

UNIVERSITE CHADLI BENDJEDID- El-Tarf-

كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير

Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et Sciences de Gestion

السنة الجامعية: 2022/2021

الرقم التسلسلي:

قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة في إطار متطلبات نيل شهادة الماستر

تحت عنوان:

واقع ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم
الجامعي

- حالة كلية الاقتصاد جامعة الطارف -

تخصص: إدارة استراتيجية

تحت إشراف:

أ. ربيعي رياض

من إعداد الطالبتين:

عباسي امال.

ذيابي خولة.

2022/2021

ملخص:

تعتبر ادارة الجودة الشاملة من أحدث المفاهيم التي برزت حيز تطبيق في قطاع تعليم على كافة المستويات، والتي لاقت اهتمام كبير في معظم دول العالم لما لها من اهمية كبيرة في تطوير المجتمع والارتقاء به ومواكبة الحاجات المتجددة التي تظهر في المجتمعات، وهذا عن طريق تغطيته بمؤهلات علمية وعملية واعداد قيادات ادارية تساهم في تكوين جيل للمستقبل.

تهدف الدراسة الى التعرف على طبيعة تطبيق ادارة الجودة الشاملة لدى كل من رؤساء الكليات و عمال الادارة المركزية والطلبة في جامعة الطارف ، حيث قمنا باتخاذ جميع مفردات المجتمع كعينة للدراسة و مقدر عددها ب 150 استمارة كما اعتمدنا على التحليل باستخدام الأساليب الإحصائية و من خلال النتائج تبين لنا أن كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة الشاذلي بن جديد الطارف والتي كانت محل الدراسة تسعى لتطبيق فلسفة ادارة الجودة الشاملة في شقها الاداري بنسبة تكاد تكون جيدة إلى حد ما ، حيث أن معظم اجابات عينة الدراسة على كل عبارات هذا المحور جاءت بالموافقة ، كما انها تطبق هذه الفلسفة بنسبة متوسطة ، لان الاجابات جد متقاربة ، من حيث الدراسة الميدانية تسعى الكلية الى تطوير بعض النقائص في مختلف محاورها الثلاثة.

الكلمات المفتاحية: الجودة، ادارة الجودة الشاملة، التعليم الجامعي.

Résumé :

La gestion de la qualité totale est l'un des derniers concepts qui a émergé dans l'application dans le secteur de l'éducation à tous les niveaux, et qui a suscité un grand intérêt dans la plupart des pays du monde en raison de sa grande importance dans le développement et la modernisation de la société et de suivre le rythme avec les besoins renouvelables qui apparaissent dans les sociétés, et ce En le recouvrant de qualifications, scientifiques et pratiques, et en préparant des responsables administratifs qui contribuent à la formation d'une génération future.

L'étude vise à identifier la nature de l'application de la gestion de la qualité totale parmi des présidents de collèges, des agents de l'administration centrale et des étudiants de l'Université El Tarf, où nous avons pris comme échantillon d'étude tout le vocabulaire de la société. Le nombre est estimé à 150 formulaires. Nous nous sommes également appuyés sur l'analyse par des méthodes statistiques. A travers les résultats, nous avons constaté que la Faculté des sciences économiques et de gestion de l'Université d'El-Chadli bin Jadid El-Tarf, qui a fait l'objet de l'étude, cherche à appliquer la philosophie de la gestion de la qualité totale dans sa partie administrative, avec un pourcentage qui est presque bon dans une certaine mesure. , car la plupart des réponses de l'échantillon d'étude à toutes les phrases de cet axe ont été approuvées, et il applique cette philosophie dans une proportion moyenne, car les réponses sont très proches, en termes d'étude de terrain en cherchant Le collègue a conduit au développement de certaines carences dans ses différents trois axes.

Mots-clés : qualité, gestion de la qualité totale, enseignement universitaire |

الاهداء

أهدي ثمرة جهدي:

إلى من هما قدوتي ومثلي الأعلى، الوالدين الكريمين: " أمي وأبي «، حفظهما الله

إلى نصفي الثاني ورفيق دربي، حفظه المولى ورعاه: زوجي " تقي الدين «

إلى الذين قاسموني أفراحي وأحلامي إخوتي «هالة، امينة، حقو، ونور الاسلام"

إلى فلذات كبدي وقرّة عيني وسندي في الحياة أبناء أختي " آدم، إبراهيم، ويحي"

إلى كل إخوتي الذين لم تلدهم أمي ورفاق درب الحياة حلوها ومرها ورمز الإيثار أصدقائي " إيناس، ندى، مروة،

رندة"

إلى من كانت الأخت والرفيقة والزميلة والتي تحملت معي أعباء هذا العمل "أمال"

إلى كل أفراد عائلة زوجي " بوترةة"

أهدي هذا البحث المتواضع راجيا من المولى عز وجل أن يلاقي القبول والنجاح.

نيابي خولة

الاهداء

اهدي ثمرة جهدي الى جدي الغالي رحمة الله عليه "لعايش"

الى جدتي غالية حفظها الله "فطيمة"

الى من قال فيها الرسول الله صلى الله عليه وسلم "الجنة تحت اقدام الامهات"

الى القلب الحنون الى حضن الامان ومنبع الرأفة والحنان...

الى منى عمري.

تلك امي حبيبة ونور حياتي "وسيلة"

الى تلك الانسانة التي لم تبخل على يوما بروحها ومالها الى مثلي الاعلى وقدوتي في الحياة، الى من تستحق وقفة الاجلال والتقدير...

الى نبض قلبي ومن علمتني ان اولها كفاح واخرها باذن الله نجاح.

تلك خالتي وامي التي لم تنجيني "توتة"

الى خالتي العزيزة والغالية "تورة"

الى اعز ما املك الى سندي في الحياة الى اخوتي "شمس الدين، حسام، ايمن، شعيب"

الى أجمل هدية لي من المولى عز وجل الى رمز المحبة والعطاء "زوجي العزيز عصام"

الى ابنت خالتي "اسراء"

الى رفيقتي في هذا العمل والحياة التي تقاسمنا تعبنا وفرحتنا "خولة"

الى من يعجز اللسان عن وصفهم صديقاتي ورفيقات دربي في دراسة

"ايناس، سولاف، منال، شيماء"

الى ام زوجي "دليلة"

عباسي امال

شكر وعرّفان

قال تعالى:

"وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنين وستردون الى عالم الغيب والشهادة فينبئكم بما كنتم تعملون"

التوبة، الآية 105.

ربنا وجهك أكرم الوجوه، وجاهك أعظم الجاه، تجيب المضطر، وتكشف الضر، الحمد لك كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك نحمد الله عز وجل أنه وفقنا الى انجاز هذا العمل المتواضع.

اتقدم بخالص الشكر والعرّفان الى الاستاذ المشرف "ربيعي رياض" لقبوله الاشراف على هذا البحث، والذي لم يبخل علينا بمجهوداته ونصائحه وتوجيهاته القيمة.

كما اشكر الاساتذة الكرام اعضاء لجنة المناقشة.

نشكر كل من ساعدنا من قريب او بعيد جهدا لمساعدتنا في انجاز هذا العمل.

قائمة الأشكال:

الصفحة	العنوان	الرقم
3	ركائز جودة في السلع.	(01- I)
16	حلقة ديمينغ همبر لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.	(02- I)
21	نموذج همبر لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.	(03- I)
24	ابعاد هذا النموذج.	(04- I)
49	هيكل التنظيمي لجامعة الطارف.	(05-III)
52	هيكل نظام LMD	(06-III)
55	توزيع عينة البحث حسب المتغير الجنس.	(07-III)
56	توزيع متغير عينة البحث حسب المتغير السن.	(08-III)
57	توزيع عينة البحث حسب المتغير خبرة المهنية.	(09-III)
58	توزيع عينة البحث حسب المتغير المؤهل العلمي.	(10-III)
59	توزيع عينة البحث حسب المتغير الفئة المدروسة.	(11-III)

الصفحة	العنوان	الرقم
11	مقارنة بين الجودة وإدارة الجودة الشاملة.	(01-I)
19	ثلاثية جوران لإدارة الجودة الشاملة.	(02-I)
54	ثبات أداة الدراسة.	(03-III)
55	نتائج الإحصائية حسب طبيعة الجنس.	(04-III)
56	نتائج الإحصائية حسب طبيعة السن.	(05-III)
57	نتائج الإحصائية حسب سنوات خبرة المهنية.	(06-III)
58	نتائج الإحصائية حسب مؤهل العلمي.	(07-III)
59	نتائج الإحصائية حسب فئة المدروسة.	(08-III)
60	طريقة التتقيط.	(09-III)
60	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات المتعلقة بمحور رؤساء الكليات.	(10-III)
62	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات المتعلقة بمحور عمال الإدارة المركزية.	(11-III)
64	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات المتعلقة بمحور الطلبة.	(12-III)

فهرس المحتويات:

رقم الصفحة	المحتوى
VIII	ملخص.....
VIII	Résumé.....
VIII	اهداء.....
VIII	شكر وعرهان.....
VIII	قائمة الاشكال.....
VIII	قائمة الجداول.....
VIII	فهرس المحتويات.....
أ - ث	مقدمة.....
الفصل الاول: الإطار الفكري والنظري للجودة وادارة الجودة الشاملة	
2	تمهيد.....
3	المبحث الاول: الجودة والجودة الشاملة.....
3	المطلب 1: تعريف الجودة ومجالات تطبيقها.....
5	المطلب 2: تعريف ادارة الجودة الشاملة.....
6	المطلب 3: نشأة وتطور ادارة الجودة الشاملة.....
9	المطلب 4: اهمية ادارة الجودة الشاملة.....
9	المطلب 5: العلاقة بين الجودة وادارة الجودة الشاملة.....
12	المبحث الثاني: الاسس النظرية للإدارة الجودة الشاملة.....
12	المطلب 1: مرتكزات ادارة الجودة الشاملة.....
15	المطلب 2: نماذج تطبيقات ادارة الجودة الشاملة.....
24	المطلب 3: اهداف ومبادئ ادارة الجودة الشاملة.....
27	المطلب 4: مراحل ادارة الجودة الشاملة.....
28	المطلب 5: ابعاد ادارة الجودة الشاملة.....
31	خلاصة.....
الفصل الثاني: ادارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي	
33	تمهيد.....
34	المبحث الاول: مفاهيم ادارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي.....
34	المطلب 1: مفهوم ادارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي.....

