

جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي
الشعبة: العلوم الاقتصادية التخصص: اقتصاد كمي

مواصفة جودة مخرجات التعليم العالي والأداء المؤسسي في الجزائر
دراسة تحليلية إحصائية

تحت إشراف الأستاذ :

يخلف عبد الله

مقدمة من طرف الطالبين :

حمو وهيبة

حمودة رشيد

اعضاء لجنة المناقشة :

الصفة	الاسم واللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا	د. دقيش مختار	أستاذ محاضر (أ)	جامعة - مستغانم.
مقررا	أ. يخلف عبد الله	أستاذ مساعد (أ)	جامعة - مستغانم.
مناقشا	د. بن عامر مصطفى	أستاذ محاضر (أ)	جامعة - مستغانم.

السنة الجامعية: 2021/2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

وَقَدْ
رَبِّ زَيْنَبِ عَلِيٍّ

شكر وتقدير

نحمد الله سبحانه وتعالى الذي وفقنا في إنجاز هذا العمل المتواضع.

يشرفنا أن نتقدم بالشكر الخالص إلى الأستاذ المحترم "يخلف عبد الله" الذي كان مشرفا على هذه
المذكرة، كان لنا مساعدا وموجها ورمزا للعطاء، والذي صبر وتعب معنا، ولم يبخل علينا من وقته
أو من رصيده المعرفي.

كما نتقدم أيضا بالشكر والامتنان إلى لجنة المناقشة التي قبلت مناقشة هذه المذكرة، وإلى كل أساتذة
قسم العلوم الإقتصادية بجامعة عبد الحميد بن باديس.
إلى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل من قريب أو بعيد

وشكرا

إهداء

إلى كل من يسعى لراحتنا و ضمان مستقبلنا.....

إلى نبض روجي أمي و أبي الغاليين

حفظهما الله.

إلى جميع الأهل والأقارب

خاصة إخوتي حفظهم الله

إلى كل من رفع القلم و سهر الليالي

إلى الأستاذ الذي ساعدنا كثيرا يخلف عبد الله

إلى زملاء الدراسة.

إلى كل اصدقائي ومن ساهم في رفع معنوياتي في المعرفة

والى كل من هو في القلب ولم يذكره قلبي

رشيد

إهداء

أهدي هذا العمل إلى ضياء قلبي و سر وجودي "أمي" حفظها الله
و أدام عليها الصحة
إلى الذي علمني أن هذه الدنيا كفاح و نضال "أبي" العزيز حفظه الله
إلى إخوتي الذين قاسمت معهم حلو الحياة و مرها
و إلى جميع أقاربي دون استثناء
و إلى صاحبات العشرة الحسنة و القلوب الطيبة صديقاتي
خاصة منهم "لغراف أمينة" رحمة الله عليها
إلى من شاركت معه هذا العمل "رشيد حمودة"
إلى عائلتي الثانية قسم العلوم الإقتصادية
إلى كل شخص ساهم في وصولي إلى هذه المرحلة
أهدي عملي المتواضع إليكم

وهيبة

فهرس المحتويات:

الصفحة	المحتوى
	الشكر و التقدير
	الإهداء
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
01	مقدمة
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لجودة مخرجات التعليم العالي	
06	تمهيد
07	المبحث الأول: الأسس الفكرية للجودة
07	المطلب الأول: الجودة... المفهوم و الأبعاد
11	المطلب الثاني: معايير الجودة في التعليم العالي
12	المطلب الثالث: قياس الجودة في مؤسسات التعليم العالي
13	المبحث الثاني: إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي
13	المطلب الأول: تعريف إدارة الجودة الشاملة، مبادئها، أهميتها و أهدافها
20	المطلب الثاني: خطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي
27	المطلب الثالث: إدارة الجودة الشاملة أساس تطوير أداء التعليم العالي
28	المبحث الثالث: الأدبيات النظرية لمخرجات التعليم العالي
28	المطلب الأول: ماهية مخرجات التعليم العالي
32	المطلب الثاني: المواصفات المطلوبة في مخرجات التعليم العالي
34	المطلب الثالث: علاقة مخرجات التعليم العالي بالمنضومة الجامعية
36	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: مساهمة مخرجات التعليم العالي في تحسين الأداء المؤسسي	
38	تمهيد
39	المبحث الأول: الإطار النظري للتعليم العالي
39	المطلب الأول: مفهوم ونشأة التعليم العالي
42	المطلب الثاني: هيكلية التعليم العالي
45	المطلب الثالث: سياسة التعليم العالي في الجزائر
49	المبحث الثاني: ماهية الأداء المؤسسي

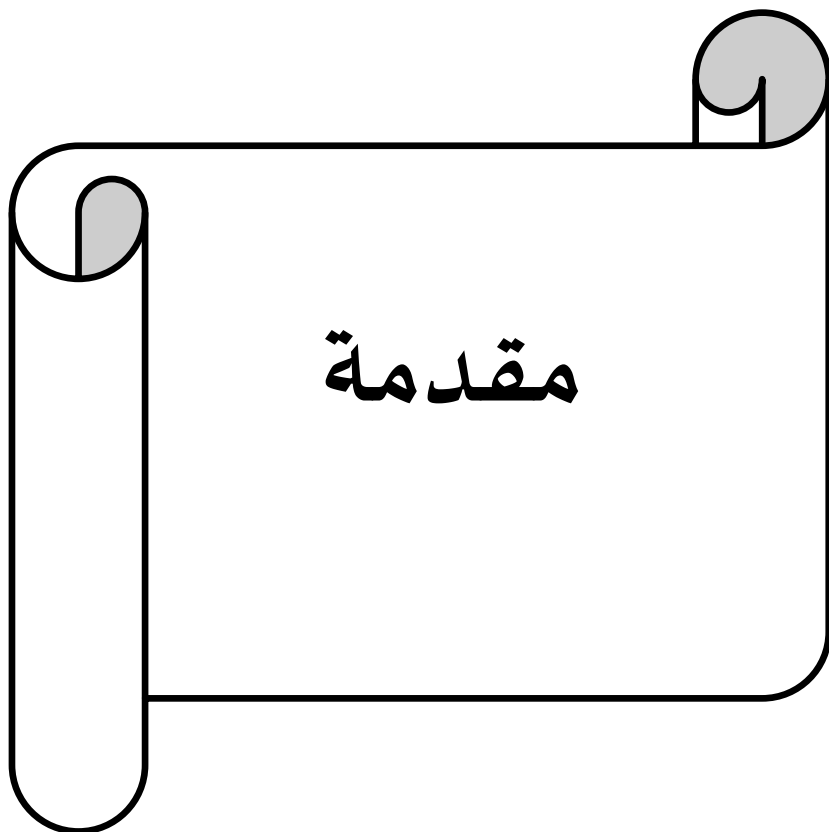
49	المطلب الأول: مفهوم الأداء المؤسسي و مكوناته
50	المطلب الثاني: أنواع و محددات الأداء المؤسسي
54	المطلب الثالث: تقييم الأداء المؤسسي
59	المبحث الثالث: علاقة مخرجات التعليم العالي بالأداء المؤسسي
59	المطلب الأول: دور التعليم العالي في التنمية الاقتصادية
63	المطلب الثاني: الموازنة بين مخرجات التعليم العالي و متطلبات الأداء المؤسسي
64	المطلب الثالث: تجارب دولية في الموازنة بين التعليم العالي و الأداء المؤسسي
68	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: دراسة تحليلية لسياسة دمج مخرجات التعليم العالي في المؤسسات بالجزائر	
70	تمهيد
71	المبحث الأول: دراسة لمخرجات التعليم العالي في الجزائر
71	المطلب الأول: لمحة عن التعليم العالي في الجزائر
78	المطلب الثاني: مدخلات التعليم العالي في الجزائر
85	المطلب الثالث: مخرجات التعليم العالي في الجزائر
88	المبحث الثاني: مخرجات التعليم العالي بين الأداء و البطالة
88	المطلب الأول: البطالة في وسط خريجي التعليم العالي
91	المطلب الثاني: سياسة أداء خريجي التعليم العالي في الجزائر
95	المطلب الثالث: تقييم برامج و أجهزة دمج مخرجات التعليم العالي في الأداء المؤسسي
99	المبحث الثالث: تقييم مدى توافق مخرجات التعليم و الأداء المؤسسي
99	المطلب الأول: تقييم لسياسة التعليم العالي في الجزائر
100	المطلب الثاني: تقييم فعالية آليات أداء خريجي التعليم العالي
102	المطلب الثالث: تقديم مجموعة من الاقتراحات و التوصيات لتحسين وضعية خريجي التعليم العالي
103	خلاصة الفصل
105	خاتمة
109	قائمة المراجع
112	ملخص

قائمة الجداول :

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
15	مقارنة بين إدارة الجودة الشاملة و الإدارات التقليدية	1-1
33	الإطار المقترح للمهارات المطلوبة في مخرجات التعليم العالي	2-1
47	أهداف و مزايا ل.م.د	1-11
79	إجمالي الطلبة المسجلين في مرحلة التدرج حسب النظام للفترة 2004-2012	1-111
80	تطور عدد المسجلين في الليسانس 2004-2015	2-111
80	تطور عدد المسجلين في الماجستير 2007-2015	3-111
81	عدد الطلبة المسجلين في الدكتوراه (ل.م.د) 2009-2015	4-111
81	تطور عدد الأساتذة من 2007-2015	5-111
84	حصص الإنفاق على قطاع التعليم العالي من ميزانية الدولة خلال 2004-2014	6-111
89	معدلات بطالة حملة الشهادات العليا موزعين حسب الجنس والتخصصات سنة (2010)	7-111
95	مناصب الشغل المستحدثة في إطار إطار (CPE) / (PID) ما بين (2008-2014)	8-111

قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
16	عجلة الجودة المرتكزة على رضا الزبون	1-I
18	أهمية إدارة الجودة الشاملة	2-I
19	أهداف إدارة الجودة الشاملة	3-I
20	مبادئ الجودة الشاملة في التعليم العالي	4-I
23	مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي	5-I
35	علاقة المخرجات بالمنظومة الجامعية	6-I
56	تقييم الأداء المؤسسي	1-II
73	تقديم جامعة عبد الحميد ابن باديس - مستغانم	1-III
78	توزيع المؤسسات الجامعية في الجزائر	2-III
82	تطور معدل التأطير البيداغوجي	3-III
83	تطور التأطير الإداري و التقني في الجزائر	4-III
85	عدد الطلبة المتخرجين في الليسانس 2007 – 2015	5-III
86	عدد الطلبة الحاصلين على شهادة الماستر من 2009 إلى 2015	6-III
87	عدد أطروحات دكتوراه (ل.م.د) التي نوقشت من 2012 – 2015	7-III
90	تطور معدلات بطالة حاملي الشهادة العليا	8-III
96	نسبة استفادة الجنسين من مناصب الشغل في إطار (CPE) و (PID) ما بين (2008- (2014)	9-III



يعد التعليم بصفة عامة و التعليم العالي بصفة خاصة من أهم الركائز الأساسية لتحقيق التنمية في مختلف أبعادها الاقتصادية و الاجتماعية، و رافد مهما للنمو و التقدم، و مجالاً للاستثمار في التنمية البشرية، و مصدر رئيسي لتلبية احتياجات مختلف مؤسسات الأعمال بالقوى العاملة للنهوض بها و تعزيز دورها التنموي.

إن التعليم العالي مثله مثل نسق تعليم نظامي، ما هو إلا انعكاس للسياق الاجتماعي و الاقتصاد العام، و ليس بالمستغرب أن يعاني بمختلف مؤسساته تحديات تتصل بتدني في نوعية مخرجاتها و عدم مواءمتها للاداء المؤسسي و خطط التنمية، فكان على الجامعة أن تغير مهامها و أدوارها و وظائفها وفقاً للتغيرات الحالية، حيث أصبح من الضروري أن تقوم بمواكبة التغيرات و التحولات و الاستجابة لها، لتعرف بذلك الجامعة الجزائرية جملة من الإصلاحات قادتها إلى تبني نظام جديد في التعليم، و يعمل على إيجاد علاقة تتميز بالاستقرار بين مخرجات سوق العلم و مدخلات سوق العمل، من أجل تحقيق تنمية مستدامة. و وضعت من أجل ذلك إستراتيجية تعليمية تجيب لهذه العلاقة و متطلباتها سميت بنظام (ليسانس، ماستر، دكتوراه). LMD

إن اختيار الجزائر لهذا النظام كبديل للنظام الكلاسيكي، كانت له انعكاسات، حيث ركز على الجانب الكمي على حساب النوع، مما أدى إلى خلق فائق عمالة و بطالة في صفوف المتخرجين. فمشكل البطالة التي تعرفها الجزائر حالياً تابع من غياب أو ضعف عملية الربط و التنسيق بين مؤسسات التعليم العالي و احتياجات المؤسسات الإنتاجية و المشاريع التنموية.

إن الإصلاحات التي تنتهجها الدولة في مجال العمل و التعليم يتطلب عملية التنسيق بين المنظومة الجامعية و المؤسسات الاقتصادية، حيث تعتمد هذه العلاقة على مدى جودة التعليم العالي و مواءمة مخرجاته كميًا، و نوعياً لاحتياجات الأداء المؤسساتي.

❖ الإشكالية:

و على ضوء ما طرح يمكن صياغة الإشكالية التالية:

هل تمتلك مخرجات التعليم العالي في الجزائر مقومات الجودة التي تؤهلها لإشباع حاجات و متطلبات الأداء المؤسساتي؟

و يندرج تحت هذا السؤال الرئيسي، الأسئلة الفرعية الآتية:

- هل توجد علاقة بين جودة مؤهلات خريجي مؤسسات التعليم العالي و الأداء المؤسساتي؟
- ما مدى مساهمة نظام (LMD) في تحسين جودة مخرجات التعليم العالي؟
- هل لمجالات التعاون بين مؤسسات التعليم العالي و المؤسسات الاقتصادية دور في تحسين الأداء المؤسساتي؟

❖ فرضيات الدراسة:

للإجابة عن التساؤلات المطروحة تم وضع الفرضيات التالية:

- توجد علاقة بين جودة مؤهلات خريجي مؤسسات التعليم العالي والأداء المؤسسي.
- تعتبر مساهمة نظام (LMD) في تحسين جودة مخرجات التعليم العالي في الجزائر محدودة خصوصا ما يتعلق بالمعايير التي تعكس متطلبات سوق العمل.
- مجالات التعاون بين مؤسسات التعليم العالي والمؤسسات الاقتصادية لها دور في تحسين الأداء المؤسسي.

❖ أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- قياس جودة مخرجات التعليم العالي وتحديد نقاط القوة والضعف فيها.
- التعرف على وجهة نظر الجامعة (المنتج) و المجتمع (المستفيد الخارجي) و مدى رضائهم عن جودة مخرجات التعليم العالي.
- التعرف على الوسائل التي من شأنها أن تسهم في تطوير جودة مخرجات التعليم العالي والارتقاء بها إلى الأفضل في ضوء المستجدات العالمية بهذا المجال.
- رفع مستوى ثقة المجتمع في نتائج ومخرجات التعليم العالي.

❖ أهمية الدراسة :

تتضح أهمية الدراسة من خلال ما يلي:

- توضيح أهمية الملاءمة بين مخرجات التعليم و الأداء المؤسسي.
- العمل على تحفيز الطلاب لاختيار تخصصات تناسب سوق العمل.
- تسليط الضوء على واقع جودة مخرجات التعليم العالي وإبراز أهميتها في تحقيق فرص العمل للمستفيدين.
- الاستفادة من المعلومات الراجعة (من المستفيدين) واستثمارها في ضمان جودة التعليم العالي.

❖ المنهج المستخدم:

لمعالجة هذا الموضوع اعتمدنا على المنهج الوصفي في القسم النظري اي الفصلين الأول و الثاني أما في الفصل التطبيقي اعتمدنا على المنهج التحليلي لتحليل نتائج الدراسة و عرضها .

❖ الدراسات السابقة:

قبل البدء في عملية البحث عن موضوعنا، لابد من الرجوع إلى الدراسات السابقة التي تناولها الباحثين من وجهات نظر مختلفة، ومن بين هذه الدراسات التي اعتمدنا عليها نذكر:

1. الربيعي سعيد بن حمد، التعليم العالي في عصر المعرفة، التغيرات و التحديات و آفاق المستقبل (عمان : دار الشروق، 2007) أبرز ما توصله إليه هذه الدراسة إلى ضرورة ربط مخرجات التعليم العالي بسوق الشغل، و أهم التحديات التي تواجه منظومة التعليم العالي و سبل تقليصها من خلال إيجاد مواءمة بين المؤسسات الجامعة و المؤسسات الاقتصادية.
2. دراسة كاهي مبروك، مخرجات التعليم العالي في الجزائر و تحديات سوق العمل مع دراسة ميدانية الخريجي جامعة قاصدي مرباح ورقلة، رسالة أهم ما استخلصته الدراسة هو ضرورة إيجاد حلول في مجال المواءمة بين التعليم العالي و سوق الشغل من خلال إيجاد شراكة بين قطاع التعليم و المؤسسات الاقتصادية.
3. دراسة زهية بوديار، مختار عيواج، " التكامل بين مخرجات نظام LMD و متطلبات سوق العمل في الجزائر ، مؤتمر الدولي الثالث بالأردن 28 أفريل -1 ماي 2014. حيث تدور الدراسة حول عمل المؤسسة التعليمية و متطلبات سوق العمل ، و ذلك بتعريف الجامعيين بحالة سوق الشغل و كذا فائض العمالية التي تقوم بإخراجه الجامعة الجزائرية و كذا طرح الحلول الناجعة للحد من بطالة الخرجين.

❖ حدود الدراسة :

لكل موضوع بحثي حدود زمنية و مكانية تضبط و ترسم للباحث حدود دراسة هذه و توجه رصيده،

و في هذه الدراسة :

1- حدود مكانية :

تتمحور الدراسة حول مواءمة جودة مخرجات التعليم العالي و متطلبات الأداء المؤسساتي في الجزائر، مع تدعيمها بتقديم جملة من المعطيات و الإحصائيات التي تعبر عن واقعه.

2- حدود زمنية :

ركزت الدراسة على إبراز دور قطاع التعليم العالي في تلبية متطلبات الأداء المؤسساتي خلال الفترة الممتدة 2004-2015 و التي تمثل نقطة بداية الإصلاحات في الجزائر و ذلك بالانتقال من النظام الكلاسيكي إلى النظام الجديد LMD(ليسانس، ماستر، دكتوراه).

❖ هيكل الدراسة:

تم تقسيم الدراسة هذه إلى ثلاثة فصول تضمن كل فصل عددا من المباحث حيث أتى الفصل الأول، تحت عنوان "الإطار المفاهيمي لجودة مخرجات التعليم العالي" تناولنا فيه أهم المفاهيم التي شكلت الكلمات المفتاحية للدراسة حيث تم التعرف بمفهوم الجودة من خلال إبراز أبعادها و أهم معاييرها في التعليم العالي هذا في المبحث الأول، و فيما يخص المبحث الثاني فقد تعرض إلى مفهوم إدارة الجودة مع الإشارة إلى جانب تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي، ليتم في المبحث الثالث إلى الإشارة إلى الأدبيات النظرية لجودة مخرجات التعليم العالي. أما الفصل الثاني كان بعنوان " مساهمة مخرجات التعليم العالي في تحسين الأداء المؤسساتي " بالتطرق في المبحث الأول إلى مفهوم التعليم العالي من خلال إبراز هيكلته و سياسته في الجزائر .

أما فيما يخص الأداء المؤسسي الذي جاء في إطار المبحث الثاني الذي خصص بالتعريفه ومكوناته، و محدداته و طرق تقييمه. و أخيرا في المبحث الثالث تناولنا علاقة مخرجات التعليم العالي بالأداء المؤسسي. و أخيرا في الفصل الثالث الذي تناول " دراسة تحليلية لسياسة دمج مخرجات التعليم العالي في المؤسسات بالجزائر "، و هذا من خلال إعطاء نظرة عن واقع مخرجات التعليم العالي و مدى استيعاب سوق العمل لها، حيث استعرضنا في المبحث الأول عن مدخلات و مخرجات التعليم العالي، و يأتي بعد ذلك المبحث الثاني الذي خصص لأهم قطاعات الأداء و بطالة حاملي الشهادات مع الإشارة إلى الآليات المعتمدة للحد من البطالة أما في النهاية فقد تطرقنا في المبحث الثالث إلى تقييم مدى توافق مخرجات التعليم و الأداء المؤسسي في الجزائر مع إعطاء بعض مقترحات لتجاوز هذه المشكلة، و سبل ترقيتها.

الفصل الأول

الإطار المفاهيمي لجودة مخرجات التعليم العالي

تمهيد :

تعتبر مخرجات مؤسسات التعليم العالي أساساً للعملية التعليمية ككل، وتعد عملية إعدادهم بالعدة المناسبة بما يتوافق مع متطلبات الأداء المؤسساتي بمفهومه الحديث الذي لا يحتاج إلى إطارات مؤهلة علمياً وحسب، بل يجب أن تتسلح هذه الإطارات بمجموعة من القدرات والمهارات المتنوعة التي تستطيع أن تغطي الآلات المهنية اللازمة للعملية التنموية.

يتطلب نجاح هذه المؤسسات في توفير خريجين ذوي مهارات عالية تلبى طموحات الطلبة والأداء المؤسساتي، البحث عن الأساليب الإدارية التي يمكن أن تساعد على تقديم خدمات تعليمية ذات جودة عالية، وتمكنها من تحقيق مبدأ إنسجام العملية التعليمية مع متطلبات الأداء المؤسساتي وخطط التنمية الشاملة.

ومما لاشك فيه أن أسلوب إدارة الجودة الشاملة بما يتضمنه من عمليات وأدوات وأنظمة تمثل فلسفة إدارية حديثة تأخذ شكلاً أو نظاماً إدارياً شاملاً يقوم على أساس إحداث تغييرات جذرية لكل ما هو متعلق بالنظام التعليمي، بحيث يشمل الفكر والسلوك والقيم والمعتقدات التنظيمية والمفاهيم الإدارية السائدة والأنماط المعمول بها للوصول إلى تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي، مما يضمن لها توفير خريجين ذوي مهارات عالية تلبى طموحات الطلبة والأداء المؤسساتي.

سيتم في هذا الفصل التطرق إلى الإطار المعرفي للجودة من خلال تناول مفهومها وأبعادها وأهم روادها، ثم دراسة موضوع الجودة في التعليم العالي من حيث المفهوم وخطوات تطبيقها ومناقشة معايير تطبيق الجودة الشاملة في التعليم العالي، وفي آخر الفصل سيتم الوقوف على جودة مخرجات التعليم العالي بتحليل المواصفات المطلوبة في هذه المخرجات من خلال عرض بعض النماذج الدولية وتقييم التجربة الجزائرية في هذا المجال، ثم عرض الأساليب الكفيلة بتحقيق ذلك من خلال المباحث الموالية:

➤ الأسس الفكرية للجودة: يتطرق هذا المبحث إلى مفاهيم الجودة وأبعادها وأهم معاييرها، قبل التحدث عنها في قطاع التعليم العالي؛

➤ الإطار المعرفي لإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي: يتناول هذا المبحث المفاهيم المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، وكذا خطوات تطبيقها ومؤشرات تحقيقها في التعليم العالي؛

➤ الأدبيات النظرية لجودة مخرجات التعليم العالي: يتعرض هذا المبحث إلى مفهوم جودة مخرجات التعليم العالي، ثم تحديد الإطار العام للمهارات المطلوبة في هذه المخرجات، ووسائل تحسين جودتها.

المبحث الأول: الأسس الفكرية للجودة

يعتبر مصطلح الجودة مصطلحا اقتصاديا فرضته ظروف التقدم الصناعي و الثورة التكنولوجية في العصر الحديث، حيث اهتمت الدول الصناعية بمراقبة جودة الإنتاج من اجل كسب ثقة المشتري، يتطرق هذا المبحث إلى المفاهيم المرتبطة بالجودة و أبعاد قياسها، وإلى أهم المعايير التي قدمها رواد الجودة في هذا المجال¹.

المطلب الأول: مفهوم الجودة وأبعادها

أولا: مفهوم الجودة

1- الجودة لغة: أصل كلمة " الجودة " في اللغة العربية هو: جود، الجيّد: نقيد الرديء، على فَيَعْل، وأصله جَيُود... وجاد الشيء جُودَةً، وجودة أي صار جيّدًا...، ويقال: هذا شيءٌ جيّدٌ بين الجُودَةِ و الجُودَةِ. وقد جاد جودة وأجاد: أتى بالجيّد من القول و الفعل. ويقال: أجاد فلانٌ في عمله وأجود وجاد عمله يجود جودة.

أما في اللغة الإنجليزية فقد عرف قاموس ويبستر Webster New World Dictionary الجودة: " أنها صفة

أو درجة تفوق يمتلكها شيء ما ، كما تعني درجة الامتياز"².

2-الجودة اصطلاحا: تعددت مفاهيم الجودة حيث نذكر منها ما يلي :

- يقول أليس في مقدمة كتابه " ضمان الجودة في التعليم العالي " الجودة بحد ذاتها تعبير غامض إلى حد ما لأنها تتضمن دلالات تشير إلى المعايير و التميز على حد سواء.

- بينما ينصح الباحث بيرسينغ بأن ندع الجودة بلا تعريف " دع الجودة دون تعريف.. هذا هو السر "، وهو في ذلك يشير إلى أننا سنعرف الجودة عندما نشعر بها وهذه دلالة على أن المستفيدين من المنتج هم من يحكمون على مدى جودته³.

- جوران قال ان الجودة لها ثلاثة معاني:

1/الجودة تحتوي على جميع مظاهر المنتج الذي يحقق احتياجات وتطلعات المستهلك.

2/الجودة تعني عدم وجود خلل في المنتج.

3/الملائمة في الاستخدام.

¹ خامرة بوعمامة، جودة مخرجات التعليم العالي و متطلبات سوق الشغل في الجزائر، رسالة دكتوراه في علوم الجزائر التسيير، جامعة 3، 2018، ص50.

² شناف خديجة، بلخير مراد محمد، مقال بعنوان: معايير ضمان جودة التعليم العالي- عرض لبعض النماذج العالمية، 01/12/2017، ص241.

³ راضية رابع بوزيان، إدارة الجودة الشاملة ومؤسسات التعليم العالي، الطبعة الأولى، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، 2014، ص26-27.

فالجودة إذا هي مجموعة الصفات و الخصائص للسلعة أو الخدمة التي تؤدي إلى قدرتها على تحقيق الرغبات، وقد عرفت مفاهيم الجودة عدة تطورات لتصل في النهاية إلى الجودة الشاملة،

ففي المرحلة الأولى: كانت الجودة تعني جودة المنتج و ذلك عن طريق الإهتمام ب:

- تخفيض نسبة الإنتاج .
- أداء العمل صحيحا من المرحلة الأولى .
- قياس تكلفة الإنتاج المعيب .
- تحفيز عمال الإنتاج للإلتزام بشروط الجودة .

أما في المرحلة الثانية: فارتبطت الجودة بإشباع رغبات العميل وذلك:

- بالاقتراب من العميل .
- تفهم حاجته و توقعاته .
- جعل كل القرارات أساسها رغبات العميل .

في الحين أن المرحلة الثالثة: اتخذت الجودة كعامل في المنافسة عن طريق

- جعل السوق أساس كل القرارات .
- الاقتراب من السوق و العملاء أكثر من المنافسين .
- التعرف على المنافسين و محاولة التميز عليهم .
- البحث عن أسباب انصراف العملاء، لنصل في النهاية إلى الجودة الشاملة¹.

وفي الأخير نستطيع القول أن الجودة عبارة عن مجموعة الصفات و الخصائص الموجودة في المنتج تلي حاجات ورغبات الضمنية و الصريحة الحالية و مستقبلية لزيون².

3- مفهوم الجودة في التعليم :

يتعلق مفهوم الجودة في التعليم بكافة السمات والخواص التي تتعلق بالمجال التعليمي والتي تظهر مدى التفوق والإنجاز للنتائج المراد تحقيقها، وهي ترجمة احتياجات، توقعات الطلاب إلى خصائص محددة تكون أساسا لتعميم الخدمة التعليمية وتقديمها للطلاب بما يوافق تطلعاتهم".

- وهي بذلك ترجمة لاحتياجات وتوقعات المستفيدين من العملية التعليمية الداخليين سواء أكانوا أساتذة، عاملين بمختلف مستوياتهم الوظيفية أو طلابا، والخارجيين من مستخدمي الخدمات التعليمية مثل: أولياء الأمور، والمجتمع، والمؤسسات، إلى مجموعة خصائص محددة تكون أساسا في تصميم الخدمات التعليمية وطريقة أداء العمل في من أجل تلبية احتياجات وتوقعات المستفيدين وتحقيق رضائهم عن الخدمات التعليمية

¹ راضية رايح بوزيان، مرجع سبق ذكره، ص 29- 30.

² عديب سليم، دور إدارة الجودة الشاملة في تطوير مؤسسات التعليم العالي، رسالة الماجستير لجامعة مستغانم، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و

علوم التسيير، 2018/2017، ص6

المقدمة، والتي تعبر عن مدى استيفاء المدخلات، والعمليات، والمخرجات في المؤسسة التعليمية المستويات محددة تشكل في مجملها معايير الجودة الشاملة.

- ويعرفها بعض الباحثين بأنها: " مجموعة من الأنشطة والمهارات التي يقوم بها المسئولون لتسيير شؤون التعليم ، التي تشمل التخطيط للجودة وتنفيذها وتقويمها وتحسينها في كافة مجالات العملية التعليمية ". ويرى آخرون أن جودة التعليم العالي هي: " التحسين المستمر لعمليات الإدارة التربوية أو المدرسية ، وذلك بمراجعتها وتحليلها والبحث عن الوسائل والطرق لرفع مستوى الأداء والإنتاجية بالمؤسسة التعليمية ، وتقليل الوقت اللازم لإنجاز العملية التعليمية ، باستبعاد المهام عديمة الفائدة وغير الضرورية للطلاب ، مما يؤدي إلى تخفيض التكلفة ورفع مستوى الجودة ".

والجودة مفهوم متعدد الأبعاد انتقل في السنوات الأخيرة من مجال الصناعة إلى ميدان التعليم، حتى أنه مع بداية التسعينات أصبح الاهتمام بالجودة هو سمة الحوار السائد حول سياسة وإدارة التعليم ، كما ظهر المفهوم كنتاج المجموعة من العوامل والمتغيرات العالمية الجديدة التي تشكل في مجملها معالم العصر ، منها التكنولوجية المعلوماتية، التنافسية، الشراكة، التحولات السياسية والاقتصادية والاجتماعية.

فيما يعرف بالنظام العالمي الجديد الذي يتميز بالتغير المستمر ، وهكذا كان لابد على التعليم مواكبة هذه التغيرات باعتباره أداة تكوين الموارد البشرية ، وقائدا لعملية التغيير في المجتمع ، فظهر مصطلح (عالمية التعليم العالي) الذي تأثر به الكثير من المؤسسات التعليمية العالي ، حيث أصبحت الحاجة ملحة إلى فحص جودة عملياتها فكان مصطلح ضمان الجودة سبيل لتحقيق أغراضها . وسنوضح مفهوم ضمان جودة التعليم كما يلي :

4- مفهوم ضمان جودة التعليم العالي :

- يقصد بضمن جودة التعليم العالي، " تلك العملية الخاصة بالتحقق من أن المعايير الأكاديمية المتوافقة مع رسالة المؤسسة التعليمية قد تم تحديدها وتعريفها وتحقيقها على النحو الذي يتوافق مع المعايير المناظرة لها سواء على المستوى القومي أو العالمي ، وأن مستوى جودة فرص التعلم والبحث العلمي والمشاركة المجتمعية وتنمية البيئة تعتبر ملائمة أو تفوق توقعات كافة أنواع المستفيدين النهائيين من الخدمات التي تقدمها المؤسسة التعليمية .

- وقد عرفه البيلاوي، طعيمة، النقيب، البندري، سليمان، سعيد وعبد الباقي (2006) بأنه : " مفهوم متعدد الأبعاد يشمل جميع وظائف وأنشطة التعليم العالي : التدريس ، البرامج الأكاديمية البحث العلمي ، العاملين بالمؤسسة، الطلاب، المباني، التجهيزات المادية الخدمات المصاحبة للعملية التعليمية والخدمات المجتمعية ، وتتم عملية التقييم من خلال التقييم الذاتي والتقييم الخارجي (تقييم المراجعين الخارجيين الذي يتصفوا بالاستقلالية ويتم اختيارهم من خلال الخبرات العالمية المعينة بتعزيز الجودة كلما أمكن ذلك)¹.

¹ محسن الظالمي، قياس جودة مخرجات التعليم العالي من وجهة نظر الجامعات وبعض مؤسسات سوق العمل (دراسة تحليلية في منطقة الفرات الأوسط)، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العدد 90، 2012، ص 151

ثانياً: أبعاد الجودة

توجد أبعاد ومفردات لقياس الجودة، إلا أن هناك تباين في آراء الباحثين حول عدد الأبعاد الأساسية للجودة، غير أن المؤسسة بإمكانها دراسة وتحليل جميع الأبعاد التي يتناولها الباحثون، وترى ما يناسب المؤسسة أكثر، وما يهتم ويركز عليه المستفيد، وتأخذ به وتركز عليه.

يرى الباحث (Kotler) أن للجودة خمسة أبعاد أساسية هي (الضمان، والاعتمادية، والاعتناق، والاستجابة، والتجسيد المادي)، ومن وجهة نظر الباحث (Massy) فإن للجودة أربعة أبعاد أساسية هي (التفوق، وتحقيق و/أو تجاوز التوقع، والقيمة، ومواءمة المواصفات)، أما الباحث (Lovelock) فيؤكد على أن لجودة الخدمة عشرة أبعاد أساسية هي (الكفاية (الجدارة)، والاعتمادية، والمجاملة (التعامل)، والاستجابة، وفهم الزبائن/ المستفيدين، والأمان، والمصدقية، وإمكانية وسهولة الحصول على الخدمة، والاتصالات، والتجسيد المادي)¹، ويمكن تحديد الأبعاد الشائعة منها على النحو الآتي:

- ✓ الأداء: يشير هذا البعد إلى الخصائص الأساسية في المنتج؛
 - ✓ الهيئته: وهي الخصائص المكتملة للخصائص الرئيسية، والتي تضيف قيمة لجودة المنتج؛
 - ✓ المعولية: وتشير إلى الاتساق والثبات في الأداء، وعدم تكرار الأعطال وأن يكون جاهزاً وقت الطلب؛
 - ✓ المطابقة: تمثل درجة تطابق المنتج مع مواصفات التصميم؛
 - ✓ المتانة: تشير إلى معدل العمر الاقتصادي للمنتج قبل الاستهلاك أو الاستبدال؛
 - ✓ الجمالية: تشير إلى الهيئة الخارجية للمنتج، والشعور الذي تثيره لدى المستهلك؛
 - ✓ إمكانية تقديم الخدمة: تعني سهولة التصليح وسرعته وحسن تصرف القائم بعملية التصليح وكفاءته.
- إن هذه المعايير التسعة التي يعتمدها المستفيد لتقييم الجودة ليست بالضرورة مستقلة عن بعضها البعض، بل أن بعض المعايير متداخلة فيما بينها وقد تكون أحياناً مكتملة لبعضها البعض، على أن هذا لا يعني وجوباً توافرها جميعاً في جميع المنظمات وذلك لاختلاف المنظمات في وظائفها وأعمالها، لهذا بإمكان مؤسسات التعليم العالي الاسترشاد ذه الأبعاد لتؤدي مهمتها على أفضل وجه.²

¹ راضية رايح بوزيان، مرجع سبق ذكره، ص 31-32.

² خامرة بوعمامة، مرجع سبق ذكره، ص 53.

المطلب الثاني: معايير الجودة في التعليم العالي

تعددت معايير الجودة في مجال التعليم العالي، ومن أهمها:

- معايير جودة عضو هيئة التدريس: تتمثل معايير الجودة هنا في تأهيل الأستاذة عمليا و سلوكيا و ثقافيا ليتمكن من إثراء العملية وفق العملية التعليمية، ويجب الأخذ بعين الاعتبار حجم الهيئة التدريسية وكفائتهم و مساهمتهم في خدمة المجتمع واحترامهم للمتعلمين (الطلبة).
- معيار جودة الطالب: تأهيل الطلبة علميا و اجتماعيا و ثقافيا ليتمكن استيعاب دقائق المعرفة، مع مراعاة نسبة عدد الطلبة و متوسط تكلفة الطالب والخدمات المقدمة له ودافعيتهم واستعداداتهم للتعلم.
- معايير جودة المناهج الدراسية: تقوم على أساس أن الطالب هو محور العملية التعليمية، تمكن جودة المناهج من مساعدة الطالب على توجيه ذاته في دراساته و بحوثه، وتكوين شخصيته وتدعيم اتجاهاتهم أو تغييرها وخلق مهارات جديدة لاثراء مهاراتهم وتحصيلهم الدراسي. و يتمثل قياس جودة المناهج في مستواها ومحتواها وأسلوبها وطريقتها وإمكانية تعبيرها عن الواقع، وتتماشى مع المتغيرات التكنولوجية والتطورات المعرفية.
- معايير جودة البرامج التعليمية: يجب أن تتميز البرامج بالشمولية والتكامل والعمق، والمرونة لتستوعب التطورات السريعة الحاصلة اليوم في جميع المجالات، وإلغاء الطرق التقليدية في التعليم كالتلقين وحشو أذهان الطلبة بالمعلومات و العمل على جعل الحصص الدراسية أكثر إثارة وحماسة وجعل المتعلم هو محور العملية التعليمية، وإشراكه في تقديم الدروس لتحفيزه على البحث عن المعلومات وتقديمها.
- معايير جودة طرق التدريس: وهي ضرورة تحقيق التكامل في عملية التدريس النظري و التطبيقي وربطها بالواقع (المشاكل البيئية)، ليتمكن الطالب من استيعابها وفهمها وتطبيقها في تجارب حياته.
- معيار جودة تقويم الطلاب: على الأساتذة أن يتنوعوا في استخدام أساليب تقويم أداء الطلبة، مع التزام الموضوعية، الشفافية و العدالة و التدريب المستمر على التقويم والالتزام بالتنوع في اختيار الأساليب، واختيار الأسلوب الأفضل الذي يحدد المستوى الحقيقي للطلاب وقياس مخرجات التعلم، كوضع نظام فعال لتقويم أدائهم.
- معيار جودة العلاقة بين المؤسسة التعليمية والمجتمع: يجب أن تكون المؤسسة التعليمية متفاعلة مع المجتمع بجميع قطاعاته الإنتاجية والخدمية، وتلبي حاجاته وقادرة على حل مشاكله، وذلك بوضع تخصصات تخدم سوق العمل.
- معيار جودة الإمكانيات المادية: يقوم على توفير المباني وقاعات ومدرجات والتجهيزات وقدرته على تحقيق الأهداف ومدى استفادة الطلبة من بنوك المعلومات والمكاتب وفضاء الانترنت، لأن ذلك يؤثر على جودة التعليم من حيث تنفيذ الخطط التي تم وضعها أو البرامج التي تم إعدادها.

- معيار جودة تقييم الأداء: يتحقق من خلال تقييم كل المعايير السابقة، للضمان جودة التعليم و تحقيق التقدم والتميز¹.

المطلب الثالث: قياس الجودة في مؤسسات التعليم العالي

إن ثقافة الجودة وبرامجها تؤدي إلى اشتراك كل فرد وإدارة ووحدة علمية وطالب وعضو هيئة تدريس ليصبح جزء من هذا البرنامج، وبالتالي فإن الجودة هي القوة الدافعة المطلوبة لدفع نظام التعليم العالي بشكل فعال ليحقق أهدافه ورسائله المنوطة به من قبل المجتمع والأطراف العديدة ذات الاهتمام بالتعليم العالي. وعند النظر إلى جودة عملية التعليم العالي بصفة عامة فإن الاتجاهات الحديثة في قياس وإدارة الجودة تعمل على تفتادي ضيق النظرة والعمل على قياس مخرجات التعليم الجامعي المتمثلة في توافر خصائص اتجاهية ومعرفية ومهارية وسلوكية في الخريجين فحسب، بل يمتد قياس جودة الخدمة إلى جودة عناصر نظام تقديم الخدمة التعليمية على مستويات مختلفة.

وتبدأ عملية قياس الجودة في مؤسسات التعليم العالي وفقا للخطوات التالية :

- ✓ إعداد دراسة التقييم الذاتي وفق معايير ضمان الجودة المعتمدة في الهيئة ذات الاختصاص بعد صدور الموافقة على طلب شهادة ضمان الجودة .
- ✓ تشكيل لجنة من الخبراء تكون مهمتها الاطلاع على دراسة التقييم الذاتي للمؤسسة التعليمية وزيارتها ، وتعد هذه المرحلة الخطوة الرئيسية في قياس الجودة المتحققة في المؤسسة التعليمية ، حيث تقوم لجنة الخبراء بالتأكد من المؤسسة التعليمية توفر البراهين والشواهد وكافة المعلومات اللازمة والكافية لإصدار أحكام على درجة تحقيق معايير ضمان الجودة بالمؤسسة ، من خلال تدريجات وصفية تضم في الغالب ستة مستويات للأداء على موضوع البند الخاص بذلك التدرج ، وهذه المستويات تم التوصل إليها استنادا إلى أبعاد : * التصميم والتطبيق والفاعلية للبند موضع الاهتمام . * درجة تحقق المؤشرات الخاصة به في المؤسسة موضع التقييم والاهتمام .
- ✓ ويتم إعطاء تقديرات دقيقة عن درجة توفر بنود معايير ضمان الجودة وفقا لهذه التدريجات الوصفية ، ويتم إعطاء أربع درجات لكل بلد . وذلك بإيجاد حاصل جمع الدرجات التي حصلت عليها المؤسسة على كل بند من بنود ذلك المعيار للوصول في الأخير إلى درجة الجودة المتحققة للمؤسسة وتفسيرها تبعا لكل بند من تلك البنود ولكل معيار منها.
- ✓ يتم تعبئة النموذج الخاص بتسجيل الدرجات التي تستحقها المؤسسة على البنود المختلفة لمعايير ضمان الجودة .
- ✓ يجري بعدها تمثيل كل درجة من هذه الدرجات بصورة مستقلة في صفحة بيانية تبين درجات الجودة المتحققة للمؤسسة عليها .
- ✓ كتابة التقرير النهائي وإرساله إلى الهيئة أو الجهة ذات العلاقة .

