

1985



جامعة محمد بوضياف - المسيلة  
Université Mohamed Boudiaf - M'sila

جامعة محمد بوضياف - المسيلة -

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية

## تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

دراسة ميدانية بكلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة محمد بوضياف - المسيلة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية.

تخصص : إدارة وحكامة محلية

إشراف:

د. شطاب كمال

إعداد

✓ مكي ياسر

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
زوييري عبد الله	أستاذ محاضر قسم - ب -	جامعة المسيلة	رئيسا
شطاب كمال	أستاذ محاضر قسم - ب -	جامعة المسيلة	مشرفا مقورا
جعفري عبد الرزاق	أستاذ مساعد قسم - أ -	جامعة المسيلة	مناقشا

السنة الجامعية: 2015/2014



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



# كلمة شكر وعرافة

قال الله تعالى: ﴿قُلْ لَوْ كَانَ الْبَحْرُ مَدَادًا لَكَلِمَاتِ رَبِّي لَنَفِدَ الْبَحْرُ قَبْلَ أَنْ تَنفَدَ كَلِمَاتُ رَبِّي وَلَوْ جِئْنَا بِمِثْلِهِ مَدَادًا﴾

في البداية توجه بالحمد والشكر إلى المولى عز وجل الذي منحنا القدرة والإرادة لإنجاز هذا البحث.

كما أتقدم بأسمى المعاني والشكر والتقدير إلى أستاذي الفاضل **الدكتور شطاب كمال** الذي حضيت بإشرافه وذلك

بفضل توجيهاته الفعالة التي أمدتها لي .

فله مني أصدق العرفان والشكر.

ونشكر أيضا جميع الأساتذة الذين لم يبخلوا علينا بمعلوماتهم وتوجيهاتهم طوال مشوارنا الدراسي وعلى رأسهم

الأستاذ " الدكتور الهادي الدكتور زويدي عبد الله ، الأستاذة شرقي فوزية ، الدكتور محمد بوضياف ، الأستاذ جعفري

عبد الرزاق، الدكتور بن مرزوق عنتره ، الدكتور حسام الدين بو عيسى، الدكتور محمد بلعسل، وكافة الطاقم البيداغوجي

والإداري للكلية . "

بالإضافة لانسى صاحب المكتبة "العبيدي الحسين" مكتبة الإحسان"

كما لا يفوتنا أن نشكر كل من ساهم من قريب أو بعيد في إنجاز هذا البحث

البحث من قريب أو بعيد ولو بالكلمة الطيبة

**مكي ياسر**

# إهداء

إلى التي أنارت بنور حبها المتدفق و حنانها الفياض درب حياتي، زهرة قلبي التي إن جمعت الزهور فله أشم إلا عبيدها، والتي لو جمعت كل ورود و كتوز العالم هدية لها لما وفيتها حقها ،قرة عيني و حبيبتي أمي الغالية حفظها الله .وإلى التي لم تلدن والتي كانت مثل أمي حفظها الله ورعاها .

إلى الغالي الذي أفنى مع عمره السنيه لنصل لهذا المستوى ،مثلي الأعلى الذي لا يهون على مصاحبتي و يغمرني بخنانه و عطفه و دعمه ،أبي العزيز حفظه الله .

إلى أخوتي قرة عيني أطال الله عمرهم و حفظهم ورفع مع منازلهم في الدنيا و الآخرة مع صغيرهم إلى كبيرهم بالخصوص أيمه . خليل .  
وكل عائلة مكي .

إلى أحمائي : أسامة، ياسر،إسلام ،حسام ،دودو، بلال القرنطية ، أحمد جيزي، لخضر، الطيب ، عصام ، علاء ، عمار ، عقبة ، محمد .كتاردو .حمي لحسه و كل عائلة بودية ، وعائلة بلعلي .

عبد الكريم بولحية. أكرم ، لجيه ،أيمه، أريج .واللكوت الصغير أيمه .

إلى مع كان لي العون والسند راجح .

إلى كل مع كان ربانيا يطلب العلم و يعلمه ويعمل به ويصبر على أذاه .

# باسم

# مقدمة

يعرف عالم اليوم تغيرات سريعة في جميع نواحيه السياسية و الاقتصادية و الاجتماعية ... و التطور الذي مس جميع المجالات، إضافة إلى تنامي وعي الأفراد حيث أصبحت المؤسسات تواجه تحديات مستجدة، تحتم عليها الاهتمام بالمفاهيم الإدارية الحديثة مثل حوكمة المنظمات و إدارة الجودة الشاملة... ، التي لاقت اهتماما كبيرا في الفكر الإداري.

إنها أسباب و دوافع أدت بالمنظمات الحكومية و الخاصة سواء ربحية أو خدمية إلى البحث عن تدابير و إجراءات، للوقوف على التحديات و التطورات المتسارعة لمواكبة متطلبات الحاضر، و محاولة رسم صورة المرحلة القادمة و تحقيق النمو والنجاح و الاستمرار، لذلك كان من الضروري توجيه الاهتمام نحو مصطلح إدارة الجودة الشاملة الذي سيطر على اهتمام الباحثين و المفكرين و الممارسين للوظائف الإدارية خاصة في ثمانينيات القرن الماضي، إلى حد وصفها في مجلة (Businss Work) بأنها موضة تلك الفترة، بحيث أصبح الأخذ بهذا المبدأ ضرورة ذلك أن الدراسات و الأبحاث توصلت إلى نتيجة مفادها، أن المنظمات التي طبقت معايير إدارة الجودة الشاملة انعكس إيجابيا على أداء المنظمة من خلال تحسين معدل الربحية و انخفاض التكاليف و تحسين الأداء و علاقات الموظفين و ارتفاع مستويات الرضا الوظيفي لديهم ، و بوجود المؤشرات التي تبين جدوى إدارة الجودة الشاملة ازدادت أهميتها و سرعة انتشارها.

تبعا للمبررات و الأسباب الأنفة الذكر، أصبح إلزاما على المؤسسات التعليمية الأخذ بنظام إدارة الجودة الشاملة ( جامعات ، مؤسسات تربوية ، مدارس عليا ، معاهد.... الخ ) لأن هيئة الدول على الساحة العالمية تقاس، بمدى قوة إنتاج و تطور و كفاءة مؤسساتها العامة و الخاصة و مستويات النمو و التنمية الشاملة في هذا البلد أو ذلك.

ولا يتأتى ذلك إلا بالاهتمام بالمراحل التعليمية للطالب وخاصة المرحلة الجامعية، نظرا لأهميتها في مختلف دول العالم لأن مخرجات المراحل التعليمية العليا، هي التي تأخذ على عاتقها عبئ التنمية و النهوض بمختلف نواحي الحياة في مجتمعاتنا، مما أصبح ضروريا اعتماد أنضم الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي.

## 1 - أهمية الموضوع :

تكمن أهمية هذا الموضوع في إلقاء الضوء على مفهوم يتسم بالحدثة والجديّة في التعليم العالي منذ ظهوره في الولايات المتحدة الأمريكية وهو مفهوم الجودة الشاملة في التعليم ، وخاصة أن ضمان الجودة في التعليم أصبح وسيلة إلى التأكد من تحقيق النظام التعليمي لأهدافه المرسومة، ومن مصداقية جهود المؤسسات التعليمية وارتباطها برسالتها وغاياتها ، ومن كسب ثقة المستفيدين من الخدمة التعليمية والممولين لها والتأكد من رضاهم عنها . كما تظهر أهمية البحث في ما يلي :

- تحسين وتطوير الهيكل التعليمي الجامعي ليتلاءم مع مفهوم إدارة الجودة الشاملة
- يبرر البحث أهمية مدخل إدارة الجودة الشاملة كأسلوب في تحسين النظام التعليمي الجامعي وتطويره.
- يساهم هذا البحث في تحسين المدخلات التعليمية واستغلالها بشكل يتناسب مع حجم الأهداف والمخرجات المطلوبة من الجامعات.
- إن معرفة المعوقات التي تعوق تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات سيساهم في التشخيص العلمي لجوانب النقص في الجامعات الجزائرية ومنها جامعة المسيلة، وبالتالي وضع الحلول المناسبة لاستكمال تلك الجوانب.
- حداثة موضوع إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاته في الجامعات الجزائرية.
- حاجة الجامعات الجزائرية للأخذ بالأساليب الحديثة في التطوير والإدارة وذلك حتى تتمكن هذه الجامعات من تحقيق مستوى متميز من الأداء وإنجاز أهدافها بمستوى عال من الكفاءة والفاعلية.

## 2 - أسباب اختيار الموضوع:

### أسباب علمية:

إن الملاحظ لسيرة البحث العلمي من حيث كونه الوصفة التي يستند إليها المجتمع بمؤسساته العمومية و مؤسساته الخاصة من جهة و مختلف شرائحه من جهة أخرى يجد أن هذا القطب العظيم قد همشت فوائده وأغراضه التي أنشأ من أجلها، بالمقارنة بما يخصص له من ميزانية معتبرة نجدها تتزايد من سنة إلى أخرى، و من جانب آخر تصرف الدولة الجزائرية الملايير من الدولارات لاستيراد الوصفات الجاهزة من الدول الخارجية رغم ما يتوفر من نتائج البحث العلمي الأصيل النابع من رحم الجامعة الجزائرية، و هذا الوضع الذي يترتب بالبحث العلمي لجعله أداة غير فاعلة تجاه المجتمع أيقض الباحثين و القائمين على الجامعات إلى الدراسات الاستطلاعية التي تحاول رسم خريطة طريق نحو أنجع الطرق و أجود الوسائل الكفيلة باستخلاص الوصفات العلمية النابعة من

عمق ما يعيشه المجتمع وما تعانيه المنظمات من مشكلات، بدلا من استهلاك ما ينتجه الغير من حلول قد لا تتلاءم مع خصوصيات الشعب الجزائري الاجتماعية و الثقافية و الاقتصادية فضلا عن الإمكانيات المتوفرة، و إدارة الجودة الشاملة كأسلوب إداري حديث يحتاج إلى دراسة للوقوف على مدى تطبيق مثل هذا النظام في التعليم العالي.

### أسباب موضوعية :

الإطلاع على موضوع الجودة في بعض الأدبيات و شبكة المعلوماتية عن النتائج التي جنيت من جراء تطبيق هذا الأسلوب الإداري خاصة و أنه يعتبر أحد الأسرار التي جعلت من اليابان يحقق قفزة كبيرة في تطوره في مختلف المجالات إضافة إلى تعلقه المباشر بمنظمة المعايير الدولية ( الإيزو ) ، التي تمنح تأشيرة العالمية للمنتجات أو الخدمات وفق مواصفات علمية دقيقة، إضافة إلى ما حققته بعض الدول العربية من جراء تطبيق أنظمة الجودة الشاملة في جامعاتها على غرار القطاع الاقتصادي و الصناعي، و رغم افتقار الجامعة الجزائرية للبحوث الخاصة بهذا الموضوع في إطار التعليم العالي إلا أن عزم الباحث شجع على رفع التحدي لإنجاز هذا البحث بما فيه من صعوبات.

### 3 - الدراسات السابقة:

تكتسي الدراسات السابقة أهمية بالغة في عملية البحث العلمي ذلك أنها " تفيد الباحث في تحديد وتوجيه وتدعيم مسارات بحثه العلمي ، كما تؤكد له بأنها لم تتطرق للمشكلة التي هو بصدد بحثها من نفس الزاوية، ولا بالمنهج نفسه ، وبالتالي فهي تزود الباحث بالمعايير والمقاييس والمفاهيم الإجرائية والاصطلاحية التي يحتاجها ، وهكذا يستفيد الباحث من إيجابيات مناهجها ويتجنب سلبياتها " <sup>1</sup> من هذا المنطلق أصبح للدراسات السابقة وزنها العلمي والمنهجي في حقل البحوث العلمية ، لاسيما الاجتماعية منها.

وبناء على كل هذا فقد اعتمد الباحث على بعض الدراسات السابقة التي أعطت الدراسة الحالية تصورا منهجيا عاما يساعد الباحث في بلورة ورسم مسار بحثه وهي كالآتي:

يسعد فائزة : "مدى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعة الجزائرية من وجهة نظر الهيئة التدريسية و الإدارية ، دراسة ميدانية في جامعة" فرحات عباس " سطيف. " 2007.

وقد هدفت الدراسة إلى الوقوف على مستوى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعة المذكورة و كذا مقارنة مستويات تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة وفقا لمتغيرات ( الجنس، الخبرة، المؤهل العلمي، الكلية، التسلسل

1 فضيل دليو وآخرون : أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية ، منشورات جامعة منتوري قسنطينة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1999 . ص 104.

الوظيفي). و قد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المقارن لمحاولة إبراز مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة " فرحات عباس " و محاولة الكشف عن الاختلافات في مستوى التطبيق حسب المتغيرات الديموغرافية السالفة الذكر . و قد تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس العاملين في جامعة " فرحات عباس " المقدر عددهم ب (1014) عضو هيئة تدريس إضافة إلى الهيئة الإدارية ذات التسلسل الوظيفي و المقدر عددهم ب (42) إداري و قامت الباحثة بانتقاء عينة الدراسة بالمعينة الاحتمالية الطبقية بنسبة (10%) حسب الشروط الإجرائية لروسكو فتحصلت على عينة قدرت ب(103) عضو هيئة تدريس و(42) إداري . و قامت الباحثة باستخدام مقياس الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي للنعمان الموسوي ( 2003 ) و يهدف هذا المقياس إلى قياس مدى تحقق عناصر الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي و بالتالي التعرف على مواطن القوة و الضعف في أدائها و العمل على اتخاذ الإجراءات اللازمة، و بعد فرز فقرات المقياس تم دمجها في أربع مجالات هي:

1-تهيئة متطلبات الجودة في التعليم العالي.

2-متابعة عملية التعليم و التعلم و تطويرها.

3-تطوير القوى البشرية.

4-اتخاذ القرار و خدمة المجتمع.

وقد شملت استمارة الباحثة (40) فقرة، و بعد التأكد من صدق الأداة و ثباتها أجرت الباحثة الدراسة الميدانية و استخدمت الأساليب الإحصائية ( النسب المئوية، مربع كاي) لتفريغ البيانات و تحليل النتائج و مناقشتها في ضوء الفرضيات و أسفرت الدراسة على النتائج التالية:

أن مستوى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في جامعة " فرحات عباس "متوسطة بنسبة (39.31%) على مجال تهيئة متطلبات الجودة، و كان مستوى تطبيق مجال متابعة العملية التعليمية و تطويرها قليلة بنسبة (72.53%)، أما بالنسبة لمجال تطوير القرى البشرية فكان مستوى التطبيق قليل بنسبة (82.07%) و مجال اتخاذ القرار و خدمة المجتمع فكان مستوى التطبيق بنسبة (58.27%) و بناء على هذه النتائج أفادت الباحثة أن جامعة " فرحات عباس " تطبق معايير إدارة الجودة الشاملة بمستوى قليل بنسبة (56.32%).

دراسة حامد محمد علي ( 2007 ) : تأتي هذه الدراسة لاقتراح معايير للجودة التعليمية في ضوء معايير بالدريج

للجودة الشاملة في مدارس التعليم العام بالمملكة ، حيث هدفت هذه الدراسة إلى معرفة درجة أهمية و إمكانية

تطبيق المعايير المقترحة لتحقيق الجودة التعليمية بمدارس التعليم العام بالمملكة، ولتحقيق أهداف الدراسة قام

الباحث ببناء استبيان مكون من سبعة مجالات هي: معيار جودة القيادة المدرسية ، معيار جودة تقنية المعلومات

معيار جودة التخطيط المدرسي ، معيار جودة إدارة الموارد البشرية المدرسية معيار جودة العمليات ، معيار جودة المخرجات و معيار جودة رضا المتجمع و مؤسسات التعليم المختلفة و سوق العمل ، حيث وزع هذا الإستبيان على جميع مشرفي الإدارات المدرسية بإدارات التربية و التعليم بالمملكة العربية السعودية .

لقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة أهمية تطبيق المعايير المقترحة لتحقيق الجودة التعليمية بمدارس التعليم العام بالمملكة كانت بدرجة مهم جدا و درجة إمكانية تطبيق هذه المعايير كانت بدرجة كبيرة ، و حسب الباحث فإنه رغم ارتفاع درجة أهمية و إمكانية تطبيق هذه المعايير في مدارس التعليم العام إلا أن بعض الدراسات أشارت إلى وجود عوائق تحول دون تحقيق الجودة في التعليم العام السعودي و مع هذا فإن الباحث يرى أن تطبيق المعايير المقترحة في المدارس سوف يجد من هذه المعوقات و بالتالي يصبح تحقيق الجودة التعليمية في المدارس السعودية أمرا ممكنا .

دراسة " بن حميدة محمد ": وهي رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية من جامعة أبي بكر بلقايد بتلمسان تحت إشراف السيد بندي عبد الله عبد السلام بعنوان " المتطلبات الجديدة لإدارة الجودة الشاملة و تنافسية المؤسسة " للسنة الجامعية 2009/2008م.

والتي تمحورت إشكاليته حول " ما مدى إمكانية تطبيق الأدوات الجديدة لإدارة الجودة بالمؤسسة محل الدراسة كعينة للمؤسسة الجزائرية ؟ " مع العلم أن دراسة الحالة تمت في مؤسسة الاسمنت بسعيدة باعتبار أن هذا القطاع من القطاعات التي تعرف منافسة شديدة مما يحتم على المؤسسة تبني مدخل إدارة الجودة الشاملة لحجز حصتها في السوق.

إن الهدف من هذه الدراسة هو إظهار كفاءة الأساليب الجديدة المفروضة بسبب الانفتاح العالمي والاقتصادي الكبير وزيادة حدة المنافسة بين المؤسسات والشركات المختلفة للحصول على أكبر حصة من الأسواق المحلية والعالمية وبما أن هذه الحصة تحددها مدى جودة ونوعية المنتجات التي تنتجها هذه المؤسسات فإن هذا أدى إلى تطوير وخلق أساليب جديدة في سبيل إنتاج منتجات ذات جودة عالية ومحاوله إرضاء أكبر عدد ممكن من الزبائن، والضبط الإحصائي للجودة هو من أهم الأساليب والطرق في إطار السعي وراء تحقيق الجودة والرفع من القدرة التنافسية، وبات نجاحها مرتبنا بمدى نجاعة وفعالية تطبيق هذه الأساليب .

أطروحة دكتوراه ل: قوي بوحنية: إدارة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي في ظل المتغيرات العالمية المعاصرة - حالة الأستاذ الجامعي الجزائري - بكلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر. 2007/2006م.

تناول الباحث في دراسته إشكالية مدى مساهمة العوامل الدولية والداخلية في التأثير على فعالية إدارة الموارد البشرية في الجامعات الجزائرية بشكل عام، وعلى أداء أساتذة التعليم العالي في الجزائر بوجه خاص، ووقف الباحث في دراسته على حقيقة مفادها أن الأوضاع الداخلية للبيئة الجامعية الجزائرية تتميز بالأداء الروتيني وعدم تحقيق الأهداف، ونقص الكفاءة والفعالية، كما أن السياسة الجزائرية للتعليم العالي تتركز على التوسيع الكمي الذي لم يرافقه تطور في مستوى النوعية، وخلصت الدراسة إلى أن الجامعات الجزائرية في حاجة ماسة إلى إعادة ترتيب كلي يعلن الالتزام بالجودة التعليمية والإتقان التدريسي والتحديث المتخصص الذي يشرك جميع الفئات التعليمية بشكل شفاف حتى يتسنى لهذه الجامعات أن تكون بمثابة نواة حضارية تشكل النخب العقلية وتساهم في إمداد الصناعات بالمعرفة الفنية والدارية القائمة على الجودة.

دراسة محمد سعيد الطاهر "الجودة في التعليم العالي: رؤية وأبعاد، إشارة إلى جامعة النيلين، المقدمة إلى المؤتمر العربي الأول: الجامعات العربية التحديات والآفاق، الرباط 9-13 ديسمبر 2007 .

هدفت هذه الدراسة إلى طرح ومناقشة مفاهيم الجودة عبر تطوراتها الجارية، وبيان الأدوات والأساليب وصولاً إلى مفهوم واقعي يتلاءم ويتوافق مع تحديات مؤسسات التعليم العالي، كما حاول الباحث الوصول إلى آلية إدارية لضبط الجودة الشاملة بجامعة النيلين ومتطلبات تحقيق معاييرها، وتوصل إلى مجموعة من النتائج تلخص في إمكانية تحقيق الجامعة وتطبيقها لمعايير ضبط الجودة، إضافة إلى مختلف معوقات هذا التطبيق. وتمثلت أهم التوصيات التي جاءت بها الدراسة في ضرورة حشد وتحفيز كافة الطاقات وتنسيقها، بخلق بيئة ملائمة لعمل الفريق الواحد حتى يتسنى للجامعة أن تحقق أهدافها وتنجز رسالتها وتقدم خدمات تعليمية ذات جودة متميزة.

دراسة لقرط علي: رسالة ماجستير بعنوان "إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر، المبررات و المتطلبات الأساسية، دراسة ميدانية بكلية الآداب و العلوم الإنسانية جامعة الحاج لخضر باتنة 2009".

و هدفت الدراسة إلى الإطلاع على مدى توافر الإمكانية المادية و المعنوية ومدى توافر متطلبات تطبيق إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة في الكلية المذكورة، و كذلك هدفت الدراسة إلى معرفة مدى اختلاف مستويات

إدراك الهيئة التدريسية و الإدارية حسب متغيرات الجنس و العمر، المؤهل العلمي، الرتبة، سنوات الخبرة، الوظيفة و التخصص لمبررات و متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي.

#### مناقشة الدراسات السابقة

هناك بعض الفوائد المستخلصة من الدراسات السابقة أهمها ما يلي :

- توصلت نتائج كافة الدراسات العربية إلى أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في العملية التعليمية.
- أكدت الدراسات والبحوث التي أجريت في مجال إدارة الجودة الشاملة في العملية التعليمية التعليمية على الاستمرار في تطبيق هذا الأسلوب الإداري لما له من فائدة تعود على الجامعة والمجتمع على حد سواء.
- أكدت الدراسات والبحوث التي أجريت في مجال إدارة الجودة الشاملة في العملية التعليمية، أن تطبيق هذا المجال الإداري يستوجب تهيئة المناخ والبيئة الملائمة لهذا التطبيق، مع تجنب مجموعة من المعوقات التي من شأنها عرقلة، وهو ما يعود بالفائدة على المؤسسة التعليمية والمجتمع ككل.
- ركزت معظم الدراسات السابقة في هذا المجال على واقع إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية.

#### 4 - إشكالية الدراسة:

إن ما عرفته منظومة التعليم العالي في الجزائر من تطور كمي هائل تبينه مؤشرات عدة منها " تطور الشبكة الجامعية (92) مؤسسة جامعية موزعة على (48) ولاية، و تزايد عدد الأساتذة ما يزيد عن (47000) أستاذ وتعداد الطلبة ما يقارب (1.300.000) طالب، من بينهم (60617) مسجل في الماجستير و الدكتوراه وتخرج أكثر من مليون إطار منذ الاستقلال.<sup>1</sup>

إن مثل هذا "التطور السريع ما كان له أن يحدث دون أن تتولد عنه عدة نقائص و اختلالات والتي مردها أساسا إلى " الضغط الاجتماعي المتزايد على التعليم العالي ، ولقد أدى تراكم هذه الاختلالات عبر السنين إلى جعل الجامعة الجزائرية غير مواكبة، بالقدر الكافي للتحويلات العميقة التي عرفتها البلاد على الأصعدة الاقتصادية و الاجتماعية و كذا السياسية و الثقافية .و" تترجم عدم الموائمة هذه في عجز نظام التعليم العالي القديم على الاستجابة بفعالية للتحديات الكبرى التي يفرضها التطور غير المسبوق في العلوم و التكنولوجيات، و

1 وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر 1962-2012. للمزيد أنظر: الموقع الرسمي لوزارة التعليم العالي والبحث

تلك التي نجمت عن عولمة الاقتصاد و عن بزوغ مجتمع المعلومات و بروز المهن الجديدة فضلا عن التحديات المتمثلة في عولمة منظومات التعليم العالي .

و بناء على هذا فقد تمحورت إشكالية الدراسة في استقصاء موضوع الجودة الشاملة في التعليم العالي بالجزائر وإدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي تناوّلها العديد من الباحثين في الكثير من الدول الأجنبية و العربية، وذلك من جوانب عدة كمفاهيمها الأساسية، وإمكانية قياسها حسب المعايير العالمية المعتمدة، و معوقات تطبيقها، و الركائز التي تبنى عليها، إلا أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة بمنظومة التعليم العالي بالجزائر كأسلوب إداري ما يزال غير متداول بشكل عملي، إلا ما يتلقاه الطلبة من أساتذتهم ببعض الجامعات في شكله النظري البحت، لذا اقتصر على دراسة أحد الجوانب المهمة في إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي و الذي يعتقد أنه الجانب الأولى بالدراسة قبل الخوض في الجوانب الأخرى، حيث أخذت على عاتقي، إجراء هذا البحث الاستطلاعي و الذي سيستكشف فيه المبررات الفعلية التي تستدعي اقتراح تبني مثل هذا الأسلوب الجديد في إدارة التعليم العالي، وكذلك الوقوف على مدى توفر المتطلبات الأساسية لتحقيق الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي حسبما يراه أعضاء هيئة التدريس واستنادا إلى بعض الدراسات الميدانية السابقة التي أجريت في بعض الدول العربية، والأطر النظرية المتعلقة بموضوع إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، و قد عازمت على إجراء البحث في إحدى كليات جامعة مُجَّد بوضياف بالمسيلة ، ألا وهي كلية الحقوق والعلوم السياسية باعتبارها تعكس أوضاعا مماثلة لباقي كليات الجامعة، و منه أوضاع أغلب الجامعات في القطر الجزائري. و بالتحديد تبلور إشكالية البحث فيما يلي :

**هل كان لجوء الجامعة الجزائرية إلى هذا النظام مبنيا على أسس سليمة ؟**

ومن هذه الإشكالية يكمن طرح التساؤلات التالية :

- 1 - هل توجد مبررات كافية لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بكلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة مُجَّد بوضياف بالمسيلة ؟ وهل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر الهيئة التدريسية و الإدارية تعزى لمتغير الجنس والترتبة العلمية ؟
- 2 - هل تتوفر المتطلبات الأساسية لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بكلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة مُجَّد بوضياف بالمسيلة ؟ توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر الهيئة التدريسية و الإدارية تعزى لمتغير الجنس والترتبة العلمية ؟

## 5 - فرضيات الدراسة :

## الفرضية العامة :

إن لجوء الجامعات لنظام إدارة الجودة لم يكن اعتباطيا بل كان لتوفر مجموعة من المبررات وتوفر المتطلبات الأساسية لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بالجامعات.

1 - توجد مبررات كافية لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بكلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة مُجَّد

بوضياف بالمسيلة، ولا تختلف مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بكلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة مُجَّد بوضياف - المسيلة من وجهة نظر الهيئة التدريسية حسب متغير الجنس والرتبة.

2 - تتوفر المتطلبات الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بكلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة مُجَّد

بوضياف - المسيلة، ولا تختلف متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بكلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة مُجَّد بوضياف - المسيلة من وجهة نظر الهيئة التدريسية حسب متغير الجنس والرتبة.

