

الجمهورية الجزائرية الشعبية الديمقراطية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أبو بكر بلقايد - تلمسان

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ل.م.د.

تخصص: إدارة المنظمات

تحت عنوان:

تحديد معايير ضمان الجودة وتأثيرها على الاعتماد الأكاديمي بمؤسسات  
التعليم العالي دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
جامعة أبو بكر بلقايد - تلمسان

تحت إشراف:

أ.د عبد السلام عبد الله بندي

المشرف المساعد:

د. عدالة العجال

من إعداد الطالب:

بلبية محمد

أعضاء لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة تلمسان	أستاذ التعليم العالي	أ.د بوهنة علي
مشرفا	جامعة تلمسان	أستاذ التعليم العالي	أ.د بندي عبد الله عبد السلام
مشرف مساعد	جامعة مستغانم	أستاذ محاضر	د. عدالة العجال
ممتحنا	جامعة مستغانم	أستاذ التعليم العالي	أ.د يوسف رشيد
ممتحنا	جامعة تلمسان	أستاذ التعليم العالي	أ.د. شليل عبد اللطيف
ممتحنا	جامعة سعيدة	أستاذ محاضر	د. بلعربي عبد القادر

السنة الجامعية: 2015-2016

الصفحة	فهرس مواضيع
	الفهرس
	التشكرات
	الإهداء
أ-م	المقدمة العامة
22	الفصل الأول: التأصيل العلمي لضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي
23	تمهيد
24	المبحث الأول: أدبيات حول الجودة
24	المطلب الأول: الجودة: المفهوم والتطورات
35	المطلب الثاني: أهمية وأهداف الجودة
37	المطلب الثالث: أبعاد وتكاليف الجودة
41	المطلب الرابع: رواد الجودة
50	المطلب الخامس: منظمة الآيزو ISO
55	المبحث الثاني: ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي ومتطلباتها
55	المطلب الأول: مفهوم التعليم العالي
58	المطلب الثاني: أساسيات ضمان الجودة وعلاقته بمؤسسات التعليم العالي
77	المطلب الثالث: مؤشرات تحقيق ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي
75	المبحث الثالث: الانتقال لإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

- 75 المطلب الأول: أساسيات إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي
- 79 المطلب الثاني: مبادئ ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي
- 85 المطلب الثالث: مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي
- 87 المطلب الرابع: متطلبات ومراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي
- 91 المطلب الخامس: مشاكل ومقترحات تطبيق إدارة الجودة بمؤسسات التعليم العالي
- 95 خلاصة
- 98 الفصل الثاني: معايير ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي
- 99 تمهيد
- 100 المبحث الأول: أدبيات معايير ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي
- 100 المطلب الأول: ماهية معايير الجودة
- 101 المطلب الثاني: مقترح معايير ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي
- 115 المبحث الثاني: التجارب الدولية في معايير ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي
- 115 المطلب الأول: تجارب عربية في معايير ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي
- 120 المطلب الثاني: تجارب غربية في معايير ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي
- 129 المبحث الثالث: الجوائز الدولية في ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي
- 129 المطلب الأول: الجوائز العربية في ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي
- 130 المطلب الثاني: الجوائز الغربية في ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي
- 148 خلاصة

- 149 الفصل الثالث: الاعتماد الأكاديمي في مؤسسات التعليم العالي
- 150 تمهيد
- 151 المبحث الأول: أدبيات الاعتماد الأكاديمي في مؤسسات التعليم العالي
- 151 المطلب الأول: مفهوم الاعتماد الأكاديمي
- 152 المطلب الثاني: أنواع ودوافع ومراحل الاعتماد الأكاديمي
- 153 المطلب الثالث: مستلزمات ومسوغات الاعتماد الأكاديمي
- 154 المطلب الرابع: مهام وخصائص وأهمية ومزايا الاعتماد الأكاديمي
- 164 المطلب الخامس: هيئات الاعتماد الأكاديمي
- 166 المبحث الثاني: التجارب الدولية في الاعتماد الأكاديمي في مؤسسات التعليم العالي
- 166 المطلب الأول: التجارب العربية في الاعتماد الأكاديمي في مؤسسات التعليم العالي
- 177 المطلب الثاني: التجارب الغربية في الاعتماد الأكاديمي في مؤسسات التعليم العالي
- 187 خلاصة
- 188 الفصل الرابع: ضمان الجودة بمؤسسات التعليم العالي في الجزائر دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة أوبوكر بلقايد - تلمسان
- 189 تمهيد
- 190 المبحث الأول: التعليم العالي في الجزائر
- 191 المطلب الأول: نشأة التعليم العالي في الجزائر
- 195 المطلب الثاني: التغيرات القائمة في نظام التعليم العالي في الجزائر
- 200 المطلب الثالث: تحديات التعليم العالي في الجزائر

202	المبحث الثاني: ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر
202	المطلب الأول: لجان ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي
204	المطلب الثاني: مجلس آداب وأخلاقيات المهنة الجامعية
206	المطلب الثالث: مشروع ضمان الجودة الداخلية في جامعات حوض المتوسط AQI-UMED
208	المطلب الرابع: النموذج الجزائري لضمان الجودة في المجال الصناعي
210	المطلب الخامس: صعوبات تطبيق ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي
211	المبحث الثالث: الدراسة الميدانية لكلية العلوم الاقتصادية جامعة أبو بكر بلقايد - تلمسان
211	المطلب الأول: نبذة تاريخية عن كلية العلوم الاقتصادية
218	المطلب الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
224	المطلب الثالث: تحليل نتائج الدراسة الميدانية
265	خلاصة
267	الخاتمة العامة
285	المراجع
298	قائمة الجداول والأشكال البيانية
306	جدول المختصرات
307	الملاحق
314	جدول المحتويات

## تشكرات

نحمد الله صاحب النعم المتواليّة التي لا تعد ولا تحصى على عبده المفتقر له، فالحمد لله الواحد الأحد المعبود الحق الذي لا يستحق العبادة إلا هو، الكريم الوهاب أولاً وأخيراً الذي وفقنا وأنعم علينا ويسر لإتمام هذا العمل.

ومن لا يشكر الناس لا يشكر الله؛

فأتقدم بالشكر ثانياً للوالدين الكريمين الفاضلين ودعم الوالد المتواصلة وغير المنقطعة، فمن أين لنا رد جميل لهما، اللهم وفق وأعن.

وأتقدم بخالص الشكر والامتنان إلى البروفيسور المشرف:

بندي عبد الله عبد السلام على كل ما قدمه من عناية وتوجيه ونصح مع كثرت شغله وضيق وقته وفقه الله وأطال عمره في خدمة العلم وطلابه.

وأتقدم بشكر تام إلى الأستاذ مساعد المشرف:

الدكتور عدالة العجال "المتواجد بالمملكة العربية السعودية أعاده الله بسلامة للبلد بعد تبليغ المقصد" على اهتمامه البالغ الحد والزيادة، وفقه الله لما يجب ويرضى.

كما أوجه بالشكر والتقدير للدكتور:

بوشرف الجليلي على تجشمه عناء المساعدة والتكرم بإعادة القراءة لما تم إعداده من الأطروحة، فله جزيل الشكر.

وأتقدم بالشكر والامتنان للجنة المناقشة لقبول مناقشة هذا العمل المتواجد بين أيديهم.

أخيراً وليس آخراً، أتوجه بجزيل الشكر إلى كل من قدم لنا يد المساعدة لإعداد هذا البحث، وأخص بالذكر أساتذة وطلبة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة تلمسان الذين أعانوا على الإجابة والتوزيع للاستبيان وكذا مكتبي كلية العلوم الاقتصاد بتلمسان ومستغانم.

ولا أنسى طبعاً رئيسة مصلحتي في الشركة الوطنية للنقل البري-وهران السيدة زقاي على إعانتها لي على إتمام البحث والتقدم فيه، فجزاه الله خيراً ورزقها وأهلها العافية والصحة والهناء.

وجزى الله خيراً كل من أعان من قريب أو بعيد على إتمام البحث، أمين.

## الإهداء

أهدي ثمرة عملي وجهدي هذا إلى:

الوالدين الكريمين الغاليين الذين أرجو أن تقر أعنهما بعملتي هذا ولا يذهب جهدهما هباء

منثورا.

إلى زوجتي أم عبد الرحمان وابني عبد الرحمان.

إلى أخواتي وإخواني.

إلى كل أحبائي وأخص بالذكر صديقي وأخي الذي لم تلده أمي الأستاذ رضوان عباسي.

إلى كل الأقارب والأحباب ومن يريد بنا خيرا ومن أحببنا وأحبنا في الله والله.

إلى كل مسلم موحد متبع للنبي صلى الله عليه وسلم

المقدمة العامة



تسهم الجامعات في مختلف أنحاء العالم في تطوير وتنمية بلدانها ومجتمعاتها، وقد شهدت البلدان العربية نمواً في التعليم الجامعي من حيث عدد الجامعات، عدد التخصصات الأكاديمية، عدد الطلبة الخريجين، وتجري في ذات الوقت عمليات التنمية الاقتصادية والاجتماعية في تلك البلدان التي يجعلها بحاجة ماسة إلى مخرجات الجامعات لإسعاد حاجات التنمية، حيث لا بد لاستمرار التنمية التوافق بين مخرجات التعليم العالي واحتياجات سوق العمل وعمليات التنمية.

لهذا كان الحديث عن "الجودة" وضمائها في مجال التعليم العالي له أهمية كبرى وألوية حتمية لاختيارية وذلك بعد أن كان مقصوداً على الجانب الصناعي والتجاري دخل الكلام على الجودة المجال الخدماتي، وبخاصة في ميدان التعليم العالي، وكان أول ظهور له مع عام 1986 بالولايات المتحدة الأمريكية فقد انتشر الاهتمام بالجودة في الجامعات الأمريكية بكل الولايات، كما أن أكثر من 18 ولاية قامت بتطبيق وتطوير نظام مؤشرات الأداء على جامعاتها في عام 1994 ثم انتقلت إلى العديد منها إنجلترا وأستراليا، خاصة بعد نجاحه في الجامعات الأمريكية والمردود الكبير الذي حققته تلك الجامعات.

وقد بلغ موضوع الجودة وما يتعلق بها من معايير واعتماد وتقييم والجوائز العالمية للجودة وغيرها صدها على مستوى مؤسسات التعليم العالي العالمية بما فيها العربية التي لا زالت تحاول تخطي التحديات التي تواجهها للارتقاء إلى المستوى العالمي للتعليم العالي، وذلك كالتركيز على الجانب الكمي للجودة وتطويره إلى درجة أنه غلب على جانب الجودة النوعية وأن غالب التقييم الداخلي والخارجي من طرف هيئات الاعتماد والجامعات في حد ذاتها سواء أكان للإدارة أو هيئة التدريس أو الطلبة وغيرها من العناصر أو المخرجات على الجانب الكمي وإهمال الجانب النوعي، وكذا صعوبة التوفيق بين مخرجات التعليم العالي وإنشاء التخصصات الأكاديمية واحتياجات سوق العمل وخطط التنمية، والبطالة بين حملة الشهادات الجامعية، وتدني مستويات البحث العلمي وعدم تخصيص الدعم الكافي لها، والعولمة العلمية التي تفرض المنافسة الحادة على المستوى الداخلي والخارجي في التعليم العالي.

وكذا تعاني الجامعة الجزائرية والتعليم العالي فيها من مشاكل عديدة تنعكس بصور شتى منها على التوافق في مخرجات الجامعات مع عدم تلبية احتياجات سوق العمل وخطط التنمية، لذا كان اعتماد منهج ضمان الجودة وتطبيقه في جامعاتنا يمكن أن يرتق بمستوى الأداء لتلك الجامعات ويجعلها تتميز به وتحرز قفزة نوعية للالتحاق بالركب الذي أوغل وتمرس في اعتماد منهج ضمان الجودة، والذي أحرزوا به نتائج مبهرة أعطت قيمة مضافة

## المقدمة العامة

للبحث العالمي في التعليم العالي من جهة والاقتصاد المحلي من جهة أخرى، إلا أن المشكلة التي تبرز في البلدان النامية هي طبيعة تطبيق ضمان الجودة، ومدى توفر مستلزمات النجاح لذلك التطبيق؛ وعدم الوضوح التام لملامح المسير إلى هذا المنهج الذي أصبح يعبر عنه بتحقيق الجودة الشاملة في التعليم العالي، وكذا غياب المعايير العلمية العملية التي ينبغي أن تتبع لتحصيل جودة التعليم العالي؛ إلا أنه تم ظهور بوادر لترسخ مفهوم ضمان الجودة على مستوى الجامعة الجزائرية، ومن ذلك تم خلق لجان لضمان الجودة على مستوى كل الكليات في مختلف الجامعات على مستوى الوطن، تقوم بمتابعة تطبيق برامج الجودة والمبادرة بمشاريع وبحث وملتقيات وندوات وطنية ودولية لترسيخ مفهوم ضمان الجودة، وتطبيق ذلك على أرض الواقع باتباع المعايير المعمول بها دوليا في الجامعات الكبرى وتكييفها على حسب ما هو موجود وممكن وواقع في الجامعة الجزائرية، مع تقديم تقارير فيما يخص ذلك للهيئات المسؤولة على مستوى الوزارة.

### إشكالية البحث

وبناء على ما ذكر كان لابد من إبراز أهمية المعايير بالنسبة لمؤسسات التعليم العالي في الجزائر لمواكبة الركب العالمي في تطور التعليم العالي، لتحصيل ميزة تنافسية لمؤسسات التعليم العالي المحلية مقارنة مع الأجنبية، وذلك مع وشك الدخول الحتمي للمنافسة لسوق التعليم العالي الجزائري، واتباع التمويل الذاتي للمؤسسة مما يزيد في شدة المنافسة، وكل هذا باتباع طرق وأساليب أكثر حداثة للتمكن من إعداد مخرجات ذات كفاءة عالية تتناسب والتنمية القائمة في الاقتصاد الوطني.

وعليه كان السؤال الرئيسي للاشكالية كالاتي:

ما مدى إمكانية تطبيق معايير ضمان الجودة بمؤسسات التعليم العالي بالجزائر؟

الأسئلة الفرعية:

- 1- ما هي الجودة؟ وما المقصود بضمائها؟
- 2- كيف يمكن تطبيق معايير الجودة في التعليم العالي؟
- 3- هل هناك تجارب ناجحة في ضمان الجودة بقطاع التعليم العالي؟
- 4- ما دور جوائز الجودة في بناء وتحفيز تعليم العالي بمؤسسات التعليم العالي؟
- 5- ما صورة الاعتماد الأكاديمي؟ وما أهميته بالتعليم العالي؟
- 6- ما أهمية إنشاء هيئات للاعتماد الأكاديمي في قطاع التعليم العالي؟
- 7- ما علاقة الاعتماد الأكاديمي بضمان الجودة بالتعليم العالي؟

### فرضيات البحث

**الفرضية 01:** التطبيق المتكامل لمعايير الجودة يؤدي إلى الارتقاء بمستوى مؤسسات التعليم العالي مما يضمن جودة التعليم العالي ككل.

**الفرضية 02:** العلاقة التبادلية بين كل من نظام ضمان الجودة ونظام الاعتماد الأكاديمي، تؤدي إلى ضمان جودة أداء المؤسسة التعليمية والتحسين المستمر في مخرجاتها.

**الفرضية 03:** تطبق الجامعة الجزائرية معايير جودة التعليم العالي بما يحقق ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي.

### أهمية البحث

تكمن أهمية هذه الدراسة في إلقاء الضوء على مفهوم يتسم بالحدثة والجدية في التعليم العالي منذ ظهوره في الولايات المتحدة الأمريكية وهو مفهوم ضمان الجودة في التعليم العالي، وخاصة أن ضمان الجودة في التعليم العالي 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 هذا البحث في:

- تحسين وتطوير الهيكل التعليمي الجامعي ليتلاءم مع مفهوم ضمان الجودة؛
- يبرز البحث أهمية مدخل ضمان الجودة 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 الحواجز التي تعوق تطبيق ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي سيساهم في التشخيص العلمي لجوانب النقص في الجامعات العربية، وبالتالي وضع الحلول المناسبة لاستكمال تلك الجوانب.
- ذكر تجارب عربية وغربية في مجال تطبيق معايير الجودة بما يسمح لنا بنقل هذه التجارب وتطبيقها بما يتناسب مع خصائص ومميزات مؤسسات التعليم العالي الجزائرية.
- وكذا ذكر تجارب عالمية التي سبق وأن طبقت نظام الاعتماد الأكاديمي بمؤسسات التعليم العالي؛

## المقدمة العامة

— إبراز أهمية نظام الاعتماد الأكاديمي بالنسبة لمؤسسات التعليم العالي وما يمكن أن يحققه من زيادة المنافسة بين مؤسسات التعليم العالي، مما يساهم في رفع مستوى التعليم العالي ويوجد مخرجات ذات كفاءة أكاديمية ومهنية تسد الفجوة الموجودة في التعليم وسوق العمل.

### دوافع اختيار الموضوع

- نظرا لأهمية الموضوع وخصوصا في هذا الوقت الذي أصبحت الجودة ومعاييرها سواء في الجانب الصناعي أو الخدمي مبتغى كل مؤسسة لتحصيل المعايير العالمية؛
- اكتساب معرفة موسعة في الجودة ومعايير الجودة العالمية ودمجها في مجالات أخرى، لتحصيل علوم مزدوجة؛
- استخدام الأساليب الإحصائية والإحصائيات الخاصة بمؤسسات التعليم العالي؛
- نقل التجارب الدولية المتقدمة في ميدان ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي لأخذها كنماذج للعمل بها؛
- إثراء المكتبة الجامعية ببحث جديد وذلك لقت البحوث التي تناولت الكلام على الجودة في مؤسسات التعليم العالي، وخاصة في الجامعات الجزائرية؛
- إعطاء وزارة التعليم العالي أهمية بالغة لموضوع الجودة على مستوى مؤسسات التعليم العالي؛
- تبيان أهمية الاعتماد الأكاديمي لمؤسسات التعليم العالي في ظل المنافسة القوية بينها، حيث يعتبر كميزة تنافسية تكسبها استمرارية وثباتا في قطاع التعليم العالي؛

### أهداف البحث

تهدف الدراسة إلى تبين ما يلي:

- اكتساب معرفة واسعة ودقيقة حول الجودة ومعاييرها والاعتماد الأكاديمي في مؤسسات التعليم العالي؛
- نقل الكلام على الجودة من المجال الصناعي في المؤسسات الاقتصادية إلى مجال التعليم العالي ومؤسساتها وترسيخها فيها؛
- بيان أهمية تطبيق معايير الجودة بالنسبة لمؤسسات التعليم العالي العربية لمواكبة ما وصلت إليه مؤسسات التعليم العالي الأجنبية، وكذا التنويه بأهمية تحصيل الاعتماد الأكاديمي بالعمل على تطبيق أحد معايير المؤسسات العالمية المانحة للاعتماد لتحصيل مكانة في المنافسة العالمية في مجال التعليم العالي؛
- تحديد أهم الحواجز التي تحول دون تطبيق معايير الجودة في مؤسسات التعليم العالي؛
- محاولة استخدام الدراسة الإحصائية بتحليل المعطيات المكتسبة من مخرجات مؤسسات التعليم العالي، ومن ثم استخلاص النتائج، وتقديم بعض الاقتراحات؛

## المقدمة العامة

– نقل التجارب النظرية الدولية العربية والغربية لعلها تكون نبراسا للجامعة الجزائرية لاقتفاء أثارها في تطبيق معايير الجودة والاعتماد الأكاديمي.

### المناهج المستخدمة في البحث

اتبع في البحث المنهج الوصفي الذي بواسطته تم توصيف الجانب النظري للبحث من حيث التعاريف والتقاسيم والأهمية مما تحتاجه البحوث، وكذا المنهج التاريخي الذي يعتبران توطئة وتمهيدا لذكر الجانب التطبيقي الميداني، الذي اعتمد فيه على المنهج التحليلي والمنهج الإحصائي، بجمع البيانات ومعالجتها إحصائيا، ثم بعد ذلك القيام بتحليلها والتعليق عليها على حسب ما تحتاج الدراسة.

### أدوات الدراسة:

تم الاعتماد على مصدرين لجمع بيانات البحث، تتمثل فيما يلي:

– مصدر نظري: حيث تم استعمال كتب باللغة والفرنسية، بالإضافة إلى مجلات وأطروحات دكتوراه ومقالات علمية، وبعض مواقع الأنترنت.

– مصدر تطبيقي: يخص الدراسة الميدانية حيث تم الالتحاق بالمؤسسة محل الدراسة للحصول على معلومات تخصها، وذلك بتوزيع استبيان على أساتذة وطلبة كلية العلوم الاقتصادية-جامعة تلمسان.

### موقع البحث من الأبحاث السابقة

❖ دراسة داني الكبير معاشو: وهي رسالة لنيل شهادة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية لسنة

1999-2000، واهتمت بإشكالية تطبيق السيطرة على الجودة في المؤسسة الجزائرية، واعتمدت الدراسة على دراسة حالات ثلاث مؤسسات صناعية: صغيرة، متوسطة وكبيرة الحجم، وخلصت الدراسة إلى تمسك المؤسسات محل الدراسة بالإدارة الكلاسيكية التي كانت سمة القطاع العام، وإلى عدم تطبيقها أساليب السيطرة على الجودة.

❖ دراسة بوشیخي عائشة: وهي رسالة لنيل شهادة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية لسنة 2006-

2007، واهتمت الدراسة بمعرفة: هل تحترم المؤسسات الجزائرية فعليا مواصفات الجودة؟، واعتمدت الدراسة على عينة من 45 مؤسسة تنشط في الجهة الغربية من الوطن، ومتكونة من 20 مؤسسة حاصلة على إحدى شهادات الايزو، 20 مؤسسة غير حاصلة على تلك الشهادات، و5 مؤسسات في طور الحصول عليها، ومنتمية إلى قطاعات: الأشغال العمومية، النسيج، مواد البناء، المواد الغذائية، المياه المعدنية والمشروبات الغازية، البلاستيك والألمنيوم، الكهرباء والكيمياء الصناعية.

## المقدمة العامة

خلصت الدراسة إلى أن ممارسات الجودة في المؤسسات الحاصلة على شهادة الإيزو أو التي هي في طور الحصول عليها أحسن من الممارسات في المؤسسات غير الحاصلة على الشهادة.

❖ **دراسة أحمد بن عيشاوي:** وهي رسالة دكتوراه تخصص إدارة أعمال من جامعة الجزائر تحت عنوان "إدارة الجودة الشاملة (TQM) في المؤسسات الفندقية في الجزائر" كلية العلوم الاقتصادية، للسنة الجامعية 2007-2008، حيث صاغ الباحث إشكالية الدراسة كالآتي: إذا كانت إدارة الجودة الشاملة مدخلا إستراتيجيا تطمح مختلف المؤسسات إلى تحقيقه بهدف امتلاك وتحسين الميزة التنافسية، التي تمكنها من البقاء والاستمرار والتطور في ظل المتغيرات البيئية الراهنة للاقتصاد المحلي والعالمي، فكيف يمكن تطبيقه على مستوى المؤسسة الفندقية في الجزائر؟ وتحديدًا تحت أية شروط؟

حاولت هذه الدراسة إبراز كيفية تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة وتحديد الشروط الكفيلة بتحقيقه على مستوى المؤسسات الفندقية في الجزائر، من خلال عينة من المؤسسات الفندقية ذات خمسة 5 نجوم في الجزائر (عمومية وخاصة) والتي يزيد عدد عامليها عن 100 عامل، من أصل ثلاثة عشر 13 مؤسسة فندقية لنفس الفئة من النجوم المتواجدة عبر التراب الوطني وبالتالي شكل هذا العدد المجتمع الإحصائي لموضوع البحث. وهذا ضمانا لموضوعية النتائج وتحقيقا لدقتها، وبالاعتماد على دليل الفنادق والمطاعم المعد من طرف وزارة السياحة وكذا النشرة السنوية لإحصائيات القطاع السياحي المقدمة من طرف الديوان الوطني للإحصاء O.N.S.

وقد استقصى الباحث 88 مديرا تم توزيع الاستبيان عليهم، وبلغ نماذج الاستبيان 38 استمارة نهائية، أي ما نسبته 43.18% من مجموع المديرين.

وقد توصل إلى عدم جاهزية المؤسسات الفندقية في الجزائر للتكفل اللازم بتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة بسبب جملة من المعوقات البيئية سواء على مستوى البيئة الخارجية العامة أو الخاصة أو البيئة الداخلية لهذه المؤسسات.

وتم اقتراح عناصر المنهجية المناسبة المؤدية إلى تحقيق هذا التطبيق والتي تمثلت أساسا في كيفية التحكم في تطبيقات ومهارات التسيير، وضع إستراتيجية مناسبة للجودة وتنفيذها وفق إجراءات مدروسة ومحكمة.

❖ **دراسة برويقات عبد الكريم:** وهي لنيل شهادة ماجستير تخصص اقتصاد الإنتاج في العلوم الاقتصادية جامعة تلمسان لسنة 2002-2003، تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الصناعية: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية "ENIE"، حيث ركزت هذه الدراسة على إمكانية تطبيق إدارة الجودة

## المقدمة العامة

الشاملة على المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية "ENIE"، وقد توصل الباحث من خلالها إلى افتقار هذه المؤسسة إلى متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وأنها مازالت تسير وفق الظروف القديمة أيام الاحتكار والسوق المغلق الخالي من المنافسة.

❖ **دراسة جباري فادية:** وهي رسالة ماجستير تخصص تسويق من جامعة أبي بكر بلقايد بتلمسان تحت إشراف السيد كرزاي عبد اللطيف بعنوان "تأثير جودة الخدمة على رضا العميل، دراسة حالة - تلمسان للسنة الجامعية 2010-2011 SAA الوكالة التابعة للمديرية الجهوية للشركة الجزائرية للتأمينات، والتي تمحورت إشكالياتها حول "ما مدى تأثير جودة خدمة المؤسسة الخدمية الجزائرية على رضا العميل." بتلمسان، حيث SAA وقد تمت الدراسة الميدانية في الوكالة التابعة للمديرية الجهوية للتأمينات بهدف معرفة، Servperf المقدمة حسب مقياس الأداء الفعلي SAA قامت الطالبة بقياس جودة خدمات رضا عملائها، وقد مكنت هذه الدراسة من التوصل إلى أنه رغم رضا عملاء الوكالة محل دراسة عن جوانبها المادية الملموسة، إلا أن رضاهم عن جودة خدمات الأبعاد الأربعة الأخرى المميزة لمقياس الاستجابة، الاعتمادية، الأمان، التعاطف (كان متوسطا، لهذا يجب Servperf) الأداء الفعلي للخدمة عليها أن تبذل مجهودات أكبر لتثبيت ثقافة الجودة في مختلف وظائفها، حتى تنال رضا زبائنها ووفائهم.

❖ **دراسة بوزيد نصيرة** وهي رسالة ماجستير تخصص حوكمة الشركات من جامعة أبي بكر بلقايد بتلمسان تحت إشراف الدكتورة بوشیخي عائشة بعنوان "إدارة الجودة الشاملة في الجامعة، دراسة حالة - كلية العلوم والتكنولوجيا بمستغانم"، السنة الجامعية 2010-2011، اهتمت الدراسة بمعرفة: ما هي مبررات ومتطلبات إرساء نظام إدارة الجودة الشاملة في الجامعة؟، فقد اعتمدت الباحثة على دراسة تطبيقية استعملت فيها طريقة الاستقصاء والمقابلة المباشرة، حيث استهدفت القيام بتحليل لآراء عدد من الموظفين في الإدارة، واشتملت هذه العينة على 80 موظف تم اختيارهم بصفة عشوائية، وكذا تحليل آراء الطلبة في مختلف المستويات، واشتملت هذه العينة على 200 طالب، أما فئة الأساتذة فاشتملت على 70 أستاذ.

لغرض إنجاز هذه الدراسة تم الحصول على البيانات من خلال الدراسة الميدانية عن طريق ثلاث استبيانات تم تصميمها وهي تضم ثلاث أنواع من المتغيرات، الأول استبيان حول الطلبة اشتمل على 15 سؤال والثاني استبيان خاص بالإدارة وتضمن 12 سؤالا والثالث استبيان يخض هيئة التدريس اشتمل على 08 أسئلة، وتم تحليل نتائج الاستبيان باستخدام برنامج SPSS الإصدار 12.

## المقدمة العامة

وخلصت الدراسة إلى أن جودة خدمات التعليم الجامعي أصبحت عنصرا أساسيا في نجاح الطلبة الخريجين وتسويقهم للمؤسسات الخارجية.

❖ **دراسة يزيد قادة** وهي رسالة ماجستير تخصص تسويق من جامعة أبي بكر بلقايد بتلمسان تحت إشراف الدكتور شليل عبد اللطيف بعنوان "واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائرية دراسة تطبيقية على متوسطات ولاية سعيدة" للسنة الجامعية 2011-2012، ما مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية الجزائرية من خلال الإصلاحات المطبقة؟ يتكون مجتمع الدراسة من جميع متوسطات ولاية سعيدة في الموسم الدراسي 2010-2011 البالغ عددها / 51 متوسطة موزعة عبر دوائر الولاية. أجريت هذه الدراسة على عينة عددها 27 متوسطة أي بنسبة قدرها % 52.94 من مجتمع الدراسة وقد اختيرت بالطريقة العشوائية الطبقية، اقتصرت الدراسة على الاستبيان الذي يعتبر كأداة لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة بالإضافة إلى المعلومات المتحصل عليها من خلال الملاحظة والمقابلة لبعض المفتشين بسلك التربية والتعليم وبعض موظفي مديرية التربية لولاية سعيدة.

- الإستبيان الموجه للمدرّاء: لقد تم توزيع 27 استمارة على مدرّاء المتوسطات المعنية بالدراسة.
- الاستبيان الموجه للأساتذة: لقد تم توزيع 120 استمارة على أساتذة التعليم المتوسط بالمتوسطات المعنية بالدراسة.
- الاستبيان الموجه لتلاميذ السنة الرابعة متوسط: لقد تم توزيع 130 استمارة على تلاميذ السنة الرابعة متوسط بالمتوسطات المعنية بالدراسة.
- واستعمل البرنامج الإحصائي SPSS طبعة 19 في إجراء التحليلات الإحصائية بكافة أشكالها.
- وكانت نتائج الدراسة كالتالي:
- تطبق المؤسسات التعليمية الجزائرية إدارة الجودة الشاملة من منظور المدرّاء ؛
- لا تطبق المؤسسات التعليمية الجزائرية إدارة الجودة الشاملة من منظور الأساتذة والتلاميذ؛
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وجودة كل من (الإدارة المدرسية، الأستاذ، التلميذ، المنهج الدراسي والمناخ التعليمي وملاءمته)؛
- عدم وجود تأثير ذا دلالة إحصائية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعزى للمتغيرات الشخصية والتي هي: الجنس، المؤهل العلمي والخبرة المهنية؛
- الدراسة هذه تبقى محدودة النتائج للأسباب التالية:



## المقدمة العامة

- اقتصر على ولاية واحدة من ولايات الوطن وهي ولاية سعيدة ؛
- اقتصر على طور واحد من الأطوار التعليمية الثلاثة وهو طور التعليم المتوسط؛
- استهدفت الدراسة: المدرء، الأساتذة والتلاميذ واستثنت آراء المستفيدين الآخرين من العملية التعليمية مثل مدرء التربية ومفتشي التربية ومستشاري التربية وغيرهم.

❖ **دراسة لرقط علي** وهي رسالة ماجستير تخصص الإدارة والتسيير التربوي كلية الآداب والعلوم الإنسانية من جامعة الحاج لخضر - باتنة - تحت إشراف الدكتور عبد الحميد عبدوني بعنوان "إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر - المبررات والمتطلبات الأساسية"، السنة الجامعية 2008-2009، هدفت هذه الدراسة إلى بحث تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي في الجزائر، وقد تكونت عينة الدراسة من 122 عضو هيئة تدريس وإداري (ذكور وإناث) تم اختيارهم قصدياً من مجتمع البحث والبالغ عددهم 181 عضواً، العاملين بكلية الآداب والعلوم الإنسانية بجامعة -الحاج لخضر -باتنة. وقد استعمل الباحث المنهج الوصفي المناسب لهذه الدراسة الاستطلاعية. وقد استخدم الباحث أداة الاستبيان والذي 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 SPSS 13 (رزمة الإحصاء للعلوم الاجتماعية) لمعالجة بيانات الدراسة ونتائجها.

وبعد معالجة النتائج ومناقشة الفرضيات، أسفرت الدراسة على النتائج التالية:

- أ -توجد مبررات كافية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في كلية الآداب والعلوم الإنسانية بجامعة-الحاج لخضر - باتنة؛
- ب -لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمبررات كافية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في كلية الآداب والعلوم الإنسانية بجامعة-الحاج لخضر-باتنة تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الرتبة، سنوات الخبرة في التدريس، الوظيفة الحالية)؛
- ت - توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمبررات كافية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في كلية الآداب والعلوم الإنسانية بجامعة-الحاج لخضر -باتنة تعزى لمتغير التخصص؛

## المقدمة العامة

ث - تتوفر متطلبات لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بكلية الآداب والعلوم الإنسانية بنسبة أقل من المتوسط المطلوب؛

ج - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كلية الآداب والعلوم الإنسانية بجامعة -الحاج لخضر -باتنة تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في التدريس، الوظيفة الحالية)؛

ح - توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كلية الآداب والعلوم الإنسانية بجامعة -الحاج لخضر -باتنة تعزى لمتغير (الرتبة، التخصص).  
وفي الأخير تم اقتراح تصور حول تحديد المتطلبات الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في كلية الآداب والعلوم الإنسانية بجامعة الحاج لخضر -باتنة.

❖ **دراسة هالة عبد القادر صبري: جودة التعليم العالي ومعايير الاعتماد الأكاديمي "تجربة التعليم العالي الخاص في الأردن" المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي - الأردن (2009).**

بينت الباحثة أن تشكيل الجامعات الخاصة في الأردن عنصر مهم في قطاع التعليم العالي الأردني حيث لا يمكن تجاهله أو التقليل مما تقدمه من مساهمة في تعزيز الاقتصاد الأردني وخدمة الأعداد الكبيرة من الطلبة الراغبين في إكمال دراستهم الجامعية. إلا أن بعض الفعاليات الأكاديمية والرسمية ترى أن الجامعات الخاصة تواجه تحديات منها ما يتعلق بمستوى الجودة في مخرجات التعليم العالي، ومعايير الاعتماد، وعدم مواثمة البرامج الأكاديمية مع سوق العمل وهيئة التدريس والإدارة الجامعية والنظرة المجتمعية.

وكان هدف هذه الدراسة إلى تقديم تجربة التعليم الجامعي الخاص في الأردن وتحليل معايير الاعتماد والجودة التي تخضع لها هذه الجامعات إضافة إلى إلقاء الضوء على عدد من التحديات الراهنة والمستقبلية التي يواجهها هذا القطاع. كما تهدف الدراسة إلى تحليل معايير الجودة المعتمدة في بعض الدول المتقدمة بغية تطوير المعايير الأردنية ومقارنتها بالمعايير العالمية لتحقيق الجودة والتميز في التعليم العالي.

❖ **دراسة سهيل رزق دياب معايير الجودة في التعليم العالي الجامعة الفلسطينية الفاعلة دراسة حالة، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات (2009).**

ركزت الدراسة على إظهار كيفت تحقيق أداة وقائية لقياس الجودة في المؤسسة التربوية، ومن ثم تطبيقها على إحدى الجامعات المحلية، فقد ضمنت الدراسة جانبين: جانب نظري بين فيه بعض المفاهيم الإجرائية كالجودة ومفهومها وأهميتها وكيفية قياسها في المؤسسة التربوية؛ وكذا وجانب تطبيقي حيث استعمل نموذج اتبع خطوات

## المقدمة العامة

لإعداد الأداة حيث اطلع على الدراسات الناقدة للدراسات السابقة، وحدد معايير مؤشرات الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، ثم كيفها ودمجها في أربعة مجالات رئيسية وهي تهيئة متطلبات الجودة ومتابعة عملية التعليم التعلم وتطويرها وتطوير القوى البشرية وخدمة المجتمع، ثم أطرها في ثمان محاور تحت كل محور عدد من المؤشرات: وهي محور الطلاب، هيئة التدريس، المناهج الدراسية، الإدارة الجامعية الإمكانات المادية، الجامعة والمجتمع، استقلالية الجامعات، التنوع والتباين بين الجامعات. وفي ظل نتائج البحث أوصى الباحث بضرورة الإفادة من هذا المقياس في تحديد مدى توافر معايير الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي لغرض تطوير التعليم والتعلم وتحسان مخرجات التعليم.

❖ دراسة عبد الغني يوسف قرم "الجودة بين الحاضر والمستقبل" المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي (2008).

يتناول البحث بعض المفاهيم المتعلقة بالمؤسسة التعليمية بالإضافة إلى بعض المعايير الدولية الهامة المعتمدة في التقييم وكيفية تقييم أداء المؤسسة التعليمية من خلال تنفيذها على العناصر الرئيسة المكونة لها لمعرفة جوانب القوة والضعف عندها باعتماد بعض الأمثلة التوضيحية، كما تناول هذا البحث الإشارة إلى دور العنصر البشري والمادي والتخطيط والمتابعة والإرادة الطموحة وترجيح منطق العقل على العاطفة في النهوض بالمؤسسة التعليمية لترقى إلى مثيلاتها في الدول المتقدمة، بحيث تكون قادرة على الوفاء بالتزامات وحاجيات تحديات المرحلة القادمة، ويتأتى ذلك بالإبداع حيث هو الخيار الذي يميز بين المجتمعات وهو وسيلة البقاء في عالم الأقوياء.

وكذا تناول عملية التقييم فقبل الشروع فيه لا بد من تحديد معايير الجودة واحتياجاتها ومعوقات تطبيقها، وبلوغ الهدف المنشود وهو الحصول على شهادة الاعتماد يجب:

- استخدام معايير مفهومة وسهلة التطبيق وشاملة .
- استخدام معايير تكون على مستوى مثيلاتها في الدول المتقدمة، ومتلائمة مع تقاليد المملكة وتأخذ طابع الاستقلالية والموضوعية والأخلاقية.
- استخدام معايير غير ثابتة، يمكن تطويرها وتحسينها وملاءمتها مع الواقع من خلال تبني مقترحات العاملين في هذا المجال وتكرار استعراضها ومناقشتها حتى بلوغ الهدف المنشود منها.
- تحديد المعايير الدولية المتبعة في تقييم المؤسسة التعليمية.
- الإشارة إلى المعايير الهامة وإعطائها درجات أكثر من غيرها لتفاوت أهميتها.

### تقديم خطة البحث

تتمثل خطة البحث في أربعة فصول:

حيث تضمن **الفصل الأول** مفاهيم عامة عن ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي، من حيث المفهوم، الأهمية، الأهداف، الأبعاد، المعايير والرواد، ثم انتقل إلى الحديث عن ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي وأساسيات ذلك، ومجالات التطبيق، التخطيط، مؤشرات، ومشاكل ضمان الجودة على مستوى مؤسسات التعليم العالي، ومن تم التعرّيج على إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، من حيث المفهوم وطرق التطبيق. وحيث تبين لنا بأن الجودة في التعليم العالي ظهرت بعد ما كان الكلام عليها محصوراً في القطاع الصناعي، حيث عادت غاية كل منظومة للتعليم العالي، وضمنان الجودة في مؤسسات التعليم العالي يتركز على العديد من المبادئ المتجانسة كالتحسين المستمر والتركيز على العميل الخارجي والعميل الداخلي.

وفي **الفصل الثاني** سيتم عرض مفاهيم حول معايير ضمان الجودة وتعدادها ومؤشراتها الدالة عليها، مؤخوذة من تجارب دول عربية -للتشابه والتقارب في عدة نقاط- جربت تطبيق معايير الجودة في مؤسساتها الجامعية، ومن تم ذكر تجارب دولية بعض منها من الدول العربية وأخرى من الدول الغربية في تطبيق معايير ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي، وكذا الجوائز الدولية للجودة التي جعلت لتلك التجارب الناجحة في مؤسسات التعليم العالي الدولية، كجائزة الملك عبد الله الثاني وجائزة الملك عبد العزيز، وجائزة ديمك ومالكوم بالدريج.

و**الفصل الثالث** اشتمل على أدبيات ومفاهيم حول الاعتماد الأكاديمي في مؤسسات التعليم العالي من حيث التعريف والأهمية والأهداف والمراحل ومتطلبات الاعتماد وهيئات الاعتماد، وكذا تم ذكر التجارب الدولية للاعتماد الأكاديمي كي تكون نبراساً ومثالاً للجامعة الجزائرية كي تحذو حذوها، منها ما هي من تجارب الدول العربية: على سبيل المثال لا الحصر كالأردن ومصر والمملكة العربية السعودية والعراق ومن الدول الغربية كذلك: الولايات المتحدة وبريطانيا وفرنسا اليابان.

## المقدمة العامة

---

وفي الفصل الرابع فيه ما يتعلق بالتعليم العالي في المؤسسات التعليمية في الجزائر من حيث النشأة من الاستقلال إلى الوقت الحاضر ثم التطور الذي طرأ على التعليم العالي، وذلك من النظام الكلاسيكي إلى نظام ل-م-د، وكذا ما تحاول الجامعة الجزائرية القيام به من ضمان جودة التعليم العالي فيها، بتكليف اللجنة الوطنية لضمان الجودة، ويتعلق بمشروع ضمان جودة التعليم العالي بجامعات الحوض المتوسط، والكلام على صعوبات التعليم وتطبيق معايير الجودة في مؤسسات التعليم العالي.

ثم التطرق للدراسة الميدانية التي أجريت بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة أبو بكر بلقايد، بذكر نبذة تاريخية عن الجامعة والكلية، وتم معالجة حوالي 171 الاستبيان وزعت على أساتذة وطلبة الكلية، وتمت المعالجة باستخدام برنامج SPSS النسخة 20.

# الفصل الأول

## تمهيد:

أصبحت الجودة اليوم محل انشغال الكثير من الباحثين والمختصين في كيفية تحصيلها والمحافظة عليها، وذلك لتحقيق التميز والاستجابة لتطلعات العملاء، حيث الجودة عند بعضهم هي درجة التميز، وعند البعض الآخر القدرة على الاستجابة للرغبات والحاجات، أو درجة الملائمة، فالجودة كما يقال حدها وتعريفها هو اسمها الدال عليها، وكان بدؤها في المجال الصناعي حيث كان الاهتمام بإنتاج منتوجات ذات جودة لجلب العملاء وتحصيل الحصص السوقية واحتلالها، بتحقيق ميزة تنافسية على المنتجات المنافسة.

وإن الكلام على الجودة في التعليم العالي ظهر بعد ما كان الكلام عليها محصورا في القطاع الصناعي، حيث عادت غاية كل منظومة للتعليم العالي، ويشمل ذلك جودة الوسائل المؤسساتية والبرمجية، فالمؤسساتية كل ما هو معدات وتجهيزات وبنيات فلا بد أن تكون مواتية ومساعدة للتحصيل الدراسي، وكذا الوسائل البرمجية من برامج دراسية واختيار مناسب لهيئة التدريس، وغيرها من الوسائل، لأن ذلك يضمن تحقيق مخرجات ذات جودة، لذا كان الاهتمام بالجودة في مؤسسات التعليم العالي ومن تم الوصول لضمان تلك الجودة وتحسينها بما يحقق للمؤسسة مكانة في المنافسة بين مؤسسات التعليم العالي، وتكوين مخرجات نوعية للمجتمع.

وفي هذا الفصل سيبين الباحث كل ما يتعلق بأدبيات الجودة عموما، من حيث المفهوم، الأهمية، الأهداف، الأبعاد، المعايير والرواد، ثم انتقل إلى الحديث عن ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي وأساسيات ذلك، ومجالات التطبيق، التخطيط، مؤشرات، ومشاكل ضمان الجودة على مستوى مؤسسات التعليم العالي، ومن تم التعرّيج على إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، من حيث المفهوم وطرق التطبيق.

### المبحث الأول: أدبيات الجودة

قبل الشروع في أي موضوع لا بد من تبين صورته وحده كي ينجلي للبحث وتبين حدوده، فكما يقال في القاعدة المعروفة "فالحكم على الشيء فرع عن تصوره"، لذا كان لزاماً ذكر تعاريف الجودة وكل ما يتعلق بها حيث هي حجر الأساس للبحث.

#### المطلب الأول: الجودة: المفهوم والتطورات

"الجودة": لقد شاع استخدام هذا المصطلح في السنوات الأخيرة أكثر من ذي قبل، ولكن كلما استمعنا إلى هذا المصطلح، ازدادنا حيرة في تفسير معناه.

وفي وقت من الأوقات، كان تعريفه هو "مطابقة المواصفات"، حتى أدركنا أنها لا تتماشى أحيانا مع احتياجات العميل، ومع تحقيق بعضها مطابقة المواصفات، إلا أنها لا ترضي العميل. ولهذا تم تعديل التعريف، إلى "تحقيق توقعات العملاء"، وقد يبدو هذا التعريف مفيداً، ولكن بشرط وضوح توقعات العملاء لمن يقوم بتنفيذها يتمكن من المحافظة على الجودة.

ثم زيد في تنقيح التعريف حتى أصبح: "الجودة تعني توفير السلع التي لا يقوم العملاء بإعادتها". وعلى الرغم من عدم وضوح هذا التعريف، فإنه يعمل على تجسيد حقيقة تجارية بديهية، كما يعتمد على تحقيق مواصفات محددة للجودة بثبات وانتظام، وهذا ليس سهلاً.<sup>1</sup>

وتباينت الاجتهادات في تعريف الجودة، على الرغم من قناعة الجميع بأهميتها، ودورها الفعال في تحقيق موقف تنافسي للمنتج (سلعة أو خدمة) في السوق، على اعتبار أنها مفهوم عالمي ذو دلالات مختلفة وفقاً لاختلاف وجهات النظر للكتابات في هذا الموضوع، وحتى يمكن قياس الجودة، لا بد من الاتفاق على تعريف واضح لها داخل أي منظمة.<sup>2</sup>

#### الفرع الأول: تعريف الجودة: لغة، اصطلاحاً

الجودة لغة، يردها المعجم الوسيط إلى فعلها الثلاثي جَادَ ومصدره جُودَةً، أو جُودَةً بمعنى صار جيداً. ويقال جَادَ العمل فهو جيد، وجمعها جَيَادٌ أو جَيَائِدُ، وجاد الرجل أي أتى بالجيد من قول أو عمل.<sup>3</sup>

والجودة هي الإتقان، والإسلام هو أول من نادى بإتقان العمل كما تدل الآية الكريمة قال تعالى ﴿صنع الله الذي أتقن كل شيء إنه خبير بما تفعلون﴾ [سورة النمل]، وفي الحديث قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: "إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه". من حديث عائشة أخرجها الألباني.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> مات سيقر، ترجمة خالد الغامدي، مرجع العالمي لإدارة الجودة، دار الفاروق للنشر والتوزيع، مصر، ط 01، 2007، ص 11.

<sup>2</sup> فواز التميمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للآيزر (9001)، عالم الكتب الجديد- جدارا للكتاب العالمي، الأردن، ط 01، 2008، ص 13.

<sup>3</sup> مرجع نفسه، ص 13.

<sup>4</sup> عبد الرازي حسن المراغي، تطبيق نظام ضمان الجودة التعليمية والاعتماد لتطوير التعليم الجامعي وقبل الجامعي، القاهرة، ط 01، 2008، ص 01.



**والجودة في الاصطلاح**، هي درجة استيفاء المتطلبات التي يتوقعها العميل (المستفيد من الخدمة)، أو تلك المتفق عليها معه. وهي تكامل الملامح والخصائص لمنتج أو خدمة ما بصورة تمكن من تلبية احتياجات ومتطلبات محددة أو معروفة ضمناً، أو هي مجموعة من الخصائص والمميزات لكيان ما تعتبر عن قدرتها على تحقيق المتطلبات المحددة أو المتوقعة من قبل المستفيد.<sup>1</sup>

والجودة هي عبارة عن درجة الالتزام بالمعايير العالمية والإجراءات التي تؤدي إلى مخرجات وخدمات تحقق متطلبات الأداء الجيد، وبمعنى آخر هي الوفاء بمتطلبات المستفيد، والجودة الفعلية هي الجودة في الكوادر البشرية لأنها من أهم عوامل التفوق، إضافة للأنظمة والتعليمات بعيداً عن المحاملات والمحسوبيات في التعيينات والترقيات والمهام.<sup>2</sup>

وعرفتها الجمعية الأمريكية بأنها " الهيئة والخصائص الكلية للمنتج أو الخدمة التي تعكس قدرته على تلبية حاجات صريحة وضمنية".

أما الجودة حسب المعايير اليابانية فهي تعني "تطوير تصميم تصنيع السلع والخدمات الأكثر اقتصادية والأكثر منفعة والأكثر ارضاءً للمستهلك".<sup>3</sup>

وعرفتها المنظمة الدولية للمعايير (ISO) الجودة بأنها "الخصائص الكلية لكيان ( نشاط أو عملية أو منتج أو منظمة أو نظام أو فرد أو مزيج منها) التي تنعكس في قدرته على إشباع حاجات صريحة أو ضمنية".<sup>4</sup> وتعرفها الجمعية الفرنسية للمعايير وفق المعيار "120- x50": "الجودة هي مجموعة الخصائص والمميزات لمنتج أو خدمة والتي تعطيه القدرة على تلبية الاحتياجات المعبر عنها أو الضمنية".<sup>5</sup>

ويعرفها قاموس Oxford بأنها: "درجة أو مستوى من التميز".<sup>6</sup>

وعرفها جوزيف جوران بأنها "الملائمة للاستخدام".<sup>7</sup>

ويعرفها قاموس Webster على أنها مصطلح عام قابل للتطبيق على أية صفة أو خاصية منفردة أو شاملة.<sup>8</sup> شاملة.

عرفتها الجمعية الفرنسية للتقنيين على "أنها قدرة مجموعة من الخصائص والمميزات الجوهرية على إرضاء المتطلبات المعلنة أو الضمنية مولعة من العملاء".<sup>1</sup>

<sup>1</sup> أحمد الخطيب، رداح الخطيب، الاعتماد وضبط الجودة في الجامعات العربية (نموذج مقترح)، عالم الكتب الحديث، الأردن، ط 01، 2010، ص 37.

<sup>2</sup> عبد الغني يوسف فرم، الجودة بين الحاضر والمستقبل، المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، المجلد الأول، العدد 03، 2008، ص 96.

<sup>3</sup> Seddiki Abdallah, **Management de la qualité, De l'inspection a l'esprit kaizen**, opu , 2004, p24

<sup>4</sup> عماد أبو الرب وآخرون، ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي بحوث ودراسات، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط 01، 2010، ص 79.

<sup>5</sup> فريد كورتال، آمال كحيلة، الجودة وأنظمة الإيزو، دار كنور المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، ط 01، 2012م.

<sup>6</sup> محمد عبد العال النعيمي وآخرون، إدارة الجودة المعاصرة مقدمة في إدارة الجودة الشاملة للإنتاج والعمليات والخدمات، دار النشر البازوري، عمان، الطبعة العربية، سنة 2009، ص 31.

<sup>7</sup> Phillipe crosby, **La qualité est gratuit**, Economica, paris, 1986, p 19.

<sup>8</sup> عماد أبو الرب وآخرون، مرجع نفسه، ص 78.

وعرفها جوران بأنها: "ملائمة السلع والخدمات لاستخدام العملاء، ومطابقتها للمواصفات التي تلي احتياجاتهم وتوقعاتهم". وعرفها فينبام بأنها: "المجموع الكلي لصفات السلعة أو الخدمة الناتجة عن دراسات التسويق، والهندسة، والتصنيع، والصيانة، أو عن طريق وجود أي سلعة أو خدمة في الاستعمال، والتي ستلقي توقعات الزبون".<sup>2</sup>

وتعرف بأنها "تكامل الملامح والخصائص لمنتج ما، أو خدمة معينة بصورة تمكن من تلبية احتياجات ومتطلبات محددة، بحيث تحقق الأهداف المنشودة والمناسبة للجميع".<sup>3</sup>

تعرفها المنظمة العالمية للتقييس على أنها: "مجموعة من الصفات والخصائص التي تتمتع بها سلعة أو خدمة ما تؤدي إلى إمكانية تحقيق رغبات معلنة أو مفترضة ضمناً".<sup>4</sup>

الجدول رقم (01-01) استعراض مختصر لمعنى الجودة لروادها

رواد الجودة	تعريف الجودة
جوران	"الملائمة للغرض أو الاستعمال"
ديمنج	"التوجه إلى احتياجات العميل أو المستهلك الحالية والمستقبلية"
كروسي	"المطابقة مع المتطلبات"
كريستيان ميريا	"هي قدرة المنتج على تلبية حاجات المستعملين وبأقل تكلفة"
تاجوشي	"الخسارة التي يسببها المنتج للمجتمع بعد تسليمه للعميل"
الهيئات الدولية	تعريف الجودة
المواصفات البريطانية	"مجموعة الصفات والخصائص للسلعة أو الخدمة التي تؤدي إلى قدرتها على تحقيق رغبتها معلنة أو مفترضة"
معهد الجودة الفيدرالي الأمريكي	"أداء العمل بشكل صحيح من المرة الأولى، مع الاعتماد على تقييم المستفيد لمعرفة مدى تحسن الأداء"
ISO 9000	"مجموعة الصفات المميزة للمنتج والتي تجعله ملبياً للحاجات المعلنة والمتوقعة أو قادراً على تلبيةها"

المصدر: فاطمي علي متولي، مراقبة الجودة، الرياض، المملكة العربية السعودية، ص 03.

<sup>1</sup> Daniel Duret, Maurice pillet: **qualité en production: de Iso 9000 à Six sigma**, 2eme édition, édition d'organisation, Paris 2002, P21.

<sup>2</sup> فواز التميمي، مرجع سابق، ص 14.

<sup>3</sup> سهيل روق دياب، معايير الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجامعة الفلسطينية الفاعلة - دراسة حالة، مقال في مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات - العدد السابع عشر - تشرين الأول، غزة، سنة 2009، ص 17.

<sup>4</sup> Terfaya Nassima , **Démarche qualité dans l'entreprise et l'analyse des risques** ,Ed Houma, Alger2004 p13.

وهناك وجهة نظر حول ماهية الجودة بالنسبة للمستهلكين والمصنعين:

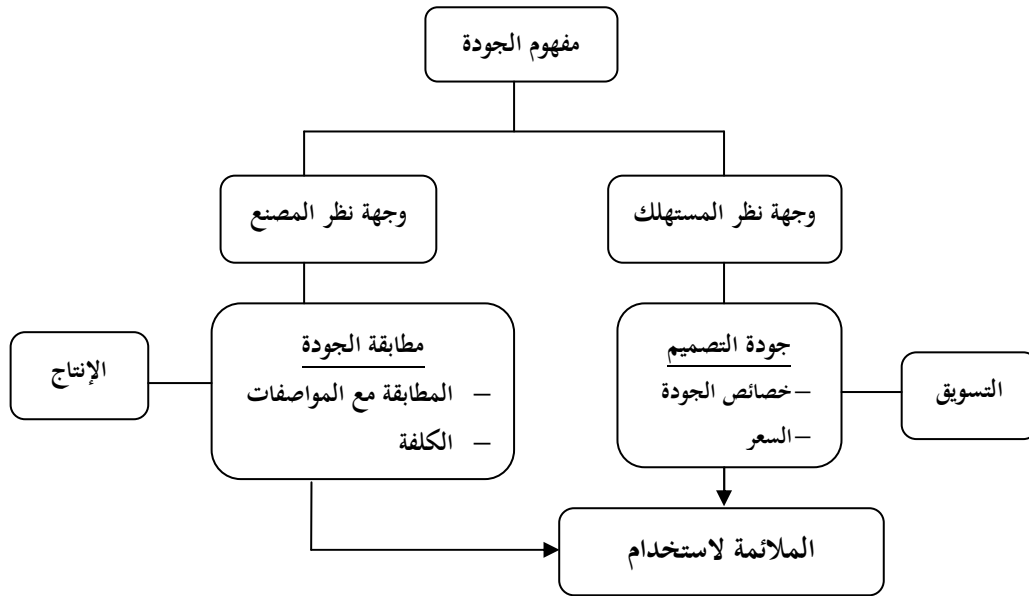
1. الجودة من وجهة نظر المستهلكين:

حيث إن الجودة عامل مهم في اختيار المستهلك للسلعة أو الخدمة، فقد تعرف المستهلكون على الشركات التي لها المنتجات ذات الجودة فهم ينتقونها، فكان لزاما على الشركات كيفية معرفة المستهلك للجودة.

2. الجودة من وجهة نظر المصنع:

ومن وجهة نظر المستهلك، فنظر المصنع تقتضي بالضرورة تطابق المواصفات مع المصممة مسبقا، في حين أن المنتجات رديئة الجودة لا تعمل جيدا لأنها لا تتطابق مع المواصفات.<sup>1</sup>

الشكل رقم (01-01): مفهوم الجودة



المصدر: محمد عبد العال النعيمي وآخرون، إدارة الجودة المعاصرة مقدمة في إدارة الجودة الشاملة للإنتاج والعمليات والخدمات، دار النشر اليازوري، عمان، الطبعة العربية، سنة 2009، ص37.

<sup>1</sup> محمد عبد العال النعيمي وآخرون، مرجع سابق، ص 32-37.

الجدول رقم (01-02) تعاريف الجودة على وفق بعض المدخل

أساس التعريف	تعريف الجودة وفق المدخل	عيوب المدخل
1- مبني على أساس المنتج	خصائصه يمكن قياسها وتحديد كميتها حيث تتمثل في المتانة وإمكانية التحميل والصلابة ومدى تحمل الاعتماد على هذا المنتج.	التعريف يحدد الحالات التي تعتمد الجودة فيها التفضيل الشخصي فإن المعايير التي يتم القياس على أساسها قد تكون مظلمة.
2- مبني على أساس المستخدم النهائي	أمر فردي يعتمد على تفضيلات المستخدم التي يطلبها في السلعة أو الخدمة إذ أن المنتجات التي تقوم بإشباع هذه التفضيلات تعد هذه المنتجات الأعلى جودة.	إن تفضيلات المستهلك متعددة ومن الصعب أن تتجمع هذه التفضيلات كلها في منتج واحد حتى يكون له قبول عام وعلى وفق هذا المدخل قد يحدث عدم تطابق بين الجودة ورضا المستهلك.
3- مبني على أساس التصنيع	التوافق بين المواصفات والمتطلبات. والمواصفات متعلقة بالممارسات التصنيعية والتشغيلية والهندسية ويتم تحديد المواصفات في خلال التصميم.	● إدراك المستهلك للجودة يتساوى مع التوافق ومع المواصفات ومن هنا يكون موجهها داخليا. ● عادة تعتمد عملية التصنيع على التعامل مع خفيض الكلفة على أنه هدف يتم التوصل إليه بطريقة محددة، وهي الاستثمار في تحسين عملية التصميم حتى تتساوى هذه التكاليف الإضافية مع التكاليف الناتجة عن رداءة الجودة.
4- مبني على أساس القيمة	● تعرف بأنها درجة الامتياز بالسعر المقبول والسيطرة على المتغيرات بالكلفة المناسبة للمنتج. ● يعتمد قرار الشراء لمستهلك على الجودة والقيمة الأفضل.	المنتج الأعلى جودة لا يعني عادة الأفضل قيمة. وهذا اللقب الأفضل قيمة يصف المنتج أو الخدمة (الأحسن شراء).

المصدر: يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ط 01، ص 28-29

الفرع الثاني: نشأة الجودة

رغم قدم مفهوم الجودة قدم الصناعة نفسها إلا أنها لم تظهر كوظيفة رسمية للإدارة إلا في الآونة الأخيرة، وأصبح ينظر إليها في الفكر الإداري الحديث على أنها وظيفة تماثل تماماً باقي الوظائف الإستراتيجية في المنظمة كالإنتاج والتسويق... إلخ. وعليه فالجودة عملية تطويرية وليست ثورية إذ مرت بعدة مراحل.<sup>1</sup>

الجودة ليست ابتكار من ابتكارات الثورة الصناعية كما يدعي الغرب، بل كانت في القرن الثامن عشر قبل الميلاد عند البابليين في العراق، وعند الفراعنة في مصر وشاهده الأهرام التي خلفوها، وخير شاهد على ذلك ما ورد في مسلة حمو رابي من أنظمة وقوانين تشير بشكل واضح إلى الجودة في جميع مجالات الحياة.

وأول مدرسة (جامعة) طبقت معايير الجودة، مدرسين، طلبة، منهج دراسة هي المدرسة المستنصرية التي افتتحها الخليفة العباسي المنتصر بالله في سنة 625 هـ بعد أن استمر بنائها ستة سنوات وبكلفة سبعمائة ألف دينار.<sup>2</sup>

وإن النشأة الأولى للجودة كنظام إداري بدأ مع بداية القرن العشرين في القطاع الصناعي الياباني، وبعد النجاح المنقطع النظير، انتشرت هذه الفكرة في العديد من الدول الغربية. وكانت الولايات المتحدة الأمريكية من أوائل الدول التي قامت بتطبيق فلسفة الجودة على منشأها الصناعية، وامتد بعد ذلك إلى القطاعات الإنتاجية والخدمية كافة التي تسعى إلى تحسين نوعية إنتاجها وخدماتها، وزيادة الكفاءة والفعالية في الأداء، لتحقيق الهدف الأساس للمنظمة وهو رضا العملاء.

أما في الحضارة الإسلامية، فإننا نجد أن الكثير من الآيات القرآنية الكريمة والأحاديث النبوية الشريفة تبين لنا أن الإسلام قد أرسى الأسس الصحيحة لبناء مجتمع قوي متماسك، كما ن الإدارة الإسلامية طبقت العديد من المبادئ الأساسية لنظام إدارة الجودة من خلال ترسيخ المبادئ التالية:

● **مبدأ الشورى:** يدعو الإسلام على الالتزام بمبدأ الشورى من خلال التشاور مع الأفراد في اتخاذ القرارات وحل المشكلات، للحصول على عمل متقن وذو جودة عالية لقوله تعالى: ﴿وشاورهم في الأمر﴾ [آل عمران: 109].

<sup>1</sup> فريد كورتل، آمال كجيلية، مرجع سابق، ص 20.

<sup>2</sup> سوسن شاکر مجيد، محمد عواد الزیادات، الجودة والاعتماد الأكاديمي لمؤسسات التعليم العام والجامعي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، سنة 2008م-1429هـ، ص 13.

● مبدأ التعاون والتكافل بين أفراد المجتمع: ويظهر ذلك من خلال قوله تعالى: ﴿وتعاونوا على البرِّ والتقوى ولا تعاونوا على الإثم والعدوان﴾ [المائدة: 02].

● مبدأ إتقان العمل واحترامه والإخلاص فيه: فالإسلام يحث المسلم على إتقان عمله لقوله تعالى: ﴿إِنَّا لَا نَضِيعُ أَجْرَ مَنْ أَحْسَنَ عَمَلًا﴾ [الكهف: 30]. وقوله صلى الله عليه وسلم "إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه" من حديث عائشة أخرجها الألباني.

● مبدأ الرقابة: سواء تلك العلوية أم الذاتية، إدارية (رئاسية) أم رقابة خارجية، فهي تسعى للتأكد من أم الأهداف المرسومة والمعايير الموضوعية قد تم تنفيذها وفقاً للمعايير والضوابط الشرعية الإسلامية، لقوله تعالى: ﴿وما ربك بغافل عما تعملون﴾ [النمل: 93].

كما سبق يمكن القول أن ظهور الجودة كوظيفة رسمية للإدارة جاء متأخراً نسبياً، على الرغم من ظهوره منذ زمن بعيد. حيث أصبح تنظر إلى الجودة في الفكر الإداري الحديث على أنها وظيفة كباقي الوظائف مثل: التسويق، والمشتريات، وغيرها. من خلال مسيرة التطور في الفكر الإداري المتعلق بإدارة الجودة، نلاحظ أن الجودة تطورت بشكل مستقر وثابت.<sup>1</sup>

### الفرع الثالث: مراحل تطور مفهوم الجودة:

لقد تم الاهتمام بالجودة بصيغ ومفاهيم متعددة، جميعها تهدف إلى تحسين مستوى جودة المنتج، وغالباً ما يتم تشخيص هذا التغيير في مفاهيم الجودة كل عقدين من الزمن خلال القرن العشرين المنصرم، هذا ما أكدته عدد من الباحثين.<sup>2</sup>

وتقسم مراحل التطور إلى خمسة مراحل متميزة هي:

1. المعاينة (الفحص والتفتيش): 1920-1930 تتضمن مجموعة النشاطات كالقياس والفحص والاختبار، يتم مقارنة نتائجها مع المتطلبات المحددة للتحقق من المطابقة لهذه النتائج، أو التحقق من وجود كل صفة منها في السلعة أو الخدمة.<sup>3</sup> وقد ظهرت مع مطلع القرن العشرين بقيادة فريدريك تايلور الذي اهتم بدراسة الحركة والزمن في إطار نظرية التنظيم العملي للعمل أو ما يسمى بالإدارة العلمية، التي قدمت للعالم الصناعي سبل تخفيض تكلفة الإنتاج من خلال الحد من الهدر والضياع التصنيعي الذي كان سائداً آنذاك وقد تميزت هذه المرحلة من

<sup>1</sup> فواز التميمي، مرجع سابق، ص 17.

<sup>2</sup> قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو 9001-2000، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ط 01، الإصدار الثاني، سنة 2009، ص 23.

<sup>3</sup> فواز التميمي، مرجع نفسه، ص 17.

التطور بظهور الجودة مصطلح جديد أطلق عليه "فحص الجودة" يقصد به: "عبارة عن فحص السلعة للتأكد من طبيعتها ومطابقتها للمواصفات الخاصة (أو/و) لغرض التأكد من أن الإنتاج يسير بالشكل الذي يرقبه المشروع". وبناء عليه انتقلت مسؤولية فحص جودة المنتج من المشرف المباشر إلى مفتشين مختصين بالعمل الرقابي على الجودة، وكانت تهدف الرقابة في هذه المرحلة إلى تحديد الانحراف والخطأ والمسؤول عنه لتوقيع العقوبة المناسبة بحقه وهذا ما أسماه تايلور بـ "الرقابة البوليسية". إذن يمكن القول أن أهم ما جاءت به هذه المرحلة هو الفصل بين وظيفتي الإنتاج والتفتيش التي أصبحت مستقلة.<sup>1</sup>

واتسمت هذه المرحلة بخصائص أهمها:

- أ. تحديد مفهوم الجودة على أنه مطابقة المنتج للمواصفات.
- ب. قد لا تكون المنتجات التي تم إنتاجها تفي باحتياجات المستهلك لأن تصميم المنتج كان يقوده المنتجون أكثر مما يوجهه المستهلكون.
- ت. استدعت هذه المرحلة إلى الحاجة الملحة للتحسين والتطوير في عمليات التفتيش وبمرحلة جديدة من مراحل إدارة الجودة.<sup>2</sup>

2. مراقبة الجودة (ضبط الجودة إحصائياً) 1930-1970 وهي النشاطات التي تستعمل لتنفيذ متطلبات الجودة.<sup>3</sup> ومصطلح ضبط الجودة يشمل جميع عمليات الإنتاج المختلفة بهدف مطابقتها للمواصفات المطلوبة، معتمداً في تحقيق ذلك على استخدام عدد من أجهزة القياس والضبط المختلفة نظراً لتباين عمليات الإنتاج المطلوبة؛<sup>4</sup>

ويعد ديمينغ من أكبر رواد الجودة الذين استخدموا أسلوب مراقبة الجودة باستخدام الأساليب الإحصائية من أشهرها نظرية الاحتمالات باستخدام أسلوب العينات الإحصائية - حيث نقل أفكاره بعد أن طورها في اليابان في شهر جوان 1950 وعرضها في ملتقى دام ثمانية أيام، يتناول موضوع مراقبة الجودة وقد دعي من قبل السلطات اليابانية، وذلك بغرض مساعدة أرباب العمل اليابانيين ورفع فعاليتهم.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> فريد كورتل، آمال كحيلية، مرجع سابق، ص 21.

<sup>2</sup> قاسم نايف علوان، مرجع سابق، ص 28.

<sup>3</sup> فواز التميمي، مرجع سابق، ص 17.

<sup>4</sup> قاسم نايف علوان، مرجع نفسه، ص 28.

<sup>5</sup> فريد كورتل، آمال كحيلية، مرجع نفسه، ص 22.

ويرى Deming (1971) بأنها تطبيق المبادئ والأساليب الإحصائية في كل مرحلة من مراحل التصميم والإنتاج والصيانة والخدمة الموجهة إلى تحقيق إشباع الطلب بصورة اقتصادية.<sup>1</sup>

وفي عام 1944 ظهرت أول مجلة علمية متخصصة في هذا المجال وهي Industrial Quality Control وأصبحت تعرف فيما بعد باسم Journal Of Quality Technologie وبعد فترة بسيطة أنشأت الجمعية الأمريكية للجودة ASQC والتي لعبت دورا هاما في انتشار إدارة الجودة.<sup>2</sup> واتسمت هذه المرحلة:

— باستخدام وظيفة المراقبة ومقارنة النتائج بالمتطلبات المحددة، لتحديد درجة تطابق إنتاج المنتج وفق المواصفات المطلوبة.

— وباستخدام أساليب إحصائية في أنشطة ضبط الجودة.

— تحليل نتائج عمليات الفحص باستخدام الأساليب الإحصائية والاستفادة منها في إجراء التعديلات المستقبلية على التصميم والتنفيذ وغيرها مما يسهم في تقليل أو منع المنتجات غير المطابقة للمواصفات الموضوعية.<sup>3</sup>

3. **توكيد (ضمان) الجودة 1970-1985:** وهي جميع الأفعال والنشاطات المنتظمة، والمخططة الضرورية لتقديم الثقة الكافية بأن السلعة أو الخدمة سترضي جميع المتطلبات المحددة للجودة.<sup>4</sup>

يرى Wordsworth et al (2002) بأنه نظام للأشطة هدفه توفير الضمان بأن السيطرة الشاملة على الجودة تجري بصورة فعالة. وترى ANSI (1987) بأنه كل الأفعال المخططة أو النظامية الضرورية لتوفير الثقة بأن المنتج أو الخدمة سيشبع حاجات معينة، وترى ISO(2000) بأنه جزء من إدارة الجودة يركز على توفير الثقة بأن متطلبات الجودة ستؤمن.<sup>5</sup>

إن تأكيد (ضمان) الجودة يتطلب معرفة جيدة لحاجات الزبائن وهذا ما يدعم ثقتهم بما تقدم لهم المنظمة من سلع وخدمات. وهذا ما أكده المفكر "يوشيو كوندو" حيث قال: الجودة الجيدة هي التي تؤدي إلى الوفاء بمتطلبات الزبون وإرضاءه وقال أيضا: إن حصول الرضا لدى الزبائن يدل على وجود ثقة في مصداقية المنتج، والإحساس بالرضا أثناء الاستعمال.

<sup>1</sup> عماد أبو الرب وأخرون، مرجع سابق، ص 80.

<sup>2</sup> GOGUE Jean-Marie, **Management de la qualité**, édition ECONOMICA, 3ème édition, paris, 2001,P10.

<sup>3</sup> قاسم نايف علوان، مرجع سابق، ص ص 24، 28.

<sup>4</sup> فواز التميمي، مرجع سابق، ص 17.

<sup>5</sup> عماد أبو الرب وأخرون، مرجع نفسه، ص 80.



ومع اشتداد المنافسة اليابانية للولايات الأمريكية المتحدة، أدى إلى ظهور إدارة الجودة وهي ما يعرف بإدارة الجودة الشاملة أو التسيير الكلي للجودة.<sup>1</sup>

**4. إدارة الجودة الشاملة:** في أواخر الثمانينات وبداية التسعينيات، بدأ الاهتمام بمدخل إدارة الجودة الشاملة، الذي يشير إلى ثقافة جديدة في التعامل مع المؤسسات الإنتاجية لتطبيق معايير مستمرة لضمان جودة المنتج (سلعة أو خدمة) وجودة العملية التي يتم من خلالها.<sup>2</sup>

ويقصد بالجودة الشاملة في التربية والتعليم "مجموعة من الخصائص والسمات التي تعبر بدقة عن جوهر التربية وحالتها بما في ذلك كل أبعادها، مدخلات وعمليات ومخرجات وتغذية راجعة، وكذلك التفاعلات المتواصلة التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة والمناسبة للجميع".<sup>3</sup>

يرى Heizer and Render (2001) بأنها إدارة المنظمة ككل بحيث تكون ممتازة في كل أوجه المنتجات والخدمات ذات الأهمية للمستهلك. ويرى Oakland (2000) بأنها منهج شامل لتحسين التنافسية والفاعلية والمرونة من خلال التخطيط والتنظيم، وفهم كل نشاط وإشراك كل فرد في كل مستوى. وهي تتضمن تبني الإدارة نظرة إستراتيجية للجودة وتركز على المنع لا المعالجة للمشاكل. وهي تتطلب في الغالب الاهتمام بالتغيير لإزالة الحواجز الموجودة. ويرى Ciampa (2000) بأن إدارة الجودة الشاملة يمكن تعريفها من ثلاثة أوجه أولها من خلال وصف المبدء الأساس الذي تعتمده وهو "التكريس الكلي للمستهلك". وثانيهما من خلال وصف مخرجاتها حيث أنها تسعى إلى تحقيق الولاء للمستهلكين، جعل الوقت والكلفة أقل ما يمكن، تحقيق مناخ يدعم ويشجع فريق العمل، التحسين المستمر، وثالثهما من خلال مناقشة مختلف الأدوات والأساليب وباقي العناصر التي تقود إليها وتمثل هذه في الطرق التقليدية ممثلة بالسيطرة على الجودة وضمان الجودة وضمان الجودة والمعولية الهندسية، وأدوات وأساليب JIT، وأساليب التطوير المنظمي، والمفاهيم الجديد للقيادة وللحاجات.<sup>4</sup>

وقد أدت هذه التغيرات إلى زيادة اهتمام المنظمات برغبات المستهلكين وجمع المعلومات عن خصائصهم واحتياجاتهم والعمل على تلبية هذه الرغبات للحصول على رضاهم، ولم يعد السعر هو العامل المحرك لسلوك المستهلك بل ظهرت جوانب أخرى اهتم بها المستهلك مثل الثقة في جودة السلع وابتكار أنواع جديدة من المنتجات، والتنوع في هذه المنتجات وأصبحت المؤسسة مهددة بترك السوق إن لم تستطيع مواجهة هذه المتطلبات

<sup>1</sup>فريد كورتل، آمال كحيله، مرجع سابق، ص 23.

<sup>2</sup>فواز التميمي، مرجع سابق، ص ص 17-19.

<sup>3</sup>البيلاوي حسن حسين وآخرون، الجودة الشاملة في التعليم (الأسس والتطبيقات)، دار المسيرة للطباعة والنشر، الأردن، 2006، ط 1، ص 21.

<sup>4</sup>عماد أبو الرب وآخرون، مرجع سابق، ص 81.

وأدى هذا الاهتمام بالمؤسسات بضرورة البحث عن الجودة والتميز في الأداء وتحقيق ميزات تنافسية يضمن لها البقاء في السوق ولتحقيق هذا يتطلب من أن يقوم كل فرد في المؤسسة بإعادة عمله من خلال إستراتيجية شاملة لتحسين المستمر في جودة المنتج أو الخدمة.

فتطبيق إدارة الجودة الشاملة يحقق عدة نتائج للمنظمة أهمها زيادة رضا العميل، مشاركة الأفراد في اتخاذ القرار، تطوير العمليات الإنتاجية، تخفيض التكاليف ورفع حصة السوق.<sup>1</sup>

**الجدول رقم (03-01) مقارنة بين خصائص المراحل الثلاث الأولى لتطور الجودة**

مراحل تطور مفاهيم الجودة			الخصائص
توكيد الجودة	ضبط الجودة	التفتيش	
التنسيق بين عمليات الجودة	ضبط الإنتاج	تحديد الأخطاء	1- المهمة الرئيسية
تحسين وتطوير الجودة من خلال التركيز	معايير المنتجات بضبط الإنتاج	معايير المنتجات بالفحص	2- الهدف
على جميع العمليات التصميم والعمليات الإنتاجية والعاملين وبيئة عمل الشركة			
النظام	العمليات	المنتج	3- التركيز
برامج ونظم شاملة	نظم وأساليب إحصائية	معايير ومقاييس	4- الأساليب
جميع أقسام الشركة بما فيها الإدارات العليا	إدارة الإنتاج والعمليات	قسم التفتيش والفحص	5- مسؤولية الجودة
توكيد الجودة	ضبط الجودة إحصائياً	تفتيش الجودة	6- المدخل
قياس الجودة وتخطيطها وتصميم البرامج وتنفيذها بما يساهم في تحسين وتطوير الجودة	بناء واستخدام الأساليب الإحصائية لكشف الأخطاء ومنع حدوثها	التفتيش، الفحص، العد، الترتيب لكشف الأخطاء	7- وظيفة العاملين بالجودة

المصدر: قاسم نايف علوان، مرجع سابق، ص30.

<sup>1</sup> POTIE M.Christain, **La qualité**, la revue de gestion et entreprise, INPED, Boumerdes, mai 1999, P19-20.

### المطلب الثاني: أهمية وأهداف الجودة

إن للجودة أهمية بالغة يعرفها من عرف قيمتها في جميع المجالات التي طبقت فيها، بداية في المجال الصناعي ثم الخدمي، ولأهميتها ظهر لها أهداف قيمة يمكن تحقيقها بقدر الجودة قدرها، ويظهر ذلك في ما يلي:

#### الفرع الأول: أهمية الجودة

فالجودة أمر نسبي، وتعتمد إلى حد كبير على علم الاقتصاد وبالذات على قانون العرض والطلب، كلما كانت هناك وفرة في المال مع نقص السلع أو الخدمات التي يتم إنفاق هذا المال عليها، تكون الجودة ذات أهمية ثانوية أو مجرد سمة متاحة.

في اقتصاد السوق الحرة، لا يكون مسموحاً بنقص السلع الاستهلاكية لفترة طويلة، حيث إن قوى السوق الموجودة في شكل الرأسمالية تستجيب لعدم التوازن بين وفرة النقد وقلة السلع المعروضة. لذا، فيتم العمل على إصلاح هذا الخلل. وبعد فترة وجيزة، كانت هناك وفرة من السلع المتاحة والكافية لاستيعاب هذا الكم المتوفر من المال.

وبهذا الأسلوب، يتم ترجيح هذا النظام في الاتجاه الآخر، ويتم إغراق السوق بالفائض من السلع، وتتنافس الماركات العالمية على الاستحواذ على العملاء وفرض سيطرتها على السوق. إن الجودة لا تكون مهمة عندما تكون السلع نادرة، بل عندما تكون هناك وفرة في السلع المعروضة. ولهذا فإن الجودة تكون مهمة عندما تكون هناك وفرة في السلع فقط. فالجودة ما هي إلا مسألة عرض. إن العوامل الثلاثة التي تحكم عملية الشراء هي: السعر والخدمة والجودة.

وعندما تكون السلعة نادرة، تكون الخدمة هي أهم عامل ويكون شعار "اصنع ثم قم ببيعها" الذي يعمل في ظلّه الجميع هو المسيطر على السوق. وهذا هو الحال الذي كانت تسير عليه الأمور في العصر الذهبي للصناعات الغربية، وذلك قبل اندلاع ثورة الجودة التي بدأت من الشرق والتي أنهت عصر الرفاهية بالنسبة للصناعات الغربية. يتم إحداث التوازن في التوازن في الوسط الاقتصادي- الذي يؤكد على أهمية الجودة التي تعتبر ميزة تنافسية تسويقية في مشروعات التصنيع أو الخدمة- عن طريق التأكيد الاقتصادي الدائم على أهمية الجودة في جميع المشروعات. إن الجودة، بالإضافة إلى أنها تُعنى بجمع المعلومات، فهي تعمل على تنظيم أساليب الإنفاق، كما أنها تعتبر وسيلة للاقتصاد في استخدام الموارد المتاحة.<sup>1</sup>

وتتجلى أهمية الجودة من خلال:

— خفض التكاليف وزيادة الحصة السوقية للمنظمة: فالمادة الخام الجيدة يسهل التعامل معها على الآلات بما يقلل الفاقد منها، وبذلك تقل ساعات العمل المهذرة بما يقلل تكلفة الإنتاج، أيضاً تقديم منتجات جيدة ترضي

<sup>1</sup>مات سيقر، ترجمة خالد الغامدي، مرجع سابق، ص 14-15.

المستهلك عند استخدامه وتبعده وتجعله يرغب في تكرار شرائها فتزيد بذلك المبيعات وتزيد الأرباح ومن تم الحصة السوقية.

— تحسين القدرة التنافسية: فهناك سبعة أبعاد تمكن المنظمة الاختيار من بينها ما يعمل على تحسين قدرتها التنافسية ويمكن تجميعها في أربعة مجالات وهي:

- التكلفة المنخفضة تساعد المنظمة على تخفيض أسعارها بما يعزز مركزها التنافسي في الأسواق.
  - يمكن تحقيق الجودة العالية من خلال الاهتمام بتصميم المنتج والعمل على زيادة الكفاءة في الأداء عند استعمال المنتج، مما يساعد على تحقيق الجودة العالية الالتزام بوقت تسليم المنتج أو الخدمة للعميل.
- تحسين سمعة المنظمة: لا تقتصر الجودة هنا على جودة السلعة بل تتعداها لتشمل ما تقدمه من منتجات جيدة، أو في علاقاتها بالموردين.

— الاعتبارات الدولية: للتوصل للمنافسة على المستوى العالمي يجب تحقيق ما يتوقعه المستهلك، فالمنتجات المعيبة تضر بالمنظمات الصناعية والدولة التي تنتمي إليها وتترك آثار ضارة على ميزان مدفوعاتها.<sup>1</sup>

— المسؤولية القانونية للجودة: تزايد باستمرار عدد المحاكم التي تتولى النظر والحكم في قضايا المنظمات تقوم بتصميم منتجات أو تقديم خدمات غير جيدة في إنتاجها أو توزيعها، لذا كل منظمة مسؤولة قانونيا عن كل ضرر يصيب الزبون.

— حماية المستهلك: وبذلك بوضع مواصفات قياسية محددة تساهم في حماية المستهلك من الغش التجاري ويعزز الثقة في منتجات المنظمة، وبالعكس بانخفاض مستوى الجودة يؤدي لإحجام المستهلك عن شراء منتجاتها.<sup>2</sup>

### الفرع الثاني: أهداف الجودة

وتهدف الجودة إلى الارتقاء بالممارسات المهنية بما يضمن الاستفادة من الموارد والمصادر المادية والعناصر البشرية وصولاً إلى مخرجات عالية الجودة تؤدي بالحصول على شهادة الجودة، الإيزو (ISO).<sup>3</sup>

للجودة أهداف عديدة ومن أهمها:

1- التأكيد على أن الجودة وإتقان العمل مبدأ إسلامي، والأخذ به واجب ديني ووطني، ومن سمات العصر الذي نعيشه.

2- تطوير أداء جميع العاملين عن طريق تنمية روح العمل التعاوني الجماعي وتنمية مهارات العمل الجماعي بهدف الاستفادة من كافة الطاقات والعاملين بالمنشأة التعليمية.

<sup>1</sup> فريد كورتل، آمال كحيلة، مرجع سابق، ص 30-31.

<sup>2</sup> قاسم نايف علوان، مرجع سابق، ص 30-31.

<sup>3</sup> عبد الغني يوسف قرم، مرجع سابق، ص 96.

3- ترسيخ مفاهيم الجودة الشاملة والقائمة على الفاعلية والفعالية تحت شعارها الدائم (أن نعمل الأشياء بطريقة صحيحة من أول مرة وفي كل مرة).

4- تحقيق نقلة نوعية في العملية التعليمية تقوم على أساس التوثيق للبرامج والإجراءات واللوائح والتوجهات.

5- اتخاذ كافة الإجراءات الوقائية لتلافي الأخطاء قبل وقوعها ورفع درجة الثقة لدى العاملين.

6- الوقوف على المشكلات التعليمية في الواقع العملي، ودراسة هذه المشكلات وتحليلها بالأساليب والطرق

العملية المعروفة واقتراح الحلول المناسبة لها ومتابعة تنفيذها مع تعزيز الإيجابيات والعمل على تلافي السلبيات.

التواصل التعليمي مع الجهات الحكومية والأهلية التي تطبق نظام الجودة، والتعاون مع الدوائر والشركات والمنظمات التي تعنى بالنظام لتحديث برامج الجودة وتطويرها بما يتفق مع النظام التعليمي العام.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: أبعاد وتكاليف الجودة

إن للجودة أبعاد (خصائص) تتميز بها عما سواها من الأساليب المستعملة، لذا لا بد من وجوده تكاليف لهذه الجودة التي فضلها الكثير عن سائر أساليب التسيير الإداري التقليدية.

#### الفرع الأول: أبعاد الجودة

يملك المنتج أبعاد (خصائص) متعددة ترتبط بالجودة يمكن مخ خلالها تحديد قدرة إشباعها للحاجات.

وعلى الرغم من اختلاف تلك الأبعاد من منتج لآخر،<sup>2</sup> ويعتبر تصنيف Garvin (1984) لأبعاد الجودة الأكثر

تداولاً. ويقوم على تحديد أبعاد الجودة في أصناف هي: الأداء، المظهر، المعوليه، المطابقة، المتانة، القابلية للخدمة

(الصيانة)، الجمالية، والجودة المدركة، وهناك تصنيفات أخرى منها ما يقصر الأبعاد على (06)، حيث يستبعد

كل من "المطابقة" و"الجودة المدركة".<sup>3</sup>

أ. **مستوى الأداء:** حيث يهتم الأفراد بمستوى أداء المنتج خلال فترة استعماله والعمر المتوقع له وتكلفة الصيانة

وإمكانية وإصلاحه، أو بمعنى آخر مدى قدرة المنتج على القيام بالوظائف المطلوبة منه.

ب. **المطابقة:** بمعنى التوافق مع المواصفات المحددة بموجب العقد أو من قبل العملاء.

ت. **المظهر الخارجي:** وهو إمكانية اقتناع العميل بجودة المنتج انطلاقاً من مظهره الخارجي وترغيبه في اقتنائه،

وهي عوامل شخصية فالمظهر الخارجي يعكس مدى شعور الأفراد برضاهم اتجاه منتج معين أو تشكيلة ومعيينة

للمنتجات، ويتضمن المتغيرات: كالشم، واللمس، الصوت والذوق والرائحة ومدى ارتباط هذه المتغيرات بالمؤثرات

الشخصية والثقافة والاجتماعية والاقتصادية للأفراد.

<sup>1</sup> يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سابق، ص 62.

<sup>2</sup> فريد كورتل، أمال كحيلة، مرجع سابق، ص 27.

<sup>3</sup> رعد عبد الله الطائي، عيسى قداد، إدارة الجودة الشاملة، البازوري، عمان، الطبعة العربية، سنة 2008، ص 36.

ث. الموثوقية والمتانة: يعكس هذا البعد احتمالية فشل المنتج أو الاستهلاك التدريجي للمنتج، ويحقق بذلك الاستفادة الشاملة والدائمة منه،

ج. خدمات ما بعد البيع: يشير هذا البعد إلى معالجة شكاوى العملاء أو التأكد من رضاهم، كما يعكس مدى السرعة والدقة والمعاملة الطيبة عند تقديم خدمات ما بعد البيع من استبدال، تصليح وتركيب بشكل يسمح للشركة بالمحافظة على سمعتها لدى عملائها.<sup>1</sup>

ح. الجمالية: كيف يبدو مظهره، مذاقه، رائحة... الخ<sup>2</sup>، حيث ينبغي أن يسود في المؤسسة جو من الاحترام المتبادل والتعامل الحسن الذي يستند على الأسس الأخلاقية والتنظيمية والمهنية التي تحفظ للكوادر الإدارية والفنية والقيادية مكانتها واحترامها وهيبته، دون الإساءة للتعامل الإنساني الراقى.<sup>3</sup>

### الفرع الثاني: تكاليف الجودة

أول من كتب عن المعنى العام لتكاليف الجودة "جوران" في كتابه "دليل التحكم في الجودة" سنة 1951م، وأول من قسم التصنيف المعروف هو "ارماند فيجينوم" عندما كان مديراً عاماً في شركة "جنرال إلكترونيك" وهذه الأصناف هي: التكاليف الوقائية، التقييمية وتكاليف الفشل أو الاختلال.<sup>4</sup> وفي المراحل السابقة من عمليات تطور الصناعة لم تبذل جهود حقيقية ومباشرة وهذا يعود إلى جملة من الأسباب منها:

أ. ازدياد كلف الجود بسبب زيادة تعقيد عمليات تصنيع المنتجات وبما يتناسب مع التكنولوجيا الصناعية المتقدمة.

ب. رغبة مهندسي الجود ومدراء العمليات إلى التأثير الفعال على تكلفة الجودة عن طريق دعم الإدارة العليا لدراسة هذه التكلفة بهدف اتخاذ القرارات المناسبة بصدها.

وكنتيجة أصبحت تكاليف الجودة أداة للضبط المالي للإدارة وهدف لتحديد فرص تقليل تكاليف الجودة؛ وأصبحت أنواع منها مرتبطة بإنتاج وتحديد وحماية أو إصلاح المنتجات لمقابلة المتطلبات المعدة سابقاً.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> فريد كورتل، أمال كحيله، مرجع سابق، ص 28.

<sup>2</sup> رعد عبد الله الطائي، عيسى قدارة، مرجع سابق، ص 37.

<sup>3</sup> سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص 28-29.

<sup>4</sup> فريد كورتل، أمال كحيله، مرجع نفسه، ص 32.

<sup>5</sup> قاسم نايف علوان، مرجع سابق، ص 51.

## 1- تعريف تكاليف الجودة:

هي تلك التكاليف التي تمنع تقديم سلعة أو خدمات بدرجة جودة منخفضة أو التكاليف التي تترتب عن انخفاض فعلي في جودة السلع، وتحدث تكاليف الجودة خلال جميع أنشطة المنظمة.<sup>1</sup> وهي النفقات اللازمة لتثبيت مستوى معين للجودة في المنظمة أو هي التكاليف المرتبطة بنشاط الجودة في المنظمة لتحديد كل من جودة التصميم وجودة المطابقة.<sup>2</sup>

## 2- أنواع تكاليف الجودة: يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من تكاليف الجودة:

### 1-2 تكاليف الوقاية (المنع):

تمثل في التكاليف التي تدفع لتحويل دون وصول المنتجات رديئة الجودة للمستهلك،<sup>3</sup> أو هي التكاليف التي تتحملها المنظمة لمنع إنتاج منتجات لا تتفق مع الخصائص والمواصفات وتشمل:

- تكاليف تخطيط الجودة: وهي تكاليف تطوير وتنفيذ برامج إدارة الجودة.
- تكاليف تصميم الجودة: وهي تكاليف تصميم المنتج وخواص عملية الرقابة على الجودة.
- تكاليف العملية: وهي تكاليف تنفق على العمليات الإنتاجية لمطابقة مواصفات الجودة.
- تكاليف التدريب: وهي تكاليف تطوير وإعداد برامج التدريب بالجودة للمشتغلين والموظفين والإدارة.
- تكاليف المعلومات: وهي تكاليف اكتساب والمحافظة على بيانات جودة وتطوير وتحليل تقارير أداء الجودة.<sup>4</sup>
- تكاليف ضمان الجودة: وتشمل تصميم وتشغيل نظام إدارة الجودة.
- تكاليف معدات الفحص: وتشمل كلف تصميم وصنع و/ أو شراء المعدات اللازمة للقيام بأعمال الفحص.
- تكاليف متنوعة: وتشمل تكلفة الأعمال الكتابية، الاتصالات، الشحن، السفر، وغيرها من الأنشطة المرتبطة بالجودة التي تمارسها المواقع الإدارية ذات العلاقة في المنظمة.<sup>5</sup>

وتعتبر هذه التكاليف ضرورية لمساعدتها للعامل لإنجاز عمله من المرة الأولى وعلى أحسن وجه.

### 2-2 تكاليف التقييم (الشمين):

وهي متعلقة بتقويم المنتج، والتأكد من مدى مطابقته للمواصفات المطلوبة من العميل، ومنها:

<sup>1</sup> فريد كورتل، أمال كحيلية، مرجع سابق، ص32.

<sup>2</sup> رعد عبد الله الطائي، عيسى قداة، مرجع سابق، ص37.

<sup>3</sup> محمد عبد العال النعيمي وآخرون، مرجع سابق، ص 73.

<sup>4</sup> فريد كورتل، أمال كحيلية، مرجع نفسه، ص32.

<sup>5</sup> رعد عبد الله الطائي، عيسى قداة، مرجع نفسه، ص37.

- فحص المواد الداخلية: كآلات والمعدات المشتراة، بهدف التأكد من مطابقتها للمواصفات المطلوبة.
- فحص العمليات: وذلك بفحص عمليات تحويل المدخلات إلى مخرجات، وتشمل كافة مراحل العملية الإنتاجية.

- فحص المنتجات: وتتم بالانتهاء من عملية التصنيع، وقبل وصولها للعميل للتأكد من مطابقتها للمواصفات.<sup>1</sup>
- تدقيق الجودة: وتشمل تكلفة التحقق من عمل نظام الجودة بصورة مرضية.
- تقييم الموردين: وهي كلفة تقييم مختلف الموردين للمنتجات أو الخدمات.<sup>2</sup>

### 2-3 تكاليف الفشل:

هي التكاليف الناتجة عن الأجزاء أو المنتجات المعيبة أو الخدمات السيئة وتشمل تكاليف الفشل الداخلي والخارجي.<sup>3</sup>

**2-3-1 تكاليف الفشل الداخلي:** وهي مجموعة التكاليف التي تتحملها المنظمة بسبب إنتاج منتجات ذات جودة رديئة والتي يتم اكتشافها قبل عمليات البيع للمستهلك، وتتضمن:

- تكلفة الخردة (العامد): وهي الكلفة المرتبطة بالمنتجات ذات الجودة الرديئة والتي بها عيوب ولا يمكن إصلاحها.
- تكلفة العمل المعاد: وهي المرتبطة بإعادة تصليح أو تحديد المنتجات المعيبة والتي لا تتطابق مواصفاتها مع المواصفات المطلوبة للجودة.<sup>4</sup>

- تكلفة إعادة الفحص: وهي المنتجات التي تم إعادة العمل عليها وتشمل تكاليف تشغيل معدات وأجهزة الفحص بالإضافة إلى تكلف الوقت الذي يتطلبه هذا الفحص.

- تحليل الفشل: وهي المرتبطة بتحليل أسباب الفشل الداخلي وذلك لأجل تجنب هذه الأسباب مستقبلاً والقضاء على أي معوقات تصاحبها.<sup>5</sup>

- تكلفة إيقاف العملية: تكاليف إيقاف العملية الإنتاجية لإصلاح المشكلة.
- تكلفة تخفيض سعر المنتجات: تكاليف الخصومات التي تقدم على سعر المنتجات رديئة الجودة حيث يتم بيعها بأسعار أقل.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> فريد كورتل، أمال كحيل، مرجع سابق، ص 34.

<sup>2</sup> رعد عبد الله الطائي، عيسى قدارة، مرجع سابق، ص 40.

<sup>3</sup> فريد كورتل، أمال كحيل، مرجع نفسه، ص 34.

<sup>4</sup> قاسم نايف علوان، مرجع سابق، ص 54.

<sup>5</sup> فريد كورتل، أمال كحيل، مرجع نفسه، ص 35.



### 2-3-2 تكاليف الفشل الخارجي:

وهي التكاليف التي ترافق مع وصول المنتج ذي الجودة الرديئة إلى الزبون وتشمل:

- تكاليف الشكاوى وفقدان السمعة لدى الزبون؛
- تكاليف الضمانة الميدانية وخدمة الزبون ومعالجة وصيان لمواد المعادة، ومخزون الاستبدال، والعلاقات الخارجية.<sup>2</sup>
- تكاليف المسؤولية القانونية: تشمل المسؤولية القانونية عن المنتج أو الدعاوى القضائية الأخرى التي من ضمنها تغيير العقود.<sup>3</sup>

### المطلب الرابع: رواد الجودة

لا بد من التأكيد على أن التطور الكبير الذي حصل في مجال الجودة كما في كل مجال علمي وتطبيق آخر قد حفل بمساهمين كبار لعبوا دورا أساسيا في جوانب أساسية.<sup>4</sup>

### الفرع الأول: أهم رواد الجودة

#### أولا: إدوارد ديمينج

تدرب ديمينج كإحصائي، وعمل لشركة ويسترن إلكتريك خلال فترة رياديتها لمراقبة الجودة إحصائيا في العشرينات، والثلاثينات من القرن العشرين الميلادي، وأثناء الحرب العالمية الثانية قام بتعليم مقررات مراقبة الجودة كجزء من جهد الدفاع الوطني. ورغم أنه علم الكثير من المهندسين في الولايات المتحدة، إلا أنه لم يستطع الوصول إلى الإدارة العليا، وبعد الحرب دعت اليابان "ديمنج" لتعليم مفاهيم مراقبة الجودة إحصائيا.<sup>5</sup> وخلال فترة الخمسينيات قام "ديمنج" بتدريب المهندسين اليابانيين على الأساليب الإحصائية التي تساعد في رفع مستوى جودة السلع المنتجة وتقليل تكاليفها. ومنذ ذلك الحين أصبح "ديمنج" معروفا بوصفه خبيرا في المنهج الذي يعتمد على أخذ العينات، وكان يردد دائما مقولة مفادها "أن الأدوات الإحصائية التي تستخدم في المصنع يمكن أن تستخدم في المكتب".<sup>6</sup>

<sup>1</sup> محمد عبد العال النعيمي وآخرون، مرجع سابق، ص 75.

<sup>2</sup> نجم عبود نجم، إدارة الجودة الشاملة في عصر الإنترنت، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، سنة 1431هـ، 2010م، ص 51-52.

<sup>3</sup> رعد عبد الله الطائي، عيسى قدارة، مرجع سابق، ص 41.

<sup>4</sup> نجم عبود نجم، مرجع نفسه، ص 38.

<sup>5</sup> جيمس إيفان، جيمس دين، تعريب: سرور علي إبراهيم سرور، مراجعة: عبد الراضي حامد عزام، تقديم: عبد المنعم بن إبراهيم العبد المنعم، الجودة الشاملة الإدارة، والتنظيم، والإستراتيجية، دار المريخ للنشر، الرياض، 1430هـ، 2009م، ص 82.

<sup>6</sup> خالد بن سعد عبد العزيز بن سعيد، إدارة الجودة الشاملة تطبيقات على القطاع الصحي، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر، الرياض، الطبعة الأولى، سنة 1418 هـ- 1997م، ص 132.

مبادئ ديمينج: ولـ"ديمنج" أربعة عشر مبدأ في الجودة وهي:

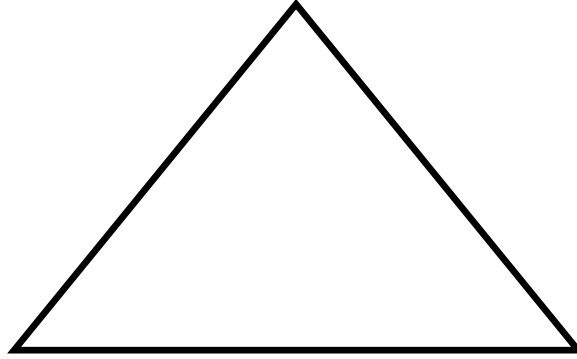
1. إنشاء أهداف ثابتة؛
  2. تبني فلسفة عمل جديد؛
  3. تجنب الاعتماد على الفحص كوسيلة وحيدة للحصول على الجودة؛
  4. التوقف عن ممارسة تقييم الأعمال على أساس السياسة السعرية؛
  5. التحسين وبصورة مستمرة وثابتة من مستوى العمليات الإنتاجية والخدمية بما يرفع من مستوى النوعية ويساهم تدريجياً بتقليل الكلف؛
  6. أسس التدريب في العمل؛
  7. أسس لمفهوم القادة، من هم القادة والمدراء؛
  8. أطر الخوف لكي يستطيع الجميع العمل بكفاءة داخل المؤسسة؛
  9. أزل الموانع بين الأقسام؛
  10. أزل الشعارات التي تضع الأهداف الحث على صفر عيب في الإنتاج والخدمة والمطالبة بمستويات جديدة للإنتاج؛
  11. أزل نظام المحاصصة والأهداف العددية ونظام الإدارة بالهدف من أسلوب قيادتك أو غير القيادات التي تعتمد هذا الأسلوب؛
  12. أزل الحواجز والموانع التي تحرم العمال والإدارة والمهندسين العاملين من الشعور بالفخر مما أنجزوه؛
  13. إعداد برنامج فعال للتشريف والتطوير الذاتي؛
  14. اجعل الجميع شركاء في إنجاز عملية التغيير،<sup>1</sup> من خلال تطبيق محتويات النقاط الثلاث عشر الأنفة الذكر.<sup>2</sup>
- من خلال ما سبق فإن هذه المبادئ لا تمثل حسب "ديمنج" خطة عمل متوالية حسب ترتيب هذه المبادئ وقد مثلها بمثلث ديمينج الذي ينص على تطبيق النقاط السابقة بالتوازي،<sup>3</sup> كما يوضحه الشكل الموالي:

<sup>1</sup> فداء محمود حامد، إدارة الجودة الشاملة، دار البداية، عمان، الطبعة الأولى، سنة 1433هـ-2012م، ص 21.

<sup>2</sup> خالد بن سعد عبد العزيز بن سعيد، مرجع سابق، ص 135.

<sup>3</sup> أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة (TQM) في المؤسسات الفندقية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، سنة 2008، ص 12.

الشكل رقم (01-02) دعم ومؤازرة الإدارة للتحسين  
(المبادئ: 1، 2، 14)



تطبيق المنهج الإحصائي

(المبادئ: 5، 3، 6، 13)

تحسين العلاقات الداخلية

(المبادئ: 8، 7، 4، 12، 11، 10، 9)

المصدر: أحمد بن عيشاوي، مرجع سابق، ص 12.

الأمراض القاتلة للجودة وتشمل:

- 1- عدم ثبات الغرض لتخطيط المنتج والخدمة؛
- 2- النظر إلى الأرباح القصيرة المدى؛
- 3- عدم تقييم الأداء؛
- 4- عدم المرونة بالإدارة؛
- 5- استخدام الإدارة المرئية دون النظر إلى الأرقام المجهولة أو الحقيقية؛
- 6- التفريط بالتكلفة الطبية؛
- 7- التفريط بالتكلفة القانونية.<sup>1</sup>

ثانياً: أرماند فيكنبوم

يعتبر "أرماند فيكنبوم" أول من استخدم تعبير السيطرة الشاملة على الجودة في إحدى مقالاته سنة 1956، وعرفها بأنها "نظام فعال لتحقيق التكامل بين جهود كافة الأطراف والمجموعات في المنظمة التي تتولى التخطيط، والرقابة، والتحسين للجودة بالشكل الذي يمكن من القيام بالإنتاج أو تقديم الخدمة بأفضل المستويات الاقتصادية لتحقيق الرضا الكامل للمستهلك".

الأبعاد الأساسية لهذا المنهج تندرج في الأصناف التالية:

<sup>1</sup> سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزبادات، مرجع سابق، ص 38.

1. التنظيم: إن جميع العاملين في المنظمة هم المسئولين عن الجودة وليس قسم الجودة، حيث هم يشاركون في السيطرة على الجودة من الرئيس الأول إلى العاملين. فيترتب عليه تدريب العمال على مبادئ السيطرة على الجودة.
2. الأهداف: فالهدف من السيطرة الشاملة على الجودة هو التحسين المستمر والسعي إلى الكمال.
3. المبادئ الأساسية: ومن أهمها:
  - إن السيطرة الإحصائية على الجودة تستخدم من قبل العاملين في كل محطة عمل للسيطرة على الجودة؛
  - اعتماد الأدوات والإجراءات المرتبطة بالسيطرة على الجودة كالمخططات والأشكال البيانية؛
  - مسؤولية العامل عن تصحيح الأخطاء الخاصة به. والفحص الشامل للإنتاج؛
  - مشاريع تحسين الجودة؛
  - تفويض صلاحية إيقاف خط الإنتاج عند حدوث المشاكل؛
4. المفاهيم التسهيلية: تنفيذ المبادئ الأساسية للسيطرة الشاملة على الجودة للقيام بمزيد من التحسينات.
5. الأساليب والدعم: تحديد الأدوات التي تكون جزءا من السيطرة الشاملة على الجودة وتدعيمها<sup>1</sup>

### ثالثا: جوزف جوران

كان "جوران" أستاذ في الجامعة ونشر كتب عديدة في الجودة، كما أنه شغل منصب الرئيس لأكثر من شركة إضافة إلى أنه مارس العمل في مواقع شتى كمهندس<sup>2</sup>. التحق "جوزيف جوران" بويسترن إلكترونيك في العشرينات من القرن العشرين خلال أيام ريادتها في تطوير الطرق الإحصائية للجودة، وقضى الكثير من وقته كمهندس صناعي للمنشأة. وفي سنة 1951، كتب جوران، ونقح ونشر الكتاب اليدوي لمراقبة الجودة والصادر الآن في طبعته الرابعة.

علم "جوران" أساسيات الجودة لليابانيين في الخمسينات من القرن العشرين بعد أن كان ديمنج القوة الرئيسية في إعادة تنظيمهم الجودة، ومثل "ديمنج"، استنتج جوران أننا نواجه أزمة حقيقية بسبب فقدان المبيعات للمنافسة الأجنبية، والتكاليف الضخمة للجودة الضعيفة؛ لحل هذه الأزمة، يلزم تفكير جديد يشمل كل مستويات الهرمية الإدارية. فتحتاج الإدارة العليا بصفة خاصة إلى تدريب، وخبرة في إدارة الجودة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> رعد عبد الله الطائي، عيسى قدارة، مرجع سابق، ص ص 58-60.

<sup>2</sup> مرجع نفسه، ص 61.

<sup>3</sup> جيمس إيفان، جيمس دين، مرجع سابق، ص 99.

ومن أهم ما قدمه في مجال الجودة عرف بثلاثية الجودة وهي فلسفة وطريقة شاملة للتفكير تقوم على: تخطيط الجودة، السيطرة على الجودة، تحسين الجودة.<sup>1</sup>

ويوضح الشكل جوران العمليات الثلاث لأنموذج إدارة الجودة الشاملة:

### 1- تخطيط الجودة: ويشمل على ما يلي:

- تحديد من هم عملاء المنظمة؛
- تحديد حاجات ومطالب وتوقعات العملاء؛
- تصميم السلعة أو الخدمة بشكل أو بمواصفات وجودة تلي حاجات ومطالب وتوقعات العملاء؛
- تصميم العمليات بشكل تكون قادرة على توفير الجودة المطلوبة؛
- وضع خطة تحقيق الجودة.

### 2- الرقابة (السيطرة) الفعالة على الجودة: وتشتمل على ما يلي:

- قياس الأداء أو الإنجاز المتحقق؛
- مقارنة الإنجاز بالمعايير الموضوعية للجودة؛
- تحديد الانحرافات عن المعايير واتخاذ التدابير حيالها؛
- الرقابة الفعالة هي الرقابة المستمرة؛
- الرقابة الفعالة تستخدم الأساليب الإحصائية.

### 3- التحسن المستمر للجودة: ويشتمل على ما يلي:

- تحديد أهداف عملية التحسين المستمر؛
- تنمية وعي جميع العاملين في المنظمة حول أهمية التحسين المستمر؛
- تنظيم عمل الأفراد بشكل يساعد على تحقيق عمليات التحسين؛
- تدريب العاملين وتنمية قدرتهم على العمل الجماعي وحل المشكلات؛
- التحسين الفعال هو الذي يقوم على أساس المشاركة؛
- التحسين عملية شاملة؛
- التحسين هو العمود الفقري لإدارة الجودة الشاملة.<sup>2</sup>

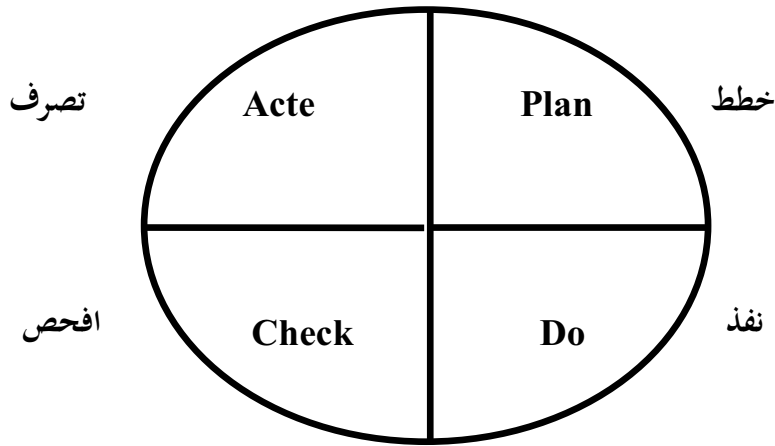
<sup>1</sup> رعد عبد الله الطائي، عيسى قدارة، مرجع سابق، ص 61.