¹ شناف خديجة، بلخير مراد محمد، المرجع السابق، ص 244

ويشير الطراونة (2010) إلى أنه يمكن ترجمة هذه التقديرات المحققة للمؤسسة على البنود المتضمنة في معايير ضمان الجودة ، في شكل رسومات بيانية توضح درجات الجودة المتحققة للمؤسسة على معايير الجودة . مما يمكن المرء من معرفة نواحي الضعف والقوة في درجات معايير الجودة المتحققة للمؤسسة واتخاذ القرارات الملائمة بشأنها فيما يتعلق بالحكم على درجة جودتها وبناء الخطط اللازمة لضمان الجودة بها وتحسينها¹.

المبحث الثاني: إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

بدأت الجودة في المؤسسات الصناعية والتجارية، وكان هدفها تطوير المنتج ليحظى برضا الزبون، لكن ذلك لا يمنع أن تستثمر الجودة في مؤسسات التعليم العالي فالمنتج في هذه المؤسسات يفوق أهمية عن المنتج في المصانع والشركات فالخريج هو العقل المفكر وهو من سيعمل في تلك المؤسسات، وبالتالي فإن العمل عليه وتطويره، والخروج بخريج قادر على مواكبة العصر ومتطلباته والإيفاء، من أهم أهداف مؤسسات التعليم العالي.

يتناول هذا المبحث الأدبيات المتعلقة بالجودة في التعليم العالي من حيث تحديد مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي ومبرراتها ومبادئها وأهداف وخطوات تطبيقها وعرض موجز لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي.

المطلب الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة ، مبادئها ، أهميتها وأهدافها

تعد إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي نالت الاهتمام لما حققت من نجاحات باهرة في مختلف الأصعدة ، كونها أحدثت تغييرا كبيرا في فلسفة الإدارة وبما تحمله من الأفكار والمبادئ والنظم العصرية المتطورة لتحقيق الأهداف المنشودة لأية منظمة .

أولاً: تعريف إدارة الجودة الشاملة (TQM)

يرتكز مفهوم الجودة الشاملة إلى أحد المفاهيم الإدارية الحديثة الموجهة وهي تمزج بين الوسائل الإدارية والأعمال الإبتكارية من جهة أخرى ، وبين المهارات الفنية ذات التخصص الدقيق وذلك من أجل إسناء مستوى الإدارة .

قبل البدء في تعريف إدارة الجودة الشاملة يلزم تحديد كل مصطلح على حدى :

- ✓ الإدارة Management : وهي تطوير المحافظة على إمكانية المؤسسة من أجل التحسين المستمر للجودة .
- ✓ الجودة Qualite : تعني تحقيق رغبات ومتطلبات المستفيد .
- ✓ الشاملة total : البحث عن الجودة أي مظهر من مظاهر العمل بدءا من حاجات المستفيد ، وانتهاء بتقويم رضاه عن الخدمة المقدمة.

كما يعتبر فريق آخر أن إدارة الجودة الشاملة هي : " التطوير و التحسين المستمر للمنتوجات و الخدمات التي تقدمها المنظمة، و تشمل كافة الوحدات و المستويات، كما تشمل كافة الأطراف المرتبطة بالمنظمة من مستهلكين، موردين، مديرين، و عاملين، و ذلك لإشباع رغباتهم و تحقيق التفوق الإقتصادي للمنظمة " .

¹ شناف خديجة، بلخير مراد محمد، المرجع السابق، ص247.

كما عرفها معهد الجودة الفيدرالي الأمريكي بأنها " تأدية العمل الصحيح على نحو صحيح من الوهلة الأولى مع الإعتماد على الإستفادة بتقويم المستفيد في معرفة مدى تحسن الأداء " .

كما عرفها جيمس ريلي (James filay) نائب رئيس معهد جوران المتخصص بتدريب و تقديم الاستشارات حول الجودة الشاملة على أنها تحول في الطريقة التي تدار بها المنظمة، و التي تتضمن تركيز طاقات المنظمة على التحسينات المستمرة لكل العمليات و الوظائف، وقبل كل شيء المراحل المختلفة للعمل، إذ أن الجودة ليست أكثر من تحقيق حاجات العميل.

أما السقاف فيرى أن الجودة الشاملة تعني التحسين المستمر للعمليات الإدارية و ذلك بمراجعتها و تحليلها و البحث عن الوسائل والطرق لرفع مستوى الأداء و تقليل الوقت لإنجازها باستبعاد المهام و الوظائف عديمة الفائدة و عند الضرورة للعميل أو للعملية وذلك لتخفيض التكلفة و رفع مستوى الجودة، مستهدفين في جميع مراحل التحسين متطلبات و احتياجات العميل.

ومفهوم إدارة الجودة الشاملة من وجهة النظر ترتكز في قول الرسول صلى الله عليه و سلم " إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه و إتقان العمل في التوجيه النبوي شامل لكل الأعمال التي يحثنا ديننا عليها و التي تبدأ بمراقبة الإنسان لربه أثناء عمله و انتهاء بإنجاز العمل بإتقان.

وبإيجاز هناك عدة تعريفات لإدارة الجودة الشاملة، ومع ذلك يمكن أن يقال بأن هناك عوامل مشتركة ستبقى متفق عليها لمضمون إدارة الجودة الشاملة، ومن بين هذه العوامل المشتركة يمكن إبراز النقاط التالية:

- ✓ اشتراك جميع الأفراد في إدارة الجودة الشاملة ، أو فرق تحسين العمليات .
- ✓ التحسين المستمر للعمليات و المنتج.
- ✓ التركيز على العمليات و النشاطات بدلا من المنتج .
- ✓ تلبية احتياجات العميل و توقعاته (العميل الداخلي و الخارجي)¹.

و انطلاقا مما تقدم ، فإن عناصر الإدارة التقليدية متباينة مع عناصر إدارة الجودة الشاملة كما هو موضح من الجدول التالي :

¹ أبو الرب وآخرون، ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2010، ص105

الجدول رقم (1-1) : مقارنة بين إدارة الجودة الشاملة والإدارات التقليدية .

عناصر المقارنة	الإدارة التقليدية	إدارة الجودة الشاملة
الهيكل التنظيمي	هرمي	أفقي و مسطح
اتخاذ القرارات	غير مؤسس/مركزي/مبني على معرفة الناس في قمة الهرم	مؤسس/غير مركزي/مبني على البيانات و الإجراءات العملية المشتركة التامة
حل المشكلات	تجنب المشكلات و تقطيعها، و عدم محاولة إصلاح شيء، إلا إذا تعطل، إتباع أسلوب رد الفعل والتفتيش.	البحث عن المشكلات التي تعوق التحسن المستمر و مراقبتها، إتباع أسلوب الفعل لكشف المشكلات و منعها قبل حدوثها
مصدر المشكلات	العاملون هم دائما مصدر المشكلات الإدارية، فالمديرون يديرون الناس	العمليات و الإجراءات و النظام الإداري مصدر المشكلات لذلك فالمديرون يديرون العمليات الإدارية و النظام الإداري
التخطيط، التركيز على جهود التحسين	تخطيط قصير الأجل، تركيز داخلي على تحقيق نتائج سريعة عندما تنشأ المشكلة أو حاجة للتحسين	تخطيط طويل المدى و تفكير استراتيجي، تركيز داخلي و خارجي على العميل، تحسين مستمر
تصميم المنتجات و الخدمات	المنتجات و الخدمات يتم تحديدها و تصميمها من قبل الإدارات المختصة وفقا لمعرفة الخبراء	المنتجات و الخدمات يتم تحديدها و تصميمها من قبل فرق عمل مدربة وفقا لمعلومات و بيانات ثم جمعها من عملاء الداخل و الخارج.
المديونية و الموظفون	المديرون يعرفون أكثر و الموظفون يستمعون للتعليمات و ينفذونها حرفيا	الناس الذين يؤدون العمل يعرفون أكثر، لذلك فالموظفون يشاركون في تحسين الإجراءات و العمليات الإدارية
الإنتاجية و الجودة	هدفان لا يمكن تحقيقهما في آن واحد	تحسين الجودة لزيادة الإنتاجية
المسؤولية من الجودة	الجودة مسؤولية العاملين و يلامون بشكل مباشر عند تردي الجودة	الجودة مسؤولية الإدارة و يلقي اللوم على الإدارة و النظام المتبع عند تردي الجودة

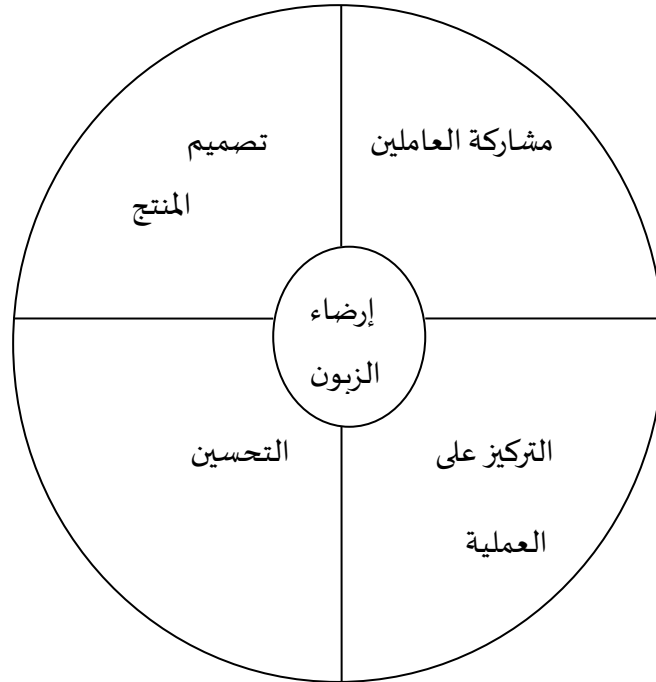
المصدر : مداح لخضر ، مذكرة ماجستير بعنوان " تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتحسين أداء مؤسسات التعليم العالي " . المركز الجامعي الدكتور يحيى

فارس المدية ، 2007/2018 ، ص 14

ثانيا: مبادئ إدارة الجودة الشاملة

- هناك اختلاف حاصل حول عدد المبادئ ولهذا سوف نستعرض الأكثر استخداما في الواقع :
- تصنيف حسب karjeuski : إرضاء المستهلك ، المشاركة بين العاملين ، التحسين المستمر .
 - تصنيف حسب Bobengt : التركيز على الزبون ، اتخاذ القرارات على أساس الحقائق ، التركيز على العملية ، التحسين المستمر ، التزام جميع الأفراد .
- ومن خلال هذه التصنيفات يمكن التركيز على المبادئ التالية :
- ✓ إلتزام الإدارة العليا : ويتمثل في تعزيز ثقافة الجودة وتوفير رؤية إستراتيجية واضحة المعالم للمنظمة وأهدافها وكذلك تعزيز وتطوير إمكانيات العاملين لتحسين أدائهم.
 - ✓ التركيز على الزبون : إن تلبية رغبات ورضا الزبون يعني نجاح المؤسسة ويمكن ملاحظة العناصر الأساسية المكونة له كما في الشكل التالي الذي يوضح عجلة الجودة الشاملة المرتكزة على رضا الزبون .

الشكل رقم (1-1) : عجلة الجودة المرتكزة على رضا الزبون



المصدر: مؤيد عبد الحسن الفضل ، يوسف جسيم الطالي . إدارة الجودة الشاملة ، الأردن ، دار الوراق للنشر و التوزيع ، 2004 ، ص 127

- وكما هو موضح في الشكل فإن الهدف الرئيسي هو تحقيق رضا الزبون لأن رضاه يعني إقباله على السلعة أو الخدمة الذي ينعكس على زيادة الأرباح.
- ✓ مبدأ إتخاذ القرارات على أساس الحقائق : تتيح إدارة الجودة الشاملة للمؤسسة أن تتبنى مفهوم مؤسسي لحل المشكلات من خلال فرض التحسين، ويشترك في تنفيذه للعاملين على مختلف مستوياتهم بالإضافة إلى إشراك العملاء من خلال التفهم الكامل للعمل وكافة المعلومات التي تمثل الأساس في اتخاذ القرارات، وهذا يتطلب الاعتماد على وجود جهاز لنظم المعلومات متطور بالمؤسسة .

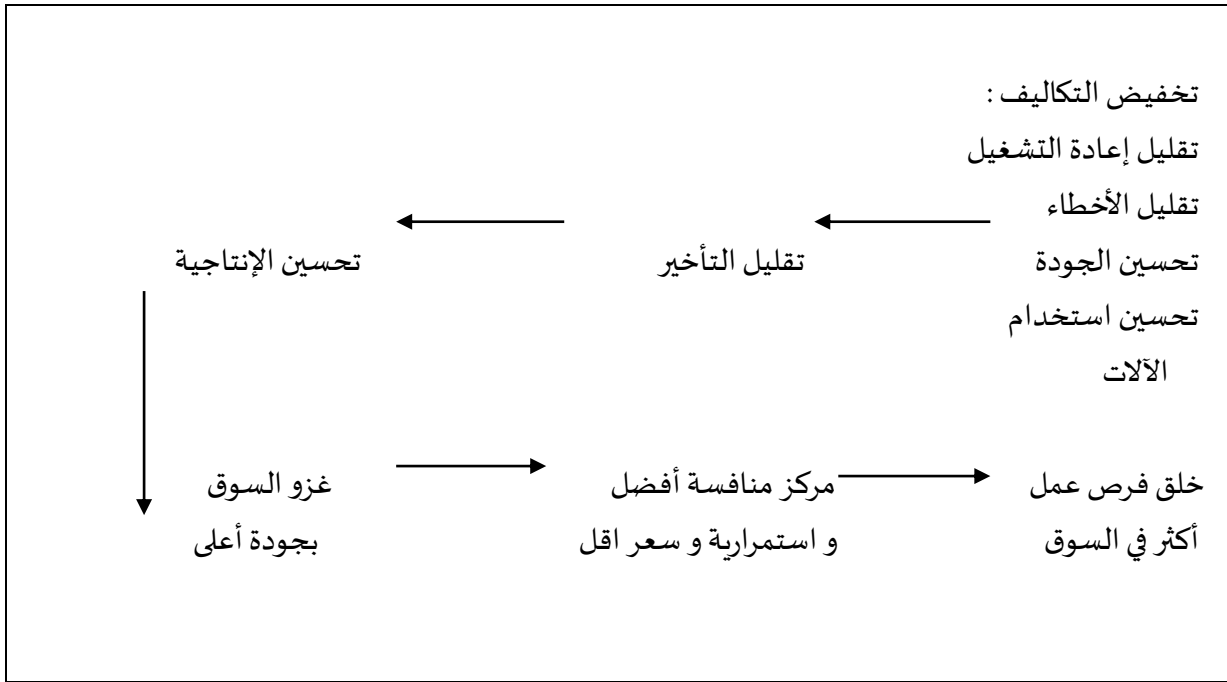
- ✓ مبدأ مشاركة العاملين : تعتبر إدارة الجودة الشاملة أن العنصر البشري هو من أهم العناصر الأساسية ، فهو الوسيلة الأساسية والأولى لتحقيق الجودة والتميز ، وهو يتولى عملية القيادة والتنفيذ في المؤسسات بشكل أحسن ، لذلك يجب أن نعامله كشريك أساسي وليس كأجير.
- ✓ مشاركة الموردين : تركز إدارة الجودة الشاملة على الموردين وضرورة التعامل معهم بشكل يسمح بتكوين علاقات طويلة ومستقرة وبناءة ومحاولة إشراكهم في تطوير وبناء جودة المنتجات ولذلك فإن فلسفة إدارة الجودة الشاملة تعتبر المورد هو شريك في العملية الإنتاجية.
- ✓ معلومات التغذية العكسية : يعتبر هذا المبدأ مساهما بشكل كبير في تحقيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وذلك من خلال توفير شبكة الاتصالات التي تحقق عملية الحصول على المعاملات المطلوبة في الوقت الملائم والتي تعتبر من العوامل الأساسية التي تساهم في تمهيد وزيادة فرص النجاح والإبداع في المؤسسة.

ثالثا: أهمية إدارة الجودة الشاملة

- تأتي أهمية الجودة الشاملة من خلال حرص المنظمات على تقديم منتجات ذات خصائص وسمات متميزة عن قريناتها من المنظمات الأخرى في البيئة التي تتواجد فيها ، كما تأتي أهميتها من كونها منهجا شاملا للتغيير أبعد من كونه نظاما يتبع أساليب مدونة بشكل إجراءات وقرارات.
- ومن بين العوامل التي أدت إلى تصاعد أهمية إدارة الجودة الشاملة ما يلي :
- ✓ زيادة حدة المنافسة بين المنظمات والتي تركز على تقديم أفضل المنتجات بأقل سعر ممكن .
- ✓ انتقال التنافس من الصعيد المحلي إلى الصعيد العالمي ، مما جعل الجودة الشاملة في سلم أولويات المنظمة.
- ✓ ضرورة اللجوء إلى ابتكار أساليب وتقنيات إدارية جديدة لمواجهة التغيرات الحالية السريعة والمستمر.
- ✓ تحسين عملية الاتصال بين مختلف مستويات المنظمة وضمان المشاركة الفعالة لجميع أفرادها.
- ✓ التركيز على حاجات الزبائن والأسواق بما يمكنها من تلبية متطلبات الزبائن.
- ✓ تحقيق الأداء العالمي للجودة في الجودة المواقع الوظيفية وعدم اقتصرها على السلع والخدمات.
- ✓ التحقق من حاجة المشاريع للتحسين وتطوير مقاييس الأداء . تطوير مدخل الفريق لحل المشاكل وتحسين العمليات .
- ✓ إنحسار شكاوي العملاء وتقليصها ، وبالتالي زيادة نسبة الرضا لدى العملاء مما يؤدي إلى تحسين صورة وسمعة المنظمة في نظر مجتمع الأعمال ونظر العملاء في السوق .
- ✓ لا تطبيق إدارة الجودة الشاملة أصبح أمرا ضروريا للحصول على بعض الشهادات الدولية للجودة مثل الايزو

والشكل التالي يوضح أهمية إدارة الجودة الشاملة:

الشكل رقم (1-2): أهمية إدارة الجودة الشاملة



المصدر: علي السلي ، السياسات الإدارية في عصر المعلومات ، الطبعة الثانية ، القاهرة ، دار غريب للطباعة والنشر ، 2001 ، ص 119

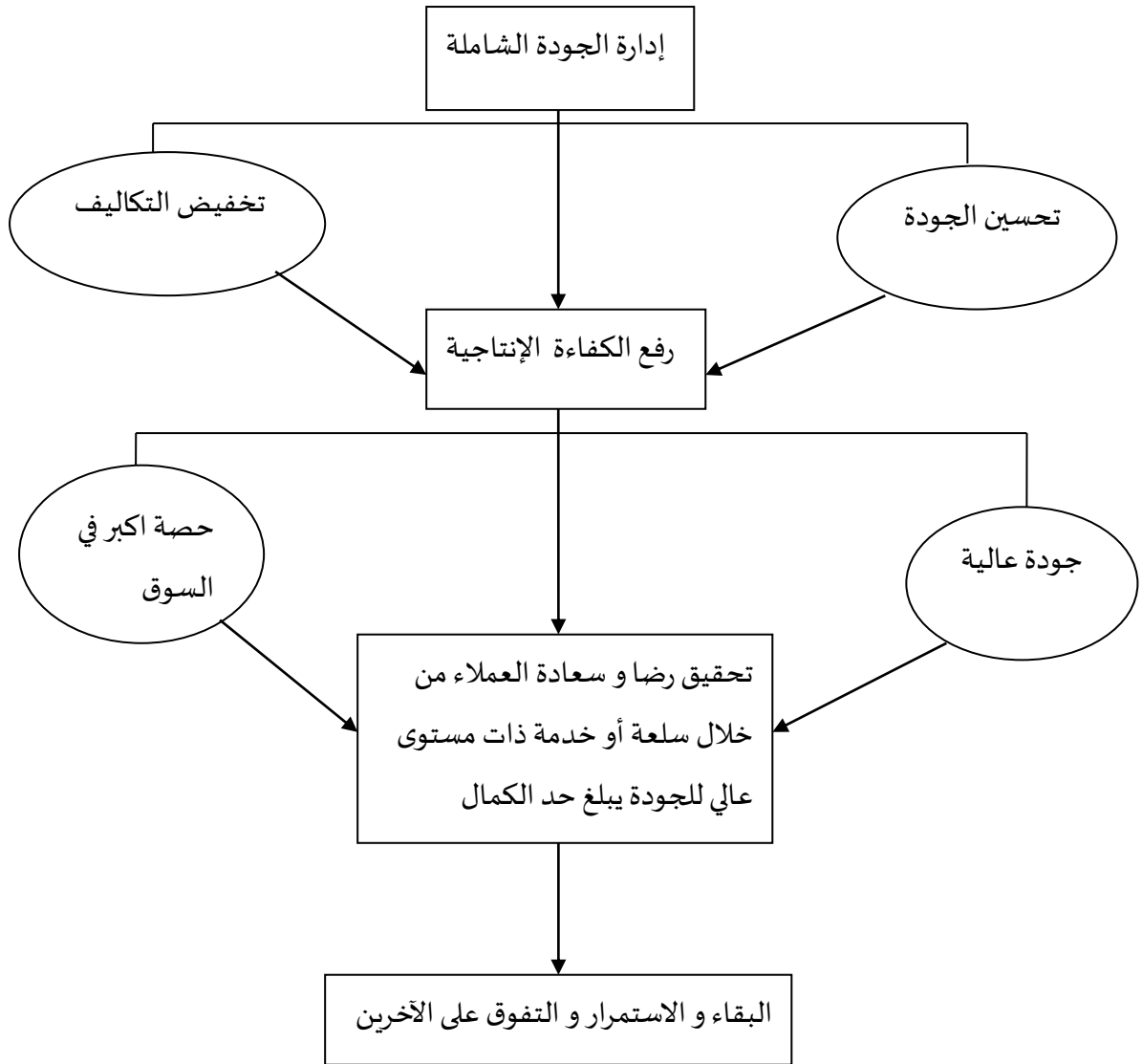
من خلال الشكل السابق تظهر أهمية إدارة الجودة الشاملة في تحسين الجودة التي تتحقق من خلال تخفيض التكاليف المتمثلة في تقليل الأخطاء وتقليل في إعادة التشغيل وتقليل التأخير وكذا تحسين استخدام الآلات مما ينعكس ذلك على الإنتاجية فتتحسن والتي بدورها تسمح للمؤسسة بغزو الأسواق منتجات ذات جودة أعلى وبسعر أقل أقل يكسبها مركز تنافسي أفضل وضمن استمرارية في السوق الذي يساعد من توفير أو خلق مناصب عمل أكثر¹.

رابعاً: أهداف إدارة الجودة الشاملة

يتمثل الهدف الرئيسي لإدارة الجودة الشاملة في السعي لإرضاء الزبون . وتلبية رغباته بدرجة عالية من الجودة . وتخطيطها بشكل دائم ، ولكن في الواقع العملي ، لا يمكن تحقيق هذا الهدف إلا من خلال إستراتيجية متكاملة ، هدفها الأساسي تحقيق مستوى جودة عال للمنتجات ، من أجل تحقيق رضا وسعادة الزبائن، بغية ضمان البقاء والاستمرار والتطور للمؤسسة، ويمكن توضيح هذه الإستراتيجية من خلال الشكل التالي :

¹ رحمون فتحي، إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير مؤسسات التعليم العالي، رسالة الماجستير لجامعة مستغانم، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، 2016/2017، ص ص 11-16.

الشكل رقم (1-3): أهداف إدارة الجودة الشاملة



المصدر: رافدة عمر الحريبي ، القيادة وإدارة الجودة في التعليم العالي ، مراجعة سعد وناد دروش ، الطبعة الأولى ، دار الثقافة للنشر والتوزيع عمان ، 2010 ، ص 145

انطلاقاً من الشكل يتضح لنا أن إدارة الجودة الشاملة تسعى لتحقيق جملة من الأهداف أهمها ما يلي :

- ✓ فهم حاجات ورغبات الزبون لتحقيق ما يريد.
- ✓ التكيف مع التغيرات التقنية والاقتصادية بما يخدم تحقيق الجودة المطلوبة .
- ✓ توقع احتياجات ورغبات الزبون في المستقبل ، وجعل ذلك عملاً مستمراً .
- ✓ مواكبة مسيرة التطوير والتحسين لأساليب تقديم المنتجات ، والرقي للوصول إلى المستويات العالمية .
- ✓ المحافظة على العملاء الحاليين وجذب عملاء جدد .
- ✓ التميز في الأداء عن طريق التطوير والتحسين المستمرين للمنتج.
- ✓ تحقيق الربحية وبالتالي زيادة الحصة السوقية.

✓ زيادة كفاءة الموارد البشرية بالمؤسسة، وذلك باكتساب مهارات مضافة عن طريق الاشتراك في برامج التدريب والتطوير لتحقيق إدارة الجودة الشاملة .

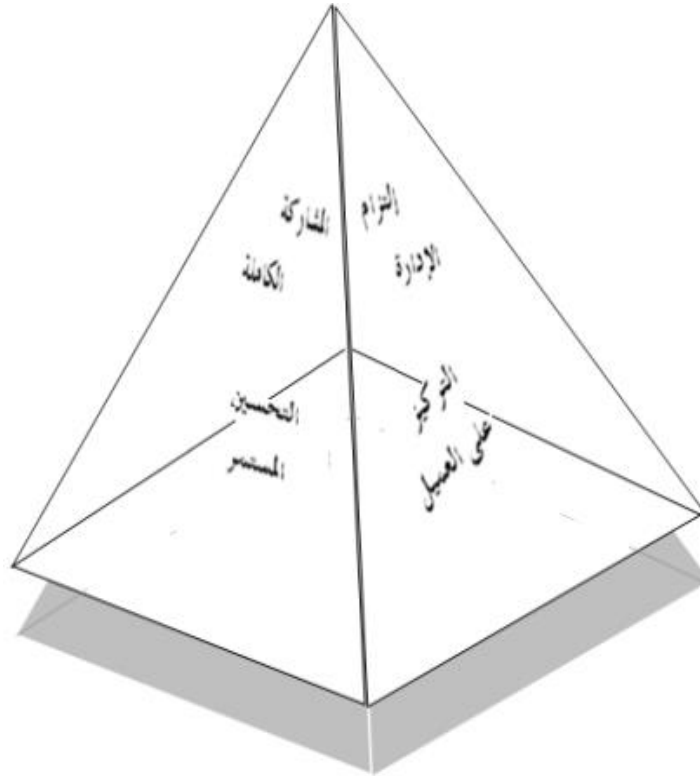
المطلب الثاني: خطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي ومبادئها

إن إدخال إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي عملية متسلسلة تعتمد عناصرها على بعضها البعض، فلا يمكن الانتقال أو القفز إلى عنصر دون تحقيق العنصر الذي يسبقه، وبالتالي لا بد أن تقوم بخطوات عملية متكاملة تستند على مجموعة من المبادئ والتي لا بد من تحويلها إلى واقع فعلي تكون بمثابة قواعد للسلوك العلمي التطبيقي لتحقيق ما تروجه من رفع مستوى الأداء لدى العاملين وتحسين نوعية الخدمات وتخفيض التكاليف وتحسين طرق التدريس ومنه تحسين جودة مخرجاتها.

أولاً: المبادئ التي ترتكز عليها إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

قدم الباحثان (Kai and Jen) عرضاً لمبادئ إدارة الجودة الشاملة للتعليم العالي في شكل هرمي قاعدته التزام الإدارة وعند كل نقطة يمثل إحدى المبادئ وهي التركيز على العميل، والتركيز على التحسين المستمر، والمشاركة الكاملة، والتركيز على الحقائق ويتضح ذلك من خلال الشكل الموالي.

الشكل رقم (1-4): مبادئ الجودة الشاملة في التعليم العالي



المصدر: صلاح حسن علي سلام، إدارة الجودة الشاملة، رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة عين شمس، 2001، ص53.

كل وجه من أوجه الهرم يعني مايلي:

1. التركيز على العميل: إن قطاع التعليم له خصوصيته التي يتميز بها، وهذه الخصوصية تنعكس في عدم وضوح من هو العميل الذي يستهدف بالخدمة التعليمية، هناك عدة وجهات نظر في هذا الموضوع لدى العديد من الباحثين منها:

- العميل هو الطالب: كما يرى أمثال (Cruickshank) التي ترى أن العميل هو الطالب، غير أن هناك انتقادات كثيرة لهذا التوجه في تعريف العميل، منها صعوبة كبيرة في التعامل مع الطالب كعميل تفاديا للأخذ بالمقولة "العميل هو دائما على حق"، كون تلبية رغبات الطالب كعميل لن تقود بالضرورة إلى تعليم ذي جودة مرتفعة، إذ أن رضا الطالب تكمن في الحصول على نقاط مرتفعة والتخرج فحسب وبالتالي فالطالب يهتم بالرضا قصير الأجل والذي يتعارض مع متطلبات التنمية طويلة الأجل التي تسعى المؤسسات التعليمية لتحقيقها، لهذا معظم المؤسسات التعليمية تخوفت من اعتبار الطالب لوحده كعميل لها؛
- العميل هو سوق الشغل: هناك توجه آخر في تحديد عميل مؤسسات التعليم العالي تبناه الكثير من الباحثين، ويتمثل في كون الطالب عبارة منتج العملية التعليمية، لذلك يجري التركيز على هذا المنتج (الطالب) وتمكينه بالمعرفة والمهارات اللازمة وتقديمه إلى العميل والمتمثل في سوق الشغل، لذا تجري دراسة حاجات وتوقعات هذا العميل ليقدّم إليه في الأخير المنتج (الطالب) بالمواصفات المطلوبة التي تفي بحاجاته؛
- العميل هو كل مستفيد من خدمات مؤسسات التعليم العالي: هذا التوجه الذي أخذته جامعة (harvard) في تعريفها العميل بأنه "أي شخص تقوم الجامعة بتزويده بمعلومات أو خدمات"؛
- عميل داخلي و عميل خارجي: هناك توجه آخر يتضمن تعريفاً أوسع يقسم العميل إلى (عميل داخلي و عميل خارجي)، وينسب هذا التوجه إلى الباحثين (Jens.J.Bahlgard and Kai. Kristensen) كون العميل في قطاع التعليم العالي قد يكون داخلي ويتمثل في (الأساتذة والطلبة والموظفين) أو خارجي ويشمل (المجتمع وسوق الشغل)، كون العميل الداخلي يتمثل في الفرد الذي ينتمي داخليا للمؤسسة التعليمية ويتأثر بالأنشطة والقرارات والخدمات التي تقدمها المؤسسة، والعميل الخارجي يتمثل في الأفراد أو الجهات التي تستفيد وتتأثر بمنتهجها.

وعلى أساس ما سبق يمكن تقسيم عملاء مؤسسات التعليم العالي إلى ثلاثة أنواع¹:

- عميل أساسي: الطلاب الذين يلتحقون بمؤسسات التعليم العالي؛
 - عميل خارجي: منظمات الأعمال المختلفة (سوق الشغل)؛
 - عميل داخلي: الأساتذة والموظفين؛
- ستركز هذه الدراسة على العميل الخارجي (سوق الشغل) لخدمة أغراض البحث، لهذا لا بد من الفهم الدقيق لحاجات ومتطلبات سوق الشغل وذلك من خلال إجراء دراسة منظمة عن هيكل السوق الذي ستخدمه مؤسسات التعليم العالي، وهذا يتطلب التحديد الدقيق للسوق والتحليل الديمغرافي والبيئي وتحديد الأهداف الرئيسية التي يجب أن تسعى مؤسسات التعليم العالي لتحقيقها.

¹ محمد عوض الترتوري، أغادير عرفات جويحان، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات، الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2006، ص36.

2. التركيز على العمليات والتحسين المستمر: تؤكد فلسفة إدارة الجودة الشاملة على أهمية التحسين المستمر للمنظمات التي ترغب في عملية التطوير، ويرتكز هذا المبدأ على أساس فرضية مفادها أن العمل هو ثمرة سلسلة من الخطوات والنشاطات المترابطة التي تؤدي في النهاية إلى محصلة ائبة، ومن الضروري أن تلقى كل خطوة من هذه الخطوات كل ما تحتاجه.

كما أن فكرة التحسين المستمر تنطلق من مبدأ تطوير المعرفة لأبعاد العملية الإدارية واتخاذ الإجراءات اللازمة لذلك التطوير، ويعد التحسين المستمر عنصراً مهماً لتخفيض الانحرافات بأنواعها العامة والخاصة التي تحدث في العملية الإنتاجية مما يساعد في الحفاظ على جودة الأداء وزيادة الإنتاجية. أما في مؤسسات التعليم العالي فإنه يقصد بالتحسين المستمر الرغبة الدائمة للمنظمة في تحقيق تحسن تدريجي وجوهري في كل العمليات داخلياً وخارجياً.

يركز التحسين المستمر خارجياً على بناء قنوات اتصال فعالة مع المستفيدين، ويعتبر هذا عنصراً أساسياً لتحسين الجودة على المدى البعيد، ويتضمن ذا الصدد تقديم منتجات جديدة، موضوعات جديدة، طرق تعليم جديدة، نظم اتصال جديدة؛

كما تشمل عمليات التحسين المستمر داخلياً كل مجالات إدارة التعليم العالي، وبما يتطلب أن تكون العملية التعليمية أكثر كفاءة وبالتالي تخفض التكلفة إضافة إلى الجوانب المتعلقة بالشخصية، الكفاءات والمهارات، حيث أن ممارسة عمليات التحسين المستمر تقود إلى مزيد من التميز.

3. المشاركة الكاملة: أساس إدارة الجودة الشاملة هم الافراد فمشاركتهم الكاملة بكل طاقاتهم وقدراتهم يعتبر الأسلوب الأمثل للوصول للأهداف المنشودة، وعلى هذا الأساس فإن الأفراد في مؤسسات التعليم العالي من الطالب إلى الأستاذ مروراً بالإدارة والعاملين فيها هم العامل الحاسم في نجاحها، فمن خلال المناقشات والمشاركات الفعالة وتحمل المسؤوليات، يمكن توحيد رؤية هؤلاء الأفراد نحو الأهداف البعيدة والقريبة ونحو السياسات والاستراتيجيات، ونحو الموارد وكيفية استخدامها.

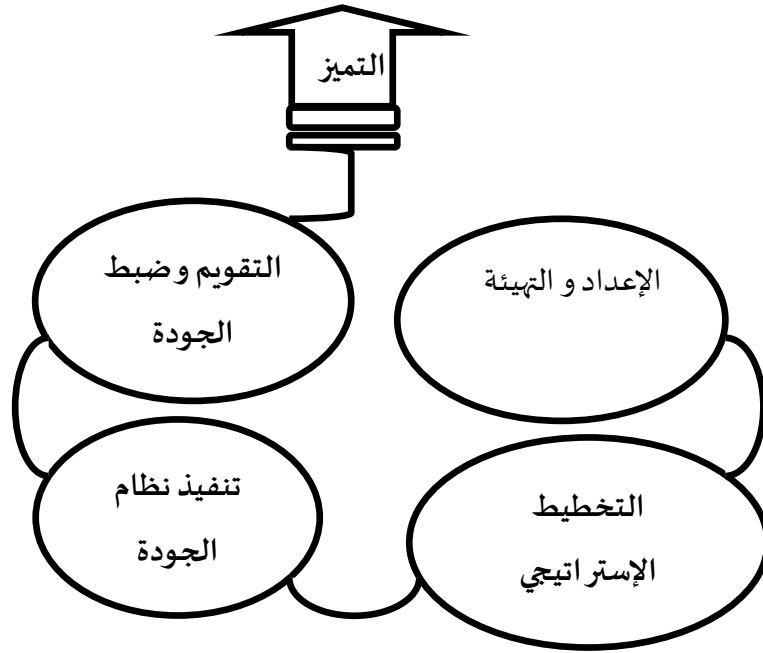
4. إلتزامات الإدارة: إعتقاد الإدارة في اتخاذ القرارات بناء على الحقائق يعد من أهم المبادئ التي ترتكز عليها إدارة الجودة الشاملة، ويعتمد تطبيقه على بيئة الموارد والقنوات اللازمة لتمكين الأفراد، مع إيصال ما يمتلكونه من معلومات متعلقة بالحقائق إلى حيث يجب أن تصل للاستفادة منها في تحقيق الجودة.

لا تعتمد إدارة الجودة الشاملة على قياس درجة رضا العميل على المنتج النهائي (الخريج) فقط، بل أيضاً الرضا أثناء العملية التعليمية، لذا فالاهتمام يكون بالجودة الشاملة لمختلف مراحل العملية التعليمية وهذا بدوره يتطلب وجود معايير خارجية وداخلية لقياس برامج جودة التعليم، وبالتالي لابد من وجود أدوات خاصة مع جمع بيانات فعلية من أجل عمليات القياس والتقييم.

تبقى الإشارة إلى أن قياس نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم اعتماداً على المبادئ السالفة الذكر يتطلب نظاماً للتغذية المرتدة من العميل وهذا بدوره يستلزم مشاركة كل الأطراف (الطلبة، العاملين، أعضاء هيئة التدريس، الإدارة، اتمع، سوق الشغل)، وكذلك لابد من تقييم ومتابعة لجميع خطوات تطبيق الجودة الشاملة المبينة في العنصر الموالي.

ثانياً: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي ليست هناك طريقة واحدة تعد نموذجية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في جميع مؤسسات التعليم العالي بسبب خصوصيتها وتباين ظروفها وإمكانات واختلاف البيئات الداخلية والخارجية المحيطة، غير أن هناك حداً أدنى من التتابع والتعاقب في هذه المراحل الواجب مراعاة كما هي مبينة في الشكل الموالي:

الشكل رقم (1-5): مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مرجع سبق ذكره.

حسب الشكل أعلاه هناك خمس مراحل أساسية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي وهي:

1. مرحلة الإعداد والتهيئة: يتم في هذه المرحلة تهيئة كافة العاملين بمؤسسات التعليم العالي لتقبل مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، والإلتزام به المفاهيم، وما يتطلبه من إجراءات في هذه المرحلة الممارسات الآتية:

■ قناعة الإدارة العليا: قناعة الإدارة العليا في مؤسسات التعليم العالي بالتغيير نحو إدارة الجودة الشاملة، وقدم على نقل قناعاً إلى جميع المستفيدين داخل وخارج مؤسسات التعليم العالي، وتقديم الدعم والمساندة الكافية لجهود التغيير نحو الجودة، حيث أن التغيير لا بد وأن يبدأ من الإدارة العليا لأنها تسيطر على ما يقارب (85%) إلى (90%) من العمليات والأنظمة التي يعمل فيها العاملون لذلك فإنها تعتبر مصدراً للدعم والمساندة وتوفير الموارد المطلوبة وهذا ما يتطلبه تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وينبغي في هذه الخطوة التركيز على مايلي:

- وضع سياسة الجودة وأهداف للجودة بالمؤسسة والحفاظ عليها؛
- ضمان التركيز على المستفيد النهائي؛
- التأكيد على أن التطبيق من فرضيات العمل الأساسي وليس عملاً إضافياً؛
- تشكيل اللجان التوجيهية التي ستشرف على عملية التطبيق؛

- تحديد الموارد المطلوبة للتطبيق؛
- وضع الدراسة بين يدي صناع القرار لإصداره.
- **نشر ثقافة الجودة:** تعد إدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارية وثقافية جديدة ينبغي أن تحل محل الثقافة التقليدية وهذه العملية تقتضي أن تعمل المؤسسة التعليمية بقيادة العليا على نشر ثقافة الجودة بين العاملين في المؤسسات التعليمية وتبصير جميع العاملين فيها بمبادئ الجودة وأهميتها ومعاييرها وما تحقق من فائدة للأفراد وامتعة والمؤسسات وما توفر من نوعية وتقليل الكلفة والهدر في الوقت والجهد، ولتحقيق ذلك يجب على المؤسسة التعليمية القيام بمايلي:
- تهيئة المناخ التعليمي الذي يقتضي تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة؛
- عقد لقاءات ومؤتمرات وإلقاء محاضرات من خبراء في نظام الجودة لتعريف بهذا المفهوم؛
- تزويد جميع العاملين بأسس العمل التي يقوم عليها نظام إدارة الجودة الشاملة ومتطلباته؛
- نشر وتوزيع مطويات، محاضرات مرئية عن الجودة الشاملة؛
- إنشاء نافذة للجودة في موقع المؤسسة التعليمية على (الأنترنت).
- **تكوين الهياكل التنظيمية للجودة:** يجب تكوين الهياكل التنظيمية للجودة وتوضيح المسؤوليات التي ينبغي أن يقوم اكل من هذه الهياكل وذلك وفق الآليات التالية:
- ✓ **مجلس الجودة:** ويمثل المستوى القيادي الأعلى لاتخاذ القرارات واعطاء السلطات اللازمة لتوجيه ودعم عملية إدارة الجودة الشاملة، وينبثق من مجلس المؤسسة التعليمية أو الكلية، ويرأسه رئيسها، من أهم مسؤوليات هذا المجلس:
- وضع الخطط اللازمة لتنمية ثقافة الجودة؛
- قياس عملية التخطيط الشامل؛
- إنشاء وتوجيه الفرق القيادية الأخرى للجودة مثل لجنة تصميم وتنمية الجودة، ولجنة توجيه الجودة، ولجنة قياس وتقويم الجودة؛
- توفير الموارد المالية والبشرية لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة؛
- وضع الأهداف السنوية لإدارة الجودة الشاملة؛
- متابعة أعمال دوائر الجودة.
- ✓ **فريق تصميم الجودة وتنميتها:** يعمل هذا الفريق تحت قيادة مجلس الجودة ومهمته الأساسية وضع استراتيجية تطوير نظام إدارة الجودة، وتمثل أهم مسؤولياته في:
- دراسة مفاهيم إدارة الجودة الشاملة وتطبيقا؛
- تصميم البرامج التدريبية لقيادات الجودة وفرق العمل؛
- تحديد متطلبات العملاء داخل المؤسسات التعليمية أو الكلية وخارجها؛
- اقتراح خطة مبدئية للعمل بالمؤسسة التعليمية، وتحديد خطوات الأساسية، وما تتطلبه من تجهيزات وأماكن عمل وغيرها.
- ✓ **لجنة توجيه الجودة:** تعتبر مركز عملية إدارة الجودة الشاملة، وتمثل أهم مسؤولياتها في:
- توثيق الصلة بين مؤسسات التعليم العالي والمؤسسات الأخرى؛

- وضع الخطط اللازمة لتطوير برامج دوائر الجودة؛
- إزالة الخوف ونشر الخبرات الفائقة والدروس المتعلمة داخل المؤسسة التعليمية.
- ✓ لجنة قياس الجودة وتقويمها: تتمثل أهم مسؤولياتها في تقويم برنامج إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والتأكد من مدى تنفيذ أهداف هذه المؤسسة مع احتياجات العملاء، والتأكد من استخدام الطرق العلمية في التنفيذ.
- 2. مرحلة التخطيط والصياغة: يتم في هذه المرحلة صياغة رؤية مؤسسة التعليم العالي وأهدافها المنشودة والاستراتيجيات والسياسات إضافة إلى وضع الخطط التفصيلية للتنفيذ بمشاركة المديرين التنفيذيين داخل المؤسسة التعليمية، وتصاحب هذه المرحلة تشكيل اللجان والفرق التي ستبدأ بوضع التفاصيل الدقيقة لعملية التنفيذ والجدول الزمنية اللازمة لها.
- ينبغي خلال مرحلة التخطيط إجراء تقويم وتقدير دقيق للإشكالات والمعوقات المحتملة، لا سيما على صعيد نقاط الضعف والتهديدات التي تعترض عملية التطبيق الناجح لكافة تفاصيل الخطة، وتنطوي عملية التخطيط على ما يلي:
- تحديد وتعريف المفاهيم الخاصة بالجودة بكل وضوح؛
- يقوم المخططون بتحديد الغرض من وجود المؤسسة التعليمية أو الكلية ومهمتها الأساسية والأهداف التي ينبغي تحقيقها؛
- يقوم المخططون بتحديد عملاء المؤسسة التعليمية داخلياً (أكاديميين، طلاب، إداريين)، وخارجياً (المستفيدين من مخرجات التعليم العالي)؛
- يقوم المخططون بتحديد الاحتياجات التي تمكن المؤسسة التعليمية أو الكلية من تلبية ما يتوقعه العميل ومتطلباته؛
- تحديد الطرق والأساليب التي يتم استخدامها في تطبيق إدارة الجودة والخاص بالمؤسسة التعليمية مع متابعة التطبيق؛
- وضع منهجية خطوة بخطوة لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة التعليمية تكون واضحة ومفهومة عند كل العاملين.
- 3. مرحلة التنفيذ: وهي المرحلة التي يتم فيها البدء بتنفيذ فلسفة إدارة الجودة الشاملة داخل المؤسسة التعليمية على كافة المستويات الإدارية على أن يصحب ذلك مبادرات تدريبية محددة لكل الأفراد وبدعم ومساندة من طرف الإدارة العليا حتى يتم تحسين عمليات أو مجالات الجودة المرغوبة.
- تتضمن هذه المرحلة الممارسات التالية:
- توفير الموارد اللازمة لعملية التطبيق واشتراك جميع العاملين في المؤسسة التعليمية في تحمل مسؤولية التحسين المستمر وصنع القرار ونشر ثقافة الجودة؛
- توزيع المهام والمسؤوليات على الأفراد بما يتفق مع قدرام وإمكانات؛
- تحديد السلطات المناسبة لكل فرد بما يتفق مع مسؤولياته؛
- زيادة القدرات والمهارات اللازمة للتنفيذ من خلال عمليات التدريب المستمر.

