



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عباس لغرور - خنشلة .



كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي في
تحسين أداء المؤسسة الجامعية
دراسة حالة: كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم
التسيير جامعة عباس لغرور - خنشلة -

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

تخصص: تسيير عمومي

إشراف الأستاذة:

* سكيو أماني

إعداد الطالبين

• بن عباس شيماء

• بن نجاح أحلام

لجنة المناقشة:

الصفة	الرتبة العلمية	اسم ولقب الأستاذ (ة)
رئيسا	أستاذ محاضر - أ -	حرنان نجوى
مشرفا	أستاذ مساعد - أ -	سكيو أماني
ممتحنا	أستاذ التعليم العالي	بن عباس شامية

السنة الجامعية: 2022 - 2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

" وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ
وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَالِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا
كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ "

صدق الله العظيم

سورة التوبة: الآية 105



الإهداء

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين
أهدي هذا العمل المتواضع إلى من كانت سندي في السراء والضراء،
إلى من غمرتني بحبها وعطائها، إلى من يعجز اللسان عن الثناء عليها
والقلم على وصف فضلها "أمي الغالية"،
أطال الله في عمرها.

إلى أبي قدوتي ونبراسي الذي ينير دربي
إلى من أعطاني وما زال يعطيني بلا حدود، إلى من رفعت رأسي عاليًا افتخارًا به
إلى جميع أخواتي وإخواني حفظهم الله
إلى أعز رفيقات دربي
إلى أعز ما أملك من كان لي سندًا في هذا المشوار،
وإنجاز هذا العمل "عمر"
إلى كل من نساه قلبي ولن ينساه قلبي.

شيماء



2023





الإهداء

أهدي ثمرة هذا العمل إلى:

باعث العزم والإرادة إلى من أحمل اسمه بكل عز وفخر

' أبي الغالي '

أرجو من الله أن يمدك بالصحة والعافية.

إلى من علمتني أبجديات الحياة، إلى من تعبت لأرتاح،

إلى من علمتني الصبر والمثابرة، معلمتي الأولى جوهرتي الغالية،

أقرب وأعز الناس أُمي الحبيبة،

التي كان دعائها سر نجاحي، وحنانها بلسم جراحي

دمتي لي سندا لا يميل وحفظك الله من كل سوء

إن إنتاجي ما هو إلا ثمرة تربيبتكم، أطال الله في عمركم وجزاكم الجنة.

أحلام



2023





شكر وعرفان

نشكر الله عز وجل
الذي وفقنا في إنجاز هذا العمل المتواضع،
وننتقدم بجزيل الشكر
للأستاذة المشرفة: سكيو أماني
التي لم تبخل علينا بنصائحها وإرشاداتها،
طيلة قيامنا بهذا العمل.
كما لا ننسى كل من قدم لنا يد العون
لإتمام هذا العمل.



2023



المخلص

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء المؤسسة الجامعية، ولتحقيق هذا الهدف تم اعتماد المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، حيث تم تقسيم البحث إلى جانب نظري وآخر تطبيقي، حيث تضمن الجانب الأول فصلين، فصل بعنوان فلسفة إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بمدخل الإيزو ISO9000، أما الفصل الثاني فقد ركز على الجودة الشاملة في التعليم العالي وواقع تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي، ومدى مساهمتها في تحسين الأداء الجامعي.

أما بالنسبة للجانب التطبيقي فتناول دراسة ميدانية لخلية الجودة بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة عباس لغرور، خنشلة حيث تم توزيع إستمارة إستبيان على عينة مكونة من 51 طالب من الأقسام النهائية لمختلف التخصصات، كما ركزت إستمارة الإستبيان على ثلاث محاور لضمان الجودة وهي: جودة النظام الإداري، نظام التدريس والمرافقة، وجودة الوسائل والحياة الطلابية. وقد استخدم في عملية تحليل البيانات المسترجعة برنامج (EXCEL).

من خلال هذا الدراسة تم التوصل إلى أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يساهم بشكل كبير في رفع أداء المؤسسة الجامعية بصفة عامة، وتحسين جودة مخرجاتها بصفة خاصة.

الكلمات المفتاحية: إدارة الجودة الشاملة، أداء المؤسسة الجامعية، خلية الجودة بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة عباس لغرور -خنشلة-

Abstract:

This study aims to highlight the role of Total Quality Management (TQM) in improving the performance of a university institution. To achieve this goal, we adopted a descriptive and analytical approach. The research was divided into theoretical and applied aspects. The theoretical part included two chapters: one on the philosophy of TQM and its relationship to the ISO9000 standard, and another chapter focused on TQM in higher education and its implementation in educational institutions, and its contribution to improving academic performance.

As for the applied aspect, a field study was conducted on the quality cell at the Faculty of Economic and Commercial Sciences and Management Sciences at Abbas Laghrour University in Khenchela. A questionnaire was distributed to a sample of 51 students from various disciplines in their final years. The questionnaire focused on three dimensions of quality assurance: administrative system quality, teaching and mentoring system, and the quality of resources and student life. The data analysis was performed using Excel software.

Through this study, we concluded that the implementation of TQM contributes significantly to enhancing the overall performance of a university institution and improving the quality of its outputs.

Keywords: Total Quality Management, university institution performance, quality cell at the Faculty of Economic and Commercial Sciences and Management Sciences at Abbas Laghrour University – Khenchela-.

الفهرس

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	▪ إهداء
	▪ شكر وعرهان
II - I	▪ الملخص
VII - III	▪ فهرس المحتويات
VIII	▪ قائمة الجداول
IX	▪ قائمة الأشكال
[أ-هـ]	❖ مقدمة
[29-06]	❖ الفصل الأول: الأساس النظري والتطبيقي لإدارة الجودة الشاملة
06	تمهيد
07	➤ المبحث الأول: ماهية إدارة الجودة الشاملة
07	المطلب الأول: مفهوم الجودة ومراحل تطورها
07	▪ أولاً: مفهوم الجودة
08	▪ ثانياً: مراحل تطور الجودة
11	المطلب الثاني: مفهوم إدارة الجودة الشاملة وإسهامات مفكرها
11	▪ أولاً: مفهوم إدارة الجودة الشاملة (TQM)
13	▪ ثانياً: أبرز الرواد المساهمين في إدارة الجودة الشاملة
19	المطلب الثالث: متطلبات ومراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة
19	▪ أولاً: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
20	▪ ثانياً: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة
21	➤ المبحث الثاني: المواصفات العالمية ISO 9000 وإدارة الجودة الشاملة
22	المطلب الأول: ماهية مواصفات ISO 9000 وفوائده تطبيقه
22	▪ أولاً: نشأة مواصفات ISO 9000
22	▪ ثانياً: تعريف مواصفات الإيزو 9000

23	▪ ثالثا: فوائد تطبيق الإيزو ISO 9000
24	المطلب الثاني: عائلة مواصفات الإيزو 9000 ومراحل تطبيقه
24	▪ أولا: عائلة الإيزو 9000
25	▪ ثانيا: مراحل تطبيق الأيزو ISO 9000
26	المطلب الثالث: علاقة الإيزو 9000 بإدارة الجودة الشاملة
26	▪ أولا: أوجه الاختلاف
27	▪ ثانيا: أوجه التشابه
29	▪ خلاصة الفصل الأول
[56-30]	❖ الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها في مؤسسات التعليم العالي
30	تمهيد
31	➤ المبحث الأول: أداء المؤسسة الجامعية
31	المطلب الأول: مفهوم ونشأة المؤسسة الجامعية
31	▪ أولا: مفهوم المؤسسة الجامعية
32	▪ ثانيا: نشأة المؤسسة الجامعية
32	المطلب الثاني: مراحل تطور المؤسسة الجامعية
33	المطلب الثالث: مفهوم الأداء الجامعي
34	المطلب الرابع: معايير قياس الأداء الجامعي
35	➤ المبحث الثاني: أساسيات إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي
36	المطلب الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي
37	المطلب الثاني: أهمية وأهداف إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي
37	▪ أولا: أهمية إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي
38	▪ ثانيا: أهداف تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي
40	المطلب الثالث: خصائص ومبادئ إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي
40	▪ أولا: خصائص إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي
41	▪ ثانيا: مبادئ إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

43	المطلب الرابع: أسباب تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي
44	➤ المبحث الثالث: انعكاس تطبيق الجودة الشاملة في التعليم العالي على الأداء الجامعي
44	المطلب الأول: ماهية التقييم الذاتي
44	▪ أولاً: مفهوم عملية التقييم الذاتي
45	▪ ثانياً: أهداف عملية التقييم الذاتي
45	▪ ثالثاً: مراحل عملية التقييم الذاتي
46	المطلب الثاني: مراحل ومعايير تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي
46	▪ أولاً: مراحل التطبيق
48	▪ ثانياً: معايير تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي
50	المطلب الثالث: مزايا وصعوبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي
51	▪ أولاً: مزايا التطبيق
51	▪ ثانياً: صعوبات ومعوقات التطبيق
52	المطلب الرابع: تجارب بعض الدول في مجال تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي
52	▪ أولاً: تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعات الولايات المتحدة
55	▪ ثانياً: تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي العربية (المملكة العربية السعودية)
56	خلاصة الفصل الثاني
[83-57]	❖ الفصل الثالث: دراسة ميدانية بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة عباس لغرور خنشلة
57	تمهيد
58	➤ المبحث الأول: التعليم العالي في الجزائر
58	المطلب الأول: ماهية التعليم العالي

58	▪ أولاً: مفهوم التعليم العالي في الجزائر
58	▪ ثانياً: أهداف ومهام التعليم العالي
60	▪ ثالثاً: مهام التعليم العالي
61	المطلب الثاني: واقع التعليم العالي في الجزائر
62	المطلب الثالث: أدوات تحسين مستوى الجودة الأداء في التعليم العالي
63	➤ المبحث الثاني: دراسة حالة خلية ضمان الجودة بكلية علوم التسيير والتجارة والعلوم الاقتصادية
63	المطلب الأول: تقديم جامعة عباس لغرور بخنشلة
63	▪ أولاً: لمحة تاريخية عن جامعة عباس لغرور
64	▪ ثانياً: ترقية المركز الجامعي إلى جامعة بخنشلة
64	المطلب الثاني: نشأة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لولاية خنشلة
64	▪ أولاً: التعريف بالكلية
65	▪ ثانياً: الموقع والهيكل البيداغوجية
65	المطلب الثالث: تقديم خلية ضمان الجودة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
65	▪ أولاً: تعريف بخلية ضمان الجودة
66	▪ ثانياً: الهيكل التنظيمي لخلية ضمان الجودة
66	▪ ثالثاً: واجبات أعضاء الخلية
67	▪ رابعاً: مهام خلية ضمان الجودة
68	▪ خامساً: الصعوبات التي تعيق نشاط خلية ضمان الجودة
68	➤ المبحث الثالث: الجانب الميداني للدراسة
69	المطلب الأول: منهج الدراسة وأدوات البحث المستعملة
69	▪ أولاً: تحديد منهج الدراسة
69	▪ ثانياً: الوسائل الإحصائية المستعملة
69	▪ ثالثاً: أدوات جمع البيانات

70	▪ رابعا: مجتمع وحدود الدراسة
70	المطلب الثاني: تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية
70	▪ أولا: محور البيانات الشخصية
73	▪ ثانيا: واقع جودة التعليم داخل كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
81	▪ ثالثا: مناقشة النتائج
83	خلاصة الفصل الثالث
84	❖ الخاتمة
87	▪ قائمة المراجع
	▪ الملاحق

قائمة الجداول

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
11	تطور إدارة الجودة الشاملة	01
13	الفرق بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة	02
28	الفرق بين مواصفات الإيزو 9000 وإدارة الجودة الشاملة	03
70	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	04
71	توزيع أفراد العينة حسب السن	05
71	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي	06
72	توزيع أفراد العينة حسب التخصص	07
73	جودة النظام الإداري	08
76	جودة نظام التدريس والمرافقة	09
79	جودة الوسائل والحياة الطلابية	10

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
09	نظام الجودة المبني على الفحص	01
15	دائرة ديمينغ	02
18	مخطط السبب والأثر Cause-Effect	03
45	نموذج جامعة اوريجون لتطبيق إدارة الجودة الشاملة	04
66	الهيكل التنظيمي لخلية ضمان الجودة	05

المقدمة

يمثل التعليم العالي مجالا مهما وحيويا، كما يعد من القطاعات الأساسية في المجتمعات المتقدمة حيث يسعى إلى تأهيل الطلاب وإعدادهم للمشاركة الفعالة في المجتمع وإخراج موارد بشرية قادرة على تحقيق التنمية المستدامة والإزدهار الإقتصادي، كما تعتبر المؤسسات الجامعية أحد العوامل الرئيسية المساهمة في تحسين جودة حياة الأفراد والمجتمعات.

إن التغيرات الكبيرة التي يشهدها قطاع التعليم الجامعي على الصعيدين العالمي والوطني من محاولات جادة لتطويره والبحث على إيجاد سبل تحسن من مستوى مخرجات هذا القطاع، حيث أصبح الإهتمام بالجودة ظاهرة عالمية توليها الحكومات والمنظمات في العالم إهتمام خاص، كما أصبحت الجودة لغة عمل دولية وسلاح إستراتيجي لا يستهان به وذلك للوصول للأجود والأفضل على مستوى العالم، وقد يتجسد هذا الإهتمام على المستوى الدولي في إنشاء بعض الصيغ والآليات العالمية لضمان جودة التعليم العالي والتمثلة في مواصفات الإيزو ISO9000 وغيرها، التي أدت إلى تحسين نوعية التعليم ومخرجاته في كثير من دول العالم .

والجزائر كغيرها من الدول سعت وكثفت جهودها لتطبيق نظام الجودة كتوجيه يمكن أن يترجم السير الهادف لقطاع التعليم في الجودة وتميز الأداء وهذا ما تؤكدته البحوث والدراسات التي قام بها العديد من الباحثين في هذا الإختصاص، حيث توصلت إلى وجود ارتباط قوي بين تطبيق نظام الجودة في قطاع التعليم العالي والمخرجات البشرية، وبما أن التعليم العالي يعتبر أحد المجالات التي يتم فيها تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة التي تعد واحدة من أهم الممارسات الإدارية المعاصرة التي تستخدم في العديد من المؤسسات الإقتصادية والإدارية لتحسين أدائها وتحقيق أهدافها، هذا ما يجعل المؤسسات الجامعية تسعى إلى تطبيق هذا المنهج نظرا للدور المهم الذي يشكله قطاع التعليم العالي في النهوض بالمستوى الإقتصادي، وخلق تطور في جميع المجالات الأخرى، كما أن إدارة الجودة الشاملة تلعب دورا محوريا في تحقيق أهداف المؤسسات الجامعية وتطوير أدائها، وزيادة رضا العملاء وتحسين جودة خدماتها وتحسين إدارة الموارد البشرية والمالية وتنظيم سير العمليات فيها، وهذا ما يجعل المؤسسة الجامعية توفر خدمات تعليمية عالية الجودة وتلبي متطلبات الأفراد والمجتمعات باعتبار الجودة الشاملة نهج شامل يستخدم لتحسين ممارسات المؤسسة وتعزيز التعاون بين كل أفرادها كما تعمل على تحليل العوامل التي تؤثر في نجاح جميع جوانب المؤسسة بما في ذلك المنتجات والخدمات، الموظفين والعمليات والعملاء. ولهذا أعطت الجامعة الجزائرية اهتماما كبيرا لموضوع الجودة، وأصبحت تسعى جاهدة لتجسيد معايير جودة التعليم بمؤسساتها الجامعية لدفع بعجلة التنمية، والحث على الإبداع والإبتكار في هذا القطاع.

أولاً: إشكالية الدراسة

انطلاقاً مما سبق ومن أجل التعرف أكثر على إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي ودورها في تحسين أداء المؤسسة الجامعية، يمكن صياغة إشكالية الدراسة على النحو التالي:

ما دور إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي في تحسين أداء المؤسسة الجامعية؟

في ظل الإشكالية الرئيسية يمكن أن نطرح التساؤلات الفرعية التالية:

1. كيف تساهم إدارة الجودة في تحسين نظام التدريس داخل المؤسسات الجامعية؟
2. هل يتميز النظام الإداري الخاص بإدارة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالجودة؟
3. ما مدى تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير؟

ثانياً: فرضيات الدراسة

على ضوء الإشكالية الرئيسية المطروحة والتساؤلات الفرعية يمكن صياغة الفرضيات التالية:

1. اعتماد إدارة الجودة في المؤسسات الجامعية يساهم في تحسين جودة نظام التدريس المقدم للطلاب؛
2. النظام الإداري الخاص بإدارة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير يمتاز بالجودة؛
3. تعمل كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير على تطبيق إدارة الجودة الشاملة بغرض الوصول إلى نتائج تواكب التطور الحاصل في قطاع التعليم العالي.

ثالثاً: أهمية الدراسة

تعود أهمية الدراسة إلى مجموعة من العناصر أبرزها ما يلي:

1. دراسة وتحليل دور الجودة الشاملة في تحسين أداء المؤسسات الجامعية؛
2. معرفة مدى تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة داخل كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير؛
3. معرفة الصعوبات والتحديات التي تواجهها المؤسسات الجامعية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة؛
4. تقديم أدلة ومؤشرات حول الأساليب الفعالة لتطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات الجامعية، وذلك من خلال دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير وتحليل أدائها الجامعي.

رابعاً: أهداف الدراسة

1. محاولة توضيح أهم الأسس النظرية والتطبيقية التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي، وعلاقتها بمدخل الإيزو 9000؛
2. إستعراض أثر عملية التقييم الذاتي على مستوى الأداء الجامعي؛
3. دراسة وتحليل دور الجودة الشاملة في تحسين أداء المؤسسات الجامعية.

خامسا: دوافع الدراسة

إن مبررات ودوافع اختيار هذا الموضوع كثيرة، أهمها:

1. الرغبة للبحث والإستطلاع في هذا الموضوع؛
2. علاقة الموضوع بالتخصص؛
3. الإهتمام المتزايد من طرف مؤسسات التعليم العالي بموضوع الجودة الشاملة؛
4. الحاجة الملحة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي من أجل تحسين جودة الخدمات المقدمة من طرف هذا القطاع؛
5. النتائج الإيجابية التي حققتها مختلف الدول العربية والغربية إثر تطبيق منهج الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي.

سادسا: حدود الدراسة

لقد تمت هذه الدراسة في إطار المحددات التالية:

1. الحدود المكانية: تمت هذه الدراسة الميدانية في كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة عباس لغرور خنشلة.
2. الحدود الزمنية: امتدت الدراسة الميدانية من شهر أفريل إلى شهر ماي 2023.
3. الحدود الموضوعية: اقتصرت هذه الدراسة على عينة من الطلاب من أجل معرفة مدى تأثير إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء المؤسسة الجامعية.

سابعا: الأدوات المستخدمة والمنهج المتبع في الدراسة

1. الجانب النظري: تم اعتماد المنهج الوصفي وهذا من خلال وصف كل من إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي وأداء المؤسسة الجامعية.
2. الجانب التطبيقي: تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي بالتنظيم والتعليق على نتائج الدراسة الميدانية المتحصل عليها من الإستبيان وتحليلها بواسطة التكرارات والنسب المئوية (دوائر نسبية).

ثامنا: هيكل الدراسة

للإجابة على الإشكالية واختبار صحة الفرضيات والإحاطة بالموضوع تم تقسيم الموضوع إلى ثلاث فصول رئيسية، تمثل الفصل الأول في الأساس النظري والتطبيقي لإدارة الجودة الشاملة والذي يشمل ماهية الجودة الشاملة، وأبرز روادها، وتحديد مراحل تطبيقها، وتوضيح علاقتها بنظام الايزو 9000، أما في الفصل الثاني خصص للتعريف بإدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، وتأثيرها على أداء

المؤسسة الجامعية، مع عرض بعض التجارب الفعلية في العالم عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي، وفي الفصل الثالث الذي يمثل الجانب التطبيقي للدراسة، تم فيه عرض مسار وواقع التعليم العالي بالجزائر، مع إجراء دراسة ميدانية لكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة عباس لغرور خنشلة، شملت تقديم عام بالكلية ومنهج الدراسة والأدوات المستخدمة بالإضافة إلى عرض وتحليل نتائج الدراسة.

تاسعا: الدراسات السابقة

بعض من الدراسات التي تناولت موضوع إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي ودورها في تحسين أداء المؤسسات الجامعية نذكر منها ما يلي:

1. الدراسة التي قامت بها راضية بوزيان، مقال بعنوان متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي ومعوقاتها، مقارنة سوسيولوجية، مجلة التواصل في العلوم الإنسانية والإجتماعية، عدد 32، قسم علم الاجتماع، جامعة الطارف، الجزائر، 2012، هدفت هذه الدراسة إلى وضع تصور كامل حول مفهوم إدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي، والتعرف على مدى إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي والوقوف على أهم معوقات ومتطلبات تطبيق هذا المنهج، حيث توصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها الدور الفعال لإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي حيث تساهم بشكل كبير في رفع مستوى أداء الجامعات، وخلق ميزة تنافسية تمكن المؤسسة من الإستمرار والنمو، كما توصلت الدراسة إلى أن نجاح مؤسسات التعليم العالي يرتكز على تحديد أسس جودة الأنشطة التي تقوم بها.

2. الدراسة التي قامت بها أسماء عميرة، بعنوان إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، دراسة حالة جامعة جيجل، مذكرة ماجستير، تخصص تسيير موارد بشرية، بكلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، الجزائر، السنة الجامعية 2012-2013، تهدف هذه الدراسة إلى إبراز أهم الأسس النظرية والتطبيقية التي يرتكز عليها مفهوم إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة قامت الباحثة باعتماد دراسة استطلاعية متعلقة بجمع البيانات عن جامعة جيجل، ومتابعة التطورات الحاصلة من خلال الحصول على المعلومات من الجامعة، ودراسة ميدانية تمت من خلال توزيع استبيانات على خمس كلييات في الجامعة.

كما توصلت نتائج تحليل إستمارة الإستبيان والمعلومات المتحصل عليها إلى جملة من النتائج المرتبطة بجامعة جيجل أهمها ما يتعلق بإختبار صحة الفرضيات المطروحة والتي أكدت أن الجامعة على وعي

بفلسفة الجودة الشاملة وأهميتها كأسلوب إداري، وتسعى إلى تطبيقها للوصول إلى النتائج التي حققتها العديد من الجامعات العاملة بهذا المنهج.

3. الدراسة التي قامت بها صليحة رقاد، بعنوان تطبيق نظام الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية: آفاقه ومعوقاته، دراسة ميدانية بمؤسسات التعليم العالي للشرق الجزائري، أطروحة دكتوراه علوم، العلوم الإقتصادية، بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، الجزائر، السنة الجامعية 2013-2014، تهدف هذه الدراسة إلى إبراز ضرورة تطبيق نظام الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، وكذا التعرف على عوامل نجاح تطبيق نظام الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمعوقات التي تعيق هذا التطبيق، من خلال اختبار واقع ضمان جودة التعليم العالي في المؤسسات الجزائرية، والإطلاع على بعض التجارب الناجحة للدول المتقدمة في هذا المجال، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة قامت الباحثة بدراسة ميدانية شملت مسؤولي ضمان الجودة لمؤسسات التعليم العالي للشرق الجزائري والبالغ عددهم 28 مسؤول، واعتمدت كل من الإستبيان والمقابلة لجمع البيانات اللازمة حول موضوع البحث، حيث توصلت نتائج الدراسة إلى وجود تحديات داخلية وخارجية تدفع مؤسسات التعليم العالي إلى تطبيق نظام الجودة من أجل تحسين فعالية وكفاءة هذه المؤسسات.

كما كشفت نتائج الدراسة عن وجود الكثير من المعوقات التي تحد من تطبيق نظام الجودة

والمعلقة بالجانب القيادي للمؤسسة والجانب السلوكي للأفراد المعنية بتطبيق هذا النظام.

الفصل الأول:
الأساس النظري والتطبيقي
لإدارة الجودة الشاملة

تمهيد

نظرا للتزايد المستمر لمتطلبات وحاجيات المجتمع التي شهدها العالم، أصبح الاهتمام بالجودة ظاهرة عالمية، لذا فكل مؤسسة تسعى لتعزيز مكانتها من خلال توفير خدمات ذات جودة عالية، مع التحسين المستمر في أساليب العمل والأداء، وإشباع رغبات زبائنها، مما يجعلها تحصل على ميزة تنافسية تضمن لها البقاء والإستمرار في ظل التطور في شتى المجالات كالوسائل والأدوات والأفكار والأسواق. وموازية مع إهتمام المؤسسات بالجودة، سارعت لإتباع تطبيق منهج الجودة الشاملة التي تعد من المفاهيم الإدارية القائمة على مجموعة من المبادئ، لذا تهدف كل مؤسسة إلى تحقيق مستوى الجودة الشاملة في منتجاتها وخدماتها باعتبارها أحد عناصر النجاح أو الفشل للمؤسسة، مع ظهور بعض المنظمات التي تهتم بإدارة الأعمال كالمنظمة العالمية للتقييس، التي من إختصاصها منح المؤسسات الرائدة في مجال الجودة، ونظرا لمطابقة منتوجاتها أو خدماتها للمواصفات الدولية شهادة الإيزو.

وعليه فإن هذا الفصل يهدف إلى تسليط الضوء على مفهوم إدارة الجودة الشاملة والإيزو، حيث يتم التطرق في المبحث الأول إلى مفهوم الجودة ومراحل تطورها بالإضافة إلى أساسيات الجودة الشاملة مروراً بأهم متطلبات ومراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة، أما المبحث الثاني يتضمن ماهية مواصفات الإيزو وفوائده تطبيقه، بالإضافة إلى مراحل تطبيق الإيزو، وأخيراً العلاقة بين الإيزو وإدارة الجودة الشاملة.

المبحث الأول: ماهية إدارة الجودة الشاملة

لا يزال مفهوم إدارة الجودة الشاملة محل بحث وإهتمام من قبل الباحثين نظريا ومن قبل المؤسسات تطبيقيا، وذلك لأنه يعتبر إحدى المفاهيم الإدارية الحديثة ووسيلة للتغيير وتحسين الأداء وضمن الإستمرارية ومواجهة التحديات الجديدة وسيتم التطرق في هذا المبحث إلى مفهوم الجودة وتطورها، تعريف إدارة الجودة الشاملة وإسهامات مفكرها ومتطلبات ومراحل إدارة الجودة الشاملة.

المطلب الأول: مفهوم الجودة ومراحل تطورها

بدأ تطور موضوع إدارة الجودة الشاملة من تطور مفهوم الجودة، لذلك يجب توضيح مصطلح الجودة ومراحل تطوره.

أولا: مفهوم الجودة

يرجع مفهوم الجودة إلى الكلمة اللاتينية (Quality) والتي تعني طبيعة الشخص أو طبيعة الشيء ودرجة صلابته، وقديما كانت تعني الدقة والإتقان من خلال قيامهم بتصنيع الآثار التاريخية والدينية وتمثيل وقلاع وقصور لأغراض التفاخر بها ولاستخدامه لغرض الحماية، وحديثا تغير مفهوم الجودة بعد تطور علم الإدارة وظهور الإنتاج الكبير والثورة الصناعية والشركات الكبرى وازدياد المنافسة، إذ أصبح لمفهوم الجودة أبعاد جديدة ومتشعبة.¹

كما تعرف الجودة على أنها التميز (Excellence) الذي يقود منتج المؤسسة إلى التفوق على المنتجات المنافسة ويضمن الإستمرار على تلك الحالة من خلال إيجاد معايير جديدة للجودة.² ويرى البعض أن الجودة تعني جملة الخصائص التي تمكن المنتج من تلبية إحتياجات ورغبات الزبائن، والتمكن من تقليص فرص التآلف من الوحدات ويتفق مع هذا المعنى التعريفان اللذان أوردهما جون ريني اديغوفر "Edighffer Rene Jean" هي الخصائص المتعلقة بالمنتج أو الخدمة التي تؤثر على مقدرته على إشباع الحاجات وهي وسيلة لتجنب عطب فضلات الإنتاج وتبذير الموارد.³ وعرفت المنظمة الدولية للتقييس ISO بأنها الدرجة التي تشبع فيها الحاجات والتوقعات الظاهرية والضمنية من خلال جملة الخصائص الرئيسية المحددة مسبقا، وتؤكد المواصفات على ضرورة تحديد تلك الحاجات والتوقعات وكيفية إشباعها.⁴

¹ مأمون الدرادكة، طارق الشبلي، *الجودة في المنظمة الحديثة*، دار الصفاء للنشر، عمان، الأردن، ص 1.

² V.Bagad, *Total Quality Management*, 1stEd.India Technical Publication Pune,2008, P 1-2.

³ قاسمي كمال: *المقومات والمعوقات الثقافية لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000*، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم التجارية والاقتصاد والتسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2002-2003، ص 39.

⁴ مجموعة مؤلفين، *الجودة في التعليم الجامعي بالعالم الإسلامي*، طبعة 1، دار الحامد، عمان، 2014، ص 82.

من التعريفات السابقة يتبين أن الجودة هي قدرة المنتج على إشباع حاجات ورغبات الزبون وتوفير سلع متطابقة للمواصفات وخالية من العيوب.

ثانياً: مراحل تطور الجودة

من خلال العودة إلى التطور التاريخي للجودة عبر الحضارات يتبين أن للجودة جذور كانت عبر مراحل نلخصها فيما يلي:

1- مرحلة المعاينة "الفحص والتفتيش" 1920-1930

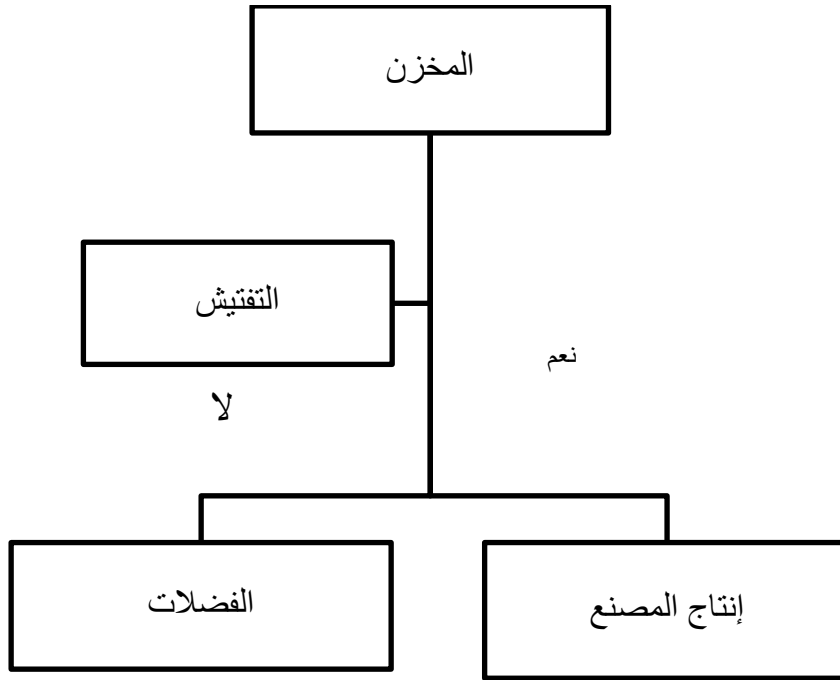
تعتبر أولى الطرق التي كانت تستخدم في فحص المنتج وقد يرتبط ظهور هذه الطريقة بظهور المصنع تحت مسمى "نظام المصنع" (Factory system) في بريطانيا العظمى.¹ كان التفتيش من مهام المختصين بالجودة في المجال الصناعي، وكان يعني بالقياس وفحص المنتج ومقارنته مع المواصفات المقدمة مسبقاً، والهدف منه اكتشاف الأخطاء ثم تصحيحها ويمكن تلخيص خطوات التفتيش في هذه النقاط:²

- القيام بعمليات التفتيش والإختبار والإحاطة بالمنتج تبعاً لاحتياجات خط الجودة؛
 - إعداد نظام يتم بموجبه مطابقة المنتج للإجراءات المحددة بالإعتماد على الملاحظة والمراقبة؛
 - الإحتفاظ بالمنتج قبل انسيابه حتى تنفذ عمليات التفتيش والإختبار؛
 - التعرف على المنتجات غير المطابقة.
- تتميز مرحلة الفحص والتفتيش بالخصائص الآتية:
- مفهوم الجودة في هذه المرحلة يعني مطابقة المنتج للمواصفات؛
 - لا تهتم هذه المرحلة باحتياجات ورغبات العميل؛
 - اعتمدت هذه المرحلة على التحسين والتطوير في التفتيش.