<sup>2</sup> سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزبادات، مرجع سابق، ص 43-44.

رابعاً: والتر شويهارت

- يرى أن التطور المستمر يعد أحد مظاهر إدارة الجودة الشاملة، وعلى ذلك وضع مدخلا يتشابه إلى حد كبير مع الطريقة العلمية في التطور المستمر أطلق عليها دائرة (الخط Plan - العمل Do - التدقيق Check - التنفيذ Act) ويمكن تناول هذه الدائرة بشيء من التفصيل:
- الخطة Plan: وفيها يتم اختيار وتحديد العملية التي سيتم تطويرها، ويلى ذلك استعراض للوضع القائم وتحديد أين ومتى تحدث المشكلة؟ وكيف يمكن قياس رضا العميل عن المخرجات؟ ثم يتم بعد ذلك تحليل العملية بهدف تحديد الأسباب المحتملة، ثم يلي ذلك اقتراح بالتطوير، ووضع إستراتيجية لجمع البيانات المطلوبة لهذا التطوير.
  - العمل Do: وفيه يتم تجرب التطوير المقترح على نطاق محدود في بيئة يمكن التحكم فيها والرقابة عليها.
  - التدقيق Check: وفيها يتم جمع وتحليل البيانات لتحديد ما إذا كان التطوير المقترح يلقي قبولا ورضا من جانب العميل أم لا.
  - التنفيذ Act: وفيه يتم تنفيذ التغيرات الفعالة المرتبطة بالعملية وذلك من خلال ربط بعمليات النظام الجاري.<sup>1</sup>

الشكل رقم (01-03) خطوات تطبيق دورة (P.D.C.A)



المصدر: أحمد بن عيشاوي، مرجع سابق، ص 24.

خامساً: فيليب كروسبي (منهج المعيب الصفري)

كان "فيليب كروسبي" نائب الرئيس للجودة في شركة الهاتف والتلجرف الدولية ITT لمدة أربعة عشر سنة بعد أن شق طريقه لأعلى من فاحص للخط. وبعد أن ترك ITT، شيد شركاء فيليب كروسبي في سنة 1979 لتطوير برامج التدريب، وتقديمها. كما ألف عددا من الكتب المشهورة.<sup>2</sup> وقد اجتمعت لديه معارف كبيرة

<sup>1</sup> سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزبادات، مرجع سابق، ص 60.

<sup>2</sup> جيمس إيفان، جيمس دين، مرجع سابق، ص 101.

بعد خبرة خمسة وعشرون (25) سنة في مجال الجودة في برنامجه ذو الأربعة عشر نقطة الذي يطلق عليه برنامج المعيب الصفري.<sup>1</sup>

يعد "فيليب كروسي" من أشهر رواد الجودة وأساليب تطويرها، حيث قام بتأسيس كلية الجودة، واشتهر سنة 1979 من خلال كتابه Quality is free، الذي كان من أكثر الكتب بيعاً ورواجاً في ذلك الوقت.<sup>2</sup>

### المسلمات الأربعة للجودة لدى فيليب كروسي:

1. تعريف الجودة: هي المطابقة للمواصفات.
2. نظام الجودة: وقائي يقوم على منع الخلل.
3. معيار الأداء: هو المعيب الصفري.
4. مقياس الجودة: الثمن الذي تدفعه الشركة عن عدم مطابقة المواصفات ويساعد قياس الكلف المتعلقة بذلك على أبرز المشاكل الخاصة بالجودة وتحديد مدى أهميتها.

### النقاط الأربعة عشر لبرنامج تحسين الجودة:

1. التزام الإدارة العليا بتحسين الجودة.
2. فريق العمل لتحسين الجودة.
3. قياس الجودة.
4. تقويم تكاليف الجودة.
5. رفع مستوى الوعي والإدراك بأهمية الجودة لدى مختلف العاملين.
6. اتخاذ الإجراءات لتصحيح المشاكل الجاري تحديدها من خلال الخطوات السابقة.
7. الالتزام ببرنامج المعيب الصفري حيث لا بد من إعلان البرنامج بصورة واضحة إلى كل العاملين.
8. تدريب المشرفين لأجل تنفيذ الأدوار بفاعلية في برنامج تحسين الجودة.
9. يوم المعيب الصفري لإبلاغ كل العاملين بالإنجازات التي تحققت وإشعارهم بالتغيير.
10. وضع الأهداف.
11. إزالة العوائق.
12. التمييز.

<sup>1</sup> رعد عبد الله الطائي، عيسى قدارة، مرجع سابق، ص 63.

<sup>2</sup> خالد بن سعد عبد العزيز بن سعيد، مرجع سابق، ص 141.

13. مجلس الجودة.

14. إعادة القيام بذلك مرة ثانية لتأكيد أن برنامج تحسين الجودة عملية مستمرة لا نهاية لها.<sup>1</sup>

سادسا: كاوروا إيشكاوا (منهج حلقات الجودة)

يعود "إيشكاوا" لعائلة متعلمة غنية في المجتمع الياباني، وكان والده رئيسا لجمعيتين يابانيتان، وقد ساعده والده كثيرا عن طريق الاحتكاك بهذه الجمعيات وغيرها. ويعد "إيشكاوا" من رواد الجودة اليابانيين، ففي عام 1939م تخرج من جامعة طوكيو باليابان تخصص كيمياء تطبيقية؛ وفي 1952م حصل على جائزة "ديمنج" تكريما له لإسهامه العلمي والعملية في تطوير مفهوم الجودة والطرق الإحصائية لتطبيقها.

كما يعد اليابانيون "إيشكاوا" "الأب لحلقات مرا قبة الجودة". ومن وجهة نظره؛ فإن تطبيق حلقات الجودة من أهم الوسائل التعليمية لنشر مفهوم الجودة بين العاملين، كما أن الجودة الشاملة تبدأ بشكل فعلي بعملية التدريب والتعليم وتنتهي أيضا بالتدريب والتعليم للموظفين.<sup>2</sup>

وحلقة الجودة QC هي مجموعة من العاملين يتراوح عددهم بين (3-12) شخص يعملون في ذات العمل أو في أعمال مشابهة لبعضها يلتقون طواعية بصورة منتظمة لمناقشة مشكلات الجودة وإيجاد الحلول المناسبة لها واتخاذ الإجراءات التصحيحية. ويدرب هؤلاء على تحليل وحل المشكلات الخاصة بالعمل ويوجه خاص على الأدوات السبعة الأساسية لحل المشاكل التي أكد عليها إيشكاوا (التوزيعات التكرارية، أشكال الانتشار، مخطط السبب-النتيجة، مخطط التدفق، المدرج التكراري، خرائط السيطرة الإحصائية).<sup>3</sup>

ولعل أبرز إسهامات إيشكاوا في تطوير نظام الجودة يتمثل في زيادة حجم مشاركة العمال وزيادة قوة التحفيز وإثارة الدوافع من خلال توفير جو عمل يستطيع العاملون من خلاله العمل باستمرار على حل المشكلات.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> رعد عبد الله الطائي، عيسى قدارة، مرجع سابق، ص 63-65.

<sup>2</sup> خالد بن سعد عبد العزيز بن سعيد، مرجع سابق، ص 170-171.

<sup>3</sup> رعد عبد الله الطائي، عيسى قدارة، مرجع نفسه، ص 60.

<sup>4</sup> بربري محمد أمين، بكيجل عبد القادر، أسس تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية التعليمية، ورقة بحثية مقدمة للملتقى الدولي الخامس حول "رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة"، جامعة حسينية بن بوعلی الشلف، ص 12.



رابعاً: جيننتشي تاكوشي

يستند نموذج "تاكوشي" إلى أفكار ومفاهيم الجودة والفعالية أثناء مرحلة التصميم السابقة للتصنيع؛ ويركز على جودة تصميم المنتج أو السلعة بدلا من التركيز على العملية الإنتاجية. ويرتبط نموذج تاكوشي بمفهومين مهمين للجودة هما:

1. دالة الخسارة.

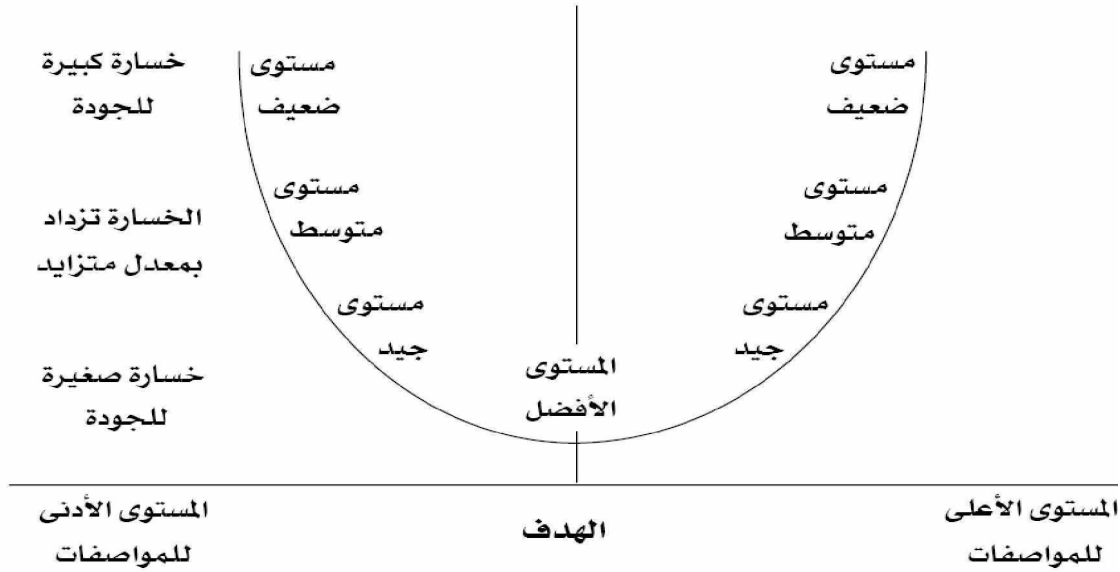
2. خصائص التصميم.

والشكل رقم (04) يبين فكرة دالة الخسارة، ويمكن تفسيرها على أساس أنه كلما اتجهت قيمة التكلفة إلى الهدف انخفضت التكلفة، ويشير إلى وجود رغبة لدى العملاء إلى الشراء وأن المنتج يتناسب مع توقعاتهم، وعندما تتجه النقاط بعيدا عن الهدف ترتفع قيمة التكلفة الاجتماعية مما إلى عدم رضا العملاء عن هذا المنتج.<sup>1</sup>

### الشكل رقم (01-04):

#### دالة تاكوشي

#### للخسارة



المصدر: بريري محمد أمين، بكيجل عبد القادر، ص 13.

كما أدخل هذا النموذج فكرة مراقبة الجودة غير الخطية التي تستند إلى تصميم العملية والمنتج، وهذا

يتطلب تطوير المواصفات الخاصة بالعمليات وتصميمها والمنتج، ويشمل النموذج ما يلي:

- إن التصميم الجيد للعملية والمنتج يسهم بشكل فاعل في جودة المنتج وتقليل التكاليف؛

<sup>1</sup> بريري محمد أمين، بكيجل عبد القادر، مرجع سابق، ص 13.

- تتطلب عملية تحسين الجودة تخفيضاً مستمراً في الانحرافات الخاصة بأداء العملية أو المنتج؛
- يمكن تحديد المقاييس والمعايير الخاصة بالعملية أو المنتج، وذلك عن طريق استخدام التجارب الإحصائية؛
- يمكن تخفيض انحراف الأداء عن طريق استخدام التأثيرات غير الخطية بين مقاييس العملية وخصائص أداء المنتج.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: مساهمات رواد الجودة

ولرواد الجودة مساهمات كبيرة في ترسيخ مفهوم الجودة وتطويره، نذكر منها:

1. توجيه الأنظار إلى أولية الجودة في فترة كانت كمية الإنتاج والكفاءة والإنتاجية هي التي تحظى بالأولوية؛
2. تقديم الجودة ووسائل الرقابة عليها والمفاهيم الأساسية فيها بطريقة قابلة للفهم والإقناع من قبل المتخصصين والإداريين على حد سواء حتى وإن جاء تقبل الإدارة لذلك متأخراً وتحت وطأة المنافسة والاضطرار؛
3. أن البعض من هؤلاء الرواد (ديمنج وجوران) نقلوا الاهتمام بالجودة إلى تجارب وبيئات أخرى لها فيما بعد أعمق الأثر في دفع حركة الجودة إلى أبعاد غير مسبوقة؛
4. إن مساهمة هؤلاء الرواد تميزت بالتنوع على مستوى المفاهيم والممارسات أي أنها لم تكن مساهمات نظرية بعيدة عن مجالات التطبيق لأن البعض منهم (كرسي و تاغوتشي) كانوا رواد في الميدان العلمي والتطبيق أولاً؛<sup>2</sup>

### المطلب الخامس: منظمة الآيزو ISO

#### 1- تعريف منظمة الآيزو ISO:

يعبر مصطلح ISO يقصد بالآيزو المنظمة الدولية للتقييس، التي تأسست سنة 1946،<sup>3</sup> وهي منظمة غير حكومية مقرها جنيف بسويسرا بدأت العمل رسمياً في 23 فيفري 1947م، و (ISO) مشتقة من الكلمة اليونانية (ISOS) بمعنى التساوي وفي مجال المواصفة تعني تساوي الشيء بالمقارنة مع المواصفة؛<sup>4</sup> وتهدف المنظمة لإصدار المعايير الموحدة دولياً والاختبارات والشهادات المتعلقة بها، لغرض تشجيع تجارة السلع والخدمات على المستوى العالمي، وقد شكلت المنظمة سنة 1979 اللجنة الفنية 176 (Technical Committee 176) التي حددت مجال

<sup>1</sup> بربري محمد أمين، بكيجل عبد القادر، مرجع سابق، ص 13-14.

<sup>2</sup> نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 38-39.

<sup>3</sup> عماد أبو الرب وآخرون، مرجع سابق، ص 37.

<sup>4</sup> محسن بن نايف، إستراتيجية نظام الجودة في التعليم، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية، الطبعة الأولى، سنة 1428هـ - 2008م، ص 15.

عملها في وضع المعايير في مجال إدارة الجودة، التي تشمل نظم الجودة، وضمان الجودة، وفي مجال التكنولوجيا الداعمة، التي تشمل المعايير الإرشادية لاختيار واستعمال المعايير الصادرة عن اللجنة.<sup>1</sup> وتصدر وتراجع حوالي 80 مواصفة قياسية كل سنة، وكان أول صدور لشهادة الآيزو سنة 1987<sup>2</sup>، حيث أصدرت اللجنة الفنية 06 معايير، أولها ISO 8402 الخاصة بتعريف المصطلحات، ثم مجموعة المعايير 9000 ISO الخاصة بنظام الجودة وضمان الجودة. في سنة 1994 تم إصدار الطبعة الثانية المعدلة من مجموعة المعايير ISO 9000 وسلسلة الآيزو ISO 9000 هي مجموعة مواصفات تحكم توثيق نظام الجودة الذي تتطابق فيه جميع المتطلبات وبما يتلاءم مع طبيعة الشركة.<sup>3</sup> معايير الآيزو 9001 تعتبر اليوم نموذج التنظيم والتسيير للجودة الأكثر استجابة في العالم.<sup>4</sup>

## 2- أصل تكوين منظمة الآيزو:

تم اشتقاق سلسلة الآيزو ISO 9000 من ثلاثة أنواع من المواصفات وهي على النحو التالي:

- مواصفات الدفاع البريطانية (Defence standard) في عام 1959؛
- مواصفات الحلفاء (حلف الناتو) AQAP في عام 1968؛
- المواصفات البريطانية Bs 5750 في عام 1979.

واستجابة للطلب العالمي تم في عام 1987 إصدار المواصفة الدولية لنظام الجودة ISO 9000 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 فقد تم إصدار المواصفة الجديدة وتتكون المواصفة الدولية إصدار عام 1987 من العناصر الآتية:

أ. المواصفات الإرشادية الخاصة بضمان الجودة: تتكون من أربعة أجزاء هي:

الجزء الأول: خاص بتقديم خطوط إرشادية عامة لاختيار المواصفة واستخدامها.

الجزء الثاني: خاص بتقديم خطوط إرشادية لتطبيق أي من الحالات التعاقدية.

الجزء الثالث: يقدم خطوط إرشادية لتطبيق ISO 9001 في تطوير وعرض وصيانة البرمجيات.

الجزء الرابع: يكون مرشدا لإدارة برنامج الاعتمادية أي إرشادات للإدارة لتعزيز قدرتها في الأداء.

<sup>1</sup> عماد أبو الرب وأخرون، مرجع نفسه، ص 37.

<sup>2</sup> محسن بن نايف، مرجع سابق، ص 15.

<sup>3</sup> قاسم نايف علوان، مرجع سابق، ص 190.

<sup>4</sup> Frédéric CANARD, Management de la Qualité, Goalino lextenso édition, Paris, 2009, p 4.

ب. المواصفات الإرشادية الخاصة بالحالات التعاقدية:

وهي مجموعة كبيرة من المواصفات التي تثبت مقدرة المجهز على تقديم المنتج والخدمة التي تحقق رضا الزبون عند التعاقد بين المجهز والمشتري وهي تتكون من:

1- ISO 9001: وهي المواصفة الخاصة بالشركات التي تطبق نظام الجودة في مجالات التصميم، التطوير، الإنتاج، الفحص، الاختبار، التركيب، والخدمة.

2- ISO 9002: وهي المواصفة الخاصة بالشركات التي تطبق نظام الجودة في المجالات أعلاه ما عدا التصميم والتطوير.

3- ISO 9003: وتغطي هذه المواصفة عمليات الفحص النهائي والاختبار فقط.

ت. المواصفات الإرشادية الخاصة بالحالات غير التعاقدية:

وهي ممثلة بالمواصفة القياسية الآيزو 9004 وهي تخص الشركات التي تطبق التفتيش والفحص النهائي، وهي كذلك تتضمن التوجيهات والإرشادات اللازمة لإدارة الجودة وبيان عناصر نظام الجودة وهناك مجموعة المواصفات القياسية الآيزو ISO 10000 كما جاءت في إصدار سنة 1994، وهي مواصفات مساعدة في تحقيق الجودة وتضم عشر مجموعات من المواصفات القياسية التي تعد أدلة إرشادية، يضاف إلى المواصفات الرئيسية السابقة المواصفة 8402 وتمثل معجماً بالمفردات والمصطلحات المتعلقة بالجودة، إضافة إلى مجموعة من الوثائق المساعدة والفنية.<sup>1</sup>

وفي عام 2000 صدرت الطبعة الثالثة المعدلة ISO 9000-2000، والتي جرى فيها:

أ. إلغاء المعايير ISO 9002 و ISO 9003 والإبقاء على المعيار ISO 9001 كمواصفة وحيدة تتضمن متطلبات نظم إدارة الجودة. وتمنح الشهادة للمنظمات وفقاً لهذا المعيار الوحيد.

ب. دمج المعيار ISO 8402 مع المعيار ISO 9000 لتشكيل المعيار ISO 9000-2000 الذي ينصب على المبادئ والمصطلحات.

ت. أصبحت مجموعة المعايير ISO 9000-2000 تضم المعايير التالية فقط:

ISO 9000-2000 الأساسيات والمصطلحات في نظم إدارة الجودة.

ISO 9001-2000 متطلبات نظم إدارة الجودة.

ISO 9004-2000 المرشد في تحسين الأداء في نظم إدارة الجودة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> قاسم نايف علوان، مرجع سابق، ص 190-191.

<sup>2</sup> عماد أبو الرب وأخرون، مرجع سابق، ص 38.

### 3- الحصول على شهادة ISO:

إن المنظمات التي تسعى للحصول على شهادة ISO 9000-2000 يجب أن تقوم بسلسلة من الإجراءات يمكن تلخيصها بالآتي:

أولاً: الإعداد للتقدم بطلب الحصول على الشهادة: في هذه المرحلة تسعى نقطة لتوفير متطلبات المعيار 2000-ISO 9000. ويعتبر اهتمام الإدارة العليا نقطة الانطلاق في هذه الخطوة. يتبعها تعيين أحد المدراء في الإدارة العليا للإشراف على الأنشطة الخاصة بالجودة، بالإضافة إلى تشكيل فريق عمل للقيام بتلك المهمة. ثم يجري وضع خطة العمل للتنفيذ. فالمباشرة بإعداد الرسالة والأهداف المنظمة وصياغة سياسة الجودة وإعداد دليل الجودة، يعقبها المراجعة الإدارية الداخلية إلى استشارات أو تدريب لبعض العاملين فيها من جهات خارج المنظمة ذات أهمية واختصاص.

ثانياً: التعاقد مع جهة مرخصة بمنح الشهادة تتولى مراجعة توفر المتطلبات في المنظمة لتقرر منح الشهادة من عدمه. وفي الحالة الأخيرة يجب على المنظمة استكمال توفير المتطلبات وإعادة التقدم بطلب الشهادة.

ثالثاً: الإدامة والمحافظة على توفر متطلبات المعيار ISO 9001-2000 بعد التسجيل عليه والحصول على الشهادة؛ فالمنظمة عادة ما تخضع لفحوصات مستمرة منتظمة من قبل الجهة التي تولت منحها الشهادة.<sup>1</sup>

### الفرع الرابع: دليل الجودة

إن الغرض من دليل الجودة هو توثيق سياسات وإجراءات المنظمة ذات الصلة بالجودة، ومن بين ما يتضمنه:

1- رسالة المنظمة وسياسة الجودة (مصدقة وموقعة من الرئيس الأعلى للمنظمة)؛

2- تعريف ووصف نظام إدارة الجودة؛

3- التعريف بالصلاحيات والمسؤوليات والواجبات؛

4- الإشارة إلى إجراءات النظام المعتمدة في المجالات المختلفة في المنظمة.

لا يوجد شكل محدد متفق عليه للموضوعات التي يتضمنها دليل الجودة، وفي المنظمات الكبيرة قد يكون هناك دليل رئيسي مع أدلة أخرى للجودة تتضمن تفاصيل الإجراءات والممارسات الخاصة بالعملية في مجالات معينة من النظام. أو قد يكون هناك دليل واحد للجودة يتضمن أيضاً تفاصيل عن استراتيجيات بحوث التسويق،

<sup>1</sup> عماد أبو الرب وآخرون، مرجع سابق، ص 44-45.

وتقييم حاجات ورغبات العملاء، والتصميم والتطوير، والموارد البشرية، والعملية الإنتاجية، المبيعات، والتوزيع، والمشتريات.<sup>1</sup>

ومن الممارسات الحديثة في إعداد دليل الجودة التوجه لإعداد الدليل وفقا لمتطلبات نظام ISO توخيا للدقة، وللاستفادة منه في الحصول على رخصة ISO، وللمشاركة في المسابقات الدولية للجودة حيث يشكل دليل الجودة مدخلا لعملية التقييم.

يجري نشر وتوزيع دليل الجودة على مستوى المنظمة للعمل بموجبه كما يستخدم كأداة تسويقية لإبلاغ العملاء الحاليين والمحتملين بالسياسات والأهداف الخاصة بالجودة وتعزيز ثقتهم بالمنظمة. ويعتبر دليل الجودة من الوثائق المهمة في المنظمة لتوثيق المهمة في المنظمة لتوثيق نظام إدارة الجودة فيها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عماد أبو الرب وأخرون، مرجع سابق، ص30.

<sup>2</sup> رعد عبد الله الطائي، عيسى قداد، مرجع سابق، ص 345-346.

### المبحث الثاني: ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي ومتطلباتها

إن ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي مما ظهر حديثاً في ميدان التعليم العالي، حيث هو مطلب لكل مؤسسات التعليم العالي، ومقصد لها للخروج من النظم التقليدية للتسيير كما هو الحال من الجامعات التي استغنت عنها للمتطورة الذي وصلت إليه في العالم المتقدم؛ لذا كان لا بد من سلوك هذا المسلك من طرف مؤسسات التعليم العالي العربية.

#### المطلب الأول: مفهوم التعليم العالي

يشكل التعليم عنصراً أساسياً في منظومة المجتمع، وتظهر أهميته في أي مجتمع ما، بكونه أهم وسائل اللحاق بركت الإنسانية، والوقوف في مكان بارز ومشرف بين الأمم، على أن يكون هذا التعليم من النوع الذي يعرض لكل البشر بالمجتمع.<sup>1</sup>

#### أولاً: تعريف التعليم العالي

التعليم العالي هو صيغة متقدمة في التعامل مع العلم وفق معايير محددة ومعروفة، ومن خلال تحويل الجهد العلمي والمهارات الإنسانية في النظم والبحوث العلمية إلى نواتج مادية لكي تسهم في تحقيق الرفاهية المادية وتوظيف التكنولوجيا وتطويرها وتحديثها،<sup>2</sup> أو هو الذي يقوم على التوجيه والإرشاد وصقل مواهب الطالب وملكته المعرفية، وبناء شخصيته، وتنمية قدراته، ومساعدته على إبراز واستخدام كل ما لديه من إمكانيات في الترشيد والتطوير والابتكار.<sup>3</sup>

#### ثانياً: تعريف مؤسسات التعليم العالي

وتعرف مؤسسة التعليم العالي بأنها: كل مؤسسة تقبل طلبة أكفأ دراستهم الثانوية، ويحصلون في نهاية دراستهم الجامعية أو المهنية على درجة علمية معينة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> هاشم فوزي دباس العبادي وآخرون، إدارة التعليم العالي مفهوم حديث في الفكر الإداري المعاصر، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، سنة 2009، ص62.

<sup>2</sup> جعفر عبد الله موسى إدريس، أحمد عثمان إبراهيم أحمد، عبد الرحمن بن عبد الله الأختري، إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على خدمات التعليم العالي من أجل التحسين المستمر وضمان جودة المخرجات والحصول على الاعتمادية: دراسة حالة فرع جامعة الطائف بالخرمة، مجلة أماراباك -مجلة الأكاديمية الأمريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا، المجلد الثالث، العدد السابع، 2012، ص40.

<sup>3</sup> رتيبة بوهالي، بلالطة مبارك، هاجر بوتيقار، نماذج عالمية لضمان الجودة في الجامعة، ورقة بحثية مقدمة للملتقى الدولي حول معايير ضمان الجودة الداخلية وألياتها بمؤسسات التعليم العالي، جامعة مستغانم، يومي 29-30 أكتوبر 2013.

<sup>4</sup> سهيل روق دياب، مرجع سابق، ص 17.

وكلمة الجامعة "université" مأخوذة من الكلمة اللاتينية "universitas" والتي تعني الرابطة التي تضم عملاً أو حرفاً معينة ليصبح اللفظ فيما بعد يطلق على الاتحاد العلمي أو النقابة التي تشمل عدداً من رجال العلم سواء كانوا أساتذة أو طلاباً لتدل على التجمع لهؤلاء". وتعرف الجامعة بأنها "المؤسسة التي تعد أصحاب المهن الراقية من أطباء ومهندسين ومحاسبين ورجال قانون ومعلمين، كما تهتم بالبحث العلمي لتطوير المعرفة.<sup>1</sup> فهي حرم العقل والضمير، حرم العقل لأنها تؤمن بالحقيقة التي يشيدها، ولأنها لا توقف جهودها على تهذيبه وتنميته، وبعث قدراته على الإنتاج والإبداع... وأنها حرم الضمير لأنها تؤمن بأن المعرفة الإيجابية مهما عززت بل قد تنقلب فساداً ما لم تؤديها مناعة خلقية.<sup>2</sup>

وتختلف وظائف وأهداف الجامعة باختلاف العصور وتتغير بتغير متطلبات النظم السياسية والاجتماعية والثقافية والاقتصادية، فبعدما كانت منعزلة عن المجتمع ومشاكله ومقصود دورها على النشاط الأكاديمي، أصبحت تسعى لخلق شراكة بينها وبين هذا الأخير.<sup>3</sup>

### ثالثاً: خصائص مؤسسات التعليم العالي

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

- يتسم محور نشاط مؤسسات التعليم العالي بأنه ذو سمة أكاديمية بالدرجة الأولى مضمونه التعليم والبحث العلمي والذي يتطلب إدارة فعالة.
- تعد مؤسسات التعليم العالي لاسيما الجامعة الحلقة المجتمعية الأكثر تماساً مع معطيات العلوم والمعارف والتطورات في ميادين اختصاصها واهتمامها وتمثل المخرجات الأكثر حساسية في رسم معالم مستقبل موطنها.
- يعد الاستثمار في هذا القطاع استثماراً طويلاً الأجل لا تظهر نتائجه في المدى القصير أو المتوسط أحياناً، كما يصعب قياسها وفق آليات حساب إيرادات الاستثمارات الأخرى، ولا يعد الربح بمفهومه التجاري محور اهتمام منظمات التعليم العالي خاصة إذا كان تمويلها حكومياً أو من جهات لا تهدف للربح.
- ترتبط مؤسسات قطاع التعليم العالي بنظيراتها من المنظمات الجامعية بصلات ذات طبيعة خاصة تميل في العادة إلى التعاون ولا تخلو أحياناً من المنافسة سواء كانت تلك المنظمات وطنية أو أجنبية، ويتمثل إنتاجها في البحوث العلمية والمعارف والمهارات والتجارب العلمية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> أميرة عبد الرحمن أحمد برهين، أساليب قياس الجودة النوعية في التعليم العالي الأهلي (كلية الأمير سلطان الأهلية نموذجاً)، المملكة العربية السعودية جامعة أم القرى بمكة، بحث مكمل لنيل درجة الماجستير في التربية قسم الإدارة التربوية والتخطيط، الفصل الثاني، 2002 م، ص 08.

<sup>2</sup> قاسم محمد، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، 1989.

<sup>3</sup> يعقوبي خليفة، بلبية محمد، معايير تطبيق إدارة لجودة الشاملة في التعليم العالي بالجزائر، مجلة الاستراتيجية والتنمية، جامعة مستغانم، الجزائر، العدد الخامس، جويلية 2013، ص 271.



- تجل مؤسسات العالي المعرفة وتعظيمها لأنها تدرك أهميتها وتعرف دورها في الحفاظ عليها واستمرار بقائها أولاً 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 جميعاً هي البحث العلمي؛ كما أنه لا بد من وضع - بين يدي الأفراد فيها- الإمكانيات الضرورية التي تمكنهم من تحقيق هذا الهدف<sup>2</sup>.
- التعليم العالي يضمن منظور اجتماعي في المقام الأول، من منطلق أن منظمات التعليم العالي تسعى لخدمة المجتمع في شتى مجالاته وبالتوازي والتعاون مع المنظمات الأخرى في الدولة.
- التعليم العالي يعمل ضمن منظور ثقافي عام والذي يفسر من خلال اهتمام منظمات التعليم العالي بالبعد الفلسفي للحياة واستعراض الثقافات البديلة والرائدة في العالم التي لا تتعارض مع مبادئ المجتمع ووضعها خدمة لمجالات الحياة المتعددة.
- 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>3</sup>.

#### رابعاً: أهمية وفوائد التعليم العالي

- تحاول مؤسسات التعليم العالي في الوقت الراهن 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 والمنظمات 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>4</sup>.

<sup>1</sup> محجوب بسمان فيصل، إدارة الجامعات العربية في ضوء المواصفات العالمية دراسة تطبيقية لكليات العلوم الإدارية والتجارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، العدد 374، سنة 2003، ص 116.

<sup>2</sup> محمد عجيلة، مصطفى بن نوي، ثنائية الشغل والجامعة وفق متطلبات التنمية المحلية - رؤية استشرافية، ورقة عمل مقدمة إلى الملتقى الوطني الأول تقويم دور الجامعة الجزائرية في الاستجابة لمتطلبات سوق الشغل ومواكبة تطلعات التنمية المحلية، جامعة زيان عاشور بالهلفة، 20/05/2010، ص 83.

<sup>3</sup> أحمد بن عيشاوي، التعليم الجامعي في الجزائر وتحديات التنمية المحلية، ورقة عمل مقدمة إلى الملتقى الوطني الأول تقويم دور الجامعة الجزائرية في الاستجابة لمتطلبات سوق الشغل ومواكبة تطلعات التنمية المحلية، جامعة زيان عاشور، الهلفة، 20-05-2015، ص 256.

<sup>4</sup> محمد مقبل عليمات، النظام التربوي الأردني في ضوء النظم التربوية المعاصرة، الطبعة الأولى، عمان، 2001، ص 158.

لذلك تبذل الجهود من أجل إيجاد التوازن بين مخرجات ومنتجات منظمات التعليم العالي، وبين الاحتياجات والمتطلبات الحقيقية لسوق العمل وللمجتمع، ومن أجل إيجاد التوازن أيضا بين ضرورة توفر فرص التعليم لأكثر 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، وإن شعار التعليم المتميز والتميز للجميع يجعلان منظمات التعليم العالي أمام تحديات خطيرة عليها مواجهتها.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: أساسيات ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي

مؤسسات التعليم العالي اليوم تسعى كلها لأن تكون لها السبق في تطبيق معايير الجودة للحصول على الصدارة في هذا الشأن، لذا ظهرت أهمية الجودة في التعليم العالي وأصبحت وسيلة لبلوغ مؤسسة التعليم العالي هدفها المسطر، والبقاء والاستمرار في مجال التعليم العالي خاصة مع خصخصة التعليم العالي وتخلي الدولة عن الدعم المالي لها.

### الفرع الأول: مفهوم ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي

#### 1- ضمان الجودة:

هو عملية مستمرة ونشاط منظم لقياس الجودة طبقاً لمعايير قياسية بغرض تحليل أوجه القصور المكتشفة واتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين وتطوير الأداء ثم قياس الجودة مرة أخرى لتحديد مدى التحسن الذي تحقق بغرض التأكد من الامتثال للمواصفات أو المتطلبات أو المعايير. كما يشمل ضمان الجودة وضع المعايير وإبلاغها وتحديد المؤشرات اللازمة لرصد الأداء والامتثال للمعايير.<sup>2</sup>

أو هو "عمليات التقييم والمتابعة الضرورية المرتبطة بنوعية الأداء والتي تسعى إلى التأكيد على النوعية وعلى استمرار تحسينها، ويتم إثباتها عند الحاجة لبيان أن المؤسسة قادرة على تلبية متطلبات الجودة".<sup>3</sup>

#### 2- ضمان الجودة في التعليم العالي:

يعتمد مفهوم ضمان الجودة على بناء وتشبيد الجودة قبل وأثناء وبعد<sup>4</sup>، فضمان الجودة في التعليم هو فحص إجرائي نظامي للمستويات الثلاثة، المدخلات والعمليات والمخرجات،<sup>1</sup> وتشير إلى المعايير، والخصائص التي

<sup>1</sup> كريم نعمه النوري، التعليم في عصر العولمة، مجلة علوم إنسانية، السنة الثالثة: العدد 25، نوفمبر 2005.

<sup>2</sup> سعيد بن علي العضاوي، معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي -دراسة ميدانية، المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، الأردن، العدد (9) - 2012، المجلد الخامس، ص 74.

<sup>3</sup> أحمد البداح، خالد الصرايرة، مرجع سابق، ص 188.

<sup>4</sup> سيد محمد جاد الرب، إدارة الجامعات ومؤسسات التعليم العالي استراتيجيات التطوير ومناهج التحسين، مصر، سنة 2010 ص 98.

ينبغي أن تتوفر في جميع عناصر العملية التعليمية بالجامعة، سواء ما يتعلق بالمدخلات، أم بالعمليات، أم بالمخرجات، التي تلي احتياجات المجتمع ومتطلباته، ورغبات المتعلمين وحاجاتهم، وتتحقق من خلال الاستخدام الفعال لجميع العناصر البشرية والمادية بالجامعة.<sup>2</sup>

### الفرع الثاني: خصائص ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي

- التحسين المستمر لمخرجات العملية التعليمية؛
- تقديم الخدمات بما يشبع حاجات المستفيد الداخلي والخارجي؛
- توفير أدوات ومعايير لقياس الأداء؛
- الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة؛
- تخفيض التكلفة مع تحقيق الأهداف التربوية في الطلب الاجتماعي
- التربية عملية مستمرة على طول الحياة؛
- إن النمط القيادي الإداري لا بد أن يكون تشاركياً وفقاً لأراء ديمنج وجوران وغيرهما من منظور إدارة الجودة؛
- إن التفاهم بين العاملين لا بد أن يحظى بالاهتمام مع تطبيق نظرية السيطرة؛
- يجب معاملة جميع العاملين في المؤسسة على أنهم ماهرون في تأدية عملهم؛
- توفير معنويات أفضل لجميع العاملين.<sup>3</sup>

### الفرع الثالث: فوائد ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي

إن ثمة تطبيق منهج ضمان الجودة لا يقتصر على مخرجات التعليم العالي، بل على سائر النظام الجامعي بما فيه الإدارة وهيئة التدريس والطلبة؛ ومن فوائدها نذكر:

1. تطوير النظام الإداري في الجامعة نتيجة وضوح الأدوار وتحديد المسؤوليات،
2. الارتقاء بمستوى الخدمات التعليمية المقدمة للطلاب التي تنعكس على جوانب شخصياتهم؛
3. زيادة الكفاءة التعليمية ورفع مستوى الأداء لجميع الأكاديميين والإداريين؛
4. الوفاء بمتطلبات الطلاب والمجتمع والبحث العلمي والوصول إلى رضاهم؛
5. توفير جو من التفاهم والتعاون والعلاقات الإنسانية السليمة بين العاملين؛

<sup>1</sup> عماد أبو الرب وآخرون، مرجع سابق، ص 343.

<sup>2</sup> محمد عبود الحراشنة، يا يسين عبد الوهاب أحمد، مرجع سابق، ص 66.

<sup>3</sup> أحلام العيثاوي، عمار السامرائي، واقع تطبيق ضمان جودة التعليم في الجامعات الخاصة في ضوء معايير ومتطلبات الجودة الشاملة دراسة حالة - الجامعة الخليجية، ورقة بحثية مقدمة للمؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان جودة التعليم العالي، متخصص في مجال جودة التعليم العالي، يعقد دورياً في إحدى جامعات الوطن العربي، وينشئ بكافة هيئاته عن اتحاد الجامعات العربية، ويتخذ من جامعة الزرقاء مقراً دائماً لأمانته العامة، يومي 10/11 - 05/2011.

6. تمكين إدارة الجامعة من حل المشكلات بالطرق العلمية الصحيحة والتعامل معها من خلال الإجراءات التصحيحية والوقائية لمنع حدوثها مستقبلاً؛
  7. رفع مستوى الوعي لدى المستفيدين من خدمات الجامعة من خلال إبراز الالتزام بنظام الجودة؛
  8. الترابط والتكامل بين جميع الأكاديميين والإداريين في الجامعة والعمل بروح الفريق الواحد؛
  9. تطبيق نظام الجودة بمنح الجامعة احتراماً وتقديراً وصورة ذهنية إيجابية؛<sup>1</sup>
  10. ضبط وتطوير النظام الإداري في المؤسسة التعليمية نتيجة الوضوح وتحديد المسؤوليات بدقة؛
  11. الارتقاء بمستوى الطلاب من جميع النواحي البدنية والنفسية والعقلية؛
  12. زيادة كفاءات الإداريين والمعلمين والعاملين بالمؤسسات التعليمية؛
  13. زيادة الثقة والتعاون بين المؤسسات التعليمية والمجتمع؛
  14. توفير جو من التفاهم والتعاون بين العاملين بالمؤسسة التعليمية؛
  15. زيادة الوعي والشعور بالانتماء نحو المؤسسة من قبل الطلاب والمجتمع المحلي؛
  16. الترابط والتكامل بين الإداريين والعاملين بالمؤسسة التعليمية للعمل بروح الفريق؛
  17. تطبيق نظام الجودة الشاملة بمنح المؤسسة مزيداً من الاحترام والتقدير المحلي والاعتراف العالمي.<sup>2</sup>
- ويمكن تلخيص فوائد تطبيق نظام الجودة في الجامعات بتحقيق: تحسين كفاية الإدارة الجامعية، تطوير المناهج، تطوير أساليب القياس والتقويم، تحسين الاهتمام باستخدام تكنولوجيا التعليم ورفع مستوى أداء العاملين من أكاديميين وإداريين وتشجيع عمل الفريق الواحد، تنمية القدرات الإدارية إتقان الكفاءات المهنية؛ تحسين مخرجات التعليم، زيادة رضا الطلاب، المجتمع المحلي، زيادة نتائج البحث العلمي في الجامعة، وتحسين الاقتصاد ورفاه الوطني بشكل عام.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عماد أبو الرب وأخرون، مرجع سابق، ص 148-149.

<sup>2</sup> محمد فارس، إيهاب الأعيا، تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أقسام القبول والتسجيل بجامعة القدس المفتوحة (قطاع غزة)، المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، الأردن، العدد (9) – 2012، المجلد الخامس، ص 218.

<sup>3</sup> عماد أبو الرب وأخرون، مرجع نفسه، ص 149.

### الفرع الرابع: محاور تطبيق الجودة في مؤسسات التعليم العالي

تعد معرفة محاور الجودة وفهمها أولى الخطوات الرئيسية في تحقيق تطبيق هذه المحاور ورغم تعدد تلك المحاور إلا أنه يمكن تحديد أهمها،<sup>1</sup> بالآتي:

#### 1. مؤسسات التعليم العالي (الجامعة):

الجامعة مؤسسة تعليمية يلتحق بها الطلاب بعد إكمال دراستهم بالمدرسة الثانوية، والجامعة أعلى مؤسسة معروفة في التعليم العالي؛ وتطلق أخرى على الجامعة وبعض المؤسسات التابعة لها مثل: الكلية، المعهد، الأكاديمية، مجمع الكليات التقنية، المدرسة العليا، وهذه الأسماء تسبب اختلاطاً في الفهم، لأنها تحمل معاني مختلطة من بلد لآخر.<sup>2</sup>

#### 2. عضو هيئة التدريس:

ويقصد بجودة عضو هيئة التدريس، تأهيله العلمي، الأمر الذي يسهم حتماً في إثراء العملية التعليمية وفق الفلسفة التعليمية التي يرسمها المجتمع<sup>3</sup>، ويظهر دور عضو هيئة التدريس في الجهد الذي يقوم به سواء في التدريس أو في البحث العلمي أو في خدمة المجتمع أو في الإدارة أو القيادة الجامعية، أو في كل ما يتعلق بعمله الجامعي مساهماً في تحقيق أهداف الجامعة.<sup>4</sup>

فالمهمة الأولى والأكثر شيوغاً في مؤسسات التعليم العالي هي التدريس وتحويل المدخلات البشرية من الأشخاص العاديين إلى كفاءات ذات قدرات معينة يمكنها ممارسة دورها في خدمة المجتمع والمساهمة في التنمية الوطنية باختلاف أدوارها، وينبغي أن تركز عمليات التدريس والتعليم على تزويد الطلبة بمزيج من المعرفة والمهارات والسلوك، بما يتيح إعداد الخريجين لمقابلة احتياجات سوق العمل، والقدرة على المنافسة مع غيرهم من خريجي مؤسسات التعليم العالي الأخرى سواء المحلية أو الدولية.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> عيسى صالحين فرج، مصطفى عبد الله محمود الفقيهي، واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، الأردن، العدد (14) - 2013، المجلد السادس، ص 161.

<sup>2</sup> هاشم فوزي دباس العبادي وآخرون، إدارة التعليم العالي مفهوم حديث في الفكر الإداري المعاصر، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، سنة 2009، ص 62.

<sup>3</sup> عيسى صالحين فرج، مصطفى عبد الله محمود الفقيهي، مرجع نفسه ص 161.

<sup>4</sup> عبد المحسن بن محمد السميح، دراسات في الإدارة الجامعية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط 01، 1431 هـ، 2010م، ص 128.

<sup>5</sup> عثمان بن عبد الله الصالح، تنافسية مؤسسات التعليم العالي: إطار مقترح، مجلة الباحث - عدد 10/2012، جامعة الجمعة، السعودية.

### 3. الطالب:

فالطالب الجامعي هو كل شخص يُقبل للدراسة في مؤسسة تربوية جامعية ما، وينتظم فيها ويتلقى فيها المنهج الذي حددته تلك المؤسسة، ويخضع لنظامها ولوائحها،<sup>1</sup> فالطالب الجامعي هو مادة التعليم العالي، ومبرر وجوده، حيث تتنوع عبره وحوله العناصر المكونة لعملية التعليم من منهج وتدرّيس وإدارة جامعية ومستلزمات فهو معرف وآمال العملية التعليمية.<sup>2</sup>

فهو حجر الزاوية في العملية التعليمية التي من أجله أنشئت، ونقصد بها مدى تأهيله في مراحل ما قبل المرحلة الجامعية علمياً وثقافياً ونفسياً، حتى يتمكن من استيعاب دقائق المعرفة، وتكتمل متطلبات تأهيله، وبذلك تضمن أن يكون هؤلاء الطلاب من صفوة الخريجين القادرين على الابتكار والخلق وتفهم سائل العلم وأدواته.<sup>3</sup> وحتى يصبح قادراً على التفاعل مع بقية عناصر العملية التعليمية يجب عليه التركيز والانتباه للأستاذ والزملاء، والقدرة على الاستجابة والتفاعل والقدرة على معالجة المعلومات.<sup>4</sup>

### 4. طرق التدريس والبرامج التعليمية:

فالتدريس عملية تنفيذ المنهاج ووسائلها وأساليبها بضمائها تقييم الطلبة؛<sup>5</sup> وتكمن الجودة هنا في التنوع في الاختصاصات الرئيسة والفرعية، الشمولية والعمق في البرنامج، حداثة المحتوى، طريقة تنظيم البرامج ومتطلباتها ومقرراتها، والانسجام بين التنوع في البرامج والأهداف مع سياسة وأهداف الجامعة من جهة أخرى.<sup>6</sup> حيث إن تعليم الطلاب هو الهدف الأساس لوجود المؤسسات الأكاديمية، لذلك فإن جودة البرامج التعليمية أمر مهم جداً، بحيث ليس هو فقط ما يحدث داخل الصفوف الدراسية، والمختبرات، ومراكز الحاسوب، والمكتبة، وإنما أيضاً نشاطات الطلاب، والنشاطات الرياضية، والمحاضرات، والمعارض، كما أن المناهج ينبغي أن تكون ديناميكية، وذات صلة بفلسفة المؤسسة، وينبغي تعديلها بانتظام حسبما تتطلبه الحاجات الاجتماعية،

<sup>1</sup> محي الدين عبد الله حسن، ضمان الجودة للطالب الجامعي في ظل تقويم الجامعة كمؤسسة تربوية، ورقة بحثية مقدمة للمؤتمر العربي لضمان جودة التعليم العالي مؤتمر علمي محكم متخصص في مجال جودة التعليم العالي يعقد بشكل دوري مرة كل عام في إحدى المؤسسات العلمية العربية، الأردن، سنة 2011، ص 05.

<sup>2</sup> عباس على العامري، صباح حسن الزبيدي، العملية التدريسية الجامعية في الكليات الأهلية العراقية وتأثير الجودة فيها مستقبلاً، البحث الخامس عشر في كتاب ضمان الجودة وأثره في أداء كليات الاقتصاد والعلوم الإدارية، ص 104.

<sup>3</sup> عيسى صالحين فرج، مصطفى عبد الله محمود الفقهي، مرجع سابق، ص 162.

<sup>4</sup> بوهنة علي سالمي عبد الجبار، مداخلة بعنوان: "إصلاح التعليم العالي والبحث العلمي في ظل إدارة الجودة الشاملة ISO والحصول على شهادة الأيزو"، ملتقى دولي حول: "إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات"، جامعة منتوري- قسنطينة، ص 15.

<sup>5</sup> عماد أبو الرب وأخرون، مرجع سابق، ص 76.

<sup>6</sup> هالة عبد القادر صبري، جودة التعليم العالي ومعايير الاعتماد الأكاديمي "تجربة التعليم الجامعي الخاص في الأردن"، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد الثاني، العدد 04، 2009، ص 155.

والمجتمعية، والتعليمية، ولا بد أخيراً من أن تسعى المؤسسة إلى تحقيق التوازن بين المجال التخصصي والتعليم العام طبقاً لفلسفتها وغاياتها.<sup>1</sup>

يتضمن أصالة المناهج وجوده مستواها ومحتواها ومدى ارتباطها بالواقع ومواكبتها للتغيرات والتطورات المعرفية والتكنولوجية بحيث تساعد الطالب على توجيه ذاته في دراساته وأبحاثه في جميع أنواع التعليم كما يجب أن توفر المناهج الدراسية النشاط التعليمي الذي يكون فيه الطالب محور الاهتمام ويعمل على خلق اتجاهات ومهارات ضرورية لديهم الأمر الذي يسهم في زيادة وعي الطالب ومن ثم المقدرة على التحميل الذاتي للمعلومة بالبحث والإطلاع مما يثري التحصيل والبحث العلمي.

كما أنه من أهم شروط المنهج الجيد كما يؤكد Peter Mortimore تعزيز النواحي: الروحية والعقلية والأخلاقية والثقافية والعملية للتلاميذ في المدرسة والمجتمع وإعدادهم للمسؤوليات وخبرات الحياة.<sup>2</sup>

**5. الإدارة الجامعية:**

من المعلوم أن الإدارة الجامعية هي حلقة الوصل بين مكونات النظام الجامعي للطالب والأستاذ والمنهج الدراسي وأن تطويرها يكون من تطوير النظام الجامعي ولذلك حدوث سياسة أمر مهم للإدارة الجامعية في تنفيذ متابعة وتقييم النظام بتفاصيله حيث يقود هذه الإدارة العميد ومعاونيه ورئيس القسم ومقرريه من خلال الضبط الإداري وتحديد المسؤوليات والواجبات.<sup>3</sup>

إن مؤسسات التعليم العالي تحتاج لأن تكون لديها قيادة، وتنظيم، وإدارة جيدة فاعلة، تعمل على تسهيل عملية التعليم والتعلم وتمييزها، فالتنظيم الفعال ينبغي أن يحدد بوضوح مسؤوليات رؤساء الأقسام والمجالس العلمية والعاملين، والطلاب، ويبرز دور الإدارة في تطوير وتطبيق وتقييم خطط وبرامج المؤسسة، وفي استخدام مواردها بشكل فاعل، وتوجيهها إلى تحقيق الغايات والأهداف.<sup>4</sup>

## 6. الموارد المالية والمادية:

### 6-1. الموارد المالية:

إن جودة التعليم تمثل متغيراً تابعاً لقدر التمويل التعليمي في كل مجال من مجالات النشاط، كما أن ضعف التمويل أو سوء استخدام الأموال يؤدي إلى تغيير الخطط وبرامج التعليم مما يؤثر على جودة التعليم التي

<sup>1</sup> أحمد الخطيب، رداح الخطيب، مرجع سابق، ص 13.

<sup>2</sup> Peter Mortimore: "Measuring Educational Quality", British Journal of Educational Studies, Vol(39), No(1), February 1991, P70.

<sup>3</sup> عباس على العامري، صباح حسن الزبيدي، العملية التدريسية الجامعية في الكليات الأهلية العراقية وتأثير الجودة فيها مستقبلاً، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، مركز وزارة/العراق، البحث الخامس عشر في كتاب ضمان الجودة وأثره في أداء كليات الاقتصاد والعلوم الإدارية، ص 108-109.

<sup>4</sup> أحمد الخطيب، رداح الخطيب، مرجع نفسه، ص 14.

تحتاج غالباً إلى تمويل دائم؛<sup>1</sup> ولا بد لكل مؤسسة تعليم عالٍ من موارد مالية كافية، تمكنها من تحقيق غاياتها وأهدافها، وعلى المؤسسة أن تقدم دليلاً واضحاً على هذه الكفاية.<sup>2</sup>

## 6-2. الموارد المادية:

تتعدد الإمكانيات المادية في الجامعة من مبانٍ ومكتبات ومعامل ومختبرات وورش، حيث أن مرونة المبنى وقدرته على توفير المرونة المطلوبة بحيث يكون مناسباً للتفاعل بين جميع العناصر في العملية التعليمية التعلمية وقادراً على استيعاب عدد الطلاب، ومدى الفائدة التي توفرها المكتبات من المراجع والكتب والدوريات وغيرها والتجهيزات في المعامل والمختبرات والورش ويجب أن يراعى في المباني التهوية، والإضاءة، والصوت، والمقاعد، والسلامة الصحية.<sup>3</sup>

## 7. تقييم الأداء التعليمي:

يتطلب رفع كفاءة التعليم وجودته، وتحسين أداء كافة عناصر الجودة التي تتكون منها المنظومة التطبيقية، والمتمثلة بصفة أساسية على الطالب، والمعلم والبرامج التعليمية، وطرق تدريسها، وتمويل إدارة الجامعة، وكل ذلك يحتاج بالطبع إلى معايير لتقييم كل العناصر بشرط أن تكون واضحة ومحددة ويسهل استخدامها والقياس عليها، وهذا يتطلب بدوره تدريب كافة العاملين بالمنظومة التطبيقية لإدارة الجودة الشاملة عليها، مع إعادة هيكلة الوظائف والأنشطة وفق تلك المعايير ومستويات الأداء.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> بوهنة علي سالمي، عبد الجبار، مرجع سابق، ص 16.

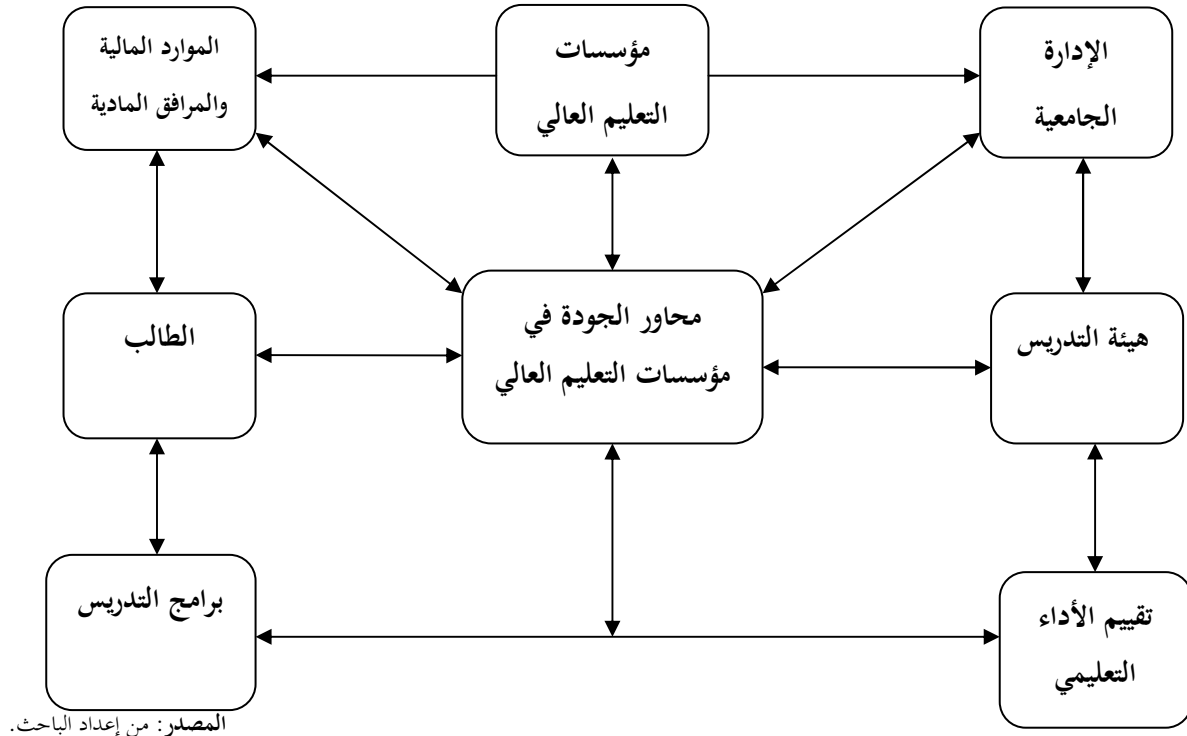
<sup>2</sup> أحمد الخطيب، رباح الخطيب، مرجع سابق، ص 12.

<sup>3</sup> خالد أحمد الصرايرة، ليلى العساف، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بين النظرية والتطبيق، المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، الأردن، المجلد الأول، العدد 01، سنة 2008، ص 30.

<sup>4</sup> عيسى صالحين فرج، مصطفى عبد الله محمود الفقهي، مرجع سابق، ص 161.



الشكل رقم: (01-05) محاور الجودة في مؤسسات التعليم العالي



#### الفرع الخامس: التخطيط الاستراتيجي لضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي

يعد التخطيط في عصرنا الحالي لازمة أساسية للنهوض بحياة المجتمعات، فيه يمكن معالجة المشكلات الناجمة عن التخلف وتحقيق معدلات سريعة في التنمية في أقصر مدة ممكنة وبأقل تكاليف، والمفهوم القديم للتخطيط لا يخرج عن إطار التدبير ويتم عادة بجهود فردية، أما المفهوم الجديد للتخطيط فهو يجمع بين التدبير والتوقع، ويخرج عن الحد الفردي إلى المجال الاجتماعي ويكون عادة جزءا من مسؤولية الدولة وتختص بع جهة أو هيئة معينة.<sup>1</sup>

يتميز الأخصائيون بين مستويين للإدارة، مستوى أعلى يجسد الإدارة الاستراتيجية، الذي يعبر عن القرارات الهادفة إلى المحافظة على استمرارية المنظمة. وهو ينشغل بفهم العلاقات الجديدة التي استحدثتها الإدارة مع بيئتها، أو فهم التغيرات الهيكلية والتنظيمية التي من شأنها أن تدعم تطور تلك العلاقات. أما في المستوى المتوسط، فتبرز الغدارة الجارية المشغلة بالتنفيذ، بمن تطبيق القرارات الاستراتيجية بغرض الحصول على النتائج المرجوة في الخطة، التي تم إعدادها في مستوى الإدارة الاستراتيجية للجودة الشاملة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> مارتن الكولفلن، أشرف محمود، التخطيط الاستراتيجي للجامعات والتعليم العالي، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، سنة 2010، ص 16.

<sup>2</sup> جمال الدين لعويسات، إدارة الجودة الشاملة، دار هومو، الجزائر، سنة 2003، ص 149.

### أولاً: تعريف التخطيط

فالتخطيط هو دراسات تستند إلى تقديرات نوعية وكمية للمجتمع وموارده القصد منها تكوين صيغة مستقبلية ناجحة، أو هو تصميم الطريقة التي يمكن من خلالها التحكم في المتغيرات الاقتصادية وتوجيهها بما يحقق أهداف قومية مرغوبة معرفة مسبقاً.<sup>1</sup>

### ثانياً: تعريف التخطيط الاستراتيجي

التخطيط الاستراتيجي هو تنمية وتكوين الخطط طويلة الأجل للتعامل بفعالية مع الفرص والتهديدات الموجودة في البيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة، في ضوء مصادر القوة والضعف للموارد التي تملكها المؤسسة في بيئتها الداخلية، ويتضمن كذلك تعريف مهمة المؤسسة ورسالتها، وصياغة الأهداف الممكنة تحقيقها، وتطوير وتشكيل الاستراتيجيات، ووضع توجهات السياسة العامة للمؤسسة.<sup>2</sup>

وينصرف التخطيط الاستراتيجي إلى تحديد السيرورة الرسمية للتطورات الاستراتيجية أو إجراءاتها في مجال الجودة.<sup>3</sup> حيث إن أحد المبادئ المهمة في إدارة الجودة هو المنظور الاستراتيجي للجودة. ويتربط عليه أمرين هما:

1- تضمين إدارة الجودة في عملية الإدارة الإستراتيجية للمنظمة؛

2- إدارة عملية التغيير الاستراتيجي (الجذري والشامل) في المنظمة لتنفيذ الجودة.

يبدأ المنظور الاستراتيجي بعرض ملخص لعملية الإدارة الاستراتيجية ثم كيفية توفيق إدارة الجودة وتضمينها في كل مرحلة من مراحل تلك العملية.<sup>4</sup>

فإدارة الجودة الاستراتيجية تركز على الجودة وإرضاء المستهلك هي الأساس الذي تقوم عليه استراتيجيات المؤسسات العالمية في الوقت الحاضر.<sup>5</sup>

### ثانياً: مراحل عملية الإدارة الاستراتيجية:

الإدارة هي سيرورة نوعية، تنصرف للقيام بأنشطة التخطيط والتنظيم والتحفيز والرقابة، وتهدف هذه السيرورة إلى تحديد الأهداف المرغوبة ثم بلوغها، بفضل استعمال الإدارة من موارد أخرى، وباستطاعتنا رصد هذه السيرورة في مستويات مختلفة للمنظمة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> مارتن الكولوفن، أشرف محمود، مرجع سابق، ص 30.

<sup>2</sup> حمد بن مرضي الكلثم، حازم علي أحمد بدارنه، معوقات التخطيط الاستراتيجي في جامعة أم القرى من وجهة نظر هيئة التدريس فيها، المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، الأردن، العدد (10) – 2012، المجلد الخامس، ص 193.

<sup>3</sup> جمال الدين لعويسات، مرجع سابق، ص 153.

<sup>4</sup> عماد أبو الرب وأخرون، مرجع سابق، ص 49.

<sup>5</sup> سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزبادات، مرجع سابق، ص 15.

1. الاستقصاء أو الفحص البيئي:

يتم فيه دراسة وتحليل البيئة الخارجية للمنظمة لتحديد الفرص والتهديدات، ويجري فحص البيئة الخاصة والبيئة العامة، ويشير porter (1979) إلى العوامل الخمسة الواجب دراستها في الصناعة وهي كل من: العملاء، المنافسين الحاليين، المنافسين المحتملين، المنتجات البديلة، الموردین؛ ولاستكمال دراسة البيئة الخاصة يجري من سوق العمل للموارد البشرية، والقوانين والسياسات الحكومية وغيرها، وفحص البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية، السياسة والقانون، وذلك بأدوات وأساليب متعددة.<sup>2</sup>

2. تحليل البيئة الداخلية للمنظمة:

يجري فيه تحليل الموارد (المدخلات) والأنشطة والمخرجات للمنظمة لتشخيص جوانب القوة والضعف فيها، وتحديد الجوانب التي تستفاد منها لبناء "الميزة التنافسية". ويمكن إجراء مثل هذا التحليل بمناهج عدة منها المدخل الشائع الذي يقوم بتحليل كل من الإدارة العليا، الهيكل التنظيمي، الثقافة المنظمة، المدخلات المختلفة، المخرجات المختلفة المادية وغير المادية. كما وهناك مناهج أخرى للتحليل منها تحليل سلسلة القيمة.<sup>3</sup>

3. الصياغة الاستراتيجية: يجري فيها بالاستفادة من المقابلة بين الفرص والتهديدات والقوة والضعف (تحليل SWOT)، صياغة كل من الرؤيا الاستراتيجية، الرسالة، الأهداف، الاستراتيجية.<sup>4</sup>

4. التنفيذ الاستراتيجي: هو ترجمة الاستراتيجية إلى خطط تشغيلية أو تنفيذية متنوعة في طبيعتها ومداهها الزمني، تحدد ما مطلوب عمله أو القيام به لتطوير إمكانيات المنظمة بما إلى تحقيق الأهداف التي تسعى لها وفي الموعد المحدد. وينصب على إعادة تصميم الهيكل التنظيمي، وبناء ثقافة منظمة جديدة تدعم تنفيذ الاستراتيجية بالإضافة إلى وضع السياسات وبرامج الموازنات والإجراءات والقواعد التي يؤمن تنفيذها تطبيق الاستراتيجية وبالتالي تحقيق الأهداف.

5. الرقابة الاستراتيجية: يجري فيها إعداد معايير مؤشرات تقييم الأداء الاستراتيجي (المالي وغير المالي)، وقياس الأداء للتحقق من مطابقته مع الخطة الاستراتيجية (التوجه الاستراتيجي والاستراتيجية) وتحديد الانحرافات أو الابتعادات إن وجدت، واتخاذ الإجراءات التصحيحية لذلك.

<sup>1</sup> جمال الدين لعويسات، مرجع سابق، ص 149.

<sup>2</sup> رعد عبد الله الطائي، عيسى قدارة، مرجع سابق، ص 108-109.

<sup>3</sup> عماد أبو الرب وآخرون، مرجع سابق، ص 49.

<sup>4</sup> رعد عبد الله الطائي، عيسى قدارة، مرجع نفسه، ص 109.

وتحدر الإشارة إلى أن عملية الإدارة الاستراتيجية عملية مستمرة. فنتائج الرقابة الاستراتيجية قد تتطلب العودة إلى التحليل الاستراتيجي (الفحص البيئي و/أو تحليل البيئة الداخلية). أو إعادة النظر بالصياغة الاستراتيجية سواء في التوجه الاستراتيجي (المتمثل بالرؤيا أو الرسالة أو الأهداف) أو في الاستراتيجية. وقد تبرز الحاجة إلى إعادة النظر بعملية التنفيذ الاستراتيجي. وهكذا تواصل العملية بتعاقباتها بصورة مستمرة.<sup>1</sup>

### ثالثا: مستويات الصياغة الاستراتيجية

إن مرحلة الصياغة أو الإعداد الاستراتيجي (ما عدا الرؤيا الاستراتيجية فإنها تجري على مستوى المنظمة الأم) تجري على عدة مستويات تبعا للمستويات التنظيمية التي تتكون منها المنظمة، ويمكن إجمالها بالآتي:

**1- مستوى المنظمة الأم:** يكون لها عدة مجالات أعمال تنشط فيها، وفي هذا المستوى يتحدد مدى الاتجاه للتنوع أو التركيز في نشاط المنظمة، ومدى الاتجاه نحو التوسع في النشاط من عدمه. فالقيادة العليا للمنظمة هي التي تشكل لديها الرؤيا الاستراتيجية التي تقود المنظمة بكافة وحداتها التنظيمية.

**2- مستوى وحدة الأعمال:** وهي وحدة تنظيمية تنشط في مجال أعمال محدد، وفي هذا المستوى يتم السعي لتحقيق كل من الرؤيا والرسالة والأهداف والاستراتيجية للمنظمة الأم في مجال الأعمال الذي تمارسه وحدة الأعمال لذلك تشق لها رسالة وأهداف بالإضافة إلى استراتيجية تنافسية تسعى لتحقيقها.

**3- المستوى الوظيفي أو النشاطي:** الصياغة الاستراتيجية هنا تخص نشاط وظيفي معين من أنشطة وحدة الأعمال، ويجري التركيز هنا على كيفية مساهمة نشاط معين في تحقيق رسالة وأهداف واستراتيجية مستوى الأعمال.<sup>2</sup>

### الفرع السادس: تقييم وتقويم الجودة في مؤسسات التعليم العالي

من أجل دعم وتشجيع عملية التحسين المستمر، تحتاج الجامعات والكليات لمجموعة من الأساليب والأدوات التي أثبتت نتائجها الإيجابية في تحسين أداء العديد من الجامعات والكليات في دول العالم المختلفة.<sup>3</sup>

#### أولا: تقييم الجودة في مؤسسات التعليم العالي

تهدف إجراءات الاعتماد والجودة إلى التأكد إن البرامج تحقق معايير محددة وتهدف أيضا إلى تنمية وتطوير إجراءات التقييم الذاتي للمؤسسة/البرنامج، ويشكل تقرير التقييم الذاتي للمؤسسة أساسا لعملية التقييم الخارجي، ويشترك في التقييم الذاتي ممثلون عن الإدارة والطلبة والهيئة التدريسية وآخرون بحيث تركز مرجعية عملهم على:

<sup>1</sup> عماد أبو الرب وآخرون، مرجع سابق، ص 52-53.

<sup>2</sup> رعد عبد الله الطائي، عيسى قدارة، مرجع سابق، ص 111-112.

<sup>3</sup> سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزبادات، مرجع سابق، ص 169.

- أ. جمع وتحليل المعلومات عن البرنامج/المؤسسة؛
- ب. تحديد مناحي القوة والضعف والمشكلات القائمة،
- ت. تحديد استراتيجيات لترسيخ مواضع القوة ومعالجة مواطن الضعف والمشكلات.

## 1- التقييم الذاتي:

### افتراضات أساسية:

- تقع مسؤولية إجراء التقييم الذاتي على المؤسسة نفسها أو البرنامج نفسه؛
- يكون التقييم الذاتي أهم العناصر في عملية التقييم الخارجي؛
- من مصلحة المؤسسة أن تجري تقيماً ذاتياً موضوعاً وعملياً لبرنامجها طبقاً لإطار معايير التقييم التي تركز عليها هيئة الاعتماد والجودة في وزارة التعليم العالي؛
- قد تستغرق عملية التقييم الذاتي فترة 4-6 أشهر؛
- يجب أن يؤدي تقرير الذاتي خطوات محددة على المؤسسة اتخاذها لترشيد وتطوير مكن القوة ومعالجة مكامن الضعف التي تم تحديدها.

### خطوات العمل لإنجاز التقييم الذاتي:

- تشكل مؤسسة التعليم العالي لجنة للتقييم الذاتي تتكون عادة من 4-8 أعضاء على الأقل، ويراعى فيها وجود هيئة التدريس والإدارة ومن الأفضل من المختصين في القياس والتقويم؛
- تراجع لجنة التقييم مهامها ومعايير التقييم وإرشادات كتابة التقييم المعتمدة من قبل وزارة التعليم العالي؛
- تقوم اللجنة بجمع المعلومات من خلال أعضائها وإشراك لجان أو أفراد معينين حسبما تراه مناسباً؛
- تناقش اللجنة التقييم الذاتي على أوسع نطاق ممكن في المؤسسة ليشمل أعضاء الإدارة والهيئة التدريسية والطلبة؛
- تحضر اللجنة التقييم الذاتي بصورته النهائية؛
- يرسل التقييم النهائي مع الأوراق الثبوتية إلى هيئة الاعتماد والجودة لوزارة التعليم العالي؛
- لا يمكن إضافة أو تعديل أو حذف أي جزء من التقرير، أو إضافة أو استرجاع أي أوراق ثبوتية بعد تسليم التقرير إلى هيئة الاعتماد والجودة لوزارة التعليم العالي.<sup>1</sup>

## 2- التقييم الخارجي:

### افتراضات أساسية:

- تقع مسؤولية الإعداد لإجراء التقييم الخارجي على هيئة الاعتماد والجودة لوزارة التعليم العالي؛
- إن تقييم المؤسسة/البرنامج الذاتي يعد مدخل أساسياً في عملية التقييم الخارجي؛

<sup>1</sup> سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزبادات، مرجع سابق، ص ص 173-175.

- يشكل تعاون المؤسسة/البرنامج مع لجنة التقييم الخارجي عنصرا أساسيا لاستكمال نجاح العملية التقييمية الشاملة.

### خطوات العمل لإنجاز التقييم الخارجي:

- يتم إشعار المؤسسة/البرنامج المعني بالإطار الزمني للتقييم الخارجي المزمع تنفيذه ومواءمته مع الجدول الزمني للمؤسسة/البرنامج المعني؛

- تشكل هيئة الاعتماد والجودة فريقا من المختصين الدوليين لإجراء التقييم الخارجي، ويتم التعاقد مع هذا الفريق بعقود رسمية مع وصف وظيفي واضح، توقع بين الخبير الخارجي والوزارة؛

- يراجع الفريق الخارجي الشروط المرجعية ويضع بالاتفاق مع الهيئة جدولاً زمنياً لإنجاز المهام المطلوبة، بعد مناقشته مع المؤسسات المعنية؛

- يراجع فريق التقييم الخارجي تقرير اللجنة الموجهة للتقييم الذاتي؛

- يعقد الفريق اجتماعاً تمهيدياً قبل زيارة الواقع بالتركيز على الشروط المرجعية للتقييم الخارجي، ومناقشة التقييم الذاتي؛

- يقوم الفريق بالزيارات الميدانية اللازمة تعقد خلالها مقابلات مستفيضة مع أعضاء اللجنة التوجيهية للتقييم الذاتي، وتقوم بزيارة المرافق المعنية من قاعات تدريس، ومختبرات، ومشغل، ومكتبات ومرافق مساندة، ومرافق تدريب عملي خارج المؤسسة، كما تقيّم المصادر التعليمية من كتب ومراجع ودوريات ووسائل التقييم، الخ؛

- يعد فريق التقييم الخارجي تقريراً تفصيلياً عن كل برنامج في المؤسسة التي تقدمه، إضافة إلى تقرير شامل عن التخصص يتضمن توصيات عامة واقتراحات لتطوير التخصص؛

- يرفع أعضاء الفريق تقاريرهم النهائية إلى هيئة الاعتماد والجودة لوزارة التعليم العالي، وفي حالة ضرورة توفير وقت إضافي لإنهاء التقييم الخارجي، يتم طلب ذلك خطياً إلى رئيس الهيئة للاعتماد والجودة لوزارة التعليم العالي، بعد إبداء التبريرات الكافية؛

- لا يمكن إضافة أي تعديل أو حذف أي جزء من التقرير بعد تسليمه إلى الهيئة للاعتماد والجودة في التعليم العالي.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزبادات، مرجع سابق، ص 175-176.

### ثانياً: تقييم الجودة في مؤسسات التعليم العالي

تعتبر عملية التقييم الذاتي من أهم الإجراءات التي تتم ضمن تقييم ومراجعة البرنامج الأكاديمي،<sup>1</sup> إن التقييم أداة من الأدوات الفاعلة لإرشاد القيادة الإدارية في الجامعة أو الكلية إلى كيفية استثمار مواردها بكفاءة لتحسين أدائها النوعي بالمقارنة مع معيار دولي أو مع الجامعة أو الكلية ذاتها من خلال تقييم تنفيذ خططها السنوية مع سنة سابقة.<sup>2</sup>

يتضمن تقرير التقييم الذاتي مناقشة لنقاط القوة والضعف للبرنامج الأكاديمي، بحيث يتم إظهار نقاط الضعف الحالية وآلية التعامل معها والحلول التي وضعت لمعالجتها، إضافة إلى أي نقاط ضعف ظهرت في مراحل تقييم سابقة وآلية معالجتها والتخلص منها، حيث أن الهدف الرئيس من عملية التقييم هو التحسين والارتقاء نحو الأفضل، ولن يتم هذا إلا إذا تمت عملية التقييم الذاتي بشكل موضوعي، وبراغي عند إعداد تقرير التقييم الذاتي الابتعاد عن السرد الإنشائي والالتزام بالخطوط العريضة التي يوفرها البحث، والاعتماد بشكل رئيس على أسلوب التحليل واستخلاص النتائج المبنية على الحقائق مع توفير الأدلة والأمثلة الداعمة، حيث سيقوم فريق التقييم والمراجعة بالاعتماد بشكل أساسي في عملية تقييم البرنامج الأكاديمي على هذا التقرير. كما ينبغي توخي الدقة في المعلومات الواردة في التقرير، حيث يقوم الفريق التقييم والمراجعة بالتأكد من صحتها من خلال الزيارة الميدانية ومراجعة الأدلة والأمثلة، آخذين بعين الاعتبار أن أية معلومات غير صحيحة ستنعكس سلباً على نتيجة التقييم، لذا ينبغي مراعاة الشفافية والدقة التامة عند إعداد التقرير.<sup>3</sup>

ويجب أن يناقش تقرير التقييم الذاتي مدى فاعلية وملاءمة أساليب التقييم المستخدمة لقياس مخرجات التعليم، وتقدم الطلبة، وفاعلية المرافق والخدمات المساندة، ومن المعلومات التي يجب مناقشتها كحد أدنى ما يلي:

- تنوع أساليب تقييم أداء الطلبة؛
- ملاءمة أساليب التقييم للتخصص؛
- مساهمة أساليب التقييم في التعليم والاستفادة من التغذية الراجعة من هذه الأساليب؛
- الشفافية والعدالة في أساليب التقييم؛
- وجود ممتحنين أو مقيمين داخليين وخارجيين؛

<sup>1</sup> عماد أبو الرب وأخرون، مرجع سابق، ص329.

<sup>2</sup> سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص 169.

<sup>3</sup> عماد أبو الرب وأخرون، مرجع نفسه، ص330.

- قدرة أساليب التقويم على قياس مخرجات التعليم؛
- توفر إجراءات تمكن الطلبة من مناقشة ومراجعة علاماتهم؛
- قدرة أساليب التقويم المستخدمة على تحديد مستويات الطلبة؛
- مدى تحصيل الطلبة لمخرجات التعليم التي تؤهلهم للحصول على الدرجة العلمية؛
- نجاح الطلبة الخريجين في سوق العمل؛
- وجود برنامج تعريفى للطلبة الجدد؛
- وجود دعم أكاديمي خارج نطاق المحاضرات؛
- توفر مكتبة متكاملة من حيث المعلومات والتجهيزات؛
- توفر نظام إلكتروني للبحث عن المعلومات في المكتبة، والمكتبة الإلكترونية؛
- توفر قاعات تدريس مناسبة مزودة بالأدوات والتجهيزات اللازمة؛
- توفر مكاتب مناسبة لأعضاء هيئة التدريس؛
- توفر مختبرات مناسبة مجهزة بالأجهزة اللازمة للتخصص؛
- توفر مرافق متكاملة (ملاعب، مطاعم، معارض، قاعات، صالات رياضية.... الخ).<sup>1</sup>

### الفرع السابع: أدوات تطبيق الجودة في مؤسسات التعليم العالي

#### 1- استمارة التأكد:

أداة لتسجيل وجمع البيانات الخاصة بوقوع أحداث معينة (جيدة أو غير جيدة، سلبية أو إيجابية، مرغوب بها أو غير مرغوب بها) لأية عملية تتكرر خلال فترة زمنية. والغرض الرئيسي منها هو التأكد من أن البيانات جمعت بعناية ودقة.

لا يوجد شكل ثابت لهذه الاستمارة، بل يمكن أن تأخذ أشكال عديدة وبما يتناسب مع الحالة الجاري ملاحظتها وجمع البيانات حولها. ويجري اتباع الخطوات التالية لاستخدام هذه الأداة.

- أ. تحديد أنواع الأحداث الممكنة للحالة موضع البحث؛
- ب. تحديد وحدة القياس لكل مشاهدة، كأن تكون عدد مرات وقوع الحدث، أو طول الوقت، أو الكلف؛
- ت. تحديد توقيتات المشاهدة فمثلا كل ساعة، أو كل يوم، أو كل أسبوع، أو كل شهر...؛

<sup>1</sup> عماد أبو الرب وآخرون، مرجع سابق، ص 327-328.



ث. تصميم شكل الاستمارة واختباره. ثم نسخه وتعميمه على من يتولى جمع البيانات. ومن المفيد مشاركة من يقوم بجمع البيانات في تصميم الاستمارة؛

ج. بعد انتهاء فترة تسجيل وجمع البيانات، يتم إيجاد المجاميع ثم تحليل النتائج بأدوات أخرى مثل المدرج التكراري أو تحليل باريتو وغيرها.<sup>1</sup>

## 2- المدرج التكراري:

وهو أهم وأبجع التقنيات البيانية لدراسة وتحليل بيانات الجودة وهي أحد الأدوات الإحصائية المستخدمة في الرقابة على الجودة، باستعمالها تصنف البيانات الخام للجودة إلى عدة فئات وحساب تكرارها، ومنه تستخلص معلومات هامة عن جودة المنتج، كالقيم المتوسطة للبيانات، مقدار الاختلاف في البيانات وتشتتها، وكذلك الحكم على الجودة العملية ومقارنتها بالمواصفات القياسية.<sup>2</sup>

ويتم إعداد المدرج لحالة معينة كما يلي:

1- جمع البيانات عن الحالة المبحوثة ثم تحديد عدد المستطيلات المعدة، بدون مغالاة أو التقليل فيها لعدم وضوح "النمط" أو الخطأ فيه؛

2- حساب المستطيل الممثل لكل صفة أو لكل فئة من فئات البيانات للمتغير؛

3- رسم المستطيل الممثل لكل خاصية أو فئة بحيث يكون عرضه مساوياً لطول الفئة أو ارتفاعه للتكرارات. ويبدأ أول مستطيل على المحور الأفقي من نقطة الأصل. ويفضل تحديد مراكز الفئات على المحور الأفقي ثم رسم المستطيلات.

4- يمكن استخدام هذه الأداة لمزيد من التحليل، وذلك بمقارنة نمط التوزيع مع أنماط أخرى كالتوزيع الطبيعي أو الثنائي أو غيرها. وقد يظهر نمطا ملتويا ويتم البحث عن الأسباب، وقد لا يظهر أي نمط معين.<sup>3</sup>

## 3- تحليل باريتو:

إن تحليل باريتو والتسمية متأتية من اسم الاقتصادي الإيطالي في القرن التاسع عشر "فيلدرينو باريتو"،<sup>4</sup> بعد تجميع البيانات تأتي مرحلة عرض البيانات بطريقة بيانية متخصصة، ويتم بهذا الجانب الاستعانة بتحليل باريتو، فقد اعتمد على جوزيف جوران بأن 80% من مشاكل الشركة ناتجة فقط من 20% من المسببات أي أن

<sup>1</sup> رعد عبد الله الطائي، عيسى قدامة، مرجع سابق، ص 274-275.

<sup>2</sup> فريد كورتل، أمال كحيلية، مرجع سابق، ص 177.

<sup>3</sup> رعد عبد الله الطائي، عيسى قدامة، مرجع نفسه، ص 277-280.

<sup>4</sup> نجم عيود نجم، مرجع سابق، ص 178.

بعض العوامل الرئيسية محدودة العدد تسفر عن نسبة مئوية كبيرة من المشاكل، بينما معظم العوامل الهامشية كثيرة العدد تسفر عن عدد محدود نسبيا من المشاكل. وتحديد باريتو يتكون من أربع خطوات هي:

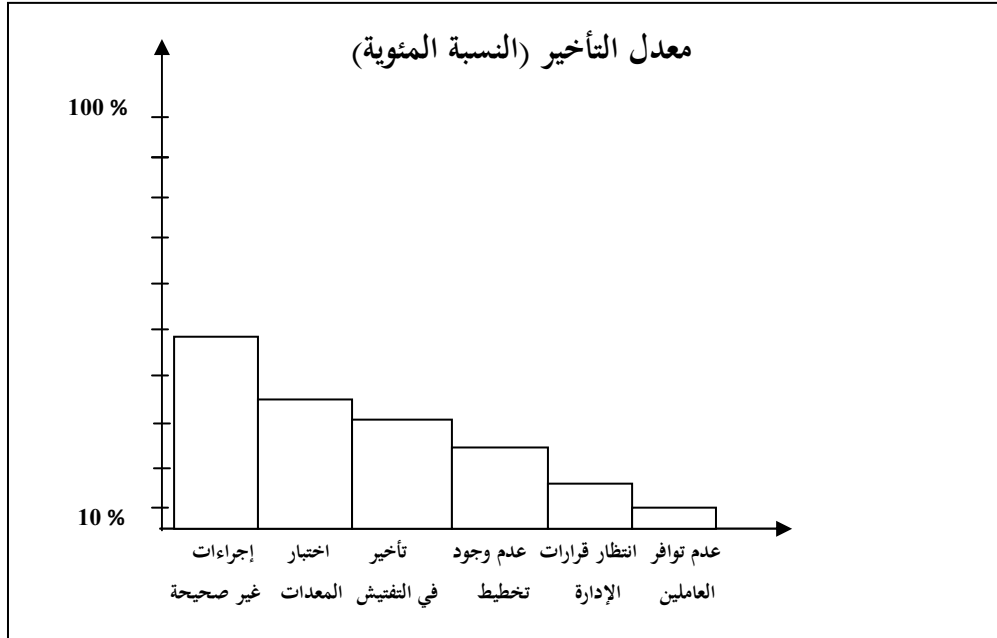
أ. ضع قائمة بكل الأسباب المحتملة؛

ب. راقب العمليات ضمن وقت كاف حتى تستطيع تحديد تكرار حدوث كل سبب؛

ت. رتب الأسباب من الأكثر أهمية إلى الأقل أهمية؛

أرسم خريطة باريتو والتي يظهر تكرار حدوث السبب. حيث تظهر خريطة باريتو في الشكل رقم (01-06) أن الأجزاء غير الصحيحة والممثلة في أطول الأعمدة هي المشاكل التي تحتاج إلى حل.<sup>1</sup>

الشكل رقم: (01-06) خريطة باريتو



المصدر: قاسم نايف علوان، مرجع سابق، ص143.

#### 4- شكل الانتشار:

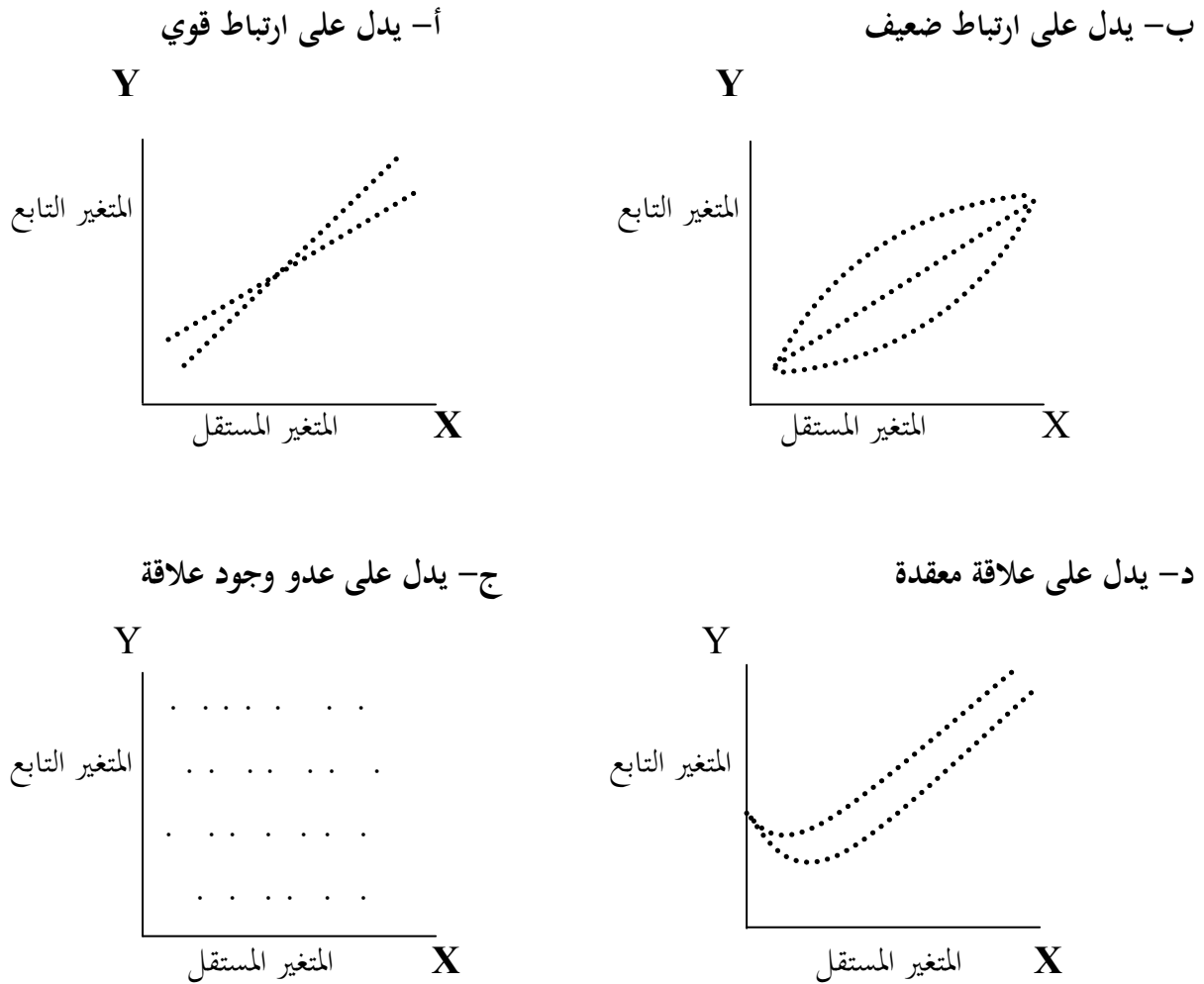
يستخدم شكل الانتشار لعرض صورة للعلاقة بين متغيرين، ولا يمكن للبيانات الرقمية الخام فعل ذلك، والهدف منه فحص العلاقة السببية، وهل أن أحد المتغيرين يمثل سبب للمتغيرات في الثاني. وتتم وفق ما يلي:

1- تحديد المتغير المؤثر في الظاهرة، وهي المتغير الآخر. يجري قياس قيم المتغيرين في كل مرة ويفضل أن لا تقل عدد مرات القياس عن أربعين (40) مرة؛

<sup>1</sup> قاسم نايف علوان، مرجع سابق، ص143.

- 2- يخصص المحور الأفقي للمتغير الذي يمثل المتغير المستقل، ويخصص المحور العمودي للمتغير الذي يمثل الظاهرة الجاري دراستها المتغير التابع؛
- 3- يتم رسم النقاط التي تم الحصول عليها بالقياس؛
- 4- لا حظ شكل انتشار النقاط في الرسم البياني، فإذا كان لها نمط محدد فإنها تدل على وجود علاقة بين المتغيرين، أما إن لم يكن هناك نمط محدد فذلك يعني عدم وجود علاقة ارتباط بين المتغيرين.<sup>1</sup>

الشكل رقم (01-07) شكل الانتشار



المصدر: رعد عبد الله الطائي، عيسى قداد، مرجع سابق، ص 286.

5- تحليل علاقة السبب بالنتيجة:

قام العالم الياباني "كاورو إيشيكاوا" بتطوير أسلوب تحليل علاقة السبب بالنتيجة وذلك منذ بداية الخمسينيات من القرن الماضي. ويسمى باسمه أو عظمة السمكة بسبب شكله البياني. ويساعد تطبيق أسلوب

<sup>1</sup> رعد عبد الله الطائي، عيسى قداد، مرجع سابق، ص 286.

تحليل علاقة السبب بالنتيجة في تسهيل معرفة المشكلات المعقدة وتحويلها لمشكلات صغيرة وإيجاد حلول لها، ويهدف إلى التركيز الانتباه على الأثر الإيجابي وتعظيمه، كإخفاض في التكاليف أو ارتفاع في مستوى جودة الخدمة.<sup>1</sup>

وعند استخدام هذه الأداة لا بد من مراعاة الآتي:

- التمييز بوضوح تأثير الأسباب أي التعريف باختصار المنتجات الحادثة التي نريد دراستها؛  
- معرفة وتقييم العوامل المشتركة في السبب حسب علاقتها ببعضها من خلال: الأسباب الرئيسة، المتوسطة والبسيطة؛

- وضع المخطط الذي يسهل رؤيته والتعرف على الأسباب من قبل العاملين وتشجيعهم على وضع مقترحاتهم؛  
- علاقة المخطط بالكامل مع الوضع الحقيقي للمشكلة.

فمخطط السبب - النتيجة أسلوب يعتمد على تحديد المشكلة بشكل دقيق ثم تحديد الأسباب الرئيسة، وكذلك الأسباب الفرعية لكل مجموعة، وبعدها يتم تحديد الأسباب الأكثر قوة في خلق المشكلة مع إهمال الأسباب الأخرى.<sup>2</sup>

6- **مخطط المسار**: يعرف Carlsen and Lewis (1979) مخططات المسار بأنها "طريقة تصويرية لعرض عمليات النظام وتعاقبها". ويرى Marsh (1998) إن مخططات المسار "طريقة بسيطة لنمذجة العملية التحويلية وتستعمل لإظهار التابع في الخطوات، والمواقع الرئيسية للقرار، والمسارات البديلة، والتغذية العكسية خلال العملية لتحويلية". ويرى آخرون بأنها "هي تمثيل بياني لكيفية حصول العملية التحويلية يظهر، كحد أدنى، التابع في الخطوات".

إن الهدف من إعداد مخططات المسار هو تحسين الفهم للعمليات، الذي يؤدي إلى إيجاد فرص التحسين فيها. لذلك يجب إعدادها لتعكس حقيقة العملية الجارية وما يحصل فيها فعلياً. ويمكن لا حقا إعداد أخرى للعمليات المنقحة أو الجاري تحسينها أو المقترحة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> خالد بن سعد عبد العزيز بن سعيد، مرجع سابق، ص 207.

<sup>2</sup> فريد كورتل، أمال كحيلية، مرجع سابق، ص 139-140.

<sup>3</sup> رعد عبد الله الطائي، عيسى قداد، مرجع سابق، ص 293.

7- السيطرة الإحصائية على العملية: هو أسلوب إحصائي واسع الاستعمال للتحقق وضمان تلبية العملية (التحويلية أو الإنتاجية) للمعايير المحددة. ويذهب Heizer and Render (2001) إلى أنها عملية تستخدم للرقابة على المعايير، والقيام بالقياس واتخاذ الإجراءات التصحيحية عند إنتاج سلعة أو خدمة.<sup>1</sup>

8- مخططات السيطرة للمتغيرات: يستخدم كل من مخطط السيطرة على الوسط الحسابي (مخطط  $\bar{X}$ ) ومخطط السيطرة على المدى (مخطط R) للرقابة على العمليات التي لها خصائص قابلة للقياس الكمي (تأخذ قيم عديدة متصلة أو مستمرة) كالطول، والوزن، والحجم، والزمن، ودرجة الحرارة، والتيار الكهربائي، والسرعة، والقوة، والطاقة،.... الخ. وتذهب الأولى للسيطرة على ما يعرف إحصائيا بالزعة المركزية؛ أو الثانية فتذهب للسيطرة على التشتت، وغالبا ما يستخدم المخططان سوياً.<sup>2</sup>

### المطلب الثالث: مؤشرات تحقيق ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي

يعرف المؤشر: بأنه دليل على وضع قائم أو موقف لقياس ما يحدث من تغيرات وبيان الاتجاهات.<sup>3</sup> ولعل الاهتمام بمؤشرات جودة مخرجات التعليم العالي بصفة عامة، والتعليم العالي بصفة خاصة ومقوماتها، ذلك أن النظرة السائدة الآن إلى التعليم، باعتبارها على سلعة، كغيره من السلع، لا بد من أن ينافس، وأن يسعى إلى إرضاء زبائنه الذين يتمثلون في أطراف ثلاثة هي: الطلاب، المجتمع والدولة.

فالطلاب يرغبون في الحصول على أفضل المؤهلات كي تساعدهم على اقتناص الفرصة الوظيفية التي بدأت تشح نتيجة تزايد أعداد الخريجين من ناحية، وضعف مستواهم من ناحية أخرى، فضلا عن إننا نعيش عصر العولمة بتداعياتها السريعة المتلاحقة، التي تفرض على كل دولة أن تسعى لتأهيل خريجها، بما يتناسب ومعايير عالمية تمكن الخريج من العمل خارج حدود مجتمعه المحلي.

أما المجتمع فيتمثل بأولياء أمور الطلبة وهؤلاء يتطلعون دائما إلى الأفضل، من حيث تأهيل أبنائهم، وخاصة إذا كانوا في مجتمعات لا يتوافر فيها للتعليم العالي الدعم الحكومي.

أما الدولة فهي تتطلع إلى مخرجات تعليم عالي في مستوى تميز وذلك للاعتبارات الآتية:

أولاً: لتبرير ما تصرفه من موارد مالية وتحقيق عائد من إنفاقها على التعليم العالي؛

<sup>1</sup> رعد عبد الله الطائي، عيسى قداة، مرجع سابق، ص 302.

<sup>2</sup> مرجع نفسه، ص 306.

<sup>3</sup> جهاد احمد ابو السندس، قياس مؤشرات تقييم الإنجاز في التعليم الجامعي، ورقة بحثية مقدمة للمؤتمر العربي لضمان جودة التعليم العالي مؤتمر علمي محكم متخصص في مجال جودة التعليم العالي ينعقد بشكل دوري مرة كل عام في إحدى المؤسسات العلمية العربية، الأردن، سنة 2011، ص 06.

ثانياً: نظراً لأنها في أغلب الأقطار هي المسؤولة عن الخطط، وهي غالباً ما تكون خططاً خماسية، فإن تخطيط أهداف التعليم العالي من خلال تلك الخطط، هو المطلب الرئيس لدفع عجلة التقدم في البلاد؛

ثالثاً: أن عدم تحقيق أهداف الخطط التي تضعها الدولة، لتخريج دفعات ذات إسهامات فعالة لتنمية المجتمع، ينتج عنه في الغالب بطالة، تهدد المستوى المعيشي للعديد من الأسر بالانخفاض، كما تضع الدولة في موقف صعب مع واحد من أكثر المشكلات تعقيداً وإلحاحاً في آن واحد وبخاصة إذا كانت البطالة في صفوف خريجي الجامعات، يعني ذلك أنه لا وجود للتخطيط في برامج الجامعات الأمر الذي ينعكس سلباً على الدولة، وهي الممول الرئيس للتعليم العالي والمخطط لبرامجه.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> إبراهيم العكيدي، مؤشرات أو أسس ضمان جودة مخرجات التعليم العالي في كليات الاقتصاد والعلوم الإدارية في مجموعة من الجامعات الأردنية والعامة والخاصة، البحث العشرون، كتاب ضمان الجودة وأثره في أداء كليات الاقتصاد والعلوم الإدارية (الجزء الثاني)، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، سنة 1433هـ-2012م، ص161.

### المبحث الثالث: الانتقال لإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

مع التطورات الراهنة التي يعرفها العالم في شتى المجالات، لم تكن الجامعات بمعزل عن هذه التطورات الأمر الذي أدي إلى سعي الجامعات لبناء منظومات أفضل لإدارة الجودة بها، وقد ظهرت الأهمية القصوى لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بالجامعات.

فإدارة الجودة الشاملة تحتاج إلى المشاركة من جميع الموظفين بغض النظر عن المناصب والوظائف التي يشغلونها من أجل ضمان البقاء والاستمرارية للجامعات سواء كانت حكومية أو خاصة، وإدارة الجودة الشاملة هي أسلوب لتحسين الأداء والنتائج الجامعية بكفاءة أفضل وفاعلية أكبر ومرونة أعلى.<sup>1</sup>

#### المطلب الأول: أساسيات إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

إن إدارة الجودة الشاملة هي آخر مرحلة تصل لها الجودة في مؤسسات التعليم العالي، وذلك بعد مجاوزت عدة مراحل من بينها محاولة تطبيق معايير ضمان الجودة، وسيتم التعرف بإدارة الجودة فيما يلي:

#### الفرع الأول: تعريف إدارة الجودة الشاملة

عرفها علاونه على أنها "أسلوب متكامل يطبق في جميع فروع المنظمة التعليمية ومستوياتها ليوفر للأفراد وفرق العمل الفرصة لإرضاء الطلاب والمستفيدين من التعلم ويجب أن تقدم خدمات تعليمية بحثية بكفاءة الأساليب التي ثبت نجاحها".<sup>2</sup>

<sup>3</sup> عرفها ديمنج على أنها "عملية تتكون من ثلاث عمليات إدارية هي تخطيط الجودة والرقابة على الجودة وتحسين الجودة".

ويمكن تعريفها على أنها: "استراتيجيه إدارية تركز على مجموعة من القيم، تستمد حركتها من المعلومات التي تتمكن في إطارها من استثمار وتوظيف المواهب والقدرات الفكرية للعاملين في مختلف مراحل التنظيم، من تخطيط وتنفيذ ومتابعة، وفق نظم محددة وموثقة تقود إلى تحقيق رسالة الجامعة في بناء الإنسان، من خلال الالتزام طويل المدى، ووحدة الهدف، والعمل الجماعي بمشاركة جميع أفراد الجامعة".<sup>4</sup>

<sup>1</sup> فريد كورتل، مبررات أساسيات وأساليب تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كليات الاقتصاد والعلوم الإدارية، البحث الثالث، كتاب ضمان الجودة وأثره في أداء كليات الاقتصاد والعلوم الإدارية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الجزء الأول، الطبعة الأولى، سنة 1433هـ-2012م، ص107.

<sup>2</sup> سعيد بن علي العضاضي، مرجع سابق، ص 75.

<sup>3</sup> François CABY, *La qualite dans les service*, 2<sup>eme</sup> edition, Economica, PARIS, 2002, P20.

<sup>4</sup> أحمد البداح، خالد الصرايرة، مرجع سابق، ص 187.

ويعرفها جابلونسكي jablonski بأنها: فلسفة للإدارة تمثل مجموعة من المبادئ التوجيهية التي تسمح للفرد العامل أن يعمل بشكل أفضل.<sup>1</sup>

يعرفها هود جاتس بأنها "عبارة عن نظام الإدارة الذي يعتمد على الموارد البشرية ويسعى إلى التحسين المستمر في خدمة العميل بأقل تكلفة".<sup>2</sup>

### الفرع الثاني: أهمية وأهداف إدارة الجودة الشاملة

#### أولاً: أهمية إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

1. دراسة متطلبات المجتمع واحتياجات أفرادها والوفاء بتلك الاحتياجات؛<sup>3</sup>
2. ضبط وتطوير النظام الإداري بالجامعة نتيجة توصيف الأدوار والمسئوليات لكل فرد وحسب قدراته ومستواه؛
3. الارتقاء بمستوى الطلاب الأكاديمي والانفعالي والاجتماعي والتربوي باعتبارهم أحد مخرجات النظام الجامعي؛
4. تحسين كفاءات المشرفين الأكاديميين ورفع مستوى الأداء لجميع الإداريين من خلال التدريب المستمر؛
5. تطوير الهيكلية الإدارية للجامعة بطريقة تسهل عملية التعلم بعيداً عن البيروقراطية وتسمح بالمشاركة في اتخاذ القرارات التعليمية؛

6. رفع مستوى الوعي لدى الطلاب تجاه عملية التعليم وأهدافه؛
7. النظرة الشمولية لعملية التعليم والاهتمام بعملية التدريب المستمر لكافة المعنيين والمشاركين من أجل التطوير والتحسين المستمر للوصول إلى مخرجات تعليمية ملائمة ذات صبغة تنافسية؛
8. زيادة الاحترام والتقدير المحلي والاعتراف العالمي بالمؤسسات التعليمية لما تقدمه من خدمات للطلاب والمجتمع؛<sup>4</sup>

#### ثانياً: أهداف إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

لإدارة الجودة الشاملة عدد من الأهداف التي ترغب إدارة المؤسسة في تحقيقها والتي يجب عليها معرفة كيفية إدارة هذه الأهداف في الاتجاه الصحيح وتنفيذها في الوقت المناسب. ويتطلب تحقيق أهداف إدارة الجودة الشاملة، بأنه يجب على إدارة المؤسسة تعلم القيم الجديدة والممارسات التي يجب أن تتخذها عند ممارسة جميع الأنشطة اللازمة لتحسين الجودة.<sup>5</sup> ومن الأهداف المتوخاة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم هي:

<sup>1</sup> Kotler et Dubois, **Marketing Management**, paris: publiumoin, 10ème édition, 2000, p90.

<sup>2</sup> Jean Brilman, **les meilleurs pratique de management**, 3eme édition, édition d'organisation, paris, 2000, p217.

<sup>3</sup> يوسف حجيم الطائي، محمد فوزي العبادي، هاشم محمد فوزي، مرجع سابق، ص 195.

<sup>4</sup> محمد فارس، إيهاب الأغا، مرجع سابق، ص 219.

<sup>5</sup> قاسم نايف علوان، مرجع سابق، ص 99.



1. زيادة كفاءة المؤسسة في إرضاء المستفيدين والتفوق والتميز على المنافسين؛
2. محاول الوصول لزيادة القدرة التنافسية للمنظمة؛
3. زيادة حركية ومرونة المؤسسة في تعاملها مع المتغيرات المحيطة بها في البيئة؛
4. تقليل إجراءات العمل الروتينية واختصارها من حيث الوقت والتكلفة؛<sup>1</sup>
5. ضبط وتطوير النظام الإداري في أي مؤسسة تعليمية نتيجة لوضوح الأدوار وتحديد المسؤوليات بدقة؛
6. الالتقاء بمستوى الطلاب في جميع الجوانب الجسمية والعقلية والاجتماعية والنفسية والروحية؛
7. زيادة كفاءات الإداريين وهيئة التدريس والعاملين بالمؤسسات التعليمية ورفع مستوى أدائهم؛
8. زيادة الثقة والتعاون بين المؤسسات التعليمية والمجتمع؛
9. توفير جو من التفاهم والتعاون والعلاقات الإنسانية السليمة بين جميع العاملين بالمؤسسة التعليمية مهما كان حجمها ونوعها؛
10. زيادة الوعي والانتماء نحو المؤسسة من قبل الطلاب والمجتمع المحلي؛
11. الترابط والتكامل بين جميع الإداريين والعاملين بالمؤسسة التعليمية للعمل بروح الفريق؛<sup>2</sup>
12. تطوير الهيكلة الإدارية للجامعة بطريقة تسهل عملية التعلم بعيدا عن البيروقراطية وتسمح بالمشاركة في اتخاذ القرارات التعليمية؛
13. النظرة الشمولية لعملية التعليم من كافة جوانبها والابتعاد عن التجزئة بين ناصر التعليم الجامعي مع الأخذ بعين الاعتبار عمليات التدريب المستمر لكافة المعنيين والمشاركة من أجل التطوير والتحسين للوصول إلى مخرجات تعليمية ملائمة ذات صبغة تنافسية؛
14. زيادة التقدير والاحترام المحلي والاعتراف العلمي بالمؤسسات التعليمية لما تقدمه من خدمة مختلفة للطلاب والمجتمع من خلال المساهمة في تنمية المجتمع المحلي؛<sup>3</sup>

<sup>1</sup> يوسف حجيم الطائي، محمد فوزي العبادي، هاشم محمد فوزي، مرجع سابق، ص 196.

<sup>2</sup> سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزبادات، مرجع سابق، ص 94-95.

<sup>3</sup> محمد عبود الحراشنة، ياسين عبد الوهاب أحمد، درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس للكفايات التدريسية في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر طلبة كلية التربية بجامعة الباحة في المملكة العربية السعودية، المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، الأردن، العدد (14) - 2013، المجلد السادس، ص 61.

### ثالثاً: العلاقة بين إدارة الجودة ونظام الآيزو (ISO 9000)

يسهم نظام الآيزو ( ISO 9000 ) في تحسين المستويات الإدارية في المؤسسات في كافة النواحي التي تتعلق بالإنتاج، أو تقديم الخدمة سواء في التخطيط، أم الإنتاج، أم التسويق، أم ضبط الجودة، أم التدريب وغير ذلك، بالتالي منح الثقة للعميل وإدارة المؤسسة على حد سواء يقدره نظام الإنتاج داخل المؤسسة على إنتاج مستوى محدد وثابت من الجودة باستمرار، وذلك من خلال تطبيق متطلبات نظام الجودة.

ويعد الآيزو ( ISO 9000 ) هيكلًا أساسيًا للمؤسسة التي تهدف إلى الوصول لإدارة الجودة الشاملة ولا تحتوي مواصفات الآيزو على الطرق التي يمكن بواسطتها حل المشاكل التي تواجهها المؤسسات، وبالتالي فإن الآيزو يزود المؤسسة بمجموعة من التعليمات التي تؤكد على عمل الأشياء بطريقة صحيحة، وإدارة الجودة الشاملة من ناحية أخرى تركز علة عمل الأشياء بشكل صحيح، كما أن الآيزو قد لا يعطي الإجابات الكاملة عن كل شيء يخص المؤسسة، ولكن يعد الخطوة الأولى الصحيحة نحو طريق إدارة الامتياز. كما انه يشكل البنية الهيكلية الأساسية الجيدة التي تبني عليها إدارة الجودة.

وتشير إدارة الجودة الشاملة إلى الالتزام الكلي بالجودة ويتضمن ذلك مدخلا كليا لجميع نواحي الجودة بحيث تشمل جميع الأفراد والبرامج والمعدات وجميع التنظيمات ويتطلب ذلك الإسهامات الكلية لكل فرد، إذ أن الأداء العالي المستوى من الجودة يجب أن يكون مطلوباً من جميع الأفراد وفي كل وقت.<sup>1</sup>

### رابعاً: الفرق بين الآيزو وإدارة الجودة الشاملة

إن "الآيزو" وإدارة الجودة الشاملة يشتركان في كونهما أسلوبان أو وسيلتان لتحسين جودة السلع والخدمات إلا أنهما يختلفان في نقاط كثيرة أهمها:

إن من أهم صعوبات تبني نموذج الآيزو بشروطه يكون مكلفاً بالنسبة للمنظمة التي تتبناه، أما بالنسبة لإدارة الجودة الشاملة فهذه التكاليف تكون أقل من خلال الوصول إلى الجودة وفقاً لسلسلة من المراحل. الإيزو نظام عالمي للجودة يتضمن معايير تسعى إلى توفير مستوى جودة ذو طابع عمومي وعالمي وليس خاصاً بمنظمة معينة، وإدارة الجودة الشاملة فهي أيضاً تعتبر فلسفة تنظيمية عامة وشاملة تتبنى عادة أنظمة متكاملة في كافة مجالات العمل داخل المنظمة إلا أن تطبيقها من حيث مداه يختلف من منظمة لأخرى، بمعنى أن لكل منها نموذج خاص بها يختلف عن نماذج المنظمات الأخرى، في حين أن جميع المنظمات التي حازت على شهادة الإيزو هي مقيدة بتطبيق نفس القواعد والشروط، والتي تتصف بالعمومية وليس بالخصوصية كما هو الحال في إدارة الجودة الشاملة.

<sup>1</sup> سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزبادات، مرجع سابق، ص 83.