4. مرحلة التقويم: يعتبر التقويم عملية مستمرة وممتدة تبدأ من مرحلة الإعداد فيما يعرف بالتقويم القبلي، وتمتد إلى مراحل التخطيط والتنفيذ، وتستمر لفحص نتائج الأداء وتسجيل الملاحظات التي تخدم عملية التحسين المستمر، وتفيد هذه المرحلة في إحداث الاستقرار لدى المؤسسة التعليمية التي تتحقق أهدافها بكفاءة وفاعلية، ويتم التقويم بإتباع الآتي:

▪ **التقويم الذاتي:** وذلك بتشكيل فريق تقويم يستفيد من تقارير دوائر ومجلس الجودة لمقارنة النتائج المحققة بالحالة التي كانت عليها المؤسسة التعليمية ونشر الحقائق وعرضها في تقرير يسمى تقرير المراجعة الداخلية.

▪ **التقويم الخارجي:** تشكل المؤسسة التعليمية لجاناً أو فرقاً من المدرسين والخبراء تحت إشراف الس الأعلى للجودة مهمتها تقويم أداء المؤسسات التعليمية من جميع النواحي.
من أبرز الممارسات التي تتضمنها عملية التقويم ما يلي:

- المراقبة المستمرة للأداء من مرحلة التمهيد حتى نهاية مرحلة التنفيذ؛
 - مقارنة الأداء بمعايير الجودة التي تم تحديدها في مرحلة التمهيد؛
 - تقييم أداء العاملين ووضع رتب لأدائهم؛
 - إعادة توجيه العمل نحو المتطلبات الجديدة للعميل و تحديد الأخطاء وتصحيحها؛
 - المراجعة المستمرة للجودة للتأكد من مدى فاعلية نظام إدارة الجودة الشاملة.
- إذن تشمل هذه المرحلة على التقويم الذاتي لأداء الأفراد والتقدير التنظيمي لنظام المؤسسة التعليمية مع إجراء المسح الشامل لإرضاء المستفيدين.

5. مرحلة تبادل الخبرات ونشرها: تسعى المؤسسة التعليمية خلال هذه المرحلة بعد التأكد من تطبيق المؤسسة لكافة المعايير والمحاور التي تضمنتها إدارة الجودة الشاملة ومطابقتها للمواصفات المطلوبة إلى تقديم مبادرات تمثل نموذجاً يحقق لها سمة مميزة بين المؤسسات المناظرة، فقد تتميز المؤسسة في الجانب البحثي، أو التقني (أنظمة تكنولوجيا المعلومات)، أو في الجانب الإداري.

تبادلاً للخبرات يتم دعوة المؤسسات التابعة وكبار المسؤولين لاطلاعهم على نتائج تطبيق إدارة الجودة الشاملة حيث يقوم مجلس الإدارة بتولي شرح النتائج التي أمكن التوصل إليها ويقوم المنسق بتلخيص معطيات لكبار المسؤولين بالمؤسسة التعليمية¹.

¹ خامرة بوعمامة، مرجع سبق ذكره، ص79.

المطلب الثالث : إدارة الجودة الشاملة أساس تطوير أداء التعليم العالي

تعد مسألة تطوير الأداء مسألة إستراتيجية تدخل ضمن الكيفية التي تهدف إلى انسجام أهداف تحسين مستوى البحث و التعليم و مختلف الخدمات ضمن الأهداف طويلة المدى للمؤسسة الجامعية، بحيث تكون متكاملة و متضافرة في الجهود من أجل الإستخدام الأمثل للموارد و التقليل من التكاليف و بالتالي المساهمة في تطوير الأداء الذي يتحقق في النهاية من خلال جودة المخرجات المتمثلة في التحصيل العلمي الجيد لطلاب التعليم العالي، و ترفية نشاطات البحث و توجيهه و وقف متطلبات التنمية في شتى ميادينها الإقتصادية و الإجتماعية و غيرها .

و يجمع أغلب الباحثون على أن الأداء عموماً هو : " انجاز الأعمال كما يجب أن تنجز " حيث يركز على إسهامات الفرد في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال درجة تحقيق و إتمام مهام وظيفته، كما يركز أيضاً عن المسؤولية الكلية للمديرين تجاه تحقيق أهداف المؤسسة .

و بالنظر إلى المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة، فإننا نجدتها تركز في مجملها على هذه الجوانب، من خلال إبراز هذه المبادئ كالتركيز على الموارد البشرية و الكفاءات : أي التركيز على العنصر البشري بتنميته و تدريبه و تزويده بالمهارات و القدرات و تحفيزه و توفير بيئة العمل المؤثرة إيجاباً على روحه المعنوية، ثم مبدأ التعاون الجماعي بدلاً من المنافسة : إذ أنه من الملاحظ أن من بين أهم الأسباب الرئيسية لنجاح اليابان في تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة يعود بالأساس إلى هذا المبدأ من خلال استخدام اليابانيين لأسلوب حلقات الجودة ايشيكاوا " Ichikawa " المتمثل في جماعات عمل يتراوح عددها ما بين 4 إلى 7 عاملين تجتمع طوعياً خارج المؤسسة، و بعد أوقات العمل لمناقشة المشاكل التي تعترضهم على مستوى أعمالهم . و هذا يعد من بين أهم أفضل النماذج للعمل الجماعي المبني على احترام آراء جميع أفراد المؤسسة و منحهم الثقة بعملهم و الاعتزاز به، إضافة إلى مبدأ المشاركة الكاملة حيث يؤكد نظام الجودة الشاملة على أهمية استخدام اللامركزية و الاتصالات الأفقية بدلاً من أسلوب المركزية و الاتصالات الرأسية، من خلال مشاركة الجميع في القرارات المتعلقة بأعمالهم و كذا المتعلقة بالمؤسسة ككل ، عن طريق دعم فكرة التنسيق و التعاون وتنمية روح الفريق على مستوى كامل دوائر و أقسام المؤسسة .

كل هذه المبادئ التي تم ذكرها بشيء من التفاصيل، و كذا بقية المبادئ الأخرى لإدارة الجودة الشاملة التي لم نذكرها كالتركيز على العميل، الوقاية من وقوع الأخطاء بدلاً من التفتيش، اتخاذ القرارات بناء على الحقائق، نظام فعال للمعلومات و الاتصال، فإن جميعها تعمل على تحقيق و إنجاح المبدأ الرئيس ي في فلسفة إدارة الجودة الشاملة ألا و هو : مبدأ التحسين المستمر ، الذي يهدف بالأساس إلى تطوير الأداء من خلال تطوير العمليات و الأنشطة و طرق الإنتاج بشكل مستمر وصولاً إلى إتقان الأعمال الهادفة إلى إرضاء العميل بأقل التكاليف الممكنة¹.

¹ رحمون فتحي، مرجع سبق ذكره، ص54.

المبحث الثالث: الأدبيات النظرية لجودة مخرجات التعليم العالي

تزايد الاهتمام بتحقيق الجودة في مخرجات التعليم العالي نتيجة للتغير السريع الحاصل في سوق الشغل، وحين تفي مؤسسات التعليم العالي بدورها تجاه سوق الشغل في تزويده بمخرجات ذات مواصفات عالية من المهارات المعرفية والمهنية التي تتوافق مع متطلباته ، كان لابد عليها أن تحدد توليفة المواصفات التي من المفروض أن يكتسبها الخريج ، على أن يراعى تطابق هذه المواصفات مع متطلبات الوظائف التي يطلبها سوق الشغل والمجتمع ككل .

وعلى ضوء تحديد هذه المواصفات والتعرف على خصائصها ، وتحديد المهارات المطلوبة ، يمكن عندئذ تحديد نوعية المناهج والبرامج وطرق التدريس والأدوات والأنشطة وأساليب التعامل والقواعد والإجراءات المناسبة¹،

يتطرق هذا المبحث إلى مفهوم جودة مخرجات التعليم العالي، ومبررات تجويدها وأهمية تحديد مواصفات الخريج المستهدفة، وأخيرا الوقوف على علاقة مخرجات التعليم العالي بالمنضومة الجامعية.

المطلب الأول: ماهية جودة مخرجات التعليم العالي

تعد مؤسسات التعليم العالي من المؤسسات ذات المخرجات المتنوعة والمتعددة إلى حد كبير باعتبارها الوسيلة الأساسية لتقدم وازدهار أي مجتمع في العالم، و جودة مخرجاتها تتوقف إلى حد كبير على مدى طبيعة وتنوع أهدافها الأخذ بعين الاعتبار ظروف ومتطلبات البيئة المحيطة ناهيك عن فاعلية تلك المؤسسات وكفاءتها.

أولا: مفهوم مخرجات التعليم العالي

تعد مؤسسات التعليم العالي من المؤسسات ذات المخرجات المتنوعة و المتعددة إلى حد كبير باعتبارها الوسيلة الأساسية لتقدم وازدهار أي مجتمع في العالم ، كما يلاحظ أن مخرجات العملية التعليمية لها تتسع أطرها وفقا لمتطلبات البيئة الخارجية السريعة التغير مما جعلها أكثر تنوع و شمولية .

ويشير دليل إدارة الجودة الشاملة للتعليم العالي في الوطن العربي في مستوى المخرجات الذي تتطلبه إدارة الجودة الشاملة لمؤسسات التعليم العالي أن تكون مخرجاتها اي محصلة أشغالها متوائمة مع غاية التعليم و أهدافه ، وان ضمان جودة المخرج منه يقتضي التركيز على المتعلم في ملامحه المعرفية و السيكلوجية و الاجتماعية و الثقافية.

و هنا نقصد بمخرجات التعليم العالي كل من الطلبة الخريجين، البحوث العلمية، و خدمة المجتمع.

1- الطلبة الخريجين:

إن الطالب من أهم مدخلات العملية التعليمية في مسار التعليم العالي ، و من هنا لابد من إيلاء هذا العنصر الأهمية اللازمة و الكافية ، و ذلك من خلال تحديد الفئة التي يمكن أن تقبل في البرامج المختلفة و مرورا بجوانب عديدة تتعلق بالعناية به و الإهتمام برأيه، فهو الذي نتدارس جوانب تحقيق الجودة فيه و مواصفات ذات جودة.

¹ خامرة بوعمامة، مرجع سبق ذكره، ص 87

كما أن مخرجات التعليم تتميز عن غيرها بأن عمرها الإنتاجي يلزم الخريج طوال حياته ولا تقتصر على فتره زمنية محددة كالعمر الإنتاجي للأبنية والأجهزة وغيرها ، ولا يختص الناتج التعليمي على الخريج نفسه بل يتعداها إلى المجتمع وقد يبقى أثره على عدة أجيال متعاقبة ، ونتاج العملية التعليمية لا تظهر آثاره بشكل فوري بل أنه يحتاج إلى حقبة زمنية أطول من غيرها في مختلف الصناعات الأخرى ، ويمكن تصنيف المخرجات التعليمية إلى :

- المخرجات التعليمية الكلية : تكون على مستوى المؤسسة التعليمية ، وهي مخرجات أكثر شمولية ينتقل أثرها من المستفيد (الخريج) إلى البيئة المحيطة به (سوق الشغل) ، حيث يستفيد ممثلو سوق الشغل من المهارات والمعارف التي اكتسبها (الخريج) من العملية التعليمية أثناء أداء المهمة الموكلة له في موقع العمل بجدارة وهذا يعي تحقيق التوافق بين مخرجات العملية التعليمية وبين حاجات العمل من المهارات المطلوبة .

- المخرجات التعليمية التخصصية : تكون على مستوى البرنامج ، وتتضمن المعرفة والفهم والمهارات الإدراكية والذهنية ، والمهارات الخاصة والمهارات العامة المكتسبة من التخصص المدروس بعد إتمام كامل متطلبات الدراسة في البرنامج الدراسي ، وتلجأ مؤسسات التعليم العالي عند صياغة مخرجات البرامج إلى طرح الأسئلة الأساسية التي تسهم في صياغة مخرجات البرامج والغرض الأساس منها ، وتتناول الأسئلة ماهية جوانب الحدائة والتميز التي سيتفرد بها البرنامج ؟ ، وما هي المعرفة والمهارة التي سيحصل عليها الخريج بعد مغادرته المؤسسة ؟ ، ثم ما دور عضو هيئة التدريس في تحقيق مخرجات التعلم وتطوير قدرات طلابه و مهاراتهم ؟ .

- المخرجات التعليمية الجزئية (الفصلية) : تكون على مستوى المقرر ، ويعبر عنها بنواتج التعلم المكتسبة من كل وحدة دراسية تم إنهاء دراستها على حده ، وتمثل الحد الأدنى من المهارات والقدرات والخبرات التي يجب أن يكتسبها عند إنهاء دراسة المقرر الدراسي .

2- البحوث العلمية :

المقصود بها البحوث الكاملة التي تمتاز عن غيرها من البحوث بوجود . مشكلة يسهم في حلها ، و توفر الموضوعية في البحث و الاعتماد على الملاحظة و التجربة و ليس الاعتماد على العادات و التقليد و الخبرة الشخصية بحيث يمكن علمية تعميم النتائج التي تم التواصل لها ، و دور أخلاقيات البحث العلمي فيها بحيث تمتاز بالمرونة في التعامل مع المشكلات التنموية المتنوعة و يجمع بين الاستقرار الذي يقرأ الباحث فيه الحقائق الموجودة كما هي في الواقع و بدي من النظريات العلمية السائدة في مجاله .

3- خدمة المجتمع:

و هي مجمل الخدمات التي يتلقاها المجتمع من الجامعة و التي تسعى الجامعة أيضاً لتلبيتها و يحدد المختصون أن للجامعة ثلاثة مجموعات من الأهداف تسعى بها لإشباع رغبات المجتمع:

- أ- أهداف معرفية : وتتناول ما يرتبط بالمعرفة تطوراً أو تطويراً أو انتشاراً
- ب- أهداف إقتصادية : و التي من شأنها أن تعمل على تطوير اقتصاد المجتمع و العمل على تزويده بما يحتاج إليه من خدمات بشرية وما يحتاج إليه من خبرات في معاونته للتغلب على مشكلاته الاقتصادية و تنمية ما يحتاج إليه من مهارات وقيم اقتصادية .
- ج - أهداف إجتماعية : و التي من شأنها أن تعمل على استقرار المجتمع و تخطي ما يواجهه من مشكلات إجتماعية منها :

- تزويد المجتمع بحاجاته من القوى العاملة المدربة تدريباً يتناسب و طبيعة تغير المهنة .

- تدريب الطلاب على ممارسة الأنشطة الاجتماعية مثل مكافحة الأمية ، الإدمان ، نشر الوعي الصحي وغيره .
- الربط بين نوعية الأبحاث العلمية و مشاكل المجتمع المحلي .
- إجراء الأبحاث البيئية الشاملة التي تعالج بعض المشكلات المتداخلة و هكذا يبدو أن أهداف الجامعات في المجتمعات الديمقراطية لا بد أن تختلف عن أهدافها في المجتمعات الشمولية لما بين المجتمعات من اختلافات و لذلك يجب صيانة الأهداف التعليمية بما يتناسب مع ما حدث من تغير في أوضاع العالم¹ .

ثانياً: مبررات تجويد مخرجات التعليم العالي

- تمت نظم التعليم خاصة في الدول النامية بالشهادة الممنوحة دون الاهتمام بتوصيل المعرفة والمهارات للخريجين ، أي جعل معيار الحكم على مدى ملاءمة الخريج استناداً للشهادة التي حصل عليها وليس لمهاراته، وبذلك تكون نظم التوظيف مصممة على أساس استظهار الشهادة ، وليس الكشف عن مكتسبات المهارة، الأمر الذي انعكس سلباً على قطاعات سوق الشغل ، و ظهور ما يسمى بالبطالة لدى حاملي شهادات التعليم العالي لعدم إمكانية الخريج مسايرة المتطلبات الفعلية للوظيفة المسندة إليه بعد التخرج .
- بناء على ما تقدم تتضح مبررات تجويد مخرجات التعليم العالي باعتبارها محورة أساسية وضرورية لتطوير عملية التعليم و اكتمالها في ظل متطلبات سوق متطورة و متسارعة ، بالإضافة إلى ذلك يمكن ذكر أهم العوامل كانت وراء الإهتمام بجودة مخرجات التعليم العالي على النحو الموالي :
- السعي نحو تخفيض مستويات البطالة لدى خريجي التعليم العالي؛
 - ضعف وتقدم الخطط والبرامج الدراسية وعدم مواكبتها للتطورات التي طرأت في مختلف المجالات السياسية والاجتماعية والاقتصادية والعلمية والمعلوماتية و التكنولوجيا والإدارية؛
 - تلبية متطلبات سوق الشغل المتغيرة بسبب دخول إستثمارات أجنبية والتطورات التكنولوجية؛
 - غياب آليات الرقابة والمساءلة وانعدام الشفافية في تقييم أداء مؤسسات التعليم العالي؛
 - إتباع الطرق التقليدية في التدريس والمحاضرات ، وعدم الاعتماد على التعليم المرتكز على البحث والمشاركة لزيادة التحصيل المعرفي و تطوير العقل النقدي للطالب؛
 - تطوير التخصصات القائمة التي هي بحاجة إلى بعض التغيرات ليتم تكييفها مما يؤدي إلى تقديم خريجين مؤهلين للعمل وفقاً لمتطلبات الجهات المستفيدة؛
 - ضعف إسهامات التعليم العالي في تقديم الخدمات التطبيقية والميدانية والأنشطة الممنهجة للتجاوب مع سوق الشغل ومتطلباته؛
 - تعظيم إنتاجية الموارد المالية والمادية المخصصة لمؤسسات التعليم العالي؛
 - مواكبة التطورات الحاصلة في مجال التعليم العالي؛
 - زيادة مستوى الثقة في أداء مؤسسات التعليم العالي؛
 - زيادة قيمة الشهادات العليا في سوق الشغل؛

¹ خالد أحمد الصرايرة، ليلى العساف، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بين النظرية والتطبيق، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، جامعة عمان، العدد01، 2008، ص40.

تفرض المعطيات التي تمت الإشارة إليها على مؤسسات التعليم العالي أن تعيد النظر في برامجها وخططها ومناهجها بين مرحلة وأخرى في ضوء تحولات المجتمع والتكيف مستجداته، الأمر الذي يجعلها أمام إجراءات تصحيح المسارتهما بالمراجعة لخططها وبرامجها وتنويعها، حتى يتم إرضاء الطلبة في مهاراتهم وقدراتهم بصفتهن زبائن ومحور مخرجات التعليم وبالتالي تلبية احتياجات قطاعات التشغيل المستفيدة والمستخدمة لتلك المخرجات .

ثالثاً: أهمية تحديد مواصفات المستهدفة للخريج

يشكل تحديد التخصصات مع المتطلبات الفعلية الحالية والمستقبلية لمؤسسات سوق الشغل، وتضمين المعارف والمهارات والخبرات المتعلقة بممارسة المهن في البرامج والمقررات الدراسية العلمية والتطبيقية والتركيز على اكسابها للخريج، ووضعها في دليل إرشادي لاستخدامها معياراً للنجاح بمؤسسات التعليم العالي، واعتبارها رها أساساً للاختيار والقبول لدى مؤسسات سوق الشغل، عاملاً مهماً في تحقيق التوازن النوعي بين مخرجات التعليم العالي ومتطلبات الأداء المؤسساتي كما تفيد في كافة أصحاب العلاقة في عدة نواحي منها :

- مساعدة الطالب على تحديد دوره ودرجة استفادته من البرنامج التعليمي؛
- تساعد في عملية تقييم مؤسسات التعليم العالي؛
- تشكل نقطة إنطلاق لنموذج عملي لتصميم المناهج الدراسية في التعليم العالي الذي ينتقل التركيز فيه المدخلات والعمليات ليركز على جودة الخريج؛
- تساهم في اختيار طرائق التدريس المناسبة ، وتحديد مصادر التعلم المختلفة؛
- تساهم في اتخاذ القرارات حول تحسين نوعية التعليم، وضع سياسات تعليمية تتماشى مع تغيرات المهن في سوق الشغل؛
- تعد مرجعية للمساءلة على مستويات الأداء .

بناء على ما سبق ، تتضح أهمية تحديد مواصفات الخريج حتى تصبح أكثر ارتباطاً بخصائص المجتمع بقطاعاته المختلفة وملبية لحاجاته وأهدافه، وانطلاقاً من أهمية ربط مخرجات التعليم بالواقع وزيادة فاعليته فإن المطلوب من مؤسسات التعليم العالي اتخاذ قرارات جذرية من أجل الإصلاح والارتقاء إلى مستويات الجودة في العمل الأكاديمي وتحديد المواصفات التي من المفروض أن يكتسبها الخريج هدف تلبية طموحات الطلبة واحتياجات القطاعين العام والخاص لزيادة الفعالية الإدارية والإنتاجية فيهما .

المطلب الثاني: المواصفات المطلوبة في مخرجات التعليم العالي

بعد مسح شامل لجميع الدراسات التي تم الوصول إليها، حاولنا إيجاد إطار عام للمهارات المطلوبة في مخرجات التعليم العالي بالشكل الذي يسمح بتطبيقه على سوق الشغل الجزائرية من جهة ، ومن جهة أخرى أن يستوعب هذا الإطار جميع المهارات التي تطرقت إليها التصنيفات السابقة دون إهمال أي منها، و بناء على هذا الأساس تم كافة المهارات التي من المفترض أن يكتسبها خريج التعليم العالي وأن يكون قادرة على تحسيدها واقعيًا بحيث أن هذه المهارات تعكس الجانب النوعي لدى خريج التعليم العالي في أربع مهارات حصر أساسية وهي :

➤ المهارات المعرفية : كافة المؤهلات التي تعكس الجوانب المعرفية المتوقع أن يكتسبها الطالب نتيجة

دراسته الأنشطة تعليمية والتي تتضمن الحقائق والمصطلحات ، والنظريات ، والمفاهيم الأساسية ؛

➤ المهارات المهنية: التي تعكس قدرة الخريج على استخدام المحصلات العلمية التي اكتسبها في مساره

الدراسي في التطبيقات المهنية ، أي كيفية تطويع المعلومات والمفاهيم المكتسبة إلى سلوكيات مهنية

ويحتاج الخريج إلى اكتساب هذه المهارات لتمكنه من سهولة الانخراط في سوق الشغل .

➤ المهارات العامة : وهي المهارات التي لا ترتبط بموضوع معين وغالبا ما ينتقل أثر تعليمها إلى أكثر من

محال يحتاجها الطالب في استيعاب التعددية الثقافية والقضايا العالمية المعاصرة ، كالمسؤولية

الاجتماعية وحماية البيئة والوعي التكنولوجي .

➤ المهارات الشخصية : مهارات تمكن الخريج من أن يفكر ويتصرف بإستقلالية ويتعامل مع القضايا

الأخلاقية والمهنية التي لها علاقة بالقيم والأحكام الأخلاقية بطرق حساسة للأخريين ومتوافقة مع القيم

الأساسية والأخلاقيات المهنية المتعارف عليها . مثل الأمانة والموثوقية ، التواصل مع الآخرين .

بعد عرض المهارات الاساسية تم حصر جميع المؤهلات التي تندرج ضمن هذه المهارات على النحو الذي

يوضحه الجدول الموالي :

الجدول رقم (2-1) : الإطار المقترح للمهارات المطلوبة في مخرجات التعليم العالي

المهارات	مواصفات الخريج : خريج الدراسات العليا في أي تخصص يجب أن يكون قادرا على
مهارات شخصية	* قادر على تحمل المسؤولية * قادر على التواصل مع الآخرين * يحترم مواعيد العمل * التزام بأداء العمل بكل انضباط * السمك بأخلاقيات المهمة (الواهمة ، الصدق ، الأمانة ...) * التوجه الإيجابي لمحو العمل * القدرة على الاندماج ضمن فرق العمل * تقبل النقد البناء * القدرة على استشراف المستقبل
مهارات معرفية	* يمتلك معارف واسعة في مجال تخصصه * القدرة على التفكير المنطقي * المعرفة بالإجراءات التنظيمية والإدارية * إتقان أساسيات البحث العلمي (كتابية تقارير ، مذكرات ..) * القدرة على الإبداع والابتكار * القدرة على تحليل وتقييم المعلومات بشكل موضوعي * القدرة على حل المشاكل
مهارات مهنية	* يمتلك مهارات التعامل مع الحاسب * التحكم في التقنيات الحديثة في مجال تخصصه * القدرة على إدارة الوقت * استغلال وتوظيف الموارد المتاحة بكفاءة * القدرة على تكييف الجانب النظري في المجال الوظيفي الواقعي * يمتلك الخبرة العملية والتطبيقية في انجاز العمل في الوقت المطلوب * الاعتماد على الحقائق العلمية في عملية اتخاذ القرار * قلة الأخطاء في انجاز العمليات * الاستعداد لتحسين قدراته المهنية في مجال التخصص * القدرة على تقدير المخاطر وإدارتها في مجال تخصصه
مهارات عامة	* الاستعداد للتعليم وتطوير الذات * المعرفة بتعليمات وإرشادات الصحة والسلامة المهنية (مهنية) * المعرفة التامة بقوانين العمل * الإطلاع الدائم بمستجدات العصر (التكنولوجيا ، المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية ، الحوكمة) * القدرة على استخدام وسائل الاتصال المتنوعة * إتقان أكثر من لغة * الأخذ بعين الاعتبار الجواب البيئية في أداء العمل

المصدر : من إعداد الباحث اعتمادا على الدراسات السابقة

يوضح الجدول أعلاه المهارات الأساسية المعتمدة في الدراسة الميدانية والتي تعكس المواصفات المطلوبة في مخرجات التعليم العالي حتى تتصف بالجودة ، وفي الحقيقة هذه المهارات تم اعتمادها عند كثير من الهيئات والمنظمات التي تعنى بشؤون التعليم العالي منها ما تم التطرق إليه سابقا ، تم تصنيفها وتكييفها وفق ما تراه يتوافق مع خصوصية سوق الشغل الجزائرية ، وبالشكل الذي يسمح لنا بإجراء الدراسة الميدانية ، فالاستقرار على هذا التصنيف تم بعد تحليل ودراسة كل من قطاع التعليم العالي وحيثيات سوق الشغل في الجزائر وما تم التوصل إليه من التصنيفات المعتمدة لبعض الجامعات والعوامل المحددة في الدراسات السابقة .
مما تقدم يمكن القول أن التوجه نحو تحويد مخرجات التعليم العالي من خلال تحديد المواصفات المطلوبة في خريجي التعليم العالي من مهارات وقدرات وخبرات بعد توجهها حديثا و تحولا كبيرا في التعليم العالي، و متماشيا في نفس الوقت مع فلسفة الجودة التي تركز على تلبية متطلبات الزبون والمتمثلة في المؤسسات الممثلة السوق الشغل¹.

¹ نعم عبد الرضا عبد الحسين، جودة مخرجات التعليم المقصودة لدى طلبة جامعة بابل (دراسة مقارنة)، مجلة جامعة بابل، العدد 02، 2015، ص1004.

المطلب الثالث : علاقة مخرجات التعليم العالي بالمنظومة الجامعية

إن النظر في مستوى المخرجات يحيل بالضرورة إلى الأهداف و الغايات المتوقعة من منظومة التعليم العالي في صلتها ب :

أولاً: صلة المخرجات بالمتعلم

باعتبار أن الطالب هو أهم زبائن المؤسسة، و المخرجات ذات الصلة بالمتعلم تتعلق أساساً بنوعية الخريج باعتباره منتجاً لا بد أن يستجيب لخصائص معينة مثل :

- أن يكون مزودة بالمعارف و المهارات و الكفاءات التي تساعده في الاندماج في عالم العمل و تحقيق الذات كمهارات البحث عن عمل، و روح المبادرة و القدرة على اتخاذ القرار المناسب .
- أن يكتسب خبرة تجعله قادراً على اكتساب المعارف و البحث عنها و إتقانها و الوسائل و الأدوات الموصلة إليها حتى يتحقق لديه التعليم مدى الحياة .
- أن يكون قادرة على التكيف مع ما يستجد من أحداث و تغيرات في عالم العمل .
- أن تقوى لديه الدافعية للتعلم و تطور معارفه و كفايته باستمرار بحيث لا يعتبر تخرجه من الجامعة خاتمة المطاف بل بداية مرحلة التكفل با ذات في جميع المجالات .
- أن يتحلى بالانفتاح على الآخر و على العمل الجماعي مما يجعله يفيد و يستفيد و يحقق نموه الذاتي الذي لا ينتهي مدى الحياة .
- أن لديه الفكر الناقد المساعد على الابداع .

ثانياً : صلة المخرجات بالمعرفة

و التي تتوقع من المؤسسة الجامعية القيام بالتالي :

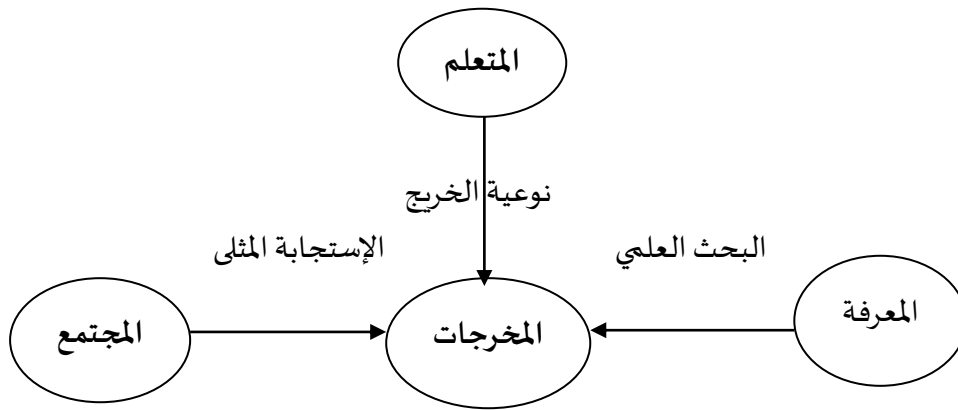
- أن تلعب الدور المنوط بها في إنتاج المعرفة عن طريق البحث العلمي في المجالات ذات الأولوية بالنسبة إلى النمو الاقتصادي و الاجتماعي محلياً وعالمياً و خاصة في المجالات التي تعتبر إستراتيجية .
- أن يتناول البحث العلمي مجالات تتيح الاستباق و تقوي القدرة على المنافسة ، و تشكل إسهاماً في إنماء الثقافة الإنسانية .
- و ينبغي ألا يتوقف ذلك على العلوم الصحية المتفق على دورها في تطوير مجالات الحياة بكل مظاهرها ، بل تنال العلوم الإنسانية و الاجتماعية حظاً من الاهتمام لإضافتها المتميزة لجعل الإنسان واعية بالموقع الذي يحتله في هذا الكون و حتى تتحقق الاستفادة الرشيدة من المعارف المنتجة و تسخيرها لخدمة الإنسان لا لأن تكون وباءاً عليه¹ .

¹ بوخاري فريال، مرجع سبق ذكره، ص11.

ثالثاً: صلة المخرجات بالمجتمع

المخرجات في صلتها بالمجتمع تتمثل أساساً في الاستجابة المثلى لحاجات المجتمع الحقيقية و في توظيف قدرات كل فرد في تحقيق النماء الاقتصادي و الاجتماعي ، حتى لا يكون خريجوا المؤسسات الجامعية عبئاً على الفئات المنتجة في المجتمع ، و هذا ما شكل أحد عناصر الرؤية المستقبلية للتعليم في الوطن العربي و المتمثل في إعداد أفراد قابلين للتعلم الذاتي و المستمر ، و قادرين عليه عوضاً عن مجرد متعلمين ، لذلك يتعين أن يكتسب التعليم العالي مقومين أساسيين : التنوع و المرونة ، خاصة في الاستجابة لمقتضيات التغيرات السريعة محلية و عالمية.

الشكل (1-6) : يوضح علاقة المخرجات بالمنظومة الجامعية



المصدر : من إعداد الطالبين

خلاصة الفصل:

يمكن القول مما سبق بأن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي أصبح ضرورة حتمية لا مفر منه لمواجهة مختلف التحديات سواء على الصعيد المحلي أو العالمي ، و إن تبني منهج إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات يؤدي إلى إحداث تغييرات إيجابية تمس كل ش يء داخل المؤسسة تمكنها من تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية و تضمن له التفوق و التميز و النجاح على منافسيها و بالتالي تكسيها ثقة العملاء ، كما أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يركز على مجموعة من المبادئ محورها الأساسي هو رضا العميل والتحسين المستمر و مشاركة العاملين و متبعا مجموعة من المراحل الضرورية للتطبيق كما يحتاج إلى توفر العديد من المتطلبات الضرورية للتطبيق الناجح أساسها تفهم و التزام الإدارة العليا بإدارة الجودة الشاملة . كما أنه لا بد من التطبيق السليم والشامل لمفهوم إدارة الجودة الشاملة لتحسين مستويات الجودة وتمكين الجامعة من التميز و النجاح و هذا ما لجأت إليه العديد من مؤسسات التعليم العالي في العالم فكانت نموذجا يقتدى به في تطبيق إدارة الجودة الشاملة وقد أدى هذا أيضا بالعديد من المفكرين إلى إقامة و تشكيل نماذج و أنظمة تعتبر كحجر أساس لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية ، من أجل تحسينها وتطويرها مخرجاتها .

الفصل الثاني

مساهمة مخرجات التعليم العالي في تحسين الأداء
المؤسسي

تمهيد:

يعتبر التعليم عامة، و التعليم العالي خاصة، من أهم القطاعات التي تلعب دور حاسم في تطور و تقدم المجتمع، لكونه أهم عامل من عوامل نجاح التنمية، كونه مصدر رئيسي لتلبية احتياجات مختلف مؤسسات الأعمال بالقوى العاملة للهوض بها و تعزيز كونها التنموي .

كما تسعى المؤسسة دوما أن تكون في أفضل صورة سواء أمام الزبائن، أو المسيرين الخ، وحتى تتمكن من تحقيق ذلك أصبحت المؤسسة اليوم تهتم بتحسين أدائها لكي تستطيع أن تتفوق على منافسيها من أجل تحقيق هدفها الرئيسي ألا وهو البقاء والاستمرارية.

و للتعليم العالي دورا هاما في اقتصاديات الدول من خلال إعداد و تأهيل قوة العمل علميا و تقنيا وفق احتياجات المؤسسات من التخصصات و المهارات المتطورة، حيث يتحقق هذا الدور في إطار العلاقة بين التعليم العالي و الأداء المؤسسي، كون هذه العلاقة تعتمد على مدى مواءمة مخرجات التعليم كمي او نوعيا لاحتياجات المؤسسات الإقتصادية .

و نظرا لأهمية هذه العلاقة، فقد انتهجت مختلف دول العالم مجموعة من الإستراتيجيات المتمثلة في إعداد برامج و أساليب لربط مخرجات التعليم العالي باحتياجات أداء المؤسسات، و سنتعرف في هذا الفصل على:

- الشق النظري للتعليم العالي: يتناول هذا المبحث مفهوم ونشأة التعليم العالي، و كذا هيكلته، ثم إبراز سياسة التعليم العالي في الجزائر؛
- ماهية الأداء المؤسسي: يتطرق هذا المبحث إلى مفهوم الأداء المؤسسي و مكوناته، وإلى أنواع و محددات الأداء المؤسسي، ثم تقييمه؛
- علاقة بينهما: يتم فيه توضيح دور التعليم العالي في التنمية الاقتصادية؛ و الموازنة بين مخرجاته و متطلبات الأداء المؤسسي، و أخيرا عرض تجارب دولية في مواءمة التعليم و الأداء.

المبحث الأول: ماهية التعليم العالي

يحتل التعليم العالي مكانة الصادرة في التقدم المنشود في المجتمعات البشرية، و في تشكيل حياة المجتمعات الحديثة واقتصادياتها خاصة مع تنامي مفهوم اقتصاد المعرفة و مجتمع المعلومات، و تزايد متطلبات واحتياجات التنمية، إذ تؤكد الحقائق و الوقائع أن تقدم الأمم و رقيتها و نمائها أصبح يعتمد باستمرار على مدى تقدمها العلمي و ترتبط بمدى قدرتها على مواكبة التطورات المتسارعة على الصعيد المعرفي و التكنولوجي و المعلوماتي، ولا يتحقق ذلك لأي أمة، إلا من خلال وجود نظام رزين للتعليم العالي يجعل من العنصر البشري عامل النمو و تقدم المجتمع .

المطلب الأول: تعريف ونشأة التعليم العالي

الفرع الأول: تعريف التعليم العالي

يعرف التعليم العالي (Enseignement supérieur) عند منظمة اليونسكو في دورته السابعة و العشرين في نوفمبر تشرين 1993 أنه : " برامج الدراسات ، أو التدريب على البحوث على مستوى بعد الثانوية التي توفرها الجامعات أو المؤسسات التعليمية الأخرى المعترف بما بصفتها مؤسسات التعليم العالي من قبل السلطة المختصة في الدول .

تعرف منظمة التعاون الاقتصادي و تنمية التعليم العالي (OCDE) على أنه: " مستوى أو مرحلة : من الدراسة، تلي التعليم الثانوي، و تباشر مثل هذه الدراسات في مؤسسات التعليم العالي، كالجامعات الحكومية و الخاصة، و في الكليات و المعاهد و غيرها من المنشآت التعليمية الأخرى، كالمدارس الثانوية ومواقع العمل، و من خلال البرامج المقدمة عبر الشبكات و المواد الإلكترونية و الهيئات و الوكالات المضيفة العامة و الخاصة"¹. كما عرفه محمد حميدان العبادي على أنه: " أحد الوسائل الأساسية لإكساب الطالب المعرفة و المعلومات و التفكير العلمي و البحث و تكوين الاتجاهات الإيجابية و تنمية قدراته على الانتقاء و الاختيار في مواجهة هذا الانفجار المعرفي و التقدم العلمي، يساهم في تكوين و خلق مجتمع المعرفة، أو على الأقل التحول إلى مجتمع المعرفة، لأن الهدف في النهاية ينبغي أن يكون إيجاد أفراد متعلمين قادرين على التعامل مع المعارف و المعلومات التي يتلقوا بنوع من التفكير المستقل و الإبداع و التركيز على العمل الذهني و تعميقه "

عرف التعليم العالي حسب الندوة التي تضمها اليونسكو في إفريقيا سنة 1977 طرف 44 بلدا من على أنه " كل أشكال التعليم الأكاديمية و المهنية و التقنية التي تقوم بإعداد العاملين و المعلمين في المؤسسات، كالجامعات و معاهد التربية و معاهد التكنولوجيا و معاهد المعلمين و التي تشترط للقبول فيها :

- أن يكون المتقدمون قد أتموا الدراسة الثانوية .
- أن يكون المتقدمون إليها في العمر 18 سنة بصورة عامة .
- تكون المسافة الدراسية فيها مؤدية للحصول على مكافآت تحمل إسما يشير إلى ذلك كالدرجة أو الدبلوم أو الشهادة في التعليم العالي .