¹ Poornima M.Charantimath, **Total Quality Management**, Second Edition, India, 2011, Porling Kindersley, page 60.

² مجيد جاسر، **تكنولوجيا الإدارة الجودة والأيزو**، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 136.

شكل رقم (1): نظام الجودة المبني على الفحص



Source: jean marie, le defi de la qualite dans la societe industrielle, p81.

من خلال الشكل يتضح لنا أن في مرحلة الفحص يتم فيها التركيز على جانب تصميم المنتج، وبعد التفتيش يكتشف إذا كان المنتج مطابق للمواصفات الموضوعه ام لا، في حالة المطابقة توجه إلى خط الإنتاج، وفي حالة عدم المطابقة تحول إلى فضلات.

2- مرحلة الرقابة على الجودة "ضبط الجودة" 1930-1970:

ظهرت الرقابة على الجودة في مطلع الثلاثينات من القرن العشرين وتخصصت هذه المرحلة أساسا في مراقبة جودة المخرجات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة في رقابة الجودة والتي تمكن الإدارة من الوصول إلى مؤشرات تفيد في الحكم على جودة المنتجات مما يمكن من تطوير وتحسين تصميم المنتج وتخطيط العمليات الإنتاجية والوظائف المرتبطة بها وذلك بهدف منع أو تقليل نسبة العيوب في المنتجات.¹

ولقد اتسمت هذه المرحلة بالآتي:²

- استخدام أساليب إحصائية في أنشطة ضبط الجودة؛
- تشمل ضبط الجودة الفحص وإجراء تعديلات على التصميم؛

¹ ايناس مصطفى محمد سليمان، تطوير مقاييس المراجعة الداخلية للوفاء باحتياجات مراجعة الشاملة في المنشآت الصناعية، أطروحة مكملة لنيل درجة الدكتوراه في المحاسبة، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 2005، ص 7.

² بودالي محمد، دور المورد البشري في الرقابة على جودة المنتج، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، فرع إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2010-2011، ص 65.

- تشمل كذلك مراجعة مواصفات المواد الأولية أو مدخلات العملية الإنتاجية مما يساهم في تحسين الجودة.

3- مرحلة تأكيد الجودة 1970-1985:

بدأ التفكير بمفهوم الجودة عام 1956، ثم ظهر بعد ذلك ليأخذ أبعاده كأسلوب فعال في مجال الرقابة على الجودة، ويمكن ببساطة وصف مدخل تأكيد الجودة بأنه نظام أساسه منع وقوع الخطأ فهو أمر داخلي في الشركات لكل عنصر من عناصر التصنيع.¹

4- مرحلة إدارة الجودة الشاملة 1980 إلى الوقت الحالي:

أصبحت الجودة في هذه المرحلة ركنا أساسيا من أركان الوظيفة الإدارية للمدراء، إذ يتطلب الإهتمام بما يضمن تحقيق أعلى درجة لمطابقة مواصفات الزبون، الأمر الذي وحد المواصفات الوطنية في دول العالم كافة للخروج بمواصفة عالمية موحدة ذات شهادة لضمان الجودة، أطلق عليها سلسلة المعايير الدولية ISO 9001، فهذه المواصفات أصبحت شرطا مهما وأساسيا في عمليات التبادل التجاري الدولي.

ويتوقع أن يشهد العقد القادم تطورات كبيرة في أساليب الجودة، فالمنظمة كي تحقق الجودة المطلوبة سوف تبدأ بالزبون وليس بالسلعة، فهذه النظرة ستطغى على التفكير بالجودة ويصبح التركيز عليها منذ البداية بين جودة السلعة والخدمة، ويكون التحول نحو تحقيق القيمة الشاملة للزبون.²

ومن خلال الجدول التالي يتم توضيح باختصار مقارنة بين صفات المراحل الأربعة لتطور الجودة والتي تم ذكرها أعلاه.

¹ جمال العيفة، ليلي فقيري، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإعلامية الأيسس، المبادئ وآليات التطبيق، مجلة المعيار، عدد 42، كلية أصول الدين، جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية، جوان 2017، ص 164.

² المرجع نفسه، ص 164.

الجدول (1): تطور إدارة الجودة الشاملة

مراحل إدارة الجودة	مجالات التركيز	نطاق
تفتيش	كشف	<ul style="list-style-type: none"> • اكتشاف الخطاء • التصحيح • الفرز والتصنيف وإعادة الإقراض • قرار بشأن الإنقاذ والقبول
رقابة الجودة	الحفظ على الوضع الراهن	<ul style="list-style-type: none"> • معايير الجودة • استخدام الأساليب الإحصائية • أداء العملية • اختبار المنتج
تأكيد الجودة	وقاية	<ul style="list-style-type: none"> • نظام الجودة (ISO 9000) • تكلفة الجودة • تخطيط وسياسات الجودة • تصميم الجودة لحل المشكلات
إدارة الجودة الكلية	الجودة كاستراتيجية	<ul style="list-style-type: none"> • استراتيجية الجودة • إشراك العملاء والموظفين والموردين • إشراك جميع العمليات وتمكين العمل الجماعي

Source : Poornima M.Charantimath, **Total Quality Management** papSecond, pqge Edition, India, Porling Kindersley, 2011, page 61.

المطلب الثاني: مفهوم إدارة الجودة الشاملة واسهامات مفكرها

أولاً: مفهوم إدارة الجودة الشاملة (TQM) Total Quality Management

عرفها الدكتور عبد الستار العلي على أنها تفاعل المدخلات التي تمثل الأفراد والأساليب والسياسات والأجهزة لتحقيق جودة عالية للمخرجات، وهذا ما يعني إشراك ومساهمة العاملين كافة وبصورة فاعلة في العمليات الإنتاجية أو الخدمية مع التركيز على التحسين المستمر لجودة المخرجات بهدف تحقيق الرضا لدى المستهلك.¹

¹ عبد الستار العلي، تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 23.

كما يشير مفهوم إدارة الجودة الشاملة إلى مجمل المعايير والإجراءات التي يهدف تبنيها وتنفيذها إلى تحقيق أقصى درجة من الأهداف المتوخاة للمؤسسة والتحسين المتواصل في الأداء والمنتج وفقا للأغراض المطلوبة والمواصفات المنشودة بأفضل طرق وأقل جهد وتكلفة ممكنة.¹

وعرفها آخرون على أنها أسلوب لتأكيد الفاعلية والكفاءة القصوى للمنظمة بتطبيق العمليات والنظم التي تؤدي إلى التفوق وتمنع الأخطاء، وتؤكد أن كل نشاط بالمنظمة مرتبط بحاجيات العملاء.²

إحتياجات العملاء الآن وفي المستقبل كما أن إدارة الجودة الشاملة تدمج إدارة الجودة الشاملة تقنيات الإدارة الأساسية وجهود تحسين الأداء وتقنيات فنية أخرى.³

وعرفها الأمريكي أرموند فايجنباوم (Armond Feigenbaum) إدارة الجودة الشاملة هي نظام يشمل كل المجهودات لتطوير تحسين الجودة لمختلف مصالح وأقسام المنظمة للحصول بشكل اقتصادي على منتجات أو خدمات وذلك لإرضاء تام للعميل.⁴

من خلال التعارف السابقة يمكن أن تعرف إدارة الجودة الشاملة على أنها "نظام متكامل يهدف إلى رفع مستوى الرضاء لدى العميل وتحقيق جودة في مخرجات المؤسسة وتقليل التكاليف".

وهنا يستلزم التوضيح بين إدارة الجودة الشاملة والإدارة التقليدية في شكل موجز، كما يظهر في الجدول التالي:

¹ حسن حسين البيلاوي وآخرون، الجودة الشاملة في التعليم بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 12.

² سمير محمد عبد العزيز، اقتصاديات جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والأيزو 9000، 10011، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 112.

³ Rashmi Urdhwarshie, Total Quality Management, Third Edition, India, Porling Kindersley, 2012, p 1.

⁴ فريد زين الدين، المنهج العلمي التطبيقي لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسة العربية، القاهرة، مصر، 1996، ص 25.

الجدول رقم (2): الفرق بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة

الرقم	الإدارة التقليدية	إدارة الجودة الشاملة
01	الرقابة الملتزمة وتقييد الأخطاء	الرقابة الذاتية
02	العمل الفردي	العمل الجماعي وسيادة روح الفريق
03	التحسين وقت الحاجة	التركيز على المنتج والعملاء
04	التركيز على المنتج	اندماج الموظفين
05	مشاركة الموظفين	التحسين المستمر
06	جمود السياسات والإجراءات	مرونة السياسات والإجراءات
07	حفظ البيانات	تحليل البيانات وإجراء المقارنات البيئية
08	التركيز على جني الأرباح	التركيز على رضا العملاء
09	النظرة الى الموردين على أنهم مستغلين	مشاركة الموردين
10	العميل الخارجي	العميل الخارجي والداخلي
11	الخبرة ضيقة تعتمد على الفرد	الخبرة واسعة عن طريق فرق العمل

المصدر: مصطفى كمال السيد طابيل، معايير الجودة الشاملة (الإدارة، الإحصاء، الاقتصاد)، دار أسامة للنشر والتوزيع، الاردن، عمان، ص75.

من خلال الجدول السابق، يمكن القول أن هناك إختلاف واضح بين إدارة الجودة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة وذلك من خلال الإنتقال من العمل الفردي والرقابة الملتزمة والإهتمام بالمنتج وتطبيق سياسات وإجراءات روتينية ثابتة إلى إعتماد العمل الجماعي وتنمية روح الفريق وإعطاء أهمية كبيرة للعميل، وأيضاً تعتمد إدارة الجودة الشاملة في نظامها على السياسات والإجراءات المرنة، وهذا ما يعتبر مدخلا جديداً ومتميزاً يختلف عن نظام الإدارة التقليدية.

ثانياً: أبرز الرواد المساهمين في إدارة الجودة الشاملة

يعتبر كل من ادوارد ديمينغ، وإيشيكاوا والأمريكيين جوزيف جوران، وكروسبي أبرز المفكرين والعلماء الباحثين الذين ساهموا في تطوير مفهوم إدارة الجودة الشاملة وتأسيس مبادئ الجودة.

1- إدوارد ديمينغ (Edwards Deming)

مستشار أمريكي متخصص في علم الإحصاء، ويلقب بأب الجودة لما قدمه من إسهامات هادفة لتطوير الجودة، بدأ حياته في أمريكا كمعلم لتقنيات السيطرة النوعية في دائرة الحرب الأمريكية عام 1940 وهذه الأخيرة كان لها الأثر الكبير على محاولته اللاحقة في ميدان الجودة، ثم انتقل إلى اليابان

الفصل الأول: الأساس النظري والتطبيقي لإدارة الجودة الشاملة

أين شرع بتجسيد أفكاره في المؤسسات اليابانية، وأهمها استخدام الأساليب الإحصائية على الجودة، وقد اعترف اليابانيون بفضل "ديمينغ" في الجودة في اليابان، حيث قلده الإمبراطور¹ هيرو هيتو عام 1960. ويمكن تلخيص إسهاماته فيما يلي:

1-1- المبادئ الأربعة عشر² لإدارة الجودة الشاملة:

- تحديد المؤسسة لأهدافها ضمن خطة بعيدة المدى؛
- تبني فلسفة عمل تقوم على اعتماد الجودة ركنا أساسيا في الإنتاج، ولا بد أن تُصاغ هذه الفلسفة ضمن رسالة تُعمّم على كافة العمال داخل المؤسسة، الزبائن وحتى المجتمع الذي توجد فيه المؤسسة؛
- الإعتقاد على جودة المنتج لا على سعره الأقل، وإن كان هذا الأخير هدف لا بد من وضعه في الحسبان حتى تصل المؤسسة إلى درجة (جودة عالية وسعر أقل)؛
- إنشاء مراكز للتدريب الفعّال للعمال حتى يمكنهم أن يتشربوا ثقافة الجودة الشاملة ويحسنوا تطبيقها؛
- وجود قيادة فعّالة: وقد ركّز ديمينغ على المعنى الحديث للقيادة، وهي التي تسهل عمل الأفراد والآلات عن طريق التسيير الحكيم؛
- الإبتعاد عن الشعارات والنصائح الجوفاء حيث أن القيادة لا بد أن تتفانى في تطبيق كل ما تنادي به، وأن تجعل شعارها " قول وعمل"، أي أن تقرن مخططاتها بالعمل الجاد؛
- الإبتعاد عن التقويم الرقمي وتحديد أهداف رقمية للعمال، والتوجّه نحو تعزيز اهتماماتهم بالنوع لا بالكم؛
- تفعيل فريق العمل، فالعمل الجماعي يجنب الوقوع في العديد من المشاكل؛
- تشجيع التعلم والتدريب الذاتي والتركيز عليهما حتى يتمكنّ العمال من اكتساب مهارات ومعارف متجددة تمكنهم من أداء عملهم بجودة أفضل؛
- تبديد المخاوف التي يمكن أن تتشكّل لدى العمال جزاء تطبيق إدارة الجودة الشاملة باعتبارها تغييرا تنظيميا، وذلك عن طريق القيادة الفعّالة التي تدعم اتصالاتها بالعمال لتفهمهم بأهداف ومنافع هذا التغيير؛
- تغيير هدف الرقابة من رقابة فاضحة عقابية إلى رقابة تصحيحية وقائية، وتنبيه القائمين على العمليات بالأخطاء التي قد يقعون فيها، وبالتالي تمكينهم من تجنب الأخطاء قبل وقوعها؛

¹ بولال حنان، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الإتصالية الخدمائية، مذكرة نيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال، تخصص اتصال وعلاقات عامة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2015-2016، ص 8.

² صبرينة حديدان، دراسة نظرية لمبادئ إدارة الجودة الشاملة، مجلة العلوم الإنسانية، قسم علم الاجتماع، عدد 36، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2011، ص ص 86-87.

الفصل الأول:

الأساس النظري والتطبيقي لإدارة الجودة الشاملة

- تحسين العلاقات مع الموردين وإشراكهم في عملية تحسين المنتج باعتبارهم شركاء غير مباشرين في إدارة الجودة الشاملة؛ حيث يتم من خلالهم الحصول على مستلزمات تطبيق هذه الإدارة؛
- إجراء التغييرات الملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتشمل هذه التغييرات الهيكل التنظيمي، الموارد البشرية والمادية؛
- السعي إلى ترسيخ جميع هذه المبادئ لدى العمال والعمل على تطبيقها على أرض الواقع والإلتزام بها، وهذه مهمة الإدارة العليا.

إذا فإدارة الجودة الشاملة عند ديمينغ عبارة عن حلقة تبدأ بمبادرة القيادة وتنتهي بالترامها.

1-2- دائرة ديمينغ:

قام ديمينغ بإنشاء دائرة تتكون من خمس عناصر تربط بين المستهلك والمنتج بحيث يتم تتبع المنتج من الدراسة الأولية له إلى غاية مرحلته النهائية وتقييمه.

الشكل رقم (2): دائرة ديمينغ



من إعداد الطالبتين إعتامدا على دراسة Deming

يمكن تفسير الشكل حسب عناصره كالتالي:¹

التخطيط Plan: في هذه المرحلة يتم جمع المعلومات وتحديد المشاكل المراد فحصها والخطاء، والوقوف على أسبابها، والعمل على تقييمها وتحسينها.

العمل Do: خلال هذه المرحلة يتم وضع خطة التحسين التي سيتم تنفيذها، وجمع كافة المعلومات بشكل مستمر ومنظم لتقييم هذه الخطة والخرج بالعديد من الحلول، واختيار الحل الأمثل لتطبيقه تجريبيا.

الفحص Check: هذه المرحلة مرحلة قياس وتقييم النتائج المتوصل إليها، أي معرفة مدى نجاح خطة تحسين الأهداف الموضوعية.

¹ نضال عبد الرحمن إبراهيم أبو سويح، أثر تطبيق نموذج شوهارت للجودة الشاملة على فعالية أداء العاملين في الكليات الجامعية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الإسلامية، غزة، 10مارس 2019، ص 41-43.

التنفيذ Act: هنا يتم اعتماد خطة التحسين كأسلوب معتمد ومقرر إذا كانت النتيجة مرضية وإيجابية، ويتم تعميم نتائج التحسين على العمليات الأخرى المشابهة، ثم تعود العملية إلى المرحلة من أجل بدأ دورة PDCA جديدة للتحقق من عدم ظهور مشاكل جديدة.

1-3- الأمراض السبعة الفاتلة:

في نظر ديمينغ هذه الأمراض السبعة عوامل قاتلة في إدارة الجودة الشاملة بحيث يجب على الإدارة الابتعاد عنها ونفادها لأنها تعرقل عملية تطبيق ما تنص عليه إدارة الجودة الشاملة وهي كالاتي:¹

- إفتقار الإتساق في الهدف؛
- التركيز على المنافع قصيرة الأجل؛
- إدارة الأمور الظاهرية للمؤسسة فقط؛
- التقويم من خلال المراجعة السنوية للأداء؛
- التكاليف الطبية الكبيرة؛
- تكاليف المحامين الزائدة؛
- التكاليف الكبيرة في الضمانات.

2- جوزيف جوران (Joseph juran)

مؤلف ومستشار في الجودة، تبع ديمينج إلى اليابان في عام 1954م ليدرس بعض الكورسات التعليمية في إدارة الجودة، وقد عمل مسبقاً في برنامج الجودة في شركة ويسترن إلكترونيك (Western Electric)، ولقد أسهم جوزيف بشكل رئيسي في حركة اليابان في تحسين الجودة، وركز جوران على التخطيط الإستراتيجي والمتمثل في تحديد المستوى المطلوب من جودة المنتج وتصميم عملية الإنتاج لتحقيق خصائص الجودة للمنتج ويتم التخطيط الإستراتيجي للجودة ضمن برنامج الجودة السنوي.²

ولهذا حدد جوران عشر خطوات لتحسين الجودة يراها البعض كمبادئ للجودة وهي:³

- الاهتمام ببناء فرق التحسين؛
- تحديد أهداف التحسين في المؤسسة؛
- تقديم التدريب في مجال الجودة؛

¹ بودالي محمد، مرجع سبق ذكره، ص 9.

² محمد عبد العال النعيمي وآخرون، إدارة الجودة المعاصرة - مقدمة في إدارة الجودة الشاملة للإنتاج والعمليات والخدمات، دار البازوري العلمية العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 51.

³ يوسف بن عبده عسيري، مبادئ الجودة لدى روادها، سلسلة ثقافة التطوير والجودة، وكالة الجامعة للتخطيط والتطوير، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية، ص 5-6.

- تنفيذ المشاريع لحل المشكلات؛
- تقديم التقارير الخاصة بالتطورات؛
- الاعتراف والتقدير لإنجازات الآخرين؛
- نشر النتائج بين الآخرين؛
- تسجيل وتدوين الأهداف والنتائج؛
- المحافظة على الزخم من خلال جعل عملية التحسين المستمر جزءاً من عمل المنظمة.

3- فيليب كروسبي (Philip Grosby)

لقد جاء فيليب كروسبي بما يعرف بـ "لا وجود للمعيبات Zero Defects" بمعنى أن المعيبات تساوي صفراً في إطار العمليات الإنتاجية، ويرى كروسبي أن الجودة ما هي إلا انعكاس لمدى معيارية القيادة وكذلك الأدوات الأخرى التي تعكس معايير الجودة، ويرى ضرورة توفير عدة عوامل لتكون الجودة مستمرة منها:¹

- إن المستهلكين ذو وعي بأهمية جودة المنتجات والخدمات؛
- إن تطوير الأدوات التي تساعد على تطوير الجودة ستؤدي إلى زيادة حصة المنظمة من السوق؛
- يجب أن يتم تطوير الثقافة المتعلقة بالجودة بما يلائمها من تغيرات بيئية وظرفية.

4- إيشيكوا (Ishikawa)

ياباني الأصل وكان عضواً في مجموعة مراقبة الجودة التابعة لاتحاد العلماء والمهندسين اليابانيين، وله فضل كبير في تطبيق حلقات الجودة التي تعتمد على العمل في مجموعات لحل ومعالجة المشاكل عن طريق تطبيق أساليب إحصائية التي تخص الجودة، وتتجلى إسهاماته في:

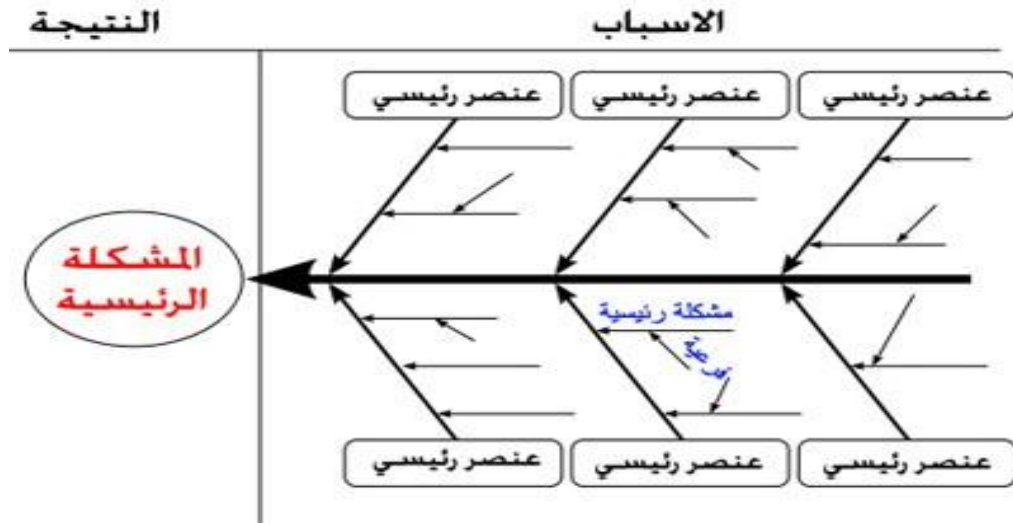
4-1 مخطط النتيجة والسبب (مخطط عظم السمكة)²

يستخدم هذا المخطط لتحديد الأسباب المحتملة للمشكلة حيث يساعد في تنظيم كمية كبيرة من المعلومات.

¹ رياض رشاد البناء، إدارة الجودة الشاملة في التعليم، التعليم الابتدائي: جودة شاملة ورؤية جديدة، المؤتمر التربوي العشرون، 20-21 يناير 2006، ص 7.

² لحسن عبد الله باشيو، رواد الجودة، ص 40.

الشكل رقم (3): مخطط السبب والأثر Cause-Effect



المصدر: لحسن عبد الله باشيوة، رواد الجودة، ص 20

الشكل البياني السابق مخطط السبب والأثر يوضح العلاقة بين الأسباب والنتائج، بحيث يمكن للإدارة معرفة الأسباب الرئيسية والفرعية المؤدية إلى ظهور المشكلة الرئيسية وحلها عن طريق هذه الخريطة.

4-2- حلقات الجودة: هي مجموعة من العاملين في نفس مجال العمل أو تنجز مهام متشابهة، تلتقي منتظمة لتشخيص وتحليل وحل المشاكل في مجال العمل، ويجب أن تتوفر في حلقات الجودة المبادئ التالية:¹

- يجب أن يمتلك أفراد الحلقة الواحدة نفس لغة العمل ونفس الخلفية العلمية تقريبا؛
- اشتراك العامل طوعياً وغير مبني على أوامر وتعليمات صادرة إليه؛
- يمكن لأي عضو في الحلقة أن يرأس الحلقة ولايعد شخص ما ذو أهمية أكبر من الآخرين؛
- يقوم أعضاء الحلقة بعرض اقتراحاتهم على الإدارة، والإدارة ليست ملزمة لقبول المقترحات ولكن يجب أن تهتم بها؛
- يجب أن يكون نشاط الحلقة مستمر بشكل دوري، كأن يعقد الاجتماع بشكل أسبوعي أو شهري وأن لا يتجاوز زمن الاجتماع ساعة.

¹ المرجع السابق، ص ص 21-22.

المطلب الثالث: متطلبات ومراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

أولاً: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات والحصول على النتائج المرادة، يجب أن تتوفر عدد من المستلزمات الضرورية التي أوردها عدد من الباحثون والمفكرين كما يلي:¹

1-1- دعم الإدارة العليا

ويقصد به إقتناع الإدارة العليا بضرورة تبني منهج إدارة الجودة الشاملة واتباع فلسفتها، وذلك لمواكبة التغييرات العالمية الجديدة (العولمة، التكتلات الاقتصادية، ...) كما أن على الإدارة أن توفر جميع المستلزمات المالية والبشرية المختلفة وخلق بنية تحتية إدارية وفق النماذج والأساليب الإدارية الجديدة.

1-2- نشر المبادئ والترويج لها

وهذا من خلال نشر تعاريف ومبادئ الجودة الشاملة داخل المنظمة وعلى كل العاملين بها لتفادي المعارضة وتقليل الأخطاء الناتجة عن رفض التغييرات من قبل كل هياكل المؤسسة. ويتم هذا الترويج من خلال إقامة دورات تدريبية، مؤتمرات، منشورات توعوية... إلخ.

1-3- التعليم والتدريب

لكي تتجح فلسفة إدارة الجودة الشاملة تتطلب عملية التدريب وتعليم مستمر، وذلك لتأهيل العاملين وكل أفراد المؤسسة من أجل حل المشاكل واتخاذ القرار الصواب.

1-4- فرق العمل

يعتمد نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة على إشراك كل العاملين وتضافر جهود كل من في المؤسسة بغرض تحسين الجودة ورفع مستوى الإنتاجية، ويتم ذلك من خلال تشكيل فرق عمل أو مجموعات أو حلقات جودة بحيث يتم فيها تقسيم المهام وتوزيع الأدوار والمسؤوليات والإشتراك في الأفكار.

1-5- اعتماد الاستشاريين والاختصاصيين

تلجأ المؤسسة إلى الاستعانة بالاستشاريين والاختصاصيين لتطبيق المفاهيم الجديدة، وزيادة خبرات طاقم المؤسسة لحل المشاكل التي ستواجهها لاحقاً.

¹ من إعداد الطالبتين بالإعتماد على: زاكريا الدولري، وآخرون، مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها، دار البازوري العالمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص382.

1-6- التحفيز والتشجيع

يلعب التحفيز سواء المادي أو المعنوي دورا كبيرا في تطوير وتطبيق أي تغيير جديد في المؤسسة، بحيث يزيد من ثقة العمال بأنفسهم ودعم أدائهم وتعزيز إرادتهم.

1-7- التركيز على العمل

إن العميل هو الهدف الجوهرى للمؤسسة ودراسة متطلبات العميل ورغباته هي من أهم ما يساهم في تحقيق النجاح وإستمرارية المؤسسة وبالتالي إرضاء العميل ركن أساسي في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

1-8- استخدام الأساليب الحديثة في حل المشكلات

إدخال التحسينات والتعديلات على أساليب ونماذج حل المشكلات الإدارية ومشكلات الجودة مع ضرورة تدريب المديرين والعاملين على كيفية استخدام هذه الأساليب والنماذج من أهمها: العصف الذهني، تحليل السبب والأثر، تحليل البيانات، الجداول الإحصائية، تحليل ماركو ... إلخ.¹

1-9- المتابعة والإشراف

من متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة الإشراف على العمل والعمال ومتابعة كل المراحل والخطوات لتقييم النتائج وتصحيح الأخطاء، وتفادي الصعوبات التي تواجه فرق العمل خلال التطبيق أو التنفيذ.

ثانيا: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

يمكن تلخيص مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيما يلي:

المرحلة الأولى: التهيئة أو الإعداد

هذه المرحلة عبارة عن معرفة مدى الحاجة إلى تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في الشركة المبحوثة، فهي تمثل مرحلة تحضيرية لتحديد وتوضيح عدد من القضايا ومنها:²

- توضيح الرؤيا الإستراتيجية؛
- تحديد رسالة الشركة؛
- تحديد الموارد المطلوبة لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة.

¹ بهجت عطية راضي، هشام يوسف العربي، إدارة الجودة الشاملة **TQM** المفهوم الفلسفة والتطبيق، شركة روابط للنشر وتقنية المعلومات، الطبعة الأولى، القاهرة، 2016، ص 99.

² قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الازدواج **9001-2000**، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 110.

الفصل الأول: الأساس النظري والتطبيقي لإدارة الجودة الشاملة

المرحلة الثانية: الدراسة والتخطيط

بناء على البيانات التي تم تجميعها في المرحلة السابقة، وفي حالة كونها مشجعة لإتخاذ قرار تطبيق إدارة الجودة الشاملة، يتم التخطيط إلى عملية التطبيق وذلك بتشكيل لجنة تسمى لجنة إدارة الجودة الشاملة تقوم بإعداد الآتي:¹

- إعداد خطة أولية للتنفيذ؛
- تحديد الموارد المطلوبة للخطة؛
- تحديد إستراتيجية التنفيذ.

المرحلة الثالثة: التنفيذ

في هذه المرحلة تكون المؤسسة جاهزة لاختيار الأفراد الذين سوف يقومون بعملية التنفيذ ويتم تدريبهم بعناية فائقة على تقنيات إدارة الجودة وتلقيهم ثقافة الجودة بحيث يصبحون قادرين على تجسيدها على أرض الواقع.

المرحلة الرابعة: التقييم والتصحيح

تتضمن هذه المرحلة تقييم واقع الشراكة المعنية من حيث:²

- دراسة الوضع الحالي للشركة ومن ثم تقييمه بهدف تحديد ما يمكن اعتباره قوة داعمة لتنفيذ مدخل TQM أو ما يمكن اعتباره ضعفاً عائقاً لعملية التنفيذ ومحاولة تذليلها؛
- دراسة وتقييم آراء واتجاهات المستهلكين بصدد التغييرات في بيئة عمل الشركة، أي تقييم لما تم تنفيذه من خطط بهذا المجال.

