



جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية



سياسة إدارة الجودة في الجامعة وأثرها على العملية التعليمية

دراسة حالة خلية ضمان الجودة بجامعة الشهيد حمه لخضر الوادي - الجزائر

2021-2019

مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم السياسية تخصص: سياسة عامة

إشراف:

ياسين شكيمة

إعداد:

تجانية غريب

كلثوم برتيمة

لجنة المناقشة:

الصفة	الجامعة	الاسم واللقب
رئيسا	جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي	أ. الأعور محمد البشير
مشرفا ومقررا	جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي	أ. ياسين شكيمة
مناقشا	جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي	أ. نصيب عتيقة

السنة الجامعية: 2021/2020



جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية



جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي
Université Echahid Hamma Lakhdar - El-Oued

سياسة إدارة الجودة في الجامعة وأثرها على العملية التعليمية

دراسة حالة خلية ضمان الجودة بجامعة الشهيد حمه لخضر الوادي - الجزائر

2021-2019

مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم السياسية تخصص: سياسة عامة

إشراف:

ياسين شكيمة

إعداد:

تجانية غريب

كلثوم برتيمة

السنة الجامعية: 2021/2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال تعالى جَلَّالَهُ:

﴿إِنَّ الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ إِنَّا لَا نُضِيعُ أَجْرَ مَنْ أَحْسَنَ عَمَلًا﴾

الكهف، الآية 30

قال رسول الله ﷺ:

﴿إِنَّ اللَّهَ تَعَالَى يُحِبُّ إِذَا عَمِلَ أَحَدُكُمْ عَمَلًا أَنْ يُتْقِنَهُ﴾

صحيح الجامع، رقم 1880

"الناس تحكم عليك من خلال أدائك، لذلك ركز على مخرجاتك، أجعل الجودة والإتقان هي مقاييس أعمالك ولا تنظر إلى الكم ولكن إلى الكيف"

ستيف جوبز

شكر وتقدير

بعد شكر المولى عز وجل الذي أعاننا على إتمام هذا العمل، نتقدم بجزيل الشكر والعرفان لأستاذنا الفاضل الأستاذ: ياسين شكيمة الذي تفضل مشكورا بقبول الإشراف على هذه المذكرة، والذي لم يخل علينا بالنصائح والتوجيهات القيمة، كما نتقدم بالشكر مسبقا لأعضاء اللجنة المناقشة لتفضلهم بقبول مناقشة المذكرة، ولا يفوتنا في هذا المقام أن نتقدم بكل الشكر والتقدير لجميع الأساتذة بجامعة الوادي خاصة الذين قاموا بتدريسنا بقسم العلوم السياسية.

وفي الأخير لا ننسى أن نتقدم بكل أسمى معاني الاحترام والتقدير لكل من قدم لنا يد المساعدة في هذا العمل من قريب أو من بعيد.

قائمة المحتويات

الصفحة	المحتوى	الرقم
أ	شكر وتقدير	
ب	قائمة المحتويات	
و	قائمة الجداول	
ح	قائمة الأشكال	
1	مقدمة	
4	مدخل منهجي ومفهومي ونظري	
5	مدخل منهجي	1
5	المشكلة البحثية	1-1
5	الإشكاليات الفرعية	2-1
5	أهداف الدراسة	3-1
5	مجالات الدراسة	4-1
6	الفرضيات العلمية	5-1
6	الأهمية العلمية والعملية للدراسة	6-1
6	الأهمية العلمية	1-6-1
6	الأهمية العملية	2-6-1
7	المناهج والاقترابات وأدوات جمع البيانات	7-1
7	مدخل مفهومي ونظري	2
7	تحديد المفاهيم	1-2
7	الجودة	1-1-2
8	إدارة الجودة	2-1-2
9	سياسة الجودة	3-1-2
9	تسيير الجودة	4-1-2
9	إدارة الجودة الشاملة	5-1-2
9	أدوات الجودة	6-1-2
10	أهداف ادارة الجودة الشاملة	7-1-2

10	متطلبات إدارة الجودة الشاملة	8-1-2
11	مبادئ إدارة الجودة الشاملة	9-1-2
12	خطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة	10-1-2
13	مزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة	11-1-2
13	معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة	12-1-2
14	العملية التعليمية	13-1-2
14	الدراسات السابقة	2-2
17	مدخل نظري	3-2
19	السياق العام لقطاع التعليم العالي في الجزائر	الفصل الأول
20	التطور التاريخي لقطاع التعليم العالي منذ الاستقلال	المبحث الأول
20	تمهيد	
20	مفاهيم عامة	المطلب الأول
21	التطور التاريخي لقطاع التعليم بالجزائر	المطلب الثاني
26	الأطر التشريعية والتنفيذية لسياسات الجودة في التعليم العالي	المبحث الثاني
26	تمهيد	
26	اللجنة الوطنية لتطبيق نظام ضمان الجودة في الجامعات الجزائرية	المطلب الأول
27	الأطر التشريعية والتنفيذية لسياسات الجودة في التعليم العالي	المطلب الثاني
35	متطلبات تطبيق سياسات الجودة في قطاع التعليم العالي في الجزائر	المبحث الثالث
35	تمهيد	
35	من حيث الفرق واللجان	المطلب الأول
36	من حيث الأطر العامة	المطلب الثاني
39	برامج وسياسات الجودة في العملية التعليمية في الجامعات الجزائرية	الفصل الثاني
40	واقع الجودة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر	المبحث الأول
40	تمهيد	
40	الترتيب والميزانية والمقالات العلمية	المطلب الأول
40	الترتيب	1
41	الميزانية	2
42	براءات الاختراع	3

42	المقالات العلمية	4
43	تعداد الطلبة وهيئة التدريس والمنشآت القاعدية	المطلب الثاني
43	تعداد الطلبة	5
44	حجم هيئة التدريس	6
44	المنشآت القاعدية	7
45	السياسات المستحدثة وتأثيرها على العملية التعليمية	المبحث الثاني
45	تمهيد	
45	على مستوى الأداء المؤسسي لمؤسسات التعليم العالي	المطلب الأول
45	المقصود بالأداء المؤسسي وآلية تقييمه	1
46	جودة المناهج	2
46	جودة البرامج التعليمية	3
47	الأداء البحثي	4
48	جودة الإدارة التعليمية	5
48	الوسائل والأساليب والأنشطة	6
48	البيئة المحيطة	7
51	على مستوى أداء الأساتذة والباحثين	المطلب الثاني
52	على مستوى أداء الطالب	المطلب الثالث
55	واقع الجودة في جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي	الفصل الثالث
56	تعريف ولحمة تاريخية عن جامعة الشهيد حمة لخضر وخليّة ضمان الجودة	المبحث الأول
56	تمهيد	
56	نبذة تاريخية عن جامعة الشهيد حمة لخضر	المطلب الأول
60	خليّة ضمان الجودة بجامعة الوادي	المطلب الثاني
60	شعار خليّة ضمان الجودة وأبعاده	1
61	أعضاء خليّة ضمان الجودة	2
62	تأثير سياسات خليّة ضمان الجودة على العملية التعليمية	المبحث الثاني
62	تمهيد	
62	عينة الدراسة	المطلب الأول
64	عرض وقراءة نتائج الدراسة	المطلب الثاني

90	تقويم تجربة جامعة الشهيد حمة لخضر في ادارة الجودة	المبحث الثاني
90	تمهيد	
90	تحليل خلية إدارة الجودة لنتائج تطبيق نظام SWOT	المطلب الأول
93	تحقيق مشروع المؤسسة	المطلب الثاني
93	الدعم المالي لتحقيق مشروع المؤسسة	1
93	رزمة تنفيذ أهداف مشروع المؤسسة	2
95	الاستنتاجات	
99	الملاحق	
112	قائمة المراجع	
120	الملخص	

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
42	براءات الاختراع للباحثين الوطنيين	1
43	تعداد الطلبة	2
44	تعداد الاساتذة	3
44	المنشآت القاعدية	4
61	أعضاء خلية ضمان الجودة بجامعة الوادي	5
62	عدد ونسبة مجتمع وعينة الدراسة للمسؤول الاداري تبعا لمتغير الجنس	6
63	عدد ونسبة مجتمع وعينة الدراسة للأستاذ تبعا لمتغير الجنس	7
63	عدد ونسبة مجتمع وعينة الدراسة للموظف تبعا لمتغير الجنس	8
63	عدد ونسبة مجتمع وعينة الدراسة لطلبة ما بعد التدرج تبعا لمتغير الجنس	9
63	عدد ونسبة مجتمع وعينة الدراسة لطلبة التدرج تبعا لمتغير الجنس	10
64	توزيع عينة الدراسة لكل بديل من بدائل الاجابة حسب ميدان البحث (البند 1)	11
65	توزيع عينة الدراسة لكل بديل من بدائل الاجابة حسب ميدان البحث (البند 2)	12
65	توزيع عينة الدراسة لكل بديل من بدائل الاجابة حسب ميدان البحث (البند 3)	13
66	توزيع عينة الدراسة لكل بديل من بدائل الاجابة حسب ميدان البحث (البند 4)	14
67	توزيع عينة الدراسة لكل بديل من بدائل الاجابة حسب ميدان البحث (البند 5)	15
67	توزيع عينة الدراسة لكل بديل من بدائل الاجابة حسب ميدان البحث (البند 6)	16
68	توزيع عينة الدراسة لكل بديل من بدائل الاجابة حسب ميدان البحث (البند 7)	17
69	توزيع عينة الدراسة لكل بديل من بدائل الاجابة حسب ميدان البحث (البند 8)	18
69	توزيع عينة الدراسة لكل بديل من بدائل الاجابة حسب ميدان البحث (البند 9)	19
70	توزيع عينة الدراسة لكل بديل من بدائل الاجابة حسب ميدان البحث (البند 10)	20
71	توزيع عينة الدراسة لكل بديل من بدائل الاجابة حسب ميدان البحث (البند 11)	21
71	توزيع عينة الدراسة لكل بديل من بدائل الاجابة حسب ميدان البحث (البند 12)	22
72	توزيع عينة الدراسة لكل بديل من بدائل الاجابة حسب ميدان البحث (البند 13)	23
72	توزيع عينة الدراسة لكل بديل من بدائل الاجابة حسب ميدان البحث (البند 14)	24
73	توزيع عينة الدراسة لكل بديل من بدائل الاجابة حسب ميدان البحث (البند 15)	25
74	توزيع عينة الدراسة لكل بديل من بدائل الاجابة حسب ميدان البحث (البند 16)	26

74	توزيع عينة الدراسة لكل بديل من بدائل الاجابة حسب ميدان البحث (البند 17)	27
75	توزيع عينة الدراسة لكل بديل من بدائل الاجابة حسب ميدان البحث (البند 18)	28
75	توزيع عينة الدراسة لكل بديل من بدائل الاجابة حسب ميدان البحث (البند 19)	29
76	توزيع عينة الدراسة لكل بديل من بدائل الاجابة حسب ميدان البحث (البند 20)	30
77	توزيع عينة الدراسة لكل بديل من بدائل الاجابة حسب ميدان البحث (البند 21)	31
77	توزيع عينة الدراسة لكل بديل من بدائل الاجابة حسب ميدان البحث (البند 22)	32
78	توزيع عينة الدراسة لكل بديل من بدائل الاجابة حسب ميدان البحث (البند 23)	33
79	توزيع عينة الدراسة لكل بديل من بدائل الاجابة حسب ميدان البحث (البند 24)	34
79	توزيع عينة الدراسة لكل بديل من بدائل الاجابة حسب ميدان البحث (البند 25)	35
80	توزيع عينة الدراسة لكل بديل من بدائل الاجابة حسب ميدان البحث (البند 26)	36
81	توزيع عينة الدراسة لكل بديل من بدائل الاجابة حسب ميدان البحث (البند 27)	37
81	توزيع عينة الدراسة لكل بديل من بدائل الاجابة حسب ميدان البحث (البند 28)	38
82	توزيع عينة الدراسة لكل بديل من بدائل الاجابة حسب ميدان البحث (البند 29)	39
82	توزيع عينة الدراسة لكل بديل من بدائل الاجابة حسب ميدان البحث (البند 30)	40
83	توزيع عينة الدراسة لكل بديل من بدائل الاجابة حسب ميدان البحث (البند 31)	41
84	توزيع عينة الدراسة لكل بديل من بدائل الاجابة حسب ميدان البحث (البند 32)	42
84	توزيع عينة الدراسة لكل بديل من بدائل الاجابة حسب ميدان البحث (البند 33)	43
85	توزيع عينة الدراسة لكل بديل من بدائل الاجابة حسب ميدان البحث (البند 34)	44
85	توزيع عينة الدراسة لكل بديل من بدائل الاجابة حسب ميدان البحث (البند 35)	45
87	الحل المقترح لقراءة النتائج	46
93	ميزانية البرنامج الخماسي لمشروع المؤسسة	47
95	مخطط رزنامة تنفيذ الأهداف	48

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
27	واجهة لموقع "CIAQES"	1
41	منحنى بياني لميزانية التعليم العالمي في الجزائر	2
42	عدد الأوراق المنشورة بين 2008-2018	3
43	عدد الأوراق المنشورة بين 2008-2017	4
49	نموذج Paul Boselie و Ton van der Wiele 7	5
50	نموذج S. L. Gupta و Ankur Jain	6
51	دور عضو هيئة التدريس	7
53	نموذج Masoumeh Pourrajab et al	8
59	موقع جامعة الوادي	9
60	شعار خلية ضمان الجودة بجامعة الوادي	10

مقدمة:

يشهد العالم اليوم تطورا سريعا وتحديات كبرى في شتى المجالات سواء الاقتصادية أو الاجتماعية أو التكنولوجية، وقد فرضت هذه التحديات نفسها على طبيعة العمل في المنظمات والمؤسسات التعليمية، مما استوجب عليها السعي للمنافسة على المستوى المحلي والإقليمي والدولي للحفاظ على مركزها وأداء هذا العمل بشكل مواكب، فأدى التنافس بدوره إلى ظهور ما يسمى بإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات والتي تهتم بتغيير رؤية العاملين إلى طبيعة العمل وإتقانه وتجويده سعيا إلى تحقيق أعلى مستوى ممكن من الجودة في كل المراحل والعمليات ومن أجل بلوغ مخرجات تتصف بالتميز.

اذ يشهد العصر الذي نعيشه جملة من التغيرات في كافة مناحي الحياة، حيث أسهم التقدم العلمي والتكنولوجي في زيادة إدراك متطلبات التغيير والتطوير ومواكبة كل المستجدات الحضارية، الشيء الذي أدى إلى اهتمام كبير بإصلاح التعليم في معظم دول العالم ونالت الجودة الشاملة اهتماما منقطع النظير إلى الحد الذي جعل المفكرين يطلقون على هذا العصر عصر الجودة، باعتبارها إحدى الركائز الأساسية لنموذج الإدارة الحديثة لمواكبة التطورات الدولية والمحلية، ومحاولة التكيف معها وأصبح المجتمع العالمي ينظر إلى الجودة الشاملة والإصلاح التربوي باعتبارهما وجهين لعملة واحدة.

هناك العديد من التحديات التي يواجهها التعليم في مختلف دول العالم، والتي من أهمها تدني جودة المخرجات التعليمية وعدم مواءمتها لحاجات سوق العمل وهذا يحتم على مؤسسات التعليم العالي السعي الجاد بالارتقاء بكفاءتها، و لا يتحقق ذلك إلا بتبني برامج شاملة للتطوير والتحديث تضمن لها تجاوز مشاكلها ونقاط ضعفها وتكون قادرة على تقديم الخدمة التعليمية بمستوى عال من الجودة، كما تكون بواسطتها قادرة على الوفاء بمتطلبات السوق بشكل يرضي متطلبات زبائنها، وبالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم ويحقق السعادة لديهم، فلم تكن قيمة رأس المال البشري في أي يوم من الأيام أكثر أهمية مما هي عليه اليوم مما أعطى التعليم كمؤسسة مجتمعية مسؤولة عن تنشئة وتنمية الإنسان شأننا عظيما ومكانة خاصة من بين غيرها من المؤسسات، وجعل للتعليم أبعادا قومية تتعدى حدود التدريس

بمفهومه الضيق الى أن يكون قضية أمن قومي تتحدد على ضوءها مسارات المستقبل، بل قد يتوقف عليها وجود المجتمع ذاته.

وباعتبار أن إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي ظهرت نتيجة المنافسة الشديدة بين مؤسسات الإنتاج العالمية ونظرا للنجاح الكبير الذي حققه هذا المنهج الإداري في المجال الصناعي فقد بدأ الاهتمام به وتطبيقه في مختلف المجالات حيث صار من الضرورة استغلاله في المؤسسات التعليمية. كما أصبح تقييم التعليم على المستوى العالمي جزء لا يتجزأ من العملية التعليمية وبهذا صار الحديث عن ضمان الجودة في مجال التعليم العالي من القضايا الأكثر إلحاحا في عالم يميزه تنافس عالمي محتدم بين المؤسسات على الأسواق وتكوين وجذب الكفاءات القادرة على ضمان الجودة والأداء المتميز.

ولقد اتبعت اليابان وبعض الدول المتقدمة نظام إدارة الجودة الشاملة لحل مشكلاتها الإنتاجية ولتحسين الجودة الشاملة، وذلك منذ النصف الثاني من القرن العشرين وقد أثبتت هذه الفلسفة جدارتها، لذلك أصبحت كافة مؤسسات العالم اليوم بما فيها المؤسسات التعليمية أحوج ما تكون إلى الارتقاء بإنتاجية وتحسين الجودة، لمواجهة مختلف صور التحديات والتغيرات الأمر الذي يدعونا إلى التفكير في تحديث الأساليب الإدارية التي تأخذ بها مؤسساتنا الإنتاجية والخدمية على حد سواء.

لقد شهد التعليم العالي في العالم العربي تطورا كبيرا خلال الربع الأخير من القرن العشرين، والجامعة الجزائرية كغيرها من الجامعات العربية كان لها حظ في هذا التطور، حيث شرعت بتطوير جامعاتها وتزويدها بمختلف الإمكانيات المادية والبشرية والتنظيمية قصد تحقيق التنمية الشاملة حيث خصصت جزء هاما من مواردها وجهدها للتعليم العالي كما سعت جاهدة للاهتمام بهذا القطاع من أجل تحقيق الغايات المرجوة نحو استثمار بشري ذو نوعية وكفاءة عاليتين ورفع مستوى التطور والوعي والرقى للفرد الجزائري، فنتج عن ذلك زيادة في اعداد الخريجين وكذا زيادة في أعضاء الهيئة التدريسية وتوسع الشبكة الجامعية.

قسمت الدراسة الى مقدمة ومدخل منهجي ومفهومي ونظري وثلاثة فصول حيث يتناول الفصل الأول السياق العام لقطاع التعليم العالي في الجزائر بالاعتماد على ثلاث مباحث، جاء في المبحث الأول التطور التاريخي لقطاع التعليم العالي منذ الاستقلال، أما المبحث الثاني فقد تناولت فيه الدراسة الاطر التشريعية والتنفيذية لسياسات الجودة في التعليم

العالي وجاء المبحث الثالث تحت عنوان متطلبات تطبيق سياسات الجودة في قطاع التعليم العالي في الجزائر.

أما الفصل الثاني فتتناول فيه الدراسة برامج وسياسات الجودة وأثرها على العملية التعليمية في الجامعات الجزائرية وهذا بالاعتماد على ثلاث مباحث، الأول على مستوى الأداء المؤسسي لمؤسسات التعليم العالي، والثاني كان على مستوى أداء الأساتذة والباحثين أما المبحث الثالث فقد تناولنا فيه برامج سياسات الجودة على مستوى أداء الطالب.

ويشمل الفصل الثالث من الدراسة واقع الجودة في جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي، إذ يعرض المبحث الأول تعريف ولمحة تاريخية عن جامعة الشهيد حمة لخضر وخليّة ضمان الجودة، ويركز المبحث الثاني على سياسات خلية ضمان الجودة وأثرها على العملية التعليمية في جامعة الوادي، في حين يختص المبحث الثالث بتقويم تجربة جامعة الشهيد حمة لخضر في إدارة الجودة.

مدخل منهجي ومفهومي ونظري

أولاً: مدخل منهجي

1- المشكلة البحثية:

يرى المتابع للأساليب الإدارية الحديثة أن فلسفة إدارة الجودة الشاملة هي آخر ما يمكن الاعتماد عليه في ذلك، سواء أكانت مخرجات المنظمة سلعة أم خدمة، في ظل التغيرات الراهنة والسريعة للاقتصاد المحلي والعالمي، وتحاول الجامعة الجزائرية تبني هذا الأسلوب كونه منهج فعال تطمح مختلف المؤسسات إلى تحقيقه، وكونه المنهج الكفيل بتصنيف جامعاتها على المستوى الإقليمي والدولي من جهة، وسبيلاً لتحقيق تنمية قائمة على استدامة العملية التعليمية وتطويرها، ومنه يمكن طرح السؤال التالي:

ما هي مضامين سياسة إدارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر؟ وما هو أثرها على العملية التعليمية؟

كما يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هو مفهوم إدارة الجودة وفي ما تكمن أهميتها؟
- ما هي متطلبات وأدوات تطبيق سياسة إدارة الجودة الشاملة؟
- ما هي تطبيقات ومعوقات سياسة إدارة الجودة في التعليم العالي؟
- ما هو واقع تطبيق سياسة إدارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر؟
- ما هي سياسيات وآليات خلية ضمان الجودة بجامعة الوادي للنهوض بالجامعة وإحداث التغيير؟

2- مجالات الدراسة:

- أ- المجال المكاني: الجزائر، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي
- ب- المجال الزمني: الفترة الممتدة من 2019 إلى 2021 وهذا المجال يدخل في المخطط الاستراتيجي الذي تبنته خلية الجودة بجامعة الشهيد حمة لخضر الوادي في إطار مشروع المؤسسة 2019-2023
- ج- المجال البشري: المساهمون في العملية التعليمية (أساتذة، طلبة، إداريون،...الخ) في جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي

د- المجال الموضوعي: تتناول هذه الدراسة تحليل السياسات العامة لإدارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر وأثرها على العملية التعليمية من خلال دراسة حالة وصفية لخلية ضمان الجودة بجامعة الشهيد حمة لخضر الوادي.

3- الفرضيات العلمية:

✓ هناك علاقة تكاملية بين التشاركية وفعالية العملية التعليمية، فكلما تنوعت الاطراف المساهمة في العملية التعليمية زادت نجاعتها.

✓ هناك علاقة بين استخدام التكنولوجيا الحديثة وفعالية العملية التعليمية، فكلما توفرت وسائل التكنولوجيا الحديثة لأطراف المساهمة في العملية التعليمية زادت نجاعتها.

✓ هناك علاقة بين وفرة الموارد المادية وفعالية العملية التعليمية، فكلما توفرت المداخل المادية للجامعة تمكنت من إنجاح هذه العملية.

✓ هناك علاقة تكاملية بين الثقافة التنظيمية وفعالية العملية التعليمية، فكلما زادت ثقافة ووعي الاطراف المساهمة في العملية التعليمية زادت نجاعتها.

4- الأهمية العلمية والعملية للدراسة

أ- الأهمية العلمية:

إن لهذه الدراسة أهمية علمية بالغة تتمثل في حيوية الموضوع واهتمام كوادر جامعة الوادي بسياسة إدارة الجودة، وتعتبر الدراسة مرجعا علميا وأكاديميا للطلبة والباحثين لما لها من أهمية معتبرة كونها إضافة للمكتبة الجزائرية وهذا بالنظر لقلّة الكتابات في هذا المجال والنقص الذي تعانيه فيما يخص سياسة إدارة الجودة، فهي تنعش الباحثين لابتعادهم عن معالجة قضايا الجودة في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر أو في غيرها من المؤسسات كالاقتصاد والخدمات الاجتماعية لحدثة هذه التجربة.

ب- الأهمية العملية:

تقدم الدراسة إطارا نظريا وتطبيقيا لمفهوم سياسة إدارة الجودة وذلك بلفت إنتباه مؤسسات التعليم العالي الجزائرية لاتباع هذه السياسة لما لها من أثر جد فعال على تطوير وتحسين الإنتاج ومساعدة الساسة وصناع القرار أولا بمعرفة الواقع وثانيا بإعطاء حلول وتقديم توصيات، ثم أنها تهيئ المناخ الملائم لخلية الجودة بجامعة الوادي لخلق فرص النجاح في تطبيق هذه سياسة والوصول لمخرجات تعليمية ذات جودة عالية.

5- المناهج والاقترابات وأدوات جمع البيانات:

إعتماد الأسلوب الوصفي التحليلي والمنهج الوصفي الاحصائي لدراسة الجوانب المتعلقة بتطور سياسة إدارة الجودة، في حين تم استعمال أسلوب دراسة الحالة في الدراسة التطبيقية بخلية إدارة الجودة بجامعة الوادي، معتمدين على أداة الاستبيان الذي أجرته هذه الأخيرة في فترة الدراسة (2021) لقياس آراء الاطراف المساهمة في العملية التعليمية (أساتذة، طلبة، إداريون) حول سياسات إدارة الجودة بصورة عامة، وخليّة ضمان الجودة بصفة خاصة، حيث حدد مجتمع العينة بـ 10 % من المجتمع الأصلي (84 أستاذ و64 إداري و1678 طالب).

ثانيا مدخل مفهومي ونظري

1- تحديد المفاهيم:

أ- **الجودة:** معنى الجودة كما ورد في بعض المعاجم العربية حيث يشير المعجم الوسيط إلى أن الجودة تعني كون الشيء جيداً، وفعلها الثلاثي "جاد". أما من مفهوم إسلامي فيكمن التعبير عنها بالإحسان¹، وقد صاغ علماء العصر والمشتغلون بعلم الجودة تعريفاتهم في صيغ كثيرة منها:

فيرى بسترفيد أن الجودة تمثل تقنية لضمان بقاء واستمرار ميزة التنافس للمؤسسة وعرفها معهد الإدارة الفيدرالي على أنها تأدية العمل الصحيح على نحو صحيح من الوهلة الأولى لتحقيق الجودة المرجوة بشكل أفضل وفعالية أكبر في أقصر وقت، مع الاعتماد على تقديم المستفيد من معرفة مدى تحسن الأداء². ويعرفها ميخائيل بأنها تصور المؤسسة لاحتياجات وتوقعات العميل، إذ يحكم على جودة السلعة أو الخدمة بمقارنة توقعاته بما سيتم استلامه من المؤسسة. ويراهم آخرون بأنها أسلوب شامل لتطوير أداء المنظمات عن طريق بناء ثقافة عميقة عن الجودة أو بتطوير أعمدة من القيم والمعتقدات التي تجعل كل موظف يعلم أن الجودة هي الهدف الأساسي للمنشأة. أما من جهة أخرى فقد نستطيع النظر للجودة من عدة زوايا منها التفضيل، فعند معظم الناس سيارة مرسيدس أو ساعة رولكس هي الجودة أي أنها مرادفة

1 خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة (الاردن: دار المسيرة للطباعة والنشر، ط5، 2007)

2 عناية محمد خضير، واقع معرفة وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية من وجهة نظر

العاملين فيها، مذكرة ماجستير (فلسطين: جامعة نابلس، 2007)، ص. 28

للفاهية والتميز، كذلك من زاوية المطابقة مع المتطلبات فهي تقاس بدرجة اشباع متطلبات الزبون أو من زاوية المواءمة للاستعمال الخ¹.

ونستنتج من هذه التعاريف بأن الجودة تتعلق بمنظور العميل وتوقعاته وذلك بمقارنة الأداء الفعلي للمنتج أو الخدمة مع التوقعات المرجوة من هذا المنتج أو الخدمة وبالتالي يمكن الحكم من خلال منظور العميل بجودة أو رداءة ذلك المنتج أو الخدمة، فإذا كان المنتج أو الخدمة تحقق توقعات العميل فإنه قد أمكن تحقيق مضمون الجودة، وحيث أننا قد وصلنا لهذا الاستنتاج فإنه يمكن الجمع بين هذه التعاريف ووضع تعريف شامل للجودة على أنها (تلبية حاجيات وتوقعات العميل المعقولة). وتجدر الإشارة إلى أنه من الصعوبة بمكان تقديم تعريف دقيق للجودة حيث أن كل شخص له مفهومه الخاص للجودة.

ب- إدارة الجودة: وعندما سأل "ديمنج" عن سبب نجاح إدارة الجودة الشاملة في اليابان بدرجة أكبر من الولايات المتحدة الأمريكية قال: إن الفرق هو بعملية التنفيذ أي تجسيد إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها. هناك تعاريف عديدة المفهوم إدارة الجودة ويختلف الباحثون في ذلك، فتعرف بأنها " نظام للتسيير يعتمد على الموارد البشرية التي تسعى إلى تحقيق التحسين المستمر من أجل إرضاء وإشباع حاجات المستهلكين وبتكلفة أقل.

وعرفها الهيئي والطويل بأنها " ثقافة المنافسة والفكرة الأساسية تتمثل بإشاعة الوعي النوعي داخل المنظمة وتحمل المسؤولية في مجال الجودة من الجميع وأنها تعزز من القدرة التنافسية للمنظمة".

وجاء تعريف ابونبعة ومسعد بأنها " نظام يتم من خلال تفاعلات المدخلات وهي الأفراد والأساليب والسياسات والأجهزة لتحقيق مستوى عال من الجودة، إذ يقوم العاملون بالاشتراك بصورة فاعلة في العملية التعليمية والتركيز على التحسين المستمر لجودة المخرجات لإرضاء المستفيدين".

وعرفها على أنها " نظام متكامل موجه نحو تحقيق احتياجات المستهلكين، وإعطاء صلاحيات أكبر للموظفين تساعدهم في اتخاذ القرار والتأكيد على التحسين المستمر لعمليات إنتاج السلع

1 محمود عبد الفتاح رضوان، إدارة الجودة الشاملة (القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، 2011)، ص.62.

والخدمات والذي يؤدي إلى تحقيق ولاء العميل في الحاضر والمستقبل ضمن كلفة تنافسية معقولة".