## 6 - مصطلحات الدراسة :

## الجودة:

الجودة كمصطلح ( Qualité ) كلمة مشتقة من الكلمة اللاتينية (Qualities) التي يقصد بها " طبيعة الشيء ودرجة صلاحه "1، وهي لا تعني الأفضل أو الأحسن دوما، وإنما هي مفهوم نسبي يختلف النظر له باختلاف جهة الاستفادة منه سواء كان (لربون، المصمم، المجتمع ، المؤسسة .. الخ )

## إدارة الجودة الشاملة:

لقد شاع في وقتنا هذا استخدام مصطلح " إدارة الجودة الشاملة " كبديل لمصطلحات قديمة تعبر عن المعنى نفسه مثل " الضبط الشامل للجودة" ، و لعل مصطلح "إدارة الجودة الشاملة " يوحي بأن ثمرات نشاط الجودة من زيادة في الربحية و زيادة في إرضاء المستهلك تتحقق نتيجة الإدارة الجيدة الشاملة لهذا النشاط، و كلمة شاملة تعني أنها مسئولية الجميع، و تمثل الإدارة الشاملة للجودة إستراتيجية ممتازة لتحقيق تنافسي أفضل ، إذ أنها توفر الأساليب و الأدوات لهذا الوضع التنافسي، فإدارة الجودة تنمي المهارات و تنمي . المعرفة لجميع مستويات الإدارة، كما أنها تركز دائما على إجراء تحسين مستمر في الجودة<sup>2</sup>، و تنظر نظرة بعيدة المدى إلى رغبات المستهلك و التغيرات و التطورات التي تطرأ عليه.

1 سامي سلطاني عريفج ، الجامعة والبحث العلمي، ط1 ، دار الفكر ، عمان، 2001ص 50.

2 سعاد بسيوني عبد النبي، بحوث ودراسات في نظم التعليم، مكتبة زهراء الشرق، القاهرة، 2001 ، ص25

**الإدارة :** تعني التطوير والحفاظة على إمكانية المنظمة من أجل تحسين الجودة بشكل مستمر.

**الجودة :** تعني الوفاء بمتطلبات المستفيد.

**الشاملة :** تتضمن تطبيق مبدأ البحث عن الجودة في أي مظهر من مظاهر العمل بدأ من التعرف على إحتياجات المستفيد وانتهاء بتقييم ما إذا كان المستفيد راض عن الخدمات أو المنتجات المقدمة له.

و من التعريفين السابقين يمكن أن نصوغ تعريف مصطلح الجودة الشاملة بأنها : التطوير و التحسين المستمرين للعمليات الإدارية وذلك بمراجعتها وتحليلها والبحث عن الوسائل والطرق لرفع مستوى الأداء وتقليل الوقت لإنجازها، وذلك لتخفيض التكلفة ورفع مستوى الجودة ، مستنديين في جميع مراحل التطوير على متطلبات واحتياجات المستفيد لتحقيق رضاه.

### الجودة الشاملة في التعليم:

يعرف رودز (Rhodes) الجودة الشاملة في التربية بأنها " عملية إدارية تركز على مجموعة من القيم وتستمد طاقة حركتها من المعلومات التي توظف مواهب العاملين وتستثمر قدراتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم على نحو إبداعي لضمان تحقيق التحسين المستمر للمؤسسة . " ويعرفها أحمد درياس بأنها " أسلوب تطوير شامل و مستمر في الأداء يشمل كافة مجالات العمل التعليمي ، فهي عملية إدارية تحقق أهداف كل من سوق العمل و الطلاب ، أي أنها تشمل جميع وظائف و نشاطات المؤسسة التعليمية ليس فقط في إنتاج الخدمة ، و لكن في توصيلها ، الأمر الذي ينطوي حتما على تحقيق رضا الطلاب ، وزيادة ثقتهم ، و تحسين مركز المؤسسة التعليمية محليا و عالميا ، و زيادة نصيبها في سوق العمل " ، ومن هذين التعريفين يستخلص الباحث معنى المصطلح على أنه :عملية إدارية لتطوير مستمر وشامل يقوم على الجهد الجماعي و روح في كافة مراحل التعامل مع الطالب منذ الالتحاق بالمؤسسة التعليمية ومرورا بعمليات التعليم و التدريب و الخدمة ، و حتى التقديم إلى ممثلي سوق العمل و كذا متابعة قبول ورضا هذا السوق عن الخريج.

**مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي:** و هي الدواعي الداخلية و الإقليمية و العالمية الحقيقية للإقبال على تبني تطبيق إدارة الجودة الشاملة، من أجل الحفاظة على استمرار مؤسسات التعليم العالي والاطمئنان على تطويرها وقدرتها على مواجهة التحديات.

**متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي:** إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي يستلزم عددًا من الأسس و الشروط التي من خلالها يمكن تطوير مبادئ الجودة الشاملة بما يناسب التعليم الجامعي، و منه فإن هذه المتطلبات هي مجموعة الشروط الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي و

التي استخلصها الباحث من عدد من الأدبيات الغربية و العربية و التي اتفقت كلها على أنها تشكل أرضية صالحة للتطبيق.

**التعليم العالي بالجزائر:** و هو أحد القطاعات الهامة في الجمهورية الجزائرية، و يضم مؤسسات عمومية ذات طابع إداري تعرف بالمؤسسات الجامعية، و هي تساهم في تعميم و نشر المعارف و إعدادها و تطويرها، و تكوين الإطارات اللازمة لتنمية البلاد. و تتوفر الشبكة الجامعية على أربع أنواع من المراكز: الجامعات، المراكز الجامعية، معاهد التعليم و التكوين العالي، المعاهد الوطنية و المعاهد العليا، فهي مركز للتعليم و التكوين و مصدر للعديد من الفروع العلمية.

## الفصل الأول:

### الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

تمهيد:

المبحث الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي و أهم المفكرين.

المطلب الأول: تعريف الجودة الشاملة في التعليم العالي.

المطلب الثاني: أهم الرواد في إدارة الجودة الشاملة و مراحل تطورها.

المبحث الثاني: مبررات و فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.

المطلب الأول: مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.

المطلب الثاني: فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.

المبحث الثالث: متطلبات و مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.

المطلب الأول: متطلبات إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي .

المطلب الثاني: مبادئ إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي.

المبحث الرابع: أساليب و مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.

المطلب الأول: أساليب إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.

المطلب الثاني: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.

المبحث الخامس: تطبيق نظام إدارة الجودة ( الايزو ) في التعليم العالي .

المطلب الأول: تعريف سلسلة المواصفات ISO 9000 .

المطلب الثاني : علاقة الجودة بنظام الإيزو ISO9000 في التعليم.

المطلب الثالث: سلسلة مواصفات الإيزو في التعليم العالي

المطلب الرابع : كيفية تنفيذ وتطبيق الإيزو في التعليم العالي.

خلاصة الفصل.

### تمهيد

إن التحولات و المتغيرات السياسية و الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية في عالم اليوم جعلت من اعتماد أنظمة الجودة في مختلف المنظمات فيما تقدمه من خدمات و منتجات.

تعتبر إدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارية حديثة تركز على عدة مفاهيم و الفلسفية الإدارية، و التي تستند على الربط بين الوسائل الإدارية و القدرات و المواهب الابتكارية و الفنية، من اجل تطوير و تحسين الأداء الفردي و الجماعي الذي ينتج عنه الارتقاء و التطوير من مستوى أداء المنظمات و تحقيق الجودة في المنتج، حيث ظهر أول تطبيق للجودة الشاملة في القطاع الصناعي، مما أدى إلى تحقيق نجاحات كبيرة من التحسين من نوعية المنتج و تحقيق معدلات ربحية كبيرة و انخفاض تكاليف الإنتاج إضافة إلى تحسين مستوى الرضا الوظيفي و الأداء.

أدت تلك النجاحات الباهرة بالمؤسسات و المنظمات الخدمية في كل من اليابان و بريطانيا و الولايات المتحدة الأمريكية، إلى اعتماد و تطبيق استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة بغية الوصول إلى أعلى مستوى في تلبية رغبات و تطلعات المستفيدين من هاته الخدمات، و أهم تلك المؤسسات بدون شك هي المؤسسات التعليمية و التربوية، و ذلك ما دفع بالعديد من الدول النامية إلى انتهاج سبل تطبيقها في محاولة لمسايرة التطورات العالمية و إضفاء الميزة التنافسية لمؤسساتها في الأسواق الداخلية و الدولية.

المبحث الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي و أهم المفكرين.

قبل الخوض التعريفات الخاصة بإدارة الجودة الشاملة سنقدم شرح لكل المفردات المكونة للمصطلح، حيث يعبر كل منها على :

**إدارة:** وهي التركيز على تطبيق العاملين للنشاط بما يمكنهم من توفير الجودة المطلوبة للزبون، و يساعد المدراء على فهم العمليات التي يقومون بها و كيفية تحقيق التفاعل مع الآخرين من اجل تحقيق النجاح التام، يستدعي ذلك الاستعانة بأدوات و تقنيات إدارة الجودة الشاملة لتقديم السلع و الخدمات التي تلبي رغبات الزبون.

**الجودة:** جاء في المعجم الوسيط أن الجودة تعني كون الشيء جيدا ، وفعلها الثلاثي جاد وأشار ابن منظور في لسان العرب أن الجيد : نقيض الرديء ، وجاد الشيء جودة ، وجودة : أي صار جيدا ، وقد جاد جوده وأجاد أي أتى بالجيد من القول والفعل . و الجودة كما هي في قاموس أكسفورد تعني "الدرجة العالية من النوعية أو القيمة".<sup>1</sup>

**الشاملة:** أي أنها ( الجودة ) تشمل كافة مراحل عملية الإنتاج، و جميع جوانب العمل و النشاط و اندماج كافة موظفي المنظمة.<sup>2</sup>

**المطلب الأول: تعريف الجودة الشاملة في التعليم العالي.**

**أولا: تعريف إدارة الجودة الشاملة.**

تعددت التعاريف لمصطلح الجودة الشاملة، فأختلف الباحثون و المنظرون في عدة جوانب و اتفقوا في جوانب أخرى من هذا المفهوم ومن هذه التعاريف ما يلي:

عرف ابن منظور في معجمه لسان العرب كلمة الجودة بأن أصلها " جود " والجيد نقيض الرديء، وجاد الشيء جوده وجوده أي صار جيدا، وأحدث الشيء فجاد والتجويد مثله وقد جاد جوده وأجاد أي أتى بالجيد من القول والفعل.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عابدي عبد العظيم ، تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية تخصص: سياسة عامة جامعة محمد خيضر بسكرة.2014.ص5.

<sup>2</sup> محمد عبد الوهاب العزاوي .إدارة الجودة الشاملة، جامعة الإسرائ.عمان 2004 .، ص33.

<sup>3</sup> ابن منظور، معجم لسان العرب .الجزء الثاني ، دار المعارف ، القاهرة، 1984 .ص72 .

## الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

يعرفها كل من المعهد الأمريكي للمنظمات Ihstite American Natihal Standards و المعهد الأمريكي للجودة (ASQ) American Society For Quality: بأنها " كلية أو شمول السمات و الخواص للمنتج أو الخدمة التي تحمل مقدراتها على تحقيق احتياجات معينة".<sup>1</sup>

وتعرف كذلك ثورة ثقافية في الطريقة التي تعمل التي تعمل وتفكر بها الإدارة حول تحسين الجودة، كمدخل يعبر عن مزيد من الإحساس المشترك في ممارسات الإدارة.<sup>2</sup>

كما عرفها جوزيف جابل ونسكي Jablonski بأنها " شكل تعاوني لأداء الأعمال بتحريك المواهب و القدرات لكل من العاملين و الإدارة، لتحسين الإنتاجية و الجودة بشكل مستمر مستخدمة فرق عمل، من خلال المقومات الأساسية الثلاثة في المؤسسة وهي: الاشتراك في الإدارة، التحسين المستمر للعمليات، استخدام فرق العمل"<sup>3</sup>

أما بنهاردت Benhardt: فيعرفها بأنها " خلق ثقافة متميزة في مستوى الأداء، حيث يكافح المديرون و الموظفون باستمرار من اجل تحقيق توقعات و رغبات المستفيد من السلعة، و التأكيد على أداء العمل بالشكل الصحيح من المرة الأولى بأقصى درجة من الفعالية و في اقصر وقت ممكن"<sup>4</sup>.

أما توفيق فيعرفها بأنها " شكل تعاوني لإنجاز الأعمال يعتمد على القدرات و المواهب المشتركة لكل من الإدارة والعاملين بهدف تحسين الجودة و زيادة الإنتاجية بصفة مستمرة من خلال فرق العمل"<sup>5</sup>.

و يرى أحمد درباس أن إدارة الجودة الشاملة تمثل إستراتيجية تنظيمية يصار إلى تطبيقها في مختلف المستويات على نحو شمولي، إذ يصبح تحقيق الجودة عملية يلتزم بها الجميع بشكل مستمر، و هذا يقودنا إلى تصور البعد الثالث في

1 جيمس ايفان و جيمس دين .الجودة الشاملة: الإدارة و التنظيم و الإستراتيجية، ترجمة سرور إبراهيم سرور .الرياض، دار المريخ للنشر .ص 31-32 .

2 علوان الميحاوي نايف ، إدارة الجودة في الخدمات ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان ، 2006.ص144.

3 Jablonski. Implementing Total Quality Management, An Overview. San Diego, pfeiffer & Company 1991.PG 26

4 فواز التميمي و احمد الخطيب .إدارة الجودة الشاملة و متطلبات التأهيل للابزو 9001 .عالم الكتاب الحديث :عمان.2004،ص 22.

5 خالد احمد الصرايرة و لبللى العساف .إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بين النظري و التطبيق، جامعة عمان العربية .للدراست العليا .الأردن . 2008. ص09.

## الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

المصطلح و هو الشمولية و التي تعني أن الكل، سواء من داخل التنظيم أو من خارجه، يتعاونون و لا بد من تضافر جهودهم للوصول إلى الجودة المبتغاة.<sup>1</sup>

ثانيا : تعريف إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي .

تعرف كعملية تخطيط وتنظيم وتنفيذ ومتابعة العملية التعليمية وفق نظم محددة وموائيق تقود إلى تحقيق رسالة الجامعة.<sup>2</sup>

وتعرف أنها فلسفة إدارية لقيادات الجامعة تركز على إشباع حاجات الطلاب والمستفيدين ، وتحقق نمو الجامعة ووصولها إلى أهدافها وتضمن لها الفعالية العظمي، والكفاءة المرتفعة في الحقل المعرفي والبحثي ، بما يؤدي في النهاية إلى التفوق والتميز.

في حين عرفتها كلية ريوسلادو Riosa pado college : بأنها" العملية التي يمكن من خلالها رفع مستوى المعلمين و النظام و الكلية، في ضوء توقعات الطلاب من خلال عملية متقنة البناء لحل المشكلات ويستطيع المعلمون و الطلاب تطوير جودة التعليم".<sup>3</sup>

وتعرف أنها نظام يتم من خلاله تفاعل المدخلات، وهي الأفراد والأساليب والأجهزة لتحقيق مستوى عال من الجودة حيث يقوم العاملون بالاشتراك بصورة فاعلة في العملية التعليمية ، والتركيز على التحسن المستمر لجودة المخرجات لإرضاء المستفيدين أما المدخلات فتتكون من المناهج الدراسية والمستلزمات المادية والإفراد ، سواء كانوا طلبة أم موظفين أم أعضاء هيئة تدريس أم إدارة أما المخرجات فتتمثل في الكوادر المتخصصة من الخريجين والمستفيد من نظام التعليم فهي مختلف مؤسسات المجتمع التي تقوم بتوظيف هؤلاء الخريجين .<sup>4</sup>

1 أحمد درباس سعيد: إدارة الجودة الكلية-مفهومها و تطبيقاتها التربوية و إمكانية الاستفادة منها في القطاع التعليمي السعودي-مجلة رسالة الخليج العربي، العدد50. 1994. ص22.

2 أشرف السعيد ، أحمد مجّد ، الجودة الشاملة والمؤشرات في التعليم الجامعي ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، 2007 ، ص 130 .

3 مهدي السامرائي.إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي و الخدمي، دار جرير .عمان. 2006. ، ص 37 .

4 احمد عوض الترتوري،أغادير عرفات جويحان: إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات ، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، 2003 . ص 76 .

## الفصل الأول : الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

يعرفها رودز بأنها " عملية إدارية إستراتيجية تتركز على مجموعة من القيم، تستمد طاقة حركتها من المعلومات التي تتمكن في إطارها من توظيف مواهب العاملين و استثمار قدراتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم، على نحو إبداعي لتحقيق التحسين المستمر.<sup>1</sup>

وتعرف الجودة في التعليم بصفة عامة بأنها " ترجمة احتياجات توقعات الطلاب إلي خصائص محددة تكون أساسًا . لتعميم الخدمة التعليمية وتقديمها للطلاب بما يوافق تطلعاتهم.<sup>2</sup>

ويمكن تحديد أهم المفاهيم في إدارة الجودة الشاملة في الجامعات بما يلي :

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

2. **العملية التعليمية** : وتشمل السياسات والمناهج والمراحل والحاجات الذاتية التي تستخدم في تحقيق العمليات العلمية والبحث بصورة متميزة داخل الجامعة وخارجها .

3. **الهيكل الجامعي**: ويشمل البناء الإداري والتنظيمي للجامعة الذي يخدم أهداف الجامعة ووظائفها.

4. **الأساليب** : وهي مجموعة المناهج النظامية والأساليب المعرفية والتكنولوجية المتعلقة بها الضرورية للوظيفة التعليمية.

ويتبين لنا مما سبق أن إدارة الجودة الشاملة هي عبارة عن ثقافة جديدة يجب أن تتبناها الجامعات وهي تهتم بالعناصر التالية :

1. التركيز على الطلاب والمستفيدين واحتياجاتهم .

2. اعتبار الجودة جزء رئيسي من إستراتيجية الجامعة .

3. التركيز على مشاركة العاملين والمديرين ، وتقوية الطاقات والإمكانات لتنفيذ معدلات الجودة العالية .

4. التركيز على الاستمرارية في التحسين .

5. اعتبار كل فرد في الجامعة أو الكلية مسؤولاً عن الجودة .

1 نفس المرجع ص77.

2 الرشيد مجد، الجودة الشاملة في التعليم - المعلم ، مجلة تربوية ثقافية جامعية، جامعة الملك سعود . 1995. ص 4-5.

## الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

6. شمولية العمليات والأنشطة التي تطور وتغير ثقافة الجامعة لتركز على جميع جوانب الجودة عبر عناصرها المختلفة<sup>1</sup>.

وهنا يمكن النظر إلى إدارة الجودة الشاملة على أنها نظام يتم من خلاله تفاعل المدخلات وهي الأفراد والأساليب والسياسات والأجهزة لتحقيق مستوى عال من الجودة حيث يقوم العاملون بالاشتراك بصورة فاعلة في العملية التعليمية، والتركيز على التحسين المستمر لجودة المخرجات لإرضاء المستفيدين وحسب هذا التعريف فإن مدخلات النظام التعليمي الجامعي تتكون من المناهج التدريسية والمستلزمات المادية والأفراد ( أعضاء هيئة التدريس، الطلبة، والموظفون ) والإدارة الجامعية، والتي يتم تحويلها من خلال العملية التعليمية إلى مجموعة من المخرجات التي تمثل الكوادر المتخصصة من الخريجين، وأما المستفيدون من نظام التعليم فهم مختلف مؤسسات المجتمع التي تقوم بتوظيف هؤلاء الخريجين.



شكل رقم(01): أهم المفاهيم في إدارة الجودة الشاملة في الجامعات<sup>2</sup>

في هذا الشأن يمكن القول بأن إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي تقوم على فلسفة إدارية تعمل بجهد و تطوير مستمر لتحقيق الرضا و الاقتناع بنوعية الخدمات، سواء بالنسبة للعاملين أو الطالب الذي يعد الهدف الرئيسي لإستراتيجية الجودة الشاملة في المؤسسة التعليمية.

1 احمد عوض الترتوري وأغادير عرفات جويحان.:مرجع سابق، ص ص 77-78.

2 مرجع نفسه: ص 78.

## الفصل الأول : الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

قطاع الصناعة	قطاع التعليم	
المنتج	سلع / خدمات	زيادة المعرفة والكفاءة اكتساب المهارات / تطوير الشخصية
الزبون	المشترى/ المستخدم النهائي للسلعة أو الخدمة	الطالب / ذوو الطالب/سوق العمل المؤسسات العامة والخاصة /المجتمع
المواد الخام	مواد أولية / قطع الغيار معدات / آلات	الطالب الجديد / الكتب/ وسائل الإيضاح معدات/فصول/معامل
العاملون	المنتجين / الفنيين / المهندسين	المدرسين/ الموظفين
فحص الجودة	الكشف/القياسات/الاختبارات/التحليل	الامتحانات / ورقات البحوث/ عمليات التقييم الفصلي/التقارير والفروض المنزلية
العمليات الإنتاجية	التجميع / التركيب/ التصنيع/ اللحام/ القطع/ التحويل / المعالجة	التدريس / التدريب / التلقين / التوجيه
التصميم	تصميم السلعة / الخدمة	تصميم المناهج / تصميم الكتب والمراجع / تصميم الامتحانات

### جدول رقم (01): مقارنة بين بعض المفاهيم في قطاع الصناعة وقطاع التعليم<sup>1</sup>

المطلب الثاني : أهم الرواد في إدارة الجودة الشاملة و مراحل تطورها.

أولا : رواد إدارة الجودة الشاملة.

يرجع الكثير من الفضل في إحداث التغيير للفلسفة الإدارية التقليدية و تطويرها، يعود إلى العلماء و المفكرين في هذا الحقل و من أهمهم نذكر:

#### 1. ادوارد ديمينغ : (Edward Deming)

ولد ديمينغ سنة 1900، بدا حياته في أمريكا حيث تخصص في علم الإحصاء و قدم إسهاماته الهامة في إدارة الجودة الشاملة التي قوبلت بالرفض في الولايات المتحدة، و اعتبرت أفكاره عودة إلى الوراء، مما أدى إلى الإحباط لدى الكثير من المفكرين الذين انتقلوا إلى اليابان، هناك شرع ادوارد بتجسيد نظريته و أفكاره التي لاقت نجاحا باهرا و نتج عنها ازدهار الاقتصاد الياباني، حيث منح الوسام الإمبراطوري، بحيث قدم ديمينغ أربع عشرة مبدأ لإدارة الجودة هي<sup>2</sup> :

1 يزيد قادة، واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائرية دراسة تطبيقية على متوسطات ولاية سعيدة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة تلمسان ، الجزائر ، 2002، ص 50.  
2 لويد دوينز وكليز كراوفورد ماسون، إدارة الجودة :التقدم و الحكمة و فلسفة ديمينغ، ترجمة :حسين عبد الواحد، الجمعية المصرية لنشر المعرفة و الثقافة العالمية .القاهرة. 1997 ، ص ص 72 - 86.

- التهيؤ للاستمرارية في التوجه نحو تحسين المنتج.
  - عدم الاعتماد على فحص المنتج بل يتوجب إضفاء الجودة في تصميمه و عملية الإنتاج.
  - عدم الاعتماد على السعر في توجيه الزبون.
  - الاهتمام بالتدريب لتحسين مستوى العاملين.
  - التقليل من التوجه نحو الأهداف الكمية.
  - إزالة الحواجز بين الأقسام الإدارية في المنظمة و تشجيع حل المشاكل من خلال فرق العمل.
  - استخدام الطرق الإحصائية لتحسين جودة الإنتاج باستمرار.
  - وضع برامج للتحسين المستمر في تكاليف الإنتاج و الخدمة.
  - عدم السماح بوقوع الأخطاء في الأداء و عملية التموين.
  - إزالة عوائق الاتصال بين الإدارة العليا و العاملين و اعتماد أنظمة تقييم فعالة.
  - مساعدة العاملين لأداء وظائفهم بشكل أفضل و تحديد الوسائل و الأدوات باستمرار بهدف تحسين و تطوير الأداء.
  - تصميم و بناء برامج التدريب و التنظيم، التعليم لمواكبة العاملين للتطورات الحديثة.
  - القضاء على معوقات الاعتراف بكفاءات و مواهب العاملين في المنظمة.
  - الالتزام الدائم للإدارة بجودة الإنتاج و توضيح ذلك للموظفين و العملاء.<sup>1</sup>
- و تأسيساً على ما جاء أعلاه، بالإمكان تركيز نقاط لديمغ بثلاث أبعاد فلسفية :

### 1. هدف الولاء أو الثبات :

يعتقد ديمغ بأن أية منظمة لا يتوقع منها أن تساهم في برامج التحسينات إذا لم تعتمد الإدارة العليا للمنظمة إلى تغيير أسلوبها في العمل أي لم تكن هناك علاقة جيدة مع الموردین ما لم يكن هناك تغيير في إدارة المشتريات .

### 2. التحسين المستمر :

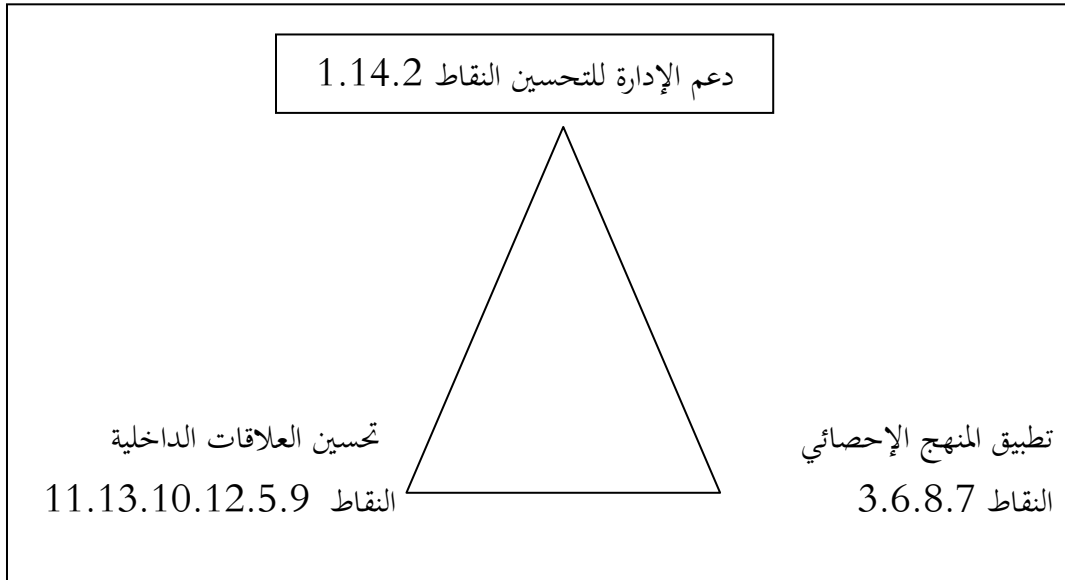
عندما دعا ديمغ الإدارة العليا للمنظمات إلى تعلم فلسفة جديدة ، هذا يعني عليهم إجراء التحسينات المستمرة وليس قبول معدلات الخطأ القائمة فقط .

1 ريتشارد ويليامز. أساسيات إدارة الجودة الشاملة، مكتبة جرير .مصر، ط1 ، 1999 . ص11-12.

### 3. التنسيق بين الوظائف :

يؤكد ديمنج بأن أول خطوة لتحقيق التنسيق بين وظائف أقسام المنظمة هو أنه كل فرد عامل من العاملين لابد أن يعرف ما هو العمل المطلوب منه لأدائه ، وما هي درجة اعتمادية عمله على الوظائف الأخرى ، وما يحتاجه إليه لإنجاز عمله.<sup>1</sup>

ولقد وضع ديمنج نقاطه الأربعة عشر بشكل مثلث أطلق عليه اسم مثلث ديمنج ينص على تطبيق النقاط السابقة بالتوازي ، وهو يمثل المبادئ الأساسية الثلاثة لفلسفة ديمنج في تحسين الجودة والإنتاجية من خلال إدارة الجودة الشاملة ، وكما هو موضح في الشكل الذي يعرض مثلث ديمنج .



شكل رقم (02) : مثلث ديمنج

### 2. جوزيف جوران :

على غرار ادوارد فان جوران أسهم في تطوير مفهوم الجودة و نجاحها في اليابان، حيث يركز على الرقابة على الجودة و على الوقت الضائع و عيوب الأداء التشغيلي، و يرى جوران أن التخطيط للجودة يمر بمراحل هي:

- تحديد المستهلكين الحاليين و المرتقبين.
- تحديد حاجاتهم و رغباتهم.
- تطوير مواصفات المنتج كي تلبى حاجات المستهلكين.

