

إدارة الجودة الشاملة كإستراتيجية للارتقاء بكفاءة
مؤسسات التعليم العالي في الجزائر

تخصص : إدارة إستراتيجية

تحت إشراف:

د خولوفي وهيبة

من إعداد الطالبة:

❖ سبتي جيهان

❖ حريزي مريم

ملخص

تتناول هذه الدراسة إدارة الجودة الشاملة كإستراتيجية للارتقاء بكفاءة مؤسسات التعليم العالي (الجامعة) في الجزائر، وذلك من خلال التطرق لهذا المفهوم والأهمية التي يمكن أن تحققها الجامعة من خلال تطبيق هذا الأسلوب، والذي يتطلب الأمر وجود دوافع ومتطلبات تدعو إلى ذلك، كما تطرقت أيضا إلى واقع تطبيق هذا الاتجاه في الجامعات الجزائرية، و في الأخير تم عرض بعض التجارب الدولية في مجال إدارة الجودة الشاملة في بعض الجامعات الأجنبية والعربية. وتهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة كمدخل إستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي، وواقع نظام ل.م.د. في الجزائر، إضافة إلى معرفة واقع إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الجزائرية، وكذلك النجاحات التي حققتها إدارة الجودة الشاملة في مختلف الجامعات الأجنبية والعربية، كما تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة لأنه يلاءم تقرير الحقائق وسرد المعلومات حول الموضوع وتحليلها، وجاءت نتائج هذه الدراسة تؤكد على ضرورة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الجزائرية، ووضع بعض الاقتراحات والتوصيات التي قد تساعد في تحسين وتطوير الجامعات الجزائرية، بهدف تحقيق الجودة والتميز والارتقاء.

الكلمات المفتاحية: إدارة الجودة الشاملة، مؤسسات التعليم العالي (الجامعة)، الجزائر.

Abstract

This study deals with Total Quality Management as a strategy to improve the efficiency of institutions of higher education (university) in Algeria, by addressing this concept and importance that the university can achieve through the application of this method, and which requires the presence of motives and requirements that call for that, as i also touched upon the reality of applying this trend in Algerian universities, and in the end, I've presented some international experiences in the field of Total Quality Management by some foreign and arab universeties. This study aims to shed light on the importance of implementing TQM as a strategic entry point in higher education institutions, the reality of LMD system in Algeria, in addition to know the sites of TQM in Algerian universities, as well as the successes achieved by TQM in various universities. The descreptive and analytical approach was relied in this study because it is appropriate to report facts and list information on the topic and analyze it. The results of this study confirm the necessity of implementing Total Quality Management in Algerian universities, and put some suggestions and recommendations that may help in improving and developing Algerian universities. In order to achieve quality, excellence and advancement.

Key words : Total Quality Management, Institutions of Higher Education (University), Algeria.

الإهداء

أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع إلى:

من هما قدوتي ومثلي الأعلى، الوالدين الكريمين:

" العيد وزهية" أمدهما الله بطول العمر ووافر الصحة والعافية؛

إلى من شاركوني دفء العائلة، أخواتي:

" ملاك وعائدة غزلان "؛

إلى نصفي الثاني ورفيق دربي، حفظه المولى ورعاه، خطيبي:

" تقي الدين "؛

إلى عائلتي الثانية:

" جمال، حورية، منال، محمد ضياء الدين، عبد الغفور "، حفظهم الله؛

وإلى كل أقاربي وأصدقائي وخاصة مريم زميلتي.

والإهداء الأكبر إلى كل من علمني ولو حرف، وإلى من يعملون من أجل العلم والمعرفة.

جيهان

الإهداء

أهدي ثمرة جهدي وعملي إلي:

من قال في شأنهما عز وجل، بعد بسم الله الرحمن الرحيم:

وَقَضَىٰ رَبُّكَ أَلَّا تَعْبُدُوا إِلَّا إِيَّاهُ وَبِالْوَالِدَيْنِ إِحْسَانًا

برا وإحسانا لهما، وتقديرا لما قدماه لي.

إلى من كان السند والرفيق ومن نور عني الحياة وساعدني في مشواري الدراسي زوجي.

الإخوة والأخوات، والأقارب.

إلى من شاركتني عملي الزميلة: سبتي جيهان.

إلى كل من وقف معنا ودعمنا من قريب أو بعيد لانجاز هذا البحث بجهده، ووقته ودعائه.

مريم

شكر وعرفان

بعد الحمد لله - سبحانه وتعالى - وشكره، والصلاة والسلام على نبيه "محمد" -صلى الله عليه وسلم-

يسرني أن أتقدم بجزيل الشكر وعظيم التقدير إلى:

❖ المشرفة الفاضلة الأستاذة الدكتور "وهيبة خولوفي" التي تولتني بتوجيهاتها القيمة ومعارفها الثمينة

فجزاها الله خير جزاء؛

❖ الأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة، لقبولهم مناقشة هذه الدراسة وإثراء مضمونها؛

❖ العاملين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة باجي مختار (عنابة)، على تزويدنا

بقدر وفير من الكتب التي استفدنا منها في دراستنا.

كما أوجه شكري كذلك لكل من ساعدني في إنجاز هذه المذكرة من قريب أو من بعيد، ولو بكلمة أو

نصيحة أو دعوة صالحة.

والله ولي التوفيق.

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
18	نموذج شيوارت لإدارة الجودة الشاملة	شكل رقم (1-1)
34	مخطط السبب والأثر لإشيكافا	شكل رقم (2-1)
35	رموز مخطط التدفق	شكل رقم (3-1)
36	عجلة ديمينج - كأداة لتحسين الجودة -	شكل رقم (4-1)
40	تفسير كروسبي لتكاليف الجودة	شكل رقم (5-1)
41	عناصر نموذج إرفن لإدارة الجودة الشاملة	شكل رقم (6-1)
54	الجامعة كنظام مفتوح للبيئة	شكل رقم (1-2)
75	مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي	شكل رقم (2-2)
78	عناصر نموذج إرفن	شكل رقم (3-2)
79	نموذج موتوانيو وآشوك	شكل رقم (4-2)
81	النموذج الأوربي لإدارة الجودة الشاملة في المعاهد العليا	شكل رقم (5-2)
83	نموذج الخطيب لإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي	شكل رقم (6-2)
97	الرسم البياني لنظام (ل.م.د) في الجزائر	شكل رقم (1-3)
108	نموذج مقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة الجزائرية	شكل رقم (2-3)

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
.II	ملخص
.III	Abstract
.IV	إهداء
.V	شكر وعرفان
.VI	قائمة الأشكال
.VII	فهرس المحتويات
أ	مقدمة
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة	
9	تمهيد
10	المبحث الأول: ماهية إدارة الجودة الشاملة
10	المطلب الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة
13	المطلب الثاني: التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة
17	المطلب الثالث: رواد إدارة الجودة الشاملة
22	المطلب الرابع: أهمية وأهداف إدارة الجودة الشاملة
23	المبحث الثاني: ميكانيزمات ومعوقات إدارة الجودة الشاملة
24	المطلب الأول: مبادئ إدارة الجودة الشاملة

25	المطلب الثاني: مراحل إدارة الجودة الشاملة
27	المطلب الثالث: متطلبات إدارة الجودة الشاملة
30	المطلب الرابع: مزايا ومعيقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
32	المبحث الثالث: تطبيق إدارة الجودة الشاملة
32	المطلب الأول: أدوات وأساليب إدارة الجودة الشاملة
37	المطلب الثاني: نماذج إدارة الجودة الشاملة
44	المطلب الثالث: علاقة إدارة الجودة الشاملة بالإدارات الأخرى
46	المطلب الرابع: الفرق بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة
48	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: مؤسسات التعليم العالي (الجامعة) وإدارة الجودة الشاملة	
50	تمهيد
51	المبحث الأول: طبيعة المؤسسة الجامعية
51	المطلب الأول: مفهوم الجامعة
56	المطلب الثاني: وظائف الجامعة
58	المطلب الثالث: أهداف الجامعة
59	المطلب الرابع: هيكلية الجامعة وقيادتها
61	المبحث الثاني: ميكانيزمات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي
62	المطلب الأول: مفهوم وأهمية إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

66	المطلب الثاني: مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي
68	المطلب الثالث: مبادئ تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي
71	المطلب الرابع: خطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي
73	المطلب الخامس: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي
77	المبحث الثالث: آليات إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي
77	المطلب الأول: نماذج إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي
84	المطلب الثاني: محاور إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي
87	المطلب الثالث: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي
89	خلاصة الفصل الثاني
الفصل الثالث: إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر	
91	تمهيد
92	المبحث الأول: لمحة عن التعليم العالي في الجزائر
92	المطلب الأول: نشأة وتطور التعليم العالي بالجزائر
98	المطلب الثاني: مبادئ وأهداف الجامعة الجزائرية
100	المطلب الثالث: نظام (ل.م.د) في الجزائر
103	المبحث الثاني: واقع إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية (الجامعة)
103	المطلب الأول: المرتكزات الفكرية لإدارة الجودة الشاملة في الجامعة الجزائرية
105	المطلب الثاني: دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين نوعية العملية التعليمية في الجامعة

	الجزائرية
107	المطلب الثالث: صعوبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة الجزائرية
108	المطلب الرابع: نموذج مقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة الجزائرية
112	المبحث الثالث: تجارب دولية في مجال تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي
112	المطلب الأول: تجربة إدارة الجودة الشاملة بجامعة شمال غرب ولاية ميسوري
115	المطلب الثاني: : تجربة جامعة ولاية أوريغون بأمريكا
116	المطلب الثالث: تجربة المملكة الأردنية الهاشمية
118	المطلب الرابع: جامعة الملك عبد العزيز بالمملكة العربية السعودية
120	خلاصة الفصل الثالث
122	خاتمة
126	قائمة المراجع

مقدمة

أدت التطورات المتلاحقة والتغيرات المتسارعة، والتقدم المستمر في مختلف المجالات لاسيما في ظل العولمة والمعلوماتية والمنافسة الشديدة، إلى جعل المؤسسات على اختلاف أنشطتها وأشكالها تواجه مخاطر عديدة، وبذلك فرضت هذه التحديات التي يشهدها المحيط العالمي على الدول المختلفة ضرورة الارتقاء بكفاءة نظمها التعليمية، لمواكبة التنافس ومواجهة التحدي من أجل البقاء والنمو والاستمرار، وهذا أجبرها على اتخاذ جملة من التدابير والإجراءات من أجل مواجهة هذه التعقيدات المتفاقمة وذلك من خلال انتهاج أسلوب إداري علمي وحديث واعي للبحث والتفتيش عن أفضل الطرق التي توصل تلك المؤسسات إلى استثمار الطاقات البشرية الفاعلة في ترصين الأداء بمرونة أكثر كفاءة وفاعلية، حيث تجعلها قادرة على تحقيق التميز والنجاح ومن بين هذه الجوانب الإدارية الهادفة إلى هذا تحقيق التحول هي إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management: TQM).

حيث تعتبر إدارة الجودة الشاملة من بين المفاهيم الإدارية الحديثة التي ظهرت نتاج اشتداد المنافسة بين مؤسسات الإنتاج اليابانية من ناحية والمؤسسات الأمريكية والأوروبية من ناحية أخرى، ونظرا للنجاح الكبير الذي حققه هذا الأسلوب الإداري في المؤسسات الصناعية، بدأ الاهتمام باستخدامه في مختلف المجالات حيث أوجد مبررا وميلا قويا لتطبيقه في المؤسسات التعليمية العالي (الجامعات) في العديد من الدول وخاصة الدول المتقدمة.

بعدها وجدت مؤسسات التعليم العالي أنها ملزمة على الخوض في دوامة نظام إدارة الجودة الشاملة لأن هيبة الدول على الساحة العالمية أصبحت تقاس بمدى قوة الإنتاج وتطور و كفاءة مؤسساتها. ولا يتأتى ذلك إلا بالاهتمام بالمرحلة التعليمية للطالب وخاصة المرحلة الجامعية، لأن مخرجات المراحل التعليمية العليا هي التي تأخذ على عاتقها عبئ التنمية والنهوض بمختلف نواحي الحياة في مجتمعاتنا، مما أوجب ذلك الارتقاء بكفاءة مؤسسات التعليم العالي، وذلك من خلال إدخال مفهوم إدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي.

في ظل كل هذه التطورات والتحديات عملت الجزائر جاهدة منذ الاستقلال على إنشاء العديد من مؤسسات التعليم العالي (الجامعات) وتطويرها، وكذا تزويدها بمختلف الإمكانيات المادية والبشرية والتنظيمية، قصد تنمية الثروة البشرية وجعلها كفاءة مميزة، وتحقيق التنمية الشاملة، حيث خصصت الجزائر جزءا هاما من مواردها وجهودها للتعليم العالي، كما سعت بحرص على الاهتمام بهذا القطاع، من أجل تحقيق الطموحات المرجوة نحو استثمار بشري ذو كفاءة عالية، ورفع مستوى الوعي والتطور والرفي للفرد الجزائري، فعرفت بذلك منظومة التعليم العالي الجزائري نموا معتبرا وهو ما يعكسه توسع الشبكة الجامعية والتزايد الكمي للطلبة، مما فرض مجموعة من الإصلاحات والتغيرات لتحسين وتطوير التعليم العالي.

1- إشكالية الدراسة:

شهدت المؤسسة الجامعية الجزائرية، باعتبارها مؤسسة تساهم في دفع التعليم العالي والبحث العلمي، عدة تطورات مختلفة نتيجة للتطور الكمي للتعليم الجامعي، سواء كان ذلك من حيث الهياكل القاعدية أو أعداد الطلبة أو هيئة التدريس، أو من حيث الفروع المدروسة ونوع المادة التعليمية المقدمة للطلاب، إن مثل هذا التطور السريع، ما كان له أن يحدث دون أن تتولد عنه عدة نقائص واختلالات فرضت العديد من التغييرات والتحسينات، وعيا بأهمية تحسين نوعية خريجي قطاع التعليم العالي والبحث العلمي بما يتوافق ومتطلبات الاقتصاد، وبذلك فإن مؤسسات التعليم العالي الجزائرية مدعوة في كل مرحلة من مراحل تطورها في التكيف باستمرار مع هذه التحولات العميقة، وهذا ما سعت إليه مؤسسات التعليم العالي بالجزائر وذلك بمحاولة تبنيها لنظام (د.م.ل) من أجل تحقيق مخرجات ذات جودة وكفاءة عالية للتعليم العالي والتي تعتبر هذه الأخيرة مورد هام للبلد، والمحرك الرئيسي للقطاعات الأخرى، والتي بدونها لا تتحقق التنمية الشاملة. مما سبق وانطلاقا من الدور الجوهرى الذي تلعبه إدارة الجودة الشاملة في الجامعات ، فإنها تتضح لنا أهمية دراسة واقع إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الجزائرية، وعليه يمكن صياغة إشكالية الدراسة في السؤال الرئيسى التالي:

ما هو واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة الجزائرية ؟

من خلال هذا التساؤل الذي تتمحور عليه مشكلة الدراسة، يمكن أن تندرج عليه بعض الأسئلة الفرعية الآتية:

- ما هي سليات تطبيق نظام (د.م.ل) في الجامعات الجزائرية ؟
- كيف تساهم إدارة الجودة الشاملة في تحسين النوعية التعليمية في الجامعة الجزائرية؟
- هل الجامعات الجزائرية على وعي بأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة كمدخل إستراتيجي للارتقاء بكفاءتها التعليمية؟

- ما هي العوامل التي قادت إلى تحقيق التطوير والإصلاح في بعض الجامعات الأجنبية والعربية؟

على ضوء الإشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية، يمكن وضع فرضيات تمثل إجابات أولية للتساؤلات الفرعية، ويمكننا صياغة هذه الفرضيات على النحو التالي:

- الفرضية الأولى: الأمر الذي جعل نظام (د.م.ل) في الجزائر لم ينجح هو أنه تم استنساخه من البلدان الغربية بحذافره دون تعديله ليصبح يتلاءم مع طبيعة التعليم في الجامعات الجزائرية ؛

- **الفرضية الثانية:** إن إدارة الجودة الشاملة تساهم في تحسين العملية التعليمية بالجامعة الجزائرية وذلك عن طريق منح الطالب قدرات ومهارات وكفاءة علمية وعقلية تجعله يطمح دائما للابتكار وخلق أفكار جديدة تفيد مجتمعه المحلي وليس هدفه هو الشهادة فقط، أما بالنسبة لأعضاء الهيئة التدريسية فإنها توفر لهم التدريب المستمر مما يجعلهم متمكنين علميا أكثر؛
- **الفرضية الثالثة:** الجامعة الجزائرية على وعي بأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، فالتجارات الكبيرة التي تشهدها الجامعات العالمية والمراكز الأولى التي تحتلها، محفز قوي للجامعات الجزائرية للبحث في أسس هذا المنهج والعمل به ؛
- **الفرضية الرابعة:** تفوق بعض الجامعات الأجنبية والعربية وتحسن جودتها راجع إلى بناء نموذج خاص بها، حيث يعتبر النموذج الوسيلة أو الطريقة الأمثل لطريق الريادة.

2- أسباب اختيار الموضوع:

من بين الأسباب والمبررات الدافعة لاختيار هذا الموضوع نذكر ما يلي:

- الميول الشخصي لموضوع إدارة الجودة الشاملة؛
- الحداثة النسبية لموضوع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي؛ ومحاولة إثراء المكتبة الجامعية بدراسة موضوع في هذا المجال؛
- النمو الكمي المتزايد للطلبة المقبلين على الجامعة الجزائرية، وما ينتظر هؤلاء خلال المرحلة الجامعية وبعد التخرج؛
- الاهتمام العالمي المتزايد بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي؛
- حاجة مؤسسات التعليم العالي (الجامعات) الجزائرية إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة من أجل خلق التميز في المخرجات؛
- من أجل لفت انتباه أنظار القائمين على التسيير بمؤسساتنا الجامعية بضرورة تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

3- أهداف الدراسة:

يهدف هذا البحث إلى التعرف على مدى وعي وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الجزائرية من وجهة نظر هيئة التدريس، وذلك من خلال:

- محاولة استعراض أهم الأسس النظرية والتطبيقية التي يركز عليها مفهوم إدارة الجودة الشاملة كنموذج متكامل، يبحث على إنجاز الأعمال بدقة، ويسعى إلى تحسين الجودة باستمرار؛
- محاولة إبراز الطبيعة المميزة لنشاط مؤسسات التعليم العالي (الجامعات)، وتوضيح الدور الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة، وقدرتها على إكساب هذه المؤسسات الميزة التنافسية الضرورية، لمواجهة القوى التنافسية المتنامية التي تشهدها البيئة التنافسية؛
- توضيح تطور مسار التعليم العالي بالجزائر منذ الاستقلال إلى يومنا هذا، مع محاولة استظهار واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الجزائرية؛
- عرض بعض التجارب الدولية في مجال إدارة الجودة الشاملة في الجامعات بغية معرفة ما حققته هذه الأخيرة جراء تطبيقها لهذا النظام.

4- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في إلقاء الضوء على مفهوم يتسم بالحدثة والجدية في التعليم العالي منذ ظهوره في الولايات المتحدة الأمريكية وهو مفهوم إدارة الجودة الشاملة في نظم التعليم، كما تظهر أهمية الدراسة في:

- تحسين وتطوير الهيكل التعليمي الجامعي ليتلاءم مع مفهوم إدارة الجودة الشاملة؛
- تبرر الدراسة أهمية إدارة الجودة الشاملة كإستراتيجية للارتقاء بكفاءة النظام التعليمي الجامعي وتطويره؛
- يساهم هذا البحث في تحسين المدخلات التعليمية واستغلالها بشكل يتناسب مع حجم الأهداف والمخرجات المطلوبة من الجامعات؛
- محاولة اختبار درجة التزام مؤسسات التعليم العالي (الجامعات) الجزائرية بقيم إدارة الجودة الشاملة وانعكاس ذلك على تحسين نوعية نظمها التعليمية.

5- منهجية الدراسة:

للإجابة عن الإشكالية المطروحة، تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في الجزء النظري، لأنه يسمح بتوفير البيانات والحقائق عن المشكلة المدروسة، وتفسيرها والوقوف على دلالتها بالاعتماد على المراجع المتاحة، فضلا عن المعلومات المتوفرة من المقالات، المجالات والمداخلات، كذلك فيما يخص الجانب التطبيقي، فقد تم اعتماد نفس المنهج.

6- الدراسات السابقة:

فيما يخص الدراسات السابقة المتعلقة بهذا الموضوع، فبعد البحث تبين وجود العديد من البحوث التي تتقارب في الغايات وموضوع البحث، لكن تتناول الموضوع من زوايا ورؤى أخرى تصب في مجملها في بوتقة دراسة واقع إدارة الجودة الشاملة في الجامعات في حد ذاته سواء في الجزائر أو في الدول العربية الأخرى عموما أو ربطه بالأحداث السائدة في فترة إنجاز هذه الأبحاث، وفيما يلي عينة عن الدراسات التي اقتنيناها لها علاقة بموضوع بحثنا:

- الدراسة الأولى: بعنوان "إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر -

المبررات والمتطلبات الأساسية"-، رسالة ماجستير، من إعداد لرقط علي، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2009، هدفت الدراسة إلى دراسة المبررات والمتطلبات الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر، ولقد توصل الباحث إلى وجود مبررات كافية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في كلية الآداب والعلوم الإنسانية بجامعة الحاج لخضر باتنة، وتوفر المتطلبات اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بنفس الكلية بنسبة أقل من المتوسط المطلوب.

- الدراسة الثانية: بعنوان "إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي-دراسة حالة جامعة

جيجل- "، رسالة ماجستير، من إعداد عميرة أسماء، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 02، 2013، هدفت الدراسة إلى دراسة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، حاولت الباحثة الوصول إلى تقييم مدى وعي أفراد الهيئة التدريسية بجامعة جيجل بأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتقييم نجاعة تطبيقه، والبحث على مبررات كافية تدفع بجامعة جيجل إلى تبني هذا الأسلوب.

- الدراسة الثالثة: بعنوان " تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية. آفاقه ومعوقاته -دراسة ميدانية بمؤسسات التعليم العالي للشرق الجزائري-، أطروحة دكتوراه، من إعداد صليحة رقاد، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 01، 2014، هدفت الدراسة إلى دراسة معوقات وآفاق تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، كشفت نتائج الدراسة عن دفع كل من التحديات الداخلية والخارجية التي تواجه مؤسسات التعليم العالي الجزائرية إلى تطبيق نظام ضمان الجودة بها، بالإضافة إلى وجود اختلافات في وجهات نظر مسؤولي ضمان الجودة حول السياسة المناسبة لتطبيق هذا النظام، كما توصلت الباحثة إلى وجود جملة من المعوقات التي تحد من تطبيق هذا النظام والمتعلقة بالجانب القيادي على مستوى الوزارة الوصية، والجانب الإداري والتنظيمي على مستوى المؤسسة، والجانب السلوكي للأطراف المعنية بتطبيقه، ووجود جملة من عوامل النجاح ذات أهمية متفاوتة من وجهة نظر مسؤولي ضمان الجودة.
- الدراسة الرابعة: بعنوان " دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي: دراسة حالة جامعة الحاج لخضر - باتنة-، أطروحة دكتوراه، من إعداد مشنان بركة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، 2016، هدفت الدراسة إلى دراسة الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتوصلت الباحثة إلى أن الثقافة التنظيمية السائدة ملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة محل الدراسة، وذلك من خلال تقييم وتشخيص الثقافة التنظيمية وحسب الأداة وجد أن الثقافة السائدة والحالية آنذاك ثقافة هرمية، أما الثقافة المرغوبة مستقبلا هي ثقافة المجموعة، باعتبارها ثقافة تسعى إلى أن يكون المناخ التنظيمي الجامعي يسوده تكامل الجهود وتنمية المشاركة والارتباط، والشعور بأن أهداف المنظمة لن تتحقق إلا بتضافر جهود العاملين.
- الدراسة الخامسة: بعنوان " متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي ومعوقاتها - مقارنة سوسيولوجية-، مقال في مجلة: التواصل في العلوم الإنسانية والاجتماعية، من إعداد راضية بوزيان، جامعة الطارف، ديسمبر 2012، هدفت الدراسة إلى دراسة متطلبات ومعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، حيث توصلت الباحثة إلى أن تطبيق نظام ضمان الجودة يمكن مؤسسات التعليم العالي على اختلاف أوجه تخصصاتها من مواكبة التطورات الخاصة بالجودة باتجاه تلبية حاجات المجتمع المتزايدة، وبما يحقق التوافق مع متطلبات التطور العلمي والاجتماعي والاقتصادي الذي يلحظه العالم خلال السنوات الأخيرة.

7- خطة الدراسة:

قسم موضوع الدراسة إلى مقدمة وثلاثة فصول، تطرقنا في الفصل الأول إلى الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة، أما في الفصل الثاني تناولنا مؤسسات التعليم العالي (الجامعة) وإدارة الجودة الشاملة، وخصصنا الفصل الثالث لإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي (الجامعة) في الجزائر، وقد توصلنا في الأخير إلى الخاتمة التي استخلصنا فيها جملة من النتائج التي على ضوءها تمكنا من صياغة بعض المقترحات.

الفصل الأول

الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة

تمهيد:

إن التحديات العالمية المعاصرة (عولمة الاقتصاد، انتشار تقنية المعلومات، شبكات المعلومات Internet ، منظمة المواصفات العالمية ISO، اتفاقية التجارة العالمية Gatt ... الخ) تحتم على المنظمات الاقتصادية كافة انتهاز الأسلوب العلمي الواعي في مواجهة التحديات و استثمار الطاقات الإنسانية الفاعلة في ترصين الأداء التشغيلي والبيعي بمرونة أكثر كفاءة و فاعلية ومن أكثر الجوانب الإدارية الهادفة إدارة الجودة الشاملة TQM، و التي تعد من المفاهيم الإدارية الحديثة التي استحوذت على الاهتمام الكبير من قبل الباحثين و المؤسسات كإحدى الأنماط الإدارية السائدة و المرغوبة في الفترة الحالية حيث وصفت إدارة الجودة الشاملة بأنها الموجة الثورية الثالثة بعد الثورة الصناعية و ثورة الحواسيب و أن هذا العصر هو عصر الجودة الشاملة.

وفي ظل المنافسة العالمية الشديدة لكسب أكبر حصة سوقية أصبح العميل يحظى بالاهتمام الأكبر يسعى الجميع لإرضائه و تحقيق متطلباته حيث أصبح يتوقف عليه بقاء و استمرارية المؤسسات وهذا ما نادى به إدارة الجودة الشاملة حيث أثبتت التجارب إن معظم المؤسسات التي طبقت هذا المنهج قد حققت نتائج إيجابية من خلال ازدياد حصصها السوقية و رضا العملاء عنها.

من أجل تسليط الضوء على هذا المفهوم الإداري الحديث سوف نتطرق في هذا الفصل إلى ثلاث مباحث أولها ماهية إدارة الجودة الشاملة و يتطرق المبحث الثاني لميكانيزمات ومعوقات إدارة الجودة الشاملة و المبحث الثالث يتناول تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

المبحث الأول: ماهية إدارة الجودة الشاملة

انتشر مصطلح إدارة الجودة الشاملة في أدبيات الإدارة المعاصرة، هي تعبر عن توجه عام يسيطر على فكر وتصرفات ممارسي الإدارة في المؤسسات التي تنتهجها، لاسيما في اليابان و الدول الغربية، حيث أصبحت من معايير الإدارة في تلك المؤسسات و الحكم على كفاءتها، وضمن هذا المبحث تم التطرق إلى أربعة مطالب تناول المطلب الأول مفهوم إدارة الجودة الشاملة، و تعرضنا في المطلب الثاني التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة و تطرقنا في المطلب الثالث لرواد إدارة الجودة الشاملة أما المطلب الرابع فتعرضنا فيه لرواد إدارة الجودة الشاملة.

المطلب الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة

يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من احدث المفاهيم الإدارية التي تقوم على مجموعة من الأفكار و المبادئ التي يمكن لأي إدارة أن تتبناها و ذلك من اجل تحقيق أفضل أداء ممكن. وقد اختلف الكثير من الباحثين و الكتاب حول أبرز تعريف محدد لإدارة الجودة الشاملة، وعلى الرغم من تعدد المفاهيم لإدارة الجودة الشاملة إلا أن الباحثين اتفقوا على إبراز الكثير من الجوانب الأساسية لإدارة الجودة الشاملة، ومن أبرز هذه التعاريف:

-تعريف معهد المقاييس البريطاني British Standards Institue إدارة الجودة الشاملة بأنها: " فلسفة إدارية تشمل كافة النشاطات المنظمة التي من خلالها يتم تحقيق احتياجات العميل و توقعاتهم و المجتمع، وتحقيق أهداف المؤسسة كذلك بكفاءة الطرق و أقلها تكلفة، عن طريق الاستخدام الأمثل لطاقات جميع العاملين بدافع مستمر للتطوير".¹

-أما وفقا **Royal Mail** فتعرف على أنها الطريقة أو الوسيلة الشاملة للعمل التي تشجع العاملين للعمل ضمن فريق واحد مما يعمل على خلق قيمة مضافة لتحقيق إشباع حاجات المستهلكين.

¹ - منتهي أحمد علي الملاح، درجة تحقيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطني، نابلس، فلسطين، 2005، ص 15.

- كما عرفها **تونكس** بأنها اشتراك و التزام الإدارة و الموظف في ترشيد العمل عن طريق توفير ما يتوقعه العمل أو ما يفوق توقعاته.¹

- أما **معهد الجودة الفيدرالي** (FederalQualityInstitute) فقد عرف إدارة الجودة الشاملة بأنها منهج تنظيمي شامل يهدف إلى تحقيق حاجات المستفيد وتوقعاته، إذ يتضمن كلا من المديرين في اعتماد الأساليب الكمية من أجل التحسين المستمر للعمليات و الخدمات في المنظمة .

- **فيري هتشنس** (Hatchins) أن إدارة الجودة الشاملة مدخل الإدارة التي يركز على الجودة و يبنى على المشاركة لجميع العاملين بالمنظمة، ويستهدف النجاح طويل المدى عن طريق رضا المستفيد وتحقيق منافع للعاملين بالمنظمة و المجتمع ككل.

- عرفها **سيهكتر** (Sehcter) بأنها خلق ثقافة متميزة في الأداء إذ يعمل جميع أفراد التنظيم على نحو مستمر لتحقيق توقعات المستهلك وأداء العمل مع تحقيق الجودة على نحو أفضل أو بفعالية و في أقصر وقت ممكن .

- كما تعرف على أنها نهج عملي واستراتيجي لتشغيل المنظمة التي تركز على احتياجات عملائها، وهي مقارنة منظمة ومتعمدة لتحقيق مستويات مناسبة من الجودة بطريقة منتظمة التي تلبي احتياجات ورغبات العملاء.²

وفي ضوء ما سبق من تعريفات لهذا المفهوم فإن بعضا من المتخصصين و الباحثين يرون أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة يمكن توضيحه عن طريق الفصل بين مكوناته الثلاثة (إدارة - الجودة - الشاملة).

فالإدارة تعني التطوير و المحافظة على إمكانية المنظمة من أجل تحسين الجودة على نحو مستمر، و تبدأ الإدارة (Management) بالإدارة العليا وتنتهي بالعاملين، أما الجودة فهي الوفاء بمتطلبات المستفيد وتجاوزها أو تلافي العيوب و النواقص من المراحل الأولى للعملية بما يرضي المستفيد. وتضم الجودة جودة المنتج Product ، وجودة الخدمة Service، وجود المسؤولية الاجتماعية Social Responsabilité ، وجودة السعر Price، وتاريخ التسليم Delivery Dates، أو هي -بإيجاز- تلبية متطلبات المستفيد و توقعاته.

¹ - خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر و التوزيع والطباعة، عمان، ط4، 2009، ص75.

² - Edward sallis , Total Quality in Education, kogan page, UK, Third edition, 2002, p25 .

أما الشاملة فأنها البحث عن الجودة في أي مظهر من مظاهر العمل بدأ من التعرف على احتياجات المستفيد و انتهاء بتقويم رضاه عن المنتج أو الخدمة المقدمة إليه.¹

-تعرف المنظمة الدولية لتوحيد المقاييس ISO الجودة على أنها: "مجموعة من الخصائص والصفات التي يتمتع بها منتج ما أو سلعة ما أو خدمة ما تمنحها القدرة على تلبية الاحتياجات المعلنة أو الضمنية".²

-عرفتها الجمعية الفرنسية للتقنيين "AFNOR" على أنها: "قدرة مجموعة من الخصائص والميزات الجوهرية على إرضاء المتطلبات المعلنة أو الضمنية لمجموعة من العملاء".³

وتأسيسا على ما تم عرضه نستخلص عددا من المؤشرات الخاصة بمفهوم إدارة الجودة الشاملة و كالآتي:

- أسلوب إداري عصري و حديث؛
- مدخل يركز على تحقيق رضا متلقي الخدمة (المستفيد)؛
- يعتبر ثقافة تنظيمية جديدة،
- عملية تتم من خلال المشاركة وروح الفريق؛
- أسلوب يتطلب العمل الصحيح من البداية؛
- منحنى لا يتعجل الأرباح قصيرة الأمد بل الأرباح طويلة الأمد.

¹ - علاء حاكم محسن الناصر، إدارة الجودة الشاملة، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 80، 2010، ص54.

² -Laudoyer Guy , « la certificatio Jso 9000 : un moteur pour la qualité » , Edition d'organisation, Paris, 2000, p23

³ -Daniel Duret, Maurice pillet ,Qualité en production : de Jso 9000 à six sigma, 2ème édition, Edition d'organisation, Paris, 2002, P21 .

المطلب الثاني: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

لا يوجد اتفاق حول بداية ظهور استعمال مصطلح إدارة الجودة الشاملة، إلا أن بعض الأبحاث ترجح أن أول المؤسسين لها هم رواد الجودة Feigenbaum، Ishikawa، Grosbay، Jurandeming، تعود آثار إدارة الجودة الشاملة إلى سنة 1926 في كتاب "My life and work" Ford and Growter،

في حين أشار Powell إلى أن أصول إدارة الجودة الشاملة تعود إلى سنة 1949 أين قام الاتحاد الياباني للعلماء و المهندسين juse بإنشاء هيئة من الباحثين و المهندسين وممثلين حكوميين كانت مهمتهم تحسين مستويات الإنتاجية اليابانية و المستوى العام للمعيشة في البلاد بعد الحرب في حين بدأت المنظمات الأمريكية الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة حوالي سنة 1980، كما حدث هناك لبس في ترجمة إدارة الجودة الشاملة من اليابانية إلى الإنجليزية و التي كان يشار إليها TQC.

كما تم استبدال كلمة "مراقبة" بـ "إدارة" كون الجودة لا يجب أن يتم مراقبتها فقط، لكن أن يتم إدارتها، هذه الفكرة مهدت الطريق لظهور إدارة الجودة الشاملة، العديد من الكتاب منهم davis and Tamimi and Fisher، GrandzbandTraaen، Mila Kovich، Muchinsky، Shay، Gershon، أشاروا إلى أن ادوارد ديمينغ هو أول من استعمل مصطلح إدارة الجودة الشاملة.

هناك عدة توجهات لتقسيم مراحل التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة يذكر منها:

- 1- بحسب Kroshid التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة يجب أن يتم وصفه و تقسيمه حسب المدارس التي تبنت المفهوم وهي: تشمل كل جزء و كل :
 - The deterministicschool : والتي كانت انطلاقتها مع النظريات التي وضعها تايلور وعملت على تطوير المعايير الخاصة بالجودة كمعيار "صفر خطأ".
 - مدرسة التحسين المستمر: تمثل هدفها في البداية في تطوير طرق لتقليل و تقليص الفروقات، و تطورت إلى ما يعرف الآن بمراقبة الجودة الشاملة total quality control و كذا Companywidequality control، التي تشير إلى أن تحسينات الجودة يجب أن تشمل كل جزء و كل شخص في المنظمة.

2- بحسب Dale هناك اتفاق حول التطور التاريخي للجودة عبر المراحل التالية: فحص الجودة، مراقبة الجودة، ضمان الجودة، إدارة الجودة الشاملة وبعدها في مراحل متقدمة التركيز على العميل الداخلي و الخارجي، العمليات وتحسينات الجودة.

وأهم ما يميز هذه المراحل هي الترابط الموجود فيما بينها، فمراقبة الجودة تتضمن الفحص، وتأكيد الجودة تتضمن مراقبة الجودة، وإدارة الجودة الشاملة تتضمن تأكيد الجودة¹.

المرحلة الأولى- ما قبل الثورة الصناعية:

بدأت هذه المرحلة في أواخر القرن الثامن عشر وأوائل القرن التاسع عشر، حيث لم يكن هناك مصنع أو إنتاج بمعنى الكلمة، لأن الإنتاج كان بسيط، وبمعايير جودة بسيطة كذلك، يحددها الزبون من وجهة نظره ورغبته،² المصنع كان عبارة عن ورشة فيها رب عمل يقوم بتصنيع سلعة معينة باستخدام آلات يدوية، وفق معايير جودة بسيطة يحددها الزبون من منطلق وجهة نظره ورغبته، وما على صاحب الورشة إلا أن يلبي رغبة زبونه.³

المرحلة الثانية- بعد الثورة الصناعية :

تغيرات جذرية كبيرة حدثت في مجال الصناعة نتيجة للثورة الصناعية وما صاحبها من تغيرات وتحولات يمكن تلخيصها في الآتي:⁴

1. تطورت الورشة وصارت مصنعا، وأصبح له شكلا و هيكل تنظيميا.
2. توسع عدد العاملين في المصنع أو المنظمة.
3. بسبب استخدام الآلة أصبح الإنتاج أضخم وبكميات أكبر، وتوسعت المعاملات التجارية وكبر حجمها كذلك.

¹ - ريمّة أوشن، إدارة الجودة الشاملة كآلية لتحسين الخدمات الصحية، أطروحة دكتوراه، منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، الجزائر، 2018، ص، ص.31، 30.

² - لوراني إبراهيم، إدارة الجودة الشاملة، الأسس والتطبيقات، مجلة البديل الاقتصادي، العدد 5، ص356.

³ - جمال العيفة وليلى فقيري، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإعلامية الأسس، المبادئ وآليات التطبيق، مجلة المعيار، العدد 42، جوان 2017، ص 163.

⁴ - لوراني إبراهيم، نفس المرجع، ص 357.

4. أيضا بسبب استخدام الآلة تطورت المنتجات وارتفع مستوى صورتها وأصبح هناك مشرف تقع عليه مسؤولية التحقق من الجودة بدلا عن العامل.

المرحلة الثالثة- مرحلة فحص الجودة :

تميزت هذه المرحلة بظهور مصطلح جديد أطلق عليه فحص الجودة وهو "عبارة عن فحص السلعة للتأكد من طبيعتها ومطابقتها للمواصفات الخاصة لغرض التأكد من أن الإنتاج يسير بالشكل الذي يرتفيه الشروع". حيث انتقلت مسؤولية فحص جودة المنتج من المشرف المباشر الى مفتشين مختصين بالعمل الرقابي على الجودة بهدف تحديد الانحراف أو الخطأ والمسؤول عنه لغرض العقوبة المناسبة بحقه وهذا ما سماه تايلور "بالرقابة البوليسية".

المرحلة الرابعة- مرحلة مراقبة الجودة (1930-1950):

كانت الجودة هنا تهدف إلى تقليل نسبة الغيب في المنتجات مستخدمة بالإضافة للمرحلة الأولى تطبيق الأساليب الإحصائية في ضبط الجودة لأداء أنشطة الجودة والتحقق من مطابقة المنتج لمقاييس الجودة. يعد deming من أكبر رواد الجودة الذين استخدموا أسلوب الرقابة على الجودة باستخدام الأساليب الإحصائية.¹

تميزت هذه المرحلة بالاستخدام الواسع والكبير للمخططات الإحصائية في عمليات المؤسسة، ولاسيما الإنتاج والجودة كمخطط (PARETO) الذي أثبت كفايته في تشخيص المشاكل.²

¹ - بن علي عائشة و نوري منير، دور إدارة الموارد البشرية في ظل إدارة الجودة الشاملة، مجلة المالية والأسواق، العدد 5، سبتمبر 2016 ص 315.

² - بوزيد نصيرة، إدارة الجودة الشاملة في الجامعة، رسالة ماجستير، منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2011، ص 8 .

المرحلة الخامسة- ضمان الجودة :

بدأ التفكير بمفهوم ضمان الجودة عام 1956، ثم تطور بعد ذلك ليأخذ أبعاده كأسلوب فعال، في مجال الرقابة على الجودة، ويقوم ضمان الجودة على فلسفة، مفادها أن الوصول إلى مستوى عالي من الجودة، و تحقيق النجاح دون خطأ (صفر خطأ) أو (صفر عيب)، يتطلب رقابة شاملة على كافة العمليات، من مرحلة تصميم المنتج حتى مرحلة وصوله إلى العميل، إذ يشترك جميع العاملين في المنظمة بشكل متعاون، في وضع الأساليب الكفيلة بمنع حدوث الأخطاء في أية عملية، وأصبح ضمان الجودة أحد الاستراتيجيات الأساسية، التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة، وقد تبنت هذه الإستراتيجية العديد من المنظمات الكبيرة الحجم، ويمكن تلخيص مميزات هذه المرحلة بأربعة عناصر أساسية وهي:

- (1) الاهتمام بدراسة تكلفة الجودة، و القرار الاقتصادي الخاص بتحديد مستوى الجودة؛
- (2) ظهور مدخل الرقابة الشاملة على الجودة، الذي كان النواة الحقيقية لحركة إدارة الجودة الشاملة؛
- (3) الاهتمام بقياس درجة الاعتمادية للمنتج، المكون من أكثر من جزء عند تصميم المنتج، والاعتمادية للمنتجات التي تعمل بشكل جيد ولفترة زمنية محددة، بأقل عدد من المشاكل و الأعطال؛
- (4) التركيز على اختفاء نسبة المعيب (صفر معيب).