المبحث الثاني: المواصفات العالمية ISO 9000 وإدارة الجودة الشاملة

إزداد الإهتمام بالجودة باعتبارها الركيزة الأساسية لأي منظمة وإنسجاماً مع هذه التغييرات تسعى المؤسسة للحصول على منظمات دولية أبرزها المنظمة العالمية للمواصفات الإيزو تعمل للوصول إلى أعلى مراتب الجودة في المنتجات والخدمات وكثيراً ما يتم الخلط بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو وهذا ما سيتم تناوله في هذا المبحث التعرف على نشأة ومفهوم الإيزو، فوائد ومراحل تطبيقه، والعلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وشهادة الأيزو.

¹ المرجع نفسه، ص 110.

² قاسم نايف علوان، مرجع سبق ذكره، ص 111.

الفصل الأول: الأساس النظري والتطبيقي لإدارة الجودة الشاملة

المطلب الأول: ماهية مواصفات ISO 9000 وفوائد تطبيقه

أولاً: نشأة مواصفات ISO 9000

خلال الحرب العالمية الثانية ونتيجة للتطور الكبير في ميدان الصناعات العسكرية وزيادة الاهتمام بإنتاج الأسلحة والمعدات الحربية، كان لا بد من التأكد من جودة هذه المنتجات وضمان خلوها من العيوب لأن ذلك يؤدي إلى خسائر كبيرة.

في هذا السياق أصدرت وزارة الدفاع الأمريكية سنة 1959 المواصفة العسكرية Mil-09858 حول برنامج إدارة الجودة، وفي 1968 تم إدماج مواصفات الدفاع فيما أطلق عليه مواصفات الحلفاء للجودة AQAP والتي لا تزال مستخدمة بواسطة حلف الناتو للتأكد من جودة المعدات الحربية الموردة إلى دول الحلفاء، لم تكن أوروبا معزولة عن هذه التطورات، واستجابة لذلك قامت وزارة الدفاع البريطانية في عام 1970 بإصدار سلسلة المواصفة العسكرية DS نتيجة حاجتها لنظام لتأكيد جودة الأسلحة والمعدات التي تم من المجهزين وهذه المواصفة تحمل في طياتها إجراءات للجودة يتبقى الالتزام بها وإتباعها من قبل المصممين والموردين للمعدات الحربية والتأكد من أن المنتجات مطابقة للمواصفات تشكل هذه المواصفة نسخة بريطانية محلية تتوافق مع مواصفات الحلفاء المشار لها سابقاً.¹

وفي عام 1984 قامت منظمة الإيزو بتشكيل لجنة فنية تختص بالإعداد لإصدار مواصفات عالمية تتعلق بأساليب تأكيد الجودة وتمت الموافقة على هذه اللجنة التي أطلق عليها ISO/TC 176 وضمت اللجنة في عضويتها حينئذ 20 دولة كأعضاء و14 دولة بصفة مراقب، حيث قامت هذه الأخيرة بنشر الإصدار الأول على شكل مسودة للمناقشة في عام 1985 وتمت المصادقة عليه بالنشر النهائي عام 1987 لتكون أول مواصفة عالمية لأنظمة إدارة الجودة سميت بالإيزو، والتي كانت تستند بشكل كبير في محتواها إلى المواصفة الوطنية البريطانية BS5750.²

ثانياً: تعريف مواصفات الإيزو 9000:

الإيزو هي مواصفات الجودة القياسية العالمية الأكثر شمولاً التي أصدرتها المنظمة الدولية للتفتيش، تستخدم على نطاق واسع، وقد جاءت التسمية من الحروف الأولى للكلمات المأخوذة من اسم المنظمة

¹ إلهام شلبي، دور إستراتيجية الجودة الشاملة في تحقيق التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية في المؤسسة المينائية بسكيدة، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في علوم التسيير، إدارة أعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف 1، 2013-2014، ص 43.

² شرف الدين زديرة، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة خدمات المؤسسات الإستشفائية، دراسة حالة عينة من المؤسسات الإستشفائية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير مناجمت المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016-2017، ص 39.

الدولية للتفتيش باللغة الإنجليزية (ISO) "International Standardization Organization"، وهي مشتقة كذلك من الكلمة اليونانية ISOS التي تعني يساوي¹

كما تعرف مواصفات الإيزو 9000 بأنها: مواصفات عامة يمكن إستخدامها من قبل أي منظمة صغيرة أو كبيرة إنتاجية أو خدمية وهي بمثابة متطلبات أو إرشادات يجب على المنظمات الإلتزام بها بغرض التحكم في العمليات الإنتاجية، الأمر الذي يؤدي إلى تقليص العيوب والانحرافات.² وهناك من يعرف مواصفات الإيزو 9000 على أنها: نظام لإدارة الجودة تؤكد على وجود إجراءات سلمية وتعليمات للعاملين من أجل التأكد من أن العاملين يقومون بأداء مهامهم بطريقة صحيحة.³

ثالثاً: فوائد تطبيق الإيزو ISO 9000:

إن المؤسسة تتحصل على مجموعة من المنافع والفوائد التي تحققها من خلال الإعتماد على هذه الشهادة أو مبادئ نظام إدارة الجودة وفقاً للإيزو 9000 ويمكن تحديد قواعد تطبيق نظم إدارة الجودة ISO 9000 في النقاط التالية:⁴

- رضا العميل داخليا أو خارجيا سواء كان مورداً أو متعاملاً أو زبوناً أو ممولاً وزيادة رضا المستهلكين؛
- تكسب المؤسسة من خلال تطبيق الإيزو تحسين مستمر وتحاول المؤسسة من خلالها الحصول على سمعة وصورة جيدة في السوق؛
- إلتزام العمال إتجاه عامل الجودة، مع إعطاء العاملين الثقة والشعور بالزهو بسبب حصول المنظمة على شهادة المطابقة؛
- إستغلال أفضل الموارد المائية والمعنوية والمالية، وتخفيض التكاليف وزيادة جودة المنتجات؛
- تحسين أداء العمليات وخاصة أن سلسلة الإيزو 9000 المطبقة الآن تعتمد كثيراً وترتكز على مفهوم العملية؛
- الرقابة تكون أكثر فعالية من خلال المعايير والمواصفات الخاصة بالعملية الرقابية والتدقيق؛
- ترشيد القرارات وصنع أفضل للقرارات في ظل نظام معلوماتي ونظام جودة واضح وموثق وفيه مجموعة آليات لإتخاذ القرار بحيث يكون الإعتماد على معلومات دقيقة وواضحة وشفافة أكثر من أنه معلومات تعتمد على الرأي وعلى تكوين الآراء حول بعض القرارات في المنظمة؛

¹ بنتة حليلة، دور أنظمة الجودة العالمية في تطوير المبادلات التجارية العالمية، دراسة حالة شركة condor، مذكرة مقدمة نيل شهادة الماجستير، إدارة أعمال التجارة الدولية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة المسيلة، 2012-2013، ص 40.

² بهجت عطية راضي، هشام يوسف العربي، مرجع سبق ذكره، ص 142.

³ خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة، عمان، 2000-03-21، ص 107.

⁴ يوسف حبيب الطائي، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2009، ص ص 316-317.

الفصل الأول: الأساس النظري والتطبيقي لإدارة الجودة الشاملة

- تحقيق زيادة في أرباح المنظمة بسبب زيادة المبيعات، وتحسين العمليات الإنتاجية وتقليل التكاليف؛
- يحسن نظام التوثيق في المؤسسة وخاصة من ناحية أهداف الجودة، سياسة الجودة، أنظمة الجودة في المؤسسة، مخططات الجودة وغيره من الأشياء التي تستفيد منه المؤسسة؛
- زيادة الإنتاجية، زيادة فعالية المؤسسة مع تقليل التكاليف وزيادة جودة المنتجات؛
- تحقيق زيادة في أرباح المنظمة بسبب زيادة المبيعات؛
- إعتقاد الجودة لنظام وليس لشعار؛
- إنجاز الأعمال في المواعيد المحددة، وضمان تسليم الطلبات في الوقت المحدد؛
- تأكيد إتمام الأعمال بصورة صحيحة والإقلال من الأخطاء مع مشاركة الموظفين ليكونوا أكثر سعادة وأكثر تفاعلاً؛
- إعطاء إشارة واضحة للزبائن بأن المنظمة تتبع الخطوات الإيجابية لتحسين الجودة؛
- دخول أسواق عالمية جديدة؛
- يقلل عدد مرات إجراء فحص المنتج وذلك من خلال وجود نظام فعال للجودة يقلل من نسبة المنتج المرفوض والمعاد تصنيعه.

المطلب الثاني: عائلة مواصفات الإيزو 9000 ومراحل تطبيقه

أولاً: عائلة الإيزو 9000

- تتضمن سلسلة مواصفات الإيزو 9000 المعالم الإرشادية والمخططات الأساسية التي تحقق الجودة، والتي يمكن تطبيقها على نطاق عالمي، ويمكن توضيح هذه المواصفات فيما يلي:¹
- الإيزو 9001: وهي أكثر المعايير شمولاً، وتحتوي على عشرين عنصراً من عناصر الجودة الشاملة، ابتداءً من مرحلة تصميم المنتج حتى مرحلة ما بعد البيع.
 - الإيزو 9002: تعتبر نموذج لضمان الجودة في الإنتاج والتكريب، دون أن تشمل على مراحل التصميم والخدمة ما بعد البيع، أي أنها تخص المؤسسات التي تنتج وتبيع فقط، وتضم هذه المواصفة 18 عنصراً من العناصر المتضمنة للإيزو 9001.
 - الإيزو 9003: وهي نموذج لضمان الجودة للسلعة المنتجة واختبار جودتها، وتخص المؤسسات التي تباع المنتجات فقط، وتتضمن هذه المواصفة 12 عنصراً فقط من العناصر التي تقدمها الإيزو 9001.

¹ فادية جباري، تأثير جودة الخدمة على رضا العميل (دراسة حالة الوكالة التابعة للمديرية للشركة الجزائرية للتأمينات Saa)، مذكرة تخرج نيل شهادة الماجستير، تسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أبو بكر بلقايد مدرسة دكتوراه التسيير الدولي للمؤسسات، 2010-2011، ص ص 40-41.

- الأيزو 9004: تتضمن هذه المواصفات التعليمات الإرشادية التي يجب إتباعها من قبل المؤسسات للحصول على إحدى شهادات الأيزو السابقة الذكر، حيث أنها تلقي الضوء على عناصر الجودة بشكل تفصيلي لجميع المؤسسات التي ترغب في تطوير نظام جودتها.

يمكن التمييز بين أربع ملحقات أو إرشادات تتضمنها المواصفة ايزو 9004 هي:

✓ ايزو 1-9004: دليل لنظام الجودة وعناصره.

✓ ايزو 2-9004: دليل لنظام الجودة وعناصره للنشاطات الخدمية.

✓ ايزو 3-9004: دليل للمنتجات المشغلة.

✓ ايزو 4-9004: دليل لتطوير الجودة.

وفي بداية سنة 2000 قامت منظمة الأيزو بإصدار مواجعة جديدة لعائلة إيزو 9009 وتم في هذا الإصدار إلغاء المواصفات (9002 و 9003) وإعادة إنشاء المواصفة 9001 التي أطق عليها مواصفة إيزو 2000: 9001 التي تحتوي على متطلبات إنشاء نظام الجودة وتم إصدار مواصفة إيزو 2000: 9000 التي تحتوي على التعريفات المستخدمة في نظم إدارة الجودة وإصدار مواصفة الأيزو 2000: 9004 الخاصة بإرشادات تحسين الأداء.¹

ثانيا: مراحل تطبيق الأيزو ISO 9000

يجب الإعداد الجيد عند رغبة أي منظمة مهما كان نوع الخدمة المقدمة فيها أن تقوم بالإعداد الجيد حتى تتجح في جميع مراحل التطبيق، ويمكن تلخيص المراحل كالآتي:²

المرحلة الأولى: دراسة مواصفات مجموعة الأيزو 9000 بعناية وتكون البداية بدراسة المواصفة التي ترغب الإنضمام إليها.

المرحلة الثانية: تحديد العناصر التي يجب أن يكون منها الجودة في المنظمة.

المرحلة الثالثة: تقييم مستوى أداء نظام الجودة في المنظمة لكل عنصر من العناصر التي حددت في الخطوتين السابقتين.

المرحلة الرابعة: توثيق نظام الجودة وإعداد كتيب الجودة، ويراعى هنا أن يكون حجم التوثيق بالقدر المطلوب فقط دون زيادة أو نقصان.

المرحلة الخامسة: تدريب الأفراد العاملين وتشمل على:

¹ نوال سعدي، تطبيقات نظام الأيزو 9000 والإدارة بالجودة الشاملة (بين التكامل والاختلاف)، مجلة التنمية البشرية، العدد 05، المركز الوطني للبحث في الأنتروبولوجيا الاجتماعية والثقافية، وهران، نوفمبر 2015، ص 182.

² نزار عبد المجيد البروراي، لحسن عبد الله باشيو، إدارة الجودة مدخل للتميز والريادة مفاهيم وأسس وتطبيقات، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص ص 64-65.

الفصل الأول: الأساس النظري والتطبيقي لإدارة الجودة الشاملة

- التدريب على أساسيات الجودة والإيزو 9000 لجميع الأفراد العاملين؛
- إختيار وتدريب الأشخاص الذين سيقومون بوظيفة المدققين الداخليين.¹
- المرحلة السادسة:** تأمين الإلتزام التام من قبل الإدارة العليا وتشمل على:
 - قرار الإدارة العليا بالتسجيل على شهادة المنظمة الدولية للمعايير؛
 - مقابلة اللجنة الرئيسية (القيادية) لغرض تقييم العملية؛
 - تقوم اللجنة الرئيسية بإشعار الإدارة العليا بكلف الحصول على شهادة الإيزو 9000 وجدولة الفعاليات وغيرها من الأمور ذات العلاقة؛
 - تقوم الإدارة بتأكيد إلتزامها بالتقديم للتسجيل على الشهادات الدولية الإيزو 9000.
- المرحلة السابعة:** البدء بعملية التسجيل (Registration process) وتشمل الخطوات التالية:
 - التقديم للحصول على التسجيل والتدقيق الداخلي لتنفيذ الإجراءات العلاجية أو التصحيحية من دليل التدقيق الداخلي؛
 - الموافقة على عملية التدقيق والحصول على التدقيق للتقييم الذاتي؛
 - الحصول على التدقيق للتسجيل على الإيزو 9000.
- المرحلة الثامنة:** الحصول على التسجيل للشهادة الدولية لمعايير الإيزو 9000.

المطلب الثالث: علاقة الإيزو 9000 بإدارة الجودة الشاملة

إن معظم الباحثين في إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000 يرون بأن هناك علاقة وطيدة بينهما، فإدارة الجودة الشاملة هي إدارة للجودة، في حين أن ISO 9000 هي نظام لإدارة الجودة، فليس صحيحا أن المنظمة القادرة على الحصول على مطابقة لمواصفة الإيزو تستطيع تطبيق إدارة الجودة الشاملة، حيث أن المنظمة التي تسعى نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة هي منظمة قادرة على التطابق مع مواصفات الإيزو من أجل تحقيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة.

ولتوضيح طبيعة العلاقة بين مواصفات الإيزو 9000 والجودة الشاملة ولتحديد ذلك نتطرق إلى

أهم أوجه الإختلاف والتشابه بينهما:

1- أوجه الإختلاف:

تتمثل العناصر التي تحدد الإختلاف بين مواصفات الإيزو 9000 ونظام الجودة الشاملة في:²

¹ عبد الستار العلي، مرجع سبق ذكره، ص ص 332-333-334.

² بهجت عطية راضي، هشام يوسف العربي، المرجع السابق، ص ص 149-150.

- التركيز على العميل: يعتبر العملاء ركيزة نجاح المنظمة لذا فلا بد لها أن تقوم بدراسة إحتياجاتهم الحالية والمستقبلية وأن تلبي هذه الإحتياجات والمتطلبات وتدير وتنفذ توقعاتهم المستقبلية.
- القيادة: تتحدد مسؤولية القيادة في توفير بيئة داخلية داعمة ومحفزة للأفراد نحو تحقيق أهداف المنظمة، كما أنها تقوم بوضع تلك الأهداف وتوجيه أعضاء النظام بالشكل الذي يؤدي لتحقيق الأهداف.
- إدماج الأفراد: يعتبر العنصر البشري العامل في المنظمة بإختلاف مستوياته الوظيفية والتنظيمية.
- أسلوب إدارة العمليات: تطبيق منهج إدارة العمليات في إدارة أنشطة وموارد المنظمة لتحقيق أهدافها المرغوبة بفعالية أكثر.
- التحسين المستمر: يعتبر التطوير والتحسين المستمر لأداء المنظمة مطلباً وهدفاً لازماً وضرورياً يجب أن تسعى المنظمة على الوصول إليه، من خلال خططها وأدلتها وإجراءاتها وآليات عملها ونظام المتابعة والتقييم لديها.
- الإعتماد على الحقائق عند اتخاذ القرارات: تعتمد فعالية القرارات على تحليل المعلومات والبيانات، الأمر الذي يعكس أن تكون تلك المعلومات والبيانات دقيقة وموثوقة بها، بالإضافة إلى ضرورة إفصاحها أمام من يحتاجها.
- العلاقة المشتركة مع الموردين: يجب أن تتسم علاقات المنظمة مع مورديها بوجود مصالح مشتركة بين الطرفين لتعزيز قدرتهم على الإستفادة منها.

2- أوجه التشابه:

- توجد هناك عدة عناصر يشترك فيها كل من مواصفات الإيزو 9000 والجودة الشاملة تتمثل في:¹
- إلتزام الإدارة العليا بتطبيق مواصفات الإيزو 9000 ونظام الجودة الشاملة، ويتحقق من خلال إحداث تغييرات على جميع المستويات التنظيمية مع نشر ثقافة النظامين بين العمال وإقناعهم بأهمية الإلتزام بالعمل الجماعي لتحقيق التطور؛
- الإهتمام بالعمليات حيث يعتبر كلا من الإيزو 9000 والجودة الشاملة أن الحصول على السلعة أو الخدمة بجودة عالية لا يتحقق إلا من خلال تحقيق متطلبات كل عملية، وتحديد حاجات ورغبات العميل إلى غاية الوصول إلى تحقيق المنتج في شكله النهائي وفقاً لما يرغبه العميل؛
- يهتم كلا من الإيزو 9000 والجودة الشاملة بتحسين علاقة المؤسسة مع جميع الأطراف المتعامل معها وخلق القيمة داخل المؤسسة.

ويمكن تلخيص ذلك في الجدول التالي:

¹ إلهام شلبي، المرجع السابق، ص 56.

الجدول رقم (3): الفرق بين مواصفات الإيزو 9000 وإدارة الجودة الشاملة

مواصفات الإيزو 9000	إدارة الجودة الشاملة
يهتم بمتطلبات الزبائن وتحقيق أهدافهم.	تركز على الزبون بشكل كبير
تطوير وتحسين فاعلية نظام إدارة الجودة من خلال اعتماد أساليب التحليل والتدقيق والقياس	تعتمد على التحسين المستمر كمبدأ أساسي باستخدام أساليب إحصائية
تحديد مسؤولية الإدارة من خلال تحديد السياسة الخاصة بالجودة والالتزام بها ومراجعتها والتأكد أنه قد تم تنفيذها.	تحسين سياسة والالتزام بها من قبل الإدارة والعاملين داخل المؤسسة
تحقيق المشاركة بين العاملين بشكل واسع وكبير	تحديد المسؤوليات والأفراد ذوي الكفاءات والخبرة والمهارة لتحقيق أهداف الجودة

المصدر: نواف محمد البادي، الجودة الشاملة في التعليم وتطبيقات الإيزو، دار اليازوري العلمية، الكويت، 2019، ص122.

يستنتج من هذا الجدول بأن العلاقة بين الإيزو 9000 وإدارة الجودة الشاملة هي علاقة تكامل وتداخل، فيمكن الحصول على الجودة الإيزو 9000 دون إدارة الجودة الشاملة وكذلك يمكن تبني إدارة الجودة الشاملة دون الحصول على الإيزو 9000.

كما يمكن تطبيق نظام الجودة والإيزو 9000 كتمهيد للوصول إلى إدارة الجودة الشاملة.

خلاصة الفصل الأول:

إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم التي شملت إهتمام كبير من طرف أنحاء العالم، وذلك لما تساهم فيه إدارة الجودة الشاملة من رفع الإنتاجية وتحقيق التميز التي بدورها تضمن إرضاء الزبائن وإستمرارية المؤسسة، وتوفير منتجات أو خدمات خالية من العيوب ولهذا الغرض تجد المؤسسة نفسها مجبرة على تطبيق المواصفات الدولية في مجال الجودة ألا وهي معايير الإيزو وتتمثل مواصفات محددة وقواعد إرشادية تم وضعها من قبل المنظمة العالمية للقياس والمواصفات، وهذا ما يخول المؤسسة إلى الحصول على شهادة الإيزو وبالتالي إمتلاكها نظام جودة موثق.

ويمكن الإشارة إلى أنه هناك مؤسسات تعتمد على إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها لكن لا تمتلك

شهادة الإيزو والعكس صحيح.

الفصل الثاني:

إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها

في مؤسسات التعليم العالي

تمهيد

يهدف قطاع التعليم العالي إلى إعداد إطارات بشرية مؤهلة يحتاجها المجتمع في قطاعات العمل والإنتاج، وتوفير كوادر وطنية متمكنة في مختلف المجالات التنظيمية والإدارية والسياسية وغيرها والتي تعتبر عنصر أساسي لتحقيق التنمية الشاملة، بحيث تقوم مؤسسات التعليم العالي بتقديم العديد من الخدمات المهمة كالتعليم والتكوين والقيام بمهام مختلفة منها البحث العلمي وتوفير متطلبات المجتمع في شتى المجالات.

إن تمكين الجامعة من تحقيق التطور ومسايرة التغيير الدولي والوطني والتماشي معه، يتطلب تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، لغرض توفير مخرجات متنوعة قادرة على القيادة واتخاذ القرارات الصحيحة ولرفع من مستوى الكفاءة الداخلية للمؤسسة التعليمية، كما تسمح لدولة باستغلال مواردها على الوجه الأمثل وإثبات مكانتها على المستوى العالمي، وتحسين أدائها في العديد من القطاعات.

ومن هذا المنطلق سيتم التطرق في هذا الفصل إلى ثلاث مباحث موضحة كالتالي:

- ❖ المبحث الأول: أداء المؤسسة الجامعية
- ❖ المبحث الثاني: أساسيات إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي
- ❖ المبحث الثالث: انعكاس تطبيق الجودة الشاملة في التعليم العالي على الأداء الجامعي

المبحث الأول: أداء المؤسسة الجامعية

تعد المؤسسة الجامعية إحدى المؤسسات الرائدة في تقديم التعليم العالي والبحث العلمي في مختلف المجالات، وتتطلب المؤسسة الجامعية إدارة فعالة ومتميزة تهتم بالجودة والأداء الجامعي، وذلك لتحقيق رسالتها وأهدافها، وتحسين جودة الخدمات التي تقدمها للطلاب والمجتمع، ومن أهم المفاهيم التي تهتم المؤسسة الجامعية هو مفهوم الأداء الجامعي، والذي يعد أحد المعايير الرئيسية في تقييم جودة العمل الجامعي.

ولتحقيق أعلى مستويات الأداء الجامعي، يتطلب ذلك وجود معايير قياس الأداء الجامعي الفعالة التي تساعد في تقييم الأداء بشكل دقيق، وتحديد نقاط القوة والضعف في العمل الجامعي، ومن ثم وضع الخطط والإجراءات اللازمة لتحسين الأداء.

لذا يناقش في هذا المبحث ماهية المؤسسة الجامعية مع عرض مفهوم الأداء الجامعي ومعايير قياسه.

المطلب الأول: مفهوم ونشأة المؤسسة الجامعية

أولاً: مفهوم المؤسسة الجامعية

التعريف الأول:

يعرف المشرع الجزائري الجامعة بأنها مؤسسة عمومية ذات طابع ثقافي علمي وفق المادة 31 من القانون 99-05 المؤرخ في 18 ذي الحجة عام 1419، المتضمن القانون التوجيهي للتعليم العالي الذي أعطى تكييفاً جديداً للجامعة الجزائرية وذلك في إطار جملة التعديلات التي أدخلت على القانون الأساسي للجامعة والأحكام المتعلقة بها.¹

التعريف الثاني:

المؤسسة الجامعية هي مؤسسة تربية علمية، وهي بناء يحتوي على عدد من المعاهد العلمية تسمى كليات تقدم خدمات جوهرية للمجتمع لنشر العلم والمعرفة والثقافة، وإعداد جيل قادر على خدمة المجتمع وحل مشكلاته، وذلك بما تقدمه في مجال البحث العلمي من أبحاث علمية تعكس مشاكل المجتمع، والقدرة على تنمية الإبداع والابتكار.²

¹ كباري فاطمة الزهراء، تقييم نفايات التعليم العالي في المؤسسة الجامعية دراسة حالة جامعة بسكرة، مذكرة نيل شهادة الماجستير، تخصص تسيير المالية العامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مدرسة الدكتوراه، 2011-2012، ص 65.

² ياسمين إبراهيم أحمد أبو عبد الله، دور الجامعة في تطوير البحث العلمي، المجلة العلمية لكلية الآداب، العدد 4، المجلد 10، جامعة دمياط، 2021، ص 27.

الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها في مؤسسات التعليم العالي

ثانيا: نشأة المؤسسة الجامعية:

يعود نظام التعليم العالي إلى العهد الكولونيالي، فقد مرت مرحلة إنشاء الجامعة الجزائرية عبر سيرورة طويلة، حيث أنشئت بالجزائر في سنة 1859 مدرسة عالية في الطب والصيدلة، ثم سنة 1879 مدارس الحقوق، العلوم والآداب والتي سيعطى تجميعها معا سنة 1909 جامعة الجزائر التي ستسير على منوال سابقتها فرنسا لكن التعليم في الجزائر في تلك المدارس أو الجامعة لم يكن بنفس مستوى ذلك الموجود في فرنسا، فقد كان يهدف إلى تعليم وتثقيف أبناء الفرنسيين المتواجدين بالجزائر، وكذا تكوين نخبة مزيفة من المثقفين الجزائريين مقطوعة الصلة عن الجماهير الشعبية، من أجل خدمة المتطلبات الإستعمارية، وعلى هذا

ظلت الجامعة الجزائرية والتي كانت فرنسية المنشأ والنمط حتى سنة 1962 تابعة لوزارة التربية الوطنية الفرنسية، وخاضعة كما هو معلوم لقوانين التعليم العالي الفرنسي، حيث لم يتخرج منها إلا محام واحد فقط سنة 1920، كما لم ينشأ بها قسم لدراسة اللغة العربية والثقافة العربية، كانت الجامعة الجزائرية شبه مقفلة الأبواب في وجه الشباب الجزائري فعدد جد ضئيل من الجزائريين كان لهم الحظ في الارتقاء للتعليم العالي.¹

المطلب الثاني: مراحل تطور المؤسسة الجامعية

لقد مر النظام الوطني للتعليم والتكوين العالمي في الجزائر بصفة عامة والجامعة بصفة خاصة بعدة مراحل أساسية منذ الاستقلال نذكرها فيما يلي:

المرحلة الأولى (1970-1962): ورثت الجزائر بعد الاستقلال جامعة مكونة من كليات حسب الاختصاص تتميز بفضل بفصل صارم بين الاختصاصات، وهكذا فإن جامعة الجزائر كانت تضم أربع كليات كلية الطب، كلية العلوم، كلية الآداب والعلوم الإنسانية وكلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، وفي هذه المرحلة كانت وزارة التربية الوطنية هي التي تدير شؤون التعليم العالي والجامعي.

المرحلة الثانية (1970-1998): تميزت بإطلاق عملية إصلاح التعليم العالي سنة 1971 لتستجيب لمتطلبات النموذج الاقتصادي والاجتماعي والتي فرضت بدورها إعادة هيكلة عميقة لمنظومة التربية والتكوين بشكل عام ولمنظومة التعليم العالي بشكل خاص، حيث مست أربعة محاور رئيسية: إعادة صياغة برنامج التكوين بشكل كلي من خلال تنويعه وتخصصه وإحترافيته، تنظيم بيداغوجي جديد

¹ غربي صباح، دور التعليم العالي في تنمية المجتمع المحلي دراسة تحليلية لإتجاهات القابات الإدارية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص تنمية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013-2014، ص ص 48،49.

الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها في مؤسسات التعليم العالي

للدراسة حسب نظام السداسيات ووفقا للمنطق المقاييس والمكتسبات القبلية وليس على أساس المعدل السنوي مع الاهتمام بالأعمال الموجهة والتطبيقية.

كما عرفت الجامعة في هذه المرحلة تطورا ملحوظا في إعداد الطلبة والمؤطرين لتزويد الإقتصاد الوطني بأكثر عدد من الإطارات، وإعادة تنظيم شامل للهياكل الجامعية من خلال الانتقال من المخطط التقليدي للكليات إلى المعاهد الجامعية التي ترتبط بتخصص في مجال علمي محدد.¹

المرحلة الثالثة (1998-2003): وتميزت بالتوسع التشريعي والهيكلية والإصلاح الجزئي، وأهم

ما عرفته هذه المرحلة مايلي:

- وضع القانون التوجيهي للتعليم العالي في سبتمبر 1998.
- قرار إعادة تنظيم الجامعة في شكل كليات.
- إنشاء ستة جذوع مشتركة للحاصلين على شهادة البكالوريا الجدد.
- إنشاء ستة مراكز جامعية في كل من ورقلة الأغواط أم البواقي، سكيكدة، جيجل وسعيدة.
- إنشاء جامعة بومرداس وتحويل المراكز الجامعية لكل من بسكرة وبجاية ومستغانم إلى جامعات. وفي 1999، أصبح عدد الجامعات 17، 13 مركزا جامعيًا و6 مدارس عليا للأساتذة، 141 معهدا وطنيا للتعليم العالي، 12 معهدا ومدرسة متخصصة، كما ظهرت بعد ذلك جامعات ومراكز جامعية أخرى وملاحق لجامعات.

المرحلة الرابعة (2004-2013): في هذه المرحلة تم التوجه نحو تنظيم التعليم في ثلاثة أطوار

هي: ليسانس، ماستر، دكتوراه. الشيء الذي جعل الجزائر تولي أهمية بالغة لإصلاح نظامها التعليمي الجامعي، وهذا لمواكبة العولمة والتكنولوجيا التقنية المتسارعة الحاصلة في العالم الغربي.²

المطلب الثالث: مفهوم الأداء الجامعي

حظي مفهوم الأداء إهتماما متزايدا في العقود الأخيرة، حيث أصبح واسع الانتشار في جميع مجالات النشاط البشري تقريبا، الأداء هو تصور ذاتي للواقع، وهو ما يفسر العديد من الإنعكاسات الحرجة على المفهوم وأدوات القياس الخاصة به، إذ أن مفهوم الأداء الجامعي مختلف بين الباحثين والكتاب، ولا يوجد اتفاق حوله بسبب اختلاف الجامعات وطبيعة السلوكيات والتقنيات المستخدمة فيها.

¹ نظام التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر الوضع الراهن والأفق المستقبلية، المؤتمر الثامن عشر للوزراء المسؤولين عن التعليم العالي والبحث العلمي في الوطن العربي، 26-27-28 ديسمبر 2021، ص ص 6-7.

