



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة أحمد دراية أدرار



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

أطروحة تدخل ضمن متطلبات نيل درجة الدكتوراه ل.م.د.
تخصص تسيير محاسبي وتدقيق
العنوان:

دور تدقيق الجودة في ضمان جودة التعليم العالي في الجزائر
- جامعة أدرار أنموذجا -

إشراف:

أ.د. ساوس الشيخ

إعداد الطالب:

منصوري هواري

أمام لجنة المناقشة المكونة من:

رئيساً	جامعة أدرار	أستاذ التعليم العالي	قالون جيلالي
مشرفاً ومقرراً	جامعة أدرار	أستاذ التعليم العالي	ساوس الشيخ
ممتحناً	جامعة أدرار	أستاذ التعليم العالي	وناس يحي
ممتحناً	جامعة أدرار	أستاذ محاضر أ	فودوا محمد
ممتحناً	جامعة بشار	أستاذ محاضر أ	بودي عبد الصمد
ممتحناً	جامعة بشار	أستاذ محاضر أ	كرومي سعيد

السنة الجامعية 2020/2019



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة أحمد دراية أدرار



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

أطروحة تدخل ضمن متطلبات نيل درجة الدكتوراه ل.م.د.
تخصص تسيير محاسبي وتدقيق
العنوان:

دور تدقيق الجودة في ضمان جودة التعليم العالي في الجزائر
- جامعة أدرار أنموذجا -

إشراف:

أ.د. ساوس الشيخ

إعداد الطالب:

منصوري هواري

أمام لجنة المناقشة المكونة من:

رئيساً	جامعة أدرار	أستاذ التعليم العالي	قالون جيلالي
مشرفاً ومقرراً	جامعة أدرار	أستاذ التعليم العالي	ساوس الشيخ
ممتحناً	جامعة أدرار	أستاذ التعليم العالي	وناس يحي
ممتحناً	جامعة أدرار	أستاذ محاضر أ	فودوا محمد
ممتحناً	جامعة بشار	أستاذ محاضر أ	بودي عبد الصمد
ممتحناً	جامعة بشار	أستاذ محاضر أ	كرومي سعيد

السنة الجامعية 2020/2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

اِيْرَقِ اِنَّهُ الَّذِيْنَ اٰمَنُوْا مِنْكُمْ وَالَّذِيْنَ اٰوْتُوْا الْعِلْمَ وَرَحْمٰتِيْ
وَالَّذِيْنَ يَمٰنُوْنَ بِمَا تَعْمَلُوْنَ خَيْرًا

(المجادلة: الآية ١١)

صدق الله العظيم

الفهرس

أ	المقدمة
	الفصل الاول: تدقيق الجودة
2	المبحث الأول: ماهية التدقيق
3	أولاً: مفهوم التدقيق
13	ثانياً: أهداف وأهمية التدقيق
18	ثالثاً: مبادئ وفروض ومعايير التدقيق
26	المبحث الثاني: تدقيق الجودة
26	أولاً: طبيعة تدقيق الجودة
35	ثانياً: أنواع تدقيق الجودة
40	ثالثاً: علاقة تدقيق الجودة بأنواع التدقيق الأخرى
43	رابعاً: المنهج الشامل لأداء تدقيق الجودة
50	المبحث الثالث: الأيزو وإدارة الجودة الشاملة
50	أولاً: الأيزو
56	ثانياً: إدارة الجودة الشاملة
63	ثالثاً: علاقة التدقيق والأيزو وإدارة الجودة الشاملة
	الفصل الثاني: نظام ضمان الجودة في التعليم العالي
73	المبحث الأول: إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي
74	أولاً: إدارة الجودة الشاملة
83	ثانياً: مكونات ومبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
90	ثالثاً: متطلبات الجودة في التعليم وفق أهم المتغيرات
96	المبحث الثاني: نظام ضمان الجودة في التعليم العالي
98	أولاً: تحسين الجودة في المنظمة التعليمية
104	ثانياً: ماهية نظام ضمان الجودة
108	ثالثاً: ماهية نظام ضمان جودة التعليم العالي
111	رابعاً: أهداف تطبيق نظام ضمان جودة التعليم العالي

- 112 خامسا: أهمية ووظائف نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي
- 115 المبحث الثالث: الاطار العملي لتطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي
- 115 أولا: مرحلة تشكيل سياسة ضمان الجودة ومتطلبات تطبيقها
- 116 ثانيا: مرحلة ضمان الجودة الداخلية والتقييم الذاتي
- 124 ثالثا: مراحل آلية التقييم الذاتي
- 125 رابعا: النماذج الرئيسية التي برزت لتقييم جودة الجامعات وضمن الجودة الخارجية
- الفصل الثالث: عرض تجارب ضمان الجودة في التعليم العالي
- 130 المبحث الأول: مسار بولوني لضمان الجودة في التعليم العالي
- 130 أولا: مراحل التطور الحاصلة وصولا إلى مسار بولوني
- 135 ثانيا: عمل وتقدم مسار بولوني لضمان الجودة في التعليم العالي
- 139 ثالثا: مراحل وفوائد تطبيق النظام الجديد
- 143 رابعا: متابعة تطبيق مسار بولوني لضمان الجودة
- 147 المبحث الثاني: مشروع AQIUMED المغربي لضمان الجودة في التعليم العالي
- 147 أولا: مشروع AQIUMED ونتائجه
- 154 ثانيا: الحركة الوطنية لضمان الجودة في الجزائر
- 157 ثالثا: تقييم التجربة الجزائرية بالنظر لمتطلبات مشروع AQIUMED
- 162 المبحث الثالث: عرض التجربة الجزائرية في إطار التقييم المؤسسي لضمان الجودة في التعليم العالي
- 162 أولا: التمكن من المرجع بتطبيقه مع ممارسات المؤسسة الجامعية
- 168 ثانيا: استغلال البيانات المخزنة
- 175 ثالثا: الطريقة العملية للتقييم الذاتي في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية
- 178 المبحث الرابع: عرض تجارب دول عربية ودولية في مجال ضمان جودة التعليم العالي
- 178 أولا: عرض تجارب عربية في ضمان جودة التعليم العالي
- 184 ثانيا: التجربة القطرية في ضمان جودة التعليم العالي
- 189 ثالثا: عرض تجربة المملكة المتحدة

193	رابعاً: عرض التجربة اليابانية في مجال ضمان جودة التعليم العالي
195	خامساً: النموذج الأمريكي في ضمان جودة التعليم العالي
	الفصل الرابع: الدراسة التطبيقية
202	المبحث الأول: الطريقة والإجراءات
202	أولاً: مجتمع الدراسة، عينة وأداة الدراسة
212	ثانياً: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة
217	ثالثاً: التحليل الإحصائي لمتغيرات الدراسة
238	المبحث الثاني: نموذج الدراسة واختبار الفروض
238	أولاً: نموذج الدراسة
239	ثانياً: تشخيص بيانات الدراسة
253	ثالثاً: اختبار صدق مقاييس متغيرات الدراسة
263	رابعاً: اختبار صدق التمايز لنموذج الدراسة
273	خامساً: اختبار فروض الدراسة
284	خاتمة
295	قائمة المراجع
311	الملاحق

فهرس الجداول

فهرس الجداول

عنوان الجدول		
03	التطور التاريخي الذي شهدته مهنة التدقيق	1-1
14	التطور التاريخي لأهداف عملية التدقيق	2-1
40	السيناريوهات المحتملة لدور التدقيق الداخلي في ظل تدقيق الجودة	3-1
41	المقارنة بين التدقيق الخارجي وتدقيق الجودة	4-1
64	علاقة إدارة الجودة الشاملة والايزو	5-1
65	الخطوات التي يتم إتباعها في تدقيق الجودة	6-1
134	مراحل التكوين في نظام بولونيا الأوروبي	1-3
163	تركيبة الدليل الوطني لضمان الجودة الداخلية في مؤسسات التعليم العالي	2-3
165	جمع البيانات وكشف ملاحظات عملية التقييم الذاتي	3-3
170	تحديد الأنشطة ذات الأولوية حسب ميادين المرجع الوطني لضمان الجودة	4-3
171	تصنيف مراجع ميادين المرجع الوطني لضمان الجودة	5-3
173	مصفوفة ترتيب المراجع لتنفيذ برنامج العمل	6-3
173	ترتيب المراجع التي ستعالج في ميادين المرجع الوطني	7-3
177	برنامج العمل لتحسين الأدلة الغير مطبقة	8-3
206	الاستبيانات الموزعة	1-4
207	جدول ليكارت الخماسي	2-4
212	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب البيانات العامة المؤهل العلمي	3-4
213	توزع أفراد عينة الدراسة حسب البيانات العامة الوظيفة	4-4
214	توزع أفراد عينة الدراسة حسب البيانات العامة المؤهل العلمي	5-4
216	النموذج المعتمد في الدراسة	6-4
216	الأوزان النسبية للمتغير المستقل تدقيق الجودة	7-4

فهرس الجداول

217	وصف عبارات محور تدقيق الجودة	8-4
220	وصف عبارات محور ضمان جودة التكوين	9-4
223	وصف عبارات محور ضمان جودة البحث العلمي	10-4
225	وصف عبارات محور ضمان جودة الحوكمة	11-4
227	وصف عبارات محور ضمان جودة الهياكل القاعدية	12-4
230	وصف عبارات محور ضمان جودة الحياة الجامعية	13-4
233	وصف عبارات محور ضمان جودة العلاقة مع المحيط الاجتماعي والاقتصادي	14-4
235	وصف عبارات محور ضمان جودة التعاون مع المحيط الاجتماعي والاقتصادي	15-4
239	اختبار التوزيع الطبيعي للمتغير المستقل تدقيق الجودة	16-4
241	اختبار التوزيع الطبيعي للمتغير التابع ضمان جودة التكوين	17-4
242	اختبار التوزيع الطبيعي للمتغير ضمان جودة التعليم العالي في ميدان البحث العلمي	18-4
244	اختبار التوزيع الطبيعي للمتغير ضمان جودة التعليم العالي في ميدان الحوكمة	19-4
245	اختبار التوزيع الطبيعي للمتغير جودة التعليم العالي في ميدان الهياكل القاعدية	20-4
247	اختبار التوزيع الطبيعي للمتغير ضمان جودة التعليم العالي في ميدان الحياة الجامعية	21-4
248	اختبار التوزيع الطبيعي للمتغير ضمان جودة التعليم العالي في ميدان العلاقة مع المحيط الاجتماعي والاقتصادي	22-4
249	اختبار التوزيع الطبيعي للمتغير ضمان جودة التعليم العالي في ميدان التعاون مع المحيط الاجتماعي والاقتصادي	23-4
251	مصفوفة الارتباط لعبارات المتغير المستقل تدقيق الجودة	24-4

فهرس الجداول

252	إحصاء التعدد الخطي	25-4
253	نتائج اختبار المقياس لمتغير تدقيق الجودة	26-4
254	نتائج اختبار المقياس لمتغير ضمان جودة التكوين	27-4
256	نتائج اختبار المقياس لمتغير ضمان جودة البحث العلمي	28-4
257	نتائج اختبار المقياس لمتغير ضمان جودة الحوكمة	29-4
258	نتائج اختبار المقياس لمتغير ضمان جودة الهياكل القاعدية	30-4
259	نتائج اختبار المقياس لمتغير ضمان جودة الحياة الجامعية	31-4
260	نتائج اختبار المقياس لمتغير ضمان جودة العلاقة مع المحيط الاجتماعي والاقتصادي	32-4
261	نتائج اختبار المقياس للمتغير التابع ضمان جودة التعاون مع المحيط الاجتماعي والاقتصادي	33-4
264	اختبار صدق التمايز حسب معيار فورنل لاركر	34-4
265	معاملات التحميل التقاطعية لمتغيرات النموذج	35-4
274	نتائج اختبار الفرضية الأولى	36-4
274	نتائج اختبار معنوية الأثر المباشر للمتغيرات الكامنة لنموذج الدراسة للفرضية الأولى	37-4
275	نتائج اختبار الفرضية الثانية	38-4
276	نتائج اختبار معنوية الأثر المباشر للمتغيرات الكامنة لنموذج الدراسة للفرضية الثانية	39-4
276	نتائج اختبار الفرضية الثالثة	40-4
277	نتائج اختبار معنوية الأثر المباشر للمتغيرات الكامنة لنموذج الدراسة للفرضية الثالثة	41-4
277	نتائج اختبار الفرضية الرابعة	42-4
278	نتائج اختبار معنوية الأثر المباشر للمتغيرات الكامنة لنموذج الدراسة للفرضية الرابعة	43-4

فهرس الجداول

279	نتائج اختبار الفرضية الخامسة	44-4
279	نتائج اختبار معنوية الأثر المباشر للمتغيرات الكامنة لنموذج الدراسة للفرضية الخامسة	45-4
280	نتائج اختبار الفرضية السادسة	46-4
281	نتائج اختبار معنوية الأثر المباشر للمتغيرات الكامنة لنموذج الدراسة للفرضية السادسة	47-4
281	نتائج اختبار الفرضية السابعة	48-4
282	نتائج اختبار معنوية الأثر المباشر للمتغيرات الكامنة لنموذج الدراسة للفرضية السابعة	49-4

فهرس الأَشكال

فهرس الأشكال

عنوان الشكل		
34	صفات وتأهيل مدقق الجودة	1-1
54	مبادئ المواصفة 9000 لسنة 2005	2-1
55	عناصر ضبط الجودة في المنظمات الصناعية أو التجارية	3-1
55	عناصر ضبط الجودة في المنظمة التعليمية	4-1
97	عناصر ادارة الجودة وعلاقتها بتعريف الجودة	1-2
98	عناصر ضمان ادارة الجودة في المنظمة التعليمية	2-2
99	عناصر تحسين ادارة الجودة في المنظمة التعليمية	3-2
100	متطلبات الجهات المستفيدة في المنظمة التعليمية	4-2
101	عناصر متطلبات ادارة القيادة	5-2
168	نتيجة التقييم الذاتي حسب كل ميدان	1-3
207	الاستبيانات الموزعة	1-4
213	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب البيانات العامة المؤهل العلمي	2-4
214	أفراد عينة الدراسة حسب البيانات العامة الوظيفة	3-4
215	توزع أفراد عينة الدراسة حسب البيانات العامة الخبرة	4-4
238	النموذج البنائي المقترح	5-4
240	منحنى QQ الطبيعي للمتغير المستقل تدقيق الجودة	6-4
242	منحنى QQ الطبيعي للمتغير التابع ضمان جودة التعليم العالي في ميدان التكوين	7-4
243	منحنى QQ الطبيعي للمتغير التابع ضمان جودة التعليم العالي في ميدان البحث العلمي	8-4
245	منحنى QQ الطبيعي للمتغير ضمان جودة التعليم العالي في ميدان الحوكمة	9-4
246	منحنى QQ الطبيعي للمتغير ضمان جودة التعليم العالي في ميدان الهياكل القاعدية	10-4

فهرس الأشكال

247	منحنى QQ الطبيعي للمتغير ضمان جودة التعليم العالي في ميدان الحياة الجامعية	11-4
249	منحنى QQ الطبيعي للمتغير ضمان جودة التعليم العالي في ميدان العلاقة مع المحيط الاجتماعي والاقتصادي	12-4
250	منحنى QQ الطبيعي للمتغير ضمان جودة التعليم العالي في ميدان التعاون مع المحيط الاجتماعي والاقتصادي	13-4
263	مخطط أعمدة التشبعات لمتغيرات نموذج الدراسة	14-4
270	معاملات التحميل التقاطعية للنموذج	15-4
272	تشبعات (التحميل) متغيرات النموذج	16-4
273	النموذج البنائي للدراسة	17-4

المقدمة

تمهيد

يشكل التعليم والمعرفة المصدر الحقيقي للثروة، وكون التعليم واحد من أهم ركائز التنمية المستدامة في أي مجتمع كان، الأمر الذي يتطلب التطوير والتدريب المتواصل للعمل على تنمية المهارات والقدرات في شتى المجالات، ولكي تتمكن الجامعة من متابعة متطلبات العولمة والتعامل مع مختلف الجوانب التقنية والفنية المتعلقة بها على مختلف القطاعات والمجالات، فعلى الجامعة أن تخوض في عمليات تغيير شاملة وجذرية تتجاوز الشكل مروراً إلى المضمون، الأمر الذي من شأنه أن يحقق التناسب المطلوب مع متطلبات العولمة.

في هذا الإطار يلاحظ أن أساليب التعليم ومجالاته شهدت تطوراً وتغيراً كبيراً، وجاء بمثابة الاستجابة لعدد المتطلبات التي واجهت قطاع التعليم العالي، لا سيما تطور تقنيات التعليم وظاهرة العولمة، مما استوجب إحداث تغيير في طرق التفكير لتحقيق استراتيجيات التعليم، والاستثمار الأمثل للموارد البشرية المتوفرة.

ظهرت إدارة الجودة الشاملة كأحد الأساليب الإدارية الحديثة والتي تتميز بالمرونة والقدرة على الاستفادة أقصى ما يمكن من التكنولوجيا وتطبيقاتها في مؤسسات التعليم العالي، تأخذ بعين الاعتبار جميع الفاعلين في العملية التعليمية من أساتذة وإدارة وطلبة ومتعاملين خارجيين، وتبني العمل بنمط إدارة الجودة الشاملة للعمل على الرفع من جودة المخرجات التعليمية سواء طلبة متخرجين ومدى ملائمة تكوينهم لسوق العمل أو بحث علمي لتحقيق الرضا.

وحيث أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة ظهر أولاً كمنهج إداري طبق في المؤسسات الصناعية حيث حقق نجاحات كبيرة، ظهر بعدها التوجه لتطبيقه في المؤسسات التعليمية، حيث أصبح الحديث عن ضمان الجودة في التعليم العالي من القضايا التي يتم التركيز عليها، بالنظر للتنافس الشديد على جذب الكفاءات القادرة على ضمان جودة التعليم العالي.

وحيث أن تبني مدخل إدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي يهدف بالضرورة لضمان الجودة في التعليم العالي من خلال مشاركة جميع العاملين، هذا الأمر يفرض وجود عملية تدقيق للجودة التي ترغب المؤسسة التعليمية في الوصول إليها وتحقيقها والمعروف أن مفهوم ضمان الجودة في التعليم العالي هو عملية تهدف إلى الارتقاء بمؤسسات التعليم العالي من خلال تنفيذ الامتثال للمعايير القياسية للتدريس، البحوث والتنظيم والإدارة والتقييم.

وحيث أن عملية تدقيق جودة الخدمة التعليمية تطبيق من طرف أشخاص مؤهلين وذوو كفاءة عالية، حيث تهدف إجراءات تدقيق جودة الخدمة التعليمية لقياس فعالية نظام الجودة المطبق ومدى مطابقتها للممارسات لدليل الجودة ومعاييرها المعتمد من طرف المؤسسات التعليمية.

وكون الجامعة أحد أهم مؤشرات تقدم الدول ورقي المجتمعات لهذا لا بد لها من تحمل مسؤولياتها ومحاولة الرفع من جودة الخدمة التعليمية المقدمة، فضمان جودة العملية التعليمية يشكل أساس لا بد من أخذه بعين الاعتبار كونه مرتبط بجميع أنواع التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

في الجزائر شهد قطاع التعليم العالي عديد الإصلاحات وصولاً إلى تطبيق التقييم الذاتي والذي يرتبط بمدى تطبيق معايير الجودة الواردة في المرجع الوطني لضمان الجودة الداخلية في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية والذي بدأ العمل به أول مرة سنة 2017 حيث تعمل فيه المؤسسة الجامعية من خلال خلية ضمان الجودة على التدقيق في مدى الالتزام والتطبيق لمعايير ضمان الجودة الواردة في المرجع، باعتبار التدقيق والتقييم الذاتي أحد آليات تطبيق نظام جودة التعليم العالي.

المعايير المعتمدة في فحص وتدقيق مدى التزام الجامعات الجزائرية بتطبيق متطلبات المرجع الجديد للجودة تؤكد أن الوزارة الوصية أدركت ضرورة عملية التقييم الذاتي، وفي هذا الإطار بدلت الجزائر مجهودات في السنوات الأخيرة لمواكبة متطلبات تطبيق مفاهيم ضمان الجودة في التعليم العالي ومحاولة وضع مؤشرات ومعايير تسمح بقياس مدى جودة الخدمة التعليمية في مختلف الميادين المتعلقة بمهام الجامعة الجزائرية.

مفهوم ضمان الجودة يعتمد بشكل كبير على مبدأ التحسين المستمر حيث تعلم الوزارة الوصية أنه ستكون هناك مقاومة للتغيير في أساليب التقييم لمهام أعضاء هيئة التدريس والطاقم الإداري للجامعة كون اعتماد معايير للتقييم يعتبر التزام لأعضاء الهيئة التدريسية لا بد من الخوض فيه للرفع من جودة الخدمة التعليمية المقدمة في الجامعة الجزائرية، وليس أمام الجزائر في إطار عالم المعرفة والتحول التكنولوجية المتسارعة إلا الاهتمام بالجامعة والبحث العلمي وإعطائها الأولوية في مخططاتها الإستراتيجية ووضعها ضمن السياسة العامة، وفي هذا الإطار أدركت المنظومة الجامعية الجزائرية ضرورة الالتزام بمبادئ ومعايير نظام ضمان الجودة في التعليم العالي، من خلال عديد النقاشات والورشات، والتي أدت

في النهاية لاعتماد مجموعة إصلاحات للرفع من مستوى الالتزام والتحسين المستمر لمتطلبات تطبيق نظام جودة على أساس مرجعي للرقى بالجامعة الجزائرية.

المعروف أن ضمان الجودة يعتمد على مبدأ التحسين المستمر حيث تعلم الوزارة أنه ستكون هناك مقاومة للتغيير في أساليب التقييم والتدقيق للمهام كون هذه المعايير إلزامية للجامعة وإخضاع الجامعة للتقييم الذاتي في مرحلة أولى، وفي مرحلة ثانية تخضع الجامعة للتدقيق الخارجي من طرف لجنة وزارية تحاول تشخيص وضعية المؤسسة.

أولاً-مشكلة الدراسة

تحاول الدراسة الوقوف على مساهمة تدقيق الجودة في ضمان جودة التعليم العالي للوقوف على النقائص وكشف الاختلالات المتعلقة بضمان خدمة تعليمية ذات جودة، حيث أن تدقيق الجودة يعتبر احد آليات تطبيق نظام جودة التعليم العالي.

وعليه تتحدد مشكلة الدراسة الحالية بالإجابة على السؤال الرئيسي: ما هو دور تدقيق الجودة في ضمان

جودة التعليم العالي بمؤسسات التعليم العالي الجزائرية بجامعة أدرار؟

ويمكن تقسيم هذه المشكلة للأسئلة الفرعية التالية:

- ما هو تدقيق الجودة؟

- كيف يمكن إدراج مبدأ إدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي؟

- ما هي المراحل التي مر بها مسار بولوني لضمان الجودة في التعليم العالي؟

- ما هي أهداف مشروع AQIUMED وما هي نتائج تطبيقه في الجزائر؟

- كيف يمكن تقييم التجربة الجزائرية في مجال ضمان جودة التعليم العالي من خلال العمل بالمرجع

الوطني لضمان الجودة الداخلية في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية؟

ثانياً- أسباب اختيار الموضوع:

هناك عديد الأسباب التي دفعتنا لاختيار موضوع الدراسة أهمها:

- عديد الإصلاحات التي باشرتها وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في إطار وضع نظام لضمان جودة

التعليم العالي في الجزائر من خلال اعتماد عديد الهيئات الوطنية.

- عرض أهم التجارب العربية والعالمية المتعلقة بنظام ضمان جودة التعليم العالي للوقوف على أوجه

التشابه والاختلاف مع التجربة الجزائرية.

- الاهتمام الذي توليه وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر للتأسيس لنظام ضمان جودة التعليم العالي ذو فعالية لا سيما بعد إصدار المرجع الوطني لضمان الجودة الداخلية في الجزائر.
- انطلاق العمل بمراجع ومعايير المرجع الوطني لضمان جودة التعليم العالي في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية.
- مباشرة عملية التقييم الذاتي في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية الموسم الجامعي 2016-2017 على أساس المرجع الوطني وبإشراف خلايا ضمان الجودة.

ثالثا- أهمية الدراسة

تبرز أهمية هذه الدراسة كونها تحاول إبراز التطورات على المستوى الوطني المواكبة لعملية إصلاح المنظومة التعليمية في مجال ضمان جودة التعليم العالي والمتعلقة بالهيئات الفاعلة في هذا الإطار بالجزائر، والدور الذي يمثله تدقيق الجودة كأحد الآليات العملية لتطبيق نظام ضمان جودة التعليم العالي وما يفرضه على المؤسسات الجامعية من التزام بمعايير ضمان الجودة المتعارف عليها والواردة في المرجع الوطني لضمان الجودة في الجزائر.

كذلك العمل على ترويج ثقافة التميز في المجالات التي تضمنها المرجع الوطني وتتضح أهميتها كونها تسمح بإعطاء صورة واضحة عن مراحل عملية التقييم الذاتي المعتمدة من طرف اللجنة الوطنية لضمان الجودة الداخلية في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، والتي توضح ضرورة تطبيق معايير ضمان الجودة للوقوف على أهم الاختلالات والنقائص الناجمة عن عدم الالتزام بتطبيق معايير الجودة، وتوضيح أهمية عملية التقييم الذاتي وبرنامج التحسين التي تحاول من خلاله اللجنة الوطنية لضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية الرفع من جودة أداء المؤسسات الجامعية في مختلف الميادين.

رابعا- أهداف الدراسة

تسعى الدراسة لتحقيق جملة من الأهداف تتمثل في:

- التعرف على أهداف وعناصر تدقيق الجودة باعتباره فحص لمدى تطبيق معايير ضمان الجودة بفعالية.
- توضيح مراحل تطور نظام ضمان جودة التعليم العالي في الجزائر.
- محاولة التعرف على أهم الهيئات الفاعلة في الجزائر ومهامها في مجال ضمان جودة التعليم العالي.
- تسليط الضوء على معايير الجودة الواردة في المرجع الوطني لضمان الجودة في التعليم العالي.
- التعرف على طريقة التحضير وتنفيذ عملية التقييم الذاتي في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية.

-توضيح دور تدقيق الجودة في الرفع من جودة مخرجات التعليم العالي باعتباره أحد الآليات العملية لتطبيق نظام ضمان جودة التعليم العالي.

خامسا- منهج الدراسة

للولوصول للأهداف المذكورة سيتم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي للوقوف على أهم العناصر المرتبطة بموضوع الدراسة، كما سيتم اعتماد التحليل الإحصائي بجمع البيانات ومعالجتها إحصائيا وبعدها تحليلها وتفسيرها حسب ما تقتضيه متطلبات الدراسة.

سادسا- فرضيات الدراسة

في السعي للإجابة على إشكالية الموضوع تم اقتراح الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى

-يوجد أثر لتدقيق الجودة على ضمان جودة التكوين.

الفرضية الثانية

-يوجد أثر لتدقيق الجودة على ضمان جودة البحث العلمي.

الفرضية الثالثة

-يوجد أثر لتدقيق الجودة على ضمان جودة الحوكمة.

الفرضية الرابعة

-يوجد أثر لتدقيق الجودة على ضمان جودة الهياكل القاعدية.

الفرضية الخامسة

-يوجد أثر لتدقيق الجودة على ضمان جودة الحياة الجامعية.

الفرضية السادسة

-يوجد أثر لتدقيق الجودة على ضمان جودة العلاقة مع المحيط الاجتماعي والاقتصادي.

الفرضية السابعة

-يوجد أثر لتدقيق الجودة على ضمان جودة التعاون مع المحيط الاجتماعي والاقتصادي.

سابعا- أدوات الدراسة

لعمل على التأكد من صحة الفرضيات أو نفيها والسعي للإجابة على إشكالية الدراسة، وبسبب احتواء الموضوع على دراسة ميدانية يتطلب تحقيق أهداف الدراسة الاستعانة بعدد الأدوات المتنوعة والتي تسمح في نهاية المطاف بالتفسير والتحليل، حيث تمثلت أدوات الدراسة فيما يلي:

-البحث والاطلاع على المصادر والمراجع التي تسمح بالحصول على المعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة، والمجلات والملتقيات العلمية، وخاصة الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، وكذا عديد القوانين والمراسيم المنظمة لعمل هيئات ضمان جودة التعليم العالي في الجزائر.

-تحدث كذلك على أداة الاستبيان والذي كان الأداة الأساسية في الدراسة الميدانية بهدف جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات، وتم تصميمه بناء على جميع الميادين والمجالات التي تنشط فيها الجامعة الجزائرية، وتم توزيعه على أفراد عينة الدراسة وهذا بعد تعديله بعد إحالته للتحكيم.

-الأدوات الإحصائية حيث تم التحليل الإحصائي بناء على جدول البيانات Microsoft Excel، بالإضافة إلى برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Spss الإصدار 25، وكذا تحليل المسار باستخدام برنامج R حزمة Plspm.

ثامنا - حدود الدراسة

تقتصر الدراسة على الحدود التالية:

الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة على دور تدقيق الجودة في ضمان جودة التعليم العالي في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية وفقا لمعايير ضمان الجودة الداخلية الواردة بالمرجع الوطني لضمان الجودة في الجزائر.

الحدود المكانية: تقتصر الحدود المكانية على جامعة أدرار.

الحدود الزمنية: تم تطبيق الجانب الميداني من هذه الدراسة خلال السداسي الأول للموسم الجامعي 2018-2019.

الحدود البشرية: تقتصر الحدود البشرية على أساتذة واداري جامعة أدرار.

تاسعا - الدراسات السابقة

سيتم ذكر مجموعة من الدراسات ذات الصلة بالموضوع للوقوف على المشكلات التي حاولت معالجتها، والأساليب والإجراءات المتبعة في ذلك والنتائج التي توصلت إليها وأهم التوصيات التي خرجت بها بهدف الاستفادة منها.

1-دراسة Seake H. Rampa 2004 بعنوان،

The relationship between Total Quality Management and School Improvement

هدف الباحث في هذه الدراسة تحليل إشكالية اعتماد إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي ودورها في مسح الممارسات السلبية لجودة التعليم العالي والتي لوحظت بالخصوص في عدة مؤسسات بجنوب إفريقيا، حيث اعتمد في تحليله على الملاحظة المباشرة وغير المباشرة، استخدم أداة المقابلة ولجأ كذلك الى أداة الاستبيان حيث وزع مجموع 189 استبيان على أعضاء الهيئة التدريسية، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى الأهمية البالغة لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وبالتحديد الرؤية نحو تحقيق الجودة والالتزام بثقافة الجودة في تحقيق التحسين المؤسسي الشامل والحد من الممارسات السلبية التي تنعكس على جودة الأداء.

2-دراسة إياد علي يحيى الدجني 2006، بعنوان "واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة"، هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية بغزة، من خلال تحليل الخطة الإستراتيجية في ضوء معايير الجودة التي أقرتها الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية لمؤسسات التعليم العالي في فلسطين، وتوصلت الدراسة إلى أن المفهوم العام للتخطيط الاستراتيجي مفهوم لدى إدارة الجامعة بدرجة مرتفعة كما أن الجامعة تعتبر التخطيط الاستراتيجي خطوة لازمة ومهمة لتحقيق الجودة الشاملة في سياسات الجامعة وأدائها بالإضافة إلى أن معايير الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية متوفرة في مكونات الخطة الإستراتيجية للجامعة، وأوصت الدراسة بتبني إستراتيجية الجودة الشاملة ومبادئها عند إعداد الخطة الإستراتيجية للجامعة كما أوصت بالعمل على تطوير معايير ومؤشرات أداء واضحة تتسجم ومعايير الجودة بالإضافة إلى لبناء الخطة الإستراتيجية على أساس يحقق شمولية محاور الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية.

3-دراسة Irakli Gvaramadze 2008، بعنوان "From Quality Assurance to Quality Enhancement in the European Higher Education Area"

ركزت هذه الدراسة على الاتجاهات الحديثة لمبادرات ضمان الجودة وآليات تعزيز ثقافة الجودة وآثارها على التعليم العالي الأوروبي، خاصة في ظل التحولات الكبيرة التي شهدتها القطاع في إطار إعلان بولونيا (1999) ومجموع القيم التي جاء بها هذا الإصلاح الذي عرف بإصلاح الجودة، كالاقرار المتبادل بالدرجات والمؤهلات، المساواة في الحصول على التعليم العالي، ومشاركة الطلاب في عمليات ضمان الجودة. وقد توصلت الدراسة أن ثقافة الجودة تتطلب كلا من القيادة الاستراتيجية والرؤية البعيدة

المدى، مع استكمالها بتضمين مختلف أصحاب المصلحة بالجامعة، كما تتمتع ثقافات الجودة بإمكانيات أكبر بكثير من حيث التواصل الأكاديمي وتبادل أفضل الممارسات في منطقة التعليم العالي الأوروبية الموجهة نحو التنافسية واستيعاب المعاني المشتركة بين مختلف السياقات الثقافية الأوروبية.

4-دراسة Irakli Gvaramadez 2008 بعنوان :

From Quality Assurance to Quality Enhancement in the European Higher Education Area

ركزت هذه الدراسة على الاتجاهات الحديثة لمبادرات ضمان الجودة وآليات تعزيز ثقافة الجودة وآثارها على التعليم العالي الأوروبي، خاصة في ظل التحولات الكبيرة التي شهدتها القطاع في إطار إعلان بولونيا ومجموع القيم التي جاء بها هذا الإصلاح الذي عرف بإصلاح الجودة، كالاعتراف المتبادل بالدرجات والمؤهلات، المساواة في الحصول على التعليم العالي، ومشاركة الطلاب في عمليات ضمان الجودة. وقد توصلت الدراسة أن ثقافة الجودة تتطلب كلا من القيادة الإستراتيجية والرؤية البعيدة المدى، مع استكمالها بتضمين مختلف أصحاب المصلحة بالجامعة، كما تتمتع ثقافات الجودة بإمكانيات أكبر بكثير من حيث التواصل الأكاديمي وتبادل أفضل الممارسات في منطقة التعليم العالي الأوروبية الموجهة نحو التنافسية واستيعاب المعاني المشتركة بين مختلف السياقات الثقافية الأوروبية.

5-دراسة Sabihaini et al 2010، بعنوان « An Experimental Study of Total Quality

Management Application in Learning Activity : Indonesia's Case Study

أجريت هذه الدراسة بهدف اختبار العلاقة بين مختلف قيم إدارة الجودة الشاملة (القيادة، التخطيط الاستراتيجي، الممارسات المثلى، التركيز على الزبون، التركيز على العاملين، التركيز على المجتمع والتركيز على الإنتاجية)، وفعالية أنشطة التدريس وجودتها في مؤسسات التعليم العالي بإندونيسيا، حيث حاول الباحث وزملاؤه ربط المتغيرين من خلال دراسة استقصائية لمجموعتين من طلبة التعليم العالي الإندونيسي، وقد توصلوا أن: المشاركة، القيادة، الثقافة والتركيز على الزبون كممارسات حتمية لإدارة الجودة الشاملة تؤثر إيجابيا على فعالية أنشطة التعليم وتساهم في تحسين جودتها باستمرار بالجامعة.

6-دراسة Ahmed El Rawas and Niveen M.El Sagheir 2012 بعنوان :

The Impact of Internal Service Quality Dimensions on Students' Satisfaction: A case study of the Arab Academy for Science, Technology and Maritime Transport

حاول الباحثان من خلال هذه الدراسة تحليل إشكالية تحسين جودة الخدمات في المؤسسات التعليمية لرفع مستوى رضا الطلاب في ظل المشاكل التي يعاني منها التعليم العالي في البلدان النامية، من خلال الاستثمار في أنظمة وأدوات الجودة للتحسين ويعتبر مقياس SERVQUAL هو أحد

هذه البدائل. حيث يتم استخدامه لقياس الفجوة بين توقعات الجودة والتصورات في الخدمات مما يجعل من الممكن وضع خطط عمل تساهم في تحسين جودة الخدمة التعليمية من خلال التركيز على تأثير أبعاد جودة الخدمة على رضى الطلاب، والذي يعتبر أهم مؤشر لنجاح أي مؤسسة تعليمية خاصة بعد نمو قطاع التعليم الخاص في مصر. بالإضافة إلى تحديد استراتيجيات التغلب على معوقات التحسين المستمر لجودة الخدمات التعليمية.

7-دراسة أسماء عميرة 2013، بعنوان "إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي -دراسة حالة جامعة جيجل"، هدفت الدراسة إلى توضيح طبيعة العلاقة بين مفاهيم إدارة الجودة الشاملة كنموذج متكامل والمدخل ISO 9000، وتوضيح الدور الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة وقدرته على إكساب مؤسسات التعليم العالي الميزة التنافسية الضرورية، وتوصلت الدراسة إلى أنه في ظل التحديات التي تشهدها مؤسسات التعليم العالي يعتبر مدخل إدارة الجودة الشاملة فعال لإعداد وتخريج الإطارات الفاعلة في المجتمع كما أن مدخل إدارة الجودة الشاملة في جامعة جيجل يعتبر مفهوم جديد لم يجد الأرضية بعد المناسبة لتطبيقه كما توصلت الدراسة إلى وجود مبررات تدفع جامعة جيجل لتبني أسلوب إدارة الجودة الشاملة بسبب غياب الوسائل التعليمية والبحثية وافتقار مكتبات الكليات للأساليب التكنولوجية الحديثة وعدم رضا المستفيدين من خدمة التعليم العالي عن علاقة الجامعة مع المجتمع، وأوصت الدراسة بدعم الأبحاث العلمية لما لها من دور في ايجابي في تطور المجتمعات مما يستدعي ضرورة التعاون بين جامعة جيجل والمؤسسات الاقتصادية لمسايرة الجانب الأكاديمي والمهني للطلبة، وكذا العمل على عقد شراكات مع الجامعات الرائدة في تطبيقات إدارة الجودة الشاملة من أجل الاحتكاك بالمستويات العالمية والاستفادة من تجاربهم في هذا المجال.

8-دراسة Kozma Timea 2013، بعنوان "The role and development of the quality assurance in higher education institutions and its interpretation by students in practice"، هدفت الدراسة لتفسير الجودة في قطاع الخدمات مع التركيز بشكل خاص على تحديد وتفسير مفهوم جودة خدمات التعليم العالي، وتقييم مختلف مقاييس ضمان الجودة المحددة، والنماذج التي تظهر في قطاع الخدمات بشكل نسبي، وإنشاء نقاطها الأساسية مع تعميم التعليم الخاص وخصائص النظم المطبقة في التعليم العالي، كما هدفت لتقييم وتنظيم العمليات الاقتصادية والاجتماعية وتحديات التعليم العالي مما يؤدي إلى التحسن النوعي في التعليم العالي، وتوصلت الدراسة إلى أنه بمساعدة آراء الطلاب حول عمل المدرسين،

يمكننا أن نؤكد أن بعض عناصر عملية التعليم لها دور أكبر في الرضا العام عن الموضوع، على أي حال هذه العناصر مختلفة لأنواع التدريب، من خلال إنجاز عمليات التقييم لعمل المكونين فيما يتعلق بالموضوع يمكن تتبعه ويمكن تحسين كفاءته من خلال التعليقات ولكن يمكن الاستفادة من النتائج أيضًا في تطوير المناهج والمواد الدراسية على المدى الطويل، وأوصت الدراسة المدرسين والمشرفين بالانتباه إلى العوامل التي تحدد رضا الطلاب بشكل عام في المقام الأول والتعامل معها بشكل منفصل عن طريق أنواع التدريب، كما أوصت بإنشاء نظام اختبار متسق، حيث يجب على المشرفين إتباع متطلبات مواضيع الفصل الدراسي الفعلي بشكل ثابت ويفضلون أنواع الاختبارات المعقدة التي يمكن اختبار المعرفة الحقيقية بها بشكل أفضل.

9-دراسة Abdellatif Megnounif,Asmae Kherbouche,Nadia Chermitti 2013، بعنوان

“ Contribution to the Quality Assessment in Higher Education :The Case Study of the Faculty of Technology,Tlemcen”.

ركزت هذه الدراسة على معالجة إشكالية التقييم في الجامعات الجزائرية، وذلك بعد تحديد مفهوم الجودة وشرح مبادئها في الإدارة وإدارة الجودة الشاملة. كما تناول الباحثون مفهوم النوعية التربوية عموماً وبشكل خاص في التعليم العالي من خلال طرح بعض الأساليب التي يتم استخدامها من أجل الوصول إلى الجودة والتميز. حيث اعتمد الباحثون على دراسة استقصائية لعينة من بعض الأساتذة والطلاب بكلية التكنولوجيا لجامعة تلمسان، وقد توصلت الدراسة أنه من أجل تطوير خطة الجودة يحتاج أولاً إلى دعم المشاركة في عملية التدريب الشامل على الجودة، مما يسمح لجميع الأطراف المعنية من أصحاب المصلحة بالتوصل إلى الوعي بالحاجة إلى التغيير وأهمية الجودة، وإنشاء نظام للتقييم المستمر في الجامعات يعكس حالة التعليم العالي كل 5 أو 10 سنوات. هذا بالإضافة إلى تطوير التعاون والتواصل بين الأقسام المختلفة بالجامعة وكذلك بين الجامعات والشركات لتسهيل تنفيذ سياسة الجودة.

10-دراسة رقاد صليحة سنة 2014، بعنوان "تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي

الجزائرية دراسة ميدانية بمؤسسات التعليم العالي للشرق الجزائري"، هدفت الدراسة على التعريف بالتجربة الجزائرية في مجال ضمان الجودة في التعليم العالي والتعرف على المعوقات التي تحول دون تطبيق نظام الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، حيث اعتمدت الدراسة أداة الاستبانة وأداة المقابلة في جمع البيانات وتحليل نتائجها باستخدام الأدوات الإحصائية المناسبة، وتوصلت الدراسة إلى أن مسؤولي خلايا ضمان الجودة متقنون على وجود تحديات داخلية تدفع بمؤسساتهم لتطبيق نظام الجودة، كما أن هناك

معوقات لتطبيق نظم ضمان الجودة تخص الجانب السلوكي خاصة مقاومة تطبيق نظام الجودة، كذلك أحد المعوقات جانب القيادة على مستوى الوزارة الوصية فالجانب الإداري والتنظيمي على مستوى المؤسسة، واقتُرحت الدراسة ضرورة التحسيس المكثف بمشروع تطبيق نظام ضمان الجودة مع إبراز ضرورته لكل الأطراف ذات المصلحة ونشر ثقافة الجودة كإصدار مجلة دورية تعنى بضمنان الجودة وضرورة هيكلة خلايا ضمان الجودة وتوفير الوسائل اللازمة للقيام بمهامها.

11-دراسة وسام سليمان المعمر 2014، بعنوان " علاقة إدارة الجودة بأداء الموظفين في الجامعات الفلسطينية- قطاع غزة"، هدفت الدراسة للتعرف على علاقة إدارة الجودة الشاملة بأداء الموظفين في الجامعات الفلسطينية - قطاع غزة والوقوف على مدى تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية، وتوصلت الدراسة إلى أنه توجد علاقة طردية بين إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي للإداريين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، كما توصلت الدراسة إلى أنه توجد علاقة طردية بين القيادة والرؤية السليمة والأداء الوظيفي للإداريين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، كما أنه توجد علاقة طردية قوية بين المشاركة والمبادرة من قبل العاملين والأداء الوظيفي للإداريين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة بسبب أن نشر ثقافة الجودة الشاملة قائمة على تنمية الموارد البشرية داخل الجامعات بإشراكهم في عمليات التخطيط والتنفيذ والمتابعة، وأوصت الدراسة بالعمل على توحيد مفهوم الجودة الشاملة وعناصرها الأساسية لدى كافة الأطراف في الجامعات الجزائرية وأهدافها وكيفية تنفيذها، كما أوصت بتشكيل لجان لجنة مختصة على مستوى الجامعات الفلسطينية، وإنشاء قسم خاص بمراقبة أو توكيد الجودة في الجامعات الفلسطينية.

12-دراسة مشنان بركة 2016، بعنوان "دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي-دراسة حالة جامعة الحاج لخضر-باتنة"، هدفت الدراسة للتعرف على واقع التعليم العالي في الجزائر والتحديات التي تواجهه ومعرفة مدى ممارسة القيم التنظيمية ومدى مساهمتها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة، وتوصلت الدراسة إلى أن الأساتذة الإداريين يوافقون على درجة وعيهم بمعايير إدارة الجودة الشاملة غير أن تطبيقها يتطلب قيادة إدارية فعالة بالإضافة لوجود مجموعة من المعوقات تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة كما أن الثقافة التنظيمية في جامعة باتنة ملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وأوصت الدراسة بضرورة تطوير مكونات الثقافة التنظيمية لتلائم أدوات معايير إدارة الجودة الشاملة، تنشيط دور خلايا ضمان الجودة بواسطة نصوص تنظيمية وتحديد وظيفتها ومهمتها

بدقة، عقد المؤتمرات والندوات واللقاءات التي من شأنها نشر ثقافة الجودة الشاملة، كذلك أوصت الدراسة بدراسة احتياجات ومتطلبات سوق العمل من المتخرجين في الاختصاصات المختلفة، وبناء آلية للتعرف على احتياجاته لاستيعابها في خطط التعليم العالي، مع إنشاء قاعدة بيانات.

13-دراسة بلبية محمد 2016، بعنوان "تحديد معايير ضمان الجودة وتأثيرها على الاعتماد الأكاديمي بمؤسسات التعليم العالي -دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، هدفت الدراسة لاكتساب معرفة واسعة ودقيقة حول الجودة ومعاييرها والاعتماد الأكاديمي في مؤسسات التعليم العالي ومحاولة الانتقال في تطبيق الجودة من المجال الصناعي في المؤسسات الاقتصادية إلى مجال التعليم العالي ومحاولة الانتقال في تطبيق الجودة من المجال الصناعي في المؤسسات الاقتصادية إلى مجال التعليم العالي حيث توصلت الدراسة إلى أن صياغة الرؤية والرسالة والتخطيط يكون على مستوى الهيئة العليا للجامعة بمتوسط حسابي يقدر بـ 4.14، وبالنسبة للحوكمة والإدارة إلى أنه يتوفر على الجودة الكافية من تسيير وإدارة للهيئات الحاكمة على مستوى الجامعة بمتوسط حسابي 3.78 وبالنسبة للبحث العلمي توصلت الدراسة إلى أنه مطبق بدرجة جودة منخفضة بأسباب بيروقراطية تعيق البحث العلمي، وبالنسبة للبرامج التعليمية لم تحصل على رضا عينة الدراسة (أساتذة وطلبة) ولا بد من مراجعتها، واقتُرحت الدراسة التركيز على نشر ثقافة الجودة في الأوساط الجامعية من هيئة تدريس وأعاون وطلبة واقتُرحت فتح تخصصات في مؤسسات التعليم العالي فيما يخص ضمان الجودة وضرورة منح المؤسسات التعليمية الجامعية قدر أكبر من الاستقلالية والاهتمام بمبدأ التحسين المستمر في كافة المجالات ذات العلاقة بجودة التعليم والاستفادة من التجارب العربية والعالمية في مجال نظام جودة التعليم العالي في مؤسسات التعليم العالي.

14-دراسة حواس عبد الرزاق 2016، بعنوان "مساهمة في تحسين جودة خدمات التعليم العالي بانتهاج إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الجزائرية"، هدفت الدراسة إلى إبراز الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي والأسس التطبيقية لهذا المدخل من خلال عرض المراحل الأساسية في بناء المنظومة الجزائرية للتعليم العالي ومضمون الإصلاحات التي تبنتها مؤخرا لضمان الجودة، ثم تقدير درجة الالتزام بمبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الجزائرية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس حيث تم اختيار عينة تقارب 468 أستاذ من خمس جامعات مختلفة. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة متاحة في الجامعات الجزائرية، يكفي فقط أن يتم دعم أهم متطلبات تطبيقها بدرجة أكبر، كما أثبتت الدراسة أن هناك التزام بأغلب مبادئ إدارة الجودة الشاملة وبدرجة

متوسطة ويشير ذلك إلى أن هناك بعض الممارسات لهذا المفهوم في الجامعات الجزائرية، وهو ما يسهل عملية البدء في تطبيقه فيها.

15-دراسة Cagri Tugrul Mart, Mehment Ozdemir, and Ahmet Oztas 2016، بعنوان:

Prespectives on Quality Assurance in Higher Education in Iraq : A Case Study at Ishik University
هدفت هذه الدراسة إلى البحث في كيفية تأثير برامج ضمان الجودة على تحسين الأداء وتشجيع الجودة في التدريس والبحث، حيث تناول الباحثون في هذه الدراسة تطور عملية ضمان الجودة في العقود الثلاثة الماضية، والاهتمام المتزايد بشكل مطرد ببرامج ضمان الجودة، وتم التركيز على إحدى الجامعات الرائدة في العراق 'إيشيك'، هذه الأخيرة قامت بتعديل برامج ضمان الجودة السائدة في البلدان النامية واعتمدها بنجاح مما ساهم في تحسين نظام ضمان الجودة بالجامعة، من خلال أعمال البحث والتطوير وتحسين الشروط المطلوبة للتنفيذ الناجح لإجراءات ضمان الجودة في المؤسسة. وقد توصلت الدراسة أن ضمان الجودة في الجامعة حالياً يعتبر مساهماً مهماً في التقدم التقني من خلال تحسين الإنتاجية في البحث والتدريس، علاوة على أن تطبيق مبادئ ضمان الجودة قد أحدث التأثير المنشود في الجامعة.

16-دراسة ضيف الله نسيم 2017، بعنوان "استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال وأثره على تحسين

جودة الخدمة التعليمية: دراسة عينة من الجامعات الجزائرية"، هدفت الدراسة للتعرف على واقع التعليم بالجزائر والتحديات التي تواجهه مع تشخيص الثقافة التنظيمية السائدة والمرغوب فيها والوقوف على مدى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعة، واعتمدت الدراسة على أداة الاستبانة في جمع مع إجراء المقابلة في جمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى غياب الحكم الراشد في تسيير الجامعة بسبب غياب الاستقلالية وكما أكدت على توفر درجة وعي لدى الأساتذة بمعايير الجودة الشاملة ولكن تطبيقها يتطلب قيادة إدارية فعالة ومواجهة مقاومة التغيير، ومن جهة أخرى توصلت الدراسة إلى أن ضعف علاقة الجامعة بمحيطها الاجتماعي والاقتصادي يعيق إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة، وأوصت الدراسة بضرورة تطوير مكونات الثقافة التنظيمية لتلائم أدوات التغيير ومعايير إدارة الجودة الشاملة وكذا ضرورة الإلمام بمفاهيم إدارة الجودة الشاملة ومضامينها الأساسية وكيفية تطبيقها بشكل سليم، كما أوصت بضرورة تنشيط دور خلايا ضمان الجودة بنصوص تنظيمية لتحديد الوظائف والمهام ومراجعة المناهج والبرامج التعليمية لتلائم أكثر متطلبات سوق العمل واحتياجات المجتمع والتشجيع على عقد مؤتمرات وندوات ولقاءات والتي من شأنها نشر ثقافة الجودة.

17-دراسة Mohsen A Al Mohsen 2013، بعنوان The Academic Profession Among Faculty at Saudi Universities”.

هدفت الدراسة إلى تشخيص جانب من حالة القلق الأكاديمي على واقع الأداء المهني لأعضاء هيئة التدريس وأسباب غياب الاحتراف الأكاديمي، وذلك من خلال استكشاف الدور الهام للمهنة الأكاديمية وعرض بعض تجارب الجامعات الذي تقوم على مبدأ الاحتراف والمهنية في الأداء الأكاديمي بالإضافة إلى تقديم نظرة عامة على المشكلات والتحديات التي تحيط بالمهنة الأكاديمية بين أعضاء هيئة التدريس السعوديين. وقد توصلت هذه الدراسة إلى اقتراح للمساهمة في تأسيس رؤية علمية تنتهي برسم برنامج متكامل لتطبيق مبدأ الاحتراف الجامعي كأحد المداخل الذكية في تحقيق التنمية المهنية المستدامة لأعضاء هيئة التدريس بمؤسسات التعليم العالي.

الفصل الأول

تدقيق الجودة

تمهيد:

تعتمد مهنة التدقيق على التحقق وفحص صحة البيانات التي يعتمد عليها في اتخاذ القرارات التي من شأنها أن تحقق أهداف المؤسسات، فبدون نظم فعالة للجودة سوف تجد المؤسسات صعوبة شديدة في تحقيق أهدافها وفي ظل هذه الحاجة يؤثر التدقيق على معظم المؤسسات.

في ذات السياق يتم تناول مواصفة الايزو باعتبارها معايير نمطية لأنظمة الجودة في أي مؤسسة تحاول من خلالها الوقوف على مدى مطابقة الممارسات المطبقة في هاته المؤسسات للمعايير والمواصفات المحددة والمتعارف عليها.

وعلى هذا الأساس سيتم في هذا الفصل الوقوف على مختلف العناصر المرتبطة بالتدقيق مع

التركيز على تدقيق الجودة وهذا من خلال ثلاث مباحث:

-المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتدقيق.

-المبحث الثاني: طبيعة تدقيق الجودة.

-المبحث الثالث: الايزو وإدارة الجودة الشاملة.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتدقيق

لوقوف على ماهية التدقيق يتطلب الأمر تناول جميع مراحل التطور التي شهدتها مهنة التدقيق من بداية ظهور الحاجة إلى التدقيق بعد ظهور مهنة المحاسبة مروراً بجميع المراحل التي مر بها هذه المهنة، يتم بعدها التطرق إلى مختلف المفاهيم والأهداف المراد تحقيقها من تطبيق إجراءات التدقيق.

أولاً - مفهوم التدقيق

نهدف من خلال هذا المطلب الوقوف على نشأة مفهوم التدقيق وتعريفه وأنواعه وأساليبه ومعايير.

1- الفرع الأول: مفهوم التدقيق وأنواعه

1.1- مفهوم التدقيق:

نشأت مهنة التدقيق بعد نشأة مهنة المحاسبة وهذا لأجل استعمال القواعد لتأكيد صدق البيانات المالية للوقوف على صحة وصدق الحسابات العامة، في هذه الموضوع كان قداماء اليونان أول من عرف من المدققين، في هذا الإطار كان المدقق حينها يراقب العمليات المسجلة بالدفاتر والسجلات المتعلقة بالعمليات المحاسبية للتأكد من صحتها وعدم احتوائها على أساليب التلاعب وابتعادها عن الأخطاء والتأكد على صحة عمليات التسجيل، وبالنسبة لمفردة التدقيق وهي auditing في الأصل جاءت من audire بمعنى يستمع¹.

واستمر تطور مهنة التدقيق لتنتقل هذه المهنة للتدقيق في عمليات الأوساط المالية والاقتصادية والحكومية بسبب كل ما تقدمه من معطيات محل ثقة، بالإضافة لكل هذا برزت عديد المنظمات الدولية والمنظمات الاقتصادية الكبيرة والعملاقة، بالنسبة للمستثمرين يقومون ببناء قرارات الشراء والبيع بناء على تقارير التدقيق، والمؤسسات المالية تقوم باتخاذ قرارات بخصوص منح القروض كذلك بناء على تقرير المدققين، من جهة أخرى السلطات الضريبية تركز على تقرير التدقيق وتستخدمها لأهداف تخص حسابات الدخل الذي يتم إخضاعه للرسوم ومبلغ الرسم.

الجدول رقم (1-1): التطور التاريخي الذي شهدته مهنة التدقيق

الفترة	الهدف من عملية المراجعة	مدى الفحص	أهمية الرقابة الداخلية
قبل عام	اكتشاف التلاعب والاختلاس	بالتفصيل	عدم الاعتراف

¹ صديقي مسعود، محمد التهامي طواهر، المراجعة وتدقيق الحسابات، مزوار للطباعة والنشر والتوزيع، الوادي، الجزائر، 2010، ص 06.

1500			بها
1500 -	اكتشاف التلاعب والاختلاس	بالتفصيل	عدم الاعتراف بها
1850			بها
1850 -	اكتشاف التلاعب والاختلاس.	بعض الاختبارات ولكن الأساس	عدم الاعتراف بها
1905	اكتشاف الأخطاء الكتابية	هو المراجعة التفصيلية	بها
1905 -	تحديد مدى سلامة، وصحة تقرير المركز المالي.	بالتفصيل ومراجعته اختباره	اعتراف سطحي
1933	اكتشاف التلاعب والأخطاء		
1933 -	تحديد مدى سلامة، وصحة تقرير المركز المالي.	مراجعة اختباره	بداية في الاهتمام
1940	اكتشاف التلاعب والأخطاء		

Source : Brown.R.Gene, op cit ,p 2

2.1. تعريف التدقيق:

تم تعريفه بكونه "عملية منهجية مستقلة وموثقة بهدف الحصول على دليل مرجعي وتقييمه بموضوعية لتحديد المدى الذي إليه تم استيفاء معايير التدقيق"¹.

وعرف كذلك بأنه "فحص أنظمة الرقابة الداخلية والبيانات والمستندات والحسابات والدفاتر الخاصة بالمنشأة تحت التدقيق فحسباً انتقادياً منظماً، بقصد الخروج برأي فني محايد عن مدى دلالة القوائم المالية عن الوضع المالي لذلك المشروع في نهاية فترة زمنية معلومة، ومدى تصويره لنتائج أعماله من ربح أو خسارة عن تلك الفترة"².

بالنسبة لجمعية المحاسبين الأمريكية عرفته كذلك بأنه "عملية منظمة ومنهجية لجمع وتقييم الأدلة والقرائن بشكل موضوعي، التي تتعلق بنتائج الأنشطة والأحداث الاقتصادية، وذلك لتحديد مدى التوافق والتطابق

¹ نبيل هاشم الاعرجي، حيدر حاتم فالح العجرش، عامر أحمد غازي منى، الجودة في التعليم العالي، الرضوان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2015، ص 46.

² زين يونس، عوادي مصطفى، المراجعة الداخلية وتكنولوجيا المعلومات وفق معايير المراجعة الدولية، مطبعة سخري، الوادي، الجزائر، 2011، ص 14.

بين هذه النتائج والمعايير المقررة، وتبليغ الأطراف المعنية بنتائج المراجعة"¹، وحيث أن هذا التعريف جاء من طرف جمعية المحاسبين الأمريكية American Accounting Association (AAA).
 باستعراض المفاهيم والتعاريف أثناء عرض أهم العناصر المتعلقة بمفهوم التدقيق وعلى أساس نظرة الباحث خالد أمين فالتدقيق يقصد به "عملية المراجعة تشتمل على الفحص والتحقق والتقرير، والفحص هو التأكد من صحة وسلامة التسجيل المحاسبي للعمليات وخلوها من العيوب"²، كما هو واضح أن التدقيق هو عملية فحص للمعطيات والمعلومات من طرف شخص مستقل ومحايد لأي منظمة دون الأخذ بعين الاعتبار أهدافها أو أحجامها وأشكالها القانونية، من جهة أخرى نستعرض تعريف الاتحاد الأمريكي للمحاسبين حيث عرفه بأنه "إجراءات أو منظمة لأجل الحصول على الأدلة المتعلقة بالإقرارات (الأرصدة) الاقتصادية و الأحداث وتقييمها بصورة موضوعية، لتحديد درجة العلاقة بين هذه الإقرارات ومقياس معين وإيصال النتائج إلى المستفيدين"³، من حيث أن المدقق يبين رأيه الفني المحايد في مدى عدالة القوائم المالية جميعها سواء من حيث نظرتها ومعالجتها للمركز المالي للمنشأة ومدى سلامة وعدالة العمليات التي تنجزها المؤسسة بصورة صحيحة وبعيدة عن الأخطاء وعادلة وحيث أن العدالة يقصد بها مدى التوافق المتعلق بالمعطيات المتضمنة في قوائم المنشأة المالية مع حقيقة الممارسات داخل المنشأة، وعلى أساس رؤية الباحث الفيومي" فان المراجعة عملية منظمة تعتمد على الفكر والمنطق، فهي نشاط يجب التخطيط له، وتنفيذه بأسلوب مهني سليم"⁴.

3.1. أنواع التدقيق:

على أساس أن المؤسسات تختلف بأشكالها وأحجامها وممارساتها تختلف حسب طبيعة نشاطها والأطر القانونية التي تخضع لها والمهام التي يكلف بها المدقق، كل هذا جعل مهنة التدقيق تتباين بحسب الجوانب التي ينظر إلى التدقيق من خلالها، وعلى هذا الأساس يتم تقسيم التدقيق إلى:

1.3.1 من زاوية الجهة التي تقوم بالتدقيق

1.1.3.1 التدقيق الداخلي: حيث أن معهد المدققين الداخليين للتدقيق الداخلي عرفه كما يلي:

¹ كمال الدين مصطفى الدهراوي، محمد السيد سرايا، دراسات متقدمة في المحاسبة والمراجعة، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2001، ص 156.

² عبد الله، خالد أمين، علم تدقيق الحسابات، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2005، ص 13.

³ هادي التميمي، مدخل إلى التدقيق، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، عمان، 2006، ص 20.

⁴ الفيومي، محمد والدميري، علاء الدين وشتيوي، أيمن أحمد، دراسات متقدمة في المراجعة، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2006، ص 11.

على أساس نشرة سنة 1997 لمعهد المدققين الداخليين الأمريكي¹ عرفته النشرة بكونه ممارسة ونشاط استشاري وموضوعي مستقل داخل المؤسسة موضوع ومجهز لفحص وتطوير تنفيذ هذه الأهداف وهذا بالتحقق من استعمال وإتباع السياسات والاستراتيجيات والإجراءات الموجودة واقتراح التطوير والتحسين المطلوب إدخاله لمحاولة الوصول إلى الدرجة المطلوبة والتي تسمح بتحقيق الإنتاج الأقصى، وبالنسبة لهذا النوع من التدقيق يتم من وسط المنشأة محل التدقيق ويعمل على تحقيق أهداف تتعلق بطرق وأساليب تسمح بالتأكد على أن الأنظمة المحاسبية المتبعة من طرف المنشأة تتميز بالكفاءة وتمنح هذه الأنظمة معطيات ومعلومات دقيقة وصحيحة لإدارة المؤسسة².

2.1.3.1 التدقيق الخارجي: يعرف التدقيق الخارجي على أساس أنه عملية فحص انتقادي محايد للدفاتر والسجلات التي تمسكها وتتعامل بها المنشأة والمستندات التي تيرر مختلف العمليات التي مارستها ويتم هذا التدقيق من طرف شخص من خارج المنشأة وهذا بناءً على عقد من خلاله يتقاضى الشخص المدقق مصاريفه عن أساس نوعية الفحص والرقابة المنتظر منه القيام بها، كل هذا يهدف إلى إبداء رأيه الفني والذي يتوجب أن يكون محايد ويعطي صورة حقيقية يحاول من خلالها المدقق في زمن معين التعبير عن مدى صحة ودقة التقارير المالية المتعلقة بالمؤسسة محل التدقيق، من كل ما سبق نجد أن التدقيق الداخلي والتدقيق الخارجي تجمع بينهما بعض النقاط المشتركة التالية:

أ- كلا النوعين يمثل نظام محاسبي متميز وفعال ودقيق الهدف منه هو محاولة إعطاء وتوفير المعلومات والبيانات الضرورية والتي يجب أن تكون محل ثقة وتتميز بالدقة والصحة والعدالة ويمكن للمؤسسة أن تعتمد على تقارير التدقيق ويمكن الاعتماد عليها بهدف تحضير وإنجاز التقارير المالية.

ب- كل من التدقيق الداخلي والتدقيق الخارجي يفترض توفر أنظمة فعالة وتوفر جودة للرقابة الداخلية بهدف منع وتجنب وقوع حدوث الأخطاء والانحرافات.

2.3.1 من حيث الإلزام

1.2.3.1 التدقيق غير الإلزامي (الاختيارية):

يفترض أن يكون التدقيق اختياري ويبقى أن المنشأة هي التي تقرر أمر القيام به. على هذا الأساس فالتدقيق يتلائم بشكل كبير مع شركات الأشخاص والمنشآت ذات الشخص الواحد والفردية، حيث أن التدقيق يسمح بإعطاء الأمان والثقة في الحسابات المعتمدة من طرف المدقق في

¹ The Institute of Internal Auditors, **Statement of Internal Auditors Responsibilities**, IIA, New York, 1994, p 03.

² HAMINI Allel, **L'audit comptable et financier**, BERTI édition, Alger, 2002, p 07

مرحلة تحديده لنصاب كل الشركاء المتضامنين سواء أثناء عمليات الانفصال أو الانضمام، هذا بالإضافة لاطمئنان الشريك الموصي في حسابات المنشأة بسبب أنه لا يمكن السماح له بالتدخل بإدارة المنشأة، في هذا الإطار يهدف التدقيق الاختياري كذلك لاكتساب ثقة وطمأنينة المؤسسات المالية للتقارير المالية التي يعتمدها المدقق عند تقدم المنشأة بطلب الحصول على قروض.

2.2.3.1 التدقيق الإلزامي

هذا النوع من التدقيق هو الذي يتم إلزام الشركات به على أساس القانون المعمول به (قانون الشركات، قوانين الضرائب، قوانين الاستثمار) حيث تقوم الجمعية العامة للمنشأة بتعيين المدقق الذي سيباشر عملية التدقيق الإلزامي، كذلك الجمعية العامة هي التي تقوم بتقدير مصاريف المدقق أتعبه وفي حالة وجود أكثر من مدقق للقيام بعملية التدقيق فإنهم مسؤولين بالتضامن ويشترط في هذه الحالة أن يكون التدقيق كامل (اختبار)¹.

3.3.1 من حيث مجال أو نطاق التدقيق

1.3.3.1 التدقيق الكامل

هذا النوع من التدقيق يسمح بأن يمنح المدقق مجال كامل وغير محدود للقيام بعمله الذي يؤديه ولا يقصد بالفحص والرقابة كل عملية تم القيام بها خلال فترة محاسبية محددة، وإنما يتم إخضاع عملية التدقيق للمعايير المتفق عليها ويتوجب على المدقق الذي يمارس عملية التدقيق في نهاية المهمة تقديم رأيه وحيث أن هذا الرأي يكون فني محايد ويعبر عن مدى صحة وسلامة القوائم المالية كلها مهما كان نطاق أو مجال الفحص والرقابة وكذا المفردات والمصطلحات التي تضمنتها اختبارات التدقيق، بسبب أن مسؤوليات المدقق يجب أن تشمل كل المفردات، حتى تلك التي لم تخضع لعمليات الفحص والتدقيق وحيث يلاحظ في هذه الحالة أن المدقق له كل الحرية في تحديد مفردات المنشأة التي يشملها باختباره. وعلى هذا الأساس يناسب هذا النوع المؤسسات ذات الحجم الصغير، كذلك التدقيق الكامل يناسب مجموع المؤسسات التي لا تعتمد في تسييرها على وجود نظام للرقابة الداخلية، هذا قد يعني أن المنشآت كبيرة الحجم عند اتخاذها قرار الاعتماد مثل هذا النوع من أنواع التدقيق فهذا يرتبط بصلاية وتماسك نظام الرقابة الداخلية أو ضعفه وهذا كله من شأنه أن يؤدي إلى اتساع حجم الاختبارات التي ينفذها المدقق.

¹محمد سمير الصبان، محمد الفيومي، المراجعة بين التنظير والتطبيق، الدار الجامعية، بيروت، لبنان، 1990، ص 46.

2.3.3.1 التدقيق الجزئي: هذا النوع من أنواع التدقيق يركز فيه عمل المدقق على مجموعة من الاختبارات والعمليات محددة، بمعنى أن التدقيق هنا يشتمل إدراج وضع قيود على مجال عملية التدقيق. ويجب التنويه هنا إلى أن المنشأة التي تعين من يقوم بعملية التدقيق هي التي توضح العمليات والنشاطات المعنية بالتدقيق، وعلى هذا الأساس تتوقف مهمة المدقق في مجال التدقيق المكلف به، وبهذا لا بد من توفر عقد في إطار اتفاق مكتوب يتبين من خلاله مجالات التدقيق والهدف المنتظر من عملية التدقيق¹.
ومن أمثلة التدقيق الجزئي:

- أن يتم الاتفاق مع المدقق بتدقيق مجال العمليات النقدية من مقبوضات ومدفوعات.
- الاتفاق مع المدقق بأن يشمل مجال تدقيقه للعمليات المتعلقة بالمخازن.
- الاتفاق مع المدقق بأن يتعلق التدقيق بفحص العمليات الآجلة خلال زمن معين.
- أن تشتمل عملية التدقيق على التدقيق والفحص لمكونات قائمة المركز المالي.
- أن تتفق المنشأة مع المدقق بأن يدقق في مدى قدرتها على تسديد التزاماتها.

4.3.1 من حيث مدى الفحص وحجم الاختبارات

1.4.3.1 التدقيق الشامل أو التفصيلي:

هذا النوع من التدقيق هو الذي كان موجود في المراحل الأولى لمهنة التدقيق، حيث يقوم المدقق أثناءه بفحص وتدقيق كل العمليات والدفاتر والسجلات والوثائق بهدف تأكيد أن كل الأنشطة والعمليات والمعاملات مسجلة بانتظام وأنها دقيقة وسليمة بالإضافة إلى خلوها من الأخطاء والتلاعبات والانحرافات وعلى هذا الأساس يتناسب التدقيق الشامل أو التفصيلي مع المنشآت ذات الحجم الصغير، ولا يناسب المنشآت ذات الحجم الكبير بحيث انه قد يؤدي لارتفاع وتضخم مصاريف وأتعاب التدقيق بالإضافة لتضاربه مع عامل الوقت وعامل المصاريف والذي يأخذها المدقق بعين الاعتبار أثناء عملية التدقيق.

2.4.3.1 التدقيق الإختباري: هذا النوع من أنواع التدقيق يتوقف على مدى القدرة على إقناع المدقق بصحة ودقة أنظمة الرقابة الداخلية المتبعة في المنشأة، ويمارس هذا النوع من التدقيق بإتباع المدقق لأسلوب يكون إما بسبب اعتماده على عينات يختارها على أساس التقدير الشخصي (العينات الحكمية) أو بسبب عينات يختارها بناءً على مبادئ علم الإحصاء (العينات الإحصائية) وحيث يتبع المدقق في هذه الحالة أحد الأساليب التي تعتمد على خبرته والدرجة التي من خلالها تمكنه من القدرة على استعمال

¹ الخطيب، خالد راغب، والرفاعي خليل محمود، الأصول العلمية والعملية لتدقيق الحسابات، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص ص 22-23.

المصطلحات الإحصائية والمتمثلة في المتوسط الحسابي وعينة الدراسة والتوزيع الطبيعي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف ومعامل الارتباط وطرق اختيار العينات الإحصائية، وعلى هذا الأساس يتم اعتبار التدقيق الاختباري بمثابة أساس العمل التطبيقي الميداني ورغم هذا فإن فالتدقيق التفصيلي يمثل الاستثناء بالنسبة لهذه الطريقة ويجب الإشارة هنا إلى أن من الضروري التفريق بين التدقيق التفصيلي والكامل من جهة والتدقيق الاختباري والجزئي وذلك لتجنب الخلط بين هذه الأنواع.

-في بعض الحالات التدقيق الكامل قد يكون تدقيق تفصيلي في حالة تدقيق وفحص كل العمليات والنشاطات والدفاتر والسجلات والوثائق، وفي حالات أخرى قد يكون التدقيق الكامل تدقيقاً اختبارياً في حالة ما إذا تم تدقيق وفحص جزء فقط من القيود والعمليات والوثائق والنشاطات.

-يجدر الإشارة كذلك إلى أن التدقيق الجزئي قد يكون في بعض الحالات تدقيقاً تفصيلياً في حالة ما إذا تم فحص جميع العمليات والنشاطات التي يحتويها الجزء محل التدقيق، كذلك في نفس السياق قد يكون التدقيق الجزئي تدقيقاً اختبارياً وهذا في حالة ما إذا تم اختيار عينة من بين مجموع مفردات هذا الجزء محل التدقيق.

5.3.1 من حيث توقيت عملية المراجعة و إجراء الاختبارات

1.5.3.1 التدقيق المستمر¹:

هذا النوع من التدقيق تتم فيه عملية التدقيق والفحص خلال السنة وهذا الأمر يتم إما بطريقة منتظمة أو غير منتظمة خلال السنة المحاسبية، وبالنسبة لهذا النوع من أنواع التدقيق قد يناسب بشكل كبير نوع المنشآت ذات الحجم الكبير والتي تتميز بعملياتها الكبيرة والمعقدة.

أ-مزاياه²:

-تطبيق التدقيق المستمر يساعد على اتساع مجال التدقيق والفحص.
-يسمح هذا النوع من التدقيق باكتشاف الانحرافات والاختلالات وممارسات الغش إن وجدت بطريقة قد تكون سريعة، هذا الأمر من شأنه أن يؤدي إلى التقليل من عمليات التلاعب والاحتيال ويعود هذا الأمر إلى أن المدقق ومساعديه يزورون المنشأة محل التدقيق بشكل متواصل خلال السنة المحاسبية وحيث تؤدي هذه الزيارات المستمرة من طرف المدقق للمنشأة إلى التقليل من الأخطاء وتجنب الانحرافات بشكل متواصل إلى حين القضاء عليها.

¹يوسف محمد جربوع، مراجعة الحسابات بين النظرية والتطبيق، مؤسسة الوراق، عمان، 2007، ص16.

²كمال الدين مصطفى الدهراوي، محمد السيد سرايا، مرجع سبق ذكره، ص 194.

-يتيح استخدام التدقيق المستمر بتنفيذ أعمال الحسابات أول بأول وذلك لتمكين المدقق من القيام بعملية الفحص بعد ذلك مباشرة.

-كذلك يساهم هذا النوع من التدقيق بالانتهاء من عملية الفحص والتدقيق وهذا بفترة قصيرة بعد نهاية السنة المالية هذا الأمر من شأنه أن يساعد على عرض الحسابات الختامية والميزانية العمومية بشكل مبكر.

-يسمح التدقيق المستمر على انتشار مهمة التدقيق والفحص داخل مكاتب التدقيق على مدار السنة المحاسبية هذا يتيح إمكانية التكوين والتدريب للعاملين في هذه المكاتب هذا الأمر يساعد المدققين الجدد.

ب-عيوبه¹:

-عندما انتهاء المدقق بالتدقيق المستمر في نشاطات وممارسات معينة داخل المنشأة، يجدر بالمدقق ألا يقوم بعملية الفحص والتدقيق مرة أخرى للعمليات التي دققها سابقاً لأن هذا الأمر من شأنه أن يخلق شكل من أشكال التلاعب.

-الزيارات المتواصلة والمتكررة للمنشأة محل التدقيق من طرف المدقق للقيام بعمليات الفحص والتدقيق لعمليات ونشاطات العاملين، من شأن هذا أن ينتج عنه اضطراب وعدم استقرار لا سيما إذا كان توقيت الزيارة غير مناسب لتوقيت العمل في المنشأة.

-من الأشكال غير المحبذة والتي تطرح مخاوف كبيرة إمكانية إقامة علاقات صداقة بين المدقق ومعاونيه وبين العاملين بالمنشأة محل التدقيق الأمر الذي من شأنه أن يؤثر على احد أهم مبادئ التدقيق والتي هي عنصر الحياد.

2.5.3.1 التدقيق النهائي²:

هذا النوع من أنواع التدقيق يأتي بعد أن تنتهي إدارة الحسابات بالمنشأة من تنفيذ أعمالها والقيام بإعداد القوائم المالية والحسابات الختامية.

غالبا يعمل المدقق المشرف على التدقيق النهائي على التفرغ تماماً هو أو بعض معاونيه لمدة زمنية محددة قد تتجاوز الأسبوع بعد الانتهاء من أشغال نهاية السنة المالية للمنشأة، ليعمل خلالها فريق التدقيق على عمليات الفحص والتدقيق المتعلقة بحسابات ونشاطات المنشأة محل التدقيق للوقوف على أن

¹كمال مصطفى الدهراوي، محمد السيد سرايا، مرجع سبق ذكره، ص ص 193-194.

²كمال مصطفى الدهراوي، محمد السيد سرايا، المرجع السابق، ص 195.

النتائج المحققة صحيحة وصادقة وتعبّر فعلا عن الوضعية الحقيقية للأعمال المنجزة، بعدها يقوم المدقق بإعداد تقريره.

أ-مزاياه:

- يسمح هذا النوع من أنواع التدقيق بتوفير مزايا عديدة يستفيد منها الأطراف الفاعلين تتمثل في ما يلي:
- التدقيق النهائي يرغب فيه عديد المدققين الذين لهم تعاقدات مع عديد المنشآت في وقت واحد، حيث يمنح المدقق الوقت الكافي بالمقارنة مع الحالة التي يقوم فيها المدقق بتطبيق أسلوب التدقيق المستمر.
- يحبذ المدقق هذا النوع لأنه بمثابة عملية واقعية تسمح له بالتنسيق وضبط العمل مع معاونيه.
- التدقيق النهائي متاح بشكل جيد للتدقيق في نشاطات وممارسات المنشآت صغيرة الحجم كونها لا تستغرق وقت كبير في عملية التدقيق.
- يساهم تطبيق التدقيق النهائي في التقليل ومحاولة القضاء على حالات الاحتيال والتلاعب الممكن حدوثها في حالة العمل بالتدقيق المستمر، كون التدقيق النهائي يأتي بعد نهاية جميع النشاطات والعمليات وإعداد القوائم المالية والحسابات الختامية للميزانية.
- يناسب المدقق بشكل واضح لا سيما أثناء وقوفه على تقييم نظام الرقابة الداخلية والتأكد من أنه نظام جيد وصلب لا سيما إذا كانت المنشأة تحتوي على إدارة خاصة بالتدقيق الداخلي.

ب-عيوبه¹:

- يعني التدقيق النهائي من بعض الصعوبات في تطبيقه وبعض العيوب تتمثل في:
- يعاب عليه أنه غير شامل لعمليات ونشاطات المنشأة كون المدقق المشرف على التدقيق هنا غالبا ينتقي عينات مختلفة من عدة نشاطات وعمليات تقوم بها المنشأة ولكن تبقى بقية العمليات والنشاطات الأخرى دون تدقيق.
- الملاحظ أن التدقيق النهائي لا يناسب المنشآت ذات الحجم الكبير بسبب تعقد عملياتها وتعددتها الأمر الذي يحتاج وقت كبير للقيام بعملية التدقيق أكبر مما هو معمول به، الأمر الذي من شأنه أن يؤدي إلى قصر المواعيد المحددة لعرض الحسابات الختامية والميزانية العمومية للضرائب أو إلى الجمعية العمومية للمساهمين.

¹ محمد السيد سرايا، أصول وقواعد المراجعة والتدقيق الشامل: الإطار النظري - المعايير والقواعد، الإسكندرية: المكتب الاجتماعي الحديث، الطبعة الأولى، 2007، ص 46.

-يعتبر التدقيق النهائي أكثر شيء ذا أسلوب علاجي ويعاب عليه ابتعاده عن فكرة الوقاية حيث انه يركز فقط على اكتشاف الاختلالات والانحرافات بعد أن تقع وخاصة بعد نهاية السنة المالية.

6.3.1 من حيث ملكية المؤسسة موضوع التدقيق

1.6.3.1 التدقيق الخاص:

يرتبط هذا التدقيق بالمؤسسات الخاصة مهما كان شكلها القانوني.

2.6.3.1 التدقيق العمومي:

هذا التدقيق يخص المؤسسات العمومية، يقوم به مدقق يعمل لدى الدولة ويمارس مثل هذا النوع على أموال المؤسسات العمومية.

7.3.1 المراجعة حسب الهدف

1.7.3.1 التدقيق المالي (audit financière)

يأخذ بعين الاعتبار هذا النوع من التدقيق دقة وسلامة وموثوقية الإجراءات المتعلقة بالتسجيلات المحاسبية وأثناء إعداد القوائم المالية ويمتد إلى تدقيق ما ينتج عنها.

2.7.3.1 التدقيق العملي (التشغيلي) (audit opérationnel ou fonctionnelle) :

يمثل هذا النوع تدقيق الوظائف التشغيلية للمنشأة محل التدقيق، حيث يعمل على التدقيق في كافة العمليات والأنشطة أو فحص مصلحة معينة¹.

3.7.3.1 التدقيق الجبائي

يركز التدقيق الجبائي على فحص وتدقيق الوضعية الجبائية للمنشأة وما يمكن أن يوفره هذا النوع من التدقيق من فرص للمنشأة ويعمل على تطبيقه مجلس إدارة المنشأة بالإضافة إلى مساعدة متخصص في التدقيق قد يكون خارجي أو داخلي وهذا بغرض التعامل مع الأخطار الجبائية التي قد تتعرض لها المؤسسة، كذلك يمكن لمصالح الضرائب أن تقوم بفحص وتدقيق جميع الدفاتر والسجلات المحاسبية والمالية للمؤسسة.

4.7.3.1 التدقيق الاجتماعي

يهتم التدقيق الاجتماعي بتدقيق الجوانب الاجتماعية للعاملين في المنشأة، كالتدقيق الذي يخص أجور العاملين، التأمينات الصحية، التصريحات الاجتماعية.

¹عبد الوهاب نصر علي، شحاتة السيد شحاتة، الرقابة والمراجعة الداخلية الحديثة في بيئة تكنولوجيا المعلومات وعولمة أسواق المال: الواقع والمستقبل، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص 498.

5.7.3.1 تدقيق الإعلام الآلي (audit informatique)

هذا النوع من التدقيق يختص بتدقيق نظام المعلومات داخل المنشأة، حيث من أهدافه أنه يعمل على تقييم المخاطر سواء كانت تشغيلية أو مالية والمرتبطة ببيئة تكنولوجيا المعلومات المتوفرة لدى المنشأة.

6.7.3.1 التدقيق الاستراتيجي (audit Stratégique)

يختص بتدقيق الخطط والسياسات التي تنتهج من طرف المنشأة لتحقيق أهدافها، وإمكانية القيام بتعديلات فيها لمواجهة التحديات التي قد توجه المنشأة.

7.7.3.1 تدقيق الجودة (audit qualité)

عبارة عن عملية تدقيق منظم ومستقل تحاول المنشأة من خلاله أن تصل إلى تحديد مدى ملائمة ومطابقة النتائج المحققة لمعايير الجودة والأنشطة المرتبطة بها المعتمدة من طرف المنشأة، بما يتفق مع المعايير المعمول بها والى أي مدى يتم تطبيق هذه المعايير بصورة فعالة وملائمة لتحقيق أهداف المنشأة.

8.7.3.1 التدقيق البيئي (Audit Environnemental)

يحاول هذا النوع من التدقيق فحص المدى الذي قد تؤثر به نشاطات المؤسسة على البيئة، والعمل على التقليل من آثارها الغير مرغوبة إن وجدت.

9.7.3.1 التدقيق الإداري (audit administratif)

يهتم هذا النوع بتدقيق الكفاءة الإنتاجية للإدارة، بالتدقيق في هيكلها التنظيمي والوقوف على مدى صحة التصرف في أموال المؤسسة ومدى نجاعتها اقتصادياً وفحص مدى دقة العمليات والرقابة المالية على التكلفة.

ثانياً - أهداف وأهمية التدقيق

1- أهداف التدقيق

أهداف التدقيق خضعت لعدد التغييرات، بداية اعتبر التدقيق بمثابة أداة للوقوف ومعرفة ما تحتويه الوثائق والسجلات من تلاعبات واختلالات وانحرافات، ولكن بمرور الوقت شهدت أهداف التدقيق تغييرات عديدة بعدما أعلن القضاء الإنجليزي سنة 1897 أن اكتشاف التزوير والتلاعب ليس من بين أهداف مهنة

التدقيق ولا يجب النظر إلى المدقق وكأنه محقق، ولا يتوجب على المدقق أن يباشر مهامه وهو يفكر أن المعلومات التي تقدم له محل شكوك¹.

التطور الذي شهدته مهنة التدقيق يمكن توضيحه في الجدول الموالي:

الجدول رقم (1-2): التطور التاريخي لأهداف عملية التدقيق

الفترة	الهدف من عملية التدقيق	مدى الفحص	أهمية الرقابة الداخلية
قبل عام 1500	اكتشاف التلاعب و الاختلاس	بالتفصيل	عدم الاعتراف بها
1850-1500	اكتشاف التلاعب و الاختلاس	بالتفصيل	عدم الاعتراف بها
1905-1850	- اكتشاف التلاعب و الاختلاس - اكتشاف الأخطاء الكتابية.	بعض الاختبارات لكن الأساس هو التدقيق التفصيلي	عدم الاعتراف بها
1933-1905	- تحديد مدى سلامة وصحة المركز المالي - اكتشاف التلاعب و الاختلاس	بالتفصيل وتدقيق اختباري	اعتراف سطحي
1940-1933	- تحديد مدى سلامة وصحة المركز المالي - اكتشاف التلاعب و الاختلاس	تدقيق اختباري	بداية في الاهتمام
1960-1940	تحديد مدى سلامة وصحة المركز المالي	تدقيق اختباري	اهتمام وتركيز قوي

المصدر: عبد الفتاح الصحن ومحمد سمير الصبان آخرون، أسس المراجعة (الأسس العلمية والعملية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 12.

1.1 أهداف التدقيق حسب تطورها:

يوضح الجدول الموضح أعلاه أن مهنة التدقيق شهدت تطوير في أهدافها المنتظرة من هذه المهنة حيث تم تقسيم هذه الأهداف إلى تقليدية وحديثة².

1.1.1 الأهداف التقليدية:

¹خالد أمين عبدالله، علم تدقيق الحسابات "الناحية النظرية والعملية"، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص 14.
²رأفت سلامة محمود وآخرون، علم تدقيق الحسابات النظري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص ص 25-26.

تتضح في ما يلي:

- يسمح التدقيق بالتأكد من دقة وسلامة المعطيات المحاسبية المتضمنة في السجلات والوثائق الدفاتر؛
- يقوم المدقق بالتعرف على ما قد تتضمنه السجلات والوثائق من تلاعبات واختلالات وانحرافات؛
- محاولة خلق طمأنينة لدى مستخدمي القوائم المالية لدفعهم للتوجه نحو الاستثمار وهذا بتحسيسهم بالثقة والأمان من خلال المعلومات والبيانات، ومد يد العون لأصحاب القرار ومصالح الضرائب لمعرفة الرسوم والضرائب التي ستدفع؛
- تدقيق مدى قوة وصلابة نظام الرقابة الداخلية لاتخاذ رأي فني محايد يخص التطابق بين التسجيلات المحاسبية في الوثائق والسجلات ومدى مطابقتها للقوائم المالية المصرح بها للوقوف على نتائج المؤسسة سواء ربح أو خسارة وهذا في نهاية الفترة المحاسبية¹.

2.1.1 الأهداف الحديثة:

- الأهداف الحديثة جاءت لمسايرة تطور قطاع الأعمال والاستثمار وتتمثل في:
- الرقابة على الاستراتيجيات المتبعة والوقوف على تنفيذها؛
- إعطاء المصادقية للتقارير المالية بالمصادقة عليها بعد التدقيق فيها لمساعد المهتمين لاتخاذ القرارات المتعلقة بالاستثمار والتمويل؛
- التدقيق يساهم في العمل على رفع مستوى الكفاءة للشركات²؛
- يساعد التدقيق على الوصول إلى أكبر قدر ممكن من الإنتاج للمجتمع التي تنشط فيه المؤسسة؛
- في هذا الصدد وبالإضافة للأهداف العامة التي عرضناها توجد أهداف عملية وتتمثل في ما يلي:
- عرض القوائم: يسمح بالتأكيد على أن المنشأة التزمت فعلاً بالمبادئ المحاسبية المتعارف عليها وعدم تغييرها أثناء استعراض القوائم المالية؛
- الشمولية: يسمح هذا الأمر بمعرفة أن العمليات المحاسبية تم تسجيلها أثناء وقوعها، ولا توجد أي عمليات لم يتم تسجيلها مهما كان وضعها ويهدف هذا الأمر للحصول على جميع المعطيات المحاسبية الممكنة وأن تكون شاملة وتعكس فعلاً الوضع المالي للمنشأة؛

¹ Taylor and Glezen, *The Philosophy Of Evidence Gathering, Auditing Integrated Concepts and Process*, Sixth Editing, 1994, p 525.

² نقلاً عن يوسف محمد جريوع، مدى مسؤولية مراجع الحسابات الخارجي المستقل عن قياس الكفاءة و الفعالية وتقييم الأداء....، نشرة إلكترونية شهرية، المجمع العربي للمحاسبين القانونيين، 2003، [على الخط]، متوفر على: www.ascasociety.org، (2017/10/14)، ص 03.

- الوجود والتحقق: هنا يتوجب أن تكون كل مكونات الميزانية متواجدة بشكل حقيقي في المنشأة؛
- الملكية والمديونية: يجب أن تكون كل الموجودات المتضمنة في ميزانية المؤسسة مملوكة فعلاً للمؤسسة سواء كانت أصول أو خصوم، كذلك الحقوق المستحقة على المؤسسة لا بد أن تكون مبررة؛
- التقييم: يجب أن يتأكد المدقق انه يتم تقييم جميع العمليات المحاسبية قد تم تقييمها على أساس المبادئ المحاسبية المعمول بها؛

2- أهمية التدقيق

يعتبر التدقيق أداة ولا يمكن اعتباره هدف أو غرض، وتهدف هذه الأداة لتقديم خدمات لعدد الأطراف الفاعلين والمهتمين بالتعامل مع القوائم المالية التي تم تدقيقها للمؤسسة وتستعمل كمرجعية في عملية اتخاذ القرارات ورسم الاستراتيجيات، كذلك يجب التنويه هنا إلى أن تسيير المؤسسات يركز بشكل كبير على مدى صحة التقارير المحاسبية وهذا في إطار وضع الخطط الإستراتيجية ورسم السياسات¹. تعمل التقارير التي يصدرها المدقق على مساعدة المؤسسات لاتخاذ مختلف القرارات والتي توفر للمؤسسة إمكانية للاعتماد عليها في وضع الاستراتيجيات والسياسات بالنظر إلى التقارير المحاسبية الصادرة عن المؤسسة، حيث توسع مجال التدقيق ليضم فحص وتقييم ومراجعة جميع الممارسان والنشاطات وهل بهدف تقديم المساعدة للمؤسسة لتحقيق الأهداف المسطرة²، في هذا الإطار يسمح التدقيق في عديد المجالات من بينها ضمان الجودة في المؤسسة والعمل على توفير الموضوعية للتقارير المحاسبية وموثوقيتها خاصة أم عملية التدقيق أعدت من طرف مدقق يتميز بالاستقلالية والحياد³. سمحت المعايير المحاسبية بوضع إطار لكيفية إعداد التقارير والإفصاح عنها لفائدة الفاعلين والمهتمين ومستخدميها على النحو التالي:

- 1.2 الموظفون:** الموظف بحاجة إلى عملية التدقيق في البيانات المتعلقة بدرجة إحساسه بالثقة والأمان الوظيفي، وكذا معلومات أخرى يحتاج للتعرف على مدى مصداقيتها كونها تهمه لتحقيق رضاه الوظيفي.
- 2.2 المستثمرون:** يهتم المستثمرون بكل الأمور والنقاط التي من شأنها أن توفر لهم معلومات موثوق بها وذات مصداقية تتعلق بأرباح المؤسسة محل التدقيق والتي يستثمرون فيها أموالهم، كذلك يهمهم الأمر

¹ ايهاب نظمي، هاني العزب، تدقيق الحسابات الإطار النظري، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2012، ص 15.

² الخطيب، خالد راغب، والرفاعي خليل محمود، الأصول العلمية والعملية لتدقيق الحسابات، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،

2008، ص 194.

³ Christensen, J, 'Conceptual Frameworks of Accounting from an Information Perspective'. **Accounting and Business Research**, 40 (3), 2010, pp 287-288.

من حيث أسعار الأسهم الحقيقية ومدى مطابقتها لما هو موجود في السجلات والوثائق والتغيرات التي تمس سعر هذه الأسهم والمقارنة بينها وبين أسهم الشركات الأخرى، وتوزيع الأرباح الآتية والتي تحصل في المستقبل وكل المعلومات التي من شأنها أن تساعد المستثمرين للوقوف على مدى كفاءة وأداء المؤسسة محل التدقيق.

3.2 العملاء: يحتاج العملاء من عملية التدقيق كل المعلومات والبيانات التي من شأنها أن تسمح بالتنبؤ مستقبلاً بالوضع الاقتصادية والمالية للشركة محل التدقيق ومدى قدرة الشركة على المواصلة بنفس الوتيرة في تنفيذ التزاماتها تجاه عملائها والقيام بأعمالها مهما كانت سواء ما تعلق بالخدمات المقدمة لهم أو السلع المنتجة.

4.2 الموردون والدائنون: هذه الفئة تحتاج كذلك لعديد المعلومات عن الشركة محل التدقيق لمساعدتها في معرفة قدرة المؤسسة على تسديد ديونها وما عليها من التزامات بشكل يضمن لهؤلاء الموردون والدائنون حقوقهم تجاه الشركة محل التدقيق وهذا من شأنه أن يوفر لهم الأمان ويعزز من ثقتهم في الشركة¹.

5.2 المقرضون: فئة المقرضون سواء كانت بنوك أو مؤسسات مالية تحتاج عديد المعلومات التي يمكن أن يوفرها لهم تقرير المدقق حيث أغلبها معلومات مالية تخص الوضعية المالية للشركة ومركزها المالي ووضعية السيولة لديها وإمكانيتها على تسديد كل الديون المترتبة عليها لفائدة المقرضين سواء القرض الأصلي وحتى الفوائد المترتبة عنه.

6.2 الجمهور: تتمثل احتياجات الجمهور من عملية التدقيق في البيانات والمعلومات الخاصة بجميع الأطراف، هذا بالإضافة لبعض المعلومات الأخرى والتي ربما من الصعب أن يتم عرضها في القوائم المالية والتي غرضها عام.

7.2 الجهات الحكومية: تستفيد الجهات الحكومية بشكل كبير من تقرير المدقق والأمر هنا يتعلق بدقة المعلومات والبيانات الصحيحة والموثوقة والتي تسمح لهذه الجهات بإمكانية متابعة ممارسات المؤسسات محل التدقيق والى أي مدى تلتزم بالمسؤوليات الاجتماعية المترتبة عن نشاطاتها من حيث مساهمتها في التنمية وتوظيف العدد المطلوب من العمال والاهم من هذا الوقوف على مدى التزام المؤسسة المعنية بالتدقيق بتطبيق القوانين ذات العلاقة كقوانين الرسوم والضرائب.

¹ ربا سليمان سالم العطاونة، العوامل المحددة لتركز سوق مهنة التدقيق الخارجي في الأردن وأثرها على جودة التقارير المالية، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2016، ص 15.

ثالثاً- مبادئ وفروض ومعايير التدقيق

1- مبادئ التدقيق

1.1.1 مبادئ التدقيق الخاصة بركن الفحص¹

مبادئ التدقيق الخاصة بركن الفحص تضم ما يلي:

1.1.1.1 مبدأ التكامل -الإدراك الرقابي-

يعتمد على المبدأ على المعرفة الكاملة من طرف المدقق لطبيعة نشاطات وممارسات المؤسسة وما يترتب عنها فعلياً وما يمكن أن يترتب عن هذا على المؤسسة مستقبلاً وعلى علاقة المؤسسة بالأطراف ذوو العلاقة، ومن جهة أخرى التعرف على ما تحتاجه الأطراف الأخرى من البيانات المحاسبية والمالية عن الآثار التي يمكن أن تحدث مستقبلاً.

2.1.1 مبدأ الموضوعية في الفحص

يركز هذا المبدأ على أن المدقق يجب أن موضوعياً في تدقيقه للمؤسسة محل التدقيق، بحيث لا بد أن يحاول التقليل أقصى ما يمكن من عنصر التقدير الشخصي أو التمييز خلال عملية التدقيق وهذا بناءً على كفاية أدلة الإثبات التي يستند إليها والتي من شأنها أن تدعم رأي المدقق وتسانده لا سيما في مقابل العناصر والتي لا بد له أن يوفر فيها أكبر قدر ممكن من الأدلة لاتخاذ قراراته تجاهها بسبب أهميتها واحتمال الخطأ فيها يكون بدرجة أكبر.

3.1.1 مبدأ الشمول في مدى الفحص الاختباري

في هذا المبدأ لا بد أن يشمل المدقق في عمله كل الأهداف الرئيسية وغير الرئيسية للمنشأة محل التدقيق بالإضافة لكل التقارير المالية المنجزة من طرف المؤسسة نفسها بالأخذ بعين الاعتبار أهميتها.

4.1.1 مبدأ فحص مدى الكفاية الإنسانية

يتناول هذا المبدأ تقييم وتدقيق مدى الكفاية الإنسانية على مستوى المؤسسة محل التدقيق إلى جانب تدقيق الكفاية الإنتاجية للمؤسسة بسبب الأهمية التي يكتسبها تكوين رأي موضوعي ودقيق لما له من أهمية بالنسبة للمدقق فيما يخص نشاطات وممارسات المؤسسة وتعتبر الكفاية سواء الإنسانية أو الإنتاجية بمثابة تمثيل للمناخ السلوكي للمؤسسة وهذا التمثيل يوضح ما تحويه المؤسسة من أنظمة للقيادة والتوجيه والتواصل².

¹ أحمد حلمي جمعة، المدخل الحديث لتدقيق الحسابات، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص 21.

² أحمد حلمي جمعة، المرجع السابق، ص 23-25.

2.1 مبادئ التدقيق الخاصة بركن التقرير

1.2.1 مبدأ كفاية الاتصال: يحاول هذا المبدأ أن يراعي مدى إمكانية أن يكون التقرير الذي يصدره المدقق وسيلة لنقل نتائج العمليات والنشاطات الاقتصادية للمؤسسة لكل المستخدمين بشكل واضح ودقيق الأمر الذي من شأنه أن يوفر راحة ثقة بصورة تسمح بتحقيق النتائج المنتظرة من تقرير المدقق¹.

2.2.1 مبدأ الإفصاح: يركز على المبدأ على الأخذ بعين الاعتبار إفصاح المدقق عن كل ما من شأنه أن يفسر إلى أي مدى يمكن أن تنفذ أهداف المؤسسة ومدى اعتماد الإجراءات والمبادئ المحاسبية والإفصاح عن البيانات والمعلومات التي قد تؤثر على مدلول التقارير المالية والوقوف على نقاط الضعف إن وجدت نظام الرقابة الداخلية والوثائق.

3.2.1 مبدأ الإنصاف: يركز هذا المبدأ على التركيز على مراعاة إمكانية أن تكون مضامين تقرير المدقق بالإضافة للتقارير المالية ومدى إنصافها لكل الفاعلين والمهتمين بالمؤسسة سواء داخليين أو حتى خارجيين .

4.2.1 مبدأ السببية: لا بد لتقرير المدقق أن يتضمن جميع التصرفات الذي يلاحظها وحتى التصرفات غير العادية التي قد تواجهه خلال القيام بعمله، بالإضافة إلى أن ما يقترحه المدقق لا بد وأن يضع مقترحاته لأسباب موضوعية.

2-فروض التدقيق

من خلال الخطوات الواجبة للتعامل مع مشكلة التدقيق يتوجب توفر مجموعة افتراضات تتمثل في²:

1.2 قابلية البيانات للفحص: هذا الفرض يقصد به كل ما تحتوي عليه القوائم من بيانات مالية والتأكد منها، فالنسبة لمهنة التدقيق تبقى قائمة على عنصر الفرضية، حيث يشترط لقيام المدقق بمهمته أن يتمتع بكامل الحرية لكي يتمكن من الاطلاع على المعطيات المالية، وتنتج قابلية البيانات للفحص من المعايير المستعملة لتقدير المعلومات المحاسبية متمثلة في القابلية للفحص والتدقيق والابتعاد عن مشكل التحيز وإن تكون قابلية للقياس.

¹ Lionel Collins et gerard Valin, **Audit et contrôle interne**, Aspects financiers, opérationnels et Stratégique, 4^{ème} édition, Dallez, Paris, 1992, p 350.

² عبد الفتاح الصحن، محمد سمير الصبان وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص 24-25.

2.2 عدم وجود تعارض حتمي بين مصلحة كل من المدقق والإدارة: من المفروض أن لا يكون هناك إمكانية لوجود تعارض بين المدقق من جهة والمنشأة محل التدقيق، وهذا الأمر من شأنه أن يخلق جو من التعاون والتواصل للمساعدة على إتمام عملية التدقيق بسهولة¹.

3.2 خلو القوائم المالية وأية معلومات أخرى تقدم للفحص من أي أخطاء غير عادية: في كل الأحوال لا بد للمدقق أن يبقي على دافع عدم اليقين والشك في بيانات القوائم المالية والمعلومات المحاسبية، ففي إمكانية حدوث تواطؤ هذا الأمر من شأنه أن يصعب من مهمة المدقق فهذا الأمر قد لا يسمح له بالتعرف على التلاعب والتزوير والاحتيايل انطلاقاً من خلال المعلومات المحاسبية.

4.2 وجود نظام سليم للرقابة الداخلية يقلل احتمال حدوث أخطاء: في حالة توفر نظام سليم للرقابة الداخلية هذا الأمر من شأنه أن يدفع باتجاه الدقة في البيانات المالية، مما يرفع من احتمال الاعتماد على التدقيق الاختباري عوض عن التدقيق من الشامل.

5.2 التطبيق المناسب لمبادئ المحاسبة المتعارف عليها: في حالة ما إذا اعتمد المدقق في مهمته على على اعتماد المبادئ المحاسبية هذا الأمر يسمح له بتعزيز صحة وسلامة تمثيل المعلومات المحاسبية لنتائج الأعمال المحققة.

6.2 العناصر والمفردات التي كانت صحيحة في الماضي ستكون كذلك في المستقبل: تفترض عملية التدقيق أنه إذا توصل المدقق إلى أن إدارة المنشأة محل التدقيق رشيده واكتشف مدى صحة نظام الرقابة الذي تعتمده، بسبب أن هذا الفرض المتعلق بعملية التدقيق ناتج من فرض استمرار المشروع².

7.2 مدقق الحسابات يقوم بعمله كمدقق فقط: لا يجب أن يمارس المدقق أي أعمال أخرى قد تؤثر على استقلالته ويكتفي فقط بالأمر المتعلقة بعملية التدقيق وما هو مبرم بينه وبين المنشأة محل التدقيق في العقد.

3-معايير التدقيق

المعايير هي مجموعة أشكال يجب أن يتبعها المدقق أثناء أداءه لمهام التدقيق في المنشأة، والتي تأتي من فروض التدقيق والتعريفات المرتبطة بها، " والمراجعة مهنة حرة تحكمها قوانين وقواعد ومعايير، والمراجع شخص محترف متخصص ومهمته تزداد تعقيداً من فترة إلى أخرى نتيجة لتعدد عالم الأعمال

¹ عبد الفتاح الصحن، رجب السيد راشد، أصول المراجعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 26.

² عبد الفتاح الصحن، المرجع السابق، ص 30.

اليوم وتعد المحاسبات والمشاكل المالية منها و القانونية والضريبية على وجه الخصوص، وعليه، ينبغي على المراجع مراعاة المعايير، أثناء قيامه بمهمته، حتى لا يكون مقصراً وما يتبع ذلك من عواقب¹ سوف نستعرض المعايير التي أصدرها مجمع المحاسبين القانونيين الأمريكي حيث تضم ثلاث أقسام²:
أولاً: معايير عامة.

ثانياً: معايير العمل الميداني.

ثالثاً: معايير إعداد التقارير.

1.3 المعايير العامة

"تهتم المعايير العامة بالتأهيل والصفات الشخصية للمدقق وعلاقتها بجوده ونوعية الأداء المطلوب، ومن ثم فإنه يجب على المدقق قبل التعاقد على مهمة التدقيق أن يقرر ما إذا كانت هذه المعايير يمكن تحقيقها، واستيفاؤها عند أداء هذه المهمة"³، وحيث أن مجمع المحاسبين القانونيين الأمريكي تبني ثلاث معايير عامة تتمثل في:

1.1.3 التأهيل العلمي والعملية

بهدف تحقيق التدقيق والفحص بفعالية كبيرة فمن الضروري أن يتمتع المدقق بالتكوين الجيد والخبرة، وحيث أن المدقق يتلقى تكوين بواسطة برامج معدة لذلك منظمة في المحاسبة والتدقيق، فالأصل هنا أن يكون المدقق محاسباً جيداً قبل أن يكون مدققاً ممتازاً وناجحاً، بالنسبة للتدقيق المالي يتم إخضاع المدقق لبعض المعايير قبل السماح له بمزاولة مهنة التدقيق، " فالمدقق المالي يجب أن يحصل على ترخيص بمزاولة المهنة من التنظيمات المهنية المختصة"⁴، بعد كل هذا فقدرته التعليم والتكوين التي يتمتع بهما المدقق لن تكون كافية لكي يبدي رأيه، وعلى هذا الأساس فالتعليم والتكوين المنهجي لن يكون كافياً ما لم تتم تكملته بالخبرة والتي يجب أن تكون كافية⁵، وهذه الضرورة المطلوبة للتعليم والتكوين سببها الالتزامات المهنية للمدقق، بالإضافة لمسؤوليته تجاه المجتمع الذي ينشط فيه.

2.1.3 الحياد والاستقلال

¹ محمد بوتين، المراجعة ومراقبة الحسابات من النظرية إلى التطبيق، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الثالثة، 2008، ص ص 36-37.

² محمود السيد ناجي، المراجعة (إطار النظرية والممارسة)، الجزء الثاني، مكتبة الجلاء الجديدة للنشر، المنصورة، مصر، 1992، ص 37.

³ حامد، منصور والطحان، محمد والحموي محمد، المراجعة الداخلية، جامعة القاهرة، مصر 1994، ص32.

⁴ السقا، السيد احمد، المراجعة الداخلية: الجوانب المالية والتشغيلية، إصدارات الجمعية السعودية للمحاسبة، السعودية، 1997، ص235.

⁵ أحمد محمد مخلوف، المراجعة الداخلية في ظل المعايير الدولية للمراجعة الداخلية" في البنوك التجارية الأردنية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2007، ص 34.

يعتبر أهم معيار حيث من الضروري أن يتمتع المدقق بالحياد والاستقلالية، وهذا من شأنه أن يسمح للمدقق بتأدية مهامه بموضوعية ودون تحيز، وعلى هذا الأساس فاستقلالية المدقق تعتبر بمثابة محور مهنة التدقيق.

وعلى هذا الأساس فاستقلالية المدقق تنتج من فرضين هما:

الفرض الأول يقوم على انه ليس بالضرورة أن يكون هناك تعارض بين مصالح المدقق ومصالح العميل وعليه فالفرض الأول يقصد به ضرورة توفر الحياد والاستقلالية للمدقق بمقدار كافي لكي يؤدي مهامه بكل موضوعية، ولا تجمعها أي علاقة بإدارة المنشأة محل التدقيق قد يستفيد من خلالها.

أما **الفرض الثاني** فيقوم على أن المدقق يقوم بممارسة مهامه كمدقق دون شيء آخر، وعند قيام المدقق بأي مهام أخرى خلاف مهمة التدقيق (الخدمات الضريبية وخدمات الاستشارات الإدارية... الخ) والتي يجب أن تكون مهام غير رئيسية بالنسبة للمدقق.

"واستقلال المراجعين يجب أن يكون استقلالاً في الحقيقة والمظهر أي أنه يجب أن يكون مستقلاً شكلاً وموضوعاً، والاستقلال في الحقيقة في الأمانة الفكرية أو العقلية، " يجب أن يكون المراجع الداخلي مستقلاً عن الأنشطة التي يراجعها"¹،

3.1.3 العناية المهنية الواجبة

يركز معيار العناية المهنية اللازمة وهو احد المعايير العامة للمدقق على أن المدقق ملزم ببذل العناية المهنية المطلوبة أثناء قيامه بعمليات الفحص والتدقيق¹، بالنسبة لمصطلح العناية المهنية الواجبة يقصد به ما يتوجب على المدقق القيام به لتأدية مهامه بروح مسؤولية مما يتطلب مستوى مرتفع من الأداء، وعلى كل المعنيين المساهمة في هذا الأمر لانجازه وتحقيق كل معايير العمل الميداني، وبالتالي المدقق ملزم بأن يحاول بذل كل العناية المهنية اللازمة للتحقيق في أدلة الإثبات².

2.3 معايير العمل الميداني

" ومن أجل ضمان نوعية جيدة للأعمال يجب على المدقق أن لا يكون كفاء ومستقل فقط بل يجب أن تحقق أعماله مستوى مقبول من حيث انتظام ومصداقية الحسابات"³، يقصد بمعايير العمل

¹ الدهراوي وآخرون، المحاسبة والمراجعة، الدار الجامعية، مصر، 2006، ص 175.

² محمد الفيومي، عوض لبيب، أصول المراجعة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1998، ص 39.

³ تريش، نجود، الخطوات والإجراءات العامة لانجاز مهمة المراجعة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، 2003، سطيف، الجزائر، ص 16.

الميداني جميع الإرشادات المطلوبة لإنجاز عملية جمع أدلة الإثبات الحقيقية، والمتمثلة في ثلاثة معايير هي:

1.2.3 الإشراف والتخطيط المناسب

بالنسبة لهذا المعيار والمتعلق بالإشراف والتخطيط المناسب لإجراءات التدقيق، يتعلق الأمر بالنمط الذي يسمح للمدقق بأن يتمتع بأكثر كفاءة ممكنة، ويتضمن تدابير الفحص التحليلي بهدف العمل لتحديد الإشكالات المحتملة والتي من شأنها أن تحضى باهتمام أكبر، وبالتأكيد فإن التخطيط المناسب لإنجاح عملية التدقيق يتطلب تحديد الخطط والأساس الذي تبني عليه مهمة التدقيق، أما بالنسبة لمهمة الإشراف فالأمر يتطلب عملية توجيه وتنظيم للمعاونين في عملية التدقيق بهدف العمل على إنجاز وتنفيذ والوصول لتحقيق أهداف التدقيق، وتحديد إذا تم ما تحقيق الأهداف المسطرة لعملية التدقيق بعد انتهاء العمل الميداني¹.

2.2.3 تقييم نظام الرقابة الداخلية

يختص معيار تقييم نظام الرقابة الداخلية بدراسة وتحليل وتقدير نظام الرقابة الداخلية للمنشأة محل التدقيق لمحاولة تحديد نوع التدقيق الملائم "حيث أظهرت الدراسات التحليلية بأن الحالات المتعلقة بالخسائر كان يمكن تجنبها لو توفرت أنظمة رقابة فعالة²، وعليه فالمدقق يستوجب عليه أن يتبع أساليب إحصائية كاعتماده على أسلوب العينات الإحصائية، بالإضافة لكل هذا فدراسة نظام الرقابة الداخلية المستعمل ومن طرف المنشأة والتعرف عليه هو بمثابة نقطة الانطلاق والتي تبدأ منها مهمة المدقق فيما يخص تحديد النسب المرتبطة بالعينات الإحصائية والاختبارات.

3.2.3 كفاية وصلاحيّة أدلة (قرائن) الإثبات

هذا المعيار يفرض على المدقق بأن يحاول جمع كل أدلة الإثبات الممكنة ضرورة جمع أدلة الإثبات الكافية والتي تعتبر بمثابة الأساس الذي يمكن من خلاله للمدقق أن يقوم بإبداء رأيه وأما أدلة الإثبات فهي تدعم كافة معايير العمل الميداني³، فالأساس هنا هو انه كل القرارات التي يتوصل إليها المدقق تكون مبررة في الحالات التي يدعمها المدقق بأدلة إثبات قوية وكافية ومناسبة، وعليه فإن فرض أن تكون أدلة الإثبات كافية فالأمر يتعلق بأن المدقق يحاول فحص وتدقيق ويقوم باختبارات وعليه أن

¹ أحمد عبد المولى الصباغ وآخرون، أساسيات المراجعة ومعاييرها، مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح، مصر، 2008.

² الرمحي، زاهر، تطوير أسلوب التدقيق المبني على المخاطر، أطروحة دكتوراه، جامعة عمان العربية، الأردن، 2004، ص 82.

³ عبد الله، خالد أمين، التدقيق والرقابة في البنوك، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 1998.

يقوي رأيه ويدعمه بأدلة إثبات كافية¹. وقد تأخذ أدلة الإثبات عدة صور فقد تعتمد أدلة الإثبات على الملاحظة المادية أو قد تعتمد أدلة الإثبات على العمليات الحسابية والبيانات، الوثائق، القرارات التي يتخذها مجلس إدارة المنشأة محل التدقيق، إجراءات الرقابة الداخلية الحسنة، كذلك تتميز أدلة الإثبات بخاصيتي النوعية أو الصلاحية، وبالتالي فأدلة الإثبات لا بد أن تكون ذات جودة وملائمة ومقنعة².

3.3 معايير إعداد التقرير

نتحدث هنا على أربعة معايير تتعلق بإعداد للتقرير³:

1.3.3 إعداد القوائم المالية طبقاً لمبادئ المحاسبة المتعارف عليها

لا بد من أن يتم إعداد القوائم المالية للمنشأة محل التدقيق طبقاً للمبادئ المحاسبية المعتمدة، حيث يستوجب أول معايير إعداد التقرير ضرورة التأكيد على أن يبين تقرير المدقق ما إذا تم إتباع وانتهاج المعايير المحاسبية المعمول بها أثناء إعداد القوائم المالية، وحيث أنها تمثل معيار يسمح بقياس مدى صدق وسلامة عرض القوائم المالية للمنشأة محل التدقيق⁴.

2.3.3 الثبات في تطبيق المبادئ المحاسبية

يقصد بهذا المعيار والمتعلق بتطبيق المبادئ المحاسبية المتعارف عليها أن يبين بشكل واضح ودقيق تقرير المدقق مدى تطبيق المعايير والمبادئ المحاسبية بصورة واضحة ودقيقة وبشكل ثابت ومتواصل ودون تغيير أو تعديل فيها، والهدف هنا هو توضيح أن عملية المقارنة بين القوائم المالية لسنوات متتالية تكون صحيحة ولا تتأثر بالتغيرات التي تحصل مما يحافظ على موضوعية وصحة تقرير المدقق⁵.

3.3.3 الإفصاح في القوائم المالية

بالنسبة للإفصاح في القوائم المالية والتي يدرجها المدقق في تقريره لا بد أن تتضمن فعلاً ما تحتويه من بيانات ومعلومات من حيث أن المدقق وبالنظر لالتزاماته فلا بد أن يخصص لها الوقت الكافي والعناية المهنية الواجبة.

4.3.3 معيار التعبير عن الرأي في القوائم المالية

¹ الصبان وآخرون، الأسس العلمية والعملية لمراجعة الحسابات، الدار الجامعية، مصر، 2005، ص 166.
² ولیم توماس، امرسون هنكي، تعريب ومراجعة احمد حامد حجاج، كمال الدين سعيد، المراجعة بين النظرية والتطبيق، دار المريخ للنشر، السعودية، الطبعة الأولى، 1997، ص ص 51-52.
³ شحروري، محمود، مدى تطبيق معايير التدقيق الداخلي في البنوك الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن، 1999، ص 26.
⁴ أحمد حلمي جمعة، المدخل إلى التدقيق الحديث، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر، عمان، 2005، ص 28.
⁵ أحمد، أمين السيد، مراجعة وتدقيق نظم المعلومات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 556.