¹ الربيعي سعيد بن حمد، التعليم العالي في عصر المعرفة، التغيرات و التحديات و آفاق المستقبل، دار الشروق، عمان، 2007، ص24.

انطلاقاً من التعاريف التي تطرقنا إليها نجد أن التعليم العالي هو مرحلة مميزة تأتي بعد المرحلة الثانوية حيث يتجسد في مختلف مؤسساته التعليمية معاهد، كليات، مدارس عليا، تتوج المتخرج منها بدبلوم يحمل درجة تشير إلى نهاية الدراسة، من خلال برامج و خطط تدريبية لرفع مستوى القوى الإنتاجية ، وهو أحد الوسائل الأساسية لإكساب الطالب معارف و مهارات و قدرات تخدمه و تخدم المجتمع ككل ، لأنه يساهم في تكوين و خلق مجتمع المعرفة ، و هو الطريق الذي يفتح له الباب من أجل الدخول إلى عالم الشغل و يساهم في جميع الأنشطة السياسية ، الاقتصادية و الاجتماعية ، و من خلالها الطالب إطار ذو كفاءة علمية و مهنية في مجال تخصصه ، لهذا فإن الدول تسعى لتوفير مقاعد بيداغوجية كافية و في مختلف التخصصات من أجل استقبال الطلبة الذين يمثلون العمود الفقري لحركة التنمية في المجتمع¹.

الفرع الثاني: نشأة و تطور التعليم العالي

أولاً: التعليم العالي في الحضارات القديمة :

ارتبط ظهور نشأة التعليم العالي باكتشاف الكتابة في أرض السومر بلاد الرافدين خلال 3000 سنة قبل الميلاد، و بعد ذلك طور المصريون نظام الكتابة حوالي 3500 سنة قبل الميلاد، كان المعلمون قبل اكتشاف الكتابة يكررون الدروس شفهيًا، فيقوم الطلبة بحفظ ما سمعوه، و كان معظم المعلمين من السومريين و المصريين تابعون لكهنة المعبد .

عرف بلاد الرافدين التعليم العالي و عرف أهلها أصول هندسة الري و الزراعة ، و بنوا المدن العظيمة التي بقيت آثارها قائمة إلى اليوم ، مثل مدينة بابل الشهيرة .

و عرفت الحضارة اليونانية شكل من التعليم العالي، واشتهروا بعلم التاريخ و الجغرافية، و نبغوا في الفلسفة خاصة، وظهر فيها علماء فلاسفة مشاهير أمثال هيرودوت عالم التاريخ و فيتاغورث عالم و الرياضيات والفيلسوف أرسطو صاحب المنطق و الفيلسوف أفلاطون الذي كان يعلم تلاميذه الفلسفة في أكاديمية تشبه معهدا عاليا للتعليم العالي في العصر الحالي، و لكن تعليمهم لم يكن في الإطار الجامعي، في تلك الحقبة لم يكن الطلبة يحتاجون النجاح في امتحان القبول أو الانتظام في مقررات محددة، لا يمنحون شهادات أكاديمية و مثل ذلك حدث في الهند القديمة، حيث قام العلماء بتعليم الهنود التراث الهندي و المعارف الدينية، حيث كان التعليم حكرا على الكهنة .

ثانياً: نظرة على تاريخ التعليم العالي في العالم العربي :

كانت المساجد النواة الأولى للتعليم في الحضارة الإسلامية، حيث لم يكن مكان للعبادة فقط و إنما كانت مدرسة يتعلم فيها المسلمون القراءة و الكتابة و القرآن و علوم الشريعة و اللغة و فروع العلوم المختلفة، ثم أقيم الكتاب بجانب المسجد لتعلم القراءة و الكتابة و القرآن و شيء من علوم العربية و الرياضيات، و كان التعليم فيها مجانيًا لمختلف الطبقات.

جذور الجامعات الحديثة بدأت من إنشاء جامعة القرويين و جامعة الزيتونة في شمال إفريقيا و جامعة الأزهر في مصر، و ثلاثتها من أقدم جامعات العالم، وكانت تدرس فيها العلوم الإسلامية، و لكن الأمر تغير فيما بعد فأصبحت معظم العلوم المعاصرة تدرس فيها .

¹ قدرارقية، جودة التعليم العالي و النمو الاقتصادي، رسالة الماجستير لجامعة مستغانم، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، 2015/2014، ص16.

✓ إن أقدم الجامعات الإسلامية جامعة القرويين، مقرها مدينة فاس بالمملكة المغربية (245 هـ - 875 هـ)، ويعتبر جامع القرويين من بين المعاهد العلمية التي ظلت تقوم بدورها التعليمي منذ نشأتها إلى يومنا هذا

✓ و جامع الزيتونة هو جامعة و جامع بمدينة تونس، يعد ثاني الجوامع التي بنيت في إفريقيا و تأسس في (116 ها / 736 م).

✓ و الجامع الأزهر مقره في مصر تأسس سنة 970 م كانوا، يدرسون فيه العلوم الإسلامية، و لكن الأمر تغير فيما بعد فأصبحت العلوم المعاصرة تدرس فيه .

أنشئت أولى الجامعات في الوطن العربي عام 1908 الجامعة المصرية، ثم أنشئت الجامعة الجزائرية سنة 1909، وجامعة الإسكندرية سنة 1942، جامعة عين الشمس 1950، أما جامعة الخرطوم فقد كانت نواتها غوردون التي أنشئت 1902، و سميت بجامعة الخرطوم غداة الاستقلال سنة 1956م، و في ذات العام افتتحت الجامعة الليبية، أم المملكة العربية السعودية فأقدم جامعاتها " جامعة الملك سعود " التي أنشئت سنة 1957م، و لبنان تأسست جامعاتها سنة 1951م، وكانت من قبل تعتمد على الجامعة الأمريكية التي أنشئت سنة 1920، و أنشئت بغداد سنة 1958 .

ثالثا: نظرة تاريخية للتعليم العالي عند الغرب :

أما الجامعات في أوروبا فقد ظهرت في العصور الوسطى، ولم تكن مؤسسات متكاملة و إنما نمت تدريجيا بوصفها تحميصا لمدارس فردية، و قد كانت أبرز الجامعات الأولى هي جامعة بولونيا في إيطاليا، و التي أنشئت في القرن الثاني عشر الميلادي، و كذلك جامعة باريس التي أقيمت في أواخر القرن الثاني عشر الميلادي.

تكونت كل جامعة من هانين الجامعتين من إتحاد كليات مستقلة تقوم بتدريس سبعة مواضيع في مجال الآداب و هي: القواعد اللاتينية و البلاغة (التحدث و الكتابة باللغة اللاتينية) و الجدل (التفكير مهارات الجدل)، و الحساب (استخدام الأعداد الرومانية) و علم الفلك، و علم الهندسة، و علم الموسيقى.

وقد توسعت مثل هذه البرامج عندما تنقل المسلمون في الشرق الأوسط و شمال إفريقيا و الأندلس، علوم اليونان و الرومان إلى الأكاديميين الأوروبيين و حلت الأعداد العربية محل نظام الأعداد الرومانية الذي اعتبر نظاما تنقصه الدقة ، و تتسم الحسابات فيه بالبطء و الصعوبة.

كانت جامعة باريس ثوجا من جامعتي أكسفورد و كمبردج في إنجلترا ، و في هذه الجامعتين كان الطلاب يمكنون في اي مكان يحلو لهم ، و بالتدريج أخذوا يتجمعون في مساكن مستقرة ، تطورت بعد ذلك إلى كليات و مازالت حتى الآن تستخدم مراكز للسكن و الدراسة¹.

كانت أولى الكليات التي أنشئت في جامعة أكسفورد هي الكلية الجامعية عام 1249م، باليول عام 1263م، ميرتون عام 1364م، وإكسترا عام 1314م، أوريل عام 1326م، كوينيز عام 1340م، و ظلت جامعة أكسفورد لعدة قرون لا تقبل إلا الطلبة الذكور، و بعد عام 1878م تأسست خمس جامعات نسائية حصل معظمها على مستوى الكليات في عام 1926م، و بعض هذه الكليات مختلطة، كما اتسعت كذلك جامعة كمبردج حيث تأسست بيتر أول الكليات في 1284م، كلير 1326م، پيمبروك عام 1347م، كونفيل و كاوس عام 1348م، ترنتي عام 1350م، و كوريس و كريستي عام 1352م.

¹ محمد عوض الترتوري، أغادير عرفات جويهان، ص135.

كانت الولايات المتحدة الأمريكية مستعمرة بريطانية، أقيمت فيها مؤسسات التعليم العالي على غرار أكسفورد و كامبردج ، حيث تأسست هارفارد أول جامعة في عام 1636 م، من خريجي مستعمرة ماساشوسيتس ، حيث عمل بها مائة أكسفورد و كامبردج ، و تأسست الجامعة الثانية التي كانت وليام و ميرى عام 1639 م في مستعمرة فرجينيا ، أما المؤسسة الثالثة فهي كلية بيل ، فقد تأسست في مستعمرة كنتاكي عام 1701 م ، التي تحولت إلى جامعة بعد قرن عندما أضيفت إليها مدارس اللاهوت و الطب و القانون و الفنون الجميلة .

المطلب الثاني : هيكلية التعليم العالي

الفرع الأول : مكونات التعليم العالي

إن الخدمة التي تقدمها المؤسسات التعليمية في الجامعات و المعاهد و الكليات تعتمد على عدة عناصر و التي تتمثل في مدخلات و مخرجات العملية التعليمية، و هذا لتلبية احتياجات الأطراف المستفيدين.

أ- المدخلات Inputs و تتمثل في :

- 1- الطلبة : يعتبر الطالب المدخل الأساسي في العملية التعليمية، فمن خلال المعلومات و المعارف التي يتلقاها خلال سنوات دراسته في الجامعة قادر على تطوير و تنمية مهاراته باعتباره أهم ركائز المنظومة التعليمية.
 - 2- هيئة التدريس: تحتاج المؤسسة الجامعية إلى هذا العضو باعتباره أهم عضو في نجاح العملية التعليمية ، من خلال الأدوار التي يقوم بها و المتمثلة في التدريس ، الإرشاد ، التوجيه ، و الإشراف على البحوث و الرسائل و الدراسات، فبدون هذا العضو لا يمكن للطالب أن يتحصل على الحلومات و المعارف تساعده في حياته المهنية .
- إذ إن لم يتوفر هذا العنصر يؤدي إلى إعاقة و عرقلة الجامعة، و يعتبر عضو هيئة التدريس الدعامة الأساسية الكبرى في قوة الجامعة و مستواها و نوعيتها، و سمعتها .

• الوسائل المادية :

تتمثل في الفضاءات البيداغوجية بكل مرافقها، فلا بد من الجامعات أن تتوفر لديها مرافق ملائمة من أجل نجاح العملية التعليمية، و تتمثل هذه المرافق في المكتبات، القاعات الإلكترونية و قاعات المحاضرات، و المخابر و ورش العمل ... الخ، و هذه الوسائل تسهل على الطالب و الأساتذة إنجاز المهمة التدريسية .

• العملية التعليمية :

و يقصد بها الأساليب و المناهج وطرق التدريس و المقررات الدراسية و هذه الوسائط تقوم بنقل المعارف و المعلومات إلى الطلبة، و لذا يجب أن تكون هذه المناهج و الأساليب التي يستعملها الأستاذ من أجل نقل المعرفة إلى الطلبة أن تتلاءم مع متطلبات البيئة و المجتمع، لأن من خلال هذه العملية التعليمية يستعد المتعلم إلى الحياة المهنية .

ب- المخرجات Outputs :

و هي النتائج النهائية للعمليات التي أجريت على المدخلات و تتمثل في إعداد المتخرجين من الطلبة الذين يجب تخريجهم من خلال تحقيق الشروط الكمية و النوعية ، كما يمثلون قوة العمل المنتجة .

• المستفيدون من العملية التعليمية :

أ- الطلبة :

وهم الأطراف المستفيدة من العملية التعليمية التي تقدمها الجامعات ، و لم تقم هذه الجامعات و تمارس أوسع النشاطات أهمية في المجتمع إلا من أجل إعدادهم لحياة أفضل ، لذا إدخال مواضيع دراسية جديدة و مختلفة مثل التكنولوجيا و المعلوماتية ، و المناهج العلمية بحيث يكون الطلاب أكثر تحضيراً للعمل .

ب- أولياء الأمور :

أولياء أمور الطلبة من أبرز عملاء النظام التعليمي و مؤسساته لسببين أولهما : قدموا التدعيم الأبنائهم للالتحاق بالجامعة من أجل التعلم و تحقيق طموحاتهم و رغباتهم ليحظوا بحياة مستقبلية أفضل ، و ثانيتهما : أهم المساهمين في توفير الأموال اللازمة لهذه المؤسسات ، فمن حقهم أن يطلعوا على نوعية الخدمة المقدمة لأبنائهم " .

ج- أرباب العمل :

يعتبر أرباب العمل من عملاء النظام التعليمي أو المستفيدين منه ، و يتمثل أرباب العمل في المديرين و المشرفين و رؤساء الأقسام ، و المديرين الذين يعملون في المؤسسات العامة والخاصة ، حيث يمتلك أرباب العمل الخبرة في تشخيص جوانب القوة و الضعف لدى خريجي الجامعة ، لذا فإنهم يتوقعون أن يكون المتخرج على قدر كاف من الحيرة و الكفاءة المهنية و الفنية و السلوكية للعمل الذي يمارسه ، فإن أرباب العمل يتوقعون من الجامعة أن تقوم بإعداد المتخرج في مستوى عالي من أجل أن يكون قادر على العمل في أي مؤسسة .

د- المجتمع :

و هو العميل النهائي للنظام التعليمي، الذي تصب فيه حصيلة الجهود التعليمية كافية من إعداد أفراد و إنجاز البحوث و الدراسات و تقديم المنشورات و المساهمة في حل المشكلات الاجتماعية، حيث ينتظر المجتمع من كوادره القدرة على تحسين وتطوير و تلبية حاجياتهم بمختلف جوانبها الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية و الثقافية، حيث يرتبط تقدم المجتمع بدرجة المعرفة لدى كوادرها، و بالتالي فإن تغير المجتمع لا يكون إلا بهم¹.

الفرع الثاني : أنماط التعليم العالي

إن تضاعف إقبال الطلبة على التعليم العالي و ظهور تكنولوجيا المعلومات و الاتصال أدى إلى تنوع و تعدد الطرق و الأساليب التي تقدم بها البرامج التعليمية حيث توجد اليوم أنماط كثيرة لتوفير التعليم العالي أهمها :

(1) التعليم العالي النظامي : (formal education)

و هو التعليم التقليدي المتوفر حالياً في المؤسسات التعليمية الحكومية والخاصة ، فهو نظام تعليمي يخضع لإشراف مباشر ، و مستمر من قبل المعلم ، أي يكونوا المعلم و المتعلم في نفس المكان ، و يتم نقل المعرفة شفها و كتابيا ، و هنا يكون المتعلم مجبراً للحضور من أجل تلقي الدروس .

¹ بوخاري فريال، تراس دهبية، مخرجات منظومة التعليم العالي و سوق الشغل، رسالة الماجستير لجامعة تيزي وزو، كلية الحقوق و علوم التسيير، 2017/2016، ص10.

(2) التعليم عن بعد: (Distance learning)

نظام تعليمي لا يشترط المواجهة بين المعلم والمتعلم ، و لكن يتواصلون من خلال وسائل التكنولوجيا ، بحيث يكون المتعلم و المعلم متباعداً سواء مكانياً أو زمانياً أو كلاهما معا ، و الاتصال بينهما من خلال تقنيات الاتصال ، فالتعلم عن بعد يتمشى مع العصر الحالي ، خاصة في ظل التطور التكنولوجي الذي قلص المسافات ، و جعل من المتعلم غير مجبر على الحضور من أجل تلقي الدروس و له الاختيار في الوقت الذي يناسبه ، من أجل تحصيل المعلومات و المعارف .

(3) الجامعات المفتوحة: (Open university)

وهي نمط من أنماط التعليم متاحة لجميع الراغبين في التعلم دون التقيد بشرط السن أو المؤهلات العلمية و عمليات التعلم عن طريق استخدام تقنيات الاتصال و المعلومات الحديثة .

(4) التعليم العالي التعاوني: (Cooperative education)

و هو تعليم عالي يقوم على الشراكة بين الجامعات و مؤسسات سوق العمل ، و يعر في بالتعليم الثنائي ، و هو من أنماط التعليم تشترك فيه مؤسسات السوق و الجامعات في تنفيذ الخطة الدراسية للطبة للتربية متطلبات السوق بهدف توظيف الخريجين .

(5) التعليم الإلكتروني: (Electroni clearing)

و هو التعليم الذي تستعمل فيه أساليب و وسائل تكنولوجية حديثة من أجل تحقيق فاعلية و كفاءة أفضل للتعليم ، و تستعمل فيه الحاسوب و ملحقاته و وسائل إلكترونية و قنوات فضائية و شبكة الانترنت لغرض إتاحة التعليم على مدار اليوم و لمن يريده، و في المكان الذي يناسبه للمتعلم.

(6) جامعات الشركات: (Entreprise university)

وهي جامعات تم تأسيسها من طرف الشركات العالمية الكبرى و تقدم تعليم يخدم اختصاصات و ميادين التي تحتاجها الشركة و الهدف من هذا النمط هو إعداد كوادر مؤهلة من أجل تطوير إنتاج الشركة و رفع مستوى جودة الأداء و الإنتاج مثل جامعة " موتورولا " .

(7) الجامعات الافتراضية: (Virtual Universities)

كان ظهور الجامعات الافتراضية نتيجة لتطور التكنولوجي و تزايد الطلب على التعليم العالي ، ويعتمد هذا النمط على تقنيات الاتصال و المعلومات الحديثة ، و تقدم خدماتها عن طريق البريد الإلكتروني و الشبكة العنكبوتية ، و هذه الجامعات تعتمد في عملها على الانترنت في توصيل المعلومات للدراسيين في أماكن إقامتهم ، مثل جامعة " مونترى " الافتراضية في المكسيك . Virtual university of monterrey Mexic

(8) التعليم العالي الموازي: (Higher paralleleducation)

هو التعليم الجامعي التابع للجامعات الحكومية ، و يتم عن طريق قبول بعض الطلاب الذين لم يحققوا شروط القبول في الكليات التي يرغبون في الالتحاق بها ، و لذلك يفتح المجال لهؤلاء الطلبة للتنافس على بعض المقاعد، تنظيم رسوم دراسية مخفضة، بهدف إلى تحسين جودة العملية التعليمية .

(9) الجامعات الوهمية (universités fantomes)

هي عبارة عن جامعات وهمية لا تملك أي منشأة أكاديمية على أرض الواقع، وهي تقوم بمنح الشهادات تعليم خلال مدة قصيرة من دون تقديم أكاديمي حقيقي، و تكون في غالب الأحيان مجرد عنوان على الشبكة الإلكترونية، هذه الجامعات لا تملك كادرا تعليميا حقيقيا .

المطلب الثالث: سياسة التعليم العالي في الجزائر.

أولاً: التعليم العالي في الجزائر

1- مراحل تطور التعليم العالي في الجزائر: مر التعليم العالي في الجزائر بعدة مراحل تتمثل في :

1-1- مرحلة الاستقلال سنة 1962:

بعد الاستقلال لم تكن الجزائر تملك سوى جامعة واحدة فقط و قد كانت فرنسية منهجا و برنامجا و إدارة و فكريا و طريقة و لغة و هدفا، و قد كانت تضم أربع كليات (الآداب و العلوم الإنسانية، الحقوق و العلوم الاقتصادية، العلوم الفيزيائية، الطب و الصيدلة)، كما تم إنشاء جامعة وهران سنة 1966، وجامعة قسنطينة سنة 1967، ثم جامعة العلوم و التكنولوجيا في العاصمة و جامعة العلوم و التكنولوجيا في وهران و جامعة التكنولوجيا في عنابة أما بالنسبة لمراحل الدراسة التي ظلت تسير على النظام الاستعماري فهي كما يلي :

- مرحلة الليسانس 03 سنوات.
- شهادة الدراسات المعمقة (سنة واحدة).
- شهادة الدكتوراه درجة ثالثة (على الأقل سنتين).
- شهادة دكتوراه دولة (وقد تصل مدة تحضيرها إلى خمس سنوات).

2-1- مرحلة الإصلاح سنة 1971 :

تتميز هذه المرحلة باستحداث وزارة متخصصة بالتعليم العالي والبحث العلمي، و بإصلاح التعليم العالي سنة 1191، حيث يتمثل هذا الإصلاح في تقسيم الكليات إلى معاهد مستقلة تضم الأقسام المتجانسة واعتماد نظام السداسيات محل الشهادات السنوية، كما أجريت التعديلات التالية على مراحل الدراسة الجامعية:

- مرحلة الليسانس: ويطلق عليها أيضا تسمية مرحلة التدرج، وتدوم أربع سنوات، أما الوحدات الدراسية في المقاييس السداسية.
- مرحلة الماجستير : وتسمى أيضا مرحلة ما بعد التدرج الأولى، وتدوم سنتين على الأقل. وتنقسم إلى فترتين الفترة الأولى مجموعة من المقاييس النظرية بما فيها التعمق في منهجية البحث، أما الفترة الثانية فتستغل في إعداد بحث يقدم في صورة أطروحة للمناقشة.
- مرحلة الدكتوراه علوم: ويطلق عليها تسمية مرحلة ما بعد التدرج الثاني وتدوم حوالي خمس سنوات من البحث العلمي.

كما أضيفت في البرامج الجامعية الأشغال الموجهة والتطبيقات الميدانية، إضافة إلى فتح مجموعة من المراكز الجامعية في عدة ولايات لمواجهة الطلب المتزايد على التعليم العالي، وتميزت هذه المرحلة بوضع الخريطة الجامعية سنة 1984، بهدف تخطيط التعليم العالي إلى أفق سنة 2000، في ضوء احتياجات الاقتصاد

بقطاعاته المختلفة، حيث عمدت الجامعة إلى تحديد الاحتياجات من أجل تلبيتها، وتحقيق التوازن من حيث توزيع الطلبة على التخصصات التي تحتاجها السوق الوطنية للعمل كالتخصصات التقنية، والتقليل من التوجيه إلى بعض التخصصات كالحقوق والطب، كما تم بموجب الخريطة الجامعية تحويل معاهد الطب إلى معاهد وطنية مستقلة.

1-3- مرحلة الإصلاح البيداغوجي سنة 2004 :

من خلال الاختلالات الواقعة في النظام القديم و عدم مسيرته للتطورات العالمية فقررت الوزارة تنفيذ إصلاحات عميقة في نظام التعليم العالي سنة 2004 ، وسيتم التطرق بمزيد من التفصيل لهذه الإصلاحات في المحور القادم.

2- إحصائيات عن التعليم العالي في الجزائر:

تظم الشبكة الجامعية الجزائرية سبع وتسعون (97) مؤسسة للتعليم العالي، موزعة على ثمانية وأربعون (48) ولاية عبر التراب الوطني، وتضم ثمانية وأربعون (48) جامعة، عشرة (10) مراكز جامعية وعشرون (20) مدرسة وطنية عليا وسبع (07) مدارس عليا للأساتذة واثنى عشرة (12) مدرسة تحضيرية وأربع (4) مدارس تحضيرية مدمجة وأربع (04) ملحقات، وتضم الجامعة الجزائرية حوالي مليون طالب جامعي. كما يتواجد (11) مركز بحث في مجالات مختلفة مثل : الطاقات المتجددة و البيوتكنولوجيا والإعلام الآلي و الاقتصاد، و (04) وحدات بحث و(03) وكالات بحث موزعة على التراب الجزائري في مختلف التخصصات التقنية و العلمية¹.

ثانيا: جودة مخرجات التعليم العالي في ظل نظام LMD

1- ماهية نظام LMD: ل.م.د أو (ليسانس، ماستر، دكتوراه) هو نظام للتعليم العالي بدأ العمل به تدريجيا في الجزائر من سبتمبر 2004، حيث يسمح للطلاب بتحضير ثلاث شهادات:

- ✓ شهادة الليسانس : يتم الحصول عليها بعد إتمام 6 سدايسات بنجاح أي 3 سنوات.
- ✓ شهادة الماستر: تحضر في مدة سنتين بعد الليسانس وهي مرحلة تعميق المعارف في التخصص.
- ✓ شهادة الدكتوراه: آخر شهادة مخصصة لحاملي شهادة الماستر الراغبين في تعميق دراستهم، تحضر في المختبر أو مركز البحوث لمدة ثلاث سنوات على الأقل، و بعد نظام ل.م.د نظام معروف عالميا و متبع في العديد من الدول.

2- أهداف و مزايا نظام (LMD): يهدف نظام LMD عند تطبيقه للتخلص من بعض عيوب النظام السابق مثل طول فترة تخرج الطلبة و عدة تكيف مخرجات الجامعة مع مستجدات سوق العمل، و يمكن تلخيص أهداف و مزايا النظام الجديد في الجدول التالي :

¹ فاطمة الزهراء طلحي، جودة مخرجات التعليم العالي في ظل نظام ال LMD، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، جامعة الجزائر، العدد 04، 2015، ص33.

جدول رقم (II-1) : أهداف ومزايا ل.م.د.

مزايا نظام ل.م.د	أهداف نظام ل.م.د
<p>تمكين طالب السنة أولى من التأقلم مع الحياة الجامعية و التعرف بشكل تدريجي على التخصصات و الفروع المتاحة.</p> <p>يجيز للطلاب التحول من مسار إلى اخر بيسر دون أن يفقد ما اكتسبه من أرصدة تعليمية.</p> <p>يتيح للطلاب المتفوق مواصلة دراسته في الماجستير و الدكتوراه.</p> <p>يخفف من شروط الانتقال من سداسي لآخر.</p> <p>يقرب الطالب من الأستاذ و الإدارة و يعزز قنوات الاتصال.</p>	<p>توحيد مستويات التعليم العالي إلى ثلاث مستويات رئيسية.</p> <p>تمكين الطلبة من اختيار مسالك التكوين الملائمة لقدراتهم و حسب رغباتهم.</p> <p>توحيد التكوين الجامعي على المستوى الدولي.</p> <p>سهولة تنقل الطلبة من مسار إلى آخر.</p> <p>فتح الجامعة و التكوين على العالم.</p> <p>اكتساب أكبر قدر من المعارف العلمية و التقنية.</p>

المصدر: سميحة يونس، البحث عن الجودة في نظام ل.م.د، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، عدد 34/35، 2014، ص ص 67-68.

3- خلايا ضمان الجودة في التعليم العالي في الجزائر:

في إطار توجه الجامعة الجزائرية نحو تطبيق ضمان الجودة، وبعد اعتماد هيئات وطنية مثل (CIAQUE AND CNE) تم اعتماد ادوات ووسائل على مستوى المؤسسات سميت ب: " خلايا ضمان الجودة " كلفت بالمساهمة في بناء وتطوير هذا النظام على مستوى كل مؤسسة.

3-1- تنظيم خلية ضمان الجودة:

هي هيئة تابعة لرئيس الجامعة تتشكل من اعضاء يمثلون مختلف المكونات والهيئات البيداغوجية والإدارية للمؤسسة . ويعين مسؤول لهذه الخلية من طرف رئيس الجامعة . وتقوم الخلية بإعداد قانون داخلي لها وبرنامج سنوي ينظم عملها.

3-2 - مهمة وادوار خلية ضمان الجودة:

الدور الأساسي لخلية الجودة هو المساهمة في تطبيق إجراءات نظام ضمان الجودة، وتندرج ضمن هذه المهمة مجموعة من الأدوار (تنفيذ، متابعة، تقييم، تكوين، إعلام، واتصال)، المرتبطة بإجراءات وعمليات واهداف هذا النظام على مستوى المؤسسة، وفيما يلي اهم ادوار خلايا ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر¹:

- ✓ تعد الخلية بمثابة الواجهة بين المؤسسة الجامعية والهيئات الوطنية للتقييم؛
- ✓ تضمن متابعة برنامج العمل الوطني في ضوء التحسين المستمر لجودة برامج التكوين، البحث، العمل المؤسسي؛
- ✓ تقوم بتنظيم عمليات إعلام حول مهامها، وتحسيس حول النتائج المنتظرة من تطبيق نظام الجودة؛

¹ baddari, Kamel et herzlal, abdelkrim, comprendre et pratiquer LMD Licence, Master, Doctorat , éditions de l'office des publications universitaires, décembre 2014.p39

- ✓ تقود عملية التكوين المستمر لأعضائها في مجال ضمان الجودة؛
- ✓ تنشر تقارير عملها السنوي على موقع الجامعة الإلكتروني.

4- واقع نظام LMD وتحقيق الجودة في الجزائر:

تم إنشاء خلايا ضمان جودة التعليم العالي في ماي 2008 تضم مجموعة من الأساتذة والمهندسين والإداريين وقد تم زيادة صلاحيات هذه اللجنة عند تطبيق نظام LMD وتمثل مهمتهم الأساسية في:

- ✓ تطوير قطاع التعليم العالي.
- ✓ توفير التمويل الكافي للعملية التعليمية وفقا للخطط الإستراتيجية المرسومة.
- ✓ بناء هيكل تنظيمي فاعل و توفير الدعم الكافي لعمل هذا الهيكل بمرونة و فاعلية.
- ✓ اعتماد المناهج التعليمية الجامعية المناسبة و المصممة بصورة جيدة تحقق المستوى المطلوب من الجودة.
- ✓ توفير طاقم تدريس بالجامعة على مستوى كاف و عال من الكفاءة في التدريس، و اعتماد سياسات تحفيزية المناسبة.
- ✓ اختيار المادة العلمية الفاعلة و المناسبة وعدم الاكتفاء بالكتب المقررة فقط.
- ✓ توفير مناخ تعليمي امن و مستقر .
- ✓ مراقبة التطورات الحاصلة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال.
- ✓ إيجاد ارتباط مؤسسي و قانوني بين الجامعة والقطاعات الحيوية في البلاد .
- ✓ اعتماد نظام اختبارات على درجة عالية من المصداقية و الموثوقية .
- ✓ توفير الوقت الكافي لعملية التوجيه والإرشاد¹.

5- معوقات تحقيق الجودة في التعليم من خلال نظام ل.م.د:

- رغم الجهود و الموارد الموفرة لهذا النظام إلا أنه يواجه العديد من الصعوبات تتمثل في:
- ✓ غياب ثقافة الجودة في التعليم العالي لدى الأسرة الجامعية .
- ✓ بعض التخصصات من مخرجات الجامعة لا تتناسب و سوق العمل.
- ✓ نقص في التأطير مقارنة بالمعدلات العالمية.
- ✓ نقص التمويل بالنسبة للبحث العلمي.
- ✓ ضعف العلاقة بين الجامعة ومحيطها الخارجي.
- ✓ عدم وضع معيار واضح لقياس جودة مخرجات الجامعة.

¹baddari, Kamel et Herzlilal, Abdelkrim. référentiel LMD bien enseigner dans le système LMD, éditions de l'office des publications universitaires , décembre 2014.p35

المبحث الثاني: ماهية الأداء المؤسسي

يعتبر الأداء المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المدراء، فهو يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد بحيث يتكون من كمية العمل والتي تعبر عن مقدار الطاقة العقلية والنفسية الجسمية و كذا نوعية العمل ونمط انجاز العمل إلا أنه قد تحدده وتوجهه بعض المحددات التي يعتقد بضرورة تواجدها¹.

المطلب الأول: مفهوم الأداء المؤسسي ومكوناته

سنتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم الأداء المؤسسي ومكوناته .

أولاً: مفهوم الأداء المؤسسي

- يقصد بمفهوم الأداء " المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها " .
- ويعرف أيضا بأنه هو انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المادية والبشرية استغلالها بكفاءة وفعالية بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.
- كما نعي بالأداء قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله.
- ومن التعاريف السابقة نجد أن الأداء هو قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف المسطرة ليضمن لها البقاء والاستمرارية مع الأخذ بعين الاعتبار مختلف متغيرات المحيط الذي تعمل فيه.

ثانياً: مكونات الأداء المؤسسي

يوجد عدة مكونات الأداء ومن بين أهم المكونات نذكر منها :

- كمية العمل: يعبر عن مقدار الطاقة العقلية والنفسية والجسمية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية محددة، تعبر عن المقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو الكمية خلال فترة زمنية محددة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.
- نوعية العمل: تعني مستوى الدقة، الجودة ومدى مطابقتها الجهد المبذول للمواصفات ففي بعض الأعمال قد لا تهتم كثيرا بسرعة الأداء أو الكمية، ما يهم نوعية وجودة الجهد المبذول والكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج للمواصفات والتي تقيس درجة الإبداع و الابتكار في الأداء.
- نمط إنجاز العمل: يقصد به الطريقة التي يؤدي بها الفرد عمله وقياسه بعض الحركات و الوسائل و الطرق التي قام بها الفرد في أدائه لعمله، فعلى أساس نمط الإنجاز يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات أو أنشطة معينة و مزيج من هذه الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسماني بالدرجة الأولى.

¹ زكية بلمهل، دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي، رسالة الماجستير لجامعة مستغانم، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير،

المطلب الثاني: أنواع ومحددات الأداء المؤسسي

أولاً: أنواع الأداء المؤسسي.

إن تصنيف الأداء كغيره من التصنيفات المتعلقة بالظواهر الاقتصادية يطرح إشكالية اختيار المعيار الدقيق والعملي في الوقت ذاته الذي يمكن الاعتماد عليه لتحديد مختلف الأنواع وبمأن الأداء من حيث المفهوم يرتبط إلى حد بعيد بالأهداف، فإنه يمكن نقل المعايير المعتمدة في تصنيف هذه الأخيرة و استعمالها في تصنيف الأداء كمعايير الشمولية، المصدر، الوظيفي¹.

أ- حسب معيار الشمولية: فحسب هذا المعيار يقسم الأداء إلى أداء كلي وأداء جزئي:

1- الأداء الكلي: والذي يتمثل في جميع الأداءات المساهمة في نمو المؤسسة ويتجسد بالإنجازات التي ساهمت العناصر والوظائف والأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، ولا يمكن نسب إنجاز أي ع دون مساهمة باقي العناصر، وفي هذا الإطار يمكن الحديث عن مدى بلوغ المؤسسة الأهداف الشاملة كالاستمرارية، الأرباح، النمو... الخ.

2- الأداء الجزئي: وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، وهو بدوره ينقسم إلى عدة أنواع باختلاف المعيار الوظيفي المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن ينقسم حسب الوظائف إلى أداء الوظيفة المالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة الإنتاج، أداء وظيفة التسويق... الخ.

ب- حسب معيار المصدر: وفقاً لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى أداء داخلي وأداء خارجي:

1- الأداء الداخلي: وينتج من تفاعل مختلف أداءات الأنظمة الفرعية للمؤسسة، أي مختلف الأداءات الجزئية متمثلة في الأداء البشري أي أداء الموارد البشرية في المؤسسة التقني الذي يتعلق بجانب الاستثمارات، والأداء المالي الخاص بالإمكانات المالية المستعملة.

2- الأداء الخارجي: وهو الأداء الناتج عن تغيرات البيئة المحيطة بالمؤسسة فهو ينتج في المحيط الخارجي للمؤسسة، وبالتالي فلا يمكنها التحكم في هذا الأداء حيث يظهر هذا الأداء في نتائج جيدة لا تحصل عليها المؤسسة على سبيل المثال: قد يزيد حجم مبيعات المؤسسة بسبب تحسن الأوضاع الاقتصادية أو نتيجة إعانات تحفيزية من طرف الدولة، حيث أن هذه التغيرات قد تنعكس على الأداء إيجاباً أو سلباً.

ج- حسب المعيار الوظيفي: يرتبط أساساً بعنصر التنظيم وتقسيم الوظائف (هيكلتها) داخل المؤسسة وبناء على الوظائف المعروفة، يتم تقسيم الأداء على عدة أنواع منها:

1- أداء الوظيفة المالية: يتمثل في قدرة المؤسسة على تحقيق توازن مالي مقبول، وبناء هيكل مالي فعال.

2- أداء وظيفة الإنتاج: يتحقق الأداء الإنتاجي عندما تحقق المؤسسة إنتاجية مرتفعة مقارنة بالمؤسسات الأخرى، مع إنتاج منتجات عالية الجودة وبتكاليف منخفضة تسمح لها بالمنافسة و تخفيض نسبة وقف الآلات والتأخر في الطلب.

3- أداء وظيفة الأفراد: إذ يلعب المورد البشري دوراً هاماً في تحريك الموارد وتوجيهها نحو هدف المؤسسة العام، فبقاء المؤسسة ونجاحها مرتبط بالاشك ارتباطاً وثيقاً بأداء العامل البشري فيها، الذي يجب أن

¹ محمد سعيد، أنور السلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003، ص219.

- على الكفاءات واختيار ذوي المهارات العالية وتسييرهم تسيير فعالا ، وتحقيق فعالية المورد البشري لا تكون إلا الشخص المناسب في المكان المناسب لإنجاز عمله.
- 4- أداء وظيفة التموين: يتمثل في القدرة على الاستقلال عن الموردين، والحصول على الموارد المناسبة في المناسبة وبأسعار مناسبة.
- 5- أداء وظيفة البحث والتطوير: يمكن دراسة هذا الأداء من خلال المؤشرات التالية:
- توفر جو ملائم للبحث والابتكار والتجديد؛
 - التنوع في المنتجات؛
 - درجة تحديث الآلات ومواكبة التطور؛
- 6- أداء وظيفة التسويق: يتحدد هذا الأداء من خلال مجموعة من المؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق ومنها: حصة السوق، إرضاء العمال (من خلال معرفة عدد و نوع شكاوي العملاء، مقدار المردودات من المبيعات) وكذلك السمعة التي تقيس حضور أو تواجد اسم العلامة التجارية في ذهن الأفراد، ويمكن معرفتها من مرد ودية كل منتج.
- 7- أداء وظيفة العلاقات العمومية: إن الأداء ضمن هذه الوظيفة يأخذ بعين الاعتبار المساهمين، الموظفين، العملاء الموردين، وأخيرا الدولة، فبالنسبة للمساهمين يتحقق الأداء عند حصولهم على عائد مرتفع من الأسهم واستقرار في الأرباح الموزعة، أما الموظفين فالأداء بالنسبة لهم هو توفير أو خلق جو عمل ملائم ومعنويات مرتفعة، أما الموردين هو احترام المؤسسة الأجل التسديد والاستمرار في التعامل معها، في حين أن الأداء من وجهة نظر العملاء هو الحصول على مدد تسديد طويلة ومنتجات في الأجل المناسبة وبال جودة العالية¹.

ثانيا: محددات الأداء

- الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات، وإدراك الدور أو المهام ويعني هذا الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر على أنه نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من الجهد، القدرات، إدراك الدور (المهام) .
- الجهد: ويشير الجهد الناتج من حصول الفرد على التدعيم (الحوافز) إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهامه.
- القدرات: هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة ولا تتغير ، وتتقلب هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة .
- إدراك الدور (المهام) : يشير إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء لا بد من وجود حد أدنى من الإتقان في كل مكون من مكونات الأداء، بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهود فائقة ويكون لديهم قدرات متفوقة ولكن لا يفهمون أدوارهم فإن أداءهم لن يكون مقبولا من

¹ محمد زرقون، الحاج عرابية، أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية،مجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد1،جامعة ورقلة،2014، ص216.

وجهة نظر الآخرين بالرغم من بذل الجهود الكبيرة في العمل، وأن هذا العمل لن يكون هاجسا في الطريق الصحيح وبنفس الطريقة فإن الفرد الذي يعمل بجهد كبير ويفهم عمله ولكن تنقصه القدرات فعادة ما يقيم مستوى أدائه كأداء منخفض، وهناك احتمال أخير وهو أن الفرد قد يكون لديه القدرات اللازمة والفهم اللازم للدور الذي يقوم به، ولكنه كسول ولا يبذل جهدا كبيرا في العمل، فيكون أداءه منخفضا، وبطبيعة الحال قد يكون الفرد جيدا في مكون من مكونات الأداء وضعيف في أحد المجالات الأخرى.

ثالثا: العوامل المؤثرة في الأداء

من خلال ما تطرقنا له في الفرع السابق فإن الأداء يتم تصنيفه على مجموعة من المعايير، لكن مهما اختلفت هذه التصنيفات فإن الأداء يتعرض للعديد من العوامل، وهذه الأخيرة تختلف من مؤسسة لأخرى ومن وقت لآخر بالنسبة للمؤسسة الواحدة وفيما يلي تفصيل لكل هذه العوامل¹:

1. العوامل الخارجية: وهي تشير إلى تلك العوامل التي تقع خارج سيطرة المؤسسة وعلى الإدارة الواعدة أن تنتبه لما حولها من المتغيرات، إيجابية كانت أو سلبية، وتنبأ وتعمل على مواجهتها والتكيف والتعايش معها، وتتضمن هذه العوامل:

أ- البيئة السياسية: والتي تنعكس في طبيعة النظام السياسي والسياسة الخارجية ومدى الاستقرار السياسي.

ب- البيئة القانونية: وهي تتمثل أساسا في مدى مرونة الأنظمة والتشريعات السائدة في المجتمع، وتوثر بدرجة كبيرة على عمل الإدارة والأوضاع السياسية هي التي تشكل التوجهات القانونية وتضع قوانين وعقود على عمل وأداء المؤسسة.

ت- البيئة الاقتصادية: وهي تتمثل أساسا في:

- طبيعة النظام الاقتصادي السائد في الدولة؛
- الاستقرار الاقتصادي والذي ينعكس في مدى قدرة المؤسسة على التجاوب مع المتغيرات الاقتصادية في مجال استقرار الأسعار والتضخم؛
- النظام البنكي والسياسات المالية وهيكل المؤسسة؛
- ندرة المواد الأولية أو قلتها وتوزيعها الطبيعي وحالات المنافسة السائدة؛

ث- البيئة الاجتماعية والثقافية: وتتمثل في العادات والتقاليد الموروثة، النزاعات الفردية في المجتمع، مستوى التعليم ودرجة الأمية، أنواع برامج التعليم الفني والمهني المعمول بها، توجه خلفية الملتحقين بالمعاهد الفنية والتدريب المهني ومدى تطابق التخصصات مع الاحتياجات والمهارات المطلوبة.