إن منهجية إدارة الجودة الشاملة أعم وأشمل من الإيزو فهي تهتم بالمستهلك الداخلي وتؤكد على تبني مبدأ المشاركة والعمل الجماعي، وتهتم بالقيادة والحوافز المتعلقة بالموارد البشرية، في حين أن نظام الإيزو لا يدخل قسماً كبيراً من هذه الأمور ضمن اهتماماته.

إن نظام الإيزو مرحلة أولية نحو إدارة الجودة الشاملة حيث يمكن للمنظمة الحصول على شهادة الإيزو لفترة معينة دون أن تكتمل لديها منهجية إدارة الجودة الشاملة.

إن تبني الإدارة الشاملة في المنظمة يعطيها حرية التصرف في نموذجها الخاص حسب الظروف والتغيرات التي تطرأ في المحيط الذي تعيش فيه، بينما المنظمة الحائزة على الإيزو فإنها تخضع للمراجعة الدورية من طرف الهيئة المعتمدة للضمان والجودة.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: مبادئ ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة

لا يوجد اتفاق بين الكتاب والباحثين حول عدد مبادئ إدارة الجودة الشاملة التي تشكل إطاراً لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في أي منظمة، إلا أن هناك شبه إجماع بينهم حول مجموعة من المبادئ.<sup>2</sup>

#### أولاً: مبادئ إدارة الجودة الشاملة

يستند أسلوب إدارة الجودة الشاملة إلى جملة من المبادئ المتجانسة والمتمثلة أساساً:

**1. التخطيط الاستراتيجي:** إن التخطيط لإدارة الجودة الشاملة بمثابة القلب النابض، إذ هو وسيلة لتوحيد أنشطة المنظمة تجاه مهمة وأهداف واحدة لذلك كان استراتيجياً، فهو عملية مهيكلة أساساً لتعريف رسالة المنظمة وأهدافها الاستراتيجية وتحديد الوسائل المهمة لتحقيق هذه الأهداف، والخطة الاستراتيجية لا بد من دعمها للميزة التنافسية للمنظمة من خلال التجديد والابتكار وعدم القبول بالوضع الراهن؛<sup>3</sup>

**2. التركيز على العميل:** تنطلق فكرة التركيز على العميل من مبدأ رضا كل من العميل الخارجي والعميل الداخلي، حيث لا يقتصر المقصود بكلمة (عميل أو زبون) في فلسفة إدارة الجودة الشاملة على العملاء الخارجيين للمؤسسة فقط ولكن يتسع هذا المفهوم ليشمل أيضاً العملاء أو الزبائن الداخليين وهم الأفراد العاملين في مختلف الدوائر والأقسام داخل المؤسسة؛

**3. التحسين المستمر:** يعتبر التحسين المستمر فلسفة إدارية تهدف إلى العمل على تطوير العمليات والأنشطة المتعلقة بالآلات والمواد والأفراد وطرق الإنتاج بشكل مستمر. وفلسفة التحسين المستمر هي أحداً ركائز منهجية

<sup>1</sup> عبد الجبار سالم علي بوهنة، مرجع سابق، ص 20.

<sup>2</sup> عبد اللطيف مصلح محمد عايض، دور القيادة الإدارية في مستشفى جامعة العلوم والتكنولوجيا في تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيه، المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، الأردن، العدد (11) – 2013، المجلد السادس، ص 107.

<sup>3</sup> يوسف حجيم الطائي، محمد فوزي العبادي، هاشم محمد فوزي، مرجع سابق، ص 197-198.

إدارة الجودة الشاملة والتي الهدف منها هو الوصول إلى الإتقان الكامل للأعمال عن طريق استمرار التحسين في العمليات الإنتاجية للمؤسسة، كما أن جهود التحسين لا يجب أن تتوقف لأن هناك دائما فرص للتحسين يجب استغلالها؛<sup>1</sup>

4. **التعاون الجماعي بدل من المنافسة:** يركز نظام إدارة الجودة الشاملة على أهمية التعاون بين مختلف المستويات الإدارية في المؤسسة بدلا من المنافسة بينهم.<sup>2</sup> ومن الملاحظ أن أحد الأسباب الرئيسية لنجاح اليابان في تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة يعود إلى مبدأ التعاون الجماعي بدل من التفتيش من خلال استخدام من اليابانيين لأسلوب حلقات الجودة "إشيكاوا Ishikawa". ويمكن تحقيق التعاون بين المديرين والعاملين خلال تفعيل نظام المكافآت والحوافز أساسه تقييم الأداء وكذلك تشجيع العمل الجماعي كأداة فاعلة للتحسين المستمر، إضافة إلى احترام آراء جميع أفراد المؤسسة ومنحهم الثقة بعملهم والاعتزاز به؛<sup>3</sup>

5. **اتباع المنهج العلمي في اتخاذ القرارات:** استنادا إلى توفر الحقائق والمعلومات القيمة، وتبني المفهوم العلمي لحل المشاكل من خلال فرص التحسين ويشارك في ذلك جميع العاملين والمستهلكين وكذا الفهم للعمل ومشكلاته، يساهم في ذلك وجود نظام كفاء للمعلومات يوفر المعلومات؛

6. **مشاركة الموردين:** تركز إدارة الجودة الشاملة على الموردين ضرورة التعامل معهم لتكوين علاقات جيدة، ومحاولة إشراكهم في بناء جودة المنتجات، فإدارة الجودة الشاملة تعتبر المورد شريك في العملية الإنتاجية، بحيث يكرس المورد جزءا كبيرا من إنتاجه للشركة والارتباط معها بعقود طويلة الأجل؛

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

8. **مسؤولية الجودة:** فمسؤولية الجودة في المنظمة هي على الجميع ليس على قسم ضبط الجودة فقط، ولذلك ساهم هذا المبدأ في الوقاية من حدوث العيوب ومن رفع شعار الجودة عند المصدر؛

<sup>1</sup> أحمد بن عيشاوي، مرجع سابق، ص 22.

<sup>2</sup> خالد بن سعد عبد العزيز بن سعيد، مرجع سابق، ص 95.

<sup>3</sup> أحمد بن عيشاوي، مرجع نفسه، ص 22.

9. معلومات التغذية العكسية: يساهم المبدأ بشكل كبير في تحقيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وذلك من خلال توفير شبكة الاتصالات التي تحقق عملية الحصول على المعاملات المطلوبة في الوقت الملائم، والتي تعتبر من العوامل الأساسية التي تساهم في تمهيد وزيادة فرص النجاح والإبداع في الشركة؛<sup>1</sup>

10. تدعيم وتدريب العاملين: يجب على المنظمة أن توفر التدريب الملائم والتعليم المستمر للجميع، وكذا تشجيع الإدارة للأفراد ورفع مهاراتهم التقنية، فالتعليم والتدريب يرفع من مستوى قابليتهم على أداء تلك الوظائف وبهذا لا تظهر لنا إلا أخطاء قليلة جدا ونضمن جودة خالية من العيوب.<sup>2</sup>

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

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في العديد من الدول المتقدمة كأمريكا واليابان ودول أوربية وبعض الدول النامية، وما تلا هذا التطبيق من نجاحات للمؤسسات التي تبنت هذا الأسلوب على مستوى تحسين المنتج وزيادة الطلب على هذه المنتجات في المجال الاقتصادي والصناعي والتكنولوجي، أوجد مبررا قويا وميلا شديدا لتطبيق هذا الأسلوب بالنظام ولمؤسسات التعليمية في العديد من الدول، وذلك للتوافق الكبير الذي أحرزه هذا المفهوم في هذه المؤسسات، حيث تزداد عدد المؤسسات التربوية التي تخضع لنظام الجودة الشاملة، فقد تزايدت مؤسسات التعليم العالي التي تبنت إدارة الجودة الشاملة في أمريكا من ثمان وسبعين مؤسسة سنة 1980 إلى (2196) مؤسسة سنة 1991 بالإضافة إلى الكثير من المؤسسات في الدول المتقدمة وبعض الدول النامية التي ظهرت تزايد عددها ازدياد مطردا.

ونظرا للنجاحات الهائلة التي حققتها المدارس الثانوية والإعدادية في العديد من الولايات والمناطق بأمريكا بعد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كل من مدينة نيوتاون بولاية كاناتييك الأمريكية سنة 1990 بناه على مفاهيم الجودة الشاملة لديمنغ، وكذلك تجربة مدينة ديترويت التعليمية سنة 1993 بعد تدريب الكوادر الإدارية المناسبة في مدارسها، ومدارس مت جيكومب الثانوية في مدينة ستيكا بولاية آلسكا سنة 1998، التي أصبح نظام الجودة الشاملة نظاما وطرق حياة لكل من الطلبة والمعلمين في الكثير من المدارس الأمريكية والأوروبية، فإن هذا أوجد مبررا لتطبيق هذا النهج الجديد في مجال التعليم.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> قاسم نايف علوان، مرجع سابق، ص 95-96.

<sup>2</sup> يوسف حجيم الطائي، محمد فوزي العبادي، هاشم محمد فوزي، مرجع سابق، ص 199.

<sup>3</sup> مرجع نفسه، ص 83-84.

وكذلك تعتبر المنافسة بين الجامعات الحكومية والخاصة، وبين الجامعات الوطنية والأجنبية أهم ما يميز العصر الحالي، فهي مستمرة وستزداد في السنوات القادمة، ولذلك وجب على إدارة الجامعات اليوم اتباع ممارسات جديدة، وهذا بسبب التحديات البيئية.<sup>1</sup>

ولعل من أبرز مبررات تطبيق الجودة الشاملة في التعليم العالي:

- 1- ارتباط الجودة بالإنتاجية؛
  - 2- ارتباط الجودة بالشمولية في كافة المجالات؛
  - 3- عالمية نظام الجودة، وسمة من سمات العصر الحديث؛
  - 4- نجاح تطبيق نظام الجودة الشاملة في العديد من المؤسسات التعليمية سواء في القطاع الحكومي أو القطاع الخاص في معظم دول العالم؛
  - 5- ارتباط نظام الجودة الشاملة مع التقويم الشامل للتعليم بالمؤسسات التعليمية؛<sup>2</sup>
  - 6- عدم جدوى بعض الأنظمة والأساليب الإدارية السائدة في تحقيق الجودة المطلوبة.<sup>3</sup>
- هذه المبررات وغيرها تؤكد أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في النظام التعليمي تحتاج جهوداً لا تتوقف عند تحسين الأداء، ولكنها تهدف إلى تحسين المدخلات والعمليات والمخرجات التعليمية.<sup>4</sup>
- ومن مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كليات العلوم الاقتصادية والإدارية التي تعتبر من أهم الكليات في الجامعات:

1. تدهور مستوى التكوين في كليات الاقتصاد والعلوم الإدارية بالنسبة لخريجي الجامعات بالبلدان العربية؛
2. غياب التنافسية في الأسواق العالمية لخريجي كليات الاقتصاد والعلوم لإدارية بالجامعات المتواجدة بالبلدان العربية؛
3. نقص حصة الشركات الوطنية والمحلية من السوق العالمي بسبب الموارد البشرية الناتجة عن أنماط التكوين والتعليم الجامعيين الحالي وخاصة بكليات الاقتصاد والعلوم الإدارية؛
4. تزايد البطالة بين الخريجين من كليات الاقتصاد والعلوم الإدارية؛
5. زيادة العرض من خريجي كليات الاقتصاد والعلوم الإدارية.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> بوحنية قوي، إدارة مؤسسات التعليم العالي في ظل الاقتصاد المعرفي مقاربات جديدة، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، أبو ظبي، الطبعة الأولى، سنة 2009، ص 71.

<sup>2</sup> سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزبادات، مرجع سابق، ص 92.

<sup>3</sup> يوسف حجيم الطائي، محمد فوزي العبادي، هاشم محمد فوزي، مرجع نفسه، ص 84.

<sup>4</sup> سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزبادات، مرجع نفسه، ص 92.

<sup>5</sup> فريد كورتل، مرجع سابق، ص 110.

### المطلب الرابع: متطلبات ومراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

لإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي متطلبات لا بد من من وجودها لكي يكتمل عمل إدارة الجودة وخصوصا إذا قلنا الجودة الشاملة، فهو معنى ثقيل على كاهل مؤسسات التعليم العالي، ولهذا الجودة مراحل يعبر عليها وخطوات يمر بها.

#### الفرع الأول: متطلبات تطبيق إدارة الجودة بمؤسسات التعليم العالي

أكدت الأدبيات والدراسات على الأهمية الفائقة لتطبيق فلسفة إدارة الجودة على صعيد تحسين الربحية سواء كانت مادية أو معنوية وتعزيز المركز التنافسي والاستجابة لتوقعات الزبائن وتحقيق رضائهم وتحسين معدلات الأداء والإنتاجية، مما يعكس أهمية هذه الفلسفة على أصعدة المنظمة وتحديدًا في القطاع الخدمي ومنها الجامعات والكليات في التعليم العالي وانفرادًا في كليات الإدارة والاقتصاد لما لها من دور استراتيجية بارز وفاعل في تكوين النسيج الثقافي والمعرفي في المجتمع وتكوين البنى التحتية وتأثير مخرجات ومعطيات الكليات في خريجين وكفاءات علمية بالإضافة إلى البحوث والكتب والمجلات والاستشارات التي تشكل الثروة المعرفية للمجتمع والركيزة الأساسية لبنائه.<sup>1</sup>

لإدارة الجودة الشاملة متطلبات لا بد من وجودها، نذكر منها:

- 1- دعم وتأييد الإدارة العليا لنظام إدارة الجودة الشاملة؛
- 2- ترسيخ ثقافة الجودة الشاملة بين جميع الأفراد كأحد الخطوات الرئيسية لتبني إدارة الجودة الشاملة، حيث أن تغيير المبادئ التنظيمية السائدة بين أفراد المؤسسة الواحدة يجعلهم ينتمون إلى ثقافة تنظيمية جديدة وتلعب دورا بارزا في خدمة التوجيهات الجديدة في التطوير والتجويد لدى المؤسسات التربوية؛
- 3- تنمية الموارد البشرية كاهيئة التدريس وتطوير وتحديث المناهج وتبني أساليب التقييم المتطورة وتحديث الهياكل التنظيمية لإحداث التجديد التربوي المطلوب؛
- 4- مشاركة جميع العاملين في الجهود المبذولة لتحسين مستوى الأداء؛
- 5- التعليم والتدريب المستمر لكافة الأفراد؛

<sup>1</sup>انتظار أحمد الشمري، خالد بن حمدان، متطلبات إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في كليات الإدارة والاقتصاد رؤية مستقبلية، البحث السابع والعشرون من كتاب ضمان الجودة وأثره في إداء كليات الاقتصاد والعلوم الإدارية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الجزء الثاني، الطبعة الأولى، سنة 2012هـ-1433م، ص 495.

- 6- التعرف على احتياجات المستفيدين الداخليين وهم الطلاب والعاملين، والخارجين هم عناصر المجتمع المحلي، وإخضاع هذه الاحتياجات لمعايير لقياس الأداء والجودة؛<sup>1</sup>
- 7- استخدام أساليب كمية في اتخاذ القرارات وذلك لزيادة الموضوعية وبعيدا عن الذاتية؛
- 8- تعويد المؤسسة بصورة فاعلة على ممارسة التقويم الذاتي للأداء؛
- 9- تأسيس نظام معلومات دقيق لإدارة الجودة الشاملة وتطويره لاتخاذ قرارات سليمة بشأن أي مشكلة ما.<sup>2</sup>
- حسب المعهد الأمريكي للجودة هناك قائمة تضم تسعة عناصر تمثل متطلبات تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة في جميع المؤسسات الصناعية كانت أم خدمية ومهما كان حجمها:
1. دعم وتأييد الإدارة العليا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة: والذي ينبع من إقتناعها وإيمانها بضرورة التحسين والتطوير الشامل للمؤسسة وبالتالي يكون لديها الاستعداد التام لدعم التغييرات التي سوف تحدث.
  2. تهيئة مناخ العمل وثقافة المؤسسة: وهو إعداد الأفراد العاملين بالمؤسسة وإقناعهم بقبول منهج إدارة الجودة الشاملة عن طريق إبراز فوائده ومزاياه.
  3. التركيز على العميل: فالعميل هو مرتكز كل المجهودات في فلسفة إدارة الجودة الشاملة وبالتالي على الإدارة أن تعمل ما في وسعها لتوفير قاعدة بيانات غنية عن العملاء واحتياجاتهم الحاضرة والمستقبلية.
  4. قياس الأداء: ويتمثل ذلك في وجود نظام قادر على القياس الدقيق للأداء المتعلق بالإنتاجية والجودة.
  5. الإدارة الفعّالة للموارد البشرية: إذ يدعو إلى إقامة نظام يرتكز على فكرة العمل الجماعي ديمنج والتدريب المستمر وربط المكافآت بأداء فرق العمل ودورها في تحقيق رضا العميل.
  6. التعليم والتدريب المستمر: وهذا يعني العمل على تنمية وتدريب العنصر البشري والحرص على أن يكون ذلك مستمرا لضمان القدرة على إنتاج الجودة باستمرار.
  7. القيادة القادرة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة: والتي تعتبر العنصر المحوري الذي ينسّق كافة العناصر الأخرى ويقدم لها الدعم الكافي لإنجاح هذا المسعى.
  8. إرساء نظام معلومات لإدارة الجودة الشاملة: إذ أن تدفق المعلومات وضمان وصولها لمختلف مستويات النشاط بالمؤسسة يفعل أكثر دور إدارة الجودة الشاملة داخلها.
  9. تشكيل فرق عمل للجودة: والتي تدعو جميع فعاليات المؤسسة وتحتها على التعاون وبذل الجهود اللازمة نحو تحقيق مسعى الجودة؛<sup>3</sup>

<sup>1</sup> سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزبادات، مرجع سابق، ص 95.

<sup>2</sup> خالد بن سعد عبد العزيز بن سعيد، مرجع سابق، ص 85.

<sup>3</sup> أحمد بن عيشاوي، مرجع سابق، ص 32-33.



ولتطبيق الجودة في مؤسسات التعليم العالي:

1. خلق بيئة عمل مناسبة بصورة متدرجة لتطبيق الجودة الشاملة؛
2. استشعار أهمية التدريب قبل وأثناء الخدمة؛
3. أهمية استثمار العقول البشرية المتوافرة؛
4. أهمية بناء وتشكيل فرق العمل؛
5. أهمية مبدأ التحفيز للعاملين؛
6. أدلة إرشادية عملية لجميع الأعمال داخل القطاع التعليمي؛
7. قاعدة معلومات وبيانات إحصائية داخل القطاع التعليمي؛
8. التنسيق بين الجهات التعليمية وغيرها كمنظومة متكاملة؛
9. معايير تقييم قبل وأثناء وبعد أداء العمل في القطاع التعليمي؛
10. اعتماد العمل بالدراسات القائمة على البحث العلمي المقنن؛
11. دراسة تجارب الآخرين والإفادة منها بما يتناسب مع واقعنا.<sup>1</sup>

الفرع الثاني: مراحل وخطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

### 1- مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

تمر عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بخمس مراحل أساسية تتمثل فيما يلي:

**أولاً مرحلة اقتناع وتبني الإدارة لإدارة الجودة الشاملة:** وفي هذه المرحلة تقرر إدارة المؤسسة رغبتها في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، ومن هذا المنطلق يبدأ كبار المديرين بالمؤسسة بتلقي برامج تدريبية متخصصة عن مفهوم النظام وأهميته ومتطلباته والمبادئ التي يستند إليها.

**ثانياً مرحلة التخطيط:** وفيها يتم وضع الخطط التفصيلية للتنفيذ وتحديد الهيكل الدائم والموارد اللازمة لتطبيق النظام.

**ثالثاً مرحلة التقييم:** وغالبا ما تبدأ عملية التقييم ببعض التساؤلات الهامة والتي يمكن في ضوء الإجابة عليها تهيئة الأرضية المناسبة للبدء في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

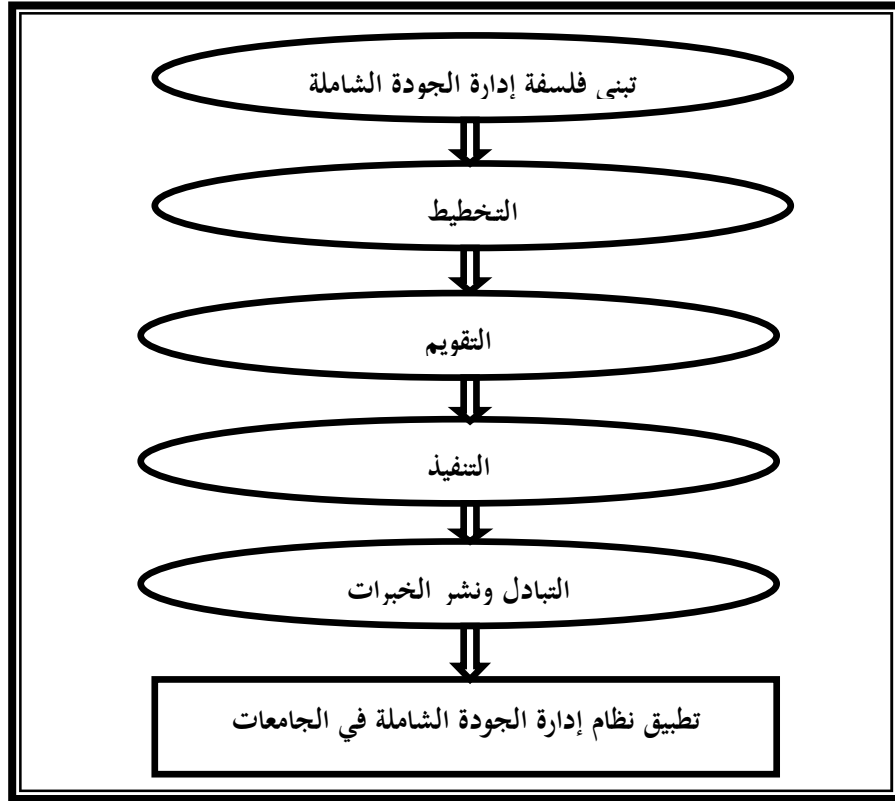
**رابعاً مرحلة التنفيذ:** في هذه المرحلة يتم اختيار الأفراد الذين سيعيد إليهم بعملية التنفيذ، ويتم تدريبهم على أحدث وسائل التدريب المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة.

**خامساً مرحلة تبادل ونشر الخبرات:** وفي هذه المرحلة يتم استثمار الخبرات والنجاحات التي يتم تحقيقها من تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.<sup>2</sup> والشكل الموالي بين ذلك:

<sup>1</sup> سوسن شاكرا مجيد، محمد عواد الزبادات، مرجع سابق، ص 205.

<sup>2</sup> يوسف حجيم الطائي، محمد فوزي العبادي، هاشم محمد فوزي، مرجع سابق، ص 188.

الشكل رقم: (01-08) عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة



المصدر: يوسف حجيّم الطائي، محمد فوزي العبادي، هاشم محمد فوزي، مرجع سابق، ص 189.

## 2- خطوات تطبيق الجودة الشاملة في التعليم العالي:

يمر تطبيق برنامج الجودة الشاملة في أي مؤسسة بالخطوات الآتية:

- الخطوة الأولى: التزام وتعهد الإدارة العليا في المؤسسة بتنفيذ برنامج الجودة وتدعيمه، وتدريب القادة والمسؤولين على مفاهيم الجودة الشاملة، وأساليب تطبيقها، وتشكيل فرق تحسين وتوكيد الجودة.
- الخطوة الثانية: إيجاد رسالة ورؤية واضحة ومحددة للمؤسسة، تتضمن الأهداف العامة وأهداف الجودة التي تسعى إلى تحقيقها، وضمان نشر هذه الرسالة والرؤية، وضمان وصولها لجميع أفرادها.
- الخطوة الثالثة: تشكيل مجلس للجودة يضم في عضويته المديرين التنفيذيين في المؤسسة ورؤساء الأقسام المختلفة فيها، ويقوم هذا المجلس بالإشراف على عملية تخطيط وتنفيذ وتقييم برنامج الجودة.
- الخطوة الرابعة: تكوين استراتيجية لإدارة الجودة الشاملة؛ بحيث يتم تحديد الهيكل التنظيمي لإدارة الجودة، ودمج نشاطات إدارة الجودة الشاملة ضمن استراتيجيات وخطط المؤسسة، وتكوين نظام داخل وحدات المؤسسة لوضع أهداف محددة للجودة الشاملة داخلها، وتحديد كيفية إشراك العاملين في تنفيذ برنامج الجودة، واستخدام الأنظمة الإدارية الحالية في تنفيذ هذا البرنامج.

-**الخطوة الخامسة:** اتخاذ القرار حول مجال تطبيق برنامج الجودة، وهل سيكون على مستوى المؤسسة بشكل كلي أم جزئي، أو اختيار وحدة أو قسم في البداية لتنفيذ البرنامج وتحديد مدى الاستعداد والجاهزية للتغيير والتنفيذ.

-**الخطوة السادسة:** تحليل الاحتياجات التدريبية للمديرين التنفيذيين ورؤساء الأقسام والإدارات والعاملين، للتدريب على مفاهيم الجودة، وتحديد أنواع التدريب اللازمة لكل مجموعة والمحتوى التدريبي الذي سيتم التدريب عليه، ومتطلبات عملية التدريب من موارد بشرية ومادية وتنظيمية.

-**الخطوة السابعة:** التأكد من أن إدارات وأقسام المؤسسة قد طورت معايير لقياس مدى مطابقة الخدمات المنتجة لاحتياجات المستفيدين، وتعديل المقاييس والمعايير الإدارية الحالية لقياس درجة تلبية هذه الاحتياجات.

-**الخطوة الثامنة:** إدخال وتطبيق برنامج الجودة الشاملة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، ووضع التفاصيل اللازمة لتطبيق البرنامج مثل: الكيفية التي سوف يكون عليها التنفيذ، والهيكل التنظيمي الملائم وكيفية تفويض الصلاحيات والسلطات للعاملين، والإجراءات والمصادر المطلوبة لتسهيل تطبيق البرنامج.

-**الخطوة التاسعة:** مراقبة وتقييم النتائج باستمرار؛ لتتبع توافق جهود التحسين مع أهداف المؤسسة، وتقييم المصادر المستخدمة في جهود التحسين للحفاظ على الكفاءة والاستخدام الأمثل لهذه المصادر.

-**الخطوة العاشرة:** إعلان نجاح برنامج الجودة، ومكافأة وتقدير العاملين المشاركين في جهود التحسين، وتعديل استراتيجيات برنامج الجودة، وتوسيع جهود التحسين لتشمل كل وحدات وأقسام وإدارات المؤسسة<sup>1</sup>.

### المطلب الخامس: مشاكل ومقترحات تطبيق إدارة الجودة بمؤسسات التعليم العالي

بالطبع كل شيء إذا كمل نقص، فذلك لإدارة الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم العالي نقائص ومشاكل تعيق تقدمها فلا بد من علاجها ومحاولة انقاصها، كما لعلاج هذه المشاكل إدارة الجودة الشاملة مقترحات يقترحها الباحثين والمختصين في مجال الجودة، نذكر من ذلك الشيء اليسير:

1 وكالة الجامعة للدراسات والتطوير والاعتماد الأكاديمي إدارة الجودة والاعتماد الأكاديمي، الجودة الشاملة في التعليم العالي، مصرية، ص 08، [www.imamu.edu.sa/aqa](http://www.imamu.edu.sa/aqa)

الفرع الأول: مشاكل تطبيق إدارة الجودة بمؤسسات التعليم العالي

من أهم مشاكل تطبيق إدارة الجودة الشاملة هي:

- 1- الاعتماد على الأساليب التقليدية في التطبيق وعدم التوجه نحو اعتماد الأساليب والمعلومات وأساليب القياس غير التقليدية؛
- 2- المركزية في اتخاذ القرار حيث إدارة الجودة تركز على المشاركة؛
- 3- الافتقار على الحصول على التمويل المناسب لتطبيق إدارة الجودة الشاملة؛
- 4- عدم تقبل أساليب التطوير والتحسين ومقاومة التغير خوفا من كشف العيوب؛<sup>1</sup>
- 5- قلة الحوافز التي تسهم في تطبيق إدارة الجودة الشاملة لأن القائمين على تنفيذ هذه البرامج يبذلون الجهد والوقت الكثيرين. كما يتوقعون ضعف فرص الحصول على أية مكافأة لو قاموا ببذل هذه الجهود من أجل تحسين الجودة؛
- 6- يجد بعض المدرسين أن أدوات إدارة الجودة الشاملة التي تطبق أساسا في قطاع الإنتاج لا علاقة لها بعملية التدريس؛
- 7- إن ثقافة التعليم العالي قد لا تتقبل أو تقتنع بأهمية الحصول على التغذية الراجعة من الطلبة وأن هيكل المكافآت للأكاديميين لا يشجع الأساتذة على استثمار وقتهم في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.<sup>2</sup>
- 8- حداثة موضوع إدارة الجودة الشاملة وخاصة في البلدان النامية؛
- 9- عدم توفر الكفاءات البشرية المؤهلة في هذا المجال؛
- 10- تخصيص مبالغ غير كافية لأجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة؛
- 11- الاعتقاد الخاطئ لدى بعض العاملين بعدم حاجتهم إلى التدريب؛
- 12- أسلوب الدكتاتوري أو الأوتوقراطي في الإدارة وتشدد المديرين في تفويض صلاحياتهم؛
- 13- مقاومة التغيير لدى بعض العاملين بسبب طبيعتهم المقاوم للتغيير أو بسبب الخوف من تأثيرات التغيير عليهم أو غير ذلك من الأسباب؛
- 14- عدم الإلمام بالأساليب الإحصائية لضبط الجودة؛
- 15- توقع النتائج السريعة للفوائد التي يمكن تجنبها المنظمة من جراء تطبيق إدارة الجودة الشاملة؛
- 16- عدم جود نظام فعال للاتصالات والتغذية العكسية؛

<sup>1</sup> عماد أبو الرب وآخرون، مرجع سابق، ص 149.

<sup>2</sup> محمد عبود الحراشنة، يا يسين عبد الوهاب أحمد، مرجع سابق، ص 62.

- 17- عدم وجود الانسجام والتناغم سواء بين أعضاء فريق العمل أو بين فرق العمل بعضها ببعض؛
  - 18- التأخر في إيصال المعلومات عن الإنجازات التي يحققها العاملون والفرق في الوقت المناسب؛<sup>1</sup>
  - 19- التعقيد في بعض إجراءات وأساليب العمل القائمة؛
  - 20- الحاجة إلى بعض معايير عمل واضحة وآلية مرنة؛
  - 21- الحاجة إلى تفعيل أدق لتقويم أداء العمل والعاملين؛
  - 22- سوء الفهم لدى البعض بأن نظام الجودة لا يمكن تطبيقه في التعليم؛<sup>2</sup>
  - 23- عدم مشاركة جميع العاملين في تطبيق إدارة الجودة الشاملة؛
  - 24- عدم التزام الإدارة العليا؛
  - 25- تبني طرق وأساليب لإدارة الجودة الشاملة لا تتوافق مع خصوصية المؤسسة؛
  - 26- التركيز على أساليب معينة في إدارة الجودة الشاملة وليس على النظام ككل؛
  - 27- توقع نتائج فوري؛
  - 28- هيمنة القطاع الإداري على القطاع الأكاديمي؛
  - 29- تقادم الهياكل الإدارية والتشبيث بقيم إدارية وثقافة تنظيمية يصعب الانفكاك منها؛
  - 30- انحصار البحث العلمي لغرض الترقية والتأليف لغرض الكسب المادي؛
  - 31- ضعف كفاءة الإداريين وبعض القيادات الأكاديمية؛
  - 32- التعليم المعتمد على التلقين والاستظهار بدلا من التحليل والاستنتاج والابتكار؛<sup>3</sup>
- الفرع الثاني: مقترحات سائدة للرؤية المستقبلية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة:
- 1- غرس فكرة أن الجودة تعبر عن الانتماء الوطني، وأن الإنتاج ذو الجودة العالية يؤدي إلى رعد الاقتصاد الوطني؛
  - 2- السعي لترجمة الجودة كمفهوم وشعار وتطبيقات في سلوك، مختلف أوجه الأنشطة في الكلية؛
  - 3- استحداث جائزة وطنية كأساس في تهيئة وإطلاق مجالات المنافسة وتفجير القدرات الذاتية للكليات وخاصة الإدارة والاقتصاد؛
  - 4- نشر ثقافة الجودة بوسائل الإعلام المرئية والمسموعة؛
  - 5- اعتماد مبدأ التعليم والتعلم في ممارسة مهامها وأعمالها في مجال الجودة الشاملة ومن خلال الدورات التدريبية الموسعة؛
  - 6- ترجمة الرؤيا الوطنية للجودة إلى تشريع أو تعليمات ملزمة ووفق مراحل زمنية لأغراض التطبيق وبما ينسجم مع متطلبات الجودة على الصعيدين الدولي والعالمي؛

<sup>1</sup> سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزبادات، مرجع سابق، ص 32.

<sup>2</sup> يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سابق، ص 87.

<sup>3</sup> سعيد بن علي العضاضي، مرجع سابق، ص 78-80.

- 7- تشجيع طلبة الدراسات العليا ضمن مشاريع بحثهم لمرحلتى الماجستير والدكتوراه للتعلم في مجالات الاتجاهات الحديثة للجودة الشاملة،
- 8- إدخال مفاهيم إدارة الجودة الشاملة كمادة دراسية متخصصة ضمن برنامج التعليم في كافة التخصصات؛
- 9- إنشاء مركز متخصص لإدارة الجودة أسوة بالمراكز المتخصصة العالمية في مجال التعليم العالي يتولى تقديم المساعدة الفنية والمشورة والمعلومات الضرورية، فالتطور واختصار الفجوة الحضارية بيننا وبين الدول المتقدمة وتحتّم علينا تجنب البدء من الصفر... بل أن نبدأ من حيث ما انتهى إليه العالم المقدم اليوم؛
- 10- الانفتاح على العالم الخارجي وخاصة في سياسات واستراتيجيات الاختيار والتدريب والتطوير للعصر البشري وتحفيزه وتأسيس وحدات ودوائر متخصصة لتخطيط وتنفيذ برامج الاختيار والتدريب وتقييم الأداء والتحفيز على أسس مبادئ إدارة الجودة الشاملة؛
- 11- مكافأة الإبداع والابتكار المتعلقة بالكيفية التي تملي أن تحيد أو تخفف من الصراحة والجمود التنظيمي فضلا عن القياس بقياس فاعلية برامج الكلية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> انظر أحمد الشمري، خالد بن حمدان، مرجع سابق، ص 509-510.

## خلاصة:

ومن خلال عرض هذا الفصل، نستخلص حقيقة مفادها أن تبني المؤسسة الجامعية لمعايير الجودة يعتبر عنصراً مهماً لتحقيق هدفها والمحافظة على النجاح والرقى بالمستوى العلمي للجامعة، وكذا تحصيل مخرجات بأنواعها المختلفة ذات جودة عالية لتحقيق أهداف شتى، منها اكتساب ميزة تنافسية تمتد بها حياة مؤسسة التعليم العالي في سوق التعليم العالي الذي اكتسحه التعليم العالي الخاص، خصوصاً بعد تخلي كثير من الحكومات عن تمويل ميزانيات مؤسسات التعليم العالي، واعتمادها للتمويل الذاتي بتنوع مخرجاتها ومدخيلها.

فلهذا كان تطبيق مؤسسات التعليم العالي لمعايير الجودة في الجانبين البرامجي والمؤسسي، والتي تقدمها استناداً على أسس علمية عالمية بالإضافة إلى ترسيخ ثقافة الجودة لدى كل أعضاء المؤسسة من طلبة وهيئة التدريس أو إدارة، من أهم ما يوصل مؤسسة التعليم العالي إلى الوصول لغاياتها المبتغاة، وعلى ضوء هذه الحقائق النظرية التي استعرضها الباحث من مجموع الأسس والأدبيات، ظهرت الأهمية البالغة لكل ذي نظر لمعايير ضمان الجودة في التعليم العالي، وما لها من تأثير على تحقيق رسالتها وخططها المرسومة من طرف إدارتها العليا.

# الفصل الثاني



تمهيد:

يعد موضوع ضمان الجودة من أبرز التحديات التي أضحت تواجه التعليم الجامعي منذ التسعينيات من القرن الماضي وحتى الآن، ويرجع ذلك إلى انخفاض المعايير الأكاديمية نتيجة التوسع الكبير في مؤسسات التعليم العالي، وانخفاض التمويل الحكومي للتعليم، وتزايد الاتجاه نحو المحاسبة والمسألة، وزيادة التنافس بين مؤسسات التعليم العالي خاصة مع زيادة الاتجاه نحو خصخصة التعليم.

حيث سيتم عرض مفاهيم حول معايير لضمان الجودة وتعدادها ومؤشراتها الدالة عليها، ومن ثم ذكر تجارب دولية بعض منها من الدول العربية وأخرى من الدول الغربية، وكذا الجوائز التي جعلت لتلك التجارب الناجحة في مؤسسات التعليم العالي الدولية كجائزة الملك عبد الله الثاني وجائزة الملك عبد العزيز، وجائزة ديمنك ومالكوم بالدريج.

### المبحث الأول: أدبيات معايير ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي

تعد الولايات المتحدة الأمريكية من أهم الدول التي أولت اهتماما واضحا بحركة المعايير في التعليم واتخاذها كأساس لإصلاح النظام التعليمي الأمريكي، إذ أن فكرة المعايير وتحديد مستويات أداء مقبولة ومقررات أكاديمية لكل الطلاب ليست فكرة جديدة على التعليم الأمريكي، فهي لها جذور قديمة ترجع إلى نشر التقرير الذي أعدته إحدى اللجان الأمريكية الهامة وتسمى لجنة العشرة (The Committee of Ten) وذلك في عام 1892م والتي دعت إلى تأسيس مناهج أكاديمية جديدة مناسبة لكل الطلاب.

وفي عام 1918 تم تشكيل الجمعية القومية للتربية ANE وقاد العمل فيها مجموعة من المربين التقدميين الذين أنكروا عمل لجنة العشرة وأصدروا تقريرهم عن المبادئ الأساسية The Cardinal Principles والذي طالب بضرورة تنظيم التعليم الثانوي من أجل تعليم أفضل في القرن العشرين، وكذلك اعتماد الموضوعات الجديدة على الاهتمامات الحياتية الحاضرة للطلاب.<sup>1</sup>

#### المطلب الأول: ماهية معايير الجودة

تنشأ إشكالية المعيار الأكاديمي عندما تكون منظومة التعليم العالي في حالة التحول، أو ينبغي لها أن تكون في حالة تحول، بمعنى وجود ضروريات قصوى لتكوين معايير لإصلاح أو إعادة تنظيم أو تحديث أو إحداث تغييرات مهمة في المنظومة. تتطلب هذه العمليات ضرورة اتخاذ قرار بشأن الحفاظ على البعض من مؤشرات المنظومة وتغيير البعض الآخر منها.<sup>2</sup>

#### أولاً: المعيار:

1-1- المعيار في اللغة: هو ما يقدر به غيره، ويعني أنموذجاً متحققاً لما يجب أن يكون عليه الشيء<sup>3</sup>، أو هو ما اتخذ أساساً للمقارنة والتقدير، أو أنه يعتبر صفة تتخذ الوزن أو القياس أو تحديد القيمة كأساس للمقارنة أو الحكم والمعيار في الفلسفة: نموذج متحقق أو متصور لما ينبغي أن يكون عليه الشيء، ومنه العلوم المعيارية، وهي المنطق والأخلاق والجمال وجمعها معايير.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> سوسن شاكر مجيد، نحو بناء معايير وطنية لضمان جودة الجامعات العربية، مجمع مداخلات الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات الطبعة الثانية: نمو المؤسسات والاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي وتحديات الأداء البيئي، المنعقد بجامعة ورقلة يومي 22 و 23 نوفمبر 2011، ص 425.

<sup>2</sup> جواد كاظم لفتة، الإدارة الحديثة لمنظومة التعليم العالي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، سنة 1432هـ-2001م، ص 572.

<sup>3</sup> محمد عبود الحراشنة، يا يسين عبد الوهاب أحمد، درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس للكفايات التدريسية في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر طلبة كلية التربية بجامعة الباحة في المملكة العربية السعودية، المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، الأردن، العدد (14) - 2013، المجلد السادس، ص 66.

<sup>4</sup> سوسن شاكر مجيد، نحو بناء معايير وطنية لضمان جودة الجامعات العربية، مرجع نفسه، ص 440.

2-1- المعيار في الاصطلاح: مجموعة من الأسس والبنود التي يثبت البحث إنها كافية لإصدار الحكم على تحقيق أهداف معينة أو عدم تحقيقها. والمعيار إما أن يكون نوعي أو كمي ويعبر عنه بوزن ولكل معيار خصائصه بالتطبيق ومتطلباته أيضا.<sup>1</sup>

ويمكن القول أنه: "آراء محصلة من الأبعاد السيكولوجية، والاجتماعية، والعلمية والتربوية، يمكن من خلال تطبيقها التعرف على الصورة الحقيقية للموضوع المراد تقويمه، أو الوصول إلى أحكام على الشيء الذي نقومه".<sup>2</sup> أو هي "نشاط موكل بجلب حلول تطبيقية للإجابة عن الإشكاليات العائدة للعلوم، التكنولوجيا والاقتصاد".<sup>3</sup>

### 3-1- أغراض المعايير

1. أنها توفر مرجعية يمكن بموجبها تقييم أداء المؤسسات التعليمية والبرامج والتخطيط لتطويرها؛
2. تحدد الأداء المستهدف بلوغه خلال التدريب لضمان الجودة والاتساق؛
3. معرفة تميز أداء المؤسسات والبرامج العلمية مقارنة مع مؤسسات وبرامج أخرى؛
4. لتشجيع المعنيين على الالتزام بالنماذج السليمة وأفضل الممارسات؛
5. ضمان شعور المستفيدين بالرضا عن الخدمات التي تقدمها المؤسسات والبرامج التعليمية لهم؛
6. تزودنا بالمبادئ التوجيهية للأداء الأفضل؛
7. توفر لنا الأساس في تقييم جودة المؤسسات والبرامج التعليمية؛
8. تساعدنا على تحسين نوعية الأداء وزيادة فاعليته وتحسين كفاءته؛
9. تساعدنا على تحسين معايير وثائق المؤسسة التعليمية وبرامجها؛
10. توفر لنا الدرجة التي يمكن بلوغها واتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب؛
11. تساعد المشرفين والمسؤولين عن البرامج في توجيه الكوادر على تحسين الأداء؛<sup>4</sup>
12. تسهل على المستهلك المقارنة والاختيار في إطار قواعد علمية؛
13. إرضاء المستهلك في حوائجه ومستلزماته من خلال جميع جوانب المنتج؛
14. الحصول على ضمان الجودة في المنتج؛
15. إنتاج منتج في إطار خطط عمل وبرامج للتعريف به وشهره؛

<sup>1</sup> عامر احمد غازي مني، عباس فاضل حسون، بناء المعايير المحلية لضمان جودة الأداء وتوزيعها لأنشطة التعليم وفق متطلبات برامج الاعتماد الأكاديمي في جامعة بابل، ورقة بحثية مقدمة للمؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان جودة التعليم العالي، متخصص في مجال جودة التعليم العالي، يعقد دورياً في إحدى جامعات الوطن العربي، وينتق بكافة هيئاته عن اتحاد الجامعات العربية، ويتخذ من جامعة الزرقاء مقراً دائماً لأمانته العامة، سنة 2012.

<sup>2</sup> محمد عبود الحراشنة، ياسين عبد الوهاب أحمد، مرجع سابق، ص 66.

<sup>3</sup> Abdelhamid OUARET et Autre, **Guide de La Qualité du Contrôle de la Qualité et de la Normalisation**, édition G.A.L, Alger, 2004, p 08.

<sup>4</sup> سوسن شاكر مجيد، نحو بناء معايير وطنية لضمان جودة الجامعات العربية، مرجع سابق، ص 430.

16. إنتاج منتج يحافظ على ضمان الجودة من خلال الإنتاج؛
17. خفض تكاليف الإنتاج، تحسين الإنتاجية وتفاذي المخزون الميت؛
18. اقتصاد نقاط القوة والموارد.<sup>1</sup>

#### 4-1- خصائص المعايير

1. أن تكون المعايير شاملة بما يكفي لتطبيقها على مجالات واسعة من الجوانب التعليمية؛
2. أن تكون المعايير واقعية ومقبولة وقابلة للتحقيق؛
3. أن تكون موضوعة من قبل المختصين وبالتشاور مع الخبراء في هذا المجال؛
4. أن تصاغ العبارات بطريقة ايجابية وتشير إلى الأداء الجيد المقبول والتميز؛
5. أن تكتب المعايير بطريقة مفهومة لا لبس ولا غموض فيها؛
6. أن تستند المعايير على المعارف والعلوم الحديثة والممارسات العملية؛
7. أن تراجع المعايير المكتوبة بشكل دوري؛
8. أن تكون المعايير نموذجية وعملية وتمثل الحد الأعلى من الأداء؛
9. أن تكون المعايير موضوعية وصادقة ومقبولة وقابلة للتحقيق.<sup>2</sup>

**ثانياً: معايير الجودة:** هي مجموعة من المواصفات التي تؤسس المتطلبات الخاصة بأنظمة الجودة في مؤسسات التعليم العالي المختلفة، ومن الضروري وضعها في بداية مراحل تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة، وذلك لمساعدة الإدارة في قياس النتائج الفعلية على أساسها، فبدون هذه المواصفات لن تتمكن المؤسسة من الحكم على أدائها وإنجازها سواء أكان ذلك أثناء مرحلة التطبيق أم بعدها.<sup>3</sup>

هو منظومة الحد الأدنى من المتطلبات المعرفية والمهارات التخصصية، التي يجب أن يمتلكها الطالب الخريج مؤسسة التعليم العالي، ومن جهة نظر مؤسسة التعليم العالي، يحدد خصائص الخريج بينما من نظر المستهلك (المؤسسة الحكومية، منظمة الأعمال، المجتمع)، يضمن له مؤشرات خريج مؤسسة التعليم العالي، الضرورية للاستهلاك في العمل.

يبد أن الشروع بإعداد وتبني المعيار الأكاديمي يصبح ملحا ومهما فقط في ظروف معينة، تصف حالة مؤسسة التعليم العالي، وبأنها موضوعية وتعكس بدقة كبيرة طبيعة هذه المنظومة وحالة المجتمع.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> Abdelhamid OUARET et Autre, op.cit, p 08-09.

<sup>2</sup> سوسن شاكر مجيد، نحو بناء معايير وطنية لضمان جودة الجامعات العربية، مرجع سابق، ص 431.

<sup>3</sup> أحمد البداح، خالد الصرايرة، تصور مقترح لتطوير معايير لإدارة الجودة وضمانها في الجامعات الأردنية في ضوء تقنيات التعلم الإلكتروني، المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، الأردن، العدد (9) - 2012، المجلد الخامس، ص 187.

<sup>4</sup> جواد كاظم لفتة، مرجع سابق، ص 570.

### المطلب الثاني: مقترح معايير ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي

إن تبني معايير التعليم العالي يقتضي منهجية صياغة المعايير الأكاديمية والتي تتطلب نقطتين أساسيتين: الأولى ضمان المستوى الضروري من التعليم في البرامج الدراسية؛ الثانية، العمل على جعل المعايير الأكاديمية في النشاط التعليمي والعلمي والإداري واضحة ومفهومة معروفة في سوق الخدمات التعليمية الوطني والدولي. ومن أجل الوصول إلى هذين المطلبين ينبغي للتشريعات الوطنية في مجال التعليم العالي أن تكون شفافة بما فيه الكفاية، وأن تستند إلى منظومة المعايير الأكاديمية التي تزداد الاعتراف بها واستخدامها يوماً بعد آخر في الغالبية العظمى من منظومات التعليم العالي في العالم.<sup>1</sup>

وقد حاول الباحث جمع بعض معايير ضمان الجودة في التعليم العالي المعمول بها في دولتين عربيتين وذلك للتشابه الكائن بين الدول العربية والإسلامية في عدة جوانب منها اللغة والدين وكثير من أمور الحياة، وكذا كان لهما السبق في إنشاء وتطبيق معايير للجودة في الجانب الأكاديمي وهما دولتا المملكة العربية السعودية والمملكة الهاشمية الأردنية، ممثلتان في اللجنة الوطنية لتطبيق ضمان الجودة في التعليم العالي والبحث العلمي بالمملكة العربية السعودية من كتاب معايير ضمان الجودة والاعتماد لمؤسسات التعليم العالي، وهيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي بالمملكة الهاشمية الأردنية من كتاب دليل إجراءات ومعايير ضمان الجودة في مؤسسات التعليم الأردنية. حيث سيتم ذكر المعيار وبعض شرح له محكم وغير مطول، مع ذكر ما يلزم من مؤشرات لهذا المعيار كي يتحقق ويظهر على أرض الواقع ويكمل بها.

#### المعيار الأول : رؤية المؤسسة ورسالتها وأهدافها والتخطيط

الرسالة: هي دستور المؤسسة المعلن والذي يوضح مهمة المؤسسة ومخارجها المستهدفة؛<sup>2</sup> وهي المسيرة والتصور طويل الأمد لما تريد المؤسسة أن تكون عليه في المستقبل،<sup>3</sup> يتناول رؤية المؤسسة ورسالتها وأهدافها، باعتبار أن رؤية المؤسسة ورسالتها وأهدافها محدد لهويتها، بما في ذلك أنشطتها وجسمها الطلابي ودورها إطار مؤسسات التعليم العالي. ويقاس مدى اتساق الأهداف مع معايير الاعتماد وضمان الجودة من حيث أن تكون رؤية المؤسسة ورسالتها وأهدافها واضحة ومعلنة، أن تكون الإجراءات الخاصة بالتوصل إليها موثقة، وأن تتفق أهداف المؤسسة مع رؤيتها ورسالتها وتستند إلى مصادرها البشرية والمادية والمالية، إلى جانب أن توجه جميع

<sup>1</sup> جواد كاظم لفتة، مرجع سابق، ص 570.

<sup>2</sup> مركز ضمان الجودة جامعة الإسكندرية، قاموس الجودة والاعتماد، ص 16. <http://qac.alexeng.edu.eg>.

<sup>3</sup> مهدي صالح مهدي السامرائي، علاء حاكم محسن الناصر، تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، الذاكرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، سنة 2012، ص 199.

الأنشطة لتحقيق رؤية المؤسسة ورسالتها وتتفق الخدمات العامة للمؤسسة مع رؤيتها ورسالتها وأهدافها وأن تكون هناك آليات وعمليات للتأكد من تحقيق رسالة المؤسسة وأهدافها على أرض الواقع وأخرى لتطوير الرسالة والأهداف في ضوء المتغيرات.<sup>1</sup>

ويتطرق هذا المعيار إلى القيادة والإدارة بحيث يناط بمدير المؤسسة مسؤولية تحديد وتعريف أهدافها ووضع سلم الأولويات فيها وتطوير الخطط المناسبة، ويجب أن تكون إدارة المؤسسة والعاملين فيها منظمين مما يوفر دعماً للبيئة التعليمية والتعلمية ويحقق في النهاية أهدافها ورسالتها.<sup>2</sup>

### المؤشرات الدالة على تحقق هذا المعيار:

1. أن تتوافق الرسالة مع قرار (وثيقة) تأسيس المؤسسة (ويشمل ذلك أية أهداف تحددها الأنظمة أو اللوائح، أو أهداف الجهة المؤسسة في حالة مؤسسات التعليم العالي الأهلية، أو غير ذلك من الوثائق المشابهة؛
2. أن تتناسب الرسالة مع طبيعة المؤسسة، ومع ما يتوقع منها (على سبيل المثال: أن تتناسب مع طبيعة المؤسسة فيما إذا كانت كلية صغيرة الحجم، أو جامعة بحثية، أو كلية للبنات في منطقة إقليمية... وهكذا)؛
3. أن تتوافق الرسالة مع المعتقدات والقيم الإسلامية؛
4. أن ترتبط الرسالة باحتياجات المجتمع أو المجتمعات التي تخدمها المؤسسة التعليمية،
5. يجب أن تكون صياغة الرسالة مفيدة في توجيه التخطيط وصنع القرارات بالمؤسسة؛
6. أن تكون صياغة الرسالة محددة بقدر كاف بحيث تكون مؤثرة في توجيه عمليات صنع القرار والاختيار من بين استراتيجيات التخطيط البديلة
7. أن تكون الرسالة ممكنة التحقيق من خلال استراتيجيات فعالة يمكن تطبيقها في حدود موارد المؤسسة المتوقع توفيرها؛
8. أن تكون صياغة الرسالة واضحة بشكل كاف بحيث تكون مرجع التقويم والتقدم نحو تحقيق غايات المؤسسة وأهدافها.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> أحمد الخطيب، رداح الخطيب، مرجع سابق، ص 89.

<sup>2</sup> مرجع نفسه، ص 93.

<sup>3</sup> الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي، معايير ضمان الجودة والاعتماد لمؤسسات التعليم العالي، المملكة العربية السعودية، سنة 1433.

### المعيار الثاني: البرامج التعليمية وفعاليتها

وهذا ينقسم إلى المتطلبات العامة، والذي يتوجب على مؤسسة التعليم العالي أن تطرح برامج تؤدي إلى تخرج طلبة ذوي كفاءة في إحدى التخصصات المعرفية المتوافرة، إذا يعد الإبقاء على نوعية عالية الجودة في هذه البرامج مسؤولية بالدرجة الأولى وهيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي بالدرجة الثانية.

وبرامج الدراسات العليا التي تصنفها المعايير إلى فئتين: الأولى تعمل على إعداد الطلبة لإغراض البحث العلمي، والثانية تعد الطالب للعمل المهني، فتتطلب المعايير أن يتفق مستوى برامج الدراسات العليا وطبيعتها مع رؤية المؤسسة ورسالتها وأهدافها وأن تكون برامج الدراسات التي تقدمها المؤسسة مستندة إلى أهداف تربوية معرفة جيداً وملائمة، وأن تختلف في مستواها عن برامج الدراسات الجامعية الأولى وفي حالة تقديم المؤسسة برامج على مستوى الدكتوراه، يجب أن تتأكد المؤسسة بأن مستوى التوقعات لهذه البرامج ومناهجها (المواد الأكاديمية التي تشكل الخطط الأكاديمية للبرامج) أعلى من تلك التي تقدم في البرامج الأكاديمية على مستوى الدرجة الجامعية الأولى والثانية مع توفير المصادر التعليمية والخدمات وأعضاء هيئة التدريس بشكل متميز ومختلف من حيث النوعية عن تلك التي تتوافر في حالة البرامج الأدنى.<sup>1</sup>

### المؤشرات الدالة على تحقق هذا المعيار:

- 1- إظهار المؤسسة التزامها بالمعايير العالمية الخاصة بالتدريس والتعليم، عن طريق توفير مصادر بشرية ومادية ومالية وتكنولوجية فاعلة، لدعم برامجها التربوية، وتسهيل مهمة الطالب لإنجاز أهداف البرنامج الملتحق به؛
- 2- اشمال خطط البرامج بشكل واضح على أهدافها، والسياسات التدريسية، وطرق التدريس، وأنظمة التدريس، وأنظمة إيصال المعرفة، وأنظمة إيصال المعرفة الخاصة بها، بما ينسجم مع رسالة المؤسسة، على أن يتم تطويرها وتحسينها وتقييمها بشكل دوري وفق سياسات المؤسسة، وإجراءاتها الواضحة، والتغيرات المحيطة بها؛
- 3- أن تصمم البرامج التي تطرحها المؤسسة بشكل شامل ومتكامل، وأن تتصف المواد التي تتضمنها الخطة الأكاديمية للبرامج بالشمولية، والعمق، والتسلسل المنطقي، وأن تتضمن توضيح استراتيجيات التعلم، وطرق تقييم نتائجها؛
- 4- أن تقدم المؤسسة ما يثبت أن الطلبة المسجلين في برامجها يحققون الأهداف والغايات الخاصة بالبرنامج، أهداف المواد المتضمنة بالخطة الأكاديمية، ضمن الإطار الزمني المحدد لإنجازها أو تحقيقها؛
- 5- أن تلتزم المؤسسة بالمدة الزمنية المخصصة لتلقي خبرات التعلم لبرامجها، بشكل يتفق مع ما هو معمول به عالمياً في إطار البرامج نفسها، دون التضحية بمستوى الجودة؛

<sup>1</sup> أحمد الخطيب، رداح الخطيب، مرجع سابق، ص 90.

- 6- أن تكون مجالس المؤسسة مسؤولة عن تصميم المناهج والمقررات، وتحسينها، وتطبيقها، مع وجود قنوات تواصل واضحة ومحددة مع أعضاء هيئة التدريس المسؤولين عن تصميمها، وتكاملها، وتطبيقها، مع الاستفادة من التبادل الموضوعي بين الجانبين؛
- 7- مراجعة السياسات والتعليمات الخاصة بإجراءات إضافة أو إلغاء المواد من البرامج بشكل دوري، وفي فترات محددة، وفق متغيرات محلية وعالمية تتعلق بالتخصصات؛
- 8- نشر المؤسسة نتائج التعلم المتوقعة لكل برنامج من البرامج التي تطرحها، على أن تقدم الشواهد والبراهين التي تدل على أن الطلبة الذين تخرجوا من برامجها يمتلكون هذه النتائج بدرجة كبيرة؛<sup>1</sup>

### المعيار الثالث: الطلبة والخدمات الطلابية

يجب أن تكون أنظمة إدارة شؤون القبول وسجلات الطلبة موثوقا بها وتتصف بالاستجابة السريعة، مع أهمية المحافظة على سرية السجلات كما تقضي بذلك سياسة المؤسسة التعليمية. ويجب أن تكون حقوق الطلبة ومسئولياتهم محددة وواضحة ومفهومة، وأن تتوفر إجراءات للتأديب والتظلم أو الاستئناف تتصف بالشفافية والعدالة، وأن تتوفر آليات للتوجيه الأكاديمي، والإرشاد، وخدمات للمساندة تتلاءم مع احتياجات الطلبة. ويجب أن تتعدى الخدمات المساندة التي تقدمها المؤسسة للطلبة احتياجاتهم الأكاديمية بحيث تشمل أيضا المتطلبات غير الصفية للخدمات والأنشطة الدينية، والثقافية، والرياضية، وغيرها من الخدمات والأنشطة الأخرى التي يحتاجها الطلبة عامة.<sup>2</sup>

### المؤشرات الدالة على تحقق هذا المعيار:

1. أن تتصف عمليات القبول والتسجيل بالسهولة في الاستخدام على الطلبة وعدم استهلاكها الكثير من الوقت؛
2. أن ترتبط أنظمة الحاسب الآلي المستخدمة في عمليات القبول بأنظمة تسجيل واسترجاع المعلومات (مثال على ذلك: أن ترتبط بأنظمة دفع الرسوم الدراسية، وإصدار بطاقات الطلبة الشخصية، وتسجيل البرامج والمقررات الدراسية، وتسجيل الإحصائيات المطلوبة)؛
3. أن يتم تحديد متطلبات القبول للمؤسسة التعليمية وبرامجها بوضوح وبشكل مناسب وأن يتم تطبيق متطلبات القبول بصورة منتظمة وعادلة؛
4. أن يتم تقديم معلومات عن المهارات الخاصة أو المصادر اللازمة للدراسة بطريقة التعليم عن بعد أو التعليم الإلكتروني، وذلك قبل التسجيل، في حال احتواء البرامج أو المقررات المقدمة على مكونات تعطى عن طريق التعليم عن بعد أو باستخدام التعلم الإلكتروني في البرامج المزيج وهناك مجموعة مستقلة من المعايير لبرامج التعليم عن بعد؛

<sup>1</sup> هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي، دليل إجراءات ومعايير ضمان الجودة في مؤسسات التعليم الأردنية، الأردن، طبعة 2009، ص37.

<sup>2</sup> الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي، مرجع سابق.



5. أن يتم تحصيل الرسوم الدراسية من الطلبة - إذا كانت هناك رسوم - عند التسجيل، ما لم تكن سياسة "الدفع المؤجل" قد اعتمدت مسبقاً وأن تحرص المؤسسة على توفير وثيقة رسمية تبين بوضوح شروط الدفع وتواريخه، في حال كون اللوائح الداخلية تسمح بتأجيل الدفع، ويقوم الطالب بالتوقيع على هذه الوثيقة، كما توفر المؤسسة فرص الإرشاد المالي للطلبة؛
6. أن يتوافر مرشدون للطلبة ملمون بتفاصيل متطلبات المقررات لمساعدتهم، قبل بدء عمليات التسجيل وأثناءها؛
7. أن يتم تعريف الطلبة بالقرارات المتخذة المتعلقة بالساعات المحترقة من دراساتهم السابقة، من قبل الإداريين المخولين، وذلك قبل بدء الدراسة؛
8. أن تتاح كافة المعلومات المتعلقة بالمؤسسة للجميع، ويشمل ذلك المعلومات الخاصة بأنواع البرامج والمقررات التي تقدمها، ومتطلبات البرنامج، والتكاليف المالية، والخدمات، وغيرها من المعلومات المتصلة بها، بحيث تكون في متناول الطلبة وعائلاتهم قبل تقديم طلبات الالتحاق؛
9. أن تقوم المؤسسة بتقديم برنامج شامل لتهيئة الطلبة الجدد وتوجيههم، بما يضمن فهمهم الكامل لأنواع الخدمات والإمكانيات المتاحة لهم، وواجباتهم ومسؤولياتهم.<sup>1</sup>

#### المعيار الرابع: أعضاء هيئة التدريس

تعد عملية اختيار أعضاء هيئة تدريس أكفاء، وتطويرهم، والاحتفاظ بهم من القضايا المهمة للمؤسسة، إذ تلقي على عاتقهم مسؤولية تنفيذ البرامج التربوية، وتوفير الجودة فيها. من هنا، يجب أن يتوافر في المؤسسة العدد الكافي والمؤهل من أعضاء هيئة التدريس لتحقيق رسالتها وأهدافها.<sup>2</sup>

فيتوقف نجاح الكلية في تحقيق أهدافها على مقدار ما يبذله عضو هيئة التدريس من نشاط ومقدار ما يمتلكه من تمكن في مادته العلمية واقتدار في إيصالها ورغبة في إعطائها، وأوضحت اليونسكو أن المقصود بجودة عضو هيئة التدريس امتلاكه كفاءات تتصل بالمواد التدريسية، وكفاءات تتصل بالطلبة، وأخرى تتصل بالتخطيط للعملية التعليمية وإدارة الصف وتقييم الطلبة وممارسة علاقات إنسانية طيبة وكفاءات مهنية عامة.<sup>3</sup>

#### المؤشرات الدالة على تحقق هذا المعيار:

- 1- أن تعين المؤسسة أعضاء هيئة التدريس أكفاء مهنيين، ولديهم التزام أساسي بالمؤسسة، ويجب أن يغطوا المجالات والبرامج التي تطرحها المؤسسة؛
- 2- أن يشارك أعضاء هيئة التدريس في التخطيط الأكاديمي، وتقرير البرامج ومراجعتها؛ والإرشاد الأكاديمي؛
- 3- أن يعكس العبء الدراسي لأعضاء هيئة التدريس أهداف المؤسسة ورسالتها، وأن يتيح لهم إظهار كفاءاتهم وإبداعاتهم، وأن يتم توفير الوقت الكافي واللازم لهم للنمو المهني؛

<sup>1</sup> الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي، مرجع سابق.

<sup>2</sup> هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي، دليل مرجع سابق، ص45.

<sup>3</sup> مهدي السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، دار جرير، عمان، الطبعة الأولى، 2007-1428، ص 424.

- 4- أن تكون الرواتب والحوافز التي يتلقاها أعضاء هيئة التدريس ملائمة لجذبهم، واستمرارية عملهم في الجامعة، بما يتلاءم مع رسالة المؤسسة وأهدافها، ويجب أن تكون إجراءاتها واضحة ومعلنة، وأن تطبق بشكل عادل ومنصف؛
- 5- أن تجري المؤسسة تقييما رسميا ومنتظما لأداء أعضاء هيئة التدريس فيها، من أجل التأكد من فاعلية التدريس، والوقوف على درجة وفائهم بمسؤولياتهم التدريسية وغيرها، وأن تنص تشريعات وسياسات وتعليمات الجامعة بشكل واضح على إجراءات هذا التقييم؛
- 6- أن تنص تعليمات المؤسسة على سن التقاعد، وإجراءاته، وسياسات الاستفادة من أعضاء هيئة التدريس المتقاعدين، وأن تكون التعليمات والأنظمة والسياسات المتصلة بأعضاء هيئة التدريس منشورة ومتوفرة، ويمكن لأعضاء هيئة التدريس الاطلاع عليها؛
- 7- أن تراجع المؤسسة بشكل مستمر ودوري سياسات المؤسسة المتصلة بالاستفادة من خدمات أعضاء هيئة التدريس غير المفرغين، وذلك في ضوء رسالة المؤسسة وأهدافها.<sup>1</sup>

#### المعيار الخامس: الإيفاد والبحث العلمي والإبداعات

ينبغي أن تضع المؤسسة التعليمية استراتيجيه للبحث العلمي تتفق مع طبيعتها ورسالتها (على سبيل المثال: بوصفها جامعة ذات التزامات بحثية أو كلية للدراسة الجامعية فقط)؛ وينبغي على جميع أعضاء هيئة التدريس الذين يُدرسون في برامج التعليم العالي أن يشاركوا في أنشطة البحث العلمي بصورة كافية ومناسبة، بما يضمن بقاءهم على دراية بالمستجدات في مجال تخصصاتهم، مع أهمية أن ينعكس ذلك على أدائهم التدريسي. كما يجب أن يشارك أعضاء هيئة التدريس، القائمون بالتدريس في برامج الدراسات العليا، أو الإشراف على أبحاث طلبة الدراسات العليا، مشاركة نشطة في البحث العلمي في مجالات تخصصاتهم. ويجب أيضا أن تتوفر التجهيزات والمرافق اللازمة لدعم أنشطة البحوث الخاصة بأعضاء هيئة التدريس وطلبة الدراسات العليا للوفاء بهذه المتطلبات. وفي الجامعات والمؤسسات الأخرى التي تقع عليها مسؤوليات البحث العلمي يجب تشجيع أعضاء هيئة التدريس على متابعة اهتماماتهم البحثية ونشر نتائج أبحاثهم. ويجب أن تُقدر إنجازاتهم البحثية، وأن ينعكس ذلك على محكات تقويمهم وترقيتهم. ويجب أن تتم متابعة مخرجات البحث العلمي، وأن يتم إصدار تقارير عنها، وأن تتم مقارنتها مرجعيا بتلك التي لدى المؤسسات التعليمية المشابهة. ويجب أن توضع سياسات واضحة ومنصفة لحقوق الملكية الفكرية وتسويقها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي، مرجع سابق، ص 59.

<sup>2</sup> الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي، مرجع سابق.

المؤشرات الدالة على تحقق هذا المعيار:

1. أن تقوم المؤسسة بوضع خطة محددة ومعروفة لدى الجميع؛ لتنمية البحث العلمي تناسب مع طبيعة المؤسسة ورسالتها، واحتياجات التنمية الاقتصادية والثقافية الخاصة بالمنطقة؛
2. أن تحتوي خطط تنمية البحث العلمي على مؤشرات محددة بوضوح، ونقاط (معايير) مقارنة مرجعية واضحة للأداء المستهدف؛
3. أن تحدد المؤسسة ما يعترف به بصفته بحثاً علمياً بشكل يتوافق مع المعايير العالمية. (ويشمل ذلك عادة كلاً من البحوث الذاتية والأنشطة البحثية المدعومة، على أن تتصف هذه البحوث بالأصالة والابتكار، ويتم تحكيمها باستقلال من قبل نظراء في التخصص، وأن تنشر في وسائل نشر معروفة دولياً في مجال التخصص)؛
4. أن تنشر المؤسسة تقارير سنوية حول أدائها في مجال البحث العلمي، ويتم الاحتفاظ بتقارير حول الأنشطة البحثية للأفراد والأقسام والكليات؛
5. أن تُشجع المؤسسة التعاون مع القطاعات الصناعية والمهنية الحكومية والخاصية وهيئات البحث العلمي الأخرى، وتشمل صور التعاون هذه أموراً، مثل: المشروعات البحثية المشتركة، والاستخدام المشترك للمعدات والأجهزة، والاستراتيجيات التعاونية للتطوير؛
6. أن توجد في المؤسسة لجنة رفيعة المستوى لمتابعة الالتزام بالمعايير الأخلاقية، وللموافقة على المشروعات البحثية التي قد يكون لها تأثير محتمل على قضايا أخلاقية.
7. أن تخصص المؤسسة ميزانية كافية تمكنها من تحقيق خططها البحثية.<sup>1</sup>

المعيار السادس: مصادر التعلم.

يجب التخطيط لمصادر التعلم، ويشمل ذلك المكتبات والترتيبات التي تكفل التوفير الكمي والنوعي المناسب للمراجع الإلكترونية وغيرها من المواد المرجعية التي تفي باحتياجات البرامج التي تقدمها المؤسسة . ويجب أن تكون المكتبة ومرافق تقنية المعلومات وتجهيزاتها متاحة في الأوقات المطلوبة لدعم التعلم المستقل مع تقديم المساعدة اللازمة لإيجاد المواد (المراجع والمصادر) المطلوبة؛ ويجب توافر المرافق ( الأماكن) اللازمة للدراسة الفردية والجماعية في بيئة حافزة للبحث والدراسة العلمية الجادة. ويجب أن يتم تقويم هذه الخدمات وتحسينها بالاستجابة للتغذية الراجعة من الطلبة وهيئة التدريس.<sup>2</sup>

المؤشرات الدالة على تحقق هذا المعيار:

1. أن تُعطى السياسات الخاصة بتطوير خدمات المكتبة ومراكز مصادر التعلم اهتماماً خاصاً، لدعم البرامج التعليمية التي تقدمها المؤسسة التعليمية، ولدعم متطلبات البحث العلمي للمؤسسة؛

<sup>1</sup> هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي، مرجع سابق، ص 60.

<sup>2</sup> الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي، مرجع سابق.

2. أن تتوافر لدى المؤسسة إستراتيجية واضحة لمصادر التعلم، ترتبط ارتباطا مباشرا بالأولويات الإستراتيجية الخاصة بتطوير البرامج، وأن يتم تعديل هذه الإستراتيجية كلما دعت الحاجة، خاصة عند تقديم برامج جديدة؛
3. أن تقوم المؤسسة بمراقبة مدى كفاءة المكتبة والمصادر المتوفرة بمركز مصادر التعلم باستمرار، وتقوم بتقويمها رسميا مرة كل عامين على الأقل؛
4. أن تشمل إجراءات التقويم على استطلاعات آراء المستفيدين حول مدى فعالية تلبية هذه المصادر لاحتياجاتهم (على أن يؤخذ في الحسبان استطلاع آراء هيئة التدريس والطلبة؛ للتعرف على مدى رضاهم)؛
5. أن تتم استشارة أعضاء هيئة التدريس المسؤولين عن المقررات والبرامج حول المتطلبات اللازمة لمساندة عمليتي التعليم والتعلم، وذلك في وقت مبكر يسمح بتوفير الإمدادات اللازمة في الوقت المناسب؛
6. أن يقوم العاملون في المكتبة بمراجعة أقسام الكتب، والمراجع المحجوزة، والمواد المرجعية الأخرى مراجعة دورية، مع الرجوع إلى هيئة التدريس لاستشارتهم بشأنها، وذلك لضمان توافر المواد المرجعية الضرورية بالشكل المناسب للمقررات المطروحة في أي وقت تطرح فيه تلك المقررات.

#### المعيار السابع: الحاكمية والإدارة.

يجب أن يقوم المجلس الإداري الأعلى للمؤسسة بقيادة المؤسسة قيادة فعالة تحقق المصلحة العامة للمؤسسة كافة وللمستفيدين منها، من خلال تطوير السياسات المناسبة، والعمليات اللازمة لتحقيق مبدأ المساءلة. ويجب على كبار المسؤولين بالإدارة العليا أن يقوموا بإدارة نشاطات المؤسسة وتوجيهها بشكل فعال وفق هيكل إداري محدد وواضح. ويجب أن تكون ممارساتهم متوافقة مع أعلى المعايير من حيث الالتزام والممارسة الأخلاقية. وفي الأقسام التي تضم شطرا للطلاب وشطرا للطلبات يجب أن تكون الموارد في كل شطر محققة لمتطلباته، ويجب أن يكون هناك اتصال فعال بينهما، ومشاركة كاملة في عمليات التخطيط وصنع القرار من كل منهما. ويجب أن يتم التخطيط والإدارة في إطار من السياسات والأنظمة التي تضمن تحقيق المساءلة المالية والإدارية، وتضمن التوازن بين التخطيط على مستوى الإدارة والمبادرات على مستوى الوحدات أو الأقسام العلمية.<sup>1</sup>

#### المؤشرات الدالة على تحقق هذا المعيار:

1. أن يضع المجلس الإداري الأعلى للمؤسسة التطوير الفعال للمؤسسة هدفا أساسيا له، بما يحقق مصالح طلبتها وفئات المجتمع الأخرى التي تخدمها المؤسسة؛
2. أن يكون أعضاء المجلس الإداري الأعلى للمؤسسة على دراية كافية بمهام المؤسسة وأنشطتها، وباحتياجات الفئات الاجتماعية التي تخدمها المؤسسة؛

<sup>1</sup> الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي، مرجع سابق.

3. أن يتم تزويد أعضاء المجلس الإداري الأعلى للمؤسسة الجدد بكل المعلومات التي يحتاجونها؛
  4. أن يقوم المجلس الإداري الأعلى للمؤسسة بمراجعة رسالة المؤسسة، وغاياتها، وأهدافها مراجعة دورية من خلال عمليات تعطي جميع شرائح المجتمع فرصة الإسهام بوجهات نظرهم؛
  5. أن يقوم المجلس الإداري الأعلى للمؤسسة بمراقبة إجمالي العمليات التي تتم داخل المؤسسة ويتحمل المسؤولية عنها. ومع أن المجلس الإداري الأعلى له السلطة في اتخاذ القرارات النهائية إلا أنه- في حالات الشؤون الأكاديمية- ينبغي أن يرجع المجلس إلى المجالس أو الجهات الأكاديمية المعنية في المؤسسة للاستئناس برأيها قبل اتخاذ أية قرارات أو إجراء تغييرات جذرية بشأنها.
  6. أن يقوم المجلس الإداري الأعلى للمؤسسة بتكوين لجان فرعية للنظر - بدقة - في القضايا الرئيسية التي تقع ضمن اختصاصات المجلس، مثل: الموافقة على مشروع الميزانية، وإقرار اللوائح الداخلية للمؤسسة، وما يتعلق بالسياسات العامة التي تقع تحت اختصاصات المجلس (وينبغي أن تتضمن هذه اللجان بعض أعضاء المجلس الإداري الأعلى للمؤسسة، وكبار الموظفين، وأعضاء هيئة التدريس، وأعضاء من خارج المؤسسة حسب ما تقتضيه الحال).
  7. أن يعمل أعضاء المجلس الإداري الأعلى للمؤسسة إذا كانوا - في الوقت نفسه أعضاء هيئة تدريس أو موظفين في المؤسسة بما يحقق مصلحة المؤسسة كافة، وليس بصفتهم ممثلين لمصالح الجهات التي ينتمون إليها في المؤسسة أن يُراجع المجلس الإداري الأعلى للمؤسسة) مجلس الجامعة، أو مجلس الأمناء مدى جودة أدائه مراجعة دورية، وأن يعمل - باستمرار - على تطوير وتطبيق خطط لتحسين طريقة عمله.
- المعيار الثامن: المصادر المالية.**

يجب أن تكون الموارد المالية كافية للبرامج والخدمات التي تقدمها المؤسسة، وأن تدار هذه الموارد بفاعلية تتناسب مع متطلبات البرامج وأولويات المؤسسة. ويجب أن تسمح عمليات إعداد الميزانية بالتخطيط على المدى البعيد لمدة لا تقل عن ثلاث سنوات. ولا بد من استخدام أنظمة فعّالة لوضع الميزانية والتفويضات المالية والمساءلة، بما يحقق المرونة للمديرين في المستويات المختلفة في المؤسسة، مع وجود الإشراف المؤسسي العام والإدارة الفعّالة للمخاطر.<sup>1</sup>

#### المؤشرات الدالة على تحقق هذا المعيار:

1. أن تتوافق الميزانية وتوزيع الموارد مع رسالة المؤسسة وغاياتها والتخطيط الاستراتيجي لتحقيق هذه الغايات؛
2. أن تضع المؤسسة ميزانيتها السنوية من خلال إطار يضع في الحسبان توقعات المؤسسة حول دخلها وإنفاقها على المدى البعيد، ويتم تعديل هذه التوقعات باستمرار في ضوء خبراتها المتزايدة؛

<sup>1</sup> الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي، مرجع سابق.

3. في حال تمويل مشاريع جديدة من مصادر مالية متعددة من الموارد المتوفرة لدى المؤسسة تقوم المؤسسة بتوضيح الإستراتيجية المتبعة لمشاركة التكلفة، وتقوم بتقدير التكاليف والعوائد على المدى المتوسط والبعيد؛
  4. أن تعمل المؤسسة على التخطيط والمتابعة لنسب الإنفاق على المرتبات وفئات الإنفاق الأساسية الأخرى مقارنة بحجم الإنفاق الكلي، مع مراعاة الاختلافات بين الكليات أو الأقسام ذات التكاليف المختلفة؛
  5. أن تتولى إدارة مختصة، أو مكتب إداري، أو مالي، مسؤولية الإدارة والإشراف على عمليات وضع الميزانية والحسابات المالية، وتكون تحت إشراف مباشر من أحد القيادات الإدارية في المؤسسة التعليمية؛
  6. أن تكون هناك مراقبة دقيقة للإنفاق والالتزام بالميزانية، وتعد تقارير لكل جهة من الجهات المعنية بحسابات التكاليف في المؤسسة وللمؤسسة التعليمية عامة مرة واحدة- على الأقل - في كل سنة؛
  7. أن تتفق نظم المحاسبة المستخدمة في المؤسسة مع معايير المحاسبة المالية المتعارف عليها مهنيًا، وأن تحرص - قدر الإمكان - على إرجاع التكلفة الإجمالية إلى نشاطات بعينها؛
  8. أن تدار العمليات المالية بحيث تتصف قواعد "ترحيل الميزانية" بالمرونة الكافية، إذا كان النظام المطبق في المؤسسة يسمح بذلك؛ وذلك لتفادي الصرف المتسرع الذي يحدث آخر السنة المالية، ولتجنب إعاقة التخطيط بعيد المدى. وتعفى من تطبيق هذه الممارسة المؤسسات التي لا يسمح نظامها بترحيل الميزانية.<sup>1</sup>
- المعيار التاسع: المصادر المادية.**

يجب أن تصمم المرافق، أو تعدل، بما يتناسب مع المتطلبات المحددة للتعليم والتعلم في البرامج التي تقدمها المؤسسة التعليمية، ويجب أن تتوفر بيئة آمنة وصحية لتعليم عالي الجودة. ويجب أن تتابع المؤسسة كيفية استخدام المرافق لديها، وينبغي أن تستخدم استطلاعات رأي المستخدمين لهذه المرافق؛ للمساعدة في تخطيط عمليات التحسين. ويجب أن تقوم المؤسسة بتوفير العدد الكافي من قاعات الدراسة والمعامل، فضلاً عن توفير الحاسبات الآلية وتجهيزات البحث العلمي للطلبة وهيئة التدريس، ويجب أن تقوم بتوفير أماكن كافية للخدمات الأخرى، مثل: المطاعم، والأنشطة غير الصفية، إضافة إلى توفير إسكان الطلبة عندما يستدعي الأمر ذلك.<sup>2</sup>

#### المؤشرات الدالة على تحقق هذا المعيار:

- 1- أن توجد لدى المؤسسة خطة رئيسة طويلة المدى، تتضمن توفير الموارد المالية والصيانة اللازمة للمرافق والتجهيزات، معتمدة من المجلس الإداري الأعلى للمؤسسة؛
- 2- أن تتضمن عمليات التخطيط للتجهيزات وضع الخطط والجدول الزمني لشراء التجهيزات الأساسية، والصيانة والاستبدال حسب الجدول المحدد؛

<sup>1</sup> هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي، مرجع سابق، ص 59.

<sup>2</sup> الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي، مرجع سابق.

- 3- أن يوجد لدى المؤسسة سياسة واضحة لضمان توافق التجهيزات والأنظمة إلى أقصى حد ممكن، في كافة أرجاء المؤسسة التعليمية؛
- 4- أن تتحقق في المرافق والتجهيزات جميع متطلبات الصحة والسلامة، مع توفير التدريب المناسب للمستخدمين؛
- 5- أن تتضمن عمليات تقييم الجودة التغذية الراجعة، من المستخدمين الأساسيين، حول كفاية المرافق وجودتها، إضافة إلى آليات محددة للتعامل مع هذه الآراء والاستجابة لها؛
- 6- أن تتم المقارنة المرجعية لمعايير توفير المرافق الخاصة بالتدريس والمعامل والبحث بما يتم توفيره من مرافق مشابهة لدى المؤسسات الأخرى المماثلة (يشمل ذلك أشياء مثل: سعة قاعات التدريس، ومرافق المعامل وتجهيزاتها، وسهولة الوصول إلى مرافق الحاسب الآلي والبرمجيات اللازمة، وأماكن الدراسة الفردية، وتجهيزات البحث العلمي)؛
- 7- أن تتوفر مرافق كافية تتيح للطلبة الحصول على الاستشارات الخاصة من أعضاء هيئة التدريس أن تتوفر أماكن مناسبة لأداء الصلوات؛
- 8- أن تكون مرافق تقديم الطعام كافية لاحتياجات الطلبة وملائمة لها، ولاحتياجات هيئة التدريس، والعاملين بالمؤسسة التعليمية؛
- 9- أن تتوفر الوسائل والخدمات المناسبة لذوي الإعاقات الجسدية وغيرها من الاحتياجات الخاصة للطلبة وأعضاء هيئة التدريس والموظفين.<sup>1</sup>

#### المعيار العاشر: النزاهة المؤسسية

يجب على المؤسسة أن تبدي درجة عالية من النزاهة والالتزام بالممارسات الأخلاقية المهنية والمصادقية عند تقديمها التقارير المختلفة سواء تلك الموجهة للمجالس الداخلية أو الرأي العام فيما يتعلق بالوضع التدريسي والبعثات والخدمات والطلبة وأعضاء هيئة التدريس والموظفين وعلاقتها مع الهيئات المختلفة وخاصة هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي.<sup>2</sup>

#### المؤشرات الدالة على تحقق هذا المعيار:

- 1- أن تبدي المؤسسة الالتزام بدرجة عالية بالمعايير المهنية والأخلاقية في إدارتها، وإجراءاتها، وعملياتها، وفي تعاملها مع الطلبة، والمجتمع المحلي، والمنظمات والهيئات الخارجية؛
- 2- أن تقيم المؤسسة بشكل منظم ومستمر سياساتها، وإجراءاتها، ومنشوراتها، بما يضمن استمرارية النزاهة فيها؛

<sup>1</sup> الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي، مرجع سابق.

<sup>2</sup> هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي، مرجع سابق، ص 66.

- 3- أن تقدم المؤسسة للمجالس، والمجتمع المحلي، وطلابها القادمين المعلومات الدقيقة، والمتسقة والصادقة، سواء في أدلتها، أو منشوراتها، أو التصريحات الصادرة عن العاملين فيها؛
- 4- أن تظهر المؤسسة من خلال سياستها وممارستها التزامها بحرية السعي واكتساب المعرفة، بما يتسق مع رسالة المؤسسة وأهدافها.<sup>1</sup>

### المعيار الحادي عشر: التفاعل مع المجتمع.

يجب النظر إلى المشاركة في خدمة المجتمع بصفتها مسؤولية مهمة من مسؤوليات المؤسسة التعليمية، وأن تتوافر المرافق والخدمات لدعم عمليات تطوير المجتمع، ويجب تشجيع أعضاء هيئة التدريس وغيرهم من الموظفين في المؤسسة على المشاركة في خدمة المجتمع، وأن تكون المعلومات عن المؤسسة وأنشطتها معروفة. ويجب أن تُتابع المؤسسة نظرة المجتمع لها وأن تتبنى الاستراتيجيات المناسبة من أجل العمل على تحسين صورتها وسمعتها.

وينبغي أن تتضمن إسهامات المؤسسة في خدمة المجتمع أنشطة وخدمات لمساعدة الأفراد أو المنظمات أو المجتمعات المحلية خارج المؤسسة.<sup>2</sup>

### المؤشرات الدالة على تحقق هذا المعيار:

1. أن تقع الخدمات التي تلزم المؤسسة بتقديمها ضمن رسالة المؤسسة، وترتبط بالمجتمع أو المجتمعات التي تعمل فيها المؤسسة التعليمية؛
2. أن يقر المجلس الإداري الأعلى في المؤسسة السياسات الخاصة بالدور الخدمي للمؤسسة التعليمية في خدمة المجتمع، وتعمل القرارات التي يتخذها كبار المسؤولين بالإدارة العليا في المؤسسة على تعزيز هذه السياسات؛
3. أن تقوم المؤسسة بإعداد تقارير سنوية حول الخدمات التي تقدمها للمجتمع؛
4. أن تشمل معايير ترقية أعضاء هيئة التدريس وتقييم أدائهم الخدمات التي يقدمونها للمجتمع؛
5. أن يوجد لدى المؤسسة موقع على الشبكة العالمية (الإنترنت) يُحدث باستمرار، ويحتوي على معلومات تفصيلية عن هيكلية المؤسسة وأنشطتها، ومن ذلك المقتطفات الإخبارية حول الاهتمامات المحتملة للطلبة المتوقع انضمامهم للمؤسسة وغيرهم من أفراد المجتمع بشكل عام؛
6. أن تُشجع المؤسسة أعضاء هيئة التدريس وغيرهم من الموظفين على المشاركة في الندوات التي تناقش فيها القضايا المهمة في المجتمع وتُستعرض فيها خطط تنميته؛

<sup>1</sup> هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي، مرجع سابق، ص 66.

<sup>2</sup> الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي، مرجع سابق.



7. أن تُقيم المؤسسة علاقات مع القطاع الصناعي المحلي، وأرباب العمل؛ لتساعدها هذه العلاقات في تقديم البرامج (يمكن أن يشمل ذلك أشياء مثل: إلحاق الطلبة ببرامج توفر خبرات العمل، وفرص التوظيف الجزئي، وتحديد القضايا التي تحتاج إلى تحليل في أنشطة مشاريع الطلبة)؛
8. أن تقوم المؤسسة بدعوة أرباب العمل وأصحاب المهن ذات العلاقة للانضمام إلى اللجان الاستشارية المناسبة التي تنظر في برامج المؤسسة وأنشطتها الأخرى؛
9. أن تحافظ المؤسسة على التواصل مع الخريجين بانتظام، وعلى اطلاعهم على تطورات المؤسسة، ودعوتهم للمشاركة في أنشطتها؛
10. أن تستفيد المؤسسة من الفرص المتاحة لطلب الدعم المالي من الأفراد أو من منظمات المجتمع لأغراض البحث العلمي وغير ذلك من عمليات التطوير.<sup>1</sup>

### المعيار الثاني عشر: إدارة ضمان الجودة.

يجب أن تتضمن عمليات ضمان الجودة كل أقسام المؤسسة التعليمية، ويجب أيضا أن تُمزج مزجا فعالا في عمليات التخطيط والإدارة المعتادة. ويجب أن تتضمن معايير تقييم الجودة المدخلات والعمليات والنواتج (المخرجات) مع التركيز بصورة أكبر على النواتج. ويجب أن تُوضع الإجراءات اللازمة لضمان التزام هيئة التدريس، والموظفين، والطلبة بتحسين الجودة، وتقوم الأداء بصورة منتظمة. ويجب أن يستند التقييم إلى الأدلة والبراهين، وأن يتضمن النظر في مؤشرات أداء محددة، ومعايير مرجعية خارجية للمقارنة تحمل طابع المنافسة، وتنبغي مراجعة المتطلبات المحددة في نظام ضمان الجودة في المؤسسة مراجعة دورية، لضمان عدم وجود متطلبات غير ضرورية، ولضمان أن البيانات المقدمة تستخدم - في الواقع - بطريقة فعالة.<sup>2</sup>

### المؤشرات الدالة على تحقق هذا المعيار:

1. أن يقدم مدير أو عميد المؤسسة دعما قويا لأنشطة ضمان الجودة وتحسينها؛
2. تُقدم الموارد اللازمة لإدارة عمليات ضمان الجودة وقيادتها؛
3. أن يشارك جميع أعضاء هيئة التدريس، وجميع الموظفين، في عمليات التقييم الذاتي، وأن يتعاونوا في عمليات إعداد التقارير، وتحسين الأداء، في مجال أنشطتهم؛
4. أن يتم تشجيع الابتكار والإبداع في إطار من السياسات والإرشادات الواضحة وعمليات المساءلة (المحاسبية)، على كل المستويات في المؤسسة التعليمية؛

<sup>1</sup> هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي، مرجع سابق ص 67.

<sup>2</sup> الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي، مرجع سابق.

5. أن يتم الاعتراف بالأخطاء ونقاط الضعف من قبل المسؤولين، وأن تستخدم المعلومات الناتجة عن ذلك، بصفتها أساس العمليات التخطيطية لتحسين الأداء؛
6. أن يتم الاعتراف بتحسين الأداء، والإنجازات المتميزة؛
7. أن تُمزج عمليات التقييم والتخطيط للتحسين في عمليات التخطيط المعتادة، وتصبح جزءاً منها أن تشارك جميع الوحدات الأكاديمية والإدارية داخل المؤسسة (ويشمل ذلك المجلس الإداري الأعلى للمؤسسة في عمليات ضمان الجودة وتحسينها؛
8. أن يتم القيام بعمليات التقييم بانتظام، وأن يتم إعداد تقارير خاصة بعمليات التقييم، تقدم صورة شاملة عن أداء المؤسسة بصفة عامة، والوحدات التنظيمية والوظائف الأساسية فيها؛
9. أن يتناول التقييم المدخلات، والعمليات، والنواتج، مع الاهتمام بنواتج تعلم الطلبة بشكل خاص؛
10. أن تتناول عمليات التقييم، الأداء المتعلق بكل من الأنشطة والأعمال الروتينية المستمرة، والأهداف الإستراتيجية؛
11. أن تضمن عمليات التقييم استيفاء المعايير المطلوبة، وتضمن أن هناك تحسناً مستمراً في الأداء؛
12. أن تجرى أبحاث على مستوى المؤسسة التعليمية، تتعلق بتحقيق غايات وأهداف المؤسسة، وأن تتم مراقبة الجودة وتحسينها، وأن تتاح النتائج لكبار القيادات الإدارية ولجميع الفئات بالمؤسسة التعليمية؛
13. أن تجرى عمليات تقييم دقيقة ومتوازنة، في كل من شطري الطلاب والطالبات، فيما يتعلق بجميع المعايير، وذلك في حالة المؤسسات التي تحوي أقساماً من الجنسين، وأن تُوضَّح تقارير الجودة الخاصة بهذه المعايير الفروق المهمة التي توجد، وتقدّم التوصيات الملائمة لما ينبغي أن يُتخذ من إجراءات استجابة لما يتم التوصل إليه.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي، مرجع سابق.

### المبحث الثاني: التجارب الدولية في معايير ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي

إن تجارب ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي كثيرة في الجامعات العالمية سواء العربية أو الغربية، وكل جامعة بحسبها وتجربتها خاصة تتميز بها، حيث سيتم عرض بعض منها حيث نبدأ بالعربية منها.

#### المطلب الأول: تجارب عربية في معايير ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي

بدأت الجامعات العربية والإسلامية بتطبيق معايير الجودة الشاملة فيها، وقد تنوعت المعايير لدى هذه الجامعات وكان هناك نماذج عدة لجامعات عربية، وصنفت لنا هذه المعايير وإيجابيات وسلبيات والمشاكل التي واجهتها أثناء التطبيق وبعده.<sup>1</sup>

ولقد لقي التعليم العالي في العالم العربي الكثير من الاهتمام من أجل تحسينه وتطويره ومع ذلك لا تزال الحاجة إلى التطوير المستمر للوصول إلى تحقيق الجودة المطلوبة للمساهمة في تجسيد الأهداف التنموية في البلدان العربية قائمة، فالتعليم في الوطن العربي يواجه واقعا يتميز بـ:

- ضغط شديد على الطلب الاجتماعي على مستوى التعليم العالي بفعل ارتفاع عدد السكان؛
  - سيطرة مركزية التسيير، مما يتطلب نوعا من المرونة وفتح المجال لمشاركة الجامعية في اتخاذ القرار؛
  - ضعف الصلة ما بين الجامعات فيما بينها وبين مؤسسات التعليم العالي؛
  - عدم تطابق أوضاع هيئات التدريس مع بعض المعايير الدولية كما حدد في التوصية الدولية التي أقرها المؤتمر العام لليونسكو سنة 1997؛
  - عدم التوازن في خريجي الجامعات من مختلف التخصصات، حيث تعرف بعض التخصصات إقبالا ضعيفا عليها من طرف الطلبة في حين تشهد أخرى ازدهاما في الطلب؛
  - اعتماد نظام التعليم العالي على أسلوب التلقين والاستظهار بدلا من التحليل، الاستنتاج والابتكار ولجوء الباحثين إلى إجراء البحث العلمي لغرض الترقية والكسب المادي.<sup>2</sup>
- يمكن تحديد الغرض من ضمان الجودة من منظور الجامعات العربية فيما يلي:

- ضمان الوضوح والشفافية للبرامج الأكاديمية؛
- توفير معلومات واضحة ودقيقة للطلبة، وتحديد أهداف واضحة ودقيقة للبرامج الدراسية التي تقدمها الجامعة؛

<sup>1</sup> عاصم شحادة علي، تنمية الموارد البشرية في ضوء تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات، مجلة الباحث، دورية أكاديمية محكمة، سنوية تصدر عن كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة قاصدي مرياح ورقلة عدد 2009/07-2010، ص 199.

<sup>2</sup> شنات صباح، إصلاح وتطوير التعليم العالي من خلال تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة، المجلة الجزائرية للعلوم القانونية الاقتصادية والسياسية، الجزائر، العدد 02، سنة 2012، ص 296.

- ضمان أن الأنشطة التربوية للبرامج المعتمدة تلي متطلبات الاعتماد الأكاديمي وتتفق مع المعايير العالمية في التعليم العالي ومتطلبات سوق العمل، وكذلك حاجات الجامعة والطلبة، الدولية والمجتمع؛
- تعزيز سمعة البرامج المقيم والمعتمدة لدى المجتمع الذي يثق بعملية التقويم الخارجي والاعتماد الأكاديمي؛
- توفير آلية بمساءلة جميع المعنيين بالإعداد والتنفيذ والإشراف على البرامج الأكاديمية؛
- تعزيز ودعم ثقة الدولة والمجتمع بالبرامج التي تقدمها الجامعة؛
- الارتقاء بنوعية الخدمات المهنية التي تقدمها الجامعة للمجتمع، حيث أن التقويم الخارجي والاعتماد يتطلبان تعديل في الممارسات بما يلي حاجة ومتطلبات التخصصات والمهن.<sup>1</sup>

### أولاً: تجربة الجامعة الأردنية

بدأت مسيرة التعليم العالي في الأردن منذ مطلع النصف الثاني من القرن العشرين وتم تأسيس أول جامعة أهلية سنة 1990، وبلغ عدد الجامعات والكليات الأهلية في مطلع سنة 2000 اثني عشرة جامعة وكلية جامعية.<sup>2</sup>

أعلنت هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي في الأردن في سنة 2008 عن إطلاق معايير الجودة في الجامعات. وبموجب هذه المعايير فإن الجامعات التي تنفذ تلك المعايير ستحصل على حوافز تتعلق بزيادة الطاقة الاستيعابية، ومنحها شهادة تقديرية والتنافس للحصول على شهادة الجودة، وتعتمد نسبة زيادة الطاقة حسب النتيجة التي تحصل عليها كل جامعة.

وتنص المعايير بأن الجامعة التي تحصل على تقدير (905) فما فوق ترفع الطاقة لها بنسبة (15%)، وتمنح شهادة تحقيق عال من الجودة وإذا حصلت على نتيجة (84%) فما فوق ترفع بنسبة (10%) وشهادة تحقيق معايير الجودة، أما إذا كانت النتيجة (80%) فما فوق تحصل الجامعة على شهادة تقدير من هيئة الاعتماد مع الإفادة بأنها تنافس للحصول على شهادة الجودة.<sup>3</sup>

### وتمر عملية تطبيق تلك المعايير بمرحلتين:

الأولى (عملية التقييم): ففي هذه المرحلة يتم توفير المعلومات والشواهد والمؤشرات حول كل معيار من المعايير المتضمنة في قائمة معايير الاعتماد وضمان الجودة الخاصة ببرامج مؤسسات التعليم العالي، وينظر إلى هذه

<sup>1</sup> أحمد الخطيب، رداح الخطيب، مرجع سابق، ص 75.

<sup>2</sup> عماد أبو الرب وآخرون، المرجع السابق، ص 476.

<sup>3</sup> أحمد الخطيب، رداح الخطيب، مرجع نفسه، ص 87-88.

المرحلة على أنها عبارة عن اختبار تربوي تجريه المؤسسة نفسها لمعرفة مدى تحقق وتوافر معايير الاعتماد وضمان الجودة بها وبالتالي اتخاذ القرارات الذاتية المتصلة بإعادة تصميم وتعديل برامجها وبيئة التعليم وأساليب التعليم بها بحيث ينسجم مع معايير ضمان الجودة والاعتماد.

والثانية (مراجعة المختصين): ويتم خلالها مراجعة وتحليل الشواهد والمعلومات والبيانات التي تقدمت بها المؤسسة المعنية لاعتماد وضمان جودة برامجها، إذ إنها مرحلة فحص حاسمة للبرنامج الأكاديمي أو المؤسسة موضع الاهتمام يتم من قبل فريق خارجي من المختصين للتأكد من أن معايير الاعتماد وضمان الجودة، قد تم تحقيقها وتقديم المقترحات الملائمة حول تحسين الممارسات النوعية والمحافظة عليها.

وفي ضوء تلك المرحلتين، يقوم مجلس الهيئة بدراسة التقرير المقدم من قبل لجنة المحكمين الخارجيين، ودراسة البيانات والشواهد المتوفرة لدى الهيئة عن المؤسسة ودراسة التقرير الذاتي ومن ثم اتخاذ القرار النهائي وإصدار الشهادة.<sup>1</sup>

#### ثانياً: تجربة الجامعة المصرية

بعد إقرار المؤتمر القومي لتطوير التعليم العالي في فبراير عام 2000 لخطة الإستراتيجية لتطوير التعليم العالي والتي ترجمت إلى 25 مشروعاً يتم تنفيذها على ثلاثة مراحل تتفق كل مرحلة مع الخطة الخماسية للدولة اعتباراً من 2002 حتى 2017، صدرت قرارات وزاري بتشكيل لجنة التسيير ووحدة إدارة مشروعات التطوير لمؤسسات التعليم العالي في مصر، وتم الاتفاق على التركيز في ستة مشروعات كأولوية خلال المرحلة الأولى، وتم إصدار قرارات وزارية بتشكيل لجائها ومديريها التنفيذيين. والمشروعات الستة هي:

مشروعات تطوير كليات التربية.

مشروعات تطوير الكليات التكنولوجية المصرية.

مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات.

مشروع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

مشروع توكيد الجودة والاعتماد.

مشروع صندوق تطوير التعليم العالي.

<sup>1</sup> أحمد الخطيب، رداح الخطيب، مرجع سابق، ص 88.

تم تدبير مصادر التمويل لهذه المشروعات الستة أساساً بقرض من البنك الدولي يقابله تمويل من الجانب المصري، وكذا من هيئة المعونة الأمريكية والبريطانية والصندوق العربي الخليجي، الاتحاد الأوروبي ومؤسسة فورد الأمريكية، وتم إنشاء هيئة قومية لضمان الجودة والاعتماد.

ومنذ اللجنة القومية لضمان الجودة والاعتماد في أكتوبر عام 2001، ثم عمل دراسات متعددة من أفراد اللجنة حول إنشاء الهيئة ثم قامت اللجنة عام 2002 بترجمة هذه الدراسات والأهداف إلى خطة تنفيذية وأنشطة تضم الآتي:

- 1- الدراسات الذاتية وتقييمها؛
- 2- التحضير لإنشاء الهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد؛
- 3- حملة توعية قومية لتهيئة المجتمع والمؤسسات التعليمية لمفاهيم الجودة والاعتماد؛
- 4- مساعدة القطاعات على إعداد وتعميم المعايير القومية والمعايير التطويرية المقارنة على أن تكون متوافقة مع المعايير الدولية؛
- 5- مساعدة الكليات والقطاعات على بناء القدرة المؤسسية لها، وكذا للتقدم لمشروعات لصندوق تمويل برامج التعليم العالي؛
- 6- توثيق العلاقات مع مؤسسات ضمان الجودة والاعتماد الدولية.<sup>1</sup>

#### الدراسة الذاتية:

تم اختيار ثلاث جامعات ممن اتخذوا مبادرات جادة في مجال تقويم الأداء الجامعي وهي (جامعة القاهرة-جامعة أسيوط-جامعة المنوفية)، وتم اختيار ست كليات بهذه الجامعات لتطبيق الدراسة الذاتية (جامعة القاهرة: كلية الزراعة والتمريض والاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة أسيوط: كليتي لهندسة والعلوم، جامعة المنوفية: كلية التجارة).

- تم الانتهاء من عمل الدراسة الذاتية لها وتم اعتماد الدراسات الذاتية في مجالس الكليات القائمة بالدراسة، وكذا الجامعات المشاركة.

- ثم التصديق عليها بواسطة اللجنة القومية لضمان الجودة والاعتماد.

- تم إرسال خطابات إلى الجامعات المصرية لترشيح أعضاء هيئة التدريس لتدريبهم على تقييم الدراسات الذاتية.

<sup>1</sup> سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزبادات، مرجع سابق، ص 329-330.

- تم تنظيم ورشة عمل بمشاركة اثنين من خبراء الجودة البريطانيين تضم 65 متدربا من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية للتعرف على نظام الجودة المزمع إنشاؤه في مصر، والمشاركة في تعديل مستندات الدراسة الذاتية الذي سيتم تطبيقها بالجامعات المصرية.

- تم تنظيم ورشة عمل أخرى بمشاركة خبراء الجودة لتدريب الأعضاء الذين تم تدريبهم خلال الدورة الأولى ليصبحوا مدربين للقيام بتدريب المستهدفين من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية للعمل كمقيمين للدراسات الذاتية.

- تم تقييم تجربة الدراسات الذاتية الست بواسطة هؤلاء المتدربين وأعضاء اللجنة القومية لضمان الجودة والاعتماد بعد إدخال التعديلات المقترحة عليها لكل تصبح نموذجا يتم تطبيقه في باقي الجامعات المصرية لإجراء دراساتها الذاتية.

قامت كليات أخرى من جامعات مختلفة بالبدء في هذه الدراسات الذاتية فمثلا تقوم حاليا 14 كلية من كليات الطب في لدخول في عملية الدراسات الذاتية بتمويل من منطقة الصحة العالمية وتقوم 9 كليات من كليات الصيدلية والزراعة والعلوم والهندسة والاقتصاد والسياسة والتمريض والعلاج الطبيعي بنفس النشاط وتؤدي هذه الدراسات إلى خلق المناخ المناسب لثقافة الجودة وتهيئة المجتمع الأكاديمي لتطبيق فكر الجودة بهدف الاعتماد.<sup>1</sup> وتم إنشاء وحدات لتقويم الأداء الجامعي وضمان جودة التعليم العالي في الجامعات المصرية بموافقة المجلس الأعلى للجامعات لكي تصبح ضمن الهيكل التنظيمي للجامعة وتم تعيين مديرين لها من قبل رؤساء الجامعات ويتم اجتماع دوري بين هذه الوحدات بهدف التنسيق لتنمية فكر وضمان الجودة.

ويتم حاليا الإعداد للربط بين هذه الوحدات بإنشاء شبكة اتصالات اليكترونية Networking وتقوم هذه الوحدات بعمل ورش عمل متعددة لنشر ثقافة وضمان الجودة بهدف الوصول إلى درجة الاعتماد.

واعتمدت الجامعات المصرية في تقويم الأداء على المؤشرات التالية:

- 1- انتقاء الطلبة (سياسة القبول)؛
- 2- نسبة عدد الطلبة إلى أعضاء هيئة التدريس؛
- 3- متوسط كلفة الطالب الواحد؛
- 4- الخدمات التي تقدمها الجامعة للطالب؛
- 5- دافعية الطالب؛

<sup>1</sup> أحمد الخطيب، رداح الخطيب، مرجع سابق، ص 114-115.

6- نسبة الخريجين الملتحقين بالدراسات العليا؛

7- مستوى الخريج؛

8- مستوى أعضاء هيئة التدريس، ومدى مساهمتهم في خدمة المجتمع؛

9- جودة المناهج الدراسية؛

10- اختيار الإداريين وتدريبهم؛

11- الاعتمادات المالية.<sup>1</sup>

### ثالثاً: تجربة الجامعة العراقية

وضعت وزارة التعليم العالي عام 1992 نظاماً دقيقاً للسيطرة النوعية لقياس الأداء الجامعي وتقويمه وتم بناء الملف التقويمي لأداء الجامعات بناء على تحليل واستقراء للواقع التربوي والخبرات العراقية في ميدان القياس والتقويم.

وأخذ الملف التقويمي بنظر الاعتبار تقويم كفاءة النظام (كمدخلات وعمليات ومخرجات) أو ما تسمى أيضاً (بمجلات النظام)، وتقويم بناء النظام من خلال محاوره الرئيسية الآتية: (الهيكل التنظيمي، الخدمات الجامعية، التدريسي، الطالب، المناهج وطرائق التدريس، البحث العلمي، الخدمات المجتمعية).

وهدف الملف التقويمي لأداء الجامعات إلى ما يلي:

- 1- حصر المؤشرات السلبية على مستوى الجامعة أو الهيئة أو الكلية أو المعهد ومحاولة معرفة أسبابها وحلها؛
  - 2- حصر المؤشرات الإيجابية وتشجيعها وتحفيزها وتعميمها على المستويات كافة؛
  - 3- تحديد المستجدات القادرة على تطوير ورفع الكفاءة النوعية على مستوى الجامعة والهيئة والكلية والمعهد؛
  - 4- تأثير التسلسل الرتبى للجامعات وهيئة المعاهد ثم الكليات وكذلك المعاهد.
- إن عتبة القطع المعيارية التي تم تحديدها بلغت 60%؛ فالذي يحققها يكون إنجازاً مقبولاً ودونهاً يكون إنجازاً غير مرض.

إن تحديد مستوى الأداء في كل مؤسسة جامعية يتم على وفق محورين هما:

- 1- يتحدد مستوى أداء الجامعة نسبة إلى المعايير الوطنية؛
  - 2- الموقع أو تسلسل الرتبى لتلك الجامعة مقارنة وتفاضلاً مع مستويات أداء الجامعات الأخرى العراقية سواء على المستوى العام للأداء أو على المستويات المتخصصة الفرعية.
- وحددت العناصر التقويمية على وفق المجالات الآتية (المدخلات، العمليات، المخرجات). وحددت معايير التقويم لكل عنصر من عناصر الملف والأوزان الخاصة بها.

<sup>1</sup> سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزبادات، مرجع سابق، ص 329-332.



ولعل من أبرز المؤشرات التقويمية التي تناولها الملف التقويمي للجامعات العراقية وهي:

- الهيكل التنظيمي والإداري؛
- الخدمات الجامعية؛
- الطلبة؛
- الهيئة التدريسية؛
- المناهج وطرائق التدريس؛
- الخدمات المجتمعية.<sup>1</sup>

#### رابعا: تجربة جامعة المملكة العربية السعودية

في بداية الأمر كانت تطبيقات جودة تنطلق من مبادرة الكليات أو الأقسام داخل المؤسسات التعليمية لتطبيق معايير الجودة في البرامج العلمية التي تقدمها.

ففي الثمانينات قامت بعض الجامعات الحكومية في المملكة بإدخال أنظمة ضمان الجودة لبعض البرامج وذلك بالاتفاق مع هيئات اعتماد دولية لاعتماد برامج في مجالات مهنية رئيسية كالبرامج الهندسية، برامج الحاسب الآلي باعتمادها من ABET كما في جامعتي الملك سعود والملك فهد للبترول والمعادن. وفي منتصف التسعينيات قامت بعض الجامعات بإنشاء مركز للجودة - كما في جامعة الملك عبد العزيز - ثم تم تطوير بعض هذه المراكز لتصبح عمادة للتطوير الأكاديمي - كما في جامعة الملك فهد للبترول والمعادن -. ولضمان تحقيق الجودة في مخرجات البرامج التعليمية، قامت بعض الجامعات بوضع اختبارات للقبول لضمان جودة في المدخلات ابتداء.