بالنسبة لمعيار التعبير عن الرأي في القوائم المالية يعتب من أصعب المعايير التي يعمل المدقق على تحقيقها، حيث يتوجب على المدقق أن يبدي رأيه في صحة القوائم المالية أما عندما يمتنع عن إبداء رأيه فيتوجب على المدقق أن يذكر في تقريره الأسباب التي أدت به للامتناع عن إبداء رأيه في صحة القوائم المالية، فقد يكون إما بسبب تقييد وتضييق المجال الذي يمارس فيه مهامه مما يؤثر بشكل واضح على قدرته لفحص وتدقيق القوائم المالية، أو قد يكون بسبب عدم تأكد المدقق والذي من شأنه أن يؤثر بشكل واضح على وحدة القوائم المالية¹.

¹وليم توماس، امرسون هنكي، مرجع سبق ذكره، ص 57.

المبحث الثاني: تدقيق الجودة

أولاً- طبيعة تدقيق الجودة

1- مفهوم تدقيق الجودة

لإبراز طبيعة تدقيق الجودة يتعين وضع مفهوم لتلك العملية بحيث يتضمن عديد من العناصر لعل أهمها تحديد ماهيتها ونطاقها واهدافها والمسؤولين عن القيام بها وتوقيت القيام بها وما إذا كانت الزامية ام اختيارية، والمعايير والمقاييس التي ترتبط بها وتحديد الاطراف المستفيدة منها والتقارير ذات الصلة¹. وباستخدام تعريفات تدقيق الجودة في الادبيات والكتابات ذات الصلة يتضح ان اغلبها قد تضمن بعض من تلك العناصر وتجاهل البعض الآخر فقد تم تعريف تدقيق الجودة بأنها عبارة عن: "فحص دوري ومنظم ومستقل لتحديد ما إذا كانت انظمة الجودة والنتائج المرتبطة بها تتسق وتتفق مع الترتيبات والمعايير المخططة وما إذا كانت هذه المعايير يتم تطبيقها بفعالية وانها ملائمة لتحقيق الاهداف"².

كما تم تعريف تدقيق الجودة ايضا بأنه عبارة عن:

"فحص منتظم للتصرفات والقرارات التي يتخذها الافراد فيما يتعلق بالجودة وذلك من اجل التقرير عن درجة الالتزام بالمطلوبات التشغيلية لبرنامج الجودة او المواصفات المطلوبة للسلعة او الخدمة". كذلك فقد تبنت بعض الادبيات تعريفات فرعية لتدقيق الجودة، حيث وصفت تطبيق معين من احدى تطبيقات تدقيق الجودة مثل تعريف تدقيق نظام الجودة او تعريف تدقيق برنامج الجودة، او ادارة الجودة الشاملة او تعريف الجودة المرتبطة بالعملية او المنتج على النحو التالي:

تم تعريف تدقيق نظام الجودة بأنه عبارة عن:

"تدقيق الجودة هي مصدر سريع محايد لإمداد الإدارة بتأكيد لما يلي:³

1- ان تفاصيل خطة الحصول على الجودة المطلوبة سليمة ومناسبة، بحيث في حالة اتباعها يتم تلقائياً الحصول على الجودة المطلوبة.

2- انه قد تم توفر المطابقة للمواصفة.

3- ان الاجراءات المكتوبة وافية ويتم اتباعها.

¹ أمين السيد أحمد لطفي، المراجعة لأغراض مختلفة، دون ناشر، 2004، القاهرة، ص 245.

² ANSI/ISO/ASQC A 8402. Quality Vocabulary Milwaukee, WI : ASQC , 1994, p 16

³ محمد محمود عبد المجيد وآخرين، المراجعة المقترحة، غير مبين الناشر، غير مبين تاريخ النشر، ص 101

- 4- ان المنتجات صالحة للاستعمال ويتوفر بها الاشتراطات اللازمة.
- 5- ان الاجراءات التصحيحية اللازمة يتم اتباعها لإدراك مستوى الجودة المطلوب.
- 6- ان نظام المعلومات بالشركة فعال وقادر بوضعه الحالي على امداد المسؤولين بالمعلومات المطلوبة عن الجودة، وفقاً للمواصفة القياسية البريطانية B.S4778 بأنها:
- اختبار نظامي ومستقل، لتحديد ما إذا كانت (أنشطة/أعمال) الجودة والنتائج المرتبطة بها مطابقة مع (الاجراءات/الاعمال) المخططة، وعن ما إذا كانت تلك الاجراءات قد تم انشاؤها بكفاءة، ومطابقة بفاعلية، وان تكون مناسبة لتحقيق الاهداف.
- وعرف تدقيق الجودة كذلك على أنه "اختبار دوري ومستقل لتحديد ما إذا كانت أنشطة الجودة النتائج المرتبطة، بها مطابقة مع الترتيبات المقدره سلفاً. وهل تلك الاجراءات مطبقة بفاعلية مناسبة للتوصل إلى الاهداف ؟ مع ملاحظة الآتي¹:
- "مراجعة الهيكل التنظيمي والمسؤوليات والاجراءات والعمليات والموارد اللازمة لإدارة الجودة".
- كما تعريف مراجعة برنامج الجودة بأنه عبارة عن:
- "مجموعة السياسات والاجراءات، والهيكل التنظيمية، والانشطة والخطط المستندية الضرورية لتحديد المسؤوليات المختلفة والمحاسبة عنها، والتصرفات الضرورية لتحقيق مستوى الجودة المرغوبة ورقابة مدى ملائمة المنتج او الخدمة للمتطلبات الخاصة بالمجتمع".
- كما عرفت مراجعة ادارة الجودة الشاملة بأنها عبارة عن:
- "مجموعة من الاستراتيجيات التنظيمية التي تركز على تحسين الجودة ومضمونها كفلسفة تهتم بكيفية إدارة ورقابة المنظمة لعملياتها، ويرتكز على مشاركة جميع اعضاء المنظمة، ويتمثل الهدف الهام والاساسي لإدارة الجودة الشاملة في مقابلة وتحقيق احتياجات كل من المستهلكين الخارجيين والداخليين متمثلين في العملاء والعاملين في المنظمة والمجتمع ككل".
- كما عرف تدقيق جودة المنتج او العملية بأنها عبارة عن:
- "تدقيق تكامل الملامح والخصائص لأحد المنتجات او الخدمات او العمليات بصورة تمكن من الوفاء بمتطلبات واحتياجات محددة او معروفة ضمناً".

¹سمير محمد عبد العزيز، اقتصاديات جودة المنتج بين ادارة الجودة الشاملة والايزو 9000، الاسكندرية، مكتبة الاشعاع الفنية 2000، ص

من التعريفات السابقة يمكن تحديد طبيعة وخصائص عملية تدقيق الجودة عن طريق التركيز على العناصر التي يجب ان تتضمنها على النحو التالي:

1.1 خصائص تدقيق الجودة:

إن تدقيق الجودة يعبر عن عملية فحص منهجي منتظم ويتضمن تقييم وتقرير عن الجودة على النحو التالي:

أ- إن تدقيق الجودة عبارة عن عملية فحص منهجي منتظم:

فهي تتضمن سلسلة من الاجراءات والخطوات الدورية المخططة التي تبدأ من تحديد هدف وخطط وتنتهي بنتائج وإصدار تقرير بنتائج ذلك التدقيق¹.

ب- إن تدقيق الجودة يتضمن عملية تقييم:

فهو يعتمد على تقييم مدى التزام المنشأة بمقاييس او معايير مقررة عن طريق الادارة فهي تعتمد على تقييم نظم الجودة بهدف تحديد حالات عدم الالتزام بتك المعايير، واقتراح التحسينات الملائمة واتخاذ الاجراءات التصحيحية.

ج- ان تدقيق الجودة يتضمن عملية التقرير عن مدى ملائمة الالتزام بمتطلبات الجودة او المواصفات المطلوبة للسلعة او الخدمة:

2- حتمية واهداف تدقيق الجودة The Necessity and Purposes of QA

1.2 حتمية تدقيق الجودة:

لا يمكن لنظام او برنامج الجودة ان يستوفي الغرض منه إلا إذا تم أداء وتنفيذ الاعمال والاجراءات المرتبطة بصورة صحيحة، ويعتبر هذا احد اسباب وحتمية تدقيق الجودة حيث انه عندما تنشأ مشاكل في الجودة فإن على المنظمة اتخاذ الآتي وبسرعة:

1.1.2 ان تعترف بوجود مشاكل في الجودة.

2.1.2 ان تخفض آثار هذه المشاكل على المستهلكين.

3.1.2 ان تحدد الاسباب بصورة صحيحة التي تقف وراء هذه المشاكل.

4.1.2 تطوير وتنفيذ الحل.

5.1.2 الحفاظ على التحسينات التي نتجت من تطبيق الحلول المقترحة².

¹أمين السيد أحمد لطفي، مرجع سبق ذكره، ص 247.

²أمين السيد أحمد لطفي، المرجع السابق، ص 248.

فبدون نظم فعالة للجودة سوف تجد المنشأة صعوبة شديدة في تحقيق اهدافها وفي ظل هذه الحاجة تؤثر تدقيق الجودة على معظم المنشآت في ثلاث اتجاهات:

-إنها يجب أنت تقوم بأداء أنشطة تدقيق ذاتية للتأكد من أنشطة ونظم الجودة بها تعمل بفعالية.

-ان نظم أنظمة الجودة مكلفة إذا فرضته المنشآت لنفسها بصورة مستقلة ولكن تفرضه المنظمات الخارجية مثل المستهلكين، منظمة الايزو...

-سوف يكون للمنشآت الرغبة في تقييم والتحقق من نظم الجودة لمورديها خصوصاً الموردين للمكونات والخدمات الهامة والحرحة بالنسبة لأمن وسلامة المنتجات النهائية بالمنشأة.

يتضح من ذلك مدى اهمية وحتمية الحاجة إلى تدقيق الجودة حيث ان تدقيق الجودة يمثل اسلوب يستخدم عند المراحل الثلاثة من سلسلة الموردين-المنتجين-والمستهلكين.

كما ان الفحص المنظم للممارسات الحالية تزود المديرين بالخبرة عن المشاكل المحتمل ظهورها في أي مجال وظيفي، ويساعد تدقيق الجودة المديرين في التعرف على فهم تلك الاجراءات داخل المنظمة التي لا تقابل متطلبات الجودة.

2.2 أهداف تدقيق الجودة:

يستهدف تدقيق الجودة تحقيق العديد من الأهداف لعل أهمها:

1.2.2 إن نظام الجودة لأي منشأة هو برنامج متكامل من الأنشطة تقدمه إدارة المنشأة إما باختيارها أو نتيجة ما قد يفرضه عملائها للحصول على شهادة الجودة، ويتطلب الأمر أن يكون لدى الإدارة بعض الوسائل لتحديد فعالية نظام الجودة وتمييز المجالات التي تحتاج إلى تصحيح أو تحسين ولا شك ان تدقيق الجودة توفر هذه الوسائل.

2.2.2 يعتبر تدقيق الجودة أداة ادارية تستخدم لتحديد فعالية النظام الخاص بالجودة لدى ادارة المنشأة او لدى مورد محتمل او مورد حالي او لدى منشأة مستقلة، فنتائج تدقيق الجودة توفر تقييماً لكفاية البرنامج الحالي للجودة كما تكشف عن المجالات والمواطن التي يتطلب الامر تحسينها او تطويرها.

3.2.2 يوفر تدقيق الجودة لكل من ادارة الشركة محل التدقيق والمنظمة التي تطلب التدقيق اثباتاً موضوعياً

بخصوص ملائمة ومطابقة نظام الجودة للمعايير وفعالية العناصر المختلفة له.

ومن ضمن اهداف تدقيق الجودة هدفين آخرين، الاول هو تحديد فعالية نظام (منظومة) الجودة، والثاني البحث عن فرص تحسين منظومة الجودة والكشف عن فرص تحسين فعالية نظام الجودة بشكل عام توفر العديد من الفوائد أحدها هو تقليل أو منع العمليات التي تسبب وجود خردة Scrap، أو تسبب في اعادة التشغيل Rework.¹

كما يستهدف تدقيق الجودة العديد من الاهداف اهمها²:

- ان نظام الجودة لأي منشأة هو برنامج متكامل من الانشطة تقدمه ادارة المنشأة إما باختيارها او نتيجة ما قد يفرضه عملائها عليها للحصول على شهادة الجودة.

ويتطلب الامر ان يكون لدى الادارة بعض الوسائل لتحديد فعالية نظام الجودة وتميز المجالات التي تحتاج إلى تصحيح او تحسين ولاشك ان تدقيق الجودة يوفر هذه الوسائل.

- يعتبر تدقيق أداة ادارية تستخدم لتحديد فعالية النظام الخاص بالجودة لدى ادارة المنشأة او لدى مورد حالي او لدى منشأة مستقلة، فنتائج تدقيق الجودة توفر تقييماً لكفاية البرنامج الحالي للجودة كما تكشف عن المجالات والمواطن التي يتطلب الامر تحسينها او تطويرها³.

- يوفر تدقيق الجودة لكل من ادارة الشركة محل التدقيق والمنظمة التي تطلب التدقيق اثباتاً موضوعياً بخصوص ملائمة ومطابقة نظام الجودة للمعايير وفعالية العناصر المختلفة له.

كما تتم عادة المبادرة بأداء التدقيق، لوحد او اكثر من الاسباب التالية⁴:

-التقييم المبدئي لمورد نتيجة النية للتعاقد معه؛

-للتحقق من ان نظام جودة المنشأة مستمرة في الوفاء بالاحتياجات المحددة وانه قد تم تنفيذه؛

-للتحقق من استمرارية نظام جودة المورد للوفاء بالاحتياجات المحددة وانه تم تنفيذه وذلك في اطار العلاقات التعاقدية؛

-لتقييم نظام جودة المنشأة ازاء نظام جودة قياسي، وذلك التدقيق يمكن ان يكون دوري، او ان يكون مطلوب بناء على تغييرات جوهرية في نظام جودة المنشأة، جودة المنتج، جودة الخدمة او جودة عمليات التصنيع، او للحاجة إلى متابعة اجراءات تصحيحية.

¹محمد محمود عبد المجيد وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 105.

²أمين السيد احمد لطفي، مرجع سبق ذكره، ص 249.

³ترانسكو، نظام ادارة الجودة: معايير ISO 9001-2000 ، 2008، ص 05.

⁴محمد محمود عبد المجيد، مرجع سبق ذكره، ص 106.

ويجب ملاحظة انه لا ينشأ عن تدقيق الجودة احالة مسؤولية تحقيق اهداف الجودة من الكوادر العاملة بالمنشأة على فريق التدقيق كذلك فإن تدقيق الجودة لا يجب ان يؤدي إلى زيادة وظائف واعباء الجودة اكثر من تلك المطلوبة بالفعل لتحقيق اهداف الجودة.

ويتضح انه لا يمكن لنظام او برنامج الجودة ان يستوفي الغرض منه إلا إذا تم أداء تنفيذ الاعمال والاجراءات المرتبطة بصورة صحيحة فبدون نظم فعالة للجودة سوف تجد المنشأة صعوبة شديدة

في تحقيق اهدافها وفي ظل هذه الحاجة يؤثر تدقيق الجودة على معظم المنشآت في ثلاث اتجاهات:

-انها يجب ان تقوم بأداء أنشطة تدقيق ذاتية للتأكد من أنشطة ونظم الجودة بها تعمل بفعالية؛
-ان نظم أنشطة الجودة مكلفة إذا فرضته المنشآت لنفسها بصورة مستقلة ولكن تفرض المنظمات الخارجية مثل المستهلكين، منظمة الايزو؛

-سوف يكون للمنشآت الرغبة في تقييم والتحقق من نظم الجودة لمورديها خصوصاً الموردين للمكونات والخدمات الهامة والحرجة بالنسبة لأمن وسلامة المنتجات النهائية بالمنشأة.

ويتضح من ذلك مدى اهمية وحتمية الحاجة إلى تدقيق الجودة حيث ان تدقيق الجودة يمثل اسلوب يستخدم عند المراحل الثلاثة من سلسلة الموردين - المنتجين - والمستهلكين.

كما ان الفحص المنظم للممارسات الحالية تزود المديرين بالخبرة عن المشاكل المحتمل ظهورها في اي مجال وظيفي ويساعد تدقيق الجودة المديرين في التعرف وفهم تلك الاجراءات داخل المنظمة التي لا تقابل متطلبات الجودة.

3- عناصر وتوقيت تدقيق الجودة The Elements and Timing of QA

1.3- عناصر تدقيق الجودة The Elements of QA

يشمل تدقيق الجودة مجموعة من الاطراف او المشاركين كما يلي:

1.1.3 المدقق:

يعتبر المدقق شخص مؤهل للتخطيط وتنفيذ التدقيق وفقاً للمعايير المقررة والمتعارف عليها ويمكن تقسيم تدقيق إلى مجموعتين¹:

أ-مدقق الجودة الخارجي: ليس عضواً في المنشأة محل التدقيق حيث قد يكون:
-مؤسسة من الطرف الثالث (شخص يستأجره العميل لتنفيذ التدقيق نيابة عنه).

¹أمين السيد أحمد لطفي، مرجع سبق ذكره، ص 250.

-مؤسسة من الطرف الثالث (شخص تستأجره وكالة ذات مصداقية لتنفيذ التدقيق).
 -مدققون من الطرف الثاني (شخص يستخدمه العميل او العميل المرتقب او منظمة مستقلة اخرى تتطلب تدقيق المنشأة محل التدقيق).
 -مدققون من الطرف الثاني تستخدم وكالة ذات مصداقية لتحديد مقدره المنشأة الخاضعة للتدقيق على توفير نظام الجودة.

-مدققون يستخدمون المركز الرئيسي لتحديد ما إذا كان القسم يتفق مع السياسات وأهداف المنشأة.
 ب-مدقق الجودة الداخلي: تؤديه المؤسسة لنفسها وقد يكون من الموظفين او المستخدمين داخل المنشأة وتستخدمهم المنشأة محل الفحص والتدقيق¹.

2.1.3 المدقق القائد Leader Auditor

هو الشخص الذي يخطط للتدقيق ويقوم باعداد اوراق العمل النهائية وهو مدقق معتمد ويطلق عليه قائد فريق التدقيق، ويجب توفر بعض المتطلبات الاضافية في المدقق القائد عن المدقق منها الخبرة والتدريب تتمثل في 25 يوم مراجعة لإضافية على الاقل وأن يستكمل برنامج تدريب 36 ساعة تنظمه منظمة مهنية².

3.1.3 العميل Client

الذي يطلب من مؤسسة التدقيق تنفيذ التدقيق والقيام بها وياخذ اشكال متعددة مثل العميل المحتمل / ادارة المنظمة / ادارة الجودة.

4.1.3 المنشأة محل التدقيق (الخاضعين للتدقيق) Auditee

هي المنشأة او الوحدات التي يتم اخضاعها للتدقيق ولا توجد متطلبات عدا رغبتها في المشاركة³.

5.1.3 المسجل Registrar

هي المنظمة التي تصدر الشهادة للخاضعين للتدقيق.

2.3 توقيت تدقيق الجودة Timing of QA

¹ American Society For Quality Control. Certification Program For Auditors Of Quality Systems, Milwaukee, WI :ASQC. 1993.

² أمين السيد أحمد لطفي، مرجع سبق ذكره، ص 251

³ محمد هادي العدناني، مدخل مقترح لتدقيق الجودة (ISO) كأحد انواع الفحص لاغراض خاصة، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 13، العدد 45، 2007، ص 222.

قد يحدث تدقيق الجودة مرة واحدة او تكون بمثابة نشاط متكرر اعتماداً على اهداف ونتائج كل من التدقيق ونظام جودة المنتج او الخدمة او العمليات محل الاهتمام، ومن الناحية العملية تعتبر كافة تدقيقات الجودة تدقيقات متكررة للأسباب التالية:

1.2.3 تتطلب معظم تدقيقات الجودة الخارجية بعض انواع المتابعة، ففي المدى القصير يشمل التدقيق فحص كيفية تنفيذ أية اجراءات مصحوبة لتقييم ملاءمتها وفعاليتها، كذلك اجراء تدقيقات دورية للتأكد من عدم انخفاض مستوى النظام.

2.2.3 من الناحية العملية تعتبر تدقيقات الجودة الداخلية عمليات متكررة تتصف بالدورية وبناء على طبيعة النشاط محل التدقيق وطريقة العمل بالمنشأة ورغبة العميل، وقد تتراوح الدورية من اليومية إلى السنوية اعتماداً على وضع المنتج ونظام رقابة الجودة.

4- موقع تدقيق الجودة ومتطلبات تأهيل مدقق الجودة

1.4 موقع تدقيق الجودة

قد لا يكون مقر الخاضعين للتدقيق الموقع الأكثر فعالية لتنفيذ كافة مظاهر وجوانب تدقيق الجودة دائماً. فهناك مرحلتين مدى ملاءمة النظام وما إذا مرضياً هما¹:
-تحديد ملاءمة توثيق النظام في ضوء المعايير المرجعية.
-تحديد مدى مطابقة الأنشطة المختلفة للتوثيق وفاعلية هذا التنفيذ.

فقد تكون المرحلة الاولى اكثر فعالية إذا ما نفذت بعيداً عن مقر الخاضعين للتدقيق إذ قد يكون الموقع الاكثر فعالية مكتب المدققين.

أما تقييم مدى ملاءمة المنتج او الخدمة او العملية فقد يتطلب معدات متخصصة للإختبار قد لا تتوفر في موقع الخاضعين للتدقيق مما قد يتعين معه استخدام المدقق معدات مملوكة او مستأجرة للعميل، وقد يكون من الضروري الحصول على أدلة الإثبات بشأن فعالية نظام الجودة من العملاء ومستخدمي المنتج او الخدمة او العملية، وموقع أداء هذه التدقيقات سوف يعتمد على طبيعة الاثبات وعلاقته بالاطراف المهمة، كما قد يتطلب الاجراء زيارات للموردين والبائعين لتحديد مدى كفاية نظام الجودة في علاقته بهذه الاطراف، كذلك فقد يسبب تواجد المدققين في موقع العميل إزعاجاً.

1.1.4 متابعة تدقيق الجودة Follow-up Audit

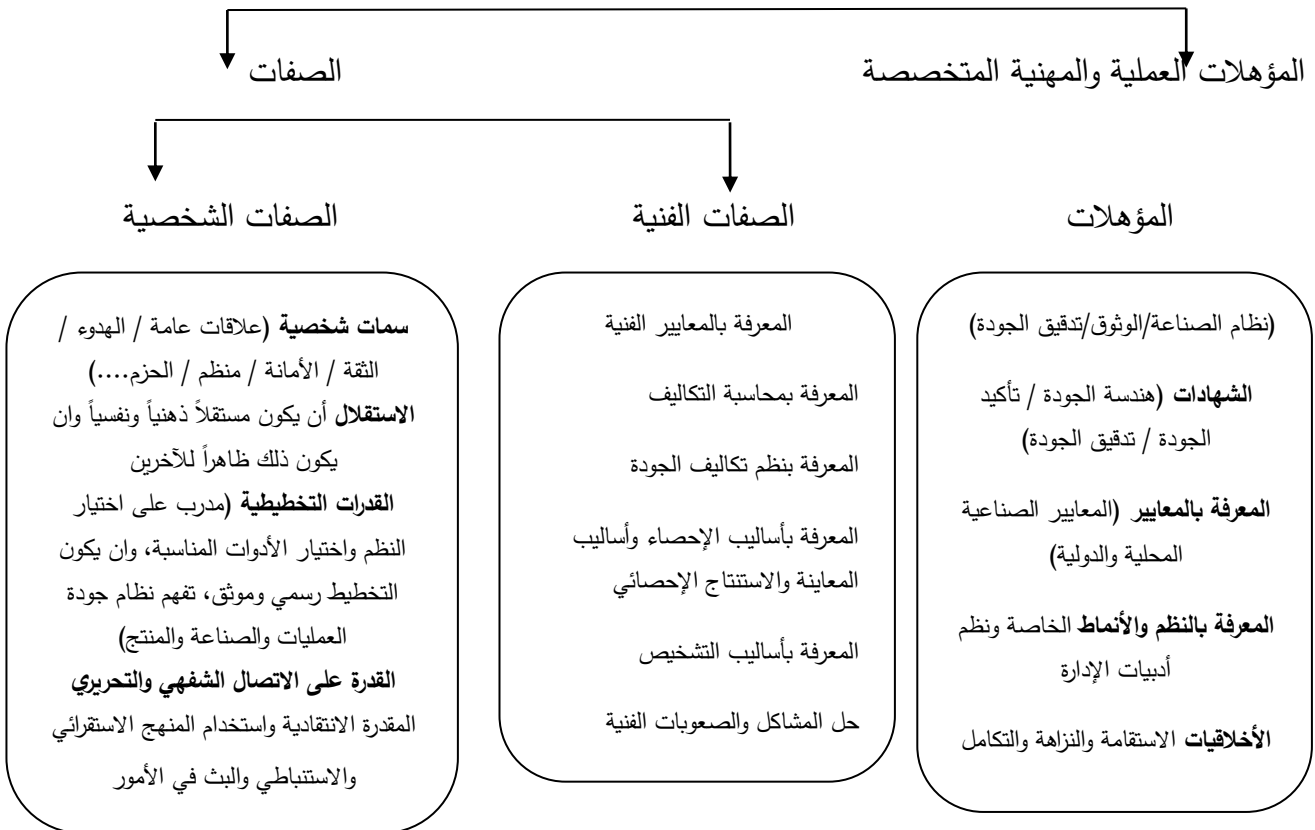
¹أمين السيد أحمد لطفي، مرجع سبق ذكره، ص 252.

يتطلب معيار الايزو 9000 ان يتم أداء التدقيق بصفة متكررة، والتي تأخذ شكل التدقيق الدوري والهدف من ذلك التأكد والتحقق من ان التوصيات والتصرفات المصحوبة قد تم فهمها جيداً وتم أخذها في الحسبان وتم تنفيذها بفعالية.

2.4 متطلبات تأهيل مدقق الجودة

إن مدققي الجودة الناجحين هم الذين لديهم القدرة على العمل المهني المتخصص بكفاءة وفي المواقف المختلفة، لذا فإنه من المهم ان يتم اختيار مدقق الجودة بعناية، وعلى ذلك فإن من الهام توافر مجموعة من المقومات التي تؤهله للقيام وإتمام عملية تدقيق الجودة بكفاءة و فعالية، وتتمثل اهم عناصر هذه المقومات في مؤهلات المدقق وصفاته، ويعرض الشكل التالي اهم المؤهلات والصفات الواجب توافرها في مدقق الجودة.

الشكل رقم (1-1): صفات وتأهيل مدقق الجودة



المصدر: أمين السيد أحمد لطفي، مرجع سبق ذكره، ص 254

مما سبق يتضح انه بجانب مؤهلات المدقق العلمية التقليدية كمدقق حسابات فإنه يجب توافر مجموعة أخرى من المؤهلات والصفات التدقيق المتخصص للجودة مما يؤهله إلى تدقيق الجودة وبصفة عامة يتعين توافر مجموعتين من المعايير التالية في مدقق الجودة:

1.2.4 معايير شخصية:

يجب ان يكون مدقق الجودة:

- مهني متخصص وحكيم لكي يؤدي واجبه بثقة وامانة وبفعالية.
- محايد وغير متحيز في حكمه بين الاطراف المختلفة ويضع الحلول الافضل بغض النظر عن الاطراف المختلفة.

- الوضوح والقدرة على التوصيل الجيد لتقديم المعلومات الدقيقة وتشجيع الافراد على الأخذ بها.
- قوي الملاحظة حتى يستطيع اكتشاف كل الاحداث والحقائق الملائمة.

- صبور ولديه القدرة على الفهم والاستيعاب.

- الخلق والتواضع والشعور بالمسؤولية.

2.2.4 معايير الخبرة المهنية:

غير مطلوب ان يكون المدقق¹:

- خبير في العمليات التشغيلية التي يتم تدقيقها.

- عضو في قسم ادارة الجودة.

ولكن يجب ان يكون مدقق الجودة لديه الآتي:

- إلمام ومعرفة عامة بالصناعة موضع الاهتمام وطرقها.

- فهم واستيعاب لمبادئ توكيد الجودة.

- التدريب على مهارات التدقيق.

- الخبرة بمجالات التدقيق المتخصصة.

- بعض الخبرات بمجال الهندسة.

¹ أمين السيد أحمد لطفي، مرجع سبق ذكره، ص 255.

ثانياً- انواع تدقيق الجودة

يمكن تصنيف تدقيق الجودة إلى عدة انواع حسب وجهة النظر المتبعة، حيث يتم تقسيم تلك التدقيقات حسب نطاقها، كما يمكن تصنيفها حسب الطرف القائم بالتدقيق، ايضا يمكن تصنيفها حسب درجة تصنيفها حسب درجة تركيزها وتعمقها، كما يمكن تبويب تلك التدقيقات حسب رؤية منظمة الايزو الدولية.

1- انواع تدقيقات الجودة طبقاً لنطاقها¹

1.1 تدقيق النظام System Audit

يختبر هذا التدقيق ويتأكد من أن نظام الجودة يتوافق ويتسق مع الجزء الملائم من ISO 9000، هذا ويعتبر تدقيق النظام مزيج من التدقيق المستندي والتدقيق التنفيذي، أو بصورة أخرى مزيج من تدقيق التوثيق Documentation وتدقيق التنفيذ².

2.1 تدقيق الجودة الاستراتيجي Strategic Audit

يتأكد هذا التدقيق من أن خطط المنظمة الإستراتيجية أخذت في اعتبارها المتطلبات القانونية والبيئية واحتياجات الأمان واحتياجات الجودة في السوق.

3.1 تدقيق السياسة Policy Audit

يتأكد هذا التدقيق من ان المنظمة تطبق السياسات وتحقق الأهداف المرغوبة.

4.1 تدقيق التوثيق Documentation Audit

يتأكد هذا التدقيق من أن الإجراءات والممارسات الموثقة تطبق السياسات الصحيحة والمتطلبات الملائمة للمعايير المتعارف عليها.

5.1 تدقيق الأداء أو التنفيذ Implémentation Audit

تسعى هذا التدقيق إلى التأكد من انه تم إتباع الإجراءات الموثقة وانه لا يوجد أي إجراء غير موثق تم إتباعه مما قد يؤثر على الجودة، وهذا النوع يمكن تقسيمه إلى جزئين:

الأول: تتناول الإدارة العليا في تطبيقها للخطط الإستراتيجية.

والثاني: يتناول الإدارات الوسطى والدنيا (فريق العمل) في تطبيقها للإجراءات.

6.1 تدقيق العمليات التشغيلية Operating Process Audit

¹أمين السيد احمد لطفي، نفس المرجع السابق، ص 256.

²أمين السيد أحمد لطفي، نفس المرجع السابق ، ص 256.

يسعى هذا التدقيق إلى التأكد من أنه يتم رقابة عمليات الإنتاج للمنتجات أو الخدمات من خلال قيود وحدود محددة¹.

7.1 تدقيق المنتج أو الخدمة Product or Service Audit

يتأكد هذا التدقيق من أن المنتجات أو الخدمات تحقق المتطلبات والاعتبارات المطلوبة في الجودة.

2- أنواع تدقيق الجودة حسب القائمين به²

1.2 تدقيق الجودة الداخلية Internal Quality Control

وهو تدقيق تؤذي المنشأة لنفسها وقد تغطي المنشأة بالكامل أو جزء منها ويصنف تدقيق الطرف الأول كتدقيق داخلي.

2.2 تدقيق الجودة الخارجية External Quality Control

وينقسم إلى نوعين أحدهما يشار إليه بتدقيق الجودة عن طريق طرف ثاني والأخرى يشار إليها بتدقيق الجودة عن طريق طرف ثالث.

1.2.2 تدقيق الجودة عن طريق طرف ثاني Second Part Audit

وهو تدقيق تجريه منشأة لمنشأة أخرى مثل المدققين التي يجريها العميل على المورد ويعتبر تدقيق الطرف الثاني من قبيل التدقيق الخارجي.

2.2.2 تدقيق الجودة عن طريق طرف ثالث Third Part Audit

يؤدي هذا التدقيق من خلال منظمة مستقلة (الطرف الثالث) على المورد كما قد تؤدي بناء على طلب العميل أو بناء على مبادرة من المورد للحصول على شهادة الجودة وهو دائماً تدقيق خارجي.

3- أنواع تدقيق الجودة حسب درجة تركيزها وتعمقها³

يمكن تصنيف التدقيق حسب درجة تعمقه إلى مستويين هما:

1.3 تدقيق جودة مبدئية تتميز بأنها غير متعمقة Shallow Audit

ويهدف ذلك التدقيق إلى التأكد من وجود نظام جودة موثق، وأن هذا النظام قد تم تصميمه بصورة ملائمة، ويتم إبداء الرأي أو الحكم على ذلك بصورة مبدئية من خلال فحص الجودة والتوثيق المرتبطة

¹ أمين السيد أحمد لطفي، مرجع سبق ذكره، ص 257.

² محمد محمود عبد المجيد، مرجع سبق ذكره، ص 107.

³ أمين السيد أحمد لطفي، مرجع سبق ذكره، ص 258.

بها عن طريق المشاهدة والملاحظة. هذا وغالباً ما يتم التدقيق كتحديد مسبق لتحديد ما إذا كان من الضروري الدخول في التدقيق المتعمق أم لا.

2.3 تدقيق الجودة المتعمق أو قد يشار إليه بتدقيق الالتزام بالجودة Deep Audit

حيث يستهدف هذا التدقيق التحقق من ان الاجراءات التي تم وضعها يتم اتباعها بالفعل، ويشمل هذا التدقيق الفحص الفعلي للسجلات، وملاحظة العمليات التشغيلية والاستفسارات، والمقابلات الشخصية.

4- انواع تدقيق الجودة حسب تصنيف منظمة الايزو

تجدر الاشارة إلى ان منظمة الايزو الدولية قد صنفت تدقيق الجودة على النحو التالي:

1.4 تقييم مدى المطابقة Conformity Assessment

يتم تطوير هذا التدقيق لكل مدخل اداري جديد وذلك اثناء عمليات تطويره، وبشكل عام يرتكز تقييم مدى المطابقة على كافة الانشطة التي تؤكد مطابقة المنتجات لمجموعة المعايير بما في ذلك الاختبار وتقييم نظام الجودة على اساس المنتجات والصحة والامان والمخاطر التي تمثلها، وتجدر الاشارة إلى ان تقييم مدى المطابقة يمكن ان يتراوح بين نظام ضمان وتأکید جودة كامل استرشاداً بمتطلبات خاصة إلى الشهادة الخاصة بالمصنع.

2.4 تدقيق التلوث (ادارة الايكو ومشروع التدقيق EMAS Eco-Management and audit Scheme)

تم تطوير هذا المشروع للتدقيق بهدف منع وتخفيض التلوث وبقدر الامكان ازالته عند مصدره ويتاسس على مبدأ تغريم الملوث ويشبه برنامج منظمة حماية البيئة الامريكية، ويهدف ذلك النوع من التدقيق منع او الحد او تخفيض التلوث ومحاولة ازالة ذلك التلوث عند المنبع.

3.4 تدقيق مدى الكفاية Adequacy audit

عادة ما يكون هذا التدقيق داخلي ويعرف بتدقيق الادارة او تدقيق النظام وتتمثل وظيفته في تحديد مدى مطابقة التوثيق للمعايير العملية¹.

4.4 تدقيق مدى الالتزام Compliance Audit

يؤدي تدقيق مدى الالتزام بواسطة الشركات التي تسعى إلى تأسيس الحدود التي ينفذ ويطبق خلالها نظام التوثيق ويتبعه الاشخاص ويتم التركيز على النظام او التشغيل وليس على المنتج.

¹ أمين السيد أحمد لطفي، مرجع سبق ذكره، ص 259.

5.4 تدقيق خارجي للجودة:

يمكن ان يكون تدقيق لمدى الكفاية او تدقيق لمدى الالتزام، ويمكن ان يؤدي هذا التدقيق بواسطة الشركات على مورديها.

6.4 تدقيق عرضي Extrinsic Audit

قد يكون التدقيق العرضي تدقيق كفاية او تدقيق التزام ويؤدي عادة بواسطة طرف ثالث مستقل او عميل مرتقب لفحص المواد او مورد المواد.

7.4 تدقيق داخلي للجودة:

يعتبر هذا التدقيق الاكثر شيوعاً والاكثر اهمية لكافة انواع التدقيق فالايزو 9000 في فقرتها 417 تطلب من المنشآت ان تراجع نظام الجودة الخاص بها والاجراءات والانشطة بغرض تحديد ما إذا كانت كافية وتتبع من قبل العاملين، كما يتطلب معيار الايزو توصيل نتائج التدقيق إلى الادارة لمساعدتها في التخطيط واتخاذ الاجراءات المصححة عندما يكون ذلك ضرورياً. ويوفر هذا النمط من التدقيق معلومات ملائمة للإدارة تتعلق بنظام الجودة وفاعليته في الوقت المناسب¹.

8.4 تدقيق المنتج والعمليات:

يختبر هذا التدقيق المتخصص النظام الاجمالي الذي يستخدم في انتاج السلعة او الخدمة ويطلق عليه التدقيق الرأسي ولا تختلط مع برنامج فحص معين لبدء معين، وقد يكون المدقق من الشركة او مهني مستأجر او طرف ثالث، ومن الاهمية بمكان ان يكون المدقق مستقل والا يكون له مسؤولية مباشرة او غير مباشرة في المجال الخاضع للتدقيق او بالاشخاص العاملين به، هذا وتتحقق المنافع التالية للمنشأة إذا ما تم أداء التدقيق بشكل ملائم وهي:

التوجيه الاداري: يوفر التدقيق معلومات ملائمة عن نظام الجودة لفريق الادارة ليقوم بالتقييم الملائم، وقد يكون هذا التقييم من هذا دافع فريق الادارة او احد العملاء او احد المنافسين.

التقييم الداخلي: حيث يوفر التدقيق مقياس جيد لفعالية نظام الجودة وعلامة قوية للتحسين المستمر مستقبلاً².

التقييم الخارجي: يوفر التدقيق الذي يعد كتنظيم خارجي تأكيدات و ضمانات لمعايير الجودة الملائمة والمطابقة والفاعلية بالإضافة إلى توفير شهادة المورد.

¹ أمين السيد لطفي، مرجع سبق ذكره، ص 260.

² أمين السيد لطفي، المرجع السابق، ص 261.

ثالثاً- علاقة تدقيق الجودة بأنواع التدقيق الأخرى

The Relation Ship Between Quality Audit and other Audits

1- تدقيق الجودة والتدقيق الداخلي

تمثلت ابرز نتائج الدراسات الميدانية التي تمت على القطاع الصناعي في انه يجب على التدقيق الداخلي ان يغير من دوره ومسؤوليته حتى تتلاءم وتستجيب للتطورات في ادارة الجودة الشاملة، كما يجب ان ينصب هذا التغيير على درجة تركيز ونطاق التدقيق الداخلي، حيث يتم التحول عن التدقيق المالي وفحص الالتزام بالرقابة الداخلية إلى التوجيه والتركيز الأساسي على تدقيق نظم الجودة.

كذلك أثبتت الدراسة بأن المدققين الداخليين في حاجة الى تدريب وتعليم من اجل تحديد وقياس وتقييم مشاكل الجودة، حيث يجب ان يكونوا في مواقع متقدمة في السلم التنظيمي وذلك لمساعدة المنفذين والمديرين على إيجاد أسباب ومصادر المشكل وتطوير الحلول الملائمة التي تعالج هذه الاسباب بدلاً من الانتظار وعدم التوقع او المفاجئة بهذه المشاكل¹.

ومع المناداة بتغيير التركيز والنطاق في التدقيق الداخلي، تم اقتراح العديد من الادوار التي يجب ان يؤديها التدقيق الداخلي في ظل بيئة الجودة الشاملة، ومن اهم الادوار المقترحة للتدقيق الداخلي لتدقيق الجودة الاربعة الادوار التالية:

كما يظهر في الجدول رقم (1) والذي يبين كل سيناريو محتمل لدور التدقيق الداخلي مع التغيرات المطلوبة في حالة كل دور من الأدوار .

جدول رقم (1-3): السيناريوهات المحتملة لدور التدقيق الداخلي في ظل تدقيق الجودة

التغيرات المطلوبة لكل سيناريو	سيناريوهات الادوار المختلفة
تغير بسيط في كل من الدور والتركيز التقليدي.	1-الاستقلال مع التركيز على كفاية النظم.
التغير في تركيز التقرير، فيجب ان يكون تقرير المدقق الداخلي الآن موجه إلى الشخص الملائم.	2-الاستقلال مع الفحص المدعم supportive reviewer
لا يكون مستقلاً بصورة كبيرة، ولكن يجب ان تصبح وظيفة التدقيق الداخلي اكثر اهتماماً وتدعياً لتطبيق افكار الاداريين.	3-المشاركة المدعمة للتغيير .

¹أمين السيد أحمد لطفي، مرجع سبق ذكره، ص 262.

لا يكون مستقلاً بصورة كبيرة ولكن يجب ان يقود التدقيق الداخلي الاداريين في تحديد وتصميم وتطبيق التغيير .

المصدر: أمين السيد لطفي، مرجع سبق ذكره، ص 262

2- تدقيق الجودة والتدقيق الخارجي

يركز التدقيق في المقام الاول بل الاعظم منها على هدف التدقيق المالي، ويعتبر التدقيق المالي أكثر شيوعاً بكثير عن تدقيق الجودة، إلا أنه تشابه كبير بين النوعين في التدقيق في المبادئ أكثر منه في التطبيق، ويوضح الجدول رقم (2) أوجه التشابه والاختلاف بين هذين النوعين من انواع التدقيق:

جدول رقم (1-4): المقارنة بين التدقيق الخارجي وتدقيق الجودة

أوجه المقارنة	التدقيق الخارجي	تدقيق الجودة
1-المفهوم والاجراءات والخصائص	يتم أداء التدقيق الخارجي المالي عن طريق متخصصين مستقلين (المدققين) عن المنشأة وادارتها نيابة عن اعضائها (المساهمين) لحماية استثماراتهم ويتسم المدققين بأنهم غير خبراء في اعمال الشركة ولكنهم خبراء في المسائل المحاسبية واساليب التدقيق.	يتم أداء تدقيق الجودة عن طريق متخصصين مستقلين (مدقي الجودة) عن المنشأة ونيابة عن المستهلكين لحماية جودة مشترياتهم، وليس من الضروري ان يكون مدقي الجودة خبراء في العمليات التي يتم ملاحظتها، ولكن حاجة إلى معرفتهم وتفهمهم لأهداف أساليب توكيد الجودة.
2-نطاق عملية التدقيق	لا يستطيع التدقيق الخارجي أو غير ممكن لها القيام بفحص كل الحسابات والسجلات ولكنها تنتقي (تأخذ عينة) من الحسابات والسجلات عشوائياً ويتم تدقيق هذه العينة لتحديد صدقها وما إذا	أيضاً لا يستطيع تدقيق الجودة القيام بفحص كل المنتجات او الانشطة ولكنها تختار عينة عشوائية وتقوم بفحصها لتحديد المعيب او وجود اي خلل بها.

<p>يتشابه مدقق الجودة مع المدقق الخارجي في هذه المسؤولية حيث انه مسؤول عن التقرير عن المواقف التي يمكن ان يصححها غيره، فمدققي الجودة لا ينصب عملهم على تقديم الموارد لتصحيح مشاكل الجودة، ولكن يجب ان يكونوا قادرين على اكتشاف هذه المشاكل والتقرير عنها.</p>	<p>كان هناك او عدم وجود تناسق مع المجتمع ام لا. المدققون الخارجيون غير مسؤولين عن تصحيح الاخطاء او الممارسات الخاطئة، ولكن يتعين عليهم التقرير عنها للغير لإتخاذ التصرفات المطلوبة ولا يتم عزله إذا قاموا بالإفصاح عن عدم الكفاية او الممارسة الخاطئة ولكنهم يتعرضون للنقد إذا لم يقوموا بالكشف عن او الإفصاح عن هذه الاخطاء او المخالفات الجوهرية.</p>	<p>3-مسؤولية المدقق</p>
---	---	-------------------------

المصدر: أمين السيد لطفي، مرجع سبق ذكره، ص 263-264

ويتضح من اوجه التشابه السابقة بين النوعين من التدقيق انه يمكن تدقيق كل أنشطة الجودة وبرامجها ونظمها من خلال التدقيق الخارجي حيث:

- انه يتم أدائها من خلال مدققين مستقلين ولديهم مهارات خاصة.
- تعتمد عملية التدقيق على المعايير واو فحص السجلات.
- يتم التقرير عن نتائج التدقيق من خلال تقرير المواقف التي يجب ان تتخذ القرارات والتصرفات بشأنها.

إلا أنه يجدر الإشارة إلى انه هناك ضرورة هامة لعلم المدققين الخارجيين بالمهارات الخاصة التي تتطلبها عملية تدقيق الجودة وتأهيلهم وتدريبهم عملياً ونظرياً طبقاً لمتطلبات أداء ذلك التدقيق مع الاستعانة بعمل الخبراء والمتخصصين المناسبين وفقاً للمعايير المطلوبة.

3- تدقيق الجودة والتدقيق التشغيلي والاداري

تعرف ايضا حات مجمع المدققين الداخليين (IIA) التدقيق التشغيلي على النحو التالي " التدقيق التشغيلي او الاداري هو العملية المنظمة لتقييم فعالية وكفاءة واقتصاديات اعمال التنظيم والذي تقع تحت

رقابة وتحكم الادارة بالإضافة إلى التقرير إلى الأشخاص الملائمين عن نتائج التقييم فضلاً عن تقديم مقترحات التحسين الممكنة¹.

ولقد استخدم التدقيق التشغيلي في الماضي لتحديد مجموعة الانشطة المختلفة التي تتضمن تقييم أداء الادارة او تخطيط الادارة ونظم مراقبة الجودة بالإضافة إلى تقييم الانشطة والاقسام التشغيلية، وكما يشار اسمها فإن هذا النوع من انواع التدقيق يتعلق بالاعمال غير المالية للشركة، ويتم اجراء عمليات التدقيق التشغيلي للوحدات بوجه عام عن طريق المدققين الداخليين إلا انه في بعض الحالات قد يرتبط المدققون الخارجيون بأداء التدقيق التشغيلي².

هذا ويقوم التدقيق التشغيلي على اختبار تأكيدات الادارة وجمع ادلة الاثبات المرتبطة بها مثلها مثل التدقيق المالي إلا ان التأكيدات المرتبطة بالتدقيق التشغيلي تتعلق باقتصاد وكفاءة وبفعالية العملية كما يتم قياسها عن طريق:

1-السياسات.

2-معايير كفاءة أداء العملية.

3-فعالية تنظيم العملية والقائمين على أدائها³.

وفي كثير من الجوانب يعتمد التدقيق التشغيلي دائماً على تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة التي تعتبر شائعة في الوقت الحالي.

إن من اهم عمليات التدقيق التشغيلية النمطية هي تدقيق الجودة لتحديد ما إذا كانت الاجراءات المرتبطة باختبار الجودة على المشتريات والعمليات يتم إتباعها وأنها فعالة، ودراسة ما اذا كانت ممارسات الرقابة على الجودة متكاملة مع وظيفة الانتاج والتصنيع ام لا.

هذا ولقد شاع الاعتراف بأن التدقيق التشغيلي أداة ادارية هامة تتميز بأن لها ذراع طويلة في مجال إدارة الجودة حيث انها تقوم بالفحص المنظم لأي نظام اداري او اي جزء من النظام، حيث يقوم المدقق بتقديم التأكيد الفعلي لفحص ما اذا كانت الانظمة والممارسات والاجراءات ملائمة للاستخدام وانها تؤدي بفعالية وتحقق معايير الجودة ISO 9000 بطريقة صحيحة.

رابعاً: المنهج الشامل لأداء تدقيق الجودة

¹أمين السيد أحمد لطفي، مرجع سبق ذكره، ص 265.

²أمين السيد أحمد لطفي، الاتجاهات الحديثة في التدقيق والرقابة على الحسابات، دار النهضة العربية، القاهرة، 1997.

³أمين السيد أحمد لطفي، مرجع سبق ذكره، ص 266.

يتبع تدقيق الجودة مساراً تتابعياً منظم وتضم مجموعة أو سلسلة من الأنشطة التحضيرية والمستمرة التي تشكل معاً مراحل عملية تدقيق الجودة، ولأن تدقيق الجودة يمثل أحد المتطلبات الخاصة لمعايير الجودة فإنه يجب دراسة متطلبات معايير الأيزو، بالإضافة إلى الإشارة للأمور العامة التي يجب أن تغطيها إجراءات تدقيق الجودة، بالإضافة لتحديد مراحل أداء عملية تدقيق الجودة.

1- متطلبات معايير الأيزو

حيث أن تدقيق الجودة أحد المتطلبات الخاصة لمعايير الجودة والأيزو فإنه من الملائم التعرض لمعايير الأيزو على النحو التالي¹:

1.1 متطلبات الأيزو 9001 والأيزو 9002:

تتمثل المتطلبات الأساسية لهذه المعايير في:

أ- يجب على الزبون أن يطبق نظام شامل لتدقيقات الجودة الموثقة والمخططة من أجل التحقق والتأكد من توافق واتساق أنشطة الجودة مع الترتيبات المخططة وكذلك تحديد فعالية نظام الجودة.

ب- يجب توثيق إثبات نتائج تدقيق الجودة.

2.1 متطلبات الأيزو 10011

يعتبر هذا المعيار منهجاً تفصيلياً للتدقيق وموجه بصفة خاصة إلى تدقيق الطرف الثاني، وتدقيق الطرف الثالث، وهذا المنهج سوف يتم التعرض له عند تناول مراحل عملية التدقيق.

2- الأمور العامة التي يجب أن تغطيها مراحل وإجراءات التدقيق طبقاً للأيزو

لقد تناولت النسخة المعدلة لمعيار الأيزو 9000 التي صدرت في سنة 1994 بعض المتطلبات في كل من تخطيط وتنفيذ التدقيق، وطبقاً لهذا المعيار يجب أن تغطي إجراءات تدقيق الجودة النقاط العامة التالية:

1.2 أعداد برنامج التدقيق سنوياً.

2.2 اختيار المدققين وقائد الفريق إذا كان ذلك ضرورياً.

3.2 تخطيط التدقيق.

4.2 إدارة عملية التدقيق.

5.2 تسجيل الملاحظات.

¹ أمين السيد أحمد لطفي، نفس المرجع السابق، ص 267.

6.2 تحديد التصرفات المصححة.

7.2 التقرير عن نتائج التدقيق

8.2 تطبيق وتنفيذ التصرفات والاجراءات المصححة.

9.2 تأييد وتوكيد فعاليات التصرفات المصححة.

10.2 النماذج التي يخطط بها التدقيق.

11.2 النماذج التي تسجل من خلالها الملاحظات والتصرفات المصححة.

12.2 أي ملاحظات تحذيرية عن النقاط التي قد تهدد التدقيق، وتلك التصرفات المتعلقة بالتصرفات

المصححة التي انقضت فترة اتخاذها.

3- مراحل أداء تدقيق الجودة

بوجه عام توجد اربعة مراحل لأداء عملية تدقيق الجودة تتمثل في الآتي¹:

1.3 التخطيط والإعداد لتدقيق الجودة

من الضروري ان يتم تحديد نطاق وهدف التدقيق، وتحديد المعيار الذي يتم على اساسه اجراء التقييم وتحديد فعاليته، على سبيل المثال الايزو 9002 كما انه من الضروري تحديد وجدولة المواقع وكذلك تحديد العناصر التي يتم تدقيقها في نظام الجودة وكيف يتم تدقيقها ومتى يتم تدقيقها.

وحتى يتم ادارة التدقيق طبقاً للخطة فيجب ان يشمل الاعداد ما يلي:

-اختيار المدقق او فريق التدقيق وتحديد القائد.

-التعريف بالخاضعين للتدقيق ومكان وتوقيت التدقيق ونطاقها، وكذلك التسهيلات التي سوف يحتاجها المدققون.

-تحديد ودراسة أدلة الاثبات الملائمة للتدقيق (على سبيل المثال، اجراءات التشغيل، توصيات العمل).

-اعداد قائمة فحص التدقيق، وتعتبر هذه القائمة ذاكرة مساعدة يعدها كل مدقق، وتشمل هذه القائمة الاسئلة او النقاط التي يتم فحصها.

وتتمثل المهمة الاساسية لمدقق الجودة في تحديد ما إذا كان هناك التزام بالاجراءات المقررة والمستهدفة ام لا.

¹أمين السيد أحمد لطفي، نفس المرجع السابق، ص 268.

فتلك المرحلة تتضمن اختيار فريق التدقيق وتخطيط عملية التدقيق وتجميع المعلومات، وتتوقف أنشطة التخطيط على طبيعة المنشأة وشهادة الجودة التي تسعى إلى الحصول عليها ويمكن القول بأن تخطيط التدقيق يبدأ بتحديد مضامينها والتي تتمثل في الآتي¹:

1.1.3 تحديد هدف التدقيق ويشمل ذلك تحديد الاهداف التي يبتغيها العميل ومدى كفاية وملائمة وفعالية نظام الرقابة الحالي.

2.1.3 تحديد نطاق عملية التدقيق: ويشمل ذلك تحديد القيود المفروضة على عملية التدقيق وما إذا كانت هذه القيود محددة على اساس المجال ام على اساس العميل ام على اساس النظام ام على اساس المنشأة، ولأغراض شهادة الايزو فإن أغلب القيود توضع على اساس تسهيلات الانتاج.

3.1.3 تحديد الاحتياجات من فريق التدقيق مثل عددهم الذي من الملائم ان يتراوح ما بين اربعة إلى خمسة اعضاء.

4.1.3 تحديد السلطة والمسؤولية حتى يتمكن المدقق من تحديد شرعية التدقيق.

5.1.3 تحديد خطوط الاتصال المبدئية والتعرف عليها. كما يجب ان يتضمن الخطاب التمهيدي (اسم الشركة الخاضعة للتدقيق، الهدف، النطاق، المعيار الملائم، الأنشطة التي يتم تدقيقها، المستندات المستخدمة، معلومات عن أعضاء الفريق والجدول الزمني).

6.1.3 تحديد استخدامات قوائم الفحص التي تحقق الاهداف المرجوة منها مثل تصحيح هيكل التدقيق وضمن وتأكيد ان التدقيق يغطي المجالات المطلوبة، توفير الاتصال وآلية تسجيل النتائج.

7.1.3 فحص مصادر أدلة الاثبات المختلفة، وكلما زادت المعلومات المتاحة كلما زادت المعلومات المتاحة كلما زادت فرصة التقييم الافضل لنظام الجودة، على ان تشمل نطاق ادلة الاثبات كل من الاثبات المادي الجاري والتاريخي عن فحص وتفتيش واعادة الاختبار والنتائج المعملية واي توثيق مسجل، كذلك الملاحظات والوثائق والسجلات، والمقابلات والاستفسارات².

كما تدخل الأنشطة التالية ضمن مرحلة الاعداد والتحضير:

تفهم الموارد المطلوبة للتدقيق، جدولة التدقيق، تتبع وظائف تدقيق الجودة، تحضير واعداد وتجميع اوراق العمل لأغراض التدقيق والتي تتمثل في المستندات المطلوبة للتنفيذ الفعال لخطة التدقيق، ويمكن استخدام المستندات التالية والنماذج التالية أثناء التدقيق:

¹أمين السيد أحمد لطفي، نفس المرجع السابق، ص 269.

²أمين السيد أحمد لطفي، نفس المرجع السابق، ص 270.

نموذج الفشل، خريطة تدفق العمليات وتحليل الأثر، خطة الرقابة، شبكة المسار الحرج، خريطة مصفوفة المسؤوليات، خرائط السبب والنتيجة، الاحصائيات المناسبة، مستندات التخطيط وقوائم الفحص.

كذلك من أنشطة الإعداد والتحضير أيضاً تحديد إجراءات المعاينة، واسلوب تفسير ملاحظات التدقيق، وكيفية التقرير عن نتائج التدقيق، وإجراءات متابعة تنفيذ الإجراءات المصححة.

وتتمثل أهم نتائج مرحلة الإعداد في أربعة عناصر هي:

تصميم وإنشاء خطة التدقيق، تصميم أسئلة قائمة الفحص، إنشاء خطة عملية للمتطلبات الخاصة بالفحص في التدقيق، بعض الأفكار الأولية في التقييم.

2.3 مرحلة تنفيذ الأداء

يتضمن أداء وتنفيذ عملية تدقيق الجودة ما يلي:

1.2.3 الاجتماع التمهيدي أو الافتتاحي مع الإدارة المسؤولة حيث يتم تقديم كافة الأطراف المهمة بالتدقيق، وشرح هدف التدقيق، وقبول الخاضعين للتدقيق وتحديد الجدولة الزمنية لعملية التدقيق وتوزيعها ومتابعتها وتحديد مدى الاستعداد لتقبل التدقيق وتحديد التسهيلات والدعم المادي¹.

2.2.3 تدقيق الالتزام مع الإجراءات المقررة وأداء ذلك بصورة مباشرة بقدر الامكان في المكان مع الأشخاص المطبقين لهذه الإجراءات (تجميع أدلة الاثبات الموضوعية من خلال الاستفسار، والملاحظات وفحص السجلات).

3.2.3 تحديد توقيت مقابلة أعضاء الفريق في اجتماع يستهدف تلخيص التصرفات المصححة المطلوبة.

4.2.3 يتم عقد اجتماع ختامي مع الإدارة يتم فيه عرض أهم النتائج، وشرح وتوضيح أي سوء فهم لدى الإدارة عن أي عنصر أو نتيجة.

3.3 التقرير والمتابعة

يتم عرض النتيجة النهائية تفصيلاً في تقرير كتابي، يشمل في محتوياته النتائج التي تم مناقشتها في الاجتماع الختامي كما تتضمن تلك المرحلة أيضاً المتابعة ومراقبة ردود الفعل واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.

ففي هذه المرحلة يتم التركيز على توصيل المعلومات التي تم الحصول عليها من التدقيق، وترتبط تلك المرحلة بالآتي:

¹ أمين السيد أحمد لطفي، المرجع السابق، ص 271.

1.3.3 إعداد التقرير:

تحتوي التقارير على نتائج التدقيق ويجب ان تكون مختصرة، وعادة تذكر النتائج في شكل الحالات عدم الالتزام في ضوء المعايير المقررة في حالة تدقيق الطرف الثالث الذي تنتج الشهادة على اساسه.

اما عند تدقيق الطرف الاول والثاني فيتم حالات عدم الالتزام وعدم التطابق مع المعيار وقد يتم اضافة توصيات لتشخيص ومعالجة حالات عدم الالتزام او تحسين نظام الجودة¹. وتعتبر التقارير المتضمنة الاجراءات التصحيحية من اكثر التقارير شيوعاً التي يستخدمها المدقق، لتوثيق النتائج أثناء التدقيق ويوجد شكلين أحدهما للتدقيق الداخلي والآخر للتدقيق الخارجي، والفرق بينهما هو أنه الأول يتضمن خانة للتوصيات (تقارير عدم التطابق او عدم الالتزام)، وإذا تم اصدار هذا التقرير فإن على المدقق تقييم فاعلية الاجراء المصحح قبل إنهاء عملية التدقيق، وان يفصح في تقريره عن حالات عدم الالتزام التي تكتشف والتي تصنف إلى حالات عدم التزام جوهرية واخرى بسيطة.

2.3.3 ادارة الاجتماع الختامي:

وهو بمثابة مؤتمر ما بعد التدقيق، حيث يجب ان يحضره الجميع بغض النظر عن نتائج التدقيق وتتمثل اهداف هذا اللقاء في الآتي:

فحص نطاق التحديد وحدود التدقيق، وعرض وتقديم ملخص النتائج، تمييز كافة الاجراءات المطبقة، توضيح وبلورة التفاصيل وتأكيد النتائج والاعلان عن استحقاق واستيفاء متطلبات التسجيل، وتقديم وعرض تقرير التدقيق وشرح توقيت المتابعة والردود.

3.3.3 المتابعة والتصحيح

تشمل ردود الفعل الناتجة عن التقرير ومجموعة الوثائق، ويجب ان يركز ختام تدقيق الجودة على اربعة مجالات خاصة هي:

1.3.3.3 تقييم حالات عدم الالتزام والاجراء المطلوب وتحديد مسؤولية المدقق القائد بالاضافة الى تقييم ردود واستجابات الخاضعين للتدقيق.

2.3.3.3 متابعة الاجراء المصحح.

3.3.3.3 الاحتفاظ بمستندات التدقيق.

¹ أمين السيد أحمد لطفي، نفس المرجع السابق، ص 272.

4.3.3.3 الاتصال بالادارة.

المبحث الثالث: الايزو وإدارة الجودة الشاملة

أولاً- الايزو

1- مواصفات الايزو

الحروف الثلاث للأيزو (ISO) أصلها هو الكلمة اليونانية ISOS ويقصد بها مساوي أو مماثل، وعليه فهي تعتبر معيار يفسر أن أنظمة الجودة في مؤسسة ما، مماثل أو مطابق لمواصفات متعرف عليها مسبقاً، بالإضافة إلى أن هذه الحروف الثلاث متوافقة مع الحروف الأولى من تعريف المنظمة العالمية للمواصفات International Organization for Standardization والتي أنشأت سنة 1946.

ويوجد مقر تسيير وإدارة المنظمة العالمية للتقييس في سويسرا وتضم عضويتها من المؤسسات الوطنية المختصة والمعنية بالمواصفات وتوحيد معايير ومواصفات القياس.

كذلك تشترك منظمة الايزو مع المنظمة الدولية الكهربائية الفنية International Electro-Technical Commission (IEC) حيث تشتركان مع بعض بمثابة نظام شامل لإدارة تنمية اتفاق إجماع دولي يؤدي إلى إنتاج اتفاقيات بخصوص مواصفات دولية للجودة.

والمنظمتان غير حكومتين ولا تملكان عضوية على مستوى منظمة الأمم المتحدة وبالموازاة تملكان علاقات فنية مع مجموعة من الهيئات المختصة تابعة للأمم المتحدة، وما يقرب من 900 هيئة فنية رئيسية وفرعية متخصصة تتبع هذا النظام الموحد للمنظمتين بإصدار ما يقارب 800 مواصفة دولية جديدة كل عام¹.

1.1 أسماء متعددة للأيزو 9000:

بالنسبة للأيزو ISO 9000, EN 29000, BS 5750 تعتبر أسماء متنوعة تفسر محتوى واحد ولكل في مجموعة مختلفة من الدول وتعتبر معايير ومواصفات نوعية لنظام إدارة الجودة بالنسبة لي مؤسسة، حيث رخصت منظمة الايزو لجميع البلدان بإصدار مواصفاتها المحلية الموافقة لمواصفة الأيزو 9000 وتمنحها اسماً محلياً شرط ان لا تكون اقل عن الايزو 9000 في احتياجات التأهيل، فإسم BS 5750 يمثل مواصفة نظام الجودة البريطاني³ وتستند إليها وزارة التجارة والصناعة البريطانية (DTI) Department

¹ Bureau of Business Practice. **ISO 9000:Hand Book of Quality standards and Compliance**, New York, 1992, p16.

² Kantner, Rob, **ISO 9000 Answer Book**, Essex: Oliver Right Pub. Inc: 1994, pp 19-20.

³ D. J. PRATT, **British Standard (BS) 5750-quality assurance?**, Prosthetics and Orthotics International, Vol 19, No 01, 1995, p 31.

of Trade and Industry وتحرص على التوافق معها، والإسمين BS 5750 وايزو 9000 متماثلتان بينما الاسم EN 29000 فهو يلائم ويوافق الأيزو 9000 وهو الاسم الذي أقره الاتحاد الأوروبي¹.

وقد جرى التوحيد بين جميع تلك المواصفات ومعاييرها سنة 1987، وصارت متجانسة على أساس ان أي مؤسسة تطبق مواصفة BS 5750 يمكن لها الاستفادة من شهادة تؤكد ارتباطها وتعدّها بالمعيارين الآخرين العالمي ISO 9000 والأوروبي EN 29000².

حيث تغير اسم مواصفة الايزو في سنة 1994 ليتحول ويشتمل على الحرفيين EN عن المدى الأوروبي، فصار المسمى الجديد EN/ISO 9000، بالإضافة الى ان هناك مسميات داخلية لهذه المواصفة في حد ذاتها بالنسبة لمجموعة من البلدان فالبنسبة لفرنسا يطلق عليها اسم NFX 50، بالنسبة لاسبانيا تسمى UNE 6690، دولة النرويج تسميها INS 580، في كندا اسمها CSAZ 299، ألمانيا تسميها DIN ISO 9000، في الهند تسمى IS 10201 وفي الولايات المتحدة الأمريكية ANSI/ASQC Q 9000 أو Q 90.

يجدر التذكير الى أن المواصفة Q90 في امريكا تعتمد على كل من الجمعية الأمريكية لمراقبة الجودة (ASQC)* حيث أنها جمعية خاصة تختص بالصناعة والتجارة، كما اعتمدها المعهد الأمريكي القومي للمواصفات ANSI** حيث أنه ممثل أمريكا على مستوى منظمة الأيزو، ولكن هذه المواصفة لم تحظى باعتماد حكومة الولايات المتحدة على عكس تبني الحكومة البريطانية للمواصفة البريطانية BS 5750³ المماثلة لمواصفة الأيزو 9000.

بالنسبة لشهادة ISO 9000 تعتبر شهادة تصدر عن طرف ثالث محايد تتبناه هيئة اعتماد، هذه ومثل هذه الهيئات متواجد في جميع البلدان المتقدمة وتصدر في الغالب شهادة الايزو 9000 لفترة ثلاث سنوات يستكمل أثنائها تتبع انجاز وتطبيق النظام من خلال الطرف المنافس انطلاقاً من القيام بزيارات متكررة خلال كل ستة شهور .

2- خطوات الحصول على شهادة الايزو

¹ Searstone, Ken. **Total quality management: BS 5750 (ISO 9000, EN 29000)**. Total Quality Management. Vol 2, Issue 3, 1991. PP 249-254

² سمير محمد عبد العزيز، جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والأيزو 9000-10011، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1995، ص147.

* American Society for Quality Control.

** American National Standard Institute

³ ايثار آل فيحان، عبد نايف حسين، تشخيص وتقويم الفجوة بين متطلبات المواصفة القياسية (ISO 9001 : 2000)، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 21، العدد 1، ص 28، العراق، [على الخط].

<http://qu.edu.iq/adejou/wp-content/uploads/2016/07/04-1-8-2006.pdf>

نذكر هنا مجموعة من الخطوات والحاجات الواجب اكمالها وتنفيذها لحياسة شهادة الايزو حيث تتمثل في:

- 1.2 وجوب اقتناع إدارة المؤسسة بضرورة تطبيق مدخل ادارة الجودة لتحقيق غايات المؤسسة.
- 2.2 توفر قناعة على مستوى القيادة العليا للادارة بضرورة الحصول على شهادة الايزو.
- 3.2 تكوين أفواج عمل لتطبيق نظام الجودة على مدى فترة معينة.
- 4.2 تدوين وتسجيل الممارسات والتعليمات المتعلقة بالجودة ووضعها المؤسسة.
- 5.2 توفير دليل ارشادي لتوضيح عمل تدقيق الجودة والذي يشتمل على الممارسات والإجراءات التي تضمن الوصول لتفعيل نظام الجودة بالنظر لمواصفة ايزو 9000.
- 6.2 تعيين تاريخ لتطبيق نظام ادارة الجودة.
- 7.2 تدقيق النظام من خلال استشاري من خارج المؤسسة إثر شهر عديده للتأكد من أن المؤسسة بحالتها الحالية صارت في وضع يسمح لها بالحصول على شهادة الايزو 9000.
- 8.2 القيام بممارسات تصحيحية انطلاقا من تحفظات فريق التدقيق الخارجي.
- 9.2 القيام بتنفيذ تقييم رسمي تشرف عليه أحد الاطراف المتفق عليها والتي تشرف على اعطاء الشهادة.
- 10.2 مباشرة بعد التسجيل واحراز شهادة الايزو 9000 يتوجب على المؤسسة المواصلة في اجراءات تحسين الجودة لتنفادي إمكانية سحب الشهادة مرة أخرى.

3- مزايا الحصول على شهادة الايزو:

يسمح الالتزام بتطبيق الايزو 9000 بتوفير جو من الانسجام في العمل، ويؤدي الى خلق علاقات خارجية وداخلية ذات فعالية، ويسمح باتخاذ قرارات إدارية صحيحة ويخلق بيئة تسمح بالتحسين المستمر والتقليل في التكاليف وتطوير الأداء على مختلف الميادين، وبالإجمال يحضر تطبيق نظام جودة الايزو 9000 فوائد رئيسية عديدة تتمثل في:¹

1.3 أداء منسجم على مستوى المنظمة:

يسمح تخطيط وتطبيق نظام الجودة إلى استعمال اساليب ملائمة، ورقابة فعالة للجودة داخل المؤسسة ويمثل هذا ضرورة كبرى للمؤسسات ذات الحجم الكبير أو التي لها فروع عديدة في أماكن مختلفة حيث تعتبر قطاعاتها موردة لبعضها.

2.3 علاقات أوثق بين الموردين والعملاء:

¹ احمد سيد مصطفى، دليل المدير العربي إلى سلسلة ISO 9000 مع ترجمة للنص الأصلي للمواصفات ايزو 1-9000 و 2-9000 و 3-9000 و 9001، سلسلة بحوث ودراسات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 1997.

يوفر نظام الجودة أساس مشترك للحديث في قضايا الجودة ذات التأثير الشامل على مستوى الزبائن بين والموردين، إما داخل المؤسسة بين مجموعة مصالح يعتبر بعضها بمثابة مورد لوحدة عمل في مرحلة معينة لمصالح أخرى، وإما خارج المؤسسة بمعنى بين المؤسسة باعتبارها كمورد وبين زبائنها.

3.3 ثقة أقوى لدى العميل:

يتطلع الزبائن إلى الاحساس بالامان والثقة بطاقات وامكانيات المؤسسة للتطور والنمو لدرجة تطبيقها التزاماتها للجودة، ويرتفع مستوى الأمان والثقة إذا كانت المؤسسة مسجلة على اسا انها حائزة على شهادة الايزو 9000، حيث ان الزبائن لا تكفيهم وعود تطبيق الجودة من المؤسسة بالدرجة التي يحتاجون لضمان تطبيق هذه الجودة من طرف جهة ثالثة محايدة¹.

4.3 التحسن المستمر:

تسمح إجراءات الضبط والتصحيح المبينة على مستوى مواصفة الأيزو 9000 سبيل للحد وتجنب وقوع الانحرافات والأخطاء عوض التوجه للتعرف عليها بعد وقوعها، ولا شك أن هذا يسهم في تحسن مستمر للجودة ولممارسات المؤسسة بشكل عام.

5.3 اعتماد اقل على العاملين:

الواضح أن العاملين هم بمثابة العنصر الهام أثناء تطبيق متطلبات الجودة، لكن في نفس الوقت نجد احيانا انهم في حركة متواصلة من والى المؤسسة حيث يتم تعيينهم في مناصب عمل داخل المؤسسة في فترة معينة بعدها يتركون مناصبهم والذي يسمى معدل دوران العمالة، حيث ان من بين ما تحتاجه مواصفة الايزو للتطبيق فيما يتعلق من تطوير للممارسات والاحتفاظ بالسجلات والمستندات والتوثيق يبين أن الادوات والكفاءات المطلوبة للجودة ستطبق بغض النظر عن حركة العاملين داخل المؤسسة.

6.3 وجود أوسع وأقوى بالأسواق:

إضافة إلى أن التسويق على مستوى بلدان الاتحاد الأوروبي يشترط فيه الانسجام والتطابق مع مواصفة الايزو وحياسة شهادة اعتماد المنتج، هذ الامر من شأنه ان يؤدي الى الارتفاع في عدد الأسواق التي تستطيع التي انتاجه بسبب عدم القدرة على التواصل والعمل مع المؤسسات التي تتطابق ولا تنسجم أنظمتها للجودة مع نظام ادارة الجودة حسب مواصفة الايزو 9000.

¹ سعدي نوال، تطبيقات نظام الأيزو 9000 والادارة بالجودة الشاملة (بين التكامل والاختلاف)، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 23، جامعة ورقلة، 2016، ص 113.

وفي هذا الاطار توصلت الدراسة السابقة الذكر والتي قامت بها شركة اللويدز من خلال عملية مسح. أن 69% من الشركات التي كانت محل بحث ومسح أدى حصولها على شهادة الايزو إلى اقتحامها لمجموعة من الأسواق لم تستطع اقتحامها من قبل، وأن 63% من الشركات التي شملها المسح وجد ان حصولها على شهادة الايزو سمح لها بامتلاك وسيلة تسويقية ناجعة، في حين توصلت الدراسة الى ان 49% من هذه الشركات مكنهم حصولهم على شهادة الايزو من التوسع في حصتهم السوقية.

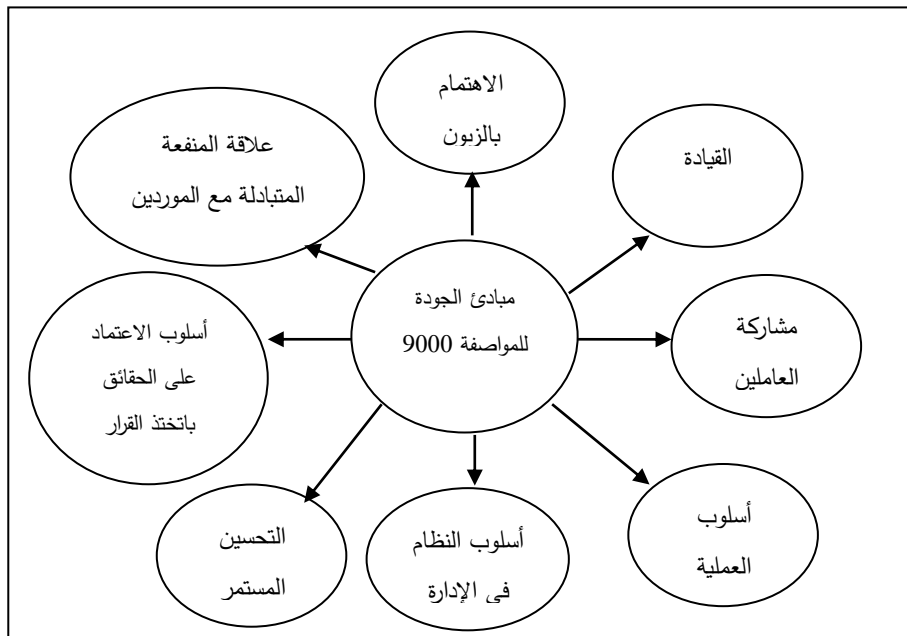
7.3 ميزة تنافسية مؤثرة:

المؤسسات التي حازت على شهادة الايزو تستطيع أن تعرض مجسم صغير للشهادة بجانب رمز وشعار المؤسسة وورود اسم المؤسسة في قائمة المؤسسات التي تحصلت على هذه الشهادة، وحيث ان الجودة تعتبر أداة ووسيلة تنافسية وخاصة مميزة والانسجام مع الايزو يمنح شهادة موثقة وموضوعية صحيحة لتوفر نظام فعال وناجح لادارة الجودة.

4- مبادئ المواصفة ISO 9000

انطلاقا من مواصفة الايزو 9000/2005 نجد ان هناك ثمانية مبادئ لإدارة الجودة على مستوى أي مؤسسة بغض النظر عن طبيعتها او ومهامها¹.

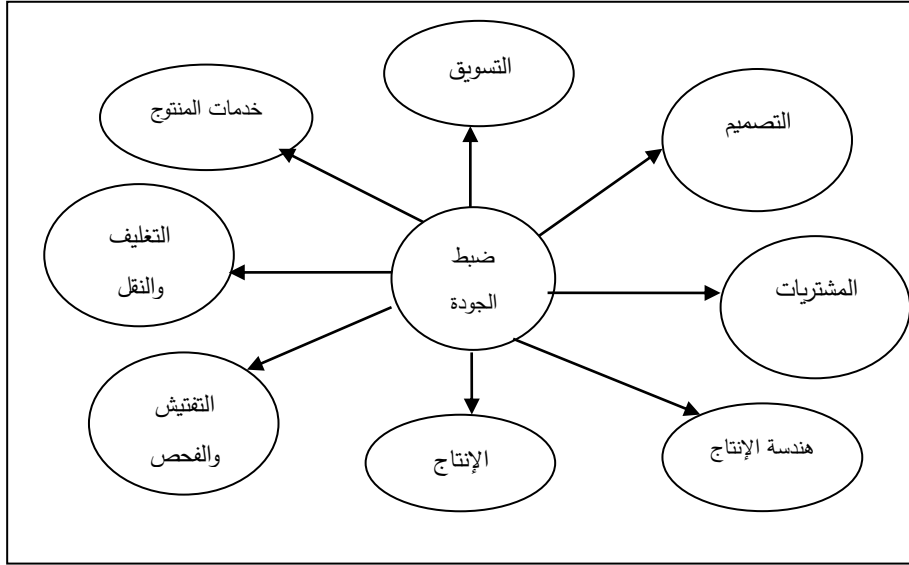
الشكل رقم (1-2): مبادئ المواصفة 9000 لسنة 2005



¹ Rabia KHELIF, Kamel CHAOUI, **La démarche qualité dans l'enseignement**, 19^{ème} Congrès Français de mécanique, Marseille, 24-28 aout 2009, p 2, [en ligne], disponible sur : <http://documents.irevues.inist.fr/bitstream/handle/2042/36526/1165.pdf>

المصدر: نبيل هاشم الاعرجي، حيدر حاتم فالح العجرش، عامر احمد غازي منى، الجودة في التعليم العالي، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 50.
 يلاحظ من الشكل (1-1) أن مواصفة الجودة 9000/2005 تشتمل على ثمانية مبادئ بغض النظر عن طبيعة مهام المؤسسة سواء خدمية او صناعية او تجارية.

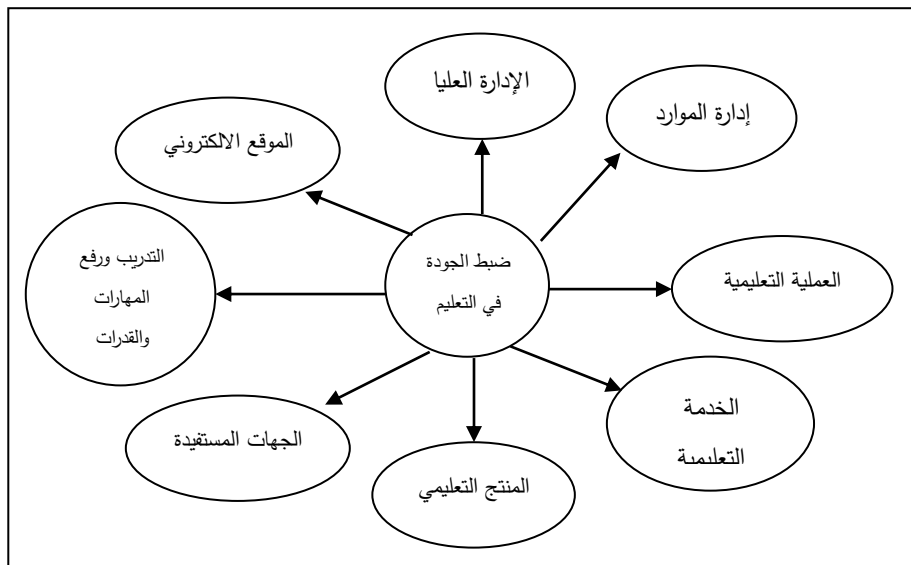
الشكل رقم (1-3): عناصر ضبط الجودة في المؤسسات الصناعية أو التجارية



المصدر: نبيل هاشم الاعرجي، حيدر حاتم فالح العجرش، عامر احمد غازي منى، المرجع السابق، ص 51.

يلاحظ من الشكل رقم (1-2) أن عناصر ضبط الجودة في المؤسسات الخدمية أو الصناعية وفق نبيل هاشم الاعرجي تشتمل على ثمانية عناصر.

الشكل رقم (1-4): عناصر ضبط الجودة في المؤسسة التعليمية



المصدر: نبيل هاشم الاعرجي، حيدر حاتم فالح العجرش، عامر احمد غازي منى ، مرجع سبق ذكره، ص 51.

يلاحظ من الشكل (1-3) ان عناصر ضبط الجودة في المؤسسة التعليمية تشتمل على ثمانية عناصر حيث تتباين عناصر ضبط الجودة حسب طبيعة المؤسسة اذا كانت تجارية او خدمية او صناعية.

ثانيا: إدارة الجودة الشاملة

1- مفهوم إدارة الجودة الشاملة

ظهرت عديد التعاريف حول مفهوم ادارة الجودة الشاملة، وحاولت جميعها الوقوف على اظهار ودراسة مختلف العناصر الرئيسية المرتبطة به، في هذا الاطار عرفت بأنها "تعهد الإدارة العليا للمنظمة والتزام عاملها بترشيد الأعمال حتى تكون قادرة على تحقيق حاجات ورغبات وتوقعات الزبائن أو ما يفوق هذه الحاجات والرغبات والتوقعات"¹، كذلك عرفت بأنها "جهود تقوم بها المنظمة من أجل التحسين المستمر للمنتجات والخدمات والإجراءات"²، كما تم تعريفها انطلاقا من خلال ثلاثة مداخل لإدارة الجودة الشاملة "المركز الأول ويركز على العملاء ورضاهم، حيث تعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها اشتراك والتزام الإدارة والموظفين في ترشيد العمل وتوفير توقعات العملاء أو ما يفوق توقعاتهم، أما المدخل فهو يركز على النتائج النهائية المتمثلة بالوقاية من الأخطاء والتحسين المستمر للعمل والمنتجات وحل المشاكل بسرعة ومرونة، ويركز المدخل الثالث على وسائل وأدوات الجودة بما فيها الأدوات الإحصائية والوسائل الإنشائية وغيرها"³.

كذلك ادارة الجودة الشاملة عرفت بأنها "كما عرفت إدارة الجودة الشاملة بأنها أسلوب جديد للتفكير فيما يتعلق بإدارة المؤسسات"⁴، في نفس الاطار عرفت بأنها "الثقافة التي تعزز مفهوم الالتزام الكامل إزاء رضا العميل أو متلقي الخدمة من خلال التحسين المستمر والإبداع في كافة النواحي المتعلقة بالعمل"⁵. وحتى وزارة الدفاع الأمريكية US Department of Defence عرفت بأنها "فلسفة وفي نفس الوقت مجموعة من المبادئ الإرشادية التي تمثل الأساس في المنظمة المتطورة باستمرار. إن إدارة الجودة

¹ Thunks, R, Fast Track to quality, Mc Graw-Hill, Inc, New York, 1995, p 32

² Kotler and Dubois, Marketing Management, 10th edition, public union, Paris, France, 2000, p 18

³ Ciampa, D., total quality : a users guide for implementation, Reading, MA Addison-wesley, 1992, p 43

⁴ Chorn, N.H., Total Quality Management: Panacea or Pitfall, International of Physical Distribution & logistics Management, Vol. 21, No. 8, 1991, pp. 31-35

⁵ Logothetis, N., Managing for Total Quality, U.K Prentice Hall Ltd, 1992, p 1

الشاملة هي عبارة عن تطبيق للأساليب الكمية والموارد البشرية لتحسين نوعية الموارد والخدمات الموردة¹.

إذا اعتمدنا الكلمات التي يتركب منها مفهوم إدارة الجودة الشاملة فتعرف إدارة الجودة على أنها²:
إدارة: الإدارة علم وفن، يوضح من خلالها كيفية التعامل مع الأمور وإرشاد العاملين والرقابة على ممارساتهم.

الجودة: مستوى الاتقان الذي يقدمه ويوفره الخدمة أو المنتج.

الشاملة: اشتراك كل الموظفين والعمال بمختلف درجاتهم الإدارية والوظيفية.

وحيث ان إدارة الجودة الشاملة تعمل على اشتراك ومساهمة كل الموظفين والعاملين في مختلف اطوار ومراحل العملية الإنتاجية واتخاذ القرارات وتعمل على ان تركز جهودها على المستهلكين الخارجيين والداخليين والذين تعتبرهم أساس العملية الانتاجية³.

2- أهمية إدارة الجودة الشاملة

تحاول إدارة الجودة الشاملة انشاء وتكوين ثقافة جديدة أساسها مساهمة وتعاون كل افراد المؤسسة للوصول وتحقيق احتياجات ومتطلبات الزبون في اقرب زمن ممكن وبأقل التكاليف، فهي تعتبر فلسفة جديدة لتسيير وإدارة مؤسسات ادارة الأعمال حيث تسعى لتحفيز العاملين وامكانياتهم ورغبة أفراد المؤسسة للانجاز والوصول للتحسين المتواصل المتعلق بجودة الخدمة او المنتج، والرفع من جدارة وقدرة المؤسسة واكتسابها لميزات تنافسية هذا كله يدعم بقاء المؤسسة واستمرارها، يؤدي تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة للتقليل من التكاليف والرفع من الأرباح والفوائد والعمل على تحقيق رضا الزبائن، ويخلق تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المؤسسة احساس بالاتحاد ووحدة فريق العمل والأمان بينهم تجاه المؤسسة الامر الذي من شأنه ان يجعل المؤسسة تكتسب سمعة ومكانة حسنة من وجهة نظر الزبائن في الخارج⁴.

¹ U.S. Department of Defence, 1990. USA, p 11

² Besterfield, Dale H., **Total Quality Management**, Englewood Cliffs, N.J: Prentice-Hall, 1995, P 1

³ Stevenson w.J., **Production operation Management**, Mc Graw-Hill, New York, 1999, p52.

⁴ أحمد محمد الشامي، إدارة الجودة الشاملة: المفهوم والتطبيق في الجمهورية اليمنية، مجلة الإداري، العدد 76 ، معهد الإدارة العامة، مسقط،

سلطنة عمان، 1999، ص 51

في نفس السياق استطاعت عديد المؤسسات احراز مجموعة من النتائج الجيدة والانجازات بعد اعتمادها منهج إدارة الجودة الشاملة، من أهمها التقليل من نسب التسرب الوظيفي، التخفيض من حالات التغيب عن العمل، التقليل من حالات التقدم بالعطل المرضية¹.

وحيث ان الاهمية التي تكتسبها إدارة الجودة الشاملة تنبع اساسا من كونها فلسفة تسعى للتغيير بالدرجة الاولى اكثر من اعتبارها نظام واسلوب اجراءات وارشادات مكتوبة واحكام، حيث يسمح تطبيقها من طرف اي مؤسسة بالرغبة والقابلية لتبديل تصرفات وممارسات العمال فيها بخصوص مفاهيم الجودة، وذلك ما يفسر نظرة المؤسسة الى انها صارت تنظر إلى مهامها وممارساتها بشكل موحد وشامل على اساس ان الجودة تجمع وتحد النتائج النهائية المحققة والمكتسبة لمجهودات ومساهمة الزبائن الخارجيين والداخليين، وحيث ان أهميتها لا تقتصر فقط على تطوير العلاقات بين المنتجين والموردين، بل تسعى الى التنمية والرفع من الروح المعنوية بين الموظفين، تحسين روح الفريق، الشعور بأشرفق والاعتزاز في حالة تحسن وتطور سيرة ومكانة المؤسسة².

3- مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

المراحل التي يمر بها تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة نوضحها فيما يلي:

1.3 الفحص Inspection: تشتمل عملية الفحص التحقق من أن معايير الخدمة او المنتج تتوافق مع المعايير الموضوعية. فالبنسبة لعملية الفحص ترتبط بالاعمال والممارسات الفنية، انطلاقا من أن عملية فحص الجودة تعتمد على الخدمة النهائية او المنتج النهائي، ولا تهتم بالخدمات الوسيطة او الإنتاجية وعلى هذا الاساس أكد العديد من رؤساء المؤسسات صعوبة عملية القيام بفحص جميع المنتجات، وفي حالة اختيار عينات من منتجات المؤسسة فيبقى دائما ان هناك احتمال ان لا تمثل هذه العينات المجتمع ككل وعليه فالنتائج المحققة والمتوصل اليها قد لا تكون دقيقة وحاسمة، وعليه يمكن القول ان مرحلة الفحص لم تكن بتلك المرحلة التي يمكن الرهان عليها بمفردها لإدراج التحسينات المطلوبة في الجودة³.

2.3 مراقبة الجودة: في اطار المحاولة لمعالجة اشكالية عدم الاعتماد على مرحلة الفحص لوحدها. حدث تطوير مرحلة الفحص الى ما اطلق على تسميته بالضبط الإحصائي للعمليات Statistical

¹ عبد الله بن موسى الخلف، ثلوث التميز : تحسين الجودة وتخفيض التكاليف وزيادة الإنتاجية، مجلة الإدارة العامة، الرياض، المجلد 37، العدد 1، 1997، ص 146

² محمد عبد الوهاب العزوي، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2005، ص 55

³ محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة في أجهزة الشرطة العامة، الطبعة الثانية، إصدارات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2008، ص 8

Process Control (SPC). واول ما ظهر التركيز على الضبط الإحصائي للجودة حدث هذا في الولايات المتحدة الأمريكية قبيل انطلاق الحرب العالمية الثانية، وفي ذلك الوقت كان ديمينج يشغل في تعليم الضبط الإحصائي للعمليات وضبط الجودة على مستوى وزارة الدفاع الأمريكية.

بعد نهاية الحرب العالمية الثانية أقدم اتحاد العلماء والمهندسين اليابانيين Japanese Union of Scientists and Engineers على ارسال دعوة الى ديمينج لتقديم دروس في اليابان تتعلق بالضبط الإحصائي للعمليات SPC ومنهجية ضبط الجودة، وهذا ما ادى أقدم بعدها اليابانيون على تطبيق الضبط الاحصائي.

3.3 تأكيد الجودة Quality Assurance: يقصد بها حظر حدوث الانحرافات والأخطاء والحماية من حصول اشكالات تتعلق بالجودة انطلاقا من ممارسات مهينة ومنظمة، وانطلاقا من هذا فلم يعد تحقيق الجودة يقتصر فقط على الخدمة النهائية او المنتج النهائي وانما ايضا على الخدمات والعمليات الإنتاجية. بالإضافة الى ان تأكيد الجودة يشتمل على تفعيل الإجراءات اللازمة لخلق الامان على اساس أن الخدمة أو المنتج يفى باحتياجات الجودة. وعليه فيمكن اعتبار الجودة مهمة كل مصلحة وكل عامل بالمؤسسة. ويمكن القول ان مسؤولية الجودة انتقلت من دوائر الفحص (مرحلة الفحص) إلى جميع الدوائر والمصالح في المرحلة تأكيد الجودة.

4- مكونات إدارة الجودة الشاملة

تبنى إدارة الجودة الشاملة على عديد المكونات، وحيث ان تطبيق إدارة الجودة الشاملة يأتي انطلاقا من الترتيب والتنظيم بين مختلف المكونات، ونذكرها فيما يلي:

1.4 التركيز على الزبون¹: يقصد به أن تقوم المؤسسة بالتخطيط لمنتجاتها وخدماتها بناء على التعرف على تحديد الزبائن المستهدفين، والتعرف على رغباتهم وما يطلبونه بشكل محدد، بالنسبة للتركيز على الزبون عرفت منظمة الجودة البريطانية إدارة الجودة الشاملة بأنها " فلسفة تسييرية تحقّق من خلالها المؤسسة كل من احتياجات المستهلك و أهدافها معاً"² ، ولا يجب تحضير المنتج او الخدمة بناءا على

¹ سمالي يحييه، إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، ورقة مقدمة للملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، جامعة البليدة، 22-23/04/2003 ، جامعة البليدة، الجزائر.

² خيضر كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للتوزيع و الطباعة ، الأردن ، الطبعة الأولى، 2000، ص 74

الاحتمالات والتوقعات بإمكانية تلبية هذه الخدمات والمنتجات لقبول ورضا الزبائن فهذا يخالف منهج إدارة الجودة الشاملة، لأن التعرف على الزبائن يسمح للمؤسسة بإحراز عديد الامتيازات تتمثل في¹:
- تطوير ارباح المؤسسة بناء على اكتساب زبائن بدرجة مرتفعة من القبول والرضا، تحقيق رغبات ومتطلبات الموظفين من خلال الإلمام بدرجة المنتجات والخدمات المقدمة للعاملين، الاعتماد على السعي لاحراز التطوير المتواصل بشكل تام، كذلك التركيز على الزبون يسمح بالوصول الى احراز سمة تنافسية دائمة، ويجب الاهتمام بالزبائن الداخليين والخارجيين فكل موظف المؤسسة يعتبر زبون داخلي، والصعوبة تكمن في اكتساب الزبائن الخارجيين دون الوصول الى كسب رضا الزبائن الداخليين (العاملين في المؤسسة).

2.4 التزام الإدارة العليا بالجودة: تحدث ريمون مدير جائزة بالدريج للجودة عن ان فلسفة إدارة الجودة الشاملة تصدر عن رغبة ومسؤولية الرؤساء في أي مؤسسة، وكان ديمينغ يعيد ويؤكد أن الجودة تنبع من التزام مجلس إدارة المؤسسة، حيث أن رئيس مجلس ادارة المؤسسة هو المسؤول عن الجودة بدرجة رئيسية مقارنة بالعاملين في المؤسسة ويتحمل المسؤولية الأكبر²، التزام الإدارة العليا ومساندتها لتفعيل مدخل ادارة الجودة الشاملة يسمح بالتأكيد على الروح المعنوية للموظفين وتركيزهم على مسؤولياتهم ومنح ما يملكون من توصيات وأفكار³، نجاح مؤسسات التعليم العالي في تفعيل فلسفة إدارة الجودة الشاملة يرتكز على مساندة الإدارة العليا وتحملها لمسؤولياتها وإيمانها بهذا المدخل كل مستوى جميع الممارسات ومصالح وأقسام المؤسسة كما يجب على الادارة العليا للجامعة أن تكتسب ميزات قيادية تسمح لها بالتأثير في الموظفين واعضاء هيئة التدريس واستحداث القابلية لديهم للوصول لغايات المؤسسة بصفة ذاتية.

3.4 التخطيط الاستراتيجي للجودة: يشمل على تخطيط بعيد المدى يتعلق بحالة المؤسسة في مجال الجودة، فعرف بأنه حالة اعتماد أحكام متواصلة تستند الى معطيات محتملة وتأثر في المستقبل وترتيب القدرات المطلوبة لانجاز هذه القرارات وتقدير النتائج من خلال التنبؤات على اساس توفر مسار للتغذية العكسية للمعلومات، فالتخطيط الاستراتيجي للجودة هو بمثابة خطة لارساء الخطط والغايات مع التركيز على الفرص الداخلية والخارجية⁴، فيما يخص التخطيط الاستراتيجي للجودة يعتبر سياسة معروفة

¹ قاسم نايف علوان المحيوي، إدارة الجودة في الخدمات، دار الشروق، عمان، الأردن، 2005، ص 150

² دوبينز لويد وماسون كراوفورد، إدارة الجودة : التقدم والحكمة وفلسفة ديمينج، ترجمة حسين عبد الواحد، الجمعية المصرية لنشر المعرفة، القاهرة، مصر، 1997، ص 118

³ J.S Oakland, **total quality management**, 2nd edition, Butterworth Heunemann, Oxford, 1993, p 36,38.

⁴ محمد عبد الوهاب الغزاوي، مرجع سبق ذكره، ص 57.

التفاصيل يعرف منها طرق وكيفيات تحقيق اهداف المؤسسة والتعامل معها وكيفية تحقيقها، وتتضمن ابعاد التخطيط الاستراتيجي للجودة المتطلبات، التحسين المستمر، التنافسية، متابعة التحولات في متطلبات واحتياجات الزبائن¹، وتتبع المستجدات والمعايير المتعلقة بتقييم الجودة وارساء استراتيجيات طويلة المدى لضمان جودة المنتج والخدمة ورقابة والتدقيق في نتائج تطبيق هذه الاستراتيجيات²؛

4.4 أنماط القيادة الإدارية: القيادة الإدارية تعبر اساس العملية الإدارية في غيابها لا يتمكن الهيكل التنظيمي غير قادر على الوصول للغايات التي هي يسعى التنظيم لتحقيقها، فالقيادة تعتبر عملية ذات أثر اجتماعي في العامل لدفعه الى توفير المساندة للآخرين بهدف اتمام العمل المطلوب³، والقيادة الادارية تعتبر بمثابة المهمة التي يتحملها القائد في ادارة المؤسسة حين يسعى ليؤثر في العاملين وحثهم بالعمل على الوصول لانجاز غايات المؤسسة من خلال الممارسات التشاركية⁴، ويمكن اعتبارها مستوى التأثير الاجتماعي الذي يسعى انطلاقاً منه القائد الى تحقيق المشاركة التطوعية للعاملين لتحقيق غايات المؤسسة، حيث قسمت اساليب القيادة الإدارية بالنظر الى أسلوب القائد وكيفية ممارسته للتأثير إلى:

1.4.4 القيادة الديمقراطية: يتميز هذا الأسلوب بالمشاركة فيما يخص اعتماد الاحكام والمساعدة في زيادة معنويات الموظفين، حيث يعتبر من بين أكثر الأنماط نجاعة وفعالية. حيث ان العاملين الذين يشتغلون في اطار هذا النوع من القيادة يتميزون بمستوى عالي من الولاء والاندفاع، كذلك في هذا الاسلوب يركز القائد في عمله على مشاركة العاملين لتحضير للاستراتيجيات والسياسات وتقسيم المهام ووضع البرامج والممارسات والإجراءات لتنفيذها، وحث العاملين على التطوير والتحسين وتقديم الرأي وتحمل الالتزامات بذكاء وفطنة⁵.

2.4.4 القيادة الترسلية: يطلق عليها كذلك بقيادة عدم التدخل، ويتميز هذا النوع من القيادة بانخفاض مستوى التواصل بين القائد والعاملين، وتقل بشكل كبير الصرامة في بيئة الشغل ومنح الحرية التامة للعاملين وينخفض فيها الشعور بالانتماء والانتماء وترتفع نسبة الشكوك لدى العاملين حول مصيرهم.

¹يوسف حجم الطائي وآخرون، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص198

² محمد الطراونة وبدرية البلبيسي، الجودة الشاملة والأداء المؤسسي، دراسة تطبيقية على المصارف التجارية في الأردن، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، المجلد السابع عشر، العدد الأول، 2002، ص 21.

³ Chemer , M.M, *An integrative theory of leadership*, Mahwah, Lawerence Erlbaum Associates, N .J , USA , 1997, p 97.

⁴سالم بن سعيد القحطاني، القيادة الإدارية: التحول نحو نموذج القيادي العالمي، الرياض، العبيكان، السعودية، 2010 ، ص 08.

⁵خليل الشماخ، خضر كاظم محمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2000، ص ص 225-227.

3.4.4 القيادة الاتوقراطية: يطلق عليه كذلك بأسلوب القيادة الديكتاتورية، يمتاز بانتشار السيطرة الذاتية فيما يخص اصدار الاحكام والقرارات والقيام باجبار وارغام العاملين بهدف تطوير درجات ومعدلات الإنتاج، ويتميز هذا النوع بأن تكون الصلاحيات والحكم في يد الرئيس بغض النظر عن توجهات وافكار وبراء العاملين، الاكيد ان هذا النمط من القيادة يؤدي الى حدوث نوع من عدم القبول والموافقة وقد يظهر شعور يتميز بالسخط والغضب اتجاه القائد، ويخفض مستوى التعاون بين العاملين وتخفض درجات الخدمات والإنتاجية ويقل الانتماء، وبالاجمال فمهام القائد مهما كان فهو يملك مكانة ومنزلة مهمة جدا، والقادة الناجحون هم من يستطيعون التفرة وتطبيق نوع القيادة المناسب في المواقف التي يواجهونها وفي ظل اي ظروف.

5.4 تمكين العاملين: يكتسي اهمية كبيرة بسبب تأثيره في تطوير العلاقة بين القائد والعاملين، بسبب ان هذه العلاقة تمثل الركيزة لازدهار أنماط التطوير على مستوى ميدان الموارد البشرية واعتماده داخل المؤسسات، تمكين العاملين يمثل منح عامل اثناء تقلده للعمل قدرة وتحكم كبير بناء على التكوين والامان والمساندة¹، ويمثل ترسيخ وتمكين طاقات الموظفين، بحيث يسمح لهم باطلاق القرارات والتقييم، والتحرر في السلوك فيما يخص ما يعترضهم اثناء تأديتهم لمسؤولياتهم واعمالهم ومشاركتهم التامة فيما يخص الاحكام المرتبطة بنشاطاتهم ومهامهم، ويعرف كذلك بأنه الاسلوب التي تسمح برفع قابلية العاملين واقبالهم نحو العمل، ويستنتج أن هناك عامل مشترك بينهما وتؤكد على ضرورة اعطاء حكم اكبر بدرجة كبيرة للعاملين، وضرورة مساهمة الموظفين في اتخاذ الاحكام والعمل على مساعدتهم بالمعطيات والمعلومات من خلال التكوين والتحسين.

6.4 التحسين المستمر: تعتبر تعد الجودة بأهمية معتبرة بالنسبة للخطط التنافسية إما على مستوى المنافسة الدولية او على مستوى المؤسسات المحلية، وواقع أن التجارة الحرة في أدت الى ظهور جو تنافسي كبير، الامر الذي ادى الى ان الجودة أصبحت عامل رئيسي بالنسبة لإستراتيجية الأعمال، فالجودة ميزة تنافسية مهمة تقود إلى تحسين في مستوى الأداء، ويعتبر التطور المتواصل للجودة عامل رئيسي لمدخل إدارة الجودة الشاملة، ويعتبر ديمنج أن الجودة المطورة تسمح بتحقيق تكلفة اقل، حيث تتخفض الانحرافات والأخطاء وتؤدي الى ربح الوقت، ويحسن استخدام الزمن والامكانيات²، وبالرغم من أن

¹ Murrel K.L and Merdith, **Empowering Employee**, McGRaw- Hill, New York, USA, 2000,p 08.

² أحمد سيد مصطفى ومحمد مصيلحي الأنصاري، برنامج إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في المجال التربوي، المركز العربي للتدريب التربوي لدول الخليج، الدوحة، قطر، 2002 ، ص 68.

التحسين المستمر يشتمل على تحولات مستمرة والتي من الممكن مشاهدة تداعياتها على المدى القريب ولكن قد يؤدي لاضافات جيدة على المدى الطويل، لتحقيق التحسين المستمر يفترض مساندة القيادة العليا وامتلاك رؤية طويلة المدى، ويشترط كذلك اشتراك كل العاملين في المؤسسة، ويجب على المؤسسة ان أن تمتلك وتعتمد الهياكل المساندة والواجبة واللازمة المرتبطة بالتكوين وتسيير وتقسيم الامكانيات وأساليب المنح والحوافز، بالإضافة الى انه يجب تحفيز الموظفين ليرضوا بالتحسين المستمر كأداة تسمح للمؤسسة من احراز ميزات وخصائص تنافسية، اضافة الى ان التحسين المستمر في الممارسات يفترض تحفيز العاملين ليقبوا بشكل دائم أحسن من السابق لتحقيق رضا تام للزبائن¹.

7.4 ثقافة الجودة: المعروف ان ثقافة المؤسسة هي مجموعة المبادئ التي توضح الانشطة والممارسات اليومية للموظفين فيها، اما ثقافة الجودة فهي تمثل مجموعة المبادئ والقيم تسعى لخلق جو يسمح بارساء مفاهيم الجودة وتطويرها، وتشتمل على الاعراف والعادات والممارسات والتنبؤات التي تعزز أو تنمي الجودة، ثقافة الجودة تعول على المراقبة الذاتية في انتاج الجودة وفي توكيدها، وهي ضمانة لا يتوقع حدوثها بالحالة التي يستطيع توفيرها بها منتجها ضمن أي حالة²، مما وضحه ادوارد ديمينج أن ثقافة الجودة تمثل عامل رئيسي للوصول للجودة، حيث أن ثقافة المؤسسة يقصد بها مساهمة الرؤساء بما يمكن فهمه من خلال العادات والممارسات المتعلقة بالدفع نحو تبني مدخل الجودة.

8.4 تأسيس مكتب الجودة: إن بخصوص تبني واستخدام إدارة الجودة الشاملة للمؤسسات ذات الطابع الخدمي بصفة صحيحة، يفترض الامر انشاء قسم او مصلحة تتعلق بالجودة الشاملة، وكيف يمكن اعتمادها ووضعها حيز التنفيذ داخل المؤسسة ، ويحاول تحقيق الانسجام والموائمة بين مكاتب ومراكز المؤسسة المتعلقة بميدان التكوين والتعليم المطلوب لتنفيذ وانجاز إدارة الجودة الشاملة وطريقة تحقيق الاستراتيجيات والغايات المرتبطة بالايفاء بمتطلبات ادارة الجودة الشاملة لمختلف ممارسات المؤسسة³.

ثالثاً - علاقة التدقيق والايزو وإدارة الجودة الشاملة

1- نظام ادارة الجودة والايزو

عادة ما يطرح السؤال بخصوص اذا ما كان احراز شهادة الايزو يسمح بالاستغناء عن مدخل إدارة الجودة الشاملة، والرد بخصوص هذا الاستفهام هو أنه قد تحصل المؤسسة على شهادة الايزو بغض

¹ سليمان خالد عبيدات، مقدمة في إدارة الإنتاج والعمليات، الطبعة الثانية، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2010 ، ص 255.

² نديم أكرم أسعد، ثقافة الجودة الشاملة : مدخل لنظام جودة بمضامين محلية، الناشر هو المؤلف نفسه، إريد، الأردن، 2006 ، ص 246.

³ قاسم نايف علوان المحياوي، مرجع سبق ذكره، ص 160

النظر انها قد تكون قد اعتمدت مدخل ادارة الجودة الشاملة. في نفس السياق يمكن للمؤسسة أن تعتمد فلسفة ادارة الجودة الشاملة بغض النظر عن حصولها على شهادة الايزو. حيث يمكنها ان تصنع لذاتها مواصفاتها ومتطلباتها الخاصة هذا من جهة، ومن جهة أخرى يمكن للمؤسسة ان تحرز على شهادة الايزو كانطلاقة في الطريق اتجاه تفعيل مدخل إدارة الجودة الشاملة. وعليه فالأمر يتطلب التعرف على الفروقات الرئيسية بين المدخلين ويتم ذلك كما يلي: معايير الجودة (BS 5750 / ISO9000) بمثابة أنظمة لإدارة الجودة يكون التعويل فيها متعلق بالارشادات والكيفيات التي من شأنها توجيه ترشد العاملين لكيفيات تنفيذهم لمهامهم ومسؤولياتهم، حيث من الوارد والمحتمل أن تصرف العاملين وفق هذه الارشادات يسمح بتنفيذ العمل بشكل جيد.

الجدول رقم (1-5): علاقة إدارة الجودة الشاملة والايزو

إدارة الجودة الشاملة (TQM)	الايزو (BS 5750 / ISO 9000)
1- إدارة الجودة من منظور شامل	نظام الجودة يقوم على مواصفات موثقة.
2- تمثل إدارة الجودة من وجهة نظر المورد.	تمثل إدارة الجودة من وجهة نظر العميل.
3- تهتم بالتحسين المستمر .	التدقيق الدوري تهتم بالتحديث المستمر وفقاً للتحسينات التي افرزها برنامج الجودة الشاملة (إن وجدت).
4- تهتم بالبعد الإنساني الاجتماعي وتؤلف بينه وبين النظام الفني (فلسفة ومفاهيم أشمل).	تركز على طرق وإجراءات التشغيل أي على البعد الفني أساساً
5- تشمل كافة القطاعات والإدارات والأقسام و فرق العمل.	يمكن تطبيقها على بعض القطاعات أو الإدارات أو الأقسام وليس بالضرورة على مستوى المنظمة ككل.
6- مسؤولية كل القطاعات والإدارات والأقسام و فرق العمل.	مسؤولية قسم أو إدارة مراقبة الجودة.

المصدر: احمد سيد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص ص 201-203.

يظهر من الجدول الموضح أعلاه ان كل من ادارة الجودة الشاملة ومواصفة الايزو تجمعها علاقة يمكن على اساسها اعتبار ان كل منهما يكمل الاخر ويساعدان بعضهما في التنفيذ، فيمكن للمؤسسة احراز شهادة الايزو دون تبني مدخل إدارة الجودة الشاملة ويمكن كذلك اعتماد فلسفة إدارة الجودة الشاملة دون احراز شهادة الايزو.

2- مسؤولية التدقيق ومتطلبات الممارسة

عملية التدقيق الخارجي يمكن اعتبارها احد الركائز الرئيسية التي بني عليها نظام السوق الرأسمالي الدولي، حيث أن أحد تقارير مجلس الإشراف العام التابع لهيئة تنظيم تداول الأوراق المالية The Public Oversight Board of the Securities Exchange Commision بالولايات المتحدة الأمريكية قد وضع بصورة شاملة المكانة المهمة لمهنة التدقيق بالشكل التالي:¹

"تضطلع عملية التدقيق المستقلة بدور أساسي فيما يتعلق بالجمهور المستثمر والدائنين عن طريق تعزيز وتعظيم مصداقية القوائم المالية المنشورة الخاصة بأعمال المنشأة وتقديم تأكيد بتلك المصداقية إلى مستخدمي تلك القوائم المالية". وبهدف تبني واعتماد مهنة التدقيق لا بد من توفير مناخ وواقع يتميز بالموضوعية والنزاهة لمكتب التدقيق واشتراط وجود تجارب وخبرات سابقة لمكتب التدقيق بحيث تسمح له بالالتزام وضمان تنفيذ مسؤولياته وانجاز مهامه، ومسؤولية التدقيق تعتبر مسؤولية تشمل جميع افراد المجتمع الفاعلين في العملية الانتاجية.

والمتطلبات المتفق عليها في مختلف الفترات وعلى مختلف المراحل أثناء عملية التدقيق، بالإضافة الى هذا يضاف ايضا ان مهنة التدقيق لانها تساهم في تطوير المؤسسة من خلال توقع أدوات التحسين المستمر والتجديد والرفع من قدرة المؤسسة على التعامل مع الازمات. ويمثل الشكل الموالي الخطوات المتبعة في عملية تدقيق الجودة Quality Auditing .

الجدول رقم (1-6): الخطوات التي يتم إتباعها في تدقيق الجودة

الخطوة الأولى تدقيق عدم الالتزام	هذه الخطوة ترصد الانحرافات بأنظمة الجودة
الخطوة الثانية تدقيق التحسين المستمر	يستخدم المدقق خبرته لنصح الادارة بشأن أكثر الأساليب فعالية لتشغيل أنظمة الإدارة
الخطوة الثالثة تدقيق ناجح	تلك الخطوة تفحص المعلومات والهياكل التنظيمية على نطاق اكبر على سبيل المثال علاقات الإدارة مع حملة الأسهم الخارجيين.
تدقيق الجودة الشاملة	وتتضمن الخطوات 1،2،3 وتبحث الدوافع

¹ أمين السيد لطفي، نفس المرجع السابق، ص 237

التظيمية في ضوء مجموعة من المعلومات الشاملة وهيكله أفضل لمقاييس دقيقة لكل العمليات	
--	--

المصدر: أمين السيد أحمد لطفي، مرجع سبق ذكره، ص 244.

وبالرغم من أن الخطوات المبينة في الجدول أعلاه يمكن اعتبارها في الوقت الحالي انها خارج ميدان التدقيق الخارجي التقليدي. ولكن عديد انواع الخدمات المقدمة من طرف أصحاب مهنة التدقيق أعطت اضافة كبيرة في مفهوم القيمة المضافة Adding Value للخدمات المقدمة للزبائن.

في هذا الاطار يجب على المسؤولين على مهنتي التدقيق والمحاسبة اعتماد مجموعة من الممارسات بهدف تنفيذ وانجاز مهامهم والالتزام بمسؤولياتهم من خلال:

-برامج الكفاءة المناسبة؛

-نمط للاختبار صريح وواضح لممارسة مهنة التدقيق؛

-شروط ضرورية لممارسة مهنة التدقيق؛

-التعهد بالعمل والسعي لتحقيق تحسن مهني متواصل؛

-أسس ومبادئ أخلاقية وممارسات سلوكية شاملة¹؛

-برنامج تدقيق اجباري للنشاط؛

-تعهد بالتأمين تجاه المخاطر المتعلقة بطبيعة النشاط؛

-تطبيق المعايير المحاسبية المعمول بها والاجبارية ولوحات ارشادية لمعايير التدقيق المطبقة².

يشكل نظام الرقابة المطبق المستوى الأدنى لمجموعة تشتمل أدوات ومواصفات اجباري على أصحاب مهنة التدقيق العمل بها، وعلى الرغم من هذا فمن المحتمل على اساس انتشار مجال الخدمة التي يقدمها أصحاب مهنة التدقيق ونمو المهام والمسؤوليات التي توكل اليهم فيتوجب عليهم أن لا يضمنوا فقط تدقيق المتطلبات الحالية والمتعلقة بتنفيذ خدمات تتلائم مع متطلبات وحاجات الشركات بل بالاضافة الى هذا يتوجب ان تتوفر فيهم الطاقة على تقدير تأثير هذه المعايير على النشاط الذي يمارسونهم.

3- سلسلة الايزو والمدقق

¹ أسامة عبد المنعم السيد علي، مدى التزام مدققي الحسابات بالميثاق الأخلاقي للمؤسسات المالية الإسلامية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد الثلاثون، 2012، ص 326.

² أمين السيد لطفي، مرجع سبق ذكره، ص 238.

تتركب مواصفة سلسلة الايزو من قائمة من المواصفات لإدارة الجودة والتي أعلنتها المنظمة الدولية للتوحيد القياسي International Organization for Standardization التي تعرف مجال للمستوى الأدنى المتعلق باحتياجات انجاز أنظمة لادارة الجودة لاستعمالها في الحالات التعاقدية، وقد تم اعتماد المواصفات الواردة بسلسلة ايزو في جميع دول العالم باعتبارها معايير ملائمة لتقييم واعتماد شركات من خلال مؤسسات باعتبارها طرف معتمد مستقل.