ج- البيئة التكنولوجية: وهي تعني مجموع المتغيرات التي يستعملها الأفراد للسيطرة على المتغيرات البيئية المحيطة، وتتجسد في الاختراعات والتجديدات في السلع والخدمات والوسائل والعمليات ودرجة تعقد التكنولوجيا المستخدمة.

2. العوامل الداخلية: وهي تمثل العوامل التي تخضع لإدارة وسيطرة المؤسسة وهي متعددة ومتنوعة أهمها:

¹ زكية بلهمل، مرجع سبق ذكره، ص 33.

- أ- المورد البشري : وهو يشكل أهم موارد المؤسسة باعتباره العامل الديناميكي الموتر في جميع عمليات الإنتاج والمتحكم في مختلف العوامل الأخرى ، فعملية اتخاذ القرار والنشاطات التي يؤديها الإنسان في المؤسسة هي التي تحدد جودة وكمية الإنتاج ، فالإنسان هو الذي الأهداف ويحققها .
- انطلاقا هنا فإن مدى نمو المؤسسة ودرجة تنافسيتها مرهون بمدى قدرتها على ترغيب واستقطاب موارد بشرية مميزة في معارفها واتجاهاتها ومدى العناية والاهتمام الذي تليه الإدارة التنمية وتطوير مهارات الأفراد وتنمية دوافعهم وولائهم للعمل وتوحيد مساعيهم .
- ب- الإدارة : فالإدارة مسؤولية كبيرة في الاستخدام الفعال لجميع الموارد التي تقع تحت سيطرة المؤسسة ، ويقال أن أكثر من 75 من زيادة معدلات الأداء تعتمد أساسا على الإدارة حيث تؤثر على جميع الأنشطة الخاصة بالتخطيط، التنسيق، القيادة والرقابة، فإن ضعف أو تقصير لأي دعامة إدارية يكون عجز و تفويض كفاءة وفعالية الإدارة ككل.
- ت- التنظيم : يشمل على توزيع وتحديد المهام والمسؤوليات من تقسيم العمل وفق للتخصصات والسيطرة والتنسيق ، إذ أن درجة الموازنة في التنظيم وإحداث التغييرات اللازمة وفق للمستجدات الجديدة في نظم وأساليب العمل والتوظيف ومنظومة الحوافز والتنمية والتدريب من شأنه أن يؤثر كثيرا على الأداء ويحقق الأهداف بمستويات عالية من الكفاءة، ونظرا لعدم وجود تنظيم أو نظم جيدة تعمل بكفاءة عالية تحت جميع الظروف والمتغيرات.
- ث- بيئة العمل : توجد عناصر عديدة تحيط بالفرد أثناء تأديته لوظيفة وهو ما يعرف بمكونات البيئة علاقات اجتماعية ، تنظيمية ... الخ . كل هذا له تأثير بالغ الأهمية على سلوك الأدائي للمورد البشري ومنه على أداء المؤسسة ككل .
- ج- طبيعة العمل : تشير إلى أهمية الوظيفة التي يؤديها الفرد، مقدار العمل، فرص النمو والترقية المتاحة لشاغلها، مستويات الإشباع المترتبة على الوظيفة، حيث كلما ازدادت درجة التوافق بين الفرد والعمل الذي يؤدي تزداد دافعيته وولائه و بالتالي للإنتاجية والأداء.
- ح- العوامل الفنية : للألات والمعدات دور هام في التأثير على الأداء، كذلك مجالات الصيانة وطرق تشغيل هذه الآلات ومدى توافر قطع الغيار والمعرفة الأدائية للأفراد، كلها محددة لحجم ومستوى الطاقة الإنتاجية المستخدمة.
- ومن خلال ما سبق نستنتج أن هناك عوامل عدة تؤثر على الأداء في المؤسسة وهذا مهما اختلفت أنواعه ، إلى أنه تتمكن المؤسسة بتحقيق أدائها بفاعلية وكفاءة فإنه يشترط عليها أن تحقق الشروط التالية :
- كفاءة التكيف والاستعداد لحل المشاكل ؛
 - الإحساس بنقل المهمة وإدراك المؤسسة لما عليها من أهداف؛
 - القدرة على تحقيق الحقائق ؛
 - التكامل المحقق بين مختلف أجزاء المؤسسة .

المطلب الثالث: تقييم الأداء المؤسسي

أولاً: مفهوم تقييم الأداء

يعتبر الأداء المؤسسي المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية ويشمل الأبعاد التالية:

1- أداء الأفراد داخل كل أداره و قسم.

2- أداء الإدارات في إطار السياسات العامة للمنظمة.

3- أداء المؤسسة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

فالأداء المؤسسي محصلة لكل من الأداء الفردي وأداء الوحدات التنظيمية بالإضافة إلى تأثيرات البيئة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية عليها فأداء الأفراد في المنظمة يقاس بمجموعة معينة من المقاييس يتم من خلالها أدائه وصولاً للتأكد من أن أنظمة العمل ووسائل التنفيذ في كل إدارة تحقق أكبر قدر ممكن من الإنتاج بأقل قدر من التكلفة وفي أقل وقت وعلى مستوى مناسب من الجودة . ويقاس أداء كل إدارة بمجموعة من المعايير في ضوء تماشها مع سياسة المنظمة . ونظراً لوجود عوامل أخرى تخرج عن نطاق إدارة المنظمة يجب قياس الأداء المؤسسي في ضوء التأثيرات الخارجية والداخلية .

وتقييم الأداء المؤسسي هو جهد نظامي لوضع معايير الإنجاز في ضوء الأهداف التنظيمية وتصميم أنظمة معلوماتية للتغذية العكسية ومقارنة الإنجاز الفعلي بالمعايير الموضوعية من قبل، وتحديد أي وجود للانحرافات والأخطاء واتخاذ الفعل الإداري المطلوب للتأكد من أن كل الموارد المشتركة قد استخدمت بكفاءة وبطريقة فعالة لإنجاز الأهداف المشتركة.

ونظر أحد الباحثين إلى عملية تقييم الأداء على إنها جزء من عملية الرقابة، فقد عرفها على النحو التالي: " الرقابة هي عملية توجيه الأنشطة داخل التنظيم لكي تصل إلى هدف محدد، وان تقييم الأداء هو استقراء دلالات ومؤشرات المعلومات الرقابية لكي يتم اتخاذ قرارات جديدة لتصحيح مسارات الأنشطة في حالة انحرافها أو تأكيد مساراتها الفعلية إذا كانت تتجه فعلاً إلى الإنجازات المرغوبة، أي إن العملية الرقابية الشاملة بها فيها تقييم الأداء تختص أساساً بوظيفتين: الأولى محاولة رفع الأنشطة في الاتجاهات المحققة للأهداف ومنعها من الانحراف، والثانية تصحيح مسارات الأنشطة ، وهذا هو تقييم الأداء " .

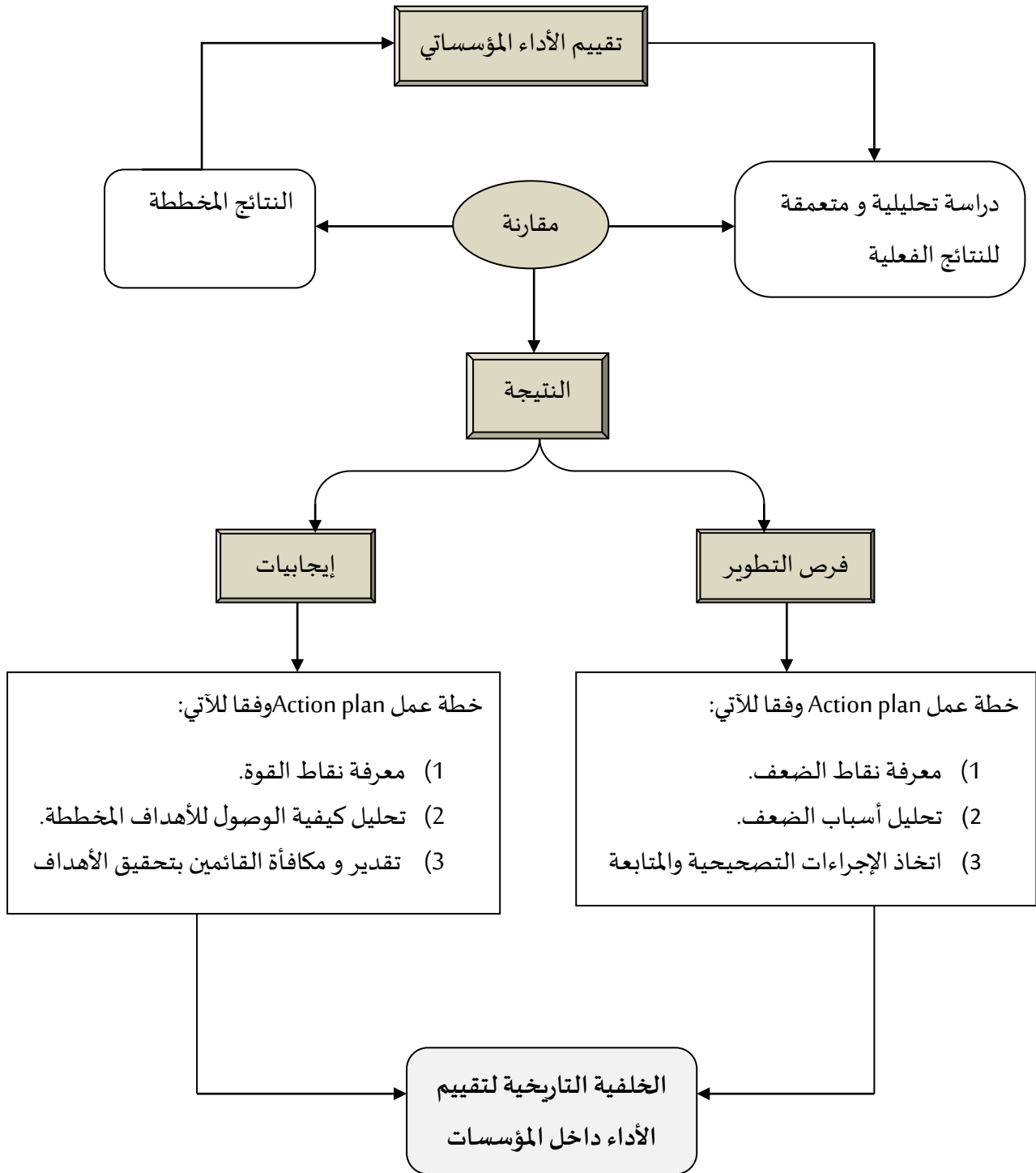
ويرى آخر أن عملية تقييم الأداء للمؤسسة عملية مستمرة الهدف منها التقييم الذاتي الوقائي وليست عملية تقوم بها المؤسسات في نهاية تاريخ معين، بهدف تفادي الأخطاء مستقبلاً.

ويرى البعض أن تقييم الأداء هو قياس الأداء الفعلي ومقارنة النتائج المحققة بالنتائج المطلوب تحقيقها أو الممكن الوصول إليها حتى تتكون صورة حية لما حدث ولما يحدث فعلاً ومدى النجاح في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط الموضوعية بما يكفل اتخاذ الإجراءات الملائمة لتحسين الأداء . ويرى البعض الآخر أن تقييم الأداء هو المراجعة الإدارية للأداء من خلال مراجعة الخطوات والمعايير ومقارنتها بالفعل لكل خطوة من خطوات العملية الإدارية.

مما سبق نجد أن لا يوجد اتفاق بين معظم الكتاب حول مفهوم محدد التقييم الأداء فكل مفهوم يرتبط بالغرض منه ، ولكن نرى أن تقييم المؤسسي هو نظرة متعمقة للنتائج الفعلية بالها من مقارنات وعلاقات مستنتجة ومستنبطة تساعد في تحديد ومعرفة فرص التطوير لتقويتها وتحديد الإيجابيات لدعمها ، بالمقارنة بالنتائج المخططة الأخذ في الاعتبار أن نتيجة تقييم الأداء سواء كانت بالإيجاب أو بالسلب لابد وأن يكون لها خطة عمل Action Plan يهدف التغذية العكسية والرقابة ، لتكون خلفية تاريخية تفيد الإدارة في اتخاذ القرارات مستقبلا ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي¹ :

¹محمود عبد الفتاح رضوان، تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب و النشر، القاهرة، 2013، ص9.

الشكل رقم (1-11): تقييم الأداء المؤسسي



المصدر : محمود عبد الفتاح رضوان، تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن، المجموعة العربية للتدريب و النشر، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2013، ص 12

ثانياً: أهداف تقييم الأداء المؤسسي

- ويكتمل مفهوم تقييم الأداء المؤسسي بالتعرف على أهدافه ، ومنها ما يلي:
- تحسين الأداء والإنتاجية، والإنتاجية هدف أساسي Basic Target لكل منظمه أو مؤسسه فبي هدف أخير تسعى إليه المنظمات مرورا على أهداف أوليه ثم وسيطة، ولهذا فان تقييم الأداء المؤسسي للمنظمة الهدف وسيط، هو تحسين الأداء لزيادة الإنتاجية.
- معرفة مدى مساهمة العاملين في تحقيق أهداف المنشأة من خلال تقييم أداء العاملين وربطه بتقييم أداء المنظمة، مثال زيادة الربحية بنسبة 10% عن العام الماضي، هل قام رجال البيع بمجهود في كسب ثقة عملاء جدد New Customers تؤدي لزيادة الإيرادات ومن ثم زيادة الربحية.
- تشخيص المشكلات وحلها ومعرفة مواطن القوة والضعف في المؤسسة، ومن ثم يمكن رسم الاستراتيجيات والأهداف المستقبلية بوضوح بعد تحليل البيئة (الداخلية والخارجية) من خلال بعض أساليب التحليل مثل S.W.O.T Analysis .
- هدف تقييم الأداء المؤسسي هو التغذية العكسية للمنظومات الفرعية - أي إدارات المنظمة - والنظام ككل للرقابة الوقائية.
- تقييم الأداء على مستوى المنظمة مرآة للإدارة العليا : تعكس أداء الإدارات والفروع وبالتالي تمكثها من رسم التوجهات والسياسات مثل الترقيات أو زيادة الرواتب أو إدخال تكنولوجيا جديدة.
- تقييم الأداء المؤسسي يعكس للدولة أداء القطاع التي تعمل فيه المنظمات.
- التقييم الذاتي للمنظمات : فتقييم الأداء على مستوى المنظمات يمكنها من معرفة نقاط الضعف لتقويتها ونقاط القوة لتطويرها والحفاظ عليها .
- توحيد سلوك العاملين تجاه الهدف الموحد : والذي يرتبط بإستراتيجية المنظمة العامة .
- زيادة القيمة المضافة والكفاءة والفعالية التنظيمية، حيث أن القيمة المضافة تعبر عن ناتج طرح المدخلات من المخرجات، والكفاءة هي المخرجات الفعلية التي تم إحرازها منسوبة إلى المخرجات القياسية المتوقعة، والفعالية هي درجة تحقيق الأهداف التنظيمية .
- يهدف نظام تقييم الأداء المؤسسي تقريب النتائج من التوقعات والتنبؤ بالأخطاء قبل وقوعها باستخدام مؤشرات أداء كمحطات إنذار مبكر عند حدوث انحراف .
- نظام معلوماتي يتعامل بالمعرفة بعد تداولها من خلال مقارنات ونتائج وتحليل .

ثالثاً: خطوات تقييم الأداء المؤسسي :

إن تقييم الأداء المؤسسي يمر بأربع مراحل أساسية وصولاً لفعالية التقييم وكفاءته ، وهي كالتالي :

1- تأسيس معايير الإنجاز Establishing Standards of Performance

المعايير هي مقاييس دقيقة ومحددة مقابلة لنتائج الإنجاز المطلوب في ضوء الأهداف التنظيمية ومفردات التوصيف الوظيفي، وتصميم المعايير هو الخطوة الجوهرية الأولى لتنفيذ تقييم الأداء في مختلف المستويات الإدارية وبالأخص في المستوى الوظيفي والمستوى التنفيذي للعاملين في خطوط الإنتاج أفراداً و مجاميع عمل.

هذه المعايير قد تكون كمية أو إحصائية أو غير كمية وقد تتضمن عناصر متنوعة مثل الوقت، والتكلفة، وحجم الإنتاج ومستوى التالف.

2- قياس الإنجاز الفعلي Measure Actual Performance

وهي عملية تحديد النتائج المحققة في إنجاز الأنشطة الوظيفية والواجبات والمهام التي تم تنفيذها من قبل الأفراد العاملين باستخدام أدوات كمية ونوعية ، ولا تخلو أيضا من تقديرات المدراء التنفيذيين والمشرفين على إنجاز الخطط والبرامج الإدارية المختلفة .

3- مقارنة الإنجاز الفعلي بالمعايير Compare Actual Performance

الهدف من هذه الخطوة هو التوصيف الدقيق للانحراف والأخطاء التي حدثت في عملية الإنجاز، إذا كانت هناك انحرافات غير مقبولة عن المعايير الموضوعية للإنجاز، يتم التوجيه نحو الخطوة التالية أما في حالة توافق النتائج مع المعايير الموضوعية فإن سلسلة الرقابة عند الإدارة تنتهي استرجاع المعلومات، أي عند تلك الخطوة¹.

4- تصحيح الأخطاء وتعديل الانحرافات (Evaluate the Result)

تتم في هذه المرحلة معرفة أسباب ومكان الخلل ومعالجته في أي مرحلة من مراحل دورة حياة النظام الإنتاجي، طبعا لا يكفي أن يتم تعديل الأخطاء ودفع المعلومات الخاصة بذلك إلى الإدارة، إذ لابد من ضمان عدم تكرار نفس المشاكل أو الأخطاء مرة ثانية.

ولتحقيق تقييم أداء مؤسسي يحقق الأهداف السابقة يتطلب توافر المقومات الآتية:

- 1- الخطة الإستراتيجية، وخطواتها كالتالي :
 - أ- صياغة الإستراتيجية : (الرؤية – الرسالة الأهداف الاستراتيجية) .
 - ب- بتطبيق الإستراتيجية : (الأهداف التكتيكية - الخطط التكتيكية - السياسات)، ثم عملية التقييم.
- 2- منظومة متكاملة من السياسات التي تحكم وتنظم عمل المنظمة وترشد القائمين بمسئوليات الأداء إلى أسس وقواعد ومعايير اتخاذ القرار .
- 3- هياكل تنظيمية مرنة ومتناسبة مع متطلبات الأداء وقابلة للتطوير والتكيف مع التغيرات والتحديات الخارجية والداخلية للمنظمة .
- 4- نظام متطور للجودة الشاملة ، يحدد آليات تحليل العمليات وأسس تحديد مواصفات وشروط الجودة .
- 5- نظام متطور لإعداد وتنمية الموارد البشرية و تقييم أدائها .
- 6- نظاما متكاملًا للمعلومات الدعم اتخاذ القرار في المنظمة وتقييم الأداء المؤسسي والنتائج والإنجازات.
- 7- قيادة فعالة تتولى وضع الأسس والمعايير التطبيق الخطط والسياسات واتخاذ القرارات وقيم وأخلاقيات العمل لتحقيق التميز .

¹ لكحل فاطمة، دور التدقيق المحاسبي في ترشيد الأداء المؤسسي دراسة حالة مؤسسة ميناء مستغانم، رسالة الماجستير لجامعة مستغانم، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، 2015/2014، ص38

المبحث الثالث : علاقة مخرجات التعليم العالي بالأداء المؤسسي

يعتبر التعليم و العمل عنصرين متلازمين وجب التوفيق بينهما لتحقيق المواءمة بين البرامج و التخصصات التي يقدمها التعليم العالي الاحتياجات أداء المؤسسة المستقبلية، و يؤدي اختلال توازن مخرجات التعليم و متطلبات الأداء المؤسسي إلى هدر الإمكانيات المالية في تمويل تخصصات و برامج لا ترتبط بخطط التنمية و احتياجات الأداء المؤسسي، و هدر الطاقات البشرية و عدم توجيهها إلى المهن و الوظائف المطلوبة القطاعات العمل.

و انطلاقا من هذا سنطرق في هذا المبحث إلى التعرف على الدور التنموي للتعليم العالي و كذا العلاقة التي تربط بيه و بين الأداء المؤسسي مع الإشارة إلى بعض التجارب الدولية في مجال المواءمة بين التعليم العالي و الأداء المؤسسي¹.

المطلب الأول : دور التعليم العالي في التنمية الاقتصادية

ركزت النماذج الاقتصادية التي طورت في فترة الستينيات من القرن العشرين على تحليل النمو الاقتصادي وعلى العوامل التي تحدد ذلك النمو والمتمثلة في عوامل الإنتاج التقليدية " الأرض والعمل ورأس المال "، كما استخدمت تلك النماذج في تفسير العلاقة بين نمو الدخل القومي والبيانات الخاصة بهذه العوامل التقليدية، لكن المقارنة كشفت أن هناك نسبة كبيرة من النمو في الدخل القومي لا ترجع إلى الزيادة في عوامل الأرض والعمل ورأس المال، وإنما ترجع لعامل آخر لم تستطع تلك النماذج تفسيره أطلق عليه العامل الباقي في النمو الاقتصادي.

حاول كل من دينيسون (Denison ، 1962 م) وجيلو تشيز (Guilloches ، 1963 م) وغيرهما تفسير العامل الباقي في النمو الاقتصادي، وقيل بأنه يتمثل في تأثير " التقدم التكنولوجي " ، الذي يحدث في الأساس نتيجة التحسين الذي يطرأ على نوعية العمل، لكن بعد ذلك تبين أن الفروق في الإنتاجية راجع إلى الفرق في مستوى تعليم الأيدي العاملة كما تبين الكثير من الدراسات في هذا المجال.

1- التحول من الاستثمار المادي إلى الاستثمار البشري

يتعدى التخطيط للتنمية الاقتصادية إلى التخطيط لإعداد القوى البشرية وتدريبها، لأن الاستثمار في رأس المال البشري يعد استثمارا في القطاع القائد لعملية التنمية الشاملة كما تقر بذلك عدة دراسات، من بين هذه الدراسات الرائدة التي أجريت في هذا المجال:

1-1- دراسة ادوارد دنسون (E.Denison) : تناول في بحثه عن عوامل النمو الاقتصادي في الولايات المتحدة و كيف يقاس كل نوع من أنواع تلك العوامل، حيث استخدم دنسون سنة (1962م)، فكرة دالة الإنتاج لقياس مصادر النمو المختلفة في اقتصاد الولايات المتحدة خلال الفترة (1910/ 1960 م)، وقد استخدم دالة الإنتاج البسيطة المعروفة بدالة كوب - دوغلاس (Cob- Douglas -) ويمكن التعبير عنها كما يلي:

$$Y = f (K , L)$$

بحيث (Y : الإنتاج الكلي، L : العمل، K : رأس المال) .

¹ تواتي خديجة، العلاقة بين جودة مخرجات التعليم العالي والأداء المؤسسي، مجلة المالية و الأسواق، جامعة تلمسان، العدد 01، الجزائر 2021، ص 287.

عندما قام دنسون باستخدام هذه الفكرة لشرح محددات نمو الإنتاج القومي للولايات المتحدة خلال الفترة المذكورة، تبين له وجود متبقي (Residual) كبير في الأهمية من الزيادة في الناتج القومي، لا يرجع إلى الزيادة في القوة العاملة ولا إلى الزيادة في الاستثمار في رأس المال المادي، ومن ثم فإنه قد استنتج أنه بالضرورة، توجد مجموعة أخرى من العوامل قد ساهمت بدور فعال في زيادة معدل النمو الاقتصادي في الولايات المتحدة خلال هذه الفترة.

قدر دنسون في دراسات لاحقة أن الاستثمار في التعليم قد ساهم بنحو (23 %) في المتوسط من معدل الزيادة في الإنتاج القومي الأمريكي خلال الفترة المذكورة وذلك عن طريق رفع المستوى التعليمي لليد العاملة، كذلك فإنه قدر أثر التعليم في زيادة النمو لدول أوروبا في الفترة (1950 / 1962 م) في حدود (5% إلى 15%).
2- دراسة شولتز (Shultz) : حاول قياس العلاقة بين التعليم والنمو الاقتصادي، حيث وجد أن (17 %) من الزيادة في الإنتاج الزراعي ترجع إلى الزيادة في المدخلات، في حين (83 %) تعود إلى العامل المتبقي في دراسة له عن الإنتاج الزراعي في الفترة (1910 / 1914 م) و (1945 / 1949 م)، كما ذكر شولتز أن النمو الاقتصادي الذي حدث في الولايات المتحدة بين (1929 / 1957 م)، يعود إلى الزيادة في التعليم لكل شخص من القوة العاملة تمثل (36-70 %) من الزيادة غير المفسرة في الإيراد لكل عامل.

وقد تم وقتها تعريف رأس المال البشري بأنه العامل المجهول الذي يسهم في إحداث النمو الاقتصادي والذي يتكون أساساً من التعليم والتدريب، إن هذه الدراسات دفعت بالاقتصاديين والدول ككل بالتوجه إلى الاستثمار في التعليم والإهتمام بتعبئة مواردها المالية، المادية والبشرية معتمدة في ذلك على فكرة أن التعليم هو أفضل استثمار لمواردها المالية.

2- دور التعليم العالي في تنمية الرأس المال البشري

تفترض نظرية رأس المال البشري بأن الإنفاق على التعليم يعد بمثابة استثمار في رأس المال البشري وهذا الاستثمار يؤدي بدوره إلى زيادة دخل الأفراد وزيادة الدخل القومي، وقد برزت الفروق التي أظهرتها معظم الدراسات التي أجريت في فترات الستينيات والسبعينيات من القرن العشرين أهمية التعليم في زيادة الدخل، ولذلك فقد استخدم رجال الاقتصاد نظرية رأس المال البشري كعامل مهم في زيادة النمو وفي تحقيق المساواة في توزيع الثروة .

كما نتج عن العديد من الدراسات التي أجريت في ميدان اقتصاديات التعليم ظهور عدد من العوامل التي أدت إلى اعتبار التعليم استثماراً في رأس المال البشري من هذه العوامل مايلي :

- تأكيد الكثير من الدراسات على أنه هناك علاقة طردية بين نسبة العائد الاقتصادي و بين مستوى التعليم الذي وصل إليه الفرد ، حيث أنه كلما ارتفع المستوى التعليمي الذي وصل إليه الفرد زادت نسبة العائد ؛ - يقوم النظام التعليمي بمراجعة حاجات المستقبل من أفراد مزودين معارف ومهارات عالية ليوفر القوى العاملة التي يحتاج إليها الاقتصاد المتطور؛
- يكشف نظام التعليم المواهب الكامنة عند الافراد ويتعدها بالرعاية لتؤتي الثمار المرجوه منها للمجتمع؛
- ان التنمية الاقتصادية تشتمل على تغيرات كثيرة في أنواع الشغل، وبالتالي تحتاج إلى أنماط مختلفة وجديدة من العاملين الماهرين والذين لهم القدرة على التكيف مع الاعمال الجديدة، والتعليم يزود من قدرة الأفراد على التكيف مع التغيرات الحادثة في فرص الشغل المرتبطة مع النمو الاقتصادي؛

- يساعد التعليم في إعداد القوى البشرية المؤهلة والخيرة والتي يحتاجها الاقتصاد المتطور، عن طريق مراجعة حاجات المستقبل من الأفراد المؤهلين بالمعارف والمهارات العلمية في مختلف التخصصات؛ وهكذا فقد اتضح بأن زيادة مستوى الإنتاج نتيجة تنمية رأس المال البشري يعود بالفائدة على كل من الأفراد والمجتمع ، فقد أشار (تشولتز) إلى أن " الفوائد الخاصة التي يجنيها الفرد من رأس المال البشري تحفز الأفراد والعائلات على الاستثمار في رأس مالهم البشري، كما أن الفوائد الاجتماعية تحفز المجتمعات على الاستثمار في رأس المال البشري"¹.

3- العائد من الاستثمار في التعليم العالي

أظهرت العديد من الدراسات في العقدين الماضيين أن العائد من الاستثمار في التعليم أعلى وأكثر إيجابية من الاستثمار في القطاعات الأخرى، ومن بين الإسهامات الأساسية في تحليل معدل العائد من التعليم وأثره على تمويل التعليم تقرير البنك الدولي لعام (1990م) والذي جاء فيه " ... أن التعليم يعد استثماراً إنتاجياً له عائد إقتصادي ... "، حيث يعد الاستثمار في التعليم شكلاً من أشكال الاستثمار في رأس المال البشري طويل المدى يستفيد منه كل من الفرد والمجتمع، أي أن هناك نوعان من عائد الاستثمار في التعليم هما :

■ عائد خاص : وهي مختلف العوائد من الاستثمار في التعليم على مستوى الفرد والمتمثل في :

- تحقيق الرضا : عن طريق تلبية رغباته وحاجاته للتعليم واشباعها، وشعوره بتوفير مستوى نوعي أفضل لحياته نتيجة حصوله على التعليم؛
- العائد المادي : ارتفاع دخل الفرد نتيجة لارتفاع مستواه التعليمي مقارنة بالتكاليف (جمع دخله طوال تكلفة تعليمه منه)؛
- التأقلم مع المتغيرات : يعطي التعليم مرونة للفرد يستطيع بها التأقلم مع الحياة المتغيرة والمتطورة وتجعله أكثر تقبلاً " للمخترعات بصورة أكبر من غير المتعلم؛
- تحمل المسؤولية : يهذب التعليم النفس ويجعل المتعلم أقدر على الاعتماد على النفس وأقدر على تحمل المسؤولية والتطوع والمساهمة في أنشطة الرفاهية، وهذا يؤدي إلى خفض الحاجة إلى الخدمات الاجتماعية وزيادة التنمية الاقتصادية؛
- زيادة في المهارات : إن التعليم والتدريب يفترض فيهما أن يصقلا مهارة العامل التي تجعله يتميز بكفاءة في مجال ما، وتجعل منه عنصراً مطلوباً في العملية الإنتاجية؛
- استثمار و إستغلال الوقت : يساعد التعليم الفرد على إستغلال وقت فراغه بما يعود عليه بالنفع عن طريق توسيع أفق الثقافة عنده.

■ عائد اجتماعي : أما على مستوى الاقتصاد والمجتمع ككل، فإن العائد من التعليم يتمثل في :

- دفع عملية التنمية : يعد التعليم كمدخل أساسي للتنمية الاقتصادية والاجتماعية، فقد أكد كل من

¹ خامرة بوعامة، مرجع سبق ذكره، 122-124.

- (آدم سميث ، ومالتس) على أهمية التعليم في إحداث الإستقرار السياسي والاجتماعي، وتهيئة الظروف الاقتصادية المناسبة وهو ما يعتبر شرطة ضرورية للتنمية؛
- نشر المعرفة : كما أن التعليم يسهل عملية نقل ونشر المعرفة التي يحتاجها أفراد المجتمع لفهم ومعالجة المعلومات الجديدة وتطبيق التكنولوجيا الجديدة المبتكرة من طرف الآخرين؛
 - القضاء على الفقر: يلعب التعليم الدور الكبير في تحسين أوضاع الطبقات الفقيرة في المجتمع وتؤكد ذلك في كثير من الدراسات والأبحاث التي قام بها العلماء من أمثال (لويس ، كولز ، أندرسون)؛
 - تحديث المجتمع : يلعب التعليم دورا كبيرا في عملية التحديث ويعد التحديث عملية هامة في حراك الافراد والمجتمعات، وبخاصة في المجتمعات النامية، لأن التعليم وسيلة للحركة من الواقع إلى المستقبل؛
 - زيادة الإنتاج : تشير التقديرات الاحصائية الحديثة إلى أن تراكم رأس المال المادي يؤدي إلى أقل من نصف الزيادة السنوية في الإنتاج الدول النامية، أما الباقي وهو ما يزيد على نصف الزيادة في الإنتاج يرجع إلى رأس المال البشري أي زيادة الكفاءة والمهارة البشرية و تحسين تنظيم انتاج؛
 - التحكم في التكنولوجيا : إن الحصول على التكنولوجيا الحديثة من خلال استيرادها ليس شرطا كافيا وحده لدعم النمو الاقتصادي ، لأن التقدم التكنولوجي يرتبط بشكل وثيق بتراكم رأس المال البشري ، فلا يعقل أن تمتلك دولة ما مستوى مرتفعا من التقدم التكنولوجي دون أن يقترن بتراكم في الخبرات والمهارات البشرية الذي يعد المحفز والضامن لحدوث النقلة التكنولوجية والتحكم فيها .
- أما عن حساب العائد الخاص يعتمد على المقارنة بين التكاليف متمثلة في مصاريف المدرسة والكتب والمصاريف الشخصية ، وكذلك تكلفة الفرصة البديلة والتي تعادل ما يفقد الفرد نتيجة التحاقه بالتعليم ، بدلا من التحاقه بسوق الشغل والمقارنة تتم بين التكاليف السابقة وبين الدخول المكتسبة نتيجة التعليم ، وذلك بعد خصم الضرائب ، ويحسب المعدل الخاص للعائد من التعليم عن طريق حساب تكاليف الافراد الخاصة ، وحساب إجمالي الدخول على مدى الحياة العاملة بعد خصم الضرائب ، ومقارنة العائد الناتج منها بإجمالي التكلفة الخاصة ، تحصل على المعدل الخاص من التعليم .
- كما يحسب المعدل الاجتماعي لتعليم عن طريق حساب التكاليف الاجتماعية للتعليم ، ثم حساب إجمالي الدخل المكتسب للأفراد قبل خصم الضرائب ، ومقارنة الريح الناتج من التكاليف تحصل على المعدل الاجتماعي للعائد من التعليم .
- تبقى الإشارة إلى أن الطريقة المعتمدة لتقدير تأثير التعليم على النمو الاقتصادي، هي بتقدير النمو عبر البلاد، حيث المتوسط السنوي لنمو الناتج المحلي الخام (PIB / GDP)، للفرد على مر السنين يعتبر وسيلة عملية لقياس أهمية التعليم والمتغيرات الأخرى في النمو الاقتصادي، ولربطه بالتعليم يعتمد على السنوات الدراسية " المخزون التربوي " للقوة العاملة، حيث تشير الأبحاث إلى أن هناك زيادة تقدر (0,58) نقطة مقابل كل سنة من سنوات الدراسة على المدى الطويل.

المطلب الثاني : الموازنة بين مخرجات التعليم العالي ومتطلبات الأداء المؤسسي

الفرع الأول : طبيعة العلاقة بين التعليم العالي و الأداء المؤسسي

إن علاقة التعليم بسوق العمل لها جوانبها العلمية و الاقتصادية و الاجتماعية كون هذه العلاقة ارتباطية تكاملية تحددها خطط و سياسات و اتجاهات اقتصادية تتحدد بناء عليها مجالات الأعمال و المهن 9 و التقنيات و التكنولوجيا المطلوبة بمؤسسات سوق العمل وفق متطلبات التنمية، و في إطار هذه العلاقة تتحدد التخصصات المطلوبة للمهن في منظومة التعليم العالي من خلال برامج و خطط و مناهج دراسية علمية و تطبيقية.

تكمن مهمة التعليم العالي في إعداد القوى البشرية ذات القدرات العالية و التخصصات المختلفة المؤهلة و القدرة على أخذ المواقع المتقدمة و المتميزة في النشاط الاقتصادي، في حين مهمة سوق العمل تكمن في قدرته على استيعاب تلك القوى البشرية و توفير الظروف المناسبة لاحتوائها و الاستفادة منها بما يحقق زيادات في الإنتاج و الدخل، و رفع مستوى المعيشة للفرد و المجتمع، و بالتالي فإن إيجابيات العلاقة بين التعليم العالي و سوق العمل تعتمد على قدرة مخرجات التعليم العالي في تلبية احتياجات النشاط الاقتصادي من القوى العاملة بالكم الكيف المطلوبين¹.

الفرع الثاني : أسباب ضعف المواءمة بين التعليم العالي و الأداء المؤسسي

- يرجع ضعف المواءمة بين التعليم العالي و الأداء المؤسسي إلى مجموعة من الأسباب المتمثلة فيما يلي :
- عدم وجود معلومات دقيقة عن الاحتياجات الفعلية لسوق العمل.
 - معالجة مشكلة الزيادة الكبيرة في أعداد خريج الثانوية بقبولهم في تخصصات قد لا يحتاجها الأداء المؤسسي.
 - نسبة الزيادة السنوية في ميزانية التعليم العالي غير متكافئة مع الزيادات المستمرة في إعداد الطلاب .
 - سرعة تغير احتياجات الأداء المؤسسي و بطء استجابة مؤسسات التعليم العالي لهذا التغيير.
 - عدم إقبال العدد الكافي من الطلاب في بعض التخصصات العلمية و البرامج التطبيقية.
 - منافسة العمل الأجنبية الرخيصة نسبياً.
 - ارتفاع نسبة خريجي الثانوية في التخصصات غير العلمية.
 - أعداد كبيرة من الخريجي في العديد من التخصصات تفوق حاجة المجتمع إذ أن النمو السنوي للخريجين أكثر من نمو الوظائف الجديدة المتاحة.
 - ضعف الارتباط بين التخطيط التربوي و التخطيط للقوى العاملة .
 - حاجة خريجي الجامعة إلى تنمية بعض المهارات الأخرى غير التخصصية الملائمة لاحتياجات الأداء المؤسسي

¹ الربيعي سعيد بن حمد، مرجع سبق ذكره، ص196.

الفرع الثالث : آليات ربط التعليم العالي بالأداء المؤسسي

- يشير مجموعة من الباحثين إلى وجود آليات لربط التعليم بالأداء و المتمثلة في:
- تفعيل مشاركة مؤسسات العمل و الإنتاج في رسم سياسات التعليم و التدريب المهني .
 - تشكيل اللجان الاستشارية للمناهج و البرامج التدريبية على مستوى مراكز و معاهد التدريب .
 - الإسهام في تمويل برامج التعليم و التدريب المهني و التقني ضمن نظام واضح يحدد الواجبات و الحقوق .
 - إنشاء علاقات توأمة بين مؤسسات إنتاجية و مؤسسات تعليمية .
 - تصميم برامج التعليم الفني و التدريب المهني.
 - تطوير مجالات التعاون و المشاركة بين المؤسسات التعليمية الفنية و مؤسسات سوق العمل .
 - وضع الإمكانيات التعليمية و التدريبية المتوفرة لدى مؤسسات التعليم و التدريب المهني في خدمة المجتمع.
 - إدخال أنماط و مسارات تعليمية جديدة تسمح بالجمع بين العمل و التدريب .
 - استثمار التسهيلات و التجهيزات المتوفرة في مؤسسات تسوق العمل الإنتاجية و الخدمية في تدريب الطلاب و متدربي التعليم المهني .
 - قيام مؤسسات سوق العمل بتوفير التنبؤات و التوقعات المرتبطة باحتياجات سوق العمل المستقبلية .
 - مشاركة مؤسسات التعليم و التدريب المهني بكفاءتها العلمية و الفنية في برامج رفع كفاءة أداء العاملين في مؤسسات سوق العمل¹.

المطلب الثالث : تجارب دولية في الموازنة بين التعليم العالي و الأداء المؤسسي.

الفرع الأول : تجارب غربية

1 - تجربة ألمانيا

يتميز التعليم و التدريب المهني في ألمانيا بكونه ثنائي الولاء والمسؤولية ما بين المؤسسات التعليمية و التدريبية و أداء المؤسسة، و هذا يجسد عمق الشراكة بينهما في هذا المجال. و يمكن إيجاز آليات و قنوات الشراكة فيما يلي :

- الشراكة في رسم سياسة التعليم و التدريب المهني و تخطيط برامجها و تنفيذها
- قيام سوق الشغل بتوفير المؤشرات التي بموجبها تحدد العلاقة الكمية بين طبيعة الاحتياجات من جهة و التعليم و التدريب المهني من جهة أخرى. كما أن متطلبات التشغيل في مؤسسات سوق العمل تحدد الجانب النوعي هذا التعليم و التدريب.
- تتولى مواقع العمل مسؤولية التدريب الميداني للمتدربين، و يتم تنظيم التدريب المهني بموجب ضوابط و تعليمات رسمية، و تسيطر الدولة بشكل مباشر أو غير مباشر على هذه العملية.
- يتولى الأداء المؤسسي - من حيث مبدأ التمويل - تمويل التدريب في مواقع العمل، و غالباً ما يتم التمويل من خلال " صندوق التمويل " الذي تتعاون فيه الدولة مع مؤسسات سوق الشغل في تمويله.

¹ بوخاري فريال، مرجع سبق ذكره، ص39.

2- تجربة كوريا الجنوبية

لقد تأسس هذا النجاح على رؤية تنموية إستراتيجية بدأتها كوريا قبل ستين سنة تقريبا، و أدى النظام التربوي فيها الدور المحوري في الإستراتيجية التنموية، وما يهمننا هذا هو جانب ربط التعليم بدنيا العمل، ويتجلى ذلك في الاهتمام المعطى خلال كل مراحل التعليم لاكتساب المهارات و تعزيز القدرات الأساسية في العلوم الحديثة و التركيز على تكوين الإنسان الواعي و المبدع و الملتزم بالعمل و الأخلاق و القدرة على التكيف و التعليم الذاتي.

و تتمثل جوانب الارتقاء بنوعية التعليم الكوري فيما يلي :

- الصرامة في اختيار المعلمين و المديرين، و مدى استمرارهم و ضرورة نموهم المستمر .
- الإرشاد و التوجيه أساسي في جميع مراحل الدراسة.
- التقويم المستمر المركز على نتاج النظام التربوي و ليس على الطلاب.
- تركز كوريا منذ بداية نهضتها على أهمية التعليم و التدريب المهني و تطويره و تغيير مجالاته حسب طبيعة الأعمال الصغيرة.

و يظهر أهمية التعليم الفني و التدريب المهني في كوريا ما وصل إليه التوسع في التعليم الجامعي حيث عرف خريجو هذه المرحلة مشكلة البطالة، حيث لجأت كوريا إلى تطوير مؤسسات الإنتاج و رفع مستوى ونوعية فرص العمل الإنتاجية بحيث تتلاءم مع قدرات خريجي التعليم العالي المطور حسب احتياجاتها، و بما يرضي طموح هؤلاء الخريجون و تحقيق أهدافهم.