² سرير فروجة، واقع التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر، مجلة المفكر للدراسات القانونية والسياسية، العدد 21، قسم علم النفس، تخصص عمل وتنظيم، جامعة الجزائر، جوان 2008، ص 201.

الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها في مؤسسات التعليم العالي

يعرف الأداء الجامعي مدى تحقيق الأهداف المحددة للجامعة أو الكلية بكفاءة وفاعلية، ويمكن أن يشمل الأداء الجامعي عدداً من الجوانب مثل الأداء الأكاديمي للطلاب والأبحاث المنشورة وجودة التدريس والموارد البشرية والمالية والبنية التحتية للجامعة أو الكلية، كما يتم قياس الأداء الجامعي عن طريق معايير محددة ومؤشرات تحديدية.

يهدف تحسين الأداء الجامعي إلى تعزيز الريادة والتميز وتعزيز جودة التعليم والتعلم والبحث العلمي والخدمة المجتمعية.¹

المطلب الرابع: معايير قياس الأداء الجامعي

تقوم مؤسسات التعليم العالي بتصنيف مؤشرات الأداء ضمن مجموعة من المعايير، بحيث كل معيار يتضمن مجموعة مؤشرات، وأهم تلك المعايير ما يلي:²

- المعيار الأول: الرسالة والرؤية والتخطيط الاستراتيجي

يجب أن يكون لدى مؤسسة التعلم العالي رسالة وأهداف واضحة ومناسبة، تحدد الغرض من إنشائها وتوجه التخطيط وصنع القرار والعمل في جميع الوحدات الأكاديمية والإدارية، وترتبط خطتها الاستراتيجية برؤية واضحة تتواءم مع التوجهات المحلية والعالمية.

- المعيار الثاني: الحوكمة والقيادة والإدارة

يجب أن يكون لدى مؤسسة التعليم العالي نظاماً للحوكمة تضمن فاعليتها وكفاءتها، وأن تطبق سياسات ولوائح وإجراءات تدعم رسالتها وأهدافها وخططها الاستراتيجية والتشغيلية، ولديها هيكل تنظيمي واضح ومطبق، وتحدد المهام والصلاحيات لكافة الوظائف، كما يجب أن يسود في المؤسسة نمط قيادي ونظام إداري يعتمد على التخطيط والمتابعة والتنفيذ، ويعمل على تفعيل نظم الجودة التي تحقق التطوير المستمر للأداء في إطار النزاهة والشفافية والمساواة والعدالة.

- المعيار الثالث: التعليم والتعلم

يجب أن يكون لدى مؤسسة التعليم العالي سياسات وإجراءات واضحة وفعالة لتصميم وإقرار وتقويم البرامج الأكاديمية والمقررات الدراسية، وأن يتم تخطيط البرامج، لتحقيق رسالة المؤسسة وأهدافها، كما يجب على مؤسسة التعليم العالي تحديد خصائص للخريجين ومخرجات للتعلم على مستوى المؤسسة

¹ ليلي عبد الله خضير، فراس محمد العامري، تأثير القيادة المتسامية في تعزيز الأداء الجامعي (بحث ميداني)، مجلة الاقتصاد وإدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، العدد 121، المجلد 26، جامعة بغداد، 2020، ص ص 163-164.

² أحمد مداني، منهجية قياس مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) لمؤسسات التعليم العالي، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، العدد 1، المجلد 24، جامعة حسينية بن بوعلوي الشلف، الجزائر، 2021، ص ص 988-989.

الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها في مؤسسات التعليم العالي

والبرامج، تتلاءم مع رسالتها ومتطلبات الاعتماد الأكاديمي، ويجب كذلك وجود نظاماً فعالاً يضمن تحقيق مستويات عالية للتعليم والتعلم في جميع البرامج المقدمة ومراجعة دورية لتطويرها.

- المعيار الرابع: الطلاب

يجب أن تكون لدى مؤسسة التعليم العالي نظام إلكتروني فعال لإدارة وتأمين سجلات الطلاب، كما يجب أن تكون حقوق الطلاب وواجباتهم محددة ومعلنة ومُلتزم بها، مع وضع قواعد للسلوك القويم وإجراءات للتأديب والتنظم والاستئناف والتصف بالشفافية والعدالة، وأن تتوفر آليات فعالة للتوجيه وتقديم جميع الخدمات التي يحتاجها الطلاب مع مراعاة ذوي الإعاقة، بالإضافة إلى تبنيها برامج لرعاية الطلاب الدوليين والاهتمام بهم إن وجدوا.

- المعيار الخامس: هيئة التدريس والموظفون

يجب أن يكون لدى مؤسسة التعليم العالي العدد الكافي من هيئة التدريس والموظفين من ذوي المؤهلات والخبرات المناسبة للقيام بمسؤولياتهم بجدارة، كما يجب أن يتوفر لهم الدعم اللازم، مع تقييم أدائهم بشكل دوري، ويُستفاد من نتائج التقييم في التحسين.

- المعيار السادس: الموارد المؤسسية

يجب أن تتوفر لدى مؤسسة التعليم العالي الموارد المالية والبنية التحتية لدعم أنشطتها وعملياتها، كما يجب أن تتحقق من خلال عمليات التقييم الدوري أن مواردها كافية لضمان جودة برامجها التعليمية ودعم التحسين المستمر، وأن لديها نظاماً فعالاً للسلامة وإدارة المخاطر.

- المعيار السابع: البحث العلمي والابتكار

يجب أن يكون لدى مؤسسة التعليم العالي خطط محددة لأنشطة البحث العلمي والابتكار تتفق مع طبيعتها ورسالتها، مع تقديم الدعم المناسب لأعضاء هيئة التدريس والطلاب وغيرهم، والعمل على متابعة أنشطتها وتوثيقها، وإعداد تقارير دورية حولها، واتخاذ إجراءات اللازمة للتحسين والتطوير.

المبحث الثاني: أساسيات إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

تعد إدارة الجودة الشاملة من الركائز الأساسية، ومن الأساليب الإدارية الحديثة التي تهدف لتطوير وتحسين جودة الأفكار والأعمال وتحقيق التميز في الأداء وتحقيق رضا المتعاملين في قطاع التعليم العالي، وعليه اشتمل هذا المبحث على مفهوم وأهمية وأهداف إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، إضافة إلى خصائصها ومبادئها، وأخيراً أسباب التطبيق.

الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها في مؤسسات التعليم العالي

المطلب الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

لقد تعددت تعريف إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي في ظل التطورات التي شهدتها العالم لذا يجب أولاً التطرق إلى:

- **التعليم العالي:** مرحلة من مراحل التعليم المتقدمة، يمثل المرحلة الثالثة في مختلف المجتمعات يتم من خلاله تكوين ثروة بشرية خاصة الكفاءات العالية التي تغذي المجتمع بكل احتياجاته وتجعله قادراً على مواكبة التقدم، وانطلاقاً من أهمية التعليم العالي الكبيرة أصبح يحظى باهتمام متزايد من أجل تحقيق الجودة.¹

- **الجودة في التعليم:** مجموعة الأنشطة والمهارات التي يقوم بها المسؤولون لتسيير شؤون التعليم، وهي بذلك ترجمة حاجات وتوقعات المستفيدين من العملية التعليمية الداخليين سواء كانوا أساتذة عاملين، أو طلبة بمختلف مستوياتهم الوظيفية، والخارجيين من مستخدمي الخدمات التعليمية مثل: (أولياء الأمور، والمجتمع والمؤسسات) إلى مجموعة خصائص محددة تكون أساساً في تصميم الخدمات التعليمية وطريقة أداء العمل، من أجل تلبية حاجات المستفيدين وتحقيق رضاهم عن الخدمات التعليمية المقدمة.²

- تعريف إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي:

تعرف إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي على أنها التطوير الشامل والمستمر في الأداء، يشمل كافة مجالات العمل التعليمي، فهي عملية إدارية تحقق أهداف كل من سوق العمل والطلبة، أي أنها تشمل جميع وظائف وأنشطة المؤسسة التعليمية، ليس في إنتاج الخدمة فحسب ولكن في توصيلها، الأمر الذي ينطوي حتماً على تحقيق رضا الطلبة وزيادة ثقتهم وتحسين مركز المؤسسات التعليمية محلياً وعالمياً.³

وتعرف أيضاً على أنها نظام يتم من خلاله تفاعل المدخلات وهي الأفراد والأساليب والسياسات والأجهزة لتحقيق مستوى عالٍ من الجودة حيث يقوم العاملون بالاشتراك بصورة فاعلة في العملية التعليمية، والتركيز على التحسين المستمر جودة المخرجات لإرضاء المستفيدين.⁴

¹ أسماء عميرة، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي دراسة حالة جامعة جيجل، مذكرة نيل شهادة الماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، 2013، ص 43.

² شناق خديجة، بلخير مراد، معايير ضمان جودة التعليم العالي، عرض لبعض النماذج العالمية، مجلة الدراسات والبحوث الإجتماعية، العدد 24، جامعة الشهيد حمة لخضر، 2017، ص 243.

³ هناء محمود القيسي، فلسفة إدارة الجودة في التربية والتعليم العالي الأساليب والممارسات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 172.

⁴ محمد عوض الترتوري، اغادير عرفات جوبحان، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 78.

الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها في مؤسسات التعليم العالي

ويرى آخرون: بأنها إستراتيجية إدارية مستمرة التطوير تنتهجها المؤسسة التعليمية معتمدة على مجموعة من المبادئ وذلك من أجل تخريج مدخلها الرئيسي وهو الطالب إلى أعلى مستوى من الجودة من كافة جوانب النمو الفكرية والاجتماعية والخلقية بهدف إرضاء الطالب بأن يصبح مطلوباً بعد تخرجه في سوق العمل وإرضاء كافة أجهزة المجتمع المستفيدة من هذا المخرج.¹

من خلال التعاريف السابقة لإدارة الجودة الشاملة في التعليم يستنتج التعريف التالي: هي مجموعة من المهام والسياسات والأنشطة التي تقوم بها مؤسسات التعليم العالي بهدف تطوير وتحسين الأداء والقدرات ومهارات جميع الأطراف الذين لهم علاقة بالمنظمة من عاملين، إداريين، طلبة من خلال التدريب والتعليم المستمر مع التقييم الذاتي والتكامل مع العمل، من أجل تحقيق التميز والإبداع والتجديد وتقديم خدمات بجودة وفعالية.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

يمكن أن نوجز الأهمية والأهداف التي تسعى إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي إلى تحقيقها في ما يلي:

أولاً: أهمية إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

تأتي أهمية إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي من خلال النقاط الآتية:²

- شمولية إدارة الجودة الشاملة للمجالات كافة؛
- ارتباط نظام الجودة بالتقويم الشامل للنظام التعليمي؛
- إجراء المزيد من التحسين المستمر في العملية التعليمية؛
- زيادة العمل والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة والتقليل من الفاقد؛
- تدعيم إدارة الجودة الشاملة لعملية التحسين المستمر في التعليم العالي؛
- تحسين كفاءة إدارة مؤسسات التعليم العالي؛
- تنمية البيئة الإدارية في هذه المؤسسات.

كما تكمن أهمية إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي في:³

¹ يزيد قادة، واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائرية دراسة تطبيقية على متوسطات ولاية سعيدة، رسالة نيل شهادة ماجستير، تخصص حوكمة الشركات، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، مدرسة الدكتوراه، إدارة الأفراد والمؤسسات وحوكمة الشركات، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2012، ص 40.

² أحمد عطية محمد، تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي مع عرض تجارب تطبيق إدارة الجودة الشاملة في بعض الجامعات المختلفة، مجلة آفاق للأبحاث السياسية والقانونية، المجلد 3، العدد 5، جامعة الزاوية، ليبيا، جوان 2020، ص 255-256.

³ نبيلة باديس، أهمية محاور إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، دراسة إستطلاعية من وجهة نظر طلبة جامعة خنشلة، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، المركز الجامعي عبد الحفيظ بو العوف، ميلة، ديسمبر 2017، ص ص 340-341.

الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها في مؤسسات التعليم العالي

- دراسة متطلبات المجتمع وحاجات أفرادها؛
 - أداء الأعمال على نحو صحيح وفي أقل وقت وبأقل تكلفة؛
 - إشباع حاجات المتعلمين وزيادة الإحساس برضا جميع العاملين بالمؤسسة التعليمية؛
 - تحسين سمعة المؤسسة التعليمية في نظر المعلمين والطلاب وأفراد المجتمع المحلي، وتنمية روح التنافس؛
 - تحقيق جودة المتعلم سواء في الجوانب المعرفية أو المهارية أو الأخلاقية؛
 - توفير المعلومات ووضوحها لدى جميع العاملين؛
 - تحقيق الترابط الجيد والاتصال الفعال بين الأقسام والإدارات والوحدات المختلفة في المؤسسات التعليمية؛
 - الإسهام في حل كثير من المشكلات التي تعوق العملية التعليمية في المؤسسة؛
 - تحقيق الرقابة الفعالة والمستمرة لعملية التعليم والتعلم؛
 - القدرة على تزويد المجتمع بخريجين متميزين في مختلف التخصصات؛
 - إيجاد نظام تعاون فعال بين الجامعة والمستفيدين؛
 - زيادة القدرة التنافسية لجامعة في برامجها الأكاديمية ومشاريعها البحثية؛
 - زيادة الوعي والانتماء نحو المؤسسة من قبل الطلاب والمجتمع المحلي؛
 - دعم المكاتب الإستشارية داخل الجامعة وتأسيس أخرى وفي كافة المجالات التي يمارس فيها المدرسين والباحثين مهام التعاون الفني والعلمي لكافة الجهات الحكومية والخاصة وكل حسب اختصاصه واهتمامه وهي تمثل أهم قنوات التفاعل بين الجامعات وبيئاتها المحيطة بها.
- وينبغي الإشارة إلى أن أهمية إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي تنبع من كونه منهجا شاملا للتغيير أبعد من كونه نظاما يتبع أساليب مدونة بشكل إجراءات وقرارات، وإن الإلتزام من قبل أي منظمة يعني قابليته على تغيير سلوكيات أفرادها تجاه مفهوم الجودة ومن ثم تطبيقه.¹

ثانيا: أهداف تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

تسعى مؤسسات التعليم العالي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف خلال تطبيقها لإدارة الجودة الشاملة نذكر ما يلي:²

¹ سمير أبيش، تطبيق إدارة الجودة الشاملة داخل مؤسسات التعليم العالي من أجل تحقيق التنمية المستدامة، مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد 7، العدد 28، جامعة الأغواط، 28 جانفي 2018، ص 252.

² الزهرة بن عاشور، أهمية إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، المجلد 11، العدد 2، جامعة بسكرة، 2022، ص 268.

الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها في مؤسسات التعليم العالي

- تحسين كفاءة المشرفين الأكاديميين، ورفع مستوى الأداء من خلال التدريب المستمر؛
- تحديد واضح للأدوار والمسؤوليات لكل فرد حسب قدراته ومستواه، وبالتالي ضبط وتطوير النظام الإداري بالجامعات؛
- تحسين مستوى الطلاب باعتبارهم موردا هاما لمخرجات النظام التعليمي؛
- توفير مناخ ملائم من التضامن والتفاهم بين جميع العاملين في النظام التعليمي مع التدريب المستمر لكافة المشاركين من أجل الوصول إلى مخرجات تعليمية ملائمة ذات صيغة تنافسية؛
- التقدير والاحترام للمجهودات التي تقدمها المؤسسات التعليمية من خدمات متنوعة للطلاب والمجتمع التي بدورها تساهم في تنمية المجتمع المحلي؛
- الارتقاء بمستوى الوعي لدى الطلاب نحو عملية التعلم وأهدافه مع توفير فرص ملائمة للتعلم الذاتي بصورة أكثر فعالية؛
- القضاء على البيروقراطية والمشاركة في عملية اتخاذ القرارات التعليمية. كذلك يمكن إضافة الأهداف التالية:¹
- زيادة الفعالية التنظيمية حيث أن إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي تركز على العمل الجماعي بنسبة كبيرة في حل المشاكل والمعوقات وتحسين العلاقة بين الإدارة والعاملين، وبالتالي يزداد ولاء العاملين وإنتمائهم إلى المنظمة؛
- كسب رضا المجتمع وذلك من خلال العمل على إشباع رغبات وحاجات المستهلكين وبعد معرفة ما تقدمه للمستهلك، تعمل إدارة الجودة الشاملة على تقديم المزيد وتحديد دور كل فرد وكل جماعة لتحديد المواصفات التي تخص المستهلك والذي هو جزء من المجتمع، وبالتالي تقديم مورد بشري مؤهل تم تكوينه وفق مسار دراسي يتميز بالجودة الشاملة من أجل الحصول على المهارة؛
- تقوية المركز التنافسي للمؤسسة الجامعية: فالمؤسسات الجامعية التي تتبنى إدارة الجودة الشاملة وتسعى لتطبيق هذا النظام تحظى بمركز تنافسي قوي مقارنة مع البدائل الأخرى المتاحة؛
- المحافظة على حيوية المؤسسة الجامعية: فتطبيق إدارة الجودة الشاملة يمكن من تحقيق التميز من خلال تقديم خدمات ذات جودة عالية، فالتركيز على المورد البشري لتطبيق الجودة الشاملة يساعده على التأقلم مع التغيرات المستمرة مع التحسين المستمر لكل العمليات الإدارية والتعليمية في المؤسسة الجامعية؛

¹ بوعلاق سعدية، تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي بالجزائر - دراسة حالة جامعة العربي التبسي تبسة، أطروحة شهادة الدكتوراه، علوم اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي التبسي، تبسة، 2021، ص ص 75-76.

الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها في مؤسسات التعليم العالي

- تحقيق الأهداف وتحديد رسالة الجامعة والكليات بشكل دقيق وواضح.

المطلب الثالث: خصائص ومبادئ إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

تقوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي على جملة من الخصائص والمبادئ الموضحة

كالتالي:

أولاً: خصائص إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

يمكن تلخيص أهم خصائص الجودة الشاملة في التعليم العالي بالنقاط التالية:¹

- التركيز على الأداء من خلال تطوير القدرات الفكرية، وتنمية التفكير الإبتكاري والتفكير الناقد لدى الطلاب؛

- العمل على توفير أدوات ومعايير لقياس الأداء؛

- إنسجام الأهداف التي تسعى المؤسسة التعليمية لتحقيقها؛

- ترى أن عنصراً التربية والتعليم عملية مستمرة مدى الحياة؛

- تهدف إلى الإستخدام المثل للموارد المادية والبشرية المتوفرة؛

- تشير إلى عملية تحويلية ترتقي بقدرات الطالب الفكرية إلى مرتبة أعلى، وتتظر إلى المدرس على أنه

مسهل للعملية التعليمية، وإلى الطالب على أنه مشارك فعال في التعليم من أجل الإرتقاء بمستوى الطلبة؛

- ضبط نظام إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي مع تحديد واضح ودقيق للمسؤوليات والأدوار؛

- زيادة كفايات أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية ورفع مستوى أدائهم؛

- تسعى إلى التحسين المستمر لمخرجات العملية التعليمية؛

- تقديم الخدمات بما يشبع حاجات المستفيد الداخلي والخارجي؛

- تخفيض التكلفة مع تحقيق الهدف التربوية في الجانب الاجتماعي؛

- العمل على توفير مناخ مناسب تسوده ثقافة تنظيمية متينة على التفاهم والعمل الجماعي ما يزيد من

الترابط والتكامل بين جميع العاملين؛

¹ أمينة عمر أحمد سهل، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء مؤسسات التعليم العالي في ليبيا، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، 2011، ص 14.

الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها في مؤسسات التعليم العالي

- زيادة مستوى الوعي والولاء نحو الجامعة من قبل المستفيدين؛
- تقديم المزيد من التقدير والاحترام لدى المؤسسات التي تعمل وفق نظام الجودة محلياً وإقليمياً وعالمياً؛
- القيام بالأعمال دون أخطاء وإنحرافات من المرة الأولى؛
- تطوير مهارات وقدرات ومعارف الهيئتين الأكاديمية والإدارية؛
- تحقيق رضا المستفيدين من الطلبة، أولياء الأمور، العاملين والمجتمع؛
- تقديم أفضل الخدمات التعليمية والبحثية والاستشارية.

ثانياً: مبادئ إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي:

لإدارة الجودة الشاملة مجموعة مبادئ تقوم عليها فلسفتها ونظامها وأن تحقيقها يؤدي إلى زيادة الكفاءة والفعالية عند تطبيقها في المنظمات المعاصرة حيث يمكن للإدارة أن تتبناها من أجل الوصول إلى أفضل أداء ممكن وهذه المبادئ يمكن تناولها على النحو التالي:¹

1- التركيز على العملاء: تضع إدارة الجودة الشاملة العميل في مقدمة الإهتمامات ومنه تبدأ مراحل التعرف على حاجات ورغبات العميل ومن ثم ترجمتها في عمليات تصميم المنتج والعمليات وخدمات ما بعد البيع.

يركز هذا المبدأ على تحسين الإنتاج وذلك من أجل تكييف الأداء لمقابلة إحتياجات العملاء المتوقعة سواء كان العميل خارج المنظمة أو داخلها.

2- التحسين المستمر: إن إدارة الجودة الشاملة ليست برنامجاً تعرف بدايته ونهايته مسبقاً بل هي جهود للتحسين والتطور بشكل مستمر دون توقف وذلك لأنها قائمة على مبدأ أن فرص التطور والتحسين لا تنتهي أبداً مهما بلغت كفاءة وفعالية الأداء.

كما أن مستوى الجودة ورغبات وتوقعات المستفيدين ليست ثابتة بل متغيرة لذلك يجب تقويم الجودة والعمل على تحسينها بشكل مستمر وفق معلومات يتم جمعها وتحليلها بشكل دوري.

وتتكون عملية التحسين المستمر من:

- تخطيط وتوثيق الإجراءات؛
- تعيين فرق لتحديد العمليات التي تحتاج إلى تحسين؛

¹ قعقاع توفيق، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، مجلة التميز الفكري للعلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد السادس، جامعة محند آكلي أولحاج، البويرة، جويلية 2021، ص ص 210-211-212.

الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها في مؤسسات التعليم العالي

- استخدام طرق التحليل وأدوات حل المشاكل؛

- استخدام دائرة ديمينغ (خطط، طبق، افعّل، نفذ).

3- مشاركة العاملين وتكوين فرق العمل: تعتبر إدارة الجودة الشاملة من أهم عناصر هذه

المنهجية الجديدة وبالتالي فهي أهم عنصر في المنظمة، كذلك فهو الوسيلة المهمة لتحقيق الجودة والتميز، وهو من سيتولى عملية القيادة والتنفيذ لهذه المنهجية، لذلك يجب معاملته كشريك وليس كأجير وهذا ما يؤدي إلى زرع الولاء والانتماء لديه اتجاه المؤسسة كما يؤدي إلى تحفيزه على الإبداع والابتكار ويحقق لديه الرضا الوظيفي، وهذا ما ينعكس على تحسين الأداء وبالتالي تحقيق الجودة، إلى جانب تكوين فرق العمل وتفعيل دورها في المنظمة.

4- دعم وتأييد الإدارة العليا: من أهم العوامل التي تضمن التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة

هو دعم وتأييد الإدارة العليا لها، والذي ينبع من اقتناعها وإيمانها بضرورة التطوير والتحسين المستمر بحيث أن قرار تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة يعتبر قرار استراتيجي ويتم اتخاذه من جانب القيادات الإدارية على مستوى الإدارة العليا بالمنظمة لذلك لا يتوقع أن يتم اتخاذ القرار دون أن ينبع عن قناعة وبدعم كامل منها فهي تملك اتخاذ القرار وتمتلك القدرة على تطوير ونشر رؤية ورسالة المنظمة وأهدافها، لذلك فإن الدعم والتأييد المطلوب من الإدارة العليا يتمثل في الإعلان عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة أمام جميع المستويات الإدارية والعاملين على مختلف مستوياتهم والالتزام بالخطط والبرامج على كافة المستويات وتخصيص الإمكانيات اللازمة للتطبيق من موارد مالية وبشرية وتحديد السلطات والمسؤوليات وإيجاد التنسيق اللازم.

5- الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها: إن هذا المبدأ يؤكد على جودة أداء العمليات والنتائج على

حد سواء وذلك كمؤشر لمنع حالات عدم المطابقة مع المواصفات، لأن ذلك يحقق مبدأ الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها وهذا يتطلب استخدام مقاييس مقبولة لأغراض قياس جودة السلع والخدمات قبل وأثناء وبعد الإنتاج.

6- إتخاذ القرارات بناء على الحقائق: تعد هذه الوسيلة من مشاركة العاملين من أهم الوسائل التي

تعتمد عليها إدارة الجودة الشاملة، لذا يتطلب تطبيقها وإخراجها إلى حيز التنفيذ، الإعتماد على تقنيات وموارد تهيئة السبل اللازمة لتمكين العاملين من إظهار ما يمتلكونه من معلومات تتحدث عن الحقائق إلى

الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها في مؤسسات التعليم العالي

الطريق الذي يجب أن تصل إليه الاستفادة منها في تحقيق وتحسين الجودة (تكنولوجيا متقدمة، معلومات، حقائق، تحقيق الجودة وتحسينها).¹

7- **معلومات التغذية العكسية:** يعتبر هذا المبدأ مساهماً بشكل كبير في مبادئ إدارة الجودة الشاملة وذلك من خلال توفير شبكة الاتصالات التي تحقق عملية الحصول على المعاملات المطلوبة في الوقت الملائم والتي تعتبر من العوامل الأساسية التي تساهم في تمهيد وزيادة فرص النجاح والإبداع في الشركة.

المطلب الرابع: أسباب تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

هناك الكثير من الأسباب التي جعلت مؤسسات التعليم العالي تلجأ إلى الإعتماد على إدارة الجودة الشاملة وتطبيق مبادئها، ومن بين هذه الأسباب ما يلي:²

- غياب التنافسية في الأسواق العالمية لخريجي الجامعات الوطنية؛
- تدهور الإنتاجية في المجالات العديدة لخريجي الجامعات الوطنية؛
- نقص نصيب الشركات الوطنية من السوق العالمي بسبب الموارد البشرية الناتجة عن
- أنماط التعليم الجامعي الحالي؛
- تزايد البطالة بين خريجي الجامعات الوطنية؛
- زيادة المعروض من الخريجين الجامعيين عن الطلب عليهم.

بالإضافة إلى هذا هناك أسباب أخرى دفعت بالجامعات لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وهي على النحو التالي:³

- التعليم العالي بوصفه ناتج قوة إنسانية عالية الجودة وهي عملية تعمل على إشباع حاجات سوق العمل بقوى بشرية مؤهلة وذات قيمة نفعية في الاقتصاد القومي؛
- تزايد رغبة العالم في الوصول إلى معايير جديدة عن الجودة والإهتمام بها على المستويين النظري والتطبيقي؛
- يعمل التعليم العالي على إعداد الأفراد إعداداً عالياً من خلال التدريب على البحث العلمي ويكسبهم مهارات تمكنهم من القدرة على الإكتشاف وتحليل الوقائع ومعالجة المشكلات وحلها ورفع مستوى الإنتاج العلمي؛

¹ مصطفى كمال السيد طابيل، **معايير الجودة الشاملة**، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2013، ص 86.

² فريد النجار، **إدارة الجامعات بالجودة الشاملة**، الطبعة الأولى، ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1999، ص 72.

³ وفاء بخاش، **مقاربة إدارة الجودة الشاملة كآلية لتطوير وتحسين أداء مؤسسات التعليم العالي**، مجلة إقتصاديات الأعمال والتجارة، العدد 6،

سبتمبر 2018، ص 381.

الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها في مؤسسات التعليم العالي

- اعتبار أن التعليم العالي وسيلة للتطور الاجتماعي وعرض الفرص للجميع للمساهمة في بناء المؤسسات المختلفة؛
- الأهمية المتزايدة للمعرفة كموجه للنمو في سياق الإقتصاد العالمي؛
- ثورة المعلومات والاتصال والتي تتطلب من المجتمعات تجويد نظامها التعليمي؛
- ظهور سوق عالمي للعمالة؛
- ارتفاع مستوى الطلاب المسجلين في التعليم العالي ومحدودية تمويله وانتشار مؤسسات التعليم العالي الخاص والتعليم الإلكتروني؛
- الحاجة إلى مواجهة المتغيرات العالمية مستقبلا من خلال إعداد الفرد لمواجهةها والتعايش معها.

المبحث الثالث: انعكاس تطبيق الجودة الشاملة في التعليم العالي على الأداء الجامعي

إدارة الجودة الشاملة والتقييم الذاتي أحد الأدوات الهامة التي يمكن للمؤسسات الجامعية إستخدامها لتحسين جودة تعليمها وأدائها، ورفع كفاءتها من خلال التركيز على جميع جوانب الأداء الجامعي، كما تواجه المؤسسات الجامعية بعض الصعوبات في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، حيث يتطلب ذلك إلتزام كامل من جميع افراد المؤسسة بالتحسين المستمر والعمل بروح الفريق الواحد، وبالرغم من هاته المشاكل إلا أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يوفر العديد من المزايا، ومن هذا المنطلق أعتمدت العديد من الدول العربية والغربية نظام الجودة الشاملة في مؤسساتها التعليمية.

المطلب الأول: ماهية التقييم الذاتي

أولاً: مفهوم عملية التقييم الذاتي

التعريف الأول:

التقييم الذاتي هو أداة من الأدوات الفاعلة لإرشاد القيادة الإدارية في الكلية إلى كيفية إستثمار مواردها بكفاءة لتحسين أدائها النوعي بالمقارنة مع معيار دولي أو مع الكلية ذاتها من خلال تقييم تنفيذ خطتها السنوية مع سنة سابقة.¹

التعريف الثاني:

التقييم الذاتي هو عملية دورية يتم من خلالها تقييم المؤسسات الجامعية والكليات لجودة أدائها ومن ثم تحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين وضعها والمجالات التي تتمتع بالقوة، وضمان تلبية إحتياجات

¹ مازن هادي كزاز، إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، موجد سبق ذكره، ص 6.

الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها في مؤسسات التعليم العالي

الطلاب وأصحاب العمل والمجتمع بشكل أفضل،¹ وتشمل عملية التقييم الذاتي أيضا تحديد الموارد التي تحتاج إليها المؤسسات الجامعية والكليات لتحسين أدائها وتحسين جودة التعليم العالي بشكل عام.²

ثانيا: أهداف عملية التقييم الذاتي

تسعى عملية التقييم الذاتي إلى تحقيق العديد من الأهداف العامة والخاصة نذكر منها ما يلي:

1- الأهداف العامة:³

- يهدف التقييم الذاتي إلى معرفة ما إذا كانت البرامج الأكاديمية تحقق الغرض منها في دعم تعلم الطلاب وتطوير مهاراتهم؛
- يركز التقييم على البرنامج ومخرجاتها مع إعطاء معلومات عما إذا كان المنهج بمجمله يحقق أهدافه بتزويد الطلاب بالمعارف والمهارات والاتجاهات والقيم اللازمة؛
- تمكين الخريج من أداء مهمته في الحياة بنجاح بما يتفق مع رسالة الجامعة وأهدافها التعليمية؛
- تقديم أساس موضوعي أو حقيقي تنطلق منه المؤسسة التعليمية في وضع استراتيجياتها وخططها المستقبلية لتحسين الجودة.

