمدى مطابقة وتمائل هذه الحالة على الحالات الأخرى.¹ ونهدف من خلاله دراسة حالة كلية التكنولوجيا دون غيرها من الوحدات المكونة لجامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

➤ **منهج تحليل المضمون:²**

وهو طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كميًا عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة، لقد تم استخدام هذا المنهج لأنّ بحثنا يحتاج إلى الوصف والتحليل والتعرف على العلاقة التي تربط سياسة التعليم العالي بالجودة الشاملة في الجامعة الجزائرية عامة وجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، وذلك من أجل محاولة الإجابة على الإشكالية محل البحث.

¹ عمر بوحوش، ومحمد محمود ذنبيات، **مناهج البحث العلمي**، (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1997)، ص، 120.

² فوزية شرقي، المرجع السابق الذكر، ص، (239 - 240).

➤ التحليل الإحصائي: ¹

يستخدم في تحليل النتائج الرقمية المتوصل إليها ميدانيا في تحليل نتائج الاستقصاء المتعلقة بالمتغيرات والأبعاد المقترحة في تصميم محاور الاستبيان، والتي تعبر على الفرضيات الرئيسية وفروعها للدراسة الميدانية، ونهدف من خلال ذلك استغلال عمليات (SPSS Version 21.0) البرنامج الإحصائي للرمز الإحصائية (النسخة 21.0) بغية تفكيك أوزانه الإحصائية والرقمية إلى أبعاد كيفية في تحليل نتائج الاستقصاء عن طريق البحث عن العلاقات الارتباطية وتحديد الفروق إن وجدت في تصورات موظفي وأساتذة كلية التكنولوجيا بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

ب.. التعريف بأدوات الدراسة:

➤ المقابلة:

تدرج المقابلة ضمن أدوات البحث العلمي، حيث استخدمتها الباحثة في جمع المعلومات من رؤساء مخابر البحث العلمي؛ نواب عمداء الكليات؛ رؤساء الأقسام بما يخدم الدراسة.

➤ الإستبيان: ²

الإستبيان كلمة مشتقة من الفعل استبان الأمر بمعنى أوضحه، والإستبيان هو التوضيح لهذا الأمر؛ إذن الإستبيان هو تلك المجموعة من الأسئلة التي يحضرها الباحث ويعدّها إعدادا محددًا وتسلم إلى الأشخاص المختارين لتسجيل إجاباتهم على صحيفة الإستبيان الواردة ثم إعادتهما ولقد التزمت الباحثة ببعض القواعد بخصوص إعداد وصياغة الإستبيان، والمتمثلة في العناصر أدناه:

أولاً: تحديد الغرض من الإستبانة:

¹ المرجع نفسه، ص، 14.

² المرجع نفسه.

- أن عبارات الاستبيان كانت محددة وواضحة وصياغتها كانت بسيطة وسهلة الفهم من قبل مجتمع البحث وعيناته؛
- تمت عملية جمع المعلومات من عينة الدراسة بواسطة توزيع وتعبئة الاستبيان، وكذا إجراء المقابلة مع بعض أفراد العينة؛
- عبارات الاستبيان كانت شاملة لكل المعارف والحقائق والمعلومات التي يمكن الحصول عليها من قبل المستجوبين.

ثانيا: عرض مقياس ليكرت (LIKERT) الرباعي:

قامت الباحثة بالاستعانة بهذا المقياس ويتمثل في وضع علامة مقابل كل سؤال يطرح ثم تجمع كل النقاط الخاصة بالإجابات في تشفير خاصة لكل بعد من أبعاد محاور الاستبانة، وذلك بعد التحليل المفاهيمي واستنباط متغيراتها المستقلة والتابعة، تلا ذلك تصنيف أبعادها لصياغة فرضيتين رئيسيتين، الأولى أوزانها تبحث عن درجة الارتباط بين المتغير المستقل والذي تم تحديده بـ " ممارسات التسيير العمومي الجديد " والمتغير التابع " معايير ضمان الجودة الشاملة "، أما الفرضية الرئيسية الثانية تبحث عن درجة الفروق في اتجاهات المبحوثين حسب مستوى المتوسط الحساب والانحراف المعياري لعبارات المقياس المحدد في محوري الاستبانة، وذلك تبعا للمتغيرات التصنيفية المراد قياس أوزانها.

ثالثا: تحديد الأبعاد التي تقيسها الإستبانة:

- المحور الأول (المتغيرات التصنيفية): تمت صياغة فقرات هذه المتغيرات الخمسة من خلال الاستعانة بالدراسات السابقة، وكذا من نتائج الدراسة الاستطلاعية التي سبقت الدراسة الأساسية الميدانية على مستوى مقر كلية التكنولوجيا لجامعة محمد بوضياف، وتم إجراء التعديلات اللازمة التي تتناسب مع المنظومة التشريعية والتنظيمية المسيرة للهيكل والموارد البشرية لهذه الوحدة المدروسة. وتم الاتفاق على المتغيرات التصنيفية التالية مع الأستاذة المشرفة بعد تحكيمها وإعادة تصميم الاستبانة ثانية:

- الجنس : وله مستويان (ذكر، أنثى).
 - العمر : وله سبع مستويات (أقل من 30 سنة، 30 أقل من 35 سنة، 35 أقل من 40 سنة، 40 أقل من 45 سنة، 45 أقل من 50 سنة، 50 أقل من 55 سنة، 55 سنة فما أكثر).
 - الدرجة العلمية :ولها أربعة مستويات (ليسانس، ماجستير، ماستر، دكتوراه).
 - المركز الوظيفي الحالي: وله عدة مستويات (عميد كلية، نائب العميد، رئيس قسم، نائب رئيس قسم، الوظائف الإدارية والتقنية).
 - الخبرة في العمل الجامعي : ولها أربع مستويات (أقل من 5 سنوات، من 5 سنوات إلى 10 سنوات، من 10 سنوات إلى 15 سنة).
- المحور الثاني (المتغير المستقل) : ممارسات التسيير العمومي الجديد، وتمت صياغة فقراتها العشر (10) من خلال تحديد عشرة أبعاد، وتم إجراء عدة تعديلات لكي تتناسب مع أهداف الدراسة.
- المحور الثالث (المتغير التابع) : معايير ضمان الجودة الشاملة، وتم تحديد أبعادها العشرة (10) بعناية حتى يتمكن من قياس درجة استجابة عينة الدراسة على عبارات.
- واعتمدت الطالبة في تصميم الاستبيان، على سلم ليكرت الرباعي الأبعاد كقياس للإجابة عن فقرات الاستبيان، والجدول (09) يوضح سلم ليكرت الرباعي الأبعاد ودرجات المقياس كما هي في الجدول أدناه:

الجدول رقم (09): درجات مقياس ليكرت الرباعي				
الدرجة	01	02	03	04
الاستجابة	موافق بشدة	موافق	غير موافق	غير موافق بشدة

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على بيانات الاستبيان.

ولتحديد طول كل بعد من أبعاد مقياس ليكرت الرباعي المستخدم في محاور الدراسة، تم حساب المدى (4 - 1 = 3)، تم تقسيمه على أبعاد المقياس الأربعة للحصول على طول البعد أي (4/3 = 0.75)، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة، إلى أقل قيمة في المقياس، وهي الواحد الصحيح، وذلك لتحديد الحد الأعلى للبعد الأول وهكذا، كما يلي:

موافق بشدة: المتوسط ينتمي إلى المجال؛ (01.00 - 01.75).

موافق: المتوسط ينتمي إلى المجال؛ (01.75 - 02.50).

غير موافق: المتوسط ينتمي إلى المجال؛ (02.50 - 03.25).

غير موافق بشدة: المتوسط ينتمي إلى المجال؛ (03.25 - 04).

تم التطرق في فقرات الاستبيان المعتمد للدراسة إلى ثلاث محاور " التسيير العمومي الجديد و إدارة الجودة الشاملة"؛ المحور الأول يصف المتغيرات التصنيفية وعددها خمسة، تلا ذلك صياغة عبارات المحور الثاني التي تقيس ممارسات التسيير العمومي الجديد على المستوى الإداري والتقني، أما المحور الثالث فيركز على معايير إدارة الجودة الشاملة على مستوى كلية التكنولوجيا بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة؛ والجدول رقم (10) أدناه يلخص أهم عناصرها*:

الجدول (10): استمارة استقصاء ممارسات التسيير العمومي الجديد ومعايير ضمان ادارة الجودة الشاملة فيه تبين عدد الفقرات وعنوان محاورها .			
الترتيب	عنوان المحور	أرقام الفقرات	عدد الفقرات
01	بيانات شخصية	05- 01	05
02	ممارسات التسيير العمومي الجديد في الإدارة	15 - 05	10
03	معايير ضمان الجودة الشاملة في التسيير العمومي الجديد	25- 15	10
	المجموع	25- 1	25

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على بيانات الاستبيان.

رابعا: تحكيم الاستبانة:

* -انظر الملحق رقم (01)

للتأكد من أن فقرات الاستبانة تقيس ما وضعت من أجله فقد تم عرضها على الأستاذة المشرفة من جامعة محمد بوضياف المسيلة ذات خبرة واختصاص في الموضوع، حيث قامت بدراسة الاستبانة وتحكيم فقراتها وإبداء رأيها في مدى ملائمة العبارات لقياس الظاهرة محل الدراسة وصياغة العبارات بطريقة سلسلة واقتراح ما تراه مناسباً.

الفرع الثالث: التحليل الإحصائي:

1/ المعالجة الإحصائية :

أ- حساب التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة، وحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة عن أسئلة الدراسة بغية ضبطها في جداول وتمثيلها بيانياً؛

ب- إنجاز بعض الأشكال البيانية بواسطة برنامج الإكسل ن.2007 (Excel Version) نظراً للخصائص التي يحتوي عليها هذا البرنامج؛

ت- طريقة التناسق الداخلي باستخدام ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) والقائمة على أساس تقدير معدل ارتباطات العبارات فيما بينها للاستبيان ككل لقياس الثبات (Reliability Statistics).

ث- طريقة الارتباط بين النصفين (Correlation Between Forms): وتم ذلك عن طريق حساب معامل الثبات الكلي سبيرمان رو (Spearman-Rho Coefficient)؛

ج- حساب صدق المقارنة الطرفية بواسطة الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية

(Mean، Std. Deviation، Std. Error Mean) ثم المقارنة بين الطرفين عن طريق

اختبار الدلالة الإحصائية (T_{test}) بواسطة اختبار-ت لتساوي المتوسطات الحسابية

واختبار ليفن (Levene's Test for Equality of Variances، t-test for Equality of Means)

؛(Variances)

ح- تم حساب صدق الاتساق الداخلي الارتباط بين الدرجات الكلية للمحاور مع الدرجة الكلية للاستبيان ككل بمعامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation)؛

خ- التحليل العاملي الأحادي (ANOVA OneWay)؛

د - Post Hoc Tests - LSD إختبار تحديد الفروق ؛

2/ إختبار ثبات وصدق المقياس*:

يستعمل معامل ألفا كرنباخ لإختبار ثبات الاستمارة، ويُقصد بثبات الاستمارة أنه إذا تم إعادة استعمالها على نفس العينة فإنها ستؤدي لنفس النتائج التي تم الحصول عليها، حيث كلما اقترب معامل ألفا كرنباخ من الواحد (1) دل على ثبات الاستمارة وصلاحيته استعماله في الدراسة حيث قدر معامل ألفا كرنباخ ب (0,836)، أي أنّ أداة الاستبيان صادقة وثابتة.

الجدول رقم (11) يوضح ثبات استبيان عن طريق التناسق الداخلي للاستبيان ككل.		
عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	الاستبيان ككل
20	0,836	

المصدر: من إعداد الطالبة من خلال الرزم الإحصائية (spss(21.0)

1 - ثبات وصدق المحور الثاني " ممارسات التسيير العمومي الجديد في الإدارة " :

1 - 1. الثبات: تم تقدير هذا الاستبيان بطريقة :

أ. ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha):

تم حساب صدق هذا الاستبيان بطريقة التناسق الداخلي باستخدام ألفا كرونباخ*، والقائمة على أساس تقدير معدل ارتباط العبارات فيما بينها للمحور الثاني للاستبيان، حيث قدر معامل ألفا كرونباخ ب (0,731)، أي أنّ أداة الاستبيان صادقة.

* - أنظر الملحق رقم (04)؛ والمتعلق بمخرجات برنامج الرزم الإحصائية النسخة 21.0 لإختبار ثبات وصدق المقياس " ألفا كرنباخ للاستبيان ككل".

الجدول رقم (12) يوضح ثبات استبيان عن طريق التناسق الداخلي		
عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	الاستبيان ككل
10	,731	

المصدر: من إعداد الطالبة من خلال الرزم الإحصائية (spss(21.0)

1 - 2. ثبات وصدق المحور الثالث " معايير ضمان الجودة الشاملة " :

1- الثبات: تم تقدير هذا الاستبيان بطريقة :

أ. ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha):

تم حساب صدق هذا الاستبيان بطريقة التناسق الداخلي باستخدام ألفا كرونباخ*، والقائمة على أساس تقدير معدل ارتباط العبارات فيما بينها للمحور الثاني للاستبيان، حيث قدر معامل ألفا كرونباخ ب (,755) أي أنّ أداة الاستبيان صادقة.

الجدول رقم (13) يوضح ثبات استبيان عن طريق التناسق الداخلي		
عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	الاستبيان ككل
10	,755	

المصدر: من إعداد الطالبة من خلال الرزم الإحصائية (spss(21.0)

الفرع الرابع: تحديد حدود الدراسة الميدانية:

أ. الحدود المكانية: تم تحديد الحدود المكانية للدراسة على مستوى كلية

التكنولوجيا بجامعة محمد بوضياف المسيلة.

ب. الحدود الزمانية: يتراوح مجال الدراسة في الفترة الممتدة من بين 2018/2019؛ وذلك

بغية حصرها والتحكم في عناصرها مجاليا وزمانيا وذلك بغية الوصول إلى نتائج

واستنتاجات يمكن التوصل إلى إمكانية وجود علاقة بين ممارسات التسيير العمومي

* - أنظر تابع الملحق رقم (04)؛ والمتعلق بمخرجات برنامج الرزم الإحصائية النسخة 21.0 لاختبار ثبات وصدق المقياس " ألفا كرنباخ للمحور رقم (02) وعباراته " 10 "" .

** أنظر تابع الملحق رقم (04)؛ والمتعلق بمخرجات برنامج الرزم الإحصائية النسخة 21.0 لاختبار ثبات وصدق المقياس " ألفا كرنباخ للمحور رقم (03) وعباراته " 10 "" .

الجديد في الإدارة ومعايير ضمان الجودة الشاملة في التسيير العمومي الجديد؛ كما تم إجراء الدراسة الميدانية في الأسبوع الثاني من شهر أبريل 2019.

الفرع الخامس: تحديد مجتمع البحث والعينة:

1. **تحديد مجتمع البحث:** لقد تم تحديد مجتمع البحث من (76) مبحوثا من كلية التكنولوجيا بجامعة محمد بوضياف المسيلة.

2. **تحديد نوع العينة وطريقة اختيارها:** يتحدد اختيار العينة من خلال التدقيق الكامل في الموضوع محل الدراسة؛ لذلك الموضوع محل الدراسة أن تكون العينة طبقية باختيار عينة متنوعة من مجتمع الدراسة والتي وقعت أساسا على كلية التكنولوجيا كما تم الاعتماد على العينة القصدية، حيث تم توزيع 100 استمارة تم استرداد (76) استمارة وتم تصنيفها وتبويبها، أما عدد الاستمارات التي لم يتم استردادها قدرت ب (24) استمارة.