وبإختصار فإن مواصفة الايزو تتركب من نماذج لأنظمة ادارة الجودة تتعلق بمواصفات ذات طابع إداري. وتتضح خصائص سلسلة ايزو عند انتقاء وانجاز تجربة أحد الأنظمة الحديثة للإدارة وعند وعند تتبع خصائص عملية تدقيق الجودة الداخلية، حين يتم استعمال اسلوب الإجراء التصحيحي وتدقيق لنشاطات الإدارة عندها تتميز الشركات التي تطبيق مواصفات سلسلة الايزو بإمكانيات وطاقت اكبر على تعيين وتخصيص دقيق للمميزات الناتجة عن نشاطاتها وقد تتمكن أنظمة الادارة الجودة التي تتبناها المؤسسة القيام بما يلي :

1.3 تحسين الهيكل التنظيمي والتواصل بين مختلف المصالح؛

2.3 تطوير المعرفة بالغايات التنظيمية؛

3.3 الرفع من جودة المعلومات وتطوير الاتصالات؛

4.3 توضيح أحسن للمهام والنشاطات؛

5.3 تطوير كفاءات لتتبع دوافع مشكلات الجودة؛

6.3 الاستفادة من الاستثمار في توقيت الموارد؛

7.3 وضع أنظمة لضمان الجودة بصفة دائمة؛

8.3 تطوير الأنظمة المعمول بها بهدف خلق أسس للتمرس والتنفيذ الصحيح للمهام؛

9.3 تطوير الاتصالات مع الموردين والزبائن؛

10.3 تطوير المجهودات بهدف التمكن من تطبيق اتفاقيات ايزو 9000؛

11.3 توفير تقييم للجودة بصفة متواصلة من خلال مدققين ذوو تجربة¹.

تتوفر عديد الاعلانات والبيانات التي توضح أنظمة مواصفات ايزو 9000، وهي توفر دليل للتطبيق بالإضافة الى أنها تفسر كيفية تنفيذ إجراءات التطبيق، في هذا الاطار تمثل مكاتب المحاسبة مكان متميز

¹ أمين السيد لطفي، المرجع السابق، ص 240.

لاستثمارها، هذا يتيح لهذه المكاتب امكانية تنمية كفاءاتهم في التدقيق للوصول لنشاط جديد لتحقيق نشاط جديد لتنفيذ خدمات ايزو، والواضح أن عدد معتبر من أكبر مكاتب التدقيق في العالم تعمل الآن على التسجيل في مواصفة الإيزو 9000 ومتبناة ويعد هذا استثمار مالي جيد، وحيث ان كيفية الاعتماد تشتمل على تكوين فرق مختصة لتعريف ما يحتاجه الزبائن وتحديد مجموعة العمل المطلوبة وتكلفة الاعتماد، على الرغم من أن العملية بنفسها تطرح عديد الامور التي لا بد من الاهتمام بها والاخذ بها، مكاتب المحاسبة تحتاج لتقرير يخص عملية مجموع الخدمات الاستشارية التي تقدمها والمتعلقة بسلسلة الأيزو 9000 أو تعمل على القيام بخدمة التسجيل، والواضح ان اشراف الشركة على تقديم الخدمتين من شأنها أن تضعها في حالة تعتبر بمثابة تعارض مصالح.

إذا اعتزمت أي شركة الاتجاه في اعتماد التسجيل في سلسلة الأيزو في هذه الحالة يمكن ان تكون عملية تدقيق الالتزام Compliance Audit متعبة، ومن بين السمات الخاصة للتسجيل بسلسلة الأيزو 9000 أنه يسمح لطرف ثالث الانطلاق في اجراءات التسجيل، ويستعمل الاطراف المسجلين في نظام ادارة الجودة مواصفات مشتركة ويشغلون في اطار مسارات توجيهية واضحة قامت المنظمة الدولية للتوحيد القياسي بوضعها، حتى وان ظهر بعض التباين والاختلاف في الطريقة التي يطبق ويفسر بها المسجلون هذه المواصفات واستعمال تقنيات وأدوات القياس، وفيما يخص المدققين المشتركين بتدقيق الأيزو يمكن اعتبار القضايا الآتية ذات علاقة:

- لا بد من توفر دليل ارشادي للجودة، ويتوقف هذا على إحكام الهيكل التنظيمي للمؤسسة ومهامها ونشاطاتها وامكانياتها وحيث ان مدقق الجودة يفتش عن دليل ارشادي لنظام ادارة الجودة ذو الكفاءة لارساء قائمة من المبادئ التنظيمية وأنظمة المراقبة الفعالة المتعلقة بالممارسات.

-يتوجب تسطير مسار للتدقيق والفحص بمنهج يشترط ان ملائم لنمط الهيكل التنظيمي للمؤسسة ومهامها، ويجب على مدقق الجودة ان يكون على دراية ومعرفة على المواضيع المرتبطة بالممارسات والمواصفات داخل المؤسسة.

-تعتبر المواصفات المستعملة من طرف المدققين لتقدير تأثير نظام إدارة الجودة على أنها أدوات للتأكيد والتواصل الملائمة والتي من شأنها أن تسمح للنظام أن يفهم بواسطة فريق عمل مع الانجاز الصحيح للنظام والتقدير العقلاني لتأثير النظام نفسه.

4- المدقق وإدارة الجودة الشاملة

مع ارتفاع مشاركة مدققي الجودة في تدقيق النشاطات الممارسة يتضح دور الأيزو 9000 في إمكانية دعمها ومساعدتها للمدققين على تعيين والتعرف وتدقيق المواضيع التي من شأنها التأثير على نظام إدارة الجودة على مستوى أي مؤسسة.

في هذا الاطار يتوجب التعرف على الدوافع التي تمثل هذه الأهمية، إن المكانة الاساسية المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة تتمثل في قدرتها على المساهمة والاستدامة، ووضح اختبار أجري يتعلق بهذا الموضوع (تطبيق سلسلة الايزو 9000) أن رسم إحدى الآليات المتعلقة بمواضيع التدقيق له أثار سلبية على موضوع الاستدامة، في هذا الاطار يمكن الحديث عن موضوع البحث الذي طبق على مجموعة من المؤسسات الانتاجية أن موضوع الاستدامة المتعلق بنظام إدارة الجودة الشاملة الكلية ترتبط بعديد العناصر كالتطوير المتواصل، الأداء التنظيمي، تسيير الموارد البشرية، هذه الفروع توضح مسارات متعددة فيما يخص ممارسات المؤسسة، إدارة الجودة ترتبط بعديد المواضيع والتي تؤكد أن لها فعالية على تلك النقاط هي التنافسية، مواصفات الممارسة والجودة، تخطيط استراتيجيات التكنولوجيا الحديثة وعلاقات القيادة بالموظفين، إرساء سمات الإمكانيات والجودة، الجوانب المهنية، الاتصالات، الليونة في الممارسة، نمو البنية الرئيسية والتكوين والتمرن¹.

وبهدف عرض أنماط متعددة لفحص التأكيد Assurance Review بإمكان المدققين بشكل عام أن يتمكنوا من دعم ومساعدة الإدارة بهدف التعرف على المواضيع التي من شأنها أن تؤثر بشكل عكسي على إدارة الجودة الشاملة لأي مؤسسة، كما يستطيع كما مدققو الجودة استعمال المواصفات المعينة في سلسلة ايزو 9000 باعتبارها وسيلة تدقيق رئيسية تمنح المستوى المطلوب لتوثيق الفعالية Assurance .for Effectiveness

أن تعتبر هذه العملية الشاملة واحدة من الركائز الرئيسية التي بالإمكان أن يعتمد عليها المدققون والمحاسبون الماليون المؤهلين بهدف تحليل حالات المؤسسة، ووضع سياسات نشاط واضحة، وتعليل وضعيات معقدة للزبائن من جميع الأصناف وأسباب الإبقاء عليهم، بإمكان المدققين القيام بتدقيق وفحص معايير الأيزو أو تقديم الدعم لزيائهم لانجاز التسجيل بسلسلة الأيزو.

¹ أمين السيد لطفي، نفس المرجع السابق، ص 243.

وعلى هذا الاساس فيمكن اعتبار ان تدقيق الجودة انجز تطور في الزمن الحالي بخصوص انتقاله من نشاط خاص بالآليات المستعملة لمعرفة عدم تحمل المسؤولية لمباشرة الانتفاع من الوسائل المتوفرة لدفع الموظفين باتجاه التطور المتواصل والمستمر .

ومن الواضح أن التدقيق يعتبر أحد الأساليب المؤثرة لارتفاع درجات الاستعمال المؤثر لأنظمة ادارة الجودة مثل نظام الايزو 9000، الامر لا يرتبط فقط لأنه يتم تطبيق التدقيق كأسلوب لتأكيد التعهد الكامل مع عديد الممارسات والمواصفات المتعارف عليها في جميع المراحل والخطوات أثناء تطبيق العملية الإنتاجية والتسييرية والخدمية. وانما يرتبط ايضا بكون التدقيق يساهم في تنمية المؤسسة من خلال تقديم أدوات للتطوير والتجديد والرفع من الطاقات والمقدرة على التعامل مع الاشكالات.

خلاصة الفصل:

من خلال دراسة هذا الفصل اتضح ان الحصول على شهادة الايزو لا يغني عن نظام إدارة الجودة حيث ان هذه الاخيرة من منظور شامل تمثل وجهة نظر أصحاب المصلحة حيث تهتم بالتحسين المستمر وتؤلف بينه وبين النظام الفني لتشمل كافة الإدارات والأقسام وفرق العمل، نظام الجودة يقوم على مواصفات موثقة تمثل من وجهة نظر العميل التدقيق الدوري وتهتم بالتحديث المستمر وفقاً للتحسينات التي افرزها برنامج الجودة الشاملة، كما تركز على طرق وإجراءات التشغيل أي على البعد الفني أساسا ويمكن تطبيقها على بعض الإدارات أو الأقسام وليس بالضرورة على مستوى المؤسسة ككل لتكون المسؤولية على مستوى القسم أو إدارة مراقبة الجودة.

يهتم تدقيق الجودة بداية بفحص عدم الالتزام هذه الخطوة ترصد الانحرافات بأنظمة الجودة بعدها تدقيق التحسين المستمر حيث يستخدم المدقق خبرته لنصح الإدارة بشأن أكثر الأساليب فعالية ونجاعة لتشغيل أنظمة الإدارة، بعدها سيتم تفحص المعلومات والبيانات بشكل مفصل كتعامل إدارة المؤسسة مع أصحاب الأسهم للوصول لتحقيق تدقيق ناجح، تدقيق الجودة الشاملة يبحث الدوافع التنظيمية بالنظر مجموعة من المعلومات الشاملة وهيكله أفضل لمقاييس دقيقة لكل العمليات التي تمارسها المؤسسة.

الفصل الثاني

نظام ضمان الجودة في

التعليم العالي

تمهيد:

أصبح تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة أمر أساسي في مختلف الممارسات الإدارية والتعليمية والتقنية، لتحقيق أهداف المؤسسة طبقاً للمواصفات المطلوبة ومحاولة لإرساء نظام يسمح بتغيير ممارسات وأنماط العمل، نظام ضمان الجودة اقتصر في البداية على المؤسسات الصناعية والخدمية دون التعليمية بعدها انتقل تطبيق مدخل ضمان الجودة إلى الخدمة التعليمية لتوفيق بين الممارسات الفعلية على مستوى مؤسسات التعليم العالي مع معايير ضمان الجودة المتعارف عليها.

سنحاول في هذا الفصل تحديد العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وتطبيق نظام ضمان الجودة في

مؤسسات التعليم العالي انطلاقاً من دراسة المباحث:

-المبحث الأول: إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي.

-المبحث الثاني: نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي.

-المبحث الثالث: الإطار العملي لتطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي.

المبحث الأول: إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي.

أولاً: إدارة الجودة الشاملة

1- مفهوم إدارة الجودة الشاملة

مفهوم إدارة الجودة الشاملة اختلف حوله الكثير، ولكنهم توصلوا لتحديد عديد العناصر المرتبطة بهذا المفهوم، في هذا الإطار عرفها (Thunks) بأنها "تعهد الإدارة العليا للمنظمة والتزام عاملها بترشيد الأعمال حتى تكون قادرة على تحقيق حاجات ورغبات وتوقعات الزبائن أو ما يفوق هذه الحاجات والرغبات والتوقعات"¹، كذلك عرفها الباحثين (Kotler and Dubois) بأنها "جهود تقوم بها المنظمة من أجل التحسين المستمر للمنتجات والخدمات والإجراءات"²، بينما قدمها (Ciampa) على أساس ثلاثة مداخل: المدخل الأول يركز على الزبائن ويعمل على تحقيق رضاهم، حيث أنه يرى بأن إدارة الجودة الشاملة لا تتحقق إلا بالتزام واشتراك العاملين والإدارة في السعي لإنجاح الأعمال وتحقيق ما يتوقعه الزبائن أو ما يتعدى توقعاتهم، بالنسبة للمدخل الثاني فيحاول التركيز على ما حقق من نتائج نهائية والتي من بينها ما يتمثل في العمل على وقاية المؤسسة من ارتكاب الأخطاء والعمل على تحسين العمل بشكل مستمر وتحسين نوعية المنتجات والسعي لمعالجة المشاكل بصفة أسرع، أخيراً كثالث مدخل يركز على الأدوات المتعلقة بالجودة من حيث أدوات الإحصائية والبيانية وغيرها³.

كذلك تم تعريف إدارة الجودة الشاملة كونها تمثل أحد الأساليب الحديثة للتفكير المرتبط بتسيير وإدارة المؤسسات⁴، كذلك قدم Cogothetis تعريف بأنها تمثل الثقافة والتي من شأنها العمل على تفعيل مبدأ التزام المؤسسة بشكل تام تجاه الزبون والعمل على إرضائه وهذا بالعمل على تفعيل مبدأ التحسين المستمر والابتكار على كافة المستويات المرتبطة بالعمل⁵.

كذلك عرفت إدارة الجودة الشاملة من طرف وزارة الدفاع الأمريكية على أساس أنها تمثل فلسفة بالإضافة إلى أنها تمثل حزمة من المبادئ التي ترشد المؤسسة للمعمل على التطوير المستمر لأنشطتها وممارساتها، من حيث أن إدارة الجودة الشاملة هي بمثابة أسلوب تطبيقي للأساليب الكمية وإدارة الموارد البشرية للعمل على التحسين المستمر لنوعية الموارد والخدمات المقدمة للزبائن والمجتمع⁶.

¹ Thunks, R, **Fast Track to quality**, Mc Graw-Hill, Inc, New York, 1995, p 32.

² Kotler and Dubois, **Marketing Management**, 10th edition, public union, Paris, France, 2000, p 18.

³ Ciampa, D., **total quality : a users guide for implementation**, Reading, MA Addison-wesley, 1992, p 43.

⁴ Chorn, N.H., **Total Quality Management: Panacea or Pitfall**. International of Physical Distribution & logistics Management, Vol. 21, No. 8, 1991, pp. 31-35.

⁵ Logothetis, N., **Managing for Total Quality**, U.K Prentice Hall Ltd, 1992, p 01.

⁶ U.S. **Department of Defence**, Virginie, USA, 1990, p 11.

كما يمكن تقديم تعريف آخر لإدارة الجودة الشاملة بالأخذ بعين الاعتبار المصطلحات المركبة كالتالي¹:
إدارة: الإدارة والتسيير علم وفن، من حيث أن الإدارة تمثل كيفية العمل على تحقيق وتنفيذ المهام والنشاطات ومحاولة إرشاد العاملين والتدقيق في طريقة ممارسة نشاطاتهم.

الجودة: تمثل الجودة مقدار أو قيمة التميز التي يعمل على تحقيقها الخدمة أو المنتج.

الشاملة: يقصد بها أن تشمل كل العاملين والموظفين على اختلاف درجاتهم الإدارية داخل المؤسسة.
كذلك عرفت إدارة الجودة الشاملة على أنها "نظام يتم من خلاله تفاعل المدخلات، وهي الأفراد و الأساليب و الأجهزة لتحقيق مستوى عال من الجودة حيث يقوم العاملون بالاشتراك بصورة فاعلة في العملية التعليمية، و التركيز على التحسن المستمر لجودة المخرجات الإرضاء المستفيدين"².

ويعني مفهوم إدارة الجودة الشاملة أيضا "أسلوب متكامل يطبق في جميع فروع و مستويات المنطقة التعليمية ليوفر للعاملين و فرق العمل الفرصة لإشباع حاجات الطلاب و المستفيدين من عملية التعلم، أو هي فاعلية تحقيق أفضل خدمات تعليمية بحثية و استشارية بأكثر الأساليب كفاءة وأقل تكاليف وأكبر جودة ممكنة"³.

كما "تعرف بأنها عملية تطبيق مجموعة من المعايير والمواصفات التعليمية والتربوية لرفع مستوى جودة وحدة المنتج التعليمي بواسطة كل فرد من العاملين بالمؤسسة التعليمية وفي جميع العمل التعليمي بالمؤسسة"⁴.

في الوقت التي يحس الزبون الذي يتحصل على المنتج أو الخدمة بأن ما يتحصل عليه من منتجات أو خدمات يلائم ما يتوقعه ويسمح بتحقيق ما يحتاجه، عندها يمكننا الحديث على أن المؤسسة حققت النجاح في تحقيق منتج أو خدمة بدرجة أو بمقدار يلائم ويحقق ما يتوقعه وما يحسه الزبون تجاه تلك المنتجات والخدمات، بمعنى أن جودة الخدمات المقدمة للزبون قد وصلت للدرجة التي بعدها قد تجاوزت ما يصبو إليه. وبالإمكان أن تحدث هذه الغاية بتحقيق ما يلي:

-التنسيق والارتباط والتواصل بين مختلف الموظفين والعمال بالمنظمة للعمل لتحقيق أهدافها؛

¹ Besterfield, Dale H., **Total Quality Management**, Englewood Cliffs, N.J: Prentice-Hall, 1995, p 01.

² محمد عوض الترتوري، أغادير عرفات جويحان، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي و المكتبات و مراكز المعلومات، دار المسيرة للنشر والتوزيع و الطباعة، عمان، 2006، ص 76.

³ جميل نشوان، تطوير كفاءات للمشرفين الأكاديميين في التعليم الجامعي في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة، مؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني، جامعة القدس المفتوحة، جويلية 2004، ص 04.

⁴ بن يمينة السعيد، قجة رضا، دور وأهمية الجودة الشاملة في عملية التقويم التربوي، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2009.

- العمل على تحقيق نظام الجودة الشاملة يسمح للمنظمة بكسب التقدير والاعتراف والاحترام؛
- العمل على إنشاء مناخ يدفع باتجاه التحسين المتواصل؛ وبدعم كل الموظفين والعمال في التحسين؛
- تطبيق كل العناصر والفاعلين في المنظومة التعليمية للنظام المطبق والالتزام به؛
- توفر نظام كامل ومخطط يؤثر بشكل جيد في ممارسات الطلبة، ويسمح بخلق جو تنافسي مقبول بينهم؛
- العمل على تحسين النشاطات والممارسات بشكل اكبر من تحديد الالتزامات.
- ومن خلال ما سبق، إدارة الجودة الشاملة ضمن المنظومة التعليمية تحتوي عدة عناصر من أهمها:¹
- التركيز على النشاط كمجموعة، وعلى كل ما يتوفر خبرات وقدرات وكفاءات للموارد البشرية يمكن تسخيرها لفائدة المؤسسة؛
- العمل والتركيز على مواصلة عمليات التعديل والتحسين للممارسات المرتبطة بتحسين الجودة؛
- محاولة الحد من الأخطاء على أساس تحقيق الممارسات الناجحة من أول محاولة، الأمر الذي من شأنه أن يساعد المؤسسة على تخفيض التكاليف إلى أكبر حد والأخذ بعين الاعتبار في نفس الوقت تحقيق رغبة ورضا الفاعلين في العملية التعليمية؛
- العمل على تقدير المصاريف والتكاليف المرتبطة بتحقيق الجودة داخل المنظمة لتحتوي جميع النشاطات المرتبطة بالخدمة: تكلفة الفرصة الضائعة، الأعباء المترتبة على الوقوع في الأخطاء؛
- المنهج الكامل لكل النشاطات والممارسات في المنظمة التعليمية كأغراض والتنظيم والحوكمة والادارة والتسيير وطرق تطبيق النشاطات والرغبة لدى الفاعلين في المنظمة.

2- أهمية إدارة الجودة الشاملة

تهدف إدارة الجودة الشاملة للوصول لتحقيق ثقافة جديدة تعمل على التعاون والتكامل بين مجهودات كل الأفراد الفاعلين في المنظومة التعليمية لتحقيق متطلبات ورغبات الطالب لتلك الخدمة بأسرع وقت وبأقل جهد وأعباء، فهي في النهاية توجه جديد لتطبيق الإدارة في منظمات الأعمال حيث تركز على خلق الرغبة للاستغلال الكامل للطاقات ومدى استعداد الفاعلين في المؤسسة للعمل على تحقيق التطوير المستمر للجودة في المنتجات، والرفع من قدرات وفاعلية المنظمة والعمل على تحقيق ميزة المنافسة وفي هذا الأمر من شأنه أن يؤدي في النهاية لضمان استمرارية وبقاء المنظمة وتحقيقها للأهداف المسطرة، حيث ينتج تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلى العمل على التقليل وتخفيض الأعباء ومن جهة أخرى الرفع

¹ جميل نشوان، مرجع سبق ذكره، ص 10.

في الأرباح ومحاولة تحقيق رغبات وإشباع حاجات الزبائن، كما يسمح بتحقيق ميزات تنافسية وأرباح مرتفعة، إضافة لكل هذا الدفع بالفاعلين إلى العمل كفرد واحد وخلق جو من الثقة والأمان لتعزيز استقرار المنظمة والرفع من سمعة ومقروئية المؤسسة بالنسبة للعملاء خارج المؤسسة¹.

في هذا الإطار استطاعت بعض المؤسسات أن تصل لتحقيق عديد النتائج المرضية والايجابية بسبب انتهاجها لإدارة الجودة الشاملة، ونذكر منها ما هو متعلق بخروج الموظفين من المؤسسات، وما هو متعلق بكثرة الغيابات المتكررة عن العمل، ومنها ما يتعلق بكثرة العطل المرضية مما يؤثر في السير الحسن لنشاط المؤسسة².

كذلك يتضح دور إدارة الجودة الشاملة على أساس أنها تمثل نهج وطريقة وأسلوب للعمل على تغيير الممارسات داخل المؤسسات وليست كإجراءات إرشادية أو بمثابة نظام أو قرارات، بمعنى أن تقيد المؤسسة بإدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى التأثير في تصرفات وممارسات طاقمها من ناحية المفاهيم المتعلقة بإدارة الجودة، ما يؤدي في النهاية إلى الالتزام بتطبيق مضامين هذا المفهوم مما يؤدي في النهاية إلى تغيير نظرة المؤسسة حيث تنتظر إلى ممارساتها وأنشطتها ككتلة واحدة حيث في النهاية تلخص النتيجة فاعلية ممارسة متطلبات الجودة لأداء ومساهمة العملاء، وأهمية تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة تتعدى العلاقات الطبيعية بين المنتج والمورد، وإنما تحاول أن تطور من التواصل والتلاحم بين الموظفين، الرفع من روح المسؤولية، الرفع من روح الانتماء للمنظمة الواحدة³.

3- مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

تتمثل المراحل التي لا بد من تبنيتها لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة فيما يلي:

1.3 الفحص

يقصد بمرحلة الفحص في تطبيق إدارة الجودة الشاملة الوقوف على مدى التطابق بين الخدمات المقدمة للزبائن وبين مكونات ومواصفات المنتجات، فهذه المرحلة تختص بالممارسات المتعلقة بالجوانب الفنية، بالإضافة إلى أن هذه المرحلة تهتم بالمرحلة النهائية للمنتجات، بالتالي في حقيقة لا تركز على الإنتاج وفي حقيقة الأمر العديد من أصحاب القرار في المصانع والمنظمات يؤكدون على أنه من غير الممكن

¹ أحمد محمد الشامي، إدارة الجودة الشاملة : المفهوم والتطبيق في الجمهورية اليمنية، مجلة الإداري، العدد 76 ، معهد الإدارة العامة، مسقط، سلطنة عمان، 1999، ص 51.

² عبد الله بن موسى الخلف، ثلوث التميز : تحسين الجودة وتخفيض التكاليف وزيادة الإنتاجية، مجلة الإدارة العامة، الرياض، المجلد 37، العدد 1، 1997، ص 146.

³ محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2005، ص 55.

القيام بإجراءات الفحص على كل ما يتم إنتاجه، وبالنسبة لاختيار العينة محل الفحص، فقد تطرح هذه النقطة إمكانية عدم تمثيل أفراد العينة المختارة للدراسة للمجتمع محل الفحص وعليه فالاستنتاجات والنتائج المتحصل عليها يمكن أن لا تكون محددة بشكل واضح ودقيق الأمر الذي من شأنه أن يكون فكرة وهي أن مرحلة الفحص قد لا تكون بالإجراء الذي يحقق الرضا والذي يعمل في النهاية على تحقيق وتطوير مبادئ إدارة الجودة الشاملة¹.

2.3 مراقبة الجودة

محاولة لوضع حلول وأفكار بخصوص إمكانية أن تكون مرحلة الفحص وخاصة ما تعلق بعينة الدراسة واحتمالية أن لا النتائج المتوصل إليها قد لا تمثل مجتمع الفحص بشكل دقيق وقد تكون غير موضوعية، لمعالجة هذه الإشكالية حدث وأن طور مفهوم الفحص إلى مفهوم آخر يطلق عليه بضبط العمليات إحصائياً (SPC) Statistical Process Control. وظهر الاهتمام بهذا المفهوم أول مرة بأمريكا قبيل اندلاع الحرب العالمية الثانية، وفي هذا الإطار كان ديمينج ينشط في مجال تعليم الضبط الإحصائي للعمليات وتوكيد الجودة لدى وزارة الدفاع في الولايات المتحدة الأمريكية آنذاك.

هذا وبعد انتهاء الحرب العالمية قام اتحاد العلماء والمهندسين اليابانيين Japanese Union of Scientists and Engineers بتوجيه دعوة إلى ديمينج ليقوم بإلقاء مداخلات في اليابان تتعلق بمفهوم الضبط الإحصائي للعمليات SPC كذلك ما يتعلق بمفهوم ضبط الجودة، وفي نهاية المطاف عمل اليابانيون على الالتزام وتطبيق مفهوم الضبط الإحصائي للعمليات والتي دعا إليها ديمينج بعيدا دون أي تأخير.

3.3 ضمان الجودة

يقصد بهذه المرحلة العمل على الحد من احتمالية حدوث الأخطاء واتخاذ تدابير إجرائية ووقائية للحد من المشاكل التي قد تظهر في ممارسات الجودة لدى المؤسسة، وبهذا بإتباع أنشطة وممارسات محددة ومبرمجة، وعلى هذا الأساس فالاهتمام بتطبيق إدارة الجودة الشاملة لم يعد يهتم فقط على الشكل النهائي للمنتجات وإنما يأخذ بعين الاعتبار المراحل الإنتاجية التي يمر بها المنتج للوصول إلى صورته النهائية.

بالإضافة إلى هذا نذكر هنا أن ضمان الجودة يتطلب القيام بإجراءات لا بد منها للعمل على كسب ثقة الزبائن للوصول للقناعة بأن المنتج أو الخدمة يضمن الجودة التي ينتظروها متلقي الخدمة أو

¹ محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة في أجهزة الشرطة العامة، الطبعة الثانية، إصدارات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2008، ص 08.

المنتج، وعليه فضمان جودة المنتج أو الخدمة يعتبر التزام مشترك بين كل المصالح والموظفين العاملين بالمنظمة، وفي حقيقة الأمر فمسؤولية تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة انتقلت من الفاعلين في مرحلة الفحص إلى كل المصالح والموظفين ومن له علاقة في مرحلة ضمان الجودة.

4.3 المبادئ التي تبني إدارة الجودة الشاملة

إدارة الجودة الشاملة تعتبر احد أهم المقومات التي بنت عليها اليابان نجاحاتها في ريادتها صدارة إنتاج كل من الصناعات المتعلقة بالسيارات والمنتجات الالكترونية، ففي فترة السبعينات من القرن الماضي شهدت هذه السنوات أول تطبيق لمفهوم إدارة الجودة الشاملة في اليابان، تحول بعدها تطبيق هذه الفلسفة إلى عديد الدول خاصة دول أوروبا وهذا خلال فترة الثمانينات من القرن الماضي¹.

ولكي تتمكن إدارة الجودة الشاملة من تحقيق أهدافها بكل فعالية كان من المهم الانضباط التام والشامل وبكل فعالية من قبل الموظفين والعمال بالعمل على الالتزام بتطبيق خطة إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة، وهذا لا يتحقق إلا بتوفر الأنظمة المعلوماتية الفعالة والتي تخص الزبائن والموردين.

كذلك شهد تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة توسعاً كبيراً ففي البداية كان يطبق العمليات المتعلقة بالإنتاج والمنتجات الصناعية، ولكن بعدها انتشر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتوسع خاصة للقطاعات المتعلقة بالأنشطة الخدمية وبعدها انتقل للقطاعات الحكومية.

هنا نذكر أن دبليو إدوارد ديمينج W. Edwards Deming يعتبر واحد من بين أهم علماء إدارة الجودة الشاملة حيث أطلق عليه لقب الأب الروحي للجودة، حتى اليابانيون أقروا في هذا الميدان بمساهمته وفي هذا الإطار كرمه الإمبراطور الياباني هيروهيتو وساماً رفيعاً سنة 1960.

واخذ العالم ديمينج شهرته من مبادئ إدارة الجودة التي أطلقها وتنسب إليه والتي دعا إلى تطبيقها في المؤسسات التي تحاول أن تطبق إدارة الجودة الشاملة وتتمثل هذه المبادئ في:

1.4.3 تحديد أهداف المنظمة

يجب على المؤسسة أن تعيد تحديد الأهداف التي تعمل على تحقيقها بشكل متواصل، وعليها العمل على نشر هذه الأهداف بإدراجها في قيمها ومبادئها في رسالتها المخصصة للأطراف الفاعلين².

2.4.3 تبني الفلسفة الجديدة

¹ R.R Lakhe, & R.P Mohanty, **Total Quality Management: Concepts, Evolution and Acceptability in Developing Economies**, International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 11, No 9, United Kingdom, 1994, p 02.

² خالد بن جميل مصطفى زقزوق، تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لتحسين أداء كلية خدمة المجتمع والتعليم المستمر بجامعة أم القرى، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى، 2008، ص 43.

تقوم هذه الفلسفة (إدارة الجودة الشاملة) على أساس الوصول إلى تطبيق أقصى درجات الالتزام بالجودة وإدخال تعديلات من شأنها أن تمكن المؤسسة بالالتزام بشكل متواصل بهذه الفلسفة، فيتوجب على المؤسسة تطبيقها إثر القيام بدراسات مسبقة للوقوف على الفوائد والمزايا التي تسمح للمؤسسة بالتأكد من النتائج الايجابية التي سوف تحققها من تطبيق هذه الفلسفة¹.

3.4.3 توقف الاعتماد على الفحص الكلي

الفحص يحاول تطوير الممارسات والنشاطات التي تقوم بها المؤسسة بهدف الرفع من الأرباح والعمل على تخفيض التكاليف، ولا يهدف بالضرورة إلى العمل على كشف الأخطاء والانحرافات وتطبيق إجراءات لمعاقبة من وقع في الخطأ، والذهاب إلى اختيار الأساليب الكمية ومنها أسلوب العينة في مرحلة الفحص يسمح للمؤسسة بربح الوقت وخفض التكاليف، كما يسمح بتعميم النتائج على المؤسسة بعد تقييمها شرط أن تكون عينة الدراسة تمثل جميع أفراد مجتمع الدراسة الذي تنتمي إليه، وعليه فإن ديمنج دعا إلى تغيير ممارسة تقييم النشاطات والممارسات بناءً على السعر المحدد، وطرح بديل آخر ويتمثل في خفض الأعباء الإجمالية وليس الأعباء الأولية.

4.4.3 عدم الشراء اعتماداً على السعر وحده

يرى كذلك ديمنج أن إنشاء علاقات قوية وبناءة مع الموردين تقوم على مبدأ الثقة، مع الأخذ بعين الاعتبار أن التنسيق والتواصل مع الموردين أمر ضروري ولا بد منه لتحقيق أهداف المؤسسة بتقديم منتجاتها أو خدماتها بجودة تلبى احتياجات زبائنها، وعليه فإن التنسيق مع الموردين يجب أن يركز على أن عمليات الشراء التي تقوم بها المؤسسة من الموردين يجب أن تعتمد على القيام بعمليات الشراء بأكثر جودة ممكنة، ولا يجب أن يكون تركيزها على إيجاد السعر الأكثر انخفاضاً فالأساس هو البحث عن الموردين أن يوفرون المنتجات والخدمات ليس فقط بأقل الأسعار وإنما بالإضافة إلى تحقيق الجودة المنشودة والتي تلبى متطلبات إدارة الجودة الشاملة.

5.4.3 تحسين نظام الخدمة باستمرار

يرتكز هذا المبدأ على إدراج مفهوم الجودة في جميع الممارسات والأنشطة، الأمر الذي يفرض أحداث تواصل وتعاون بين المؤسسة التي توفر الخدمات وزبائنها، بالإضافة لما يتعلق بالمسؤولية المترتبة عن معالجة الإشكاليات وفحص الأداء من خلال الأساليب الإحصائية².

¹ محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص 09.

² محفوظ أحمد جودة، المرجع السابق، ص 10.

6.4.3 الاهتمام بالتدريب

وضح ديمينج في هذا السياق على وجوب التركيز على التكوين والتدريب والإعداد والعمل بالإجراءات والطرق الحديثة في هذا الإطار الأمر الذي من شأنه أن يسهل عملية الانتقال من الممارسات التقليدية إلى تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة¹.

7.4.3 تأسيس قيادة فعالة

الشخص المسؤول عن قيادة المؤسسة يعمل دائماً على تقديم الدعم والمساندة للطاقتين الذي يعمل تحت رئاسته، ويحاول تحسين مهاراتهم وتطويرها هذا الأمر الذي يسمح لهم من تنفيذ التزاماتهم وتنفيذ مسؤولياتهم على أكمل وجه، كما أن المسؤول الناجح يحاول دائماً إدخال تحسينات وتعديلات والتي تهدف إلى إزالة الحواجز التي من شأنها أن تعيق إرساء مبادئ إدارة الجودة الشاملة وهذا بناءً على دراسة عميقة ودقيقة الهدف منها هو التعرف على مشاكل وانشغالات العاملين والموظفين.

بالإضافة إلى كل هذا فالشخص المسؤول الناجح يعمل على توفير أحسن الظروف للمساهمة في الرفع من مستوى الإبداع والسعي لطرح اقتراحات ويعمل كذلك على دعم وتحفيز طاقمه.

8.4.3 القضاء على الخوف

تسعى إدارة المؤسسة إلى الدفع باتجاه القيام بالتواصل اللازم والمطلوب مع الموظفين الأمر الذي من شأنه أن يسمح بتوفير المتطلبات المساعدة على الإبداع والابتكار لمعالجة الإشكاليات، وفي هذا الإطار يقترح اليابانيون فكرة أن الأخطاء هي بمثابة كنوز Defect is a treasure بسبب ما تطرحه من تحديات والتي من شأن معالجتها أن تساعد على التحسين لممارسات ونشاطات المؤسسة، هذا كله بسبب ما قد يسببه الخوف من الوقوع في الأخطاء أو إدخال تعديلات تؤثر بشكل غير مرغوب فيه على فلسفة إدارة الجودة الشاملة من خلال التطوير².

9.4.3 تفعيل فرق العمل

الحرص على معالجة الصراعات داخل المؤسسة بين الموظفين والتوجه نحو خلق مجموعات عمل، ويتوجب على إدارة المؤسسة العمل على وضع عمل هذه المجموعات قيد التنفيذ داخل المؤسسة وهذا بهدف العمل على تحقيق أهداف المؤسسة.

¹ بوخلوة باديس، أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على جودة المنتجات النفطية: دراسة ميدانية في مؤسسة سوناطراك، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، 2016، ص 14.

² محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص 11.

10.4.3 الابتعاد عن الشعارات الجوفاء

ينبغي على إدارة المؤسسة أن تحرص وتسعى في سبيل تنفيذ أهدافها وتطلعاتها، ولا تجعل هذا الأمر يتوقف فقط على مجرد ما ترغب فيه أو تهدف إليه، بالتالي على المؤسسة العمل والتركيز لبلوغ الأهداف التي سطرته.

11.4.3 عدم تحديد أهداف رقمية للعاملين

على المؤسسة أن تتجنب تحديد تحقيقها للأهداف من خلال ربطها بقيم رقمية أو تحديدها بسقف معين، فهذا الأمر من شأنه أن يدفع بالعمال والموظفين إلى التركيز فقط على الكميات المنتجة أو القدر من الخدمات المقدمة بغض النظر عن درجة الجودة.

12.4.3 اعتزاز العاملين بعملهم

العمل على إبعاد كل العناصر والأسباب التي من شأنها أن تؤثر بطريقة غير صحيحة على درجة الانتماء والفخر التي من الممكن يحس بها العامل والموظف كتجنب التركيز على اكتشاف الأخطاء التي يقعون فيها، حيث من الواضح أن إدارة المؤسسة يمكنها تتوصل إلى نتائج جيدة شرط أن تساند الموظفين والعاملين، وتحاول الدفع باتجاه تكوين ثقافة الانتماء لديهم.

13.4.3 تشجيع التعلم والتطوير الذاتي

على إدارة المؤسسة أن تعمل وتحرص على دفع العمال والموظفين باتجاه التكوين والتعليم مما من شأنه أن يدفعهم نحو تحسين مستوياتهم وتطويرها بشكل شخصي وذاتي وهذا بهدف الرفع من مستواهم وكفاءاتهم.

14.4.3 إحداث التغيير لإكمال عملية التحويل

لتفعيل فلسفة إدارة الجودة الشاملة، يتوجب القيام بعدد التعديلات المطلوبة بخصوص هيكل المنظمة التنظيمي والحرص بشكل واضح على تكوين مجموعات النشاط والعمل والتأكيد على الفاعلية والدفع باتجاه تنشيط التعاون والتواصل بين أفراد المؤسسة، هذا كله إضافة إلى العمل على القيام بالتعديلات اللازمة بخصوص ثقافة الممارسة داخل المؤسسة وهذا بهدف ملائمتها لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة¹.

4- مزايا إدارة الجودة الشاملة

¹ مبارك داؤود سليمان حسن، مدخل إدارة الجودة الشاملة وأثره في تنمية الموارد البشرية بمجموعة شركات دال (سيقا -ك ابو)، أطروحة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2015، ص 39.

- على العموم العمل على إدراج فلسفة تطبيق إدارة الجودة الشاملة يسمح للمنظمة بالاستفادة بالكثير من النقاط الايجابية والفوائد إما على المنظور المتوسط أو القصير، هنا نذكر أهم هذه المزايا:
- 1.4** تطوير تقييم جودة المنتجات أو الخدمات التي يستفيد منها الزبائن؛
- 2.4** الوضوح في ممارسة الأعمال والنشاطات وتخفيض معدلات الأخطاء في ممارسات العامل والموظفين؛
- 3.4** تنفيذ بالأعمال بشكل سليم من أول محاولة، الأمر الذي من شأنه أن يخفض من أعباء المنتجات والخدمات المقدمة؛
- 4.4** العمل على الزيادة في درجة القبول لدى الزبائن، فلسفة إدارة الجودة الشاملة تدعو إلى الحرص على الزبائن أو متلقي الخدمة أو المنتج وهو احد دعائم إدارة الجودة الشاملة؛
- 5.4** تمكين المؤسسة لعلاقاتها بالموردين وهذا بالعمل على خلق شراكة وتعاون دائم معهم؛
- 6.4** تطوير علاقة المؤسسة بالمجتمع الاجتماعي والاقتصادي للعمل على اقتراح أفضل البدائل للإشكاليات المطروحة.

ثانيا: مكونات ومبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

1- مكونات إدارة الجودة الشاملة

تركز إدارة الجودة الشاملة على عدد من العناصر، وتتجسد هذه الفلسفة بتفاعل هذه العناصر مع بعضها ومن أهم هذه العناصر نذكر:

1.1 التركيز على الزبون

يقصد أن تخطط المؤسسة منتجاتها وخدماتها بناء على طبيعة العميل الذي سوف يتلقى الخدمة أو المنتج، وتركز على التعرف على ما يطلبه وما يرغب فيه بشكل محدد¹، في هذا الإطار عرّفت إدارة الجودة الشاملة من طرف منظمة الجودة البريطانية " فلسفة تسييرية تحقّق من خلالها المؤسسة كل من احتياجات المستهلك وأهدافها معا"²، بمعنى أن المؤسسة لا تنتج أو تصنع ما يرغب فيه الزبائن بناءً على

¹ سمالي يحيى، إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، ورقة مقدمة للملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، جامعة البليدة، جامعة البليدة، الجزائر، 22-23/04/2003.

² خيضر كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للتوزيع و الطباعة، الأردن، الطبعة الأولى، 2000، ص 74.

توقعات مفادها أن هذه المنتجات والخدمات سترضي وتعجب وتحقق متطلبات زبائن المؤسسة هذا منافى لمبادئ إدارة الجودة الشاملة، فالتعرف على العملاء يسمح للمؤسسة بإنجاز عديد المزايا منها¹:
 - الرفع من أرباح المؤسسة وهذا باستقطاب إعداد أخرى من الزبائن بسبب تحقيق متطلباتهم وتحقيق رضاهم، تلبية احتياجات الموظفين والعاملين بمعرفة المستويات التي يرضي بها الزبائن بخصوص المنتجات والخدمات، الحرص والعمل على الوصول إلى التطوير المتواصل بصورة شاملة وكاملة، وحيث أن التركيز على العميل من شأنه أن يسمح بالوصول لاكتساب مميزات تسمح للمؤسسة بالاستفادة من تنافسية دائمة، كذلك يجب الإشارة هنا إلى وجوب التركيز على الزبائن الخارجيين والداخليين، حيث أن جميع العاملين والموظفين في المؤسسة هم زبائن داخليين، كما أن من الصعوبة أن يتم إرضاء العملاء الخارجيين (المستفيدون من المنتج أو الخدمة) قبل تحقيق رضا العملاء الداخليين (العاملين في المؤسسة).

2.1 التزام الإدارة العليا بالجودة

يصرح مدير جائزة بالدريديج الأمريكية للجودة ريمون ويقول أن التزام رؤساء المؤسسات وقادتها هو منبع إدارة الجودة الشاملة، في هذا الإطار كان ديمينج يقول بشكل كبير أن الجودة تصنع على مستوى مكتب مجلس إدارة المؤسسة، واعتبر ديمينج أن مسؤولية إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة يتحملها المسؤول الإداري ولا أي فرد آخر في المؤسسة²، إن تحمل إدارة المؤسسة ومساندتها في إطار تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة يرفع روح العمال المعنوية ويدفعهم للتركيز في العمل والتعمق فيه واقتراح ما يملكون من اقتراحات وبدائل وخطط الأمر الذي من شأنه أن يرفع من قابليتهم للتغيير³، نجاح المؤسسات للالتزام بمبادئ إدارة الجودة الشاملة يركز بشكل كبير على مساندة ودعم إدارة هذه المؤسسات وما تقتنع به وما من شأنه أن يدفعها نحو العمل بهذه الفلسفة على مستوى جميع نشاطاتها ووحداتها وحيث يتوجب أن يملك رؤساء المؤسسات صفات ومؤشرات تسمح لهم بالقيادة وتجعلهم قادرين على التأثير في الموظفين والعاملين.

3.1 التخطيط الاستراتيجي للجودة

¹ قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات، دار الشروق، عمان، الأردن، 2005، ص 150.

² دوبينز لويد وماسون كراوفورد، إدارة الجودة : التقدم والحكمة وفلسفة ديمينج، ترجمة حسين عيد الواحد، الجمعية المصرية لنشر المعرفة، القاهرة، مصر، 1997، ص 118.

³ J.S Oakland, **total quality managment**, 2nd edition, Butterworth Heunemann, Oxford, 1993, pp 36-38.

يأخذ في الاعتبار بعد نظر ووضعية المنظمة تجاه إدارة الجودة، فأخذ تعريف "بأنه عملية تحديد قرارات متواصلة بالنظر إلى معطيات ممكن الحصول عليها وما يترتب عليها في المستقبل، وترتيب المجهود المبذول واللازم لتفعيل هذه القرارات وعملية قياس النتائج المحققة في إطار ما يتوقع بواسطة وجود تواصل للتغذية العكسية للمعطيات"¹، فالتخطيط الاستراتيجي يعرف بأنه "نظام لوضع الاستراتيجيات والأهداف والسياسات مع الأخذ في الاعتبار الفرص البيئية الخارجية والداخلية ذات العلاقة"². كما أن تخطيط الجودة الاستراتيجي فيعرف بأنه "خطة إستراتيجية واضحة المعالم تحدد من خلالها سبل التصرف والهدف المراد الوصول إليه وكيفية المناورة في تحقيق هذا الهدف، وتشمل إبعاد التخطيط الاستراتيجي استمرارية التحسين، المنافسة، الأسعار، الاحتياجات، ومتابعة التغيرات في حاجات ورغبات العملاء"³، كما عرف بأنه "متابعة التطورات والمواصفات والمقاييس الخاصة بتقييم الجودة ووضع خطط طويلة الأمد لضمان جودة تقديم الخدمة ومتابعة وفحص آثار تطبيق هذه الخطط أثناء وبعد تنفيذ العملية"⁴.

2. أنماط القيادة الإدارية

تعتبر بمثابة محور العملية الإدارية وفي غياب القيادة الإدارية للمؤسسة ينتج تشتت للهيكل التنظيمي للمؤسسة ولا يمكن هذا الأمر من تحقيق الأهداف المسطرة، وعلى هذا فالقيادة تعتبر بأنها تؤثر في العامل لدفعه نحو تقديم المساندة بهدف إتمام الأعمال المرتبطة بنشاط المؤسسة⁵، وتعتبر كونها الشخصية والمهمة التي يمثله الفرد المنوط به قيادة وترأس إدارة المؤسسة خلال ممارسته تأثيراً على العاملين والموظفين وتحفيزهم على العمل لتحقيق أهداف ونجاح المؤسسة ببذلهم الجهد المطلوب في سبيل ذلك⁶، كما تعرف القيادة الإدارية بكونها التأثير الذي يصبو إليه قائد المؤسسة وعلى أساسه يحاول أن يضمن أن يتطوع العاملين والموظفين في المؤسسة طوعياً لمحاولة تحقيق أهداف المؤسسة، على هذا الأساس قسمت أنماط القيادة في الإدارة بناءً على الأسلوب والطريقة الذي يتبعهما رئيس إدارة المؤسسة إلى:

¹ Peter F. Drucker, **Management : tasks, responsibilities, practice**, Truman Talley Books, E.P Dutton, New York, 1974, pp 74-75.

² محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، جامعة الإسراء الخاصة، الأردن، 2005، ص 37.

³ يوسف حجم الطائي وآخرون، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 198.

⁴ محمد الطراونة وبدرية البلبيسي، الجودة الشاملة والأداء المؤسسي، دراسة تطبيقية على المصارف التجارية في الأردن، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، المجلد السابع عشر، العدد 1، 2002، ص 21.

⁵ Chemer , M.M : **An integrative theory of leadership**, Mahwah, Lawrence Erlbaum Associates, N .J , USA , 1997, p 97.

⁶ سالم بن سعيد القحطاني، القيادة الإدارية : التحول نحو نموذج القيادي العالمي، الرياض، العبيكان، السعودية، 2010، ص 08.

1.2 القيادة الديمقراطية

يتميز هذا النوع من القيادة بأنه يركز على نمط معين وهو التشاركية أثناء اتخاذ القرارات الأمر الذي من شأنه أن يرفع الروح المعنوية لدى العاملين والموظفين، هذا النمط يمكن أن يكون الأكثر نجاحاً وفعالية، على الأساس يلاحظ أن العاملين الذين يمارسون مهامهم وأنشطتهم تحت هذا النوع من أنواع القيادة يتميزون بامتلاكهم قدراً كبيراً من الاندفاع نحو تحقيق أهداف المؤسسة ويظهرون قدراً كبيراً من الانتماء للمؤسسة، حيث أنهم تربطهم علاقة بالقائد تعتبر علاقة ودية، كما يلاحظ في مثل هذا النوع من أنواع القيادة أن قائد المؤسسة يحاول أن يركز على منح الفرصة لجميع العاملين والموظفين بإشراكهم أثناء وضع الخطط والاستراتيجيات وأثناء تقسيم المهام والمسؤوليات، كما يحاول القائد في نمط القيادة الديمقراطية تحفيز العاملين نحو التطور والتحسين وعلى أن يقدموا آرائهم واقتراحاتهم كما يحرصون على تحمل مسؤولياتهم¹.

2.2 القيادة الترسلية

يمكن أن يطلق عليها بقيادة عدم التدخل، ما يتميز به هذا النوع من أنماط القيادة هو الضعف الملاحظ على مستوى العلاقات التواصل بين العاملين والموظفين وبين القائد في المؤسسة، هذا الأمر من شأنه أن يؤدي إلى انعدام الجدية والحرص في مناخ العمل والنشاط وعدم منح العاملين والموظفين الحرية المطلوبة وتضعف عندها روح الانتماء مما يرهن مستقبل هذه المؤسسات التي تنتهج هذا النوع من أنواع القيادة.

3.2 القيادة الاتوقراطية

يطلق عليها كذلك بالقيادة الديكتاتورية، ما يميز هذا النوع من أنواع القيادة هو انه يطغى عليها عنصر الهيمنة والتي يمثلها فرد واحد في المؤسسة فيما يخص عملية التخطيط والتنفيذ المتعلقة بالقرارات والدفع باتجاه الضغط المتواصل بهدف الرفع من مستويات الإنتاج أو مستوى الخدمات المقدمة، وحيث أن القيادة والسلطة تظل حكراً على شخص واحد بغض النظر عن توجهات وأفكار وقناعات العاملين والموظفين دون أخذها بعين الاعتبار، اختيار هذا النمط من القيادة يخلق نوعاً من انخفاض الرضا والإحساس بشعور عادة يكون ذو طابع عدائي تجاه الشخص المسؤول، هذا الأمر بالضرورة يؤدي إلى اختفاء العمل بروح ويشحن الأوضاع في المؤسسة وعندها يدفع بالموظفين والعمال إلى تبادل الاتهامات

¹ خليل الشماع وخضير كاظم محمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2000، ص ص 225-227.

وينعدم الاتصال مما يؤثر على مستويات الإنتاج أو مستوى الخدمات المقدمة للزبائن، وتتنخفض مستويات الإنتاج وينعدم الشعور بالانتماء، وعلى العموم عمل المسؤول في المؤسسة مهما كان يعتبر ذا أهمية، والمسؤولين الناجحين هم الذين يستطيعون التعرف على أي نمط للقيادة يمكنهم من تسيير إدارة المؤسسة بنجاح وبإمكانهم التعديل في نمط القيادة تحت أي ظرف.

4.2 تمكين العاملين

تمكين العاملين مهم جدا حيث يهدف إلى الرفع من درجة التواصل والاتفاق بين العاملين ومسؤول إدارة المؤسسة، فبناء على ساس متانة علاقة العاملين بالمسؤول تستطيع المؤسسة في المستقبل أن تخطط للتحسين والتطوير على أساس ميدان الموارد البشرية والأخذ به داخل المؤسسات، بالنسبة لتمكين العاملين يسمح بمنح شخص ما أثناء ممارسته نشاطاته ومهامه سلطات أكثر بتكوينه ومنحه الثقة الكافية والمطلوبة ومساندته معنوياً¹، ومنحه صلاحية تقديرية لإصدار الأحكام، وتمكين العاملين من حرية أكبر في التصرف بالنسبة للقضايا التي تصادفهم أثناء قيامهم وممارساتهم لنشاطاتهم، بالإضافة إلى مساهمتهم التامة فيما يخص القرارات المتعلقة بأنشطتهم، كذلك يعرف تمكين العاملين بأنه الأسلوب الذي من شأنه الرفع من دافعية الممارسة والنشاط الحقيقي والمحوري المتعلق بالموظفين²، ويلاحظ من كل التعريفات المذكورة سابقاً أنها تشترك في نقطة مهمة، حيث أن جميعها يركز على أن ترك القرار وسلطة اتخاذه للعاملين أمر ضروري جدا ومحوري، وأنه من الأهمية الكبيرة أن يشارك العمال خلال اتخاذ القرارات وأنه من اللازم أن يتم إعلامهم بالمعطيات والبيانات انطلاقاً من التكوين والتحسين.

5.2 التحسين المستمر

تلعب إدارة الجودة الشاملة دوراً كبيراً في الخطط التي توضع بهدف التنافس على مستوى المؤسسات سواء محلياً أو على المستويات الدولية³، والحقيقة هنا هو أن التجارة الدولية عبر العالم أدت إلى خلق مناخ تنافسي كبير، الأمر الذي جعل إدارة الجودة الشاملة محوراً فعالاً في إدارة الأعمال وتطوير إدارة الجودة الشاملة والتي تعتبر متغير محوري في بيئة أعمال تشهد تنافس شديد على المستوى الدولي، فالعمل على تحقيق الجودة يعد ضروري حيث انه يمنح ميزة تنافسية تسمح بالتطوير في مستوى

¹ Murrel K.L and Merdith, **Empowering Employee**, McGraw- Hill, New York, USA, 2000, p 08.

² Robbins Stephen.p, **Organizational Behavior : concepts controversies and applications**, 6th edition, prentice- Hall INC, Englewood, chiffs,N.J, USA, 1993, p 682.

³ بدرى مسعود، العوامل الرئيسية في إدارة الجودة الشاملة في منشآت دولة الإمارات العربية، مجلة العلوم الإدارية، جامعة الكويت، المجلد الأول، العدد الثاني، 1994، ص 33.

ممارسات المؤسسة¹، وتركز الجودة في حقيقة الأمر على مبدأ التحسين المستمر، في هذا الإطار يعتقد ديمنج بأنه كلما زادت نسبة تحسين الجودة كلما أدى ذلك إلى التخفيض في الأعباء المتعلقة بنشاطات المؤسسة، إذ يؤدي هذا بالضرورة إلى التقليل من احتمال الوقوع في الأخطاء واحتمالية تكرار النشاطات أكثر من مرة مما ينعكس ايجاباً على عامل الوقت والجهد المبذول، ويسمح بالاستخدام الأمثل للموارد².

مع العلم أن مبدأ التحسين المستمر قد يشهد تغييرات كبيرة ومتواصلة والتي قد تؤثر نوعاً ما علي سير نشاط المؤسسة وهذا فقط على المدى القصير. بينما بالاستمرار في هذا المبدأ يسمح بتسهيل عمليات المؤسسة ونشاطاتها من حيث مساهمته على المدى البعيد، بالعودة إلى دعم القيادة العليا تعتبر ضرورية جداً لتحقيق التحسين المستمر والتركيز على تحقيق الأهداف طويلة الأجل، ومساهمة جميع العاملين تعتبر ضرورية.

يجب كذلك على المؤسسة أن تعتمد على هياكل مساندة وداعمة تتعلق بالتكوين وتدريب العاملين وتسيير مواردها البشرية والمالية والمادية والتعرف على أنظمة الحوافز، في نفس الإطار على المؤسسة أن تعمل على تحفيز العاملين للمساهمة في الالتزام بمبدأ التطوير والتحسين المستمر باعتباره أداة تسمح للمؤسسة بتحقيق ميزات للمنافسة في السوق، وحيث أن هذا المبدأ والنجاح في تطبيقه يستوجب دعم وتحفيز جميع العاملين ليطوروا ممارساتهم ويتحسنوا بشكل يسمح لهم بأن يكونوا أفضل مما كانوا عليه، هذا الأمر من شأنه أن ينعكس على مردود العاملين وبالتالي منتجات وخدمات المؤسسة الأمر الذي من شأنه أن يرفع من رضا الزبائن³.

6.2 ثقافة الجودة

ثقافة المنظمة بمثابة نظام يتعلق بقيم المؤسسة والتي قد تعكس ممارسات العاملين اليومية، كذلك تعتبر ثقافة الجودة كمنظومة مبادئ تنتج بيئة تساهم وتدعم في ترسيخ مفاهيم الجودة والتطوير لديها، وتشمل الممارسات والتقاليد والاحتمالات التي من شأنها أن تقوي وتدعم الممارسات التي ترسخ بثقافة الجودة، يمكن القول أن ثقافة الجودة تركز بالأساس على التقييم الذاتي المتعلق بالمؤسسة في حد ذاتها فيما يتعلق بخلق الجودة وتوكيدها، وهذا ما يضمن هذه الثقافة والتي لا يمكن تحقيقها تحت أي عامل إن

¹ Belohlav, J., Quality, strategy and competitiveness. California Management Review, Vol 35, N°3, 1993, p 55.

² أحمد سيد مصطفى ومحمد مصيلحي الأنصاري، برنامج إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في المجال التربوي، المركز العربي للتدريب لدول الخليج، الدوحة، قطر، 2002، ص 68.

³ سليمان خالد عبيدات، مقدمة في إدارة الإنتاج والعمليات، الطبعة الثانية، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2010، ص 255.

لم تتبع من الرقابة الذاتية للعاملين في المؤسسة بحذ ذاتهم¹، كذلك كشف ادوارد ديمنج حقيقة مفادها أن ثقافة الجودة يمكنها أن تؤدي دوراً رئيسياً وكبيراً بهدف تحقيق متطلبات الجودة في المؤسسة، للوصول لتحقيق ثقافة المؤسسة ينبغي أن يشارك أصحاب القرار والرؤساء حيث انه يمكن دعم مفهوم إدارة الجودة الشاملة إذا ما ارتبط بقيم ومعتقدات المؤسسة.

7.2 تأسيس مكتب الجودة

إن الأخذ والعمل بإدارة الجودة الشاملة داخل المؤسسات الخدمية، ينبغي هذا الأمر تنصيب مكتب أو مركز يعالج موضوع إدارة الجودة الشاملة، والطريقة التي سوف أحاول بها المؤسسة أن تضعها حيز التنفيذ على مستوى المؤسسة، فهذا المكتب يصبو إلى خلق تواصل وإحداث تكامل بين مكاتب ومصالح المؤسسة بالنسبة لميدان التكوين والتدريب والعمل على إدراج ثقافة الجودة في ممارسات العاملين هذا كله بهدف إرساء ثقافة لممارسات الجودة وطريقة لتفعيل الخطط وما ترغب في تحقيقه المؤسسة².

3- مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

أكدت إدارة الجودة قدرتها على مساعدة المؤسسات التي تطبقها على تحقيق ميزات وفوائد وتحقيق نتائج ايجابية فيما يخص تنافسية هذه المؤسسات والتي كانت صناعية في البداية، بالنسبة للمؤسسات الخدمية لا سيما مؤسسات التعليم العالي تتحمل مسؤوليات والتزامات بضرورة التعرف على متطلبات ممارسات إدارة الجودة، حيث انه يستطيع مؤسسات التعليم العالي من خلال انتهاز إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها أن تدفع باتجاه مساندة ودعم إدارة المؤسسات التعليمية بخلق جو من الممارسة يسهل عملية التغيير وإدراج تغييرات جذرية في الممارسات تساعد على تبني ثقافة إدارة الجودة الشاملة.

في هذا الإطار أكد الكثير من المهتمين بموضوع إدارة الجودة الشاملة بأن تنافسية المؤسسات التعليمية سوف ترتفع مستقبلاً، كما يعتقدون أيضاً أن أكثر ما يشكل تحدي أمام المؤسسات الجامعية في الوقت الراهن يتمثل فيما يلي³:

-عدم قدرة خريجي مؤسسات التعليم العالي الوطنية على المنافسة مع نظرائهم الأجانب على مستوى الجامعات العالمية؛

¹ نديم أكرم أسعد، ثقافة الجودة الشاملة: مدخل لنظام جودة بمضامين محلية، الناشر هو المؤلف نفسه، إربد، الأردن، 2006، ص 246.

² قاسم نايف علوان المحياوي، مرجع سبق ذكره، ص 160.

³ محمد عوض الترتوري، أغادير عرفات جويحان، مرجع سبق ذكره، ص 110.

-عدم الاستقرار في مستوى خريجي مؤسسات التعليم العالي الوطنية من حيث الكفاءة والمنتج العلمي في عديد التخصصات؛

-الضعف الملاحظ بالنسبة لما تستفيد منه المؤسسات والشركات الوطنية من الأسواق العالمية بسبب ما تنتجه مؤسسات التعليم العالي من موارد بشرية؛

-الارتفاع في نسبة خريجي الجامعات في الوطني الذين يعانون من البطالة؛

-الارتفاع في إعداد الطلبة المتخرجين مقارنة بالحاجة إليهم كيد عاملة في المؤسسات والشركات؛

فيما يخص دوافع انتهاج منهجية إدارة الجودة على مستوى المؤسسات الجامعية فيرجع إلى¹:

-الارتفاع المستمر والمتواصل في نسبة الطلبة المسجلين على مستوى مؤسسات التعليم العالي؛

-ضرورة العمل للوصول فعالية وممارسة جيدة في التعليم العالي؛

-استمرار ضرورة مواصلة التكوين والتعلم وزيادة المعارف والمهارات بعد المرحلة الجامعية، الأمر الذي من شأنه أن يؤدي بالطلبة إلى الرفع من دوافعهم الذاتية للرفع من مستواهم العلمي.

-التطور الحاصل على مستوى استخدام التقنيات الحديثة المتعلقة بالمعلوماتية وما يمكن أن ينتج عنها وقد يؤثر ايجابا على سير التعليم العالي؛

-التنافس الواضح والتواصل بين مؤسسات التعليم العالي، هذا الأمر من شأنه أن يدفع بهذه المؤسسات إلى وجوب التحكم في المصاريف والتكاليف وفق ترتيب يحدد المجالات التي تركز عليها المؤسسات الجامعية كأولوية في خططها.

ثالثا: متطلبات الجودة في التعليم العالي وفق أهم المتغيرات.

1- جودة الطلاب

يعد الطالب أهم عنصر لتطوير مستوى جودة الخدمة التعليمية المقدمة، وضمن هذا المتغير نذكر مجموعة من النقاط تتمثل في:

1.1 اختيار الطلاب: تتضح هذه العملية في الموافقة على دخول الطلاب للانضمام بمؤسسات التعليم العالي، وحيث أن مؤسسات التعليم العالي والكليات المنتمية إليها والتي تركز على اختيار وفرز الطلبة التي ترغب في انضمامهم إليها تتسم بسمات تميزها بالمقارنة بالمؤسسات الجامعية الأخرى التي تسمح

¹ عليان عبد الله الحولي، تصور مقترح لتحسين جودة التعليم الجامعي الفلسطيني، مؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني، جامعة القدس المفتوحة، رام الله، فلسطين، [على الخط]، متوفر على: [http:// valrocha. Com/web/quality/13.htm](http://valrocha.Com/web/quality/13.htm)، 2004، (أطلع عليه 2018/04/13).

للطلبة بالالتحاق دون انتقاء، على أساس أن عملية فرز واختيار الطلاب بمثابة أول خطوة في طريق تحقيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.

2.1 نسبة عدد الطلاب: احد أهم مؤشرات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية هو العمل على إحداث التوازن المطلوب بين عدد الطلاب لكل باحث ومدرس، حيث يتوجب على هذه النسبة أن تتميز بالقبول والموضوعية الأمر الذي من شأنه أن يضمن نتائج العملية التعليمية بأفضل مستوى ممكن، فمن المنطوق انه كلما قل عدد الطلبة لكل عضو من هيئة التدريس انعكس هذا الأمر ايجابيا على التحصيل العلمي للطلبة، ويتيح فرصة للطلبة للنقاش والتدخل وإثراء الحصص التعليمية، كذلك يرفع من قابلية الطلبة للتعلم وإقبالهم بشكل منظم على الالتحاق بمقاعد الدراسة¹.

2- جودة هيئة التدريس

نتحدث هنا عن المؤهلات العلمية والكفاءة المتوفرة في عضو هيئة التدريس، حيث من الطبيعي أن المستوى التعليمي للطلبة يتأثر بشكل مباشر بكفاءات ومؤهلات أعضاء هيئة التدريس، بالتالي الواضح أن المؤهلات العلمية لأعضاء هيئة التدريس تعتبر احد أهم متطلبات تطبيق إدارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي.

على هذا الأساس يعتبر متغير جودة هيئة التدريس في صدارة متطلبات تطبيق جودة التعليم العالي على أساس الأهمية التي يكتسبها لإنجاح العملية التعليمية، ويجب التأكيد هنا على انه لا يمكن تحقيق جودة التعليم العالي ما لم تتوفر جودة في أعضاء هيئة التدريس مهما وصلت برامج التعليم الموضوعية تحت تصرف الطلبة، بالنهاية لن تحقق مستوى الجودة المنتظر والمرغوب فيه وحيث أن الصفات المطلوبة في عضو هيئة التدريس لا ترتبط فقط بمستوياته العلمية ومؤهلاته وكفاءاته بالإضافة لكل هذا لا بد من توفره على مجموعة من الخصائص منها ما هو نفسي ومنها ما هو ذاتي من حيث قدرته على التواصل مع الطلبة وامتلاكه روح المبادرة ومتابعة الطلبة بشكل يسمح له بالتقرب من الطلبة وخلق جو علمي تنافسي يخدم في نهاية المطاف ارفه من مستوى جودة التعليم في المؤسسة الجامعية وخدمة المجتمع الذي تنتمي إليه المؤسسة².

وعلى هذا ترتب مهام أعضاء هيئة التدريس كما يلي:

¹ بن اعمار منصور، الإبداع والابتكار كوسيلة لتحقيق الجودة في التعليم العالي، ورقة مقدمة في الملتقى الدولي: الإبداع والتغيير التنظيمي في

المؤسسات الحديثة، المنظم من قبل:كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، 18-19 ماي 2011، ص 16.

² عازة حسن فتح الرحمن، تأهيل وإعداد عضو هيئة التدريس الجامعي، ورقة بحثية مقدمة في الملتقى الرابع: للبحث العلمي في العصر الرقمي، مركز البحوث والاستشارات الاجتماعية بلندن والمركز الاحتواء الاجتماعي، قطر، 15-16 مارس 2015، ص 180.

- مهام صوب المحيط الاجتماعي والاقتصادي الذي تنشط فيه المؤسسة التعليمية؛

- أدوار تترتب على عضو هيئة التدريس صوب نفسه؛

- مهام تخص عضو هيئة التدريس تجاه طلبته؛

- مهام تجاه المؤسسة التعليمية التي ينشط فيها؛

3- جودة المناهج

إحداث توافق بين حداثة البرامج التعليمية من جهة والتقاليد التعليمية المتعارف عليها والمتعلقة بالطرق والمناهج المتبعة في إعداد البرامج، الخاصة بالمضمون والمنهج المرتبط بتحقيق جودة الخدمة التعليمية، وحيث أن هذا المتغير وهو احد متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة يدرس مدى قدرة البرامج التعليمية على تطوير وتحسين قدرات وطاقات الطلبة في مواجهة الإشكاليات والعقبات وإيجاد الحلول المناسبة لها، حيث أن تحسين جودة خدمة التعليم العالي تستوجب تحديث وتطوير المناهج المتبعة في التعليم¹.

ويمكن تحقيق هذا بإتباع الخطوات الموضحة:

1.3 تحديد إستراتيجية التعليم: يتم هذا من خلال تحديد حيز لاستراتيجيات وخطط تهدف مؤسسة التعليم العالي من خلالها توجيه الجهود نحو تطبيق منهجية إدارة الجودة مع الأخذ بعين الاعتبار نقطتين في إطار تحديد خطة التعليم يتمثلان في:

1.1.3 ضرورة التركيز على العلاقات بين الأشياء: وهذا من خلال خلق خلية شاملة وكاملة من العلاقات والتواصل الداخلي فيما يخص المنظومة التعليمية المتوفرة، بين المحيط الذي تنشط فيه المؤسسة التعليمية والمؤسسة في حد ذاتها.

2.1.3 ضرورة التركيز على التحديث: ضرورة أن يتم تجديد إستراتيجية التعليم على أساس أن تكون شاملة لمختلف نواحي المسار التعليمي للوصول إلى تحقيق الملائمة التي يستوجبها النظام.

2.3 تقييم الواقع الحاضر في ضوء الخطة الموضوعية: في هذا الإطار يتضمن هذا التقييم كفاءات التدريس وأدواته وأساليب التقييم، وتكوين الأستاذ وتحضيره كذلك الأمر بالنسبة لإدارة المؤسسة التعليمية.

3.3 التخطيط: يمثل أسلوب يشمل اعتماد عدة أحكام لبلوغ الأهداف المسطرة على فترات مختلفة، وعلى مدى مدة زمنية محددة مستفيدا من مختلف الإمكانيات المتوفرة سواء كانت المادية منها أو البشرية المتوفرة

¹ بن اعماره منصور، مرجع سبق ذكره، ص 18.

والغرض من ذلك هو أنها تسمح بتمكين عملية إتمام وانجاز التغيير المنتظر بخصوص المنظمة التعليمية في المؤسسة.

4- جودة القيادة الإدارية

1.4 مفهوم القيادة: في هذه النقطة اجتهد عديد الباحثين لإعطاء مفهوم دقيق وشامل لمصطلح القيادة، سنستعرض بعض هذه التعاريف لمفهوم القيادة:

بالنسبة لمصطلح القائد كاشتقاق يمثل فرد يأتي في المقدمة أو من ناحية أخرى يعتبر بمثابة الرأس المدير الذي يعمل على ضبط وتحسين التصرف لفائدة باقي أعضاء الجسم (مرؤوسيه)¹، وحيث أن القيادة تصرف يمارسه القائد محاول منه تقديم الدعم والمساندة من أجل تحقيق الأهداف المخطط لها والدفع بالجماعة صوبها، وتنشيط التواصل والتفاعل الإنساني بين الأعضاء، والمثابرة على اتحاد المجموعة، وإدارة إمكانياتها، وكذلك يمكن القول أن القيادة تمثل عملية ترتبط بالسلوكيات².

وحيث أن الباحث جمال الدين عويسات عرف القيادة بأنها: تمثل استدرج لطاقات الآخرين بهدف ممارسة المهام المكلفين بها بشدة واندفاع وثقة وأمان، وحيث برهنت الدراسات بأن الفرد الخاضع للقيادة بشكل جيد هذا الأمر قد يؤدي إلى ارتفاع جهده وقدرته إلى حدود حوالي 40%³.

وحيث أن مفاهيم القيادة تغيرت وتطورت من خلال مرحلتين متتاليتين⁴:

المرحلة الأولى: تترجم المفهوم التقليدي للقيادة الإدارية، والذي يتعلق بمبدأ السلطة الهرمية ضمن التنظيم الإداري، فيمكن اعتبار أن القائد في الإدارة يمثل أي ممثل للإدارة يمتلك صلاحية إعطاء التعليمات والأوامر المتعلقة بالسلطة، وما على المرؤوسين إلا أن ينفذوا تلك التعليمات، عدم تنفيذ الأوامر والتعليمات يعد أمر مخالفا ويترتب عنه جزاء، من خلال ما تم عرضه يمكن القول أن مكونات القيادة في الإدارة تتمثل في: التعليمات والأوامر، التنفيذ والطاعة، العقاب والجزاء.

المرحلة الثانية: هنا يظهر المفهوم الحديث للقيادة الإدارية، حيث يتم التركيز هنا على مصطلح التواصل والعلاقات الاجتماعية والإنسانية بين أفراد المنظمة والقائد الإداري لا على أساس أنهم تابعين وإنما على أساس أنهم أعضاء في المنظمة، فيتم التعرف على سلطة القائد الإداري على مدى إمكانية تأثيره في

¹ جيم كورتوا، الطريق إلى القيادة والتنمية الشخصية، ترجمة سالم لعيسى، الطبعة الأولى، دار علاء الدين، دمشق، 1999، ص 07.

² شفيق رضوان، السلوكية والإدارة، الطبعة الثانية، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، 2002، ص 18.

³ جمال الدين عويسات، مبادئ الإدارة، الطبعة الأولى، دار الهومة، الجزائر، 2005، ص 20.

⁴ محمود شحات، المخل إلى العلوم الإدارية: أسس و مبادئ علم الإدارة العامة، دار العلوم، الجزائر، 2010، ص 97.

الموظفين والعاملين من أفراد المؤسسة، وإحداث الانتماء بينهم، وخلق نفس جديد من شأنه أن يرفع من تماسك المنظمة في سياق تحقيق الرغبات والأهداف وحاجات المؤسسة.

2.4 صفات القائد الإداري: الواجب على القادة في الإدارة أن يتمتعوا على جميع الخصائص الرئيسية المتعارف عليها سواء كانت متعلقة بالوفاء أو الإخلاص في العمل، أو الصدق أو النزاهة، حفظ الأمانة، النزاهة، على أساس أن القادة الإداريين لا بد أن يمثلوا مثلاً يقتدى به من طرف مرؤوسيهم وأعاونهم، فلا قيمة أو فائدة لقائد يتمتع بكفاءات وطاقت خاصة ومعتبرة ومعرفة ومهارة وفي نفس الوقت لا يتمتع بنفس القدر من المكانة والصدق، وفي حالة حدث هذا الأمر بالتأكيد سيمثل هذا القائد مثلاً سيئاً لبقية الأفراد العاملين في المنظمة، وبالتأكيد من المهم أن يكون القائد الإداري قدوة ومثلاً¹، كذلك يتوجب على القادة في الإدارة أن يمتلك روحاً عالية وإيجابية والهدف من هذا الأمر هو خدمة الآخرين، تقديم خدمة نزيهة دائمة، الأمر الذي يستدعي الالتزام والثبات والجرأة، ويتوجب على القائد المتفوق والبارع تناول مجريات الأمور بحزم لا هو قوة وتشدد ولا يمكن أن يكون هوان وخوف، حيث يتمكن يزرع متطلبات أخلاق العمل على مستوى العاملين، ويعمل على أن يكون رهن المصلحة العامة، ولا يعمل بأي شكل على حماية المصالح الخاصة والتي تؤثر على تحقيق أهداف المنظمة، وهذه تعتبر مهامه الرئيسية وهي إجبارية وواجبة، وعلى هذا الأساس إذا ما ورث القائد في الإدارة هذه الأخلاق والصفات عن رؤسائه بالتأكيد سوف يحولها ويعلمها لجميع العاملين في المنظمة².

3.4 متطلبات القيادة الجامعية: يتوجب على القائد في إدارة الجامعة أن يمتلك عديد المؤهلات العلمية والكفاءات الشخصية والفنية والاجتماعية كي يقدر على تأدية مهامهم سواء كانت مهنية أو بحثية أو أكاديمية أو تسييرية ويتوجب أن في هذه المهام أن تكون صريحة وقوية ، حيث بالإضافة إلى الرئاسة والصلاحية التي تخولها التعليمات بهدف تنفيذ وتأدية المسؤوليات السيادية لا سيما على مستوى المحيط البيداغوجي والذي يتميز بمرونة مرتفعة في مواجهة الأساليب التعسفية والتي تميل إلى السيطرة عند اعتماد الأحكام والتي من شأنها أن تؤدي إلى التعثر والخيبة المؤكدة تجاه أنماط المعارضة، فتحقيق إدارة الجودة الشاملة في ممارسات الإدارة ترتبط بجودة القائد الإداري حيث يتوجب عليه ضمان تنفيذ جودة

¹ صوفي إيمان، قراري مريم، أخلاقيات العمل كأداة للحد من ظاهرة الفساد الإداري في الدول النامية، ورقة مقدمة في: الملتقى الوطني حول حكومة الشركات كآلية للحد من ظاهرة الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 06-07 ماي 2012، ص 02.

² صوفي إيمان، قراري مريم، المرجع السابق، ص 02.

الخطط الإستراتيجية واستمرارية المهام والممارسات من ندوات ودورات تكوينية...، والتي من شأنها أن تساعد على تطوير وتحسين ثقافة الجودة في المؤسسة التعليمية.

5- جودة الإنفاق والتمويل

يعتبر احد أهم المدخل بالنسبة لمدخلات نظام التعليم العالي، في غياب التمويل والدعم الكافي يصبح نظام التعليم العالي غير قادر على تأدية وممارسة مسؤولياته الرئيسية، ولكن في حال كثرة وارتفاع المخصصات المالية اللازمة هذا من شأنه أن يعالج عديد الإشكاليات، وأصبح من الممكن التعامل معها، وفي حقيقة الأمر تحقيق الجودة في التعليم العالي يرتبط بشكل تلقائي ومباشر بحجم الإنفاق والتمويل في القطاع التعليمي على مستوى كل ميدان من الميادين، ويعتبر البحث عن إيجاد الأموال المطلوبة لتحقيق الإنفاق في التعليم شيئاً مهماً ويؤثر بشكل واضح على انجاز وتحقيق البرامج التعليمية المعدة لهذا الغرض، عدم استعمال الأموال بشكل صحيح وجيد نتیجته ستؤثر وتؤدي لتبديل الاستراتيجيات والبرامج التعليمية، هذا سيؤثر بالتأكيد على جودة التعليم العالي والتي يستوجب تحقيقها إنفاق تمويل بشكل ثابت، مصادر هذا الإنفاق تكون عادة من التمويل العام (الحكومي) والتمويل الذاتي، وإيرادات الخدمات والمخابر ومراكز البحوث والاستشارات والتكوين¹.

وعديدة هي الطاقات والإمكانات المادية في المؤسسات التعليمية في قطاع التعليم العالي وتضم كل أنماط التجهيزات، التأثير والمخابر والمكتبات، ويضم متغير جودة الإنفاق والتمويل عديد المؤشرات²:

- ليونة المباني والطاقات والإمكانات المتواجدة فيه وطاقات الاستيعاب؛
- الحد الذي بلغه أفراد هيئة التدريس من خلال انتفاع واستفادة مع الطلاب من خلال المراجع والمصادر في التخصصات والمتوفرة على مستوى المكتبة، بالإضافة إلى من الدوريات والمجلات وجودة موظفي المكتبة بالإشراف على أعمالهم لتسير بشكل أحسن وصحيح وتمكينهم من الوصول للمعلومات والبيانات؛
- مقدار المخصصات المالية.

¹ حبيبة شهرة، فجوة البحث العلمي بين الغرب و العرب، ورقة بحثية مقدمة في الملتقى الرابع: للبحث العلمي في العصر الرقمي، مركز البحوث والاستشارات الاجتماعية بلندن والمركز الاحتواء الاجتماعي قطر، يومي 15-16 مارس 2015، ص 90.

² امسلم أحمد الجعباري، متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر: عينة من أعضاء هيئة التدريس في كلية الآداب والعلوم الخمس ومسلطة بجامعة المرقب، ورقة مقدمة في الملتقى الدولي الرابع للبحث العلمي في العصر الرقمي، مركز البحوث والاستشارات الاجتماعية بلندن ومركز الاحتواء الاجتماعي بقطر، 15-16 مارس 2015، ص 43.

المبحث الثاني: نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي

مهم جدا التعرض لمجموعة من التعاريف تسبق مرحلة الحديث عن نظام ضمان الجودة في

التعليم العالي:

الجودة: تعرف بأنها الدرجة التي تلبى بها مجموعة من الخصائص الكامنة للمتطلبات.

المتطلب: احتياج أو توقع بشكل ضمنى أو إلزامي.

الخصائص: هي السمات المميزة والخواص التي يمكن أن تكون ضمنية أو محددة (كمية أو نوعية)

وتكون على أنواع منها السلوكية والزمنية والحسية والطبيعية¹.

التدقيق: عملية منهجية مستقلة وموثقة بغرض الحصول على دليل مرجعي وتقييمه بموضوعية لتحديد

المدى الذي إليه تم استيفاء معايير التدقيق.

المراجعة: النشاط المتبع لتحديد مناسبة وملائمة وفاعلية الموضوع الجاري مراجعته لتحقيق الأهداف

الموضوعة سابقا.

الاعتماد: مجموعة إجراءات وعمليات تقوم بها هيئة الاعتماد من أجل أن تتأكد من أن المؤسسة

التعليمية قد تحققت فيها شروط ومواصفات الجودة المعتمدة لدى مؤسسة التقويم وان برامجها تتوافق مع

المعايير المعلنة والمعتمدة وان لديها أنظمة قائمة لضمان الجودة والتحسين المستمر لأنشطتها

الأكاديمية².

ما يجب التنويه إليه هو أن منظمة التقييس العالمية (أيزو) تنشر مجموع المواصفات ومن تحاول لجان

وهيئات الاعتماد المصادقة عليها بهدف إصدار رخص المطابقة والأمر كذلك للمؤسسات التعليمية الراغبة

في الاستفادة من رخصة المطابقة، ويجب على هذه المنظمات التعليمية الاهتمام بالاعتماد المؤسسي

والعمل على الوصول إليه وهو اعتماد طبقا لمعايير واضحة ومن جانب الاكتفاء وجاهزية المرافق

والتجهيزات والمصادر ويأخذ بعين الاعتبار يشمل الموظفين بالمنظمة والعمل على تخصيص جميع

الخدمات التعليمية والبحثية للطلبة الداعمة والمناهج ومعرفة مستوى إتمام وإكمال الطلاب والأساتذة

وغيرها من مركبات المنظمة التعليمية وتضم أغلب الأحيان لجنة لاعتماد مؤسسات التعليم العالي، بينما

بالنسبة للاعتماد المتعلق بالمناهج والبرامج والوصول إليه فيمكن تمييزه كونه يعتبر بمثابة فحص وتقييم

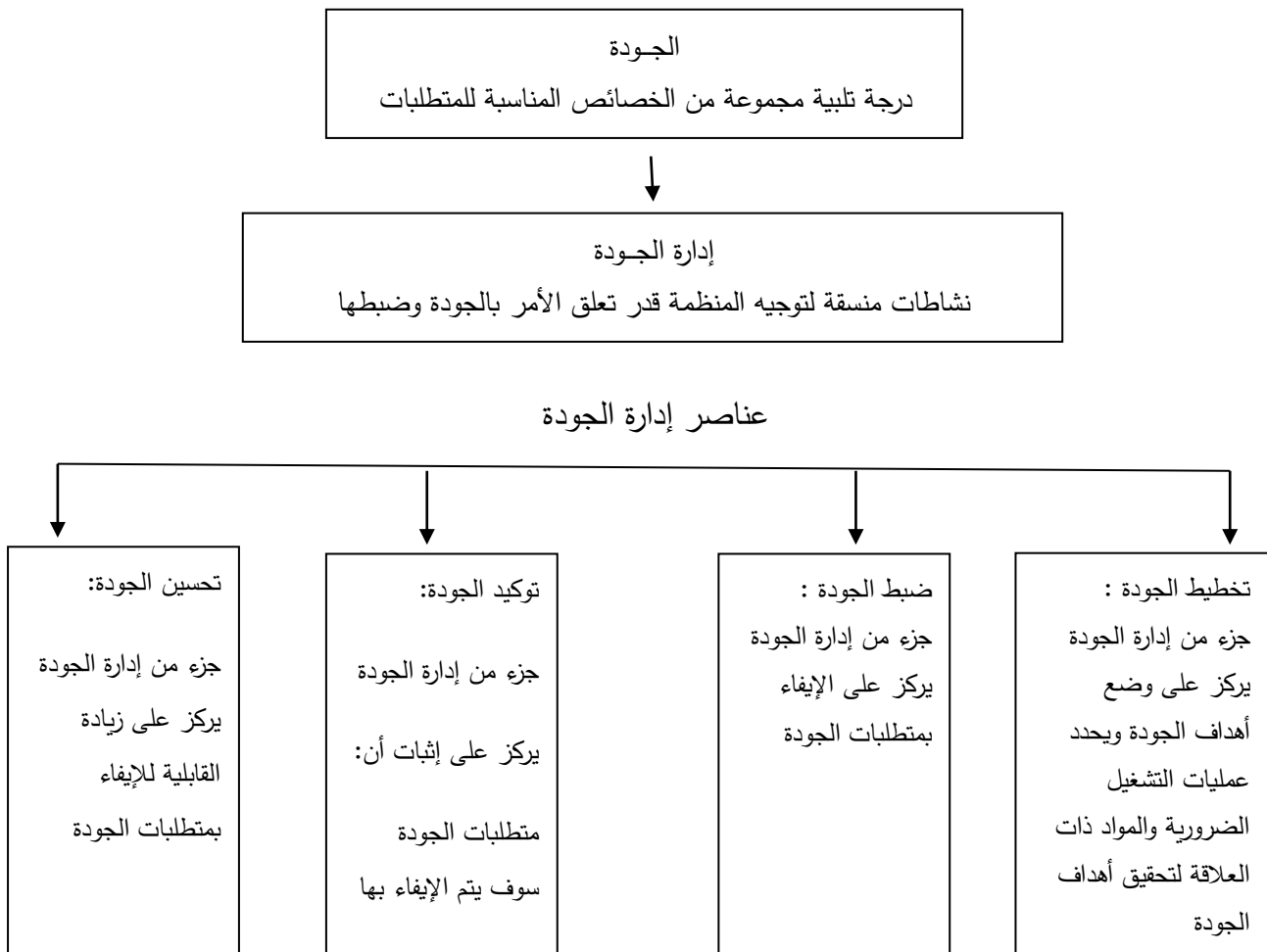
¹ نبيل هاشم الاعرجي، حيدر حاتم فالح العجرش، عامر احمد غازي منى، الجودة في التعليم العالي، الطبعة الأولى، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 45.

² نبيل هاشم الاعرجي، حيدر حاتم فالح العجرش، عامر احمد غازي منى، المرجع السابق، ص 46.

للبرامج بمؤسسة ما وضبط جودة هذه البرامج والمناهج وإلى أي حد قد تلائم درجة الشهادة التي يتم منحها وحيث ينسجم مع معايير الجودة المعمول بها عالميا والواضحة مثل:

- أغراض البرنامج؛
- الإستراتيجية الدراسية؛
- أفراد هيئة التدريس والأعوان المساعدين لهم؛
- الكتب والمجلات والموسوعات؛
- مخابر البحث العلمي وورشات الأعمال التطبيقية ؛
- التجهيزات ووسائل التعليم؛
- الاحتياجات العامة والأمور المتعلقة بالإدارة والتسيير؛
- الطلاب.

الشكل رقم (2-1): عناصر إدارة الجودة وعلاقتها بتعريف الجودة.



المصدر: نبيل هاشم الاعرجي، حيدر حاتم فالح العجرش، عامر احمد غازي منى، المرجع السابق، ص 48

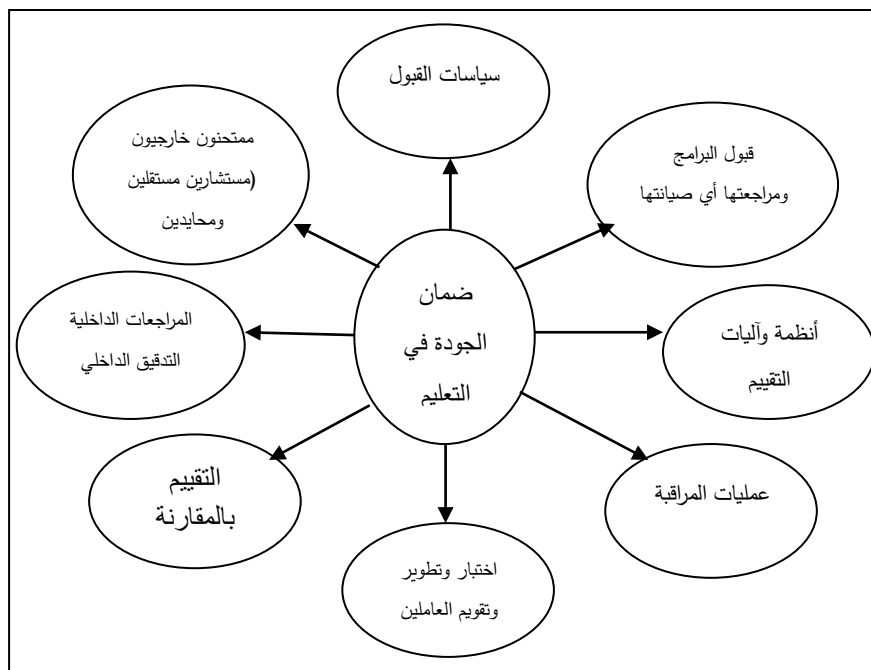
-المجال والتطبيق لمواصفة المبادئ الايزو 9000 في المؤسسة التعليمية:

- 1-المؤسسات التعليمية التي تهدف لتحقيق انجازات من إتباع أنظمة إدارة الجودة.
- 2-المؤسسات التعليمية الهادفة لاكتساب ثقة وأمان الأفراد الذي تتعامل معهم بالأخذ بعين الاعتبار احتياجات مخرجاتهم التكوينية والبحثية.
- 3-الفاعلين المستفيدين من المخرجات التعليمية.
- 4-مختلف العناصر المعنيين بالإمام بالمفاهيم المستعملة في أنظمة إدارة الجودة كالزبائن والفاعلين والمحيط الخارجي والوصيين عن تطبيق النظام.
- 5-المعنيين بفحص وتدقيق مدى مطابقة أنظمة إدارة الجودة مع متطلبات المؤسسات التعليمية.
- 6-جميع المعنيين بإعطاء ومنح النصائح والإرشادات أو التكوين المطلوب للمؤسسة التعليمية في إطار أنظمة الجودة سواء من خارج أو داخل المؤسسة التعليمية.
- 7-المعنيين بإعداد وتحضير مطابقة ومواصفة المنتجات التعليمية سواء طلبة متخرجين أو بحث علمي أو تكوين.

أولاً: تحسين الجودة في المنظمة التعليمية

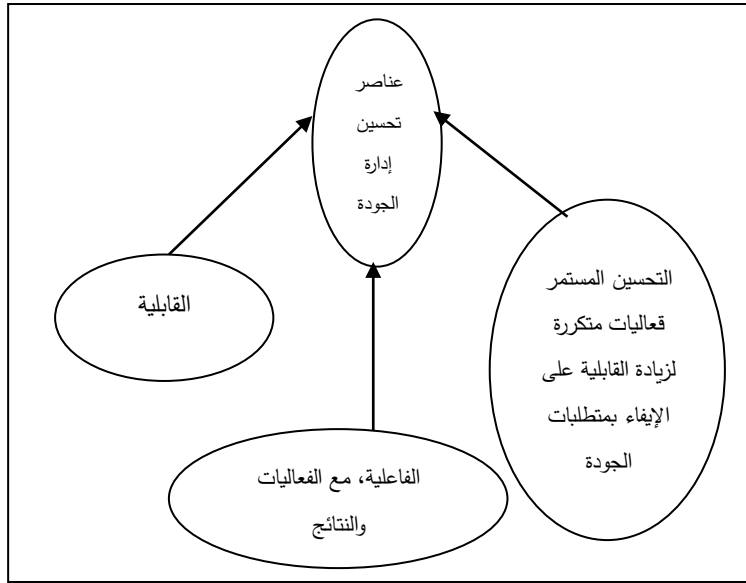
إن عناصر تحسين إدارة الجودة في المنظمة التعليمية مبينة بالشكل رقم 02.

الشكل رقم (2-2): عناصر ضمان إدارة الجودة في المنظمة التعليمية.



المصدر: نبيل هاشم الاعرجي، حيدر حاتم فالح العجرش، عامر احمد غازي منى، المرجع السابق، ص 53
يوضح الشكل رقم 01 سعة التطبيق في التركيز على إثبات أن المؤسسة التعليمية قد حققت المتطلبات أو لم تحققها.

الشكل رقم (2-3): عناصر تحسين إدارة الجودة في المنظمة التعليمية

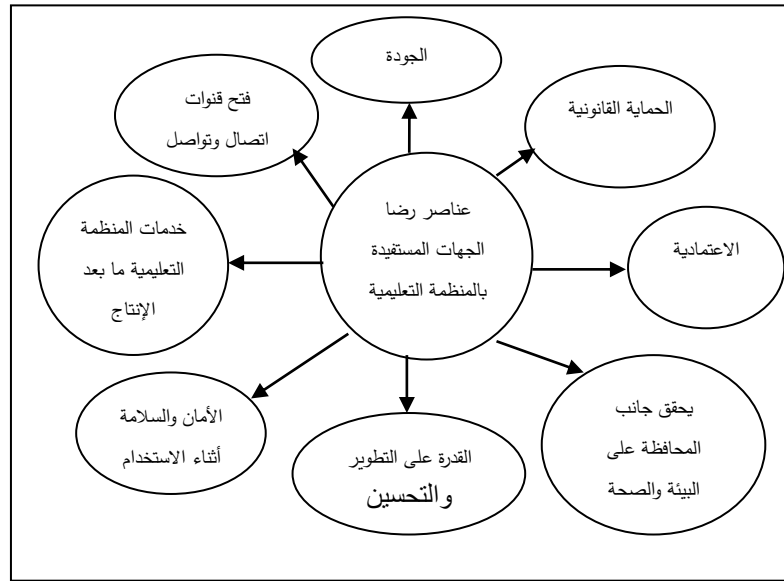


المصدر: نبيل هاشم الاعرجي، حيدر حاتم فالح العجرش، عامر احمد غازي منى، المرجع السابق، ص 53
عناصر تحسين إدارة الجودة في المنظمة التعليمية تتمثل في ثماني (8) مبادئ وهي:

1-المبدأ الأول: الاهتمام بالزبون (أو بالجهات المستفيدة بالمؤسسة التعليمية) Focus on Customer

تعول أي مؤسسة تعليمية لتحقيق نموها وتفوقها بالعمل والسعي للحصول على رضا الزبائن والجهات المستفيدة كونهم يمثلون أساس نشاط المؤسسة والأطراف الداعمة لها سواء كانت إنتاجية أو خدمية أو تعليمية، على هذا الأساس فعلى القائمين على نشاط المؤسسة التعليمية محاولة إدراك ومعرفة حاجاتهم سواء كانت الحالية أو المستقبلية والعمل على تحقيقها وتأديتها بمستوى مقبول يرضي هؤلاء الأطراف والسعي لنيل ما يتجاوز ما ينتظرون تحقيقه وهذا يظهر في الشكل الموالي:

الشكل رقم (2-4): متطلبات الجهات المستفيدة في المنظمة التعليمية



المصدر: نبيل هاشم الاعرجي، حيدر حاتم فالح العجرش، عامر احمد غازي منى، الجودة في التعليم العالي، دار الرضوان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2015، ص55

1.1 مفاتيح نجاح عمل المنظمة التعليمية بالاهتمام بالجهات المستفيدة:

- التعريف والتعيين الصحيح لاحتياجات الأطراف التي ستستفيد من جميع جوانب المخرجات التعليمية؛
- إعلام كل الأنشطة والمصالح بالمؤسسة التعليمية باحتياجات الأطراف المستفيدة¹؛
- العمل على خلق توازن بين احتياجات الأطراف المستفيدة ومتطلبات المؤسسة التعليمية وما تحتاجه المنتجات التعليمية وما يجب توفره في الأنظمة التعليمية؛
- الوقوف على المدى الذي يحقق رضا الأطراف المستفيدة واعتماد الممارسات التطويرية لها؛

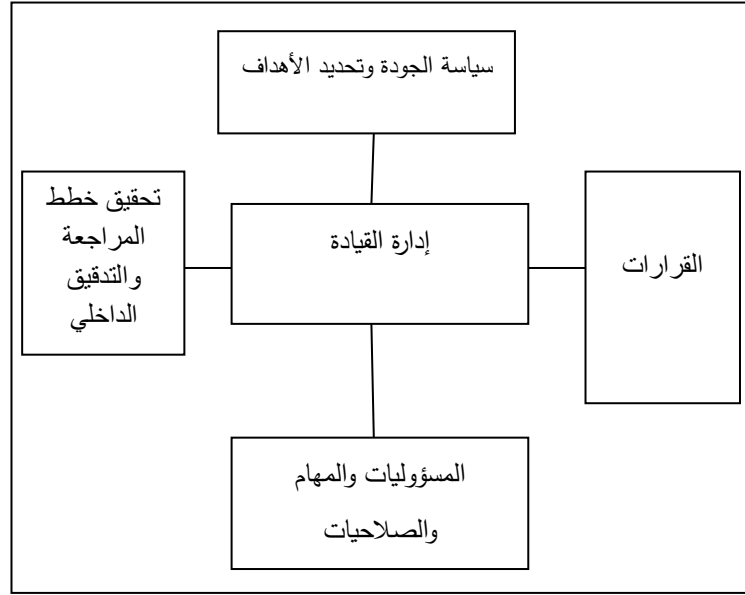
2- المبدأ الثاني: القيادة (الإدارة العليا) Leadership

- يعمل الرؤساء على خلق وإيجاد توحيد للأهداف والاتجاه للمؤسسة التعليمية ويتوجب عليهم العمل على خلق وتحضير بيئة تعليمية ملائمة من شأنها أن تضمن المشاركة الفعالة لجميع الموظفين في تحقيق وأداء أهداف المؤسسة التعليمية بالإضافة لتطوير الموظفين بالعمل على تعظيم وتطوير الكفاءات والعمل على معرفة فرص إبداعهم التطويرية²؛
- احتياجات إدارة القيادة ليست هي نفسها احتياجات القيادة.

¹ نبيل هاشم الاعرجي، حيدر حاتم فالح العجرش، عامر احمد غازي منى، مرجع سبق ذكره، ص55

² نبيل هاشم الاعرجي، حيدر حاتم فالح العجرش، عامر احمد غازي منى، المرجع السابق، ص56

الشكل رقم (2-5): عناصر متطلبات إدارة القيادة



المصدر: نبيل هاشم الاعرجي، حيدر حاتم فالح العجرش، عامر احمد غازي منى، مرجع سبق ذكره، ص55.

3-المبدأ الثالث: مشاركة العاملين People Involvement

1.3 مفاتيح تحقيق المبدأ الثالث في المنظمة التعليمية

-الثقة التامة الواجب توفرها في الإدارة العليا بأن الموظفين بجميع رتبهم يمثلون صفة وأساس المؤسسة التعليمية وتعاونهم الفعال يسمح لهم بالتأكيد والبرهنة على إمكانياتهم وطاقاتهم واستعمالها لصالح المؤسسة¹؛

-إن إتباع واللجوء نظام إعطاء وتقديم الصلاحيات لاتخاذ القرارات والأحكام لمحاولة التعامل مع الإشكاليات من شأنه أن يتسبب بحالة تعود لدى الموظفين لاتخاذ القرارات الصحيحة وتحمل المسؤولية؛

-مساندة أفكار تكوين وتدريب العاملين بأن التحسين والتطوير المتواصل يعود لتنمية وتطوير المهارات والكفاءات للموظفين وتطوير كفاءة وقدرات الأداء الخاصة بهم؛

-تقدير مدى رضا الموظفين عن درجات تنفيذهم لمهامهم ومسؤولياتهم وطموحاتهم ومدى درجة انتسابهم للمؤسسة.

4-المبدأ الرابع: أسلوب العملية

¹ سوسن شاكر مجيد، الجودة في المؤسسات والبرامج الجامعية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 32.

الوصول لتحقيق النتائج والأهداف يتحقق بفاعلية كبيرة في الوقت الذي يتم فيه تسيير وإدارة كل أنشطة المؤسسة وإمكانياتها ومواردها كعملية متكاملة فيما يخص الفعالية بالعمل على تحقيق المتطلبات التالية:

- تعيين المهام والأنشطة التعليمية والبحثية من طرف الإدارة أو أحد ممثلي إدارة الجودة لتحقيق الأهداف الموضوعية من طرف المؤسسة في إطار النتائج المتوقعة من العمليات والأنشطة، ويتم بعدها تحديد والتعرف إلى مدخلان العملية التعليمية وتحديد المخرجات بالإضافة إلى العمل على تعريف عناصر الاتصال فيما بينها والأسلوب المستخدم لقياسها¹؛

- تعريف وحصر مهام ومسؤولية إدارة وتسيير هذه العمليات وتطويرها؛

- تقدير معطيات ونتائج العمليات وما قد ينجر عنها على الجهات الفاعلة والمؤسسة التعليمية؛

- تحديد الفاعلين المستفيدين سواء الداخليين أو الخارجيين والمرتبطين بكل نشاط من هذه الأنشطة؛

5- المبدأ الخامس أسلوب النظام في الإدارة:

تعريف وتحديد وفهم النشاطات والمهام المترابطة كمنظومة واحدة يشارك في العمل على الرفع من نجاعة وفاعلية المؤسسة التعليمية للوصول لأهدافها وهذا من خلال تحقيق ما يلي²:

1.5 تأسيس النظام وهيكلته بأحسن الطرق والوسائل التي من شأنها أن تؤدي إلى تأكيد فعالية الممارسة النوعية؛

2.5 تنمية النشاطات والعمليات والاتصالات لإنجاز وتحضير المصفوفة المطلوبة لها بالمؤسسة؛

3.5 تحديد الإمكانيات بكل إتقان ومهارة واللازمة لاستغلال واستعمال الطرق قبيل الانطلاق بتنفيذها؛

4.5 تحديد ميادين وقطاعات الاعتماد المتبادل بين مختلف النشاطات والعمليات في نظام إدارة الجودة؛

5.5 تنمية وتحسين النظام بشكل متواصل بالتركيز على تطوير النتائج والتقييم والتدقيق؛

6.5 تطوير وتحسين مهارة الموظفين بوسائل وأدوات تسمح بتطبيق نظام إدارة الجودة والرفع من مهاراتهم وأدائهم.

6- المبدأ السادس التحسين المستمر Continuous Improvement

¹ نبيل هاشم الاعرجي، حيدر حاتم فالح العجرش، عامر احمد غازي منى، الجودة في التعليم العالي، دار الرضوان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2015، ص 58.

² نبيل هاشم الاعرجي، حيدر حاتم فالح العجرش، عامر احمد غازي منى، المرجع السابق، ص 59.

التطوير المتواصل لا بد أن يكون غرض ومبتغى المؤسسة التعليمية والوصول إليه يتم من خلال

ما يلي:

1.6 لا بد أن تشتمل رغبات المؤسسة التحسين المتواصل والدائم في جميع الأحوال لمنظومة النشاط والمهام والمنتجات سواء كان هذا على المستوى الفردي أو حتى على المستوى الجماعي¹؛

2.6 العمل على تفعيل أسلوب ونظام إدارة الجودة في المؤسسة التعليمية وتقنياتها ومن خلال بشكل خطوات متكاملة هذا الأمر من شأنه أن يسمح للأداء بأن ينعكس على تطوير نظام الجودة؛

3.6 اتخاذ نمط التقييم الدوري للممارسات النوعية وهذا انطلاقاً من المقارنة بين ما هو محقق منه بالمستوى المحدد له وهذا بتحديد الوزن الفعلي للتحسين والتطوير والقيام الخطوات الضرورية ضمن النتائج المعنية بالمقارنة؛

4.6 تفعيل الممارسات التي من شأنها أن تسمح بالحماية من وقوع الانحرافات والتلاعبات النوعية خلال تأدية المهام والنشاطات وتكرارها والابتعاد عن كل إجراء يعتبر بمثابة إجراء تصحيحي؛

5.6 تكوين وتحسين أداء الموظفين على مستوى جميع الممارسات والمهام المتعلقة بأدوات التطوير والتحسين²؛

6.6 الاستمرار في متابعة النشاطات الخاصة بالتطوير والتحسين المتواصل من خلال التعامل بمعايير محددة لجميع الأنشطة الممارسة وتخصيص كفاءات ومنح للمشاركين والمساهمين في تحقيقها.

7-المبدأ السابع: أسلوب الاعتماد على الحقائق (الدلائل الموضوعية) في اتخاذ القرارات:

مفاتيح المبدأ السابع تكمن في أهميتها من خلال التطبيق الميداني لها وهي:

اتخاذ الأحكام المصيرية في المؤسسة التعليمية لا بد أن يركز ويأخذ بعين الاعتبار تحليل البيانات والمعطيات وحيث أن المفاتيح التي سنذكرها تبين كيفية عمل هذا المبدأ³:

-تخصيص أدوات وأنماط علمية بهدف المعطيات والمعلومات للوصول للأهداف وقياسها لاتخاذ الأحكام المناسبة والصحيحة؛

-الموثوقية في صحة المعلومات والمعطيات قبيل العمل على تفسيرها وتحليلها؛

¹ سوسن شاكر مجيد، مرجع سبق ذكره، ص 33.

² نبيل هاشم الاعرجي، حيدر حاتم فالح العجرش، عامر احمد غازي منى، مرجع سبق ذكره، ص 60.

³ نبيل هاشم الاعرجي، حيدر حاتم فالح العجرش، عامر احمد غازي منى، المرجع السابق، ص 61.

-الخروج بقرار انطلاقاً من المعطيات والمؤشرات المتوفرة من طرف أشخاص ذوو كفاءة ومهارة بالإحصاء وهذا للعمل على تحقيق نتائج منطقية ومقبولة.

8-المبدأ الثامن: علاقة المنفعة المتبادلة مع الموردين:

مفاتيح هذا المبدأ تحدد الدقة والبداية السليمة لمسار المنظمة التعليمية الصحيح:

على أساس ترابط وتواصل المؤسسة التعليمية ومورديها بعلاقة مبنية على تحقيق المنفعة والأهداف بفاعلية كبيرة من شأنه أن يرفع من فرص كليهما للرفع من القيمة العلمية للمنتج التعليمي وحيث أن هذا الأمر يمكن تحقيقه بالعمل على تحقيق ما يلي:

-تحضير قوائم سنوية بالموردين الرئيسيين.

-وضع ركائز صريحة وشفافة للعلاقة بين الموردين والمؤسسة التعليمية للعمل على إيجاد التوازن المطلوب بينهما الأهداف المحققة؛

-إعلام الموردين بمتطلبات واحتياجات الأطراف المستفيدة.

ثانياً: ماهية نظام ضمان الجودة

يعتبر مصطلح نظام ضمان الجودة من المفاهيم الجديدة والتي ظهرت سنوات الثمانينات وهذا ضمن ميدان الرقابة على جودة السلع المنتجة أو الخدمات. وحيث أن هذا المفهوم جاء ليسعى إلى الفوز برضا الزبائن والرفع من ثقته وأمانه فيم يتعلق بالخدمات التي يتحصل عليها من المؤسسة التعليمية،

1- مفهوم ضمان الجودة: يأتي هذا المصطلح "ضمان الجودة" على رأس المتطلبات الرئيسية والتي يسعى مسؤولي المؤسسات لتحقيقها والوصول إلى ضمان تطبيقها، حيث تهدف جميع المؤسسات مهما كان نوع نشاطها إلى ضمان الرفع من كفاءة ودقة تأدية المهام والنشاطات الأمر الذي من شأنه أن يحقق أكبر فائدة ممكنة انطلاقاً من الاستخدام الأمثل للإمكانيات والموارد وهذا للعمل على تحقيق مخرجات ذات جودة عالية، وحيث أن مفهوم ضمان الجودة يركز بشكل رئيسي على تحقيق رضا الزبائن والعمل على كسب ولائهم والرفع من ثقته في المنتجات والخدمات التي تقدمها لهم المؤسسة من خلال العمل على مطابقة المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة للزبائن مع المعايير والمواصفات المطلوبة. وحيث أن الكثير من التعاريف المتعلقة بموضوع ضمان الجودة، سنحاول استعراض البعض منها:

-تعرف ضمان الجودة على أنها: "كل الأفعال المخططة والنظامية الضرورية لإعطاء الثقة بأنّ المنتجات قد حققت الرضا لحاجات معينة"¹.

-وتعرف أيضا على أنها: "مجموعة النشاطات التي تتخذها المؤسسة أو المنظمة لضمان أنّ معايير محددة وضعت مسبقا لسلعة ما أو خدمة ما يتم بالفعل الوصول إليها بانتظام، وهدف هذه النشاطات هو تجنب وقوع عيوب في المنتجات أو الخدمات"².

-وتعرف ضمان الجودة كذلك على أنها: "إجراء يسمح بكسب ثقة أصحاب المصلحة من خلال تلبية المخرجات لتوقعاتهم ومتطلباتهم الدنيا"³.

1.1 مفهوم نظام ضمان الجودة: حاول المتخصصون والباحثون إعطاء مجموعة تعاريف تتعلق بالجودة وضمانها، نستعرض بعضها فيما يلي:

-يعرف نظام ضمان الجودة بأنه: "نظام عالمي موحد لمقاييس الجودة، اتفق عليه عالميا ليكون وثيقة دولية لضمان جودة الإدارة"⁴.

-وتم تعريفه كذلك بأنه: "ذلك النظام الذي يقوم بالتحقق على أنّ ما تقوم به من أعمال يتطابق مع الإجراءات والسياسات التي قمت بكتابتها واعتمادها"⁵.

-كذلك تم تعريف نظام ضمان الجودة بأنه: "مجموعة من الخطط والأنشطة تطبقها إدارة المؤسسة في كافة الأقسام، وفي جميع المستويات، بهدف ضمان بأنّ ناتج العمليات سوف يلبي حاجات الزبائن، وتوقعاتهم وذلك من خلال التأثير على الطريقة التي يتم وفقها تصميم المنتجات وتصنيعها وتفتيشها واختبارها، وتركيبها وتسليمها، وخدمتها، ويهدف نظام الجودة إلى تزويد الثقة بمنتجات المؤسسة"⁶.

وحيث انه يمكن تقديم تعريف لنظام ضمان الجودة بأنه: السيرورة التي بتطبيقها يمنع حدوث أخطاء أو انحرافات أو عيوب تتعلق بمنتجات وخدمات المؤسسة، انطلاقا من تعريف وتعيين ما يتعين تنفيذه

¹ Mohamed BOUABAZ Et Mourad MORDJAOUI, "Méthodes Mathématiques D'analyse De La Qualité Dans L'enseignement Supérieur : Essai A Base De Cas", Actes Du Colloque Internationale Sur La Démarche Qualité Dans L'enseignement Supérieur : Notions, Processus, Mise En OEuvre, Skikda, 2008, p 197.

² يوسف حجيم الطائي، محمد فوزي العبادي، هاشم فوزي العبادي، إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، الطبعة الأولى، دار الوراق، 2008، ص 307.

³ IIEP-UNESCO, Assurance Qualité Externe : Options Pour les Gestionnaires De L'enseignement Supérieur, modules de 1-4, paris, 2011.

⁴ الهام يحيوي، حكيمة بوسلمة، نجوى عبد الصمد، اتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو مدى تطبيق متطلبات ضمان الجودة في جامعة باتنة: دراسة ميدانية، المؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان جودة التعليم العالي، الجامعة الخليجية، البحرين، 2012، ص 412.

⁵ يوسف حجيم الطائي، محمد فوزي العبادي، هاشم فوزي العبادي، مرجع سبق ذكره، ص 312.

⁶ أحمد الخطيب ورداح الخطيب، الاعتماد وضبط الجودة في الجامعات العربية، علم الكتب الحديث، اريد، الطبعة الأولى، 2010، ص 45.

والقيام به على أساس ما تم الاتفاق عليه، والهدف هنا هو الوقوف على حالات عدم المطابقة ومحاولة تصحيحها من خلال تطبيق عمليات الفحص والتقييم والتدقيق، هذا كله في نهاية المطاف من شأنه أن يؤدي إلى الرفع من الثقة في منتجات وخدمات المؤسسة.

2- مكونات نظام ضمان الجودة: يركز مصطلح نظام ضمان الجودة على العناصر التالية¹:

- إيجاد معايير وضوابط توضح وتفسر مجموعة من الخصائص من الضروري تواجدها فيه؛
- مباشرة انجاز وإتمام الإنتاج مع ضرورة الوصول لتحقيق منتج يخضع للمعايير المتعارف عليها والمطلوبة؛

- العمل والسعي لخلق الثقة المطلوبة لدى الزبائن بحيث يتأكدوا بأن ما وعود المؤسسة سيتم تحقيقه بالفعل؛

3- مبادئ نظام ضمان الجودة: يركز نظام ضمان الجودة والذي يخضع للمواصفات والمعايير إلى سبعة مبادئ رئيسية تتمثل في²:

1.3 التنظيم: ويعني تعيين وتحديد وتعريف المهام والمسؤوليات لكل عامل في المؤسسة وواجباته والصلاحيات الممنوحة إليه، وعلاقته مع الموظفين في إطار الوظيفة التي يمارسها بهدف إتمام وإنجاز المهام الملقاة على عاتقه بشكل كامل وصحيح.

2.3 توثيق نظام الجودة: يهدف هذا التوثيق إلى توضيح كيفية انجاز مختلف أنظمة العمل والتي من شأنها أن تؤثر في ضمان الجودة على مستوى المؤسسة، وحيث أنها تتضمن إعداد وتحضير دليل للجودة بالإضافة إلى إجراءات وتعليمات العمل.

3.3 ضبط وثائق نظام الجودة: يهدف ضبط وثائق ضمان الجودة إلى الابتعاد واجتتاب القيام بالأنشطة والممارسات بأساليب طرق مخلة ومنحرفة لما هو معتمد ومتعامل به ويتضمن:

- الموافقة والإقرار على الوثائق والمستندات قبل إصدارها؛
- فحص وتدقيق الوثائق وتحديثها تبعاً للضرورة والحاجة لاستعمالها والمصادقة عليها من جديد؛
- التأكيد على وجود نسخ لجميع المستندات والوثائق القابلة للإنجاز والتنفيذ في نقاط الاستعمال؛
- التأكد من أن جميع الوثائق تتميز بالمقروئية وقابلة للفرز والتعرف عليها ببساطة؛
- التأكد بأن الوثائق والتي مصدرها خارجي تتسم بالتميز؛

¹ يوسف حجيم الطائي، محمد فوزي العبادي، هاشم فوزي العبادي، مرجع سبق ذكره، ص 309.

² أحمد الخطيب ورداح الخطيب، مرجع سبق ذكره، ص ص 46-47.

- إيقاف الاستعمال غير المقصود وغير متعمد للمستندات والوثائق الملغاة وفرزها وتصنيفها إذا قررت المؤسسة توفيرها والاحتفاظ بها.

4.3 الاحتفاظ بسجلات الجودة: يتم الاحتفاظ بها للسماح للمؤسسة بتعقب وإتباع ما حدث إذا ما واجهتها صعوبة أو إشكالية، الأمر الذي يسمح لها بتقديم إثبات للجهات الداخلية والخارجية لتثبت بأنها فعلا قد اتبعت التعليمات والإجراءات المتعارف عليها في العمل. وحيث انه يجب أن تتميز دائما هذه السجلات بقابليتها للمقروئية وببساطتها للتصنيف والفرز وتمييزها بسهولة، حيث يجب حفظها وتخزينها مع الإعلان عن الفترة التي سوف تحتفظ بها.

5.3 التحقق من تنفيذ الأنشطة التي يشملها نظام الجودة: ويتضمن التأكد والتحقق من نشاط التصميم، إقراره واعتماده وتدقيق وفحص المنتجات خلال فترة تصنيعه على مستوى المؤسسة للمصادقة على مناسبته للمعايير والمواصفات.

6.3 تحديد حالات عدم المطابقة، واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة: ويعني محاولة إيجاد مسببات حالة عدم المطابقة مع المعايير والمواصفات التي قد تجد المؤسسة نفسها فيها، والعمل على تفعيل واتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة والمطلوبة محاولة منها للوقوف والحد من حدوثها مجددا.

7.3 تحسين التواصل والتفاهم والتعاون بين الأقسام وضمن القسم الواحد: تحاول هنا المؤسسة أن تتيقن بشكل واضح من أن كل العاملين فيها يعرفون جيد مهامهم وما يجب عليهم عمله.