الفرع الثاني : تجارب عربية

1 - تجربة عمان

انطلقت مسيرة التنمية في السلطنة مع بدء خطة التنمية الخمسية الأولى (1976-1980) من أجل تحقيق التقدم والرخاء في الداخل، ودعم السلام والاستقرار والطمأنينة في ربوع المنطقة المحيطة بها¹. ومع نهاية الخطة الخمسية الرابعة في عام 1995م كان قد تم إرساء أسس الدولة العصرية ودعائم الاقتصاد الوطني واستكمالها، حيث تم استكمال البنى التحتية في مختلف المجالات، وفي كل ولايات ومناطق السلطنة تقريبا، كما أن جيلا من الخريجين والكوادر الوطنية بدأت تنساب بعد أخرى لتأخذ مكانها في المشاركة في عملية البناء الوطني، وفي الوقت ذاته تم التأكيد على ضرورة وأهمية تطوير العملية التعليمية لتلبي احتياجات الاقتصاد الوطني من القوى البشرية المؤهلة، و عدم فرض أية رسوم على التعليم العام في السلطنة، وبأن تتحمل الحكومة أية التزامات تنشأ من تطبيق الاستراتيجيات الخاصة بتطوير قطاع التعليم والرقى به، كما أكدت السياسة العامة على فتح المجال لإقامة الجامعات الأهلية خاصة في مجالات التقنية والعلمية لاستقطاب مخرجات التعليم المتزايدة . وفي عام 1996م صدر النظام الأساسي للدولة الذي شكل الأساس القوي والمتين الذي تنطلق به عمان الألفية الثالثة لتحقيق المزيد من التقدم والمشاركة في عملية التنمية وتوجيهها على مختلف المستويات، ومثل النظام الأساسي

¹ نسيم حسن أبو جامع، مذكرة ماجستير بعنوان "مدى ملائمة مخرجات التعليم العالي واحتياجات سوق العمل الفلسطيني"، جامعة الأزهرغزة، 2016، ص59.

الإطار القانوني الذي يتحرك المجتمع في نطاقه، وتستمد منه أجهزة الدولة المختلفة أسس عملها ودورها ونطاقه وتحتكم إليه كذلك.

وقد وضعت سلطنة عمان خلال الـ 36 عاما الماضية سبع خطط تنموية كانت آخرها خطة التنمية الخمسية السابعة، التي ستغطي الفترة من عام 2006م إلى عام 2010م. واستهدفت جميع تلك الخطط النهوض بالاقتصاد الوطني ورفع طاقات الإنسان العماني وقدراته، وتحقيق طموحاته ورغباته بالإضافة إلى الارتقاء بأوضاعه المعيشية إلى مستوى يوازي الدول المتقدمة، كما ارتكزت على إعداد الخطط والبرامج التنموية، وعلى زيادة معدلات النمو الاقتصادي، وتحسين مستوى دخل الفرد.

وهناك تكامل بين الخطتين (السادسة والسابعة) فيما يتعلق بالتعليم والتدريب. فمن أهم أهداف الخطة الخمسية السادسة (2001 - 2005) ما يلي :

- إعطاء الأسبقية الأولى في الخطة لزيادة نسبة استيعاب مخرجات الشهادة العامة في مؤسسات التعليم العالي.

- تطوير التعليم الأساسي وتشهره .

ومن أهم السياسات التي اتخذتها السلطنة فيما يتعلق بالتعليم والتدريب ما يلي :

1 (التعليم ما قبل الجامعي

- التزام الحكومة بمجانية التعليم بشقيه العام والعالي .
- تطبيق نظام التعليم الأساسي الذي يمتد إلى الصف العاشر .
- تطوير النظام التعليمي للصفين الحادي والثاني عشر ، وذلك بتطبيق نظام التخصص واختيار المواد الدراسية تمهيدا للدراسة الجامعية.
- تطوير نظام التقويم المدرسي للصفين الحادي والثاني عشر .

2 (التعليم الجامعي

- زيادة الطاقة الاستيعابية لمؤسسات التعليم العالي الحكومية الحالية المتمثلة في جامعة السلطان قابوس، وكلية الشريعة والقانون (كلية الحقوق حاليا)، والكليات التقنية، ومعهد الدراسات المصرفية والمالية (كلية الدراسات المصرفية والمالية)، والمعاهد الصحية التابعة لوزارة الصحة، وكليات التربية، وتحسين كفاءها.
- تشجيع القطاع الخاص لتوفير خدمات التعليم العالي من خلال منح الرأسمالية وغيرها، وإلى توفير المنح الدراسية للالتحاق بمؤسسات التعليم العالي الخاص المحلية والأجنبية.
- افتتاح ثلاث جامعات خاصة بالسلطنة في جامعة صحار وجامعة نزوى وجامعة ظفار، إضافة إلى عدد من الكليات الخاصة تغطي مختلف الاختصاصات العلمية والإنسانية.

3 (التدريب من أجل العمل

- إنشاء الأكاديمية العمانية للسياحة والضيافة .
- دورات تدريبية داخل السلطنة وخارجها.
- استحداث السلطنة برنامج تدريب الشباب على الرخصة الدولية لقيادة الكمبيوتر.
- إنشاء معهدين فنيين للتدريب على تكنولوجيا المعلومات .

- برنامج "سند".
- قيام بنك التنمية العماني بتقديم قروض للمهنيين والحرفيين والفنيين.
- صندوق تنمية مشروعات الشباب الذي يقدم الدعم اللازم لإقامة المشروعات الصغيرة من جانب الشباب .
- برنامج "انطلاقة" الذي يدعمه القطاع الخاص، ويهدف إلى تشجيع التوظيف الذاتي وتملك الأعمال التجارية الحرة للشباب العماني.

وقد أظهر التقرير العالمي للتنمية البشرية للعام 2006 الصادر في جنوب أفريقيا بتاريخ 9 نوفمبر بأن السلطنة حققت تقدماً في مجالات التنمية البشرية، وصنفتها لتكون ضمن مجموعة الدول ذات التنمية البشرية العالية بعد أن كانت ضمن مجموعة الدول ذات التنمية المتوسطة. وأوضح التقرير الذي حمل عنوان (ما هو أبعد من الندرة القوة والفقر وأزمة المياه العالمية) بأن السلطنة تفتت تقدماً مهماً فيما يتعلق بترتيبها العالمي، حيث احتلت المرتبة 56 عالمية متقدمة عن تقرير عام 2005م ب (15) مرتبة كما احتلت المرتبة الخامسة عربياً وخليجياً وارتفعت قيمة الدليل العماني إلى (0.810) مقارنة ب (0.781) كما ورد في تقرير العام الماضي علماً بأن البيانات التي استخدمها التقرير تعود إلى العام 2004¹.

¹ بوخاري فريال، مرجع سبق ذكره، ص44.

خلاصة الفصل :

لقد تطرقنا في هذا الفصل إلى الجانب النظري للتعليم العالي و الأداء ال و أبرز أهميتها في تحقيق التنمية و كذا دراسة ماهيتهما في كل من المبحث الأول و الثاني لتصل في المبحث الثالث إلى العلاقة التي تربط بينهما، لتحقيق المواءمة في مخرجات المنظومة التعليمية و احتياجات أداء المؤسسة.

حيث ساهم التعليم العالي بشكل كبير في تحقيق تنمية اقتصادية بما يتوافق مع متطلبات المهن المطلوبة في سوق العمل، و بهذا يمكن القول أن مؤسسات التعليم توفر القوى البشرية المؤهلة و القدرة على التكيف و المنافسة قطاعات العمل المتنوعة و المتغيرة بشكل مستمر ، حيث تعد المواءمة بين التعليم العالي و الأداء المؤسسي ضرورة حتمية لتحقيق و تلبية حاجات المجتمع بما يحقق التنمية .

الفصل الثالث

دراسة تحليلية لسياسة دمج مخرجات التعليم العالي في
الأداء المؤسسي بالجزائر

تمهيد

يتكون اقتصاد كل مجتمع من مجموعة مؤسسات مكملة لبعضها البعض، والتي تعتبر المحرك الأساسي للعملية الإنتاجية، ظل الأداء المؤسساتي محل اهتمام مختلف المنظرين الاقتصاديين، قصد فهم آليات عمله ومن ثم تحقيق استغلال أمثل للموارد البشرية، باعتبارها عامل إنتاج أساسي.

شرعت الجزائر في تنفيذ برنامج التصحيح الهيكلي والتحرير الاقتصادي، بعد الأزمة الاقتصادية الحادة التي عاشتها خلال النصف الثاني للثمانينيات والتي أتسمت بتراجع كبير في حجم الاستثمارات وانخفاض أسعار النفط، إذ أدى ذلك إلى بروز اختلالات كبيرة في الأسواق بحيث تقلصت فرص الشغل المتاحة بدرجة كبيرة في نفس الوقت الذي سجل فيه تزايد أكبر لطالبي العمل بوتيرة تفوق نمو العرض، وهو ما يعني ارتفاع مستويات البطالة، خاصة منها بطالة خريجي التعليم العالي، وعليه باتت سياسة الأداء المؤسساتي في الجزائر تشكل الانشغال الأول لدى السلطات العمومية.

انتهجت الدولة الجزائرية العديد من الإجراءات والسياسات في سبيل خفض معدلات بطالة حاملي الشهادات العليا، فمنذ سنة (1998م) استحدثت الحكومة لفئة حاملي الشهادات العليا عقود ما قبل التشغيل كآلية لدعم إدماجهم مهنيا وبعد (10 سنوات) تم صياغة جهاز آخر لإدماج حاملي الشهادات وذلك من أجل تكوينهم وتحسين معارفهم ودمجهم في الأداء المؤسساتي.

يتناول هذا الفصل

- دراسة لمخرجات التعليم العالي في الجزائر: قبل دراسة مدخلات و مخرجات التعليم العالي في الجزائر يتم الوقوف أمام لمحة عن جامعة عبد الحميد بن باديس-مستغانم و بعدها سيتم التطرق إلى التأطير العلمي و التقني للتعليم العالي .
- مخرجات التعليم العالي بين الأداء و البطالة: خصص هذا المبحث إلى دراسة البطالة في وسط خريجي التعليم العالي، ثم تحليل برامج و أجهزة دمج و أداء خريجي التعليم العالي في الجزائر و تقييمها.
- تقييم مدى توافق مخرجات التعليم و الأداء المؤسساتي: خصص هذا المبحث إلى تقييم لسياسة التعليم العالي و لفعالية آليات أداء خريجي التعليم العالي في الجزائر و في الأخير تقديم مجموعة من الاقتراحات و التوصيات لتحسين وضعية خريجي التعليم العالي.

المبحث الأول: دراسة لمخرجات التعليم العالي في الجزائر

يعد التعليم العالي في المجتمع، أحد محركات التنمية الاقتصادية كما وأنه في نفس الوقت مستودع المعارف و مبتدعها، فضلا على أنه الأداة الرئيسية لنقل الخبرة الثقافية و العلمية التي راكمتها البشرية، ونظرا لما يلعبه من دور ريادي فحتما لمؤسسته تاريخا عريقا و أهمية قصوى و مبادئ رئيسية ، ورغم هذا إلى أنه مع الوقت تحتاج إلى مواكبة التغيرات و التطورات الحاصلة من حولها حتى تتمكن من إعطاء منتج تعليمي ذا كفاءة يعود على الأمة بالتقدم و الرقي .

المطلب الأول: لمحة عن التعليم العالي في الجزائر

لمحة عن جامعة عبد الحميد بن باديس- مستغانم

❖ تقديم الجامعة:

جامعة مستغانم مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية وهي تخضع لوصاية وزارة التعليم العالي وتحدد النظام الإداري لجامعة مستغانم النصوص التالية :

المرسوم 83-544 المؤرخ في 24 سبتمبر 1983 والمرسوم 98-220 المؤرخ في 07 جويلية 1998 والمرسوم الخاص رقم : 03-279 المؤرخ في 23 أوت 2003، والمعدل والمتمم الذي يحدد المهام .

القرار 2 من المرسوم الخاص رقم 12-77 المؤرخ في 21 فيفري 2012 المعدل والمتمم للمرسوم الخاص رقم 98-220 المؤرخ في 07 جويلية 1998 المنشئ لجامعة مستغانم .

❖ تحديد الكليات والمعاهد:

جاء المرسوم التنفيذي رقم 12-77 مؤرخ في 19 ربيع الأول عام 1433 الموافق ل 12 فبراير سنة 2012 المعدل والمتمم للمادة 2 من المرسوم التنفيذي رقم 98-220 المؤرخ في 13 ربيع الأول عام 1419 الموافق ل 7 يوليو سنة 1998 يحدد عدد الكليات والمعاهد التي تتكون منها جامعة مستغانم واختصاصها كما يأتي :

- كلية الطب (FMED)
- كلية العلوم الدقيقة والإعلام الآلي (FSEI)
- كلية علوم الطبيعة والحياة (FSNU)
- كلية العلوم التكنولوجية (FST)
- كلية الآداب والفنون (FLA)
- كلية الحقوق والعلوم السياسية (FDSP)
- كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير (FSECSG)
- كلية العلوم الاجتماعية (FSS)
- معهد التربية البدنية والرياضية (IEDS)

نظرا للمرسوم الخاص رقم 98-220 المؤرخ في 07 جويلية 1998. المعدل والمتمم نظرا للمادة 04 من المرسوم الخاص رقم 12-77 المؤرخ في 12 فيفري 2012 مديرية الجامعة تنشئ الهياكل الإدارية التالية :

- ❖ الأمانة العامة والمكتبة المركزية و أربعة مديريات بالنيابة مكلفة بالمهام التالية :
- نيابة رئاسة الجامعة للتكوين العالي في الطورين الأول والثاني والتكوين المتواصل والشهادات والتكوين العالي في التدرج.
- نيابة رئاسة الجامعة للتكوين العالي في الطور الثالث و التأهيل الجامعي و البحث العلمي و التكوين العالي فيما بعد التدرج.
- نيابة رئاسة الجامعة للعلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية.
- نيابة رئاسة الجامعة للتنمية و الاستشراف و التوجيه.
- ❖ الأقطاب الجامعية :

- قطب خروبة (10500) مقعد بيداغوجي
- قطب وسط المدينة (ITA) سابقا (5100) مقعد بيداغوجي
- قطب بلعسل (3100) مقعد بيداغوجي
- قطب صلامندر (2900) مقعد بيداغوجي
- قطب طريق القمم (2000) مقعد بيداغوجي
- قطب القنادس (900) مقعد بيداغوجي
- القطب التكنولوجي (700) مقعد بيداغوجي
- ❖ المجلس العلمي للجامعة : يتكون هذا المجلس من :
- رئيس الجامعة رئيسا
- نواب رئيس الجامعة
- عمداء الكليات الملاحق عند الاقتضاء
- ورؤساء المجالس العلمية للكليات
- رؤساء وحدات البحث
- مسؤول المكتبة الجامعية
- ممثلين عن الأساتذة

ومن هذا كله يتبين لنا أن الجامعة تتكون من هيئات ورئاسة الجامعة وكليات ومعاهد وعند الاقتضاء من ملحقات وتتضمن مصالح إدارية وتقنية مشتركة يمكن توضيحها في الشكل التالي :

الشكل رقم (III-1) : تقديم جامعة عبد الحميد ابن باديس - مستغانم



المصدر : من إعداد الطالب على أساس المعطيات المقدمة من طرف الجامعة

مهام جامعة مستغانم:

- إن الجامعة تتولى مهام التكوين العالي والبحث العلمي والتطوير التكنولوجي فتتمثل المهام السياسية للجامعة في مجال التكوين العالي على الخصوص فيما يلي:
- ✓ تكوين الإطارات الضرورية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للبلاد.
 - ✓ تلقين الطلبة مناهج البحث وترقية التكوين بالبحث وفي سبيل البحث.
 - ✓ المساهمة في إنتاج ونشر معمم العلم والمعارف وتحصيلها وتطويرها و المشاركة في التكوين المتواصل.
 - وتتمثل المهام الأساسية للجامعة في مجال البحث العلمي والتطوير التكنولوجي فيما يأتي:
 - ✓ المساهمة في الجهد الوطني للبحث العلمي والتطور التكنولوجي.

- ✓ المشاركة في دعم القدرات العلمية الوطنية .
- ✓ تامين نتائج البحث ونشر الإعلام الدولية في تبادل المعارف وإثرها.
- ❖ تنظيم جامعة عبد الحميد ابن باديس – مستغانم
- مديرية الجامعة: تضم مديرية الجامعة نيابات المديرية، الأمانة العامة والمكتبة المركزية للجامعة.
- نيابات المديرية: مديرية الجامعة المكونة من أربع نيابات كما يلي:
- (1) نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في التدرج والتكوين المتواصل والشهادات : تتكفل بما يلي:
 - ✓ متابعة المسائل المتعلقة بسير التعليم والتدريب المنظمة من قبل الجامعة.
 - ✓ السهر على انسجام عروض التكوين المقدمة من الكليات والمعاهد مع مخطط تنمية الجامعة.
 - ✓ السهر على احترام التنظيم الساري المفعول في مجال التسجيل وإعادة التسجيل وانتقال الطلبة.
 - ✓ متابعة أنشطة التكوين عن بعد الذي تضمنه الجامعة، وتطوير أنشطة التكوين المتواصل.
 - ✓ السهر على احترام التنظيمات والإجراءات السارية المفعول في تسليم الشهادات والمعادلات.
- تشمل نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في التدرج والتكوين المتواصل والشهادات المصالح الآتية:
 - مصلحة التعليم والتدريب والتقييم.
 - مصلحة التكوين المتواصل . مصلحة الشهادات والمعادلات.
- (2) نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي فيما بعد التدرج والتأهيل الجامعي والبحث العلمي : تتكفل بما يلي :
 - ✓ متابعة المسائل المرتبطة بسير التكوين لما بعد التدرج وما بعد التدرج المتخصص والتأهيل الجامعي.
 - ✓ متابعة أنشطة البحث لوحدات ومخابر البحث، وإعداد الحصيلة بالتنسيق مع الكليات والمعاهد.
 - ✓ القيام بكل نشاطات من شأنه تامين نتائج البحث¹.
 - ✓ ضمان سير المجلس العلمي للجامعة، والحفاظ على الأرشيف.
 - ✓ جمع ونشر المعلومات بأنشطة البحث التي تنجزها الجامعة.
- تشمل نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي فيما بعد التدرج و التأهيل الجامعي والبحث العلمي للمصالح الآتية:
 - مصلحة التكوين لما بعد التدرج وما بعد التدرج المتخصصة.
 - مصلحة التأهيل الجامعي.
 - مصلحة متابعة أنشطة البحث وتامين نتائجه.
- (3) نيابة مديرية الجامعة للعلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية : تتكفل بما يلي:
 - ✓ ترقية علاقات الجامعة مع محيطها الاجتماعي والاقتصادي والمبادرة ببرامج الشراكة .
 - ✓ المبادرة بكل نشاط من أجل ترقية التبادل ما بين الجامعات والتعاون في مجال التعليم والبحث .
 - ✓ القيام بأعمال التنشيط والاتصال و تنظيم التظاهرات العلمية وترقيتها.
 - ✓ ضمان متابعة برامج تحسين المستوى وتجديد المعلومات للأساتذة.

¹ المواد من 2-4 قرار وزاري مشترك مؤرخ في 8 رجب عام 1425 الموافق ل 24 غشت 2004، يحدد التنظيم الإداري لمديرية الجامعة و الكلية و المعهد وملحقة الجامعة ومصالحها المشتركة.

تشمل نيابة مديرية الجامعة للعلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية المصلحتين الآتيتين :

- مصلحة التبادل ما بين الجامعات والتعاون والشراكة.
- مصلحة التنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية.
- 4 (نيابة مديرية الجامعة للتنمية والاستشراف والتوجيه: تتكفل بما يلي:
 - ✓ جمع العناصر الضرورية لإعداد مشاريع مخططات تنمية الجامعة.
 - ✓ القيام بكل دراسة إستشرافية حول توقعات تطوير التعداد الطلابي للجامعة واقتراح كل إجراء من أجل التكلف بهم لاسيما في مجال تطور التأطير البيداغوجي والإداري.
 - ✓ مسك البطاقة الإحصائية للجامعة والسهر على تحيينها دوريا.
 - ✓ وضع تحت تصرف الطلبة كل معلومة من شأنها مساعدتها على اختيار توجههم.
 - ✓ متابعة برامج البناء وضمن تنفيذ برامج تجهيز الجامعة بالاتصال مع المصالح المعنية¹.
- تشمل نيابة مديرية الجامعة للتنمية والاستشراف والتوجيه المصالح الآتية:
 - مصلحة الإحصاء والاستشراف.
 - مصلحة التوجيه والإعلام.
 - مصلحة متابعة برامج البناء وتجهيز الجامعة.
- ❖ الأمانة العامة: تتكفل الأمانة العامة بما يلي:
 - ✓ ضمان تسيير المسار المهني المستخدم في الجامعة مع احترام صلاحيات الكلية والمعهد في هذا المجال.
 - ✓ تحضير مشروع ميزانية الجامعة ومتابعة تنفيذها.
 - ✓ ضمان متابعة تمويل أنشطة المخابر و وحدات البحث.
 - ✓ السهر على السير الحسن للمصالح المشتركة للجامعة و ضمان مكتب تنظيم الجامعة وتسييره.
 - ✓ وضع برامج الأنشطة الثقافية والرياضية للجامعة وترقيتها.
 - ✓ ضمان متابعة وتنسيق مخططات الأمن الداخلي للجامعة بالتنسيق مع مكتب الأمن الداخلي.
- تشمل الأمانة العامة التي يلحق بها مكتب التنظيم العام و مكتب الأمن الداخلي المديرية الفرعية الآتية:
 - ✓ المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين: تتكفل المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين بما يلي:
 - ✓ تسيير المسار المهني للمستخدمين التابعين لمديرية الجامعة والمصالح المشتركة .
 - ✓ إعداد وتنفيذ مخططات التكوين وتحسين المستوى وتجديد معلومات المستخدمين الإداريين والتقنيين وأعاون المصالح للجامعة.
 - ✓ ضمان تسيير تعداد ومستخدمي الجامعة مع ضمان التوزيع المنسجم بين الكليات والمعاهدات.
 - ✓ تنسيق إعداد وتنفيذ مخططات تسيير الموارد البشرية للجامعة.
- تشمل المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين المصالح الآتية:

¹ المواد من 4-10 قرار وزاري مشترك مؤرخ في 8 رجب عام 1425 الموافق ل 24 غشت 2004، يحدد التنظيم الإداري لمديرية الجامعة و الكلية و المعهد وملحقة الجامعة ومصالحها المشتركة.

- مصلحة مستخدمي الأساتذة.
- مصلحة الموظفين الإداريين والتقنيين وأعوان المصالح.
- مصلحة التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات.
- ✓ المديرية الفرعية للمالية والمحاسبة:
- ✓ تحضير مشروع ميزانية الجامعة على أساس اقتراحات عمداء الكليات ومديرية المعاهد.
- ✓ متابعة تنفيذ ميزانية الجامعة¹.
- ✓ تحضير تفويض الإعتمادات الكليات ومديرية المعاهد والملحقات وضمان مراقبة البحث تنفيذها.
- ✓ متابعة تمويل أنشطة البحث التي تضمها المخابر والوحدات.
- تشمل المديرية الفرعية للمالية والمحاسبة المصالح الآتية:
- ✓ مصلحة الميزانية والمحاسبة .
- ✓ مصلحة تمويل أنشطة البحث.
- ✓ مصلحة مراقبة التسيير والصفقات.
- المديرية الفرعية للوسائل والصيانة : تتكفل المديرية الفرعية للوسائل والصيانة بما يلي:
- ✓ ضمان صيانة وتزويد الهيئات التابعة لمديرية الجامعة والمصالح المشتركة بوسائل السير.
- ✓ ضمان صيانة الممتلكات المنقولة وغير المنقولة لمديرية الجامعة والمصالح المشتركة.
- ✓ مسك سجلات الجرد.
- ✓ ضمان الحفاظ على أرشيف الجامعة وصيانتته.
- ✓ ضمان تسيير حظيرة السيارات المديرية الجامعة.
- تشمل المديرية الفرعية للوسائل والصيانة المصالح الآتية:
- ✓ مصلحة الوسائل والجرد.
- ✓ مصلحة النظافة والصيانة.
- ✓ مصلحة الأرشيف.
- المديرية الفرعية للأنشطة العلمية والثقافية والرياضية : تتكفل المديرية الفرعية للأنشطة العلمية والثقافية والرياضية بما يلي:
- ✓ ترقية وتنمية الأنشطة العلمية والثقافية في الجامعة لفائدة الطلبة.
- ✓ دعم الأنشطة الرياضية في إطار الرياضة الجامعية.
- ✓ القيام بأنشطة اجتماعية و ترفيهية لفائدة مستخدمي الجامعة.
- تشمل المديرية الفرعية للأنشطة العلمية والثقافية والرياضية المصالح الآتية:
- مصلحة الأنشطة العلمية والثقافية
- مصلحة الأنشطة الرياضية والترفيهية.

¹ المواد من 11-13 قرار وزاري مشترك مؤرخ في 8 رجب عام 1425 الموافق ل 24 غشت 2004، يحدد التنظيم الإداري لمديرية الجامعة و الكلية و المعهد وملحقة الجامعة ومصالحها المشتركة.

المصالح المشتركة للجامعة: تتكون المصالح المشتركة للجامعة مما يأتي:

- أ- مركز التعليم المكثف للغات : يتكفل مركز التعليم المكثف للغات¹.
- ✓ تحسين المستوى وتجديد المعلومات في اللغات التي تنظمها الكليات والمعاهد.
 - ✓ السهر على سير الأجهزة المتخصصة في تعليم اللغات وصيانتها.
- يشمل مركز التعليم المكثف الفرعين الآتين : فرع البرمجة و فرع النظافة والصيانة .
- ب- مركز الطبع والسمعي البصري :
- ✓ طبع كل وثيقة إعلامية حول الجامعة وطبع الوثائق البيداغوجية والتعليمية والنشرات العلمية.
 - ✓ ضمان الدعم التقني لتسجيل كل الدعائم السمعية البصرية للوثائق البيداغوجية والتعليمية.
- يشمل مركز الطبع والسمعي البصري الفرعين الآتين : فرع الطبع و فرع السمعي البصري
- ج - مركز الأنظمة وشبكات الإعلام والاتصال والتعليم المتلفز والتعليم عن بعد:
- ✓ استغلال تطبيقات الإعلام الآلي لتسيير البيداغوجية وتطويرها
 - ✓ متابعة مشاريع التعليم المتلفز والتعليم عن بعد وتنفيذها
 - ✓ ضمان الدعم التقني للتصميم وإنتاج الدروس عن طريق الإعلام الآلي.
- يشمل مركز الأنظمة وشبكات الإعلام والاتصال والتعليم المتلفز والتعليم عن بعد الفروع الآتية :
- فرع الأنظمة و فرع الشبكات و فرع التعليم المتلفز و التعليم عن بعد.
- ❖ المكتبة المركزية للجامعة : تتكفل لاسيما بالمهام الآتية:
- ✓ مسك بطاقة الرسائل والمذكرات لما بعد التدرج.
 - ✓ تنظيم الرصيد الوثائقي للمكتبة المركزية باستعمال أحدث الطرق للمعالجة والترتيب.
 - ✓ مساعدة مسؤولي مكاتب الكليات والمعاهد في تسيير الهياكل الموضوعية تحت سلطتهم.
 - ✓ صيانة الرصيد الوثائقي للمكتبة المركزية والتحيين المستمر لعملية الجرد
 - ✓ وضع الشروط الملائمة للاستعمال الرصيد الوثائقي من قبل الطلبة والأساتذة.
- تشمل المكتبة المركزية للجامعة المصالح الآتية: مصلحة الاقتناء و مصلحة المعالجة و مصلحة البحث البيلوغرافي و مصلحة التوجيه.

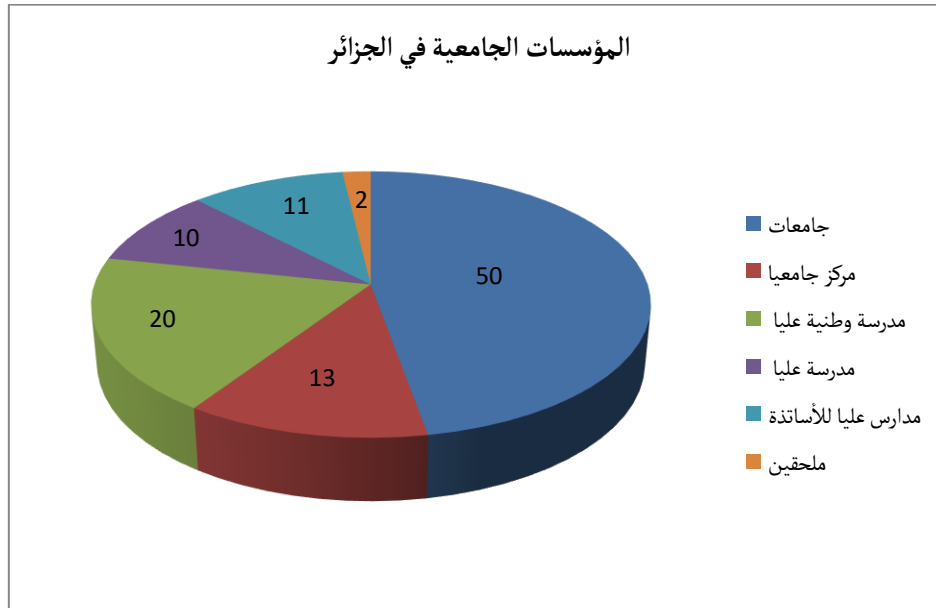
¹ المواد من 13-16 قرار وزاري مشترك مؤرخ في 8 رجب عام 1425 الموافق ل 24 غشت 2004، يحدد التنظيم الإداري لمديرية الجامعة و الكلية و المعهد وملحقة الجامعة ومصالحها المشتركة.

المطلب الثاني: مدخلات التعليم العالي في الجزائر

كانت الجزائر بعد الاستقلال تضم ثلاث (03) جامعات، و هي الجزائر، وهران، قسنطينة، و لكن بعد ذلك شهدت منظومة التعليم العالي تطور كميا لافتا، حيث أصبحت تضم 98 مؤسسة للتعليم العالي في سنة 2012 لترتفع بشكل أكبر في سنة 2015، حيث وصلت إلى 107 مؤسسة للتعليم العالي موزعة على ثمانية و أربعون (48) ولاية عبر التراب الوطني، و تضم خمسون (50) جامعة، ثلاث عشر (13) مركزا جامعيًا، عشرون (20) مدرسة وطنية عليا، عشرة (10) مدرسة عليا و إحدى عشر (11) مدارس عليا للأستاذة وملحقتين (02) جامعيين.

إن هذا التوزيع للمؤسسات الجامعية كان ضرورة حتمية لإعطاء فرصة لحاملي شهادة البكالوريا للالتحاق بالمؤسسات الجامعية، و في هذا الصدد سنتعرف على أهم مدخلات و مخرجات منظومة التعليم العالي في الجزائر في ظل نظام LMD .

الشكل رقم (III - 2) : توزيع المؤسسات الجامعية في الجزائر.



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على إحصائيات وزارة التعليم العالي و البحث العلمي 2015.

أولا: مدخلات التعليم العالي في ظل LMD

1 - مقارنة بين النظامين (الكلاسيكي-ل.م.د):

لقد شهد النظام القديم للتعليم العالي في الجزائر (النظام الكلاسيكي) خلال الفترة السابقة (1962-2003)، عدة نقائص سواء من الناحية الهيكلية أو التنظيمية للمؤسسات و من الناحية البيداغوجية و العلمية للتكوين المقدم للطالب الجامعي، خاصة في مجال الاستقبال و التوجيه و عملية تدرج الطلبة

و التي نوردتها في النقاط التالية :

- الدخول إلى الجامعة المعتمدة على التوجيه المركزي.
 - يقوم النظام الكلاسيكي على نظام التدرج صعب و متأزم بسبب توجيه أولي غير ملائم مع قدرات الطالب ما ينتج عنه نسبة الرسوب الكبيرة.
 - نظام التقييم الخاص بنظام الكلاسيكي لا يساعد على تطبيق البرامج التعليمية المستحدثة بشكل جيد و يسير.
 - عروض التكوين التي يحوزها لا تتناسب مع شعب البكالوريا الجديدة .
- إن هذه المشاكل و العوائق التي واجهها النظام الكلاسيكي للتعليم العالي جعلت الجزائر تطبق نظام جديد وهيكله جديدة لهذا التعليم سنة 2004 و هو نظام ل.م.د، و ذلك بغية تطويره، حيث يندرج هذا النظام الجديد في إطار إصلاح التعليم العالي، وبناء على هذا المنطلق سوف نتطرق إلى المقارنة بين عدد الطلبة في النظام الكلاسيكي و نظام ل.م.د ، د من خلال الجدول التالي :

الجدول رقم (III-1) : إجمالي الطلبة المسجلين في مرحلة التدرج حسب النظام للفترة 2004 – 2012

-2011	-2010	-2009	-2008	-2007	-2006	-2005	-2004	
2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	
339697	502229	676679	765781	779783	733181	719513	714732	نظام الكلاسيكي
750895	575716	357634	283118	172284	87483	23541	7101	نظام ل.م.د
1090592	1077945	1034313	1048899	952067	820664	743054	721833	المجموع

المصدر: وزارة التعليم العالي و البحث العلمي 2012

يشير الجدول إلى إجمالي الطلبة المسجلين حسب النظام الكلاسيكي و نظام ل.م.د (اليسانس + الماستر) في مرحلة التدرج و يتبين من خلاله التدفق الهائل على مؤسسات التعليم العالي والتزايد المستمر لعدد الطلبة المسجلين خلال الفترة 2004-2012 حيث بلغ إجمالي الطلبة المسجلين للسنة الدراسية 2004-2005 ب 721833 طالب منهم 7101 نظام ل.م.د و 714732 نظام كلاسيكي وارتفع العدد على طول فترة الدراسة إلى أن ومع انتشار نظام ل.م.د زاد عدد الطلبة المسجلين بهذا النظام على حساب نظام الكلاسيكي حيث أنه في السنة 2008-2009 انخفض إلى 765781 طالب بعد أن كان 7799783 في السنة التي قبلها ويواصل عدد طلبة نظام الكلاسيكي في الانخفاض حتى بلغ 339697 طالب سنة 2011-2012، مع ملاحظة إن عدد طلبة نظام ل.م.د في ارتفاع مستمر إلى غاية نهاية الفترة حيث بلغ 750895 ويكون العدد الإجمالي للطلبة هو 1090592 طالب.

2 - تطور عدد الطلبة خلال الفترة (2004-2015) :

يمثل حجم أو عدد الطلبة المسجلين في الجامعات الجزائرية أهم مقومات أو مدخلات الإنتاج و البحث العلمي في الجزائر، و لقد بينت الإحصائيات المتعلقة بوزارة التعليم العالي و البحث العلمي تزايد عدد الطلبة الجامعيين في الجزائر خلال الفترة (2004-2015) بوتيرة متزايدة سواء بالنسبة للطلبة المسجلين في التدرج العلمي أو ما بعد التدرج العلمي و الجداول الموالية تبين ذلك :

الجدول رقم (2-III): تطور عدد المسجلين في الليسانس 2004-2015

السنة	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015
العدد	7101	23541	87483	169042	271166	322547	505081	640315	779431	795020	780123

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على إحصائيات وزارة التعليم العالي و البحث العلمي 2015

نلاحظ من خلال الجدول أن عدد الطلبة كان يبلغ 7101 خلال سنة 2004 - 2005 ليتضاعف بشكل كبير خلال سنة 2013 - 2014، غير أنه تراجع قليلا في سنة 2014 - 2015 و يرجع هذا الارتفاع إلى ارتفاع نسبة الحصول على شهادة البكالوريا وفتح العديد من التخصصات الجديدة.

الجدول رقم (3-III): تطور عدد المسجلين في الماستر 2007-2015

السنة	2007-2008	2008-2009	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015
العدد	3242	11952	35087	70635	110580	137662	203085	2087543

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على إحصائيات وزارة التعليم العالي و البحث العلمي 2015

يمثل هذا الجدول عدد الطلبة المسجلين في الماستر، حيث بلغ عددهم في 2007-2008 ب 3242 طالب، حيث كانت متصل الدفعة الأولى لطلبة الماستر ليعرف ارتفاعا أكبر خلال السنوات الأخيرة، و الذي وصل إلى 2087543. هذا و إن دل على شيء هو أن الدولة فتحت المجال للطلاب بالالتحاق بالماستر و كذا رغبة الطالب في تنمية المعارف .

الجدول رقم (III-4): عدد الطلبة المسجلين في الدكتوراه (ل.م.د) 2009-2015

السنة	2010-2009	2011-2010	2012-2011	2013-2012	2014-2013	2015-2014
العدد	273	1855	4243	6055	10103	13072

المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على إحصائيات وزارة التعليم العالي والبحث العلمي 2015

نلاحظ في هذا الجدول أن عدد الطلبة المسجلين في الدكتوراه (LMD)، عرف ارتفاعا بداية من 2009 - 2010 ب 273 ليضاعف بشكل أكبر إلى غاية 2015 حيث أن البداية الأولى للتسجيل في الدكتوراه كانت في 2009، حيث أنه فسح المجال للطلاب لنيل شهادة الدكتوراه و منحهم الفرص للالتحاق بالدراسات العليا بالإضافة إلى فتح العديد من مدارس الدكتوراه مما سمح بزيادة في عدد الطلبة الملتحقين بهذا المستوى.

3 - تطور عدد الأساتذة والباحثين في الجزائر خلال الفترة 2005-2012 :

يعتبر حجم الأساتذة أو عدد الباحثين مؤشر حقيقي لقياس تطور البحث العلمي، حيث إن حجم هذه الهيئة يعكس طاقة البحث العلمي و التعليم العالي لأي بلد، ففي الجزائر لقد تطور حجم هذه الهيئة العلمية خلال الفترة (2007-2015)، حيث عملت منظومة التعليم العالي على توفير أساتذة مؤطرين، وهذا من أجل تلقين و إيصال المعلومات إلى الطالب، و هذا الجدول يبين عدد الأساتذة .

الجدول رقم (III-5): تطور عدد الأساتذة من 2007 – 2015

السنة	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
عدد الأساتذة	31653	34498	37688	41343	45095	48863	52124	55058	57464

المصدر : من إعداد الطالبين اعتمادا على إحصائيات وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

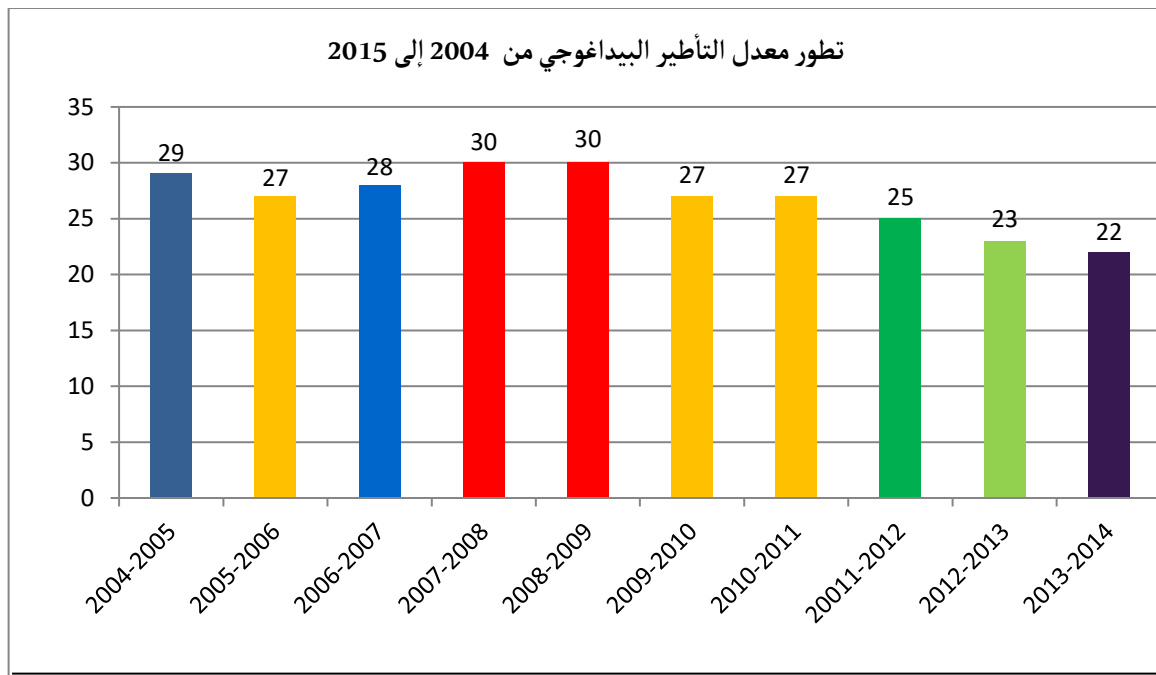
يمثل هذا الجدول عدد الأساتذة التي تضمهم المؤسسات الجامعية الجزائرية، ففي سنة 2007 حيث كان عدد الأساتذة منخفض حيث بلغ 31653 أستاذًا، و هذه الإحصائيات لا تستوعب العدد الهائل من الطلبة، و هذا ما أدى إلى ارتفاعها شيئًا فشيئًا لتصل إلى 57464 في 2015 .