المرحلة السادسة- إدارة الجودة الإستراتيجية:

ويرمز لها بالرمز(SQM)، ظهر هذا المفهوم عن الجودة ما بين عام 1970 و 1980 بسبب دخول التجارة العالمية حالة منافسة بين الشركات لكسب أكبر حصص من السوق، خاصة من قبل الشركات اليابانية التي غزت أسواق العالم بمنتجاتها ذات الجودة المتميزة الأسعار المعقولة وتقوم هذه الإدارة على:

- إرضاء الزبون وتلبية ما يريده ويتوقعه؛
- الجودة مسؤولية الجميع.. فهي عملية متكاملة لا يمكن تجزئتها ؛
- المطلوب تحقيق الجودة في كل شيء: الأنظمة، الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، أساليب وإجراءات العمل..الخ.¹

¹- فتيحة حبشي، إدارة الجودة الشاملة، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2007، ص، 78، 77.

المرحلة السابعة- إدارة الجودة الشاملة:

(1986 - إلى يومنا هذا): وفي هذه المرحلة نلاحظ أن مفاهيم الجودة الشاملة قد تبلورت ونضجت أكثر بتركيزها على كل ما كان إبداعا في المراحل السابقة كالتركيز على جودة المنتج والعمل الجماعي وتشجيع مشاركة العاملين واندماجهم إضافة إلى التركيز على المستفيد أو العميل أو كما يسمى عموما العميل الخارجي، فهنا الجودة الشاملة تتوجه بعناصر هامة ضمن عمليتين هامتين داخليا وخارجيا: التركيز على العميل الداخلي والتركيز على العميل الخارجي (بمختلف أشكاله).¹

المطلب الثالث: رواد إدارة الجودة الشاملة

هناك العديد من العلماء والمفكرين الذين تركوا بصمة في إدارة الجودة الشاملة من حيث تحديد مفهومها، ووضع نظامها ونماذجها إلى غير ذلك من الإسهامات الحقيقية في إدارة الجودة الشاملة و من هؤلاء:

- والتر شيوارت **Waltershewhart**: يعد شيوارت الرائد الأول للرقابة المعاصرة للجودة وله كتاب عن الجودة نشره عام 1931 بعنوان "الرقابة الإحصائية على جودة السلع المصنعة".

يرى شيوارت أن التطوير المستمر يعد أحد مظاهر إدارة الجودة الشاملة وقد وضع تصميمًا يتماثل مع الطريقة العلمية في التطوير المستمر أطلق عليه دائرة (الخطوة - العمل - المراجعة - التنفيذ) (PDCA).

- **الخطوة Plan**: وفيها يتم اختيار وتحديد العملية التي سيتم تطويرها بعد أن يتم استعراض الوضع القائم وتحديد أين ومتى تحدث المشكلة؟ وكيف يمكن قياس رضا العميل عن المخرجات؟ ثم بعد ذلك تحليل العمليات بهدف تحديد الأسباب المحتملة ثم يلي ذلك اقتراح التطوير الذي يتطلب وضع إستراتيجية لجمع البيانات المطلوبة لهذا التطوير.

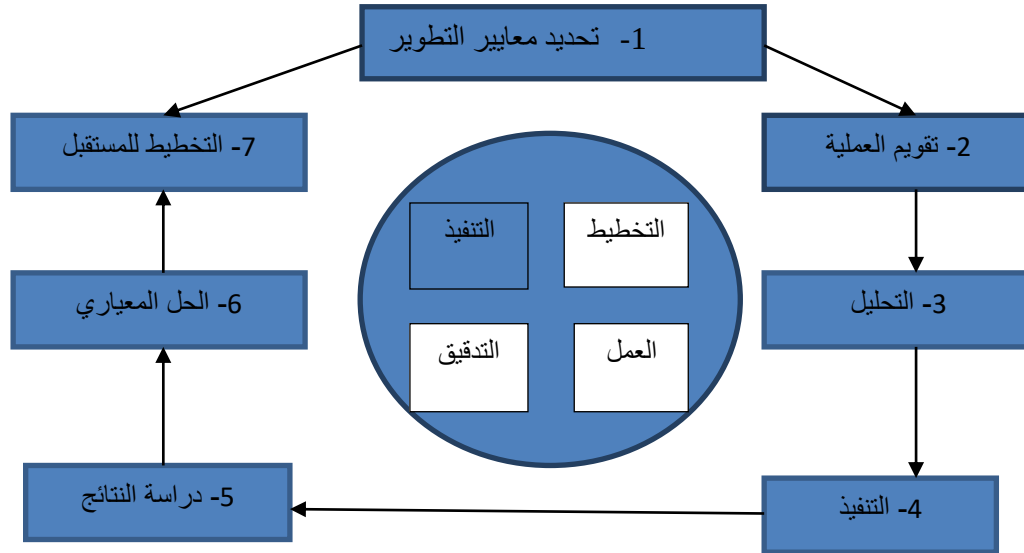
- **العمل DO**: ويراد به تجريب التطوير المقترح على نطاق محدود في بيئة يمكن التحكم فيها والرقابة عليها.

- **التدقيق Check**: وفيها يتم جمع وتحليل البيانات لتحديد ما اذا كان التطوير المقترح يحظى بقبول ورضا العميل أم لا.

¹- فلكاوي نجوى، تنمية الموارد البشرية وفق معايير الجودة الشاملة في المؤسسة الصناعية، أطروحة دكتوراه، منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين سطيف 2، الجزائر، 2017، ص 138.

– التنفيذ Act: وفيه يتم تنفيذ التغيرات المرتبطة بالعملية وذلك من خلال ربطها بعملية النظام الجاري.¹

الشكل رقم (1-1): يوضح نموذج شبورات لإدارة الجودة الشاملة



المصدر: يزيد قادة، واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائرية، رسالة ماجستير، منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2012، ص30.

– ادوارد ديمينغ: تم استضافته من الحكومة اليابانية بعد الحرب العالمية الثانية بهدف مساعدتها في تطوير أساليب الجودة وتحسينها، وتكريما له فقد أنشأت اليابان جائزة باسمه في إدارة الجودة للابتكارات و الإبداعات في الشركات، ويعتبر ديمينغ الأب الروحي لإدارة الجودة الشاملة، وقد ركز في أعماله على أساليب من شأنها تحد من الأخطاء في العمل وتقليل التكاليف من خلال التحسين المستمر في الإنتاجية التي تنعكس بدورها على عملية الجودة الشاملة².

¹ – يزيد قادة، واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائرية، نفس المرجع، ص29.

² – عطا الله علي الزبون و خالد بي حمدان، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، دار البازوي العلمية للنشر وتوزيع، الطبعة العربية، 2015، ص121 .

وفيما يلي عرض لمبادئ ادوارد ديمينغ حسب ما أوردها:¹

- تحديد أهداف ثابتة للمنشأة من أجل تحسين جودة منتجاتها وخدماتها، وضمانة نشر تلك الأهداف من خلال رسالتها إلى المهتمين كالمستفيدين من الموظفين وأفراد المجتمع المحلي؛
- انتهاج فلسفة الجودة يجب أن يمثل قراراً يشترك فيه كل أفراد المؤسسة؛
- تغيير هدف الرقابة من كشف الخطأ ومحاسبة المسؤول، إلى رقابة وقائية تهدف إلى منع وقوع الخطأ وتقديم الدعم لمن يخطئ ليتخطى خطأه ويتابع ويستمر؛
- عدم بناء القرارات على أساس التكاليف فقط؛
- تأصيل التدريب في العمل مع الاعتماد على الطرق الحديثة في التدريب؛
- التوقف عن استخدام سياسة التقييم القائمة على أساس الكم، والتوجه إلى سياسة التقييم على أساس الجودة النوعية المحققة، واعتبارها المعيار الأساسي للتقييم؛
- تنمية صفة القيادة لدى المديرين، وتعميم الممارسات الحديثة؛
- الابتعاد عن فكرة وسياسة تحقيق الربح بأية وسيلة كانت، فهذه النظرة، نظرة قصيرة الأمد، وتؤثر سلباً في تحقيق مستوى جودة عالية، وفي رضا المستفيدين؛
- إزالة كل العوائق والحواجز التي تمنع العاملين من تحقيق انجازاتهم والتفاخر بها؛
- أن يكون أسلوب العمل تعاونياً من خلال فرق العمل؛
- التركيز على عملية التطوير الذاتي للعاملين، وإكسابهم معارف وخبرات جديدة؛
- توفير عنصر الاستقرار الوظيفي للعاملين، بحيث يقوم على أساس توفير الأمان لهم، وإبعاد شبح الخوف عنهم؛
- إحداث تغيير جذري في الهيكل التنظيمي للمنظمة، وتحويله من النمط التقليدي إلى نمط يخدم تطبيق النقاط أو المبادئ السابقة؛
- العمل على ترسيخ المبادئ السابقة لدى جميع العاملين، وجعلها حقيقية وليست مجرد شعارات ينادي بها، وحثها على تطبيقها والالتزام بها بشكل دائم ومستمر.

¹ - عناية محمد خضير، واقع معرفة وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، 2007، ص. 47، 48.

- جوزيف جوران Joseph Juran: يعتبر من القادة الأوائل في حقل الجودة وأسهم في بناء أسس مفاهيمية لإدارة الجودة، عرف "Juran" الجودة على أنها "المواءمة للاستخدام".¹

لقد اهتم جوران بإدارة الجودة الشاملة، وكيفية تقديم أفكاره إلى رجال الإدارة العليا، بشكل بسيط ومفهوم. قدم أفكاره في شكل ثلاثية أطلق عليها اسم ثلاثية جوران (ثلاثية الجودة). وتتمثل هذه الثلاثية في:²

أ- تخطيط الجودة: يمكن تحديد الخطوات التي تضمنها هذا البعد في:

- تحديد رغبات العملاء؛

- تحديد المواصفات التي تلي هذه الاحتياجات والرغبات؛

- تحديد العمليات التي تحقق هذه المواصفات والمعايير.

ب- عملية الرقابة على الجودة: لغرض معرفة مدى مطابقة منتجات المؤسسة للمواصفات المحددة سابقا، وتضم هذه العملية كل من:

- تقييم الأداء الفعلي؛

- تحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة.

ج- عملية تحسين الجودة: من خلال اكتشاف وتحليل المشاكل المتعلقة بالجودة واقتراح الحلول المناسبة لحلها، وذلك عن طريق وضع الإجراءات اللازمة لتحقيق تغييرات جوهرية في الأداء بهدف تحقيق الجودة بشكل مستمر.

- فيليب كروسبي Philip Crosby: لقد أوضح كروسبي أن المفهوم الخطأ الصفري الذي دعى إلى تبنيه يلغي فكرة إعطاء مستويات مقبولة للجودة وبالتالي يلغي فكرة الخطأ المسموح به أو نسبة الخطأ المقبول.³

¹ - يزيد قادة، واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائرية، مرجع سبق ذكره، ص33

² - بن العربي حمزة، مساهمة المواصفات العالمية (ISO) في تحقيق وتنمية الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محمد أولحاج البويرة، الجزائر، 2015، ص، ص18، 19

³ - مشنان بركة، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، أطروحة دكتوراه، منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2016، ص 20 .

أما بالنسبة لخطوات كروسي في برنامج تحسين الجودة فهي كالآتي:¹

- التزام الإدارة: لتوضيح توقع الإدارة بالنسبة للجودة؛
- فرق تحسين الجودة: لتنفيذ عملية تحسين الجودة؛
- القياس: لمعرفة ما إذا كان هناك أية مشاكل حالية أو محتملة حول عدم مطابقة المنتج للمواصفات المطلوبة؛
- تكلفة الجودة: للتعرف على عناصر هذه التكلفة، وتوضيح كيفية استعمالها كأداة في الإدارة؛
- الوعي بالجودة: لزيادة مستوى اهتمام كافة الموظفين بمطابقة المنتجات والخدمات، وسمعة المؤسسة المتعلقة بالجودة؛
- الإجراءات التصحيحية: لإعطاء حلول نهائية لكافة المشاكل التي قد تتواجد في الخطوات السابقة؛
- خلو المنتج من العيوب (zero-defects): تحديد مختلف النشاطات التي بإمكانها تحقيقه؛
- تعليم الموظفين: تحديد نوع المدربين اللازم لقيامهم بشكل فعال بأدوارهم في عملية تحسين الجودة؛
- تخصيص يوم "خلو المنتج من العيوب": لخلق حدث يجعل كافة الموظفين يدركون بحدوث تغيير داخل المؤسسة من خلال تجربتهم الشخصية؛
- وضع الأهداف: تشجيع الأفراد والجماعات داخل المؤسسة بوضع أهداف لهم لتحسين الجودة؛
- إزالة أسباب الأخطاء: لمنح الموظفين طريقة لإبلاغ الإدارة عن أية صعوبات يواجهونها عند انجاز أهداف تحسين الجودة؛
- الاعتراف: تقدير جهود كل الموظفين الذين يشاركون في برامج تحسين الجودة؛
- تشكيل مجالس الجودة: لجميع الأشخاص المناسبين لمشاركة معلومات إدارة الجودة بانتظام؛
- تكرار كل الخطوات السابقة: للتأكيد على أن عملية تحسين الجودة هي عملية مستمرة.

¹ - فاروق عزون ، دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، رسالة ماجستير، منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2015، ص، ص.34،35.

المطلب الرابع: أهمية وأهداف إدارة الجودة الشاملة

أولاً - أهمية إدارة الجودة الشاملة:

أصبحت الجودة الشاملة في هذا العصر أساساً للاتصالات التجارية بين الدول وهي التي تقرر نجاح المنظمات الإنتاجية والخدمية أو فشلها في العالم فهي وسيلة لإرضاء المستهلك وزيادة الإنتاج وتخفيض التكاليف وتحقيق الربح، فالدراسات التي أجريت على الشركات الأمريكية متوسطة الحجم أوضحت أن (43%) من كل شركة تضاعفت في حجمها في خمس سنوات بسبب اهتمام مؤسسيها بإدارة الجودة.¹

وتسعى إدارة الجودة الشاملة إلى خلق ثقافة متميزة تركز على تضافر جهود جميع أفراد المنظمة لتلبية حاجات وإشباع رغبات الزبائن بأقل تكلفة وجهد ووقت، فهي فلسفة جديدة لإدارة منظمات الأعمال حيث تعمل على تحفيز القدرات وقابلية أفراد المنظمة لتحقيق التحسين المستمر لجودة المنتج، وزيادة كفاءة وفاعلية المؤسسة وخلق ميزة تنافسية وبالتالي بقائها واستمرارها، حيث يؤدي نظام إدارة الجودة الشاملة إلى تخفيض التكلفة وزيادة الربحية والتركيز أكثر على رضا العميل، كما يحقق ميزة تنافسية وعائداً مرتفعاً، بالإضافة إلى الشعور بوحدة المجموعة وعمل الفريق والثقة المتبادلة بين الأفراد في بيئة العمل وإعطاء السمعة الطيبة للمنظمة في نظر العملاء الخارجيين.

هذا وقد تمكنت بعض المنظمات من تحقيق عدة فوائد إيجابية كنتيجة مباشرة لتطبيقها لإدارة الجودة الشاملة، ومنها انخفاض نسبة التسرب الوظيفي، والغياب عن العمل، وانخفاض نسبة الانجازات المرضية وإصابات العمل.

كما أن أهمية إدارة الجودة الشاملة تأتي من أن كونها منهج شامل للتغيير أبعد من كونها نظاماً يتبع أساليب مدونة وبشكل إجراءات وقرارات، حيث أن الالتزام بها من قبل أي منظمة يعني إقبالها على تغيير سلوكيات أفرادها تجاه مفهوم الجودة، ومن ثم تطبيقه، وذلك يعني أن المنظمة باتت تنظر إلى أنشطتها ككل متكامل بحيث تؤلف الجودة المحصلة النهائية لجهود وتعاون الزبائن الداخليين والخارجيين، كما أن أهميتها لا تنعكس على تحسين العلاقات التبادلية بين الموردين والمنتجين فحسب، بل تعمل على تحسين الروح المعنوية بين العاملين، تنمية روح الفريق، والإحساس بالفخر والاعتزاز حينما تتحسن سمعة المؤسسة.²

¹ - رامي محمد خليل مسلم، درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الأساسية الحكومية في مدينة العقبة في الأردن من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير، منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، عمان، 2018، ص 14.

² - باديس بوخلوة، سامي بن خيرة: تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة الجزائرية بناءً على تجارب عالمية وعربية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 09، 2016، ص 14.

ثانيا- أهداف إدارة الجودة الشاملة :

إن لإدارة الجودة الشاملة العديد من الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها وتتمثل هذه الأهداف فيما يلي:¹

أ- تحقيق مستويات إنتاجية أفضل وعالية: تقوم إدارة الجودة الشاملة بتوفير المبادئ والقواعد والمعايير لضمان تحقيق الجودة وإبعاد المخاطر. وهي تهدف إلى الاستخدام الأمثل للموارد وتحسين الخدمة وتقويم جودة الإنتاج وكميته معا والتقليل وعدم الوقوع في الأخطاء وحل المشكلات.

ب- تحقيق الرضا المتزايد للعميل الداخلي والخارجي:

أي تهدف إدارة الجودة الشاملة إلى تقديم المنتج أو الخدمة للعميل بالمواصفات التي يرغبها العميل سواء الداخلي أو الخارجي .

ج- تحسين معنويات الموظفين وتطوير مهاراتهم:

ويتمثل في مشاركة الموظفين في صنع القرارات ووضع الحلول المناسبة لتحسين مستوى الأداء والإنتاج وهذا يتطلب تدريب الموظفين لتطوير مهاراتهم فهم يقدمون مساهمة غير عادية للمنظمة في مجال التحسينات المستمرة وعلى الإدارة أن تقوم بتأكيد وتقدير ودعم أداء الأفراد المميز.

- اختصار الوقت والإجراءات في انجاز الأعمال ؛
- سهولة قياس أداء العاملين وفق معايير واضحة؛
- استبعاد الرسالة عديمة الفائدة، وأيضا المكررة؛
- رفع مستوى الثقة وزيادة الكفاءة العلمية بين العاملين والعملاء؛

المبحث الثاني: ميكانيزمات ومعوقات إدارة الجودة الشاملة

تعتبر إدارة الجودة الشاملة مفهوم إداري حديث يركز على مجموعة من المبادئ ويتبع مجموعة من المراحل ويحتاج إلى توافر متطلبات التطبيق كي يحقق النجاح، وضمن هذا المبحث تم التطرق إلى أربعة مطالب تناول المطلب الأول مبادئ إدارة الجودة الشاملة، و تعرضنا في المطلب الثاني مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة و تطرقنا في المطلب الثالث لمتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة أما المطلب الرابع فتعرضنا فيه لمزايا ومعوقات إدارة الجودة الشاملة.

¹- محمد الريس العامري، نموذج مقترح لعلاقة إدارة الجودة الشاملة بتطوير الأداء الوظيفي للعاملين، ط1، الدار الجزائرية والمنظمة العربية للتنمية الإدارية، الجزائر ، 2015، ص25 .

المطلب الأول: مبادئ إدارة الجودة الشاملة

نلخص أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة كما يلي:

أولاً- التركيز على العميل: حيث يقتصر المقصود بكلمة (عميل أو زبون) في فلسفة إدارة الجودة الشاملة على العملاء الخارجيين فقط ولكن المفهوم يتسع للعملاء الداخليين في مختلف الدوائر والأقسام داخل المصرف وان كسب رضا وولاء وثقة العميل الخارجي يتوقف على درجة الانتماء وولاء الأفراد داخل المؤسسة لأهداف والسياسات المطبقة، مما يدعو الى ضرورة الاهتمام بهم، وذلك بالعمل على تنمية قدراتهم ومهاراتهم وتلبية حاجاتهم المادية والمعنوية، مع توفير بيئة ملائمة للأداء الفردي والجماعي ويمكن أن تستخدم المصرف ضمن إدارة الجودة الشاملة في التركيز على العميل الخارجي من خلال التعرف الدائم على حاجاته الحالية والمتوقعة اعتماداً على دراسات تسويقية مرتبطة بالمستهلك، مع ضرورة إنتاج سلع أو تقديم خدمات مناسبة لرغباته وتوقعاته، وقياس مدى رضائه الشاملة عن جودة السلع والموارد والخدمات المقدمة باستمرار.¹

ثانياً- التركيز على العمليات: مثلما يتم التركيز على النتائج إذا اعتبرنا أنفسنا مستهلكين للسلع أو الخدمات سواء كنا داخل المؤسسة أو خارجها، فإننا عندما نستلم منتج لا يقابل توقعاتنا، فعادة نذهب ونتعامل مع منافس آخر له إذا توقعنا نتائج أفضل، وفي مفهوم إدارة الجودة الشاملة نستخدم هذه النتائج المعيبة كمؤشر لعدم الجودة في العمليات ذاتها، وعلى ذلك يجب إيجاد حلول مستمرة للمشاكل التي تعترض سبيل تحسين المنتجات و الخدمات. فلا بد أن يكون التركيز على العمليات ولا يكون فقط التركيز على النتائج المحققة.

ثالثاً- تفادي الأخطاء قبل وقوعها: إن التركيز على العمليات يمكننا من تفادي الأخطاء قبل وقوعها، والعمل بهذا المبدأ يتطلب استخدام معايير مقبولة لقياس جودة المنتجات والخدمات أثناء عملية الإنتاج بدلا من استخدام مثل تلك المعايير بعد وقوع الأخطاء وبعد تبديد الموارد.²

رابعا- ثقافة المنظمة: يعتمد نجاح إدارة الجودة الشاملة على خلق ثقافة تنظيمية تنسجم مع القيم والاتجاهات السائدة في المنظمة و تدعيم الاستمرار في العمل وفقا لخصائصها.

¹ - خانم نوري كاكه حمة و به ناز رؤوف محمود، إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحسين الأداء المالي، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد 34، 2016، ص 132 .

² - ختيم محمد العيد، إدارة الجودة وإستراتيجية المؤسسة، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بسكرة، الجزائر، 2009، ص.ص. 11، 12 .

خامسا- المشاركة والتمكين: فمشاركة جميع العاملين في عملية تحسين الخدمات المقدمة من خلال العمل بروح الفريق وحلقات الجودة التي تحدد معوقات الأداء المتميز والعمل على وضع الحلول المناسبة وتمكينها من إجراء التغيرات التي تقترحها.

سادسا- التدريب: يجب أن تكون عملية التدريب مستمرة حتى تستطيع مواكبة المفاهيم والأساليب والمستجدات التي تكون في مجال العمل لتمكين العاملين من تطبيق واستخدام أدوات الجودة بفعالية.

سابعا- التحسين المستمر: يعد برنامج إدارة الجودة الشاملة جهوداً للتحسين والتطوير بشكل مستمر دون توقف فهي تقوم على مبدأ أن فرص التطوير والتحسين مستمرين ولا ينتهيان أبداً.

ثامنا- المقارنة المرجعية: عملية متواصلة ومستمرة لقياس النتائج والعمليات ومقارنتها مع المنافسين والمميزين وهي تتطلب معايير وأدوات للقياس و المقارنة والتفسير وتقترن بنظام المعلومات وتوفير التغذية العكسية في المنظمة.

تاسعا- المعرفة: أي استثمار جوانب المعرفة الإنسانية على الصعيد الفني والتنظيمي وتسخير كافة التطورات التكنولوجية والمعلوماتية في تحسين وتطوير الأداء التشغيلي وذلك من أهم الأنشطة التي تركزن إليها المنظمات في انجاز أهدافها المرغوبة.¹

المطلب الثاني: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

يمر تطبيق إدارة الجودة الشاملة بخمس مراحل نوردتها فيما يلي:

أ- مرحلة الاستكشاف والدعم: تعتبر هذه المرحلة استكشافية فهي بمثابة تمهيد لوضع الخطة، وتتلخص ملامحها:

في إحساس الإدارة بضرورة التغيير ووعيتها بأهمية ذلك من أجل تحقيق المزيد من الأرباح، ويمس هذا التغيير مختلف المفاهيم والثقافات داخل المؤسسة لمسايرة متطلبات الجودة الشاملة وفقاً للأهداف التي تصبو إليها الإدارة. وعلى المؤسسة الرجوع إلى المفاهيم الحديثة والإطار النظري للإمام بجميع خطوات التحسين واختيار المستشار المناسب لتطوير أعمال التدريب والتوجيه داخل المؤسسة، وفي مرحلة الاستكشاف والدعم يجب غرس ثقافة الجودة على كامل المستويات وتوسيع عملية التدريب وأن يبدأ نشاط التدريب بالإدارة العليا،

¹ - خالد أحمد الصرايرة، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بين النظرية والتطبيق، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، العدد 01، 2008، ص. 13، 14.

فالمؤسسات التي نجحت في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بدأت نشاطها التدريبي بالإدارة العليا أولا ثم المستويات الأخرى.

ب- **مرحلة التخطيط:** في هذه المرحلة يتم وضع الخطط التفصيلية وتحديد فريق الخدمات الداعمة والموارد اللازمة للتطبيق، مع اختيار أعضاء مجلس الجودة وكذلك منسق للجودة يكون مسؤولا عن ربط الأنشطة المتعاونة، ومن معايير اختيار هذا المنسق أن يكون ذو مصداقية وخبرة وذو مهارة جيدة في الاتصال والتفاعل، ويتحدى الوضع القائم ويمكنه التواجد في المواقف التي تحتاجه في كل وقت .

وفي هذه المرحلة تقوم المؤسسة بتدريب مجلس الإدارة من خلال الخطوات الآتية:

- اختيار أعضاء مجلس الجودة؛
- اختيار منسق للجودة؛
- تدريب مجلس الجودة ومنسق إدارة الجودة؛
- اعتماد الخطة والتعهد بتوفير الموارد اللازمة؛
- تحديد العمليات الأساسية واختيار إستراتيجية التنفيذ.¹

ت- **مرحلة التقييم:** تهدف هذه المرحلة إلى تقييم واقع المؤسسة، وتوفير المعلومات المتعلقة بها، كما يتم:

- دراسة وتشخيص الوضع الحالي للمؤسسة ومن ثم تقييمه لتحديد جوانب القوة ودعمها، وجوانب الضعف ومعالجتها وتذليلها؛
- تحديد معايير لقياس الجودة الشاملة للمؤسسة، التي غالبا ما تكون معايير قياس عالميا؛
- العمل على تطوير ثقافة المؤسسة بما يتماشى مع متطلبات ثقافة الجودة الشاملة؛
- دراسة وتقييم آراء المستهلكين اتجاه تغيرات بيئة عمل المؤسسة، للتمكن من تقييم ما تم تنفيذه من خطط في هذا المجال.

ث- **مرحلة التنفيذ:** تختص هذه المرحلة بالتطبيق الفعلي لإدارة الجودة الشاملة مباشرة عقب موافق لجنة التوجيه على الخطة الموضوعة، لاسيما بعد إعداد العاملين وتدريبهم على مختلف طرق ووسائل النظام الجديدة، كما يتم معالجة المشاكل وأوجه القصور التي أفرزتها المرحلة السابقة وتتضمن هذه المرحلة الخطوات التالية :

- تفعيل عمل فريق الجودة الشاملة؛

¹ - بودالي محمد، دور المورد البشري في الرقابة على جودة المنتج، رسالة ماجستير، منشورة، العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة يومرداس، الجزائر، 2011، ص 18

- تحديد المسؤوليات وتوزيعها على العاملين؛

- مراجعة الجهود المبذولة في تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة.

ج- **مرحلة تبادل ونشر الخبرات:** في هذه المرحلة ، وعلى ضوء تنفيذ المراحل السابقة، واكتساب لجنة إدارة الجودة والعاملون لخبرات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، يتم عقد حلقة نقاشية تضم جميع العاملين لتقييم نتائج التطبيق الأولي، واتخاذ الإجراءات اللازمة. كذلك خلال هذه المرحلة، تسعى المؤسسة إلى نشر تجاربها ونجاحاتها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، كما تقوم بتبادل خبراتها مع المؤسسات الأخرى بهدف تبادل ونشر الخبرات.¹

المطلب الثالث: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

من الصعوبة البالغة تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات دون أن يتوفر لها عدد من المتطلبات اللازمة لتنفيذها وبهذا الصدد اختلف الباحثون في تحديد هذه المتطلبات إلا أن هذا الاختلاف فيما بينهم كان في العدد وليس في المحتوى الكلي، واعتماد على ما أورده الباحثون يمكن تحديد متطلبات إدارة الجودة الشاملة والتي تعكس متطلبات تطبيقها، وهي كما يلي:

أ- **تهيئة الثقافة التنظيمية وبيئة العمل:**

إن نجاح إدارة الجودة الشاملة معقود بتهيئة المؤسسة إلى بيئة عمل، وبشكل خاص الثقافة التنظيمية وجعلها مناسبة، ومتناغمة مع فلسفة تطبيق إدارة الجودة الشاملة، والتي يمكن أن نطلق عليها بثقافة إدارة الجودة الشاملة، والتي تشمل المعتقدات والقيم المتعلقة بمختلف أبعاد، وبيئة تنظيم العمل، وأسلوب العمل، وممارسة السلطة، والمسؤولية، وتقييم الأداء وغيرها.

ب- **التدريب و التعليم المستمر:**

يجب تزويد جميع العاملين على كافة المستويات بالمعدلات المناسبة، والملائمة من التعليم، والتدريب لإكسابهم الوعي بأهمية، ومفاهيم الجودة الشاملة، ولكي تصبح مهاراتهم واتجاهاتهم مناسبة، وملائمة لفلسفة التحسين المستمر، فالتعليم، والتدريب يوفران لغة مشتركة خلال العمل.

ت- **دعم وتأييد الإدارة العليا:**

هو التزام واقتناع الإدارة العليا في المؤسسة بحتمية، وبضرورة التطور والتحسين المستمر، ومن ثم اتخاذ قرار استراتيجي لاستخدام الجودة الشاملة، كسلاح يضمن لها النجاح، والتفوق على المنافسين في السوق، ولأن

¹ - جباري فادية، تأثير جودة الخدمة على رضا العميل، رسالة ماجستير، منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد

تلمسان، الجزائر، 2011، ص، ص. 36، 37

تطبيق TQM يتطلب موارد بشرية ومالية وتحديد السلطات، والمسؤولية والتنسيق بينهما، ويصعب الوفاء بذلك بدون اقتناع الإدارة العليا بذلك، والتي هي عامل التغير في المؤسسة.

ث- التوجه للمستهلك وتعميق الفكرة:

إن العمل على تحقيق رضا المستهلكين، والذي يعتبر أهم مطلب من متطلبات TQM، والعمل على تعميق فكرة المستهلك يدير المؤسسة، فالمستهلك هو محور كل المجودات، بدأ من تصميم منتجات وانهاء بخدمات ما بعد البيع، واعتبار رغباته هي التي تقود العمليات الإنتاجية على اختلاف أنواعها في المؤسسة.¹

ج- الاستعانة بالاستشاريين (الخبرات الخارجية):

إن الهدف من الاستعانة بالخبرات الخارجية من مستشارين ومؤسسات متخصصة عند تطبيق برنامج الجودة الشاملة هو تدعيم خبرة المنظمة ومساعدتها في حل المشكلات، خاصة في المراحل الأولى للتطبيق.

ح- فرق العمل:

إن العمل الجماعي هو أحد متطلبات نجاح الجودة الشاملة، من منطلق أن فرق العمل الجماعي تعد وسيلة هامة لاندماج العاملين بالمنظمة، والسبب في ذلك ناتج عن القول "أنك مهما كنت كبيرا أو متمكنا في التنظيم فان عظمتك ومكانتك لا تتجسد في فرديتك، إنما في نجاح المنظمة كونها كيانا واحدا وشاملا"، كما أن فشلها كما لو كنت عاطلا عن العمل.

يتم تأليف فرق العمل بحيث تتكون كل واحد منها بين خمسة إلى ثمانية أعضاء (5-8) من الأقسام المعنية مباشرة أو من يؤذون فعلا العمل المراد تطويره والذي سيتأثر بنتائج المشروع.

ولما كانت هذه الفرق ستقوم بتحسين الجودة، فيجب أن يكونوا من الأشخاص أو العاملين الموثوق بهم، ولديهم الرغبة والاستعداد للعمل التطويري، شريطة أن يعطوا الصلاحية والمراجعة وتقييم المهام التي تتضمنها العملية وتقديم المقترحات لتحسينها للوصول إلى نتائج مرجوة من فرق العمل الجماعي، ان آلية العمل لهذه الفرق يجب أن تقوم على المبادئ التالية:

- تشجيع التعليم المشترك ونشر ثقافة المعرفة بين هذه الفرق (مجموعة العاملين المحترفين)؛
- إشاعة روح التعاون بين هذه المجموعة المحترفة مع مناخ التنظيمي المناسب لهذه الفرق؛

¹ - عبد القادر هاملي، أثر إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2017م، ص، ص 37، 38.

- تطوير فاعلية التغذية العكسية بحيث يكون هدفهم معرفة ما يدور في الهيئة الخارجية أول بأول (اللقاءات المباشرة مع العملاء-الاطلاع على الدراسات الميدانية-التعرف على المنظمات والشركات المنافسة).

خ- عملية التشجيع والتحفيز للعاملين:

إن عملية تقدير الأفراد مقابل قيامهم بعمل عظيم، سوف تؤدي حتما إلى تشجيعهم، وزرع الثقة في نفوسهم، وتدعيم هذا الأداء المرغوب فيه، وهذان التشجيع والتحفيز لهما الدور الأكبر في تطوير برنامج إدارة الجودة الشاملة في المنظمة يعتمد اعتمادا كليا على حماس ورغبة المشاركين في التحسين، لذا يتطلب هذا الأمر تعزيز هذا الحماس عن طريق الحوافز المناسبة التي تتراوح ما بين المكافأة المالية وشهادات التقدير والميداليات أو التكريم أمام مجموع العاملين بالمنظمة .

وإجمالا يتعين على المنظمة تبني برنامج للحوافز ذو فعالية ومرونة بحيث يخلق جوا من الثقة والتشجيع والشعور بالانتماء للمؤسسة وبأهمية الدور الموكل إلى العاملين في تطبيق البرنامج.

د- التصميم الفعال:

تعد السلعة محور النشاط الذي يعكس الإمكانيات العمليتين للمنظمة من جهة، كما يمثل أهم متطلبات الزبون من جهة أخرى، وأولت إدارة الجودة الشاملة السلعة و الخدمة المقدمة للزبائن اهتماما واضحا لأنه يعد الدافع القوي لبقائها في الأسواق سواء المحلية أو الدولية.

لذلك فامتلاك المنظمة لأقسام البحث و التطوير تضم خبراء أكفاء، سيساعدها في تصميم منتجات تحقق رضا الزبون عن طريق المطابقة مع المواصفات التي يرغب الزبون في إيجادها في السلع والخدمات المقدمة له.

وعليه فإن اختيار مصممي المنتجات المواد والمكينات والمعدات المطلوبة سيكون له أثر واضح في قدرة المنظمة على تحقيق تطابق مع المواصفات التي تتطلبها طلبية الزبون بما يمكن المنظمة من مواكبة التطور في أذواق المستهلكين أولا وتحسين عمليات المنظمة ثانيا، بالشكل الذي يناسب مع إمكانياتها على تلبية حاجات الزبون ورغباته.

ذ- التركيز على العمليات:

بداية إن عملية بناء المنظمات للميزة التنافسية القوية في الأسواق العالمية يعود في المقام الأول إلى اعتمادها على جودة السلعة والخدمات المقدمة للعميل، وهذا العمل يتطلب قيام مدير العمليات بتفهم عملية إدارة العمليات باعتبارها المدخل الرئيسي لرضا العميل أو رفضه لمنتجات المنظمة (سلع أو خدمات) وهذا التوجه يستلزم لبلوغه توفر المواد اللازمة والضرورية للعمليات بما يؤدي إلى تحقيق الاستثمار الأمثل وبالتالي تحقيق الخطة الإستراتيجية للوصول إلى توفير منتجات مطابقة للمواصفات وذات الجودة العالية، والمتربة على تنظيم فعاليات التحسين المستمر للجودة.¹

المطلب الرابع: مزايا ومعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

أولاً- المزايا:

وحققت إدارة الجودة الشاملة للمنظمات الحديثة مزايا أخرى يكمن إجمالها فيما يلي:²

- تحسين جودة المنتجات والخدمات؛
- رضا أكبر للعميل؛
- قدرة تنافسية أكبر وحصة سوقية أكبر؛
- تراجع تكاليف الأعمال؛
- زيادة أرباح الأعمال؛
- رضا موظفين أكبر؛
- جودة إدارة أحسن؛
- سرعة واعتمادية أفضل للشركة؛
- ازدياد المسؤولية الاجتماعية.

¹- محمد سعيد نمر، إدارة الجودة الشاملة مدخل حديث، ط1، دار ناشرون وموزعون، الأردن، 2017، ص، ص، 88، 89 .

²- محمد الرئيس العامري، مرجع سبق ذكره، ص 24.

ثانيا- معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة :

العائق المشترك والذي عادة ما يتكرر ويعيد نفسه في تطبيق إدارة الجودة الشاملة هو الرضا عن النفس والرضا بالوضع الحالي وعدم السعي إلى التحسين. والنقاط القادمة تبين أهم العوائق التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة:¹

- **نقص التزام الإدارة العليا:** الإدارة العليا ملزمة بتشجيع إدارة الجودة الشاملة، والعمل بوضوح إلى الوصول إلى هدف التحسين المستمر للجودة لجميع العاملين، وتوفير الموارد يعد ضرورة لتحقيق ذلك؛
- **عدم القدرة على تغيير ثقافة المنظمة:** واحد من أهم العوائق أمام تطبيق إدارة الجودة الشاملة هو تغيير ثقافة المؤسسة الحالية إلى ثقافة جديدة، وهذا ما يتطلب الكثير من التدريب وبرامج التوعية والتغيير ممكن فقط عندما يدرك الأفراد أنهم جزء من المؤسسة عندما تكون هناك ثقة بين رب العمل والعاملين؛
- **عدم ملائمة التخطيط:** الأفراد عندما ينشئون مشاريع بالضرورة عليهم القيام بالتخطيط، ومما يجدر الإشارة إليه أن عملية التخطيط يجب أن تركز على الزبائن ورضاهم، كما تركز على الربح وفي حال ما إذا كان التخطيط غير ملائم فإن التطبيق بالتأكيد سيكون مآله الفشل؛
- **نقص التدريب والتعليم:** التدريب والتعليم يجب أن يكون جزء من العملية الإدارية ويعد التدريب مهم جدا لأي مؤسسة لتكون فعالة. لهذا يجب على القيادة الإعداد الجيد للبرامج التدريبية؛
- **عدم تناسق الهيكل التنظيمي:** إذا كان هناك عدم تناسق في جل الأقسام أو المصالح عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة، فمن المؤكد أن الفشل سيكون مصير أي فلسفة عند التطبيق، وسيكون من الأفضل الاعتماد على فرق متعددة لتطبيق أي فلسفة جديدة، وهذا من شأنه القضاء على الاختلافات عند التطبيق؛
- **ضعف أداة القياس وتحليل البيانات:** القرارات يجب أن تتخذ بناء على تحليل البيانات فإذا كانت أدوات القياس غير مناسبة، فالبيانات المجمعة ستقودنا إلى لبس، فكل مشكل عند تتبعه من الأصل يؤدي إلى سهولة معالجته؛

¹ - ربيع المسعود، متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في ظل قيادة إبداعية، أطروحة دكتوراه، منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014، ص، ص 31، 32.

- ضعف الاستماع والاهتمام بالزبائن: منظمات الجودة عليها دائما أن لا تحمل رأي الزبون الداخلي والخارجي على حد سواء، وفي حال تم إهمال التركيز على الزبون فان كل شيء قد أهمل لأن إدارة الجودة الشاملة مبنية على ذلك؛
- نقص فرق العمل: من الوارد جدا أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة لن يكتب لها النجاح إذا الأفراد لم يعملوا بفرق عمل، بفرق العمل بإمكانها تذليل العقبات إلى حد كبير.

المبحث الثالث: تطبيق إدارة الجودة الشاملة

إن إدارة الجودة الشاملة ليست مجرد مجموعة من العناصر، وإنما هي شبكة من العناصر المتداخلة على بعضها البعض، ونظام إداري يحتوي على ركائز أساسية وتقنيات. وضمن هذا المبحث تم التطرق إلى أربعة مطالب تناول المطلب الأول مفهوم إدارة الجودة الشاملة، و تعرضنا في المطلب الثاني التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة و تطرقنا في المطلب الثالث لرواد إدارة الجودة الشاملة أما المطلب الرابع فتعرضنا فيه لرواد إدارة الجودة الشاملة.

المطلب الأول: أدوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

لقد تم تطوير العديد من الأدوات المستعملة في قياس درجات الجودة، والتي تسمح باكتشاف الأخطاء واتخاذ الإجراءات التصحيحية وإدخال التحسينات، ومن أبرز الأدوات والوسائل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ما يلي:

أولاً-العصف الذهني: وهي عملية التطوير العقلي المتعلقة بجلوسات التنشيط للذكاء والقدرات الذاتية لدى الأفراد، والتي يترتب عليها توليد واقتراح أفكار جديدة وتقييمها، وذلك من خلال إتاحة الفرصة للأفراد للتفكير والمشاركة في تلك الجلوسات وتنمية الملكات الابتكارية لديهم ويطلق على هذه الطريقة مسميات عديدة منها، العصف الذهني، تفجير الأفكار أو جلوسات الانطلاق الفكري.¹

¹ - ربيع المسعود، المرجع السابق، ص32.