4- مزايا تطبيق نظام ضمان الجودة: تصنف مزايا تطبيق نظام ضمان الجودة إلى ثلاثة أصناف¹:

1.4 المؤسسة: يسمح تطبيق نظام ضمان الجودة باستعادة المؤسسة من عدة مزايا منها:

-التناسق والتجانس في جودة الوحدات المنتجة؛

-التقليل من الأعباء بسبب الحد من الانحرافات والعمل على معالجتها من خلال عمليات الفحص والتدقيق؛

-التركيز على احتياجات ورغبات الزبون والمحافظة عليهم وامتلاك زبائن إضافيين، لا سيما إذا أصروا هؤلاء الزبائن على ضرورة توفر المؤسسة على شهادة المطابقة لمواصفات الجودة واعتبروها شرط ضروري لمواصلة التعامل مع هذه المؤسسة؛

¹ أحمد الخطيب ورداح الخطيب، مرجع سبق ذكره، ص ص 48.

-تطوير جودة متطلبات العملية الإنتاجية وهذا يمكن تحقيقه إذا ركزت المؤسسة على عملية اختيار الموردين المؤهلين والأكفاء؛

-تحضير بيئة لممارسة الأعمال بشكل جيد والرفع من التعاون والتواصل بين الوحدات وورشات العمل؛

2.4 الزبائن الداخليين: بالإمكان تنفيذ أنظمة ضمان الجودة بالعمل على إحراز عديد المزايا للزبائن الداخليين نذكر منها:

-إلمامهم ومعرفتهم بمهامهم ومسئولياتهم بدرجة كاملة؛

-الحرص على الرفع من معنوياتهم وإحساسهم بالاعتزاز بسبب الفوز وإحراز الشهادة وتحقيق رضا ورغبات زبائنهم؛

-التعرف على المهام والأنشطة الملقاة على عاتقهم بشكل سريع بسبب أن التفاصيل المتعلقة بهذه المهام صريحة وواضحة وموثقة.

3.4 الزبائن الخارجيين: بالإمكان تطبيق نظام ضمان الجودة حيث يسمح بالوصول للاستفادة من عديد المزايا للزبائن الخارجيين تتمثل فيما يلي:

-الرفع في ثقة ودرجة الأمان لدى الزبائن بخدمات ومنتجات المؤسسة؛

-وسيلة للانتقاء والمفاضلة بين المؤسسات المتنافسة أثناء الاطلاع على العروض المتوفرة؛

-أداة تسمح بتحديد طاقة نظام إدارة الجودة المعمول به في المؤسسة بالقدرة على إنتاج منتجات وتقديم خدمات تلبي الرغبات والاحتياجات.

ثالثا: ماهية نظام ضمان جودة التعليم العالي

ركزت أغلب مؤسسات التعليم العالي من جميع أنحاء العالم على تفعيل نظام ضمان الجودة في الخدمة التعليمية، باعتبارها احد المداخل الحديثة التي قد ستسمح لها بالعمل على تحقيق رضا كل الجهات المستفيدة من خدماتها التعليمية، وسنستعرض مختلف التعاريف والتي حاولت تناول مصطلح نظام ضمان الجودة في التعليم العالي وجميع العناصر المرتبطة به.

1- مفهوم نظام ضمان جودة التعليم العالي: للوقوف على هذا المصطلح، قبل هذا سنتناول مفهوم ضمان جودة التعليم العالي.

1.1 مفهوم ضمان جودة التعليم العالي: هذا المفهوم يمكن تناوله من عديد الجوانب، حيث ركز اغلب المختصين والباحثين على إعطاء مفهوم لمفهوم الجودة في التعليم العالي سنحاول التعرض لبعضها وذكرها فيما يلي:

تم تقديم تعريف لضمان الجودة بأنها: "القوة المرشدة وراء نجاح أي برنامج أو نظام أو مقرر دراسي، وهذا الأمر يستدعي أن تندمج آلياتها في جميع نشاطات المؤسسة التعليمية، وأن هدف ضمان الجودة هو دائماً تقادي وقوع الأخطاء ومنع الفشل"¹.

وحيث عرفت كذلك على أنها: "عملية منظمة لتفحص النوعية تقضي إلى التأكد من وفاء المؤسسة التعليمية (أو البرنامج) بالمعايير، ومن قدرتها على التحسين المستمر والوفاء بها لاحقاً، بحيث أن المؤسسة تضمن الجودة لنفسها، وبحيث أن الجهة الخارجية تضمن للجمهور العام جودة التعليم في المؤسسة"².

ضمان الجودة في قطاع التعليم العالي مفهوم شامل يوضح العملية الدائمة والمتواصلة التي تحاول من خلالها المؤسسة الجامعية فحص وتدقيق وتوكيد أنظمة الجودة لديها، وحيث أن ضمان الجودة يعتبر أداة ووسيلة تعتمد على مسؤولية التطوير المتواصل كعنصر رئيسي.

كذلك يمكن تعريف ضمان جودة التعليم العلي بأنه: "عملية منظمة لتفحص النوعية تقتضي التأكد من وفاء المؤسسة التعليمية بالمعايير، ومن قدرتها على التحسين المستمر والوفاء بها لاحقاً، بحيث أن المؤسسة تضمن جودة التعليم لنفسها وللجمهور العام"³.

كذلك تعرفه لجنة ضمان الجودة التعليم العالي بأنه: "فحص إجرائي نظامي للمؤسسة وبرامجها الأكاديمية لقياس المنهجية من حيث المناسبة الترتيبات المخططة لتحقيق أهدافها، والتطبيق من حيث توافق الممارسة الفعلية مع الترتيبات المخططة، والنتائج من حيث تحقيق الترتيبات والإجراءات للنتائج المطلوبة، والتقييم والمراجعة من حيث قيام المؤسسة بالتعليم، والتحسين من خلال تقييمها الذاتي للترتيبات والطرق والتنفيذ والنتائج"⁴.

وفي هذا الإطار نحاول التفريق بشكل عام بين نوعين من أنواع ضمان الجودة، هما: ضمان الجودة في التعليم العالي وهما ضمان الجودة الخارجية وضمان الجودة الداخلية.

¹ عمر محمد عبد الله الخرابشة، تجربة المملكة الأردنية الهاشمية في ضمان الجودة ومعايير الاعتماد الأكاديمي في الكليات التربوية، المؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان جودة التعليم العالي، الجامعة الخليجية، البحرين، 2012، ص 592.

² أحمد الخطيب ورداح الخطيب، مرجع سبق ذكره، ص 36.

³ عماد أبو الرب وآخرون، ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 315.

⁴ بروش زين الدين، «بركات يوسف، مشروع تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر - الواقع والآفاق، المؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان جودة التعليم العالي، اتحاد الجامعات العربية، الجامعة الخليجية، البحرين، 2012، ص ص 810-811.

2.1 ضمان الجودة الداخلية: يمكن تعريفها بأنها: "جملة من الممارسات الداخلية التي تهدف إلى متابعة وتحسين جودة عمليات المؤسسة"¹. كما تعرّف أيضا على أنها: "السياسات والآليات التي تعتمدها المؤسسة أو البرنامج لضمان تحقيق الأهداف المسطرة واحترام معايير التعليم العالي بصفة عامة"². يمكن الإضافة والقول بأن ضمان الجودة الداخلية تعرف بأنها: "جملة الممارسات التي تقوم بها مؤسسة التعليم العالي بهدف تحسين جودة خدماتها".

3.1 ضمان الجودة الخارجية: ويمكن تعريفها بأنها: "جملة من الممارسات التي تقوم بها هيئة خارجية، مستقلة عموما، وعادة ما يطلق عليها تسمية وكالة التقييم أو الاعتماد والتي تهدف إلى إضفاء شفافية وموضوعية على نتائج ممارسات مؤسسة التعليم العالي".

ومن خلال هذه التعاريف، يمكن تقديم مفهوم لضمان جودة التعليم العالي على اعتبارها مجموعة من الممارسات والأنشطة سواء خارجية كانت أو داخلية والتي من شأنها أن تمكن من ضمان جودة مؤسسات التعليم العالي وتطويرها وتحسينها بشكل مستمر ومتواصل.

2- مفهوم نظام ضمان جودة التعليم العالي: نذكر هنا مجموعة من التعاريف محاولة لتبيان مفهوم نظام ضمان الجودة في ميدان التعليم العالي:

-عرّف نظام ضمان جودة التعليم العالي بأنه: "جودة عناصر العملية التعليمية المكونة من الطالب، عضو هيئة التدريس، جودة المادة التعليمية بما فيها من برامج وكتب جامعية وطرائق التدريس، وجودة مكان التعلم في الجامعات والمخابر ومراكز الحاسوب والورشات والقاعات التعليمية من سياسات وفلسفات إدارية، وما تعدّه من هياكل تنظيمية ووسائل تمويل وتسويق، وأخيرا جودة . التقييم الذي يلبي احتياجات سوق العمل"³.

-وتم تعريفه كذلك بأنه: "الأداة التي تعتمدها مؤسسة التعليم العالي لتؤكد لنفسها ولأصحاب المصلحة بأنّ تمّ تحقيق الحد الأدنى من الالتزام"⁴.

¹ Farès BOUBAKOUR, "Assurance Qualité Interne et Autoévaluation : Des Principes À La Mise En OEuvre", Support De Cours De La Session 3 De La Formation Des RAQ, CIAQES, MESRS, Algérie, p 5.

² Zineddine BERROUCHE et Nabil BOUZID, "Assurance qualité dans l'enseignement Supérieur", Support De Cours De La Session 2 De La Formation Des RAQ, CIAQES, MESRS, Algérie, 2013, p 37.

³ إبراهيم الطاهر، وسيلة بن عامر، "معايير نظم الجودة و تأثيراتها على بيئة التدريس الجامعي في ظل نظام ل.م.د"، في الملتقى البيداغوجي الرابع حول ضمان جودة التعليم العالي، جامعة بسكرة، 2008، ص 146.

⁴ Zineddine BERROUCHE et Nabil BOUZID, *op.cit*, p 22.

بالإضافة لما سبق عرف نظام ضمان الجودة بأنه: "مجموعة الإجراءات التي من شأنها التأكد من أن عملية الرقابة على الجودة تتم طبقاً لخطة مسبقة على خدمة قد استوفت الشروط والمواصفات الفنية، ويعبر نظام الجودة عن التقييم المستمر بالطرق والأساليب العلمية للعمليات والخدمات لمؤسسة، مع تحليل جميع الأعمال والنتائج وتسجيلها ومقارنتها بالوثائق المرجعية لمطالب الجودة بهدف التأكد من هذه المطالب نتيجة لتحقيقها"¹.

رابعاً- أهداف تطبيق نظام ضمان جودة التعليم العالي: يحاول تفعيل وتطبيق نظام ضمان الجودة في ميدان التعليم العالي للوصول لمجموعة من الغايات والأهداف، بعضها يوضح ويبين احتياجات ورغبات حكومات مجموعة من البلدان، وبعضها يعكس المتطلبات والحاجات الداخلية لمؤسسات التعليم العالي في حد ذاتها، وبالإجمال تقسم أهداف نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي لثلاثة أقسام تتمثل في الرقابة على الجودة، المساءلة والتحسين المستمر للممارسات الموجودة².

1- رقابة الجودة: تمثل رقابة الجودة واحدة من أهم الاهتمامات الأساسية لحكومات البلدان، وواحدة من أهم الأهداف أهمية لهذا النظام حيث يحاول إحراز والوصول بمخرجات نظام التعليم العالي للحد الأقل من احتياجات ومتطلبات ضمان الجودة، وحيث أن هذا الدور يعتبر من الأقل أهمية بالنسبة لأنظمة التعليم العالي ذات الطابع العامة والتي تشتمل على إدارة فعالة وناجحة تحرص على تقديم خدمات بدرجة مقبولة من الجودة، ولكن ظهور نمط مؤسسات التعليم العالي الخاصة واتساعها وامتدادها بشكل سريع ومتواصل أدى لتطور متطلبات حكومات الدول إلى الاستمرارية والمثابرة الجدية واليقظة للحفاظ على درجة الجودة على مستوى هذه المؤسسات وهذا سعياً لضمان ملائمة مخرجات التعليم العالي لمتطلبات ورغبات سوق العمل وتوفير خدمات مؤسسات التعليم العالي.

2- المساءلة (المحاسبية) والشفافية: يسعى تطبيق نظام ضمان الجودة للإلزام بتحمل المسؤولية بالعمل على مواءمة ومطابقة المعايير المعمول بها، والتأكد من تنفيذ والتزام كل فرد عامل في المؤسسة لمسؤوليته ومهامه للعمل على تحقيق الجودة فيما يتعلق بالنشاطات والعمليات التي وكلت إليه، حيث لا بد لكل عامل أن يقوم بمهامه على أساس برامج التكوين والتدريب التي استفاد منها والإرشادات التي حددها نظام

¹ عبد العزيز صفاء محمود وحسين سلامة عبد العظيم، ضمان جودة معايير اعتماد مؤسسات التعليم العالي في مصر (تصور مقترح)، المؤتمر السنوي الثالث عشر للاعتماد وضمان جودة المؤسسات التعليمية، الجمعية المصرية المقارنة والإدارة التعليمية وكلية التربية بني سويف، الجزء الثالث، جامعة القاهرة، 2005، ص 475.

² Michaela MARTIN et Antony STELLA, Assurance Qualité Externe Dans L'enseignement Supérieure: Les Options, UNESCO, paris, 2007, pp 45-47.

ضمان الجودة، وحيث أن نظام ضمان الجودة في إطار المساءلة يهدف إلى الإثبات لأصحاب المصلحة على درجة الجودة الجيد أو الممتاز لمؤسسات التعليم العالي بمنحهم وإفادتهم بمعلومات مفيدة تتعلق بمدى تقدير المؤسسة للمعايير الموضوعية والمتعامل بها، وعلى الأساس يحدث الاعتماد والاعتراف الرسمي بالأداء والذي من شأنه أن يحترم المعايير المعتمدة.

3-تحسين الممارسات الحالية: يمكن تطبيق نظام ضمان الجودة على تطوير الممارسات الآتية في مؤسسات التعليم العالي وهذا انطلاقاً من أهم أداء يعتمد عليه والذي يتمثل في إجراء عملية التقييم الداخلي والذي يحاول تزويد متخذي القرار بالتغذية العكسية والتي تتعلق بالوحدة محل التقييم، مبيناً من خلال ذلك نقاط الضعف ونقاط القوة، هذا ما يسمح لهم بوضع السياسات والخطط واستخدام الإجراءات التي قد تؤدي إلى معالجة الثغرات وتدارك الأخطاء والنقائص والمنفعة الكاملة من الموارد للوصول لممارسات أحسن، ويعتمد تنفيذ هذه العملية بتوفر جملة من النقاط نذكر منها:

-توفر بيئة تتميز بالأمان والثقة من جميع الأطراف المعنية بهذه العملية سواء من يقوم بها أو من تطبق عليه؛

-تنفيذها أثناء سيرورة النشاط وليس في نهايته؛

-تسمح بتوفير معلومات يحتمل استعمالها لإرشاد العاملين صوب الخطوات التي سوف تأتي لاحقاً والتي يتوجب الامتثال لها في إطار السلوك المباشر بهدف التطوير المتواصل؛

-لا تشتمل على أحكام ذات طبيعة إدارية، وتكتفي بشرح واقع المؤسسة من خلال عرض مواطن الضعف ومواطن القوة فيها، والموارد المتوفرة المتاحة والمخاطر المتوقعة، ومن الأفضل أن تنفذ هذه العمليات بشكل متواصل ومستمر ومنظم؛

خامساً: أهمية ووظائف نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي

1-أهمية نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي

تتضح أهمية نظام ضمان جودة التعليم العالي بمحاولته تحقيق مجموعة أهداف تتمثل في:

1.1 بعضها يكون على مستوى المؤسسة الجامعية وتشتمل على:

-الرفع من الإنتاجية الإجمالية (إنتاجية المؤسسة التعليمية، إنتاجية البحث العلمي، إنتاجية الخريج في المجتمع)؛

-الوصول إلى تطوير وتحسين الأنشطة والمهام واستمراريتها؛

-تحسين صورة وسمعة المؤسسة الجامعية؛

-السماح بتوفير حاجات ورغبات الطلبة، العاملين والممولين¹.

واستكمالاً إلى ذلك يسمح تطبيق نظام ضمان الجودة للمؤسسات التعليمية التي تمارسه بتحقيق ما

يلي:

-ضمان أن التحسين المؤسسي المتواصل والفعلي للجودة قد تم تنفيذه فعلاً انطلاقاً من النشاطات والعمليات الرئيسية والنتائج الأساسية المحققة؛

-تحسيس المؤسسات الخارجية والزبائن بالأمان والثقة بخصوص كل ما يرتبط بموضوع جودة الأداء داخل المؤسسة؛

-الدفع بشكل أكبر باتجاه التغيير المتعلق بالثقافة التنظيمية للمؤسسة نحو اعتماد المفاهيم المرتبطة بالجودة.

2.1 نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي له أهمية على مستوى الاقتصاد الوطني تتمثل في:

-إقامة وتقديم خدمات للتعليم العالي بجودة عالية التميز؛

-تتمية القابلية التنافسية لهذه الخدمات على المستوى العالمي؛

-تطوير استغلال الإمكانيات المتوفرة لدى المؤسسة بشكل جيد وصحيح؛

-المحافظة على الموارد المادية والبشرية وتنميتها؛

-العمل على الوصول لتحقيق التفاعل والمواءمة المطلوبين مع سوق العمل والتوجهات المستقبلية المتعلقة بالتطور العلمي.

3.1 على مستوى الزبائن تتضح أهمية نظام ضمان جودة التعليم العالي من خلال:

-التعرف الدقيق والشامل لمختلف احتياجات ورغبات الزبائن؛

-توفير خدمات التعليم العالي في المكان والزمان وبالجم الكافي.

2- وظائف نظام ضمان الجودة في التعليم العالي:

يكون تطبيق نظام الجودة في مؤسسات التعليم العالي فعال وذو إضافة حال توفره على وظائف

تميزه تتمثل فيما يلي:

¹ راضي جواد محسن، عباس بشرى عبد الحمزة، ضمان الجودة في التعليم العالي وأثره في جودة الخدمة المدركة - دراسة اختبارية على عينة من طلبة كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد الرابع عشر، العدد الرابع، جامعة القادسية، العراق، 2012، ص 86.

1.2 ضمان مساهمة جميع الأفراد العاملين والطلاب في مختلف ومراحل عمليات نظام ضمان الجودة، وذلك من خلال:

-التقييم الذاتي وتقييم الميادين العلمية والبحثية والإدارية؛

-ضمان المدخل الثنائي لمدخلات العاملين والطلبة فيما يخص عمليات ضمان الجودة وتطويرها.

2.2 الاعتماد على الإدارة الكفؤة والتنظيم وعمليات الاستغلال الأمثل للإمكانيات للوصول للتطوير المتواصل، انطلاقاً من:

-جمع الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة بالسياسات والأولويات وأنظمة التدقيق والفحص؛

-العمل على ربط عمليات التقييم الإدارية والأكاديمية؛

-تحضير المساندة المالية والتي تركز على السلوك الأكاديمي والبحثي؛

-تقسيم الدعم وموارده في مختلف ميادين عمليات التطوير.

3.2 التعهد بتقييم المخرجات والنشاطات طبقاً للمعايير الخارجية، وهذا من خلال:

-العلاقات الرسمية مع مؤسسات التعليم العالي الناجحة دولياً وتنفيذ مقارنة مرجعية على أساس أحسن المعايير البحثية والأكاديمية؛

-القيام بعمليات المقارنة المرجعية لكيفيات تنفيذ ضمان الجودة في المؤسسات التعليمية الأخرى على المستوى المحلي والعالمي.

حيث أن هذه الخصائص الخاصة بنظام ضمان الجودة تساند بثلاثة وظائف رئيسية ترشد هذا

النظام للاتجاه الصحيح باتجاه تحقيق الغايات التي صمم لبلوغها وتحقيقها، ويمكن توضيحها فيما يلي:

-التطوير المتواصل المستمر في النشاطات (التصميم، التعليم، التخطيط) مثل التطوير المتواصل للجودة فيا يخص المخرجات (ناتج تعلم الطالب، ناتج البحث العلمي)؛

-دعم المؤسسة التعليمية في الوصول لأعلى درجات الثقة في ممارساتها في مختلف مهامها ومسؤولياتها، ومساعدتها لتحقيق مخرجات تعليمية متطابقة ومتماثلة بما يشمله ذلك من دعم ومساهمات المتخرجين؛

-دعم المؤسسة على الاستعمال الصحيح للإمكانيات لبلوغ الجودة والغايات الإستراتيجية الأخرى، وقد يتحقق هذا بناءً على مستوى ضمان جودة عمليات الأنظمة الفرعية (التمويل، التخطيط الإستراتيجي، الإدارة)، وهي الأنظمة الفرعية التي تسمح بالوصول إلى الفاعلية والكفاءة لمختلف البرامج المرتبطة بالجودة.

المبحث الثالث: الإطار العملي لتطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي

يمر تطبيق نظام ضمان الجودة بثلاث مراحل أساسية ومكاملة لبعضها البعض، هي:

-مرحلة تشكيل سياسة الجودة ومتطلباتها؛

-مرحلة ضمان الجودة الداخلية؛

-مرحلة ضمان الجودة الخارجية.

أولاً: مرحلة تشكيل سياسة ضمان الجودة ومتطلبات تطبيقها

تعدّ هذه المرحلة الخطوة الأولى والأساسية لنجاح تطبيق نظام ضمان الجودة، فعلى مستواها تحدد

الخطوط العريضة والإرشادية، المبادئ وما يستلزم توفيره للتطبيق الكفء والفعال لنظام ضمان الجودة.

1- تشكيل سياسة الجودة

يطرح تطبيق نظام ضمان الجودة على مستوى السياسة ثلاثة أسئلة أساسية، هي:

1.1. تحديد أهداف النظام (لماذا نطبق النظام؟): تعتبر عملية اتخاذ القرار في تحديد الهدف المناسب

من تطبيق نظام ضمان الجودة جوهر عملية تسييره، وتتباين الأهداف من تطبيقه من رقابة الجودة،

المساءلة وتحسين الجودة.

2.1. اختيار الآليات (ما هي الآلية المناسبة؟): بناء على ما تم تحديده من أهداف، يطرح الانشغال

الثاني والمتمثل في تحديد الآليات المناسبة لتحقيق الأهداف المسطرة من: آلية التقييم، آلية الاعتماد وآلية

التدقيق.

3.1. نطاق وأبعاد النظام (ما هو الحجم؟): تطرح مسألة تحديد النطاق الذي يعنى بتطبيق نظام ضمان

الجودة هي الأخرى نفسها بإلحاح في هذه المرحلة، فمن الضروري دراسة وتحديد النطاق الذي يعنى

بتطبيق نظام ضمان الجودة سواء كانت مؤسسات تعليمية عامة، مؤسسات تعليمية خاصة.

2- متطلبات تطبيق سياسة ضمان جودة التعليم العالي

لا يمكن أن يكون استخدام مدخل نظام ضمان الجودة في التعليم العالي فعالاً إلا إذا توافرت له بعض

المتطلبات، فعدم توفرها يجعل من الصعب تطبيق هذا النظام بنجاح. وسنحاول في هذا العنصر، عرض

مختلف المتطلبات لتطبيق سياسة ضمان الجودة على مستوى نظام التعليم العالي ككل وعلى مستوى

المؤسسة ومكوناتها الأكاديمية، ومن هذه المتطلبات:

1.1. دعم وتأييد الإدارة العليا لنظام إدارة الجودة الشاملة.

2.1. العمل على ترسيخ ثقافة الجودة بين أفراد المؤسسة الجامعية بهدف توحيد الممارسات والمعتقدات لخلق ثقافة تنظيمية جديدة، لخدمة التوجهات الجديدة في التطوير وخلق الجودة لدى المؤسسات التعليمية¹.

3.1. تنمية الموارد البشرية لدى الأكاديميين وتحديد المناهج وتبني أساليب تقويم متطورة وتحديث الهياكل التنظيمية لإحداث التجديد المطلوب.

4.1. مشاركة جميع العاملين في الجهود المبذولة لتحسين مستوى الأداء².

5.1. التعليم والتدريب المستمر لكافة الأفراد.

6.1. التعرف على احتياجات المستفيدين الداخليين والخارجيين، وإخضاع هذه الاحتياجات لمعايير قياس الأداء والجودة.

7.1. مشاركة الموظفين والأساتذة في صياغة الخطط والأهداف لتحقيق جودة عمل المؤسسة من خلال تحديد ادوار الجميع.

ثانياً: مرحلة ضمان الجودة الداخلية والتقييم الذاتي

بعد تحديد السياسة العامة لنظام ضمان الجودة على المستوى المركزي، يتعين على مسؤولي مؤسسات التعليم العالي العمل على ضمان الجودة داخل مؤسساتهم لتحقيق رضا أصحاب المصلحة الداخلية والخارجية معاً، من خلال القيام بجملة من الممارسات المتمثلة في: إدارة الجودة؛ إعداد إطار مرجعي للجودة والتقييم الذاتي. وفيما يلي توضيح لهذه الممارسات:

1- إدارة الجودة (Management de la qualité)

يجب أن يكون لكل مؤسسة أو برنامج إستراتيجية، سياسة وإجراءات خاصة بإدارة الجودة وتكون رسمية ومعلن عنها، كما يجب العمل على نشر ثقافة الجودة وإدارتها كخطوة أساسية لتحقيق الأهداف المسطرة. ويتوقف ذلك، على ضرورة هيكلة وظيفة إدارة الجودة في مؤسسة التعليم العالي، والتي تعنى بمهام التخطيط، التنفيذ، الفحص والتصحيح، بهدف تحقيق التحسين المستمر في جودة خدمات مؤسسة التعليم العالي، ويطلق على هذا النوع من التحسين المستمر بعجلة "ديمنج". فعجلة ديمنج تتضمن أربع عمليات متكاملة ومستمرة، هي:

¹ أحمد سيد مصطفى، محمد مصيطفى الأنصاري، برنامج إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في المجال التربوي لدول الخليج، الدوحة، قطر، 2002، ص ص 50-57.

² عمر وصفي عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، 2001، ص 58.

1.1. التخطيط: ويتم من خلاله، تحديد الأهداف ووضع الخطة المناسبة لتحقيقها والتي تضمن الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وتحقيق الأهداف المسطرة بفعالية¹.

2.1. التنفيذ: ويتعلق بتنفيذ ما تم التخطيط له، وهذا يقتضي إشراك الموارد البشرية للمؤسسة قصد تحقيق أكبر تجنيد ممكن، فالجودة مسؤولية الجميع من قمة الهرم التنظيمي حتى قاعدته.

3.1. الفحص: ويمكن من معرفة ما إذا تم تنفيذ ما خطط له وتحديد الانحرافات إن وجدت.

4.1. التصحيح: لمعالجة الانحرافات والتحسين المستمر في جودة المخرجات.

وفي هذا السياق، وحتى تتمكن مؤسسة التعليم العالي من الاندماج في مسار إدارة الجودة، والاستجابة لمختلف متطلبات أصحاب المصلحة الداخلية والخارجية، فإنه ينبغي عليها أيضا القيام بإعداد مرجع داخلي للجودة (ميثاق الجودة) والذي يشكل ركيزة أساسية في ضمان الجودة الداخلية للمؤسسة، وهذا ما سنوضحه في العنصر الموالي.

2- إعداد مرجع للجودة (Référentiel qualité)

ويعرف على أنه: "جملة أهداف تعدها مؤسسة التعليم العالي تحسبا للتقييم الذاتي ليكون بمثابة دليل اندماج إدارة المؤسسة في مسار الجودة. ويكون وصف النتائج المنتظرة، وعرض الأجهزة المتوفرة، ثم العمليات المنجزة ومؤشرات القياس هي العناصر التي ستبرز في عملية التقييم الذاتي"². ويعرف أيضا على أنه: "وثيقة يحدد فيها مفهوم الجودة المعتمد في مؤسسة التعليم العالي وبشكل مفصل، وفي كثير من الأحيان ما ينظم في شكل ميادين خاصة بالأنشطة الرئيسية لمؤسسة التعليم العالي"³. وحسب مشروع ضمان الجودة الداخلية في جامعات حوض المتوسط* (AQI-UMED)، يعرف مرجع الجودة على أنه: "مجموعة القيم و/أو الأهداف التي تتوخاها المؤسسة في إطار مهامها للاستجابة لمتطلبات المستعملين

¹ وارين شميث وجيروم فانجا، مدير الجودة الشاملة، ترجمة محمود عبد الحميد مرسي، دار آفاق للإبداع العالمية للنشر والإعلام، الرياض، السعودية، 1997، ص 40.

² كمال بداري، فارس بوباكور، عبد الكريم حرز الله، ضمان الجودة في قطاع التعليم العالي: إعداد وإنجاح التقييم الذاتي، ديوان المطبوعات الجامعية، 2013، ص 55.

¹ IIEP-UNESCO, "Assurance Qualité Externe : Options Pour Les Gestionnaires de L'enseignement Supérieur", module 2, Evaluer La Qualité, op.cit , p 11.

* AQI-UMED : Assurance qualité interne dans les universités de la méditerranée.

وقد جاء هذا المشروع، لدراسة وتطبيق آلية التقييم الداخلي في عشر مؤسسات مغربية (جزائرية، مغربية وتونسية). وفي الجزائر، شمل هذا المشروع كل من جامعة بومرداس، قسنطينة ووهران.

والعملاء وكذلك موظفيها. ويمكن أن يتفرع إلى مجموعة من المعايير والمقاييس مصحوبة بقواعد الترجمة¹.

واستنادا إلى هذا التعريف، يتكون مرجع الجودة من ميادين خاصة بالأنشطة الرئيسية لمؤسسة التعليم العالي، ويضم كل ميدان عددا من المجالات، كما يتم تحديد لكل مجال معيارا أو عدة معايير تكون مرفقة بقواعد (Règles d'interprétation)، يتبعها المقاييس وغيرها من المصطلحات الأساسية الواردة في مرجع الجودة والتي يستند عليها في الحكم على مدى تنفيذ المعيار، ومن ثم للحكم على جودة مجالات وميادين أنشطة مؤسسة التعليم العالي أو البرامج التعليمية. وفي هذا الإطار، نشير بأنه يمكن أن يحمل نفس المصطلح في طياته أكثر من معنى خاص به، كما يمكن أن يكون لعدة مصطلحات نفس المعنى. وفيما يلي عرض لمفهوم مختلف المصطلحات الواردة في مرجع الجودة:

1.2. المعيار (REFERENCE)

تمثل المعايير المرتكز الرئيسي لعمليات التقييم وضمان الجودة، إذ يتم صياغة شروط تحقيق ضمان الجودة لمؤسسة التعليم العالي وبرامجها على شكل حد أدنى من المعايير الواجب تحقيقها والالتزام بها في تقديم الخدمات، ويتم تقييم مدى تحقيق المؤسسة لهذه المعايير من خلال عمليات التقييم الذاتي والخارجي. وقد أعطيت للمعيار مجموعة من التعريف، نذكر منها: المعيار هو: "القاعدة التي يتعين عدم الإخلال بها وعلى أساسها نقيس الجودة"²؛ "درجة التميز المطلوبة لتحقيق الهدف المسطر"³؛ "الدرجة القصوى ببلوغ الأداء الإلتقان التام؛" الهدف المراد تحقيقه ويكون متفق عليه"⁴؛ "المواصفات اللازمة للتعليم الجامعي الجيد الذي يمكن قبوله لضمان جودته، وزيادة فعاليته، وقدرته على المنافسة في الساحة التربوية العالمية"⁵.

2.2. المقاييس (CRITERES)

¹ A. HERZALLAH, "Autoévaluation", Support De Cours De La Session 3 De La Formation Des RAQ, CIAQES, MESRS, Algérie, p 03.

² IIEP-UNESCO, op.cit, p 12.

³ أشرف محمود أحمد، محمد جاد حسين، ضمان جودة مؤسسات التعليم العالي في ضوء معايير هيئات الاعتماد الدولية، دار عالم الكتب للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الرياض، 2009، ص 30.

⁴ A. HERZALLAH, op.cit, p 04.

⁵ فيصل عبد الله الحاج، سوسن شاكر مجيد، الياس جريسات، المقاييس النوعية والمؤشرات الكمية لضمان الجودة والاعتماد للجامعات العربية أعضاء الاتحاد، اتحاد الجامعات العربية، الأمانة العامة، 2009، ص 14.

عرفت في قاموس الشبكة العالمية لهيئات ضمان الجودة في التعليم العالي (INQAAHE)*، على أنها: "العناصر التي يستند عليها في إصدار الحكم". ويقصد بنظام ضمان جودة التعليم العالي بذلك أنّ المقاييس هي عبارة عن خصائص ومواصفات تستخدم لتحديد درجة توافق مؤسسة التعليم العالي مع المعايير. وبناء على ذلك، نستنتج بأنه يوجد اختلاف بين المقاييس والمعايير، فالأولى تشير إلى الخصائص أو العناصر، في حين أنّ الثانية تحدد المستوى. وتعرّف أيضا على أنها: "عناصر كمية أو نوعية تسمح بتحديد مستوى تنفيذ المعيار"¹. ويشير هذا التعريف، إلى أنّ المقاييس تصنف إلى صنفين، هما: المقاييس النوعية (مثلا طاقم هيئة تدريس كفؤ) والتي ركزت عليها معظم الأدبيات والمقاييس الكمية (مثلا احترام نسبة عضو هيئة التدريس إلى الطلبة).

3.2. الإحصاءات (Statistiques)

تسمى البيانات الكمية التي تتحصل عليها هيئات ضمان الجودة والمتعلقة بمؤسسة التعليم العالي أو البرنامج محل التقييم بالإحصائيات، وقد تكون هذه البيانات أولية أو ثانوية. وعندما يتم تحليلها واستخدامها للدلالة على بعض الأمور، فإنها تصبح عبارة عن مؤشرات. وينبغي التنويه، بأنّ الإحصائيات تعتبر غير كافية لإصدار الحكم لذا لا بد من تحليلها في إطار معيار معين، وهذا ما يحولها إلى مؤشرات.

4.2. مؤشرات الأداء (Indicateurs de performance)

تعرف على أنها: "البيانات التي يمكن قياسها ايجابيا ويعتمد عليها كمقياس للجودة (على سبيل المثال نسبة أعضاء هيئة التدريس . الذين يحملون شهادة الدكتوراه يمكن الاستناد إليها كمؤشر لجودة أعضاء هيئة التدريس)"، وتنقسم مؤشرات الأداء إلى قسمين، هما: مؤشرات الفعالية، والتي تعبر عن درجة تحقيق الهدف المسطر كمعدل رضا الطلبة ومعدل توظيف الخريجين، ومؤشرات الكفاءة التي تشير إلى الاستخدام الأمثل لموارد المؤسسة لتحقيق الأهداف المسطرة كنسبة عضو هيئة التدريس/الطلبة.

5.2. المعالم (المعايير القياسية المرجعية) (Benchmarks)

عرفت المعالم في قاموس (INQAAHE) على أنها: "العلامة المرجعية التي يعتمد عليها في قياس عنصر معين"². وعرفت أيضا على أنها: "العلامة المرجعية التي تقوم على أساسها عملية المقارنة". ومن خلال هذين التعريفين، يمكن القول بأنّ المعالم هي: العلامة التي تتخذ مرجعا للقياس وللقيام بعملية المقارنة، وتدخل المعالم أساسا في إطار مدخل المقارنة المرجعية (Le Benchmarking).

1 IIEP-UNESCO, op cit, p 16.

2 IIEP-UNESCO, op.cit, p 21.

وعرّفها الجمعية الأمريكية للجودة على أنها: "إجراء للتحسين تتمكن من خلالها المؤسسة من قياس أدائها مقارنة بأفضل أداء للمنظمات التي تنشط في نفس مجال نشاطها، وتمكنها من معرفة وتحديد كيف تمكنت هذه المنظمات من تحقيق هذا المستوى من الأداء، . واستخدام هذه المعلومة لتحسين أداءها الخاص".

3- التقييم الذاتي

سنحاول أولاً التعرف إلى مفهوم التقييم.

1.3. التقييم Evaluation:

هو مجموعة من الإجراءات والأساليب الكفيلة بالكشف عن حركة المؤسسة أو النظام بكل مكوناته وخصائصه وفعاليتها ونتائجه لغرض إصدار الأحكام عليه وفقاً لأهدافه¹.

2.3. التقييم الذاتي Self Evaluation:

هو أحد الأساليب المتبعة في تقييم جودة أداء المؤسسات الجامعية وتقوم به وحدة ضمان الجودة في المؤسسة على ضوء الضوابط والشروط المحددة.

ويعتبر عنصر أساسي في ضمان الجودة الداخلية وكذا نقطة انطلاق ضمان الجودة الخارجية. وقد أعطيت له جملة من التعاريف، نذكر منها:

- يعرف التقييم الذاتي على أنه: "إجراء دوري ومستمر يمارس من قبل موظفي مؤسسة التعليم العالي لقياس نتائج مختلف أنشطة مؤسسة التعليم العالي وينتهي بتقديم تقرير تستند عليه هيئات ضمان الجودة الخارجية في عملية اعتماد مؤسسة التعليم العالي".

تلجأ المؤسسات التعليمية للتقييم الذاتي لإثبات أنها تلبّي توقعات الجودة وتحسينها، ويعتمد بالأساس على الحكم النوعي الذي يتم تنفيذه من قبل خبراء فضلا عن اعتماده على وثائق تبيين المؤشرات.

- ويعرّف أيضا على أنه: "إجراء داخلي في المؤسسة يستخدم خلال فترات منتظمة لتحليل مستوى الجودة. وهذا الإجراء يسمح خصوصا بفحص وضع المؤسسة مقارنة بما ورد في إطار مرجع جودتها.

كما يستخدم التقييم الذاتي أيضا لتحديد مدى التقدم في أنشطة المؤسسة مع الأخذ بعين الاعتبار خصوصياتها والبيئة المحيطة بها. وينتج عن إجراء التقييم الذاتي تقرير تستفيد منه الأطراف الداخلية للمؤسسة ويستند إليه كوثيقة مرجعية لإجراء التقييم الخارجي"¹.

¹ سوسن شاكر مجيد، الجودة في المؤسسات والبرامج الجامعية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، ص 47

- التقييم الذاتي هو إجراء داخلي تقوم به مؤسسة التعليم العالي؛
- التقييم الذاتي يكشف نقاط القوة والضعف في أنشطة المؤسسة، وينتج المحاور التي ينبغي تحسينها؛
- التقييم الذاتي يستند إلى إطار مرجعي للجودة؛
- التقييم الذاتي يقوم على مشاركة الأطراف ذات المصلحة الداخلية للمؤسسة (أساتذة، العمال التقنيين الإداريين، الطلبة)؛

-ينتج عن إجراء التقييم الذاتي تقرير يقدم للتقييم من قبل هيئة خارجية ويتم بصفة دورية؛ وعند تنفيذ عملية التقييم الذاتي للمؤسسة فإن وثائق يجب أن تتضمن معلومات عن الأهداف، المهام، النشاطات المرتبطة بالبحوث، أما وثائق التقييم الذاتي لتقييم الكليات أو المؤسسة يجب أن تتضمن معلومات عن الأهداف، تنظيم البرنامج، مخرجات التعليم المتوقعة،²

3.3. أهداف التقييم الذاتي

- 1.3.3. تحديد جوانب القوة والضعف في ضوء الأهداف المرسومة للمؤسسة؛
- 2.3.3. التحديث والتفعيل لنظم المؤسسة من اجل تحسين الأداء وتجويد نوعية المخرجات؛
- 3.3.3. توفير قاعدة بيانات ومعلومات عن كل من المدخلات والعمليات والمخرجات لنظام المؤسسة؛
- 4.3.3. التأكد من قدرة المؤسسة على القيام بأداء وظائفها (تعليم-بحث-خدمة المجتمع).
- 5.3.3. الاستثمار الأمثل للطاقة البشرية والمادية في المؤسسة؛
- 6.3.3. المساعدة في اتخاذ القرار بشأن جدوى أي عمل أو نشاط تقوم به المؤسسة ومدى فعاليته وآثاره.
- 7.3.3. مراجعة مستمرة وشاملة لعملية تخطيط المؤسسة التعليمية؛
- 8.3.3. يدعم بحوث المؤسسة التعليمية؛³
- 9.3.3. تنظيم العمليات وتحسين البرامج والنشاطات، لكي تكون أكثر فعالية؛⁴

¹ CIEP: Projet Aqi-Umed, Note N° 4 : Pistes méthodologiques pour la mise en œuvre de l'autoévaluation, Janvier, 2012. Au site web: http://www.aqiumed.org/IMG/pdf/note_no4_pistes_methodologiques_pour_la_mise_en_oeuvre_de_l_autoevaluation.pdf.

² Kohoutek Jan., **Studies on Higher Education: Implementation of Standards and Guidelines for Quality Assurance in Higher Education**, Centre for Higher Education Studies, Prague, Czech Republic, Bucharest, 2009, p 98.

³ Self Study for Accreditation of Academic Institution and Programs, Accreditation Board Secretariat Education Division, New Delhi, 2002, P 08.

⁴ Orsingher, Chiara., **Assessing Quality in European Higher Education Institutions: Dissemination, Methods and Procedures**, Physica-Verlag Heidelberg, New York, 2006, p 08.

10.3.3. العمل على الرفع من جودة البرنامج في المؤسسة التعليمية لتمكينها من تقديم مخرجات ذات جودة عالية لكي تلبى متطلبات سوق العمل؛¹

11.3.3. مساعدة المؤسسة التعليمية في تقييم أداء برامجها على وفق متطلبات المعايير التي يتم اعتمادها.²

4- إدارة عملية التقييم الذاتي

إتمام عملية التقييم الذاتي يتطلب الإجابة على عديد التساؤلات:

-على ماذا تركز عملية التقييم الذاتي؟

-من هم الأشخاص المخولون بانجاز عملية التقييم الذاتي؟

-هل تقيم المؤسسة الجامعية ككل كوحدة واحدة؟

-ما هو توقيت تنفيذ عملية التقييم الذاتي؟

-ما نتائج التقييم الذاتي الواجب تطبيقها للحفاظ على ضمان الجودة؟³

مما سبق ذكره ولفهم كيفية إدارة عملية التقييم الذاتي، نذكر هنا بعض الخطوات الواجب إتباعها أثناء اتخاذ القرار لمباشرة عملية التقييم الذاتي:⁴

1.4. تشكيل لجنة تخطيط عملية التقييم الذاتي، يتولاها احد كبار أعضاء هيئة التدريس بالكلية ليتولى مسؤولية إدارة عملية التقييم الذاتي مع مجموعة مدرسين للتخطيط للعملية وتشكيل اللجان الفرعية والتي تتحمل مهمة تنفيذ عملية التقييم الذاتي، ويتم اختيارهم وفق معايير محددة.

2.4. الإعلان الرسمي عن عملية التقييم الذاتي ودعوة أعضاء هيئة التدريس والأفراد العاملين والطلبة وأصحاب المصالح الذين لهم علاقة بالمؤسسة الجامعية من متعاملين اقتصاديين واجتماعيين والهدف:

1.2.4. تعريف وتحديد مستوى مجتمع المؤسسة الجامعية المعني بعملية التقييم الذاتي، وتوضيح محددات ومميزات متعلقة بالموارد المالي ورأس المال البشري المتوفر في المؤسسة الجامعية؛

2.2.4. تحديد الوثائق والمؤشرات لتحديد وضع المؤسسة الجامعية لمعرفة الفجوة بين الوضع الفعلي وبين الوضع المرغوب فيه بتطبيق معايير ضمان الجودة؛

¹ Panda, Santosh., **Planing & Management in Distance Education**, British Library Cataloguing-in-Publication Data, London,2005, p 201.

² Apprenticeship Accreditation Resource Manual, Newfoundland and Labrador Provincial Apprenticeship & Certification Board, 3 rd edition, p 18.

³ Panda, Santosh , **Op Cit**, p 198.

⁴ Handbook for Quality Assurance Accreditation, Part 2, Internal Quality Assurance Arrangements, National Commission for Academic Accreditation & Assessment, Saudi Arabia, 2008, pp 16-18.

3.2.4. توضيح هدف التقييم الذاتي، الإجراءات المقرر إتباعها في عملية التقييم والجدول الزمني للتنفيذ؛

3.4. جمع البيانات والمعلومات يتم في هذه الخطوة تحديد أدوات جمع البيانات وتحديد الأنشطة التي تؤثر على موثوقية عملية التقييم، وتناقش جميع المعطيات للتحقق من دقتها والتي ستسمح برسم خارطة عمليات للتعليم والتعلم؛

4.4. تنفيذ العملية باستخدام معايير التقييم الذاتي، فيمكن لفريق التخطيط معرفة إذا كانت الممارسات جيدة، في بعض الأحيان قد لا تتوفر بعض الوثائق المرتبطة بعملية التقييم الذاتي ولكن يمكن الحصول عليها من خلال عمليات الفحص للوثائق أو من خلال الطلبة أو من السجلات المتوفرة في المؤسسة الجامعية، أو من خلال مقابلات أو من خلال استبيانات؛

5.4. تقوم لجنة رئيسية بمراجعة وتدقيق الإجابات على معايير التقييم الذاتي، وتحليل المعطيات وهذا لتحديد الأولويات لتوصي بها ولتحسينها؛

6.4. يعقد فريق التقييم الذاتي ورشة لأعضاء هيئة التدريس يعرض فيه الأهداف المرجوة من تقييم العمليات، ونتائج التقييم الذاتي وتحليل ومناقشة الأولويات، والعمل على إلغاء الازدواجية في النشاطات والتركيز على التوصيات المستخلصة من عملية التقييم الذاتي؛

7.4. إعداد التقرير النهائي لعملية التقييم الذاتي والذي يجب أن يشير إلى الخطوات المتبعة عند مباشرة عملية التقييم والنتائج المتوصل إليها، وتحديد نقاط القوة والضعف وتحديد الوثائق والأدلة التي تم الاستناد إليها، بالإضافة للتوصيات الواجب التعامل معها عند وضع خطة تحسين الجودة.

5- مبررات التقييم الذاتي

1.5. التوسع والتنوع الهائل الذي شهدته نظم التعليم العالي ومؤسساته.

2.5. إدراك مسؤولي التعليم العالي بأهمية التقييم في المحاسبة والمساءلة والمراقبة لمدخلات وعمليات وأنشطة ومخرجات التعليم العالي وتحسين مستوى أدائها.

3.5. الحاجة إلى معرفة المستويات والمؤهلات العلمية للجامعات والاعتراف بالشهادات التي تمنحها مؤسسات التعليم العالي.

4.5. انتشار أنواع غير تقليدية في برامج التعليم العالي منها الجامعات الالكترونية والمفتوحة الأمر الذي تطلب ضبط الجودة وتسهيل عملية الاعتراف واعتماد الجامعات¹.

ثالثا-مراحل آلية التقييم الذاتي

1- مرحلة تمهيد التقييم الذاتي

وتقوم على إرساء ثقافة حقيقية للتقييم من .. خلال توفير عناصر أساسية تؤثر مباشرة على إجراء المراحل الموالية، ومن بين هذه العناصر نذكر: نظام الإعلام الآلي، الوثائق الرسمية الضرورية، الوثائق المرجعية المستعملة وتحسيس الأطراف المشاركة (أساتذة، طلبة، عمال، الدعم والإسناد).

2- مرحلة التقييم الذاتي

وتتكون من ثلاث مراحل جزئية، تتمثل في:

1.2. **مرحلة التحضير:** وتشمل تكوين لجنة تقييم ذاتي. وهناك على الأقل رؤيتان فيما يخص إشراك مسؤولي المؤسسة في هذه اللجنة، فعلى غرار أن إدماجهم سيوفر الدعم والحصول على المعلومة بكل سهولة، ويضفي مصداقية أكثر على اللجنة في نظر الجهات المعنية الأخرى، فإنه في المقابل يمكن لإدماج مسؤولي المؤسسة أن يكون غير مجد في نظر الأطراف المعنية الأخرى التي ترى في ذلك تدخلا للإدارة في عملية التقييم.

2.2. **مرحلة الانجاز:** ويتم خلالها، تحديد خطط العمل المتكونة أساسا من زيارات واجتماعات دورية وبرنامج النشاطات، وتشخيص مصادر الإعلام وجمع المعلومات وتحليلها ليتم في الأخير إعداد تقرير التقييم الذاتي.

3.2. **مرحلة إعداد تقرير التقييم الذاتي:** وهو عبارة عن وثيقة وصف وتحليل في آن واحد، لأنه يعطي نظرة شاملة ونقدية للميادين المدروسة من خلال تحديد نقاط قوتها ونقاط ضعفها. ويسلم هذا التقرير للمسؤول الأول للمؤسسة التي تم تقييمها الذي يقبله أو يطلب تعديلات، وفي جميع الحالات يجب أن يصادق عليه، كما يمكن أن يكون مطلوبا من طرف الوزارة الوصية أو من طرف وكالة التقييم الخارجي. وعادة ما يكون تقرير التقييم الذاتي سريا، غير أنه يجب نشر النتائج وتبليغها إلى الأطراف المشاركة لتحسيسهم حول الجهود الواجب بذلها في الفترة القادمة، وعلى مدير المؤسسة اتخاذ التدابير اللازمة لنشر ملخصات أو فقرات من التقرير الذاتي.

¹ سوسن شاكر مجيد، مرجع سبق ذكره، ص 48.

4.2. مرحلة التحسين: ويتم خلالها التكفل بمحاور التحسين المتصدرة خلال مرحلة التقييم الذاتي.

رابعاً: النماذج الرئيسية التي برزت لتقييم جودة الجامعات وضمان الجودة الخارجية

1- نماذج تقييم جودة الجامعات

1.1. النموذج الأول

يتمثل في قيام جهة خارجية مركزية حكومية لتقويم جودة مؤسسات التعليم العالي وهذا النموذج يركز على التقاليد الفرنسية¹.

2.1. النموذج الثاني

تأثر بالتقاليد البريطانية التي تجعل تقويم جودة الجامعة أمراً وشاناً داخلياً يقوم به الأقران -Peer Evaluation.

3.1. النموذج الثالث

تأثر بالتقاليد الأمريكية وتقوم بإجراءات التقويم مؤسسات وهيئات خاصة مستقلة عن الدولة وتشارك فيه كذلك الهيئات والجمعيات المهنية وآليات السوق لمخرجات التعليم العالي².

4.1. النموذج الرابع

هو النموذج الذي كان سائداً في الاتحاد السوفياتي وفي دول المنظومة الاشتراكية وفي دول الحزب الواحد حيث يتم التقويم بواسطة أجهزة الحكومة والحزب المركزي.

2- ضمان الجودة الخارجية.

يعدّ نظام ضمان الجودة الخارجية الحلقة المكملّة التي تضيف المصدقية على إجراء التقييم الذاتي التي تقوم به مؤسسة التعليم العالي.

1.2. افتراضاته: يقوم إجراء نظام ضمان الجودة الخارجية على جملة من الافتراضات الأساسية، نذكر منها³:

1.1.2. تقع مسؤولية الإعداد لإجراء التقييم الخارجي على هيئة ضمان الجودة؛

2.1.2. إنّ تقييم مؤسسة التعليم العالي المتعلق بالبرنامج الذاتي يعدّ مدخل أساسي في عملية التقييم الخارجي؛

¹ سوسن شاكر مجيد، مرجع سبق ذكره، ص 26

² سوسن شاكر مجيد، المرجع السابق، ص 27

³ سوسن شاكر مجيد ومحمد عواد الزيادات، الجودة والاعتماد الأكاديمي، مرجع سبق ذكره، ص 175.

3.1.2. ويشكل تعاون الجامعة من خلال البرنامج الذاتي مع لجنة التقييم الخارجي عنصراً أساسياً لاستكمال ونجاح العملية التقييمية الشاملة.

2.2. يسعى تطبيق نظام ضمان الجودة الخارجية إلى تحقيق جملة من الأهداف، نذكر منها¹:

1.2.2. التحقق من النقاط الواردة في تقرير التقييم الذاتي؛

2.2.2. التعرف على جوانب القوة والضعف؛

3.2.2. اكتساب ثقة جمهور المستفيدين داخل الوطن وخارجه بجودة أداء مؤسسة التعليم العالي وبرامجها مما يساعد على التعريف بها إقليمياً وعالمياً.

¹ شيراز محمد طرابلسية، إدارة جودة الخدمات التعليمية والبحثية في مؤسسات التعليم العالي، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، ص 78.

خلاصة الفصل:

من خلال دراسة هذا الفصل اتضح أن إدراج فلسفة تطبيق إدارة الجودة الشاملة يسمح لمؤسسات التعليم العالي بالاستفادة بالكثير من النقاط الايجابية والفوائد إما على المنظور المتوسط أو الطويل، وحيث أن هناك عديد المبررات لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي والتي من شأنها أن تدفع بالضرورة لخلق جو يسمح بتبني ثقافة التغيير والتي قد تؤدي لممارسات من شأنها أن تدفع بمؤسسة التعليم العالي نحو التميز.

تطبيق سياسة لضمان الجودة في التعليم العالي تتطلب توفر عديد العناصر على مستوى القيادة وتوفر الموارد البشرية الكفؤة كذلك لا بد من تدخل جميع العاملين لإنجاح تطبيق متطلبات ضمان الجودة كون تحقيقها يعتمد بشكل رئيسي على مبدأ التحسين المستمر ولا بد من توفر مؤسسات التعليم العالي على سياسة لإدارة الجودة تسمح فيما بعد بإعداد مرجعية تشتمل المعايير التي تسعى هذه المؤسسات لتطبيقها والالتزام بها وهذا ما سوف نتطرق له بالتفصيل في الفصل الثالث.

الفصل الثالث

عرض تجارب ضمان الجودة

في التعليم العالي

تمهيد:

يهدف الوصول لوضع نظام ضمان جودة التعليم العالي قيد التنفيذ في الجزائر لا بد من التعرض لأهم الأحداث التي كان لها دور مباشر في وضع أسس لبناء نظام لضمان الجودة، في هذا الإطار يعتبر مسار بولوني لضمان جودة التعليم العالي الاوروبي والتي هدفت لمحاولة وضع نظام تعليمي موحد في اطار اصلاح نظام ل.م.د والتي كانت بمثابة نقطة التحول والتي انتقلت أثارها فيما لمشروع برنامج AQIUMED لتطوير التعاون بين مؤسسات التعليم العالي شمال-جنوب البحر الأبيض المتوسط وعلى لدعم التعاون بين الجامعات لدول المغرب العربي الثلاث: الجزائر،المغرب وتونس والذي يتوافق مع أهداف البرنامج الأوروبي TEMPUS للعمل للوصول للمطابقة مع جميع التطورات على المستوى الدولي وخاصة الأوروبي المتعلقة بنظام ضمان الجودة في التعليم العالي.

بعدها سوف نتطرق لنتائج هذا المشروع المغربي والتمثلة في اعداد مرجع للتقييم الذاتي لضمان الجودة الداخلية في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية والذي سوف نستعرض بالتفصيل الطريقة العملية للفحص والتدقيق والتقييم على مستوى هذه المؤسسات التعليمية وفقا لمراجع ومعايير المرجع الوطني.

سنتناول مختلف هذه العناصر من خلال دراسة المباحث:

- المبحث الأول: مسار بولوني لضمان الجودة في التعليم العالي.
- المبحث الثاني: مشروع AQIUMED المغربي لضمان الجودة في التعليم العالي.
- المبحث الثالث: عرض التجربة الجزائرية في إطار التقييم المؤسسي لضمان الجودة في التعليم العالي.
- المبحث الرابع: عرض تجارب دول عربية ودولية في مجال ضمان جودة التعليم العالي.

المبحث الأول: مسار بولوني لضمان الجودة في التعليم العالي

في هذا المبحث سوف يتم التطرق إلى مختلف المراحل التي مر بها ضمان الجودة في التعليم العالي الأوروبي واهم النقاط التي يركز عليها، والوقوف على أهمية هذا المسار.

أولاً- مراحل التطور الحاصلة وصولاً إلى مسار بولوني

1990: تأسيس مجموعة تفكير غير رسمية بمبادرة من مجموعة باحثين بطرح السؤال التالي: ما المنهجية التي يمكن اعتمادها في نشاط البحث وما هي الوثائق المرجعية (المرجع الذي يمكن أن يكون فعال).

1993: إنشاء اللجنة العلمية والتقنية للمراقبة IFREMER* والتي اهتمت بتحديد سياسة ضمان الجودة¹. واهتمت بوضع حيز التنفيذ **CEA إجراءات ضمان الجودة مع إعلان السياسة العامة ودليل الجودة ومرجع الجودة.

1994: تميزت بإنشاء CNRS*** المركز الفرنسي للبحث العلمي، تم إنشاء لجنة المنهجية للجودة لتطوير مشاريع البحث العلمي لقسم (SDU) بالتعاون مع IN2P3¹ وهي أول مدرسة موضوعاتية "إدارة المشاريع العلمية".

تم اعتماد مشروع أول مشروع أوروبي نموذجي لتقييم جودة التعليم العالي.

1995: وزارة البحث الفرنسية: إعادة التفكير في مسار الجودة في البحث وتم إنشاء مجموعة عمل سميت بـ: "الجودة في البحث".

1997: تم نشر "دليل تجريبي لضمان الجودة في البحث" تم إعداده من طرف لجنة خبراء برئاسة الشخصية المعروفة "جاك أطالي" تأسس بناء على مبادرة من وزير البحث العلمي في فرنسا².

وظيفة هذه اللجنة كانت بالدرجة الأولى إعداد تقييم جذري وشامل لنظام التعليم العالي بفرنسا ورصد نقاط القوة والضعف ومن ثم وضع أسس لتطوير هذا النظام من أجل أن يكون قادراً على استيعاب المستجدات العلمية والتقنية ومما يبوئ فرنسا مكانة متقدمة في المستقبل.

* L'Institut français de recherche pour l'exploitation de la mer.

¹ Sinquin Jean Marc, **La démarche qualité à l'Ifremer**, les cahiers de l'école qualité en recherche et en enseignement supérieur, volume 5, France, 2018, pp 134-143

** La Commissariat à l'Énergie Atomique

*** Centre National de la Recherche Scientifique

² Pour un modèle Européen d'enseignement supérieur, **rapport de la commission Jacques Attali**, 1998, p 03.

ورغم أن هذه اللجنة كانت فرنسية بحتة إلا أن دراساتها وبحوثها تطرقت إلى مكامن الخلل وبرامج الإصلاح مقارنة مع الدول الأوروبية المتقدمة كبريطانيا وألمانيا وإيطاليا، وهو ما نلمسه حين قراءة التقرير الذي أتى تحت عنوان "نحو نموذج أوروبي للتعليم العالي".

عمل هذه اللجنة كان مهماً جداً وحافزاً حتى بالنسبة للدول الأوروبية الأخرى، إذ تبين أنه لا يمكن إصلاح النظام التعليمي دون الأخذ بالاعتبار وجود فرنسا داخل منظومة أوروبية في تطور مستمر على كل الأصعدة ومن بينها التعليم العالي. وبعد عام من عمل هذه اللجنة وخلال الاحتفال بذكرى مرور ثمانمائة عام على إنشاء جامعة السوربون أطلق وزراء التعليم العالي بكل من إيطاليا، فرنسا، وبريطانيا وألمانيا إعلان السوربون بدعوة من الوزير الفرنسي للتعليم العالي فرنسوا أليغري François Allègre الذي يهدف إلى إقامة فضاء أوروبي موحد للتعليم العالي ويدعو الدول الأوروبية إلى الالتزام بالعمل على هذا الهدف بما يتلاءم وتحديات القرن الجديد¹.

1- ندوة السوربون

انطلق إصلاح نظام ل.م.د في باريس في الندوة الموافقة للذكرى 800 لجامعة باريس والتي أقيمت في السوربون في 25 ماي 1998 ووقع على بيان الندوة وزراء التعليم العالي من أربع (04) دول أوروبية كبرى وهي: ألمانيا، إنجلترا، فرنسا، إيطاليا، وبدأ المشروع 'Claude ALLEGRE' الوزير الفرنسي للتعليم العالي في حكومة 'Lionel JOSPIN' و 'Luigi BERLINGUER' الوزير الإيطالي و 'Tessa BLACKSTONE' وزير التعليم العالي في المملكة المتحدة و 'Jurgen RUETTIGERS' وزير التعليم العالي الألماني².

ضم بيان هذه الندوة مجموعة من الأهداف نذكر منها:

الحركية: تسهيل حركية الطلاب والباحثين في الفضاء الأوروبي ومحاولة إدماج المتكويين في سوق العمل.

السيولة: تشجيع الشراكة بين الجامعات وإدخال السيولة في فروع التعليم العالي³.

اليونة: تسهيل عملية العودة لمواصلة الدراسة والاعتراف بفترات الدراسة.

¹ Joint declaration on harmonization of the architecture of the European higher Education System ,”by the four Ministers in charge for France ,Germany ,Italy and the United Kingdom ,Paris ,the Sorbonne 1998, p 25.

² Déclaration de la Sorbonne, 25 mai 1998 [online], available on : http://www.bologne-bergen2005.no/Docs/France/980525_Sorbonne_Declaration-fr.pdf, (18/07/2018)

³ Michel HERBILLON, rapport d’information sur l’enseignement supérieur en Europe déposer par la délégation pour l’union européen sur l’enseignement supérieur en Europe, N°1924, 2004, [online], available on : <http://www.assemblee-nationale.fr/12/europe/rap-info/i1927.asp>, (15/08/2018)

المقروئية: رفع مستوى المقروئية للشهادات الأوروبية وإيصالها لمستوى عالمي.

2- مسار بولوني

إعلان بولوني الذي تم توقيعه في 19 جوان 1999 من طرف 25 دولة والذي تضمن ترقية التعاون الأوروبي في مجال ضمان الجودة إلى أفق 2010. هذا الإعلان لقي صدى وترحيباً كبيرين من طرف النظراء الأوروبيين، إذ بعد سنة من تاريخه وفي سنة 1999 اجتمع وزراء التعليم العالي الأوروبيون بمدينة بولونيا الإيطالية بمناسبة مرور تسعمائة عام على إنشاء جامعة بولونيا* وأطلقوا إعلان بولونيا الشهير حول إصلاح نظام التعليم العالي بأوروبا¹. وتعتبر هذه المبادرة أكبر عملية إصلاحية في تاريخ التعليم العالي، هدف هذا المسار كذلك إلى خلق تناغم في نظام التعليم العالي الأوروبي وذلك من خلال مقروئية واضحة للشهادات وتسهيل الحركية للطلبة²، وهذا لتسهيل عملية المقارنة والمعادلة³ كما تهدف إلى توحيد نظام التعليم فيما يزيد على 4000 مؤسسة تعليم عالي يتخرج فيها أكثر من اثني عشر مليوناً من الطلاب سنوياً أطلق سنة 1999 كاستجابة للنداء الذي تم في إعلان Sorbonne.

- هذا المسار المتعلق بالإصلاحات الذي لا زال في مرحلة العمل والذي يشتغل بمقاربة فريدة تقوم على إدراج الجهود الجماعي للهيئات العامة وممثلي الجامعات والأساتذة والطلبة والموظفين والمنظمات المكلفة لضمان الجودة والهيئات الدولية والمؤسسات وكذا اللجنة الأوروبية.

3- المرتكزات الأساسية لنظام بولونيا

يعتبر هذا النظام تطوراً مهماً في هيكلية التعليم الأوروبي قصد بناء وتأطير التكوين الجامعي بطريقة أفضل تمكن من رصد تطور الكفاءات لدى الطالب. ويعتمد على أربع مرتكزات أساسية من أجل بلوغ الأهداف المسطرة في الإعلان الأساسي وهي:

1.3. نظام الوحدات الأكاديمية الأوروبية المعتمدة

من أجل الوصول إلى فضاء أوروبي موحد ومفتوح كان لابد من تسهيل التعرف على والاعتراف بمستوى الدبلوم الأوروبي داخل الدول الأوروبية وفيما بينها، ولن يتأتى هذا إلا بإيجاد وحدة قياسية مشتركة ومتفق عليها تمكن من المقارنة بين مكتسبات الطالب في مختلف الجامعات الخاضعة لهذا

* تقع جامعة بولونيا في مدينة بولونيا الإيطالية وتعتبر من أقدم الجامعات في العالم حيث يعود تاريخ إنشائها إلى سنة 1088.

¹ "The European Higher Education Area", **Joint Declaration of the European Ministers of Education**, Bologna, 1999, p 19.

² Marie-Odile OTTENWAELETER, « Europe : la réforme de l'architecture des études dans l'enseignement supérieur », revue internationale d'éducation de sèvres, N°34, France, 2003, p 24

³ عبد الكريم حرز الله، كمال بداري، مرجع سبق ذكره، ص 14.

النظام، وتمكنه أيضًا من التنقل من جامعة إلى أخرى دون الحاجة إلى نظام المعادلة المعمول به في العديد من الدول.

ولهذا الغرض تم اعتماد النظام الأوروبي للأرصدة القابلة للتحويل (ECTS)*. يسند هذا النظام نقاطًا في شكل أرصدة لكل مكونات البرنامج الدراسي مما يحدد كمية العمل التي ينبغي للطالب إنجازها لبلوغ الأهداف المتوخاة من البرنامج الدراسي المتبع. وبالتالي فإن النظام التقليدي الذي يعتمد على ساعات حضور الدرس كمؤشر قد تم استبداله بنظام يعتمد على كمية العمل المنجز من طرف الطالب¹.

وتقتضي القاعدة العامة أن السنة الدراسية مكونة من حوالي ستين رصيدًا وأن الرصيد الواحد يعادل ما بين خمس وعشرين إلى ثلاثين ساعة. وفي نفس الوقت يعتمد هذا النظام مقياسًا جديدًا للتقريب يرافق نظام التقريب المحلي بدون أن يلغيه.

2.3. إعادة هيكلة السنة الدراسية

من أهم التعديلات التي طرأت على النظام التعليمي العالي في منظومة الإصلاح الجديد هي القيام بهيكلية جديدة للسنة الدراسية. وتعتمد هذه الهيكلية على المرتكزات التالية:

1.2.3. التقسيم السداسي: وهو عبارة عن المدة الزمنية الدورية لوحدات التكوين، وينص على تقسيم مدة الدراسة إلى سداسيات زمنية بدلاً من اعتماد السنوات كوحدات زمنية. وبالتالي فإن السنة الواحدة تنقسم إلى سداسيتين تشتمل كل واحدة منهما على ثلاثين رصيدًا أي ما يعادل حوالي 750 ساعة من كمية العمل الذي ينبغي إنجازها.

2.2.3. الوحدات التعليمية: تعتبر الوحدة التعليمية من مميزات النظام الجديد. وتتكون الوحدة من دروس مترابطة تشكل فيما بينها جملة من المعارف المتجانسة التي تدور حول تخصص معين. وقد تكون هذه الدروس نظرية أو تطبيقية أو في شكل أنشطة ميدانية في تخصص معين. كما أن الوحدة يمكن أن تضم دروسًا تلقن بلغات مختلفة. وتختلف الوحدات التعليمية من حيث نوعيتها، فهناك الوحدات الأساسية وهي التي ينبغي على الطالب اكتسابها لأنها تتعلق بمعارف أساسية لا غنى عنها في التخصص المتبع، وهناك وحدات اختيارية وأخرى تكميلية. ويتم اعتبار الوحدة مكتسبة نهائيًا من طرف الطالب حينما ينجح هذا الأخير في جمع أرصدة الوحدة المذكورة.

* ECTS :European Credits Transfer System

¹ سعداء محمد العرف وآخرون، التعريف بعملية بولونيا وأثرها على التعليم العالي، مركز البحوث والدراسات في التعليم العالي، السعودية، ص

3.2.3. هيكليّة جديدة لمراحل التكوين

يتعلق هذا المرتكز بتوضيح الأرصدة المطلوبة للنجاح والانتقال من طور إلى طور آخر في إطار نظام ل.م.د كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-1): مراحل التكوين في نظام بولونيا الأوروبي

السنوات	1	2	3	4	5	6	7	8
الشهادة	الطور الأول الليسانس		الطور الثاني الماستر		الطور الثالث الدكتوراه			
الأرصدة	6 سداسيات 180 رصيماً		4 سداسيات 120 رصيماً		6 سداسيات 180 رصيماً			

المصدر: عثمان البهالي، إصلاح التعليم العالي بأوروبا، مجلة المعرفة، [على الخط]، متوفر على: http://www.almarefh.net/show_content_sub.php?CUV=364&Model=&SubModel=132&ID=5 03&ShowAll=On ، 2009 ، (أطلع عليه 2018/09/13).

تبنى النظام الجديد عملية إعادة النظر في المراحل الدراسية الجامعية وخلص إلى ضرورة توحيدها على الصعيد الأوروبي عبر اعتماد ثلاثة مسالك دراسية: الإجازة والماستر والدكتوراه. ويحصل الطالب في كل مشوار، بعد إتمامه بنجاح على شهادة أوروبية قابلة للتحويل من جامعة إلى أخرى في كل الدول المعتمدة لنظام بولونيا.

1.3.2.3. الطور الأول:

أ-الإجازة: تهدف إلى منح تكوين أساسي للطالب عبر أطوار مشكلة من وحدات تعليمية متجانسة أساسية أو اختيارية وتتكون من ست سداسيات (أي ما يعادل ثلاث سنوات) تشكل جميعها 180 رصيماً.

ومراعاة لاحتياجات سوق العمل تم تقسيم الإجازة إلى نوعين:

أ.1. الإجازة العامة: تتكون من دروس تطبيقية ونظرية تمنح الطالب تكويناً أساسياً يمكنه من متابعة دراسته في مرحلة الماستر فيما بعد.

أ.2. الإجازة المهنية: تسعى إلى ملائمة التكوينين النظري والتطبيقي مع متطلبات سوق الشغل الأوروبية، كما أنها تمنح الفرصة لموظفي القطاع الخاص والعام للالتحاق بها، وفق شروط معينة، من أجل تطوير مهاراتهم المهنية وهو ما يعرف ببرنامج التكوين المستمر، وقد كان هذا من بين ما نادى به إعلان السوربون من قبل، كما أنه يعتبر من المطالب الأساسية للنقابات المهنية في العديد من الدول الأوروبية.

2.3.2.3. الطور الثاني:

أ-الماستر: كما في حالة الإجازة تتكون هذه المرحلة من أطوار تؤدي إلى شهادة الماجستير المهنية أو إلى شهادة الماجستير الموجهة نحو البحث العلمي. وقد جاء هذا التقسيم ليتفادى عيوب النظام القديم الذي بموجبه كان يقبل أي طالب حامل للإجازة في الدكتوراه حتى ولو لم يكن مؤهلاً للقيام بالأبحاث العلمية. وتشمل الماجستير أربع سداسيات، وفي آخر سداسية ينبغي للطالب القيام بتريص بإحدى مؤسسات البحث في مجال تخصصه. وعندما يحصل الطالب بنجاح على الماجستير يحوز 120 رصيداً تضاف إلى 180 رصيداً المحصل عليها في مرحلة الإجازة.

ب-مرحلة الدكتوراه: يقبل في الدكتوراه الطالب الذي اجتاز بنجاح دبلوم الماجستير الموجه للبحث العلمي. وخلال هذه المرحلة يتوجب على الطالب القيام ببحوث في مجال معين بالإضافة إلى تحرير أطروحة الدكتوراه، ويتابع الطالب دروساً علمية وتطبيقية في مجال بحثه من خلال ما يعرف بمدارس الدكتوراه التي أنشأت من أجل دعم معارف الطالب ومساعدته لإعداد مستقبه العلمي. تتكون مرحلة الدكتوراه من ست سداسيات تعادل 180 رصيداً وتتوج بتقديم ومناقشة أطروحة البحث. ولضمان نجاح العملية بدأت العديد من الجامعات بتشكيل لجنة متابعة لكل طالب في الدكتوراه ومهمتها الاجتماع الدوري بالطالب كل ثلاثة أشهر لمتابعة نشاطه البحثي ومعرفة مدى تقدمه في ذلك.

3.3. ملحق الشهادات

عبارة عن وثيقة تضاف إلى الدبلوم وتمنح من طرف مؤسسة التخرج، وظيفتها أنها تعرف بوضوح المؤهلات والمعارف التي اكتسبها الطالب والأرصدة المحصل عليها وذلك لضمان أكبر قدر من الشفافية ولزيادة تسهيل التعرف والاعتراف الأكاديمي بين الجامعات. وتحتوي الوثيقة على ثمانية أنواع من المعلومات المتعلقة بالطالب ومشواره التعليمي ومستوى ونوع الشهادة المحصل عليها¹.

ثانياً - عمل وتقديم مسار بولوني لضمان الجودة في التعليم العالي

لكي تصبح دولة طرف في مسار بولوني يجب أن تكون موقعة على الاتفاقية الثقافية الأوروبية وتعلن عن متابعة وتطبيق أهداف مسار بولوني في نظامها للتعليم العالي، في هذا الإطار تعتبر اللجنة الأوروبية عضو يتمتع بكامل العضوية مثل 48 دولة الأعضاء في الفضاء الأوروبي للتعليم العالي.

1- الأطراف الأخرى المتدخلة في مسار بولوني (الأعضاء الاستشارية)

¹عبد الرحمن بن محمد أبو عمه، النظام الأوروبي في التعليم العالي ومشروع بولونيا، الطبعة الأولى، المطابع الأهلية، السعودية، 2010، ص 27.

1.1. جمعية التجارة الأوروبية Business Europe: تعد جمعية لأرباب العمل الأوروبيين التي تدافع عن مصالح عمال المؤسسات الخاصة لدى الاتحاد الأوروبي كما تهدف إلى وضع تصور لأفاق التنمية والسياسات الذكية التي تهدف إلى تعزيز التنافسية العالمية للصناعة الأوروبية بوجه خاص.

2.1. المجلس الأوروبي Conseil de l'Europe: يضطلع بمجموعة من المهام المتعلقة بالتعليم العالي من بينها الاعتراف بالمؤهلات والمسؤولية العامة عن التعليم العالي والبحث، الحوكمة في ميدان التعليم العالي في بقية المجالات. كما يعتمد المجلس مسار بولوني ويساهم في إنجاحه.

3.1. التعليم العالمي Education International : تعتبر أكبر فدرالية نقابية لمنظمات الأساتذة وموظفي التعليم في العالم تمثل حوالي 30 مليون موظف و 400 منظمة موزعة على 170 دولة.

4.1. الجمعية الأوروبية لجودة التعليم العالي ENQA*: أنشأت هذه اللجنة في إطار مسار بولوني باعتبارها شبكية سنة 2000 قبل أن تتحول إلى جمعية في نوفمبر 2004. يتكون أعضاء هذه الجمعية من وكالات التقييم والاعتماد التي تعمل وفقاً للمعايير والمبادئ التوجيهية لضمان جودة التعليم العالي في الفضاء الأوروبي.

تتمثل وظائف هذه الجمعية في الحفاظ على تطوير جودة التعليم العالي ضمن مستوى عالي، وتتصرف باعتبارها محرك أساسي لتطوير ضمان الجودة في الدول الموقعة على مسار بولوني كما تساهم في تعزيز التعاون الأوروبي في مجال التعليم العالي بغية تطوير وتقاسم الممارسات المنشئة لضمان الجودة وتشجيع البعد الأوروبي لضمان الجودة¹.

تشتغل هذه الجمعية باعتبارها خلية تفكير تعمل على تطوير مسارات ونظم ضمان الجودة داخل الفضاء الأوروبي للتعليم العالي كما تشتغل باعتبارها أرضية تواصل وتقاسم ونشر للمعلومات والخبرة في مجال ضمان الجودة فيما بين الأعضاء وكذا الأطراف الفاعلة.

5.1. EQAR* السجل الأوروبي لضمان جودة التعليم العالي: لا يتمتع هذا السجل بمركز العضو الاستشاري، اعتمد هذا السجل سنة 2007 بتوصية من البرلمان الأوروبي واللجنة الأوروبية بناء على طلبات الجمعيات الأوروبية للجامعات ومؤسسات التعليم العالي والطلبة ووكالات ضمان الجودة.

* European association for quality in higher education.

¹ European association for quality in higher education, **promoting the European dimension of quality assurance in higher education**, [online], available on: <http://goo.gl/78eX8g>, mai 2015, (23/08/2018), p 27.

* European Quality Assurance Register for higher education.

يهدف هذا النظام إلى مسك سجلات الوكالات ذات المصادقية التي تستجيب لمتطلبات المعايير والتوجهات الأوروبية في مجال التعليم العالي، وحيث أن كل الدول الموقعة على مسار بولوني يمكن أن تتضمن إلى نظام السجل الأوروبي¹.

6.1. ESU اتحاد الطلبة الأوروبي:** يشكل هذا التنظيم الفدرالية الأوروبية لجمعيات ونقابات طلبة أوروبا تتكون من 47 مؤسسة وطنية من 39 دولة أوروبية وتدافع عن مصالح الطلبة الأوروبيين أمام مؤسسات الاتحاد الأوروبي ومجموعة بولوني والمجلس الأوروبي ومنظمة الأمم المتحدة للتربية والعلوم والثقافة.

7.1. EUA* جمعية الجامعات الأوروبية:** أنشأت سنة 2001 وتمثل الجامعات والندوات الوطنية لـ 47 دولة أوروبية تضم 850 عضو، تلعب دور أساسي في مسار بولوني يتمثل في تحديد سياسات الاتحاد الأوروبي في مجال التعليم العالي والبحث والابتكار، كما تقدم هذه الجمعية الخبرة في مجال التعليم العالي والبحث، كما تعد في نفس الوقت فضاء يسمح بتبادل الأفكار والممارسات الحسنة، ويتم تعميم نتائج أشغال هذه الجمعية من خلال ندوات وملتقيات².

8.1. EURASHE الجمعية الأوروبية لمؤسسات التعليم العالي: تأسست سنة 1990 تتشكل من مؤسسات التعليم العالي وتقتصر برامج وطنية في إطار مختلف مسار بولوني (ليسانس-ماستر-دكتوراه) تهدف إلى ترقية مصالح التعليم العالي ذات الطابع المهني على المستوى الأوروبي، كما تضم أكثر من 500 مؤسسة تعليم عالي من 40 دولة من داخل وخارج الفضاء الأوروبي.

9.1. UNESCO : تعتبر منظمة الأمم المتحدة للثقافة والعلوم عضو استشاري ضمن مجموعة مسار بولوني منذ 2003، أنشأت هذه المنظمة مع المجلس الأوروبي شبكة ENIC**** (الشبكة الأوروبية لمركز المعلومات) في 1994 من أجل إعداد سياسات عملية ومشاركة للاعتراف بالتأهيل ضمن مجموع الدول الأوروبية.

2- أهداف ووظائف مسار بولوني لضمان الجودة في التعليم العالي

1.2. أهداف مسار بولونيا لضمان الجودة في التعليم العالي

¹ EQAR, **reliable information on quality of European higher education and its assurance**, [online], available on : <http://www.eqar.eu>, (26/08/2018), p 01.

** European Student's Union.

*** European University Association.

² EUA, **the Voice of Europe's universities**, [online], available on : <http://eua.eu>, (28/08/2018), p 03.

**** European Network of Information Centers.

- تضمنت وثيقة بولونيا الإصلاحية أهداف عامة ينبغي الوصول إليها بحلول سنة 2010 في كل الدول المعتمدة لهذا المنهج الجديد:
- اعتماد نظام موحد للشهادات العليا يفسح المجال أمام مقارنة سلسلة بين الشهادات المحصل عليها في مختلف الدول الأوروبية من دون اللجوء إلى معادلات الشهادات من دولة إلى أخرى.
 - اعتماد نظام دراسي موحد قائم على مرحلتين أساسيتين (الطور الأول والطور الثاني)، تليهما مرحلة ثالثة (الطور الثالث) مخصصة للبحث العلمي.
 - اعتماد نظام موحد لقياس مكتسبات الطالب وتقييم أدائه ومدى تقدمه خلال مشواره الدراسي.
 - تسهيل التنقل وتذليل كل العقبات التي تحول دون حرية التنقل من بلد إلى آخر سواء تعلق الأمر بالطلبة أو الباحثين وحتى بالنسبة للإطارات الإدارية.
 - دعم وتكثيف التعاون الأوروبي في مجال تطوير التعليم والمؤسسات التعليمية العليا والعمل على إيجاد آليات موحدة لقياس الجودة.
 - دعم وتعزيز البعد الأوروبي بكل أنواعه، التاريخية والاجتماعية والسياسية، فيما يتعلق ببرامج التدريس والتعاون وبرامج تنقل الباحثين والطلبة.
 - تتحدد أهداف مسار بولوني زيادة على كونها تحفز حركية الأساتذة والطلبة والشهادات وكذا مقروئية وجاذبية التعليم العالي على أولويات المسار والتي تتمثل في:
 - تنظيم التعليم العالي حسب نظام ثلاثة أطوار (ليسانس-ماجستير-دكتوراه).
 - تسهيل الاعتراف الدولي بالتأهيل المهني وبفترات الدراسة بالخارج.
 - اعتماد ووضع حيز التنفيذ نظام القروض مشابه للنظام (ECTS) *؛
 - ترقية الحركية من خلال تجاوز العقبات وضمان حرية التنقل للطلبة والأساتذة والموظفين الإداريين.

3- الندوة الوزارية اريفان واللقاء الرابع لبولوني¹

تم تنظيم هذه الندوة يومي 14 و15 ماي 2015 بمدينة اريفان (أرمينيا) حيث اجتمع خلالها 47 وزير للتعليم العالي من أوروبا، حيث وقع هؤلاء الوزراء على إعلان اريفان EREVAN والذي يهدف إلى تطوير وترقية إدخال الفضاء الأوروبي للتعليم العالي حيز التنفيذ، حيث تم خلال هذه الندوة قبول انضمام

* European Credits Transfer System.

¹ ENQA, Standards and Guidelines for Quality Assurance in European Higher Education Area (ESG), 2015, p 07.

روسيا البيضاء إلى مسار بولوني كعضو جديد، كما تم وضع ورقة عمل تمتد لثلاث سنوات لتغيير التعليم العالي، وتم تحديد أربعة أولويات أساسية بالنسبة للمستقبل:

- تطوير نوعية وجودة التعلم والتعليم؛
- دعم قدرات الإدماج المهني للمتخصصين على الشهادات طوال حياتهم؛
- السهر على اعتبار أن تكون أنظمة الجودة متضمنة في نشاط المؤسسات؛
- وضع حيز التنفيذ الإصلاحات الهيكلية الملائمة.

ثالثاً - مراحل وفوائد تطبيق النظام الجديد

اعتبرت الدول الأوروبية مسألة إعادة هيكلة التعليم العالي قضية مصيرية أولتها الأهمية القصوى لكون هذا التعليم يمثل ما ستؤول إليه أوروبا مستقبلاً. فمن أهم بنود إعلان لشبونة سنة 2000 هو العمل على جعل الاقتصاد الأوروبي الأكثر معرفة وحيوية وتقدمًا في العالم، ولن يتأتى هذا إلا بخلق الفضاء الأوروبي الموحد للأبحاث العلمية الذي بدوره لن يتحقق بدون إقامة نظام تعليمي عال حديث يلائم مستلزمات التغيير المنشود.

1 - مراحل تطبيق النظام الجديد¹

- تقرر تشكيل لجنة عليا مهمتها الإعداد الجيد للنظام الجديد، وتتألف من الكنفدرالية الأوروبية لرؤساء الجامعات والجمعية الأوروبية للجامعات والهيئة الأوروبية إضافة إلى مؤسسات أخرى متخصصة لها صيغة استشارية ضمن هذه اللجنة.

- إقامة دورات وندوات حول النظام الجديد سميت «دورات بولونيا» عبر كامل التراب الأوروبي يتم خلالها التحدث إلى الأكاديميين والمختصين للتعريف بالنظام الجديد ونوعية العقوبات الذي قد يواجهها وسبل تذليلها.

- تنظيم لقاءات مخصصة مع الطلاب الأوروبيين للتعرف على آرائهم وهوажسهم اتجاه هذا التغيير المرتقب.

- تتم مراجعة شاملة لكل ما تحقق خلال الاجتماعات الدورية لوزراء التعليم العالي حيث تتم المصادقة على ما أنجز والتوصية بما ينبغي فعله مع تحديد واضح للأولويات.

¹ European Commission ,From Bergen to London, **The contribution of European Commission to the Bologna process** ,Brussels, 2007.

-قامت كل دولة بتنظيم اجتماعات مكثفة لإعداد إستراتيجية وطنية للتطبيق مستعينة بكل مكونات المجتمع الفاعلة.

-قامت كل مؤسسة تعليمية باجتماعات دورية من أجل إعادة صياغة المقررات لكل الدروس ومختلف الشعب وتكييفها بما يتماشى مع أهداف نظام بولونيا إضافة إلى إعداد المرحلة الانتقالية.

وقد لاقى هذا النظام الجديد صدى أكثر مما كان متوقعا، إذ بلغت الدول المعتمدة له 46 دولة أوروبية إلى حد الآن. وقد رأت فيه العديد من الدول وسيلة للنهوض بقطاع التعليم العالي وتحسين الجودة وفرصة للإصلاح لن تتأتى مرة أخرى في المستقبل القريب، كما أن اعتماده يضمن للدولة الاعتراف بشواهد جامعاتها ومؤسساتها على الصعيد الأوروبي.

ونتيجة للإعداد الجيد والمحكم والجهود المتواصلة على الصعيد الأوروبي وداخل كل دولة فقد بدأت الغالبية العظمى من هذه الدول بتطبيق هذا النظام الجديد منذ سنة 2005.

2- فوائد تطبيق النظام الجديد

أما بالنسبة للفوائد فيمكن ذكر، على سبيل المثال لا الحصر، ما يلي:

-تعزيز وتسهيل إقامة مقررات مشتركة بين الجامعات داخل الدولة الواحدة ومن دولة إلى أخرى. وقد بدأنا نرى مقررات مشتركة لأنظمة ماستر بين ثلاث أو أربع جامعات من دول مختلفة، حيث يمكن للطالب متابعة قسط من المقرر بجامعة وإتمامه بالجامعة الأخرى وربما بلغة أخرى إن أراد؛

-دعم البحوث المشتركة بين الجامعات وإعطاء فرصة للأساتذة من جامعات مختلفة من أجل الإشراف على بحوث الدكتوراه في جامعة أخرى؛

-قيام تنافسية بين الجامعات الأوروبية من أجل استقطاب الطلبة مما أدى ويؤدي إلى الحرص على الجودة وتقديم أفضل العروض.

وقد دفع هذا عدداً من دول شمال إفريقيا إلى اعتماد هذه الهيكلية الجديدة مثل المغرب والجزائر وتونس، إلا أنه في بعض الجامعات بهذه الدول لم يتم الإعداد له جيداً حيث غاب التدرج في تطبيقه مما ضاعف المشاكل.

وتبقى عملية الإصلاح التي انتهجتها أوروبا واستطاعت أن تصل إلى نموذج موحد لأكثر من 46 دولة في ظرف وجيز لم يتعد ست سنوات جديدة بالدراسة والتمحيص خصوصاً من دولنا العربية التي

مافتتت تتحدث عن إصلاح هذا القطاع وتفعيل العمل العربي المشترك بدون أدنى نتائج موحدة على صعيد العالم العربي

3- الاعتراف بالمهارات والمؤهلات (المبادرات والوسائل)

1.3. وكالة ERASMUS * الدليل العلمي لتنفيذ ملحق الشهادة

تم اعتماد هذا الدليل من قبل اللجنة الأوروبية والمجلس الأوروبي ومنظمة UNESCO (ملحق الشهادة)، يمثل ملحق الشهادة وثيقة تصف المعارف والمهارات المكتسبة من قبل أصحاب الشهادات في التعليم العالي، حيث يشمل هذا الملحق المرفق بالشهادة ثمانية أبواب والتي تصف طبيعة ومستوى وسياق ومحتوى الدراسات التي أتمها الحائز على هذه الشهادة، حيث يشكل ملحق الشهادة جزء أساسي من نظام EUROPASS منذ 2005، يأخذ الدليل المرتبط بمرفق الشهادة في جزء منه نصائح وتوجيهات خبراء بولوني ونتائج مجموعة العمل الوطنية الخاصة بملحق الشهادة كما يهدف هذا الدليل لمساعدة وتكملة مختلف أبواب هذه الوثيقة ويشمل الجزء الأول المعلومات العامة من تعريف ونصوص مرجعية وتوصيات عامة، ويشمل الجزء الثاني الدليل العلمي لكل الأبواب كما يحتوي على نصائح لكيفية تحرير الشهادة. -مجموعة العمل المتعلقة بمسار بولوني للمؤهلات.

2.3. مجموعة العمل المتعلقة بمسار بولوني للمؤهلات

اعتمدت هذه المجموعة في ندوة Bergan سنة 2005 يهدف هذا الإطار الأوروبي للاعتماد في التعليم العالي لتنظيم شهادة التعليم العالي في إطار نظام الشهادات وفق لسلم أوروبي وفي هذا السياق تحدد الشهادات بالنظر إلى مستويات التعقد والصعوبات (ليسانس-ماستر-دكتوراه).

3.3. اللجنة الأوروبية دليل الاستعمال ECTS

يعد النظام الأوروبي للتحويل والتراكمية القروض وسيلة تهدف لتسهيل إعداد ووضع حيز التنفيذ برامج الدراسة ومنح شهادات التعليم العالي، يشجع هذا النظام شفافية البرامج والمؤهلات وكذا الاعتراف بالشهادات ويرتبط هذا النظام بأطر منح الشهادات الذي يركز على نتائج التعلم.

كما يسمح هذا النظام بمقارنة أنظمة التعليم العالي في كل أوروبا، كما يمنح هذا الدليل الذي تمت مراجعته التوجيهات المتعلقة بتنفيذ نظام تحويل القروض ECTS كما يأخذ بعين الاعتبار التطورات الحديثة لمسار بولوني مثل اعتماد EEES* ، دعم التعلم على مدى الحياة، وتحويل فكرة التعليم العالي

* European Action Scheme for the Mobility of University Students.

* Espace Européen de L'enseignement Supérieur.

المبني على محورية الأستاذ إلى نظام محورية الطالب (الطالب هو المحور) والاستعمال المتزايد لنتائج التعلم وتطوير طرق جديدة للتعلم كما يولي هذا النظام أهمية كبيرة لكيفية وضع وتنفيذ برامج من خلال الارتكاز على خبرة مؤسسات التعليم العالي في مجال استخدام إطار منح واعتماد الشهادات وتطبيق مبادئ تحويل وتراكمية القروض ECTS في الممارسة الجامعية.

4.3. الإطار الأوروبي لمنح الشهادات لنظام التعليم والتكوين مدى الحياة **CEC

-يشكل النظام الأوروبي لمنح شهادات التعلم والتكوين مدى الحياة الإطار المرجعي الموحد الذي يسمح لكل الدول الأوروبية بإيجاد علاقة بين نظام اعتماد الشهادات، يلعب هذا النظام دور الوسيلة لنسخ هذا النظام بغية تسهيل قراءة وفهم الشهادات الممنوحة في مختلف الدول الأوروبية.

-يهدف النظام لتحقيق هدفين رئيسيين:

الأول: ترقية حركية المواطنين فيما بين الدول.

الثاني: تسهيل التعليم والتكوين مدى الحياة.

يشمل هذا النظام كل مستويات المتحصل عليها في التعليم العام وفي التعليم والتكوين المهني

والتعليم العالي.

يرتكز هذا النظام على نتائج التعلم ويشمل ثماني مستويات مبنية حسب المكتسبات المتحصل عليها في التعليم والتكوين.

5.3. اتفاقية الاعتراف بالمؤهلات المتعلقة بالتعليم العالي في المنطقة الأوروبية 1997 المجلس

الأوروبي و UNESCO:

-تعالج اتفاقية لتسوية إجراءات الاعتراف بالشهادات وفترات الدراسة في الدول الأوروبية كما هو محدد من قبل UNESCO.

تشكل هذه الاتفاقية الوسيلة القانونية الرئيسية في مجال الاعتراف بنظام منح الشهادات وتشكل

أحد التصرفات التي سمحت بإعداد مسار بولوني وتهدف لتسهيل الاعتراف الأكاديمي وحركية الطلبة في الفضاء الأوروبي من خلال إجراءات اعتراف واضحة ومعايير اعتراف موحدة وشفافة.

6.3. المركز الأوروبي لشبكة المعلومات-المجلس الوطنية الأكاديمية للاعتراف والمعلومات -ENIC

NARIC : هي مبادرة من المفوضية الأوروبية والتي تم إنشائها سنة 1984، تهدف الشبكة إلى تعزيز

الحركية الدولية من خلال تسهيل قراءة المسارات الأكاديمية الأجنبية وتهدف إلى تنفيذ السياسات

** Consortium Education Communication.

والممارسات المشتركة المتعلقة بالاعتراف ونظام منح الشهادات داخل الدول الأعضاء في الاتحاد الأوروبي (EU) ودول المساحة الاقتصادية الأوروبية (EEA) وتركيا¹.

واعتمدت من قبل المجلس الأوروبي و UNESCO سنة 1994 وأنشئ نظام ENIC بنفس المبادئ تلعب هذه الشبكية دور رئيسي في تنفيذ اتفاقية المجلس الأوروبي و UNESCO المتعلق بالاعتراف بالمؤهلات المتعلقة بالتعليم العالي في المنطقة الأوروبية، حيث اعتمد هذا النظام في 11 أبريل 1997 في لشبونة²، وكانت هذه المبادرة تحت إشراف اليونسكو وتم الاتفاق على مبادئ الاعتراف المتبادل بالرصيد التعليمي، سواء للمستويات التعليمية أو حاملي الشهادات³.

تتشكل هذه الشبكة *ENIC-NARIC من 55 مركز معلومات متواجد في مختلف الدول الأوروبية حيث أدمجت الشبكتين لتشكلا ENIC-NARIC والذي يساهم في الفضاء الأوروبي للتعليم العالي من خلال الاعتراف بنظام منح الشهادات والمسارات، حيث تتعاون الشبكتين فيما بينهما في إطار ندوة سنوية مشتركة.

شبكة ENIC-NARIC التركية دخلت تحت تنفيذ مجلس التعليم العالي (COHE) مند عام 2003، نفذت من قبل وحدة العلاقات الدولية (وسميت حديثاً وحدة العلاقات المتعددة الأطراف) مع الاتحاد الأوروبي وحتى 2010/07/19، التي تدار من قبل وحدة ومعادلة العلاقات المتعددة الأطراف للعمل ضمن هذا السياق بعد أن تم تقسيم المهام التي تنتمي إلى كل وحدة.

رابعاً- متابعة تطبيق مسار بولوني لضمان الجودة

1- إستراتيجية لشبونة

جاءت نتيجة اجتماع المجلس الأوروبي في 23 و 24 مارس سنة 2000 وضم 15 دولة لوضع إستراتيجية أوروبية للعشر سنوات المقبلة باسم "إستراتيجية لشبونة" وتم اعتماد مجموعة أهداف من بينها:
-تهيئة الانتقال من مجمع الاقتصاد التقليدي الموجه إلى مجتمع المعرفة؛
-العمل على مضاعفة نوعية وفعالية الأنظمة التعليمية والتكوينية؛

¹ جامعة سينوب تركيا، الاعتراف بالشهادات، [على الخط]، متوفر على الرابط: study.sinop.edu.tr/ar/Taninirlik، 2009، ص 03. (2018/09/16)

² Barbara Cordova, **le processus de bologna : l'harmonisation des systèmes d'enseignement supérieur européens**, EAMS, Ero Arab Management School, Granada, p 02.

³ Clifford Adelman, **The Bologna Club : What U.S Higher education can learn from a decade of European reconstruction**, USA, produced with primary support of the Lumina foundation for education to the global performance initiative of the institute for higher education policy, 2008, p 05.

* European Network of Information Centres – National Academic Recognition Information Centres.

-خلق نموذج أوروبي في التعليم العالي وتذليل الصعوبات أمام تنقل الطلبة والباحثين.
كما توصل الاجتماع إلى أن من صعوبات تطوير التعليم العالي الأوروبي صعوبة المنافسة مع التعليم العالي الأمريكي، فقد أشار تقرير المنظمة الأوروبية إلى ذلك داعياً الدول الأوروبية إلى تحرير المبادرات وتشجيع انتقال الطلبة داخل الدول الأوروبية وتوفير منح دراسية لطلبة الدول المختلفة¹.

2- اجتماع Salamanca

تهدف لبناء الفضاء الأوروبي للتعليم العالي الذي يقوم على أن الجودة هي الشرط الأساسي للثقة. والدقة والحركية الموائمة وتعاون المؤسسات التعليمية الموجودة ضمن الفضاء الأوروبي، حيث حدد هذا الاجتماع مجموعة من الأولويات والمبادئ تتمثل في:

-زيادة الحركية وتقوية البرامج المتبادلة.

-جعل التعليم العالي في إطار موحد ويرتكز على مرحلتين:

-تعميم نظام الأرصدة ECTS.

-جعل التعليم العالي الأوروبي أكثر جذباً للطلبة.

حيث أسهم في هذا الاجتماع 33 دولة أوروبية وذلك بالإضافة إلى كل من:

كرواتيا، قبرص، تركيا والتي قبلت كأعضاء جدد في الاتفاقية وكان الهدف من هذا الاجتماع متابعة التقدم في اتفاقية بولونيا التي مضى عليها سنتان بالإضافة إلى التخطيط للمضي قدماً في التعامل مع صعوبات تطبيقها، وحيث اشترك في هذا الاجتماع مجموعة من المنظمات الأوروبية²:

-المجلس الأوروبي (Conseil Européen).

-إتحاد الجامعات الأوروبية.

-الاتحاد الأوروبي لمؤسسات التعليم العالي (EURASHE).

-الاتحاد الأوروبي للطلبة (ESU).

وحيث أنه في هذا الاجتماع حدد وزراء التعليم العالي في الفضاء الأوروبي:

التعليم على مدى الحياة مع ضرورة مشاركة مؤسسات التعليم العالي والطلبة في ترقية الفضاء الأوروبي في مجال التعليم العالي فدعت حكومات هذه الدول إلى تقييم نوعية التعليم في كل دولة¹.

¹ OCDE, *l'enseignement supérieur à l'horizon 2030*, volume 2, mondialisation, édition OCDE, Paris, 2011, p 206.

² عبد الرحمان بن محمد أبو عمه، مرجع سبق ذكره، ص 29.

3- اجتماع براغ

أقيمت هذا الاجتماع في 19 ماي 2001 جاء هذا بعد عدة أسابيع فقط من اعتماد تصريح موحد موقع من طرف 300 مؤسسة أوروبية التعليم العالي لـ 32 دولة اجتمعوا المشاركون في مسار بولوني وأعادوا التصريح بالأهداف المحددة وتحديد المتدخلين الرئيسيين والتي من بينها الشبكة الأوروبية لضمان الجودة *ENQA حيث نص هذا الاجتماع على ضرورة إيجاد تناغم بين الشهادات وهدف إلى: -ترقية التعليم مدى الحياة.

-دعوة الطلبة والمؤسسات الجامعية إلى المشاركة في تطوير مسار بولونيا.

-ترقية الاهتمام بالفضاء الأوروبي في التعليم العالي EEES**.

4- إعلان برلين

تم عقده في برلين بألمانيا في شهر سبتمبر 2003 وشاركت فيه سبعة (07) دول هي: ألبانيا، البوسنة والهرسك، مقدونيا، روسيا، الفاتيكان، أندورا، الجبل الأسود² تم إمضائه من قبل وزراء التعليم العالي لـ 33 دولة والذي حدد على رأس أولوياته وضع حيز التنفيذ تدابير فعالة لضمان الجودة وتسريع وتيرة التقدم وذلك بتحديد أهداف قصيرة المدى، وهكذا وجب على الحكومات الموقعة أن تحقق منذ سنة 2003 إلى الدخول سنة 2005 مجموعة من الأهداف:

-تبني نظام من دورتين؛

-تقديم لكل الحائزين على الشهادة ما يسمى "المضاف للشهادة" مجاناً وبصفة تلقائية؛

-البدء في وضع نظام ضمان الجودة؛

-تشجيع سياسة البعد الاجتماعي للتعليم العالي لتمكين فئات وشرائح اجتماعية مهمشة.

تم نشر "كتاب المراجع" والذي يشكل وسيلة مساعدة لوضع حيز التنفيذ الإجراءات الداخلية للمراقبة والجودة الذي تم تحضيره سنة 2002 و 2003 من قبل مجموعة عمل تسمى المجلس الوطني للتقييم والمفتشية العامة للإدارة والتعليم الوطني والبحث العلمي.

5- تصريح BERGAN

¹ Communiqué de Prague, 19 mai 2001, [online], available on : http://www.cicic.ca/docs/bologna/Bergen_Communique.en.pdf, (18/08/2018).

* European Association for Quality Assurance in Higher Education.

** L'espace Européen de l'enseignement Supérieur.

² Communiqué de Berlin 19 septembre 2003 : communiqué de la conférence des ministres chargés de l'enseignement supérieur, [online], available on: http://www.bologna-bergen2005.no/Docs/France/030919_Berlin_Communique-Fr.pdf, (20/08/2018).

هو حصيلة منتصف مسار بولوني والذي أكد على ضمان الجودة حيث انعقد هذا الاجتماع بالنرويج من 19 إلى 20 ماي 2005 وارتفع فيها عدد الدول من 40 إلى 45 دولة بانضمام كل من أرمينيا وأذربيجان ومولدوفا وأوكرانيا وجورجيا كمشاركين جدد في البرنامج.

يعد هذا الاجتماع خطة في تبني معايير وأدلة ضمان الجودة في فضاء التعليم العالي الأوروبي ومن أجل ذلك شاركت فيه الشبكة الأوروبية لضمان الجودة بالإضافة إلى منظمات أخرى.

كما توسع في الاجتماع توسيع دائرة الأعضاء المستشارين مع إضافة كل من: هيكله للأطراف الأوروبية، عالمية التربية، جمعية أوروبية تضمن نوعية التعليم العالي حيث تميز التصريح بإقرار الأهداف التالية¹:

-تقوية البعد الاجتماعي للتعليم العالي الذي يغطي ولا يقيد الحركية؛

-تبني إطار شامل للتأهيل من أجل الفضاء الأوروبي للتعليم العالي (EEES) والاشتراك في تحضير

إطارات وطنية مؤهلة حتى غاية 2010 وهذا الإطار يشتمل على ثلاث (03) مراحل؛

-ضرورة تطوير التفاعل بين منطقة التعليم الأوروبية ومنطقة الأبحاث الأوروبية؛

-في الدول الأعضاء الأخرى يتم تطبيق "معايير الجودة وضمان تطبيق المبادئ" التي تم تطويرها من

قبل جمعية ضمان الجودة (ENQA)؛

-إنشاء إستراتيجية تعليم مرنة؛

في الاجتماع تقرر إعداد التقرير التقييمي لكي تلاحظ التحسينات التي كانت متوقعة حتى سنة

2007 وتطبيقات الأربع أساليب من الدول الأعضاء وهي:

-في الدول الأعضاء الأخرى يتم تطبيق "معايير الجودة وضمان تطبيق المبادئ" التي تم تطويرها من

قبل جمعية ضمان الجودة (ENQA)؛

-تطبيق تصفيات الخطوط العريضة الوطنية؛

-برامج التعليم العالي المشتركة بما في ذلك برامج الدكتوراه؛

-إنشاء استراتيجيات تعليم مرنة.

¹ Conseil de l'Europe, **Bologne pour les néophytes**, [online], available on : http://www.coe.int/t/dg4/highereducation/ehea2010/bolognapedestrians_fr.asp, (23/08/2018)

المبحث الثاني: مشروع AQIUMED المغربي لضمان الجودة في التعليم العالي

أولاً- مشروع AQIUMED ونتائجه

1- الأهداف

يهدف مشروع برنامج AQIUMED لتطوير التعاون بين مؤسسات التعليم العالي شمال-جنوب البحر الأبيض المتوسط وعلى وجه خاص لدعم التبادل بين الجامعات لدول المغرب العربي الثلاث: الجزائر-المغرب- تونس والذي يتوافق مع أهداف البرنامج الأوروبي TEMPUS، يهدف هذا البرنامج لدعم الممارسات الوطنية في مجال ضمان الجودة مع التركيز على الموائمة مع مختلف التطورات الحاصلة على المستوى الدولي وبشكل خاص الأوروبي في أنظمة التعليم العالي¹. ويركز مشروع AQIUMED على أولوية التقييم الذاتي للجامعات بهدف مساعدتها على ترقية الحوكمة، أنتج هذا المشروع مرجع مغربي للتقييم الذاتي المؤسسي ومن خلال هذا المرجع تمت عملية التقييم الذاتي لعشر جامعات ومدارس عليا جزائرية وغربية وتونسية.

2- الشركاء

ضم هذا المشروع عشر (10) مؤسسات مغربية وثلاث (03) وزارات للتعليم العالي (أطراف مشاركين)، ثمانية (08) أطراف أوروبيين بالإضافة لخبيرين مستقلين وهما Marie-Odile Ottenwaelter والخبير² Christian Chauvigné، شكلت عشر (10) جامعات مغربية الأطراف في هذه المبادرة وفي ذات الوقت كطرف ومستفيد من المشروع منها:

-ثلاث مؤسسات تعليم عالي جزائرية وهي المدرسة العليا للتعليم التكنولوجي وهران (ENSET)، جامعة محمد بوقرة بومرداس (UMBB)، جامعة منتوري قسنطينة (UMC)³.

-ثلاث جامعات مغربية وهي جامعة عبد المالك السعدي تطوان-طنجة، جامعة محمد الأول وجدة (UMP) وجامعة ابن الطفيل القنيطرة (UIT).

-أربع جامعات تونسية وهي جامعة تونس، جامعة قرطاج، جامعة سوسة وجامعة صفاقس.

¹ Centre International d'études Pédagogiques, **Renforcement de l'Assurance Qualité Interne dans des Universités de la Méditerranée**, Journée nationale d'information Tempus, France, 2011, p 05.

² Centre International d'études Pédagogiques, **op cit**, p 09.

³ Agence Universitaire Francophone, **le projet européen AqiUmed (2010-2013) : 10 universités des pays du Maghreb S'accordent sur un référentiel 'qualité' commun aux trois pays**, [online], available on : <https://www.auf.org/nouvelles/actualites/aqiumed/>, (13/07/2018).

تم اختيار الشركاء بالنظر إلى خبرتهم في مجال التقييم الذاتي وكذا المهارات التي يمكن أن يوفرها في مجال التكوين ودعم الجامعات المغاربية.

المركز الدولي للدراسات البيداغوجية (CIEP)* يمثل المشرف الأول على المشروع ويشمل تجمع أربعة مؤسسات أوروبية للتعليم العالي، تم اختيارها بناء على الخبرة المعترف بها في مجال الجودة والتقييم وهي: جامعة باريس شرق، الجامعة التكنولوجية لمنطقة كومبين فرنسا، الجامعة الحرة بروكسل بلجيكا، جامعة ميغيل هرنانديز (اسبانيا).

كما يركز المشروع على وجود وكالتين أوروبيتين للتقييم

-الوكالة الاسبانية ANECA* والوكالة الفرنسية AERES**.

كما يركز أيضا هذا المشروع على الخبرة الدولية للوكالة الجامعية الفرنكوفونية* (AUF) ، وأخيرا تم مشاركة الخبيرين الشخصيين بحكم الخبرة في مجال ضمان الجودة في الجامعات وخبير قام بالتقييم الخارجي للمشروع.

3- الأنشطة

تم تطبيق هذا البرنامج على مدى ثلاث سنوات وتم توزيع الأنشطة كما يلي:

1.3 المرحلة الأولى (جانفي - ديسمبر 2010): وضع لجنة للقيادة وانجاز وصف لممارسات ضمان الجودة في كل دولة وفي كل مؤسسة.

2.3 المرحلة الثانية (جوان 2010 - ديسمبر 2010): بلورة مقارنة منية على المقارنة لضمان الجودة بين مختلف الأطراف بين مختلف الأطراف على واجهتي البحر المتوسط وذلك من خلال الأنشطة التالية: زيارة عمل للوكالات (جوان 2010)، زيارة عمل للجامعات (أكتوبر 2010)، المجموعة الأولى للورشات الوطنية في الدول المغاربية الثلاث.

3.3 المرحلة الثالثة (جانفي - ديسمبر 2011): إعداد مرجع التقييم الذاتي من قبل الجامعات المغاربية واعتماد الميادين والحقول للمرجع المستقبلي للدول المغاربية حيث تم حيث تم مدينة وجدة المغربية في مارس 2011، كما تم اعتماد المراجع من قبل الجامعات وتمت المصادقة على هذه المراجع بوهان في ديسمبر 2011، وتم برمجة الدورة الثانية للورشات الوطنية مع نهاية سنة 2011، تم تكملة

* Centre International d'Etudes Pédagogiques

* Agencia Nacional de Evaluacion de la Calidad y Acreditacion

*** Agence d'Evaluation de la Recherche et de l'Enseignement Supérieur

** Agence Universitaire de la francophonie

المعايير الخاصة بكل جامعة بعدما تم اعتماد المرجع في مدينة وهران. هذه العلية أدت إلى إيجاد مرجع وظيفي والذي استخدم في التقييم الذاتي في المرحلة الرابعة¹.

4.3. المرحلة الرابعة (جانفي-أكتوبر 2012): انجاز التقييم الذاتي للجامعات المغاربية الأطراف: تم خلال هذه العملية جمع وتحليل البيانات وتنظيم زيارات متبادلة بين الجامعات المغاربية وانجاز تقارير التقييم الذاتي، كما تم تنظيم دورة ثالثة للورشات الوطنية للتحليل وإيداع التقارير (سبتمبر 2012).

5.3. المرحلة الخامسة (أكتوبر 2012-جانفي 2013): تم خلال هذه المرحلة تحرير ونشر هذا المشروع (AQIUMED) وتنظيم ملتقى دولي للتقييم ونشر التوعية في العاصمة البلجيكية بروكسل.

4- نتائج مشروع AQIUMED (المرجع المغاربي للتقييم المؤسسي)

شكل اعتماد مرجع التقييم الذاتي الهدف الأساسي للمرحلة الثالثة لمشروع AQIUMED ولذلك شكل هذا المرجع نموذج مزدوج فمن جهة تم تجسيد المشروع من خلال وثيقة عامة ذات بعد مغاربي. ومن جهة أخرى شكلت هذه الوثيقة السند المنهجي لأول تجربة للتقييم الذاتي المؤسسي لكل الشركاء المغاربيين.

1.4. مرجع في خدمة سياسة الجودة والمؤسسات

من بين المراحل الأولى لإنشاء المرجع هي وضع ميكانزمات تقييم المرجع. حيث سمحت هذه المرحلة بإثارة العناصر التالية:

1.1.4 التقييم، كمرحلة سياسة الجودة في المؤسسة الجامعية

يندرج التقييم الخارجي ضمن السياسات الوطنية لتطوير مؤسسات التعليم العالي والبحث. هذه النظرة الخارجية الملقاة على الإستراتيجية وطرق تطوير كل مؤسسة تحتاج إلى دعم النظرة الداخلية للجامعة نفسها والمرتبطة بالتقييم الذاتي. وفي ما وراء هذه النظرة التي تعكس التقييم الذاتي والخارجي فإن سياسة الجودة للمؤسسة هي التي تكون على المحك.

2.1.4 صعوبة إجراء التقييم

تعد عملية التقييم عملية معقدة ومركبة وتدمج بعدين أساسيين فمن جهة يقوم الشخص الذي يقوم بالتقييم بتحليل مكامنزمات التطور التي أحدثتها المؤسسة لترجمة المستوى العملي لتطورها. ومن جهة أخرى تقدير النتائج التي تحصلت عليها المؤسسة وتبعا لذلك يقوم بتكليف مستوى الأداء ودقة إستراتيجيتها.

¹ Européen Commission TEMPUS, le projet AqiUmed :Objectifs, mise en œuvre, résultats et diffusion, 2013, p06.

3.1.4 نظام التحليل كقاعدة لمسار التقييم الخارجي والداخلي

مهما كانت طبيعة التقييم المنجز فإن المعني (المؤسسة الجامعية) بهذا التقييم لا يمكن أن يستند فقط إلى معرف وخبرة الشخص المقيم مهما كانت خبرته. ولضمان عدالة وشفافية مسار التقييم فإن نظام التحليل يجب أن يكون واضحا وان مفهوم المرجع الوطني يمثل الشكل الأكثر ملائمة للقيام بعملية التحليل.

4.1.4 أبعاد المرجع: ماذا وكيف

يحدد المرجع "ماذا" من خلال تحديد ما هي الأنشطة الخاضعة للتقييم وما هي النقطة الممنوحة لها وما هي الأهداف التي ترسمها الجامعة في إطار مختلف أنشطتها. وبالموازاة مع ذلك يوضح المرجع "كيف" أي أنه يحدد العناصر التي يتم من تحليلها لتقدير مستويات الانجاز المحققة من قبل المؤسسة.

5.1.4 الخصوصيات المستهدفة من قبل مشروع AQIUMED

أدى السياق لمشروع (AQIUMED) إلى التركيز على خاصيتين أساسيتين هما: المقروئية (لتسهيل فهمها والتمكن من مرجع المشروع) والبعد العملي الذي يسمح بموائمة مع السياقات الوطنية الخاصة وكذا مع مختلف المؤسسات. إضافة إلى هذين البعدين التقنيين يهدف مرجع AQIUMED إلى وضع رؤية وطموح جماعي للمؤسسات الجامعية المغاربية الأطراف في هذا المشروع¹.

2.4 تصميم المرجع لتسهيل التمكن منه وتطبيقه

يتم تصميم هذا المرجع بناء على أدوات منهجية اعتمدها المرجع. وهذه الجوانب المنهجية هي كالتالي:

1.2.4 اختيار النموذج

أدى تحليل مختلف المراجع الأوروبية والمغاربية إلى نموذج خاص يميز بوضوح أبعاد "ماذا" و "كيف" ثم التعبير عن المكونات الأساسية في عملية الصياغة على جمل قصيرة. هذا الحل تم تفضيله على حساب النموذج الذي يركز على الصياغة في شكل نصوص توضح عملية التقييم.

2.2.4 المكونات الأساسية للمرجع

تم اعتماد أربعة مكونات أساسية للمرجع تتمثل في:

1.2.2.4 الميادين والحقول

تحدد مجال المرجع وتوضح القطاعات والأنشطة التي تكون موضوع التقييم داخل المؤسسة

2.2.2.4 المراجع

¹ Commission européenne TEMPUS, op cit, p 12.

تعكس هذه المراجع عملياً القيمة والهدف الذي ترسمه المؤسسة إذ يتعلق الأمر بتحرير في خانة المرجع الأنشطة الملموسة التي تقود الجامعة إلى أفضل مستوى ممكن لانجاز هذا النشاط.

3.2.2.4. المعايير

تعد العناصر النوعية أو الكمية التي تسمح بتقدير مستوى انجاز المراجع إضافة لهذه المكونات الأربع. أضيف مفهوم الإثبات والذي لا يعد مكوناً من مكونات المرجع وإنما يسمح للمؤسسة بتحديد العناصر التي ترغب في إثبات قدرتها على الاستجابة للمرجع.