ج- **سياسة الجودة:** هي وثيقة يتم تطويرها بشكل مشترك من قبل الإدارة وخبراء الجودة للتعبير عن أهداف الجودة للمنظمة وهي واحدة من أول الأشياء التي يجب القيام بها عند تنفيذ نظام إدارة الجودة حسب متطلبات المواصفات الدولية إيزو 9001 وهي تعني أنك تقوم بإرسال رسالة للعملاء عن نظام جودة الإدارة في عملك التجاري والمستوى الذي تعمل به بتحديد واجبات الإدارة على سبيل المثال في إدارة المخاطر، المراجعات والتقييم، إدارة السجلات، إرضاء العملاء ويتم صياغتها في عبارات بسيطة.¹

د- **تسيير الجودة:** هي مجموعة إجراءات لمراقبة المنتج والتنظيم الإداري والعلاقاتي والتحسين المستمر على جميع المستويات علما ان مراقبة الجودة هي جزء من تسيير الجودة.²

هـ- **إدارة الجودة الشاملة:** هي تعاون جميع أفراد المؤسسة بشكل دائم ومستمر من أجل تحقيق الأهداف المحددة مسبقا، والعمل على تطوير وتحسين الأداء من أجل تحسين نوعية المنتج من سلع أو خدمات العملية التعليمية...الخ.

أما التعريف الإجرائي لإدارة الجودة الشاملة فهي استجابة أفراد مجتمع الدراسة على إستبانة إدارة الجودة الشاملة

و- **أدوات الجودة:** هناك عدة أدوات نذكر منها³ :

- بطاقة التسجيل ووظيفتها تجميع المعطيات
- مضلع تركيز الأخطاء ووظيفته استظهار نقاط الضعف
- المخطط او المدرج التكراري ووظيفته إظهار التغيرات
- مضلع ايشيكاوا - السمكة - ووظيفته تبيان أصل المشكل

1 كامل شكير عبيس الوظيفي، "سياسة واهداف الجودة"، في

<http://www.uobabylon.edu.iq/uobColeges/lecture.aspx?fid=9&depid=2&lcid=32640>

(2012-05-01)

2 فوزي زايز، مدير إدارة الجودة، كوفيساك تونس، "ما الفرق بين تسيير الجودة ومراقبة الجودة؟"، في

<https://specialties.bayt.com/ar/specialties/q/223996> (2021-05-12)

3 قويدر عياش، **الجودة الشاملة أداء تحسين للقدرة التنافسية للمؤسسة**، المؤتمر العلمي الدولي الاول (الجزائر: جامعة الاغواط، جوان 2003)، ص 15.

- مضلع الارتباط ووظيفته اظهار الارتباطات
- مضلع باريتو ووظيفته التدرج في الاحداث
- بطاقة المراقبة ووظيفتها التحكم في التقنيات
- ز- **أهداف ادارة الجودة الشاملة:** تهتم إدارة الجودة الشاملة دوما بالمضي قدما نحو التحسين المستمر للعمليات التي تتم في المنظمة جميعها، حيث تتلخص أهدافها بعدة نقاط، من أهمها¹:
 - تحسين الأساليب المستخدمة في العمل.
 - رفع الإنتاجية الخاصة بكل عنصر من عناصر العمل.
 - بناء العلاقات الإنسانية، وتقديرها.
 - تنمية الانتماء، والولاء للمنظمة، والعمل.
 - تنمية قدرات الموظفين، ومهاراتهم.
 - اختصار الإجراءات الروتينية الخاصة بالعمل، من حيث التكلفة، والوقت.
 - رفع الكفاءة الخاصة بالمنظمة من حيث إرضاء العملاء، والتفوق على منافسيها.
 - الحرص على زيادة المرونة في المنظمة في التعامل مع المتغيرات، وذلك من خلال تجنبها للمخاطر، واستثمارها للفرص.
 - الاهتمام بالتحسين المستمر للمستويات، والفعاليات كلها في المنظمة.
 - تحسين المقدرة التنافسية، والكلية للمنظمة أمام غيرها من المنظمات التي تماثلها.
- ح- **متطلبات إدارة الجودة الشاملة:** تشمل متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة عدة نقاط، من أبرزها²:
 - الحرص على تحقيق رضا العملاء الخارجيين، والداخليين؛ حيث إنه يعد محور الجهود كلها في إدارة الجودة الشاملة، عبر تنمية العلاقات معهم، وتحليل احتياجاتهم، وتوقعاتهم، وتحديدتها، وغيرها من الأمور.
 - الحرص على تأييد، ودعم برنامج إدارة الجودة الشاملة من قبل الإدارة العليا.

1 عزيز بن معوض القثامي، تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإدارة العامة للتربية والتعليم بمحافظة الطائف: الإمكانيات والمعوقات من وجهة نظر العاملين فيها، مذكرة ماجستير (السعودية: جامعة أم القرى، 2013)، ص. 24-55.

2 سعيد سالم الحنكي، مجالات البحث العلمي الأمني في ظل إدارة الجودة الشاملة (2006)، ص. 48-56.

- الاهتمام بقياس الأداء فيما يتعلق بالجودة، والإنتاجية.
- تبني ما هو ملائم من الأنماط القيادية فيما يتعلق بإدارة الجودة الشاملة.
- اختيار الهيكل التنظيمي الملائم.
- توفير نظام معلومات خاص بإدارة الجودة الشاملة.
- تحقيق المشاركة من قبل الموظفين كلهم في كافة الجهود؛ لتحسين الجودة، والإنتاجية.
- تدريب الموظفين، وتعليمهم بشكل مستمر، مما يمكنهم من تطبيق معارفهم تطبيقاً فعلياً.
- إدارة الموارد البشرية بشكل فعال، وذلك تحفيزهم بشكل متواصل، وتقييم أدائهم، وغيرها من الأمور.
- تهيئة المناخ الملائم للعمل، والاهتمام بالتهيئة الشاملة لثقافة المنظمة.
- ط- مبادئ إدارة الجودة الشاملة:** تعتبر مبادئ إدارة الجودة الشاملة بمثابة التعليمات التي تساعد على تطبيق فلسفتها، حيث حدد ديمينج -وهو الأب الروحي لإدارة الجودة الشاملة- أربعة عشر مبدأً يتعلق بها، ومن هذه المبادئ¹:
- أهمية تحديد الأهداف اللازمة؛ لتحسين جودة الخدمة.
- بناء فلسفة جديدة في العمل، وذلك عن طريق عدم قبول المستوى العادي، من حيث الأخطاء، والتأخير، وما إلى ذلك.
- حل المشاكل.
- المشاركة ما بين الأفراد في المنظمة، مما يؤدي إلى استخدام قدراتهم فيما يصب في مصلحة المنظمة.
- الحرص على تدريب الأفراد باستخدام الطرق الحديثة.
- تفهم حاجات الزبائن، والتركيز عليهم، وتلبيتها، مع التركيز على أهمية تجاوز توقعاتهم بشكل دائم.
- إيجاد بيئة داخلية تشجع الأفراد على المشاركة بشكل كامل بهدف تحقيق الأهداف، حيث يتطلب هذا وجود قيادة يوحدتها هدف المنظمة.

1 قدور لبراو، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة

مؤسسة بريد الجزائر القباضة الرئيسية بالوادي، مذكرة ماستر اكايمي (الجزائر: جامعة الوادي، 2015)، ص. 13-

- إلغاء فلسفة تنفيذ الأعمال بأقل الأسعار.
- الاعتماد على المتابعة الإحصائية، والرقمية للجودة، وليس على الملاحظة فقط.
- تحليل المعلومات، وتبني القرارات ذات الفاعلية.
- ي- خطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:** من الجدير بالذكر أنه لدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة، فإنه لا بد من اتباع العديد من الخطوات، وذلك على النحو الآتي¹:
 - **التمهيد:** حيث يتضمن ذلك تهيئة الموظفين للالتزام بمفهوم الجودة الشاملة، وتقبله، ومعرفة ما يحتاج إليه من إجراءات، حيث لا بد هنا من توضيحه، وبيان أسسه للموظفين جميعهم، مع ضرورة تحديد معايير الجودة المراد الوصول إليها في كل مجال، مع الأخذ بعين الاعتبار توفير المعلومات، والموارد المادية اللازمة، وتحديد المسؤوليات الضرورية للتنفيذ، بالإضافة إلى تحديد إحتياجات المستفيدين.
 - **التنفيذ:** حيث يتضمن تحديد المسؤوليات الخاصة بكل فرد، بحيث يتم بعد ذلك تحديد سلطاته بناء على هذه المسؤوليات، علما بأن توزيع هذه المسؤوليات يكون بناء على قدرات هؤلاء الأفراد، ومن الجدير بالذكر أنه من الممكن زيادة قدرات الأفراد، وذلك عن طريق التدريب المتواصل.
 - **التقويم:** حيث يكون مرفقا للخطوات المتعلقة بتنفيذ إدارة الجودة الشاملة لتحسين العمليات الخاصة بها، وهو يتكون من عدة خطوات هي:
 - المقارنة بين معايير الجودة المحددة في التمهيد والأداء.
 - تقييم الأداء الخاص بالموظفين.
 - الحرص على الرقابة المستمرة في المراحل جميعها.
 - توجيه العمل نحو ما يستجد من متطلبات بالنسبة للمستفيدين، وتحديد الانحرافات، والأهداف؛ لتصويب الأخطاء بشكل مستمر.
 - الاهتمام بالمراجعة المتواصلة للجودة بهدف التأكد من نظام إدارة الجودة الشاملة، وفاعليته، وملاءمته لطبيعة العمل.

1 القتامي، مرجع سابق، ص 24-55.

ك- **مزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة:** تتسم إدارة الجودة الشاملة بالعديد من المميزات، من أبرزها¹:

- تركز على التحسين المستمر.
- تساهم الأنشطة الخاصة بها بشكل كبير في زيادة الحصة السوقية للمنظمات الإنتاجية.
- تقلص من الأخطاء الموجودة في العمليات التشغيلية، والضياع في المخزون، والمشاكل الخاصة بالزبائن، مما يزيد من الكفاءة.
- تزيد الإنتاج بأقل التكاليف، وذلك يتم عن طريق التركيز على تقديم السلع التي تتسم بالجودة المرتفعة للزبائن، مما يعني تعزيز الموقع التنافسي للمنظمة، مما يؤدي إلى زيادة الربح.
- تسمح للمنظمة بتحقيق الأهداف الخاصة بها، من حيث زيادة أرباحها، وتحقيق نموها، واستغلالها الأمثل للموارد البشرية.

ل- **معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:** هنالك بعض المعوقات التي تواجه إدارة الجودة الشاملة، ومن أبرزها ما يأتي²:

- عدم نشر ثقافة الجودة، مما يعني عدم رغبة الإدارة، أو الموظفين بالتغيير، الأمر الذي يؤدي إلى مقاومتهم له.
- عدم الثقة في المدير، وعدم توفر الانسجام بين الأعضاء الذين يتشكل منهم فريق العمل، أو فيما بين فرق العمل.
- غياب الاتجاهات، والقيم، والسلوكيات التي يتم تشاركها في المنظمة، مما يعني غياب الثقافة التنظيمية الفاعلة.
- عدم التمييز بين مفهومي إدارة الجودة الشاملة، وجودة المنتج.
- غياب المعلومات، مما قد يشكل عائقا كبيرا أمام المنظمات؛ وذلك لكونها أساس إدارة الجودة الشاملة.

- تغيير القيادات بشكل مستمر، مما يعيق عملية استيعاب نموذج إدارة الجودة الشاملة.

1 بن شلوية كاملة وشرفي أمال، *الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي في المؤسسات العمومية*، مذكرة ليسانس (الجزائر: جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2013)، ص. 43-44.

2 المرجع نفسه، ص 43-44.

- عدم كفاية الوقت، بالإضافة إلى الاعتماد على الخبراء المختصين بالجودة أكثر من الموظفين أنفسهم.

م- **العملية التعليمية:** هي كل تأثير يحدث بين الأشخاص ويهدف إلى تغيير الكيفية التي يسير وفقها الآخر، والتأثير المقصود هو الذي يعمل على إحداث تغييرات في الآخر بفضل وسائل تصويرية معقولة¹. وتعتبر العملية التعليمية مجموعة منظمة ومنسقة من الأنشطة والإجراءات التي تهدف إلى تلبية الاحتياجات التعليمية ضمن الشروط والأهداف التي يحددها التعليم العالي في الدولة².

2- الدراسات السابقة:

1- عديب سليم، دور إدارة الجودة الشاملة في تطوير مؤسسات التعليم العالي دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة مستغانم، مذكرة ماستر 2018. تطرق الباحث في دراسته النظرية من خلال استعراض المفاهيم المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة ومعاييرها وأداء المؤسسات التعليمية، توصل في دراسته إلى أن الجودة مطلب اجتماعي قبل أن تكون هدفا تسعى إلى تحقيقه المؤسسات الصناعية والخدمية وأن هناك فرقا وتباينا بين مفهومي إدارة الجودة الشاملة ومعايير نماذج ISO وأن إدارة الجود الشاملة تعتبر مفهوما ثقافيا يتأصل فيه التزام وقابلية جميع الأفراد.

2- خليل شرقي، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء المؤسسات التعليم العالي دراسة آراء عينة من الأساتذة في كليات الاقتصاد بالجامعة الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه 2016. حيث في دراسته اعتمد الباحث على المقاربة الهجينة (كيفية وكمية) وذلك من خلال التحليل الكيفي لبيانات المقابلات المعمقة الموجهة لمسؤولي خلايا الجودة والعمداء بكليات الاقتصاد والتي بلغ عددها ست كليات موزعة على شرق ووسط وغرب البلاد وكذا من خلال التحليل الكمي لبيانات 412 استبيانا موزعا على أساتذة الكليات. ومن أهم نتائج تلك التي تؤكد عدم تأثير إدراك مفاهيم إدارة الجودة الشاملة على تحسين درجة الالتزام بالقيم الجوهرية.

1 موقع مفتش التربية الوطنية الجلفة2، في <https://berratah123.jimdo.free.com> (2021-05-22)

2 موسوعة المعلومات والبحوث، في <https://baytdz.com> (2021-05-21)

3- باشيوة حسين، إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في مجال التعليم العالي دراسة تطبيقية جامعة سطيف، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه 2016. تمحورت الدراسة حول معرفة هل توجد هناك فروق ذات دلالة لدرجة تطبيق إدارة الجودة تعزى لمتغيرات الجنس المستوى الوظيفي الرتبة الأكاديمية الخبرة العلمية والكلية. وقد تم تصميم استبانة تتكون من 106 بند، تكونت العينة من 77 فردا من الهيئة الإدارية و 651 من الهيئة التدريسية، توصلت النتائج أن درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالجامعة لسنة 2012 كان بنسبة 35% وأنه لا توجد هناك فروق ذات دلالة تعزى للمتغيرات سابقة الذكر.

4- رقاد صليحة، تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية: آفاقه ومعوقاته دراسة ميدانية بمؤسسات التعليم العالي للشرق الجزائري، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه 2014. تمحور الجانب التطبيقي حول دراسة ميدانية شملت مؤسسات التعليم العالي للشرق الجزائري، حيث وجهت استمارة بحث إلى مسؤولي ضمان الجودة بهدف التعرف على المبررات الدافعة لتطبيق نظام ضمان الجودة على مستوى مؤسساتهم والخيارات الأساسية لتطبيقه، إضافة إلى تحديد المعوقات التي تحد من عملية تطبيق هذا المدخل وعوامل انجاح تطبيقه. وقد أظهرت نتائج الدراسة عن دفع كل من التحديات الداخلية والخارجية التي تواجه مؤسسات التعليم العالي الجزائرية إلى تطبيق نظام ضمان الجودة بها، بالإضافة إلى وجود اختلافات في وجهات نظر مسؤولي ضمان الجودة حول السياسة المناسبة لتطبيق نظام ضمان الجودة، كما كشفت نتائج الدراسة عن وجود جملة من المعوقات التي تحد من تطبيق نظام ضمان الجودة والمتعلقة بالجانب القيادي على مستوى الوزارة الوصية والجانب الإداري والتنظيمي على مستوى المؤسسة والجانب السلوكي للأطراف المعنية بتطبيقه، كما كشفت الدراسة عن وجود جملة من عوامل النجاح ذات أهمية متفاوتة من وجهة نظر مسؤولي ضمان الجودة.

5- أسماء عميرة، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي دراسة حالة جامعة جيجل، مذكرة لنيل شهادة الماجستير 2013. حاولت الباحثة في الدراسة الميدانية تحديد مدى إدراك وتطبيق إدارة الجودة الشاملة بجامعة جيجل، من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، وذلك وفقا لمستويات تطوير العملية التعليمية، حيث كانت العينة 15% أي 112 أستاذا موزعة عشوائيا على خمس كليات، وقد تم التوصل إلى أن الأساتذة بجامعة جيجل، على وعي بفلسفة

إدارة الجودة الشاملة ودورها الفعال في تحسين نوعية الخدمة التعليمية، كما أن هناك العديد من المبررات التي تدفع بالجامعة إلى تبني هذا المنهج الناجح والعمل به.

6- بن عيشي عمار، أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في العملية التعليمية دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية جامعة محمد خيضر ببسكرة من وجهة نظر هيئة التدريس، ورقة بحثية 2013. تمحورت هذه الدراسة حول التعرف على أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في العملية التعليمية وذلك من خلال الإجابة على أسئلة الدراسة، واستخدم الباحثان في ذلك المنهج الوصفي التحليلي للجانب النظري للموضوع في حين تم استعمال أسلوب دراسة الحالة في الدراسة الميدانية لتحقيق هدف الدراسة، كما أعد الباحثان استبانة تضم ستة محاور وتم تطبيقها على عينة الدراسة البالغ عددها 105 مدرس من مجتمع الدراسة والمتمثل في هيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية جامعة محمد خيضر ببسكرة وتم تفرغ البيانات وتحليل النتائج باستخدام البرنامج الإحصائي spss . توصلت الدراسة إلى:

- أن المستنقصين يوافقون على أن الجامعة (الكلية) تطبق مبادئ إدارة الجودة الشاملة
- أن المستنقصين يوافقون على أن الكلية تعطي اهتماماً لأركان العملية التعليمية
- وجود علاقة بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة (نشر ثقافة الجودة، التزام الإدارة العليا، التدريب، التحسين المستمر، فرق العمل) وبين أركان العملية التعليمية بالمؤسسة محل الدراسة.

7- لرقط علي، إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر المبررات والمتطلبات الأساسية دراسة ميدانية بكلية الآداب والعلوم الإنسانية جامعة باتنة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير 2009. حيث 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 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 ومحور متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

وتمثلت إجراءات الدراسة الميدانية فيما يلي:

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

- توزيع الاستبانة على عينة الدراسة.

- استخدام نظام SPSS لمعالجة بيانات الدراسة ونتائجها.

وبعد معالجة النتائج ومناقشة الفرضيات، أسفرت الدراسة على النتائج منها أنه توجد مبررات كافية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في كلية الآداب والعلوم الإنسانية بجامعة باتنة.

8- يسعد فائزة، مدى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعة الجزائرية من وجهة نظر الهيئة التدريسية والإدارية، دراسة ميدانية في جامعة سطيف، 2007. وقد هدفت الدراسة إلى الوقوف على مستوى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعة المذكورة وكذا مقارنة مستويات تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة وفقا لمتغيرات (الجنس، الخبرة، المؤهل العلمي، الكلية، التسلسل الوظيفي)، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المقارن لمحاولة إبراز مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة سطيف ومحاولة الكشف عن الاختلافات في مستوى التطبيق حسب المتغيرات الديموغرافية السالفة الذكر. وأسفرت الدراسة على النتائج منها لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تطبيق معايير الجودة الشاملة في جامعة سطيف من وجهة نظر هيئتها التدريسية حسب متغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة)، توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تطبيق معايير الجودة الشاملة من وجهة نظر هيئتها التدريسية حسب متغير الكلية.

3- مدخل نظري:

أهم النظريات المفسرة لإدارة الجودة: منذ أن تم اقتراح التعريف الأول للجودة، وتم افتراض العناصر التي يجب على المنتج أو الخدمة تحقيقها، ظهر عدد كبير من نظريات الجودة من أهمها: نظرية الـ 13 مبدأ، نظرية جوزيف موران، ثلاثية جوران ونظرية إدارة الجودة الشاملة. أ- نظرية الـ 13 مبدأ : تم وضع نظرية المبادئ الثلاثة عشر من قبل جيسوس ألبرت و فيفيروس بيريز، تقوم على ثلاثة عشر قاعدة، عند تنفيذها، ستسمح بتحقيق أعلى جودة في عملية إنشاء منتج أو خدم، القواعد الثلاثة عشر هي كما يلي: ابدأ في فعل الأشياء بشكل، صحيح من البداية، ركز على تلبية احتياجات العملاء، البحث عن حلول للمشاكل بدلاً من تبريرها، ابق متفائلاً، احصل على علاقات جيدة مع الزملاء، أكمل المهام بشكل صحيح، أن

يكون في الوقت المحدد، حافظ على الود مع زملائك في الفريق، تعرف على أخطائك واعمل على تصحيحها، حافظ على التواصل حتى تتمكن من التعلم من الآخرين، كن دقيقاً في ترتيب وتنظيم أدوات العمل، القدرة على منح الثقة لبقية الفريق، العثور على أبسط طريقة للقيام بعملك.

ب- نظرية جوزيف موران: وترتكز على خمس نقاط : تحديد مخاطر الجودة المنخفضة. تكييف المنتج مع الاستخدام الذي سيتم تقديمه. تحقيق الامتثال لمعايير الجودة المحددة مسبقاً. تطبيق التحسين المستمر. النظر في الجودة كاستثمار.

ج- ثلاثية جوران: وخطواتها : جودة الخطة. سؤال وجواب. تحسين الجودة.

الإطار النظري (خط التفكير): أما النظرية التي سوف نتبناها في تحليل موضوعنا هي نظرية إدارة الجودة الشاملة. التي تسعى لتحقيق أعلى جودة في جميع أنواع المنتجات باتباع بعض المبادئ كالقضاء على الأخطاء وإشراك كل الأعضاء لبلوغ الأهداف والتخلص من عامل الحظ.

الفصل الأول

السياق العام لقطاع التعليم العالي في

الجزائر

المبحث الأول

التطور التاريخي لقطاع التعليم العالي منذ الاستقلال

تمهيد:

نستعرض خلال هذا المبحث مراحل تطور التعليم العالي بالجزائر بذكر مختلف القرارات والمراسيم المتضمنة لتنظيم الإدارة وتكوين الإطار وغير ذلك، إضافة إلى الأهداف التي تسعى الجامعة الجزائرية لتحقيقها.

المطلب الأول: مفاهيم عامة

نذكر في هذا المطلب بعض المفاهيم الأساسية المتعلقة بقطاع التعليم كمفهوم الجامعة ووظائفها وماهية البحث العلمي.

أ- مفهوم الجامعة: هي المؤسسة التي تضمن التعليم والتكوين العالين في الجانبين العلمي أو المهني. وقد تكون عمومية خاضعة لسلطة المجتمع، كما قد تكون خاصة¹.

كما تمثل أيضا "مجموع مؤسسات تعليمية في مستوى التعليم العالي، مجتمعة في إطار إداري².
ب- وظائف الجامعة: تعتبر الجامعة في مختلف الأنظمة الاجتماعية المحور الذي تدور حوله مختلف الأنشطة الثقافية، العلمية، الاجتماعية... ومهما كانت أساليب التكوين وأدواته، فإن الوظيفة الأولى للجامعة هي توصيل المعرفة في مجالها النظري والتطبيقي، وتهيئة الظروف الموضوعية لتنمية الخبرة الوطنية التي تؤدي بدورها إلى تنمية المجتمع في مختلف الميادين³. فنعد من وظائفها الوظيفة التعليمية والتكوينية، ووظيفة البحث العلمي، ووظيفة النقد، الوظيفة البيداغوجية، الوظيفة الإيديولوجية. وبهذا تتفق الآراء على أن الجامعة تعمل على إنتاج المعرفة، تطوير البحث وكذا تكوين الأفراد بهدف " تخريج متخصصين أكفاء يساهمون في تنمية المجتمع وتطويره⁴.

1 تركي رابح، أصول التربية والتعليم (الجزائر: المؤسسة الوطنية للكتاب، ط2، 1996)، ص.

2 تركي رابح، الشيخ عبد الحميد بن باديس فلسفة وجوده في التربية والتعليم (الجزائر: الشركة الوطنية للنشر والتوزيع، 1969)، ص.

3 مساك أمينة، تأثير سياسة التعليم العالي على علاقة الجامعة بالمجتمع الجزائري، أطروحة دكتوراه (الجزائر: جامعة الجزائر، 2008)، ص. 81.

4 المهني محمد، الإدارة الجامعية (الكويت: مطابع الرسالة، 1984)، ص. 57.

ج- أهداف الجامعة:

فالجامعة مؤسسة متميزة بأهدافها وبنوعيتها من يعملون فيها، لتعدد أهدافها في مختلف المجالات العلمية، الثقافية، الاجتماعية والتقنية، حيث أنها تتحمل مسؤولية إعداد جيل من العلماء لهم دور فاعل في تغيير مسار الأمة ونقلها إلى أعلى مستويات الرقي في حل المشاكل التي تواجه المجتمع، وبهذا تكمن أهدافها في:

- إعداد الكفاءات البشرية، وترقية أفكارهم
- تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص التعليمية
- الاهتمام بالبحث العلمي من أجل إثراء المعرفة وتنميتها
- تنمية المجتمع اقتصاديا واجتماعيا

د- التعليم العالي:

هو التعليم الذي يتعلق بموضوعات معقدة بالغة الأهمية للباحثين، في حاجة إلى دقة بالغة في علم المناهج، وهو المسؤول عن ارتفاع مستوى معرفة الطلاب¹.

هـ- البحث العلمي:

هو البحث الذي تختص به كليات ومعاهد التعليم الجامعي والبحث العلمي، في سبيل خدمة المجتمع والارتقاء به حضاريا متوخية في ذلك المساهمة في رقي الفكر وتقديم العلم، وتنمية القيم الإنسانية وتزويد البلاد بالمتخصصين والفنيين والخبراء في مختلف المجالات وإعداد الإنسان المزود بأصول المعرفة وطرائق البحث المتقدمة والقيم الرفيعة ليساهم في بناء وتدعيم المجتمع وصنع المستقبل وخدمة الإنسانية².

المطلب الثاني: التطور التاريخي لقطاع التعليم بالجزائر

"تعود نشأة المنظومة الوطنية للتعليم العالي إلى 55 سنة خلت، حيث كانت تقتصر خلال السنوات الأولى من الاستقلال على جامعة الجزائر وملحقتين لها في كل من وهران وقسنطينة بالإضافة لبعض المدارس العليا المتمركزة في العاصمة. أما اليوم فإن هذه المنظومة أصبحت تتكون من 50 جامعة و13 مركزا جامعيًا و46 مدرسة عليا، يضاف لهذا 4 مدارس عليا

1 أيمن يوسف، *تطور التعليم العالي الإصلاح والآفاق السياسية*، مذكرة ماجستير (الجزائر: جامعة الجزائر، 2008)،

ص. 16.

2 المكان نفسه

و 51 معهد وطني للتكوين العالي تابعة لدوائر وزارية أخرى من بينها 27 معهدا للتكوين العالي تابعا لوزارة الصحة، و 14 مؤسسة خاصة للتكوين العالي¹.

تعود نشأة الجامعة الى سنة 1909 بإمضاء رئيس الحكومة آنذاك قرارا بنشأتها بحيث قال في تلك المناسبة أن: "الجامعة الجديدة الى جانب الخدمات التي سوف نواصل في أدائها في سبيل العلم والمهن الحرة سوف تصبح بإمكانها أيضا تزويد الزراعة والصناعة والتجارة الجزائرية بأيدي عاملة مؤهلة"، فحوت المدرسة للطب، والقانون للآداب، والعلوم الى مؤسسات عالية تحت لواء الجامعة الجزائرية. أول دخول جامعي كان في نوفمبر 1959، وكان العميد « Delacroix » رئيس الأكاديمية حيث أجرى خطابا بمناسبة أول دخول وقال : "... عن قريب نظرا لإجراءات التي اتخذت مؤخرا، المسلمون يتمكنون من الاستفادة من خدمات المديرية العليا الجديدة، لذلك يجب إعطائهم مكونين من جنسهم وثقافتهم"².

من خلال نظرة إلى التنظيم الإداري الوزاري للتعليم العالي منذ الاستقلال نجد³:

أ- يعتبر المرسوم رقم 121/63 المؤرخ في 18 أبريل 1963م المتضمن تنظيم وزارة التربية الوطنية أول النصوص التنظيمية الجزائرية التي عالجت إشكالية الهيكل الإداري المكلف بتسيير مؤسسات التعليم عامة والتعليم العالي بشكل خاص، فبموجب هذا المرسوم أحدثت وزارة للتربية الوطنية التي نجد من بين مديرياتها، مديرية التعليم العالي التي يمكن اعتبارها النواة الإدارية الأولى لمرفق التعليم العالي والبحث العلمي، الذي سيظهر بعد حوالي عشر سنوات، تتكون هذه المديرية من هياكل إدارية مركزية ولا مركزية مختلفة، إذ تضم مجموع الكليات التي ستتم العودة - إلى تطبيق نموذجها - بعد إلغائها إثر إصلاح 71 بعد 27 سنة والمعاهد والمدارس الكبرى والمركز الوطني للخدمات الجامعية الاجتماعية ومكتب الامتحانات والشهادات، بالإضافة إلى المكتب الوطني للمنح الدراسية، كما أن هذا التنظيم يتولى مهمتين هما: المهمة التعليمية والمهمة المتعلقة بالقضايا ذات الطابع الخدماتي.

1 خريطة طريق، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، 2019

2 لامية بوكرك وحبيبة بولقراس، "إشكالية اصلاح التعليم العالي بالجزائر"، مجلة متون، م 11، ع 1، (2019)، ص. 47-127.

3 بوحنية قوي، "السياسة التعليمية الجامعية : دراسة قانونية سياسية"، دفاتر السياسة والقانون، م 2، ع 2، (2009)، ص. 9-33.

ب- بعد صدور مرسوم 208/65 المؤرخ في 12 أوت 1965م والمتضمن تنظيم الإدارة المركزية لوزارة التربية، أوجدت مديرية التعليم العالي التي تتكون من أربع مكاتب عكس باقي المديرية التي تتكون من مديريات فرعية أو مصالح، المكاتب هي مكتب الميزانية والمحاسبة الذي يشرف على تسيير الجانب المالي والموازن لمؤسسات التعليم العالي، مكتب الدراسات والبرامج الذي يتكفل بالجانب البيداغوجي للتعليم العالي، ومكتب الموظفين الذي أوكلت له مهمة تسيير الحياة المهنية لأسلاك الموظفين المنتمين للتعليم ما بعد الثانوي أي أسلاك أساتذة التعليم العالي على اختلاف درجاتهم، ثم مكتب متابعة تسيير المؤسسات البيداغوجية، ويتضح من خلال هذا المرسوم تمسك القائمين بتنظيم قطاع التعليم بفكرة تجميع الهياكل الإدارية بشقيها، هياكل التعليم العالي وهياكل التعليم ما قبل العالي في إدارة مركزية موحدة، استنادا إلى كون المهام المخولة لكلا القطاعين متشابهة من حيث أنها مهام فكرية تعليمية.