أولا: الخصائص الديمغرافية:

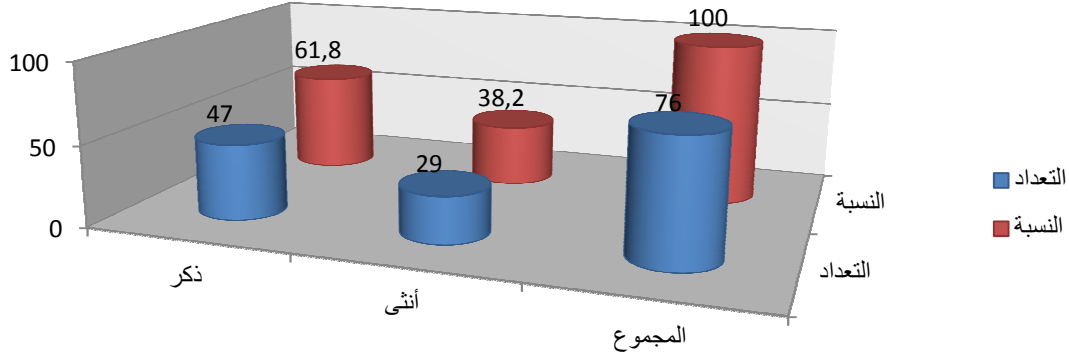
سنحاول في هذا الجزء تحليل محاور بالمحور الأول المتضمن الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة من خلال إجاباتهم على الاستبيان، وذلك كالتالي:

الجدول رقم (14) يوضح توزيع العينة حسب متغير الجنس		
الجنس	التعداد	النسبة
ذكر	47	61,8
أنثى	29	38,2
المجموع	76	100

المصدر: من إعداد الطالبة من خلال الرزم الإحصائية (spss(21.0)

* ملحق رقم (05) " جداول التوزيع التكراري: " الجنس؛ العمر؛ الدرجة العلمية؛ الخبرة " .

شكل بياني رقم (02) يوضح توزيع العينة حسب متغير الجنس



	ذكر	أنثى	المجموع
التعداد	47	29	76
النسبة	61,8	38,2	100

المصدر: مخرجات تحليل من برنامج ر.إ.ع.إ. النسخة 0.20 وتحويلها بواسطة برنامج الإكسل نسخة 2007 . من إنجاز الطالبة.

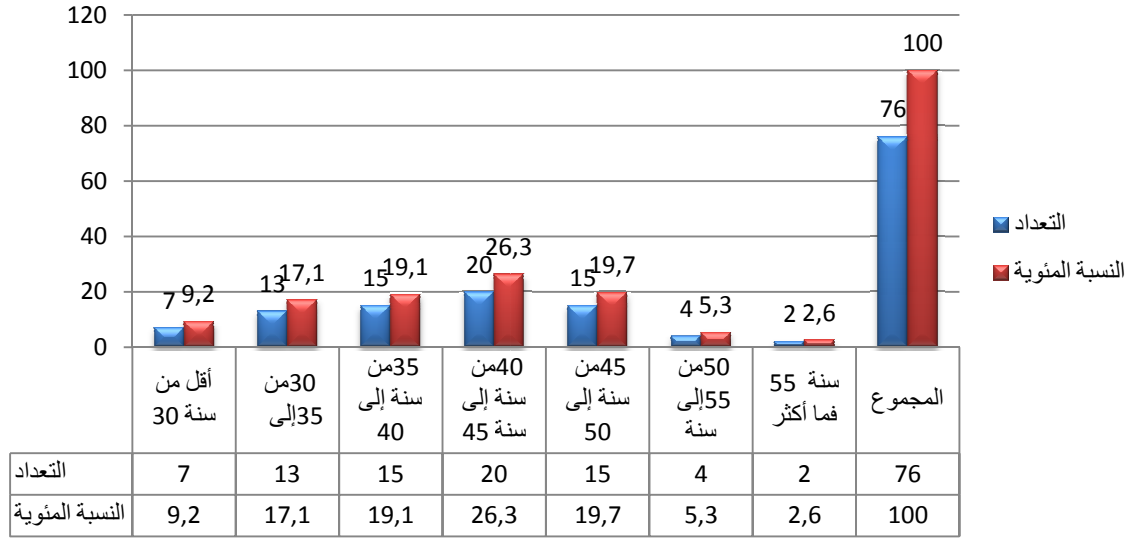
نلاحظ من خلال الجدول (14) والشكل البياني أن نسبة الذكور (61.8) بتعداد قدره

47 مقارنة بالإناث فقد قدرت النسبة ب(38.2) بتعداد 29 فردا.

الجدول رقم(15): يوضح توزيع العينة الدراسة حسب متغير الدرجة العمر		
النسبة المئوية	التعداد	العمر
9,2	07	أقل من 30 سنة
17,1	13	من 30 إلى 35
19,1	51	من 35 سنة إلى 40
26,3	20	من 40 سنة إلى 45 سنة
19,7	15	من 45 سنة إلى 50
5,3	04	من 50 إلى 55 سنة
2,6	02	55 سنة فما أكثر
100	76	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة من خلال الرزم الإحصائية (spss(21.0)

شكل بياني رقم (03) يوضح توزيع العينة حسب متغير العمر



المصدر: مخرجات تحليل من برنامج ر.إ.ع.إ. النسخة 20.0 وتحويلها بواسطة برنامج الإكسل نسخة 2007 . من إنجاز الطالبة.

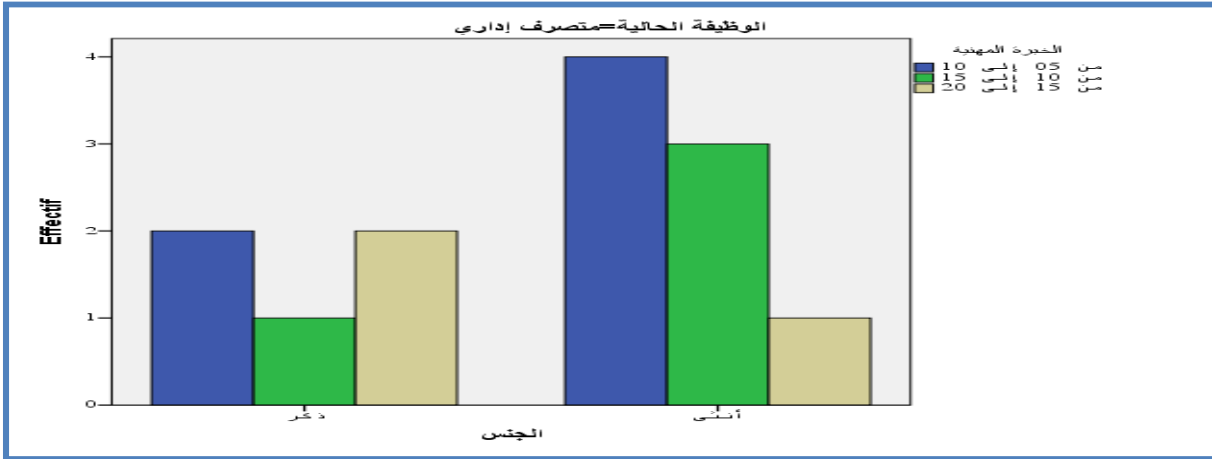
نلاحظ من خلال الجدول (15) والشكل البياني أن نسبة الفئة العمرية ما بين 40 سنة و45 سنة هي الأعلى بتعداد (20) فرد وبنسبة (26.6%) أما الفئة التي تليها من 45 سنة إلى 50 سنة بتعداد 15 فرد وبنسبة (19.7%) ثم تليها الفئة العمرية ما بين 35 إلى 40 سنة بتعداد 15 فرد وبنسبة (19.1%) ثم تأتي بعدها الفئة العمرية ما بين 30 إلى 35 سنة بتعداد 13 وبنسبة (17.1%) تليها الفئة الأقل من 30 سنة بتعداد 7 أفراد وبنسبة (9.2%) أما الفئة ما بين 50 إلى 55 سنة فقد جاءت في المرتبة ما قبل الأخيرة بتعداد 4 أفراد وبنسبة 5.3% ثم تأتي الفئة العمرية الأكثر من 55 سنة في الأخير بنسبة (2.6%).

الجدول رقم(16): يوضح توزيع العينة الدراسة حسب متغير المركز الوظيفي		
المتغيرات التصنيفية	التعداد	النسبة المئوية
عميد كلية	1	1,3
رئيس قسم	1	1,3
نائب رئيس قسم	1	1,3

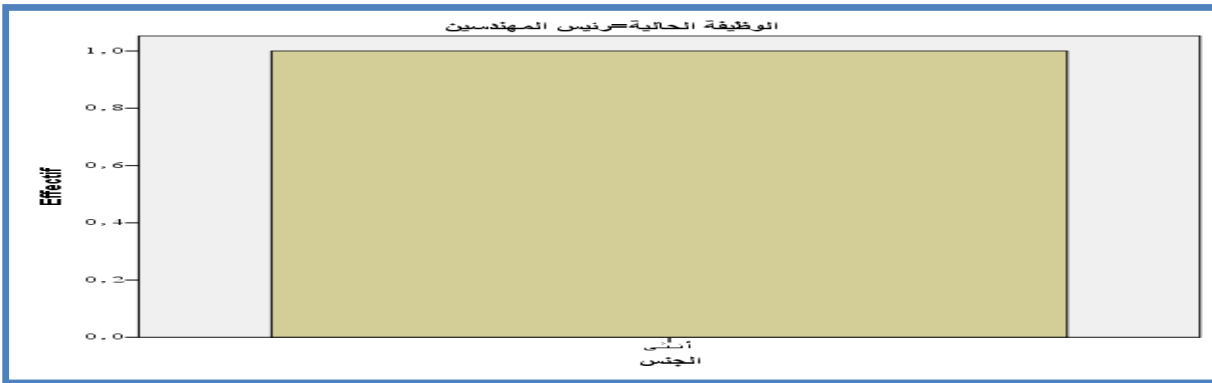
أستاذ إداري	7	9,2
رئيس مصلحة	3	3,9
متصرف محلل	2	2,6
متصرف رئيسي	1	1,3
متصرف إداري	13	17,1
مساعد مكتبة	1	1,3
عون إدارة رئيسي	1	1,3
عون إدارة	2	2,6
ملحق اداري	1	1,3
عون مكتب	1	1,3
كاتبة مديرية	3	3,9
رئيس المهندسين	1	1,3
مهندس رئيس مصلحة	1	1,3
مهندس رئيسي	4	5,3
مهندس	4	5,3
مهندس بالمخابر الجامعية	2	2,6
مهندس دولة	4	5,3
مهندس دولة في الاحصاء	3	3,9
تقني في الإعلام الالي	4	5,3
ملحق بالمخابر	5	6,6
وثائقي امين محفوظات	1	1,3
أستاذ	9	11,8
المجموع	76	100,0

المصدر: من إعداد الطالبة من خلال الرزم الإحصائية *spss(21.0)

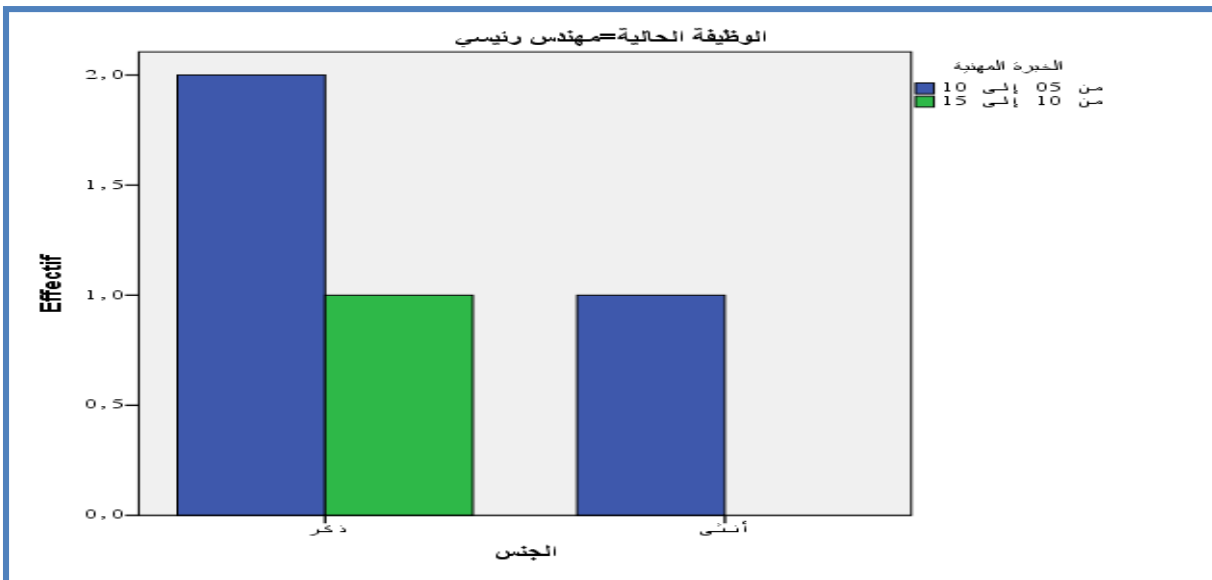
* . أنظر تابع الملحق رقم (05) " جداول التوزيع التكراري للمركز الوظيفي " .