توجد قواعد تساعد على جعل اجتماع العصف الذهني يتم بفعالية والتي تتمثل في الآتي:¹

- أ- حدوث المشاركة من جميع المتدربين في البرامج التدريبية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة أو أعضاء حلقة الجودة، من أجل التزود بأفكار بناءة؛
 - ب- عدم توجيه نقد أو تقييم أو حكم على الأفكار المطروحة؛
 - ت- إطلاق العنان للملكية الإبداع والخيال ليعملان بأقصى طاقتهما؛
 - ث- الحصول على أكبر قدر من الأفكار بغض النظر عن نوعيتها؛
 - ج- الاعتماد على أفكار الآخرين لطرح أفكار جديدة؛
 - ح- تسجيل كافة الأفكار من قبل المتدربين أو أعضاء حلقة الجودة.
- ودلت التجارب والنتائج أن أداة أو أسلوب إثارة الأفكار ينتج عنها أفكار كثيرة تعادل ثلاثة أضعاف ما ينتج عن الفرد عندما يعمل بمفرده، وأعضاء الفريق يغذي بعضه بعضاً بالأفكار، كما أن النتائج عن هذه الأفكار في أغلب الأحيان تمثل مزيجاً من أفكار العديد من المشاركين.

ثانياً- تحليل باريتو:

سمي باريتو باسم العالم الإيطالي الفريدو باريتو، ومخطط باريتو عبارة عن مخطط بسيط يصنف المشكلات والعيوب من الأكثر تكراراً إلى الأقل تكراراً، ويسهل مخطط باريتو التعاون بين جميع المعنيين في مجال الجودة بالمنظمة الصناعية لأن مجرد إلقاء نظرة عليه توضح المشكلة الأكثر أهمية وتأثيرها مقارنة بالمشكلات الأخرى وتكثيف الجهود لحل هذه المشكلة.²

ومهمة تحليل باريتو هو إظهار الأسباب الأكثر تكراراً لأجل لفت نظر الإدارة إليها، ثم الأسباب الأقل فالأقل تكراراً، ويقوم تحليل باريتو على استخدام طريقة التحليل الإحصائي للمشكلات وأسبابها ورسمها في مخططات بيانية، وفقاً لخطوات متتابعة ونوضحها في ما يلي:

- أ- حصر كافة الأخطاء والمسببات الحقيقية للمشكلات والعوامل المؤثرة فيها حصراً شاملاً؛
- ب- تحديد معدلات تكرار كل واحدة منها؛

¹ - مصطفى كمال السيد طایل، معايير الجودة الشاملة، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص210.

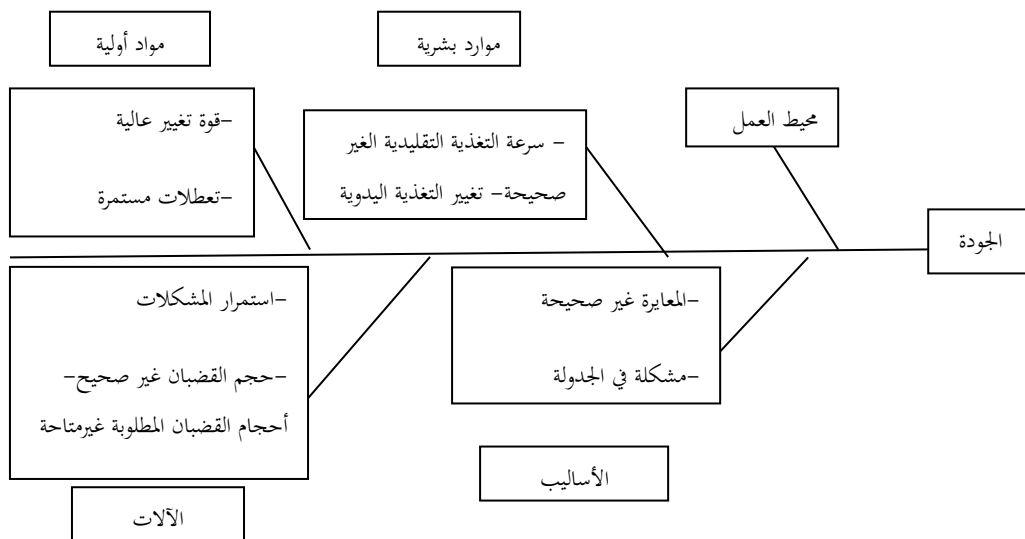
² -Zaineb Allawi Ibrahim, **DIAGNOSE AN ANALYZE THE DEFECT CAUSES FOR THE PRODUCTION PROCESS FOR AN INDUSTRIAL PRODUCT USING QUALITY TOOLS**, The Iraqi Journal For Mechanical And Material Engineering, Vol13, No3, 2013, P641.

ث- إعداد جدول متكامل لذلك؛

ثالثا- خريطة السبب والأثر(مخطط هيكل السمكة):

وهو أسلوب يستخدم لجمع البيانات والمعلومات لتصنيف المجموعات المختلفة من الأسباب التي تؤدي إلى حدوث نتيجة أو ظاهرة غير مرضية، ويسمى هذا التحليل بمخطط السبب والنتيجة، وأفضل طريقة لتحليل المشكلة بهدف الوقوف على أسبابها هو بناء شكل توضيحي يأخذ شكل عظمة السمكة، على شكل رسوم تتكون من خطوط ورموز مصممة لتوضيح العلاقة المفيدة بين الأثر والمسببات، وتستخدم في تحليل المشاكل المعقدة والتي يصعب شرحها وفهمها باستخدام لغة الأرقام فقط مثل الشكاوي المتكررة للجمهور، وعدم القدرة على التحكم في العمليات بالإضافة إلى اقتراح الحلول التي يمكن أن تزيل المسببات.¹

الشكل رقم (1-2): يبين مخطط السبب والأثر لإشيكافا



المصدر: داني الكبير نصيرة، متطلبات تحقيق الجودة الشاملة ومحيط المؤسسات الصناعية الجزائرية، أطروحة دكتوراه منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة جيلالي اليابس سيدي بلعباس، الجزائر، 2015، ص 27.

رابعاً-مخططات التدفق:

يعد مخطط العملية أحد الأدوات التي تستخدم لوصف عملية الإنتاج وصفا عاما والذي من خلاله يتوضح كيفية تصنيع المنتج خطوة بعد أخرى.

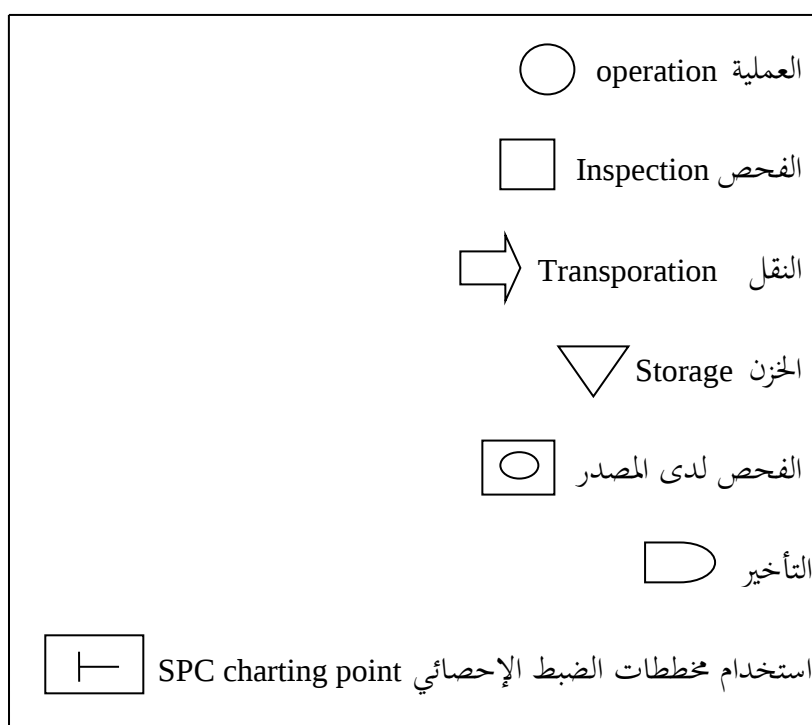
¹- بوخلوة باديس، مرجع سبق ذكره، ص-ص. 28-30.

إن هذا النوع من التحليل يساعد على معرفة الآتي:¹

- أ- تحديد أفضل النقاط لجمع البيانات؛
- ب- تحديد المشكلة ومتابعة جذورها؛
- ت- معرفة أفضل نقطة لتدفق العملية؛
- ث- تساعد على معرفة مسافات نقل المواد والعمل على تقليلها قدر المستطاع.

إن مخططات التدفق تصف عملية الإنتاج أو تقديم الخدمة وصفا عاما، فهو يحدد الخطوات المطلوبة لإنتاج سلعة أو تقديم سلعة بشكل متسلسل أو منظم كما يبين العلاقة فيما بين العمليات. وتستخدم الرموز المعدة من قبل جمعية المهندسين الميكانيكيين الأمريكية عام 1947 في بناء مخطط العملية وتعتبر هذه الرموز على النشاطات الرئيسية التي تتضمنها عملية إنتاج السلعة أو تقديم الخدمة وهي:

الشكل رقم (1-3): يبين رموز مخطط التدفق



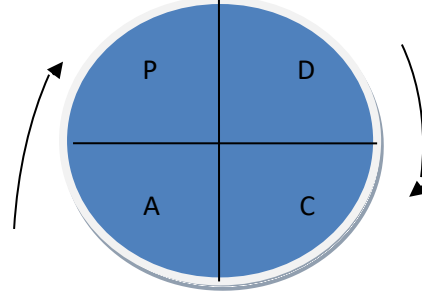
المصدر: فائق جاري زوير، مراجعة متطلبات العملاء الأجانب لصناعات النفط العراقي مقابل احتياجات الشعب العراقي لصناعته النفطية، أطروحة دكتوراه، منشورة، الإدارة الصناعية، جامعة سانت كلمنتس العالمية، 2014، ص 130.

¹ - فائق جاري زوي، مراجعة متطلبات العملاء الأجانب لصناعات النفط العراقي مقابل احتياجات الشعب العراقي لصناعته النفطية، أطروحة دكتوراه، منشورة، الإدارة الصناعية، جامعة سانت كلمنتس العالمية، 2014، ص 130، ص 129.

خامسا- عجلة ديمينج:

يمثل الشكل الآتي النموذج العام لعجلة ديمينج والتي تنقسم إلى أربعة مراحل أساسية وهي: مرحلة التخطيط، مرحلة التطوير، مرحلة الفهم والمراقبة ومرحلة التنفيذ وهي موضحة كما يلي:

الشكل رقم (1-4): يبين عجلة ديمينج- كأداة لتحسين الجودة-



المصدر: لعشعاشي مصطفى، إدارة الجودة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية أفاق وتحديات، رسالة ماجستير، منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بالقايد تلمسان، الجزائر، 2011، ص 89.

وبداية الحروف A, B, D, C الموضحة على الشكل، اختصار لكل مرحلة من المراحل عجلة ديمينج:

- التخطيط (P) plan ؛

- التطوير (D) do ؛

- الفهم والمراقبة (C) Chek ؛

- التنفيذ (A) Act .

تبدأ عجلة ديمينج بمرحلة التخطيط، أي يتم إعداد مخطط عمل خاص، بتجربة ما أو تغيير ما، بناء على مجموعة من التنبؤات التي بدورها تبني على تخمينات واستنتاجات أعضاء أفواج العمل وتأتي بعدها مرحلة التطوير، بمعنى تحقيق التغيير - أو التجربة كما وردت في مخططات العمل - ومن الضروري أن لا يتم تغيير المخطط خلال هذه المرحلة ولكن فقط ملاحظة أماكن الخلل ليتم أخذها بعين الاعتبار في مخططات العمل القادمة، بينما المرحلة فهي مرحلة الفهم والمراقبة، يتم ملاحظة آثار التغيير أو التجربة وكذا دراسة النتائج المسجلة ومعرفة مدى مساهمتها في حل المشكلة المدروسة، وغالبا ما يتضمن هذه المرحلة استعمال بعض الطرق الإحصائية لمراقبة الجودة.

أما المرحلة الرابعة والأخيرة أي مرحلة التنفيذ أين يتم تحقيق الأهداف المسطرة وذلك سواء تعلق الأمر بطرق العمل، منتج نمط إداري..الخ.¹

المطلب الثاني: نماذج إدارة الجودة الشاملة

أولاً- نماذج المجموعة الأولى: وهي تشمل الإسهامات الأساسية للرواد الأوائل لإدارة الجودة الشاملة، من أبرزهم:

❖ نموذج ديمينج:

لقد عاش إدوارد ديمينج في عصر تميز بالتغيير. فخلال حياته تغير العالم تماماً، وحتى هذا التغيير لم يكن كافياً تماماً بالنسبة له. فقد كان يريدنا أن نغير ليس فقط ما نفعل، بل أيضاً أسلوب تفكيرنا وطريقة حياتنا.

وذلك عن طريق التفكير فيما نفعل وإلى السبب الذي نفعل من أجله.²

يشمل نموذج ديمينج على (14) مبدأ يشكل في مجموعها إطاراً عاماً، يمكن المؤسسات الاقتصادية الاستعانة به من أجل وضع نموذج خاص بها وتتمثل هذه المبادئ فيما يلي:³

- تبني المؤسسة لفلسفة جديدة تقوم على أساس تحقيق أعلى جودة في منتجاتها من أجل تحقيق مركز تنافسي في السوق؛
- تبني المؤسسة لفلسفة التحسين المستمر للجودة؛
- تغيير تهدف الرقابة من كشف الخطأ ومحاسبة المسؤول، إلى رقابة وقائية تهدف إلى منع وقوع الخطأ؛
- توطيد العلاقة الحسنة مع الموردين، والتوقف عن اختيار الموردين بناءً على السعر فقط؛
- التركيز على عملية التدريب والتكوين المستمرين بحيث يشمل كافة الفئات العاملين في المؤسسة؛

¹- لعشعاشي مصطفى، إدارة الجودة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية أفاق وتحديات، مذكرة ماجستير، منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بالقائد تلمسان، 2011 الجزائر، ص، ص. 89، 90.

²- أيمن عبد الفتاح محمود الدقي، واقع إدارة الجودة الشاملة في وزارات السلطة الوطنية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، 2006، ص 16.

³- لعشعاشي مصطفى، نفس المرجع، ص، ص. 30، 31.

- التوقف على استخدام سياسة التقييم القائمة على أساس الكم والتوجه إلى سياسة التقييم على أساس الجودة المحققة؛
- تنمية صفة القيادة لدى المديرين؛
- الابتعاد عن فكرة تحقيق الربح بأي وسيلة كانت فهي نظرة قصيرة الأمد، تؤثر سلباً في تحقيق مستوى الجودة العالية، ورضا العملاء؛
- إزالة كل الحواجز والعوائق التي تمنع العاملين من الافتخار بإنجازاتهم؛
- حل الصراعات القائمة بين العاملين، وأن يكون أسلوب العمل تعاوني من خلال فرق العمل؛
- تشجيع العاملين على عملية التطوير والتحسين الذاتي لمعارفهم ومهاراتهم؛
- توفير عنصر الاستقرار الوظيفي للعاملين، من خلال توفير الأمان لهم؛
- العمل على إزالة العوائق التنظيمية والخلافات الموجودة بين الإدارات والأقسام المكونة للمؤسسة؛
- كما قدم ديمينج سبعة بنود لها تأثير سلبي على مستقبل المؤسسة وسماها بالأمراض السبع القاتلة وهي:¹
- عدم ثبات الغرض لتخطيط المنتج والخدمة؛
- النظر إلى الأرباح قصيرة المدى؛
- عدم تقييم الأداء؛
- عدم المرونة بالإدارة؛
- استخدام الإدارة المرئية دون النظر إلى الأرقام المجهولة أو الحقيقية؛
- التفريط بالتكلفة الطبية؛
- التفريط بالتكلفة القانونية.

❖ نموذج كروسبي:

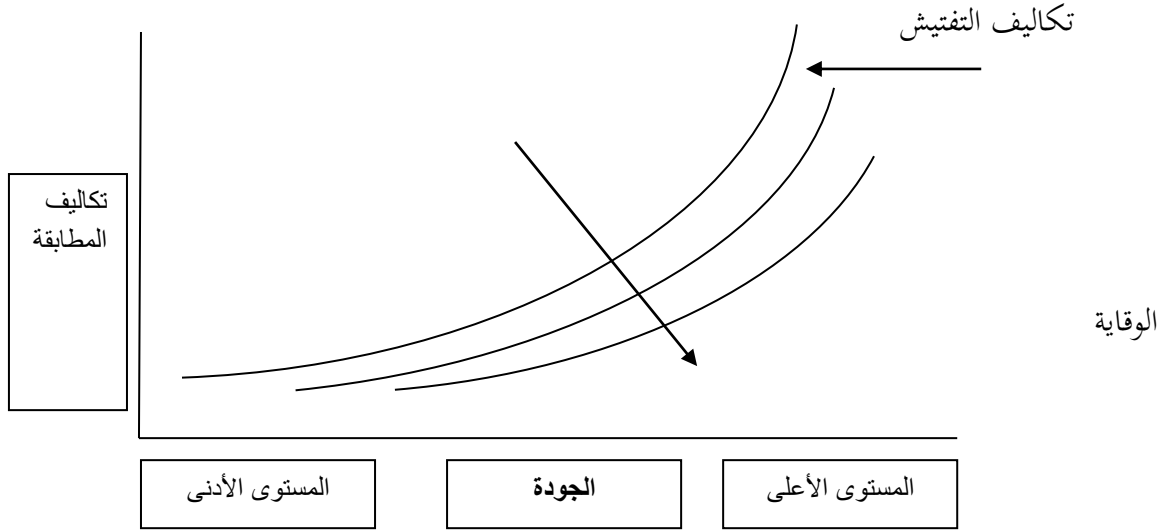
- يتكون نموذج كروسبي في الجودة من تسعة عناصر يمكن تلخيصها في مايلي:²
- الالتزام بالثبات من قبل الإدارة العليا بالجودة؛

¹ - سوسن شاكر مجيد، إدارة الجودة الشاملة تطبيقات في الصناعة والتعليم، ط2، دار صفاء للنشر والتوزيع، بغداد، 2015، ص 58.

² - ياسر حازم عبد العال، مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في خدمة عملاء الهاتف الخليوي في شركة جوال من وجهة نظر العاملين بها في فلسطين، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، ص.ص. 24، 25.

- تكوين فريق لتحسين الجودة؛
 - استخدام القياس كأداة موضوعية؛
 - تحديد تكلفة الجودة؛
 - إزالة معوقات الاتصال الفعال؛
 - اتخاذ الإجراءات التصحيحية؛
 - التخطيط السليم لإزالة العيوب؛
 - التركيز على تحسين الجودة ومكافأة من يقدم جهودا غير عادية في تطويرها؛
 - الاستمرار في عملية تحسين الجودة، وذلك عن طريق تكرار العمليات السابقة، لكي تعطي الموظفين تشجيعا مستمرا لإزالة معوقات الجودة وتحقيق أهداف المنشأة.
- ضوء هذه المبادئ يمكن القول أن نموذج كروسبي ينظر إلى الجودة من منظور المطابقة مع المتطلبات، وليس من منظور كفاءة الأداء، ومن ناحية أخرى يهتم النموذج بالوقاية أفضل من اهتمامه بعملية تقويم النظام، كما يركز على مفهوم صناعة بلا عيوب، كما أن كروسبي يرى إن قياس الجودة يتطلب قياس تكلفتها التي قام بها بتقسيمها إلى فئتيهما:
- **ثمن المطابقة:** ويشمل تكلفة التعليم والتدريب والوقاية بالإضافة إلى تكاليف التقويم والاختبار والتفتيش؛
 - **ثمن عدم المطابقة:** ويشمل تكاليف الخدمات القانونية والاستحقاقات وفقدان المستفيدين.

الشكل رقم (1-5): تبين تفسير كروسي لتكاليف الجودة



المصدر: ياسر حازم عبد العال: مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في خدمة عملاء الهاتف الخليوي في شركة جوال من وجهة نظر العاملين بها في فلسطين، مذكرة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، ص 25.

ويتضح من الشكل السابق أن هناك علاقة بين تكاليف المطابقة والجودة، حيث أنه كلما تحسنت طرق الإنتاج وأساليب الوقاية، انخفضت التكاليف وارتفع مستوى الجودة.

ثانياً- نماذج المجموعة الثانية:

تشتمل هذه المجموعة على المداخل التي أدخلت تعديلات وتحسينات على مداخل الرواد الأوائل، والتي تميزت بأنها أدخلت عناصر إضافية.

• نموذج إرفن Irvin:

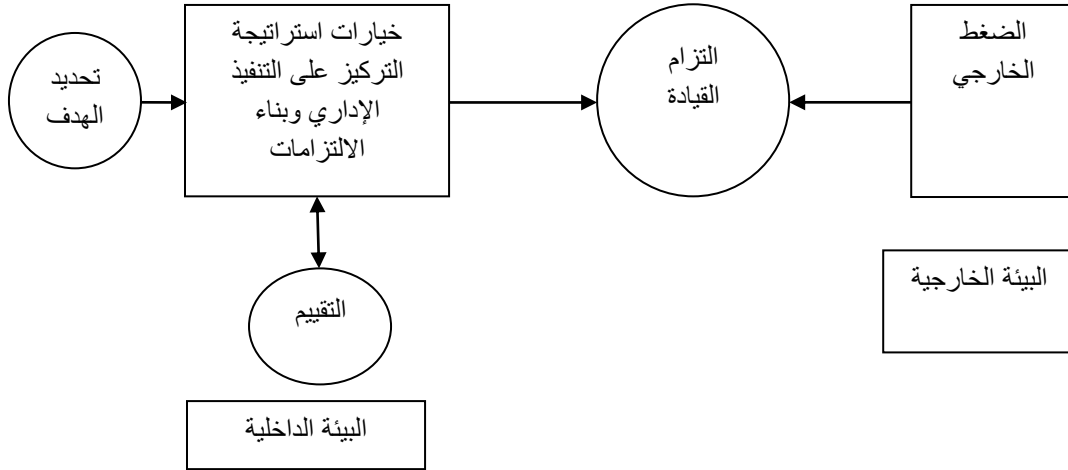
يقترح إرفن Irvin إستراتيجية لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية حيث تتمثل هذه الأبعاد في العناصر الآتية:¹

- الضغط الخارجي من أجل التغيير المتغيرات الداخلية و الخارجية في عملية التغيير؛
- التزام القيادة دور القيادة في الدفع إلى الأمام لحفظ إدارة الجودة الشاملة وتنفيذها؛

¹ - نعمة عبد الرؤوف وعبد الهادي منصور، تصور مقترح لتوظيف مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية بمحافظة غزة، رسالة ماجستير، منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية غزة، 2005، ص 139.

- خيارات إستراتيجية سواء قصدت المؤسسة التعليمية إحراز تحسين على مستوى المؤسسة كلها، أو هدفت إلى بذل الجهود لتحقيق التنفيذ ، أو توفير الدعم الإداري، وإيصالها إلى أعضاء المنضمت ؛
- تحديد الهدف: تطبيق الأهداف الدقيق لمبادرات إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات.

الشكل (1-6): يوضح عناصر النموذج ارفن لإدارة الجودة الشاملة



المصدر: سوسن شاكر مجيد: إدارة الجودة الشاملة تطبيقات في الصناعة والتعليم، ط2 دار صفاء للنشر والتوزيع، بغداد، 2015، ص 77.

• نموذج همبر hamber:

يرتكز هذا النموذج على ثماني مبادئ وهي:¹

أ- الهدف:

إن هدف إدارة الجودة الكاملة هو تحقيق الرضا لدى العميل، وللوصول إلى ذلك يجب احتياجاته ومطالبه وتوقعاته وأن تكون هذه الدراسة مستمرة للاطلاع بشكل دائم على ما يريده، وأن يسعى برنامج إدارة الجودة الشاملة و يركز جهوده على المطالب.

ب- القيادة :

يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة ضرورة أن يتوفر لدى القيادة الإدارية ما يلي :

- القناعة بجدوى وفائدة إدارة الجودة الشاملة ؛

¹ - يزيد قادة، نموذج مقترح لتحقيق الجودة التعليمية بالمدارس الجزائرية في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة، أطروحة دكتوراه، منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقاوي تلمسان، الجزائر، 2016، ص، ص.42،43.

- الحماسة و الجدية و الالتزام في تطبيق إدارة الجودة الشاملة ؛
- توفير الدعم المستمر و المساندة لكافة الجهود المبذولة في مجال إدارة الجودة الشاملة.

ت- تصميم الجودة:

- يجب إن يشتمل تصميم الجودة على:
- التعرف على حاجات ورغبات العملاء ؛
- تصميم العمليات بشكل يلي احتياجات وتوقعات الزبائن ؛
- توفير الجودة في تصميم العمليات .

ث- الهيكل التنظيمي :

تحتاج إدارة الجودة الشاملة وبرنامجها إلى تكوين الأجهزة التي ستولى التخطيط للبرنامج ومتابعته وتقييمه و تشخيص المشكلات ووضع الحلول،ومن الأجهزة التي يشمل عليها الهيكل التنظيمي ما يلي:

- مجلس استشاري ومجلس تنفيذي للجودة؛
- منسق عام للجودة؛
- فرق من اجل التدريب و الإشراف.

ج- التعليم والتدريب :

ضرورة تهيئة وإعادة جميع العاملين في مختلف المستويات التنظيمية فكريا ونفسيا لفهم برنامج إدارة الجودة الشاملة وتقبل مفاهيمه وأفكاره من اجل ضمان تعاونهم والتزامهم و إقناعهم به وتقليل درجة مقاومتهم له والذي سينتج عنه إحداث تغيرات جذرية لكل شيء داخل المنظمة .

ح- تشكيل فرق العمل:

ضرورة تشكيل فرق العمل والتي تسعى إلى تحسين الجودة وذلك من خلال تحديد المشاكل المتعلقة بها ووضع السبل لحلها، وتقوم هذه الفرق على أساس مشاركة جميع العاملين فيها.

خ- نظام الاتصال و المعلومات:

لتسهيل عمل تحسين الجودة ينبغي توافر نظام جيد للاتصال وجمع المعلومات مما يسهم في سرعة وسهولة تبادلها .

د-التحسين المستمر:

يتطلب التحسين المستمر ما يلي :

- متابعة تنفيذ العمليات ورصد المشاكل باستمرار من أجل التدخل لحلها مباشرة؛
- دراسة مطالب العميل باستمرار لأحدها في الاعتبار عند إجراء التحسينات.¹

ثالثا- نماذج المجموعة الثالثة:

وهي ما يطلق عليها المداخل الحديثة لإدارة متكاملة، وهي مداخل معاصرة متقدمة، تتصف بالحدثة نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة والتحسين المستمر.

• النموذج الأوروبي:

يصل عدد عناصر هذا النموذج 9 عناصر، ونظام التنقيط مقسم على 1000 نقطة توزع كما يلي:²

- القيادة: 100 نقطة؛
- السياسة الإستراتيجية: 80 نقطة؛
- الموارد: 90 نقطة؛
- تسيير الموارد البشرية: 80 نقطة؛
- العمليات: 140 نقطة؛
- إرضاء العميل الداخلي (العاملين): 90 نقطة؛
- إرضاء العملاء الخارجيين: 200 نقطة؛
- النتائج المتعلقة بالمجتمع: 60 نقطة؛
- نتائج الأداء الرئيسية: 150 نقطة.

يتميز بتركيزه الأكبر على العملاء الخارجيين خصص لهم 20% من مجمل النقاط دون إغفال العملاء الداخليين (العاملين)، ثم نتائج الأداء 15%، ثم العمليات 14%، ويتساوى في الموارد البشرية والمادية

¹ - يزيد قادة، المرجع السابق، ص43.

² - أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة السبيل إلى تحقيق الأداء المنظمي المتميز، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 3، 2013، ص44.

بنسبة 9% لكل منهما، كما أنه يتفرد في الاهتمام الخاص بعنصر خدمة المجتمع التي شكلت نسبة 6% وأطلقت جوائزه سنة 1992.

المطلب الثالث: علاقة إدارة الجودة الشاملة بالإدارات الأخرى

أولاً- علاقة إدارة الجودة الشاملة بالإدارات الأخرى بالمنظمة

تتمثل هذه العلاقة من خلال الآتي:

أ- علاقة إدارة الجودة الشاملة بإدارة الموارد البشرية: حيث تعمل إدارة الموارد البشرية على تلبية الاحتياجات من الموارد البشرية والقيام بتدريبهم على أساليب الجودة ومعاييرها وتطبيق نظم وأساليب العمل المطابقة للمواصفات لتحقيق الفعالية والجودة وتحقيق النتائج وإنجاز الأهداف.

ب- علاقة إدارة الجودة الشاملة بإدارة الموارد المالية: حيث تقوم إدارة الموارد المالية بتحقيق التوازن المالي بين عائدات والتزامات المشروع وإعداد الميزانيات والقوائم المالية والرقابة على جميع الإجراءات المالية ولكي تؤدي كل هذا بفعالية عليها التنسيق مع إدارة الجودة والإدارات الأخرى لتحقيق الجودة.

ج- علاقة إدارة الجودة الشاملة بإدارة المواد والمستلزمات: إن عمل إدارة المواد بفعالية وكفاءة يساعد على السرعة في توفير المواد المطابقة للمواصفات المطلوبة في الوقت المناسب وبالكمية المناسبة مما يؤدي إلى تحقيق التكامل مع إدارة الجودة الشاملة.

خ- علاقة إدارة الجودة الشاملة بالإدارة العليا: حيث تقوم الإدارة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والحفاظ على هذه الخطوات يضمن للنظام والمنظمة النجاح بما يحقق الأهداف والتحسين المستمر وتحقيق الجودة لجميع الأقسام .

ثانياً- علاقة إدارة الجودة الشاملة بالمفاهيم الإدارية الأخرى

أ- الثقافة التنظيمية وخدمة إدارة الجودة الشاملة: يشير مصطلح الثقافة التنظيمية إلى نظام يضم قيما مشتركة ومعتقدات تضيفي هوية مميزة لأعضاء إحدى الجماعات. ويقترح أن الثقافة التنظيمية تؤثر بصورة ملموسة على التميز الخدمي لأنها تمكن الأفراد من تبني رؤية مشتركة عن المنظمة وأهدافها وتوحد الوظائف التنظيمية المتنوعة في اتجاه الهدف المشترك الأمر الذي يؤدي إلى توصيل جودة خدمية.¹

¹ محمد الرئيس العامري، مرجع سبق ذكره، ص- 26- 28 .

ب- الأداء المالي والعوامل الوسيطة لتحسين الجودة: هناك نظام لقياس الأداء وهو يسمح للتنفيذيين بالنظر للمنظمة من بضعة منظورات في توقيت واحد، ويشمل هذا النظام القياسات المالية وهي ثلاث قياسات: قياس رضا العميل ، وقياس العمليات الداخلية، وقياس قدرة المنظمة على التحسين والتعلم.

ت- علاقة إدارة الجودة الشاملة بالتعلم التنظيمي: يشير Delgado&Hernandez إلى علاقة إدارة الجودة الشاملة والتعلم التنظيمي تتمثل في الآتي:

- خلق ثقافة جديدة تحبذ القيام بالتغيير؛
- تنمية الموظفين على المستويين الفردي والجماعي؛
- محاولة إرضاء جميع المشاركين في المنظمة؛
- استخدام المعلومات المستندة إلى الحقائق لحل المشكلات؛
- الأهداف طويلة الأجل لها الأولوية عن الأهداف قصيرة الأجل؛
- استخدام المعرفة التي مصدرها مجالات علمية مختلفة.

ث- علاقة المخاطر بإدارة الجودة الشاملة: وتوضح هذه العلاقة فيما يلي:

- الدافعية الخارجية: هي دافعية يتم اكتسابها بإشباع احتياج يتم التأثير عليه خارجيا وهي لذلك يتم استئثارها مثلا بمخاطر مالية. وتعتمد نظرية الوكالة حصريا على الدافعية الخارجية في التقييم لمقدار الجهد الذي يتوقع أن يقوم الوكيل ببذله إلا أن ذلك لا يعني إهمال التأثيرات المحتملة لعقد الدوافع على الدافعية الداخلية ووجود دافعية داخلية يجعل من الصعب التوافق مع نظرية الوكالة.

- الدافعية الخارجية: تشير إلى أنه وفي ظل ظروف معينة يكون الموظفون مستعدين للقيام بإحدى المهام من أجل إشباع حاجة فورية أو لأجل هذه المهمة ذاتها وأن بعض المهام سيجري القيام بها دون مدفوعات نقدية ويبدو ذلك متناقضا مع الافتراضات الاقتصادية المعيارية التي ترى أن الوكيل (الموظف) لا يهتم سوى بمصلحته الذاتية وأن العمل لا يعود عليه بالنفع إلا إذا اقترن بعائد مادي ورغم أن منظري الوكالة يعتبرون الدافعية الداخلية غير ذي موضوع بالنسبة لأغراضهم فقد أكد مؤسسو نظرية الوكالة على ضرورة الاهتمام بالدافعية الخارجية أكثر من الدافعية الداخلية.¹

¹- محمد الرئيس العامري، المرجع السابق، ص 28 .

المطلب الرابع: الفرق بين إدارة الجودة الشاملة والإدارة التقليدية

تتمثل الفوارق بين إدارة الجودة الشاملة والإدارة التقليدية في عدة مجالات كما يلي:

أولا -الهدف: تهدف الإدارة التقليدية إلى تعظيم أرباح وعوائد المؤسسة بينما تركز إدارة الجودة الشاملة اهتمامها على تحقيق رضا عملائها من خلال تلبية احتياجاتهم ورغباتهم بمستوى عال من الجودة وهذا ما سيؤدي بها حتما إلى تحقيق الأرباح؛

ثانيا -الهيكل التنظيمي وتوزيع السلطة: تعتمد الإدارة التقليدية على الهياكل التنظيمية العمودية والسلطة المركزية وبالتالي فان تدفق المعلومات والقرارات يكون من الأعلى إلى الأسفل، أما هيكل إدارة الجودة الشاملة أفقي والسلطة لا مركزية ومنه مختلف التدفقات تأخذ مسرى أفقي؛

ثالثا - التخطيط: تركز الإدارة التقليدية على المدى القصير بينما تركز إدارة الجودة الشاملة على تكامل وتوازن مابين المدى القصير والطويل؛

رابعا -أسلوب العمل وتحمل المسؤولية: يقوم كل فرد أو إدارة بعمله منفردا وفق الإدارة التقليدية ولها تكون المسؤولية شخصية، عكس إدارة الجودة الشاملة التي تؤكد على العمل الجماعي، التعاوني في فرق ولهذا تحمل المسؤولية يكون جماعي؛

خامسا -السياسات والإجراءات: تتميز السياسات والإجراءات بالجمود في الإدارة التقليدية بينما تتميز بالمرونة في إدارة الجودة الشاملة؛

سادسا-اتخاذ القرارات وحل المشاكل: تعتمد إدارة الجودة الشاملة على الديمقراطية القائمة على المشاركة وبالتالي فان عملية اتخاذ القرارات وحل المشاكل تكون جماعية على عكس الإدارة التقليدية أين تختص جهة معينة بذلك؛

سابعا- نظام الحوافز: يتسم نظام الحوافز في الإدارة التقليدية بالثبات ومعظم الحوافز المستخدمة مادية باعتبار أن الفرد رجل اقتصادي، على عكس إدارة الجودة الشاملة التي تعتمد على تطوير نظام الحوافز كما أنه يشمل على حوافز مادية ومعنوية في نفس الوقت؛

ثامنا - عملية التطوير والتحسين: من مبادئ إدارة الجودة الشاملة التطوير والتحسين المستمر، غير أن الإدارة التقليدية لا تقوم بالتطوير إلا لمرات محدودة وذلك عند الحاجة؛

تاسعا -الأفراد: بالنسبة للإدارة التقليدية فإنها ترى أن الأفراد العاملين في المؤسسة بمثابة قيد وتكلفة يجب تدنيتهما، كما أنها لا توليهم الثقة ولا يمكنهم التدخل في شؤونها بإبداء آرائهم ومقترحاتهم. على عكس إدارة

الجودة الشاملة التي تنظر للفرد على أنه مورد وشريك لذا يجب الاهتمام به حتى يعطي ما لديه إذ بإمكانه مساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها كما يمكنه قيادتها إلى عكس ما تصبو إليه، وبالتالي يجب منحه الثقة والاستماع إليه والبقاء على اتصال به.

بالإضافة إلى أن الإدارة التقليدية تقوم على أسلوب الإدارة من الأمام، أي أنها تركز على النتائج فحسبها تتم عملية التفتيش والمراقبة عند نهاية عملية الإنتاج وبالتالي الكشف عن المنتجات المعيبة والقيام بالتصحيحات المناسبة، زها يعتبر مكلفاً أكثر لا نجد أن إدارة الجودة الشاملة تتفادى هذه التكاليف الإضافية وتركز على الإدارة من الخلف وذلك بدراسة أسباب الأخطاء والعيوب والقيام بالوقاية اللازمة منها للحصول على منتجات خالية من العيوب أو على الأقل بأدنى حد منها.¹

¹ - لوراني إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص، ص. 359، 360.

خلاصة الفصل الأول:

إن تبني منهج إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات يؤدي إلى إحداث تغييرات إيجابية تمس كل شيء داخل المؤسسة تمكنها من تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية وتضمن لها التفوق والتميز والنجاح على منافسيها وبالتالي تكسبها ثقة العملاء والمجتمع ككل.

كما أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يركز على مجموعة من المبادئ محورها الأساسي هو رضا العميل والتحسين المستمر ومشاركة العاملين ومتبعا لمجموعة من المراحل الضرورية للتطبيق كما يحتاج إلى توفير العديد من المتطلبات الضرورية للتطبيق الناجح أساسها تفهم والتزام الإدارة العليا بإدارة الجودة الشاملة.

هذا المفهوم الإداري الحديث ساهم في بلورته وتطويره نخبة من المفكرين والرواد تطرقنا إلى أهمهم وذلك من خلال تقديم أهم إسهاماتهم في هذا المجال.

لقد أثبتت الدراسات الميدانية أن المؤسسات التي طبقت إدارة الجودة الشاملة قد حققت تفوقا وتميزا على منافسيها وهذا ما انعكس إيجابيا على انتشارها المفهوم في معظم المؤسسات الصناعية والخدمية الأخرى والتي لازالت لم تتخذه كأسلوب إداري في العمل بل حتى في المؤسسات التعليمية أصبحت اليوم تسعى لتطبيق هذا المنهج والاستفادة من مزاياه وهذا ما سوف نتطرق إليه في الفصل الثاني.

الفصل الثاني

مؤسسات التعليم العالي وإدارة

الجودة الشاملة

تمهيد:

يعتبر التعليم الجامعي من أهم مراحل التعليم التي تعمل على إعداد الإطارات المؤهلة لقيادة مؤسسات المجتمع، وركيزة أساسية لتحقيق تنمية شاملة، وهو استثمار في العنصر البشري الذي يعتبر أهم ما يملكه أي مجتمع للوصول إلى أفضل أهدافه وغاياته، وهذا ما دفع بالمجتمعات المتقدمة منها والنامية على السواء، إلى جعل التعليم الجامعي من أهم أولوياتها، مع الأخذ بعين الاعتبار الفارق في درجة الاهتمام به، كون الاهتمام بالتعليم الجامعي ضرورة حتمية وقضية مصيرية، فالجامعة أضحت وسيلة لتطوير المجتمعات، من خلال مساعدتها على تكوين النظرة العلمية التي تهئ الناس على تقبل التغيرات.

إن تفعيل دور الجامعة في تحقيق التغيير، يتطلب تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، من أجل ضمان مخرجات مؤهلة قادرة على قيادة التنمية الشاملة، وبقدر تطور التعليم وارتقائه وتنوع مخرجاته، تنطلق العملية التنموية في أي دولة بقوة صوب التقدم الحضاري، ويسهل عليها الاستغلال الأمثل لمواردها، كما يسمح لها بإثبات ذاتها على الخريطة العالمية.

وعليه سنحاول في هذا الفصل إلى التطرق في المبحث الأول إلى طبيعة المؤسسة الجامعية، أما في المبحث الثاني فيعرض فيه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي (الجامعة)، والمبحث الثالث والأخير سيتناول آليات إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي (الجامعة).

المبحث الأول: طبيعة المؤسسة الجامعية

التعليم العالي مرحلة من مراحل التعليم المتقدمة، يمثل المرحلة الثالثة في مختلف المجتمعات، فهو آخرها وأرقاها درجة، ومن خلاله يمكن إعداد الثروة البشرية، خاصة الكفاءات العالية التي تغذي المجتمع بكل احتياجاته والتي تجعله قادرا على مواكبة التقدم، وانطلاقا من تلك الأهمية الخاصة بالتعليم العالي فقد حظيت الجامعة باهتمام كبير، كونها تسعى إلى تحقيق الجودة الشاملة، ولتوضيح ما جاء في هذا المبحث، سيتم التعريف بالجامعة وتقديم هيكلتها.

المطلب الأول: مفهوم الجامعة

يعود أصل مصطلح "جامعة" (Université) إلى اللغة اللاتينية (Universitas)، الذي يعني مجموعة أو اتحاد تضم المشتغلين بعمل واحد أو حرفة واحدة، ولكن في أواخر القرن الثاني عشر وأوائل القرن الثالث عشر أصبح هذا اللفظ يطلق على الاتحاد العلمي، الذي يشمل عددا من رجال العلم، سواء كانوا أساتذة أو طلابا، وأهم صفات هذا الاتحاد "العلمية" أي أولئك المهتمين بالعلم، سواء كانوا من المعلمين أو المتعلمين، إذا فمصطلح الجامعة يدل على الاتحاد والتجمع. بعدها لتصبح الجامعة في القرن الثامن عشر تدل على مكان تجمع الطلاب متضمنا مكان الإقامة والتعليم.¹

لعل إعطاء تعريف موحد للجامعة أمر صعب، نظرا لارتباطها بالأهداف التي أنشئت لأجلها، فكل مجتمع يؤسس جامعته بناء على مشاكله الخاصة، وتطلعاته واتجاهاته السياسية، الاقتصادية، والاجتماعية. ومن ثم تصبح الجامعة مؤسسة تكوين، ولا تتحدد أهدافها واتجاهاتها من جانب واحد وبمفردها، بل تتلقى هذه الأهداف من المجتمع، الذي تقوم على أساسه، والذي يعتبر مصدر وجودها وأساس بقائها، وبالتالي فكل جامعة تعكس فلسفة المجتمع الذي توجد فيه وتعمل على تلبية حاجياته المتغيرة باستمرار.²

تعريف الجامعة لغة: مؤنث الجامع، وهو الاسم الذي يلق على المؤسسة الثقافية التي تشتمل على معاهد التعليم العالي في أهم فروعها: كالفلسفة، الطب، الحقوق، الهندسة والأدب.³

¹ - عميرة أسماء، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي -دراسة حالة جامعة جيجل-، رسالة ماجستير في علوم التسيير، منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 02، قسنطينة، الجزائر، 2013، ص.ص.43،44.