ثانيا : التأطير العلمي والتقني للتعليم العالي

تعتبر الجامعة و مخابر البحث العلمي من أهم المؤسسات التي تقوم بخلق المعارف العلمية، حيث تكمن المهمة الأساسية للجامعة في إنتاج مورد بشري ذو كفاءات عالية، و ذلك من خلال تأطيرهم و توفير إمدادهم بهيئة علمية مختصة في توجيههم وتقديم لهم خدمات تساعدهم في اكتساب المعرفة و هذا ما توضحه من خلال المنحنيات البيانية التالية :

1 - تطور معدل التأطير البيداغوجي من 2005 إلى 2014

الشكل رقم (3-III) : تطور معدل التأطير البيداغوجي



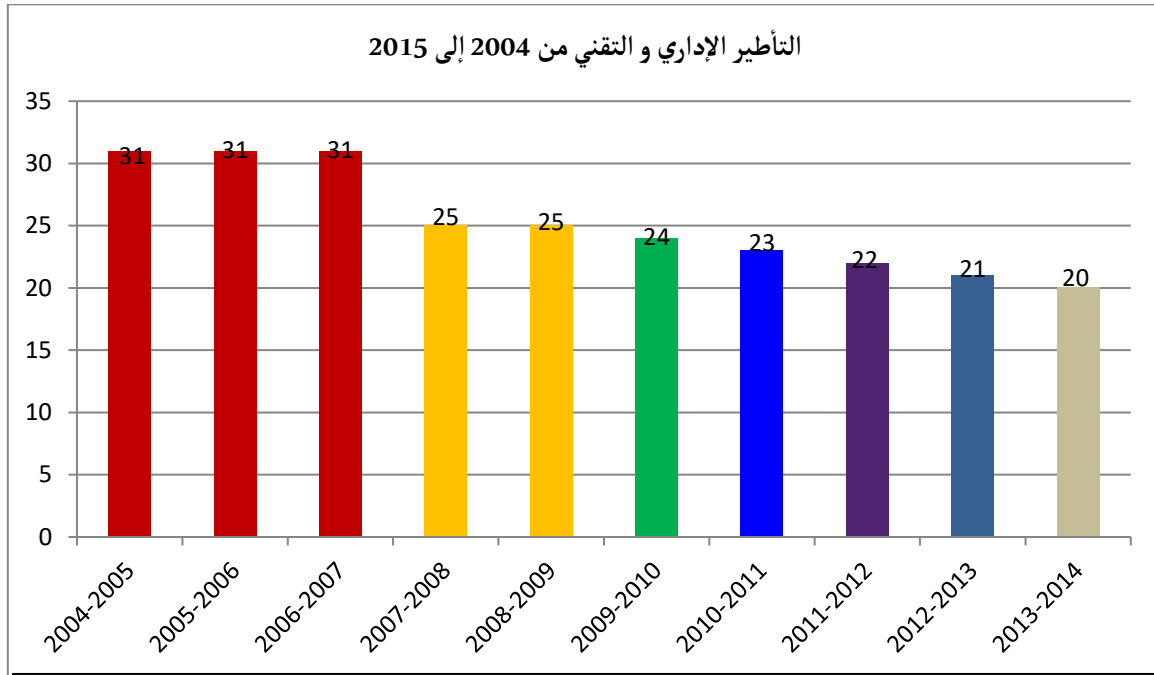
المصدر: وزارة التعليم العالي و البحث العلمي 2015

يبين هذا المنحنى معدل التأطير البيداغوجي من 2005 إلى 2014، حيث وصلت نسبة التأطير لفترة 2004-2005 ب 29 طالب لأستاذ واحد و لكن بعد ذلك ارتفعت بشكل أكبر في سنة 2007-2009 لتصل 30 طالب لكل أستاذ، لتتخفف مجددا في سنة 2014 التي بلغت 22 طالب لأستاذ واحد. و يرجع سبب الانخفاض إلى الزيادة في تدفقات الطلبة بوتيرة متناقصة، هذا يعني أنه لا يوجد تنسيق بين حجم هيئة التدريس وبين احتياجات الجامعة من هذه الفئات، و يمكن إرجاع سبب انخفاض في التأطير هو هجرة الأساتذة الجامعيين إلى الخارج، و هجرة الطلبة المتفوقين أيضا، بالإضافة إلى التوسع الكبير في التعليم العالي نتج عنه أعداد هائلة من الملتحقين بالتعليم العالي لا تتناسب مع عدد المؤطرين .

2- التأطير الإداري والتقني :

يعتبر التأطير الإداري والتقني من أهم مؤشرات تطور المؤسسة الجامعية، إذ يمثل عنصر حيوي في تسيير الإدارة الجامعية، بما يتناسب مع النظام الداخلي للمؤسسة، فكل مسؤول إداري له دور في تسيير الجامعة وهذا ما يمثله الجدول التالي :

الشكل رقم (4-III) : تطور التأطير الإداري والتقني في الجزائر



المصدر : وزارة التعليم العالي والبحث العلمي 2015.

انطلاقاً من المنحنى الذي يمثل معدل التأطير الإداري والتقني من فترة 2004 إلى 2015، حيث عرفت السنوات الأولى ارتفاعاً محسوساً وثابتاً من 2004 إلى 2007. حيث بلغ معدل التأطير الإداري والتقني 31، غير أنه بدأ في انخفاض في أواخر 2007 إلى نهاية 2009 الذي بلغ 25 مو طراً لتعرف انخفاضاً أكثر في السنوات الأخيرة، والسبب في ذلك هو نقص الإمكانيات المادية التي توفرها الجامعة الجزائرية .

3- حصص الإنفاق على قطاع التعليم العالي في الجزائر خلال 2004 إلى 2014

لقد عرفت ميزانية قطاع التعليم العالي تطوراً ملحوظاً وارتبط ذلك بسياسة الدولة في توسيع هياكل المؤسسات الجامعية ودعمها بالتأطير الضروري وتوفير تكنولوجيا الإعلام والاتصال التي تقتضيها الجامعة وارتبطت ميزانية التعليم العالي بالمخططات التي باشرتها الدولة بدءاً من برنامج الانعاش الاقتصادي، مروراً بمخطط دعم النمو المخطط الخماسي للتنمية . و الجدول الموالي يبين ذلك:

الجدول رقم (III-6): يمثل حصص الانفاق على قطاع التعليم العالي من ميزانية الدولة خلال 2004 – 2014

السنة	ميزانية تسيير الدولة	الاعتماد المخصصة للقطاع	النسبة
2004	1.200.000.000	66.497.091.000	5,54 %
2005	1.200.000.000.000	78.381.380.000	6,53 %
2006	1.283.446.977.000	85.319.325.000	6,64 %
2007	1.574.943.366.000	95.689.309.000	6,07 %
2008	2.017.969.196.000	118.306.406.000	5,86 %
2009	2.593.741.485.000	154.632.798.000	5,96 %
2010	2.837.999.823.000	173.483.802.000	6,11 %
2011	3.434.306.634.000	212.830.555.000	6,19 %
2012	4.608.250.475.000	277.173.918.000	6,01 %
2013	4.333.674.484.000	264.582.513.000	6,10 %
2014	4.784.452.366.000	270.742.002.000	5,74 %

المصدر: قوانين المالية الجزائرية من سنة 2004 إلى غاية 2014

ومن خلال هذا الجدول و عند مقارنة ميزانية تسيير التعليم العالي مع الميزانية العامة للدولة يتبين أن هناك مؤشرات لها دلالة كبيرة في جهود الدولة التي تبذلها من أجل ترقي قطاع التعليم العالي خاصة في هذه السنوات، حيث ظهر حاليا في سياسة الحكومة التركيز على القطاع التعليم العالي و البحث العالي من خلال المبالغ المختصة التي صرفت على هذا القطاع.

فقد وصلت ميزانية القطاع لسنة 2014 ما يعادل 270.742.002 دج بنسبة تعادل 5,74 % من ميزانية الدولة،

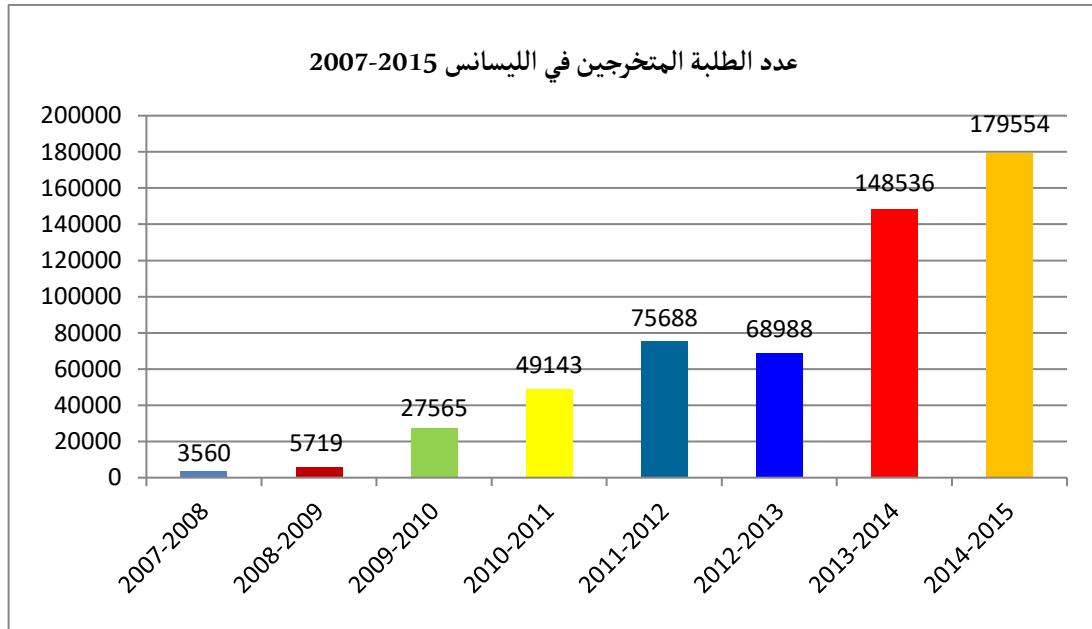
و شهدت ميزانية قطاع التعليم العالي نمو موجبة خلال فترة 2004 إلى غاية 2014 .

و هذا يوضح اهتمام الدولة بقطاع التعليم العالي باعتباره منبع الكفاءة المؤهلة لتسيير الدولة.

المطلب الثالث : مخرجات التعليم العالي

تزايد عدد الطلبة بشكل كبير يتبعه بالضرورة زيادة عدد المتخرجين من الجامعات في مختلف التخصصات، وهذا ما يمكن استخلاصه من تتبع و تشخيص للتعليم العالي في الجزائر هو نقص الاهتمام بالتنوع، فلم تعد الدولة قادرة على توفير مناصب العمل لهذا العدد من المتخرجين، وحدث هناك فائض في العمالة (بطالة الجامعيين) نتيجة سياسة زيادة عدد الطلبة دون مراعاة احتياجات الأداء المؤسساتي، و يمكن تبيان ذلك من خلال تطور عدد الطلبة في الجزائر.

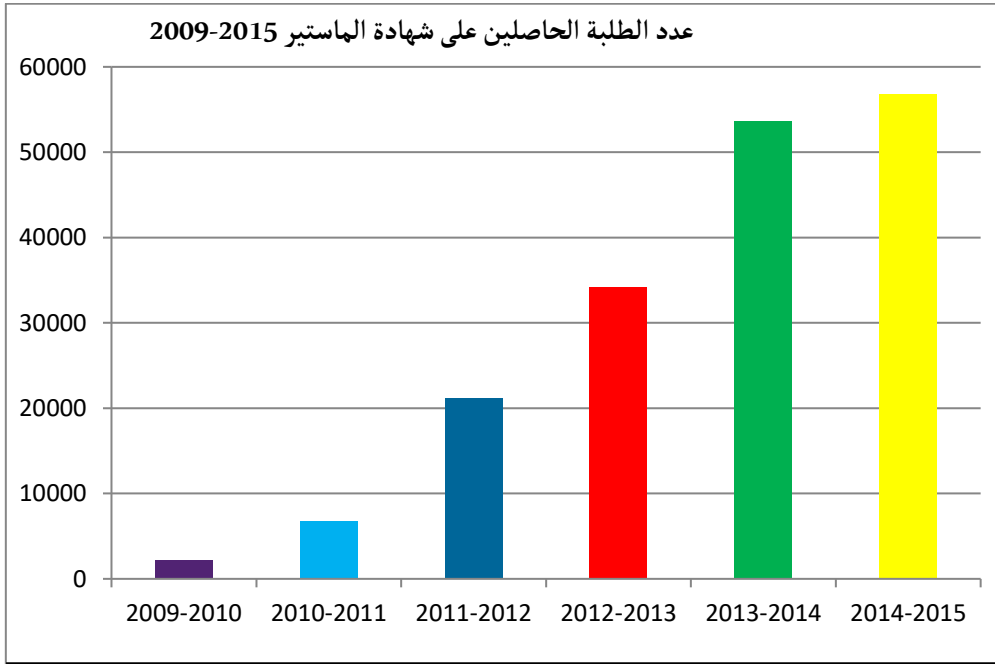
الشكل رقم (III-5) : عدد الطلبة المتخرجين في الليسانس 2007 – 2015



المصدر: وزارة التعليم العالي و البحث العلمي 2015

يمثل هذا المنحى عدد الخريجي لجاملي شهادة ليسانس، ففي سنوات الأولى عند تبني الجزائر لنظام LMD كان عدد الخريجي ضئيل، في سنة 2007 - 2008 كان عددهم 3560 خريجي، و لكن بعد ذلك عرف تطورا كميا هائل بلغ 179554 خريجي في سنة 2014 - 2015 .

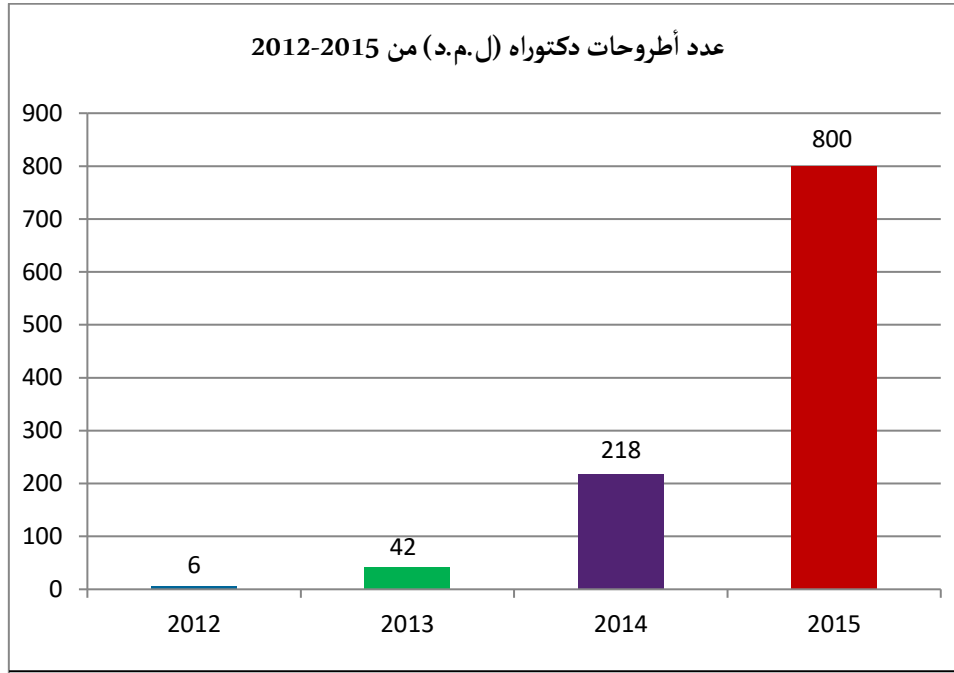
الشكل رقم (III-6): عدد الطلبة الحاصلين على شهادة الماستر من 2009 إلى 2015



المصدر: وزارة التعليم العالي و البحث العلمي 2015

يمثل هذا المنحنى البياني عدد الطلبة الحاصلين على شهادة ماستر، حيث كانت إحصائيات تشير إلى أن السنوات 2009 - 2010 كانت ضئيلة بلغت 2172 خرجي، حيث تمثل الدفعة الأولى لخرجي الماستر في ظل النظام LMD و التي عرفت ارتفاعا و تطورا كبيرا حيث بلغ العدد الهائل في سنة 2014 - 2015 و 56821 .

الشكل رقم (7-III) : عدد أطروحات دكتوراه (ل.م.د) التي نوقشت من 2012 – 2015



المصدر : وزارة التعليم و البحث العلمي 2015

نلاحظ من هذا المنحنى أن الدفعة الأولى لخريجي الدكتوراه كانت ضئيلة، بدأ في سنة 2012 حيث بلغت 6 طالب دكتوراه، و هذا راجع إلى صعوبة الالتحاق بهذا الطور نظرا لشروط المقيدة بها، حيث أنها عرفت ارتفاعا و تطورا كبيرا في سنة 2015 التي بلغت 800 دكتوراه .

المبحث الثاني: مخرجات التعليم العالي بين الأداء والبطالة

شهد التعليم العالي في الجزائر نقلة نوعية وكمية منذ القرن الماضي فقد إزداد عدد المدارس العليا والجامعات والطلبة بشكل ملحوظ، بسبب تشجيع السياسات الحكومية المتعاقبة للإستثمار والإنفاق في التعليم والتعليم العالي خاصة، وما إرتبط بهذا القطاع من توسع في مؤسساته عبر الوطن من جهة ومن جهة أخرى مجانية التعليم والخدمات المرتبطة به، كما تم التوسع في المجال والشعب المفتوحة للتكوين. نتج عن ذلك دخول أعداد هائلة من خريجي التعليم العالي إلى سوق الشغل بمختلف التخصصات مما زاد في عرض طالبي الأداء في ظل محدودية المناصب المفتوحة بسبب قلة الإستثمارات مع تراجع التوظيف على مستوى التوظيف العمومي بسبب سياسة التقشف المصاحبة لتراجع أسعار النفط، الأمر الذي أدى إلى تزايد عدد العاطلين عن العمل من حملة الشهادات العليا.

المطلب الأول: البطالة في وسط خريجي التعليم العالي

تعتبر ظاهرة بطالة خريجي التعليم العالي أحد أهم التحديات الراهنة، بإعتبارها ظاهرة عالمية متفاوتة النسب، تشتد وتضعف حدتها بحسب درجة تقدم الدول وتأخرها، كما تعد من أبرز المشاكل وأخطرها، لأنها تعطل مسيرة التقدم، وتعبّر عن زيادة الشعور بالقلق وعدم الأمان الاجتماعي والاقتصادي، لذلك برزت الحاجة إلى ضرورة الوقوف عندها والتعرف على الأسباب المؤدية إلى تزايد معدلات البطالة وسط خريجي التعليم العالي في الجزائر إلى جانب ما تتميز به من الخصائص والأثار المترتبة عنها.

1- تعريف بطالة خريجي التعليم العالي .

تعرف البطالة بصفة عامة حسب منظمة العمل الدولية " كل قادر على العمل وراغب فيه وبيحث عنه ويقبله عند مستوى الأجر السائد ولكن دون جدوى"¹. أما عن بطالة خريجي التعليم العالي ينتشر هذا النوع من البطالة بين أولئك الذين تحصلوا على شهادات التعليم العالي ثم وجدوا أنفسهم في حالة عدم عمل، لأسباب خارجة عن إرادتهم، كما أنهم صرحوا بأنهم يبحثون عن عمل مختلف الوسائل والإمكانات المتوفرة لديهم . وبشكل آخر، بطالة ذوي الشهادات العالية هي نتاج ارتفاع معدل النمو الكمي في عدد خريجي مؤسسات التعليم العالي مقارنة بمعدل نمو فرص العمل المتاحة أمامهم. إذن يمكن القول أن بطالة خريجي التعليم العالي هي الحالة التي لا يستطيع حاملو الشهادات إيجاد فرص عمل خلال مدة زمنية معينة بعد تخرجهم نتيجة لعوامل خارجة عن إرادهم بالرغم من أنهم قادرون عليه وراغبين فيه وباحثين عنه .

¹ خامرة بوعمامة، مرجع سبق ذكره، ص207.

2- خصائص بطالة خريجي التعليم العالي في الجزائر

تختلف بطالة خريجي التعليم العالي في الجزائر عن الافتراضات السائدة والتي ترى أن زيادة التعليم من شأنه أن يقلل احتمال الوقوع في البطالة فتكون حينها نسبة المتعلمين بين المتعطلين قليلة، إذ تشير الإحصائيات إلى أن معدلات البطالة لاتزال في مستويات مرتفعة، كما أنها تمتاز بمجموعة من الخصائص تتمثل في مايلي :

1-2- عدم التكافؤ بين تخصصات اصحاب الشهادات العليا : أدى إرتفاع عدد خريجي التعليم العالي في شعب العلوم الانسانية كالعلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، العلوم القانونية، العلوم الاجتماعية واللغات إلى إرتفاع الطلب على الوظائف ذات التخصصات الإنسانية، على عكس غيرها من الوظائف التطبيقية والأساسية، التي لا توجد من يشغلها في كثير من الأحيان كالوظائف التي تتطلب مهارات عالية في التكنولوجيا والطب والعلوم التطبيقية، الجدول الموالي يبين معدلات بطالة حملة الشهادات العليا موزعين حسب الجنس والتخصصات :

الجدول رقم (III -7) : معدلات بطالة حملة الشهادات العليا موزعين حسب الجنس والتخصصات سنة (2010)

المجموع	أنثى	ذكر	التخصصات
27,3 %	34,4 %	14,7 %	الآداب و الفنون
28,7 %	43,7 %	14,0 %	العلوم الإجتماعية، التجارية، والحقوق
18,1 %	28,6 %	9,8 %	العلوم بما فيها علوم الطبيعة والحياة، العلوم الفيزيائية، الرياضيات، الإحصاء و الإعلام الآلي.
14,8 %	39,7 %	9,4 %	الهندسة الصناعية التحويلية والإنتاج بما فيها الهندسة المعيارية والبناء
3,8 %	5,9 %	1,6 %	الصحة و الحماية الاجتماعية
13,4 %	17,3 %	11,4 %	تخصصات أخرى
21,4 %	33,6 %	11,1 %	معدلات بطالة حاملي شهادات التعليم العالي

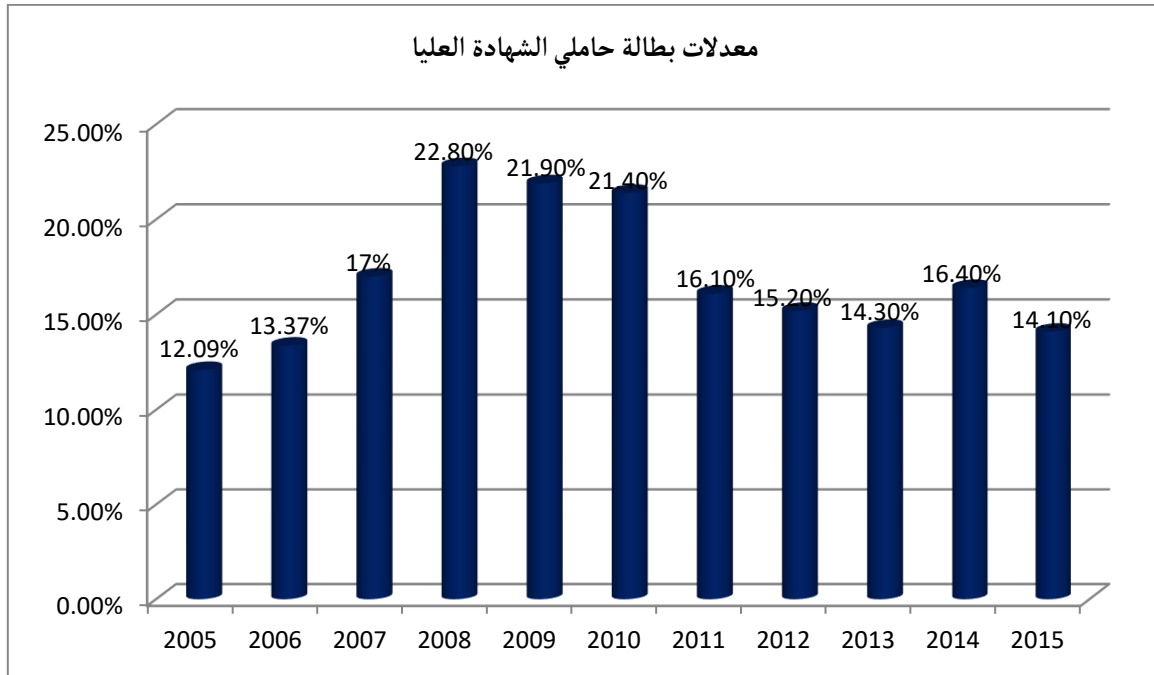
المصدر : خامرة بوعمامة، مرجع سبق ذكره ، ص 208 .

يبين الجدول أعلاه أن معدلات بطالة حاملي الشهادات العليا كانت مرتفعة في تخصصي العلوم الاجتماعية والحقوق والآداب والفنون، هذه التخصصات تعتبر تخصصات أدبية لا تلقى قبولا علميا في الاداء المؤسساتي، على خلاف ذلك كانت المعدلات منخفضة مقارنة بالتخصصات العلمية (العلوم والهندسة الصناعية والتحويلية)

2-2- التباين في نسبة البطالة بين الجنسين : من خصائص البطالة لدى أصحاب الشهادات العليا التباين المعتبر بين الذكور والإناث، حيث بلغ معدل البطالة لدى الإناث ثلاثة أضعاف مقارنة بالذكور، فحسب الجدول أعلاه يتبين أن معدل البطالة لدى الإناث وصل إلى (33.6 %) سنة (2010م)، وهذا راجع إلى زيادة عدد الطلبة في مؤسسات التعليم العالي بصفة عامة و الطالبات بصفة خاصة من جهة وكذا التشبع في القطاعين العام والخاص من جهة أخرى، ومحدودية الوظائف والأنشطة التي قد تمارسها المرأة حتى وان كانت ذات تكوين عال مقارنة بالرجل (كالأعمال الشاقة ، وأشغال البناء ، وبعض الحرف الخ) .

2-3- إرتفاع معدل بطالة حاملي الشهادات العليا : يدل ارتفاع معدل البطالة بين أصحاب الشهادات العليا على أن سياسات التنمية والنمو الاقتصادي في البلاد متحيزة لغير هذه الفئة ويعبر على صعوبة الاندماج في الأداء المؤسساتي، الشكل الموالي يبين تطور بطالة خريجي التعليم العالي خلال الفترة (2004-2015)

الشكل رقم (III -8): تطور معدلات بطالة حاملي الشهادة العليا



المصدر : الديوان الوطني للإحصاء النشاط الاقتصادي والتشغيل والبطالة ، (2005-2015)

يبين الشكل أعلاه أن معدل البطالة بدأ في التصاعد من سنة (2005م)، ليصل إلى الحد الأقصى معدل (22.8 %) في سنة (2008 م) ، وبعد ذلك شهد هذا المعدل تناقصا في السنوات الخمس الأخيرة الذي حقق ثبات نسبيا، إذ تراوح ما بين (14.1 %) إلى (16.4 %)، لكن يبقى هذا المعدل مرتفعا مقارنة بالمتوسط العالمي البالغ (5.9 %)، يرجع هذا الارتفاع إلى دخول عدد كبير من خريجي التعليم العالي إلى الأداء المؤسساتي، حيث بلغ عدد الوافدين إلى هذا الأداء من أصحاب الشهادات العليا ب (236375 خريج) سنة (2014 / 2015 م) من حاملي شهادة (ليسانس ، ماستر) .

زيادة على ذلك التغير الذي حصل على مستوى الاقتصاد الجزائري خلال هذه الفترة أثر على الأداء المؤسسي، بإيجاد مهن تتطلب مؤهلات عالية، لم تستجب لها مؤسسات التعليم العالي بالشكل المناسب، وهو ما يطرح إشكالية العلاقة التي تربط نظام التعليم العالي بالأداء لمؤسساتي .

بإضافة لهذه الأسباب هناك أسباب أخرى تزيد من معدلات البطالة لدى خريجي التعليم العالي بينها
المطلب الموالي

المطلب الثاني: سياسة أداء خريجي التعليم العالي في الجزائر:

إن الحكومة الجزائرية لم تتوان في البحث عن آليات لحل هذه المعضلة مبدية اهتماما كبيرة في برامجها التشغيل خريجي التعليم العالي، حيث اعتمدت إستراتيجية تقوم على مقارنة أساسها الجانب الاقتصادي وتكوين قوة عاملة مدربة، ففي سنة (1998م) استحدثت الحكومة الجزائرية لفئة الجامعيين برنامج عقود ما قبل التشغيل كألية لدعم إدماجهم مهنيًا، وبعد (10 سنوات) تبين ضرورة تطوير هذه الألية بما يتماشى والتطورات الحاصلة في الاقتصاد، ليتم صياغة برنامج مساعد على الإدماج المهني كأداة لربط مسألة تسيير بطالة أصحاب الشهادات العليا بالقطاع الاقتصادي وتكوينهم وتحسين معارفهم أثناء فترة الإدماج.

1- برنامج عقود ما قبل التشغيل (CPE)

يعتبر برنامج التشغيل في إطار عقود ما قبل التشغيل من أهم برامج التشغيل التي تبنتها الحكومة مع نهاية القرن المنصرم و بداية الألفية الحالية، وهو موجه لإدماج الشباب من خريجي الجامعات والمعاهد ومراكز التكوين المهني الذين يدخلون المؤسسات لأول مرة، هدفه الأساسي إدماج حاملي الشهادات العليا و التقنيين الساميين في الاداء المؤسساتي وإعطائهم خبرة مهنية، حيث يعرف الأداء المؤسساتي تدفق حوالي (120 ألف) متخرج سنويا من ذوي الشهادات العليا من طلاب الجامعات والمعاهد الوطنية.

وضع برنامج التشغيل في إطار عقود ما قبل التشغيل حيز التنفيذ بموجب المرسوم التنفيذي رقم (98/402) المؤرخ في (02 / 12 / 1998م)، والمتضمن إدماج المهنيين الشباب ذوي شهادات التعليم العالي، وكذا الحاصلين على شهادة تقي أو تقني سامي من المعاهد الوطنية للتكوين ، بهدف تسهيل إدماج الحاصلين على الشهادات العلمية في سوق الشغل وإكسابهم تجربة تساعدهم على الإدماج النهائي.

1-1 شروط الاستفادة من برنامج عقود ما قبل التشغيل (CPE) : يؤهل للاستفادة من عقود ما قبل التشغيل الشباب الذين يحملون شهادات عليا و التقنيون الساميون الذين يستوفون الشروط الآتية :

- ✓ أن يحمل الجنسية الجزائرية ؛
- ✓ ذوي شهادة التعليم العالي والتقنيين الساميين المتخرجين من المعاهد الوطنية ؛
- ✓ أن تتراوح أعمارهم ما بين (19 و 35 سنة) ؛
- ✓ الإعفاء من التزامات الخدمة الوطنية (بالنسبة للرجال) ؛
- ✓ أن يكون من طالي الشغل للمرة الأولى (مع إلزامية التسجيل لدى الوكالة المحلية للتشغيل) .

المستوفون للشروط السالفة ملزمون بتسجيل أنفسهم لدى الوكالات المحلية للتشغيل، وفي حالة عدم وجودها في بعض المناطق " يمكن استثناء أن تستقبل التسجيلات على مستوى هيكل أخرى محددة بموجب تعليمات وزارية " .

يمتاز برنامج عقود ما قبل التشغيل مجموعة من الخصائص منها :

- ✓ يتم إدماج البطالين المستفيدين من هذا العقد لدى الهيئات المستخدمة العمومية والخاصة بما فيها تلك التابعة لقطاع المؤسسات والإدارات العمومية ؛
- ✓ يقوم الصندوق الوطني لدعم تشغيل الشباب بتمويل هذا الجهاز ؛
- ✓ تقوم الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب بتسييره ؛
- ✓ تخص الشباب الذين تفوق أعمارهم (19 سنة) ولا تتجاوز (35 سنة) والحاصلين على شهادة التعليم العالي ، إضافة إلى المعاهد الوطنية (تقني سامي) ؛
- ✓ يتم تعيينهم في مناصب عمل فعلية مناسبة لمستوى تكوينهم .

أما عن مدة التشغيل ومستويات الأجور، تم تحديد مدة عقد التشغيل الأولي بسنة واحدة يمكن تمديدها مرة واحدة لمدة (06 أشهر)، وتحدد مستويات الأمور التي تتحملها الدولة والمخصصة لفائدة الشباب المستفيد من عقد تشغيل في إطار عقود ما قبل التشغيل كالاتي :

- ✓ يتقاضى الجامعيون (6000 دج / للشهر)، و (4000 دج / للشهر) عند تحديد الفترة التي لا تتجاوز (6 أشهر) ؛
- ✓ يتقاضى التقنيون السامون (4500 دج / للشهر) ، و (300 دج / للشهر) عند تمديد الفترة التي لا تتجاوز (6 أشهر) .

ثم عدلت مستويات الأجر ابتداء من جانفي (2008م) تماشيا مع موجات التضخم والزيادة في الأجور التي عرفها القطاع الاقتصادي العام والخاص في الفترة الابتدائية أو العقد الأولي (خلال السنة الأولى) لتصبح كما يلي :

- ✓ (12000 دج / للشهر) بالنسبة للجامعيين ؛
- ✓ (8000 دج / للشهر) بالنسبة للتقنيين الساميين .

يتحمل الصندوق الوطني لدعم تشغيل الشباب حصة رب العمل في الضمان الاجتماعي المحدد (% 07)، ويستفيد الشاب حامل الشهادة خلال الفترة الابتدائية المحددة بسنة واحدة من نظام التعويضات الذي يتحمله المستخدم والمطبق على المستخدمين الذين يشغلون نفس منصب العمل .

أما فيما يتعلق بتوظيف الشباب حاملي الشهادة بعد انقضاء فترة التشغيل الأولي (السنة الأولى) وفي حالة التمديد و بعد انقضاء هذه الفترة (أي بعد مرور (18 شهر) من العمل لدى هذا المستخدم) تلزم المادة العاشرة من المرسوم رقم (402/98) المستخدم بإبرام عقد عمل مع الشباب حاملي الشهادة لمدة لا تقل عن سنة واحدة .

2- جهاز المساعدة على الإدماج المهني (DAIP)

يعتبر جهاز المساعدة على الإدماج المهني أحدث برنامج تسهر الحكومة الجزائرية على تطبيقه وتنفيذه حيث خرج إلى حيز التنفيذ بموجب المرسوم التنفيذي رقم (126/08) المؤرخ في 19 / 04 / 2008 م ، ومن خلال هذا الجهاز منحت الحكومة الأولوية للتكفل بإحتياجات الإدماج المهني للشباب الذين يمثلون أكثر (70 %) من مجموع السكان الباحثين عن العمل .

حيث يهدف هذا الجهاز إلى :

✓ تشجيع كافة أشكال النشاط والتدابير الأخرى الرامية إلى ترقية تشغيل الشباب لاسيما عبر برامج تكوين و توظيف ؛

✓ تنظيم أحسن السوق الشغل، حيث يهدف إلى تسهيل فرصة الاستفادة من منصب عمل دائم للشباب طالي العمل لأول مرة المسجلين لدى الوكالة الوطنية للتشغيل و ذلك بإدماجهم في القطاع الاقتصادي العام والخاص .

يولي الجهاز إهتماما خاصا لحاملي الشهادات والذين هم بدون وظيفة، وقد تم توجيه هذا الجهاز إلى

(03 ثلاث فئات) من طالي العمل :

✓ الفئة الأولى : الشباب حاملي شهادات التعليم العالي والتقنيين السامين خريجي المؤسسات الوطنية للتكوين المهني (عقد إدماج مهني CID)؛

✓ الفئة الثانية : الشباب خريجي التعليم الثانوي للتربية الوطنية ومراكز التكوين المهني ، أو الذين تابعوا تريبا مهنيا (عقد إدماج مهني CIP) ؛

✓ الفئة الثالثة : الشباب بدون تكوين ولا تأهيل (عقد تكوين - إدماج CFI) .

يعين المستفيدون من عقود إدماج حاملي الشهادات وعقود الإدماج المهني لدى المؤسسات العمومية والخاصة والمؤسسات والإدارات العمومية، بينما يعين المستفيدون من عقود تكوين إما في ورشات الأشغال المختلفة التي تبادر بها الجماعات المحلية و مختلف قطاعات النشاط، أو لدى حرفيين معلمين لمتابعة تكوين . أما عن الخصائص التي يمتاز بها جهاز المساعدة على الإدماج المهني فتتمثل في النقاط الموالية :

✓ ربط بطاقة حاملي الشهادات بالقطاع الاقتصادي ، إذ أن قطاع الإدارة العمومية لم يعط نتائج ايجابية (CID فيما يخص دمج هذه الفئة في وظيفة دائمة؛

✓ تشجيع عملية هذه الفئة بالمؤسسات تمنح حوافز جبائية وشبه جبائية للمستخدمين ، إضافة إلى تحمل أجرة حامل الشهادة على عاتق الدولة حيث يستفيد من منحة شهرية وفق صيغة تناقصية؛

✓ إعطاء أهمية للوكالة الوطنية للتشغيل لتلعب دور الوساطة بين المؤسسات وطالي العمل من هذه الفئة،

✓ التحكم أكثر في الطلب على العمل بقطاع الإدارة العمومية؛

✓ يستفيد حامل الشهادة من مرافقة أحسن طيلة فترة العقد، وذلك من خلال القيام بتكوين وإعادة تأهيل في الموقع، وخضوعه لتأطير إجباري قصد تنمية معارفه أو القيام بتكوين قصير المدى بالموسمية المستخدمة .

✓ الدعم المادي الكامل من قبل الدولة.

وفي ما يتعلق بشروط الإستفادة يجب على الشاب البطال الراغب في الاستفادة من توظيف في إطار جهاز المساعدة على الإدماج المهني أن تتوفر فيه الشروط التالية :

- ✓ أن يكون طالب جديد للشغل ؛
 - ✓ أن يحمل الجنسية الجزائرية ؛
 - ✓ أن يتراوح سنه بين (18 و 35 سنة) ؛
 - ✓ إثبات الوضعية إزاء الخدمة الوطنية ؛
 - ✓ أن يكون حائزا على الشهادة و مثبتا لمستواه التعليمي والتأهيلي والمؤهلات المهنية ؛
 - ✓ أن يكون مسجلا كطالب شغل لدى الوكالة المحلية للتشغيل التابعة لمقر سكنه .
- أما بخصوص مدة عقد الإدماج تم تحديدها حسب المرسوم رقم (08/126) كما يأتي :

- سنة واحدة قابلة للتجديد مرة واحدة بناء على طلب المستخدم في قطاع المؤسسات والإدارات العمومية؛
 - سنة واحدة غير قابلة للتجديد في القطاع الاقتصادي ؛
 - سنة واحدة غير قابلة للتجديد بالنسبة للتكوين لدى الحرفيين المعلمين .
- خلال سنة (2011 م) تم تعديل مدة عقد الإدماج لتصبح كما يلي :
- سنة واحدة قابلة للتجديد في القطاع الاقتصادي ؛
 - (3) سنوات قابلة للتجديد مرة واحدة في قطاع المؤسسات والإدارات العمومية وفي الهيئات والمؤسسات العمومية ذات التسيير الخاص؛
 - (الباقي بدون تغيير)

في الأخير فإن الأجور والمنح يحددها المرسوم رقم (08/126) الذي جاء فيه يتقاضى المستفيدون من عقود الإدماج أجره شهرية تتحدد بالاستناد إلى الراتب الأساسي للأصناف والأرقام الاستدلالية المنصوص عليها كما يلي :

- ✓ (55 %) للصف (11) ، الرقم الاستدلالي (498) بالنسبة لحاملي شهادة التعليم العالي؛
- ✓ (50 %) للصف (10) ، الرقم الاستدلالي (453) بالنسبة للتقنيين الساميين؛
- ✓ (36 %) للصف (8) ، الرقم الاستدلالي (379) في الإدارات والجماعات المحلية؛
- ✓ (47 %) للصف (8) ، الرقم الاستدلالي (379) في المؤسسات الاقتصادية العمومية والخاصة؛
- ✓ منحة شهرية تقدر (4000 دج) بالنسبة للشباب المدمجين في إطار عقود تكوين - إدماج عندما يزاولون تريصا تكوينيا لدي حرفيين معلمين.

بعد التعديل الذي أجري سنة (2011 م) للمرسوم التنفيذي المتعلق بجهاز الإدماج المهني أصبحت الأحكام المتعلقة بالأجور بالنسبة لعقود إدماج حاملي الشهادات تنص على مايلي :

- أجره شهرية تقدر با (15000 دج) بالنسبة لحاملي الشهادات الجامعية ؛
- أجره شهرية تقدر (10000 دج) بالنسبة للتقنيين الساميين ؛

أما بالنسبة لعقود الإدماج المهني، يتقاضى المستفيدون أجرة شهرية تقدر ب (8000 دج)، وبالنسبة لعقود (تكوين / إدماج)، يتقاضى المستفيدون أجرة شهرية تقدر ب (12000 دج) .

يتضمن جهاز المساعدة على الإدماج المهني (DAIP) صيغة جديدة من صيغ دعم الإدماج المهني، تتمثل في عقد العمل المدعم (CTA) الذي إنطلق العمل به سنة (2009) لفائدة الشباب الباحثين عن العمل لأول مرة وتتراوح أعمارهم بين (18 و 35 عاما)، حيث تساهم الدولة، ولمدة ثلاث سنوات، في تكلفة أجر المنصب وإمميزات جبائية وشبه جبائية قصد تشجيع التوظيف الدائم لطالبي الشغل المبتدئين بعد الإدماج الموقت. تبقى الإشارة إلى أن تسيير الجهاز و متابعته وتقييمه، تتولاه الوكالة الوطنية للتشغيل ومديريات التشغيل للولاية، حيث تحدد العلاقة بين الوكالة الوطنية للتشغيل ومديريات التشغيل للولاية في إطار تنفيذ الجهاز موجب منشور من الوزير المكلف بالتشغيل، هذا وتضمن الوكالة الوطنية للتشغيل بالتنسيق مع مديرية التشغيل للولاية متابعة المستفيدين وتقييمهم و كذا مراقبة تنفيذ الجهاز خلال فترة الإدماج .

المطلب الثالث: تقييم برامج وأجهزة دمج مخرجات التعليم العالي في الأداء المؤسساتي

يمكن تقييم التجربة الجزائرية في إدماج خريجي التعليم العالي في الاداء المؤسساتي من خلال الوقوف على النواحي الإيجابية التي جاءت بها هذه البرامج والأجهزة مع الأخذ بعين الاعتبار الحدود التي توقفت عندها.

❖ تقديم برنامج (CPE) / (PID)

يعتبر برنامج عقود ما قبل التشغيل الذي تم تعويضه ببرنامج الإدماج الاجتماعي للشباب الحاصلين على الشهادات (PID) المستقبل المهني لحاملي شهادات التعليم العالي لأنه يعد البوابة الأولى لخريجي قطاع التعليم العالي ومراكز التكوين المهني التي من خلالها تبدأ رحلتهم في عالم الشغل، لاسيما وأن المناصب التي كانت توزع في هذا الجهاز كانت تعتمد نظام المؤهل والتخصص.