35	المطلب 2: أهمية ادارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي.....
35	المطلب 3: اساسيات ادارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي.....
36	المطلب 4: ادوات ادارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي.....
37	المطلب 5: تطبيق ادارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي.....
37	المبحث الثاني: تطبيقات ادارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي.....
38	المطلب 1: خطوات تطبيق ادارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي.....
38	المطلب 2: متطلبات ادارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي.....
39	المطلب 3: اساليب تطبيق ادارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي.....
42	المطلب 4: معوقات تطبيق ادارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي.....
42	المطلب 5: ضمان الجودة وتطبيقات الازو في التعليم الجامعي.....
45	خلاصة.....
الفصل الثالث: واقع ادارة الجودة الشاملة بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة الطارف	
47	تمهيد.....
48	المبحث الاول: تشخيص واقع التعليم الجامعي في الطارف.....
48	المطلب 1: نشأة الجامعة الطارف.....
49	المطلب 2: هيكل التنظيمي لجامعة الطارف.....
50	المطلب 3: نظام LMD في التعليم الجزائري نحو تحقيق جودة جامعية.....
52	المطلب 4: مجالات الدراسة الميدانية.....
52	المطلب 5: ادوات الدراسة المستخدمة.....
53	المبحث الثاني: الإطار العام للدراسة الميدانية وعرض وتحليل بيانات ونتائجها.....
53	المطلب 1: تحديد العينة وخصائصها.....
54	المطلب 2: دراسة واقع الجودة في كلية العلوم الاقتصادية بجامعة الطارف.....
59	المطلب 3: دراسة امكانية مدخل ادارة الجودة في الكلية.....
65	المطلب 4: اختبار الفرضيات.....
66	المطلب 5: عرض نتائج.....
68	خلاصة.....
69	خاتمة.....
73	قائمة المراجع.....
76	الملاحق.....



مقدمة:

يظل القرن الحادي والعشرون ومعه تغيرات جذرية هامة تطرح العديد من التحديات، ولعل أهم هذه التغيرات انتشار المعرفة العلمية والتقنية ونموها المتزايد مما أدى إلى التطور الكبير في وسائل الانتاج واساليبه حيث ان هذه التطورات والمتغيرات المتسارعة وتقدم مستمرة في مختلف المجالات لاسيما في ظل العولمة والمعلوماتية والمنافسة الشديدة، وهذا ما جعل المؤسسات على اختلاف أنشطتها واشكالها تواجه مخاطر عديدة، وبذلك فرضت هذه التحديات التي يشهدها المحيط العالمي على الدول المختلفة ضرورة الارتقاء بنظمها التعليمية.

في ظل هذه التحديات عملت الجزائر على انشاء العديد من مؤسسات التعليم العالي وتطويرها، وكذلك تزويدها بمختلف الإمكانيات المادية والبشرية قصد تنمية الثروة البشرية.

ولتحقيق التنمية البشرية خصوصا الجزائر جزء هام من مواردها وجهودها للتعليم العالي، كما سعت جاهدة للاهتمام بهذا القطاع من أجل رفع مستوى الوعي والتطور والرقي الفرد الجزائري، فعرفت بذلك منظومة التعليم بالجزائر نموا معتبرا وهو ما يعكس توسع الشبكة الجامعية والتزايد الكمية للطلبة مما فرضت مجموعة من الاصلاحات والتغيرات لتحسين وتطوير التعليم الجامعي.

هذا ما دفع العديد من الدول تبني مفهوم ادارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي قصد احداث تطوير نوعي في الأداء بما يلائم ويواكب التطورات الساعية لتحقيق التميز في كافة العمليات التي تقوم بها الجامعات والمتمثلة في تحقيق رضا المستفيدين من النظام التعليمي عن طريق اجراء التقييم الذاتي لجميع الممارسات الجامعية، وتبني أسلوب حل المشكلات بشكل مستمر والأخذ بأساليب العمل الجماعي وتشكيل فرق العمل وجمع البيانات الاحصائية وتوظيفها بشكل فعال وتفويض السلطات والعمل بالمشاركة وتطوير مقاييس الأداء.

كما أصبح تقييم التعليم العالي على المستوى العالمي جزء لا يتجزأ من العملية التعليمية، وبذلك أصبح الحديث عن ضمان الجودة في مجال التعليم من القضايا الأكثر إلحاحا في العالم يتميز بتنافس بين المؤسسات على اختراق الأسواق وجذب الكفاءات القادرة على ضمان الجودة.

* إشكالية الدراسة:

جاءت هذه الدراسة بهدف التعرف على واقع تطبيق ادارة الجودة بالجزائر، وبالضبط في جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف- حسب آراء أساتذة العلوم الاقتصادية وعلوم تجارية وعلوم التسيير، للوقوف على حيثيات وأبعاد هذا الموضوع والالمام بمختلف جوانبه وكانت اشكالية البحث كالتالي:

ما مدى تطبيق ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر عموما؟ وفي جامعة الشاذلي بن جديد خصوصا؟

* الأسئلة الفرعية:

للإجابة على الاشكالية بشكل أكثر تفصيلا قمنا بتجزئة هذه الأخيرة الى الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مدى ارتباط التحولات الحاصلة في البيئة العالمية بقطاع التعليم الجامعي ؟
- كيف يمكن إدماج مفاهيم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي بما يتماشى مع خصوصية هذا القطاع ؟
- ما هو واقع الجودة التعليمية في كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، وما مدى إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتسيير شؤون الكلية والرفع من جودة مخرجاتها؟

* فرضيات الدراسة:

للتحكم أكثر في مسار البحث قمنا بصياغة الفرضيات العامة التالية:

- ساهمت المتغيرات المتشابكة والتي حدثت في البيئة العالمية في طرح بدائل ومقاربات حديثة في التعامل مع الأنظمة الجامعية وإدارتها ، مما أدى إلى ضرورة التحكم في هذه المقاربات من أجل بناء أنظمة تعليمية فعالة يمكنها التعاطي بإيجابية مع متغيرات العصر.
- إن خصوصية قطاع التعليم الجامعي تفرض تطويع مفاهيم ومضامين إدارة الجودة الشاملة من أجل بناء أنظمة جودة فعالة في مؤسسات هذا القطاع.
- وتمثل الفرضية الأخيرة الفرضية العامة للدراسة الميدانية التي تم تعزيزها بتصميم فرضيات موجهة لهذه الدراسة والمتمثلة في:
- توجد هناك جودة عالية على مستوى رؤساء الكلية بجامعة الشاذلي بن جديد - الطارف -
- توجد هناك جودة عالية على مستوى عمال ادارة مركزية بجامعة الشاذلي بن جديد - الطارف -
- توجد هناك جودة عالية على مستوى الطلبة بجامعة الشاذلي بن جديد - الطارف -

* اهمية الدراسة:

- تستمد هذه الدراسة اهميتها من اهمية الموضوع، حيث ان تطبيق ادارة الجودة في الجامعة تعتبر الوسيلة الفعالة والمحقة لأهدافها يمكن تلخيص اهمية هذه الدراسة في الآتي:
- توضيح اهمية تطبيق ادارة الجودة الشاملة في جامعة الطارف ، وما تحققه من نجاح وتعمم النتائج لحل المشكلات.
 - قد تساهم هذه الدراسة في استفادة القائمين على اتخاذ القرارات في جامعتنا من نتائج الدراسة الميدانية ، حيث تمكنهم من تلقي المعوقات التي تعيق تطبيق ادارة الجودة الشاملة.

* أهداف الدراسة:

- الوقوف على واقع تطبيق ادارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي.
- التعرف على أهداف تطبيق ادارة الجودة في التعليم الجامعي.
- التعرف على أساسيات وأدوات التي تؤدي الى تطبيق الجودة الشاملة في التعليم الجامعي.
- دراسة واقع الجودة في كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير لجامعة الطارف.
- من نتائج البحث توجه المسؤولين في التعليم الجامعي الى تبني ادارة الجودة الشاملة التي تضمن نجاحها في العديد من النظم التعليمية.

* منهج الدراسة:

- تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لأنه ملائم لتقرير الحقائق وسرد المعلومات حول موضوع البحث، وهذا للوصول إلى جملة من الآليات الخاصة بتطبيق ادارة الجودة الشاملة في جامعة الطارف.
- اما فيما يخص أدوات الدراسة فقد اعتمدنا على مجموعة من الكتب والتقارير المتخصصة والدوريات والقوانين والاحصائيات والانترنت كما قمنا بإجراء:
- الدراسة الميدانية تتطلب توفير البيانات المطلوبة للدراسة التطبيقية على الجامعة.
 - المقابلات الشخصية مع بعض المسؤولين عن ادارة الكلية
 - قمنا بتصميم استمارة الاستبيان من الجانب النظري، اعتمادا على آراء الأساتذة وعلى أعضاء هيئة التدريس بالكلية ، وذلك بواقع الجودة التعليمية في الكلية وامكانية تطبيق ادارة الجودة الشاملة فيها.