² - رفيق زراولة، الهيكلة التنظيمية للمؤسسات الجامعية -دراسة تحليلية الجامعة الجزائرية أمودجا-، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة قلمة، العدد 20، جوان 2009، ص.182.

³ - العلمي فريدة ورواجي رزقة، دور الجامعة: بين جدلية إنتاج المعرفة وتحقيق الأهداف المطلوبة من المجتمع، مجلة الأستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية، المجلد 01، العدد 07، سبتمبر 2017، ص.209.

أما اصطلاحا: فقد تعددت واختلقت تعاريف العلماء والمفكرين للجامعة فمنهم من يعرفها على أنها: "كل أنواع الدراسات أو التكوين الموجه للبحث التي تتم بعد مرحلة الثانوية على مستوى مؤسسة جامعية أو تعليمية أخرى معترف بها كمؤسسات التعليم العالي من قبل السلطات الرسمية للدولة".

كذلك يوجد من يعرفها على أنها: " مؤسسة إنتاجية تعمل على إثراء المعارف وتطوير التقنيات وتهيئة الكفاءات مستفيدة من التراكم العلمي الإنساني في مختلف المجالات العلمية، الإدارية والتقنية".¹

أما موسوعة ويكيبيديا الإلكترونية فتعرف الجامعات على أنها: " مؤسسات للتعليم العالي والأبحاث، تعطي شهادات أو إجازات أكاديمية لخريجها، وكلمة جامعة مشتقة من الجمع والاجتماع، ففيها يجتمع الأفراد للعلم".

وقد عرفها "رامون ماسيا مانسو" (Ramon Macia Manco) على أنها: "مجموعة أشخاص يجمعهم نظام ونسق خاصين، تستعمل وسائل وتنسق بين مهام مختلفة للوصول بطرق ما إلى المعرفة العليا".

إذا فإن مانسو يعرفها على أساس أنها تتكون من ثلاثة عناصر هي: العنصر البشري، العنصر المادي والعنصر القانوني التنظيمي، هدفها بالأساس يتمثل في الوصول إلى المعرفة العليا بشتى الطرق.

أما "إبراهيم فلكسر" (Abraham Fleqcer) فعرفها على أنها: "مركز التعليم للحفاظ على المعرفة، وزيادة المعرفة الشاملة وتدريب الطلاب الذين فوق مستوى المرحلة الثانوية".

نلاحظ أن هذا التعريف قد ركز على الجانب المعرفي، واعتبر الجامعة مجرد مكان للمعرفة وزيادة الخبرة العلمية لمجموعة من الطلبة يفوق مستواهم المرحلة الثانوية، فهو يتسم بنوع من الضيق والنقص حيث أبرز أهميتها وأهم مكوّناتها.²

أما "Lbokowiz" يعرف الجامعة في تصورها الأول بأنها: " الجمعية الإنسانية الوحيدة أين يجتمع الأشخاص فقط من أجل المعرفة".

¹ - العلمي فريدة ورواجي رزيقة، المرجع السابق، ص209.

² - يسمينة خدنة، البحث العلمي في الجامعة الجزائرية من خلال مذكرات تخرج طلبة الماجستير في العلوم الإنسانية والاجتماعية -دراسة ميدانية ببعض جامعات الشرق الجزائري-، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين سطيف02، سطيف، الجزائر، 2018، ص، ص.52،53.

أما **المشروع الجزائري** فقد اعتبر الجامعة مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تساهم في تعميم نشر المعارف وإعدادها وتطويرها، وتكوين الإطارات اللازمة لتنمية البلاد، وهي بذلك وصفت تحت وصاية الدولة في خدمة الأهداف السياسية، الاقتصادية والثقافية المحدودة من طرفها.¹

حسب تعريف **قاموس " Merriam Webster "** تعتبر الجامعة مؤسسة عالية المستوى غرضها التدريس والبحث، ومنح الشهادات الأكاديمية خاصة لمن يرتادونها، إحدى هذه الشهادات تمنح للمتخرجين في طور دراسات التدرج وعادة ما تسمى بشهادات الليسانس، في حين تمنح كذلك شهادات عليا للباحثين في طور دراسات ما بعد التدرج، والتي عادة ما تشمل شهادة الماجستير وشهادة الدكتوراه.

كذلك يمكن تعريف الجامعة على أساس أنها مجتمع مصغر، يقوم فيه الأساتذة والطلبة معا بمناقشة، تطوير واستكشاف أفكار تتميز بالصعوبة والتعقيد والأصالة، وتعتبر هذه الأفكار والدراسات التي تنتج عنها إرث الإنسانية الذي ينبغي على الجامعة المحافظة عليه وإيصاله إلى الأجيال المقبلة وتحديثه بصفة مستمرة.²

يعرفها **"محمد صالح مرمول"** على أنها: "المؤسسة العلمية التي تضم النخبة الممتازة في المجتمع، ويمكن اعتبارها من هذه الناحية السلطة العليا بفضل ما يوجد فيها من أنواع العلم والمعرفة والبحث والاستكشاف والاختراع في مختلف ميادين العلم".

أما **"عبد الله محمد عبد الرحمان"** فيعرفها على أنها: "إحدى المؤسسات الاجتماعية والثقافية والعلمية، فهي بمثابة تنظيمات معقدة وتتغير بصفة مستمرة مع طبيعة المجتمع المحلي أو ما يسمى بالبيئة الخارجية".

يعرفها أيضا **"سلامة خميسي"** على أنها: "تلك المؤسسة التي تتبنى المستويات الرفيعة من الثقافة، فتحافظ عليها، وتضيف لها وتقدمها بعد ذلك إلى الطالب، الذي يلتحق بها ما يجعل منه إنسانا مثقفا وشخصا مهنيا".³

¹ - أيمن يوسف، تطور التعليم العالي: الإصلاح والأفاق السياسية -دراسة ميدانية لمجموعة من الأساتذة بجامعة بن يوسف خدة "الجزائر"-، رسالة

ماجستير في علم الاجتماع السياسي، غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة بن يوسف بن خدة الجزائر، الجزائر، 2008، ص 29.

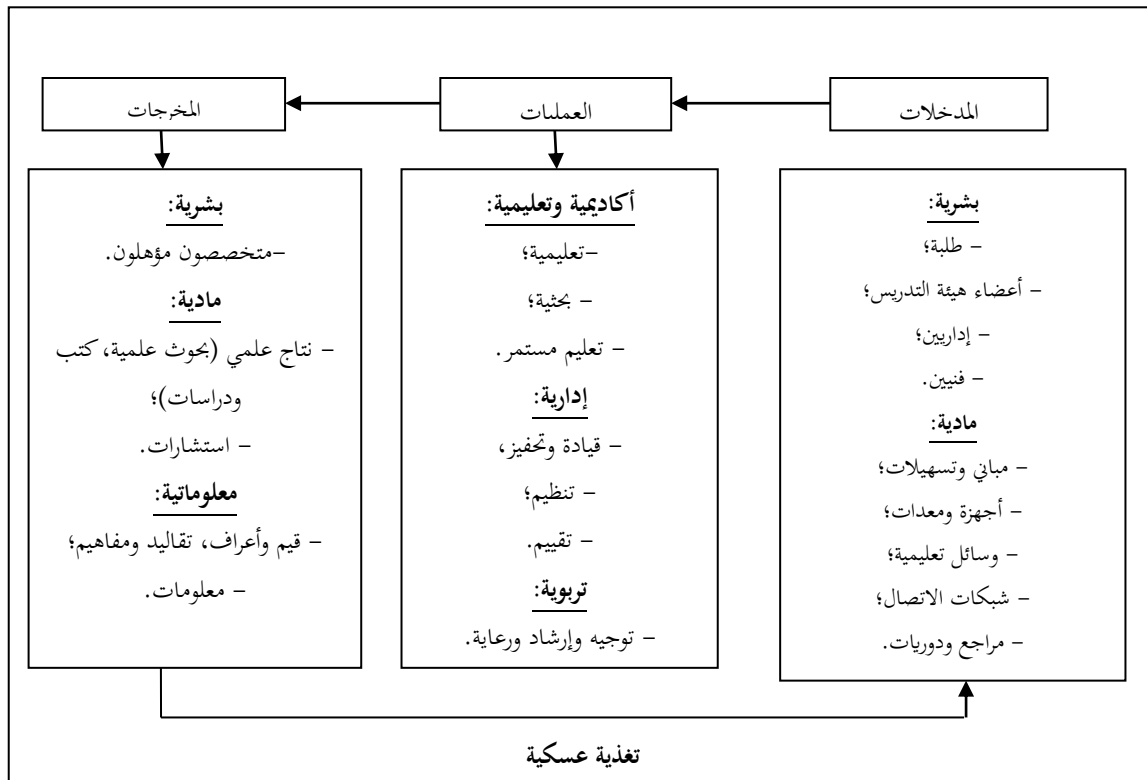
² - عربي بومدين، دور الجامعة الجزائرية في التنمية الاقتصادية: الفرص والقيود، المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية، العدد 07، 2016، ص 249.

³ - خدنة يسمينة، مرجع سبق ذكره، ص 53.

أما "رابح تركي" فيعرف الجامعة على أنها: "مجموعة من الأفراد يبذلون جهدا مشتركا في البحث عن الحقيقة، والسعي لاكتساب الحياة الفاضلة للأفراد والمجتمعات".¹

ومن زاوية أخرى، الجامعة نسق فرعي ضمن نسق المجتمع تتأثر بغيرها من المؤسسات، فهي لم توجد في فراغ بل في سياق ثقافي واجتماعي واقتصادي، ويجب أن تستجيب لمتطلبات المجتمع الذي أوجدها، وإلا فإنها تمش ويستغنى عنها، فهي تعد نظاما مفتوحا يضم مجموعة من الأنظمة الفرعية، تعمل بالتناسق مع بعضها البعض، وتتفاعل مع البيئة التي تتواجد فيها، من أجل تحقيق هدف مشترك، وهو الهدف العام للجامعة.² ويتجسد هذا النظام المفتوح في الشكل التالي:

الشكل رقم (2-1): يوضح الجامعة كنظام مفتوح البيئة



المصدر: عميرة أسماء، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي -دراسة حالة جامعة جيجل-، رسالة ماجستير في علوم التسيير، منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 02، قسنطينة، الجزائر، 2013، ص45.

من خلال الشكل يتضح لنا أن الجامعة هي نظام مفتوح يتكون من:

المدخلات: تتمثل المدخلات في مجموع الموارد البشرية، المادية والمعلوماتية، التي وجدت بهدف تحقيق رسالة الجامعة، حيث تضم الموارد البشرية كافة الموارد التي تعمل داخل النظام (كالقيادات، الهيئة التدريسية، الإداريين والطلبة...)، في

¹ - رفيق زراولة، مرجع سبق ذكره، ص 182.

² - عميرة أسماء، نفس المرجع، ص45.

حين تشمل الموارد المادية كافة الإنشاءات التي تسهل سير العملية التعليمية، أما المدخلات المعلوماتية فهي تشمل مصادر المعلومات المختلفة الضرورية للقيام بالعملية التعليمية (كالمكتبات ومراكز البحوث...)، إضافة إلى ذلك تحصل الجامعة أيضا على الموارد المالية من مصادر مختلفة (كالمساعدات الحكومية والمنح....)؛

- **العمليات:** تنقسم العمليات التي تتم داخل الجامعة إلى أدوار أكاديمية تشمل الدروس والمحاضرات، إجراء الدراسات والبحوث العلمية، تأليف الكتب والترجمة والإشراف على الدراسات العليا وغيرها من الأعمال الأخرى. وأدوار إدارية تتمثل في تلك الخدمات التي تقدمها الجامعة للطلاب وغيرها من الأدوار الأخرى. أما فيما يخص الأدوار التربوية، فهي متعلقة ببيئة التدريس التي تعد نموذجا تربويا، فهي مسؤولة على تقديم المعارف والمعلومات للطلبة، والجامعة مسؤولة عن إعدادهم المعرفي والمهاري؛
- **المخرجات:** تتمثل المخرجات في النتائج المتحصل عليها من العمليات، وتضم الموارد البشرية وبالأخص الطلبة الذين يتمتعون بقدر كاف من التأهيل العلمي والمعرفي والأخلاقي، بما يتماشى وحاجات سوق العمل، كما تضم المخرجات (رسائل الماجستير وأطروحات الدكتوراه...)؛
- **المجتمع والتغذية العكسية:** باعتبار الجامعة نظام مفتوح، فهي تتأثر ببيئتها وتؤثر فيها، إذ تحصل منها على كافة المدخلات كالطلبة، يعاد الطلبة مرة أخرى بعد التخرج إلى المجتمع، غير أن هذه المخرجات قد لا تتوافق وسوق العمل، مما يتطلب من الجامعات ضرورة استغلال المعلومات المرتدة إليها، واستخدامها باستمرار في عمليات التحسين والتطوير لمستوياتها.¹

¹ - عميرة أسماء، المرجع السابق، ص: 45، 46.

المطلب الثاني: وظائف الجامعة

تعتبر الجامعة إحدى أهم المؤسسات العلمية والتربوية في المجتمع، فهي تلعب دورا هاما وأساسيا في التنمية المجتمعية خاصة في عصرنا الحالي، حيث أصبحت بمثابة الركيزة الرئيسية العلمية والفكرية لإعداد الكوادر البشرية على جميع المستويات وفي مختلف مجالات الحياة، كما تعمل على توسيع المعارف وضمان استمراريتها، وتنبع وظائف الجامعة من فلسفتها التي هي بدورها مستمدة من فلسفة المجتمع المحلي الموجودة فيه.¹ حيث حددت وظائف الجامعة في المؤتمر العالمي لمنظمة "UNESCO"، المنعقد سنة 1998،² وقسمت إلى ثلاثة وظائف رئيسية:

أولا- التعليم وإعداد القوى البشرية:

يعد التعليم من أول الوظائف التي ارتبطت بالجامعة منذ نشأتها خلال العصور الوسطى، وبعدها مع مرور الزمن تطورت هذه الوظيفة، وصارت الجامعة تساهم في إعداد الكوادر البشرية المطلوبة، والتي ستقوم بشغل الوظائف العلمية، التقنية، المهنية والإدارية ذات المستوى العالي، وتأهيلهم للعمل والمشاركة في التنمية الشاملة، بعد اكتسابهم للمهارات والخبرات في مختلف التخصصات ومواقع العمل؛³

ثانيا- البحث العلمي:

تعتبر الجامعة مركزا علميا ومؤسسة لإنتاج المعرفة وتوظيفها في تنمية المجتمع، ويعتبر البحث العلمي من بين أهم وظائفها الأساسية، لما له من دور في إنتاج المعرفة وتجديدها وتطويرها، فهو أهم ركائز نهضة المجتمعات وتقدمها، من خلال توظيف نتائج البحوث والدراسات العلمية في معالجة قضايا ومشاكل المجتمع، وقد عملت العديد من المجتمعات على تنمية الاتجاهات السلبية لدى أساتذتها نحو الاهتمام بإجراء هذه البحوث، وتوفير المناخ العلمي المناسب والحرص على تمويله، كما اهتمت الدول المتقدمة بشكل كبير في هذا القطاع وعملت جاهدة على تمويله وزيادة الإنفاق عليه، بالإضافة إلى الحرص على تحقيق التنسيق بين البحوث ووضع برامج أساسية لإعداد الباحثين، وبما أن هذا القطاع يشكل الدعامة الكبرى التي تحدد مكانة الدولة، فإن هذه الدول تسعى دائما لتنمية أكبر قدر ممكن من المؤسسات البحثية

¹ - حفوف فتحة، معوقات البحث الاجتماعي في الجامعة الجزائرية من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين -دراسة ميدانية في جامعات "سطيف، قسنطينة ومسيلة"، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية، جامعة فرحات عباس - سطيف -، سطيف، الجزائر، 2008، ص 41.

² - نوال غور، كفاءة أعضاء هيئة التدريس وأثرها على جودة التعليم العالي -دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير - جامعة منتوري قسنطينة، رسالة ماجستير، منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، قسنطينة، الجزائر، 2012، ص 31.

³ - غربي صباح، دور التعليم العالي في تنمية المجتمع المحلي -دراسة تحليلية لاتجاهات القيادات الإدارية في جامعة محمد خيضر بسكرة-، أطروحة دكتوراه في علوم الاجتماع، منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014، ص 51.

وتخصيص أكبر ميزانية للإنفاق على البحوث، وعليه فمهمة الجامعات يجب ألا تقتصر على تخريج الطلبة فقط، بل ينبغي أن تكون مركزا للبحوث، ومحورا لعمليات التنمية المحلية في كافة القطاعات الإنتاجية والخدمية، من أجل خلق المجتمع العلمي؛¹

ثالثا- خدمة المجتمع وتنقيفه:

حيث تعمل الجامعة على ربط التعليم العالي مع حاجات ومتطلبات المجتمع المختلفة الحاضرة والمستقبلية، كما تزوده بمختلف البحوث والخبرات والدراسات العلمية والتقنية التي تتلاءم مع احتياجاته، وفي تخريج الكوادر العلمية المؤهلة لخدمة المجتمع.²

وتعتبر الثقافة مجموع التراكمات المعرفية في المجتمع، والتي بإمكان الجامعة أن تحتل الدور الكبير في نشرها بأفضل الطرق والوسائل للنهوض بالمجتمع والحفاظ على بقائه واستمراريته، ذلك من خلال خدمة الجوانب التالية:

أ- **تنقيف الطالب:** لا يقتصر دور الجامعة على مواد تخصص الطالب فقط، وإنما تربيته تربية كاملة دينيا وخلقيا، كما تتيح الفرصة للشباب لممارسة الديمقراطية، الحوار البناء والقيام بالنشاط الفكري، الثقافي، الاجتماعي والرياضي، وكذلك تنمية المفاهيم الإنسانية والعلمية؛

ب- **تنقيف المجتمع:** إن الجامعة مركز إشعاع ثقافي للمجتمع بأسره، وعليها أن تعد برنامجا ثقافيا للمجتمع تعالج فيه أهم قضايا الاجتماعية.

والملاحظ أن الوظائف الثلاثة للجامعة هي وظائف متداخلة ومتكاملة، لما توفره الجامعة من خريجين مكونين تكويننا يتلاءم مع متطلبات المجتمع.³

1 - عميرة أسماء، مرجع سبق ذكره، ص، ص. 47، 48.

2 - مشحوق ابتسام، العلاقة بين إنشاء مخابر البحث العلمي وتطوير الإنتاج العلمي في الجزائر -دراسة حالة جامعة فرحات عباس سطيف-، رسالة ماجستير في علوم التربية، منشورة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2012، ص 96.

3 - ححوف فتيحة، مرجع سبق ذكره، ص، ص. 47، 46.

المطلب الثالث: أهداف الجامعة

إن أي مؤسسة تسعى من خلال وظائفها إلى تحقيق أهداف معينة، وتسعى الجامعة من خلال وظائفها السابقة إلى تحقيق أهداف متعددة، نذكر منها:¹

- تنمية قدرة الطلبة المعرفية والاجتماعية وإثرائها؛
- مساعدة الطلبة على اكتساب المعارف والمهارات المفيدة في حياتهم المهنية والعلمية؛
- نشر المعرفة العلمية والعمل على تقدمها؛
- الارتقاء بمستوى الدراسات الجامعية وتنويعها وتوفير مستلزماتها المتنوعة؛
- توفير أعضاء الهيئة التدريسية والباحثين الذين يتطلبهم قطاع التعليم العالي؛
- إحداث التوازن المطلوب بين تقدم العلوم النظرية وتطبيقاتها؛
- إعداد جيل مثقف يتسلح بالعلم، ويعتمده أساسا سليما لإحداث التغيرات المختلفة في جوانب المعرفة وتدعيمها، وفي جوانب التخلف والقضاء عليها؛
- تحديد موضوع الرسائل العلمية والأطروحات الخاصة بالدراسات العليا، بما يضمن تنمية البحث المرتبط بمتطلبات خطط التنمية القومية؛
- إكساب الطلبة طرق التفكير العلمي، من خلال تكوين الطالب تكوينا عقليا سليما يكسبه مرونة فكرية ونظرة موضوعية للأشياء، وجعله يقبل التطور والتجديد ويشارك في إحداث التقدم للمجتمع؛
- تعزيز العلاقات بين الجامعات، والعمل على خلق نوع من الاتصال، تكمل به كل جامعة أوجه النقص لديها، فتتكامل الخبرات وتثرى التجارب، بالشكل الذي يخدم كل من الجامعة والمجتمع²؛
- تحديد متطلبات سوق العمل من خريجي الجامعة في التخصصات المختلفة؛
- وضع تصورات وبدائل لتطوير التعليم الجامعي تحديدا لمخرجاته في ضوء معطيات الحاضر؛
- اعتماد نظم للامتحانات والتقييم التي تؤدي إلى تحسين مخرجات التعليم الجامعي؛

¹ - فلوح أحمد، مواصفات أساتذة الجامعة من وجهة نظر الطلبة -دراسة ميدانية مقارنة بين الجنس، المستوى التعليمي، التخصص الجامعي والكلية-، أطروحة دكتوراه في علم النفس وعلوم التربية، منشورة، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران، وهران، الجزائر، 2013، ص 21.

² - عميرة أسماء، مرجع سبق ذكره، ص 50.

- اعتماد إستراتيجية إدارية حديثة لتفعيل دور الإدارة الجامعية في تحسين مخرجاتها؛¹
- حماية التراث الإنساني والحفاظ على النتاج البشري؛²
- ربط الجامعات بالمؤسسات الإنتاجية في علاقات متبادلة؛
- تفسير نتائج الأبحاث ونشرها للاستفادة منها في المجتمع.³

المطلب الرابع: هيكلية الجامعة وقيادتها

فيما يلي سنتناول هيكلية الجامعة وقيادتها:

أولاً- الهيكلية الجامعية:

إن هيكلية المنظمة تعطي صورة واضحة على الطريقة التي قسمت بها المهام والوظائف، ووزعت بها الوحدات، وكذلك العلاقات وطبيعتها بين مختلف الوحدات والمستويات.

وتعد الجامعة بتقسيماتها الأكاديمية والإدارية المختلفة، منظمة كما هو حال المنظمات الأخرى، لها ما يسمى بخريطة التنظيم أو الهيكل التنظيمي، الذي يحدد المواقع الرئيسية التنظيمية داخلها، ويرسم لشاغلي تلك المواقع حدود اختصاصهم والمهام الموكلة إليهم، وترسم لهم علاقتهم مع الآخرين.

ومن خلال ما سبق تعرف هيكلية الجامعة على أنها : تلك المكونات البشرية المتكاملة والمتناسقة النشاطات الإدارية والتنظيمية، وفقا للنظام الهيكلي العام والوظيفي، أو ما يعرف بالهيكل التنظيمي والإداري، والذي يدير ويسير المؤسسة الجامعية، وتسعى من خلال مخرجاتها إلى تحقيق الغايات التي أنشأت من أجلها.

ثانياً- هيكلية الجامعة الجزائرية:

الجامعة الجزائرية، فهي تضم: مجلس توجيه الجامعة، مجلس الكلية، المجلس العلمي للكلية واللجنة العلمية للقسم.

¹ - أيمن يوسف، مرجع سبق ذكره، ص:37،38.

² - يسمينة خدنة، مرجع سبق ذكره، ص100.

³ - عامر محمد الضبياني وآخرون، دور جامعة ذمار في خدمة المجتمع من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة خيضر بسكرة، العدد50، مارس2018، ص123.

أ- مجلس توجيه الجامعة: ويمثل أول جهاز إداري، ويمكن من خلاله تحقيق تشارك في التسيير، بحكم تشكيلته من جهة، حيث يتكون من مختلف الأطراف المتواجدة في المحيط الداخلي للجامعة ومختلف أطراف المحيط الخارجي الذين يتعاملون معه، وهو أمر يدل على محاولة خلق تسيير تشاركي للجامعة بين مختلف الأطراف التي لها تأثير على تحديد أهدافها؛

ب- مجلس الكلية: ويمثل الهيئة العليا التي تشرف على إدارة الكلية، ونعتقد أن هذه الهيئة تسعى هي كذلك إلى ممارسة تسيير تشاركي للكلية، وذلك لأنها عادة ما تضم ممثلي مختلف أعضاء الأسرة الجامعية؛

ج- المجلس العلمي للكلية: ويمثل أعلى هيئة علمية في الكلية، وعادة ما يسند إلى مهامه، كل ما يخص الجانب العلمي، وكل ما يتعلق بالدراسات العليا والبحث العلمي؛

ت- اللجنة العلمية للقسم: فهي المسؤولة عن تسيير الجانب العلمي للقسم، وهي تسهر على أداء مهام من طبيعة علمية، مما يغذي الاعتقاد بأن مهامها تتشابه ونظيرها المجلس العلمي للكلية.¹

ثالثا- القيادة الجامعية:

الجامعة هي نظام اجتماعي، يضم أفرادا من فئات مختلفة، يمتلكون درجة علمية معرفية معينة، هذا الأمر يستدعي توفر قيادة جامعية خاصة، قادرة على الموازنة بين جميع تلك الفئات، وتعتبر القيادة الجامعية عن القدرة على فهم اللوائح والقوانين، ومحاولة الالتزام بها مع احترام الجوانب الإنسانية والنسيج الاجتماعي المكون للأسرة الجامعية، وكذا ثقافة الثقة والإطار الديمقراطي للمؤسسة الجامعية.

ويلعب رئيس الجامعة دورا فعالا في نجاح هذه القيادة، فهو محور نشاط وسيرورة الجامعة، وجوهر النشاط الإداري فيها، حيث يوفر له منصبه السلطة القانونية التي تسمح له بالتحكم في مجموع موارد الجامعة، وهو المنصب الذي يجعله أكثر تحكما في مناطق عدم التأكد إحدى مصادر السلطة، ونظرا لأهمية الدور الذي يلعبه قائد الجامعة، فإن ذلك يتطلب اختيار قائد قادر على القيام بوظائفه، من خلال العمل وفق نمط القيادة القائمة على الجمع بين الاحترام الصارم للقوانين، والجوانب الإنسانية والاجتماعية، وعموما هناك ثلاث طرق يمكن الاعتماد عليها في عملية الاختيار هي:

¹ - رزق الله حنان، أثر التمكين على تحسين جودة الخدمة التعليمية بالجامعة -دراسة ميدانية لعينة من كليات جامعة منتوري قسنطينة-، رسالة ماجستير، منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2010، ص-ص. 102-107.

أ- الانتخاب: في هذه الحالة يتم اختيار قائد الجامعة بعد إجراء عملية انتخابية على مستوى الجامعة تشارك فيها الأسرة الجامعية بكاملها، إما عن طريق ممثليها في المجالس المختلفة، أو عن طريق المشاركة المباشرة، وبذلك يؤدي اعتماد هذا الأسلوب إلى تبني مبدأ الديمقراطية في الاختيار، مما يساهم في التقليل من ظهور أشكال المعارضة والتنظيمات غير الرسمية، وهو الأسلوب المعتمد في الدول المتقدمة؛

ب- التعيين: في هذا الأسلوب يتم اختيار قائد الجامعة من قبل الوصاية بإصدار مرسوم تعيين، وهو أسلوب منتشر في الدول النامية، خاصة التي تسعى إلى التحكم في جامعاتها بما يخدم سياستها العامة، وعملية التعيين تتوقف على ضرورة توفر معايير محددة تعمل الوصاية على احترامها، مما يخلق تقبلاً لدى مختلف مكونات الأسرة الجامعية للقائد المعين، بالشكل الذي يجنبه الدخول في الصراعات؛

ج- تقليد الرئاسة بالدوران: تقتضي هذه الطريقة استفادة كل تخصص في الجامعة من القيادة لفترة زمنية محددة، الأمر الذي يخلق رضا لدى الأسرة الجامعية، فالعملية تكون مبرمجة مسبقاً، والهدف منها هو تجنب تركز السلطة عند اختصاص واحد.

رغم اختلاف طرق اختيار القائد، إلا أن هذا الأخير يكتسب بموجب المنصب الذي يتقلده، سلطة تمكنه من أداء وظائفه في حدود ما يسمح به هذا المنصب، وإلى جانب هذا القائد تعتمد الجامعات في هيكلتها على عدد من المجالس، تلعب دوراً مهماً في سيرورة النشاط الجامعي.¹

المبحث الثاني: ميكانيزمات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي (الجامعة)

ضمن محور النجاح الهائل الذي حققه تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة في مختلف المؤسسات الإنتاجية والخدمية في الدول المتقدمة، وبعد أن أثبت جدواه في إدارة هذه المؤسسات وتحسين منجاتها وخدماتها وتحقيق رضا المستفيدين منها، أدى إلى الاهتمام بتطبيقه كأسلوب إداري متميز في المؤسسات الجامعية، حيث قاموا بعدة دراسات في هذا الشأن أكدوا من خلالها أن مبادئ إدارة الجودة الشاملة يمكن تطبيقها والاستفادة منها في المؤسسات الجامعية، وضرورة إكساب الطلاب المهارات التي تجعلهم قادرين على المنافسة على المستوى المحلي والعالمي، لتحسين مستوى الأداء وتوظيف التكنولوجيا المتطورة لصالح العملية التعليمية لتصبح مؤسسات التعليم العالي (الجامعة) ذات كفاءة عالية لمواكبة التطورات الحاصلة في المجتمع. وضمن هذا المبحث تم التطرق إلى خمسة مطالب، تناول المطلب الأول مفهوم وأهمية إدارة الجودة

¹ - عميرة أسماء، مرجع سبق ذكره، ص 51.

الشاملة في مؤسسات التعليم العالي ، وتعرضنا في المطلب الثاني إلى مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، و تطرقنا في المطلب الثالث، أما المطلب الرابع فتعرضنا فيه لمبادئ تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، أما المطلب الخامس فخصصناه للمتطلبات.

المطلب الأول: مفهوم وأهمية إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي (الجامعة)

تناولنا في هذا المطلب كل من مفهوم إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي وأهميتها.

أولاً- مفهوم إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي:

ارتبط المفهوم التقليدي لجودة التعليم الجامعي بعمليات التركيز على الاختبارات النهائية دون مراجعة القدرات والمهارات الإدراكية، الحركية، المنطقية، التحليلية والسلوكية للخريجين. لذا تحول هذا المفهوم التقليدي للجودة في التعليم الجامعي إلى مفهوم تأكيد جودة التعليم العالي أو الجامعي، والذي يستبعد بالدرجة الأولى على ضرورة اختيار معدلات نمطية للأداء وبناء منظومات لإدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي والتي تتطلب مشاركة الجميع لضمان الجودة والاستمرارية، وهو أسلوب لتحسين الأداء والنتائج الجامعية.

وقبل التطرق إلى تعريف إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي فإننا نقوم بتعريف جودة مؤسسات التعليم العالي، فهي تعني التطور المستمر والأداء الكفء لمؤسسات التعليم العالي، لكسب ثقة المجتمع في خريجها على أساس آلية تقييم معترف بها عالمياً.¹

كذلك يوجد من عرفها على أنها: عبارة عن مجمل السمات والخصائص التي تتعلق بالعملية التعليمية التي تفي باحتياجات الدارسين والمشرفين والموظفين وأولياء الأمور.²

¹ - جعفر عبد الله موسى إدريس وآخرون، إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على خدمات التعليم العالي من أجل التحسين المستمر وضمان جودة المخرجات والحصول على الاعتمادية -دراسة حالة فرع جامعة الطائف بالخزمة-، مجلة أماراباك، المجلد الثالث، العدد السابع، 2012، ص45.

² - عبد القادر بن عيسى الشريف و كيسى مسعود، تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي -دراسة تقويمية لمخرجات الجامعة الجزائرية من وجهة نظر مؤسسات سوق العمل-، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية -دراسات اقتصادية-، جامعة زيان عاشور الجلفة، المجلد 31، العدد1، 2016، ص70.

هناك العديد من التعريفات التي تناولت إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، نذكر منها:

يعرفها الدكتور "فريد النجار" بأنها: "أسلوب متكامل يطبق في جميع فروع المنظمة التعليمية ومستوياتها ليوفر للعاملين وفرق العمل الفرص لإشباع حاجات الطلبة والمستفيدين من عملية التعليم، أو هي فعالية تحقيق أفضل خدمات تعليمية بحثية واستشارية بكفاءة الأساليب وأقل التكاليف وأعلى جودة ممكنة".¹

وفي تعريف آخر للنجار: "أنها فلسفة إدارية موجهة لقيادات الجامعة تركز على إشباع حاجات العملاء لتحقيق نمو الجامعة والوصول إلى أهدافها، وهي تضمن الفعالية العظمى والكفاءة المرتفعة، في الحقل العلمي التي تؤدي في النهاية إلى التفوق والتميز والمنافسة".²

وعرفها "Rhodes" بأنها: "عملية إستراتيجية إدارية تركز على مجموعة من القيم، وتستمد طاقة حركتها من المعلومات التي توظف مواهب العاملين، وتستثمر قدراتهم الفكرية في مستويات التنظيم، على نحو إبداعي لضمان تحقيق التحسين المستمر للمنظمة، وهي ترجمة توقعات ورغبات الدارسين خريجي الجامعة كـمخرجات لنظام التعليم في الجامعات إلى خصائص ومعايير محددة في الخريج وتكون أساساً لتصميم برامج مع التطوير المستمر".³

عرف "Mukhopachyay" إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي على أنها: "مجموعة الآراء التي تشمل ما يلي: امتياز العملية التعليمية، القيمة المضافة للعملية التعليمية، ملائمة مخرجات العملية التعليمية للاستخدام، توافق مخرجات التعليم مع الأهداف المخططة والمواصفات والمتطلبات، تجنب حدوث العيوب في العملية التعليمية، مقابلة التوقعات المتزايدة للعملاء".⁴

¹ - هاشم فوزي دباس العبادي وآخرون، إدارة التعليم الجامعي مفهوم حديث في الفكر الإداري المعاصر، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص481.

² - نعيمة بجاوي و يوسف مريم، تجارب عالمية لتطبيق الجودة الشاملة في التعليم العالي استخلاص الدروس للجامعة الجزائرية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد41، سبتمبر2015، ص349.

³ - هاشم فوزي دباس العبادي وآخرون، نفس المرجع، ص480.

⁴ - بن ونيسة ليلي وبن عبو جيلالي، واقع جودة التعليم العالي في الجزائر من منظومة التصنيفات الدولية، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، العدد01، 2015، ص108.

ويعرفها الباحثان "الدكتور خالد أحمد الصرايرة" و"الدكتورة ليلى العساف" بأنها: "فلسفة إدارية تسعى للتكامل في خصائص المنتج (الطالب) وتحدث تغييرات إيجابية داخل المؤسسة لتشمل مجموعة القيم، المعتقدات التنظيمية، المفاهيم الإدارية، الفكر، السلوك، النمط القيادي، أنظمة العمل، الإجراءات ونظم التقييم والمتابعة للوصول إلى مستوى الجودة التي تلبي احتياجات المجتمع ومتطلباته وتكون عملية التحسين والتطوير مستمرتين".

من خلال التعريفات السابقة يمكننا استنتاج أن إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي هي: عملية إستراتيجية إدارية تقوم على أساس توجيه كافة الأنشطة التعليمية بالجامعات إلى تحقيق رغبات العملاء، مع التطوير والتحسين المستمر لجودة الخدمة التعليمية المقدمة للطلبة للوصول إلى خريجين ذات كفاءة عالية يقبلهم سوق العمل، وذلك من خلال ثقافة تنظيمية جديدة تقوم على الالتزام بمبدأ التوجه بالعميل والتزام الإدارة العليا بالتحسين المستمر والالتزام بمبدأ المشاركة ومسؤولية الجميع للجودة الشاملة، وتقوم الأداء الجامعي لكافة جوانبه بما يتوافق مع الفلسفة الجديدة.¹

ثانيا- أهمية إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي:

من أجل النهوض بالعملية التعليمية ومسايرة النظم الحديثة ومعالجة المشكلات التي تواجهها العملية التربوية والعلمية في النظام ككل وسيرا على الدرب لتحقيق تعليم أفضل، كان من الضروري مسايرة الأسلوب المتبع في المجالات الإنتاجية والاقتصادية للنهوض بالعملية التعليمية وتطويرها، ولعل أحد الاتجاهات الحديثة التي فرضت نفسها بقوة ولاقت قبولا كبيرا هو مدخل إدارة الجودة الشاملة.

إن إمكانية الاستفادة من إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي ليست بالعملية الصعبة، لاسيما أن خطط التعليم تضمنت الاهتمام بالجودة و النوعية في التعليم وفي جميع المراحل والمستويات الدراسية، كما تتأثر إنتاجية الفرد بمقدار التعليم الذي حصل عليه ونوعيته، حتى يكون لدى الفرد قدرة متميزة، وإنتاجية مرتفعة، تؤهله كي يكون عنصرا فاعلا في المجتمع.

¹ - حميدي زقاي، أثر تطبيق جودة الخدمات التعليمية في ضوء الإصلاح الجامعي الجديد ل.م.د -دراسة حالة جامعة د.الطاهر مولاي سعيدة-، أطروحة دكتوراه، منشورة، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، تلمسان، الجزائر، 2016، ص.ص. 108، 109.

يمكن تحديد أهمية إدارة الجودة الشاملة في الجامعات كما يلي:¹

- دراسة متطلبات المجتمع وحاجات أفراد؛
- أداء الأعمال على نحو صحيح وفي أقل وقت و بأقل تكلفة؛
- تحقيق جودة المتعلم سواء في الجوانب المعرفية أو المهارية أو الأخلاقية؛
- توفير المعلومات ووضوحها لدى جميع العاملين؛
- تحقيق الترابط الجيد والاتصال الفعال بين كافة أقسام وإدارات ووحدات المؤسسة الجامعية؛
- تنمية المهارات لدى أفراد المؤسسة الجامعية مثل: مهارة حل المشكلة وتفويض الصلاحيات ... إلخ؛
- تحقيق الرقابة الفعالة والمستمرة لعملية التعليم والتعلم؛
- تحقيق مكاسب مادية وخبرات نوعية للعاملين في المؤسسة الجامعية ولأفراد المجتمع المحلي، والاستفادة من هذه المكاسب والخبرات وتوظيفها في الطريق الصحيح لتحقيق التنمية المجتمعية الشاملة؛
- تحسين كفاءة إدارة مؤسسات التعليم العالي ومخرجاتها؛
- زيادة الثقة والتعاون بين المؤسسة الجامعية والمجتمع المحلي؛
- تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي يمنح لهذه الأخيرة الاحترام والتقدير المحلي والاعتراف العالمي²؛
- تساهم في التقليل من بيروقراطية الإدارة إلى حد كبير، والتخلص من كثير من الإجراءات المتكررة والمتعارضة أحيانا، مع الالتزام في الوقت نفسه بالتعليمات الرسمية ، تسمح بالمشاركة في اتخاذ القرارات أي الحث على العمل الجماعي³؛
- تحسين طرق التدريس وتطويرها بما يستجيب لمستجدات المناهج التعليمية واتجاهاتها الحديثة؛

¹ - نبيلة باديس، أهمية محاور إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي -دراسة استطلاعية من وجهة نظر طلبة جامعة خنشلة-، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، المجلد 03، العدد 02، ديسمبر 2017، ص-ص. 339-341.

² - سيدة حياة وحداد بختة، نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي مع عرض تجارب تطبيق إدارة الجودة الشاملة في بعض الجامعات المختلفة، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية -دراسات اقتصادية-، جامعة زيان عاشور الجلفة، المجلد 26، العدد 01، ص، ص. 6، 7.

³ - عبد الحفيظ خزان وفصل ساكر، إدارة الجودة الشاملة كأداة ترقية للمؤسسات التعليم العالي -دراسة نماذج عالمية في إدارة الجودة الشاملة-، ورقة بحثية ضمن الملتقى الوطني الأول حول: الجودة في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر- الجامعات الجزائرية في ظل اقتصاد المعرفة وضمان الجودة-، جامعة محمد خيضر بسكرة، 28-29 جانفي 2020، ص، ص. 10، 09.

- توفر التدريب المستمر للعاملين وهيئة التدريس ؛
- تقليل الأخطاء أو منع حدوثها في العملية التعليمية؛
- تحديد بوضوح مسؤوليات وصلاحيات كافة الأفراد العاملين في المؤسسة الجامعية؛
- العمل على التقليل من شكاوي الطلاب أو العاملين أو العملاء.¹

المطلب الثاني: مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

تعددت الأسباب التي دفعت بمؤسسات التعليم العالي، إلى الأخذ بمدخل إدارة الجودة الشاملة والحرص على التطبيق الناجح له، بعد أن كان تطبيقها ينحصر على القطاع الصناعي فقط، ومن بين تلك الأسباب (المبررات)²، نذكر ما يلي:

- إن غالبية الدول النامية أخذت بإستراتيجية الكم لاستيعاب تدفق الطلبة الوافدين من التعليم الثانوي، ما أدى إلى التضحية بنوعية التعليم العالي؛
- ضرورة تحسين مخرجات التعليم العالي باعتبارها الأسس القاعدية في تحقيق التنمية الاقتصادية؛
- إن الثورة التكنولوجية الشاملة والقائمة على التدفق العلمي والمعرفي تمثل تحديا للعقل البشري، مما يجعل المجتمعات تتنافس في الارتقاء بالمستوى النوعي لنظمها التعليمية؛
- ضرورة إجراء التحسينات في مناهج التعليم العالي بطريقة منظمة من خلال تحليل المعلومات باستمرار؛
- استثمار إمكانيات وطاقات جميع الأفراد العاملين في مؤسسات التعليم العالي؛
- السيطرة على المشكلات التي تواجه العمليات الإدارية والحد من تأثيرها؛³
- عالمية نظام الجودة الشاملة، واعتباره سمة من سمات العصر الحديث؛
- ضرورة الحصول على ميزة تنافسية في ظل التحديات العالمية؛

¹ - يزيد قادة، واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائرية -دراسة تطبيقية على متوسطات ولاية سعيدة-، مرجع سبق ذكره، ص،ص.52،53.