1 علوان المبحاوي نايف .مرجع سابق.ص 119.

• نقل نتائج الخطط إلى القوى التشغيلية.

أما عن عملية الرقابة على الجودة يرى جوزيف بأنها ضرورية لتحقيق الأهداف و الحد من العيوب و المشاكل التي يمكن منع حدوثها، حيث تتضمن هذه العملية تقييم الأداء الفعلي للعمل و مقارنته بالأهداف الموضوعية، و اتخاذ الإجراءات لتصحيح الانحرافات و الاختلافات.

إضافة إلى ذلك قام بصياغة طرق لإنشاء الشركة الموجهة نحو العميل، و أشار جوران أيضا إلى أهمية و أفضلية العقل البشري في تحديد و حل المشكلات.<sup>1</sup>

ولقد طور جوران مدخل جديد في الإدارة الإستراتيجية للجودة يقوم على ثلاث عمليات إدارية رئيسية أطلق عليها ثلاثية "جوران" للجودة Jura,s Quality Trilogy تقوم على عاتق جميع العاملين في المستويات الإدارية المختلفة للمساهمة في عمليات التحسين المستمر ، وهذه العمليات هي :

### رقابة الجودة Quality Control :

وهي العملية التي تقوم على عاتق الإدارة الدنيا وقوة العمل بهدف رقابة جودة المنتج وتحليل وتتبع الأسباب العارضة التي أدت إلى انخفاض الجودة ، وينظر "جوران" إلى هذه العملية على أنها تتكون من ثلاث مراحل أساسية ، هي :

- 1 - تقييم الأداء الفعلي للعملية .
- 2 - مقارنة الأداء الفعلي بأهداف الجودة الموضوعية سلفا .
- 3 - القيام بالعمل بناء على الاختلافات بين الواقع والمستهدف .<sup>2</sup>

### تحسين الجودة Quality Improuvèrent :

وهذه العملية مسؤولة تضامنية بين الإدارة الوسطى التي تمثل المظهر الإجرائي بالمنظمة ، والإدارة العليا بهدف تحليل المشاكل المزمنة الخاصة بالجودة والعمل على إيجاد السبل الكفيلة لحلها ، ولقد كانت تتضمن عمليات التحسين في ضوء أفكار "جوران" الخطوات التالية:

1 محمود كاضم حمود . إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان.2000.ص 94-95.

2 ، أشرف السعيد ، أحمد مجد ، مرجع سابق ، ص 118.

## الفصل الأول : الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

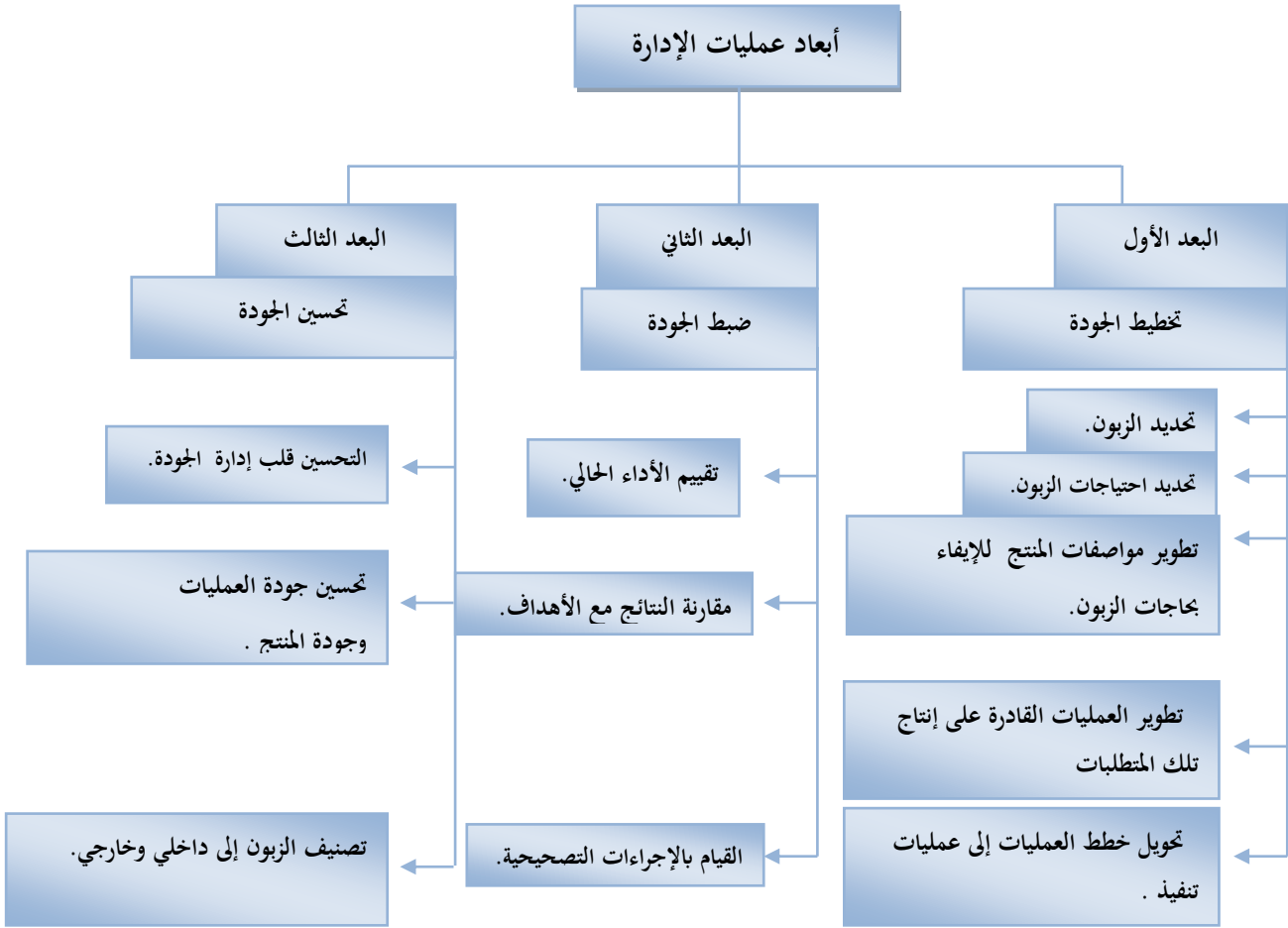
- 1 - توفير البنية التحتية اللازمة لمشاريع الجودة .
- 2 - التعرف على الاحتياجات الخاصة من التحسينات ومشاريع التحسين .
- 3 - إقامة مشروع فريق لكل مشروع تحسين مع توضيح مسؤوليات كل فريق وأهدافه .
- 4 - توفير التدريب والتعليم اللازم للفريق من أجل زيادة القدرة على تشخيص المشكلات بالتعرف على أسبابها .
- 5 - التحفيز للعلاج .
- 6 - إقامة نظم الرقابة والتحكم لإحراز المكاسب والاحتفاظ .

### تخطيط الجودة Quality planning :

وتقع مسؤولية تخطيط الجودة على الإدارة العليا والتي تقوم بوضع برنامج سنوي للجودة يتم من خلاله تحديد أهداف وخطة عملية المتابعة ، ويقسم "جوران" عملية التخطيط الإستراتيجي للجودة إلى عدة خطوات هي :

- 1 - التعرف على العملاء
- 2 - تحديد الاحتياجات الحالية والمتوقعة للعملاء.
- 3 - تطوير مواصفات وملامح الخدمة أو المنتج لكي يستجيب لاحتياجات العملاء.
- 4 - إقامة وتطوير العملية التي تستطيع أن تقدم المنتج ذو الملامح المطلوبة.
- 5 - تحويل خطط الإنتاج إلى عمليات فعلية .<sup>1</sup>

<sup>1</sup> مرجع سابق علوان المبحاوي نايف.ص 123.



شكل رقم (03): يوضح الأبعاد الثلاثة لجوران<sup>1</sup>.

### 3. فليب كروسبي: (Philip Crosby)

- ارتبط اسم كروسبي "بأميرين من الأفكار القوية والقيمة حول الجودة: الأول هو أن الجودة تتحقق بالمجان ودون تكاليف إضافية، والثاني مرتبط بمبدأ أو مفهوم الأخطاء الصفرية أو عدم وجود عيوب.<sup>2</sup>
- من أبرز إسهاماته التركيز على مسلمات إدارة الجودة نعرضها في النقاط التالية:
- يرى أن الجودة ترتبط بشكل أساسي بمطابقة المنتج للمتطلبات والمواصفات.
  - الجودة من المسؤوليات الأساسية للإدارة ووسيلة اتصال بين النظام الإنتاجي بجميع أجزائه ومراحل.
  - الطريقة الوحيدة لتحقيق الجودة هو منع حدوث الأخطاء، مما يتطلب الفهم الواضح لكل مراحل العملية الإنتاجية.

1 مرجع سابق علوان الميحاوي نايف. ص 124.

2 أشرف السعيد، أحمد مجد، مرجع السابق. ص ص 118-120.

## الفصل الأول : الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

- إمكانية قياس الجودة من خلال معرفة المقدار النقدي أو العيني الذي تدفعه المنظمة نتيجة عدم مطابقة منتجاتها للمواصفات الموضوعية، فكلما زاد هذا المقدار دل على انخفاض جودة المنتج، وكلما انخفض دل على ارتفاع جودته.

و يرى كروسبي أيضا أن لتحسين و تطوير الجودة في أي منظمة عليها مراعاة هذه العناصر و هي:

- جدية الإدارة العليا و التزامها بالعمل على الحسين و التطوير.
- الاهتمام بعملية تعليم و تدريب جميع العاملين على المسلمات الأساسية لإدارة الجودة.
- تطبيق مسلمات الجودة في الواقع على شكل خطوات و إجراءات و ما يلزم ذلك من تغيير اتجاهات العاملين و ثقافة العمل في المنظمة.

### 4. ارماند فيجنباوم ( Armond Feigenbaum ) :

تمثلت مساهمته في التركيز على مفهوم الرقابة الشاملة للجودة، التي عرفها بأنها نظام فعال يقوم على تكامل جهود تطوير الجودة و المحافظة عليها و تحسينها للمجموعات المتنوعة في المنظمة بحيث تسمح للتسويق و الهندسة و الإنتاج و الخدمة في المستويات الاقتصادية لتحقيق الرضا الكامل للزبون.

ويري ارماند أن المسؤولية عن الجودة يجب أن يتحملها من يؤدون العمل، أي مسؤولية كل عامل في أداءه لعمله بجودة و تميز، كما يؤكد أن جودة المنتج يجب أن تكون أهم من كمية الإنتاج، حيث يكون من حق العمال إيقاف الإنتاج عند ظهور أي مشكل في جودة السلعة.<sup>1</sup>

ويبلور فيجنباوم فلسفته في عشر نقاط يرى أنها ضرورية لتعزيز الجودة ورفع مستواها ، وتتمثل فيما يلي :

- 1 - جعل الجودة عملية واسعة النطاق تتبناها المنظمة .
- 2 - أن تكون الجودة والتكلفة كل متكامل لا يوجد بينهما تضارب.
- 3 - أن تعني الجودة ما يفهمه ويتقبله العميل .
- 4 - توافر الحماس لدى كل الأفراد ومجموعات العمل تجاه مسألة الجودة .
- 5 - أن تصبح الجودة أسلوبا للإدارة .
- 6 - أن تعتمد الجودة والإبداع كل منهما على الأخرى .
- 7 - أن تصبح الجودة عملية أخلاقية.

1 مأمون الدراكة ، طارق الشلي . الجودة في المنظمات الحديثة، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان .الأردن .2002. ص ص 255-258.

8 - أن يكون هناك تطوير متواصل للجودة .

9 - أن تكون الجودة أقل قدر من رأس المال وأعلى قدر من فعالية التكلفة في العملية الإنتاجية.<sup>1</sup>

10 - أن تنفذ الجودة من خلال نظام شامل يرتبط بالعملاء والموردين .

### 5. جينكي تاجوكي : ( Genichi Taguchi ).

أكد على الجانب الهندسي للجودة ، من خلال عمله في شركة نيبون للهاتف حيث ادخل تصميم

التجارب كوسيلة للسيطرة الإحصائية على جودة المنتج . مما جعله يحصل على جائزة ديمنج للجودة عام 1960.

وقد كان ينظر تاجوكي للجودة على أنها القضية الأساسية للمنظمة ككل ، وقد نظر للجودة على أنها تمثل

المطابقة للمواصفات المطلوبة.

ويركز تاجوكي علي تصميم من خلال ثلاث جوانب أساسية لتصميم وهي :

#### تصميم النظام :

وهو التصميم الفني لوظائف المنظمة بحيث يتطابق مع متطلبات الزبون .

#### تصميم المؤشرات :

وهي الأدوات التي تساهم في تخفيض تكاليف الجودة، واستخدام لذلك تصميم التجارب الإحصائية

لغرض تحديد هذه المؤشرات ( المعلومات عن العملية ).

#### تصميم التفاوت المسموح به :

وهي الوسائل التي تخفض التغيير بدون رفع تكاليف الجودة ، إن الهدف من ذلك تحديد المكونات

والأجزاء الأكثر تأثيراً ومن ثم حصر هذه التفاوتات للأجزاء الداخلة في المنتج.<sup>2</sup>

#### ثانياً: مراحل تطور إدارة الجودة الشاملة.

لقد قدم رواد إدارة الجودة الشاملة نظريات وأفكار تعتبر مراحل تطور لمفهومها، حيث شكلت آراء و أفكار

خاصة كل من ديمنج و كروسبي و جوران في ثمانيات القرن الماضي طفرة في العمليات الإدارية، إذ انتشرت

تطبيقاتها في مختلف أنحاء العالم و أخذ التركيز على التخطيط الاستراتيجي والعمل الجماعي، و فرق العمل المتجانس

وكذلك توظيف العلوم السلوكية والإحصائية في التأطير التنظيمي والمنظمات الإدارية، حيث سنعرض من خلال ما

سبق التطور التاريخي والمراحل التي مرت بها إدارة الجودة الشاملة كما يلي:

1 أشرف السعيد ، أحمد مجد ، مرجع السابق ، ص 122.

2 ، علوان الميحاوي نايف ، مرجع سابق ، ص ص 131-132.

### المرحلة الأولى: ما قبل الثورة الصناعية.

و في هذه الفترة لم يكن هناك مصنع و إنتاج بالمعنى الحالي، فالمصنع كان عبارة عن ورقة يرأسها رب العمل أو صاحب الورشة، و بما العمال يقومون بتصنيع سلعة معينة باستخدام أدوات يدوية، وفق معايير جودة بسيطة يحددها الزبون حسب وجهة نظره و رغبته، و ما على صاحب الورشة غلا أن بلي طلب زبونه، و بالتالي فالعمال يصنعون السلعة المطلوبة وفق توجهات صاحب العمل، و بالنسبة لعملية الرقابة على الجودة فقد كانت تتم من قبل العمل نفسه ، مع تدقيق نهائي من قبل صاحب العمل.

### المرحلة الثانية: ما بعد الثورة الصناعية.

أحدثت الثورة الصناعية عدة تغيرات جذرية في مجال الصناعة، يمكن تلخيصها فيما يلي:

- ظهور المصنع ليحل محل الورشة وأصبح له هيكل تنظيمي.
- زيادة عدد العاملين في المصنع.
- زيادة حجم الإنتاج و جودته بسبب استخدام الآلة .

في هذه المرحلة لم تعد الرقابة على الجودة تتم من قبل العمل نفسه ، بل من قبل المشرف المباشر الذي كانت عليه مسؤولية التحقق من الجودة.

### المرحلة الثالثة: الإدارة العلمية.

هي وظيفة جديدة أدخلها تايلور<sup>1</sup>، و بموجبها أصبحت مسؤولية فحص جودة المنتج من طرف المشرف المباشر، و أسندت إلى مفتشين مختصين بالعمل الرقابي على الجودة و عملية التحقق من الجودة كانت تركز على إجراء المطابقة بين معايير محددة بشكل مسبق، مع جودة المنتجات للتأكد من أن مستوى الجودة المطلوب محافظ عليه باستمرار، و كانت الرقابة في هذه المرحلة تهدف إلى تحديد الانحراف أو الخطأ و المسؤول عنه لتوقيع العقوبة المناسبة بحقه.

### المرحلة الرابعة: الرقابة الإحصائية على الجودة.

العينات الإحصائية في مجال فحص الجودة إلا أنه تم التخلي عن هذا الأسلوب لاحقا لا يتصف بالدقة، إذ لا يمكن الحكم على الإنتاج بأكمله انطلاقا من فحص عينة منه، فهذا يعرض المنظمة إلى احتمال تسرب وحدات إنتاج إلى السوق تحمل أخطاء و عيوب، الأمر الذي سيؤثر سلبا على صورة المنظمة في السوق.

1 نوال قندور. تحسين الجودة عن طريق مراقبة الجودة وتكاليف الجودة، رسالة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير. الجزائر، دفعة 2000-2001، ص02.

## الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

ويعد إدوارد ديمينج Edward deming رائد الجودة الأمريكية أبرز من استخدم و طبق الرقابة الإحصائية على الجودة ، حيث اعتمد على جمع معلومات وفيرة عن مستوى الجودة من خلال الرقابة على عملية الإنتاج أثناء تنفيذها، ثم قام بتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية من أجل الوقوف على مستوى الجودة المحقق و قد نقل ديمينج أفكاره عن الرقابة الإحصائية على الجودة إلى اليابان بعد الحرب العالمية الثانية، حيث قام بتطويرها و أسس منهجا متكاملًا عنها، استطاعت اليابان بفضلها غزو أسواق العالم بسلعها ذات الجودة المتميزة.

### المرحلة الخامسة: تأكيد الجودة.

عرف مصطلح تأكيد الجودة من طرف التجمع الفرنسي للمراقبة الصناعية للجودة L'association pour le control industriel de la qualité « AFCIQ » française ، على أنه " تنفيذ وتشغيل مجموعة خاصة من الوسائل و التجهيزات المعدة و المنظمة، بهدف تقديم ضمان و ثقة بالحصول على الجودة بانتظام " حيث استحدث المفهوم تغييرات على مستوى المسؤوليات و الأدوار في وظيفتي الإنتاج و الجودة فكانت على النحو التالي:

### وظيفة الإنتاج :

المسؤول عن هذه الوظيفة هو مسؤول عن جودة المنتجات، و بذلك تستند له مهمة المراقبة خلال عملية الإنتاج وعند الانتهاء منها.

### وظيفة تأكيد الجودة :

مسؤولة عن جودة المنتجات بالنظر لرأي الزبائن، و يمكن تلخيص دورها فيما يلي:  
بالنسبة لوظيفة الإنتاج : تتدخل وظيفة تأكيد الجودة بـ:

- وضع طرق للمراقبة .

- تقييم الوسائل المستعملة من الآلات ومعدات.

- القيام بالمراجعة.

بالنسبة لوظيفة التخزين :تقوم وظيفة تأكيد الجودة بأخذ قرار قبول أو عدم قبول المنتجات الموجهة للتخزين وذلك حسب النتائج المتحصل عليها عند الإنتاج والمراقبة.

بالنسبة للمستعملين والزبائن :يتمثل دور وظيفة تأكيد الجودة في:

- استقبال وتحليل الشكاوى و إيجاد التصحيحات الملائمة .

- ضمان مستوى الجودة والمصدقية.

### المرحلة السادسة: إدارة الجودة الشاملة.

تميز مطلع سنوات الثمانينيات باشتداد المنافسة العالمية و بالتفوق و النجاح لدى اليابانيين، هذا ما جعل الخبراء و المختصين يعترفون بان الإدارة و التسيير الشامل للجودة الذي طبق في اليابان هو أحد عوامل نجاح صناعتها .

كما تعتبر إدارة الجودة الشاملة نتيجة عدة مراحل سابقة لإدارة الجودة الشاملة، أهمها المراقبة الشاملة للجودة TQC التي طبقت في المنظمات الأمريكية و الأوربية، كما يترجم عند اليابانيون بـ **Company wide Quality Control** أحدث هذا المفهوم تطوراً معتبراً في مجال إدارة الجودة و تميز بتقديمه لتوجيهات جديدة و المتعلقة بفكرة الشمولية و تتجسد هذه الفكرة بمشاركة كل الوظائف بالمنظمة في تحقيق مستوى جيد من السلع و الخدمات<sup>1</sup>.

ومنه أصبحت الجودة إستراتيجية تنافسية وينظر فيها لمقاييس العمل الأداء على أنها مقاييس للجودة وترتكز على العقيدة الأساسية وهي ضرورة إنشاء ثقافة التحسين المستمر بالجودة، وعلى عدم وضع نهاية التحسينات واستمرارها من خلال استخدام الأدوات الإحصائية<sup>2</sup>.

1Benedicier Gautier & Jean Louis Muller. **la qualité totale guide pratique pour les agents de maitrise et les techniciens**, Entreprise moderne d édition. paris 1988,p 24-25.

2 بن حميدة نُجْد، "المطلبات الجديدة لإدارة الجودة الشاملة وتنافسية المؤسسة"، أطروحة دكتوراه، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، سنة 2008/2009. ص12.

## الفصل الأول : الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

يمثل الجدول رقم (02) :ملخصاً لخصائص أبرز مراحل إدارة الجودة<sup>1</sup>:

المراحل الخصائص	الإدارة العلمية	الرقابة الإحصائية	تأكيد الجودة	إدارة الجودة الشاملة
الاهتمامات	تحديد الانحراف أو الخطأ(لاكتشاف الخطأ)	مراقبة جودة المنتج النهائي.	التأكيد من الجودة خلال عملية الإنتاج وعند الانتهاء منها.	التسيير الشامل لجودة المدخلات العمليات والمخرجات في المنظمة.
الفترة الزمنية لانطلاق المرحلة	بداية القرن العشرين.	مطلع الثلاثينيات.	سنوات الخمسينيات.	بداية الثمانينيات .
النماذج والتقنيات الأساسية	فحص الجودة بالمطابقة بين جودة المنتج المنجزة والمعايير المحددة مسبقا.	الاحتمالات و الإحصاء.	الإجراءات التنظيمية والتقنية.	تكوين وتحفيز العنصر البشري.
الجهات المختصة مباشرة	مفتشين مختصين بمراقبة الجودة	مهندسي الجودة.	مسؤول وظيفة الإنتاج ووظيفة. تأكيد الجودة.	جمع أعضاء المنظمة ومحيطها
الرواد الممهدين للانطلاقة	فريدريك تاييلور	ادوارد ديمنج	جوزيف جوران	مهد لظهور هذا المفهوم كل من ديمنج، جوران كروسي، وفيجوم

<sup>1</sup> موزاي سامية ، مكانة تسيير الموارد البشرية ضمن معايير الايزو وإدارة الجودة الشاملة ، رسالة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية،

قسم علوم التسيير . جامعة الجزائر، دفعة 2003-2004، ص 47.

### المبحث الثاني: مبررات و فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.

نظرا للنتائج التي حققتها المنظمات و الشركات الصناعية باعتمادها على إدارة الجودة الشاملة أدى إلى انتشار و شيوع هذا المصطلح، تعتبر هاتين النتيجتين من أهم مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية و كافة المنظمات الأخرى، إضافة إلى فوائد و مزايا أنظمة الجودة الشاملة و في التالي إبراز لأهم المبررات و الفوائد.

### المطلب الأول: مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في العديد من الدول المتقدمة كأمريكا واليابان والعديد من الدول الأوروبية وبعض الدول النامية، وما تلي هذا التطبيق من نجاحات للمنظمات التي تبنت هذا الأسلوب على مستوى تحسين المنتجات وزيادة الطلب عليها، أوجد مبررا قويا وميلا شديدا لتطبيق هذا الأسلوب في المؤسسات التعليمية في العديد من الدول، حيث تزايد عدد المؤسسات التربوية والتعليمية التي تخضع لنظام الجودة الشاملة، ونظرا للنجاحات الهائلة التي حققتها مؤسسات التعليم العالي بناء على مفهوم الجودة الشاملة لديمع، وكذلك تجربة مدينة ديترويت التعليمية عام 1993، بعد تدريب الكوادر الإدارية المناسبة في مدارسها، فقد تزايد عدد مؤسسات التعليم العالي التي تبنت إدارة الجودة الشاملة. ومن أهم المبررات التي تدعو إلى تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي نجد:

- ارتباط الجودة بالإنتاجية .
- اتصاف نظام الجودة بالشمولية في كافة المجالات .
- عالمية نظام الجودة واعتباره سمة من سمات العصر الحديث .
- عدم جدوى بعض الأنظمة والأساليب الإدارية السائدة في تحقيق الجودة المطلوبة .
- نجاح تطبيق نظام الجودة الشاملة في العديد من المؤسسات التعليمية سواء في القطاع الحكومي أو القطاع الخاص في معظم دول العالم .
- إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة سوف يقلل تكلفة الخدمة، مما يساهم في زيادة الطلب على الخدمة.<sup>1</sup>
- الحاجة إلى تعزيز ثقافة جامعية مؤيدة للتطوير والتحديث .
- ظهور الحاجة في المجتمع الجامعي إلى التكامل والانسجام بين مستوياته المختلفة (هيئة التدريس، الإدارة الجامعية، أولياء الأمور والطلاب) .

1 ، علوان الميحاوي نايف ، مرجع سابق ، ص 185.

- ضعف التعاون بين المجتمع المحلي و مؤسسات التعليم العالي .
- حاجة مؤسسات التعليم العالي إلى ساحة من الحرية في اتخاذ القرارات الخاصة بها وتدعيم تمويلها.
- غموض في الأهداف لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي بشكل عام .
- ازدياد المطالبات من جانب المنظمات المهنية والثقافية والإنسانية والهيئات المجتمعية والدولية بتحسين الخدمات المقدمة للمواطنين عامة وللمتعلمين في مختلف المستويات خاصة، وتجاوب الحكومات والمؤسسات التعليمية مع هذه المطالب<sup>1</sup>.
- تدهور الإنتاجية في مجالات عادية لخريجي الجامعات الوطنية .
- زيادة العرض من الخريجين مقارنة بالطلب عليهم، مثل خريجي الطب و الزراعة، الحقوق، التجارة و غيرها .
- تزايد البطالة بين الخريجين من الجامعات الوطنية<sup>2</sup> .
- العجز التعليمي والمقصود به استثمار في التعليم دون عائد نظرا لأن المخرجات العالية لا تكفي الطلب الفعال في أسواق العمل بالدرجة المطلوبة وخاصة في الدول النامية<sup>3</sup>.

### المطلب الثاني: فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.

إن الهدف الأساسي من تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات هو تطوير جودة المنتجات مع إحراز تخفيض في التكاليف والتقليل من الوقت والجهد لتحسين الخدمة المقدمة للعملاء وكسب رضاهم، وهذا الهدف الرئيسي للجودة يشمل ثلاث أهداف رئيسة مهمة<sup>4</sup>:

1. **خفض التكاليف**: إن الجودة تتطلب عمل الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة من أول مرة، وهذا يعني تقليل الأشياء التالفة أو إعادة إنجازها وبالتالي تقليل التكاليف.
2. **تقليل الوقت اللازم لإنجاز المهمات للعميل**: فالإجراءات التي وضعت من قبل المنظمة لإنجاز الخدمات للعميل قد ركزت على تحقيق الأهداف ومراقبتها وبالتالي جاءت تلك الإجراءات طويلة في كثير من الأحيان، مما أثر تأثيرا سلبيا على العميل.

1 سوسن شاكور مجيد، محمد عواد الزبادات، إدارة الجودة الشاملة، تطبيقات في الصناعة والتعليم، ط1، الأردن، عمان: دار صفاء، 2007، ص 189-190.

2 قوي بوجنية. إدارة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي في ظل المتغيرات الدولية: حالة الأستاذ الجامعي الجزائري، رسالة دكتوراه: قسم العلوم السياسية و العلاقات الدولية، كلية العلوم السياسية و الإعلام . جامعة الجزائر3، 2007. ص ص 107-108 .