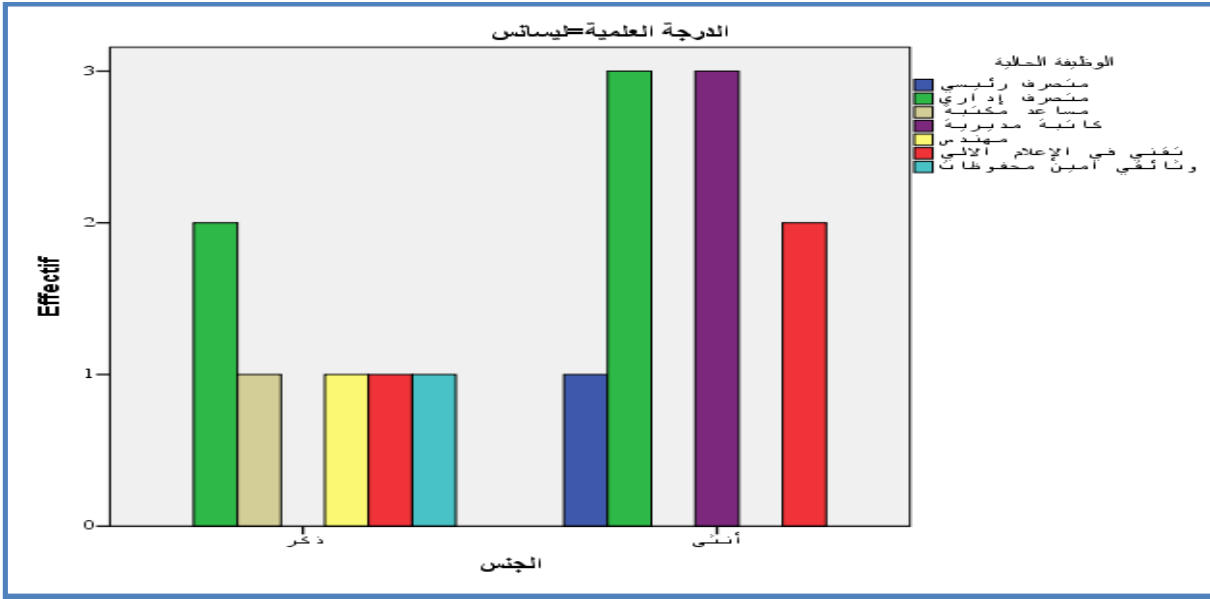
رسم بياني (4) يحدد الخبرة، الجنس، المركز 1



رسم بياني (5) يحدد الوظيفة، الخبرة، الجنس 1



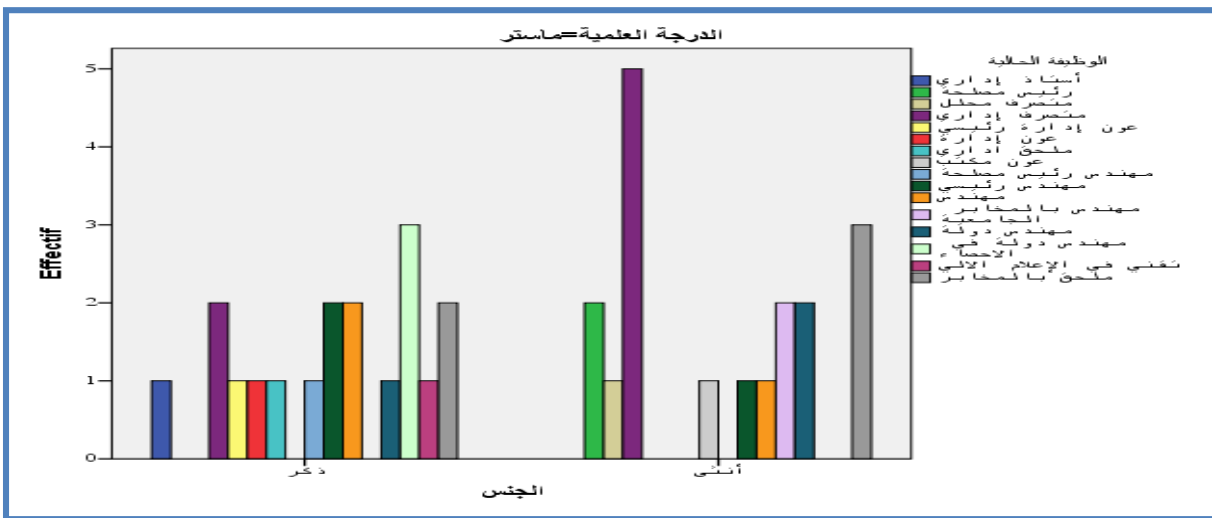
رسم بياني (6) يحدد الخبرة، المركز، الجنس 1



رسم بياني (7) يحدد الخبرة، الجنس، الدرجة 1

النسبة	التعداد	الدرجة العلمية
19,7	15	ليسانس
9,7	6	ماجستير
47,4	36	ماستر
25,0	19	دكتوراه
100	76	المجموع

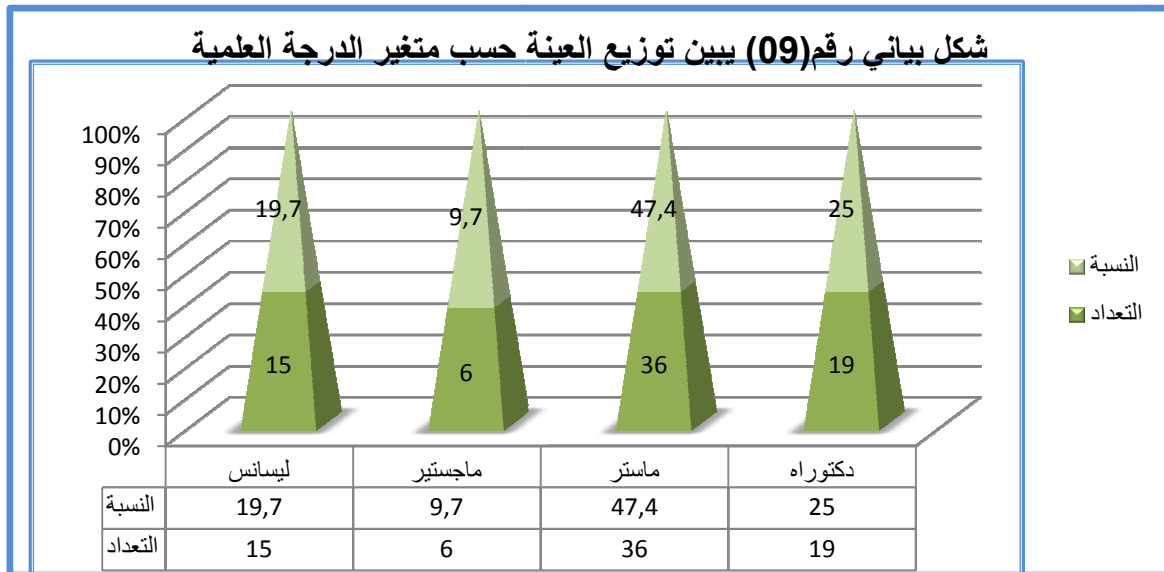
المصدر: من إعداد الطالبة من خلال الرزم الإحصائية (spss(21.0)



رسم بياني (8) يحدد الدرجة، الخبرة، الجنس. Erreur ! Signet non défini.

المصدر: من إعداد الطالبة من خلال الرزم الإحصائية (spss(21.0)

نلاحظ من خلال الجدول (16) والشكل البياني وبالنظر إلى تعداد أفراد عينة الدراسة المقدر ب(76) فرد، نلاحظ أن عدد الأفراد الذين يشغلون منصب عميد كلية قدر بفرد واحد، أما عدد الأفراد الممثلين لمركز رئيس قسم ومركز نائب رئيس قسم بفرد واحد لكلا المركزين، أما عدد الأفراد بالنسبة لمركز أستاذ إداري فقدر عددهم ب(07) افراد، أما مركز رئيس مصلحة فقدر عدد الأفراد فيها ب(03) أفراد، أما الأفراد الذين يشغلون منصب متصرف محل فقدر عددهم ب(02)أفراد ، أما بالنسبة لمركز متصرف رئيسي، مساعد مكتبة، عون إدارة، ملحق إداري، عون مكتب، رئيس المهندسين، مهندس رئيس مصلحة، وثانقي محفوظات فيقدر عدد الأفراد فيها بالنسبة لكل مركز بفرد واحد، أما بالنسبة لمركز متصرف إداري فيبلغ عدد الأفراد فيها ب (13) فردا ، اما بالنسبة لعون إدارة فيقدر عدد الأفراد فيها بفردين ، في حين يبلغ عدد أفراد مركز كاتبة مديرية ب(03) أفراد ، أما بالنسبة لمركز مهندس رئيسي فقدر عدد الأفراد فيها ب(04) أفراد، في حين قدر عدد المهندسين ب (04) أفراد أيضا ومركز مهندس بالمخابر الجامعية ، أما بالنسبة لمركز مهندس دولة فيقدر عدد الأفراد فيها ب(04) أفراد ، غي حين يقدر عدد أفراد مركز مهندس دولة في الإحصاء ب(03) أفراد، أما بالنسبة لمركز تقني في الاعلام الآلي ب(04) أفراد أما مركز ملحق بالمخابر فقدر عدد أفرادها ب(05) أفراد، اما فيما يخص عدد الأفراد بالنسبة لمركز أستاذ فيقدر ب(09) أفراد بالنسبة لأفراد العينة.



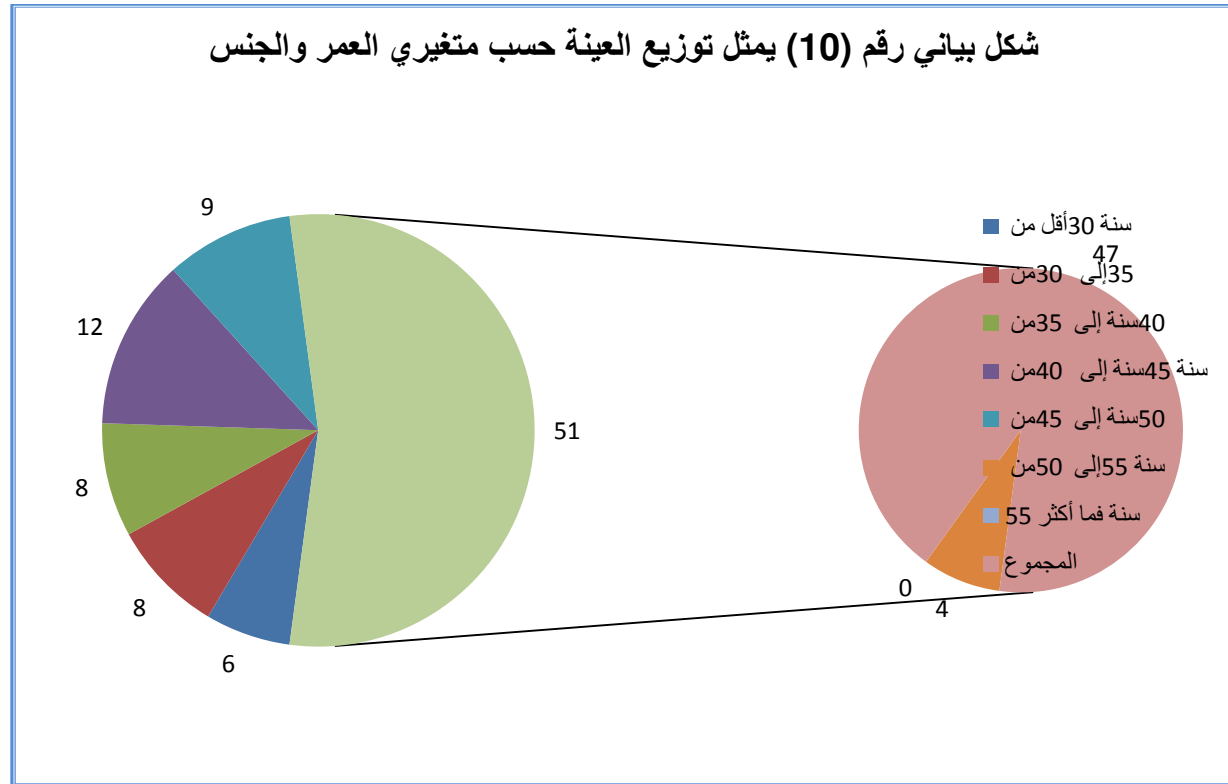
المصدر: من إعداد الطالبة من خلال الرزم الإحصائية (spss(21.0)

نلاحظ من خلال الجدول (17) والشكلين البيانيين المرفقين له، أنّ نسبة المتحصلين على درجة الماجستير (47.4 %) أي بتعداد 36 فرد من العينة ، أما بالنسبة على درجة الدكتوراه فقد قدر عددهم ب 19 فرد أي بنسبة (25 %)، أما المتحصلين على درجة الليسانس فقد قدر عددهم ب 15 فرد وبنسبة قدرت ب (19.7%) ؛ تأتي في المرتبة الأخيرة المتحصلين على شهادة الماجستير بتعداد 6 أفراد وبنسبة مئوية قدرت ب (9.7 %).

الجدول رقم (18) يوضح توزيع العينة حسب متغير العمر والجنس.

العمر	أقل من 30 سنة	من 30 إلى 35	من 35 سنة إلى 40	من 40 سنة إلى 45 سنة	من 45 سنة إلى 50	من 50 إلى 55 سنة	55 سنة فما أكثر	المجموع
ذكر	6	8	8	12	9	4	0	47
أنثى	1	5	7	8	6	0	2	29
المجموع	7	13	15	20	15	4	2	76

المصدر: من إعداد الطالبة حسب مخرجات برنامج spss(21.0)



المصدر: من إعداد الطالبة من خلال الرزم الإحصائية spss(21.0)

نلاحظ من خلال الجدول رقم (18) والشكل البياني وبالنظر إلى تعداد أفراد عينة الدراسة المقدرة ب (76) فرد؛ أن عدد الإناث الأقل من 30 سنة يقدر عددهم بفرد واحد، أما

الذكور فيقدر عددهم ب 6 أفراد، أما الفئة العمرية من 30 إلى 35 سنة فيقدر عدد الإناث فيها ب 5 أفراد، أما الذكور فيقدر عددهم ب 8 أفراد، أما الفئة العمرية من 35 إلى 40 سنة فيقدر عدد الذكور فيها ب 8 أفراد أما الإناث فعددهم يقدر ب 7 أفراد.

أما الفئة العمرية من (40 إلى 45 سنة) يقدر عدد الذكور فيها ب 12 فردا أما عدد الإناث فيقدر ب 8 أفراد، أما بالنسبة للفئة العمرية من 45 إلى 50 سنة فيقدر عدد الذكور فيها ب 9 أفراد أما عدد الإناث يقدر ب (06) أفراد، أما بالنسبة للفئة العمرية من (50 إلى 55 سنة) يقدر عدد الذكور فيها ب 4 أفراد و الإناث لا يوجد، أما الفئة العمرية الأكثر من 55 سنة فيقدر عدد الذكور فيها لا يوجد أما عدد الإناث فيقدر بفردين.

المطلب الثاني: تحليل نتائج الدراسة.

تم توزيع إجابات العينة حول التساؤل الرئيسي، ماهي تصورات المبحوثين من الموظفين الإداريين والأساتذة للتسيير العمومي الجديد وإدارة الجودة الشاملة؟، وذلك عن طريق طرح الفرضية الرئيسية، إذ تم تحليل جميع متغيرات الدراسة وفقا لإجابات أفراد مجتمع الدراسة على العبارات الواردة في الاستبيان بواسطة التحليل الوصفي، حيث احتسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم ترتيبها تنازليا حسب أهميتها النسبية استنادا لقيمة المتوسط الحسابي، مع الأخذ بعين الاعتبار تدرج المقياس المستخدم في الدراسة، وعليه اعتمدت الباحثة على المعيار التالي لتفسير البيانات :

الجدول رقم (19) : يحدد معيار التفسير حسب المتوسط الحسابي	
المتوسط الحسابي	المستوى بالنسبة المتوسط الحسابي
3.5 فما فوق	مرتفع
3.49 – 2.5	متوسط
1 – 2.49	منخفض

المصدر: الجدول من إنجاز الطالبة.

فإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للعبارات أكبر أو يساوي من (3.5) فيكون مستوى تقدير أفراد مجتمع الدراسة مرتفعاً، أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي (2.5 - 3.49) فإن مستوى تقدير أفراد مجتمع الدراسة يكون متوسطاً، و إذا كان المتوسط الحسابي (2.49) فما دون، فإن مستوى تقدير أفراد مجتمع الدراسة يكون منخفضاً.

الفرع الأول: توزيع إجابات العينة لاستبيان ممارسات التسيير العمومي الجديد في الإدارة ومعايير ضمان الجودة الشاملة في التسيير العمومي حسب تصورات المبحوثين من الموظفين الإداريين وأساتذة بكلية التكنولوجيا جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

- ماهي تصورات المبحوثين من الموظفين الإداريين وأساتذة بكلية التكنولوجيا جامعة محمد بوضياف بالمسيلة نحو ممارسات التسيير العمومي الجديد وإدارة الجودة الشاملة؟.