² - عميرة أسماء، مرجع سبق ذكره، ص 56.

³ - عبد القادر بن عيسى الشريف وكيسرى مسعود، مرجع سبق ذكره، ص71.

- ضعف جدوى الإصلاحات الهيكلية الكبرى في التأثير على العملية التعليمية داخل مؤسسات التعليم العالي، فكان ذلك سببا في زيادة الاهتمام بمتغيرات الجودة الشاملة على مستوى التعليم العالي؛¹
- نجاح تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في العديد من المؤسسات في معظم دول العالم، لذلك استوجب العمل به في مؤسسات التعليم العالي؛
- ارتباط نظام الجودة الشاملة بالتقويم الشامل للتعليم بالجامعة؛
- العجز التعليمي والمقصود به الاستثمار في التعليم دون عائد نظرا لأن المخرجات الجامعية لا تكفي الطلب الفعال في أسواق العمل بالدرجة المطلوبة وخاصة في الدول النامية؛
- تلبية طلبات الخريجين الحاضرة والمستقبلية، وتحقيق رضاهم في الحصول على فرص العمل في سوق العمل؛
- ضرورة تفعيل البحث العلمي والتحول من ثقافة الكم إلى ثقافة الكيف، ومن ثقافة الذاكرة إلى ثقافة الإبداع؛²
- تزايد القناعة لدى المسؤولين في الحكومات بأن النجاح الاقتصادي يتطلب قوى عاملة جيدة الإعداد، وهذا لا يتأتى إلا من خلال برامج تعليمية وتدريبية جيدة النوعية في مؤسسات التعليم العالي؛
- ازدياد التنافس بين المؤسسات الجامعية على استقطاب الطلاب وعلى الحصول على دعم مالي من الحكومات أو الشركات الكبرى أو الوكالات الدولية المانحة؛
- ضعف التعاون بين الجامعات والمجتمع المحلي وبالتالي ظهور الحاجة إلى التكامل بينهم؛
- الحاجة إلى تعزيز ثقافة جامعية مؤيدة للتطوير والتحديث.³

¹ - مهداوي زينب وبودي عبد القادر، واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر، مجلة البشائر الاقتصادية، العدد 07، ديسمبر 2016، ص 154.

² - لرقط علي، إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر -المبررات والمتطلبات الأساسية- (دراسة ميدانية بكلية الآداب والعلوم الإنسانية -جامعة الحاج لخضر باتنة-)، رسالة ماجستير، منشورة، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2009، ص.ص. 42، 43.

³ - سوسن شاكر مجيد ومحمد عواد الزيادات، الجودة والاعتماد الأكاديمي لمؤسسات التعليم العام والجامعي، ط 1، دار صفاء للنشر، عمان، 2008، ص.ص. 93، 94.

المطلب الثالث: مبادئ تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

الجودة الشاملة تعتبر فلسفة حديثة تعتمد على استثمار الطاقات المنظمة ومواردها المادية والبشرية، لتحقيق أهدافها وإشباع حاجات عملائها وتلبية رغباتهم، فهي ذات معالم تتضح حدودها في الأسس والمبادئ التي تركز عليها. ولكن هذه المبادئ تختلف من مؤسسة إلى أخرى¹، ومن بين المبادئ الأكثر تعارفا عليها في مؤسسات التعليم العالي عامة والجامعات خاصة، نذكر ما يلي:

- **التزام الإدارة العليا:** إن نجاح الجامعة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعتمد على دعم الإدارة العليا والتزامها وقناعتها بتبني هذه الفلسفة، كما ينبغي أن تملك الإدارة الجامعية صفات قيادية تجعلها قادرة على التأثير في الأكاديميين والإداريين.²
- **التركيز على المستفيد:** حيث أن الاهتمام بالمستفيد يعني المحافظة على رضاه من خلال الوفاء باحتياجاته سواء كان هذا المستفيد داخليا أو خارجيا.
- وفي التعليم الجامعي يعتبر الطالب من أهم المستفيدين باعتباره محور العملية التعليمية، وإن تحقق رغباته هي المهمة الأساسية للمؤسسة الجامعية، وينبغي على الإدارة عند تصميم الخدمات أن تعمل على إشباع حاجات الطلاب وتوقعاتهم، لتحقيق جودة الطالب التي تتضمن المعارف والمهارات والاتجاهات، حيث أن تحقيق رغبات الطالب المتجددة والمتغيرة تحرك كافة الأنشطة داخل المؤسسة الجامعية.
- كما ينبغي عدم تجاهل المستفيدين الآخرين مثل هيئة التدريس، والمجتمع المحلي بمختلف مؤسساته، ولذلك تقوم الإدارة الجامعية بدراسة توقعات المستفيدين عن الخدمة المقدمة ومحاولة تحقيق هذه التوقعات، وقياس درجة الرضا عن هذه الخدمة.
- **التركيز على أداء جودة هيئة التدريس:** ويقصد بذلك الاهتمام بدراسة وإدارة تحسين كافة العمليات داخل المؤسسة وليس المنتج فقط، ويرجع ذلك إلى التأثير المباشر للعمليات على جودة المدخل، التي تشمل كافة الأنشطة في كافة المستويات، وذلك يعني التركيز الجيد على تصميم ومراقبة المدخلات والعمل بصورة جيدة مع المتعاونين، وفهم العملية بصورة جيدة لتقليل الوقت والجهد المبذول.

¹ - لرقط علي، مرجع سبق ذكره ، ص45.

² - محمد لمن مراكشي ومحمود عرابي، درجة الالتزام بمبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعة الجزائرية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس -جامعة البويرة نموذجاً-، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، جامعة الأغواط، العدد 03، الجزائر، جوان 2017، ص112.

و يفرض هذا المبدأ على إدارة مؤسسات التعليم العالي ضرورة إشراك الجميع فيها، وتوفير الإمكانيات والطاقات، ووضع معدلات للأداء تتوافق مع المتطلبات، ومنح الثقة للأساتذة وتفويضهم الصلاحيات من أجل تحسين جودة العملية التعليمية، ودعم عمليات الاتصال المختلفة.¹

- **الاهتمام بالمناهج :** تتم مراجعتها من قبل لجان متخصصة بهدف تطويرها أو تغيير محتواها العلمي بما يتناسب مع التطورات العلمية المتسارعة.²

- **الاهتمام بالعمل الجماعي:** ويقصد بذلك أن تكون هناك رؤية واحدة ومشاركة تمثل توجيهها موحدا للتنظيم يتحاشى التكرار والتضاد، ويكون هناك تحديد دقيق للمسؤوليات، والمهام الموكلة لكل فرد مع توفير السلطات والصلاحيات المناسبة، فالتركيز على التعاون وجماعات العمل يتيح الفرصة لإظهار المواهب والطاقات الابتكارية، إضافة إلى اكتساب المعرفة اللازمة، وتبادل المعلومات والخبرات. ويعتبر العمل الجماعي أفضل وسيلة لتحقيق التحسين المستمر في طريقة أداء العمليات، وهي عملية تتطلب تدعيم الاتصال بين الأفراد.

وفي إطار هذا المبدأ تتخذ إدارة التعليم العالي مجموعة من الإجراءات التي ترسخ العمل الجماعي في المؤسسة الجامعية منها:

- قيادة حملات توعية بأهمية العمل الجماعي، وذلك من خلال اللقاءات والنشرات والدوريات، ولا يقتصر هذا على هيئة التدريس فقط وإنما يتعداه ليشمل الطلاب، والمجتمع المحلي؛
- إنشاء كيانات للعمل الجماعي وعلى عدة مستويات، مثل: لجنة التخصص الواحد، المجالس العلمية، وغير ذلك؛

- تفويض السلطات للجان وفرق العمل المختلفة؛

- عقد ورشات العمل، الدورات التدريبية، الأيام الدراسية، المعارض والمحاضرات التوضيحية.³

- **القيادة التربوية الفعالة:** هي عملية ابتكار الرؤية البعيدة، وصياغة الأهداف، ووضع الاستراتيجيات، وتحقيق التعاون والتأثير في الآخرين، واستنهاض الهمم للعمل من أجل تحقيق الأهداف.

¹ - لرقط علي، مرجع سبق ذكره، ص 45.

² - عميرة أسماء، مرجع سبق ذكره، ص 59.

³ - لرقط علي، نفس المرجع ، ص 46.

والمطلوب من القيادة التعليمية توفير مناخ مناسب لثقافة الجودة ينعكس على أساتذة المؤسسة الجامعية ليعكسونه بدورهم داخل المؤسسة الجامعية والمواقف التعليمية، ويمكن أن يتم ذلك من خلال تحديد اتجاهات التغيير الثقافي المطلوب، وتطوير لغة مشتركة تناسب هذا التغيير، والمبادرة إلى التدريب وأساليب التنمية والتطوير المتاحة، لتوفير الأرضية الصالحة لتشغيل عمليات تتسم بالجودة.

ويتطلب تحقيق هذا المبدأ من إدارة مؤسسات التعليم العالي القيام بما يلي:

- العمل على نشر ثقافة الجودة الشاملة في المؤسسة الجامعية، وبين جميع الأطراف المشاركة في العملية التعليمية؛

- التأكيد على المشاركة الفاعلة لجميع العاملين في المؤسسة الجامعية، واندماجهم الكامل في العمل بما يسمح باستخدام القدرات وتفجير الطاقات الكامنة لمصلحة الجامعة؛

- تنمية رؤية بعيدة المدى لدى الطلبة وهيئة التدريس العاملين في المؤسسة الجامعية وأفراد المجتمع المحلي، ومساعدتهم على ترجمتها إلى خطط.¹

- **التركيز على العمليات والنتائج:** في الجامعات لم يعد الحكم على الجودة يتم فقط من خلال النتائج ومدى مطابقتها لتوقعات العملاء، بل امتد ليشمل جودة جميع العمليات وتصميمها بهدف إعطاء نتائج بلا أخطاء عن طريق قياس خطواتها.²

- **التحسين المستمر والتميز:** وتشمل عمليات التحسين المستمر كل مجالات المؤسسة الجامعية، إضافة إلى الجوانب المتعلقة بالجوانب الشخصية كالقدرات والمهارات، حيث أن ممارسة عمليات التحسين المستمر تقود إلى مزيد من التميز.

وبذلك نستطيع القول أن هذه المبادئ السابقة الذكر متصلة ببعضها البعض ومتراطة وتؤيد بعضها

البعض، فعملية التحسين تركز على العمليات والنتائج، وهي تعمل على منع حدوث الأخطاء والتقليل منها.³

¹ - بشرى عبد الحمزة عباس، إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في كليات جامعة القادسية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد 02، 2010، ص 68.

² - محمد لمين مراكشي ومحمود عراي، مرجع سبق ذكره، ص 113.

³ - لرقط علي، مرجع سبق ذكره، ص 47.

المطلب الرابع: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجامعي

إن متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجامعي بصورة علمية يتمثل فيما يلي:¹

- رسم سياسة الجودة الشاملة من الجامعة من حيث:
 - تحديد المسؤول عن إقامة الجودة الشاملة وإدارتها؛
 - تحديد كيفية مراقبة ومراجعة النظام من قبل الإدارة؛
 - تحديد المهام المطلوبة والإجراءات المحددة لكل مهمة؛
 - تحديد كيفية مراقبة تلك الإجراءات؛
 - تحديد كيفية تصحيح الإخفاقات في تنفيذ الإجراءات.
- الإجراءات: وتشمل المهام التالية: (القدرة على التسجيل، تقديم المشورة، تخطيط المنهج، عمليات التقويم، إعداد مواد التعليم، اختيار وتعيين العاملين، تطوير العاملين).
- تعليمات العمل: يجب أن تكون تعليمات العمل واضحة ، مفهومة وقابلة للتطبيق.
- المراجعة: وهي الوسيلة التي يمكن للجامعة أن تتأكد من تنفيذ الإجراءات.
- الإجراء التصحيحي: هو تصحيح ما تم إغفاله أو ما تم بطريقة غير صحيحة.
- الخطوات الإجرائية: وضع معايير لتطبيق إدارة الجودة الشاملة مثل نظام الإيزو ISO9002 في الميدان الجامعي، والذي يعني: مدى التطابق للمواصفات القياسية، وهي إحدى المؤسسات العالمية التي تهدف إلى وضع أنماط ومقاييس عالمية للعمل على تحسين كفاءة العملية الإنتاجية وتخفيض التكاليف، ولقد تم تطوير نظام (الإيزو9000)، ليتوافق مع الميدان الجامعي، فظهر ما يسمى (بالإيزو9002)، وقد تضمن 19 بندا تمثل مجموعة متكاملة من المتطلبات الواجب توافرها في نظام الجودة المطبق في المؤسسات الجامعية للوصول إلى خدمة جامعية عالية وهي: (مسؤولية الإدارة العليا، نظام الجودة، مراجعة العقود، ضبط الوثائق والبيانات، الشراء، التحقق من الخدمات والمعلومات المقدمة من الطالب أو ولي أمره، تمييز وتتبع العملية التعليمية للطلبة، ضبط ومراقبة العملية التعليمية، التفتيش والاختيار، ضبط وتقويم الطلبة، حالة التفتيش والاختبار، حالات عدم المطابقة، الإجراءات التصحيحية والوقاية،

¹ - سوسن شاكر مجيد ومحمد عواد الزيادات، الجودة والاعتماد الأكاديمي لمؤسسات التعليم العام والجامعي، مرجع سبق ذكره، ص108.

التناول والتخزين والحفظ والنقل، ضبط السجلات، المراجعة الداخلية للجودة، التدريب، الخدمة، الأساليب الإحصائية)¹.

هذه المتطلبات المطروحة سابقا وغيرها والتي يتمتع الكثير من المؤسسات التعليمية بها، تحتم على إدارة هذه المؤسسات بما فيها الجامعات للتحويل نحو إدارة الجودة الشاملة، وهذا يتطلب الجرأة من قبل القيادة العليا في المؤسسات نحو التغيير للأفضل بعيدا عن التعليم التقليدي، وهذا يستلزم تطبيق الدخول السبع الأساسية²، وهي عبارة عن أساليب أو طرق لإدارة الجودة الشاملة، وتتكون من:³

- الإستراتيجية (Strategy): وهو أن يكون لدى القيادة العليا خطة تنموية عن مستقبل المؤسسة في السنوات (3-5) القادمة، والتدريب هو الحل الأنسب أمام المؤسسة لذلك؛
- الهياكل (Structure): ويعني إعادة هيكلة المؤسسة مع تغيير المسؤوليات والوظائف والأدوار وتعيين طواقم العمل لذلك؛
- النظام (System): ويعني إعداد نظام جديد لتحسين المخرجات وزيادة فعالية العمليات مع إضافة ابتكارات جديدة تسهم في تحسين فعالية النظام؛
- العاملون (Staff): وتعني معاملة العاملين بشكل لائق وإشباع احتياجاتهم من خلال استخدام أسلوب العلاقات الإنسانية في العمل؛
- المهارات (Skills): وتعني تحسين القدرات والكفايات البشرية من خلال التدريب المستمر من أجل ابتكار أساليب جديدة في العمل قادرة على المنافسة؛
- النمط (Style): أن يكون نمط الإدارة والقيادة من النوع الذي يقود إدارة الجودة الشاملة؛
- القيم المشتركة (Shared value): وتعني إيجاد ثقافة تنظيمية جديدة وتحديد القيم السائدة وتبديلها بثقافة وقائية تلاءم التطور المستمر.

ولو تمعنا في هذه المداخل السبعة لإدارة الجودة الشاملة نلاحظ أنها تعبر عن مدخلات أساسية في أي نظام بما فيها النظام التعليمي، حيث يعتمد مفهوم النظم على الاستخدام الأمثل للمدخلات الموجودة واستخدام عمليات

¹ - راضية بوزيان، متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي ومعوقاته - مقاربة سوسيولوجية-، مجلة التواصل في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الطارف، العدد 32، ديسمبر 2012، ص 31.

² - عبد القادر بن عيسى الشريف و كيسى مسعود، مرجع سبق ذكره، ص 72.

³ - يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، ط 1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 212.

ملائمة من أجل الوصول إلى مخرجات مناسبة، وبالتالي فإن النظام التعليمي يحتاج إلى إحداث تغييرات وعمليات تطوير وتحسين مستمر لهذه المدخلات، وهو بحاجة إلى إستراتيجية محددة وهيكل تنظيمي مرن حسب المتغيرات الحديثة ويسهم في إشباع حاجات العاملين من أجل أن تزداد فعاليتهم ونشاطهم، وذلك بتزويدهم بمهارات ملائمة من خلال التدريب المتواصل، وهذا لا يتم إلا في وجود نمط قيادي متفتح وديمقراطي قادر على استخدام كل ما هو جديد في مجال التكنولوجيا والاتصالات، وبناء علاقات إنسانية إيجابية داخل النظام التعليمي الجامعي، وإيجاد ثقافة جديدة تحث على التعلم المستمر والمتواصل وتناسب ومفهوم إدارة الجودة الشاملة.¹

المطلب الخامس: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

تمر عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بخمس مراحل أساسية والمتمثلة فيما يلي:

- **مرحلة اقتناع وتبني الإدارة لفلسفة إدارة الجودة الشاملة:** وفي هذه المرحلة تقرر إدارة المؤسسة رغبتها في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، ومن هذا المنطلق يبدأ كبار المديرين بالمؤسسة بتلقي برامج تدريبية متخصصة عن مفهوم النظام وأهميته ومتطلباته والمبادئ التي يستند إليها؛
 - **مرحلة التخطيط:** وفيها يتم وضع الخطط التفصيلية للتنفيذ وتحديد الهيكل الدائم والموارد اللازمة لتطبيق النظام؛²
 - **مرحلة التقييم:** وغالبا ما تبدأ عملية التقييم ببعض التساؤلات الهامة والتي يمكن في ضوء الإجابة عليها تهيئة الأرضية المناسبة للبدء في تطبيق نظام T.Q.M، ومن بين هذه التساؤلات مايلي:
- ما هي الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها؟
 - ماذا يجب على المنشأة القيام به لتحقيق هذه الأهداف؟
 - ما هي المنافع التي يمكن أن نحققها من وراء تطبيق إدارة الجودة الشاملة؟
 - ما هي متطلبات تطبيق النظام بفعالية داخل المؤسسة؟
 - ما هي أهم العقبات التي يمكن أن تعوق من تطبيق النظام؟

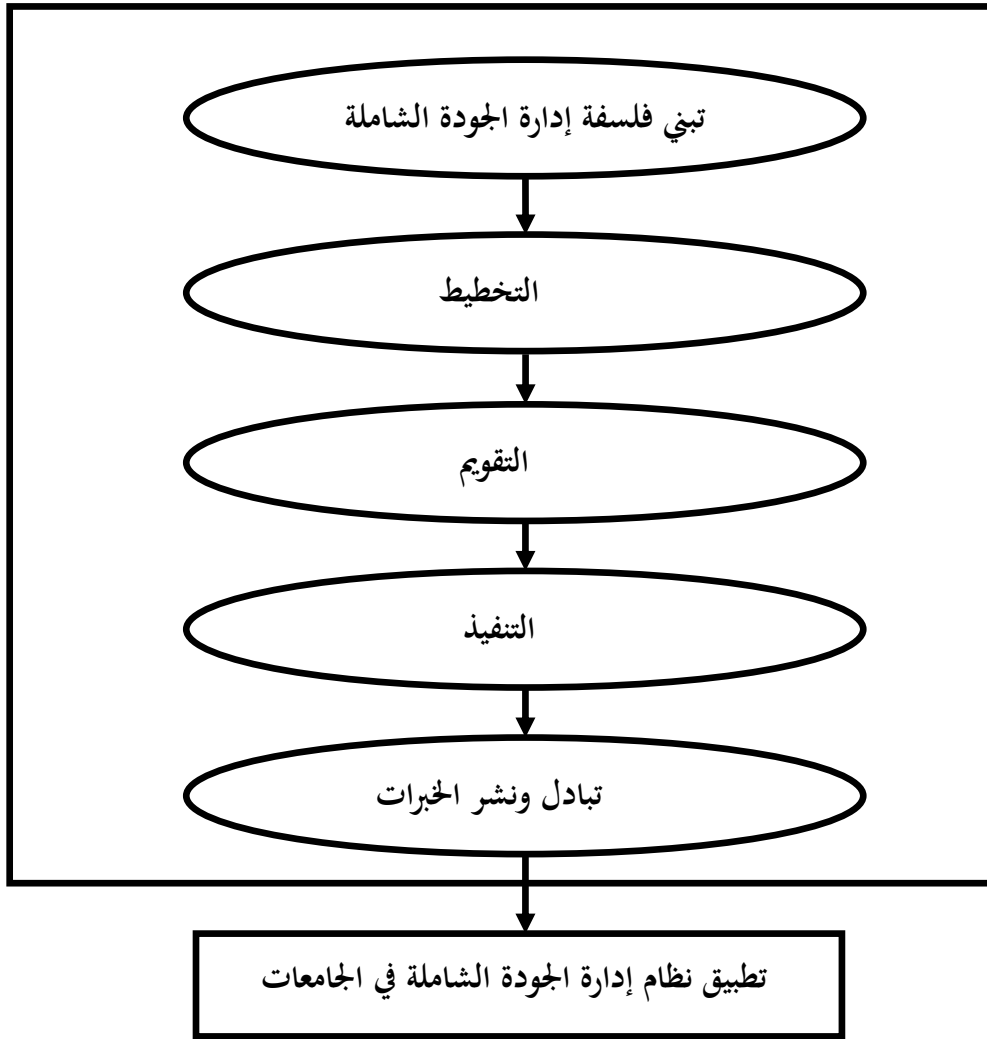
¹ - سوسن شاكر ومحمد عواد الزيادات، الجودة والاعتماد الأكاديمي لمؤسسات التعليم العام والجامعي، مرجع سبق ذكره، ص، 109، 110.

² - هاشم فوزي دباس العبادي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 485.

- **مرحلة التنفيذ:** ضمن هذه المرحلة تبدأ عملية تدريب جادة مبرمجة للمديرين والعاملين في فرق عمل، وبدعم وإسناد من قبل المجلس الاستشاري للجودة، وتستهدف برامج التدريب إلى إيجاد الإدراك الواعي بالجودة الشاملة وتنمية المهارات ويشمل التدريب إكساب العاملين مهارات في المجالات التالية:
 - كيفية جمع المعلومات وعرض النتائج؛
 - أدوات ضبط الجودة وتقنياتها (لوحات ضبط الجودة، التكرار ورقابة العمليات...)
 - أساليب حل المشكلات (عظمة السمكة، تحليل باريتو والعصف الذهني...).
- **تبادل الخبرات ونشرها:** يتم في هذه المرحلة استثمار الخبرات والنجاحات التي يتم تحقيقها من تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ومع الخبرة الجديدة المكتسبة يجب دعوة الأطراف الأخرى من المؤسسة للمشاركة، وهذه الأطراف يمكن أن تشمل الكليات أو الأقسام المختلفة داخل المؤسسة الجامعية.¹ والشكل التالي يبين ذلك:

¹ - لمياء محمد جاسم المشهداني، واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة -دراسة استطلاعية لآراء عينة من أعضاء هيئة التدريس في جامعة جيهان الأهلية/ محافظة أربيل-، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 09، العدد 02، 2019، ص 36.

شكل رقم (2-2): يوضح مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي



المصدر: هاشم فوزي دباس العبادي وآخرون، إدارة التعليم الجامعي مفهوم حديث في الفكر الإداري المعاصر، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص486.

وهناك من يرى أن خطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، تتمثل فيما يلي:¹

- **الخطوة الأولى:** التزام وتعهد الإدارة العليا في المؤسسة بتنفيذ برنامج الجودة وتدعيمه، تدريب القادة والمسؤولين على مفاهيم الجودة الشاملة، أساليب تطبيقها، وتشكيل فرق تحسين وتوكيد الجودة؛

¹ - بلبية محمد، تحديد معايير ضمان الجودة وتأثيرها على الاعتماد الأكاديمي بمؤسسات التعليم العالي -دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة أبو بكر بلقايد (تلمسان)-، أطروحة دكتوراه، منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2016، ص.ص. 90، 91.

- **الخطوة الثانية:** إيجاد رسالة ورؤية واضحة ومحددة للمؤسسة، تتضمن الأهداف العامة وأهداف الجودة التي تسعى إلى تحقيقها، وضمان نشر هذه الرسالة والرؤية، وضمان وصولها لجميع أفرادها؛
- **الخطوة الثالثة:** تشكيل مجلس للجودة يضم في عضويته المديرين التنفيذيين في المؤسسة ورؤساء الأقسام المختلفة فيها، ويقوم هذا المجلس بالإشراف على عملية تخطيط وتنفيذ وتقييم برنامج الجودة؛
- **الخطوة الرابعة:** تكوين إستراتيجية لإدارة الجودة الشاملة، بحيث يتم تحديد الهيكل التنظيمي لإدارة الجودة، ودمج نشاطات إدارة الجودة الشاملة ضمن استراتيجيات وخطط المؤسسة، وتكوين نظام داخل وحدات المؤسسة لوضع أهداف محددة للجودة الشاملة داخلها، وتحديد كيفية إشراك العاملين في تنفيذ برنامج الجودة، واستخدام الأنظمة الإدارية الحالية في تنفيذ هذا البرنامج؛
- **الخطوة الخامسة:** اتخاذ القرار حول مجال تطبيق برنامج الجودة، وهل سيكون على مستوى المؤسسة بشكل كلي أو جزئي، أو اختيار وحدة أو قسم في البداية لتنفيذ البرنامج وتحديد مدى الاستعداد والجاهزية للتغيير والتنفيذ؛
- **الخطوة السادسة:** تحليل الاحتياجات التدريبية للمديرين التنفيذيين ورؤساء الأقسام والإدارات والعاملين، للتدريب على مفاهيم الجودة، وتحديد أنواع التدريب اللازمة لكل مجموعة والمحتوى التدريبي الذي سيتم التدريب عليه، ومتطلبات عملية التدريب من موارد بشرية ومادية وتنظيمية؛
- **الخطوة السابعة:** التأكد من أن إدارات وأقسام المؤسسة قد طورت معايير لقياس مدى مطابقة الخدمات المنتجة لاحتياجات المستفيدين، وتعديل المقاييس والمعايير الإدارية الحالية لقياس درجة تلبية هذه الاحتياجات؛
- **الخطوة الثامنة:** إدخال وتطبيق برنامج الجودة الشاملة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، ووضع التفاصيل اللازمة لتطبيق البرنامج مثل: الكيفية التي سوف يكون عليها التنفيذ، والهيكل التنظيمي الملائم وكيفية تفويض الصلاحيات والسلطات للعاملين، والإجراءات والمصادر المطلوبة لتسهيل تطبيق البرنامج؛
- **الخطوة التاسعة:** مراقبة وتقييم النتائج باستمرار، لتتبع توافق جهود التحسين مع أهداف المؤسسة، وتقييم المصادر المستخدمة في جهود التحسين للحفاظ على الكفاءة والاستخدام الأمثل لهذه المصادر؛

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

المبحث الثالث: آليات إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي (الجامعة)

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة عموماً في مؤسسات التعليم العالي وخصوصاً في الجامعات أصبح أمر حتمي خوضه، ولتطبيق هذا الأسلوب توجد العديد من النماذج التي تعتبر هذه الأخيرة الواجهة النظرية له، كما تمس إدارة الجودة الشاملة في الجامعات مجموعة من المحاور من بينها الطالب وأعضاء الهيئة التدريسية، حيث تؤثر فيهم بالإيجاب، وبالرغم من كل المزايا التي تنجم عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة كمدخل استراتيجي في الجامعات إلا أنه توجد هناك جملة من المعوقات التي تعرقل تطبيقها. وبالتالي سيتم التطرق في المطلب الأول إلى بعض نماذج إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي (الجامعة)، وفي المطلب الثاني تناولنا المحاور التي تمسها إدارة الجودة الشاملة في هذه المؤسسات، أما في المطلب الثالث فتعرضنا إلى المعوقات.

المطلب الأول: نماذج تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي (الجامعة)

كشفت الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة عن عدد من النماذج النظرية التي يمكن اعتمادها كقاعدة نظرية لتطبيقها في مؤسسات التعليم العالي (الجامعة)، ومن بين النماذج الرائدة في هذا المجال، نذكر ما يلي:

أولاً- النماذج الأجنبية:

- نموذج إرفن (Irvén): يقترح إرفن في نموذج أبعاده تبين إستراتيجيات تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في

المؤسسات الجامعية، إذ تتكون هذه الأبعاد من مجموعة من العناصر تتلخص فيما يلي:

أ. الضغط الخارجي: من أجل التغيير، ويقصد بها المتغيرات الداخلية والمتغيرات الخارجية في عملية التغيير؛

ب. التزام القيادة: ويعني دور القيادة في دفع الواقع إلى الأمام لحفظ إدارة الجودة الشاملة وتنفيذها؛

ت. خيارات إستراتيجية: وهو ما تريده المؤسسة الجامعية من إحراز تحسين على مستوى المؤسسة

كلها، أو عن طريق بذل الجهود لتحقيق التنفيذ، أو توفير الدعم الإداري، أو وضع استراتيجيات

لبناء التزامات عملية التغيير؛

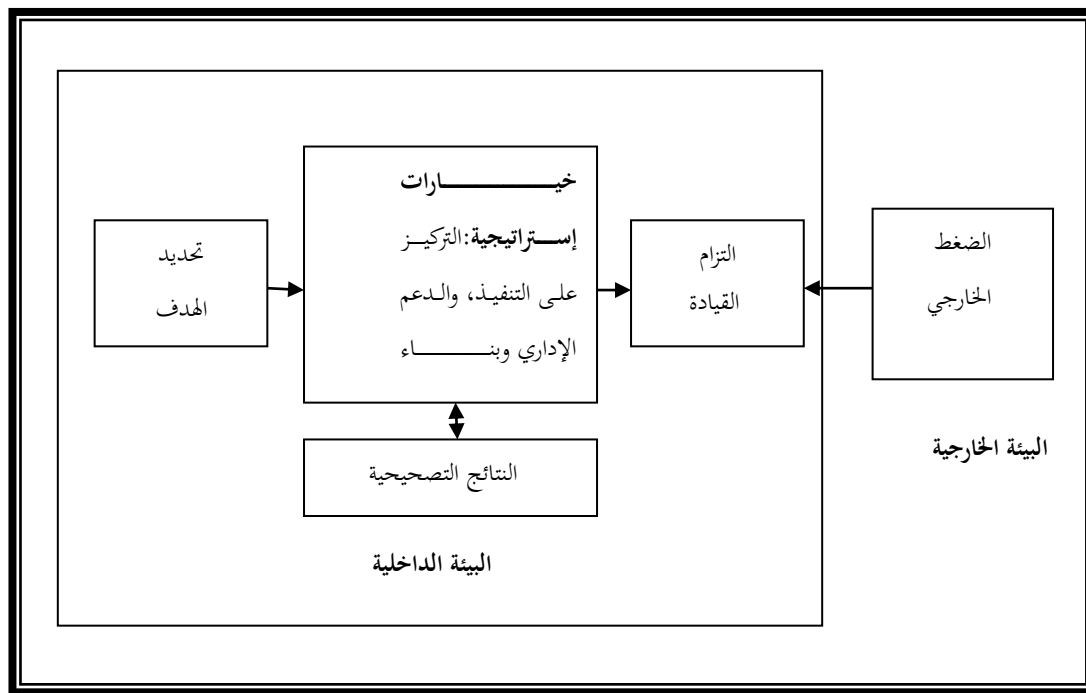
¹ - بليلة محمد، المرجع السابق، ص 91.

ث. **المنهج التقييمي**: وهو اختيار مؤشرات المؤسسات الجامعية لتقييم التقدم ومساندة النظم لجمع المعلومات وإيصالها إلى أعضاء المنظمات؛

ج. **تحديد الهدف**: أي تطبيق الأهداف الدقيقة لمبادرات إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الجامعية.¹

وفيما يلي شكل توضيحي لعناصر نموذج إرفن لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الجامعية:

شكل رقم (2-3): يوضح عناصر نموذج إرفن



المصدر: هيثم الشبلي وآخرون، إستراتيجية تحسين وتطوير الأداء المؤسسي للجامعات العربية - نموذج مقترح لضمان الجودة الإدارية -، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة منتوري قسنطينة، العدد 35، جوان 2011، ص 50.

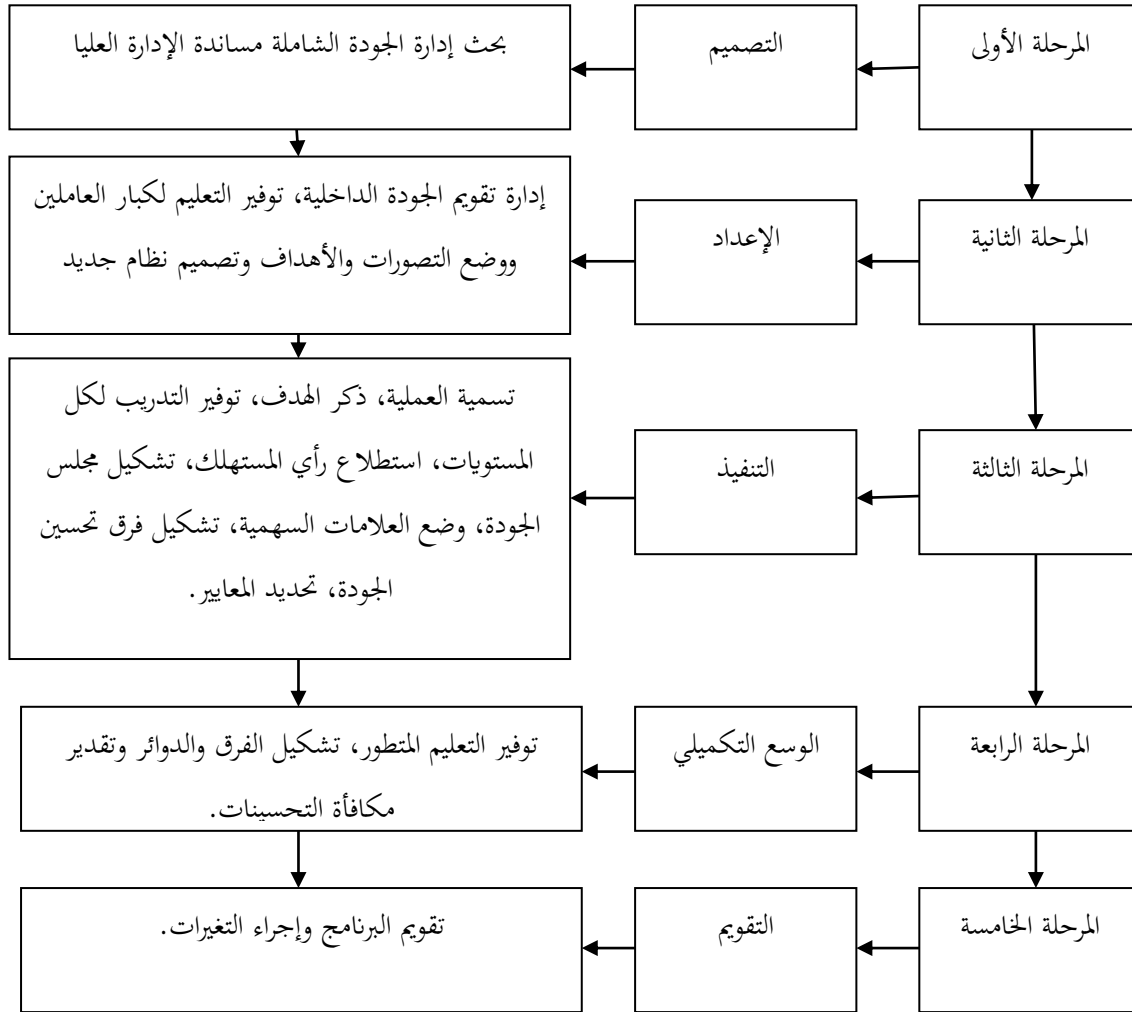
- نموذج موتوانيو وآشوك (Motwani and Asho): يتكون هذا النموذج من خمسة مراحل كإطار

عمل لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة في نطاق التعليم الجامعي، كما اقترحتها كل من "Motwani and Asho" عام 1997 اللذان يعملان في كلية "صايدمان" في جامعة ميشيغان بالولايات المتحدة الأمريكية،² والشكل التالي يوضح مراحل هذا النموذج:

¹ - علاء حاكم محسن الناصر، مرجع سبق ذكره، ص 64.

² - يسعد فائزة، تصور مقترح لتحقيق جودة خدمات إدارة مؤسسات التعليم الثانوي في ضوء معايير مالكوم بالدريج، أطروحة دكتوراه، منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف، الجزائر، 2015، ص 174.

شكل رقم (2-4): يوضح نموذج موتوانيو وآشوك



المصدر: يسعد فائزة، تصور مقترح لتحقيق جودة خدمات إدارة مؤسسات التعليم الثانوي في ضوء معايير مالكوم بالدريج، أطروحة دكتوراه، منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد أمين دباغين، سطيف، الجزائر، 2015، ص174.

- نموذج الكايزن: يقوم نموذج الكايزن على الأسس التالية: ¹

- أهمية وضرة إرضاء العميل وإشباع رغباته؛
- الإقرار بوجود مشكلات هو الطريق الصحيح لإحداث التحسين المستمر، ويتصف نظام كايزن في تطوير أداء الجامعة بما يلي:
- إن التطوير المستمر مسؤولية كل فرد في الجامعة؛
- تحسين الأداء يشمل كل المجالات الإنتاجية، والتمويلية والإدارية؛
- التحسين المستمر هو مسؤولية شاملة للإدارة الجامعية والعاملين معا.

¹ - باشيو حسين، مرجع سبق ذكره، ص150.

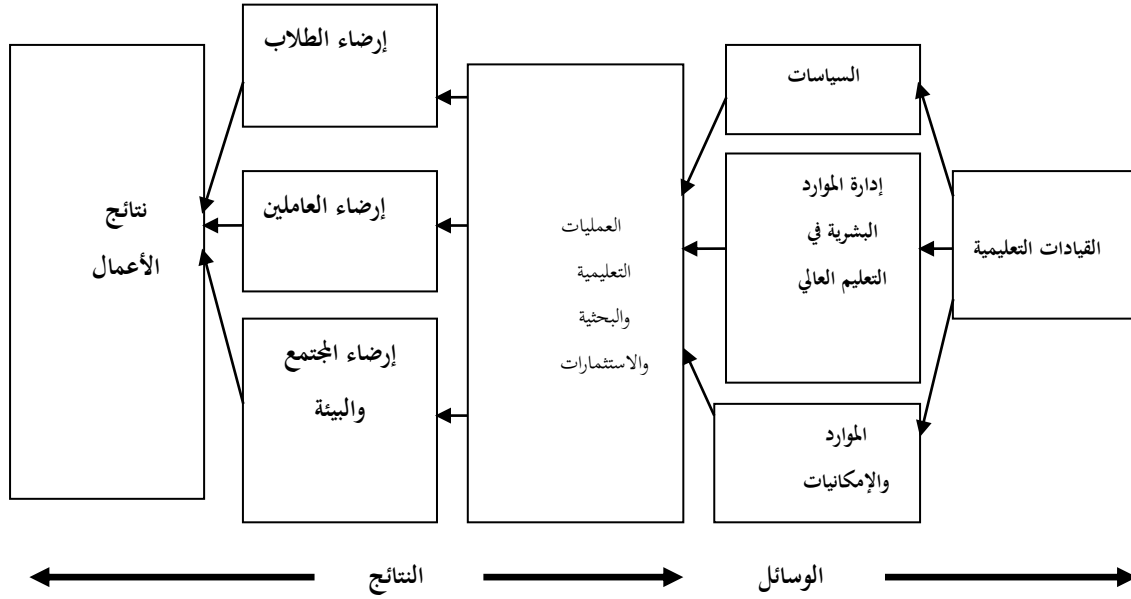
- النموذج الأوروبي لإدارة الجودة الشاملة في المعاهد العليا: تم تطبيق هذا النموذج في مقاطعة ويلز بأنجلترا، حيث اعتمد على المبادئ التالية:¹

- بناء ثقافة جديدة للجودة الشاملة تعمل على نشرها في مؤسسات التعليم العالي؛
- ضرورة تحسين القدرات القيادية، وتحسين نتائج العملية التعليمية؛
- اتباع سياسة تحقيق الالتزام والتحسينات المستمرة؛
- إعداد منظومة إدارية تستفيد من إمكانيات وقدرات العاملين؛
- ترشيد استخدام الموارد وتوظيفها بعناية وتجنب التبذير؛
- تقييم الأداء في مؤسسات التعليم العالي.

وقد استند النموذج في اعتماده لهذه المبادئ على مقاييس إرضاء الطلاب، وإرضاء العاملين، وأثر التعليم العالي على المجتمع والبيئة، ويؤكد على ضرورة أن يتوفر في قيادات الجامعة القيم والرؤية الواضحة، والقدرة العالية على إدارة الموارد البشرية لاختلاف طبيعة كل عامل عن الآخر، والتمكن من أساليب البحث العلمي، وكتابة التقارير، واستخدام الأساليب الإحصائية. ويمكن توضيح هذا النموذج على الشكل التالي:

¹ - منتهى أحمد الملاح، مرجع سبق ذكره، ص43.