ج- بعد صدور المرسوم 185/67 والمؤرخ في 14 سبتمبر 1967م والمتضمن تنظيم الإدارة المركزية لوزارة التربية الوطنية، احتلت مديرية التعليم العالي مكانة مرموقة إذ أخذ بعين الاعتبار أن ترتيب المديرية المعتمد في المرسوم الجاري دراسته اعتمد مع مدى أهمية كل هيكل في التنظيم الإداري لوزارة التربية الوطنية، وقد أوكل لمديرية التعليم العالي مهام تنظيم وتسيير التعليم العالي وتنسيق جميع الأعمال والأشغال المتعلقة بالتدريس الخاص بهذا المستوى التدريسي، وتتكون مديرية التعليم العالي من المديرية الفرعية للموظفين، والدراسات العليا المكلفة بتسيير المسار المهني لأساتذة التعليم العالي، وتنظيم اللوائح الخاصة بالدروس والامتحانات، والمديرية الفرعية للمالية والأدوات الجامعية المكلفة بمراقبة الالتزامات الحسابية الخاصة بالجامعة والأمر بالصرف للنفقات الخاصة بالتسيير وباعتمادات التجهيز، ويلاحظ هنا أن هناك نوعا من الاستقلال المالي الذي تتمتع به مديرية التعليم العالي داخل وزارة التربية الوطنية بالإضافة إلى استقلاليتها في تسيير الحياة المهنية لأساتذة التعليم العالي.

إن أهم شيء ميز هذه الفترة هو اعتماد المشرع الجزائري لهيكل إداري خاص بالتعليم العالي ذي صبغة اندماجية وشكل إداري عمودي، مع تمتع مديرية التعليم العالي بنوع من الاستقلالية داخل الإدارة المركزية لوزارة التربية الوطنية.

د- مع إصدار إصلاحات 1971م والتي كانت تهدف أساسا إلى تكوين الإطار التي تحتاج إليها البلاد وتجهيز كافة الطاقات الجامعية لتكوين العاملين الذين لا بد منهم للتنمية في

مختلف القطاعات، كان الهدف المعلن لدى القائمين بالإصلاح هو الوصول إلى مبدأ مشاركة الأساتذة والطلاب والإداريين في تسيير مؤسسات التعليم العالي. صدر المرسوم رقم 35/71 المؤرخ في 20 جانفي 1971م والذي تضمن لأول مرة الإعلان عن تأسيس إدارة مركزية وزارية لقطاع التعليم العالي، إذ بموجب هذا المرسوم تمت ترقية مديرية التعليم العالي إلى هيكل مركزية موضوعة تحت سلطة وزير التعليم العالي والبحث العلمي، وقد حاول هذا المرسوم التأسيس لكل مهمة أساسية في مرفق التعليم العالي مديرية أو هيكل إداريا مركزيا يسهر على تنفيذها، إذ نجد أن مهمة ترقية البحث العلمي تتولاها مديرية البحث العلمي، ومهمة تنسيق الجانب البيداغوجي تتولاها مديرية التعليم، أما مهام توجيه وإرشاد الطلبة فتتولاها مديرية التخطيط والتوجيه الجامعي، هذا ونشير إلى إنشاء هيئة وطنية للبحث العلمي بموجب الأمر الصادر في 25 جويلية 1973م رقم 44/73 وهي هيئة عمومية تابعة بشكل غير مباشر لوزارة التعليم العالي لكون أغلب أعضائها يتم تعيينهم مباشرة من طرف الوزير.

هـ - مع صدور الإصلاحات السابقة الذكر، وبعد ذلك بسنتين لوحظ أن اهتمامات المسؤولين الجزائريين تنصب حول إعطاء البعد الأيديولوجي الاشتراكي لتسيير المؤسسات الجامعية، رغم خصوصياتها المعرفية، وبدعوى وتبرير اشتراكية التسيير صرح أول وزير للتعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر بتاريخ 14 نوفمبر 1972م أن هيكل المشاركة ستكون على شكل مؤسسة خلال العام الجامعي القادم (أي سنة 1972م) وسوف تقوم على أساس ميثاق المؤسسات الاشتراكية.

لقد كان من الطبيعي أن تطبيق هذا النوع من التسيير على المؤسسات الجامعية لم يتم على عكس المؤسسات العمومية ذات الطابع الاقتصادي، إذ أن المؤسسة الاشتراكية ذات الطابع الاجتماعي والثقافي آلت إلى الفشل، ويمكن تبرير ذلك أن ما يطلق عليه التسيير الاشتراكي اهتم بإدماج جميع الشرائح في عملية إدارة المعرفة وإشراك أكبر عدد ممكن من العمال في تسيير المنظومة الجامعية عملية صعبة، من الناحية الإجرائية، بغض النظر عن الإطار الأيديولوجي الذي يغلفها.

و - بعد عشر سنوات من صدور مرسوم الإصلاح الأول صدر المرسوم رقم 245/81 المؤرخ في 5 سبتمبر 1981م المتضمن القانون الأساسي الخاص بمدارس تكوين الأساتذة والمرسوم

رقم 543/83 المؤرخ في 24 سبتمبر 1982م المتضمن القانون الأساسي النموذجي للمعهد الوطني للتعليم العالي، والمرسوم رقم 544/83 المتضمن القانون الأساسي للجامعة، والذي يصف الجامعة بكونها مؤسسة عمومية ذات طابع إداري موضوعة تحت وصاية وزير التعليم العالي والبحث العلمي، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية، وتنشأ بموجب مرسوم بناء على اقتراح الوزير الوصي مثلها مثل إنشاء المعاهد الجديدة.

المبحث الثاني

الأطر التشريعية والتنفيذية لسياسات الجودة في التعليم العالي

تمهيد:

يتمثل هذا المبحث في مطلبين أولهما الحديث عن اللجنة الوطنية لتطبيق نظام الجودة بالجامعات الجزائرية، تعريفها وأبرز مهامها، أما المطلب الثاني فقد كان حول مجموعة الأطر التشريعية والتنفيذية لسياسات الجودة في قطاع التعليم العالي بالجزائر إنطلاقاً من أول القوانين المجسدة لمسألة ضمان الجودة (فيفري 2008) إلى غاية القرارات الوزارية المشتركة المؤرخة في 08 أكتوبر 2020.

المطلب الأول: اللجنة الوطنية لتطبيق نظام ضمان الجودة في الجامعات الجزائرية
تشرف مركزياً على إدارة الجودة في قطاع التعليم العالي بالجزائر اللجنة الوطنية لتطبيق نظام ضمان الجودة في الجامعات الجزائرية (La Commission -CIAQES) d'Implémentation d'un système d'Assurance Qualité dans les (établissements d'Enseignement Supérieur).

لجنة تنفيذ نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي (CIAQES بالاختصار) هي جمعية علمية ملحقة بالأمانة العامة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي. وهي مسؤولة عن تعزيز أي إجراء لتحسين التعليم العالي في الجزائر ودعم المؤسسات في تنفيذ نهج الجودة الخاص بها، تدريب الخبراء في مجال الجودة هو نشاط رئيسي لمهامها، رئيسها الحالي هو السيد الصادق بكوش (أستاذ جامعي في المدرسة الوطنية العليا للأشغال العمومية بالجزائر)¹. تأسست اللجنة الوطنية "CIAQES" وفقاً للمرسوم رقم: 167 المؤرخ في: 31 ماي 2010م، ومسؤوليتها الرئيسية هي وضع الإجراءات الملائمة لتحسين الأداء في قطاع التعليم العالي، ودعم ومرافقة المؤسسات الجامعية لتنفيذ إجراءات ضمان تحقيق الجودة، كما تسهر "CIAQES" على القيام بالمهام الآتية²:

1 لجنة تطبيق نظام ضمان الجودة، في

<http://www.ciaques-mesrs.dz/index.php> (2021-05-05)

2 جامعة الوادي، "خلية ضمان الجودة"، في [https://www.univ-eloued.dz/index.php/definition-of-](https://www.univ-eloued.dz/index.php/definition-of-cell-quality-assurance-2)

(07-05-2021 cell-quality-assurance-2

أ- متابعة تأسيس خلية ضمان الجودة "CAQ" على مستوى كل مؤسسات التعليم العالي.
ب- تكوين مسؤولي خلايا ضمان الجودة "RAQ" على كيفية تحقيق إدارة الجودة الشاملة وفقا لمفاهيم التخطيط الاستراتيجي.

ج- وضع معايير "Référenciel" لقياس الجودة، واعتمادها كوسائل لقياس الأداء.

د- تعميم عملية التقييم الذاتي "Autoévaluation" وفقا للمعايير المعتمدة.

يمثل الشكل 1 واجهة لموقع اللجنة الوطنية لتطبيق نظام ضمان الجودة في الجامعات الجزائرية

الشكل 1: واجهة لموقع "CIAQES"¹



المطلب الثاني: الأطر التشريعية والتنفيذية لسياسات الجودة في التعليم العالي
نذكر فيما يلي بعض القوانين والمراسيم والقرارات التي تحدد الأطر التشريعية والتنفيذية لسياسات الجودة في التعليم العالي² :

¹ لجنة تطبيق نظام ضمان الجودة، في

<http://www.ciaques-mesrs.dz/index.php> (2021-05-05)

² الأمانة العامة للحكومة، "الجريدة الرسمية"، في

<https://www.joradp.dz/HAR/Index.htm> (2021-05-15)

أ- القانون رقم 08 - 06 المؤرخ في 23 فيفري 2008

بعد تعميم نظام "ل. م. د." بموجب القانون رقم 06/08 المؤرخ في 23 فبراير 2008 المعدل والمتمم للقانون 99-05 المؤرخ في 4 أبريل 1999 المتضمن القانون التوجيهي للتعليم العالي¹، أصبحت مسألة ضمان الجودة من أولويات السلطات العمومية. ولتطوير نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية، أنشأ رؤساء المؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي والثقافي والمنهي، أو كما يعبر عنها بالجامعات والمراكز الجامعية العديد من خاليا ضمان الجودة للاضطلاع بمهام ضمان الجودة على مستوى الجامعات والمراكز الجامعية².

ب- المؤتمر الوطني للتعليم العالي المؤرخ في 19 و 20 ماي 2008 والذي كان تحت عنوان: "الحوصلة المرحلية بعد أربع سنوات من تطبيق نظام ل. م. د. د." والندوة الدولية حول ضمان الجودة في التعليم العالي بتاريخ 01 و 02 جوان 2008 والذي كان تحت عنوان: "ضمان الجودة في التعليم العالي بين الواقع والمتطلبات"، الذي شارك فيه إلى جانب أساتذة جامعيين خبراء من البنك الدولي، اليونسكو، الاتحاد الأوروبي والبلدان المغاربية. وقد أوصى الملتقيان بحتمية تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية³.

ج- المرسوم التنفيذي رقم 10 - 35 المؤرخ في 05 صفر عام 1431 الموافق 24 جانفي 2010 المحدد لمهام المجلس الوطني لتقييم البحث العلمي والتطوير لتكنولوجي، احتوى على 16 مادة. وجاء فيه⁴:

تكليف المجلس بالتقييم الاستراتيجي ومتابعة آليات تقييم السياسة الوطنية للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي. المساهمة في تحليل تطور النظام الوطني. اقتراح التدابير التي تسمح

¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، رئاسة الجمهورية، الأمانة العامة للحكومة، "مرسوم تنفيذي المتضمن القانون التوجيهي للتعليم العالي"، *الجريدة الرسمية*، ع 10، (27 فيفري 2008)، ص ص. 1-47.

² خالد عطوي، "آليات ضمان الجودة بقطاع التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر"، *مجلة العلوم القانونية والسياسية*، م 9، ع 3، (ديسمبر 2018)، ص ص. 360-79.

³ رقاد صليحة، *تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية: آفاقه ومعوقاته دراسة ميدانية بمؤسسات التعليم العالي للشرق الجزائري*، أطروحة دكتوراه (الجزائر: جامعة سطيف، 2014).

⁴ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، رئاسة الجمهورية، الأمانة العامة للحكومة، "مرسوم تنفيذي المحدد لمهام المجلس الوطني لتقييم البحث العلمي والتطوير لتكنولوجي"، *الجريدة الرسمية*، ع 06، (24 جانفي 2010)، ص ص. 1-31.

بأحسن تنافسية علمية دولية. تقدير الحاجات من الكفاءات لتحقيق الأهداف المسطرة للبحث واقتراح كل تدبير يرمي إلى تطوير الطاقات العلمية الوطنية.

د- القرار الوزاري رقم 167 المؤرخ في 31 ماي 2010

المتضمن تأسيس لجنة وطنية لتنفيذ نظام ضمان الجودة في مجال التعليم العالي والبحث العلمي¹.

المادة الأولى: تنشأ لجنة وطنية مسؤولة عن صياغة وتتبع أحداث لتنفيذ نظام ضمان الجودة في مجال التعليم العالي والبحث العلمي.

المادة 2: تتكلف اللجنة بالتنسيق مع الوكالات والهيئات المعنية بما يلي:

- إنشاء مرجع وطني يتضمن المقاييس والمعايير المتعلقة بضمان الجودة في ضوء المعايير الدولية.
- تحديد معايير إنتقاء مؤسسات التعليم العالي الرائدة والمسؤولين عن ضمان الجودة لكل مؤسسة.
- وضع برنامج إعلامي يستهدف المؤسسات المعنية ووضع خطة تكوين لفائدة المسؤولين عن ضمان الجودة.
- تحديد برنامج لتنفيذ العمليات ضمان الجودة داخل المؤسسات المعنية وضمان متابعة تنفيذها.
- تنظيم العمليات الأولية للتقييم الذاتي للمؤسسات والأنشطة المستهدفة.
- تنظيم العمليات تقييم الخارجي للمؤسسات والأنشطة المستهدفة.
- ضمان المراقبة في مجال ضمان الجودة.
- الجمع بين العناصر الضرورية لتحديد السياسة الوطنية ونموذج لضمان الجودة وتحضير شروط انشاء وكالة مكلفة بوضع هذه السياسة.

المادة 3: تكون اللجنة من ممثلين عن الدارة المركزية وأساتذة خبراء التالية أسمائهم:

السيد مصطفى حوشين مدير التكوين العالي في مرحلة التدرج

السيد بطاز محمد مدير الشبكات وأنظمة الاعلام واتصال الجامعية

السيدة نصيرة مزعاش مديرة دراسات لدى الأمير العام بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي

¹ النشرة الرسمية للتعليم العالي والبحث العلمي، السداسي الاول، 2010، ص. 239

السيد صادق بكوش المدرسة الوطنية العليا لدراسات التجارية

السيد يوسف بركان جامعة سطيف

السيد زين الدين بكوش جامعة سطيف

السيد فارس بباكر جامعة باتنة

السيد نبيل بوزيد جامعة ام بواقي

السيد عبد الكريم حرز الله جامعة بومرداس

السيد محمد ملياني جامعة وهران

السيد بنسطا علي بغداد أستاذ مشارك بجامعة البحرين

يعين أعضاء اللجنة لمدة 3 سنوات.

المادة 4: ينتخب أعضاء اللجنة رئيس ونائب رئيس للجنة لمدة 3 سنوات.

المادة 5: يمكن للجنة دعوة هيكل وأجهزة الإدارة المركزية ومؤسسات التعليم العالي للمشاركة

في اعمالها وفقا لنقاط المدرجة في جدول الأعمال.

المادة 6: يمكن للجنة استدعاء كل شخص تكون مؤهلاته ضرورية لأعمالها.

المادة 7: تكلف مديريةية التكوين في مرحلة التدرج بأمانة دائمة للجنة.

المادة 8: تكلف اللجنة بوضع نظام داخلي وبرنامج العمل وتجتمع بانتظام بدعوة من رئيسها

الذي يحدد جدول الأعمال.

المادة 9: وفقا للمادة 5 في المرسوم التنفيذي رقم 01-293 المؤخر في 13 رجب 1422

الموافق ل 1 أكتوبر 2001 المتمم المذكور أعلاه تدفع منحة للأساتذة أعضاء اللجنة والخبراء

في حدود حجم ساعي لا يتجاوز 16 ساعة لكل دورة.

المادة 10: يكلف الامين العام بتنفيذ هذا القرار الذي ينشر في النشرة الرسمية لتعليم العالي

والبحث العلمي.

هـ- المرسوم التنفيذي رقم 13 - 78 المؤرخ في 30 جانفي 2013

المتضمن تنظيم الإدارة المركزية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، الذي يحوي العديد من النقاط الداعمة لمفهوم تحسين الجودة في التعليم العالي، منها¹:

* مديرية التعليم والمتابعة البيداغوجية والتقييم:

- القيام بكل دراسة تقييمية واستشرافية حول تطوير التعليم والتكوين العالي.

- السهر على حسن سير الهيئات البيداغوجية والعلمية وتجديدها.

- متابعة ضمان النوعية في التكوين العالي وتنفيذه وتعزيزه.

* مديرية التكوين في الدكتوراه:

- ضمان التقييم المنتظم وحصيلة التكوين في الدكتوراه واقتراح كل تدبير يسمح بتطويره

و ضمان فعاليته.

- إعداد واقتراح كل استراتيجية تهدف إلى ترقية البحث التكويني في مؤسسات التعليم

العالي.

* مديرية التكوين المتواصل والعلاقة بين الجامعات:

- تعزيز اندماج الجامعة في المحيط الاجتماعي والاقتصادي الوطني والدولي.

- ضمان التحسين المستمر لنوعية الموارد البشرية.

* المديرية العامة لتطوير تكنولوجيات أنظمة المعلومات للتعليم العالي والبحث العلمي

- ترقية التسيير الأمثل للوسائل المعلوماتية للقطاع بتسهيل الوصول إلى آليات فعالة

وخدمات ذات نوعية راقية تعتمد على تكنولوجيا متقدمة وهياكل أساسية مطابقة.

- دعم مؤسسات القطاع لتطوير الخدمات عبر الانترنت لفائدة الطلبة والأساتذة

والباحثين الدائمين ومستخدمي التأطير والدعم وكذا المواطن.

- ترقية استعمال تكنولوجيات المعلومات والاتصال في جميع هياكل القطاع.

- تثمين الإنتاج العلمي من خلال تكنولوجيات المعلومات والاتصال.

- إستغلال إمكانيات شبكات التواصل الاجتماعي من أجل ترقية التعلم.

1 الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، رئاسة الجمهورية، الأمانة العامة للحكومة، "مرسوم تنفيذي المتضمن تنظيم

الإدارة المركزية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي"، *الجريدة الرسمية*، ع 8، (06 فيفري 2013)، ص ص. 1-40.

- تنشيط التعاون مع المنظمات الدولية والجهوية وغير الحكومية وتحضير مشاركة القطاع في مختلف نشاطات هذه المنظمات وترقيتها ودعمها.
- تشجيع مشاركة مؤسسات القطاع في مجال التمثيل الدولي.
- استغلال كل فرص التبادل في مجال التكوين ما بين المؤسسات الجزائرية للتعليم العالي ونظيراتها الاجنبية ونشر كل معلومة لها علاقة بذلك لفائدة الأسرة الجامعية.
- و- المرسوم التنفيذي 14 - 22 المؤرخ في 23 جانفي 2014 المعدل للمرسوم التنفيذي رقم 13-78 المؤرخ في 30 جانفي 2013 والمتضمن تنظيم الإدارة المركزية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي وكذا ضمان الجودة، نذكر فيما يلي بعض النقاط المشار إليها في هذا الجانب¹:
- * المديرية العامة للتعليم والتكوين العالين
- السهر بالتشاور مع الهيئات والهياكل المختصة على إدماج الآليات والإجراءات وأدوات ضمان الجودة في كل أبعادها وترقيتها.
- القيام بالتقييم الدوري لسير التكوين في التدرج وفي الطورين الأول والثاني.
- متابعة ضمان الجودة في التكوين العالي وتنفيذه وتعزيزه بالتنسيق مع الهيئات المعنية والمؤسسات الجامعية.
- ضمان التحسين المستمر لنوعية الموارد البشرية بواسطة سياسة ملائمة للتكوين المتواصل.
- مرافقة المؤسسات الوطنية للتعليم العالي في ترقية التبادلات الدولية بين الجامعات في ميداني التأطير البيداغوجي والبحث.
- ضمان كل دراسة استشرافية ضرورية لتنمية القطاع وتطويره.

1 الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، رئاسة الجمهورية، الأمانة العامة للحكومة، "مرسوم تنفيذي يتعلق بتنظيم الإدارة المركزية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي وكذا ضمان الجودة"، *الجريدة الرسمية*، ع. 5 (02 فيفري 2014)، ص 32-1.

ي- القرار رقم 2004 المؤرخ في 29 ديسمبر 2014

يتضمن تأسيس لجنة لوضع نظام لضمان الجودة في قطاع التعليم العالي والبحث العلمي (المادة 1)، تقرر فيه إنشاء هذه اللجنة المكلفة بتطوير إجراءات لضمان الجودة والتي من مهامها¹ (المادة 2):

- تأطير عمليات التقييم الداخلي والتقييم الذاتي للمؤسسات الرائدة بما يتناسب مع المرجع الوطني لضمان الجودة في التعليم العالي والبحث العلمي.
- مرافقة خلايا ضمان الجودة المحدثة في مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي ومساعدتهم حتى تصبح عملياتها.
- تكوين مؤطري وأعضاء خلايا ضمان الجودة.
- وضع شروط إنشاء وكالة ضمان الجودة التعليم العالي والبحث العلمي لا سيما بتكوين خبراء في ضمان الجودة.
- تنسيق ومتابعة كل النشاطات المرتبطة بضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي والعمل على انسجامها.
- تطوير قنوات الاتصال حول النشاطات المرتبطة بضمان الجودة (علبة البريد الإلكتروني، المواقع الإلكترونية، الاعلام التقليدي، اللقاءات).
- المادة 3: تشكل اللجنة من أساتذة باحثين وخبراء في ضمان الجودة في التعليم العالي والبحث العلمي تحدد القائمة الاسمية لأعضاء اللجنة في ملحق هذا القرار.
- المادة 4: ينتخب أعضاء اللجنة في اول اجتماع لها رئيس ونائب رئيس لمدة 3 سنوات
- المادة 5: يمكن اللجنة دعوة هيكل وأجهزة الإدارة المركزية ومؤسسات تحت الوصاية للمشاركة في أعمالها وفقا للنقاط المدرجة في جدول الاعمال.
- المادة 6: يمكن أن تستعين اللجنة بكل شخص من شأنه مساعدتها في أعمالها.
- المادة 7: تجتمع اللجنة بدعوة من رئيسها الذي يحدد جدول الأعمال.
- المادة 8: تدون نتائج أعمال اللجنة في محاضر. يرسل تقرير سنوي حول نشاطات لوزير التعليم العالي والبحث العلمي.
- المادة 9: تكلف المديرية العامة للتعليم والتكوين العالين بضمان الأمانة الدائمة للجنة.

1 النشرة الرسمية للتعليم العالي والبحث العلمي، الثلاثي الرابع، 2014.

المادة 10: تتكفل المؤسسات الأصلية أو المصالح المركزية المعنية بمصاريف نقل وإقامة أعضاء اللجنة طبقاً لتنظيم المعمول به.

المادة 11: تلغى أحكام القرار 167 المؤرخ في 31 مايو سنة 2010 والمذكور أعلاه.

المادة 12: يكلف السيد الأمين العام لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي ومديري مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي بالسهر على تنفيذ هذا القرار الذي ينشره في النشرة الرسمية للتعليم العالي والبحث العلمي.

ز- القرار رقم 761 المؤرخ في 17 جويلية 2016

يعدل القرار رقم 2004 المؤرخ في 29 ديسمبر 20 و المتضمن تعيين قائمة إسمية من المسؤولين على اللجنة الوطنية لتطبيق نظام ضمان الجودة في الجامعات الجزائرية وهيكل الإلحاق¹.

ف- القرارات الوزارية المشتركة المؤرخة في 08 أكتوبر 2020 المتضمنة إنشاء مصلحة تسمى الحاضنة لدى العديد من الجامعات منها الوادي المسيلة عنابة ورقلة ... حيث تعنى هذه المصلحة بالابتكارات وبراءات الاختراع².

1 النشرة الرسمية للتعليم العالي والبحث العلمي، الثلاثي الثالث، 2016.

2 الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، رئاسة الجمهورية، الأمانة العامة للحكومة، "مرسوم تنفيذي المتضمن إنشاء مصلحة تسمى الحاضنة"، *الجريدة الرسمية*، ع. 66 (10 نوفمبر 2020)، ص ص. 1-27.

المبحث الثالث

متطلبات تطبيق سياسات الجودة في قطاع التعليم العالي في الجزائر

تمهيد:

لا يمكن أن يكون استخدام سياسة نظام ضمان الجودة في التعليم العالي فعالاً إلا إذا توافرت له بعض المتطلبات، فعدم توفرها يجعل من الصعب تطبيق هذا النظام بنجاح، لذلك سنحاول في هذا العنصر عرض مختلف المتطلبات لتطبيق سياسة ضمان الجودة على مستوى نظام التعليم العالي. وذلك من خلال تحديد هذه المتطلبات من حيث الفرق واللجان أو من حيث الأطر العامة.

المطلب الأول: من حيث الفرق واللجان

لكي تتحقق الجودة الشاملة في المؤسسة الجامعية، فهي بحاجة إلى إحداث متطلبات أساسية حتى تستطيع تقبل مفاهيم الجودة بصورة سليمة قابلة للتطبيق العملي، ومن هذه المتطلبات نجد¹:

- أ- **مجلس الجودة:** يمثل المستوى القيادي الأعلى لاتخاذ القرارات، وإعطاء السلطة اللازمة لتوجيه ودعم عملية إدارة الجودة الشاملة، ويتولى المسؤوليات التالية:
 - وضع الخطط اللازمة لتنمية ثقافة الجودة.
 - قيادة وتوجيه كل النشاطات المبذولة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
 - تفعيل جهود كافة أفراد الجامعة لتحقيق هدف إدارة الجودة الشاملة.
 - توفير الموارد المادية والبشرية لتنفيذ فلسفة إدارة الجودة الشاملة.
 - وضع الأهداف السنوية لإدارة الجودة الشاملة.
 - وضع نظام للحوافز والمكافآت لمختلف الأفراد المتميزين في أداء المهام الموكلة إليهم.
- ب- **فريق تصميم الجودة وتنميتها:** يعمل هذا الفريق تحت قيادة مجلس الجودة، وتتمثل مهمته الأساسية في وضع إستراتيجيه لتطوير نظام الجودة، وأهم مسؤولياته هي:
 - دراسة مفاهيم الجودة الشاملة وتطبيقاتها.

1 يوسف حجيم الطائي وآخرون، *إدارة الجودة الشاملة: في التعليم العالي* (عمان: دار الوراق للنشر والتوزيع، 2008)، ص ص. 236، 7.

- تصميم البرامج التدريبية لقيادات الجودة وفرق العمل.
- تحديد متطلبات الزبائن داخل الجامعة وخارجها.
- اقتراح خطة مبدئية للعمل بالجامعة، وتحديد خطواتها الأساسية وما يتطلبه من تجهيزات وأماكن عمل وغيرها.
- تحسين الجودة داخل الجامعة.
- ج- **لجنة توجيه الجودة:** تعتبر مركز عملية إدارة الجودة، وأهم مسؤولياتها ما يلي:
 - توثيق الصلة بين الجامعة والمؤسسات الأخرى.
 - إزالة الخوف ونشر الخبرات الفائقة والدروس المستفادة داخل الجامعة.
 - وضع الخطط اللازمة لتطوير برنامج دوائر الجودة.
- د- **لجنة قياس الجودة وتقويمها:** تعمل هذه اللجنة على تقويم برنامج الجودة الشاملة في الجامعة، والتأكد من مدى توافق أهداف الجامعة مع احتياجات الزبائن. كما يجب على الجامعات أن تتحقق من أن حاجات المستفيدين، تتم تلبيتها بالتركيز على الفهم الكامل لتلك الحاجيات على الأمدين القريب والبعيد، وذلك من خلال استخدام التغذية الراجعة وتوظيف جميع المعلومات المتعلقة بحاجات المستفيدين وإدارتها، مع ضرورة إيجاد نظام تعاون فعال بين الجامعة والمستفيدين، يمكن من خلاله تبادل الخبرات والعمل على حل المشاكل التي يواجهها هؤلاء المستفيدون. قد يعد تحقيق إدارة الجودة الشاملة مهمة معقدة، ولكنها بالتأكيد ليست مستحيلة، خاصة بالنسبة للجامعات، فهذه الأخيرة تعتبر من أفضل الأماكن الصالحة لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، إذا ما تم تطبيقها بالشكل الصحيح، حيث ستضيف بالفعل قيمة وجودة للمؤسسة ومخرجاتها.

المطلب الثاني: من حيث الأطر العامة

- أما من ناحية الأطر العامة فنستطيع تحديد المتطلبات على النحو التالي¹:
- أ- **القيادة:** إن أسلوب البحث والتنقصي أو ما يسمى الإدارة بالتجوال يتطلب من القيادة القيام بالبحث والتنقصي عن أعمال المنظمة كافة والاستماع إلى مشكلات العاملين وتدريبهم على التقنيات الجديدة وإقامة شبكة اتصالات مع أقسام المنظمة ككل بما يضمن تحقيق تحسين

1 قادة يزيد، واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائرية دراسة تطبيقية على متوسطات ولاية سعيدة، مذكرة ماجستير (الجزائر: جامعة سعيدة، 2012)، ص. 19-20.

فعال في أداء العاملين. كما أن إتباع منهج الإدارة على المكشوف الذي يقوم على مبدأ مصارحة العاملين على اختلاف مستوياتهم بماهية أهداف الشركة وما تصبو إليه من أهداف سواء تعلقت بتحقيق أعلى الأرباح أو رضا الزبون... الخ يعد منهاجا في غاية الأهمية لتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة، لذا فإن القيادة ضمن مفهوم إدارة الجودة الشاملة تعني القدرة على حث الأفراد وتشجيعهم على أن تكون لديهم الرغبة والقدرة في إنجاز الأهداف.