* الدراسات السابقة:

- العبد دحماني، واقع تطبيق ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائري ، مذكرة لنيل شهادة الماستر الأكاديمي ، قسم علم الاجتماع ، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ، جامعة محمد بوضياف - المسيلة- سنة 2017 : هدفت هذه الدراسة كيفية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي الجزائري كأداة رئيسية في تفعيل مستوى الوعي ، وتمكين الموارد البشرية إداريا وأكاديميا بهدف تشكيل وبناء نظام تعليمي ينافس مؤسسات التعليم العالمي في عملية الارتقاء بالمستوى التعليمي.
- امينة سلامي ، يمينة حناش، ادارة الجودة الشاملة وتحسين جودة التعليم العالي في الجزائر، المجلة الجزائرية العلوم الانسانية والاجتماعية ، كلية العلوم السياسية ، جامعة قسنطينة ، سنة 2018 : تناولت هذه الدراسة دور إدارة الجودة الشاملة في تجويد وتحسين التعليم العالي في الجزائر ، وذلك من خلال التطرق لهذا المفهوم والأهمية التي يمكن أن تحققها الجامعة من خلال تطبيق هذا الأسلوب ، والذي يتطلب الأمر وجود متطلبات ودوافع تدعو

إلى ذلك ، كما تناولنا أيضا التجربة الجزائرية وواقع تطبيق هذا الاتجاه ، والمعوقات التي تقف أمام جودة المخرجات ، وإظهار أهمية وضرورة تبني مؤسسات التعليم العالي في الجزائر لهذا الأسلوب كشرط أساسي لمواكبة التغييرات .

* هيكل الدراسة:

للإجابة على اشكالية المطروحة واختبار صحة الفرضيات المقدمة، قمنا بتقسيم هذه الدراسة بمنظومها الى ثلاثة فصول بالإضافة إلى المقدمة والخاتمة، كل فصل ينقسم الى مبحثين رئيسيين، وقد تم تحديد فصل للجانب النظري من الدراسة، في حين تم تخصيص فصل للجانب المتعلق بدراسة الحالة، حيث اشتملت المقدمة على اشكالية الدراسة وعلى فرضياتها، اهداف واهمية البحث منهج الدراسة بالإضافة إلى عرض الدراسات السابقة.

وفي الفصل الأول تم الإلقاء الضوء على الإطار الفكري والنظري للجودة وادارة الجودة الشاملة وتعرضنا في المبحث الأول من هذا الفصل الجودة وادارة الجودة الشاملة وفي المبحث الثاني تم التطرق الى الأسس النظرية لإدارة الجودة الشاملة.

وفي الفصل الثاني تعرضنا الى ادارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي حيث تناول المبحث الأول منه مفاهيم ادارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي وفي المبحث الثاني تم التطرق الى تطبيقات ادارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي.

ويركز الفصل الثالث واقع الجودة وامكانية تطبيق ادارة الجودة الشاملة في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة الطارف تم التطرق في هذا الفصل الى تشخيص واقع التعليم الجامعي لجامعة الطارف والى الإطار العام لدراسة الميدانية وعرض وتحليل بياناتها ونتائجها.

وفي الاخير نختم دراستنا هذه بخاتمة عامة تكون كحوصلة لما تم التطرق اليه في مختلف محاور الدراسة.

الفصل الاول: الاطار الفكري و النظري للجودة و ادارة
الجودة الشاملة

تمهيد:

أصبح مفهوم الجودة أحد المقومات الأساسية لنجاح العمل في المنظمات العامة والخاصة نتيجة زيادة حدة المنافسة بين المنتجين وظهور عوامل المفاضلة بين المنتجات والخدمات ، حيث تكون قادرة من خلالها على الوفاء باحتياجات ورغبات عملائها بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم ، وتحقيق الرضا والسعادة لديهم وتقع مسؤولية إدارة الجودة على عاتق الإدارة العليا والمستويات الإدارية في التنظيم كافة وعلى هذا الأساس حولنا ان نتطرق في هذا الفصل الى مبحثين: الجودة والجودة الشاملة اما المبحث الثاني يتمثل في الأسس النظرية لإدارة الجودة الشاملة.

المبحث الأول: الجودة وإدارة الجودة الشاملة.

سنتناول في هذا المبحث كلا من جودة وإدارة جودة الشاملة انطلاقا من تعريفهما وتطور تاريخي الادارة جودة الشاملة وبيان اهمية وعلاقة بينهما.

المطلب الاول: تعريف الجودة ومجالات تطبيقها.

اولا- تعريف الجودة:

الكثير من الناس يفهم بأن الجودة تعني: النوعية الجيدة أو الخاصة الأصلية.

وفيما يلي جملة من التعاريف للجودة كما يراها رواد هذا المفهوم:

- عرف J.M.NARU الجودة على أنها: "مدى ملائمة المنتج للاستعمال"
- عرف MUABMEGIEF الجودة هي: الناتج الكلي للمنتج أو الخدمة جراء دمج خصائص نشاطات التسويق والهندسة والتصنيع والصيانة، والتي تمكن من تلبية حاجات ورغبات الزبون.
- تعريف: الجودة تعني الريادة والامتياز في عمل الأشياء.
- * الريادة: السبق في الاستجابة لمتطلبات العميل.
- * الامتياز: الاتقان (الضبط والدقة) في العمل¹.

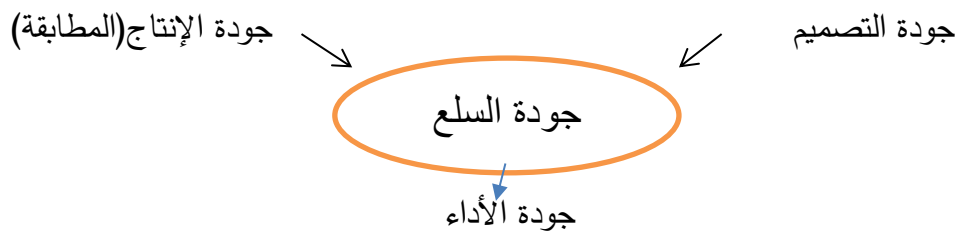
ثانيا- مجالات تطبيق الجودة:

ظهرت تطبيقات الجودة في اول الامر في ميدان السلع و انتقلت فيما بعد الى مجال الخدمات، حيث بات من ممكن تطبيق مفاهيم و مضامن الجودة في الحقول الخدمية، و يمكن التمييز المجالين كما يلي :

1- الجودة في السلع :

ويقصد بها تلك المنتجات الملموسة حيث يتم التعبير عن جودتها من خلال ثلاث جهات نظر مختلفة: جودة التصميم، جودة الانتاج، جودة الاداء مثلما هو موضح في الشكل التالي:

شكل رقم (01-I): ركائز جودة السلع.



المصدر: جيلالي سليمة، واقع إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجامعي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، علوم التسيير، فرع ادارة الاعمال، جامعة الجزائر، 2009، ص 27-29.

¹ شهدان عادل عبد الطيف الغريايوي، ادارة الجودة الشاملة وفقا المعايير الدولية، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، 2020، ص 15-

- **جودة التصميم:** هي الجودة التي يتم تجسيدها في تصميم السلعة، وتعديل بعض خصائص الملموسة وغير الملموسة في التصميم، والغرض الأول لمصمم هو ايجاد منتج يلبي رغبات الزبون، مع امكانية التصنيع بتكلفة تساعد على تسويقه بسعر منافس.

- **جودة الانتاج:** هي الجودة التي تتحقق من خلال العملية الانتاجية، وتتوقف على جودة التصميم بحيث إذا لم يتم تصميم السلعة بشكل جيد فإنه لا يمكن الوصول الى الجودة اثناء التصنيع، فالتطابق الجيد بين قدرات العملية الانتاجية ومجموعة المواصفات الموضوعه للسلعة يؤدي الى جودة مطابقة ممتازة.

- **جودة الأداء:** وهي تلك الجودة التي تظهر عند الاستعمال الفعلي للسلعة بواسطة المستهلك، ونعني بها قدرة السلعة على الأداء المرضي تحت ظروف التشغيل ولمدة معينة، إذ ترتبط بشكل مباشر بقدرة السلعة على القيام بالوظيفة المتوقعة منها، وهو ما يعادل درجة الاعتمادية أو الجدارة بالإضافة الى سهولة الصيانة والإصلاح عند الحاجة الى ذلك.

2- الجودة في الخدمات:

تعرف الخدمة بأنها عمل غير ملموس يشبع حاجات ورغبات المستهلكين، فهي نشاط أو منفعة يستطيع اي طرف تقديمها لطرف آخر ومن الضروري ان تكون مختلفة كما تقدم الخدمة الى الزبون مباشرة وتستهلك في نفس الوقت بمعنى ان الخدمة لا تخزن ولا يمكن اعادة بيعها فهي تنتج في نفس الوقت الذي تقدم فيه.

ويقصد بجودة الخدمة تحقيق رضا الزبون والعمل على اشباع رغباته الممكنة من خلال تقديم خدمات ذات نوعية وفي الوقت الملائم بهدف تقليص شكاوى الزبائن وتعزيز التطوير المستمر فهي اذن المحدد الرئيسي لرضا الزبائن او عدم رضاهم.

وبشكل عام يمكن القول ان جودة الخدمة مفهوم يعكس مدى ملائمة الخدمة المقدمة بالفعل توقعات طالب الخدمة، بهدف ارضاء والوصول الى اسعاده.

ان مقاييس الجودة في نظام الخدمة لا تكون بمثل موضوعية مثل لها في الصناعة فيمكن ان يؤثر الاتصال الشخصي المطلوب على طريقة تقييم الخدمة رغم انها من الناحية الفنية مناسبة في تقييم الخدمة، كما ان زمن الانتظار بعد غالبا معيارا لقياس جودة الخدمة وبشكل عام يمكن قياس جودة الخدمة من خلال الخصائص المكونة لها والتي تتمثل في:

- نوع بيئة الخدمة التي تدعم رضا الزبون بجودة الخدمة.
- زمن الانتظار الذي يستغرقه الزبون في الانتظار قبل تقديم الخدمة.
- درجة ثقة الزبون بالخدمة المقدمة اليه ويمكن خلق تلك الثقة من خلال عدد الصفات التي ينصف بها مجهز الخدمة كالإخلاص، الأمانة، وغيرها.