2- الأهداف الفرعية:

- تعزيز تعلم الطلاب؛
- المحافظة على المعايير الأكاديمية وتطويرها؛
- التحقق من أن البرامج التعليمية توافق أهدافها المطروحة؛
- ضمان كفاءة البرامج الأكاديمية؛
- إعداد البرامج الأكاديمية للاعتماد.

ثالثا: مراحل عملية التقييم الذاتي

يشمل إجراء التقييم الذاتي المراحل التالية:⁴

¹ Herzallah A. CIAQES, MESRS, Support de cours de la session 4, Autoévaluation, Etablissement universitaire, page 2.

² Baddarikamel et autre, assurance qualité dans l'enseignement supérieur conduire et réussir l'autoévaluation, Edition office des publication universitaire, Ben Aknoun, Alger, 2013, page34.

³ يوسف بن عبده عسيري، سلسلة ثقافة التطوير والجودة، التقويم الذاتي، جامعة الملك سعود، وكالة الجامعة للتخطيط والتطوير، ص ص 5-6.

⁴ صليحة رقاد، تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية آفاقه ومعوقاته، دراسة ميدانية لمؤسسات التعليم العالي للشرق الجزائري، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1،

2013-2014، ص 90.

الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها في مؤسسات التعليم العالي

أ- مرحلة تمهيد التقييم الذاتي:

تقوم على إرساء ثقافة حقيقية للتقييم من خلال توفير عناصر أساسية تؤثر مباشرة على إجراء المراحل الموالية، ومن بين هذه العناصر نذكر: نظام الاعلام الآلي، الوثائق الرسمية الضرورية، الوثائق المرجعية المستعملة وتحسيس الأطراف المشاركة (أساتذة، طلبة، عمال، الدعم والاسناد).

ب- مرحلة التقييم الذاتي: وتتكون من ثلاث مراحل جزئية، تتمثل في:

- **مرحلة التحضير:** وتشمل تكوين لجنة تقييم ذاتي وهناك على الأقل رؤيتان فيما يخص إشراك مسؤولي المؤسسة في هذه اللجنة فعلى غرار أن إدماجهم سيوفر الدعم والحصول على المعلومة بكل سهولة، ويضفي مصداقية أكثر على اللجنة في نظر الجهات المعنية الأخرى، فإنه في المقابل يمكن لإدماج مسؤولي المؤسسة أن يكون غير مجد في نظر الأطراف المعنية الأخرى التي ترى في ذلك تدخلا للإدارة في عملية التقييم الذاتي.

- **مرحلة الانجاز:** يتم خلالها، تحديد خطط العمل المتكونة أساسا من زيارات واجتماعات دورية وبرنامج النشاطات، وتشخيص مصادر الإعلام وجمع المعلومات وتحليلها ليتم في الأخير إعداد تقرير التقييم الذاتي.

- **مرحلة إعداد تقرير التقييم الذاتي:** يتم إعداد تقرير يشرح النتائج التي تم الوصول إليها ويوضح الخطوات التي سيتم اتخاذها لتحسين الأداء في المستقبل، ليتم التحقق من فعالية التحسينات التي تم تنفيذها من خلال العديد من الوسائل مثل المراجعة الداخلية والمراجعة الخارجية.

ج- مرحلة التحسين:¹

بعد الانتهاء من التقييم الذاتي وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين، يتم تنفيذ خطط العمل المطلوبة لتحسين الأداء في هذه المجالات.

المطلب الثاني: مراحل ومعايير تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

أولاً: مراحل التطبيق

يتم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي بعدة مراحل:²

¹ سناء إبراهيم أبو دقة، إياد علي الدجني، التقييم الذاتي المؤسسي والتخطيط الاستراتيجي ودورها في ضمان الجودة في الجامعات الفلسطينية (الجامعة الإسلامية بغزة كدراسة حالة)، المؤتمر العربي الدولي لضمان جودة التعليم العالي، جامعة الزرقاء الأهلية، الأردن، يوم 10-12 ماي 2011، 31-05-2011، ص 13.

² سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيادات، الجودة والإعتماد الأكاديمي لمؤسسات التعليم العالي والجامعي، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص ص 111-112-113.

الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها في مؤسسات التعليم العالي

المرحلة الصفريّة: وفي هذه المرحلة يقرر المديرين إذا كانوا سيستفيدون من التحسينات الشاملة من تطبيق إدارة الجودة أم لا، وهذه مرحلة إتخاذ القرار لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

المرحلة الأولى: التخطيط والصياغة

وفي هذه المرحلة يتم صياغة رؤية النظام الجامعي وأهدافه المنشودة والاستراتيجيات والسياسات المقترحة، ويتطلب في هذه المرحلة نشر روح ومفاهيم الجودة الشاملة على كل المستويات داخل النظام، وإختيار بعض الأعضاء للمشاركة في عمليات التطوير وتحويل بيروقراطية النظام إلى روح الفريق.

المرحلة الثانية: مرحلة التقييم والتقدير

تشتمل هاته المرحلة على التقييم الذاتي لأداء الأفراد والتقدير التنظيمي للنظام مع إجراء المسح الشامل لإرضاء العملاء المستفيدين وهم الطلاب بالدرجة الأولى، والجامعة والبيئة المحلية بالدرجة الثانية.

المرحلة الثالثة: التطبيق

وهي مرحلة تنفيذ فلسفة إدارة الجودة الشاملة داخل النظام على كافة المستويات الإدارية، ويصحب ذلك مبادرات تدريبية محددة بشكل مناسب لكل الأفراد وبدعم من الإدارة العليا حتى يتم تحسين عمليات أو مجالات الجودة المرغوبة، وتتم هذه المرحلة ببعض الخطوات أهمها:

- اختيار من يتولى التدريب من داخل المنظمة من جميع المستويات الإدارية ويتوافر فيهم المصادقية والالتزام بالجودة الشاملة وأهميتها؛
- تدريب المدربين تدريباً مكثفاً عن مبادئ وأدوات الجودة الشاملة على أيدي مختصين وخبراء لهم خبرة في هذا المجال؛
- إنشاء مكتبة خاصة بإدارة الجودة الشاملة؛
- تشكيل فريق العمل الذي يضم مزيج من العاملين والإدارة الوسطى والإدارة العليا.

المرحلة الرابعة: مرحلة تبادل ونشر الخبرات

تعتمد على نشر الخبرات عند النجاح في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ويفترض خبراء الجودة الشاملة أن الجدول الزمني اللازم لتطبيق برنامج الجودة الشاملة يتراوح بين (9-15) شهراً، وللحكم على مدى نجاح تطبيق إدارة الجودة في المنظمات المختلفة تم وضع جوائز للمنظمات التي تتجح برامجها في تحسين الجودة الشاملة كمعايير لنجاح التطبيق والتنفيذ.

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يستلزم مراجعة شاملة لأحوال النظام من قبل خبراء الجودة بالتعاون مع ممثلين عن جميع إدارات العاملين بالنظام التعليمي ويلى ذلك تطبيق الأدوات التي ترتبط جميعها بدورة التحسين التي تتم بمرحلة دائرية تتم عن طريق ما حدده مارك وهي:

الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها في مؤسسات التعليم العالي

❖ التحديد Define:

تتطلب إجراء خطوات فرعية أهمها:

- تحديد الأهداف؛
- تحديد الموارد البشرية ثم تكوين فرق العمل؛
- تحديد الأدوار والمسؤوليات؛
- تحديد المدة اللازمة للتنفيذ.

❖ التحليل Analyze: وتعني استخدام مقاييس كمية لمعرفة الأسباب الرئيسة لحدوث المشاكل.

❖ التصحيح Correct: وتعني اختيار البدائل من كل أعضاء الفريق واختيار بديل تحسن الجودة ثم التخطيط لهذا البديل وتطبيقه وتقويمه.

❖ المنع Prevent: وهي تفادي تكرار معالجة الأمور بالأفكار القديمة، وإقتراح خطوات وقائية واختيار أفضل وقاية.

ويتوقف نجاح إدارة الجودة الشاملة في النظام الجامعي على مدي توفر هيكل تنظيمي جديد قادر على استيعاب مفاهيم الجودة وإستخدامها بشكل سليم مع القيام بعمليات التحسين والتطوير من أجل تحسين نوعية المنتج وهو الطالب، لذلك من أجل نجاح تطبيق وتنفيذ الجودة الشاملة لابد من تصميم وحدة متكاملة جديدة لإدارة الجودة قادرة على مواجهة التحديات، وهذه الوحدة تحتوي على عناصر أساسية تشكل قاعدة وهمم للتطبيق الصحيح، وهذه العناصر هي:

- الالتزام الكامل من قبل الإدارة العليا بنمط قيادي سليم؛
- التركيز على المنتج وهو الطالب؛
- التركيز على الحقائق؛
- الاهتمام بالتحسينات بشكل مستمر؛
- المشاركة الجماعية في العمل.

ثانيا: معايير تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

من المعايير المستخدمة في قياس الجودة الشاملة وضبطها بصفة خاصة في التعليم العالي ما

يلي:¹

¹ يوسف خطيب، إدارة الجودة الشاملة، نموذج مقترح لإصلاح التعليم العالي وتجديده، المؤتمر التربوي الخامس، مجلة جودة التعليم العالي، المجلد الأول، 2002، ص ص 42-43.

الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها في مؤسسات التعليم العالي

معايير كروزيبي:

وقد حدد أربعة معايير وهي:

- التكيف مع متطلبات الجودة من خلال وضع تعريف محدد للجودة؛
- وصف نظام الجودة على أنه الوقاية من الأخطاء ومن حدوثها من خلال وضع معايير للأداء الجيد؛
- منع حدوث الأخطاء من خلال ضمان الأداء الصحيح من المرة الأولى؛
- تقويم الجودة من خلال قياس دقيق بناء على المعايير الموضوعية والكيفية والكمية.

معايير بلدرج:

يضم 28 معيارا ثانويا تتدرج في 07 مجموعات وهي:

- المعلومات والتحليل؛
- التخطيط الإجرائي والاستراتيجي؛
- الإدارة التربوية؛
- أداء المدارس ونتائج الطلبة؛
- رضا الطلبة والنظام التربوي.

معايير الاعتماد الأكاديمي:

تتمثل في ما يلي:¹

- **رؤية ورسالة الجامعة:** يجب أن تتوفر لدى مؤسسات التعليم العالي رسالة واضحة المعالم ومحددة تعبر عن رؤيتها وأهدافها العامة والخاصة، لأن هذه الأخيرة تركز على المسار المستقبلي للمؤسسة، من خلال ترجمة القدرات والإمكانات التي تخطط لتميمتها، أما رسالة الجامعة فتركز على النشاط الحالي لها من خلال الإجماع على الأهداف الواحدة وتسهيل ترجمتها إلى مهام وأعمال تنفذ وتحقق المركز التنافسي.
- **الثقافة التنظيمية:** تشكل الثقافة التنظيمية بيئة إجتماعية تشمل على مجموعة من المبادئ والقيم والمفاهيم والمعتقدات التي يجب أن تسود المؤسسة التعليمية، ولها دورا مؤثرا في عملية اتخاذ القرارات وحل المشكلات التي تصادفها.
- **أعضاء الهيئة التدريسية:** تشمل كل أستاذ موظف التحق بالجامعة ويحمل شهادة جامعية بدرجة ماجستير أو دكتوراه في أحد التخصصات العلمية المعتمدة لدى وزارة التعليم العالي، ويقوم بأداء الأنشطة

¹ حرنان نجوى، معايير جودة التعليم العالي بالجامعة الجزائرية من وجهة أعضاء هيئة التدريس، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، المجلد الرابع، العدد الثاني، جامعة أم البواقي، ديسمبر 2017، ص ص 710-711.

الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها في مؤسسات التعليم العالي

والمهام المكلف بها من طرف مؤسسته وتدريب الطلاب في أحد المقاييس الأكاديمية التابعة لمجال تخصصه.¹

- **البرامج والمناهج الدراسية:** يقصد بها شمولية ومرونة واستيعاب مختلف التحديات للعالمية والثورة المعرفية وتوظيفها بما يتناسب مع المتغيرات العالمية.

- كما يجب على المناهج التعليمية أن تتواءم مع الفلسفة العامة وتحقق رسالة وأهداف وحاجات الطلبة والمجتمع ككل وأن تتوافق مخرجات هذه البرامج مع المعايير المحلية والدولية.

- **إدارة الموارد البشرية والمادية وتنميتها:** حتى تصل إلى تفوق جامعي ناجح ومتميز لا بد من التركيز على تطوير وتنمية الموارد البشرية، بإعتبارها الركيزة الأساسية في خلق التميز وتمكينها من الميزة التنافسية، هذا عن طريق تنمية القدرات الإدارية والتدريبية وتحسين المرافق والخدمات وتجهيزاتها مثل: توفر نظام إلكتروني للبحث عن المعلومات في المكتبة، وتوفير مكاتب مناسبة لأعضاء الهيئة التدريسية وتوفير مرافق خدمية أساسية كافية.

- **البحث العلمي:** يستحسن وضع إستراتيجية البحث العلمي التي تتفق مع رسالة المؤسسة، كما يجب على أعضاء هيئة التدريس أن يشاركوا في أنشطة البحث العلمي بصورة كافية ومناسبة، حتى يضمن بقائهم وتطلعهم على المستجدات الحالية في مجال تخصصهم مع توفير الأجهزة اللازمة للعمليات البحثية.

- **الطلبة:** يمثلون بؤرة العملية التعليمية ويجب تأهيلهم علميا وثقافيا ونفسيا، حتى يتمكنوا من استيعاب المعرفة التي تنعكس إيجابا على مستوى الجودة ومواكبتهم التطورات العمرية وافتتاحهم على البرامج المستقبلية.

- **خدمة المجتمع:** يجب أن تساهم المؤسسة التعليمية في المجتمع، من خلال تنمية البيئة المحيطة بها وإنشاء وحدة عملية تعزز علاقة مؤسسات المجتمع المحلي والإقليمي مع سوق العمل، وتساهم في تنفيذ المشاريع التنموية والاقتصادية والاجتماعية.

المطلب الثالث: مزايا وصعوبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

تشتمل إدارة الجودة الشاملة على الكثير من المزايا، التي تحصل عليها مؤسسات التعليم العالي جراء تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة، وبالرغم من ذلك تواجه هذه المؤسسات العديد من الصعوبات، التي تعيق التطبيق الناجح لهذه الأنظمة.

¹ محمد الأزهر بالقاسمي، صابر بن معنوق، واقع تطبيق معايير جودة التعليم العالي في جامعة برج بوعريش، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 8، العدد 3، جامعة أم البواقي، ديسمبر 2021، ص 550.

الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها في مؤسسات التعليم العالي

أولاً: مزايا التطبيق¹

نظرا لأهمية الجودة الشاملة في أي مؤسسة بحيث تعد أساس لأي عمل متقن وخاصة في مجال التعليم العالي، رأى الكثير من الدول المتقدمة تطبيق الجودة الشاملة تضمن توفير خدمة تعليمية غير متذبذبة، وانضباطا إداريا داخليا يوفر مناخا للتوسع والتميز في الوقت نفسه ويمكن تلخيص مزايا تطبيق الجودة الشاملة فيما يلي:

- الوفاء لمتطلبات الطلاب والطواقم الإدارية ككل؛
- مشاركة جميع العاملين في إدارة المؤسسة التعليمية لكون كل فرد على علم ودراية واضحة بدوره ومسئوليته؛
- المساعدة على إيجاد نظام موثق لضمان الأداء في حالة تغيب أحد الأفراد أو ترك تلك الخدمة؛
- ترسيخ صورة المؤسسة التعليمية لدى الجميع بالتزامها بنظام الجودة في خدماتها وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في سيرورتها؛
- زيادة الاحترام والتقدير المحلي والاعتراف العلمي بالمؤسسات الجامعية لما تقدمه من خدمة مختلفة للطلاب والمجتمع من خلال المساهمة في تنمية المجتمع المحلي.

ثانياً: صعوبات ومعوقات التطبيق

- رغم السمات والمميزات الكثيرة لإدارة الجودة الشاملة في المجال التعليمي إلا أنّ تطبيقها في قطاع التعليم العالي يواجه العديد من الصعوبات والمعوقات أهمها:²
- عدم ملائمة الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات التعليمية والثقافة التنظيمية التي تتفق مع متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة وذلك على مستوى الأبعاد الثقافية التنظيمية (القيادة- الهياكل والنظم - التحسين المستمر - الابتكار)؛
 - تعارض جودة الخدمة التعليمية المقدمة للطلاب ومستوى جودة الخدمة التي تتماشى مع رغباتهم وتوقعاتهم وذلك فيما يختص (بالكتاب الجامعي، وأداء هيئة التدريس وأساليب التقييم المتبعة، وكفاءة وفعالية نظام تقديم الخدمة ورعاية الطلاب)؛
 - ضعف الكوادر المدربة والمؤهلة في مجال إدارة الجودة الشاملة في المجال التربوي؛
 - تبني طرق وأساليب لإدارة الجودة الشاملة لا تتوافق مع خصوصية المؤسسة؛

¹ أحمد بركات، مداخلة بعنوان أهمية ودور الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، ص ص 8-9.

² راضية بوزيان، متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي ومعوقاتهما-مقاربة سوسبولوجية، مجلة التواصل في العلوم الإنسانية والإجتماعية، عدد 32، قسم علم الاجتماع، جامعة الطارف، 2012، ص 31.

الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها في مؤسسات التعليم العالي

- التركيز على أسباب معينة في إدارة الجودة الشاملة وليس على النظام ككل.

إضافة إلى:¹

- عدم الانتقال من مرحلة التدريب إلى مرحلة التطبيق؛
- توقع نتائج فورية، وليست على المدى البعيد؛
- المركزية في إتخاذ القرار التربوي إلا أن إدارة الجودة الشاملة تتطلب اللامركزية في القرار التربوي؛
- استخدام كتب قديمة لا تتماشى مع ما طرأ من تطور بالتعليم؛
- عجز القدرة على إكساب الطلاب مهارة حل المشكلات؛
- اعتماد نظام المعلومات في المجال التعليمي والتربوي على الأساليب التقليدية؛
- ضعف الاهتمام بتطوير المنهاج، ومحتوى المادة الدراسية بما يناسب الاتجاهات الحديثة في التعليم العالي؛

- ضعف استخدام الأسلوب العلمي في تحديد مشكلات العمل التربوي؛
- عدم توفر البيانات والمعلومات الكافية لضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي؛
- المنافسة الشديدة بين الجامعات اليوم قد تدفع بعض الجامعات لترويج خدماتها فتقوم بتقديم بيانات ومعلومات غير كافية وغير دقيقة وذات مصداقية متدنية، وهذا قد يخدع الطلبة والمجتمع وبعض المحللين لضمان الجودة الشاملة.

المطلب الرابع: تجارب بعض الدول في مجال تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم

العالي

هناك الكثير من المحاولات العربية والغربية لتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي، وفيما يلي سنتطرق إلى أهمها وأكثرها شيوعاً:

أولاً: تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعات الولايات المتحدة

إن أول استخدام لفلسفة إدارة الجودة الشاملة في مجال التعليم كان في إحدى المدارس الثانوية في مدينة سكتا (Sitka) بولاية ألاسكا الأمريكية، سنة 1990، ثم نشرت نجاحات تطبيقات هذا النظام على

¹ نصر الدين حمدي سعيد مدوخ، معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة وسبل التغلب عليها، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، الجامعة الإسلامية، كلية التربية بالجامعة الإسلامية، غزة، 2008، ص ص 76-78.

الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها في مؤسسات التعليم العالي

مستوى التعليم الجامعي بجامعة أوريجون (State University Oregon)، وتعتبر الولايات المتحدة الأمريكية أول من راعى مبدأ توازي الحرية والجودة.¹

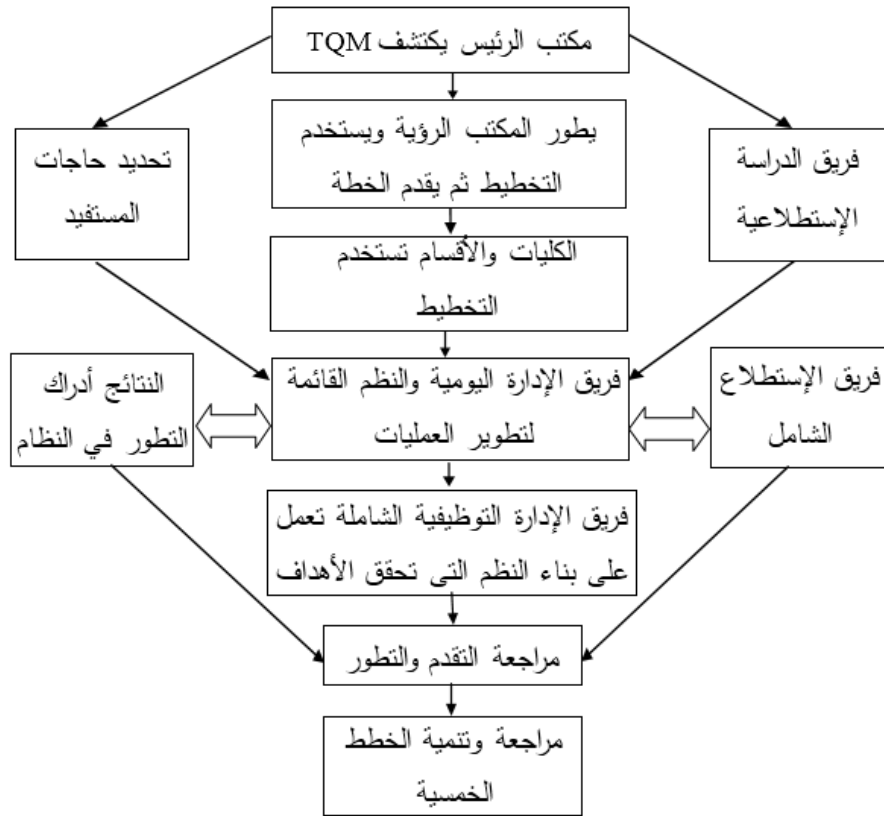
وضعت جامعة أوريجون هدفا لها بتطبيق إدارة الجودة الشاملة خلال خمس سنوات ابتداء من عام 1992، بعد إجراء مسح شامل لعملية تطبيق نظام الجودة الشاملة في المعاهد التعليمية، وبعد فترة من البحث والمسح الذي شمل 25 كلية، تقرر تطبيقها في الجامعات، وهي بهذا تعد من أشهر وأشمل محاولات تطبيق الجودة في مؤسسات التعليم الجامعي الأمريكية، وأهم الخطوات التي تم إتباعها تتمثل في:²

- توضيح فلسفة إدارة الجودة وأسسها والأهداف التي حددها مجلس إدارة الجودة؛
 - التعريف بمبادئ الجودة وطرق تطبيقه لجميع العاملين بالجامعة من الهيئتين الإدارية والأكاديمية؛
 - تقييم الوضع الحالي للجامعة بالمقارنة مع أسس إدارة الجودة ومعاييرها بهدف تحديد الوضع الحالي؛
 - مناقشة نتائج التقييم مع العملاء الداخليين، وعرض هذه النتائج على القيادة العليا؛
 - تحديد المواضيع التي تتطلب التحسين، وتطبيق سياسة الجودة الشاملة، وتوجيه الجهود لها بعد لقاءات تعريفية رسمية أو عن طريق التقارير الخطية؛
 - تكليف فريق بمتابعة الجودة، يضم في عضويته أشخاص أكفاء من مختلف كليات الجامعة؛
 - توعية جميع العاملين في الجامعة بطرق التقييم الذاتي والتحسين عن طريق اللقاءات والاجتماعات؛
 - وضع الإجراءات التي من شأنها تقييم جهود إدارة الجودة الشاملة ومدى التحسين والتطوير المحدث؛
 - تدريب وتطوير العاملين للقيام بعمليات تنفيذ الخطط المسطرة؛
 - تقييم الوضع الكلي للمراحل المنفذة من برامج الجودة بهدف الحصول على تغذية راجعة عن أثر تطبيق الجودة ومدى التحسين الحاصل في أداء أعمال الجامعة.
- والشكل (4) يوضح ذلك:

¹ باشبوة حسين، إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في مجال التعليم العالي، دراسة تطبيقية على جامعة فرحات عباس، أطروحة دكتوراه تخصص إدارة تربية، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف 2، 2015-2016، ص 138.

² أسماء عميرة، مرجع سبق ذكره، ص ص 74-75.

الشكل (4): نموذج جامعة أوريغون لتطبيق إدارة الجودة الشاملة



المصدر: مازن هادي كزاز وآخرون، إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، جامعة بابل، العراق، 2019، ص9.

- وقد توصلت الجامعة بعد تطبيق هذا النموذج إلى عدد من الدروس المستفادة منها:¹
- ضرورة معرفة القيادة الإدارية الجامعية لحاجات سوق العمل من القوى العاملة كما ونوعاً؛
 - تحميل موقف الجامعة الحالي؛
 - إيمان وثقة الإدارة العليا بالتغيير وتشجيع العاملين للتفاعل معه؛
 - تحديد مستويات الجودة في أقسام الجامعة بمراحل وفق سقوف زمنية محددة؛
 - التدريب والتطوير المستمر لمعاملين في الجامعة كافة؛
 - تشجيع الاقتراحات والإبتكارات والمبادرات؛
 - التعامل بشفافية مع معارضة التغيير ومعالجة أسبابه؛
 - الاستفادة من التجارب الناجحة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

وقد أسفر تطبيق إدارة الجودة الشاملة بجامعة أوريغون عن مجموعة من النتائج الإيجابية من أهمها:²

¹ مازن هادي كزاز وآخرون، إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، جامعة بابل، العراق، 2019، ص 10.

² فتحى درويش عشبية، الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في التعليم الجامعي المصري، دراسة تحليلية، مجلة إتحاد الجامعات العربية، العدد 3، 2000، ص 320.

الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها في مؤسسات التعليم العالي

توفير الوقت، وتنمية العمل الجماعي ومهارات حل المشكلة، وتزايد الإحساس بالرضا عن العمل لدى العاملين، وإشباع رغبات المستفيدين وتحقيق توقعاتهم.

ثانياً: تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي العربية (المملكة العربية السعودية)

سعت المملكة العربية السعودية لتحسين جودة التعليم العالي وفقاً لإستراتيجية أن تتفق مع المعايير العالمية للجودة، ورغم الإعلان عن تبني إستراتيجية محددة في مؤسسات التعليم العالي إلا أن الإستراتيجية العامة للجودة الشاملة (TQA) تبدو أكثر وضوحاً في مؤسسات التعليم العالي السعودية، فالسياق المؤسسي وما يتضمنه من تحديد للرؤية والرسالة، والغاية، والأهداف، بجانب تحديد السياسات العامة ونمط الإدارة، مع العمل على تحسين جودة التعلم والتدريس والعمل على دعم الطلاب بتحسين إدارة شؤون الطلاب وتوفير الخدمات لهم، والعمل على توفير مصادر التعلم، ودعم البنية التحتية من خلال إدارة التسهيلات والتجهيزات، ودعم الإدارة والتخطيط المالي، بجانب العناية بعمليات توظيف أعضاء هيئة التدريس والموظفين، كما تضمنت استراتيجيات إدارة الجودة في التعليم العالي البعد الإجتماعي من خلال الإسهامات الإجتماعية، ودعم علاقات المؤسسة التعليمية بالمجتمع.¹

قامت المملكة العربية السعودية بإنشاء الهيئة الوطنية للتقويم والإعتماد الأكاديمي عام 2004 كوسيلة مساعدة على الرقي بخدماتها التعليمية، حيث يعتبر الحصول على الشهادة الممنوحة من طرفها شهادة موضوعية دالة على رقي نوعية التعليم في الكليات، وضمان بتميز الجامعة في مستواها العلمي، ودليل على توفر كافة المقومات والمتطلبات التي تكفل الجودة والامتياز، ودعمت وزارة التعليم العالي للسعودية جهود الجامعات في تطبيق برنامج الجهود الشاملة من خلال إنشاء عدد من مراكز التميز في البحث العلمي في عدد من الجامعات بهدف إقامة منظومة فاعلة ونشطة للبحث العلمي.

كما أطلق برنامج كبير للبعثات الدراسية في السعودية، بهدف تحقيق قفزة نوعية في مخرجات التعليم العالي، وفي تخصصات تحتاجها البلاد، وإنطلاقاً من إقتناع وزارة التعليم العالي بأن تحقيق جودة الخدمة التعليمية لا يقتصر على توفير الموارد المادية فقط، عملت الوزارة على التأكيد على الأهمية البالغة لأعضاء هيئة التدريس في الارتقاء بمستوى الجودة، عن طريق متابعة الوزارة استكمال مشروع الإبداع والتميز لأعضاء هيئة التدريس الذي شرعت بتنفيذه في عام 2006، ويتضمن هذا المشروع مجموعة من البرامج منها: تلقين مهارات القيادة الإستراتيجية، استخدام الانترنت في التعليم ... إلخ.²

¹ رضا عبد البديع السيد عطية، إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها بمؤسسات التعليم العالي العربية، دراسة مقارنة، مجلة كلية التربية، العدد 164، الجزء الثاني، جامعة الأزهر، 2015، ص ص 795-796.

² أسماء عميرة، المرجع السابق، ص ص 80-81.

الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها في مؤسسات التعليم العالي

خلاصة الفصل الثاني:

تلعب المؤسسات الجامعية دورا جوهريا في توجيه سلوك الأفراد وتنمية المهارات وصقل المواهب وذلك عن طريق وظائفها المتمثلة في التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع، وهذا ما يمكنها من إعداد قادة وتوفير موارد بشرية متطورة في مشتى المجالات.

ومن وراء النجاحات والنتائج الإيجابية التي حققتها إدارة الجودة الشاملة في القطاعات الصناعية والإنتاجية، فقد أصبح الكثير من الباحثين ورؤساء الجامعات يعملون على تطبيق هذه الفلسفة في الجانب التعليمي ومؤسسات التعليم العالي، وذلك من أجل تحسين مستوى الأداء الجامعي، ورفع مستوى المخرجات، ومواكبة التطورات والتحديات بشكل فعال.

وقد عملت الكثير من مؤسسات التعليم العالي في العالم كالجامعات الأمريكية والجامعات العربية على تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة واعتماد الأساليب العلمية والإحصائية لتطوير أساليب ومناهج التدريس وغيرها من وظائف المؤسسات التعليمية، وهذا يجعلها من بين الجامعات المعترف عالميا بجودة خدماتها.