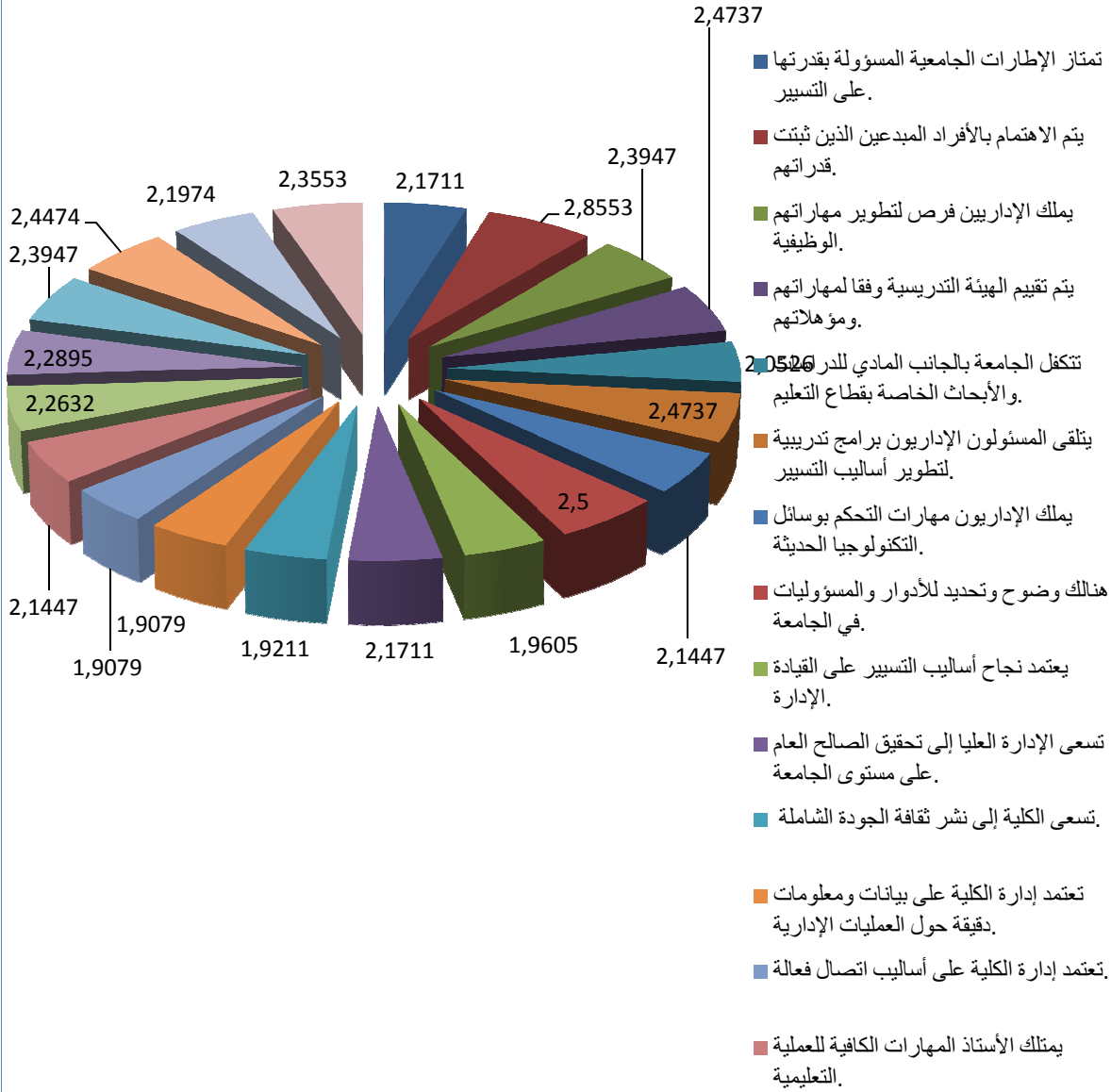
للإجابة عن هذا السؤال استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغير المستقل " التسيير العمومي الجديد " والتابع " إدارة الجودة الشاملة " من خلال معالجة (20) عبارة من محوري الاستبانة، وذلك حسب تصورات المبحوثين من الموظفين الإداريين وأساتذة بكلية التكنولوجيا جامعة محمد بوضياف بالمسيلة كما هو مبين في الجدول رقم (20) ورسمه البياني رقم (10):

الجدول رقم (20) يوضح ترتيب عبارات استبيان ممارسات التسيير العمومي الجديد ومعايير ضمان الجودة الشاملة في التسيير العمومي الجديد حسب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لأفراد عينة الدراسة.						
المرتبة	ترتيب العبارات	التعداد	رقم الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
01	يتم الاهتمام بالأفراد المبدعين الذين ثبتت قدراتهم.	76	02	2,85	0,8165	متوسط
02	تتوفر الجامعة على أساليب تكنولوجية حديثة للاتصال.	76	16	2,85	0,76273	متوسط
03	هنالك وتحديد للأدوار والمسؤوليات في الجامعة	76	08	2,70	0,84063	متوسط
04	يتلقى المسنولون الإداريون برامج تدريبية لتطوير أساليب التسيير	76	06	2,47	0,87138	متوسط
05	يتم تقييم الهيئة التدريسية وفقا لمهاراتهم ومؤهلاتهم.	76	04	2,47	0,82420	متوسط
06	تعتمد الجامعة النظام المفتوح مع الجامعات الأخرى	76	18	2,44	0,88536	منخفض
07	توفر الجامعة الموارد المادية اللازمة لدعم التسيير الفعال لمواردها البشرية.	76	17	2,39	0,83393	منخفض
08	يملك الإداريين فرص لتطوير مهاراتهم الوظيفية.	76	03	2,39	0,84977	منخفض
09	تعاني الجامعة من ضعف علاقات الجامعة مع البيئة الخارجية	76	20	2,35	0,93387	منخفض
10	تحفز إدارة الكلية الطلبة على كيفية التعامل مع المعلومات ذاتيا.	76	15	2,26	0,64018	منخفض
11	تسعى الجامعة إلى تبني التسيير العمومي الجديد ضمن إدارة الجودة..	76	19	2,19	0,69320	منخفض
12	تسعى الإدارة العليا إلى تحقيق الصالح العام على مستوى الجامعة	76	10	2,17	0,73735	منخفض
13	تمتاز الإطار الجامعية المسنولة بقدرتها على التسيير.	76	01	2,17	0,61942	منخفض
14	يملك الإداريون مهارات التحكم بوسائل التكنولوجيا الحديثة.	76	07	2,14	0,64713	منخفض
15	يملك الأستاذ المهارات الكافية للعملية التعليمية.	76	14	2,14	0,60452	منخفض
16	تتكفل الجامعة بالجانب المادي للدراسات والأبحاث الخاصة بقطاع التعليم.	76	05	2,05	0,81830	منخفض
17	يعتمد نجاح أساليب التسيير على القيادة الإدارية.	76	09	1,96	0,73830	منخفض
18	تسعى الكلية إلى نشر ثقافة الجودة الشاملة.	76	11	1,92	0,62744	منخفض
19	تعتمد إدارة الكلية على بيانات ومعلومات دقيقة حول العمليات الإدارية.	76	12	1,90	0,59279	منخفض
20	تعتمد إدارة الكلية على أساليب اتصال فعالة.	76	13	1,90	0,59279	منخفض

المصدر: من إعداد الطالبة حسب مخرجات الرزم الاحصائية نسخة (SPSS V21.0).

* - أنظر الملحق رقم (04) ثبات وصدق أدوات الدراسة " لكل محاور الاستبيان "

الشكل (11):ترتيب عبارات استبيان ممارسات التسيير العمومي الجديد ومعايير ضمان الجودة الشاملة في التسيير العمومي الجديد الوسط الحسابي



المصدر: من إعداد الطالبة حسب مخرجات برنامج الرزم الاحصائية نسخة (SPSS V21.0).

تشير البيانات في الجدول أعلاه (08) أن المتوسطات الحسابية لاتجاهات المبحوثين من الموظفين الإداريين وأساتذة بكلية التكنولوجيا نحو مؤشري ممارسات التسيير العمومي الجديد في الإدارة ومعايير ضمان الجودة الشاملة في التسيير العمومي الجديد جاء مستوى عباراتها

متوسط مع العبارات حسب تسلسل أهميتها من (2,08,06,04,6)؛ أما العبارات ذات المستوى المنخفض كانت مرتبة كما يلي: (18,17,03,20,15,19,10,1,07,14,05,09,11,12,13)، أما العبارة رقم (02) احتلت المرتبة الأولى التي تنص على "تمتاز الإطارات الجامعية المسئولة بقدرتها على التسيير " بمتوسط حسابي 0,85 وانحراف معياري 0,8165 ، ثم تليها عبارة (16) بالمرتبة الثانية " يتم الاهتمام بالأفراد المبدعين الذين ثبتت قدراتهم " بمتوسط حسابي (0, 85) وانحراف معياري 0,76273 ثم تليها العبارة رقم (08) بالمرتبة الثالثة التي تنص "يملك الإداريين فرص لتطوير مهاراتهم الوظيفية " بمتوسط حسابي (2,70) وانحراف معياري (0,84063) ، ثم تليها العبارة رقم (06) بالمرتبة الرابعة والتي تنص على " يتم تقييم الهيئة التدريسية وفقا لمهاراتهم ومؤهلاتهم " بمتوسط حسابي (2,47) وانحراف معياري (0,87138) ، تليها العبارة (04) بالمرتبة الخامسة " تتكفل الجامعة بالجانب المادي للدراسات والأبحاث الخاصة بقطاع التعليم " بمتوسط حسابي (2,47) وانحراف معياري (0,82420) ، ثم تليها العبارة رقم (18) بالمرتبة السادسة والتي تنص على " يتلقى المسؤولون الإداريون برامج تدريبية لتطوير أساليب التسيير " بمتوسط حسابي (2,44) و انحراف معياري (0,88536) ، ثم تليها العبارة رقم (17) بالمرتبة السابعة والتي تنص على " يملك الإداريون مهارات التحكم بوسائل التكنولوجيا الحديثة " بمتوسط حسابي (2,39) وانحراف معياري (0,83393) ، ثم تليها العبارة رقم (03) بالمرتبة الثامنة والتي تنص على "هناك وضوح وتحديد للأدوار والمسؤوليات في الجامعة " بمتوسط حسابي (2,39) وانحراف معياري (0,84977) ، ثم تليها العبارة رقم (20) بالمرتبة التاسعة والتي تنص على "يعتمد نجاح أساليب التسيير على القيادة الإدارية " بمتوسط حسابي (2,35) وانحراف معياري (0,93387) ، ثم تليها العبارة رقم (15) بالمرتبة العاشرة والتي تنص على " تسعى الإدارة العليا إلى تحقيق الصالح العام على مستوى الجامعة " بمتوسط حسابي (2,26) وانحراف معياري (0,64018) ، ثم تليها العبارة رقم (19) بالمرتبة الحادية عشر التي تنص على "تسعى الكلية إلى نشر ثقافة الجودة الشاملة

" بمتوسط حسابي (2،19) وانحراف معياري (0،69320) ، ثم تليها العبارة رقم (10) بمرتبة الثانية عشر والتي تنص على " تعتمد إدارة الكلية على بيانات ومعلومات دقيقة حول العمليات الإدارية " بمتوسط حسابي (2،17) وانحراف معياري (0،73735) ، ثم تليها العبارة رقم (01) بالمرتبة الثالثة عشر والتي تنص على " تعتمد إدارة الكلية على أساليب اتصال فعالة " بمتوسط حسابي (2،17) وانحراف معياري (0،61942) ، ثم تليها العبارة رقم (07) بالمرتبة الرابعة عشر والتي تنص على "يمتلك الأستاذ المهارات الكافية للعملية التعليمية " بمتوسط حسابي (2،14) وانحراف معياري (0،64713) ، أما المرتبة الخامسة عشر فقد كانت للعبارة رقم (14) والتي تنص على تحفز إدارة الكلية الطلبة على كيفية التعامل مع المعلومات ذاتيا" بمتوسط حسابي (2،14) و انحراف معياري (0،06452) ، ثم تليها العبارة رقم (05) بالمرتبة السادسة عشر والتي تنص على "تتوفر الجامعة على أساليب تكنولوجيا حديثة الاتصال " بمتوسط حسابي (2،05) و انحراف معياري (0،81830) ، ثم تليها العبارة رقم (09) في المرتبة السابعة عشر والتي تنص على "توفر الجامعة الموارد المادية اللازمة لدعم التسيير الفعال لمواردها البشرية " بمتوسط حسابي (1،96) وانحراف معياري (0،73830) ، ثم تليها العبارة رقم (11) في المرتبة الثامنة عشر والتي تنص "تعتمد الجامعة النظام المفتوح مع الجامعات الأخرى " بمتوسط حسابي (1،92) وانحراف معياري (0،62744) ، ثم تليها العبارة رقم (12) في المرتبة التاسعة عشر والتي تنص على "تسعى الجامعة إلى تبني التسيير العمومي الجديد ضمن إدارة الجودة " بمتوسط حسابي (1،90) وانحراف معياري (0،59279) و تأتي أخير المرتبة العشرين للعبارة (13) والتي تنص على " تعاني الجامعة من ضعف العلاقات مع البيئة الخارجية" بمتوسط حسابي (1،90) وانحراف معياري (0،59279) .

من خلال ما سبق نستنتج أنّ كلية التكنولوجيا بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة وحسب تصورات الباحثين تهتم بمختلف الأفراد الذين ثبتت قدراتهم في الإبداع وكذا توفرها على

أساليب تكنولوجيا حديثة للاتصال من أجل النهوض بمستوى وتطبيق مختلف أساليب التسيير الحديثة .

كما أنّ الكلية توضح وتحدد الأدوار والمسؤوليات بالنسبة للموظفين حيث تتم تنظيم برامج تدريبية لتطوير أساليب التسيير لدى المسؤولين، وتبني التسيير العمومي الجديد ضمن إدارة الجودة لتوفرها على الموارد المادية اللازمة لعملية التسيير الفعال لمواردها البشرية، ولكن هنالك انحرافات ومشاكل متعددة تحول دون ذلك، ومن بينها قلة الحوافز المادية والمعنية وكذا عدم تقييم الهيئات التدريسية وفقا لمهاراتهم ومؤهلاتهم التي تبقى بشكل نسبي ملحوظ من خلال تصورات المبحوثين من الموظفين.

المبحث الثالث:

اختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها

طرحت الدراسة الحالية فرضيتين رئيسيتين صاغتهما الباحثة من واقع المتغيرات الأساسية في هذه الدراسة في ضوء المعطيات الميدانية والنظرية التي تم التعرض إليها في الفصول السابقة، وتبحث هذه الفرضيات بالتحليل والدراسة عن الإجابات لمجموع الأسئلة التي أثارها الباحثة، وتحديدًا الأسئلة المتعلقة بالشق الميداني والتي تم صياغتها كما يلي:

المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى للدراسة ومناقشتها

- نصت الفرضية الرئيسية الأولى لهذه الدراسة على: " يوجد علاقة ارتباطية بين ممارسات التسيير العمومي الجديد في الإدارة وإدارة الجودة الشاملة حسب تصورات الباحثين من موظفين إداريين وأساتذة بكلية التكنولوجيا جامعة محمد بوضياف بالمسيلة ». وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة التالية:

الجدول رقم (21): يوضح العلاقة بين التسيير العمومي الجديد ونظام الجودة الشاملة .

القرار	معايير ضمان الجودة الشاملة		
الارتباط دال إحصائيا	593**	معامل الارتباط (بيرسون)	ممارسات التسيير العمومي الجديد في الإدارة
	0,000	مستوى الدلالة	
	76	حجم العينة	

*. الارتباط دال عند مستوى الدلالة 0.01 (للطرف الواحد).