3 خالد بن سعيد عبد العزيز سعيد، إدارة الجودة الشاملة، الرياض: المبيعات للنشر والتوزيع، 1998، ص 45.

4 عادل الشراوي، الدليل العملي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، القاهرة: الشركة العربية للإعلام العلمي، 1995، ص 07.

3. تحقيق الجودة: وذلك بتطوير المنتجات حسب رغبة العملاء، فعدم الاهتمام بالجودة يؤدي لزيادة الوقت لأداء وانجاز المهام وزيادة أعمال المراقبة وبالتالي زيادة شكوى المستفيدين من تلك الخدمات.
- وينتج عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي ما يلي:
- تساعد في تركيز الجهود الجامعات على إتباع الاحتياجات الحقيقية للسوق الذي تخدمه .
  - إيجاد مجموعة موحدة من الهياكل التنظيمية التي تركز على جودة التعليم في الجامعات و التي تؤدي إلى مزيد من الضبط و النظام فيها.
  - أداة تسويقية تمنح منشآت التعليم العالي القدرة التنافسية.<sup>1</sup>
  - طريقة لنقل السلطة و المسؤولية إلى مستوى فرق العمل ، مع الاحتفاظ بنفس الوقت للإدارة الإستراتيجية المركزية.
  - وسيلة فعالة للاتصال داخل و خارج الجامعة .
  - توفير الأيدي العاملة الماهرة ذات الكفاءة العالية لمختلف ميادين العمل.<sup>2</sup>
  - تطوير مهارات و قدرات العاملين .
  - توفر أدوات تقويم عادلة و موضوعية لتقويم أداء العاملين .
  - الارتقاء بمستوى الطلبة في الجوانب العلمية و الإنسانية و السلوكية .
  - تغيير السلوك الثقافي بين الموظفين.<sup>3</sup>
  - المساهمة في حل كثير من المشكلات التي تعيق العملية التعليمية بالجامعة .
  - بناء الثقة بين العاملين بالجامعة ككل و تقوية انتمائهم لها .
  - تحقيق الترابط و الاتصال الجيد والفعال بين الأقسام و الوحدات المختلفة<sup>4</sup>.
  - تطوير النظام الإداري في الجامعة نتيجة وضوح الأدوار وتحديد المسؤوليات.

1 محمد عوض وأغادير. المرجع السابق، ص80 .

2 الزين منصور، أهمية الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي حالة الجزائر ،مداخلة ضمن المؤتمر العربي الدولي لضمان الجودة جامعة الزرقاء. الأردن ، 2011، ص 04.

3 مهدي السامرائي. إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي و الخدمي، دار جرير .عمان 2006 ، ص37.

4 عاصم شحادة علي . تنمية الموارد البشرية في ضوء تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات :مجلة الباحث .الجامعة الإسلامية العلمية. ماليزيا .العدد07 ، 2009-2010. ص 197.

– الارتقاء بمستوى الخدمات التعليمية المقدمة للطلاب التي تنعكس على جوانب شخصياتهم.<sup>1</sup>

**المبحث الثالث: متطلبات و مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.**

يتوقف نجاح نظام إدارة الجودة الشاملة على ضرورة التقيد و الالتزام بتوفير متطلباته، و تطبيق مبادئه لتحقيق الأهداف التي يسعى لها هذا النظام إلى تحقيقها.

**المطلب الأول: متطلبات إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي .**

يحتاج تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي لبعض المتطلبات التي تسبق البدء في تطبيق نظام الجودة الشاملة و هي كما يلي:

1. إنشاء جهاز قيادي يتولى الإستراتيجيات و تنسيق الجهود لتحسين الجودة : و يمكن تسميته بمجلس

الجودة ، و يتولى القيام بأدوار مختلفة كتوجيه و قيادة كل النشاطات التي ستبذل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة و تفعيل جهود منسوبي الجامعة لتحقيق هدف الجودة الشاملة، كما يشرف على تطبيق نظام لقياس الأداء لتوفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات لتحسين جودة الأداء.<sup>2</sup>

2. الثقافة التنظيمية : إن مفهوم الثقافة التنظيمية في الجودة الشاملة هي الطريقة التي تؤدي بها الأعمال إذ يؤكد فيليب أتكينسون أن الثقافة عبارة عن مجموعة من القيم و السلوكيات و القواعد التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات و إذا أردنا أن نأخذ بمفهوم و مبادئ الجودة الشاملة فعلينا العمل على ترسيخ الثقافة التي يشعر بها الأفراد بجزية المشاركة بأفكارهم و المشاركة في حل المشاكل و اتخاذ القرار و اعتبار ذلك بمثابة قاعدة أساسية في العمل.

3. القيادة التربوية الفعالة : فالمطلوب في إدارة الجودة الشاملة هو توفير مناخ تعليمي مناسب لثقافة الجودة ينعكس على أعضاء هيئة التدريس ليعكسوه بدورهم داخل القطاعات و في المرافق التعليمية و المبادرة إلى التدريب و اكتساب أساليب التنمية و التطوير.<sup>3</sup>

4. تطبيق مبادئ التعليم المستمر و التدريب المتواصل للعاملين على عمليات الجودة.

1 بشرى عبد الحمرة عباس، إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في كليات جامعة القادسية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد ، العراق. المجلد 12 العدد ٢ لسنة 2012. ص 22.

2 قوي بوحنية. إدارة الموارد البشرية (المدخل النظرية)، ديوان المطبوعات الجامعية .ج.1. 2008. ص.110.

3 علي لقرط. إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر، مذكرة ماجستير في علوم التربية، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة باتنة، 2009، ص 43-44.

5. ضرورة الابتعاد عن الخوف من تطبيق إدارة الجودة الشاملة.<sup>1</sup>
6. مشاركة جميع العاملين في الجهد المبذول لتحسين مستوى الأداء.
7. المشاركة الحقيقية لجميع المعنيين بالمؤسسة العالية في صياغة الخطط والأهداف اللازمة لتحقيق الجودة.
8. اشتراك العاملين في جميع مجالات العمل والشفافية في اتخاذ القرار والاستفادة من أفكارهم في حل المشكلات التي تعترض العمل بالجامعة.<sup>2</sup>
9. التشجيع على الابتكار والمخاطرة.<sup>3</sup>
10. توفير المصادر المالية لمتطلبات تطبيق الجودة الشاملة.<sup>4</sup>
11. اعتبار عملية التحسين عملية طويلة ومستمرة ، وليس هدفا قريبا يمكن تحقيقه بسهولة.
12. **العمل الفرقي الجمعي** : و ذلك لأن العديد من أنشطة الجامعة و مهامها تتطلب جهدا جمعيًا من حيث تدريس الفرق و المستويات و إجراء الاختبارات فضلا عن اعتماد أسلوب الفرق البحثية متعددة الاختصاص للقيام بالبحوث و الدراسات و تأليف الكتب ، بالإضافة إلى المؤتمرات و الندوات العلمية و الحلقات النقاشية وذلك سيكون مدعاة لتوافر رؤية مشتركة بين الإدارات الجامعية القيادية و أعضاء هيئة التدريس فضلا على العاملين من إداريين و فنيين بشأن ماهية الجودة و استحقاقاتها.
13. **أسبقية الجودة كهدف من أهداف الأداء الإستراتيجي للمؤسسات الجامعي** : من خلال أنظمة الجامعة و كلياتها نجد الجودة قرينة للأداء الجامعي، لذا فإن هناك قدرا من التلقائية و الانسيابية لتقبل المبدأ وما ينشأ عنه من تطبيقات في أوساط التعليم العالي، و المهم في هذا الاتجاه هو بناء أنظمة التفصيل الفعال كي ينضم هذا المبدأ لكتلة معايير قياس و ضبط العمليات التعليمية و غيرها من أنشطة جامعية.<sup>5</sup>

1 الخطيب أحمد، البحث العلمي والتعليم العالي، دار المسيرة للنشر والتوزيع. الأردن، 2003، ص57.

2 محمد سعيد الطاهر، الجودة في التعليم العالي رؤية وأبعاد إشارة إلى جامعة النيلين ، المؤتمر العربي الأول الجامعات العربية : التحديات والأفاق المستقبلية الرباط - المملكة المغربية، 2007. ص16.

3 جليبي أحمد إسماعيل، الإدارة التعليمية والإدارية المدرسية، القاهرة، دار الفكر العربي، 1998، ص 20.

4 صباح سليم حمودة ، درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر المديرين ،رسالة ماجستير تخصص إدارة وقيادة تربوية ، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2008، ص35.

5 قوي بوحنية. المرجع السابق، ص ص 111-113.

### المطلب الثاني: مبادئ إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي.

إن المبادئ التي ركز عليها ادوارد ديمينغ تمثل إطارا مرجعيا لتطبيق الجودة الشاملة، لكنها تختلف من مؤسسة إلى أخرى و في هذه الدراسة سنورد المبادئ التالية:

#### 1 - التركيز على المستفيد :

يعني ذلك المحافظة على رضا المستفيد و العمل على الوفاء باحتياجاته سواء كان المستفيد خارجيا او داخليا. و في التعليم الجامعي يعتبر الطالب أهم مستفيد باعتباره محور العملية التعليمية، و تحقيق رغباته مهمة أساسية للمؤسسة الجامعية حيث ينبغي على الإدارة عند تصميم الخدمات أن تعمل على إشباع حاجات الطلبة و توقعاتهم، كما يجب الاهتمام بالمستفيدين الآخرين كاهيئة التدريس و المجتمع المحلي بمختلف مؤسساته، لذلك تقوم الإدارة بدراسة توقعات المستفيدين من الخدمات المقدمة و محاولة تحقيقها و قياس درجة الرضا عن الخدمة. تضع إدارة الجودة الشاملة العميل في مقدمة الاهتمامات ومنه تبدأ مراحل التعرف على حاجات ورغبات العميل ومن ثم ترجمتها في عمليات تصميم المنتج والعمليات وخدمات ما بعد البيع.

تعتبر إدارة الجودة الشاملة العملاء على أنهم شركاء لأنهم يساهمون في عملية اتخاذ القرارات، كما تسعى لبلوغ رضاهم وذلك من خلال توفير الشروط التالية: الجودة، الحجم، الوقت، المكان والتكلفة.<sup>1</sup>

#### 2 - التركيز على جودة أداء هيئة التدريس :

بمعنى الاهتمام بدراسة و إدارة تحسين كافة العمليات داخل المؤسسة و ليس المنتج فقط، و يرجع ذلك التأثير المباشر للعمليات على جودة المدخل التي تشمل كافة الأنشطة على كل المستويات، فالتركيز الجيد على تصميم و مراقبة المدخلات و العمل بصورة جيدة مع المتعاونين و الفهم الجيد للعملية يؤدي إلى تقليل الوقت و الجهد المبذول.

و يفرض هذا المبدأ على إدارة التعليم العالي ضرورة إشراك الجميع فيها، و توفير الإمكانيات و الطاقات و وضع معدلات للأداء تتوافق مع المتطلبات، و منح الثقة للأساتذة و تفويضهم الصلاحيات من اجل تحسين جودة العملية التعليمية، و دعم عمليات الاتصال المختلفة.<sup>2</sup>

1 حامد مُجد علي الشمري: معايير مقترحة للجودة التعليمية في ضوء معايير بالدريج للجودة الشاملة في مدارس التعليم العام بالمملكة ، رسالة دكتوراه - جامعة أم القرى - 2008 ، ص 58.

2 مرجع نفسه ، ص 45.

### 3 - التركيز على العمل الجماعي :

و هو أن تكون هناك رؤية واحدة و توجهها مشترك للتنظيم لتحاشي التكرار و التضاد، و التحديد الدقيق للمسؤوليات و المهام الموكلة لكل فرد مع توفير الصلاحيات و السلطات المناسبة، فالتركيز على العمل الجماعي يمنح الفرصة لإظهار المواهب و الطاقات الابتكارية، إضافة إلى اكتساب المعرفة اللازمة و تبادل المعلومات و الخبرات.

و في هذا الإطار تتخذ إدارة التعليم العالي مجموعة من الإجراءات التي ترسخ العمل الجماعي في المؤسسة الجامعية منها:

- قيادة حملات توعية بأهمية العمل الجماعي، و ذلك من خلال اللقاءات و النشرات و الدوريات، و تشمل هذه الحملات هيئة التدريس و الطلبة و المجتمع المحلي<sup>1</sup>.
- إنشاء لجان للعمل الجماعي مثل لجنة التخصص الواحد، المجالس العلمية... الخ.
- تفويض السلطات للجان و فرق العمل.
- عقد ورشات العمل و الدورات التدريبية، الأيام الدراسية، و المحاضرات التوضيحية.

### 4 - القيادة التربوية الفعالة :

القيادة الفعالة هي ابتكار الرؤية البعيدة، و صياغة الأهداف، و وضع الاستراتيجيات، و تحقيق التعاون و التأثير في الآخرين، و استنهاض الهمم للعمل على تحقيق الأهداف. فالمطلوب من القيادة التعليمية توفير المناخ المناسب لثقافة الجودة لينعكس على أساتذة الجامعة ليعكسوه بدورهم في قاعات المحاضرات و المخابر، و يمكن أن يتم ذلك من خلال تحديد اتجاهات التغيير الثقافي المطلوب، و المبادرة إلى التدريب و أساليب التنمية و التطوير المتاحة، لتوفير الأرضية الصالحة لتشغيل عمليات تتسم بالجودة.

و لتحقيق هذا المبدأ على إدارة التعليم العالي القيام ب:

- العمل على نشر ثقافة الجودة في المؤسسة الجامعية و بين جميع الأطراف المشاركة في العملية التعليمية.
- التأكيد على المشاركة الفعالة لجميع العاملين في الجامعة، و اندماجهم بالكامل في العمل مما يسمح باستخدام القدرات و تفجير الطاقات الكامنة لمصلحة الجامعة.

<sup>1</sup> علي لقرط .مرجع سابق ، ص45-46.

## الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

- تنمية رؤية بعيدة المدى لدى الطلبة و هيئة التدريس العاملين في المؤسسة الجامعية و أفراد المجتمع المحلي، و مساعدتهم على ترجمتها إلى خطط.

### 5 - التحسين المستمر و التميز :

بمعنى رغبة الجامعة في تحقيق تحسن تدريجي و جوهري في جميع العمليات، و تشمل عملية التحسين المستمر كل مجالات إدارة التعليم العالي، إضافة إلى الجوانب المتعلقة بالشخصية و الكفاءات و المهارات، حيث أن ممارسة عمليات التحسين المستمر تقود إلى مزيد من التميز.<sup>1</sup>

المبحث الرابع: أساليب و مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.

يتطلب تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة استخدام و الاستعانة بالأساليب و المرور بمراحل عديدة نبرزها على التوالي في مطلبين:

المطلب الأول: أساليب إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.

هاته الأساليب كما يرى احمد عوض كالآتي:

1 - إنشاء جهاز قيادي يتولى الإستراتيجيات و تنسيق الجهود: لتحسين الجودة و يمكن لمجلس الجودة

أن يتولى القيام بالأدوار التالية:

- يوجه و يقود كل النشاطات التي ستبذل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- تفعيل جهود منسوبي الجامعة لتحقيق هدف الجودة الشاملة.
- تطبيق نظام لقياس الأداء لتوفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات اللازمة لتحسين جودة الأداء .
- إنشاء الأجهزة و فرق العمل اللازمة لتطوير الجودة .
- تخصيص الموارد البشرية و المالية اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة و لجهود تحسين الجودة .
- إعطاء الصلاحيات اللازمة لفرق العمل للقيام بالمهام المطلوبة .
- وضع نظام للحوافز و مكافأة منسوبي الجامعة المتميزين في تحسين جودة أداء المهام الموكلة إليهم<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> مهدي صالح السامرائي. المرجع السابق، ص 64-68.

<sup>2</sup> محمد عوض الترتوري. مرجع سابق، ص 126.

2 - وضع الإستراتيجيات : و يشمل ذلك

أ - تحديد رسالة الجامعة : حيث تعبر هذه الرسالة عن الغرض الرئيسي الذي تحاول تحقيقه و يستحسن أن تكون محددة و واضحة ليتم تعميمها وتداولها و مراجعتها بسهولة فهي تعد اللبنة الأولى في تحديد توجه واضح للجامعة.

ب -بتحديد رؤية الجامعة :توضح الرؤية مسار الجامعة في المستقبل و تحديد ما تم إنجازه (أين تكون، كيف تصل إلى ما تريد) ، و هذا يحقق العديد من المنافع منها :

- تحدد توجه الجامعة.

- توجيه جميع الجهود نحو تحقيق الوضع المرغوب فيه.

- إعطاء الاهتمام اللازم لجهود تطوير الجامعة.

- يساعد على تحفيز العاملين للالتزام بالعمل على تطوير الجامعة.

- إحداث تغيير في الثقافة التنظيمية الجامعية : إن أي تطوير أو رفع لكفاءة الأداء و جودة المعلومات يتطلب إحداث تغييرات في القيم و قواعد السلوك أو التصرفات التنظيمية لجميع منسوبي الجامعة و هذا لن يعني التضحية بقيم المجتمع الأكاديمي الخاصة بتوفير الحرية الفردية و الفكرية و الأكاديمية ، و إما يعني وضع قواعد لتحسين الأداء.

3 -تحديد الأهداف العامة و الفرعية : و ذلك لترجمة رؤية و رسالة الجامعة إلى خطوط تفصيلية توجه جهود جميع منسوبي الجامعة في اتجاه واحد لا بدا من تحديد الأهداف العامة والفرعية.

- خدمة الوطن وذلك بمخرجي الجامعة من طلاب و نوعيتهم .

- زيادة أعداد الطلاب المميزين و تحسين جودة البرامج الأكاديمية.

4 -تطوير وتحسين العمليات : و هي الطريقة التي تؤدي بها الجامعة المهام المطلوب إنجازها لرفع كفاءة الأداء و ذلك بمراجعة جميع العمليات و تطويرها بحيث تعمل جميع العمليات بشكل تنافسي لزيادة فعالية و كفاءة الأداء.

5 -إدارة مشروع تطبيق الجودة الشاملة و تكوين فرق العمل : يتم في هذه المرحلة و ضع نظام تفصيلي لتخطيط و التنظيم و التنفيذ و الرقابة على كل النشاطات اللازمة لتطبيق برنامج الجودة الشاملة و التطوير المستمر و ذلك من خلال فرق العمل بحيث تتسلسل حتى تصل إلى الجميع المستويات الإدارية والتنفيذية.

6 - تطوير الأفراد و المهام: تهتم هذه المرحلة بتطوير قرارات الأفراد للقيام بواجباتهم، و يعتبر التطوير الذاتي ذا

أهمية في هذه المرحلة حيث يسعى كل م وظف لتطوير نفسه من خلال:

- تحديد الأعمال اللازمة لتنفيذ هذه الخطة<sup>1</sup>.
- وضع رؤية شخصية لما يريد أن يكون عليه الشخص.
- وضع رسالة شخصية تحدد ما هي المهام التي يرغب أن يؤديها الشخص .
- تحديد الأهداف الشخصية .
- وضع خطة لتحقيق هذه الأهداف .

المطلب الثاني: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمة لا بد أن يمر بعدة مراحل يمكن تلخيصها فيما يلي:

### 1 مرحلة الإعداد :

تتعلق بتجهيز الأجواء و إعدادها لتطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة و ذلك لتسهيل تنفيذ المراحل اللاحقة

وتتضمن هذه المرحلة القيام بالنشاطات التالية:

- ✓ اتخاذ قرار الاستعانة بمستشار خارجي في إدارة الجودة الشاملة من قبل الإدارة العليا .
- ✓ التزام الإدارة العليا بالجودة و بإجراء التحسينات المستمرة .
- ✓ اتخاذ قرار الاستعانة بمستشار خارجي في إدارة الجودة الشاملة أو الاعتماد على العاملين بالمنظمة في هذا المجال.

✓ تشكيل مجلس الجودة و الذي ينبغي أن يضم في عضويته أعضاء من الإدارة العليا بغية زيادة فاعلية قراراته.<sup>2</sup>

### 2 مرحلة التخطيط :

و فيها يتم وضع الخطط التفصيلية للتنفيذ و تحديد الهيكل الدائم و توفير المواد اللازمة لتطبيق النظام<sup>3</sup> .

### 3 مرحلة التنفيذ:

فيها توزع المهام و المسؤوليات و تحدد السلطات و يخضع جميع العاملين للتدريب اللازم<sup>4</sup> .

1 مُجد عوض الترتوري .مرجع سابق، ص ص 127-129.

2 محفوظ احمد جودة .إدارة الجودة الشاملة مفاهيم و تطبيقات، دار وائل للنشر .عمان . ط 2، 2005 .ص 214.

3 مهدي صالح السامرائي .مرجع سابق، ص346.

4 قوي بوحنبة .المرجع السابق، ص 117-118.

### 4 مرحلة التقييم :

و هي مرحلة تصاحب كل المراحل السابقة و ذلك للاستفادة من التقييم المستمر في ترشيد عمليات إدارة الجودة و من ممارساتها:

- المراقبة المستمرة للأفراد من مرحلة التمهيد حتى نهاية مرحلة التنفيذ.
- مقارنة الأداء بمعايير الجودة التي تم تحديدها في مرحلة التمهيد.
- تقييم أداء العاملين ووضع راتب لأدائهم.
- إعادة توجيه العمل نحو المتطلبات الجديدة للعميل و تحديد الأخطاء و الانحرافات عن الهدف للموضوع .
- المراجعة المستمرة للجودة، ومدى مناسبة نظامها لطبيعة العمل بالجامعة.<sup>1</sup>

### 5 مرحلة التبادل و نشر الخبرات :

في هذه المرحلة يتم استثمار الخبرات و النجاحات التي يتم تحقيقها من تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة<sup>2</sup>.

### المبحث الخامس: تطبيق نظام إدارة الجودة (الإيزو) في التعليم العالي.

إن أهم خطوة في اتجاه تطبيق نظام الجودة الشاملة، تنطلق من تبني نظام ISO 9000\* أي أن تطبيق متطلبات الأيزو في المؤسسات يثبت أن لديها منظومة إدارية قوية تتطابق أركانها مع متطلبات TOM.

### المطلب الأول : تعريف سلسلة المواصفات ISO 9000 .

هي مجموعة من المواصفات تحكم توثيق نظام الجودة الذي تتطابق فيه جميع المتطلبات وبما يتلاءم مع طبيعة المنظمة، أهم ما تتصف به سلسلة الإيزو ISO 9000 بأن مواصفاتها الخاصة بالحالات التعاقدية لها القدرة على منح شهادات إثبات المطابقة مع القياس الدولي، وهي شهادة معترف بها ومعتمدة دولياً وتعد إجماعاً دولياً على مجموعة عناصر تمثل الحد الأدنى من المتطلبات اللازمة لتطبيق نظام الجودة الذي يعتبر رضا المستهلك هدفاً رئيسياً له<sup>3</sup>. وتم في 1987 إصدار المواصفة الدولية لنظام الجودة ISO 9000 التي هي مطابقة تماماً للمواصفة

1 خالد احمد الصرايرة و ليلي العساف .مرجع سابق،ص22 .

2 الزين منصوري .مرجع سابق،ص04.

\* يرمز مصطلح ISO للمنظمة العالمية للتقييس ، International Standarisation Organisation هذه المنظمة هي اتحاد عالمي يضم هيئات التقييس الوطنية في العديد من دول العالم، تأسست عام 1946 وهي هيئة غير حكومية تتمتع بالصفة الاستشارية في المجلس الاقتصادي والاجتماعي التابع لهيئة الأمم المتحدة، مقرها في جنيف بسويسرا ، ورسالتها تشجيع وتطوير وتوحيد المواصفات العالمية في جميع الأنشطة ذات العلاقة بالجودة والبيئة بهدف تسهيل التبادل التجاري الدولي للسلع والخدمات مع مراعاة متطلبات المجتمعات والبيئة فضلاً عن تطوير التعاون الفني والتكنولوجي والاقتصادي.

3 .قاسم نايف علوان، ، مرجع سبق ذكره، ص 190 .

## الفصل الأول : الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

BS 5750 وأجريت عليها تعديلات عام 1994 ولكن لم يكن هذا التعديل أساسيا ولم يمس الهيكل الرئيسي للمواصفة إلا في عام 2000 في نهاية الربع الأخير منه تم إصدار مواصفة جديدة<sup>1</sup>، وهناك إصدار جديد عام 2008.

وتتكون المواصفة الدولية ISO 9000 من مجموعة متعاقبة من المعايير القياسية، تختلف هذه المعايير فيما بينها باختلاف أهداف التطبيق، وكذلك باختلاف طبيعة ونوع النشاط الذي تمارسه المنظمات التي تسعى لتطبيق المواصفة الدولية.

إدارة الجودة الشاملة	نظم إدارة الجودة
ترتبط باستراتيجية موحدة للشركة	ترتبط بسياسة الجودة
التركيز على العميل	التركيز على النظام
التركيز على الفلسفة والمفاهيم	التركيز على الإجراءات
تعتمد على مشاركة العاملين	تعتمد على التزام العاملين
تحسين مستمر لا ينتهي	تحسين غير مستمر
كل فرد مسؤول عن الجودة	كل فرد مسؤول عن الإجراءات الخاصة به

جدول رقم (03): الفرق بين إدارة الجودة الشاملة ونظام الجودة الإيزو.<sup>2</sup>

المطلب الثاني : علاقة الجودة بنظام الإيزو ISO9000 في التعليم.

بعد دخول التعليم عالم المنافسة، أصبح هناك تقديم أفضل الخدمات المتميزة بين المنافسين، فكان بعضهم يبحث عن التميز في تقديم الخدمات الخاصة، وبعضهم يذهب إلى تقديم برامج جديدة مرنة، والبعض الآخر يذهب إلى تخفيف الأسعار، إلا أنهم جميعا يسعون للغرض نفسه وهو الجودة، فقد قامت العديد من المؤسسات التعليمية والهيئات العلمية إلى البحث عن الطريقة التي تتبنى بها معايير الإيزو 9000، وذلك لأن معايير الإيزو 9000 اقتصر على المنظمات الصناعية، إلا أن هناك إمكانية تطبيق بعض هذه المعايير على التدريب والتعليم وهذا يشكل صعوبة من حيث مراقبة عمليات التعليم. فليس من السهل ربط العشرين معيار الخاصة بنظام الإيزو 9000 بالتدريب والتعليم، إلا أن هناك اثني عشر معيار لها صلة وثيقة بالعملية التعليمية وهي:

- مسؤولية الإدارة.

- نظام الجودة.

1 خضير كاظم حمود ، سلطان نايف أبو تايه ، متطلبات التأهيل لشهادة الإيزو ISO 9000 ، الأردن ، مكتبة البقطة ، 2001 ، ص ص 13-14.

2 محسن بن نايف ، إستراتيجية نظام الجودة في التعليم ، مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر ، السعودية ، 2008 . ص 17.

- مراجعة العقد.
- مراقبة التصميم.
- الشراء.
- المنتج المورد للمشتري.
- مراقبة العملية.
- مراقبة المنتج غير المطابق.
- الإجراءات التصحيحية.
- تسجيلات الجودة.
- تدقيق الجودة الشاملة
- التدريب .<sup>1</sup>

#### المطلب الثالث : سلسلة مواصفات الإيزو في التعليم العالي.

مصطلح الإيزو هو اختصاراً لتسمية مؤسسة المقاييس الدولية ISO 9000 و هي مجموعة من المواصفات التي تحدد الصفات والخصائص، الواجب توافرها في أنظمة الجودة و يتم إصدارها من طرف المنظمة العالمية للمواصفات، و تشمل مواصفات الإيزو 9000 في التعليم الجامعي ما يلي:

المواصفة 9000 : عبارة عن خريطة عامة لسلسلة المواصفات تساعد المستخدم على تطبيق المواصفات 9001، 9004، 9002<sup>2</sup> أما مواصفة الإيزو 9000 التي تشمل تصميم التعليم الجامعي و إدخال الأجزاء و الأقسام المساعدة و خدمة البرامج التعليمية الجامعية و هي تحتاج إلى مجموعة من العناصر لإعداد المخططات و التصميمات المطلوبة لإدارة الجامعة بالجودة الشاملة منها:

- مسؤوليات الإدارات الجامعية.
- منظومة جودة التعليم الجامعي.
- مراقبة الملفات و المستندات و الوثائق و كل العمليات المختلفة .
- قبول الطالب و المساعدة وتصميم المناهج و تطويرها.
- اختبار و فحص العمليات و الأنشطة قبل و بعد الإنجاز.