الفصل الثالث:

دراسة ميدانية بكلية العلوم الإقتصادية

والتجارية وعلوم التسيير

بجامعة عباس لغرور خنشلة

تمهيد

بعد ما تطرقنا في الفصول السابقة للإطار النظري لمتغيرات الدراسة المتمثلة في إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي ودورها في تحسين الأداء الجامعي، سنحاول في الجانب العملي للدراسة تبيان مساهمة الجودة الشاملة في تحسين أداء المؤسسات الجامعية انطلاقا من المنهج الوصفي والتحليلي وذلك من خلال استخدام بعض الأدوات الكيفية والكمية التي تتمثل في الإستبيان والمقابلة، ولقد تمت هذه الدراسة في كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة عباس لغرور خنشلة، وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث موضحة كالتالي:

- ❖ المبحث الأول: التعليم العالي في الجزائر
- ❖ المبحث الثاني: دراسة حالة خلية ضمان الجودة بكلية علوم التسيير والتجارة والعلوم الإقتصادية
- ❖ المبحث الثالث: الجانب الميداني للدراسة

المبحث الأول: التعليم العالي في الجزائر

نستعرض خلال هذا المبحث مراحل تطور وأهداف التعليم العالي بالجزائر، والمشاكل التي يعاني منها لذا تم إدخال نظام LMD في الجزائر بهدف تحسين الجودة ومن أجل جودة مخرجات قطاع التعليم العالي في الجزائر تم تشكيل اللجنة الوطنية لضمان الجودة CIAQES التي تعمل على تطوير معايير وأدوات قياس جودة التعلم وتحديد المجالات التي تحتاج إلى التطوير والتحسين. وهذا ما سيتم تناوله في هذا المبحث من خلال التعرف على مفهوم التعليم العالي في الجزائر وأهدافه ومهامه، والمشاكل التي يعاني منها هذا القطاع وكذا أساليب القضاء عليها.

المطلب الأول: ماهية التعليم العالي

أولاً: مفهوم التعليم العالي في الجزائر

يعرف التعليم العالي على أنه برامج الدراسة أو التدريب على البحوث في المستوى بعد الثانوي، والتي ينخرط فيها المتعلم في سن الثامنة عشر بعد قضائه 12 سنة دراسة في التعليم قبل العالي.¹ كما يعرف التعليم العالي على أنه هو كل أنواع الدراسات، التكوين أو التكوين الموجه التي تتم بعد المرحلة الثانوية على مستوى مؤسسة جامعية أو مؤسسات تعليمية أخرى معترف بها كمؤسسات التعليم العالي من قبل السلطات الرسمية للدولة.² ويعرف أيضا على أنه: التعليم الذي يتم داخل كليات أو معاهد جامعية بعد الحصول على الشهادة الثانوية، وتختلف مدة الدراسة في هذه المؤسسات من سنتين إلى أربع سنوات، وهو آخر مرحلة من مراحل التعليم النظامي فهناك الجامعة، الكلية، الأكاديمية، المعهد، المدرسة العليا.³

ثانياً: أهداف ومهام التعليم العالي

للتعليم العالي دور أساسي ومهم في التنمية الإجتماعية، فالتعليم العالي نسق مفتوح على المجتمع وأهدافه من أهداف المجتمع يمكن تقسيم هذه الأهداف إلى:

¹ سمية الزاحي، مكانة المكتبة الجامعية في سياسات التعليم العالي في الجزائر، دراسة ميدانية بجامعة منتوري قسنطينة عنابة وسكيدة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص علم المكتبات، معهد علم المكتبات والتوثيق، جامعة قسنطينة، 2013-2014، ص 51.

² مرجع سبق ذكره، سرير فروجة، واقع التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر، ص 199.

³ نوال نمور، كفاءة أعضاء هيئة التدريس وأثرها على جودة التعليم العالي، مذكرة نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2011-2012، ص 14.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة عباس لغرور خنشلة

الأهداف العامة:¹

- إعداد كفاءات متخصصة في مجال المعرفة والمهن المختلفة وهو الهدف الأساسي للتعليم العالي، أي تلبية حاجات المجتمع؛
- تخريج أفراد قادرين على السيطرة والتحكم في الواقع لصالحهم ومؤهلين لمواكبة العصر؛
- التوازن والتكامل في عملية التعليم والذي يتحقق عن طريق التنمية المتكاملة لشخصية الطلاب في جوانبها المختلفة؛
- تطوير الالتزام بتحكيم العقل والأخذ بالمنهج العلمي وذلك بتعليم الطلبة أسلوب التفكير المنطقي واستخدامه في تطوير معرفتهم، وفي حل المشكلات التي يواجهونها؛
- تطوير الاتجاهات والمعارف من أجل استمرار التعلم؛
- تعميق الانتماء الوطني؛
- تطوير التوجه الذي يوافق بين الأصالة والمعاصرة؛

الأهداف الخاصة:²

- القدرة على تحسين الكفاءة في العمل؛
- التعامل مع الآخرين باحترام وتقدير قيمة التعاون لتسريع الإنتاج وتحسين جودته؛
- إتخاذ القرارات بأسلوب علمي منظم وبالتالي إستخدام المنهج العلمي في التفكير؛
- القدرة على تطوير المهارات والأساليب المتعلقة بالعمل، وبالتالي الحصول على المعرفة المرغوبة بسهولة من خلال إتقان المهارات اللازمة؛
- القدرة على الإبداع والتطوير والتجديد؛
- المقدرة على تقييم الأمور والتعامل مع المعرفة وحل القضايا بموضوعية ومسؤولية؛
- القدرة على استخدام التقنيات الحديثة حسب مجال التخصص؛
- تحسين كفاءة في العمل واستغلال القدرات استغلالا إيجابيا في مجال الحياة العلمية.

¹ سعاد، أسماء، التصورات الاجتماعية للطلبة الجامعيين لصعوبات تطبيق نظام (ل.م.د) LMD في الجامعة الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، النفس الاجتماعي، كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي، مدرسة الدكتوراه في العلوم الإنسانية، 2009-2010، ص 96.

² نفس المرجع، ص 97.

ثالثا: مهام التعليم العالي

- إن التعليم العالي يشغل مجموعة من الوظائف الاجتماعية والثقافية والاقتصادية التي تساعد المجتمع على مواكبة التطورات الحادثة، وأبرز هاته المهام ما يلي:¹
- إعداد القوى البشرية ذات المهارات الفنية في المستوى العالي في مختلف التخصصات التي يحتاجها المجتمع وفي مختلف مواقف سوق العمل لبدأ التنمية الاقتصادية والاجتماعية وتحقيقها؛
 - القيام بدور أساسي في البحث العلمي في مختلف مجالات المعرفة الإنسانية وتطبيقاتها العلمية والتكنولوجية والعمل على تطويرها؛
 - المشاركة في التقدم الاجتماعي والاقتصادي والثقافي والعلمي؛
 - انفتاح التعليم على العالم الخارجي واهتمامه بشؤون القضايا الدولية لتعميق التفاهم والحوار مع شعوب العالم؛
 - نشر المعرفة وتأهيل الهوية الوطنية والقومية، تطوير الاتجاهات الفكرية الاجتماعية، بما يوفر ثقافة مشتركة، ومنهجاً موحداً، في التخطيط والتنظيم والعمل والإنتاج؛
 - تحقيق النمو الاقتصادي عن طريق تزويد القوى العاملة بالمهارات والأفكار الجديدة التي يتطلبها سوق العمل والتقدم التقني؛
 - إعداد القوى البشرية وتأهيلها وتدريبها للعمل في القطاعات المختلفة وعلى كافة المستويات والمهن وذلك عن طريق تزويدها بالمعارف والمهارات والاتجاهات والقيم اللازمة للعمل المستهدف، مع تطوير وسائلها محلياً مع التركيز على العلوم وتطبيقاتها المختلفة؛
 - ضمان وجود قاعدة دائمة من الموارد البشرية ورصيد مستمر من رأس المال البشري وتنمية الموارد العلمية والتكنولوجية واستغلالها من خلال الأفراد القادرين على تحمل أعباء التنمية وقيادتها؛
 - إعداد الباحثين في مختلف مجالات البحث العلمي والتقني والإنتاجي مما يضمن الكشف عن المعارف الجديدة والإبداع والابتكار والتجديد في شتى ميادين الحياة والعلم والمعرفة.

¹ أيمن يوسف، تطور التعليم العالي والإصلاح والآفاق السياسية، رسالة لنيل شهادة ماجستير، علوم الاجتماع السياسي، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، 2007-2008، ص ص 38-40.

المطلب الثاني: واقع التعليم العالي في الجزائر

حضي التعليم العالي في الجزائر بالكثير من الجهود من أجل تطويره وتحسينه وزيادة كفاءته لتحقيق الأهداف المرجوة، ومع ذلك فإن الحاجة إلى التطوير والتحسين لا تزال مستمرة بغية الوصول إلى الجودة اللازمة للإسهام في تحقيق الأهداف التنموية في البلاد من خلال عرض بعض ما يعرفه واقع التعليم في الجزائر من عراقيل:¹

- يواجه التعليم العالي في الجزائر ضغوطات شديدة، بالنظر إلى ارتفاع عدد السكان والطلب الاجتماعي المتزايد على هذا المستوى من التعليم ويؤدي ذلك إلى لجوء الدولة والمؤسسات إلى زيادة عدد الطلبة الملتحقين من رصد الموارد المالية المناسبة في غالبية الأحيان؛
- لا يزال تسيير مؤسسات التعليم العالي يتم بشكل عام وبدرجة عالية من المركزية؛
- غياب التنسيق بين مؤسسات التعليم العالي والتعليم العام من جهة وبين الجامعات ومختلف مؤسسات التعليم العالي من جهة أخرى؛
- الضعف في توجيه الطلبة نحو فروع التعليم العالي المتنوعة بناء على قدراتهم واهتماماتهم، تساهم جميعها في تضخم أعداد الطلبة في بعض الاختصاصات وتقلصها بشكل واضح في الاختصاصات التطبيقية والتقنية؛
- تدني الفعالية الداخلية ومستوى الخريجين؛
- في معظم الحالات لا تضع مؤسسات التعليم العالي برامج ومشاريع مناسبة لخدمة المجتمعات المحلية والمشاركة في تميمتها؛
- افتقار الجامعات الجزائرية للتعليم المستمر لخريجي التعليم العالي؛
- أوضاع أعضاء هيئات التدريس في التعليم العالي تختلف كثيرا في الجزائر عن باقي الدول العربية، وغالبا لا تطابق بعض المعايير الدولية كما حددتها التوصية الدولية حول أوضاع هيئات التدريس في التعليم العالي التي أقرها المؤتمر العام لليونسكو في عام 1997؛
- عدم الاهتمام برغبات الطلبة واحتياجاتهم فيما يتعلق بحياتهم خلال الدراسة، أو في مناهج المسطرة وطرائق التدريس؛

¹ كيجلي عائشة سلمى وآخرون، حتمية تطبيق نظام الجودة في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية، العدد 2، جامعة خنشلة، ديسمبر 2017، ص ص 39-40.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة عباس لغرور خنشلة

- عدم السماح للطلبة ولممثليهم بالمشاركة الفاعلة في اتخاذ القرارات الخاصة بحياتهم الأكاديمية والاجتماعية داخل الجامعة؛
- هناك حاجة إلى تعزيز أنماط جديدة من التعليم بحيث تخدم بشكل أفضل تنمية مهارات التفكير العلمي؛
- غالبا ما يرافق النقص في الخريجين المؤهلين في بعض التخصصات بطالة وسوء استخدام لإعداد كبيرة منهم في تخصصات أخرى.

المطلب الثالث: أدوات تحسين مستوى الجودة الأداء في التعليم العالي

في هذا الإطار بذلت الجهات الوصية في هذا القطاع العديد من الجهود، يهدف كل منها إلى هدف محدد، وتتمثل هذه الجهود في:¹

➤ **نظام LMD كاستجابة للتوجهات العالمية في التعليم العالي:** في إطار ما يعرف بالإصلاحات الشاملة، والذي تم تعزيزه من قبل وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بإجراءات هامة من خلال دعمه كنظام تفعيلي للدراسات الجامعية، حيث يعتبر كأساس منهجي لضمان الجودة مما أدى إلى إنشاء اللجنة الوطنية لتقييمه تدعيما للجامعات الجزائرية باستراتيجية وطنية لتلبية احتياجات الفضاء الاجتماعي والاقتصادي من ناحية التكوين المؤهل.

➤ **إنشاء خلايا ضمان الجودة في الجامعات الجزائرية:** تم اعتماد هذه الخلايا منذ الدخول الجامعي 2009/2008 على مستوى المؤسسات الجامعية في حد ذاتها، وذلك في إطار ما يعرف بضمان الجودة الداخلية، حيث تسهر كل خلية على إرساء نظام لضمان الجودة على المستوى الكلية والجامعة على حد سواء، وذلك بالقيام بعملية ما يعرف بالتقييم الذاتي تناسباً مع مبدأ التحسين المستمر، ثم الشروع في اعتماد معايير ضمان الجودة المعروفة وطنياً.

➤ **إنشاء اللجنة الوطنية لتطبيق ضمان الجودة في التعليم العالي CIAQE:** أنشأت بموجب القرار الوزاري رقم 167 الصادر بتاريخ 31 ماي 2010، بهدف إثارة اهتمام ودعم مؤسسات التعليم العالي لتطبيق أفضل الممارسات المؤسسية والبرمجية، وذلك في إطار من أسند لها من مهام منها:

- إعداد منظومة وطنية لمعايير ومؤشرات ضمان الجودة؛

¹ خليل شرقي، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي دراسة لأراء عينة من الأساتذة في كليات الإقتصاد بالجامعات الجزائرية، اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015-2016، ص 207.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة عباس لغرور خنشلة

- تحديد معايير اختيار مؤسسات التعليم العالي النموذجية ومعايير اختيار المسؤولين عن ضمان الجودة في المؤسسات الجامعية؛
 - إعداد برنامج إعلامي موجه للمؤسسات الجامعية وبرنامج تدريبي للمسؤولين عن ضمان الجودة في كل مؤسسة؛
 - تحديد برنامج لتطبيق ضمان الجودة في المؤسسات المختارة والسهر على متابعة تنفيذه.
- وعلى ضوء هذه الأهداف تم تحقيق ما يلي:
- تكوين مسؤولي اللجنة الوطنية ومسؤولي الخلايا على مستوى كل جامعة؛
 - الشروع في إعداد نظام تفصيلي لمعايير الجودة يكون له بعد وطني ويأخذ بعين الاعتبار الخصوصيات السائدة في منظومة التعليم العالي الوطنية في إطار أربعة ميادين أساسية: التكوين، البحث، الحوكمة، والإطار العام لحياة الطلبة.

المبحث الثاني: دراسة حالة خلية ضمان الجودة بكلية علوم التسيير والتجارة والعلوم الإقتصادية

يستعرض هذا المبحث لمحة تاريخية لجامعة عباس لغرور وكذا تقديم لكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بخنشلة، وخطية الجودة للكلية محل الدراسة.

المطلب الأول: تقديم جامعة عباس لغرور بخنشلة

تسعى جامعة عباس لغرور إلى تعزيز مكانتها بين الجامعات الوطنية من خلال إتباع مختلف طرق تطوير البنى التحتية وزيادة مستوى كفاءة الكوادر البشرية، وفي ما يلي نبذة عن تطور هذا الجامعة¹

أولاً: لمحة تاريخية عن جامعة عباس لغرور

يرجع أول ظهور لها إلى سنة 1999 كملحقة جامعية تابعة لجامعة الحاج لخضر بولاية باتنة، تقوم بضمان تكوينين هما الأدب العربي والحقوق، وفي سنة 2001 تم إنشاء المركز الجامعي بخنشلة بمقتضى المرسوم التنفيذي 287/01 المؤرخ في 18 سبتمبر 2001، والذي يضم معهدين هما: معهد الآداب واللغات ومعهد العلوم القانونية والإدارية، سرعان ما تطور المركز الجامعي من حيث عدد الطلبة والتخصصات المدروسة كما صاحب هذا زيادة في هياكل الإستقبال، حيث عرف في سنة 2006 زادة في

¹ نبيلة باديس، تنمية الكفاءات المحورية لضمان الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي دراسة حالة مجموعة من الجامعات الجزائرية، أطروحة دكتوراه في العلوم الإقتصادية، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2017-2018، ص 246-247.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة عباس لغرور خنشلة

عدد المعاهد بموجب المرسوم التنفيذي رقم 281/06 المؤرخ في 16 أوت 2006، حيث أصبح عدد المعاهد خمسة هي: معهد الآداب واللغات، معهد علوم الحقوق والعلوم السياسية، معهد العلوم والتكنولوجيا، معهد العلوم الطبيعية والحياة، معهد العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، وفي سنة 2011 وبناء على المرسوم التنفيذي رقم 193/11 المؤرخ في 8 مارس 2011 تم إضافة معهد جديد للمعاهد الخمسة السابقة وهو معهد العلوم الإنسانية والإجتماعية.

ثانيا: ترقية المركز الجامعي إلى جامعة بخنشلة

بتاريخ 14 ديسمبر 2011 أعلن فخامة رئيس الجمهورية السيد عبد العزيز بوتفليقة عن ترقية المركز الجامعي إلى مصاف الجامعات، وتم ترسمه بصفة قانونية بمقتضى المرسوم التنفيذي 246/12 المؤرخ في 4 جوان 2012 المتضمن إنشاء جامعة بولاية خنشلة المتكونة من ستة كليات كما يلي:

- كلية العلوم والتكنولوجيا
- كلية الآداب واللغات
- كلية علوم الطبيعة والحياة
- كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
- كلية الحقوق والعلوم السياسية
- كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية

منذ ذلك التاريخ تعمل جامعة خنشلة كغيرها من الجامعات تحت وصاية وزارة التعليم العالي، تعمل على تنفيذ برامجها، التي تتلخص أساسا في تنمية المعارف الفردية والجماعية والمساهمة في ترقية مستوى الثقافة المحلية والوطنية وتكوين الإطارات وغيرها للوصول إلى الغاية الأسمى وهي تنمية وتطوير البلاد.

المطلب الثاني: نشأة كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لولاية خنشلة

أولا: التعريف بالكلية

فتحت الكلية أبوابها في السنة الجامعية 2001-2002، على أساس مركز جامعي ذلك بمقتضى القرار الوزاري المؤرخ 26 ماي 2002، المتعلق بالتسوية القانونية مع فتح فروع وتخصصات جديدة خلال السنة الجامعية 2002-2003 ليستمر عدد الطلبة والأساتذة في الارتفاع معتمدا النظام الكلاسيكي في مجال التكوين البيداغوجي متكونة من معاهد (علوم اقتصادية، علوم التسيير، إعلام آلي للتسيير)، خلال السنة الجامعية 2006-2007 بدأ العمل بالنظام الجديد ل.م.د وفق المرسوم 371/04 المؤرخ في 2004/11/21 ليعتمد النظام في مجال التكوين البيداغوجي بصفة نهائية.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة عباس لغرور خنشلة

تم ترقية المعهد إلى كلية وفق المرسوم التنفيذي رقم 246/12 المؤرخ في 4-06-2012.

في السنة الجامعية 2016-2017 بلغ عدد الطلبة في الكلية 1280 طالب حيث يوظفهم: 69 أستاذ منهم 11 أستاذ تعليم عالي، و 40 أستاذ محاضر، 17 أستاذ مساعد ويسهر على خدمتهم: 30 موظف إداري، و 23 عامل مهني (12 عامل أمن ووقاية، 05 صيانة، 06 عاملات نظافة).

ثانيا: الموقع والهيكل البيداغوجية

تقع كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بالقطب الجامعي الجديد خنشلة، وهو مجمع مستقل عن باقي الكليات ويتشكل من جناحين:

- جناح إداري

- جناح بيداغوجي يتكون من: 7 مدرجات، 30 قاعة أعمال موجهة وقاعة تطبيق للإعلام الآلي بـ 25 (جهاز بالإضافة لقاعة الأنترنت بـ 11 جهاز) وقاعة الأساتذة، ومكتبة خاصة بالكلية تحتوي على 5500 إصدار وقاعة مطالعة بـ 200 مقعد.

المطلب الثالث: تقديم خلية ضمان الجودة بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير¹

أولاً: تعريف بخلية ضمان الجودة

خلية ضمان الجودة هي هيئة تابعة لإدارة الجامعة، تتكون من مسؤول وأعضاء يمثلون كل الكليات وهي مكلفة بالمتابعة والإشراف على تطبيق معايير الجودة في الجامعة في مختلف الميادين (التكوين، البحث، الحياة الطلابية، الحوكمة، العلاقة مع المحيط الاجتماعي والاقتصادي، التعاون الخارجي، الهياكل القاعدية) حسب الوثيقة الرسمية الصادرة عن الوزارة والتي تعرف بالمرجعية الوطنية لضمان الجودة، وتتشكل خلية ضمان الجودة للمؤسسة من:

- مسؤول خلية ضمان الجودة

- رؤساء خلايا ضمان الجودة للكليات

- عضو يمثل الإدارة المركزية

- عضو يمثل الإدارة العامة

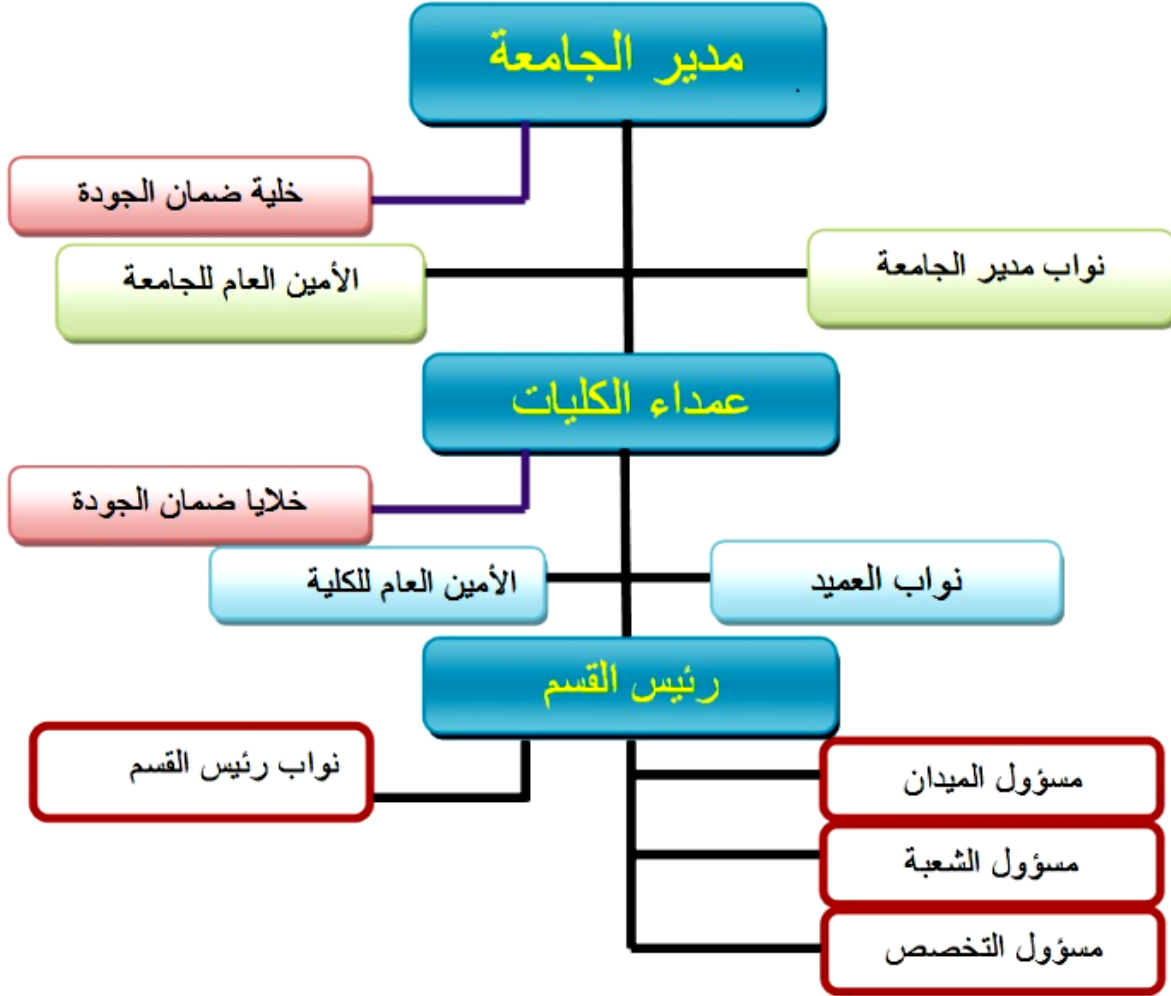
- عضو ممثل للطلبة

- كما يمكن لمسؤول خلية ضمان الجودة دعوة أي شخص لتدعيم نشاط الخلية

¹ من إعداد الطالبتين، بإعتماد على معلومات متحصل عليها شفويا.

ثانيا: الهيكل التنظيمي لخلية ضمان الجودة

شكل رقم (5): الهيكل التنظيمي لخلية ضمان الجودة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على <https://univ-khenchela.com>

ثالثا: واجبات أعضاء الخلية

من أجل القيام بالمهام بشكل فعال:

- تتشكل خلية ضمان الجودة في كل كلية من رئيس و06 أعضاء على الأكثر، ويعين مدير الجامعة مسؤولا عن الخلية لمدة 03 سنوات قابلة للتجديد، يسمى: مسؤول خلية ضمان الجودة؛
- يقوم مسؤول خلية ضمان الجودة بدور المنشط لها، ويسهر بدعم من مدير الجامعة على توفير كافة الوسائل اللازمة لضمان حسن أداء مهامها وأنشطتها واختيار أعضائها؛
- يترأس خلية ضمان الجودة في كل كلية عضو يختاره عميدها، من بين الأساتذة المشهود لهم بالكفاءة والاهتمام بالجوانب البيداغوجية والتنظيمية بالجامعة؛

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة عباس لغرور خنشلة

- يتمتع موظفي خلية الجودة بالاستقلالية في القيام بأنشطتهم كما يجب عليهم إحترام قواعد الموضوعية في التقييم وإبداء الرأي وكذا الالتزام بشروط السرية؛
- يتعهد أعضاء الخلية باحترام قواعد العمل وتعزيز روح العمل الجماعي؛
- تحدد المهام من طرف مسؤول الخلية وعلى كل الأعضاء احترام الأجال المتفق عليها؛
- تلتزم كل خلية فرعية لكل كلية برفع تقريرها لمسؤول الخلية في مدة أقصاها 15 يوم بعد القيام بكل مهمة؛
- يستدعي مسؤول خلية ضمان الجودة جميع أعضائها للاجتماع، بموجب دعوة توجه لهم قبل 08 أيام على الأقل من تاريخ انعقاده؛
- لا تصح اجتماعات الخلية إلا بحضور ثلثي (3/2) الأعضاء، وفي حالة عدم تحقق هذا النصاب، يؤجل الاجتماع لمدة أسبوع على الأكثر ويعقد بمن حضر؛
- مدة نشاط خلية ضمان الجودة غير محدودة؛
- تؤدي 03 غيابات غير مبررة لأحد الأعضاء إلى فقدان العضوية في خلية ضمان الجودة، ويستخلف بعضو من نفس الكلية، وبنفس الإجراءات؛
- إذا كانت ظروف أحد الأعضاء، لا تسمح له بالاستمرار في تجسيد أهداف ومهام الخلية، يمكن من الانسحاب بموجب تقديم استقالة شخصية، ويستخلف بعضو من نفس الكلية، وبنفس الإجراءات،
- ترسل نسخة من محضر اجتماع الخلية إلى مدير الجامعة وتوضع نسخة إلكترونية في موقع الجامعة؛
- تسهر الجامعة على عملية تكوين أعضاء خلايا الجودة لتحسين أداء مهامهم.

رابعاً: مهام خلية ضمان الجودة

- أسندت إلى الخلية عدة مهام منها مهام رئيسية وأخرى ثانوية من أجل دعم مهامها الرئيسية نوجز منها:
- تتركز مهام خلية ضمان الجودة وضع والإشراف على تطبيق نظام ضمان الجودة بالاستناد على معايير المرجعية الوطنية لضمان الجودة في التعليم العالي (CIAQES) ؛
 - تعد الخلية بمثابة الواجهة بين الجامعة والهيئات الوطنية للتقييم وهذا بالإشراف على عملية التقييم الذاتي وإدارة المراجعة الداخلية لضمان تطبيق معايير الجودة والتحضير للتقييم الخارجي للجودة ومتابعته؛
 - تكوين أعضاء الخلية في مجال الجودة؛
 - ترافق خلية ضمان الجودة وحدات الجودة الفرعية للكليات في كل أنشطتها؛

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة عباس لغرور خنشلة

- تضمن متابعة برنامج العمل الوطني في ضوء التحسين المستمر لجودة برامج التكوين، والبحث، الحكامة وكذا توفير التكوين المستمر لأعضائها في مجال ضمان الجودة؛
- الإشراف والمتابعة على عملية التقييم الذاتي بالاعتماد على المرجعية الوطنية في جميع الميادين؛
- نشر ثقافة إدارة الجودة في المؤسسة؛
- تضمن الاتصال على المستويين الداخلي والخارجي، والمشاركة في مختلف التظاهرات في مجال ضمان الجودة؛
- المشاركة في إنشاء الخطة الإستراتيجية العامة والخطط التشغيلية للجامعة؛
- القيام بنشاطات إعلام وتوعية حول موضوع الجودة؛
- التحضير لعملية التقييم الخارجي للجودة؛
- اقتراح ومتابعة مدى تطبيق نظم الجودة في المؤسسة.

خامسا: الصعوبات التي تعيق نشاط خلية ضمان الجودة

- هناك الكثير من الصعوبات والعراقيل التي تواجه الخلية أثناء القيام بعملها نذكر منها ما يلي:
- انعدام المحفزات المعنوية والمادية؛
 - عدم توفر مكاتب عمل لخلايا الجودة في الكليات؛
 - استخدام الوسائل الشخصية لأعضاء الخلايا؛
 - عدم توفر بعض الأعضاء على مقررات انتمائهم لخلية ضمان الجودة؛
 - تراكم وثقل الأعباء البيداغوجية لأعضاء خلية ضمان الجودة؛
 - إحساس أعضاء الخلية بعدم اهتمام الأسرة الجامعية بموضوع ضمان الجودة.

المبحث الثالث: الجانب الميداني للدراسة

تم في هذا المبحث توضيح الأسلوب والأدوات المستخدمة لإتمام هذا الدراسة، إضافة إلى تحليل المعطيات المتحصل عليها من نتائج الإستبيان المتعلقة بواقع جودة التعليم داخل الكلية المدروسة.

المطلب الأول: منهج الدراسة وأدوات البحث المستعملة

أولاً: تحديد منهج الدراسة

يمثل المنهج في الدراسة الميدانية الأسلوب المتبع قصد الوصول إلى الأهداف المسطرة بإعتبار بحثنا يدور حول إدارة الجودة الشاملة في التعليم ودورها في تحسين المؤسسة الجامعية، بمعنى أوضح تحديد ما إذا كان هناك دور فعال لإدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي في تحسين مستوى أداء المؤسسة الجامعية، وهذا من خلال الفحص وإعداد التقرير، لذلك سوف نعتمد في دراستنا المنهج التحليلي لتحليل المعلومات والبيانات المتحصل عليها ومن ثم تحديد النتائج المتوصل إليها.

ثانياً: الوسائل الإحصائية المستعملة

من أجل تحليل البيانات التي تم جمعها عن طريق الإستبيان، تم إستخدام التكرارات والنسب المئوية لمعرفة نسبة أفراد العينة الذي اختاروا كل بديل من بدائل أسئلة الإستبيان (إستمارة).