المصدر: من إعداد الطالبة حسب مخرجات برنامج الرزم الإحصائية نسخة (SPSS V21.0).

من خلال الجدول رقم (21) ، أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون* بين أفراد عينة الدراسة في درجاتهم على استبيان التسيير العمومي الجديد وإدارة الجودة الشاملة ، بلغ

* الملحق رقم (06): ارتباط بيرسون (Pearson Correlations).

(t_{593}^{**})، وهي قيمة موجبة، ونتيجة هذا الارتباط جاءت دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0,01$)، ومنه نستطيع القول بأنه تم رفض الفرض الصفري الذي ينفي وجود العلاقة، وبالتالي نتوصل إلى قبول الفرضية الرئيسية الأولى للبحث القائلة: "يوجد علاقة ارتباطية بين ممارسات التسيير العمومي الجديد في الإدارة ومعايير ضمان الجودة الشاملة حسب تصورات المبحوثين من موظفين إداريين وأساتذة بكلية التكنولوجيا جامعة محمد بوضياف بالمسيلة"، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

وربما تعود هذه النتيجة إلى تصورات المبحوثين حول التسيير العمومي الجديد وارتباطه بمعايير ضمان الجودة الشاملة في كلية التكنولوجيا بجامعة محمد بوضياف المسيلة؛ حيث أنّ الإدارة في الكلية تتعامل ببيروقراطية ذات النظام المفتوح وذات تعاملات داخلية وخارجية، وهذا ما يؤكد على التكيف على متطلبات الجودة من جهة وبناء المعايير الموضوعية والعلمية من جهة أخرى. كما أنّ عنصر المنافسة بين الأقسام محل الدراسة ضروري جدا في ظل التسيير العمومي الجديد، وهو ما يؤدي بالضرورة إلى إعطاء أكثر فعالية لقطاع التعليم العالي.

ومن خلال مخرجات برنامج الرزم الإحصائية لتصورات المبحوثين نستنتج:

- تسعى كلية التكنولوجيا من خلال ممارسات التسيير العمومي الجديد في الإدارة إلى نشر وإرساء مبادئ التسيير العمومي الجديد ومواكبة التطورات الداخلية والخارجية المحيطة بها.
- كما أنّ تصورات المبحوثين حول ممارسات التسيير العمومي الجديد كانت إيجابية بمتوسطات حسابية مرتفعة، لكن هنالك مشاكل من بينها عدم وجود التبرعات الخاصة بالموظفين وتدريبهم لاكتساب مهارات جديدة وتكيفهم مع التطورات المتسارعة في نظم

المعلومات، وهذا للتمكن من أداة الإعلام الآلي خصوصا وأنّ الكلية محل الدراسة يغلب عليها الطابع التقني عن الإداري.

• كما أنّ هنالك مشاركة بين الإداريين والتقنيين وتحترم جميع الآراء، وما يعبر عن ذلك هو مجلس الإدارة بالكلية على سبيل المثال: الإستشارة* (...).

حيث أنّ واقع ممارسة التسيير العمومي الجديد ومعايير ضمان الجودة الشاملة في التسيير العمومي الجديد، وهذا ما أثبتته الدراسة الميدانية من خلال قبول الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباطية بين ممارسات التسيير العمومي الجديد ومعايير الجودة الشاملة في التسيير العمومي الجديد حسب تصورات المبحوثين من موظفين إداريين وأساتذة بكلية التكنولوجيا جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، وهذا ما يفسر تصورات المبحوثين التي كانت درجات تصوراتهم بمستوى (متوسط)، وبخصوص الفقرات (02، 16، 08، 06، 04)، التي نصت على التوالي: " يتم الاهتمام بالأفراد المبدعين الذين ثبتت قدراتهم " بمتوسط حسابي (85،2)؛ ثم تليها العبارة " تتوفر الجامعة على أساليب تكنولوجية حديثة للاتصال " بمتوسط حسابي (85،2)، تلا ذلك العبارة " تعتمد الجامعة النظام المفتوح مع الجامعات الأخرى " بمتوسط حسابي قدر ب(70،2)، بعدها " يتلقى المسؤولون الإداريون برامج تدريبية لتطوير أساليب التسيير " بمتوسط حسابي (47،2)، يلي ذلك " يتم تقييم الهيئة التدريسية وفقا لمهاراتهم ومؤهلاتهم " بمتوسط حسابي (47،2) .

المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية للدراسة ومناقشتها

يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة في التسيير العمومي الجديد وإدارة الجودة الشاملة حسب تصورات المبحوثين من موظفين إداريين وأساتذة بكلية التكنولوجيا

* مقابلة مع البروفيسور لخضر، رئيس قسم الري بكلية التكنولوجيا لجامعة محمد بوضياف المسيلة، حول: التسيير العمومي الجديد وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات الجامعية الجزائرية، بمقر رئاسة القسم، يوم الثلاثاء 16 أفريل 2019، الساعة العاشرة صباحا.. أنظر الملحق رقم (03).

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة (الجنس، السن، الدرجة العلمية، المركز الوظيفي، الخبرة)، وتضم هذه الفرضية خمس فرضيات فرعية كما يلي:

الفرع الأول: الفرضية الفرعية الأولى

- نصت الفرضية الفرعية الأولى لهذه الدراسة على: يوجد فروق معنوية تبعا لمتغير الجنس في كل من التسيير العمومي الجديد وإدارة الجودة الشاملة حسب تصورات المبحوثين من موظفين إداريين وأساتذة بكلية التكنولوجيا جامعة محمد بوضياف بالمسيلة. وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة التالية:

الجدول رقم (22) يوضح الفروق المعنوية بين أفراد العينة في كل من التسيير العمومي الجديد وإدارة الجودة الشاملة تبعا لمتغير الجنس.						
مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة	
التسيير العمومي الجديد	داخل المجموعات	1	46,004	2,647	عند	108
	ما بين المجموعات	74	17,379			غير دال
	الكلية	75	1332,039			0.05
إدارة الجودة الشاملة	داخل المجموعات	1	10,991	,663	عند	418
	ما بين المجموعات	74	16,565			غير دال
	الكلية	75	1236,776			0.05

المصدر: من إعداد الطالبة حسب مخرجات برنامج الرزم الإحصائية نسخة (SPSS V21.0).

ومن خلال الجدول أعلاه رقم (22) نلاحظ أن قيمة اختبار الفرق F تحليل التباين الأحادي* بلغت 2.647 بالنسبة لأفراد عينة الدراسة على استبيان ممارسات التسيير العمومي الجديد، أما بالنسبة لاستبيان معايير ضمان ضبط إدارة الجودة الشاملة (0.663)، نلاحظ أن القيمة الأولى غير دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)، أما الثانية فهي غير دالة إحصائياً أيضاً وبالتالي يمكن القول بأنه لا توجد فروق بين أفراد عينة الدراسة في محوري الاستبانة تبعا لمتغير الجنس. وكلا القيمتان غير دالتان إحصائياً عند مستوى الدلالة

* الملحق رقم (06): اختبار الفرق F تحليل التباين الأحادي-ANOVA ONE WAY.

ألفا ($\alpha=0,05$)، وبالتالي يمكن القول بأنه لا توجد فروق بين أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغير الجنس.

الفرع الثاني:الفرضية الفرعية الثانية

- نصت الفرضية الفرعية الثانية لهذه الدراسة على انه يوجد فروق معنوية تبعا لمتغير السن في كل من **التسيير العمومي الجديد وإدارة الجودة الشاملة** حسب تصورات المبحوثين من موظفين إداريين وأساتذة بكلية التكنولوجيا جامعة محمد بوضياف بالمسيلة. وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة التالية:

الجدول رقم (23) يوضح الفروق المعنوية بين أفراد العينة في كل من التسيير العمومي الجديد وإدارة الجودة الشاملة تبعا لمتغير السن .						
مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة	
التسيير العمومي الجديد	داخل المجموعات	6	25,259	1,476	عند 0,05	غير دال
	ما بين المجموعات	69	17,108			
	الكلية	75	1332,039			
إدارة الجودة الشاملة	داخل المجموعات	6	27,385	1,762	عند 0,05	غير دال
	ما بين المجموعات	69	15,543			
	الكلية	75	1236,776			

المصدر: من إعداد الطالبة حسب مخرجات برنامج الرزم الإحصائية نسخة (SPSS V21.0).

من خلال الجدول أعلاه رقم (23) نلاحظ أن قيمة اختبار الفرق (F) " تحليل التباين الاحادي" بلغت (1.476) بالنسبة لأفراد عينة الدراسة على استبيان ممارسات التسيير العمومي الجديد، اما بالنسبة لاستبيان معايير ضبط إدارة الجودة الشاملة فهو (1.762)، نلاحظ أن القيمة الاولى غير دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)، اما الثانية فهي غير دالة إحصائية أيضا وبالتالي يمكن القول بأنه لا يوجد فروق في عينة الدراسة في محوري الاستلانة تبعا لمتغير السن. وكلا القيمتان غير دالتان إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0,05$)، وبالتالي يمكن القول بأنه لا توجد فروق بين أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغير السن.

الفرع الثالث: الفرضية الفرعية الثالثة:

نصت الفرضية الفرعية الثانية لهذه الدراسة على: يوجد فروق معنوية تبعا للدرجة العلمية في كل من التسيير العمومي الجديد وإدارة الجودة الشاملة حسب تصورات الباحثين من موظفين إداريين وأساتذة بكلية التكنولوجيا جامعة محمد بوضياف بالمسيلة. وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة التالية:

الجدول رقم (24) يوضح الفروق المعنوية بين أفراد العينة في كل من التسيير العمومي الجديد وإدارة الجودة الشاملة تبعا لمتغير الدرجة العلمية .						
مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة	
التسيير العمومي الجديد	داخل المجموعات	3	19,284	1,090	عند 0.05	غير دال
	ما بين المجموعات	72	17,697			
	الكلية	75	1332,039			
إدارة الجودة الشاملة	داخل المجموعات	3	8,772	,522	عند 0.05	غير دال
	ما بين المجموعات	72	16,812			
	الكلية	75	1236,776			

المصدر: من إعداد الطالبة حسب مخرجات برنامج الرزم الإحصائية نسخة (SPSS V21.0).

من خلال الجدول أعلاه رقم (24) نلاحظ أن قيمة إختبار الفرق (F) " تحليل التباين الأحادي " بلغت (1.090) بالنسبة لأفراد عينة الدراسة على استبيان ممارسات التسيير العمومي الجديد في الإدارة ، أما بالنسبة لاستبيان معايير ضمان إدارة الجودة الشاملة فهو (0.522) نلاحظ ان القيمة الأولى غير دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)، أما الثانية فهي غير دالة إحصائيا أيضا وبالتالي يمكن القول بأنه لا توجد فروق بين أفراد عينة الدراسة في محوري الاستبيان تبعا لمتغير الدرجة العلمية. وكلا القيمتان غير دالتان إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (α=0,05)، وبالتالي يمكن القول بأنه لا توجد فروق بين أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغير الدرجة العلمية .

الفرع الرابع: الفرضية الفرعية الرابعة

- نصت الفرضية الفرعية الثانية لهذه الدراسة على: يوجد فروق معنوية تبعا للخبرة في كل من التسيير العمومي الجديد وإدارة الجودة الشاملة حسب تصورات المبحوثين من موظفين إداريين وأساتذة بكلية التكنولوجيا جامعة محمد بوضياف بالمسيلة. وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة التالية:

الجدول رقم (25) يوضح الفروق المعنوية بين أفراد العينة في كل من التسيير العمومي الجديد وإدارة الجودة الشاملة تبعا لمتغير الخبرة .						
مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة	
التسيير العمومي الجديد	داخل المجموعات	2	500	0,027	0,973	
	ما بين المجموعات	73	18,233		غير دال	
	الكلية	75		عند	0.05	
إدارة الجودة الشاملة	داخل المجموعات	2	3,141	0,186	0,830	
	ما بين المجموعات	73	16,856		غير دال	
	الكلية	75		عند	0.05	

المصدر: من إعداد الطالبة حسب مخرجات برنامج الرزم الإحصائية نسخة (SPSS V21.0).

وكلا القيمتان غير دالتان إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0,05$)، وبالتالي يمكن القول بأنه لا توجد فروق بين أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغير الخبرة .

من خلال الجدول أعلاه رقم (25) نلاحظ أن قيمة اختبار الفرق (F) " تحليل التباين الأحادي بلغت (0.027) بالنسبة لأفراد عينة الدراسة على استبيان ممارسات التسيير العمومي الجديد في الإدارة ، اما بالنسبة لاستبيان معايير ضبط إدارة الجودة الشاملة (0.186) ، نلاحظ أن القيمة الأولى غير دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.05) ، أما الثانية فهي أيضا غير دالة إحصائيا ، ومنه يمكن القول بأنه لا توجد فروق بين أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغير الخبرة .

الفرع الخامس: الفرضية الفرعية الخامسة

- نصت الفرضية الرئيسية الأولى لهذه الدراسة على: " يوجد فروق معنوية تبعا لمتغير المركز الوظيفي في كل من التسيير العمومي الجديد وإدارة الجودة الشاملة". وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة التالية:

الجدول رقم (26) يوضح الفروق المعنوية بين أفراد العينة في كل من التسيير العمومي الجديد وإدارة الجودة الشاملة تبعا لمتغير المركز الوظيفي .						
مستوى الدلالة	F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
غير دال 0.05	1,655 عند	24,304	24	583,300	داخل المجموعات	التسيير العمومي الجديد
		14,681	51	748,740	ما بين المجموعات	
			75	1332,039	الكلية	
غير دال 0.05	1,672 عند	22,694	24	544,667	داخل المجموعات	إدارة الجودة الشاملة
		13,571	51	692,110	ما بين المجموعات	
			75	1236,776	الكلية	

المصدر: من إعداد الطالبة حسب مخرجات برنامج الرزم الإحصائية نسخة (SPSS V21.0).

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه رقم (26) أن قيمة اختبار الفرق (F) "تحليل التباين الأحادي" بلغت 1.655 بالنسبة لأفراد عينة الدراسة على محور الاستبيان الثاني ممارسات التسيير العمومي الجديد في الإدارة، أما بالنسبة للمحور الثالث معايير ضمان ضبط إدارة الجودة الشاملة فقد بلغت 1.672، ومنه نلاحظ أن القيمة الأولى غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (0.05) ، أما الثانية فهي غير دالة إحصائياً ، وبالتالي يمكن القول بأنه لا توجد فروق بين أفراد عينة الدراسة في محوري الاستبيان تبعا لمتغير المركز الوظيفي . وكلا القيمتان غير دالتان إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (α=0,05)، وبالتالي يمكن القول بأنه لا توجد فروق بين أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغير المركز الوظيفي .

خلاصة الفصل

تناولنا في هذا الفصل دراسة العلاقة بين التسيير العمومي الجديد وإدارة الجودة الشاملة بكلية التكنولوجيا جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، حيث تم توزيع استبيان على الموظفين الإداريين والأساتذة العاملين بها.

كما قمنا في هذا الفصل باستعراض أهم الجوانب التي تتضمنها المناقشة المنهجية للدراسة الميدانية، والتي تم من خلالها عرض أدوات الدراسة، وكذا أهم المناهج التي تم العمل بها للتمكن من الإجابة على مختلف التساؤلات المطروحة، كذلك إثبات البعض من فرضياتها أو نفيها.