ب- الالتزام: إن التزام الإدارة العليا بإدارة الجودة الشاملة يتطلب من القادة التدريب على المفاهيم والمبادئ الأساسية لهذه الفلسفة بما يحقق الاستفادة من مزاياها ولا تقتصر أهمية دعم الإدارة العليا على مجرد تخصيص الموارد اللازمة و إنما تمتد لتشمل قيام كل منظمة بوضع مجموعة أولويات، فإذا كانت الإدارة العليا للمنظمة غير قادرة على إظهار التزامها الطويل بدعم البرنامج فلن تنجح في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة كما أن التزام العاملين كافة يتوجب معرفة استعداداتهم الذاتية في تقبل أنماط العمل الجديدة والمركزة على الرقابة الذاتية للعمل ومشاركتهم في عمليات تحسين الجودة بالشكل الذي يحقق جميع المتطلبات والمواصفات التي يرغب الزبون في الحصول عليها في السلع والخدمات المقدمة له.

ج- فرق العمل: إن العمل الجماعي هو أحد متطلبات نجاح إدارة الجودة الشاملة إذ تعد فرق العمل وسيلة مهمة لاندماج العاملين لأنه مهما تكن كبيرا أو متمكنا في التنظيم فإن عظمتك ومكانتك لا تتجسد في فرديتك إنما في نجاح المنظمة كونها كيانا واحدا وشاملا.

ففرق العمل هي مجموعة من الأفراد تكون مهاراتهم متممة لبعضها البعض وملتزمين بالهدف العام وموجهين أدائهم نحو الغاية والهدف المراد تحقيقه. إن الفائدة المتوخاة من تشكيل الفريق تنصب على تقديم انجازات الفريق للإدارة العليا بشكل يعزز مكانة الفريق لديها والافتتاح بفاعلية عملها وكافة الحلول المنفذة في ضوء الأساليب الجديدة التي اختصرت الوقت والجهد والكلفة مقارنة بأساليب العمل الروتينية السابقة في حل المشاكل.

لذا فإن مثل هذا التفاعل (فرق العمل) يجعل بالإمكان التغلب على مشكلات بالغة التعقيد فضلا عن أنها تسمح بجمع قدرات متباينة سواء من ناحية التخصص العلمي أم الموقع الجغرافي في مشروع واحد.

د- التصميم الفعال: تعد السلعة محور النشاط الذي يعكس الإمكانيات العملية للمنظمة من جهة كما يمثل أهم متطلبات الزبون من جهة أخرى، ولقد أولت إدارة الجودة الشاملة السلعة

والخدمة المقدمة للزبائن اهتماما واضحا لأنه يعد الدافع القوي لبقائها في الأسواق سواء المحلية أم الدولية، لذلك فامتلاك المنظمة لأقسام البحث والتطوير تضم خبراء أكفاء سيساعدها في تصميم منتوجات تحقق رضا الزبون عن طريق المطابقة مع المواصفات التي يرغب الزبون في إيجادها في السلع والخدمات المقدمة له. وعليه فإن اختيار مصممي المنتوجات والمواد والمعدات المطلوبة سيكون له أثر واضح في قدرة المنظمة على تحقيق التوافق مع المواصفات التي تتطلبها طلبيات الزبون بما يمكن المنظمة من مواكبة التطور في أذواق المستهلكين وتحسين العمليات بالشكل الذي يتناسب مع إمكانياتها على تلبية حاجات الزبون ورغباته.

هـ- التركيز على العمليات: إن سبب بناء منظمات الأعمال ميزة تنافسية قوية في الأسواق العالمية يعود إلى ارتكازها على السلع والخدمات المقدمة للزبون و هذا ما يؤكد أهمية دور مدير العمليات إذ أصبحت إدارة العمليات حقيقة يتوجب على الجميع تفهمها أو إدراكها لبعدها الأساس و هو رضا الزبون أو رفضه لمنتوجات المنظمة، فإدارة العمليات الحديثة تتوجه نحو جعل مدراء المنظمات هم مدراء العمليات. إن توافر الموارد اللازمة والضرورية للعمليات تدفع المنظمات لتحقيق الاستثمار الأمثل لها بما يحقق الخطط الاستراتيجية المرسومة ويوفر منتجات مطابقة للمواصفات وذات جودة عالية.

و- فعالية نظام الاتصالات: من الضروري أن يكون هناك نظاما فعالا للاتصالات باتجاهين سواء بين الرئيس والمروؤوس أو بين داخل المنظمة وخارجها وينبغي أن يكون نظام الاتصالات قادرا على إيصال المعلومات الدقيقة عن إنجازات العاملين وإبلاغهم وإبلاغ مروؤوسهم بمضمونها في أقرب وقت. كما أنه من الخصائص المميزة لأسلوب الإدارة اليابانية والذي ساهم في تطبيق الجودة الشاملة هو نهجها الواقعي في تبنيها لنظم اتصالات فعال إيمانا منها بأن نظام الاتصال بالمنظمة هو الجهاز العصبي لها.

الفصل الثاني

برامج وسياسات الجودة في العملية
التعليمية في الجامعات الجزائرية

المبحث الأول

واقع الجودة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر

تمهيد:

من أجل إلقاء الضوء على أهم الإصلاحات التي انتهجتها الجزائر في التعليم وما إذا كانت هذه الإصلاحات قد حققت النتائج المرجوة والجودة المتوقعة، سوف نستعرض في هذا المبحث بعض الإحصائيات التي تعكس إلى حد ما واقع جودة وأداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية على المستوى الوطني والدولي.

المطلب الأول: الترتيب والميزانية والمقالات العلمية

في هذا المطلب سوف نذكر الإحصائيات المتعلقة بالترتيب الذي تحتله الجامعات الجزائرية وكذا ميزانية المخصصة للتعليم العالي في الجزائر متطرقين إلى عدد براءات الاختراع وعدد المقالات العلمية.

1- الترتيب

حفظ ترتيب أفضل 200 جامعة إفريقية لسنة 2018 ماء وجه الجامعات الجزائرية التي سبق وأن تذيلت الترتيب في تصنيف أرقى الجامعات من خلال المرتبة 2250 عالميا، لتبرز جامعة قاصدي مرباح بورقلة كأفضل جامعية جزائرية في الترتيب 39 إفريقيا¹. وبحسب موقع www.4icu.org/top-universities-africa الذي عرض أفضل 200 جامعة إفريقية لسنة 2018، فالتفوق والريادة لا تزال من نصيب الجامعات بدولة جنوب إفريقيا، والتي احتلت المراتب الثمانية الأولى، لتبرز مصر في المرتبة العاشرة والتي احتلتها الجامعة الأمريكية بالقاهرة، وجاء ترتيب الجامعات الجزائرية بداية من المرتبة 39 حتى الرتبة 197، حيث تبرز 24 جامعة عبر الوطن ضمن هذا التصنيف الإفريقي.

ومن بين المعايير التي اعتمدها تصنيف "uniRank" هو أن تكون الجامعة معتمدة في وزارة التعليم العالي لدى كل الدولة، وتمنح دروسا في الليسانس، الماستر، الدكتوراه، وتبرز بناء على هذا الترتيب جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان في المركز 47 تليها جامعة محمد خيضر

1 الشروق، " جامعات الجزائر تتوسط ترتيب أحسن 200 جامع " في <https://www.echoroukonline.com>

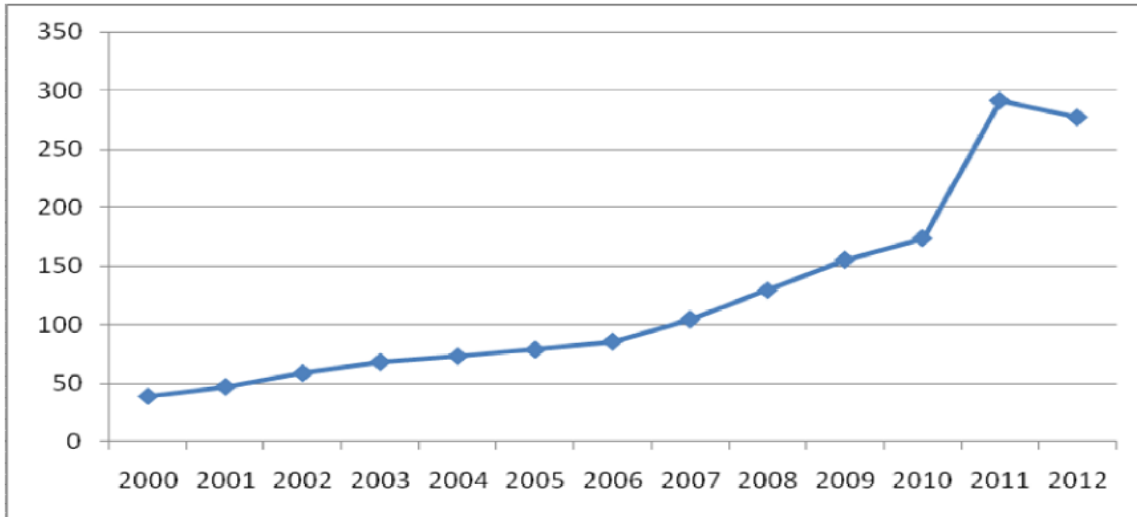
(2021-05-10)

ببسكرة في المرتبة 49، أما جامعة الإخوة منتوري قسنطينة¹، فتحصلت على المرتبة 54، فيما تمركزت جامعة هواري بومدين للعلوم والتكنولوجيا في المرتبة 60. والملاحظ من خلال الترتيب بروز جامعات حديثة النشأة وتراجع جامعات عريقة في الجزائر، حيث تحصلت جامعة فرحات عباس سطيف على المركز 72، تليها جامعة مولود معمري تيزي وزو في المركز 74، فيما حصلت جامعة عبد الرحمان ميرة بجاية على المركز 86، تليها جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف في التصنيف 100، وبعدها مباشرة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة في المركز 101، أما جامعة الجزائر¹ فتراجعت إلى المركز 103، تليها جامعة عبد الحميد بن باديس بمستغانم في المركز 104، لتحل جامعة باتنة¹ المرتبة 119، وبعدها جامعة أحمد بن بلة وهران¹ في المركز 129، فيما حصلت جامعة باجي مختار بعنابة على المركز 131، تليها جامعة العلوم والتكنولوجيا بوهران في المركز 132.

2- الميزانية

إن تطوير التعليم العالي يحتاج إلى مجموعة من الموارد المادية والمالية، إن السياسة المنتهجة في وضع جامعة أو مركز جامعي في كل ولاية يتطلب سيولة مالية كبيرة لذا سوف نتطرق إلى ميزانية التعليم العالي في الجزائر لتتعرف على حجم المبالغ المخصصة لهذا المشروع والشكل التالي يوضح تزايد ميزانية التعليم العالي في الجزائر:

الشكل 2: منحى بياني لميزانية التعليم العالي في الجزائر¹ - الوحدة: مليار دج



1 ليلي بن ونيسة وجيلالي بن عبو، "واقع جودة التعليم العالي في الجزائر من منظور التصنيفات الدولية"، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، م. 1، ع. 1 (2015)، ص. 107-17.

3- براءات الاختراع

الجدول 1: براءات الاختراع للباحثين الوطنيين¹

عدد براءات الاختراع	المؤسسات وهيئات البحوث
69	التعليم العالي والبحث العلمي
81	مراكز ووحدات البحث وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
18	مراكز ومعاهد البحوث خارج وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

4- المقالات العلمية

يعتبر البحث العلمي عاملا فعالا للاقتصاد، وتكون دوما مخرجات هذا المجهود هو الاختراعات التي تنتج بالإبداعات التكنولوجية والمقالات العلمية التي يتم نشرها في المجالات ودوريات متخصصة، وتعتبر هذه المقالات مؤشر لعملية البحث العلمي ورغم قلتها في الجزائر طوال السنوات الماضية، إلا أنها بدأت في الظهور وهو مؤشر على أن هناك منتج علمي للبحث والتطوير.

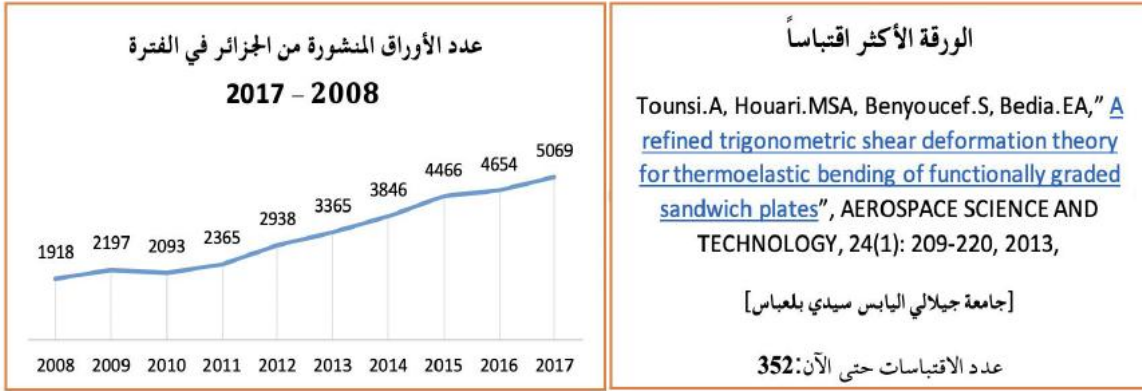
الشكل 3: عدد الأوراق المنشورة بين 2008-2018²



1 MESRS, *Recueil des Brevet*, 3ème édition, Alger, Avril 2014, P 10

2 منظمة المجتمع العلمي العربي، جانفي 2019، في <https://www.arsco.org>

الشكل 4: عدد الأوراق المنشورة بين 2008-2017¹



المطلب الثاني: تعداد الطلبة وهيئة التدريس والمنشآت القاعدية

في هذا المطلب سوف نذكر الاحصائيات المتعلقة بعدد الطلبة وهيئة التدريس وتعداد الهياكل القاعدية بالجزائر.

5- تعداد الطلبة

تطور التعليم العالي في الجزائر في مختلف جوانبه ونواحيه البشرية والهيكلية وغير ذلك، وتعتبر فترة السبعينات هي البداية الفعلية لتوسع هذه المرحلة كميًا، حيث بلغ عدد الطلبة سنة 1962 2725 طالب جامعي، ليبليغ في السنوات خلال السنة الجامعية 2010/2011 عدد الطلبة 1077945 طالب في مرحلة التدرج.

أما بالنسبة لتعداد طلبة الدراسات العليا فقد كان الإجمالي 156 طالبا فقط في الموسم 63/1962 ليصبح في الموسم 11/2010 60617 طالب، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول 2: تعداد الطلبة²

التعيين	16/2015	17/2016	18/2017
التدرج	1315744	1356081	1447064
ما بعد التدرج	76961	76202	76921
حاملو الشهادات	292683	303100	...

¹ المكان نفسه

² الديوان الوطني للإحصائيات، 2018.

6- حجم هيئة التدريس

إرتفع عدد الأساتذة المكلفين بالتدريس خلال السنين الماضية ليصل الى 298 أستاذ سنة 1962 ويصل الى 40140 أستاذ في 2011، واختلفت تصنيفات الأساتذة خلال السنوات الاخيرة والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول 03: تعداد الاساتذة¹

18/2017	17/2016	16/2015	الاساتذة
58647	57628	56061	دائمين
120	64	72	أجانب
3178	1840	1668	شركاء

7- المنشآت القاعدية

الجدول التالي يبين تعداد المنشآت القاعدية

الجدول 4: المنشآت القاعدية²

18/2017	17/2016	16/2015	التعيين
50	50	50	الجامعة
13	13	13	المركز الجامعي
11	11	10	المدرسة العليا للأساتذة
-	-	1	المدرسة العليا للتعليم التقني
31	31	20	المدرسة الوطنية العليا
1	1	12	المدرسة التحضيرية

1 المكان نفسه

2 المكان نفسه

المبحث الثاني

السياسات المستحدثة وتأثيرها على العملية التعليمية

تمهيد:

في هذا المبحث تم دراسة السياسات المستحدثة وتأثيرها على العملية التعليمية من خلال التطرق لثلاث مطالب وهي أولاً على مستوى الأداء المؤسسي لمؤسسات التعليم العالي ثم على مستوى أداء هيئة التدريس المتمثلة في الأساتذة والباحثين وأخيراً على مستوى أداء الطالب.

المطلب الأول: على مستوى الأداء المؤسسي لمؤسسات التعليم العالي

بما أن الجامعة هي عبارة عن مؤسسة متكاملة تعليمية بحثية ذات مناهج محددة فسوف نتعرف هنا على المقصود بالأداء المؤسسي ثم على جودة الناهج والبرامج التعليمية وكذا الأداء البحث والإدارة ثم لابد من التطرق للبيئة المحيطة بهذه المؤسسة.

1- المقصود بالأداء المؤسسي وأليه تقييمه

لإعطاء صورة عن مفهوم تقييم الأداء المؤسسي لابد من التعرف أولاً على مكونات هذا المفهوم والتي تتجسد في المقصود بالأداء المؤسسي والتي يمكن تعريفه بأنه المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية وهو يشتمل على ثلاثة أبعاد هي:

- أداء الأفراد في إطار وحداتهم التنظيمية المتخصصة.

- أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمؤسسة.

- أداء المؤسسة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

وبالرغم من اشتغال مفهوم الأداء المؤسسي على هذه الأبعاد الثلاثة إلا أنه يختلف عن أي بعد منها لو أخذ منفرداً، فالأداء المؤسسي يختلف عن الأداء الفردي، ويختلف عن أداء الوحدات التنظيمية، إلا أنه في الحقيقة محصلة لكليهما، بالإضافة إلى تأثيرات البيئة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية عليها¹.

1 رشاد محمود بدر، أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة، مذكرة ماجستير (فلسطين: جامعة غزة، 2009)، ص. 59.

2- جودة المناهج

يتم تطوير المناهج من خلال مجموعة من الخطوات، منها¹:

- تحديد إستراتيجية التعليم: ينبغي مراعاة خاصيتين:

- وجوب التركيز على العلاقات بين الأشياء

- وجوب التركيز على التجديد.

- دراسة الواقع الحالي في ضوء الإستراتيجية المرسومة: تتضمن طرق التدريس ووسائله،

أساليب التقويم، إعداد

الأستاذ وتدريبه..

- التخطيط: اتخاذ مجموعة من القرارات للوصول الى أهداف محددة وعلى مراحل معينة،

وخلال فترة زمنية معينة.

3- جودة البرامج التعليمية

إن الجامعات تحتاج إلى تطور نوعي في برامجها الدراسية، حتى تتوافق مع احتياجات سوق العمل والذي يعتبر أحد الركائز الأساسية لأنظمة وقيم إدارة الجودة الشاملة، مما يثمر عن موارد بشرية تمثل القيادات التي تخدم المجتمع وتواكب المستجدات العالمية الحالية والعمل بمرونة مع سماتها وتطوراتها المتلاحقة²، وهذا ما يجعل أداء البرامج الأكاديمية متميز من الناحية النظرية والتطبيقية في ظل تطبيق هذه القيم.

وبالنسبة لعلاقة القيم الجوهرية والداعمة لإدارة الجودة الشاملة بتحسين أداء الطلبة والأساتذة والبرامج التعليمية أخذ توجهين كذلك، حيث يركز الأول على تأثير هذه القيم على العملية التعليمية بمجملها) الطلبة، الأساتذة والبرامج التعليمية (دون التفصيل في مكوناتها كل على حدة، أما التوجه الثاني فيركز على التفصيل في تحسين أداء هذه المكونات دون التفصيل في

1 يعقوبي خليفة وبلبية محمد، "معايير تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي بالجزائر-وجهة نظر محور العملية التعليمية"، مجلة الإستراتيجية والتنمية، م 3، ع 5، (2013)، ص. 271-284.

2 إيمان صلاح الدين عبد الحميد، تطوير البرامج الدراسية الجامعية في ضوء أنظمة الجودة التعليمية لإمداد سوق العمل بمخرجات تعليمية قادرة على مواجهة التحديات العالمية، أبحاث المؤتمر السنوي الدولي الأول - العربي الرابع، الاعتماد الأكاديمي لمؤسسات وبرامج التعليم العالي النوعي في مصر والعالم العربي -الواقع والمأمول- (مصر: جامعة المنصورة، 08-09 افريل 2009). ص. 695

القيم. وتتضح هذه الفكرة جليا في النماذج المفسرة لعلاقة قيم إدارة الجودة الشاملة بتحسين الأداء الأكاديمي المذكورة آنفا، إلا أنه من ناحية أخرى يبقى التحليل مفتوحا من الناحية النظرية للتفصيل في حدود هذه العلاقة.

4- الأداء البحثي

عموما نجد أن التفصيل في طبيعة العلاقة بين الجودة والأداء البحثي حسب ما ورد في الأدبيات النظرية قد أخذ توجهين، حيث يركز الأول على دراسة العلاقة بين هذه القيم وتحسين الأداء الأكاديمي دون التفصيل في بعد البحث العلمي) مثل الدراسة التي أجراها بعض الباحثين بالجامعات السعودية والتي خلصت إلى وجود آثار إيجابية لقيم إدارة الجودة الشاملة، متطلبات الجودة في التعليم الجامعي، متابعة العملية التعليمية، تطوير القوى البشرية وقرارات الإدارة الأكاديمية على جودة الأداء الأكاديمي¹، أما التوجه الثاني فيتناول تحسين البحث العلمي كتحصيل حاصل لتأثير هذه القيم على جوانب أخرى مثل أداء الأساتذة. لذلك فإن تحسين كفاءة التعليم العالي

ونوعيته لا يمكن أن تتم إلا من خلال تقديم سلسلة طويلة من المدخلات للتدريس والبحث العلمي، ووضع خطط طويلة المدى لرفع مستوى أداء الأساتذة، ولهذا فإن التطوير المهني يشكل متطلبا أساسيا لتوفير مناخ مناسب لثقافة الجودة والذي بدوره ينعكس على الأداء، مع الأخذ بعين الاعتبار أهميته في توفير الأرضية الصالحة لتوظيف عمليات تتسم بالجودة، إضافة إلى إحداث تغييرات فكرية، وعملية تصنف نظام إدارة الجودة الشاملة. وفي هذا الصدد نجد أن دور مؤسسات التعليم العالي يتمثل في إعداد العلماء والباحثين المؤهلين لتطوير حدود المعرفة، حيث تؤثر قيم إدارة الحج ودة الشاملة أكثر على المنشورات البحثية ونقل الصرامة الأكاديمية لتحسين جودة البحوث على جميع المستويات².

1 سهيل محمد بني مصطفى وآخرون، "إدارة الجودة الشاملة وأثرها على كفاءة الأداء الأكاديمي في الجامعات دراسات عربية في التربية وعلم النفس"، *رابطة التربويين العرب*، م. 2، ع. 28 (2012)، ص ص. 59-86.

2 Tadinada Sudha, 'Total Quality Management in Higher Education Institutions', *International Journal of Social Science & Interdisciplinary Research*, Vol. 02, Iss: 06, IJMRA, India, June 2013, p12 .

5- جودة الإدارة التعليمية

إن قيادة إدارة الجودة الشاملة تعتبر أمراً حتمياً، وجودة الإدارة للمؤسسة التعليمية تتوقف إلى حد كبير على القائد، وذلك من خلال تبني التخطيط الاستراتيجي ومتابعة الأنشطة التي تقود إلى خلق ثقافة إدارة الجودة الشاملة.

يعد القسم العلمي الوحدة الأكاديمية القاعدية في الهرم الجامعي الأكاديمي¹، وعليه فإن مدى فاعلية دوره وقدرته على ممارسة مهامه العلمية مؤثر على فاعلية الكلية والجامعة بالضرورة. تنتم القيادات الإدارية والأكاديمية في المؤسسة الجامعية ممثلة بكلياتها وأقسامها ومراكزها البحثية ووحداتها الإدارية السائدة بخصائص وسمات تجعلها تختلف كلياً عن القيادات لمؤسسات إنتاجية أو خدمية، الأمر الذي يظهر تأثيره على معايير واليات تعيين واختيار تلك القيادات. إن القائد عموماً هو الذي يملك القدرة على التأثير في سلوك الأفراد، ولذلك فإن عميد الكلية هو قائد إداري أكاديمي، ما يتطلب امتلاكه لمجموعة المهارات الفنية والإنسانية والإدراكية.

6- الوسائل والأساليب والأنشطة

يجب أن تكون هذه الأنشطة والأساليب ذات جودة عالية مثل²: توفر القاعات الدراسية، المكتبة، المختبرات وتجهيزها، مكاتب لأعضاء الهيئة التدريسية، الورش للتدريب العملي، مرافق لخدمات الطلاب وهيئة التدريس، توفير التجهيزات لاستخدام التكنولوجيا الحديثة في الإدارة والتعليم والتعلم وكذلك المرافق والخدمات الصحية الملائمة.

7- البيئة المحيطة

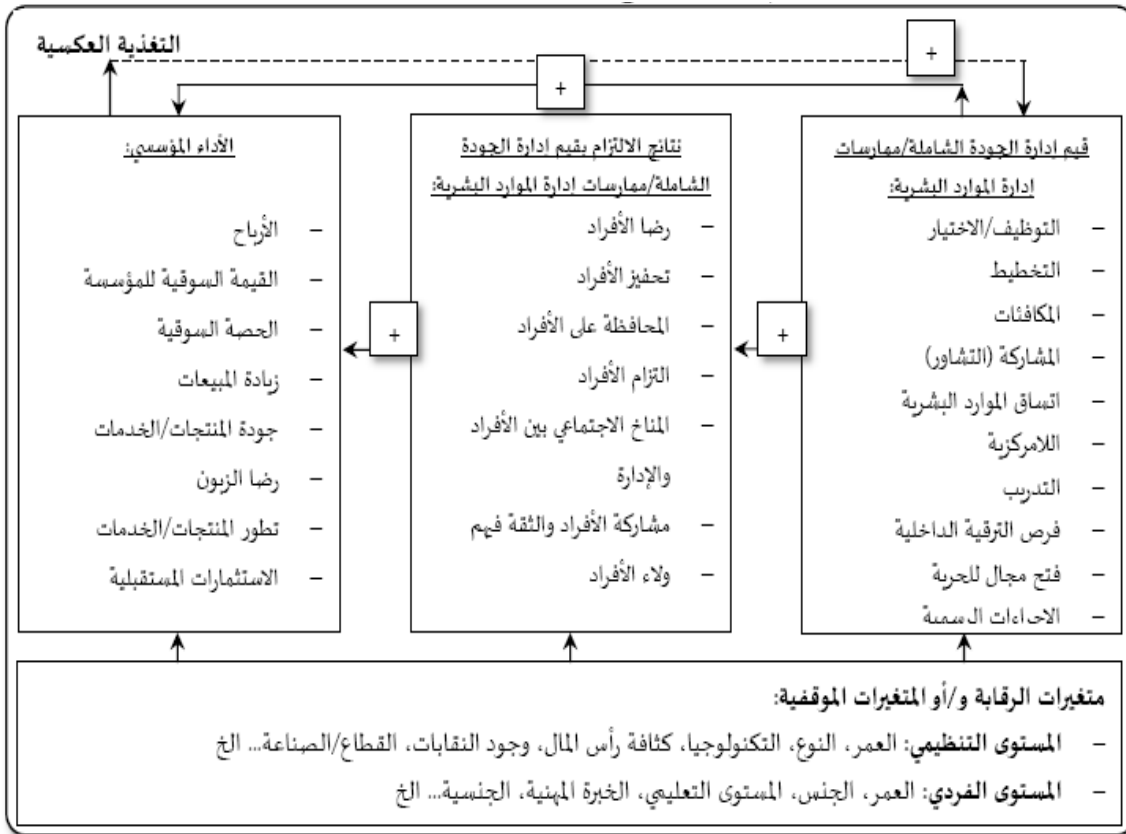
أي مراعاة المنظمات التعليمية لاحتياجات المجتمع المحيط بها وربط التخصصات المختلفة في المنظمات التعليمية باحتياجات المجتمع وكذلك تعمل الجامعة على تحسين القيم والتقاليد والعادات السائدة بين أبناء المجتمع وبما يجعلهم بالمستوى المطلوب (ماجد، 2006، 55).

1 بسمان فيصل محبوب، *إدارة الجامعات العربية في ضوء المواصفات العالمية* (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ط1، 2003)، ص. 1.

2 بن عيشي عمار، "أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في العملية التعليمية دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية جامعة محمد خيضر ببسكرة من وجهة نظر هيئة التدريس"، *مجلة الاقتصاد الجديد*، م4، ع 1، (ماي 2013)، ص. 187-208.

هناك نماذج رائدة في الأدبيات النظرية لتفسير العلاقة بين القيم الجوهرية والداعمة لإدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء الإداري بأبعاده المختلفة قائمة، فالنماذج الموالية انتقائية ولا يتعلق جميعها بمؤسسات التعليم العالي بل الهدف منها توضيح هذه العلاقة وتبسيطها من الناحية النظرية.

الشكل 5: نموذج Paul Boselie و Ton van der Wiele¹



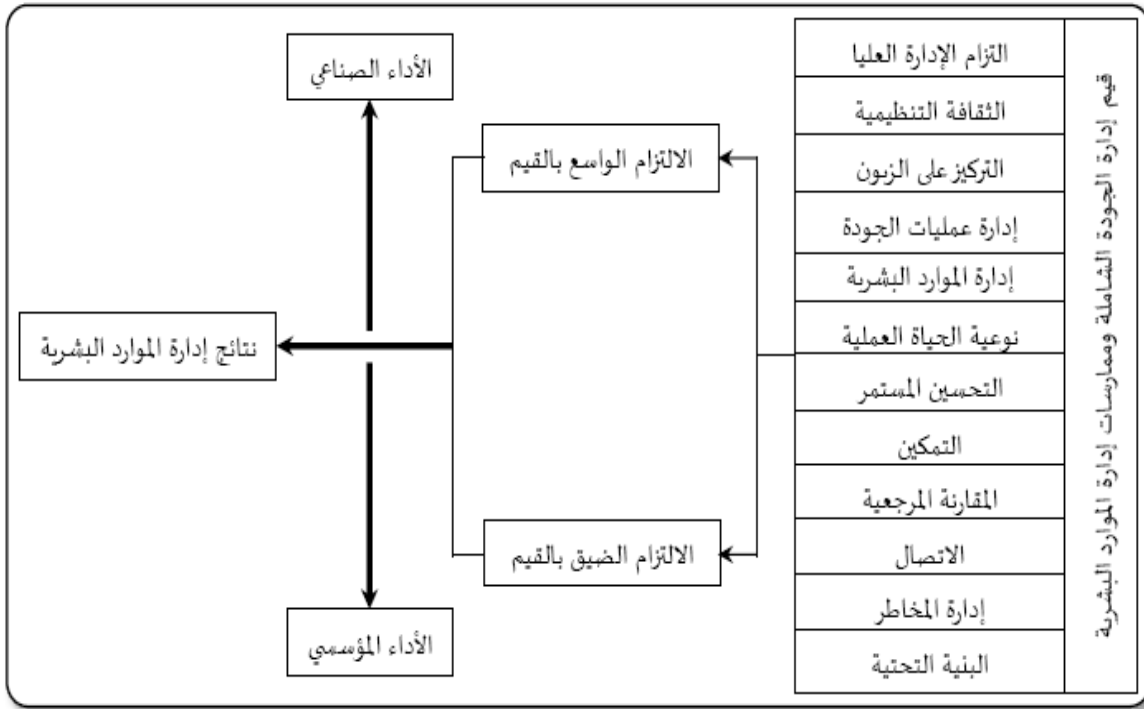
يلاحظ من النموذج السابق أن قيم إدارة الجودة الشاملة وممارسات إدارة الموارد البشرية أو على وجه التحديد القيم الداعمة المتعلقة بالموارد البشرية، توجه نتائج هذه الموارد خصوصا التأثير على: الرضا، التحفيز، الالتزام، الولاء، العلاقات الاجتماعية... وغيرها، وذلك ما ينعكس إيجابا على الأداء المؤسسي وخاصة: الأرباح، الحصة السوقية، جودة المنتجات/الخدمات، رضا الزبون، تطور المنتجات/الخدمات... الخ، هذا الأخير أو بالأحرى

1 Paul Boselie & Ton van der Wiele, *Employee Perceptions of HRM and TQM, and the Effects on Satisfaction and Intention to Leave, Managing Service Quality*, MCB University Press, Vol. 12, Iss: 03, Bradford, 2002, p. 166

الأداء المؤسسي يغذي عكسيا هذه القيم والممارسات أو يوجهها بحسب النتائج المحققة فيه، وكل ذلك يختلف من منظمة إلى أخرى بما فيها مؤسسات التعليم العالي أو تختلف درجة تأثير هذه القيم الداعمة على نتائج الموارد البشرية والأداء المؤسسي حسب اختلاف المتغيرات الموقفية المتعلقة بخصائص التنظيم في حد ذاته (العمر، التكنولوجيا، كثافة رأس المال... الخ) وكذا خصائص الأفراد (العمر، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية... الخ). وتجدر الإشارة أن هذا النموذج فيه تركيز على القيم الداعمة دون القيم الجوهرية لإدارة الجودة الشاملة في توجيه أداء الموارد البشرية.