3- التمييز بين جودة الخدمة وجودة السلعة:

تبرز الفروق بين الجودة السلع وجودة الخدمات في الجوانب التالية:

- سهولة قياس الجودة في السلع مقارنة بقياس جودة الخدمات بسبب عدم توصيلها بصورة دقيقة حيث يصعب وضع معايير ومواصفات محددة واختيارها قبل بيع.
- تربط الجودة بالجانب المادي والجانب المعنوي، فالجانب المادي في الجودة جانب متميز في السلع، حيث يمكن قياسه بمؤشرات موضوعية وأما الجانب المعنوي فهو جانب متميز في الخدمة، ولكن يختلف تأثيره باختلاف الأفراد، وهذا يجعل تقييم الجودة في الخدمات أمرا شخصيا مرتبطا بإدراك الزبون للجودة وإحساسه بها.
- يقتصر تقييم جودة السلع على الناتج النهائي فقط، أما تقييم جودة الخدمات فإنه يتضمن عملية تسليم الخدمة نفسها والاتصال بين الزبون ومقدم الخدمة، لذا يتطلب تعدد الأفراد والادارات التي تقدم الخدمات وتقوم خدمة كل فرد او ادارة على حدي.
- صعوبة تحقيق جودة الخدمة عن جودة السلعة، ويعني ذلك الطبيعة تصنيف الخواص في السلع عنها في الخدمات، فبعض هذه الخواص استكشافية مثل اللون، الرائحة، السعر، الشكل... ويستطيع الزبون تحديدها قبل شراء السلعة، وبعضها تجريبية يمكن معرفتها بعد الشراء ومن خلال استهلاكها وبعضها تصنيفية وهي صفات لا يستطيع كثير من الخبراء تقييمها بعد الشراء، ولما كانت الخدمات تحتوي على قليل من الخواص الاستكشافية وكثير من الخواص التجريبية والتصنيفية، فإن هذا يجعل تقييم جودتها عملية صعبة¹.

المطلب الثاني: تعريف ادارة الجودة الشاملة.

- لا يوجد تعريف متفق عليه وذو قبول عام لدى المفكرين والباحثين، الا أن هناك بعض التعاريف التي أظهرت تصورا عاما لمفهوم TQM:
- فمثلا كانت أول محاولة لوضع تعريف لمفهوم إدارة الجودة الشاملة من قبل BQA (منظمة الجودة البريطانية) حيث عرفت الـ TQM على أنها الفلسفة الادارية للمؤسسة التي تدرك من خلالها تحقيق كل من احتياجات المستهلك وكذلك تحقيق أهداف المشروع معا.
- عرفها العالم جون اوكلاند بأنها "الوسيلة التي تدار بها المنظمة لتطوير فاعليتها ومرونتها، ووضعها التنافسي على نطاق العمل ككل".
- أما من وجهة النظر الأمريكية فهي فلسفة وخطوط عريضة ومبادئ تدل وترشد المنظمة لتحقيق تطورا مستمرا، وهي أساليب كمية، بالإضافة إلى الموارد البشرية التي تحسن استخدام الموارد المتاحة، وكذلك الخدمات بحيث أن كافة العمليات داخل المنظمة تسعى لأن تحقق إشباع حاجات المستهلكين الحاليين والمرقبين.
- وفقا لتعريف Royal Mail تعرف الجودة الشاملة بأنها الطريقة أو الوسيلة الشاملة للعمل، التي تشجع العاملين على العمل ضمن فريق واحد، مما يعمل على خلق قيمة مضافة لتحقيق إشباع حاجات المستهلكين.

¹ جيلالي سليمة، واقع إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجامعي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، علوم التسيير، فرع ادارة الاعمال، جامعة الجزائر، 2009، ص27-29.

- وفقا لتعريف Bbitish Rail ways board فإن إدارة الجودة الشاملة هي العملية التي تسعى لأن تحقق كافة المتطلبات الخاصة بإشباع حاجات المستهلكين الخارجيين، وكذلك الداخلين بالإضافة الى الموردين¹.
- عرف w.Edwards deming وليم إدوارد ديمينج إدارة الجودة الشاملة بأنها طريقة الادارة المنظمة، تهدف إلى تحقيق التعاون و المشاركة المستمرة من العاملين بالمنظمة من أجل تحسين السلعة أو الخدمة و الانشطة التي تحقق رضا العملاء و سعادة العاملين و متطلبات المجتمع.
- عرف Joseph Juran إدارة الجودة الشاملة بأنها عملية إدارية تقوم بها المنظمة بشكل تعاوني لإنجاز الأعمال من خلال الاستفادة من القدرات الخاصة بكل من الادارة والعاملين لتحسين الجودة وزيادة الانتاجية بشكل مستمر عن طريق فريق العمل وبالاسترشاد بالمعلومات الدقيقة للتخلص من كل أعمال الهدر في المنظمة. وتستطيع أي منظمة تحقيق أهدافها إذ قام كل شخص فيها بعمله على أكفأ وجه².
- Oakland: انها منهج شامل لتحسين التنافسية والفاعلية والمرونة في المنظمة، من خلال التخطيط والتنظيم والفهم لكل نشاط وإشراك كل فرد في أي مستوى تنظيمي في المنظمة³.

المطلب الثالث: نشأة وتطوير إدارة الجودة الشاملة.

لقد بدأت فكرة الجودة منذ آلاف السنين، وتمتد جذورها إلى القدم ففي القرن الخامس قبل الميلاد أكد الفراعنة على الجودة في البناء وصيغ الجدران وكذلك أعمالهم في تشييد الأهرامات وكذلك ما أحدثته الحضارة المسيحية، كما أكدت الآليات القرآنية والأحاديث النبوية الشريفة في الحضارة الاسلامية من خلال ترسيخ مبادئ عديدة منها الشورى والتعاون والاخلاص في أداء العمل واتقانه والرقابة وهكذا وبناء المساجد والقصور وإلى القوانين التي وضعها حمورابي ملك بابل إذ أنها أول.

وكان أقدم من تحدث عن القوائم المتعلقة بتكاليف ورسوم الخدمات وقد جمعت هذه القوانين بين الجودة والتكلفة واستطاع أرسطو وضع قانون يسمح للأطباء بتغيير طريقة علاج المريض في حال عدم تحسنه خلال أربع أيام، وفي عهد الإغريق طالب أبقراط من تلاميذه تأدية القسم منهم على أنهم يقدمون أفضل خدمة لمرضاهم.

أما إدارة الجودة الشاملة بمعناها الحديث فنشأت في الولايات المتحدة الأمريكية في بدايات القرن الماضي و تحديدا تزامنت مع بدايات دراسات الزمن و الحركة التي مدى بها تايلور في العام 1911، وقد طور شوارتز shewharts عام 1924 جدولاً إحصائياً يسمح له بالتعريف إلى خواص المنتج، وقد كان يضع قائمة الصفات الواجب توافرها في المنتج و يقوم بعد عملية الانتاج بمطابقة المنتج بتلك الصفات ووفقا لعدد الصفات المنتج يتم تحديد مستوى جودته، وفي الثلاثينيات طور كل من دودج(dodge) ورومنج (Roming) أسلوب إجراء الفحص على عينات من الإنتاج، أما في عقد الأربعينيات و بعد الحرب العالمية الثانية، فقد ظهرت استخدام الأدوات الإحصائية للتأكد من صلاحية المنتجات.

¹ محمود عبد الفتاح رضوان، إدارة الجودة الشاملة في التدريب من بداية الى النهاية، مركز الخبرات المهنية لإدارة "بميك"، ط1، الجيزة جمهورية مصر العربية، 2014، ص22-23.

² مدحت ابو النصر، ادارة الجودة الشاملة في مجال الخدمات الاجتماعية والتعليمية والصحية، مجموعة نيل العربية، ص 26-27.

³ رعد عبد الله الطائي، عيسى قدارة، ادارة الجودة الشاملة، اليازوري، 2008، ص76.

إلا أنها ازدهرت في اليابان بعد انتكاس اقتصادها و تحطمه و الى أزمة ندرة الموارد الطبيعية فيها و مع نهاية الحرب العالمية الثانية التي خرجت منها اليابان مهزومة و مدمرة الأمر الذي دفعها إلى السعي لتحقيق ذاتها و استرداد كرامتها، و لكن في هذه المرة من خلال وسائل سلمية تعتمد فيها على الصناعة و التجارة و التعليم إذ أنها لجأت الى تهيئة المناخ المناسب لجذب الاستثمارات الأجنبية و تشجيعها خاصة الأمريكية منها، وقدمت الحوافز المغرية لمؤسسات الراغبة في الاستثمار وقدمت لها الضروريات اللازمة لتسهيل عملها، وقد استقبلت اليابان عدد من العلماء و المفكرين في مجال إدارة الجودة منهم ديمينج و جوران، و بدأت بتطبيق المفاهيم الإحصائية للجودة كوسيلة لإعادة بناء البنية التحتية، وخلال اجتماع عقد في مدينة طوكيو اليابانية عام 1950 دعا ديمينج زعماء الازمة اليابانية من الصناعيين لاعتناق فلسفة إدارة الجودة من أجل أسر أسواق العالم.

ومن هنا انطلقت الصناعة اليابانية لتغزو العالم معتمدة على إدارة الجودة الشاملة، و بذلك تحققت نبوءة ديمينج لليابانيين بأن تبنيتهم لمبادئ الجودة الشاملة و تطبيقها هو مفتاح للسيطرة على الأسواق العالمية، فكان لهذه الإجراءات الأثر الكبير في النجاح الذي تم تحقيقه، و الذي ساعد على انتشار هذا المفهوم و استخدامه خارج اليابان فأخذ بالانتشار، إذ أدرك الأمريكيون أواخر السبعينيات خطأهم، و أدركوا أن السر في نجاح الذي حققته اليابان يكمن في كتابات ديمينج و زملائه، لذا بدأ الأمريكيون في منتصف الثمانيات بتطبيق مبادئ الجودة الشاملة على الصناعة الأمريكية ثم انتقلت من الصناعة إلى الحقول و مجالات منها التربية، ومرت الجودة بأربعة مراحل رئيسية هي:

1- مرحلة الفحص أو المطابقة (التفتيش): التي تستهدف الجودة في هذه المرحلة الى فصل المعيبات عن المنتج النهائي (Quality Control) مستخدمة في ذلك أجهزة التفتيش والاختبار ومعامل الاختبارات.