تم الاعتماد على استبيان موجه للموظفين الإداريين والأساتذة العاملين بالكلية، بالإضافة إلى إجراء مقابلة مع رئيس قسم الري البروفيسور لخضر ، كأدوات تيسر لنا سبل التقصي حول العديد من الأبعاد المراد دراستها وتحليلها.

وخلصنا من خلال تحليل ودراسة فرضيات الشق الميداني إلى إثباتها، ونفي البعض من الفرضيات الفرعية المتعلقة بدراسة الفروق المعنوية، وهي على النحو التالي:

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباطية بين ممارسات التسيير العمومي الجديد في الإدارة ومعايير ضمان الجودة الشاملة في التسيير العمومي الجديد حسب تصورات المبحوثين من موظفين إداريين وأساتذة بكلية التكنولوجيا جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة في التسيير العمومي الجديد وإدارة الجودة الشاملة حسب تصورات المبحوثين من موظفين إداريين

وأستاذة بكلية التكنولوجيا جامعة محمد بوضياف بالمسيلة تبعا لمتغيرات (الجنس، السن، الدرجة العلمية، الوظيفة الحالية، الخبرة في العمل).

ومنه يمكن القول بأنه هناك علاقة بين التسيير العمومي الجديد وإدارة الجودة الشاملة في كلية التكنولوجيا بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، كما نخلص إلى أن تطبيقات التسيير العمومي الجديد في تزايد مستمر ضمن مجال الواقع الذي يوضع التباين بين الممارسات ومعايير ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي.

الخلاصة

يعتبر التسيير العمومي الجديد من أبرز أساليب التسيير الحديثة في الإدارة العامة بمختلف مؤسساتها وعلى وجه الخصوص المؤسسات الجامعية الجزائرية لما تكتسبها من أهمية بالغة في المجتمع، والتي لها دور مهم على المستوى الفردي والجماعي.

وبالنظر إلى التزايد المتسارع للتطورات المختلفة على مستوى المنظمات وتحديدًا على مواقع هياكلها الإدارية، هذا الشأن لم يجعل هياكل الجامعة في مختلف ربوع العالم في معزل عن حجم هذه التغيرات والتطورات؛ لذلك كان لزامًا على المرسة الجامعية أن تُواكب هذا المسار التقدمي، والذي يصبو إلى تحديث هياكلها المادية والبشرية عن طريق موجة من الإصلاحات التنظيمية والوظيفية التي عرفتتها خلال عدة أطوار في هذا مسارها.

إذ سعت المؤسسة الجامعية الجزائرية إلى تبني هذا المسار لتحقيق الفعالية، واستوجب ذلك تطبيق أساليب إدارة الجودة الشاملة التي يدعو إليها الفكر الإصلاحي للتسيير العمومي الجديد، والذي بدوره يهدف إلى تقديم خدمات ذات جودة ونوعية عالية. لذلك حاول بحثنا الموسوم بـ: " التسيير العمومي الجديد وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الجامعية الجزائرية دراسة ميدانية بكلية التكنولوجيا جامعة محمد بوضياف -المسيلة - 2001 - 2019" تقصي هذا الواقع والبحث في إيجاد العلاقة بين التسيير العمومي الجديد وإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الجامعية الجزائرية، ومن نتائج دراستنا توصلنا إلى الإجابة على الإشكالية المطروحة التي تبحث عن مدى ارتباط المتغيرين المستقل والتابع، التسيير العمومي الجديد وإدارة الجودة الشاملة من خلال الشقين النظري و التطبيقي:

أولاً: من خلال طرح الجانب النظري نجد أن الباحثين قد اتفقوا على العلاقة بين التسيير العمومي الجديد وإدارة الجودة الشاملة من خلال دراسة المفاهيم لكل منهما.

ثانياً: تؤكد الممارسة الواقعية على العلاقة بين التسيير العمومي الجديد وإدارة الجودة الشاملة، ومنه نتطرق إلى أهم النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الدراسة النظرية والميدانية:

1. الدراسة النظرية:

• نتائج الفرضية الرئيسية :

يعتبر التسيير العمومي الجديد من أهم وأبرز أساليب التسيير في الإدارة، وعلى وجه الخصوص الإدارة العامة، والذي يتضمن مجموعة من الجوانب النظرية والتحليلية والمنهجية المتكاملة فيما بينها؛ كما يرتبط أسلوب التسيير العمومي الجديد في مؤسسات التعليم العالي بإدارة الجودة الشاملة ويؤثر فيها بإيجابية على جودة الخدمة على اعتبار أن إدارة الجودة الشاملة من الأساليب الحديثة في الإدارة التي تم تطبيقها في ظل التسيير العمومي الجديد وفق رؤى دقيقة، هذا ما يضمن أسلوب تسيير عمومي جديد وفق متطلبات ومعايير ضمان الجودة الشاملة.

- يتفاعل نظام التسيير العمومي الجديد المفتوح مع بيئته الداخلية والخارجية، ويؤثر ويتأثر بها مما يجعله يتكيف مع متطلبات الجودة الشاملة في الوقت الحالي. وهذا ما تثبته الفرضية الفرعية الأولى من الشق النظري .

- كما عملت الإدارة العامة الحديثة على وضع مبادئ أساسية تسمح لها بتقديم الخدمات التعليمية بما يشمل الطلبة والهيئة التدريسية والطاقم الإداري والفني والتقني، مما يؤدي إلى تطبيق أسلوب التسيير العمومي الجديد ضمن معايير ضمان الجودة. وبالنسبة لمختلف الإصلاحات التي جاءت ضمن التسيير العمومي الجديد في المؤسسات الجامعية الجزائرية مشروع إصلاح المنظومة التربوية سنة 2001، وبصفة خاصة ما كلفت به لجنة التعليم العالي في هذا المشروع الذي صادق عليه البرلمان بغرفتيه، من خلال تبنيها لنظام ليسانس، ماستر، دكتوراه، الذي من بين ما يهدف إليه هو ربط الجامعة بالمحيط الخارجي، الذي شرع في تطبيقه مع بداية الموسم الجامعي 2003/2004 على مستوى 10 جامعات؛ ثم بدأ تعميمه على الجامعات الأخرى؛ ثم تلاها المنشور الوزاري المؤرخ في 23 جانفي 2005، والذي ينص على التقويم والتدرج في نظام LMD.

وهذا ما تثبته الفرضية الفرعية الثانية من الشق النظري.

2. الدراسة الميدانية :

• نتائج الفرضية الرئيسية:

حاولنا من خلال الدراسة الميدانية إبراز أهم العناصر التي تضمنتها الإجراءات التطبيقية بدءاً بالدراسة الاستطلاعية، ثم تليها عرض المناقشة المنهجية للدراسة الميدانية، والتي عن طريقها تم تحديد أهم المناهج المستند عليها للتمكن من الإجابة على مختلف التساؤلات المطروحة، وكذا محاولة إثبات أو نفي فرضياتها المنبئة من مضمون إشكالية موضوع البحث.

والهدف من خلال هذا البحث هو محاولة إيجاد العلاقة بين المتغير التابع "إدارة الجودة الشاملة" والمتغير المستقل وهو "التسيير العمومي الجديد" ؛ على مستوى كلية التكنولوجيا بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة بالإضافة لمحاولة إثبات فرضيات البحث المتعلقة بعلاقة التسيير العمومي الجديد وإدارة الجودة الشاملة في الدراسة؛ ومدى تطبيقها على مستوى الكلية.

لذلك اقترنت الدراسة بالأدوات الإحصائية، والمتمثلة في برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS Version 21.0)، وهذا بغية تفسير العلاقات القائمة بين المفردات المبحوثة قصد كشف العوامل المتحكمة فيها، كل الأدوات المنهجية ارتبطت بحدود الإشكال من حيث المجال المكاني والزمني وتحديد عينة الدراسة.

1) تؤكد إجابات المبحوثين من عينة الدراسة التي بلغت (76) عينة من كلية التكنولوجيا على أنّ التسيير العمومي الجديد له علاقة ارتباطية بين ممارسات التسيير العمومي الجديد ومعايير ضمان الجودة الشاملة، وذلك انطلاقاً من معايير إدارة الجودة الشاملة التي تم الأخذ بها في تطبيق التسيير العمومي الجديد، وربط الهيكل التنظيمي مع المستجدات الحاصلة على

مستوى الإدارة وهذا ما يؤدي إلى قبول الفرضية على مستوى الدلالة ألفا (0.05)، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الفرعية الأولى للشق الميداني .

نتائج الفرضيات الفرعية الثانية :

- لا توجد فروق ذات دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05 - &) بين أفراد عينة الدراسة في محوري الاستبيان تبعاً لمتغير السن.

- لا توجد فروق ذات دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05 - &) بين أفراد عينة الدراسة في محوري الاستبيان تبعاً لمتغير الجنس.

- لا توجد فروق ذات دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05 - &) بين أفراد عينة الدراسة في محوري الاستبيان تبعاً لمتغير المستوى التعليمي.

- لا توجد فروق ذات دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05 - &) بين أفراد عينة الدراسة في محوري الاستبيان تبعاً لمتغير الوظيفة الحالية.

- لا توجد فروق ذات دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05 - &) بين أفراد عينة الدراسة في محوري الاستبيان تبعاً لمتغير الخبرة.

- في شقنا الميداني تم التركيز على متغيرات التسيير العمومي الجديد وإدارة الجودة الشاملة عموماً في الفرضية الرئيسية؛ حيث تم تحديد المتغير المستقل بمجموعة الأبعاد والممارسات واستخرجتها في 10 عبارات، كما تم تحديد معايير ضمان إدارة الجودة الشاملة في التسيير العمومي الجديد كمتغير تابع.

قائمة الملاحق

ملحق رقم(01)

الاستبانة بصورتها النهائية

جامعة محمد بوضياف المسيلة

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية

تخصص إدارة محلية



السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد:

تقوم الباحثة بإجراء دراسة عنوانها: "التسيير العمومي الجديد وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة بجامعة محمد بوضياف المسيلة: دراسة ميدانية لكلية التكنولوجيا بالقطب الجامعي 2018/2017" كمطلب تكميلي للحصول على درجة الماستر العلوم السياسية والعلاقات الدولية تخصص إدارة محلية بجامعة محمد بوضياف المسيلة .

نرجو تفضلكم بالإجابة على هذه الإستبانة بكل صدق وموضوعية ،وذلك بوضع إشارة * في المربع الذي ترونه مناسباً علماً أن إجاباتكم لها الفضل في إثراء موضوع الدراسة، كما أن المعلومات التي ستدلوونها ستكون بسرية كاملة، وستستخدم ضمن أغراض علمية .

شكراً على حسن تعاونكم.

إشراف الدكتورة:

فوزية شرقي

إعداد الطالبة :

نسيمة نوي

تابع الملحق رقم(01)

الاستبانة

المحور الأول : البيانات الشخصية

الجنس: ذكر أنثى

المستوى التعليمي: ليسانس ماجستير ماستر دكتوراه

الوظيفة الحالية :

الخبرة في العمل :من 05 إلى 10 سنوات من 10 إلى 15 سنوات من 15 إلى 20 سنوات

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق	موافقة بشدة
المحور الثاني : ممارسات التسيير العمومي الجديد في الإدارة.					
01	تمتاز الإطار الجامعية المسؤولة بقدرتها على التسيير.				
02	يتم الاهتمام بالأفراد المبدعين الذين ثبتت قدراتهم.				
03	يملك الإداريين فرص لتطوير مهاراتهم الوظيفية.				
04	يتم تقييم الهيئة التدريسية وفقا لمهاراتهم ومؤهلاتهم.				
05	تتكفل الجامعة بالجانب المادي للدراسات والأبحاث الخاصة بقطاع التعليم.				
06	يتلقى المسنولون الإداريون برامج تدريبية لتطوير أساليب التسيير.				
07	يملك الإداريون مهارات التحكم بوسائل التكنولوجيا الحديثة.				
08	هنالك وضوح وتحديد للدوار والمسؤوليات في الجامعة.				
09	يعتمد نجاح أساليب التسيير على القيادة الإدارة				
10	تسعى الإدارة العليا إلى تحقيق الصالح العام على مستوى الجامعة.				
المحور الثالث : معايير ضمان الجودة الشاملة في التسيير العمومي الجديد.					
01	تسعى الكلية إلى نشر ثقافة الجودة الشاملة .				
02	تعتمد إدارة الكلية على بيانات ومعلومات دقيقة حول العمليات الإدارية.				
03	تعتمد إدارة الكلية على أساليب اتصال فعالة.				
04	يمتلك الأستاذ المهارات الكافية للعملية التعليمية.				
05	تحفز إدارة الكلية الطلبة على كيفية التعامل مع المعلومات ذاتيا.				
06	تتوفر الجامعة على أساليب تكنولوجية حديثة للاتصال.				
07	توفر الجامعة الموارد المادية اللازمة لدعم التسيير الفعال لمواردها البشرية.				
08	تعتمد الجامعة النظام المفتوح مع الجامعات الأخرى.				
09	تسعى الجامعة إلى تبني التسيير العمومي الجديد ضمن إدارة الجودة.				
10	تعاني الجامعة من ضعف علاقات الجامعة مع البيئة الخارجية.				

ملحق رقم (02)

الاستبانة

محكمو استبانة الدراسة

الجامعة	التخصص	الاسم	ترتيب
المسيلة	علم التنظيم السياسي والإداري	د/ فوزية شرقي	1.

ملحق رقم (03)

" نص المقابلة التي تمت مع المديرتين اللائيتين "

جامعة محمد بوضياف المسيلة

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية

تخصص: إدارة محلية



السلام عليكم ورحمة الله وبركاته؛

أنا اليوم سأقوم بإجراء مقابلة مع السيدة(ة) : وذلك لإتمام متطلبات البحث الميداني الموسوم بـ: " التسيير العمومي الجديد وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي: دراسة ميدانية لكلية التكنولوجيا – جامعة محمد بوضياف المسيلة".
يوم : الساعة:

تحت إشراف الدكتورة:

* فوزية شرقي

إعداد الباحثة:

* نسيم نوي

السنة الجامعية: 2019/2018

الأسئلة :

1. متى تم إنشاء كلية التكنولوجيا؟
2. وكيف كانت توسعة هيكلها الخمسة طيلة هذا المسار؟.
3. هل تهتم الكلية بمبدأ مشاركة المسؤولين الإداريين بغض النظر عن الجنس في عملية التسيير الفعال؟.
4. بما أن نموذج التسيير العمومي الجديد له علاقة بإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الجامعية، إلى أي مدى تطبق إدارة الكلية مبادئها؟
5. هل تحترم القيادات الداخلية للكلية التعليمات والإجراءات لتجسيد المناجمنت العمومي الجديد ودوره لتحقيق الجودة الشاملة على مستوى كلية التكنولوجيا؟
6. هل توجد خطط لتنمية التعاملات الخارجية من أجل الارتقاء لإدارة فعالة بكل مميزاتها؟
7. كيف يتم إسقاط مبادئ التسيير العمومي الجديد على التنظيم الداخلي للكلية؟
8. هل يملك معظم الموظفين المهارات والقدرات الفنية التي تمكنه من التحكم في الوسائل التكنولوجية الحديثة وتحسين الأداء؟
9. هل المستوى العلمي له أثر كبير في تجسيد أسس التسيير العمومي الجديد وإدارة الجودة الشاملة؟.