ثالثاً: أدوات جمع البيانات

تم الإستعانة بالأدوات التالية لجمع معلومات الدراسة:

1. الإستبيان

يعتبر الإستبيان أداة تستخدم لجمع البيانات من عينة معينة عن طريق توزيع مجموعة من الأسئلة المحددة مسبقاً والتي تهدف إلى الحصول على معلومات مستوى الجودة والأداء في المؤسسة. تم الإعتماد على هذه الوسيلة للكشف على جوانب الموضوع، وتجميع المعطيات وترتيبها، وبالتالي تحليلها للوصول إلى الإستنتاجات المطلوبة، بالإضافة لكون الإستبيان يتصف بالسرية وهذا لعدم معرفة كل فرد لإجابات الآخرين، للتوصل للإجابة بمصادقية تامة.

وقد استخدم إستبيان يتكون من محورين، المحور الأول حول البيانات الشخصية، والثاني يتكون من 21 سؤال مقسمة على ثلاث فروع:

- الفرع الأول: جودة النظام الإداري

- الفرع الثاني: جودة نظام التدريس والمرافقة

- الفرع الثالث: جودة الوسائل والحياة الطلابية

حيث تم تصميم هذا الإستبيان بالإعتماد على دراسات سابقة لها علاقة بالموضوع، وتم طرح الإستبيان على الأستاذ المشرف من أجل التدقيق فيه أكثر وتصحيحه وإعطاء الملاحظات اللازمة، بعدها تم إعتماد الإستبيان بشكل نهائي وتوجيهه للعينة المختارة في الكلية محل الدراسة.

2. المقابلة

يهدف الحصول على معلومات حول واقع أداء المؤسسة بصفة عامة، ونشاط خلية الجودة بصفة خاصة، قمنا بإجراء مقابلة مع موظفي خلية الجودة وبعض الإداريين، تضمنت المقابلة مجموعة من الأسئلة حول مدى تطبيق مناهج الجودة وعلاقتها بتحسين مستوى أداء الكلية، بهذا من أجل الاستفادة من المعلومات عند تفسيرنا لنتائج البحث.

3. الملاحظة

بالإضافة إلى المقابلة استخدمنا الملاحظة كأسلوب في البحث، بهدف التأكد من الفرضيات وكوسيلة الإنشاء إستبيان صحيح.

رابعا: مجتمع وحدود الدراسة

1. عينة الدراسة

شملت الدراسة خريجي الأقسام النهائية للكلية (ثالثة ليسانس وثانية ماستر).

2. الحدود الزمنية والمكانية

تم إجراء الإستبيان والمقابلة في كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة عباس لغرور خنشلة، أما زمنيا فقد تمت الدراسة في أبريل 2023.

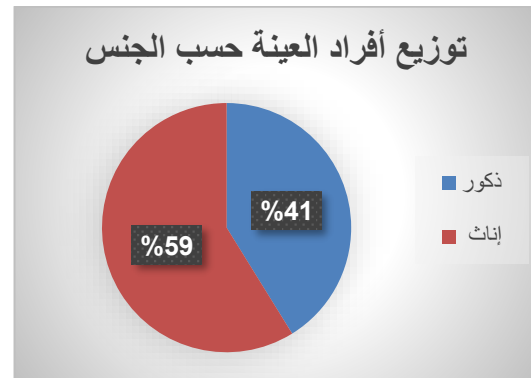
المطلب الثاني: تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية

يتكون مجتمع البحث من طلبة ثالثة ليسانس وطلبة ثانية ماستر لكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، حيث تم توزيع 51 إستمارة داخل الكلية على العينة المدروسة.

أولا: محور البيانات الشخصية

جدول رقم (4): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة %	التكرار	الجنس
41.18%	21	ذكور
58.82%	30	إناث
100%	51	المجموع



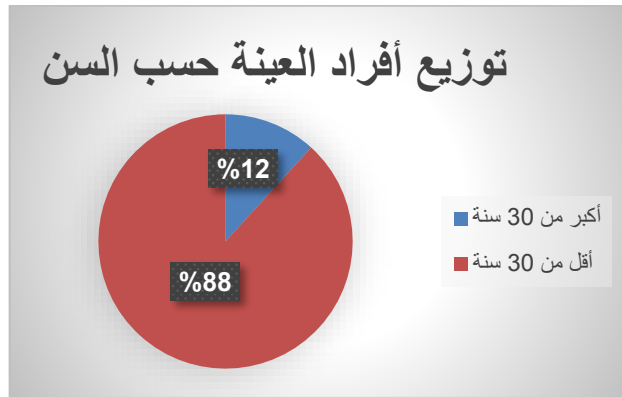
المصدر: من إعداد الطالبتين حسب نتائج الإستبيان

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة عباس لغرور خنشلة

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن عينة الدراسة تتكون من 51 طالب، منهم 30 إناث و21 ذكور، بحيث كانت النسبة الأكبر من العينة إناث بلغت (58.82%)، أما الذكور فكانت نسبتهم (41.18%)، الشيء الذي يجعل الدراسة تجمع آراء كل من الجنسين.

حسب السن: جدول رقم (5): توزيع أفراد العينة حسب السن

النسبة%	التكرار	السن
88.2%	45	أقل من 30 سنة
11.76%	6	أكبر من 30 سنة
100%	5	المجموع



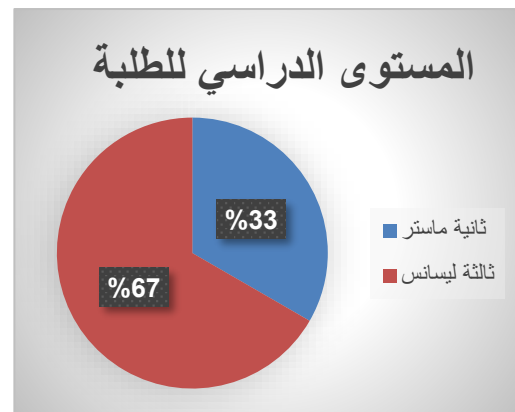
المصدر: من إعداد الطالبتين حسب نتائج الإستبيان

يتضح من خلال الجدول السابق أنه يوجد إختلاف في أعمار أفراد العينة، وأن الفئة الأكثر تكرارا هي فئة الأقل من 30 سنة، بنسبة قدرت ب(88.2%)، أما فئة الأكبر من 30 سنة فكانت قليلة جدا بنسبة (11.76%).

حسب المستوى الدراسي: جدول رقم (6): توزيع أفراد العينة

حسب المستوى الدراسي

النسبة%	التكرار	المستوى الدراسي
66.67%	34	ثالثة ليسانس
33.33%	17	ثانية ماستر
100%	51	المجموع



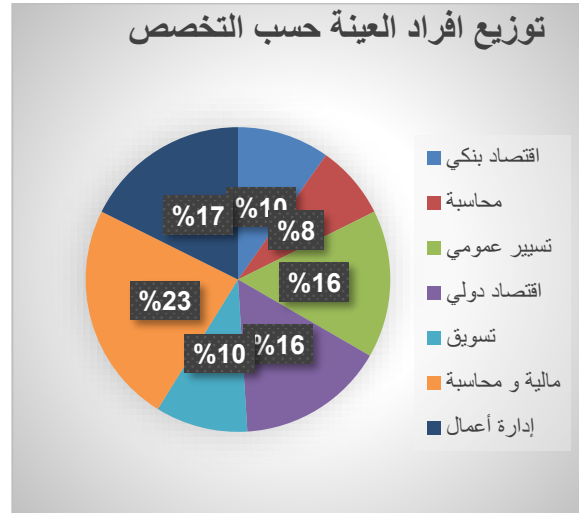
المصدر: من إعداد الطالبتين حسب نتائج الإستبيان

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة عباس لغرور خنشلة

يتضح من الجدول أعلاه أن معظم أفراد العينة هم فئة الثالثة ليسانس حيث بلغت نسبتهم (66.67%)، في المقابل شكلت فئة ثانية ماستر (33.33%) من مجموع العينة، وقد يرجع ذلك إلى وقت إجراء الدراسة.

جدول رقم (7): توزيع أفراد العينة حسب التخصص حسب التخصص:

النسبة %	التكرار	التخصص
15.69%	8	تسيير عمومي
7.84%	4	محاسبة
9.80%	5	اقتصاد بنكي
17.65%	9	إدارة أعمال
23.53%	12	مالية ومحاسبة
15.69%	8	اقتصاد دولي
9.80%	5	تسويق
100%	51	المجموع



المصدر: من إعداد الطالبتين حسب نتائج الإستبيان

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة من تخصص مالية ومحاسبة بنسبة (23.53%)، تليها نسبة (17.65%) يمثلون تخصص إدارة أعمال، ونسبة متساوية لكل من فئة اقتصاد دولي والتسيير العمومي بنسبة (15.69%)، كما مثلت نسبة (9.80%) لكل من التخصصين تسويق واقتصاد بنكي، وأقل نسبة بـ (7.84%) لتخصص محاسبة، وعليه فقد شملت الدراسة جميع التخصصات الموجودة في الكلية بنسب متباينة، وهذا الذي يمكن اعتباره مؤشرا جيدا على صحة النتائج.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة
عباس لغرور خنشلة

ثانيا: واقع جودة التعليم داخل كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

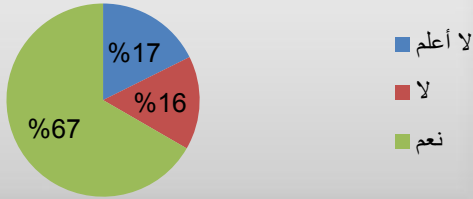
الجدول رقم (8): جودة النظام الإداري

المجموع	بدائل الإجابة			الأسئلة		المتغير
	لا أعلم	لا	نعم			
51	1	19	31	التكرار	ها تتلقى الدعم اللازم من قبل	X ₁
%100	1.96%	37.25%	60.78%	النسبة%	الموظفين الإداريين في الكلية	
51	5	24	22	التكرار	هل ترى أن العمليات الإدارية في	X ₂
%100	%9.80	%47.05	%43.14	النسبة%	الكلية فعالة وسلسة	
51	9	20	22	التكرار	هل تعتمد إدارة الكلية آليات فعالة	X ₃
%100	%17.65	%39.21	%43.14	النسبة%	للتوجيه والإرشاد وتقديم خدماتها بشكل متساوي لجميع الفئات	
51	8	20	23	التكرار	هل تستخدم الإدارة وسائل	X ₄
%100	%15.69	%39.21	%45.10	النسبة%	التكنولوجيا والاتصال الحديثة في تسيير مهامها، وتواصلها مع الطالب	
51	9	8	34	التكرار	هل تعتقد ان إدارة الكلية تسعى	X ₅
%100	%17.65	%15.69	%66.66	النسبة%	لتحسين الخدمات التعليمية المقدمة لطالب	
51	7	20	24	التكرار	هل ترى ان الإدارة تقوم بإجراءات	X ₆
%100	%13.73	%39.21	%47.06	النسبة%	التقييم الذاتي لتحسين مستوى الأداء	
51	4	23	24	التكرار	هل تشعر بالرضاء عن مستوى	X ₇
%100	%7.84	%45.10	%47.06	النسبة%	الخدمات الإدارية	

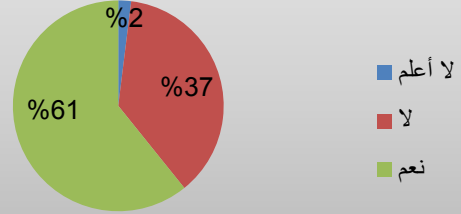
المصدر: من إعداد الطالبتين حسب نتائج الإستبيان

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة عباس لغرور خنشلة

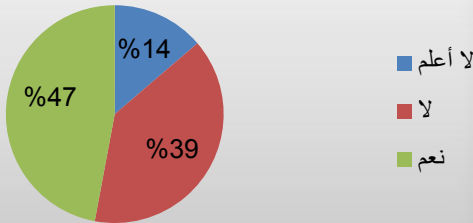
هل تعتقد ان إدارة الكلية تسعى لتحسين الخدمات التعليمية المقدمة لطالب



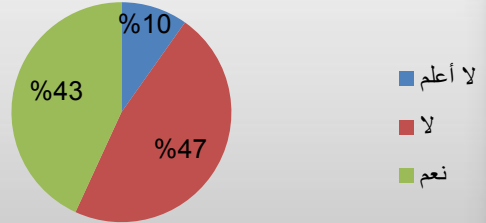
ها تتلقى الدعم اللازم من قبل الموظفين الإداريين في الكلية



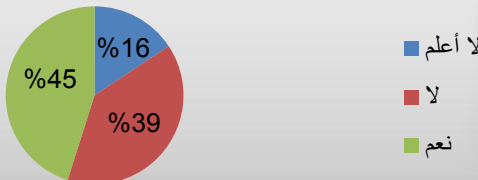
هل ترى ان الإدارة تقوم بإجراءات التقييم الذاتي لتحسين مستوى الأداء



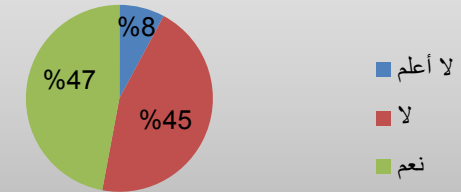
هل ترى أن العمليات الإدارية في الكلية فعالة وسلسة



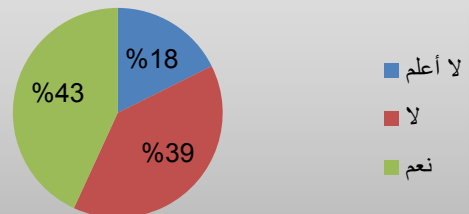
هل تستخدم الإدارة وسائل التكنولوجيا و الإتصال الحديثة في تسيير مهامها،...



هل تشعر بالرضاء عن مستوى الخدمات الإدارية



هل هل تعتمد إدارة الكلية آليات فعالة للتوجيه و الإرشاد و تقدم...



المصدر: من إعداد الطالبتين حسب نتائج الإستبيان

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة عباس لغرور خنشلة

يتبين من خلال الجدول رقم(5) أعلاه الذي يمثل جودة النظام الإداري، أن نسبة عالية من أفراد العينة تؤول إجاباتهم إلى الإتفاق والقبول وهذا ما تبين من خلال الإجابة ب (نعم) على المتغيرات (X5) و (X1) بنسبة مئوية قدرت ب(60.78%) و(66.66%) على التوالي بتكرارات 31 و34 على التوالي، هذا ما يدل على أن الطلبة يشعرون برضا اكبر على الخدمات التي تقدمها إدارة الكلية والإداريين العاملين بها، حيث يرى الطلاب أن الإدارة تسعى إلى تحسين الخدمات التعليمية والإدارية والتي تتضمن تقديم التوجيه والإرشاد لكل الفئات، وتعتمد إدارة الكلية إستخدام التكنولوجيا الحديثة في القيام بأعمالها وفي التواصل مع الطلبة، كما أنها تقوم بإجراءات التقييم الذاتي لرفع مستوى أدائها وتحسين نوعية خدماتها هذا ما جعل الطالب يشعر بالرضا على الكلية وهذا ما تبين من خلال المتغيرات(X6) و(X7) التي تمت الإجابة عليها ب (نعم) بنسبة مئوية متساوية قدرت ب (47.06%) وبتكرار قدر ب 24، و أما المتغيرات (X3) و(X4) التي كانت على التوالي بنسب (45.10%) و(43.14%) وبتكرار قدر ب 23 و22 على التوالي من ناحية أخرى هناك فئة من الطلبة يرون أن العمليات الإدارية للكلية لا تتم بشكل فعال وسلس وهذا ما اتضح من نسبة الإجابة ب (لا) على المتغير (X2)، ب (47.06%) وبتكرار 20.

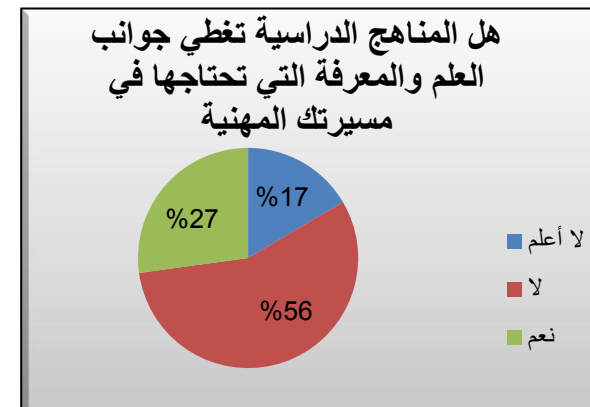
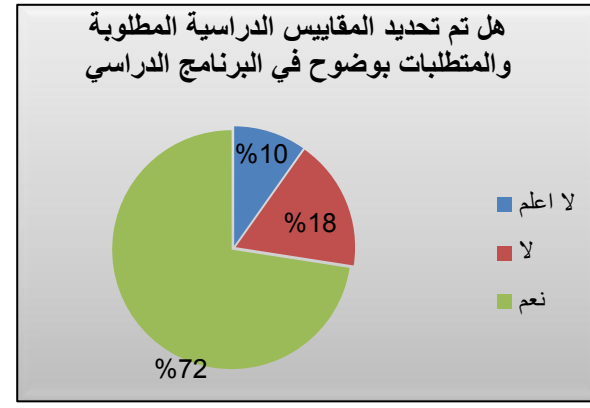
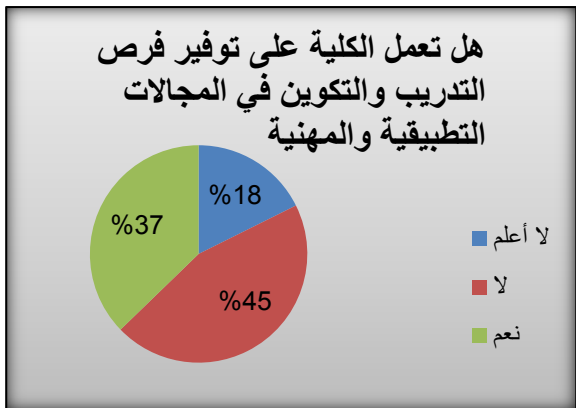
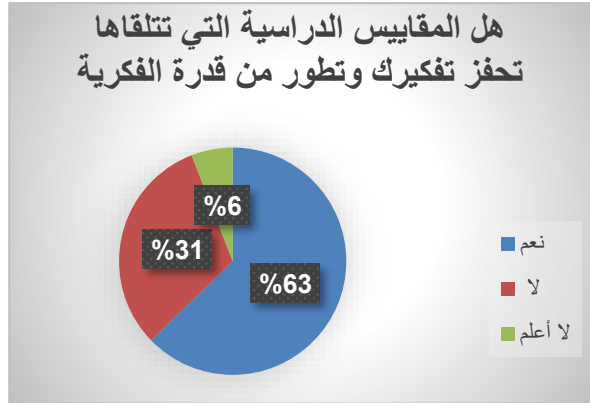
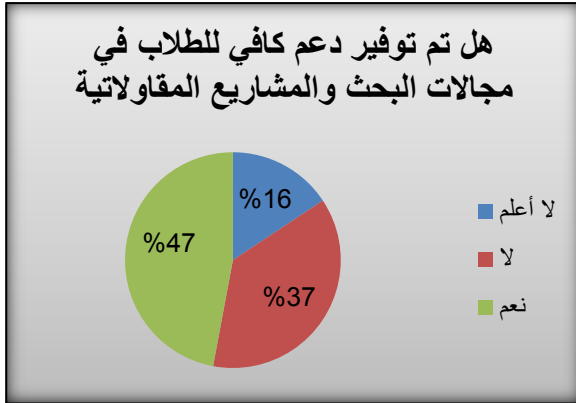
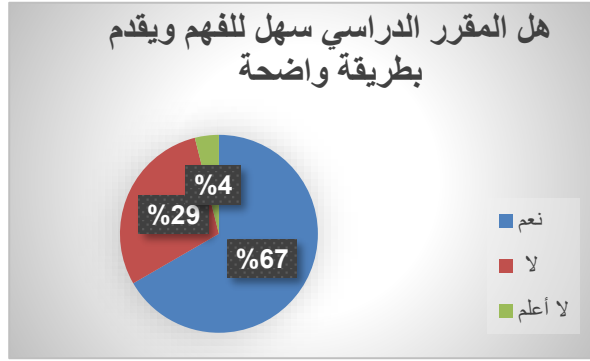
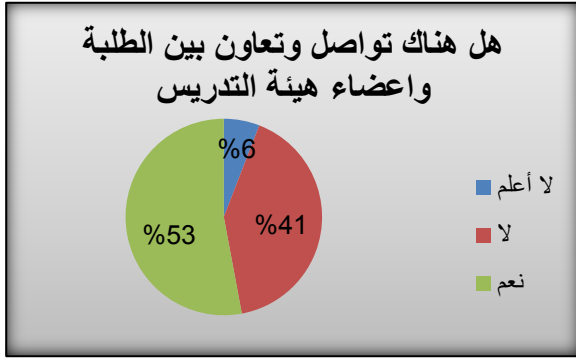
الفصل الثالث: دراسة ميدانية بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة
عباس لغرور خنشلة

الجدول رقم (9): جودة نظام التدريس والمرافقة

المتغير	بدائل الإجابة			الأسئلة		
	لا أعلم	لا	نعم			
X ₁	51	2	15	34	التكرار	هل المقرر الدراسي سهل للفهم ويقدم بطريقة واضحة
	%100	%3.92	%29.41	%66.67	النسبة%	
X ₂	51	3	16	32	التكرار	هل المقاييس الدراسية التي تتلقاها تحفز تفكيرك وتطور من قدرة الفكرية
	%100	%5.88	%31.37	%62.75	النسبة%	
X ₃	51	5	9	37	التكرار	هل تم تحديد المقاييس الدراسية المطلوبة والمتطلبات بوضوح في البرنامج الدراسي
	%100	%9.80	%17.65	%72.55	النسبة%	
X ₄	51	8	29	14	التكرار	هل المناهج الدراسية تغطي جوانب العلم والمعرفة التي تحتاجها في مسيرتك المهنية
	%100	%15.69	%56.86	%27.45	النسبة%	
X ₅	51	3	21	27	التكرار	هل هناك تواصل وتعاون بين الطلبة وأعضاء هيئة التدريس
	%100	%5.88	%41.18	%52.94	النسبة%	
X ₆	51	8	19	24	التكرار	هل تم توفير دعم كافي للطلاب في مجالات البحث والمشاريع المقاولاتية
	%100	%15.69	%37.25	%47.06	النسبة%	
X ₇	51	9	23	19	التكرار	هل تعمل الكلية على توفير فرص التدريب والتكوين في المجالات التطبيقية والمهنية
	%100	%17.65	%45.10	%37.25	النسبة%	

المصدر: من إعداد الطالبتين حسب نتائج الإستبيان

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة عباس لغرور خنشلة



المصدر: من إعداد الطالبتين حسب نتائج الإستبيان

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة عباس لغرور خنشلة

نلاحظ من خلال الجدول رقم (6) أعلاه الذي يمثل جودة نظام التدريس والمرافقة، أن أغلبية أفراد العينة تؤول إجاباتهم إلى الإتفاق والقبول مابين المتغيرات (X_1) ، (X_2) ، و (X_3) حيث بلغت نسب الموافقة بنعم (66.67%)، (62.75%)، و(72.55%) على الترتيب، بتكرارات قدرت ب34 و32 و37 على الترتيب، احتلت هذه المتغيرات أكبر نسبة وهذا يعني أن المقرر الدراسي بسيط وواضح كون المقاييس التي يتلقاها الطالب تقدم بطريقة واضحة وتحفز التفكير، على عكس المتغيرات (X_4) ، (X_7) ، التي تؤول أراء العينة بشأنها إلى الرفض حيث بلغت نسب الإجابة ب لا (56.86%)، و(45.10%) على التوالي بتكرارات قدرت ب 29 و23 على الترتيب، هذا ما يدل على أن الكلية محل الدراسة لا تدعم التدريب والتكوين التطبيقي في حين أن المناهج لا تغطي الحاجات و المعارف المهنية المطلوبة في سوق العمل.

أما المتغيرات (X_5) و (X_6) فحصلت على تقييم إيجابي بالقبول والإتفاق ب (نعم) وبلغت نسب الموافقة (52.94%) و(47.06%) على التوالي، كون أن هناك اتصال وتعاون بين هيئة التدريس والطلبة، كما ساهمت الكلية في التشجيع على مشاريع المقاولاتية ودعمها.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة
عباس لغرور خنشلة

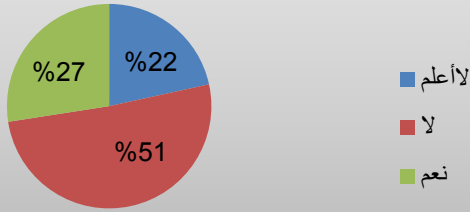
الجدول رقم (10): جودة الوسائل والحياة الطلابية

المجموع	بدائل الإجابة			الأسئلة		المتغير
	لا أعلم	لا	نعم			
51	0	5	46	التكرار	هل المرافق البيداغوجية (المدرجات، القاعات...) المتوفرة في الكلية تسمح بالسير الحسن للدراسة	X ₁
%100	%0	%9.80	%90.20	النسبة%		
51	3	25	23	التكرار	هل الخدمات المقدمة داخل الكلية (النظافة، الأمن، الإطعام، النقل) ذات جودة	X ₂
%100	%5.88	%49.02	%45.10	النسبة%		
51	3	13	35	التكرار	هل تتناسب محتويات مكتبة الكلية، مع مختلف إحتياجات الطالب والتخصصات الموجودة في الكلية	X ₃
%100	%5.88	%25.49	%68.63	النسبة%		
51	11	26	14	التكرار	هل تم توفير فرص التفاعل والمشاركة في الأنشطة الطلابية والحياة للجامعية بشكل عام	X ₄
%100	%21.57	%50.98	%27.45	النسبة%		
51	8	18	25	التكرار	هل الأنشطة الجامعية تلبي إحتياجات الطلبة وتشجعهم على التعلم والإخراط في الحياة الجامعية	X ₅
%100	%15.69	%35.29	%49.02	النسبة%		
51	7	10	34	التكرار	هل تتناسب مباني الكلية مع اعداد الطلبة وطبيعة تخصصاتهم والتطور المستقبلي للجامعة	X ₆
%100	%13.72	%19.61	%66.67	النسبة%		
51	6	27	18	التكرار	هل تعتقد أن المنظمة الطلابية لديها دور فعال في طرح انشغالكم، وهل هناك استجابة كافية	X ₇
%100	%11.76	%52.94	%35.29	النسبة%		

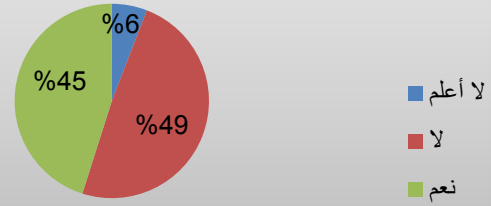
المصدر: من إعداد الطالبتين حسب نتائج الإستبيان

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة عباس لغرور خنشلة

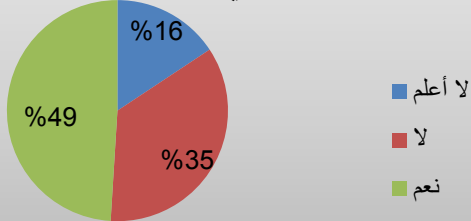
هل تم توفير فرص التفاعل والمشاركة في الأنشطة الطلابية والحياة الجامعية بشكل عام



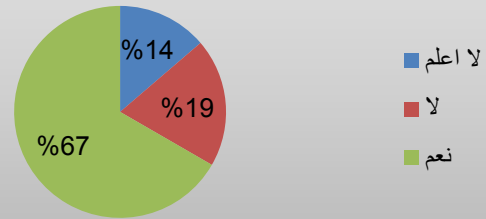
هل الخدمات المقدمة داخل الكلية (النظافة، الأمن، الإطعام، النقل) ذات جودة



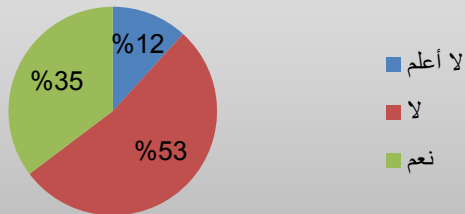
هل الأنشطة الجامعية تلبي احتياجات الطلبة وتشجعهم على التعلم والإنخراط في الحياة الجامعية



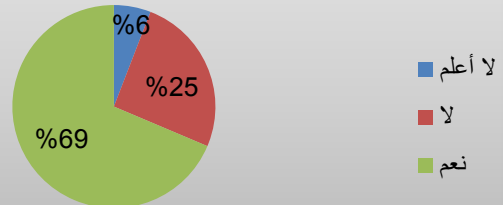
هل تتناسب مباني الكلية مع اعداد الطلبة وطبيعة تخصصاتهم والتطور المستقبلي للجامعة



هل تعتقد أن المنظمة الطلابية لديها دور فعال في طرح انشغالكم، وهل هناك استجابة كافية



هل تتناسب محتويات مكتبة الكلية، مع مختلف إحتياجات الطالب والتخصصات الموجودة في الكلية



هل المرافق البيداغوجية (المدرجات، القاعات...) المتوفرة في الكلية تسمح بالسير الحسن للدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين حسب نتائج الإستبيان

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة عباس لغرور خنشلة

من خلال الجدول رقم (7) الذي يمثل جودة الوسائل والحياة الطلابية، نلاحظ ان هناك تقييم ايجابي من طرف العينة المدروسة حول المرافق البيداغوجية، ومباني الكلية وهذا ما تبين من خلال المتغيرات (X_1) و (X_6) حيث تمت الإجابة عليهم ب(نعم) بقيم عالية وبلغت النسب (90.20%) و(66.67%) على الترتيب وبتكرارات قدرها 46 و 34 على الترتيب، هذا ما يؤكد أن الكلية مجهزة بمباني ومدرجات وقاعات وهياكل، توفر الظروف المناسبة للدراسة وتسمح للكلية بإستعاب عدد معتبر من الطلبة في المستقبل.

في حين اتجهت أراء العينة إلى الرفض بخصوص المتغيرات (X_7) و (X_4) و (X_2) التي بلغت نسبت الإجابة عليها ب (لا) على التوالي (52.94%) و(50.98%) و(49.02%) على الترتيب بتكرارات قدرت ب 25 و 26 و 27 على الترتيب من مجموعة العينة، هذا ما يعبر على أن الجامعة لا توفر فرص التفاعل والمشاركة في الأنشطة الطلابية كما ترى العينة ان الخدمات المقدمة من طرف الكلية من أمن وإطعام ونقل لا تتوافق مع احتياجات الطالب ولا تلبي رغباته كما انها ليست ذات جودة، وأما بخصوص المنظمات الطلابية فيرى الطالب انها لا تؤدي واجبها المفروض، وليس لديها دور فعال في طرح انشغالات الطالب وايصال مشاكلهم للجهة المسؤولة، على عكس المتغيرات (X_5) و (X_3) والتي لقت قبول واتفاق حيث بلغت نسبة الإجابة بنعم (49.02%) و(68.63%) على التوالي وبتكرارات قدرت ب 35 و 25 على التوالي، هذا ما يفسر أن مكتبة الكلية تحتوي على المصادر اللازمة وتوفر خدمات ذات الجودة المطلوبة للطالب كما ان الكلية تسعى إلى توفير احتياجات الطلبة المختلفة.