2- مرحلة مراقبة الجودة: حيث هدفت الجودة فيها إلى تقليل نسبة المبيعات مستخدمة إضافة لما في المرحلة الأولى أساليب إحصائية لضبط الجودة.

3- مرحلة ضمان الجودة وتوكيدها: التي كان الهدف منها وضمان ثباتها واستخدمت في ذلك التخطيط، وإدارة نظم الجودة بالإضافة إلى ما سبق في المراحل السابقة.

4- مرحلة إدارة الجودة الشاملة (1986-حتى الآن): هي تهدف لتطوير الشامل والمستمر لنظم الجودة واتساع المفهوم التطبيقي لها ليشمل جميع عناصر التنظيم، ومن الأدوات التي استخدمت فيها نظم المعلومات لإدارة الجودة وامتد المفهوم ليشمل النظام التعليمي.

لقد تطورت فكرة الجودة تاريخياً مع تطور المجتمع البشري وتطورت جذور هذا المفهوم كما يأتي:

- **المصريون القدماء حوالي (2000ق.م):** إذ قاموا بتطوير مقاييس الطول والمساحة واستخدمها كمقاييس معيارية كما تمكنوا من قياس مساحة الدائرة، وقسموا السنة الى (365) يوماً وربيع والسنة الى (12) شهراً واليوم الى (24) ساعة وقاموا بوضع خرائط جغرافية، وأخرى للنجوم بأوقات فيضان نهر النيل وقوته في كل عام.

- **قوانين حمورابي (1800ق.م):** وهي توضح وجود رقابة مشدودة على الجودة فتم توحيد الموازين والمقاييس ونوعية الأسلحة الحربية المستخدمة في الجيش.

- **الإغريق:** وتركوا لنا العديد من الأمثلة الخاصة بالتصميم والهندسة والفنون التي أنتجت حضارتهم.

- الرومان: لقد تابع الرومان التطور السابق في هذه المجالات خاصة الهندسية وخاصة بناء الجسور وقنوات الري والطرق والمباني وفقا لمقاييس محددة.
- الدولة الإسلامية: تميزت الجودة في هذه الفترة بجانبين أولهما أخلاقي والثاني عملي، وقد تمثل الجانبين بالحث على الالتزام بإتقان العمل وإنجازه بأفضل صورة ممكنة وقد ظهر في المدن الإسلامية العديد من المهن والحرف التي يقوم عليها أشخاص متمرسون لديهم القدرة والكفاءة والفعالية وهم ملتزمون بالمعايير الأخلاقية.
- أوروبا: خلال العصور الوسطية تم فيها إدخال المقاييس وتم وضع الأنظمة والتعليمات المدونة واللوائح التي تصدر المواصفات والأصول والمساحة ووضعوا شروط العمل والأجور بهدف حماية وتحسين أوضاع العاملين من أعضاء التجمعات الحرفية.
- الثورة الصناعية: فيها تحول الإنتاج من الاعتماد على مهارة الفرد الى الاعتماد على الألة والتي تتطلب مهارة أقل في القدرة على تشغيل الآلات وأصبح تركيز الصناعة على توحيد المواد المنتجة وعدم تفاوتها من حيث الجودة والرقابة عليها ومن هنا برزت الحاجة لقياس النوعية المنتجة للمواد وضرورة وضع مواصفات وبالتالي إيجاد الرقابة على مكوناتها وتطوير معايير للعمل وتخطيط الإنتاج ومعرفة التكلفة والأرباح المتوقعة.
- بداية القرن العشرين: منذ بداية هذا القرن وبظهور مدرسة الإدارة العلمية التي ركزت على تقسيم الوظائف لأجزاء مع تحديد الوقت اللازم للإنجاز لكل جزء والتي يتم اعتبار مقاييس معيارية للعمل وهدفت هذه الإدارة الى تقيد العاملين بالتعليمات وإجراءات العمل لضمان إنتاج موحد وبتكلفة أقل، وتحقيق أرباح أكثر وظهر مفهوم الرقابة على المنتج للتأكد من النوعية والجودة.
- الحرب العالمية الأولى: اذ ساعدت هذه الفترة على ظهور الإنتاج بالجملة وضرورة زيادة الرقابة على المنتجات، وتم تطوير وسائل للرقابة والتأكد من النوعية من خلال وسائل إحصائية.
- الحرب العالمية الثانية: حيث أدت إلى تسارع تطوير الوسائل الإحصائية في القياس والتقييم والسيطرة على النوعية، وزيادة كفاءة الصناعات في إنتاجاتها وقياس الأخطاء التي تحدث في المنتجات وأن نوعية الخدمة تقاس بمدى رضا الزبون.
- فترة الأربعينيات: فيها شكل المفكرون الأمريكيون الرواد الأساسيين في استخدام الأساليب الإحصائية والتحليلية في عينات الفحص.
- فترة الخمسينيات: في هذه الفترة ظهرت منافسة محدودة بين المنظمات الانتاجية والخدمية المختلفة وكانت الانتاجية والجودة مهمة الى حد ما.
- فترة الستينيات: حيث من الجودة تبنت بريطانيا هذا الاتجاه فركزت على الجودة والإجراءات والتدريبات المتعلقة بأدوات العمل والمواد الخام.
- فترة السبعينيات: في هذا الحقبة الزمنية تم التركيز على استخدام الأساليب الإحصائية لضمان جودة المنتجات.
- فترة الثمانيات: تم التوجه فيها لإقامة أقسام خاصة للجودة، وظهرت فيها معايير الجودة مثل الايزو2000(Iso2000).

- فترة التسعينيات: هنا برز في هذه الفترة اهتمام كبير وجدي لأهمية الجودة والشروع بالتوجيهات التنافسية الحادة بين المنظمات المختلفة، وخاصة الاقتصادية منها¹.

المطلب الرابع: أهمية إدارة الجودة الشاملة.

ترجع أهمية الجودة الشاملة في كونها نظاما يعمل على:

- تخفيض التكلفة وزيادة الربحية.
- تمكين الإدارة من دراسة احتياجات العملاء والوفاء بها.
- تحقيق ميزة تنافسية في السوق المستهدف.
- توفير مناخ داعم يوفر فرص الحصول على بعض الشهادات الأولية مثل " Iso9000".
- المساهمة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات بسهولة ويسر.
- تدعيم الترابط والتنسيق بين إدارات المنظمة بوصفها كلا متكاملًا.
- التغلب على العقبات التي تعوق أداء العنصر البشري نحو تقديم منتج ذو جودة عالية.
- تنمية الشعور بوحدة المجموعة وعمل الفريق والاعتماد المتبادل بين الأفراد والشعور بالانتماء في بيئة العمل.
- توفير الوضوح للعاملين وتوفير المعلومات المرتردة لهم وبناء الثقة بين أفراد المنظمة ككل.
- زيادة ارتباط العاملين بالمنظمة ومنتجاتها وأهدافها.
- إحراز معدلات أعلى من التفوق والكفاءة وزيادة الوعي بالجودة في جميع إدارات المنظمة.
- تحسين سمعة المنظمة في نظر العملاء والعاملين.
- التحسين المستمر في المنظمة وليس بالمطابقة مع المواصفات القياسية فحسب.
- البدء بإدارة تحسين العمليات من الداخل وليس انتظارا لما يأتي من شكاوى العملاء.
- مشاركة جميع وظائف ومستويات المنظمة وليس فقط المعنية منها بالجودة.
- جعل العاملين قادرين على قيادة عمليات التحسين.
- تصميم نظام للجودة وليس التفتيش على العيوب.
- مشاركة الموردين في تحسين العمليات بوصفهم شركاء ايجابيين وليسوا خصوما².

المطلب الخامس: العلاقة بين الجودة والادارة الجودة الشاملة.

تتم التفرقة بين التركيز على الجودة و ادارة الجودة الشاملة من خلال مدى اندماج إدارة الجودة الشاملة مع بيئة الشركة الفاصلة اذ ان التركيز على الجودة عملية مؤقتة في الغالب بينما ادارة الجودة الشاملة هي عملية طويلة الأجل لا تأخذ الصفة المؤقتة و انما تأخذ البعد الاستراتيجي بحيث توجه كل الخطط الانتاجية و التسويقية و المالية و الادارية... بالاتجاه الذي يخدم هذا البعد الاستراتيجي، و الفرق بين مفهوم الجودة و تميزها عن الجودة الشاملة، حيث

¹ عبد الله حسن مسلم، ادارة الجودة الشاملة معايير الايزو، دار معتر للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، الاردن - عمان، 2015، ص15-20.

² بهجت عطية راضي، هشام يوسف العربي، ادارة الجودة الشاملةTOM، روابط للنشر وتقنية المعلومات، 2016، ص42-43.

ان الجودة هي توافق في خصائص و صفات المنتج (سلعة، خدمة او فكرة) حيث تشبع لحاجات و توقعات العميل المعلنة و بالتالي ترجمة هذه الاحتياجات و التوقعات الى تصميم جيد للمنتج مع جودة تنفيذ هذا التصميم و تقديم المنتج مع الخدمات المصلحية ان تطلب الامر بما يتوافق حاجات و توقعات العملاء حاليا و مستقبلا.