نموذج Ankur Jain و S. L. Gupta: فيه تركيز على بعض القيم الجوهرية والداعمة لإدارة الجودة الشاملة ودورها في توجيه نتائج الموارد البشرية على عكس النموذج السابق، وذلك ما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل 6: نموذج S. L. Gupta و Ankur Jain¹



يلاحظ من النموذج أعلاه أن القيم الجوهرية والداعمة لإدارة الجودة الشاملة (التزام الإدارة العليا، الثقافة التنظيمية، التركيز على الزبون، إدارة عمليات الجودة، إدارة الموارد البشرية،

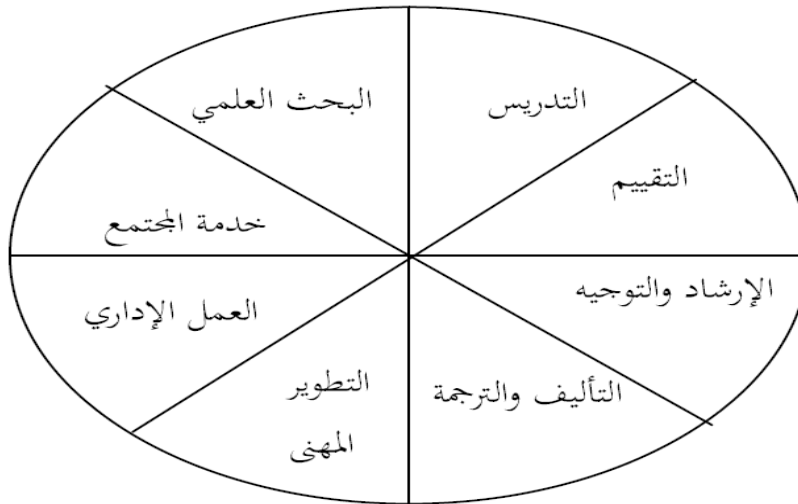
1 Ankur Jain & S. L. Gupta, 'Effects of Total Quality Management on Perceptual Human Resource Management Outcomes in Software Industry in India', *Research in Business and Management, International Research Journals*, Vol. 01 Iss : 02, India, 2012, p. 25

نوعية حياة العمل، التحسين المستمر، التمكين، المقارنة المرجعية، الاتصال، إدارة المخاطر، البنية التحتية (والتي تتدرج ضمنها ممارسات إدارة الموارد البشرية توجه نتائج الموارد البشرية والتي تؤثر بدورها على كل من الأداء المؤسسي والصناعي، ولكن تختلف درجة التوجيه والتأثير على حسب الالتزام الواسع أو الضيق بهذه القيم، فالمنظمات أو بالأحرى مؤسسات التعليم العالي التي تسعى لتحسين أو تميز أداء مواردها البشرية عليها تكثيف الجهود لتوسيع دائرة الالتزام في كل المستويات وبدرجة عالية بهذه القيم. إلا أن هذا النموذج يركز على التفصيل أكثر في القيم دون التفصيل في نتائج الموارد البشرية التي سيتم تحسينها.

المطلب الثاني: على مستوى أداء الأساتذة والباحثين

يحتل عضو هيئة التدريس المركز الأول من حيث الأهمية في نجاح العملية التعليمية¹، فمهما بلغت البرامج في جودتها فإنها لا تحقق الفائدة المرجوة منها إذا لم ينفذها أساتذة أكفاء، مدبرون ومؤهلون، ولتحقيق ذلك يجب توفر عدد من السمات لدى عضو هيئة التدريس منها: السمات الشخصية - الكفاءات المهنية - الخبرات الموقفية - الكفاءات العلمية - الكفاءة التربوية - الكفاءة الاتصالية - الرغبة في التعليم.

الشكل 7: دور عضو هيئة التدريس²



1 هاشم فوزي دباس العبادي وآخرون، إدارة التعليم الجامعي مفهوم حديث في الفكر الإداري المعاصر، (الأردن: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ط1، 2009)، ص. 524.

2 رافد عمر الحريري، القيادة وإدارة الجودة في التعليم العالي (عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2010)، ص. 2.

يعتبر تحسين أداء الاستاذ الجامعي الذي يعتمد على معايير الجودة الشاملة من أحدث أنواع التحسين في الوقت الراهن، لأنه يعتمد على معايير متكاملة وفق المواصفات العالمية، فعملية تحسين أداء التدريس في ضوء قيم إدارة الجودة الشاملة هي تحسين للعملية التعليمية التي يعتبر الأستاذ أحد أركانها الرئيسية، وبذلك يصبح أداء الأستاذ أحد المعايير الرئيسية للحكم على جودة التعليم¹. وهذا ما يبرز أهمية هذه المعايير في تحسين أداء الأستاذ، الذي يتطور نحو التميز كلما زادت درجة التزام الاستاذ بهذه القيم.

وبالنسبة للأساتذة فعادة ما يتم إقناعهم بسهولة عن تحسين أدائهم بتطبيق قيم إدارة الجودة الشاملة نظرا لوعيمهم العلمي والمهني بأهمية العملية، لكن قد يؤثر سلبا عليها وينعكسون إلى النظام غير الرسمي المقاوم للتغيير، في حالة عدم الرضا الوظيفي، الناتج عن نقص التحفيز والتدريب، وعليه يجب على المسؤولين الذين يرغبون في إحداث تحسينات بالغة في أداء الأساتذة، حتى ينعكس ذلك إيجابا على أداء الطلبة والبرامج الأكاديمية أو العملية التعليمية في مجملها، توفير الحوافز المادية الكفيلة بإحداث الالتزام التنظيمي ببرامج الجودة الشاملة، إضافة إلى تدريبهم على المهارات والأساليب الجديدة عند إحداث أي تغيير.

المطلب الثالث: على مستوى أداء الطالب

يعتبر الطالب محور العملية التعليمية ولتحقيق جودته لا بد أن تتوفر لديه الاستجابة والالتزام بالنظام الجامعي المعمول به، كما عليه أن يخضع نفسه لعملية التقييم والتقييم الذاتي، بالإضافة إلى وجوب شمولية التقييم والتقييم الذي يخضع له الطالب من قبل عضو هيئة التدريس أو الإدارة لكافة الجوانب وألا يقتصر على الجانب المعرفي فقط. تواجه المؤسسات الجامعية عموما والجامعات العربية خاصة تحديات خلال القرن الواحد والعشرين منها قضية تكافؤ الفرص التعليمية لجميع الطلاب²، من خلال استخدام سلسلة من معايير القبول وليس الاقتصار على درجات اختبار مقننة، الطلبة من كبار السن، قضية تمويل التعليم العالي وجعله ميسورا للجميع.

1 بليغ حميد الشوك ورجاء عبد السلام العجيل، *تقويم أداء الأستاذ الجامعي في ضوء معايير الجودة الشاملة* (البيبا: أبحاث المؤتمر العربي حول التعليم العالي وسوق العمل، جامعة مصراتة، 13-15 أفريل 2010)، ص ص. 02-03.

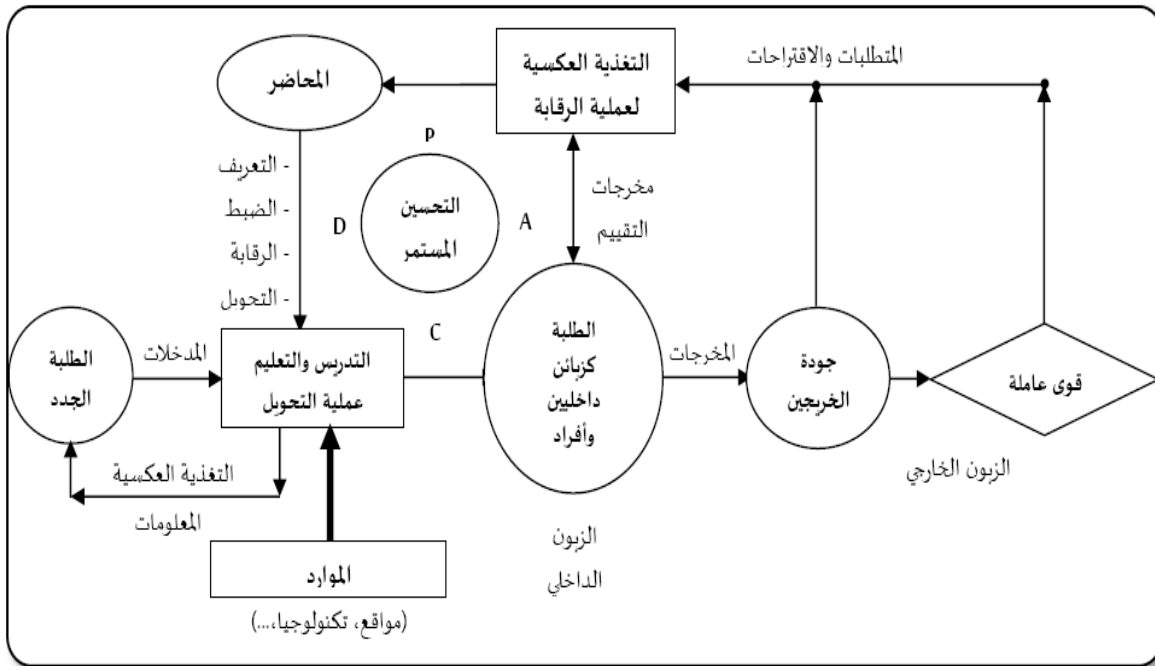
2 مهني غنايم، *اتجاهات وقضايا التعليم العالي للقرن الواحد والعشرين*، (المنصورة: الدار العالمية، 2005)، ص 2.

إن استخدام قيم إدارة الجودة الشاملة في الفصول الدراسية للكلية يحتمل أن يعزز تعلم الطلبة من خلال التركيز على عملية تحويل المعارف، وذلك ما يمكنهم من تطوير كفاءات مختلفة عند التخرج (مهنية، أكاديمية، ثقافية، الاتصال والتواصل والتميز في العمل) تسهل عليهم عملية التحول بسهولة للحياة المهنية أو مواصلة الدراسات العليا، حيث يعكس تنوع وتطور كفاءات الطالب تحسن مستوى أدائه كزبون داخلي وخارجي.

وفيما يخص الطلبة يكون من الصعب تحسين أدائهم بتطبيق هذه القيم، خاصة وأن هذه الأخيرة تفرض عليهم معايير جديدة وغير مألوفة، وقد تكون في بعض الأحيان جد قاسية ومتحيزة، لذلك يكون من الأفضل إقحامهم في العملية وجعلهم جزءا منها ومشاركتهم في تخطيط أهدافها حتى يتم قبولها بسهولة.

الشكل التالي يمثل نموذجا يربط بين الجودة وأداء الطالب:

الشكل 8: نموذج Masoumeh Pourrajab et al 1



نلاحظ من خلال الشكل أعلاه أن الهدف الأساسي من العملية التعليمية هو تحويل المدخلات أو الطلبة الجدد إلى مخرجات أو خريجين بمعارف وكفاءات ذات جودة تمكنهم من التحول للعمل بسهولة، وهو ما يضمن الاستجابة لتطلعات الزبون الخارجي وأصحاب العمل، ويتم ذلك

1 Masoumeh Pourrajab et al. , 'Applying Total Quality Management in Teaching and Learning Process', *01st International Conference on Teaching and Learning, University Tenaga Nasional, Malaysia*, 20-22 June 2011, p. 06

من خلال دورة التحسين المستمر كقيمة جوهرية لإدارة الجودة الشاملة والتي تستهدف تحسين أداء الأساتذة المحاضرين (الذين يقومون بعملية تعريف، ضبط، رقابة، وتحويل البرامج والمقررات الدراسية)، وكذا تحسين عملية تحويل المعلومات والمعارف (مناهج وطرق التدريس والتعليم التي تحتاج إلى موارد مادية وتكنولوجية)، إضافة إلى الطلبة باعتبارهم زبائن داخليين ينتج عنهم مخرجات التقييم، وأخيرا عملية الرقابة المبنية على هذه المخرجات، والتي تغذي عكسيا عملية تخطيط المحاضرة، وبذلك يتحسن أداء الأساتذة، الطلبة، والبرامج الأكاديمية (أو الأداء الأكاديمي) كلما تكررت هذه الدورة أو القيمة. وتجدر الإشارة أن التوجه بالزبون سيسهم في ذلك من خلال تغذية عملية الرقابة بالمتطلبات والاقتراحات. بالتالي فيه تركيز على بعض القيم الجوهرية خصوصا: التحسين المستمر، التركيز على الزبون والمدخل العملياتي وتوضيح أهميتها في تحسين الأداء الأكاديمي في مؤسسات التعليم العالي دون ذكر جميعها.

الفصل الثالث

واقع الجودة في جامعة الشهيد حمة

لخضر الوادي

المبحث الأول

تعريف ولمحة تاريخية عن جامعة الشهيد حمة لخضر وخلية ضمان الجودة

تمهيد:

يستعرض هذا المبحث مختلف التطورات التاريخية التي مرت بها جامعة الوادي منذ نشأتها في 1995 المتمثلة في خمس مراحل، بالإضافة إلى التعرف عن كثب على خلية الجودة الموجودة على مستواها.

المطلب الأول: نبذة تاريخية عن جامعة الشهيد حمة لخضر

مرت جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي بخمس مراحل بداية من سنة 1995 إلى غاية 2017.

المرحلة الأولى: من سنة 1995 إلى غاية 1998

ملحقة المعهد الوطني للتجارة بالوادي: والتي أنشأت بموجب قرار وزاري مشترك مؤرخ في 03 جوان 1995 حيث انطلقت الدراسة لأول مرة خلال الموسم 96/95 والتي تعتبر أول نواة جامعية بولاية الوادي كان مقرها بثانوية تكسبت والتي ظلت لموسمين حتى تم تحويلها إلى مركز الشهداء سنة 1998 والتي يدرس بها شعبة العلوم التجارية بتخصصين:

- إدارة أعمال بداية من الموسم الجامعي 98/97

- تجارة دولية بداية من الموسم الجامعي 2000/99

وقد بلغ عدد الطلبة المسجلين خلال الموسم الأول 96/95: 65 طالبا فقط

المرحلة الثانية: من سنة 1998 إلى غاية 2001

الملحق الجامعي بالوادي تابع لجامعة محمد خيضر بسكرة: إضافة إلى ملحقة المعهد الوطني للتجارة التابعة للمعهد الوطني للتجارة بن عكنون -الجزائر- فقد استفادت ولاية الوادي من فتح فرع : العلوم القانونية والإدارية في الموسم 99/98 وفرع الأدب العربي في الموسم 2000/99 والتابعتين لجامعة بسكرة ليتشكل الملحق الجامعي بالوادي.

المرحلة الثالثة: من سنة 2001 إلى غاية 2012

المركز الجامعي بالوادي: أنشئ بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 277/01 المؤرخ في 18 سبتمبر 2001 المعدل والمتمم بالمرسوم التنفيذي رقم: 280/06 المؤرخ في 16 أوت 2006 والذي بموجبه تحول الملحق الجامعي والذي كان يضم العلوم التجارية، العلوم القانونية والإدارية والأدب العربي، إلى مركز جامعي يتكون من خمسة (05) معاهد وهي:

- معهد العلوم القانونية والإدارية

- معهد الآداب واللغات

- معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

- معهد العلوم والتكنولوجيا

- معهد العلوم الاجتماعية والإنسانية

المرحلة الرابعة: من سنة 2012 إلى غاية 2015

جامعة الوادي: أنشئت بمرسوم تنفيذي رقم: 243/12 مؤرخ في 04 جوان 2012 والذي بموجبه تحول المركز الجامعي بالوادي إلى جامعة الوادي وتتكون من ست (06) كليات وهي:

- كلية الحقوق والعلوم السياسية

- كلية الآداب واللغات

- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

- كلية العلوم والتكنولوجيا

- كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

- كلية علوم الطبيعة والحياة

المرحلة الخامسة: بداية من 22 جوان 2015 إلى غاية 2018

بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 161/15 المؤرخ في 22 جوان 2015 المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي رقم: 243/12 المؤرخ في 04 جوان 2012 والذي بموجبه أصبحت جامعة الوادي تتكون من سبع (07) كليات ومعهد:

- كلية الحقوق والعلوم السياسية

- كلية الآداب واللغات

- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

- كلية التكنولوجيا
 - كلية العلوم الدقيقة
 - كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
 - كلية علوم الطبيعة والحياة
 - معهد العلوم الإسلامية
- تقديم جامعة الشهيد حمة لخضر**

إن الموقع الجغرافي الذي تتمتع به ولاية الوادي، يجعل منها مدينة استراتيجية، فهي تتوسط ولايات: بسكرة، ورقلة، خنشلة، تبسة والجلفة، كما أنّ لها خطا حدوديا كبيرا مع دولة تونس. فالوادي من بين الولايات التي تسجل أحسن النتائج في شهادة البكالوريا كل سنة على مستوى الكيف والكم، ولذلك كان من الضروري إنشاء جامعة بالولاية والتي سُمّيت بجامعة الشهيد حمة لخضر تبعا للمقرر رقم 01/14 مؤرخ في 29 ذي الحجة 1435 الموافق 23 أكتوبر 2014 المتضمن تكريس تسمية المؤسسات الجامعية. هذه الجامعة الكائنة بدائرة الوادي، بولاية الوادي، تحتل موقعا استراتيجيا على مستوى الطريق الوطني رقم 16 الرابط بين الوادي وولاية تبسة، والطريق الدولي المؤدي للمعبر الحدودي بالطالب العربي نحو دولة تونس. ويشمل مقر الجامعة سبع كليات ومعهد وهم: كلية التكنولوجيا، كلية العلوم الدقيقة، كلية علوم الطبيعة والحياة، كلية الآداب واللغات، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، كلية الحقوق والعلوم السياسية ومعهد العلوم الإسلامية.

الشكل 9: موقع جامعة الوادي¹



تتميز جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي بموقعها الاستراتيجي الفريد، فهي تقع شمال بلدية الوادي بحي الشط يحدها شرقا الإقامة الجامعية للنبات 2000 سرير ومطعم جامعي قيد الإنجاز ويحدها شمالا الحي السكني الاجتماعي 650 سكن وغربا 04 إقامات جامعية 1000 سرير وحي 130 مسكن لفائدة أساتذة وموظفي الجامعة والطريق المزدوج الرابط بين السوق المسمى سوق ليبيا وبلدية كوينين ويحدها جنوبا حظيرة الحافلات للنقل الجامعي والطريق المزدوج الرابط بين حي تكسبت وحي الشط والحديقة العلمية النباتية ومركز التكوين المهني تكسبت.

1 خريطة قوقل، في <https://www.google.com/maps>

المطلب الثاني: خلية ضمان الجودة بجامعة الوادي

شعار خلية ضمان الجودة وأبعاده

الشكل 10: شعار خلية ضمان الجودة بجامعة الوادي¹



الفكرة الرئيسية للشعار: مستوحاة من: نظام الإدارة "PDCA" ويعني: "خط - نفذ - تحقق - صحح" ؛ "plan-do-check-act" الدلالات:

- الاسم: بناء على الاسم المقترح من الوزارة.
- المنحنى البياني: الإدارة العلمية وقياس الأداء.
- الدائرة المتحركة: تقدم وتطور مؤسسة جامعة الوادي نحو الأعلى.
- المتثلث: هو ضمان عدم التراجع للخلف.

1 جامعة الوادي، "الخطة الاستراتيجية"، في

<https://www.univ-eloued.dz/index.php/strategic-plan-for-quality-assurance>

(07-05-2021)

صورة الاجتماع: التخطيط والعمل الجماعي المنظم.

الساعة: إدارة الأهداف بالوقت.

أعضاء خلية ضمان الجودة "MCAC":

الجدول 5: أعضاء خلية ضمان الجودة بجامعة الوادي¹

الرقم	الاسم واللقب	الصفة في اللجنة	التخصص	الكلية
01	د/ فوزي محيريق	رئيسا	تحليل اقتصادي	ع اقتصادية وتجارية وعلوم التسيير mehirig-faouzi@univ-eloued.dz
02	د/ عقبة عبد اللاوي	نائبا	تجارة خارجية	ع اقتصادية وتجارية وعلوم التسيير okba-abdellaoui@univ-eloued.dz
03	د/ السعيد بوشول	عضوا	اقتصاد	ع اقتصادية وتجارية وعلوم التسيير said_bouchoul@yahoo.fr
04	د/ طير زهير	عضوا	كهرباء تقنية	ع التكنولوجيا tir-zoheir@univ-eloued.dz
05	د/ سامية عدائكة	عضوا	علم اجتماع	العلوم الاجتماعية والإنسانية samiasamia444@yahoo.fr
06	أ. أحمد علالي	عضوا	بيولوجيا	ع الطبيعة والحياة ahmed-allali@univ-eloued.dz
07	أ/ عادل جريبيع	عضوا	ترجمة	الآداب واللغات djeribiai-adel@univ-eloued.dz
08	د/ عمار زعبي	عضوا	علوم قانونية	الحقوق والعلوم السياسية ammar-zabi@univ-eloued.dz
09	أ/ أحمد باي عامر	عضوا	عقيدة ومقارنة أديان	معهد العلوم الإسلامية beyahmed711@gmail.com
10	أ/ رشيدة زواري أحمد	عضوا	كيمياء	العلوم الدقيقة rachida.za@gmail.com

1 جامعة الوادي، "أعضاء خلية ضمان الجودة"، في

<https://www.univ-eloued.dz/index.php/cell-members>

(07-05-2021)

المبحث الثاني

تأثير سياسات خلية ضمان الجودة على العملية التعليمية

تمهيد:

إن سياسة خلية الجودة في المؤسسة تمثل محورا جوهريا في العملية التعليمية، لذلك سوف يستعرض هذا المبحث مطلبين، الأول حول عينة الدراسة، الفئات ونسبة كل فئة، أما المطلب الثاني فيعرض تأثير سياسات خلية ضمان الجودة على العملية التعليمية من خلال عرض وقراءة لنتائج الدراسة.

المطلب الأول: عينة الدراسة

إن الاستبيان المعتمد قد قامت به خلية الجودة بجامعة الوادي في الموسم 2021/2020 مقدم على شكل "التقرير النهائي لعملية التقييم الذاتي" حيث شمل هذا الاستبيان الميادين السبع (التكوين، البحث العلمي، التجربة الطلابية، العلاقات الخارجية، بيئة العمل، الأسرة الجامعية والمجتمع، الموارد والحرم الجامعي) وقد خصصت مجموعة من الأسئلة لكل ميدان. سوف نتطرق فقط لعرض وتحليل النتائج الخاصة بميدان البحث العلمي لأهميته الكبيرة. تم اختيار العينة بالطريقة العشوائية الطبقية من المجتمع الاصلي لكل فئة من فئات الدراسة (مسؤول إداري - أستاذ - موظف - طالب ما بعد التدرج - طالب تدرج) حيث تقدر نسبة العينة بـ 10 % من المجتمع الأصلي.

الجدول 6: عدد ونسبة مجتمع وعينة الدراسة للمسؤول الإداري تبعا لمتغير الجنس¹

العينة	النسبة %	المجتمع	مسؤول إداري
20	85	208	ذكور
4	15	36	إناث
24	100	244	المجموع

1 التقرير النهائي لعملية التقييم الذاتي، خلية الجودة بجامعة الوادي، 2021/2020

الجدول 7: عدد ونسبة مجتمع وعينة الدراسة للأستاذ تبعاً لمتغير الجنس¹

العينة	النسبة %	المجتمع	الأستاذ
60	71.9	600	ذكور
24	28.21	244	إناث
84	100	844	المجموع

الجدول 8: عدد ونسبة مجتمع وعينة الدراسة للموظف تبعاً لمتغير الجنس²

العينة	النسبة %	المجتمع	الموظف
21	50.51	201	ذكور
19	49.49	197	إناث
40	100	398	المجموع

الجدول 9: عدد ونسبة مجتمع وعينة الدراسة لطلبة مابعد التدرج تبعاً لمتغير الجنس³

العينة	النسبة %	المجتمع	طلبة مابعد التدرج
35	48.04	354	ذكور
43	84.73	432	إناث
78	100	786	المجموع

الجدول 10: عدد ونسبة مجتمع وعينة الدراسة لطلبة التدرج تبعاً لمتغير الجنس⁴

العينة	النسبة %	المجتمع	طلبة التدرج
/	/	/	ذكور
/	/	/	إناث
1600	100	20000	المجموع

1 خلية الجودة بجامعة الوادي، مرجع سابق، ص 2.

2 المكان نفسه

3 المكان نفسه

4 المكان نفسه

المطلب الثاني: عرض وقراءة نتائج الدراسة

سوف نعرض وندرس فقط النتائج الخاصة بفئة مسؤول إداري لأنه لا يتوفر لدينا جميع البنود في باقي الفئات (والبالغ عددها 35 بند).

نص التساؤل على: ما هي نقاط القوة والضعف لميدان البحث؟، وللتوصل الى إجابة نرجع إلى تحليل نتائج كل بند على حدى، من خلال الجداول التالية:

الجدول 11: توزيع عينة الدراسة لكل بديل من بدائل الإجابة حسب ميدان البحث (البند

1/1

السؤال	بدائل الإجابة	موافق جدا		موافق		محايد		معارض		معارض جدا	
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
وضع محاور بحث مرتبة وفقا لمتطلبات التنمية		7.4	2	33.3	9	29.6	8	18.5	5	11.1	3

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن عدد أفراد العينة الذين أجابوا ب "موافق جدا" على هذا البند، قدر بـ 02 فرد بنسبة 7.4 %، وعدد الافراد الذين أجابوا ب "موافق" 09 أفراد بنسبة 33.3 % أما عن الإجابة بـ "محايد" فقد عدد الافراد بـ 08 افراد أي بنسبة 29.6 %، وعدد الافراد الذين أجابوا بـ "معارض" 05 افراد بنسبة 18.5 %، بينما الذين أجابوا بـ "معارض جدا" 03 افراد بنسبة مقدره بـ 11.1%.

بما أن النسبة المئوية الأكبر كانت لصالح البديل "موافق"، فيمكننا القول أن الجامعة تضع قائمة لمحاور البحث المطورة لديها مرتبة في الأولوية وفقا لمتطلبات التنمية بدرجة مقبولة.

1 خلية الجودة بجامعة الوادي، مرجع سابق، ص 3.

الجدول 12: توزيع عينة الدراسة لكل بديل من بدائل الإجابة حسب ميدان البحث (البند

1(2)

السؤال	بدائل الإجابة	موافق جدا		موافق		محايد		معارض		معارض جدا	
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
مشاريع البحث مدمجة في برامج التنمية		0	0	41.7	10	37.5	9	20.8	5	0	0

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن عدد أفراد العينة الذين أجابوا ب "موافق جدا" على هذا البند، قدر ب 0 فرد بنسبة 0 %، وعدد الافراد الذين أجابوا ب "موافق" 10 أفراد بنسبة 41.7 % أما عن الإجابة ب "محايد" فقدر عدد الأفراد ب 09 افراد أي بنسبة 37.5 %، وعدد الافراد الذين أجابوا ب "معارض" 05 افراد بنسبة 20.8 %، بينما الذين أجابوا ب "معارض جدا" 0 افراد بنسبة مقدره ب 0 %.

بما أن النسبة المئوية الأكبر كانت لصالح البديل "موافق"، فيمكننا القول أن مشاريع البحث المعتمدة على مستوى الجامعة مدمجة في برامج التنمية المحلية والإقليمية والوطنية بدرجة مقبولة.

الجدول 13: توزيع عينة الدراسة لكل بديل من بدائل الإجابة حسب ميدان البحث (البند

2(3)

السؤال	بدائل الإجابة	موافق جدا		موافق		محايد		معارض		معارض جدا	
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
وضع الموارد لتغطية البحث وفقا لأولويات محددة		0	0	54.2	13	41.7	10	4.2	1	0	0

1 خلية الجودة بجامعة الوادي، مرجع سابق، ص 4.

2 المكان نفسه

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن عدد أفراد العينة الذين أجابوا ب "موافق جدا" على هذا البند، قدر ب 0 فرد بنسبة 0 %، وعدد الافراد الذين أجابوا ب "موافق" 13 أفراد بنسبة 54.2 % أما عن الإجابة ب "محايد" فقدر عدد الأفراد ب 10 افراد أي بنسبة 41.7 %، وعدد الافراد الذين أجابوا ب "معارض" 01 افراد بنسبة 4.2 %، بينما الذين أجابوا ب "معارض جدا" 0 افراد بنسبة مقدره ب 0 %.

بما أن النسبة المئوية الأكبر كانت لصالح البديل "موافق"، فيمكننا القول أن الجامعة تضع الموارد لتغطية البحث وفقا لأولويات محددة بدرجة مقبولة.