3.4. آلية لبلورة مدمجة للأبعاد الجهوية والوطنية والمؤسسية

عملية إدراج الأبعاد الثلاث الجهوية (المغربية) والوطنية والمؤسسية صعوبة كبيرة. ولذلك شكل اللجوء إلى مقارنة تنازلية بين مستويات الأبعاد الثلاث خطر عدم ملائمة المرجع مع المستوى المحلي كما قد يؤدي إلى صعوبة التمكن من هذا المرجع من قبل المؤسسات الجامعية.

1.3.4. المؤسسة في قلب مسار تبلور المرجع

أدى الميكانيزم المعتمد إلى تفضيل إدماج المؤسسات الجامعية في مسار صياغة المرجع إذ تم تجنيد هذه المؤسسات في المرحلة الأولية لوضع المراجع ثم اعتمد المسار بعد ذلك للانتقال إلى المستوى الأعلى من خلال اللجوء إلى عمل جماعي بين جامعات الدول المغربية للوصول إلى مرجع مغربي. وبعد ذلك أدت عملية اعتماد المعايير إلى مقارنة تنازلية من خلال مرحلة وطنية إلى المستوى الفردي على مستوى المؤسسة الجامعية ولذلك نجد أن مرجع AQIUMED يتكون من جزئين: الجزء الأول يشمل الميادين والحقول والمراجع التي تنطبق على مجموع مؤسسات دول الفضاء المغربي كما يشكل من قسم أو جزء خاص بكل مؤسسة وجزء آخر خاص بكل والذي يوضح المعايير القريبة من خصوصياتها.

2.3.4. آلية الاتفاق من خلال مجموعات العمل المشتركة

أدت عملية وضع الأجندة الدولية لصياغة مرجع AQIUMED إلى ضرورة البحث عن طريقة عملية تسمح بإيجاد وبسرعة اتفاق جماعي حول الطريقة والمضمون للأجزاء المشتركة من المرجع. ولذلك اعتمدت المقاربة على العمل في إطار مجموعات صغيرة والتي تسمح بتحديد مختلف الاختلافات وما ينتظر من تطبيق المرجع وكذا أطوار تنظيم التجمعات بين مختلف الجامعات المغربية التي تسمح بإثارة نقاط الاختلاف لأجل بلوغ اتفاق شامل.

4.4. تنفيذ التقييم الذاتي المؤسسي

مع بداية المرحلة الرابعة للمشروع AQIUMED (جانفي 2012) انطلقت فعليا عملية التقييم الذاتي. حيث أطلقت عشر جامعات مغربية عملية التقييم الذاتي وبطرق مختلفة حيث كان لزاما عليها تقديم تقرير التقييم الذاتي في الوقت المحدد. لم تشمل بعض التقارير إلا جزء من المرجع كما أن بعضها لم يشمل إلا بعض المكونات. هذا التنوع في التقارير تم اقتراحه من قبل لجنة القيادة بغية السماح لكل الفرق بالقيام بمختلف المراحل المتعلقة بالتقييم الذاتي (تجميع وتحليل البيانات، تقييم) مع الأخذ بعين الاعتبار الصعوبات الميدانية التي يمكن مواجهتها (تواجد الفاعلين، حالة أنظمة المعلومات...).

1.4.4. التآثير المنهجي

يعد التقييم الذاتي عملية تدار من قبل الجامعة نفسها، والتي من خلاله تعبر عن استقلاليتها تم وضع إطار منهجي خلال المرحلة الثالثة من قبل لجنة القيادة والذي اقترح ما يلي:

1.1.4.4. المسارات المنهجية لتنفيذ التقييم الذاتي

هذه الاقتراحات تم تقديمها في شكل وثيقة يمكن تحميلها من موقع مشروع AQIUMED. توضح هذه الوثيقة الصعوبات التي غالبا ما تتم مواجهتها أثناء القيام بعملية التقييم الذاتي (نشر محدود أو/و ضعف التمكن من المرجع وأدواته بشكل شامل في إطار التقييم الذاتي، محاكاة التقييم الذاتي بنظام الرقابة...). كما قدمت مقترحات للتقليل من هذه الصعوبات، كما تم اقتراح ملائمة المنهجية مع خصوصية المؤسسات الجامعية وسياقها أثناء مرحلة التقييم مثل: موائمة الإطار الموضوعاتي للتقييم ومجال الهياكل المعنية بذلك، كما تم التركيز في هذه الوثيقة على إعطاء أولوية للمقاربة البيداغوجية والتدريبية على حساب المقاربة التي تركز على النتائج أو على دقة عملية التقييم.

وأخيرا تم تحديد ثلاث مراحل مقترحة بالنسبة للمؤسسة الجامعية وهي:

تكوين وإعلام فريق القيادة والفاعلين المعنيين، تحليل للمعلومات المتوفرة والمقابلة للاستغلال، التجميع المحدود للمعلومات وسلسلة مقابلات، تحرير التقرير.

2.1.4.4. مقترح مخطط تحرير تقرير التقييم الذاتي

هذا المقترح كان أيضا موجود على موقع المشروع AQIUMED. حيث يقترح مشروع مخطط تخصيص جزء من تقرير التقييم الذاتي لوصف والتحليل المعمق للمنهجية المعتمدة من قبل الجامعة للوصول إلى تحرير تقرير التقييم الذاتي. كما يقدم هذا المقترح إرجاع التقييم حسب التساؤلات التالية: هل حددت

الجامعة الأهداف المتعلقة بالحقل الذي يغطيه المرجع؟ هل تم وضع إجراءات أو تدابير حيز التنفيذ؟ هل تمت متابعة نتائج هذه العمليات؟ كيف تم إعادة توجيه النشاط لتصحيح الوضعية؟

كما اتضح أن الرهان المتعلق بمخطط صياغة تقرير التقييم الذاتي هو رهان مزدوج حيث انه يجب الأخذ بعين الاعتبار الصعوبات الميدانية التي تتم مواجهتها وتحليل أسبابها هذا من جهة، ومن جهة أخرى تحديد مواطن النجاح والممارسات الجيدة لتنفيذ التقييم الذاتي، من بين الصعوبات التي أثرت في المراحل الأولى للتقييم الذاتي منها ما هو متعلق بالجانب الاستراتيجي (صعوبة تشجيع انخراط الموظفين والطلبة في هذا المسار...)، ومن بين كبرى النجاحات المحققة في هذه التجربة نجد الانسجام الجيد بين أعضاء فريق القيادة، فهم الاستبيان المتعلق بمرحلة الإعلام والتنظيم والنشر من قبل الطلبة.

من بين الصعوبات التي تمت مواجهتها هي إيجاد توازن بين الإطار المنهجي وضرورة احترام استقلالية الجامعات في تنفيذ التقييم الذاتي حيث كان لزاما التأقلم مع السياقات الوطنية والمحلية وأثرت كذلك مسألة التمكن من المصطلحات المتداولة في التقييم الذاتي.

5.4. التنفيذ العملي

1.5.4. تحديد مجموعة القيادة والأشخاص ذوي الخبرة

في غالب الحالات كان الفريق المكلف بقيادة التقييم الذاتي مكون من أشخاص منخرطين في مشروع AQIUMED هذه الوضعية سمحت بريح الوقت عوض المرور إلى مرحلة التكوين لهذا الفريق. كما حددت عدد الأشخاص المشاركين في عملية تحضير التقييم الذاتي. ومن ناحية أخرى كلما تعلق الأمر بفريق جديد فإن فترة قيامهم بالتقييم الذاتي كانت أطول نتيجة للحاجة من تمكينهم من المرجع وأدوات التقييم ناهيك عن رفضهم أو معارضتهم لأدوات التقييم والمرجع في حد ذاته. وبغض النظر عن تركيبة الفرق المكلفة بالتقييم فإن التركيز يتعلق بالمرافقة البيداغوجية ونشر أدوات التقييم الذاتي داخل المؤسسة الجامعية وكذا دعم سياسة الجودة من قبل مدير المؤسسة من ناحية تكوين الفرق المكلفة بالتقييم الذاتي اتضح أنها غالبا لا تضم إداريين وانحصرت مشاركة الإداريين في عملية التقييم الذاتي للإجابة على الأسئلة والمقابلات المبرمجة مع الفريق. كما تم الوقوف على ضعف إشراك الطلبة في عملية التقييم.

2.5.4. تجميع المعلومات

لوحظ ضعف أنظمة المعلومات وتأثيرها على التقييم الذاتي ولمعالجة هذا الاختلال ركزت المؤسسات الجامعية على المقابلات عوض تقديم الإحصائيات حيث ظهرت الحاجة لإيجاد نظام معلومات موحد

لتسهيل عملية التقييم الذاتي وأهمية تجميع الوثائق الرسمية التي تشكل الأدلة المطلوبة عن النشاطات التي يقيمها المرجع.

3.5.4. كتابة التقرير

تظهر الصعوبة في عملية صياغة التقرير في التركيز على التحليل الذاتي للأجوبة كما انه من بين الصعوبات الأخرى التي تظهر أثناء فترة الصياغة التركيز لا يكون فقط على الوقائع الملاحظة وإنما أيضا على العلاقات المرتبطة بها مما يصعب من تقديم التوصيات لتحسين عمل المؤسسة الجامعية كما أن غياب وجود ارتباط بين مشروع المؤسسة والمرجع يجعل من هذا المرجع وثيقة عامة. وبالنتيجة فإن التركيز على بعض المعايير يكون ذو أهمية اقل في التعريف بحقيقة المؤسسة مما يؤثر على جودة التحليل ونوعية التوصيات المقدمة.

4.5.4. مسار اعتماد التقرير

يعد اعتماد التقرير مرحلة هامة جداً ويجب أن تخضع لإجراءات وغالبا ما تحدد هذه الإجراءات مسبقا. حيث تعد عملية الاعتماد اعتراف من قبل المؤسسة وإقراره، ويعد هذا لازماً لضمان شفافية التقييم. كما يعتبر من جهة أخرى دعماً لمسار التقييم وتقدير العمل المقدم والتفكير في برنامج عمل مبني على التقييم الذاتي.

ثانياً - الحركية الوطنية لضمان الجودة في الجزائر

أثيرت مسألة ضمان جودة التعليم العالي في الجزائر منذ تأسيس نظام ل.م.د سنة 2004¹، حيث اعتمدت في الجزائر طريقة تدريجية وتشاركية ومرافقة حركية التغيير المعلنة من خلال تحديد العناصر ذات الأولوية، وفي هذا الإطار كانت سنة 2008 حاسمة حيث أعطيت إشارة الانطلاق سنة 2008 بموجب تعليمية رئيس الحكومة رقم 01 المؤرخة في 27 يناير 2008.

¹ المرسوم التنفيذي رقم 04-371 الصادر بتاريخ 2004/11/21، يتضمن إحداث شهادة ليسانس "نظام جديد"، الجريدة الرسمية عدد 75 مؤرخة في 24 نوفمبر 2004، الصفحة 12 ملغى بـ [التفاصيل] مرسوم تنفيذي رقم 08-265 ممضي في 19 غشت 2008 الجريدة الرسمية عدد 48 المؤرخة في 24 غشت 2008، الصفحة 5 يتضمن نظام الدراسات للحصول على شهادة الليسانس وشهادة الماستر وشهادة الدكتوراه.

بعدها تم إدخال فكرة تقييم المؤسسات الجامعية في شهر فبراير 2008 وبالضبط بعد إصدار القانون رقم 05-08 المؤرخ في 23 فبراير 2008¹، المعدل والمتمم للقانون رقم 99-05 المؤرخ في 04 أبريل 1999 المتضمن لقانون توجيه التعليم العالي والبحث العلمي المعدل والمتمم².
ومن أجل الاستفادة من تجارب دول أخرى تم تنظيم الملتقى الدولي بالجزائر يومي 1 و2 جوان 2008 من طرف وزارة التعليم العالي والبحث العلمي وبمشاركة رؤساء المؤسسات الجامعية مرفوقين بأساتذة باحثين معينين لمساعدة الفرق الإدارية لإدراج وترقية أدوات الجودة.

1- أجهزة المتابعة والقيادة

1.1 اللجنة الوطنية لتطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي

أنشأت لجنة دعم ضمان الجودة في التعليم العالي (CIAQES) بموجب مرسوم رئاسي رقم 167 المؤرخ في 31 ماي 2010، تتولى هذه اللجنة عملية التحسيس من خلال أنشطة تكوين أشخاص مرجعيين (مسؤولي ضمان الجودة) وكذا اعتماد خلايا الجودة في المؤسسات الجامعية وعلى الأمد الطويل كلفت هذه اللجنة بتصور ووضع حيز التنفيذ نظام ضمان الجودة والتفكير في إنشاء وكالة التقييم³.

2.1 اللجنة الوطنية للتقييم⁴ (CNE)

اعتمد في أكتوبر 2010 كما كان متوقع من خلال القانون التوجيهي المؤرخ في 23 فيفري 2008 حيث يتولى هذا المجلس تقييم العمل الإداري والبيداغوجي والعلمي للجامعات بالنظر للأهداف التي تم تحديدها. بعدها جاء القرار رقم 2004 المؤرخ في 29 ديسمبر 2014 والمتضمن تأسيس لجنة لوضع نظام لضمان الجودة في قطاع التعليم العالي والبحث العلمي، تكلف حسب المادة الثانية بإدخال وتطوير إجراءات لضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي ومهامها تتمثل في⁵:

¹ قانون رقم 05-08 المؤرخ في 2008/02/23، المتضمن القانون التوجيهي والبرنامج الخماسي حول البحث العلمي والتطوير التكنولوجي 1998-2002، المعدل والمتمم للقانون رقم 98-11 المؤرخ في 22 غشت، الجريدة الرسمية عدد 10 مؤرخة في 2008/02/27 الصفحة رقم 38، يعدل ويتمم - قانون رقم 99-05 المؤرخ في 18 ذي الحجة المؤرخ في 1419 الموافق 04 أبريل 1999.

² قانون رقم 99-05 ماضي في 18 ذي الحجة 1419 الموافق 04 أبريل 1999، يتضمن القانون التوجيهي للتعليم العالي، الجريدة الرسمية عدد 24 مؤرخة في 27 أبريل 1999 الصفحة 4، معدل بالقانون رقم 00-04 المؤرخ في 10 رمضان عام 1421 الموافق 06 ديسمبر سنة 2000، المعدل والمتمم بالقانون رقم 08-06 ماضي في 23 فبراير 2008 الجريدة الرسمية عدد 10 مؤرخة في 27 فبراير، الصفحة رقم 38.

³ قرار رقم 167 المؤرخ في 2010/05/31 والمعدل بموجب القرار 2004 المؤرخ في 2014/12/29، المتضمن تأسيس لجنة وطنية لتنفيذ نظام لضمان الجودة في مجال التعليم العالي والبحث العلمي، النشرة الرسمية للتعليم العالي والبحث العلمي 2010 السداسي الأول، ص 238.

⁴ القرار الوزاري رقم 739 المؤرخ في 18 أكتوبر 2010، المتضمن هيكل اللجنة الوطنية للتقييم.

⁵ قرار رقم 2004 المؤرخ في 2014/12/29، المتضمن تأسيس لجنة لوضع نظام لضمان الجودة في قطاع التعليم العالي والبحث العلمي، النشرة الرسمية للتعليم العالي والبحث العلمي 2014 الثلاثي الرابع.

- 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؛
- تكوين مؤطري وأعضاء خلايا ضمان الجودة؛
- وضع شروط إنشاء وكالة ضمان الجودة في التعليم العالي.
- تطوير قنوات الاتصال حول النشاطات المرتبطة بضمان الجودة.
- ومن جهة أخرى أكدت المادة الرابعة في هذا القرار على ما يلي:
- ينتخب أعضاء اللجنة، في أول اجتماع لها رئيسا ونائب رئيس لمدة ثلاث سنوات.
- ومن جهة أخرى أكدت المادة 11 من نفس القرار على إلغاء القرار رقم 167 المؤرخ في 31 ماي 2010.

2- المرجع الوطني لضمان الجودة ومحاورة الرئيسية

يتناول المرجع الوطني لضمان جودة التعليم العالي في الجزائر كل أنشطة المؤسسة الجامعية الجزائرية وهي: الحوكمة، الهياكل القاعدية، التكوين، الأساتذة، الموظفين التقنيين والإداريين، نظام الإعلام المدمج، تقييم برامج التعليم، التكوين والتعليم، القابلية للتوظيف، متابعة الخريجين، البحث العلمي والتطور التكنولوجي¹.

اعتمدت وزارة التعليم العالي توجه يركز على التقييم المؤسسي والمتعلق بالبرامج، وفي هذا الصدد تم اعتماد خمسة محاور لكل المؤسسات من خلال تقييم برنامج واحد كمرحلة أولى. المحاور الخمسة التي تم اعتمادها هي: التسيير البيداغوجي، نظام المعلومات، القابلية للتوظيف، الإطار المعيشي للطلبة، مركز الموارد (المكتبات، الفضاءات الرقمية، الوسائط المتعددة).

3- العلاقة مع المشروع AQIUMED والأطراف الفاعلين في الحركة الوطنية

1.3. العلاقة مع المشروع AQIUMED

ارتكزت العلاقة مع مشروع AQIUMED على دعم وإدراج علاقة مؤسسات جامعية في مشروع AQIUMED. أدى انجاز عملية التقييم الذاتي لهذه المؤسسات الثلاث إلى المساهمة في تكوين وحشد الأشخاص المراجعين مع وضع أفاق لنشر ونقل هذه المعارف في نهاية المشروع كما أدى نشاط (CIAQES) إلى التدقيق في محتوى المراجع وموائمة المعايير وفقا لأحسن الممارسات.

¹ Commission européenne TEMPUS, *Projet Tempus Aqi-Umed*, 2011, p 02.

2.3. الأطراف الفاعلين في الحركة الوطنية

تحتاج ثقافة الجودة إلى مسار طويل والذي يقتضي اتخاذ تدابير لتحقيق إقلاع حقيقي، هذه الحركة تدعمت بالتجنيد الدائم للفاعلين الداخليين والخارجيين (قطاع التوظيف، قطاع التشغيل). كما يعد الانخراط الفعلي للإدارة ودعمها لخلايا الجودة عامل أساسي يسمح بتجنب خطر تهميشها. كما ينبغي الإشارة إلى أن ضمان الجودة مدرجة ضمن السياسة القطاعية للجزائر في مجال التعليم العالي والبحث العلمي.

ثالثا: تقييم التجربة الجزائرية

1- البعد العملي

1.1. إجراءات التحقيق

تهدف هذه العملية إلى تحديد قواعد تجميع المعلومات حيث تتم ترجمة الأدلة المنصوص عليها في المرجع إلى استبيانات وتحديد مصادر المعلومات التي يمكن اللجوء إليها، كما تم تقديم عينات عن كيفية الحصول على المعلومات.

2.1. الأولويات العملية

1.2.1. اختيار العينات

يختلف حجم العينة من مؤسسة جامعية لأخرى فعلى سبيل المثال اختارت المدرسة العليا للتعليم التكنولوجي وهران عينات من الأساتذة والطلبة من قسمين بينما اختارت جامعة قسنطينة عينة أكبر تتعلق بطلبة كلية. حيث تم توزيع استبانته موحدة في نفس الظروف ونفس اليوم من خلال لقاءات متعددة لشرح محتوى هذه الاستبانته.

2.2.1. الاستبانته

تعتبر عملية صياغة الاستبانته مرحلة حاسمة حيث تتم صياغتها بعناية فائقة من خلال اقتراح أسئلة محددة لا تثير الغموض حول الأجوبة التي يتم تجميعها كما أن هذه الأسئلة تناولت وبشكل متوازن الأبعاد الكيفية والكمية كما تمت صياغتها لتسهيل عملية كتابتها في جهاز الإعلام الآلي.

3.2.1. البرنامج المعتمد لمعالجة المعطيات

كل مؤسسة اختارت برنامج تحليل خاص بها لتفسير الإجابات المقدمة من طرف الطلبة حيث استخدمت جامعة وهران وبومرداس برنامج * (Sphinx) . كما استخدمت جامعة وهران بالإضافة لذلك برنامج SPSS** بينما اختارت جامعة قسنطينة برنامج EXCEL.

3.1. تجميع المعلومات

تم استخدام المعايير والأدلة المختارة من المرجع من قبل كل مؤسسة جامعية كعامل يترجم إلى أسئلة وعرائض محددة حيث تم تحديد مصادر المعلومات المطلوبة كالآتي:

1.3.1. نظام المعلومات

أدى غياب نظام المعلومات المدمج إلى عدم التمكن من تجميع كل المعلومات اللازمة ولأجل ذلك تم التركيز على العناصر الموجودة والتي تنحصر في الجانب البيداغوجي ولاستكمال هذه المعلومات تم تعويضها بمجموعة من المقابلات.

2.3.1. المقابلة

تعد المقابلة تقنية لكسب ثقة الأشخاص المساهمين في عملية التقييم بحيث يجب شرح أهداف المقابلة والغرض من المعلومات المستقاة وضمان عدم تسريب المعلومات السرية وكذا إعلام المشاركين بنتائج التقييم كما يتم اللجوء إلى هذا الأسلوب في الحالة التي لا يتعاون فيها الأشخاص بشكل كافي مع الأسئلة المحددة في الاستبيانات أو في حالة العينات ذات الحجم المحدود.

3.3.1. التحقيقات والاجتماعات

يتم اللجوء إلى استيقاء المعلومات عن طريق الاجتماعات في حالة عدم كفاية الوقت وكذا لإقامة علاقة مباشرة مع الأشخاص مجتمع الدراسة. لم تلجأ جامعة وهران لا للاجتماعات ولا للتحقيقات وإنما ركزت في عملها على تحليل إحصائي للأجوبة المقدمة من خلال استبيانات.

4.3.1. المراجع والانترنت

الهدف من مرحلة تجميع المعلومات ينحصر في جزء من هذه البيانات وإنما يتعلق أيضا بتحسين معارف المقيم لكيفية تحليل هذه البيانات.

* برنامج Sphinx هو خادم محرك بحث مفتوح المصدر يمكنك من أرشفة (فهرسة) مئات الألوف من السجلات خلال دقائق وبتيح البحث فيها خلال أجزاء من الثانية وبدقة عالية كما انه يوفر أكثر من طريقة لأرشفة البيانات منها ما يتم بشكل مجدول ومنها ما يتم بنظام الوقت الحقيقي. ** أحد التطبيقات الإحصائية التي تعمل تحت مظلة ويندوز، وهو مجموعة من القوائم والأدوات يمكن عن طريقها إدخال البيانات التي يحصل عليها الباحث العلمي عن طريق الاستبيانات أو المقابلات أو الملاحظات، ومن ثم القيام بتحليلها ويعتمد على المعلومات الرقمية.

5.3.1. كتابة المعطيات

كتابة النصوص في إطار نص واضح ودون اللجوء إلى تشفير. هذا ما سهل عملية ربح الوقت المتعلق بإزالة التشفير.

4.1. التحسين وتجديد الفاعلين

يتحدد الفاعلين في كل من الأساتذة والطلبة والموظفين والمحيط الاجتماعي والاقتصادي للمؤسسة الجامعية، ونظرا لتباين هؤلاء الفاعلين فإن التحدي الكبير يظهر في كيفية ضم هذه الفئات ذات الانشغالات المختلفة إلى المساهمة الفعلية في عملية التقييم حيث انه تم ملاحظة أن مسألة تجديد الفئات المتدخلة في ميدان التكوين لم تطرح أي مشكلة، بينما في ميدان الحوكمة والحياة الجامعية أثرت كثير من الصعوبات المتعلقة بانخراط هؤلاء الفئات.

1.4.1. المعلومات والاتصال

تم بذل مجهود معتبر للإعلام والاتصال وتحسيس مختلف الفاعلين بأهمية المقاربة التشاركية من خلال العروض والملصقات من خلال المكتبة وموقع الجامعة.

2.4.1. التمكن من المنهج

أدت عملية الإعلام والاتصال إلى العمل على تمكين مختلف الفاعلين من الأبعاد الحقيقية للمرجع وذلك لتجاوز التحفظ وبعض أشكال الرفض من قبل الأشخاص المستجوبين.

5.1. إدماج الفاعلين

تمت عليم تحسيس وإدماج الفاعلين من خلال إدماجهم في مسار التقييم الذاتي.

1.5.1. الطلبة

يطمح الطلبة إلى الحصول على تكوين نوعي إلا أنهم لا يدركون الذي يمكن أن يقوموا به في مسار ضمان الجودة، وقد تبين خلال إشراك الطلبة أن موقفهم ينقسم إلى قسمين وحيث يوجد فريق ذو توجه رافض لمسار الجودة وفريق آخر يبدي الخضوع والقبول الكامل وفي كلتا الحالتين لا يمكن لهاتين الفئتين من الطلبة أن تساهم بشكل ايجابي في الأنشطة المقترحة للتقييم.

2.5.1. الأساتذة

في ظل غياب الجودة لا يدرك الأهمية مسار الجودة في ممارسة مهامهم إذ ينظر إلى هذا المسار على أساس انه نشاط عقابي حيث انه في هذا المناخ المشحون بالتحفظ والمقاومة تطلب الأمر عمل كبير لشرح وظيفة وأهمية المرجع.

3.5.1. الموظفين التقنيين والإداريين

يقوم مسار الجودة على إشراك كل الأسرة الجامعية بحيث يتولى الطاقم التقني والإداري مهمة الوساطة بين الإدارة، حيث يجب إقناع هذه الفئة بأن نجاح مسار الجودة ومساهمتهم فيه يسمح بترقية ظروف العمل وفعاليتها.

6.1. الصعوبات

تتجلى الصعوبات في كون مسار الجودة مجال جديد وغير معروف ولذلك ينبغي تجنب وانضمام كافة الأسرة الجامعية وبدعم من المسؤول الأول عن مسار الجودة في الجامعة لترقية هذا المسار وبذلك يظهر الالتزام الدائم لكل الطاقم الإداري للمؤسسة الجامعية ضروري لتطوير مختلف المجالات التي تطور جودة التعليم العالي وفي هذا الصدد ينبغي نقل التجارب والمعارف والخبرات التي تم اكتسابها في مشروع AQIUMED لتطوير الأنشطة والاستراتيجيات والسياسات المتعلقة بالتكوين والبحث والحوكمة في هذه المؤسسات التي التزمت بالمشروع.

2- البعد الاستراتيجي

تستند عملية تطبيق مشروع AQIUMED بشكل أساسي على الحوكمة في المؤسسات الجامعية إذ أنه تظهر أهميته في المراحل الأولى لتصور مسار الجودة إلى حين وضعه حيز التنفيذ ومن ثمة تبرز أهمية الالتزام الصريح لقيادة الجامعة والتي تعطي المشروعية للتدابير المتعلقة بضمان الجودة وإضافة لذلك إذا كان ضمان الجودة لا يخدم الأهداف المحددة صراحة من قبل المؤسسة فإن ذلك يؤدي إلى انفصاله عن النشاط الحقيقي للأسرة الجامعية وبذلك تظهر خطورة وضع مجموعة من الإجراءات حيز التنفيذ لضمان الجودة والتي ينظر إليها ذات طابع عقابي وبدون أن تكون لها قيمة مضافة في مثل هذه الحالات فإن رفض هذا المسار كاملاً يكون مؤكداً. ويفسر هذا الوضع بغياب الإعلام الداخلي ونقص أو عدم إشراك الفاعلين الداخليين في تصور إجراءات تنفيذ هذه التدابير.

كما تجدر الإشارة إلى أن برنامج مشروع AQIUMED موجه للتقييم الداخلي وليس للتقييم الخارجي. إذ تؤول عملية التقييم الخارجي لمراجع خارجية وبذلك فإن الجمع بين التقييم الداخلي والخارجي هو رهان لتطوير النظام الوطني لضمان الجودة في التعليم العالي.

المبحث الثالث: عرض التجربة الجزائرية في إطار التقييم المؤسسي لضمان الجودة في التعليم العالي
إن تطبيق نظام ضمان الجودة ليست عملية سهلة، فهي مهمة طويلة الأجل يعتمد نجاحها على مجتمع المؤسسة الجامعية والتزامها اتجاه هذا الهدف.

الممارسات الحالية هي نهج يساعد على الانتقال من المستوى المفاهيمي إلى تطبيق نظام مرجعي للجودة، وهو في حد ذاته آلية لضمان الجودة، ويمكن أن يشكل دليلاً منهجياً لخلايا ضمان الجودة التي يمكن أن تتكيف مع احتياجاتها¹.

لا يقتصر النهج على النظام المرجعي الوطني ويمكن تطبيقه على أي مرجع آخر للجودة. لدينا ست مراحل ويمكن استخدامها من قبل المؤسسات الجامعية التي تبدأ لأول مرة في تطبيق نظام مرجعي للجودة والمؤسسات الجامعية التي بدأت بالفعل أول مرة سنة 2017، وحيث أن المهتمين بتحسين الأداء في قضايا محددة وليسوا بحاجة إلى تقييم، لأنهم فعلوا ذلك بالفعل أو لأنهم على دراية كاملة بنقاط القوة والضعف في مؤسساتهم.

أولاً: التمكن من المرجع بتطبيقه مع ممارسات المؤسسة الجامعية

لماذا؟

هذه الخطوة ضرورية لنهج ضمان الجودة في الجزائر، ويهدف إلى عدة أهداف وهي:

- معرفة كاملة بالمرجع الوطني لضمان الجودة من قبل أعضاء الفريق؛
 - تحديد الهياكل والجهات الفاعلة المعنية كل بمراجع المرجع الوطني لضمان الجودة؛
 - دقة طبيعة المعلومات (البيانات) المرتبطة بكل مرجع بهدف تغذية نظام معلومات المؤسسة الجامعية؛
 - تقييم حالة تطبيق كل مرجع داخل المؤسسة مما يؤدي في النهاية إلى وضع حالات قيد التطبيق².
- المرحلة الأخيرة من تطبيق المرجع في النهاية هي إجراء تقييم ذاتي للمؤسسة، لكن من الواضح أن هذا التقييم الذاتي الداخلي مناسب. عادةً ما يسبق التقييم الخارجي من قبل الخبراء وقد تم تشكيلها بشكل مستقل من قبل أعضاء خارج النطاق ونتائج تقرير التقييم الذاتي الذي يعتمد عليه الخبراء المستقلون.

1. المرجع الوطني لضمان جودة التعليم العالي في الجزائر

¹ LERARI Mohamed, *Démarche pour la mise en œuvre du référentiel national*, CIAQES, RAQ, 2014, p 03.

² LERARI Mohamed, *Démarche pour la mise en œuvre du référentiel qualité*, 5 ème conférence sur l'enseignement tertiaire dans la région MENA, SESSION 1-Amélioration de la qualité dans les Institutions d'enseignement Tertiaire, Alger, 2016, p 04.

جدول رقم (3-2): تركيبة الدليل الوطني لضمان الجودة الداخلية في مؤسسات التعليم العالي

المعايير	المراجـع	الحقـول	الميادين	الاثباتات
49	23	7	التكوين	106
32	17	3	البحث العلمي	55
53	27	5	الحكامة	180
25	14	4	الحياة الجامعية	71
19	17	5	الهياكل القاعدية	38
19	11	3	التعاون مع المحيط الاجتماعي والاقتصادي	40
22	14	4	العلاقة مع المحيط الاجتماعي والاقتصادي	70
219	123	31	المجموع	563

Source: CIAQES, référentiel assurance qualité, [online], available on: <http://www.ciaques-mesrs.dz/>, 2016, (23/11/2018), pp 02-41.

كيف؟

تتكون هذه المرحلة من مراجعة كاملة للمرجع الوطني لضمان الجودة، والتي تعتبر الحد الأدنى من الممارسات الجيدة التي يجب على أي مؤسسة تعليم عالي في الجزائر تنفيذها، في غضون فترة زمنية معقولة، لتحقيق مستوى مقبول من الكفاءة.

نظراً لاتساق وتكامل معايير المرجع، لا يمكن تنفيذ المهمة دفعة واحدة وستتطلب العديد من جلسات العمل، هنا يتم اقتراح تنظيم عمل لفريق خلية ضمان الجودة وستساعد نتائج هذا التقييم أيضاً على توجيه الفريق في اختيار المراجع ذات الأولوية في العمل.¹

عملياً، نمضي على النحو التالي، لكل مرجع يركز أعضاء الفريق على كل ما يتعلق به سواء من:

– بيان المرجع؛

– قاعدة تفسيره؛

– معاييرهِ؛

– أدلة إثباته.

¹ Mohamed LERARI, Op Cit, p 04.

وذلك للحصول على نظرة عامة كاملة على المرجع الذي تم فحصه، من المهم قراءة كل شيء لأن عنوان المرجع في بعض الأحيان لا يشير إلى أي شيء يتم على مستوى المؤسسة الجامعية مما قد يوحي بأنه لا يتم تطبيق المرجع. بينما عندما ننظر إلى المعايير وأدلة الإثبات المرتبطة بالمرجع الوطني نجد مختلف الإجراءات والهام التي تمارسها المؤسسة الجامعية.

يجب استخدام هذا العمل من قبل أعضاء خلية ضمان الجودة لضمان الفهم الصحيح لكل عنصر من عناصر المرجع الوطني للجودة، ومن هنا تأتي أهمية العمل الجماعي بحيث يفهم جميع أعضاء الفريق الأشياء بنفس الطريقة حيث يمكن النظر إليها بنفس الطريقة، والعمل على تشجيع عقد جلسات عمل بين مؤسسات التعليم العالي تجمع بين ممثلين من عدة خلايا للعمل معاً على المراجع والحرص على تكوينهم من طرف اللجنة الوطنية لتطبيق ضمان الجودة الداخلية، هذا هو العمل الأساسي الذي سيساعد أعضاء خلايا ضمان الجودة الداخلية على تحديد وتطبيق المرجع الوطني.

بمجرد الانتهاء من مراجعة المرجع، ننتقل إلى تقدير مختلف العناصر وجمع المعلومات اللازمة للتدقيق والفحص من قبل أعضاء الخلية للتأكد عليها مما سيساعدكم في التحكم بها. من بين الأسئلة المطروحة والتي يحاول أعضاء الخلية تقديم أفضل إجابة ممكنة عليها نجد:

-قابلية تطبيق معايير المراجع في المؤسسة الجامعية أو عدمها.

-الجودة في تغطية المرجع حسب هذه المعايير.

-مدى ملائمة المعايير.

-أهمية المعايير.

-التحقيق وأهمية الأدلة.

وكمثال على المراجع غير القابلة للتطبيق، يمكننا ذكر حالة الهياكل القاعدية المتعلقة بالسكن أو الإطعام أو حتى البنية التحتية الرياضية، لأن إدارة هياكل الإقامة لا تقع عموماً ضمن اختصاص المؤسسات الجامعية، من جهة أخرى العديد من المؤسسات لا تملك مرافق الإطعام، الرياضة أو الثقافة وبالرغم من هذا كله لا يمكن القول بأنه لا توجد أنشطة في هذه المجالات.

لم يتم طرح أي سؤال حول تطبيق أو عدم (أي وضع المرجع حيز التنفيذ) تطبيق المراجع

والحقوق لسبب بسيط حيث أنه في حالة عدم التطبيق سيتحصل النشاط المعني على درجة 0.

يجب الانتباه إلى أهمية الأسئلة حول مدى ملائمة المعايير والأدلة، في الواقع يمكن أن تؤدي الإجابات المقدمة إلى تعيين معاملات الترجيح لكل معيار من المعايير ولكل من الإثباتات من أجل تحسين تقييم المراجع، وبالتالي تقييم الحقول والمجالات.

يستطيع كل فريق خلية تكييف المرجع مع احتياجات الجامعة التي ينتمي إليها بالطريقة التي تسمح لهم بجمع المعلومات.

2- سجل ملاحظات تطبيق المرجع مع ممارسات المؤسسة

يمكن تسهيل مسح واستغلال المعلومات التي تم الحصول عليها من تطبيق المرجع، يمكننا استخدام جدول مستوحى من الأسئلة الواردة المتعلق بالتقييم الذاتي، تم اقتراح نموذج تحت عنوان سجل الملاحظات كما هو موضح في الجدول الموالي.

يتكون الجدول من سبعة أعمدة رئيسية، في العمود الأول نجد جميع عناصر المرجع الوطني التي يجب أن تتلقى ملاحظة مقدرة أو تم حسابها وفقاً للتفسيرات والتوضيحات.

يحدد العمودين 02 و 03 الرمز أو رقم العنصر قيد الدراسة والجهات الفاعلة المشاركة في تنفيذه، على التوالي¹.

يتعلق العمود الرابع بالتطبيق والمطابقة أو عدمها، لذلك بالنسبة إلى الحقل والمرجع من الضروري تحديد ما إذا كان قابلاً للتطبيق أم لا على المؤسسة الجامعية، أما بالنسبة للمعيار ودليل الإثبات، فيجب الإشارة إلى ما إذا كانت المؤسسة الجامعية تطبقه أم لا.

الجدول رقم (3-3): جدول جمع البيانات وكشف ملاحظات عملية التقييم الذاتي.

ملاحظات	النقاط		علاقة			التطبيق/المطابقة		الفاعلين	الرمز	التعيين
	نقطة محسوبة	نقطة مقدرة	ج	ب	أ	لا	نعم			
									ت	الميدان
	1.44	2.1					نعم		ت1	الحقل
	0	3					نعم		ت11	المرجع
					ج					مجموع

¹ LERARI Mohamed, Op Cit, p 07.

										المعايير
	0		ب	لا					ت	المعيار 111
		0	أ	لا					ت	الإثبات 1111
		0	أ	لا					ت	الإثبات 2111
	0		أ	نعم					ت	المعيار 211
		0	أ	لا					1	الإثبات
...

Source: CIAQES, **formation complémentaire des RAQ: démarche pour la mise en œuvre du référentiel**, Annexe 2 : relève des observations de l'autoévaluation, Alger, 2016, pp 02-19.

العمود رقم 5 لتقييم مدى ملائمة العناصر الخاضعة لهذا التقييم، تم الإبقاء على ثلاثة مستويات من التقدير. 'أ' إذا كان المرجع أو الحقل مطبق، 'ب' عندما يكون المرجع أو الحقل مطبق بشكل متوسط، أما التقدير 'ج' إذا كان المرجع أو الحقل غير مطبق، وكما ذكر أعلاه يمكن استخدام نتائج هذا العمود لتعيين معاملات الترجيح وذلك لتحسين التقييم، في الواقع المعايير والأدلة ليست عادة ذات أهمية موحدة ويمكن تمييز أهمية كل منها بعامل ترجيح.

يحتوي العمود قبل الأخير على النقاط المقدرة للتقييم الذاتي (Na) أو النقاط المحسوبة (NC)، واستخدم نمطين للتقييم، الأول يعتمد على التقييمات المنسوبة مباشرة إلى المراجع وهذا يلاحظ على المقياس الخماسي من 0 إلى 4، حالة الرضا عن (تحقيق) المرجع الذي تم فحصه وفقاً للتقييمات التالية:

0- يقصد به مرجع غير مُرضٍ (غير مُعالج)¹.

1- يقصد به مرجع غير كافٍ.

2- يقصد به مرجع بتقدير متوسط.

¹ Mohamed LERARI, **Implémentation de l'assurance qualité dans les établissements d'enseignement supérieur**, guide de l'auto-évaluation selon le référentiel national, 2016, Alger, p 06.

3- مرجع بتقدير مرضي جدا.

4- مرجع مرضي بشكل كامل.

من النقاط المقدره للمرجع نحسب النقطة لكل حقل عن طريق تحديد المتوسط الحسابي لنقاط المراجع التي تشكلها، ثم من نقاط الحقول نحسب نقاط الميادين من خلال حساب متوسط الحقول لكل حقل، هذه النقاط الثلاث توجد في الجزء الأيمن (Na) من عمود النقاط.

ويستند النمط الثاني التقييم على النقاط المقدره لأدلة الإثبات والتي تسمح بحساب المكونات الأخرى للمرجع الوطني (مراجع، معايير، حقول، ميادين)، نظام التقييط المستخدم على المراجع (مقياس 0-4).
تتيح المقارنة بين النمطين (المحسوب والمقدر) تسمح بإمكانية تحديد ما إذا كانت المراجع مغطاة بشكل جيد بالمعايير التابعة لها.

أخيرا يتم حجز العمود الأخير للملاحظات التي ستكون مفيدة للغاية عندما يكون من الضروري العثور على إجابات على الانحرافات الموجودة فيما يتعلق بتطبيق المرجع، كذلك يجب الانتباه إلى هذا العمود وملاحظة أي عنصر قد يساعد في حل المشكلة التي تم تحديدها.

في ضوء عدد العناصر المراد فحصها والأسئلة التي يجب الإجابة عليها (مراجع، معايير، أدلة إثبات)، حتى من خلال تجميع الإجابات باستخدام الجدول الموضح أعلاه، سيسمح هذا التجميع بتوفير مستند ضخم للمعلومات.

3- مدة تنفيذ المرحلة

خلية ضمان الجودة بتعداد متوسط من الأعضاء (4 إلى 5) تعتنى بإدارة الوقت، يستغرق الأمر حوالي ربع ساعة لفحص مرجع واحد، على هذا الأساس سيتطلب فحص كل المراجع الموجودة في المرجع الوطني والبالغ عددها 123 مرجع حوالي 31 ساعة عمل من الفريق، بالإضافة لجلسات عمل لمدة ساعة ونصف (أحيانا تمتد لساعتين)، بالتالي سيحتاج الفريق إلى 20 جلسة لإكمال المرحلة.

لتجنب معالجة عملية التقييم الذاتي على مدى فترة زمنية طويلة، فإن فترة شهرين تبدو مدة لا يمكن تجاوزها، وإلا فإن حماس الفريق قد يبدأ بالتناقص، خلية ضمان الجودة لها بديلين في هذه الحالة: البديل الأول هو مضاعفة جلسات العمل في مجموعات أو جلسات مشتركة بديلة وأعمال فردية، في هذه الحالة الثانية بين جلستين جماعيتين حيث يأخذ كل عضو في الفريق عددًا محدود من المراجع (من أربعة إلى ستة على سبيل المثال) ليعالجه وحده، في الاجتماع التالي يشرح كل عضو ما فعله بالتركيز على أي

نقاط معينة ربما واجهها، وستخصص بقية الجلسات لمعالجة بعض المراجع وفقاً للوقت المتبقي، من أجل تنسيق أكثر قليلاً من طريقة عمل الفريق حتى مع هذه التركيبة، سيتعين على الفريق مضاعفة جلسات العمل لإكمال عملية التقييم الذاتي في غضون فترة زمنية معقولة (على سبيل المثال شهرين).

ثانياً - استغلال البيانات المخزنة

توضح هذه الخطوة استغلال حالة المؤسسة الجامعية، انطلاقاً من الخطوة السابقة التي ينتج عنها جمع كتلة كبيرة من المعلومات، حيث يتم وضع ثلاث نتائج رئيسية في إطار الإعداد:

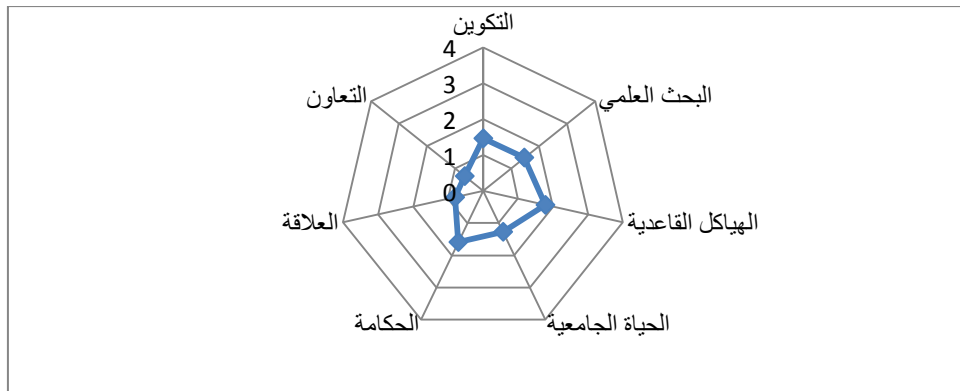
- النتائج الإجمالية للتقييم الذاتي الذي يوضح حالة المؤسسة الجامعية؛
- التحليل على أساس الحقل الذي يجعل من الممكن تحديد المراجع التي تطرح المشكلة؛
- وأخيراً النسخة الأولى من المرجع المستقبلي للمؤسسة الجامعية¹.

1- النتيجة الإجمالية للتقييم الذاتي

انطلاقاً من نقاط الميادين المحسوبة وفق إجراءات العملية الموضحة في الجدول رقم 01، واستناداً إلى البيانات التي تم جمعها من الجدول رقم 02، يتم تمثيل النتيجة الإجمالية للتقييم الذاتي بواسطة رسم بياني من نوع رادار (انظر الشكل رقم 01).

تظهر النتيجة الإجمالية للتقييم الذاتي لكل ميدان، الفرق بين الوضع الحالي (في تاريخ التقييم الذاتي) والهدف المبرمج (الوضع المثالي وفقاً للمرجع) يمكن على الفور تصحيح مجالات نشاط المؤسسة الجامعية إلى حد كبير انطلاقاً من المرجع الوطني لضمان الجودة، أو على العكس يتم التوصل إلى وجود اختلافات مهمة.

الشكل رقم (3-1): نتيجة التقييم الذاتي حسب كل ميدان.



LERARI Mohamed, Op Cit, p 09

¹ LERARI Mohamed, Op Cit, p 09

تجدر الإشارة إلى أنه يمكن استخدام نفس نوع التمثيل الموضح في الشكل أعلاه وهذا لتمثيل تقييم المجال أو تقييم الحقل، في الحالة الأولى تشكل حقول المجال أبعاد الرسم البياني، بينما في الحالة الثانية كل مرجع يتطابق مع أحد أبعاد الرسم البياني وهذه التمثيلات تجعل من الممكن تحديد الحقول أو المراجع التي لا تفي بمتطلبات بالمرجع الوطني.

2- التحليل على أساس الحقل

تعطي النتيجة الإجمالية للتقييم صورة واضحة للغاية حول المستوى العام لتطبيق المراجع من قبل المؤسسة الجامعية، ولكن لتحديد مجالات التحسين هناك حاجة للذهاب إلى مزيد من التفاصيل من خلال التركيز على تقييم المراجع لكل مجال.

أيضا من أجل تحديد ترتيب للأولوية في المراجع التي سيتم العمل بها، سنصنف لكل حقل المراجع وفقا للنقطة التي تحصلت عليها في التقييم، وفقا لنظام التنقيط المعتمد نميز بين أربع فئات: نقطة أقل من أو تساوي 1، نقطة محصورة بين 1 و 2، نقطة محصورة بين 2 و 3 وأخيرا نقطة محصورة بين 3 و 4، يتم تجميع هذا العمل في الجدول رقم 03.

الجدول في الأسفل يقسم كل حقل إلى أربعة فئات تبعا للنقاط المتحصل عليها (الأعمدة من 3 إلى 6 من الجدول)، كما يحدد الصف الثاني لكل حقل المعدل بالنسبة إلى العدد الإجمالي لمراجع الحقل المعني، على سبيل المثال إذا أخذنا في الاعتبار الحقل الثاني "مرافقة الطالب في تكوينه" الموضح في الجدول رقم 03، كما يظهر نجد أن هناك مرجعا تكون قيمته أقل من 1 ومرجعين قيمتهما أقل من أو تساوي 2 وأكبر من الواحد. الرقمان 1 و 2 يمثلان 33.3% و 66.7% على التوالي من العدد الإجمالي للمراجع في الحقل الثاني في ميدان التكوين والذي يقدر بثلاث مراجع.

كما يشير الجدول إلى عدد المعايير والأدلة غير المطبقة (المعدومة والتي تحصلت على تقييم 0) وهذا في العمودين 7 و 8، والتي يمكن استخدامها أيضا في اختيار الإجراءات ذات الأولوية.

الجدول رقم (3-4): جدول تحديد الأنشطة ذات الأولوية حسب ميادين المرجع الوطني لضمان الجودة.

الميدان	الحقل	النقاط المحسوبة للمراجع				عدد الإثباتات الغير مطبقة	عدد المعايير الغير مطبقة
		1 < م	2 ≤ م < 3	3 ≤ م < 4	4 ≤ م		
التكوين	ت 1	1	3	2	0	3	8
		16.66%	50%	33.34%	0%	25%	30.8%
	ت 2	1	2	0	0	4	7
		33.33%	66.67%	0%	0%	40%	25%
	ت 3	1	1	0	0	2	5
		50%	50%	0%	0%	50%	41.67%
						
المجموع	7						
البحث العلمي	ب 1						
	ب 2						
						
	..						

Source: LERARI Mohamed, Op Cit, p 10.

3- تنظيم قائمة المراجع التي سيتم العمل بها

في هذه المرحلة من عملية التقييم الذاتي يكون لدى فريق التقييم الذاتي فكرة دقيقة إلى حد ما عن مدى تطبيق المرجع الوطني ضمن مؤسسة التعليم العالي محل التقييم، وكذلك الميادين والحقول التي توجد بها معظم المشاكل، أو العكس حيث تكون ممارسات المؤسسة الجامعية جيدة بالنظر لمتطلبات المرجع الوطني، بعد هذه المرحلة يصبح من الضروري وضع خطة عمل بهدف تحسين حالة المؤسسة الجامعية، في النهاية سوف يتم العمل للوصول إلى إرضاء وتكريس أقصى قدر ممكن من المراجع الغير مطبقة المتضمنة في المرجع الوطني¹.

¹ LERARI Mohamed, Op Cit, p 12.

يوضح الجدول رقم (03) المقدم في الخطوة السابقة نظرة ثاقبة على مدى تعقيد العمل الذي ينتظر الفريق في ضوء عدد المراجع التي تكون درجاتها منخفضة (جميع الدرجات أقل من أو تساوي 2 على سبيل المثال)، إذا عدد المراجع التي يكون تقييمها منخفضاً (أقل من 2) عددا كبيرا، سيكون هناك عمل يتطلب فترة طويلة لتحسين التقييم العام للمراجع وحتى يتعامل الفريق مع كل الحالات المتحصل عليها كنتيجة للتقييم الذاتي ينبغي تصنيف المراجع المراد معالجتها وفقاً للأولوية المعطاة لها. للقيام بذلك تصنف المراجع إلى ثلاث فئات (الأولوية 1 و 2 و 3) وفقاً نقطة التقييم المحسوبة كما يلي:

-الأولوية رقم 01: مراجع بنقطة أقل من 1.

-الأولوية رقم 02: مراجع بنقطة أكبر من 1 و أقل من 2.

-الأولوية رقم 03: مراجع بنقطة أكبر من 2 و أقل من 3.

-الأولوية رقم 04: مراجع سوف يتم إلغائها.

هذا التصنيف الأول يتجسد في شكل جدول يتم تقديم نموذجه في الجدول رقم (04) الموضح أسفله.

الجدول رقم (3-5): جدول تصنيف مراجع ميادين المرجع الوطني لضمان الجودة.

المجموع	المراجع				الحقل	الميدان
	$3 < م \leq 4$	$2 < م \leq 3$	$1 < م \leq 2$	$1 < م$		
6	-	ت 11 ت 21	ت 41 - ت 51 ت 31	ت 61	ت 1	التكوين
3	-	-	ت 12 - ت 22 ت 32	-	ت 2	
2	-	-	ت 23	ت 13	ت 3	
3					ت 4	
4					ت 5	
2					ت 6	
3					ت 7	
					7	المجموع
					ب 1	البحث
					ب 2	

					ب 3	العلمي
.....

Source: LERARI Mohamed, Op Cit, p 10.

يمكن تعديل التوزيع الموضح في الجدول رقم 03 وفقاً لعدد المراجع المحسوبة في كل فئة، على سبيل المثال: إذا كان عدد المراجع التي تحصلت على تقييم أقل من أو يساوي 1 عدداً قليل فيمكننا دمجها مع المراجع التي تراوح تقييمها بين 1 و 2 في نفس الفئة وهي الأولوية الأولى، والمراجع المتواجدة بالفئة بين 2 و 3 سيتم تصنيفها في الأولوية الثانية، وأخيراً المراجع التي تقييمها محصور بين 3 و 4 سوف يتم إدراج مراجعها في الأولوية رقم 3.

4- قائمة مراجع برنامج العمل واختيار المراجع

1.4. قائمة مراجع برنامج العمل

يجب أن تحتوي خطة العمل السنوية على عدد كاف من المراجع لكي يتم التعامل معها، إذا احتفظ الفريق بعدد كبير من الإجراءات (مراجع قيد المعالجة)، يمكن أن يؤدي ذلك إلى التعامل معها على استعجال وبسرعة وفي النهاية لن يكون الفريق راضٍ على النتائج، دون التأثير على الوضع الحالي ولكن ما يجب التركيز هو اعتبار خطة العمل المتعلقة بتحسين أداء المؤسسة الجامعية في مختلف المراجع يجب أن يكون مشروعاً ديناميكياً، يمكن ويجب أن يتم تنقيحه عندما يتم القيام بعملية تنفيذه بهدف تحديد المراجع التي سيتم الاحتفاظ بها في خطة العمل، بالتالي سيكون من الضروري تقديم تلك الأولوية رقم 01، وحتى الأولويات 1 و 2 إذا لم يكن العدد الإجمالي لها مهماً للغاية فنحن هنا أمام طريقتين:

الطريقة الأولى: تحديد المراجع التي يمكن للفريق التعامل معها بمفرده

يعتمد فريق التقييم الذاتي على المراجع ذات الأولوية 1 التي يتعامل معها بمفردها والتي لا يؤدي تنفيذها إلى أي تأثير على السير الحسن لنشاط المؤسسة الجامعية، إذا كان عدد المراجع المتحصل عليه غير كاف فإن فريق التقييم بإمكانه دمج المراجع الأخرى ذات الأولوية 2، أو حتى الأولوية 3 إذا لزم الأمر، قد يضطر الفريق إلى معاملتها بنفس الطريقة.

تتميز هذه الطريقة في تحديد المراجع بأنها تسمح بتحقيق نتائج سريعة، من خلالها يثبت الفريق لنفسه وللمجتمع الجامعي "أننا يمكن أن نعمل"، التقدم الذي سيتم إحرازه سيقنع ويشجع التعاون.

الطريقة الثانية: استخدام مصفوفة القرار

طريقة أخرى لاختيار المراجع المعنية بخطة العمل هي استخدام نوع مصفوفة "قرار أيزنهاور" على سبيل المثال: (انظر الجدول رقم 04 أدناه) يقوم الفريق بفحص المراجع المصنفة في الأولوية رقم 01 الواحد تلو الآخر (وإذا كان هناك أولويات 2 ثم 3 تؤخذ بعين الاعتبار) ويضعها في أحد المربعات الأربعة لمصفوفة القرار وفقاً لأهميتها وإمكانية تحقيقها.

جدول رقم (3-6): مصفوفة ترتيب المراجع لتنفيذ برنامج العمل.

درجة الأهمية	مهم	المراجع التي تعالج على المدى المتوسط (2)	المراجع التي تعالج على المدى القصير (1)
	أقل أهمية	المراجع التي يتم تجاهلها	المراجع التي تعالج على المدى الطويل (3)
		الصعوبات	درجة قابلية التحقق

Source : LERARI Mohamed, op cit, p 19.

الإجراءات التي ستظهر في الخطة ستؤخذ ضمن المراجع الموضوعة في الخانة رقم 01، وإذا لم تكن كافية (عددها قليل)، فسيتم إكمالها من قبل الخانة 02.

لا شيء يمنع استخدام مزيج من وضعيتي الاختيار، مما يرقى إلى اختيار المراجع التي يمكن للفريق معالجتها بين المراجع المهمة والممكن تحقيقها.

أياً كانت طريقة الاختيار المعتمدة من قبل فريق التقييم الذاتي، فمن المهم أن يتم ذلك من قبل أعضاء الخلية جميعاً حتى يتمكنوا من مشاركة طريقة تفسير نتائج التقييم، في نهاية هذه الخطوة قائمة من المراجع يتوجب معالجتها.

جدول رقم (3-7): جدول ترتيب المراجع التي ستعالج في ميادين المرجع الوطني.

الميدان	الحقل	قائمة المراجع التي ستعالج		
		قصير المدى	متوسط المدى	طويل المدى
التكوين	ت1			الخارجة عن النشاط
	ت2			
	ت3			
	ت4			
	ت5			
	ت6			

				7ت	
				7	المجموع
				1ب	البحث العلمي
				2ب	
				3ب	
				3	المجموع
.....

Source : LERARI Mohamed, Op Cit, p 14.

2.4. العمل على المراجع المختارة

يجب أن نذكر هنا أن مسألة تطبيق المرجع الوطني لضمان الجودة الداخلية في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية لا تطرح أي مشكلة في تجسيد المراجع أو المعايير أو الأدلة، ويتم الاعتماد على تحقيق أدلة الإثبات لأنها هي التي تؤكد تطبيق المراجع لتحقيق ضمان الجودة.

في هذا الإطار يتمثل دور الفريق في العمل على استيفاء شروط تحقيق المراجع (القابلية للتطبيق)، بدءاً من تلك التي تم اختيارها، للأسباب ووفقاً للطرق الموضحة أعلاه كما سيتم التذكير بأن هذه هي المعايير التي توفر معلومات عن مستوى تنفيذ المراجع، في حين أن أدلة الإثبات تجعل من الممكن قياس مستوى تحقيق المعايير، وهكذا مثلما يقوم الفريق بعملية التقييم الذاتي حيث يجب أن يركز الفريق على الأدلة:

- هل هي موجودة فعلاً؟

- بأي شكل هو (إجراء، قائمة، دليل، محضر،....)؟

- أين نجدها (عند أي شخص أو مستوى تنظيمي)؟

- هل يتم تحديثها بانتظام؟

- هل هي كافية؟

- إذا لم تكن كافية، ما هي المعلومات الأخرى التي تحتاجها؟

هذه هي الأسئلة الأساسية التي يجب على الفريق أن يطرحها بنفسه والتي يجب عليه أن يجد إجابات لها إذا لم يكن الدليل موجوداً بعد، ويجب على الفريق العمل على إنتاج وإيجاد الظروف اللازمة لتطبيقه والإجابة على الأسئلة نفسها.

كما يجب أن يؤخذ في الاعتبار أنه يمكن استخدام الأدلة لتحسين نظام (أو أنظمة) المعلومات الخاص بالمؤسسة الجامعية مع بيانات موثوقة يجب إنشاؤها بطريقة منتظمة (حديثاً)، حيث يوفر نظام المعلومات

البيانات التي تساعد على إدارة المؤسسة الجامعية، عندما يتحصل المرجع على تقييم منخفض أو حتى معدوم فهذا يعني أن معاييرها غير مطبقة أو بشكل منخفض بسبب أنه نقطة المرجع هي متوسط نقاط المعايير، من الضروري إذن أن يكون الاهتمام مباشرة بالمعايير ذات الأولوية.

ثالثاً- الطريقة العملية للتقييم الذاتي في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية

هناك نوعين من تقييم المراجع، كلاهما يعتمدان على نظام تسجيل النقاط، ويرتبط هذا النظام بجدول يتضمن قائمة تصنيف، بحيث يؤدي تقييم المراجع بشكل جيد إلى إعطاء النتيجة لكل ميدان من خلال التقييم حسب الحقل، والذي يبين درجة كل حقل من حقول الميدان قيد الفحص والتدقيق.

يتم تعريف هاتين الطريقتين للتقييم على النحو التالي:

-الأول يقيم مباشرة المراجع من خلال تقييم مستوى تنفيذها.

-ويستند الثاني على تنقيط أدلة الإثبات المرتبطة بالمعايير المكونة للمرجع.

يوفر استخدام نوعين من التقييم طريقة جيدة لفحص الارتباط بين المرجع ومعاييرها، وبالفعل فإن التوافق بين العلامات التي يتم الحصول عليها من نوعي التقييم يعني علاقة جيدة، بمعنى أن المعايير والأدلة تحدد بشكل جيد أداء المراجع، في حالة العكس يشير هذا إلى أن التحسينات المطلوبة للتغطية الجيدة للمرجع، هذا العمل يهم كذلك كل من CIAQES* كجزء من إعادة النظر في المرجع RNAQES** من طرف CAQ*** لتطوير نوعية مرجع ضمان الجودة في المؤسسة الجامعية.

تتم الإشارة أنه في حال تنفيذ الخطوات يمكن أن يكون مضمون أحد أو كلا الطريقتين للتقييم، يبقى أنه إذا أردنا أن نكون راضين عن طريقة واحدة، فمن الأفضل العمل بالطريقة الثانية (تنقيط أدلة الإثبات).

1- كيفية عمل طريقة التقييم

-بالنسبة لكل ميدان؛

-بالنسبة لكل حقل للميدان؛

-بالنسبة لكل مرجع للحقل محل الفحص.

1.1. قراءة كل ما يتعلق بالمرجع وهذا يعني:

-بيان المرجع الوطني؛

* La Commission d'Implémentation d'un système d'Assurance Qualité dans les établissements d'Enseignement Supérieur.

** Référentiel National de l'Assurance Qualité dans l'Enseignement Supérieur.

*** Cellule d'Assurance Qualité.

-قاعدة تفسيره؛

-معياره أو معاييره؛

-دليل إثباته أو أدلة الإثبات المرتبطة به.

وهذا للحصول على فكرة كاملة على المرجع الذي تم فحصه.

قراءة المرجع وتنفيذ تقييم شامل لمدى تنفيذه عن طريق إعطاء نقطة على مقياس من 0 إلى 4، على

حالة التطبيق أو الرضا، إذا كان المرجع لا يتعلق بالمؤسسة الجامعية أو لا يطبق، يجب ذكر (ن.م:

نقطة محسوبة، ****NA) والانتقال إلى المرجع الموالي.

ن.م= المرجع لا يطبق في المؤسسة الجامعية (غير قابل للتطبيق).

*0=مرجع غير مرضي (غير معالج).

*1=مرجع غير كاف.

*2=مرجع مرضي بشكل متوسط.

*3=مرجع مرضي بشكل جيد.

*4=مرجع مرضي تماما.

2-مراجع الحقول قيد التدقيق

يتم تكرار العملية على جميع معايير المرجع المذكور وإعطاء تقييم لتغطيتها للمرجع على النحو التالي:

أ= المعايير التي تم تحديدها تعتبر مرضية جدا للمرجع.

ب= المعايير التي تم تحديدها بدرجة رضا متوسطة للمرجع.

ج= المعايير التي تم تحديدها غير مرضية تماما للمرجع.

هذا التقييم يساعد على تحديد المراجع أو التحسينات (على وجه الخصوص إعادة صياغة المعايير، أو

إضافة عدد من المعايير) والتي تعتبر ضرورية لإعادة مراجعة المرجع الوطني لضمان الجودة.

3- معايير المراجع التي تم تدقيقها.

1.3. قراءة المعيار وذكر إذا بإمكان المؤسسة الجامعية تطبيقه أم لا

نعم= معيار مطبق

لا= معيار غير مطبق.

يمكن أن يساعد هذا التقييم على تفسير ملاحظة المعيار وأحيانا تشير إلى مجالات للتحسين

2.3. إعطاء تقييم لمدى ملائمة المعيار كما يلي:

أ=معيار مرتبط.

ب=معيار بارتباط متوسط.

ج=معيار بدون ارتباط.

4- أدلة الإثبات للمعايير قيد التدقيق

قراءة الأدلة وتقييم حالة تطبيقها أو تحقيقها لرضا المؤسسة الجامعية من خلال تصنيفها على

مقياس من 0 إلى 4 على النحو التالي:

* 0 = دليل إثبات غير مُرضٍ تماماً؛

* 1 = دليل إثبات غير كافٍ؛

* 2 = دليل إثبات برضا متوسط؛

* 3 = دليل إثبات مرضي إلى حد ما؛

* 4 = دليل إثبات مرضي بشكل كامل.

الجدول رقم (3-8): برنامج العمل لتحسين الأدلة الغير مطبقة

معالجة الإثباتات غير الموجودة				ميدان التكوين	
المرجع: ت 31	الحقل: ت 1	المعيار: ت 131	التاريخ:		
استعمال المقاربات بالكفاءات				الإثبات: ت 1131	
تدابير الاستمرارية ⁵	إنتاج الإثبات		الفاعلين ²	الشكل ¹	المحتوى
	الآجال ⁴	الفاعلين ³			

Source : LERARI Mohamed, Op Cit, p 36.

¹ الشكل الذي يصدر به الدليل أو الإثبات مثل: الوثيقة أو قائمة أو تجميع معلومات، يستحسن أن يتم تحديد شكل الدليل مع مسؤول المصلحة المعني.

² الهيئة أو الشخص المكلف بإنشاء الدليل والاحتفاظ به.

³ تحديد الهيئة أو الشخص المكلف بهذه المهمة.

⁴ يقصد به الآجال أو المدة المتوقعة من عمل المصلحة أو الهيئة أو الشخص المكلف بهذا النشاط لتفعيل هذا الإثبات.

⁵ يتعلق الأمر بتسجيل تنفيذ النشاط المعني المتعلق بالإثبات ضمن الخطة العامة للمؤسسة.

المبحث الرابع: عرض تجارب دول عربية ودولية في مجال ضمان جودة التعليم العالي

سنحاول هنا استعراض بعض التجارب العربية والدولية الرائدة في مجال ضمان الجودة في قطاع التعليم العالي، حيث سيتم التعرض للتجربة السعودية والتجربة القطرية بالنسبة للدول العربية وتجارب الولايات المتحدة الأمريكية واليابان والمملكة المتحدة كتجارب دولية رائدة.

أولاً- التجربة السعودية في ضمان جودة التعليم العالي

1. البحوث والأنشطة الابتكارية

1.1.1. مبادرة مراكز التميز البحثي

انطلقت سنة 2007 بامضاء وزارة التعليم العالي عقود مع مجموعة من جامعات المملكة العربية السعودية تأسيس ثماني مراكز للتميز البحثي كخطوة تمهيدية بالنسبة للمقاييس الهندسية وتكرير البترول والطاقة المجددة¹، والنخيل والتمور، وإدارة الحشود والنقل، والدراسات البيئية ومواصلة للمبادرة أمضت الوزارة سنة 2008 عقود جديدة مع مجموعة من الجامعات السعودية لتأسيس ستة مراكز للتميز البحثي كخطوة ثانية بالنسبة لميادين تتعلق بالتآكل والرياضيات، أمن المعلومات، وهشاشة العظام، وتقنية تحلية المياه.

1.1.1. الأهداف

-انجاز ممارسات أكاديمية وبحثية ذات نوعية جيدة وحديثة ومقسمة على عديد الميادين والتي تعتبر ذات الضرورة القصوى وذات مدى يتعلق بالمعرفة والتطور².

-تحضير المناخ الاكاديمي والبحثي بهدف السماح للباحثين وطلبة الدراسات العليا بتنفيذ المشاريع البحثية المستحدثة وتنمية الطرق والتقنيات الحديثة لتحتمل السعودية مرتبة متقدمة في الميادين التي تخصص لها هذه المراكز البحثية.

2.1. مبادرة مراكز الأبحاث الواعدة

انطلقت سنة 2010 بامضاء وزارة التعليم العالي السعودية مجموعة من عقود تأسيس ثماني مراكز أبحاث واعدة مع مجموعة من الجامعات الصغيرة في السعودية في ميادين: المجسات

¹ وزارة التعليم، مراكز التميز البحثي للمرحلة الأولى، [على الخط]، متوفر على: [https://www.moe.gov.sa/ar/Secretariats-and-](https://www.moe.gov.sa/ar/Secretariats-and-committees/Research-centers-of-excellence/Pages/crc2.aspx)، (أطلع عليه 2018/06/02).

² وكالة وزارة للشؤون التعليمية بالسعودية، مراكز التميز البحثي، الطبعة الثانية، الرياض، السعودية، 2009، ص 11.

الإلكترونية، تقنية المعلومات لخدمة القرآن الكريم (نور)، الدراسات الاجتماعية ، الطب الخاص المناطق المرتفعة¹.

1.2.1. الأهداف

-تخصيص مناخ أكاديمي يسمح بتجسيد مشاريع بحثية لمساندة الباحثين والطلبة بالمؤسسات الجامعية التي تضم هذه المراكز.

-الوصول لنتائج محددة وتخص مجموعة الطبقات والاطراف التي تخصها مبادرة مركز الأبحاث الواعدة لا سيما في المحيط الاجتماعي والاقتصادي الذي تتعامل معه الجامعة².

3.1. مبادرة المراكز البحثية الإبداعية للمنتجات المعرفية.

تعطى هذه التسمية لجامعة مستقلة تتميز بتحقيقها أبحاث ذات نوعية وتميز وذات طابع ميداني تساعد على نقل المعارف لمنتجات اقتصادية تسمح مستقبلا بنقل المؤسسة الجامعية لتصبح بمثابة حاضنة للمشاريع والأعمال، ويشتمل المركز البحثي على عديد التخصصات ويتميز بعديد العلاقات والشراكات مع مؤسسات ذات طابع اقتصادي وخدمي سواء على المستوى المحلي أو الدولي³.

مبادرة المراكز البحثية الإبداعية قيد الاجراء فيما تعلق بخطواتها الأولى وينتظر منها ان تحقق الاهداف التالية:

-انجاز قاعدة بحثية ناجحة متفوقة تعمل على نقل المبادرات الإبداعية إلى منتجات تجارية او صناعية تساعد في نمو الاقتصاد.

-التأسيس لوضع قاعدة كخطوة ضرورية لريادة الأعمال.

4.1. مبادرة أودية التقنية بالجامعات

بمساندة من الحكومة تم تشييد أربعة شركات أودية ذات طابع تقني وتتمثل في وادي جدة للتقنية بجامعة الملك عبد العزيز، وادي مكة للتقنية بجامعة أم القرى، وادي الظهران بجامعات الملك

¹ مركز الأبحاث الواعدة في البحوث الاجتماعية ودراسات المرأة، دليل المركز، الرياض، السعودية، 2011، ص 02.

² وزارة التعليم، مراكز الأبحاث الواعدة، [على الخط]، متوفر على: <https://www.moe.gov.sa/ar/Secretariats-and->

committees/Research-centers-of-excellence/Pages/CRC1.aspx، 2011، (أطلع عليه 2018/04/22).

³ الأمانة العامة لمجلس التعاون لدول الخليج العربية، التجارب الجديدة والمميزة في التعليم العالي والبحث العلمي، الرياض، 2016، ص

فهد للبترول والمعادن ووادي الرياض للتقنية بجامعة الملك سعود وتحاول وزارة التعليم العالي التأسيس لمفهوم الاقتصاد المعرفي والعتور على أداة تنفيذية للوصول لتنفيذ مسار السعودية اتجاه الاقتصاد المعرفي وعقد اتفاقيات بين المؤسسات الجامعية والقطاع الخاص لاعتماد افكار وأراء وابتكارات الباحثين وطلبة المؤسسات الجامعية لنقلها لشركات ومحصول اقتصادي ذو قيمة مضافة.

1.4.1. الأهداف

-خلق عديد الاستثمارات بأنواع مختلفة تخص ميادين المعرفة وتحويل وانتاج التقنيات وتنميتها مما من شأنه أن يدعم الاقتصاد ومتطلبات التنمية؛
-البحث عن العتور على مناخ لافتم ومغر للشركات ذات الطابع الاستثماري على المستوى المحلي والدولي فيا تعلق بميدان التنمية والبحث.

2.4.1. وادي الرياض للتقنية بجامعة الملك سعود

أنشئ شهر مارس 2010 بمرسوم ملكي باعتباره شركة مساهمة سعودية تملكها جامعة الملك سعود بشكل كامل، يوجد وادي الرياض للتقنية داخل حرم الجامعة بمساحة تقدر بـ 1.670.000 متر مربع ويشتمل على ثلاثة أنظمة تتمثل في المعلومات والاتصالات وصناعة تقنيات الأبحاث الحيوية والكيميائية.

3.4.1. وادي جدة بجامعة الملك عبد العزيز

أنشئ على اساس أمر ملكي سعودي سنة 2010 ويوجد وادي جدة بمدينة جدة في حرم جامعة الملك عبد العزيز، حيث تقدر مساحته بـ 210.000 متر مربع حيث ان رسالة الشركة تركز على خلق وتحقيق نمط اقتصادي يقوم على المعرفة العلمية في السعودية، ولشركة وادي جدة استراتيجية حيث تحاول ان تمثل النوع الناجح والمطلوب للاستثمارات والتي اساسها اقتصاد المعرفة في السعودية.

4.4.1. وادي الظهران للتقنية بجامعة الملك فهد للبترول والمعادن

أنشئ شهر مارس 2010 على اساس مرسوم باعتباره شركة مساهمة سعودية تملكها جامعة الملك فهد وفي سنة 2013 بدأت الخطوة الثانية من مبادرة وادي الظهران والمتعلقة باستراتيجية وادي الظهران لخلق مناخ للعمل الإجمالي والذي من شأنه أن يحفز على التميز والنجاح وتخصيص بداية

للابتكار التقني وفي ذات السياق أنشئ مجمع للمعامل المركزية، ومعامل بحثية وتعليمية بقيمة 600 مليون ريال سعودي¹.

5.4.1. وادي مكة بجامعة أم القرى

شركة ذات طابع استثماري قابضة جديدة تتول ملكيتها بشكل تام لجامعة أم القرى وتمثل الجانب الاستثماري المتعلق بالانتاج ذو الطابع البحثي والاكاديمي والتقني أو الذي جاء كنتيجة من مجموعة الأبحاث المشتركة مع مجموعة مراكز البحوث للشركات الصناعية القائمة، وكنتايج تم احراز شركة وادي مكة للعضوية على مستوى الاتحاد الدولي لحدائق العلوم ومناطق الابتكار.

5.1. مبادرة تطوير برامج وأنشطة الجمعيات العلمية في الجامعات السعودية

تركز هذه المبادرة بمساندة أنشطة الجمعيات ذات الطابع العلمي في الجامعات السعودية، وتفعيل تأثير هذه الجمعيات بهدف انجاز الغايات التي وجدت لتحقيقها وفي هذا الاطار هناك عدد معتبر من الجمعيات ذات الطابع العلمي في السعودية.

1.5.1. الأهداف

-تفعيل دور الجمعيات العلمية وتحفيزها على تقديم أنشطة مبتكرة؛

-مساعدة الجمعيات في تحقيق مستويات متقدمة من الجودة في الأنشطة التي تقدمها².

6.1. مبادرة كراسي البحث العلمي

تعتبر بمثابة كراسي بطابع بحثي تعتمد على الباحثين المتميزين على المستوى الدولي، والذين يتميزون بطاقات بحثية معتبرة وقدموا إضافات ذات جودة متميزة على مستوى اختصاصات معينة لتوجيه المعارف في التوجهات ذات العلاقات.

1.6.1. الأهداف:

تهدف مبادرة كراسي البحث العلمي في الجامعات السعودية لتحقيق مجموعة من الأهداف:

-تخصيص مناخ مناسب للمبادرات البحثية بما يساند التنمية المستدامة في السعودية؛

¹ محمد بن عبد العزيز العوهلي، عبد المحسن بن سالم العقيلي، التعليم العالي في المملكة العربية السعودية 1998-2008: نحو بناء مجتمع المعرفة، المؤتمر الإقليمي العربي حول التعليم العالي: التحديات العالمية والمسؤوليات الاجتماعية، 2009، القاهرة، ص 850.
² قرار مجلس التعليم رقم (1420/15/10)، القواعد المنظمة للجمعيات العلمية في الجامعات السعودية، المادة الثانية، 2000، ص 03.

-تحقيق منابع مالية والاستفادة من الموارد المالية للمساهمين من المساعدات والعطاءات والمنح لتقديم الدعم للمشاريع العلمية والبحثية للدفع والعمل على الوصول للتنمية المستدامة والتعامل مع اشكاليات المجالات المجتمعية سواء الاجتماعية منها او الصحية او التعليمية وغيرها؛

2- تطوير وتنمية هيئة التدريس والطلاب

1.2. مبادرة تنمية التميز والإبداع لدى أعضاء هيئة التدريس

تعالج هذه المبادرة تعظيم مهارة أعضاء الهيئة التدريسية، والرفع من كفاءاتهم البحثية والعلمية وتشمل برامج تكوينية، لتنمية المهارات التدريسية لأساتذة الجامعة على مستوى ميادين التعليم والبحث العلمي، بالإضافة الى الانتفاع من خبرات الجامعات المتطورة ومعاهد التكوين والبحث الدولية، وهذا من خلال القيام بزيارات وتنظيم ملتقيات وايام دراسية وتكوينية.

1.1.2 الأهداف

-حث الأساتذة الجامعيين ودفعهم الى الاتقان والتفوق؛

-وخض سياسات متناسقة لتنمية كفاءات الهيئة التدريسية في مؤسسات التعليم العالي السعودية.

2.2. مبادرة تطوير برامج وخدمات الإرشاد الطلابي

تحاول مبادرة تطوير خدمات وبرامج الإرشاد الطلابي تفعيل دور الإرشاد الطلابي في السعودية، والسعي لتوفير برامج تساعد في تنمية الخدمات المقدمة لجميع الفاعلين، وهذا من خلال عديد البرامج التوجيهية ذات الطابع الاجتماعي والروحي تخص الطلبة، لدعمهم في ميادين عديدة ومعالجة والتعامل مع أي تعقيدات واشكاليات تواجه مساهم التكويني ولها دور فيه.

1.2.2. الأهداف:

-تنمية جودة الخدمات الممنوحة في ميدان التوجيه والإرشاد الطلابي؛

-مساندة الجامعات السعودية لانشاء مراكز بحثية متفوقة لاعطاء خدمات الإرشاد الطلابي.

3.2. مبادرة البرنامج الصيفي لرعاية الطلاب المتميزين

تشتمل هذه المبادرة تقديم الرعاية للطلبة المتفوقين في الجامعات السعودية، وهذا من خلال دعمهم ببرامج تكوينية خارج السعودية لتعلم اللغة الإنجليزية وتطوير مهاراتهم في الحياة وهذا أثناء مدة العطلة الصيفية بالإضافة الى ان المبادرة تشتمل التوجه للجامعات الدولية الرائدة وزيارة مراكزها البحثية المتفوقة.

1.3.2. الأهداف

- زيارة الطلبة لجامعات توفر مناخ علمي وبحثي متفوق، وتطوير قدراتهم في تعلم اللغة الإنجليزية؛
- تحضير الطلبة المتفوقين للمسؤوليات والمهام والتي من المحتمل ان يشرفوا عليها.

4.2. مبادرة تطوير الأقسام العلمية في الجامعات

تخص هذه المبادرة الأقسام العلمية وتطوير مخرجاتها الامر الذي سيدفع باتجاه تنمية الممارسات الجامعية وتطوير التفوق والجودة على مستوى جميع المجالات العلمية والتنظيمية في الجامعات السعودية.

1.4.2. الأهداف

- تحسين الأقسام العلمية على اساس الاتجاهات الدولية الجديدة المتعلقة بهذا المسار؛
- تطوير المناخ العلمي بالنسبة للأقسام العلمية الامر الذي سيساعد في انجاح العملية التكوينية، ويحسن موقع مكانة الجامعات السعودية اقليمياً ودولياً.

5.2. مبادرة تطوير إستراتيجيات وطرق التعلم المتمركز حول الطالب

تعمل هذه المبادرة على تحسين العملية التكوينية من خلال اعتماد أدوات تعليمية جديدة، حيث تحاول العمل على تطبيق خطط وسياسات التعليم الذي يركز على الطلبة.

1.5.2 الأهداف

- الاعتماد على الطلاب في العملية التكوينية والعمل على دعمه ليستطيع اكتشاف المعرفة؛
- الدفع بالطلبة للعمل للتعرف على كفاءاتهم وتنمية مهارات التعليم لديهم.

6.2. مبادرة تنمية الإبداع والابتكار في الجامعة السعودية

تشتمل هذه المبادرة انجاز استراتيجيات بحثية واكاديمية وبرامج تطبيقية تسمح بتطوير الميادين المهنية وذات الجودة العالية على مستوى الفاعلين في الجامعات السعودية، وتسعى المبادرة بشكل واضح إلى خلق من الجامعات السعودية الناجحة تدرج التميز والابتكار على مستوى استراتيجياتها وسياساتها وبرامجها وتمنحها الأولوية.

1.6.2. الأهداف

- العثور على جامعات سعودية متفوقة وناجحة يكون بمقدورها منافسة الجامعات الدولية؛
- حث الجامعات السعودية على استكمال النشاطات الابتكارية والاستفادة منها قدر الامكان؛

3-المخرجات الجامعية

1.3. مبادرة الجامعة السعودية الإلكترونية

أصدرت السلطات الوصية سنة 2011 قرار بإطلاق هذه المبادرة باعتبارها مؤسسة تعليمية عمومية تمنح خدمة التعليم العالي والبحث العلمي مدى الحياة، حيث تكمل مهام الجامعات السعودية ضمن اطار مجلس التعليم العالي، حيث ان من صلاحيات هذه الجامعة منح شهادات البكالوريوس والتكوين في الدراسات العليا وتنظيم دورات تعليمية في التكوين المتواصل¹.

1.1.3. الأهداف

-الوصول الى خلق جامعة سعودية متخصصة وذات تجربة واسعة في ميدان تخصصها؛
-تحقيق نموذج تعليمي لين ومتفوق يساند مستويات وكفاءات التعلم الذاتي.

2.3. مبادرة مشروع وزارة التعليم الوطني لقياس مخرجات التعليم العالي

قدمت هذه المبادرة وهي بمثابة تواصل لمساعي وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في ترسيخ ونشر مفاهيم الجودة في التعليم العالي وفي اطار انجاز الخطط الموضوعية لتحسين ظروف الطلبة المتخرجين من الجامعات السعودية².

1.2.3. الأهداف

-دعم نشاطات ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي؛
-تقدير مستوى نجاعة السياسات والاستراتيجيات البحثية والاكاديمية الامر الذي من شأنه ان يساعد في تنميتها وتجديدها.

ثانيا: التجربة القطرية في ضمان جودة التعليم العالي

1-المجلس الأعلى للتعليم

1.1. هيئة التعليم العالي:

1.1.1 موقع المراكز التعليمية:

¹ وزارة التعليم، التعلم الإلكتروني والتعليم عن بعد، [على الخط]، متوفر على:

<https://www.moe.gov.sa/ar/about/Pages/Initiatives.aspx>، 2015، (أطلع عليه 2018/01/10).

² محمد بن عبد العزيز العوهلي، عبد المحسن بن سالم العقيلي، مرجع سبق ذكره ص ص 846-848.

الموقع الإلكتروني للمراكز التعليمية بمثابة مسار وسيط بين الفاعلين في وزارة التعليم العالي والمراكز التعليمية، لغاية استخراج اجازة لممارسة خدمات تكوينية وتعليمية في ميادين أخرى مثل تعليم الحاسب الآلي، تعليم اللغات، ودروس الدعم¹.

1.2.1. الموقع الإلكتروني للطلبة المبتعثين

يعتبر هذا الموقع بمثابة المنبع الرئيسي للاستمرار بين الطلبة المبتعثين وهيئة التعليم العالي من خلال تحضير دليل ارشادي للجامعات المتبناة للابتعاث من المجلس، بالإضافة الى ان البوابة تقدم خدمات تقديم الطلبات وتتبعها كما يوفر هذا الموقع خدمة الاستعلام عن المخصصات الشهرية.

2.1. كلية المجتمع

كلية المجتمع مبادرة حديثة أطلقت سنة 2010 والتي تحاول تقديم خدمة المجتمع ومنح فرص للطلاب اما لتحضيرهم لسوق العمل او الاحراز على درجة علمية، وتم اعتماد نموذج كلية المجتمع الذي كشف عنه وتم تطويره في أمريكا منذ أكثر من قرن من الزمن وتطبقه عدد كبير من الكليات حيث جاءت مبادرة كلية المجتمع في قطر لتلائم المجتمع القطري.

3.1. «مسارك» ريادة تكنولوجية ستسهم في تقليل التلوث البيئي وتخفيض الحوادث

أنشئ مركز قطر للابتكارات التكنولوجية كيومك للعمل على الاستفادة من أحدث التقنيات لايجاد حلول وتطبيقات ذكية تمس جميع الميادين والمجالات مثل مجال الاتصالات، المدن الذكية، السلامة على الطرق وبغرض ملأ الحاجة وتلبية متطلبات المنطقة من مؤسسات للتعليم العالي تختص بالبحوث التطبيقية وتنمية الاقتراحات المتاحة لخلق مشاريع تركز على المعرفة المحلية.

4.1. مشروع الوقود الحيوي

وجد مشروع الوقود الحيوي عناية معتبرة من طرف المراكز البحثية على المستوى الدولي، في اطار البحث والتقنيش عن قدرات قابلة للتجديد، وتنوعت منابعه على اساس قدرات الدول في توفرها على الموارد الطبيعية والثروات الباطنية².

يسعى فريق من الباحثين والمختصين لتحسين وتطوير المواد البلاستيكية على اساس منتجات محلية ملائمة للبيئة القطرية، وهذا بإشراف مركز المواد المتقدمة في جامعة قطر بدعم ومساندة من

¹ الأمانة العامة لمجلس التعاون لدول الخليج العربية، مرجع سبق ذكره، ص 91.

² حارب الجابري، الوقود الحيوي مستقبل قطر الأخضر، مجلة جامعة قطر للبحوث، جامعة قطر، العدد الثاني، 2013، ص 11.

الصندوق القطري لرعاية البحث العلمي، وبالتعاون مع شركة قطر للبتروكيماويات (قابكو).

5.1. مشروع «مسح القيم العالمية»

تختلف وتتغير المبادئ والتقاليد المجتمعية مع مرور الوقت، ولا يفترض ان تكون تلك التغيرات متواصلة لأنها ترتبط بالاوضاع المعيشية، الاجتماعية، الاقتصادية، من هنا جاءت فكرة مشروع مسح القيم العالمية سنة 1980، وهو يمثل مبادرة بحثية علمية دولية غرضها اختبار ومعرفة تلك المبادئ والتقاليد والمعتقدات بهدف متابعة التحولات والتعرف على آثارها الاقتصادية والاجتماعية¹.

6.1. برنامج «الحياة هندسة»

هو مشروع طبق لاجتذاب وتحضير الطلاب في الجامعات القطرية للاشراف على مهام ومسؤوليات في المستقبل للعمل على بلوغ أهداف رؤية قطر 2030، والغاية الرئيسية هي الرفع من اهتمام الطلبة في المدارس الثانوية في مجالات الرياضيات، العلوم والتكنولوجيا، الهندسة وقد خطط لهذا البرنامج بهدف اطلاع الطلبة على مهنة الهندسة.

7.1. مشروع بحثي للتخلص من ثاني أكسيد الكربون والمساعدة على تقليص الاحتباس الحراري

انبعاث ثاني أكسيد الكربون بسبب احتراق الوقود يعتبر سبب رئيسي في الاحتباس الحراري، وعلى اساس أن قطر احد المنتجين الأساسيين للغاز الطبيعي في العالم فتعتبر بهذا واحدة من اصحاب اكبر المعدلات العالمية لانتشار ثاني أكسيد الكربون، لهذا قام مركز أبحاث معالجة الغاز في جامعة قطر ببعث فكرة مشروع يحاول تحسين وتنمية أدوات تسعى الى احتجاز الكربون المنبعث، وتسعى فرق احتجاز وإدارة ثاني أكسيد الكربون في مركز معالجة الغاز لايجاد وتحسين تقنيات جديدة، ويعتمد بشكل رئيسي على تقنيات التحويل الحفري والمذيبات السائلة.

8.1. مشروع البيرق

هذا المشروع طرحه مركز المواد المتقدمة بجامعة قطر، لتحسين ظروف الشباب القطري وتحسين وتطوير مفهوم (STEM) (العلوم، التكنولوجيا، الهندسة، الرياضيات) ومساندة تعهد قطر بالدفع باتجاه الاكتشافات والبحوث لتنمية اقتصاد المعرفة وتحسين قدرات رأس المال البشري².

¹ الأمانة العامة لمجلس التعاون لدول الخليج العربية، مرجع سبق ذكره، ص 103

² نورة جبر آل ثاني، البيرق، مجلة جامعة قطر للبحوث، جامعة قطر، العدد العاشر، 2018، ص 47.

ويركز هذا المشروع على تنمية كفاءات الطلبة بأنشطة بحثية وعلمية متنوعة مما ينسجم ومتطلبات قطر لتنفيذ اتجاه التنمية وانجاز سياساتها لتحقيق رؤية قطر 2030.

2-مؤسسة قطر للتربية والعلوم وتنمية المجتمع

1.2. الصندوق القطري لرعاية البحث العلمي: مول هذا الصندوق البحوث العملية من خلال عديد البرامج:

1.1.2 برنامج الأولويات الوطنية للبحث العلمي (NPRP)

1.1.1.2. الهدف:

غاية البرنامج تنمية ثقافة البحث في قطر، وتساهم التحفيزات الممنوحة عبر هذا البرنامج إلى:
-تشبيد الطاقات البشرية في قطر؛
-التكفل بالأبحاث العلمية الامر الذي من شأنه أن يطور المناهج البحثية في الجامعات القطرية؛
-الرفع من موقع الجامعات القطرية وتحسين ترتيب جامعاتها عالمياً¹.

2.1.2. برنامج خبرة الأبحاث للطلبة الجامعيين (UREP)

1.2.1.2. الهدف:

يهدف هذا البرنامج الى توفير عديد الامكانيات البحثية والعلمية للطلاب الجامعيين في الجامعات القطرية²، ويشرف على هذا البرنامج أفراد أعضاء من هيئة التدريس، وتشمل طالب أو أكثر ويساهم البرنامج في تكوين العاملين³.

3.1.2. برنامج الخبرة البحثية لطلبة المدارس الثانوية (SSREP):

هو احد البرامج التي يمولها الصندوق القطري لرعاية البحث العلمي (GNRF) والذي يهدف الى تنمية البحث والتكوين بتمويل البحوث المبتكرة وذات القيمة المضافة في ميادين العلوم الزراعية، العلوم الطبيعية، الهندسة والتكنولوجيا والعلوم الطبية والصحية، وأفرج هذا البرنامج على برنامجين تمويليين تابعين له، هما برنامج الأولويات الوطنية للبحث العلمي (NPRP) وبرنامج خبرة الأبحاث للطلبة الجامعيين (UREP).

¹ شيلي كابرتسن وآخرون، دراسة إطلاق الصندوق القطري لرعاية البحث العلمي، مؤسسة قطر للتربية والعلوم وتنمية المجتمع، 2012، ص 21-22

² شيخة المسند، برنامج خبرة الأبحاث للطلبة الجامعيين، مجلة جامعة قطر للبحوث، عدد خاص، جامعة قطر، 2015، ص 03.

³ شيلي كابرتسن وآخرون، المرجع السابق، ص 13-15.

4.1.2. برنامج منحة بحوث ما بعد الدكتوراه (PDRA)

هذا البحث سيدفع الى مشاركة حملة شهادة الدكتوراه لمنح الفرصة لمشاركة عديد الأعمال البحثية والعلمية في قطر لتطوير القدرات البحثية للمشاركين داخل دولة قطر .
تسعى جوائز برنامج جائزة أبحاث ما بعد شهادة الدكتوراه الى تحقيق ما يلي:
-تعزيز برنامج الأعمال القطري في مختلف التخصصات ذات القيمة المضافة؛
-تحضير فريق يمتاز بالكفاءة والقدرات العلمية والبحثية لإنجاز برنامج أعمال البحث بقطر¹؛
-دعم المؤسسات الجامعية والبحثية في قطر لتنفيذ البحوث والتأسيس لطاقت بحثية.

5.1.2. برنامج المنح الدراسية لطلاب الدراسات العليا (GSRA):

تساهم هذه المنح في تطوير دراسات الطلاب الخريجين، وتدعم خلق مورد بشري بمساعدة الطلاب المتميزين داخل قطر أو خارجها بالاعتماد على البحوث العلمية لإحراز درجات الدكتوراه من المؤسسات المعتمدة داخل دولة قطر، وتتمثل الخصائص الممنوحة من هذا البرنامج في:
-تنمية طاقات الخريجين وتطوير البرامج والمناهج المعتمدة على دراسات علمية وبحثية؛
-العمل على الرفع من الطاقة البحثية في قطر من خلال نشر ثقافة البحث؛
-حث الباحثين وتشجيعهم وتحفيزهم للابتكار والعمل على نشر هذه الثقافة ؛
-العمل على اجتذاب أنجح الطلبة الاجانب الخريجين الى قطر للاستفادة من طاقاتهم البحثية والعلمية.

6.1.2. جامعة حمد بن خليفة:

أنشأت هذه الجامعة للمساهمة في تحقيق رؤية قطر الهادفة لتعزيز الطاقات البشرية والرفع من كفاءتها، وتعد أحد المؤسسات الجامعية النامية والتي تركز على التكامل مع الفاعلين القطريين والعالميين، وعلى اساس تعدها صوب تنفيذ رؤية قطر 2030، حاولت الجامعة التأسيس لطاقت بشرية، حيث يتمتع الطلبة بأوضاع تسمح لهم بتنفيذ برامج الجامعة، وسيستطيع الطلبة من تحقيق انجازات ستؤثر في تنمية وتعزيز مجتمعاتهم وفي دولة قطر وعلى المستوى الدولي.

7.1.2. جامعة ستندن قطر

¹ الصندوق الوطني لرعاية البحث العلمي، برنامج منحة أبحاث ما بعد الدكتوراه (PDRA)، 2008، [على الخط]، متوفر على: www.qnrf.org، ص ص 01-02 (أطلع عليه 2018/03/04).

جامعة خاصة تركز على تخصصات: إدارة الضيافة الدولية، إدارة السياحة الدولية و إدارة الأعمال الدولية بدأت سنة 2001 في اطار اتفاقية مشتركة مع الجامعة الهولندية CHN، وتم تبديل اسمها بعد ذلك لتصبح جامعة ستندن، انطلقت ببرنامج واحد و 90 طالبا لتتمو بعدها لثلاثة برامج. الجامعة تابعة لنظام ستندن العالمي في الرؤية، الأهداف، والبرامج الأكاديمية والجامعة اعتمدها وزارة التعليم الهولندية وسلطة الاعتماد الهولندية، وبرامجها معترف بها من منظمة الاعتماد الهولندية وفقا للمعايير الأوروبية الخمسة الواردة فيما يعرف بمواصفات دبلن.

8.1.2. جامعة كالجاري قطر:

تم اختيار جامعة كالجاري الكندية من طرف قطر لانجاز برنامج المتميز الدولي في ميدان علوم التمريض بالدوحة، وتم استقبال اول دفعة للطلبة شهر سبتمبر 2007، وتمثل الجامعة الفرع العالمي الوحيد للجامعة الكندية والتي تمتاز بشهرتها العالمية في ميداني التكوين العملي والرعاية الصحية، تدرس في علوم التمريض نفس المعايير العالمية التي يخضع لها الطلبة بمقر الجامعة بكندا، ويستفيد طلاب جامعة كالجاري قطر بإمكانية تقديم خدمات بالعمل في مقدمة القطاع الصحي والعمل على نشر الثقافة الصحية ومكافحة الأمراض وتقدم برنامجي بكالوريوس علوم التمريض لأصحاب دبلوم التمريض العاملين بمجال التمريض، وتقدم برنامج الدراسات العليا (الماجستير).

ثالثا: عرض تجربة المملكة المتحدة

1- استراتيجية المملكة المتحدة في ضمان جودة التعليم العالي

عرفت المملكة المتحدة انخفاض في معدل نمو التحاق الطلبة الأجانب للدراسة بها مقارنة بالجامعات الاسترالية التي حققت أعلى معدل نمو. في حين جاءت أمريكا ثانية وهذا يعني تفوق الجامعات الاسترالية في جلب أغلبية الطلبة المتفوقين، هذا فرض على الحكومة البريطانية منح مهمة انشاء نموذج للجودة في التعليم العالي لمؤسسة British Council والتي قامت بتحليل النموذجين الأسترالي والأمريكي ووجدت ان تفوقهما سببه اتباعهما لسايسات تسويقية هجومية، وعليه أسست الجامعات البريطانية نموذج للجودة كالاتي¹:

¹ Binsardi A.and Ekwulugo F, **International marketing of british education :Research on the students perception and the UK market penetration**, journal of marketing intelligence & planning, Vol 21, No 04, 2003, pp 319-327.

-إطلاق دعاية دولية تعمل على إبراز التعليم البريطاني أولاً في الترتيب على أساس معيار الجودة، ومنح حرية وتنوع في اختيار التخصصات؛

-تحسين فكرة التكوين والتعليم في المملكة المتحدة كونه يعد سياسة رئيسية لإحراز خصائص تنافسية؛

-حشد معلومات عن الجودة المنشودة من الطلبة المسجلين بأستراليا وأمريكا للتعرف على حاجاتهم؛

-التعزيز بخطط تسويقية تعمل على تلبية متطلبات الطلبة وتحقيق رغباتهم؛

وشهد هذا النموذج عند تطبيقه نمو في عدد الطلبة من خارج المملكة، واحرزت جامعاتها

المرتبة الثانية لمصدري التعليم العالي بعد أمريكا، وأحتلت الجامعات الاسترالية المرتبة الثالثة.

2-ضمان الجودة في الجامعات البريطانية:

يشهد التعليم العالي في المملكة تقييم دقيق جداً لجودته، على أساس مواصفات تسعى لتحقيق التفوق

والنجاح وأنشأت الحكومة البريطانية عديد الهيئات المختصة في الجودة وتقييمها كمجلس تمويل التعليم

العالي HEEC، لجنة وكالة رؤساء الجامعات CUAA، ومجلس جودة التعليم العالي HEQC.

هيئة ضمان الجودة في المملكة المتحدة هيئة مستقلة، تمول بالمنح والتبرعات من جامعات التعليم

العالي وعلى أساس اتفاقيات مبرمة مع هيئات تمويل التعليم العالي وتركز آلية ضمان الجودة في

المملكة على حتمية ضرورة تطبيق مجموعة معايير عامة، من بينها¹:

-تحضير مناخ تعليمي ملائم؛

-تمتع الجامعات باستقلالية في القرارات بعيد عن الاطراف الممولة لنشاطها؛

-توفر امكانيات وموارد مالية؛

-توفر هيكل تسييري واداري منسجم ومتناسق؛

-السعي الدائم لتحسين البرامج التكوينية والبحثية وأدوات وطرق التقييم والتدقيق؛

-توفر أنظمة للعمل على ضمان جودة التعليم العالي؛

-التدقيق الخارجي.

ويضم نظام ضمان الجودة في المملكة الخطوات الآتية²:

¹ الزيادات محمد عواد، دراسة تحليلية لتجارب بعض الجامعات العربية والعالمية في تحقيق الجودة والاعتماد الأكاديمي، ورقة بحثية مقدمة

لمؤتمر المنظمة العربية للتنمية الإدارية حول التخطيط الاستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي في الوطن العربي، 2008، ص 25.

²سوزان المهدي، التجارب العالمية والعربية في إدارة نظم الاعتماد الأكاديمي بمؤسسات التعليم العالي، ورقة بحثية مقدمة إلى المؤتمر

العربي الرابع: الاعتماد الأكاديمي لمؤسسات وبرامج التعليم النوعي في مصر والعالم العربي الواقع والمأمول، 2009، ص 74.

1.2. المراجعة الداخلية لجودة المؤسسات التعليمية: تكون جميع الجامعات معنية بجودة ما تقدمه من مستويات علمية ولكل مستوى خطوات للتحقق من انجازه للمواصفات عن طريق تقييم الطلبة. وتنفذ جل الجامعات اجراءات فحص مستمرة وفصلية لبرامجها عند ختام الموسم الجامعي عن طريق القسم المعني بتقديم، وينفذ تدقيق خارجي عن طريق مدققين خارجيين ويقدمون تقاريرهم للمسؤول الاول عن الجامعة.

2.2. التدقيق الخارجي لضمان جودة مؤسسات التعليم العالي: يهتم تدقيق الجودة في الجامعات بتقدير مهام ونشاطات الجامعة فيما يخص:
-تقييم الطلبة؛

-تخصيص المدققين الخارجيين؛

-نشاطاتها التشاركية مع الجامعات الأخرى عند تقديم الخدمات البحثية والتعليمية.
فيما يخص التدقيق للجامعات أو البرامج فيتم تدقيق المناهج والمقاييس التي تدرس بالنسبة لجميع الدرجات اضافة للدراسات العليا.

3-الاعتماد في الجامعات البريطانية:

يعد الاعتماد في المملكة الأحدث مقارنة مع الجامعات الامريكية، في سنة 1992 كلفت مجالس تمويل التعليم العالي في إنجلترا وويلز وتسعى هذه المجالس بتقييم نوعية التعليم في الجامعات¹. في سنة 1997 حولت هذه المهمة لوكالة ضمان جودة التعليم العالي (QAA) هي لجنة تسعى لنشر ثقافة الجودة في مؤسسات التعليم العالي، حيث تنطلق العملية داخل الجامعة تقوم بتقييم ذاتي بعدها تنتقل ميداني للجامعة وبعدها إنجاز تقرير عن عملية التقييم ولكل جامعة مكتب لضمان الجودة يعمل على انجاح عملية التقييم.

وتمتثل كل جامعات المملكة لإجراءات ضمان الجودة وإلى اجراءات التقييم الخارجي والذي يسعى لتقييم جودة البرامج الدراسية حيث تنفذ هيئة تشكلها QAA بتنقل ميداني للجامعة للتأكد من اجراءات التقييم الذاتي التي قامت بها الجامعة وتضم التدقيق في ستة نقاط²:

¹ سوسن شاكر مجيد ، محمد عواد الزيادات، مرجع سبق ذكره، ص ص 294-300.

² خالد عبد العزيز عطية، علاء الدين محمود الزهراني، نموذج مقترح لتقييم جودة البرامج المحاسبية من منظور الاعتماد الأكاديمي، المجلة العربية لضمان الجودة في التعليم العالي، المجلد الأول، العدد 3 ، 2008، ص 12.

- 1.3. رسم السياسة التعليمية وترتيب مضمون البرامج التعليمية؛
 - 2.3. مناهج وأدوات التعليم والتكوين والتدقيق؛
 - 3.3. طرق مساندة ودعم الطلاب؛
 - 4.3. درجات تعلم وتفاعل الطلبة؛
 - 5.3. مراجع التكوين والتدريس الموجودة لتدريس الموضوع محل التقييم؛
 - 6.3. إدارة الجودة والتطوير وأدوات تحسين الممارسات والأنشطة التعليمية.
- يتم بعدها انجاز تقرير التقييم والمتضمن تقدير محتوى المنهج الدراسي في العناصر المذكورة وتقييم كل عنصر بنقطة ويتم اعتماد الجامعة بالموضوع محل التقييم إذا حازت مجموع يفوق 21 نقطة من 24 نقطة بـ 4 نقاط لكل عنصر ، يتم بعدها التدقيق الأكاديمي للجامعة ويتم داخل الجامعة. يباشر فوج تقييم خارجي بزيارة الجامعة لفترة 5 أيام يتم بناء عليها التحقق من جودة التعليم في الجامعة وهذا بعد تبليغه بنتائج التقييم الذاتي.
- أنجز قطاع التعليم العالي البريطاني مواصفات للتدريس من خلالها يتم تدقيق الأقسام البيداغوجية بالمؤسسات التعليمية من خلال هيئة توكيد الجودة البريطانية (QAA) من خلال:
- حساب الناتج من المناهج والبرامج بدرجة تنفيذ الغايات المحددة؛
 - الوقوف على كفاءة التدريس والتكوين واستعمال الامكانيات.
- طبقت كذلك مقاطعة ويلز نموذج لإدارة الجودة، ومن أهداف هذا النموذج احراز الاعتماد الأكاديمي من المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة، وهدف النموذج الى:
- اشهار وبعث حقيقة ومنهج ادارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم الجامعي؛
 - التطوير المتواصل للممارسات؛
 - فعالية استعمال الامكانيات؛
 - توفير مواصفات ومعايير لتقدير الممارسات الجامعية.
- تم تنشيط مهمة هيئة ضمان الجودة انطلاقا من تفعيل النظام التالي:
- تدقيق المؤسسات الجامعية خلال خمس سنوات؛
 - التحسين بالتنسيق مع المؤسسات الجامعية للوقوف على مدى انسجامها مع المواصفات العملية¹.

¹سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيادات، مرجع سبق ذكره، ص303.

واطلقت هيئة ضمان جودة التعليم العالي ستة مواصفات رئيسية لتقدير المناهج التدريسية وتحصيل الاعتماد الأكاديمي تتمثل في: أعضاء هيئة التدريس، المنهج العلمي، التسهيلات المادية، المرجع العلمي، النظام الإداري، أسلوب التقييم¹. انطلقا من سنة 2004 جميع المؤسسات الجامعية ينبغي عليها منح معلومات تخص أنظمة الجامعة، قبول الطلاب وتخرجهم، أنظمة ضمان الجودة. بريطانيا تأخرت عن أمريكا في تطبيق إدارة الجودة، حيث أسست وكالة ضمان الجودة بغرض وضع نظام لضمان الجودة². وهذه الوكالة مستقلة تمول باشتراكات المؤسسات الجامعية، وللتحقق من توفير المؤسسات لتدريس عالي وكفاءات ذات جودة تمارس الوكالة التدقيق على المؤسسات الجامعية بما يطلق عليه "مراجعة الأنداد" من خلال اشراف فوج من الأكاديميين بتطبيق تدقيق يتعلق بالبرنامج الأكاديمي³.

رابعا: عرض التجربة اليابانية في مجال ضمان جودة التعليم العالي

تتسجم الفكرة اليابانية مع الأمريكية بأن الاهتمام بالتعليم العالي رئيسي لنمو الدولة وتوجهت الى الاستثمار في الدراسات العليا بالجامعات وتسهيل إجراءات تأسيس الجامعات الخاصة لتحقيق الطلب المرتفع على التعليم، وعليه فالتعليم العالي الياباني ينتهج مسار مثالي من جميع الجوانب. وعليه فالمجتمع الياباني كان ينقصه نظام قياسي مرجعي لتبني التنوع في المؤسسات الجامعية لا سيما وان الاعتماد الأكاديمي غرضه تطوير جودة الجامعات وتحسينها، ولبلوغ هذه الغايات أنشأت أول هيئة للاعتماد باليابان سنة 1947 باسم هيئة اعتماد الجامعات اليابانية (JUAA)، أنشأت بدعم 46 جامعة عامة وخاصة، ومنح الاعتماد الأكاديمي لأول مرة سنة 1952 ووضعت الهيئة عديد المواصفات تستعمل لقياس فعالية الجامعات، سنة 1990 انطلقت الهيئة في اعتماد الجامعات لمشروع الاعتماد المتبادل المتعلق بإعادة الاعتماد مرة أخرى للجامعات، سنة 1991 أعيد ترتيب مقاييس

¹ خالد عبد العزيز عطية، علاء الدين محمود الزهراني، مرجع سبق ذكره، ص 12.

² هاني بن سعيد بن مبارك بن الغيثي، مدى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الخاصة من وجهة نظر الطلبة في سلطنة عمان، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة آل البيت، سلطنة عمان، 2007، ص 45.

³ لخضر مداح، محمد لطرش، إدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي ومجهودات تطبيقها، الملتقى الدولي حول إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات، جامعة قسنطينة، 2013، ص 15.

المؤسسات اليابانية لتحقيق استقلالية المعاهد وتحسين البرامج، يلاحظ انسجام بين الاعتماد الأمريكي والاعتماد الياباني، وتتماثل المقاييس والمعايير المشروطة لمنح الاعتماد بين النموذجين¹.
عام 2000 أطلقت وزارة التعليم نظام لتقييم المناهج التعليمية والأكاديمية في اليابان وأمرت الجامعات بتقييم ذاتها من خلال المؤسسة الوطنية للدرجات الأكاديمية وتقييم الجامعات، هذا النظام ينسجم والبرنامج المطبق في بريطانيا وهولندا ويحاول تلبية غايتين رئيسيتين: التقييم من خلال الفريق الثالث (تقييم خارجي)، ضمان المساءلة والتحسين.

وبسبب انتشار اجراء تقييم الجامعات اليابانية وضعت معايير عامة لتقييم نشاط الجامعات وهي²:

-ليونة النظام الاكاديمي والتدريسي لضمان استقلالية المؤسسات التعليمية؛

-تطوير وتصحيح تسيير التعليم العالي؛

-أن تتضمن الجامعات غايات واهداف ملائمة لتدريس الطلاب؛

-تعهد المؤسسات التعليمية بتطوير التعليم بشكل متواصل؛

-اثبات الجامعات انها فعلا استطاعت تحقيق اهدافها.

1-اعتماد الجامعات في اليابان:

يسعى نظام الاعتماد لتحسين جودة المؤسسات الجامعية، ويتم اعتماد الجامعات بنظامي الاعتماد وإعادة الاعتماد³، وينسجم هذين النظامين من حيث الادوات والاساليب، ويختلفان على اساس ان الاعتماد يعطى للمؤسسات الجامعية التي تقدم طلب اول مرة للعضوية في هيئة الاعتماد، ويشترط مضي أربعة سنوات على تأسيس الجامعة لطلب الانضمام لعضوية الهيئة، وطلب إعادة الاعتماد يعطى بعد مضي خمس سنوات من احراز الاعتماد الأول للجامعات التي حصلت لأول مرة على الاعتماد وكل سبع سنوات للجامعات المتحصلة على إعادة الاعتماد من قبل.

بالنسبة لآليات ضمان الجودة الخارجية في اليابان ، فتشمل الآتي⁴:

-القيام بتقييم ذاتي للجامعة بنفسها بالاعتماد على معايير التقييم الرئيسي الذي حددته الهيئة؛

¹ سوزان المهدي، مرجع سبق ذكره، ص 75.

² سوزان محمد المهدي، مرجع سبق ذكره، ص 76.

³ شيراز محمد طرابلسية، مرجع سبق ذكره، ص ص 123- 125.

⁴ ماجدة محمد أمين، إيناس إبراهيم حويل، ماهر أحمد حسن، الاعتماد وضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي: دراسات تحليلية في ضوء خبرات وتجارب بعض الدول، المؤتمر السنوي الثالث عشر حول الاعتماد وضمان الجودة في المؤسسات التعليمية، 2005، ص ص 728-729.

-توفر الجامعة تقرير شامل لوضعيتها بشكل تام على اساس ما تحتاجه الهيئة؛
-تنفيذ تقييم خارجي بلا زيارة للمواقع، بتكوين هيئة الاعتماد للجنة من الخبراء للقيام بمناقشة عامة
لتقارير الجامعات، بعدها تحضر اللجنة تقرير عن كل مؤسسة تعليمية لتصدر بعدها هيئة الاعتماد
نصائح وارشادات للجامعة على اساس هذه التقارير تحرص بعدها الجامعة بتنفيذها في موعدها، لتمنح
بعدها الجامعة الاعتماد الأكاديمي.

-زيارة الموقع من عناصر في الهيئة بهدف تنفيذ تقييم خارجي للتحقيق من انجاز الجامعة للتوصيات
التي أوصت بها الهيئة بهدف إعادة الاعتماد.

خامسا: النموذج الأمريكي في ضمان جودة التعليم العالي

التجربة الأمريكية في الاعتماد وضمان الجودة تعتبر متميزة بسبب انها تتبع من الجامعات
حيث تهدف الجامعات بذاتها لاحتراز الاعتماد الأكاديمي من احد مؤسسات الاعتماد وكلها جمعيات
غير حكومية تنشط منفردة ولكن تتعاون بينها وتعترف ببعضها، وتسعى مؤسسات الاعتماد بمنح
الاعتماد على اساس التقييم الخارجي.

وتهدف الجامعات الأمريكية للحصول على الاعتراف الذي تمنحه مؤسسات الاعتماد المهنية نجد
عديد الجمعيات المهنية مثل جمعية علوم الحاسوب SAB وجمعية تطوير الأعمال AACSB وجمعية
القانون APA وغيرها. وتصدر جمعيات الاعتماد في أمريكا قوائم سنوية تضم المؤسسات الجامعية
التي تعتمدها وتضم ترتيبها.

1- الاعتماد الأكاديمي في الولايات المتحدة الأمريكية:

يمنح الاعتماد الأكاديمي في أمريكا عن طريق منظمات خاصة لا تهدف لتحقيق عائد وتتوفر ثلاثة
أنواع لمنظمات الاعتماد تتمثل في¹:

1.1.1 منظمات اعتماد إقليمية: Regional Accrediting Organizations

تنشط في ستة مناطق في أمريكا وتسعى لتدقيق الجامعة ككل، وتسعى لاعتماد وضمان جودة
الجامعات المانحة وغير المانحة لمستويات أكاديمية والتي تسعى لتحقيق عوائد والتي لا تسعى له.

1.2.1 منظمات اعتماد قومية: National Accrediting Organizations

¹ E-khawas, Elaine , Accreditation in the USA :Origin, Developments and future prospects.UNESCO, [online], available on: <http://unesdoc.unesco.org/images/0012/001292/129295e.pdf>, 2001, (03/08/2018), pp 01-99.

تنشط في كل مكان في أمريكا، وتسعى للتقييم الشامل للجامعات، وهذه المنظمات تعمل على مراجعة وتقييم المؤسسات التعليمية التي تمنح درجات علمية أو التي لا تمنح درجات علمية، وكذلك التي تهدف إلى الربح والتي لا تهدف إلى الربح على حد سواء، وإن كان معظم هذه المؤسسات لها هدف واحد، وهو التركيز على رسالة معينة مثل التعليم أو إدارة الأعمال.

3.1.1 منظمات اعتماد متخصصة: Specialized Accrediting Organization

تمارس مهامها في جميع مناطق أمريكا لتدقيق وتقييم الجامعات والمناهج المتخصصة، وعلى الرغم من تباين المواصفات من ولاية لأخرى، ولكن هناك تشابه في المقاييس بكل ولاية تشمل التالي:

- وضوح غايات وأهداف المؤسسة التعليمية أو البرنامج الأكاديمي؛
- مدى انجاز المؤسسة التعليمية لأهدافها التدريسية؛
- الحد الذي تناسب فيه الأهداف متطلبات الطلبة والمجتمع؛
- مدى استجابة أهداف المؤسسات الجامعية لمتطلبات سوق العمل بشكل متواصل؛
- ويعمل الاعتماد بأمريكا على اساس الركائز الآتية¹:
- التسيير والإدارة،
- فحص الاعتماد الأكاديمي ينجز باجراء التقييم الذاتي والزيارات؛
- الموظفون في منظمات الاعتماد الأكاديمي؛
- خطوات تسيير وتنظيم القرارات المتعلقة بالاعتماد الأكاديمي وكل ما له علاقة بالتمويل.

2- أشهر الجامعات الأمريكية تميزا في مجال ضمان الجودة في التعليم العالي

1.2. هارفارد الأمريكية

جامعة هارفارد أنشأت سنة 1636 من أعرق الجامعات، وأغلب من حازوا جوائز نوبل من خريجها، ومن أكبر الجامعات فيما يتعلق بالميزانيات والتهيئة، والأكثر تعقيد بالنسبة لتحديد مقاييس القبول للطلبة²، ويمثل نظام ضمان الجودة فيها أحد الأنظمة المتفوقة دولياً.

¹Judit S.Eaton, **Accreditation and recognition in the United States**, Council for Higher Education Accreditation CHEA, 2016.

² راجع جامعة هارفارد في لمحة على الموقع، [على الخط]، متوفر على <http://www.harvard.edu/harvard-glance>، أطلع عليه (2018/07/08).