1 صالح ناصر عليمات، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية التطبيقية ومقترحات التطوير ط1 ، عمان : دار الشروق للنشر والتوزيع، 2004 ص.127.

2 .علي لقرط .مرجع سابق، ص54 .

- البيئة الدراسية في الجامعة .
- المراجعة الداخلية للجودة .

### المطلب الرابع : كيفية تنفيذ وتطبيق الإيزو في التعليم العالي.

عادة ما تقوم مؤسسات التعليم العالي الراغبة في إدارة العملية التعليمية بأساليب الجودة الشاملة بطرح سؤالين رئيسيين هما :ماذا يحتاج الطالب خريج المستقبل؟ والسؤال الثاني :ما هي متطلبات وحاجات منظمة التعليم العالي لتقديم تلك الخدمات؟

وتقوم كل منظمة بعد ذلك بمراجعة منظوماتها وهيكلها التنظيمية للتحقق من إمكانية تنفيذ الخطوات السابق ذكرها في السؤالين الأول والثاني وبعدها تأخذ بوحدة من البدائل التالية للتطبيق. و التدريب على تطبيق إيزو التعليم العالي و متابعة تنفيذه و حتى يتم تنفيذ و تطبيق إيزو التعليم الجامعي وإدارة الجودة الشاملة يجب على إدارة الجامعة التفضيل بين أحد البديلين لتطبيقها و هما:

1. تكوين فريق عمل لإعداد سلسلة المواصفات اللازمة لإدارة جودة التعليم الجامعي، مع توفير التدريب اللازم لهم للقيام بعمليات الاستشارات و التنفيذ و المراجعة.

2. أو الاعتماد على استشاري خارجي لتشخيص المشاكل و إعداد المواصفات اللازمة لإدارة جودة التعليم الجامعي.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> قوي بوحنية .المرجع السابق، ص ص 114-116.

### خلاصة الفصل

لقد دفعت النتائج و الأهداف المحققة جراء اعتماد أنظمة الجودة الشاملة، إلى شيوع مفهوم مصطلح الجودة الشاملة لذا فإن الفصل النظري السابق يعرض مفهوم إدارة الجودة الشاملة و الذي لم يتفق المفكرون في تعريف موحد له، إلا أن نميز من خلال التعاريف المذكورة بان هذا المفهوم بضرورة وعي و إدراك الإدارة العليا لثقافة الجودة الشاملة و إلزامية مشاركة جميع المنتسبين للمنظمة في مختلف عمليات إنتاج و تقديم أفضل المنتجات و الخدمات و تحسين الأداء بشكل مستمر، و منه نستخلص نتيجة مفادها ضرورة تبني المؤسسة الجامعية لنظام إدارة الجودة الشاملة، إذ لا بد من التركيز على نوعية إنتاجها البشري، علما بأن وصول هذا المفهوم لهذه الدرجة من التطور و الشمول تم عبر مراحل زمنية من خلال أفكار رواد إدارة الجودة الشاملة أمثال ديمينغ و جزييف جوران، فليب كروسبي، فيغنهاوم... الخ حيث قدموا مفاهيم و نماذج لتطبيق أنظمة الجودة و مبادئها فهي مراحل ضرورية يجب الاهتمام بها من قبل المنظمات التي تريد تطبيقها زيادة على ما يقدمه المفهوم من أساليب و أدوات تسهل عملية انتهاج أسلوب الجودة الشاملة.

## الفصل الثاني:

دراسة ميدانية بكلية الحقوق والعلوم السياسية جامعة محمد بوضياف بالمسيلة .

تمهيد

المبحث الأول :التعليم العالي الواقع والتحديات

المطلب الأول :مضمون التعليم العالي

المطلب الثاني :الاستثمار في التعليم العالي والتحديات التي يواجهها

المبحث الثاني :واقع التعليم العالي في الجزائر

المطلب الأول :نشأة وتطور التعليم العالي في الجزائر

المطلب الثاني :مبادئ التعليم العالي في الجزائر.

المبحث الثالث :الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

المطلب الأول :حدود الدراسة الميدانية

المطلب الثاني :الأدوات المنهجية والأساليب الإحصائية المستعملة

المطلب الثالث :عرض النتائج ومناقشتها في ضوء الفرضيات

المطلب الرابع :ملخص نتائج الدراسة

خلاصة الفصل

## تمهيد

يعتبر التعليم العالي من بين القطاعات التي أضحت تعنى باهتمام بالغ لدى معظم دول العالم، وذلك للدور الذي يلعبه في مجال إنتاج المعرفة، فهو يعمل على تنمية المعارف والمهارات لدى الطلبة وتشجيع روح البحث العلمي، وذلك بهدف رفد المجتمع بالكوادر والكفاءات المتخصصة القادرة على المشاركة الفاعلة والحقيقية في بناء مجتمع مؤسسي متطور في مختلف المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والصحية والثقافية وكذلك التكنولوجية التي باتت تشكل سمة هذا العصر وشغله الشاغل. إذن فمؤسسات التعليم العالي تواجه العديد من التحديات التي تستوجب بذل المزيد من الجهود من أجل تطوير التعليم العالي وتحسينه وزيادة كفاءته لتحقيق الأهداف المرجوة والوصول بخدماته إلى الجودة المطلوبة واللازمة للإسهام في تطوير المجتمع وتحقيق التنمية.

### المبحث الأول: التعليم العالي الواقع والتحديات

تحرص جميع الدول في العصر الحالي على التوسع في التعليم بشكل عام، والتعليم العالي بشكل خاص باعتباره يمثل قمة الهرم التعليمي، حيث أنه المصدر الأساسي لإعداد الثروة البشرية للأمم، وحيث أن مؤسسات التعليم العالي هي ذروة النظام التعليمي، الذي سعت المجتمعات المختلفة إلى تطويره ليتلاءم مع التحديات الداخلية والخارجية، فإن ذلك يستلزم بعض المهام الجديدة المناطة بهذه المؤسسات، والتي تتمحور حول إعداد المواطن الذي يستطيع أن يتعاطى مع معطيات الحضارة وقيمها المتجددة.

### المطلب الأول: مضمون التعليم العالي

يعد التعليم بصفة عامة، والتعليم العالي بصفة خاصة قضية هامة وحيوية، لأنه يُعنى بإعداد الفرد الذي هو المحور الأساسي لكل قضايا التنمية بجوانبها الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

### أولاً: مفهوم التعليم العالي

التعليم العالي عبارة عن مرحلة تعليمية مكتملة للمراحل التعليمية السابقة، ويقصد به كل أنواع التعليم الذي يلي المرحلة الثانوية أو ما يعادلها، ويهدف إلى تنمية فكر ومهارات وقدرات الطالب في العديد من المجالات، ليتمكن بعد تخرجه من الإسهام في المسيرة التنموية للبلاد.<sup>1</sup>

كما يقصد بعبارة التعليم العالي وفقاً لنص التوصية الخاصة بالاعتراف بدراسات وشهادات التعليم العالي التي اعتمدها المؤتمر العام لليونسكو في دورته السابعة والعشرين نوفمبر 1993: "برامج الدراسة أو التدريب على البحوث على المستوى بعد الثانوي التي توفرها الجامعات أو المؤسسات التعليمية الأخرى المعترف بها بصفقتها مؤسسات للتعليم العالي من قبل السلطات المختصة في الدولة."<sup>2</sup>

ومنه فإن التعليم العالي هو التعليم الذي توفره كلية أو جامعة أو غيرها من المؤسسات الأكاديمية التي تمنح الدرجات العلمية كالليسانس والماجستير والدكتوراه والدبلومات العالية ويشمل التعليم العالي أيضاً التعليم والأنشطة البحثية التي تقوم بها الجامعات.

1 سلوى بنت محمد الحمادي، مرجع سابق، ص 4.

2 مصطفى حسين باهي، ناهد خيري فياض، اتجاهات التعليم العالي في ضوء الجودة الشاملة، ط 1، القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، 2009،

### ثانيا :خصائص مؤسسات قطاع التعليم العالي

تتصف مؤسسات قطاع التعليم العالي بمجموعة من الصفات التي لا تتصف بها باقي المؤسسات التعليمية الأخرى أهمها:

- يتسم محور نشاط مؤسسات التعليم العالي بأنه ذو سمة أكاديمية بالدرجة الأولى مضمونه التعليم والبحث العلمي والذي يتطلب إدارة إبداعية.
- تعد المؤسسة الجامعية الحلقة المجتمعية الأكثر تماسا مع معطيات العلوم والمعارف والتطورات في ميادين اختصاصها واهتمامها.
- يعد الاستثمار في هذا القطاع استثمار طويل الأجل لا تظهر نتائجه في المدى القصير أو المتوسط أحيانا، كما يصعب قياسها وفق آليات حساب إيرادات الاستثمارات الأخرى، ولا يعد الربح بمفهومه التجاري محور اهتمام مؤسسات التعليم العالي خاصة إذا كان تمويلها حكوميا أو من جهات لا تهدف للربح.
- ترتبط مؤسسات قطاع التعليم العالي بنظيراتها من المؤسسات الجامعية بصلات ذات طبيعة خاصة تميل في العادة إلى التعاون ولا تخلو أحيانا من المنافسة سواء كانت تلك المؤسسات وطنية أو أجنبية ويتمثل إنتاجها في البحوث العلمية والمعارف والمهارات والتجارب العلمية<sup>1</sup>.
- تجل مؤسسات التعليم العالي المعرفة وتعظيمها لأنها تدرك أهميتها وتعرف دورها في الحفاظ عليها واستمرار بقائها أولا وفي تطور المجتمع وتقدمه وتحركه إلى الأمام.
- تعد المعرفة المنتج الرئيسي الذي تنتجه مؤسسات التعليم العالي، وحتى تتمكن من إنتاجها، يتعاون أفرادها كلهم وخاصة الأساتذة، وتكون الوسيلة الرئيسية التي يستخدمونها جميعا هي البحث العلمي، كما أنه لا بد من وضع - بين يدي الأفراد فيها- الإمكانيات الضرورية التي تمكنهم من تحقيق هذا الهدف.
- التعليم العالي يضمن منظور اجتماعي في المقام الأول، من منطلق أن مؤسسات التعليم العالي تسعى لخدمة المجتمع في شتى مجالاته وبالتوازي والتعاون مع المؤسسات الأخرى في الدولة.
- التعليم العالي يعمل ضمن منظور ثقافي عام والذي يفسر من خلال اهتمام مؤسسات التعليم العالي بالبعد الفلسفي للحياة و إستعراض الثقافات البديلة والرائدة في العالم التي لا تتعارض مع مبادئ المجتمع ووضعتها خدمة لمجالات الحياة المتعددة.

1 بسمان فيصل محجوب، مرجع سابق. ص ص 29-32.

- التعليم العالي يعمل ضمن منظور اقتصادي من خلال تسخير مختلف العلوم والتكنولوجيات لتحقيق الإنتاج الوفير ذو التنافسية العالية المتمثلة في التميز بالجودة والأسعار التنافسية المناسبة مع هذه الجودة، وكل هذه العناصر تمثل السلاح الفتاك الذي يميز العصر الحالي للسيطرة على الأسواق وتحقيق الربحية لآجال طويلة<sup>1</sup>.

### ثالثا: أهمية وفوائد التعليم العالي

تحاول مؤسسات التعليم العالي في الوقت الواهن الاستجابة لمتطلبات العصر من خلال إعداد الأفراد المؤهلين في شتى المجالات للعمل وقيادة مختلف المنظمات نحو تحقيق أسباب التنمية التي تمثل محصلة مطالب مختلف المجتمعات من دون استثناء وعلى مد العصور. ولقد أصبح التعليم العالي ركيزة أساسية من ركائز التنمية الاقتصادية والاجتماعية، ويرتبط بتقدم الأمم وبقدرتها على توظيف العلم في خدمة الفرد والمجتمع. وأصبح العمل على تطوير أنظمة التعليم العالي لثلاثم الأهداف والمصالح العامة العليا من الأولويات الوطنية، ومجال الاهتمام الرئيسي للحكومات والمؤسسات التعليمية والمتخصصة .

ويعتبر التعليم العالي مصنع إعداد القيادات الفنية والإدارية والأخصائية في المجتمعات المتقدمة وفي الدول النامية، يتسم بالطابع الأكاديمي الذي يتجه نحو إعداد القوى البشرية اللازمة لحاجات المجتمع<sup>2</sup>. لذلك تبذل الجهود من أجل إيجاد التوازن بين مخرجات ومنتجات مؤسسات التعليم العالي، وبين الاحتياجات والمتطلبات الحقيقية لسوق العمل وللمجتمع، ومن أجل إيجاد التوازن أيضا بين ضرورة توفر فرص التعليم لأكبر عدد من الشباب من جهة وبين رفع المستوى والوصول إلى الجودة من جهة أخرى. وتهدف نظم التعليم العالي الحديثة إلى إرساء التعليم لأجل الاستقلالية، ولأجل تحقيق الكفاءة العالية في الأداء وذلك يعد استجابة إيجابية لتحقيق سرعة التغيرات نحو العولمة والاستقلال الاقتصادي والاجتماعي والسياسي، بحيث تواجه نظم التعليم الحديثة مشاكل حقيقية في عصر العولمة والتحديث وما بعد التحديث و إن شعار التعليم المتميز والتميز للجميع يجعلان مؤسسات التعليم العالي أمام تحديات خطيرة عليها مواجهتها.

1 أحمد بن عيشاوي، التعليم الجامعي في الجزائر وتحديات التنمية المحلية، مرجع سابق.ص 256.

2 محمد مقبل عليمات، مرجع سابق. ص 158.

### رابعاً: وظائف مؤسسات التعليم العالي

هناك إجماع على أن أهم وظائف مؤسسات التعليم العالي تتمثل في إعداد القوى البشرية، التنشيط الثقافي والفكري، البحث العلمي.

#### 1 - إعداد القوى البشرية:

هي الوظيفة الأساسية التي ارتبطت بالتعليم العالي منذ نشأته، ويتمثل ذلك في إعداد الإطارات بمختلف المستويات، والمؤهلة لشغل مناصب عمل عليا، مهمتها التسيير وتقديم الاستشارات، باعتبارها تمثل القيادات الفكرية في مختلف التخصصات، ويمكن أن ينظر إلى مؤسسات التعليم العالي من زاوية إنتاجها للقوى البشرية المدربة على أنها مؤسسات إنتاجية لأنها تنتج هذه الكفاءات والعقول المفكرة، ويمكن أيضا أن ينظر إليها على أنها استثمار في الموارد البشرية باعتبار أن رأس المال البشري لا يقل أهمية عن رأس المال المادي، وتسهم مؤسسات التعليم العالي بدور مباشر في تنمية اقتصاد المجتمع واستخدام موارده وثرواته وتنشيط منظماته الصناعية بما تخرجه من كفاءات قادرة على تطوير وسائل الإنتاج، ومن هذا يتضح أن مؤسسات التعليم العالي تعد من أهم ركائز التقدم الاقتصادي والاجتماعي وتحقيق الرفاهية والرخاء للمجتمع الذي تخدمه<sup>1</sup>.

#### 2 - التنشيط الثقافي والفكري:

يعتبر نشر العلم والثقافة من رسالة مؤسسات التعليم العالي، والتي هي بمثابة مركز للإشعاع الفكري والمعرفي وتنمية الملكات العلمية والمهنية، والتي تمثل الحجر الأساس لعمليات التنمية الوطنية، فلمؤسسات التعليم العالي دور كبير في تقدم المعرفة وتشجيع القيم الأخلاقية والنهوض بالمجتمع، كما أنها تسعى للحفاظ على هوية المجتمع والتجديد في هذه الهوية باتجاه تحديات المستقبل.<sup>2</sup>

كما تتأثر مؤسسات التعليم العالي بالمجتمع الذي تكون فيه لذا يجب عليها أيضاً أن تقوده وتؤثر فيه ولا تخضع لهيئنته وتتحمل مسؤولياتها في عجلة التغيير.

#### 3 - البحث العلمي:

يعتبر البحث العلمي أحد الوظائف الثلاث التي يستند إليها التعليم العالي في مفهومه المعاصر، ولا يمكن فصله عن مهمة التعليم، فالعلاقة الجدلية بينهما تجعل كل واحد منهما يؤثر في الآخر ويتأثر به، وأن الأستاذ

1 مجّد منير مرسي، مرجع سابق، ص 25-26.

2 زهير صيفي، مرجع سابق، ص 297 .

الجامعي الكفاء هو الذي يقدم إلى الطلاب خلاصة أبحاثه العلمية وتجاربه الميدانية، كما أن الطالب الجامعي الناجح هو الذي يصل في نهاية المطاف إلى مشاركة أستاذه في إنتاج العلم وتصديره.

### المطلب الثاني: الاستثمار في التعليم العالي والتحديات التي يواجهها

تبرز أهمية الالتئيم من قبل الحكومات والدول بالأداء التعليمي وضرورة الاستثمار الواسع في بناء القدرات وتقوية البنية التحتية العلمية وتطوير الموارد البشرية من خلال معدلات الإنفاق العالية على التعليم والتعليم العالي.

### أولاً: الاستثمار في التعليم العالي

ظهرت هذه الفكرة في منتصف القرن العشرين، حيث كان ينظر لقطاع التعليم من قبل نظرة المستهلك وهذا يعود إلى عدم الاهتمام بقطاع التعليم خصوصاً قبل الحرب العالمية الثانية، لكن بعدها توجهت معظم الدول إلى هذا القطاع لسببين أساسيين هما حيوية هذا القطاع وأهميته في النمو الاقتصادي وأيضاً رغبة الدول في النهوض بالاقتصاديات المدمرة جراء الحرب.

يعتبر التطور التقني والعلمي من الأسباب الأساسية التي أدت إلى اعتبار قطاع التعليم قطاعاً منتجاً، خصوصاً إذا علمنا أن معظم التكنولوجيات الجديدة وكذا التقنيات الحديثة مخترعوها هم مخرجات التعليم. ولكي نطبق هذه التكنولوجيات والتقنيات يلزمنا أناس قادرين فكرياً على استيعابها. ولهذا تلجأ معظم الدول كي تواكب الحضارة التكنولوجية إلى تكوين باحثين قادرين على القيام بهذه المهمة وهذا عن طريق الاستثمار في قطاع التعليم حيث تزايد الاهتمام باقتصاديات التعليم عامة والتعليم العالي خاصة منذ بداية النصف الثاني من القرن العشرين فقد بدأ الاقتصاديون في إيجاد علاقات بين الإنفاق على الاستثمار في التعليم ومعدلات النمو الاقتصادي ويترتب على هذا الإنفاق ارتفاع في مهارات وقدرات الأفيلا ومن ثم زيادة مردودية هؤلاء الأفيلا وكذا إنتاجيتهم وهذا ما يدفع بعجلة النمو إلى الأمام.<sup>1</sup>

### ثانياً: تحديات تواجهها مؤسسات التعليم العالي

تواجه مؤسسات التعليم العالي في الوطن العربي ومنها في الجزائر تغيرات كبيرة خلال العقدين الأخيرين أثرت على المستوى المهني والمؤسسي وواجهت ضغوطاً متزايدة وتحديات كبيرة منها:

- البطالة المتزايدة في أعداد الخريجين حيث بدأت تتراكم في العديد من الأقطار العربية وعدم مطابقة المخرجات مع احتياجات سوق العمل وخطط التنمية.

1 علي أحمد مذكور، مرجع سابق، ص 312.

- اتسام التعليم العالي في الوطن العربي بصفة عامة بالتقليدية والتقليد إذ أن وظيفته كانت تنحصر بتقديم المعرفة والتركيز على التخصصات في الأقسام النظرية وتدني مستوى البحث العلمي وعدم توافر الدعم الكافي.

- عدم توافر أو النقص في أعداد أعضاء هيئة التدريس المؤهلين في كثير من التخصصات.

- عدم ملائمة أو ضعف مدخلات التعليم العالي من طلبة الثانوية من حيث طرق التدريس والتفكير التحليلي النقدي.

- تطابق محتوى البرامج الدراسية المطروحة في معظم الجامعات، إذ لوحظ وجود بعض التغيرات في السنوات الأخيرة إلا أنها لا تنبع من حاجات المجتمع ولم تواكب التغيرات التكنولوجية والمعرفية<sup>1</sup>.

### المبحث الثاني: واقع التعليم العالي في الجزائر

بعد الاستقلال كانت الجزائر تملك جامعة واحدة هي جامعة الجزائر التي تعد من أعرق وأقدم جامعات العالم العربي وكانت هذه الأخيرة تماثل الجامعة الفرنسية في نظام تسييرها وإدارتها، وقد تم إنشاء وزارة التعليم العالي سنة 1970، بعد أن كانت مهام هذا القطاع موكلة إلى وزارة التربية، واليوم نحصي العديد من مؤسسات التعليم العالي موزعة عبر مختلف أرجاء البلاد من جامعات ومدارس وطنية عليا، وسنحاول في هذا المبحث عرض بعض ملامح تطور قطاع التعليم العالي في الجزائر.

### المطلب الأول: نشأة وتطور التعليم العالي في الجزائري

تعتبر الجامعة الجزائرية من أقدم الجامعات في الوطن العربي، حيث بنيت أول جامعة في الجزائر عام 1877 من طرف المستعمر الفرنسي لتكون نسخة طبق الأصل للجامعات الفرنسية المنطوية آنذاك على التعليم النظري دون الاستجابة لمشاكل المجتمع الجزائري وبعد الاستقلال مرت الجامعة الجزائرية بعدة أطوار مهمة، تأثرت من قريب ومن بعيد بالتركيبية النظامية والقانونية والإيديولوجية للنظام الذي حكم الجزائري خلال العقود الثلاثة الماضية وهذه الأطوار هي كما يلي:

#### 1 - المرحلة الأولى 1962 - 1970 :

بعد الاستقلال لم تكن الجزائر تملك سوى جامعة واحدة فقط وهي جامعة الجزائر ، وقد كانت فرنسية منهجا، برنامجا، إدارة، فكريا ، طريقة، لغة وهدفا، وقد كانت تضم أربع كليات الآداب والعلوم الإنسانية، الحقوق والعلوم الاقتصادية، العلوم الفيزيائية، الطب والصيدلة )، ثم تم إنشاء جامعة وهران سنة 1966 وجامعة قسنطينة

1 خالد أحمد الصرايرة ، ليلي عساف ، مرجع سابق. ص 5.

سنة 1967 ثم جامعة العلوم والتكنولوجيا في العاصمة وجامعة العلوم والتكنولوجيا في وهران وجامعة التكنولوجيا في عنابة.<sup>1</sup>

أما النظام البيداغوجي الذي كان متبعاً فهو ما كان موروثاً من الفرنسيين، إذ كانت الجامعة مقسمة إلى كليات وهذه الكليات مقسمة بدورها إلى عدد من الدوائر والتي تهتم بتدريس تخصصات مختلفة، كما كانت هذه المرحلة تهدف إلى توسيع التعليم العالي وزيادة عدد الطلبة، إلى جانب التعريب والجزارة.

أما بالنسبة لمراحل الدراسة التي ظلت تسيّر على النظام الاستعماري فهي كما يلي:

❖ (شهادة الليسانس) وتدوم ثلاث سنوات بنظام سنوي للمواد الأساسية.

❖ (شهادة الدراسات التطبيقية) وتدوم سنة واحدة.

❖ (شهادة الدكتوراه درجة ثالثة) وتدوم على الأقل سنتين.

❖ (شهادة دكتوراه دولة) وقد تصل مدة تحضيرها إلى خمس سنوات على الأقل.

غير أن التطورات التي عرفتتها مؤسسات التعليم العالي في الجزائر في هذه المرحلة لم تكن موازية للتغيرات التي حصلت في مختلف الميادين، حيث كانت الجامعات تسيّر خارج التحولات التي سجلت في المجالات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، فظهرت عدة مشاكل مثل عدم قدرة الهياكل الجامعية على استقبال الأعداد المتزايدة للطلبة، وكذا عدم مسايرة الطرق البيداغوجية المتبعة للتغيرات الحاصلة في البلاد، وفشل المكلفين بإدارة الجامعة وعدم قدرتهم على حل المشكلات المطروحة.

### المرحلة الثانية 1971 :

تضمنت هذه المرحلة أهم إصلاح شهدته منظومة التعليم العالي الجزائرية وتم ذلك في سنوات السبعينيات حيث شمل كلا من التعليم العالي والبحث العلمي، وكان بداية هذا الإصلاح إنشاء وزارة التعليم العالي سنة 1970 وبداية من سنة 1971 تم إعادة النظر في نظام التكوين في ضوء الحقائق الوطنية والواقع المعاش، وقد تمثلت الأهداف الأساسية لإصلاحات 1971 فيما يلي:<sup>2</sup>

- تكوين إطارات قادرة على الاستجابة لمتطلبات التنمية في الجزائر.
- تبني سياسة تعدد الاختصاصات لتلبية متطلبات جميع القطاعات.
- تكوين أكبر عدد من الإطارات بأقل التكاليف الممكنة لتحقيق أكبر قدر ممكن من المردودية.

1 رابع تركي، مرجع سابق، ص 150.

2 مرجع نفسه، ص 128.

ونتيجة لهذا الإصلاح شهدت الجامعة الجزائرية ظهور اختصاصات كثيرة، سواء في العلوم الإنسانية والاجتماعية، أو في العلوم التكنولوجية، لتشمل المشاكل المختلفة الناجمة عن حركة التنمية التي عاشتها الجزائر في السبعينيات. لقد أقر هذا الإصلاح تجديدا في مجال البيداغوجيا وهيكله الدروس، يقتضي بتجميع مقاييس من الشعب العلمية والتكنولوجية في جذع مشترك- الجذع المشترك للعلوم الدقيقة والتكنولوجيا، والجذع المشترك في البيولوجيا- ، ووضع تنظيم جديد لمسار التكوين، كما رافق هذه الإجراءات الجديدة إصلاح شامل للبرامج التعليمية والمناهج التربوية حيث تم:

- إلغاء السنة التحضيرية.

- تمديد السنة الجامعية.

- إلغاء التنظيم السنوي لمرحلة التكوين، وإحداث التنظيم السداسي ( استبدال الامتحانات السنوية بامتحانات فصلية أو سداسية)، مع التوجه إلى تطبيق المراقبة المستمرة للمعارف.

- إدخال المقياس كوحدة تقييم المعارف مكان الشهادة<sup>1</sup>.

### المرحلة الثالثة 1983 - 1990 :

شهدت هذه المرحلة ما يعرف بمرحلة الخريطة الجامعية، حيث انطلقت الدراسة لإنشاء هذه الخريطة سنة 1971 أي عاما بعد إنشاء وزارة التعليم العالي وفي نفس سنة الإصلاحات التي مست قطاع التعليم، أعيد النظر فيها سنة 1976 ، وتم تبنيها كوسيلة لتسيير التعليم العالي سنة 1984.

استغرقت هذه الخريطة 13 سنة لكي تنجز، أي خلال هذه الفترة كانت قيد الدراسة تعدل وتكمل لكي تتمكن من اجتناب أخطاء الفترة السابقة التي تميزت بسرعة التنفيذ وكذا مجموعة من النقائص أحدثت اختلالات كبيرة في ميدان التعليم.

وتهدف الخريطة إلى<sup>2</sup>:

تخطيط التعليم الجامعي إلى آفاق سنة 2000 معتمدة في تخطيطها على احتياجات الاقتصاد الوطني بقطاعاته المختلفة.

- تحديد احتياجات سوق العمل من أجل العمل على توفيرها.