إن معظم الجامعات بالمملكة تستخدم استبيانات تقويم للمقررات والأساتذة تملأ من قبل الطلاب في نهاية الفصل الدراسي ولكن نسبة الاستفادة من نتائج هذه الاستبيانات محدودة نظرا لغياب نظام الجودة المتكامل، بشكل عام لم يكن هناك نظام متكامل بل اجتهادات لتطبيق الجودة حيث تختلف من جامعة إلى أخرى.

قامت وزارة التعليم العالي وجامعة أم القرى بالسعودية في تطبيق الجودة والنوعية في مؤسسات التعليم العالي بالمملكة وذلك عبر مراحل تطويرية للجودة تبين عناية الجامعة بتأهيل موظفيها من الإداريين والأكاديميين عبر إتاحة الفرصة أمامهم لحضور الدورات التدريبية وورش العمل المصاحبة، وكانت هذه خطوة رائدة في تحسين

<sup>1</sup> سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزبادات، مرجع سابق، ص333-334

الأداء لدى أعضاء الهيئة التدريسية وتطويره، ووفرت الجامعة لكل عضو تدريس جهاز حاسوب مربوط بشكل دائم بشبكة الإنترنت ووضعت لهم فرصا لتحسين الأداء في التعليم والبحث باستخدام الحاسوب.<sup>1</sup> في مطلع الألفية الثانية تبنت المملكة إستراتيجية لإجراء عملية تطوير شاملة لنظام التعليم العالي من خلال تنفيذ ثلاثة مشاريع أساسية:

1- **المركز الوطني للقياس والتقويم:** وتولى تصميم وتنفيذ الاختبارات لقياس القدرات للطلبة ومهاراتهم واتجاهاتهم، وتصميم وتنفيذ اختبارات لقياس التحصيل العلمي لدى الطلاب وتكون هذه الاختبارات موحدة للتخصصات التي تدخل تحت نوعية واحدة؛

2- **الهيئة الوطنية لتقويم والاعتماد الأكاديمي:** تأسست الهيئة الوطنية كمبادرة مهمة لمساندة التحسينات في جودة التعليم العالي فوق الثانوي، وهي هيئة مستقلة تعين المجلس الأعلى للتعليم، إلا أنها تعمل بالتعاون مع الوزارات والجهات الأخر المسؤولة عن إدارة مؤسسات التعليم العالي فوق الثانوي والإشراف عليها. تحدد اللائحة الأساسية للهيئة مسؤولياتها، وهي مسؤوليات تشمل ضمان الجودة، وأنظمة الاعتماد الخاصة بكافة مؤسسات التعليم العالي باستثناء مؤسسات التعليم العالي العسكري. تشمل المهام التي عهد بها الهيئة وضع المعايير والمقاييس والإجراءات الخاصة بالاعتماد وضمان الجودة، ومراجعة وتقييم الأداء في المؤسسات القائمة أو الجديدة، تتمتع هذه الهيئة بالاستقلال الإداري والمالي تحت إشراف مجلس التعليم العالي وهي السلطة المؤولة عن شؤون الاعتماد الأكاديمي في مؤسسات التعليم العالي عدا العسكرية لإمكانية الارتقاء بجودة التعليم الخاص والحكومي، وضمان الوضوح والشفافية، وتوفير معايير مقننة للأداء الأكاديمي.<sup>2</sup>

بعد عامين كاملين من العمل المتواصل من قبل لجان الجودة، أمكن التوصل إلى العديد من النتائج الباهرة

كان أهمها:

1- تأهل كلية الهندسة وحصولها على الاعتماد الأكاديمي لكافة برامجها من قبل الهيئة الأمريكية للاعتماد الأكاديمي للبرامج الهندسية والتقنية ABET وقد تضمنت معايير الاعتماد الأكاديمي عددا من العناصر شملت (أعضاء هيئة التدريس - الخطة الدراسية-الطلاب-الإدارة-التسهيلات)؛

<sup>1</sup> عاصم شحادة علي، مرجع سابق، ص 199.

<sup>2</sup> سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزبادات، مرجع سابق، ص 335.

2- اختصار العديد من الخطوات الإجرائية لعدد كبير من العمليات المرتبطة بالنواحي الأكاديمية والإدارية والفنية، مثل: إجراءات الترقية العملية، التعيين (أعضاء هيئة تدريس، محاضرين، معيدين)، الإبتعاث، متابعة المبتعثين وحل مشاكلهم... الخ؛

3- تطوير الخطط الدراسية لمعظم الكليات واعتماد مناهج جديدة تتفق واحتياجات المجتمع وخطط التنمية ومطابقة لمعايير الجودة؛

4- افتتاح عدد من الكليات والأقسام العملة الجديدة من منطلق رؤية جديدة للجامعة لآفاق المستقبلية؛

5- تطوير العديد من الخدمات المقدمة لمنسوبي الجامعة؛

6- الانفتاح على المجتمع وإيجاد صيغة للتكامل مع مختلف مؤسسات القطاع الحكومي والخاص، وتكوين هيئات استشارية للكليات يتكون أعضاؤها من رجال من القطاعين الجامعي والخاص ومن الكتاب المتميزين من أصحاب المهن المرموقين في مجالاتهم، والتي لها صلة وثيقة بتخصصات الكليات، بهدف ان تتعاون الهيئة الاستشارية مع الكلية في التعرف بالمهارات المطلوبة في الطالب، والمساهمة في صقل هذه المهارات ومن ثم العمل على تدريب الخريج وتوظيفه؛

7- استحداث منصب وكيل كلية/عمادة لشؤون الجودة والتطوير لتفعيل تطبيق إدارة الجودة في قطاعات الجامعة ومتابعة التطور عن كثب؛

8- انطلاق عمليات التطوير في كليات الجامعة من خلال لجان وفرق عمل الجودة ليشمل كافة المجالات المرتبطة بالعملية التعليمية.<sup>1</sup>

أما أهم المؤشرات التي حددها المجلس السعودي لجودة الأداء الجامعي بما لي:

- الطلاب (وتشمل اختيار الطلاب، وكثافة الفصل، وكلفة الطالب، والدافعية والاستعداد، والخدمات التي توفر للطلبة، ونسبة الرسوب والتسرب، ومستوى الخريج، نسبة المسجلين إلى المتخرجين)؛

- أعضاء الهيئة التدريسية (حجم التدريسيين وكفايتهم العددية، مستوى التدريب على مستجدات المناهج مستوى الأعداد والتطوير، المساهمة في خدمة المجتمع، مدى الاحترام للطلبة وتقديرهم لإمكانهم).

- الإدارة (الالتزام بمعايير الجودة، طرق اختيار الإداريين وتدريبهم، ممارسات العملية الإدارية، العلاقات الإنسانية والروح المعنوية للعاملين، مشاريع خدمة المجتمع، صيانة وتطوير المباني، التفاعل مع أفراد المجتمع المحلي والاستفادة من إمكانياته)؛

- الإمكانيات المادية (مرونة المباني ومراعاة الشروط الهندسية، مدى استفادة أعضاء هيئة التدريس والطلبة من المكتبة والمعامل والورش وخدمات الأنترنت وقواعد المعلومات واستخدام التكنولوجيا، ومدى توافر الملاعب

<sup>1</sup> سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزبادات، مرجع سابق، ص 336.

لممارسة الأنشطة الرياضية، وحجم المبنى وقابليته للاستيعاب، ونصيب الطالب من مساحة المبنى وكثافة الفصل الدراسي)؛

- المناهج الدراسية (مدى ملاءمة المناهج لمتطلبات سوق العمل وبيئة الطالب، وقدرتها على استيعاب متغيرات العصر وتنميتها للتفكير الناقد العلمي وقدرتها في مساعدة الطلب على حل مشاكلهم وقدرتها على تنمية روح الولاء والانتماء للوطن).<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: التجارب الغربية في معايير ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي

إن مؤسسات التعليم العالي في الدول الغربية لها السبق في تطوير وتطبيق الجودة في التعليم العالي بما يضمن لها البقاء في الصدارة على المستوى العالمي وخاصة منها الأمريكية وبعض الدول الأوروبية واليابان، كما سنعرضه فيما يلي:

#### أولاً: الولايات المتحدة الأمريكية

تعد الولايات المتحدة الأمريكية أول من راعت مبدأ توازي الحرية والجودة، حيث سمحت لمئات بل آلاف المؤسسات التعليمية أن تنتشر وفي نفس الوقت، ومنذ أوائل القرن العشرين أنشئت الآليات المناسبة التي تتابع جودة أداء هذه المؤسسات وتعتمد ما يستحق منها الاعتماد، وتجعل نتائج هذه المتابعة متاحة لراعي التعليم حتى يكونوا على بيئة من موقف مؤسسات التعليم المتاحة.<sup>2</sup>

مؤسسات التعليم العالي في الولايات المتحدة تشبه إلى حد كبير المؤسسات الخاصة التي تتمتع باستقلالية كبيرة وسلطة تمثل بمجالس إدارة هذه المؤسسات؛ ويعد التأثير الحكومي على هذه المؤسسات محدود الأثر قياساً بالدول الأوروبية، ولذلك فإن المسؤولية تقع على مؤسسات التعليم العالي لتنظيم نفسها وإيجاد موارد لها وإلا فقدت هذه المؤسسات مواردها وطلابها الذين يتجهون بالتالي نحو المؤسسات المنافسة.<sup>3</sup>

بدأت العديد من المؤسسات في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، كما اخبر بورخالتر عام 1996م أن هناك 160 جامعة في الولايات المتحدة الأمريكية تضمنت تقديم مبادئ تحسين الجودة، وحوالي 50% منها قد أسس تركيباً تنظيمياً للجودة. وتقدم جائزة مالكوم للجودة الوطنية MBNQA، نموذجاً مُمتازاً لإدارة الجودة الشاملة ويمكن أن تُركز الإدارة في خمس عناصر رئيسية تعمل معاً لإنجاز النتائج وهي (التركيز على قيم المخرج، وعملية التخطيط وإدارة العمليات التحسينية الجزئية منها والكلية، حيث يقضي الطلاب ما يقرب من 90 دقيقة أسبوعياً

<sup>1</sup> سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزبادات، مرجع سابق، ص 335-339

<sup>2</sup> أحمد الخطيب، رداح الخطيب، مرجع سابق، ص 124.

<sup>3</sup> سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزبادات، مرجع سابق، ص 294.

في برنامج تدريبي في تطوير وتحسين الجودة وحل المشكلات، يستعرضون مستوى أدائهم، وطرق التعلم المختلفة لكل منهم، والعمل كفريق مع الإدارة والأساتذة في مشاريع التحسين المستمر لجودة التعليم. وقد أوضحت إحدى الدراسات التي أجريت على أكثر من 100 منطقة تعليمية في الولايات المتحدة الأمريكية تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة في مؤسساتها التربوية والتعليمية نتائج جيدة في مستوى أدائها، ومتفاوتة بين بعضها بعضاً.<sup>1</sup>

انتقل مفهوم الجودة إلى مجال التعليم في الولايات المتحدة على يد Malcom balding الذي شغل منصب وزير التجارة في حكومة ريجان سنة 1981. وظل هذا الرجل ينادي بتطبيق مفهوم الجودة حتى وفاته سنة 1987؛ وقد امتد الاهتمام بتطبيق الجودة إلى التعليم، حينما أعلن رونالد بروان سنة 1993 أن جائزة مالكوم في الجودة قد امتدت لتشمل قطاع التعليم على غرار ما يتم في الشركات الأمريكية العملاقة.

وكان تطبيق مبادئ الجودة في التعليم الذي اهتم بها مالكوم يعني أن يرتبط الاعتماد بالتوكيد على المنتج التعليمي والتي أصبحت الأساس في عملية الاعتماد التربوي في ذلك الوقت.

ظهرت حركة المعايير في مجال التعليم مع بداية التسعينيات في نهاية القرن الماضي هي أهم حدث في جهود إصلاح التعليم في الولايات المتحدة الأمريكية وإثر ظهور حركة المعايير في فكر الجودة والاعتماد (لا وجود ولا اعتماد بدون معايير) Assessment and Evaluation Standards Based.

دعا بوش الأب سنة 1991 إلى عقد المؤتمر المسمى : The National Education Report : Building Nation of Learners وكانت حركة المعايير في تلك الفترة عاملاً هاماً وراء اهتمام كثير من الجمعيات العلمية والمنظمات المتخصصة لوضع معايير للتخصص في مجال التربية مثل المنظمة الخاصة بالرياضيات NTCM والمنظمة الخاصة بالعلوم NSTA (1995)؛ وتوالت الجمعيات المتخصصة كل في مجاله في تلك الفترة حتى وصلت المعايير إلى العلوم الاجتماعية والإدارة التربوية...إلخ.

بفضل حركة المعايير تحول اهتمام الجودة والاعتماد من مجرد جودة المنتج فقط إلى الاهتمام أيضاً بجودة العمليات والنظم في المؤسسات التعليمية، وأصبحت الكفاءة الداخلية والخارجية من المواضيع الهامة المتضمنة في مفهوم الاعتماد وما يترتب عليه من عمليات وآليات.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> بوبكر نعرو، إدارة الجودة الشاملة (TQM) في مؤسسات التعليم العالي مفاهيم أساسية وتجارب بعض الجامعات الأمريكية في محاولة للاستفادة منها محلياً، ملتقى دولي حول :معايير ضمان الجودة وتطوير آلياتها بمؤسسات التعليم العالي، يومي 29-30 أكتوبر 2013.  
<sup>2</sup> سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزبادات، مرجع سابق، ص 299-300.

ثانياً: المملكة المتحدة البريطانية

تعد انكلترا من أكثر البلدان الأوروبية التي تتم فيها عمليات التقييم ومتابعة جودة التعليم، وربما تتم بصورة مختلفة عن النظام الأمريكي، كذلك بدأت مجتمعة في إنشاء الآليات المناسبة لكي تتابع جودة التعليم العالي بدولها المختلفة تأكيداً على حاجة سوق العمل.<sup>1</sup>

تعتبر إنجلترا من أكثر البلدان الأوروبية التي تتم فيها عمليات التقييم ومتابعة جودة التعليم، وربما تتم بصورة مختلفة عن النظام الأمريكي. إن المملكة المتحدة تعطي نموذجاً جيداً للفكر الأوروبي الذي جاء متأخراً عن الولايات المتحدة والمختلف عنها<sup>2</sup>، وفي سنة 1997 تم تأسيس وكالة ضمان جودة التعليم العالي في بريطانيا وهي مركز وطني مستقل يحصل على الدعم المالي من الرسوم التي تدفعها الجامعات للحصول على الاعتماد، ويتم "ضمان الجودة" مبدئياً من خلال تدقيق داخلي للجامعة نفسها ومن ثم مراجعة ذلك. وخلال التدقيق الداخلي يتم التأكد من أن الشهادات التي تمنح هي ذات نوعية مقبولة وتتصف بمعايير أكاديمية جيدة وكذلك تمنح الشهادات بما يتناسب مع القانون.

والمراجعة المؤسسية تتم خلال دورة مستمرة كل 06 سنوات ويتضمن ذلك نظام تدقيق داخلي وتقرير ذاتي وزيارة للموقع. ثم يقوم فريق التدقيق بإعطاء تقييمه إما ثقة عريضة أو ثقة محدودة أو لا ثقة. والعملية برمتها تعتمد على Code of Practice لضمان نوعية التدريس الأكاديمي وهذا ال Code يتضمن عدة أجزاء من أهمها: برامج البحث العلمي للدراسات العليا، التعاون العلمي، الطلبة المعاقون، الممتحنون الخارجون، شكاوي الطلبة وحاجاتهم الأكاديمية، تقييم الطلبة، اعتماد البرامج ومتابعتها، الوظائف، الإرشاد وسياسة القبول.<sup>3</sup> ويشمل نظام الجودة في هيئة توكيد الجودة ما يلي:

- 1- عمليات المراجعة الداخلية لتوكيد الجودة والتي تتم بواسطة المؤسسات التعليمية نفسها من خلال مراجعة البرامج بواسطة محكمين داخليين وخارجين؛
  - 2- مراجعة الجودة بالمؤسسة التعليمية وذلك بواسطة هيئة توكيد الجودة؛
  - 3- مراجعة برامج المؤسسة التعليمية بواسطة هيئة توكيد الجودة؛
  - 4- الاعتماد بواسطة هيئة توكيد الجودة؛
  - 5- تقييم الأبحاث التي تتم بالمؤسسات التعليمية بواسطة القائمين على المراجعة عن طريق الجهة المانحة.
- وفي سنة 2002 تم تفعيل دور هيئة توكيد الجودة من خلال النظام الآتي:

<sup>1</sup> سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزبادات، مرجع سابق، ص 301.

<sup>2</sup> أحمد الخطيب، رداح الخطيب، مرجع سابق، ص 127.

<sup>3</sup> ذراعو عز الدين، إدارة الجودة الشاملة (TQM) في مؤسسات التعليم العالي مفاهيم أساسية وتجارب بعض الجامعات الأمريكية في محاولة للاستفادة منها محلياً، ملتقى دولي حول: معايير ضمان الجودة وتطوير آلياتها بمؤسسات التعليم العالي، يومي 29-30 أكتوبر 2013.

- 1-مراجعة المؤسسات التعليمية كل خمس سنوات؛
- 2-التطوير بالمشاركة مع مؤسسات التعليم العالي حول مدى مطابقتها للمعايير الأكاديمية؛ ويتم تمويل هذه الهيئة من خلال المصادر التالية:
- 1-مساهمة من جميع مؤسسات التعليم العالي (60%).
- 2-الدخل الذي يتم تحصيله من خلال التعاقدات التي تتم بين الهيئة وصندوق تمويل التعليم العالي (30%).
- 3-مصادر أخرى (تبرعات 10%).

وقد عملت وكالة ضمان الجودة مع الجامعات والكليات والمؤسسات التعليمية الأخرى بغرض الوصول إلى نقاط مرجعية من شأنها المساعدة في توصيف المعايير الأكاديمية، وتشمل النقاط المرجعية المذكورة توجيهات حول الممارسات الجيدة في الجامعات ومؤسسات التعليم العالي، والتوقعات الخاصة بمعايير درجات الشرف لبعض المواد أو الأفرع العلمية وأوصاف الخصائص الرئيسية للمؤهلات العلمية العليا.<sup>1</sup>

### ثالثا: فرنسا

أنشئت لجنة التقييم في فرنسا بموجب قانون التعليم العالي الذي صدر سنة 1984، والذي أعطى الجامعات استقلالية أكثر على الصعيد الأكاديمي والمالي، حيث تبين أنه نتيجة لعدم فعالية الأنظمة التقليدية المركزية لتقييم الأداء وضبط لجودة والتي اتسمت بضعف الاستقلالية والبيروقراطية فقد تشكلت لجنة وطنية للتقييم بقرار رئاسي وبرلماني سنة 1985 وتتبع هذه اللجنة رئيس الجمهورية مباشرة وبالتالي فهي مستقلة عن رئيس الوزراء ووزير التعليم العالي أو أي جهة حكومية أخرى.<sup>2</sup>

وتشمل إجراءات التقييم الذي تمارسه اللجنة تقييما سنة للمؤسسة التعليمية ومراجعة البرامج، ويشمل التقييم العام مراجعة أساليب التدريس والنشاطات البحثية ونظم الإدارة وبيئة التعليم. كما تجرى عملية التقييم عادة بناء على طلب مؤسسة التعليم العالي نفسها، وإن كان للجنة الوطنية الحق في إجراء تقييم لأي مؤسسة تريد أن تقيمها. وتقوم هذه اللجنة بزيارة كل المؤسسات مرة كل ثمان سنوات تقريبا وتنشر نتائج تقييمها في تقرير عن كل مؤسسة، ويرسل للتقرير للوزارات المعنية. وتكمن أهمية هذا التقييم في انه يؤخذ في الاعتبار أثناء التفاوض على الموازنات السنوية لمؤسسات التعليم العالي.<sup>3</sup>

أما مراجعة البرامج فيشمل تقريرا ذاتيا من المؤسسة نفسها ثم زيادة من قبل اللجنة القومية للمؤسسة والتي تعد تقريرها والذي تستند إليه لجنة خبراء خارجية لإصدار أحكامها لاعتماد البرامج والمواد الدراسية للمؤسسة.

<sup>1</sup> سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص 127-129.

<sup>2</sup> أحمد الخطيب، رداح الخطيب، مرجع سابق، ص 130.

<sup>3</sup> سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيادات، مرجع نفسه، ص 309-310.

وتقوم اللجنة القومية للتعليم بنشر تقرير عام عن البرامج التي تمت مراجعتها وإعداد تقرير سنوي يتم رفعه إلى رئيس الجمهورية الفرنسية يتضمن نتائج التقييم لمؤسسات التعليمية.<sup>1</sup>

#### رابعاً: اليابان

نشأت فكرة الجودة الشاملة باليابان ولا سيما في الجامعات في المجال الصناعي، وهذا المفهوم أطلق عليه بيت الجودة؛ إذ يشير إلى مفاهيم تسهم إسهاماً حقيقياً في تحقيق الجودة الشاملة وهذه المفاهيم تركز إلى مرتكزات، ومنها: البنية الفوقية، وهي تتكون من النظام الاجتماعي والنظام الإداري والنظام التقني؛ وثانيها ركائز الجودة من حيث خدمة العمل واحترام البشر والإدارة بالحقائق والتحسين المستمر؛ وثالثها الأصول والأحكام الحجرية التي يركز إليها السقف أو الأعمدة؛ ورابعها إنسانية الإدارة؛ وخامسها الأركان المهمة والرؤية والقيم.

وثمة مفهوم إداري له علاقة بالجودة واشتهر في اليابان وكان من الأسباب التي جعلت اليابانيين يتفوقون على غيرهم من الشعوب بالمعرفة والخبرات الإدارية، ومن النظريات المشهورة في هذا المجال ما يسمى بنظرية (ح) وصفها علاجا لمشكلات الإنتاج وهي نظرية تقوم على أساس أن العامل السعيد والملتزم هو مفتاح حل مشكلة زيادة الإنتاجية ولهذا النظرية ثلاثة عناصر، وهي: الثقة والمهارة أو الحذق والمودة والألفة.<sup>2</sup>

فقد تأثرت اليابان كثيراً بالأفكار الأمريكية والأوروبية، وجعلوها أكثر ملائمة للقيم اليابانية وخلطوها مع العناصر الوطنية مما أدى إلى ظهور نظام ياباني فريد من نوعه.

يوجد في اليابان أضخم نظام لتعليم العالي في العالم حيث توجد في اليابان أكثر من 47000 مؤسسة تعليم إلى ذات مستوى متميز كل الجامعات الوطنية تعمل من خلال ما يسمى بهيئة اعتماد الجامعات اليابانية JUA. أما الجامعات للكليات والجامعات الوطنية تعمل تحت إشراف الحكومات المحلية وشكلت (الهيئة اليابانية للكليات والجامعات الخاصة اليابانية والتي تشرف على المؤسسات الأصغر الخاصة والأحداث، وتعمل هاتين الهيئتين للحصول على وضع تتساوي فيه الجامعات الخاصة بالجامعات العامة أما الكليات الخاصة الحديثة فيتم الإشراف عليها من قبل هيئة الكليات الخاصة الحديثة في اليابان.

وتعد عملية جمع ضمان الجودة حسب المدرسة الوطنية للدراجات الأكاديمية وتقوم الجامعات هي مهمة مستقلة لكل جامعة بحيث تضع كل جامعة أهدافها في التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع، ثم يأتي دور التقييم الخارجي الذي يعتمد على هذه الأهداف والمهام وتصنف برامج التقييم إلى ثلاثة أنواع:

- التقييم حسب الموضوع (تعليم، بحث علمي، إدارة الجامعة، خدمة المجتمع) وتتم عملية المرجعية والتقييم من وجهات النظر المختلفة متضمنة المقارنات الدولية؛

- تقييم الأنشطة التربوية؛

- تقييم أنشطة البحثية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> أحمد الخطيب، رداح الخطيب، مرجع سابق، ص 131.

<sup>2</sup> عاصم شحادة علي، مرجع سابق، ص 198.

<sup>3</sup> سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزبادات، مرجع سابق، ص ص 311-313.



### المبحث الثالث: الجوائز الدولية في ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي

هناك العديد من الجوائز الدولية والمحلية الخاصة بالجودة في العديد من دول العالم. وفي بعض الدول هنا أكثر من جائزة واحدة.<sup>1</sup> شهادات وجوائز تقديرية دولية ومحلية تمنح للمؤسسات المتفوقة في تطبيق نظم الجودة وأساليبها وحسن. وجائزة ديمك (الجائزة اليابانية للجودة) استخدام أدواتها لتطوير المؤسسة.<sup>2</sup> ومن الجوائز الدولية المشهورة في مجال الجودة: جائزة مالكوم بالدرج القومية للجودة (الجائزة الأمريكية)، والجائزة الأوروبية للجودة، وغيرها العديد. وعلى المستوى العربي فهناك عددا من الجوائز التي ظهرت في السنوات الأخيرة، كجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز في الأردن، وجائزة الملك عبد العزيز للجودة في المملكة العربية السعودية.<sup>3</sup>

لقد سعت الجوائز الدولية لتحقيق أهدافا خاصة لكل منها؛ إلا إنها جميعها اشتركت في بعض الأهداف ومنها، الترويج للجودة والتنوع بأهميتها لدى المنظمات، إتاحة فرص تبادل الخبرات والمعلومات بين المنظمات المختلفة في تلك الجوائز للاستفادة من الممارسات المتميزة، تشجيع المنظمات على تطبيق إدارة الجودة ومكافحة وتقدير المنظمات المتميزة في ذلك المجال.<sup>4</sup>

### المطلب الأول: الجوائز العربية في ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي

لقد شهد موضوع الجودة اهتماما واسعا في المنطقة العربية في الآونة الأخيرة. ولقد حفزت على مثل هذا التطور عوامل عديدة منها القوانين الحكومية والتسارع التكنولوجي وزيادة الإنتاج واشتداد المنافسة المحلية والدولية. والحقيقة إن اشتداد المنافسة كان العامل الرئيس لاشتداد أزمة منشآت الأعمال، التي سعت للخروج من المنافسة السعرية الحادة والاتجاه لإيجاد ميزة تنافسية تفوق بها على المنافسين وتضمن لها حصة مناسبة من السوق. ومن هنا كان الاتجاه للتميز بالجودة في عدد من الدول العربية، وهو الأمر الذي أدى إلى ظهور عدد من جوائز الجودة العربية.<sup>5</sup>

ومن أهداف الجائزة العربية للجودة:

1. التعبير عن الكيان العربي بأنه مهتم بنشر وتطبيق مفاهيم الجودة في كل المنظمات العربية؛
2. إن للعرب نموذج لبراعة العمل يعرف كإطار استراتيجي لإدارة المنظمة، يميز فرص التحسين بغض النظر عن طبيعة وحجم تلك المنظمة؛
3. لدعم مدراء المنظمات في كافة أنحاء العالم العربي للمشاركة في أنشطة التحسين التي تقودنا في النهاية إلى التميز في إرضاء العملاء، إرضاء العاملين، التأثير على نتائج العمل والمجتمع؛

<sup>1</sup> عماد أبو الرب وآخرون، مرجع سابق، ص 251.

<sup>2</sup> قاموس الجودة، مرجع سابق، ص 18.

<sup>3</sup> عماد أبو الرب وآخرون، مرجع نفسه، ص 251.

<sup>4</sup> رعد عبد الله الطائي، عيسى قدارة، مرجع سابق، ص 359.

<sup>5</sup> عماد أبو الرب وآخرون، مرجع نفسه، ص 272.

4. أن تصبح الأمانة الأولى بين المنظمات مع بناء نظام داخلي لتحسين المستمر مزود بأدوات لتحسين الإدارة عن طريق أنظمة الشهادات والجوائز للمشاريع العربية.<sup>1</sup>

أولاً: جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز

تهدف جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز إلى تعزيز التنافسية لدى المؤسسات الأردنية عن طريق نشر الوعي بمفاهيم إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز وإبراز الجهود المتميزة للمؤسسات الوطنية. كما تهدف إلى تبادل الخبرات المتميزة بين المؤسسات الأردنية. تتضمن معايير التقييم (5) عناصر رئيسية هي: القيادة، التخطيط الاستراتيجي، إدارة الموارد، إدارة العمليات، النتائج.<sup>2</sup>

تمنح الجائزة مرة كل عامين إلى خمسة فئات، هي:

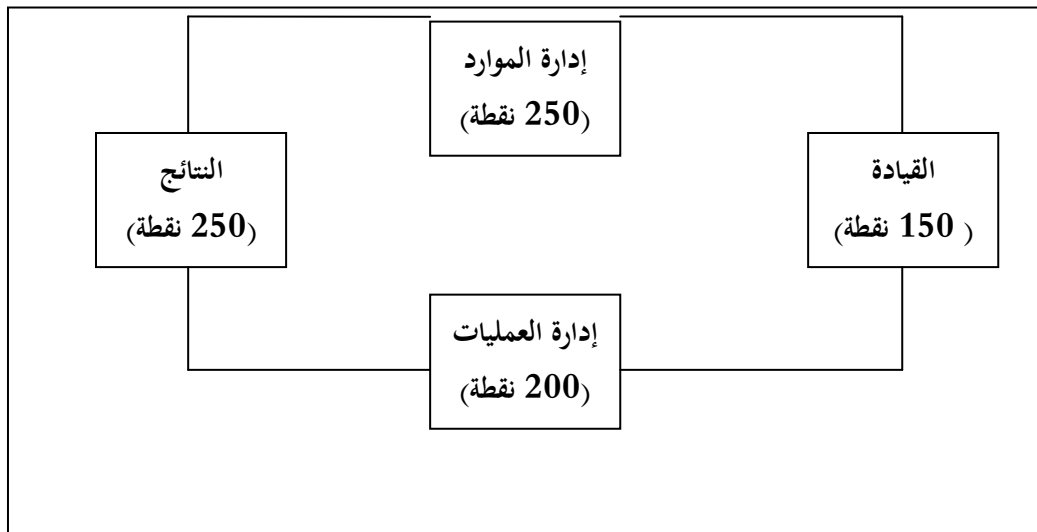
1- المنشآت الكبيرة أو وحداتها:<sup>3</sup> وهي المنشآت التي يتجاوز رأس مالها مائة مليون ريال.<sup>4</sup>

2- المنشآت الخدمية الكبيرة أو وحداتها.<sup>5</sup>

3- المنشآت المتوسطة: وهي المنشآت التي يتراوح رأس مالها ما بين عشرة إلى مائة مليون ريال.

4- المنشآت الصناعية الصغيرة: وهي المنشآت التي يتقل رأس مالها عشرة ملايين ريال.<sup>6</sup>

الشكل رقم (01-02): الإطار العام لجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز التخطيط الاستراتيجي (150)



المصدر: عماد أبو الرب وآخرون، مرجع سابق، ص 273.

<sup>1</sup> محمد عطية عبد الكريم إدريس، دور جوائز الجودة في الترويج لإدارة الجودة الشاملة في الوطن العربي: دراسة مقارنة، المنظمة العربية لتنمية الإدارة أعمال المؤتمرات، الإدارة العربية، تحديات الجودة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، سنة 2009، ص 505.

<sup>2</sup> عماد أبو الرب وآخرون، مرجع سابق، ص 272.

<sup>3</sup> محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، دار وائل، عمان، الطبعة الثانية، 2006، ص 301.

<sup>4</sup> عماد أبو الرب وآخرون، مرجع نفسه، ص 272.

<sup>5</sup> محفوظ أحمد جودة، مرجع نفسه، ص 301.

<sup>6</sup> عماد أبو الرب وآخرون، مرجع نفسه، ص 272.

**1- القيادة:** يتناول هذا العنصر الدور الحيوي للقيادة العلي في وضع رؤية مستقبلية للمنظمة تعكس فهمها وفلسفتها، وكيفية قيامها بالمرجعة الدورية لأداء المنظمة. كما يتناول كيفية ضمان اختيار المنظمة للقادة الأكفاء في المستويات الإدارية العليا، وتقييم أدائهم، وتطويرهم. ويتناول أيضا الدعم الذي تقدمه المنظمة للقيادة العليا والدعم المقدم من هؤلاء للعاملين في المنظمة؛ ويهتم أيضا بكيفية قيام المنظمة وتشجيع ودعم نشاطات الخلق والإبداع فيها. يضم هذا العنصر العناصر الفرعية التالية: رؤية المؤسسة، مراجعة القيادة لأداء المؤسسة، اختيار وملائمة القيادة، تعليم القيادة، دعم نشاطات الخلق والإبداع، المعايير الفرعية العامة (المشاركة، والاتصال، والتحسين المستمر).<sup>1</sup>

**2- التخطيط الاستراتيجي:** يتناول هذا العنصر كل من قدرة المنظمة على اعتماد نص رسالة يتوافق مع رؤياها وتصف مجمل المهام التي تقوم بها، وأسلوب التخطيط الاستراتيجي المعتمد في وضع الأهداف والاستراتيجيات بالاعتماد على التحليل البيئي، وكيفية تحويل الأهداف والاستراتيجيات إلى خطط عمل، وكيفية تنفيذ ورقابة تلك الخطط يضم هذا العنصر العناصر الفرعية التالية: رسالة المؤسسة، تحليل البيئة الخارجية، الأهداف، الاستراتيجيات، خطة العمل، المراقبة والضبط، المعايير الفرعية العام (المشاركة، والاتصال، والتحسين المستمر).<sup>2</sup>

**3- إدارة الموارد:** يتناول هذا العنصر قدرة المؤسسة على إدارة الموارد البشرية والمعلوماتية والمالية والمادية والتقنية المتاحة بفاعلية وكفاءة لتحقيق التميز في الأداء. يضم هذا العنصر العناصر الفرعية التالية: الموارد البشرية، الموارد المعلوماتية، الموارد المالية، الموارد المادية، الموارد التقنية، المعايير الفرعية العامة (المشاركة، والاتصال، والتحسين المستمر).<sup>3</sup>

**4- إدارة العمليات:** يتناول هذا العنصر كل من: مدى التزام المؤسسة بتقديم سلع أو خدمات تلبي متطلبات العملاء، ومدى التزامها بالحفاظ على البيئة، ومدى وجود هيكل تنظيمي فعال للمؤسسة ووجود وصف وظيفي فيها، مدى التنسيق بين العاملين ووحدات العمل لتحقيق التميز في الأداء، ومدى قدرة المنظمة على تبني معايير للتميز، ومدى قدرة المؤسسة على جمع وتحليل البيانات والاستخدام الفعال لذلك في تحسين الأداء. يضم هذا العنصر ما يلي: الهيكلية التنظيمية والتنسيق، نظام إدارة الجودة، إدارة البيئة، إدارة علاقات العملاء، المعايير الفرعية العامة (المشاركة، والاتصال، والتحسين المستمر).<sup>4</sup>

**5- نتائج أداء المؤسسة:** يتناول هذا العنصر نتائج أداء المؤسسة معبر عنه بمقاييس معينة للأداء المتميز مثل رضى العملاء والعاملين، وجود المنتجات، والأداء التشغيلي، وأداء الموردين، والنتائج المالية، والأثر على الاقتصاد والمجتمع المحليين، يضم هذا العنصر العناصر الفرعية التالي: رضى العملاء، رضى العاملين، جودة المنتج، الخدمة

<sup>1</sup> رعد عبد الله الطائي، عيسى قداد، مرجع سابق، ص 379.

<sup>2</sup> عماد أبو الرب وآخرون، مرجع سابق، ص 273.

<sup>3</sup> رعد عبد الله الطائي، عيسى قداد، مرجع نفسه، ص 380.

<sup>4</sup> عماد أبو الرب وآخرون، مرجع نفسه، ص 275.

(الأداء التشغيلي)، أداء الموردين، الأثر على الاقتصاد المحلي، الأثر على المجتمع المحلي، النتائج المالية، المعايير الفرعية العامة (المشاركة، والاتصال، والتحسين المستمر).<sup>1</sup>

### ثانياً: جائزة الملك عبد العزيز للجودة

صدرت الموافقة عليها بتاريخ 1420/11/27 هـ، والتي تهدف إلى رفع مستوى الجودة والكفاءة والإنتاجية في مختلف القطاعات في المملكة العربية السعودية، وتمنح للقطاعات التي تحقق أعلى معدلات الجودة. تشرف على الجائزة وترسم سياستها لجنة عليا ويرئسها حالياً مدير عام الهيئة العربية السعودية للمواصفات والمقاييس وعضوية نائب مدير عام الهيئة أمين عام الجائزة وعدد من وكلاء الوزارات المعنية مثل التجارة والصناعة، ووزارة التربية، ووزارة الصحة، بالإضافة إلى أمين عام مجلس الغرف التجارية الصناعية ورئيس اللجنة الوطنية السعودية للجودة ممثلاً للقطاع الخاص في مجال الخدمات، وتشكيلات لجنة عامة للجائزة من المتخصصين في الجودة من الجهات المختلفة في المملكة العربية السعودية.<sup>2</sup>

### أولاً: أهداف الجائزة

- 1- نشر الوعي بالجودة وأهمية تطبيقها؛
- 2- تحفيز القطاعات الخاصة والعامة لتبني مبادئ وأسس الجودة وتطبيقها على رفع المستوى الوطني؛
- 3- العمل على رفع مستوى الجودة في القطاعات الصناعية والخدمية لتصبح قادرة على المنافسة العالمية؛
- 4- الارتقاء بمستوى القيادات الإدارية في المنشآت لتحقيق أهداف الجودة والوفاء بمسؤولياته؛
- 5- تحفيز وتفعيل التحسين والتطوير المستمر لأداء كافة العمليات الإنتاجية والخدمية؛
- 6- حث المنشآت على الالتزام بالمواصفات والمقاييس الوطنية والدولية؛
- 7- تكريم أفضل المنشآت ذات الأداء المتميز والتي تحقق أعلى مستويات الجودة؛
- 8- زيادة فاعلية مشاركة المنشآت في بناء وخدمة المجتمع؛
- 9- التركيز على كسب الولاء الدائم والعلاقات المتينة مع العملاء والعاملين والموردين والمستثمرين بتطبيق أفضل النظم لتحديد وتلبية احتياجاتهم ومتطلباتهم وتوقعاتهم.
- 10- تأسيس قاعدة معلوماتية لجائزة الملك عبد العزيز للجودة؛
- 11- تبني التخطيط الاستراتيجي للجودة لرسم ووضع الخطط والأهداف ووسائل تحقيقها؛
- 12- تدريب وتطوير الكوادر البشرية الوطنية وتوفير الظروف الملائمة للعمل وزيادة الكفاءة والقدرات الفنية والعملية في مجال الجودة؛

<sup>1</sup> رعد عبد الله الطائي، عيسى قدارة، مرجع سابق، ص 381.

<sup>2</sup> عماد أبو الرب وآخرون، مرجع سابق، ص 275.

- 13- الاستفادة من كافة الموارد الوطنية المتاحة لتحسين الأداء التشغيلي والاقتصادي على مستوى المنشآت ومن تم على المستوى الوطني؛
- 14- ممارسة قياس مستويات الأداء في الأعمال المختلفة (التقييم الذاتي) ومقارنتها بمستويات أداء المنشآت المنافسة وقياس التحسن في النتائج على مر الزمن؛
- 15- التعريف بالتجارب السعودية الرائدة في مجال الجودة وإتاحة الفرصة للاستفادة منها؛
- 16- زيادة أعداد المتخصصين في مجال الجودة من مدققين وفنيين وخبراء.<sup>1</sup>

### ثانياً: مجالات الجائزة

- 1- الجهات الإنتاجية.
- 2- الجهات الخدمية.

### ثالثاً: تعليمات الترشيح

- 1- تقوم المنشأة بإرسال المستندات إلى الأمانة العامة للجائزة الإلكتروني وتقوم الأمانة بتشكيل فريق يضم نحو أربعة من المقومين يتمتعون جميعاً بالخبرة والتدريب اللازمين لضمان درجة عالية من التوافق في احتساب النقاط؛
- 2- يضم فريق المقومين خبراء في الجودة، تم اختيارهم من بين المدربين والممارسين ذوي الخبرة م المنشآت في مختلف أنحاء المملكة العربية السعودية؛
- 3- يتم تقويم الطلب واحتساب النقاط المستحقة طبقاً لنوع المنشأة باستخدام معايير الجائزة؛
- 4- تعتبر كل من المجالات الرئيسية المبينة في جدول المعايير معياراً يستخدم لتقويم أداء أي منشأة فيما يتعلق بتحقيق التميز في الأداء؛

### رابعاً: مراحل الترشيح للجائزة

- المرحلة الأولى:** عملية التقويم المبدئي بالتأكد من استفاء متطلبات التأهيل الأساسية من خلال تعبئة استمارة طلب التقدم للجائزة.
- المرحلة الثانية:** عملية تحكيم المنشآت المتقدمة عبر فحص تقرير المعلومات التفصيلية والمستندات والوثائق اللازمة. أما الدورة السنوية للجائزة فهي على النحو التالي:
- الشهر الأول: الإعلان عن الجائزة والشهر الثاني: التقديم لها والشهران الثالث والرابع: إرسال المستندات إلى المنشآت للمرحلة الأولى واستقبالها والشهران الخامس والسادس: دراسة الاستمارات وتحديد المنشآت المؤهلة للزيارة والشهران السابع والثامن: الزيارات الميدانية للمنشآت والشهر التاسع: دراسة التوصيات المرفوعة من فريق التقويم إلى لجنة التحكيم وتحديد المنشآت المرشحة للجائزة والشهر العاشر: دراسة توصيات لجنة التحكيم من قبل

<sup>1</sup> عماد أبو الرب وآخرون، مرجع سابق، ص 275.

اللجنة العامة والشهر الحادي عشر: الإقرار والاعتماد من الأمانة العامة واللجنة العليا والشهران الثاني عشر والأول من العام التالي: الحفل والإعلان عن الجائزة في دورتها الجديدة وندوة أفضل الممارسات.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: الجوائز العربية في ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي

إن من بين ما ساهمت به الجوائز الدولية هو تقديمها لنماذج عديدة يمثل كل منها نظام لإدارة الجودة، يعكس فلسفة ومبادئ إدارة الجودة الشاملة، ومثل تلك النظم التي قدمتها بعض الجوائز الدولية المرموقة (كالجائزة اليابانية، والأمريكية، والأوروبية) تعتبر أكثر سعة وشمولا وعمقا من نظام ISO.<sup>2</sup>

### أولا: جائزة مالكوم بالدريج الوطنية للجودة:

مع تزايد الاهتمام بإدارة الجودة خلال الثمانينات من القرن الماضي، في الولايات المتحدة الأمريكية برزت التوجهات لإنشاء جائزة وطنية في مجال الجودة للشركات الأمريكية،<sup>3</sup> تأسست جائزة مالكوم بالدريج بقانون رقم 107-100 موقعة من الرئيس الأمريكي في 1987/08/20. والهدف من إنشائها:

- المنافسة الأجنبية القوية ولقيادة أمريكا بالإنتاج وانخفاض معدل الإنتاج الأمريكي؛
- فهم المصانع والتجارة الأمريكية بأن الجودة الرديئة تكلف الشركات 20% من العائدات السنوية؛
- التخطيط الاستراتيجي للجودة وبرامج الجودة بالمصانع والخدمات ضروري للمنافسة العالمية؛
- تطور فهم الإدارة بيئة العمل والعمليات الإحصائية ممكن أن تؤدي إلى تطوير في التكلفة والنوعية والجة للمنتجات؛
- تطبيق الجودة ممكن أن تطبق مباشرة إلى الشركات الصغيرة والكبيرة وقطاع الخدمات والمصانع والقطاع العام والخاص؛
- لإنجاح إدارة برامج تطوير الجودة يجب أن يوجه الزبائن من خلال إدارة قوية والتي تتطلب تغيير جذري بالشركة؛
- التدقيق للوصول إلى الجوائز الوطنية والعالمية؛
- جائزة برنامج وطني للولايات المتحدة الأمريكية ليساعد على تطوير الجودة والإنتاج.<sup>4</sup>

وكذا مكافئة الشركات التي تقوم بتحسين الجودة وتكون مثالا يحتذى به، ووضع أسس ومعايير يمكن استعمالها من قبل المنظمات لتقييم جهودها في تحسين الجودة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عماد أبو الرب وآخرون، مرجع سابق، ص ص 276-278.

<sup>2</sup> رعد عبد الله الطائي، عيسى قدارة، مرجع سابق، ص 360.

<sup>3</sup> عماد أبو الرب وآخرون، مرجع نفسه، ص 252.

<sup>4</sup> سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزبادات، مرجع سابق، ص ص 55-56.

لقد تم تحسن وتطوير المقاييس التي تمنح بموجبها الجائزة بصورة متواصلة سنة بعد أخرى. إن مقاييس الجائزة الصادرة سنة 2001 كأساس لتقييم الشركات المتقدمة كانت تهدف إلى تحقيق أغراض إضافية تتمثل في:

- 1- رفع مستوى المعايير لجودة الأداء؛
  - 2- تسهيل الاتصال والتشارك في المعلومات بين مختلف المنظمات للانتفاع من الخبرات والتجارب والممارسات المميزة، انطلاقاً من الفهم المشترك لعناصر الأداء المميز؛
  - 3- توفير أداة علمية للمنظمات لأغراض التخطيط، والتدريب، والتقييم، وغيرها.<sup>2</sup>
- ووفقاً للمقاييس الصادرة عام 2001 لهذه الجائزة فإن هناك 10 من الأسس والمفاهيم الجوهرية التي تقوم عليها وهي:

- 1- **جودة التوجه للعميل:** يتم التأكيد في هذا المفهوم على خصائص السلعة أو الخدمة وضرورة تحقيقها لرض العملاء، وكذا التميز عما يقدمه المنافسون، إي الحصة السوقية المحققة للمنظمة.
- 2- **القيادة:** التي يجب أن تخلق التوجه للعميل، وإشاعة قيم الجودة. كما يجب أن يكون لديها إيمان بالمسؤولية الاجتماعية والمواطنة، ويهتم بالتخطيط، والاتصالات، ومراجعة أداء المنظمة في مجال الجودة والتميز.<sup>3</sup>
- 3- **التحسين والتعليم المستمر:** تأكيد الحاجة لأنشطة التحسين المستمر في مختلف الأنشطة، من صوره الزيادة في القيمة لما يقدم العميل، تخفيض الإنتاج المعيب والمهدر، تحسين زمن الإنجاز، الإنتاجية والفاعلية، أداء المنظمة.
- 4- **قيمة العاملين:** يعتمد على معارف ومهارات ودافعية وجودة واندماج قوة العمل فيها. كما يؤكد على حاجة المنظمات إلى الاستثمار في تطوير قوة العمل من خلال التعليم، والتدريب، وإتاحة فرص النمو المستمر، وتوفير الأمن والسلامة والروح المعنوية لهم.<sup>4</sup>
- 5- **سرعة الاستجابة:** يؤكد على تقليص الدورات الزمنية، ومن مؤشرات الجودة اليوم البعد الزمني في الأداء. وأن السرعة في الاستجابة للعملاء أصبح يتطلب إعادة تصميم العمليات، وإزالة الخطوات غير الضرورية، والاستعمال الأفضل للتكنولوجيا.

<sup>1</sup> عماد أبو الرب وآخرون، مرجع سابق، ص 252.

<sup>2</sup> رعد عبد الله الطائي، عيسى قداد، مرجع سابق، ص 361.

<sup>3</sup> عماد أبو الرب وآخرون، مرجع نفسه، ص 253.

<sup>4</sup> رعد عبد الله الطائي، عيسى قداد، مرجع نفسه، ص 361.

**6- تصميم الجودة ومنع المعيب:** يتم التأكيد هنا على الحاجة إلى نظم الجودة المصممة بصورة تمنع حدوث الأخطاء والإنتاج المعيب. بالإضافة إلى الاهتمام بالوقت المطلوب لتصميم وتطوير، إنتاج وتسليم السلعة أو الخدمة الجديدة للعملاء. والتحسين المستمر بتخصيص ذلك الوقت لمواجهة التغيرات المتسارعة في الأسواق.

**7- النظرة المستقبلية بعيد الأمد:** يؤكد هذا المفهوم على الحاجة إلى النظرة بعيدة الأمد لمستقبل المنظمة بالإضافة إلى الأخذ بعين الاعتبار مختلف ذوي المصالح: العملاء، العاملين، الموردين، المساهمين، المجتمع. فالتخطيط لا بد أن يأخذ باعتباره التكنولوجيا الجديدة، الحاجات المتغيرة للعملاء، المتطلبات الجديدة للمنظمات الحكومية والمدنية المؤثرة في المنظم، الاستراتيجيات المتجددة للمنافسين، وغيره مما يؤثر في مستقبل المنظمة، ويندرج في ذات الإطار التأكيد على النظرة بعيدة الأمد في تطوير العاملين، والعلاقة مع الموردين وتلبية الالتزامات المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية.<sup>1</sup>

**8- الإدارة بواسطة الحقائق:** يؤكد هذا المفهوم ضرورة اتخاذ القرارات اعتماداً على بيانات، معلومات وتحليلات موثوق فيها. فالبيانات يجب أن تعكس بدقة حاجات ورغبات العملاء؛ وأن تعطي وصفاً دقيقاً لأداء المنتجات المباعة، وحالة السوق ومستويات الأداء للعروض المقدمة، ومستويات الرضا في السوق عن المنتجات المنافسة، بالإضافة إلى توفير المعلومات واضحة عن القضايا المرتبطة بالعاملين، ومعلومات دقيقة عن الكلف والأموال المالية، وفي حالة التحليل لا بد من اعتماد "المقارنة المرجعية" للأداء المنظمي مع المنافسين أو المميزين في الأداء في مجال معين. كما يجب إيجاد مؤشرات للأداء في مختلف أبعاد عمل المنظمة. وإن تنصب مؤشرات الأداء تلك على الخصائص القابلة للقياس لكل من المنتجات، الأنشطة وعمليات المنظمة. بالإضافة إلى إظهارها للعلاقات بين الأهداف الإستراتيجية ومختلف أنشطة المنظمة.

**9- توطيد علاقات الشراكة:** يركز هذا المفهوم على حاجة المنظمة لتوطيد علاقات الشراكة الداخلية والخارجية من أجل تحقيق أهدافها. وعلاقات الشراكة هذه تتضمن علاقات العمل، والعلاقات مع الموردين الرئيسيين، والاتفاقيات مع المؤسسات الفنية والعلمية كالجامعات والمعاهد.

**10- الشراكة:** يركز هذا المفهوم على حاجة المنظمة لتوطيد علاقات الشراكة الداخلية والخارجية من أجل تحقيق أهدافها. وعلاقات الشراكة تتضمن علاقات العمل، والعلاقات مع الموردين الرئيسيين، والاتفاقيات مع المؤسسات الفنية والعلمية كالجامعات والمعاهد.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عماد أبو الرب وآخرون، الرجوع سابق، ص 253.

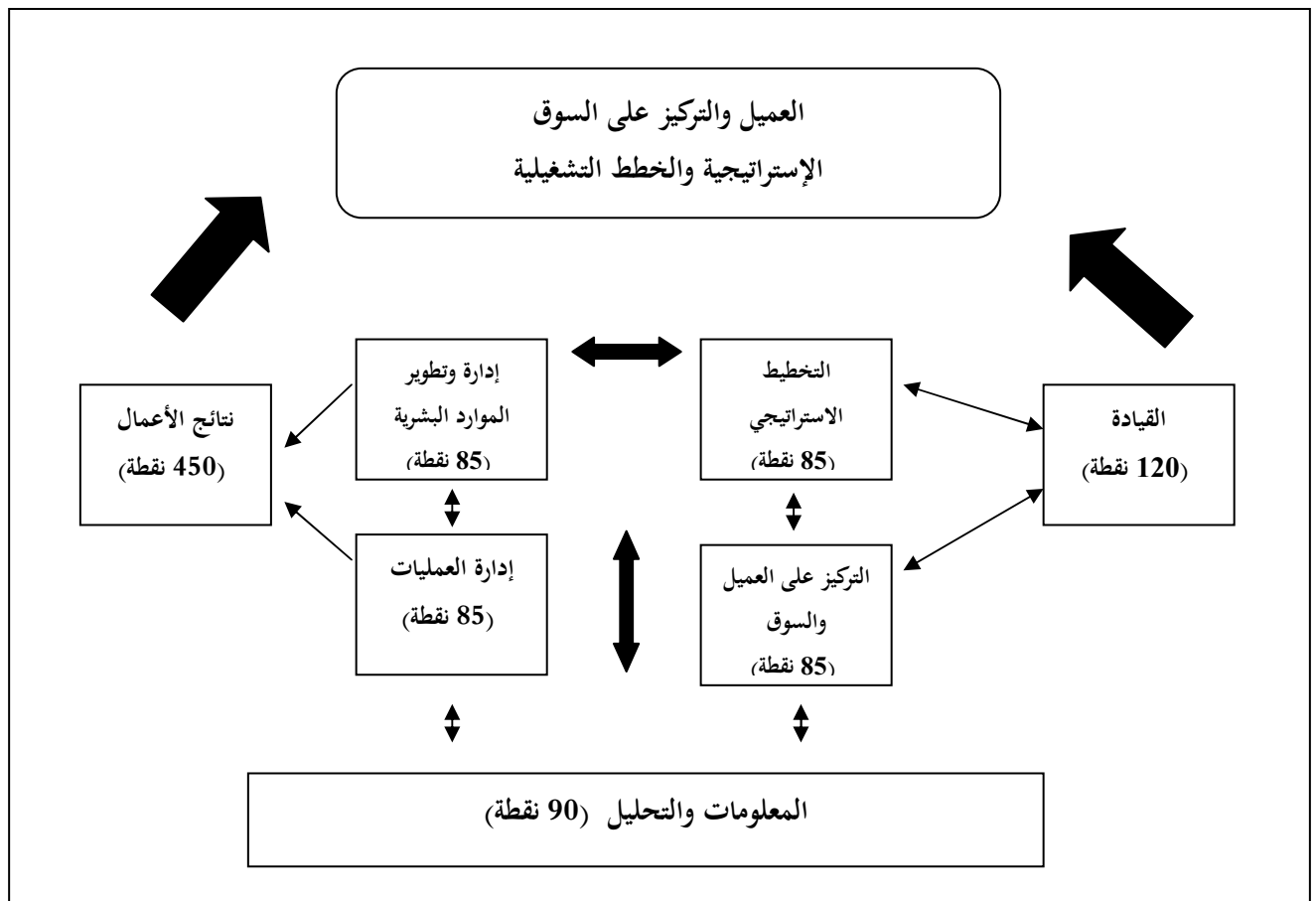
<sup>2</sup> رعد عبد الله الطائي، عيسى قداد، مرجع سابق، ص 361.



11- التركيز على النتائج: يؤكد هذا المفهوم على ضرورة وجود مقاييس النتائج الأساسية أو لرئيسية للمنظمة، المالية فقط. وأن لا ينصب ذلك على النتائج المالية فقط، بل لابد من تضمين مصالح ذوي العلاقة بالمنظمة وتحقيق توازن بينها وبين أهداف المنظمة، أن استراتيجية المنظمة يجب أن تتضمن بصورة صريحة مصالح ذوي العلاقة بالمنظمة التي تسعى إلى تحقيقها، وأن يجري استخدام تشكيلة متوازنة من مقاييس الادعاء تغطي مختلف الأهداف. أن ذلك من شأنه تأمين مراقبة الأداء الفعلي بالإضافة إلى تحديد الحاجة إلى التحسين في النتائج في مجال معين.

12- إن الجائزة تصنف الأسس والمفاهيم الجوهرية الموصوفة أعلاه في سبعة مجاميع أو عناصر تقوم عليها<sup>1</sup>.

الشكل رقم (02-02): الإطار العام لجائزة مالكوم بالدرج الدولية للجودة



المصدر: عماد أبو الرب وآخرون، مرجع سابق، ص 257.

أ- أنواع جائزة بالدرج:

1. جائزة لمعايير الأداء المتميز لقطاع التعليم.
2. جائزة لمعايير الأداء المتميز لقطاع الرعاية الصحية.

<sup>1</sup> عماد أبو الرب وآخرون، مرجع سابق، ص ص 253-255.

3. جائزة لمعايير الأداء المتميز لقطاع للصناعة.

ب- مكونات جائزة بالدرج: تتكون من سبعة معايير رئيسية وتسعة عشر معيار فرعي:

1. القيادة (125 نقطة): الرؤيا القيادية ودور الإدارة العليا في إيجاد القيم والمحافظة عليها وكذلك في توجيه الموظفين.

2. التخطيط الاستراتيجي (85 نقطة): كيف تقوم المنظمة بوضع إستراتيجيتها، وكيف تضع خطط عمل لتطبيق هذه الاستراتيجيات.

3. التركيز على العميل والسوق والشركاء (85 نقطة): كيف تحدد المنظمة احتياجات العميل وتوقعاته، فضلا عن تعزيز علاقات المنظمة مع العميل وتلبية رغباته.

4. إدارة القياس والتحليل والمعرفة (85 نقطة): مدى فعالية استخدام المعلومات لدعم أنظمة الإدارة في المنظمة.

5. التركيز على العاملين والموردين (85 نقطة): تدريب وتطوير الموارد البشرية وتوجيهها باتجاه تحقيق أهداف المنظمة.

6. إدارة العمليات (85 نقطة): فحص كافة عمليات المنظمة سواء تلك المتعلقة بالعملاء أو بالتصميم أو بتقديم الخدمة.

7. نتائج أداء المنظمة فحص أداء المنظمة في المواضيع المؤثرة على نتائج أعمالها بما في ذلك رضا العميل تحقيق الأهداف والأداء التشغيلي.<sup>1</sup>

ج- مراحل جائزة بالدرج:

تعتمد عدة خطوات في الجائزة أولها هي التحديث السنوي للمعايير والتعليمات الإرشادات والعملية الكلية لنيل الجائزة، أما الخطوة التالية فهي قيام المنظمة المتقدمة للجائزة بتعبئة نموذج التأهيل (مجموعة من الاستمارات الواجب تعبئتها بالمعلومات المتعلقة بالمنظمة وتعزيزها بالوثائق المؤيدة) وتقديمه بعد ذلك يجري أربعة مراحل للمراجعة والفحص للمتقدمين،<sup>2</sup> وهي:

1. استلام الطلبات، أي طلبات الترشيح للجائزة من المنظمات الراغبة في ذلك.

2. المراجعة المستقلة حيث يقوم المقيمون بمراجعة تقارير المنظمات بصفة مستقلة أي على أساس فردي.

3. ترشيح المنظمات المؤهلة لمرحلة التالية والمتعلقة بالمراجعة الجماعية من قبل الحكام.

4. إجراء المراجعة الجماعية للمرحلة التالية والمتعلقة بالزيارات الميدانية.

<sup>1</sup> سوسن شاكرا مجيد، محمد عواد الزبادات، مرجع سابق، ص 57.

<sup>2</sup> عماد أبو الرب وآخرون، مرجع سابق، ص 259.

5. الاختبار النهائي والتوصية بأسماء المنظمات الفائزة بالجائزة.

6. إرسال تقارير كتغذية راجعة إلى المنظمات المشاركة بالجائزة، حيث يتم توضيح نقاط القوة ونقاط التحسين بالنسبة لكل عنصر من عناصر التقييم.<sup>1</sup>

من الجوانب ذات الأهمية في الجائزة هي التغذية العكسية للمتقدمين في كل مرحلة من مراحل الجائزة. حيث يمكن للمنظمة من خلال ذلك التعرف على جوانب القوة والضعف والتحسين في عملها، وإن لم تفز بالجائزة، من خلال ما تحصل عليه من ملاحظات من إدارة الجائزة بعد كل مرحلة تمر بها المنظمة عبر راحل الجائزة.<sup>2</sup>

### ثانياً: جائزة ديمنج

أنشأت هذه الجائزة في اليابان سنة 1951 من قبل اتحاد العلماء والمهندسين اليابانيين JUSE وهناك نوعين من الجائزة أحدهما للأفراد وأخرى للمنظمات، والجائزة الخاصة بالأفراد تمنح لأولئك الذين لهم إسهامات بحثية أو تطبيقية في مجال الجودة أو في مجال نشرها. أما الجائزة التي تمنح للمنظمات فكانت تهدف إلى تشجيع المنظمات اليابانية على تطوير ممارساتها في مجال السيطرة الإحصائية على الجودة (QC)، وخلال أكثر من 50 سنة مرت على وجود الجائزة، حدثت فيها العديد من التعديلات والتحسينات سواء في معاييرها أو في إدارتها. وكل عنصر من عناصر التقييم يتضمن مجموعة من العناصر الفرعية يشار إليها بعناصر المستوى الثاني. وتتضمن عناصر ما يلي:

1- **السياسات:** يتعلق بسياسة الجودة في المنظمة: مضمونها، كيفية إعدادها، تناسقها مع السياسات الأخرى، اعتماد الطرق الإحصائية في السيطرة على الجودة، سياسة الجودة وشيوعها، مراجعة السياسة وتحديثها، العلاقة بين السياسة والخطط؛

2- **التنظيم وإدارته:** يتعلق بمدى وضوح السلطات والمسؤوليات في المنظمة، ومدى تفويض وتوزيع السلطة، وأشكال التنظيم المعتمدة لتحقيق اندماج العاملين كاللجان وحلقات الجودة وغيرها، وكيفية التنسيق بينها؛

3- **التعليم والنشر:** ينصب على برامج التعليم والتدريب الخاصة بالأساليب الإحصائية للسيطرة على الجودة وعلى مقترحات وأساليب تحسين الجودة؛

4- **إدارة معلومات الجودة:** ينصب على تجميع وتحليل ونقل وتوصيل واستخدام المعلومات فيما يختص بالجودة؛

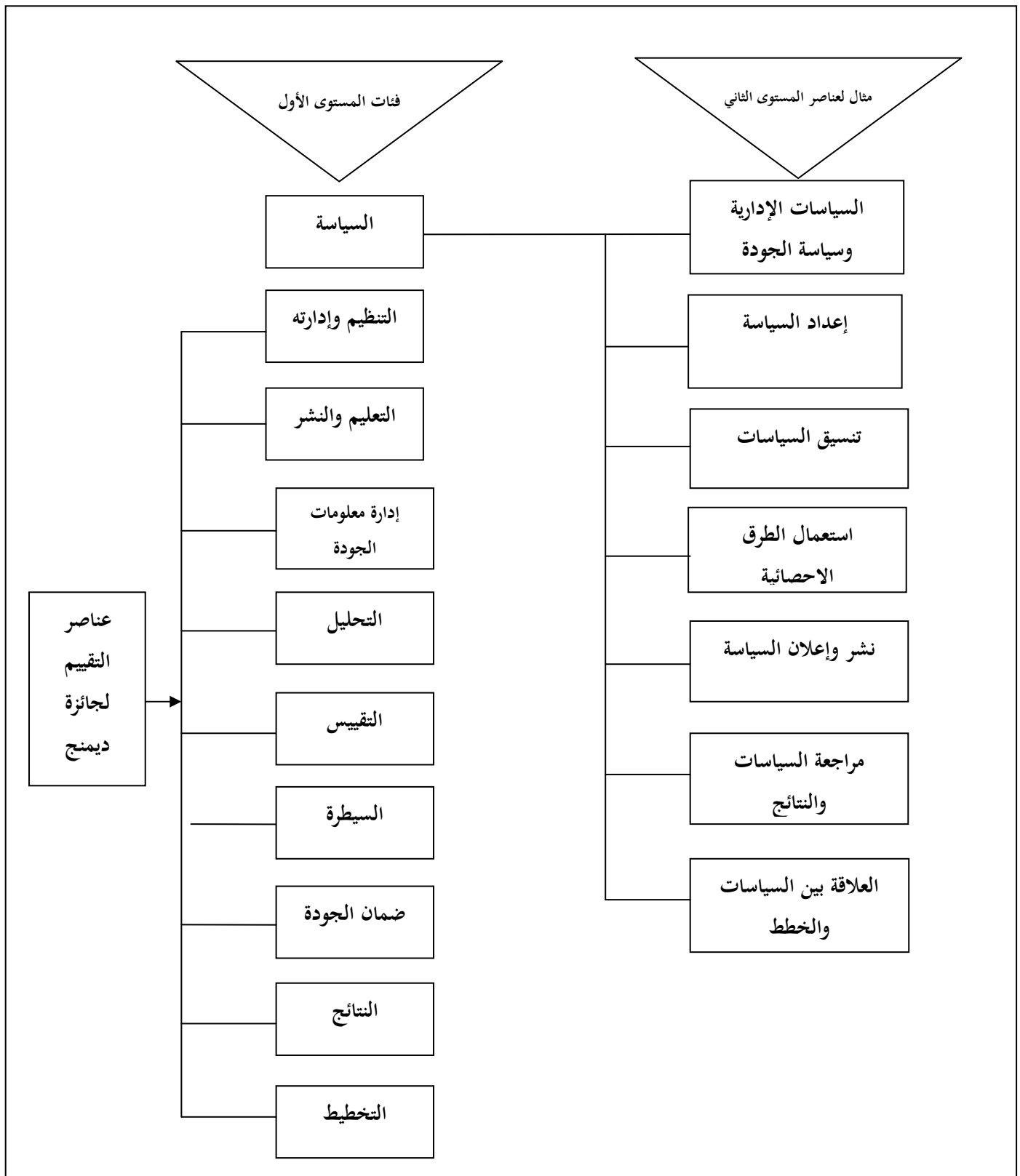
<sup>1</sup> سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزبادات، مرجع سابق، ص 57.

<sup>2</sup> عماد أبو الرب وآخرون، مرجع سابق، ص 259.

- 5- التحليل: ينصب على اختيار المشاكل، واستخدام أدوات الجودة، وتحليل البيانات الخاصة بالعمليات والاستفادة من نتائج التحليل؛
- 6- التقييس: يتعلق بوضع المعايير والنمطية فيها، وأساليبها، ومراجعتها لتحديثها، واستخدامها؛
- 7- السيطرة: يتعلق بنظم السيطرة على الجودة: محتواها، اعتمادها الأساليب الإحصائية، الأنشطة والعمليات فيها؛
- 8- ضمان الجودة: ينصب على وجود نظم إجرائية لتقديم المنتجات الجديدة، وتشخيص حاجات ورغبات العملاء ورضاهم، وتصميم العمليات وقدرتها، والقياس والفحص، والتدقيق والمراجعة؛
- 9- النتائج: ينصب على قياس النتائج الأساسية وكذلك النتائج الأخرى ولأبعاد متعددة كالوقت والتكلفة والأرباح وغيرها؛
- 10- التخطيط: وينصب على وضع الخطط المستقبلية ومدى دقتها.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> رعد عبد الله الطائي، عيسى قدارة، مرجع سابق، ص369.

الشكل رقم (02-03): الإطار العام لنموذج التقييم لجائزة ديمنج

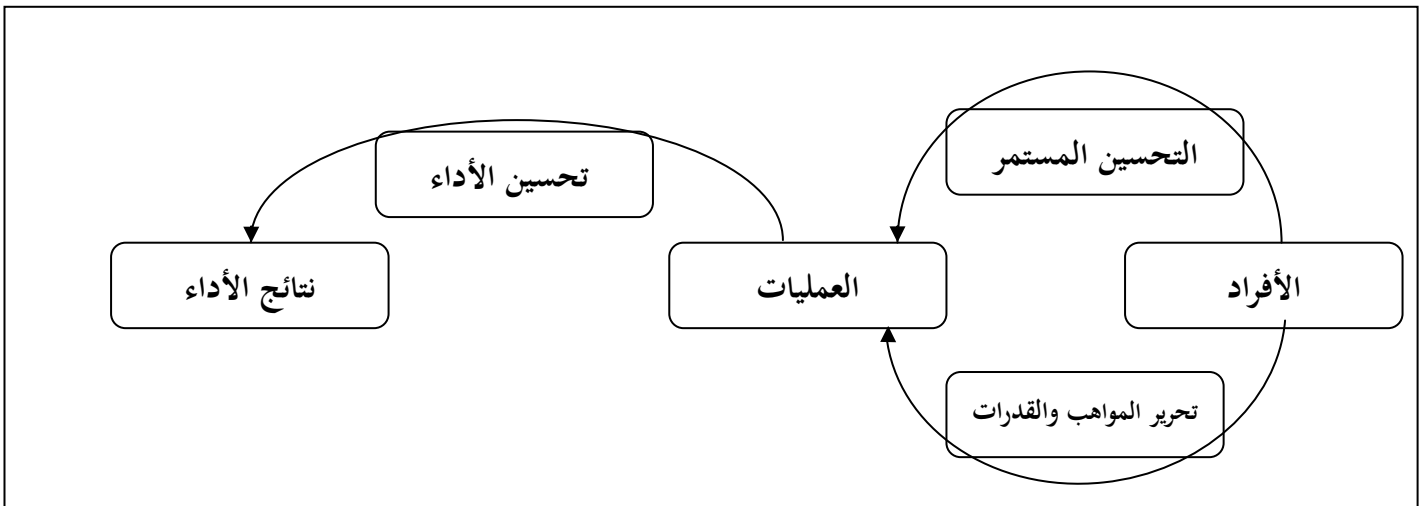


المصدر: رعد عبد الله الطائي، عيسى قدارة، مرجع سابق، ص 369.

ثالثاً: جائزة الجودة الأوروبية

أنشأت هذه الجائزة سنة 1991 من قبل المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة FEQM ويشار للنموذج الذي اعتمده هذه الجائزة، أحيانا نموذج المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة للتميز في الأعمال EFQMMBE ينطلق نموذج الجائزة من نموذج مبسط لتحسين الأداء. فالعمليات هي الوسائل التي بواسطتها تحرر وتطلق المنظمة مواهب وقدرات العاملين فيها لتحقيق نتائج الأداء. ومن جانب آخر فإن تحسين الأداء يمكن أن يحدث فقط بواسطة تحسين العمليات من خلال مشاركة العاملين واندماجهم.<sup>1</sup>

الشكل رقم (04-02): النموذج المبسط لتحسين الأداء



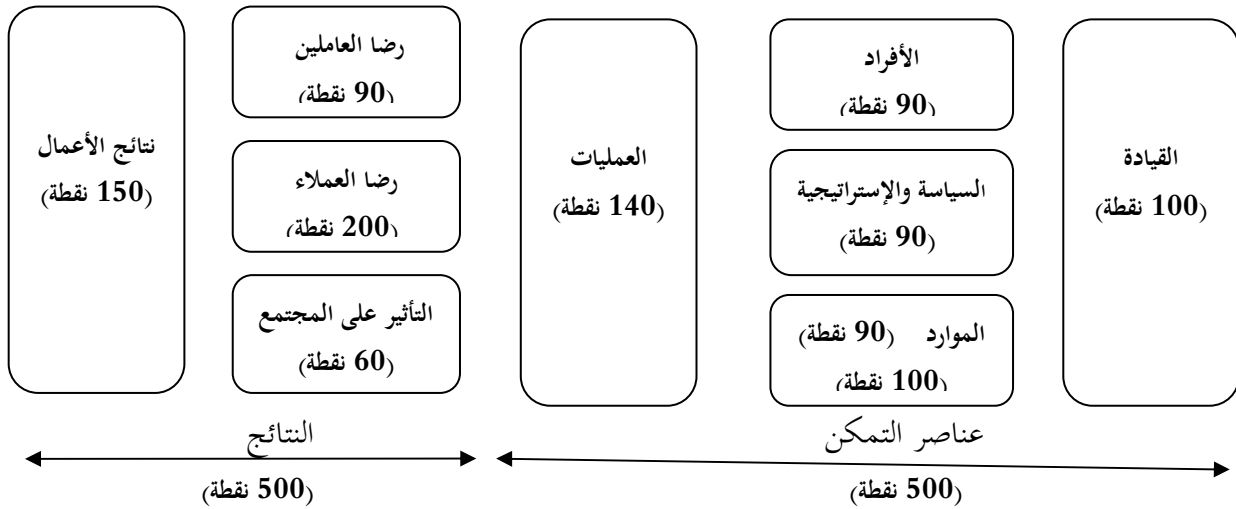
المصدر: رعد عبد الله الطائي، عيسى قداد، مرجع سابق، ص 371.

يوضح الشكل رقم (02-05) العناصر التسعة الرئيسية والتي تنقسم إلى مجموعتين: التمكين (القيادة، السياسة والإستراتيجية، الأفراد، الموارد، العمليات)، والنتائج (رضا العملاء والعاملين، التأثير في المجتمع، نتائج الأعمال).

أولاً: عناصر التمكين: تركز على المطلوب القيام به لتحقيق النتائج، وتتمثل في 5 عناصر رئيسية، كل منها يجرأ إلى فروع تأخذ لعنصر أو معيار رئيسي من نفس الأهمية النسبية أو الترجيح، وتتمثل في:

<sup>1</sup> رعد عبد الله الطائي، عيسى قداد، مرجع سابق، ص 370

الشكل رقم (05-02): الاطار العام للجائزة الاوروبية للجودة



المصدر: رعد عبد الله الطائي، عيسى قداد، مرجع سابق، ص 372.

1- القيادة: يهتم هذا العنصر بسلوك ودور المدراء في إدارة المنظمة لتحقيق التميز من خلال ضمان الجودة والتحسين المستمر، ويتعلق بكيفية قيام المدراء بإعداد الرؤيا والرسالة للمنظمة، وتطوير الثقافة المنظمة والقيم اللازمة لتحقيق النجاح في الأمد الطويل، وتنفيذ ذلك من خلال الأفعال والسلوكيات الملائمة ويتضمن هذا العنصر ستة أجزاء أو عناصر فرعية تنصب على الآتي:

أ- قيام المدراء بعداد الرؤيا والرسالة للمنظمة

ب- قيام المدراء بتطوير وتنمية ثقافة منظمة تعزز الجودة؛

ت- قيام المدراء بتحفيز ودعم وتقدير العاملين في منظمة لإنجازهم في مجال الجودة؛

ث- قيام المدراء بالمشاركة الفعلية في إعداد تنفيذ نظام إدارة الجودة؛

ج- الصلة والتفاعل بين المدراء وكل من العملاء والموردين؛

ح- الصلة والتفاعل بين المدراء ومثلي المجتمع، والترويج للجودة خارج المنظمة.<sup>1</sup>

2- السياسة والإستراتيجية: يهتم بكيفية تنفيذ لمنظمة للرؤيا والرسالة من خلال إعداد إستراتيجية واضحة تركز على ذوي المصلحة بالمنظمة، وتدعيمها بسياسات وخطط وأهداف وعمليات ملائمة. ويتضمن هذا النصر مجموعة من العناصر الفرعية تنصب على الآتي:

أ- مدى استناد السياسة والإستراتيجية إلى حاجات وتوقعات ذوي المصلحة بالمنظمة، الحالية والمستقبلية؛

<sup>1</sup> عماد أبو الرب وآخرون، مرجع سابق، ص 265.

ب- مدى استناد السياسة والإستراتيجية إلى معلومات كافية مستمدة من تقييم الأداء والقيام بالأبحاث وممارسة الإبداع؛

ت- مدى خضوع السياسة والإستراتيجية للتطوير والمراجعة والتحديث؛

ث- مدى امتداد وتجسيد السياسة والإستراتيجية في العمليات الرئيسية للمنظمة؛

ج- مدى تبليغ ونشر وتنفيذ السياسة والإستراتيجية.

3- الأفراد: يهتم هذا العنصر بإدارة المنظمة لمواردها البشرية. وتطوير وتحديد معارف وقدرات العاملين فيها على مستوى الأفراد وفرق العمل والمنظمة ككل. ولتخطيط لتلك الأنشطة بصورة تدعم السياسة والإستراتيجية وفاعلية العمليات في المنظمة. وتنصيب العناصر الفرعية في هذا المجال على:

أ- مدى تخطيط وتطوير وتحسين الموارد البشرية؛

ب- مد تحديد وتطوير ودعم معارف ومهارات الأفراد من خلال التعليم والتدريب وإتاحة فرص النمو؛

ت- مدى إدماج تمكين الأفراد؛

ث- مدى توفر الحوار بين المنظمة والعاملين فيها، إي الاتصالات المفتوحة والفاعلة بين المدراء والمرؤوسين من قمة المنظمة إلى أسفلها؛

ج- مدى الاهتمام بمكافئة وتقدير الأفراد وأمانهم وسلامتهم.<sup>1</sup>

4- الموارد: يهتم بكيفية إدارة الحصول على الموارد، وكيفية توزيع واستخدام الموارد المتاحة بفاعلية وكفاءة لتدعيم سياسة وإستراتيجية المنظمة وعلمياتها. وتنصيب العناصر الفرعية على:

أ- كيفية إدارة الشراكة الخارجية (الموردين)؛

ب- كيفية إدارة التمويل؛

ت- كيفية إدارة المباني والمعدات والمواد؛

ث- كيفية إدارة التكنولوجيا واستخدام التكنولوجيا واستخدام التكنولوجيا الحديثة؛

ج- كيفية إدارة المعلومات والمعرفة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> رعد عبد الله الطائي، عيسى قداد، مرجع سابق، ص 374.

<sup>2</sup> عماد أبو الرب وآخرون، مرجع سابق، ص 266.



5- العمليات: تتم بإدارة جميع أنشطة القيمة المضافة في المنظمة، وكيفية قيام المنظمة بتصميم وإدارة وتحسين العمليات من أجل تدعيم السياسة والإستراتيجية وتحقيق الرضا التام للعملاء وذوي المصلحة بالمنظمة. وتنصب العناصر الفرعية على:

أ- مدى تصميم وإدارة العمليات بصورة منهجية ومنظمة؛

ب- مدى القيام بتحسين العمليات، وفقاً للحاجة، باستخدام الابتكار لتحقيق الرضا التام للعملاء وذوي المصلحة الآخرين؛

ت- مدى تصميم وتطوير السلع والخدمات استناداً إلى حاجات وتوقعات العملاء؛

ث- كيفية إنتاج وتسليم السلع والخدمات وما يرتبط بها من خدمات ما بعد البيع؛

ج- كيفية إدارة وتعزيز العلاقات مع العملاء.

ثانياً: النتائج: تركز على ما حققته المنظمة وعلى علاقة ما حققته بكل من:

1- العملاء الخارجيين؛

2- الأفراد العاملين في المنظمة؛

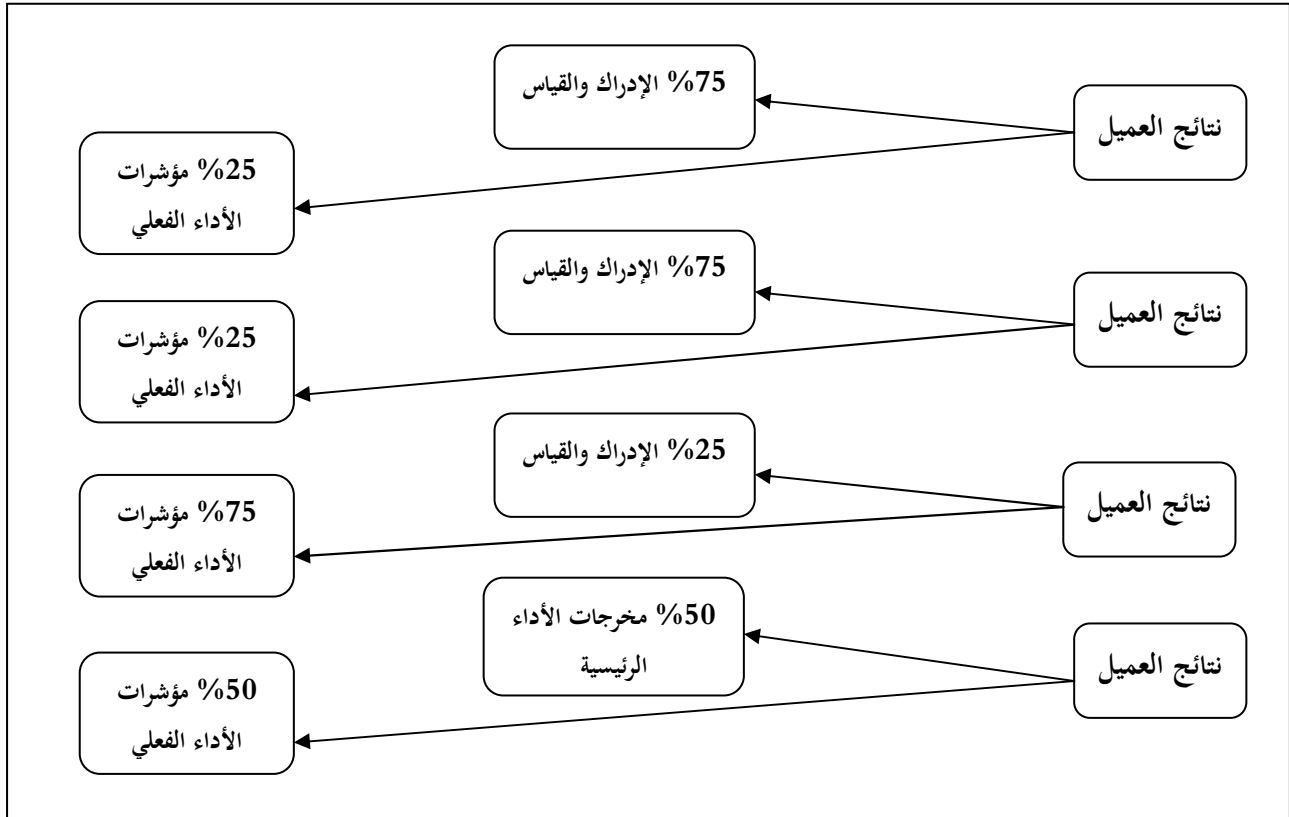
3- المجتمع (قد يكون المحلي، أو الدولي وفقاً لطبيعة نشاط المنظمة)؛

4- الأداء المخطط.

إن عناصر النتائج أربعة، لكل منها جزء له أهمية نسبية، ويلاحظ أن عناصر نتائج العميل والأفراد والمجتمع تتضمن في الجزء الأول الإدراك لذلك العنصر والقيام بقياسه، أما الجزء الثاني فينصب على مؤشرات الأداء الفعلية، وترتبط هذه بما تقوم به المنظمة من إجراءات لتحقيق الرضا لديهم، والأهمية النسبية لكل جزء ولكل عنصر رئيسي، والأهمية النسبية لكل جزء ولكل عنصر رئيسي؛ أما العنصر الأخير فيتضمن كل مخرجات الأداء الرئيسي (وهذه قد تتضمن مخرجات مالية وغير مالية)، ومؤشرات الأداء الرئيسية (وهذه تتعلق بمؤشرات قد ترتبط بالعمليات، والموارد الخرج وهذه تعلق بمؤشرات قد ترتبط بالعمليات، والموارد الخارجية وعلاقات الشراكة والمباني، والمعدات، والمواد، والتكنولوجيا، والمعلومات، والمعرفة، وجوانب مالية).<sup>1</sup>

<sup>1</sup> رعد عبد الله الطائي، عيسى قعادة، مرجع سابق، ص375.

الشكل رقم (06-02) أجزاء عناصر النتائج والأهمية النسبية لها في كل عنصر وفقا لنموذج الجائزة الأوروبية للجودة



المصدر: رعد عبد الله الطائي، عيسى قداد، مرجع سابق، ص 372.

إن تقييم الأداء المتميز لنتائج المنظمة يأخذ في اعتباره ظروف بيئة الأعمال الخاصة بالمنظمة. وينطلق من المعلومات ع كل من الأداء للمنظمة، والأهداف الخاصة بالمنظمة. ويجري المقارنة، كلما أمكن، مع أداء المنافسين، وأداء المنظمات المتميزة عالمياً. وأدناه إيضاحاً لكل عنصر من عناصر النتائج في نموذج الجائزة الأوروبية للجودة:

1- رضا العميل: يهتم بنا تقوم به المنظمة وما تحققه لأجل بلوغ رضا العملاء الخارجين. وينصب هذا العنصر على معرفة:

أ- مدى إدراك العميل للمنظمة وتفاعلها معه ورأيه فيما تقدمه إليه؛

ب- الإجراءات والأنشطة التي تقوم بها المنظمة لتحقيق الرضا لدى عملائها.<sup>1</sup>

2- رضا الأفراد: يهتم بالموارد البشرية في المنظمة، وما تقوم به لأجلهم وما تحققه من رضا لديهم. وينصب هذا العنصر على معرفة:

أ- مدى إدراك العاملين وتفهمهم للمنظمة ومستوى الرضا لديهم اتجاه المنظمة؛

<sup>1</sup> عماد أبو الرب وآخرون، مرجع سابق، ص 270.

ب- الإجراءات والخطوات التي تقوم بها المنظمة لتحقيق الرضا لدى العاملين فيها.

3- التأثير في المجتمع: يهتم بما تقوم به المنظمة وما تحققه لصالح المجتمع وتطلعات أفراد ككل. وينصب على معرف:

أ- مدى إدراك المجتمع بمختلف مكوناته لما تقدمه المنظمة له من خدمات وتلبية لرغباته، ومدى تأثير المنظمة فيه ورضاه عنها؛

ب- الإجراءات والأنشطة والفعاليات التي تقوم بها المنظمة لتلبية رغبات وتطلعات أفراد المجتمع.

4- نتائج الأعمال: يهتم بما تقوم به المنظمة وما تحققه من أهدافها في مجال الأعمال ووفقا للخطة الموضوعية. وينصب هذا العنصر على معرفة:

أ- التدابير المالية وما تحققه المنظمة من مكاسب مالية وأرباح؛

ب- التدابير والإجراءات الأخرى التي تعكس تحقيق النجاح والتميز في المنظمة.<sup>1</sup>

مميزات الجائزة الأوروبية: اعتمادها التقييم الذاتي للمنظمة، حيث إن الجائزة تقدم إطارا لمراجعة المنظمة لنفسها في كل مجال من العناصر التسعة التي تعتمدها الجائزة. بعد مراجعة العمليات والنتائج يتم تحديد جوانب القوة والفتحات من قبل المنظمة؛ وهناك تعليمات تحدد للمنظمة كيفية إعداد تقرير التقييم الذاتي وتقديمه، وتساهم إدارة الجائزة في مساعدة المنظمة على القيام بذلك، وسواء فازت المنظمة بالجائزة أو لا، فإن عملية التقييم الذاتي التي قمت بها أهمية في مستقبل المنظمة وتطويرها.

وبعد انتهاء عملية التقييم الذاتي تتابع المراحل الأخرى من قبل إدارة الجائزة، من بينها الزيارات الميدانية ثم تقرير إرجاع الأثر للمنظمة المشتركة في الجائزة.

تشابه الجائزة الأوروبية للجودة في الكثير من جوانبها مع جائزة مالكوم بالدرج الأمريكية، إلا أنها تختلف عنها في بعض الجوانب منها اعتمادها للتقييم الذاتي، وأنها غير تنافسية لكونها تمنح جائزة لكل منظمة تحصل على مستوى معين من النقاط بينما تمنح الجائزة الرئيسية لأفضل منظمة من بين تلك.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عماد أبو الرب وآخرون، مرجع سابق، ص 271.

<sup>2</sup> رعد عبد الله الطائي، عيسى قعادة، مرجع سابق، ص 378.

خلاصة:

بعدما تم التعرّيج على أدبيات ومفاهيم لمعايير ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي، وذكر مقترح متمثل في اثني عشر معيارا بشرح يسير وذكر بعض مؤشرات الدالة على صحة تطبيقه، وذكر نماذج عن تطبيقات لمعايير ضمان الجودة في عدة دول في مؤسساتها للتعليم العالي العربية منها والغربية، وبعض الجوائز الدولية لضمان الجودة في التعليم العالي، تم الحصول على لمحة من تطبيقات وممارسات لضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي، حيث كان لا بد على مؤسسات التعليم العالي في الجزائر من اقتفاء آثار تلك المؤسسات في تطبيق ما تم العمل به من طرفها أو محاكاة تلك النماذج الناجحة للوصول إلى ما وصلوا إليه من تقدم في التعامل مع الجودة وما يقابلها من مستجدات العصر من عولمة وتقنيات وتكنولوجيات الاتصال والمعرفة، التي لم تصبح لها حدود بين دول العالم الذي أضحي كالقريّة الصغيرة لا يغيب ما في أقصها عن ما في أدنها.

# الفصل الثالث

تمهيد:

إن الحفاظ على الجودة في التعليم العالي له أدوات وأساليب متعددة يكون بها هذا المبتغى، لضمان هناك مخرجات ذات كفاءة لدخول سوق العمل بجدارة أو البقاء في المحيط الأكاديمي، ومن هذه الأدوات الحديثة الظهور الاعتماد الأكاديمي وهو رتبة أكاديمية تمنح للمؤسسة التعليمية لاستيفائها معايير دولية في التعليم العالي، والذي أضحى من أكثر الأساليب جدوى في تحقيق وضمان الجودة والمحافظة عليها، لذا ظهرت مؤسسات وهيئات متخصصة في هذا الشأن تقوم بالتقييم والتقويم وذلك في مراحل محددة.

وقد اشتمل هذا الفصل على أدبيات ومفاهيم حول الاعتماد الأكاديمي في مؤسسات التعليم العالي من تعريف وأهمية وأهداف ومراحل ومتطلبات الاعتماد وهيئات الاعتماد، وكذا التجارب الدولية للاعتماد الأكاديمي للدول العربية: الأردن ومصر والمملكة العربية السعودية والعراق ومن الدول الغربية: الولايات المتحدة وبريطانيا وفرنسا اليابان.

### المبحث الأول: أدبيات الاعتماد الأكاديمي في مؤسسات التعليم العالي

الاعتماد هو شعار الجودة في التعليم العالي، تقوم به هيئات أو مجالس من الجامعات العريقة التي لها من الخبرة والمعرفة في تقييم الرسالة والأهداف والأداء الإداري والمالي وطرائق التعليم والخدمات المساندة لأي مؤسسة جامعية؛ فشهادة الاعتماد العالمية، وبعدها البدء بالتقييم الذاتي الداخلي وصولاً إلى التقييم الخارجي من قبل مجلس الاعتماد الذي يسدي النصح والتوجيه إلى المنتسب ويساعده على التطور في النوعية ولا إلى كسب الاعتماد وتحقيق الجودة والإتقان.<sup>1</sup>

### المطلب الأول: مفهوم الاعتماد الأكاديمي

إن الاعتماد الأكاديمي منظومة من المكونات والعناصر المتكاملة، التي تستهدف الفحص، والتقويم، وبخاصة الخارجي، لمستوى نوعية التعليم المطبق في مؤسسات التعليم العالي، بغرض تحديد مدى قدرتها، كمؤسسات، و/أو برامجها مجتمعة، أو بعضها، أو مقرراتها مجتمعة، أو أحد المقررات على تحقيق ما يعرف بكل تحسين الجودة، وضمنان الجودة، وتقوم بهذه المهمة مؤسسات أنشئت خصيصاً لهذه الأغراض، تتسم بأنها غير حكومية، أو على الأقل مضمونة الحيادية، ولا تستهدف الربح.<sup>2</sup>

على أثر الاهتمام بتحقيق الجودة والتأكد من ضبطها ظهر نظام الاعتماد الأكاديمي لمؤسسات التعليم على مختلف مستوياتها، وكان أول ما ظهر في الولايات المتحدة الأمريكية في بداية القرن العشرين الميلادي. وهو نظام اختياري غير حكومي يهدف إلى الارتقاء بنوعية التعليم في المدارس والكليات والجامعات، وضمنان جودة أداؤها. وعلى الرغم من أن مؤسسات الاعتماد هي مؤسسات مستقلة غير حكومية.

وظهر نظام الاعتماد الأكاديمي في المملكة المتحدة في عام 1992م حيث أسندت مسؤوليته إلى مجالس تمويل التعليم العالي في إنجلترا وويلز وتقوم هذه المجالس بتقييم نوعية التعليم في مؤسسات التعليم العالي التي تمولها. وفي عام 1995م أعيد النظر في الطريقة المتبعة في التقييم بحيث تحقق ثلاثة أغراض شملت: تشجيع التحسين والتطوير، وتوفير معلومات فاعلة للجمهور حول نوعية التعليم العالي بناء على الأهداف والأغراض كما تحددها كل مؤسسة، وضمنان الحصول على مردود ذي قيمة للمال العام الذي يستثمر في التعليم العالي. وفي عام 1997 انتقلت هذه المسؤولية إلى وكالة ضمان جودة التعليم (QAA).<sup>3</sup>

<sup>1</sup> يوسف حجاج الطائي، محمد فوزي العبادي، هاشم محمد فوزي، مرجع سابق، ص 111.

<sup>2</sup> خير الفوال، بسام محمد الصافلي، تقويم جود برامج إعداد المعلمين في كلية التربية بالحسكة في ضوء معايير الاعتماد الأكاديمي وإدارة الجودة الشاملة، المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، العدد 07، سنة 2010، ص 95.

<sup>3</sup> عبدالوهاب محمد النجار، تطوير متطلبات الاعتماد الأكاديمي كوسيلة لضمان جودة التعليم العالي: تطبيق على مؤسسات، ورقة بحثية مقدمة للمؤتمر العربي الثاني لضمان جودة التعليم العالي، مملكة البحرين، الجامعة الخليجية، 10 - 12 ماي 2011.

أولاً: مفهوم الاعتماد:

لقد تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم الاعتماد في مجال التعليم، وذلك لأن كل جهة تتناول مفهوم الاعتماد طبقاً لنظرتها له أو لنوع الاعتماد الذي تركز عليه وتهتم به، فمنهم من يعرف الاعتماد من ناحية مهنية كتعريف الاعتماد في معجم المصطلحات الإدارية بأنه " التصديق، حيث تتطلب ممارسة الأعمال المهنية عادة نوعاً من اعتماد من يمارسونها من أجل رفع كفاءتهم وتمييز مستويات جدارتهم"، ومنهم من يعرف الاعتماد من ناحية أكاديمية للاعتماد بأنه " الاعتراف بالبرامج الدراسية وتماشياً مع معايير جودة الأداء الموضوعة من قبل وكالات خارجية."

بينما يعرف البعض الاعتماد بشكل عام باعتباره عملية تقييمية تتم في ضوءها الاعتراف رسمياً بأهلية المؤسسة التعليمية لأداء مهامها وفقاً لمتطلبات ومعايير الاعتماد الموضوعة من قبل الجهة المانحة لهذا الاعتراف، حيث يعرفه البعض بأنه " مجموعة من الإجراءات يتم من خلالها إجراء تقييم شامل للمؤسسة التعليمية وفقاً لمعايير محددة يترتب عليه إعطاء حكم حول مدى كفاءة وأهلية هذه المؤسسة للقيام بمسئولياتها المناطة بها والمراد أدائها بصورة جيدة ومناسبة".<sup>1</sup>

ثانياً: الاعتماد في الاصطلاح:

إن الاعتماد هو الذي تمنحه هيئة مسئولة معترف بها (هيئة ضمان الجودة والاعتماد) لمؤسسة ما، إذا كانت تستطيع إثبات أن برامجها تتوافق مع المعايير المعلنة والمعتمدة وأن لديها أنظمة قائمة لضمان الجودة ولتحسين المستمر لأنشطتها الأكاديمية، وذلك وفقاً للضوابط المعلنة التي تنشرها الهيئة.<sup>2</sup> وهو "نشاط مؤسسي علمي موجه نحو النهوض والارتقاء بمستوى مؤسسات التعليم والبرامج الدراسية وهو أداة فعالة ومؤثرة لضمان جودة العملية التعليمية ومخرجاتها واستمرارية تطورها".<sup>3</sup>

ثالثاً: الاعتماد الأكاديمي:

هو العملية التي يتم من خلالها مراجعة النوعية من الخارج، وتستعمل في التعليم العالي لتفحص الكليات والجامعات والبرامج من أجل ضمان الجودة وتحسين النوعية مجلس أعلى والتعليم العالي.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> جعفر إدريس، أحمد أحمد، عبد الرحمن الأخت، مرجع سابق، ص 44.

<sup>2</sup> قاموس الجودة والاعتماد، مركز ضمان الجودة جامعة الإسكندرية، ص 10. <http://qac.alexeng.edu.eg>.

<sup>3</sup> سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص 25.

<sup>4</sup> أحمد الخطيب، رباح الخطيب، مرجع سابق، ص 36.



هو الاعتراف بأن برامج مؤسسة تعليمية ما قد حققت أو وصلت إلى الحد الأدنى من معايير الكفاءة والجودة الموضوعة سلفاً من قبل الهيئة المانحة لشهادة الاعتماد.<sup>1</sup> أو يمكن القول أنه "شهادة تمنح لمؤسسة تعليم عال تؤمن معايير محددة لجودة التعليم".<sup>2</sup>

هو رتبة أكاديمية أو وضع علمي يمنح للمؤسسة أو لبرنامج علمي مقابل استيفاء المؤسسة معايير وشروط دولية وفق ما يتفق عليه من مؤسسات التقويم التعليمية والتربوية أو جهات الاعتماد ويعد الاعتماد خطوة أساسية نحو التميز في إطار توافيقها وانسجامها مع المعايير المحددة وتيسير سبل الاعتراف بها من قبل الأوساط الأكاديمية الدولية والقدرة على التنافس مع أقرانها الجامعات.<sup>3</sup>

إن عملية مراجعة الجودة الخارجية المستخدمة في التعليم العالي، لفحص الكليات والجامعات وبرامج التعليم العالي، من أجل ضمان الجودة وتحسينها وبمعنى آخر، الاعتماد صيغة رسمية ومنشورة حول جودة المؤسسة أو البرنامج، يمنح عقب التقويم الدائري القائم على مستويات متفق عليها، وبمعنى آخر، الاعتماد هو منح مكانة أو وضع أو هو نتيجة التقويم، ونجاح الاعتماد يتمخض عنه إنشاء مؤسسة أو برنامج معتمد.

يعتبر الاعتماد وسيلة من وسائل ضمان الجودة التي تتعدى حدود المؤلف في حين أن ضمان الجودة كعملية تقييم تتخطى تحقيق الجودة وتمثل نوع من التقييم المؤسسي الشامل والموجه، وقد ينظر إلى الاعتماد على أنه نوعاً من المراجعة الشاملة والتقييم المستمر للبرامج الدراسية (اعتماد البرامج) أو المؤسسية مثل (الاعتماد المؤسسي). وفي كلتا الحالتين يؤدي الاعتماد إلى الإجابة بنعم أو لا حول مدى الأهمية في عملية الترخيص.<sup>4</sup>

#### رابعاً: المعيار في الاعتماد:

هو بيان بالمستوى المتوقع الذي وضعته هيئة مسؤولة أو معترف بها بشأن درجة أو هدف معين يراد الوصول إليه ويحقق قدراً منشوداً من الجودة والتميز.<sup>5</sup>

وهو عبارة عن نهج فعال مدخل الاعتماد الأكاديمي يضمن جودة العملية التعليمية ومخرجاتها واستمرارية تطويرها يتم من خلاله تأكيد وتشجيع المؤسسة على اكتساب شخصية مميزة بناء على مجموعة من المعايير

<sup>1</sup> قاموس الجودة والاعتماد، مرجع سابق، ص 09.

<sup>2</sup> سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزبادات، مرجع سابق، ص 271.

<sup>3</sup> خالد الزفري، الجامعات الخاصة نحو تطبيق الاعتمادية الأوروبية ومعوقات الحصول عليها دراسة حالة (الجامعة العربية الدولية - كلية الهندسة المدنية نموذج)، المؤتمر السنوي الرابع للمنظمة العربية لضمان الجودة في التعليم وآليات التوافق والمعايير المشتركة لضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي في التعليم، المنظمة العربية لضمان الجودة في التعليم، المؤتمر السنوي الرابع، القاهرة، 02-03 سبتمبر 2012، ص 14.

<sup>4</sup> جعفر إدريس، أحمد أحمد، عبد الرحمن الأخت، مرجع سابق، ص 45.

<sup>5</sup> سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزبادات، مرجع نفسه، ص 26.

الأساسية تغطي جميع جوانب العملية التعليمية وتضمن قدرًا متفقًا عليه من الجودة. ويعرف الاعتماد المؤدي إلى ضمان الجودة بأنه مجموعة من الأنشطة والإجراءات والمعايير المستخدمة في فحص وتقييم المؤسسات التعليمية والبحثية للتحقق من استيفاء الشروط والمقومات الأكاديمية والتنظيمية والإدارية التي تضمن تحقيق رؤية ورسالة وأهداف هذه المؤسسات في مجالات التعليم والتعلم والبحوث وتطوير المعرفة وخدمة المجتمع بشكل يتلاءم مع المستويات المتعارف عليها.<sup>1</sup>

#### خامسا: نشأة وتطور الاعتماد

ظهر نظام الاعتماد الأكاديمي لمؤسسات التعليم على مختلف مستوياتها في الولايات المتحدة الأمريكية في بداية القرن العشرين الميلادي، كما ظهر في إنجلترا في عام 1992م؛ وهو نظام اختياري غير حكومي يهدف إلى الارتقاء بنوعية التعليم في المدارس والكليات والجامعات، وضمان جودة أدائها... ويسند مسؤولية تقييم هذه النظم إلى لجان وطنية أو إلى مجالس تمويل التعليم أو إلى وكالات يطلق عليها بوكالات ضمان جودة التعليم QAA وهي هيئات تهدف إلى غرس وتعزيز ثقة الجمهور في جودة مؤسسات التعليم العالي، وتبدأ العملية من داخل كل مؤسسة حيث تقوم بعمل تقييم ذاتي يتبعه عملية تقييم أولي للتقييم الذاتي، ثم زيارة ميدانية للمؤسسة ثم إعداد التقرير النهائي ولدى كل مؤسسة مكتب يسمى "مكتب ضمان الجودة" وهذا يقوم بتنسيق جهود التقييم بها.<sup>2</sup> ويرتبط فكر الاعتماد في التعليم العالي ارتباطا وثيقا بمبادئ إدارة الجودة التي تبدو متداخلة في مضمونها ومخرجاتها. كما يترابط فكر الاعتماد مع مفاهيم أخرى تبدو متوازية معه كالاعتراف بالشهادات أو تراخيص مزاولة المهنة.<sup>3</sup>

#### سادسا: المستفيدون من الاعتماد الأكاديمي:

إن تطبيق معايير الاعتماد على مؤسسات التعليم العالي يمكن أن يحقق الفوائد التالية بالنسبة لـ:

#### 1- المواطنين:

- ضمان وجود تقويم خارجي للمؤسسات التعليم العالي أو البرامج الدراسية والتحقق من تماشيها السياسات العامة في مجال التعليم العالي والتعليم المهني؛

<sup>1</sup> خالد عبد العزيز عطية، علاء الدين محمود الزهراني، نموذج مقترح لتقييم جودة البرامج المحاسبية من منظور الاعتماد الأكاديمي، المجلة العربية لضمان الجودة في التعليم العالي، المجلد الأول، العدد 03، سنة 2008، ص 05.

<sup>2</sup> محمد محمد عباس المغربي، الاعتماد الأكاديمي لمؤسسات إعداد المعلمين كوسيلة لضمان الجودة في مؤسسا التعليم العام، المنتدى الثاني نحو تطوير أداء

المعلم، أبريل 2009، كلية التربية الأساسية، 11:30 a 12/02/2015 <http://www.paaet.edu.kw/old/teacher/PDF>

<sup>3</sup> أحمد الخطيب، رداح الخطيب، مرجع سابق، ص 35.

- تحسين الخدمات المهنية المتاحة للجمهور طالما أن البرامج المعتمدة تعدل متطلباتها وفقا لمتغيرات المعرفة الفنية والممارسات التطبيقية والمقبولة بصفة عامة في مجال المهنة؛
- التعرف على المؤسسات والبرامج التعليمية التي قامت بأنشطة محددة لتحسين نشاطها التعليمي، والنهوض ببرامجها المهنية والتحقق من أنها تقوم بهذه الأعمال بنجاح.

#### 2- الطلاب:

- المساعد على قبول الطلبة في برامج الدراسات العليا عن طريق القبول العام للساعات المقررة والوحدات الدراسية بين المؤسسات المعتمدة عندما يكون أداء الطالب مرضيا ووحدات البرنامج الدراسي المطلوب تحويلها موائمة للمؤسسة التعليمية التي يرغب الطالب في الالتحاق بها؛
- تعزيز سمعة المؤسسة أو البرنامج المعتمد استجابة لاهتمام عامة المواطنين وتقديرهم لمثل هذا الاعتماد.

#### 3- مؤسسات التعليم العالي:

- يعتبر الاعتماد حافزا للتقويم الذاتي وتحسين نظام المؤسسة وبرامجها؛
- تطبيق معايير هيئات الاعتماد المقبولة من مؤسسات التعليم العالي بصفة عامة مما يساعد على منع التجاوزات الخارجية التي تضر بمستوى المؤسسة أو جودة برامجها؛
- تعزيز سمعة مؤسسات التعليم العالي لجلب اهتمام عامة المواطنين.

#### 4- المهن:

- أتاحت الفرصة للممارسين للمهنة المشاركة في وضع المتطلبات وشروط الإعداد لدخول المهنة؛
- الإسهام في وحدة المهنة من خلال الجمع بين الممارسين والمدرسين والطلبة في نشاط واحد موجه لتحسين الإعداد المهني والممارسة المهنية.<sup>1</sup>

#### المطلب الثاني: أنواع ودوافع ومراحل الاعتماد الأكاديمي

للاعتدال الأكاديمي أنواع ينقسم إليها ومراحل يمر عليها كي يكتمل وتحصله المؤسسة التعليمية، حيث لا بد كذا أن يكون للمؤسسة دوافع لتحصيل الاعتماد نذكر ذلك فيما يلي:

#### أولاً: أنواع الاعتماد الأكاديمي

ينقسم الاعتماد الأكاديمي إلى عموماً إلى ثلاثة أقسام نورها فيما يلي:

<sup>1</sup> سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص ص 273-275.

### 1- الاعتماد المؤسسي:

اعتماد المؤسسة ككل وفقاً لمعايير محددة حول كفاية المرافق والمصادر ويشمل ذلك العاملين بالمؤسسة وتوفير الخدمات الأكاديمية والطلابية المساندة والمناهج، ومستويات انجاز الطلاب والهيئة الأكاديمية وغيرها من مكونات المؤسسة التعليمية،<sup>1</sup> دون أية مضمون يتعلق بجودة برامج المؤسسة.<sup>2</sup>

### 2- الاعتماد الكلي:

وهو إلزامي تقوم به مثل وكالة ضمان الجودة للتعليم العالي في بريطانيا وهي مستقلة تضع معايير تضمن الجودة في التعليم العالي وتراقب استمرار ضمان تطبيقها وتطويرها، ويلعب دوراً شبيهاً بمجلس اعتماد التعليم العالي في أمريكا والمؤسسة الأوروبية لتطوير الإدارة في أوروبا.<sup>3</sup>

### 3- الاعتماد البرامجي

ويطلق عليه الاعتماد التخصصي ويقصد به تقييم البرامج بمؤسسة ما والتأكد من جودة هذه البرامج ومدى تناسبها لمستوى الشهادة الممنوحة،<sup>4</sup> فهو اعتماد وحدات أو برامج فردية، كبرامج الإعداد المهني، بواسطة هيئات الاعتماد البرامج التعليمية، مطبقة المستويات الخاصة بوضع المناهج ومحتويات المقررات الدراسية.<sup>5</sup>

### ثانياً: دوافع الاهتمام بتطبيق نظام ضمان الجودة والاعتماد في مؤسسات التعليم العالي:

أسهمت عدد من الأمور في زيادة دوافع الاهتمام بتطبيق نظام ضمان الجودة والاعتماد في مؤسسات التعليم العالي وهي:

- 1- تزايد المستجدات والتحديات التي تواجه التعليم العالي: الأمر الذي أصبحت معه مؤسسات التعليم العالي مطالبة أكثر من أي وقت مضى بالعمل على الاستثمار بالإنسان، كونه رأس المال الأعلى، ومساعدته على امتلاك المهارات، والمعارف اللازمة للتعامل مع هذه المستجدات، والتحديات بأفضل طريقة ممكنة؛
- 2- التحديات العلمية والتقنية الجديدة: والتي فرضت ظهور التعليم الجامعي الإلكتروني، وتزايد استخدام الشبكة العنكبوتية، وظهور المكتبات الرقمية أو المكتبات الإلكترونية (E. Library) وتطور معايير جودة المناهج، والتوجه نحو التكامل في المعرفة، وظهور نظام التعليم عن بعد (Distance Learning)؛

<sup>1</sup> سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزبادات، مرجع سابق، ص 272.

<sup>2</sup> جعفر عبد الله موسى إدريس، أحمد عثمان إبراهيم أحمد، عبد الرحمن بن عبد الله الأختري، مرجع سابق، ص 51.

<sup>3</sup> يوسف حجيم الطائي، محمد فوزي العبادي، هاشم محمد فوزي، مرجع سابق، ص 112.

<sup>4</sup> سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزبادات، مرجع نفسه، ص 272.

<sup>5</sup> جعفر عبد الله موسى إدريس، أحمد عثمان إبراهيم أحمد، عبد الرحمن بن عبد الله الأختري، مرجع نفسه، ص 51.