ثالثا: مناقشة النتائج

بناء على النتائج المتحصل عليها من تحليل بيانات الدراسة الميدانية، تبين لنا أن الدراسة تتفق إلى حد بعيد مع الفرضيات المطروحة، ويمكن تلخيص ذلك فيما يلي:

الفرضية الأولى: التي تنص على "إعتماد إدارة الجودة في المؤسسات الجامعية يساهم في تحسين جودة نظام التدريس المقدم للطلاب".

أظهرت نتائج الجدول رقم(6) أن نسبة كبيرة من العينة المدروسة أكدت انها تتلقى تكوين مقبول وذلك من خلال التقييم الإيجابي الذي أبدته العينة حول طريقة تلقي المنهج الدراسي ودعم الطلبة على التطور وتحسين مستواهم التعليمي، وذلك من خلال إثباتهم أن المقرر الدراسي يتم تقديمه بوضوح وبطرق سهلة، وأن المقاييس الدراسية تحفز تفكيرهم، كما أنهم أكدوا أن هناك تواصل بين أعضاء هيئة التدريس والطلبة هذا ما يسهل لهم التقدم في مجال البحث العلمي ، كما أنهم اقرروا أن الكلية توفر فرص إنشاء

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة عباس لغرور خنشلة

المشاريع المقاولاتية التي تسمح لطالب بدخول سوق العمل، وتزيد من مردودية الكلية، وكل هذا يساهم في تحسين أداء الكلية بصفة عامة، و يرفع من مستوى جودة التكوين والتعليم المقدم للطالب بصفة خاصة، ومن خلال هذه النتائج فإن الفرضية مقبولة وصحيحة.

الفرضية الثانية: التي تنص على "النظام الإداري الخاص بإدارة كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير يمتاز بالجودة".

من خلال نتائج الجدول رقم(5) يتبين لنا أن معظم آراء العينة كانت إجابتهم إيجابية فيما يتعلق بالجانب الإداري للكلية وبنوع الخدمات المقدمة، نسبة كبيرة من الطلبة أكدت أنها تشعر بالرضا على الخدمات المقدمة على المستوى الإداري بحيث تقدم إدارة الكلية الدعم اللازم والمطلوب للطلبة، وتعتمد كل السبل التي تحسن من مستوى خدماتها وآدائها، سواء من حيث الإرشاد والتوجيه أو من حيث جانب الإتصال والتواصل بين الإدارة والطلبة والذي يتم بشكل مباشر أو عن طريق استعمال التكنولوجيا الحديثة، من جهة أخرى أكدوا الطلبة أن الإدارة تقوم بإجراءات التقييم الذاتي لتحسين مستوى آدائها، الأمر الذي يثبت أن الإدارة تسعى إلى تقديم خدمات ذات جودة، وعليه فإن الفرضية الثانية صحيحة ومقبولة.

الفرضية الثالثة: التي تنص على "تعمل كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير على تطبيق إدارة الجودة الشاملة بغرض الوصول إلى نتائج تواكب التطور الحاصل في قطاع التعليم العالي".

من خلال نتائج المتوصل إليها من الدراسة الميدانية إلى أن كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بولاية خنشلة تعمل على تطبيق إدارة الجودة الشاملة وذلك من خلال الجداول رقم (5)، (6)، و(7)، الذي أثبتت نتائج آراء العينة المدروسة أن كل من النظام الإداري ونظام التدريس والمرافقة في الكلية يلقي قبول من طرف الطلبة وتم تقييمه بإيجابية، وكذلك المرافق والهياكل البيداغوجية للكلية التي اعترف بجودتها، وبالتالي فقد توصلنا إلى قبول الفرضية الرابعة.

خلاصة الفصل الثالث:

تناولنا في هذا الفصل دراسة تحليلية لأراء عينة مكونة من 51 طالب من مختلف التخصصات في الأقسام النهائية بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بولاية خنشلة، وذلك من أجل الإجابة على الإشكالية المطروحة المتعلقة بدور إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي في تحسين أداء المؤسسة الجامعية، حيث قمنا بالتركيز على ثلاث محاور لضمان الجودة وهي ضمان الجودة لكل من النظام الإداري، نظام التدريس والمرافقة، والوسائل والحياة الطلابية، بحيث تم استخدام نظام (EXCEI) لتحليل البيانات المسترجعة من الدراسة الميدانية.

الخاتمة

إدارة الجودة الشاملة تعتبر أحد العوامل المهمة التي تحسن أداء المؤسسة الجامعية، حيث تساعد على تحديد المميزات والعيوب في نظام التعليم العالي وضمان التطوير المستمر للجامعات والمؤسسات التعليمية، وكذلك تحديد الخطط اللازمة لتطوره وتحسينه، وبالنظر إلى واقع النظام الجامعي في الجزائر، يمكن القول أنه يواجه العديد من المشاكل التي تعيق الوصول إلى الغايات المرجوة، لذلك فإن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعتبر من الحلول الممكنة للتغلب على تلك الصعوبات والتحديات وتحقيق معايير الجودة في النظام الجامعي، وهذا ما طرح إشكالية الجودة الشاملة داخل المؤسسات الجامعية، ولتوضيح كيف تساهم إدارة الجودة الشاملة في تعزيز وتحسين الأداء الجامعي تطرقنا في دراستنا هاته إلى إدارة الجودة الشاملة كآلية لمواجهة تلك الصعوبات وتحقيق جودة النظام الإداري، وتحسين جودة نظام الوسائل والمرافق المتاحة للطلبة، وكذلك جودة أعضاء هيئة التدريس والحياة الجامعية بشكل عام خاصة أن الدراسة الميدانية كانت بأحد كليات جامعة عباس لغرور بخنشلة، كما أنها تقدم خدمات عديدة ذات جودة متنوعة بتنوع أقسامها.

أولاً: نتائج عامة للدراسة

بعد معالجة الموضوع من مختلف الجوانب تم التوصل إلى النتائج التالية:

- نظام إدارة الجودة الشاملة يساهم في تحسين أداء المؤسسات الجامعية ويحقق رضا الطلبة عن الخدمات المقدمة من المؤسسة؛
- تمثل الممارسات الجيدة لنظام الجودة الشاملة في التعليم العالي عنصر أساسيا لضمان تحسين جودة التعليم والخدمات المؤسسية؛
- تحسين جودة التعليم العالي يتم عن طريق تطبيق نظام الجودة الشاملة والتقييم الذاتي؛
- التركيز على تحسين الجودة الشاملة في التعليم العالي يؤدي إلى تحسين أداء المؤسسات الجامعية وتعزيز مكانتها في المجتمع؛
- الجودة الشاملة في التعليم العالي تشمل العديد من الجوانب مثل جودة البرامج الأكاديمية والخدمات الطلابية، والمرافق، والبيئة الجامعية، وتحسين هذه الجوانب يساهم في تحسين جودة التعليم العالي بشكل عام؛
- نظام التقييم الذاتي يساعد المؤسسات الجامعية في تحديد نقاط الضعف والتحسينات اللازمة، كما يساعد في تحسين التعليم والبحث العلمي، وخدمة المجتمع؛

- تطبيق نظام الجودة يتطلب إلتزاما قويا من الإدارة والعاملين في الكلية وإدراكا لأهمية تحسين جودة التعليم العالي؛

- للعوامل الإقتصادية والإجتماعية والثقافية تأثير على تحسين جودة التعليم العالي في الجزائر، لذا يجب مواجهة هذه العوامل وتطويرها لتحسين جودة الأداء الجامعي.

ثانيا: إثبات صحة الفرضيات

الفرضية الأولى صحيحة التي تنص على أن إعتقاد إدارة الجودة في المؤسسات الجامعية يساهم في تحسين جودة نظام التدريس المقدم للطلاب، فتبين أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يساعد على تحسين عمليات الجامعة بشكل مستمر ومنتظم لتلبية إحتياجات الطلاب بشكل أفضل، مع التركيز على رضا الطالب الذي يمثل أحد المؤشرات الرئيسية لجودة التعليم الجامعي، إضافة إلى المشاركة الفعالة لجميع الموارد البشرية داخل المؤسسة الجامعية لتحسين نظام التدريس.

الفرضية الثانية صحيحة والتي تنص على أن النظام الإداري الخاص بإدارة كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير يمتاز بالجودة، من خلال توفير بيئة تعليمية ملائمة، تشمل على مناهج تعليمية متميزة ومحدثة تحفز تفكير الطالب، وفصول دراسية مجهزة بشكل مناسب تتوفر بها التكنولوجيا وتسمح بالتواصل والمشاركة بين الطالب والإدارة.

الفرضية الثالثة صحيحة والتي تنص على أن تعمل كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير على تطبيق إدارة الجودة الشاملة بغرض الوصول إلى نتائج تواكب التطور الحاصل في قطاع التعليم العالي، وذلك من خلال وضع رؤية وإستراتيجية واضحة من طرف الكلية، كما تساهم الكلية في دمج الطالب مع عالم الشغل وذلك من خلال تشجيعه على إنشاء المشاريع المقاولاتية وتشجيع ثقافة الجودة في جميع جوانب العمل الأكاديمي، وتسهيل التواصل والتعاون بين هيئة التدريس والطالب وتوظيف التكنولوجيا في إدارة العمليات بشكل متكامل.

ثانيا: توصيات واقتراحات

نظرا لأهمية نظام الجودة الشاملة في التعليم العالي فإنه يجب أن يتم تطبيقه بشكل فعال في كل المؤسسات الجامعية ولتحقيق ذلك نقدم بعض الاقتراحات والتوصيات الموجزة كما يلي:

- التركيز على توفير بيئة تعليمية محفزة ومشجعة للتفوق الأكاديمي للطلاب وزيادة الإتصال بين الإدارة والطلاب لتعزيز التفاعل الإيجابي وتقديم المساعدة اللازمة؛

- العمل على تحسين الإتصال بين الإدارة والهيئة التدريسية وتكوين سياسات وإجراءات تساعد على تعزيز الجودة الشاملة وتحقيق الرؤية والأهداف الإستراتيجية للكلية؛

- ضرورة تطوير نهج شامل لتطبيق نظم الجودة الشاملة في التعليم العالي ويجب أن يتم توفير الدعم اللازم من قبل الإدارة العليا للمؤسسات الجامعية وتوجيه الإستثمارات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف؛
- توفير التدريب المستمر لأعضاء الهيئة التدريسية والإدارية لتطوير مهاراتهم في تطبيق نظام الجودة الشاملة في التعليم العالي؛
- العمل على تطوير النظام الإداري للكلية من خلال تحسين جودة الأداء الإداري وتوفير الدعم اللازم للطلاب لتحسين تجربتهم الجامعية؛
- ضرورة تحسين أساليب القياس والتقييم وتوفير المزيد من الموارد التي تسهل من القيام بالبحث العلمي والتعليم، كما ينبغي توفير كوادر بشرية وأدوات تقنية تساهم في تفعيل التعلم عن بعد؛
- العمل على تعزيز ثقافة الجودة والمشاركة الفعالة لجميع الأطراف المعنية بالعملية التعليمية وتنظيم دورات تدريبية للمعلمين والمدرسين والطلاب حول أفضل الممارسات والتقنيات الحديثة في مجال التعليم والتدريب؛
- الإستفادة من تجارب وخبرات المؤسسات الجامعية الرائدة في تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة، لتحسين النظام الجامعي بشكل مستمر ومستدام.

ثالثاً: أفاق الدراسة

- إن موضوع إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي ودوره في تحسين أداء المؤسسة الجامعية واسع جداً، وعليه تبقى افاق الدراسة مفتوحة لأبحاث مستقبلية، نقترح منها:
- دراسة مقارنة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بين مختلف الجامعات الوطنية؛
 - أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي على الإداريين وهيئة التدريس؛
 - تقييم أثر الجودة الشاملة على مختلف الميادين (ميادين التكوين، ميدان البحث، ميدان الهياكل القاعدية...) في مؤسسات التعليم العالي.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

❖ الكتب

- أحمد بركات، مداخلة بعنوان أهمية ودور الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3.
- بهجت عطية راضي، هشام يوسف العربي، إدارة الجودة الشاملة TOM المفهوم الفلسفة والتطبيق، الطبعة الأولى، شركة روابط للنشر وتقنية المعلومات، القاهرة، 2016.
- حسن حسين البيلاوي وآخرون، الجودة الشاملة في التعليم بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
- خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة، عمان، 21-03-2000.
- سمير محمد عبد العزيز، اقتصاديات جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والأيزو 9000، 10011، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2000.
- سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيادات، الجودة والاعتماد الأكاديمي لمؤسسات التعليم العالي والجامعي، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- عبد الستار العلي، تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- فريد النجار، إدارة الجامعات بالجودة الشاملة، الطبعة الأولى، ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1999.
- فريد زين الدين، المنهج العلمي التطبيقي لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسة العربية، القاهرة، مصر، 1996.
- قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو 9001-2000، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
- لحسن عبد الله باشيو، رواد الجودة.
- ليلى عبد الله خضير، فراس محمد العامري، تأثير القيادة المتسامية في تعزيز الداء الجامعي (بحث ميداني)، مجلة الاقتصاد وإدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد 26، العدد 121، جامعة بغداد، 2020.
- مازن هادي كزاز وآخرون، إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، جامعة بابل، العراق، 2019.

- مأمون الدرادكة، طارق الشبلي: الجودة في المنظمة الحديثة، دار الصفاء للنشر، عمان، الأردن.
- مجموعة مؤلفين، الجودة في التعليم الجامعي بالعالم الإسلامي، دار الحامد، عمان، طبعة 1، 2014.
- مجيد جاسر، تكنولوجيا الإدارة الجودة والأيزو، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2005.
- محمد عبد العال النعيمي وآخرون، إدارة الجودة المعاصرة - مقدمة في إدارة الجودة الشاملة للإنتاج والعمليات والخدمات، دار البازوري العلمية العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- محمد عوض الترتوري، اغادير عرفات جويحان، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- مصطفى كمال السيد طایل، معايير الجودة الشاملة، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2013.
- زاكريا الدولري، وآخرون، مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها، دار البازوري العالمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- نزار عبد المجيد البرواري، لحسن عبد الله باشيو، إدارة الجودة مدخل للتميز والريادة مفاهيم وأسس وتطبيقات، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- هناء محمود القيسي، فلسفة إدارة الجودة في التربية والتعليم العالي الأساليب والممارسات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
- يوسف بن عبده عسيري، سلسلة ثقافة التطوير والجودة، التقويم الذاتي، جامعة الملك سعود، وكالة الجامعة للتخطيط والتطوير.
- يوسف بن عبده عسيري، مبادئ الجودة لدى روادها، سلسلة ثقافة التطوير والجودة، وكالة الجامعة للتخطيط والتطوير، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- يوسف حجيم الطائي، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2009.

❖ الأطروحات والرسائل:

- أسماء عميرة، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي دراسة حالة جامعة جيجل، مذكرة نيل شهادة الماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، 2013.

- إلهام شلبي، دور إستراتيجية الجودة الشاملة في تحقيق التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية في المؤسسة المينائية بسكيكدة، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في علوم التسيير، إدارة أعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف1، 2013-2014.
- أمينة عمر أحمد سهل، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء مؤسسات التعليم العالي في ليبيا، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، 2011.
- أيمن يوسف، تطور التعليم العالي الإصلاح والآفاق السياسية، رسالة لنيل شهادة ماجستير، علوم الاجتماع السياسي، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، 2007-2008.
- ايناس مصطفى محمد سليمان، تطوير مقاييس المراجعة الداخلية للوفاء باحتياجات مراجعة الشاملة في المنشآت الصناعية، أطروحة مكملة لنيل درجة الدكتوراه في المحاسبة، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 2005.
- باشيوة حسين، إدارة الجودة الشاملة و إمكانية تطبيقها في مجال التعليم العالي، دراسة تطبيقية على جامعة فرحات عباس، أطروحة دكتوراه تخصص إدارة تربية، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف 2، 2015-2016.
- بنقة حليلة، دور أنظمة الجودة العالمية في تطوير المبادلات التجارية العالمية، دراسة حالة شركة condor، مذكرة مقدمة نيل شهادة الماستر، إدارة أعمال التجارة الدولية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة المسيلة، 2012-2013.
- بودالي محمد، دور المورد البشري في الرقابة على جودة المنتج، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، فرع إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2010-2011.
- بوعلاق سعدية، تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي بالجزائر - دراسة حالة جامعة العربي التبسي تبسة، أطروحة شهادة الدكتوراه، علوم اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي التبسي، تبسة، 2021.

- بولال حنان، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الإتصالية الخدمائية، مذكرة نيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال، تخصص اتصال وعلاقات عامة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2015-2016.
- خليل شرقي، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي دراسة لأراء عينة من الأساتذة في كليات الإقتصاد بالجامعات الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015-2016.
- سعاد، أسماء، التصورات الاجتماعية للطلبة الجامعيين لصعوبات تطبيق نظام (ل.م.د) LMD في الجامعة الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، النفس الاجتماعي، كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي، مدرسة الدكتوراه في العلوم الإنسانية، 2009-2010.
- سمية الزاحي، مكانة المكتبة الجامعية في سياسات التعليم العالي في الجزائر، دراسة ميدانية بجامعات منتوري قسنطينة عنابة وسكيكدة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص علم المكتبات، معهد علم المكتبات والتوثيق، جامعة قسنطينة، 2013-2014.
- شرف الدين زديرة، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة خدمات المؤسسات الإستشفائية، دراسة حالة عينة من المؤسسات الإستشفائية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير مناجمت المنظمات، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016-2017.
- صليحة رقاد، تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية آفاقه ومعوقاته، دراسة ميدانية لمؤسسات التعليم العالي للشرق الجزائري، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، 2013-2014.
- غربي صباح، دور التعليم العالي في تنمية المجتمع المحلي دراسة تحليلية لإتجاهات القيادات الإدارية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص تنمية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013-2014.
- فادية جباري، تأثير جودة الخدمة على رضا العميل (دراسة حالة الوكالة التابعة للمديرية للشركة الجزائرية للتأمينات Saa)، مذكرة تخرج نيل شهادة الماجستير، تسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم

التسيير والعلوم التجارية، جامعة أبو بكر بلقايد مدرسة دكتوراه التسيير الدولي للمؤسسات، 2010-2011.

- قاسمي كمال: المقومات والمعوقات الثقافية لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم التجارية والاقتصاد والتسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2002-2003
- كباري فاطمة الزهراء، تقييم نفقات التعليم العالي في المؤسسة الجامعية دراسة حالة جامعة بسكرة، مذكرة نيل شهادة الماجستير، تخصص تسيير المالية العامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مدرسة الدكتوراه، 2011-2012.
- نبيلة باديس، تنمية الكفاءات المحورية لضمان الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي دراسة حالة مجموعة من الجامعات الجزائرية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2017-2018.
- نصر الدين حمدي سعيد مدوخ، معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة وسبل التغلب عليها، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، الجامعة الإسلامية، كلية التربية بالجامعة الإسلامية، غزة، 2008.
- نضال عبد الرحمن إبراهيم أبو سويح، أثر تطبيق نموذج شوهارت للجودة الشاملة على فعالية أداء العاملين في الكليات الجامعية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الإسلامية، غزة، 10 مارس 2019.
- نوال نمور، كفاءة أعضاء هيئة التدريس وأثرها على جودة التعليم العالي، مذكرة نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2011-2012.
- يزيد قادة، واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائرية دراسة تطبيقية على متوسطات ولاية سعيدة، رسالة نيل شهادة ماجستير، تخصص حوكمة الشركات، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، مدرسة الدكتوراه، إدارة الأفراد والمؤسسات وحوكمة الشركات، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2012.

❖ الملتيقيات والمجلات:

- أحمد عطية محمد، تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي مع عرض تجارب تطبيق إدارة الجودة الشاملة في بعض الجامعات المختلفة، مجلة آفاق للأبحاث السياسية والقانونية، المجلد 3، العدد 5، جامعة الزاوية، ليبيا، جوان 2020.
- أحمد مداني، منهجية قياس مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIS) لمؤسسات التعليم العالي، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، العدد 1، المجلد 24، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر، 2021.
- جمال العيفة، ليلي فقيري، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإعلامية الأسس، المبادئ وآليات التطبيق، مجلة المعيار، كلية أصول الدين، عدد 42، جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية، جوان 2017.
- حرنان نجوى، معايير جودة التعليم العالي بالجامعة الجزائرية من وجهة أعضاء هيئة التدريس، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، المجلد الرابع، العدد الثاني، جامعة أم البواقي، ديسمبر 2017.
- راضية بوزيان، متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي ومعوقاتها-مقاربة سوسيولوجية، مجلة التواصل في العلوم الإنسانية والاجتماعية، عدد 32، قسم علم الاجتماع، جامعة الطارف، 2012.
- رضا عبد البديع السيد عطية، إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها بمؤسسات التعليم العالي العربية، دراسة مقارنة، مجلة كلية التربية، العدد 164، الجزء الثاني، جامعة الأزهر، 2015.
- رياض رشاد البناء، إدارة الجودة الشاملة في التعليم، التعليم الابتدائي: جودة شاملة ورؤية جديدة، المؤتمر التربوي العشرون، 20-21 يناير 2006.
- الزهرة بن عاشور، أهمية إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، المجلد 11، العدد 2، جامعة بسكرة، 2022.
- سرير فروجة، واقع التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر، مجلة المفكر للدراسات القانونية والسياسية، العدد 21، قسم علم النفس، تخصص عمل وتنظيم، جامعة الجزائر، جوان 2008.
- سمير أبيض، تطبيق إدارة الجودة الشاملة داخل مؤسسات التعليم العالي من أجل تحقيق التنمية المستدامة، مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد 7، العدد 28، جامعة الأغواط، 28 جانفي 2018.
- سناء إبراهيم أبو دقة، إياد علي الدجني، التقييم الذاتي المؤسسي والتخطيط الاستراتيجي ودورهما في ضمان الجودة في الجامعات الفلسطينية (الجامعة الإسلامية بغزة كدراسة حالة)، المؤتمر العربي الدولي لضمان جودة التعليم العالي، جامعة الزرقاء الأهلية، الأردن، 2011.

- شناق خديجة، بلخيري مراد، معايير ضمان جودة التعليم العالي، عرض لبعض النماذج العالمية، مجلة الدراسات والبحوث الإجتماعية، العدد 24، جامعة الشهيد حمة لخضر، 2017.
- صبرينة حديدان، دراسة نظرية لمبادئ إدارة الجودة الشاملة، مجلة العلوم الإنسانية، عدد 36، قسم علم الاجتماع، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2011.
- فتحي درويش عشبية، الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في التعليم الجامعي المصري، دراسة تحليلية، مجلة إتحاد الجامعات العربية، العدد 3، 2000.
- قعقاع توفيق، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، مجلة التميز الفكري للعلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد السادس، جامعة محند آكلي أولحاج، البويرة، جويلية 2021.
- كيجلي عائشة سلمى وآخرون، حتمية تطبيق نظام الجودة في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية، العدد 2، جامعة خنشلة، ديسمبر 2017.
- محمد الأزهر بالقاسمي، صابر بن معتوق، واقع تطبيق معايير جودة التعليم العالي في جامعة برج بوعريش، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 8، العدد 3، جامعة أم البواقي، ديسمبر 2021.
- نبيلة باديس، أهمية محاور إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، دراسة إستطلاعية من وجهة نظر طلبة جامعة خنشلة، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، المركز الجامعي عبد الحفيظ بو العوف، ميله، ديسمبر 2017.
- نظام التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر الوضع الراهن والأفق المستقبلية، المؤتمر الثامن عشر للوزراء المسؤولين عن التعليم العالي والبحث العلمي في الوطن العربي، 26-27-28 ديسمبر 2021.
- نوال سعدي، تطبيقات نظام الإيزو 9000 والإدارة بالجودة الشاملة (بين التكامل والإختلاف)، مجلة التنمية البشرية، العدد 05، المركز الوطني للبحث في الأنثروبولوجيا الاجتماعية والثقافية، وهران، نوفمبر 2015.
- وفاء بخاش، مقاربة إدارة الجودة الشاملة كآلية لتطوير وتحسين أداء مؤسسات التعليم العالي، مجلة إقتصاديات الأعمال والتجارة، العدد 6، سبتمبر 2018.
- ياسمين إبراهيم أحمد أبو عبد الله، دور الجامعة في تطوير البحث العلمي، المجلة العلمية لكلية الآداب، العدد 4، المجلد 10، جامعة دمياط، 2021.
- يوسف خطيب، إدارة الجودة الشاملة، نموذج مقترح لإصلاح التعليم العالي وتجديده، المؤتمر التربوي الخامس، مجلة جودة التعليم العالي، المجلد الأول، 2002.

ثانيا: المصادر باللغة الأجنبية

- Baddarikamel et autre, **assurance qualité dans l'enseignement supérieur conduire et réussir l'autoévaluation**, Edition office des publication universitaire, Ben Aknoun, Alger, 2013.
- Herzallah.A, CIAQES MESRS, **Support de cours de la session 4**, Autoévaluation, Etablissement universitaire.
- Poornima M.Charantimath, **Total Quality Management**, Second Edition, India, Porling Kindersley, 2011.
- Rashmi Urdhwareshe, **Total Quality Management**, Third Edition, India, Porling Kindersley, 2012.
- V.Bagad, **Total Quality Management**, 1stEd.India Technical Publication Fune, 2008.

الملاحق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عباس لغرور - خنشلة .



كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
في إطار إعداد مذكرة شهادة الماستر تخصص: تسيير عمومي

(ملحق رقم 01)

إستبيان بعنوان

إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي
في تحسين أداء المؤسسة الجامعية
دراسة حالة: كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم
التسيير جامعة عباس لغرور - خنشلة -

يشرفني أن أضع بين أيديكم هذه الإستمارة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للبحث الذي نقوم به بغرض الحصول على شهادة ماستر، وعليه نرجو منكم أعزائي الطلبة الإجابة على الأسئلة الواردة في هذا الإستبيان بوضع علامة (X) في مكان الإجابة التي ترونها مناسبة من وجهة نظركم الشخصية، وهذا من أجل خدمة البحث العلمي والمساهمة في إنجاحه.

شكرا على حسن تعاونكم

الطالبتين:

- بن عباس شيماء
- بن نجاح أحلام

السنة الجامعية: 2022 - 2023

المحور الأول: البيانات الشخصية

1. الجنس: أنثى ذكر
2. العمر: أقل من 30 سنة أكبر من 30 سنة
3. المستوى الدراسي: الثالثة ليسانس ثانية ماستر
4. التخصص: إدارة أعمال مالية ومحاسبة تسويق
- اقتصاد دولي
- تسيير عمومي محاسبة اقتصاد بنكي

المحور الثاني: واقع جودة التعليم داخل كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

1. جودة النظام الإداري

بدائل الإجابة			الأسئلة	المتغير
لا أعلم	لا	نعم		
			ها تتلقى الدعم اللازم من قبل الموظفين الإداريين في الكلية	X ₁
			هل ترى أن العمليات الإدارية في الكلية فعالة وسلسة	X ₂
			هل تعتمد إدارة الكلية آليات فعالة للتوجيه والإرشاد وتقدم خدماتها بشكل متساوي لجميع الفئات	X ₃
			هل تستخدم الإدارة وسائل التكنولوجيا والاتصال الحديثة في تسيير مهامها، وتواصلها مع الطالب	X ₄
			هل تعتقد ان إدارة الكلية تسعى لتحسين الخدمات التعليمية المقدمة لطالب	X ₅
			هل ترى ان الإدارة تقوم بإجراءات التقييم الذاتي لتحسين مستوى أداء	X ₆
			هل تشعر بالرضا عن مستوى الخدمات الإدارية	X ₇

2. جودة نظام التدريس والمرافقة

بدائل الإجابة			الأسئلة	المتغير
لا أعلم	لا	نعم		
			هل المقرر الدراسي سهل للفهم ويقدم بطريقة واضحة	X ₁
			هل المقاييس الدراسية التي تتلقاها تحفز تفكيرك وتطور من قدرة الفكرية	X ₂
			هل تم تحديد المقاييس الدراسية المطلوبة والمتطلبات بوضوح في البرنامج الدراسي	X ₃
			هل المناهج الدراسية تغطي جوانب العلم والمعرفة التي تحتاجها في مسيرتك المهنية	X ₄
			هل هناك تواصل وتعاون بين الطلبة وأعضاء هيئة التدريس	X ₅
			هل تم توفير دعم كافي للطلاب في مجالات البحث والمشاريع المقاولاتية	X ₆
			هل تعمل الكلية على توفير فرص التدريب والتكوين في المجالات التطبيقية والمهنية	X ₇

3. جودة الوسائل والحياة الطلابية

بدائل الإجابة			الأسئلة	المتغير
لا أعلم	لا	نعم		
			هل المرافق البيداغوجية (المدرجات، القاعات...) المتوفرة في الكلية تسمح بالسير الحسن للدراسة	X ₁
			هل الخدمات المقدمة داخل الكلية (النظافة، الأمن، الإطعام، النقل) ذات جودة	X ₂
			هل تتناسب محتويات مكتبة الكلية، مع مختلف إحتياجات الطالب والتخصصات الموجودة في الكلية	X ₃
			هل تم توفير فرص التفاعل والمشاركة في الأنشطة الطلابية والحياة الجامعية	X ₄
			هل الأنشطة الجامعية تلبي إحتياجات الطلبة وتشجعهم على التعلم والانخراط في الحياة الجامعية	X ₅
			هل تتناسب مباني الكلية مع أعداد الطلبة وطبيعة تخصصاتهم والتطور المستقبلي للجامعة	X ₆
			هل تعتقد أن المنظمة الطلابية لديها دور فعال في طرح انشغالكم، وهل هناك استجابة كافية	X ₇



Université Abbes Laghrou - Khanchela

Faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences gestion

خنشلة في: 26 جادي 2023

إلى السيد: مدير جامعة عباس لغرور - خنشلة -

تسهيل مهمة

سعيًا لاستكمال البرنامج الدراسي ، المقرر للحصول على شهادة ماستر نظام ل م د في علوم التسيير و العلوم التجارية ، ومن أجل تجسيد

المفاهيم النظرية للطلبة . يشرفنا أن أطلب من سيادتكم مساعدة وتسهيل المهمة للطلاب:

الاسم و اللقب : بن عباس شيعاء / بن نجاح احلام

تاريخ الميلاد : 1998/01/28 // 1999/07/05 مكان الميلاد: خنشلة / خنشلة

رقم التمجيد: 171734064219 / 181834059629 التخصص: تسيير عمومي

عنوان المذكرة : إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي في تحسين أداء المؤسسة الجامعية

*وذلك من أجل إجراء تربص تطبيقي لدى مؤسستكم .



جامعة عباس لغرور خنشلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الرقم: ك ع ا ت ع ت / ق ع ت ع ت / 2023



عبد الجليل جباري



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عباس لغرور خنشلة



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم:
الاستاذ:

خنشلة في: 2023/05/03

إذن بالإيداع

أنا المعضى أسفله الأستاذ (ة):
المشرف (ة) على مذكرة الماستر للطلابين:

الطالب (ة) (01) :

الطالب (ة) (02) :

المعونة ب:

المعونة ب:
في:
للسنة الجامعية 2023 / 2022 .

أحيطكم علما بأنني أُننت للطلابين المذكورين أعلاه بإيداع المذكرة ، وذلك بعد انتهائهما من إعدادها وفق الشروط العلمية، وإطلاعي وتفحصي لمحتواها.

إمضاء المشرف