ملحق رقم (04)

ثبات وصدق أدوات الدراسة " لكل محاور الاستبيان "

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach basé sur des éléments normalisés	Nombre d'éléments
,833	,836	20

Statistiques descriptives d'item

VARIABLES	Moyenne	Ecart-type	N
تمتاز الإطارات الجامعية المسؤولة بقدرتها على التسيير.	2,1711	,61942	76
يتم الاهتمام بالأفراد المبدعين الذين ثبتت قدراتهم.	2,8553	,81165	76
يملك الإداريين فرص لتطوير مهاراتهم الوظيفية.	2,3947	,84977	76
يتم تقييم الهيئة التدريسية وفقا لمهاراتهم ومؤهلاتهم.	2,4737	,82420	76
تتكفل الجامعة بالجانب المادي للدراسات والأبحاث الخاصة بقطاع التعليم.	2,0526	,81478	76
يتلقى المسؤولون الإداريون برامج تدريبية لتطوير أساليب التسيير.	2,4737	,87138	76
يملك الإداريون مهارات التحكم بوسائل التكنولوجيا الحديثة.	2,1447	,64713	76
هنالك وضوح وتحديد للأدوار والمسؤوليات في الجامعة.	2,5000	,84063	76
يعتمد نجاح أساليب التسيير على القيادة الإدارية.	1,9605	,73830	76
تسعى الإدارة العليا إلى تحقيق الصالح العام على مستوى الجامعة.	2,1711	,73735	76
تسعى الكلية إلى نشر ثقافة الجودة الشاملة.	1,9211	,62744	76
تعتمد إدارة الكلية على بيانات ومعلومات دقيقة حول العمليات الإدارية.	1,9079	,59279	76
تعتمد إدارة الكلية على أساليب اتصال فعالة.	1,9079	,59279	76
يمتلك الأستاذ المهارات الكافية للعملية التعليمية.	2,1447	,60452	76
تحفز إدارة الكلية الطلبة على كيفية التعامل مع المعلومات ذاتيا.	2,2632	,64018	76
تتوفر الجامعة على أساليب تكنولوجية حديثة للاتصال.	2,2895	,76273	76
توفر الجامعة الموارد المادية اللازمة لدعم التسيير الفعال لمواردها البشرية.	2,3947	,83393	76
تعتمد الجامعة النظام المفتوح مع الجامعات الأخرى.	2,4474	,88536	76
تسعى الجامعة إلى تبني التسيير العمومي الجديد ضمن إدارة الجودة.	2,1974	,69320	76
تعاني الجامعة من ضعف علاقات الجامعة مع البيئة الخارجية.	2,3553	,93387	76

تابع الملحق رقم (04)

ثبات وصدق أدوات الدراسة " لكل محور "

Fiabilité

[Ensemble_de_données1] C:\Users\\Dr. Fouzia Chergui Projets Master\ \
\ .sav . نوي نسمة البيانات قاعدة\

RELIABILITY

/VARIABLES= ممار 1 ممار 2 ممار 3 ممار 4 ممار 5 ممار 6 ممار 7 ممار 8 ممار 9 ممار 10 معيار 1 معيار 2 معيار 3 معيار 4 معيار 5 معيار 6 معيار 7
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL 10 معيار 8 معيار 9 معيار 10

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	76	100,0
Observations Excluse ^a	0	,0
Total	76	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

أ/ بالنسبة المحور الثاني للاستبيان: Reliability

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,731	10

أ/ بالنسبة المحور الثالث للاستبيان: Reliability

/VARIABLES= ممار 1 ممار 2 ممار 3 ممار 4 ممار 5 ممار 6 ممار 7 ممار 8 ممار 9 ممار 10 معيار 1 معيار 2 معيار 3 معيار 4 معيار 5 معيار 6 معيار 7
معيار 8 معيار 9 معيار 10 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,755	10

ملحق رقم (05)

" جداول التوزيع التكراري الجنس؛ العمر؛ الدرجة العلمية؛ الخبرة "

Tableau de fréquences

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	47	61,8	61,8	61,8
Valide أنثى	29	38,2	38,2	100,0
Total	76	100,0	100,0	

العمر

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
سنة 30 من أقل	7	9,2	9,2	9,2
35 إلى 30 من	13	17,1	17,1	26,3
40 إلى سنة 35 من	15	19,7	19,7	46,1
Valide سنة 45 إلى سنة 40 من	20	26,3	26,3	72,4
50 إلى سنة 45 من	15	19,7	19,7	92,1
سنة 55 إلى 50 من	4	5,3	5,3	97,4
أكثر فماً سنة 55	2	2,6	2,6	100,0
Total	76	100,0	100,0	

الدرجة العلمية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ليسانس	15	19,7	19,7	19,7
ماجستير	6	7,9	7,9	27,6
Valide ماستر	36	47,4	47,4	75,0
دكتوراه	19	25,0	25,0	100,0
Total	76	100,0	100,0	

الخبرة المهني

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
10 إلى 05 من	52	68,4	68,4	68,4
Valide 15 إلى 10 من	15	19,7	19,7	88,2
20 إلى 15 من	9	11,8	11,8	100,0
Total	76	100,0	100,0	

تابع الملحق رقم (05)

" جداول التوزيع التكراري المركز الوظيفي "

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
كلية عميد	1	1,3	1,3	1,3
قسم رئيس	1	1,3	1,3	2,6
قسم رئيس نائب	1	1,3	1,3	3,9
إداري أستاذ	7	9,2	9,2	13,2
مصلحة رئيس	3	3,9	3,9	17,1
محلل متصرف	2	2,6	2,6	19,7
رئيسي متصرف	1	1,3	1,3	21,1
إداري متصرف	13	17,1	17,1	38,2
مكتبة مساعد	1	1,3	1,3	39,5
رئيسي إدارة عون	1	1,3	1,3	40,8
إدارة عون	2	2,6	2,6	43,4
اداري ملحق	1	1,3	1,3	44,7
مكتب عون	1	1,3	1,3	46,1
مديرية كاتبة	3	3,9	3,9	50,0
المهندسين رئيس	1	1,3	1,3	51,3
مصلحة رئيس مهندس	1	1,3	1,3	52,6
رئيسي مهندس	4	5,3	5,3	57,9
مهندس	4	5,3	5,3	63,2
الجامعية بالمخابر مهندس	2	2,6	2,6	65,8
دولة مهندس	4	5,3	5,3	71,1
الاحصاء في دولة مهندس	3	3,9	3,9	75,0
الالي الإعلام في تقني	4	5,3	5,3	80,3
بالمخابر ملحق	5	6,6	6,6	86,8
محفوظات امين وثانقي	1	1,3	1,3	88,2
أستاذ	9	11,8	11,8	100,0
Total	76	100,0	100,0	

ملحق رقم (06)

ارتباط بيرسن وتحليل التباين الأحادي (Pearson Correlations - ANOVA ONE WAY)

Corrélations

		COMPUTE Total_ممارسة=SUM(ممار1, ممار2, ممار3, ممار4, ممار5, ممار6, ممار7, ممار8, ممار9, ممار10)	COMPUTE Total_معايير=SUM(معايير1, معايير2, معايير3, معايير4, معايير5, معايير6, معايير7, معايير8, معايير9, معايير10)
COMPUTE Total_ممارسة=SUM(ممار1, ممار2, ممار3, ممار4, ممار5, ممار6, ممار7, ممار8, ممار9, ممار10)	Corrélation de Pearson	1	,593**
	Sig. (unilatérale)		,000
	N	76	76
COMPUTE Total_معايير=SUM(معايير1, معايير2, معايير3, معايير4, معايير5, معايير6, معايير7, معايير8, معايير9, معايير10)	Corrélation de Pearson	,593**	1
	Sig. (unilatérale)	,000	
	N	76	76

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (unilatéral).

ANOVA à 1 facteur

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
COMPUTE Total_ممارسة=SUM(ممار1, ممار2, ممار3, ممار4, ممار5, ممار6, ممار7, ممار8, ممار9, ممار10)	Inter-groupes	46,004	1	46,004	2,647	,108
	Intra-groupes	1286,035	74	17,379		
	Total	1332,039	75			
COMPUTE Total_معايير=SUM(معايير1, معايير2, معايير3, معايير4, معايير5, معايير6, معايير7, معايير8, معايير9, معايير10)	Inter-groupes	10,991	1	10,991	,663	,418
	Intra-groupes	1225,786	74	16,565		
	Total	1236,776	75			

قائمة المراجع

1- المراجع باللغة العربية:

أ- الكتب:

- 1- إبراهيم مروان عبد المجيد، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، عمان: مؤسسة الوارق للنشر والتوزيع، 2000.
- 2- أبو النصر مدحت محمد، إدارة وتنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة، ط1، القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2007.
- 3- احمد محمود اشرف السعيد، الجودة الشاملة والمؤثرات في التعليم الجامعي، مصر: دار الجامعة الجديدة، 2007.
- 4- بطاح احمد، قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، ط1، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، 2006.
- 5- بوحرد فتيحة، إدارة الجودة في منظمات الأعمال "النظرية والتطبيق"، ط1، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2015.
- 6- بوحوش عمار، الاتجاهات في علم الإدارة، ط2، الجزائر: دار البصائر، 2008.
- 7- الترتوري محمد عوض، أغادير عرفات جويحان، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات، ط2، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2009.
- 8- حديد موفق محمد، الإدارة العامة: هيكلية الأجهزة وصنع السياسات وتنفيذ البرامج الحكومية، ط1، عمان: دار الشروق للمشر والتوزيع، 2000.
- 9- رضوان محمود عبد الفتاح، إدارة الجودة الشاملة (فكر وفلسفة قبل أن يكون تطبيق)، ط1، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2012.

قائمة المراجع:

- 10- شريف إسماعيل، أساسيات حول التسيير العمومي، الجزائر: دار قرطبة للنشر والتوزيع، 2015.
- 11- الطاوي محمد سليمان، مبادئ علم الإدارة، القاهرة، دار الفكر العربي، (ب.س.).
- 12- عبد المحسن توفيق محمد، تخطيط ومراقبة جودة المنتجات: مدخل إدارة الجودة، القاهرة: دار النهضة العربية، 1999.
- 13- عبد المسلم الصليبي محمود، الجودة الشاملة وأنماط القيادة التربوية وفقا لنظرية هيرسي وبلانشارد وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لمعلميهم وأدائهم، ط1، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2008.
- 14- عدنان مريزق، التسيير العمومي بين الاتجاهات الكلاسيكية والاتجاهات الحديثة، ط2، الجزائر: الجسور للنشر والتوزيع، 2018.
- 15- علي عطية محسن، الجودة الشاملة والجديد في التدريس، عمان: دار صفاء للطباعة والنشر، 2009.
- 16- عليات صالح ناصر، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية التطبيقية ومقترحات التطوير، ط1، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، 2004.
- 17- القريوي محمد قاسم، مقدمة في الإدارة العامة، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2012.
- 18- لعويسات جمال الدين، إدارة الجودة الشاملة، ط1، الجزائر: دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، 2005.
- 19- مجيد شاكر، الزيادات سوسن، عواد جمال، الجودة والاعتماد الاكاديمي بمؤسسات التعليم العام والجامعي، ط1، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2015.

20- نايف علوان المحيوي قاسم، إدارة الجودة في الخدمات، ط1، عمان: الشروق للنشر والتوزيع، 2006.

ب- المذكرات والرسائل:

21- أبو عليم محمد غصاب، واقع إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الأردنية، (رسالة ماجستير)، جامعة الجزائر، 2012/2011.

22- اكحل محمد، عواشيرة رقية، "إشكالية التسيير العمومي بين الشرعية القانونية والفعالية التسييرية: دراسة حالة الجزائر"، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، الجزائر، ع2.

23- بطاط نصيرة، "تسيير الإدارة العمومية في الجزائر بين خصوصيات التسيير العمومي ومتطلبات المناجنت العمومي"، ورقة بحثية مقدمة لفعاليات المؤتمر الدولي الثالث بعنوان: "المؤسسة بين الخدمة العمومية وإدارة الموارد البشرية، الجزائر، د.س.ن .

24- بلية لحبيب، "التسيير العمومي الجديد كآلية لتحسين حكمة مؤسسات القطاع العام"، ورقة بحثية مقدمة في الملتقى الدولي الأول بعنوان: "تفعيل الدور التنموي للقطاع العام كآلية للنهوض بالاقتصاد خارج قطاع المحروقات"، البلدية، 27-28 نوفمبر 2018.

25- بن عيسى ليلي، أهمية التسيير العمومي الجديد في قطاع التعليم العالي دراسة حالة جامعة خيضر بسكرة، (رسالة ماجستير منشورة)، بسكرة، 2006/2005.

26- تومي شافية، اثر التسيير العمومي الجديد على المؤسسات العمومية في الجزائر دراسة حالة مؤسسة سونلغاز، (مذكرة ماستر منشورة)، سعيدة، 2018/2017.

قائمة المراجع:

- 27- تيشات سلوى، أفاق الوظيفة العمومية في ظل تطبيق المناجمنت العمومي الجديد بالنظر إلى بعض حالات التجارب الأجنبية (نيوزيلندا، فرنسا، الولايات المتحدة الأمريكية)، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، بومرداس، 2015/2014.
- 28- جلاحي سليمة، واقع إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجامعي دراسة حالة في كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، (رسالة ماجستير منشورة)، جامعة الجزائر، 2009/2008.
- 29- حيواني خالد، التسيير العمومي الجديد كمقاربة لترقية الخدمة العمومية ومحاربة الفساد الإداري دراسة على ضوء التجارب الرائدة الولايات المتحدة الأمريكية، بريطانيا، وسنغافورة، (رسالة ماجستير منشورة)، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2015/2014.
- 30- زرزور أحمد، تقييم تطبيق الإصلاح الجامعي الجديد نظام " ليسانس، ماستر، دكتوراه" في ضوء تحضير الطلبة إلى عالم الشغل، (رسالة ماجستير منشورة)، قسنطينة، 2006/2005.
- 31- شرقي فوزية، إشكالية تسيير وتثمين الموارد البشرية على مستوى الإدارة المحلية الجزائرية دراسة حالة الإدارة العامة لمقر ولاية المسيلة 2014/2008، (رسالة دكتوراه غير منشورة)، جامعة الجزائر 03، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، 2017/2015.
- 32- شريف موسى، حمودي وليد، تطبيق المناجمنت العمومي في إدارة الجماعات المحلية: دراسة تحليلية ونقدية في القانون 10-11 المتعلق بالبلدية، (مذكرة ماستر منشورة)، بومرداس، الجزائر، 2015/2014.

قائمة المراجع:

- 33- عبد العال عبد العزيز عبد العال زكي، إدارة الجودة ودورها في بناء الشركات، (أطروحة دكتوراه منشورة)، الجامعة الافتراضية الدولية بالمملكة المتحدة، 2010/2009.
- 34- عتوة صالح، الحاجات الإرشادية للطلاب الجامعي في ضوء معايير الجودة التعليمية الشاملة، (رسالة ماجستير منشورة)، جامعة العقيد الحاج لخضر، 2007/2006.
- 35- عشور عبد الكريم، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، (رسالة ماجستير منشورة)، قسنطينة، 2010/2009.
- 36- عطار نادية، التسيير العمومي الجديد كأداة لتحسين القطاع العام التجربة الجزائرية في مجال تفويض تسيير المياه، (رسالة ماجستير منشورة)، تلمسان، 2015/2014.
- 37- مداح لخضر، تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتحسين أداء مؤسسات التعليم العالي، (رسالة ماجستير منشورة)، المدية، 2008/2007.
- 38- مشنان بركة، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي: دراسة حالة جامعة الحاج لخضر باتنة، (أطروحة دكتوراه منشورة)، باتنة، 2016/2015.
- 39- هارون أسماء، دور التكوين الجامعي في ترقية المعرفة العلمية-تحليل نقدي لسياسة التعليم العالي في الجزائر نظام LMD، (رسالة ماجستير منشورة)، قسنطينة، 2010/2009.