- 3- التحديات السياسية: أدى انفتاح الأنظمة السياسية، وتوجهها نحو الديمقراطية إلى ظهور الديمقراطية في التعليم الجامعي، ودعم استقلال الجامعات، والحريات الأكاديمية فيها، ورعاية حقوق الطلبة؛
- 4- العولمة: حيث فرضت تحديات العولمة تنامي الاهتمام بالتربية الدولية، وتطبيق معايير الجودة الشاملة في التعليم؛
- 5- التحديات الاقتصادية: حيث أدى ذلك إلى تطبيق المعايير الاقتصادية في الأنظمة التعليمية، وتوثيق العلاقة بين التعليم العالي، وقطاعات العمل، والإنتاج، وتبني فكرة الجامعة المنتجة.<sup>1</sup>

### ثالثاً: مراحل الاعتماد الأكاديمي

تتم عملية الاعتماد الأكاديمي في مؤسسات التعليم العالي كما يلي:

1. تقوم المؤسسة الراغبة في الحصول على الاعتماد بإعداد دراسة تفصيلية وشاملة عن أوضاعها الحالية بشكل متكامل وحسب متطلبات الجهة المانحة للاعتماد، وتدعم هذه الدراسة بكافة الوثائق الضرورية على شكل ملاحق وجداول وبيانات توضح مصداقية الدراسة، كما تحتوي الدراسة الذاتية على التصورات المستقبلية ذات المدى القريب والمتوسط. والتخطيط للتطورات الهامة كأحد المؤشرات الإيجابية لفعاليتها في تطوير ذاتها. وتقدم هذه الدراسة للجهة المانحة للاعتماد لكي تشكل القاعدة والأساس في عملية التقييم؛
2. تقديم طلب من المؤسسة التعليمية إلى هيئة الاعتماد والجودة الشاملة تعبر فيه عن رغبتها في اتخاذ إجراءات الاعتماد؛
3. تزويد هيئة الاعتماد بصورة من دراسة الجدوى التي أجريت عند بداية إنشاء المؤسسة للاسترشاد بها في تقويم أداؤها ومن ثم منحها الاعتماد؛
4. تزويد الهيئة بالوثائق اللازمة لاتخاذ قرار الاعتماد؛
5. تكليف فريق من الهيئة بتقويم الدراسة الذاتية ودراسة الوثائق المرفقة واتخاذ قرار بشأن صلاحية المؤسسة لاتخاذ إجراءات الاعتماد؛
6. تشكل هيئة الاعتماد لجنة أو عددا من اللجان المتخصصة للقيام بزيارة ميدانية للتأكد من مصداقية الدراسة الذاتية المقدمة، وإجراء المقابلات الميدانية مع الأساتذة والإداريين والخريجين والاطلاع بشكل مباشر على كافة الأوضاع الحالية بهدف تقويم مستوى هذه المؤسسة التعليمية، وإعداد اللجنة تقريرها الذي ترفعه لهيئة الاعتماد وتتكون هذه اللجنة عادة من عدد مناسب من المتخصصين والأكاديميين والتربويين من ذوي الخبرة في مجال الاعتماد؛
7. تقوم هيئة الاعتماد بدراسة جميع التقارير والملاحظات والتوصيات المقدمة لها من قبل المؤسسة ومن لجان الزيارات الميدانية، وتتخذ قرارها على ضوء التزام المؤسسة التعليمية بالمعايير أو المرجعيات المطلوبة،

<sup>1</sup> عمر محمد عبد الله الخرابشة، تجربة المملكة الأردنية الهاشمية في ضمان الجودة ومعايير الجودة والاعتماد في الكليات التربوية، ورقة بحثية مقدمة للمؤتمر العربي الثاني لضمان جودة التعليم العالي، مملكة البحرين، 04-05 أبريل 2012.

8. يحق للمؤسسة أن ترد على تقرير الهيئة منفذة جوانبه ومستدركة بعض الأمور وف ضوء ذلك يجوز للهيئة مراجعة قرارها أو الثبات عليه.<sup>1</sup>

وتظهر متطلبات برامج الاعتماد الأكاديمي بحيث يجب أن تحقق من خلال تأمين مدخلات المتطلبات الآتية في آلية بناء أي تصميم:

- متطلبات خصائص المنتج التعليمي؛
- متطلبات الجهات المستفيدة؛
- متطلبات المؤسسة التعليمية المحددة في الرؤية والرسالة؛
- متطلبات النظام الإداري؛
- متطلبات الهيئة الدولية المانحة لشهادة الاعتماد والمثلة بالتدقيق الخارجي وفق المعايير المحددة لذلك.<sup>2</sup>

### المطلب الثالث: مستلزمات ومسوغات الاعتماد الأكاديمي

ان نظام الاعتماد يحتاج لأمر عدة يقوم عليها كمستلزمات ومسوغات له كي تحصله المؤسسة التعليمية:  
أولاً: مستلزمات الاعتماد الأكاديمي:

#### 1- الوثائق المطلوب توفرها:

ينبغي على المؤسسة طالبة الاعتماد توفير مجموعة من الوثائق والقوانين واللوائح والمواد التعليمية والمعلومات ومن أهمها ما يلي:

1. أهداف ورسالة المؤسسة؛
2. أهداف ورسالة الوحدة طالبة الاعتماد لبرمجتها؛
3. التوصيف المهني المتفق عليه للعاملين بالحقل المهني للمؤسسة؛
4. الهيكل العام للمؤسسة؛
5. محاضر جلسات اللجان والأقسام؛
6. اللوائح الداخلية؛
7. السيرة الشخصية لرئيس الوحدة أو المؤسسة (V.C)؛
8. السيرة الشخصية لأعضاء هيئة التدريس؛
9. ميزانية المؤسسة؛

<sup>1</sup> سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزبادات، مرجع سابق، ص 276-277.

<sup>2</sup> نبيل هاشم الأعرجي، عامر أحمد غازي مني، أهمية ضبط برامج الاعتماد الأكاديمي وفق متطلبات الآيزو (2008/9001) في جامعة بابل، ورقة بحثية مقدمة للمؤتمر العربي الثاني لضمان جودة التعليم العالي، مملكة البحرين، 04-05 أفريل 2012.

10. وثائق إمكانيات المكتبة ومراكز مصادر التعلم؛
11. توصيف المقررات بالتفصيل؛
12. عينات من الامتحانات الفصلية والنهائية وأوراق إجابات الطلبة ومشاريعهم؛
13. كتالوج المؤسسة؛
14. الخطة العامة للبرامج؛
15. وسائل التقييم وسياساته؛
16. ملفات الطلبة (عينة)؛
17. الاتفاقيات والعقود والاستشارات المهنية... الخ؛
18. التقرير السنوي للمؤسسة وتقارير الوحدة التابعة لها.<sup>1</sup>

## 2- مقومات الاعتماد:

- حتى تكون المؤسسة التعليمية جديرة للتقدم للحصول على الاعتماد الأكاديمي يشترط فيها أن تتوفر لديها المقومات الأساسية للاعتماد الأكاديمي والتي تشمل:
- وجود رسالة مؤسسية مناسبة لمستواها كمؤسسة تعليمية، وأن تكون لديها أهداف تعليمية تتفق مع رسالتها؛
  - امتلاك مصادر وموارد مناسبة لتحقيق الرسالة والأهداف التعليمية؛
  - وجود نظام لتوثيق أعمال الطلبة المرتبطة بالأهداف التعليمية، ودلائل على أن المؤسسة تحقق أهدافها؛
  - ضمانات تؤكد مقدرتها على إمكانية استمرارها في تحقيق رسالتها وأهدافها.
- وتتطلب عمليات التحقق من الجودة عمل تقييم داخلي للمؤسسة التعليمية والذي يعرف بالتقويم الذاتي، ثم إجراء التقويم الخارجي والذي يتم من خلال هيئة وطنية مستقلة، وفي ضوء معايير ومستويات محددة، مع مراعاة السياق المؤسسي والوطني والإقليمي لتلك المعايير والمستويات.<sup>2</sup>

## 3- قرارات الاعتماد:

في ضوء فحص الوثائق ونتائج الزيارات الميدانية، ومحصلة اللقاءات مع مختلف قيادات المؤسسة ودراسة البرامج والمقررات تتخذ أحد القرارات التالية:

### أ- منح الاعتماد:

- بدون شروط أو توصيات؛

<sup>1</sup> سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزبادات، مرجع سابق، ص 278.

<sup>2</sup> عبدالوهاب محمد النجار، مرجع سابق، ص 25.

- مع بعض التوصيات؛

- مع بعض التوصيات وطلب تقرير متابعة خلال فترة معينة؛

- مع شروط أخرى.

ب- تأجيل الاعتماد:

بسبب وجود أوجه ضعف بالبرنامج يمكن إصلاحها خلال فترة من الزمن:

1- مع طلب متابعة بعد فترة معينة؛

2- مع تحديد موعد للزيارة.

ت- رفض طلب الاعتماد (حجب الاعتماد):

لا يمكن التماس إعادة النظر في قرار تأجيل أو تعليق الاعتماد، ولكن يمكن تقديم التماس لإعادة النظر

في رفض الاعتماد. وبعد منح الاعتماد، هناك خطة لمتابعة الوحدة المعتمدة. فتعاد هذه الإجراءات كل مدة معينة

(من خمس إلى ثمان سنوات) وقد تكون التوصية.

1. - بدون شرط؛

2. بتوصيات معينة؛

3. بتوصيات معينة وطلب تقرير متابعة؛

4. إنذار أو مهلة للإصلاح؛

5. حجب الاعتماد نهائياً.<sup>1</sup>

ثانياً: مسوغات تطبيق الاعتماد الأكاديمي

هناك مسوغات جعلت من تطبيق إدارة الجودة والاعتماد في مؤسسات التعليم العالي منها:

1- ظهور الحاجة في المجتمع الجامعي إلى التكامل والانسجام بين مستوياته المختلفة (الإدارة الجامعية، أعضاء الهيئة الإدارية والتدريسية، الطلبة، أولياء الأمور).

2- غموض الأهداف لدى العاملين في الجامعات، وفي مؤسسات التعليم العالي بشكل عام؛

3- تدني مستوى خريجي التعليم العالي، وضعف أدائهم في المراحل التعليمية نتيجة ضعف المحتوى العلمي المقدم إليهم؛

4- التوصل إلى سبل تشخيص نقاط القوة والضعف في مجالات أداء المؤسسة الجامعية جميعها، وفي جميع عناصرها، لكي يتمكن من التطوير، وتحسين المخرجات، بما يضمن لها الحصول على شهادة الجودة والاعتماد؛

<sup>1</sup> سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزبادات، مرجع سابق، ص 280.



- 5- حاجة الجامعات إلى ثقة المستفيدين من خدماتها، وتقييم إنتاجها وقدرتها على العطاء؛
- 6- تطوير النظام الإداري، والتنظيمي، والمحاسبي لضمان زيادة إنتاجية العاملين فيها، وتحقيق السمعة الجيدة، والرضا لدى المستفيد؛
- 7- تدني مستوى التعاون، والتنسيق بين المجتمع المحلي والجامعات؛
- 8- حاجة الجامعات إلى هامش أوسع يمكنها من اتخاذ القرارات، ودعم تمويل المشروعات التي تنوي الجامعات تنفيذها.<sup>1</sup>

### المطلب الرابع: مهام وخصائص وأهمية ومزايا الاعتماد الأكاديمي

للاعتماد الأكاديمي أهمية بالغة في وسط التعليم العالي حيث هو بمثابة ميزة تنافسية للمؤسسة التعليمية، وكذا له خصائص ومميزات ينفرد بها ومهام موكلة له يعمل عليها نذكر شيء من ذلك فيما يلي:

#### أولاً: مهام الاعتماد الأكاديمي

- هناك العديد من المهام التي تتم من خلال الاعتماد الأكاديمي العام والخاص، ومن ضمن هذه المهام ما يلي:
- 1- التحقق من أن المؤسسة أو البرنامج يحقق معايير الجودة المحددة؛
  - 2- مساعدة الطلبة الراغبين في الالتحاق بالمؤسسات التعليمية التعرف على المؤسسات المعترف بها التي تحقق معايير الجودة؛
  - 3- مساعدة المؤسسات التعليمية في تحديد المقررات التي يمكن معادلتها بين المؤسسات وبعضها بعضاً؛
  - 4- المساعدة في التعرف على المؤسسات التعليمية والبرامج التخصصية التي يمكن الاستثمار فيها؛
  - 5- حماية المؤسسات التعليمية من أية ضغوط داخلية أو خارجية يمكن أن تضر بها؛
  - 6- تحديد أهداف التطوير الذاتي للبرامج الضعيفة، ورفع مستوى المعايير للمؤسسات التعليمية؛
  - 7- إشراك أعضاء هيئة التدريس والموظفين بشكل شامل في عمليات التقييم الخاص بالمؤسسة والتخطيط لها؛
  - 8- تطوير معايير منح الترخيص والإجازات المهنية، وتطوير مناهج هذه التخصصات؛
- توفير معلومات وافية عن المؤسسات التعليمية يمكن أن تستخدم كأساس لمنح المساعدات الحكومية لتلك المؤسسات.<sup>2</sup>

#### ثانياً: خصائص الاعتماد الأكاديمي

إن المتتبع للأدبيات المتعلقة بتطور الاعتماد يلاحظ السمات التالية للتغيرات التي طرأت على هذه العملية:

<sup>1</sup> عمر محمد عبد الله الخرابشة، مرجع سابق، ص 18.

<sup>2</sup> عبد الوهاب محمد النجار، مرجع سابق، ص 26.

- كان الاعتماد في بداياته عملية اعتراف رسمي بالمؤسسات التعليمية وبرامجها الأكاديمية ولم يكن نظاما لضبط الجودة لبرامج هذه المؤسسات؛
- نتيجة لذلك فقد تغير دور الاعتماد من أداة للتحكم والسيطرة ومطالبة المؤسسات التعليمية بالإذعان لقرار السلطة إلى أداة للتطور والتحسين المستمر لهذه المؤسسات والبرامج التعليمية؛
- الاعتماد ضرورة أمثلتها تطورات الحياة ليس فقط داخل المؤسسات التربوية ولكن عبر المؤسسات التعليمية المجتمعية الاقتصادية والاجتماعية؛
- هناك انتقال تدريجي من التركيز على التحقق م سير العملية التعليمية وتوفير المستلزمات لذلك، إلى التركيز على التغيير والتطوير اللازم للبرامج والمؤسسات لمواكبة التغييرات المجتمعة المتسارعة؛
- هناك تركيز على مخرجات العملية التعليمية: مستوى الخريجين، التوظيف، بدل التركيز على مدخلاتها فقط من خلال مسح لإمكانيات المؤسسة وأعضاء هيئتها التدريسية والإدارية؛
- هناك ابتعاد عن المركزية والرسمية في اتخاذ القرارات ذات العلاقة بالاعتماد؛ مشاركة المؤسسات المهنية ذات العلاقة بالبرامج الأكاديمية أصبحت أساسية في عملية الاعتماد.<sup>1</sup>

### ثالثا: أهمية وأهداف الاعتماد الأكاديمي

الاعتماد الأكاديمي عملية تقويم تهدف إلى الارتقاء بالتعليم العالي، والوصول به إلى مستوى معين من الأداء والجودة، والاعتماد عملية شاملة، تهتم بالجوانب الهيكلية، والأكاديمية، والإدارية، بما في ذلك أعضاء الهيئة التدريسية، والبحثية، والطلاب، والموظفين، والمباني، والتجهيزات، والبيئة التعليمية العامة، وكل ما من شأنه أن يرفع من شأن العملية التعليمية، أو يهبط بمستوياتها.

كما تشمل عملية الاعتماد الأكاديمي فلسفة المؤسسة التعليمية - جامعة أم كلية أم معهد- وأهدافها، ومحتواها، وإطارها المفاهيمي، والبرامج المقدمة فيها، والمصادر المادية والبشرية التي يتم من خلالها تنفي البرامج، ومنهجيات التعليم والتعلم، وعمليات التقويم والمتابعة.

والهدف الأساسي من عملية الاعتماد الأكاديمي هو مساعدة المؤسسات التعليمية لتطبيق التقويمية الفعالة التي تضمن لها تحقيق مستوى عال من الجودة في البرامج التعليمية التي تقدمها وضمان الاستمرار الذي تتوق إليه مؤسسات التعليم.<sup>2</sup>

يكمن الهدف الرئيس من تطبيق نظام الاعتماد في التعليم في ضمان جودة العملية التعليمية وتمكين الجامعات من تحقيق رسالتها وأهدافها على أفضل وجه ممكن، وذلك عن طريق الارتقاء بمستوى البرامج المقدمة

<sup>1</sup> سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزبادات، مرجع سابق، ص 272-273.

<sup>2</sup> خير الفوال، بسام محمد الصافلي، مرجع سابق، ص 96.

سواء من حيث أهدافها، منهاجها، مقرراتها، إدارتها، نظمها، إجراءات القبول والعمل بها، مواردها، وإمكانياتها المادية والبشرية.

ويمكن بيان أبرز أهداف الاعتماد بما يلي:

- ضمان جودة البرامج التعليمية؛
- وجود معايير وضوابط لمؤسسات التعليم العالي بكافة أنواعها يحنها على القيام بالتقييم الذاتي بصورة دورية لبرامجها العلمية وقدراتها المعنوية؛
- تشجيع التنافس المشروع بين مؤسسات التعليم العالي، مما يسهم في خدمة المجتمع؛
- إن الاعتماد يعرف أبناء المجتمع ومؤسساته الرسمية بواقع المؤسسات التعليمية ومستواها العلمي؛ مما يطمئن الرأي العام على كفاءة وقدرة المؤسسات التعليمية؛
- التأكد من دقة المستوى العلمي لمؤسسات التعليم العالي، وذلك بتحقيق مستوى جيد من الأداء الأكاديمي المهني في البرامج المقدمة من قبل المؤسسة، وبالتالي قدرتها على تحقيق رسالتها<sup>1</sup>؛
- الارتقاء بجودة التعليم العالي والحفاظ عليه؛
- ضمان الوضوح والشفافية؛
- توفير المساءلة وتحديد المسؤولية إزاء كل الجوانب التنظيمية في المؤسسة؛
- توفير مستويات ومعايير مقننة للتقويم، تشمل كل جوانب المنظومة التعليمية في المؤسسة؛
- تنمية أدبيات الفكر التربوي المرتبط بثقافة الاعتماد حتى تتميز عن غيرها؛
- توطيد ثقة المجتمع بالمؤسسات المعتمدة والمعترف بها أكاديمياً.<sup>2</sup>

#### رابعاً: مزايا الاعتماد الأكاديمي

يحقق مهام الاعتماد المميزات الآتية:

1. يضع معايير أداء لنوعيات التعليم المختلفة؛
2. يضمن درجة معقولة من الجودة في أداء هذه المؤسسات؛
3. يقدم الأساس التي تبنى عليه عمليات التطوير والتحديث المستمرة؛
4. يساعد على تقدم وتطوير المهنة التي تخدمها المؤسسة التي يتم اعتمادها؛
5. يؤكد أن للمؤسسة أهدافاً واضحة ومناسبة وأنه يقدم الطرق والوسائل التي تساعد على تحقيق هذه الأهداف؛

<sup>1</sup> جمال داود سليمان الدليمي، عمار عصام السامرائي، التحديات التي تواجه متطلبات الاعتماد الأكاديمي وضمان جودة التعليم الجامعي في الجامعات لخاصة، ورقة بحثية مقدمة للمؤتمر العربي الثاني لضمان جودة التعليم العالي، مملكة البحرين، 10-11 ماي 2011.

<sup>2</sup> علي أحمد مذكور، الاستثمار في التعليم بين خبرات الماضي ومشكلات الحاضر وتصورات المستقبل، دار الفكر العربي، القاهرة، الطبعة الأولى، سنة 1430هـ/2009م، ص 120-121.

6. يضمن للمؤسسة خصوصيتها وتفردا لأن النظام يضع في حسابه أهداف المؤسسة. ويتأكد من أن المؤسسة تعمل على تحقيق الأهداف، مادامت ملائمة لحاجات المجتمع؛
7. تقرب ما أمكن بين مستويات البرامج الجامعية في شتى الوحدات التعليمية بمؤسسات التعليم الجامعي المختلفة، للوصول إلى المستوى المعياري المتعارف عليه في التعليم المتقدم؛
8. حماية المؤسسة من الانحراف الذي يعوق كفاءتها الأكاديمية.<sup>1</sup>

### المطلب الخامس: هيئات الاعتماد الأكاديمي

لقد أنشئت في العديد من دول العالم هيئات للحفاظ على جودة التعليم العالي، سمي بعضها هيئة اعتماد (Evaluation) وسمي بعضها الآخر هيئة تقييم (Accreditation)، والبعض الثالث سمي هيئة اعتماد وضمان الجودة (Accreditation & Quality Assurance). والاعتماد الأكاديمي (Academic Accreditation) هو شهادة تمنح لمؤسسة تعليمية لتلتزم بمعايير محددة لجودة التعليم العالي، وقد تختلف معايير الاعتماد من دولة إلى دولة، أو من مؤسسة تعليمية إلى مؤسسة تعليمية أخرى، إلا أنها تتفق في أهداف الاعتماد الآتية: الإسهام في تحسين جودة التعليم العالي، وضمان حصول الطلاب على شهادات جامعية بموجب معايير أكاديمية تتصف بالجودة العالية باستمرار، ووضع معايير للتقييم الداخلي في المؤسسات التعليمية، وضمان اتخاذ إجراءات تحسينية فورية عند ظهور نقص في الالتزام بمعايير الجودة.

ولقد قامت بعض الدول الغربية بتأسيس هيئات خاصة لضمان جودة التعليم إيماناً منها بأهمية ضبط جودة التعليم الجامعي، ومن المجالس والوكالات العالمية التي تهتم بمعايير الجودة والاعتماد للتعليم الجامعي: وكالة ضمان الجودة للتعليم العالي (QAA) في بريطانيا، ومجلس اعتماد التعليم العالي (CHEA) في الولايات المتحدة، ولجنة التقييم الوطني في فرنسا (CNE) وهي من أهم أنظمة الاعتماد في الدول المتقدمة، وفي المنطقة العربية على سبيل المثال توجد الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي في السعودية (NCAAA) وفي مصر توجد الهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي (NQAAC).<sup>2</sup>

ونظراً لشيوع العولمة في العالم، فقد انتشر الاعتماد الأكاديمي في دول العالم الأخرى، فقامت الدول بتأسيس جهات تهتم بالاعتماد الأكاديمي، بل إن الدول بذلت جهوداً كبيرة للتعاون الإقليمي في هذا المجال. وهناك خطوات يجب أن تقوم بها المؤسسة الطالبة للاعتماد حسب ما هو منصوص عليها في تعليمات المؤسسة أو الجهة المانحة للاعتماد.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص 275.

<sup>2</sup> خالد عبد العزيز عطية، علاء الدين محمود الزهراني، مرجع سابق، ص 10.

<sup>3</sup> خير الفوال، بسام محمد الصافلي، مرجع سابق، ص 95.

أولاً: تعريف هيئة الاعتماد

هي اتحاد تعليمي خاص أو غير حكومي أو إقليمي، يقوم بتطوير معايير ومستويات التقييم، ولتطلع بعمليات التقييم الخارجي، ويقوم بالدراسات الميدانية للمؤسسات للوقوف على مدى وفاء المؤسسات بالمعايير الموضوعية المحددة.

وهناك أنواع مختلفة من هيئات الاعتماد، هيئات agenciers، مجالس conseils، لجان commissions، تركز على الاعتماد العام، والاعتماد التخصصي، والاعتماد المهني، والاعتماد الإقليمي، والاعتماد القومي، واعتماد التعليم عن بعد.<sup>1</sup>

ثانياً: دور هيئات الاعتماد

وتتشكل الهيئات الأكاديمية الاستشارية من عدد من الخبراء الاختصاصيين والمراقبين وطنياً أو إقليمياً أو عالمياً وذلك حسب ما تراه اللجنة التنفيذية مناسبة لظروف العملية التقييمية التي تتم حسب المعايير الوطنية تلك التي تم وضعها وصياغتها كما ونوعاً والتي ينبغي أن تطل الجوانب المؤسسة والبرامجية في مؤسسة التعليم الجامعي. يتحدد الغرض من الهيئات الأكاديمية الاستشارية في القيام بالتقويم الخارجي لمؤسسة التعليم، لأحد الأسباب التالية:

- طلب المؤسسة الحصول على شهادة ترخيص لمزاولة نشاطها لأول مرة؛
- مرور خمس أو ثلاث سنوات على إجراء آخر تقويم خارجي للمؤسسة؛
- رأي اللجنة التنفيذية لجودة التعليم بضرورة إجراء تقويم خارجي للمؤسسة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> جعفر عبد الله موسى إدريس، أحمد عثمان إبراهيم أحمد، عبد الرحمن بن عبد الله الأختري، مرجع سابق، ص 51.

<sup>2</sup> انتصار سليم القليب، الجودة منهج للقرارات والأداء المتميز ضمان جودة الاعتماد الجامعي، طرابلس- ليبيا،

### المبحث الثاني: التجارب الدولية في الاعتماد الأكاديمي في مؤسسات التعليم العالي

في نهاية القرن العشرين أصبحت نزعة زيادة جودة التعليم العالي من النزعات الرئيسية لتطور التعليم العالم، الأمر الذي وضع مشكلة محتوى التعليم وفلسفة إدارته وتكوين المعايير الأكاديمية المقررة لذلك على جدول أعمال القادة السياسيين والمنظمات الدولية المعنية ومنظمات التعليم العالي نفسها.<sup>1</sup>

### المطلب الأول: التجارب العربية في الاعتماد الأكاديمي في مؤسسات التعليم العالي

لا شك أن التعليم العالي في البلاد العربية والإسلامية بحاجة ماسة إلى وجود نظام للترخيص والاعتماد الأكاديمي، يطبق على مؤسسات التعليم العالي، بحيث يكون مستقلا ماليا وإداريا، ومعتمدا على دعم الدولة في نفس الوقت، وذلك لضمان عدم خضوعها أو تبعيتها لأية جهات غير وطنية أو ذات أغراض خاصة. ومن الأماني الكبار أن تكون لدينا على مستوى الوطن العربي والإسلامي مؤسسة للاعتماد الأكاديمي يشرف عليها اتحاد الجامعات العربية، أو تشرف عليها المنظمة الإسلامية للتربية والعلوم والثقافة.<sup>2</sup>

### أولا: التجربة الأردنية

تم تشكيل مجلس اعتماد مؤسسات التعليم العالي في العام 2000 بموجب قانون التعليم العالي والبحث العلمي ووضعت لهذه لغاية معايير الاعتماد العام والخاص المختلفة. وحدد المجلس الاعتماد الأهداف الآتية:

- 1- وضع أسس ومعايير اعتماد مؤسسات التعليم العالي وتطويرها في ضوء السياسة العامة للتعليم العالي؛
- 2- مراقبة أداء مؤسسات التعليم العالي والتأكد من التزامها بالأسس والمعايير النافذة؛
- 3- التأكد من تحقيق مؤسسات التعليم العالي لأهدافها؛
- 4- العمل على انسجام العملية التعليمية مع متطلبات السوق وخطط التنمية الاقتصادية؛
- 5- استمرارية الارتقاء بنوعية التعليم العالي؛

وحددت عددا من المعايير للحصول على الاعتماد وهي:

- معايير تتعلق بأعضاء هيئة التدريس؛
- معايير تتعلق بمشرفي المختبرات والمشاغل؛
- المباني والمرافق الجامعية؛
- القبول والتسجيل؛

<sup>1</sup> جواد كاظم لفنتة، مرجع سابق، ص 570.

<sup>2</sup> علي أحمد مذكور، مرجع سابق، ص 121.

- الخطط الدراسية وغيرها.<sup>1</sup>

أصدر مدير عام مجلس الاعتماد في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي أسس اعتماد مؤسسات التعليم

العالي في شهر جوان سنة 2001 وأكد على الأهداف الكبرى لمجلس الاعتماد وهي:

1- التحقق من انسجام أهداف البرامج الأكاديمية المختلفة مع مهارات الطلبة المكتسبة؛

2- تعزيز شفافية ومصداقية الشهادات الممنوحة في عالم بلا حواجز؛

3- انسجام العملية التعليمية مع متطلبات السوق وخطط التنمية الاقتصادية؛

4- استمرارية الارتقاء بنوعية التعليم العالي؛

5- تعزيز مقررات مؤسسات التعليم العالي على مواجهة تحديات المعرفة على مستوى عالمي.

وميز مجلس الاعتماد في الأردن بين أنواع الاعتماد و صنفها كالاتي:

أولاً: الاعتماد العام للجامعات، ويحدد الطاقة الاستيعابية العامة للجامعة.

ثانياً: الاعتماد الخاص للبرامج الأكاديمية، ويحدد الطاقة الاستيعابية للتخصص الأكاديمي.

ثالثاً: تخضع الجامعة لإجراءات متابعة الاعتماد العام مرة كل سنتين كحد أقصى، بدءاً من تاريخ آخر قرار

للاعتداع العام والخاص.

وأوضح مجلس الاعتماد في الأردن محاور الاعتماد العام للجامعات و صنفها إلى المحاور التالية:

أولاً: التنظيم الإداري والأكاديمي.

ثانياً: الهيئة التدريسية.

ثالثاً: المباني والمرافق الأكاديمية.

رابعاً: المختبرات.

خامساً: الأجهزة والتجهيزات والوسائل التعليمية.

سادساً: المكتبة.

سابعاً: القبول والتسجيل.

ثامناً وتاسعاً: المرافق العامة والخاصة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> سوسن شاكور مجيد، محمد عواد الزبادات، مرجع سابق، ص 334-335.

<sup>2</sup> أحمد الخطيب، رداح الخطيب، مرجع سابق، ص 36.

ثانياً: التجربة المصرية:

بعد إقرار المؤتمر القومي لتطوير التعليم العالي في فبراير عام 2000 لخطة الإستراتيجية لتطوير التعليم العالي والتي ترجمت إلى 25 مشروعاً يتم تنفيذها على ثلاثة مراحل تتفق كل مرحلة مع الخطة الخماسية للدولة اعتباراً من 2002 حتى 2017، صدرت قرارات وزارية بتشكيل لجنة التسيير ووحدة إدارة مشروعات التطوير لمؤسسات التعليم العالي في مصر، وتم الاتفاق على التركيز في ستة مشروعات كأولوية خلال المرحلة الأولى، وتم إصدار قرارات وزارية بتشكيل لجنتها ومديريها التنفيذيين. والمشروعات الستة هي:

- مشروعات تطوير كليات التربية؛
- مشروعات تطوير الكليات التكنولوجية المصرية؛
- مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات؛
- مشروع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات؛
- مشروع توكيد الجودة والاعتماد؛
- مشروع صندوق تطوير التعليم العالي.

تم تدبير مصادر التمويل لهذه المشروعات الستة أساساً بقرض من البنك الدولي يقابله تمويل من الجانب المصري، وكذا من هيئة المعونة الأمريكية والبريطانية والصندوق العربي الخليجي، الاتحاد الأوروبي ومؤسسة فورد الأمريكية، وتم إنشاء هيئة قومية لضمان الجودة والاعتماد.<sup>1</sup>

ومنذ إنشاء اللجنة القومية لضمان الجودة والاعتماد (NQAAC) في أكتوبر عام 2001، تم عمل دراسات متعددة من أعضاء اللجنة حول إنشاء هيئة وطنية خاصة بالجودة والاعتماد، ثم قامت اللجنة في عام 2002 بترجمة هذه الدراسات والأهداف إلى خطة تنفيذية وأنشطة تضم الآتي: الدراسات الذاتية وتقييمها؛ التحضير لإنشاء الهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد؛ تنفيذ حملة توعية قومية لتهيئة المجتمع والمؤسسات التعليمية لمفاهيم الجودة والاعتماد؛ ومساعدة القطاعات على إعداد وتعميم المعايير القومية، والمعايير التطويرية المقارنة على أن تكون متوافقة مع المعايير الدولية؛ ومساعدة الكليات والقطاعات على بناء القدرة المؤسسية لها؛ مساعدة الكليات والقطاعات للتقدم لمشروعات لصندوق تمويل برامج التعليم العالي؛ وأخيراً، توثيق العلاقات مع مؤسسات ضمان الجودة والاعتماد الدولية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> سوسن شاكور مجيد، محمد عواد الزبادات، مرجع سابق، ص 329.

<sup>2</sup> خالد عبد العزيز عطية، علاء الدين محمود الزهراني، مرجع سابق، ص 16.



- ومنذ نشأت اللجنة القومية لضمان الجودة والاعتماد ثم عمل دراسات متعددة من أفراد اللجنة حول إنشاء الهيئة ثم قامت اللجنة عام 2002 بترجمة هذه الدراسات والأهداف إلى خطة تنفيذية وأنشطة تضم الآتي:
- 1- الدراسات الذاتية وتقييمها؛
  - 2- التحضير لإنشاء الهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد؛
  - 3- حملة توعية قومية لتهيئة المجتمع والمؤسسات التعليمية لمفاهيم الجودة والاعتماد؛
  - 4- مساعدة القطاعات على إعداد وتعميم المعايير القومية والمعايير التطويرية المقارنة على أن تكون متوافقة مع المعايير الدولية؛
  - 5- مساعدة الكليات والقطاعات على بناء القدرة المؤسسية لها، وكذا للتقدم لمشروعات لصندوق تمويل برامج التعليم العالي؛
  - 6- توثيق العلاقات مع مؤسسات ضمان الجودة والاعتماد الدولية؛<sup>1</sup>

#### اختصاصات الهيئة المصرية لضمان الجودة والاعتماد:

وتتلخص أهم اختصاصات الهيئة المصرية لضمان الجودة والاعتماد في وضع الإستراتيجية القومية والسياسات التنفيذية لضمان الجودة والاعتماد لبرامج التعليمية ومؤسسات التعليم العالي؛ وضع نظام يكفل إعلام المجتمع بمستوى المؤسسات التعليمية وقدرتها على تقديم الخدمة التعليمية وفقا لرسالتها المعلنة؛ وضع منظومة الأطر المرجعية المواصفات المعيارية والمقارنات التطويرية بالاشتراك مع المؤسسات التعليمية والهيئات المعنية وتحديثها؛ وتحديد أسس ومبادئ الرقابة والمتابعة والتقييم الدوري للاعتماد والتطوير المستمر في إطار المتغيرات الدولية؛ وتقديم أدلة إرشادية وخدمات استشارية للجان التحكيم والمؤسسات التعليمية؛ ووضع معايير الاختيار والتدريب للجان وجهات التحكيم والقواعد المنظمة لعملهم؛ واعتماد لجان وجهات التحكيم سواء المحلية أو الأجنبية، وإعداد تقارير التقييم والاعتماد للمؤسسات التعليمية ونشرها على المجتمع ومتابعتها بصفة دورية؛ ومنح الاعتماد أو إعطاء مهلة محددة زمنيا للبرامج والجامعات لتوفيق الأوضاع؛ وعمل اتفاقيات مشتركة بين الهيئات المماثلة إقليميا ودوليا لضمان الجودة والاعتماد تهدف الاعتراف المتبادل بين الهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد ومثيلتها إقليميا ودوليا؛ والمشاركة الفعالة في المؤتمرات الدولية وتنظيم مؤتمرات إقليمية ودولية لنظم وأنشطة الجودة في التعليم العالي في مصر؛ وأخيرا مساعدة مراكز التميز العلمي من خلال تقارير التقييم والاعتماد للوصول إلى المستوى الدولي. ولقد أصدرت الهيئة الوطنية لضمان الجودة والاعتماد (NQAAC) عشرة معايير أساسية تستخدمها كمرجعية لتقييم جودة البرامج والمؤسسات التعليمية وهي رسالة المؤسسة، والقيادة والإدارة، والموارد البشرية (تعيين هيئة العاملين بالبرامج التعليمية)، والمعايير القياسية الأكاديمية، وجودة فرص التعلم، وإدارة الجودة، وخطة العمل،

<sup>1</sup> سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزبادات، مرجع سابق، ص 330.

والمشاركة المجتمعية، والأبحاث والأنشطة العلمية الأخرى، يجب على البرامج العلمية الوفاء بها من أجل الحصول على الاعتماد الأكاديمي من الجمعية.<sup>1</sup>

#### الدراسة الذاتية:

تم اختيار ثلاث جامعات ممن اتخذوا مبادرات جادة في مجال تقويم الأداء الجامعي وهي (جامعة القاهرة- جامعة أسيوط-جامعة المنوفية)، وتم اختيار ست كليات بهذه الجامعات لتطبيق الدراسة الذاتية (جامعة القاهرة: كلية الزراعة والتمريض والاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة أسيوط: كليتي لهندسة والعلوم، جامعة المنوفية: كلية التجارة).

- تم الانتهاء من عمل الدراسة الذاتية لها وتم اعتماد الدراسات الذاتية في مجالس الكليات القائمة بالدراسة، وكذا الجامعات المشاركة.

- تم التصديق عليها بواسطة اللجنة القومية لضمان الجودة والاعتماد.

- تم إرسال خطابات إلى الجامعات المصرية لترشيح أعضاء هيئة التدريس لتدريبهم على تقييم الدراسات الذاتية.

- تم تنظيم ورشة عمل بمشاركة اثنين من خبراء الجودة البريطانيين تضم 65 متدربا من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصري للتعرف على نظام الجودة المزمع إنشاؤه في مصر، والمشاركة في تعديل مستندات الدراسة الذاتية الذي سيتم تطبيقها بالجامعات المصرية.

- تم تنظيم ورشة عمل أخرى بمشاركة خبراء الجودة لتدريب الأعضاء الذين تم تدريبهم خلال الدورة الأولى ليصبحوا مدربين للقيام بتدريب المستهدفين من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية للعمل كمقيمين للدراسات الذاتية.

- تم تقييم تجربة الدراسات الذاتية الست بواسطة هؤلاء المتدربين وأعضاء اللجنة القومية لضمان الجودة والاعتماد بعد إدخال التعديلات المقترحة عليها لكل تصبح نموذجا يتم تطبيقه في باقي الجامعات المصرية لإجراء دراساتها الذاتية.

قامت كليات أخرى من جامعات مختلفة بالبدء في هذه الدراسات الذاتية فمثلا تقوم حاليا 14 كلية من

كليات الطب في لدخول في عملية الدراسات الذاتية بتمويل من منطقة الصحة العالمية وتقوم 9 كليات من كليا

<sup>1</sup> خالد عبد العزيز عطية، علاء الدين محمود الزهراني، مرجع سابق، ص 16.

الصيدلية والزراعة والعلوم والهندسة والاقتصاد والسياسة والتمريض والعلاج الطبيعي بنفس النشاط وتؤدي هذه الدراسات إلى خلق المناخ المناسب لثقافة الجودة وتهيئة المجتمع الأكاديمي لتطبيق فكر الجودة بهدف الاعتماد.<sup>1</sup>

وتم إنشاء وحدات لتقويم الأداء الجامعي وضمان جودة التعليم العالي في الجامعات المصرية بموافقة المجلس الأعلى للجامعات لكي تصبح ضمن الهيكل التنظيمي للجامعة وتم تعيين مديرين لها من قبل رؤساء الجامعات ويتم اجتماع دوري بين هذه الوحدات بهدف التنسيق لتنمية فكر وضمان الجودة.

ويتم حاليا الإعداد للربط بين هذه الوحدات بإنشاء شبكة اتصالات اليكترونية Networking وتقوم هذه الوحدات بعمل ورش عمل متعددة لنشر ثقافة وضمان الجودة بهدف الوصول إلى درجة الاعتماد.

واعتمدت الجامعات المصرية في تقويم الأداء على المؤشرات التالية:

- 1- انتقاء الطلبة (سياسة القبول)؛
- 2- نسبة عدد الطلبة إلى أعضاء هيئة التدريس؛
- 3- متوسط كلفة الطالب الواحد؛
- 4- الخدمات التي تقدمها الجامعة للطالب؛
- 5- دافعية الطالب؛
- 6- نسبة الخريجين الملحقين بالدراسات العليا؛
- 7- مستوى الخريج؛
- 8- مستوى أعضاء هيئة التدريس، ومدى مساهمتهم في خدمة المجتمع؛
- 9- جودة المناهج الدراسية؛
- 10- اختيار الإداريين وتدريبهم؛
- 11- الاعتمادات المالية.<sup>2</sup>

### ثالثا: تجربة جامعة المملكة العربية السعودية

تعد الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي (NCAAA) هي الجهة المسؤولة عن التقويم والاعتماد الأكاديمي بالمملكة، حيث تم إنشاؤها في عام 2004م وهي هيئة مستقلة، تعنى بشؤون اعتماد البرامج الأكاديمية وضمان تحسين الجودة في مؤسسات التعليم العالي بالمملكة، وقد انتهت الهيئة مؤخرا من وضع معايير التقويم

<sup>1</sup> أحمد الخطيب، رداح الخطيب، مرجع سابق، ص 114-115.

<sup>2</sup> سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزبادات، مرجع سابق، ص 329-332.

بمشاركة مستشارين عالميين وخبراء وطنيين، ولقد بدأت الهيئة في عام 2006 في تنفيذ برامجها للتقويم والاعتماد الأكاديمي على عدد من مؤسسات التعليم العالي، كما أوصت الهيئة مؤخرًا بضرورة إنشاء وحدة لتوكيد الجودة تهدف التقويم والاعتماد الأكاديمي في كل جامعة لضبط الجودة في البرامج التعليمية المختلفة بالجامعات السعودية. هذا وتعمل الهيئة الوطنية على تحقيق مجموعة من الأهداف منها: وضع قواعد ومعايير وشروط التقويم والاعتماد الأكاديمي؛ وصياغة الضوابط التي تكفل تطبيقها في المؤسسات الأكاديمية المختلفة بعد الثانوية العامة؛ وضع القواعد والمعايير الإطارية المتعلقة بمزاولة العمل الأكاديمي مثل التدريس والتدريب؛ والاعتماد العام للمؤسسات الجامعية الجديدة أو ما يعادلها مثل الكليات والمعاهد، واعتماد أقسامها وتخصصاتها وخططها الأكاديمية؛ والمراجعة والتقويم الدوري للأداء الأكاديمي للمؤسسات الجامعية القائمة أو ما يعادلها؛ واعتماد أقسامها وخططها الدراسية أكاديميا مثل الكليات والمعاهد، وتقويمها بشكل دوري؛ وأخيرًا التنسيق حيال اعتماد برامج وأقسام مؤسسات التعليم العالي في المملكة أكاديميا من جهات الاعتماد العالمية.<sup>1</sup>

وفي بداية الأمر كانت تطبيقات الجودة تنطلق من مبادرة الكليات أو الأقسام داخل المؤسسات التعليمية لتطبيق معايير الجودة في البرامج العلمية التي تقدمها. وفي الثمانينات قامت بعض الجامعات الحكومية في المملكة بإدخال أنظمة ضمان الجودة لبعض البرامج وذلك بالاتفاق مع هيئات اعتماد دولية لاعتماد برامج في مجالات مهنية رئيسية كالبرامج الهندسية، برامج الحاسب الآلي باعتمادها من ABET كما في جامعتي الملك سعود والملك فهد للبترول والمعادن. وفي منتصف التسعينيات قامت بعض الجامعات بإنشاء مركز للجودة - كما في جامعة الملك عبد العزيز - ثم تم تطوير بعض هذه المراكز لتصبح عمادة للتطوير الأكاديمي - كما في جامعة الملك فهد للبترول والمعادن - ولضمان تحقيق الجودة في مخرجات البرامج التعليمية، قامت بعض الجامعات بوضع اختبارات للقبول لضمان جودة في المدخلات ابتداء.

إن معظم الجامعات بالمملكة تستخدم استبيانات تقويم للمقررات والأساتذة تملأ من قبل الطلاب في نهاية الفصل الدراسي ولكن نسبة الاستفادة من نتائج هذه الاستبيانات محدودة نظرا لغياب نظام الجودة المتكامل، بشكل عام لم يكن هناك نظام متكامل بل اجتهادات لتطبيق الجودة حيث تختلف من جامعة إلى أخرى.

قامت وزارة التعليم العالي وجامعة أم القرى بالسعودية في تطبيق الجودة والنوعية في مؤسسات التعليم العالي بالمملكة وذلك عبر مراحل تطويرية للجودة تبين عناية الجامعة بتأهيل موظفيها من الإداريين والأكاديميين عبر إتاحة الفرصة أمامهم لحضور الدورات التدريبية وورش العمل المصاحبة، وكانت هذه خطوة رائدة في تحسين

<sup>1</sup> خالد عبد العزيز عطية، علاء الدين محمود الزهراني، مرجع سابق، ص 14.

الأداء لدى أعضاء الهيئة التدريسية وتطويره، ووفرت الجامعة لكل عضو تدريس جهاز حاسوب مربوط بشكل دائم بشبكة الإنترنت ووضعت لهم فرصا لتحسين الأداء في التعليم والبحث باستخدام الحاسوب.<sup>1</sup> وفي مطلع الألفية الثانية تبنت المملكة إستراتيجية لإجراء عملية تطوير شاملة لنظام التعليم العالي من خلال تنفيذ ثلاثة مشاريع أساسية:

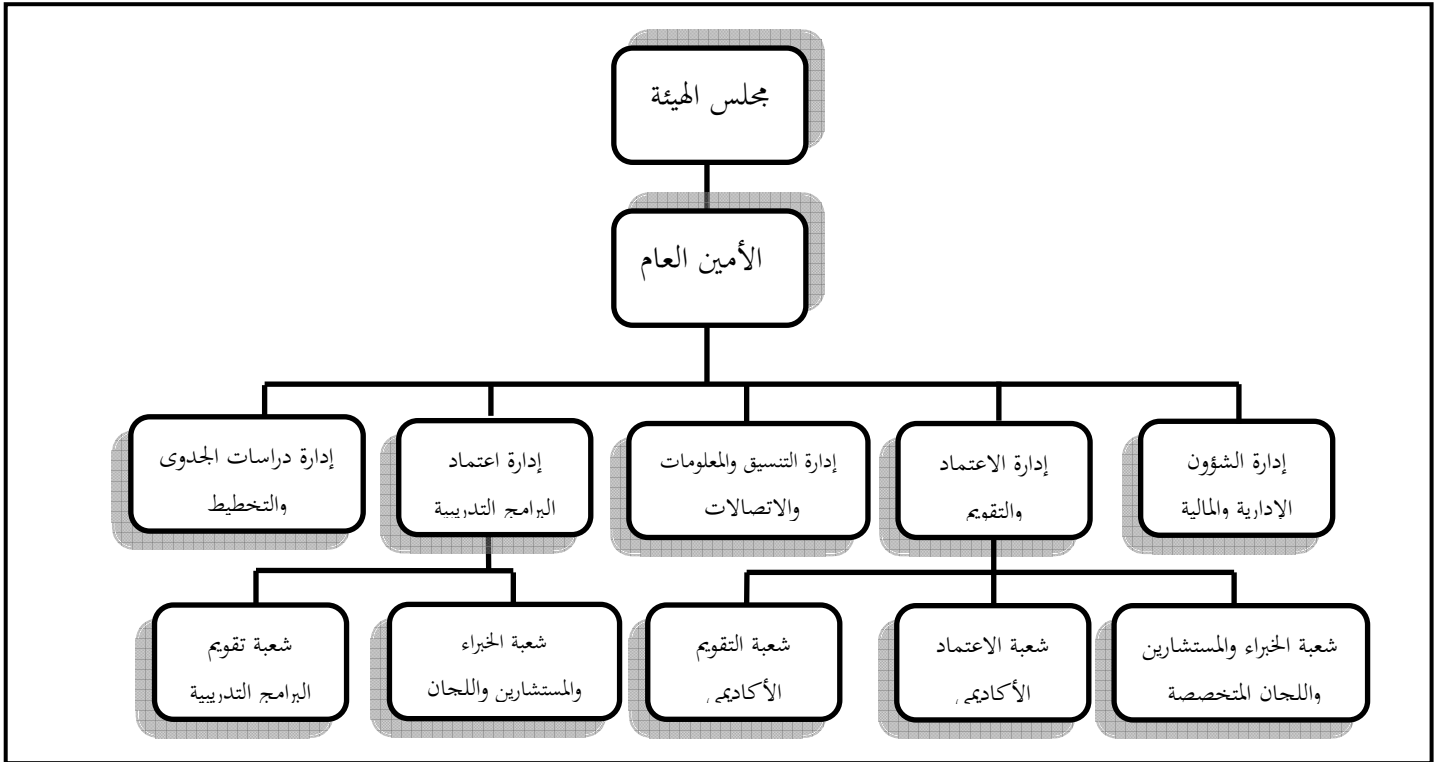
1- المركز الوطني للقياس والتقويم: وتولى تصميم وتنفيذ الاختبارات لقياس القدرات للطلبة ومهاراتهم واتجاهاتهم، وتصميم وتنفيذ اختبارات لقياس التحصيل العلمي لدى الطلاب وتكون هذه الاختبارات موحدة للتخصصات التي تدخل تحت نوعية واحدة؛

2- الهيئة الوطنية لتقويم والاعتماد الأكاديمي: تأسست الهيئة الوطنية كمبادرة مهمة لمساندة التحسينات في جودة التعليم العالي فوق الثانوي، وهي هيئة مستقلة تعين المجلس الأعلى للتعليم، إلا أنها تعمل بالتعاون مع الوزارات والجهات الأخر المسؤولة عن إدارة مؤسسات التعليم العالي فوق الثانوي والإشراف عليها. تحدد اللائحة الأساسية للهيئة مسؤولياتها، وهي مسؤوليات تشمل ضمان الجودة، وأنظمة الاعتماد الخاصة بكافة مؤسسات التعليم العالي باستثناء مؤسسات التعليم العالي العسكري. تشمل المهام التي عهد بها الهيئة وضع المعايير والمقاييس والإجراءات الخاصة بالاعتماد وضمان الجودة، ومراجعة وتقييم الأداء في المؤسسات القائمة أو الجديدة، تتمتع هذه الهيئة بالاستقلال الإداري والمالي تحت إشراف مجلس التعليم العالي وهي السلطة المؤولة عن شؤون الاعتماد الأكاديمي في مؤسسات التعليم العالي عدا العسكرية لإمكانية الارتقاء بجودة التعليم الخاص والحكومي، وضمان الوضوح والشفافية، وتوفير معايير مقننة للأداء الأكاديمي<sup>2</sup> وفقا للهيكل التنظيمي التالي:

<sup>1</sup> عاصم شحادة علي، مرجع سابق، ص 199.

<sup>2</sup> سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزبادات، مرجع سابق، ص 335.

الشكل رقم (03-01) الهيكل التنظيمي للهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي



المصدر: سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص337.

بعد عامين كاملين من العمل المتواصل من قبل لجان الجودة، أمكن التوصل إلى العديد من النتائج الباهرة

كان أهمها:<sup>1</sup>

1- تأهل كلية الهندسة وحصولها على الاعتماد الأكاديمي لكافة برامجها من قبل الهيئة الأمريكية للاعتماد الأكاديمي للبرامج الهندسية والتقنية ABET وقد تضمنت معايير الاعتماد الأكاديمي عددا من العناصر شملت (أعضاء هيئة التدريس- الخطة الدراسية- الطلاب- الإدارة- التسهيلات)؛

2- اختصار العديد من الخطوات الإجرائية لعدد كبير من العمليات المرتبطة بالنواحي الأكاديمية والإدارية والفنية، مثل: إجراءات الترقية العملية، التعيين (أعضاء هيئة تدريس، محاضرين، معيدین)، الإبتعاث، متابعة المبتعثين وحل مشاكلهم... الخ؛

3- تطوير الخطط الدراسية لمعظم الكليات واعتماد مناهج جديدة تتفق واحتياجات المجتمع وخطط التنمية ومطابقة لمعايير الجودة؛

4- افتتاح عدد من الكليات والأقسام العملة الجديدة من منطلق رؤية جديدة للجامعة لآفاق المستقبلية؛

<sup>1</sup> سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص336.

- 5- تطوير العديد من الخدمات المقدمة لمنسوبي الجامعة؛
- 6- الانفتاح على المجتمع وإيجاد صيغة للتكامل مع مختلف مؤسسات القطاع الحكومي والخاص، وتكوين هيئات استشارية للكليات يتكون أعضاؤها من رجال من القطاعات الجامعي والخاص ومن الكتاب المتميزين من أصحاب المهن المرموقين في مجالاتهم، والتي لها صلة وثيقة بتخصصات الكليات، بهدف ان تتعاون الهيئة الاستشارية مع الكلية في التعريف بالمهارات المطلوبة في الطالب، والمساهمة في صقل هذه المهارات ومن ثم العمل على تدريب الخريج وتوظيفه؛
- 7- استحداث منصب وكيل كلية/عمادة لشؤون الجودة والتطوير لتفعيل تطبيق إدارة الجودة في قطاعات الجامعة ومتابعة التطور عن كثب؛
- 8- انطلاق عمليات التطوير في كليات الجامعة من خلال لجان وفرق عمل الجودة ليشمل كافة المجالات المرتبطة بالعملية التعليمية.<sup>1</sup>
- ولقد تم تصميم نظام الاعتماد وتوكيد الجودة في المملكة العربية السعودية تهدف التأكد من أن جودة التعليم العالي مساوية للمستويات العالمية، ومعرفتها بشكل واسع في المجتمعات الأكاديمية والتخصصية العالمية، وتضمنت مراحل تطوير النظام من قبل الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي ثلاث مراحل تدريجية، شملت الأولى تطوير المعايير وعمليات الجودة والاعتماد، ثم استطلاع آراء العاملين بالجمال فيها عن طريق مجموعة من ورش العمل، أما المرحلة الثانية فشملت عمل دراسة استطلاعية لتطبيق المعايير الجديدة على بعض الجامعات، وأجريت الدراسة الذاتية ثم التقويم الخارجي من قبل فريق من الخبراء من خارج المملكة. كما شملت تنفيذ عدة ورش عمل مستقلة، وتكونت كل ورشة عمل من ثلاثة مستويات تدريبية، حيث شمل المستوى الأول التدريب العام على مفاهيم ومعايير الاعتماد، وشمل المستوى الثاني الاعتماد المؤسسي، وشمل الأخير الاعتماد البرامجي، تلي ذلك البدء في خطوات التقويم الذاتي. أما المرحلة الثالثة فتشمل التطبيق الكامل للنظام لاعتماد المؤسسات والبرامج بعد التأكد من تطبيق المؤسسات لنظم جودة داخلية ومراجعة الاعتماد كل سبع سنوات.<sup>2</sup>
- أما أهم المؤشرات التي حددها المجلس السعودي لجودة الأداء الجامعي بما لي:
- الطلاب (وتشمل اختيار الطلاب، وكثافة الفصل، وكلفة الطالب، والدافعية والاستعداد، والخدمات التي توفر للطلبة، ونسبة الرسوب والتسرب، ومستوى الخريج، نسبة المسجلين إلى المتخرجين)؛

<sup>1</sup> سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزبادات، مرجع سابق، ص336.

<sup>2</sup> خالد عبد العزيز عطية، علاء الدين محمود الزهراني، مرجع سابق، ص 14.

- أعضاء الهيئة التدريسية (حجم التدريسيين وكفائتهم العددية، مستوى التدريب على مستجدات المناهج مستوى الأعداد والتطوير، المساهمة في خدمة المجتمع، مدى الاحترام للطلبة وتقديرهم لإمكانياتهم).

- الإدارة (الالتزام بمعايير الجودة، طرق اختيار الإداريين وتدريبهم، ممارسات العملية الإدارية، العلاقات الإنسانية والروح المعنوية للعاملين، مشاريع خدمة المجتمع، صيانة وتطوير المباني، التفاعل مع أفراد المجتمع المحلي والاستفادة من إمكانياته)؛

- الإمكانيات المادية (مرونة المباني ومراعاة الشروط الهندسية، مدى استفادة أعضاء هيئة التدريس والطلبة من المكتبة والمعامل والورش وخدمات الأنترنت وقواعد المعلومات واستخدام التكنولوجيا، ومدى توافر الملاعب لممارسة الأنشطة الرياضية، وحجم المبنى وقابليته للاستيعاب، ونصيب الطالب من مساحة المبنى وكثافة الفصل الدراسي)؛

- المناهج الدراسية (مدى ملائمة المناهج لمتطلبات سوق العمل وبيئة الطالب، وقدرتها على استيعاب متغيرات العصر وتنميتها للتفكير الناقد العلمي وقدرتها في مساعدة الطلب على حل مشاكلهم وقدرتها على تنمية روح الولاء والانتماء للوطن).<sup>1</sup>

#### رابعاً: تجربة الجامعة العراقية:

وضعت وزارة التعليم العالي عام 1992 نظاماً دقيقاً للسيطرة النوعية لقياس الأداء الجامعي وتقييمه وتم بناء الملف التقويمي لأداء الجامعات بناء على تحليل واستقراء للواقع التربوي والخبرات العراقية في ميدان القياس والتقييم.

وأخذ الملف التقويمي بنظر الاعتبار تقويم كفاءة النظام (كمدخلات وعمليات ومخرجات) أو ما تسمى أيضاً (مجالات النظام)، وتقويم بناء النظام من خلال محاوره الرئيسية الآتية: (الهيكلة التنظيمية، الخدمات الجامعية، التدريسي، الطالب، المناهج وطرائق التدريس، البحث العلمي، الخدمات المجتمعية).

وهدف الملف التقويمي لأداء الجامعات إلى ما يلي:

- 1- حصر المؤشرات السلبية على مستوى الجامعة أو الهيئة أو الكلية أو المعهد ومحاولة معرفة أسبابها وحلها؛
- 2- حصر المؤشرات الإيجابية وتشجيعها وتحفيزها وتعميمها على المستويات كافة؛
- 3- تحديد المستجدات القادرة على تطوير ورفع الكفاءة النوعية على مستوى الجامعة والهيئة والكلية والمعهد؛
- 4- تأثير التسلسل الرتبي للجامعات وهيئة المعاهد ثم الكليات وكذلك المعاهد.

<sup>1</sup> سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزبادات، مرجع سابق، ص 335-339



إن عتبة القطع المعيارية التي تم تحديدها بلغت 60%. فالذي يحققها يكون إنجازها مقبولا ودونها يكون إنجازها غير مرض.

أن تحديد مستوى الأداء في كل مؤسسة جامعية يتم على وفق محورين هما:

- 1- يتحدد مستوى أداء الجامعة نسبة إلى المعايير الوطنية؛
  - 2- الموقع أو تسلسل الرتي لتلك الجامعة مقارنة وتفاضلا مع مستويات أداء الجامعات الأخرى العراقية سواء على المستوى العام للأداء أو على المستويات المتخصصة الفرعية.
- وحددت العناصر التقييمية على وفق المجالات الآتية (المدخلات، العمليات، المخرجات). وحددت معايير التقييم لكل عنصر من عناصر الملف والأوزان الخاصة بها.

ولعل من أبرز المؤشرات التقييمية التي تناولها الملف التقييمي للجامعات العراقية وهي:

- الهيكل التنظيمي والإداري؛
- الخدمات الجامعية؛
- الطلبة؛
- الهيئة التدريسية؛
- المناهج وطرائق التدريس؛
- الخدمات المجتمعية.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: التجارب الغربية في الاعتماد الأكاديمي في مؤسسات التعليم العالي

إن الدول الغربية كانت السبابة كما هي عادتها لتطبيق الاعتماد الأكاديمي وإنشاء هيئات مؤسسات الاعتماد الأكاديمي، وعلى رأسها واليابان والولايات المتحدة الأمريكية والمملكة البريطانية المتحدة.

#### أولا: تجربة الولايات المتحدة الأمريكية:

تعد الولايات المتحدة أول من راعت مبدأ توازي الحرية والجودة، حيث سمحت لمئات بل آلاف المؤسسات التعليمية أن تنتشر وفي نفس الوقت ومنذ أوائل القرن العشرين أنشئت الآليات المناسبة التي تتابع جودة أداء هذه المؤسسات وتعتمد ما يستحق منها الاعتماد وتجعل نتائج هذه المتابعة متاحة لراعي التعليم حتى يكونوا على بينة من موقف مؤسسات التعليم المتاحة.

مؤسسات التعليم العالي في الولايات المتحدة الأمريكية تشبه إلى حد كبير المؤسسات الخاصة التي تتمتع باستقلالية كبيرة وسلطة تمثل بمجالس إدارة هذه المؤسسات.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> سوسن شاكرا مجيد، محمد عواد الزبادات، مرجع سابق، ص 333-334

<sup>2</sup> أحمد الخطيب، رباح الخطيب، مرجع سابق، ص 124.

في الولايات المتحدة مثلاً لا يوجد وزارة فدرالية للتربية أو أي سلطة مركزية تمارس صلاحيات على قطاع التعليم العالي الذي يشمل 6500 مؤسسة تعليم عالي، فالجامعات ومؤسسات التعليم العالي في مختلف الولايات لديها استقلالية مما أوجد اختلافاً كبيراً بين مختلف الجامعات من حيث التنظيم ونوعية البرامج لذلك ومن أجل ضمان حداً من معايير الجودة الأساسية، فإن ممارسة الاعتماد هو وسيلة غير حكومية لتقييم الأداء الجامعي . وهناك ستة مؤسسات يعتمدها مجلس اعتماد التعليم العالي هو مجلس خاص على مستوى CHEA جميع الولايات ولكنه ليس حكومياً ورغم ذلك يوجد الكثير من المؤسسات التعليمية العليا التي لا يوجد لديها اعتماد ولكنها تعمل بموجب ترخيص من الولاية المعنية.<sup>1</sup>

ويعد التأثير الحكومي على هذه المؤسسات محدودة الأثر قياساً بالدول الأوربية، ولذلك فإن المسؤولية تقع على مؤسسات التعليم العالي لتنظيم نفسها وإيجاد موارد لها وإلا فقدت هذه المؤسسات مواردها وطلابها الذين يتجهون بالتالي نحو المؤسسات المنافسة.<sup>2</sup>

ويتخذ الاعتماد في الولايات المتحدة الأمريكية شكلين:

**أولهما: اعتماد مؤسسي** وتقوم به مجالس إقليمية تابعة لمؤسسات التعليم العالي نفسها.

**ثانيهما: اعتماد تخصصي** للبرامج الدراسية تقوم به لجان متخصصة مثل مجلس اعتماد الهندسة والتكنولوجيا، والذي يعمل منذ الثلاثينات من القرن الماضي وهيئة اعتماد التعليم الطبي. وفي عام 1996 تم إنشاء مجلس اعتماد التعليم العالي والذي يهدف إلى إيجاد مؤسسة قومية تتولى الإشراف على مؤسسات الاعتماد وهي مؤسسات غير حكومية في التعليم العالي. ويقوم مجلس الاعتماد بالاعتراف بمؤسسات الاعتماد العاملة في مجال التعليم العالي بناء على معايير محددة يضعها مجلس الاعتماد. ويتم إعادة اعتماد هذه المؤسسات مرة كل 10 سنوات بناء على تقرير يقدم كل 5 سنوات.

والعمل الذي تقوم به مؤسسات الاعتماد هو عمل تطوعي ويتم من خلال المهام الآتية:

- 1- مراجعة عمليات التقييم الذاتي بواسطة القائمين على المراجعة؛
- 2- زيادة ميدانية للمؤسسة التعليمية مرة كل مرة؛
- 3- العمل على جذب متطوعين جدد من المهتمين بالتعليم العالي للانضمام إلى المنظمة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> هالة عبد القادر صبري، مرجع سابق، ص 156.

<sup>2</sup> أحمد الخطيب، رداح الخطيب، مرجع سابق، ص 124.

<sup>3</sup> سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزبادات، مرجع سابق، ص 294.

تتصف التجربة الأمريكية في مجال الاعتماد وتوكيد جودة التعليم العالي في مؤسساتها التعليمية بالتميز، كونها تنطلق من الجامعات ذاتها، حيث تسعى الجامعات الأمريكية تطوعاً إلى أن تحصل على اعتراف أكاديمي من أحد مؤسسات الاعتماد الستة الإقليمية والتي تضم اتحادات الكليات والمدارس العليا في الولايات المتحدة الأمريكية: الوسطى (Middle States) ونيو إنجلاند (New England) وشمال وسط (Central North) وشمال غرب (North West) والجنوبية (Southern) والغربية (Western) وجميعها، جمعيات غير حكومية تعمل كل واحدة منها بمفردها ولكنها تتعاون فيما بينها وتعترف ببعضها البعض. وتقوم مؤسسات الاعتماد هذه باعتماد الجامعة اعتماداً عاماً بناءً على تقويم خارجي أو اعتماد خاص للتخصصات التي تطرحها، كما تسعى مؤسسات التعليم العالي الأمريكية جاهدة للحصول على الاعتراف من مؤسسات الاعتماد المهنية حيث يوجد لأغلب التخصصات في الولايات المتحدة الأمريكية جمعيات مهنية كجمعية مدارس الأعمال (AACSB) وجمعية القانون (SAB) وجمعية علوم الحاسوب (APA) وغيرها.

هذا وتصدر مؤسسات الاعتماد المختلفة في الولايات المتحدة الأمريكية قوائم سنوية بأسماء الجامعات والمعاهد المعتمدة لديها، ويوضح بها ترتيب الجامعات الأمريكية حسب أفضليتها في كل تخصص، ولقد أصدرت دليل اشتمل على ستة معايير أساسية وهي الرسالة الجمعية الأمريكية لكليات ومدارس الأعمال (AACSB) والأهداف، وتركيبية وتنمية أعضاء الهيئة التدريسية، والمساهمات الفكرية، والمسئوليات وإدارة الموارد، والطلاب، وأخيراً محتوى الخطة الدراسية وتقييمها، يجب على البرامج ذات العلاقة بتخصص الأعمال الوفاء بها من أجل الحصول على الاعتماد الأكاديمي من الجمعية، ولمزيد من التفاصيل حول تلك المعايير ومكوناتها<sup>1</sup>.

يتحدد الغرض من الاعتماد الأكاديمي في الولايات المتحدة الأمريكية كما حدده وزارة التربية

الأمريكية في ضمان الحد الأدنى من الجودة بهدف:

- التحقق من أن مؤسسة أو برنامج التعليم يحقق الحد الأدنى من المعايير؛
- مساعدة الطلبة الجدد على الالتحاق بمؤسسات التعليم العالي التي تقدم برامج مبنية؛
- مساعدة مؤسسات التعلم العالي في تحديد الساعات المقبولة عند انتقال الطلبة من مؤسسات إلى أخرى؛
- حماية مؤسسات التعليم العالي من الضغوط الخارجية والداخلية الضارة؛
- تطوير أهداف لتحسين الذاتي لمؤسسات التعليم العالي الضعيفة والحث على الرقي بالمعايير في مؤسسات التعليم العالي؛

- إشراك أعضاء هيئة التدريس والعاملين جميعاً في التخطيط والتقييم المؤسسي؛ وضع معايير للتخصيص والأجازات المهنية للرقى بمحتويات هذه التخصصات؛

<sup>1</sup> خالد عبد العزيز عطية، علاء الدين محمود الزهراني، مرجع سابق، ص 05.

- توفير معايير للتخصيص والأجازات المهنية للرقمي بمحتويات هذه التخصصات؛
- توفير مصدر للحكم على أحقية في المعونات الحكومية.<sup>1</sup>

### ثانياً: تجربة المملكة المتحدة البريطانية

في المملكة المتحدة حركة الاعتماد تعد الأحدث وذلك بالمقارنة مع التجربة الأمريكية، حيث أسندت هذه المسؤولية. في عام 1992م إلى مجالس تمويل التعليم العالي في إنجلترا وويلز FCEEWHE وتقوم هذه المجالس بتقييم نوعية التعليم في مؤسسات التعليم العالي التي تمولها. وفي عام 1995 أعيد النظر في الطريقة المتبعة في التقييم بحيث تحقق ثلاثة أغراض؛ الأول هو تشجيع التحسين والتطوير؛ والثاني هو توفير معلومات فاعلة للجمهور حول نوعية التعليم العالي بناء على الأهداف والأغراض كما تحددها كل مؤسسة؛ بينما الثالث هو ضمان الحصول على مردود ذي قيمة للمال العام الذي يستثمر في التعليم العالي. وفي عام 1997 انتقلت هذه المسؤولية إلى وكالة ضمان الجودة التعليم العالي (QAA) وهي هيئة تهدف إلى غرس وتعزيز ثقة الجمهور في جودة مؤسسات التعليم العالي، وتبدأ العملية من داخل كل مؤسسة أو جامعة حيث تقوم بعمل تقييم ذاتي يتبعه عملية تقييم أولي للتقييم الذاتي ثم زيارة ميدانية للمؤسسة ثم إعداد التقرير النهائي، ولدى كل مؤسسة مكتب يسمى (مكتب ضمان الجودة) يقوم بتنسيق جهود التقييم بها، وتعتبر هيئة ضمان الجودة هيئة مستقلة وغير حكومية وتعمل كجمعية أهلية.<sup>2</sup>

تعد انكلترا من أكثر البلدان الأوروبية التي تتم فيها عمليات التقييم ومتابعة جودة التعليم، وربما تتم بصورة مختلفة عن النظام الأمريكي. كذلك بدأت أوروبا مجتمعة في إنشاء الآليات المناسبة لكي تتابع جودة التعليم العالي بدولها المختلفة تأكيداً على حاجة سوق العمل.

رغم أن الجامعات في بريطانيا مستقلة غير أن معظمها يعتمد على تمويل من الحكومة. وهناك وكالة ضمان الجودة للتعليم العالي (QAA) وهي وكالة مستقلة مهمتها وضع معايير تضمن الجودة في التعليم العالي كما أن دورها مراقب استمرار ضمان تطبيق هذه المعايير وتطويرها. وهناك مكتب خاص بالمعايير التربوية وهو جهاز يتبع البرلمان مباشر ويرأسه مسؤول رفيع المستوى يسمى كبير مفتشي جلال الملكة للمدارس والجامعات يقوم من خلال جهازه بالتفتيش على عينة مختارة من الجامعات والمدارس البريطانية لمقارنة تحصيل الطلاب في مواد محددة بالمستوى المعياري الذي يصدره المكتب.<sup>3</sup>

وتتركز إجراءات توكيد الجودة المتبعة في بريطانيا على إخضاع مؤسسات التعليم العالي البريطانية والتي تجاوز عددها 180 مؤسسة إلى عمليات التقييم الخارجي التي تركز على: تقييم جودة المواضيع الدراسية حيث تقوم

<sup>1</sup> سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزبادات، مرجع سابق، ص 294-295.

<sup>2</sup> خالد عبد العزيز عطية، علاء الدين محمود الزهراني، مرجع سابق، ص 12.

<sup>3</sup> سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزبادات، مرجع نفسه، ص 302.

لجنة فنية مشكلة من قبل وكالة توكيد الجودة في التعليم العالي (QAA)، بزيارة ميدانية للجامعة للتحقق من بنود التقويم الذاتي التي قدمتها الجامعة والتي يشمل عادة تفحص ستة بنود أساسية هي: تصميم الخطة الدراسية وتنظيم محتوى المنهاج، وطرق وأساليب التدريس والتعلم والتقييم، وأساليب دعم وإرشاد الطلبة (المساندة الطلابية)، ومستويات أداء وتقديم الطلبة، ومصادر التعلم والتعليم المتوفرة لتدريس الموضوع محور التقييم، وأخيراً إدارة الجودة والتحسين وأساليب تطوير الأداء النوعي للبرنامج.

بعد ذلك يتم إعداد التقرير الذي يشمل تقييم الموضوع الدراسي في البنود المشار إليها ووضع علامة لكل بند، وتعتبر الجامعة معتمدة بالموضوع المقيم إذا حصلت على مجموع علامات يفوق 21 نقطة من أصل 24 نقطة مقسمة بواقع 4 نقاط لكل بند من البنود الستة، يلي ذلك المراجعة المؤسسية أو الأكاديمية Institutional Audit وهذا النوع من التقويم الخارجي يتم على مستوى الجامعة حيث يقوم فريق مراجعة خارجي بزيارة الجامعة عادة لمدة خمسة أيام يتم خلالها التأكد من جودة التعليم في الجامعة بعد للجامعة إطلاع الفريق على التقويم الذاتي الذي قدمته الجامعة.<sup>1</sup>

#### أهداف الاعتماد الأكاديمي للجامعات البريطانية:

- إن الغرض من ضمان الجودة في النظام البريطاني -وفقاً لما حددته هيئة ضمان الجودة البريطانية- يمثل في تعزيز ثقة الجماهير في جودة ما يطرحه التعليم العالي من برامج وما يمنحه من شهادات، وذلك من خلال:
- تعزيز التعاون بين مؤسسات التعليم العالي من أجل التحسين المتواصل في نوعي ومستويات البرامج المطروحة؛
- تعزيز معلومات وبيانات واضحة ودقيقة للطلبة وأصحاب الأعمال وغيرهم حول نوعية ومستويات البرامج المطروحة؛
- تعزيز التعاون بين مؤسسات التعليم العالي لوضع إطار الدرجات العلمية وتنفيذه؛
- تقديم المشورة فيما يتعلق بصلاحيات منح الدرجات العلمية والألقاب الجامعية وتسهيل وضع دليل كافي ينبه إلى المستويات في كافة المواد الدراسية؛
- إصدار أدلة للممارسات وإبراز الممارسات الجيدة، وبرامج مراجعة وتقييم الأداء المؤسسي.<sup>2</sup>

#### مراحل نظام ضبط الجودة للجامعات البريطانية:

- 1- عمليات المراجعة الداخلية لتوكيد الجودة والتي تتم بواسطة المؤسسات التعليمية نفسها من خلال مراجعة البرامج بواسطة محكمين داخليين وخارجيين؛
- 2- مراجعة الجودة بالمؤسسة التعليمية وذلك بواسطة هيئة توكيد الجودة؛
- 3- مراجعة برامج المؤسسة التعليمية بواسطة هيئة توكيد الجودة؛

<sup>1</sup> خالد عبد العزيز عطية، علاء الدين محمود الزهراني، مرجع سابق، ص 12.

<sup>2</sup> سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزبادات، مرجع سابق، ص 303.

4- الاعتماد بواسطة هيئة توكيد الجودة؛

5- تقييم الأبحاث التي تتم بالمؤسسات التعليمية بواسطة القائمين على المراجعة عن طريق الجهة المانحة.

في عام 2002 تم تفعيل دور هيئة توكيد الجودة من خلال النظام الآتي:

1- مراجعة المؤسسات التعليمية كل مس سنوات؛

2- التطوير بالمشاركة مع مؤسسات التعليم العالي حول مدى مطابقتها للمعايير الأكاديمية.<sup>1</sup>

ولقد أصدرت هيئة توكيد الجودة في التعليم العالي أيضا ستة معايير أساسية لتقييم البرامج العلمية هي المنهج العلمي، والمرجع العلمي، وأعضاء هيئة التدريس، وأسلوب التقييم، والتسهيلات المادية، وأخيرا، النظام الإداري، يجب على البرامج ذات العلاقة بتخصص الأعمال الوفاء بها من أجل الحصول على الاعتماد الأكاديمي من تلك الهيئة.<sup>2</sup>

وابتداء من سنة 2004 فإن جميع مؤسسات التعليم العالي في بريطانيا ملزمة بإعطاء معلومات عن:

- أنظمة الجامعة؛

- قبول الطلاب واستمرارهم وتخرجهم؛

- أنظمة ضمان الجودة في المؤسسة.

ويتم تمويل هذه الهيئة من خلال المصادر التالية:

1- مساهمة من جميع مؤسسات التعليم العالي (60%)؛

2- الدخل الذي يتم تحصيله من خلال التعاقدات التي تتم بين الهيئة وصندوق تمويل التعليم العالي (30%)؛

- مصادر أخرى (تبرعات 10%).<sup>3</sup>

مزايا وسلبيات الطريقة البريطانية:

### 1- المزايا

- الشفافية - إتاحة المعلومات للرأي العام؛

- المحاسبية؛

- الاستقلال؛

- الحصول على ما يدعم تحسن المدرسة؛

<sup>1</sup> سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص 303.

<sup>2</sup> خالد عبد العزيز عطية، علاء الدين محمود الزهراني، مرجع سابق، ص 12.

<sup>3</sup> سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيادات، مرجع نفسه، ص 304.

- إتاحة مناخ التقويم الذاتي؛
- تكامل كل من التفتيش وتقديم النصح والتقويم الذاتي؛
- تركيز حقيقي على معايير التحصيل وجودة التعليم.

## 2- السليبات الطريقة البريطانية:

- المركزية التي لا تخلو من البيروقراطية والسياسة؛
- التخوف من التفتيش الخارجي رغم تزايد الإحساس بالمشاركة؛
- عدم وضوح الدور المحلي.<sup>1</sup>

### ثالثا: التجربة الفرنسية

تعد تجربة الاتحاد الأوروبي من أحدث التجارب العالمية في مجال الاعتماد الأكاديمي، حيث بدأت أوروبا مجتمعة في إنشاء الآليات المناسبة لكي تتابع جودة التعليم العالي بدولها المختلفة، تأكيدا على وحدة سوق العمل.<sup>2</sup>

أنشئت لجنة التقييم في فرنسا بموجب قانون التعليم العالي الذي صدر سنة 1984، والذي أعطى الجامعات استقلالية أكثر على الصعيد الأكاديمي والمالي، حيث تبين أنه نتيجة لعدم فعالية الأنظمة التقليدية المركزية لتقييم الأداء وضبط لجودة والتي اتسمت بضعف الاستقلالية والبيروقراطية فقد تشكلت لجنة وطنية للتقييم بقرار رئاسي وبرلماني سنة 1985 وتتبع هذه اللجنة رئيس الجمهورية مباشرة وبالتالي فهي مستقلة عن رئيس الوزراء ووزير التعليم العالي أو أي جهة حكومية أخرى.<sup>3</sup>

وتشمل إجراءات التقييم الذي تمارسه اللجنة تقييما سنة للمؤسسة التعليمية ومراجعة للبرامج، ويشمل التقييم العام مراجعة أساليب التدريس والنشاطات البحثية ونظم الإدارة وبيئة التعليم. كما تجرى عملية التقييم عادة بناء على طلب مؤسسة التعليم العالي نفسها، وإن كان للجنة الوطنية الحق في إجراء تقييم لأي مؤسسة تريد أن تقيمها. وتقوم هذه اللجنة بزيارة كل المؤسسات مرة كل ثمان سنوات تقريبا وتنشر نتائج تقييمها في تقرير عن كل مؤسسة، ويرسل للتقرير للوزارات المعنية. وتكمن أهمية هذا التقييم في أنه يؤخذ في الاعتبار أثناء التفاوض على الموازنات السنوية لمؤسسات التعليم العالي.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> سوسن شاكرا مجيد، محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص 308.

<sup>2</sup> خالد عبد العزيز عطية، علاء الدين محمود الزهراني، مرجع سابق، ص 13.

<sup>3</sup> أحمد الخطيب، رداح الخطيب، مرجع سابق، ص 130.

<sup>4</sup> سوسن شاكرا مجيد، محمد عواد الزيادات، مرجع نفسه، ص 309-310.

أما مراجعة البرامج فيشمل تقريراً ذاتياً من المؤسسة نفسها ثم زيادة من قبل اللجنة القومية للمؤسسة والتي تعد تقريرها والذي تستند إليه لجنة خبراء خارجية لإصدار أحكامها لاعتماد البرامج والمواد الدراسية للمؤسسة؛ وتقوم اللجنة القومية للتعليم بنشر تقرير عام عن البرامج التي تمت مراجعتها وإعداد تقرير سنوي يتم رفعه إلى رئيس الجمهورية الفرنسية يتضمن نتائج التقييم لمؤسسات التعليمية.<sup>1</sup>

وبشكل عام يمكن القول بأن المعايير الرئيسية للبرامج الراغبة في الحصول على الاعتماد الأكاديمي بدول الإتحاد الأوربي تناولت الموضوعات التي يجب أن تراعى عند منح الاعتماد أو تقييم جودة البرامج العلمية، ومنها على سبيل الذكر لا الحصر: الأهداف العامة والمهارات المكتسبة للبرنامج وهي تشمل (وضوح الأهداف لكل مادة، المحتوى، التقييم، المراجع... الخ)؛ التسهيلات والموارد المادية وهي تشمل (المكتبات، المختبرات، نظام المعلومات، الخ)؛ وتقييم الطلاب وهي تشمل (طرائق التعليم المستخدمة، آليات القبول والترفيه وتقييم الطلاب)؛ وأعضاء الهيئة التدريسية وهي تشمل (مستوى وخبرة الأساتذة، خدمات الطلاب، الإشراف، التوجيه، الإرشاد، المساعدات الاجتماعية... الخ)؛ ووضوح التعاون مع قطاعات الإنتاج؛ هذا بالإضافة إلى ضرورة تقييم مخرجات التعليم وأنظمة الجودة من أجل التحسين والتطوير المستمر في أداء تلك البرامج.<sup>2</sup>

#### رابعاً: التجربة اليابانية

بدأ نظام الاعتماد الأول في اليابان سنة 1947 من خلال تأسيس جهاز خاص بالاعتماد يسمى هيئة اعتماد الجامعات اليابانية وهي مؤسسة مستقلة عن الحكومة وغير ربحية تهدف إلى تحسين جودة التعليم العالي من خلال التطوير الذاتي، في سنة 1991 أصرت الحكومة اليابانية بعض المعايير لتأسيس الجامعات المعتمدة على أساس التنافس بين المؤسسات والاستقلالية المؤسسية وأوصى كل (مجلس تأسيس الجامعة) و(اللجنة الاستشارية) في وزارة التربية بضرورة تطبيق عمليات الرقابة الذاتية والتقييم الذاتي كي يتم حماية وتطوير الجودة في التعليم الجامعي.

وفي سنة 1998 وأوصى مجلس تأسيس الجامعة واللجنة الاستشارية بضرورة العمل بنظام تقويم الفريق الثالث أو التقييم الخارجي. وأكد مجلس تأسيس الجامعة على أن إصلاح الجامعات يعتمد على ترسيخ المفاهيم الأساسية الأربعة:

- التعزيز النوعي للتعليم والبحث العلمي؛
- جعل أنظمة التعليم والبحث العلمي أكثر مرونة لضمان استقلالية الجامعة؛
- تحسين البيئة الإدارية في مؤسسات التعليم العالي، كتسهيل عملية صياغة القرارات وتنفيذها؛
- تنوع الجامعات والتطوير المستمر للتعليم والبحث العلمي، عن طريق تأسيس نظام تقويم متعدد الأشكال.

<sup>1</sup> أحمد الخطيب، رداح الخطيب، مرجع سابق، ص 131.

<sup>2</sup> خالد عبد العزيز عطية، علاء الدين محمود الزهراني، مرجع سابق، ص 13.



وفي عام 2000 أصدرت وزارة التربية نظاما لتقويم البرامج التربوية والبحثية في الجامعات اليابانية وطلبت من الجامعات الوطنية أن تقيم نفسها بواسطة المؤسسة الوطنية للدرجات الأكاديمية وتقويم الجامعات، وهذا البرنامج شبيه بالنظم المعمول بها في بريطانيا وهولندا ودول شمال أوروبا ويسعى إلى تحقيق هدفين أساسيين هما:

- التقويم عبر الفريق الثالث (تقويم خارجي)؛

- ضمان التطوير والمسألة.

والتقويم الخارجي ذو أهمية خاصة، لأنه يوفر تغذية راجعة تساعد الجامعة في تحسين التعليم والبحث العلمي كما أنها تنشر المعلومات عن أنشطة الجامعة ومخرجاتها مما يوفر المعلومات الكافية للمجتمع.<sup>1</sup> يتم اعتماد الجامعات اليابانية من خلال هيئة اعتماد الجامعات اليابانية حيث تتولى منح الاعتماد للجامعات التي تتقدم للحصول على الاعتماد الأكاديمي للمرة الأولى، أو للحصول على منح إعادة الاعتماد بعد مرور خمس سنوات على الاعتماد الأول، أو بعد مرور سبع سنوات على إعادة الاعتماد، ولا بد من مرور أربع سنوات على إنشاء الجامعة حتى يحق لها التقدم للانضمام لعضوية الهيئة، بمعنى لا بد من تخرج فوج واحد من طلبتها حتى تتقدم للحصول على العضوية.<sup>2</sup>

وعلى الجامعة الوطنية تقديم تقرير سنوي إلى (NIAD.UE) حول أنشطتها التربوية والبحثية ومن ثم نشرها؛ كما حظي الاعتراف الدولي بالكفاءات المهنية باهتمام متزايد، فعولمة الاقتصاد الياباني ساهم في زيادة الحاجة إلى الكفاءات الناجحة عالميا وتبديل البرامج الدراسية كاعتمادها على اللغة الإنجليزية والمطالبة بالتعليم الإلكتروني.

واهتمت الحكومة اليابانية بالتكيف مع العالم الخارجي من خلال تأسيس الجامعات البحثية المصنفة على مستوى العالم، تقوم باختيار وحدات متخصصة بالبحث تسمى مراكز الامتياز في القرن الحادي والعشرين COE21 ومؤشر الأداء البحثي للمركز من دعم المستفيدين -أفراد، مؤسسات-.

إن المعايير التي تم وضعها بواسطة برامج الاعتماد تناولت مؤشرات كمية ونوعية لقياس الجودة في:

- أعضاء هيئة التدريس؛

- المباني؛

- التسهيلات والمرافق؛

- التمويل.

<sup>1</sup> سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزبادات، مرجع سابق، ص 312.

<sup>2</sup> عمر محمد عبد الله الخرابشة، مرجع سابق ص 19.

وتبنت هيئة JUAJ نظاما لاعتماد وتقييم الجامعات اليابانية يتوافق مع التغيرات المعاصرة، كما استجابت من خلاله إلى الحاجات المختلفة للجامعات اليابانية، ومن العوامل التي أثرت على المنحى الجديد لتقويم الجامعة:

- 1- الصعوبات الاقتصادية في القطاع العام؛
- 2- استجابة للتغير المتسارع في التكنولوجيا والتغيير في بنية المجتمع الياباني؛
- 3- أصبحت الجامعات اليابانية تحت المساءلة من قبل المجتمع، وارتبطت سياسة توزيع الموارد المالية بتحسين أداء الجامعات؛
- 4- الحراك المتزايد للأفراد والسلع والخدمات عبر الحدود، مما جعل الحاجة ماسة لتوحيد المعايير الدولية لمنح المؤهلات العلمية، ولوجود وكالات تقويم خارجية مهمتها التأكد على الموضوعية والشفافية.<sup>1</sup> ومن خلال العرض السابق لأهم التجارب الدولية والعربية في مجال الاعتماد الأكاديمي يمكن إبداء الملاحظات التالية:
- وجود اتفاق عام بين تلك التجارب من حيث المضمون، ولكن الاختلاف فيما بينها يكمن في اختلاف الهياكل التنظيمية والإجراءات المتبعة لمنح الاعتماد الأكاديمي.
- إن إنشاء هيئات الاعتماد وضمان الجودة الوطنية في المنطقة العربية يضع مسؤولية منح الاعتماد ضمن مهام الوزارات أو مجالس التعليم العالي، حيث لا توجد هيئات اعتماد خاصة أو مستقلة.
- تبدأ عملية التقييم للمؤسسات والبرامج العلمية بالدراسات الذاتية باستخدام مجموعة المعايير المقترحة من الهيئات والجهات المانحة للاعتماد كمرجعية لتقييم جودة تلك المؤسسات والبرامج.
- بالرغم من عمومية المعايير المستخدمة في التقييم الذاتي الأولي للمؤسسات أو البرامج العلمية، إلا أنه يجب أن تراعى خصوصية تلك المؤسسات والبرامج عند تنفيذ كل من دراسات التقييم الذاتي الأولي والمراجعة الخارجية.
- ما زالت تجارب الدول العربية في بداياتها والمتمثلة في مرحلة الإدراك والفهم والتقييم الذاتي كخطوة أولية لتحسين الجودة والحصول على الاعتماد الأكاديمي.
- إن الأطر العامة لمعايير الاعتماد الأكاديمي بالدول العربية متشابهة إلى حد كبير مع نظيراتها الأمريكية والبريطانية.
- إن حصول المؤسسات والبرامج العلمية على الاعتماد الأكاديمي يعد مجرد وسيلة وليس غاية في حد ذاته، حيث أن الهدف الأسمى هو تحقيق جودة التعليم بتلك المؤسسات والبرامج.
- من الضروري أن تسير عمليات تقييم الجودة في مجال التعليم العالي، وإجراءات الحصول على الاعتماد الأكاديمي في خطوط متوازنة تشمل المؤسسة الأم وهي الجامعة بجانب الكليات والبرامج العلمية، مع ضرورة التركيز على تحقيق جودة البرامج العلمية باعتبارها النواة الرئيسية في العملية التعليمية والمختصة بإنتاج المخرجات المؤهلة لسوق العمل.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزبادات، مرجع سابق، ص 313-314.

<sup>2</sup> خالد عبد العزيز عطية، علاء الدين محمود الزهراني، مرجع سابق، ص 17.

## خلاصة

إن للاعتماد الأكاديمي مكانته في التعليم العالي الدولي خصوصا مع التمويل الذاتي لمؤسسات التعليم العالي، فأصبح الحصول على الاعتماد الأكاديمي يعتبر ميزة تنافسية لمؤسسة التعليم العالي، فتكون لها منزلة بين مؤسسات التعليم العالي يقصدها كل من الطلبة من الداخل ومن الخارج للحصول على تكوين ذي مستوى، مما يكسبها اسما على المستوى الداخلي والعالمي، وكذا يجلب لها من هيئة التدريس النوع الرفيع في المستوى؛ فبالاعتماد تنتفع مؤسسة التعليم العالي والطلبة وهيئة التدريس والمجتمع ككل.

وبهذا تبين أن تطبيق معايير ضمان الجودة في المؤسسة التعليم العالي مع التحسين المستمر والتقييم الذاتي لهذا للمؤسسة نفسها، يسمح للمؤسسة بتحصيل الاعتماد الأكاديمي من المؤسسات والهيئات المحلية والعالمية المتخصصة في منح الاعتماد الأكاديمي، مما يسهل عليها الاستمرار والبقاء في مجال التعليم العالي خصوصا مع زيادة التنافسية العالمية حول التعليم العالي.

# الفصل الرابع

## الفصل الرابع ضمان الجودة بمؤسسات التعليم العالي في الجزائر -دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان-

تمهيد:

تحتل جودة التعليم العالي في النظام الجامعي صدارة اهتمام كل دول العالم، وجميع مؤسساتها تسعى لأن يكون خريجوها منافسين وناجحين في أسواق العمل العالمية، ويتمكنون من تلبية حاجة المجتمع من التنمية المستدامة في جميع النواحي البشرية، الاجتماعية، الاقتصادية والثقافية.

وبالرغم من الانجازات الكبرى التي حققها التعليم العالي في الجزائر من جراء إصلاح 1971 إلا أن التحولات الوطنية والدولية جاءت بحتمية إعادة النظر في نوعية ومحتوى التعليم في الجامعة وسعيها منها للحاق بالمستوى النوعي السائد على المستوى الدولي. لهذا الغرض تبنت الجزائر سنة 2004 نظاما تعليميا جديدا معمول به في الدول الأوروبية وشمال أمريكا يدعى نظام "ل م د" القائم على فلسفة التقويم المستمر، والجودة والحركية والشهادات المعترف بها عالميا.

إن تباين الدلالات والتعابير حول ثقافة الجودة في التعليم الجامعي الجزائري ومحاوله البحث عن تحسين وتطوير هياكل الجامعة من طلبة، إدارة، مناهج وهيئة التدريس أدى بنا إلى إعطاء الدراسة صبغة تطبيقية، بحيث لا يمكن إثبات الدراسة النظرية إلا إذا اتبعتها الدراسة التطبيقية، لهذا اخترنا دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة أبو بكر بلقايد تلمسان كعينة من الجامعات الجزائرية، حيث تم توزيع 250 استبيان، وتم معالجة 171 استبيان منها، ولمعالجة وتحليل نتائج الاستبيان قمنا باستخدام برنامج الحزم الإحصائية SPSS النسخة 20.

### المبحث الأول: التعليم العالي في الجزائر

تشير آخر التقارير الصادرة عن أشهر المنظمات الدولية المعنية بتصنيف وتقييم مستوى الجامعات على النطاق الدولي World Universities Ranking إلى أن الجامعات العربية تقع في تسلسلات محبطة في قائمة 8000 جامعة على المستوى العالمي. وعليه ورغم ما قيل عن سلامة ونزاهة معايير التصنيف المعتمدة في إخراج تلك التسلسلات إلا أن الكثير من المؤشرات تؤكد حقيقة ما ذهب إليه التصنيف المشار إليه مدعومة بالدراسات التي أجريت على النطاق الوطني أو الدولي.

تأسيساً على ما تقدم، اتخذت دواعي الإصلاح لواقع التعليم الجامعي في الجزائر والعالم العربي مضامين ومظاهر جديدة تحمل معها صفة البرامج الوطنية التي تتسق مع مبررات الدعوة إلى الإصلاح لواقع التعليم الجامعي ويؤكد هذا على أن جهود معالجة مشكلات التخلف أو الضعف في الأداء المجتمعي ستجد في الجامعات سبيلها المناسب لمواجهة تلك المشاكل وفي الوقت نفسه فإن الارتقاء بالتعليم العالي يرتبط بتوفير المناخ المحفز لنموه وتحسين أداؤه.

وقد تفتنت الجزائر لهذه الحقيقة مما جعلها في مقدمة اهتماماتها وفي رؤيتها واستراتيجيتها الوطنية للتنمية الشاملة التي أخذت في الاعتبار قلة الموارد خارج المحروقات واحتياجات ومتطلبات التنمية المنشودة، فعولت على قطاع التعليم العالي ومؤسساته لبناء وتنمية القدرات واستغلال الموارد البشرية، والعمل على تطويرها وتأهيلها لولوجها سوق العمل كقوة بشرية ذات مواصفات عالية، توجه نحو قيادة وتنمية الوطن اقتصادياً وثقافياً واجتماعياً، فضلاً عن الدور الذي يؤديه التعليم العالي في تعزيز المناخ الديمقراطي وتحسيد احترام الرأي وتنمية الإبداع والتميز.

كما تيقنت بأن هذا الدور الذي يؤديه التعليم العالي ومؤسساته لا يمكن الوصول إليه وتحقيقه في ظل غياب الأطر القانونية المنظمة للتعليم العالي، وتحديد طبيعة مؤسساته على نحو يكفل تحقيق أهدافه، لذلك بادرت في إصدار العديد من النصوص التشريعية استجابة لحاجة ومقتضيات الواقع واستشعاراً لتحمل المسؤولية، ومن أهم هذه التشريعات ما تعلق بالنظام الجديد "لسانس ماستر دكتوراه (LMD)".

إذ يعد هذا التشريع للنظام الجديد أحد عناصر البناء المؤسساتي للتعليم العالي ومؤسساته، وجزء من إستراتيجية تحديث وتطوير التعليم العالي، وكذا تنفيذ سياسة الإصلاح والتنمية، وبلورة ودعم الإصلاحات المؤسساتية المنشودة، بالإضافة إلى الحاجة الملحة إلى قواعد قانونية هادفة لتنظيم وتحديث التعليم العالي ومؤسساته ومكافحة ومحاربة الفساد المالي والإداري<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> ناصر مراد، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة التعليم العالي حالة الجزائر -، جامعة الزيتونة الأردنية، ورقة بحثية مقدمة للملتقى الدولي لضمان الجودة في التعليم العالي، سنة 2013، ص 542.

### المطلب الأول: نشأة التعليم العالي في الجزائر

التعليم العالي هو التعليم الذي توفره جامعة أو غيرها من المنظمات الأكاديمية التي تمنح الدرجات العلمية كالليسانس والماجستير والدكتوراه والدبلومات العالية ويشمل التعليم العالي أيضا والأنشطة البحثية التي تقوم بها الجامعات<sup>1</sup>.

والتعليم العالي في الجزائر هو نظام تعليمي وتكويني تسييره وتملكه الدولة ويتميز بمجانية التعليم حيث أن الطالب الجامعي لا يشارك إلا بثمان رمزي يتمثل في حقوق التسجيل التي تبلغ بـ 200 دج سنويا، لذلك وجب على الدولة تعميم الجامعات في جميع إرجاء البلاد (97 مؤسسة جامعية). كما تتميز المؤسسات الجامعية بمركزية كبيرة في التسيير.<sup>2</sup>

وعرفت منظومة التعليم العالي في الجزائر تطورا كميًا من خلال تزايد الشبكة الجامعية،<sup>3</sup> حيث أصبحت تضم الشبكة الجامعية الجزائرية سبع وتسعين (97) مؤسسة للتعليم العالي، موزعة على ثمانية وأربعين (48) ولاية عبر التراب الوطني. وتظم ثمانية وأربعين (48) جامعة، عشرة (10) مراكز جامعية وعشرون (20) مدرسة وطنية عليا وسبع (07) مدارس عليا للأساتذة واثنى عشرة (12) مدرسة تحضيرية وأربع (04) مدارس تحضيرية مدمجة وأربع (04) ملحقات.<sup>4</sup> كما توجد مدارس ومعاهد تخضع لوصاية قطاعات وزارية خارج قطاع التعليم العالي، وتزايد تعداد الأساتذة والطلبة بصفة هائلة بسبب الضغط الكبير الناتج عن الطلب الاجتماعي المتزايد على التعليم العالي وهذا ما جعل نظام التعليم العالي الكلاسيكي لا يستجيب للتحديات الكبرى التي يفرضها تطور العلوم والتكنولوجيا الناجمة عن عولمة الاقتصاد وبروز مجتمع المعلومات وظهور المهن الجديدة فضلا عن التحديات المتمثلة في عولمة منظومة التعليم العالي.<sup>5</sup>

مر التعليم العالي في الجزائر بعدة مراحل استجاب من خلالها لمتطلبات التنمية الاقتصادية التي عرفتها الجزائر منذ الاستقلال سنة: 1962

#### 1- مرحلة الاستقلال (1962-1969):

قبل حصولها على الاستقلال، كانت الجزائر تملك جامعة واحدة وهي جامعة الجزائر والتي تعد أول جامعة في الوطن العربي (1907) وكانت نسخة طبق الأصل للجامعة الفرنسية التقليدية وكانت تضم أربع

<sup>1</sup> مصطفى حسين باهي، ناهد خيرى فياض، اتجاهات التعليم العالي في ضوء الجودة الشاملة، ط1، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية، 2009، ص 15.

<sup>2</sup> زين الدين بروش، يوسف بركان، مشروع تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر الواقع والآفاق، ورقة بحثية مقدمة للمؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان جودة التعليم العالي، متخصص في مجال جودة التعليم العالي، يعقد دوريًا في إحدى جامعات الوطن العربي، وينتق بكافة هيئاته عن اتحاد الجامعات العربية، ويتخذ من جامعة الزرقاء مقراً دائماً لأمانته العامة، يومي 10/11 - 05/11/2012.

<sup>3</sup> بوهنة علي سالمي عبد الجبار، مرجع سابق، ص 04.

<sup>4</sup> <https://www.mesrs.dz/universites 07/05/2015 11:42>.

<sup>5</sup> بوهنة علي سالمي عبد الجبار، مرجع نفسه، ص 04.

## الفصل الرابع ضمان الجودة بمؤسسات التعليم العالي في الجزائر -دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان-

كليات هي: كلية الآداب، كلية الحقوق، كلية العلوم وكلية الطب<sup>1</sup>، و19 معهدا، ثلاث مراكز، أربع مدارس عليا ومرصدا فلكيا.<sup>2</sup>

ثم فتحت جامعتين هما جامعة وهران سنة 1966 وجامعة قسنطينة سنة 1967، أما جامعة وهران فكانت تضم أربع كليات هي: كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، كلية الآداب، كلية العلوم وكلية الطب، وكانت تضم جامعة قسنطينة المدرسة الوطنية للطب والمعهد العلمي، معهد الدراسات القانونية والمعهد الأدبي والجامعي.<sup>3</sup>

وبعد الاستقلال مباشرة، بقيت الجامعة الجزائرية تسير بالأسلوب نفسه الذي تركه الاستعمار وذلك من حيث البرامج التعليمية وهيئة التدريس وحتى أنظمة الامتحانات والشهادات.<sup>4</sup>

وبالنسبة للنظام البيداغوجي، فقد كان حينذاك مطابقا للنظام الفرنسي وكانت مراحلها كما يلي:

- مرحلة الليسانس وتدوم ثلاث سنوات؛
- شهادة الدراسات المعمقة تدوم سنة واحدة؛
- شهادة الدكتوراة الدرجة الثالثة وتدوم سنتين على الأقل؛
- شهادة دكتوراة دولة وقد تصل مدة تحضيرها إلى خمس سنوات؛
- يذكر أن التعليم العالي خلال هذه الفترة كان ملحقا بوزارة التربية الوطنية.<sup>5</sup>

### 2- مرحلة الإصلاح (1970-1998):

اعتبارا للبرنامج الطموح للتنمية الاقتصادية والاجتماعية للجزائر والقائم على التصنيع وتحديث الاقتصاد، جاءت إصلاحات السبعينيات لإصلاح التعليم العالي لتمكينه من الاستجابة لاحتياجات التنمية من الإطارات الجزائرية وقد تزامنت عملية الإصلاح هذه مع المخطط الرباعي الأول (1974-1977).<sup>6</sup>

<sup>1</sup> زين الدين بروش، يوسف بركان، مرجع سابق، ص 808.

<sup>2</sup> بوطيبة فيصل، "العائد من التعليم في الجزائر"، شهادة الدكتوراه في الاقتصاد تخصص "اقتصاد التنمية"، تحت إشراف بن حبيب عبد الرزاق، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، السنة الجامعية، 2009-2010، ص 37-38.

<sup>3</sup> مرجع نفسه، ص 37-38.

<sup>4</sup> زين الدين بروش، يوسف بركان، مرجع نفسه، ص 808.

<sup>5</sup> بوطيبة فيصل، مرجع نفسه، ص 86.

<sup>6</sup> زين الدين بروش، يوسف بركان، مرجع نفسه، ص 808.



## الفصل الرابع ضمان الجودة بمؤسسات التعليم العالي في الجزائر -دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان-

ولقد جاءت الوثيقة الخاصة بإصلاح التعليم العالي كميثاق حددت فيه إستراتيجية شاملة لمستقبل التعليم العالي في الجزائر. وقد ركز مشروع إصلاح التعليم العالي سنة 1971 على أربعة أهداف رئيسية هي كما يلي :

- أ. تنوع وتكثيف التخصصات الجامعية حيث أصبح عدد التخصصات أربعاً بـ 105 فرعاً؛
  - ب. زيادة عدد الجامعات موزعة جغرافياً على كل القطر؛
  - ج. جزأة هيئة التدريس وتحسين المستوى العلمي، وعليه شرع في الابتعاث للخارج؛
  - د. إحلال اللغة العربية محل الفرنسية حيث أصبحت جل التخصصات الإنسانية باللغة الوطنية.<sup>1</sup>
- لتحقيق ذلك اتخذت عدة إجراءات شرع في تطبيقها بداية من الموسم 1972/71 وكانت كما يلي:

- إلغاء السنة التحضيرية؛
  - تمديد السنة الجامعي؛
  - إلغاء النظام السنوي؛
  - العمل بالنظام الثلاثي والسداسي؛
  - التنظيم الداخلي لوحدة التعليم كوحدة فرعية أو مقاييس؛
  - تنظيم التكوين المندمج؛
  - التجديد البيداغوجي؛
  - تحويل الكليات إلى معاهد تضم أقسام متجانسة.<sup>2</sup>
- كذلك ومن جملة الإصلاحات تلك القرارات التي طالت مراحل الدراسة الجامعية كما يلي:
- مرحلة الليسانس، أصبحت أربع سنوات والوحدات الدراسية هي المقاييس السداسية.
  - مرحلة الماجستير (مرحلة ما بعد التدرج الأولى)، تدوم سنتين على الأقل وتحتوي على جزأين؛ الأول مجموعة من المقاييس النظرية والثاني يتم فيه إنجاز بحث أكاديمي.
  - مرحلة دكتوراه العلوم (مرحلة ما بعد التدرج الثانية)، تدوم حوالي خمس سنوات.

<sup>1</sup> Gherras mohamed tahar, education and economic growth in Algeria :1967-1990, university of Sheffield, UK, 1992,p39-40.

<sup>2</sup> إصلاح التعليم العالي، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، جوان 2007.(www.mesrs.dz).

## الفصل الرابع ضمان الجودة بمؤسسات التعليم العالي في الجزائر -دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان-

هذا وقد عرفت هذه المرحلة تضاعف عدد المؤسسات الجامعية التي تم تشييدها على مختلف مناطق الوطن قصد مواجهة الطلب المتزايد على التعليم العالي. كما تم وضع الخريطة الجامعية سنة 1984 وكانت تهدف إلى تخطيط التعليم الجامعي حتى آفاق 2000 مستندة في ذلك على احتياجات الاقتصاد الوطني بقطاعاته المختلفة من جهة ومن جهة أخرى تحقيق التوازن بين التخصصات العلمية والتخصصات الإنسانية<sup>1</sup>.

3- مرحلة الإصلاح البيداغوجي نظام ال (ل م د):

تبعاً لما ورد من اختلالات عليها الوزارة الوصية شرع سنة 2004 في تنفيذ إصلاح يمس الجانب البيداغوجي يتمثل في تطبيق نظام ال "ل م د" المنبثق من عليها الوزارة الوصية شرع سنة 2004 في تنفيذ إصلاح يمس الجانب البيداغوجي يتمثل في تطبيق نظام ال "ل م د" المنبثق من برنامج بولون<sup>2</sup> Processus de Bologne الأوروبي وجاءت الأهداف من تطبيق النظام الجديد بصفة رسمية<sup>3</sup>.

وأهم ما جاء في هذه المرحلة الأخيرة ما يلي:

- وضع القانون التوجيهي للتعليم العالي في سبتمبر 1998؛
- القرار الخاص بإعادة تنظيم الجامعة في شكل كليات؛
- إنشاء ستة جذوع مشتركة يتم توجيه الطلبة الجدد إليها؛
- إنشاء 13 مراكز جامعية وتحويل 19 مركزاً جامعياً إلى جامعات.

والأهم في ذلك الإصلاح الشامل للجامعة الجزائرية المتمثل في إقحام النظام الجديد LMD (ليسانس ماستر دكتوراه)، بداية من الموسم 2004-2005 أملاً في مواكبة التطورات العالمية في مجال التعليم العالي من جهة وإيجاد حلول عملية لعيوب النظام الكلاسيكي من جهة أخرى. ولقد تم تعميم النظام بشكل تدريجي عبر جامعات الوطن ليشهد الموسم 2008-2009 تخرج أول دفعة من حملة شهادة الماستر<sup>4</sup>.

يشتمل النظام الجديد على ثلاث مراحل كما يلي:

1- **ليسانس:** ويتكون من وحدات تعليمية موزعة على ست سداسيات، ويتضمن مرحلتين: تتمثل أولاهما في تكوين قاعدي متعدد التخصصات، وتتمثل ثانيتهما في تكوين متخصص كما ينقسم هذا الطور إلى غائتين،

<sup>1</sup> غياث بوفلحة، التربية والتعليم في الجزائر، الطبعة الثانية، دار الغرب للنشر والتوزيع، الجزائر، 2006، ص 78.

<sup>2</sup> تصريح مشترك يهدف إلى توحيد "هندسة" نظام التعليم العالي، وذلك بمناسبة الذكرى 800 للجامعة في اجتماع في الصوريون Sorbonne 25 ماي 1998 من طرف وزراء التعليم العالي لفرنسا، ألمانيا، المملكة المتحدة وإيطاليا.

<sup>3</sup> زين الدين بروش، يوسف بركان، مرجع سابق، ص 808.

<sup>4</sup> بوطيبة فيصل، مرجع سابق، ص 89.

## الفصل الرابع ضمان الجودة بمؤسسات التعليم العالي في الجزائر -دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان-

غاية ذات طابع مهني تمكن الطالب مباشرة من الإدماج في عالم الشغل، وغاية أكاديمية تمكن الطالب من مواصلة الدراسة.

2- **ماستر:** يشتمل هذا الطور على وحدات موزعة على أربع سداسيات مفتوح للطلبة المستوفين للشروط المحددة، ويحضر هذا التكوين إلى مهمتين: مهمة مهنية (ماستر مهني) ومهمة أكاديمية (ماستر بحث).

3- **دكتوراه:** مكون من ست سداسيات ويهدف إلى: تعميق المعارف في تخصص محدد، تحسين المستوى عن طريق البحث ومن أجل البحث.

يعتمد نظام LMD الذي طبقتة الجامعات الجزائرية منذ سنة 2004-2005 على فلسفة التقييم المستمر والجودة والحركية والشهادات ذات المقرئية الجلية والمعترف بها عالميا، وتطلب هذا الأمر لإرسائه عقد ملتقيات وطنية ودولية كثيرة لإيضاح جوانبه وإشكالاته.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: التغييرات القائمة في نظام التعليم العالي في الجزائر

لقد مر نظام التعليم العالي في الجزائر بمرحلة جديدة ساير فيها نظام التعليم العالي العالمي، وبذلك باستغنائه عن النظام الكلاسيكي الذي كان معمول به منذ الاستقلال، وابتداء من 2004 بدأ تطبيق النظام الجديد نظام "ل-م-د"، وسيتم عرض هاتين المرحلتين فيما يلي:

#### أولا: أنظمة التدريس في الجزائر

مرت أنظمة التدريس بالتعليم العالي في الجزائر بمرحلتين نذكرها فيما يلي:

#### 1- النظام الكلاسيكي (سابقا):

ويتكون التعليم العالي في الجزائر سابقا من مرحلتين رئيسيتين:

1-1 **الندرج:** حيث يختار الطالب في هذه المرحلة من التعليم، وبعد حصوله على شهادة البكالوريا، وفي مجموعة من الشعب وتبعاً لنظام التوجيه، والاختيار المعمول به لمتابعة التعليم العالي في الجزائر، الفرع الدراسي الذي يرغب فيه، ويحتوي على نوعين من التكوين.