غير ان خبراء الادارة يحذرون دائما من وضع الاهداف غير الواقعية التي يكون من الصعب تحقيقها في الواقع العملي بحيث يجب ان تكون واقعية ويمكن الوصول اليها، وبالتالي فان تحقيق جودة يعتبر هدفا غير واقعي من الصعوبة الوصول اليه في انتاج السلع والخدمات.

كما أن ادارة الجودة الشاملة لا تعني ان المؤسسة يجب ان تسعى الى تحقيق الكمال في المنتجات والخدمات، ولكنها تعني تحقيق أعلى جودة ممكنة في ظل الامكانيات والظروف التي تحتاجها الشركة. و فلسفة ادارة الجودة الشاملة تعبر عن أهداف تحققها للمستهلكين من أجل تحقيق رضاهم عن السلع والخدمات المقدمة، وهذا يجب ألا يكون هدفا محددًا تحققه وتحتفل به تم تنساه، بل تعبر الجودة عن هدف متغير من خلال تحسين الجودة باستمرار.

وفي ضوء ما سبق يمكننا الاشارة الى الافكار الأساسية التي تعبر عن مفهوم إدارة الجودة الشاملة وهي:

- **التميز:** وهذا يعني أن المنظمات تأخذ رغبات العملاء واحتياجاتهم وتوقعاتهم على شكل معلومات مرتبة وذلك من أجل تقديم السلع والخدمات التي تناسب هذه الرغبات والتوقعات بحيث تصمم خططها واستراتيجياتها بالشكل الذي يخدم هذا الامر.

وهذا الوضع سيجعل المؤسسات تضع رغبات المستهلكين في سلم اولويتها ويتحول من الاسلوب التقليدي للإدارة إلى الأسلوب المشاركة الفعالة لكل فرد في المؤسسة.

- **التركيز على الجودة بمعناها الواسع:** وهذا يتطلب معرفة الخصائص ممكن قياسها للسلع والخدمات التي تقدمها المؤسسة والطريقة التي يدرك بها العملاء تلك السلع والخدمات.

- **التحسينات المستمرة:** وهذا يتطلب ابتعاد المؤسسات عن التحسينات على فترات متباعدة والتركيز على التحسين المستمر في كافة العمليات التي تقوم بها المؤسسة وليس فقط في مرحلة تصنيع المنتج، وذلك من أجل زيادة حصتها في السوق وخلق طلب جديد يساهم في تحسين وضعها التنافسي.

- **تعاون الأفراد والعاملين والمنظمة واقناع هؤلاء العاملين بأن نجاحهم على المستوى الفردي سيؤدي إلى نجاح المنظمة.**

- **اعتماد عملية اتخاذ القرارات على البيانات:** ويتطلب ذلك التسجيل الدائم للأحداث التي تتم في المنظمة والعمل على تحليلها لضمان التطوير والتحسين المستمر بعمل المؤسسة.

- **الاعتماد على العمل الجماعي:** من خلال استغلال جماعات العمل الفعالة وتدريبها على الاساليب الخلاقة في عملية اتخاذ القرارات بالشكل الذي يتضمن ترسيخ التعاون الفعال داخل المنظمة.

- **اعطاء العاملين سلطات وصلاحيات أكبر:** وخصوصا في مجالات تصميم الوظائف والسياسات التنظيمية المتعلقة بهم.

- الاهتمام بالتدريب وتقدير جهود الأفراد العاملين: فالتدريب سيضمن اكساب الأفراد العاملين المهارات والقدرات اللازمة لتطوير وتحسين الجودة في العمل، وتقدير الجهود سيضمن المزيد من العطاء والابداع من قبل الافراد العاملين وهذا سيؤثر ايجابيا على نوعية المنتج.
- الرؤية المشتركة: لكل من العاملين والمدربين يجب ان تكون واضحة وتمثل توجه محدد للمنظمة بشكل يضمن التنسيق وتوحيد الجهود وتلاشي التكرار والتعارض في جهود العاملين.
- وجود قيادة فعالة: تمثل القدوة بالنسبة للعاملين وتمتاز بالموضوعية وتهتم بالإنجازات أكثر من الشعارات. من أجل أن نستوضح الصورة بشكل أكثر للعلاقة والفرق بين مفهوم الجودة وإدارة الجودة الشاملة نضع الجدول التالي لتوضيح ذلك:

جدول رقم (I-01): مقارنة بين الجودة وإدارة الجودة الشاملة.

وجه المقارنة	ادارة الجودة	ادارة الجودة الشاملة
- التميز	الجودة: توافر خصائص وصفات في المنتج (سلعة او خدمة او فكرة) تشبع احتياجات ومواصفات العميل المعلنة وغير المعلنة.	فلسفة ادارية معاصرة تستهدف ان يسري جودة اداء كافة القطاعات والادارات والاقسام وفرق العمل في المنظمة بشكل عام.
- من حيث المدخل	مدخل يعبر عن مجموعة من الاجراءات التي يجب عل المنظمات القيام بها والمقاييس والمواصفات التي يجب ان توافرها في عملها الانتاجي (سلع وخدمات)	مدخل يسعى الى احداث تغيير جذري في الثقافة التنظيمية داخل المنظمة وتحويلها من الاسلوب الاداري التقليدي للأسلوب الحديث الذي يخدم تحقيق مستوى جودة عالية للمنتج او خدمة مقدمة.
التخطيط	مركز على النظم نفسه واجراءات تطبيقها التي تهدف الى تحسين كفاءة وجودة العمليات في الشركة الصناعية او الخدمية لتحقيق مستوى جودة معين.	يركز على تغيير يشمل جميع وظائف ومجالات العمل في المنظمة، معتمدا على العمل الجماعي، التعاون والتحسين المستمر للأداء الكلي.
-العلاقة بالأيزو	يمكن للمنظمة ان تحصل على شهادة الايزو دون ان يكون لديها منهجية ادارة الجودة الشاملة ويعتبر نظام الجودة هو مرحلة اولية للوصول الى منهجية ادارة الجودة الشاملة مستقبلا.	ادارة الجودة الشاملة اعم واشمل من الايزو من حيث اهتمامها بالمستهلك الداخلي، تبني حلقات الجودة تؤكد على تبني المشاركة والعمل الجماعي، تهتم بالموارد البشرية وما يتعلق بها من امور مثل (القيادة، الاتجاهات، الحوافز)
- تاريخ النشأة	ولدت بداية العقد الخمسين من القرن الماضي في اليابان حيث ركزوا على مسالة الجودة كجسر للعبور الى الاسواق العالمية.	في عقد السبعينات من القرن الماضي في العرب لتوقف زحف المنافسة اليابانية لمنتجاتها على الاسواق العالمية.
-الهدف	ادارة متخصصة تسعى الى تحقيق الجودة في مجال محدد فقط	منهج متكامل لخدمة العميل والزبون فهي تشمل جميع الانشطة والوظائف والانظمة.

نظام اداري يضع رضا العميل قائمة الاولويات اذ هذا لاتجاه يحقق ارباحا على المدى الطويل أكثر ثباتا واستقرار .	مركز أفضل	ترتكز على الارباح في الامد القصير .
--	-----------	-------------------------------------

المصدر: احمد عبد الله الرشدي، استخدام ادارة الجودة الشاملة في تحسين مستوى جودة الخدمة التعليمية في الجامعات اليمنية، اطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في ادارة الاعمال، جامعة اليمن، 2009، ص34.

من خلال الجدول السابق الذي حاولنا فيه اظهار بعض الفوارق بين الجودة والجودة الشاملة ولو انه لا يوجد فرق جوهري بل ان الاولى هي تمهيد للثانية و الثانية هي امتداد للأولى فالهدف من الجودة الشاملة هو توسيع مفهوم الجودة بالعمل على:

- الانتقال من
- الفحص ومتابعة المعيب ← اساليب وقائية لمنع ذلك
 - فحص الجودة ← تصميم وبناء الجودة
 - مستويات مقبولة من المعيب ← تحسين مستمر في العمليات

إذ أن الجودة وكما اتضح من خلال المقارنة هي توافر خصائص و صفات في المنتج (سلعة أو خدمة أو فكرة) حيث تشبع احتياجات و توقعات الزبون، ومن هنا يتضح الفرق بين الجودة و الجودة الشاملة فالأول ينصرف الى جودة المنتج اما الثاني ينصرف الى فلسفة ادارية معاصرة تستهدف أن يسري جودة اداء كافة القطاعات و الادارات و الاقسام و فرق العمل في المنظمة بشكل شامل وأن تكون الجودة مسؤولية نظامية بين كافة المستويات و التخصصات في الجودة الشاملة و يكون التحسين المستمر هو عماد هذه الفلسفة الادارية، كما يتضح الفرق أيضا بأن ادارة الجودة الشاملة تضع رضا العميل في قائمة الاولويات لها و تحقق أرباح في المدى الطويل و لكن أكثر ثباتا و استقرار¹.

المبحث الثاني: الأسس النظرية لإدارة الجودة الشاملة.

ضمن هذا المبحث سنحاول التطرق إلى مفهوم إدارة الجودة الشاملة مع إعطاء لمحة عن مرتكزات التطبيق الناجح والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها إضافة إلى تحديد مراحل وابعادها.

المطلب الاول: مرتكزات ادارة الجودة الشاملة.

أن المرتكزات الأساسية لإدارة الجودة الشاملة مهمة جدا في إطار التطبيق العملي لها في مختلف المنظمات الإنسانية، حيث أن هذه المرتكزات من شأنها أن تشير إلى الحقائق الأساسية التي ينبغي أن يتركز إليها عند الشروع باستخدام هذا الأسلوب تطبيقا في مختلف المنظمات، إذ انه يشير إلى البناءات الفكرية والفلسفة التي يستند إليها الجانب العملي في التطبيق، ويمكن الإشارة إلى هذه المرتكزات كما يلي:

¹ احمد عبد الله الرشدي، استخدام ادارة الجودة الشاملة في تحسين مستوى جودة الخدمة التعليمية في الجامعات اليمنية، اطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في ادارة الاعمال، جامعة اليمن، 2009، ص31-35.