الجدول 14: توزيع عينة الدراسة لكل بديل من بدائل الإجابة حسب ميدان البحث (البند

1(4)

السؤال	بدائل الإجابة	موافق جدا		موافق		محايد		معارض		معارض جدا	
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
وجود هيئة رقابة تضمن حسن سير العمل ورصد الأنشطة البحثية		0	0	33.3	8	58.3	14	8.3	2	0	0

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن عدد أفراد العينة الذين أجابوا ب "موافق جدا" على هذا البند، قدر ب 0 فرد بنسبة 0 %، وعدد الافراد الذين أجابوا ب "موافق" 08 أفراد بنسبة 33.3 % أما عن الإجابة ب "محايد" فقدر عدد الأفراد ب 14 افراد أي بنسبة 58.3 %، وعدد الافراد الذين أجابوا ب "معارض" 02 افراد بنسبة 8.3 %، بينما الذين أجابوا ب "معارض جدا" 0 افراد بنسبة مقدره ب 0 %.

بما أن النسبة المئوية الأكبر كانت لصالح البديل "محايد"، فيمكننا القول أن إجابات العينة بخصوص هذا البند كانت بدرجة محايدة نسبيا.

1 خلية الجودة بجامعة الوادي، مرجع سابق، ص 5.

الجدول 15: توزيع عينة الدراسة لكل بديل من بدائل الإجابة حسب ميدان البحث (البند

1(5)

معارض جدا		معارض		محايد		موافق		موافق جدا		بدائل الإجابة	السؤال
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
0	0	16.7	4	41.7	10	41.7	10	0	0	وجود نظام تقييمي داخلي للأنشطة البحثية	

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن عدد أفراد العينة الذين أجابوا ب "موافق جدا" على هذا البند، قدر ب 0 فرد بنسبة 0 %، وعدد الافراد الذين أجابوا ب "موافق" 10 أفراد بنسبة 41.7 % أما عن الإجابة ب "محايد" فقدّر عدد الأفراد ب 10 افراد أي بنسبة 41.7 %، وعدد الافراد الذين أجابوا ب "معارض" 04 افراد بنسبة 16.7 %، بينما الذين أجابوا ب "معارض جدا" 0 افراد بنسبة مقدره ب 0 %.

بما أن النسبة المئوية الأكبر كانت لصالح البديلين "موافق-محايد"، فيمكننا القول أن الجامعة تضع نظام تقييمي داخلي للأنشطة البحثية بدرجة متفاوتة.

الجدول 16: توزيع عينة الدراسة لكل بديل من بدائل الإجابة حسب ميدان البحث (البند

2(6)

معارض جدا		معارض		محايد		موافق		موافق جدا		بدائل الإجابة	السؤال
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
0	0	8.3	2	75	18	12.5	3	4.2	1	وجود آليات معتمدة لتطوير البحث على مستوى المخابر	

1 المكان نفسه

2 خلية الجودة بجامعة الوادي، مرجع سابق، ص 6.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن عدد أفراد العينة الذين أجابوا ب "موافق جدا" على هذا البند، قدر ب 01 فرد بنسبة 4.2 %، وعدد الافراد الذين أجابوا ب "موافق" 03 أفراد بنسبة 12.5 % أما عن الإجابة ب "محايد" فقدر عدد الأفراد ب 18 افراد أي بنسبة 75 %، وعدد الافراد الذين أجابوا ب "معارض" 02 افراد بنسبة 8.3 %، بينما الذين أجابوا ب "معارض جدا" 0 افراد بنسبة مقدره ب 0 %.

بما أن النسبة المئوية الأكبر كانت لصالح البديل "محايد"، فيمكننا القول أن إجابات العينة بخصوص هذا البند كانت بدرجة محايدة نسبيا.

الجدول 17: توزيع عينة الدراسة لكل بديل من بدائل الإجابة حسب ميدان البحث (البند

1(7)

السؤال	بدائل الإجابة	موافق جدا		موافق		محايد		معارض		معارض جدا	
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
تدور مناقشات حول تطوير البحث على مستوى المخابر		4.2	1	58.3	14	29.2	7	8.3	2	0	0

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن عدد أفراد العينة الذين أجابوا ب "موافق جدا" على هذا البند، قدر ب 01 فرد بنسبة 4.2 %، وعدد الافراد الذين أجابوا ب "موافق" 14 أفراد بنسبة 58.3 % أما عن الإجابة ب "محايد" فقدر عدد الأفراد ب 07 افراد أي بنسبة 29.2 %، وعدد الافراد الذين أجابوا ب "معارض" 02 افراد بنسبة 8.3 %، بينما الذين أجابوا ب "معارض جدا" 0 افراد بنسبة مقدره ب 0 %.

بما أن النسبة المئوية الأكبر كانت لصالح البديل "موافق"، فيمكننا القول أن الجامعة تدير نقاشات حول تطوير البحث على مستوى المخابر بدرجة مقبولة.

الجدول 18: توزيع عينة الدراسة لكل بديل من بدائل الإجابة حسب ميدان البحث (البند

1(8)

معارض جدا		معارض		محايد		موافق		موافق جدا		بدائل الإجابة	السؤال
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
0	0	4.2	1	75	18	20.8	5	0	0	التنظيم المعمول به يمكن من تحقيق الأولويات المحددة	

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن عدد أفراد العينة الذين أجابوا ب "موافق جدا" على هذا البند، قدر ب 0 فرد بنسبة 0 %، وعدد الافراد الذين أجابوا ب "موافق" 05 أفراد بنسبة 20.8 % أما عن الإجابة ب "محايد" فقدر عدد الأفراد ب 18 افراد أي بنسبة 75 %، وعدد الافراد الذين أجابوا ب "معارض" 01 افراد بنسبة 4.2 %، بينما الذين أجابوا ب "معارض جدا" 0 افراد بنسبة مقدره ب 0 %.

بما أن النسبة المئوية الأكبر كانت لصالح البديل "محايد"، فيمكننا القول أن إجابات العينة بخصوص هذا البند كانت بدرجة محايدة نسبيا.

الجدول 19: توزيع عينة الدراسة لكل بديل من بدائل الإجابة حسب ميدان البحث (البند

2(9)

معارض جدا		معارض		محايد		موافق		موافق جدا		بدائل الإجابة	السؤال
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
0	0	4.2	1	50	12	45.8	11	0	0	الوحدات البحثية تعتمد على خدمات دعم مشتركة	

1 خلية الجودة بجامعة الوادي، مرجع سابق، ص 7.

2 المكان نفسه

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن عدد أفراد العينة الذين أجابوا ب "موافق جدا" على هذا البند، قدر ب 0 فرد بنسبة 0 %، وعدد الافراد الذين أجابوا ب "موافق" 11 أفراد بنسبة 45.8 % أما عن الإجابة ب "محايد" فقدر عدد الأفراد ب 12 افراد أي بنسبة 50 %، وعدد الافراد الذين أجابوا ب "معارض" 01 افراد بنسبة 4.2 %، بينما الذين أجابوا ب "معارض جدا" 0 افراد بنسبة مقدره ب 0 %.

بما أن النسبة المئوية الأكبر كانت لصالح البديل "محايد"، فيمكننا القول أن إجابات العينة بخصوص هذا البند كانت بدرجة محايدة نسبيا.

الجدول 20: توزيع عينة الدراسة لكل بديل من بدائل الإجابة حسب ميدان البحث (البند

1(10)

السؤال	بدائل الإجابة	موافق جدا		موافق		محايد		معارض		معارض جدا	
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
تسجيل مشاريع البحث الموافقة للاحتياج المحلي		0	0	33.3	8	50	12	16.7	4	0	0

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن عدد أفراد العينة الذين أجابوا ب "موافق جدا" على هذا البند، قدر ب 0 فرد بنسبة 0 %، وعدد الافراد الذين أجابوا ب "موافق" 08 أفراد بنسبة 33.3 % أما عن الإجابة ب "محايد" فقدر عدد الأفراد ب 12 افراد أي بنسبة 50 %، وعدد الافراد الذين أجابوا ب "معارض" 04 افراد بنسبة 16.7 %، بينما الذين أجابوا ب "معارض جدا" 0 افراد بنسبة مقدره ب 0 %.

بما أن النسبة المئوية الأكبر كانت لصالح البديل "محايد"، فيمكننا القول أن إجابات العينة بخصوص هذا البند كانت بدرجة محايدة نسبيا.

1 خلية الجودة بجامعة الوادي، مرجع سابق، ص 8.

الجدول 21: توزيع عينة الدراسة لكل بديل من بدائل الإجابة حسب ميدان البحث (البند

11)

معارض جدا		معارض		محايد		موافق		موافق جدا		بدائل الإجابة	السؤال
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
0	0	29.2	7	37.5	9	33.3	8	0	0	تطوير آليات لقياس تأثير البحث على بيئتها	

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن عدد أفراد العينة الذين أجابوا ب "موافق جدا" على هذا البند، قدر ب 0 فرد بنسبة 0 %، وعدد الافراد الذين أجابوا ب "موافق" 08 أفراد بنسبة 33.3 % أما عن الإجابة ب "محايد" فقدر عدد الأفراد ب 09 افراد أي بنسبة 37.5 %، وعدد الافراد الذين أجابوا ب "معارض" 07 افراد بنسبة 29.2 %، بينما الذين أجابوا ب "معارض جدا" 0 افراد بنسبة مقدره ب 0 %.

بما أن النسبة المئوية الأكبر كانت لصالح البديل "محايد"، فيمكننا القول أن إجابات العينة بخصوص هذا البند كانت بدرجة محايدة نسبيا.

الجدول 22: توزيع عينة الدراسة لكل بديل من بدائل الإجابة حسب ميدان البحث (البند

12)

معارض جدا		معارض		محايد		موافق		موافق جدا		بدائل الإجابة	السؤال
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
0	0	8.3	2	50	12	41.7	10	0	0	توفير الشروط والموارد اللازمين للعمل البحثي	

1 المكان نفسه

2 خلية الجودة بجامعة الوادي، مرجع سابق، ص 9.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن عدد أفراد العينة الذين أجابوا ب "موافق جدا" على هذا البند، قدر بـ 0 فرد بنسبة 0 %، وعدد الافراد الذين أجابوا ب "موافق" 10 أفراد بنسبة 41.7 % أما عن الإجابة بـ "محايد" فقدر عدد الأفراد بـ 12 افراد أي بنسبة 50 %، وعدد الافراد الذين أجابوا بـ "معارض" 02 افراد بنسبة 8.3 %، بينما الذين أجابوا بـ "معارض جدا" 0 افراد بنسبة مقدره بـ 0 %.

بما أن النسبة المئوية الأكبر كانت لصالح البديل "موافق"، فيمكننا القول أن الجامعة توفر الشروط والموارد اللازمين للعمل البحثي بدرجة مقبولة.

الجدول 23: توزيع عينة الدراسة لكل بديل من بدائل الإجابة حسب ميدان البحث (البند

1(13)

السؤال	بدائل الإجابة	موافق جدا		موافق		محايد		معارض		معارض جدا	
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
تحفيز الباحثين وتثمين البحوث		0	0	62.5	15	25	6	12.5	3	0	0

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن عدد أفراد العينة الذين أجابوا ب "موافق جدا" على هذا البند، قدر بـ 0 فرد بنسبة 0 %، وعدد الافراد الذين أجابوا ب "موافق" 15 أفراد بنسبة 62.5 % أما عن الإجابة بـ "محايد" فقدر عدد الأفراد بـ 06 افراد أي بنسبة 25 %، وعدد الافراد الذين أجابوا بـ "معارض" 03 افراد بنسبة 12.5 %، بينما الذين أجابوا بـ "معارض جدا" 0 افراد بنسبة مقدره بـ 0 %.

بما أن النسبة المئوية الأكبر كانت لصالح البديل "موافق"، فيمكننا القول أن الجامعة تحفز الباحثين وتثمن البحوث بدرجة مقبولة.

الجدول 24: توزيع عينة الدراسة لكل بديل من بدائل الإجابة حسب ميدان البحث (البند 14)¹

معارض جدا		معارض		محايد		موافق		موافق جدا		بدائل الإجابة	السؤال
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
0	0	12.5	3	33.3	8	54.2	13	0	0	دعم الابتكار وحماية براءات الاختراع	

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن عدد أفراد العينة الذين أجابوا ب "موافق جدا" على هذا البند، قدر ب 0 فرد بنسبة 0 %، وعدد الافراد الذين أجابوا ب "موافق" 13 أفراد بنسبة 54.2 % أما عن الإجابة ب "محايد" فقدّر عدد الأفراد ب 08 افراد أي بنسبة 33.3 %، وعدد الافراد الذين أجابوا ب "معارض" 03 افراد بنسبة 12.5 %، بينما الذين أجابوا ب "معارض جدا" 0 افراد بنسبة مقدره ب 0 %.

بما أن النسبة المئوية الأكبر كانت لصالح البديل "موافق"، فيمكننا القول أن الجامعة تدعم الابتكار وتحمي براءات الاختراع بدرجة مقبولة.

الجدول 25: توزيع عينة الدراسة لكل بديل من بدائل الإجابة حسب ميدان البحث (البند 15)²

معارض جدا		معارض		محايد		موافق		موافق جدا		بدائل الإجابة	السؤال
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
0	0	12.5	3	33.3	8	45.8	11	8.3	2	وضع سياسة للتكوين في البحث لفائدة الطلبة في الطورين 2-3	

1 خلية الجودة بجامعة الوادي، مرجع سابق، ص 10.

2 المكان نفسه

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن عدد أفراد العينة الذين أجابوا بـ "موافق جدا" على هذا البند، قدر بـ 02 فرد بنسبة 8.3 %، وعدد الافراد الذين أجابوا بـ "موافق" 11 أفراد بنسبة 45.8 % أما عن الإجابة بـ "محايد" فقدر عدد الأفراد بـ 08 افراد أي بنسبة 33.3 %، وعدد الافراد الذين أجابوا بـ "معارض" 03 افراد بنسبة 12.5 %، بينما الذين أجابوا بـ "معارض جدا" 0 افراد بنسبة مقدره بـ 0 % . بما أن النسبة المئوية الأكبر كانت لصالح البديل "موافق"، فيمكننا القول أن الجامعة تضع سياسة للتكوين في البحث لفائدة الطلبة في الطورين 2-3 بدرجة مقبولة.

الجدول 26: توزيع عينة الدراسة لكل بديل من بدائل الإجابة حسب ميدان البحث (البند

1(16)

السؤال	بدائل الإجابة	موافق جدا		موافق		محايد		معارض		معارض جدا	
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
إمتلاك بنك وثائقي يلبي حاجيات الباحثين		0	0	16.7	4	62.5	15	20.8	5	0	0

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن عدد أفراد العينة الذين أجابوا بـ "موافق جدا" على هذا البند، قدر بـ 0 فرد بنسبة 0 %، وعدد الافراد الذين أجابوا بـ "موافق" 04 أفراد بنسبة 16.7 % أما عن الإجابة بـ "محايد" فقدر عدد الأفراد بـ 15 افراد أي بنسبة 62.5 %، وعدد الافراد الذين أجابوا بـ "معارض" 05 افراد بنسبة 20.8 %، بينما الذين أجابوا بـ "معارض جدا" 0 افراد بنسبة مقدره بـ 0 % .

بما أن النسبة المئوية الأكبر كانت لصالح البديل "محايد"، فيمكننا القول أن إجابات العينة بخصوص هذا البند كانت بدرجة محايدة نسبيا.

1 خلية الجودة بجامعة الوادي، مرجع سابق، ص 11.

الجدول 27: توزيع عينة الدراسة لكل بديل من بدائل الإجابة حسب ميدان البحث (البند 17)¹

السؤال	بدائل الإجابة	موافق جدا		موافق		محايد		معارض		معارض جدا	
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
توفير تكنولوجيا الإعلام والإتصال		8.3	2	54.2	13	16.7	4	20.8	5	0	0

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن عدد أفراد العينة الذين أجابوا ب "موافق جدا" على هذا البند، قدر ب 02 فرد بنسبة 8.3 %، وعدد الافراد الذين أجابوا ب "موافق" 13 أفراد بنسبة 54.2 % أما عن الإجابة ب "محايد" فقدّر عدد الأفراد ب 04 افراد أي بنسبة 16.7 %، وعدد الافراد الذين أجابوا ب "معارض" 05 افراد بنسبة 20.8 %، بينما الذين أجابوا ب "معارض جدا" 0 افراد بنسبة مقدره ب 0 %.

بما أن النسبة المئوية الأكبر كانت لصالح البديل "موافق"، فيمكننا القول أن الجامعة توفر تكنولوجيا الإعلام والإتصال بدرجة مقبولة.

الجدول 28: توزيع عينة الدراسة لكل بديل من بدائل الإجابة حسب ميدان البحث (البند 18)²

السؤال	بدائل الإجابة	موافق جدا		موافق		محايد		معارض		معارض جدا	
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
توفير مرصد تكنولوجي وعلمي يمارس مهمته		0	0	16.7	4	58.3	14	25	6	0	0

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن عدد أفراد العينة الذين أجابوا ب "موافق جدا" على هذا البند، قدر ب 0 فرد بنسبة 0 %، وعدد الافراد الذين أجابوا ب "موافق" 04 أفراد بنسبة 16.7 % أما عن الإجابة ب "محايد" فقدّر عدد الأفراد ب 14 افراد أي بنسبة 58.3 %، وعدد الافراد

1 المكان نفسه

2 خلية الجودة بجامعة الوادي، مرجع سابق، ص 12.

الذين أجابوا بـ "معارض" 06 أفراد بنسبة 25 %، بينما الذين أجابوا بـ "معارض جدا" 0 أفراد بنسبة مقدره بـ 0 %.

بما أن النسبة المئوية الأكبر كانت لصالح البديل "محايد"، فيمكننا القول أن إجابات العينة بخصوص هذا البند كانت بدرجة محايدة نسبيا.

الجدول 29: توزيع عينة الدراسة لكل بديل من بدائل الإجابة حسب ميدان البحث (البند 19)¹

السؤال	بدائل الإجابة	موافق جدا		موافق		محايد		معارض		معارض جدا	
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
مخابر البحث تحوي مجموعات متخصصة	متعددة	0	0	15	62.5	6	25	3	12.5	0	0

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن عدد أفراد العينة الذين أجابوا بـ "موافق جدا" على هذا البند، قدر بـ 0 فرد بنسبة 0 %، وعدد الافراد الذين أجابوا بـ "موافق" 15 أفراد بنسبة 62.5 % أما عن الإجابة بـ "محايد" فقد عدد الأفراد بـ 06 أفراد أي بنسبة 25 %، وعدد الافراد الذين أجابوا بـ "معارض" 03 أفراد بنسبة 12.5 %، بينما الذين أجابوا بـ "معارض جدا" 0 أفراد بنسبة مقدره بـ 0 %.

بما أن النسبة المئوية الأكبر كانت لصالح البديل "موافق"، فيمكننا القول أن الجامعة تضع مخابر البحث تحوي مجموعات متعددة التخصص بدرجة مقبولة.

الجدول 30: توزيع عينة الدراسة لكل بديل من بدائل الإجابة حسب ميدان البحث (البند 20)²

السؤال	بدائل الإجابة	موافق جدا	موافق	محايد	معارض	معارض جدا

1 المكان نفسه

2 خلية الجودة بجامعة الوادي، مرجع سابق، ص 13.

النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
0	0	25	6	54.2	13	20.8	5	0	0	تنظيم دوري لأنشطة توزيع ونشر نتائج البحث	

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن عدد أفراد العينة الذين أجابوا بـ "موافق جدا" على هذا البند، قدر بـ 0 فرد بنسبة 0 %، وعدد الافراد الذين أجابوا بـ "موافق" 5 أفراد بنسبة 20.8 % أما عن الإجابة بـ "محايد" فقدّر عدد الأفراد بـ 13 افراد أي بنسبة 54.2 %، وعدد الافراد الذين أجابوا بـ "معارض" 06 افراد بنسبة 25 %، بينما الذين أجابوا بـ "معارض جدا" 0 افراد بنسبة مقدره بـ 0 %.

بما أن النسبة المئوية الأكبر كانت لصالح البديل "محايد"، فيمكننا القول أن إجابات العينة بخصوص هذا البند كانت بدرجة محايدة نسبيا.

الجدول 31: توزيع عينة الدراسة لكل بديل من بدائل الإجابة حسب ميدان البحث (البند

1(21)

معارض جدا		معارض		محايد		موافق		موافق جدا		بدائل الإجابة	السؤال
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
0	0	16.7	4	20.8	5	62.5	15	0	0	تنظيم ملتقيات وزيارات للتعرف على الشركاء المحتملين	

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن عدد أفراد العينة الذين أجابوا بـ "موافق جدا" على هذا البند، قدر بـ 0 فرد بنسبة 0 %، وعدد الافراد الذين أجابوا بـ "موافق" 15 أفراد بنسبة 62.5 % أما عن الإجابة بـ "محايد" فقدّر عدد الأفراد بـ 05 افراد أي بنسبة 20.8 %، وعدد الافراد

الذين أجابوا بـ "معارض" 04 افراد بنسبة 16.7 %، بينما الذين أجابوا بـ "معارض جدا" 0 افراد بنسبة مقدره بـ 0 %.

بما أن النسبة المئوية الأكبر كانت لصالح البديل "موافق"، فيمكننا القول أن الجامعة تنظم ملتقيات وزيارات للتعرف على الشركاء المحتملين بدرجة مقبولة.

الجدول 32: توزيع عينة الدراسة لكل بديل من بدائل الإجابة حسب ميدان البحث (البند

1(22)

السؤال	بدائل الإجابة	موافق جدا		موافق		محايد		معارض		معارض جدا	
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
توفير فرص تتقل الباحثين على المستوى الوطني		4.2	1	37.5	9	25	6	4.2	1	8.3	2

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن عدد أفراد العينة الذين أجابوا بـ "موافق جدا" على هذا البند، قدر بـ 1 فرد بنسبة 4.2 %، وعدد الافراد الذين أجابوا بـ "موافق" 09 أفراد بنسبة 37.5 % أما عن الإجابة بـ "محايد" فقدر عدد الأفراد بـ 06 افراد أي بنسبة 25 %، وعدد الافراد الذين أجابوا بـ "معارض" 01 افراد بنسبة 4.2 %، بينما الذين أجابوا بـ "معارض جدا" 2 افراد بنسبة مقدره بـ 8.3 %.

بما أن النسبة المئوية الأكبر كانت لصالح البديل "موافق"، فيمكننا القول أن الجامعة توفر فرص تتقل الباحثين على المستوى الوطني بدرجة مقبولة.

الجدول 33: توزيع عينة الدراسة لكل بديل من بدائل الإجابة حسب ميدان البحث (البند

2(23)

السؤال	بدائل الإجابة	موافق جدا		موافق		محايد		معارض		معارض جدا	
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار

1 خلية الجودة بجامعة الوادي، مرجع سابق، ص 14.

2 المكان نفسه

0	0	0	0	8.3	2	75	18	16.7	4	وجود إتفاقيات بحث في إطار التعاون مع جامعات عالمية
---	---	---	---	-----	---	----	----	------	---	----------------------------------------------------

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن عدد أفراد العينة الذين أجابوا ب "موافق جدا" على هذا البند، قدر بـ 04 فرد بنسبة 16.7 %، وعدد الافراد الذين أجابوا ب "موافق" 18 أفراد بنسبة 75 % أما عن الإجابة بـ "محايد" فقدر عدد الأفراد بـ 02 افراد أي بنسبة 8.3 %، وعدد الافراد الذين أجابوا بـ "معارض" 0 افراد بنسبة 0 %، بينما الذين أجابوا بـ "معارض جدا" 0 افراد بنسبة مقدره بـ 0 %.

بما أن النسبة المئوية الأكبر كانت لصالح البديل "موافق"، فيمكننا القول أن الجامعة تضع إتفاقيات بحث في إطار التعاون مع جامعات عالمية بدرجة مقبولة.

الجدول 34: توزيع عينة الدراسة لكل بديل من بدائل الإجابة حسب ميدان البحث (البند

1(24)

معارض جدا		معارض		محايد		موافق		موافق جدا		بدائل الإجابة	السؤال
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
0	0	12.5	3	16.7	4	58.3	14	12.5	3	توفير فرص تتقل الباحثين على المستوى العالمي	

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن عدد أفراد العينة الذين أجابوا ب "موافق جدا" على هذا البند، قدر بـ 03 فرد بنسبة 12.5 %، وعدد الافراد الذين أجابوا ب "موافق" 14 أفراد بنسبة 58.3 % أما عن الإجابة بـ "محايد" فقدر عدد الأفراد بـ 04 افراد أي بنسبة 16.7 %، وعدد الافراد الذين أجابوا بـ "معارض" 03 افراد بنسبة 12.5 %، بينما الذين أجابوا بـ "معارض جدا" 0 افراد بنسبة مقدره بـ 0 %.

1 خلية الجودة بجامعة الوادي، مرجع سابق، ص 15.

بما أن النسبة المئوية الأكبر كانت لصالح البديل "موافق"، فيمكننا القول أن الجامعة توفر فرص تنقل الباحثين على المستوى العالمي بدرجة مقبولة.

الجدول 35: توزيع عينة الدراسة لكل بديل من بدائل الإجابة حسب ميدان البحث (البند

1(25)

السؤال	بدائل الإجابة	موافق جدا		موافق		محايد		معارض		معارض جدا	
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
الباحثون يشاركون نظرائهم الأجانب في الإشراف على الأطروحات		0	0	13	54.2	7	29.2	2	8.3	2	8.3

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن عدد أفراد العينة الذين أجابوا ب "موافق جدا" على هذا البند، قدر ب 0 فرد بنسبة 0 %، وعدد الافراد الذين أجابوا ب "موافق" 13 أفراد بنسبة 54.2 % أما عن الإجابة ب "محايد" فقدر عدد الأفراد ب 07 افراد أي بنسبة 29.2 %، وعدد الافراد الذين أجابوا ب "معارض" 02 افراد بنسبة 8.3 %، بينما الذين أجابوا ب "معارض جدا" 2 افراد بنسبة مقدره ب 8.3 %.

بما أن النسبة المئوية الأكبر كانت لصالح البديل "موافق"، فيمكننا القول أن الباحثين يشاركون نظرائهم الأجانب في الإشراف على الأطروحات بدرجة مقبولة.

الجدول 36: توزيع عينة الدراسة لكل بديل من بدائل الإجابة حسب ميدان البحث (البند

2(26)

السؤال	بدائل الإجابة	موافق جدا		موافق		محايد		معارض		معارض جدا	
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار

1 المكان نفسه

2 خلية الجودة بجامعة الوادي، مرجع سابق، ص 16.

8.3	2	16.7	4	37.5	9	37.5	9	0	0	القسم يستقبل باحثين أجانب في إطار النشاط البحثي
-----	---	------	---	------	---	------	---	---	---	-------------------------------------------------------

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن عدد أفراد العينة الذين أجابوا ب "موافق جدا" على هذا البند، قدر ب 0 فرد بنسبة 0 %، وعدد الافراد الذين أجابوا ب "موافق" 09 أفراد بنسبة 37.5 % أما عن الإجابة ب "محايد" فقدر عدد الأفراد ب 09 افراد أي بنسبة 37.5 %، وعدد الافراد الذين أجابوا ب "معارض" 04 افراد بنسبة 16.7 %، بينما الذين أجابوا ب "معارض جدا" 2 افراد بنسبة مقدره ب 8.3 %.

بما أن النسبة المئوية الأكبر كانت البديلين "موافق-محايد"، فيمكننا القول أن القسم يستقبل باحثين أجانب في إطار النشاط البحثي بدرجة متفاوتة.

الجدول 37: توزيع عينة الدراسة لكل بديل من بدائل الإجابة حسب ميدان البحث (البند

1(27)

معارض جدا		معارض		محايد		موافق		موافق جدا		بدائل الإجابة	السؤال
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
0	0	8.3	2	12.5	3	79.2	19	0	0	نشر النتائج البحثية وضمن مرئيتها على الإنترنت	

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن عدد أفراد العينة الذين أجابوا ب "موافق جدا" على هذا البند، قدر ب 0 فرد بنسبة 0 %، وعدد الافراد الذين أجابوا ب "موافق" 19 أفراد بنسبة 79.2 % أما عن الإجابة ب "محايد" فقدر عدد الأفراد ب 03 افراد أي بنسبة 12.5 %، وعدد الافراد الذين أجابوا ب "معارض" 02 افراد بنسبة 8.3 %، بينما الذين أجابوا ب "معارض جدا" 0 افراد بنسبة مقدره ب 0 %.

بما أن النسبة المئوية الأكبر كانت لصالح البديل "موافق"، فيمكننا القول أن الجامعة تنتشر النتائج البحثية وضمنان مرئيتها على الإنترنت بدرجة مقبولة.

الجدول 38: توزيع عينة الدراسة لكل بديل من بدائل الإجابة حسب ميدان البحث (البند

1(28)

السؤال	بدائل الإجابة	موافق جدا		موافق		محايد		معارض		معارض جدا	
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
تنظيم والمشاركة في تظاهرات علمية		33.3	8	66.7	16	0	0	0	0	0	0

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن عدد أفراد العينة الذين أجابوا ب "موافق جدا" على هذا البند، قدر ب 08 فرد بنسبة 33.3 %، وعدد الافراد الذين أجابوا ب "موافق" 16 أفراد بنسبة 66.75 % أما عن الإجابة ب "محايد" فقدر عدد الأفراد ب 0 افراد أي بنسبة 0 %، وعدد الافراد الذين أجابوا ب "معارض" 0 افراد بنسبة 0 %، بينما الذين أجابوا ب "معارض جدا" 0 افراد بنسبة مقدره ب 0 %.

بما أن النسبة المئوية الأكبر كانت لصالح البديل "موافق"، فيمكننا القول أن الجامعة تنظم والمشاركة في تظاهرات علمية بدرجة مقبولة.

الجدول 39: توزيع عينة الدراسة لكل بديل من بدائل الإجابة حسب ميدان البحث (البند

2(29)

السؤال	بدائل الإجابة	موافق جدا		موافق		محايد		معارض		معارض جدا	
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
الموقع يوفر المعلومة ويحين المحتوى		8.3	2	58.3	14	12.5	3	16.7	4	4.2	1

1 خلية الجودة بجامعة الوادي، مرجع سابق، ص 17.

2 المكان نفسه

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن عدد أفراد العينة الذين أجابوا ب "موافق جدا" على هذا البند، قدر بـ 02 فرد بنسبة 8.3 %، وعدد الافراد الذين أجابوا ب "موافق" 14 أفراد بنسبة 58.3 % أما عن الإجابة بـ "محايد" فقدّر عدد الأفراد بـ 03 افراد أي بنسبة 12.5 %، وعدد الافراد الذين أجابوا بـ "معارض" 04 افراد بنسبة 16.7 %، بينما الذين أجابوا بـ "معارض جدا" 01 افراد بنسبة مقدره بـ 4.2 %.