- تكوين طويل المدى، ورمزه (N6).

- تكوين قصير المدى، ورمزه (N5).

**المدى الطويل** قد يكون في أربع سنوات (ليسانس، الدراسات العليا) أو خمس سنوات (مهندس دولة، مهندس معماري، صيدلي، بيطري) أو طبيب (دكتور في الطب) في مدة سبع سنوات.

<sup>1</sup> إصلاح التعليم العالي، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، جوان 2007. (www.mesrs.dz).

## الفصل الرابع ضمان الجودة بمؤسسات التعليم العالي في الجزائر -دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان-

أما المدى القصير فيمنح للطلاب تكويننا مدته ثلاث سنوات، وينتهي بإعداد مذكرة نهاية الدراسة، والحصول على شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية (DEAU).

وهو نوع من التكوين تفضله العديد من المؤسسات، والشركات لأنه يجمع بين التكوين النظري والتطبيقي، وبإمكان الطالب من خلال هذا التكوين الانتقال إلى تكوين طويل المدى في الشعب العلمية، والتقنية، والاقتصاد والتسيير، ويتم هذا على أساس شروط ومعايير معينة.

### 1-2 ما بعد التدرج ويتضمن مرحلتين:

- الماجستير: خلال سنتين بعد مهندس دولة، ليسانس، دبلوم الدراسات العليا... الخ حيث يركز في السنة الأولى على الجانب النظري، ويتم إعداد البحث، أو المذكرة في السنة الثانية.

- الدكتوراه: ولا يحق للطلاب التسجيل فيها إلا بعد حصوله على درجة الماجستير، وتنتهي بإعداد أطروحة الدكتوراه ومدة البحث من ثلاث إلى خمس سنوات.<sup>1</sup>

### 2- نظام "ل-م-د" (LMD):

يمثل نظام "ل-م-د" منظومة جديدة في هيكلة التعليم العالي بالجزائر، تقوم خاصة على بناء وتأطير

التكوين الجامعي حسب ثلاثة مستويات متميزة ومترابطة لرصد تطوير كفاءات الطالب.

مكوناته: يركز النظام على خمسة مكونات أساسية، تتمثل في:

#### 1- ثلاث شهادات وطنية:

● **الليسانس:** ثلاث سنوات بعد البكالوريا، تعرض المسارات الجامعية لليسانس في شكل مسالك متكونة من وحدات تعليمية أساسية وأخرى اختيارية متجانسة ومترابطة تحدها الجامعة وتوزعها على ست 06 سداسيات؛ وتؤدي المسالك بجميع أنواعها إلى إسناد شهادة الليسانس الأساسية أو المهنية مع ملحق للشهادة بحصول الطالب على 180 رصيدا، ويمكن للطلاب إثر ذلك الالتحاق بسوق العمل، كما يمكنه أن يتوجه اعتمادا على النتائج التي يحصل عليها إلى ماستر بحث أو ماستر مهني.

● **الماستر:** خمس سنوات بعد البكالوريا، تنظم المسارات الجامعية للماستر في إطار مسالك تؤدي إلى شهادة الماستر المهني أو ماستر بحث، توزع فيها الدروس على شكل سداسيات ووحدات تعليمية أساسية وأخرى

<sup>1</sup> ماضي بالقاسم، خدامية آمال، مداخلة بعنوان: "التعليم العالي في الجزائر والعوامل الإستراتيجية اللازمة لتحسين نوعيته"، في الملتقى الدولي حول: معايير ضمان الجودة وتطوير آلياتها بمؤسسات التعليم العالي "يومي: 29 و30 أكتوبر 2013. جامعة مستغانم، الجزائر.

## الفصل الرابع ضمان الجودة بمؤسسات التعليم العالي في الجزائر -دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان-

اختيارية. وتهدف دراسات الماجستير إلى مزاولة المهن الإدارية والتسيير والإشراف، أو تمكين الطالب من الالتحاق بمستوى الدكتوراه.

وتتنوع دروس الماجستير على أربعة سداسيات، آخرها تربص بحث بإحدى مؤسسات أو مخابر البحث، أو بإحدى المؤسسات الاقتصادية، ويتحصل الطالب على شهادة الماجستير بالحصول على مجموع 120 رصيداً.

● **الدكتوراه:** ثمانية سنوات بعد البكالوريا، تتجه السنوات الثلاث الأخيرة من التكوين الجامعي إلى إعداد بحوث وتحرير أطروحة الدكتوراه، ويتابع الطالب خلال هذه المرحلة دروساً علمية وبيداغوجية، كما يمكنه القيام بتربصات بحث بإحدى الجامعات أو بمراكز البحث الوطنية أو الأجنبية.

2- **النظام السداسي:** السداسي هو المدة الدورية لوحدات التكوين، أما نظام السداسي فيتمثل في تقسيم مدة الدراسة إلى سداسيات عوضاً عن التقسيم حسب السنوات.

3- **الوحدات التعليمية:** تجمع الوحدات الدروس المترابطة المتجانسة في تخصص معين؛ وتنقسم إلى:

- **وحدات أساسية:** المعارف الأساسية المرتبطة بالاختصاص ولا غنى للطالب عنها.

- **وحدات استكشافية:** تفتح للطالب مجالاً لاكتشاف دروس خارج التخصص تساعد في حالة إعادة التوجيه.

- **وحدات تكميلية:** هي تكميلية في مجالات متنوعة كاللغات والتكنولوجية... وهدفها تثقيف الطالب.

4- **نظام الأرصد:** هو نظام يتمحور حول الطالب، ويرتكز على كمية العمل التي يجب على الطالب القيام بها لبلوغ أهداف البرنامج، وتستعمل الأرصد كوسيلة للتقييم الكمي للمهارات الواجب على الطالب اكتسابها خلال مساره التكويني، ذلك أن الارتقاء لا يقاس بعدد السنوات بل بعدد الأرصد المكتسبة.

5- **ملحق الشهادة:** يتميز نظام "ل-م-د" بإسناد ملحق الشهادة وهو وثيقة تضاف إلى شهادة التخرج من كل مؤسسة، ويعتبر ملحق الشهادة وثيقة تكميلية توضيحية ترفق بالشهادة، وتعرف بالمؤهلات المكتسبة والأرصد المتحصل عليها خلال المسار التكويني للطالب وذلك لضمان مزيد شفافية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> بن علي عائشة وفلاحي الزهرة، أثر غياب الطلبة على التحصيل العلمي في الجامعة دراسة قياسية بقسم العلوم التجارية - جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم-، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، أ/ قسم العلوم الاقتصادية والقانونية، العدد 10 جوان 2013، ص 63-62.

## الفصل الرابع ضمان الجودة بمؤسسات التعليم العالي في الجزائر -دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان-

ثانيا: مفهوم نظام ل-م-د:

يمثل هذا النظام منظومة جديدة في هيكلية التعليم العالي بالجزائر، تقوم خاصة على بناء وتأطير التكوين الجامعي حسب ثلاثة مستويات متميزة ومترابطة لرصد تطور كفاءات الطالب. وتمثل هذه المستويات فيما يلي:

مستوى بكالوريا 3 + سنوات - .مستوى بكالوريا 5 + سنوات.

-مستوى بكالوريا 8 + سنوات

وتهدف هذه الهيكلية الجديدة إلى الرفع من نوعية عروض التكوين الجامعي المفتوحة أمام الطلبة مع تعزيز شفافيتها، وتتمين الشهادات الوطنية المسلمة على مختلف مستويات التعليم العالي<sup>1</sup>.

ثالثا: تبني نظام ل-م-د في الجزائر

1- نشأة نظام ل-م-د:

نشأ نظام (L.M.D) ليسانس، ماستر، دكتوراه، في البلدان الأنجلوساكسونية لدواعي تحسين نوعية التعليم العالي وهو نظام معتمد منذ زمن طويل في جامعات أمريكا الشمالية وكندا والجامعات البريطانية، وطبق هذا النظام في أوروبا في السنوات الأخيرة ابتداء من 1998م في السربون، ومنذ أن شرعت 40 وزارة لدولة أوروبية في إصلاح أنظمتها الجامعية، عملت على جعلها متقاربة من أجل خلق فضاء جامعي أوروبي في عام 2010م، وقد كان تطبيقه في أوروبا حصيلة عدة اجتماعات ومؤتمرات على مستوى الدول الأوروبية.

وقد تم تبني نظام (ل.م.د) في الجزائر ابتداء من 2004م، بعد تنظيم استشارة واسعة للأسرة الجامعية، ابتداء من السنة الجامعية 2002/2003م، والتي تمت في إطار الندوات الجهوية الجامعية، وكذا تنظيم ملتقيات وأيام دراسية على مستوى الجامعات، كما نظمت عدة لقاءات أخرى بمشاركة خبراء دوليين من جامعات كندية وأمريكية وفرنسية وبريطانية.<sup>2</sup>

2- مبادئ نظام ل-م-د: يقوم نظام ل-م-د على جملة من المبادئ الأساسية من أهمها:

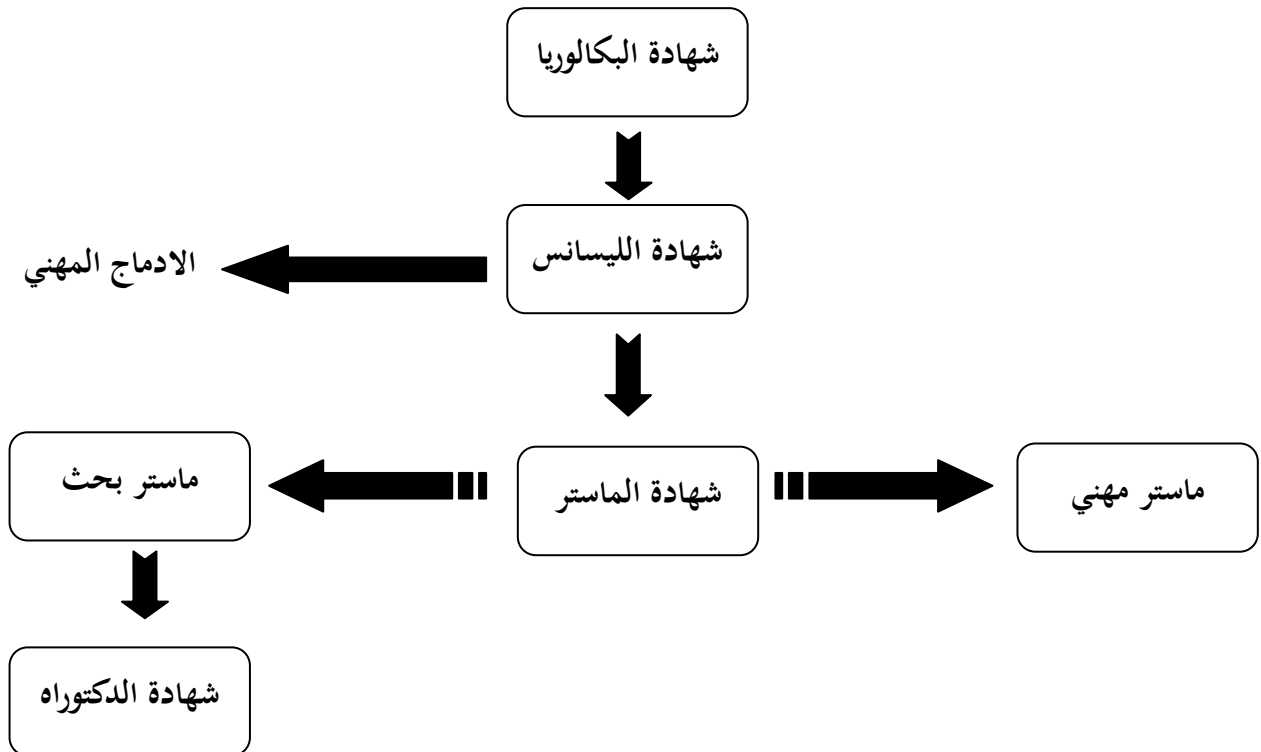
<sup>1</sup> بن علي عائشة وفلاحي الزهرة، مرجع سابق، ص 63.

<sup>2</sup> بوحنية قوي، سمير بارة، سالمة ليمام، إمكانات تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي دراسة حالة الجزائر، ورقة بحثية مقدمة للمؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان جودة التعليم العالي، متخصص في مجال جودة التعليم العالي، يعقد دورياً في إحدى جامعات الوطن العربي، وينتق بكافة هيئاته عن اتحاد الجامعات العربية، ويتخذ من جامعة الزرقاء مقراً دائماً لأمانته العامة، يومي 10/11 - 10/05 /2011.

## الفصل الرابع ضمان الجودة بمؤسسات التعليم العالي في الجزائر -دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان-

- تنظيم عرض الدروس والمواد وتحديثها في إطار ميادين كبرى للتكوين لتحقيق تجانس أكبر وترابط أمتن بين مختلف الاختصاصات؛
- تكييف التدريس بالتعليم العالي حسب مسارات تكوينية فردية استنادا إلى الاختبارات الذاتية لكل طالب حسب مشروعه المهني الخاص؛
- وعليه فإنه يتم تنظيم التكوين الجامعي اعتمادا على سداسيات ووحدات تعليمية أساسية وأخرى اختيارية لتمكين الطالب من دعم كفاءاته المهنية بتعزيز تحكمه في التكنولوجيات الحديثة، وفي اللغات الأجنبية، وغيرها من المعارف التي تيسر الاندماج في سوق العمل، وخلق المشاريع الخاصة؛
- رسم مسار الطالب حسب هيكل تصاعدي، إذ تسخر كل مجموعة من الوحدات التعليمية بالنظر إلى مستوى التعليم، وبالنظر إلى الكفاءات الواجب اكتسابها في كل درجة من درجات التكوين الجامعي لتمكينه من الإلمام بجملة من المعارف التي تضبط بدقة من طرف المسؤولين البيداغوجيين.<sup>1</sup>

الشكل رقم: (04-01) الرسم البياني لنظام ل م د.



المصدر: وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ملف إصلاح التعليم العالي، جانفي 2004، ص 9.

<sup>1</sup> بن علي عائشة، فلاحي زهرة، مرجع سابق، ص 63.

## الفصل الرابع ضمان الجودة بمؤسسات التعليم العالي في الجزائر -دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان-

### المطلب الثالث: تحديات التعليم العالي في الجزائر:

تبعاً لتزايد عدد طلبة التعليم العالي وتنوع احتياجاتهم، تواجه الحكومات تحديات في ضمان هذه الخدمة العمومية، وتكمن هذه التحديات في عدم كفاية الدعم المالي المخصص لمؤسسات التعليم العالي؛ وهذا بدوره يفرض عليها ضرورة مراجعة البرامج التي تقدمها مؤسسات التعليم العالي ووجهات إنفاق الموارد المتاحة لترشيد هذا الإنفاق مع تأمين الحد الأدنى من الجودة المطلوبة.<sup>1</sup>

كما يواجه التعليم العالي في الجزائر عدة تحديات وصعوبات والتي ترتبط بالطلبة والأساتذة والإدارة، بالإضافة إلى البيئة التي تعمل فيها الجامعة، ويمكن تلخيصها فيما يلي:

- الطلب المتزايد على التعليم العالي وتزايد أعداد الطلبة حيث يقدر سنة 2008 بـ 750000 طالب ووصل إلى أكثر من 1600000 طالب في حدود سنة 2014 في حين يقدر عدد الطلبة الحائزين على شهادة البكالوريا للسنة الدراسية 2005-2006 بأكثر من 220000 طالب، كما أن الهياكل المنجزة غير مواكبة للزيادات العددية للطلبة بحيث في كل سنة جامعية يتأخر موعد الدخول الفعلي بسبب الخدمات الجامعية المتأخرة، وذلك بالرغم من المجهودات المبذولة في سبيل احتضان الأعداد الهائلة للطلبة؛
- قلة التأطير حيث يقدر عدد الأساتذة المؤطرين للطلبة بـ 25229: أستاذ دائم أغلبهم برتبة أستاذ مساعد، كما أن نسبة كبيرة من أساتذة برتبة أستاذ التعليم العالي على أبواب التقاعد؛
- طريقة التعليم المعتمدة على التلقين بحيث لا تفتح المجال للإبداع والابتكار الفردي وإن وجد هذا فإنه يبقى محاولات فردية وليست سياسة تعليمية؛
- التكوين الكمي على حساب التكوين النوعي، وذلك للتكلفة التي أصبح يتطلبها التعليم الأمر الذي أثقل كاهل الدولة، بالإضافة إلى تغير منظومة القيم المجتمعية بحيث لم يصبح للتعليم الجامعي نفس المكانة المرموقة التي كان يحظى بها في السابق؛
- انعدام الاستقلال الذاتي والاعتماد على تعليمات غالباً ما تتميز بالغموض والتناقض؛
- تتركز معظم الجهود على الأمور الروتينية على حساب الإشراف والتوجيه في المجالات الأكثر أهمية، مما يحول دون ترقية مستوى الأداء فيها؛
- ضعف نظام المعلومات وعدم توفر البيانات اللازمة لتحقيق متطلبات العملية التعليمية؛
- نقص الخبرة في عملية التدريس لدى بعض أعضاء الهيئة التدريسية، وعدم قبولهم للأساليب الحديثة في التدريس؛
- نقص الموارد البشرية المؤهلة لتفعيل ضمان الجودة مع ضعف كفاءة بعض الإداريين والقيادات الأكاديمية؛

<sup>1</sup> زين الدين بروش، يوسف بركان، مرجع سابق، ص 808.



## الفصل الرابع ضمان الجودة بمؤسسات التعليم العالي في الجزائر -دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان-

- إتباع الأسلوب الدكتاتوري في الإدارة، وتشدد المديرين في تفويض صلاحياتهم؛  
- مقاومة التغيير لدى بعض العاملين بسبب طبيعتهم المقاومة للتغيير، أو بسبب الخوف من تبعات هذا التغيير؛

- هجرة الكفاءات وعدم بقائها في الداخل للمساهمة في التطوير وتكوين وتنمية البلاد؛  
- البحوث المنجزة هي بحوث من أجل نيل الشهادات والترقية، وليست بحوث تنجز بهدف التطبيق العملي، مما أدى إلى الحد من فعالية البحث العلمي وعدم مساهمته في تفعيل العملية التنموية؛  
- تنامي معدلات البطالة بين خريجي الجامعات نتيجة زيادة العرض من الخريجين الجامعيين على الطلب عليهم.<sup>1</sup>

وعلى غرار بقية الخدمات العمومية وبسبب صعوبات تمويله وترشيد الموارد وكذا تحسين جودة الخدمات المقدمة يلاحظ من بين أهم التوجهات التي يعرفها قطاع التعليم العالي منذ العشرية الأخيرة، وتغيير طبيعة الخدمة المقدمة من مؤسسات عمومية إلى مؤسسات خاصة أكثر فأكثر، إن هذا التغيير المتمثل في إضفاء الطابع السلعي على خدمة التعليم العالي يدخل عدة تعديلات في مفهوم الخدمة المقدمة تقليدياً؛ ومن بين المستجدات نجد التعامل مع مصطلحات جديدة مثل العرض، الطلب، الربحية، العميل بدل الطالب ومن ثم تكتسب الجودة مكانة مركزية، ليس فقط كمطلب يلح عليه العميل (الطالب) ولكن أيضاً كأحد مكونات الميزة التنافسية التي تتسابق من خلالها المؤسسات التعليمية.

إضافة إلى ذلك يقتضي الأمر من السلطات العمومية مراجعة والتخلي عن الدور التقليدي المتعلق بالرقابة والتعديل تبعاً لما أصبح يسمى بالإدارة العمومية الحديثة، وفي هذا الصدد نجد نفسها مجبرة على القيام بمجموعة من الإصلاحات بغية بناء نظام ينطوي على:

- اتخاذ القرار؛

- اللامركزية مفاوضة الأهداف؛

- مراقبة النتائج؛

- ترسيخ مبدأ التمويل بحسب النتائج.

وإن الغاية من هذا التحول الجديد هو تثبيت آليات التعديل، وتمكين الدولة من المراقبة عن بعد، حيث تكتفي السلطات بتحديد الخطوط العريضة والإمداد بالموارد الضرورية ثم مراقبة النتائج وليس الوسائل.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> ناصر مراد، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة التعليم العالي حالة الجزائر-، جامعة الزيتونة الأردنية، ورقة بحثية مقدمة للملتقى الدولي لضمان الجودة في التعليم العالي، سنة 2013.

<sup>2</sup> زين الدين بروش، يوسف بركان، مرجع سابق، ص 808.

### المبحث الثاني: ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر

أدركت السلطات الجزائرية ضرورة وحمية تطبيق نظام ضمان الجودة في التعليم العالي بنوع من التأخر، وتحسدت الإرادة السياسية في القيام بإصلاح يهدف إلى ترقية التعليم العالي نحو مستويات أفضل، وفي سنة 2008 من خلال صدور القانون التوجيهي للتعليم العالي والذي وإن لم يتطرق بصفة مباشرة وتفصيلية لتطبيق نظام الجودة في التعليم العالي إلا أنه كرس لأول مرة إمكانية فتح مؤسسات خاصة للتعليم العالي وضرورة مراقبتها وتقييمها بإنشاء ما يسمى بالمجلس الوطني للتقييم (CNE). وفي جوان 2008 قامت وزارة التعليم العالي بتنظيم مؤتمر دولي حول ضمان الجودة والذي كان بمثابة انطلاق دراسة إمكانية تطبيق ضمان الجودة في المؤسسات الجامعية الجزائرية، فانبثقت (خلية) فرقة عمل كلفت من طرف الوزارة بالتفكير في المشروع مدعمة في البداية ببعض الخبراء الدوليين؛ وفي 31-05-2010 تم ترسيم عمل الفرقة بقرار إنشاء اللجنة الوطنية لتطبيق ضمان الجودة في التعليم العالي والبحث العلمي (CIAQES) والتي تباشر عملها وفق ما اسند لها من مهام.<sup>1</sup>

### المطلب الأول: لجان ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي

جعلت وزارة التعليم العالي عدة أساليب لضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي منها خلق لجان لضمان الجودة على مستوى الجامعات والكليات، نذكر منها:

#### 1- اللجنة الوطنية لضمان الجودة في التعليم العالي

- بناء على توصيات المؤتمر الوطني للتعليم العالي والبحث العلمي بتاريخ 19 و 20 ماي 2008 والندوة الوطنية حول ضمان الجودة في التعليم العالي بتاريخ 01 و 02 جوان 2008 تم ترسيم عمل الفرقة بقرار إنشاء اللجنة الوطنية لتطبيق ضمان الجودة في التعليم العالي والبحث العلمي (CIAQES) والتي اسند لها ما يلي:
- إعداد منظومة وطنية للمعايير والمؤشرات لضمان الجودة مع الأخذ في الاعتبار المعايير الدولية؛
  - تحديد معايير اختيار مؤسسات التعليم العالي النموذجية ومعايير اختيار المسؤولين عن ضمان الجودة في المؤسسات الجامعية؛
  - إعداد برنامج إعلامي موجه للمؤسسات الجامعية وبرنامج تدريبي للمسؤولين عن ضمان الجودة في كل مؤسسة؛
  - تحديد برنامج تطبيق ضمان الجودة في المؤسسات المختارة والسهر على متابعة تنفيذه.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> زين الدين بروش، يوسف بركان، مرجع سابق، ص 813.

<sup>2</sup> مرجع نفسه، ص 813.

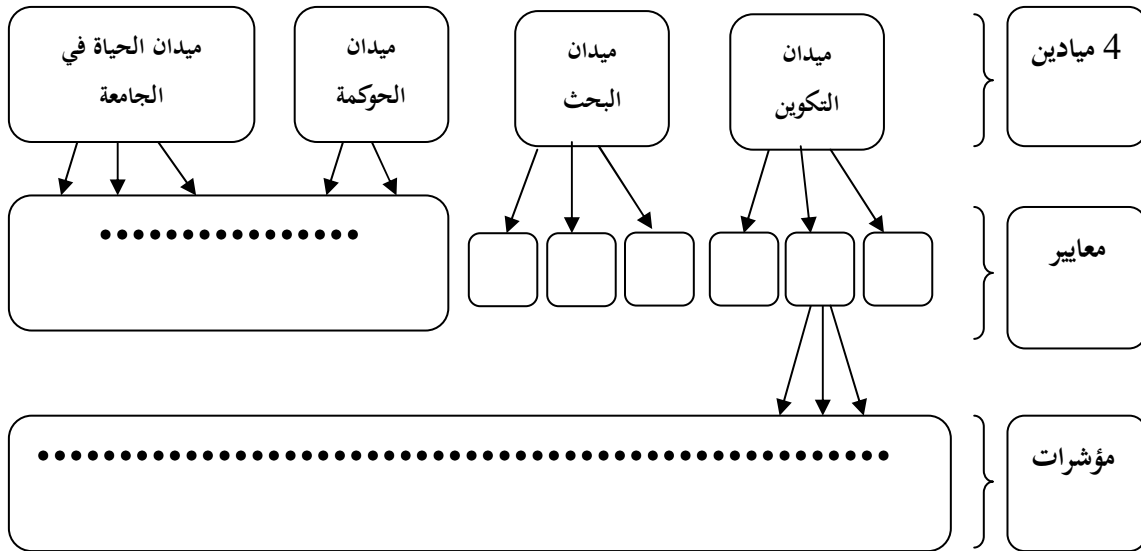
## 2- تكوين المسؤولين وخبراء التقييم:

بعد استكمال تكوين أعضاء اللجنة الوطنية من خلال برنامج تكويني على يد خبراء دوليين، والذي توجب زيارات ميدانية لبعض المؤسسات الأوروبية، وسوف يتم الشروع عن قريب في تدريب المسؤولين الذين تم تعيينهم على مستوى كل المؤسسات الجامعية ضمن برنامج تكويني على مستوى الندوات الجهوية الثلاثة.

## 3- إعداد نظام المعايير

تعمل اللجنة حاليا على إعداد نظام للمعايير يكون له بعد وطني، وبالرجوع للأنظمة والمعايير فإن إمكانية تبني أحد أنظمة الوكالات الدولية متاحة، لكن يجذب إعداد نظام يأخذ في الاعتبار الخصوصيات السائدة في منظومة التعليم العالي الوطنية، ولحد الساعة تم الاتفاق على أن نظام المعايير يحتوي على البنية التالية.<sup>1</sup>

الشكل رقم (04-02) نظام المعايير المتبنى من طرف لجنة ضمان الجودة في الجزائر



المصدر: زين الدين بروش، يوسف بركان، مرجع سابق، ص 813.

## 4- خلية ضمان الجودة على مستوى الكلية

وضع خلية ضمان الجودة مكلفة بتنظيم بل وإعداد التقييم الذاتي، إلى جانب الخلية الموجودة على مستوى رئاسة الجامعة، ويجب وضع خلية على مستوى الكلية وأخرى على مستوى القسم؛ فخلية الكلية تشمل مسؤول خلية الكلية ومسؤول الخلية على مستوى كل قسم، مسؤولي الميادين، وخلية القسم تتكون من مسؤول خلية القسم ومسؤولي الفروع والاختصاصات، ومن مزايا هذه الهيكلة في كونها تساعد على القيام بتقييم مؤسساتي وواقعي، هذه الأخيرة تعنى بالكليات والأقسام.

<sup>1</sup> زين الدين بروش، يوسف بركان، مرجع سابق، ص 813.

#### 5- مسؤول ضمان الجودة:

مسؤول ضمان الجودة على مستوى الجامعة يحدد وينسق تفعيل سياسية ضمان الجودة ب:

- تصور الإجراءات التي تضمن نوعية النتائج للمؤسسة الجامعية؛
- متابعة مسار التقييم الذاتي والتقييم الخارجي للمؤسسة؛
- تحديد النقص في مهام المؤسسة الجامعية مقارنة بمرجعها، تشخيص الأسباب واقتراح الحلول والتحسينات؛
- المشاركة في التعريف العام لسياسة جودة المؤسسة الجامعية؛
- ضمان جانب العلاقات مع السلطات الإدارية للمؤسسة؛
- الإجابة على الأسئلة المتعلقة بفحص الجودة؛
- التحقق من صحة الإجراءات والخصوصيات ووثائق نظام الجودة.<sup>1</sup>

#### المطلب الثاني: مجلس آداب وأخلاقيات المهنة الجامعية

لقد بات على الأسرة الجامعية الاتفاق على المسعى الأخلاقي والمنهجي المؤدي إلى إقرار سلوكيات وممارسات جامعية مثلى في مجالي آداب المهنة وأخلاقياتها، ومحاربة ما يلحقها من انحرافات.

#### 1- ماهية مجلس آداب وأخلاقيات المهنة الجامعية

يؤكد ميثاق الأخلاق والآداب الجامعية، المنبثق عن إجماع واسع للأسرة الجامعية على مبادئ عامة مسمدة من المقاييس العالمية، وعلى قيم خاصة بمجتمعنا، يشترط فيها أن تكون محرك المسعى التعلم ومجسدة لميثاق أخلاقيات المهنة الجامعية وآدابها، هذا الميثاق يمثل أداة تعبئة ومرجعية لتسطير المعالم الكبرى التي توجه الحياة الجامعية، كما يمثل أرضية تستلهم منها القوانين الضابطة للآداب والسلوكيات وأشكال التنظيم المكرسة لها.<sup>2</sup>

شهدت سنة 2005 تنصيب مجلس أخلاقيات وآداب المهنة الجامعية، لتكرس من بعدها سنة 2006 للنقاش حول طريقة سيره وعمله، وقد تطرق الجامعيون اللذين أحيوا النقاش بعرض تجاربهم ومناقشة الإمكانيات التي سخرت لتفعيل وبلورة هويته قصد توطيد القيم الأخلاقية في الوسط الجامعي.

يتم تحرير تقرير حول مجلس أخلاقيات وآداب المهنة الجامعية ويعرض سنويا على وزير التعليم العالي والبحث العلمي ابتداء من سنة 2007 على أساس أهم انشغالات وأولويات القطاع؛ ويتخذ من تقرير سنة 2006 وثيقة للإطلاع على مجريات النقاشات التي دارت في تلك المرحلة لتفعيل وتبني طريقة العمل وذلك

<sup>1</sup> بداري كمال، بوباكور فارس، حرز الله عبد الكريم، ضمان الجودة في قطاع التعليم العالي إعداد وإنجاح التقييم الذاتي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، سنة 2013، ص 121.

<sup>2</sup> www.mesrs.dz/-/le-pr-mebarki-installe-les-membres-du-conseil-d-ethique-et-de-deontologie-de-la-profession-universitaire PDF 11:50 2015/05/07.

## الفصل الرابع ضمان الجودة بمؤسسات التعليم العالي في الجزائر -دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان-

للاستفادة منها ومن الخلاصة التي تم التوصل إليها، تفاديا لما حصل في المجلس السابق سنة 1995.<sup>1</sup> وأشرف وزير التعليم العالي والبحث العلمي يوم الأحد 26 أبريل 2015 بمقر الوزارة على تنصيب التشكيلة الجديدة لمجلس آداب وأخلاقيات المهنة الجامعية؛ وأوضح الوزير، أن توسع الشبكة الجامعية سواء من حيث التوظيف المستمر للعامل البشري وتطور ديناميكية الإنتاج البيداغوجي والعلمي "رافقه بروز اختلالات تضاف إلى تلك التي ترافق تطور المجتمع".

ولمواجهة هذه الاختلالات التي يتم "تضخيمها أحيانا والإشارة إليها كل يوم"، شدد الوزير على ضرورة الاحتياط منها وإيجاد حلول لها لكون هذه الاختلالات تضر في كل الحالات بصورة الجامعة؛ وبعد أن ذكر بمهام هذه الهيئة، أبرز الوزير ضرورة سهرها على التطبيق "الصارم" للقواعد التي تحكم الأخلاقيات والآداب الجامعية لكون الجامعة "تشكل المثال والدليل في مجال الاستقامة في الجهد". ولهذا السبب قال الوزير إن العمل المنتظر من هذا المجلس "إنما يتمثل خصوصا في ما سيقوم به اتجاه الأسرة الجامعية وأيضاً اتجاه المحيط الاجتماعي الذي بات شديد الاهتمام بكل ما يهم الجامعة"، فمجلس آداب وأخلاقيات المهنة الجامعية هيئة أنشئت بموجب القانون التوجيهي للتعليم العالي 99-05 المؤرخ في 4 أبريل 1999، المعدل والمتمم والمكرس بالمرسوم التنفيذي 04-180 المؤرخ في 13 جوان 2004.<sup>2</sup>

### 2- المبادئ الأساسية لميثاق الأخلاقيات والآداب الجامعية:

- 1- **النزاهة والإخلاص:** يعني ذلك رفض الفساد بجميع أشكاله، ولا بد أن يبدأ هذا السعي بالذات قبل أن يشمل الغير، وهكذا فتطوير آداب السلوك وأخلاقيات المهنة يجب أن تجسد في ممارسات مثالية.
- 2- **الحرية الأكاديمية:** لا بد من الحرية الأكاديمية مع نشاطات البحث والتعليم، فهي تتضمن كنف احترام الغير والتحلي بالضمير المهني، والتعبير عن الآراء النقدية بدون رقابة أو إكراه.
- 3- **المسؤولية والكفاءة:** يتعززان بفضل تسيير المؤسسة تسييرا قائما على الحرية والأخلاق، أن تضمن التوازن الجيد بين ضرورة فعالية دور الإدارة، وتشجيع مساهمة الأسرة الجامعية بإشراكها في سيورة اتخاذ القرار.
- 4- **الاحترام المتبادل:** يجب على أفراد الأسرة الجامعية الامتناع عن جميع أشكال العنف الرمزي والمادي واللفظي، وينبغي أن يعامل بعضهم بعضا باحترام وإنصاف، بصرف النظر عن مستوى كل واحد.
- 5- **وجوب التقيد بالحقيقة العلمية والموضوعية والفكر النقدي:** يركز السعي للمعرفة ومساءلتها وتبليغها على مبدئين أساسيين لتقصي الحقيقة واعتماد الفكر النقدي، إن وجوب التقيد بالحقيقة العلمية يفترض

<sup>1</sup>www.mesrs.dz/-/le-pr-mebarki-installe-les-membres-du-conseil-d-ethique-et-de-deontologie-de-la-profession-universitaire 11:50 2015/05/07.

<sup>2</sup>www.mesrs.dz/-/le-pr-mebarki-installe-les-membres-du-conseil-d-ethique-et-de-deontologie-de-la-profession-universitaire. 11:50 07/05/015

## الفصل الرابع ضمان الجودة بمؤسسات التعليم العالي في الجزائر -دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان-

الكفاءة، والملاحظة النقدية، للأحداث والتجريب، ومقارنة وجهات النظر، ووجاهة المصادر، بما يقوم بالأمانة العلمية.

**6- الإنصاف:** تمثل الموضوعية وعدم التحيز الشرطين الأساسيين لعملية التقييم والترقية والتوظيف والتعيين.

**7- احترام الحرم الجامعي:** تساهم جميع فئات الأسرة الجامعية بسلوكياتها في إعلاء شأن الحريات الجامعية حتى تضمن خصوصياتها وحصانتها، وتمنع عن المحاباة، وعن تشجيع الممارسات التي قد تمس بمبادئ الجامعة وحرياتها وحقوقها، وعلى الأسرة الجامعية تجنب كل نشاط سياسي متحيز في رحاب الفضاءات الجامعية.<sup>1</sup>

**المطلب الثالث: مشروع ضمان الجودة الداخلية في جامعات حوض المتوسط AQI-UMED<sup>2</sup>**  
يعتبر هذا المشروع من أهم المشاريع التي تبنتها الوزارة حيث يعتمد على تبادل الخبرات مع جامعات دول البحر الأبيض المتوسط، حيث يمكن للجامعة الجزائرية الاستفادة من هذه الخبرات.

### 1- مفهوم مشروع AQI-UMED

هو مشروع أوروبي انطلق في يناير 2010، وانتهى خلال الندوة التي تقرر فيها المشروع في 24 و25 يناير 2013 حيث هو ممول من قبل المفوضية الأوروبية (برنامج تمبوس في تحديث التعليم العالي في البلدان الشريكة للاتحاد الأوروبي)، ويسعى المشروع للمساعدة في تطوير ضمان الجودة وممارسات التقييم في الجامعات في المغرب عن طريق الحصول على المؤسسات في شمال وجنوب البحر الأبيض المتوسط تقاسم تجاربهم. وكانت الأولوية لإعداد معايير الجودة المشترك وإجراء التقييم المؤسسي ضمن عشر جامعات من الجزائر والمغرب وتونس، والتي تنطوي على وزارة التعليم العالي من كل من هذه البلدان. والمشروع تماشيا مع الهدف وهو تطوير أدوات الحكم للجامعات في المغرب لجميع بعثاتها (التدريب والبحوث والخدمات للمجتمع والتنمية الاجتماعية والاقتصادية). وكان AERES أحد شركاء المشروع جنبا إلى جنب مع ANECA، لأغراض تبادل الخبرات والدراية، لا سيما من خلال عمليات التقييم المتكاملة التي تجريها<sup>3</sup>.

والجامعات التي شاركت في هذا المشروع هي:

- 03 جامعة جزائرية حكمت ثلاثة ندوات الجهوية للجامعات مع حضور وزارة التعليم العالي، وهي:

1- المدرسة العليا لأساتذة التعليم التكنولوجي لوهران ENSET؛

2- جامعة بومرداس؛

3- جامعة قسنطينة.

<sup>1</sup>www.mesrs.dz/-/le-pr-mebarki-installe-les-membres-du-conseil-d-ethique-et-de-deontologie-de-la-profession-universitaire PDF 11:50 2015/05/07.

<sup>2</sup> Assurance qualité interne dans les universités de la méditerranée.

<sup>3</sup> http://www.aeres-evaluation.com/News/News/European-project-Aqi-Umed 18:55 13/06/2015.

## الفصل الرابع ضمان الجودة بمؤسسات التعليم العالي في الجزائر -دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان-

- 03 جامعات مغربية مع وزارة التعليم العالي كالاتي،

1- جامعة وجدة؛

2- جامعة قنيطرة؛

3- جامعة تيتوان.

- 04 جامعات تونسية مع حضور وزارة التعليم العالي، وهم؛

1- جامعة تونس؛

2- جامعة سوس؛

3- جامعة قنطاج؛

4- جامعة سفاقس.

- 04 جامعات أوروبية وهي:

1- الجامعة التكنولوجية (فرنسا)؛

2- الجامعة الشرقية كريتيال (فرنسا)؛

3- جامعة ديشال (إسبانيا)؛

4- جامعة ليار بروكسال (بلجيكا).

- 02 وكالة التقييم الخارجي، وهي؛

1- L'ANECA (إسبانيا).

2- L'AERES (فرنسا).

- وكالة الجامعة الفرونكوفونية L'AUF<sup>1</sup> كشريك للمشروع وخبير مستقل مكلف بالتقييم.

- CIEP الفرنسية منظمة مكلفة بالتسيير والتنسيق ومتابعة المشروع.<sup>2</sup>

2- تعريف مرجع الجودة: مرجع الجودة هو جملة أهداف تعدها مؤسسة تعليم عالي تحسبا للنقد الذاتي أو التقييم الذاتي ليكون بمثابة دليل اندماج إدارة المؤسسة في مسار الجودة. ويكون وصف النتائج المنتظرة، وعرض الأجهزة المتوفرة، ثم العمليات المنجزة ومؤشرات القياس هي العناصر التي ستبرز من عملية النقد الذاتي ( Auto réflexion).

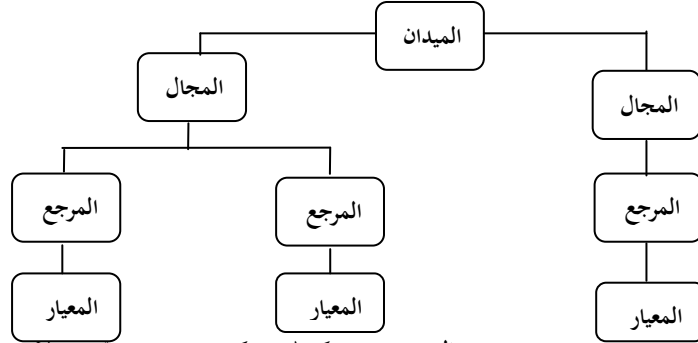
<sup>1</sup> Agence des Universités Francophones.

<sup>2</sup> BENZIANE Abdelbaki et autres, **Rapport D'autoévaluation relatif au domaine formation du référentiel et au département de physique-chimie au titre de l'année universitaire 2011-2012** Projet TEMPUS IV «AqiUmed » N° 15889-TEMPUS-1-2009-FR-SMGR Renforcement de l'Assurance qualité interne dans les Universités de la Méditerranée", Juillet 2012, p 09-10.

### 3- مبادئ إعداد المرجع

استنادا لتعريف مشروع AQI-UMED يتكون نظام المراجع من ميادين، ومجالات ومعايير، فيتفرع الميدان إلى مجالات، وكل مجال يتفرع إلى مراجع، ويمكن تقسيم المرجع إلى معيار أو عدة معايير. ولقد تم تقسيم النظام إلى عدة ميادين توخيا للوضوح<sup>1</sup>، مثلما هو مبين في الشكل التالي،

الشكل رقم: (04-03) هيكلية النظام المرجعي في مشروع AQI-UMED



المصدر: بداري كمال، بوباكور فارس، حرز الله عبد الكريم، مرجع سابق، ص 55.

### 4- تصريح بولون Bologne 19 جوان 1999

- واصل وزراء التربية لـ 29 دولة أوروبية العمل الذي بدأ في الصوروبون ووقعوا على تصريح بولون. من بين الأهداف المسطرة: بناء الفضاء الأوروبي الموحد للتعليم العالي مع وضع مجموعة خطط عمل من أهدافها:
- تبني نظام اعتراف أوروبي لجعل الشهادات الجامعية أكثر شفافية؛
  - وضع مسار جامعي مبني على مرحلتين أساسيتين ومرحلة ثالثة للبحث؛
  - إدخال نظام الأرصدة يثمن مكتسبات الطلبة؛
  - تسهيل حركة الطلبة، الأساتذة، الباحثين والأعوان الإداريين؛
  - تطوير أدوات مشتركة لتقييم أحسن لنوعية التعليم العالي؛
  - تدعيم البعد الأوروبي بمحوى برامج التعليم العالي.<sup>2</sup>

### المطلب الرابع: النموذج الجزائري لضمان الجودة في المجال الصناعي

يعتبر النموذج الجزائري من النماذج الرائدة في الدول العربية، والذي انشأ اقتداء بنماذج الدول المتقدمة، وقد اقترح لأول مرة سنة 2002، في إطار برنامج تطوير نظام تطوير وطني للتقييم من قبل الحكومة، وتم إقراره بمرسوم تنفيذي رقم 02-05 المؤرخ في 06 جانفي 2002م، حيث وضع تحت إشراف وزارة الصناعة وترقية الاستثمارات ممثلة بقسم الجودة، والأمن الصناعي، ويقدم النموذج مكافأة مالية قيمتها 2 مليون دينار جزائري، وكأس استحقاق وشهادة شرفية، وتمنح سنويا.

<sup>1</sup> بداري كمال، بوباكور فارس، حرز الله عبد الكريم، مرجع سابق، ص 55.

<sup>2</sup> مرجع نفسه، ص 141.



## الفصل الرابع ضمان الجودة بمؤسسات التعليم العالي في الجزائر -دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان-

وفازت بالجائزة منذ إنشائها عدة مؤسسات هي:

- الشركة الوطنية للصناعات الدوائية SAIDAL سنة 2003.
- الشركة العمومية لإنتاج الاسمنت باتنة SCIMAT سنة 2004.
- المؤسسة الوطنية لإنتاج المسامير والسكاكين والحفريات BCR سنة 2005.
- المؤسسة الوطنية للأملاح بقسنطينة ENASEL سنة 2006.
- المؤسسة العمومية لتجهيزات البنى التحتية المعدنية ELRIME سنة 2007.
- شركة النقل والتجهيزات الصناعية والالكترونية TRANSMEX سنة 2008.

إن النموذج له منهجية للتقييم تستند على ثمانية معايير، سبعة منها تمثل الأسس، والثامن خاص بالنتائج، تقدم المؤسسة تقريرا شاملا حول وضعية هذه المعايير في حدود 40 إلى 60 صفحة تبرز وضعيتها الحقيقية خلال السنة، ومختلف الإجراءات التي اتخذتها ومدى فعاليتها في تحسين مستوى أداء المؤسسة، ودرجة تقدمها في البحث، ويوضع التقرير في خمسة نسخ على مستوى قسم الجودة والأمن الصناعي قبل 31 جويلية من السنة (N+1) فيخضع لتقييم ومراجعة أولية من طرف لجنة مختصة تتكون من مسيرين وجامعيين، بالإضافة إلى خبراء في التقييم تلقوا تكويننا خاصا.

ويولي عملية التقييم الأولى إجراء الزيارات الميدانية لفحص وتعميق مختلف عناصر التقرير، بإجراء مقابلات واستجوابات مع مدراء المؤسسة المترشحة، بحيث تمنح الجائزة للمؤسسة التي أثبتت تقدما ملحوظا في البحث، في حفل منظم من الوزارة المشرفة مصادفا اليوم الوطني للتنميط Normalisation المحدد بتاريخ 19 ديسمبر من كل سنة. ويتم التنقيط على أساس سلم تنقيط 1000 نقطة توزع بأوزان متفاوتة على معايير التقييم الثمانية، وهي:

- التزام الإدارة (120 نقطة).
- الإستراتيجية والأهداف (80 نقطة).
- الاستماع للعملاء (200 نقطة).
- التحكم في النوعية (120 نقطة).
- قياس الجودة (80 نقطة).
- تحسين الجودة (80 نقطة).
- مشاركة العاملين (100 نقطة).
- النتائج (200 نقطة).<sup>1</sup>

<sup>1</sup> رضا إبراهيم المليحي، إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق، عالم الكتب، القاهرة، الطبعة الأولى، سنة 1433هـ-2012م، ص 250.

### المطلب الخامس: آفاق وصعوبات تطبيق ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي

يعتبر مشروع تطبيق ضمان الجودة في التعليم العالي بالجزائر ذا أهمية بالغة وهو مكمل للإصلاحات الجارية حاليا، ويتعين على القائمين على القطاع التحضير الجيد لقيادة ما هو بمثابة تغيير تنظيمي بآتم معنى الكلمة. ومن يتطرق لموضوع إدارة التغيير يجب أن لا يتجاهل عناصر أساسيا وهو حسن التعامل مع المقاومة الناتجة عن المشروع التغيير من أجل تذييلها والرفع من مستوى التعبئة لكل عضو من أعضاء أصحاب المصالح الداخلية، من طلبة وإدارة وخاصة الأساتذة والباحثين. ويمكن التنبؤ بمجموعة المؤشرات التي قد تكون مقاومة واردة:

- غياب ثقافة الجودة في التعليم العالي: إن المتبع لمسار التعليم العالي في الجزائر يدرك أن عنصر الجودة لم يكن هدفا معلنا في سياسة الجامعة وبالتالي لم يكن مؤشر قياس نجاعة وفعالية المؤسسة الجامعية. فكل المؤشرات الدالة على كفاءة المؤسسة موجهة نحو الكم أي عدد الطلبة. إنه مجرد تسيير للتدفق الطلابي (Gestion des flux)؛

- الخوف من التقييم ويخص هذا الجانب الأساتذة؛

- الخوف من فقدان النفوذ؛

- الخوف من بذل جهد إضافي من طرف المسؤولين؛

- الخوف من تكثيف وتوسيع مجال التحصيل العلمي من جانب الطلبة؛

ومن الصعوبات التي يجب تفاديها يمكن ذكر قلة مستوى تكوين وتدريب القائمين على العملية وعدم توفير الإمكانيات المادية والتنظيمية التي تمكن من التعامل بفعالية مع نظام المعلومات.

**الاتصال الفعال:** لا بد من الاستفادة من أخطاء الإصلاحات السابقة في مجال الاتصال أي تكثيف الجهود للتعريف بالمشروع مع إبراز ضرورته المصيرية للتعليم العالي في الجزائر وذلك لكل الأطراف ذات المصلحة سواء كانت داخلية (أساتذة، طلبة، طاقم إداري...) أو خارجية (مستخدمون، أولياء، مجتمع مدني...) وما لا يقل أهمية هو إقناع كل الأطراف بأن المشروع سيعود بالنفع المادي والمعنوي للجميع؛ -المشاركة: تعتبر المشاركة من أهم الاستراتيجيات المتبعة لإنجاح مشروع التغيير لما لها من آثار على رضا الأطراف وكذا ماثرتهم في إنجاح المشروع من خلال تبينهم له عندما يصبح مشروعهم تتلاشى مجالات وحدة المقاومة مما يدعم نجاح المشروع<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> زين الدين بروش، يوسف بركان، مرجع سابق، ص 814.

المبحث الثالث: الدراسة الميدانية لكلية العلوم الاقتصادية جامعة تلمسان

إن محاولة البحث في الإشكالية المطروحة حول مدى إمكانية تطبيق معايير ضمان الجودة بمؤسسات التعليم العالي بالجزائر، والإجابة على الفرضيات من خلال الاستبيان الذي سوف نقدمه لاحقا حيث يستدعي بداية تقديم نبذة تاريخية عن الجامعة وكلية العلوم الاقتصادية بها.

المطلب الأول: نبذة تاريخية عن كلية العلوم الاقتصادية

1- جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان:

تم إنشاء جامعة أبو بكر بلقايد بموجب المرسوم رقم 89-138 من 01 أوت 1989 كما تم تعديله وتتميمه بموجب المرسوم التنفيذي رقم 95-205 في 05 أوت 1995 والمعدل بالمرسوم التنفيذي رقم 98-391 المؤرخ 02 ديسمبر 1998 جامعة بلقايد أبو بكر تلمسان هو نتيجة لتطور طويل.

وقدمت للتعليم العالي لأول مرة مركز الجامعة الذي يتألف في الأصل من جذوع المشتركة الوحيدة العلوم الدقيقة والبيولوجيا (1974-1980)، هذا التعليم قد امتد تدريجيا إلى قطاعات جديدة، ويغطي كل سنة مجموعة من الدورات التدريبية، وإعطاء الفرص للطلاب لمواصلة مساعيهم كلها كدورات التخرج في تلمسان.

بالإضافة إلى أنه تم إنشاء تعليم جامعي في تلمسان في ظروف صعبة، أولها مركزين جامعيين سابقين يمكن الاعتماد عليهما في الإفراج عن الترقيات الأولى في العلوم الاجتماعية والإنسانية في لغة وطنية من جانفي 1984. وتم في أوت 1984 إنشاء خريطة الجامعة الجديدة، وبالتالي خلق المعاهد الوطنية للتعليم العالي حيث تحصلت النتيجة الأولى وهي أولا، عدم الاقتصار على قطاعات معينة من الواقع إلى مجرد الإدارات والحصول على مراكز ومعاهد حقيقية، وثانيا القطاعات الجديدة في الظهور. وتتميز هذه المرحلة أيضا بإنشاء المستوى 05 للتعليم (دراسات جامعية للعلوم التطبيقية DEUA) وتطوير أول مرحلة ما بعد التخرج في جميع القطاعات تقريبا في تلمسان، وأخيرا من قبل إطلاق آخر تخريج الدفعة الثانية 1991-1992.

وفي نهاية هذه الخمسة عشر عاما من العمل تظهر جامعة أبي بكر بلقايد، في كيان جديد، غنية في هذه الفترة الطويلة من النضج ومفتوحة للتحديات الجديدة، والتي تشكل جزءا من استراتيجية التنمية أشمل.

جامعة أبي بكر بلقايد تتحدى مع الرغبة في تطوير قطاعات جديدة، هذه السياسة تسير جنبا إلى جنب مع هدف إعادة هيكلة التعليم الجامعي بأكمله في تلمسان حول المراكز الرئيسية، وخاصة الإمامة وشتوان، وهي:- كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية (الإمامة - كيفان - قطب جديد).

- قطب العلوم الدقيقة والتكنولوجيا (الإمامة - شتوان - بيل هوريزون).

- مركز علوم الطبيعة والحياة (الإمامة).<sup>1</sup>

<sup>1</sup> <http://univ-tlemcen.dz/historique.htm>.

2- كلية العلوم الاقتصادية:

في الأصل، هي أول دائرة صغيرة Centre de Universitaire تلمسان (CUT) التي استضافت في عام 1977، التعليم العالي في تلمسان، ثم معهد الوطني للتعليم العالي في علم الاقتصاد (INES) 1984-1989، وخلال هذه الفترة تم تسجيل النمو السريع في أعداد الطلاب، الكلية الحالية هي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، يُخصص هذا التطور من خلال المكونات الرئيسية للجامعة الجديدة في تلمسان، وتم إنشاؤه في عام 1990 ومنذ ذلك الحين، وأعضاء هيئة التدريس يعرف النضج التدريجي النوعي والكمي حتى أوائل 2000، عندما أصبح بالفعل مركزا رئيسيا في تدريس علوم الاقتصاد والإدارة والتجاري، وذلك بفضل قوة عمل المعلم توسع على نحو متزايد وجتته هو رأس المال ومهارة وبارعة يُخدم كمرجع في المنطقة الغربية.

علاوة على ذلك، عروض التخرج التدريبية تغطي مجموعة واسعة من الصناعات والتخصصات، فضلا عن دورات الدراسات العليا في وئام مع احتياجات الإدارات في تلمسان وتلك التابعة للمنطقة الغربية، من دون شك وضع القطب المهيمن في المنطقة الغربية، وبِعزم وثقة توجه نحو وسط حالة التميز الإقليمية. وأخيرا، لا بد من أن يكون في الإشعاع الذي تصل قيمتها المكتسبة من قبل المؤسسة الأم، تعزز هيئة التدريس لفرض تحديات جديدة لأبعد من ذلك لتعزيز تفوق وطنية من جامعة تلمسان، مزاياه كثيرة: زعيم مشروع الهيئة طموح، فرق بحثية دائمة، مع مختبرات كفاءة، والأحداث العلمية الدولية استنزفت المهارات، والإنتاج العلمي ووفرة والجودة، وأخيرا، برامج الدكتوراه التي اشتهرت ساعد على إقامة شراكة متعددة الأوجه على المستوى الإقليمي.

تواجه الآن تحديات من نوع جديد، وعلى وجه الخصوص إلى ضرورة ترقية كافة برامجها الرامية إلى وضع سياسة مطابقة التدريب والعمل لتلبية الاحتياجات الفعلية للمنطقة، وتلتزم هيئة التدريس بالكلية بحزم لإصلاح LMD، حيث انضمت في وقت مبكر من الحضارة من الجامعات الوطنية التي وافقت على مواجهة هذا التحدي<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> <http://fseg.univ-tlemcen.dz/presentation.html>

3- مكتبة العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير:

مكتبة الكلية هي مكتبة متخصصة لفائدة الطلاب وأعضاء هيئة التدريس من المدرسين والباحثين ولأي شخص من الخارج راغب في تقديم بحوث أو وثائق، تحتوي على قاعة للمطالعة للعديد من التخصصات العلمية (في الاقتصاد والإدارة والأعمال، الرياضيات والإحصاء وعلم الحاسوب). وفي سنة 2014-2015 اشتملت على:

- 330 مقعد للجلوس؛

- 9500 مرجع و19963 الكتب؛

- أكثر من 230 القاموس و120 الموسوعات؛

- 340 مجلة؛

- 708 مذكرة؛ بما في ذلك:

- 531 مذكرة ماجستير (372 باللغة العربية و159 باللغة الفرنسية)؛

- 161 أطروحة دكتوراه (117 باللغة العربية و44 باللغة الفرنسية)؛

- 16 أطروحة دكتوراه (LMD 04 باللغة العربية و12 باللغة الفرنسية)؛

- 17 مذكرة ماستر (10 باللغة العربية و07 باللغة الفرنسية).<sup>1</sup>

ديسبس المكتبة (DSPACE):

يعتبر ديسبس الإيداع القانوني للإنتاج الفكري لجامعة أبي بكر بلقايد، يحتوي ديسبس الكلية على رسائل الدكتوراه والماجستير التي تتجاوز سبعمائة رسالة إضافة إلى بعض مذكرات الماستر.

1- طريقة البحث:

1-1 الطريقة الأولى: الإطلاع على قائمة الرسائل الرقمية واختيار الرسالة المناسبة لبحثكم ثم النقر على لقب باحث الرسالة المختارة.

1-2 الطريقة الثانية: تتبع المراحل التالية:

أ. بعد الإطلاع على قائمة الرسائل الرقمية واختيار الرسالة المناسبة لبحثكم.

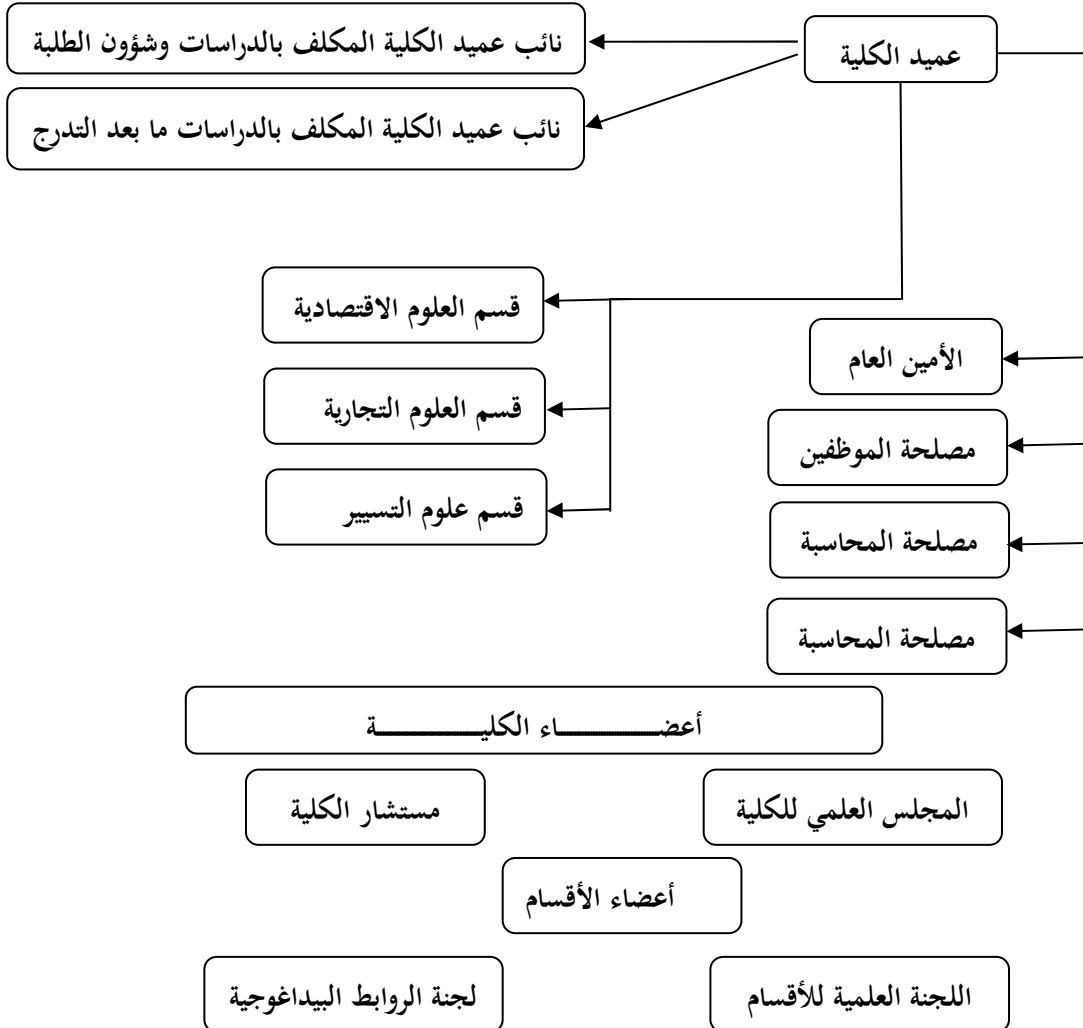
ب. الدخول إلى الرابط التالي: [dspace.univ-tlemcen.dz](http://dspace.univ-tlemcen.dz).

ج. كتابة لقب باحث الرسالة المختارة باللغة الفرنسية حسب القوائم.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> <http://fseg.univ-tlemcen.dz/bibliotheque.html>

<sup>2</sup> [http://fseg.univ-tlemcen.dz/bibliotheque.htm/bibfac.univ-tlemcen.dz/bibfseco/opac\\_css](http://fseg.univ-tlemcen.dz/bibliotheque.htm/bibfac.univ-tlemcen.dz/bibfseco/opac_css)

الشكل رقم: (04-04) الهيكل التنظيمي للكلية



المصدر: Guide de l'étudiant 2014/2015, Faculté des sciences économiques et commerciales et sciences de gestion .Tlemcen, www.univ-tlemcen.dz.

الفصل الرابع ضمان الجودة بمؤسسات التعليم العالي في الجزائر -دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان-

4- الإحصائيات الخاصة بأساتذة وطلبة الكلية:

أخذت هذه الإحصائيات لسنة 2015/2014 من كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير كمجتمع للدراسة لأساتذة وطلبة الكلية وأخذت منها عينة عشوائية من أساتذة وطلبة بنسبة 23% من مجتمع الدراسة.

1-4 الإحصائيات الخاصة بالأساتذة:

إحصائيات أساتذة كلية العلوم الاقتصادية قسمت على ثلاثة أقسام قسم الأساتذة الجزائريين الدائمين، الأساتذة الأجانب والأساتذة المشاركين، وهذه الجداول الثلاث تبين تعداد الأساتذة في الكلية حسب درجاتهم العلمية.

الجدول رقم (01-04) أساتذة الجزائريين الدائمين

الدرجة	أستاذ التعليم العالي		أستاذ محاضر				أستاذ مساعد				مساعد		أستاذ مهندس دولة		المجموع	
	ذكر	أنثى	صنف-أ	صنف-ب	صنف-أ	صنف-ب	صنف-أ	صنف-ب	صنف-أ	صنف-ب	ذكر	أنثى	ذكر	أنثى	ذكر	أنثى
الجنس	ذكر	أنثى	ذكر	أنثى	ذكر	أنثى	ذكر	أنثى	ذكر	أنثى	ذكر	أنثى	ذكر	أنثى	ذكر	أنثى
	20	1	17	8	7	11	32	35	1	7					77	62
المجموع	20	1	17	8	7	11	32	35	1	7					77	62

المصدر: إحصائيات 2015/ 2014 كلية العلوم الاقتصادية- مكتب الترتيبات

الجدول رقم (02-04) الأساتذة الأجانب

الدرجة	أستاذ التعليم العالي		أستاذ محاضر				أستاذ مساعد				مساعد		أستاذ مهندس دولة		المجموع	
	ذكر	أنثى	صنف-أ	صنف-ب	صنف-أ	صنف-ب	صنف-أ	صنف-ب	صنف-أ	صنف-ب	ذكر	أنثى	ذكر	أنثى	ذكر	أنثى
الجنس	ذكر	أنثى	ذكر	أنثى	ذكر	أنثى	ذكر	أنثى	ذكر	أنثى	ذكر	أنثى	ذكر	أنثى	ذكر	أنثى
			1													1
المجموع			1													

المصدر: إحصائيات 2015/2014 كلية العلوم الاقتصادية- مكتب الترتيبات

الفصل الرابع ضمان الجودة بمؤسسات التعليم العالي في الجزائر -دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان-

الجدول رقم (03-04) الأساتذة المشاركين

الدرجة	أستاذ التعليم العالي		أستاذ محاضر				أستاذ مساعد				مساعد		أستاذ مهندس دولة		المجموع	
	ذكر	أنثى	صنف-أ	صنف-ب	صنف-أ	صنف-ب	صنف-أ	صنف-ب	صنف-أ	صنف-ب	ذكر	أنثى	ذكر	أنثى	ذكر	أنثى
			1													1
المجموع			1													

المصدر: إحصائيات 2014/ 2015 كلية العلوم الاقتصادية- مكتب التبرعات

4-2 الإحصائيات الإجمالية الخاصة بالطلبة

إحصائيات طلبة الكلية هي عبارة عن إحصائيات إجمالية، أي لم أعتمد على الإحصائيات التفصيلية، إحصائيات كل كلية على حدى (كلية العلوم الاقتصادية وكلية العلوم التجارية وكلية علوم التسيير)، وهذا للاختصار وعدم الإطالة والتفصيل في الإحصائيات.



الفصل الرابع ضمان الجودة بمؤسسات التعليم العالي في الجزائر - دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان-

الجدول رقم: (04-04) إجمالي عدد الطلبة لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لسنة

شهادة التخرج	ما بعد التدرج									مجموع المسجلون	مجموع الشهادات
	المسجلون الجدد في ما بعد التدرج 2012/2011			مجموع المسجلون في ما بعد التدرج			شهادات ما بعد التدرج				
	ماجستير	دكتوراه ل م د		ماجستير	دكتوراه ل م د	دكتوراه	ماجستير	دكتوراه	دكتوراه ل م د		
5											
3		14		167	77	583	18	22	1	841	41
6											
	14			827							
54	841						41			3856	1101

المصدر: إحصائيات

## الفصل الرابع ضمان الجودة بمؤسسات التعليم العالي في الجزائر -دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان-

### المطلب الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

ومن خلال هذا الجزء سيتم إبراز الخطوات الإجرائية التي تم الاعتماد عليها في هذه الدراسة بدءا من تحديد مجالاتها، ومختلف الأدوات المنهجية والأساليب الإحصائية التي استخدمت في جمع المعلومات وعرض وتحليل البيانات، وكذا تحديد مجتمع البحث وكيفية اختيار العينة.

#### أ- الهدف من الدراسة الميدانية:

هو التعرف على رأي أسرة الكلية ككل من أساتذة وطلبة في وقت واحد حول مستوى تطبيق معايير ضمان الجودة في كلية لعلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة أبو بكر بلقايد- تلمسان.

#### ب- منهجية الدراسة:

استخدم المنهج الوصفي والإحصائي في البحث الميداني، حيث أخذنا عينة أساتذة وطلبة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، وتم استطلاع آرائهم من خلال الاستبيان، وهو الأداة الوحيدة المستخدمة في هذه الدراسة وذلك بهدف الحصول على البيانات اللازمة من خلال الإجابة على أسئلته، قدر عدد الاستبيانات الموزعة بـ 250 استبيان، استرجع منها 171 استبيان، ولمعالجة هذا الاستبيان قمنا باستخدام برنامج SPSS النسخة 20.

#### الفرع الأول: حدود الدراسة الميدانية

من خلال هذا العرض سيتم التعرف على المجال المكاني، المجال الزمني والمجال البشري لهذه الدراسة الميدانية.

##### أولاً: الحدود المكانية

لقد تمت هذه الدراسة بجامعة أبو بكر بلقايد- تلمسان في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير في أقسامها الثلاث: قسم العلوم الاقتصادية، قسم العلوم التجارية وقسم علوم التسيير.

##### ثانياً: الحدود الزمنية

انطلقت الدراسة الميدانية منذ شهر جانفي 2015 حيث شُرع في الصياغة الأولية لاستمارة الاستبيان وبعد الحصول على توجيهات وآراء الأستاذ المشرف وعدد من الأساتذة المختصين تم وضع الصورة النهائية للاستبيان في نهاية شهر فيفري من نفس السنة، وبعدها مباشرة انطلقت عملية التوزيع على عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس وطلبة الكلية.

##### ثالثاً: الحدود البشرية للدراسة

تقوم هذه الدراسة على تشخيص واقع جودة التعليم العالي في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بأخذ آراء هيئة التدريس وطلبة التدرج وما بعد التدرج، دون الأخذ بعين الاعتبار وجهات الأعوان

## الفصل الرابع ضمان الجودة بمؤسسات التعليم العالي في الجزائر -دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان-

الإداريين أو أعوان الأمن أو غيرهم من عينة الدراسة بالكلية أو المستفيدين من خدماتها، وعليه فقد مست الدراسة الأساتذة بمختلف درجاتهم العلمية وكذا الطلبة من الجنسين.

### الفرع الثاني: الأدوات المنهجية والأساليب الإحصائية المستعملة

من أجل القيام بالدراسة الميدانية لموضوع معايير ضمان الجودة في التعليم العالي، تمت الاستعانة بمجموعة من الأدوات والأساليب الإحصائية بغرض جمع البيانات ومعالجتها وتحليلها.

#### أولاً: أداة الدراسة

محاولة للإجابة عن الأسئلة المطروحة لحل إشكالية البحث، ولتحقق من صحة الفرضيات الموضوعية، تم تصميم استبيان باللغة العربية لغرض جمع البيانات الأولية من عينة الدراسة، ويتكون من جزئين:

**1- جزء المعلومات الشخصية:** يحتوي هذا الجزء على المعلومات الشخصية العامة لأفراد العينة، والمتمثلة في الجنس، العمر، المؤهل العلمي.

**2- الجزء الثاني:** آراء هيئة التدريس والطلبة حول واقع جودة التعليم في الكلية (معايير الجودة في التعليم). وبعد تصميم الاستبيان بصورته الأولية من خلال الإطلاع على عدد من الدراسات المتعلقة بضمان الجودة في التعليم العالي، تم عرضه على الأستاذ المشرف ومجموعة من الأساتذة كمحكمين للاستبيان لموضوع الدراسة.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس فقرات الجزء الثاني من الاستبيان بحيث:

- موافق تماماً: تعطى له 5 درجات؛

- موافق: تعطى له 4 درجات؛

- محايد: تعطى له 3 درجات؛

- غير موافق: تعطى له درجة درجتين؛

- غير موافق تماماً: تعطى له درجة.

أما فيما يخص معيار القياس فقد تم اعتماد المعيار الإحصائي التالي لتفسير تقديرات أفراد عينة الدراسة

لكل محور من محاور الاستبيان بالاعتماد على المتوسط الحسابي:

من 01 إلى 02.33: غير متوفر؛

من 02.34 إلى 03.66: لا يمكن الحكم؛

من 3.67 إلى 05: متوفر؛

وفيما يخص معيار الحكم العام محاور الاستبيان فإنه إذا كان المتوسط الحسابي يتراوح بين 01 و02.33

فنقول أن لا وجود لضمان الجودة بتطبيق معايير جودة التعليم العالي، أما إذا كان بين 02.34 و03.66 فلا

## الفصل الرابع ضمان الجودة بمؤسسات التعليم العالي في الجزائر -دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان-

يمكن الحكم عليها، وإذا كان يتراوح ما بين 3.67 و 05 فنقول أن هناك ضمان الجودة بتطبيق معايير جودة التعليم العالي.

### ثانياً: ثبات الأداة

قبل التطبيق العملي للاستبيان تم حساب معامل الثبات له، وذلك بغرض اختبار مدى استقرار الأداة وعدم تناقضها مع نفسها، أي أنه يعطي نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة وفي نفس الظروف، ولهذا الغرض تم حساب معامل الاتساق الداخلي ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لجميع الفقرات والمحاور الاستبيان، وتم التوصل إلى النتائج التالية، وذلك باستخدام برنامج SPSS، كما هو مبين في الجدول التالي:

اختبار كرونباخ ألفا:

الجدول رقم: (04-05) معامل الاتساق الداخلي "ألفا كرونباخ" لكل محور من محاور الاستبيان

المتغيرات	الفقرات	قيمة كرونباخ ألفا
الرؤية والرسالة والتخطيط	5	0.65
الحاكمية والإدارة.	5	0.76
البحث العلمي	6	0.83
البرامج التعليمية	5	0.83
الطلبة والخدمات الطلابية	5	0.78
أعضاء هيئة التدريس	5	0.76
المصادر المالية والمادية	5	0.81
إدارة الجودة	5	0.84
الاتساق الداخلي الكلي	-	0.95

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على مخرجات برنامج SPSS.

الملاحظ من الجدول رقم (04-05) أن معاملات الاتساق الداخلي لمحاور الدراسة كلها تتجاوز 0,5 أي 50% بما في ذلك معامل الاتساق الكلي (0.95)، وهذا مؤشر جيد لثبات أداة القياس ومناسب لأغراض التحليل.

### ثالثاً: الأساليب الإحصائية المستعملة

إن تحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها يكون باستخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة وباستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية statistical social sciences package for، التي يرمز لها اختصاراً بـ (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.

## الفصل الرابع ضمان الجودة بمؤسسات التعليم العالي في الجزائر -دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان-

- 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.

### الفرع الثالث: مجتمع وعينة الدراسة

بغرض الحصول على البيانات اللازمة للدراسة، تم اختيار مجتمع خاص للدراسة، كما تم تعيين عينة عشوائية من بين المجتمع الإحصائي لهذه الدراسة وتوزيع الاستبيانات عليها، ونظرا لصعوبة إخضاع كل كليات جامعة تلمسان للدراسة، فقد تم اختيار كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير كنموذج لتطبيق الدراسة

#### أولا: مجتمع الدراسة

يتألف مجتمع الدراسة من جميع أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير سنة 2015/2014، أي ما مجموعه 151 أستاذ، وكذا كل طلبة الكلية ما يبلغ عددهم 3856 طالب.

#### ثانيا: عينة الدراسة

تمثل عينة الدراسة حوالي 23.43% من مجتمع الدراسة، وقد تم السحب عشوائيا، (شملت أساتذة تعليم عالي وأساتذة محاضرين ومساعدين وطلبة الدكتوراه والماجستير والماستر والليسانس) وتم استرجاع 185 استبيانا من مجموع 250 استبيانا موزعا أي بنسبة استرجاع بلغت 74%، وقد استبعد 14 استبيانا، ومن ثم تمت معالجة 171 استبيانا أي بنسبة 68.4% من عينة.

وتم اختيار كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير من جامعة أبو بكر بلقايد كعينة لأمر نذكر منها أولا لتقلد جامعة أبو بكر بلقايد المراتب الأولى في السنوات الأخيرة في ترتيب أحسن الجامعات الجزائرية، ونظرا لصعوبة استقصاء كل كليات الجامعة واتخاذها كعين للدراسة في آن واحد، ولذا كانت كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير عينة ممثلة لمجتمع الدراسة، وذلك لما ذكر من أن الجامعة احتلت ولا زالت تحتل المراتب الأولى على المستوى الوطني.

الفصل الرابع ضمان الجودة بمؤسسات التعليم العالي في الجزائر -دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان-

الجدول رقم (06- 04) الاستبيانات الموزعة والمسترجعة

الاستبيانات الموزعة والمسترجعة	الاستبيانات الموزعة والمسترجعة
250	الاستبيانات الموزعة
185	الاستبيانات المسترجعة
15	الاستبيانات المستثناة
171	الاستبيانات المعتمدة للتحليل الإحصائي

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج الاستبيانات المجمع

الفرع الرابع: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة

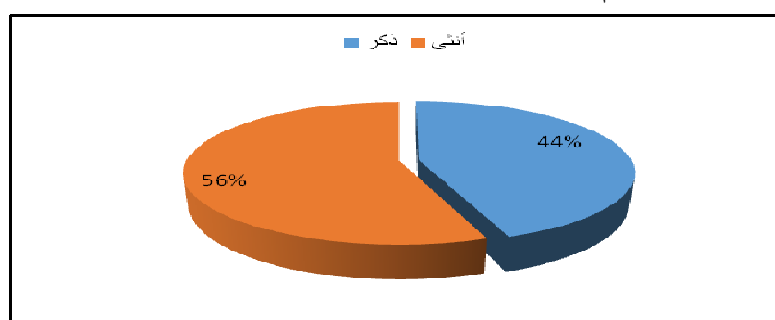
إن التحليل الإحصائي لجزء المعلومات الشخصية في الاستبيان يمكننا من التعرف على بعض الخصائص الشخصية لعينة الدراسة، والتي يمكن عرضها في الجداول التالية:

الجدول رقم (07- 04) توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة %	العدد	الجنس
43,27	74	ذكر
56,73	97	أنثى
100	171	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات الاستبيان.

الشكل رقم (05-04) الدائرة النسبية لأفراد عينة لدراسة حسب الجنس



المصدر: تم إعداد الشكل على أساس نتائج الاستبيان.

يتضح من خلال الجدول رقم (07- 04) والشكل رقم (05-04) أن عينة الدراسة تتكون من النسبة الميينة أعلاه من أساتذة وطلبة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، وغالبية أفراد عينة الدارسة كانوا إناثا ب 97 فردا أي بنسبة 56.73%، وأما الذكور فكانوا 74 فردا أي بنسبة مئوية بلغت 43.27%، وكانت

## الفصل الرابع ضمان الجودة بمؤسسات التعليم العالي في الجزائر -دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان-

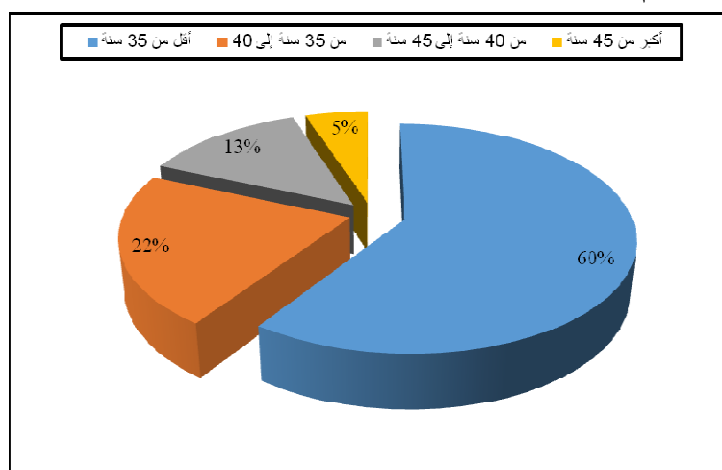
نسبة الإناث أكبر من الذكور لأن العينة مختلطة بين هيئة التدريس وطلبة الكلية، وكانت نسبة الإناث في جانب الطلبة أكبر، وهي نسب ممثله لمجتمع الدراسة.

الجدول رقم (08-04) توزيع أفراد العينة حسب العمر

العمر	العدد	النسبة %
أقل من 35 سنة	102	81,29
من 35 سنة إلى 40	37	13,45
من 40 سنة إلى 45 سنة	23	4,09
أكبر من 45 سنة	9	1,17
المجموع	171	100

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات الاستبيان

الشكل رقم (06-04) الدائرة النسبية لأفراد عينة لدراسة حسب العمر



المصدر: تم إعداد الشكل على أساس نتائج الاستبيان.

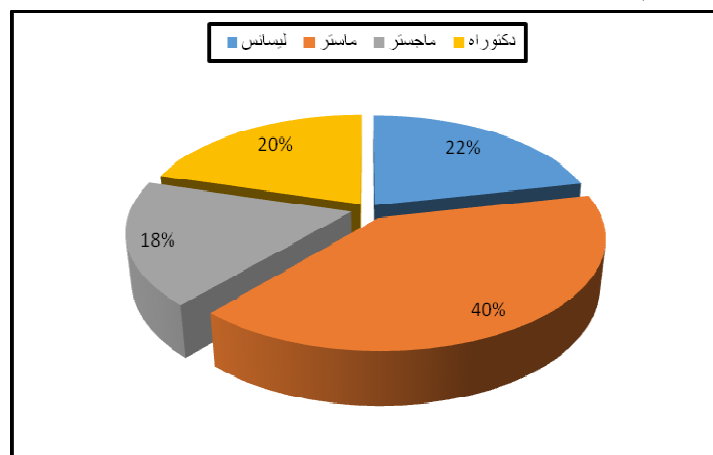
يتوزع أفراد عينة الدراسة على فئات عمرية متنوعة حيث يتضح من خلال الجدول رقم (09-04) والشكل رقم (06-04) أن نسبة كبيرة من أفراد عينة الدراسة تقع أعمارهم ضمن الفئة العمرية (أقل من 35 سنة) وذلك بنسبة تعادل 81.29%، ثم تليها فئة (من 35 سنة إلى 40) والتي بلغ عدد الأفراد بها 23 فردا بنسبة 13.45%، ثم تأتي في المرتبة الثالثة الفئة العمرية (من 40 سنة إلى 45 سنة)، وبعدها تأتي فئة من تزيد أعمارهم عن 45 سنة، ومن ثم فإن غالبية العينة المدروسة تتراوح أعمارهم ما أقل من 40 سنة.

الجدول رقم (09-04) توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

الشهادة	العدد	النسبة %
ليسانس	37	21,64
ماستر	68	39,77
ماجستير	31	18,13
دكتوراه	35	20,47
المجموع	171	100

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات الاستبيان.

الشكل رقم (07-04) الدائرة النسبية لأفراد عينة لدراسة حسب المؤهل العلمي



المصدر: تم إعداد الشكل على أساس نتائج الاستبيان.

يتضح من خلال الجدول رقم (09-04) أن معظم عينة الدراسة من حملة درجة الماستر حيث بلغت نسبتهم 39,77 %، و(21.64 %) من حملة درجة الليسانس، وتوضح النتائج أيضا أن ما نسبته (18,13%) من أفراد العينة من حملة درجة الماجستير، وكانت نسبت درجة الدكتوراه (20,47%).

#### المطلب الثالث: تحليل نتائج الدراسة الميدانية

سيتم في هذا المطلب من البحث بتحليل النتائج المتحصل عليها من الدراسة الميدانية بعد تفرغ الاستبيانات المسترجعة، والقيام بمعالجة البيانات باستعمال برنامج SPSS نسخة 20، في 41 عبارة تم الإجابة عنها من طرف عينة الدراسة حيث جعل لكل عبارة الترددات والنسب؛ والإجابة عنها بـ "لا أتفق تماما، لا أتفق، محايد، موافق، موافق تماما" وكذا الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي ونتيجة الإجابة عليها في المجالات المذكور فيما سبق "موافق-لا يحكم-غير موافق".



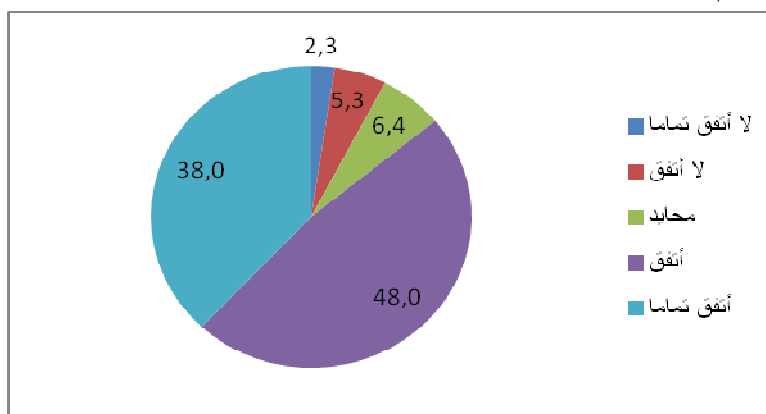
الفصل الرابع ضمان الجودة بمؤسسات التعليم العالي في الجزائر -دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان-

الجدول رقم (10-04) العبارة الأولى: ترتبط الرسالة باحتياجات المجتمع أو المجتمعات التي تخدمها المؤسسة التعليمية.

النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	Pourcentage cumulé النسبة التراكمية	Pourcentage valide النسبة الصالحة	Pourcentage النسبة	Effectifs الترددات	
متوفر	0,922	4,14	2.3	2.3	2.3	4	Valide لا أتفق تماما
			7.6	5.3	5.3	9	لا أتفق
			14.0	6.4	6.4	11	محايد
			62.0	48.0	48.0	82	أتفق
			100.0	38.0	38.0	65	أتفق تماما
			100.0	100.0	100.0	171	Total

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على مخرجات برنامج SPSS.

الشكل رقم (08-04): الدائرة النسبية لإجابات عينة الدراسة على العبارة الأولى



المصدر: تم إعداد الشكل بناء على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من الجدول رقم (10-04) والشكل رقم (08-04) أعلاه أن رسالة المؤسسة ترتبط باحتياجات المجتمع الذي تخدمه المؤسسة التعليمية، ووصلت إجابات العينة إلى ما نسبته 85.96% على أنهم موافقون على أن رسالة المؤسسة ترتبط باحتياجات المجتمع الذي تخدمه المؤسسة التعليمية، حيث يظهر أن عينة الدراسة لها ثقة بالإدارة العليا للجامعة أي بالمسؤولين على مستوى رئاسة الجامعة حيث يتم رسم رسالة المؤسسة والخطة العامة التي تسعى لها الجامعة، وباقي عينة الدراسة ما نسبته 7.60% غير موافقون على رسالة المؤسسة ترتبط باحتياجات المجتمع ولكل رأيه ووجهة نظره، كما أن 6.44% من العينة محايدون في الإجابة، وحيث ظهرت نتائج التحليل بمتوسط حسابي قدره 4.14، وانحراف معياري لإجابات عينة الدراسة عن المتوسط قدره 0.922.

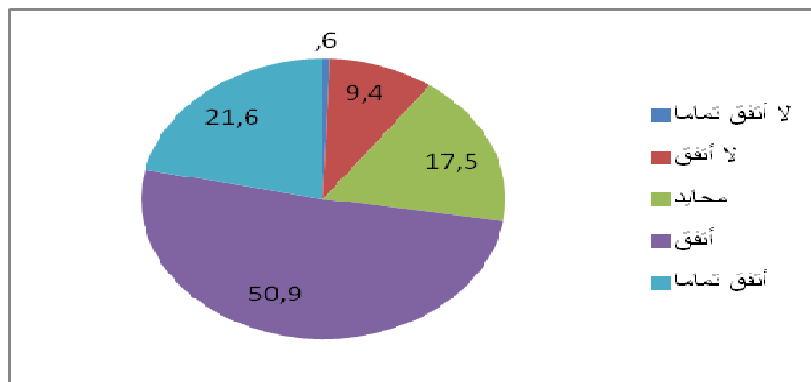
الفصل الرابع ضمان الجودة بمؤسسات التعليم العالي في الجزائر -دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان-

الجدول رقم (11-04) العبارة الثانية: تتوافق الرسالة مع وثيقة تأسيس المؤسسة ويشمل أهداف تحددتها الأنظمة أو اللوائح، أو أهداف الجهة المؤسسة في حالة مؤسسات التعليم العالي العامة

النتيجة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	Pourcentage cumulé النسبة التراكمية	Pourcentage valide النسبة الصالحة	Pourcentage النسبة	Effectifs الترددات	
			.6	.6	.6	1	valide لا أتفق تماما
			9.9	9.4	9.4	16	لا أتفق
متوفر	3,84	0,893	27.5	17.5	17.5	30	محايد
			78.4	50.9	50.9	87	أتفق
			100.0	21.6	21.6	37	أتفق تماما
				100.0	100.0	171	<b>Total</b>

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على مخرجات برنامج SPSS.

الشكل رقم (09-04): الدائرة النسبية لإجابات عينة الدراسة على العبارة الثانية



المصدر: تم إعداد الشكل بناء على مخرجات برنامج SPSS.

يظهر من خلال الجدول رقم (11-04) والشكل رقم (09-04) أعلاه بأنه تتوافق الرسالة مع وثيقة تأسيس المؤسسة ويشمل أهداف تحددتها الأنظمة أو اللوائح، أو أهداف الجهة المؤسسة في حالة مؤسسات التعليم العالي العامة، حيث أن ما نسبته 72.50% من عينة الدراسة موافقون على أنه تتوافق الرسالة مع وثيقة تأسيس المؤسسة ويشمل أهداف تحددتها الأنظمة أو اللوائح، أو أهداف الجهة المؤسسة في حالة مؤسسات التعليم العالي العامة، وهي نسبة معتبرة وهي موافقة على هذا التوافق وكل ذلك يتم على مستوى رئاسة الجامعة، فعينة الدراسة من أساتذة وطلبة لها على حسب ما يظهر من الإجابات ثقة كبيرة في الإدارة العليا، وهذه نتيجة إيجابية تظهر من إجابات من طرف العينة، وباقي عينة الدراسة ما نسبته 10% غير موافقون على أن تتوافق الرسالة مع وثيقة

## الفصل الرابع ضمان الجودة بمؤسسات التعليم العالي في الجزائر -دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان-

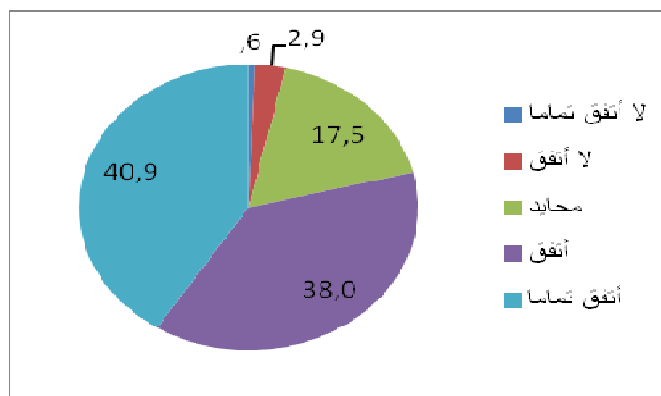
تأسيس المؤسسة ويشمل أهداف تحددها الأنظمة أو اللوائح، أو أهداف الجهة المؤسسة في حالة مؤسسات التعليم العالي العامة، وهذه النسبة لا تمثل عينة الدراسة فهي نسبة غير كافية، كما أن 17.50% من العينة محايدون في الاجابة، وكان هذا بمتوسط حسابي بلغ 3,84، وانحراف معياري لإجابات عينة الدراسة عن المتوسط قدره 0,893.

الجدول رقم (12-04) العبارة الثالثة: صياغة الرسالة مفيدة في توجيه التخطيط وصنع القرارات بالمؤسسة

النتيجة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	Pourcentage cumulé النسبة التراكمية	Pourcentage valide النسبة الصالحة	Pourcentage النسبة	Effectifs الترددات	
متوفر	4.16	0.857	.6	.6	.6	1	لا أتفق تماما
			3.5	2.9	2.9	5	لا أتفق
			21.1	17.5	17.5	30	محايد
			59.1	38.0	38.0	65	أتفق
			100.0	40.9	40.9	70	أتفق تماما
			100.0	100.0	100.0	171	<b>Total</b>

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على مخرجات برنامج SPSS.

الشكل رقم (10-04): الدائرة النسبية لإجابات عينة الدراسة على العبارة الثالثة



المصدر: تم إعداد الشكل بناء على مخرجات برنامج SPSS.

نفس الملاحظ بالنسبة للنتائج الظاهرة في الجدول والشكل السابقين، فالجدول رقم (12-04) والشكل رقم (10-04) صياغة الرسالة مفيدة في توجيه التخطيط وصنع القرارات بالمؤسسة، حيث عبرت عينة الدراسة بالموافقة على هذه العبارة بالإيجاب فوصلت إجاباتها ما نسبته 78.90% من العينة بأنهم موافقون على أن صياغة رسالة الجامعة مفيدة في توجيه التخطيط وصنع القرارات بالمؤسسة، وهذا يدل كما سبق على ثقة كبيرة توليها عينة الدراسة بالإدارة العليا للجامعة، وباقي عينة الدراسة منها ما نسبته 3.5% وهي نسبة ضئيلة من العينة غير موافقون على أن صياغة الرسالة مفيدة في توجيه التخطيط وصنع القرارات بالمؤسسة حيث الإجماع على هذا أمر

## الفصل الرابع ضمان الجودة بمؤسسات التعليم العالي في الجزائر -دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان-

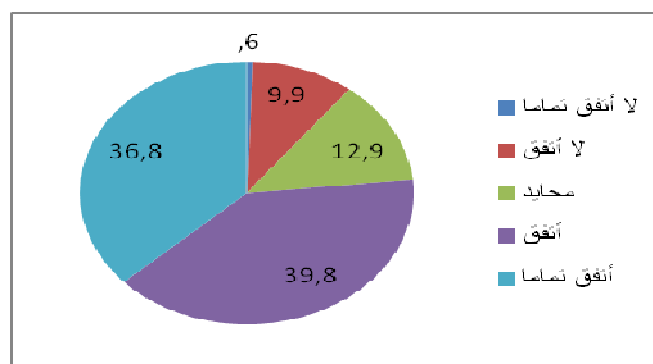
مستحيل، أي نسبة الرضى 100%، كما أن نسبة 17.50% من العينة محايدون في الإجابة ما وافقوا على ذلك ولا عارضوا، ربما لصعوبة تصور الأمر أو لعدم فهمهم المسألة، وكانت الإجابة بمتوسط حسابي قدره 4.16، وانحراف معياري لإجابات عينة الدراسة عن المتوسط قدره 0.857.

الجدول رقم (04-13) العبارة الرابعة: صياغة الرسالة واضحة بشكل كاف بحيث تكون مرجع التقويم والتقدم نحو تحقيق غايات المؤسسة وأهدافها.

النتيجة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	Pourcentage cumulé النسبة التراكمية	Pourcentage valide النسبة الصالحة	Pourcentage النسبة	Effectifs الترددات	
			.6	.6	.6	1	Valide لا أتفق تماما
			10.5	9.9	9.9	17	لا أتفق
متوفر	4.02	0.976	23.4	12.9	12.9	22	محايد
			63.2	39.8	39.8	68	أتفق
			100.0	36.8	36.8	63	أتفق تماما
				100.0	100.0	171	Total

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على مخرجات برنامج SPSS.

### الشكل رقم (04-11): الدائرة النسبية لإجابات عينة الدراسة على العبارة الرابعة



المصدر: تم إعداد الشكل بناء على مخرجات برنامج SPSS.

الجدول رقم (04-13) والشكل رقم (04-11) أعلاه يبينان أن صياغة الرسالة واضحة بشكل كاف بحيث تكون مرجع التقويم والتقدم نحو تحقيق غايات المؤسسة وأهدافها، وهذا نفس ما مرر مع العبارات السابقة بالنسبة لمحور الرسالة والرؤية، فكانت ما نسبته 76.60% من عينة الدراسة وهي نسبة ساحقة بالنسبة للنسب الأخرى، موافقون على أن صياغة رسالة جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان-، وواضحة بشكل كاف بحيث تكون مرجع التقويم والتقدم نحو تحقيق غايات المؤسسة وأهدافها، وباقي عينة الدراسة الذي ما نسبته 10.50% غير

## الفصل الرابع ضمان الجودة بمؤسسات التعليم العالي في الجزائر -دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان-

موافقون على أن صياغة رسالة بالجامعة واضحة بشكل كاف بحيث تكون مرجع التقويم والتقدم نحو تحقيق غايات المؤسسة وأهدافها، و12.90% من العينة محايدون في الاجابة فلكل فرد رأيه وكل امرأ يمكن حدث له أمور فيبني عليها أحكام، فيقال "الحكم على الشيء فرع عن تصوره"، وكان ذلك بمتوسط حسابي قدره 4.02، وانحراف معياري لإجابات عينة الدراسة عن المتوسط قدره 0.976.

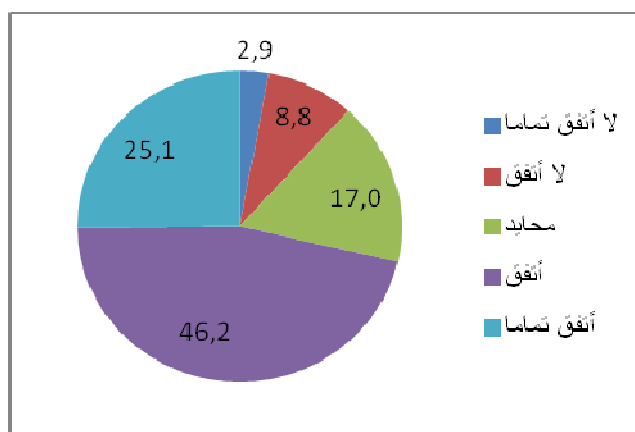
الجدول رقم (04-14) العبارة الخامسة: صياغة الرسالة محددة بقدر كاف بحيث تكون مؤثرة في توجيه

عمليات صنع القرار والاختيار من بين استراتيجيات التخطيط البديلة

النتيجة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	Pourcentage cumulé النسبة التراكمية	Pourcentage valide النسبة الصالحة	Pourcentage النسبة	Effectifs الترددات	
			2.9	2.9	2.9	5	Valide لا أتفق تماما
			11.7	8.8	8.8	15	لا أتفق
متوفر	3.82	1.004	28.7	17.0	17.0	29	محايد
			74.9	46.2	46.2	79	أتفق
			100.0	25.1	25.1	43	أتفق تماما
				100.0	100.0	171	Total

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على مخرجات برنامج SPSS.

الشكل رقم (04-12): الدائرة النسبية لإجابات عينة الدراسة على العبارة الخامسة



المصدر: تم إعداد الشكل بناء على مخرجات برنامج SPSS.

يوضح الجدول رقم (04-14) والشكل رقم (04-12) على أن عينة الدراسة من أساتذة وطلبة موافقون على أن صياغة الرسالة أي على مستوى الإدارة العليا (رئاسة الجامعة) لجامعة محددة بقدر كاف بحيث تكون مؤثرة في توجيه عمليات صنع القرار والاختيار من بين استراتيجيات التخطيط البديلة حيث أن إجاباتهم الموافقة وصلت إلى ما نسبته 71.30% من العينة وذلك في نظري للثقة الموضوعية في من يتولى تسيير زمام الأمور في

## الفصل الرابع ضمان الجودة بمؤسسات التعليم العالي في الجزائر -دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان-

الجامعة، حيث أن باقي عينة الدراسة، منها ما نسبته 11.70% غير موافقون على صياغة الرسالة محددة بقدر كاف بحيث تكون مؤثرة في توجيه عمليات صنع القرار والاختيار من بين استراتيجيات التخطيط البديلة، كما أن 17% من العينة محايدون في الاجابة. وذلك بمتوسط حسابي قدره 3.82، وانحراف معياري لإجابات عينة الدراسة عن المتوسط قدره 1.004.

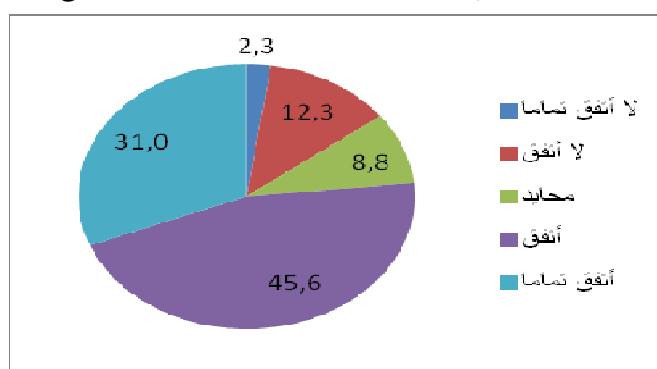
الجدول رقم (04-15) العبارة السادسة: يضع المجلس الإداري الأعلى للمؤسسة التطوير الفعال

للمؤسسة هدفا أساسا له، بما يحقق مصالح طلبتها وفئات المجتمع الأخرى التي تخدمها المؤسسة.

النتيجة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	Pourcentage cumulé النسبة التراكمية	Pourcentage valide النسبة الصالحة	Pourcentage النسبة	Effectifs الترددات	
			2.3	2.3	2.3	4	Valide لا أتفق تماما
			14.6	12.3	12.3	21	لا أتفق
متوفر	3.91	1.047	23.4	8.8	8.8	15	محايد
			69.0	45.6	45.6	78	أتفق
			100.0	31.0	31.0	53	أتفق تماما
				100.0	100.0	171	Total

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على مخرجات برنامج SPSS.

الشكل رقم (04-13): الدائرة النسبية لإجابات عينة الدراسة على العبارة السادسة



المصدر: تم إعداد الشكل بناء على مخرجات برنامج SPSS.

تبيّن من الجدول رقم (04-15) والشكل رقم (04-13) أعلاه أن في نظر غالبية عينة الدراسة أي ما نسبته 76.60% على أن المجلس الإداري الأعلى للمؤسسة يضع ويرسم التطوير الفعال للمؤسسة هدفا أساسا له، بما يحقق ذلك مصالح طلبتها وفئات المجتمع الأخرى التي تخدمها المؤسسة، وذلك لثقتهم في الإدارة العليا

## الفصل الرابع ضمان الجودة بمؤسسات التعليم العالي في الجزائر -دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان-

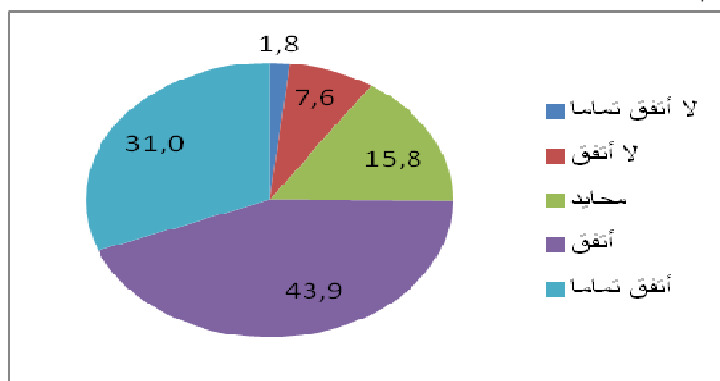
للمؤسسة، ونظرهم أن حوكمة مؤسسة للتعليم العالي لها أهداف فعالة تخدمهم وتخدم المجتمع التي هي على اتصال معه، وكانت باقي عينة الدراسة التي وصلت نسبتها إلى 14.60% من مجموع العينة على أن وضع المجلس الإداري الأعلى للمؤسسة التطوير الفعال للمؤسسة ليس هدفا أساسيا له، بما يحقق مصالح طلبتها وفئات المجتمع الأخرى التي تخدمها المؤسسة مع قلة نسبتهم مع من وافق على ذلك ولكل رأيه، وجاءت نسبة 8.80% من العينة على أنهم ليس لهم رأي ومحايدون في الاجابة. وكل ذلك جاء بمتوسط حسابي قدره 3.91 موافق ومقبول نظرا لكبر نسبة من وافق على أن الإدارة العليا للمؤسسة تضع من بين أهدافها الأساس التطور الفعال لتلبية حاجاتهم وحاجات المجتمع، وذلك بانحراف معياري لإجابات عينة الدراسة عن المتوسط قدره 1.047.

الجدول رقم (16-04) العبارة السابعة: يشمل المجلس الإداري الأعلى للمؤسسة أعضاء يمثلون خبرات متنوعة ما يكفل توافر مدى واسع من المعارف والخبرات الضرورية لتوجيه السياسات التعليمية للمؤسسة.

النتيجة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	Pourcentage cumulé النسبة التراكمية	Pourcentage valide النسبة الصالحة	Pourcentage النسبة	Effectifs الترددات	
متوفر	3.95	0.966	1.8	1.8	1.8	3	لا أتفق تماما
			9.4	7.6	7.6	13	لا أتفق
			25.1	15.8	15.8	27	محايد
			69.0	43.9	43.9	75	أتفق
			100.0	31.0	31.0	53	أتفق تماما
			100.0	100.0	100.0	171	Total

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على مخرجات برنامج SPSS.

الشكل رقم (14-04): الدائرة النسبية لإجابات عينة الدراسة على العبارة السابعة



المصدر: تم إعداد الشكل بناء على مخرجات برنامج SPSS.

## الفصل الرابع ضمان الجودة بمؤسسات التعليم العالي في الجزائر -دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان-

يوضح الجدول رقم (04-16) والشكل رقم (04-14) أعلاه على أن عينة الدراسة جاءت نسبة منها قدرها 74.90% موافقة أن المجلس الإداري الأعلى للمؤسسة يشتمل ويتكون من أعضاء يمثلون خبرات متنوعة ما يكفل توافر مدى واسع من المعارف والخبرات الضرورية لتوجيه السياسات التعليمية للمؤسسة، وهذا الرأي لا بد أن يكون عن كثر حيث توافر المعلومات بين الأسرة الجامعية وعينتنا جزء منها تتناقل المعلومات بينها، فبين ذلك أن أعضاء المجلس الإداري لا بد من اشتماله على أعضاء ذوي مستوى وخبرة متنوعة، لأن غالبهم مارس التعليم في الجامعة وكذا كانت له خرجات وتكوين للخارج مع كبر السن وطول الممارسة في الميدان، لذا ظهر للعينة أن أعضاء المجلس الأعلى في رئاسة الجامعة يشتملون الخبرة اللازمة لتسيير وتوجيه السياسات التعليمية للمؤسسة، وكالعادة جاءت نسبة 9.40% من عينة الدراسة غير موافقون على أنه اشتمل المجلس الإداري الأعلى للمؤسسة لأعضاء لخبرات ضرورية لتوجيه السياسات التعليمية للمؤسسة، كما أن 15.80% من العينة محايدون في الإجابة لعدم اطلاعهم على ذلك. وكان المتوسط الحسابي للإجابات ما قدره 3.95 بنسبة جيدة موافقة على اشتغال أعضاء المجلس الأعلى للمؤسسة على خبرات تسهل وتوفر معارف وخبرات تمكن من التسيير والتوجيه للسياسات التعليمية للمؤسسة، وذلك بانحراف معياري لإجابات عينة الدراسة عن المتوسط قدره 0.966.

الجدول رقم (04-17) العبارة الثامنة: أعضاء المجلس الإداري الأعلى للمؤسسة على دراية كافية بمهام المؤسسة وأنشطتها، وباحتياجات الفئات الاجتماعية التي تخدمها المؤسسة.

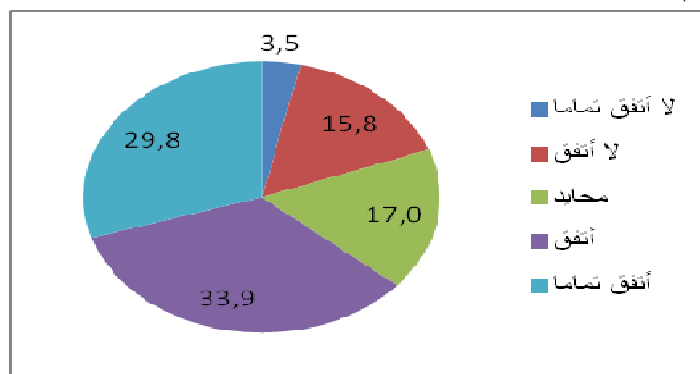
النتيجة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	Pourcentage cumulé النسبة التراكمية	Pourcentage valide النسبة الصالحة	Pourcentage النسبة	Effectifs الترددات	
			3.5	3.5	3.5	6	Valide لا أتفق تماما
			19.3	15.8	15.8	27	لا أتفق
متوفر	3.71	1.157	36.3	17.0	17.0	29	محايد
			70.2	33.9	33.9	58	أتفق
			100.0	29.8	29.8	51	أتفق تماما
			100.0	100.0	100.0	171	Total

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على مخرجات برنامج SPSS.



الفصل الرابع ضمان الجودة بمؤسسات التعليم العالي في الجزائر - دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان-

الشكل رقم (15-04): الدائرة النسبية لإجابات عينة الدراسة على العبارة الثامنة



المصدر: تم إعداد الشكل بناء على مخرجات برنامج SPSS.

الجدول رقم (17-04) والشكل رقم (15-04) أعلاه بأن أعضاء المجلس الإداري الأعلى للمؤسسة على دراية كافية بمهام المؤسسة وأنشطتها، وباحتياجات الفئات الاجتماعية التي تخدمها المؤسسة، وصلت ما نسبته 63.70% من عينة الدراسة موافقون على بأن أعضاء المجلس الإداري الأعلى للمؤسسة على دراية كافية بمهام المؤسسة وأنشطتها، وباحتياجات الفئات الاجتماعية التي تخدمها المؤسسة، وذلك كما سبق أن لهم ثقة في الإدارة العليا على مستوى رئاسة الجامعة، مع ظهور الفرق بين النسب مع الجداول السابقة حيث نقصت بأكثر من 10%، مع أن النسبة مقبولة وأن غالبية العينة موافقة على أن الأعضاء يتوفرون على ذلك، وباقي عينة الدراسة ما نسبته 19.30% غير موافقون على أن أعضاء المجلس الإداري الأعلى للمؤسسة على دراية كافية بمهام المؤسسة وأنشطتها، وباحتياجات الفئات الاجتماعية التي تخدمها المؤسسة، كما أن 17% من العينة محايدون في الإجابة. وذلك بمتوسط حسابي قدره 3.71، وانحراف معياري لإجابات عينة الدراسة عن المتوسط قدره 1.157.

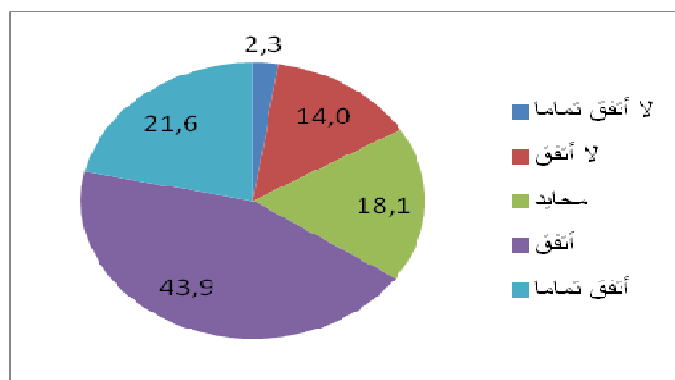
الجدول رقم (18-04) العبارة التاسعة: يقوم المجلس الإداري الأعلى للمؤسسة بمراجعة رسالة المؤسسة، وغاياتها، وأهدافها مراجعة دورية.