تنفيذ نظام ضمان الجودة في هارفارد على مستوى مكتب تكنولوجيا المعلومات سمح بتوفير مداخل معتبرة ناتجة عن رخص البرمجيات والموائمة بين اجراء انجاز التقارير وتسليمها وتقليص مدة التكوين في مكتب المعلومات من 48 ساعة إلى 90 دقيقة¹.

2.2. جامعة ولاية أوريغون

من أوائل من حاول تطبيق نظام ضمان الجودة في الجامعات الأمريكية، وانتهجت الخطوات التالية²:
 - يبين ويفسر مدخل ضمان الجودة وركائزها الغايات التي وضعها مجلس إدارة الجودة؛
 - تقدير الوضعية الآنية والوقوف على الأماكن التي يجب تطويرها عن طريق تقارير المدققين.
 وقد نتج عن تبني هذا المنهج توفير الوقت، الزيادة في كفاءة الخريجين وارتفاع الروح المعنوية.
 تعتبر أمريكا من البلدان الرائدة التي رخصت بإنشاء عدة جامعات ووضعت لها أنظمة ضمان الجودة، وأسست مجلس لاعتماد التعليم العالي والذي يسعى لإنشاء لجنة تشرف على هيئات الاعتماد، وتعتمد هذه المؤسسات على اساس مواصفات وهذا كل عشر سنوات، ومنح الاعتماد لأي مؤسسة يسبقه الاطلاع على ميزاتها والوقوف على مواطن الضعف والقوة لديها، بمعنى انها تمتلك الإمكانيات المالية والبشرية اللازمة لتنفيذ الأهداف، وتتميز بالثبات في التنفيذ وتم تنشيط مهام هيئة ضمان الجودة³، من أهم الجامعات التي حققت نتائج جيدة بعد تطبيق نظام ضمان الجودة جامعة نورث وست ميسوري ستايت وهي مدعمة من طرف الحكومة وطبقت إدارة الجودة الشاملة سنة 1989، وسنة 1994 طلبت الجامعة نيل جائزة الجودة التي تعتمد مواصفات مالكوم بالدريج، وفعلا أحرزتها سنة 1997، ونفذت هذه الجامعة إدارة الجودة من خلال عديد الاجراءات: تحسين الجودة، الاقتصاد في الموارد، التركيز على العميل، التدريب⁴.

3- تطبيقات نظام ل م د في أمريكا:

¹ Omer Faruk UNAL, **Application of total Quality Management in higher educational institutions**, Journal of Qafqaz, University Spring, Baku, Azerbaijan, No 07, 2001, p 09.

² Lewis Ralph G & Smith Doglas H, **Totality quality in Higher Education**, Luciapress, Delray Beach florida, 1994, pp 17-19.

³ هاني بن سعيد بن مبارك بن الغيثي، مرجع سبق ذكره، ص 45.

⁴ لخضر مداح، محمد لطرش، مرجع سبق ذكره، ص 12.

تتمتع الجامعات الأمريكية باستقلالية ومرونة أثناء تطبيق الاستراتيجيات حسب¹ Snow Rachel، والنموذج الأمريكي يتميز بغياب مبدأ المجانية في الخطط التدريسية. بالإضافة إلى الجامعة هناك مؤسسات أخرى للتعليم العالي تتمثل في²:

1.3. المدارس الثانوية أو المدارس المحلية

تمنح شهادة "assistant of art, assistant of science or assistant of applied sciences"، في الميدان التقني والفنون لعامين ويمكن لحاملي هذه الشهادات الانخراط في الجامعات المانحة لشهادة ليسانس Bachelor's degree.

2.3. المدارس

تختص بالطور الأول (ما قبل التدرج) ويحزر المتخرج بعد أربع سنوات شهادة الليسانس في الفنون أو ليسانس في العلوم، أما الطور الثاني فبعض المدارس لا تنظم دراسات التدرج وتتحملها الجامعات.

3.3. الجامعات

مجموعة مدارس لطور قبل التدرج والتمهين، ومدارس التدرج والتمهين إلا أنها في بعض الأحيان تكون مستقلة عن الجامعات، تمنح ليسانس في أربعة سنوات وتمنح شهادة الماستر في فترة بين خمس وست سنوات، بينما شهادة الدكتوراه فتمنحها في فترة بين سبعة وثمانية أعوام، وضروري نيل شهادة الليسانس للتسجيل في طور التدرج، والجدول الموالي يوضح ما سبق:

الجدول (3-2): الشهادات التي تمنحها الولايات المتحدة الأمريكية في طوري ما قبل التدرج والتدرج

طور التدرج في الولايات المتحدة				طور ما قبل التدرج في الولايات المتحدة			
سنوات	المؤسسة	الاختصار	الشهادة	سنوات	المؤسسة	الاختصار	الشهادة
الدراسة	المعنية			الدراسة	المعنية		
6 سنوات	الجامعة	M.A	ماستر الفنون	سنتين	المدارس الثانوية (المحلية)	A.A	مساعد فنون
6 سنوات	الجامعة	M.S	ماستر	سنتين	المدارس	A.S	مساعد

¹ MESRS, colloque international sur Le système LMD entre implémentation et projection, ONU, Alger, 2007, p 80.

² عبد الكريم حرز الله وكمال بداري، مرجع سبق ذكره، ص ص 43-46.

علوم	الثانوية (المحلية)	علوم	علوم				
Bachelor آداب	B.A	مدارس، جامعات	3، 4 سنوات	ماستر ادارة الاعمال	MBA	الجامعة	5،6 سنوات
Bachelor علوم	B.S	مدارس، جامعات	3، 4 سنوات	دكتوراه فلسفة	Phd	الجامعة	7،8 سنوات

المصدر: بوزورين نجوة، واقع نظام الشهادات (الأطوار): ليسانس-ماستر-دكتوراه في العالم الغربي، المجلة الجزائرية للسياسات العامة، العدد 14 ، 2004 ، ص 233.

يوضح الجدول أن فترة احراز شهادة في تخصص مساعد فنون أو مساعد علوم هي سنتان، بخلاف فترة تخصصي آداب وعلوم التي تبلغ أربعة سنوات فيما يخص دراسات طور ما قبل التدرج ، للانتقال لطور التدرج يجب احراز شهادة بكالوريوس.

بتميز النموذج الأمريكي باتباعه أسلوب الدوام والمتابعة أي الترسيد والذي يمنح الجدارة والأهلية¹.

¹ بوزورين نجوة، المرجع السابق، ص 241.

خلاصة الفصل

سمح مشروع AQIUMED بإيجاد مجموعة من العلاقات وتبادل الخبرات والمناقشات حول مسار الجودة بين الشركاء المغاربة والأوروبيين، كما سمح هذا المسار بالتعرف على مزايا وصعوبات مسار ضمان الجودة، حيث تمخض عن كل هذا المسار مرجع مغربي للتقييم الذاتي المؤسسي، كما قامت مختلف الجامعات المغربية المساهمة بإعداد تقارير تقييمها الذاتي.

التجربة الجزائرية في مجال تدقيق والتقييم المؤسسي تحاول الوزارة الوصية من خلالها وضع أسس ومعايير لتوحيد ممارسات مؤسسات التعليم العالي الجزائرية بهدف الوصول لخلق ثقافة الجودة لدى جميع الفاعلين في العملية التعليمية.

اتضح أن هناك هامش كبير من التحسين والتطوير يمكن تحقيقه في إطار العمل على تحقيق ضمان الجودة الداخلية حيث تسعى في هذا الإطار لجان ضمان الجودة على مستوى المؤسسات لتدقيق وتقييم جميع الممارسات على مستوى المؤسسة التي نص عليها المرجع الوطني من خلال تطبيق معايير ضمان الجودة في مختلف الميادين التي تضمنها هذا المرجع.

بعد استعراض الطريقة العملية للتقييم الذاتي المؤسسة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية سنتطرق في الفصل الموالي للدراسة الميدانية والتي ستوضح واقع تطبيق معايير ضمان الجودة في جامعة أدرار محل الدراسة من وجهة نظر الأساتذة والإداريين في مختلف ميادين ضمان الجودة التي نص عليها المرجع الوطني.

الفصل الرابع

الدراسة الميدانية

المبحث الأول: الطريقة والإجراءات

يحتوي المبحث الأول على ثلاثة مطالب حيث يركز المطلب الأول على أداة الدراسة ومحتوياتها، وبعدها يتناول المطلب الثاني التحليل الوصفي لعينة الدراسة، أما المطلب الثالث سيتضمن التحليل الوصفي للإجابات العينة محل البحث.

أولاً: مجتمع، عينة وأداة الدراسة

1-مجتمع الدراسة

1.1-التعريف بجامعة أدرار

نشأت أول نواة جامعية بولاية أدرار في سنة 1986 بموجب المرسوم رقم 118/86 المؤرخ في 1986/05/06 المعدل والمتمم بالمرسوم رقم 86/175 المؤرخ في 1986/08/05 والمتضمن إنشاء المعهد الوطني العالي للشريعة بأدرار ليتوسع إلى جامعة أدرار بموجب المرسوم التنفيذي رقم 269-01 المؤرخ في 30 جمادى الثانية عام 1422 الموافق لـ 18 سبتمبر سنة 2001 المعدل بالمرسوم التنفيذي رقم 259-04 المؤرخ في 13 رجب عام 1425 الموافق لـ 29 غشت سنة 2004.

2.1- أهداف الجامعة الإفريقية

- تشجيع الإبداع العلمي وتثمين نتائجه؛
- تطبيق ضمان الجودة في التعليم العالي؛
- خلق علاقات تعاون وتبادل علمي مع مختلف الجامعات وهيئات البحث العلمي وطنيا وإقليميا ودوليا؛
- تكريس الشراكة مع القطاعات الاقتصادية والاجتماعية؛
- تفعيل البحث العلمي بشكل يستجيب لمتطلبات التنمية المحلية والوطنية؛
- تلبية احتياجات التكوين وفقا لمتطلبات سوق العمل والتنمية محليا ووطنيا؛
- تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تسيير الجامعة بشكل يزيد من كفاءة وفعالية العمل الإداري (الرفع من كفاءة وفعالية أداء العمل الإداري في الجامعة)؛
- المتابعة الحثيثة للمستجدات في مجال العلم والتكنولوجيا؛
- تشجيع الإنتاج العلمي.

3.1- ادارة الجامعة والكليات

1.3.1-ادارة الجامعة

تضم ادارة جامعة ادرار كل من الامانة العامة بمختلف المديريات الفرعية التابعة لها بالإضافة للنيابات التابعة لمديرية الجامعة.

1.1.3.1 - الأمانة العامة

تضم الأمانة العامة بجامعة كل من المديريات الفرعية التالية:

- المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين؛
- المديرية الفرعية للمالية والمحاسبة؛
- المديرية الفرعية للوسائل والصيانة؛
- المديرية الفرعية للأنشطة العلمية والثقافية والرياضية.

2.1.3.1 -النيابات

تضم جامعة أدرار أربع نيابات لمديرية الجامعة وهي:

- نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في الطورين الأول والثاني ،التكوين المتواصل والشهادات، وكذا التكوين العالي في التدرج؛
- نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في الطور الثالث والتأهيل الجامعي والبحث العلمي وكذا التكوين العالي في ما بعد التدرج؛
- نيابة مديرية الجامعة للعلاقات الخارجية والتعاون والتشيط والاتصال والتظاهرات العلمية؛
- نيابة مديرية الجامعة للتنمية والاستشراف والتوجيه.

2.3.1 - الكليات

تضم جامعة أدرار خمس كليات وهي:

1.2.3.1-كلية العلوم والتكنولوجيا

وتضم بدورها على كل من الأقسام:

-الرياضيات والإعلام الآلي؛

-العلوم والتكنولوجيا؛

-علوم المادة؛

-علوم الطبيعة والحياة؛

-المحروقات والطاقات المتجددة.

2.2.3.1-كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير .

وتتضمن كل من الأقسام التالية:

-العلوم الاقتصادية؛

-العلوم التجارية؛

-علوم التسيير .

3.2.3.1-كلية الآداب واللغات.

وتتضمن كل من الأقسام التالية:

-قسم اللغة والأدب العربي؛

-قسم اللغة الفرنسية؛

-قسم اللغة الانجليزية.

4.2.3.1-كلية العلوم الانسانية والاجتماعية والعلوم الاسلامية.

تتضمن كل من الاقسام التالية:

-العلوم الانسانية؛

-العلوم الاجتماعية؛

-العلوم الاسلامية.

5.2.3.1-كلية الحقوق والعلوم السياسية.

-قسم الحقوق؛

-قسم العلوم السياسية؛

4.1-مخابر البحث العلمي والمجالات العلمية

1.4.1-مخابر البحث العلمي

-مخبر دراسات التنمية المكانية وتطوير المقاولاتية في الجزائر؛

-مخبر التكامل الاقتصادي الجزائري الافريقي؛

-مخبر الدراسات الافريقية للعلوم الانسانية والاجتماعية؛

-مخبر المخطوطات الجزائرية في افريقيا؛

-مخبر التربية والتنمية؛

- مخبر الطاقة، البيئة ونظم المعلومات؛
- مخبر التنمية المستدامة، والاعلام الآلي؛
- مخبر فضاء الصحراء في مدونة السرد الجزائري؛
- مخبر الموارد الطبيعية الصحراوية؛
- مخبر القانون والمجتمع؛
- مخبر القانون والتنمية المحلية؛

2.4.1-المجلات العلمية

- مجلة التكامل الاقتصادي؛
- مجلة الحقيقة؛
- مجلة الحوار الفكري؛
- مجلة القانون والمجتمع؛
- مجلة رفوف.

2-عينة الدراسة

تم اختيار عينة عشوائية طبقية من مجتمع الدراسة حجمه 764 مفردة منه 402 استاذ و362 اداري حجم العينة حدد حسب معادلة ستيفن ثامبسون التالية:

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{\left[\left[[N-1] \times (d^2 \div z^2) \right] + p(1-p) \right]}$$

حيث:

N : حجم المجتمع

Z : الدرجة المعيارية للتوزيع الطبيعي عند 0.05 وهي مساوية لـ 1.96

D : نسبة الخطأ المسموح

P : نسبة تحقق الخاصية 0.5

$$n = \frac{672 \times (0.5 \times (1-0.5))}{\left[\left[671 \times (0.05 / 1.96)^2 \right] + (0.5 \times (1-0.5)) \right]}$$

$$n = \frac{168}{0.687} = 244.66 \approx 245$$

ولغرض الحصول على عينة بحجم لا يقل عن (245) تم توزيع (256) استبانته على عينة الدراسة الطبقة مكونة من طبقتين هما طبقة الإداريين وطبقة الأساتذة كما يلي :

$$n_A = \frac{307}{672} \times 256 = 116.95 \approx 117$$

$$n_p = \frac{365}{672} \times 256 = 139.047 \approx 139$$

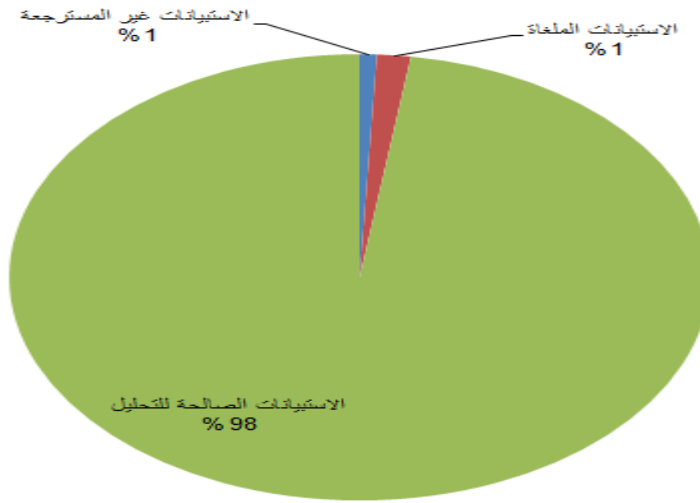
تم استخراج عينة طبقية عشوائية بالاعتماد على برنامج spss والتي تمثل نسبة 38 % من حجم كل طبقة (انظر الملحق رقم 01) وتم الاتصال بهم للحصول على استجاباتهم، وعلى اساس ذلك تم توزيع (256) استبانته على عينة الدراسة المستهدفة ، منها (117) استبانته للإداريين و(139) استبانته للأساتذة بمجموع (256) فاسترد منها (254) استبانته بنسبة بلغت (99.21%) من حجم عينة الدراسة المستهدفة، واستبعدت (04) استبانات لعدم صلاحيتها للتحليل، وبذلك أصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (250) استبانته وبنسبة بلغت (97.65%) من عينة الدراسة وهي تفوق حجم العينة المطلوب للتحليل وهو (245). وتم اختيار المتغيرات الخاصة للمبجوثين من أساتذة وإداريين في جامعة أدرار وهي (المؤهل العلمي، الوظيفة، الخبرة في القطاع).

الجدول رقم (4-1): الاستبيانات الموزعة

الاستبيانات الموزعة والتي تم استرجاعها	الاستبيانات الموزعة والتي تم استرجاعها
256	الاستبيانات الموزعة
254	الاستبيانات المسترجعة
04	الاستبيانات الملغاة
250	الاستبيانات الصالحة للتحليل الإحصائي

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج الاستبيانات المسترجعة

الشكل رقم (4-1): الاستبيانات الموزعة



المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج الجدول (4-1)

يلاحظ من الشكل أن الاستبيانات الصالحة للتحليل في الدراسة بلغت نسبتها 98% من مجموع الاستبيانات الموزعة على أفراد العينة المدروسة والبالغة 256 استبانة، كذلك يلاحظ أن الاستبيانات غير المملوغة بلغت نسبتها 1% من مجموع الاستبيانات الموزعة وهي ممتازة وتبين من جهة أخرى أن أفراد العينة المدروسة تجاوزوا بشكل كامل مع الموضوع، بينما بلغت نسبة الاستبيانات المملوغة 1% على أساس أنها غير صالحة للتحليل.

تم اعتماد مقياس ليكارت الخماسي كما يلي:

الجدول رقم (4-2): جدول ليكارت الخماسي

الدرجة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
القيمة	5	4	3	2	1

3- أداة الدراسة

بعد الاطلاع على الدراسات العلمية السابقة والمتعلقة بموضوع الدراسة، يرى الباحث أن أداة الاستبيان هي الأداة المثلى للوصول إلى جمع المعلومات، وبهذا الأساس تم تصميم استبيان الدراسة بعد الاطلاع على عديد الدراسات المرتبطة بنظام ضمان الجودة في التعليم العالي، والدراسات المتعلقة بتدقيق الجودة حيث تضمنت الدراسة المحاور التالية:

-المحور الأول: يتعلق بالبيانات العامة؛

-المحور الثاني: يتعلق بتدقيق الجودة؛

- المحور الثالث: يتعلق بضمان جودة التعليم العالي في ميدان التكوين؛
- المحور الرابع: يتعلق بضمان جودة التعليم العالي في ميدان البحث العلمي؛
- المحور الخامس: يتعلق بضمان جودة التعليم العالي في ميدان الحوكمة؛
- المحور السادس: يتعلق بضمان جودة التعليم العالي في ميدان الهياكل القاعدية؛
- المحور السابع: يتعلق بضمان جودة التعليم العالي في ميدان الحياة الجامعية؛
- المحور الثامن: يتعلق بضمان جودة التعليم العالي في ميدان العلاقة مع المحيط الاجتماعي والاقتصادي؛
- المحور التاسع: يتعلق بضمان جودة التعليم العالي في ميدان التعاون مع المحيط الاجتماعي والاقتصادي؛

-المحور الأول: البيانات العامة

يتضمن هذا المحور البيانات العامة للمستقيين حول إشكالية الدراسة حيث تضمن هذا بيانات تتضمن المؤهل العلمي لعينة البحث والوظيفة التي يشغلونها، كما تضمن كذلك محور البيانات العامة الخبرة المهنية في قطاع التعليم العالي.

وحيث أن المحور تضمن ثلاثة (03) أسئلة.

-المحور الثاني: يتعلق بتدقيق الجودة.

تضمن هذا المحور عشرة (10) أسئلة تشمل أهم الإجراءات المتعلقة بمهنة تدقيق الجودة للوصول الى تقييم فعالية نظام إدارة الجودة ومدى اعتماد إدارة الجامعة على تقارير مدقق الجودة والأخذ بتوصياته إيجاد فرص للتحسين، كذلك تم استقصاء عينة الدراسة بأسئلة تخص مدى فعالية نظام الجودة لدى إدارة جامعة أدرار وأسئلة تتعلق بمدى التعرف على المهام التي يشرف عليها مدقق الجودة من حيث فحص وتقويم مدى سلامة أنظمة الجودة ومدى فعاليتها وكيفية تنفيذ إجراءات التصحيح ومدى توفر مصلحة للتدقيق في جامعة أدرار ومدى الاتفاق حول كون عملية تدقيق الجودة توفر معلومات لجوانب القوة والضعف وما يجب أن يتوفر في مدقق الجودة وتجميع المعلومات المرتبطة بنظام الجودة وتقييمها لمعرفة حالات عدم الالتزام، حيث تم إعداد هذه الأسئلة بالأخذ بعين الاعتبار مجمل استبيانات الدراسات السابقة في الموضوع محل الدراسة.

-المحور الثالث: يتعلق بضمان جودة التعليم العالي في ميدان التكوين.

يتعلق الأمر بمدى توفر متطلبات ضمان جودة التكوين في جامعة أدرار ويضم ثمانية (08) أسئلة تتعلق بمدى تقديم جامعة أدرار لعروض تكوين تتماشى مع محيطاتها العلمية والمهنية وتأخذ بعين الاعتبار السياق الوطني والدولي حيث على المؤسسة الجامعية أن تأخذ بعين الاعتبار توقعات المحيط ومدى توافق هذه العروض مع مشروع المؤسسة الجامعية واستنادها على مقاربات بيداغوجية ملائمة، وأسئلة أخرى تتعلق باقتراح جامعة ادرار لأشكال التكوين المختلفة، كذلك تضمن المحور أسئلة تتعلق بمدى مرافقة جامعة ادرار للطالب في تكوينه من خلال توجيهه وتسهيل اندماجه لمساعدته على النجاح ومدى تطوير الجامعة لجهاز يساعد الطلبة على الإدماج المهني بتطوير شراكات مع الوسط الاجتماعي والمهني، وأسئلة تتعلق بمدى ضمان جامعة أدرار للتكوين في الدكتوراه.

-المحور الرابع: يتعلق بضمان جودة التعليم العالي في ميدان البحث العلمي.

في هذا المحور تم استقصاء عينة الدراسة بسبعة (07) أسئلة تتعلق بمحور تنظيم وهيكلية البحث العلمي في جامعة أدرار حيث يتعلق الأمر بإنشاء جامعة ادرار لهيئات مكلفة بتطوير البحث العلمي بأسئلة نحاول من خلالها مدى تحديد جامعة ادرار لأولوياتها في البحث بتحديد مجالات البحث وإنشاء برنامج مناسب وملائم، كذلك تضمنت الاستبانة أسئلة نهذف من خلالها لمعرفة مدى تشجيع جامعة ادرار لديناميكية البحث وتحفيز أساتذتها الباحثين بإقامة مناخ ملائم لأنشطة البحث، وأسئلة تضمنت مدى تحديد جامعة أدرار لكيفيات الشراكة بينها وبين مختلف شركائها ومدى تسييرها لأنشطة البحث بطريقة عقلانية، كذلك جاء في هذا المحور أسئلة تتعلق بمدى امتلاك جامعة أدرار لسياسة إعلام ونشر لإنتاجها العلمي بتوفير جميع الإمكانيات، بالإضافة لكل هذا تضمن هذا المحور أسئلة تتعلق بمدى استفادة جامعة ادرار من نتائج البحث وضمان نقل نتائجه للقطاع وإمكانية امتلاك جامعة أدرار لجهاز يحث على إنتاج ذو قابلية للحصول على براءة اختراع ومدى حرص الجامعة على الانفتاح للجمهور.

-المحور الخامس: يتعلق بضمان جودة التعليم العالي في ميدان الحوكمة.

تضمن هذا المحور مجموعة أسئلة للعينة محل الاستقصاء بثمانية (08) أسئلة تتعلق بمدى امتلاك جامعة أدرار لإستراتيجية بالإضافة للكفاءات والوسائل المادية اللازمة لإقامة سياسة جمع ومعالجة المعلومات لخدمة جامعة أدرار كذلك تضمن المحور أسئلة موجهة لعينة الدراسة تتعلق بمدى امتلاك جامعة أدرار لهيئات استشارة لإعداد سياساتها في مجال الحوكمة ومدى اندراج هذه السياسات ضمن

التوجه الاستراتيجي للتوجهات الوطنية للتعليم العالي، تضمنت الاستبانة أيضا أسئلة تتعلق بمدى امتلاك الجامعة لمخطط هرمي يسمح بتسيير بطريقة فعالة، كما احتوى المحور على أسئلة تتعلق بمدى وضع جامعة أدرار لسياسة تخص الجودة وهذا بالتشاور مع الأطراف المعنية للوصول إلى انخراط جميع الأطراف الفاعلة، وتضمن المحور أسئلة تتعلق بمدى حرص جامعة أدرار على قيام مصالحها المشتركة بالمشاركة الفعالة في تنفيذ مشروع المؤسسة ومدى إعداد جامعة أدرار لنظام داخلي بالتشاور مع الجهات المعنية وتضمن المحور كذلك وأسئلة كذلك حاول الباحث من خلالها استقصاء عينة الدراسة لمعرفة مدى تنظيم جامعة أدرار دوريا لتقييمها الذاتي وحرصها على معالجة الاختلالات المحتملة.

-المحور السادس: يتعلق بضمان جودة التعليم العالي في ميدان الهياكل القاعدية.

بالنسبة لهذا المحور تضمن مجموعة أسئلة لعينة الدراسة محل الاستقصاء تكون من ستة (06) أسئلة تتعلق بمدى امتلاك جامعة أدرار للهياكل المتعلقة بمرافق الأنشطة الإدارية وهذا بتوفرها على مساحات كافية وفق المعايير الساري العمل بها، بالإضافة للهياكل البيداغوجية المتمثل في الأقسام المخصصة للأعمال التوجيهية والأعمال التطبيقية والمدرجات والمكاتب ومدى امتلاك الجامعة لمراكز الموارد المكتبية تكون عصرية وملائمة (مكتبة مركزية، مكتبات الكليات، مركز سمعي بصري...) ومدى توفر الكتب كما ونوعاً ونسبة تلبية الطلبات، كذلك تضمن هذا المحور أسئلة تتعلق بمدى استيفاء المباني سواء إدارية أو بيداغوجية أو بحثية لمعايير الصحة والسلامة والراحة المطلوبة سواء النظافة أو الأمن توفر تعليمات السلامة وكذا توفر معدات المقاومة في عين المكان ضد الحوادث المختلفة (الحرائق وغيرها)، وبالنسبة للمباني المخصصة للأنشطة البحثية يتعلق الأمر بنسبة المخابر النشطة والورشات ومدى ملائمة المباني المخصصة لذلك لنوع الأنشطة العلمية التي يمكن إنجازها في المخابر، كذلك الهياكل المخصصة للاستضافة والإطعام تم أخذها بعين الاعتبار من خلال الوقوف على مدى استيعابها لحجم الطلبة بالنسبة للإطعام وطاقة استيعاب غرف الطلبة، كما تضمنت الاستبانة أسئلة متعلقة بالأنشطة الرياضية والثقافية من عددها المتوفر على مستوى جامعة أدرار وبرنامج النشاطات.

-المحور السابع: يتعلق بضمان جودة التعليم العالي في ميدان الحياة الجامعية.

يتعلق الأمر بمدى توفر متطلبات ضمان جودة الحياة الجامعية في جامعة أدرار ويضم سبعة (07) أسئلة تخص مدى الالتزام بتطبيق متطلبات الحياة الجامعية المثالية من حيث توفر الجامعة على أجهزة استقبال وتوجيه للطلبة والموظفين باستقبال حسن ودائم لكافة المجتمع الجامعي، كذلك تضمنت

الاستبانة أسئلة تتعلق بمدى توفير الجامعة لمناخ ايجابي لمختلف الفاعلين من خلال توفر جهاز لمراقبة أعضاء الأسرة الجامعية بموظفين أكفاء، أسئلة أخرى تخص مدى تطوير الجامعة لشراكات مع المحيط لصالح الأسرة الجامعية بإبرام اتفاقيات مع هيئات ومنظمات المدينة والإقليم ليستفيد في إطارها الطلبة والموظفين، كما تضمن محور الحياة الجامعية مدى توفير الجامعة لمناخ يشجع على بناء العلاقات الناجحة والمثمرة بين الجامعة والقطاع الاجتماعي والاقتصادي وهذا بوضع الجامعة جهاز مكلف بتنظيم أنشطة المواطنة والتبادل والنقاشات المجتمعية لفائدة التنمية المجتمعية، كما تضمن المحور أسئلة تتعلق بمدى حرص الجامعة على احترام مبادئ وقواعد أخلاقيات وآداب المهنة الجامعية بامتلاكها لهيئة تحرص على احترام مدونة تحدد قواعد الأخلاقيات وآداب المهنة بالإضافة لكل هذا تضمنت الاستبانة سؤال يتعلق بمدى احترام الجامعة لجميع القواعد المتعلقة بامتلاك نظام داخلي يتضمن الالتزام باحترام البيئة والعمل بتجهيزات تحترم وحتى إدراج شروط تدعو إلى احترام البيئة في المناقصات.

-المحور الثامن: يتعلق بضمان جودة التعليم العالي في ميدان العلاقة مع المحيط الاجتماعي والاقتصادي.

في هذا المحور تم استقصاء عينة الدراسة بخمسة (05) أسئلة تتعلق بمحور علاقة الجامعة مع محيطها بمعنى أن تشارك الجامعة في تنمية الجامعات المحلية من خلال جعل عروض التكوين المفتوحة تتوافق مع الاحتياجات المحلية وتلبي الطلب المحلي، كذلك تضمن هذا المحور أسئلة تتعلق بعلاقة جامعة أدرار مع الشركات لمعرفة مدى مناسبة عروض التكوين لدى الجامعة لاحتياجات الشركات في المنطقة بانجاز دراسات تحدد احتياجات هذه الشركات في مجال التكوين ومدى مراعاته لخصوصيات المنطقة، كذلك تضمنت الاستبانة أسئلة تتعلق بامتلاك جامعة أدرار لهيئات للإدماج المهني ومتابعة الخريجين من خلال تربيصات تطبيقية وهذا لمتابعة منتج تكوينها، أسئلة أخرى تضمنها هذا المحور لاستقصاء عينة الدراسة حولها تتعلق بمدى توفير عروض تكوين دورية مبنية على احتياجات الجماعات المحلية والشركاء الاجتماعيين والاقتصاديين وتوفير جو ملائم للبحث العلمي ذو علاقة باحتياجات الشركاء، كذلك أسئلة تتعلق بمدى مساهمة جامعة أدرار في خلق وتطوير حاضنات للشركات وتقديم الدعم اللازم لإنشاء شركات أو أعمال حرة.

-المحور التاسع: يتعلق بضمان جودة التعليم العالي في ميدان التعاون مع المحيط الاجتماعي والاقتصادي.

بالنسبة لهذا المحور يخص مدى توفر متطلبات ضمان جودة تعاون الجامعة مع محيطها ويضم ستة (06) أسئلة حيث يتعلق بمدى امتلاك جامعة أدرار لسياسة للانفتاح على العالم محددة بوضوح ومعلنة على موقع الجامعة، أسئلة أخرى تتعلق بمدى وضع جامعة أدرار لإستراتيجيتها في مجالات البحث والتكوين وأخذها محيطها الدولي بعين الاعتبار، كذلك تضمنت الاستبانة أسئلة تتعلق بتحديد أنماط الشراكات والحركية والتي من الممكن أن تعمل على تعزيز الانفتاح على العالم ومدى امتلاك جامعة أدرار لسياسة واضحة في مجال الشراكة مع الجامعات الأجنبية بإقامة اتفاقيات توأمة، أسئلة أخرى تتعلق بمدى امتلاك الجامعة للوسائل والهيكل المناسبة لاستقبال الطلبة والأساتذة والباحثين الأجانب، تضمن المحور أيضا أسئلة تتعلق باقتراح جامعة أدرار لأنماط تكوين مفتوحة على العالم (التعليم العابر للحدود والتعليم الإلكتروني، الدروس الواسعة المفتوحة على شبكة الانترنت....) باقتراح عروض للتكوين لشهادات متعددة الجنسيات، كذلك تضمن محور التعاون مع المحيط الاجتماعي والاقتصادي أسئلة تتعلق بمدى تعاون جامعة أدرار مع مختلف الشركاء من الخارج في الاستفادة المتبادلة من الموارد البشرية والمادية والمالية.

ثانيا- الوصف الإحصائي لعينة الدراسة

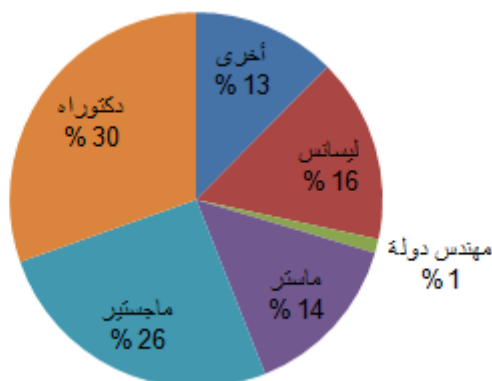
يتضمن هذا المطلب تحليل لبيانات أفراد عينة الدراسة والمتعلقة بمعلومات عامة حول المستجوبين تتضمن المؤهل العلمي والخبرة المهنية في قطاع التعليم العالي والمسمى الوظيفي. يوضح الجدول الموالي نتائج تحليل البيانات الشخصية لأفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي.

الجدول رقم (4-3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب البيانات العامة للمؤهل العلمي

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
Cals	1	31	12.4
	2	40	16
	3	3	1.2
	4	36	14.4
	5	64	25.6
	6	76	30.4

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج الاستبيان

الشكل رقم (4-2): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب البيانات العامة المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الباحث بناء على معطيات الجدول رقم (4-3)

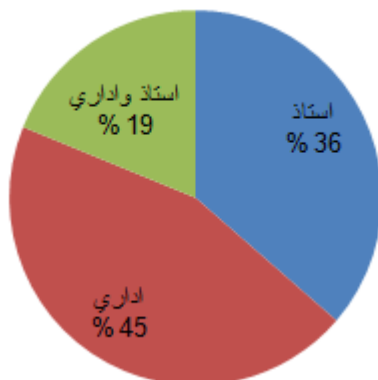
يلاحظ أن أغلب أفراد عينة الدراسة يحملون شهادة الدكتوراه حيث بلغت نسبتهم 30.4% وفي هذا الإطار الحاملون لهذه الشهادة قد يكونوا إما أستاذ محاضر ب أو أستاذ محاضر أ، أو أستاذ التعليم العالي وكانوا كل الحاملين لهذه الشهادة أساتذة، بينما الحاملين لشهادة ماجستير فبلغت نسبتهم 25.6% والحاملون لهذه الشهادة إما أساتذة مساعدين ب أو أساتذة مساعدين أ كما تم إحصاء أربعة إداريين من العينة يحملون هذه الشهادة، بينما الحاملون لشهادة الماستر بلغ نسبة 14.4% كلهم إداريين، الحاملون لشهادة مهندس دولة كانوا النسبة الأقل ب 1.2% وهم إداريين، بينما بلغت نسبة الحاصلين على شهادة الليسانس 16% وكلهم إداريين، بينما بلغت نسبة الحاصلين على شهادات أخرى 12.4% موزعة بين الشهادات الممنوحة من طرف التكوين المهني كشهادة تقني وتقني سامي وشهادة الدراسات الجامعية التطبيقية (DEUA) منها الممنوحة من طرف الجامعة ومنها الممنوحة من طرف جامعة التكوين المتواصل.

الجدول رقم (4-4): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب البيانات العامة الوظيفة

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
Foc	1	91	36.4
	2	112	44.8
	3	47	18.8

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج الاستبيان

الشكل رقم (4-3): أفراد عينة الدراسة حسب البيانات العامة الوظيفة



المصدر: من إعداد الباحث بناء على معطيات الجدول رقم (4-4)

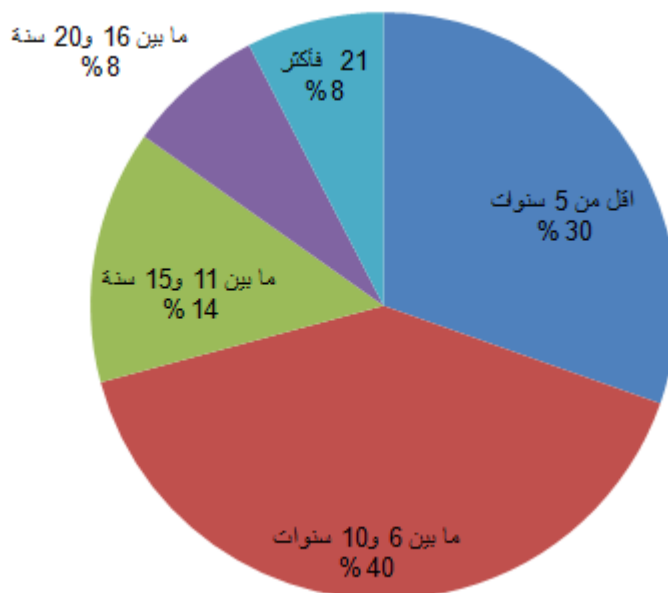
يلاحظ من الجدول (4-4) والشكل (3-4) أن أعلى نسبة للمبحوثين كانت لسلك الإداريين حيث بلغت 44.8% من مجموع مجتمع الدراسة، جاء في المرتبة الثانية الأساتذة بنسبة 36.4% بينما جاء في المرتبة الثالثة سلك الأساتذة الإداريين بنسبة 18.8% وهي معتبرة تعكس تقبل الأساتذة لشغل المناصب الإدارية بنسبة 34.05% حيث أن نسبة الأساتذة ككل من مجتمع الدراسة هو 36.8+18.8 بنسبة تقدر بـ 55.2%.

الجدول رقم (4-5): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب البيانات العامة المؤهل العلمي

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
Expes	1	76	30.4
	2	101	40.4
	3	35	14
	4	19	7.6
	5	19	7.6

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج الاستبيان

الشكل رقم (4-4): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب البيانات العامة الخبرة



المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج الجدول رقم (4-5)

من خلال الجدول (4-5) والشكل (4-4) يلاحظ أن أغلب أفراد عينة الدراسة يمتلكون خبرة تتراوح بين ستة (06) وعشرة (10) سنوات بنسبة تقدر بـ 40.4%، بينما أفراد عينة الدراسة الذين تقل خبرتهم عن خمسة (05) سنوات في المركز الثاني بنسبة تقدر بـ 30.4% ثم جاء في المركز الثالث أفراد عينة الدراسة يمتلكون خبرة تتراوح بين إحدى عشر (11) سنة وخمسة عشر (15) سنة بنسبة تقدر بـ 14%، بينما جاء في المركزين الرابع بالتساوي أفراد عينة الدراسة الذين يمتلكون خبرة في قطاع التعليم العالي تتراوح بين ستة عشر (16) وعشرين (20) سنة بنسبة تقدر بـ 7.6%. وبالتالي يلاحظ أن أغلب أفراد العينة محل الدراسة تقل خبرتهم عن عشر (10) سنوات بنسبة تقدر بـ 30.4+40.4 أي 70.8%.

-الأسلوب المعتمد في الدراسة:

تم تحديد أسلوب الدراسة من خلال تحديد طول الخلايا في مقياس ليكرت الخماسي، من خلال حساب المدى بين الدرجات (المدى: 4-5=1)، ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية بمعنى (0.8=5/4)، بعد ذلك إضافة هذه القيمة إلى اصغر قيمة في المقياس (قيمة 1)، وهذا لتحديد القيمة القصوى للخلية الأولى وبهذا المبدأ أصبح طول الخلايا كما هو واضح في الجدول:

الجدول رقم (4-6): النموذج المعتمد في الدراسة

طول الخلية	الوزن النسبي	درجة التقدير
1.79-1.00	من 20.00% إلى 35.99%	ضعيفة جدا
2.59-1.80	من 36.00% إلى 51.99%	ضعيفة
3.39-2.60	من 52.00% إلى 67.99%	متوسطة
4.19-3.40	من 68.00% إلى 83.99%	كبيرة
5.00-4.20	من 84.00% إلى 100%	كبيرة جدا

المصدر: من إعداد الباحث.

من خلال الجدول الموضح أعلاه يمكن اعتبار أن الحد الأدنى المقبول والذي يمكن أن ترضى به جامعة أدرار والذي يدعم فرضية توفر لضمان الجودة في جامعة أدرار هو (3.40)، وهذا بنسبة مئوية تقدر بـ 68.00%.

على هذا الأساس حاول الباحث أن يخضع جميع محاور الاستبانة للاختبار عند متوسط يقدر بـ (3.40) وعند نسبة مئوية تقدر بـ (68%)، وهذا كذلك بالنسبة للدرجة الكلية للاستبانة وهذا لاتخاذ أحكام والوقوف على درجة التقدير لكل محور.

الجدول رقم (4-7): الأوزان النسبية للمتغير المستقل تدقيق الجودة

الرقم	الاستبانة	عدد الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	الدرجة
1	تدقيق الجودة	10	3.465	0.815	69.3%	1	كبيرة
2	ضمان الجودة في التكوين	8	3.166	0.881	63.32%	7	متوسطة
3	ضمان الجودة في البحث العلمي	7	3.322	0.929	66.44%	2	متوسطة
4	ضمان الجودة في الحوكمة	8	3.291	0.777	65.82%	4	متوسطة
5	ضمان الجودة في الهياكل القاعدية	6	3.306	0.809	66.12%	3	متوسطة
6	ضمان الجودة في الحياة الجامعية	7	3.245	0.849	64.9%	5	متوسطة
7	ضمان الجودة في العلاقة مع المحيط الاجتماعي والاقتصادي	5	3.141	0.844	62.82%	8	متوسطة
8	ضمان الجودة في التعاون مع	6	3.169	0.919	63.38%	6	متوسطة

						المحيط الاجتماعي والاقتصادي
متوسطة	-	64.8%	0.706	3.240	70	الدرجة الكلية للاستبانة

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات برنامج SPSS.

يوضح الجدول أن درجة التقدير الكلية لمدى تأثير تدقيق الجودة على ضمان جودة التعليم العالي (65.26%) وهي درجة متوسطة، وقد يعزى هذا إلى عدم قناعة أفراد العينة المدروسة بالتأثير الذي قد يحدثه تطبيق تدقيق الجودة كأحد آليات ضمان جودة التعليم العالي في جامعة أدرار، كذلك يرجع هذا التقدير المتوسط إلى حداثة عملية ضمان جودة التعليم العالي في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية حيث أنه وأثناء توزيع الاستبيانات على أفراد عينة الدراسة واجهنا عديد نقاط الاستفهام تصب كلها في عدم فهم واستيعاب عديد فقرات الاستبانة وبالتالي الأمر مرتبط بحدثة عملية تطبيق نظام لضمان الجودة في الجزائر.

ثالثا- التحليل الاحصائي لمتغيرات الدراسة

1- التحليل الوصفي لمحور المتغير المستقل تدقيق الجودة.

يوضح الجدول الموالي التحليل الوصفي لعبارات المحور الأول والبالغة عشرة (10) عبارات والمتعلق بالمتغير المستقل "تدقيق الجودة" والتي تحمل الرموز من (x01) إلى (x10) من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات وترتيبها على أساس معامل الاختلاف والموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (4-8): وصف عبارات محور تدقيق الجودة

البند	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب
x01	تتوفر الجامعة على مصلحة خاصة بتدقيق الجودة	3,684	1,094	0,296	5
x02	يتمتع مدقق الجودة بالاستقلالية في عمله	3,380	1,110	0,328	8
x03	يستخدم مدقق الجودة أساليب وإجراءات علمية لتقييم مدى تطبيق متطلبات نظام الجودة	3,596	1,030	0,286	3
x04	توفر عملية تدقيق الجودة معلومات حول	3,508	1,134	0,323	7

				جوانب الضعف في أنظمة الرقابة على الجودة	
1	0,281	1,005	3,564	يقوم مدقق الجودة بفحص وتقييم مدى سلامة تطبيق نظام الجودة	x05
6	0,316	1,102	3,476	يعمل تدقيق الجودة على حماية الموارد المالية والبشرية وممتلكات المؤسسة	x06
9	0,346	1,118	3,224	تعتمد الإدارة العليا على تقارير تدقيق الجودة في قراراتها	x07
4	0,288	1,044	3,612	يقوم مدقق الجودة بعمليات الفحص وإعطاء النصائح لإدارة الجامعة على العمليات التي تم تدقيقها	x08
2	0,283	0,999	3,520	يقدم مدقق الجودة المعلومات للإدارة العليا بشكل دقيق ومنظم.	x09
10	0,378	1,169	3,088	يؤخذ بتوصيات مدقق الجودة في كافة نواحي نشاط الجامعة	x10
	0,235	0,815	3,465	X	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على R

يتضح من الجدول أعلاه أن المتوسط العام لمحور تدقيق الجودة يقدر بـ (3.465) بمعنى أن أغلب إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور تدقيق الجودة جاءت فوق المتوسط بمعنى وجود اتفاق مقبول حول مجمل عبارات هذا المحور والذي جاءت بدرجة كبيرة (أكبر من 3.40) وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة يعتقدون بأن جامعة أدرار استطاعت أن تضمن جودة تكوينها للطلبة بدرجة كبيرة بمعنى وجود اتفاق حول مجمل عبارات هذا المحور وبانحراف معياري عام مقداره (0.815) بينما بلغ معامل الاختلاف الكلي لمحور تدقيق الجودة (0.235) وهذا يدل على مؤشر لتمرکز الإجابات فوق متوسط هذا المحور.

وبالعودة للتفاصيل تفصيلاً العبارة x05 " يقوم مدقق الجودة بفحص وتقييم مدى سلامة تطبيق نظام الجودة" جاءت بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.564) وبانحراف معياري يقدر بـ (1.005) وبأصغر

معامل اختلاف (0.281) مما يدل على أن هناك أفضل اتفاق حول استجابة المبحوثين لهذه العبارة بمعنى أن أغلب المبحوثين تتركز إجاباتهم على أن مدقق الجودة يقوم بفحص وتقييم مدى سلامة تطبيق نظام الجودة في جامعة أدرار، تلتها في المركز الثاني العبارة x09 "يقدم مدقق الجودة المعلومات للإدارة العليا بشكل دقيق ومنظم" بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.520) وبانحراف معياري يقدر بـ (0.999) وبمعامل اختلاف مقداره (0.283) بمعنى أن أغلب عينة الدراسة يتفقون حول قيام مدقق الجودة بتقديم المعلومات للإدارة العليا بشكل دقيق ومنظم والملاحظ هنا أن هاتين العبارتين (x05) و (x09) تمثلان المهام الرئيسية التي تدخل في صلب وظيفة مدقق الجودة.

من جهة أخرى يلاحظ أن العبارة x10 "يؤخذ بتوصيات مدقق الجودة في كافة نواحي نشاط الجامعة" تحصلت على متوسط حسابي مقداره (3.088) وهي قيمة متوسطة بمعنى أن هناك عدم اتفاق بين المبحوثين حول مدى أخذ جامعة أدرار بتوصيات مدقق الجودة في النواحي التي تنشط فيها الجامعة كذلك بلغ الانحراف المعياري لهذه العبارة (1.169) وبمعامل اختلاف يقدر بـ (0.378) وهو أكبر معامل اختلاف وبهذا جاءت هذه العبارة في المرتبة الأخيرة.

في نفس السياق وجد أن العبارة x07 "تعتمد الإدارة العليا على تقارير تدقيق الجودة في قراراتها" تحصلت على متوسط حسابي يقدر بـ (3.520) وهي قيمة فوق المتوسط بمعنى أن أفراد العينة المدروسة منقسمون نوعاً ما حول الاتفاق على هذه العبارة، وبانحراف معياري يقدر بـ (1.118) وبمعامل اختلاف يقدر بـ (0.346) وهو ثاني أكبر معامل اختلاف في محور تدقيق الجودة وهذا يعني أن هذه العبارة كانت ثاني أقل عبارة يحدث حولها اتفاق من قبل المبحوثين بالرغم من أن متوسطها الحسابي جاء فوق المتوسط (3.520).

يلاحظ من نتائج جدول محور تدقيق ملاحظتين الأولى هو أن العبارتين اللتان جاءت في المرتبتين الأولى والثانية وهما (x05) و (x09) كلاهما يتعلق بالمهام التي تدخل في صلب مهام مدقق الجودة ومن جهة أخرى العبارتين اللتان جاءت في المرتبة ما قبل الأخيرة والأخيرة (x07) و (x10) رأى المبحوثين أن جامعة أدرار لا تأخذ بعين الاعتبار توصيات وتقارير مدقق الجودة في قراراتها، والملاحظة الثانية هو أنه بالرغم من وجود بعض العبارات تحصلت على متوسط حسابي كبير إلا أن ترتيبها جاء أقل بالمقارنة مع عبارات متوسطها الحسابي أقل ومثال ذلك العبارة x01 "تتوفر الجامعة على مصلحة خاصة بتدقيق الجودة" تحصلت على أكبر متوسط حسابي بين كل عبارات محور تدقيق الجودة بمقدار (3.684)

ورغم هذا جاءت في المركز الخامس بالمقارنة مع العبارة (x05) والتي قدر متوسطها الحسابي بـ (3,564) والتي جاءت في المرتبة الأولى.

2- التحليل الوصفي لمحور ضمان جودة التعليم العالي في ميدان التكوين

يوضح الجدول الموالي التحليل الوصفي لعبارات المحور الثاني والبالغة ثمانية (08) عبارات والمتعلق بالمتغير التابع "ضمان جودة التعليم العالي في ميدان التكوين" والتي تحمل الرموز من (y11) إلى (y18) من خلال حساب المتوسطات الحسابية للعبارات اختبارات التوزيع الطبيعي للمتغيرات الوسيطة وترتيب العبارات على أساس معامل الاختلاف كما يلي:

الجدول رقم (4-9): وصف عبارات محور ضمان جودة التكوين

الترتيب	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط	العبارة	البند
2	0,340	1,153	3,384	تقدم الجامعة عروض التكوين تتماشى مع محيطها الاجتماعي المهني وتأخذ بعين الاعتبار السياق الوطني والدولي	y11
3	0,341	1,147	3,356	تتوافق عروض التكوين مع مشروع الجامعة ووسائلها المادية والبشرية والبيداغوجية	y12
1	0,335	1,085	3,236	تستند عروض التكوين على مقاربات بيداغوجية ملائمة وجدية	y13
7	0,385	1,162	3,008	تقدم الجامعة أشكالاً مختلفة للتكوين (التعليم عن بعد، التعليم بالتناوب،....)	y14
5	0,355	1,079	3,032	تخضع العمليات التعليمية إلى عمليات تقييم ومراجعة بصورة منتظمة	y15
6	0,371	1,169	3,140	تطور الجامعة جهاز مساعدة على الإدماج المهني للمتخرجين	y16
8	0,409	1,162	2,836	تقوم الجامعة بتطوير جهاز لمتابعة قابلية المتخرجين للتوظيف	y17

4	0,346	1,154	3,332	تضمن الجامعة جودة التكوين في الدكتوراه بتدعيمها علميا وباستراتيجيات تعاون وطني ودولي	y18
	0,278	0,881	3,166	y1	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على R

يتضح من الجدول أعلاه أن المتوسط العام لمحور ضمان جودة التعليم العالي في ميدان التكوين يقدر بـ (3.166) بمعنى أن أغلب إجابات أفراد عينة الدراسة جاءت بدرجة موافقة متوسطة وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة يعتقدون بأن جامعة أدرار استطاعت أن تضمن جودة تكوينها للطلبة بدرجة متوسطة والذي جاءت بدرجة متوسطة (محصور بين 2.60 و 3.39) وهذا يعني وجود اتفاق نسبي حول مجمل عبارات هذا المحور وبانحراف معياري عام مقداره (0.881) بينما بلغ معامل الاختلاف الكلي لمحور ضمان جودة التعليم العالي في ميدان التكوين (0.278) وهذا يدل على مؤشر لتمرکز الإجابات حول متوسط هذا المحور.

وتفصيلاً العبارة y13 "تستند عروض التكوين على مقاربات بيداغوجية ملائمة وجدية" جاءت بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.236) وبانحراف معياري يقدر بـ (1.085) وبأصغر معامل اختلاف (0.335) في محور ضمان جودة التكوين مما يدل على أن هذه العبارة تحصلت على أعلى اتفاق حول استجابة المبحوثين بمعنى أن أغلبهم تمركزت إجاباتهم على أن تستند عروض التكوين على مقاربات بيداغوجية ملائمة وجدية حيث يتعلق الأمر هنا بإقامة برامج تكوين مفصلة وتوفير الأدوات اللازمة لمتابعة وتطوير أو تحسين هذه البرامج، تلتها في المركز الثاني العبارة y11 "تقدم الجامعة عروض التكوين تتماشى مع محيطها الاجتماعي المهني وتأخذ بعين الاعتبار السياق الوطني والدولي" بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.384) وبانحراف معياري يقدر بـ (1.153) وبمعامل اختلاف مقداره (0.340) بمعنى أن أفراد عينة الدراسة يتفقون حول أن جامعة أدرار تضع عروض التكوين لديها وتأخذ بعين الاعتبار توقعات واحتياجات محيطها الوطني والإقليمي والدولي والملاحظ هنا أن هاتين العبارتين (y13 و y11) يندرجان في الحقل الأول لميدان التكوين، وهو حقل "وضع عروض التكوين وقيادتها" حيث يتعلق الأمر بإقامة برامج تكوين مفصلة وتوفير الأدوات اللازمة لمتابعة وتطوير أو تحسين هذه البرامج.

من جهة أخرى يلاحظ أن العبارة y17 " تقوم الجامعة بتطوير جهاز لمتابعة قابلية المتخرجين للتوظيف " تحصلت على متوسط حسابي مقداره (2.836) وهي قيمة أقل من المتوسط، كذلك بلغ الانحراف المعياري لهذه العبارة (1.162) وبمعامل اختلاف يقدر بـ (0.409) وهو أعلى معامل اختلاف لمحور ضمان جودة التكوين وعلى هذا الأساس جاءت هذه العبارة في المرتبة الأخيرة حيث يرى أفراد عينة الدراسة أن جامعة أدرار لا تقوم بتطوير جهاز لمتابعة قابلية المتخرجين للتوظيف وهذا بسبب عدم وجود مصلحة مكلفة بتحليل واستغلال المعطيات المتعلقة بالطلبة المتخرجين للتعرف على قابلية المتخرجين للتوظيف وتندرج هذه العبارة في الحقل الخامس "التوجيه والإدماج المهني" حيث يتعلق الأمر بإقامة جامعة أدرار لنظم تسهل التوجيه والإدماج المهني للطلبة المتخرجين من خلال علاقات التعاون بين الجامعة والقطاع الاجتماعي والاقتصادي مع الحرص على توظيف المتخرجين، في نفس السياق وجد أن العبارة y14 " تقدم الجامعة أشكالاً مختلفة للتكوين (التعليم عن بعد، التعليم بالتأويل،....)" تحصلت على متوسط حسابي يقدر بـ (3.008) وهي قيمة متوسطة بمعنى أن أفراد العينة المدروسة متفقون بدرجة متوسطة على هذه العبارة، وبانحراف معياري يقدر بـ (1.162) وبمعامل اختلاف يقدر بـ (0.385) وهو ثاني أكبر معامل اختلاف في محور ضمان جودة التكوين وهذا يعني أن هذه العبارة كانت ثاني أقل عبارة يحدث حولها اتفاق حيث يرى المبحوثين أن على جامعة أدرار اقتراح أشكالاً مختلفة للتكوين بحسب إمكانياتها بهدف تحسين خدماتها وحيث أنها لا تملك جهاز لمتابعة عروض التكوين المختلفة.

يلاحظ من نتائج جدول محور ضمان جودة التكوين أن العبارتين اللتان جاءت في المرتبتين الأولى والثانية وهما (y11) و (y13) كلاهما ينتمي للحقل الأول في ميدان ضمان جودة التكوين "وضع عروض التكوين وقيادتها".

3- التحليل الوصفي لمحور ضمان جودة البحث العلمي

يوضح الجدول الموالي التحليل الوصفي لعبارات المحور الثالث والبالغه سبعة (07) عبارات والمتعلق بالمتغير التابع "ضمان جودة البحث العلمي" والتي تحمل الرموز من (y21) إلى (y27) من خلال حساب المتوسطات الحسابية للعبارات اختبارات التوزيع الطبيعي للمتغيرات الوسيطة وترتيب العبارات على أساس معامل الاختلاف كما يلي:

الجدول رقم (4-10): وصف عبارات محور ضمان جودة البحث العلمي

الترتيب	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط	العبارة	البند
1	0,317	1,061	3,340	تحدد الجامعة أولوياتها في البحث وتضع الوسائل الملائمة حيز التنفيذ	y21
2	0,328	1,050	3,192	تقيم الجامعة تفكيراً استراتيجياً من أجل تقييم داخلي فيما يخص البحث	y22
4	0,337	1,169	3,456	تشجع الجامعة ديناميكية البحث وتحفز أساتذتها الباحثين	y23
3	0,334	1,155	3,452	تضع الجامعة إستراتيجية شراكات متميزة في مجال البحث على الصعيدين الإقليمي والوطني	y24
6	0,343	1,087	3,164	تجري الجامعة سياسة لتثمين البحث ونقل نتائجه	y25
5	0,341	1,118	3,272	تساهم الجامعة في تطوير الملكية الفكرية	y26
7	0,351	1,187	3,376	تحرص الجامعة على نشر الثقافة العلمية للجمهور	y27
	0,279	0,929	3,322	y2	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على R

يتضح من الجدول الموضح أعلاه أن المتوسط العام لمحور ضمان جودة التعليم العالي في ميدان البحث العلمي يقدر بـ (3.322) بمعنى أن إجابات أفراد عينة الدراسة جاءت بدرجة موافقة متوسطة بمعنى أن المبحوثين يرون أن جامعة أدرار تمكنت من أن تضمن جودة البحث العلمي ولكن بدرجة متوسطة (محصور بين 2.60 و 3.39) وهذا يعني وجود اتفاق بدرجة متوسطة حول مجمل عبارات هذا المحور وبانحراف معياري عام مقداره (0.929) بينما بلغ معامل الاختلاف الكلي لمحور ضمان جودة البحث العلمي في جامعة أدرار (0.279) وهذا يدل على مؤشر لتركز الإجابات حول متوسط هذا المحور.

وبالرجوع للتفاصيل العبارة y21 "تحدد الجامعة أولوياتها في البحث وتضع الوسائل الملائمة حيز التنفيذ" جاءت بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.340) وبانحراف معياري يقدر بـ (1.061) وبأصغر

معامل اختلاف يقدر بـ (0.317) في محور ضمان جودة البحث العلمي مما يؤكد أن هذه العبارة تحصلت على أعلى اتفاق حول استجابة المبحوثين حيث يرى هؤلاء أن جامعة أدرار تحدد فعلاً أولوياتها في البحث العلمي من خلال تحديد مجالات البحث وترتيبها وإتاحة الموارد المطلوبة للبحث العلمي، تلتها في المركز الثاني العبارة y22 "تقيم الجامعة تفكيراً استراتيجياً من أجل تقييم داخلي فيما يخص البحث" بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.192) وبانحراف معياري يقدر بـ (1.050) وبمعامل اختلاف مقداره (0.328) بمعنى أن أفراد عينة الدراسة يتفقون حول أن جامعة أدرار قامت فعلاً بتعريف إطار تحدد من خلاله كفاءات التقييم الداخلي فيما يخص البحث العلمي وهذا بإنشاء للتقييم الداخلي لأنشطة البحث ووضع قائمة بيانات يتم تحديثها بشكل دوري تحتوي كل أنشطة البحث بجامعة أدرار، والملاحظ هنا أن هاتين العبارتين (y21) و (y22) يندرجان في الحقل الأول لميدان البحث العلمي للمرجع الوطني لضمان جودة التعليم العالي في الجزائر وهو حقل "تنظيم، هيكلية وتطوير البحث العلمي" حيث يتعلق بإنشاء المؤسسة الجامعية لهيئات مكلفة بتطوير البحث.

من جهة أخرى يلاحظ أن العبارة y27 "تحرص الجامعة على نشر الثقافة العلمية للجمهور" تحصلت على متوسط حسابي مقداره (3.376) وهي قيمة فوق من المتوسط، كذلك بلغ الانحراف المعياري لهذه العبارة (1.187) وبمعامل اختلاف يقدر بـ (0.351) وهو أعلى معامل اختلاف لمحور ضمان جودة البحث العلمي وبناءً على ذلك تأتي هذه العبارة في المرتبة الأخيرة في محور ضمان جودة التعليم العالي في ميدان البحث العلمي من حيث درجة الاتفاق حيث يرى أفراد عينة الدراسة أن جامعة أدرار لا تحرص على نشر الثقافة العلمية للجمهور حيث يتوجب عليها أن تفتح على الجمهور بتنظيم عديد التظاهرات وزيادة عدد المشاركات الخارجية في المعارض وغيرها والتي تنظم خارج جامعة أدرار وتندرج هذه العبارة في ميدان البحث العلمي في الحقل الثالث "تثمين البحث العلمي" حيث تجري المؤسسة الجامعية سياسة لتثمين البحث العلمي ونقل نتائجه حيث تلزم معايير تدقيق الجودة المؤسسات الجامعية على أن تفتح أكثر على محيطها الاجتماعي والاقتصادي.

في نفس السياق وجد أن العبارة y25 "تجري الجامعة سياسة لتثمين البحث ونقل نتائجه" تحصلت على متوسط حسابي يقدر بـ (3.164) وهي قيمة متوسطة بمعنى أن أفراد العينة المدروسة متفقون بدرجة متوسطة على هذه العبارة، وبانحراف معياري يقدر بـ (1.087) وبمعامل اختلاف يقدر بـ (0.343) وهو ثاني أكبر معامل اختلاف في محور ضمان جودة البحث العلمي بمعنى أن هذه العبارة جاءت في المرتبة

الثانية كأقل العبارات المتفق عليها في محور ضمان جودة البحث العلمي، حيث يرى المبحوثين أن على جامعة أدرار أن تستفيد من نتائج البحث العلمي لديها وتضمن نقل هذه النتائج للقطاع وهذا من خلال دمج نتائج البحث في التكوين الأولي للطلبة وكذا تنظيم دورات تكوين متخصصة تضم نتائج البحث لفائدة قطاع المستخدمين.

يلاحظ من نتائج جدول محور ضمان جودة البحث العلمي أن العبارتين اللتان جاءت في المرتبتين الأخيرتين وهما (y25) و (y27) كلاهما ينتمي للحقل الثالث في ميدان البحث العلمي "تتمين البحث العلمي".

4- التحليل الوصفي لمحور ضمان جودة الحوكمة

يوضح الجدول الموالي التحليل الوصفي لعبارات المحور الرابع والبالغة ثمانية (08) عبارات والمتعلق بالمتغير التابع "ضمان جودة الحوكمة" والتي تحمل الرموز من (y31) إلى (y38) من خلال حساب المتوسطات الحسابية للعبارات اختبارات التوزيع الطبيعي للمتغيرات الوسيطة وترتيب العبارات على أساس معامل الاختلاف كما يلي:

الجدول رقم (4-11): وصف عبارات محور ضمان جودة الحوكمة

الترتيب	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط	العبارة	البند
4	0,316	1,025	3,240	تمتلك الجامعة سياسة جمع المعلومات وضمان أمنها ومعالجتها و تحليلها و استغلالها	y31
6	0,326	1,063	3,252	تنظم الجامعة تشاورا داخليا لإعداد سياساتها المختلفة في التكوين والبحث والحكمة	y32
1	0,287	1,011	3,512	سياسة الجامعة تتوافق مع التوجهات الإستراتيجية الوطنية للتعليم العالي والبحث العلمي	y33
5	0,318	1,072	3,368	الهيكل التنظيمي للجامعة ملائم لتحقيق مهامها وأهدافها وهو يسمح بقيادة فعالة	y34
3	0,309	1,048	3,388	تمتلك الجامعة نظام داخلي متفق عليه	y35
2	0,292	0,988	3,380	تساهم المصالح المشتركة (المجلس العلمي، مجلس	y36

				مديرية الجامعة) في تنفيذ مشروع الجامعة	
7	0,327	1,013	3,096	للجامعة سياسة جودة محددة جيدا بالتشاور مع الأطراف المعنية	y37
8	0,348	1,077	3,092	تنظم الجامعة دوريا تقييمها الذاتي ومراجعة لكافة أنشطتها	y38
	0,236	0,777	3,291	y3	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على R

يتضح من الجدول الموضح أعلاه أن المتوسط العام لمحوّر ضمان جودة التعليم العالي في ميدان الحوكمة يقدر بـ (3.291) بمعنى أن إجابات أفراد عينة الدراسة جاءت بدرجة موافقة متوسطة بمعنى أن أفراد عينة الدراسة يرون أن جامعة أدرار تضمن جودة ممارسات الحوكمة ولكن بدرجة متوسطة (محصور بين 2.60 و 3.39)، وبانحراف معياري عام مقداره (0.777) بينما بلغ معامل الاختلاف الكلي لمحور ضمان الجودة في ميدان الحوكمة (0.236) وهذا يوضح أن إجابات المبحوثين تتمركز حول متوسط هذا المحور.

وبالرجوع للتفاصيل العبارة y33 " سياسة الجامعة تتوافق مع التوجهات الإستراتيجية الوطنية للتعليم العالي والبحث العلمي" تحصلت على متوسط حسابي يقدر بـ (3.512) وبانحراف معياري يقدر بـ (1.011) وبأصغر معامل اختلاف يقدر بـ (0.287) وبالتالي كانت أكثر عبارة حدث حولها اتفاق من طرف المبحوثين في محور ضمان حوكمة جامعة أدرار، حيث يرى أفراد عينة الدراسة أن سياسات جامعة أدرار في تدرج ضمن التوجه الاستراتيجي وتأخذ بعين الاعتبار توجهات وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، تلتها في المركز الثاني العبارة y36 "تساهم المصالح المشتركة (المجلس العلمي، مجلس مديرية الجامعة) في تنفيذ مشروع الجامعة" بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.380) وبانحراف معياري يقدر بـ (0.988) وبمعامل اختلاف مقداره (0.292) بمعنى أن أفراد عينة الدراسة يتفقون بدرجة متوسطة على أن جامعة أدرار تحرص على قيام مصالحها المشتركة سواء المجلس العلمي للجامعة أو مجلس المديرية بالمشاركة الفعالة في تنفيذ مشروع المؤسسة الجامعية بتوفيرها مناخ إيجابي يسمح بإشراك جميع المصالح لتنفيذ المشروع.

من جهة أخرى توصلت الدراسة إلى أن العبارة y38 "تنظم الجامعة دورياً تقييمها الذاتي ومراجعة لكافة أنشطتها" تحصلت على متوسط حسابي مقداره (3.092) وهي قيمة متوسطة، كذلك بلغ الانحراف المعياري لهذه العبارة (1.077) وبمعامل اختلاف يقدر بـ (0.348) وهو أعلى معامل اختلاف لمحور ضمان جودة حوكمة جامعة أدرار من وجهة نظر المبحوثين وبناءً على ذلك تأتي هذه العبارة في المرتبة الأخيرة من حيث درجة الاتفاق حيث يرى أفراد عينة الدراسة أن جامعة أدرار لا تنظم دورياً تقييمها الذاتي بهدف مراجعة طرق العمل الإداري وفي مجال التكوين والبحث العلمي ولا تحرص على معالجة كافة الاختلالات من حيث توفير الوسائل وضمان الدعم، كذلك توصلت إلى أن العبارة y37 "للجامعة سياسة جودة محددة جيداً بالتشاور مع الأطراف المعنية" وجدت الدراسة أن متوسطها الحسابي يقدر بـ (3.096) وهي قيمة متوسطة بمعنى أن أفراد العينة المدروسة متفقون بدرجة متوسطة على هذه العبارة، وبانحراف معياري يقدر بـ (1.013) وبمعامل اختلاف يقدر بـ (0.327) وهو ثاني أكبر معامل اختلاف في محور ضمان الحوكمة في جامعة أدرار حيث جاءت هذه العبارة في المرتبة الثانية كأقل العبارات المتفق عليها في محور ضمان الحوكمة، حيث يرى أفراد العينة المدروسة أن جامعة أدرار لا تملك سياسة للجودة محددة جيداً بالتشاور مع الأطراف المحددة من حيث غياب ميثاق للجودة ونشر سياسة الجودة لجامعة أدرار وعدم وجود مقاربة للجودة تسمح بانضمام جميع الأطراف الفاعلة.

يلاحظ كذلك من نتائج الجدول أن العبارتين اللتان جاءت في المرتبتين الأخيرتين وهما (y37) و (y38) كلاهما ينتمي للحقل الخامس في ميدان الحوكمة "مقاربات الجودة" والذي يحث المؤسسة الجامعة على وضع مقاربات للجودة ملائمة لمهام وقيم المؤسسة الجامعية.

5- التحليل الوصفي لمحور ضمان جودة الهياكل القاعدية

يوضح الجدول الموالي التحليل الوصفي لعبارات المحور الخامس والبالغة ستة (06) عبارات والمتعلق بالمتغير التابع "ضمان جودة الهياكل القاعدية" والتي تحمل الرموز من (y41) إلى (y46) من خلال حساب المتوسطات الحسابية للعبارات اختبارات التوزيع الطبيعي للمتغيرات الوسيطة وترتيب العبارات على أساس معامل الاختلاف كما يلي:

الجدول رقم (4-12): وصف عبارات محور ضمان جودة الهياكل القاعدية

الترتيب	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط	العبارة	البند
---------	----------------	-------------------	---------	---------	-------

6	0,394	1,175	2,976	تناسب المباني جميع الأنشطة الإدارية والبيداغوجية والبحثية	y41
4	0,357	1,153	3,220	تمتلك الجامعة الموارد المكتبية الكافية	y42
5	0,380	1,164	3,056	تستوفي المباني شروط الصحة والسلامة	y43
2	0,273	0,991	3,624	تتوفر الجامعة على مخابر وورشات لإنجاز الأعمال التطبيقية وأنشطة البحث	y44
1	0,268	0,975	3,624	تتوفر الجامعة على مرافق مخصصة للإطعام	y45
3	0,341	1,140	3,336	تتوفر الجامعة على هياكل خاصة بالأنشطة الرياضية والثقافية	y46
	0,244	0,809	3,306	y4	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على R

يتضح من الجدول الموضح أعلاه أن المتوسط العام لمحور ضمان جودة التعليم العالي في ميدان الهياكل القاعدية يقدر بـ (3.306) بمعنى أن إجابات أفراد عينة الدراسة جاءت بدرجة موافقة متوسطة حيث يرون أن جامعة أدرار تضمن جودة ممارسات الهياكل القاعدية ولكن بدرجة متوسطة (محصور بين 2.60 و 3.39)، وبانحراف معياري عام مقداره (0.809) وفي نفس الوقت بلغ معامل الاختلاف الكلي لمحور ضمان جودة ميدان الهياكل القاعدية (0.244) وهذا يوضح أن إجابات المبحوثين تتمركز حول متوسط هذا المحور.

وبالنسبة لترتيب العبارات حسب درجة الاتفاق حولها نجد العبارة y45 "تتوفر الجامعة على مرافق مخصصة للإطعام" تحصلت على متوسط حسابي يقدر بـ (3.624) وبانحراف معياري يقدر بـ (0.975) وبأصغر معامل اختلاف والذي يقدر بـ (0.268) وبالتالي كانت هذه أكثر عبارة حدث حولها اتفاق من طرف المبحوثين في محور ضمان جودة الهياكل القاعدية بجامعة أدرار، حيث يرى أفراد عينة الدراسة أن جامعة أدرار تتوفر على مرافق للإطعام مخصصة للأساتذة والطلبة والموظفين كما أن جامعة أدرار تتوفر على مطاعم ومقاهي للطلبة والأساتذة والموظفين وبقدرة استيعاب حقيقية وبعدد وجبات كافي، تلتها في المركز الثاني العبارة y44 "تتوفر الجامعة على مخابر وورشات لإنجاز الأعمال التطبيقية وأنشطة البحث" بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.624) وبانحراف معياري يقدر بـ (0.991) وبمعامل

اختلاف مقداره (0.273) حيث أن أفراد عينة الدراسة يتفقون بدرجة متوسطة على أن جامعة أدرار تتوفر على مخابر وورشات تلبية احتياجات أنشطة البحث والأعمال التطبيقية لا سيما مع افتتاح مجمع المخابر الجديد بجامعة أدرار .

من جهة أخرى توصلت الدراسة إلى أن العبارة y41 "تناسب المباني جميع الأنشطة الإدارية والبيداغوجية والبحثية" تحصلت على متوسط حسابي مقداره (2.976) وهي قيمة أقل من المتوسط، كذلك وحيث أن الانحراف المعياري لهذه العبارة بلغ (1.175) وبمعامل اختلاف يقدر بـ (0.394) وهو أعلى معامل اختلاف لمحور ضمان جودة الهياكل القاعدية بجامعة أدرار من وجهة نظر المبحوثين وبناءً على ذلك تأتي هذه العبارة في المرتبة الأخيرة من حيث درجة الاتفاق حيث يرى المبحوثين أن المباني الإدارية والبيداغوجية والبحثية بجامعة أدرار لا تلبية الخصائص الوظيفية لمتطلبات الأنشطة الإدارية اللازمة بمعنى أن تخطيط المساحات لا يتوافق مع المعايير السارية، كذلك يرى أفراد العينة المبحوثة أن جامعة أدرار لا تتوفر على هياكل بيداغوجية كافية لاستقبال الأنشطة الخاصة بالتكوين ولا يستفيد الأساتذة من مكاتب للقيام بأنشطتهم البيداغوجية.

في نفس السياق جاءت العبارة y43 "تستوفي المباني شروط الصحة والسلامة" وجدت الدراسة أن متوسطها الحسابي يقدر بـ (3.056) وهي قيمة متوسطة بمعنى أن أفراد العينة المدروسة متفقون بدرجة متوسطة على هذه العبارة، وانحراف معياري يقدر بـ (1.164) وبمعامل اختلاف يقدر بـ (0.380) وهو ثاني أكبر معامل اختلاف في محور ضمان جودة الهياكل القاعدية في جامعة أدرار حيث جاءت هذه العبارة في المرتبة الثانية كأقل العبارات المتفق عليها في محور ضمان جودة الهياكل القاعدية، حيث يرى أفراد العينة المدروسة أن الهياكل القاعدية بجامعة أدرار لا تلبية شروط الصحة والسلامة بشكل كبير بحيث تحتاج أكثر إلى مستوى النظافة المطلوب وأمن المباني بالإضافة للغياب شبه التام لعرض تعليمات السلامة، كذلك تحتاج المباني إلى تهوية أكثر وإضاءة جيدة ولا بد من توفير معدات المقاومة في عين المكان ضد الحوادث المختلفة (الحرائق وغيرها) ونفس الأمر بالنسبة للهياكل المخصصة للإطعام، كذلك يرى أفراد العينة المدروسة أن الهياكل الرياضية والثقافية لا تلبية بشكل واضح شروط ومعايير الصحة والسلامة من حيث تصميم الهياكل ومدى مطابقته لمعايير الصحة والسلامة.

6-التحليل الوصفي لمحور ضمان جودة الحياة الجامعية

يوضح الجدول الموالي التحليل الوصفي لعبارات المحور السادس والبالغه سبعة (07) عبارات والمتعلق بالمتغير التابع "ضمان جودة الحياة الجامعية" والتي تحمل الرموز من (y51) إلى (y57) من خلال حساب المتوسطات الحسابية للعبارات اختبارات التوزيع الطبيعي للمتغيرات الوسيطية وترتيب العبارات على أساس معامل الاختلاف كما يلي:

الجدول رقم (4-13): وصف عبارات محور ضمان جودة الحياة الجامعية

الترتيب	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط	العبارة	البند
5	0,32728	1,11103	3,388	تتوفر الجامعة على أجهزة استقبال وتوجيه للطلبة والموظفين والزائرين	y51
2	0,32094	1,03423	3,216	توفر الجامعة جوا مريحا لمختلف الفاعلين للقيام بأعمالهم	y52
6	0,35406	1,15231	3,248	توفر الجامعة ظروف الوقاية والنظافة والأمن والخدمات الصحية لطلبتها وموظفيها	y53
1	0,31652	1,04535	3,296	تطور الجامعة شراكات مع الهيئات والمنظمات المحلية لصالح طلبتها وموظفيها	y54
3	0,32123	1,01712	3,16	تتخرط الجامعة وتشجع أنشطة المواطنة والتبادل والنقاشات المجتمعية	y55
7	0,37365	1,21755	3,252	تحرص الجامعة على احترام قواعد أخلاقيات وآداب المهنة الجامعية ومبدأ المساواة في الفرص	y56
4	0,32617	1,03146	3,156	تأخذ مرافق ومعدات وممارسات الجامعة بعين الاعتبار البعد البيئي والتنمية المستدامة (البعد البيئي والاجتماعي والاقتصادي)	y57
	0,2613	0,8495	3,2451	y5	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على R

يتضح من الجدول الموضح أعلاه أن المتوسط العام لمحور ضمان جودة التعليم العالي في ميدان الحياة الجامعية يقدر بـ (3.245) بمعنى أن إجابات أفراد عينة الدراسة جاءت بدرجة موافقة متوسطة أي أن المبحوثين يرون أن جامعة أدرار تمكنت من أن تضمن جودة الحياة الجامعية ولكن بدرجة متوسطة (محصور بين 2.60 و 3.39) وهذا يعني وجود اتفاق متوسط حول مجمل عبارات هذا المحور وبانحراف معياري عام مقداره (0.849) بينما بلغ معامل الاختلاف الكلي لمحور ضمان جودة الحياة الجامعية (0.261) وهذا يدل على مؤشر لتمرکز الإجابات حول متوسط هذا المحور.

يلاحظ كذلك أن العبارة y54 "تطور الجامعة شراكات مع الهيئات والمنظمات المحلية لصالح طلبتها وموظفيها" جاءت بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.296) وبانحراف معياري يقدر بـ (1.045) وبأصغر معامل اختلاف يقدر بـ (0.316) في محور ضمان جودة الحياة الجامعية حيث كانت هذه العبارة أكثر عبارة حدث حولها اتفاق ولو بدرجة متوسطة حيث يرى أفراد عينة الدراسة أن جامعة أدرار تبني شراكات وثيقة مع محيطها لصالح المجتمع الجامعي حيث تحافظ جامعة أدرار على شراكات مع هيئات ومنظمات المدينة والإقليم من خلال عدد من الاتفاقيات المبرمة والمنجزة مع مؤسسات التعليم العالي والشركات، كذلك تحدد عدد الطلبة المستفيدين في إطار هذه الشراكات.

بينما جاءت العبارة y52 "توفر الجامعة جوا مريحا لمختلف الفاعلين للقيام بأعمالهم" في المركز الثاني من حيث العبارات التي حدث حولها أكثر نسبة اتفاق بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.216) وبانحراف معياري يقدر بـ (1.034) وبمعامل اختلاف مقداره (0.320) بمعنى أن أفراد عينة الدراسة يتفقون بدرجة متوسطة على أن جامعة أدرار توفر مناخا ايجابيا وهذا بوضعها لجهاز لمرافقة أعضاء الأسرة الجامعية من حيث مكاتب المرافقة وحيث أن جامعة أدرار توفر وترعى مناخا طبيعيا وهذا بتوفيرها مساحات خضراء والتي تتم صيانتها باستمرار وبعمال ذوو كفاءة وبعدد كاف، والملاحظ هنا أن هاتين العبارتين (y54) و (y52) يندرجان في الحقل الثالث لميدان الحياة الجامعية للمرجع الوطني لضمان الجودة وهو حقل "ظروف الحياة والعمل والدراسات للجهات الفاعلة في الجامعة" حيث يتعلق بإقامة إطار مناسب يغطي جميع الاحتياجات من اجل أفضل حياة للجهات الفاعلة.

من جهة أخرى يلاحظ أن العبارة y56 "تحرص الجامعة على احترام قواعد أخلاقيات وآداب المهنة الجامعية ومبدأ المساواة في الفرص" تحصلت على متوسط حسابي مقداره (3.252) وهي قيمة

متوسطة، كذلك بلغ الانحراف المعياري لهذه العبارة (1.217) وبمعامل اختلاف يقدر بـ (0.373) وهو أعلى معامل اختلاف لمحور ضمان جودة الحياة الجامعية وعليه جاءت في المرتبة الأخيرة في محور ضمان جودة التعليم العالي في ميدان الحياة الجامعية بجامعة أدرار من حيث درجة الاتفاق حيث يرى الباحثون أن جامعة أدرار لا تحمي مبادئ وقواعد أخلاقيات وآداب المهنة بالشكل الكافي من حيث أنها لا تمتلك مدونة لقواعد أخلاقيات وآداب المهنة مصادق عليها من طرف المجتمع الجامعي كما أنها لا تمتلك هيئة تحرص على احترام قواعد هذه المدونة، وحيث أن هذه العبارة تندرج ضمن الحقل الرابع في ميدان الحياة الجامعية "المسؤولية المجتمعية (الأخلاق والمواطنة والمساواة في الفرص والتنمية المستدامة)" وحيث يتعلق الأمر بتوفير مناخ يشجع على بناء العلاقات الناجحة والمثمرة.

كذلك العبارة y53 "توفر الجامعة ظروف الوقاية والنظافة والأمن والخدمات الصحية لطلبتها وموظفيها" تحصلت على متوسط حسابي يقدر بـ (3.248) وهي قيمة متوسطة بمعنى أن أفراد العينة المدروسة متفقون بدرجة متوسطة على هذه العبارة، وبانحراف معياري يقدر بـ (1.152) وبمعامل اختلاف يقدر بـ (0.354) وهو ثاني أكبر معامل اختلاف في محور ضمان جودة الحياة الجامعية وعليه جاءت هذه العبارة في المرتبة الثانية كأقل العبارات التي حدث حولها اتفاق، حيث يرى أفراد العينة لا توفر ظروف الوقاية والنظافة والأمن في كافة مواقعها حيث لا تعمل بشكل كبير على معالجة الإجهاد والضغط الذي يتعرض له العمال والموظفين هذا من جهة، ومن جهة لا تتوفر جامعة أدرار على سيارة إسعاف مزودة بالموارد البشرية والمواد الضرورية.

7- التحليل الوصفي لمحور ضمان جودة العلاقة مع المحيط الاجتماعي والاقتصادي

يوضح الجدول الموالي التحليل الوصفي لعبارات المحور السابع والبالغة خمسة (05) عبارات والمتعلق بالمتغير التابع "ضمان جودة العلاقة مع المحيط الاجتماعي والاقتصادي" والتي تحمل الرموز من (y61) إلى (y65) من خلال حساب المتوسطات الحسابية للعبارات اختبارات التوزيع الطبيعي للمتغيرات الوسيطة وترتيب العبارات على أساس معامل الاختلاف كما يلي:

الجدول رقم (4-14): وصف عبارات محور ضمان جودة العلاقة مع المحيط الاجتماعي والاقتصادي

الترتيب	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط	العبرة	البند
3	0,35469	1,11597	3,14	تقدم الجامعة عروضاً للتكوين تلبي الطلب المحلي وتشارك في التكفل بالمسائل المحلية	y61
4	0,35528	1,06797	3	تناسب عروض التكوين بالجامعة احتياجات الشركاء وتقدم لهم تكوين متخصص	y62
1	0,28253	1,00895	3,564	تمتلك المؤسسة هيئات للإدماج المهني ومتابعة الخريجين	y63
5	0,35605	1,06602	2,988	تمتلك الجامعة خطة تكوين دورية معدة على أساس احتياجات الجماعات المحلية والشركاء الاجتماعيين والاقتصاديين	y64
2	0,33416	1,00986	3,016	تساهم الجامعة في خلق وتطوير حاضنات للشركات، وكذا هيئات الدعم والمرافقة والشركات الصغيرة	y65
	0,26834	0,8447	3,1416	y6	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على R

يتضح من الجدول الموضح أعلاه أن المتوسط العام لمحور ضمان جودة التعليم العالي في ميدان العلاقة مع المحيط الاجتماعي والاقتصادي يقدر بـ (3.141) بمعنى أن إجابات أفراد عينة الدراسة جاءت موافقة بدرجة متوسطة أي أن المبحوثين يرون أن جامعة أدرار تمكنت من أن تضمن جودة العلاقة مع المحيط الاجتماعي والاقتصادي ولكن بدرجة متوسطة (محصور بين 2.60 و 3.39) وهذا يعني وجود اتفاق متوسط حول مجمل عبارات هذا المحور وبانحراف معياري عام مقداره (0.844) بينما بلغ معامل الاختلاف الكلي للمحور (0.268) وهذا يدل على مؤشر لتمرکز الإجابات حول متوسط هذا المحور.

يلاحظ كذلك أن العبارة y63 "تمتلك المؤسسة هيئات للإدماج المهني ومتابعة الخريجين" جاء متوسطها الحسابي بقيمة (3.564) وبانحراف معياري يقدر بـ (1.008) وبأصغر معامل اختلاف يقدر بـ (0.282) في محور ضمان جودة العلاقة مع المحيط الاجتماعي والاقتصادي حيث كانت هذه العبارة أكثر عبارة حدث حولها اتفاق بدرجة كبيرة حيث يرى أفراد عينة الدراسة أن جامعة أدرار تمتلك هيئات مكلفة بتوجيه المتعلمين نحو الشركات المحلية والاقليمية بعضها يأتي في إطار اتفاقيات تربص بين الجامعة والشركات لتسهيل استقبال الطلبة كما يستفيد الطلبة من الإشراف على أعمالهم من طرف الأساتذة كل هذا بهدف تحضير تقارير التربص وكذا التفاعل مع الشركات بهدف متابعة منتج التكوين، كذلك تحدد عدد الطلبة المستفيدين في إطار هذه الشركات.

بينما جاءت العبارة y65 "تساهم الجامعة في خلق وتطوير حاضنات للشركات، وكذا هيئات الدعم والمرافقة والشركات الصغيرة" في المركز الثاني من حيث العبارات التي حدث حولها أكثر نسبة اتفاق بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.016) وبانحراف معياري يقدر بـ (1.009) وبمعامل اختلاف مقداره (0.334) بمعنى أن أفراد عينة الدراسة يتفقون بدرجة متوسطة على أن جامعة أدرار تقدم مساهمات في خلق وتطوير حاضنات الشركات وهيئات الدعم والمرافقة بحيث تمتلك جامعة أدرار برنامج تكوين لإنشاء مؤسسات مصغرة والأعمال الحرة تشرف على تنفيذه دار المقاولاتية كذلك يدرس مقياس المقاولاتية لطلبة كلية العلوم الاقتصادية وكل هذا جاء في إطار اتفاقية أبرمت مع الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب.

من جهة أخرى جاءت العبارة y64 "تمتلك الجامعة خطة تكوين دورية معدة على أساس احتياجات الجماعات المحلية والشركاء الاجتماعيين والاقتصاديين" تحصلت على متوسط حسابي مقداره (2.988) وهي قيمة قريبة من المتوسط، كذلك بلغ الانحراف المعياري لهذه العبارة (1.066) وبمعامل اختلاف يقدر بـ (0.356) وهو أعلى معامل اختلاف لمحور ضمان جودة العلاقة مع المحيط الاجتماعي والاقتصادي بجامعة أدرار وعليه جاءت في المرتبة الأخيرة من حيث درجة الاتفاق حيث يرى الباحثون أن جامعة أدرار لا تمتلك خطة تعد على أساسها عروض تكوين دورية مبنية على احتياجات الجماعات المحلية والشركات والشركاء الاجتماعيين وحيث أنها لا تنظم عروض للتكوين حسب الطلب لفائدة الشركات، وحيث تندرج هذه العبارة في الحقل الرابع في ميدان العلاقة مع المحيط الاجتماعي والاقتصادي "التكوين والمتابعة".

كذلك العبارة y62 "تناسب عروض التكوين بالجامعة احتياجات الشركاء وتقدم لهم تكوين متخصص" تحصلت على متوسط حسابي يقدر بـ (3) وهي قيمة متوسطة بمعنى أن أفراد العينة المدروسة متفقون بدرجة متوسطة على هذه العبارة، وبانحراف معياري يقدر بـ (1.067) وبمعامل اختلاف يقدر بـ (0.355) وهو ثاني أكبر معامل اختلاف في محور ضمان جودة العلاقة مع المحيط الاجتماعي والاقتصادي وعليه جاءت هذه العبارة في المرتبة الثانية كأقل العبارات التي حدث حولها اتفاق، حيث يرى الباحثون أن برامج التكوين في جامعة أدرار لا تتوافق بالشكل الكافي مع احتياجات الشركات في المنطقة من حيث نقص الدراسات التي من شأنها أن تحدد احتياجات الشركات في مجال التكوين وغياب متخصصة في العلاقات مع الشركات وتندرج هذه العبارة في الحقل الثاني لميدان العلاقة مع المحيط الاجتماعي والاقتصادي "العلاقة مع الشركات".

8- التحليل الوصفي لمحور ضمان جودة التعاون مع المحيط الاجتماعي والاقتصادي

يوضح الجدول الموالي التحليل الوصفي لعبارات المحور الثامن والبالغة ستة (06) عبارات والمتعلق بالمتغير التابع "ضمان جودة التعاون مع المحيط الاجتماعي والاقتصادي" والتي تحمل الرموز من (y71) إلى (y76) من خلال حساب المتوسطات الحسابية للعبارات اختبارات التوزيع الطبيعي للمتغيرات الوسيطة وترتيب العبارات على أساس معامل الاختلاف كما يلي:

الجدول رقم (4-15): وصف عبارات محور ضمان جودة التعاون مع المحيط الاجتماعي والاقتصادي

الترتيب	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط	العبارة	البند
3	0,33794	1,0795	3,188	تملك الجامعة سياسة للانفتاح على العالم	y71
2	0,33072	1,06042	3,2	وضعت المؤسسة استراتيجية في مجال البحث والتكوين تتضمن الإطار الدولي	y72
1	0,3263	1,08158	3,308	تقيم الجامعة شراكات دولية في مجال التكوين والبحث	y73
6	0,38232	1,20136	3,136	تمتلك الجامعة الوسائل والهيكل المناسبة لاستقبال الطلبة والأساتذة والباحثين الأجانب	y74
5	0,35751	1,08614	3,032	تقترح الجامعة أنماطا للتكوين مفتوحة على	y75

				العالم
4	0,35341	1,11619	3,152	تتعاون الجامعة مع مختلف الشركاء من الخارج في الاستفادة المتبادلة من الموارد البشرية والمادية والمالية
	0,2895	0,9194	3,1693	y7

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على R

يتضح من الجدول الموضح أعلاه أن المتوسط العام لمحور ضمان جودة التعليم العالي في ميدان التعاون مع المحيط الاجتماعي والاقتصادي يقدر بـ (3.169) بمعنى أن إجابات أفراد عينة الدراسة جاءت موافقة بدرجة متوسطة بمعنى أن أفراد عينة الدراسة يعتقدون بأن جامعة أدرار تمكنت من أن تضمن جودة التعاون مع المحيط الاجتماعي والاقتصادي ولكن بدرجة متوسطة (محصور بين 2.60 و 3.39) وهذا يعني وجود اتفاق متوسط حول مجمل عبارات هذا المحور وبانحراف معياري عام مقداره (0.919) بينما بلغ معامل الاختلاف الكلي للمحور (0.289).

يلاحظ كذلك أن العبارة y73 "تقيم الجامعة شراكات دولية في مجال التكوين والبحث" جاء متوسطها الحسابي بقيمة (3.308) وبانحراف معياري يقدر بـ (1.081) وبأصغر معامل اختلاف يقدر بـ (0.326) في محور ضمان جودة التعاون مع المحيط الاجتماعي والاقتصادي حيث كانت هذه العبارة أكثر عبارة حدث حولها اتفاق بدرجة متوسطة حيث يرى أفراد عينة الدراسة أن جامعة أدرار تقيم شراكات دولية في مجال التكوين والبحث من خلال عدد من الاتفاقيات الموقعة مع مؤسسات تعليم عالي دولية وتوأمة وتمتلك جامعة أدرار سياسة واضحة وهادفة في مجال الشراكة مع الجامعات الأجنبية.

بينما جاءت العبارة y72 "وضعت المؤسسة إستراتيجية في مجال البحث والتكوين تتضمن الإطار الدولي" في المركز الثاني من حيث العبارات التي حدث حولها أكثر نسبة اتفاق بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.2) وبانحراف معياري يقدر بـ (1.079) وبمعامل اختلاف مقداره (0.337) بمعنى أن أفراد عينة الدراسة يتفقون بدرجة متوسطة على أن جامعة أدرار إستراتيجية جامعة أدرار في مجالات البحث والتكوين والعلاقات الدولية تأخذ بعين الاعتبار المحيط الدولي حيث أن الإطار الدولي يعتبر واحد من المحاور المتضمنة ضمن إستراتيجية جامعة أدرار ومن خلال عدد الباحثين الذين يتم استقبالهم أو الذين تم إرسالهم ومن خلال عدد زيارات الوفود الأجنبية لجامعة أدرار.

كذلك جاءت العبارة y74 "تمتلك الجامعة الوسائل والهيكل المناسبة لاستقبال الطلبة والأساتذة والباحثين الأجانب" والتي تحصلت على متوسط حسابي مقداره (3.136) وهي قيمة قريبة من المتوسط، كذلك بلغ الانحراف المعياري لهذه العبارة (1.201) وبمعامل اختلاف يقدر بـ (0.357) وهو أعلى معامل اختلاف لمحور ضمان جودة التعاون مع المحيط الاجتماعي والاقتصادي بجامعة أدرار وعليه جاءت في المرتبة الأخيرة من حيث درجة الاتفاق حيث يرى أفراد عينة الدراسة أن جامعة أدرار لا تمتلك الوسائل والهيكل المناسبة لاستقبال الطلبة والأساتذة والباحثين الأجانب بسبب عدم توفرها على مصلحة للاستقبال والتوجيه وكذا غياب مركز للغات الأجنبية وغياب أماكن مخصصة للاستضافة.

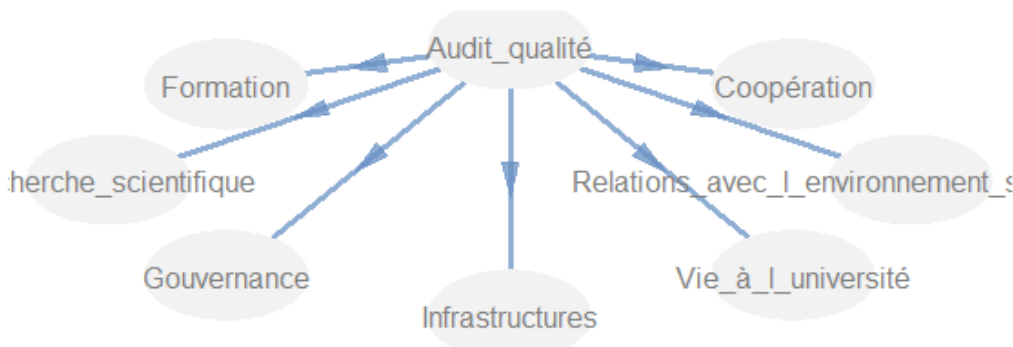
كذلك العبارة y75 "تقترح الجامعة أنماطا للتكوين مفتوحة على العالم" قدر متوسطها الحسابي يقدر بـ (3.032) وهي قيمة متوسطة بمعنى أن أفراد العينة المدروسة متفقون بدرجة متوسطة على هذه العبارة، وبانحراف معياري يقدر بـ (1.086) وبمعامل اختلاف يقدر بـ (0.357) وهو ثاني أكبر معامل اختلاف في محور ضمان جودة التعاون مع المحيط الاجتماعي والاقتصادي وعليه جاءت هذه العبارة في المرتبة الثانية كأقل العبارات التي حدث حولها اتفاق، حيث يرى أفراد عينة الدراسة أن جامعة أدرار لا تقترح بشكل كافي أنماطا للتكوين مفتوحة على العالم (التعليم العابر للحدود، التعليم الإلكتروني، الدروس الواسعة المفتوحة على شبكة الانترنت....) من حيث غياب عروض التكوين المفتوحة على العالم وعروض التكوين لشهادات متعددة الجنسيات وتندرج هذه العبارة في الحقل الثالث لميدان التعاون مع المحيط الاجتماعي والاقتصادي "تبادل المعلومات والاستفادة المشتركة من الموارد".

المبحث الثاني: نموذج الدراسة واختبار الفروض

أولاً- نموذج الدراسة

يتمثل نموذج الدراسة في المتغير المستقل تدقيق الجودة والذي يرمز له بـ X والذي تم قياسه ببعد واحد من خلال 10 بنود. بالإضافة إلى سبعة (7) متغيرات تابعة تتمثل في المتغير التابع الأول ضمان جودة التكوين والذي يرمز له بالرمز Y1 والذي تم قياسه ببعد واحد من خلال ثمانية 08 بنود، المتغير التابع الثاني ضمان جودة البحث العملي والذي يرمز له بالرمز Y2 والذي تم قياسه ببعد واحد من خلال سبعة 07 بنود، المتغير التابع الثالث ضمان جودة الحوكمة والذي يرمز له بالرمز Y3 والذي تم قياسه ببعد واحد من خلال ثمانية 08 بنود، المتغير التابع الرابع ضمان جودة الهياكل القاعدية والذي يرمز له بالرمز Y4 والذي تم قياسه ببعد واحد من خلال ستة 06 بنود، المتغير التابع الخامس ضمان جودة الحياة الجامعية والذي يرمز له بالرمز Y5 والذي تم قياسه ببعد واحد من خلال سبعة 07 بنود، المتغير التابع السادس ضمان جودة العلاقة مع المحيط الاجتماعي والاقتصادي والذي يرمز له بالرمز Y6 والذي تم قياسه ببعد واحد من خلال خمسة 05 بنود، المتغير التابع السابع ضمان جودة التعاون مع المحيط الاجتماعي والاقتصادي والذي يرمز له بالرمز Y7 والذي تم قياسه ببعد واحد من خلال ستة 06 بنود والشكل رقم يوضح النموذج المقترح للدراسة:

الشكل رقم (4-5): النموذج البنائي المقترح



المصدر: إعداد الباحث باستخدام حزمة R 3.5.1 plspm

يهدف نموذج الدراسة إلى قياس تأثير مباشر فقط بين المتغير المستقل تدقيق الجودة وباقي المتغيرات التابعة، حيث أن تدقيق الجودة يعد احد آليات تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي بالإضافة إلى الاعتماد الأكاديمي والتقييم الذاتي، في هذا الإطار يهدف نموذج الدراسة إلى الوقوف على مدى مساهمة وتأثير أدوات تدقيق الجودة على نشاطات وممارسات المؤسسات الجامعية والواردة في المرجع الوطني لضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، من حيث توفير عملية التدقيق لمعلومات حول جوانب الضعف في أنظمة الرقابة على الجودة وحماية الموارد المادية والبشرية وممتلكات المؤسسة الجامعية، أو مدى اعتماد إدارة الجامعة على تقارير مدقق الجودة والأخذ بتوصيات المدقق في كافة نواحي نشاط المؤسسة الجامعية.

ثانياً- تشخيص بيانات الدراسة

1- اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة:

بالرغم من كبر حجم العينة والتي تتص على ان حجم العينة الكافي يتعدى 30 مفردة والذي يتعلق بتبرير تبعية متوسط العينة للتوزيع الطبيعي، إلا ان ذلك لا يقتصر على متغيرات الدراسة، وبالتالي سيتم اختبار التبعية للتوزيع الطبيعي باستخدام اختبار ليفورس كرومقوف-سيمرنوف Lilliefors (Kolmogorov-Smirnov) ذلك أن حجم العينة اكبر من 50 مفردة وذلك لاستخدام الاختبار المناسب في اختبار فروض الدراسة.

1.1- اختبار التوزيع الطبيعي للمتغير المستقل:

يوضح الجدول الموضح أسفله اختبارات التوزيع الطبيعي للمتغير المستقل تدقيق الجودة كما يلي:

الجدول رقم (4-16): اختبار التوزيع الطبيعي للمتغير المستقل تدقيق الجودة

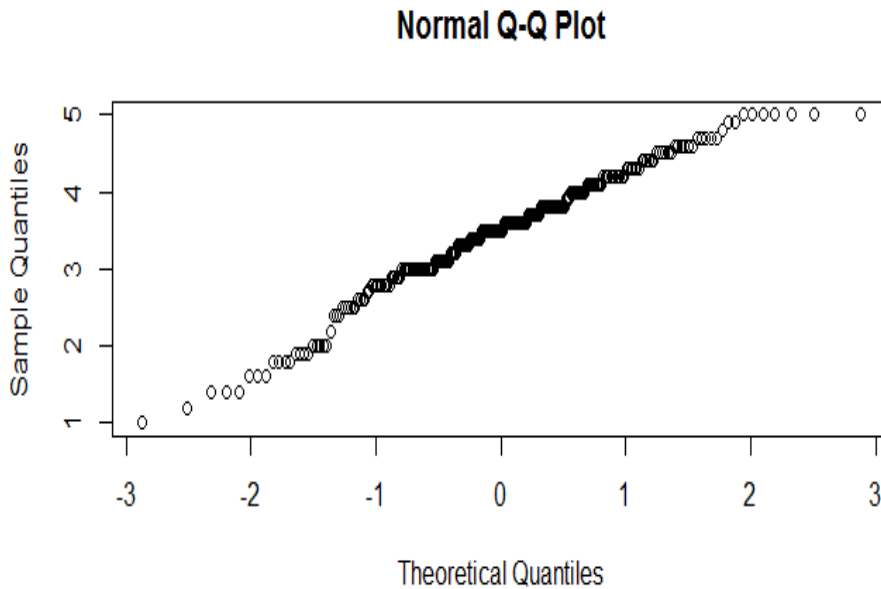
اختبار الاعتدالية Lilliefors (Kolmogorov-Smirnov)		البنود
W الاحصاء	المعنوية	
0,290	0,000	x01
0,200	0,000	x02
0,221	0,000	x03
0,236	0,000	x04

0,244	0,000	x05
0,203	0,000	x06
0,185	0,000	x07
0,249	0,000	x08
0,209	0,000	x09
0,160	0,000	x10

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على R Commander

يتبين من اختبار التوزيع الطبيعي للمتغير المستقل تدقيق الجودة والخاص باختبار الاعتدالية جاءت معنوية لأن احصاءة اختبار Lilliefors (Kolmogorov-Smirnov) لجميع البنود أقل من 0.05 وبالتالي يمكن الحكم على أن بيانات هذا المتغير لا تتبع التوزيع الطبيعي، كما يمكن استنتاج ذلك من خلال منحنى QQ الخاص بالمتغير المستقل تدقيق الجودة التالي:

الشكل رقم (4-6): منحنى QQ الطبيعي للمتغير المستقل تدقيق الجودة



المصدر: مخرجات برنامج R

من خلال الشكل السابق يتبين أن بيانات المتغير المستقل تدقيق الجودة والتي لا تخضع لاتجاه خطي لا يتبع التوزيع الطبيعي.

2.1- اختبار توزيع الطبيعي المتغير التابع ضمان جودة التعليم العالي في ميدان التكوين:

يوضح الجدول أسفله اختبارات التوزيع الطبيعي للمتغير ضمان جودة التعليم العالي في ميدان التكوين والموضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (4-17): اختبار التوزيع الطبيعي للمتغير التابع ضمان جودة التكوين

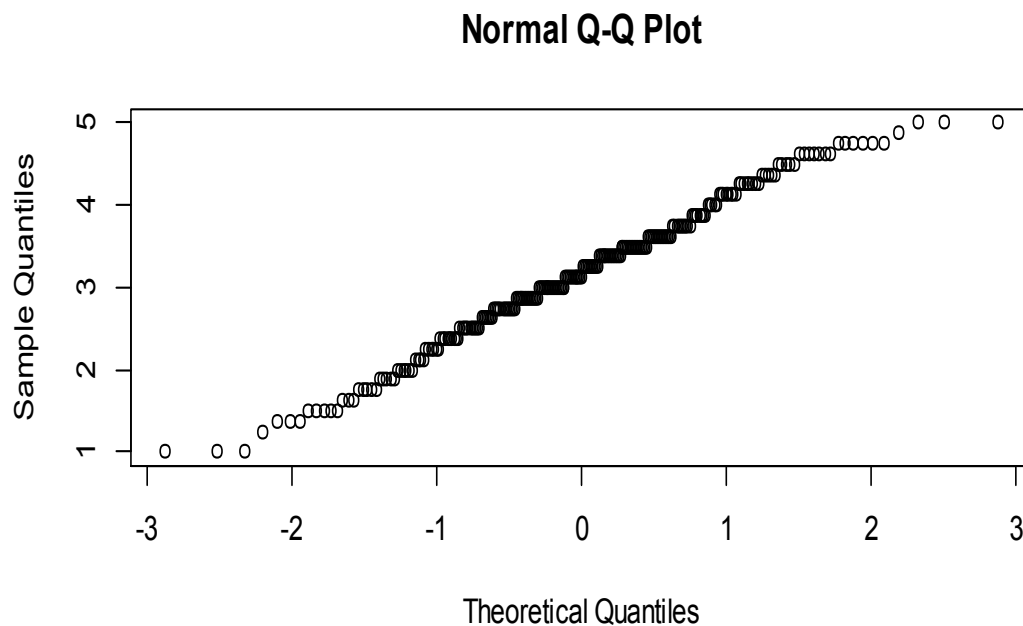
اختبار الاعتدالية Lilliefors (Kolmogorov-Smirnov)		البنود
W الاحصاء	المعنوية	
0,259	0,000	y11
0,253	0,000	y12
0,235	0,000	y13
0,191	0,000	y14
0,183	0,000	y15
0,169	0,000	y16
0,168	0,000	y17
0,183	0,000	y18

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على R Commander

يتبين من اختبار التوزيع الطبيعي للمتغير التابع ضمان جودة التعليم العالي في ميدان التكوين والخاص باختبار الاعتدالية جاءت معنوية لأن احصاء اختبار Lilliefors (Kolmogorov-Smirnov) لجميع البنود أقل من 0.05 وبالتالي يمكن الحكم على أن بيانات هذا المتغير لا تتبع التوزيع الطبيعي، كما يمكن استنتاج ذلك من خلال منحنى QQ الخاص بالمتغير التابع ضمان جودة التعليم العالي في ميدان التكوين التالي:

الشكل رقم (4-7): منحنى QQ الطبيعي للمتغير التابع ضمان جودة التعليم العالي في ميدان

التكوين



المصدر : مخرجات برنامج R

من خلال الشكل السابق يتبين أن بيانات متغير ضمان جودة التعليم العالي في ميدان التكوين لا يتبع التوزيع الطبيعي.

3.1- اختبار توزيع الطبيعي للمتغير التابع ضمان جودة البحث العلمي:

يوضح الجدول أسفله اختبارات التوزيع الطبيعي للمتغير ضمان جودة التعليم العالي في ميدان البحث العلمي والموضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (4-18): اختبار التوزيع الطبيعي للمتغير ضمان جودة التعليم العالي في ميدان

البحث العلمي

اختبار الاعتدالية		البنود
Lilliefors (Kolmogorov-Smirnov)		
W الاحصاءة	المعنوية	
0,221	0,000	y21
0,199	0,000	y22
0,267	0,000	y23
0,266	0,000	y24

0,199	0,000	y25
0,182	0,000	y26
0,228	0,000	y27

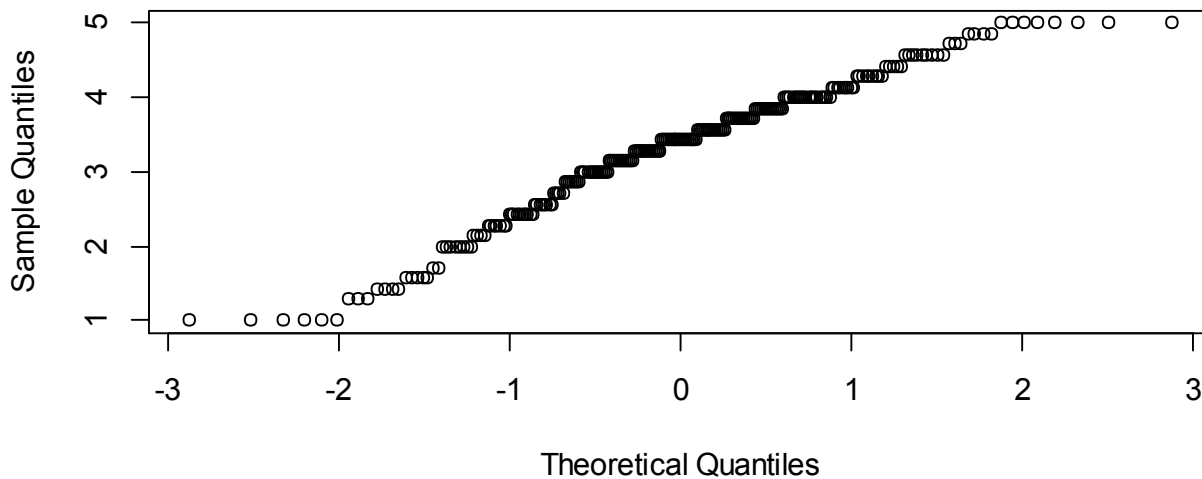
المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على R Commander

يتبين من اختبار التوزيع الطبيعي للمتغير التابع ضمان جودة التعليم العالي في ميدان البحث العلمي والخاص باختبار الاعتدالية جاءت معنوية لأن احصاءة اختبار (Kolmogorov- Lilliefors Smirnov) لجميع البنود أقل من 0.05 وبالتالي يمكن الحكم على أن بيانات هذا المتغير لا تتبع التوزيع الطبيعي، كما يمكن استنتاج ذلك من خلال منحنى QQ الخاص بالمتغير التابع ضمان جودة التعليم العالي في ميدان البحث العلمي التالي:

الشكل رقم (4-8): منحنى QQ الطبيعي للمتغير التابع ضمان جودة التعليم العالي في ميدان

البحث العلمي

Normal Q-Q Plot



المصدر: مخرجات برنامج R

من خلال الشكل السابق يتبين ان بيانات متغير ضمان جودة التعليم العالي في ميدان البحث العلمي والتي لا تخضع لاتجاه خطي لا يتبع التوزيع الطبيعي.

4.1- اختبار توزيع الطبيعي للمتغير التابع ضمان جودة التعليم العالي في ميدان الحوكمة:

يوضح الجدول أسفله اختبارات التوزيع الطبيعي للمتغير ضمان جودة التعليم العالي في ميدان الحوكمة والموضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (4-19): اختبار التوزيع الطبيعي للمتغير ضمان جودة التعليم العالي في ميدان

الحوكمة

اختبار الاعتدالية Lilliefors (Kolmogorov-Smirnov)		البنود
الاحصاءة W	المعنوية	
0,191	0,000	y31
0,219	0,000	y32
0,293	0,000	y33
0,238	0,000	y34
0,248	0,000	y35
0,239	0,000	y36
0,206	0,000	y37
0,182	0.000	y38

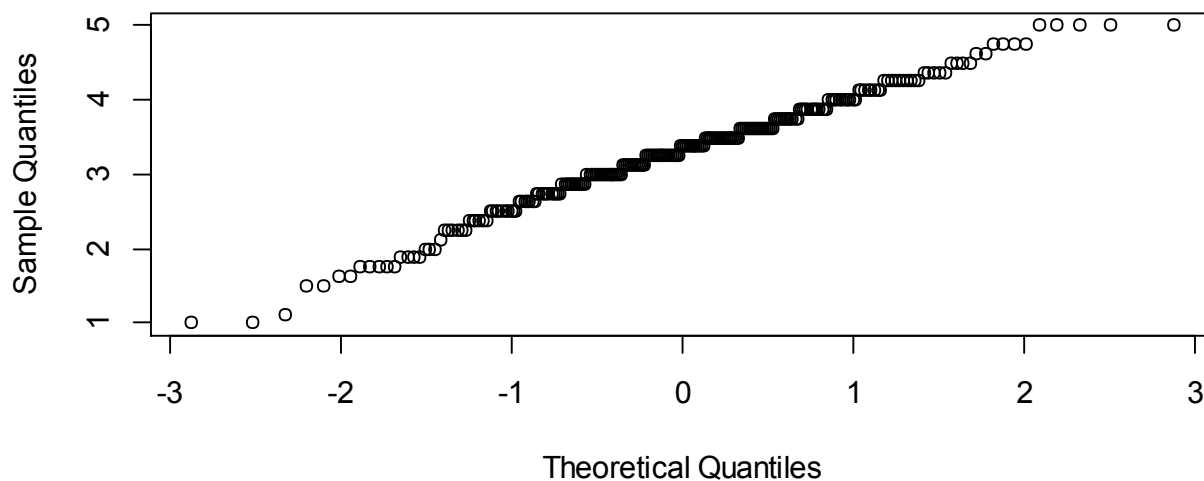
المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على R Commander

يتبين من اختبار التوزيع الطبيعي للمتغير التابع ضمان جودة التعليم العالي في ميدان الحوكمة والخاص باختبار الاعتدالية جاءت معنوية لأن احصاءة اختبار Lilliefors (Kolmogorov-Smirnov) لجميع البنود أقل من 0.05 وبالتالي يمكن الحكم على أن بيانات هذا المتغير لا تتبع التوزيع الطبيعي، كما يمكن استنتاج ذلك من خلال منحنى QQ الخاص بالمتغير التابع ضمان جودة التعليم العالي في ميدان الحوكمة التالي:

الشكل رقم (4-9): منحنى QQ الطبيعي للمتغير ضمان جودة التعليم العالي في ميدان

الحوكمة

Normal Q-Q Plot



المصدر : مخرجات برنامج R

من خلال الشكل السابق يتبين ان بيانات متغير ضمان جودة التعليم العالي في ميدان الحوكمة والتي لا تخضع لاتجاه خطي لا يتبع التوزيع الطبيعي.