الشكل رقم (2-5): يوضح النموذج الأوربي لإدارة الجودة الشاملة في المعاهد العليا



المصدر: مشنان بركة، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي: دراسة حالة جامعة الحاج لخضر -باتنة-، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2016، ص53.

- النموذج الأمريكي للتميز (نموذج مالكوم بالدريج): من أكثر النماذج شهرة في مجال الجودة وتميز الأداء، تتسم فلسفته باستمرارية الجودة العالية وخدمة الجامعة والبيئة والجمهور باعتماد القيادة والتخطيط الاستراتيجي وأنظمة تحليل المعلومات وتنمية الموارد البشرية وتقييم الجهود بالطرق القياسية، وأبرز ما يميز هذا النموذج هو كسب حصة السوق من مخرجات الجامعة من قوى بشرية مؤهلة ومدرية تتوافق مع حاجات السوق ومتطلباته إلى جانب تقليص الإهدار وخدمة المجتمع والشراكة المؤسسية. تطور هذا النموذج من وسيلة لتقييم مدى تطبيق الجودة إلى طريقة شاملة توفر إطار منهجي للوصول إلى التميز في الأداء وكوسيلة للتطوير المستمر، كما استهدف تحقيق ما يلي:¹
- تعميق الاهتمام بالجودة باعتبارها أحد العناصر الحرجة في المنافسة؛
 - زيادة الإدراك حول متطلبات الامتياز؛
 - محاكاة جهود تحسين الجودة ونشر البرامج الناجحة.

¹ - بركة مشنان، نفس المرجع، ص54.

يمنح القائمين على هذا النموذج جائزة للتميز، تشمل على سبعة معايير، وهي كما يلي:¹

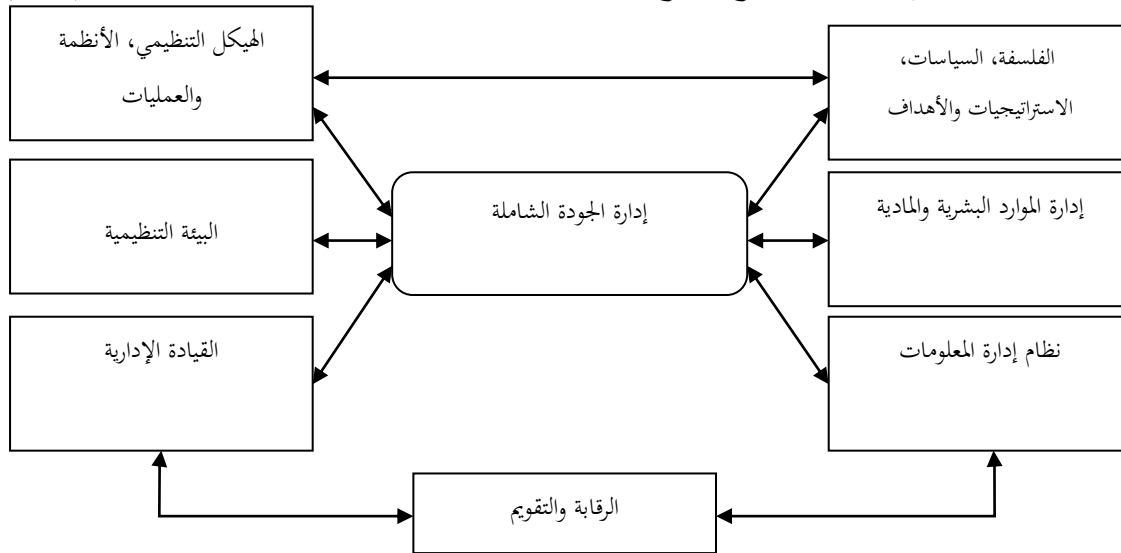
- **القيادة:** أي مدى نجاح قيادة مؤسسة التعليم العالي في غرس ثقافة واضحة ومستمرة للجودة الشاملة والتحكم في قيادة المؤسسة ومراقبة الأداء الإداري وتحمل المسؤولية تجاه العامة؛
- **إدارة المعلومات:** أي قدرة المؤسسة من جمع وتحليل معلومات مرتبطة بالتخطيط للجودة وتطوير أداء الطالب والعمليات التعليمية على كافة المستويات وتوفيرها للهيئة التدريسية والموظفين والطلاب وذوي العلاقة من خارج المؤسسة وكيف تبني وتدير مصادر قوتها من تلك المعلومات والبيانات؛
- **التخطيط الاستراتيجي للجودة:** كيفية تعامل الخطط الإستراتيجية مع العوامل الرئيسية وطريقة تحديد الأهداف الإستراتيجية وتطوير وتطبيق خطط العمل بحيث تتكامل مع متطلبات الجودة؛
- **تطوير وإدارة الموارد البشرية:** بالتركيز على الهيئة التدريسية والموظفين لتحقيق أعلى مستويات الأداء لهم بتطوير معارفهم ومهاراتهم وحسن تدريبهم مما يساهم في دعم أهداف وغايات المؤسسة بشكل عام وتبني أسس راسخة من تلك المعارف والقدرات والمهارات العالية التي تساعد في تحسين الجودة؛
- **إدارة العمليات:** كيف تحدد المؤسسة وتدير العمليات الأساسية المطلوبة لتحقيق أقصى فائدة تعليمية للطالب، وبما يدعم البيئة التعليمية، ويساهم في تأكيد السيطرة على الجودة في كل جوانبها؛
- **التركيز على الطلاب والمعنيين والسوق:** يتعلق هذا المعيار بكيفية قيام الجامعة بتحديد أسواقها والاستماع إلى آراء الطلاب والمعنيين وإقامة علاقات بناءة معهم وتحديد متطلباتهم؛
- **نتائج الأداء التنظيمي والإجرائي:** هي نتائج موثقة عن ستة ميادين أساسية من بينها: تعلم الطالب ونيل رضاه مع المعنيين، الأداء المالي والتدريسي والوظيفي، الفعالية التنظيمية، مسؤولية القيادة والمجتمع، ويمكن تحديد النتائج من خلال المقاييس الكمية للمنجزات والتحسينات للجودة.

¹ - محمد تفرورت وكريمة فلاح، نموذج مقترح لإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر في ظل النماذج الرائدة، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، العدد 05، مارس 2018، ص 116.

ثانيا- النماذج العربية:

- **نموذج الخطيب:** قام الخطيب بتطوير المبادئ التي تم اعتمادها عدد من علماء الإدارة، وأضاف إليه بعض النظريات الحديثة مثل: المساءلة، الشفافية، الرقابة والتقييم، التغذية الراجعة، التأكيد على الأداء، اعتماد المقاييس الكمية والنوعية، رعاية الإبداع والتميز وضبط الجودة وغيرها من المبادئ الإدارية الحديثة، تم تطبيقه في قطاع الإدارة العامة بشكل عام وإدارة قطاع التعليم العالي على وجه الخصوص، وتم موائمة وتكييف العديد من مبادئ إدارة الجودة الشاملة لتنسجم مع طبيعة البيئة التنظيمية لمؤسسات الإدارة العامة ومؤسسات التعليم العالي،¹ ويمكن توضيح المجالات التي اشتمل عليها هذا النموذج في الشكل التالي:

شكل رقم(2-6): يوضح نموذج الخطيب لإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي



المصدر: حواس عبد الرزاق، مساهمة في تحسين جودة خدمات التعليم العالي بانتهاج إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الجزائرية، أطروحة دكتوراه، منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2016، ص74.

- **نموذج السامرائي:** اعتمد السامرائي في بناء نموذج على منهج تحليل النظم، من حيث النظر إلى مؤسسات التعليم العالي بأنها نظام متكامل، يتألف من مدخلات وعمليات ومخرجات أسوة بالمؤسسات الأخرى، وقد تألف النموذج من العناصر التالية:²

¹ - باشيوة حسين، مرجع سبق ذكره، ص165.

² - حواس عبد الرزاق، نفس المرجع، ص، ص. 74، 75.

- **الإدارة العليا:** وهي نقطة البدء في تبني أي إصلاح وتطوير وتحديث للنظام، زمن أهم مهامها هو صنع الإستراتيجيات والخطط بمختلف مستوياتها؛
- **قسم التقويم والدراسات:** يضم مجموعة من الخبراء والمتخصصين والباحثين الذين يقع عليهم إجراء البحوث والدراسات التقويمية لجميع عناصر الجودة ومكونات النظام؛
- **مجلس الجودة:** يماثل في مهامه وتشكيلاته حلقات الجودة في المؤسسات الصناعية، ويفضل اختيار أعضائه من ذوي الخبرة في شؤون العمل التربوي والتعليمي والاختصاصات المتنوعة؛
- **قسم التدريب:** يتولى إعداد برامج تدريبية حول إدارة الجودة الشاملة لزيادة الوعي بها وتوثيق الصلة بأبعادها، وتتفاوت برامج التدريب في مدتها وسعتها، لكنها تشمل كل العاملين بالمؤسسة؛
- **قسم المراقبة:** يختص بمراقبة جودة المدخلات التي تورّد من مختلف الموردين وفقاً للمواصفات القياسية للجودة؛
- **قسم المعلومات:** يختص بحفظ البيانات والمعلومات الخاصة بالمؤسسة وبالنتائج المتحققة والمعوقات والاختلالات التي صاحبت سير العمل، والسبل التي اتبعت في معالجتها بالاعتماد على التقنيات الحديثة لحفظ واسترجاع المعلومات؛
- **قسم الحسابات:** يتولى تنظيم الميزانية، وتبويب صرف الموارد المالية المخصصة للتعليم وحسن توزيعها، ووضع أولويات الصرف تبعاً لأهمية كل فصل من فصول العمل.¹

المطلب الثاني: محاور إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجامعي

تشمل إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجامعي عدداً من المحاور،² يمكن تحديد أهمها فيما يلي:

أولاً- جودة الإدارة الجامعية: ويقصد بذلك جودة العملية الإدارية التي يمارسها كل قائد أو مدير في النظام الجامعي، وتتألف هذه العملية من عناصر أساسية هي: التخطيط الاستراتيجي، التنظيم والقيادة، الرقابة وتقييم الأداء، وكلما زادت جودة العملية الإدارية حسن استخدام الموارد البشرية والمادية، مثل: الطالب، هيئة التدريس، المباني والتجهيزات، المالية....إلخ.

¹ - حواس عبد الرزاق، المرجع السابق، ص75.

² - محمد أحمد الشورى وآخرون، درجة تطبيق معايير الجودة في كليات التربية في الجامعات، مجلة دراسات العلوم التربوية، الجامعة الأردنية، المجلد 45، العدد 01، الأردن، 2018، ص267.

وعليه فمن الضروري اختيار رئيس الجامعة أو مدير الإدارة بدقة، وذلك من خلال لجنة فنية مختصة، إذ يعتبر ذلك أساساً في حسن إدارة الجامعة وتطويرها؛¹

ثانياً- جودة الطالب: الطالب هو حجر الزاوية في العملية التعليمية الذي من أجله أنشأت الجامعات، ويقصد به مدى تأهيله في مراحل ما قبل المؤسسة التعليمية علمياً وصحياً وثقافياً ونفسياً، حتى يتمكن من استيعاب جميع حقول المعرفة وتكتمل متطلبات تأهيله وبذلك يضمن أن يكون هؤلاء الطلاب من الخريجين المتميزين والقادرين على الابتكار وتفهم وسائل العلم وأدواته؛²

ثالثاً- جودة عضو هيئة التدريس: فوجود الهيئة التدريسية من العوامل المهمة لجودة التعليم العالي، وهذا المحور مرتبط بحجم وكفاية الهيئة التدريسية،³ حيث يحتل هذا المحور المركز الأول في نجاح العملية التعليمية، فهما كانت البرامج التعليمية من تطور ومن جودة فإنها لن تحقق الفائدة المرجوة منها إذا لم ينفذها أعضاء هيئة التدريس أكفاء ومؤهلون، ولذلك فإنه يجب توافر مجموعة من السمات فيهم منها: السمات الشخصية، السمات المهنية، الكفاءة العلمية، الكفاءة الاتصالية، الرغبة في التعليم، المساهمة في خدمة المجتمع؛⁴

رابعاً- جودة البرامج التعليمية وطرق التدريس: يجب أن تتميز البرامج التعليمية بالشمولية والتكامل والعمق والمرونة لتستوعب التطورات السريعة الحاصلة اليوم في جميع المجالات، وإلغاء الطرق التقليدية في التعليم كحشو أذهان الطلبة بالمعلومات والعمل على جعل الحصص الدراسية أكثر إثارة وحماس وجعل الطالب هو محور العملية التعليمية، وإشراكه في تقديم الدروس لتحفيزه على البحث عن المعلومات وتقديمها. أما بالنسبة لطرق التدريس فنقصد بها ضرورة تحقيق التكامل في عملية التدريس النظري والتطبيقي وربطها بالواقع (المشاكل البيئية)، ليتمكن الطالب من استيعابها وفهمها وتطبيقها في تجارب حياته؛⁵

خامساً- جودة الكتاب الجامعي: يقصد به، جودة محتوياته والتحديث المستمر له بما يواكب التغيرات المعرفية والتكنولوجية بحيث يساعد الطالب على توجيه ذاته في دراساته وأبحاثه في جميع أنواع التعلم التي تتطلبها المؤسسة

1 - نصر الدين حمدي سعيد مدوخ، معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة وسبل التغلب عليها، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية غزة، غزة، فلسطين، 2008، ص 39.

2 - حمدي زقاي، مرجع سبق ذكره، ص 119.

3 - خالد أحمد الصرايرة وليلى العساف، مرجع سبق ذكره، ص 29.

4 - أحمد فلوح وسناء عبيدي، الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائرية (مؤسسات التعليم الثانوي نموذجاً)، مجلة دراسات نفسية وتربوية، المجلد 12، العدد 01، الجزائر، فيفري 2019، ص 88.

5 - شناف خديجة وبلخيري مراد، معايير ضمان جودة التعليم العالي - عرض لبعض النماذج العالمية -، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الشهيد حمة لخضر، العدد 01، الوادي، الجزائر، ديسمبر 2016، ص 05.

الجامعية منه، كما يجب أن توفر الكتب النشاط التعليمي الذي يكون فيه الطالب محور الاهتمام، ويعمل على خلق اتجاهات ومهارات ضرورية لديهم، الأمر الذي يسهم في زيادة وعي الطالب، ومن ثم القدرة على التحصيل الذاتي للمعلومات بالبحث والإطلاع مما يثري التحصيل والبحث العلمي؛¹

سادسا- جودة المباني والتجهيزات العلمية: يجب أن تتوفر المباني التعليمية الكافية والأمنة،² بمشتملاتها المادية والمنعوية مثل: القاعات، التهوية، الإضاءة، المقاعد، النادي الطلابي، الحدائق وغيرها من بين أهم محاور العملية التعليمية، حيث يتم فيه التفاعل بين مجموع عناصره، كما أنه يؤثر على جودة التعليم ومخرجاته، فكلما حسنت واكتملت قاعات التعليم كلما أثر ذلك بدوره إيجابا على قدرات عضو هيئة التدريس والطلبة؛³

سابعا- جودة التشريعات القانونية: يجب أن تكون الأنظمة والتعليمات والقرارات الجامعية بالمستوى الذي يكفل تسيير العمل بالكفاءة والفاعلية التي تتطلبها إدارة الجودة الشاملة وأن تتسم بالمرونة والوضوح وان تكون محددة ومواكبة للتغيرات والتطورات في البيئة المحيطة؛⁴

ثامنا- جودة الإنفاق (التمويل) الجامعي: يمثل تمويل الجامعة مدخلا بالغ الأهمية من مدخلات أي نظام جامعي وبدون التمويل اللازم يقف نظام الجامعة عاجزا عن أداء مهامه الأساسية، أما إذا توافرت له الموارد المالية الكافية قلت مشكلاته، وصارت من السهل حلها، ولاشك أن جودة التعليم الجامعي على وجه العموم تمثل متغيرا تابعا لقدر التمويل الجامعي في كل مجال من مجالات النشاط، ويعد تدبير الأموال اللازمة للوفاء بتمويل التعليم الجامعي أمرا له أثره الكبير في تنفيذ البرامج التعليمية المخطط لها، وكذلك فإن سوء استخدام الأموال سيؤدي حتما إلى تغيير خطط وبرامج التعليم الجامعي، الأمر الذي يؤثر على جودة التعليم الجامعي والتي تحتاج غالبا إلى تمويل دائم يكون مصدره من التمويل الحكومي والذاتي، وعائد خدمات ومراكز البحوث والاستشارات والتدريب؛⁵

¹ - كحيلي عائشة سلمة وآخرون، حتمية تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر نموذج إنشاء خلية ضمان جودة التعليم العالي في الجزائر: جامعة الشهيد محمد خضر الوادي، مجلة الأصل للبحوث الاقتصادية والإدارية، جامعة عباس لغرور خنشلة، العدد 02، الجزائر، ديسمبر 2017، ص 47.

² - صباح سليم حمودة، درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر المديرين، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، عمان، الأردن، 2008، ص 31.

³ - صليحة رقاد، تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية: آفاقه ومعوقاته -دراسة ميدانية بمؤسسات التعليم العالي للشرق الجزائري-، أطروحة دكتوراه، منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، سطيف، الجزائر، 2014، ص 50.

⁴ - خالد أحمد الصرايرة ولبلى العساف، مرجع سبق ذكره، ص 30.

⁵ - حميدي زقاي، مرجع سبق ذكره، ص 120.

تاسعا- جودة العلاقة بين الجامعة والمجتمع: يجب أن تكون الجامعة متفاعلة مع المجتمع المحلي بجميع قطاعاته الإنتاجية والخدمية، وتلبي حاجاته وقادرة على حل مشاكله، وذلك بوضع تخصصات تخدم سوق العمل؛¹

عاشرا- جودة تقييم الأداء: يجب أن تتوفر في الجامعة وسائل تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس، الطلاب، البرامج التعليمية وطرق التدريس وغيرها،² وبشرط أن تكون هذه الوسائل والمعايير واضحة ومحددة يسهل استخدامها والقياس عليها، وهذا يتطلب بدوره تدريب كافة العاملين بالمنظومة التطبيقية لإدارة الجودة الشاملة عليها، مع إعادة هيكلة الوظائف والأنشطة وفق تلك المعايير ومستويات الأداء.³

المطلب الثالث: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي (الجامعة)

رغم السمات والمميزات لإدارة الجودة الشاملة في المجال التعليمي، إلا أن تطبيقها في قطاع التعليم العالي يصادف العديد من المعوقات والصعوبات، نذكر منها:

- عدم ملائمة الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات والثقافة التنظيمية التي تتفق ومتطلبات تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة وذلك على مستوى الأبعاد الثقافية التنظيمية (القيادة، الهياكل والنظم، التحسين المستمر، والابتكار)؛
- عدم ملائمة الأوضاع الأكاديمية والإدارية والمالية السائدة بالجامعات لمتطلبات تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة وذلك على مستوى (فلسفة التعليم الحالية وأهدافه وهياكل وأنماط التعليم الجامعي، أداء أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم وأدوات العملية التعليمية ونظام الدراسات العليا والبحث العلمي والإمكانيات المادية وتمويل التعليم الجامعي)؛
- المركزية في اتخاذ القرار التعليمي لأن إدارة الجودة الشاملة بحاجة إلى نظام لا مركزي يسمح بالمزيد من الحريات والابتكار في العمل بعيدا عن التعقيدات الإدارية؛
- عدم مشاركة جميع العاملين في تطبيق إدارة الجودة الشاملة؛⁴

¹ - شناف خديجة وبلخير مراد، مرجع سبق ذكره، ص 05.

² - سمير أبيش، تطبيق إدارة الجودة الشاملة داخل مؤسسات التعليم العالي من أجل تحقيق التنمية المستدامة، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة الأغواط، المجلد 07، العدد 28، الأغواط، الجزائر، جانفي 2018، ص 255.

³ - كحيلي عائشة سلمة، مرجع سبق ذكره، ص 48.

⁴ - راضية بوزيان، مرجع سبق ذكره، ص 31.

- عدم ملائمة جودة الخدمة التعليمية المقدمة للطلاب ومستوى جودة الخدمة التي تتفق مع رغبتهم وتوقعاتهم، وذلك فيما يختص (بالكتاب الجامعي، أداء هيئة التدريس أو أساليب التقييم المتبعة، وكفاءة وفعالية نظام تقديم الخدمة ورعاية الطلاب)؛
- عدم الربط بين الكليات بالجامعة وقطاعات سوق العمل من حيث (مدى تطور برامج وطرق التدريس طبقا لمتطلبات سوق العمل)؛
- قلة الإطارات المدربة والمؤهلة في مجال إدارة الجودة الشاملة والقادرة على تحمل المسؤولية والابتكار؛¹
- مقاومة التغيير سواء من العاملين أو من الإدارات؛
- التركيز على أساليب معينة في إدارة الجودة الشاملة وليس على النظام ككل؛
- تبني طرق وأساليب لا تتوافق مع خصوصية المؤسسة الجامعية؛²
- حداثة موضوع إدارة الجودة الشاملة وخاصة في البلدان النامية؛
- عدم وجود نظام فعال للاتصالات؛³
- الافتقار للتمويل الجامعي المناسب لإدارة الجودة الشاملة؛⁴
- المنافسة الشديدة بين الجامعات لاستقطاب الطلاب والاحتفاظ بهم مما دفعها لاستخدام أساليب التسويق الحديثة في الترويج لخدماتها والإعلان عن تخصصاتها، وقد تلجأ هذه الجامعات إلى استخدام بيانات ومعلومات غير كافية وغير دقيقة وذات مصداقية متدنية، وهذا الأمر قد يخدع الطلبة الجدد والمجتمع.⁵

1 - مهداوي زينب وبودي عبد القادر، مرجع سبق ذكره، ص 157.

2 - رقية شرون، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي كمدخل لتحسين مدخلات سوق العمل، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، المركز الجامعي لتنامنغست، العدد 10، الجزائر، ديسمبر 2016، ص 186.

3 - لطيفة المحتسب، تطبيقات الجودة المستدامة في الجامعات الفلسطينية وعلاقتها بالأداء، رسالة ماجستير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، فلسطين، 2016، ص 55.

4 - عماد أبو الرب وآخرون، ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي بحوث ودراسات، ط 1، دار للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 149.

5 - بشري عبد الحمزة عباس، مرجع سبق ذكره، ص 66.

خلاصة الفصل الثاني:

الجامعة تحتل مكانة رائدة في المجتمع، وتلعب دورا جوهريا في تكوين الفرد وتنمية قدراته وصقل مواهبه، فهي مسؤولة على إعداد وتخريج قادة المجتمع وحملة نخضته، من الذين يقع على عاتقهم عبء نقل المجتمع من حالة الركود والجمود إلى حالة التطور والتقدم، فالجامعة بحكم موقعها في قمة الهرم التعليمي، تسعى من خلال وظائفها المتمثلة في التعليم، البحث العلمي وخدمة المجتمع، إلى توجيه السلوك وتنمية المهارات والإدراك.

وكنتيجة للمزايا التي حققتها إدارة الجودة الشاملة في التنظيمات الاقتصادية، الصناعية والتجارية في الدول المتقدمة، ظهر اهتمام المؤسسات التعليمية بتطبيق هذا المفهوم في التعليم عموما وفي التعليم العالي خصوصا، وبالموازاة مع ذلك انطلق الباحثون نحو تطوير إدارة الجودة الشاملة ليتناسب مع التعليم العالي، وقد أثمر عنه تحديد المبادئ التي تركز عليها، والمتطلبات اللازمة لتطبيقها، إضافة إلى خطوات إجرائية لتبنيه في مؤسسات التعليم العالي.

إضافة إلى ذلك فقد وضعوا نماذج وطورها من بينها النموذج الأوروبي والأمريكي، كما حددوا بعض المحاور التي تقاس بها إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، وكل هذا يؤدي بالارتقاء وتحسين كفاءة هذه المؤسسات (الجامعة)، لكن مع كل هذا فلأسف إننا نجد بعض المعوقات التي تعيق تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة ويرجع ذلك إلى حداثة هذا النظام في الدول النامية والميزانية العالية التي تنجر عن تطبيقه.

الفصل الثالث

إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات
التعليم العالي (الجامعة) في الجزائر

تمهيد:

ورثت الجزائر بعد استقلالها تبعات سياسية استعمارية، كانت تهدف إلى تفكيك البنى الاجتماعية بكل أبعادها السياسية، الاقتصادية وغيرها، إضافة إلى تدمير كل من شأنه أن يعيد بناء التفكير الممنهج فقد عمل المستعمر على جعل النظام التعليمي يخدم مصالحه وتواجده، غير أن هذه الوضعية لم تمنع الدولة الجزائرية من السعي لتلبية حاجات مختلف القطاعات، بإعداد إطارات تساهم في خدمة المجتمع المحلي، من خلال تبني إصلاحات من شأنها إعادة النظر في منظومتها التعليمية، حسب المتطلبات العلمية والتقنية لوظائف العمل من جهة، والسعي نحو التحول والتأقلم مع متطلبات العصر من جهة أخرى.

ومع ما تجا به الجامعة الجزائرية على معطيات الساحة الدولية، فقد أصبحت مطالبة أكثر من قبل بالسعي إلى تحسين جودة مخرجاتها التعليمية (الطلاب)، وذلك للارتقاء بكفاءة وجودة النوعية التعليمية التي تقدمها استنادا إلى أسس علمية عالمية، بالإضافة إلى ترسيخ ثقافة إدارة الجودة الشاملة لدى كافة الأفراد بالجامعة، لاسيما أن تأمين جودة التعليم العالي هو الضمانة الحقيقية للرفع من كفاءة الطلاب وتزويدهم بالمهارات اللازمة، وتطوير مواهبهم وقدراتهم، وزيادة استعدادهم للمساهمة في بناء الاقتصاد المبني على مسايرة مستجدات العصر، ومن ثم تمكين المؤسسات الاقتصادية من كفاءات عالية، تدعم قدرتها على التموقع والمنافسة في محيط تسوده التغيرات المتسارعة.

وعلى هذا السياق حاولنا أن نتطرق في الفصل الأخير إلى ثلاثة مباحث، أولها لمحة عن التعليم العالي في الجزائر، والمبحث الثاني تعرض لواقع إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الجزائرية، أما المبحث الثالث والأخير في هذه الدراسة تناول بعض التجارب الدولية في مجال إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي (الجامعة).

المبحث الأول: لمحة عن التعليم العالي في الجزائر

شكل التعليم العالي في الجزائر أحد أهم المتغيرات الأساسية في جميع المجالات لاسيما الاجتماعية أو الاقتصادية، وقد مر بجملة من المراحل ومن بينها نظام ل.م.د، وضمن هذا المبحث تم التطرق إلى ثلاثة مطالب ، حيث تناول المطلب الأول نشأة وتطور التعليم العالي بالجزائر، وتعرضنا في المطلب الثاني إلى مبادئ وأهداف الجامعة الجزائرية، أما المطلب الثالث فتطرقنا فيه لنظام (ل.م.د) في الجزائر.

المطلب الأول: نشأة وتطور التعليم العالي بالجزائر

قد مر تطور التعليم العالي بالجزائر (الجامعة) بمراحل تاريخية هامة، تبعا لمختلف البرامج التنموية الاقتصادية والاجتماعية المسطرة منذ الحصول على الاستقلال المعلن عنه سنة 1962، ويمكن تقسيم المراحل التي عرفها تطور نظام التعليم العالي في الجزائر في عهد الاستعمار وبعد الاستقلال إلى خمسة مراحل،¹ سنستعرض أهم حيثياتها فيما يلي:

المرحلة الأولى- في عهد الاستعمار: أنشأت أول الجامعات العربية في الوطن العربي، في مصر عام 1908م، ثم أنشأت الجامعة الجزائرية سنة 1909م، وكان تاريخ تأسيسها الفعلي يعود إلى سنة 1877م، وبعدها أعيد تنظيمها سنة 1909م، وهي الجامعة الوحيدة التي أنشأها الاستعمار الفرنسي، وقد كانت تضم 04 كليات هي:

- كلية الآداب والعلوم الإنسانية؛

- كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية؛

- كلية العلوم والفيزياء؛

- كلية الطب والصيدلة.

كانت منذ تأسيسها تابعة لوزارة التربية الوطنية، وخاضعة لقوانين التعليم العالي الفرنسي، أي أنها كانت فرنسية المنشأ والنمط، ولقد كان لها هدفين هما:

- تثقيف وتعليم أبناء الفرنسيين والمعمرين الأوربيين المتواجدين في الجزائر؛

¹ - أسماء سلامي وعيمينة حناش، إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحسين جودة التعليم العالي في الجزائر، المجلة الجزائرية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة 03، العدد 04، 2018، ص 88.

- محاولة تكوين نخبة من المثقفين الجزائريين للاستعانة بهم في تنفيذ السياسة الاستعمارية، وكان الطلبة الجزائريين في ذلك الوقت يمثلون نسبة 10 بالمائة بالنسبة للطلبة الأوروبيين.

لكن بعدها الطلبة الجزائريين تركوا كل شيء وراءهم من أجل الالتحاق بصفوف الجيش، وهذا ما أثار غيظ المستعمر الفرنسي وجعله في حيرة أمام هذا الوضع.

المرحلة الثانية- بعد الاستقلال (من 1962-1970م): ورثت الجزائر عن الاستعمار الفرنسي هياكل جامعية محدودة جدا، ممثلة في جامعة واحدة بالجزائر العاصمة، كما لم تجد الجزائر قاعدة للانطلاق العلمي وواجهت هيئة التدريس هذه المعضلة وحملت على عاتقها عملية التدريس والتسيير الإداري، كما التحق بهم بعض الجزائريين المقيمين بالخارج، ومن ثم الاستعانة بمدرسين من المدارس الثانوية بالإضافة إلى المتعاونين من البلدان الشقيقة والصديقة، ليصل عدد الأساتذة إلى 360 أستاذا جامعيًا، بلغت نسبة الجزائريين منهم 40 بالمائة، ولكن الغالب أن الجامعة الجزائرية لم تعرف تغيرات جوهرية، حيث كانت لا تزال تابعة لوزارة التربية الوطنية حتى سنة 1970م تم تأسيس وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.¹

لقد شهدت تلك الفترة أولى مخططات التنمية الوطنية، وهو ما عرف بالمخطط الثلاثي للتنمية الوطنية في الفترة من 1967-1970م، وقد رافق ذلك المخطط تكور محسوس في أعداد الطلبة، والذي قدر بـ 10756 طالب، وقد أثار هذا التطور مشاكل كثيرة على مستوى هياكل الاستقبال الجامعية، التي أصبحت غير قادرة على الإيفاء بالحاجة، مما تطلب إيجاد حلول مستعجلة، مثلما حدث مع وزارة الدفاع التي تنازلت على بعض ثكناتها العسكرية في وهران، كما صاحب جهود الدولة الحديثة للنهوض بقطاع التعليم العالي زيادة ملحوظة في عدد الطلبة المسجلين.²

المرحلة الثالثة- من 1971 إلى 1980م: في هذه المرحلة بدأت بوادر الإصلاح حيث تم تقسيم الكليات إلى معاهد مختلفة، تضم الدوائر المتجانسة واعتماد نظام السداسيات المستقلة، وأجريت تعديلات على مراحل الدراسة الجامعية كالتالي:

- **مرحلة الليسانس:** وأصبح يطلق عليها مرحلة التدرج، تدوم أربعة سنوات أما الوحدات الدراسية فهي المقاييس التي تدرس؛

¹ - جوهر تمام، اتجاهات أساتذة التعليم الجامعي نحو أهمية المعايير التربوية للجودة الشاملة -دراسة ميدانية بجامعة قاصدي مرباح ورقلة-، رسالة ماجستير، منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2015، ص.ص. 113، 114.

² - غربي صباح، مرجع سبق ذكره، ص 94.

- مرحلة الماجستير: وهي المرحلة ما بعد التدرج، تدوم سنتين على الأقل تحتوي على جزأين:

• تكوين نظري: عبارة عن دراسة نظرية ومنهجية معمقة؛

• أما الجزء الثاني يتمثل في إنجاز بحث في صورة أطروحة.

- مرحلة الدكتوراه: وهي مرحلة ما بعد التدرج الثاني، تدوم حوالي خمسة سنوات، وكما أدخلت

الأشغال التطبيقية في البرامج التعليمية إلى جانب التربصات الميدانية.¹

وقد شرع ابتداء من سنة 1971م في عملية إصلاح شاملة للتعليم العالي، في برامجه وأهدافه وطرق وأساليب تكوين الإطارات الجامعية، ومناهج البحث العلمي، كما شهدت تلك المرحلة تطبيق المخططات التنموية التالية:

أ- المخطط الرباعي الأول (1970-1973م): في هذه الفترة ارتفع عدد الطلبة بشكل لم تسبق معرفته من قبل، حيث تضاعف مجموع الطلبة من 10756 إلى 19311 طالب، إذ أصبح التعليم الجامعي ابتداء من ذلك الوقت يحتل مكانة إستراتيجية هامة في سياسة البلاد التنموية، وفي سنة 1973م تم تكوين المنظمة الوطنية للبحث العلمي، كما تم تكوين المجلس لوطني للبحوث العلمية.

ب- المخطط الرباعي الثاني (1974-1977م): فقد حدد بطريقة أوضح الأهداف المراد تحقيقها ومدى تكييفها مع الاحتياجات الاجتماعية والاقتصادية، وقد تم في هذه الفترة إعادة النظر والتفكير في محتوى نظام التعليم العالي ومحاولة إصلاحه.²

المرحلة الرابعة-مرحلة الخريطة الجامعية (1981-2003م): واصلت الدولة الاستعانة بالمخططات طويلة المدى من خلال المخطط الخماسي الأول (1980-1984م) والمخطط الخماسي الثاني (1985-1989م)، وأهم ما ميز هذه المرحلة ظهور مشروع الخريطة الجامعية سنة 1984م، التي تبنتها الوزارة كوسيلة لتسيير التعليم العالي حيث حددت من خلالها الأهداف التالية:

- الوصول إلى عدد الطلبة في حدود 150000 طالب، مع زيادة فتح شعب جديدة في تخصصات

العلوم والتكنولوجيا؛

- بناء منشآت يمكنها أن تستقبل من 6000 إلى 8000 طالب؛

¹- جوهر تمام، مرجع سبق ذكره، ص 115.

²- غربي صباح، مرجع سبق ذكره، ص 95.

- خلق اختصاص نسبي لكل جامعة بحسب المنطقة التي تتواجد فيها، وأيضا حسب متطلبات تلك المنطقة، لكن هذا لا يعني فصل الجامعات عن بعضها البعض بل هو بمثابة إحداث التكامل بينها لتجنب تكرار نفس التخصصات في جميع المؤسسات؛
 - تحسين جودة التعليم العالي سواء على المستوى البنى التحتية أو الطاقات البشرية؛
- كما وضع في فترة الثمانينات هيكلا جديدا فيما يخص الدراسات في التدرج حيث أصبح هذا الأخير ينقسم إلى قسمين:

- التكوين العالي للتدرج طويل المدى: تتراوح مدة الدراسة فيه بين أربع وسبع سنوات؛
 - التكوين العالي للتدرج قصير المدى: مدة الدراسة فيه ثلاث سنوات.¹
- كان الهدف من هذا التقسيم تكوين تقنيين سامين لسد النقص في سوق العمل من جهة، وتحديد البرامج لتتماشى مع ظروف البلاد آنذاك جهة أخرى.

وعلى الرغم مما حققته الإصلاحات من نتائج إيجابية في دعم التنمية الاقتصادية والاجتماعية. إلا أن منظومة التعليم العالي بقيت تميزها جملة من الاختلالات والنقائص سواء من الناحية الهيكلية والتنظيمية للمؤسسات أو من الناحية البيداغوجية والعلمية للتكوين المقدم للطلاب، خاصة في المجالات التالية:²

- مجال الاستقبال والتوجيه وانتقال الطلبة:

- يعتمد الالتحاق بالجامعة على نظام توجيه مركزي تسبب في خيبة أمل الكثير، وأدى إلى انسدادات تجسدت من خلال نسبة عالية من الرسوب؛
- نمط انتقال سنوي صعب يفتقر إلى المرونة زادت من حدته الآثار السلبية لإعادة التوجيه التي عادة ما تنتهي هي الأخرى بالرسوب، مما أدى إلى مكوث الطلبة في الجامعة مدة طويلة؛
- عروض التكوين عند التسجيل بالجامعة لا تتناسب مع شعب البكالوريا.

- مجال الهيكلة وتسيير التعليم:

- يتميز بمسارات تكوينية مغلقة وأحادية الاختصاص؛

¹ - عميرة أسماء، مرجع سبق ذكره ، ص، ص.88، 87.

² - مشنان بركة، مرجع سبق ذكره، ص، ص.157، 158.

- ضعف نظام التقييم وحجم ساعي مثقل ودورات امتحان مضاعفة تعوق المجهود الفردي للطلاب وتنقص من الوقت المخصص للتكوين.

- مجال التأطير والتأهيل المهني:

- نسبة تأطير غير كافية نجمت عنها مردودية ضعيفة للتكوين خاصة فيما بعد التدرج وذلك نتيجة هجرة الأساتذة الباحثين.

- في مجال المواءمة بين التكوين وسوق الشغل:

- برامج تكوين أقل ملائمة لمتطلبات التأهيلات الحديثة؛
- اندماج ضعيف للجامعة في محيطها الاجتماعي والاقتصادي.
- تكوين قصير المدى غير مرغوب فيه ولم يحقق الأهداف التي وضع من أجلها بسبب عدم وضوح القانون الخاص به وفرض التشغيل.¹

المرحلة الخامسة- من 2004م إلى يومنا هذا (نظام ل.م.د): نشأ نظام (ل.م.د) ليسانس، ماستر، دكتوراه، في البلدان الأنجلوساكسونية لدواعي تحسين التعليم العالي، وهو نظام معتمد منذ زمن طويل في جامعات أمريكا الشمالية وكندا والجامعات البريطانية، وطبق هذا النظام في أوروبا في السنوات الأخيرة ابتداء من 1998م في السريون، ومنذ أن شرعت 40 وزارة لدولة أوروبية في إصلاح أنظمتها الجامعية، عملت على جعلها متقاربة من أجل خلق فضاء جامعي أوروبي في عام 2010، وقد كان تطبيقه في أوروبا حصيلة عدة اجتماعات ومؤتمرات على مستوى الدول الأوروبية.

وقد تم تبني نظام (ل.م.د) في الجزائر ابتداء من سنة 2004م وهو معمول به إلى يومنا هذا، وقد جاء لإصلاح اختلالات نظام الكلاسيك²، حيث يعتد هذا النظام في هيكلته على ثلاثة مراحل تكوينية، تتوج كل منها بشهادة تعليم جامعية وهي:

- ليسانس: شهادة البكالوريا + ثلاثة سنوات؛
- ماستر: شهادة البكالوريا + خمس سنوات.
- دكتوراه: شهادة الماستر + ثلاثة سنوات.

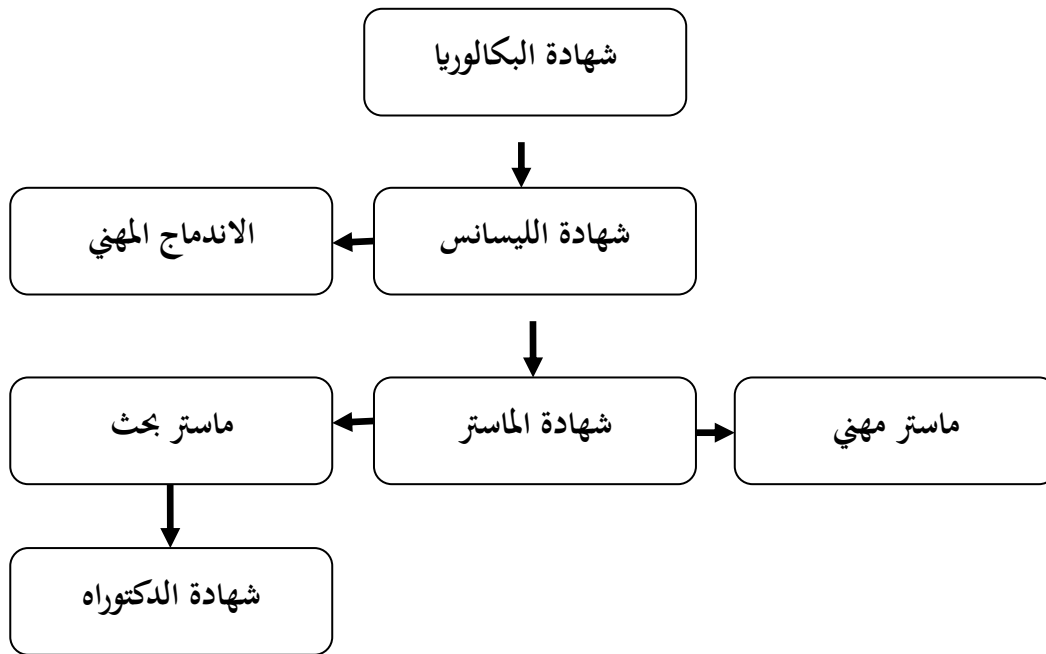
¹ - جوهر تمام، مرجع سبق ذكره ، ص 117.

² - بلبية محمد، مرجع سبق ذكره، ص 198.

في كل مرحلة من هذه المراحل، تنظم المسارات الدراسية في شكل وحدات تعليم تجمع في سداسيات لكل مرحلة، وتتميز وحدة التعليم بكونها قابلة للاحتفاظ والتحويل، وهذا يعني أن الحصول عليها يكون نهائيا ويمكن استعماله في مسار تكويني آخر.¹

والشكل الموالي يوضح الرسم البياني لنظام (ل.م.د) في الجزائر:

شكل رقم(3-1): يبين الرسم البياني لنظام (ل.م.د) في الجزائر



المصدر: بليبة محمد، تحديد معايير ضمان الجودة وتأثيرها على الاعتماد الأكاديمي بمؤسسات التعليم العالي -دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة أبو بكر بلقايد- تلمسان، أطروحة دكتوراه منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2016، ص199.

¹ - يسمينة خدنة، مرجع سبق ذكره، ص63.