بما أن النسبة المئوية الأكبر كانت لصالح البديل "موافق"، فيمكننا القول أن الموقع يوفر المعلومة ويحین المحتوى بدرجة مقبولة.

الجدول 40: توزيع عينة الدراسة لكل بديل من بدائل الإجابة حسب ميدان البحث (البند

1(30)

معارض جدا		معارض		محايد		موافق		موافق جدا		بدائل الإجابة	السؤال
0	0	25	6	20.8	5	41.7	10	12.5	3	الموقع يخضع لتطوير مستمر	

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن عدد أفراد العينة الذين أجابوا ب "موافق جدا" على هذا البند، قدر بـ 3 فرد بنسبة 12.5 %، وعدد الافراد الذين أجابوا ب "موافق" 10 أفراد بنسبة 41.7 % أما عن الإجابة بـ "محايد" فقدّر عدد الأفراد بـ 05 افراد أي بنسبة 20.8 %، وعدد الافراد الذين أجابوا بـ "معارض" 06 افراد بنسبة 25 %، بينما الذين أجابوا بـ "معارض جدا" 0 افراد بنسبة مقدره بـ 0 %.

بما أن النسبة المئوية الأكبر كانت لصالح البديل "موافق"، فيمكننا القول أن الموقع يخضع لتطوير مستمر بدرجة مقبولة.

1 خلية الجودة بجامعة الوادي، مرجع سابق، ص 18.

الجدول 41: توزيع عينة الدراسة لكل بديل من بدائل الإجابة حسب ميدان البحث (البند

1(31)

معارض جدا		معارض		محايد		موافق		موافق جدا		بدائل الإجابة	السؤال
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
0	0	25	6	33.3	8	33.3	8	8.3	2	وجود آليات تثمين النتائج وإدماجها في برامج التكوين	

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن عدد أفراد العينة الذين أجابوا ب "موافق جدا" على هذا البند، قدر ب 02 فرد بنسبة 8.3 %، وعدد الافراد الذين أجابوا ب "موافق" 8 أفراد بنسبة 33.3 % أما عن الإجابة ب "محايد" فقدر عدد الأفراد ب 08 افراد أي بنسبة 33.3 %، وعدد الافراد الذين أجابوا ب "معارض" 06 افراد بنسبة 25 %، بينما الذين أجابوا ب "معارض جدا" 0 افراد بنسبة مقدره ب 0 %.

بما أن النسبة المئوية الأكبر كانت لصالح كانت البدلين "موافق-محايد"، فيمكننا القول إن وجود آليات تثمين النتائج وإدماجها في برامج التكوين بدرجة متفاوتة.

الجدول 42: توزيع عينة الدراسة لكل بديل من بدائل الإجابة حسب ميدان البحث (البند

2(32)

معارض جدا		معارض		محايد		موافق		موافق جدا		بدائل الإجابة	السؤال
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
4.2	1	8.3	2	58.3	14	25	6	4.2	1	توفير للقطاعات المستعملة تكوينات	

1 المكان نفسه

2 خلية الجودة بجامعة الوادي، مرجع سابق، ص 19.

										متخصصة تدمج فيها نتائج البحث
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------------------------------

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن عدد أفراد العينة الذين أجابوا ب "موافق جدا" على هذا البند، قدر ب 01 فرد بنسبة 04.2%، وعدد الافراد الذين أجابوا ب "موافق" 06 أفراد بنسبة 25 % أما عن الإجابة ب "محايد" فقدر عدد الأفراد ب 14 افراد أي بنسبة 58.3 %، وعدد الافراد الذين أجابوا ب "معارض" 02 افراد بنسبة 8.3 %، بينما الذين أجابوا ب "معارض جدا" 1 افراد بنسبة مقدره ب 4.2 %.

بما أن النسبة المئوية الأكبر كانت لصالح البديل "محايد"، فيمكننا القول أن إجابات العينة بخصوص هذا البند كانت بدرجة محايدة نسبيا.

الجدول 43: توزيع عينة الدراسة لكل بديل من بدائل الإجابة حسب ميدان البحث (البند

1(33)

السؤال	بدائل الإجابة	موافق جدا		موافق		محايد		معارض		معارض جدا	
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
وجود آليات عملية لتحفيز المخترعين		0	0	8	33.3	14	58.3	2	8.3	0	0

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن عدد أفراد العينة الذين أجابوا ب "موافق جدا" على هذا البند، قدر ب 0 فرد بنسبة 0 %، وعدد الافراد الذين أجابوا ب "موافق" 08 أفراد بنسبة 33.3 % أما عن الإجابة ب "محايد" فقدر عدد الأفراد ب 14 افراد أي بنسبة 58.3 %، وعدد الافراد الذين أجابوا ب "معارض" 02 افراد بنسبة 8.3 %، بينما الذين أجابوا ب "معارض جدا" 0 افراد بنسبة مقدره ب 0 %.

بما أن النسبة المئوية الأكبر كانت لصالح البديل "محايد"، فيمكننا القول أن إجابات العينة بخصوص هذا البند كانت بدرجة محايدة نسبيا.

1 المكان نفسه

الجدول 44: توزيع عينة الدراسة لكل بديل من بدائل الإجابة حسب ميدان البحث (البند

1(34)

معارض جدا		معارض		محايد		موافق		موافق جدا		بدائل الإجابة	السؤال
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
0	0	4.2	1	41.7	10	33.3	8	20.8	5	توفير نظام تحفيز للمقاولة	

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن عدد أفراد العينة الذين أجابوا ب "موافق جدا" على هذا البند، قدر بـ 05 فرد بنسبة 20.8 %، وعدد الافراد الذين أجابوا ب "موافق" 08 أفراد بنسبة 33.3 % أما عن الإجابة بـ "محايد" فقد عدد الأفراد بـ 10 افراد أي بنسبة 41.7 %، وعدد الافراد الذين أجابوا بـ "معارض" 01 افراد بنسبة 4.2 %، بينما الذين أجابوا بـ "معارض جدا" 0 افراد بنسبة مقدره بـ 0 %.

بما أن النسبة المئوية الأكبر كانت لصالح البديل "محايد"، فيمكننا القول أن إجابات العينة بخصوص هذا البند كانت بدرجة محايدة نسبيا.

الجدول 45: توزيع عينة الدراسة لكل بديل من بدائل الإجابة حسب ميدان البحث (البند

2(35)

معارض جدا		معارض		محايد		موافق		موافق جدا		بدائل الإجابة	السؤال
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
0	0	0	0	16.7	4	66.7	16	16.7	4	الجامعة مفتحة باستمرار على الجمهور	

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن عدد أفراد العينة الذين أجابوا ب "موافق جدا" على هذا البند، قدر بـ 04 فرد بنسبة 16.7 %، وعدد الافراد الذين أجابوا بـ "موافق" 16 أفراد بنسبة

1 خلية الجودة بجامعة الوادي، مرجع سابق، ص 20.

2 المكان نفسه

66.7% أما عن الإجابة بـ "محايد" فقدّر عدد الأفراد بـ 04 افراد أي بنسبة 16.7%، وعدد الافراد الذين أجابوا بـ "معارض" 0 افراد بنسبة 0%، بينما الذين أجابوا بـ "معارض جدا" 0 افراد بنسبة مقدره بـ 0%.

بما أن النسبة المئوية الأكبر كانت لصالح البديل "موافق"، فيمكننا القول أن الجامعة منفتحة باستمرار على الجمهور بدرجة مقبولة.

تصحيح قراءة الدراسة

لاحظنا أنه عند إطلاق الحكم النهائي على بند معين واعتماده أرضية لإنجاز النشاطات فلا يمكن اعتبار خمس بدائل للإجابة بل اثنين فقط (مثلا إيجابي - سلبي)

الحل المقترح: نعتبر إيجابي (مجموع النسبتين موافق وموافق جدا) وسلبي (مجموع النسب محايد، معارض ومعارض جدا)

ملاحظة 1: لن ندخل الموظفين ولا الطلبة في هذا الجدول لأن النتائج غير متوفرة. لذلك للوصول للنتيجة الأقرب للصحة كان ينبغي جمع النسب الإيجابية (أو السلبية) للأصناف الخمسة (مسؤول إداري - أستاذ - موظف - طالب ما بعد التدرج - طالب تدرج) ثم نقوم بالقسمة على 5

ملاحظة 2: القيمة 1 هي نقطة قوة والقيمة 0 هي نقطة ضعف وبهذا نتحصل على الجدول التالي:

الجدول 46: الحل المقترح لقراءة النتائج¹

البند	المسؤول (بي)	المسؤول (سلبي)	الأستاذ (إيجاب)	الأستاذ (سلبي)	الاحصاء (إيجاب)	الاحصاء (سلبي)
1- وضع محاور بحث مرتبة وفقا لمتطلبات التنمية	40.7	59.2	17.9	82.1	29.3	70.6
2- مشاريع البحث مدمجة في برامج التنمية	41.7	58.3	11.9	88.1	26.8	73.2
3- وضع الموارد لتغطية البحث وفقا لأولويات محددة	54.2	45.8	14.5	85.5	34.3	65.6

1 من إعداد الباحث بناء عن: خلية الجودة بجامعة الوادي، مرجع سابق، ص 1-43.

0	79.2	20.8	91.7	8.3	66.7	33.3	4- وجود هيئة رقابة تضمن حسن سير العمل ورصد الأنشطة البحثية
0	70.2	29.8	82.1	17.9	58.3	41.7	5- وجود نظام تقييمي داخلي للأنشطة البحثية
0	85.1	14.9	86.9	13.1	83.3	16.7	6- وجود آليات معتمدة لتطوير البحث على مستوى المخابر
0	62.7 5	37.2 5	88	12	37.5	62.5	7- تدور مناقشات حول تطوير البحث على مستوى المخابر
0	79.5	20.5	79.8	20.2	79.2	20.8	8- التنظيم المعمول به يمكن من تحقيق الأولويات المحددة
0	69.9 5	30.0 5	85.7	14.3	54.2	45.8	9- الوحدات البحثية تعتمد على خدمات دعم مشتركة
0	74.4	25.6	82.1	17.9	66.7	33.3	10- تسجيل مشاريع البحث الموافقة للاحتياج المحلي
0	76.2	23.8	85.7	14.3	66.7	33.3	11- تطوير آليات لقياس تأثير البحث على بيئتها
0	64.8 5	35.1 5	71.4	28.6	58.3	41.7	12- توفير الشروط والموارد اللازمين للعمل البحثي
0	59.8	40.2	82.1	17.9	37.5	62.5	13- تحفيز الباحثين واثمين البحوث
0	59.2	40.8	72.6	27.4	45.8	54.2	14- دعم الابتكار وحماية براءات الاختراع
0	59.2 5	40.7 5	72.6	27.4	45.9	54.1	15- وضع سياسة للتكوين في البحث لفائدة الطلبة في الطورين 3-2
0	87.4 5	12.5 5	91.6	8.4	83.3	16.7	16- إمتلاك بنك وثائقي يلبي حاجيات الباحثين
0	59.8	40.2	82.1	17.9	37.5	62.5	17- توفير تكنولوجيا الإعلام والإتصال
0	86.3	13.7	89.3	10.7	83.3	16.7	18- توفير مرصد تكنولوجي وعلمي يمارس مهمته
0	52.1	47.9	66.7	33.3	37.5	62.5	19- مخابر البحث تحوي مجموعات متعددة التخصص

0	83.0 5	16.9 5	86.9	13.1	79.2	20.8	20- تنظيم دوري لأنشطة توزيع ونشر نتائج البحث
0	58.0 5	41.9 5	78.6	21.4	37.5	62.5	21- تنظيم ملتقيات وزيارات للتعرف على الشركاء المحتملين
0	66.0 5	33.9 5	73.8	26.2	58.3	41.7	22- توفير فرص تنقل الباحثين على المستوى الوطني
1	33.9	66.1	59.5	40.5	8.3	91.7	23- وجود إتفاقيات بحث في إطار التعاون مع جامعات عالمية
1	44.0 5	55.9 5	55.9	44.1	29.2	70.8	24- توفير فرص تنقل الباحثين على المستوى العالمي
0	57.4	42.6	69	31	45.8	54.2	25- الباحثون يشاركون نظرائهم الأجانب في الإشراف على الأطروحات
؟			غ م	غ م	62.5	37.5	26- القسم يستقبل باحثين أجانب في إطار النشاط البحثي
1	48.4 5	51.5 5	76.1	23.9	20.8	79.2	27- نشر النتائج البحثية وضمن مرئيتها على الإنترنت
1	22.6 5	77.3 5	45.3	54.7	0	100	28- تنظيم والمشاركة في تظاهرات علمية
1	46.2 5	53.7 5	57.1	42.9	35.4	64.6	29- الموقع يوفر المعلومة ويحين المحتوى
؟			غ م	غ م	45.8	54.2	30- الموقع يخضع لتطوير مستمر
0	70.8 5	29.1 5	83.3	16.7	58.4	41.6	31- وجود آليات ترمين النتائج وإدماجها في برامج التكوين
0	80.6 5	19.3 5	90.5	9.5	70.8	29.2	32- توفير للقطاعات المستعملة تكوينات متخصصة تدمج فيها نتائج البحث
؟			غ م	غ م	66.7	33.3	33- وجود آليات عملية لتحفيز المخترعين
0	63.6	36.4	83.3	16.7	43.9	56.1	34- توفير نظام تحفيز للمقاولاتية
1	38.1	61.9	59.6	40.4	16.6	83.4	35- الجامعة منفتحة باستمرار على الجمهور

المبحث الثالث

تقويم تجربة جامعة الشهيد حمة لخضر في ادارة الجودة.

تمهيد:

إن تطبيق نظام SWOT معرفة نقاط القوة (Strengths) والضعف (Weaknesses) والفرص المتاحة (Opportunities) مع التهديدات المحتملة (Threats) سمح للمؤسسة بمعرفة مكانتها وتواجدها مقارنة مع محيطها مع تحديد الأهداف المراد إدراجها ضمن هذا المحيط. يتعلق الأمر بنهج استباقي كشرط ضروري لتحقيق الخطة الاستراتيجية. سيأخذ هذا التشخيص بعين الاعتبار العناصر التالية: عرض التكوين والبحث العلمي، حوكمة المؤسسة، الموارد المالية والبشرية، الشراكات، التعاون الدولي، وأخيرا الحياة الجامعية.

المطلب الأول: تحليل خلية إدارة الجودة لنتائج تطبيق نظام SWOT

نوضح هنا أنه لا بد من المرور بمراحل التحليل الآتية:

- أ- تشخيص الوضعية تبعا للمحاور الكبرى للخطة الإستراتيجية والتي تصب في نفس التوجه العام للوزارة وهذه المحاور هي: التكوين الجامعي . الحوكمة . البحث العلمي . الحياة الجامعية
 - ب- استخراج نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص المتاحة مع التهديدات المحتملة
 - ج- البحث عن المسببات وراء الوضعية التي تعيشها المؤسسة
 - د- ترتيب هذه المسببات وتصنيفها واستخراج المسببات الرئيسية
- فعلى مستوى جامعة الوادي توصلت الخلية إلى التحليل التالي¹:

نقاط القوة:

- توفر قاعدة بيانات ونظم معلومات حديثة في الجامعة
- الكوادر البشرية كفأة ومؤهلة وبمختلف الاختصاصات
- يمتلك الطاقم المسير للجامعة الصلاحيات اللازمة لتنفيذ الأعمال
- توفر الجامعة فرصا لإرسال منتسبيها من أساتذة وإداريين الى خارج الوطن في إطار بعثات وتربصات علمية قصيرة وطويلة المدى وكذا إرسالهم للمشاركة في المؤتمرات العلمية الوطنية والعالمية

1 المخطط الاستراتيجي لمشروع المؤسسة، مرجع سابق، ص 12-13

- يتوفر لدى الجامعة موقع إلكتروني رسمي يقدم خدمات للجماهير مع سهولة استخدامه من قبل الأساتذة والموظفين والطلبة
 - تكوين ومتابعة الأساتذة حديثي التوظيف
 - تطبيق الجامعة لبرنامج إدارة الجودة الشاملة من خلال تشكيل خلية للجودة
 - إمكانية إنشاء حساب خاص لكل طالب على مستوى الموقع الإلكتروني للجامعة لكي يطلع على كل ما يخصه من علامات، إعلانات، ... الخ
 - النتائج المحصل عليها من طرف طلبة الجامعة في كافة المسابقات على المستوى الوطني
 - وجود تنوع في الميادين والاختصاصات العلمية (علوم تكنولوجية، فلاحية، اجتماعية،... الخ)
 - إستقرار الموارد البشرية الإدارية والبيداغوجية من الناحية الاجتماعية (توفر السكن وكون غالبية الموارد محلية)
- نقاط الضعف:**

- الثقافة التنظيمية في الجامعة لا زالت لم تتعزز بشكل كبير (التقاليد الجامعية في طور البناء)؛
- ضعف المعرفة بمضامين الرؤية والرسالة والقيم والأهداف الاستراتيجية من قبل معظم الأساتذة والموظفين في الجامعة
- أنظمة التحفيز والمكافآت في الجامعة مقيدة بمنظومة قانونية تحد من فعاليتها
- عدم وجود برامج تدريبية وورش عمل تتلاءم مع الاحتياجات التدريبية المعاصرة
- محدودية الأجهزة التقنية الحديثة المستخدمة في مجالات التعليم والتعلم
- عدم كفاية الهياكل الإدارية والبحثية
- نقص التأطير العلمي والبيداغوجي للجامعة
- عدم فعالية المنظومة القانونية في مجال التعامل مع الشركاء الاجتماعيين
- وجود قيود قانونية تحول دون تمويل الجامعة ذاتيا
- قصور في عملية الربط بين متطلبات سوق العمل المعاصر ومخرجات الجامعة
- وجود شريحة كبيرة من الأساتذة والموظفين في الجامعة لا يجيدون استخدام تقنيات الحاسوب في العمل
- وجود نظرة ضيقة لدى بعض الأساتذة تتمثل في أن مهمته الوحيدة هي تقديم الدروس للطلبة

- وجود العديد من الاتجاهات السلبية نحو العمل الجماعي، قيم التعاون، نظام ل م د
 - عدم وجود كفاءات علمية ذات بعد عالمي
 - ضعف مستوى اللغات الأجنبية بوجه عام داخل الجامعة وخارجها
 - عدم وجود سياسة واضحة لتسويق منتجات البحث العلمي للجامعة
 - تعدد احتياجات البيئة الاجتماعية إلى الخدمات التي تقدمها الجامعة
 - وجود الجامعة في بيئة محدودة من حيث الإمكانيات الحضرية بالإضافة إلى بعد المسافة بينها وبين المؤسسات الجامعية الأخرى
- الفرص المتاحة:**

- عقد اتفاقيات مع عدد من الجامعات العالمية المتميزة
- عقد اتفاقيات مع عدد من المؤسسات الخاصة والحكومية
- استثمار المعرفة العلمية وتوظيفها في المجال التكنولوجي
- إمكانية الاستفادة من الاستقطاب للكفاءات العلمية الزائرة والكفاءات الموجودة في سوق العمل

- إمكانية التواصل مع القطاع الخاص لتوفير فرص عمل لخريجي الجامعة
 - وجود بيئة خام مليئة بالموضوعات والمشكلات التي تعد موضوعات دراسات وبحوث علمية
 - افتقار البيئة الاجتماعية إلى خدمات الجامعة في مختلف الميادين الاجتماعية والاقتصادية
- التحديات والمخاطر:**

- وجود مظاهر لضعف الولاء للمؤسسة والذي يظهر في دوران العمل وعدم استقرار المورد البشري خاصة في فئة الموظفين والإداريين والأعوان المهنيين
- تداخل بعض التعليمات والضوابط الوزارية مع القوانين النافذة
- صعوبة مواكبة النمو والتطور التكنولوجي المتسارع
- تزايد عدد الطلبة الجدد المنتسبين للجامعة في كل سنة مما يشكل ضغطا على الجامعة لا يمكن تحمله

- نفوذ المصالح الضيقة المرتبطة بالصراعات السياسية وحساسيات الجهة أو العرش
- منافسة مؤسسات التعليم الأجنبي الخارجي

المطلب الثاني: تحقيق مشروع المؤسسة

سوف نركز هنا على عنصرين أساسيين في تحقيق مشروع المؤسسة وهما الميزانية المخصصة وبرنامج تنفيذ الأهداف.

1- الدعم المالي

الجدول التالي يوضح الميزانية التقديرية التي تغطي احتياجات البرنامج الخماسي حسب الجدول الزمني المختار لمشروع المؤسسة.

الجدول 47: ميزانية البرنامج الخماسي لمشروع المؤسسة¹

المجموع الكلي (دج)	الميزانية تبعا لسنة الانجاز					الميدان	الرقم
	السنة الخامسة	السنة الرابعة	السنة الثالثة	السنة الثانية	السنة الأولى		
861.980.000.00	240.480.000.00 0	200.400.000.00 0	167.000.000.00 0	138.600.000.00 0	115.500.000.00 0	التكوين	01
148.832.000.00	41.472.000.00	34.560.000.00	28.800.000.00	24.000.000.00	20.000.000.00	البحث العلمي	02
47.944.000.00	13.824.000.00	11.520.000.00	9.600.000.00	8.000.000.00	5.000.000.00	التجربة الطلابية	03
528.353.600.00	147.225.600.00 0	122.688.000.00 0	102.240.000.00 0	85.200.000.00	71.000.000.00	العلاقات الخارجية (التدويل)	04
50.628.000.00	14.688.000.00	12.240.000.00	10.200.000.00	8.500.000.00	5.000.000.00	بيئة العمل	05
50.628.000.00	14.688.000.00	12.240.000.00	10.200.000.00	8.500.000.00	5.000.000.00	الأسرة الجامعية والمجتمع	06
3.720.800.000.00 0	1.036.800.000.00 .00	864.000.000.00 0	720.000.000.00 0	600.000.000.00 0	500.000.000.00 0	الموارد والحرم الجامعي	07

2- رزنامة تنفيذ أهداف مشروع المؤسسة

نذكر فيما يلي الأهداف المسطرة حسب الميادين:

التكوين

- تزويد طلبة الجامعة بالعلوم والمعارف والمهارات العلمية في ظل اتجاهات إدارة الجودة

الشاملة والاعتماد الأكاديمي

- الارتقاء بأداء الأستاذ الجامعي تطوير قدراته العلمية والتربوية والمهنية

1 المخطط الاستراتيجي لمشروع المؤسسة، مرجع سابق، ص 25.

- تطوير وتقويم طرق التدريس والمناهج التعليمية بحيث تواكب ركب التطور العلمي وتحسين المردود الأكاديمي

البحث العلمي

- الرقي بمستوى مؤسستنا في مجال البحث العلمي والتطوير التكنولوجي
- تثمين نتائج البحث وتطوير آليات تسويق منتوجه
- ترقية النشر العلمي بالجامعة

التجربة الطلابية

- تشجيع إنشاء النوادي العلمية والثقافية وفتح المجال لنشاطاتهم العلمية
 - مرافقة المتخرجين عن طريق إعطاء دور أكبر لدار المقاولاتية بالجامعة
 - تفعيل دار المقاولاتية بالجامعة للنشاط داخل الكليات والأقسام والقيام بدورات وندوات دورية
- ### العلاقات الخارجية (التدويل)

- تشجيع الأساتذة والطلبة على المشاركة في مشاريع البحث الدولية
 - تشجيع الطلبة الأجانب على الالتحاق بمختلف أطوار التكوين (ل.م.د.)
- ### بيئة العمل

- خلق مناخ تنظيمي مشجع ومحفز على العمل
- نشر ثقافة العمل وفق معايير ضمان الجودة الشاملة
- وضع برامج لتأهيل وتدريب القيادات الإدارية الجامعية

الأسرة الجامعية والمجتمع

- إدماج مبادئ التنمية المستدامة في تنظيم وتسيير الجامعة (الحرم الجامعي)
- إشراك الأساتذة والطلبة والموظفين في الأنشطة الثقافية والرياضية المشتركة
- تحقيق شراكة حقيقية مع المحيط الاجتماعي والاقتصادي
- بناء ثقافة تنظيمية تركز على تقديس واحترام أخلاقيات الممارسة المهنية في الوسط

الجامعي

الموارد والحرم الجامعي

- ضمان الاستدامة المالية للجامعة
- ضمان تنفيذ المشاريع الجامعية الكبرى

- إعطاء ديناميكية للعمليات التشغيلية وصنع القرار (الهيئات الإدارية والعلمية)
الجدول التالي يوضح مخطط رزنامة تنفيذ الأهداف:

الجدول 48: مخطط رزنامة تنفيذ الأهداف¹

مخطط رزنامة تنفيذ الأهداف					الأهداف	سياسة المؤسسة
السنة الخامسة	السنة الرابعة	السنة الثالثة	السنة الثانية	السنة الأولى		
		X			الهدف 1	التكوين
	X				الهدف 2	
X					الهدف 3	
X					الهدف 1	البحث العلمي
		X			الهدف 2	
		X			الهدف 3	
			X		الهدف 1	التجربة الطلابية
			X		الهدف 2	
				X	الهدف 3	
				X	الهدف 1	العلاقات الخارجية (التنويل)
			X		الهدف 2	
		X			الهدف 1	بيئة العمل
			X		الهدف 2	
				X	الهدف 3	
		X			الهدف 1	الأسرة الجامعية والمجتمع
				X	الهدف 2	
			X		الهدف 3	
X					الهدف 4	
X					الهدف 1	الموارد والحرز الجامعي
X					الهدف 2	
	X				الهدف 3	

1 المخطط الاستراتيجي لمشروع المؤسسة، مرجع سابق، ص 26.

الاستنتاجات

خلاصة واستنتاجات:

توصلت الدراسة فيما يخص الإجابة على المشكلة البحثية الى ان مضامين سياسات إدارة الجودة في الجامعات الجزائرية تراوحت بين الأطر التشريعية والإصلاحات القانونية التي حاولت ان تراعي التطور الحاصل في العالم عبر تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة التي تعتبر منها متكاملا يقوم على الاستثمار في رأسمال البشري الذي يعتبر جوهرها للأسلوب الإداري المتبع، ومن جهة أخرى ركزت الوزارة الوصية على مجموعة من البرامج والسياسات كان أهمها نظام خلايا الجودة الذي أعطى ثماره في بعض الجامعات، وفشل في جامعات أخرى، فارتأت الوزارة تبني مشروع آخر هو مشروع المؤسسة بعد تطبيقه في مؤسسات وزارة التربية والتعليم والذي لاقى استحسانا مقارنة بباقي البرامج الحالية. وعلى الرغم من وعي الأطراف المشاركة بعملية الجودة بجامعة الوادي بنجاعة سياسة إدارة الجودة الشاملة، إلا أن مكونات الجامعة لم تستوعب بعد هذا المفهوم الحديث ولم تجد بعد الأرضية المناسبة لتطبيقه لأسباب ذاتية وأخرى موضوعية.

واستنادا إلى المعالجة الإحصائية للبيانات المجمعة ميدانيا بواسطة الأدوات المستخدمة قصد اختبار الفرضيات المطروحة، تبين ما يلي:

فيما يخص الفرضية الأولى التي تفترض وجود علاقة تكاملية بين التشاركية وفعالية العملية التعليمية، فكلما تنوعت الاطراف المساهمة في العملية التعليمية زادت نجاعتها تم اثباتها بالدلائل والبراهين العلمية إذ أن تنوع عينة الدراسة أوضحت أن كل الأطراف (مسؤول إداري - أستاذ - موظف - طالب ما بعد التدرج - طالب تدرج) له تأثير كبير على جودة العملية التعليمية وإن اختلف أحدها أو لم يرق بواجبه كما ينبغي نقصت نجاعة هذه العملية فهناك علاقة تكاملية بين التشاركية وبين فعاليتها.

أما الفرضية الثانية المتعلقة بوجود علاقة طردية بين استخدام التكنولوجيا الحديثة وفعالية العملية التعليمية، فكلما توفرت وسائل التكنولوجيا الحديثة للأطراف المساهمة في العملية التعليمية زادت نجاعتها قد تم اثباتها أيضا، فالبند 17 (توفير تكنولوجيا الإعلام والاتصال - 62.5 بالموافقة) والبند 29 (الموقع يوفر المعلومة ويحسّن المحتوى - 64.6 بالموافقة) والبند 30 (الموقع يخضع لتطوير مستمر - 54.2 بالموافقة)، كلها دلائل تثبت صحة الفرضية.

وتفترض الفرضية الثالثة أن هناك علاقة بين وفرة الموارد المادية وفعالية العملية التعليمية، فكلما توفرت المداخل المادية للجامعة تمكنت من إنجاح هذه العملية، فقد أثبت أيضاً، إذ أن كثيراً من البنود التي على أساسها يبنى مشروع المؤسسة ومنه جودة العملية التعليمية، تؤكد أن هذه البنود متعلقة ومرتبطة ارتباطاً وثيقاً بوفرة الموارد المادية مثل البند 13 (تحفيز الباحثين وتمثيين البحوث - 62.5 بالموافقة)، البند 14 (دعم الابتكار وحماية براءات الاختراع - 54.2 بالموافقة)، البند 21 (تنظيم ملتقيات وزيارات للتعرف على الشركاء المحتملين - 62.5 بالموافقة)، البنود 22 و 24 (توفير فرص تنقل الباحثين على المستوى الوطني، المستوى العالمي - 41.7 بالموافقة، 70.8 بالموافقة). من خلال هذه النسب نستنتج أن الجامعة تدرك مدى أهمية المورد المادي لرفع الجودة التعليمية.

وتتعلق الفرضية الرابعة بوجود علاقة تكاملية بين الثقافة التنظيمية وفعالية العملية التعليمية، فكلما زادت ثقافة ووعي الاطراف المساهمة في العملية التعليمية زادت نجاعتها تأكدت أيضاً، إذ لا شك بأن هناك فارقاً كبيراً بين مجرد التنظير وبين التطبيق الفعلي، فلا يكفي لمشروع المؤسسة للنهوض بالجامعة أن يبقى حبراً على ورق فالوعي وثقافة الجودة عاملان مهمان في جودة العملية التعليمية وذلك ما تم التوصل إليه جلياً في بعض البنود منها البند 4 (وجود هيئة رقابة تضمن حسن سير العمل ورصد الأنشطة البحثية - 33.3 بالموافقة) والبند 5 (وجود نظام تقييمي داخلي للأنشطة البحثية - 41.7 بالموافقة) وللأسف لم تكن النسب مرتفعة بما يكفي بجامعة الوادي.