الجدول رقم (III - 8) : مناصب الشغل المستحدثة في إطار (CPE) / (PID) ما بين (2008 - 2014)

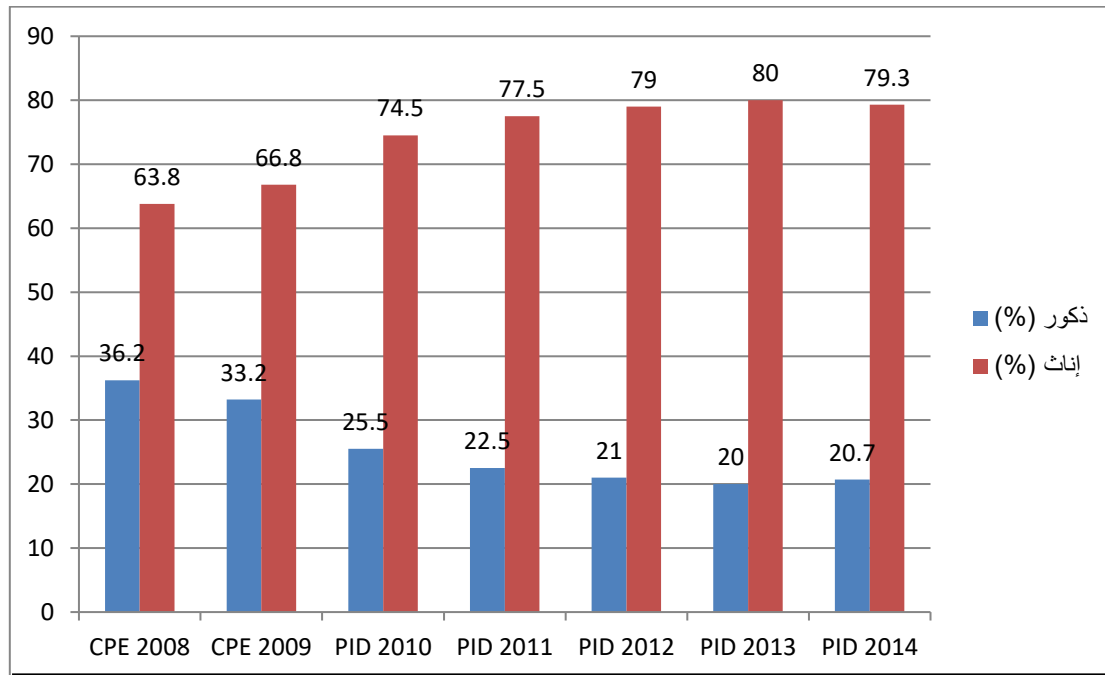
البرامج	السنة	مناصب الشغل المستحقة	الفئة	
			ذكور (%)	إناث (%)
CPE	2008	57293	36.2	63.8
CPE	2009	14689	33.2	66.8
PID	2010	48843	25.5	74.5
PID	2011	46212	22.5	77.5
PID	2012	34002	21	79

80	20	46163	2013	PID
79.3	20.7	48117	2014	PID

المصدر: CNES, Op . cit . , p 192

يظهر الجدول أن كلا من برنامج (CPE) و (PID) خلال الفترة الممتدة ما بين (2008-2014) يمكن من إدماج حوالي (295325 مستفيد)، كما يلاحظ أيضا بعد تعويض برنامج عقود ما قبل التشغيل (CPE) ببرنامج الإدماج الاجتماعي للشباب الحاصلين على الشهادات (PID)، أن وتيرة استحداث مناصب الشغل بقيت قائمة رغم الانخفاض الذي شهدته سنة (2012) حيث تراجع عدد المناصب المستحدثة إلى (34002 منصب) ليعود سنة (2014) إلى (48117 منصب)، و من كلا الجنسين (ذكور وإناث)، إلا أن نسبة استفادة الإناث من هذه المناصب بلغت (79.3 %) سنة (2014) كما بيئه الشكل الموالي :

الشكل رقم (III-9) : نسبة استفادة الجنسين من مناصب الشغل في إطار (CPE) و (PID) ما بين (2008-2014)



المصدر: CNES, Op . cit, p 192

يتبين من الشكل أعلاه أن نسبة المناصب المستحدثة لفئة الإناث بقيت بارتفاع متواصل إلى غاية (2014م) في مقابل تراجع هذه النسبة لدى الذكور من (63.8 %) سنة (2008م) إلى (20.7 %) سنة (2014م)، يعود ذلك إلى الكثير من العوامل من أهمها :

- التوسع في تعليم الإناث مع تغير بعض العادات والتقاليد الاجتماعية بشأن عمل المرأة، مما أدى إلى زيادة عدد الإناث الداخلات إلى سوق الشغل ؛
- توجه الإناث نحو العمل في بعض القطاعات الاقتصادية كالتعليم والصحة ... الخ مما جعل هذه القطاعات متخمة بالعمل النسوي حيث أشارت آخر إحصائيات شهر سبتمبر (2015 م) أن نسبة العاملين في القطاع العام لدى الإناث وصل إلى (64.1 %) من إجمالي العمالة النسوية؛
- زيادة المواليد من الإناث على حساب الذكور

على الرغم من النواحي الإيجابية السالفة الذكر، إلا أنه لم يخل من بعض النقائص التي يمكن تلخيصها في ما يلي:

- تمركز المستفيدين من البرنامج في الإدارات والجامعات المحلية نظرا لضعف الرقابة والانضباط في هذه الإدارات، وعزوف البطالين المستفيدين من هذا الجهاز عن التوظيف لدى المؤسسات الاقتصادية العمومية والخاصة على الرغم من أن المؤسسات الاقتصادية هي من تمنحهم فرص الاندماج الحقيقي في سوق الشغل ومنحهم خبرة مهنية في التخصص؛
- تهميش البطالين من قبل المسؤولين في المؤسسات التي توظفهم خاصة في القطاع العام وعدم إدماجهم بصفة مناسبة في مناصب عمل توافق مؤهلاتهم، مما يجعل خبر قم المهنية التي تعتبر الهدف الأعلى لهذا الجهاز مجرد حبر على ورق؛
- يعد مستوى الأجر المنتدي الذي يتقاضاه المستفيدون من برنامج عقود ما قبل التشغيل من خريجي التعليم العالي ومراكز التكوين بمثابة النقطة السوداء في هذا البرنامج ، فالأجور الممنوحة للموظفين في إطار هذا البرنامج غير مكافئة لمؤهلاتهم ولا لجهدهم ، على الرغم من عملهم طوال الوقت وأدائهم لمهام تكافئ مهمات الموظفين الدائمين ؛
- مشكلة برنامج عقود ما قبل التشغيل في فترة العقد المؤقتة بسنة واحدة قابلة للتجديد لمدة (06 أشهر) ، فلو كان هذا العقد ينتهي بتثبيت البطال المستفيد في المؤسسة التي وظف لديها ، لكان ذلك بمثابة مفتاح الأمان بالنسبة لهذا الجهاز حتى ولو كان معدل الأجر متدلي في فترة العقد الابتدائية ، كما أن في هذه الحالة سيعتمد المستخدم إلى استغلال المستفيدين الموظفين لديه أفضل استغلال ويقضي بذلك على أشكال البطالة المقنعة ويمنح المستفيدين خبرة مهنية بكل ما تحمله الكلمة من معنى طيلة فترة التوظيف ؛
- في غالب الأحيان تعتبر الخبرة التي يحصل عليها ويستفيد منها خريجو التعليم العالي مجرد حبر على ورق نتيجة التهميشهم وعدم توظيفهم في مناصب عمل تو اكب مؤهلاتهم و بالتالي عدم الاستفادة من هذه المؤهلات ؛
- استمرار تراجع فعالية هذا البرنامج وذلك بإنخفاض فرص الشغل التي يستحدثها من (3.9 %) و (0.3 %) بين سنتي (2008-2013) ، على التوالي .
- الإحباط النفسي لدى المستقدين نتيجة الشعور الكثير منهم بأنهم عمال من الدرجة الثانية أو بأنهم أشخاص الطبقة الثانية نتيجة للتقسيم الاجتماعي الواضح الذي يفرضه هذا البرنامج من خلال التفاوت الملحوظ في الأجور و مزايا وظرف العمل؛

- عدم تفعيل المادة العاشرة من المرسوم (98/204) والتي تلزم المستخدمين في حالة انقضاء فترة التمديد على إبرام عقد عمل مع المستفيد لا يقل عن ستة ؛ للاستفادة من هذا البرنامج يشترط الإعفاء من الخدمة الوطنية لدى الذكور، وهذا ما يمنح أفضلية نسبية للإناث على الذكور .

المبحث الثالث : تقييم مدى توافق مخرجات التعليم العالي و الأداء المؤسستي

انتهجت الجزائر سياسات وخطط و استراتيجيات للحد من البطالة حيث عملت على احداث مجموعة من الإصلاح في قطاع التعليم العالي، و ذلك بتبنيها نظام LMD، و كذا سياسة التشغيل من خلال وضع برامج و مجموعة من الأجهزة من أجل تلبية حاجيات المجتمع و تحسين الأوضاع، و من هنا سوف نتطرق إلى تقييم سياسة التعليم العالي و كذا تقييم فعالية آليات الأداء في الجزائر و دورها في تقليص من البطالة .

المطلب الأول : تقييم لسياسة التعليم العالي في الجزائر

إن المتمعن في نظام (ل.م.د) يرى أنه نظام يسمح بتكوين جامعي يتسم بالحيوية و الحداثة، و سلمي بكل فعالية احتياجات كل من المحيط الاقتصادي و الاجتماعي و متفتح عليهما، غير أن نجاح أي نظام تعليمي و في أي بلد مرهون بمدى تقبله من طرف المعلم و المتعلمين و أولياءهم، و مدى انسجامه معطيات و متطلبات المحيط الاقتصادي و الاجتماعي، و من ثم توفير كل الوسائل المادية و البشرية لإنجاحه، و هذا ما يلعب على تجربة اعتماد نظام (ل.م.د) في الجامعة الجزائرية .
ومن هنا يمكن أن تستنتج إيجابيات و سلبيات نظام LMD.

1- تتمثل أهم ايجابيات نظام LMD في النقاط الموالية

- تسجيل يكون مباشر ولا يخضع لعملية التوجيه المركزي
- مرونة الحجم الساعي بحيث تعطي الأهمية للبحث و المطالعة 20 ساعة دراسة خلال الأسبوع فقط
- تقديم تكوين بمواصفات عالمية
- يضمن تكوين نوعي وفق الاختصاصات المفتوحة تلبية حاجات قطاع الشغل و تفعيل العلاقة بين الجامعة و المحيط الاقتصادي و الاجتماعي
- انفتاح الجامعة الجزائرية على العالم و تشجيع التعاون مع الجامعات الدولية
- تقوية المهمة الثقافية للجامعة بإدخال المواد التثقيفية إضافة إلى التخصصات الرئيسية
- يقدم شهادة معترف بها دوليا

2- تتمثل أهم سلبيات نظام LMD في النقاط الموالية

- قلة التأطير انعدام شبه كلي لدور الأستاذ الوصي مما يجعل هذا النظام غير قادر على تحقيق الطموحات المرجوة منه، و خاصة التكوين النوعي .

- التكوين الكمي على حساب التكوين النوعي و ذلك للتكلفة التي أصبح يتطلبها التعليم بإضافة إلى تغيير منظومة القيم المجتمعة بحيث لم يبقى للتعليم بإضافة إلى تغيير منظومة القيم المجتمعية، بحيث لم يبقى للتعليم نفس المكانة المرموقة التي كان يحظى بها في السابق .
 - نمطية التكوين المبنية على التلقين بحيث لا تفتح المجال للإبداع
 - البحوث المنجزة هي بحوث من أجل نيل الشهادات و ليست بحوث تنجز بهدف التطبيق العملي، مما أدى إلى الحد من فعالية البحث العلمي و عدم مساهمته في تفعيل العملية التنموية
 - عدم تمكن الطلبة من الاستفادة بشكل جدي ولائق من خدمات الإعلام الآلي و الانترنت
 - انعدام العقود من الشريك الاقتصادي و الاجتماعي و غياب البحوث و الخرجات العلمية ذات المستوى العالي و التربصات الميدانية التي تؤهل الطالب من أجل حصوله على منصب موافق فعلا مع الشهادة التي تحصل عليها .
 - يواجه هذا النظام صعوبات كبيرة في التطبيق لأنه لا يتعلق بالجامعة لوحدها بل يتعداها إلى الشريك الاقتصادي الذي يخوض بدوره تجربة جديدة تتمثل في التخصصية، المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و فتح المجال للاستثمار الأجنبي
 - تفرض عملية تطبيق هذا النظام تحديات كبيرة عجزت الأسرة الجامعية من رؤساء الجامعات و الأساتذة على استيعابها خاصة في كمية و نوعية الإمكانات المادية و البشرية التي يتطلبها .
 - هجرة الكفاءات و عدم بقائها في الداخل للمساهمة في التأطير و تكوين و تنمية البلاد
 - عدم توافق و مواكبة البرامج و المناهج المتبعة للتطورات التكنولوجية الحالية
 - تنامي معدلات البطالة بين خريجي الجامعات
- وعليه فإن السياسة التعليمية المتطبقة في الجزائر في ظل نظام (ل.م.د.)، عاجزة عن تلبية حاجات سوق الشغل ، و يظهر ذلك في نقص المهارات و الزيادات غير العادية التي تدفع بها الجامعات، المعاهد، و المدارس العليا سنويا دون أن يكون ذلك طالبا حقيقيا لسوق الشغل ، و يرجع هذا كذلك إلى غياب التخطيط و التنسيق بين الوزارات المعنية فلا يمكن لسوق الشغل استيعاب الأعداد الهائلة إلا في ظل التخطيط السليم القوى العاملة .

المطلب الثاني : تقييم فعالية آليات أداء خريجي التعليم العالي

لقد كانت سياسات التشغيل و مكافحة البطالة دوما و لا زالت جزء من سياسات التنمية الاقتصادية و الاجتماعية في الجزائر، باعتبار أنه لا يمكن الاهتمام بالجوانب المادية دون الجوانب البشرية، بما أن الهدف من التنمية هو توفير المستوى المعيشي الرفيع و سلبه للمواطن، و هذا لا يأتي إلا بتوفير فرص عمل لكل القادرين على العمل و الباحثين عنه، و وضع البرامج و الآليات الناجعة للتكفل بالقادمين التي سوف العمل من الجامعات ومعاهد التكوين المختلفة . ومن هنا سوف نتطرق إلى تقييم سياسة التشغيل في الجزائر من حيث الايجابيات و السلبيات.

1- إيجابيات سياسة الأداء المؤسساتاتي :

- لقد حققت سياسات الأداء المؤسساتاتي في الجزائر بعض النتائج الايجابية بفضل العديد من العوامل التي ساعدت على تقليص نسبة البطالة و التي تتمثل أبرزها فيما :
- تنفيذ برنامج دعم الإنعاش الاقتصادي ما بين 2001 و 2004 الذي سمح باستكمال العديد من المشاريع العالقة، و انطلاق عدة ورشات، و التي ترجمت بخلق عدد هام من مناصب الشغل .
 - تطبيق برنامج تكميلي لدعم النمو (2005 - 2009)، إضافة إلى البرامج الخاصة التي مست الهضاب العليا و الجنوب ، و الفترة و الفترة التي عرفت استحداث عدد هام من مناصب الشغل .
 - تحسين مستوى الاستثمار الوطني وكذلك الأجنبي .
 - نتائج أجهزة تشغيل الشباب، و التي سمحت بتمويل 2.695.528 منصب عمل في فترة ما بين 1999 - 2007 بتكلفة مالية تقدر ب 150 مليار دينار جزائري .
 - النمو الاقتصادي خارج قطاع المحروقات و المستخلص من القطاعات المولدة للشغل، لاسيما قطاع البناء و الأشغال العمومية الخدمات و الفلاحة .

2- سلبيات سياسة الأداء :

- رغم الإيجابيات التي أتت بها سياسة الأداء في الجزائر من تقليص في نسبة البطالة إلا أنها لا تزال لتغطي طلبات العمل نظرا للأعداد الهائلة لخريجي الجامعات التي لا يستوعبها سوق الشغل و تتمثل سلبيات في :
- عدم التحكم في الآليات القانونية الاجتماعية و الاقتصادية التي شرعت الدولة في تنصيبها قصد معالجة، هذه الظاهرة و لا سيما تلك التي كلفت بتنظيم وت أطير سوق العمل .
 - ارتفاع ظاهرة الأفات الخطيرة في أوساط الشباب الغير عامل و تقصد بذلك ارتفاع المستمر لظاهرة الانحراف نحو الأعمال الإجرامية، تعاطي المخدرات و العنف ضد المجتمع، و الهجرة غير مشروعة نحو البلدان الأوروبية عبر الوسائل والطرق الغير مشروعة
 - ضعف و عدم تكييف برامج أليات التكوين العالي في الجزائر مع سوق الشغل و متطلباته، هذا ما يجعل المتخرجين من الجامعات و مراكز التكوين عرضة للبطالة الحتمية عند تخرجهم .
 - ارتفاع النمو السكان و خريجي الجامعات و المعاهد العليا في الجزائر من سنة إلى أخرى .
- شهدت المؤسسات في الجزائر قفزة نوعية فيما يخص توفير مناصب الشغل و الحد من البطالة مقارنة بما كانت عليه سابقا، إلا أن هذا لم يكن كافيا نظرا لما يعاني منه الشباب المتخرجين و عدم حصولهم على فرص العمل، فالسياسة التشغيلية التي انتهجتها الجزائر بمختلف برامجها و مخططاتها لم تغطي حاجات طالب العمل .

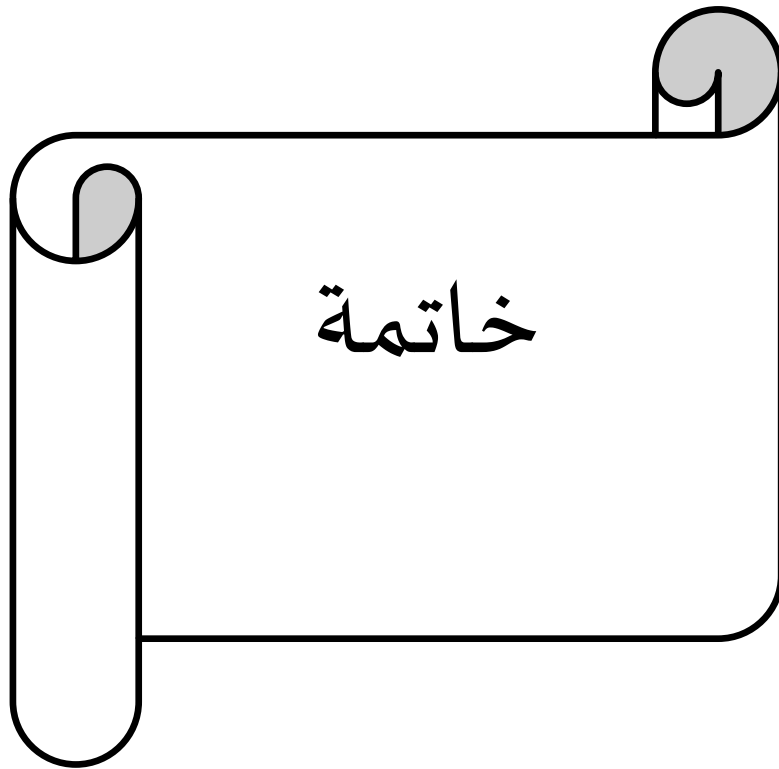
المطلب الثالث : مجموعة الإقتراحات و التوصيات

من خلال تقييمنا لسياسة التعليم العالي و سياسة الاداء في الجزائر في إطار نظام LMD نستخلص مجموعة من التوصيات

- ✓ الاهتمام بمخرجات التعليم الأساسي و الثانوي لضرورة حتمية باعتبارها الشريحة الأولى لمدخلات التعليم العالي.
- ✓ تحسين نوعية التعليم بصورة عامة و التعليم العالي بصورة خاصة و الاهتمام بالجوانب التطبيقية و التدريبية و العمل الميداني لتمكين المتخرجين من العمل .
- ✓ تطوير مناهج البحث العلمي و تحديدها من خلال إعادة النظر في المحتوى العلمي و تبني إستراتيجية المقاربة بالكفاءات و عملية التدريس، وكذا تحسين أداء الأساتذة من خلال الدورات التدريبية المستمرة و تغيير أساليب التقويم لجعلها أكثر مرونة و مصداقية .
- ✓ يجب إعادة النظر في الخريطة الجامعية بدلا بالأهداف و جعلها عملية أكثر .
- ✓ إعادة ضبط العلاقة بين الجامعة و عالم الشغل خاصة مع التغيرات التي تقوم بها الجامعة .
- ✓ المواءمة بين البرامج التكوينية و متطلبات سوق العمل.
- ✓ الاهتمام بالنوع بدل الكم .
- ✓ ضرورة خلق قنوات التواصل حتى تتفتح على عالم الشغل و ترتبط بالاقتصاد لأنها تساهم في الإنتاج النوعي من الموارد البشرية .
- ✓ إجراء اتفاق و تعاون بين الجامعة و عالم الشغل مثل ما هو موجود في المدارس العليا ENS، فالطالب مرتبط بعقد عمل و تخرجه من الجامعة سيتضمن العمل مباشرة .
- ✓ ضرورة الانتقال إلى الجودة التعليمية و هذا بتطبيق مبادئ الجودة في مؤسسات التعليم العالي بحيث تصبح مخرجاتها تنافس على المستوى الدولي و ليس على المستوى المحلي فقط .

خلاصة الفصل:

عمدت الجامعة الجزائرية إلى زيادة عدد المتخرجين من سنة إلى أخرى، واهتمت بالكم على حساب النوع دون مراعاة متطلبات الأداء المؤسسي، فأصبحت هناك فجوة بين مخرجات الجامعة متطلبات المؤسسات. وقد زاد هذه الفجوة تطبيق نظام LMD (الليسانس، ماستر، دكتوراه) الذي جاء كصورة من صور الإصلاحات التي مست نمط الشهادات و طرق تقييم المعارف و المكتسبات و المعارف، غير أن الفترة الوجيزة لتطبيق هذا النظام كشفت عن اختلالات كبيرة بين مخرجات النظام التعليم الجامعي و مدخلات سوق العمل، نظرا لعدم وجود سياسات و استراتيجيات واضحة و محددة و مقننة بصورة تمكن من دراسة مخرجات نظام التعليم العالي.



خاتمة

تعتبر مؤسسات التعليم العالي مؤسسات التكوين وتأهيل العنصر البشري المقبل على الاندماج في سوق العمل والتوجه نحو مؤسسات ذات طابع عملي أكثر منها علمي، بغية تجسيد كل المكتسبات والمهارات التي يتم تزويده بها داخل المؤسسات التعليمية، أي أن الخرج يعتبر الموظف الأكثر تأهيلاً واستعداداً لتحمل متطلبات العمل في المؤسسات الاقتصادية المستقبلية لها، وبالتالي تحقيق مساهمتها في رفع أداءها. وعليه يجب أن تتوافق التخصصات الموجودة على مستوى مؤسسات التعليم العالي مع احتياجات المؤسسات الاقتصادية، حتى يكون هناك توافق بين ما هو متوفر في سوق العمل من تخصصات وما هو مطلوب منها، وهذا يستدعي وجود علاقة تعاون قوية بين القطاعين التعليمي والاقتصادي، عن طريق خلق قنوات تواصل تشارك من خلالها المؤسسات الاقتصادية في إعداد البرامج الأكاديمية واقتراح التخصصات اللازمة. كما تعتبر أيضاً مؤسسات التعليم العالي المؤسسات الأمثل التي تغذي المؤسسات الاقتصادية بالحلول الأنجع لكل مشاكلها الإنتاجية والتشغيلية، كونها تعتبر مراكز للقيام بالبحوث العلمية ذات الصلة المباشرة مع نشاط المؤسسات الاقتصادية.

1- نتائج اختبار الفرضيات الدراسية

عند دراسة واقع دور جودة مخرجات التعليم العالي في تحسين الأداء المؤسساتي، اعتماداً على الدراسة الميدانية تم التوصل إلى مايلي:

الفرضية الأولى: "توجد علاقة بين جودة مؤهلات خريجي مؤسسات التعليم العالي والأداء المؤسساتي" من خلال النتائج يتبين أنه لا توجد علاقة بين جودة مؤهلات الخريجين وأداء المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة، وبالتالي نرفض الفرضية الأولى التي تنص على أن جودة مؤهلات خريجي مؤسسات التعليم العالي لها تأثير على أداء المؤسسات الاقتصادية.

الفرضية الثانية: "تعتبر مساهمة نظام (LMD) في تحسين جودة مخرجات التعليم العالي في الجزائر محدودة خصوصاً ما يتعلق بالمعايير التي تعكس متطلبات سوق العمل"

بالرغم من النتائج المحققة على المستوى الكمي لا يزال قطاع التعليم العالي يواجه مجموعة من النقائص على عدة نواحي في ظل الهيكلة الجديدة وفق نظام (LMD)، خصوصاً ما يتعلق بمستوى جودة الخريجين، إذ لا يزال الطابع النظري مهيمناً على العملية التعليمية، وأن محتويات برامج التكوين لا تعكس متطلبات سوق العمل نظراً لنقص مختصين ذوي كفاءة في مجال الهندسة البيداغوجية (بناء عروض التكوين) من جهة، وعدم إشراك القطاع الاجتماعي والاقتصادي في بناء هذه العروض من جهة أخرى. وعليه نقبل الفرضية.

الفرضية الثالثة: "مجالات التعاون بين مؤسسات التعليم العالي والمؤسسات الاقتصادية لها دور في تحسين الأداء المؤسساتي"

حسب النتائج يمكن القول أنه يمكن قبول الفرضية الثالثة، أي أن مجالات التعاون بين مؤسسات التعليم العالي والمؤسسات الاقتصادية لها تأثير على أداء المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.

الاستنتاجات والتوصيات

أولا: نتائج الدراسة الميدانية

تم التوصل من خلال الدراسة الميدانية إلى ما يلي :

1. عدم قدرة الجامعة على الاندماج في الاقتصاد الوطني رغم أن وظيفتها التقليدية هي التكيف مع المحيط.
2. وجود مهارات شخصية بدرجة مقبولة لدى مخرجات التعليم العالي تمكنها من تلبية متطلبات وظيفة الأداء المؤسساتي.
3. تمتلك مخرجات التعليم العالي مهارات المعرفية بدرجة متوسطة ولم ترق بعد لتلبية متطلبات وظيفة في المؤسسات؛
4. لا يوجد فرق في مستوى جودة خريجي التعليم العالي بين القطاع الخاص والقطاع العام؛
5. العدد المتزايد والمستمر للطلبة الذين لا يجدون مكانا لهم في الاقتصاد الوطني وهذا رغم ضعف نسبة الطلبة إلى العدد الإجمالي للسكان.
6. تمركز القرار وطغيان الجانب الإداري على الجانب البيداغوجي دون الأخذ بعين الاعتبار الطابع العلمي للجامعة .
7. قلة الهياكل والوسائل التي تظهر جليا في اكتظاظ المعاهد والجامعات .
8. الغياب شبه الكلي للبحث العلمي ، هذا ما ينعكس فعلا على نوعية الطلبة المتخرجين .
9. تدلي مردود القطاع التعليمي .
10. قدم التجهيزات وكذا نقص الإمكانيات خاصة في الاختصاصات العلمية والتقنية.
11. تمركز الجامعات في المدن الكبرى مع بعض التخصصات مما يزيد من حدة الاختلالات.
12. عدم تحديث أو تطوير البرامج العلمية التي تتغير بسرعة مذهلة ، حيث أصبح الطلبة يدرسون بدل التكنولوجيا تاريخ التكنولوجيا .
13. تحول التخصصات التطبيقية إلى تخصصات نظرية بسبب قلة الوسائل .

إن المدة التي يستغرقها الفرد في التعليم بصفة عامة والتعليم العالي بصفة أخص تتطلب تكاليف كثيرة يتحملها الفرد والمجتمع معا وهذه التكاليف يبررها العائد الخاص من وجهة نظر الفرد للحصول على أفضل الوظائف وأحسن أجر، وكذلك العائد الاجتماعي من وجهة نظر المجتمع ويتمثل في الارتفاع بإنتاجية العمالة المؤهلة ككل، وإن عدم التناسق بين مخرجات التعليم العالي ومتطلبات سوق العمل قد أدى إلى تراجع عائد هذا التعليم، وهذا نتيجة الحصول على مناصب عمل دون مراعاة التخصصات التعليمية حيث أن هذه الأخيرة نمطية وغير متطورة، مما أدى إلى تزايد أعداد الخريجين وخاصة ذوي المؤهلات المتواضعة أدى إلى زيادة في المعروض من حاملي الشهادات الجامعية عن حاجة سوق العمل، وعدم التجانس في هيكله من خلال العجز في بعض التخصصات مقابل فائض في تخصصات أخرى مع عدم وجود طلب مماثل لها .

وهذا يرجع بطبيعة الحال إلى قصور السياسة التعليمية وعدم مواكبتها لمتطلبات سوق العمل، وعليه فإن السياسة التعليمية المطبقة في الجزائر عاجزة عن تلبية حاجات سوق العمل، ويظهر ذلك في نقص المهارات والكفاءات البشرية وأيضا في الزيادات غير العادية التي تدفع بها الجامعات سنويا من الخريجين دون أن يكون

ذلك طلب حقيقي لسوق العمل، ويرجع ذلك إلى غياب التخطيط والتنسيق السليم بين مختلف الجهات المعنية والذي كان من الأسباب الرئيسية للارتفاع المستمر لنسبة بطالة حاملي الشهادات العليا، وأصبح خريج الجامعة اليوم غائبا على المجتمع نظرا لأنه لا يشارك بعمل مثمر لا لنفسه ولا لمجتمعه، رغم أنه في الأساس استثمار تم تخصيص الكثير له في سبيل الحصول على عوائد .

و بغية تطوير وظيفة الجامعة و جعل مخرجاتها أكثر قدرة على التكيف مع سوق العمل فانه يتعين تحقيق الجوانب التالية:

- تحويل دور الجامعة من التركيز على التوظيف إلى التركيز على مبدأ خلق الفرص ، ذلك أن تسعى الجامعة التقليدية إلى البحث عن توافق مخرجها مع متطلبات التوظيف في سوق الشغل، في حين الجامعة الريادية تبني و تصمم مناهجها و تخصصاتها لتخريج الطلاب قادرين على خلق فرص العمل في السوق .
- التعليم القائم على الابتكار والإبداع ذلك أن الأساليب التقليدية للتعليم القائم على التلقين و الحفظ لم تعد تناسب التعليم الجامعي الحديث ، في الجامعة تحتاج اليوم إلى التعليم على توليد الأفكار و التأمل و الابتكار، مع ضرورة تدريب الطلاب على التفكير .
- توطيد العلاقة مع المؤسسات الاقتصادية (ربط الجامعة و مؤسسات التعليم العالي بالمحيط) .
- وفي الأخير تبين لنا من خلال هذه الدراسة التي حاولت الكشف عن واقع بطالة الجامعيين في الجزائر من جهة ، و الفرص أو البرامج الكفيلة بالأخذ بين هذه الفئة في المجتمع من جهة ثانية ، و يتضح لنا انه موضوع يفتح آفاق للدراسات أكثر عمقا و دقة أمام الباحثين ليكون بذلك نقطة بداية للدراسات جديد في نفس السياق، فمهما كانت مساهمة هذه الدراسة في معالجة أبعاد الموضوع ، إلا أن هناك جوانب لم نستطع الإحاطة بما لارتباطنا بالمشكلة البحثية و الفرضيات التي صغناها .

ثانيا : التوصيات

1. ضرورة تركيز المؤسسات التعليمية على مواءمة مخرجاتها مع احتياجات ومتطلبات مؤسسات سوق العمل لسد تلك الاحتياجات من جهة، ولضمان حصول الخريجين على فرص العمل المناسبة التخصصاتهم .
2. ضرورة منح الجامعات قدرا كبيرا من الاستقلالية وعدم التدخل في قراراتها العلمية لأجل تحقيق الجودة في كافة مخرجاتها ولاسيما المستوى النوعي لجودة الخريجين باعتبارهم من أهم مخرجات التعليم العالي .
3. التركيز على عمليات و برامج التعلم وجعلها مرادفة لبرامج التدريس الاعتيادية كونها تعزز مستوى كفاءة المخرجات التعليمية وتسهم مساهمة كبيرة في ضمان جودة الخريجين .
4. الاهتمام بمبدأ التحسين المستمر improvement continuous في كافة المجالات ذات العلاقة بجودة التعليم وذلك لضمان معالجة نقاط الضعف التي يتم اكتشافها، والارتقاء بنقاط القوة المتحققة المواكبة التقدم العلمي المستمر .
5. إجراء المقارنات المرجعية مع الجامعات الرائدة عربيا وعالميا وبشكل دوري بما يسهم في تحقيق ضمان الجودة بالمستوى المقبول عالميا .

6. العمل على استخدام الجامعات الاستراتيجيات التسويقية والترويجية المناسبة لتشجيع مؤسسات سوق العمل على الاستفادة من مخرجاتها بإطار واسع وفعال .
7. المراجعة الدورية والمستمرة لاحتياجات مؤسسات سوق العمل ودراستها والعمل تحقيقها .
8. وضع البرامج الكفيلة باستخدام المخرجات المستهدفة وجعلها من أهم مدخلات العملية التعليمية كإعداد مبكر للمخرجات المخطط لها مستقبلا .

أولاً: باللغة العربية

ا. الكتب:

1. راضية رايح بوزيان، إدارة الجودة الشاملة ومؤسسات التعليم العالي، الطبعة الأولى، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، 2014.
2. محمد عوض الترتوري، أغادير عرفات جويحان، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات، الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2006.
3. محمود عبد الفتاح رضوان، تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2013.
4. مؤيد عبد الحسن الفضل، يوسف جحيم الطالي، إدارة الجودة الشاملة، دار الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.
5. علي السلعي، السياسات الإدارية في عصر المعلومات، دار غريب للطباعة والنشر، الطبعة الثانية، القاهرة، 2001.
6. عمر الحريري، مراجعة سعد وناد دروش، القيادة و إدارة الجودة في التعليم العالي، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
7. عماد أبو الرب وآخرون، ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
8. مجدى إبراهيم محمد، جودة الأداء، الطبعة الأولى، دار الوفاء لندنيا للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2013.
9. يوسف مسعداوي، أساسيات في إدارة المؤسسات، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2013.
10. الربيعي سعيد بن حمد، التعليم العالي في عصر المعرفة، التغيرات والتحديات و آفاق المستقبل، دار الشروق، عمان، 2007.
11. محمد سعيد، أنور السلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003.

ا. المجلات:

1. سميحة يونس، البحث عن الجودة في نظام ل.م.د، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، عدد 34/35، 2014.
2. تواتي خديجة، العلاقة بين جودة مخرجات التعليم العالي والأداء المؤسسي، مجلة المالية والأسواق، جامعة تلمسان، العدد 01، الجزائر 2021.
3. خالد أحمد الصرايرة، ليلي العساف، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بين النظرية والتطبيق، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، جامعة عمان، العدد 01، 2008.
4. فاطمة الزهراء طلحي، جودة مخرجات التعليم العالي في ظل نظام ال LMD، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، جامعة الجزائر، العدد 04، 2015.

5. نغم عبد الرضا عبد الحسين، جودة مخرجات التعليم المقصودة لدى طلبة جامعة بابل (دراسة مقارنة)، مجلة جامعة بابل، العدد 02، 2015.
6. محسن الظالمي، قياس جودة مخرجات التعليم العالي من وجهة نظر الجامعات وبعض مؤسسات سوق العمل (دراسة تحليلية في منطقة الفرات الأوسط)، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العدد 90، 2012.
7. محمد زرقون، الحاج عرابية، أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية، مجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 1، جامعة ورقلة، 2014.

III. الرسائل والأطوحات :

1. مزغيش عبد الحليم، مذكرة ماجستير بعنوان "تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة"، رسالة ماجستير لجامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2012/2011.
2. مداح لخضر، مذكرة ماجستير بعنوان "تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتحسين أداء مؤسسات التعليم العالي". المركز الجامعي الدكتور يحيى فارس المدية ، 2007/2018.
3. صلاح حسن علي سلام، إدارة الجودة الشاملة، رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة عين شمس، 2001.
4. نسيم حسن أبو جامع، مذكرة ماجستير بعنوان "مدى ملائمة مخرجات التعليم العالي واحتياجات سوق العمل الفلسطيني"، جامعة الأزهر غزة، 2016.
5. خامرة بوعمامة، جودة مخرجات التعليم العالي ومتطلبات سوق الشغل في الجزائر، رسالة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2018.
6. كاهي مبروك، "مخرجات التعليم العالي في الجزائر وتحديات سوق العمل مع دراسة ميدانية لخريجي جامعة قاصدي مرباح، ورقلة"، رسالة ماجستير لجامعة الجزائر 3 ، كلية العلوم السياسة و الإعلام، 2010 / 2011.
7. عديب سليم، دور إدارة الجودة الشاملة في تطوير مؤسسات التعليم العالي، رسالة الماستر لجامعة مستغانم، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، 2018/2017.
8. قدار رقية، جودة التعليم العالي و النمو الاقتصادي، رسالة الماستر لجامعة مستغانم، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، 2015/2014.
9. شباح رشيد، ميزانية الدولة و إشكالية التشغيل في الجزائر -دراسة حالة لولاية تيارت، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أبو بكر بلقايد، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم، 2012.
10. بن زعمة فاطمة الزهراء، سياسات تقييم أداء مؤسسات التعليم العالي، رسالة الماستر لجامعة مستغانم، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، 2015/2014.
11. لكحل فاطمة، دور التدقيق المحاسبي في ترشيد الأداء المؤسساتي دراسة حالة مؤسسة ميناء مستغانم، رسالة الماستر لجامعة مستغانم، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، 2015/2014.
12. رحمون فتحي، إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير مؤسسات التعليم العالي، رسالة الماستر لجامعة مستغانم، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، 2017/2016.

13. زكية بلمهل، دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسساتي، رسالة الماجستير لجامعة مستغانم، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، 2016/2015.

14. بوخاري فريال، تراس ديهية، مخرجات منظومة التعليم العالي و سوق الشغل، رسالة الماجستير لجامعة تيزي وزو، كلية الحقوق و علوم التسيير، 2017/2016.

IV. الملتقيات/المقالات:

1. زهية بوديار، مختار عيواج، التكامل بين مخرجات نظام LMD و متطلبات سوق العمل في الجزائر، مؤتمر الدول الثالث، الأردن، 28 أبريل – 1 ماي 2014.

2. شناف خديجة، بلخير مراد محمد، مقال بعنوان: معايير ضمان جودة التعليم العالي- عرض لبعض النماذج العالمية، 2017/12/01.

V. الوثائق/المراسيم:

1. وزارة التعليم العالي و البحث العلمي، وثيقة تتعلق بإصلاح التعليم العالي، جوان 2007 .
2. وزارة التعليم العالي و البحث العلمي، الدليل العملي لتطبيق ومتابعة ل.م.د، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، جوان 2017.
3. المواد من 2-4 قرار وزاري مشترك مؤرخ في 8 رجب عام 1425 الموافق ل 24 غشت 2004، يحدد التنظيم الإداري لمديرية الجامعة و الكلية و المعهد وملحقة الجامعة ومصالحها المشتركة.
4. المواد من 4-10 قرار وزاري مشترك مؤرخ في 8 رجب عام 1425 الموافق ل 24 غشت 2004، يحدد التنظيم الإداري لمديرية الجامعة و الكلية و المعهد وملحقة الجامعة ومصالحها المشتركة.
5. المواد من 11-13 قرار وزاري مشترك مؤرخ في 8 رجب عام 1425 الموافق ل 24 غشت 2004، يحدد التنظيم الإداري لمديرية الجامعة و الكلية و المعهد وملحقة الجامعة ومصالحها المشتركة.
6. المواد من 13-16 قرار وزاري مشترك مؤرخ في 8 رجب عام 1425 الموافق ل 24 غشت 2004، يحدد التنظيم الإداري لمديرية الجامعة و الكلية و المعهد وملحقة الجامعة ومصالحها المشتركة.

ثانيا: باللغة الفرنسية

Lives :

1. baddari, Kamel et Herzllal, abdelkrim. référentiel LMD bien enseigner dans le système LMD, éditions de l'office des publications universitaires , décembre 2014 .
2. baddari, Kamel et herzllal, abdelkrim, comprendre et pratiquer LMD Licence, Master, Doctorat , éditions de l'office des publications universitaires, décembre 2014 .

Rapport :

1. TheInternationalBank, ConstructiinjnowledgesocietiesChallenges for Tertiary Education,2002.

CNES , Op . cit .

ملخص:

تهدف الدراسة إلى إبراز أهمية العلاقة بين جودة التعليم العالي وأداء المؤسسة الاقتصادية، والوقوف على مدى تحقق هذه العلاقة في الواقع بدراسة ميدانية لجملة من المؤسسات الاقتصادية، اعتماداً على عينة بسيطة عشوائية مسحوبة من مجتمع إحصائي مثلت كل المؤسسات الاقتصادية الناشطة على مستوى ولاية مستغانم.

وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة مخرجات التعليم العالي (جودة مؤهلات خريجي مؤسسات التعليم العالي، جودة البرامج الأكاديمية، مجالات التعاون بين مؤسسات التعليم العالي والمؤسسة الاقتصادية) وأداء المؤسسات محل الدراسة. كلمات مفتاحية: جودة ، تعليم عالي ، أداء مؤسسي .

Abstract:

The study aims to highlight the importance of the relationship between the higher education ' quality and the economic institutions ' performance . As well as to determine the extent of this relationship achievement in reality through a field study of a group of economic institutions in Mostaganem province . The institutions were selected based on a simple random sample drawn from a statistical community represented by all the economic institutions operating at the level of Mostaganem.

The results of the study revealed that there no statistically significant relationship between the quality of higher education (Quality of qualifications ' graduates , Quality of academic programs, Areas of cooperation between higher education institutions and the economic institution) and the performance of the economic institutions identified in the stud

Keywords: Quality, higher education , institutional performance.