1- التركيز على ادارة الموارد البشرية:

أن نجاح أي منظمة يعتمد على أداء موظفيها في جميع المستويات وهذا الأمر يتطلب أن يكونو محل اهتمام والعناية في جميع النواحي الخاصة بهم بدء من عملية الاستقطاب والاختبار والتعيين وشغل الوظائف وتقسيم الأداء وبرامج التدريب وأسلوب التحفيز وبناء فوق عمل ذاتية الإدارة وانتهاء بالمشاركة والتعاون وإيجاد الحلول للمشاكل.

وتعد إدارة الموارد البشرية إحدى الركائز الهامة من ركائز إدارة الجودة الشاملة وثاني أهميتها من حيث أن تحقيق مستوى عال من الجودة يعتمد على الاستخدام الأمثل لمهارات وقدرات القوى العاملة في المنظمة وان الانجاز الجيد يحتاج إلى قيام هذه الأخيرة بتدريب وتنقيف وتعليم موظفيها، لكي نتمكن من الاستفادة من قدراتهم على أكمل وجه.

وينقسم التدريب إلى ثلاث مجموعات رئيسية:

- التدريب والتعليم المتعلق بخلق الإدراك والوعي بإدارة الجودة الشاملة.

- التدريب والتعليم المتعلق بالتوجه نحو الأهداف المطلوب تحقيقها.

- التدريب والتعليم المتعلق بتنمية المهارات.

2- التركيز على العميل:

حيث يعد هذا العميل أحد الركائز الأساسية لتطبيق الجودة الشاملة، وقد اجتمع العديد من تلك الباحثين على أهمية هذه الركيزة، حيث أكدوا أن معاملة العميل الداخلي يجب أن يكون كمعاملة العامل الخارجي لتحقيق النجاح في المنظمات، ويقصد بالعميل الخارجي هو المستهلك الذي تسعى المنظمة من اجل تحقيق رضاه، أما العميل الداخلي فيمثل الأفراد العاملين في الرهان التنظيمية المختلفة في المنظمة.

وهناك ثلاث جوانب مهمة في مجال التركيز على العميل وهي كالاتي:

أ - **الجودة المتوقعة:** وهي الخصائص التي يتوقعها العميل، أن ظهرت الرضا، لكن إذا فقدت فأنها تؤدي إلى عدم إرضاء العميل بشكل كبير.

ب- **الجودة المحققة للرضا:** وهي الخصائص التي يطلبها العميل، أن ظهرت فأنها تسبب رضاه، وان فقدت تؤدي إلى خلق عدم الرضا لدى العميل.

ج- **الجودة المحققة لإسعاد العميل:** وهي الخصائص التي يطلبها العميل، لأنه لا يعلم بها، وعند ظهور هذه الخصائص فأنها تؤدي إلى إسعاده وفي الوقت نفسه فأنها عند غيابها لا يكون العميل راضيا حيث أن هذا النوع من الجودة فيه تجاوز لتوقعات العميل.

3- المشاركة والتحفيز:

استطاع اليابانيون أن يحققوا تفوقا ملموسا من خلال اعتمادهم أسلوب المشاركة والحافزة إذا أن إطلاق الفعاليات وتشجيع الابتكار والإبداع وخلق البرامج التطويرية والتحفيزية وزرع روح المشاركة الذاتي والفريق الواحد تعد من الأمور الأساسية لبناء المنظمي وتحقيق الأهداف المثلى التي تسعى لتحقيقها المنظمات الإنسانية المختلفة.

ومشاركة العاملين لتحقيق برنامج إدارة الجودة الشاملة ضرورية، حيث أنها تخلق مناخا من القبول وعدم مقاومة التغيير، إضافة إلى أنها تجعلهم قادرين على فهم البرنامج بالشكل الذي يساعد على تحقيق أهدافه، والحصول على التغذية العكسية التي تساعد على تحقيق جودة الأداء.

4- نظام المعلومات والتغذية العكسية:

أن توفر نظام معلومات وتغذية عكسية يعد من أكثر العوامل الهادفة لتحقيق نج المنظمة سيما وان توفير المقاييس والمواصفات والمعايير الهامة للجودة ذات اثر بالغ في تحقيق الأهداف حيث أن اتخاذ القرارات الصائبة يرتبط بشكل وثيق بتوفير البيانات والمعلومات الصحيحة التي يتطلبها النجاح المستهدف.

كما أن استمرارية التحسين والتطور المستمرين تقتزن بشكل فاعل بالتدفق المعلوماتي وأنظمة الاسترجاع الفاعلة.

5- العلاقة بالموردين:

يعد دور الموردين ذوي الكفاءة في توريد احتياجات المنظمة من المواد الخام وبالجودة المطلوبة من الركائز الأساسية في نجاح نظام إدارة الجودة الشاملة.

6- التحسين المستمر:

أن اعتماد الأسلوب العلمي الدقيق في استمرارية التحسين والتطوير المستمرين في الأداء التشغيلي للعمليات الإنتاجية من أكثر الأسس أهمية في ترصين المنتج، وان التحسين المستمر بالأداء يتطلب سرعة الاستجابة للتغيرات من ناحية وتبسيط الإجراءات والفعاليات من ناحية أخرى، ولذا فان هناك علاقة تكاملية بين الجودة وسرعة الاستجابة لتطوير الإنتاجية ويجب أن يؤخذ معيار التكامل بعين الاعتبار عند اعتماد إي تغيير أو تطوير مستهدف.

7- التزام الإدارة العليا:

أن وجود قيادة فاعلة وملتزمة ببرنامج إدارة الجودة الشاملة وذات مقدرة على تحديد رؤيا مستقبلية، تضع كل فرد في الطريق الصحيح وتوفر قياديين لإدارة الجودة الشاملة يؤدي تطبيق هذا البرنامج بنجاح وبالشكل الذي يحقق الفائدة المرجوة منه.

إلى وان الالتزام الشخصي أمر لا مناص منه في إنجاح آلية الجودة. وأيضا يجب على الإدارة أن العليا أن تشارك في عملية تطبيق الجودة الشاملة كونها السبيل الأكثر فاعلية في إقناع المستخدمين في تطبيقها، حيث أن قناعة الإدارة العليا في تطبيق إدارة الجودة الشاملة يجب تتم على شكل توفير الموارد التي تعمل على تدريب وتعليم الموظفين وتقديم الأمور المهمة لهم، إضافة إلى إجراء التعديلات على الهيكل التنظيمي كلما تطلب ذلك مثل أنظمة الرقابة والاتصال وغيرها.

8- القرارات المبنية على الحقائق:

أن اتخاذ القرارات الصائبة لا يتحقق إطلاقاً دون اللجوء لاعتماد الحقائق الواقعية، سيما وان ذلك من أكثر الأنشطة لتعزيز نجاح إدارة الجودة الشاملة، وان هذا بدوره يتطلب توفير نظام معلومات فاعلة، واعتماد الأفراد العاملين أنفسهم إذا أنهم أكثر قدرة في أدراك الحقائق من غيرهم في هذا المجال.

9- الوقاية من الأخطاء:

يتطلب تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة توفير وتحديد المعايير والمقاييس الموضوعية التي تمكن العاملين من تحقيق الأداء المنسجم مع المواصفات والمعايير، لان توفيرها ينتج امكانية الرقابة الوقائية للانحرافات والأخطار التي يمكن أن تحصل أثناء الأداء.

10- الإدارة العمالية:

أن الإدارة العمالية الهادفة ينبغي أن يتم التركيز من خلالها، على تخطيط وتحسين الجودة بدءاً من عمليات التعميم والسيطرة على الإجراءات المتعلقة بالتجهيز وصولاً إلى جدولة كافة الإجراءات التشغيلية وأيضاً تشمل هذه الركيزة الإثراء الوظيفي والبحث عن المشاكل في النظام ككل وإيجاد الحلول لها واستخدام الأدوات الأزمة للسيطرة والوقاية.

11 - الوقاية من الأخطاء مقابل الفحص:

أي أن تتم المراقبة لكل سلعة أو خدمة والتأكد من أنها تلبى الجودة المقبولة ومتنبأ بها، حيث أن هذا المبدأ يوجد فيه الاهتمام نحو منع المنتجات والخدمات المعينة بدلاً من اكتشاف العيوب والإحصاء بعد إنفاق الموارد.

12 - التميز: وذلك من خلال قبول المنافس كواقع ضروري والسعي لتحقيق سبق على المنافسين من خلال خلق التميز.

13- قبول التغيير:

وذلك بقبول التغيير باعتباره حقيقة والتعامل من المتغيرات الايجابية بدلاً من تجاهلها او محاولة تجنبها، اي تطبيق مفاهيم ادارة التغيير¹.

المطلب الثاني: نماذج تطبيقات ادارة الجودة الشاملة.**أولاً - نموذج إدوارد ديمينغ Edward Deming:**

إدوارد ديمينغ هو إحصائي أمريكي ذهب إلى اليابان بعد الحرب العالمية الثانية بعد أن لاقت أفكاره قبولاً لدى المنظمات اليابانية وأعطى اهتماماً كبيراً لتحسين جودة المنتجات اليابانية.

¹ العابد هوارى، ادارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في الإدارة المحلية، دراسة حالة ولاية الأدرار، كلية العلوم السياسية، لنيل شهادة الماجستير، تخصص ادارة الموارد البشرية، 2015، ص 36-37.

يشتمل نموذج ديمينغ على أربعة عشرة مبدأ، يشكل مجموعها إطارا عاما يمكن للمنظمات الاستعانة به، والشعار الذي انطلق منه هو: " أن العنصر البشري في العمل هو الأساس ومحور الاهتمام «، وفيما يلي عرض لهذه المبادئ: - تبني المنظمة على فلسفة جديدة تقوم على أساس تحقيق أعلى جودة في منتجها (سلعة أو خدمة) من أجل تحقيق مركز تنافسي في السوق لضمان البقاء والاستمرار، وهذه الفلسفة يجب صياغتها على شكل رسالة تعمم على كل من يعمل في المنظمة لتكون معروفة من قبل جميع الذين عليهم مسؤولية تحقيقها.