- تحقيق التوازن من حيث توجيه الطلبة إلى التخصصات التي يحتاجها سوق العمل.

1 جيلالي سليمة، مرجع سابق، ص 128-129.

2 لرقط علي، مرجع سبق ذكره، ص 67-68.

- تحويل المراكز الجامعية إلى معاهد وطنية، والحفاظ على 07 جامعات كبرى فقط.
- تطوير نظام الخدمات الجامعية.

كما تميزت هذه المرحلة بالحديث على استقلالية الجامعة، وهذا ما أثار القضية التي طرحت عام 1989 والذي بدأ العمل بها ابتداء من جانفي 1990، حيث جاء على شكل مشروع يضم 25 صفحة، والتي تمثل بنوده نقاطا حول استقلالية المؤسسات والهيئات الجامعية من الناحية الإدارية المالية البيداغوجية والبحثية.<sup>1</sup>

### المرحلة الرابعة 1991 – 2001 :

تميزت هذه المرحلة ببروز العديد من الإشكالات والتناقضات نتيجة بتاكم مشاكل المراحل السابقة، والتي من أهمها التأخر الكبير في إنجاز الهياكل في أوقاتها المحددة وكذا نقص أعداد الأساتذة مقارنة بأعداد الطلبة مما أثر على السير الحسن للدراسة الجامعية.

كما شهدت هذه المرحلة إصلاح المنظومة الجامعية سواء من ناحية الهياكل، الوسائل، المناهج والطرائق، أو من حيث مضمون المناهج والأهداف، حيث تمت العودة إلى تطبيق نظام الكليات بدل المعاهد عام 1998.

كما شهدت الجامعة عملا واسعا لإعداد الأساتذة الجامعيين إعدادا بيداغوجيا متمثلا في الملتقيات والورش التدريبية التي نظمتها وزارة التعليم العالي والبحث العلمي داخل الوطن وخارجه، وشهدت هذه المرحلة محاولة جديدة لبناء علاقة وطيدة بين الجامعة والمحيط المهني والاجتماعي.

### المرحلة الخامسة 2002 – 2011 :

إن التطور الكبير الذي شهدته الجامعة الجزائرية سواء من حيث تعداد المؤسسات الجامعية أو ازدياد في عدد أعضاء هيئة التدريس، أدى إلى ارتفاع غير مسبوق في تعداد الطلبة في جميع المؤسسات والمراكز الجامعية الموزعة عبر القطر، لذا فإن الواجب وضع استراتيجية وطنية للوصول إلى جودة مخرجات العملية التعليمية والارتقاء بنوعية التكوين، وهنا لا بد علينا الاستفادة من تجارب الدول في مجال اعتماد نظام الجودة الشاملة وإقحام متطلبات ومعايير الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي. وقد بدأت بوادر الاهتمام بهذه الإستراتيجية بناءً على التوصيات التي أبرزتها كل من اللجنة الوطنية لإصلاح المنظومة التربوية وكذا توجيهات المخطط التنفيذي الذي صادق عليه مجلس الوزراء في جلسته المنعقدة في 30 أبريل 2002 م<sup>2</sup>.

1 نفس المرجع، ص 78.

2 جمال مراوكة، مرجع سابق، ص 11.

عرفت هذه المرحلة عدة تغيرات منذ سنة 1999 ، أولها كان في العودة إلى تطبيق نظام الكليات بدل المعاهد ، وهذا كما أقرته المادة الثانية من المرسوم التنفيذي رقم 98-253 المؤرخ في 17 أوت 1998 ، المتضمن القانون النموذجي للجامعة، والتي فحواها " :تنشأ الجامعة بمرسوم تنفيذي بناء على اقتراح من الوزير المكلف بالتعليم العالي، تتكون الجامعة من كليات ويحدد مرسوم .إنشائها مقرها وعدد الكليات التي تتكون منها ، كما يحدد اختصاصها<sup>1</sup> .

وتميزت هذه المرحلة بصدر القانون رقم 99-05 المؤرخ في 18 ذو الحجة الموافق لـ 04 ابريل 1999م لحظة فارقة وهامة بالنسبة إلى تطور منظومة التعليم العالي .فهو قانون توجيهي يمثل خلاصة كل ما استحدثت منذ الاستقلال من أطر تنظيمية وقانونية. ويضفي عليها انسجاما عاما . وهو يقنن الجهاز التنظيمي الضروري . لإعادة هيكلة المنظومة بكاملها ، كما يفتح آفاقا مستقبلية هامة للتنمية على المستوى الديموغرافي وعلى مستوى البنية التحتية<sup>2</sup> .

إضافة إلى ذلك شهدت هذه المرحلة أهم إصلاح في التعليم الجامعي بعد ذلك الذي تم في سنة 1971 حيث تم وضع هيكلة جديدة للتعليم الجامعي مصحوبة بتحسين وتعديل لمختلف البرامج التعليمية، تمثلت الهيكلة الجديدة في إدخال نظام ل.م.د ( ليسانس – ماستر – دكتوراه) وذلك عبر بعض المؤسسات الجامعية التي تقدمت بطلب إلى وزارة التعليم العالي لتطبيق هذا النظام، وذلك ابتداء من السنة الجامعية 2004-2005 ، ويمثل هذا الإصلاح تكيفا مع الدينامكية العالمية لتطور التعليم الجامعي، حيث أن هذا النظام صار مطبقا في معظم دول العالم، ومن بين محاسنه انه يعطي أهمية كبيرة للعلاقة بين التكوين وعالم الشغل وذلك من خلال إحداث شهادات مهنية :ليسانس ، ماستر مهني الأمر الذي يتطلب تنسيقا وتفاعلا أكبر بين المؤسسات الجامعية والمؤسسات الاقتصادية من أجل تحقيق العلاقة التكاملية بينهما في مجال التكوين<sup>3</sup> .

### المطلب الثاني: مبادئ التعليم العالي في الجزائر

يرتكز التعليم العالي في الجزائر على أربعة مبادئ أساسية تكرس الثوابت الوطنية وتعكس مقومات وخصوصيات المجتمع الجزائري، تتمثل هذه المبادئ فيما يلي:

1 المرسوم التنفيذي رقم 98-253 المؤرخ في 17 أوت 1998 ، المتضمن القانون النموذجي للجامعة ، المادة 2 الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية العدد 60 ، الصادرة بـ 19 أوت 1998 ، ص 04-05.

2 وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ، <https://www.mesrs.dz/ar/accueil> ، مرجع سابق.

3 جيلالي سليمة، مرجع سبق ذكره، ص 133.

## 1. ديمقراطية التعليم:

يعود أصل هذه الظاهرة في الجزائر إلى فترة الاستعمار، حيث لم يكن يسمح إلا للأغنياء وعملاء المستعمرين الدخول إلى الجامعة أو المعاهد العليا وبالتالي الارتفاع في السلم التعليمي، لكن بعد الاستقلال مباشرة قرر المخطط الجزائري كسر هذا القيد ومكّن كل أفراد الشعب من الالتحاق بسلك التعليم. هذا ما دفع غالبية الأفراد إلى زيادة الطلب على التعليم العالي الذي لم يكن مقيدا.

ويقصد بديمقراطية التعليم تحقيق النقاط الموالية<sup>1</sup>:

✓ إتاحة الفرصة المتكافئة لجميع الطلبة الجزائريين الذين أنخوا بنجاح دراستهم الثانوية، كل حسب كفاءته العلمية بغض النظر عن مكانته الاجتماعية.

✓ ربط القطر الجزائري بشبكة واسعة من الجامعات والمعاهد والمدارس الوطنية، قصد تعدد مراكز التعليم ونشر التكنولوجيا في كل جهات الوطن.

✓ تقديم المنح الدراسية وتوفير المطاعم والإقامة الجامعية لأبناء الفئات المحرومة والقاطنين في الأماكن البعيدة عن الجامعة، حتى يتمكنوا من مواصلة دراستهم الجامعية مثل زملائهم.

✓ توفير الرعاية الاجتماعية والاقتصادية (المنح الدراسية، المطاعم، المسكن... الخ)، لأبناء فئات المجتمع المتوسطة والفقيرة، وهذا قصد الاستفادة العامة من فرص التعليم الجامعي.

ميزت ديمقراطية التعليم السياسة التعليمية في الجزائر منذ الاستقلال إلى يومنا هذا، ففي سنة 1954 كان يلتحق بالجامعة طالب جزائري واحد من بين (15342) مواطن، وفي سنة 2002 وصلت هذه النسبة إلى قوابة طالب جزائري واحد لكل (50) مواطنا، ولم تقتصر ديمقراطية التعليم التي شجعتها مجانية التعليم العالي والاستفادة من الخدمات الجامعية على الذكور فقط، بل شملت الجنسين، حيث بذلت الدولة جهدا كبيرا كي يستفيد الإناث أيضا من هذه الديمقراطية التعليمية<sup>2</sup>.

## 2. الجزائر :

ويقصد بها الاستبدال التدريجي للإطارات الأجنبية بالإطارات الجزائرية، وهذا قصد جعل التعليم العالي جزائريًا في محتواه وأساليبه وأهدافه تماشيًا وواقع البلاد، وعمومًا كان ذلك من خلال إعطاء الصبغة الجزائرية لنظام التعليم العالي ومنهاجه، والبعد قدر الإمكان عن الاستعانة بالخارج، إلا فيما تقتضيه الضرورة، وجزارة أساتذة و إطارات

1 برعودي يسمينة، مرجع سابق. ص.35.

2 علي عبد الله، لخضر مداح، مرجع سابق. ص.96.

التعليم العالي بصورة تدريجية، والاعتماد على الكفاءات الجزائريين شيئاً فشيئاً، وكذا وضع استراتيجية التعليم العالي وفقاً لواقع البلاد وتطلعاتها المستقبلية بغرض تحقيق التنمية المحلية .

ولهذا فمنذ الاستقلال كانت جزارة المنظومة التربوية عامة والتعليم العالي خاصة الشغل الشاغل للدولة الجزائرية، وتجسدت من خلال تكييف ومقرات وبرامج التعليم مع مقومات الشخصية الوطنية، واحتياجات البلاد من الإطارات لأجل التنمية، كما تجسدت أيضاً من خلال التحاق عدد كبير من الكفاءات الجزائرية المتخرجة بعد الاستقلال بالتعليم، لاستخلاف الأساتذة الأجانب.<sup>1</sup>

### 3. التعريب:

ويقصد به هنا الاستعمال الواسع والاستخدام الكبير للغة العربية، وذلك في جميع مراحل التعليم العام بصفة عامة والتعليم العالي بصفة خاصة، وهذا لأنه يحقق أحد أهم مقومات الشخصية الوطنية، وهو تعبير عن حرية واستقلال الشعب الجزائري .

وقامت عملية التعريب على عدد من الأسس هي :

تشكل اللغة العربية أداة من الأدوات الأساسية المكونة لشخصيتنا وتاريخنا وثقافتنا، وينبغي أن تكون لغة حياتنا الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية وبالتالي لغة التربية والتعليم في بلادنا. إن اللغة العربية هي لغة أمتنا، وبالتالي هي أساس تواصلنا وارتباطنا معها، وهي أساس ماضينا وحاضرنا ومستقبلنا المشترك.

إن توحيد التعليم باللغة العربية هو توحيد مختلف الأطوار التعليمية، من التعليم الابتدائي إلى التعليم العالي وحتى التكوين المهني.

وإلى يومنا هذا لم يمس التعريب إلا الآداب، العلوم الاجتماعية، الحقوق، العلوم الاقتصادية وبعض العلوم الأخرى، بينما مازالت العلوم التكنولوجية والدقيقة والعلوم الطبية تدرس باللغة الفرنسية وهذا يعود إلى صعوبة تعريبها من جهة ولسرعة تطورها من جهة أخرى.

### 4. التوجه العلمي والتقني في سياسة التعليم العالي:

ويتمثل الغرض من هذا المبدأ في المساهمة في التقدم العلمي والتكنولوجي وامتلاك الإرث العلمي الحديث واكتساب قيم جديدة هي قيم الاتجاه العلمي والتقني التي تمكن من قيادة التنمية الاقتصادية والاجتماعية.<sup>2</sup>

1 نفس المرجع ، ص 96.

2 نفس المرجع ، ص 97-98.

### المبحث الثالث : الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

سنحاول من خلال هذا الجزء إبراز الخطوات الإجرائية التي تم الاعتماد عليها في هذه الدراسة الميدانية بدءا بتحديد مجالاتها، ومختلف الأدوات المنهجية والأساليب الإحصائية التي استخدمت في جمع المعلومات وعرض وتحليل البيانات.

#### المطلب الأول : حدود الدراسة الميدانية

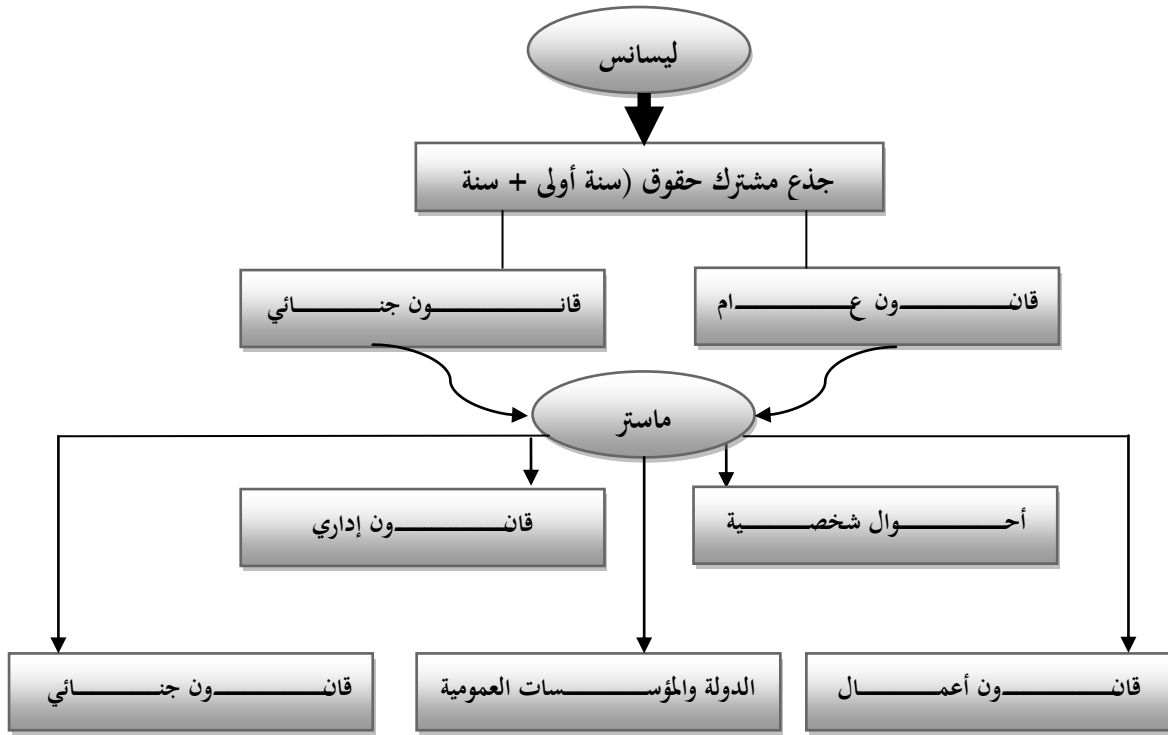
إن أي دراسة ميدانية لا بد وأن تجرى في مجال مكاني معين، وخلال مجال زمني محدد، وعلى مجال بشري مختار، وفي هذا المطلب سنتعرف على المجالات التي تمت فيها هذه الدراسة الميدانية، بدءا بالمجال المكاني، فالزمني، ثم المجال البشري.

#### أولا : الحدود المكانية للدراسة

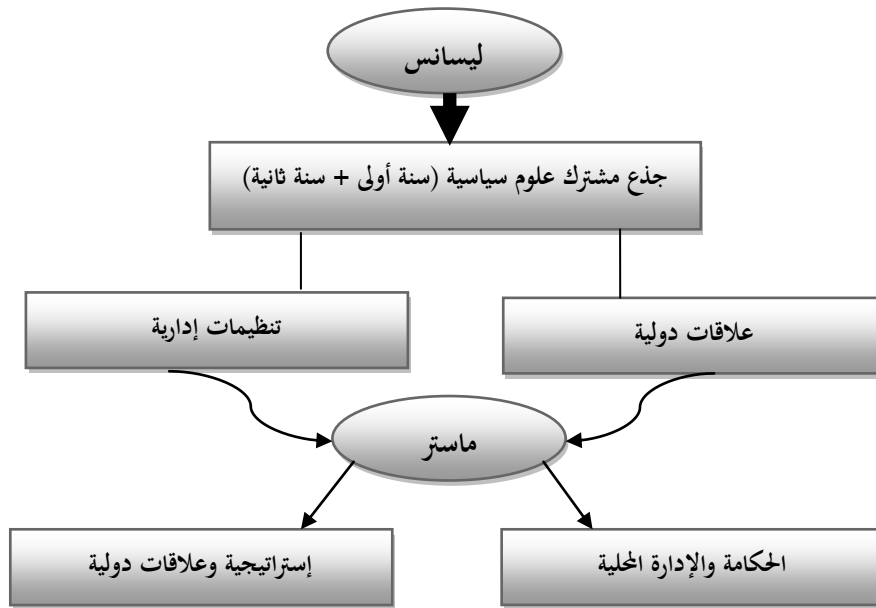
لقد تمت هذه الدراسة في جامعة المسيلة وبالتحديد كلية الحقوق والعلوم السياسية بقسميها الحقوق والعلوم السياسية والتي تأسست باسم معهد العلوم القانونية والإدارية خلال الموسم الجامعي 1998/1997 بالمركز الجامعي بالمسيلة، وعلى إثر صدور المرسوم التنفيذي رقم 274/01 المؤرخ في 2001/09/18 المتضمن إنشاء جامعة المسيلة ارتقى معهد العلوم القانونية والإدارية إلى كلية الحقوق، وشهدت تخرج أول دفعة حاملة لشهادة الليسانس في الحقوق خلال الموسم الجامعي 2001/2000. وبازدياد الإقبال على الكلية ورغبة في توسيع مجالات التكوين تم افتتاح قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية خلال الموسم الجامعي 2003/2002. و إثر صدور المرسوم التنفيذي رقم 361-12 المؤرخ في 08/10/2012 تم إعادة تسمية الكلية إلى كلية الحقوق و العلوم السياسية. وفي إطار التحول نحو نظام التعليم الجديد LMD (ليسانس، ماستر، دكتوراه). حيث تم فتح مجالين للتكوين :

الأول : في الحقوق تخصص قانون جنائي خلال الموسم 2009/2008 ، وقانون خاص خلال الموسم الجامعي 2013/2012.

الثاني : في العلوم السياسية وشهد الموسم الجامعي 2010/2009 تخرج أول دفعة حاملة لشهادة الليسانس بالنظام الجديد LMD .



شكل رقم (04): يوضح ميادين التكوين بكلية الحقوق والعلوم السياسية فرع شعبة الحقوق



شكل رقم (05): يوضح ميادين التكوين بكلية الحقوق والعلوم السياسية فرع العلوم السياسية والعلاقات

الدولية

جدول رقم (04): يعرض إحصائيات التأطير البيداغوجي لكلية الحقوق والعلوم السياسية

التأطير البيداغوجي لكلية		
قسم الحقوق	قسم العلوم السياسية	
01	00	أستاذ تعليم العالي
06	6	أستاذ محاضر - أ-
08	10	أستاذ محاضر - ب-
62	31	أستاذ مساعد - أ-
12	03	أستاذ مساعد - ب-
02	00	أستاذ معيد
91	50	المجموع

المصدر: تم تصميم الشكل بناء على المعلومات المتحصل عليها من الأمانة العامة لكلية.

#### ثانيا : الحدود الزمانية للدراسة

انطلقت الدراسة الميدانية منذ شهر أبريل 2015 حيث شُرع في الصياغة الأولية لاستمارة الاستبيان وبعد الحصول على توجيهات وآراء الأستاذ المشرف وعدد من الأساتذة تم وضع الصورة النهائية للاستبيان في نهاية شهر أبريل من نفس السنة، وبعدها مباشرة انطلقت عملية التوزيع على عينة من أعضاء هيئة التدريس بالكلية، واستغرقت العملية ثلاث أسابيع، فمع أواخر شهر ماي تم استرجاع (28) استمارة من أصل (28) استمارة موزعة، ثم بدأت عملية تفريغ البيانات المتحصل عليها وتحليلها.

#### ثالثا: الحدود البشرية للدراسة

تقوم هذه الدراسة حول تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بكلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة وذلك من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، دون الأخذ بعين الاعتبار وجهات نظر الطلبة أو الأعوان الإداريين أو أعوان الأمن أو غيرهم من الأفراد بالكلية أو المستفيدين من خدماتها. وعليه فقد مست الدراسة الأساتذة بمختلف الرتب العلمية ومن الجنسين.

### المطلب الثاني: الأدوات المنهجية والأساليب الإحصائية المستعملة

من أجل القيام بالدراسة الميدانية لموضوع تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، تمت الاستعانة بمجموعة من الأدوات والأساليب الإحصائية بغرض جمع البيانات ومعالجتها وتحليلها.

#### أولاً : منهج الدراسة

بالنظر إلى طبيعة الموضوع محل الدراسة، فقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وأسلوب دراسة الحالة. حيث تمت الاستعانة بالمنهج الوصفي التحليلي بغرض تأصيل المفاهيم المتصلة بموضوع إدارة الجودة الشاملة ومتطلباتها في قطاع التعليم العالي.

#### ثانياً: أداة الدراسة.

### 1 - الاستبيان

محاولة للإجابة عن الأسئلة المطروحة لحل إشكالية البحث، وللتحقق من صحة الفرضيات الموضوعية، تم تصميم استبيان باللغة العربية لغرض جمع البيانات الأولية من عينة الدراسة، ويتكون من ثلاثة أجزاء. تحتوي على أسئلة مغلقة.

#### • صدق الأداة الخارجي ( المحكمين )

بعد تصميم الاستبيان بصورته الأولية من خلال الإطلاع على عدد من الدراسات المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، تم عرضه على الأستاذ المشرف ومجموعة من الأساتذة كمحكمين للاستبيان لموضوع الدراسة. ومن ثم إجراء التعديلات المقترحة من قبلهم. ومن ثم تم التوصل إلى الصيغة النهائية للاستبيان، والتي تم توزيعها على العينة المختارة من أساتذة الكلية، و استخدام الأسلوب المباشر في جمع البيانات وتوزيع الاستبيانات واسترجاعها، وذلك من أجل الإجابة على الاستفسارات والحصول على نسبة استرداد معقولة.



• صدق الاتساق الداخلي:

تم استخراج صدق الاتساق الداخلي من خلال معامل بيرسون بين كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية له، و قد تم حسابها باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية ( spss )<sup>1</sup>.

جدول رقم (06): يوضح معاملات الارتباط بيرسون بين مجالات الاستبانة و الدرجة الكلية لها

الرقم	المجال	نسبة معامل الارتباط
01	الإنتاجية	**0.76
02	المنافسة والسمعة	**0.79
03	أسلوب الإدارة الحالي	**0.87
04	رضا المستفيدين	**0.81
05	البحث العلمي	**0.81
06	ثقافة المنظمة	**0.81
07	دعم الإدارة العليا	**0.81
08	تقويم قياس الأداء	**0.74
09	الاستمرارية في التطوير	**0.75
10	العمل الجماعي	**0.84
11	الإشراف على العمليات ومتابعتها	**0.80

\*\*دال عند مستوى الدلالة (0.01)

نلاحظ من خلال الجدول رقم(07) أن كل المعاملات دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01)، مما يضيفي على أداة الدراسة درجة عالية من الصدق و الاتساق الداخلي للأداة وانسجام مجالاتها.

1 برنامج الـ SPSS هو اختصار للأحرف الأولى من الكلمات الآتية: Statistical package for social sciences أي "الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية"، وهو عبارة عن حزم حاسوبية متكاملة لإدخال البيانات وتحليلها. يستخدم هذا البرنامج عادة في جميع البحوث العلمية التي تشتمل على العديد من البيانات الرقمية، وقد أنشئ خصيصا لتحليل بيانات البحوث الاجتماعية لكنه لا يقتصر عليها فقط، بل يشتمل على معظم الاختبارات الإحصائية تقريبا، وله قدرة فائقة على معالجة البيانات، كما أنه يتوافق مع معظم البرمجيات المشهورة، ولهذا يرى الباحثون أنه أداة فاعلة لتحليل شتى أنواع البحوث العلمية للمزيد أنظر: <http://www.myportail.com/actualites-news-web-2-0.php?id=5662>.

• حساب ثبات الأداة

قام الباحث من التحقق من ثبات الأداة على جميع أفراد عينة الدراسة المؤلفة من (28) عضواً، فقام باستخراج معامل الثبات باستخدام معادلة ألفا كرونباخ لتقدير درجة التجانس وانسجام مجالات الدراسة و الدرجة الكلية.

جدول رقم (07): يوضح معاملات الثبات حسب معادلة ( ألفا كرونباخ )

عدد الفقرات	قيمة ألفا	
42	0.965	الاستمارة
20	0.935	المحور الأول ( المبررات )
22	0.941	المحور الثاني ( المتطلبات )

عدد الفقرات = 42      الدرجة الكلية ( قيمة ألفا ) = 0.96\*\*  
 \*\*دال عند مستوى الدلالة (0.01)

2 - المقابلة

المقابلة هي عبارة عن حوار الباحث مع شخص معين يطرح خلاله الباحث أسئلة معينة للحصول على إجابات دقيقة بشأنها ، وتتميز المقابلة لكونها أحسن وسيلة لاختيار وتقييم الصفات الشخصية بطريقة مباشرة.<sup>1</sup>

ثالثاً : مجتمع وعينة الدراسة

- مجتمع الدراسة

يتألف مجتمع الدراسة من جميع أساتذة كلية الحقوق والعلوم السياسية والبالغ عددهم (141) أستاذ في الموسم الجامعي 2014-2015، منهم (01) أستاذ تعليم عالي ، 12 أستاذ محاضر قسم - أ- ، (18) أستاذ محاضر قسم - ب- ، 93 أستاذ مساعد قسم - أ- ، (17) أستاذ مساعد قسم - ب- ، ليكون العدد الإجمالي لمجتمع الدراسة بـ (28) عضو هيئة تدريس من مجتمع الدراسة الأصلي.

1 عبد الناصر جندلي ، مرجع سابق ، ص 40-41.