المطلب الثاني: مبادئ وأهداف الجامعة الجزائرية

في هذا المطلب سنتطرق إلى كلا من مبادئ وأهداف الجامعة الجزائرية.

أولا-مبادئ التعليم العالي في الجزائر:

ارتكزت سياسة التعليم العالي في الجزائر على أربع مبادئ أساسية نوجزها فيما يلي:

- **ديمقراطية التعليم العالي:**سعت الدولة من خلال هذا المبدأ إلى إتاحة الفرص المتكافئة لجميع الطلبة الجزائريين الذين أنخوا دراستهم الثانوية، كل حسب كفاءته العقلية، بغض النظر عن مكانته الاجتماعية، ففي سنة 1954م كان بمقدور أقل 07 طلبة في كل 100.000 نسمة الولوج إلى الجامعة في وطنهم، وبعد خمسين سنة تجاوز عدد الطلبة الجامعيين 300 طالب في كل 100.000 نسمة.

- **جزارة سلك التعليم:** تعد مسألة جزارة المنظومة التربوية بشكل عام والتعليم العالي بشكل خاص من أهم الانشغالات التي أعطتها السلطات الجزائرية الاهتمام الواسع فور الإعلان عن الاستقلال. وتحمل عملية الجزارة في طياتها ما يأتي:

- جزارة نظام التعليم العالي، فقد سعت الدولة إلى تكوين نموذج تعليم عال خاص بها، سواء فيما يتعلق بالمناهج، الخطط أو الأسلوب؛
- الجزارة الدائمة لسلك الإطارات؛
- ربط أهداف التعليم العالي بأهداف التنمية.

ولقد تم جزارة هيئة التدريس في وقت مبكر نسبيا، إذ كان عدد الأساتذة الجزائريين سنة 1970م يمثلون 54 من مجموع الأساتذة، أما اليوم فهئة التدريس تقريبا كلها جزائرية.

- **التعريب:** اللغة العربية هي عنصر أساسي للهوية الثقافية للشعب الجزائري، لذا عملت السلطات الجزائرية بعد الاستقلال، من خلال إصلاح التعليم العالي، على وضع التعريب محل اهتمامها، فعمدت إلى اللجوء إلى عدد كبير من الأساتذة المتعاونين من العالم العربي لتكوين الأساتذة الذين لا يتحكمون في اللغة العربية، وهذا بالموازاة مع تحضير دورات رسكلة لاسيما في مراكز التعليم المكثف للغات المفتوحة في المؤسسات الجامعية. هذا وإن سياسة تعريب التعليم العالي، التي تم الانطلاق فيها

سنة 1971م، بلغت نسبة 100 مع نهاية الثمانينات في عدد من الشعب الكبيرة. وهي في تقدم مستمر بالنسبة إلى الشعب التكنولوجية والطبية.

- **الاتجاه التكنولوجي في التعليم العالي:** ساهمت الأهمية التي أولتها الدولة لمسألة التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال سياسات الإصلاح التي شرعت فيها غداة الاستقلال من خلال تبني نظام الاقتصاد الموجه، ابتداء من المخطط الثلاثي، والمخططين الرباعين، ثم المخططين الخماسيين التاليين في تعزيز الاتجاه التكنولوجي وبرز الحاجة إلى إطارات تقنية مؤهلة. وهذا ما دفع بالسلطات الجزائرية إلى وضع خريطة تعليم عالي تأخذ بعين الاعتبار حاجتها إلى المهارات التقنية العالية، وذلك عن طريق العناية بما يأتي:

- الاهتمام بالتعليم التكنولوجي والتوسع فيه، وتشجيع الدارسين على الالتحاق بمدارسهم ومعاهدهم العليا؛

- المرح بين الدراسة النظرية والعلمية في مؤسسات التعليم العالي، بحيث يكون الطالب قادرا على تطبيق النظريات العلمية في المجالات التطبيقية في: الصناعة، الزراعة، الطب وغيرها.¹

ثانيا- أهداف الجامعة الجزائرية:

عرفت الجامعة الجزائرية العديد من التغيرات في تحديد ورسم أهدافها بما يتماشى وتطلعات المجتمع المستقبلية، وذلك نتيجة للتطورات التي عرفها المجتمع الجزائري عبر مراحله المختلفة، فبعد الاستقلال كان هدف الجامعة يتمثل في توسيع فرص التعليم العالي وتكوين الأفراد للمساهمة في تنمية وتطور المجتمع في جميع المجالات الاقتصادية، السياسية، الثقافية والاجتماعية، حيث كانت تركز أكثر على مطالب المجتمع واحتياجاته في تلك الفترة، بعد ذلك تحدد هدف الجامعة الجزائرية في إصلاح التعليم العالي عام 1971 من أجل خدمة قطاعات التنمية الوطنية والاهتمام بمشاكلها المختلفة، وتوجيه التعليم العالي نحو الفروع التي يحتاجها الاقتصاد الوطني، ومع التطورات التي شهدتها الجامعة الجزائرية نتيجة التقدم العلمي والثورة التكنولوجية، فقد أصبحت تسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها:

- القيام بنشر المعرفة والعمل على تطوير البحث العلمي؛
- إدراج التعليم العالي ضمن الاستثمارات الأساسية خلال تكوين الإطارات اللازمة لتلبية حاجيات البلد؛

¹ - رقاد صليحة، مرجع سبق ذكره ، ص، ص. 183، 184.

- ربط التعليم الجامعي بالمشكلات الوطنية من خلال القيام بالبحوث والدراسات التي تستهدف إيجاد الحلول لمختلف المشاكل التي تعيق نمو البلد.

إن تحقيق الأهداف السابقة يتطلب من الجامعة الجزائرية مراجعة أهدافها باستمرار، وإعادة النظر في المناهج وأساليب التدريس، مع أهمية توفير كل الإمكانيات المادية والبشرية، خاصة وأن العمل الجامعي الناجح يحتاج إلى جودة عالية في تحديد الأهداف، وكذا الوسائل التي تؤدي إلى تحقيق تلك الأهداف.¹

المطلب الثالث: نظام (ل.م.د) في الجزائر

لقد مر نظام التعليم العالي في الجزائر بمرحلة جديدة سائر فيها نظام التعليم العالي العالمي، وذلك باستغنائه عن النظام الكلاسيكي الذي كان معمول به سابقا، وابتداء من سنة 2004م بدأ تطبيق النظام الجديد نظام ل.م.د، ولقد تم تعميم النظام بشكل تدريجي عبر جامعات الوطن ليشهد الموسم الجامعي 2008-2009م تخرج أول دفعة من حملة الماجستير. حيث يمثل هذا النظام منظومة جديدة في هيكلية التعليم العالي بالجزائر، تقوم خاصة على بناء وتأطير التكوين الجامعي حسب ثلاثة مستويات متميزة ومترابطة لرصد تطوير كفاءات الطالب.

أولا- مكونات نظام (ل.م.د) في الجزائر: يتركز هذا النظام على خمسة مكونات أساسية، تتمثل في:

- ثلاثة شهادات وطنية: سبق وأن ذكرناها مع الشرح (شهادة ليسانس، ماستر، ودكتوراه)؛
- النظام السداسي: السداسي هو المدة الدورية لوحدة التكوين، أما نظام السداسي فيتمثل في تقسيم مدة الدراسة إلى سداسيات عوضا عن التقسيم حسب السنوات؛
- الوحدات التعليمية: تجمع الوحدات الدروس المترابطة المتجانسة في تخصص معين، وتنقسم إلى:
 - وحدات أساسية: المعارف الأساسية المرتبطة بالاختصاص ولا غنى للطالب عنها؛
 - وحدات استكشافية: تفتح للطالب مجالا لاكتشاف دروس خارج التخصص تساعد في حالة إعادة التوجيه؛
 - وحدات تكميلية: هي تكميلية في مجالات متنوعة كاللغات والتكنولوجيا...، وهدفها تثقيف الطالب.

¹ - عميرة أسماء، مرجع سبق ذكره ، ص.ص. 91، 92.

- **نظام الأرصد:** هو نظام يتمحور حول الطالب، ويرتكز على كمية العمل التي يجب على الطالب القيام بها لبلوغ أهداف البرنامج، وتستعمل الأرصد كوسيلة للتقييم الكمي للمهارات الواجب على الطالب اكتسابها خلال مساره التكويني، ذلك أن الارتقاء لا يقاس بعدد السنوات بل بعدد الأرصد المكتسبة؛

- **ملحق الشهادة:** يتميز نظام (ل.م.د) بإسناد ملحق الشهادة، وهو وثيقة تضاف إلى شهادة التخرج من كل مؤسسة، ويعتبر ملحق الشهادة وثيقة تكميلية توضيحية ترفق بالشهادة، وتعرف بالمؤهلات المكتسبة والأرصد المتحصل عليها خلال المسار التكويني للطالب وذلك لضمان مزيد من الشفافية.

ثانيا- مبادئ نظام (ل.م.د): يقوم هذا النظام على جملة من المبادئ الأساسية من بينها:

- تنظيم عرض الدروس والمواد وتحديداتها في إطار ميادين تكوين كبرى للتكوين لتحقيق تجانس أكبر وترابط أمتن بين مختلف الاختصاصات؛

- تكييف التدريس بالتعليم العالي حسب مسارات تكوينية فردية استنادا إلى اختبارات ذاتية لكل طالب حسب مشروعه المهني الخاص؛

- وعليه فإنه يتم تنظيم التكوين الجامعي اعتمادا على سدايسات ووحدات تعليمية أساسية وأخرى اختيارية لتمكين الطالب من دعم كفاءاته المهنية بتعزيز تحكمه في التكنولوجيات الحديثة، وفي اللغات الأجنبية، وغيرها من المعارف التي تسير الاندماج في سوق العمل، وخلق المشاريع الخاصة؛

- رسم مسار الطالب حسب هيكل تصاعدي، إذ تسخر كل مجموعة من الوحدات التعليمية بالنظر إلى مستوى التعليم، وبالنظر إلى الكفاءات الواجب اكتسابها في كل درجة من درجات التكوين الجامعي لتمكينه من الإلمام بجملة من المعارف التي تضبط بدقة من طرف المسؤولين البيداغوجيين.

ثالثا- إيجابيات نظام (ل.م.د): يقدم هذا النظام رؤية جديدة للتكوين الجامعي التي تزيد من أهميته، ومن بين إيجابيات نظام "ل.م.د" ما يلي:

- استقلالية الجامعة على أساس تسيير أنجع؛

- يمنح عروض تكوينية متنوعة ومنظمة بالتشاور مع القطاع الاقتصادي؛

- يوفر بيداغوجية نشطة يشرف فيها الطالب على تكوينه وتكوين الفرقة البيداغوجية بمثابة دعم ودليل ونصيحة ترافقه طيلة مساره التكويني؛

- يسمح بتقييم مستمر ودائم للجامعة وبرامجها؛

- تعبئة كل الأسرة الجامعية والتحامها.¹

رابعاً- سلبيات نظام (ل.م.د): على الرغم من جدية هذا الإصلاح وحجم الإمكانيات التي وفرتها الدولة لنجاح العملية الإصلاحية، إلا أن هناك بعض السلبيات في هذا النظام، نذكر ما يلي:²

- استنساخ النظام من البلدان الغربية، وهو نظام قائم على فلسفة ليبرالية، حيث يتولى الطالب دفع تكاليف دراسته وبالتالي يتحمل مسؤوليته تجاه مستقبله الدراسي، وعلى العكس من ذلك في الجزائر فالدولة هي التي تتحمل كل النفقات، الأمر الذي ينعكس سلباً على جانب تحمل المسؤولية من طرف الطالب؛

- عدم المعنيين مباشرة بالإصلاح (مجالس علمية، أساتذة، طلبة)؛

- تعيين لجان جهوية ووطنية تسهر على تقييم عروض التكوين بطريقة إدارية دون مراعاة للخبرة العلمية والتخصص؛

- التأخر الكبير في تقريب الجامعة من المحيط الخارجي بسبب عدم إنشاء اتفاقيات بين الجامعة والمؤسسات الاقتصادية، فالتكوين الغالب الآن هو ذو طابع أكاديمي، ولأن عدد الطلبة هائل فإنه يتعذر على الجميع مواصلة الدراسة في الماستر والدكتوراه، كما يتعذر عليها مباشرة أعمال مهنية في المؤسسة بحكم تكوينها الأكاديمي وليس المهني إلا نادراً، وهذا ما يجعل الجامعة الجزائرية يخرج بطلين.

¹ - بلبية محمد، مرجع سبق ذكره، ص-ص194-198.

² - رحيش سعيدة، أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي لتحقيق جودة مخرجاته -مع الإشارة إلى إصلاح التعليم العالي في الجزائر-، مجلة آفاق علوم الإدارة والاقتصاد، المجلد 04، العدد 01، الجزائر، جوان 2020، ص122.

المبحث الثاني: واقع إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية (الجامعة)

إن الجامعة الجزائرية كباقي جامعات العالم مطالبة هي الأخرى في ظل الاهتمام المتزايد بإدارة الجودة الشاملة ونجاحاتها في شتى المجالات بالتوجه نحو هذا المفهوم كإستراتيجية إدارية حديثة تحاول من خلالها توفير وإيجاد بيئة العمل المناسبة داخل الجامعة تمكنها من تجاوز الاختلالات التي تتخبط فيها، فمن غير المعقول أن يكون الإعداد الأكاديمي للطلاب خلال دراسته ناقصا، وهو المتوقع منه أن يكون الإطار المستقبلي في مادة تخصصه. وعليه فإن أي محاولة للتغيير الشامل في نظم وسياسات مؤسسات التعليم العالي الجزائرية (الجامعة) في نظر العديد من الباحثين من أجل الارتقاء بكفاءة هذه المؤسسات لا يتحقق إلا بتطبيق إدارة الجودة الشاملة. وعند الحديث عن الدور الذي تلعبه إدارة الجودة الشاملة في تحسين نوعية العملية التعليمية ينبغي الإشارة إلى المرتكزات الأساسية التي تقوم عليها، لأن تطبيقها يتطلب أرضية معينة ومناخ مناسب. ومن هذا المنطلق فقد تم التطرق في هذا المبحث إلى أربعة مطالب، تناول المطلب الأول المرتكزات الفكرية لإدارة الجودة الشاملة في تطوير العملية التعليمية في الجامعة الجزائرية، وتعرضنا في المطلب الثاني لدور إدارة الجودة الشاملة في تحسين نوعية العملية التعليمية في الجامعة الجزائرية، وتطرقنا في المطلب الثالث لصعوبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة الجزائرية، أما المطلب الرابع فخصصناه لنموذج مقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة الجزائرية.

المطلب الأول: المرتكزات الفكرية لإدارة الجودة الشاملة في تطوير العملية التعليمية في الجامعة الجزائرية

من بين المرتكزات الفكرية لإدارة الجودة الشاملة التي تساهم في تطوير العملية التعليمية في الجامعة الجزائرية، نذكر ما يلي:

- في بداية الأمر يجب إرساء قناعة تامة لدى قيادة المؤسسة الجامعية عند تبني أسلوب إدارة الجودة الشاملة، وجعله في مقدمة استراتيجيات فريق القيادة، وكذلك العمل على نشر هذه القناعة في أوساط الشركاء الآخرين والتفهم الكامل والالتزام بين الجميع، حيث نلاحظ أن هذا المرتكز كفيل بالبداية في التغيير داخل المؤسسة الجامعية الجزائرية، وبالتالي تعتبر هنا قناعة القيادة كنقطة انطلاق وموافقة على تطبيق هذه الإستراتيجية في الجامعة. يليها فيما بعد تحديد للأهداف بشكل دقيق وواضح، حتى يتم وضع الخطط التفصيلية للتنفيذ وتحديد الهيكل الدائم والموارد اللازمة لتطبيق هذا النظام وتحديد الإجراءات التنظيمية والنوعية للعملية التعليمية، وذلك بإيجاد نشرة إرشادية وتعريفية تحتوي على رؤية، رسالة وأهداف القسم ومدى التزامه بها؛

- نجد أن نظام التعليم العالي في الجزائر يعمل جاهدا على إشاعة الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي الخاص بالجودة الشاملة في كافة جامعات التراب الوطني، بحيث يشعر الأفراد العاملين فيها بحرية المشاركة بأفكارهم وإبداء آرائهم، المشاركة في حل المشكلات واتخاذ القرار، واعتبارها بمثابة قاعدة أساسية في العمل بوصفها النموذج والإطار المفاهيمي الذي يحكم عمل الجامعة ككل ويعطي للنظام الجامعي الجزائري المعنى والصيغة العامة له، لكن كل هذا لا نجد مطبق في بعض جامعاتنا الجزائرية إنما هو حبر على ورق فقط. لأن جامعاتنا الجزائرية رغم كل التطورات التي شهدتها إلا أنه نجد فيها نوع من المركزية في اتخاذ القرارات عند القياديين؛
- استمرارية التطوير والتحسين بحيث لا يتوقف مفهوم إدارة الجودة الشاملة عند مخرجات العملية التعليمية والالتزام بالمفهوم الكمي للمنتوج (الطالب) فقط، بل تواصل استمراريته في البحث عن أفضل الطرق والسبل التي تضمن لها الاستمرار والمنافسة على المستوى الدولي. لكن للأسف نجد أن الجامعات الجزائرية تولي الاهتمام الأكبر لكم الطلبة على حسب النوعية، حيث نجد كل سنة جامعية هناك زيادة في عدد الطلبة المسجلين؛¹
- لضمان نجاح إدارة الجودة الشاملة في الجامعة الجزائرية لابد من تحسين أداء أعضاء هيئة التدريس وذلك عن طريق التدريب المستمر لهم، وتحسين مرونة الأنظمة وسهولة الإجراءات وقصرها.²
- التوافق بين الأهداف والمناهج، بحيث يجب أن لا تنفصل المناهج التعليمية بالجامعة الجزائرية عن الأهداف المحددة، ويجب تعزيزها من خلال ربطها بتوجهات وسياسات الجامعة. وأيضا تحديد استراتيجيات التعلم المناسبة باعتماد خطط تعليمية توافق وتواكب التطورات التكنولوجية الحديثة التي تنمي الكفايات الضرورية للعمل؛
- تركز إدارة الجودة الشاملة على متطلبات سوق العمل، وذلك بجعل العملية التعليمية بالجامعة الجزائرية منفتحة على محيطها الاجتماعي والاقتصادي، بحيث تعمل دائما على جعل المضامين والبرامج التعليمية تسير متطلبات سوق العمل والتغيرات المتسارعة في بيئة العمل، ولكن نجد أن هذا لا ينطبق

¹ - سمالي محمد، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين نوعية التعليم العالي بالمؤسسة الجامعية الجزائرية، مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية، جامعة سطيف، العدد 16، 2016، ص 185.

² - عاصم شحادة علي، تنمية الموارد البشرية في ضوء تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات، مجلة الباحث، الجامعة الإسلامية العالمية، العدد 07، ماليزيا، 2010، ص 197.

على جامعاتنا في الجزائر لكنها مجرد محاولة أو اقتراح، لأنه ما يتم تدريسه للطلاب في جامعاتنا يعتبر جانب نظري فقط لا يتلاءم بتاتا مع ما يصادفه في مجال العمل، حيث يجد نفسه أمام مشكلة كبيرة عليه الخوض فيها، وهذا يتطلب وقت كبير لمحاولة حلها.¹

نستنتج من خلال هذه المراكز أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة كإستراتيجية لتطوير العملية التعليمية في الجامعات الجزائرية، ممكن أنه يكلف هذه الأخيرة الكثير من الوقت والجهد والتكلفة للتطبيق الأمثل لهذه الإستراتيجية.

المطلب الثاني: دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين نوعية العملية التعليمية في الجامعة الجزائرية

تلعب إدارة الجودة الشاملة كإستراتيجية للارتقاء بكفاءة الجامعات الجزائرية دورا مهما وجوهريا في تحسين النوعية التعليمية فيها، ويمكن توضيح هذا الدور من خلال النقاط التالية:

- تعمل إدارة الجودة الشاملة على التطوير المستمر لرسالة الجامعة وأهدافها من خلال إجراء التحسينات اللازمة والضرورية في العملية التعليمية بطريقة منظمة، وذلك من خلال تحليل البيانات باستمرار وجعلها تتوافق وتتلاءم مع متطلبات التنمية، وهذا نجده معمولا به إلا في بعض الجامعات الجزائرية الكبرى. كما أنها توفر لها الاستغلال الأمثل للإمكانيات المالية والطاقات البشرية، إذ أن موارد الجامعات إما أن تكون عاجزة عن تحقيق متطلباتها وتنفيذ برامجها، أو أن هذه الأموال تهدر في مجالات لا تخدم العملية التعليمية بصفة مباشرة، ولذا فإن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يحقق الأسلوب الأمثل لاستخدام الموارد المالية بصورة صحيحة. يعني أن إتباع إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة من شأنها أن تقلل من الوقوع في الأخطاء وكذلك تخفيض التكاليف. بالإضافة إلى هذا فإنها تساهم كذلك في رفع كفايات العاملين في مجال التعليم الجامعي، إذ أن إدارة الجودة الشاملة تشترط على العاملين في أوساط المؤسسة الجامعية مستويات عالية من الكفاءة المهنية سواء كانوا في مجال التدريس أم في المجال الإداري، ولذا فإن عمليات مثل التدريب المستمر (كالبعثات العلمية لأعضاء هيئة التدريس خارج الوطن)، الاستخدام الأمثل للوسائل التقنية الحديثة، توفر المهارات القيادية والقدرة على التحليل وإيجاد الحلول المناسبة للمشكلات التي تواجه العمل، جميعها مواصفات تتطلبها الجودة الشاملة في العاملين في

¹ - سمالي محمد، مرجع سبق ذكره، ص 186.

الجامعات الجزائرية، ولا شك في أن توفر هذه المواصفات سينعكس على أداء وإنتاجية المنتج التعليمي (الطالب) مما يساهم في تطويره والارتقاء بكفاءته التعليمية والمعرفية.

- تحقيق الدور المجتمعي للجامعات الجزائرية، إذ أن رسالة هذه الجامعات لا تتوقف عند رسالتها الأكاديمية فقط، بل تتجاوز ذلك إلى محيطها الأوسع وهو الدور المجتمعي والإنساني. ولا شك أن جودة التعليم العالي ستؤثر بصفة مباشرة في المجتمع المحلي من خلال مخرجاتها من الطلبة ومن خلال أدوارهم الأخرى مثل البحث العلمي، تقديم الاستشارات العلمية، دعم القرار واقتراح حلول للمشكلات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والصناعية وغيرها، إذ أن عجز بعض الجامعات الجزائرية عن قيامها بهذا الدور يعود إلى كونها لا تمتلك تلك الأدوات أو بسبب ضعف المستوى العلمي أو لأن المجتمع المحلي قد تطور أسرع منها وبدأ يبحث عن حلول لمشكلاته وتلبية متطلباته بعيدا عن الجامعة، ويرجع السبب الرئيسي في هذا الأمر أن ما يدرسه الطالب خلال المرحلة الجامعية يكون نظريا فقط لا يتوافق مع منهجية العمل؛

- تحقيق جودة المستفيدين من التعليم العالي أو ما يصطلح عليه ب "جودة المنتج" وهو الطالب، وتدعيم وضعه والارتقاء به عن طريق تنمية مواهبه الفكرية وكفاءاته العقلية بما يسمح له بالنظرة النقدية لخبرته ولنفسه، كما يرى ذلك أن التعليم الجيد يوفر للطالب مهارات وإمكانيات لا تيسر له في كثير مما يتلقاه في مختلف مراحل الحياة عوض السعي نحو تحصيل الشهادة فقط.¹

نستنتج من خلال ما سبق أن إدارة الجودة الشاملة يمكن اعتبارها كإستراتيجية فعالة للارتقاء بكفاءة نوعية العملية التعليمية في الجامعات الجزائرية، وذلك للدور الفعال الذي تلعبه هذه الإستراتيجية والمتمثل في تسيير الجامعة بشكل منظم ويتوافق مع متطلبات التنمية، وبالتالي تحقيق جودة الطالب والهيئة التدريسية والإداريين، وغرس روح الابتكار والتطوير في الطالب والارتقاء بمهاراته ومعارفه، وجعله ذو دور مهم في المجتمع المحلي، إذ يساهم في حل مشكلات هذا الأخير و تلبية احتياجاته. إلا أنه نجد تطبيق إدارة الجودة الشاملة بصورة صحيحة معمول به في الجامعات الجزائرية الكبرى فقط ، وليست كل الجامعات ، حيث أنه نجد خلية للجودة في كل جامعة، لكن حبر على ورق فقط.

¹ - سمالي محمد، المرجع السابق، ص186.

المطلب الثالث: صعوبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة الجزائرية

هناك بعض الصعوبات التي تواجه الجامعة الجزائرية بشكل خاص في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، والتي تتمثل في الآتي:

أولاً- غياب ثقافة الجودة في التعليم العالي: إن المتتبع لمسار التعليم العالي في الجزائر يدرك أن أسلوب الجودة الشاملة لم يكن هدفا معلنا في سياسة الجامعة، وبالتالي لم يكن مؤشر قياس نجاعة المؤسسة الجامعية الجزائرية، فكل المؤشرات الدالة على كفاءة المؤسسة موجهة نحو الكم أي عدد الطلبة؛

ثانيا -نوعية المناهج وحجمها: والتي تمثل الفجوة الرئيسة بين التعليم العام والتعليم الجامعي الجزائري، فأول ما يواجه الطالب عند انتقاله إلى المرحلة الجامعية هو التحول المفاجئ في أساليب التعليم والتعلم. فالأسلوب التعليمي/ التعليمي في مرحلة التعليم العام يكاد يعتمد على الإلقاء والمناقشة المباشرة والشرح المبسط، أما أسلوب التعلم الجامعي الذي يعتمد على نظام "التحاضر" فإنه يختلف في استراتيجياته بالنسبة للعلاقة بين الطالب والأستاذ الجامعي، وبين التعليم والتعلم، وبين المحتوى والخبرة؛

ثالثا -التبعية العلمية للجامعات الأجنبية: فالجامعات الجزائرية تعتبر امتدادا للتقاليد الجامعية الأوربية والأمريكية، وتنقطع صلتها بالمجتمع الجزائري وتقاليد وثقافته، وتتفاعل مع الجامعات الأجنبية ثقافيا وعلميا أكثر مما تتفاعل مع الجامعات العربية؛

بالإضافة لأهم النقاط التي نذكرها في التالي :

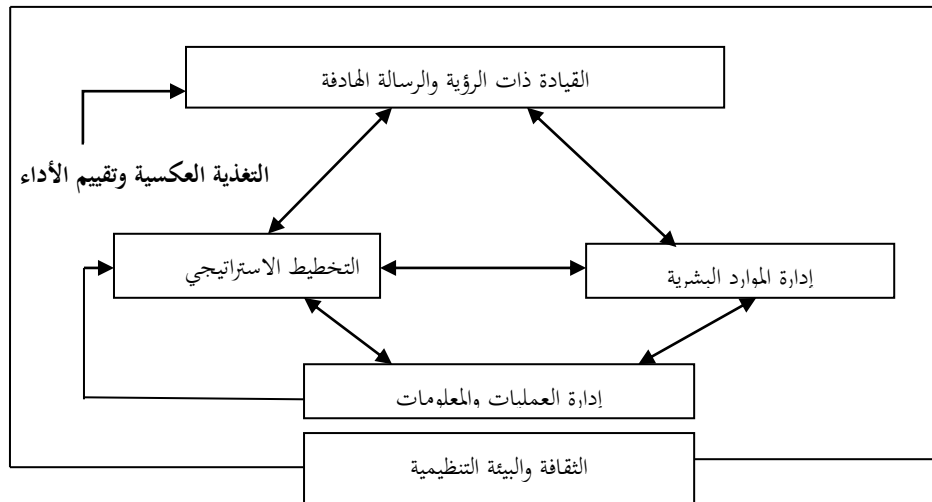
- عدم قدرة الجامعة على استيعاب الأعداد المتزايدة من الطلبة؛
- تبني طرق وأساليب لإدارة الجودة الشاملة لا تتوافق مع خصوصية المؤسسة، ومقاومة التغيير والتطوير التنظيمي من قبل المدراء والعاملين في الجامعات؛
- انعدام التناسق والترابط بين سياسات التعليم الجامعي وبين سياسات التوظيف؛
- كثرة القوانين واللوائح وعدم وضوحها في بعض الأحيان؛
- الاعتماد على المركزية، وضعف دور فرق العمل في إنجاز المهام واتخاذ القرارات؛
- توجيه البحث العلمي لأغراض الترقية والكسب المادي، وكذلك زيادة العبء التدريسي على حساب البحث العلمي؛

- ضعف كفاءة الإداريين وبعض القيادات الإدارية.¹

المطلب الرابع: نموذج مقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة الجزائرية

حاول في هذا الإطار بناء نموذج لإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر والذي تم إعداده من طرف الباحثين محمد تقرورت وكريمة فلاح، مستنديين في ذلك على الدراسات والمعايير المعتمدة عالميا ومحليا حول جودة التعليم العالي للوصول إلى مجموعة من المعايير لتحقيق الجودة في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر، أخدين بعين الاعتبار البيئة والثقافة وواقع مؤسساتنا التعليمية، ويتكون الإطار العام للنموذج المقترح لمعايير الجودة الشاملة من ستة محاور رئيسية تضمن جودة وتميز أداء مؤسسات التعليم العالي في الجزائر، والشكل الموالي يوضح هذا النموذج.

شكل رقم (3-2): يمثل النموذج المقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة الجزائرية



المصدر: محمد تقرورت وكريمة فلاح، نموذج مقترح لإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر في ضوء النماذج

الرائدة، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، العدد 05، الجزائر، مارس 2018، ص 121.

نحاول في هذا الإطار بناء نموذج لإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر، مستنديين في ذلك على الدراسات والمعايير المعتمدة عالميا و محليا حول جودة التعليم العالي للوصول إلى مجموعة من المعايير لتحقيق الجودة في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر، أخدين بعين الاعتبار البيئة والثقافة وواقع مؤسساتنا التعليمية، ويتكون الإطار العام للنموذج المقترح لمعايير الجودة الشاملة من ستة محاور رئيسية تضمن جودة وتميز أداء مؤسسات التعليم العالي في الجزائر، و من الشكل السابق نستنتج :

¹ - أسماء سلامي وبمينة حناش، مرجع سبق ذكره، ص 94.

- القيادة الجادة والرسالة الجامعية الهادفة : نعتبر القيادة محور النظام الذي يسعى إلى تحقيق الجودة في مؤسسات التعليم العالي، لذلك في ظل هذه الفلسفة لابد من تغيير النمط القيادي من النمط البيروقراطي السلطوي إلى نمط القيادة التشاركية، فنطبق إدارة الجودة الشاملة يحتاج إلى قيادة جادة ومتحمسة، لديها رؤية واسعة تستطيع من خلالها تحقيق التفاعل بين مختلف مفردات المؤسسة وتشجيع روح التعاون بينهم وخلق الولاء التام لها، أي أنها ترى أن الجودة هي آلية لتحسين العمل في المؤسسة التعليمية، ففي ظل التغيرات التي حدثت في قطاع التعليم بشكل عام والتعليم العالي خاصة، وفي تصور المجتمع لهذه المؤسسات ولدورها فان تبني نمط القيادة التشاركية هو الأقرب والأنسب لهذا الواقع والذي من ملامحه الانتقال من تلقين المعارف والمهارات إلى تدريب الطلبة على مهارات التفكير و النقد، وربط المعارف الصفية بواقع الحياة اليومية، بالإضافة إلى إشراك الطالب في بناء المعرفة عن طريق الحوار والنقاش وتشجيع روح الإبداع لديه وهذا لا يمكن حدوثه إلا من خلال قيادة تشاركية تفتح المجال للأساتذة والطالب وتوفر مناخ مؤسسي تدعم التعاون بين مختلف أفرادها ويزيد من الإحساس بالرضا الوظيفي والانتماء لمؤسسة التعليمية والشعور بالاستقرار مما يزيد من دافعيتهم نحو العمل المنتج، بالإضافة إلى أن مشاركة جميع العاملين في المؤسسة التعليمية في صنع القرارات من سياسات وبرامج في المؤسسة سيساعد على الإنجاز الأمثل لها وكذلك تجاوز مختلف المشاكل التي يمكن حدوثها في النمط السلطوي الذي يرى أن العاملين أنهم مجرد منفذين للتعليمات الصادرة من المستويات العليا في الهرم الإداري في المؤسسة التعليمية؛

- الثقافة والبيئة التنظيمية: إن نشر ثقافة الجودة في مؤسسات التعليم العالي، يتطلب تغيير القيم والسلوكيات السائدة فهي مدخل أساسي لتحسين جودة العملية التعليمية، حيث تعد الثقافة التنظيمية امتداد للثقافة المجتمعية السائدة. فسلوك الفرد الوظيفي هو نتاج السلوك المجتمعي والقيم التي يعتنقها، بمعنى أن للثقافة التنظيمية تأثير قوي ومباشر على سلوكهم وأدائهم لأعمالهم ومختلف علاقاتهم سواء برؤسائهم أو بزملائهم والمتعاملين معهم، حيث تعكس هذه القيم درجة التكامل بين أفراد الجامعة، كما أنها تعبر عن قدرة هذه الأخيرة على إيجاد قيم أساسية يمكن أن تتحرك حولها كل الجهود، ولتبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة لابد من ترسيخ الثقافة التي يشعر فيها الأفراد بحرية المشاركة، حيث لها تأثير مباشر على البيئة التنظيمية التي تمثل وصفا لخصائص بيئة العمل التي تؤثر على سلوك أفراد المؤسسة التعليمية وإبداعاتهم، لذلك لابد على القيادات العليا في مؤسسات التعليم العالي أن تقوم بتهيئة أجواء

بيئة تنظيمية جديدة يجب أن تسود داخل الحرم الجامعي وبين جميع العاملين، الأمر الذي يتطلب تهيئة المناخ الملائم لتطبيق إدارة الجودة الشاملة يراعي فيه جميع مبادئها وتنمية الوعي لدى أفراد المؤسسة بمختلف الأساليب الإدارية الحديثة، حيث يعد عدم تغيير البيئة التنظيمية السائدة في ظل إدارة الجودة الشاملة عائقا كبيرا¹

- **التخطيط الاستراتيجي وضرورة التحسين المستمر:** هو أسلوب علمي يستهدف تحديد الأهداف وتدابير الوسائل لتحقيقها، ولهذا الأسلوب دور أساسي في تطبيق إدارة الجودة الشاملة ونجاحها وتحديد متطلبات تطبيقها، إذ يعني بمختلف الفعاليات الخاضعة للدراسة والبحث والتحليل للتعرف على حاجات المستفيدين ورضاهم عن الجامعة ومخرجاتها، وفي ظل مفهوم إدارة الجودة الشاملة تقوم إستراتيجية الجامعة على تحقيق التميز والتفوق على الجامعات الأخرى عن طريق وضع أهداف واضحة ومحددة، ولأجل وضع إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة في الجامعة موضع التنفيذ لابد تحويلها إلى خطط مرحلية تفصيلية تتضمن الوسائل والإجراءات للتطبيق الفعلي والأمثل للخطط والاستراتيجيات، بالإضافة إلى ضرورة إدخال التحسينات المستمرة والمتواصلة على الأنشطة التي تمكن الجامعة من الوصول إلى الريادة والتميز في مستوى جودة الطالب الخريج والبحث العلمي وغيرها، إذن فالتحسين المستمر هو البحث المتواصل للوصول إلى درجة عالية من الجودة التي لا يمكن تحقيقها إلا بالبحث الدائم عنها، ما يضمن البقاء والاستمرار للجامعة.

- **إدارة العمليات والمعلومات:** إن منهجية إدارة الجودة الشاملة تؤكد حاجة المؤسسة التعليمية إلى تصميم عملياتها بما يتماشى مع اتجاهات ومتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، كما تتطلب توافر قاعدة معلومات تساعد الجامعة على رسم سياسة تعاملها مع المستفيدين وتلبية مطالبهم وتوقعاتهم، حيث يساعد نظام المعلومات الفعال على اتخاذ القرارات ويعزز كفاءة الاتصال مابين مختلف الوحدات، كما يساعد على إيجاد أسلوب تعاوني أفضل للتبادل الحر للمعلومات وبالتالي الحد من التعارض، وكذلك يساعد على إجراء التعديلات المطلوبة في الوقت المناسب.

- **إدارة الموارد البشرية:** يعد العنصر البشري ثروة ورأس مال الجامعة وأثن ما تملك فهو الوسيلة المهمة لتحقيق الجودة والتميز للجامعة، وتستوجب تنمية وتطوير الموارد البشرية وزيادة إمكانياتها وقدراتها الاهتمام المتزايد والهادف. من خلال إنشاء الأنظمة وتأهيلها وتحديثها ومن الأسس التي تشملها هذه

¹ - محمد تقوروت وكريمة فلاح، المرجع السابق، ص 121.

العملية: التخطيط للموارد البشرية الذي يضمن وجود ما تحتاجه الجامعة وكذلك تنمية هذه الموارد عن طريق التدريب لرفع مستوى الأداء وزيادة الإنتاجية وإعداد العاملين في شتى المجالات، الأمر الذي يتيح للأفراد مسايرة التطور والتغيرات المعاصرة، إذن فإدارة الموارد البشرية عملية أساسية وضرورية في العصر الحالي، ولتحقيق ذلك لابد على إدارة الجامعة القيام بالآتي:

- إنشاء وحدة خاصة للتخطيط للموارد البشرية، وأخري لتدريب العاملين في مجال الجودة، مع تحديد حاجاتهم التدريبية؛
- توفير برامج تدريبية على نحو دائم ومستمر وعقد ندوات ومحاضرات لترسيخ مفاهيم الجودة؛
- توفير نظام خاص بالمكافآت والحوافز ومنحها لجميع العاملين في المؤسسة التعليمية الذين لهم مساهمات ومشاركات متميزة في تحقيق الجودة في العمل؛
- العمل على زيادة المنافسة بين مختلف الأقسام والكيانات الجامعية عن طريق الإعلان عن جوائز الجودة.

- **التغذية العكسية وتقويم الأداء:** هي عبارة عن معلومات تحصل عليها الجامعة من خلال استطلاع آراء عملائها المباشرين وغير المباشرين لتتعرف إلى مستوى رضاهم عن جودة الخدمة المقدمة لهم وتقييمهم لها، ومعرفة مدى تحقق توقعاتهم ومطالبهم، كما أنها تحصل على التغذية العكسية من خلال عمليات التقييم الذاتي الداخلي والخارجي، وعمليات المقارنة المرجعية مع الجامعات الأخرى النموذجية، فالتغذية العكسية وسيلة لمعرفة الثغرات ومحاولة تلأفيها، وتنفيذ عمليات التحسين المستمر في كافة المجالات والعمليات والمستويات.

◀ تحليل النموذج:

يسعى هذا النموذج إلى تحسين العمل في المؤسسة التعليمية، عن طريق تشجيع روح التعاون وخلق الولاء التام لها من خلال قيادة جادة وناجحة، بالإضافة إلى تغيير القيم والسلوكيات السائدة التي كانت تسبب عائقا كبيرا داخل الحرم الجامعي، بنشر ثقافة الجودة في مؤسسات التعليم العالي، كما يعمل على ضمان البقاء والاستمرار والتميز عن باقي الجامعات من خلال وضع خطط إستراتيجية وتحسين مستمر لها، مع توافر قاعدة معلومات تساعد الجامعة على تلبية مطالبها وتوقعاتها، والعنصر البشري الذي يعد الركيزة الأساسية للجامعة فهو يعمل على تطويرها وتنميتها للاستمرار بالنجاح .

◀ تقييم النموذج:

تتشترك نماذج الجودة كلها في كون كل من القيادة والوسائل التكنولوجية ومصادر المعلومات من أهم محاور نماذج الجودة على خلاف هذا النموذج يتميز عن باقي النماذج لاحتوائه على محور التغذية العكسية التي تعتبر وسيلة لمعرفة الأخطاء والثغرات ومعالجتها من أجل تحسين جودة التعليم ومخرجاته.¹

المبحث الثالث: تجارب دولية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

من أجل تحقيق قفزة نوعية في التعليم والحصول على منتجات تعليمية ذات جودة عالية وبمواصفات عالمية لجأت العديد من الدول إلى تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.

المطلب الأول: تجربة إدارة الجودة الشاملة بجامعة شمال غرب ولاية ميسوري (Northwest Missouri State

University)

بدأت هذه الجامعة بتطبيق الجودة في عام (1986)، وفي عام (1991) قامت بتطوير ثقافتها الخاصة عن الجودة مع دراسة الوثيقة برنامج جائزة مالكوم بالدريج الوطنية للجودة، وفي سنة 1997 فازت الجامعة بجائزة ميسوري للجودة التي تعتمد على مبادئ بالدريج بوصفها نموذجاً للتخطيط، وعملت الجامعة على تطوير وإعادة هيكلة في نظامها وأدخلت عمليات التخطيط الإستراتيجية ووضعت معايير ونقاط مرجعية لقياس الأداء وقد تبنت ثقافة تنظيمية جديدة معتمدة بها على فلسفة ومبادئ الجودة الشاملة والتي أدت على العديد من النجاحات منها ما يأتي :²

- العمل على دمج سبع كليات في أربع؛
- إلغاء أربع وثلاثين برنامجاً لم تكن المشاركة فيها بالمستوى أو بالجودة المطلوبة؛
- زيادة رواتب أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة؛
- تحديد ما ينبغي على الطالب تعلمه من الكفاءات؛
- الارتقاء بالجامعة من حالة العجز المقدر بالمليون دولار إلى فائض احتياطي قدره ثلاثة ملايين دولار؛
- زيادة عدد الطلاب بنسبة 26% من قدرة الجامعة الاستيعابية؛
- إقامة أول حرم جامعي الكتروني في الولايات المتحدة الأمريكية؛

¹ - محمد تقوروت وكريمة فلاح، المرجع السابق، ص-ص. 122، 124.

² - خالد أحمد الصرايرة و لبللى العساف، مرجع سبق ذكره، ص32.