النتيجة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	Pourcentage cumulé النسبة التراكمية	Pourcentage valide النسبة الصالحة	Pourcentage النسبة	Effectifs الترددات	
متوفر	3.68	1.037	2.3	2.3	2.3	4	لا أتفق تماما
			16.4	14.0	14.0	24	لا أتفق
			34.5	18.1	18.1	31	محايد
			78.4	43.9	43.9	75	أتفق
			100.0	21.6	21.6	37	أتفق تماما
			100.0	100.0	100.0	171	<b>Total</b>

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على مخرجات برنامج SPSS.

الفصل الرابع ضمان الجودة بمؤسسات التعليم العالي في الجزائر -دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان-

الشكل رقم (16-04): الدائرة النسبية لإجابات عينة الدراسة على العبارة التاسعة



المصدر: تم إعداد الشكل بناء على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من الجدول رقم (18-04) والشكل رقم (16-04) أعلاه أنه وصلت إجابات العينة إلى ما نسبته 65.50% بأنهم موافقون على قيام المجلس الإداري الأعلى للمؤسسة بمراجعة رسالة المؤسسة، وغاياتها، وأهدافها مراجعة دورية، ويقوم المجلس الإداري الأعلى للمؤسسة بمراجعة رسالة المؤسسة، وغاياتها، وأهدافها مراجعة دورية، وذلك فيما يظهر للتغيرات القائمة والمستمرة في الواقع والحياة الجامعية لأفراد الأسرة الجامعية، وباقي عينة الدراسة ما نسبته 16.30% غير موافقون على أنه يقوم المجلس الإداري الأعلى للمؤسسة بمراجعة رسالة المؤسسة، وغاياتها، وأهدافها مراجعة دورية، كما أن 18.10% من العينة محايدون في الإجابة. وتمت الإجابات على العبارة بمتوسط حسابي قدره 3.68 مما أظهر موافقة عينة الدراسة العبارة، وانحراف معياري لإجابات عينة الدراسة عن المتوسط قدره 1.037.

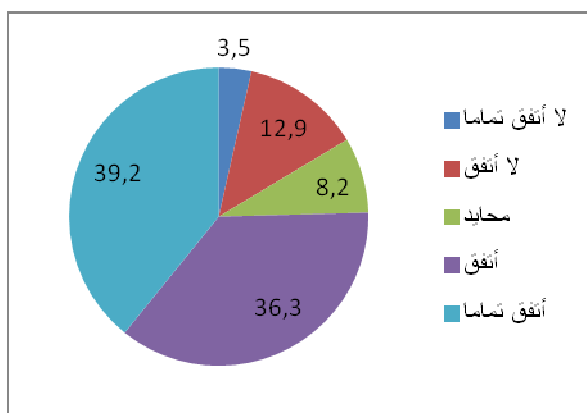
الجدول رقم (19-04) العبارة العاشرة: يقوم المجلس الإداري الأعلى للمؤسسة بمراقبة إجمالي العمليات التي تتم داخل المؤسسة ويتحمل المسؤولية عنها.

النتيجة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	Pourcentage cumulé النسبة التراكمية	Pourcentage valide النسبة الصالحة	Pourcentage النسبة	Effectifs الترددات	
لا يمكن الحكم	3.63	1.236	5.3	5.3	5.3	9	لا أتفق تماما
			22.8	17.5	17.5	30	لا أتفق
			39.8	17.0	17.0	29	محايد
			69.0	29.2	29.2	50	أتفق
			100.0	31.0	31.0	53	أتفق تماما
			100.0	100.0	100.0	171	<b>Total</b>

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على مخرجات برنامج SPSS.

الفصل الرابع ضمان الجودة بمؤسسات التعليم العالي في الجزائر - دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان-

الشكل رقم (17-04): الدائرة النسبية لإجابات عينة الدراسة على العبارة العاشرة



المصدر: تم إعداد الشكل بناء على مخرجات برنامج SPSS.

الجدول أعلاه رقم (19-04) والشكل رقم (17-04) يبينان أن نسبة 60.20% من عينة الدراسة موافقة على أن المجلس الإداري الأعلى للمؤسسة أي على مستوى رئاسة الجامعة يقوم بمراقبة إجمالي العمليات التي تتم داخل المؤسسة ويتحمل المسؤولية عنها، وهذا كما سبق وتم التعليق عليه هناك ثقة من طرف الأسرة الجامعية بالإدارة العليا، حيث أن المراقبة تستلزم المحاسبة بالنسبة للعمال الذي هم تحت نظر الإدارة العليا على حسب ما تستطيع وما يصلها من معلومات عن سير العملية التعليمية والإدارية داخل مؤسسة التعليم العالي، وباقي عينة الدراسة ما نسبته 22.80% غير موافقون على أنه يقوم المجلس الإداري الأعلى للمؤسسة بمراقبة إجمالي العمليات التي تتم داخل المؤسسة ويتحمل المسؤولية عنها، كما أن 17% من العينة محايدون في الإجابة. وذلك بمتوسط حسابي قدره 3.63، وانحراف معياري لإجابات عينة الدراسة عن المتوسط قدره 1.236.

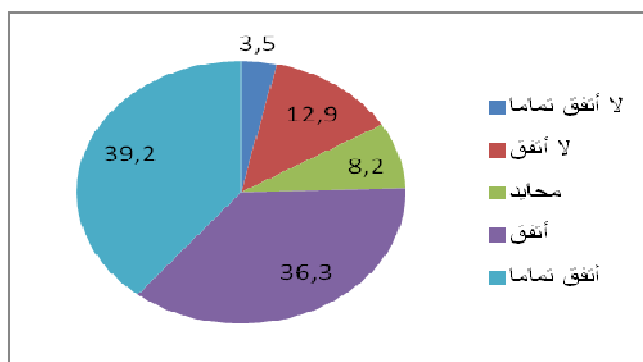
الجدول رقم (20-04) العبارة الحادية عشر: المؤسسة تضع خطة محددة ومعروفة لدى الجميع؛ لتنمية البحث العلمي تتناسب مع طبيعة المؤسسة ورسالتها، واحتياجات التنمية الاقتصادية والثقافية الخاصة بالمنطقة

النتيجة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	Pourcentage cumulé النسبة التراكمية	Pourcentage valide النسبة الصالحة	Pourcentage النسبة	Effectifs الترددات	
متوفر	3.95	1.144	3.5	3.5	3.5	6	لا أتفق تماما
			16.4	12.9	12.9	22	لا أتفق
			24.6	8.2	8.2	14	محايد
			60.8	36.3	36.3	62	أتفق
			100.0	39.2	39.2	67	أتفق تماما
			100.0	100.0	100.0	171	<b>Total</b>

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على مخرجات برنامج SPSS.

الفصل الرابع ضمان الجودة بمؤسسات التعليم العالي في الجزائر -دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان-

الشكل رقم (04-18): الدائرة النسبية لإجابات عينة الدراسة على العبارة الحادي عشر



المصدر: تم إعداد الشكل بناء على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من الجدول رقم (04-20) والشكل رقم (04-18) على أن المؤسسة تضع خطة محددة ومعروفة لدى الجميع؛ لتنمية البحث العلمي تناسب مع طبيعة المؤسسة ورسالتها، واحتياجات التنمية الاقتصادية والثقافية الخاصة بالمنطقة، ووصلت نسبة الموافقة من طرف العينة إلى 75.50% على ذلك وهذا كما سبق لثقتهم في الإدارة العليا، وباقي عينة الدراسة ما نسبته 16.40% غير موافقون على أن المؤسسة تضع خطة محددة ومعروفة لدى الجميع؛ لتنمية البحث العلمي تناسب مع طبيعة المؤسسة ورسالتها، واحتياجات التنمية الاقتصادية والثقافية الخاصة بالمنطقة، كما أن 8.20% من العينة محايدون في الإجابة؛ وحصلت إجابة العينة على متوسط حسابي قدره 3.95، وانحراف معياري لإجابات عينة الدراسة عن المتوسط قدره 1.144.

الجدول رقم (04-21) العبارة الثانية عشر: تحتوي خطط تنمية البحث العلمي على مؤشرات محددة بوضوح، معايير مقارنة مرجعية واضحة للأداء المستهدف.

النتيجة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	Pourcentage cumulé النسبة التراكمية	Pourcentage valide النسبة الصالحة	Pourcentage النسبة	Effectifs الترددات	
متوفر	3.74	1.139	4.1	4.1	4.1	7	لا أتفق تماما
			17.0	12.9	12.9	22	لا أتفق
			34.5	17.5	17.5	30	محايد
			70.2	35.7	35.7	61	أتفق
			100.0	29.8	29.8	51	أتفق تماما
			100.0	100.0	100.0	171	<b>Total</b>

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على مخرجات برنامج SPSS.

## الفصل الرابع ضمان الجودة بمؤسسات التعليم العالي في الجزائر -دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان-

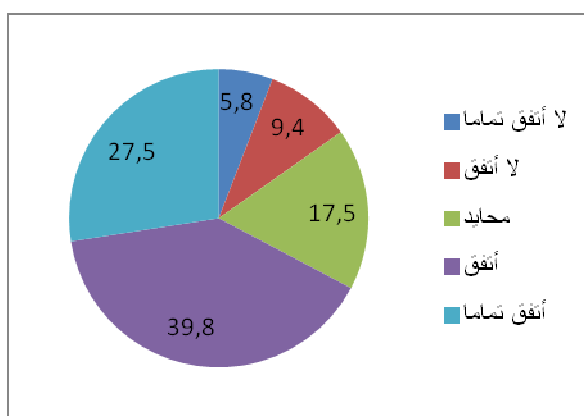
الجدول أعلاه رقم (04-21) يبين بأنه تحتوي خطط تنمية البحث العلمي على مؤشرات محددة بوضوح، معايير مقارنة مرجعية واضحة للأداء المستهدف، حيث وصلت نسبة 65.50% من عينة الدراسة على أنهم موافقون على أنه تحتوي خطط تنمية البحث العلمي على مؤشرات محددة بوضوح، معايير مقارنة مرجعية واضحة للأداء المستهدف، وباقي عينة الدراسة ما نسبته 17% غير موافقون على أنه تحتوي خطط تنمية البحث العلمي على مؤشرات محددة بوضوح، معايير مقارنة مرجعية واضحة للأداء المستهدف، كما أن 17.50% من العينة محايدون في الإجابة. وذلك بمتوسط حسابي قدره 3.74، وانحراف معياري لإجابات عينة الدراسة عن المتوسط قدره 1.139.

الجدول رقم (04-22) العبارة الثالثة عشر: تنشر المؤسسة تقارير سنوية حول أدائها في مجال البحث العلمي، ويتم الاحتفاظ بتقارير حول الأنشطة البحثية للأفراد والأقسام والكليات.

النتيجة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	Pourcentage cumulé النسبة التراكمية	Pourcentage valide النسبة الصالحة	Pourcentage النسبة	Effectifs الترددات	
متوفر	3.74	1.135	5.8	5.8	5.8	10	Valide لا أتفق تماما
			15.2	9.4	9.4	16	لا أتفق
			32.7	17.5	17.5	30	محايد
			72.5	39.8	39.8	68	أتفق
			100.0	27.5	27.5	47	أتفق تماما
			100.0	100.0	171	Total	

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على مخرجات برنامج SPSS.

الشكل رقم (04-19): الدائرة النسبية لإجابات عينة الدراسة على العبارة الثالثة عشر



المصدر: تم إعداد الشكل بناء على مخرجات برنامج SPSS.

## الفصل الرابع ضمان الجودة بمؤسسات التعليم العالي في الجزائر -دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان-

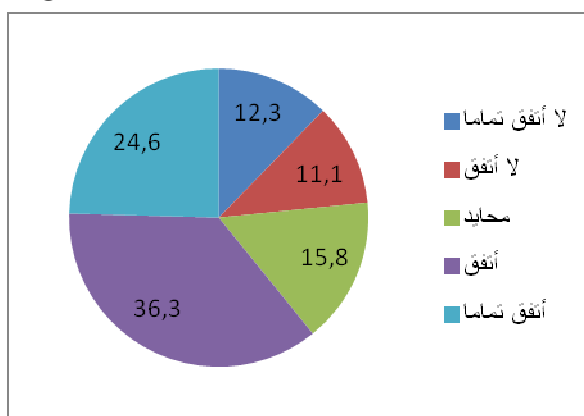
يتبين من الجدول رقم (04-22) والشكل رقم (04-19) أنه تنشر المؤسسة تقارير سنوية حول أدائها في مجال البحث العلمي، ويتم الاحتفاظ بتقارير حول الأنشطة البحثية للأفراد والأقسام والكليات، وحيث وصلت إجابة أغلبية عينة الدراسة ما نسبتها 67.30% بأنهم موافقون على أنه تنشر المؤسسة تقارير سنوية حول أدائها في مجال البحث العلمي، ويتم الاحتفاظ بتقارير حول الأنشطة البحثية للأفراد والأقسام والكليات، وكانت نسبة 15.20% من مجموع الإجابات لعينة الدراسة غير موافقون على أنه تنشر المؤسسة تقارير سنوية حول أدائها في مجال البحث العلمي، ويتم الاحتفاظ بتقارير حول الأنشطة البحثية للأفراد والأقسام والكليات، وما نسبته 17.50% من إجابات العينة محايدون في الإجابة؛ وذلك بمتوسط حسابي قدره 3.74، وانحراف معياري لإجابات عينة الدراسة عن المتوسط قدره 1.135.

الجدول رقم (04-23) العبارة الرابعة عشر: تُشجع المؤسسة التعاون مع القطاعات الصناعية والمهنية الحكومية والخاصة وهيئات البحث العلمي الأخرى.

النتيجة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	Pourcentage cumulé النسبة التراكمية	Pourcentage valide النسبة الصالحة	Pourcentage النسبة	Effectifs الترددات	
لا يمكن الحكم	3.50	1.308	12.3	12.3	12.3	21	Valide لا أتفق تماما
			23.4	11.1	11.1	19	لا أتفق
			39.2	15.8	15.8	27	محايد
			75.4	36.3	36.3	62	أتفق
			100.0	24.6	24.6	42	أتفق تماما
			100.0	100.0	171	Total	

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على مخرجات برنامج SPSS.

الشكل رقم (04-20): الدائرة النسبية لإجابات عينة الدراسة على العبارة الرابعة عشر



المصدر: تم إعداد الشكل بناء على مخرجات برنامج SPSS.

## الفصل الرابع ضمان الجودة بمؤسسات التعليم العالي في الجزائر -دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان-

يتبين من الجدول رقم (04-23) والشكل رقم (04-20) على أنه المؤسسة تُشجع التعاون مع القطاعات الصناعية والمهنية الحكومية والخاصة وهيئات البحث العلمي الأخرى، ووصلت ما نسبته 60.90% من عينة الدراسة موافقون على أنه تُشجع المؤسسة التعاون مع القطاعات الصناعية والمهنية الحكومية والخاصة وهيئات البحث العلمي الأخرى، وباقي عينة الدراسة ما نسبته 23.40% غير موافقون على أنه تُشجع المؤسسة التعاون مع القطاعات الصناعية والمهنية الحكومية والخاصة وهيئات البحث العلمي الأخرى، كما أن 15.80% من العينة محايدون في الإجابة. وذلك بمتوسط حسابي قدره 3.50، وانحراف معياري لإجابات عينة الدراسة عن المتوسط قدره 1.308.

الجدول رقم (04-24) العبارة الخامسة عشر: توجد لدى المؤسسة آليات لدعم المشاركة والتعاون مع الجامعات وشبكات البحث العلمي على مستوى العالم، مع تخصيص المؤسسة ميزانية كافية تمكنها من تحقيق خطتها البحثية.

النتيجة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	Pourcentage cumulé النسبة التراكمية	Pourcentage valide النسبة الصالحة	Pourcentage النسبة	Effectifs الترددات	
لا يمكن الحكم	3.45	1.284	10.5	10.5	10.5	18	Valide لا أتفق تماما
			26.3	15.8	15.8	27	لا أتفق
			40.4	14.0	14.0	24	محايد
			77.8	37.4	37.4	64	أتفق
			100.0	22.2	22.2	38	أتفق تماما
			100.0	100.0	100.0	171	<b>Total</b>

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على مخرجات برنامج SPSS.

يوضح الجدول رقم (04-24) على أنه توجد لدى المؤسسة آليات لدعم المشاركة والتعاون مع الجامعات وشبكات البحث العلمي على مستوى العالم، مع تخصيص المؤسسة ميزانية كافية تمكنها من تحقيق خطتها البحثية، ووصلت نسبة 59.60% من عينة الدراسة في إجاباتهم أنهم موافقون على أنه توجد لدى المؤسسة آليات لدعم المشاركة والتعاون مع الجامعات وشبكات البحث العلمي على مستوى العالم، مع تخصيص المؤسسة ميزانية كافية تمكنها من تحقيق خطتها البحثية، وباقي عينة الدراسة ما نسبته 26.30% غير موافقون على أنه توجد لدى المؤسسة آليات لدعم المشاركة والتعاون مع الجامعات وشبكات البحث العلمي على مستوى العالم، مع

الفصل الرابع ضمان الجودة بمؤسسات التعليم العالي في الجزائر -دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان-

تخصيص المؤسسة ميزانية كافية تمكنها من تحقيق خططها البحثية، كما أن 14% من العينة محايدون في الاجابة. وذلك بمتوسط حسابي قدره 3.45، وانحراف معياري لإجابات عينة الدراسة عن المتوسط قدره 1.284. الجدول رقم (25- 04) العبارة السادسة عشر: توجد في المؤسسة لجنة رفيعة المستوى لمتابعة الالتزام بالمعايير الأخلاقية، وللموافقة علي المشروعات البحثية التي قد يكون لها تأثير محتمل علي قضايا أخلاقية.

النتيجة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	Pourcentage cumulé النسبة التراكمية	Pourcentage valide النسبة الصالحة	Pourcentage النسبة	Effectifs الترددات	
لا يمكن الحكم	3.42	1.318	11.7	11.7	11.7	20	لا أتفق تماما
			24.0	12.3	12.3	21	لا أتفق
			49.7	25.7	25.7	44	محايد
			73.1	23.4	23.4	40	أتفق
			100.0	26.9	26.9	46	أتفق تماما
			100.0	100.0	100.0	171	<b>Total</b>

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من الجدول رقم (25-04) على أنه توجد في المؤسسة لجنة رفيعة المستوى لمتابعة الالتزام بالمعايير الأخلاقية، وللموافقة علي المشروعات البحثية التي قد يكون لها تأثير محتمل علي قضايا أخلاقية، ووصلت ما نسبته 50.30% من عينة الدراسة موافقون على أنه توجد في المؤسسة لجنة رفيعة المستوى لمتابعة الالتزام بالمعايير الأخلاقية، وللموافقة علي المشروعات البحثية التي قد يكون لها تأثير محتمل علي قضايا أخلاقية، وباقي عينة الدراسة ما نسبته 24% غير موافقون على أنه توجد في المؤسسة لجنة رفيعة المستوى لمتابعة الالتزام بالمعايير الأخلاقية، وللموافقة علي المشروعات البحثية التي قد يكون لها تأثير محتمل علي قضايا أخلاقية، كما أن 25.7% من العينة محايدون في الاجابة. وذلك بمتوسط حسابي قدره 3.42، وانحراف معياري لإجابات عينة الدراسة عن المتوسط قدره 1.318.



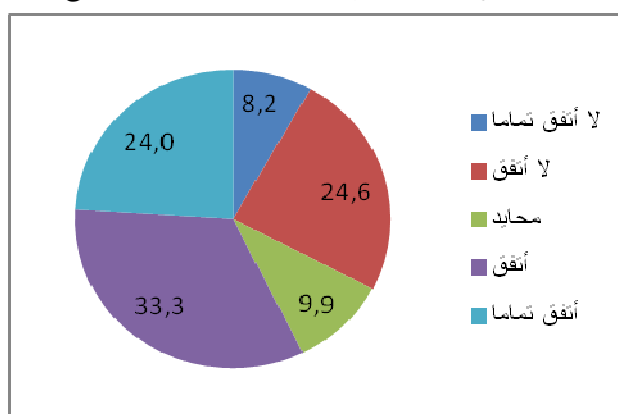
الفصل الرابع ضمان الجودة بمؤسسات التعليم العالي في الجزائر -دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان-

الجدول رقم (26-04) العبارة السابعة عشر: المؤسسة تلتزم بالمعايير العالمية الخاصة بالتعليم، عن طريق توفير مصادر بشرية ومادية ومالية وتكنولوجية فاعلة، لدعم برامجها التربوية، وتسهيل مهمة الطالب لإنجاز أهداف البرنامج الملتحق به.

النتيجة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	Pourcentage cumulé النسبة التراكمية	Pourcentage valide النسبة الصالحة	Pourcentage النسبة	Effectifs الترددات	
لا يمكن الحكم	3.40	1.309	8.2	8.2	8.2	14	Valide لا أتفق تماما
			32.7	24.6	24.6	42	لا أتفق
			42.7	9.9	9.9	17	محايد
			76.0	33.3	33.3	57	أتفق
			100.0	24.0	24.0	41	أتفق تماما
			100.0	100.0	100.0	171	Total

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على مخرجات برنامج SPSS.

الشكل رقم (21-04): الدائرة النسبية لإجابات عينة الدراسة على العبارة السابعة عشر



المصدر: تم إعداد الشكل بناء على مخرجات برنامج SPSS.

يتبين من الجدول رقم (26-04) والشكل رقم (21-04) أعلاه على أن المؤسسة تلتزم بالمعايير العالمية الخاصة بالتعليم، عن طريق توفير مصادر بشرية ومادية ومالية وتكنولوجية فاعلة، لدعم برامجها التربوية، وتسهيل مهمة الطالب لإنجاز أهداف البرنامج الملتحق به، وحيث وصلت ما نسبته 57.30% من عينة الدراسة موافقون أن على المؤسسة تلتزم بالمعايير العالمية الخاصة بالتعليم، عن طريق توفير مصادر بشرية ومادية ومالية وتكنولوجية فاعلة، لدعم برامجها التربوية، وتسهيل مهمة الطالب لإنجاز أهداف البرنامج الملتحق به، وباقي عينة الدراسة ما نسبته 32.80% غير موافقون على أن المؤسسة تلتزم بالمعايير العالمية الخاصة بالتعليم، عن طريق توفير مصادر بشرية ومادية ومالية وتكنولوجية فاعلة، لدعم برامجها التربوية، وتسهيل مهمة الطالب لإنجاز أهداف البرنامج

## الفصل الرابع ضمان الجودة بمؤسسات التعليم العالي في الجزائر -دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان-

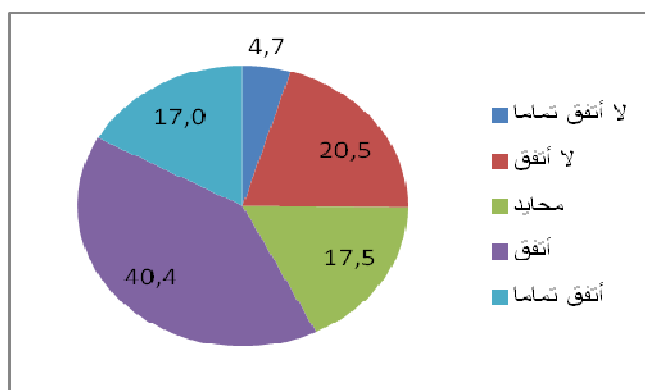
الملتحق به، كما أن 9.90% من العينة محايدون في الاجابة. وذلك بمتوسط حسابي قدره 3.40، وانحراف معياري لإجابات عينة الدراسة عن المتوسط قدره 1.309.

الجدول رقم (04-27) العبارة الثامنة عشر: تصمم البرامج التي تطرحها المؤسسة بشكل شامل ومتكامل، وتتصف المواد التي تتضمنها الخطة الأكاديمية للبرامج بالشمولية، والعمق، والتسلسل المنطقي، وتتضمن توضيح استراتيجيات التعلم، وطرق تقييم نتائجه.

النتيجة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	Pourcentage cumulé النسبة التراكمية	Pourcentage valide النسبة الصالحة	Pourcentage النسبة	Effectifs الترددات	
لا يمكن الحكم	3.44	1.133	4.7	4.7	4.7	8	Valide لا أتفق تماما
			25.1	20.5	20.5	35	لا أتفق
			42.7	17.5	17.5	30	محايد
			83.0	40.4	40.4	69	أتفق
			100.0	17.0	17.0	29	أتفق تماما
			100.0	100.0	100.0	171	Total

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على مخرجات برنامج SPSS.

الشكل رقم (04-22): الدائرة النسبية لإجابات عينة الدراسة على العبارة الثامنة عشر



المصدر: تم إعداد الشكل بناء على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من الجدول رقم (04-27) والشكل رقم (04-22) على أن تصمم البرامج التي تطرحها المؤسسة بشكل شامل ومتكامل، وتتصف المواد التي تتضمنها الخطة الأكاديمية للبرامج بالشمولية، والعمق، والتسلسل المنطقي، وتتضمن توضيح استراتيجيات التعلم، وطرق تقييم نتائجه، ووصلت ما نسبته 57.40% من عينة الدراسة موافقون على أن تصمم البرامج التي تطرحها المؤسسة بشكل شامل ومتكامل، وتتصف المواد التي تتضمنها الخطة الأكاديمية للبرامج بالشمولية، والعمق، والتسلسل المنطقي، وتتضمن توضيح استراتيجيات التعلم، وطرق تقييم نتائجه، وباقي عينة الدراسة ما نسبته 25.20% غير موافقون على أن تصمم البرامج التي تطرحها

## الفصل الرابع ضمان الجودة بمؤسسات التعليم العالي في الجزائر -دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان-

المؤسسة بشكل شامل ومتكامل، وتتصف المواد التي تتضمنها الخطة الأكاديمية للبرامج بالشمولية، والعمق، والتسلسل المنطقي، وتتضمن توضيح استراتيجيات التعلم، وطرق تقييم نتائجه، كما أن 17.50% من العينة محايدون في الإجابة. وذلك بمتوسط حسابي قدره 3.44، وانحراف معياري لإجابات عينة الدراسة عن المتوسط قدره 1.133.

الجدول رقم (04-28) العبارة التاسعة عشر: تقدم المؤسسة ما يثبت أن الطلبة المسجلين في برامجها يحققون الأهداف والغايات الخاصة بالبرنامج، أهداف المواد المتضمنة بالخطة الأكاديمية، ضمن الإطار الزمني المحدد لإنجازها أو تحقيقها.

النتيجة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	Pourcentage cumulé النسبة التراكمية	Pourcentage valide النسبة الصالحة	Pourcentage النسبة	Effectifs الترددات	
			5.3	5.3	5.3	9	Valide لا أتفق تماما
			21.1	15.8	15.8	27	لا أتفق
لا يمكن الحكم	3.50	1.134	43.9	22.8	22.8	39	محايد
			80.1	36.3	36.3	62	أتفق
			100.0	19.9	19.9	34	أتفق تماما
				100.0	100.0	171	<b>Total</b>

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من الجدول رقم (04-28) على أن تقدم المؤسسة ما يثبت أن الطلبة المسجلين في برامجها يحققون الأهداف والغايات الخاصة بالبرنامج، أهداف المواد المتضمنة بالخطة الأكاديمية، ضمن الإطار الزمني المحدد لإنجازها أو تحقيقها، ووصلت ما نسبته 56.20% من عينة الدراسة موافقون على أنه تقدم المؤسسة ما يثبت أن الطلبة المسجلين في برامجها يحققون الأهداف والغايات الخاصة بالبرنامج، أهداف المواد المتضمنة بالخطة الأكاديمية، ضمن الإطار الزمني المحدد لإنجازها أو تحقيقها، وباقي عينة الدراسة ما نسبته 21.10% غير موافقون على أنه تقدم المؤسسة ما يثبت أن الطلبة المسجلين في برامجها يحققون الأهداف والغايات الخاصة بالبرنامج، أهداف المواد المتضمنة بالخطة الأكاديمية، ضمن الإطار الزمني المحدد لإنجازها أو تحقيقها، كما أن 22.80% من

## الفصل الرابع ضمان الجودة بمؤسسات التعليم العالي في الجزائر -دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان-

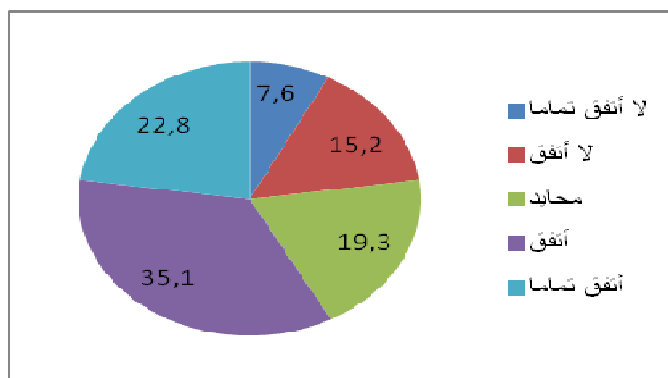
العينة محايدون في الاجابة. وذلك بمتوسط حسابي قدره 3.50، وانحراف معياري لإجابات عينة الدراسة عن المتوسط قدره 1.134.

الجدول رقم (29-04) العبارة العشرون: مراجعة السياسات الخاصة بإجراءات إضافة أو إلغاء المواد من البرامج بشكل دوري، وفي فترات محددة، وفق متغيرات محلية وعالمية تتعلق بالتخصصات.

النتيجة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	Pourcentage cumulé النسبة التراكمية	Pourcentage valide النسبة الصالحة	Pourcentage النسبة	Effectifs الترددات	
			7.6	7.6	7.6	13	Valide لا أتفق تماما
			22.8	15.2	15.2	26	لا أتفق
لا يمكن الحكم	3.50	1.214	42.1	19.3	19.3	33	محايد
			77.2	35.1	35.1	60	أتفق
			100.0	22.8	22.8	39	أتفق تماما
				100.0	100.0	171	Total

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على مخرجات برنامج SPSS.

### الشكل رقم (23-04): الدائرة النسبية لإجابات عينة الدراسة على العبارة العشرون



المصدر: تم إعداد الشكل بناء على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من الجدول رقم (29-04) والشكل رقم (23-04) على أن مراجعة السياسات الخاصة بإجراءات إضافة أو إلغاء المواد من البرامج بشكل دوري، وفي فترات محددة، وفق متغيرات محلية وعالمية تتعلق بالتخصصات، ووصلت ما نسبته 57.90% من عينة الدراسة موافقون على أن مراجعة السياسات الخاصة بإجراءات إضافة أو إلغاء المواد من البرامج بشكل دوري، وفي فترات محددة، وفق متغيرات محلية وعالمية تتعلق بالتخصصات، وباقي عينة الدراسة ما نسبته 22.80% غير موافقون على أن مراجعة السياسات الخاصة بإجراءات إضافة أو إلغاء المواد

## الفصل الرابع ضمان الجودة بمؤسسات التعليم العالي في الجزائر -دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان-

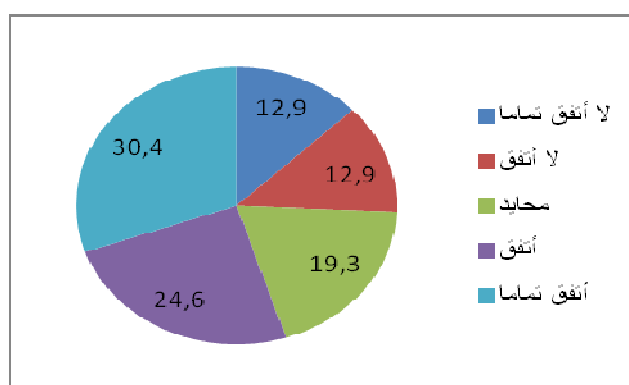
من البرامج بشكل دوري، وفي فترات محددة، وفق متغيرات محلية وعالمية تتعلق بالتخصصات، كما أن 19.30% من العينة محايدون في الاجابة. وذلك بمتوسط حسابي قدره 3.50، وانحراف معياري لإجابات عينة الدراسة عن المتوسط قدره 1.214.

الجدول رقم (04-30) العبارة الواحدة والعشرون: تنشر المؤسسة نتائج التعلم المتوقعة لكل برنامج من البرامج التي تطرحها، مع تقديم الشواهد والبراهين التي تدل على أن الطلبة الذين تخرجوا من برامجها يمتلكون هذه النتائج بدرجة كبيرة.

النتيجة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	Pourcentage cumulé النسبة التراكمية	Pourcentage valide النسبة الصالحة	Pourcentage النسبة	Effectifs الترددات	
			12.9	12.9	12.9	22	لا أتفق تماما
			25.7	12.9	12.9	22	لا أتفق
			45.0	19.3	19.3	33	محايد
			69.6	24.6	24.6	42	أتفق
			100.0	30.4	30.4	52	أتفق تماما
				100.0	100.0	171	<b>Total</b>
لا يمكن الحكم	3.47	1.377					<b>Valide</b>

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على مخرجات برنامج SPSS.

### الشكل رقم (04-24): الدائرة النسبية لإجابات عينة الدراسة على العبارة الواحدة والعشرين



المصدر: تم إعداد الشكل بناء على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من الجدول رقم (04-30) والشكل رقم (04-24) على أنه تنشر المؤسسة نتائج التعلم المتوقعة لكل برنامج من البرامج التي تطرحها، مع تقديم الشواهد والبراهين التي تدل على أن الطلبة الذين تخرجوا من برامجها يمتلكون هذه النتائج بدرجة كبيرة، ووصلت ما نسبته 55% من عينة الدراسة موافقون على أنه تنشر المؤسسة نتائج التعلم المتوقعة لكل برنامج من البرامج التي تطرحها، مع تقديم الشواهد والبراهين التي تدل على أن

## الفصل الرابع ضمان الجودة بمؤسسات التعليم العالي في الجزائر -دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان-

الطلبة الذين تخرجوا من برامجها يمتلكون هذه النتائج بدرجة كبيرة، وباقي عينة الدراسة ما نسبته 25.80% غير موافقون على أنه تنشر المؤسسة نتائج التعلم المتوقعة لكل برنامج من البرامج التي تطرحها، مع تقديم الشواهد والبراهين التي تدل على أن الطلبة الذين تخرجوا من برامجها يمتلكون هذه النتائج بدرجة كبيرة، كما أن 19.30% من العينة محايدون في الاجابة. وذلك بمتوسط حسابي قدره 3.47، وانحراف معياري لإجابات عينة الدراسة عن المتوسط قدره 1.377.

الجدول رقم (04-31) العبارة الثانية والعشرون: تتصف عمليات القبول والتسجيل بالسهولة في الاستخدام على الطلبة وعدم استهلاكها الكثير من الوقت.

النتيجة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	Pourcentage cumulé النسبة التراكمية	Pourcentage valide النسبة الصالحة	Pourcentage النسبة	Effectifs الترددات	
			5.3	5.3	5.3	9	Valide لا أتفق تماما
			19.9	14.6	14.6	25	لا أتفق
لا يمكن الحكم	3.62	1.138	35.1	15.2	15.2	26	محايد
			77.8	42.7	42.7	73	أتفق
			100.0	22.2	22.2	38	أتفق تماما
				100.0	100.0	171	<b>Total</b>

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من الجدول رقم (04-31) على أنه تتصف عمليات القبول والتسجيل بالسهولة في الاستخدام على الطلبة وعدم استهلاكها الكثير من الوقت، ووصلت ما نسبته 64.90% من عينة الدراسة موافقون على أنه تتصف عمليات القبول والتسجيل بالسهولة في الاستخدام على الطلبة وعدم استهلاكها الكثير من الوقت، وباقي عينة الدراسة ما نسبته 19.90% غير موافقون على أنه تنشر المؤسسة نتائج التعلم المتوقعة لكل برنامج من البرامج التي تطرحها، مع تقديم الشواهد والبراهين التي تدل تتصف عمليات القبول والتسجيل بالسهولة في الاستخدام على الطلبة وعدم استهلاكها الكثير من الوقت، كما أن 15.20% من العينة محايدون في الاجابة. وذلك بمتوسط حسابي قدره 3.62، وانحراف معياري لإجابات عينة الدراسة عن المتوسط قدره 1.138.

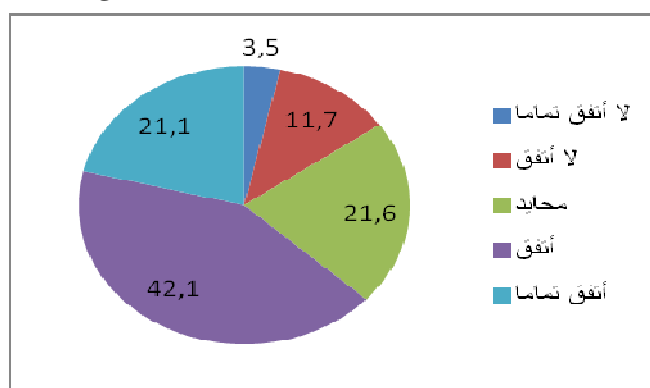
الفصل الرابع ضمان الجودة بمؤسسات التعليم العالي في الجزائر -دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان-

الجدول رقم (04-32) العبارة الثالثة والعشرون: تحديد متطلبات القبول للمؤسسة التعليمية وبرامجها بوضوح وبشكل مناسب ويتم تطبيق متطلبات القبول بصورة منتظمة وعادلة

النتيجة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	Pourcentage cumulé النسبة التراكمية	Pourcentage valide النسبة الصالحة	Pourcentage النسبة	Effectifs الترددات	
			3.5	3.5	3.5	6	Valide لا أتفق تماما
			15.2	11.7	11.7	20	لا أتفق
لا يمكن الحكم	3.65	1.048	36.8	21.6	21.6	37	محايد
			78.9	42.1	42.1	72	أتفق
			100.0	21.1	21.1	36	أتفق تماما
				100.0	100.0	171	Total

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على مخرجات برنامج SPSS.

الشكل رقم (04-25): الدائرة النسبية لإجابات عينة الدراسة على العبارة الثالثة والعشرين



المصدر: تم إعداد الشكل بناء على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من الجدول رقم (04-32) والشكل رقم (04-25) على أن تحديد متطلبات القبول للمؤسسة التعليمية وبرامجها بوضوح وبشكل مناسب ويتم تطبيق متطلبات القبول بصورة منتظمة وعادلة، ووصلت ما نسبته 63.20% من عينة الدراسة موافقون على أن تحديد متطلبات القبول للمؤسسة التعليمية وبرامجها بوضوح وبشكل مناسب ويتم تطبيق متطلبات القبول بصورة منتظمة وعادلة، وباقي عينة الدراسة ما نسبته 15.20% غير موافقون على أن تحديد متطلبات القبول للمؤسسة التعليمية وبرامجها بوضوح وبشكل مناسب ويتم تطبيق متطلبات القبول بصورة منتظمة وعادلة، كما أن 21.60% من العينة محايدون في الإجابة. وذلك بمتوسط حسابي قدره 3.65، وانحراف معياري لإجابات عينة الدراسة عن المتوسط قدره 1.048.

الفصل الرابع ضمان الجودة بمؤسسات التعليم العالي في الجزائر - دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان-

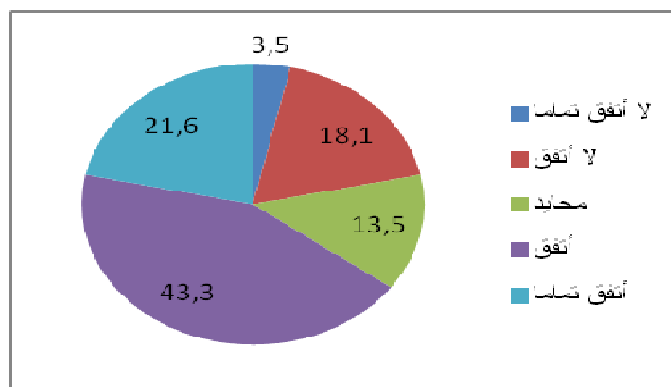
الجدول رقم (04-33) العبارة الرابعة والعشرون: يتوفر مرشدون للطلبة ملمون بتفاصيل متطلبات

المقررات لمساعدة الطلبة، قبل بدء عمليات التسجيل وفي أثنائها.

النتيجة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	Pourcentage cumulé النسبة التراكمية	Pourcentage valide النسبة الصالحة	Pourcentage النسبة	Effectifs الترددات	
			3.5	3.5	3.5	6	Valide لا أتفق تماما
			21.6	18.1	18.1	31	لا أتفق
لا يمكن الحكم	3.61	1.118	35.1	13.5	13.5	23	محايد
			78.4	43.3	43.3	74	أتفق
			100.0	21.6	21.6	37	أتفق تماما
			100.0	100.0	100.0	171	Total

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على مخرجات برنامج SPSS.

الشكل رقم (04-26): الدائرة النسبية لإجابات عينة الدراسة على العبارة الرابعة والعشرين



المصدر: تم إعداد الشكل بناء على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من الجدول رقم (04-33) والشكل رقم (04-26) أعلاه على أن يتوفر مرشدون للطلبة ملمون بتفاصيل متطلبات المقررات لمساعدة الطلبة، قبل بدء عمليات التسجيل وفي أثنائها، ووصلت ما نسبته 64.90% من عينة الدراسة موافقون على أن يتوفر مرشدون للطلبة ملمون بتفاصيل متطلبات المقررات لمساعدة الطلبة، قبل بدء عمليات التسجيل وفي أثنائها، وباقي عينة الدراسة ما نسبته 21.60% غير موافقون على أن يتوفر مرشدون للطلبة ملمون بتفاصيل متطلبات المقررات لمساعدة الطلبة، قبل بدء عمليات التسجيل وفي أثنائها، كما أن 13.50% من العينة محايدون في الإجابة. وذلك بمتوسط حسابي قدره 3.61، وانحراف معياري لإجابات عينة الدراسة عن المتوسط قدره 1.118.



الفصل الرابع ضمان الجودة بمؤسسات التعليم العالي في الجزائر -دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان-

الجدول رقم (34-04) العبارة الخامسة والعشرون: تقوم المؤسسة بتقديم برنامج شامل لتهيئة الطلبة الجدد وتوجيههم، بما يضمن فهمهم الكامل لأنواع الخدمات والإمكانيات المتاحة لهم، وواجباتهم ومسؤولياتهم.

النتيجة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	Pourcentage cumulé النسبة التراكمية	Pourcentage valide النسبة الصالحة	Pourcentage النسبة	Effectifs الترددات	
			7.6	7.6	7.6	13	Valide لا أتفق تماما
			19.3	11.7	11.7	20	لا أتفق
	3.62	1.213	38.0	18.7	18.7	32	محايد
			73.1	35.1	35.1	60	أتفق
			100.0	26.9	26.9	46	أتفق تماما
				100.0	100.0	171	<b>Total</b>

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من الجدول رقم (34-04) على أنه تقوم المؤسسة بتقديم برنامج شامل لتهيئة الطلبة الجدد وتوجيههم، بما يضمن فهمهم الكامل لأنواع الخدمات والإمكانيات المتاحة لهم، وواجباتهم ومسؤولياتهم، ووصلت ما نسبته 62% من عينة الدراسة موافقون على أنه تقوم المؤسسة بتقديم برنامج شامل لتهيئة الطلبة الجدد وتوجيههم، بما يضمن فهمهم الكامل لأنواع الخدمات والإمكانيات المتاحة لهم، وواجباتهم ومسؤولياتهم، وباقي عينة الدراسة ما نسبته 19.30% غير موافقون على أنه تقوم المؤسسة بتقديم برنامج شامل لتهيئة الطلبة الجدد وتوجيههم، بما يضمن فهمهم الكامل لأنواع الخدمات والإمكانيات المتاحة لهم، وواجباتهم ومسؤولياتهم، كما أن 18.70% من العينة محايدون في الاجابة. وذلك بمتوسط حسابي قدره 3.62، وانحراف معياري لإجابات عينة الدراسة عن المتوسط قدره 1.213.

الفصل الرابع ضمان الجودة بمؤسسات التعليم العالي في الجزائر - دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان-

الجدول رقم (04-35) العبارة السادسة والعشرين: تتاح كافة المعلومات المتعلقة بالمؤسسة للجميع وتكون في متناول الطلبة وعائلاتهم قبل تقديم طلبات الالتحاق.

النتيجة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	Pourcentage cumulé النسبة التراكمية	Pourcentage valide النسبة الصالحة	Pourcentage النسبة	Effectifs الترددات	
			6.4	6.4	6.4	11	Valide لا أتفق تماما
			17.0	10.5	10.5	18	لا أتفق
متوفر	3.68	1.150	33.3	16.4	16.4	28	محايد
			74.9	41.5	41.5	71	أتفق
			100.0	25.1	25.1	43	أتفق تماما
				100.0	100.0	171	<b>Total</b>

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من الجدول رقم (04-35) على أنه تتاح كافة المعلومات المتعلقة بالمؤسسة للجميع وتكون في متناول الطلبة وعائلاتهم قبل تقديم طلبات الالتحاق، ووصلت ما نسبته 66.60% من عينة الدراسة موافقون على أنه تتاح كافة المعلومات المتعلقة بالمؤسسة للجميع وتكون في متناول الطلبة وعائلاتهم قبل تقديم طلبات الالتحاق، وباقي عينة الدراسة ما نسبته 16.90% غير موافقون على أنه تتاح كافة المعلومات المتعلقة بالمؤسسة للجميع وتكون في متناول الطلبة وعائلاتهم قبل تقديم طلبات الالتحاق، كما أن 16.40% من العينة محايدون في الإجابة. وذلك بمتوسط حسابي قدره 3.68، وانحراف معياري لإجابات عينة الدراسة عن المتوسط قدره 1.150.

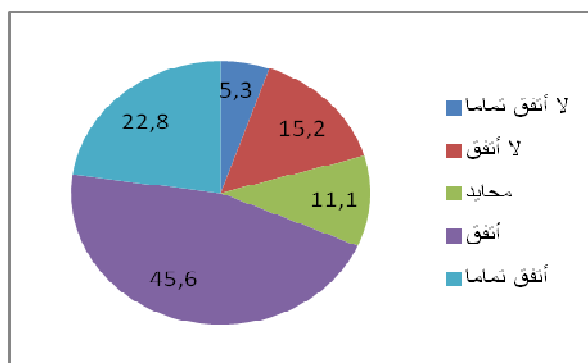
الجدول رقم (04-36) العبارة السابعة والعشرون: تعين المؤسسة أعضاء هيئة التدريس أكفاء مهنيًا، ولديهم التزام أساسي بالمؤسسة، ويغطوا المجالات والبرامج التي تطرحها المؤسسة.

النتيجة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	Pourcentage cumulé النسبة التراكمية	Pourcentage valide النسبة الصالحة	Pourcentage النسبة	Effectifs الترددات	
			5.3	5.3	5.3	9	Valide لا أتفق تماما
			20.5	15.2	15.2	26	لا أتفق
لا يمكن الحكم	3.65	1.144	31.6	11.1	11.1	19	محايد
			77.2	45.6	45.6	78	أتفق
			100.0	22.8	22.8	39	أتفق تماما
				100.0	100.0	171	<b>Total</b>

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على مخرجات برنامج SPSS.

الفصل الرابع ضمان الجودة بمؤسسات التعليم العالي في الجزائر -دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان-

الشكل رقم (04-27): الدائرة النسبية لإجابات عينة الدراسة على العبارة السابعة والعشرين



المصدر: تم إعداد الشكل بناء على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من الجدول رقم (04-36) والشكل رقم (04-27) على أنه تعين المؤسسة أعضاء هيئة التدريس أكفاء مهنيا، ولديهم التزام أساسي بالمؤسسة، ويغطوا المجالات والبرامج التي تطرحها المؤسسة، ووصلت ما نسبته 68.40% من عينة الدراسة موافقون على أنه تعين المؤسسة أعضاء هيئة التدريس أكفاء مهنيا، ولديهم التزام أساسي بالمؤسسة، ويغطوا المجالات والبرامج التي تطرحها المؤسسة، وباقي عينة الدراسة ما نسبته 20.50% غير موافقون على أنه تعين المؤسسة أعضاء هيئة التدريس أكفاء مهنيا، ولديهم التزام أساسي بالمؤسسة، ويغطوا المجالات والبرامج التي تطرحها المؤسسة، كما أن 11.10% من العينة محايدون في الإجابة. وذلك بمتوسط حسابي قدره 3.65، وانحراف معياري لإجابات عينة الدراسة عن المتوسط قدره 1.144.

الجدول رقم (04-37) العبارة الثامنة والعشرون: يشارك أعضاء هيئة التدريس في التخطيط الأكاديمي،

وتكوين البرامج ومراجعتها؛ والإرشاد الأكاديمي.

النتيجة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	Pourcentage cumulé النسبة التراكمية	Pourcentage valide النسبة الصالحة	Pourcentage النسبة	Effectifs الترددات	
			2.9	2.9	2.9	5	Valide لا أتفق تماما
			18.1	15.2	15.2	26	لا أتفق
			38.6	20.5	20.5	35	محايد
			83.6	45.0	45.0	77	أتفق
			100.0	16.4	16.4	28	أتفق تماما
				100.0	100.0	171	<b>Total</b>

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على مخرجات برنامج SPSS.

## الفصل الرابع ضمان الجودة بمؤسسات التعليم العالي في الجزائر -دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان-

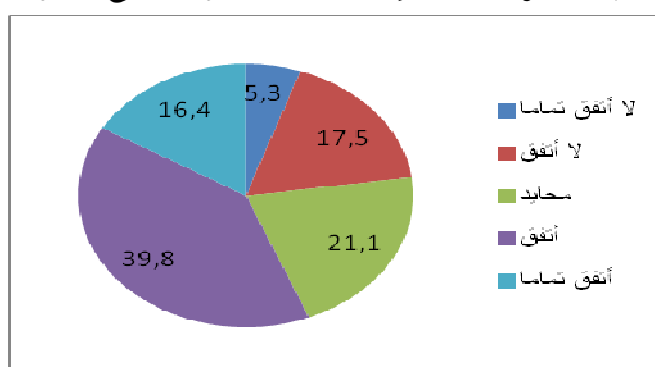
الجدول رقم (04-37) أعلاه على أنه يشارك أعضاء هيئة التدريس في التخطيط الأكاديمي، وتكوين البرامج ومراجعتها؛ والإرشاد الأكاديمي، ووصلت ما نسبته 61.40% من عينة الدراسة موافقون على أنه يشارك أعضاء هيئة التدريس في التخطيط الأكاديمي، وتكوين البرامج ومراجعتها؛ والإرشاد الأكاديمي، وباقي عينة الدراسة ما نسبته 18.10% غير موافقون على أنه يشارك أعضاء هيئة التدريس في التخطيط الأكاديمي، وتكوين البرامج ومراجعتها؛ والإرشاد الأكاديمي، كما أن 20.50% من العينة محايدون في الإجابة. وذلك بمتوسط حسابي قدره 3.57، وانحراف معياري لإجابات عينة الدراسة عن المتوسط قدره 1.029.

الجدول رقم (04-38) العبارة التاسعة والعشرون: يعكس العبء الدراسي لأعضاء هيئة التدريس أهداف المؤسسة ورسالتها، ويتيح لهم إظهار كفاءتهم وإبداعاتهم، ويتم توفير الوقت الكافي لهم للنمو المهني.

النتيجة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	Pourcentage cumulé النسبة التراكمية	Pourcentage valide النسبة الصالحة	Pourcentage النسبة	Effectifs الترددات	
			5.3	5.3	5.3	9	Valide لا أتفق تماما
			22.8	17.5	17.5	30	لا أتفق
لا يمكن الحكم	3.44	1.117	43.9	21.1	21.1	36	محايد
			83.6	39.8	39.8	68	أتفق
			100.0	16.4	16.4	28	أتفق تماما
				100.0	100.0	171	Total

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على مخرجات برنامج SPSS.

### الشكل رقم (04-28): الدائرة النسبية لإجابات عينة الدراسة على العبارة التاسع والعشرين



المصدر: تم إعداد الشكل بناء على مخرجات برنامج SPSS.

يبين الجدول رقم (04-38) والشكل رقم (04-28) على أن العبء الدراسي لأعضاء هيئة التدريس يعكس أهداف المؤسسة ورسالتها، ويتيح لهم إظهار كفاءتهم وإبداعاتهم، ويتم توفير الوقت الكافي لهم للنمو

## الفصل الرابع ضمان الجودة بمؤسسات التعليم العالي في الجزائر -دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان-

المهني، ووصلت ما نسبته 56.20% من عينة الدراسة موافقون على أنه العبء الدراسي لأعضاء هيئة التدريس يعكس أهداف المؤسسة ورسالتها، ويتيح لهم إظهار كفاءتهم وإبداعاتهم، ويتم توفير الوقت الكافي لهم للنمو المهني، وباقي عينة الدراسة ما نسبته 22.80% غير موافقون على أنه العبء الدراسي لأعضاء هيئة التدريس يعكس أهداف المؤسسة ورسالتها، ويتيح لهم إظهار كفاءتهم وإبداعاتهم، ويتم توفير الوقت الكافي لهم للنمو المهني، كما أن 21.10% من العينة محايدون في الإجابة. وذلك بمتوسط حسابي قدره 3.44، وانحراف معياري لإجابات عينة الدراسة عن المتوسط قدره 1.117.

الجدول رقم (04-39) العبارة الثلاثون: الرواتب والحوافز لأعضاء هيئة التدريس ملائمة لجذبهم، واستمرارية عملهم في الجامعة، بما يتلاءم مع رسالة المؤسسة، ويجب أن تكون إجراءاتها واضحة ومعلنة وعادلة.

النتيجة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	Pourcentage cumulé النسبة التراكمية	Pourcentage valide النسبة الصالحة	Pourcentage e النسبة	Effectifs الترددات	
			5.8	5.8	5.8	10	Valide لا أتفق تماما
			18.7	12.9	12.9	22	لا أتفق
متوفر	3.74	1.224	35.7	17.0	17.0	29	محايد
			65.5	29.8	29.8	51	أتفق
			100.0	34.5	34.5	59	أتفق تماما
				100.0	100.0	171	Total

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من الجدول رقم (04-39) على أن الرواتب والحوافز لأعضاء هيئة التدريس ملائمة لجذبهم، واستمرارية عملهم في الجامعة، بما يتلاءم مع رسالة المؤسسة، ويجب أن تكون إجراءاتها واضحة ومعلنة وعادلة، ووصلت ما نسبته 64.30% من عينة الدراسة موافقون على أن الرواتب والحوافز لأعضاء هيئة التدريس ملائمة لجذبهم، واستمرارية عملهم في الجامعة، بما يتلاءم مع رسالة المؤسسة، ويجب أن تكون إجراءاتها واضحة ومعلنة وعادلة، وباقي عينة الدراسة ما نسبته 18.70% غير موافقون على أن الرواتب والحوافز لأعضاء هيئة التدريس ملائمة لجذبهم، واستمرارية عملهم في الجامعة، بما يتلاءم مع رسالة المؤسسة، ويجب أن تكون إجراءاتها واضحة ومعلنة وعادلة، كما أن 17% من العينة محايدون في الإجابة. وذلك بمتوسط حسابي قدره 3.74، وانحراف معياري لإجابات عينة الدراسة عن المتوسط قدره 1.224.

الفصل الرابع ضمان الجودة بمؤسسات التعليم العالي في الجزائر -دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان-

الجدول رقم (40-04) العبارة الواحدة والثلاثون: تراجع المؤسسة بشكل مستمر ودوري سياسات المؤسسة المتصلة بالاستفادة من خدمات أعضاء هيئة التدريس غير المفرغين (غير الدائمين)، وذلك في ضوء رسالة المؤسسة وأهدافها

النتيجة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	Pourcentage cumulé النسبة التراكمية	Pourcentage valide النسبة الصالحة	Pourcentage النسبة	Effectifs الترددات	
			4.1	4.1	4.1	7	Valide لا أتفق تماما
			20.5	16.4	16.4	28	لا أتفق
لا يمكن الحكم	3.42	1.072	50.3	29.8	29.8	51	محايد
			83.6	33.3	33.3	57	أتفق
			100.0	16.4	16.4	28	أتفق تماما
				100.0	100.0	171	<b>Total</b>

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من الجدول رقم (40-04) على أنه تراجع المؤسسة بشكل مستمر ودوري سياسات المؤسسة المتصلة بالاستفادة من خدمات أعضاء هيئة التدريس غير المفرغين (غير الدائمين)، وذلك في ضوء رسالة المؤسسة وأهدافها، ووصلت ما نسبته 49.70% من عينة الدراسة موافقون على أنه تراجع المؤسسة بشكل مستمر ودوري سياسات المؤسسة المتصلة بالاستفادة من خدمات أعضاء هيئة التدريس غير المفرغين (غير الدائمين)، وذلك في ضوء رسالة المؤسسة وأهدافها، وباقي عينة الدراسة ما نسبته 20.50% غير موافقون على أنه تراجع المؤسسة بشكل مستمر ودوري سياسات المؤسسة المتصلة بالاستفادة من خدمات أعضاء هيئة التدريس غير المفرغين (غير الدائمين)، وذلك في ضوء رسالة المؤسسة وأهدافها، كما أن 29.80% من العينة محايدون في الاجابة. وذلك بمتوسط حسابي قدره 3.42، وانحراف معياري لإجابات عينة الدراسة عن المتوسط قدره 1.072

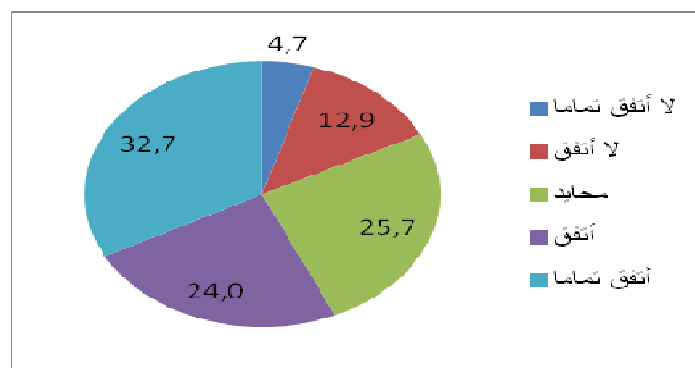
الفصل الرابع ضمان الجودة بمؤسسات التعليم العالي في الجزائر - دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان-

الجدول رقم (04-41) العبارة الثانية والثلاثون: هناك مراقبة دقيقة للإنفاق والالتزام بالميزانية، وتعد تقارير لكل جهة من الجهات المعنية بحسابات التكاليف في المؤسسة وللمؤسسة التعليمية عامة مرة واحدة - على الأقل - في كل سنة.

النتيجة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	Pourcentage cumulé النسبة التراكمية	Pourcentage valide النسبة الصالحة	Pourcentage النسبة	Effectifs الترددات	
متوفر	3.67	1.192	4.7	4.7	4.7	8	Valide لا أتفق تماما
			17.5	12.9	12.9	22	لا أتفق
			43.3	25.7	25.7	44	محايد
			67.3	24.0	24.0	41	أتفق
			100.0	32.7	32.7	56	أتفق تماما
			100.0	100.0	100.0	171	Total

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على مخرجات برنامج SPSS.

الشكل رقم (04-29): الدائرة النسبية لإجابات عينة الدراسة على العبارة الثانية والثلاثين



المصدر: تم إعداد الشكل بناء على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من الجدول رقم (04-41) والشكل رقم (04-29) على أن هناك مراقبة دقيقة للإنفاق والالتزام بالميزانية، وتعد تقارير لكل جهة من الجهات المعنية بحسابات التكاليف في المؤسسة وللمؤسسة التعليمية عامة مرة واحدة - على الأقل - في كل سنة، ووصلت ما نسبته 56.70% من عينة الدراسة موافقون على أن هناك مراقبة دقيقة للإنفاق والالتزام بالميزانية، وتعد تقارير لكل جهة من الجهات المعنية بحسابات التكاليف في المؤسسة وللمؤسسة التعليمية عامة مرة واحدة - على الأقل - في كل سنة، وباقي عينة الدراسة ما نسبته 17.60% غير موافقون على أن هناك مراقبة دقيقة للإنفاق والالتزام بالميزانية، وتعد تقارير لكل جهة من الجهات المعنية بحسابات التكاليف في المؤسسة وللمؤسسة التعليمية عامة مرة واحدة - على الأقل - في كل سنة، كما أن 25.70% من

## الفصل الرابع ضمان الجودة بمؤسسات التعليم العالي في الجزائر -دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان-

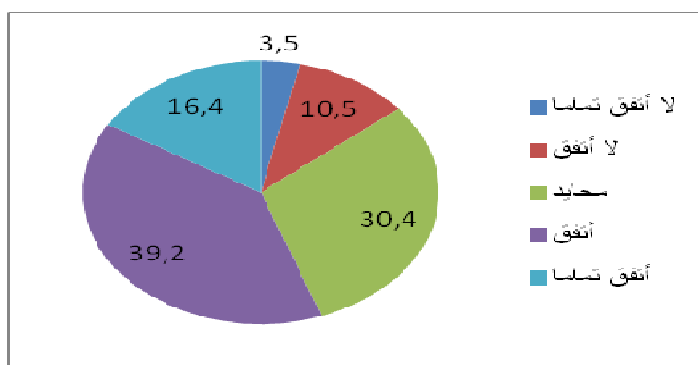
العينة محايدون في الاجابة. وذلك بمتوسط حسابي قدره 3.67، وانحراف معياري لإجابات عينة الدراسة عن المتوسط قدره 1.192.

الجدول رقم (04-42) العبارة الثالثة والثلاثون: تتفق نظم المحاسبة المستخدمة في المؤسسة مع معايير المحاسبة المالية المتعارف عليها مهنيا، وتحرص - قدر الإمكان- على إرجاع التكلفة الإجمالية إلى نشاطات بعينها.

النتيجة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	Pourcentage cumulé النسبة التراكمية	Pourcentage valide النسبة الصالحة	Pourcentage النسبة	Effectifs الترددات	
لا يمكن الحكم	3.54	1.001	3.5	3.5	3.5	6	Valide لا أتفق تماما
			14.0	10.5	10.5	18	لا أتفق
			44.4	30.4	30.4	52	محايد
			83.6	39.2	39.2	67	أتفق
			100.0	16.4	16.4	28	أتفق تماما
			100.0	100.0	171	Total	

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على مخرجات برنامج SPSS.

الشكل رقم (04-30): الدائرة النسبية لإجابات عينة الدراسة على العبارة الثالثة والثلاثون



المصدر: تم إعداد الشكل بناء على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من الجدول رقم (04-42) والشكل رقم (04-30) على أنه تتفق نظم المحاسبة المستخدمة في المؤسسة مع معايير المحاسبة المالية المتعارف عليها مهنيا، وتحرص - قدر الإمكان- على إرجاع التكلفة الإجمالية إلى نشاطات بعينها، ووصلت ما نسبته 55.60% من عينة الدراسة موافقون على أنه تتفق نظم المحاسبة المستخدمة في المؤسسة مع معايير المحاسبة المالية المتعارف عليها مهنيا، وتحرص - قدر الإمكان- على إرجاع التكلفة الإجمالية إلى نشاطات بعينها، وباقي عينة الدراسة ما نسبته 14.00% غير موافقون على أنه تتفق نظم المحاسبة المستخدمة



## الفصل الرابع ضمان الجودة بمؤسسات التعليم العالي في الجزائر -دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان-

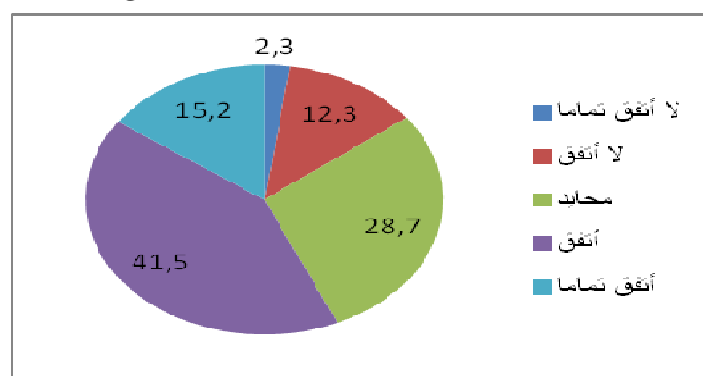
في المؤسسة مع معايير المحاسبة المالية المتعارف عليها مهنيا، وتحرص- قدر الإمكان- على إرجاع التكلفة الإجمالية إلى نشاطات بعينها، كما أن 30.40% من العينة محايدون في الاجابة. وذلك بمتوسط حسابي قدره 3.54، وانحراف معياري لإجابات عينة الدراسة عن المتوسط قدره 1.001

الجدول رقم (04-43) العبارة الرابعة والثلاثون: توجد لدى المؤسسة خطة رئيسة طويلة المدى، تتضمن توفير الموارد المالية والصيانة اللازمة للمرافق والتجهيزات، معتمدة من المجلس الإداري الأعلى للمؤسسة.

النتيجة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	Pourcentage cumulé النسبة التراكمية	Pourcentage valide النسبة الصالحة	Pourcentage النسبة	Effectifs الترددات	
			2.3	2.3	2.3	4	Valide لا أتفق تماما
			14.6	12.3	12.3	21	لا أتفق
لا يمكن الحكم	3.55	0.971	43.3	28.7	28.7	49	محايد
			84.8	41.5	41.5	71	أتفق
			100.0	15.2	15.2	26	أتفق تماما
				100.0	100.0	171	Total

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على مخرجات برنامج SPSS.

### الشكل رقم (04-31): الدائرة النسبية لإجابات عينة الدراسة على العبارة الرابعة والثلاثين



المصدر: تم إعداد الشكل بناء على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من الجدول رقم (04-43) والشكل رقم (04-31) على أنه توجد لدى المؤسسة خطة رئيسة طويلة المدى، تتضمن توفير الموارد المالية والصيانة اللازمة للمرافق والتجهيزات، معتمدة من المجلس الإداري الأعلى للمؤسسة، ووصلت ما نسبته 56.70% من عينة الدراسة موافقون على أنه توجد لدى المؤسسة خطة رئيسة طويلة المدى، تتضمن توفير الموارد المالية والصيانة اللازمة للمرافق والتجهيزات، معتمدة من المجلس الإداري الأعلى للمؤسسة، وباقي عينة الدراسة ما نسبته 14.60% غير موافقون على أنه توجد لدى المؤسسة خطة رئيسة طويلة

## الفصل الرابع ضمان الجودة بمؤسسات التعليم العالي في الجزائر -دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان-

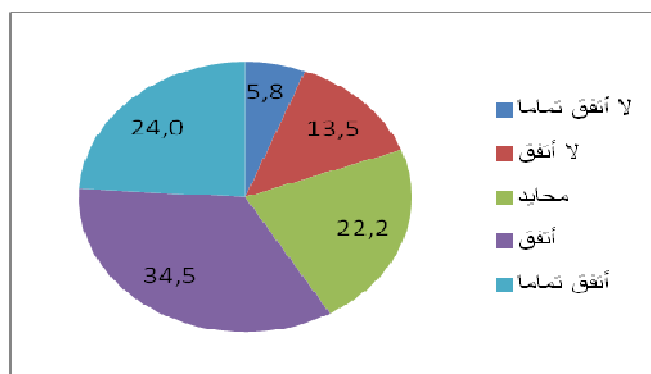
المدى، تتضمن توفير الموارد المالية والصيانة اللازمة للمرافق والتجهيزات، معتمدة من المجلس الإداري الأعلى للمؤسسة، كما أن 28.70% من العينة محايدون في الاجابة. وذلك بمتوسط حسابي قدره 3.55، وانحراف معياري لإجابات عينة الدراسة عن المتوسط قدره 1.971.

الجدول رقم (04-44) العبارة الخامسة والثلاثون: تتضمن عمليات التخطيط للتجهيزات وضع الخطط والجداول الزمنية لشراء التجهيزات الأساسية، مع التشاور بصورة مفصلة، مع المستفيدين منها؛ لضمان مناسبتها للاحتياجات الحالية والمتوقعة مستقبلا.

النتيجة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	Pourcentage cumulé النسبة التراكمية	Pourcentage valide النسبة الصالحة	Pourcentage النسبة	Effectifs الترددات	
			5.8	5.8	5.8	10	Valide لا أتفق تماما
			19.3	13.5	13.5	23	لا أتفق
			41.5	22.2	22.2	38	محايد
			76.0	34.5	34.5	59	أتفق
			100.0	24.0	24.0	41	أتفق تماما
				100.0	100.0	171	Total

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على مخرجات برنامج SPSS.

### الشكل رقم (04-32): الدائرة النسبية لإجابات عينة الدراسة على العبارة الخامسة والثلاثين



المصدر: تم إعداد الشكل بناء على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من الجدول رقم (04-44) والشكل رقم (04-32) على أنه تتضمن عمليات التخطيط للتجهيزات وضع الخطط والجداول الزمنية لشراء التجهيزات الأساسية، مع التشاور بصورة مفصلة، مع المستفيدين منها؛ لضمان مناسبتها للاحتياجات الحالية والمتوقعة مستقبلا، ووصلت ما نسبته 58.50% من عينة الدراسة موافقون على أنه تتضمن عمليات التخطيط للتجهيزات وضع الخطط والجداول الزمنية لشراء التجهيزات الأساسية، مع التشاور بصورة مفصلة، مع المستفيدين منها؛ لضمان مناسبتها للاحتياجات الحالية والمتوقعة

## الفصل الرابع ضمان الجودة بمؤسسات التعليم العالي في الجزائر -دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان-

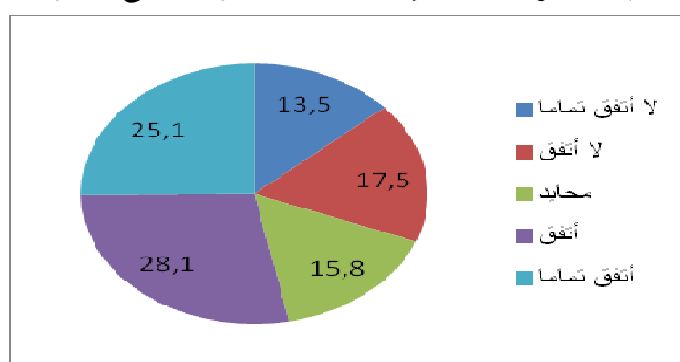
مستقبلا، وباقي عينة الدراسة ما نسبته 19.30% غير موافقون على أنه تتضمن عمليات التخطيط للتجهيزات وضع الخطط والجدول الزمنية لشراء التجهيزات الأساسية، مع التشاور بصورة مفصلة، مع المستخدمين منها؛ لضمان مناسبتها للاحتياجات الحالية والمتوقعة مستقبلا، كما أن 22.20% من العينة محايدون في الاجابة. وذلك بمتوسط حسابي قدره 3.57، وانحراف معياري لإجابات عينة الدراسة عن المتوسط قدره 1.163.

الجدول رقم (04-45) العبارة السادسة والثلاثون: تتوفر مرافق وتجهيزات كافية تتحقق فيها متطلبات الصحة والسلامة وتتيح للطلبة الحصول على الاستشارات الخاصة من أعضاء هيئة التدريس وتتوفر أماكن مناسبة لأداء الصلوات.

النتيجة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	Pourcentage cumulé النسبة التراكمية	Pourcentage valide النسبة الصالحة	Pourcentage النسبة	Effectifs الترددات	
			13.5	13.5	13.5	23	Valide لا أتفق تماما
			31.0	17.5	17.5	30	لا أتفق
لا يمكن الحكم	3.34	1.377	46.8	15.8	15.8	27	محايد
			74.9	28.1	28.1	48	أتفق
			100.0	25.1	25.1	43	أتفق تماما
				100.0	100.0	171	Total

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على مخرجات برنامج SPSS.

الشكل رقم (04-33): الدائرة النسبية لإجابات عينة الدراسة على العبارة السادسة والثلاثين



المصدر: تم إعداد الشكل بناء على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من الجدول رقم (04-45) والشكل رقم (04-33) على أنه تتوفر مرافق وتجهيزات كافية تتحقق فيها متطلبات الصحة والسلامة وتتيح للطلبة الحصول على الاستشارات الخاصة من أعضاء هيئة التدريس وتتوفر أماكن مناسبة لأداء الصلوات، ووصلت ما نسبته 53.20% من عينة الدراسة موافقون على أنه تتوفر مرافق

## الفصل الرابع ضمان الجودة بمؤسسات التعليم العالي في الجزائر -دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان-

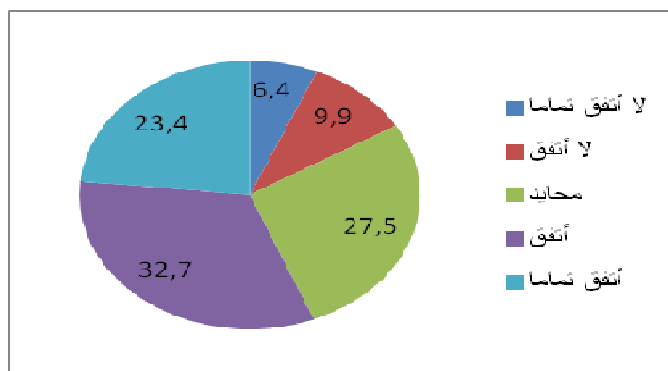
وتجهيزات كافية تتحقق فيها متطلبات الصحة والسلامة وتتيح للطلبة الحصول على الاستشارات الخاصة من أعضاء هيئة التدريس وتتوفر أماكن مناسبة لأداء الصلوات تتوفر مرافق وتجهيزات كافية تتحقق فيها متطلبات الصحة والسلامة وتتيح للطلبة الحصول على الاستشارات الخاصة من أعضاء هيئة التدريس وتتوفر أماكن مناسبة لأداء الصلوات، وباقي عينة الدراسة ما نسبته 31% غير موافقون على أنه تتوفر مرافق وتجهيزات كافية تتحقق فيها متطلبات الصحة والسلامة وتتيح للطلبة الحصول على الاستشارات الخاصة من أعضاء هيئة التدريس وتتوفر أماكن مناسبة لأداء الصلوات، كما أن 15.80% من العينة محايدون في الاجابة. وذلك بمتوسط حسابي قدره 3.34، وانحراف معياري لإجابات عينة الدراسة عن المتوسط قدره 1.377

الجدول رقم (46-04) العبارة السابعة والثلاثون: يقدم مدير أو عميد المؤسسة دعما قويا لأنشطة ضمان الجودة وتحسينها.

النتيجة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	Pourcentage cumulé النسبة التراكمية	Pourcentage valide النسبة الصالحة	Pourcentage النسبة	Effectifs الترددات	
			6.4	6.4	6.4	11	Valide لا أتفق تماما
			16.4	9.9	9.9	17	لا أتفق
لا يمكن الحكم	3.57	1.143	43.9	27.5	27.5	47	محايد
			76.6	32.7	32.7	56	أتفق
			100.0	23.4	23.4	40	أتفق تماما
				100.0	100.0	171	Total

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على مخرجات برنامج SPSS.

الشكل رقم (34-04): الدائرة النسبية لإجابات عينة الدراسة على العبارة السابعة والثلاثين



المصدر: تم إعداد الشكل بناء على مخرجات برنامج SPSS.

الفصل الرابع ضمان الجودة بمؤسسات التعليم العالي في الجزائر -دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان-

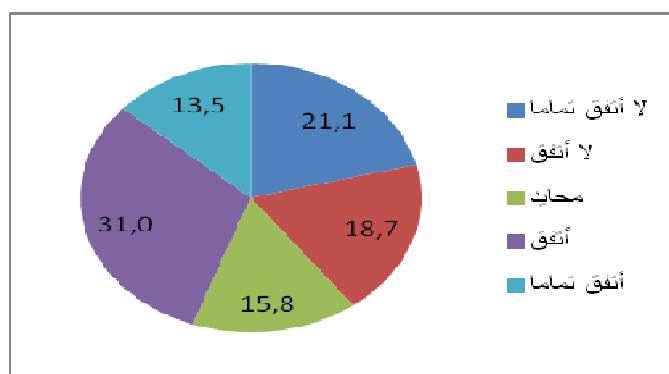
الجدول رقم (04-46) والشكل رقم (04-34) يبينان أنه يقدم مدير أو عميد المؤسسة دعماً قوياً لأنشطة ضمان الجودة وتحسينها، ووصلت ما نسبته 56.10% من عينة الدراسة موافقون على أنه يقدم مدير أو عميد المؤسسة دعماً قوياً لأنشطة ضمان الجودة وتحسينها، وباقي عينة الدراسة ما نسبته 16% غير موافقون على أنه يقدم مدير أو عميد المؤسسة دعماً قوياً لأنشطة ضمان الجودة وتحسينها، كما أن 27.50% من العينة محايدون في الإجابة. وذلك بمتوسط حسابي قدره 3.57، وانحراف معياري لإجابات عينة الدراسة عن المتوسط قدره 1.143

الجدول رقم (04-47) العبارة الثامنة والثلاثون: يتم الاعتراف بالأخطاء ونقاط الضعف من قبل المسؤولين.

النتيجة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	Pourcentage cumulé النسبة التراكمية	Pourcentage valide النسبة الصالحة	Pourcentage النسبة	Effectifs الترددات	
			21.1	21.1	21.1	36	Valide لا أتفق تماماً
			39.8	18.7	18.7	32	لا أتفق
لا يمكن الحكم	2.97	1.374	55.6	15.8	15.8	27	محايد
			86.5	31.0	31.0	53	أتفق
			100.0	13.5	13.5	23	أتفق تماماً
				100.0	100.0	171	<b>Total</b>

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على مخرجات برنامج SPSS.

الشكل رقم (04-35): الدائرة النسبية لإجابات عينة الدراسة على العبارة الثامنة والثلاثين



المصدر: تم إعداد الشكل بناء على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من الجدول رقم (04-47) والشكل رقم (04-35) أنه يتم الاعتراف بالأخطاء ونقاط الضعف من قبل المسؤولين، ووصلت ما نسبته 44.50% من عينة الدراسة موافقون على أنه يتم الاعتراف

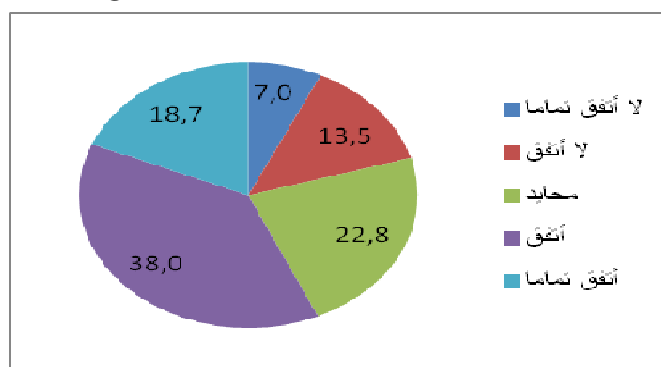
## الفصل الرابع ضمان الجودة بمؤسسات التعليم العالي في الجزائر -دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان-

بالأخطاء ونقاط الضعف من قبل المسؤولين، وباقي عينة الدراسة ما نسبته 39.80% غير موافقون على أنه يتم الاعتراف بالأخطاء ونقاط الضعف من قبل المسؤولين، كما أن 15.80% من العينة محايدون في الاجابة. وذلك بمتوسط حسابي قدره 2.97، وانحراف معياري لإجابات عينة الدراسة عن المتوسط قدره 1.374. الجدول رقم (04-48) العبارة التاسعة والثلاثون: يتم الاعتراف بتحسين الأداء، والإنجازات المتميزة.

النتيجة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	Pourcentage cumulé النسبة التراكمية	Pourcentage valide النسبة الصالحة	Pourcentage النسبة	Effectifs الترددات	
			7.0	7.0	7.0	12	Valide لا أتفق تماما
			20.5	13.5	13.5	23	لا أتفق
			43.3	22.8	22.8	39	محايد
			81.3	38.0	38.0	65	أتفق
			100.0	18.7	18.7	32	أتفق تماما
				100.0	100.0	171	Total

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على مخرجات برنامج SPSS.

### الشكل رقم (04-36): الدائرة النسبية لإجابات عينة الدراسة على العبارة التاسعة والثلاثين



المصدر: تم إعداد الشكل بناء على مخرجات برنامج SPSS.

الجدول رقم (04-48) والشكل رقم (04-36) أعلاه يبيان على أنه يتم الاعتراف بتحسين الأداء، والإنجازات المتميزة، ووصلت ما نسبته 56.70% من عينة الدراسة موافقون على أنه يتم الاعتراف بتحسين الأداء، والإنجازات المتميزة، وباقي عينة الدراسة ما نسبته 20.70% غير موافقون على أنه يتم الاعتراف بتحسين الأداء، والإنجازات المتميزة، كما أن 22.80% من العينة محايدون في الاجابة. وذلك بمتوسط حسابي قدره 3.48، وانحراف معياري لإجابات عينة الدراسة عن المتوسط قدره 1.150.

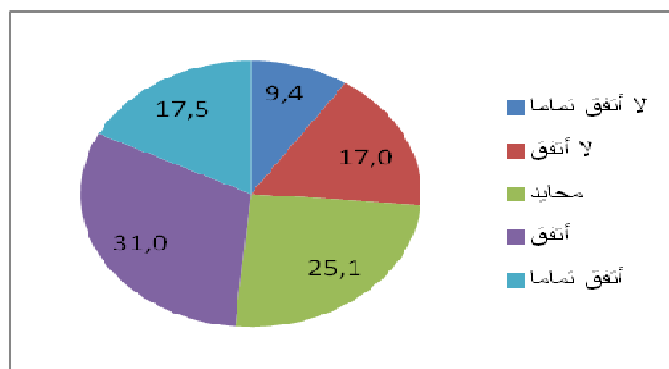
## الفصل الرابع ضمان الجودة بمؤسسات التعليم العالي في الجزائر -دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان-

الجدول رقم (04-49) العبارة الأربعون: يتم القيام بعمليات التقييم بانتظام، ويتم إعداد تقارير خاصة بعمليات التقييم، تقدم صورة شاملة عن أداء المؤسسة بصفة عامة، والوحدات التنظيمية والوظائف.

النتيجة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	Pourcentage cumulé النسبة التراكمية	Pourcentage valide النسبة الصالحة	Pourcentage النسبة	Effectifs الترددات	
لا يمكن الحكم	3.30	1.213	9.4	9.4	9.4	16	Valide لا أتفق تماما
			26.3	17.0	17.0	29	لا أتفق
			51.5	25.1	25.1	43	محايد
			82.5	31.0	31.0	53	أتفق
			100.0	17.5	17.5	30	أتفق تماما
			100.0	100.0	171	<b>Total</b>	

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على مخرجات برنامج SPSS.

### الشكل رقم (04-37): الدائرة النسبية لإجابات عينة الدراسة على العبارة الأربعون



المصدر: تم إعداد الشكل بناء على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من الجدول رقم (04-49) والشكل رقم (04-37) على أنه يتم القيام بعمليات التقييم بانتظام، ويتم إعداد تقارير خاصة بعمليات التقييم، تقدم صورة شاملة عن أداء المؤسسة بصفة عامة، والوحدات التنظيمية والوظائف، ووصلت ما نسبته 48.50% من عينة الدراسة موافقون على أنه يتم القيام بعمليات التقييم بانتظام، ويتم إعداد تقارير خاصة بعمليات التقييم، تقدم صورة شاملة عن أداء المؤسسة بصفة عامة، والوحدات التنظيمية والوظائف، وباقي عينة الدراسة ما نسبته 26.40% غير موافقون على أنه يتم القيام بعمليات التقييم بانتظام، ويتم إعداد تقارير خاصة بعمليات التقييم، تقدم صورة شاملة عن أداء المؤسسة بصفة عامة، والوحدات التنظيمية والوظائف، كما أن 25.10% من العينة محايدون في الإجابة. وذلك بمتوسط حسابي قدره 3.30، وانحراف معياري لإجابات عينة الدراسة عن المتوسط قدره 1.213.

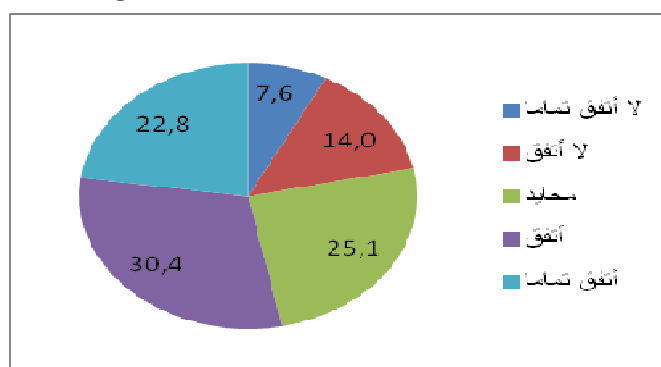
الفصل الرابع ضمان الجودة بمؤسسات التعليم العالي في الجزائر -دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان-

الجدول رقم (50-04) العبارة الواحدة والأربعون: يتناول التقويم المدخلات، والعمليات، والنواتج، مع الاهتمام بنواتج تعلم الطلبة بشكل خاص.

النتيجة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	Pourcentage cumulé النسبة التراكمية	Pourcentage valide النسبة الصالحة	Pourcentage النسبة	Effectifs الترددات	
			7.6	7.6	7.6	13	Valide لا أتفق تماما
			21.6	14.0	14.0	24	لا أتفق
لا يمكن الحكم	3.47	1.204	46.8	25.1	25.1	43	محايد
			77.2	30.4	30.4	52	أتفق
			100.0	22.8	22.8	39	أتفق تماما
				100.0	100.0	171	<b>Total</b>

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على مخرجات برنامج SPSS.

الشكل رقم (38-04): الدائرة النسبية لإجابات عينة الدراسة على العبارة الواحدة والأربعين



المصدر: تم إعداد الشكل بناء على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من الجدول رقم (50-04) والشكل رقم (38-04): على أنه يتناول التقويم المدخلات، والعمليات، والنواتج، مع الاهتمام بنواتج تعلم الطلبة بشكل خاص، ووصلت ما نسبته 53.20% من عينة الدراسة موافقون على أنه يتناول التقويم المدخلات، والعمليات، والنواتج، مع الاهتمام بنواتج تعلم الطلبة بشكل خاص، وباقي عينة الدراسة ما نسبته 21.60% غير موافقون على أنه يتناول التقويم المدخلات، والعمليات، والنواتج، مع الاهتمام بنواتج تعلم الطلبة بشكل خاص، كما أن 25.10% من العينة محايدون في الإجابة. وذلك بمتوسط حسابي قدره 3.47، وانحراف معياري لإجابات عينة الدراسة عن المتوسط قدره 1.204.



## الفصل الرابع ضمان الجودة بمؤسسات التعليم العالي في الجزائر -دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان-

### خلاصة:

يمكن القول أن ضمان الجودة نظام عالمي يمكن تطبيقه في كافة المؤسسات الجامعية، غير أنه يحتاج إلى تهيئة المناخ المناسب لتفعيله ناهيك عن النفقات الكبيرة التي تحتاجها المؤسسة أثناء عملية التطبيق وخاصة فيما يتعلق بتوفير البيئة الدراسية المتميزة من مبان ومرافق وتدريب الإطارات البشرية والتجهيزات والمعامل والمختبرات ومعامل اللغات والحاسوب وكل ما يتعلق بالعملية التعليمية، وكل ذلك ينبغي توفيره حتى تحصل المؤسسة على مواصفات الجودة.

وإن منظمات التعليم العالي بالجزائر قطعت أشواطاً كبيرة في سبيل تطورها لاستيعاب التدفقات المتزايدة للطلبة من موسم جامعي إلى آخر، رغم أنها لا تزال تعاني من عديد المشكلات التي تؤثر حتماً على جودة خريجها؛ لذا كان إصلاح التعليم العالي من أكثر اهتماماتها، وإصلاح النظام التعليمي يعتبر أهم ركائز النهضة، ووجب الاهتمام بجودة التعليم العالي واستكمال العمل على إعداد نظام للمعايير يكون له بعد وطني، وأخذ المثال من التجارب العالمية في ضمان الجودة كحال مشروع جامعات البحر المتوسط AQI-UMED الذي يمثلته تتمكن الجامعة الجزائرية من اللاحق بالركب في مجال جودة لتعليم العالي، ونقل التجربة والخبرة للجامعة الجزائرية. ولقد اتضح لنا من الدراسة الميدانية في كلية العلوم الاقتصادية بجامعة أبو بكر بلقايد-تلمسان- أن معايير جودة التعليم الجامعي أصبحت عنصراً أساسياً في نجاح الطلبة الخريجين وتسويقهم للمؤسسات الخارجية، ومن خلال هذه الدراسة حاول هذا الفصل الوقوف على تحليل واقع تطبيق معايير الجودة في كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة تلمسان كنموذج عن سائر كليات الجامعات الجزائرية.

وظهر من خلال نتائج الدراسة الميدانية ما هو مجمل فيما يلي:

1. أكدت عينة البحث على أن في محور الرؤية والرسالة والتخطيط تتوفر على معايير الجودة، حيث أن صياغة الرسالة والقيام بالتخطيط يكون على مستوى الهيئة العليا بالجامعة، وهي رئاسة الجامعة وذلك لأهمية صياغة الرسالة والتخطيط الاستراتيجي للجامعة، وذلك بمتوسط حسابي قدره 4,14.
2. تبين من خلال تحليل الإجابة على محور الحاكمية والإدارة الذي أقرت عينة الدراسة على أنه يتوفر على الجودة، فهي راضية على ما هو موجود من تسيير وإدارة للهيئات الحاكمة على مستوى الجامعة من الكلية حتى رئاسة الجامعة. وذلك بمتوسط حسابي قدره 3,78.

## الفصل الرابع ضمان الجودة بمؤسسات التعليم العالي في الجزائر -دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان-

3. من خلال ما ظهر من تحليل نتائج محور البحث العلمي فعينة البحث ليست راضية عن البحث العلمي على مستوى الكلية وعلى مستوى الجامعة، وربما يعود لأسباب بيروقراطية أو غيرها تعيق تطبيق البحث العلمي على مستوى الجامعة كما ينبغي، فلا يمكن الحكم عليها لأنها بمتوسط حسابي قدره 3,63.
4. من خلال تحليل نتائج محور البرامج التعليمية لم يصل للحد المطلوب في إجابة عينة الدراسة، حيث لم تحصل البرامج التعليمية على إلى درجة رضى عينة الدراسة (أساتذة وطلبة)، أي لا بد في رأي عينة الدراسة من مراجعة هذه البرامج. وبتوسط حسابي قدره 3,46 فظهر عدم الحكم عليها.
5. نتائج الإجابة على محور الطلبة والخدمات الطلابية من طرف عينة الدراسة بينت أنه لم يصل لحد المطلوب كي يصل لدرجة يحكم عليها، حيث الطلبة نستهم معتبرة في العينة لذا أظهر جزء منهم عدم رضاهم عن الخدمات الجامعية فيها بما فيها إجراءات التسجيل والقبول والإرشاد وتوجيه لذلك، وتقديم برامج لتهيئة الطلبة الجدد وكذا توفر كل المعلومات للطلبة وعائلاتهم، وكان ذلك بمتوسط حسابي قدره 3,64، لذا لا يمكن الحكم عليها.
6. ظهر في نتائج محور أعضاء هيئة التدريس لم يصل للحد المطلوب وذلك لإجابة عينة الدراسة من أساتذة وطلبة، حيث هناك انتقاد من الطلبة بالنسبة للأساتذة من حيث المستوى وبذل الجهد والمعاملة مع الطلبة، وحيث الأساتذة أكثرهم غير راض عن الرواتب والأجور التي تبذل لهم، بعكس الطلبة يرون أنها مناسبة، ومع ذلك لا يمكن الحكم على ذلك، وذلك بمتوسط حسابي قدره 3,56.
7. من خلال نتائج محور المصادر المالية والمادية لم يصل للحد المطلوب وذلك لإجابة عينة الدراسة من أساتذة وطلبة، وذلك لا يوجد رضى تام من طرف عينة الدراسة على التسيير المالي في المحاسبي من ناحية الإنفاق والمراقبة لهذا الإنفاق، وكذا موافقة المحاسبة المعمول بها بالجامعة والمصادر والمرافق الموجودة فيها غير ملائمة وغير مناسبة، ومع ذلك لا يمكن الحكم لأجل المتوسط حسابي قدره 3,53.
8. تبين في نتائج محور إدارة الجودة لم يصل للحد المطلوب، حيث عينة الدراسة في إجابتها لم تر أن من كل على رأس إدارة ليس عوناً على تطبيق الجودة، وأن من كان على هرم الإدارة لا يعترف بالأخطاء ونقاط الضعف لديهم، وكذا نقاط القوة والإجابات لا يعترفون بذلك، والقيام بالتقييم والتقييم، وذلك بمتوسط حسابي قدره 3,36، لذا لا يمكن الحكم على هذا المحور أنه موافق أم غير موافق.

المخاتمة العامة

في ظل المنافسة القوية بين مختلف القطاعات الصناعية منها والخدمية، المحلية والدولية، وحيث أصبح من الأهمية بمكان على المؤسسات التوجه نحو تطبيق نظام الجودة بما يضمن الاستمرارية في مواكبة المتغيرات الدولية من خلال ثبات جودة خدماتها ومخرجاتها المقدمة لتحقيق النمو المطلوب وتطوير الأداء المستمر، لذلك مازالت تسعى المؤسسات الخدمية لتحقيق الجودة وتحسينها بما يكسبها الميزة التنافسية التي تحصل بها الحصص السوقية اللازمة لبقائها والمنافسة عليها، وذلك بإرضاء جميع الزبائن وضمان وفائهم.

وإن ديناميكية العصر ومتغيراته العلمية والمعرفية والتكنولوجية لحق صداها إلى المؤسسات التعليمية وجعلتها مجبرة على مسايرتها والتكيف معها وذلك من خلال تبني مفهوم ضمان الجودة في التعليم العالي، من أجل تجويد مخرجاتها والتي ماهي إلا مدخلات لجميع القطاعات الإنتاجية والخدمية الأخرى، حيث أن تطبيق الجودة في التعليم يؤدي إلى إعداد الأفراد وجعلهم أكثر نفعاً لمواجهة تحديات هذا العصر، كما أن مناهج التعليم العالي وفق مفهوم نظام الجودة تحرص على تزويد الطلبة بالمعارف والمهارات الضرورية ليتحملوا المسؤولية وتكسبهم القدرة على المساهمة في عملية التنمية.

هذا ما جعل معظم الدول تتفطن إلى أهمية قضية الجودة في التعليم العالي فجعلتها من أولوياتها وعملت على تبني مفاهيم ضمان الجودة في عملياتها الإصلاحية لنظمها التعليمية خاصة مع زيادة اعتماد التنمية الاقتصادية على ذلك من أجل إعداد وتخرج مهارات بشرية قادرة على التكيف مع مستجدات العصر وتقديم الأحسن لسوق العمل والمجتمع، وبالتالي تحقيق طموحات الشعوب في النمو الاقتصادي والرفاهية، حيث أن هذا الانتشار الواسع لمفهوم ضمان الجودة في مجال التعليم العالي جعل الكثير من مؤسسات التعليم العالي في العالم تتبناه وتكيفه حسب ثقافتها ومعتقداتها ومواردها المادية والبشرية فحققت النجاح ونالت رضا كل الأطراف المعنية، وبالتالي أصبحت مثالا يحتذى به ونموذجاً يمكن أن تستفيد منه جميع مؤسسات التعليم العالي على مستوى العالم.

وتماشياً مع نظام ضمان الجودة معاييرها، ظهرت مؤسسات وهيئات مختصة في هذا حيث أخذت على عاتقها متابعة تطبيق معايير الجودة في مؤسسات التعليم العالي، وتبعاً على ذلك تمنح التزكية لمؤسسات التعليم العالي بما يسمى الاعتماد الأكاديمي لمؤسسات التعليم العالي، فالاعتماد هو شعار الجودة في التعليم العالي، تقوم به هيئات أو مجالس من الجامعات العريقة التي لها من الخبرة والمعرفة في تقييم الرسالة والأهداف والأداء الإداري والمالي وطرائق التعليم والخدمات المساندة لأي مؤسسة جامعية، فشهادة الاعتماد العالمية، وذلك بعد اتباع

خطوات ومراحل تتابع فيها هيئة الاعتماد سير هذه الخطوات واتباع الشروط المتفق عليها مع مؤسسات التعليم العالي طالبة الاعتماد، مع هيئات الاعتماد، بداية أولا من التقييم الذاتي -الداخلي- الذي تقوم به المؤسسة طالبة الاعتماد على حسب ما تطلبه الهيئة، شكلا، مضمونا، ترتيبا ومدة، نهاية إلى التقييم الخارجي من طرف هيئة الاعتماد، ثم تظهر نتيجة التقييم، مع المراجعة والمتابعة المتوالية لهذا الاعتراف والشهادة حسب المواعيد المحددة.

فالاعتماد الأكاديمي يعتبر نقطة قوة لمؤسسات التعليم العالي فهو عملية تقييمية تتم في ضوءها الاعتراف رسميا بأهلية المؤسسة التعليمية لأداء مهامها وفقا لمتطلبات ومعايير الاعتماد الموضوعية من قبل الجهة المانحة لهذا الاعتراف، فهو كذلك بالنسبة لها ميزة تنافسية تؤهلها إلى البقاء والاستمرار في سوق التعليم العالي.

واشتملت الدراسة على محاولة الإجابة عن الإشكالية التي تدور حول أهمية تطبيق معايير ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي وما مدى تأثيرها على حصول هذه المؤسسات على الاعتماد الأكاديمي، ومن هذا المنطلق عاجلت هذه الدراسة في **الفصل الأول** مفاهيم عامة عن ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي، من حيث المفهوم، الأهمية، الأهداف، الأبعاد، المعايير والرواد، ثم انتقل إلى الحديث عن ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي وأساسيات ذلك، ومجالات التطبيق، التخطيط، مؤشرات، ومشاكل ضمان الجودة على مستوى مؤسسات التعليم العالي، ومن تم التعرّيج على إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، من حيث المفهوم وطرق التطبيق. وحيث تبين لنا بأن الجودة في التعليم العالي ظهرت بعد ما كان الكلام عليها محصورا في القطاع الصناعي، حيث عادت غاية كل منظومة للتعليم العالي، وضمن الجودة في مؤسسات التعليم العالي يركز على العديد من المبادئ المتجانسة كالتحسين المستمر والتركيز على العميل الخارجي والعميل الداخلي.

وفي **الفصل الثاني** تطرقنا إلى عرض مفاهيم حول معايير ضمان الجودة وتعدادها ومؤشراتها الدالة عليها، مؤخوذة من تجارب دول عربية -للتشابه والتقارب في عدة نقاط- جربت تطبيق معايير الجودة في مؤسساتها الجامعية، ومن تم ذكر تجارب دولية بعض منها من الدول العربية وأخرى من الدول الغربية في تطبيق معايير ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي، وكذا الجوائز الدولية للجودة التي جعلت لتلك التجارب الناجحة في مؤسسات التعليم العالي الدولية، كجائزة الملك عبد الله الثاني وجائزة الملك عبد العزيز، وجائزة ديمك ومالكوم بالدريج.

و**الفصل الثالث** فقد اشتمل على أدبيات ومفاهيم حول الاعتماد الأكاديمي في مؤسسات التعليم العالي من حيث التعريف والأهمية والأهداف والمراحل ومتطلبات الاعتماد وهيئات الاعتماد، وكذا تم ذكر التجارب الدولية للاعتماد الأكاديمي كي تكون نبراسا ومثالا للجامعة الجزائرية كي تحذو حذوها، منها ما هي من تجارب

الدول العربية: على سبيل المثال لا الحصر كالأردن ومصر والمملكة العربية السعودية والعراق ومن الدول الغربية كذلك: الولايات المتحدة وبريطانيا وفرنسا اليابان.

وجاء في **الفصل الرابع** ذكر فيه ما يتعلق بالتعليم العالي في المؤسسات التعليمية في الجزائر من حيث النشأة من الاستقلال إلى الوقت الحاضر ثم التطور الذي طرأ على التعليم العالي، وذلك من النظام الكلاسيكي إلى نظام ل-م-د، وكذا ما تحاول الجامعة الجزائرية القيام به من ضمان جودة التعليم العالي فيها، بتكليف اللجنة الوطنية لضمان الجودة، و يتعلق بمشروع ضمان جودة التعليم العالي بمجامعات الحوض المتوسط، والكلام على صعوبات التعليم وتطبيق معايير الجودة في مؤسسات التعليم العالي.

ثم التطرق للدراسة الميدانية التي أجريت بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة أبو بكر بلقايد، بذكر نبذة تاريخية عن الجامعة والكلية، وتم معالجة حوالي 171 الاستبيان وزعت على أساتذة وطلبة الكلية، وتمت المعالجة باستخدام برنامج SPSS النسخة 20.

وقد توصلنا في هذا الفصل إلى أن هناك علاقة تبادلية بين كل من نظام ضمان الجودة ونظام الاعتماد الأكاديمي، والذي يؤدي بدوره إلى ضمان جودة أداء المؤسسة التعليمية والتحسين المستمر في مخرجاتها، حيث بينهما تكامل فلتحصيل الجودة لا بد من تطبيق معايير الجودة المعترف بها عند هيئات الاعتماد، وكذا حصول مؤسسة التعليم العالي على الاعتماد الأكاديمي لا بد لها من تطبيق معايير الجودة والاعتماد المعتمدة عند المؤسسات المتعاقد معها على الاعتماد، فبينهما علاقة تبادلية متينة.

إن العلاقة بين كل من مدخل الاعتماد الأكاديمي ومدخل ضمان الجودة تعد علاقة تبادلية، حيث يستهدف الاعتماد بنوعية المؤسسي والبرنامجي ضمان الجودة وتحقيقها في برامج المؤسسة التعليمية، إضافة إلى ضمان إعداد خريجين على مستوى عال من المعرفة والكفاءة المهارة في مجال التخصص، ولا يتأتى حصول المؤسسة وبرامجها على الاعتماد إلا من خلال تقويم مستوى جودتها وضمان حد مقبول له في ضوء المعايير المحددة للجودة بمعنى آخر فإن مدخل الاعتماد الأكاديمي كمدخل تطويري يؤدي إلى ضمان جودة أداء المؤسسة التعليمية والتحسين المستمر في مخرجاتها.

### نتائج الدراسة الميدانية

سيتم تحليل درجة موافقة عينة الدراسة وهي أسرة الكلية من أساتذة وطلبة على ما تم الإجابة عليه من عبارات البالغة الإحدى الأربعون عبارة، وذلك من خلال حصر متوسط حساب كل إجابة في مجال درجة الموافقة المذكور سابقا كل عبارة على حد ثم ذكر متوسط حساب المحور أي لمجموع العبارات.

### نتائج المحور الأول:

يظهر من خلال الإجابة على العبارة الأولى للمحور الأول وهي "ترتبط الرسالة باحتياجات المجتمع أو المجتمعات التي تخدمها المؤسسة التعليمية" بمتوسط حسابي قدره 4.14، الذي ينحصر بين 3.67 إلى 05 ويعني أن عينة الدراسة "أسرة الكلية" موافقة على أن هناك ارتباط بين رسالة المؤسسة واحتياجات المجتمع الذي تخدمه المؤسسة التعليمية وهي جامعة أبو بكر بلقايد-تلمسان.

تبين من خلال الإجابة على العبارة الثانية للمحور الأول وهي "تتوافق الرسالة مع وثيقة تأسيس المؤسسة ويشمل أهداف تحددها الأنظمة أو اللوائح، أو أهداف الجهة المؤسسة في حالة مؤسسات التعليم العالي العامة" بمتوسط حسابي قدره 0.3،84 الذي ينحصر بين 3,67 إلى 05 ويعني أن عينة الدراسة "أسرة الكلية" موافقة على أن هناك توافق بين رسالة المؤسسة التعليمية مع وثيقة تأسيس المؤسسة ويشمل أهدافها تحديد الأنظمة أو اللوائح، أو أهداف الجهة المؤسسة جامعة أبو بكر بلقايد-تلمسان.

وتبين من خلال الإجابة على العبارة الثالثة للمحور الأول وهي "صياغة الرسالة مفيدة في توجيه التخطيط وصنع القرارات بالمؤسسة" بمتوسط حسابي قدره 0.4،16 الذي ينحصر بين 3,67 إلى 05 ويعني أن عينة الدراسة "أسرة الكلية" موافقة على أن صياغة رسالة جامعة أبو بكر بلقايد مفيدة في توجيه التخطيط وصنع القرارات.

ومن خلال الإجابة على العبارة الرابع للمحور الأول وهي "صياغة الرسالة واضحة بشكل كاف بحيث تكون مرجع التقويم والتقدم نحو تحقيق غايات المؤسسة وأهدافها" بمتوسط حسابي قدره 4.02، الذي ينحصر بين 3,67 إلى 05 ويعني أن عينة الدراسة "أسرة الكلية" موافقة على أن صياغة رسالة مؤسسة التعليم العالي بتلمسان واضحة بشكل كاف بحيث تكون مرجع التقويم والتقدم نحو تحقيق غايات المؤسسة وأهدافها.

يظهر من خلال الإجابة على العبارة الخامس للمحور الأول وهي "صياغة الرسالة محددة بقدر كاف بحيث تكون مؤثرة في توجيه عمليات صنع القرار والاختيار من بين استراتيجيات التخطيط البديلة" بمتوسط حسابي قدره 3.82، الذي ينحصر بين 3,67 إلى 05 ويعني أن عينة الدراسة "أسرة الكلية" موافقة على أن صياغة رسالة المؤسسة هي محددة بقدر كاف بحيث تكون مؤثرة في توجيه عمليات صنع القرار والاختيار من بين استراتيجيات التخطيط البديلة لدى جامعة أبو بكر بلقايد-تلمسان.

## الخاتمة العامة

فتم التوصل إلى أن عينة الدراسة موافقة على أن محور الرؤية والرسالة والتخطيط يتوفر على الجودة في المؤسسة الجامعية، وذلك بمتوسط حسابي قدره 3,99.

### نتائج المحور الثاني:

يظهر من خلال الإجابة على العبارة الأولى للمحور الثاني وهي " يضع المجلس الإداري الأعلى للمؤسسة التطوير الفعال للمؤسسة هدفا أساسا له، بما يحقق مصالح طلبتها وفئات المجتمع الأخرى التي تخدمها المؤسسة" بمتوسط حسابي قدره 3,91، الذي ينحصر بين 3.67 إلى 05 ويعني أن عينة الدراسة "أسرة الكلية" موافقة على أنه يضع المجلس الإداري الأعلى للمؤسسة التطوير الفعال للمؤسسة هدفا أساسا له، بما يحقق مصالح طلبتها وفئات المجتمع الأخرى التي تخدمها المؤسسة وهي جامعة أبو بكر بلقايد-تلمسان.

تبين من خلال الإجابة على العبارة الثانية للمحور الثاني وهي " يشمل المجلس الإداري الأعلى للمؤسسة أعضاء يمثلون خبرات متنوعة ما يكفل توافر مدى واسع من المعارف والخبرات الضرورية لتوجيه السياسات التعليمية للمؤسسة" بمتوسط حسابي قدره 3,95، الذي ينحصر بين 3.67 إلى 05 ويعني أن عينة الدراسة "أسرة الكلية" موافقة على أنه يشمل المجلس الإداري الأعلى للمؤسسة أعضاء يمثلون خبرات متنوعة ما يكفل توافر مدى واسع من المعارف والخبرات الضرورية لتوجيه السياسات التعليمية للمؤسسة في جامعة أبو بكر بلقايد-تلمسان.

وتبين من خلال الإجابة على العبارة الثالثة للمحور الثاني وهي "أعضاء المجلس الإداري الأعلى للمؤسسة على دراية كافية بمهام المؤسسة وأنشطتها، وباحتياجات الفئات الاجتماعية التي تخدمها المؤسسة" بمتوسط حسابي قدره 3,71، الذي ينحصر بين 3.67 إلى 05 ويعني أن عينة الدراسة "أسرة الكلية" موافقة على أن أعضاء المجلس الإداري الأعلى للمؤسسة على دراية كافية بمهام المؤسسة وأنشطتها، وباحتياجات الفئات الاجتماعية التي تخدمها المؤسسة.

ومن خلال الإجابة على العبارة الرابع للمحور الثاني وهي "يقوم المجلس الإداري الأعلى للمؤسسة بمراجعة رسالة المؤسسة، وغاياتها، وأهدافها مراجعة دورية" بمتوسط حسابي قدره 3,68، الذي ينحصر بين 3.67 إلى 05 ويعني أن عينة الدراسة "أسرة الكلية" موافقة على أن يقوم المجلس الإداري الأعلى للمؤسسة بمراجعة رسالة المؤسسة، وغاياتها، وأهدافها مراجعة دورية.

يظهر من خلال الإجابة على العبارة الخامس للمحور الثاني وهي "يقوم المجلس الإداري الأعلى للمؤسسة بمراقبة إجمالي العمليات التي تتم داخل المؤسسة ويتحمل المسؤولية عنها" بمتوسط حسابي قدره 3,63، الذي



ينحصر بين 3.67 إلى 05 ويعني أن عينة الدراسة "أسرة الكلية" لا ترجح أن يقوم المجلس الإداري الأعلى للمؤسسة بمراقبة إجمالي العمليات التي تتم داخل المؤسسة ويتحمل المسؤولية عنها. فتم التوصل إلى أن عينة الدراسة موافقة على أن محور الحاكمية والإدارة يتوفر على الجودة وذلك بمتوسط حسابي قدره 3,78.