5.1- اختبار توزيع الطبيعي للمتغير التابع ضمان جودة التعليم العالي في ميدان الهياكل القاعدية:

يوضح الجدول أسفله اختبارات التوزيع الطبيعي للمتغير ضمان جودة التعليم العالي في ميدان الهياكل القاعدية والموضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (4-20): اختبار التوزيع الطبيعي للمتغير جودة التعليم العالي في ميدان الهياكل

القاعدية

اختبار الاعتدالية		البنود
Lilliefors (Kolmogorov-Smirnov)		
W الاحصاء	المعنوية	
0,204	0,000	y41
0,255	0,000	y42
0,215	0,000	y43
0,312	0,000	y44
0,330	0,000	y45

0,252	0,000	y46
-------	-------	-----

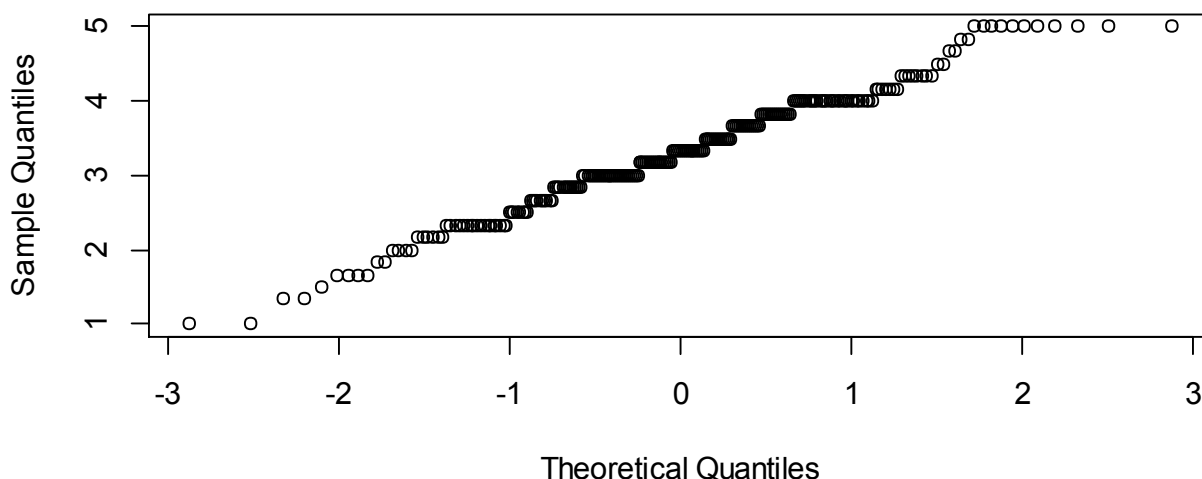
المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على R Commander

يتبين من اختبار التوزيع الطبيعي للمتغير التابع ضمان جودة التعليم العالي في ميدان الهياكل القاعدية والخاص باختبار الاعتدالية جاءت معنوية لأن احصاءة اختبار-Lilliefors (Kolmogorov-Smirnov) لجميع البنود أقل من 0.05 وبالتالي يمكن الحكم على أن بيانات هذا المتغير لا تتبع التوزيع الطبيعي، كما يمكن استنتاج ذلك من خلال منحنى QQ الخاص بالمتغير التابع ضمان جودة التعليم العالي في ميدان الهياكل القاعدية التالي:

الشكل رقم (4-10): منحنى QQ الطبيعي للمتغير ضمان جودة التعليم العالي في ميدان

الهياكل القاعدية

Normal Q-Q Plot



المصدر: مخرجات برنامج R

من خلال الشكل السابق يتبين ان بيانات متغير ضمان جودة التعليم العالي في ميدان الهياكل القاعدية والتي لا تخضع لاتجاه خطي لا يتبع التوزيع الطبيعي.

6.1- اختبار توزيع الطبيعي للمتغير التابع ضمان جودة التعليم العالي في ميدان الحياة الجامعية:

يوضح الجدول أسفله اختبارات التوزيع الطبيعي للمتغير ضمان جودة التعليم العالي في ميدان

الحياة الجامعية والموضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (4-21): اختبار التوزيع الطبيعي للمتغير لضمان جودة التعليم العالي في ميدان

الحياة الجامعية

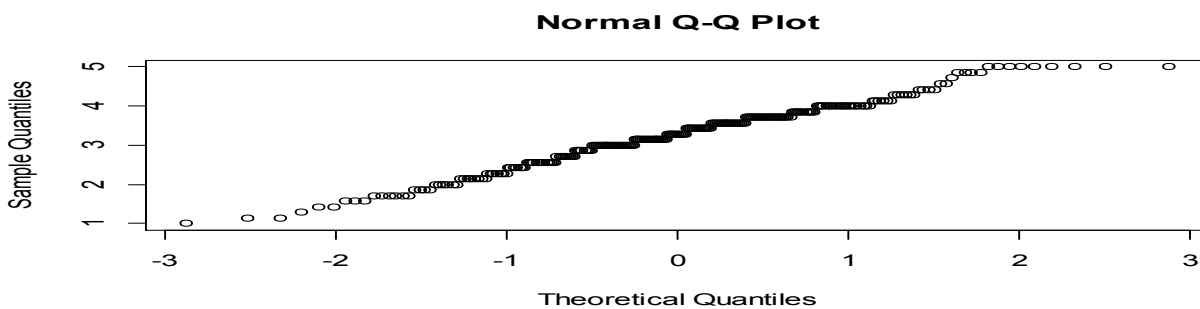
اختبار الاعتدالية Lilliefors (Kolmogorov-Smirnov)		البنود
الاحصاءة w	المعنوية	
0,269	0,000	y51
0,236	0,000	y52
0,255	0,000	y53
0,238	0,000	y54
0,188	0,000	y55
0,239	0,000	y56
0,185	0,000	y57

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على R Commander

يتبين من اختبار التوزيع الطبيعي للمتغير التابع لضمان جودة التعليم العالي في ميدان الحياة الجامعية والخاص باختبار الاعتدالية جاءت معنوية لأن احصاءة اختبار Lilliefors (Kolmogorov-Smirnov) لجميع البنود أقل من 0.05 وبالتالي يمكن الحكم على أن بيانات هذا المتغير لا تتبع التوزيع الطبيعي، كما يمكن استنتاج ذلك من خلال منحنى QQ الخاص بالمتغير التابع لضمان جودة التعليم العالي في ميدان الحياة الجامعية التالي:

الشكل رقم (4-11): منحنى QQ الطبيعي للمتغير لضمان جودة التعليم العالي في ميدان

الحياة الجامعية



المصدر: مخرجات برنامج R

من خلال الشكل السابق يتبين ان بيانات متغير ضمان جودة التعليم العالي في ميدان الحياة الجامعية والتي لا تخضع لاتجاه خطي لا يتبع التوزيع الطبيعي.

7.1- اختبار توزيع الطبيعي المتغير التابع ضمان جودة التعليم العالي في ميدان العلاقة مع المحيط الاجتماعي والاقتصادي:

يوضح الجدول أسفله اختبارات التوزيع الطبيعي للمتغير ضمان جودة التعليم العالي في ميدان العلاقة مع المحيط الاجتماعي والاقتصادي والموضح في الجدول التالي:

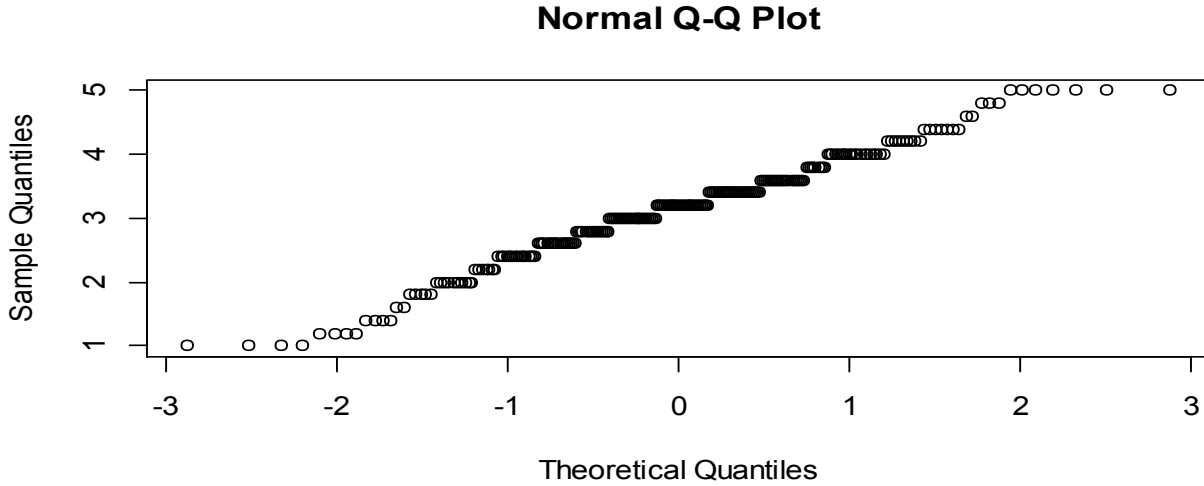
الجدول رقم (4-22): اختبار التوزيع الطبيعي للمتغير ضمان جودة التعليم العالي في ميدان العلاقة مع المحيط الاجتماعي والاقتصادي

اختبار الاعتدالية Lilliefors (Kolmogorov-Smirnov)		البنود
W الاحصاء	المعنوية	
0,184	0,000	y61
0,181	0,000	y62
0,303	0,000	y63
0,188	0,000	y64
0,210	0,000	y65

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على R Commander

يتبين من اختبار التوزيع الطبيعي للمتغير التابع ضمان جودة التعليم العالي في ميدان العلاقة مع المحيط الاجتماعي والاقتصادي والخاص باختبار الاعتدالية جاءت معنوية لأن احصاء اختبار Lilliefors (Kolmogorov-Smirnov) لجميع البنود أقل من 0.05 وبالتالي يمكن الحكم على أن بيانات هذا المتغير لا تتبع التوزيع الطبيعي، كما يمكن استنتاج ذلك من خلال منحنى QQ الخاص بالمتغير التابع ضمان جودة التعليم العالي في ميدان العلاقة مع المحيط الاجتماعي والاقتصادي:

الشكل رقم (4-12): منحنى QQ الطبيعي للمتغير ضمان جودة التعليم العالي في ميدان العلاقة مع المحيط الاجتماعي والاقتصادي.



المصدر: مخرجات برنامج R

من خلال الشكل السابق يتبين ان بيانات متغير ضمان جودة التعليم العالي في ميدان العلاقة مع المحيط الاجتماعي والاقتصادي والتي لا تخضع لاتجاه خطي لا يتبع التوزيع الطبيعي.

8.1- اختبار توزيع الطبيعي للمتغير التابع ضمان جودة التعليم العالي في ميدان التعاون مع المحيط الاجتماعي والاقتصادي:

يوضح الجدول أسفله اختبارات التوزيع الطبيعي للمتغير ضمان جودة التعليم العالي في ميدان التعاون مع المحيط الاجتماعي والاقتصادي والموضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (4-23): اختبار التوزيع الطبيعي للمتغير ضمان جودة التعليم العالي في ميدان

التعاون مع المحيط الاجتماعي والاقتصادي

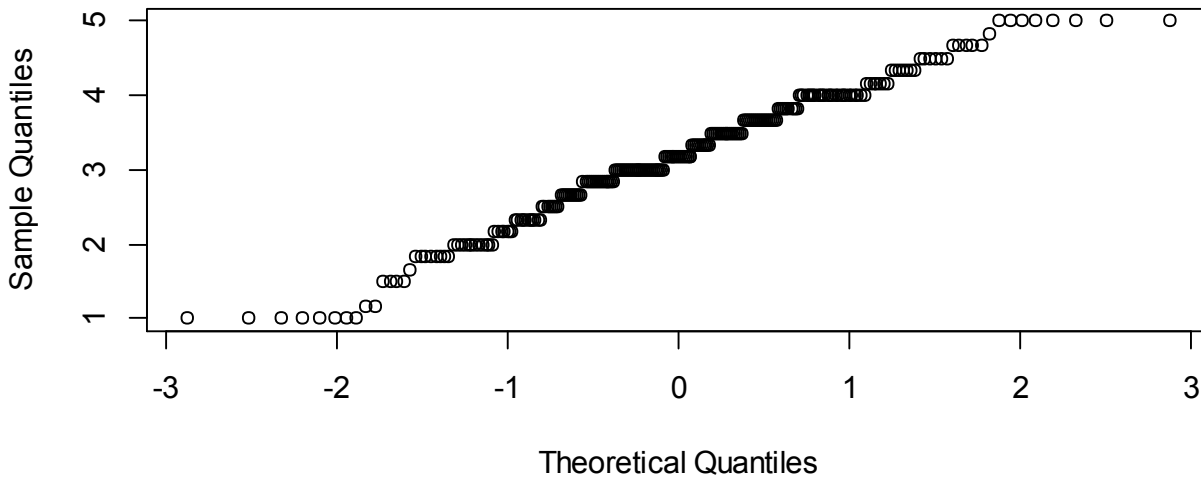
اختبار الاعتدالية Lilliefors (Kolmogorov-Smirnov)		البنود
الاحصاءة w	المعنوية	
0,190	0,000	y71
0,199	0,000	y72
0,235	0,000	y73

0,200	0,000	y74
0,184	0,000	y75
0,206	0,000	y76

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج R

يتبين من اختبار التوزيع الطبيعي للمتغير التابع ضمان جودة التعليم العالي في ميدان التعاون مع المحيط الاجتماعي والاقتصادي والخاص باختبار الاعتدالية جاءت معنوية لأن احصاء اختبار Lilliefors (Kolmogorov-Smirnov) لجميع البنود أقل من 0.05 وبالتالي يمكن الحكم على أن بيانات هذا المتغير لا تتبع التوزيع الطبيعي، كما يمكن استنتاج ذلك من خلال منحنى QQ الخاص بالمتغير التابع ضمان جودة التعليم العالي في ميدان التعاون مع المحيط الاجتماعي والاقتصادي: الشكل رقم (4-13): منحنى QQ الطبيعي للمتغير ضمان جودة التعليم العالي في ميدان التعاون مع المحيط الاجتماعي والاقتصادي.

Normal Q-Q Plot



المصدر: مخرجات برنامج R

من خلال الشكل السابق يتبين ان بيانات متغير ضمان جودة التعليم العالي في ميدان التعاون مع المحيط الاجتماعي والاقتصادي والتي لا تخضع لاتجاه خطي لا يتبع التوزيع الطبيعي.

2- اختبار التعدد الخطي

التعدد الخطي هو بين المتغيرات التفسيرية بعضها البعض مثنى مثنى وليس بين المتغير التفسيرية والتابع، كما أن هناك من يلاحظ أن مشكلة التعدد الخطي مشكلة ملازمة للعينة ولا تحدث على مستوى الظاهرة (المجتمع). إن وجود تعدد خطي معتدل أو قوي بين المتغيرات التفسيرية يترتب عليه عواقب نظرية أهمها؛ الحصول على مقدرات غير متحيزة لها تباين وتباين مشترك كبير، اتساع مجالات الثقة لمعاملات نموذج الانحدار الخطي المتعدد كنتيجة للعاقبة الأولى، صغر (عدم معنوية) مؤشر ستودنت المحسوبة لمعاملات نموذج الانحدار الخطي المتعدد نتيجة كبر الانحراف المعياري لتلك المقدرات وبالتالي الميل لقبول الفرض العدمي الذي ينص على عدم معنوية معالم نموذج الانحدار الخطي المتعدد، معامل التحديد الذي يمثل مؤشر جودة التدقيق سيكون مرتفعاً جداً، مقدرات المربعات الصغرى وانحرافاتها المعيارية ستكون حساسة جداً لأي تغير بسيط في البيانات¹.

الجدول رقم (4-24): مصفوفة الارتباط لعبارات المتغير المستقل تدقيق الجودة

المتغيرات	x01	x02	x03	x04	x05	x06	x07	x08	x09	x10
x01	1,000	0,585	0,428	0,476	0,470	0,448	0,396	0,399	0,416	0,493
x02	0,585	1,000	0,535	0,506	0,466	0,485	0,465	0,398	0,455	0,525
x03	0,428	0,535	1,000	0,551	0,710	0,503	0,529	0,653	0,623	0,473
x04	0,476	0,506	0,551	1,000	0,540	0,545	0,388	0,516	0,468	0,421
x05	0,470	0,466	0,710	0,540	1,000	0,591	0,484	0,688	0,651	0,467
x06	0,448	0,485	0,503	0,545	0,591	1,000	0,490	0,570	0,537	0,519
x07	0,396	0,465	0,529	0,388	0,484	0,490	1,000	0,611	0,629	0,615
x08	0,399	0,398	0,653	0,516	0,688	0,570	0,611	1,000	0,734	0,515
x09	0,416	0,455	0,623	0,468	0,651	0,537	0,629	0,734	1,000	0,583
x10	0,493	0,525	0,473	0,421	0,467	0,519	0,615	0,515	0,583	1,000

المصدر: اعتماد الباحث بالاعتماد على R Commander

¹ ساوس الشيخ، معالجة مشكلة الازدواج الخطي باستخدام انحدار الحرف دراسة تطبيقية على دالة الانفاق الاستهلاكي في الجزائر خلال الفترة 1970-2011، مجلة الحقيقة، المجلد 13، العدد 29، جامعة أدرار، 2014، ص 36.

كل ما كان معامل الارتباط ضعيف جدا بين بنود المتغير المستقل كل ما دل ذلك على وجود استقلال بين هذه البنود وما يلاحظ بصفة عامة هو انه معاملات الارتباط بين البنود جاءت في مجملها ضعيفة حيث سجل اقل ارتباط قيمة 0.388 بين العبارة 07 x "تعتمد الإدارة العليا على تقارير تدقيق الجودة في قراراتها" والعبارة 04 x "توفر عملية تدقيق الجودة معلومات حول جوانب الضعف في أنظمة الرقابة على الجودة"، حيث انه من الواضح أن العبارة الأولى (07 X) يقصد بها مدى اعتماد الإدارة العليا للجامعة على تقارير مدى الجودة في اتخاذ قراراتها المتعلقة بنشاط المؤسسة الجامعية سواء المتعلقة بميدان التكوين أو البحث العلمي أو الحوكمة بينما العبارة الثانية (04 X) تتعلق بكل المعلومات الخاصة بجوانب الضعف التي يكشف عنها مدقق الجودة في أنظمة الرقابة في مؤسسة التعليم العالي وعليه هاتين العبارتين كان لهما أقل معامل ارتباط، من جهة أخرى جاءت أعلى قيمة للارتباط حيث بلغت 0.734 بين العبارة 09 x "يقدم مدقق الجودة المعلومات للإدارة العليا بشكل دقيق ومنظم" والعبارة 08 x "يقوم مدقق الجودة بعمليات الفحص وإعطاء النصائح لإدارة الجامعة على العمليات التي تم تدقيقها"، حيث العبارة الأولى (09 X) تتعلق بالدقة والتنظيم في المعلومات التي يوفرها مدقق الجودة لإدارة المؤسسة الجامعية، وحيث أن العبارة الثانية (08 X) تتعلق بعمليات الفحص والتدقيق التي نفذها مدقق الجودة ثم يقدم نصائح لإدارة المؤسسة الجامعية تتعلق بالعمليات التي دققها، وبالتالي يلاحظ أن هاتين العبارتين كان لهما اكبر معامل ارتباط (0.734).

الجدول رقم (4-25): إحصاء التعدد الخطي

الإحصاء	x01	x02	x03	x04	x05	x06	x07	x08	x09	x10
Tol	0,567	0,495	0,384	0,544	0,356	0,504	0,465	0,333	0,357	0,482
VIF	1,764	2,021	2,605	1,840	2,808	1,983	2,149	3,003	2,798	2,074

المصدر: اعتماد الباحث بالاعتماد على R Commander

$$VIF < 10 \quad Tol > 0.1$$

يتضح من الجدول أعلاه أن كل قيم معامل تضخم التباين VIF جاءت اقل بكثير من 10، بالمقابل فإن قيم معاملات TOL جاءت اكبر من 0.1 وهذا يدل على عدم وجود مشكلة تعدد خطي أو ازدواج خطي بين البنود أو المتغيرات المقاسة للمتغير الكامن المستقل في النموذج. وهذا ما يدل أن

إجابات أفراد عينة الدراسة بخصوص المتغير المستقل تدقيق الجودة جاءت مستقلة عن بعضها البعض بمعنى أن المتغيرات المقاسة صالحة إحصائياً للنمذجة.

ثالثاً: اختبار صدق مقاييس متغيرات الدراسة

في اختبار الصدق لمتغيرات النموذج سيتم الاعتماد على تقييم Ravand, H., & Baghaei, P. (2016) والتي توضح أن تقييم النموذج من حيث صدق المتغيرات هو أن معامل ألفا كرونباخ ومعامل DG.rho تكون عالية وكلما كانت اقرب من الواحد تكون جيدة كذلك معاملات التحميل تكون أعلى من 0.7 وفي حالة معاملات التحميل محصورة بين 0.4 و 0.7 يتم دراسة الأثر الزيادة والنقصان مع مؤشر متوسط التباين المستخرج واعتماد العتبة 0.5 له أما في حالة معاملات التحميل الأقل من 0.4 يتم حذفها نهائياً من المقياس واعتماد البنود التي تحقق الشروط السابقة¹.

1. اختبار صدق مقياس متغير تدقيق الجودة:

يوضح الجدول نتائج اختبار صدق المقياس للمتغير المستقل تدقيق الجودة:

الجدول رقم (4-26): نتائج اختبار المقياس لمتغير تدقيق الجودة

الرمز	المتغير	معامل التحميل loading
x01	تتوفر الجامعة على مصلحة خاصة بتدقيق الجودة	0,67
x02	يتمتع مدقق الجودة بالاستقلالية في عمله	0,71
x03	يستخدم مدقق الجودة أساليب وإجراءات علمية لتقييم مدى تطبيق متطلبات نظام الجودة	0,8
x04	توفر عملية تدقيق الجودة معلومات حول جوانب الضعف في أنظمة الرقابة على الجودة	0,7
x05	يقوم مدقق الجودة بفحص وتقييم مدى سلامة تطبيق نظام الجودة	0,82
x06	يعمل تدقيق الجودة على حماية الموارد المالية والبشرية وممتلكات المؤسسة	0,75
x07	تعتمد الإدارة العليا على تقارير تدقيق الجودة في قراراتها	0,74
x08	يقوم مدقق الجودة بعمليات الفحص وإعطاء النصائح لإدارة الجامعة على العمليات التي تم تدقيقها	0,81

¹ Ravand, H., & Baghaei, P., **Partial least squares structural equation modeling with R**. Practical Assessment, Research & Evaluation, 21(11), 2016, pp 01-16.

0,81	يقدم مدقق الجودة المعلومات للإدارة العليا بشكل دقيق ومنظم.	x09
0,74	يؤخذ بتوصيات مدقق الجودة في كافة نواحي نشاط الجامعة	x10
ألفا كرونباخ C.alpha : 0.917		
مؤشر DG.rho : 0.93		
الجذر الكامن للعامل الأول (eig.1st) : 5.37		
الجذر الكامن للعامل الثاني (eig.2st) : 0.914		
متوسط نسبة التباين المستخرج AVE : 0.573		

المصدر: إعداد الباحث باستخدام حزمة plspm R 3.5.1

يعرض الجدول أعلاه نتائج صدق المتغير المستقل بتدقيق الجودة، حيث يتضح أن المتغير المتعلق بتدقيق الجودة جاءت مؤشراته مرضية لحد ما حيث يلاحظ أن تقريباً كل معاملات تحميل البنود جاءت أكبر من 0.7 وهو ما يستدعي الاحتفاظ بهم كونهم يقيسون صدق هذا المتغير بشكل جيد جداً ما عدا معامل تحميل البند x01 "تتوفر الجامعة على مصلحة خاصة بتدقيق الجودة" بلغ 0.67 والذي جاء محصور بين 0.4 و 0.7 غير انه يتم الاحتفاظ به كون المؤشرات الأخرى جاء جيدة حيث بلغ معامل ألفا كرونباخ 0.917 ومؤشر DG.rho بلغ 0.93 وهي قيم كبيرة وجيدة كما أن الجذر الكامن للعامل الأول جاء أكبر من الواحد الصحيح حيث بلغ 5.37 بينما الجذر الكامن للعامل الثاني جاء أقل من الواحد الصحيح حيث بلغ 0.914 بالإضافة إلى أن متوسط التباين المستخرج بلغ 0.57 وهي قيمة أكبر من 0.5 مما يبين صدق العبارات في قياس هذا المتغير.

2. اختبار صدق مقياس المتغير التابع ضمان جودة التكوين:

يوضح الجدول نتائج اختبار صدق المقياس لمتغير ضمان جودة التكوين

الجدول رقم (4-27): نتائج اختبار المقياس لمتغير ضمان جودة التكوين

الرمز	المتغير	معامل التحميل loading
y11	تقدم الجامعة عروضاً للتكوين تتماشى مع محيطها الاجتماعي المهني وتأخذ بعين الاعتبار السياق الوطني والدولي	0,776

0,8	y12	تتوافق عروض التكوين مع مشروع الجامعة ووسائلها المادية والبشرية والبيداغوجية
0,823	y13	تستند عروض التكوين على مقاربات بيداغوجية ملائمة وجدية
0,695	y14	تقدم الجامعة أشكالاً مختلفة للتكوين (التعليم عن بعد، التعليم بالتناوب،....)
0,794	y15	تخضع العمليات التعليمية إلى عمليات تقييم ومراجعة بصورة منتظمة
0,731	y16	تطور الجامعة جهاز مساعدة على الإدماج المهني للمتخرجين
0,77	y17	تقوم الجامعة بتطوير جهاز لمتابعة قابلية المتخرجين للتوظيف
0,805	y18	تضمن الجامعة جودة التكوين في الدكتوراه بتدعيمها علمياً وباستراتيجيات تعاون وطني ودولي
ألفا كرونباخ C.alpha : 0.905		
مؤشر DG.rho : 0.923		
الجذر الكامن للعامل الأول (eig.1st) : 4.81		
الجذر الكامن للعامل الثاني (eig.2st) : 0.765		
متوسط نسبة التباين المستخرج AVE : 0.601		

المصدر: إعداد الباحث باستخدام حزمة plspm 3.5.1 R

يعرض الجدول أعلاه نتائج صدق المتغير ضمان جودة التكوين، حيث يتضح أن المتغير المتعلق بضمان جودة التكوين جاءت مؤشراته مرضية لحد ما حيث يلاحظ أن كل معاملات تحميل البنود جاءت أكبر من 0.7 وهو ما يدفع بنا للاحتفاظ بهم كونهم يسمحون بقياس صدق هذا المتغير بشكل جيد جداً باستثناء معامل تحميل واحد وهو المتعلق بالبند y14 "تقدم الجامعة أشكالاً مختلفة للتكوين (التعليم عن بعد، التعليم بالتناوب،....)" حيث بلغ 0.695 والذي جاء محصور بين 0.4 و 0.7 غير أنه يتم الاحتفاظ به كون المؤشرات الأخرى جاءت جيدة حيث بلغ معامل ألفا 0.905 ومؤشر DG.rho بلغ 0.923 وهي قيم كبيرة وجيدة كما أن الجذر الكامن للعامل الأول جاء أكبر من الواحد الصحيح حيث بلغ 4.81 بينما الجذر الكامن للعامل الثاني جاء أقل من الواحد الصحيح حيث بلغ 0.765 بالإضافة إلى أن متوسط التباين المستخرج بلغ 0.601 وهي قيمة أكبر من 0.5 مما يبين صدق العبارات في قياس هذا المتغير.

3. اختبار صدق مقياس متغير ضمان جودة البحث العلمي:

يوضح الجدول نتائج اختبار صدق المقياس لمتغير ضمان جودة البحث العلمي

الجدول رقم (4-28): نتائج اختبار المقياس لمتغير ضمان جودة البحث العلمي

الرمز	المتغير	معامل التحميل loading
y21	تحدد الجامعة أولوياتها في البحث وتضع الوسائل الملائمة حيز التنفيذ	0,808
y22	تقيم الجامعة تفكيراً استراتيجياً من أجل تقييم داخلي فيما يخص البحث	0,83
y23	تشجع الجامعة ديناميكية البحث وتحفز أساتذتها الباحثين	0,791
y24	تضع الجامعة إستراتيجية شراكات متميزة في مجال البحث على الصعيدين الإقليمي والوطني	0,825
y25	تجري الجامعة سياسة لتثمين البحث ونقل نتائجه	0,861
y26	تساهم الجامعة في تطوير الملكية الفكرية	0,84
y27	تحرص الجامعة على نشر الثقافة العلمية للجمهور	0,856
ألفا كرونباخ C.alpha : 0.925		
مؤشر DG.rho : 0.940		
الجذر الكامن للعامل الأول (eig.1st) : 4.83		
الجذر الكامن للعامل الثاني (eig.2st) : 0.578		
متوسط نسبة التباين المستخرج AVE : 0.690		

المصدر: إعداد الباحث باستخدام plspm R 3.5.1

يعرض الجدول أعلاه نتائج صدق المتغير التابع ضمان جودة البحث العلمي، حيث يتضح أن هذا المتغير جاءت مؤشراته مرضية بشكل كبير جداً، حيث أن جميع معاملات تحميل البنود جاءت أكبر من 0.7 وهو ما يستدعي الاحتفاظ بهم كونهم يقيسون صدق هذا المتغير بشكل ممتاز، كذلك بلغ معامل ألفا 0.925 ومؤشر DG.rho بلغ 0.940 وهي قيم كبيرة وجيدة كما أن الجذر الكامن للعامل الأول جاء أكبر من الواحد الصحيح حيث بلغ 5.37 بينما الجذر الكامن للعامل الثاني جاء أقل من

الواحد الصحيح حيث بلغ 0.914 بالإضافة إلى أن متوسط التباين المستخرج بلغ 0.57 وهي قيمة أكبر من 0.5 مما يبين صدق العبارات في قياس هذا المتغير.

4. اختبار صدق مقياس متغير ضمان جودة الحوكمة:

يوضح الجدول نتائج اختبار صدق المقياس لمتغير ضمان جودة الحوكمة

الجدول رقم (4-29): نتائج اختبار المقياس لمتغير ضمان جودة الحوكمة

الرمز	المتغير	معامل التحميل loading
y31	تمتلك الجامعة سياسة جمع المعلومات وضمان أمنها ومعالجتها و تحليلها و استغلالها	0,759
y32	تنظم الجامعة تشاورا داخليا لإعداد سياساتها المختلفة في التكوين والبحث والحوكمة	0,797
y33	سياسة الجامعة تتوافق مع التوجهات الإستراتيجية الوطنية للتعليم العالي والبحث العلمي	0,729
y34	الهيكل التنظيمي للجامعة ملائم لتحقيق مهامها وأهدافها وهو يسمح بقيادة فعالة	0,697
y35	تمتلك الجامعة نظام داخلي متفق عليه	0,703
y36	تساهم المصالح المشتركة (المجلس العلمي، مجلس مديرية الجامعة) في تنفيذ مشروع الجامعة	0,785
y37	للجامعة سياسة جودة محددة جيدا بالتشاور مع الأطراف المعنية	0,812
y38	تنظم الجامعة دوريا تقييمها الذاتي ومراجعة لكافة أنشطتها	0,707
ألفا كرونباخ C.alpha : 0.889		
مؤشر DG.rho : 0.911		
الجذر الكامن للعامل الأول (eig.1st) : 4.5		
الجذر الكامن للعامل الثاني (eig.2st) : 0.803		
متوسط نسبة التباين المستخرج AVE : 0.562		

المصدر: إعداد الباحث باستخدام plspm R 3.5.1

يعرض الجدول أعلاه نتائج صدق المتغير ضمان جودة الحوكمة، حيث يتضح أن المتغير المتعلق بضمن جودة الحوكمة جاءت مؤشرات مرضية جدا حيث يلاحظ أن كل معاملات تحميل البنود

جاءت أكبر من 0.7 وهو ما يدفع بنا للاحتفاظ بهم كونهم يسمحون بقياس صدق هذا المتغير بشكل جيد جدا باستثناء معامل تحميل واحد وهو المتعلق بالبند y34 والمتعلق "الهيكل التنظيمي للجامعة ملائم لتحقيق مهامها وأهدافها وهو يسمح بقيادة فعالة" حيث بلغ 0.697 والذي جاء محصور بين 0.4 و0.7 غير انه يتم الاحتفاظ به كون المؤشرات الاخرى جاء جيدة حيث بلغ معامل ألفا 0.889 ومؤشر DG.rho بلغ 0.911 وهي قيم كبيرة وجيدة كما أن الجذر الكامن للعامل الأول جاء اكبر من الواحد الصحيح حيث بلغ 4.5 بينما الجذر الكامن للعامل الثاني جاء اقل من الواحد الصحيح حيث بلغ 0.803 بالإضافة إلى أن متوسط التباين المستخرج بلغ 0.562 وهي قيمة اكبر من 0.5 مما يبين صدق العبارات في قياس هذا المتغير.

5. اختبار صدق مقياس متغير ضمان جودة الهياكل القاعدية:

يوضح الجدول نتائج اختبار صدق المقياس لمتغير ضمان جودة الهياكل القاعدية

الجدول رقم (4-30) : نتائج اختبار المقياس لمتغير ضمان جودة الهياكل القاعدية

الرمز	المتغير	معامل التحميل loading
y41	تناسب المباني جميع الأنشطة الإدارية والبيداغوجية والبحثية	0,78
y42	تمتلك الجامعة الموارد المكتبية الكافية	0,78
y43	تستوفي المباني شروط الصحة والسلامة	0,74
y44	تتوفر الجامعة على مخابر و ورشات لإنجاز الأعمال التطبيقية وأنشطة البحث	0,75
y45	تتوفر الجامعة على مرافق مخصصة للإطعام	0,68
y46	تتوفر الجامعة على هياكل خاصة بالأنشطة الرياضية والثقافية	0,64
ألفا كرونباخ C.alpha : 0.829		
مؤشر DG.rho : 0.876		
الجذر الكامن للعامل الأول (eig.1st) : 3.24		
الجذر الكامن للعامل الثاني (eig.2st) : 0.962		
متوسط نسبة التباين المستخرج AVE : 0.536		

المصدر: إعداد الباحث باستخدام plsmp R 3.5.1

يعرض الجدول أعلاه نتائج صدق المتغير التابع ضمان جودة الهياكل القاعدية، حيث يتضح أن هذا المتغير جاءت مؤشرات مرضية على العموم، حيث أن أغلب معاملات تحميل البنود جاءت أكبر من 0.7 وهو ما يستدعي الاحتفاظ بهم كونهم يقيسون صدق هذا المتغير بشكل جيد، ما عدا معاملي تحميل البند y45 والمتعلق "تتوفر الجامعة على مرافق مخصصة للإطعام" والبند y46 "تتوفر الجامعة على مرافق مخصصة للإطعام"، كذلك بلغ معامل ألفا 0.829 ومؤشر DG.rho بلغ 0.876 وهي قيم كبيرة وجيدة كما أن الجذر الكامن للعامل الأول جاء أكبر من الواحد الصحيح حيث بلغ 3.24 بينما الجذر الكامن للعامل الثاني جاء أقل من الواحد الصحيح حيث بلغ 0.914 بالإضافة إلى أن متوسط التباين المستخرج بلغ 0.536 وهي قيمة أكبر من 0.5 مما يبين صدق العبارات في قياس هذا المتغير.

6. اختبار صدق مقياس متغير ضمان جودة الحياة الجامعية

يوضح الجدول نتائج اختبار صدق المقياس لمتغير ضمان جودة الحياة الجامعية

الجدول رقم (4-31): نتائج اختبار المقياس لمتغير ضمان جودة الحياة الجامعية

الرمز	المتغير	معامل التحميل loading
y51	تتوفر الجامعة على أجهزة استقبال وتوجيه للطلبة والموظفين والزائرين	0,67
y52	توفر الجامعة جوا مريحا لمختلف الفاعلين للقيام بأعمالهم	0,83
y53	توفر الجامعة ظروف الوقاية والنظافة والأمن والخدمات الصحية لطلبتها وموظفيها	0,77
y54	تطور الجامعة شراكات مع الهيئات والمنظمات المحلية لصالح طلبتها وموظفيها	0,79
y55	تنخرط الجامعة وتشجع أنشطة المواطنة والتبادل والنقاشات المجتمعية	0,8
y56	تحرص الجامعة على احترام قواعد أخلاقيات وآداب المهنة الجامعية ومبدأ المساواة في الفرص	0,8
y57	تأخذ مرافق ومعدات وممارسات الجامعة بعين الاعتبار البعد البيئي والتنمية المستدامة (البعد البيئي والاجتماعي والاقتصادي)	0,81
ألفا كرونباخ C.alpha : 0.894		
مؤشر DG.rho : 0.917		
الجذر الكامن للعامل الأول (eig.1st) : 4.3		

الجذر الكامن للعامل الثاني (eig.2st): 0.730

متوسط نسبة التباين المستخرج AVE: 0.613

R 3.5.1 plspm المصدر: إعداد الباحث باستخدام

يعرض الجدول أعلاه نتائج صدق المتغير ضمان جودة الحياة الجامعية، حيث يتضح أن المتغير المتعلق بضمان جودة الحياة الجامعية جاءت مؤشرات مرضية بشكل كبير حيث يلاحظ أن أغلب معاملات تحميل البنود جاءت أكبر من 0.7 وهو ما يدفع بنا للاحتفاظ بهم كونهم يسمحون بقياس صدق هذا المتغير بشكل جيد جدا باستثناء معامل تحميل واحد وهو المتعلق بالبند y51 والمتعلق "تتوفر الجامعة على أجهزة استقبال وتوجيه للطلبة والموظفين والزائرين" حيث بلغ 0.67 والذي جاء محصور بين 0.4 و 0.7 غير انه يتم الاحتفاظ به كون المؤشرات الاخرى جاء جيدة حيث بلغ معامل ألفا 0.894 ومؤشر DG.rho بلغ 0.917 وهي قيم كبيرة وجيدة كما أن الجذر الكامن للعامل الأول جاء أكبر من الواحد الصحيح حيث بلغ 4.81 بينما الجذر الكامن للعامل الثاني جاء اقل من الواحد الصحيح حيث بلغ 0.730 بالإضافة إلى أن متوسط التباين المستخرج بلغ 0.613 وهي قيمة اكبر من 0.5 مما يبين صدق العبارات في قياس هذا المتغير.

7. اختبار صدق مقياس متغير ضمان جودة العلاقة مع المحيط الاجتماعي والاقتصادي

يوضح الجدول نتائج اختبار صدق المقياس لمتغير ضمان جودة العلاقة مع المحيط الاجتماعي والاقتصادي.

الجدول رقم (4-32): نتائج اختبار المقياس لمتغير ضمان جودة العلاقة مع المحيط الاجتماعي

والاقتصادي

الرمز	المتغير	معامل التحميل loading
y61	تقدم الجامعة عروضاً للتكوين تلبي الطلب المحلي وتشارك في التكفل بالمسائل المحلية	0,79
y62	تناسب عروض التكوين بالجامعة احتياجات الشركاء وتقدم لهم تكوين متخصص	0,83
y63	تمتلك الجامعة علاقات شراكة مع المؤسسات من خلال عقد اتفاقيات وتعزيز العلاقات	0,72

0,83	تمتلك الجامعة خطة تكوين دورية معدة على أساس احتياجات الجماعات المحلية والشركاء الاجتماعيين والاقتصاديين	y64
0,83	تساهم الجامعة في خلق وتطوير حاضنات للشركات، وكذا هيئات الدعم والمرافقة والشركات الصغيرة	y65
ألفا كرونباخ C.alpha : 0.86		
مؤشر DG.rho : 0.9		
الجذر الكامن للعامل الأول (eig.1st) : 3.22		
الجذر الكامن للعامل الثاني (eig.2st) : 0.623		
متوسط نسبة التباين المستخرج AVE : 0.643		

R 3.5.1 plspm المصدر: إعداد الباحث باستخدام

يعرض الجدول أعلاه نتائج صدق المتغير ضمان جودة العلاقة مع المحيط الاجتماعي والاقتصادي، حيث يتضح أن هذا المتغير جاءت مؤشرات مرضية بشكل كبير جدا حيث يلاحظ أن كل معاملات تحميل البنود جاءت أكبر من 0.7 وهو ما يدفع بنا للاحتفاظ بهم كونهم يسمحون بقياس صدق هذا المتغير بشكل جيد، كذلك معامل ألفا 0.86 ومؤشر DG.rho بلغ 0.9 وهي قيم كبيرة وجيدة كما أن الجذر الكامن للعامل الأول جاء أكبر من الواحد الصحيح حيث بلغ 3.2 بينما الجذر الكامن للعامل الثاني جاء أقل من الواحد الصحيح حيث بلغ 0.623 بالإضافة إلى أن متوسط التباين المستخرج بلغ 0.643 وهي قيمة أكبر من 0.5 مما يبين صدق العبارات في قياس هذا المتغير.

8. اختبار صدق مقياس المتغير التابع ضمان جودة التعاون مع المحيط الاجتماعي والاقتصادي

يوضح الجدول نتائج اختبار صدق المقياس للمتغير التابع ضمان جودة التعاون مع المحيط الاجتماعي والاقتصادي.

الجدول رقم (4-33): نتائج اختبار المقياس للمتغير التابع ضمان جودة التعاون مع المحيط

الاجتماعي والاقتصادي.

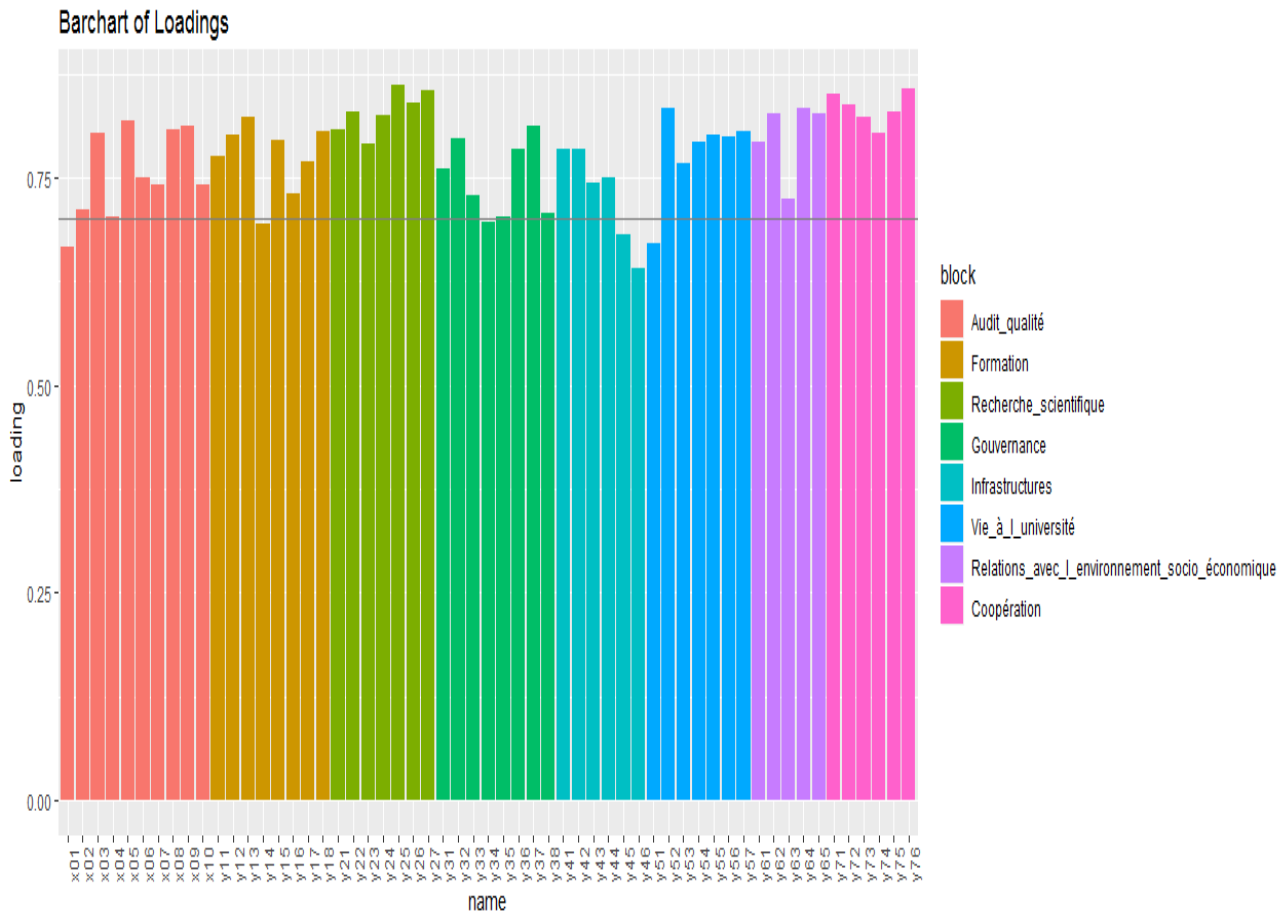
الرمز	المتغير	معامل التحميل loading
y71	تملك الجامعة سياسة للانفتاح على العالم	0,85

0,84	وضعت المؤسسة إستراتيجية في مجال البحث والتكوين تتضمن الإطار الدولي	y72
0,82	تقيم الجامعة شراكات دولية في مجال التكوين والبحث	y73
0,8	تمتلك الجامعة الوسائل والهيكل المناسبة لاستقبال الطلبة والأساتذة والباحثين الأجانب	y74
0,83	تقترح الجامعة أنماطا للتكوين مفتوحة على العالم	y75
0,86	تتعاون الجامعة مع مختلف الشركاء من الخارج في الاستفادة المتبادلة من الموارد البشرية والمادية والمالية	y76
ألفا كرونباخ C.alpha : 0.908		
مؤشر DG.rho : 0.929		
الجذر الكامن للعامل الأول (eig.1st) : 4.12		
الجذر الكامن للعامل الثاني (eig.2st) : 0.552		
متوسط نسبة التباين المستخرج AVE : 0.686		

المصدر: إعداد الباحث باستخدام حزمة plspm R 3.5.1

يعرض الجدول أعلاه نتائج صدق المتغير التابع ضمان جودة التعاون مع المحيط الاجتماعي والاقتصادي، حيث يتضح أن هذا المتغير جاءت مؤشرات مرضية بشكل كبير جدا حيث يلاحظ أن كل معاملات تحميل البنود جاءت أكبر من 0.7 وهو ما يستدعي الاحتفاظ بهم كونهم يقيسون صدق هذا المتغير بشكل جيد جدا، كما بلغ معامل ألفا 0.908 ومؤشر DG.rho بلغ 0.929 وهي قيم كبيرة وجيدة كما أن الجذر الكامن للعامل الأول جاء أكبر من الواحد الصحيح حيث بلغ 4.12 بينما الجذر الكامن للعامل الثاني جاء أقل من الواحد الصحيح حيث بلغ 0.552 بالإضافة إلى أن متوسط التباين المستخرج بلغ 0.686 وهي قيمة أكبر من 0.5 مما يبين صدق العبارات في قياس هذا المتغير.

الشكل رقم (4-14): مخطط أعمدة التشعبات لمتغيرات نموذج الدراسة



R 3.5.1 المصدر: إعداد الباحث باستخدام plspm

وخالصة القول انه حسب الشكل رقم (4-14) فإن تشعبات البنود التي تقيس المتغيرات جاءت كلها اكبر من المحك المقبول وهو 0.7 ما عدا بعض البنود وهي قليلة جاءت تشعباتها اقل من 0.7، إلا انه تم الإبقاء عليها نظرا لكون المؤشرات الأخرى لديها قيم مؤشرات ألفا كرونباخ C.Alpha جيدة ومؤشر DG.rho جيد، والجذر الكامن للعامل الأول (eig.1st) والجذر الكامن للعامل الثاني (eig.2st) يحققان الشرط الكافي وعليه فإن المتغيرات تم قياسها بشكل جيد دون إدخال أي تعديلات على متغيرات القياس.

رابعا: اختبار صدق التمايز لنموذج الدراسة

الصدق التمييزي هو أداة تبين مدى التمييز بين المتغيرات في بناء معين، ويمكن التحقق من الصدق التمييزي من خلال معيار Fornell-Larcker والذي ينص على أن الجذر التربيعي للتباين المستخرج يجب أن يكون أعلى من الارتباطات ما بين المتغيرات الكامنة الداخلة في النموذج¹، ويمكن

¹ Ravand, H., & Baghaei, P. (2016). Partial least squares structural equation modeling with R. *Practical Assessment, Research & Evaluation*, 21(11), 1-16.

أيضا التحقق من الصدق التمييزي أيضا من خلال حساب معاملات التحميل التقاطعية للمتغيرات المشاهدة والتي تستوجب أن تكون معاملات التحميل الخاصة ببناء متغير ما أعلى من معاملات التحميل الخاصة به في أي بناء آخر .

1. اختبار صدق التمايز حسب معيار فورنل لاركر

يتم اختبار صدق التمايز لنموذج المسار من خلال معيار Fornell-Larcker والموضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (4-34): اختبار صدق التمايز حسب معيار فورنل لاركر

ضمان جودة التعاون مع المحيط	ضمان جودة العلاقة مع المحيط	ضمان جودة الحياة الجامعية	ضمان جودة الهيكل القاعدية	ضمان جودة الحكومة	ضمان جودة البحث العلمي	ضمان جودة التكوين	تدقيق الجودة	
							0,76	تدقيق الجودة
						0,78	0.579	ضمان جودة التكوين
					0,8	0,8	0.597	ضمان جودة البحث العلمي
				0,75	0.756	0,68	0.596	ضمان جودة الحكومة
			0,73	0,57	0.486	0,39	0,31	ضمان جودة الهيكل القاعدية
		0,8	0,67	0,7	0,6	0,5	0,43	ضمان جودة

								الحياة الجامعية
	0,8	0.700	0,44	0,66	0,7	0,6	0,53	ضمان جودة العلاقة مع المحيط
0,83	0,86	0.738	0,53	0,7	0,8	0,62	0,51	ضمان جودة التعاون مع المحيط

المصدر: إعداد الباحث باستخدام R 3.5.1 plspm

يوضح الجدول أعلاه اختبار صدق التمايز حسب معيار فورنل - لاركر Fornell-Larcker criterion لنموذج المسار حيث يلاحظ من الجدول أعلاه ارتفاع القيم المتعلقة بالجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج عند كل متغير كامن والممثلة في قطر الجدول على معاملات الارتباط بين المتغيرات الكامنة المختلفة والتي تفسر البناءات المختلفة الممكنة، ومثال ذلك من الجدول نلاحظ أن معامل الارتباط بين المتغير الكامن تدقيق الجودة والمتغير الكامن ضمان جودة التكوين يقدر بـ (0.579) أما الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج يساوي (0.76) وهو أكبر من معامل الارتباط، وانطلاقاً من هذا فإن نموذج المسار الناتج يعتبر الأحسن وله صلاحية تمايز أفضل مقارنة بالبناءات الأخرى الممكنة.

2. تحليل معاملات التحميل التقاطعية لنموذج الدراسة:

لدعم نتائج معيار فورنل لاركر فإن تحليل معاملات التحميل التقاطعية لكل متغير من المتغيرات الكامنة مقابل المتغيرات المقاسة في النموذج مع ما يقابلها من معاملات التحميل غير التقاطعية للنموذج أي المتغيرات المقاسة مع باقي المتغيرات الكامنة كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (4-35): معاملات التحميل التقاطعية لمتغيرات النموذج

البنود	المتغيرات الكامنة	x	y1	y2	y3	y4	y5	y6	y7
	x01	(0,67)	0,357	0,399	0,396	0,19	0,27	0,43	0,38
	x02	(0,71)	0,359	0,383	0,41	0,29	0,36	0,39	0,36
	x03	(0,8)	0,465	0,457	0,526	0,26	0,41	0,45	0,37
	x04	(0,7)	0,348	0,358	0,381	0,18	0,25	0,33	0,27

0,42	0,49	0,45	0,35	0,59	0,555	0,482	(0,82)	x05
0,33	0,37	0,34	0,23	0,397	0,428	0,439	(0,75)	x06
0,39	0,35	0,24	0,16	0,405	0,476	0,513	(0,74)	x07
0,3	0,38	0,3	0,18	0,439	0,475	0,452	(0,81)	x08
0,31	0,41	0,32	0,25	0,484	0,485	0,478	(0,81)	x09
0,4	0,41	0,28	0,25	0,429	0,466	0,465	(0,74)	x10
0,44	0,49	0,37	0,24	0,495	0,599	(0,776)	0,44	y11
0,46	0,47	0,44	0,34	0,561	0,597	(0,8)	0,44	y12
0,42	0,44	0,37	0,29	0,542	0,588	(0,823)	0,49	y13
0,38	0,41	0,33	0,27	0,44	0,522	(0,695)	0,39	y14
0,47	0,49	0,39	0,33	0,554	0,652	(0,794)	0,49	y15
0,48	0,41	0,36	0,3	0,521	0,604	(0,731)	0,37	y16
0,46	0,49	0,4	0,3	0,518	0,627	(0,77)	0,46	y17
0,55	0,53	0,45	0,34	0,593	0,736	(0,805)	0,48	y18
0,6	0,6	0,53	0,39	0,672	(0,808)	0,672	0,55	y21
0,59	0,59	0,54	0,44	0,65	(0,83)	0,699	0,53	y22
0,59	0,53	0,52	0,46	0,525	(0,791)	0,615	0,46	y23
0,63	0,59	0,52	0,31	0,629	(0,825)	0,65	0,45	y24
0,63	0,6	0,53	0,43	0,645	(0,861)	0,681	0,49	y25
0,54	0,56	0,48	0,41	0,604	(0,84)	0,641	0,5	y26
0,6	0,62	0,55	0,38	0,656	(0,856)	0,657	0,48	y27
0,53	0,55	0,49	0,4	(0,759)	0,671	0,602	0,48	y31
0,54	0,53	0,46	0,39	(0,797)	0,646	0,608	0,52	y32
0,52	0,57	0,53	0,4	(0,729)	0,609	0,518	0,45	y33
0,44	0,38	0,53	0,52	(0,697)	0,481	0,433	0,35	y34
0,41	0,43	0,53	0,43	(0,703)	0,419	0,38	0,38	y35
0,53	0,48	0,53	0,44	(0,785)	0,538	0,473	0,43	y36
0,56	0,52	0,59	0,45	(0,812)	0,599	0,565	0,51	y37
0,46	0,47	0,56	0,41	(0,707)	0,526	0,463	0,42	y38
0,41	0,31	0,49	(0,78)	0,462	0,39	0,346	0,28	y41
0,4	0,31	0,49	(0,78)	0,464	0,353	0,296	0,22	y42
0,35	0,34	0,53	(0,74)	0,461	0,364	0,294	0,24	y43
0,42	0,37	0,52	(0,75)	0,37	0,366	0,294	0,28	y44
0,3	0,28	0,42	(0,68)	0,385	0,336	0,244	0,16	y45
0,44	0,38	0,49	(0,64)	0,337	0,324	0,192	0,13	y46
0,44	0,39	(0,67)	0,54	0,424	0,388	0,307	0,28	y51
0,56	0,54	(0,83)	0,62	0,582	0,48	0,397	0,34	y52
0,51	0,48	(0,77)	0,6	0,539	0,488	0,372	0,3	y53
0,61	0,61	(0,79)	0,53	0,561	0,545	0,391	0,33	y54

0,56	0,59	(0,8)	0,48	0,534	0,465	0,391	0,36	y55
0,6	0,57	(0,8)	0,45	0,62	0,525	0,438	0,38	y56
0,61	0,62	(0,81)	0,47	0,554	0,549	0,444	0,36	y57
0,61	(0,79)	0,64	0,38	0,554	0,539	0,472	0,42	y61
0,62	(0,83)	0,58	0,41	0,579	0,616	0,554	0,43	y62
0,56	(0,72)	0,46	0,27	0,416	0,515	0,405	0,39	y63
0,66	(0,83)	0,56	0,38	0,578	0,621	0,524	0,45	y64
0,57	(0,83)	0,56	0,33	0,508	0,531	0,452	0,43	y65
(0,85)	0,7	0,66	0,45	0,591	0,579	0,492	0,42	y71
(0,84)	0,63	0,55	0,4	0,544	0,625	0,523	0,37	y72
(0,82)	0,62	0,53	0,41	0,535	0,589	0,485	0,39	y73
(0,8)	0,6	0,6	0,5	0,525	0,623	0,488	0,4	y74
(0,83)	0,6	0,6	0,43	0,586	0,583	0,457	0,36	y75
(0,86)	0,61	0,62	0,42	0,57	0,593	0,49	0,39	y76

المصدر: إعداد الباحث باستخدام R 3.5.1 plspm

يلاحظ في الجدول السابق من خلال مقارنة معاملات التحميل التقاطعية مع معاملات التحميل الخارجية لكل متغير كامن، أن معاملات التحميل الخارجية لمتغير تدقيق الجودة سجل قيم أعلى مقارنة مع معاملات التحميل التقاطعية المقابلة للبناءات الأخرى، والمتمثلة في معاملات التحميل الخارجية لمتغير ضمان جودة التكوين ومعاملات التحميل الخارجية لمتغير ضمان جودة البحث العلمي ومعاملات التحميل الخارجية لمتغير ضمان جودة الحوكمة، كذلك معاملات التحميل الخارجية لمتغير ضمان جودة الهياكل القاعدية ومعاملات التحميل الخارجية لمتغير ضمان جودة الحياة الجامعية ومعاملات التحميل الخارجية لمتغير ضمان جودة العلاقة مع المحيط الاجتماعي والاقتصادي ومعاملات التحميل الخارجية لمتغير ضمان جودة التعاون مع المحيط الاجتماعي والاقتصادي، كما يلاحظ أن معاملات التحميل الخارجية لمتغير ضمان جودة التكوين سجل قيم أعلى مقارنة مع معاملات التحميل التقاطعية المقابلة للبناءات الأخرى، والمتمثلة في معاملات التحميل الخارجية لمتغير تدقيق الجودة ومعاملات التحميل الخارجية لمتغير ضمان جودة البحث العلمي ومعاملات التحميل الخارجية لمتغير ضمان جودة الحوكمة، كذلك معاملات التحميل الخارجية لمتغير ضمان جودة الهياكل القاعدية ومعاملات التحميل الخارجية لمتغير ضمان جودة الحياة الجامعية ومعاملات التحميل الخارجية لمتغير ضمان جودة العلاقة مع المحيط الاجتماعي والاقتصادي ومعاملات التحميل الخارجية لمتغير ضمان جودة التعاون مع المحيط الاجتماعي والاقتصادي.

كما يلاحظ أن معاملات التحميل الخارجية لمتغير ضمان جودة البحث العلمي سجل قيم أعلى مقارنة مع معاملات التحميل التقاطعية المقابلة للبناءات الأخرى، والمتمثلة في معاملات التحميل الخارجية لمتغير تدقيق الجودة ومعاملات التحميل الخارجية لمتغير ضمان جودة التكوين ومعاملات التحميل الخارجية لمتغير ضمان جودة الحوكمة، كذلك معاملات التحميل الخارجية لمتغير ضمان جودة الهياكل القاعدية ومعاملات التحميل الخارجية لمتغير ضمان جودة الحياة الجامعية ومعاملات التحميل الخارجية لمتغير ضمان جودة العلاقة مع المحيط الاجتماعي والاقتصادي ومعاملات التحميل الخارجية لمتغير ضمان جودة التعاون مع المحيط الاجتماعي والاقتصادي.

كما يلاحظ أن معاملات التحميل الخارجية لمتغير ضمان جودة الحوكمة سجل قيم أعلى مقارنة مع معاملات التحميل التقاطعية المقابلة للبناءات الأخرى، والمتمثلة في معاملات التحميل الخارجية لمتغير تدقيق الجودة ومعاملات التحميل الخارجية لمتغير ضمان جودة التكوين ومعاملات التحميل الخارجية لمتغير ضمان جودة البحث العلمي، كذلك معاملات التحميل الخارجية لمتغير ضمان جودة الهياكل القاعدية ومعاملات التحميل الخارجية لمتغير ضمان جودة الحياة الجامعية ومعاملات التحميل الخارجية لمتغير ضمان جودة العلاقة مع المحيط الاجتماعي والاقتصادي ومعاملات التحميل الخارجية لمتغير ضمان جودة التعاون مع المحيط الاجتماعي والاقتصادي.

كما يلاحظ أن معاملات التحميل الخارجية لمتغير ضمان جودة الهياكل القاعدية سجل قيم أعلى مقارنة مع معاملات التحميل التقاطعية المقابلة للبناءات الأخرى، والمتمثلة في معاملات التحميل الخارجية لمتغير تدقيق الجودة ومعاملات التحميل الخارجية لمتغير ضمان جودة التكوين ومعاملات التحميل الخارجية لمتغير ضمان جودة البحث العلمي ومعاملات التحميل الخارجية لمتغير ضمان جودة الحوكمة، كذلك معاملات التحميل الخارجية لمتغير ضمان جودة الهياكل القاعدية ومعاملات التحميل الخارجية لمتغير ضمان جودة الحياة الجامعية ومعاملات التحميل الخارجية لمتغير ضمان جودة العلاقة مع المحيط الاجتماعي والاقتصادي ومعاملات التحميل الخارجية لمتغير ضمان جودة التعاون مع المحيط الاجتماعي والاقتصادي.

كما يلاحظ أن معاملات التحميل الخارجية لمتغير ضمان جودة الحياة الجامعية سجل قيم أعلى مقارنة مع معاملات التحميل التقاطعية المقابلة للبناءات الأخرى، والمتمثلة في معاملات التحميل الخارجية لمتغير تدقيق الجودة ومعاملات التحميل الخارجية لمتغير ضمان جودة التكوين ومعاملات

التحميل الخارجية لمتغير ضمان جودة البحث العلمي ومعاملات التحميل الخارجية لمتغير ضمان جودة الحوكمة، كذلك معاملات التحميل الخارجية لمتغير ضمان جودة الهياكل القاعدية ومعاملات التحميل الخارجية لمتغير ضمان جودة العلاقة مع المحيط الاجتماعي والاقتصادي ومعاملات التحميل الخارجية لمتغير ضمان جودة التعاون مع المحيط الاجتماعي والاقتصادي.

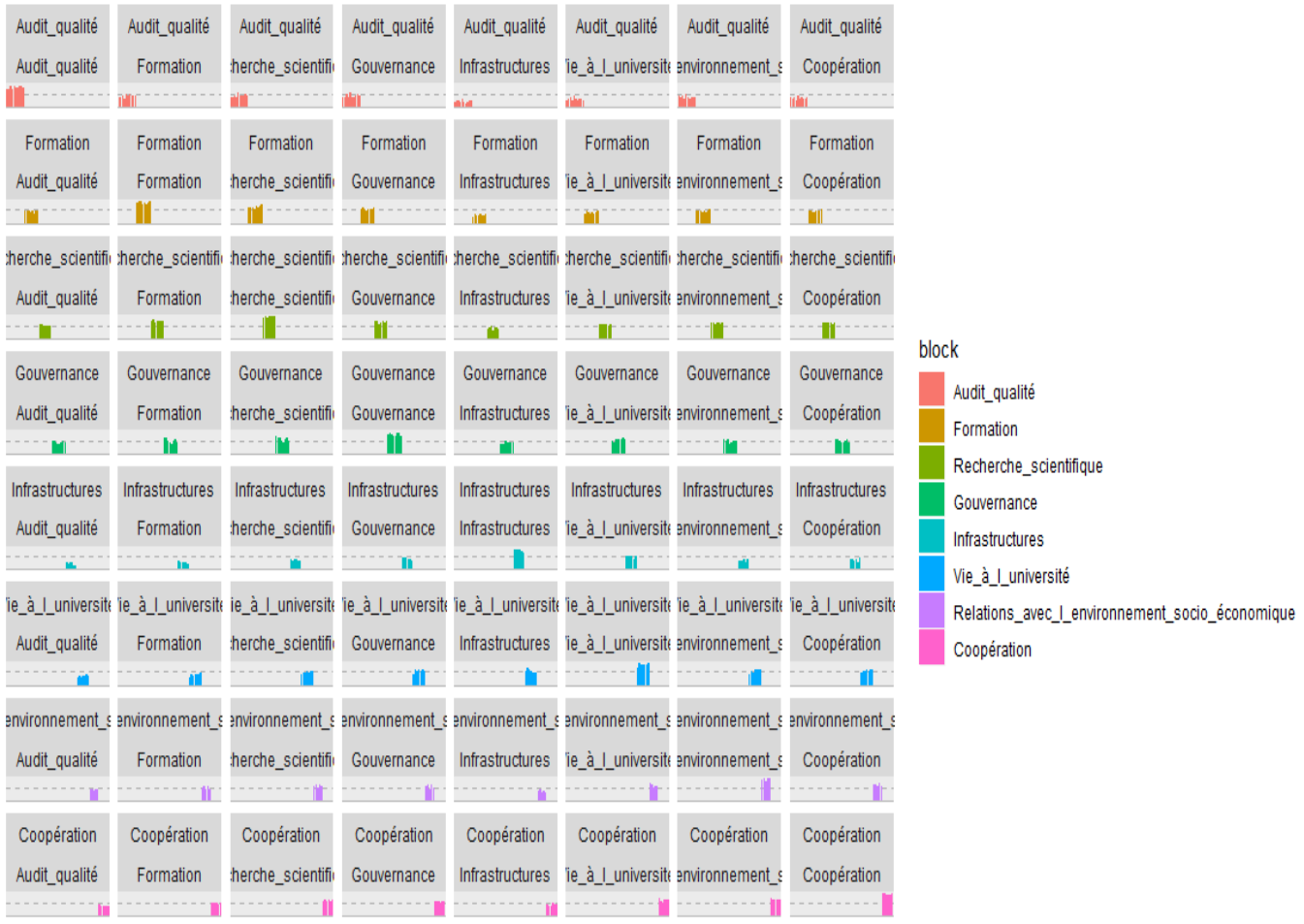
كما يلاحظ أن معاملات التحميل الخارجية لمتغير ضمان جودة العلاقة مع المحيط الاجتماعي والاقتصادي سجل قيم أعلى مقارنة مع معاملات التحميل التقاطعية المقابلة للبناءات الأخرى، والمتمثلة في معاملات التحميل الخارجية لمتغير تدقيق الجودة ومعاملات التحميل الخارجية لمتغير ضمان جودة التكوين ومعاملات التحميل الخارجية لمتغير ضمان جودة البحث العلمي ومعاملات التحميل الخارجية لمتغير ضمان جودة الحوكمة، كذلك معاملات التحميل الخارجية لمتغير ضمان جودة الهياكل القاعدية ومعاملات التحميل الخارجية لمتغير ضمان جودة الحياة الجامعية ومعاملات التحميل الخارجية لمتغير ضمان جودة التعاون مع المحيط الاجتماعي والاقتصادي.

كما يلاحظ أن معاملات التحميل الخارجية لمتغير ضمان جودة التعاون مع المحيط الاجتماعي والاقتصادي سجل قيم أعلى مقارنة مع معاملات التحميل التقاطعية المقابلة للبناءات الأخرى، والمتمثلة في معاملات التحميل الخارجية لمتغير تدقيق الجودة ومعاملات التحميل الخارجية لمتغير ضمان جودة التكوين ومعاملات التحميل الخارجية لمتغير ضمان جودة البحث العلمي ومعاملات التحميل الخارجية لمتغير ضمان جودة الحوكمة، كذلك معاملات التحميل الخارجية لمتغير ضمان جودة الهياكل القاعدية ومعاملات التحميل الخارجية لمتغير ضمان جودة الحياة الجامعية ومعاملات التحميل الخارجية لمتغير ضمان جودة العلاقة مع المحيط الاجتماعي والاقتصادي.

والشكل البياني الموالي يوضح جيدا معاملات التحميل التقاطعية:

الشكل رقم (4-15): معاملات التحميل التقاطعية للنموذج

Crossloadings

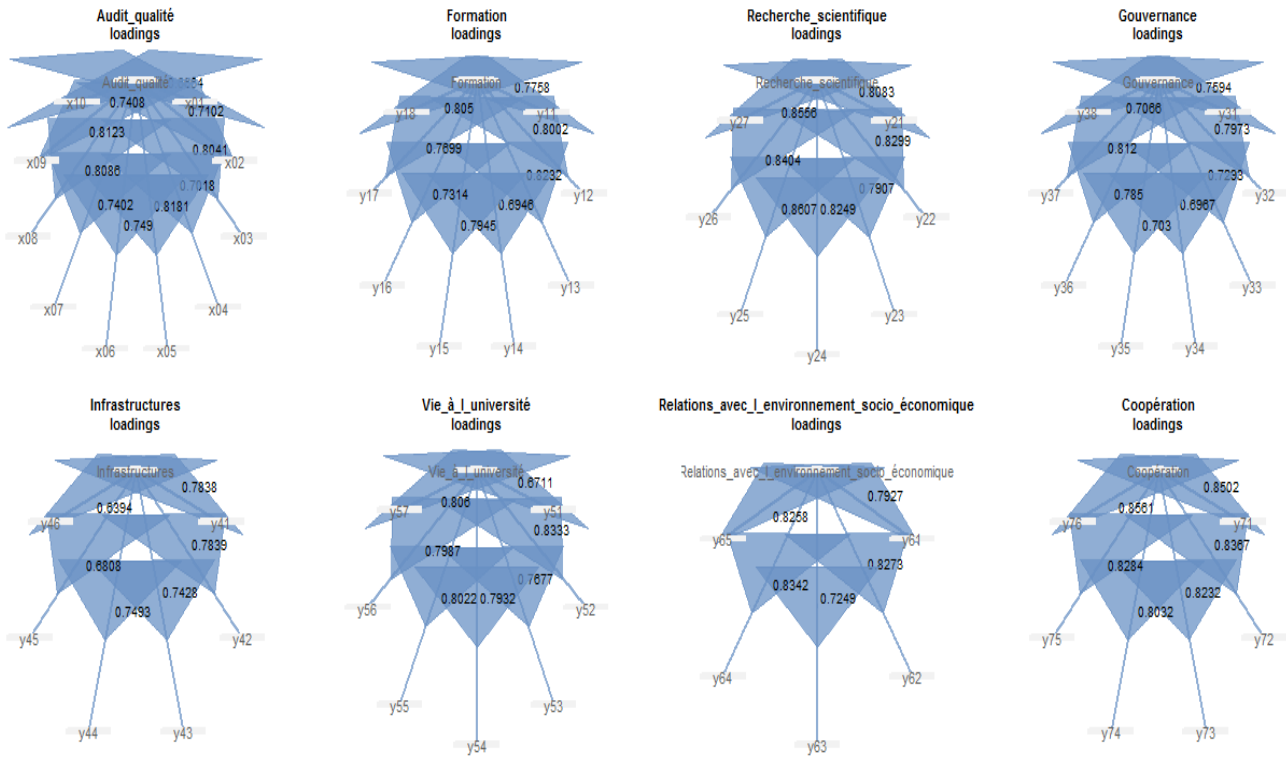


المصدر: إعداد الباحث باستخدام plspm R 3.5.1

يتضح من خلال الشكل السابق اللون الأحمر والذي يمثل متغير تدقيق الجودة أما اللون البرتقالي فهو يمثل متغير ضمان جودة التكوين وأما اللون الأخضر الزيتوني فهو يمثل متغير ضمان جودة البحث العلمي، أما اللون الأخضر فهو يمثل متغير ضمان جودة الحوكمة، أما اللون الأخضر المائي فهو يمثل متغير ضمان جودة الهياكل القاعدية، أما اللون الأزرق فهو يمثل متغير ضمان جودة الحياة الجامعية، أما اللون البنفسجي فهو يمثل متغير ضمان جودة العلاقة مع المحيط الاجتماعي والاقتصادي واللون الوردي فهو يمثل متغير ضمان جودة التعاون مع المحيط الاجتماعي والاقتصادي، حيث يظهر فقط اللون الأحمر في الصف الأول من الشكل والذي يمثل مجال تقاطع بنود متغير تدقيق الجودة مع المتغيرات الكامنة الأخرى، أي أن معاملات التحميل لمتغير تدقيق الجودة جاءت أعلى من معاملات التحميل التقاطعية للمتغيرات الأخرى، كما يظهر فقط اللون البرتقالي في الصف الثاني من

الشكل، وهو مجال تقاطع بنود متغير ضمان جودة التكوين مع المتغيرات الكامنة الاخرى، أي أن معاملات التحميل لمتغير ضمان جودة التكوين كانت أعلى من معاملات التحميل التقاطعية للمتغيرات الاخرى، كما يظهر فقط اللون الأخضر الزيتوني في الصف الثالث من الشكل، وهو مجال تقاطع بنود متغير ضمان جودة البحث العلمي مع المتغيرات الكامنة الاخرى، أي أن معاملات التحميل لمتغير ضمان جودة البحث العلمي كانت أعلى من معاملات التحميل التقاطعية للمتغيرات الاخرى، كما يظهر فقط اللون الأخضر في الصف الرابع من الشكل، وهو مجال تقاطع بنود متغير ضمان جودة الحوكمة مع المتغيرات الكامنة الاخرى، أي أن معاملات التحميل لمتغير ضمان جودة الحوكمة كانت أعلى من معاملات التحميل التقاطعية للمتغيرات الاخرى، كما يظهر فقط اللون الأخضر المائي في الصف الخامس من الشكل، وهو مجال تقاطع بنود متغير ضمان جودة الهياكل القاعدية مع المتغيرات الكامنة الاخرى، أي أن معاملات التحميل لمتغير ضمان جودة الهياكل القاعدية كانت أعلى من معاملات التحميل التقاطعية للمتغيرات الاخرى، كما يظهر فقط اللون الأزرق الفاتح في الصف السادس من الشكل، وهو مجال تقاطع بنود متغير ضمان جودة الحياة الجامعية مع المتغيرات الكامنة الاخرى، أي أن معاملات التحميل لمتغير ضمان جودة الحياة الجامعية كانت أعلى من معاملات التحميل التقاطعية للمتغيرات الاخرى، كما يظهر فقط اللون البنفسجي في الصف السابع من الشكل، وهو مجال تقاطع بنود متغير ضمان جودة العلاقة مع المحيط الاجتماعي والاقتصادي مع المتغيرات الكامنة الاخرى، أي أن معاملات التحميل لمتغير ضمان جودة العلاقة مع المحيط الاجتماعي والاقتصادي كانت أعلى من معاملات التحميل التقاطعية للمتغيرات الاخرى، كما يظهر فقط اللون الوردي في الصف الثامن من الشكل، وهو مجال تقاطع بنود متغير ضمان جودة التعاون مع المحيط الاجتماعي والاقتصادي مع المتغيرات الكامنة الاخرى، أي أن معاملات التحميل لمتغير ضمان جودة التعاون مع المحيط الاجتماعي والاقتصادي كانت أعلى من معاملات التحميل التقاطعية للمتغيرات الاخرى، وعليه يمكن اعتماد مقياس المتغيرات الداخلة في البحث والموضحة في الشكل التالي:

الشكل رقم (4-16): تشبعات (التحميل) لمتغيرات النموذج



المصدر: إعداد الباحث باستخدام حزمة plspm مع R 3.5.1

يوضح الشكل أعلاه تغيرات التحميل أو التشبعات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، حيث نلاحظ أن المتغيرات ضمان جودة البحث العلمي والمتغير ضمان جودة العلاقة مع المحيط الاجتماعي والاقتصادي والمتغير ضمان جودة التعاون مع المحيط الاجتماعي والاقتصادي تشبعت بشكل ممتاز حيث جاءت تشبعات جميع بنودها أكبر من 0.7، بينما بالنسبة للمتغيرات تدقيق الجودة والمتغير ضمان جودة التكوين والمتغير ضمان جودة الحوكمة والمتغير ضمان جودة الهياكل القاعدية والمتغير ضمان جودة الحياة الجامعية هذه المتغيرات تشبعت بشكل نسبي، بالنسبة لمتغير تدقيق الجودة تضمن بند واحد X01 " تتوفر الجامعة على مصلحة خاصة بتدقيق الجودة" قدر معامل تحميلة 0.67، فيما يخص متغير ضمان جودة التكوين تضمن بند واحد معامل تحميلة اقل من 0.7 وهو Y14 " تقدم الجامعة أشكالاً مختلفة للتكوين (التعليم عن بعد، التعليم بالتناوب،....)" بمعامل تحميل يقدر 0.695، المتغير ضمان جودة الحوكمة تضمن بند واحد معامل تحميلة اقل من 0.7 وهو Y34 "الهيكل التنظيمي للجامعة ملائم لتحقيق مهامها وأهدافها وهو يسمح بقيادة فعالة"، متغير ضمان جودة الحياة الهياكل القاعدية Y45 " تتوفر الجامعة على مرافق مخصصة للإطعام" بمعامل تحميل قدر 0.68 والبند الثاني Y46 "تتوفر الجامعة على هياكل

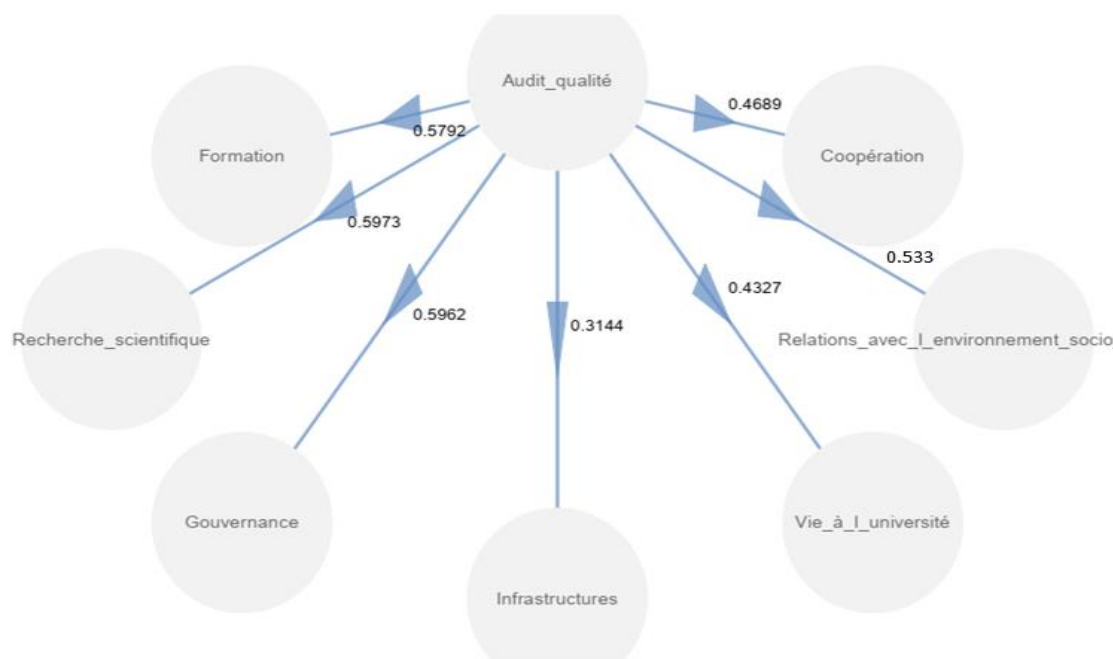
خاصة بالأنشطة الرياضية والثقافية" بمعامل تحميل 0.64، متغير ضمان جودة الحياة الجامعية تضمن بند واحد Y51 " تتوفر الجامعة على أجهزة استقبال وتوجيه للطلبة والموظفين والزائرين" جاء معامل تحميله 0.67.

خامسا- اختبار فروض الدراسة

1- نموذج الدراسة

يضم نموذج الدراسة ثمانية متغيرات متغير مستقل واحد وسبعة متغيرات تابعة.

الشكل رقم (4-17): النموذج البنائي للدراسة



المصدر: إعداد الباحث باستخدام حزمة plspm مع R3.5.1

الشكل أعلاه يوضح لنا التأثيرات المباشرة ما بين المتغير المستقل تدقيق الجودة والمتغيرات التابعة ضمان جودة التكوين وضمان جودة البحث العلمي وضمان جودة الحوكمة، ضمان جودة الهياكل القاعدية وضمان جودة الحياة الجامعية وضمان جودة العلاقة مع المحيط الاجتماعي والاقتصادي وضمان جودة التعاون مع المحيط الاجتماعي والاقتصادي، يتبين أن أكبر اثر سجل ما بين تدقيق الجودة وضمان جودة البحث العلمي بمقدار 0.5973 بمعنى أن عينة الدراسة تولي أهمية كبيرة لتطبيق تدقيق الجودة في البحث العلمي لضمان جودة التعليم العالي يأتي بعدها الأثر المسجل ما بين تدقيق الجودة وضمان جودة الحوكمة وبعدها الأثر المسجل ما بين تدقيق الجودة وضمان جودة التكوين، وان اقل اثر سجل ما بين

تدقيق الجودة وضمان جودة الهياكل القاعدية 0.3144 بمعنى أن عينة الدراسة لا تولي أهمية كافية لتدقيق الجودة في الهيكل القاعدية لضمان جودة التعليم العالي.

2. اختبار الفرضية الأولى:

الفرضية الأولى تنص على أنه: "يوجد أثر لتدقيق الجودة على ضمان جودة التعليم العالي في ميدان التكوين" لاختبار هذا الفرضية يتم الاعتماد على اختبار ستودنت والموضحة نتائجه في الجدول التالي:

الجدول رقم (4-36): نتائج اختبار الفرضية الأولى

المؤشر	التقدير	الانحراف المعياري	قيمة احصاء ستودنت	القيمة الاحتمالية
الأثر المباشر				
تدقيق الجودة - ضمان جودة التكوين	0,579	0,052	11,19	0.000

المصدر: إعداد الباحث باستخدام R 3.5.1 plspm

من خلال الجدول أعلاه اتضح أن الأثر المباشر لمتغير تدقيق الجودة على متغير ضمان جودة التكوين بلغ توقعه في العينة 0.579 بانحراف معياري بلغ 0.052، وحيث أن قيمة إحصاء ستودنت بلغت 11.19 بقيمة احتمالية 0.000 وهي معنوية اقل من مستوى المعنوية الاسمي 0.05 أي الأثر يختلف عن الصفر مما يدل على وجود اثر معنوي لتدقيق الجودة على ضمان جودة التكوين وعليه يمكن قبول الفرضية التي تنص على أنه: " يوجد أثر عند مستوى معنوية 0.05 لتدقيق الجودة على ضمان جودة التكوين".

وعند سحب عينات بشكل متكرر نحصل على نتائج تقديرات البوتستراب التالية:

الجدول رقم (4-37): نتائج اختبار معنوية الأثر المباشر للمتغيرات الكامنة لنموذج الدراسة للفرضية

الأولى

المؤشر	العينة	متوسط	الانحراف	قيمة مجال
الأثر المباشر	الأصلية	البوتستراب	المعياري	الثقة الدنيا
				الثقة العليا

0,66	0,492	0,48	0,57	0,579	تدقيق الجودة -> ضمان جودة التكوين
------	-------	------	------	-------	-----------------------------------

المصدر: إعداد الباحث باستخدام R 3.5.1 plspm

حيث يتبين من الجدول أعلاه أن مجال الثقة لأثر تدقيق الجودة على ضمان جودة التعليم العالي في ميدان التكوين ينحصر ما بين 0.492 و 0.66 وهي تتضمن كل من القيمة في العينة الأصلية والتي تساوي 0.579، وقيمة متوسط البوتستراب والتي تساوي 0.57، مما يؤكد على النتائج السابقة وعليه يتم قبول الفرض الذي نص على أنه: "يوجد أثر لتدقيق الجودة على ضمان جودة التعليم العالي في ميدان التكوين".

3. اختبار الفرضية الثانية:

الفرضية الثانية تنص على أنه: "يوجد أثر لتدقيق الجودة على ضمان جودة التعليم العالي في ميدان البحث العلمي" لاختبار هذا الفرضية يتم الاعتماد على اختبار ستودنت والموضحة نتائجه في الجدول التالي:

الجدول رقم (4-38): نتائج اختبار الفرضية الثانية

المؤشر	التقدير	الانحراف المعياري	قيمة احصاء ستودنت	القيمة الاحتمالية
الأثر المباشر				
تدقيق الجودة -> ضمان جودة البحث العلمي	0.597	0.0509	11.72	0.000

المصدر: إعداد الباحث باستخدام R 3.5.1 plspm

من خلال الجدول أعلاه اتضح أن الأثر المباشر لمتغير تدقيق الجودة على متغير ضمان جودة البحث العلمي بلغ توقعه في العينة 0.597 بانحراف معياري بلغ 0.0509، وحيث أن قيمة إحصاء ستودنت بلغت 11.72 بقيمة احتمالية 0.000 وهي معنوية أقل من مستوى المعنوية الاسمي 0.05 أي الأثر يختلف عن الصفر مما يدل على وجود اثر معنوي لتدقيق الجودة على ضمان جودة البحث العلمي وعليه يمكن قبول الفرضية التي تنص على أنه: "يوجد أثر عند مستوى معنوية 0.05 لتدقيق الجودة على ضمان جودة البحث العلمي".

وعند سحب عينات بشكل متكرر بعدد كبير نحصل على نتائج تقديرات البوتستراب التالية:
الجدول رقم (4-39): نتائج اختبار معنوية الأثر المباشر للمتغيرات الكامنة لنموذج الدراسة للفرضية

الثانية

المؤشر	العينه الأصلية	متوسط البوتستراب	الانحراف المعياري	قيمة مجال الثقة الدنيا	قيمة مجال الثقة العليا
الأثر المباشر					
تدقيق الجودة -> ضمان جودة البحث العلمي	0.597	0,596	0,043	0,512	0,67

المصدر: إعداد الباحث باستخدام R 3.5.1 plspm

حيث يتبين من الجدول أعلاه أن مجال الثقة لأثر تدقيق الجودة على ضمان جودة البحث العلمي ينحصر ما بين 0.512 و 0.67 وهي تتضمن كل من القيمة في العينة الأصلية والتي تساوي 0.597، وقيمة متوسط البوتستراب والتي تساوي 0.596، مما يؤكد على النتائج السابقة وعليه يتم قبول الفرض الذي نص على أنه: "يوجد أثر لتدقيق الجودة على ضمان جودة البحث العلمي".

4. اختبار الفرضية الثالثة:

الفرضية الثانية تنص على أنه: "يوجد أثر لتدقيق الجودة على ضمان جودة الحوكمة" لاختبار هذا الفرضية يتم الاعتماد على اختبار ستودنت والموضحة نتائجه في الجدول التالي:

الجدول رقم (4-40): نتائج اختبار الفرضية الثالثة

المؤشر	التقدير	الانحراف المعياري	قيمة احصاء ستودنت	القيمة الاحتمالية
الأثر المباشر				
تدقيق الجودة -> ضمان جودة الحوكمة	0.596	0.0509	11.96	0.000

المصدر: إعداد الباحث باستخدام R 3.5.1 plspm

من خلال الجدول أعلاه اتضح أن الاثر المباشر لمتغير تدقيق الجودة على متغير ضمان جودة الحوكمة بلغ توقعه في العينة 0.596 بانحراف معياري بلغ 0.0509، وحيث أن قيمة إحصاء ستودنت

بلغت 11.96 بقيمة احتمالية 0.000 وهي معنوية اقل من مستوى المعنوية الاسمي 0.05 اي الأثر يختلف عن الصفر مما يدل على وجود اثر معنوي لتدقيق الجودة على ضمان جودة الحوكمة وعليه يمكن قبول الفرضية التي تنص على أنه: " يوجد أثر عند مستوى معنوية 0.05 لتدقيق الجودة على ضمان جودة الحوكمة".

وعند سحب عينات بشكل متكرر نحصل على نتائج تقديرات البوتستراب التالية:

الجدول رقم (4-41): نتائج اختبار معنوية الأثر المباشر للمتغيرات الكامنة لنموذج الدراسة للفرضية

الثالثة

المؤشر	العينه الأصلية	متوسط البوتستراب	الانحراف المعياري	قيمة مجال الثقة الدنيا	قيمة مجال الثقة العليا
الأثر المباشر	0.596	0,598	0,042	0,51	0,68
تدقيق الجودة -> ضمان جودة الحوكمة					

المصدر: إعداد الباحث باستخدام R 3.5.1 plspm

حيث يتبين من الجدول أعلاه أن مجال الثقة لأثر تدقيق الجودة على ضمان جودة الحوكمة ينحصر ما بين 0.51 و0.68 وهي تتضمن كل من القيمة في العينة الأصلية والتي تساوي 0.596، وقيمة متوسط البوتستراب والتي تساوي 0.598، مما يؤكد على النتائج السابقة وعليه يتم قبول الفرض الذي نص على أنه: "يوجد أثر لتدقيق الجودة على ضمان جودة الحوكمة".

5. اختبار الفرضية الرابعة:

الفرضية الثانية تنص على أنه: " يوجد أثر لتدقيق الجودة على ضمان جودة الهياكل القاعدية"

لاختبار هذا الفرضية يتم الاعتماد على اختبار ستودنت والموضحة نتائجه في الجدول التالي:

الجدول رقم (4-42): نتائج اختبار الفرضية الرابعة

المؤشر	التقدير	الانحراف المعياري	قيمة إحصاء ستودنت	القيمة الاحتمالية
الأثر المباشر	0.314	0.06	5.21	0.000
تدقيق الجودة -> ضمان جودة				

				الهيكل القاعدية
--	--	--	--	-----------------

المصدر : إعداد الباحث باستخدام R 3.5.1 plspm

من خلال الجدول أعلاه اتضح أن الأثر المباشر لمتغير تدقيق الجودة على متغير ضمان جودة الهياكل القاعدية بلغ توقعه في العينة 0.314 بانحراف معياري بلغ 0.06، وحيث أن قيمة إحصاء ستودنت بلغت 5.21 بقيمة احتمالية 0.000 وهي معنوية اقل من مستوى المعنوية الاسمي 0.05 أي الأثر يختلف عن الصفر مما يدل على وجود اثر معنوي لتدقيق الجودة على ضمان جودة الهياكل القاعدية وعليه يمكن قبول الفرضية التي تنص على أنه: " يوجد أثر عند مستوى معنوية 0.05 لتدقيق الجودة على ضمان جودة الهياكل القاعدية".

وعند سحب عينات بشكل متكرر نحصل على نتائج تقديرات البوتستراب التالية:

الجدول رقم (4-43): نتائج اختبار معنوية الأثر المباشر للمتغيرات الكامنة لنموذج الدراسة للفرضية

الرابعة

المؤشر	العينة	متوسط	الانحراف	قيمة مجال	قيمة مجال
الأثر المباشر	الأصلية	البوتستراب	المعياري	الثقة الدنيا	الثقة العليا
تدقيق الجودة -> ضمان جودة الهياكل القاعدية	0.314	0,323	0,075	0,21	0,42

المصدر: إعداد الباحث باستخدام R 3.5.1 plspm

حيث يتبين من الجدول أعلاه أن مجال الثقة لأثر تدقيق الجودة على ضمان جودة الهياكل القاعدية ينحصر ما بين 0.21 و 0.42 وهي تتضمن كل من القيمة في العينة الأصلية والتي تساوي 0.314، وقيمة متوسط البوتستراب والتي تساوي 0.323، مما يؤكد على النتائج السابقة وعليه يتم قبول الفرض الذي نص على أنه: "يوجد أثر لتدقيق الجودة على ضمان جودة الهياكل القاعدية".

6. اختبار الفرضية الخامسة:

الفرضية الثانية تنص على أنه: " يوجد أثر لتدقيق الجودة على ضمان جودة الحياة الجامعية"

لاختبار هذا الفرضية يتم الاعتماد على اختبار ستودنت والموضحة نتائجه في الجدول التالي:

الجدول رقم (4-44): نتائج اختبار الفرضية الخامسة

المؤشر	التقدير	الانحراف المعياري	قيمة إحصاء ستودنت	القيمة الاحتمالية
الأثر المباشر	0.43	0.057	7.55	0.000
تدقيق الجودة -> ضمان جودة الحياة الجامعية				

المصدر: إعداد الباحث باستخدام R 3.5.1 plspm

من خلال الجدول أعلاه اتضح أن الأثر المباشر لمتغير تدقيق الجودة على متغير ضمان جودة الحياة الجامعية بلغ توقعه في العينة 0.43 بانحراف معياري بلغ 0.057، وحيث أن قيمة إحصاء ستودنت بلغت 7.55 بقيمة احتمالية 0.000 وهي معنوية اقل من مستوى المعنوية الاسمي 0.05 أي الأثر يختلف عن الصفر مما يدل على وجود اثر معنوي لتدقيق الجودة على ضمان جودة الحياة الجامعية وعليه يمكن قبول الفرضية التي تنص على أنه: " يوجد أثر عند مستوى معنوية 0.05 لتدقيق الجودة على ضمان جودة الحياة الجامعية".

وعند سحب عينات بشكل متكرر نحصل على نتائج تقديرات البوتستراب التالية:

الجدول رقم (4-45): نتائج اختبار معنوية الأثر المباشر للمتغيرات الكامنة لنموذج الدراسة للفرضية

الخامسة

المؤشر	العينة الأصلية	متوسط البوتستراب	الانحراف المعياري	قيمة مجال الثقة الدنيا	قيمة مجال الثقة العليا
الأثر المباشر	0.43	0,439	0,055	0,34	0,541
تدقيق الجودة -> ضمان جودة الحياة الجامعية					

المصدر: إعداد الباحث باستخدام R 3.5.1 plspm

حيث يتبين من الجدول أعلاه أن مجال الثقة لأثر تدقيق الجودة على ضمان جودة الحياة الجامعية ينحصر ما بين 0.34 و 0.541 وهي تتضمن كل من القيمة في العينة الأصلية والتي تساوي

0.43، وقيمة متوسط البوتستراتب والتي تساوي 0.439، مما يؤكد على النتائج السابقة وعليه يتم قبول الفرض الذي نص على أنه: "يوجد أثر لتدقيق الجودة على ضمان جودة الحياة الجامعية".

7. اختبار الفرضية السادسة:

الفرضية الثانية تنص على أنه: "يوجد أثر لتدقيق الجودة على متغير ضمان العلاقة مع المحيط الاجتماعي والاقتصادي" لاختبار هذا الفرضية يتم الاعتماد على اختبار ستودنت والموضحة نتائجه في الجدول التالي:

الجدول رقم (4-46): نتائج اختبار الفرضية السادسة

المؤشر	التقدير	الانحراف المعياري	قيمة احصاء ستودنت	القيمة الاحتمالية
الأثر المباشر				
تدقيق الجودة - < ضمان جودة العلاقة مع المحيط الاجتماعي والاقتصادي	0.533	0.053	9.93	0.000

المصدر: إعداد الباحث باستخدام R 3.5.1 plspm

من خلال الجدول أعلاه اتضح أن الأثر المباشر لمتغير تدقيق الجودة على متغير ضمان جودة العلاقة مع المحيط الاجتماعي والاقتصادي بلغ توقعه في العينة 0.533 بانحراف معياري بلغ 0.053، وحيث أن قيمة إحصاء ستودنت بلغت 9.93 بقيمة احتمالية 0.000 وهي معنوية اقل من مستوى المعنوية الاسمي 0.05 أي الأثر يختلف عن الصفر مما يدل على وجود اثر معنوي لتدقيق الجودة على ضمان جودة العلاقة مع المحيط الاجتماعي والاقتصادي وعليه يمكن قبول الفرضية التي تنص على أنه: "يوجد أثر عند مستوى معنوية 0.05 لتدقيق الجودة على ضمان جودة العلاقة مع المحيط الاجتماعي والاقتصادي".

وعند سحب عينات بشكل متكرر نحصل على نتائج تقديرات البوتستراتب التالية:

الجدول رقم (4-47): نتائج اختبار معنوية الأثر المباشر للمتغيرات الكامنة لنموذج الدراسة للفرضية

السادسة

المؤشر	العينه الأصلية	متوسط البوتسراب	الانحراف المعياري	قيمة مجال الثقة الدنيا	قيمة مجال الثقة العليا
الأثر المباشر	0.533	0.534	0.05	0.44	0.632
تدقيق الجودة -> ضمان جودة العلاقة مع المحيط الاجتماعي والاقتصادي					

المصدر: إعداد الباحث باستخدام R 3.5.1 plspm

حيث يتبين من الجدول أعلاه أن مجال الثقة لأثر تدقيق الجودة على ضمان جودة العلاقة مع المحيط الاجتماعي والاقتصادي ينحصر ما بين 0.44 و 0.632 وهي تتضمن كل من القيمة في العينة الأصلية والتي تساوي 0.533، وقيمة متوسط البوتسراب والتي تساوي 0.534، مما يؤكد على النتائج السابقة وعليه يتم قبول الفرض الذي نص على أنه: "يوجد أثر لتدقيق الجودة على ضمان جودة العلاقة مع المحيط الاجتماعي والاقتصادي".

8. اختبار الفرضية السابعة:

الفرضية الثانية تنص على أنه: "يوجد أثر للتدقيق الجودة على ضمان التعاون مع المحيط الاجتماعي والاقتصادي" لاختبار هذا الفرضية يتم الاعتماد على اختبار ستودنت والموضحة نتائجه في الجدول التالي:

الجدول رقم (4-48): نتائج اختبار الفرضية السابعة

المؤشر	التقدير	الانحراف المعياري	قيمة إحصاء ستودنت	القيمة الاحتمالية
الأثر المباشر	0.468	0.056	8.359	0.000
تدقيق الجودة -> ضمان جودة التعاون مع المحيط الاجتماعي والاقتصادي				

المصدر: إعداد الباحث باستخدام R 3.5.1 plspm

من خلال الجدول أعلاه اتضح أن الأثر المباشر لمتغير تدقيق الجودة على متغير ضمان جودة التعاون مع المحيط الاجتماعي والاقتصادي بلغ توقعه في العينة 0.468 بانحراف معياري بلغ 0.056، وحيث أن قيمة إحصاء ستودنت بلغت 8.359 بقيمة احتمالية 0.000 وهي معنوية اقل من مستوى المعنوية الاسمي 0.05 أي الأثر يختلف عن الصفر مما يدل على وجود اثر معنوي لتدقيق الجودة على ضمان جودة التعاون مع المحيط الاجتماعي والاقتصادي وعليه يمكن قبول الفرضية التي تنص على أنه: " يوجد أثر عند مستوى معنوية 0.05 لتدقيق الجودة على ضمان جودة التعاون مع المحيط الاجتماعي والاقتصادي".

وعند سحب عينات بشكل متكرر نحصل على نتائج تقديرات البوتستراب التالية:

الجدول رقم (4-49): نتائج اختبار معنوية الأثر المباشر للمتغيرات الكامنة لنموذج الدراسة للفرضية

السابعة

المؤشر	العينة الأصلية	متوسط البوتستراب	الانحراف المعياري	قيمة مجال الثقة الدنيا	قيمة مجال الثقة العليا
الأثر المباشر	0.468	0,472	0,051	0,37	0,57
تدقيق الجودة -> ضمان جودة التعاون مع المحيط الاجتماعي والاقتصادي					

المصدر: إعداد الباحث باستخدام R 3.5.1 plspm

حيث يتبين من الجدول أعلاه أن مجال الثقة لأثر تدقيق الجودة على ضمان جودة التعاون مع المحيط الاجتماعي والاقتصادي ينحصر ما بين 0.37 و 0.57 وهي تتضمن كل من القيمة في العينة الأصلية والتي تساوي 0.468، وقيمة متوسط البوتستراب والتي تساوي 0.472، مما يؤكد على النتائج السابقة وعليه يتم قبول الفرض الذي نص على أنه: " يوجد أثر لتدقيق الجودة على ضمان جودة التعاون مع المحيط الاجتماعي والاقتصادي".

خاتمة

اتضح من خلال هذه الدراسة بشكل واضح أن ممارسة التدقيق لضمان جودة نظام التعليم العالي في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، أمر حتمي وضروري لا سيما في ظل سعي وزارة التعليم العالي والبحث العلمي للقيام بالإصلاحات التي من شأنها أن ترفع من جودة مخرجات مؤسسات التعليم العالي في الجزائر.

وحيث هدفت هذه الدراسة إلى تقييم دور تدقيق الجودة كأحد آليات تطبيق نظام ضمان الجودة في الرفع من جودة مخرجات العملية التعليمية، والعمل على تطبيق جميع المعايير الواردة في المرجع الوطني لضمان الجودة في التعليم العالي في الجزائر، الأمر الذي يتطلب من خلايا ضمان جودة التعليم العالي العمل والتكوين ومتابعة مدى الالتزام بمعايير ضمان الجودة من طرف المؤسسة الجامعية.

حاولت دائما مؤسسات التعليم العالي في الجزائر تطوير ممارسات الجودة من سنة جامعية إلى أخرى مع العلم أنها لا طالما واجهت عديد العقبات التي أثرت على جودة الخريجين، والتي حاولت الوزارة الوصية من خلال اللجنة الوطنية لضمان جودة التعليم العالي ومن خلال عمليات التدقيق في جودة المخرجات الرفع من جودة التعليم العالي من خلال تطبيق معايير ضمان الجودة الواردة في المرجع الوطني لضمان الجودة في الجزائر.

في الجانب التطبيقي اهتمت الدراسة بدراسة اثر تطبيق تدقيق الجودة من خلال الالتزام بمعايير ضمان الجودة الواردة في المرجع الوطني لضمان الجودة في الجزائر على الرفع من جودة التعليم العالي في جامعة أدرار، وهذا بدراسة الأثر المباشر لتدقيق الجودة على ضمان جودة جميع الميادين والأنشطة التي تنشط فيها الجامعة الجزائرية.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج والتوصيات نعرضها فيما يلي:

النتائج النظرية:

-توصلت الدراسة إلى أن التدقيق يعتبر فحص لأنظمة الرقابة الداخلية والبيانات والمستندات والحسابات والدفاتر الخاصة بالمنشأة تحت التدقيق فحصاً انتقادياً منظماً، بقصد الخروج برأي فني محايد عن مدى دلالة القوائم المالية عن الوضع المالي.

-يركز تدقيق الجودة على فحص أنظمة الجودة والنتائج المرتبطة بها تتسق وتتفق مع الترتيبات والمعايير المخططة وما إذا كانت هذه المعايير يتم تطبيقها بفعالية وأنها ملائمة لتحقيق الأهداف المسطرة.

-أكدت الدراسة على أن إدارة الجودة الشاملة باعتبارها منهج تسييري وأسلوب جديد للتفكير فيما يتعلق بإدارة المؤسسات، يأخذ بعين الاعتبار جهود جميع الفاعلين في المؤسسة.

-في إطار العلاقة بين نظام إدارة الجودة والايزو من الممكن أن تتبنى المؤسسة فلسفة الجودة الشاملة دون الحصول على شهادة الايزو حيث تضع في هذه الحالة لنفسها المعايير الخاصة بها، ومن ثم فإن الأمر يقتضي تفهم أن مواصفات الجودة تمثل نظاماً لإدارة الجودة يتم التركيز فيها كتابة على الإجراءات التي ترشد العاملين.

-تدقيق الجودة يعد إحدى الأدوات الفعالة الهامة بالنسبة لانتشار الاستخدام الفعال لأنظمة الجودة، كذلك تظهر هنا أهمية الايزو في إمكانية أن تكون أداة مفيدة للغاية في مساعدة المدققين على تحديد وفحص القضايا التي تؤثر على إدارة الجودة بأية مؤسسة.

-تستطيع مؤسسات التعليم العالي من خلال انتهاج إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها أن تدفع باتجاه مساندة ودعم إدارة المؤسسات التعليمية بخلق جو من الممارسة يسهل عملية التغيير وإدراج تغييرات جذرية في الممارسات تساعد على تبني ثقافة إدارة الجودة الشاملة.

-يمكن اعتبار نظام ضمان جودة التعليم العالي بمثابة الأداة التي تعتمدها مؤسسة التعليم العالي لتؤكد لنفسها ولأصحاب المصلحة والفاعلين بأنه تم تحقيق الحد الأدنى من الالتزام.

-تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي يمر بثلاث مراحل أساسية ومكملة لبعضها البعض تتمثل في:

*مرحلة تشكيل سياسة الجودة ومتطلباتها؛

*مرحلة ضمان الجودة الداخلية؛

*مرحلة ضمان الجودة الخارجية.

-يعتبر إعلان بولوني أكبر عملية إصلاحية في تاريخ التعليم العالي، حيث هدف هذا المسار إلى خلق تنافس في نظام التعليم العالي الأوروبي وذلك من خلال مقروئية واضحة للشهادات وتسهيل الحركية للطلبة وتوحيد نظام التعليم.

-تطبيق نظام التعليم الجديد سمح بتعزيز وتسهيل إقامة مقررات مشتركة بين الجامعات داخل الدولة الواحدة ومن دولة إلى أخرى، مما أدى إلى قيام تنافسية بين الجامعات الأوروبية لاستقطاب الطلبة مما

أدى للحرص على الجودة وهذا ما دفع عددًا من دول شمال إفريقيا إلى اعتماد هذه الهيكلية الجديدة مثل المغرب والجزائر وتونس.

-يركز مشروع AQIUMED على أولوية ضمان الجودة للجامعات بهدف مساعدتها، حيث أنتج هذا المشروع مرجع مغاربي لتطوير التعاون بين مؤسسات التعليم العالي شمال-جنوب البحر الأبيض المتوسط وعلى وجه خاص لدعم التبادل بين الجامعات لدول المغرب العربي الثلاث: الجزائر، المغرب، تونس والذي يتوافق مع أهداف البرنامج الأوروبي TEMPUS.

-الحركية الوطنية لضمان الجودة في الجزائر ارتبطت بسنة 2008 بإدخال فكرة تقييم المؤسسات الجامعية بعد إصدار القانون رقم 08-05 المؤرخ في 23 فبراير 2008، المعدل والمتمم للقانون رقم 99-05 المؤرخ في 04 أبريل 1999 المتضمن لقانون توجيه التعليم العالي والبحث العلمي المعدل والمتمم، حيث تتولى اللجنة الوطنية لتطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي عملية التحسيس والتكوين والمرافقة من خلال أنشطة أشخاص مرجعيين (مسؤولي ضمان الجودة) وكذا اعتماد خلايا ضمان الجودة وتطوير قنوات الاتصال حول النشاطات المرتبطة بضمان الجودة.

-ارتكزت العلاقة مع مشروع AQIUMED على دعم وإدراج علاقة مؤسسات جامعية في هذا المشروع وحيث أدى نشاط (CIAQES) إلى التدقيق في محتوى المراجع وموائمة المعايير وفقا لأحسن الممارسات حيث أخذ الأمر بعداً عملياً لتحديد قواعد تجميع المعلومات لترجمة أدلة الإثبات إلى مصادر للمعلومات من خلال عينات أو أنظمة للمعلومات أو مقابلات أو اجتماعات، كما أخذت العلاقة مع المشروع بعدا استراتيجيا حيث يستند تطبيق المشروع على بشكل أساسي على الحوكمة في المؤسسات الجامعية حيث يجب أن تكون الإجراءات الموضوعية حيز التنفيذ لضمان الجودة ذات قيمة مضافة للجامعات.

-عند تطبيق الفحص والتدقيق في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، تتكون هذه المرحلة من مراجعة كاملة للمرجع الوطني لضمان الجودة، والتي تعتبر الحد الأدنى من الممارسات الجيدة التي يجب على أي مؤسسة تعليم عالي في الجزائر تنفيذها والذي يحرص على تنفيذها أعضاء خلية ضمان الجودة، والذي يسعى للتدقيق في مدى تطبيق المؤسسة الجامعية لـ 123 مرجع من خلال جلسات عمل.

-النتيجة الإجمالية للتقييم الذاتي تحسب وفق نقاط الميادين المحسوبة وفق إجراءات عملية واستنادًا إلى البيانات الموضحة في جدول جمع البيانات وكشف ملاحظات عملية التقييم الذاتي، كذلك بنفس التمثيل يمكن تقييم الحقول، ويتم ترتيب الأولوية في المراجع التي سيتم العمل بها تبعًا للنقاط المتحصل عليها

حيث تتم معالجة المراجع ذات النقاط المعدومة ووصولاً إلى النقاط الأكبر من (3) التي يتم إلغاؤها في مرحلة استخدام مصفوفة القرار لترتيب المراجع حسب الأهمية وقابلية التحقيق.

-مصفوفة القرار تحضر أعضاء عمل خلية ضمان الجودة للمرحلة الأخيرة والمتعلقة بالعمل على المراجع المختارة، والمتعلقة بالمراجع التي تحصلت على نقاط اقل من (3)، حيث يتم إعداد برنامج لتحسين الممارسات على مستوى المؤسسات الجامعية بتحديد الشكل الذي يصدر به دليل الإثبات وكذا تحديد الهيئة أو الشخص المكلف بإنشاء الدليل بالإضافة إلى ضرورة تحديد الهيئة أو الشخص المكلف بهذه المهمة وتحديد الآجال أو المدة المتوقعة من الهيئة المكلفة بتنفيذ هذه الأدلة.

-التجربة السعودية في مجال ضمان جودة التعليم العالي من التجارب الرائدة، حيث أطلقت عديد المبادرات مست جميع الفاعلين سواء أعضاء هيئة التدريس أو طلبة أو أفراد المجتمع، سواء المتعلقة بإنشاء مراكز أبحاث أو أنشطة ابتكارية أو مبادرات تهتم بتنمية الإبداع والتميز لدى أعضاء هيئة التدريس، أو ما تعلق برعاية الطلبة المتميزين وتطوير استراتيجيات التعلم.

-التجربة القطرية في ضمان جودة التعليم العالي تجربة رائدة عربياً، حيث يعتبر في هذا الإطار المجلس الأعلى للتعليم ومؤسسة قطر للتربية والعلوم وتنمية المجتمع من أهم الأطراف التي اشرف على تطبيق ومتابعة مختلف المشاريع والبرامج التي كانت تهدف إلى التميز وتطوير التعليم العالي لخدمة المجتمع بما يتلاءم مع احتياجات قطر لإنجاز وجهة التنمية الوطنية وتحقيق استراتيجياتها للوصول إلى رؤية قطر 2030.

-إستراتيجية المملكة المتحدة في ضمان جودة التعليم العالي الحكومة البريطانية بإسناد مهمة بناء نموذج للجودة لقطاع التعليم العالي في المملكة المتحدة لمؤسسة British Council حيث أطلقت حملة عالمية لجعل اسم التعليم البريطاني في المرتبة الأولى من حيث الجودة، يخضع التعليم العالي في المملكة المتحدة لتقييم دقيق جدا للجودة حيث تشرف عليه لجنة وكالة رؤساء الجامعات CUAU ومجلس تمويل التعليم العالي HEEC، ومجلس جودة التعليم العالي HEQC ومجلس الإجازة البريطاني BAC.

-تتفق الرؤية اليابانية مع نظيرتها الأمريكية في أن الاهتمام بالتعليم العالي أمر أساسي، ركزت على تحرير الإجراءات لإنشاء الجامعات الخاصة من أجل تلبية الطلب المتزايد على التعليم العالي، أصدرت نظام لتقويم البرامج في الجامعات اليابانية وطلبت منها أن تقيم نفسها بواسطة المؤسسة الوطنية للدرجات

الأكاديمية وتقوم الجامعات، بالنسبة لإجراءات ضمان الجودة الخارجية تعتمد إجراء تقييم ذاتي للجامعة بذاتها بناء على معايير التقييم الأساسي الذي حددته الهيئة وتقدم تقرير شامل عن وضعيتها الحالية.

-النموذج الأمريكي في ضمان جودة التعليم العالي تتصف بالتميز لكونها تنطلق من الجامعات ذاتها، يتم تنفيذ الاعتماد الأكاديمي في الولايات المتحدة الأمريكية بواسطة منظمات خاصة أما منظمات اعتماد إقليمية أو منظمات اعتماد قومية أو منظمات اعتماد متخصصة، تعتبر جامعة هارفارد وجامعة أوريغون ونورث وست ميسوري ستايت رائدة في مجال ضمان الجودة في التعليم العالي من حيث صعوبة معايير قبول الطلبة، ولقد تم تنفيذ إدارة الجودة في هذه الجامعات على عدة خطوات تمثلت في: التميز، الاقتصاد في الموارد، التركيز على المخرجات التعليمية، التدريب، تحسين الجودة.

-نتائج اختبار الفرضيات:

-عينة الدراسة عشوائية طبقية قدرت بـ 250 مفردة من أساتذة وإداريي جامعة أدرار، المهم هنا أن عينة الدراسة والمتعلقة بمفردات العينة الخاصة بالاستبيانات الموزعة والتي تم استرجاعها والصالحة للمعالجة قدرت نسبتها بـ 98% وهي نسبة جيدة جداً، تؤكد على حرص عينة الدراسة سواء إداريي أو أساتذة جامعة أدرار على المساهمة في إنجاح هذه الدراسة انطلاقاً من إحساسهم بأهمية الموضوع وضرورة نشر ثقافة ضمان الجودة في جامعة أدرار.

-درجة التقدير الكلية لمدى تأثير تدقيق الجودة على ضمان جودة التعليم العالي (65.26%) وهي درجة متوسطة، وقد يعزى هذا إلى عدم قناعة أفراد العينة المدروسة بالتأثير الذي قد يحدثه تطبيق تدقيق الجودة كأحد آليات ضمان جودة التعليم العالي في جامعة أدرار، كذلك يرجع هذا التقدير المتوسط إلى حداثة العمل بالمرجع الوطني لضمان الجودة الداخلية في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية.

-بين اختبار التعدد الخطي من خلال مصفوفة الارتباط لعبارات المتغير المستقل تدقيق الجودة وضحت انه بصفة عامة معاملات الارتباط بين بنود متغير تدقيق الجودة جاءت في مجملها ضعيفة الأمر الذي يؤكد على وجود استقلالية بين هذه البنود حيث جاءت أعلى قيمة للارتباط بمقدار 0.734.

-بينت الدراسة من خلال إحصاء التعدد الخطي أن إجابات أفراد عينة الدراسة بخصوص المتغير المستقل تدقيق الجودة جاءت مستقلة عن بعضها البعض بمعنى أن المتغيرات المقاسة صالحة إحصائياً للنمذجة انطلاقاً من أن كل قيم معامل تضخم التباين VIF جاءت اقل بكثير من 10، بالمقابل فإن قيم

- معاملات TOL جاءت اكبر من 0.1 وهذا يدل على عدم وجود مشكلة تعدد خطي أو ازدواج خطي بين البنود أو المتغيرات المقاسة للمتغير الكامن المستقل في النموذج.
- جاءت مؤشرات صدق المتغير المستقل تدقيق الجودة مرضية حيث أن كل معاملات تحميل البنود تقريبا جاءت أكبر من 0.7، وبالرغم من أن بند "تتوفر الجامعة على مصلحة خاصة بتدقيق الجودة" جاء اقل من 0.7 حيث بلغ 0.67 إلا انه تم الاحتفاظ به كون المؤشرات الأخرى جاءت جيدة حيث بلغ معامل ألفا كرونباخ 0.917 ومؤشر DG.rho بلغ 0.93 و متوسط التباين المستخرج AVE بلغ 0.57.
- أظهرت الدراسة أن مدقق الجودة يقوم بفحص وتقييم مدى سلامة تطبيق نظام الجودة في جامعة أدرار وهو أحد أهم شروط نجاح عملية ضمان الجودة.
- خلصت الدراسة إلى أن عروض التكوين تستند على مقاربات بيداغوجية ملائمة وجدية.
- تحرص جامعة أدرار في إطار ضمان جودة ميدان البحث العلمي لديها على نشر الثقافة العلمية لفائدة الجمهور.
- في إطار ضمان جودة ميدان الحوكمة في جامعة أدرار توصلت الدراسة إلى أن للجامعة سياسة جودة محددة جيدا بالتشاور مع الأطراف المعنية.
- تناسب المباني في جامعة أدرار جميع الأنشطة الإدارية والبيداغوجية والبحثية.
- تمتلك جامعة أدرار الموارد المكتبية الكافية في إطار الهياكل القاعدية لديها.
- توفر جامعة أدرار في إطار ضمان جودة ميدان الحياة الجامعية جوا مريحا لمختلف الفاعلين للقيام بأعمالهم.
- تساهم جامعة أدرار في خلق وتطوير حاضنات للشركات، وكذا هيئات الدعم والمرافقة والشركات الصغيرة من خلال مرافقة دار المقاولاتية للطلبة أصحاب المشاريع.
- وضعت جامعة أدرار إستراتيجية واضحة في مجال البحث العلمي والتكوين تتضمن الإطار الدولي في إطار تعاونها مع محيطها الاجتماعي والاقتصادي.
- اختبار التوزيع الطبيعي للمتغير المستقل تدقيق الجودة والخاص باختبار الاعتدالية جاءت معنوية لأن احصاءة اختبار Lilliefors (Kolmogorov-Smirnov) لجميع البنود أقل من 0.05 مما يعني أن المتغير المستقل تدقيق الجودة لا يتبع التوزيع الطبيعي.