- إقامة امتحانات نهائية شاملة في مختلف الأقسام للتخرج.

لقد قدم (Daubbard) عام 1994م، نموذجاً عملياً لخطوات تطبيق TQM في جامعة غرب ميسوري كما

يلي:

- تحديد عمليات التميز وثقافة الجودة ويعني البحث المستمر عن أفضل الممارسات التي تقود إلى الأداء المتفوق، ويتم ذلك بواسطة الطلاب والمدرسين ودراساتها وصياغتها من قبل جماعات في فصل دراسي كامل بالتعاون مع لجنة التوجيه؛

- تطبيق مبادئ الاختزال والاقتصاد في كل شيء بما فيها الأهداف، المستويات، البرامج ومقاييس الأداء.

- التركيز على العميل (الطالب) في حجرة الصف ذلك باشتراكه مع الأستاذ في تصميم البرامج التعليمية، بعد تبني مبدأ التوجيه نحو العميل وتأسيس اللجنة تحسين الجودة المستمرة لتحديد وضع الأولويات الخاصة بالتحسين ووضع توقعات الطلاب، وأصحاب العمل موضع التنفيذ ووضع تعهد بثقافة الجودة؛

- تقييم الوقاية لتركيز النتائج على التوقعات ومنع الأخطاء بدلا من التقييم من أجل ترتيب من خلال:

- تقييم برنامج ثقافة الجودة المصمم لإثارة التوقعات من الطلاب أثناء التوجيه قبل بدء الدراسة وإجراء الاختبارات المعيارية واستخدامها لتوزيع الطلاب في الفصول الدراسية؛
- استخدام أدلة تقييم تركز على تحسين كل من عملية التعلم والتعليم بهدف تحسين أداء الطلاب ويضمن التنظيم الوقائي؛
- تطوير أعضاء هيئة التدريس لحل مشكلات التقويم وتحسين جودة التعليم؛
- التدريب بدءا من ضبط العملية الإحصائية مروراً بكيفية التعامل مع الهاتف وانتهاء بشبكة الاتصالات الموجودة بالجامعة؛
- البدء بالخدمات المساعدة من قبل الجانب الأكاديمي الذي يعمل أعضائه مع فريق ثقافة الجودة؛

- استمرار وتحسين الجودة بعد الانتهاء من خطة ثقافة الجودة في ضوء معايير جائزة بالدرج، وتذكير المدرسين إن خطط تحسين الجودة ليست ساكنة ولا تكتمل أبدا من خلال سلسلة محاضرات عن التعلم والنتائج التي تحققت كنتيجة لتطبيق TQM جامعة شمال غرب ميسوري؛
- لقد أسس أول حرم جامعي إلكتروني شامل في البلاد يضم محطة للحاسب وقناتين تلفزيون بالجامعة؛
- زاد عدد الوظائف الكايبية الرئيسية بمقدار 2.1 بالمائة نتيجة البرنامج؛
- زاد وقت الفصل الدراسي من (15) أسبوعا إلى (17) أسبوعا وكانت النتيجة النهائية لهذا التغيير إضافة شهر من التعليم إلى السنة الدراسية أو زيادة (16) أسبوع من الخبرة الجامعية خلال السنوات الجامعية الأربعة؛
- مول أكثر من (50) حدثا سنويا مصمما لتكامل حياة الطلبة ذات العلاقة بالمناهج مع النشاطات التعليمية مثلا محاضرات متميزة، حصص موسيقية متنوعة؛
- ثم تأسس مركز للخدمات الطلابية قصد تمكينهم من إجراء 90 بالمائة من معاملاتهم مع الجامعة في موضوع واحد؛
- أما تسجيل الذي كان يستغرق مع الطالب يوما أو يومين أصبح بإمكان إنجازة في مكتب أقل من ربع ساعة ضمن إطار الحرم الجامعي؛
- تبني أعضاء هيئة التدريس سبعة عشرة هدفا تعليميا على مستوى المؤسسة تزود هذه الأهداف بإطار أو سياق لكافة خطوات العمل؛
- أسس برنامج لتقييم طبقت فيه مقاييس متعددة لاتجاهات الطلاب أو أدائهم؛
- انعقاد ورشات تدريبية بانتظام لمساعدة أعضاء هيئة التدريس في تطوير الاستراتيجيات التدريسية؛
- طورت لجنة الأساتذة نموذجا موحدا للخطة الدراسية للمسافات للتأكد من أن أهداف التدريس على مستوى الجامعة تكاملت مع أهداف المجتمع؛
- أكثر من نصف الأقسام الأكاديمية تبنت امتحانات تخرج شاملة؛
- طور نظام جديد لتقييم أعضاء هيئة التدريس.¹

¹- لرقط علي، مرجع سبق ذكره، ص، ص. 61، 62.

المطلب الثاني: : تجربة جامعة ولاية أوريجون بأمريكا Oregon State University

في عام 1994 وضعت جامعة أوريجون هدفا محددا لها، وهو أن يتم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة خلال فترة خمس سنوات. إذ تعد هذه التجربة من أشمل محاولات التعليم العالي الأمريكية وأشهرها. وقد طبقت جامعة ولاية أوريجون مبادئ إدارة الجودة الشاملة، واتبعت تلك الجامعة الخطوات والإجراءات اللازمة لتنفيذ هذه المبادئ. ومن أهم هذه الخطوات:¹

- توضيح مفهوم الجودة الشاملة وأسسها، وتحديد أهداف مجلس الجودة ومستشاريها بالجامعة؛
- تعريف جميع الكوادر الجامعية الإدارية والأكاديمية بمبادئ الجودة وطرق تطبيقها، وذلك عن طريق الوثائق المكتوبة والمنشورات والاجتماعات ودروس العمل؛
- وضع خطة لتقييم العمل بالجامعة في ضوء أسس الجودة الشاملة للتعرف للوضع الحالي بها؛
- مناقشة نتائج التقييم مع المستفيدين الداخليين والخارجيين، وعرض هذه النتائج على القيادات ومستشاري الجودة؛
- تحديد فرص التحسين التي يتم فيها تنفيذ سياسة الجودة الشاملة، وذلك من خلال توضيح الأهداف المرجوة، وتوجيه الجهود نحوها عن طريق لقاءات رسمية، أو تقارير مكتوبة؛
- تدريب أعضاء مجلس الجودة وفريق متابعة الجودة، بحيث يتم في هذا التدريب توضيح مفاهيم الجودة الشاملة والأمور الفنية فيها؛
- تحديد فرق العمل الوظيفية التنفيذية المنوط بها تحقيق الأهداف، ومواجهة المشكلات التي قد تعيق التنفيذ؛
- توعية العاملين في الجامعة بطرق التحسين والتقييم الاتي، وذلك عن طريق اللقاءات وورش العمل والاجتماعات؛
- وضع محركات وإجراءات من شأنها تقييم جهود الجودة الشاملة وتحسينها؛
- تدريب الأفراد وتطوير أدائهم/ لتلاقي وقوع ما قد يقع من أخطاء أثناء التنفيذ في المشروعات والخطط القادمة.

¹ - منتهى أحمد علي الملاح، مرجع سبق ذكره ص 50.

المطلب الثالث: تجربة المملكة الأردنية الهاشمية

في ظل الإقبال المتزايد على التعليم العالي والدراسات العليا في الأردن، استجابت الحكومات المتعاقبة لها التزايد بالتوسع في إنشاء الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة، فالتوسع الكمي في التعليم يتطلب اتخاذ الإجراءات اللازمة للمحافظة على أداء عالٍ ومتميز، وفي ظل هذا التزايد في عدد الجامعات وزيادة عدد طلبة الدراسات العليا فيها، وخاصة من الدول العربية، أدى ذلك إلى زيادة العبء على الجامعات في كيفية المحافظة على المستوى العالي من التميز، ومواجهة المنافسة في قطاع التعليم الجامعي والدراسات العليا، والذي يتطلب البحث عن استراتيجيات وأنظمة مدروسة يمكن تطبيقها في جميع أقسامها، تضمن لها الجودة في مختلف مخرجاتها.

وفي إطار هذه الاستراتيجيات عملت الأردن على إنشاء هيئات أو لجان لضمان الجودة، ففي عام 1990 أنشئ مجلس اعتماد الجودة في التعليم العالي، للإشراف على ضبط الجودة ووضع المعايير لاعتماد المؤسسات الخاصة، وفي 25 مارس 2007 صدر قانون حلت بموجبه هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي محل مجلس اعتماد الجودة في مؤسسات التعليم العالي، وقد كان له الهيئة مجموعة من الأهداف تمثلت في:

- التحقق من انسجام أهداف البرامج الأكاديمية المختلفة مع مهارات الطلبة المكتسبة؛
 - تعزيز شفافية ومصداقية الشهادات الممنوحة؛
 - انسجام العملية التعليمية مع متطلبات السوق وخطط التنمية؛
 - استمرارية الارتقاء بنوعية التعليم العالي؛
 - تعزيز مقررات مؤسسات التعليم العالي على مواجهة تحديات المعرفة على مستوى عالمي.
- وبذلك بدأت المؤسسات الأردنية بالاهتمام بإدارة الجودة الشاملة كأداة للصمود أمام التحديات التي تواجهها، وذلك من خلال برنامج وطني لإدارة الجودة الشاملة، حيث بدأت في تطبيق هذا البرامج وفق المنهجية التالية:
- الاستعانة بمختصين ذوي خبرة في مجال نظم إدارة الجودة الشاملة لوضع البرامج التدريسية للإدارة العليا بالمؤسسة؛
 - محاولة توفير أكبر قدر ممكن من المعلومات عن موضوع الجودة الشاملة؛

- توزيع المؤسسات الحاصلة على شهادة الإيزو 9000 حسب القطاعات وحصر المؤسسات التي تعمل على الحصول على الإيزو 9000.

أثبت التطبيق الفعلي للبرنامج السابق التي اعتمدته العديد من المؤسسات الصناعية الأردنية، أهمية موضوع الجودة الشاملة، وإمكانية تطبيقها في التعليم العالي، وبذلك قامت الأردن بتطبيق الجودة الشاملة في التعليم من خلال تأسيس جامعة الحسين للإبداع والتفوق عام 2000، إضافة إلى تنفيذ مشروع تقييم الأداء النوعي لبرامج التعليم العالي بالجامعات الأردنية (الحكومية والخاصة) والذي أدى إلى إحداث نقلة نوعية في مستوى برامج التعليم العالي، ويتم التقييم اعتمادا على مجموعة من المعايير يتم التأكد من مطابقتها من قبل فريق استشاري متخصص من الوكالة البريطانية لضمان الجودة، وتتمثل هذه المعايير فيما يلي:

- **المعايير الأكاديمية:** تتعلق بوضع مؤشرات لتأمين مستوى الجودة لجانب التعليم (من حيث عدد الساعات لكل مادة، عدد الأساتذة لكل تخصص، عدد العناوين من الكتب لكل مادة وغيرها)، وتتضمن:

- مخرجات التعليم: تضم عدد الساعات لنيل الدرجة الجامعية والمدة القصوى للطلاب بالجامعة ومتطلبات سوق العمل؛
- المناهج: أنواع المجالات المعرفية والنظرية؛
- طرق تقييم الطالب: اعتماد الامتحان المشترك والأسئلة الموجودة للفصول المعتمدة على مادة واحدة، والتصحيح المشترك ونظام الأسئلة الامتحانية والحلول النموذجية، وتدقيق عينات من الامتحان؛

- تحصيل الطالب: يتضمن عدد الساعات الدراسية في كل مجال وعدد المواد.

- **جودة فرص التعليم:** تتضمن عددا من العناصر هي:

- التدريس والتعليم: أعداد المدرسين وأعداد الطلبة لكل مدرس، وأعداد الحواسيب والبرمجيات لكل تخصص؛
- تقييم الطلبة: بواسطة معايير الملاحظة وقياس الأداء للطلبة في الفصل الدراسي؛
- موارد التعليم واستخدامها في العملية التعليمية بما يساهم في تحقيق الأهداف.

- ضمان وتحسين الجودة: تهدف هذه المعايير إلى وضع آلية لاختيار أعضاء هيئة التدريس والإطار الإداري، والتقويم المستمر لهم وإجراء مشاريع التحسين والتطوير في مرافق الجامعة، وتوثيق آلية لإجراءات مختلفة في جوانب العملية التعليمية.¹

المطلب الرابع: جامعة الملك عبد العزيز بالمملكة العربية السعودية

لقد رأت جامعة عبد العزيز، وفي عصر ظهرت فيه تحديثات كبيرة وتفجرت فيه منابع المعلومات، أن عليها أن تواجه هذه التحديثات وأن يصوغ عددا كبيرا من البرامج الحديثة لمواكبة العصر لتحقيق نقلة نوعية في الأداء الجامعي وتقنيات التعليم، من خلال منظومة متكاملة وفي إطار تنسيق دقيق على كافة المستويات التنظيمية، فمنهج الجودة الشاملة يعد أحد المداخل المعتمدة، لإحداث تغييرات هيكلية وإيجاد آليات فاعلة لاشتراك بمجتمع الجامعة بأسره في عمليات التقويم والتطوير المحقق للآمال والتطلعات. فالجودة طريقة للإدارة تهدف إلى رفع الفاعلية والمرونة والقدرة التنافسية للمؤسسة (الجامعة) وتشمل تنظيمها بكاملها، كل قسم وكل نشاط، وكل نشاط، وكل فرد في جميع المستويات الإدارية والأكاديمية.

بعد عامين كاملين من العمل المتواصل من قبل لجن وفرق عمل الجودة الشاملة، أمكن التوصل إلى العديد من النتائج الباهرة كان من أهمها:

— تأهيل كلية الهندسة وحصولها على الاعتماد الأكاديمي لكافة برامجها من قبل الهيئة الأمريكية للاعتماد للبرامج الهندسية والتقنية (Accreditation Board for engineering and Technology) ABET، وقد خضعت الكلية قبل أشهر لعملية التقويم الشامل الرسمي من قبل فريق التقويم المكون من 14 عضواً الذي يضم 2 من مديري الجامعات من عمداء الكلية بأمريكا، وقد تضمنت معايير الاعتماد الأكاديمي عدداً من العناصر شملت (أعضاء هيئة التدريس - الخطة الدراسية - الطلاب - الإدارة - التسهيلات)؛

- وقد أشاد فريق التقويم بالمستوى المتميز الذي وصلت إليه الكلية، وإن البرامج الأكاديمية والعلمية والعملية والتدريبية بالكلية عالية المستوى، وأن المستوى العلمي والعملية والتدريبية لخريجي الكلية يؤهلهم للعمل داخل وخارج المملكة؛

¹ - أسماء عميرة، مرجع سبق ذكره، ص، ص. 78، 79.

- اختصار العديد من الخطوات الإجرائية لعدد كبير من العمليات المرتبطة بالنواحي الأكاديمية والإدارية والفنية، مثل: إجراءات الترقية العلمية، التعيين (أعضاء هيئة التدريس، محاضرين، معيدين)، البعث، متابعة المبعوثين وحل مشاكلهم؛
- تطوير الخطط الدراسية لمعظم الكليات واعتماد مناهج جديدة تتفق واحتياجات المجتمع وخطط التنمية ومطابقة لمعايير الجودة؛
- افتتاح عدد من الكليات والأقسام العلمية الجديدة من منطق رؤية جديدة للجامعة للآفاق المستقبلية؛
- تطوير العديد من الخدمات المقدمة لمنتسبي الجامعة؛
- الانفتاح على المجتمع وإيجاد للتكامل مع مختلف مؤسسات القطاع الحكومي والخاص، وتكوين هيئات استشارية للكليات يتكون أعضاؤها من رجال من القطاعين الجامعي والخاص ومن الكتاب المتميزين من أصحاب المهن المرموقين في مجلاتهم، والتي لها صلة وثيقة بتخصصات الكليات، بهدف ان تتعاون الهيئة الاستشارية مع الكلية في التعريف في المهارات المطلوبة في الطالب، والمساهمة في صقل هذه المهارات ومن ثم العمل على تدريب الخريج وتوظيفه؛
- استحداث منصب وكيل كلية / عمادة لشؤون الجودة والتطوير لتفعيل تطبيق الجودة الشاملة في قطاعات الجامعة والتطوير عن كتب؛
- انطلاق عمليات التطوير في كليات الجامعة من خلال لجن وفرق عمل الجودة ليشمل كافة المجالات المرتبطة بالعملية التعليمية.¹

¹ - باديس بوخلوة و سامي بن خيرة، مرجع سبق ذكره، ص، ص. 98، 99 .

خلاصة الفصل الثالث:

بناء على ما سبق يمكن القول بأن نظام التعليم العالي في الجزائر قطع أشواطاً كبيرة في سبيل تطوره باعتباره المصدر الأساسي لإعداد الثروة البشرية، كما نستخلص من خلال هذا الفصل أن الجامعة الجزائرية قامت بعدة إصلاحات بغية التصدي للمعوقات التي قد تواجهها، وقد تم من خلال هذا التطور تحقيق المبادئ الأربعة للتعليم العالي وهي: الديمقراطية، الجزأة، التعريب، والتوجه العلمي والتكنولوجي. ومن أهم الإصلاحات التي تبنتها الجزائر هو نظام (ل.م.د)، والذي يرمي إلى توفير اندماج أفضل للمؤسسات الجامعية في محيطها الاجتماعي والاقتصادي والتأسيس للتكوين المستمر وكذلك تحسين النوعية التعليمية للجامعات، وبالرغم من كل هذا فإن الجامعات لا زالت تعاني من مشكلات عديدة والتي تؤثر حتماً على جودة العملية التعليمية فيها، مما يستدعي منها المحافظة على جودة التعليم الجامعي والذي يجب أن يكيف مع الواقع الوطني الموصوف بكثافة تعداد طلابه، ليتجاوب مع تطور القطاعات الاجتماعية والاقتصادية، ويلبي احتياجاتها المتزايدة كما ونوعاً، وعلى هذا الأساس قامت الجامعة الجزائرية بوضع نموذج مقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة فيها. يمكن أن نستنتج أن كل هذه الجهود التي تقوم بها الجامعة الجزائرية يمكن أن تكون الخطوة الأولى لتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة وأن تغرس هذه الثقافة لدى الأسرة الجامعية.

وبفعل النجاحات التي حققتها إدارة الجودة الشاملة في مختلف القطاعات، فقد جذبت بشدة انتباه رؤساء الجامعات وعمداء الكليات نحوها، حيث تم تجربة هذا المفهوم في مجال التعليم الجامعي، وذلك من أجل النهوض بمستوى أداء الجامعات، والرفع من مستوى مخرجاتها من الخريجين المؤهلين علمياً وعملياً لخدمة المجتمع وتحقيق أهدافه واللاحاق بركب التقدم. وقد عملت العديد من الجامعات في مختلف دول العالم، كالجامعات الأمريكية والجامعات الأوروبية وكذلك جامعات الدول العربية، على تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة وإنشاء وحدات اعتماد أكاديمي مساندة للجودة، وبالشكل الذي يجعلها من بين الجامعات المعترف دولياً بجودة مخرجاتها وخدماتها التعليمية.

خاتمة

الجامعة تلعب دورا جوهريا في تكوين الفرد وتنمية قدراته، فهي مسؤولة عن إعداد وتخريج قادة المجتمع وحمله نهضته، من الذين يقع على عاتقهم عبء نقل المجتمع من حالة التأخر والجمود إلى حالة الانطلاق والتقدم، فالجامعة بحكم موقعها في قمة الهرم التعليمي، تسعى من خلال وظائفها المتمثلة في التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع، إلى توجيه السلوك و تنمية المهارات والإدراك، بما يمكن من إعداد قادة التنمية إعدادا نفسيا وعلميا متوازنا، وبما يضمن تحقيق التطور للمجتمعات.

فمفهوم الجودة الشاملة وتطبيقها على الجامعات لها أثر كبير في تنمية الموارد البشرية، والتي من أهم عناصرها الإنسان أو العامل أو المعلم أو الطالب الذي يهيأ ويدرب، ويصبح مفهوم الجودة جزءا من حياته من أجل الإبداع وحل المشكلات واستخدام التقنية الحديثة بكل أنواعها والتعامل مع العالم الخارجي، وقد عملت العديد من مؤسسات التعليم العالي في دول العالم المختلفة، كالجامعات والجامعات الأوروبية وكذلك جامعات الدول العربية، على تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة وإنشاء وحدات اعتماد أكاديمي مساندة للجودة، بالشكل الذي يجعلها من بين الجامعات المعترف بجودة خدماتها التعليمية.

وعليه توجب على الجامعة الجزائرية التكيف مع المستجدات في مجال ثورة التكنولوجيا وثورة المعلومات والاتصالات لتكون قادرة على تلبية الاحتياجات التعليمية المتجددة للطلبة بمحاولة منها التركيز على إدارة الجودة الشاملة كهدف استراتيجي، وتطبيق هذا نظام وذلك بهدف تعديل المسار الأكاديمي وتحقيق التميز في التعليم كونه من أهم المعايير للمنافسة من أجل إعداد وتكوين القوى البشرية لجميع مجالات العمل والإنتاج وإجراء البحوث والدراسات وتطبيق التكنولوجيا ومبادئ الكفاءة والفعالية والابتكار والإبداع لخدمة المجتمع وتنميته.

- النتائج:

تم التوصل إلى النتائج التالية:

- استنساخ نظام (ل.م.د) في الجزائر وعدم تعديله هو السبب في عدم نجاحه وملاءمته مع طبيعة التعليم في الجامعات الجزائرية، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الأولى؛
- كما تبين أن إدارة الجودة الشاملة ساهمت في تحسين العملية التعليمية في الجامعة الجزائرية وجعلت الطالب يطمح للابتكار وخلق أفكار جديدة تفيد مجتمعه المحلي، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثانية؛

- كما توضح أن الجامعات الجزائرية على وعي بأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثالثة؛

- تعتبر إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة الرائدة التي حققت نجاحات كبيرة؛
- في ظل التحديات التي تشهدها مؤسسات التعليم العالي، يعتبر مدخل إدارة الجودة الشاملة مدخلا فعالا لإعداد وتخريج الإطارات الفاعلة في المجتمع؛
- المبادئ التي تقوم عليها النماذج الرائدة هي أهم مرتكزات ومتطلبات الجودة التي تقود إلى تحقيق التطوير والإصلاح التي تسعى إليه مؤسسات التعليم العالي؛
- هناك العديد من النماذج العالمية التي تهم بجودة التعليم العالي؛
- يعتبر العنصر البشري عالي الكفاءة والتأهيل من أهم المدخلات؛
- يعتبر بناء النموذج من أهم أسباب تفوق كل من جامعة شمال غرب ولاية ميسوري، جامعة ولاية أوريغون بأمريكا، المملكة الأردنية الهاشمية وجامعة الملك عبد العزيز بالمملكة العربية السعودية وتحسين جودتهم، حيث يعتبر النموذج الوسيلة والرشد لطريق الريادة، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الرابعة.

-الاقترحات:

- وعلى ضوء النتائج السابقة يمكن تقديم جملة من الاقتراحات نلخص أهمها في مايلي:
- العمل بمعايير الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، وفي جميع المراحل الدراسية التي يمر بها الطالب؛
- تحسين نوعية التأطير ومعدلاته مما يضمن تحسين نوعية التعليم ويرفع من آثاره الاقتصادية؛
- الحرص على تقديم الحوافز الإيجابية والمكافآت المشجعة، كعامل أساسي للحرص على إتقان العمل وانجازه؛
- تقدير الجهود الذي يبذله أعضاء هيئة التدريس في عملهم، وتثمين إسهاماتهم وآرائهم ومقترحاتهم إزاء عملية التسيير واتخاذ القرارات؛
- التوجه نحو اللامركزية في الإدارة على مستوى جميع الكليات بالجامعة؛
- دعم الأبحاث العلمية لما لها من دور إيجابي في تطور المجتمعات؛
- التوجه نحو عمل الشركات مع الجامعات الرائدة في تطبيقات إدارة الجودة الشاملة، من أجل الاحتكاك بالمستوى العالمي والاستفادة من تجاربهم في هذا المجال؛

- ضرورة التعاون بين الجامعة والمؤسسات الاقتصادية ليساير الجانب الأكاديمي الجانب المهني للطلبة، من خلال عقد دورات وإجراء مقابلات مع أصحاب المؤسسات قصد إعادة الثقة في منتجات الجامعة. وفي الأخير يمكن القول أنه رغم تأخر إدراك الوزارة الوصية ضرورة تطبيق هذا المفهوم في التعليم العالي في الجزائر إلا أنه قد تم القيام بمجموعة من الإصلاحات تهدف إلى ترقية التعليم العالي وضمان جودته، واستحداث هيئات وطنية لذلك كاللجنة الوطنية لتطوير نظام ضمان الجودة في التعليم العالي حيث أوكلت لها مهمة بناء وتطوير ومراقبة نظام ضمان الجودة، بالإضافة إلى المجلس الوطني للتقييم الذي يهتم بإدارة وتقييم وضمان الجودة.

قائمة المراجع

أولا- الكتب:

1- باللغة العربية:

1. خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر و التوزيع والطباعة، عمان، ط4، 2009.
2. سوسن شاكر مجيد ومحمد عواد الزيادات، الجودة والاعتماد الأكاديمي لمؤسسات التعليم العام والجامعي، ط1، دار صفاء للنشر، عمان، 2008.
3. سوسن شاكر مجيد، إدارة الجودة الشاملة تطبيقات في الصناعة والتعليم، ط2، دار صفاء للنشر والتوزيع، بغداد، 2015.
4. عطا الله علي الزبون و خالد بني حمدان، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، 2015.
5. عماد أبو الرب وآخرون، ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي بحوث ودراسات، ط1، دار للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
6. محمد الرئيس العامري، نموذج مقترح لعلاقة إدارة الجودة الشاملة بتطوير الأداء الوظيفي للعاملين، ط1، الدار الجزائرية والمنظمة العربية للتنمية الإدارية، الجزائر ، 2015.
7. محمد سعيد نمر، إدارة الجودة الشاملة مدخل حديث، ط1، دار ناشرون وموزعون، الأردن، 2017.
8. مصطفى كمال السيد طایل، معايير الجودة الشاملة، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
9. هاشم فوزي دباس العبادي وآخرون، إدارة التعليم الجامعي مفهوم حديث في الفكر الإداري المعاصر، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
10. يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.

2- باللغة الأجنبية:

11. Daniel Duret, Maurice pillet , **Qualité en production : de Jso 9000 à six sigma**, 2ème édition, Edition d'organisation, Paris, 2002.
12. Edward sallis , **Total Quality in Education**,kogan page, UK, Third edition, 2002.
13. Laudoyer Guy , « **la certificatio Jso 9000 : un moteur pour la qualité** » , Edition d'organisation, Paris, 2000 .

ثانيا- المجالات العلمية:

1- باللغة العربية:

14. أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة السبيل إلى تحقيق الأداء المنظمي المتميز، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 3، 2013.
15. أحمد فلوح وسناء عبيدي، الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائرية (مؤسسات التعليم الثانوي نموذجاً)، مجلة دراسات نفسية وتربوية، المجلد 12، العدد 01، الجزائر، فيفري 2019.
16. أسماء سلامي ويمينة حناش، إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحسين جودة التعليم العالي في الجزائر، المجلة الجزائرية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة 03، العدد 04، 2018.
17. باديس بوخلوة، سامي بن خيرة: تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة الجزائرية بناء على تجارب عالمية وعربية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 09، 2016.
18. بشرى عبد الحمرة عباس، إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في كليات جامعة القادسية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد 02، 2010.
19. بن علي عائشة و نوري منير، دور إدارة الموارد البشرية في ظل إدارة الجودة الشاملة، مجلة المالية والأسواق، العدد 5، سبتمبر 2016.
20. بن ونيسة ليلي وبن عبو جيلالي، واقع جودة التعليم العالي في الجزائر من منظومة التصنيفات الدولية، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، العدد 01، 2015.
21. جعفر عبد الله موسى إدريس وآخرون، إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على خدمات التعليم العالي من أجل التحسين المستمر وضمان جودة المخرجات والحصول على الاعتمادية

- دراسة حالة فرع جامعة الطائف بالخزومة-، مجلة أماراباك، المجلد الثالث، العدد السابع، 2012.
22. جمال العيفة ويلي فقيري، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإعلامية الأسس، المبادئ وآليات التطبيق، مجلة المعيار، العدد 42، جوان 2017.
23. خالد أحمد الصرايرة، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بين النظرية والتطبيق، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، العدد 1، 2008.
24. خانم نوري كاكه حمة و به ناز رؤوف محمود، إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحسين الأداء المالي، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد 34، 2016.
25. راضية بوزيان، متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي ومعوقاته - مقارنة سوسيولوجية-، مجلة التواصل في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الطارف، العدد 32، ديسمبر 2012.
26. رحيش سعيدة، أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي لتحقيق جودة مخرجاته - مع الإشارة إلى إصلاح التعليم العالي في الجزائر-، مجلة آفاق علوم الإدارة والاقتصاد، المجلد 04، العدد 01، الجزائر، جوان 2020.
27. رفيق زراولة، الهيكلة التنظيمية للمؤسسات الجامعية -دراسة تحليلية الجامعة الجزائرية أنموذجاً-، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة قلمة، العدد 20، جوان 2009.
28. رقية شرون، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي كمدخل لتحسين مدخلات سوق العمل، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، المركز الجامعي لتامنغست، العدد 10، الجزائر، ديسمبر 2016.
29. سمالي محمود، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين نوعية التعليم العالي بالمؤسسة الجامعية الجزائرية، مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية، جامعة سطيف، العدد 16، 2016.
30. سمير أبيض، تطبيق إدارة الجودة الشاملة داخل مؤسسات التعليم العالي من أجل تحقيق التنمية المستدامة، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة الأغواط، المجلد 07، العدد 28، الأغواط، الجزائر، جانفي 2018.

31. سيدة حياة وحداد بختة، نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي مع عرض تجارب تطبيق إدارة الجودة الشاملة في بعض الجامعات المختلفة، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية -دراسات اقتصادية- ، جامعة زيان عاشور الجلفة، المجلد 26، العدد 01، الجزائر.
32. شناف خديجة وبلخيري مراد، معايير ضمان جودة التعليم العالي -عرض لبعض النماذج العالمية-، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الشهيد حمة لخضر، العدد 01، الوادي، الجزائر، ديسمبر 2016.
33. عاصم شحادة علي، تنمية الموارد البشرية في ضوء تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات، مجلة الباحث، الجامعة الإسلامية العالمية، العدد 07، ماليزيا، 2010.
34. عامر محمد الضبياني وآخرون، دور جامعة ذمار في خدمة المجتمع من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة خيضر بسكرة، العدد 50، مارس 2018.
35. عبد القادر بن عيسى الشريف و كيسى مسعود، تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي -دراسة تقويمية لمخرجات الجامعة الجزائرية من وجهة نظر مؤسسات سوق العمل-، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية -دراسات اقتصادية-، جامعة زيان عاشور الجلفة، المجلد 31، العدد 1، 2016.
36. عربي يومدين، دور الجامعة الجزائرية في التنمية الاقتصادية: الفرص والقيود، المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية، العدد 07، 2016.
37. علاء حاكم محسن الناصر، إدارة الجودة الشاملة، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 80، 2010.
38. العلمي فريدة ورواجي رزيقة ، دور الجامعة: بين جدلية إنتاج المعرفة وتحقيق الأهداف المطلوبة من المجتمع، مجلة الأستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية، المجلد 01، العدد 07، سبتمبر 2017.
39. كحيلي عائشة سلمة وآخرون، حتمية تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر نموذج إنشاء خلية ضمان جودة التعليم العالي في الجزائر: جامعة الشهيد محمد لخضر الوادي، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، جامعة عباس لغرور خنشلة، العدد 02، الجزائر، ديسمبر 2017.

40. لمياء محمد جاسم المشهداني، واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة -دراسة استطلاعية لآراء عينة من أعضاء هيئة التدريس في جامعة جيهان الأهلية/ محافظة أربيل-، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 09، العدد 02، 2019.
41. لوارتي إبراهيم، إدارة الجودة الشاملة، الأسس والتطبيقات، مجلة البديل الاقتصادي، العدد 5.
42. محمد أحمد الشورى وآخرون، درجة تطبيق معايير الجودة في كليات التربية في الجامعات، مجلة دراسات العلوم التربوية، الجامعة الأردنية، المجلد 45، العدد 01، الأردن، 2018.
43. محمد تقوروت وكريمة فلاح، نموذج مقترح لإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر في ظل النماذج الرائدة، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، العدد 05، مارس 2018.
44. محمد لمين مراكشي ومحفوظ عرابي، درجة الالتزام بمبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعة الجزائرية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس -جامعة البويرة نموذجاً-، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، جامعة الأغواط، العدد 03، الجزائر، جوان 2017.
45. مهدي زينب وبودي عبد القادر، واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر، مجلة البشائر الاقتصادية، العدد 07، ديسمبر 2016.
46. نبيلة باديس، أهمية محاور إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي -دراسة استطلاعية من وجهة نظر طلبة جامعة خنشلة-، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، المجلد 03، العدد 02، ديسمبر 2017.
47. نعيمة يحياوي و يوسف مريم، تجارب عالمية لتطبيق الجودة الشاملة في التعليم العالي استخلاص الدروس للجامعة الجزائرية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 41، سبتمبر 2015.
48. هيثم الشبلي وآخرون، إستراتيجية تحسين وتطوير الأداء المؤسسي للجامعات العربية -أنموذج مقترح لضمان الجودة الإدارية-، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة منتوري قسنطينة، العدد 35، جوان 2011.

2- باللغة الأجنبية:

49. Zaineb Allawi Ibrahim, DIAGNOSE AN ANALYZE THE DEFECT CAUSES FOR THE PRODUCTION PROCESS FOR AN INDUSTRIAL

PRODUCT USING QUALITY TOOLS, The Iraqi Journal For Mechanical And Material Engineering, Vol13, No3, 2013.

ثالثاً- الأطروحات ورسائل الماجستير:

50. أيمن عبد الفتاح محمود الدقي، واقع إدارة الجودة الشاملة في وزارات السلطة الوطنية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، 2006.
51. أيمن يوسف، تطور التعليم العالي: الإصلاح والأفاق السياسية -دراسة ميدانية لمجموعة من الأساتذة بجامعة بن يوسف خدة "الجزائر"-، رسالة ماجستير في علم الاجتماع السياسي، غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة بن يوسف بن خدة الجزائر، الجزائر، 2008.
52. بلبية محمد، تحديد معايير ضمان الجودة وتأثيرها على الاعتماد الأكاديمي بمؤسسات التعليم العالي -دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة أبو بكر بلقايد (تلمسان)-، أطروحة دكتوراه، منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2016.
53. بن العربي حمزة، مساهمة المواصفات العالمية (ISO) في تحقيق وتنمية الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة اكلي محند أولحاج البويرة، الجزائر، 2015.
54. بودالي محمد، دور المورد البشري في الرقابة على جودة المنتج، رسالة ماجستير، منشورة، العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2011.
55. بوزيد نصيرة، إدارة الجودة الشاملة في الجامعة، رسالة ماجستير، منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2011.
56. جباري فادية، تأثير جودة الخدمة على رضا العميل، رسالة ماجستير، منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2011.
57. جوهر تمام، اتجاهات أساتذة التعليم الجامعي نحو أهمية المعايير التربوية للجودة الشاملة -دراسة ميدانية بجامعة قاصدي مرباح ورقلة-، رسالة ماجستير، منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2015.

58. حفحوف فتيحة، معوقات البحث الاجتماعي في الجامعة الجزائرية من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين -دراسة ميدانية في جامعات "سطيف، قسنطينة ومسيلة"، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية، جامعة فرحات عباس - سطيف-، سطيف، الجزائر، 2008.
59. حميدي زقاي، أثر تطبيق جودة الخدمات التعليمية في ضوء الإصلاح الجامعي الجديد ل.م.د -دراسة حالة جامعة د.الطاهر مولاي سعيدة-، أطروحة دكتوراه، منشورة، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، تلمسان، الجزائر، 2016.
60. حواس عبد الرزاق، مساهمة في تحسين جودة خدمات التعليم العالي بانتهاج إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الجزائرية، أطروحة دكتوراه، منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2016.
61. ختيم محمد العيد، إدارة الجودة وإستراتيجية المؤسسة، رسالة ماجستير، منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بسكرة، الجزائر، 2009.
62. رامي محمد خليل مسلم، درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الأساسية الحكومية في مدينة العقبة في الأردن من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير، منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، عمان، 2018.
63. ربيع المسعود، متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في ظل قيادة إبداعية، أطروحة دكتوراه منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014.
64. رزق الله حنان، أثر التمكين على تحسين جودة الخدمة التعليمية بالجامعة -دراسة ميدانية لعينة من كليات جامعة منتوري قسنطينة-، رسالة ماجستير، منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2010.
65. ريمة أوشن، إدارة الجودة الشاملة كآلية لتحسين الخدمات الصحية، أطروحة دكتوراه، منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، الجزائر، 2018.

66. صباح سليم حمودة، درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر المديرين، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، عمان، الأردن، 2008.
67. صليحة رقاد، تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية: آفاقه ومعوقاته -دراسة ميدانية بمؤسسات التعليم العالي للشرق الجزائري-، أطروحة دكتوراه، منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف1، سطيف، الجزائر، 2014.
68. عبد القادر هاملي، أثر إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2017.
69. عميرة أسماء، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي -دراسة حالة جامعة جيجل- ، رسالة ماجستير في علوم التسيير، منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة02، قسنطينة، الجزائر، 2013.
70. عناية محمد خضير، واقع معرفة وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مديريات التربية و التعليم الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، 2007.
71. غربي صباح، دور التعليم العالي في تنمية المجتمع المحلي -دراسة تحليلية لاتجاهات القيادات الإدارية في جامعة محمد خيضر بسكرة-، أطروحة دكتوراه في علوم الاجتماع، منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014.
72. فاروق عزون ، دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، رسالة ماجستير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2015.
73. فائق جاري زوي، مراجعة متطلبات العملاء الأجانب لصناعات النفط العراقي مقابل احتياجات الشعب العراقي لصناعته النفطية، أطروحة دكتوراه، منشورة، الإدارة الصناعية، جامعة سانت كلمنتس العالمية، 2014.

74. فتيحة حبشي، إدارة الجودة الشاملة، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2007.
75. فلكاوي نجوى، تنمية الموارد البشرية وفق معايير الجودة الشاملة في المؤسسة الصناعية، أطروحة دكتوراه، منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد لين دباغين سطيف 2 ، الجزائر، 2017.
76. فلوح أحمد، مواصفات أساتذة الجامعة من وجهة نظر الطلبة -دراسة ميدانية مقارنة بين الجنس، المستوى التعليمي، التخصص الجامعي والكلية-، أطروحة دكتوراه في علم النفس وعلوم التربية، منشورة، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران، وهران، الجزائر، 2013.
77. لرقط علي، إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر -المبررات والمتطلبات الأساسية- (دراسة ميدانية بكلية الآداب والعلوم الإنسانية -جامعة الحاج لخضر باتنة-)، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2009.
78. لطيفة المحتسب، تطبيقات الجودة المستدامة في الجامعات الفلسطينية وعلاقتها بالأداء، رسالة ماجستير، منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، فلسطين، 2016.
79. لعشاشي مصطفى، إدارة الجودة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية أفاق وتحديات، مذكرة ماجستير، منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بالقائد تلمسان، 2011.
80. مشحوق ابتسام، العلاقة بين إنشاء مخابر البحث العلمي وتطوير الإنتاج العلمي في الجزائر -دراسة حالة جامعة فرحات عباس سطيف-، رسالة ماجستير في علوم التربية، منشورة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2012.
81. مشنان بركة، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، أطروحة دكتوراه ، منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2016.

82. منتهي أحمد علي الملاح، درجة تحقيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطني، نابلس، فلسطين، 2005.
83. نصر الدين حمدي سعيد مدوخ، معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة وسبل التغلب عليها، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية غزة، غزة، فلسطين، 2008.
84. نعمة عبد الرؤوف وعبد الهادي منصور، تصور مقترح لتوظيف مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية بمحافظات غزة، رسالة ماجستير، منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية غزة، 2005.
85. نوال نمور، كفاءة أعضاء هيئة التدريس وأثرها على جودة التعليم العالي -دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير- جامعة منتوري قسنطينة، رسالة ماجستير، منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، قسنطينة، الجزائر، 2012.
86. ياسر حازم عبد العال، مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في خدمة عملاء الهاتف الخليوي في شركة جوال من وجهة نظر العاملين بها في فلسطين، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية.
87. يزيد قادة، نموذج مقترح لتحقيق الجودة التعليمية بالمدارس الجزائرية في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة، أطروحة دكتوراه، منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقاوي تلمسان، الجزائر، 2016.
88. يزيد قادة، واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائرية، رسالة ماجستير، منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2012.
89. يسعد فائزة، تصور مقترح لتحقيق جودة خدمات إدارة مؤسسات التعليم الثانوي في ضوء معايير مالكوم بالدريج، أطروحة دكتوراه، منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد ملين دباغين، سطيف، الجزائر، 2015.

90. يسمينة خدنة، البحث العلمي في الجامعة الجزائرية من خلال مذكرات تخرج طلبة الماجستير في العلوم الإنسانية والاجتماعية -دراسة ميدانية ببعض جامعات الشرق الجزائري-، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين سطيف02، سطيف، الجزائر، 2018.

رابعاً- الملتقيات العلمية:

91. عبد الحفيظ خزان وفيصل ساكر، إدارة الجودة الشاملة كأداة ترقية للمؤسسات التعليم العالي -دراسة نماذج عالمية في إدارة الجودة الشاملة-، ورقة بحثية ضمن الملتقى الوطني الأول حول: الجودة في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر- الجامعات الجزائرية في ظل اقتصاد المعرفة وضمان الجودة-، جامعة محمد خيضر بسكرة، 28-29 جانفي 2020.