ت- الدوريات والملتقيات:

قائمة المراجع:

- 40- بن عيسى بشير ، عبد الباسط بن عبيد ، "التسيير العمومي الإلكتروني: مدخل حديث لمعالجة أزمة التسيير العمومي، مجلة الحقيقة، ع37، 2016.
- 41- بن عيسى بشير ، عبد الباسط بن عبيد، "التسيير العمومي الإلكتروني: مدخل حديث لمعالجة أزمة التسيير العمومي، مجلة الحقيقة، ع17، 2016.
- 42- بن عيسى بشير، "التسيير العمومي الجديد المقاربات النظرية والتجارب الواقعية"، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، ع16. د.س.ن.
- 43- بن عيسى بشير، عبيد عبد الباسط، التسيير العمومي الإلكتروني: مدخل حديث لمعالجة أزمة التسيير العمومي، مجلة الحقيقة، ع7، 2016.
- 44- بن عيسى ليلي، "الحكم الراشد احد مقومات التسيير العمومي الجديد"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة بسكرة، ع14، ديسمبر 2013.
- 45- بوشنافة احمد، بوداودي فاطمة، "دور التسيير العمومي الإلكتروني في إرساء مبادئ الحكم الراشد من خلال دراسة ميدانية لعدد من الإدارات الحكومية ببشار"، مجلة البشائر الاقتصادية، ع2، 2018.
- 46- بوطرفة صورية، "التوظيف في القطاع العمومي بالجزائر في ظل التسيير العمومي الجديد: الوكالة الوطنية للتشغيل بتبسة"، مجلة العلوم الإنسانية، ع9، 2018.
- 47- عاشور طارق، "مقاربة التسيير العمومي الجديد كآلية لتقويم تنافسية وكفاءة المنظمات الحكومية"، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، ع1، 2012.
- 48- محمود احمد محمود وآخرون، "معايير ونظم الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية"، ورقة عمل مقدمة إلى مشروع الطرق العلمية في التعليم العالي، جامعة أسيوط، 2009.
- 49- يعقوبي خليفة، بلبية محمد، "معايير تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي بالجزائر: وجهة نظر محور العملية التعليمية"، مداخلة مقدمة

قائمة المراجع:

بالملتقى الدولي حول: "معايير ضمان الجودة وتطوير آلياتها بمؤسسات التعليم العالي"، مستغانم، جامعة عبد الحميد بن باديس 29-30 أكتوبر 2013.

ث- الوثائق الحكومية:

أ- المراسيم الرئاسية:

50- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، رئاسة الحكومة، المرسوم التنفيذي رقم 274/01 المؤرخ في 29/08/2004، والمتضمن ترقية الجامعة، الجريدة الرسمية، العدد (ب.ع)، (ب.ص).

ث- المحاضرات:

51- بوسعيدة سعيدة، "محاضرات لمتطلبات الاستفادة من إدارة الجودة الشاملة في تفعيل أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2016.

ج- المقابلات:

52- مقابلة مع السيد: لخضر نوي، رئيس قسم الري بجامعة المسيلة، "التسيير العمومي الجديد وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الجامعية الجزائرية"، مكتب رئيس القسم بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، بتاريخ: الثلاثاء 16 افريل 2019 على الساعة العاشرة صباحا.

ت- المواقع الإلكترونية:

53- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، كلمة السيد وزير التعليم العالي والبحث العلمي باللجنة 5+5 بإيطاليا حول: " موضوع البحث والإبتكار والتعليم العالي " ، روما - إيطاليا، يوم 10 جوان 2019. [https://www.mesrs.dz/asset-publisher/-/activite/ar/www.mesrs.dz.com]. [Consultez : le 16/06/2019].

- المراجع باللغة الأجنبية:

أ- الكتب:

54. Stephen P. Osborne, **The New Public Governance**,(London, Routledge Taylor & Francis Group, 2010).
55. Kurt Promberger Mag. Iris Rauskala, **New Public Management: An Introduction from the UK Perspective**,(Austria: Innsbruck university, 2006).

ت- الدوريات:

56. **Cristian Pliscoff-Varas**, "Implementing the new public management: problems and challenges to public ethics- The Chilean case" , **Convergencia Revista de Ciencias Sociales**, no73, 2017.
57. **Mark Robinson**, "From Old Public Administration to the New Public Service Implications for Public Sector Reform in Developing Countries", (UNDP Global Centre for Public Service Excellence, 2015).

ت- المواقع الإلكترونية:

58. Structure Organisationnelle de la faculté de Technologie: [/ facteeh <http://virtuelle-campus.univ-msila.dz>]. [Consultez le: 15 /03/ 2019].

قائمة الجداول

الصفحة	البيان	الرقم
24	أوجه الاختلاف بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال	1
70	تعداد أقسام وفروع وتخصصات الليسانس بكلية التكنولوجيا	2
70	تعداد أقسام وفروع وتخصصات الماجستير بكلية التكنولوجيا	3
71	تعداد أقسام وفروع وتخصصات الماجستير المهني بكلية التكنولوجيا	4
71	تعداد أقسام وفروع وتخصصات الدكتوراه بكلية التكنولوجيا	5
72	يحدد تعداد هياكل المخابر بالبهو التكنولوجي.	6
72	يحدد تعداد الطلبة	7
72	يحدد تعداد الأساتذة	8
78	درجات مقياس ليكرت الرباعي	9
79	استمارة استقصاء ممارسات التسيير العمومي الجديد ومعايير ضمان إدارة الجودة الشاملة تبين عدد فقرات وعناوين محاورها	10
81	يوضح ثبات استبيان عن طريق التناسق الداخلي ككل	11
82	يوضح ثبات استبيان عن طريق التناسق الداخلي	12
82	يوضح ثبات استبيان عن طريق التناسق الداخلي	13
83	يوضح توزيع العينة حسب متغير الجنس	14
84	يوضح توزيع العينة حسب متغير درجة العمر	15
85-86	يوضح توزيع العينة حسب متغير المركز الوظيفي	16
88	يوضح توزيع العينة حسب متغير الدرجة العلمية	17
90	يوضح توزيع العينة حسب متغيري العمر والجنس	18
91	يحدد معيار التفسير حسب المتوسط الحسابي	19
93	يوضح توزيع ترتيب عبارات استبيان لممارسات لتسيير العمومي الجديد ومعايير ضمان الجودة الشاملة في التسيير العمومي الجديد	20
98	يوضح العلاقة بين التسيير العمومي الجديد ونظام الجودة الشاملة	21
101	يوضح الفروق المعنوية بين أفراد العينة في كل من التسيير العمومي الجديد وإدارة الجودة الشاملة تبعا لمتغير الجنس	22
102	يوضح الفروق المعنوية بين أفراد العينة في كل من التسيير العمومي الجديد وإدارة الجودة الشاملة تبعا لمتغير السن	23
103	يوضح الفروق المعنوية بين أفراد العينة في كل من التسيير العمومي الجديد وإدارة الجودة الشاملة تبعا لمتغير الدرجة العلمية	24
104	يوضح الفروق المعنوية بين أفراد العينة في كل من التسيير العمومي الجديد وإدارة الجودة الشاملة تبعا لمتغير الخبرة	25
105	يوضح الفروق المعنوية بين أفراد العينة في كل من التسيير العمومي الجديد وإدارة الجودة الشاملة	26

قائمة الأشكال

الرقم	البيان	الصفحة
1	الهيكل التنظيمي لكلية التكنولوجيا	73
2	يوضح توزيع العينة حسب متغير الجنس	84
3	يوضح توزيع العينة حسب متغير العمر	85
4	يحدد الخبرة، الجنس، المركز	87
5	يحدد الوظيفة، الخبرة، الجنس	87
6	يحدد الخبرة، المركز الوظيفي، الجنس	87
7	يحدد الخبرة، الجنس، الدرجة العلمية	88
8	يحدد الدرجة العلمية، الخبرة، الجنس	88
9	يبين توزيع العينة حسب متغير الدرجة العلمية	89
10	يمثل توزيع العينة حسب متغيري العمر والجنس	90
11	يوضح ترتيب عبارات استبيان ممارسات التسيير العمومي الجديد في الإدارة ومعايير ضمان الجودة الشاملة في التسيير العمومي	94

ملخص

تهدف هذه الدراسة للبحث في علاقة التسيير العمومي الجديد وإدارة الجودة الشاملة في كلية التكنولوجيا بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، ولتحقيق هذا الهدف إجراء مقابلات، تلا ذلك تطوير استبيان من قبل الباحثة لتغطية محورين يتعلقان بممارسات التسيير العمومي الجديد في الإدارة، ومعايير ضمان الجودة الشاملة في التسيير العمومي، حيث تم التحقق من صدق وثبات الإستبيان، تم توزيعه على عينة البحث، والتي تم احتساب حجمها وحددت بـ (76) مستجوبا، موزعين على الموظفين الإداريين والأساتذة بكلية التكنولوجيا بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، ولإجراء التحليل الإحصائي لهذه الدراسة، تم الاعتماد على النسب المئوية، المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري، وغيرها من المعالجات الإحصائية عن طريق استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية النسخة 21.0 (SPSS Version 21.0). وكانت نتيجة الدراسة ذات ارتباط جيد بين المتغير المستقل " التسيير العمومي الجديد " والتابع (إدارة الجودة الشاملة)، مما يساعد على تحسين نوعية أداء ومخرجات التسيير العمومي الجديد في الكلية، وتم اثبات ذلك عن طريق معامل الارتباط لسبيرمان، حيث تم التوصل إلى أنّ الجودة الشاملة من أهم المعايير التي يأخذ بها التسيير العمومي الجديد في الإدارة.

الكلمات المفتاحية: التسيير العمومي؛ التسيير العمومي الجديد؛ إدارة الجودة الشاملة؛ كلية التكنولوجيا بجامعة محمد بوضياف المسيلة.

Abstract:

The objective of this study is to investigate the relationship between the new public management and total quality management at the Faculty of Technology at the University of Mohammed Boudiaf. In order to achieve this goal, interviews will be conducted, followed by a developed questionnaire by the researcher to cover two axes related to the new public administration practices in management, , Where the validity and reliability of the questionnaire was verified. It was distributed to the sample of the research, which was calculated and determined by (76) respondents, distributed to administrative staff and professors at the Faculty of Technology at the University of Mohammed Boudiaf, Based on percentages, statistical averages, standard deviation, and other statistical treatments by using the Statistical Package for Social Sciences (**SPSS Version21.0**). The result of the study indicates that there is a Correlation between the independent variable "New Public Management" and "Total Quality Management", which helps to improve the quality of performance and outputs of The New Public Management in the Faculty. This was proved by the correlation coefficient of Spearman. It was concluded that total quality is one of the most important criteria for the new public management.

Keywords: Public Management; New Public Management; Total Quality Management; Faculty of Technology, Mohammed Boudiaf University.

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
	الإهداء.
	الشكر والعرفان.
14-1	مقدمة.
15	الفصل الأول : الإطار المفاهيمي للتسيير العمومي الجديد.
16	تمهيد.
17	المبحث الأول:الإدارة العامة والتسيير العمومي.
17	المطلب الأول :مفهوم الإدارة العامة.
17	أولا:تعريف الإدارة العامة.
19	ثانيا:عناصر وخصائص الإدارة العامة.
20	ثالثا:أنواع الإدارة العامة.
21	المطلب الثاني: مفهوم التسيير العمومي.
21	أولا :تعريف التسيير العمومي
22	ثانيا:مميزات وأساليب التسيير العمومي.
23	المطلب الثالث:وظائف التسيير العمومي.
25	المبحث الثاني : الخلفية التاريخية لمفهوم التسيير العمومي الجديد.
25	المطلب الأول: مفهوم ونشأة التسيير العمومي الجديد.
25	أولا:تعريف التسيير العمومي الجديد.
28	ثانيا : نشأة التسيير العمومي الجديد.
32	المطلب الثاني: مبادئ ومبررات تغيير أساليب التسيير العمومي الجديد.
32	أولا:مبادئ التسيير العمومي الجديد.
35	ثانيا :مبررات تغيير أساليب التسيير العمومي الجديد.
37	المطلب الثالث: نماذج التسيير العمومي الجديد.
37	أولا:النموذج البريطاني.
38	ثانيا:النموذج الأمريكي.
41	خلاصة الفصل.
42	الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.

43	تمهيد .
44	المبحث الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.
44	المطلب الأول: مفهوم وخصائص إدارة الجودة الشاملة.
44	أولا: تعريف الجودة.
45	ثانيا: تعريف إدارة الجودة الشاملة.
47	ثالثا: خصائص إدارة الجودة الشاملة.
48	المطلب الثاني: أهداف ومتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.
48	أولا: أهداف إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.
49	ثانيا: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.
50	المبحث الثاني: مرتكزات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.
50	المطلب الأول: مبادئ ومبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.
50	أولا: مبادئ تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.
52	ثانيا: مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.
53	ثالثا : مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.
57	المطلب الثاني: معايير ومعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.
57	أولا: معايير تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.
60	ثانيا: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.
62	المطلب الثالث: العلاقة بين التسيير العمومي الجديد وإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.
64	خلاصة الفصل.
65	الفصل الثالث: دراسة ميدانية لجامعة محمد بوضياف المسيلة - كلية التكنولوجيا - .
66	تمهيد .
67	المبحث الأول: نبذة عن التطور التاريخي لجامعة المسيلة.
67	المطلب الأول: التعريف بمكان الدراسة.
67	أولا: لمحة تاريخية عن الجامعة.

67	المطلب الثاني:التعريف بكلية التكنولوجيا وبهيكلها التنظيمي
67	الفرع الأول: التعريف بكلية التكنولوجيا.
69	الفرع الثاني: تحليل العيكل التنظيمي لكلية التكنولوجيا
74	المبحث الثاني:عرض إجراءات ومناقشة منهجية الدراسة الميدانية.
74	المطلب الأول:عرض إجراءات التطبيقية ومنهجية الدراسة الميدانية
74	الفرع الأول: الدراسة الإستطلاعية
75	الفرع الثاني: منهجية وأدوات الدراسة الميدانية
80	الفرع الثالث:التحليل الإحصائي
82	الفرع الرابع:تحديد حدود الدراسة الميدانية
83	الفرع الخامس: تحديد مجتمع البحث والعينة
91	المطلب الثاني:تحليل نتائج الدراسة.
98	المبحث الثالث:اختبار ومناقشة فرضيات الدراسة ونتائجها.
98	المطلب الأول:اختبار ومناقشة الفرضية الرئيسية الأولى ونتائجها.
100	المطلب الثاني:اختبار ومناقشة الفرضية الرئيسية الثانية ونتائجها.
106	خلاصة الفصل.
108	خاتمة.
113	قائمة الملاحق.
122	قائمة المراجع.
133	قائمة الجداول.
135	قائمة الأشكال.
137	ملخص باللغة العربية
138	ملخص باللغة الأجنبية
139	فهرس المحتويات.