الملاحق

هياكل التكوين:

طاقة الاستيعاب	المقر
16000	الشط
480	النور
1370	الشهداء
1500	المركز الثقافي الإسلامي
19350	المجموع

عدد المقاعد البيداغوجية حسب كليات ومعهد الجامعة ومركز اللغات المكثف:

طاقة الاستيعاب	الكلية/المعهد/مركز
4000	كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
3370	كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
3000	كلية الآداب واللغات
2000	كلية العلوم والتكنولوجيا
2000	كلية الحقوق والعلوم السياسية
2000	كلية علوم الطبيعة والحياة
1500	معهد العلوم الإسلامية
1000	كلية العلوم الدقيقة
480	مركز التعليم المكثف
19350	المجموع

جدول يبين المنشآت البيداغوجية وطاقة الاستيعاب:

طاقة الاستيعاب	العدد	طبيعة المنشأ
9150	40	مدرج
10200	231	قاعة تدريس
2300	09	مكتبة
640	32	مخبر
350	01	ميدياتيك

هيكل البحث:

الكلية	مدير المخبر	عنوان المخبر	الرقم
العلوم الدقيقة	أ.د. العائز التهامي	مخبر الموارد الصحراوية تثمينها وتكنولوجيايتها	01
العلوم الدقيقة	أ.د. رحومة فرحات	مخبر استغلال وتثمين المصادر الطاقوية الصحراوية	02
العلوم الدقيقة	أ.د. منصور عبد الوهاب	مخبر نظرية المؤثرات والمعادلات التفاضلية الجزئية، أساسيات وتطبيقات	03
معهد العلوم الإسلامية	أ.د. لشهب بوبكر	مخبر الدراسات الفقهية والقضائية	04
العلوم الاجتماعية والإنسانية	أ.د. لعيس إسماعيل	مخبر علم النفس العصبي والمعرفي والاجتماعي	05
معهد العلوم الإسلامية	أ.د. أحمداتو مصطفى	مخبر إسهامات علماء الجزائر في إثراء العلوم الإسلامية	06
الحقوق والعلوم السياسية	أ.د. شبل بدر الدين	مخبر السياسات العامة وتحسين الخدمة العمومية	07
العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	أ.د. حميداتو محمد الناصر	مخبر النمو والتنمية الاقتصادية في الدولة العربية	08

التأطير البيداغوجي:

العدد	الرتبة
32	أستاذ
125	أستاذ محاضر قسم . أ .
148	أستاذ محاضر قسم . ب .
385	أستاذ مساعد قسم . أ .
88	أستاذ مساعد قسم . ب .
778	المجموع

جدول مفصّل يوضح توزيع مستخدمي الجامعة حسب صفة التوظيف إلى غاية: 2017/12/31.

العدد	الصفة
03	طبيب عام رئيسي للصحة العمومية
05	متصرف رئيسي
03	مهندس رئيسي في الإعلام الآلي
12	مهندس دولة في الإعلام الآلي
03	مساعد مهندس دولة في الإعلام الآلي من المستوى الثاني
10	مساعد مهندس دولة في الإعلام الآلي من المستوى الأول
01	مهندس دولة السكن والعمران
19	مهندس دولة للمخابر الجامعية
02	مهندس دولة في الإحصاء
02	مهندس معماري
40	متصرف
19	متصرف محلل
01	مقتصد جامعي
04	ملحق بالمكتبات الجامعية من المستوى الثاني
16	ملحق بالمكتبات الجامعية من المستوى الأول
13	ملحق للمخابر الجامعية
02	مترجم ترجمان
01	وثائقي أمين محفوظات

05	منشط جامعي من المستوى الأول
37	ملحق رئيسي للإدارة
10	تقني سامي للمخابر الجامعية
09	مساعد بالمكتبات الجامعية
32	تقني سامي في الإعلام الآلي
06	كاتب مديرية رئيسي
02	ممرض للصحة العمومية
06	تقني في الإعلام الآلي
03	كاتب مديرية
12	محاسب إداري رئيسي
14	ملحق إدارة
31	عون إدارة رئيسي
01	محاسب إداري
11	عون تقني للمكتبات الجامعية
18	عون إدارة
08	عون مكتب
09	عامل مهني خارج الصنف
04	عامل مهني من الصنف الأول
04	عامل مهني من الصنف الثاني
02	سائق سيارة من الصنف الأول
377	المجموع
04	عون وقاية من المستوى الثاني
56	عون وقاية من المستوى الأول
07	عامل مهني من المستوى الثالث
99	عامل مهني من المستوى الأول
03	سائق سيارة من المستوى الثاني
66	حارس
234	المجموع

تطور تعداد الطلبة بالجامعة:

عدد الطلبة	الموسم الجامعي
65	96/95
142	97/96
339	98/97
615	99/98
922	2000/99
1083	2001/2000
2586	2002/2001
3046	2003/2002
3626	2004/2003
4761	2005/2004
5901	2006/2005
7838	2007/2006
9660	2008/2007
11435	2009/2008
12123	2010/2009
14340	2011/2010
15230	2012/2011
16150	2013/2012
16179	2014/2013
17015	2015/2014
20440	2016/2015
23100	2017/2016
26325	2018/2017

توزيع الطلبة على الكليات والمعهد:

عدد الطلبة	الكليات/المعاهد
4269	الآداب واللغات
2295	العلوم الدقيقة
4764	التكنولوجيا
4228	العلوم الاجتماعية والإنسانية
3599	العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
1984	الحقوق والعلوم السياسية
3037	علوم الطبيعة والحياة
2149	العلوم الإسلامية
26325	مجموع طلبة الجامعة

توزيع طلبة الجامعة حسب طور الدراسة والجنس:

ع. ط الكلي	ع. ط الإناث	ع. ط الذكور	طور الدراسة
20458	13089	7369	الطور الأول. ليسانس ل م د
5470	3023	2447	الطور الثاني: الماستر
397	163	234	الطور الثالث: دكتوراه
26325	16275	10050	عدد الطلبة الإجمالي

تعداد طلبة ليسانس:

الرمز	الفرع	ع. ط. ذ	ع. ط. إ	ع. ط. الكلي
011	علوم وتكنولوجيا	2914	1064	3978
D02	علوم المادة	122	747	869
D03	رياضيات وإعلام آلي	332	667	999
D04	علوم الطبيعة والحياة	235	2333	2554

45	31	14	قسم تحضيري علوم طبيعة وحياة	
2394	1122	1272	علوم اقتصادية تجارية وعلوم التسيير	061
1766	1623	143	أدب ولغة عربية	121
1131	467	664	حقوق	071
285	70	215	علوم سياسية	072
693	554	139	انجليزية	082
955	805	150	فرنسية	084
1459	1042	417	علوم إنسانية	091
1714	1413	301	علوم اجتماعية	092
1616	1151	465	علوم إسلامية	095
20458	13089	7369	عدد طلبة طور الليسانس	

تعداد طلبة الماجستير:

الرمز	الفرع	ع. ط. ذ	ع. ط. إ	ع. ط. الكلي
011	علوم وتكنولوجيا	602	150	752
D02	علوم المادة	31	148	179
D03	رياضيات وإعلام آلي	84	103	187
D04	علوم الطبيعة والحياة	75	363	438
061	علوم اقتصادية تجارية وعلوم التسيير	686	473	1159
121	أدب ولغة عربية	129	503	602
071	حقوق	214	164	378
072	علوم سياسية	102	57	159
082	انجليزية	11	94	105
084	فرنسية	26	81	107
091	علوم إنسانية	206	364	570
092	علوم اجتماعية	77	300	377
095	علوم إسلامية	234	223	457
	عدد طلبة طور الماجستير	2447	3023	5470

تعداد طلبة ما بعد التدرج:

الرمز	الفرع	ع. ط. ذ	ع. ط. إ	ع. ط. الكلي
011	علوم وتكنولوجيا	29	5	34
D02	علوم المادة	19	30	49
D03	رياضيات وإعلام آلي	07	05	12
061	علوم اقتصادية تجارية وعلوم التسيير	24	22	46
121	أدب ولغة عربية	20	21	41
071	حقوق	16	09	25
072	علوم سياسية	04	02	06
091	علوم إنسانية	38	13	51
092	علوم اجتماعية	19	38	57
095	علوم إسلامية	58	18	76
	مجموع طلبة الدكتوراه	234	163	397

تعداد الطلبة الأجانب:

الرمز	الفرع	عدد الطلبة
011	علوم وتكنولوجيا	27
D03	رياضيات وإعلام آلي	02
D04	علوم الطبيعة والحياة	01
061	علوم اقتصادية تجارية وعلوم التسيير	04
071	حقوق	09
072	علوم سياسية	01
082	انجليزية	01
084	فرنسية	03
091	علوم إنسانية	02
092	علوم اجتماعية	01
095	علوم إسلامية	01
	عدد طلبة طور الليسانس	52

الوضعية الحالية للتكوين في اللسانس والماستر:

المجموع	ماستر	ليسانس	كلية/معهد	الرقم
4730	752	3978	علوم وتكنولوجيا	011
1048	179	869	علوم المادة	D02
1186	187	999	رياضيات وإعلام آلي	D03
2992	438	2554	علوم الطبيعة والحياة	D04
45	00	45	قسم تحضير علوم طبيعة وحياة	
3553	1159	2394	علوم اقتصادية تجارية وعلوم التسيير	061
2368	602	1766	أدب ولغة عربية	121
1509	378	1131	حقوق	071
444	159	285	علوم سياسية	072
798	105	693	انجليزية	082
1062	107	955	فرنسية	084
2029	570	1459	علوم إنسانية	091
2091	377	1714	علوم اجتماعية	092
1673	457	1616	علوم إسلامية	095
25928	5470	20458	المجموع	

الوضعية الحالية للتكوين في الدكتوراه ل م د:

الرمز	الفرع	ع. ط. ذ	ع. ط. إ	ع. ط. الكلي
011	علوم وتكنولوجيا	29	5	34
D02	علوم المادة	19	30	49
D03	رياضيات وإعلام آلي	07	05	12
061	علوم اقتصادية تجارية وعلوم التسيير	24	22	46
121	أدب ولغة عربية	20	21	41
071	حقوق	16	09	25
072	علوم سياسية	04	02	06
091	علوم إنسانية	38	13	51
092	علوم اجتماعية	19	38	57
095	علوم إسلامية	58	18	76

397	163	234	مجموع طلبة الدكتوراه
-----	-----	-----	----------------------

عدد الطلبة المسجلين: (للسانيس، الماجستير والدكتوراه في آخر عشر سنوات)

المجموع	د		م		ل		السنة الجامعية الجارية
	أ	ذ	أ	ذ	أ	ذ	
9718	22	36	0	0	5257	4403	2008/2007
11491	22	34	0	0	6671	4764	2009/2008
12192	34	35	27	16	7002	5078	2010/2009
14378	18	20	114	68	8525	5633	2011/2010
15285	21	34	173	135	9305	5617	2012/2011
16220	26	44	400	268	9820	5662	2013/2012
16229	17	33	903	448	9266	5562	2014/2013
17015	28	36	1374	712	8024	6841	2015/2014
20559	49	70	2600	1807	9818	6215	2016/2015
23455	109	157	3298	2472	11164	6255	2017/2016
26325	163	234	3023	2447	13089	7369	2018/2017

عدد المتخرجين: (للسانيس، الماجستير والدكتوراه في آخر عشر سنوات)

المجموع	د		م		ل		السنة الجامعية الجارية
	أ	ذ	أ	ذ	أ	ذ	
875	0	0	0	0	509	366	2008/2007
1387	0	0	0	0	843	544	2009/2008
1443	2	5	0	0	780	656	2010/2009
2248	16	15	0	0	1411	806	2011/2010
2703	5	8	0	0	1730	960	2012/2011
2921	2	8	57	42	1909	903	2013/2012
4452	9	11	105	86	2878	1363	2014/2013
3686	4	11	182	137	2422	930	2015/2014

الملاحق

4790	16	28	524	235	2612	1375	2016/2015
4297	0	0	609	376	2002	1310	2017/2016
6062	3	3	1666	1182	2126	1082	2018/2017

الأساتذة الباحثون: (في آخر عشر سنوات)

المجموع	أساتذة مؤقتين و مشاركون	أستاذ مساعد "ب"	أستاذ مساعد "أ"	أستاذ محاضر "ب"	أستاذ محاضر "أ"	أستاذ	السنة الجامعية الجارية
345	00	247	82	5	7	4	2008/2007
349	00	247	82	7	8	5	2009/2008
431	00	289	115	15	7	5	2010/2009
510	00	276	199	14	14	7	2011/2010
574	00	325	208	16	18	7	2012/2011
665	00	305	307	24	19	10	2013/2012
703	00	231	371	60	28	13	2014/2013
719	00	134	437	97	37	14	2015/2014
759	00	102	437	125	71	24	2016/2015
773	00	89	380	147	125	32	2017/2016

العمال الإداريين والتقنيين وأعوان المصالح: (في آخر عشر سنوات)

المجموع الكلي	العمال التقنيين		الإداريين		السنة الجامعية الجارية
	م	د	م	د	
76	//	//	//	76	2008/2007
161	//	85	//	76	2009/2008
161	//	83	//	78	2010/2009
165	//	75	//	90	2011/2010
213	//	96	//	117	2012/2011
246	//	94	//	152	2013/2012
299	//	152	//	147	2014/2013

346	//	163	//	183	2015/2014
361	//	189	//	172	2016/2015
375	//	189	//	186	2017/2016

الهيكل البيداغوجية الحالية:

العدد	تعيين الهيكل الحالي
40	المدرجات
230	قاعات الأعمال الموجهة
	قاعات الأعمال التطبيقية
01	مخبر اللغات
32	مخابر البحث
/	قاعات الإعلام الآلي
7	قاعة الانترنت
/	مركز الحساب
01	قاعة التعليم عن بعد
09	المكتبات
01	قاعة المحاضرات (مسمع)
/	الفضاءات الداخلية للجامعة
/	هياكل خارج الحرم الجامعي
/	أخرى

الهيكل قيد الانجاز أو قيد الدراسة أو المخطط لها

العدد	تعيين الهيكل قيد الانجاز أو قيد الدراسة أو المخطط لها
2000	دراسة مقاعد بيداغوجية لكلية العلوم الدقيقة
10	دراسة وانجاز مخابر بحث علمي
01	دراسة مكتبة مركزية سعتها 1000 مقعد
/	تأهيل كلية الحقوق والعلوم السياسية
/	تأهيل كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قائمة المراجع

قائمة المراجع العربية

الوثائق الرسمية

- 1- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، رئاسة الجمهورية، الأمانة العامة للحكومة، "مرسوم تنفيذي المحدد لمهام المجلس الوطني لتقييم البحث العلمي والتطوير لتكنولوجي"، *الجريدة الرسمية*، ع 06، (24 جانفي 2010)، ص ص. 1-31.
- 2- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، رئاسة الجمهورية، الأمانة العامة للحكومة، "مرسوم تنفيذي المتضمن تنظيم الإدارة المركزية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي"، *الجريدة الرسمية*، ع 08، (06 فيفري 2013)، ص ص. 1-40.
- 3- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، رئاسة الجمهورية، الأمانة العامة للحكومة، "مرسوم تنفيذي يتعلق بتنظيم الإدارة المركزية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي وكذا ضمان الجودة"، *الجريدة الرسمية*، ع 05، (02 فيفري 2014)، ص ص. 1-32.
- 4- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، رئاسة الجمهورية، الأمانة العامة للحكومة، "مرسوم تنفيذي المتضمن إنشاء مصلحة تسمى الحاضنة"، *الجريدة الرسمية*، ع 66، (10 نوفمبر 2020)، ص ص. 1-27.
- 5- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، رئاسة الجمهورية، الأمانة العامة للحكومة، "مرسوم تنفيذي المتضمن القانون التوجيهي للتعليم العالي"، *الجريدة الرسمية*، ع 10، (27 فيفري 2008)، ص ص. 1-47.
- 6- *النشرة الرسمية للتعليم العالي والبحث العلمي*، الثلاثي الرابع، 2014
- 7- *النشرة الرسمية للتعليم العالي والبحث العلمي*، الثلاثي الثالث، 2016
- 8- *النشرة الرسمية للتعليم العالي والبحث العلمي*، السادسي الاول، 2010، ص. 239
- 9- خريطة طريق، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، 2019
- 10- منظمة المجتمع العلمي العربي، جانفي 2019
- 11- *الديوان الوطني للإحصائيات*، 2018.
- 12- التقرير النهائي لعملية التقييم الذاتي، *خلية الجودة بجامعة الوادي*، 2021/2020

الكتب

- 13- المهني محمد، الإدارة الجامعية (الكويت: مطابع الرسالة، 1984)، ص . 57.
- 14- بسمان فيصل محجوب، إدارة الجامعات العربية في ضوء المواصفات العالمية (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، ط1 ، 2003)، ص. 1.
- 15- تركي رابح، أصول التربية والتعليم (الجزائر: المؤسسة الوطنية للكتاب، ط2، 1996)
- 16- تركي رابح، الشيخ عبد الحميد بن باديس فلسفة وجوده في التربية والتعليم (الجزائر: الشركة الوطنية للنشر والتوزيع، ط1، 1969)
- 17- خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة (الأردن: دار المسيرة للطباعة والنشر، ط5، 2007).
- 18- رافد عمر الحريري، القيادة وإدارة الجودة في التعليم العالي (عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع ، ط1، 2010)، ص. 2.
- 19- محمود عبد الفتاح رضوان، إدارة الجودة الشاملة (مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، 2011)
- 20- مهني غنايم، اتجاهات وقضايا التعليم العالي للقرن الواحد والعشرين، (المنصورة: الدار العالمية، ط1، 2005)، ص. 2.
- 21- هاشم فوزي دباس العبادي وآخرون، إدارة التعليم الجامعي مفهوم حديث في الفكر الإداري المعاصر، (الأردن: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ط1، 2009)، ص. 524.
- 22- يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة : في التعليم العالي (عمان: دار الوراق للنشر والتوزيع، ط1، 2008)، ص ص. 236-237.

المقالات العلمية

- 23- أكرم محمد أحمد الحاج علي، "تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأثرها على كفاءة الأداء الأكاديمي في الجامعات السعودية دراسة تطبيقية على جامعة الجوف-السعودية"، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، م1، ع 11 ، (جوان 2015)، ص. 07-16.

- 24- بن عيشي عمار، "أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في العملية التعليمية دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية جامعة محمد خيضر ببسكرة من وجهة نظر هيئة التدريس"، *مجلة الاقتصاد الجديد*، م4، ع 1، (ماي 2013)، ص. 187-208.
- 25- بن ونيسة ليلي و بن عبو جيلالي، "واقع جودة التعليم العالي في الجزائر من منظور التصنيفات الدولية"، *مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية*، م 1، ع 1، (2015)، ص. 107-117.
- 26- بوحنية قوي، "السياسة التعليمية الجامعية : دراسة قانونية سياسية"، *دفا تر السياسة والقانون*، م 2، ع 2، (2009)، ص. 9-33.
- 27- خالد عطوي، "آليات ضمان الجودة بقطاع التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر"، *مجلة العلوم القانونية والسياسية*، م 9، ع 3، (ديسمبر 2018)، ص. 360-379.
- 28- سهيل محمد بني مصطفى وآخرون، "إدارة الجودة الشاملة وأثرها على كفاءة الأداء الأكاديمي في الجامعات دراسات عربية في التربية وعلم النفس"، *رابطة التربويين العرب*، م 2، ع 28، (2012)، ص. 59-86.
- 29- عمار بن عيشي، "أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في العملية التعليمية دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية جامعة محمد خيضر ببسكرة من وجهة نظر هيئة التدريس"، *مجلة الاقتصاد الجديد*، م 4، ع 1، (2013)، ص. 187-208.
- 30- لامية بوكرع وحببية بولقراس، "إشكالية اصلاح التعليم العالي بالجزائر"، *مجلة متون*، م 11، ع 1، (2019)، ص. 127-147.
- 31- يعقوبي خليفة وبلبية محمد، "معايير تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي بالجزائر-وجهة نظر محور العملية التعليمي"، *مجلة الإستراتيجية والتنمية*، م 3، ع 5، (2013)، ص. 271-284.

الندوات والملتقيات

- 32- إيمان صلاح الدين عبد الحميد، *تطوير البرامج الدراسية الجامعية في ضوء أنظمة الجودة التعليمية لإمداد سوق العمل بمخرجات تعليمية قادرة على مواجهة التحديات العالمية*، أبحاث المؤتمر السنوي الدولي الأول - العربي الرابع، الاعتماد الأكاديمي لمؤسسات وبرامج

- التعليم العالي النوعي في مصر والعالم العربي -الواقع والمأمول- (مصر: جامعة المنصورة، 08-09 افريل 2009). ص. 695
- 33- بليغ حميد الشوك ورجاء عبد السلام العجيل، **تقويم أداء الأستاذ الجامعي في ضوء معايير الجودة الشاملة** (ليبيا: أبحاث المؤتمر العربي حول التعليم العالي وسوق العمل، جامعة مصراتة، 13- 15 أفريل 2010)، ص ص. 02-03.
- 34- جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي، **المخطط الاستراتيجي لمشروع المؤسسة، 2019-2023**
- 35- قويدر عياش، **الجودة الشاملة أداء تحسين للقدرة التنافسية للمؤسسة، المؤتمر العلمي الدولي الاول (الجزائر: جامعة الاغواط، جوان 2003) ، ص 15.**

الوثائق غير المنشورة

- 36- أسماء عميرة، **إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي دراسة حالة جامعة جيجل، مذكرة الماجستير (الجزائر: جامعة جيجل، 2013)**
- 37- أيمن يوسف، **تطور التعليم العالي الإصلاح والآفاق السياسية، مذكرة ماجستير (الجزائر: جامعة الجزائر، 2008) ، ص. 16.**
- 38- باشيوحة حسين، **إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في مجال التعليم العالي دراسة تطبيقية جامعة سطيف، أطروحة دكتوراه (الجزائر: جامعة سطيف، 2016).**
- 39- بن شلوية كاملية وشرفي أمال، **الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي في المؤسسات العمومية، مذكرة ليسانس (الجزائر: جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2013) ، ص. 43-44.**
- 40- خليل شرقي، **دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء المؤسسات التعليم العالي دراسة آراء عينة من الأساتذة في كليات الاقتصاد بالجامعة الجزائرية، أطروحة دكتوراه (الجزائر:جامعة بسكرة، 2016)**
- 41- رشاد محمود بدر، **أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة، مذكرة ماجستير (فلسطين: جامعة غزة، 2009)، ص. 59.**
- 42- سعيد سالم الحنكي، **مجالات البحث العلمي الأمني في ظل إدارة الجودة الشاملة (2006)، ص. 48-56.**

- 43- رقاد صليحة، تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية: آفاقه ومعوقاته دراسة ميدانية بمؤسسات التعليم العالي للشرق الجزائري، أطروحة دكتوراه (الجزائر: جامعة سطيف، 2014).
- 44- عديب سليم، دور إدارة الجودة الشاملة في تطوير مؤسسات التعليم العالي دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مذكرة ماستر أكاديمي (الجزائر: جامعة مستغانم، 2018).
- 45- عزيز بن معوض القمامي، تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإدارة العامة للتربية والتعليم بمحافظة الطائف: الإمكانيات والمعوقات من وجهة نظر العاملين فيها، مذكرة ماجستير (السعودية: جامعة أم القرى، 2013)، ص. 24-55.
- 46- عناية محمد خضير، واقع معرفة وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها، مذكرة ماجستير (فلسطين: جامعة نابلس، 2007)، ص. 28.
- 47- قادة يزيد، واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائرية دراسة تطبيقية على متوسطات ولاية سعيدة، مذكرة ماجستير (الجزائر: جامعة سعيدة، 2012)، ص. 19-20.
- 48- قدور لبراو، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة بريد الجزائر القباضة الرئيسية بالوادي، مذكرة ماستر أكاديمي (الجزائر: جامعة الوادي، 2015)، ص. 13-14.
- 49- لرقط علي، إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر المبررات والمتطلبات الأساسية دراسة ميدانية بكلية الآداب والعلوم الإنسانية جامعة باتنة، مذكرة الماجستير (الجزائر: جامعة باتنة، 2009).
- 50- محمد بن عبد العزيز العميرة، علاقة الجودة الشاملة بالأداء الوظيفي في القطاع الصحي، مذكرة الماجستير (السعودية: أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، 2003)، ص. 5.
- 51- مساك أمينة، تأثير سياسة التعليم العالي على علاقة الجامعة بالمجتمع الجزائري، أطروحة دكتوراه (الجزائر: جامعة الجزائر، 2008)، ص. 81.

52- يسعد فائزة، تصور مقترح لتحقيق جودة خدمات إدارة مؤسسات التعليم الثانوي في ضوء معايير مالكولم بالدريج، أطروحة دكتوراه (الجزائر: جامعة سطيف، 2007).

المواقع

53- الأمانة العامة للحكومة، "الجريدة الرسمية"، في

(2021-05-15) <https://www.joradp.dz/HAR/Index.htm>

54- الشروق، "جامعات الجزائر تتوسط ترتيب أحسن 200 جامع" في

(2021-05-10) <https://www.echoroukonline.com>

55- جامعة الوادي، "أعضاء خلية ضمان الجودة"، في

<https://www.univ-eloued.dz/index.php/cell-members>

(07-05-2021)

56- جامعة الوادي، "خلية ضمان الجودة"، في

<https://www.univ-eloued.dz/index.php/definition-of-cell->

(07-05-2021) [quality-assurance-2](https://www.univ-eloued.dz/index.php/definition-of-cell-quality-assurance-2)

57- جامعة الوادي، "الخطة الاستراتيجية"، في

<https://www.univ-eloued.dz/index.php/strategic-plan-for->

[quality-assurance](https://www.univ-eloued.dz/index.php/strategic-plan-for-quality-assurance)

(07-05-2021)

58- خريطة قوقل، في <https://www.google.com/maps>

59- فوزي زايز، مدير إدارة الجودة، كوفيساك تونس، "ما الفرق بين تسيير الجودة ومراقبة

الجودة؟"، في

<https://specialties.bayt.com/ar/specialties/q/223996>

(2021-05-12)

60- كامل شكير عبيس الوطيفي، "سياسة واهداف الجودة"، في

<http://www.uobabylon.edu.iq/uobColeges/lecture.aspx?fid=9&de>

(2012-05-01) [pid=2&lcid=32640](http://www.uobabylon.edu.iq/uobColeges/lecture.aspx?fid=9&de)

- 61- لجنة تطبيق نظام ضمان الجودة، في
(2021-05-05) <http://www.ciaques-mesrs.dz/index.php>
- 62- موسوعة المعلومات والبحوث، في <https://baytdz.com> (2021-05-21)
- 63- موقع مفتش التربية الوطنية الجلفة2، في
(2021-05-22) <https://berratah123.jimdo.free.com>
- 64- منظمة المجتمع العلمي العربي، جانفي 2019، في <https://www.arsco.org>

قائمة المراجع الاجنبية

Articles:

- 65- Ankur Jain & S. L. Gupta, 'Effects of Total Quality Management on Perceptual Human Resource Management Outcomes in Software Industry in India', *Research in Business and Management, International Research Journals*, Vol. 01 Iss : 02, India, 2012, p. 25
- 66- Tadinada Sudha, 'Total Quality Management in Higher Education Institutions', *International Journal of Social Science & Interdisciplinary Research*, Vol. 02, Iss: 06, IJMRA, India, June 2013, p12
- 67- Paul Boselie & Ton van der Wiele, *Employee Perceptions of HRM and TQM, and the Effects on Satisfaction and Intention to Leave, Managing Service Quality*, MCB University Press, Vol. 12, Iss: 03, Bradford, 2002, p. 166

Conferences :

- 68- Masoumeh Pourrajab et al. , 'Applying Total Quality Management in Teaching and Learning Process', *01st International Conference on Teaching and Learning, University Tenaga Nasional, Malaysia*, 20-22 June 2011, p. 06
- 69- MESRS, Recueil des Brevet, 3éme édition, Alger, Avril 2014, P 10

غزى مصطلح الجودة جميع مناحي الحياة سواء الاقتصادية أو الاجتماعية أو التربوية، وأصبحت كل المؤسسات تسعى الى تطبيق هذه السياسة من أجل النهوض بإنتاجها والتخلص من السياسات القديمة التي تركز على الكم بدلا من النوعية والجودة، ففي جانب التعليمي أيضا نجد أن سياسة إدارة الجودة أصبحت أمرا بالغ الأهمية لما له علاقة بسوق العمل، والجامعات الجزائرية كغيرها من الجامعات تسعى الى رفع مستواها التعليمي ومنافسة الجامعات الكبرى، كالجامعات البريطانية والأمريكية... الخ. فهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي وذلك من خلال الإجابة على أسئلة الدراسة، محاولين دراستنا الميدانية تحديد مدى إدراك وتطبيق إدارة الجودة الشاملة بجامعة الوادي. وقد تم التوصل إلى أنه ومن خلال توفر الجامعة على إمكانيات معتبرة من أساتذة وطاقم الإداري وهياكل فإن لديها قابلية كبيرة لتطبيق سياسة إدارة الجودة وتحسين منتوجها بذلك.

Abstract

The term quality has invaded all aspects of life, whether economic, social, or educational, and all institutions seek to implement this policy in order to promote their products and get rid of old policies that emphasize on quantity rather than quality. We also see that the quality management policy has become an extreme affair. The importance of what is related to the labor market, and Algerian universities, like other universities, seek to raise their level of education and compete with the great British and American universities ... etc. This study aimed to identify the reality of the application of total quality management in higher education institutions by answering the study questions, trying to determine our field study to determine the extent of perception and the application of total quality management at the University of ElOued. It was concluded that the university has a great capacity of professors, administrative staff and structures, and that it has a great capacity to implement the quality management policy and improve its product accordingly.



University of Chahid Hama Lakhdar – El-oued



Faculty of Law and Political Science

Department of Political Science

**Quality Management Policy at the University and its Impact
on the Educational Process**

**A case study for Quality Assurance Cell at the University of
Chahid Hama Lakhdar El Oued - Algeria**

2019-2021

Thesis presented for Master Degree on Political Sciences

Option: Public Policy

Submitted by:

Tedjania Gherib

Kalthoum Bertima

Supervised by:

Yassine Chekima

Discussed by:

Full Name	University	As
Mohammed Elbachir Laouar	University of Chahid Hama Lakhdar – El-oued	President
Yassine Chekima	University of Chahid Hama Lakhdar – El-oued	Supervisor
Atika Necib	University of Chahid Hama Lakhdar – El-oued	Reporter

College year: 2020/2021