### نتائج المحور الثالث:

يظهر من خلال الإجابة على العبارة الأولى للمحور الثالث وهي "المؤسسة تضع خطة محددة ومعروفة لدى الجميع لتنمية البحث العلمي تتناسب مع طبيعة المؤسسة ورسالتها، واحتياجات التنمية الاقتصادية والثقافية الخاصة بالمنطقة"، بمتوسط حسابي قدره 3,95، الذي ينحصر بين 3.67 إلى 05 ويعني أن عينة الدراسة "أسرة الكلية" موافقة أن المؤسسة تضع خطة محددة ومعروفة لدى الجميع؛ لتنمية البحث العلمي تتناسب مع طبيعة المؤسسة ورسالتها، واحتياجات التنمية الاقتصادية والثقافية الخاصة بالمنطقة وهي جامعة أبو بكر بلقايد-تلمسان. تبين من خلال الإجابة على العبارة الثانية للمحور الثالث وهي "تحتوي خطط تنمية البحث العلمي على مؤشرات محددة بوضوح، معايير مقارنة مرجعية واضحة للأداء المستهدف" وبذلك بمتوسط حسابي قدره 3,74، الذي ينحصر بين 3.67 إلى 05 ويعني أن عينة الدراسة "أسرة الكلية" موافقة أنه تحتوي خطط تنمية البحث العلمي على مؤشرات محددة بوضوح، معايير مقارنة مرجعية واضحة للأداء المستهدف بجامعة أبو بكر بلقايد-تلمسان.

وتبين من خلال الإجابة على العبارة الثالثة للمحور الثالث وهي "تنشر المؤسسة تقارير سنوية حول أدائها في مجال البحث العلمي، ويتم الاحتفاظ بتقارير حول الأنشطة البحثية للأفراد والأقسام والكليات" بمتوسط حسابي قدره 3,74، الذي ينحصر بين 3.67 إلى 05 ويعني أن عينة الدراسة "أسرة الكلية" موافقة أنه تنشر المؤسسة تقارير سنوية حول أدائها في مجال البحث العلمي، ويتم الاحتفاظ بتقارير حول الأنشطة البحثية للأفراد والأقسام والكليات.

ومن خلال الإجابة على العبارة الرابع للمحور الثالث وهي "تُشجع المؤسسة التعاون مع القطاعات الصناعية والمهنية الحكومية والخاصة وهيئات البحث العلمي الأخرى" بمتوسط حسابي قدره 3,50، الذي ينحصر بين 2,34 إلى 3,66 ويعني أن عينة الدراسة "أسرة الكلية" لا ترجح أنه تُشجع المؤسسة التعاون مع القطاعات الصناعية والمهنية الحكومية والخاصة وهيئات البحث العلمي الأخرى.

## الخاتمة العامة

يظهر من خلال الإجابة على العبارة الخامس للمحور الثالث وهي "توجد لدى المؤسسة آليات لدعم المشاركة والتعاون مع الجامعات وشبكات البحث العلمي على مستوى العالم، مع تخصيص المؤسسة ميزانية كافية تمكنها من تحقيق خططها البحثية" بمتوسط حسابي قدره 3.45، الذي ينحصر بين 02.34 إلى 03.66 ويعني أن عينة الدراسة "أسرة الكلية" لا ترجح أنه على أنه توجد لدى المؤسسة آليات لدعم المشاركة والتعاون مع الجامعات وشبكات البحث العلمي على مستوى العالم، مع تخصيص المؤسسة ميزانية كافية تمكنها من تحقيق خططها البحثية جامعة أبو بكر بلقايد-تلمسان.

يظهر من خلال الإجابة على العبارة السادسة للمحور الثالث وهي "توجد في المؤسسة لجنة رفيعة المستوى لمتابعة الالتزام بالمعايير الأخلاقية، وللموافقة على المشروعات البحثية التي قد يكون لها تأثير محتمل على قضايا أخلاقية" بمتوسط حسابي قدره 3.42، الذي ينحصر بين 02.34 إلى 03.66 ويعني أن عينة الدراسة "أسرة الكلية" لا ترجح أنه توجد في المؤسسة لجنة رفيعة المستوى لمتابعة الالتزام بالمعايير الأخلاقية، وللموافقة على المشروعات البحثية التي قد يكون لها تأثير محتمل على قضايا أخلاقية لدى جامعة أبو بكر بلقايد-تلمسان.

فتم التوصل إلى أن بإجابة عينة الدراسة لا يمكن الحكم على محور البحث العلمي على أنه يتوفر على الجودة وذلك بمتوسط حسابي قدره 3,63.

### نتائج المحور الرابع:

يظهر من خلال الإجابة على العبارة الأولى للمحور الرابع وهي " المؤسسة تلتزم بالمعايير العالمية الخاصة بالتعليم، عن طريق توفير مصادر بشرية ومادية ومالية وتكنولوجية فاعلة، لدعم برامجها التربوية، وتسهيل مهمة الطالب لإنجاز أهداف البرنامج الملتحق به" بمتوسط حسابي قدره 3.40، الذي ينحصر بين 02.34 إلى 03.66 ويعني أن عينة الدراسة "أسرة الكلية" لا ترجح أنه المؤسسة تلتزم بالمعايير العالمية الخاصة بالتعليم، عن طريق توفير مصادر بشرية ومادية ومالية وتكنولوجية فاعلة، لدعم برامجها التربوية، وتسهيل مهمة الطالب لإنجاز أهداف البرنامج الملتحق به وهي جامعة أبو بكر بلقايد-تلمسان.

تبين من خلال الإجابة على العبارة الثانية للمحور الرابع وهي " تصمم البرامج التي تطرحها المؤسسة بشكل شامل ومتكامل، وتتصف المواد التي تتضمنها الخطة الأكاديمية للبرامج بالشمولية، والعمق، والتسلسل المنطقي، وتتضمن توضيح استراتيجيات التعلم، وطرق تقييم نتائجه" بمتوسط حسابي قدره 3.44، الذي ينحصر بين 02.34 إلى 03.66 ويعني أن عينة الدراسة "أسرة الكلية" لا ترجح أنه هناك تصميم للبرامج التي تطرحها المؤسسة بشكل شامل ومتكامل، وتتصف المواد التي تتضمنها الخطة الأكاديمية للبرامج بالشمولية، والعمق،

## الخاتمة العامة

والتسلسل المنطقي، وتتضمن توضيح استراتيجيات التعلم، وطرق تقييم نتائجه حالة جامعة أبو بكر بلقايد- تلمسان.

وتبين من خلال الإجابة على العبارة الثالثة للمحور الرابع وهي " تقدم المؤسسة ما يثبت أن الطلبة المسجلين في برامجها يحققون الأهداف والغايات الخاصة بالبرنامج، أهداف المواد المتضمنة بالخطة الأكاديمية، ضمن الإطار الزمني المحدد لإنجازها أو تحقيقها " بمتوسط حسابي قدره 3.50، الذي ينحصر بين 02.34 إلى 03.66 ويعني أن عينة الدراسة "أسرة الكلية" لا ترحح أنه تقدم المؤسسة ما يثبت أن الطلبة المسجلين في برامجها يحققون الأهداف والغايات الخاصة بالبرنامج، أهداف المواد المتضمنة بالخطة الأكاديمية، ضمن الإطار الزمني المحدد لإنجازها أو تحقيقها.

ومن خلال الإجابة على العبارة الرابع للمحور الرابع وهي "مراجعة السياسات الخاصة بإجراءات إضافة أو إلغاء المواد من البرامج بشكل دوري، وفي فترات محددة، وفق متغيرات محلية وعالمية تتعلق بالتخصصات" بمتوسط حسابي قدره 3.50، الذي ينحصر بين 02.34 إلى 03.66 ويعني أن عينة الدراسة "أسرة الكلية" لا ترحح أنه على أن مراجعة السياسات الخاصة بإجراءات إضافة أو إلغاء المواد من البرامج بشكل دوري، وفي فترات محددة، وفق متغيرات محلية وعالمية تتعلق بالتخصصات.

يظهر من خلال الإجابة على العبارة الخامس للمحور الرابع وهي تنشر المؤسسة نتائج التعلم المتوقعة لكل برنامج من البرامج التي تطرحها، مع تقديم الشواهد والبراهين التي تدل على أن الطلبة الذين تخرجوا من برامجها يمتلكون هذه النتائج بدرجة كبيرة " بمتوسط حسابي قدره 3.47، الذي ينحصر بين 02.34 إلى 03.66 ويعني أن عينة الدراسة "أسرة الكلية" لا ترحح أنه تنشر المؤسسة نتائج التعلم المتوقعة لكل برنامج من البرامج التي تطرحها، مع تقديم الشواهد والبراهين التي تدل على أن الطلبة الذين تخرجوا من برامجها يمتلكون هذه النتائج بدرجة كبيرة جامعة أبو بكر بلقايد-تلمسان.

فتم التوصل إلى أن بإجابة عينة الدراسة لا يمكن الحكم على محور البرامج التعليمية على أنه يتوفر على الجودة وذلك بمتوسط حسابي قدره 3,46.

### نتائج المحور الخامس:

يظهر من خلال الإجابة على العبارة الأولى للمحور الخامس وهي " تتصف عمليات القبول والتسجيل بالسهولة في الاستخدام على الطلبة وعدم استهلاكها الكثير من الوقت" بمتوسط حسابي قدره 3.62، الذي

## الخاتمة العامة

ينحصر بين 02.34 إلى 03.66 ويعني أن عينة الدراسة "أسرة الكلية" لا ترجح أنه تتصف عمليات القبول والتسجيل بالسهولة في الاستخدام على الطلبة وعدم استهلاكها الكثير من الوقت.

تبين من خلال الإجابة على العبارة الثانية للمحور الخامس وهي "تحديد متطلبات القبول للمؤسسة التعليمية وبرامجها بوضوح وبشكل مناسب ويتم تطبيق متطلبات القبول بصورة منتظمة وعادلة" بمتوسط حسابي قدره 3.65، الذي ينحصر بين 02.34 إلى 03.66 ويعني أن عينة الدراسة "أسرة الكلية" موافقة على أن تحديد متطلبات القبول للمؤسسة التعليمية وبرامجها بوضوح وبشكل مناسب ويتم تطبيق متطلبات القبول بصورة منتظمة وعادلة

وتبين من خلال الإجابة على العبارة الثالثة للمحور الخامس وهي "يتوفر مرشدون للطلبة ملمون بتفاصيل متطلبات المقررات لمساعدة الطلبة، قبل بدء عمليات التسجيل وفي أثنائها" بمتوسط حسابي قدره 3.61، الذي ينحصر بين 02.34 إلى 03.66 ويعني أن عينة الدراسة "أسرة الكلية" لا ترجح أنه يتوفر مرشدون للطلبة ملمون بتفاصيل متطلبات المقررات لمساعدة الطلبة، قبل بدء عمليات التسجيل وفي أثنائها.

ومن خلال الإجابة على العبارة الرابع للمحور الخامس وهي "تقوم المؤسسة بتقديم برنامج شامل لتهيئة الطلبة الجدد وتوجيههم، بما يضمن فهمهم الكامل لأنواع الخدمات والإمكانيات المتاحة لهم، وواجباتهم ومسؤولياتهم" بمتوسط حسابي قدره 3.62، الذي ينحصر بين 02.34 إلى 03.66 ويعني أن عينة الدراسة "أسرة الكلية" لا ترجح أنه تقوم المؤسسة بتقديم برنامج شامل لتهيئة الطلبة الجدد وتوجيههم، بما يضمن فهمهم الكامل لأنواع الخدمات والإمكانيات المتاحة لهم، وواجباتهم ومسؤولياتهم.

يظهر من خلال الإجابة على العبارة الخامس للمحور الخامس وهي "تتاح كافة المعلومات المتعلقة بالمؤسسة للجميع وتكون في متناول الطلبة وعائلاتهم قبل تقديم طلبات الالتحاق" بمتوسط حسابي قدره 3.68، الذي ينحصر بين 3.67 إلى 05 ويعني أن عينة الدراسة "أسرة الكلية" موافقة على أنه تتاح كافة المعلومات المتعلقة بالمؤسسة للجميع وتكون في متناول الطلبة وعائلاتهم قبل تقديم طلبات الالتحاق.

فتم التوصل إلى أن بإجابة عينة الدراسة لا يمكن الحكم على محور الطلبة والخدمات الطلابية يتوفر على الجودة وذلك بمتوسط حسابي قدره 3,64.

### نتائج المحور السادس:

يظهر من خلال الإجابة على العبارة الأولى للمحور السادس وهي " تعين المؤسسة أعضاء هيئة التدريس أكفاء مهنيا، ولديهم التزام أساسي بالمؤسسة، ويغطوا المجالات والبرامج التي تطرحها المؤسسة " بمتوسط حسابي قدره 3.65، الذي ينحصر بين 02.34 إلى 03.66 ويعني أن عينة الدراسة "أسرة الكلية" لا ترجح أنه تعين المؤسسة أعضاء هيئة التدريس أكفاء مهنيا، ولديهم التزام أساسي بالمؤسسة، ويغطوا المجالات والبرامج التي تطرحها المؤسسة.

تبين من خلال الإجابة على العبارة الثانية للمحور السادس وهي يشارك أعضاء هيئة التدريس في التخطيط الأكاديمي، وتكوين البرامج ومراجعتها؛ والإرشاد الأكاديمي " بمتوسط حسابي قدره 3.57، الذي ينحصر بين 02.34 إلى 03.66 ويعني أن عينة الدراسة "أسرة الكلية" لا ترجح أنه يشارك أعضاء هيئة التدريس في التخطيط الأكاديمي، وتكوين البرامج ومراجعتها؛ والإرشاد الأكاديمي.

وتبين من خلال الإجابة على العبارة الثالثة للمحور السادس وهي " يعكس العبء الدراسي لأعضاء هيئة التدريس أهداف المؤسسة ورسالتها، ويتيح لهم إظهار كفاءتهم وإبداعاتهم، ويتم توفير الوقت الكافي لهم للنمو المهني " بمتوسط حسابي قدره 3.44، الذي ينحصر بين من 02.34 إلى 03.66 ويعني أن عينة الدراسة "أسرة الكلية" لا ترجح أنه يعكس العبء الدراسي لأعضاء هيئة التدريس أهداف المؤسسة ورسالتها، ويتيح لهم إظهار كفاءتهم وإبداعاتهم، ويتم توفير الوقت الكافي لهم للنمو المهني.

ومن خلال الإجابة على العبارة الرابع للمحور السادس وهي " الرواتب والحوافز لأعضاء هيئة التدريس ملائمة لجذبهم، واستمرارية عملهم في الجامعة، بما يتلاءم مع رسالة المؤسسة، ويجب أن تكون إجراءاتها واضحة ومعلنة وعادلة " بمتوسط حسابي قدره 3.74، الذي ينحصر بين 3.67 إلى 05 ويعني أن عينة الدراسة "أسرة الكلية" موافقة على أن الرواتب والحوافز لأعضاء هيئة التدريس ملائمة لجذبهم، واستمرارية عملهم في الجامعة، بما يتلاءم مع رسالة المؤسسة، ويجب أن تكون إجراءاتها واضحة ومعلنة وعادلة.

يظهر من خلال الإجابة على العبارة الخامس للمحور السادس وهي " تراجع المؤسسة بشكل مستمر ودوري سياسات المؤسسة المتصلة بالاستفادة من خدمات أعضاء هيئة التدريس غير المفرغين (غير الدائمين)، وذلك في ضوء رسالة المؤسسة وأهدافها " بمتوسط حسابي قدره 3.42، الذي ينحصر بين 02.34 إلى 03.66

## الخاتمة العامة

ويعني أن عينة الدراسة "أسرة الكلية" لا ترجح أن صياغة يشارك أعضاء هيئة التدريس في التخطيط الأكاديمي، وتكوين البرامج ومراجعتها؛ والإرشاد الأكاديمي.

فتم التوصل إلى أن بإجابة عينة الدراسة لا يمكن الحكم على محور أعضاء هيئة التدريس يتوفر على الجودة وذلك بمتوسط حسابي قدره 3,56.

### نتائج المحور السابع:

يظهر من خلال الإجابة على العبارة الأولى للمحور السابع وهي " هناك مراقبة دقيقة للإنفاق والالتزام بالميزانية، وتعد تقارير لكل جهة من الجهات المعنية بحسابات التكاليف في المؤسسة وللمؤسسة التعليمية عامة مرة واحدة -على الأقل- في كل سنة " بمتوسط حسابي قدره 3,57، الذي ينحصر بين 02.34 إلى 03.66 ويعني أن عينة الدراسة "أسرة الكلية" لا ترجح أنه هناك مراقبة دقيقة للإنفاق والالتزام بالميزانية، وتعد تقارير لكل جهة من الجهات المعنية بحسابات التكاليف في المؤسسة وللمؤسسة التعليمية عامة مرة واحدة -على الأقل- في كل سنة.

تبين من خلال الإجابة على العبارة الثانية للمحور السابع وهي " تتفق نظم المحاسبة المستخدمة في المؤسسة مع معايير المحاسبة المالية المتعارف عليها مهنيًا، وتحصر -قدر الإمكان- على إرجاع التكلفة الإجمالية إلى نشاطات بعينها " بمتوسط حسابي قدره 3,57، الذي ينحصر بين 02.34 إلى 03.66 ويعني أن عينة الدراسة "أسرة الكلية" لا ترجح أنه تتفق نظم المحاسبة المستخدمة في المؤسسة مع معايير المحاسبة المالية المتعارف عليها مهنيًا، وتحصر -قدر الإمكان- على إرجاع التكلفة الإجمالية إلى نشاطات بعينها.

وتبين من خلال الإجابة على العبارة الثالثة للمحور السابع وهي "توجد لدى المؤسسة خطة رئيسة طويلة المدى، تتضمن توفير الموارد المالية والصيانة اللازمة للمرافق والتجهيزات، معتمدة من المجلس الإداري الأعلى للمؤسسة" بمتوسط حسابي قدره 3,57، الذي ينحصر بين 02.34 إلى 03.66 ويعني أن عينة الدراسة "أسرة الكلية" لا ترجح أنه توجد لدى المؤسسة خطة رئيسة طويلة المدى، تتضمن توفير الموارد المالية والصيانة اللازمة للمرافق والتجهيزات، معتمدة من المجلس الإداري الأعلى للمؤسسة.

ومن خلال الإجابة على العبارة الرابعة للمحور السابع وهي " تتضمن عمليات التخطيط للتجهيزات وضع الخطط والجدول الزمنية لشراء التجهيزات الأساسية، مع التشاور بصورة مفصلة، مع المستفيدين منها؛ لضمان مناسبتها للاحتياجات الحالية والمتوقعة مستقبلاً" بمتوسط حسابي قدره 3,57، الذي ينحصر بين 02.34

## الخاتمة العامة

إلى 03.66 ويعني أن عينة الدراسة "أسرة الكلية" لا ترجح أنه تتضمن عمليات التخطيط للتجهيزات وضع الخطط والجدول الزمني لشراء التجهيزات الأساسية، مع التشاور بصورة مفصلة، مع المستفيدين منها؛ لضمان مناسبتها للاحتياجات الحالية والمتوقعة مستقبلاً.

يظهر من خلال الإجابة على العبارة الخامس للمحور السابع وهي تتوفر مرافق وتجهيزات كافية تتحقق فيها متطلبات الصحة والسلامة وتتيح للطلبة الحصول على الاستشارات الخاصة من أعضاء هيئة التدريس وتتوفر أماكن مناسبة لأداء الصلوات" بمتوسط حسابي قدره 3.34، الذي ينحصر بين 02.34 إلى 03.66 ويعني أن عينة الدراسة "أسرة الكلية" لا ترجح أنه تتوفر مرافق وتجهيزات كافية تتحقق فيها متطلبات الصحة والسلامة وتتيح للطلبة الحصول على الاستشارات الخاصة من أعضاء هيئة التدريس وتتوفر أماكن مناسبة لأداء الصلوات. فتم التوصل إلى أن بإجابة عينة الدراسة لا يمكن الحكم على محور المصادر المالية والمادية أنه يتوفر على الجودة وذلك بمتوسط حسابي قدره 3,53.

### نتائج المحور الثامن:

يظهر من خلال الإجابة على العبارة الأولى للمحور الثامن وهي "يقدم مدير أو عميد المؤسسة دعماً قوياً لأنشطة ضمان الجودة وتحسينها" بمتوسط حسابي قدره 3.57، الذي ينحصر بين 02.34 إلى 03.66 ويعني أن عينة الدراسة "أسرة الكلية" لا ترجح أنه يقدم مدير أو عميد المؤسسة دعماً قوياً لأنشطة ضمان الجودة وتحسينها.

تبين من خلال الإجابة على العبارة الثانية للمحور الثامن وهي "يتم الاعتراف بالأخطاء ونقاط الضعف من قبل المسؤولين" بمتوسط حسابي قدره 2.97، الذي ينحصر بين 1 إلى 02.33 ويعني أن عينة الدراسة "أسرة الكلية" لا ترجح أن الاعتراف بالأخطاء ونقاط الضعف من قبل المسؤولين.

وتبين من خلال الإجابة على العبارة الثالثة للمحور الثامن وهي يتم الاعتراف بتحسين الأداء، والإنجازات المتميزة" بمتوسط حسابي قدره 3.48، الذي ينحصر بين 02.34 إلى 03.66 ويعني أن عينة الدراسة "أسرة الكلية" لا ترجح أنه يتم الاعتراف بتحسين الأداء، والإنجازات المتميزة.

ومن خلال الإجابة على العبارة الرابع للمحور الثامن وهي "يتم القيام بعمليات التقييم بانتظام، ويتم إعداد تقارير خاصة بعمليات التقييم، تقدم صورة شاملة عن أداء المؤسسة بصفة عامة، والوحدات التنظيمية والوظائف الأساسية فيها" بمتوسط حسابي قدره 3.30، الذي ينحصر بين 1 إلى 02.33 ويعني أن عينة الدراسة

## الخاتمة العامة

"أسرة الكلية" لا ترجح أنه يتم القيام بعمليات التقييم بانتظام، ويتم إعداد تقارير خاصة بعمليات التقييم، تقدم صورة شاملة عن أداء المؤسسة بصفة عامة، والوحدات التنظيمية والوظائف الأساسية فيها.

يظهر من خلال الإجابة على العبارة الخامس للمحور الثامن وهي " يتناول التقييم المدخلات، والعمليات، والنواتج، مع الاهتمام بنواتج تعلم الطلبة بشكل خاص " بمتوسط حسابي قدره 3.47، الذي ينحصر بين 02.34 إلى 03.66 ويعني أن عينة الدراسة "أسرة الكلية" لا ترجح أن هناك تناول التقييم المدخلات، والعمليات، والنواتج، مع الاهتمام بنواتج تعلم الطلبة بشكل خاص.

فتم التوصل إلى أن بإجابة عينة الدراسة لا يمكن الحكم على محور إدارة الجودة على أنه يتوفر على الجودة وذلك بمتوسط حسابي قدره 3.36.

### النتائج :

1. أكدت عينة البحث على أن في محور الرؤية والرسالة والتخطيط تتوفر على معايير الجودة، حيث أن صياغة الرسالة والقيام بالتخطيط يكون على مستوى الهيئة العليا بالجامعة، وهي رئاسة الجامعة وذلك لأهمية صياغة الرسالة والتخطيط الاستراتيجي للجامعة، وذلك بمتوسط حسابي قدره 4,14؛

2. تبين من خلال تحليل الإجابة على محور الحاكمية والإدارة الذي أقرت عينة الدراسة على أنه يتوفر على الجودة، فهي راضية على ما هو موجود من تسيير وإدارة للهيئات الحاكمة على مستوى الجامعة من الكلية حتى رئاسة الجامعة. وذلك بمتوسط حسابي قدره 3,78؛

3. من خلال ما ظهر من تحليل نتائج محور البحث العلمي فعينة البحث ليست راضية عن البحث العلمي على مستوى الكلية وعلى مستوى الجامعة، وربما يعود لأسباب بيروقراطية أو غيرها تعيق تطبيق البحث العلمي على مستوى الجامعة كما ينبغي، فلا يمكن الحكم عليها لأنها بمتوسط حسابي قدره 3,63؛

4. من خلال تحليل نتائج محور البرامج التعليمية لم يصل للحد المطلوب في إجابة عينة الدراسة، حيث لم تحصل البرامج التعليمية على إلى درجة رضى عينة الدراسة (أساتذة وطلبة)، أي لا بد في رأي عينة الدراسة من مراجعة هذه البرامج. وبمتوسط حسابي قدره 3,46 فظهر عدم الحكم عليها؛

5. نتائج الإجابة على محور الطلبة والخدمات الطلابية من طرف عينة الدراسة بينت أنه لم يصل لحد المطلوب كي يصل لدرجة يحكم عليها، حيث الطلبة نستهم معتبرة في العينة لذا أظهر جزء منهم عدم رضاهم عن الخدمات الجامعية فيها بما فيها إجراءات التسجيل والقبول والإرشاد ولتوجيه لذلك، وتقديم برامج لتهيئة الطلبة الجدد وكذا توفر كل المعلومات للطلبة وعائلاتهم، وكان ذلك بمتوسط حسابي قدره 3,64، لذا لا يمكن الحكم عليها؛



## الخاتمة العامة

6. ظهر في نتائج محور أعضاء هيئة التدريس لم يصل للحد المطلوب وذلك لإجابة عينة الدراسة من أساتذة وطلبة، حيث هناك انتقاد من الطلبة بالنسبة للأساتذة من حيث المستوى وبذل الجهد والمعاملة مع الطلبة، وحيث الأساتذة أكثرهم غير راض عن الرواتب والأجور التي تبذل لهم، بعكس الطلبة يرون أنها مناسبة، ومع ذلك لا يمكن الحكم على ذلك، وذلك بمتوسط حسابي قدره 3,56؛
7. من خلال نتائج محور المصادر المالية والمادية لم يصل للحد المطلوب وذلك لإجابة عينة الدراسة من أساتذة وطلبة، وذلك لا يوجد رضى تام من طرف عينة الدراسة على التسيير المالي في المحاسبي من ناحية الإنفاق والمراقبة لهذا الإنفاق، وكذا موافقة المحاسبة المعمول بها بالجامعة والمصادر والمرافق الموجودة فيها غير ملائمة وغير مناسبة، ومع ذلك لا يمكن الحكم لأجل المتوسط حسابي قدره 3,53؛
8. تبين في نتائج محور إدارة الجودة لم يصل للحد المطلوب، حيث عينة الدراسة في إجابتها لم تر أن من كل على رأس إدارة ليس عوناً على تطبيق الجودة، وأن من كان على هرم الإدارة لا يعترف بالأخطاء ونقاط الضعف لديهم، وكذا نقاط القوة والإجابات لا يعترفون بذلك، والقيام بالتقييم والتقييم، وذلك بمتوسط حسابي قدره 3,36، لذا لا يمكن الحكم على هذا المحور أنه موافق أم غير موافق؛
9. من خلال تحليل نتائج محور المصادر المالية والمادية لم يصل للحد المطلوب وذلك لإجابة عينة الدراسة من أساتذة وطلبة وذلك بمتوسط حسابي قدره 3,53؛
10. من خلال تحليل نتائج محور إدارة الجودة لم يصل للحد المطلوب وذلك لإجابة عينة الدراسة من أساتذة وطلبة وذلك بمتوسط حسابي قدره 3,36؛
11. تبعا لما ظهر في التحليل أعلاه تبين أن عينة الدراسة موافقة فقط على وجود معايير الجودة فقط في المحورين الأولين، محور الرؤية والرسالة والتخطيط ومحور الحاكمية والإدارة، وكلاهما محور خاص بالإدارة العليا للمؤسسة الجامعية، فظهر بأن عينة الدراسة لها ثقة كبيرة في الجهات المسؤولة عن الإدارة العليا التي هي مسؤولة عن التخطيط الاستراتيجي وصياغة الرسالة في جامعة تلمسان، أما باقي المحاور فلم تصل لحد الحكم عليها؛
12. عدم رضى الأسرة الجامعية عما تم من الإصلاحات والتغييرات، فكانت نتيجة كل هذه الإصلاحات الزيادة الكمية في عدد الناجحين في الاستحقاقات الوطنية لجميع الأطوار التعليمية، دون ظهور أثر تلك الإصلاحات على الجانب النوعي؛

13. الاهتمام بالجانب الكمي دون الجانب النوعي، حيث أن الجانب النوعي في مخرجات التعليم لم يرقى للمستوى المطلوب لأن المستفيدين من المخرجات التعليمية لا زالوا غير راضين على نوعية هذه المخرجات كونها لم تلي جميع رغباتهم ولم توفي كل احتياجاتهم؛
14. الجهود المبذولة في العمل على نشر وتطبيق ضمان الجودة في التعليم العالي في مؤسسات التعليم العالي غير كاف للقيام بتطوير وتحسين الجودة في قطاع التعليم العالي؛
15. عدم وجود مدونة لمعايير الجودة لمؤسسات لتعليم العالي في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية تكون نبراسا في تقييم وتقويم مستوى التعليم العالي، كباقي مؤسسات التعليم العالي بدول العالم؛
16. لا وجود لثقافة الجودة في التعليم العالي بين الأسرة الجامعية، خاصة بين الطلبة؛
17. الجودة في مجال الصناعية والإنتاجي والجوائز المرتبطة متقدم في المؤسسات الصناعية بالجزائر حيث أخذت عدت مؤسسات جائزة الجودة، وذلك بعكس الجودة في التعليم العالي فلا يوجد ما هو موجود بالمجال الصناعي؛
18. عدم وجود هيئات أو مؤسسات للاعتماد الأكاديمي أو عقد عمل مع هيئات في الخارج للقيام بالتقييم والتقويم لمؤسسات التعليم العالي في الجزائر؛
19. نقص الخبرة في مجال ضمان الجودة وتطبيقها بالتعليم العالي، مما يلزمها من نقل هذه الخبرة من الخارج بإرسال بعثات وإقامة علاقات عمل وشراكة مع مؤسسات التعليم العالي المتقدمة فيها.
- أما الاقتراحات، فنجملهما في العناصر الآتية:
- 1- التركيز على نشر ثقافة ضمان الجودة في الأوساط الجامعية بين الأسرة الجامعية من هيئة التدريس، أعوان الإدارة وطلبة، حيث لتطبيق معايير الجودة لا بد من تجهيز الوسط والأرضية؛
  - 2- فتح تخصصات في مؤسسات التعليم العالي فيما يخص ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي، حيث أن هناك مبادرة من الجهة الوصية في فتح مناصب تهتم بالجودة في التعليم العالي؛
  - 3- ضرورة تركيز المؤسسات التعليمية على مواءمة مخرجاتها مع احتياجات ومتطلبات مؤسسات سوق العمل لسد تلك الاحتياجات من جهة، ولضمان حصول الخريجين على فرص العمل المناسبة لتخصصاتهم؛
  - 4- تطبيق المعايير لا بد من نوع من الحزم والصرامة، حيث إذا اعتمد نظام الجودة مع التساهل لا يجدي نفعا ولا جدوة في تحقيق الجودة في مؤسسات التعليم العالي، كنظام قبول الطلاب، وتعيين هيئة التدريس؛

## الخاتمة العامة

- 5- ضرورة منح الجامعات قدرا كبيرا من الاستقلالية وعدم التدخل في قراراتها العلمية لأجل تحقيق الجودة في كافة مخرجاتها ولاسيما المستوى النوعي لجودة الخريجين باعتبارهم من أهم مخرجات التعليم العالي؛
- 6- لا بد من زيادة الاهتمام بأسلوب الجودة في التعليم العالي، حيث هناك حتمية في اتباع نظام ضمان الجودة في التعليم العالي لمسايرة الركب العالمي في تطور التعليم العالي المحلي؛
- 7- التركيز على عمليات وبرامج التعلم وجعلها مرادفة لبرامج التدريس الاعتيادية كونها تعزز مستوى كفاءة المخرجات التعليمية وتسهم مساهمة كبيرة في ضمان جودة الخريجين؛
- 8- الاهتمام بمبدأ التحسين المستمر في كافة المجالات ذات العلاقة بجودة التعليم وذلك لضمان معالجة نقاط الضعف التي يتم اكتشافها، والارتقاء بنقاط القوة المتحققة لمواكبة التقدم العلمي المستمر؛
- 9- إنشاء هيئات ومؤسسات للاعتماد الأكاديمي تحت وصاية لتعليم العالي والبحث العلمي، حيث إنها فعالة لضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي وتعزيز دورها؛
- 10- فتح تخصصات في مؤسسات التعليم العالي فيما يخص الاعتماد الأكاديمي في مؤسسات التعليم العالي، بما يتناسب مع تطور المؤسسات التعليمية في مجال الاعتماد الأكاديمي؛
- 11- العمل على استخدام الجامعات للاستراتيجيات التسويقية والترويجية المناسبة لتشجيع مؤسسات سوق العمل على الاستفادة من مخرجاتها بإطار واسع وفعال؛
- 12- المراجعة الدورية والمستمرة لاحتياجات مؤسسات سوق العمل ودراساتها والعمل تحقيقها؛
- 13- الاستفادة من التجارب العالمية العربية والغربية في مجال تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي؛
- 14- إنشاء جوائز محلية لضمان الجودة في التعليم العالي لزيادة المنافسة بين مؤسسات التعليم العالي المحلية، لرفع مستوى تلك المؤسسات بقيامها بالتحسين المستمر والقيام بالتقييم الذاتي كل مرة للقيام بالتحديث، وبذلك يتم نشر ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي؛
- 15- نقل تجربة نموذج ضمان الجودة من المجال الصناعي الإنتاجي المطبق في المؤسسات العاملة بالداخل إلى مجال قطاع التعليم العالي بمؤسسات التعليم العالي؛
- 16- تبني مبدأ الشفافية والمساءلة في قطاع التعليم العالي.

الامر اجمع

## المراجع

المراجع باللغة العربية:

أولاً: المؤلفات:

1. إبراهيم العكيدي، مؤشرات وأسس ضمان جودة مخرجات التعليم العالي في كليات الاقتصاد والعلوم الإدارية في مجموعة من الجامعات الأردنية والعامة والخاصة، البحث العشرون، كتاب ضمان الجودة وأثره في أداء كليات الاقتصاد والعلوم الإدارية (الجزء الثاني)، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، سنة 1433هـ-2012م.
2. أحمد البداح، خالد الصرايرة، تصور مقترح لتطوير معايير لإدارة الجودة وضمانها في الجامعات الأردنية في ضوء تقنيات التعلم الإلكتروني، المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، الأردن، العدد (9) - 2012، المجلد الخامس.
3. أحمد الخطيب، رداح الخطيب، الاعتماد وضبط الجودة في الجامعات العربية (نموذج مقترح)، عالم الكتب الحديث، الأردن، ط 01، 2010.
4. انتظار أحمد الشمري، خالد بن حمدان، متطلبات إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في كليات الإدارة والاقتصاد رؤية مستقبلية، البحث السابع والعشرون من كتاب ضمان الجودة وأثره في أداء كليات الاقتصاد والعلوم الإدارية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الجزء الثاني، الطبعة الأولى، سنة 2012هـ-1433م.
5. بداري كمال، بوباكور فارس، حرز الله عبد الكريم، ضمان الجودة في قطاع التعليم العالي إعداد وإنجاح التقييم الذاتي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، سنة 2013.
6. البيلاوي حسن حسين وآخرون، الجودة الشاملة في التعليم (الأسس والتطبيقات)، دار المسيرة للطباعة والنشر، الأردن، 2006، ط 1.
7. جمال الدين لعويسات، إدارة الجودة الشاملة، دار هومه، الجزائر، سنة 2003.
8. جواد كاظم لفتة، الإدارة الحديثة لمنظومة التعليم العالي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، سنة 1432هـ-2001م.

## المراجع

9. جيمس إيفان، جيمس دين، تعريب: سرور علي إبراهيم سرور، مراجعة: عبد الراضي حامد عزام، تقديم: عبد المنعم بن إبراهيم العبد المنعم، الجودة الشاملة الإدارة، والتنظيم، والإستراتيجية، دار المريخ للنشر، الرياض، 1430هـ، 2009م.
10. خالد بن سعد عبد العزيز بن سعيد، إدارة الجودة الشاملة تطبيقات على القطاع الصحي، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر، الرياض، الطبعة الأولى، سنة 1418 هـ - 1997م.
11. رضا إبراهيم المليجي، إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق، عالم الكتب، القاهرة، الطبعة الأولى، سنة 1433هـ-2012م.
12. رعد عبد الله الطائي، عيسى قدامة، إدارة الجودة الشاملة، اليازوري، عمان، الطبعة العربية، سنة 2008.
13. سوسن شاکر مجيد، محمد عواد الزيادات، الجودة والاعتماد الأكاديمي لمؤسسات التعليم العام والجامعي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، سنة 2008م - 1429هـ.
14. سيد محمد جاد الرب، إدارة الجامعات ومؤسسات التعليم العالي استراتيجيات التطوير ومناهج التحسين، مصر، سنة 2010.
15. عباس علي العامري، صباح حسن الزبيدي، العملية التدريسية الجامعية في الكليات الأهلية العراقية وتأثير الجودة فيها مستقبلاً، البحث الخامس عشر في كتاب ضمان الجودة وأثره في أداء كليات الاقتصاد والعلوم الإدارية، سنة 1433هـ-2012م.
16. عبد الراضي حسن المراغي، تطبيق نظام ضمان الجودة التعليمية والاعتماد لتطوير التعليم الجامعي وقبل الجامعي، القاهرة، ط 01، 2008.
17. عبد المحسن بن محمد السميح، دراسات في الإدارة الجامعية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط 01، 1431 هـ، 2010م.
18. علي أحمد مذكور، الاستثمار في التعليم بين خبرات الماضي ومشكلات الحاضر وتصورات المستقبل، دار الفكر العربي، القاهرة، الطبعة الأولى، سنة 1430هـ-2009م.
19. عماد أبو الرب وآخرون، ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي بحوث ودراسات، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط 01، 2010.

## المراجع

20. غياث بوفلحة، التربية والتعليم في الجزائر، الطبعة الثانية، دار الغرب للنشر والتوزيع، الجزائر، 2006.
21. فاطمي علي متولي، مراقبة الجودة، الرياض، المملكة العربية السعودية.
22. فداء محمود حامد، إدارة الجودة الشاملة، دار البداية، عمان، الطبعة الأولى، سنة 1433هـ-2012م.
23. فريد كورتل، أمال كحيلية، الجودة وأنظمة الإيزو، دار كنور المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، ط 01، 2012م.
24. فريد كورتل، مبررات أساسيات وأساليب تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كليات الاقتصاد والعلوم الإدارية، البحث الثالث، كتاب ضمان الجودة وأثره في أداء كليات الاقتصاد والعلوم الإدارية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الجزء الأول، الطبعة الأولى، سنة 1433هـ-2012م.
25. فواز التميمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للآيزو(9001)، عالم الكتب الجديد- جدارا للكتاب العالمي، الأردن، ط 01، 2008.
26. قاسم محمد، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، 1989.
27. قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الآيزو 9001-2000، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ط 01، الإصدار الثاني، سنة 2009.
28. مات سيقر، ترجمة خالد الغامدي، مرجع العالمي لإدارة الجودة، دار الفاروق للنشر والتوزيع، مصر، ط 01، 2007.
29. مارتن الكولفلن، أشرف محمود، التخطيط الاستراتيجي للجامعات والتعليم العالي، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، سنة 2010.
30. محسن بن نايف، إستراتيجية نظام الجودة في التعليم، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية، الطبعة الأولى، سنة 1428هـ - 2008م.
31. محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، دار وائل، عمان، الطبعة الثانية، 2006.
32. محمد عبد العال النعيمي وآخرون، إدارة الجودة المعاصرة مقدمة في إدارة الجودة الشاملة للإنتاج والعمليات والخدمات، دار النشر اليازوري، عمان، الطبعة العربية، سنة 2009.

## المراجع

33. محمد عطية عبد الكريم إدريس، دور جوائز الجودة في الترويج لإدارة الجودة الشاملة في الوطن العربي: دراسة مقارنة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية أعمال المؤتمرات، الإدارة العربية وتحديات الجودة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، سنة 2009.
34. مصطفى حسين باهي، ناهد خيرى فياض، اتجاهات التعليم العالي في ضوء الجودة الشاملة، ط 1، القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، 2009 .
35. مهدي السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، دار جرير، عمان، الطبعة الأولى، 2007-1428.
36. محمد مقبل عليجات، النظام التربوي الأردني في ضوء النظم التربوية المعاصرة، الطبعة الأولى، عمان، 2001.
37. مهدي صالح مهدي السامرائي، علاء حاكم محسن الناصر، تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، الذاكرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، سنة 2012.
38. نجم عبود نجم، إدارة الجودة الشاملة في عصر الإنترنت، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، سنة 1431هـ، 2010م.
39. هاشم فوزي دباس العبادي وآخرون، إدارة التعليم العالي مفهوم حديث في الفكر الإداري المعاصر، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، سنة 2009.
40. هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي، دليل إجراءات ومعايير ضمان الجودة في مؤسسات التعليم الأردنية، الأردن، طبعة 2009.
41. الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي، معايير ضمان الجودة والاعتماد لمؤسسات التعليم العالي، المملكة العربية السعودية، سنة 1433.
42. يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ط 01.
- ثانياً: الأطروحات
43. أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة (TQM) في المؤسسات الفندقية الجزائرية، أطروحة الدكتوراه، جامعة الجزائر، سنة 2008.



## المراجع

44. أميرة عبد الرحمن أحمد برهمن، أساليب قياس الجودة النوعية في التعليم العالي الأهلي (كلية الأمير سلطان الأهلية نموذجاً)، المملكة العربية السعودية جامعة أم القرى بمكة، بحث مكمل لنيل درجة الماجستير في التربية قسم الإدارة التربوية والتخطيط، الفصل الثاني، 2002م.
45. بوطيبة فيصل، "العائد من التعليم في الجزائر"، شهادة الدكتوراه في الاقتصاد تخصص "اقتصاد التنمية"، تحت إشراف بن حبيب عبد الرزاق، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، السنة الجامعية، 2009-2010.

### ثالثاً: المقالات

46. أحمد البداح، خالد الصرايرة، تصور مقترح لتطوير معايير لإدارة الجودة وضمانها في الجامعات الأردنية في ضوء تقنيات التعلم الإلكتروني، المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، الأردن، العدد (9) – 2012، المجلد الخامس.
47. بن علي عائشة و فلاح الزهرة، أثر غياب الطلبة على التحصيل العلمي في الجامعة دراسة قياسية بقسم العلوم التجارية – جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم-، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، أ/ قسم العلوم الاقتصادية والقانونية، العدد 10 جوان 2013.
48. جعفر عبد الله موسى إدريس، أحمد عثمان إبراهيم أحمد، عبد الرحمن بن عبد الله الأخت، إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على خدمات التعليم العالي من أجل التحسين المستمر وضمان جودة المخرجات والحصول على الاعتمادية: دراسة حالة فرع جامعة الطائف بالخرمة، مجلة أماراباك –مجلة الأكاديمية الأمريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا، المجلد الثالث، العدد السابع، 2012.
49. حمد بن مرضي الكلثم، حازم علي أحمد بدارنه، معوقات التخطيط الاستراتيجي في جامعة أم القرى من وجهة نظر هيئة التدريس فيها، المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، الأردن، العدد (10) – 2012، المجلد الخامس.
50. خالد أحمد الصرايرة، ليلي العساف، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بين النظرية والتطبيق، المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، الأردن، المجلد الأول، العدد 01، سنة 2008.
51. خالد عبد العزيز عطية، علاء الدين محمود الزهراني، نموذج مقترح لتقييم جودة البرامج المحاسبية من منظور الاعتماد الأكاديمي، المجلة العربية لضمان الجودة في التعليم العالي، المجلد الأول، العدد 03، سنة 2008.

## المراجع

52. خير الفوال، بسام محمد الصافلي، تقويم جود برامج إعداد المعلمين في كلية التربية بالحسكة في ضوء معايير الاعتماد الأكاديمي وإدارة الجودة الشاملة، المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، العدد 07، سنة 2010.
53. سعيد بن علي العضاوي، معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي - دراسة ميدانية، المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، الأردن، العدد (9) - 2012، المجلد الخامس.
54. سهيل روق دياب، معايير الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجامعة الفلسطينية الفاعلة - دراسة حالة، مقال في مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات - العدد السابع عشر - تشرين الأول، غزة، سنة 2009.
55. شنايت صباح، إصلاح وتطوير التعليم العالي من خلال تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة، المجلة الجزائرية للعلوم القانونية الاقتصادية والسياسية، الجزائر، العدد 02، سنة 2012.
56. عاصم شحادة علي، تنمية الموارد البشرية في ضوء تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات، مجلة الباحث، دورية أكاديمية محكمة، سنوية تصدر عن كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة قاصدي مرباح ورقلة عدد 2010-2009/07.
57. عبد الغني يوسف قرم، الجودة بين الحاضر والمستقبل، المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، المجلد الأول، العدد 03، 2008.
58. عبد اللطيف مصلح محمد عايض، دور القيادة الإدارية في مستشفى جامعة العلوم والتكنولوجيا في تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيه، المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، الأردن، العدد (11) - 2013، المجلد السادس.
59. عثمان بن عبد الله الصالح، تنافسية مؤسسات التعليم العالي : إطار مقترح، مجلة الباحث - عدد 2012/10، جامعة المجمعة، السعودية.
60. عيسى صالحين فرج، مصطفى عبد الله محمود الفقهي، واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، الأردن، العدد (14) - 2013، المجلد السادس.
61. كريم نعمه النوري، التعليم في عصر العولمة، مجلة علوم إنسانية، السنة الثالثة : العدد 25 ، نوفمبر 2005.

## المراجع

62. محمد عبود الحراحشة، ياسين عبد الوهاب أحمد، درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس للكفايات التدريسية في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر طلبة كلية التربية بجامعة الباحة في المملكة العربية السعودية، المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، الأردن، العدد (14) - 2013، المجلد السادس.

63. محمد فارس، إيهاب الأغا، تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أقسام القبول والتسجيل بجامعة القدس المفتوحة (قطاع غزة)، المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، الأردن، العدد (9) - 2012، المجلد الخامس.

64. هالة عبد القادر صبري، جودة التعليم العالي ومعايير الاعتماد الأكاديمي "تجربة التعليم الجامعي الخاص في الأردن"، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد الثاني، العدد 04، 2009.

65. يعقوبي خليفة، بليية محمد، معايير تطبيق إدارة لجودة الشاملة في التعليم العالي بالجزائر، مجلة الاستراتيجية والتنمية، جامعة مستغانم، الجزائر، العدد الخامس، جويلية 2013.

### رابعاً: المدخلات

66. أحلام العيثاوي، عمار السامرائي، واقع تطبيق ضمان جودة التعليم في الجامعات الخاصة في ضوء معايير ومتطلبات الجودة الشاملة دراسة حالة - الجامعة الخليجية، ورقة بحثية مقدمة للمؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان جودة التعليم العالي، متخصص في مجال جودة التعليم العالي، يعقد دورياً في إحدى جامعات الوطن العربي، وينبثق بكافة هيئاته عن اتحاد الجامعات العربية، ويتخذ من جامعة الزرقاء مقراً دائماً لأمانته العامة، يومي 11/10 - 05/2011.

67. أحمد بن عيشاوي، التعليم الجامعي في الجزائر وتحديات التنمية المحلية، ورقة عمل مقدمة إلى الملتقى الوطني الأول لتقويم دور الجامعة الجزائرية في الاستجابة لمتطلبات سوق الشغل ومواكبة تطلعات التنمية المحلية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 20-05-2015.

68. بربري محمد أمين، بكيجل عبد القادر، أسس تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية التعليمية، ورقة بحثية مقدمة للملتقى الدولي الخامس حول "رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة"، جامعة حسينية بن بوعلي الشلف.

## المراجع

69. بوبكر نعرورة، إدارة الجودة الشاملة (TQM) في مؤسسات التعليم العالي مفاهيم أساسية وتجارب بعض الجامعات الأمريكية في محاولة للاستفادة منها محليا، ملتقى دولي حول: معايير ضمان الجودة وتطوير آلياتها بمؤسسات التعليم العالي، يومي 29-30 أكتوبر 2013.
70. بوحنية قوي، إدارة مؤسسات التعليم العالي في ظل الاقتصاد المعرفي مقاربات جديدة، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، أبو ظبي، الطبعة الأولى، سنة 2009.
71. بوحنية قوي، سمير بارة، سالمه ليمام، إمكانات تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي دراسة حالة الجزائر، ورقة بحثية مقدمة للمؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان جودة التعليم العالي، متخصص في مجال جودة التعليم العالي، يعقد دورياً في إحدى جامعات الوطن العربي، وينتق بكافة هيئاته عن اتحاد الجامعات العربية، ويتخذ من جامعة الزرقاء مقراً دائماً لأمانته العامة، يومي 10/11- 05/05/2011.
72. بوهنة علي سالمي عبد الجبار، مداخلة بعنوان: "إصلاح التعليم العالي و البحث العلمي في ظل إدارة الجودة الشاملة ISO والحصول على شهادة الايزو"، ملتقى دولي حول: "إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات"، جامعة منتوري- قسنطينة.
73. جمال داود سليمان الدليمي، عمار عصام السامرائي، التحديات التي تواجه متطلبات الاعتماد الأكاديمي وضمان جودة التعليم الجامعي في الجامعات لخاصة، ورقة بحثية مقدمة للمؤتمر العربي الثاني لضمان جودة التعليم العالي، مملكة البحرين، 10-11 ماي 2011.
74. جهاد احمد ابو السندس، قياس مؤشرات تقييم الإنجاز في التعليم الجامعي، ورقة بحثية مقدمة للمؤتمر العربي لضمان جودة التعليم العالي مؤتمر علمي محكم متخصص في مجال جودة التعليم العالي ينعقد بشكل دوري مرة كل عام في إحدى المؤسسات العلمية العربية، الأردن، سنة 2011.
75. خالد الزفري، الجامعات الخاصة نحو تطبيق الاعتمادية الأوروبية ومعوقات الحصول عليها دراسة حالة (الجامعة العربية الدولية - كلية الهندسة المدنية نموذج)، المؤتمر السنوي الرابع للمنظمة العربية لضمان الجودة في التعليم آليات التوافق والمعايير المشتركة لضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي في التعليم، المنظمة العربية لضمان الجودة في التعليم، المؤتمر السنوي الرابع، القاهرة، 02-03 سبتمبر 2012.

## المراجع

76. ذراعو عز الدين، إدارة الجودة الشاملة (TQM) في مؤسسات التعليم العالي مفاهيم أساسية و تجارب بعض الجامعات الأمريكية في محاولة للاستفادة منها محليا، ملتقى دولي حول: معايير ضمان الجودة وتطوير آلياتها بمؤسسات التعليم العالي، يومي 29-30 أكتوبر 2013.
77. رتيبة بوهالي، بلالطة مبارك، هاجر بوتيقار، نماذج عالمية لضمان الجودة في الجامعة، ورقة بحثية مقدمة للملتقى الدولي حول معايير ضمان الجودة الداخلية وآلياتها بمؤسسات التعليم العالي، جامعة مستغانم، يومي 29-30 أكتوبر 2013.
78. زين الدين بروش، يوسف بركان، مشروع تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر الواقع والآفاق، ورقة بحثية مقدمة للمؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان جودة التعليم العالي، متخصص في مجال جودة التعليم العالي، يعقد دورياً في إحدى جامعات الوطن العربي، وينبثق بكافة هيئاته عن اتحاد الجامعات العربية، ويتخذ من جامعة الزرقاء مقراً دائماً لأمانته العامة، يومي 10/11 - 05/11/2012.
79. سوسن شاكر مجيد، نحو بناء معايير وطنية لضمان جودة الجامعات العربية، مجمع مداخلات الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات الطبعة الثانية: نمو المؤسسات و الاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي و تحديات الأداء البيئي، المنعقد بجامعة ورقلة يومي 22 و 23 نوفمبر 2011.
80. عامر احمد غازي مني، عباس فاضل حسون، بناء المعايير المحلية لضمان جودة الأداء وتوزيعها لأنشطة التعليم وفق متطلبات برامج الاعتماد الأكاديمي في جامعة بابل، ورقة بحثية مقدمة للمؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان جودة التعليم العالي، متخصص في مجال جودة التعليم العالي، يعقد دورياً في إحدى جامعات الوطن العربي، وينبثق بكافة هيئاته عن اتحاد الجامعات العربية، ويتخذ من جامعة الزرقاء مقراً دائماً لأمانته العامة، سنة 2012.
81. عبدالوهاب محمد النجار، تطوير متطلبات الاعتماد الأكاديمي كوسيلة لضمان جودة التعليم العالي: تطبيق على مؤسسات، ورقة بحثية مقدمة للمؤتمر العربي الثاني لضمان جودة التعليم العالي، مملكة البحرين، الجامعة الخليجية، 10 - 12 ماي 2011.
82. عمر محمد عبد الله الخرابشة، تجربة المملكة الأردنية الهاشمية في ضمان الجودة ومعايير الجودة والاعتماد في الكليات التربوية، ورقة بحثية مقدمة للمؤتمر العربي الثاني لضمان جودة التعليم العالي، مملكة البحرين، 04-05 أبريل 2012.

## المراجع

83. ماضي بالقاسم، خدادمية آمال، مداخلة بعنوان: "التعليم العالي في الجزائر و العوامل الإستراتيجية اللازمة لتحسين نوعيته"، في الملتقى الدولي حول :معايير ضمان الجودة وتطوير آلياتها بمؤسسات التعليم العالي "يومي :29 و30 أكتوبر 2013. جامعة مستغانم، الجزائر.
84. محمد عجيلة، مصطفى بن نوي، ثنائية الشغل والجامعة وفق متطلبات التنمية المحلية -رؤية استشرافية، ورقة عمل مقدمة إلى الملتقى الوطني الأول تقويم دور الجامعة الجزائرية في الاستجابة لمتطلبات سوق الشغل ومواكبة تطورات التنمية المحلية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، 20/05/2010.
85. محي الدين عبد الله حسن، ضمان الجودة للطالب الجامعي في ظل تقويم الجامعة كمؤسسة تربوية، ورقة بحثية مقدمة للمؤتمر العربي لضمان جودة التعليم العالي مؤتمر علمي محكم متخصص في مجال جودة التعليم العالي ينعقد بشكل دوري مرة كل عام في إحدى المؤسسات العلمية العربية، الأردن، سنة 2011.
86. ناصر مراد، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة التعليم العالي حالة الجزائر-، جامعة الزيتونة الأردنية، ورقة بحثية مقدمة للملتقى الدولي لضمان الجودة في التعليم العالي، سنة 2013.
87. نبيل هاشم الأعرجي، عامر أحمد غازي منى، أهمية ضبط برامج الاعتماد الأكاديمي وفق متطلبات الآيزو (2008/9001) في جامعة بابل، ورقة بحثية مقدمة للمؤتمر العربي الثاني لضمان جودة التعليم العالي، مملكة البحرين، 04-05 أبريل 2012.

المراجع باللغة الفرنسية:

88. Abdelhamid OUAËRET et Autre, **Guide de La Qualité du Contrôle de la Qualité et de la Normalisation**, édition G.A.L, Alger, 2004.
89. BENZIANE Abdelbaki et autres, **Rapport D'autoévaluation relatif au domaine formation du référentiel et au département de physique-chimie au titre de l'année universitaire 2011-2012 Projet TEMPUS IV «AqiUmed» N° 158889-TEMPUS-1-2009-FR-SMGR Renforcement de l'Assurance qualité interne dans les Universités de la Méditerranée**", Juillet 2011.
90. François CABY, **La qualite dans les service**, 2<sup>eme</sup> edition, Economica, PARIS, 2002.
91. Frédéric CANARD, **Management de la Qualité**, Goalino lextenso édition, Paris, 2009.
92. Gherras mohamed tahar, **education and economic growth in Algeria 1967-1990**, university of Sheffied, UK, 1992.

93. GOGUE Jean-Marie, **Management de la qualité**, édition ECONOMICA ,3ème édition, paris,2001.
94. Jean Brilman, **les meilleurs pratique de management**, 3eme édition, édition d'organisation, paris, 2000.
95. Kotler et Dubois, **Marketing Management**, paris : publiumoin , 10ème édition ,2000.
96. Peter Mortimore, **Measuring Educational Quality**, British Journal of Educational Studies,Vol(39),N0(1), February 1991.
97. Phillipe crosby, **La qualité est gratuit**, Economica, paris, 1986.
98. Seddiki Abdallah, **Management de la qualité**, De l'inspection a l'esprit kaizen, opu, 2004.
99. Terfaya Nassima, **Démarche qualité dans l'entreprise et l'analyse des risques**, Ed Houma, Alger, 2004.

### السيتوقرافيا

100. إصلاح التعليم العالي، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، جوان 2007.(www.mesrs.dz).
101. انتصار سليم القليب، **الجودة منهج للقرارات والأداء المتميز ضمان جودة الاعتماد الجامعي**، طرابلس- ليبيا، 20-04-2015 [http://abufara.com/abufara.net/images/abook\\_file](http://abufara.com/abufara.net/images/abook_file) 16:00
102. وكالة الجامعة للدراسات والتطوير والاعتماد الأكاديمي إدارة الجودة والاعتماد الأكاديمي، **الجودة الشاملة في التعليم العالي**، مصرية، [www.imamu.edu.sa/aqa](http://www.imamu.edu.sa/aqa).
103. محمد محمد عباس المغربي، **الاعتماد الأكاديمي لمؤسسات إعداد المعلمين كوسيلة لضمان الجودة في مؤسسا التعليم العام**، المنتدى الثاني نحو تطوير أداء المعلم، أفريل 2009، كلية التربية الأساسية، <http://www.paaet.edu.kw/old/teacher/PDF> 12/02/2015 a 11:30
104. قاموس **الجودة والاعتماد**، مركز ضمان الجودة جامعة الإسكندرية. <http://qac.alexeng.edu.eg>
105. [http://fseg.univ-tlemcen.dz/bibliotheque.htm/bibfac.univ-tlemcen.dz/bibfseco/opac\\_css/](http://fseg.univ-tlemcen.dz/bibliotheque.htm/bibfac.univ-tlemcen.dz/bibfseco/opac_css/)
106. <http://fseg.univ-tlemcen.dz/bibliotheque.html>
107. <http://univ-tlemcen.dz/historique.htm>
108. <http://www.aeres-evaluation.com/News/News/European-project-Aqi-Umed> 18:55 13/06/2015.
109. <https://www.mesrs.dz/universites> 07/05/2015 11:42.

110. [www.mesrs.dz/-/le-pr-mebarki-installe-les-membres-du-conseil-d-ethique-et-de-deontologie-de-la-profession-universitaire](http://www.mesrs.dz/-/le-pr-mebarki-installe-les-membres-du-conseil-d-ethique-et-de-deontologie-de-la-profession-universitaire) PDF 11:50 2015/05/07.

111. [www.mesrs.dz/-/le-pr-mebarki-installe-les-membres-du-conseil-d-ethique-et-de-deontologie-de-la-profession-universitaire](http://www.mesrs.dz/-/le-pr-mebarki-installe-les-membres-du-conseil-d-ethique-et-de-deontologie-de-la-profession-universitaire) 11:50 2015/05/07.

112. [www.mesrs.dz/-/le-pr-mebarki-installe-les-membres-du-conseil-d-ethique-et-de-deontologie-de-la-07/05/2015](http://www.mesrs.dz/-/le-pr-mebarki-installe-les-membres-du-conseil-d-ethique-et-de-deontologie-de-la-07/05/2015) 11:50 profession-universitaire

113. [www.mesrs.dz/-/le-pr-mebarki-installe-les-membres-du-conseil-d-ethique-et-de-deontologie-de-la-profession-universitaire](http://www.mesrs.dz/-/le-pr-mebarki-installe-les-membres-du-conseil-d-ethique-et-de-deontologie-de-la-profession-universitaire) PDF 11:50 2015/05/07.



قائمة الجداول

والأشكال البيانية

## قائمة الجداول

### قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول
26	(01-01) استعراض مختصر لمعنى الجودة لروادها
28	(01-02) تعاريف الجودة على وفق بعض المداخل
34	(01-03) مقارنة بين خصائص المراحل الثلاث الأولى لتطور الجودة
215	(04-01) أساتذة الجزائريين الدائمين
215	(04-02) الأساتذة الأجانب
216	(04-03) الأساتذة المشاركين
217	(04-04) إجمالي عدد الطلبة لكلية العلوم الاقتصادية ولتجارية وعلوم التسيير لسنة 2015/2104
220	(04-05) معامل الاتساق الداخلي "ألفا كرونباخ" لكل محور من محاور الاستبيان
222	(04-06) الاستبيانات الموزعة والمسترجعة
222	(04-07) توزيع أفراد العينة حسب الجنس
223	(04-08) توزيع أفراد العينة حسب العمر
224	(04-09) توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي
225	(04-10) العبارة الأولى: ترتبط الرسالة باحتياجات المجتمع أو المجتمعات التي تخدمها المؤسسة التعليمية.
226	(04-11) العبارة الثانية: تتوافق الرسالة مع وثيقة تأسيس المؤسسة ويشمل أهداف تحددها الأنظمة أو اللوائح، أو أهداف الجهة المؤسسة في حالة مؤسسات التعليم العالي العامة.
227	(04-12) العبارة الثالثة: صياغة الرسالة مفيدة في توجيه التخطيط وصنع القرارات بالمؤسسة.
228	(04-13) العبارة الرابعة: صياغة الرسالة واضحة بشكل كاف بحيث تكون مرجع التقويم والتقدم نحو تحقيق غايات المؤسسة وأهدافها.
229	(04-14) العبارة الخامسة: صياغة الرسالة محددة بقدر كاف بحيث تكون مؤثرة في توجيه عمليات صنع القرار والاختيار من بين استراتيجيات التخطيط البديلة.
230	(04-15) العبارة السادسة: يضع المجلس الإداري الأعلى للمؤسسة التطوير الفعال للمؤسسة هدفا أساسا له، بما يحقق مصالح طلبتها وفئات المجتمع الأخرى التي تخدمها المؤسسة.
231	(04-16) العبارة السابعة: يشمل المجلس الإداري الأعلى للمؤسسة أعضاء يمثلون خبرات متنوعة ما يكفل توافر مدى واسع من المعارف والخبرات الضرورية لتوجيه السياسات التعليمية للمؤسسة.
232	(04-17) العبارة الثامنة: أعضاء المجلس الإداري الأعلى للمؤسسة على دراية كافية بمهام المؤسسة وأنشطتها،

## قائمة الجداول

	وباحتياجات الفئات الاجتماعية التي تخدمها المؤسسة.
233	(18-04) العبارة التاسع: يقوم المجلس الإداري الأعلى للمؤسسة بمراجعة رسالة المؤسسة، وغاياتها، وأهدافها مراجعة دورية.
234	(19-04) العبارة العاشر: يقوم المجلس الإداري الأعلى للمؤسسة بمراقبة إجمالي العمليات التي تتم داخل المؤسسة ويتحمل المسؤولية عنها.
235	(20-04) العبارة الحادي عشر: المؤسسة تضع خطة محددة ومعروفة لدى الجميع؛ لتنمية البحث العلمي تناسب مع طبيعة المؤسسة ورسالتها، واحتياجات التنمية الاقتصادية والثقافية الخاصة بالمنطقة.
236	(21-04) العبارة الثاني عشر: تحتوي خطط تنمية البحث العلمي على مؤشرات محددة بوضوح، معايير مقارنة مرجعية واضحة للأداء المستهدف.
237	(22-04) العبارة الثالث عشر: تنشر المؤسسة تقارير سنوية حول أدائها في مجال البحث العلمي، ويتم الاحتفاظ بتقارير حول الأنشطة البحثية للأفراد والأقسام والكليات.
238	(23-04) العبارة الرابع عشر: تُشجع المؤسسة التعاون مع القطاعات الصناعية والمهنية الحكومية والخاصة وهيئات البحث العلمي الأخرى.
239	(24-04) العبارة الخامس عشر: توجد لدى المؤسسة آليات لدعم المشاركة والتعاون مع الجامعات وشبكات البحث العلمي على مستوى العالم، مع تخصيص المؤسسة ميزانية كافية تمكنها من تحقيق خططها البحثية.
240	(25-04) العبارة السادس عشر: توجد في المؤسسة لجنة رفيعة المستوى لمتابعة الالتزام بالمعايير الأخلاقية، وللموافقة على المشروعات البحثية التي قد يكون لها تأثير محتمل على قضايا أخلاقية.
241	(26-04) العبارة السابع عشر: المؤسسة تلتزم بالمعايير العالمية الخاصة بالتعليم، عن طريق توفير مصادر بشرية ومادية ومالية وتكنولوجية فاعلة، لدعم برامجها التربوية، وتسهيل مهمة الطالب لإنجاز أهداف البرنامج الملتحق به.
242	(27-04) العبارة الثامن عشر: تصمم البرامج التي تطرحها المؤسسة بشكل شامل ومتكامل، وتتصف المواد التي تتضمنها الخطة الأكاديمية للبرامج بالشمولية، والعمق، والتسلسل المنطقي، وتتضمن توضيح استراتيجيات التعلم، وطرق تقييم نتائجه.
243	(28-04) العبارة التاسع عشر: تقدم المؤسسة ما يثبت أن الطلبة المسجلين في برامجها يحققون الأهداف والغايات الخاصة بالبرنامج، أهداف المواد المتضمنة بالخطة الأكاديمية، ضمن الإطار الزمني المحدد لإنجازها أو تحقيقها.
244	(29-04) العبارة العشرون: مراجعة السياسات الخاصة بإجراءات إضافة أو إلغاء المواد من البرامج بشكل دوري، وفي فترات محددة، وفق متغيرات محلية وعالمية تتعلق بالتخصصات.
245	(30-04) العبارة الواحد والعشرون: تنشر المؤسسة نتائج التعلم المتوقعة لكل برنامج من البرامج التي تطرحها، مع

## قائمة الجداول

	تقديم الشواهد والبراهين التي تدل على أن الطلبة الذين تخرجوا من برامجها يمتلكون هذه النتائج بدرجة كبيرة.
246	(04-31) العبارة الثاني والعشرون: تتصف عمليات القبول والتسجيل بالسهولة في الاستخدام على الطلبة وعدم استهلاكها الكثير من الوقت.
247	(04-32) العبارة الثالث والعشرون: تحديد متطلبات القبول للمؤسسة التعليمية وبرامجها بوضوح وبشكل مناسب ويتم تطبيق متطلبات القبول بصورة منتظمة وعادلة.
248	(04-33) العبارة الرابع والعشرون: يتوفر مرشدون للطلبة ملمون بتفاصيل متطلبات المقررات لمساعدة الطلبة، قبل بدء عمليات التسجيل وفي أثنائها.
249	(04-34) العبارة الخامس والعشرون: تقوم المؤسسة بتقديم برنامج شامل لتهيئة الطلبة الجدد وتوجيههم، بما يضمن فهمهم الكامل لأنواع الخدمات والإمكانيات المتاحة لهم، وواجباتهم ومسؤولياتهم.
250	(04-35) العبارة السادس والعشرون: تتاح كافة المعلومات المتعلقة بالمؤسسة للجميع وتكون في متناول الطلبة وعائلاتهم قبل تقديم طلبات الالتحاق.
250	(04-36) العبارة السابع والعشرون: تعين المؤسسة أعضاء هيئة التدريس أكفاء مهنيًا، ولديهم التزام أساسي بالمؤسسة، ويغطوا المجالات والبرامج التي تطرحها المؤسسة.
251	(04-37) العبارة الثامن والعشرون: يشارك أعضاء هيئة التدريس في التخطيط الأكاديمي، وتكوين البرامج ومراجعتها؛ والإرشاد الأكاديمي.
252	(04-38) العبارة التاسع والعشرون: يعكس العبء الدراسي لأعضاء هيئة التدريس أهداف المؤسسة ورسالتها، ويتيح لهم إظهار كفاءتهم وإبداعاتهم، ويتم توفير الوقت الكافي لهم للنمو المهني.
253	(04-39) العبارة الثلاثون: الرواتب والحوافز لأعضاء هيئة التدريس ملائمة لجذبهم، واستمرارية عملهم في الجامعة، بما يتلاءم مع رسالة المؤسسة، ويجب أن تكون إجراءاتها واضحة ومعلنة وعادلة.
254	(04-40) العبارة الواحد والثلاثون: تراجع المؤسسة بشكل مستمر ودوري سياسات المؤسسة المتصلة بالاستفادة من خدمات أعضاء هيئة التدريس غير المفرغين (غير الدائمين)، وذلك في ضوء رسالة المؤسسة وأهدافها.
255	(04-41) العبارة الثاني والثلاثون: هناك مراقبة دقيقة للإنفاق والالتزام بالميزانية، وتعد تقارير لكل جهة من الجهات المعنية بحسابات التكاليف في المؤسسة وللمؤسسة التعليمية عامة مرة واحدة -على الأقل- في كل سنة.
256	(04-42) العبارة الثالث والثلاثون: تتفق نظم المحاسبة المستخدمة في المؤسسة مع معايير المحاسبة المالية المتعارف عليها مهنيًا، وتحرص - قدر الإمكان - على إرجاع التكلفة الإجمالية إلى نشاطات بعينها.
257	(04-43) العبارة الرابع والثلاثون: توجد لدى المؤسسة خطة رئيسة طويلة المدى، تتضمن توفير الموارد المالية والصيانة اللازمة للمرافق والتجهيزات، معتمدة من المجلس الإداري الأعلى للمؤسسة.
258	(04-44) العبارة الخامس والثلاثون: تتضمن عمليات التخطيط للتجهيزات وضع الخطط والجداول الزمنية لشراء

## قائمة الجداول

	التجهيزات الأساسية، مع التشاور بصورة مفصلة، مع المستفيدين منها؛ لضمان مناسبتها للاحتياجات الحالية والمتوقعة مستقبلاً.
259	(04-45) العبارة السادس والثلاثون: تتوفر مرافق وتجهيزات كافية تتحقق فيها متطلبات الصحة والسلامة وتتيح للطلبة الحصول على الاستشارات الخاصة من أعضاء هيئة التدريس وتتوفر أماكن مناسبة لأداء الصلوات.
260	(04-46) العبارة السابع والثلاثون: يقدم مدير أو عميد المؤسسة دعماً قوياً لأنشطة ضمان الجودة وتحسينها.
261	(04-47) العبارة الثامن والثلاثون: يتم الاعتراف بالأخطاء ونقاط الضعف من قبل المسؤولين.
262	(04-48) العبارة التاسع والثلاثون: يتم الاعتراف بتحسين الأداء، والإنجازات المتميزة.
263	(04-49) العبارة الأربعون: يتم القيام بعمليات التقييم بانتظام، ويتم إعداد تقارير خاصة بعمليات التقييم، تقدم صورة شاملة عن أداء المؤسسة بصفة عامة، والوحدات التنظيمية والوظائف.
264	(04-50) العبارة الواحد والأربعون: يتناول التقييم المدخلات، والعمليات، والنواتج، مع الاهتمام بنواتج تعلم الطلبة بشكل خاص.

## قائمة الأشكال البيانية

### قائمة الأشكال البيانية:

الصفحة	عنوان الشكل
27	(01-01) مفهوم الجودة
44	(01-02) دعم ومؤازرة الإدارة للتحسين
48	(01-03) خطوات تطبيق دورة (P.D.C.A)
51	(01-04) دالة تاكوشي للخسارة
67	(01-05) محاور الجودة في مؤسسات التعليم العالي
77	(01-06) خريطة باريتو
78	(01-07) شكل الانتشار
92	(01-08) عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة
133	(02-01) الإطار العام لجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز التخطيط الاستراتيجي (150)
140	(02-02) الإطار العام لجائزة مالكوم بالدرج الدولية للجودة
144	(02-03) الإطار العام لنموذج التقييم لجائزة ديمنج
145	(02-04) النموذج المبسط لتحسين الأداء
146	(02-05) الاطار العام للجائزة الاوروبية للجودة
149	(02-06) أجزاء عناصر النتائج والأهمية النسبية لها في كل عنصر وفقا لنموذج الجائزة الأوروبية للجودة
178	(03-01) الهيكل التنظيمي للهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي
204	(04-01) الرسم البياني لنظام ل م د
208	(04-02) نظام المعايير المتبنى من طرف لجنة ضمان الجودة في الجزائر
211	(04-03) هيكل النظام المرجعي في مشروع AQI-UMED
215	(04-04) الهيكل التنظيمي للكلية
217	(04-05) الدائرة النسبية لأفراد عينة الدراسة حسب الجنس
218	(04-06) الدائرة النسبية لأفراد عينة الدراسة حسب العمر
219	(04-07) الدائرة النسبية لأفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي
225	(04-08) الدائرة النسبية لإجابات عينة الدراسة على العبارة الأولى
226	(04-09) الدائرة النسبية لإجابات عينة الدراسة على العبارة الثانية
227	(04-10) الدائرة النسبية لإجابات عينة الدراسة على العبارة الثالثة
228	(04-11) الدائرة النسبية لإجابات عينة الدراسة على العبارة الرابعة

## قائمة الأشكال البيانية

229	(04-12) الدائرة النسبية لإجابات عينة الدراسة على العبارة الخامسة
230	(04-13) الدائرة النسبية لإجابات عينة الدراسة على العبارة السادسة
231	(04-14) الدائرة النسبية لإجابات عينة الدراسة على العبارة السابعة
233	(04-15) الدائرة النسبية لإجابات عينة الدراسة على العبارة الثامنة
234	(04-16) الدائرة النسبية لإجابات عينة الدراسة على العبارة التاسعة
235	(04-17) الدائرة النسبية لإجابات عينة الدراسة على العبارة العاشرة
236	(04-18) الدائرة النسبية لإجابات عينة الدراسة على العبارة الحادي عشر
237	(04-19) الدائرة النسبية لإجابات عينة الدراسة على العبارة الثالثة عشر
238	(04-20) الدائرة النسبية لإجابات عينة الدراسة على العبارة الرابعة عشر
241	(04-21) الدائرة النسبية لإجابات عينة الدراسة على العبارة السابعة عشر
242	(04-22) الدائرة النسبية لإجابات عينة الدراسة على العبارة الثامنة عشر
244	(04-23) الدائرة النسبية لإجابات عينة الدراسة على العبارة العشرون
245	(04-24) الدائرة النسبية لإجابات عينة الدراسة على العبارة الواحدة والعشرين
247	(04-25) الدائرة النسبية لإجابات عينة الدراسة على العبارة الثالثة والعشرين
248	(04-26) الدائرة النسبية لإجابات عينة الدراسة على العبارة الرابعة والعشرين
251	(04-27) الدائرة النسبية لإجابات عينة الدراسة على العبارة السابعة والعشرين
252	(04-28) الدائرة النسبية لإجابات عينة الدراسة على العبارة التاسع والعشرين
255	(04-29) الدائرة النسبية لإجابات عينة الدراسة على العبارة الثانية والثلاثين
256	(04-30) الدائرة النسبية لإجابات عينة الدراسة على العبارة الثالثة والثلاثون
257	(04-31) الدائرة النسبية لإجابات عينة الدراسة على العبارة الرابعة والثلاثين
258	(04-32) الدائرة النسبية لإجابات عينة الدراسة على العبارة الخامسة والثلاثين
259	(04-33) الدائرة النسبية لإجابات عينة الدراسة على العبارة السادسة والثلاثين
260	(04-34) الدائرة النسبية لإجابات عينة الدراسة على العبارة السابعة والثلاثين
261	(04-35) الدائرة النسبية لإجابات عينة الدراسة على العبارة الثامنة والثلاثين
262	(04-36) الدائرة النسبية لإجابات عينة الدراسة على العبارة التاسعة والثلاثين
263	(04-37) الدائرة النسبية لإجابات عينة الدراسة على العبارة الأربعون
264	(04-38) الدائرة النسبية لإجابات عينة الدراسة على العبارة الواحدة والأربعين

# قائمة المختصرات



العبارة	الاختصار
International Telephone and Telegraph	ITT
International Organization For Standardization	ISO
American Society for Quality Control	ASQC
Association The National Education	ANE
Accreditation Board For Engineering and Technology	ABET
The Malcolm Baldrige National Quality Award	MBNQA
Japanese University Accreditation Agency	JUAA
Union of Japanese and Engineers	JUSE
European Foundation for Quality Management	FEQM
European Foundation for Quality Management Model for Business Excellence	EFQMME
Council for Higher Education Accreditation	CHEA
Quality Assurance Agency	QAA
Funding Councils for England and Wales Higher Education	FCEEWHE
Conseil national d'évaluation	CNE
Assurance qualité interne dans les universités de la méditerranée	AQI-UMED
Agence de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur, France	AERES
Agencia nacional de evaluacion de la calidad y acreditacion, Espagne.	ANECA
Agence des Universités Francophones.	AUF

الملاحق

## الملاحق

جامعة أبو بكر بلقايد - تلمسان

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - قسم علوم التسيير

تخصص: إدارة المنظمات

استبيان الأطروحة

تمهيد:

يشرفني أن أضع بين أيديكم هذا الاستبيان كأداة لجمع البيانات المتعلقة بالجزء الميداني لدراستي استكمالاً لمتطلبات نيل درجة الدكتوراه في علوم التسيير - تخصص: محاسبة ومراقبة التسيير، تحت عنوان: "تحديد معايير ضمان الجودة وتأثيرها على الاعتماد الأكاديمي بمؤسسات التعليم العالي - دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير جامعة أبو بكر بلقايد - تلمسان"، ورغبة في الاستفادة من خبرتكم وعلمكم أرجو التكرم بالإجابة على الاستبيان المرفق لأجل معرفة وجهة نظركم كأكاديميين لغرض إثراء واستكمال الجانب التطبيقي للأطروحة، علماً أن آرائكم محاطة بالسرية التامة ولا تستخدم إلا في غرض الدراسة فقط.

أتقدم لكم بالشكر المسبق عن الجهد المبذول والإجابات المقدمة.

ملاحظة: يرجى وضع علامة "X" في الخانة التي تراها مناسبة:

البيانات الشخصية:

المؤهل العلمي:	الجنس:
<input type="checkbox"/> ليسانس	<input type="checkbox"/> ذكر
<input type="checkbox"/> ماستر	<input type="checkbox"/> أنثى
العمر:	
<input type="checkbox"/> أقل من 35 سنة	
<input type="checkbox"/> من 35 الى 40 سنة	
<input type="checkbox"/> من 40 سنة الى 45 سنة	
<input type="checkbox"/> أكبر من 45 سنة	

مشرف: أ.د. بندي عبد الله عبد السلام

الطالب: بليبة محمد

مشرف مساعد: د. عدالة العجال

## الملاحق

**ملاحظة:** "رسالة المؤسسة" هي دستور المؤسسة المعلن والذي يوضح مهمة المؤسسة ومخارجها المستهدفة، وهي المسيرة والتصور طويل الأمد

لما تريد المؤسسة أن تكون عليه في المستقبل.

**المحور الأول: الرؤية والرسالة والتخطيط**

لا أتفق تماما	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تماما	العبارة
					1-ترتبط الرسالة باحتياجات المجتمع أو المجتمعات التي تخدمها المؤسسة التعليمية.
					2-توافق الرسالة مع وثيقة تأسيس المؤسسة ويشمل أهداف تحددها الأنظمة أو اللوائح، أو أهداف الجهة المؤسسة في حالة مؤسسات التعليم العالي العامة.
					3-صياغة الرسالة مفيدة في توجيه التخطيط وصنع القرارات بالمؤسسة.
					4-صياغة الرسالة واضحة بشكل كاف بحيث تكون مرجع التقويم والتقدم نحو تحقيق غايات المؤسسة وأهدافها.
					5-صياغة الرسالة محددة بقدر كاف بحيث تكون مؤثرة في توجيه عمليات صنع القرار والاختيار من بين استراتيجيات التخطيط البديلة.

**المحور الثاني: الحاكمية والإدارة.**

لا أتفق تماما	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تماما	العبارة
					6-يضع المجلس الإداري الأعلى للمؤسسة التطوير الفعال للمؤسسة هدفا أساسا له، بما يحقق مصالح طلبتها وفتات المجتمع الأخرى التي تخدمها المؤسسة.
					7-يشمل المجلس الإداري الأعلى للمؤسسة أعضاء يمثلون خبرات متنوعة ما يكفل توافر مدى واسع من المعارف والخبرات الضرورية لتوجيه السياسات التعليمية للمؤسسة.
					8-أعضاء المجلس الإداري الأعلى للمؤسسة على دراية كافية بمهام المؤسسة وأنشطتها، وباحتياجات الفئات الاجتماعية التي تخدمها المؤسسة.
					9-يقوم المجلس الإداري الأعلى للمؤسسة بمراجعة رسالة المؤسسة، وغاياتها، وأهدافها مراجعة دورية.
					10-يقوم المجلس الإداري الأعلى للمؤسسة بمراقبة إجمالي العمليات التي تتم داخل المؤسسة ويتحمل المسؤولية عنها.

## الملاحق

### المحور الثالث: البحث العلمي

لا أتفق تماماً	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تماماً	العبارة
					11- المؤسسة تضع خطة محددة ومعروفة لدى الجميع؛ لتنمية البحث العلمي تتناسب مع طبيعة المؤسسة ورسالتها، واحتياجات التنمية الاقتصادية والثقافية الخاصة بالمنطقة.
					12- تحتوي خطط تنمية البحث العلمي على ظمؤشرات محددة بوضوح، معايير مقارنة مرجعية واضحة للأداء المستهدف.
					13- تنشر المؤسسة تقارير سنوية حول أدائها في مجال البحث العلمي، ويتم الاحتفاظ بتقارير حول الأنشطة البحثية للأفراد والأقسام والكلليات.
					14- تُشجع المؤسسة التعاون مع القطاعات الصناعية والمهنية الحكومية والخاصة وهيئات البحث العلمي الأخرى.
					15- توجد لدى المؤسسة آليات لدعم المشاركة والتعاون مع الجامعات وشبكات البحث العلمي على مستوى العالم، مع تخصيص المؤسسة ميزانية كافية تمكنها من تحقيق خططها البحثية.
					16- توجد في المؤسسة لجنة رفيدة المستوى لمتابعة الالتزام بالمعايير الأخلاقية، وللموافقة علي المشروعات البحثية التي قد يكون لها تأثير محتمل علي قضايا أخلاقية.

### المحور الرابع: البرامج التعليمية

لا أتفق تماماً	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تماماً	العبارة
					17- المؤسسة تلتزم بالمعايير العالمية الخاصة بالتعليم، عن طريق توفير مصادر بشرية ومادية ومالية وتكنولوجية فاعلة، لدعم برامجها التربوية، وتسهيل مهمة الطالب لإنجاز أهداف البرنامج الملتحق به.
					18- تصمم البرامج التي تطرحها المؤسسة بشكل شامل ومتكامل، وتتصف المواد التي تتضمنها الخطة الأكاديمية للبرامج بالشمولية، والعمق، والتسلسل المنطقي، وتتضمن توضيح استراتيجيات التعلم، وطرق تقييم نتائجه.
					19- تقدم المؤسسة ما يثبت أن الطلبة المسجلين في برامجها يحققون الأهداف والغايات الخاصة بالبرنامج، أهداف المواد المتضمنة بالخطة الأكاديمية، ضمن الإطار الزمني المحدد لإنجازها أو تحقيقها.

## الملاحق

					20-مراجعة السياسات الخاصة بإجراءات إضافة أو إلغاء المواد من البرامج بشكل دوري، وفي فترات محددة، وفق متغيرات محلية وعالمية تتعلق بالتخصصات.
					21-تنشر المؤسسة نتائج التعلم المتوقعة لكل برنامج من البرامج التي تطرحها، مع تقديم الشواهد والبراهين التي تدل على أن الطلبة الذين تخرجوا من برامجها يمتلكون هذه النتائج بدرجة كبيرة.

### المحور الخامس: الطلبة والخدمات الطلابية

لا أتفق تماماً	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تماماً	العبارة
					22-تتصف عمليات القبول والتسجيل بالسهولة في الاستخدام على الطلبة وعدم استهلاكها الكثير من الوقت.
					23-تحديد متطلبات القبول للمؤسسة التعليمية وبرامجها بوضوح وبشكل مناسب ويتم تطبيق متطلبات القبول بصورة منتظمة وعادلة.
					24-يتوفر مرشدون للطلبة ملمون بتفاصيل متطلبات المقررات لمساعدة الطلبة، قبل بدء عمليات التسجيل وفي أثنائها.
					25-تقوم المؤسسة بتقديم برنامج شامل لتهيئة الطلبة الجدد وتوجيههم، بما يضمن فهمهم الكامل لأنواع الخدمات والإمكانيات المتاحة لهم، وواجباتهم ومسؤولياتهم.
					26-تتاح كافة المعلومات المتعلقة بالمؤسسة للجميع وتكون في متناول الطلبة وعائلاتهم قبل تقديم طلبات الالتحاق.

### المحور السادس: أعضاء هيئة التدريس.

لا أتفق تماماً	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تماماً	العبارة
					27-تعين المؤسسة أعضاء هيئة التدريس أكفاء مهنياً، ولديهم التزام أساسي بالمؤسسة، ويغطوا المجالات والبرامج التي تطرحها المؤسسة.
					28-يشارك أعضاء هيئة التدريس في التخطيط الأكاديمي، وتكوين البرامج ومراجعتها؛ والإرشاد الأكاديمي.
					29-يعكس العبء الدراسي لأعضاء هيئة التدريس أهداف المؤسسة ورسالتها، ويتيح لهم إظهار كفاءتهم وإبداعاتهم، ويتم توفير الوقت الكافي لهم للنمو المهني.

## الملاحق

					30- الرواتب والحوافز لأعضاء هيئة التدريس ملائمة لجذبهم، واستمرارية عملهم في الجامعة، بما يتلاءم مع رسالة المؤسسة، ويجب أن تكون إجراءاتها واضحة ومعلنة وعادلة.
					31- تراجع المؤسسة بشكل مستمر ودوري سياسات المؤسسة المتصلة بالاستفادة من خدمات أعضاء هيئة التدريس غير المفرغين (غير الدائمين)، وذلك في ضوء رسالة المؤسسة وأهدافها.

### المحور السابع: المصادر المالية والمادية

لا أتفق تماما	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تماما	العبرة
					32- هناك مراقبة دقيقة للإنفاق والالتزام بالميزانية، وتعد تقارير لكل جهة من الجهات المعنية بحسابات التكاليف في المؤسسة وللمؤسسة التعليمية عامة مرة واحدة -على الأقل- في كل سنة.
					33- تتفق نظم المحاسبة المستخدمة في المؤسسة مع معايير المحاسبة المالية المتعارف عليها مهنيا، وتحرص -قدر الإمكان- على إرجاع التكلفة الإجمالية إلى نشاطات بعينها.
					34- توجد لدى المؤسسة خطة رئيسة طويلة المدى، تتضمن توفير الموارد المالية والصيانة اللازمة للمرافق والتجهيزات، معتمدة من المجلس الإداري الأعلى للمؤسسة.
					35- تتضمن عمليات التخطيط للتجهيزات وضع الخطط والجداول الزمنية لشراء التجهيزات الأساسية، مع التشاور بصورة مفصلة، مع المستفيدين منها؛ لضمان مناسبتها للاحتياجات الحالية والمتوقعة مستقبلا.
					36- تتوفر مرافق وتجهيزات كافية تتحقق فيها متطلبات الصحة والسلامة وتتيح للطلبة الحصول على الاستشارات الخاصة من أعضاء هيئة التدريس وتوفر أماكن مناسبة لأداء الصلوات.

### المحور الثامن: إدارة الجودة.

لا أتفق تماما	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تماما	العبرة
					37- يقدم مدير أو عميد المؤسسة دعما قويا لأنشطة ضمان الجودة وتحسينها.
					38- يتم الاعتراف بالأخطاء ونقاط الضعف من قبل المسؤولين.
					39- يتم الاعتراف بتحسين الأداء، والإنجازات المتميزة.

## الملاحق

					40- يتم القيام بعمليات التقييم بانتظام، ويتم إعداد تقارير خاصة بعمليات التقييم، تقدم صورة شاملة عن أداء المؤسسة بصفة عامة، والوحدات التنظيمية والوظائف الأساسية فيها.
					41- يتناول التقييم المدخلات، والعمليات، والنواتج، مع الاهتمام بنواتج تعلم الطلبة بشكل خاص.



# قائمة المحتويات

## جدول المحتويات

الصفحة	المواضيع
	الفهرس
	الإهداء
	التشكرات
أ-م	المقدمة العامة
أ	تمهيد
ب	إشكالية البحث
ج	فرضيات البحث
د	أهمية البحث
هـ	دوافع اختيار الموضوع
و	أهداف البحث
ز	تحديد الدراسة
ك	المنهاج والأدوات المستخدمة في البحث
ل	موقع البحث من الأبحاث السابقة
م	تقديم خطة البحث
22	<b>الفصل الأول: التأصيل العلمي لضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي</b>
23	تمهيد:
24	المبحث الأول: أدبيات حول الجودة
24	المطلب الأول: الجودة: المفهوم والتطورات
24	الفرع الأول: تعريف الجودة: لغة، اصطلاحاً
27	1. الجودة من وجهة نظر المستهلكين
27	2. الجودة من وجهة نظر المصنع
29	الفرع الثاني: نشأة الجودة
29	أ. مبدأ الشورى
30	ب. مبدأ التعاون والتكافل بين أفراد المجتمع
30	ج. مبدأ إتقان العمل واحترامه والإخلاص فيه
30	د. مبدأ الرقابة
30	الفرع الثالث: مراحل تطور مفهوم الجودة
30	1- المعاينة (الفحص والتفتيش)
31	2- مراقبة الجودة (ضبط الجودة إحصائياً)
32	3- توكيد الجودة
33	4- إدارة الجودة الشاملة

## جدول المحتويات

35	المطلب الثاني: أهمية وأهداف الجودة
35	الفرع الأول: أهمية الجودة
36	الفرع الثاني: أهداف الجودة
37	المطلب الثالث: أبعاد وتكاليف الجودة
37	الفرع الأول: أبعاد الجودة
37	1. مستوى الأداء
37	2. المطابقة
37	3. المظهر الخارجي
38	4. الموثوقية والمتانة
38	5. خدمات ما بعد البيع
38	6. الجمالية
38	الفرع الثاني: تكاليف الجودة
39	1- تعريف تكاليف الجودة
39	2- أنواع تكاليف الجودة
39	1-2 تكاليف الوقاية (المنع)
39	2-2 تكاليف التقويم (التقييم، التثمين)
40	3-2 تكاليف الفشل
40	1-3-2 تكاليف الفشل الداخلي
41	2-3-2 تكاليف الفشل الخارجي
41	المطلب الرابع: رواد الجودة
41	الفرع الأول: أهم رواد الجودة
50	الفرع الثاني: مساهمات رواد الجودة
50	المطلب الخامس: منظمة الآيزو ISO
50	1- تعريف منظمة الآيزو ISO
51	2- أصل تكوين منظمة الآيزو
53	3- الحصول على شهادة ISO
53	الفرع الرابع: دليل الجودة
55	المبحث الثاني: ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي ومتطلباتها
55	المطلب الأول: مفهوم التعليم العالي
55	أولاً: تعريف التعليم العالي
55	ثانياً: تعريف مؤسسات التعليم العالي
56	ثالثاً: خصائص مؤسسات التعليم العالي

## جدول المحتويات

57	رابعاً: أهمية وفوائد التعليم العالي
58	المطلب الثاني: أساسيات ضمان الجودة وعلاقته بمؤسسات التعليم العالي
58	الفرع الأول: مفهوم ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي
58	1- ضمان الجودة
58	2- ضمان الجودة في التعليم العالي
59	الفرع الثاني: خصائص ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي
59	الفرع الثالث: فوائد ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي
61	الفرع الرابع: محاور تطبيق الجودة في مؤسسات التعليم العالي
61	1. مؤسسات التعليم العالي (الجامعة)
61	2. عضو هيئة التدريس
62	3. الطالب
62	4. طرق التدريس والبرامج التعليمية
63	5. الإدارة الجامعية
63	6. الموارد المالية والمادية
63	6-1. الموارد المالية
64	6-2. الموارد المادية
64	7- تقييم الأداء التعليمي
65	الفرع الخامس: التخطيط الاستراتيجي لضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي
66	أولاً: تعريف التخطيط
66	ثانياً: تعريف التخطيط الاستراتيجي
66	ثالثاً: مراحل عملية الإدارة الاستراتيجية
67	1- الاستقصاء أو الفحص البيئي
67	2- تحليل البيئة الداخلية للمنظمة
67	3- الصياغة الاستراتيجية
67	4- التنفيذ الاستراتيجي
67	5- الرقابة الاستراتيجية
68	رابعاً: مستويات الصياغة الاستراتيجية
68	1- مستوى المنظمة الأم
68	2- مستوى وحدة الأعمال
68	3- المستوى الوظيفي أو النشاطي
68	الفرع السادس: تقييم وتقييم الجودة في مؤسسات التعليم العالي
68	أولاً: تقييم الجودة في مؤسسات التعليم العالي

## جدول المحتويات

69	1- التقييم الذاتي
69	2- التقييم الخارجي
71	ثانيا: تقوم الجودة في مؤسسات التعليم العالي
72	الفرع السابع: أدوات تطبيق الجودة في مؤسسات التعليم العالي
72	1- استمارة التأكد
73	2- المدرج التكراري
73	3- تحليل باريتو
74	4- شكل الانتشار
75	5- تحليل علاقة السبب بالنتيجة
76	6- مخطط المسار
77	7- السيطرة الإحصائية على العملية
77	8- مخططات السيطرة للمتغيرات
77	المطلب الثالث: مؤشرات تحقيق ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي
79	المبحث الثالث: الانتقال لإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي
79	المطلب الأول: أساسيات إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي
79	الفرع الأول: تعريف إدارة الجودة الشاملة
80	الفرع الثاني: أهمية وأهداف إدارة الجودة الشاملة
80	أولا: أهمية إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي
80	ثانيا: أهداف إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي
82	ثالثا: العلاقة بين إدارة الجودة ونظام الآيزو (ISO 9000)
82	رابعا: الفرق بين الآيزو وإدارة الجودة الشاملة
83	المطلب الثاني: مبادئ ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة
83	1- التخطيط الاستراتيجي
83	2- التركيز على العميل
83	3- التحسين المستمر
84	4- التعاون الجماعي بدل من المنافسة
84	5- اتباع المنهج العلمي في اتخاذ القرارات
84	6- مشاركة الموردين
84	7- الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها
84	8- مسؤولية الجودة
85	9- معلومات التغذية العكسية
85	10- تدعيم وتدريب العاملين

## جدول المحتويات

85	المطلب الثالث: مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي
87	المطلب الرابع: متطلبات ومراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي
87	الفرع الأول: متطلبات تطبيق إدارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي
89	الفرع الثاني: مراحل وخطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي
89	1- مراحل وخطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي
89	أولاً- مرحلة اقتناع وتبني الإدارة لإدارة الجودة الشاملة
89	ثانياً- مرحلة التخطيط
89	ثالثاً- مرحلة التقويم
89	رابعاً- مرحلة التنفيذ
89	خامساً- مرحلة تبادل ونشر الخبرات
90	2- خطوات تطبيق الجودة الشاملة في التعليم العالي
91	المطلب الخامس: مشاكل ومقترحات تطبيق إدارة الجودة بمؤسسات التعليم العالي
92	الفرع الأول: مشاكل تطبيق إدارة الجودة بمؤسسات التعليم العالي
93	الفرع الثاني: مقترحات ساندة للرؤية المستقبلية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة
95	خلاصة
96	<b>الفصل الثاني: معايير ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي</b>
97	تمهيد
98	المبحث الأول: أدبيات معايير ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي
98	المطلب الأول: ماهية معايير الجودة
98	أولاً: المعيار
98	1. المعيار في اللغة
99	2. المعيار في الاصطلاح
99	3. أغراض المعايير
100	4. خصائص المعايير
100	ثانياً: معايير الجودة
101	المطلب الثاني: معايير ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي
101	المعيار الأول : رؤية المؤسسة ورسالتها وأهدافها والتخطيط
103	المعيار الثاني: البرامج التعليمية وفعاليتها
104	المعيار الثالث: الطلبة والخدمات الطلابية
105	المعيار الرابع: أعضاء هيئة التدريس
106	المعيار الخامس: الإيفاد والبحث العلمي والإبداعات
107	المعيار السادس: مصادر التعلم

## جدول المحتويات

108	المعيار السابع: الحاكمة والإدارة
109	المعيار الثامن: المصادر المالية
110	المعيار التاسع: المصادر المادية
111	المعيار العاشر: النزاهة المؤسسية
112	المعيار الحادي عشر: التفاعل مع المجتمع
113	المعيار الثاني عشر: إدارة ضمان الجودة
115	المبحث الثاني: التجارب الدولية في معايير ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي
115	المطلب الأول: تجارب عربية في معايير ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي
116	أولاً: تجربة الجامعة الأردنية
117	ثانياً: تجربة الجامعة المصرية
120	ثالثاً: تجربة الجامعة العراقية
121	رابعاً: تجربة جامعة المملكة العربية السعودية
124	المطلب الثاني: التجارب الغربية في معايير ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي
124	أولاً: الولايات المتحدة الأمريكية
126	ثانياً: المملكة المتحدة البريطانية
127	ثالثاً: فرنسا
128	رابعاً: اليابان
129	المبحث الثالث: الجوائز الدولية في ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي
129	المطلب الأول: الجوائز العربية في ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي
130	أولاً: جائزة الملك عبد الثاني للتميز
132	ثانياً: جائزة الملك عبد العزيز للجودة
132	أولاً: أهداف الجائزة
133	ثالثاً: تعليمات الترشيح
133	رابعاً: مراحل الترشيح للجائزة
134	المطلب الثاني: الجوائز الغربية في ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي
134	أولاً: جائزة مالكوم بالدريج الوطنية للجودة:
137	أ. أنواع جائزة بالدريج
138	ب. مكونات جائزة بالدريج
138	ج. مراحل جائزة بالدريج
139	ثانياً: جائزة ديمنج
142	ثالثاً: جائزة الجودة الأوروبية
148	خلاصة

## جدول المحتويات

149	الفصل الثالث: الاعتماد الأكاديمي في مؤسسات التعليم العالي
150	تمهيد
151	المبحث الأول: أدبيات الاعتماد الأكاديمي في مؤسسات التعليم العالي
151	المطلب الأول: مفهوم الاعتماد الأكاديمي
152	أولاً: مفهوم الاعتماد
152	ثانياً: الاعتماد في الاصطلاح
152	ثالثاً: الاعتماد الأكاديمي
153	رابعاً: المعيار في الاعتماد
154	خامساً: نشأة وتطور الاعتماد
154	سادساً: المستفيدون من الاعتماد الأكاديمي
154	1- المواطنين
155	2- الطلاب
155	3- مؤسسات التعليم العالي
155	4- المهن
155	المطلب الثاني: أنواع ودوافع ومراحل الاعتماد الأكاديمي
155	أولاً: أنواع الاعتماد الأكاديمي
156	1- الاعتماد المؤسسي
156	2- الاعتماد الكلي
156	3- الاعتماد البرامجي
156	ثانياً: دوافع الاهتمام بتطبيق نظام ضمان الجودة والاعتماد في مؤسسات التعليم العالي
157	ثالثاً: مراحل الاعتماد الأكاديمي
158	المطلب الثالث: مستلزمات ومسوغات الاعتماد الأكاديمي
158	أولاً: مستلزمات الاعتماد الأكاديمي
158	1- الوثائق المطلوب توفرها
159	2- مقومات الاعتماد
159	3- قرارات الاعتماد
159	أ- منح الاعتماد
160	ب- تأجيل الاعتماد
160	ج- رفض طلب الاعتماد (حجب الاعتماد)
160	ثانياً: مسوغات تطبيق الاعتماد الأكاديمي
161	المطلب الرابع: مهام وخصائص وأهمية ومزايا الاعتماد الأكاديمي
161	أولاً: مهام الاعتماد الأكاديمي



## جدول المحتويات

161	ثانيا: خصائص الاعتماد الأكاديمي
162	ثالثا: أهمية وأهداف الاعتماد الأكاديمي
163	رابعا: مزايا الاعتماد الأكاديمي
164	المطلب الخامس: هيئات الاعتماد الأكاديمي
165	أولا: تعريف هيئة الاعتماد
165	ثانيا: دور هيئات الاعتماد
166	المبحث الثاني: التجارب الدولية في الاعتماد الأكاديمي في مؤسسات التعليم العالي
166	المطلب الأول: التجارب العربية في الاعتماد الأكاديمي في مؤسسات التعليم العالي
166	أولا: التجربة الأردنية
168	ثانيا: التجربة المصرية
169	- اختصاصات الهيئة المصرية لضمان الجودة والاعتماد
170	- الدراسة الذاتية
171	ثالثا: تجربة جامعة المملكة العربية السعودية
173	1- المركز الوطني للقياس والتقويم
173	2- الهيئة الوطنية لتقويم والاعتماد الأكاديمي
176	رابعا: تجربة الجامعة العراقية
177	المطلب الثاني: التجارب العربية في الاعتماد الأكاديمي في مؤسسات التعليم العالي
177	أولا: تجربة الولايات المتحدة الأمريكية
180	ثانيا: تجربة المملكة المتحدة البريطانية
181	- أهداف الاعتماد الأكاديمي للجامعات البريطانية
181	- مراحل نظام ضبط الجودة للجامعات البريطانية
181	- مزايا وسلبيات الطريقة البريطانية
181	1- المزايا
182	2- السلبيات
183	ثالثا: التجربة الفرنسية
184	رابعا: التجربة اليابانية
187	خلاصة
188	الفصل الرابع: ضمان الجودة بمؤسسات التعليم العالي بالجزائر دراسة حالة كلية العلوم الاقتصاد والتجارية وعلوم التسيير جامعة أوبوكر بلقايد - تلمسان
189	تمهيد
190	المبحث الأول: التعليم العالي في الجزائر

## جدول المحتويات

191	المطلب الأول: نشأة التعليم العالي في الجزائر
191	1- مرحلة الاستقلال (1962-1969)
192	2- مرحلة الإصلاح (1970-1998)
194	3- مرحلة الإصلاح البيداغوجي نظام ال (ل م د)
194	1- ليسانس
195	2- ماستر
195	3- دكتوراه
195	المطلب الثاني: التغيرات القائمة في نظام التعليم العالي في الجزائر
195	أولا: أنظمة التدريس في الجزائر
195	النظام الكلاسيكي (سابقا)
195	1-1 التدرج
196	1-2 ما بعد التدرج ويتضمن مرحلتين
196	نظام "ل-م-د"
196	1- ثلاث شهادات وطنية
197	2- النظام السداسي
197	3- الوحدات التعليمية
197	4- نظام الأرصدة
197	5- ملحق الشهادة
198	ثانيا: مفهوم نظام ل-م-د
198	ثالثا: تبيي نظام ل-م-د في الجزائر
198	1- نشأة نظام ل-م-د
198	2- مبادئ نظام ل-م-د
200	المطلب الثالث: صعوبات التعليم العالي في الجزائر
202	المبحث الثاني: ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر
202	المطلب الأول: لجان ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي
202	1- اللجنة الوطنية لضمان الجودة في التعليم العالي
203	2- خلية ضمان الجودة على مستوى الكلية
204	3- مسؤول ضمان الجودة
204	المطلب الثاني: مجلس آداب وأخلاقيات المهنة الجامعية
204	1- ماهية مجلس آداب وأخلاقيات المهنة الجامعية
205	2- المبادئ الأساسية لميثاق الأخلاقيات والآداب الجامعية

## جدول المحتويات

205	1- النزاهة والإخلاص
205	2- الحرية الأكاديمية
205	3- المسؤولية والكفاءة
205	4- الاحترام المتبادل
205	5- وجوب التقيد بالحقيقة العلمية والموضوعية والفكر النقي
206	6- الإنصاف
206	7- احترام الحرم الجامعي
206	المطلب الثالث: مشروع ضمان الجودة الداخلية في جامعات حوض المتوسط AQI-UMED
206	1- مفهوم مشروع AQI-UMED
207	2- تعريف مرجع الجودة
208	3- مبادئ إعداد المرجع
208	4- تصريح بولون Bologne 19 جوان 1999
208	المطلب الرابع: النموذج الجزائري لضمان الجودة في المجال الصناعي
210	المطلب الخامس: صعوبات تطبيق ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي
211	المبحث الثالث: الدراسة الميدانية لكلية العلوم الاقتصادية جامعة أبو بكر بلقايد - تلمسان
211	المطلب الأول: نبذة تاريخية عن كلية العلوم الاقتصادية
211	1- جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان
212	2- كلية العلوم الاقتصادية
213	3- مكتبة العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
213	ديسبس المكتبة (DSPACE)
213	1- طريقة البحث
213	1-1 الطريقة الأولى
213	1-2 الطريقة الثانية
215	4- الإحصائيات الخاصة بأساتذة وطلبة الكلية
215	4-1 الإحصائيات الخاصة بالأساتذة
217	4-2 الإحصائيات الإجمالية الخاصة بالطلبة
218	المطلب الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
218	أ-الهدف من الدراسة الميدانية
218	منهجية الدراسة
218	الفرع الأول: حدود الدراسة الميدانية
218	أولاً: الحدود المكانية
218	ثانياً: الحدود الزمنية

## جدول المحتويات

218	ثالثا: الحدود البشرية للدراسة
219	الفرع الثاني: الأدوات المنهجية والأساليب الإحصائية المستعملة
219	أولا: أداة الدراسة
219	1- جزء المعلومات الشخصية
219	2- الجزء الثاني
220	ثانيا: ثبات الأداة
220	ثالثا: الأساليب الإحصائية المستعملة
221	الفرع الثالث: مجتمع وعينة الدراسة
221	أولا: مجتمع الدراسة
221	ثانيا: عينة الدراسة
222	الفرع الرابع: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة
224	المطلب الثالث: تحليل نتائج الدراسة الميدانية
266	خلاصة
267	الخاتمة العامة
270	النتائج والاقتراحات
284	المراجع
297	قائمة الجداول والأشكال البيانية
304	جدول المختصرات
306	الملاحق
313	جدول المحتويات

## الملخص:

تهدف الدراسة في هذه الأطروحة إلى المساهمة في إمكانية تطبيق معايير ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي وذلك للحصول على مخرجات منافسة في سوق العمل والتعليم العالي في الداخل والخارج، وذلك من خلال اتباع التقييم الداخلي (الذاتي)، والخارجي الذي تقوم به مؤسسات الاعتماد الأكاديمي. وبالنظر للتجارب الدولية الناجحة في تطبيق معايير ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي في مؤسسات التعليم العالي كان لا بد من الاستفادة منها وعقد الشراكة معها، وعلى رأسها الولايات المتحدة الأمريكية واليابان والمملكة المتحدة. وللجامعة الجزائرية تقدم ملحوظ في هذا المجال حيث بادرت لاتباع نظام الجودة بإنشاء وحدات وفرق لمتابعة الجودة في الجامعات والكليات، حيث لا بد لها من مدونة معايير للجودة تتلائم مع المجتمع الجزائري للتطبيق الأمثل. وتستند الدراسة الميدانية على عينة من أساتذة وطلبة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة أبوبكر بلقايد-تلمسان لتعرف على مدى تطبيق معايير الجودة في الجامعة.

**الكلمات المفتاحية:** الجودة، معايير ضمان الجودة، التقييم، الاعتماد الأكاديمي، مؤسسات التعليم العالي.

## Résumé :

L'étude vise dans cette thèse de contribuer à la possibilité d'appliquer l'assurance de la qualité dans les critères des établissements d'enseignement supérieur afin d'obtenir un des résultats concurrentiels dans l'enseignement supérieur et le marché du travail à la maison et à l'étranger, et par la suite de l'évaluation interne (auto), et a joué externe par les institutions d'accréditation. Compte tenu des expériences internationales réussies dans la demande d'accréditation et de qualité dans les établissements plus élevés des normes d'assurance devaient être utilisés et le contrat de partenariat avec eux, et dirigée par les Etats-Unis d'Amérique, le Japon et le Royaume-Uni. Les progrès significatifs Université algérienne dans ce domaine, où a pris l'initiative de poursuivre la mise en place d'unités de qualité et des équipes à suivre le système de qualité dans les universités et les collèges, où le must-have du Code des normes de qualité en forme avec la société algérienne pour une application optimale.

L'étude de terrain est basée sur un échantillon de professeurs et d'étudiants de la Faculté des sciences de la gestion économique et commerciale à l'Université d'Abu Bakr Belcaid-Tlemcen pour déterminer l'étendue de l'application des normes de qualité à l'université

**Les mots clé:** La qualité, Les normes de l'assurance qualité, L'évaluation, l'accréditation Académique, les institutions d'enseignement supérieur.

## Abstract:

The study in this thesis aims to contribute to the possibility of applying quality assurance in the criteria of higher education institutions in order to obtain competitive results in higher education and the labor market to home and abroad, and later of internal evaluation (self) and external played by accreditation institutions. Given the successful international experiences in the application for accreditation and quality in higher institutions of insurance standards should be used and the partnership contract with them, and led by the United States of America, Japan and the United Kingdom. The University Algerian significant progress in this area, which has taken the initiative to pursue the development of quality units and teams to monitor the quality system in universities and colleges, where the must-have of the Code health quality standards with Algerian society for optimal application.

The field study is based on a sample of professors and students of the Faculty of economic and business management at the University of Abu Bakr Belcaid-Tlemcen to determine the extent of the application of standards Quality at university

**Keywords:** The quality, standards of quality assurance, Evaluation, Academic accreditation, higher education institutions.