- اختبار التوزيع الطبيعي لجميع المتغيرات التابعة والمتعلقة بضمان جودة التعليم العالي جاءت معنوية لأن احصاءة اختبار Lilliefors (Kolmogorov-Smirnov) لجميع البنود أقل من 0.05 وبالتالي يمكن القول أن بيانات هذه المتغيرات جميعها لا تتبع التوزيع الطبيعي وهذا ما أكدته منحنى QQ الخاص بالمتغيرات التابعة.

- يوجد أثر لتدقيق الجودة على ضمان جودة التعليم العالي في ميدان التكوين بلغ 0.579، بمعنى أن تطبيق معايير تدقيق الجودة في جامعة أدرار يؤثر في ضمان جودة التعليم العالي في ميدان التكوين. - يوجد أثر لتدقيق الجودة في ضمان جودة التعليم العالي في ميدان التكوين بجامعة أدرار بلغ 0.597، بمعنى أن الالتزام بمعايير تدقيق الجودة من شأنه أن يؤثر في ضمان جودة التعليم العالي في ميدان البحث العلمي.

- يوجد أثر للمتغير المستقل تدقيق الجودة في ضمان جودة التعليم العالي في ميدان الحوكمة بجامعة أدرار بلغ 0.596، بمعنى أن الالتزام بمعايير تدقيق الجودة من شأنه أن يؤثر في ضمان جودة التعليم العالي في ميدان البحث العلمي.

- يوجد أثر لتدقيق الجودة في ضمان جودة التعليم العالي في ميدان الهياكل القاعدية بجامعة أدرار بلغ 0.314، أي أن تطبيق معايير تدقيق الجودة يؤثر في ضمان جودة التعليم العالي في ميدان الهياكل القاعدية.

- يوجد أثر لتدقيق الجودة في ضمان جودة التعليم العالي في ميدان الحياة الجامعية بلغ 0.43، بمعنى أن الالتزام بمعايير تدقيق الجودة يؤثر في ضمان جودة التعليم العالي في ميدان الحياة الجامعية.

- يوجد أثر لمتغير تدقيق الجودة في ضمان جودة التعليم العالي في ميدان العلاقة مع المحيط الاجتماعي والاقتصادي بجامعة أدرار بلغ 0.533، أي أن تطبيق معايير تدقيق الجودة يؤثر في ضمان جودة التعليم العالي في ميدان العلاقة مع المحيط الاجتماعي والاقتصادي.

- يوجد أثر لتدقيق الجودة في ضمان جودة التعليم العالي في ميدان التعاون مع المحيط الاجتماعي والاقتصادي بجامعة أدرار بلغ 0.468، بمعنى أن الالتزام بمعايير تدقيق الجودة من يؤثر في ضمان جودة التعليم العالي في ميدان التعاون مع المحيط الاجتماعي والاقتصادي.

-التوصيات:

-ضرورة تقييم النتائج المحققة من تطبيق معايير المرجع الوطني لضمان الجودة الداخلية في الجزائر بعد السنة الثالثة لتطبيق عملية ضمان جودة مؤسسات التعليم العالي، وهذا للخروج برؤية واضحة تسمح بالتعرف على أهم النقاط التي يمكن استغلالها لتحسين الممارسات وهذا من خلال فتح نقاش معمق بين الهيئات الوصية ومسؤولي خلايا ضمان الجودة في المؤسسات الجامعية الجزائرية،

-ضرورة وجود تنظيم هيكلي لخلايا ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية يسمح بمنح استقلالية أكثر للخلية للقيام بعمليات التقييم والتدقيق والرقابة، هذا من جهة ومن جهة أخرى هذا الأمر من شأنه أن يسمح بتحديد المسؤوليات وتوزيع المهام على فريق عمل خلايا ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية،

-توصي الدراسة بإنشاء نيابة لضمان الجودة في الهيكل التنظيمي للجامعات الجزائرية لمنحها الاستقلالية التي من شأنها أن تسمح لها ترسم وتنفذ إستراتيجية الجامعة الجزائرية وفي إطار تنظيمي وظيفي يسمح بالعمل على تطبيق معايير ضمان الجودة، ومنحها صلاحيات كاملة كباقي النيابات الأخرى سواء التكوين العالي في الطورين الأول والثاني أو التكوين العالي في الطور الثالث والبحث العلمي أو التنمية والاستشراف والتوجيه أو العلاقات والتعاون.

-بالنسبة لخلية ضمان الجودة في جامعة أدرار تبقى مطالبة بالرفع من درجة الفعالية المطلوبة في إعلام الفاعلين والمهتمين حول إجراءات ضمان الجودة لنشر ثقافة الجودة، الأمر الذي سيصاحبه بالضرورة التوجه نحو سياسة تسمح بالتغيير في الممارسات وفق معايير محددة ومتعارف عليها وفقا للمرجعية الوطنية مما من شأنه أن يسمح مستقبلا بعمليات مقارنة مع التجارب والممارسات الرائدة.

-ضرورة الاهتمام بتكوين الموارد البشرية والكفاءات التي تشرف على عمل خلية ضمان الجودة الداخلية وذلك للإلمام أكثر بعملية التدقيق التقييم، وهذا من خلال تنظيم أيام تكوينية لفائدة فريق عمل خلية ضمان الجودة ودراسة إمكانية الدخول في اتفاقيات تعاون وتبادل الخبرات مع جامعات رائدة في مجال ضمان جودة التعليم العالي أو متحصلة على شهادة الأيزو في ضمان الجودة.

-توفير المتطلبات والشروط التي تسهل وتضمن لخلايا ضمان الجودة الداخلية في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية النجاح سواء لوجيستية أو تحفيزات مالية لضمان عمل الخلية بفعالية أكثر.

-تبنى سياسة إعلام واضحة وأنية للتعريف بالمرجع الوطني لضمان الجودة الداخلية لكل الأطراف المعنية خاصة وأنه سوف يتم تقييم كل مصالح الجامعة سواء إدارية أو بيداغوجية وفق هذا المرجع وهذا في انتظار المرحلة الموالية والمتعلقة بالتقييم الخارجي من طرف لجنة معتمدة من وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

-على جامعة أدرار أن تطور هيئات لقيادة وتنفيذ عروض التكوين وفق ما نص عليه المرجع الوطني في المرجع (ت51) حيث يؤكد المعيار الثاني فيه (ت251) على ضرورة إنشاء هيئة أو خلية خاصة بتأطير تربصات الطلبة لمتابعة عروض التكوين المختلفة.

-وجود سياسة للاتصال تضمن نشر المنتج العلمي بإنشاء خلية أو مصلحة للاتصال لدى جامعة أدرار مع خطة عمل محضرة طبقا لما نص عليه المعيار (ن131) الوارد في ميدان ضمان جودة التعاون مع المحيط الاجتماعي والاقتصادي؛

-وضع مشروع المؤسسة الجامعية قيد التنفيذ وتفعيله والالتزام بالمدة الزمنية المحددة لتحقيق نتائجه، كونه يضمن تنفيذ إستراتيجية جامعة أدرار في ميدان التكوين والبحث العلمي والحوكمة على المستوى المحلي والوطني والإقليمي طبقا للمرجع (ن21) الوارد في ميدان ضمان جودة التعاون مع المحيط الاجتماعي والاقتصادي؛

-على جامعة أدرار أن تتأكد من أن برامجها التعليمية والبحثية تصلح للمقارنة والتقييم العالمي من خلال إقامة مقارنة لمحتويات البرامج مع مثيلاتها الدولية وفقا لما نص عليه المعيار (ن141) الوارد في ميدان جودة التعاون مع المحيط الاجتماعي والاقتصادي؛

-بالنسبة لجامعة أدرار تبقى مطالبة بتوفير الوسائل اللازمة لتعزيز الاتصال الداخلي والخارجي حيث على المؤسسة أن تتقن الاتصال في حالة الأزمة وهذا ما نص عليه المرجع الوطني في المعيار ك251.

-جامعة أدرار تبقى مطالبة بتحديد مختلف الهيئات والصلاحيات والمسؤوليات وهذا بإعداد مصفوفة الكفاءات وفق لما نص عليه المعيار (ك123) والذي يخضع للتدقيق بهدف ضمان جودة ميدان الحوكمة.

-العمل على إنشاء نظام تحدد من خلاله كفاءات التقييم الداخلي لأنشطة البحث وهذا بإنشاء لجنة مكلفة بتقييم أنشطة البحث بشكل دوري بجامعة أدرار، واستحداث قاعدة بيانات يتم تحديثها بشكل دوري تحتوي كل المعلومات المفيدة من أجل تحديد مؤشرات أنشطة البحث وهذا طبقا للمعيار (ب131) المتضمن في ميدان ضمان جودة البحث العلمي.

-على جامعة أدرار أن تنشئ برنامج مناسب وملائم لأنشطة البحث تحاول من خلاله العمل على أن تكون التوجهات البحثية للجامعة متوافقة مع أولويات البحث العلمي لديها وهذا ما نص المعيار (ب141) الوارد في ميدان ضمان جودة البحث العلمي.

-تفعيل عمل هيئة المتابعة التكنولوجية والعلمية (مرصد اليقظة) والتي أنشأت مؤخرا وفق متطلبات المرجع الوطني لتراقب الجامعة تطور احتياجات محيطها المحلي في مجال التكوين وفق المرجع (ع14) ومتطلبات المعيار (ع114) الوارد في ميدان ضمان جودة العلاقة مع المحيط الاجتماعي والاقتصادي؛

-آفاق الدراسة:

يمكن إدراج مجموعة من الإشكاليات التي يمكن أن تكون كدراسات مستقبلية:

-مواصلة عملية تدقيق جودة التعليم العالي بشكل متواصل من شأنها أن تخلق ثقافة ممارسة تسمح للجامعة الجزائرية بالتميز في هذا المجال، وعليه سيكون بالإمكان الوقوف على ما تميزت به تجربة ضمان الجودة في مؤسسات التعليم الجزائرية منذ تطبيق معايير المرجع الوطني لضمان الجودة كدراسة تقييمية وإمكانية مطابقتها للمعايير المعمول بها دوليا.

-هذه الدراسة حاولت معرفة اثر تطبيق معايير تدقيق الجودة على ضمان جودة التعليم العالي في الجزائر وفق المرجع الوطني لضمان الجودة، هذا يفتح الباب أمام دراسات مستقبلية تحاول الإجابة على دور الاعتماد الأكاديمي في تحقيق ضمان جودة التعليم العالي باعتباره احد آليات تطبيق نظام ضمان الجودة.

-أظهرت الدراسة أن هناك بعض المعايير الواردة في المرجع الوطني لضمان الجودة لا يمكن تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية والتي تتميز بكونها مؤسسات حكومية، بالتالي مستقبلا وفي إطار توجه الوزارة الوصية لاعتماد الجامعات الخاصة يمكن أن تكون هناك دراسات تحاول الوقوف على إشكالية تطبيق معايير ضمان الجودة الواردة في المرجع الوطني مع الأخذ بعين الاعتبار خصوصيات الجامعات الخاصة مقارنة بالجامعات الحكومية في الجزائر.

قائمة المراجع

أولا - بالعربية

01-الكتب

- 1-أحمد الخطيب ورداح الخطيب، الاعتماد وضبط الجودة في الجامعات العربية، علم الكتب الحديث، اربد، الطبعة الاولى، 2010.
- 2-أحمد، أمين السيد، مراجعة وتدقيق نظم المعلومات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005.
- 3-أحمد حلمي جمعة، المدخل الحديث لتدقيق الحسابات، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.
- 4-أحمد حلمي جمعة، المدخل إلى التدقيق الحديث، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر، عمان، 2005.
- 5-أحمد سيد مصطفى، إدارة التسويق: مدخل معاصر، القاهرة، مكتبة الانجلومصرية، 1994.
- 6-أحمد سيد مصطفى، دليل المدير العربي إلى سلسلة ISO 9000 مع ترجمة للنص الأصلي للمواصفات ايزو 9000-1 و 9000-2 و 9000-3 و 9001، سلسلة بحوث ودراسات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 1997.
- 7-أحمد سيد مصطفى ومحمد مصيلحي الأنصاري، برنامج إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في المجال التربوي، المركز العربي للتدريب التربوي لدول الخليج، الدوحة، قطر، 2002.
- 8-أحمد عبد المولى الصباغ وآخرون، أساسيات المراجعة ومعاييرها، مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح، مصر، 2008.
- 9-أشرف محمود أحمد، محمد جاد حسين، ضمان جودة مؤسسات التعليم العالي في ضوء معايير هيئات الاعتماد الدولية، عالم الكتب، الطبعة الأولى، الرياض، 2009.
- 10-أمين السيد أحمد لطفي، الاتجاهات الحديثة في التدقيق والرقابة على الحسابات، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 1997.
- 11-أمين السيد أحمد لطفي، المراجعة لأغراض مختلفة، الجزء العاشر، دون ناشر، القاهرة، 2004.
- 13-إيهاب نظمي، هاني العزب، تدقيق الحسابات الإطار النظري، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2012.
- 14-جمال الدين عويسات، مبادئ الإدارة، الطبعة الأولى، دار الهومة، الجزائر، 2005.
- 15-جيم كورتوا، الطريق إلى القيادة والتنمية الشخصية، ترجمة سالم لعيسى، الطبعة الأولى، دار علاء الدين، دمشق، 1999.
- 16-حامد، منصور والطحان، محمد والحموي محمد، المراجعة الداخلية، جامعة القاهرة، مصر، 1994.
- 17-خالد أمين عبدالله، علم تدقيق الحسابات "الناحية النظرية والعملية"، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.

- 18- خالد أمين عبدالله، علم تدقيق الحسابات "الناحية النظرية والعملية"، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
- 19- الخطيب، خالد راغب، والرفاعي خليل محمود، الأصول العلمية والعملية لتدقيق الحسابات، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 20- خليل الشماع وخضير كاظم محمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2000.
- 21- خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للتوزيع و الطباعة ، الأردن ، الطبعة الأولى، 2000.
- 22- الدهراوي وآخرون، المحاسبة والمراجعة، الدار الجامعية، مصر، 2006.
- 23- دوبينز لويد وماسون كراوفورد، إدارة الجودة : التقدم والحكمة وفلسفة ديمينج، ترجمة حسين عبد الواحد، الجمعية المصرية لنشر المعرفة، القاهرة، مصر، 1997.
- 24- رأفت سلامة محمود وآخرون، علم تدقيق الحسابات النظري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- 25- زين يونس، عوادي مصطفى، المراجعة الداخلية وتكنولوجيا المعلومات وفق معايير المراجعة الدولية، مطبعة سخري، الوادي، الجزائر، 2011.
- 26- سالم بن سعيد القحطاني، القيادة الإدارية : التحول نحو نموذج القيادي العالمي، الرياض، السعودية، 2010.
- 27- سعداء محمد العرف وآخرون، التعريف بعملية بولونيا وأثرها على التعليم العالي، مركز البحوث والدراسات في التعليم العالي، السعودية.
- 28- سليمان خالد عبيدات، مقدمة في إدارة الإنتاج والعمليات، الطبعة الثانية، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2010.
- 29- سمير محمد عبد العزيز، جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000-10011، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1995.
- 30- سمير محمد عبد العزيز، اقتصاديات جودة المنتج بين ادارة الجودة الشاملة والايزو 9000 ، مكتبة الاشعاع الفنية، الاسكندرية ، 2000.
- 31- السقا، السيد احمد، المراجعة الداخلية: الجوانب المالية والتشغيلية، اصدارات الجمعية السعودية للمحاسبة، السعودية، 1997.
- 32- سوسن شاكر مجيد، الجودة في المؤسسات والبرامج الجامعية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2015.

- 33- سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيادات، الجودة والاعتماد الأكاديمي لمؤسسات التعليم العام والجامعي، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
- 34- شفيق رضوان، السلوكية والإدارة، الطبعة الثانية، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، 2002.
- 35- شيراز محمد طرابلسية، ادارة جودة الخدمات التعليمية والبحثية في مؤسسات التعليم العالي، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2010.
- 36- الصبان وآخرون، الأسس العلمية والعملية لمراجعة الحسابات، الدار الجامعية، مصر، 2005.
- 37- صديقي مسعود، محمد التهامي طواهر، المراجعة وتدقيق الحسابات، مزوار للطباعة والنشر والتوزيع، الوادي، الجزائر، 2010.
- 38- عبد الرحمن بن محمد ابو عمه، النظام الاوروبي في التعليم العالي ومشروع بولونيا، الطبعة الأولى، المطابع الاهلية، السعودية، 2010.
- 39- عبد الرحمن بن محمد أبو عمه، النظام الأوروبي في التعليم العالي ومشروع بولونيا، الطبعة الأولى، المطابع الأهلية، السعودية، 2010.
- 40- عبد الفتاح الصحن، رجب السيد راشد، أصول المراجعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
- 41- عبد الفتاح الصحن، محمد سمير الصبان، وآخرون، أسس المراجعة (الأسس العلمية والعملية)، الدار الجامعية ، مصر، 2004.
- 42- عبد الكريم حرز الله، كمال بداري، نظام ل م د، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2008.
- 43- عبد الله، خالد أمين، علم تدقيق الحسابات، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2005.
- 44- عبد الله، خالد أمين، التدقيق والرقابة في البنوك، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 1998.
- 45- عبد الوهاب نصر علي، شحاتة السيد شحاتة، الرقابة والمراجعة الداخلية الحديثة في بيئة تكنولوجيا المعلومات وعولمة أسواق المال: الواقع والمستقبل، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.
- 46- عقيلي وعمر وصفي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة: وجهة نظر، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001.
- 47- عماد أبو الرب وآخرون، ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 48- عمر وصفي عقيلي، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة (وجهة نظر)، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، 2009.

- 49- فيصل عبد الله الحاج، سوسن شاكر مجيد، الياس جريسات، المقاييس النوعية والمؤشرات الكمية لضمان الجودة والاعتماد للجامعات العربية أعضاء الاتحاد، اتحاد الجامعات العربية، الأمانة العامة، القاهرة، 2009.
- 50- الفيومي، محمد و الدميري، علاء الدين و شتيوي ، أيمن احمد، دراسات متقدمة في المراجعة، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2006.
- 51- قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات، دار الشروق، عمان، الأردن، 2005.
- 52- كمال الدين مصطفى الدهراوي، محمد السيد سرايا، دراسات متقدمة في المحاسبة والمراجعة، الدار الجامعية، مصر، 2001.
- 53- كمال بداري، فارس بوباكور، عبد الكريم حرز الله، ضمان الجودة في قطاع التعليم العالي: اعداد وإنجاح التقييم الذاتي، ديوان المطبوعات الجامعية، 2013.
- 54- محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة في أجهزة الشرطة العامة، الطبعة الثانية، إصدارات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2008.
- 55- محمد السيد سرايا، أصول وقواعد المراجعة والتدقيق الشامل: الإطار النظري - المعايير والقواعد، الإسكندرية: المكتب الاجتماعي الحديث، الطبعة الأولى، 2007.
- 56- محمد الفيومي، عوض لبيب، أصول المراجعة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1998.
- 57- محمد بوتين، المراجعة ومراقبة الحسابات من النظرية إلى التطبيق، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الثالثة، 2008.
- 58- محمد سمير الصبان، محمد الفيومي، المراجعة بين التنظير والتطبيق، الدار الجامعية، بيروت، لبنان، 1990.
- 59- محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2005.
- 60- محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، جامعة الاسراء الخاصة، الأردن، 2005.
- 61- محمد عوض الترتوري، أغادير عرفات جويحان، ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي و المكتبات و مراكز المعلومات، دار المسيرة للنشر والتوزيع و الطباعة، عمان، 2006.
- 62- محمد محمود عبد المجيد وآخرين، المراجعة المقترحة، غير مبين الناشر، غير مبين تاريخ النشر.
- 63- محمود السيد ناجي، المراجعة (إطار النظرية والممارسة)، الجزء الثاني، مكتبة الجلاء الجديدة للنشر، المنصورة، مصر، 1992.
- 64- محمود شحات، المخل إلى العلوم الإدارية: أسس و مبادئ علم الإدارة العامة، دار العلوم، الجزائر، 2010.

- 65-نبيل هاشم الاعرجي، حيدر حاتم فالح العجرش، عامر أحمد غازي منى، الجودة في التعليم العالي، الرضوان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2015.
- 66-نديم أكرم أسعد، ثقافة الجودة الشاملة : مدخل لنظام جودة بمضامين محلية، الناشر هو المؤلف نفسه، إربد، الأردن، 2006 .
- 67-هادي التميمي، مدخل إلى التدقيق، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، عمان، 2006،
- 68-وارين شميث، جيروم فانجا، مدير الجودة الشاملة، ترجمة محمود عبد الحميد مرسي، دار آفاق للإبداع العالمية للنشر والاعلام، الرياض، السعودية، 1997.
- 69-وليم توماس، امرسون هنكي، كمال الدين سعيد، المراجعة بين النظرية والتطبيق، تعريب ومراجعة احمد حامد حجاج، الكتاب الأول، دار المريخ للنشر، السعودية، الطبعة الأولى، 1997.
- 70-يوسف حجيم الطائي وآخرون، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 71-يوسف حجيم الطائي، محمد فوزي العبادي، هاشم فوزي العبادي، إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، الطبعة الأولى، دار الوراق، 2008.
- 72-يوسف محمد جربوع، مراجعة الحسابات بين النظرية والتطبيق، مؤسسة الوراق، عمان، 2007.
- 02-المقالات**
- 1-أحمد محمد الشامي، إدارة الجودة الشاملة : المفهوم والتطبيق في الجمهورية اليمنية، مجلة الإداري، العدد 76 ، معهد الإدارة العامة، مسقط، سلطنة عمان، 1999 .
- 2-أسامة عبد المنعم السيد علي، مدى التزام مدققي الحسابات بالميثاق الأخلاقي للمؤسسات المالية الإسلامية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد الثلاثون، 2012.
- 3- بدري مسعود، العوامل الرئيسية في إدارة الجودة الشاملة في منشآت دولة الإمارات العربية، مجلة العلوم الإدارية، جامعة الكويت، المجلد الأول، العدد الثاني، 1994.
- 4-بوزورين نجوة، واقع نظام الشهادات (الأطوار): ليسانس-ماستر-دكتوراه في العالم الغربي، المجلة الجزائرية للسياسات العامة، العدد 14 ، 2004.
- 5-حارب الجابري، الوقود الحيوي مستقبل قطر الأخضر، مجلة جامعة قطر للبحوث، جامعة قطر، العدد الثاني، 2013.
- 6-خالد عبد العزيز عطية، علاء الدين محمود الزهراني، نموذج مقترح لتقييم جودة البرامج المحاسبية من منظور الاعتماد الاكاديمي، المجلة العربية لضمان الجودة في التعليم العالي، المجلد الأول، العدد 3.

- 7- راضي جواد محسن، عباس بشرى عبد الحمزة، ضمان الجودة في التعليم العالي وأثره في جودة الخدمة المدركة - دراسة اختبارية على عينة من طلبة كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد الرابع عشر، العدد الرابع، جامعة القادسية، العراق، 2012.
- 8- سعدي نوال، تطبيقات نظام الأيزو 9000 والادارة بالجودة الشاملة (بين التكامل والاختلاف)، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 23، جامعة ورقلة، 2016.
- 9- شيخة المسند، برنامج خبرة الأبحاث للطلبة الجامعيين، مجلة جامعة قطر للبحوث، عدد خاص، جامعة قطر، 2015.
- 10- عبد الله بن موسى الخلف، ثالث التميز : تحسين الجودة وتخفيض التكاليف وزيادة الإنتاجية، مجلة الإدارة العامة، الرياض، المجلد 37، العدد 1، 1997.
- 11- محمد الطراونة وبدرية البلبيسي، الجودة الشاملة والأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على المصارف التجارية في الأردن، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، المجلد السابع عشر، العدد 1، 2002.
- 12- محمد هادي العدناني، مدخل مقترح لتدقيق الجودة (ISO) كأحد انواع الفحص لاغراض خاصة، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 13، العدد 45، جامعة بغداد، 2007.
- 13- نورة جبر آل ثاني، البيروق، مجلة جامعة قطر للبحوث، جامعة قطر، العدد العاشر، 2018.
- 03-المدخلات**
- 1- إبراهيم الطاهر، وسيلة بن عامر، "معايير نظم الجودة و تأثيراتها على بيئة التدريس الجامعي في ظل نظام ل.م.د"، في الملتقى البيداغوجي الرابع حول ضمان جودة التعليم العالي، جامعة بسكرة، 2008.
- 2- الهام يحيوي، حكيمة بوسلمة، نجوى عبد الصمد، اتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو مدى تطبيق متطلبات ضمان الجودة في جامعة باتنة: دراسة ميدانية، المؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان جودة التعليم العالي، الجامعة الخليجية، البحرين، 2012.
- 3- امسلم أحمد الجعباري، متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر: عينة من أعضاء هيئة التدريس في كلية الآداب والعلوم الخمس ومسلاتة بجامعة المرقب، ورقة مقدمة في الملتقى الدولي الرابع للبحث العلمي في العصر الرقمي، مركز البحوث والاستشارات الاجتماعية بلندن ومركز الاحتواء الاجتماعي بقطر، 15-16 مارس 2015.
- 4- بروش زين الدين، بركات يوسف، مشروع تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر - الواقع والآفاق، المؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان جودة التعليم العالي، اتحاد الجامعات العربية، الجامعة الخليجية، البحرين، 2012.

- 5-بن اعمارة منصور، الإبداع والابتكار كوسيلة لتحقيق الجودة في التعليم العالي، ورقة مقدمة في الملتقى الدولي: الإبداع والتغيير التنظيمي في المؤسسات الحديثة، المنظم من قبل:كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، 18-19 ماي 2011.
- 6-جميل نشوان، تطوير كفاءات للمشرفين الأكاديميين في التعليم الجامعي في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة، مؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني، جامعة القدس المفتوحة، 2004.
- 7-حبيبة شهرة، فجوة البحث العلمي بين الغرب و العرب، ورقة بحثية مقدمة في الملتقى الرابع: للبحث العلمي في العصر الرقمي، مركز البحوث والاستشارات الاجتماعية بلندن والمركز الاحتواء الاجتماعي قطر، يومي 15-16 مارس 2015.
- 8-الزيادات محمد عواد، دراسة تحليلية لتجارب بعض الجامعات العربية والعالمية في تحقيق الجودة والاعتماد الأكاديمي، ورقة بحثية مقدمة لمؤتمر المنظمة العربية للتنمية الإدارية حول التخطيط الاستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي في الوطن العربي، 2008.
- 9-سملاي يحضيه، إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، ورقة مقدمة للملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، جامعة البليدة، جامعة البليدة، الجزائر، 2003.
- 10-سوزان المهدي، التجارب العالمية والعربية في إدارة نظم الاعتماد الأكاديمي بمؤسسات التعليم العالي، ورقة بحثية مقدمة إلى المؤتمر العربي الرابع: الاعتماد الأكاديمي لمؤسسات وبرامج التعليم النوعي في مصر والعالم العربي الواقع والمأمول، 2009.
- 11-صوفي إيمان، قوراري مريم، أخلاقيات العمل كأداة للحد من ظاهرة الفساد الإداري في الدول النامية، ورقة مقدمة في: الملتقى الوطني حول حكومة الشركات كآلية للحد من ظاهرة الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 06-07 ماي 2012.
- 12-عازه حسن فتح الرحمن، تأهيل وإعداد عضو هيئة التدريس الجامعي، ورقة بحثية مقدمة في الملتقى الرابع: للبحث العلمي في العصر الرقمي، مركز البحوث والاستشارات الاجتماعية بلندن والمركز الاحتواء الاجتماعي، قطر، 15-16 مارس 2015.
- 13-عبد العزيز صفاء محمود وحسين سلامة عبد العظيم، ضمان جودة معايير اعتماد مؤسسات التعليم العالي في مصر (تصور مقترح)، المؤتمر السنوي الثالث عشر للاعتماد وضمان جودة المؤسسات التعليمية، الجمعية المصرية المقارنة والإدارة التعليمية وكلية التربية ببني سويف، الجزء الثالث، جامعة القاهرة، 2005.

- 14- عمر محمد عبد الله الخرابشة، تجربة المملكة الأردنية الهاشمية في ضمان الجودة ومعايير الاعتماد الأكاديمي في الكليات التربوية، المؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان جودة التعليم العالي، الجامعة الخليجية، البحرين، 2012.
- 15- لخضر مداح، محمد لطرش، إدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي ومجهودات تطبيقها، الملتقى الدولي حول إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات، جامعة قسنطينة، 2013.
- 16- ماجدة محمد أمين، إيناس إبراهيم حويل، ماهر أحمد حسن، الاعتماد وضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي: دراسات تحليلية في ضوء خبرات وتجارب بعض الدول، المؤتمر السنوي الثالث عشر حول الاعتماد وضمان الجودة في المؤسسات التعليمية، 2005.
- 17- محمد بن عبد العزيز العوهلي، عبد المحسن بن سالم العقيلي، التعليم العالي في المملكة العربية السعودية 1998-2008: نحو بناء مجتمع المعرفة، المؤتمر الاقليمي العربي حول التعليم العالي: التحديات العالمية والمسؤوليات الاجتماعية، القاهرة، 2009.
- 04- الرسائل الجامعية**
- 1- أحمد محمد مخلوف، المراجعة الداخلية في ظل "المعايير المعايير الدولية للمراجعة الداخلية" في البنوك التجارية الأردنية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2007.
- 2- بوخلوة باديس، أثر تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة على جودة المنتجات النفطية: دراسة ميدانية في مؤسسة سوناطراك، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، 2016.
- 3- تريش، نجود، الخطوات والإجراءات العامة لانجاز مهمة المراجعة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2003.
- 4- خالد بن جميل مصطفى زقزوق، تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة لتحسين أداء كلية خدمة المجتمع والتعليم المستمر بجامعة أم القرى، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى، 2008.
- 5- ربا سليمان سالم العطاونة، العوامل المحددة لتركز سوق مهنة التدقيق الخارجي في الأردن وأثرها على جودة التقارير المالية، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2016.
- 6- الرمحي، زاهر، تطوير أسلوب التدقيق المبني على المخاطر، أطروحة دكتوراه، جامعة عمان العربية، الأردن، 2004.
- 7- شحروري محمود، مدى تطبيق معايير التدقيق الداخلي في البنوك الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن ، 1999.

8-مبارك داؤود سليمان حسن، مدخل ادارة الجودة الشاملة وأثره في تنمية الموارد البشرية بمجموعة شركات دال (سيقا ك ابو)، أطروحة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2015.

9-هاني بن سعيد بن مبارك بن الغيثي، مدى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الخاصة من وجهة نظر الطلبة في سلطنة عمان، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة آل البيت، سلطنة عمان، 2007.

05-النصوص القانونية

01-القانون رقم 99-05 ماضي في 18 ذي الحجة 1419 الموافق 04 أبريل 1999، يتضمن القانون التوجيهي للتعليم العالي، الجريدة الرسمية عدد 24 مؤرخة في 27 أبريل 1999 الصفحة 4.

02-القانون رقم 2000-04 مؤرخ في 10 رمضان عام 1421 الموافق 06 ديسمبر 2000، يعدل القانون رقم 99-05 المؤرخ في 18 18 ذي الحجة عام 1419 الموافق 04 أبريل 1999 والمتضمن القانون التوجيهي للتعليم العالي.

03-القانون رقم 08-05 المؤرخ في 23/02/2008، المتضمن القانون التوجيهي والبرنامج الخماسي حول البحث العلمي والتطوير التكنولوجي 1998-2002، المعدل والمتمم للقانون رقم 98-11 المؤرخ في 22 غشت، الجريدة الرسمية عدد 10 مؤرخة في 27/02/2008 الصفحة 3.

04-المرسوم التنفيذي رقم 04-371 الصادر بتاريخ 21/11/2004، يتضمن إحداث شهادة ليسانس "نظام جديد"، الجريدة الرسمية عدد 75 مؤرخة في 24 نوفمبر 2004، الصفحة 12.

05-المرسوم تنفيذي رقم 08-265 ماضي في 19 غشت 2008، يتضمن نظام الدراسات للحصول على شهادة الليسانس وشهادة الماستر وشهادة الدكتوراه، الجريدة الرسمية عدد 48 المؤرخة في 24 غشت 2008، الصفحة 5.

06-القرار رقم 167 المؤرخ في 31/05/2010 والمعدل بموجب القرار 2004 المؤرخ في

29/12/2014، المتضمن تأسيس لجنة وطنية لتنفيذ نظام لضمان الجودة في مجال التعليم العالي والبحث العلمي، النشرة الرسمية للتعليم العالي والبحث العلمي 2010 السداسي الأول.

07-القرار الوزاري رقم 739 المؤرخ في 18 أكتوبر 2010، المتضمن هيكل اللجنة الوطنية للتقييم.

08-القرار رقم 2004 المؤرخ في 29/12/2014، المتضمن تأسيس لجنة لوضع نظام لضمان الجودة في قطاع التعليم العالي والبحث العلمي، النشرة الرسمية للتعليم العالي والبحث العلمي 2014 الثلاثي الرابع.

09-قرار مجلس التعليم رقم (10/15/1420)، القواعد المنظمة للجمعيات العلمية في الجامعات السعودية، المادة الثانية، 2000.

06-المواقع الالكترونية

- 1- ايثار آل فيحان، عبد نايف حسين، تشخيص وتقويم الفجوة بين متطلبات المواصفة القياسية (ISO 9001 : 2000)، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 21، العدد 1، ص 28، العراق، [على الخط]، متوفر على: <http://qu.edu.iq/adejou/wp-content/uploads/2016/07/04-1-8-2006.pdf>
- 2-جامعة سينوب تركيا، الاعتراف بالشهادات، [على الخط]، متوفر على: study.sinop.edu.tr/ar/Taninirlik, 2009
- 3-جامعة هارفارد في لمحة على الموقع، [على الخط] ، متوفر على <http://www.harvard.edu/harvard-glance>
- 4- الصندوق الوطني لرعاية البحث العلمي، برنامج منحة أبحاث ما بعد الدكتوراه (PDRA)، 2008، [على الخط]، متوفر على: www.qnrf.org
- 5- عثمان البهالي، اصلاح التعليم العالي بأوروبا، مجلة المعرفة، [على الخط]، متوفر على http://www.almarefh.net/show_content_sub.php?CUV=364&Model=&SubModel=132&ID=5.2009 ، 03&ShowAll=On
- 6-عليان عبد الله الحولي، تصور مقترح لتحسين جودة التعليم الجامعي الفلسطيني، مؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني، جامعة القدس المفتوحة، رام الله، فلسطين، [على الخط]، متوفر على: [http:// valrocha. Com/web/quality/13.htm](http://valrocha.Com/web/quality/13.htm)
- 7-وزارة التعليم، مراكز التميز البحثي للمرحلة الأولى، [على الخط]، متوفر على: <https://www.moe.gov.sa/ar/Secretariats-and-committees/Research-centers-of-excellence/Pages/crc2.aspx>
- 8-وزارة التعليم، مراكز الأبحاث الواعدة، [على الخط]، متوفر على: <https://www.moe.gov.sa/ar/Secretariats-and-committees/Research-centers-of-excellence/Pages/CRC1.aspx>, 2011.
- 9- وزارة التعليم، التعلم الالكتروني والتعليم عن بعد، [على الخط]، متوفر على: <https://www.moe.gov.sa/ar/about/Pages/Initiatives.aspx> , 2015
- 10-يوسف محمد جريوع، مدى مسؤولية مراجع الحسابات الخارجي المستقل عن قياس الكفاءة و الفعالية وتقييم الأداء، نشرة إلكترونية شهرية، المجمع العربي للمحاسبين القانونيين، 2003، (على الخط)، متوفر على: www.ascasociety.org

07-متفرقات

- 1-احمد سيد مصطفى، دليل المدير العربي إلى سلسلة ISO 9000 مع ترجمة للنص الأصلي للمواصفات ايزو 9000-1 و 9000-2 و 9000-3 و 9001، سلسلة بحوث ودراسات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 1997.
- 2-أحمد سيد مصطفى، محمد مصطفى الأنصاري، برنامج ادارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في المجال التربوي لدول الخليج، الدوحة، قطر، 2002.

- 3-الأمانة العامة لمجلس التعاون لدول الخليج العربية، التجارب الجديدة والمميزة في التعليم العالي والبحث العلمي، الرياض، 2016.
- 4-ترانسكو، نظام ادارة الجودة: معايير ISO 9001-2000 ، 2008.
- 5-سعداء محمد العرف وآخرون، التعريف بعملية بولونيا وأثرها على التعليم العالي، مركز البحوث والدراسات في التعليم العالي، السعودية.
- 6-شيلي كابرتسن وآخرون، دراسة اطلاق الصندوق القطري لرعاية البحث العلمي، مؤسسة قطر للتربية والعلوم وتنمية المجتمع، 2012.
- 7-عبد الرحمان بن محمد أبو عمه، النظام الاوروبي في التعليم العالي ومشروع بولونيا، مركز الدراسات والبحوث في التعليم العالي، الرياض، 2010.
- 8-مركز الأبحاث الواعدة في البحوث الاجتماعية ودراسات المرأة، دليل المركز، الرياض، السعودية، 2011.
- 9-وكالة وزارة للشؤون التعليمية بالسعودية، مراكز التميز البحثي، الطبعة الثانية، الرياض، السعودية، 2009.

ثانياً-باللغة الاجنبية

01)-Les Ouvrages

- 1- Besterfield, Dale H., **Total Quality Management**, Englewood Cliffs, N.J: Prentice-Hall, 1995.
- 2-Bureau of Business Practice. **ISO 9000: Hand Book of Quality standards and Compliance**, New York , 1992.
- 3- Chemer , M.M : An integrative theory of leadership, Mahwah, Lawrence Erlbaum Associates, N .J , USA , 1997.
- 4- Ciampa, D., total quality : a users guide for implementation, Reading, MA Addison-wesley, 1992.
- 5- Dilworth, James B., **Operation Management**, 2nd Ed., Singapore: Mcgraw-Hill.1999.
- 6- HAMINI Allel, **L'audit comptable et financier**, BERTI édition, Alger, 2002.
- 7- J.S Oakland, **Total Quality Management**, 2nd edition, Butterworth Heunemann, Oxford, 1993
- 8- Juan, J.M , and Gryna, F.M., **Quality planning and Analysis**,Singapore: McGraw Hill, third edition,1993.
- 9- Kantner, Rob. **ISO 9000 Answer Book**, Essex: Oliver Right Pub. Inc: 1994.
- 10- Kotler and Dubois, Marketing Management, 10th edition, public union, Paris, France, 2000.
- 11-Lewis Ralph G & Smith Doglas H, **Totality quality in Higher Education**, Luciapress, Delray Beach florida, 1994.
- 12- Lionel Collins et gerard Valin, **Audit et contrôle interne**, Aspects financiers, opérationnels et Stratégique, 4^{ème} édition, Dallez, Paris, 1992.
- 13- Orsingher, Chiara., **Assessing Quality in European Higher Education Institutions: Dissemination, Methods and Procedures**, premier edition, Physica-Verlag Heidelberg, New York, 2006.

- 14- Panda Santosh., **Planing & Management in Distance Education**, British Library Cataloguing-in-Publication Data, London,2005.
- 15- Peter F.Drucker, **Management : tasks, responsibilities, practice**, Truman Talley Books, E.P Dutton, New York, 1974
- 16- Robbins Stephen.p, **Organizational Behavior : concepts controversies and applications**, 6th edition, prentice- Hall INC, Englwood, chiffs,N.J, USA, 1993
- 17- Stevenson w.J., Production operation Management, Mc Graw-Hill, New York, 1999.
- 18- Taylor and Glezen,The Philosophy Of Evidence Gathering, Auditing Integrated Concepts and Process, Sixth Editing, 1994.
- 19- Thunks, R, Fast Track to quality, Mc Graw-Hill, Inc, New York,1995.
- 20-National Commission for Academic Accreditation & Assessment, Handbook for Quality Assurance Accreditation, **Internal Quality Assurance Arrangements**, Part 2, Version 3, Saudi Arabia, 2015.
- 02)-Publication**
- 1- Abdelkrim Yahia BERROUIGUET, **La démarche qualité dans l'entreprise MANTAL**, Les cahiers du MECAS, N°2 , 2006, Tlemcen.
- 2-Barbara Cordova, **le processus de bologna : l'harmonisation des systèmes d'enseignement supérieur européens**, EAMS, Ero Arab Management School, Granada.
- 3- Belohlav,J., Quality, **strategy and competitiveness**. California Management Review, Vol 35, N°3, 1993.
- 4-Binsardi A.and Ekwulugo F ,**International marketing of british education :Research on the students perception and the UK market penetration**, journal of marketing intelligence & planning, Vol 21, No 04, 2003.
- 5- Chorn, N.H., Total Quality Management: Panacea or Pitfall. **International of Physical Distribution & logistics Management**, Vol. 21, No. 8, 1991
- 6- Christensen, J, "Conceptual Frameworks of Accounting from an Information Perspective". **Accounting and Business Research**, 40 (3), 2010.
- 7- Crosby, P.B. **Quality is free: The Art of Making Quality Certain**. New York: Signet Books, 1992
- 8- D. J. PRATT, **British Standard (BS) 5750-quality assurance?**, Prosthetics and Orthotics International, 19 (1), 1995.
- 9-Liliana NITU, Lucian Daniel NITU, Gheorge SOLOMON, **ISO 9004 AND RISK MANAGEMENT IN PRACTISE**, U.P.B Sci Bull., Series D, Vol. 73, Iss.4, 2011, Romania.
- 10- Loffler, Elke., "**Defining and Measuring Quality in Public administration**". BBS Teaching and Research Review, Issue 5, 2001
- 11- Logothetis, N., **Managing for Total Quality**, U.K Prentice Hall Ltd, 1992.
- 12-Marie-Odile OTTENWAEALTER, « **Europe : la réforme de l'architecture des études dans l'enseignement supérieur** », revue internationale d'éducation de sèvres, N°34, France, 2003.
- 13- Murrel K.L and Merdith, Empowring Employee, McGRaw- Hill, New York, USA, 2000,p 08.
- 14-OCDE, **l'enseignement supérieur à l'horizon 2030**, volume 2, mondialisation, editiond OCDE, Paris, 2011.
- 15- Omer Faruk UNAL, **Application of total Quality Management in higher educational institutions**, Journal of Qafqaz, University Spring, Baku, Azerbaijan, No 07, 2001.
- 16- R.R Lakhe, & R.P Mohanty, **Total Quality Management: Consept, Evolution and Acceptability in Developing Economies**, International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 11, No 9, United Kingdom, 1994
- 17- Searstone, Ken. **Total quality management: BS 5750 (ISO 9000, EN 29000)**. Total Quality Management. Vol 2, Issue 3, 1991.

18-Sinquin Jean Marc, **La démarche qualité à l'Ifremer**, les cahiers de l'école qualité en recherche et en enseignement supérieur, volume 5, France, 2018.

03)-Les Colloques

1-LERARI Mohamed, **Démarche pour la mise en oeuvre du référentiel qualité**, 5 ème conférence sur l'enseignement tertiaire dans la région MENA, SESSION 1-Amélioration de la qualité dans les Institutions d'enseignement Tertiaire, Alger, 2016.

2-MESRS, **colloque international sur Le système LMD entre implémentation et projection**, ONU, Alger, 2007.

3- Mohamed BOUABAZ Et Mourad MORDJAOUI, "Méthodes Mathématiques D'analyse De La Qualité Dans L'enseignement Supérieur : Essai A Base De Cas", Actes Du Colloque Internationale Sur La Démarche Qualité Dans L'enseignement Supérieur : Notions, Processus, Mise En OEuvre, Skikda, 2008.

4-Mohamed LERARI, **Démarche pour la mise en oeuvre du référentiel qualité**, 5 ème conférence sur l'enseignement tertiaire dans la région MENA, SESSION 1-Amélioration de la qualité dans les Institutions d'enseignement Tertiaire, 2016

5- Zineddine BERROUCHE et Nabil BOUZID, "Assurance qualité dans l'enseignement Supérieur", Support De Cours De La Session 2 De La Formation Des RAQ, CIAQES, MESRS, Algérie, 2013.

04)- Site d'Internet:

1-Agence Universitaire Francophone, **le projet européen AqiUmed (2010-2013) : 10 universités des pays du Maghreb S'accordent sur un référentiel 'qualité' commun aux trois pays**, [online], available on : <https://www.auf.org/nouvelles/actualites/aqiumed/>.

2- CIAQES, **référentiel assurance qualité**, 2016, [online], available on: <http://www.ciaques-mesrs.dz/>.

3-CIEP: **Projet Aqi-Umed, Note N° 4 : Pistes méthodologiques pour la mise en oeuvre de l'autoévaluation**, 2012, [online], available on: http://www.aqiumed.org/IMG/pdf/note_no4_pistes_methodologiques_pour_la_mise_en_oeuvre_de_l_autoevaluation.pdf.

4-Communiqué de Berlin 19 septembre 2003 : **communiqué de la conférence des ministres chargés de l'enseignement supérieur** [en ligne], available on: http://www.bologna-bergen2005.no/Docs/France/030919_Berlin_Communique-Fr.pdf.

5-**Communiqué de Prague**, 19 mai 2001,[en ligne], available on: http://www.cicic.ca/docs/bologna/Bergen_Communique.en.pdf.

6-Conseil de l'Europe. **Bologne pour les néophytes** [en ligne], available on: http://www.coe.int/t/dg4/highereducation/ehea2010/bolognapedestrians_fr.asp.

7-**Déclaration de la Sorbonne**, 25 mai 1998 [online], available on : http://www.bologna-bergen2005.no/Docs/France/980525_Sorbonne_Declaration-fr.pdf.

8-E-khawas, Elaine , **Accreditation in the USA :Origin, Developments and future prospects**,UNESCO, [online], available on: <http://unesdoc.unesco.org/images/0012/001292/129295e.pdf>, 2001.

9- EQAR, **reliable information on quality of European higher education and its assurance**, [online], available on : <http://www.eqar.eu>

10-EUA, **the Voice of Europe's universities**, [online], available on : <http://eua.eu>

11-European association for quality in higher education, **promoting the European dimension of quality assurance in higher education**, [online], available on: <http://goo.gl/78eX8g>, mai 2015.

12- Michel HERBILLON, **rapport d'information sur l'enseignement supérieur en Europe déposé par la délégation pour l'union européen sur l'enseignement supérieur en Europe**, N°1924, 2004, [online], available on : <http://www.assemblee-nationale.fr/12/europe/rap-info/i1927.asp>.

13- Rabia KHELIF, Kamel CHAOUI, **La démarche qualité dans l'enseignement**, 19^{ème} Congrès Français de mécanique, Marseille, 24-28 aout 2009, [online], available on: <http://documents.irevues.inist.fr/bitstream/handle/2042/36526/1165.pdf>

05)-Support de cours

1- Abdelkrim HERZALLAH, "**Autoévaluation**", Support De Cours De La Session 3 De La Formation Des RAQ, CIAQES, MESRS, Algérie, 2013.

2- CIAQES, **formation complémentaire des RAQ: démarche pour la mise en œuvre du référentiel**, Annexe 2 : relève des observations de l'autoévaluation, Alger, 2016.

3-Clifford Adelman, **The Bologna Club : What U.S Higher education can learn from a decade of European reconstruction**, USA, produced with primary support of the Lumina foundation for education to the global performance initiative of the institute for higher education policy, 2008.

4- Farès BOUBAKOUR, "**Assurance Qualité Interne et Autoévaluation : Des Principes À La Mise En OEuvre**", Support De Cours De La Session 3 De La Formation Des RAQ, CIAQES, MESRS, Algérie.

5- IIEP-UNESCO, **Assurance Qualité Externe : Options Pour les Gestionnaires De L'enseignement Supérieur**, modules de 1-4, paris ,2011.

6- IIEP-UNESCO, "**Assurance Qualité Externe : Options Pour Les Gestionnaires de L'enseignement Supérieur**", module 2, Evaluer La Qualité, 2013.

7-LERARI Mohamed, Démarche pour la mise en œuvre du référentiel national, CIAQES, RAQ, 2014.

8-Mohamed LERARI, Implémentation de l'assurance qualité dans les établissements d'enseignement supérieur, guide de l'auto-évaluation selon le référentiel national, 2016.

06)-Différent

1-American Society For Quality Control. **Certification Program For Auditors Of Quality Systems**. Milwaukee, WI :ASQC. 1993.

2-ANSI/ISO/ASQC A 8402. Quality Vocabulary Milwaukee, WI : ASQC , 1994.

3-Apprenticeship Accreditation Resource Manual, Newfoundland and Labrador Provincial Apprenticeship & Certification Board, 3 rd edition, 2017.

4-Centre International d'études Pédagogiques, **Renforcement de l'Assurance Qualité Interne dans des Universités de la Méditerranée**, Journée nationale d'information Tempus, France, 2011.

5-CIAQES, **formation complémentaire des RAQ: démarche pour la mise en œuvre du référentiel**, Annexe 2 : relève des observations de l'autoévaluation, Alger, 2016.

6-Clifford Adelman, **The Bologna Club : What U.S Higher education can learn from a decade of European reconstruction**, USA, produced with primary support of the Lumina foundation for education to the global performance initiative of the institute for higher education policy, 2008.

7-Commission européenne TEMPUS, **Projet Tempus Aqi-Umed**, 2011.

8-European Commission ,From Bergen to London, **The contribution of European Commission to the Bologna process** ,Brussels, 2007.

9-Européen Commission TEMPUS, **le projet AqiUmed :Objectifs, mise en œuvre, résultats et diffusion**, 2013.

10-ENQA, **Standards and Guidelines for Quality Assurance in European Higher Education Area (ESG)**, 2015.

11- Indian Council of Agricultural Research, **Self Study for Accreditation of Academic Institution and Programs**, Accreditation Board Secretariat Education Division, New Delhi, 2002.

12- Irwin Professional Publishing. **ISO 9000 Survey Quality Systems Update**. Burr Ridge, IL: Irwin Professional Publishing, 1993.

- 13-**Joint declaration on harmonization of the architecture of the European higher Education System** ,”by the four Ministers in charge for France ,Germany ,Italy and the United Kingdom ,Paris ,the Sorbonne, 1998.
- 14-Judit S.Eaton, **Accreditation and recognition in the United States**, Council for Higher Education Accreditation CHEA, 2016.
- 15- Kohoutek Jan., **Studies on Higher Education: Implementation of Standards and Guidelines for Quality Assurance in Higher Education in the central and East-European countries** , Centre for Higher Education Studies, Prague, Czech Republic, Bucharest, 2009.
- 16-LERARI Mohamed, **Démarche pour la mise en œuvre du référentiel national**, CIAQES, RAQ, 2014.
- 17- Michaela MARTIN et Antony STELLA, **Assurance Qualité Externe Dans L’enseignement Supérieure: Les Options**, UNESCO, paris, 2007.
- 18-Mohamed LERARI, **Implémentation de l’assurance qualité dans les établissements d’enseignement supérieur**, guide de l’auto-évaluation selon le référentiel national, 2016, Alger.
- 19-Pour un modèle Européen d’enseignement supérieur, **rapport de la commission Jacques Attali**, 1998.
- 20- The European Higher Education Area “ **Joint Declaration of the European Ministers of Education** ,”Bologna, 1999.
- 21-The Institute of Internal Auditors, **Statement of Internal Auditors Responsibilities**, IIA, New York, 1994.
- 22- U.S. Department of Defence, Virginie, USA, 1990.

الملاحق

الملحق رقم 01: الاستبيان

جامعة أحمد دراية - أدرار

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

استبيان لقياس:

دور تدقيق الجودة في ضمان جودة التعليم العالي في الجزائر - جامعة أدرار أنموذجاً -

السلام عليكم،

تم إعداد هذا الاستبيان في إطار التحضير لأطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص تسيير محاسبي وتدقيق بعنوان "دور تدقيق الجودة في ضمان جودة التعليم العالي في الجزائر - جامعة أدرار أنموذجاً"، وقد تم اختياركم ضمن عينة البحث الذي نهدف من خلاله للتعرف على درجة تأثير تدقيق الجودة في ضمان جودة التعليم العالي والوقوف على درجة الالتزام بتطبيق معايير ضمان جودة التعليم العالي في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية.

لذا نرجو من سيادتكم المحترمة التكرم بالإجابة على عبارات الاستبيان بدقة لإنجاح هذه الدراسة

شاكرين لكم حسن تعاونكم

ملاحظة: الرجاء وضع علامة (X) في الخانة المناسبة لإجاباتكم

البيانات الشخصية

المؤهل العلمي: ليسانس ()، ماجستير ()، دكتوراه ()، أخرى.....
 المسمى الوظيفي: أستاذ (-)، إداري ()، أستاذ إداري ()
 الخبرة في قطاع التعليم العالي: أقل من 5 سنوات (-)، 6-10 سنوات ()، 11-15 سنة ()،
 16-20 سنة ()، 21 سنة فأكثر ()
 المحور الأول: تدقيق الجودة في الجامعة

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تتوفر الجامعة على مصلحة خاصة بتدقيق الجودة					
2	يتمتع مدقق الجودة بالاستقلالية في عمله					
3	يستخدم مدقق الجودة أساليب وإجراءات علمية لتقييم مدى تطبيق متطلبات نظام الجودة					
4	توفر عملية تدقيق الجودة معلومات حول جوانب الضعف في أنظمة الرقابة على الجودة					
5	يقوم مدقق الجودة بفحص وتقييم مدى سلامة تطبيق نظام الجودة					
6	يعمل تدقيق الجودة على حماية الموارد المالية والبشرية وممتلكات المؤسسة					
7	تعتمد الإدارة العليا على تقارير تدقيق الجودة في قراراتها					
8	يقوم مدقق الجودة بعمليات الفحص وإعطاء النصائح لإدارة الجامعة على العمليات التي تم تدقيقها					

					يقدم مدقق الجودة المعلومات للإدارة العليا بشكل دقيق ومنظم.	9
					يؤخذ بتوصيات مدقق الجودة في كافة نواحي نشاط الجامعة	10

المحور الثاني: ضمان الجودة في التعليم العالي

ميدان التكوين						
رقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
11	تقدم الجامعة عروضاً للتكوين تتماشى مع محيطها الاجتماعي المهني وتأخذ بعين الاعتبار السياق الوطني والدولي					
12	تتوافق عروض التكوين مع مشروع الجامعة ووسائلها المادية والبشرية والبيداغوجية					
13	تستند عروض التكوين على مقاربات بيداغوجية ملائمة وجدية					
14	تقدم الجامعة أشكالاً مختلفة للتكوين (التعليم عن بعد، التعليم بالتناوب،....)					
15	تخضع العمليات التعليمية إلى عمليات تقييم ومراجعة بصورة منتظمة					
16	تطور الجامعة جهاز مساعدة على الإدماج المهني للمتخرجين					
17	تقوم الجامعة بتطوير جهاز لمتابعة قابلية					

					المتخرجين للتوظيف	
					تضمن الجامعة جودة التكوين في الدكتوراه بتدعيمها علميا وباستراتيجيات تعاون وطني ودولي	18
ميدان البحث العلمي						
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة	الرقم
					تحدد الجامعة أولوياتها في البحث وتضع الوسائل الملائمة حيز التنفيذ	19
					تقيم الجامعة تفكيراً استراتيجياً من أجل تقييم داخلي في ما يخص البحث	20
					تشجع الجامعة ديناميكية البحث وتحفز أساتذتها الباحثين	21
					تضع الجامعة إستراتيجية شراكات متميزة في مجال البحث على الصعيدين الإقليمي والوطني	22
					تجري الجامعة سياسة لتثمين البحث ونقل نتائجه	23
					تساهم الجامعة في تطوير الملكية الفكرية	24
					تحرص الجامعة على نشر الثقافة العلمية للجمهور	25
ميدان الحكامة						
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة	الرقم

					26	تمتلك الجامعة سياسة جمع المعلومات وضمان أمنها ومعالجتها و تحليلها و استغلالها
					27	تنظم الجامعة تشاورا داخليا لإعداد سياساتها المختلفة في التكوين والبحث والحكمة
					28	سياسة الجامعة تتوافق مع التوجهات الإستراتيجية الوطنية للتعليم العالي والبحث العلمي
					29	الهيكل التنظيمي للجامعة ملائم لتحقيق مهامها وأهدافها وهو يسمح بقيادة فعالة
					30	تمتلك الجامعة نظام داخلي متفق عليه
					31	تساهم المصالح المشتركة(المجلس العلمي، مجلس مديرية الجامعة) في تنفيذ مشروع الجامعة
					32	للجامعة سياسة جودة محددة جيدا بالتشاور مع الأطراف المعنية
					33	تنظم الجامعة دوريا تقييمها الذاتي ومراجعة لكافة أنشطتها
ميدان الهياكل القاعدية						
						العبرة
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
					34	تناسب المباني جميع الأنشطة الإدارية والبيداغوجية والبحثية
					35	تمتلك الجامعة الموارد المكتبية الكافية
					36	تستوفي المباني شروط الصحة والسلامة

					تتوفر الجامعة على مخابر و ورشات لإنجاز الأعمال التطبيقية وأنشطة البحث	37
					تتوفر الجامعة على مرافق مخصصة للإطعام	38
					تتوفر الجامعة على هياكل خاصة بالأنشطة الرياضية والثقافية	39
ميدان الحياة الجامعية						
					العبرة	
					تتوفر الجامعة على أجهزة استقبال وتوجيه للطلبة والموظفين والزائرين	40
					توفر الجامعة جوا مريحا لمختلف الفاعلين للقيام بأعمالهم	41
					توفر الجامعة ظروف الوقاية والنظافة والأمن والخدمات الصحية لطلبتها وموظفيها	42
					تطور الجامعة شراكات مع الهيئات والمنظمات المحلية لصالح طلبتها وموظفيها	43
					تتخرط الجامعة وتشجع أنشطة المواطنة والتبادل والنقاشات المجتمعية	44
					تحرص الجامعة على احترام قواعد أخلاقيات وآداب المهنة الجامعية ومبدأ المساواة في الفرص	45
					تأخذ مرافق ومعدات وممارسات الجامعة بعين الاعتبار البعد البيئي والتنمية المستدامة (البعد البيئي والاجتماعي والاقتصادي)	46

ميدان العلاقة مع المحيط الاجتماعي والاقتصادي

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبرة	
					تقدم الجامعة عروضاً للتكوين لتبلي الطلب المحلي وتشارك في التكفل بالمسائل المحلية	47
					تناسب عروض التكوين بالجامعة احتياجات الشركاء وتقدم لهم تكوين متخصص	48
					تمتلك المؤسسة هيئات للإدماج المهني ومتابعة الخريجين	49
					تمتلك الجامعة علاقات شراكة مع المؤسسات من خلال عقد اتفاقيات وتعزيز العلاقات	50
					تمتلك الجامعة خطة تكوين دورية معدة على أساس احتياجات الجماعات المحلية والشركاء الاجتماعيين والاقتصاديين	51
					تساهم الجامعة في خلق وتطوير حاضنات للشركات، وكذا هيئات الدعم والمرافقة والشركات الصغيرة	52

ميدان التعاون مع المحيط الاجتماعي والاقتصادي

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبرة	
					تمتلك الجامعة سياسة للانفتاح على العالم	53
					وضعت المؤسسة استراتيجية في مجال البحث	54

					والتكوين تتضمن الاطار الدولي	
					تقيم الجامعة شراكات دولية في مجال التكوين والبحث	55
					تمتلك الجامعة الوسائل والهيكل المناسبة لاستقبال الطلبة والأساتذة والباحثين الأجانب	56
					تقترح الجامعة أنماطا للتكوين مفتوحة على العالم	57
					تتعاون الجامعة مع مختلف الشركاء من الخارج في الاستفادة المتبادلة من الموارد البشرية والمادية والمالية	58

يرجى إضافة اي معلومات قد تفيد موضوع الدراسة

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

شكرا لحسن تعاونكم

الملحق رقم 02: قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة
يوسفات علي	أستاذ التعليم العالي	جامعة أدرار - الجزائر -
بن الدين أمحمد	أستاذ التعليم العالي	جامعة أدرار - الجزائر -
بوكميش لعلی	أستاذ التعليم العالي	جامعة أدرار - الجزائر -
وناس يحيى	أستاذ التعليم العالي	جامعة أدرار - الجزائر -
ثائر قدومي	أستاذ التعليم العالي	جامعة العلوم التطبيقية الخاصة عمان - الأردن -

الملحق رقم 03: مخرجات برنامج R

```

> hou <- read.csv("D:/hou.csv", sep=";")
> library(plspm)
> attach(hou)
> Audit_qualité=c(0, 0, 0,0,0,0,0,0)
> Formation=c(1, 0, 0,0,0,0,0,0)
> Recherche_scientifique=c(1, 0, 0,0,0,0,0,0)
> Gouvernance=c(1, 0, 0,0,0,0,0,0)
> Infrastructures=c(1, 0, 0,0,0,0,0,0)
> Vie_à_l_université=c(1, 0, 0,0,0,0,0,0)
> Relations_avec_l_environnement_socio_économique=c(1, 0, 0,0,0,0,0,0)
> Coopération=c(1, 0, 0,0,0,0,0,0)
> hou_path = rbind(Audit_qualité, Formation, Recherche_scientifique,
Gouvernance, Infrastructures, Vie_à_l_université,
Relations_avec_l_environnement_socio_économique, Coopération)
> colnames(hou_path) = rownames(hou_path)
> innerplot(hou_path)
> hou_blocks= list(4:13,14:21, 22:28, 29:36, 37:42, 43:49, 50:54, 55:60)
> hou_modes = c("A", "A", "A", "A", "A", "A", "A", "A")
> hou_pls = plspm(hou, hou_path, hou_blocks, modes = hou_modes)
> hou_pls
Partial Least Squares Path Modeling (PLS-PM)

```

```

-----
      NAME                DESCRIPTION
1  $outer_model          outer model
2  $inner_model          inner model
3  $path_coefs           path coefficients matrix
4  $scores               latent variable scores
5  $crossloadings        cross-loadings
6  $inner_summary        summary inner model
7  $effects              total effects
8  $unidim               unidimensionality
9  $gof                  goodness-of-fit
10 $boot                 bootstrap results
11 $data                 data matrix

```

You can also use the function 'summary'

```

> summary(hou_pls)
PARTIAL LEAST SQUARES PATH MODELING (PLS-PM)

```

```

-----
MODEL SPECIFICATION
1  Number of Cases      250
2  Latent Variables     8
3  Manifest Variables   57
4  Scale of Data        Standardized Data
5  Non-Metric PLS       FALSE
6  Weighting Scheme     centroid
7  Tolerance Crit      1e-06
8  Max Num Iters       100
9  Convergence Iters   4
10 Bootstrapping        FALSE
11 Bootstrap samples    NULL

```

BLOCKS DEFINITION

Mode	Block	Type	Size
1	Audit_qualité	Exogenous	10
A			
2	Formation	Endogenous	8
A			
3	Recherche_scientifique	Endogenous	7
A			
4	Gouvernance	Endogenous	8
A			
5	Infrastructures	Endogenous	6
A			

6		Vie_à_l_université	Endogenous	7
A				
7	Relations_avec_l_environnement_socio_économique		Endogenous	5
A				
8		Coopération	Endogenous	6
A				

BLOCKS UNIDIMENSIONALITY

	Mode	MVS	C.alpha	DG.rho
eig.1st				
Audit_qualité	A	10	0.917	0.930
5.73				
Formation	A	8	0.905	0.923
4.81				
Recherche_scientifique	A	7	0.925	0.940
4.83				
Gouvernance	A	8	0.889	0.911
4.50				
Infrastructures	A	6	0.829	0.876
3.24				
Vie_à_l_université	A	7	0.894	0.917
4.30				
Relations_avec_l_environnement_socio_économique	A	5	0.860	0.900
3.22				
Coopération	A	6	0.912	0.932
4.17				
	eig.2nd			
Audit_qualité	0.914			
Formation	0.765			
Recherche_scientifique	0.578			
Gouvernance	0.803			
Infrastructures	0.962			
Vie_à_l_université	0.730			
Relations_avec_l_environnement_socio_économique	0.623			
Coopération	0.612			

OUTER MODEL

	weight	loading
communality		
redundancy		
Audit_qualité		
1 x01	0.121	0.666
0.444		
0.0000		
1 x02	0.127	0.710
0.504		
0.0000		
1 x03	0.146	0.804
0.647		
0.0000		
1 x04	0.106	0.702
0.492		
0.0000		
1 x05	0.167	0.818
0.669		
0.0000		
1 x06	0.127	0.749
0.561		
0.0000		
1 x07	0.126	0.740
0.548		
0.0000		
1 x08	0.126	0.809
0.654		
0.0000		
1 x09	0.137	0.812
0.660		
0.0000		
1 x10	0.135	0.741
0.549		
0.0000		
Formation		
2 y11	0.160	0.776
0.602		
0.2019		
2 y12	0.158	0.800
0.640		
0.2148		
2 y13	0.178	0.823
0.678		
0.2274		
2 y14	0.142	0.695
0.482		
0.1619		

2 y15		0.176	0.794
0.631	0.2118		
2 y16		0.134	0.731
0.535	0.1795		
2 y17		0.165	0.770
0.593	0.1989		
2 y18		0.174	0.805
0.648	0.2174		
Recherche_scientifique			
3 y21		0.191	0.808
0.653	0.2331		
3 y22		0.183	0.830
0.689	0.2457		
3 y23		0.159	0.791
0.625	0.2231		
3 y24		0.158	0.825
0.680	0.2428		
3 y25		0.172	0.861
0.741	0.2643		
3 y26		0.173	0.840
0.706	0.2520		
3 y27		0.169	0.856
0.732	0.2612		
Gouvernance			
4 y31		0.179	0.759
0.577	0.2050		
4 y32		0.194	0.797
0.636	0.2259		
4 y33		0.168	0.729
0.532	0.1891		
4 y34		0.130	0.697
0.485	0.1725		
4 y35		0.144	0.703
0.494	0.1757		
4 y36		0.161	0.785
0.616	0.2190		
4 y37		0.193	0.812
0.659	0.2344		
4 y38		0.157	0.707
0.499	0.1775		
Infrastructures			
5 y41		0.290	0.784
0.614	0.0607		
5 y42		0.224	0.784
0.614	0.0607		
5 y43		0.246	0.743
0.552	0.0545		
5 y44		0.286	0.749
0.561	0.0555		
5 y45		0.165	0.681
0.464	0.0458		
5 y46		0.137	0.639
0.409	0.0404		
Vie_à_l_université			
6 y51		0.154	0.671
0.450	0.0843		
6 y52		0.181	0.833
0.694	0.1300		
6 y53		0.163	0.768
0.589	0.1104		
6 y54		0.178	0.793
0.629	0.1178		
6 y55		0.197	0.802
0.643	0.1205		
6 y56		0.206	0.799
0.638	0.1195		
6 y57		0.195	0.806
0.650	0.1216		
Relations_avec_l_environnement_socio_économique			
7 y61		0.247	0.793
0.628	0.1788		

7 y62		0.253	0.827
0.684	0.1947		
7 y63		0.229	0.725
0.526	0.1495		
7 y64		0.265	0.834
0.696	0.1980		
7 y65		0.252	0.826
0.682	0.1940		
Coopération			
8 y71		0.218	0.850
0.723	0.1589		
8 y72		0.191	0.837
0.700	0.1539		
8 y73		0.201	0.823
0.678	0.1490		
8 y74		0.206	0.803
0.645	0.1418		
8 y75		0.186	0.828
0.686	0.1509		
8 y76		0.198	0.856
0.733	0.1611		

CROSSLOADINGS

	Audit_qualité	Formation
Audit_qualité		
1 x01	0.666	0.357
1 x02	0.710	0.359
1 x03	0.804	0.465
1 x04	0.702	0.348
1 x05	0.818	0.482
1 x06	0.749	0.439
1 x07	0.740	0.513
1 x08	0.809	0.452
1 x09	0.812	0.478
1 x10	0.741	0.465
Formation		
2 y11	0.445	0.776
2 y12	0.439	0.800
2 y13	0.494	0.823
2 y14	0.394	0.695
2 y15	0.489	0.794
2 y16	0.371	0.731
2 y17	0.459	0.770
2 y18	0.482	0.805
Recherche_scientifique		
3 y21	0.548	0.672
3 y22	0.526	0.699
3 y23	0.456	0.615
3 y24	0.454	0.650
3 y25	0.494	0.681
3 y26	0.495	0.641
3 y27	0.484	0.657
Gouvernance		
4 y31	0.478	0.602
4 y32	0.517	0.608
4 y33	0.448	0.518
4 y34	0.347	0.433
4 y35	0.385	0.380
4 y36	0.428	0.473
4 y37	0.514	0.565
4 y38	0.419	0.463
Infrastructures		
5 y41	0.282	0.346
5 y42	0.219	0.296
5 y43	0.240	0.294
5 y44	0.279	0.294
5 y45	0.161	0.244
5 y46	0.133	0.192
vie_à_l_université		
6 y51	0.284	0.307

6 y52	0.335	0.397
6 y53	0.301	0.372
6 y54	0.329	0.391
6 y55	0.365	0.391
6 y56	0.381	0.438
6 y57	0.362	0.444
Relations_avec_l_environnement_socio_économique		
7 y61	0.424	0.472
7 y62	0.433	0.554
7 y63	0.393	0.405
7 y64	0.454	0.524
7 y65	0.432	0.452
Coopération		
8 y71	0.425	0.492
8 y72	0.372	0.523
8 y73	0.392	0.485
8 y74	0.402	0.488
8 y75	0.362	0.457
8 y76	0.385	0.490
	Recherche_scientifique	
Gouvernance		
Audit_qualité		
1 x01		0.399
0.396		
1 x02		0.383
0.410		
1 x03		0.457
0.526		
1 x04		0.358
0.381		
1 x05		0.555
0.590		
1 x06		0.428
0.397		
1 x07		0.476
0.405		
1 x08		0.475
0.439		
1 x09		0.485
0.484		
1 x10		0.466
0.429		
Formation		
2 y11		0.599
0.495		
2 y12		0.597
0.561		
2 y13		0.588
0.542		
2 y14		0.522
0.440		
2 y15		0.652
0.554		
2 y16		0.604
0.521		
2 y17		0.627
0.518		
2 y18		0.736
0.593		
Recherche_scientifique		
3 y21		0.808
0.672		
3 y22		0.830
0.650		
3 y23		0.791
0.525		
3 y24		0.825
0.629		
3 y25		0.861
0.645		

3 y26	0.840
0.604	
3 y27	0.856
0.656	
Gouvernance	
4 y31	0.671
0.759	
4 y32	0.646
0.797	
4 y33	0.609
0.729	
4 y34	0.481
0.697	
4 y35	0.419
0.703	
4 y36	0.538
0.785	
4 y37	0.599
0.812	
4 y38	0.526
0.707	
Infrastructures	
5 y41	0.390
0.462	
5 y42	0.353
0.464	
5 y43	0.364
0.461	
5 y44	0.366
0.370	
5 y45	0.336
0.385	
5 y46	0.324
0.337	
Vie_à_l_université	
6 y51	0.388
0.424	
6 y52	0.480
0.582	
6 y53	0.488
0.539	
6 y54	0.545
0.561	
6 y55	0.465
0.534	
6 y56	0.525
0.620	
6 y57	0.549
0.554	
Relations_avec_l_environnement_socio_économique	
7 y61	0.539
0.554	
7 y62	0.616
0.579	
7 y63	0.515
0.416	
7 y64	0.621
0.578	
7 y65	0.531
0.508	
Coopération	
8 y71	0.579
0.591	
8 y72	0.625
0.544	
8 y73	0.589
0.535	
8 y74	0.623
0.525	
8 y75	0.583
0.586	

8 y76	0.593
0.570	
Vie_à_l_université	Infrastructures
Audit_qualité	
1 x01	0.188
0.268	
1 x02	0.286
0.355	
1 x03	0.256
0.410	
1 x04	0.183
0.252	
1 x05	0.352
0.448	
1 x06	0.232
0.341	
1 x07	0.159
0.241	
1 x08	0.179
0.302	
1 x09	0.248
0.322	
1 x10	0.254
0.283	
Formation	
2 y11	0.244
0.367	
2 y12	0.340
0.444	
2 y13	0.287
0.374	
2 y14	0.267
0.328	
2 y15	0.334
0.389	
2 y16	0.297
0.360	
2 y17	0.304
0.398	
2 y18	0.341
0.454	
Recherche_scientifique	
3 y21	0.389
0.532	
3 y22	0.441
0.538	
3 y23	0.459
0.516	
3 y24	0.313
0.516	
3 y25	0.429
0.526	
3 y26	0.412
0.484	
3 y27	0.379
0.546	
Gouvernance	
4 y31	0.404
0.490	
4 y32	0.386
0.463	
4 y33	0.404
0.528	
4 y34	0.516
0.528	
4 y35	0.432
0.533	
4 y36	0.438
0.531	

4 y37	0.450
0.590	
4 y38	0.409
0.555	
Infrastructures	
5 y41	0.784
0.485	
5 y42	0.784
0.493	
5 y43	0.743
0.532	
5 y44	0.749
0.517	
5 y45	0.681
0.418	
5 y46	0.639
0.493	
Vie_à_l_université	
6 y51	0.544
0.671	
6 y52	0.624
0.833	
6 y53	0.600
0.768	
6 y54	0.527
0.793	
6 y55	0.478
0.802	
6 y56	0.452
0.799	
6 y57	0.466
0.806	
Relations_avec_l_environnement_socio_économique	
7 y61	0.376
0.641	
7 y62	0.415
0.578	
7 y63	0.273
0.459	
7 y64	0.379
0.564	
7 y65	0.333
0.559	
Coopération	
8 y71	0.445
0.662	
8 y72	0.402
0.546	
8 y73	0.406
0.527	
8 y74	0.497
0.601	
8 y75	0.433
0.596	
8 y76	0.425
0.624	
Relations_avec_l_environnement_socio_économique	
Audit_qualité	
1 x01	
0.428	
1 x02	
0.388	
1 x03	
0.448	
1 x04	
0.330	
1 x05	
0.491	
1 x06	
0.371	

1 x07
0.353
1 x08
0.377
1 x09
0.414
1 x10
0.405
Formation
2 y11
0.488
2 y12
0.467
2 y13
0.441
2 y14
0.411
2 y15
0.485
2 y16
0.412
2 y17
0.488
2 y18
0.531
Recherche_scientifique
3 y21
0.602
3 y22
0.587
3 y23
0.535
3 y24
0.590
3 y25
0.603
3 y26
0.559
3 y27
0.617
Gouvernance
4 y31
0.548
4 y32
0.526
4 y33
0.572
4 y34
0.384
4 y35
0.428
4 y36
0.478
4 y37
0.521
4 y38
0.468
Infrastructures
5 y41
0.309
5 y42
0.309
5 y43
0.338
5 y44
0.366
5 y45
0.276
5 y46
0.378
Vie_à_l_université

6 y51	
0.394	
6 y52	
0.540	
6 y53	
0.478	
6 y54	
0.613	
6 y55	
0.591	
6 y56	
0.570	
6 y57	
0.619	
Relations_avec_l'environnement_socio_économique	
7 y61	
0.793	
7 y62	
0.827	
7 y63	
0.725	
7 y64	
0.834	
7 y65	
0.826	
Coopération	
8 y71	
0.699	
8 y72	
0.628	
8 y73	
0.621	
8 y74	
0.596	
8 y75	
0.602	
8 y76	
0.615	
Audit_qualité	Coopération
1 x01	0.379
1 x02	0.356
1 x03	0.369
1 x04	0.268
1 x05	0.423
1 x06	0.329
1 x07	0.387
1 x08	0.299
1 x09	0.310
1 x10	0.403
Formation	
2 y11	0.442
2 y12	0.455
2 y13	0.416
2 y14	0.378
2 y15	0.465
2 y16	0.477
2 y17	0.463
2 y18	0.548
Recherche_scientifique	
3 y21	0.603
3 y22	0.586
3 y23	0.590
3 y24	0.628
3 y25	0.628
3 y26	0.543
3 y27	0.598
Gouvernance	
4 y31	0.528
4 y32	0.544
4 y33	0.522

4 y34	0.436
4 y35	0.411
4 y36	0.526
4 y37	0.564
4 y38	0.463
Infrastructures	
5 y41	0.406
5 y42	0.396
5 y43	0.354
5 y44	0.419
5 y45	0.298
5 y46	0.439
Vie_à_l_université	
6 y51	0.438
6 y52	0.558
6 y53	0.508
6 y54	0.609
6 y55	0.559
6 y56	0.604
6 y57	0.609
Relations_avec_l_environnement_socio_économique	
7 y61	0.607
7 y62	0.616
7 y63	0.562
7 y64	0.661
7 y65	0.573
Coopération	
8 y71	0.850
8 y72	0.837
8 y73	0.823
8 y74	0.803
8 y75	0.828
8 y76	0.856

INNER MODEL
\$Formation

	Estimate	Std. Error	t value	Pr(> t)
Intercept	7.54e-17	0.0518	1.46e-15	1.00e+00
Audit_qualité	5.79e-01	0.0518	1.12e+01	8.42e-24

\$Recherche_scientifique

	Estimate	Std. Error	t value	Pr(> t)
Intercept	2.19e-16	0.0509	4.29e-15	1.00e+00
Audit_qualité	5.97e-01	0.0509	1.17e+01	1.45e-25

\$Gouvernance

	Estimate	Std. Error	t value	Pr(> t)
Intercept	9.21e-17	0.051	1.81e-15	1.00e+00
Audit_qualité	5.96e-01	0.051	1.17e+01	1.89e-25

\$Infrastructures

	Estimate	Std. Error	t value	Pr(> t)
Intercept	-1.20e-16	0.0603	-1.99e-15	1.00e+00
Audit_qualité	3.14e-01	0.0603	5.22e+00	3.87e-07

\$Vie_à_l_université

	Estimate	Std. Error	t value	Pr(> t)
Intercept	-2.98e-16	0.0572	-5.21e-15	1.00e+00
Audit_qualité	4.33e-01	0.0572	7.56e+00	7.86e-13

\$Relations_avec_l_environnement_socio_économique

	Estimate	Std. Error	t value	Pr(> t)
Intercept	7.36e-17	0.0537	1.37e-15	1.0e+00
Audit_qualité	5.33e-01	0.0537	9.93e+00	8.8e-20

\$Coopération

	Estimate	Std. Error	t value	Pr(> t)
Intercept	2.13e-16	0.0561	3.80e-15	1.00e+00
Audit_qualité	4.69e-01	0.0561	8.36e+00	4.55e-15

Vie_à_l_université	0.713
Relations_avec_l_environnement_socio_économique	0.754
Coopération	1.000

SUMMARY INNER MODEL

	Type	R2
Block_Community		
Audit_qualité	Exogenous	0.0000
0.573		
Formation	Endogenous	0.3355
0.601		
Recherche_scientifique	Endogenous	0.3568
0.690		
Gouvernance	Endogenous	0.3554
0.562		
Infrastructures	Endogenous	0.0988
0.536		
Vie_à_l_université	Endogenous	0.1872
0.613		
Relations_avec_l_environnement_socio_économique	Endogenous	0.2845
0.643		
Coopération	Endogenous	0.2198
0.694		
	Mean_Redundancy	AVE
Audit_qualité	0.000	0.573
Formation	0.202	0.601
Recherche_scientifique	0.246	0.690
Gouvernance	0.200	0.562
Infrastructures	0.053	0.536
Vie_à_l_université	0.115	0.613
Relations_avec_l_environnement_socio_économique	0.183	0.643
Coopération	0.153	0.694

GOODNESS-OF-FIT
[1] 0.4001

TOTAL EFFECTS

relationships direct		
1		Audit_qualité ->
Formation 0.579		
2		Audit_qualité ->
Recherche_scientifique 0.597		
3		Audit_qualité ->
Gouvernance 0.596		
4		Audit_qualité ->
Infrastructures 0.314		
5		Audit_qualité ->
Vie_à_l_université 0.433		
6		Audit_qualité ->
Relations_avec_l_environnement_socio_économique 0.533		
7		Audit_qualité ->
Coopération 0.469		
8		Formation ->
Recherche_scientifique 0.000		
9		Formation ->
Gouvernance 0.000		
10		Formation ->
Infrastructures 0.000		
11		Formation ->
Vie_à_l_université 0.000		
12		Formation ->
Relations_avec_l_environnement_socio_économique 0.000		
13		Formation ->
Coopération 0.000		
14		Recherche_scientifique ->
Gouvernance 0.000		

```

15                               Recherche_scientifique ->
Infrastructures 0.000
16                               Recherche_scientifique ->
Vie_à_l_université 0.000
17 Recherche_scientifique ->
Relations_avec_l_environnement_socio_économique 0.000
18                               Recherche_scientifique ->
Coopération 0.000
19                               Gouvernance ->
Infrastructures 0.000
20                               Gouvernance ->
Vie_à_l_université 0.000
21                               Gouvernance ->
Relations_avec_l_environnement_socio_économique 0.000
22                               Gouvernance ->
Coopération 0.000
23                               Infrastructures ->
Vie_à_l_université 0.000
24                               Infrastructures ->
Relations_avec_l_environnement_socio_économique 0.000
25                               Infrastructures ->
Coopération 0.000
26 Vie_à_l_université ->
Relations_avec_l_environnement_socio_économique 0.000
27                               Vie_à_l_université ->
Coopération 0.000
28 Relations_avec_l_environnement_socio_économique ->

```

```

Coopération indirect total

```

```

1      0 0.579
2      0 0.597
3      0 0.596
4      0 0.314
5      0 0.433
6      0 0.533
7      0 0.469
8      0 0.000
9      0 0.000
10     0 0.000
11     0 0.000
12     0 0.000
13     0 0.000
14     0 0.000
15     0 0.000
16     0 0.000
17     0 0.000
18     0 0.000
19     0 0.000
20     0 0.000
21     0 0.000
22     0 0.000
23     0 0.000
24     0 0.000
25     0 0.000
26     0 0.000
27     0 0.000
28     0 0.000

```

```

> plot(hou_pls)
> hou_val = plspm(hou, hou_path, hou_blocks, modes = hou_modes,
+ boot.val = TRUE, br = 200)
> hou_val$boot
$weights

```

Mean.Boot	Std.Error	Original
Audit_qualité-x01	0.1193097 0.013679819	0.1205369
Audit_qualité-x02	0.1263926 0.012115622	0.1266454
Audit_qualité-x03	0.1452141 0.012255707	0.1463410
Audit_qualité-x04		0.1057730

0.1047812	0.014055104	
Audit_qualité-x05		0.1667056
0.1647471	0.012677815	
Audit_qualité-x06		0.1265563
0.1255709	0.012413092	
Audit_qualité-x07		0.1264711
0.1268350	0.014501697	
Audit_qualité-x08		0.1259568
0.1262275	0.012173304	
Audit_qualité-x09		0.1368397
0.1370328	0.012217665	
Audit_qualité-x10		0.1350419
0.1359005	0.010918215	
Formation-y11		0.1600690
0.1611796	0.013204181	
Formation-y12		0.1580472
0.1585372	0.012252508	
Formation-y13		0.1779203
0.1771888	0.011192111	
Formation-y14		0.1417474
0.1418978	0.016779358	
Formation-y15		0.1759824
0.1761706	0.012910733	
Formation-y16		0.1335167
0.1321284	0.013864590	
Formation-y17		0.1651412
0.1648463	0.011811863	
Formation-y18		0.1737057
0.1724896	0.012543933	
Recherche_scientifique-y21		0.1910382
0.1920626	0.014771270	
Recherche_scientifique-y22		0.1831974
0.1820449	0.012187471	
Recherche_scientifique-y23		0.1589327
0.1593488	0.013282125	
Recherche_scientifique-y24		0.1581406
0.1582378	0.010076324	
Recherche_scientifique-y25		0.1720939
0.1710696	0.009459397	
Recherche_scientifique-y26		0.1726014
0.1723111	0.010870870	
Recherche_scientifique-y27		0.1685971
0.1685648	0.008817097	
Gouvernance-y31		0.1794471
0.1787454	0.015798413	
Gouvernance-y32		0.1939997
0.1932229	0.012726204	
Gouvernance-y33		0.1681612
0.1664155	0.013509405	
Gouvernance-y34		0.1302833
0.1306378	0.017670845	
Gouvernance-y35		0.1444873
0.1467183	0.016801799	
Gouvernance-y36		0.1606785
0.1584374	0.012869545	
Gouvernance-y37		0.1931227
0.1923052	0.013073242	
Gouvernance-y38		0.1572397
0.1570310	0.015667843	
Infrastructures-y41		0.2895773
0.2855330	0.053694887	
Infrastructures-y42		0.2244434
0.2235956	0.036078361	
Infrastructures-y43		0.2461177
0.2388015	0.045248969	
Infrastructures-y44		0.2860436
0.2892483	0.050381574	
Infrastructures-y45		0.1654012
0.1641884	0.056615693	
Infrastructures-y46		0.1365518
0.1374769	0.044830004	

Vie_à_l_université-y51	0.1536544
0.1517125 0.022318202	
Vie_à_l_université-y52	0.1812319
0.1811498 0.019420090	
Vie_à_l_université-y53	0.1626608
0.1628061 0.020590151	
Vie_à_l_université-y54	0.1778115
0.1784296 0.021515328	
Vie_à_l_université-y55	0.1970442
0.1965042 0.019304605	
Vie_à_l_université-y56	0.2057758
0.2051082 0.019269567	
Vie_à_l_université-y57	0.1954604
0.1949262 0.020403522	
Relations_avec_l_environnement_socio_économique-y61	0.2470096
0.2476347 0.021382754	
Relations_avec_l_environnement_socio_économique-y62	0.2526682
0.2516268 0.020641646	
Relations_avec_l_environnement_socio_économique-y63	0.2293457
0.2262124 0.030806779	
Relations_avec_l_environnement_socio_économique-y64	0.2648493
0.2646957 0.018681589	
Relations_avec_l_environnement_socio_économique-y65	0.2518280
0.2509200 0.017584562	
Coopération-y71	0.2181475
0.2182666 0.019594955	
Coopération-y72	0.1909116
0.1906137 0.015677264	
Coopération-y73	0.2014072
0.2028171 0.019872048	
Coopération-y74	0.2063682
0.2070855 0.023046046	
Coopération-y75	0.1856765
0.1854995 0.018695981	
Coopération-y76	0.1978799
0.1974230 0.016262837	
	perc.025
perc.975	
Audit_qualité-x01	0.09436019
0.1490770	
Audit_qualité-x02	0.10292998
0.1519634	
Audit_qualité-x03	0.12264278
0.1693855	
Audit_qualité-x04	0.07706752
0.1320145	
Audit_qualité-x05	0.14372843
0.1912632	
Audit_qualité-x06	0.09707354
0.1471161	
Audit_qualité-x07	0.09980003
0.1575246	
Audit_qualité-x08	0.10156847
0.1507908	
Audit_qualité-x09	0.11414493
0.1580107	
Audit_qualité-x10	0.11636512
0.1547776	
Formation-y11	0.13642429
0.1830472	
Formation-y12	0.13565710
0.1811432	
Formation-y13	0.15483079
0.1969372	
Formation-y14	0.10610786
0.1726424	
Formation-y15	0.15358764
0.2026830	
Formation-y16	0.10388905
0.1589605	
Formation-y17	0.14189613

0.1872798	
Formation-y18	0.15131187
0.1972196	
Recherche_scientifique-y21	0.16506107
0.2210024	
Recherche_scientifique-y22	0.16006585
0.2062528	
Recherche_scientifique-y23	0.13118082
0.1854214	
Recherche_scientifique-y24	0.13726259
0.1770729	
Recherche_scientifique-y25	0.15090383
0.1898096	
Recherche_scientifique-y26	0.15076016
0.1923544	
Recherche_scientifique-y27	0.15228821
0.1852832	
Gouvernance-y31	0.14689051
0.2083106	
Gouvernance-y32	0.17037995
0.2219808	
Gouvernance-y33	0.14167619
0.1929189	
Gouvernance-y34	0.09249098
0.1588340	
Gouvernance-y35	0.11735724
0.1819930	
Gouvernance-y36	0.13439497
0.1828524	
Gouvernance-y37	0.16940881
0.2155656	
Gouvernance-y38	0.12903441
0.1866147	
Infrastructures-y41	0.19885581
0.4058521	
Infrastructures-y42	0.14548666
0.2877509	
Infrastructures-y43	0.15666220
0.3289306	
Infrastructures-y44	0.21704764
0.3856327	
Infrastructures-y45	0.03412587
0.2601239	
Infrastructures-y46	0.04245725
0.2273779	
Vie_à_l_université-y51	0.10968849
0.1939396	
Vie_à_l_université-y52	0.14315268
0.2272008	
Vie_à_l_université-y53	0.12312275
0.2051224	
Vie_à_l_université-y54	0.13601155
0.2180849	
Vie_à_l_université-y55	0.16286166
0.2373684	
Vie_à_l_université-y56	0.17158340
0.2453278	
Vie_à_l_université-y57	0.15671662
0.2378810	
Relations_avec_l_environnement_socio_économique-y61	0.21255418
0.2956493	
Relations_avec_l_environnement_socio_économique-y62	0.21288355
0.2873107	
Relations_avec_l_environnement_socio_économique-y63	0.16138331
0.2772923	
Relations_avec_l_environnement_socio_économique-y64	0.23100305
0.3034306	
Relations_avec_l_environnement_socio_économique-y65	0.21912232
0.2847974	
Coopération-y71	0.17695845
0.2562062	

Coopération-y72	0.16054278
0.2235211	
Coopération-y73	0.16257872
0.2453026	
Coopération-y74	0.16424368
0.2501437	
Coopération-y75	0.15181031
0.2223582	
Coopération-y76	0.16555099
0.2278450	

\$loadings

Mean.Boot	Std.Error	perc.025	Original
Audit_qualité-x01			0.6664259
0.6690587	0.05055535	0.5652083	
Audit_qualité-x02			0.7101887
0.7122313	0.03810061	0.6301810	
Audit_qualité-x03			0.8041389
0.8038747	0.02470870	0.7542801	
Audit_qualité-x04			0.7017586
0.7003722	0.04398933	0.6022770	
Audit_qualité-x05			0.8180731
0.8210142	0.02275935	0.7729274	
Audit_qualité-x06			0.7489975
0.7519019	0.03479623	0.6785015	
Audit_qualité-x07			0.7401978
0.7440721	0.03296694	0.6811576	
Audit_qualité-x08			0.8086162
0.8096331	0.02840540	0.7493744	
Audit_qualité-x09			0.8122789
0.8129387	0.02585112	0.7652644	
Audit_qualité-x10			0.7408011
0.7420776	0.03562638	0.6620661	
Formation-y11			0.7758120
0.7777378	0.03401183	0.7084000	
Formation-y12			0.8001831
0.8015335	0.02589283	0.7433959	
Formation-y13			0.8231948
0.8218072	0.02004291	0.7753417	
Formation-y14			0.6945560
0.6971187	0.04032850	0.6086297	
Formation-y15			0.7944504
0.7940275	0.02526216	0.7456328	
Formation-y16			0.7313804
0.7292233	0.04731952	0.6205010	
Formation-y17			0.7699228
0.7713502	0.03223086	0.6912707	
Formation-y18			0.8049741
0.8027287	0.02640444	0.7529084	
Recherche_scientifique-y21			0.8083167
0.8091257	0.02633259	0.7589267	
Recherche_scientifique-y22			0.8298966
0.8308808	0.02492762	0.7760691	
Recherche_scientifique-y23			0.7907311
0.7913339	0.03434977	0.7219769	
Recherche_scientifique-y24			0.8248680
0.8256921	0.02246855	0.7789242	
Recherche_scientifique-y25			0.8607330
0.8601782	0.01958066	0.8224403	
Recherche_scientifique-y26			0.8404066
0.8409850	0.02457503	0.7931741	
Recherche_scientifique-y27			0.8555623
0.8557140	0.01865141	0.8192854	
Gouvernance-y31			0.7594171
0.7596188	0.02996769	0.6991436	
Gouvernance-y32			0.7972784
0.7978959	0.02844607	0.7384837	
Gouvernance-y33			0.7293461
0.7313514	0.03763568	0.6527528	
Gouvernance-y34			0.6966727

0.6995308	0.04050397	0.6217421	
Gouvernance-y35			0.7030321
0.7095561	0.04357760	0.6251275	
Gouvernance-y36			0.7850108
0.7843281	0.03072732	0.7082570	
Gouvernance-y37			0.8120279
0.8109008	0.02571830	0.7504659	
Gouvernance-y38			0.7066015
0.7077314	0.03452097	0.6374470	
Infrastructures-y41			0.7838371
0.7797074	0.04320326	0.6854338	
Infrastructures-y42			0.7838524
0.7794993	0.03446027	0.6947978	
Infrastructures-y43			0.7428433
0.7372118	0.05024806	0.6175379	
Infrastructures-y44			0.7493054
0.7529180	0.04311289	0.6452512	
Infrastructures-y45			0.6808462
0.6804732	0.07483680	0.5151603	
Infrastructures-y46			0.6394226
0.6358653	0.06437264	0.5112168	
Vie_à_l_université-y51			0.6710820
0.6729212	0.04802370	0.5735017	
Vie_à_l_université-y52			0.8333009
0.8340466	0.02118874	0.7824230	
Vie_à_l_université-y53			0.7676825
0.7717089	0.03321460	0.7067780	
Vie_à_l_université-y54			0.7932121
0.7932122	0.03122222	0.7141193	
Vie_à_l_université-y55			0.8021572
0.8010183	0.03445661	0.7400914	
Vie_à_l_université-y56			0.7987273
0.7985180	0.02482486	0.7393410	
Vie_à_l_université-y57			0.8059503
0.8043520	0.02389928	0.7522351	
Relations_avec_l_environnement_socio_économique-y61			0.7927264
0.7957334	0.02837035	0.7366767	
Relations_avec_l_environnement_socio_économique-y62			0.8272878
0.8264624	0.02863748	0.7660932	
Relations_avec_l_environnement_socio_économique-y63			0.7249361
0.7257162	0.05070685	0.6262165	
Relations_avec_l_environnement_socio_économique-y64			0.8341981
0.8372273	0.02077433	0.7884338	
Relations_avec_l_environnement_socio_économique-y65			0.8258092
0.8269873	0.02580357	0.7754780	
Coopération-y71			0.8502228
0.8480400	0.02098549	0.8085625	
Coopération-y72			0.8367046
0.8354175	0.02571438	0.7866263	
Coopération-y73			0.8232282
0.8228646	0.02816532	0.7647068	
Coopération-y74			0.8032294
0.8033363	0.02455018	0.7569998	
Coopération-y75			0.8284130
0.8250686	0.02562252	0.7740586	
Coopération-y76			0.8561126
0.8531293	0.02284155	0.8054338	
			perc.975
Audit_qualité-x01			0.7480048
Audit_qualité-x02			0.7764840
Audit_qualité-x03			0.8473239
Audit_qualité-x04			0.7759074
Audit_qualité-x05			0.8622056
Audit_qualité-x06			0.8160036
Audit_qualité-x07			0.8038166
Audit_qualité-x08			0.8556748
Audit_qualité-x09			0.8562693
Audit_qualité-x10			0.8009091
Formation-y11			0.8395136
Formation-y12			0.8459949
Formation-y13			0.8623739

Formation-y14	0.7666362
Formation-y15	0.8396778
Formation-y16	0.8079668
Formation-y17	0.8242704
Formation-y18	0.8509935
Recherche_scientifique-y21	0.8617569
Recherche_scientifique-y22	0.8746817
Recherche_scientifique-y23	0.8603986
Recherche_scientifique-y24	0.8662769
Recherche_scientifique-y25	0.8979543
Recherche_scientifique-y26	0.8812987
Recherche_scientifique-y27	0.8868068
Gouvernance-y31	0.8091038
Gouvernance-y32	0.8400673
Gouvernance-y33	0.8022359
Gouvernance-y34	0.7700523
Gouvernance-y35	0.7770475
Gouvernance-y36	0.8320912
Gouvernance-y37	0.8496490
Gouvernance-y38	0.7631147
Infrastructures-y41	0.8522796
Infrastructures-y42	0.8354950
Infrastructures-y43	0.8090004
Infrastructures-y44	0.8202713
Infrastructures-y45	0.7838241
Infrastructures-y46	0.7538407
Vie_à_l_université-y51	0.7604553
Vie_à_l_université-y52	0.8675273
Vie_à_l_université-y53	0.8305007
Vie_à_l_université-y54	0.8424270
Vie_à_l_université-y55	0.8572036
Vie_à_l_université-y56	0.8388698
Vie_à_l_université-y57	0.8424480
Relations_avec_l_environnement_socio_économique-y61	0.8436393
Relations_avec_l_environnement_socio_économique-y62	0.8746961
Relations_avec_l_environnement_socio_économique-y63	0.8064425
Relations_avec_l_environnement_socio_économique-y64	0.8723603
Relations_avec_l_environnement_socio_économique-y65	0.8714714
Coopération-y71	0.8821322
Coopération-y72	0.8805944
Coopération-y73	0.8690508
Coopération-y74	0.8447804
Coopération-y75	0.8730994
Coopération-y76	0.8901111

\$paths

Original Mean.Boot

Audit_qualité -> Formation

0.5792475 0.5915123

Audit_qualité -> Recherche_scientifique

0.5973167 0.6080215

Audit_qualité -> Gouvernance

0.5961741 0.6049262

Audit_qualité -> Infrastructures

0.3143910 0.3260362

Audit_qualité -> Vie_à_l_université

0.4327227 0.4393983

Audit_qualité -> Relations_avec_l_environnement_socio_économique

0.5333856 0.5424307

Audit_qualité -> Coopération

0.4688693 0.4799786

Std.Error perc.025

Audit_qualité -> Formation

0.04890061 0.4799837

Audit_qualité -> Recherche_scientifique

0.04798220 0.4938398

Audit_qualité -> Gouvernance

0.04638079 0.5026504

Audit_qualité -> Infrastructures

0.05665007 0.2124145
 Audit_qualité -> Vie_à_l_université
 0.06275371 0.3064770
 Audit_qualité -> Relations_avec_l_environnement_socio_économique
 0.05279748 0.4357113
 Audit_qualité -> Coopération
 0.05343582 0.3683342

perc.975
 Audit_qualité -> Formation
 0.6689341
 Audit_qualité -> Recherche_scientifique
 0.6857213
 Audit_qualité -> Gouvernance
 0.6750129
 Audit_qualité -> Infrastructures
 0.4265837
 Audit_qualité -> Vie_à_l_université
 0.5587017
 Audit_qualité -> Relations_avec_l_environnement_socio_économique
 0.6374457
 Audit_qualité -> Coopération
 0.5765193

\$rsq

Mean.Boot	Std.Error	perc.025	Original
			Formation
0.3522661	0.05702434	0.23038801	0.33552769
			Recherche_scientifique
0.3719810	0.05784759	0.24387813	0.35678722
			Gouvernance
0.3680761	0.05490383	0.25265808	0.35542357
			Infrastructures
0.1094928	0.03637013	0.04512085	0.09884169
			Vie_à_l_université
0.1969892	0.05474622	0.09392816	0.18724892
			Relations_avec_l_environnement_socio_économique
0.2970047	0.05690585	0.18985019	0.28450015
			Coopération
0.2332206	0.05081879	0.13567066	0.21983843

	perc.975
Formation	0.4474729
Recherche_scientifique	0.4702184
Gouvernance	0.4556427
Infrastructures	0.1819738
Vie_à_l_université	0.3121482
Relations_avec_l_environnement_socio_économique	0.4063380
Coopération	0.3323753

\$total.efs

Original
 Audit_qualité -> Formation
 0.5792475
 Audit_qualité -> Recherche_scientifique
 0.5973167
 Audit_qualité -> Gouvernance
 0.5961741
 Audit_qualité -> Infrastructures
 0.3143910
 Audit_qualité -> Vie_à_l_université
 0.4327227
 Audit_qualité -> Relations_avec_l_environnement_socio_économique
 0.5333856
 Audit_qualité -> Coopération
 0.4688693
 Formation -> Recherche_scientifique
 0.0000000
 Formation -> Gouvernance
 0.0000000

Formation -> Infrastructures
 0.0000000
 Formation -> Vie_à_l_université
 0.0000000
 Formation -> Relations_avec_l_environnement_socio_économique
 0.0000000
 Formation -> Coopération
 0.0000000
 Recherche_scientifique -> Gouvernance
 0.0000000
 Recherche_scientifique -> Infrastructures
 0.0000000
 Recherche_scientifique -> Vie_à_l_université
 0.0000000
 Recherche_scientifique ->
 Relations_avec_l_environnement_socio_économique 0.0000000
 Recherche_scientifique -> Coopération
 0.0000000
 Gouvernance -> Infrastructures
 0.0000000
 Gouvernance -> Vie_à_l_université
 0.0000000
 Gouvernance -> Relations_avec_l_environnement_socio_économique
 0.0000000
 Gouvernance -> Coopération
 0.0000000
 Infrastructures -> Vie_à_l_université
 0.0000000
 Infrastructures ->
 Relations_avec_l_environnement_socio_économique 0.0000000
 Infrastructures -> Coopération
 0.0000000
 Vie_à_l_université ->
 Relations_avec_l_environnement_socio_économique 0.0000000
 Vie_à_l_université -> Coopération
 0.0000000
 Relations_avec_l_environnement_socio_économique -> Coopération
 0.0000000

Mean.Boot

Audit_qualité -> Formation
 0.5915123
 Audit_qualité -> Recherche_scientifique
 0.6080215
 Audit_qualité -> Gouvernance
 0.6049262
 Audit_qualité -> Infrastructures
 0.3260362
 Audit_qualité -> Vie_à_l_université
 0.4393983
 Audit_qualité -> Relations_avec_l_environnement_socio_économique
 0.5424307
 Audit_qualité -> Coopération
 0.4799786
 Formation -> Recherche_scientifique
 0.0000000
 Formation -> Gouvernance
 0.0000000
 Formation -> Infrastructures
 0.0000000
 Formation -> Vie_à_l_université
 0.0000000
 Formation -> Relations_avec_l_environnement_socio_économique
 0.0000000
 Formation -> Coopération
 0.0000000
 Recherche_scientifique -> Gouvernance
 0.0000000
 Recherche_scientifique -> Infrastructures
 0.0000000
 Recherche_scientifique -> Vie_à_l_université

0.0000000
 Recherche_scientifique ->
 Relations_avec_l_environnement_socio_economique 0.0000000
 Recherche_scientifique -> Coopération
 0.0000000
 Gouvernance -> Infrastructures
 0.0000000
 Gouvernance -> Vie_à_l_université
 0.0000000
 Gouvernance -> Relations_avec_l_environnement_socio_economique
 0.0000000
 Gouvernance -> Coopération
 0.0000000
 Infrastructures -> Vie_à_l_université
 0.0000000
 Infrastructures ->
 Relations_avec_l_environnement_socio_economique 0.0000000
 Infrastructures -> Coopération
 0.0000000
 Vie_à_l_université ->
 Relations_avec_l_environnement_socio_economique 0.0000000
 Vie_à_l_université -> Coopération
 0.0000000
 Relations_avec_l_environnement_socio_economique -> Coopération
 0.0000000

Std.Error
 Audit_qualité -> Formation
 0.04890061
 Audit_qualité -> Recherche_scientifique
 0.04798220
 Audit_qualité -> Gouvernance
 0.04638079
 Audit_qualité -> Infrastructures
 0.05665007
 Audit_qualité -> Vie_à_l_université
 0.06275371
 Audit_qualité -> Relations_avec_l_environnement_socio_economique
 0.05279748
 Audit_qualité -> Coopération
 0.05343582
 Formation -> Recherche_scientifique
 0.00000000
 Formation -> Gouvernance
 0.00000000
 Formation -> Infrastructures
 0.00000000
 Formation -> Vie_à_l_université
 0.00000000
 Formation -> Relations_avec_l_environnement_socio_economique
 0.00000000
 Formation -> Coopération
 0.00000000
 Recherche_scientifique -> Gouvernance
 0.00000000
 Recherche_scientifique -> Infrastructures
 0.00000000
 Recherche_scientifique -> Vie_à_l_université
 0.00000000
 Recherche_scientifique ->
 Relations_avec_l_environnement_socio_economique 0.00000000
 Recherche_scientifique -> Coopération
 0.00000000
 Gouvernance -> Infrastructures
 0.00000000
 Gouvernance -> Vie_à_l_université
 0.00000000
 Gouvernance -> Relations_avec_l_environnement_socio_economique
 0.00000000
 Gouvernance -> Coopération
 0.00000000

Infrastructures -> Vie_à_l_université
 0.00000000
 Infrastructures ->
 Relations_avec_l_environnement_socio_économique 0.00000000
 Infrastructures -> Coopération
 0.00000000
 Vie_à_l_université ->
 Relations_avec_l_environnement_socio_économique 0.00000000
 Vie_à_l_université -> Coopération
 0.00000000
 Relations_avec_l_environnement_socio_économique -> Coopération
 0.00000000

 perc.025
 Audit_qualité -> Formation
 0.4799837
 Audit_qualité -> Recherche_scientifique
 0.4938398
 Audit_qualité -> Gouvernance
 0.5026504
 Audit_qualité -> Infrastructures
 0.2124145
 Audit_qualité -> Vie_à_l_université
 0.3064770
 Audit_qualité -> Relations_avec_l_environnement_socio_économique
 0.4357113
 Audit_qualité -> Coopération
 0.3683342
 Formation -> Recherche_scientifique
 0.00000000
 Formation -> Gouvernance
 0.00000000
 Formation -> Infrastructures
 0.00000000
 Formation -> Vie_à_l_université
 0.00000000
 Formation -> Relations_avec_l_environnement_socio_économique
 0.00000000
 Formation -> Coopération
 0.00000000
 Recherche_scientifique -> Gouvernance
 0.00000000
 Recherche_scientifique -> Infrastructures
 0.00000000
 Recherche_scientifique -> Vie_à_l_université
 0.00000000
 Recherche_scientifique ->
 Relations_avec_l_environnement_socio_économique 0.00000000
 Recherche_scientifique -> Coopération
 0.00000000
 Gouvernance -> Infrastructures
 0.00000000
 Gouvernance -> Vie_à_l_université
 0.00000000
 Gouvernance -> Relations_avec_l_environnement_socio_économique
 0.00000000
 Gouvernance -> Coopération
 0.00000000
 Infrastructures -> Vie_à_l_université
 0.00000000
 Infrastructures ->
 Relations_avec_l_environnement_socio_économique 0.00000000
 Infrastructures -> Coopération
 0.00000000
 Vie_à_l_université ->
 Relations_avec_l_environnement_socio_économique 0.00000000
 Vie_à_l_université -> Coopération
 0.00000000
 Relations_avec_l_environnement_socio_économique -> Coopération
 0.00000000

perc.975
 Audit_qualité -> Formation
 0.6689341
 Audit_qualité -> Recherche_scientifique
 0.6857213
 Audit_qualité -> Gouvernance
 0.6750129
 Audit_qualité -> Infrastructures
 0.4265837
 Audit_qualité -> Vie_à_l_université
 0.5587017
 Audit_qualité -> Relations_avec_l_environnement_socio_économique
 0.6374457
 Audit_qualité -> Coopération
 0.5765193
 Formation -> Recherche_scientifique
 0.0000000
 Formation -> Gouvernance
 0.0000000
 Formation -> Infrastructures
 0.0000000
 Formation -> Vie_à_l_université
 0.0000000
 Formation -> Relations_avec_l_environnement_socio_économique
 0.0000000
 Formation -> Coopération
 0.0000000
 Recherche_scientifique -> Gouvernance
 0.0000000
 Recherche_scientifique -> Infrastructures
 0.0000000
 Recherche_scientifique -> Vie_à_l_université
 0.0000000
 Recherche_scientifique ->
 Relations_avec_l_environnement_socio_économique 0.0000000
 Recherche_scientifique -> Coopération
 0.0000000
 Gouvernance -> Infrastructures
 0.0000000
 Gouvernance -> Vie_à_l_université
 0.0000000
 Gouvernance -> Relations_avec_l_environnement_socio_économique
 0.0000000
 Gouvernance -> Coopération
 0.0000000
 Infrastructures -> Vie_à_l_université
 0.0000000
 Infrastructures ->
 Relations_avec_l_environnement_socio_économique 0.0000000
 Infrastructures -> Coopération
 0.0000000
 Vie_à_l_université ->
 Relations_avec_l_environnement_socio_économique 0.0000000
 Vie_à_l_université -> Coopération
 0.0000000
 Relations_avec_l_environnement_socio_économique -> Coopération
 0.0000000

الملحق رقم 04: اختبار الاعتدالية

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
x01	,290	250	,000	,851	250	,000
x02	,200	250	,000	,907	250	,000
x03	,221	250	,000	,891	250	,000
x04	,236	250	,000	,892	250	,000
x05	,244	250	,000	,884	250	,000
x06	,203	250	,000	,901	250	,000
x07	,185	250	,000	,910	250	,000
x08	,249	250	,000	,883	250	,000
x09	,209	250	,000	,896	250	,000
x10	,160	250	,000	,914	250	,000
		Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk	
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
y11	,259	250	,000	,886	250	,000
y12	,253	250	,000	,890	250	,000
y13	,235	250	,000	,897	250	,000
y14	,191	250	,000	,909	250	,000
y15	,183	250	,000	,910	250	,000
y16	,169	250	,000	,914	250	,000
y17	,168	250	,000	,914	250	,000
y18	,183	250	,000	,909	250	,000
		Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk	
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
y21	,221	250	,000	,900	250	,000
y22	,199	250	,000	,906	250	,000
y23	,267	250	,000	,878	250	,000
y24	,266	250	,000	,872	250	,000
y25	,199	250	,000	,908	250	,000
y26	,182	250	,000	,910	250	,000
y27	,228	250	,000	,895	250	,000
		Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk	
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
y31	,191	250	,000	,908	250	,000
y32	,219	250	,000	,903	250	,000
y33	,293	250	,000	,859	250	,000

y34	,238	250	,000	,897	250	,000
y35	,248	250	,000	,889	250	,000
y36	,239	250	,000	,875	250	,000
y37	,206	250	,000	,906	250	,000
y38	,182	250	,000	,915	250	,000
		Kolmogorov- Smirnov ^a		Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
y41	,204	250	,000	,903	250	,000
y42	,255	250	,000	,887	250	,000
y43	,215	250	,000	,902	250	,000
y44	,312	250	,000	,846	250	,000
y45	,330	250	,000	,823	250	,000
y46	,252	250	,000	,890	250	,000
		Kolmogorov- Smirnov ^a		Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
y51	,269	250	,000	,879	250	,000
y52	,236	250	,000	,892	250	,000
y53	,255	250	,000	,887	250	,000
y54	,238	250	,000	,895	250	,000
y55	,188	250	,000	,908	250	,000
y56	,239	250	,000	,893	250	,000
y57	,185	250	,000	,910	250	,000
		Kolmogorov- Smirnov ^a		Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
y61	,184	250	,000	,914	250	,000
y62	,181	250	,000	,909	250	,000
y63	,303	250	,000	,843	250	,000
y64	,188	250	,000	,915	250	,000
y65	,210	250	,000	,909	250	,000
		Kolmogorov- Smirnov ^a		Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
y71	,190	250	,000	,912	250	,000
y72	,199	250	,000	,906	250	,000
y73	,235	250	,000	,897	250	,000
y74	,200	250	,000	,909	250	,000
y75	,184	250	,000	,915	250	,000
y76	,206	250	,000	,905	250	,000

a. Correction de signification de Lilliefors

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور تدقيق الجودة في ضمان جودة التعليم العالي في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، حيث تحاول الدراسة معالجة إشكالية البحث من خلال دراسة ميدانية بجامعة أدرار حيث تم توزيع استبيان وجه للأساتذة والإداريين بحجم عينة عشوائية 250 مفردة وبالاعتماد على منهجية نمذجة المعادلات البنائية باستخدام طريقة المربعات الصغرى الجزئية PLS وبالاعتماد على برنامج R وحزمة PLS-PM.

توصلت الدراسة إلى أن تدقيق الجودة يؤثر في ضمان جودة التعليم العالي من خلال العمل على تطبيق متطلبات المرجع الوطني لضمان الجودة، كما أن هناك قابلية لدى أعضاء هيئة التدريس والإداريين بالعمل على إرساء مبادئ ثقافة الجودة.

أوصت الدراسة بضرورة تفعيل الهيئات واللجان التي نص عليها المرجع الوطني. كذلك ضرورة التزام القيادة العليا واشتراك جميع الفاعلين للوصول لتحقيق متطلبات ضمان جودة التعليم العالي في جامعة أدرار.
الكلمات المفتاحية: تدقيق الجودة، ضمان الجودة، التعليم العالي، المرجع الوطني، جامعة أدرار.

Abstract:

Our study aims to highlight the role of quality audit in higher education in Algerian universities. Thus, the study attempts to address the problem of research through an empirical study at the University of Adrar through a questionnaire developed to reach a random sample of 250 people between teachers and administrators. The analysis of the results is based on the methodology of modeling constructional equations using the PLS method and relying on the R program and the PLS-PM package.

The study concluded that quality auditing affects the quality of higher education through the application of the National Quality Assurance reference requirements. There is also the ability of teachers and administrators to establish the principles of quality culture.

The study recommended the activation of the bodies and committees stipulated by the National Reference. As well as the need for senior management commitment and the participation of all actors to reach the requirements to ensure the quality of higher education at the University of Adrar.

Keywords: Quality Audit , Quality Assurance , Higher Education , National Reference, University of Adrar.

Résumé:

Notre étude vise à mettre en évidence le rôle de l'audit de qualité dans l'enseignement supérieur dans les universités algériennes. Ainsi, l'étude tente de résoudre le problème de la recherche par le biais d'une étude empirique menée à l'Université d'Adrar au moyen d'un questionnaire mis au point pour atteindre un échantillon aléatoire de 250 personnes entre enseignants et administrateurs. L'analyse des résultats est basée sur la méthodologie de modélisation d'équations structurelles en utilisant la méthode PLS et en s'appuyant sur le programme R et le progiciel PLS-PM.

L'étude a conclu que l'audit de qualité affecte la qualité de l'enseignement supérieur grâce à l'application des exigences de référence national d'assurance de la qualité. Il existe également la capacité des enseignants et des administrateurs à établir les principes de la culture de la qualité.

L'étude a recommandé l'activation des organes et des comités stipulés par le référentiel national. En plus de la nécessité de l'engagement de la haute direction et la participation de tous les acteurs pour atteindre les conditions requises pour assurer la qualité de l'enseignement supérieur à l'Université d'Adrar.

Mots-clés: Audit Qualité, Assurance Qualité, Enseignement Supérieur, Référence Nationale, Université d'Adrar.