– عينة الدراسة

تمثل عينة الدراسة حوالي 20 % من مجتمع الدراسة أي ما يعادل 28 أستاذ وتم توزيع 28 استمارة مقسمة حسب الجنس والرتبة ، وبعد ذلك تم استرجاع 28 استمارة أي بنسبة بلغت 100 %  
جدول رقم (08) : يوضح عدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة لكلية

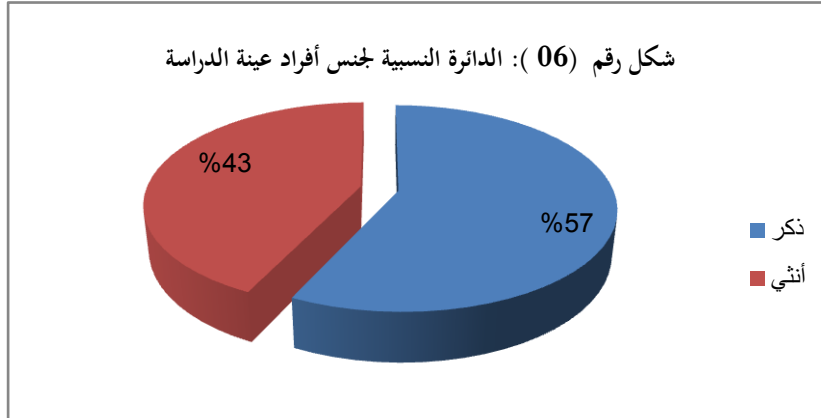
النسبة	عدد الاستبيانات المسترجعة	عدد الاستبيانات الموزعة	العدد الكلي	القسم
100	14	14	14	الحقوق
	14	14	14	علوم سياسية
	28	28	28	المجموع

رابعا : خصائص العينة

جدول رقم (09) : يوضح خصائص العينة

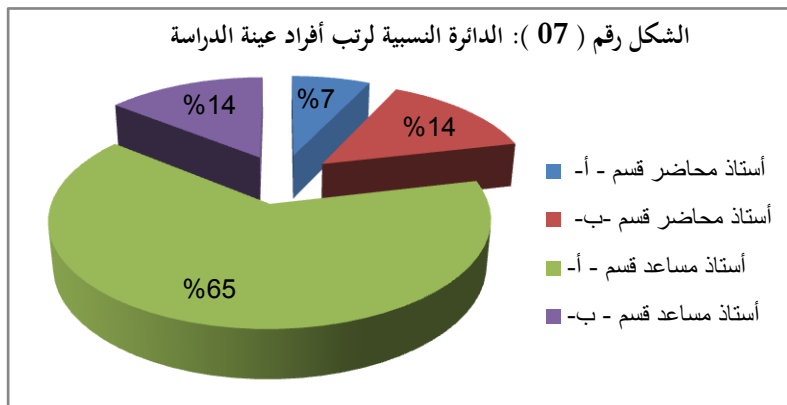
النسبة	العدد		
57.10	16	ذكر	الجنس
42.90	12	أنثي	
100	28	المجموع	
7.10	2	أستاذ محاضر – أ-	الرتبة
14.30	4	أستاذ محاضر – ب-	
64.30	18	أستاذ مساعد – أ-	
14.30	4	أستاذ مساعد – ب-	
100	28	المجموع	

## 1 - الجنس



تتكون عينة الدراسة من النسبة المبينة أعلاه من أساتذة كلية الحقوق والعلوم السياسية سواء كانوا ذكورا أو إناث والشكل رقم (06) يبين أن أفراد عينة الدراسة كانوا ذكور أكبر حيث بلغ عددهم بـ ( 16 ) فردا ، ونسبة مئوية بلغت ( 57 % ) من مجموع الأفراد ، في حين بلغ عدد الإناث ( 12 ) فردا ، أي بنسبة ( 43 % ) من مجموع أفراد العينة أي أن نسبة الإناث منخفضة مقارنة بنسبة الذكور في الكلية .

## 2 - الرتبة



من خلال بيانات الاستبيانات يتضح لنا أن أفراد عينة الدراسة يتوزعون بنسبة متفاوتة بين فئات الرتب المعتمدة في الكلية والشكل رقم (07) أن أكبر نسبة من أفراد عينة الدراسة هم أساتذة مساعدين قسم ( أ ) بنسبة (64.30%) أي ما يعادل 18 أستاذ، ثم فئة أستاذ محاضر قسم (ب) بنسبة 14.30% أي ما يعادل (4) أساتذة ، ثم تليها فئة أستاذ مساعد (ب) بنسبة ( 14.30 % ) أي ما يعادل ( 4 ) أساتذة، ثم فئة أستاذ محاضر (أ) بنسبة ( 7.10 % ) أي ما يعادل (2) أستاذ .

خامسا: المعالجة الإحصائية :

- لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (statistical package for social sciences) والتي يرمز لها اختصارا بالرمز (SPSS)، وفيما يلي مجموعة الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها:
- حساب معامل الاتساق الداخلي ألفا كرونباخ للتأكد من مدى ثبات أداة القياس.
  - استخراج التكرارات والنسب المئوية لكل عبارة في الاستبيان، فإن ارتفاع نسبة الموافقة على فقرات المبررات يعني أنه يوجد مبررات كافية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الكلية و العكس صحيح أما فيما يخص المتطلبات فكلما زادت نسبة الموافقة اتضح لنا أن الكلية تتوفر على متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بنسبة أكبر.
  - حساب المتوسطات الحسابية لكل عبارة في الاستبيان بالاستناد إلى إجابات أو اختيارات أفراد العينة المشار إليها بالاستبيان.
  - قياس الانحراف المعياري لمعرفة مدى انحراف إجابات أفراد عينة الدراسة عن متوسطاتها الحسابية .
  - استعمال اختبار ستودنت (STUDQNT) بمستوى دلالة معنوية قدرها ( 0.05 ) لمعرفة وجود فروقات بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول عبارات محاور الدراسة بدلالة متغير الجنس ، و في الدراسة الحالية يريد الباحث معرفة الفرق بين متوسط اتجاه الذكور و الإناث، نحو مبررات و متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الكلية.
  - استعمال اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) بمستوى دلالة معنوية قدرها (0,05) لمعرفة مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات الأفراد حول عبارات الاستبيان تبعا لمتغير الرتبة الوظيفية، بحيث أنه إذا تم الحصول على مستوى دلالة إحصائية لكل عبارة تبعا للمتغير منها أصغر من ( 0,05 ) فإن ذلك يدل على وجود تأثير لهذا المتغير على العبارة المحددة، والعكس صحيح.

### المطلب الثالث: عرض النتائج ومناقشتها في ضوء الفرضيات

#### الفرضية العامة:

إن لجوء الجامعات لنظام إدارة الجودة لم يكن اعتباطيا بل كان لتوفر مجموعة من المبررات وتوفر المتطلبات الأساسية لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بالجامعات.

1 - توجد مبررات كافية لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بكلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة محمد

بوضياف بالمسيلة، ولا تختلف مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بكلية الحقوق والعلوم السياسية

بجامعة محمد بوضياف - المسيلة من وجهة نظر الهيئة التدريسية حسب متغير الجنس والرتبة.

• للتحقق من الفرضية تم استخدام المتوسطات الحسابية لتحديد مستوى نسبة الموافقة على كل مجال من

مجالات مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة المتضمنة في الاستبانة، و الجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (10): يوضح استجابات عينة الدراسة الخاصة بمبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالكلية.

النسبة	المجموع	النسبة	غير موافق بشدة	النسبة	غير موافق	النسبة	موافق	النسبة	موافق بشدة	المجالات
100	140	12.14	17	40.71	57	40.00	56	7.14	10	الإنتاجية
100	112	9.82	11	28.57	32	50.89	57	10.71	12	المنافسة والسمعة
100	112	6.25	7	41.96	47	47.32	53	4.46	5	أسلوب الإدارة الحالي
100	84	13.10	11	38.10	32	41.67	35	7.14	6	رضا المستفيدين
100	112	8.93	10	25.89	29	54.46	61	10.71	12	البحث العلمي

طريقة المعالجة الإحصائية للمقياس الرباعي هي نفس طريقة معالجة المقياس الثنائي و نحصل على جدول موازي للجدول رقم (10) كالاتي:

الجدول رقم (11): يوضح استجابات عينة الدراسة حسب المقياس الثنائي.

المجموع		مستوى الموافقة				المجالات	الترتيب
		غير موافق		موافق			
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد		
100	140	52.85	74	47.14	66	الإنتاجية	05
100	112	38.39	43	61.06	69	المنافسة والسمعة	02
100	112	48.21	54	51.78	58	أسلوب الإدارة الحالي	03
100	84	51.20	43	48.81	41	رضا المستفيدين	04
100	112	34.82	39	65.17	73	البحث العلمي	01
100	560	45.09	253	54.79	307	المجموع	

بينت نتائج الجدول رقم (11) أنه يوجد مبررات كافية لتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في الكلية حيث بلغت نسبة الموافقة على بنود الاستبانة الخاصة بالمبررات (54.79%) ويظهر ذلك في مجال البحث العلمي بنسبة (65.17%) من الموافقة ومجال المنافسة والسمعة بنسبة (61.06%) أما في مجال أسلوب الإدارة الحالي بلغت النسبة (51.78%) أما المجالات المتبقية يشير أفراد العينة بنسب متوسطة إلى وجود مبررات كافية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

#### مناقشة الفرضية:

أظهرت النتائج في الجدول رقم (11) أنه توجد مبررات لتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في الكلية خاصة فيما يتعلق بمجال البحث العلمي وكذا في مجال المنافسة والسمعة فالكلية تتمتع بسمعة طيبة بين الكليات المشابهة ومبرر تطبيق إدارة الجودة الشاملة ضئيل بالموازاة مع باقي المجالات، وفي مجال أسلوب الإداري فمن وجهة

نظر الهيئة التدريسية فهناك مبررات لتبني إدارة الجودة الشاملة نظرا لتوفر لعدم الرضا اللازم بمستوى متوسط، والأسلوب الإداري الضروري وكذا الإنتاجية ليست في المستوى المطلوب.

و يرجع الباحث هذه النتيجة بحسب استجابات عينة الدراسة إلى الاعتبارات التالية:

- أسلوب الإداري الحالي للكلية لا يركز على جودة الخريجين.
- الأسلوب الإداري الحالي في تسيير الكلية لا يتم بمشاركة كل العاملين.
- تركز إستراتيجية الكلية في خدماتها على فلسفة الكم، و ليس على فلسفة الكم و النوع.
- نتائج البحث العلمي لا تستثمر بشكل فعال في تحسين أوضاع الكلية.
- لا تختلف مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بكلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة من وجهة نظر الهيئة التدريسية حسب متغير الجنس والرتبة .
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر الهيئة التدريسية و الإدارية تعزى لمتغير الجنس.

جدول رقم (12): يوضح نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق لمجالات مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

حسب متغير الجنس (ن=28)

مستوى الدلالة	قيمة (ت)	أنثي (ن=12)		ذكر (ن=16)		المجالات
		الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	
0.47	0.72-	0,37	2,51	0,72	2,35	الإنتاجية
0.30	1.05-	0,44	2,77	0,73	2,51	المنافسة والسمعة
0.64	1.93-	0,43	2,72	0,61	2,32	أسلوب الإدارة الحالي
0.85	1.78-	0,55	2,66	0,64	2,25	رضا المستفيدين
0.20	1.29-	0,58	2,85	0,70	2,53	البحث العلمي
0,13	1,54-	2.37	13.51	3.4	11.96	المجموع

من خلال استعراض الجدول السابق رقم ( 12 ) تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لمبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر الهيئة التدريسية حسب متغير الجنس ، وبالتالي قبول الفرضية الصفرية ( $H^0$ ) المتعلقة بالجنس.

#### مناقشة الفرضية :

أوضحت النتائج الواردة في الجدول رقم (12) أنه لا يوجد اختلاف بين اتجاهات الذكور والإناث حول تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الكلية ، وهذه النتيجة تؤيد صحة الفرضية الفرعية الأولى المتعلقة بمتغير الجنس ويعود سبب هذه النتيجة أن واقع الكلية يعيشه كل العاملين ، فالأمر لا يتعلق بموضوع شخصي يختص بطبيعة تركيبة الفرد العقلية أو السلوكية ، بل بواقع يشغله أفراد العينة وإن كانوا من جنسين مختلفين.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالكلية من وجهة نظر الهيئة التدريسية تعزى لمتغير الرتبة .
- و من أجل فحص صحة الفرضية المتعلقة بمتغير الرتبة فقد استخدم الباحث اختبار تحليل التباين الأحادي ( One-way Anova ) : لدلالة الفروق لمعرفة الاختلافات الإحصائية لمبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة و الجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (13) يوضح نتائج اختبار (One-way Anova) لدلالة الفروق لمجالات مبررات تطبيق إدارة

الجودة الشاملة حسب متغير الرتبة (ن=28)

مستوى الدلالة	قيمة ف	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجالات
0,92	0,15	0,06	3	0,17	بين المجموعات	الإنتاجية
		0,39	24	9,36	داخل المجموعات	
			27	9,54	المجموع	
0,77	0,37	0,15	3	0,47	بين المجموعات	المنافسة والسمعة
		0,43	24	10,33	داخل المجموعات	
			27	10,81	المجموع	
0,88	0,22	0,07	3	0,23	بين المجموعات	أسلوب الإدارة الحالي
		0,35	24	8,51	داخل المجموعات	
			27	8,75	المجموع	
0,51	0,78	0,32	3	0,97	بين المجموعات	رضا المستفيدين
		0,41	24	9,88	داخل المجموعات	
			27	10,85	المجموع	
0,21	1,59	0,65	3	1,97	بين المجموعات	البحث العلمي
		0,41	24	9,90	داخل المجموعات	
			27	11,88	المجموع	
0,747	0,411	0,120	3	0,360	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0,292	24	7,017	داخل المجموعات	
			27	7,377	المجموع	

من خلال استعراض الجدول رقم (13) تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لمبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بكلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة محمد بوضياف من وجهة نظر الهيئة التدريسية حسب متغير الرتبة ، فمستويات الدلالة تجاوزت ( 0.05 ) ، وبالتالي قبول الفرضية الصفرية (H<sup>0</sup>) المتعلقة بمتغير الرتبة .

#### مناقشة الفرضية :

أوضحت النتائج الواردة في الجدول رقم ( 13 ) أنه لا يوجد اختلاف بين اتجاهات العينة بحسب متغير الرتبة حول مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بكلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة محمد بوضياف من وجهة نظر الهيئة التدريسية ، وهذه النتيجة تؤيد صحة الفرضية الثالثة المتعلقة بمتغير الرتبة العلمية .

2 - تتوفر المتطلبات الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بكلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة محمد بوضياف - المسيلة ، ولا تختلف متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بكلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة محمد بوضياف - المسيلة من وجهة نظر الهيئة التدريسية حسب متغير الجنس والرتبة .

للتحقق من الفرضية تم استخدام المتوسطات الحسابية لتحديد مستوى نسبة الموافقة على كل مجال من مجالات متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة المتضمنة في الاستبانة، و الجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (14): يوضح استجابات عينة الدراسة الخاصة بمتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالكلية.

النسبة	المجموع	النسبة	غير موافق	النسبة	غير موافق	النسبة	موافق	النسبة	موافق بنسبة	المجالات
100	86	18.60	16	23.26	20	43.02	37	15.12	13	ثقافة المنظمة
100	112	12.50	14	33.04	37	50.89	57	3.57	4	دعم الإدارة العليا
100	112	7.14	8	33.93	38	55.36	62	3.57	4	تقويم قياس الأداء
100	112	13.39	15	33.93	38	43.75	49	8.93	10	الاستمرارية في التطوير
100	112	9.82	11	45.54	51	33.93	38	10.71	12	العمل الجماعي
100	84	9.52	8	33.33	28	45.24	38	11.90	10	الإشراف على العمليات ومتابعتها

طريقة المعالجة الإحصائية للمقياس الرباعي هي نفس طريقة معالجة المقياس الثنائي و نحصل على جدول موازي

للجدول رقم (14) كالتالي:

الجدول رقم (15): يوضح استجابات عينة الدراسة حسب المقياس الثنائي.

المجموع		مستوى الموافقة				المجالات	الترتيب
		غير موافق		موافق			
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد		
100	86	41.86	36	58.14	50	ثقافة المنظمة	02
100	112	45.54	51	54.46	61	دعم الإدارة العليا	04
100	112	41.07	46	58.93	66	تقويم قياس الأداء	01
100	112	47.32	53	52.68	59	الاستمرارية في التطوير	05
100	112	55.36	62	44.46	50	العمل الجماعي	06
100	84	42.85	36	57.14	48	الإشراف على العمليات ومتابعتها	03
100	618	45.66	284	54.30	334	المجموع	

أوضحت نتائج الجدول رقم ( 15 ) أنه تتوفر المتطلبات الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بالكلية حيث بلغت نسبة الموافقة بـ ( 54.30% )، ويظهر ذلك خاصة في مجال تقييم قياس الأداء بحيث بلغت نسبة الموافقة بـ ( 58.93% )، وكذلك مجال ثقافة المنظمة بنسبة موافقة قدرت بـ ( 58.14% )، أما في مجال الإشراف على العمليات ومتابعتها قدرت نسبة الموافقة بـ ( 57.14% )، ثم مجال دعم الإدارة العليا بحيث بلغت نسبة الموافقة بـ ( 54.46% )، بعد ذلك نجد مجال الاستمرارية في التطوير حيث بلغت نسبة الموافقة بـ ( 52.68% ) ، ثم نجد نسبة الموافقة تراجعت إلى مستوى متوسط في مجال العمل الجماعي حيث بلغت نسبة الموافقة بـ ( 44.46% )، وهذا يدل على عدم وجود متطلبات لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بالكلية في مجال العمل الجماعي.

#### مناقشة الفرضية :

أظهرت نتائج أظهرت النتائج في الجدول رقم ( 15 ) أنه توجد متطلبات لتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في الكلية بنسبة حوالي ( 54.30% )، خاصة فيما يتعلق مجال تقييم و قياس الأداء ومجال ثقافة المنظمة والإشراف على العمليات ومتابعتها ثم مجال دعم الإدارة العليا يليها مجال الاستمرارية في التطوير، غير أن مجال العمل الجماعي يدل على عدم وجود أو توفر المتطلبات الأساسية لتطبيق نظام الجودة في الكلية. و في نظر الباحث أنه بحسب استجابات أفراد العينة على فقرات الاستبيان الخاص بمحور المتطلبات في هذه الحالات راجع للاعتبارات التالية:

- نوعية الخرجين ومستوى تكوينهم يشير إلى أن الأهداف المسطرة بعيدة عن التحقق و يستخلص الباحث أن بين أهم ركائز إدارة الجودة الشاملة أنها تسعى لاجتناب الأخطاء قبل وقوعها، و بالتالي فالتقويم بنائي تصاعدي يهدف إلى الاستمرارية في التحسين و التطوير.
- المناخ الاجتماعي السائد في الكلية رغم ما تسوده من إيجابية إلا أنه يفتقر إلى ثقافة تنظيمية يسعى فيها الجميع إلى تحسين الأداء و تطويره كل حسب موقعه و مسؤولياته.
- تتمتع الكلية بالموارد البشرية ذات الكفاءة العالية، و هذا يشير إلى أن الإدارة العليا للكلية تبدي استعدادا لتبني الأساليب الجديدة في إدارة الكلية كأسلوب إدارة الجودة الشاملة.
- دورات التدريب للعاملين من أعضاء هيئة تدريس لتحسين وتطوير أدائهم قليلة بغرض التطوير و التحسين المستمر الذي هو أحد مبادئ إدارة الجودة الشاملة.
- ضعف الاتصال بين الطاقم البيداغوجي والطاقم الإداري.

- لا تختلف متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بكلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة من وجهة نظر الهيئة التدريسية حسب متغير الجنس والرتبة .
  - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بكلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة من وجهة نظر الهيئة التدريسية تعزى لمتغير الجنس .
- ومن أجل فحص صحة الفرضية المتعلقة بمتغير الجنس فقد استخدم اختبار (ت) لمعرفة الاختلافات الإحصائية لمتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (16): يوضح نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق لمجالات متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة حسب متغير الجنس (ن=28)

المجالات	ذكر (ن=16)		أنثى (ن=12)		قيمة (ت)	مستوى الدلالة
	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف		
ثقافة المنظمة	2.20	0,86	2.97	0.61	2.59-	0.10
دعم الإدارة العليا	2.34	0.70	2.60	0.29	1.20-	0.23
تقويم قياس الأداء	2.39	0.56	2.77	0.44	1.92-	0.65
الاستمرارية في التطوير	2.40	0.75	2.58	0.61	0.66-	0.51
العمل الجماعي	2.34	0.70	2.60	0.60	1.02-	0.31
الإشراف على العمليات ومتابعتها	2.43	0.80	2.80	0.55	1,35-	0.18
المجموع	14.01	4.37	16.32	3.1	1.74-	0.09

من خلال استعراض الجدول رقم (16) تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لمتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بكلية من وجهة نظر الهيئة التدريسية في كل مجالات هذا المحور حسب متغير الجنس ، وبالتالي قبول الفرضية الصفرية ( $H^0$ ) المتعلقة بمتغير الجنس .

مناقشة الفرضية :

أوضحت النتائج الواردة في الجدول رقم ( 16 ) أنه لا يوجد اختلاف بين اتجاهات الذكور والإناث حول متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالكلية ، وهذه النتيجة تؤيد صحة الفرضية الأولى المتعلقة بمتغير الجنس ، وسبب هذه النتيجة كما أعتقد أنه الهيئة التدريسية بالكلية لها نفس الاتجاه نحو التغيير والتطوير وإن كانوا مختلفين في الجنس .

● لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بكلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة مُجد بوضياف بالمسيلة من وجهة نظر الهيئة التدريسية تعزى لمتغير الرتبة.

و من أجل فحص صحة الفرضية المتعلقة بمتغير الرتبة فقد استخدم الباحث اختبار تحليل التباين الأحادي ( One-way Anova ) : لدلالة الفروق لمعرفة الاختلافات الإحصائية لمتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة و الجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (17) يوضح نتائج اختبار (One-way Anova) لدلالة الفروق لمجالات متطلبات تطبيق

إدارة الجودة الشاملة حسب متغير الرتبة (ن=28)

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
المحور الثاني المتطلبات	بين المجموعات	0,86	3	0,28	0,96	0,42
	داخل المجموعات	7,17	24	0,29		
	المجموع	8,04	27			
ثقافة منظمة	بين المجموعات	2,09	3	0,69	0,96	0,42
	داخل المجموعات	17,31	24	0,72		
	المجموع	19,40	27			
دعم الإدارة العليا	بين المجموعات	0,87	3	0,29	0,88	0,46
	داخل المجموعات	7,88	24	0,32		
	المجموع	8,75	27			
تقويم قياس الأداء	بين المجموعات	0,48	3	0,16	0,51	0,67
	داخل المجموعات	7,43	24	0,31		
	المجموع	7,92	27			
الاستمرارية في التطوير	بين المجموعات	0,87	3	0,29	0,58	0,63
	داخل المجموعات	11,99	24	0,50		
	المجموع	12,86	27			
العمل الجماعي	بين المجموعات	1,38	3	0,46	1,04	0,39
	داخل المجموعات	10,62	24	0,44		
	المجموع	12,00	27			
الإشراف على العمليات ومتابعتها	بين المجموعات	1,41	3	0,47	0,89	0,45
	داخل المجموعات	12,66	24	0,52		
	المجموع	14,07	27			

يظهر الجدول رقم (17) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لمتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالكلية من وجهة نظر الهيئة التدريسية في كل مجالات هذا المحور حسب متغير الرتبة، فمستويات الدلالة تجاوزت (0.05) بالتالي فالفرق في هذا المحور ليست ذات دلالة إحصائية مقبولة في العلوم الاجتماعية، وبالتالي قبول الفرضية الصفرية ( $H^0$ ) المتعلقة بمتغير الرتبة.

أوضحت النتائج الواردة في الجدول رقم (17) أنه لا يوجد اختلاف بين الرتبة العلمية حول متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالكلية، وهذه النتيجة تؤيد صحة الفرضية الثانية المتعلقة بمتغير الرتبة، وسبب هذه النتيجة كما أعتقد أنه الهيئة التدريسية بالكلية لها نفس الاتجاه نحو التغير والتطوير وإن كانوا مختلفين في الرتبة العلمية.

#### المطلب الرابع: ملخص نتائج الدراسة

من خلال تحليل واستقراء نتائج تطبيق أداة الدراسة الميدانية (الاستبيان)، وبعد تحليل فرضيات الدراسة التي يدور محتواها حول مبررات ومتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة توصلنا إلى النتائج التالية:

1- توجد مبررات لتطبيق تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة وهذه المبررات منها :

- أسلوب الإداري الحالي للكلية لا يركز على جودة الخريجين.
- الأسلوب الإداري الحالي في تسيير الكلية لا يتم بمشاركة كل العاملين.
- تركز إستراتيجية الكلية في خدماتها على فلسفة الكم، وليس على فلسفة الكم والنوع.
- نتائج البحث العلمي لا تستثمر بشكل فعال في تحسين أوضاع الكلية.
- نوعية خرجي الكلية غير مرتبطة بسوق العمل.

2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لمبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر الهيئة التدريسية حسب متغير الجنس.

3- أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لمبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بكلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة محمد بوضياف من وجهة نظر الهيئة التدريسية حسب متغير الرتبة.

4- أنه توجد متطلبات لتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في الكلية بنسبة حوالي (54.30%)، وهي مرتبة كالتالي:

في مجال تقويم قياس الأداء بحيث بلغت نسبة الموافقة بـ ( 58.93%)، وكذلك مجال ثقافة المنظمة بنسبة موافقة قدرت بـ ( 58.14%)، أما في مجال الإشراف على العمليات ومتابعتها قدرت نسبة الموافقة بـ (57.14%)، ثم مجال دعم الإدارة العليا بحيث بلغت نسبة الموافقة بـ ( 54.46%)، بعد ذلك نجد مجال الاستمرارية في التطوير حيث بلغت نسبة الموافقة بـ ( 52.68%) ، ثم نجد نسبة الموافقة تراجعت إلى مستوى متوسط في مجال العمل الجماعي حيث بلغت نسبة الموافقة بـ (44.46%).

- 5 -لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( 0.05 ) لمتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالكلية من وجهة نظر الهيئة التدريسية في كل مجالات هذا المحور حسب متغير الجنس.
- 6 -لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( 0.05 ) لمتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالكلية من وجهة نظر الهيئة التدريسية في كل مجالات هذا المحور حسب متغير الرتبة.

## خلاصة الفصل

ومن خلال الدراسة الميدانية في كلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، التطرق إلى تطبيق نظام إدارة الجودة بالكلية، و من خلال هذه النتائج المجمع نقف على حقيقة مفادها كلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة لديها المبررات الكافية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، لكن أرضية التطبيق تحتاج إلى توفير المتطلبات الضرورية لتطبيق هذا المدخل، بغض النظر عن عدم وجود بعض الاختلافات بين استجابات بعض أفراد عينة الدراسة باختلاف بعض الخصائص كالجنس والرتبة.

وفيما يخص مدى تأثير متغيرات الدراسة على استجابات أفراد عينة الدراسة فقد تم قبول الفرضيات والتي جاءت لتؤكد بأنه توجد مبررات وتتوفر المتطلبات و لا يوجد اختلاف بين إجابات أفراد العينة حسب متغيرات الجنس، الرتبة.

وجاءت النتائج كالتالي:

- توجد مبررات لتطبيق تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة وهذه المبررات منها :
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( 0.05 ) لمبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر الهيئة التدريسية حسب متغير الجنس.
- أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( 0.05 ) لمبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بكلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة محمد بوضياف من وجهة نظر الهيئة التدريسية حسب متغير الرتبة.
- أنه توجد متطلبات لتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في الكلية بنسبة حوالي (54.30%).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( 0.05 ) لمتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالكلية من وجهة نظر الهيئة التدريسية في كل مجالات هذا المحور حسب متغير الجنس.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( 0.05 ) لمتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالكلية من وجهة نظر الهيئة التدريسية في كل مجالات هذا المحور حسب متغير الرتبة.

خاتمة

إن مؤسسات التعليم العالي بالجزائر قطعت أشواطاً كبيرة في سبيل تطورها باعتبارها المصدر الأساسي لإعداد الثروة البشرية إلا أنها لا تزال تعاني من مشكلات عديدة والتي تؤثر حتماً على جودة العملية التعليمية بما مما يستدعي منها الحرص على ضمان الجودة في التعليم العالي والذي يجب أن يكيف مع الواقع الوطني الموصوف بكثافة تعداد طلابه، ليتجاوب مع تطور القطاعات الاجتماعية والاقتصادية ويلبي احتياجاتها المتزايدة كما ونوعاً. ومن خلال هذه الدراسة بكلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة حول تطبيق إدارة الجودة الشاملة تم التوصل إلى عدد من النتائج التي يمكن عرضها فيما يلي:

تواجه مؤسسات التعليم العالي موجة من التحديات متمثلة في انخفاض الإنتاجية، وتبني أساليب غير فعالة لتحقيق الأهداف، ولمواجهة هذه التحديات لا بد من تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة في إدارة مؤسسات التعليم العالي لتحسين مستوى جودة المنتج والمتمثل في الطالب وتمكين المنظمة من التميز.

تتمثل مبررات و متطلبات تطبيق نظام الجودة في مجال التعليم العالي، كونها عبارة عن ثقافة تنظيمية تتمثل في الوعي بفلسفة ومفهوم الجودة الشاملة، واقتناع والتزام الإدارة العليا بتطبيقها، وذلك من خلال القيام بممارسات فعلية تعزز من مشاركة العاملين، إضافة إلى أهمية التركيز على العملاء الداخليين والخارجيين، والتحسين المستمر للأداء والخدمات المقدمة، وتحديد معايير للقياس وتحليل المهام والأعمال، ومنع الأخطاء قبل وقوعها وتقديم التحفيز اللازم للعاملين، وتوفير التدريب المناسب لهم ، وكذلك تطوير البحث العلمي واستثمار نتائجه في تحسين أوضاع العملية التعليمية.

وفي الأخير نصل إلى الإجابة عن الإشكالية قيد الدراسة والإجابة عن التساؤلات المطروحة سابقاً حيث توصلنا أنه عملية تبني نظام إدارة الجودة الشاملة من طرف الجامعات لم يكن خياراً أو حل اعتباري بل جاء نتيجة توفر مجموعة من المبررات والمتطلبات اللازمة لقيام هذا النظام في الجامعة.

توجد مبررات كافية لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بكلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

تتوفر متطلبات تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بكلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

قائمة المصادر

والمراجع

• المصادر

- 1 - المرسوم التنفيذي رقم 98-253 المؤرخ في 17 أوت 1998 ، المتضمن القانون النموذجي للجامعة المادة 2 الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية العدد 60 ، الصادرة بـ 19 أوت 1998 .
- 2 - ابن منظور، معجم لسان العرب . الجزء الثاني ، دار المعارف ، القاهرة، 1984 .

1 - المراجع العربية

• الكتب

- 3 - أحمد الخطيب ، البحث العلمي والتعليم العالي، دار المسيرة للنشر والتوزيع. عمان، 2003 .
- 4 - أحمد جلي إسماعيل، الإدارة التعليمية والإدارية المدرسية، القاهرة، دار الفكر العربي، 1998 .
- 5 - أحمد علي مذكور، التعليم العالي في الوطن العربي الطريق إلى المستقبل، دار الفكر العربي، القاهرة، 2000.
- 6 - احمد عوض الترتوري، أغادير عرفات جويحان: إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، 2003.
- 7 - احمد محفوظ جودة . إدارة الجودة الشاملة مفاهيم و تطبيقات، دار وائل للنشر . عمان . ط 2 . 2005.
- 8 - ايفان جيمس ، جيمس دين . الجودة الشاملة : الإدارة و التنظيم و الإستراتيجية، ترجمة سرور إبراهيم سرور . الرياض، دار المريخ للنشر . 2009.
- 9 - بن نايف محسن ، إستراتيجية نظام الجودة في التعليم ، مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر ، السعودية ، 2008 .
- 10 - بوحنية قوي . إدارة الموارد البشرية (المدخل النظرية)، ديوان المطبوعات الجامعية . ج.1. 2008.
- 11 - تركي، رابح أصول التربية والتعليم لطلبة الجامعات والمعلمين والمفتشين ، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية والمؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1990.
- 12 - التميمي فواز و احمد الخطيب . إدارة الجودة الشاملة و متطلبات التأهيل للايزو 9001 . عالم الكتاب الحديث :عمان 2004 .
- 13 - جندلي عبد الناصر ، تقنيات ومناهج البحث في العلوم السياسية والاجتماعية ، ط3، الجزائر ، ديوان المطبوعات الجامعية ، 2010 .

- 14 - دليو فضيل وآخرون : أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية ، منشورات جامعة منتوري قسنطينة ، ديوان .المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1999 .
- 15 - خالد بن سعيد عبد العزيز سعيد، إدارة الجودة الشاملة، الرياض: الكبيعات للنشر والتوزيع، 1998.
- 16 - خضير كاظم حمود ، سلطان نايف أبو تايه ، متطلبات التأهيل لشهادة الإيزو ISO 9000 ، الأردن ، مكتبة اليقظة ، 2001 .
- 17 - الدرادكة مأمون و طارق الشلي .الجودة في المنظمات الحديثة، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان الأردن .2002.
- 18 - السامرائي مهدي.إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي و الخدمي، دار جرير. عمان.2006.
- 19 - سامي سلطاني عريفج ، الجامعة والبحث العلمي، ط1 ، دار الفكر ، عمان، 2001.
- 20 - سعاد بسيوني عبد النبي، بحوث ودراسات في نظم التعليم، مكتبة زهراء الشرق، القاهرة، 2001 .
- 21 - السعيد أشرف ، أحمد مُجّد ، الجودة الشاملة والمؤشرات في التعليم الجامعي ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، 2007 .
- 22 - سوسن شاکر مجيد، مُجّد عواد الزيادات، إدارة الجودة الشاملة، تطبيقات في الصناعة والتعليم، ط1 ، الأردن، عمان :دار صفاء، 2007 .
- 23 - الشبراوي عادل ، الدليل العملي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، القاهرة :الشركة العربية للإعلام العلمي، 1995.
- 24 - لويد دوبينز و كلير كراوفورد ماسون .ادارة الجودة :التقدم و الحكمة و فلسفة ديمينغ، ترجمة :حسين عبد الواحد، الجمعية المصرية لنشر، المعرفة و الثقافة العالمية .القاهرة. 1997.
- 25 - مُجّد عبد الوهاب العزاوي .إدارة الجودة الشاملة، جامعة الإسراء.عمان. 2004 .
- 26 - مُجّد مقبل عليّمات، النظام التربوي الأردني في ضوء النظم التربوية المعاصرة، الطبعة 1، عمان :جامعة اليرموك، 2001 .
- 27 - مُجّد منير مرسي، التعليم الجامعي المعاصر قضاياها واتجاهاته :دار النهضة العربية، القاهرة 1977 .
- 28 - محمود كاضم حمود .إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان .ط 1 2000.

- 29 - مصطفى حسين باهي، ناهد خيرى فياض، اتجاهات التعليم العالي في ضوء الجودة الشاملة، ط1 ، القاهرة: مكتبة الأنجلو .المصرية، 2009 .
- 30 - ناصر صالح عليما، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية التطبيق ومقترحات التطوير ط1 ، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، 2004 .
- 31 - نايف علوان الميحاوي ، إدارة الجودة في الخدمات ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان ، 2006.
- 32 - ويليامز ريتشارد .أساسيات إدارة الجودة الشاملة، مكتبة جرير .مصر، ط1 ، 1999 .
- الملتقيات والدوريات
- 33 - أحمد درباس سعيد :إدارة الجودة الكلية-مفهومها و تطبيقاتها التربوية و إمكانية الإستفادة منها في القطاع التعليمي السعودي-مجلة رسالة الخليج العربي،السعودية. العدد50. 1994. .
- 34 - بسمان فيصل محجوب، إدارة الجامعات العربية في ضوء المواصفات العالمية.دراسة تطبيقية لكليات العلوم الإدارية والتجارة،المنظمة العربية للتنمية الإدارية،القاهرة. العدد 374 ، 2003.
- 35 - بشرى عبد الحمرة عباس، إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في كليات جامعة القادسية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية،مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية،كلية الإدارة والاقتصاد ، العراق. المجلد 12 العدد 2 لسنة 2012.
- 36 - بن عيشاوي أحمد ، التعليم الجامعي في الجزائر وتحديات التنمية المحلية، ورقة عمل مقدمة إلى الملتقى الوطني الأول تقويم دور الجامعة الجزائرية في الاستجابة لمتطلبات سوق الشغل ومواكبة تطورات التنمية المحلية، جامعة زيان عاشور بالجلفة .الجزائر.2010/05/20.
- 37 - خالد احمد الصرايرة و ليلي العساف .إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بين النظري و التطبيق، جامعة عمان العربية .للدراستات العليا .الأردن .2008.
- 38 - صيفي زهير ، دور الجامعة الجزائرية في التنمية المحلية، ورقة عمل مقدمة إلى الملتقى الوطني الأول تقويم دور الجامعة الجزائرية في الاستجابة لمتطلبات سوق الشغل ومواكبة تطورات التنمية المحلية. كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير جامعة زيان عاشور- الجلفة - الجزائر2010م.
- 39 - عاصم شحادة علي .تنمية الموارد البشرية في ضوء تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات : مجلة الباحث .الجامعة الإسلامية العلمية. ماليزيا .العدد07 ، 2009-2010.

- 40 - عبد الله علي ، لخضر مداح، التعليم العالي في الجزائر وإدارة الجودة الشاملة كمدخل لجودة مخرجاته، الملتقى الوطني الأول حول تقويم دور الجامعة الجزائرية في الاستجابة لمتطلبات سوق الشغل ومواكبة تطورات التنمية المحلية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور بالجلفة، 2010.
- 41 - المحمادي سلوى بنت مُجَّد ، العولمة وأثرها على التعليم العالي، المؤتمر الثاني لتخطيط وتطوير التعليم والبحث العلمي في الدول العربية ،جامعة الملك فهد للبترول والمعادن، السعودية، 2009 .
- 42 - مُجَّد سعيد الطاهر، الجودة في التعليم العالي رؤية وأبعاد إشارة إلى جامعة النيلين ، المؤتمر العربي الأول للجامعات العربية : التحديات والأفاق المستقبلية الرباط - المملكة المغربية، 2007.
- 43 - مرازقة جمال ، " متطلبات إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي بالجزائر تصور مقترح" ، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العربي الدولي لضمان جودة التعليم العالي، جامعة الزرقاء الخاصة،الأردن، 2012/12/5.
- 44 - منصورى الزين .أهمية الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي حالة الجزائر،مداخلة ضمن المؤتمر العربي الدولي لضمان الجودة .جامعة الزرقاء الأردن، 2011.
- الرسائل الجامعية
- 45 - برعودي يسمينة، التعليم العالي وعلاقته بالتغيرات التكنولوجية الحديثة: تكنولوجيا المعلومات- دراسة ميدانية بجامعة باتنة - مذكرة ماجستير في علم الاجتماع جامعة الحاج لخضر باتنة. 2009/2008.
- 46 - بن حميدة مُجَّد، " المتطلبات الجديدة لإدارة الجودة الشاملة وتنافسية المؤسسة"، أطروحة دكتوراه ، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، سنة 2008/2009 .
- 47 - بوحنية قوي .إدارة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي في ظل المتغيرات الدولية: حالة الأستاذ الجامعي الجزائري، رسالة دكتوراه: ، قسم العلوم السياسية و العلاقات الدولية، كلية العلوم السياسية و الإعلام .جامعة الجزائر3، 2007.
- 48 - حامد مُجَّد علي الشمراي : معايير مقترحة للجودة التعليمية في ضوء معايير بالدريج للجودة الشاملة في مدارس التعليم العام بالمملكة، رسالة دكتوراه - جامعة أم القرى - 2008 .
- 49 - صباح سليم حمودة ، درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر المديرين ،رسالة ماجستير تخصص إدارة وقيادة تربوية ، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2008.

- 50 - عابدي عبد العظيم ، تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية تخصص: سياسة عامة ، جامعة محمد خيضر بسكرة.2014.
- 51 - قادة يزيد ، واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائرية دراسة تطبيقية على متوسطات ولاية سعيدة ، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة تلمسان ، الجزائر ،2002.
- 52 - قندور نوال .تحسين الجودة عن طريق مراقبة الجودة وتكاليف الجودة، رسالة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير .الجزائر، دفعة .2000-2001 .
- 53 - لقرط علي .إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر، مذكرة ماجستير في علوم التربية، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة باتنة، 2009.
- 54 - موزاوي سامية .مكانة تسيير الموارد البشرية ضمن معايير الايزو وإدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير (غير منشورة)كلية العلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير .جامعة الجزائر، دفعة 2003-2004.

## 2 المراجع باللغة الأجنبية

- 55- Benedicier Gautier & Jean Louis Muller. **la qualité totale guide pratique pour les agents de maitrise et les techniciens**, Entreprise moderne d'èdition. paris 1988.
- 56- Jablonski. **Implementing Total Quality Management**, An Overview. San Diego, pfeiffer & Company 1991.

## • المواقع الإلكترونية

- 57- <http://www.myportail.com/actualites-news-web-2-0.php?id=5662>
- 58- <https://www.mesrs.dz/ar/accueil>

# فهرس المحتويات



84-48	الفصل الثاني : دراسة ميدانية بكلية الحقوق والعلوم السياسية جامعة المسيلة .
48	تمهيد
49	المبحث الأول :التعليم العالي الواقع والتحديات
53-49	المطلب الأول :مضمون التعليم العالي
54-53	المطلب الثاني :الاستثمار في التعليم العالي والتحديات التي يواجهها
54	المبحث الثاني :واقع التعليم العالي في الجزائر
58-54	المطلب الأول :نشأة وتطور التعليم العالي في الجزائر
60-58	المطلب الثاني :مبادئ التعليم العالي في الجزائر.
61	المبحث الثالث : الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
63-61	المطلب الأول : حدود الدراسة الميدانية
70-64	المطلب الثاني :الأدوات المنهجية والأساليب الإحصائية المستعملة
82-71	المطلب الثالث : عرض النتائج ومناقشتها في ضوء الفرضيات
83-82	المطلب الرابع : ملخص نتائج الدراسة
84	خلاصة الفصل
86	خاتمة
92-88	قائمة المراجع والمصادر
95-94	فهرس المحتويات
98-97	فهارس الإشكال
105-100	الملاحق
107-106	ملخص الدراسة

قائمة الأشكال

والجداول

1 فهرس الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	أهم المفاهيم في إدارة الجودة الشاملة في الجامعات	20
02	مثلث ديمينغ	23
03	يوضح الأبعاد الثلاثية لجوران	26
04	ميادين التكوين بكلية الحقوق والعلوم السياسية فرع شعبة الحقوق	63
05	ميادين التكوين بكلية الحقوق والعلوم السياسية فرع العلوم السياسية والعلاقات الدولية	63
06	الدائرة النسبية لجنس أفراد عينة الدراسة	69
07	الدائرة النسبية لرتب أفراد عينة الدراسة	70

2 فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	مقارنة بين بعض المفاهيم في قطاع الصناعة وقطاع التعليم	21
02	ملخص لخصائص أبرز مراحل إدارة الجودة	32
03	الفرق بين إدارة الجودة الشاملة ونظام الجودة الإيزو	44
04	إحصائيات التأطير البيداغوجي لكلية الحقوق والعلوم السياسية	54
05	يوضح مجالات الاستبانة وعدد فقراتها	66
06	معاملات الارتباط بيرسون بين مجالات الاستبانة و الدرجة الكلية لها	67
07	معاملات الثبات حسب معادلة ( الفا كرونباخ )	68
08	يوضح عدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة للكلية	69
09	خصائص العينة	69
10	استجابات عينة الدراسة الخاصة بمبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالكلية.	72
11	يوضح استجابات عينة الدراسة حسب المقياس الثنائي.	72
12	نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق لمجالات مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة حسب متغير الجنس (ن=28)	74
13	نتائج اختبار <b>One-way Anova</b> لدلالة الفروق لمجالات مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة حسب متغير الرتبة (ن=28)	76-75
14	استجابات عينة الدراسة الخاصة بمتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالكلية.	77
15	يوضح استجابات عينة الدراسة حسب المقياس الثنائي	77
16	نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق لمجالات متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة حسب متغير الجنس (ن=28)	79
17	نتائج اختبار <b>One-way Anova</b> لدلالة الفروق لمجالات متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة حسب متغير الرتبة (ن=28)	81-80

# الملاحق

ملحق رقم (01)

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة مُجَد بوضياف\_مسيلة\_

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم الماستر

تخصص :إدارة و حكامه محلية

استمارة لقياس :

تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

دراسة ميدانية بكلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة

مُجَد بوضياف بالمسيلة .

إشراف الأستاذ :

شطاب كمال

إعداد الطالب :

مكي ياسر

السنة الجامعية 2015/2014

الأستاذ (ة) المحترم (ة)

في إطار تقديم رسالة لنيل شهادة الماستر تخصص الإدارة و حكامه محلية، الرجاء من سيادتكم التفضل بمنح تقديركم الشخصي في كلية الحقوق والعلوم السياسية التي تنتمون إليها، علما أن البيانات الواردة في الاستمارة سرية و لا تستخدم إلا للأغراض العلمية والبحثية، و لكم خالص التقدير و الشكر.

• الرجاء وضع علامة ( X ) في الخانة التي ترون أنها تعبر عن رأيكم.

المعلومات الشخصية :

1 - الجنس :  ذكر

أنثى

2 - الرتبة :

أستاذ محاضر \_ أ \_

أستاذ محاضر \_ ب \_

أستاذ مساعد \_ أ \_

أستاذ مساعد \_ ب \_

				بنود الاستمارة	المحاور
غير موافق جدا	غير موافق	موافق	موافق جدا		
				1 - توعية خريجي الكلية مطلوبة بشكل كبير في سوق العمل.	الإنتاجية
				2 - يهتم الطالب بالتحصيل العلمي بدلا من التحصيل النقطي.	
				3 - يخضع الأساتذة إلى تكوين في منهجية وطرق التدريس.	
				4 - أسلوب الإنفاق في الكلية رشيد وتراعى فيه الأولويات.	
				5 - كفاءة الخريجين موافقة للأهداف المرسومة.	
				6 - الكلية لها سمعة عالية بالمقارنة مع باقي الكليات .	المنافسة والسمعة
				7 - الكلية تمنح شهادات معترف بها.	
				8 - الكلية لها علاقات متبادلة مع المحيط الخارجي.	
				9 - الكلية تنظم نشاطات خاصة بالبحث العلمي .	
				10 - الإدارة تساهم في تحقيق جودة الخريجين .	أسلوب الإدارة الحالي
				11 - الأسلوب الإداري الحالي في الكلية يتم بمشاركة كل العاملين .	
				12 - تشجع إدارة الكلية على الإبداع والابتكار ودعم جميع الأفكار الجديدة.	
				13 - خدمات الكلية تركز على النوعية أكثر منها الكمية .	
				14 - طلبة الكلية راضون عن نتائج تحصيلهم.	رضا المستفيدين
				15 - نوعية الطلبة الوافدين على الكلية مرضية.	
				16 - نوعية الخدمة المقدمة في الكلية مرضية.	
				17 - يساهم البحث العلمي بدور ايجابي في تحسين أداء الكلية.	البحث العلمي
				18 - تتيح الكلية الفرصة للأساتذة المشاركة في أنشطة علمية .	
				19 - يساهم الأساتذة في تطوير أوضاع الكلية .	
				20 - اقتراحات الأساتذة حول تسيير الكلية تؤخذ بعين الاعتبار .	

## محور المبررات

ثقافة المنظمة	
1 - المناخ السائد في الكلية تسوده ثقافة تنظيمية قوامها العلم والإبداع و التجديد و التحسين المستمر.	
2 - إدخال تغييرات في أساليب تسيير الكلية لا يلقى أي مقاومة.	
3 - تتوفر بيئة عمل يسعى فيها الجميع إلى تحسين الأداء	
4 - الإدارة العليا تتقبل كل جديد يساهم في تحسين أوضاع الكلية.	
5 - الكلية تتمتع باستقلالية في تسيير شؤونها .	
6 - تعمل الكلية على ترويج البرامج الجديدة بكل الوسائل المتاحة.	
7 - تتوفر الكلية على موارد بشرية ذات كفاءة ومستغلة.	
8 - تقويم أداء الطلبة موضوعي .	
9 - أداء الطلبة يعكس الأهداف المسطرة في الكلية .	
10 تقويم أداء العاملين والمدرسين بالكلية موضوعي .	
11 أداء العاملين تعكس الأهداف المسطرة في الكلية.	
12 يستفيد أعضاء الهيئة التدريسية من دورات تدريبية لتحسين أدائهم .	
13 يستفيد الطاقم الإداري من دورات تدريبية لتحسين أدائهم.	
14 للمناهج المعتمدة في التدريس حديثة.	
15 مكتبة الكلية غنية بالمصادر والراجع.	
16 -يعمل جميع الأساتذة والطاقم الإداري بروح الفريق .	
17 يشارك جميع الأساتذة والموظفون في عملية اتخاذ القرارات .	
18 يشارك جميع الأساتذة والموظفون في تحسين المستوى.	
19 يشارك جميع الأساتذة والموظفون في وضع أهداف الكلية.	
20 -تتوفر الكلية على معايير واضحة لتقييم الطلبة وتنظيم الامتحانات.	
21 -تتوفر الكلية على جهاز يتولى عملية التقييم المستمر لجودة البرامج التعليمية وتطويرها .	
22 تتوفر الكلية على معايير واضحة لتقييم عضو التدريس.	
دعم الإدارة العليا	
تقويم قياس الأداء	
الاستمرارية في التطوير	
العمل الجماعي	
الإشراف على العمليات ومنتجتها	

## محور المتطلبات

### قائمة الأساتذة المحكمين

الرقم	الأستاذ (ة)	القسم
01	عقيلة خرباشي	قسم الحقوق
02	مُحَمَّد بوضياف	قسم العلوم السياسية
03	زويبري عبد الله	قسم العلوم السياسية
04	بلعسل مُحَمَّد	قسم العلوم السياسية

ملحق رقم (02)

في إطار إعداد مشروع مذكرة Master تخصص إدارة وحكامة محلية بعنوان تطبيق ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي دراسة حالة كلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة المسيلة نود من سيادتكم الموقرة إفادتنا بالمعلومات التالية وشكرا.

مقابلة مع السيدة عميد كلية الحقوق والعلوم السياسية

الدكتورة خرباشي عقيلة

بتاريخ: 2015/03/01

الساعة: 11.30

المحور الأول تعريف بالنظام ومحدداته

- 1 هل يوجد تطبيق لنظام الجودة في جامعة المسيلة ؟
  - 2 ما هي النظم المعتمدة عليها في تحسين جودة التعليم العالي في جامعة المسيلة ؟
- محاور مفهوم نظام الجودة بالنسبة للهيئة التدريسية

1 التدريب

- 1 هل توجد خطة معتمدة لتدريب أعضاء هيئة التدريس ؟
- 2 هل توجد إجراءات موثقة لتحديد الاحتياجات التدريبية لأعضاء الهيئة التدريسية ؟
- 3 هل تقوم ادارة الكلية بتوفير برامج التدريب والتقييم بصفة مستمرة لضمان استخدام اعضاء هيئة التدريس الاستراتيجيات وتقنيات التدريس بكفاءة بما يؤكد التعلم التفاعلي للطلاب ؟
- 4 هل هناك ملائمة التخصص العلمي أو تخصص التخصص لعضو هيئة التدريس للمقررات التي يشارك في تدريسها ؟

2 تنمية اعضاء الهيئة التدريسية

- 1 هل توجد إجراءات لتقييم فعالية ومردود التدريب ؟
  - 2 هل توفر عمادة الكلية برامج التطوير المهني والتعليم المستمر لأعضاء هيئة التدريس فيها .؟
  - 3 يتوفر بالمؤسسة الأجهزة والأدوات اللازمة للعملية البحثية ؟
  - 5 هل تتوفر آليات لمساعدة الباحثين في نشر الأبحاث العلمية محلياً ودولياً (مجلة علمية خاصة بالمؤسسة – الدعم المالي للنشر في دوريات علمية..... وغيرها )
  - 6 هل يوجد حجم الاضائي للساعات ومن يشغله الاساتذة المؤقتون أو الدائمون ؟
- و لماذا في كل الحالتين ؟

3 تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس

- 1 هل توجد معايير لتقييم أداء أعضاء هيئة التدريس ؟
- 2 هل توجد إجراءات موثقة لتقييم أداء أعضاء هيئة التدريس ؟
- 4 مستوى الرضاء الوظيفي لعضو هيئة التدريس
- 1 هل يتم تقييم مستوى الرضاء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس .؟
- 2 هل يتم الاستفادة بالفعل من تقييم مستوى الرضاء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس؟
- 5 التحفيز
- 1 هل تشجع عمادة الكلية اعضاء هيئة التدريس على النشر في المجالات العلمية ؟
- 2 هل تخصص عمادة الكلية المكافآت التشجيعية والشهادات التقديرية للمبدعين والمتميزين من اعضاء هيئة التدريس في مجالات التدريس ، البحث العلمي ، وخدمة المجتمع.؟
- 6 معايير اخرى
- 1 هل تحرص كليتنا على تنظيم احصاءات وبيانات لأعضاء الهيئة التدريسية ؟  
وهل استفادت منها وكيف ؟
- 2 من أهم محاور الذي يعتمد عليها نظام الجودة  
تنمية  
تدريب  
تحفيز  
أخرى .....

ملخص البحث:

هدفت هذه الدراسة إلى بحث تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي في الجزائر، وقد تكونت عينة الدراسة من (28) عضو هيئة تدريس ذكور و إناث تم اختيارهم قصديا من مجتمع البحث والبالغ عددهم (141) . عضوا العاملين بكلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة -مُجَد بوضياف -المسيلة. و قد استعمل الباحث المنهج الوصفي ومنهج دراسة الحالة المناسب لهذه الدراسة الاستطلاعية. و قد استخدم الباحث أداة الاستبيان و الذي يحتوي على محورين:

• محور مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

• محور متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

وتمثلت إجراءات الدراسة الميدانية فيما يلي:

1 -قياس الخصائص السيكومترية للاستبيان، وهذا باستخراج معامل الثبات والصدق باستخدام طرق إحصائية متعددة.

2 -توزيع الاستبانة على عينة الدراسة.

3 -استخدام نظام spss18 (رزمة الإحصاء للعلوم الاجتماعية) لمعالجة بيانات الدراسة و نتائجها .

و بعد معالجة النتائج و مناقشة الفرضيات، أسفرت الدراسة على النتائج التالية:

1 -توجد مبررات لتطبيق تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة مُجَد بوضياف بالمسيلة.

2 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لمبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر الهيئة التدريسية حسب متغير الجنس.

3 - أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لمبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بكلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة مُجَد بوضياف من وجهة نظر الهيئة التدريسية حسب متغير الرتبة.

4 -أنه توجد متطلبات لتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في الكلية بنسبة حوالي (54.30%).

5 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لمتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالكلية من وجهة نظر الهيئة التدريسية في كل مجالات هذا المحور حسب متغير الجنس.

6 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لمتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالكلية من وجهة نظر الهيئة التدريسية في كل مجالات هذا المحور حسب متغير الرتبة.

**Summary of the research :**

The aim of this study is to examine the application of total quality management in higher education in Algeria, and the sample of the study consisted of (28) faculty member males and females were intentional from the research community's (141). Members, employees, Faculty of law and political science at the University-Mohamed Boudiaf-M'sila. And the researcher have used descriptive and case study approach is appropriate for this survey. The researcher used a questionnaire that contains two axes:

- Axis justification application of total quality management.
- Focus of TQM implementation requirements.

The field study procedures were as follows:

1. measure the psychometric properties of the questionnaire, and this consistency and honesty factor extraction using multiple statistical methods.
2. distribution of the questionnaire to a sample of the study.
3. use the spss18 system (statistics package for social science) for address data and results.

After processing the results and discuss the hypotheses, the study produced the following results:

1. There are grounds to apply the TQM implementation in the Faculty of law and political science at the University of Mohamed Boudiaf in M'sila.
2. There are no significant differences in the level indication (0.05) of the justifications for the application of total quality management from the viewpoint of faculty by gender variable.
3. There are no significant differences in the level indication (0.05) of the justifications for the application of total quality management, Faculty of law and political science at the University of Mohamed Boudiaf from the viewpoint of faculty as a variable level.
4. There is a requirement to apply total quality management portal at the College by about (54.30%).
5. There are significant differences in the level indication (0.05) for the requirements of the application of total quality management from the point of view of college faculty in all areas of this axis by changing sex.
6. There are no significant differences in the level indication (0.05) for the requirements of the application of total quality management from the point of view of college faculty in all areas of this axis as a variable level.



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