- شدة المنافسة تدعو المنظمة بالتحاق إلى تبني سياسة تطوير وتحسين مستمرين لمنتجها وخدماتها تماشيا مع شعار هو: أن الجودة في ظل المنافسة يجب ألا يكون لها حدود وألا تقف عند حد معين، لأن الوقوف يعني أن المنظمة والتحسين المستمر هو وسيلة لتحقيق البقاء والاستمرار، فالعملاء دائما يتوقعون من المنظمة الأفضل والأحسن وقد وضع ديمينغ استراتيجية التحسين المستمر على شكل دائرة سميت حلقة Deming لتحسين الجودة، حيث صممت هذه الحلقة لربط عمليات الإنتاج وحاجات الزبون، هذه الحلقة تأخذ المسار الآتي:

- خطط Plan: إقامة دراسات وبحوث عن الزبون واستخدام نتائجها للمنتج.

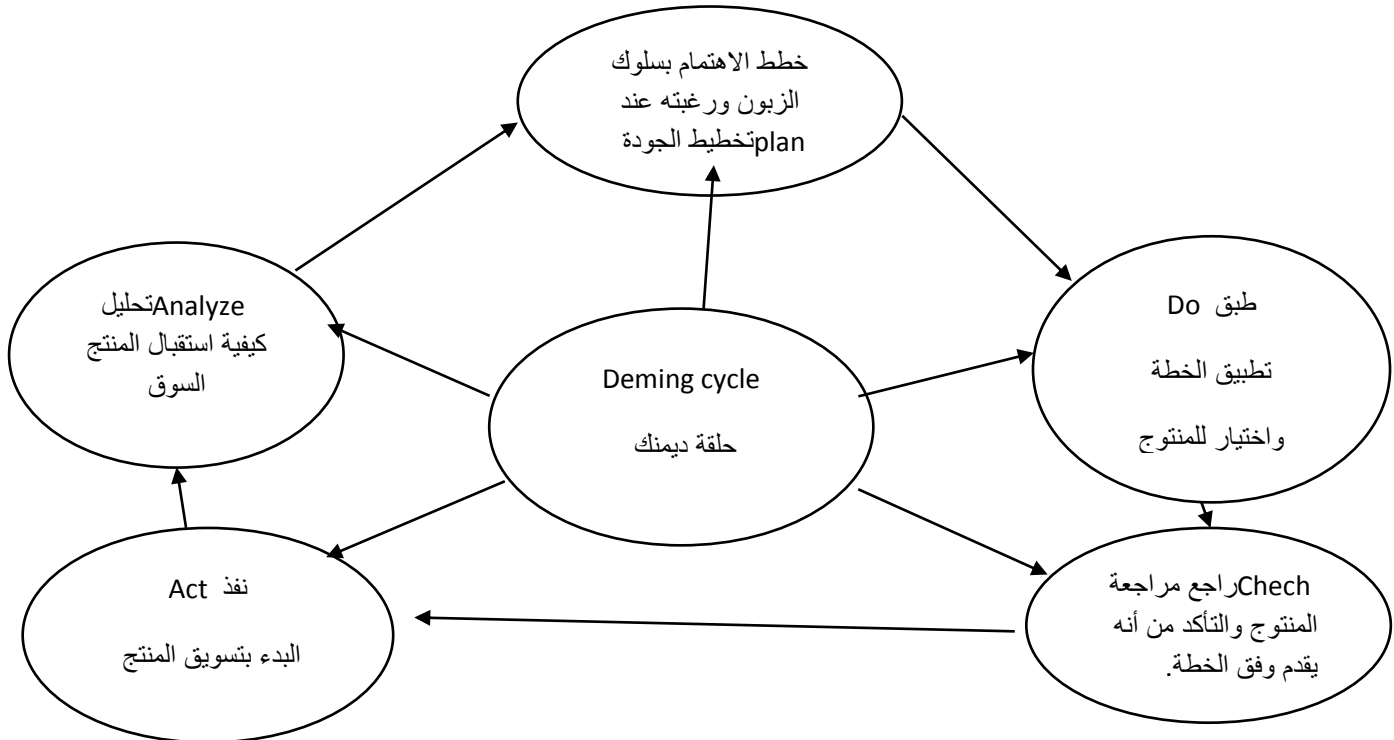
- افعل Do: القيام بإنتاج المنتج .

- افحص Check: فحص المنتج للتأكد من أنه قد أنتج في نطاق الخطة.

- نفذ ACT: تسويق المنتج.

- حلل analyze تحليل الكيفية التي تم استقبال المنتج بها في السوق في اطار الجودة ومعايير أخرى.

شكل رقم (I-02): حلقة ديمينغ همبر لتطبيق ادارة الجودة الشاملة



المصدر: يزيد قادة، نموذج مقترح لتحقيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة، 2016، ص 34.

* تغيير هدف الرقابة من كشف الخطأ ومحاسبة المسؤول عنه إلى رقابة وقائية تهدف إلى منع وقوع الأخطاء وتقديم الدعم لمن يخطئ ليخطئ خطأه ويتابع ويستمر، كما أشار إلى أهمية الفحص المتزامن للإنتاج كرقابة وقائية من أجل تقليل تكلفة فحص جودة المنتج بعد الانتهاء من تصنيعه.

* توطيد العلاقة الحسنة مع الموردين، فالتعامل معهم يجب ألا يكون هدفة هو الحصول على المستلزمات بأرخص الأسعار بل يقوم على أساس الحصول عليها بأعلى جودة، فالعملاء خير معين للمنظمة في توفير الجودة في منتجاتها وتحسينها باستمرار، ويمكن إشراكهم في عملية التحسين من أجل توريد مستلزمات جيدة ومناسبة

* التركيز على عملية التعليم والتدريب المستمرين بحيث تشمل كافة فئات العاملين في المنظمة، ويتم من خلالها شرح مفهوم الجودة كنظام، وإشعار كل فرد بأنه مسؤول عن تحقيق جزء معين من هذه الجودة الكلية وأكد وديمينغ على أن تكون أساليب التعليم والتدريب حديثة ومتطورة تخدم عملية التحول من النهج الإداري القديم إلى النهج الحديث وهو إدارة الجودة الشاملة.

* 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، فالقائد من وجهة نظر ديمينغ هو:

- مدرب وليس قاضي ومحقق، فهو مساعد ومساند ومطور ومحسن لأداء ومهارة مرؤوسيه.

- هو الذي يكافح ويناضل من أجل إزالة العقبات داخل المنظمة.

- هو الذي يحدد الانحرافات ويدرسها ويحللها ليعرف أسبابها.

- هو الذي يخلق جوا من الثقة يسود أوساط العاملين.

- هو الذي يؤكد ويسعى إلى التحسين المستمر للعمل.

- إن 85 % من أخطاء الإنتاج لا تقع مسؤوليتها على العمال بل تقع على القادة.

* الابتعاد عن فكرة وسياسة تحقيق الربح بأي وسيلة، فهذه النظرة قصيرة الأمد تؤثر سلبا في تحقيق مستوى جودة عالي وفي رضا العملاء، فالشراء بأسعار رخيصة من أجل تخفيض التكلفة وزيادة الربح لا ينفع تطبيق إدارة الجودة الشاملة، فهذا الأمر سيضر بمستوى جودة السلعة أو الخدمة ويؤثر بشكل سلبي على رضا العملاء.

* كل العوائق والحوجز التي تمنع العاملين من تحقيق إنجازاتهم والتفاخر بها.

* السعي إلى حل جميع الصراعات القائمة بين العاملين وإحلال التعاون بدلا منها، وأن يكون أسلوب العمل تعاوني من خلال فرق العمل.

* التركيز على عملية التطوير والتحسين الذاتي لدى العاملين وإكسابهم مهارات ومعارف جديدة.

* توفير عنصر الاستقرار الوظيفي للعاملين، بحيث يقوم على أساس توفير الأمان لهم وإبعاد شبح الخوف عنهم بتهديدهم بفقدان وظائفهم في أي لحظة، فالاستقرار يكفل للمنظمة وجود عنصر بشري لديه ولاء وانتماء لها ويجعلهم يعملون بفعالية، ويدفعهم لتقديم المبادرات الإيجابية والنافعة في سبيل تطوير العمل.

* إحداث تغيير جذري في الهيكل التنظيمي للمنظمة وتحويله من النمط التقليدي إلى نمط يخدم تطبيق النقاط أو المبادئ السابقة، هذا النمط يقوم على أساس جعل العاملين يعملون على شكل فرق عمل ذات أهداف مشتركة تخدم النهج الجديد إدارة الجودة الشاملة وإزالة جميع العوائق القائمة بين التقسيمات الإدارية وفرق العمل.

* العمل على ترسيخ المبادئ السابقة لدى جميع العاملين وجعلها حقيقة وليست مجرد شعارات ينادي بها وحثهم على تطبيقها والالتزام بها بشكل مستمر، وتقع هذه المسؤولية على الإدارة العليا¹.

ثانيا: نموذج جوزيف جوران Joseph Juran.

يعتبر من القادة الأوائل في حقل الجودة وقد أسهم في بناء أساس مفاهيمي لإدارة الجودة، حيث عرف الجودة على أنها " المواءمة للاستخدام، سلط Juran الضوء على مسؤولية الإدارة عن الجودة وأكد على أن الجودة يمكن أن تتجز من خلال الأفراد العاملين، لقد ركز على الإدارة والجوانب التقنية لإدارة الجودة، أظهرت أبحاث " Juran بأن أكثر من 80 % من عيوب الجودة يمكن السيطرة عليها من لدن الإدارة وكان كتابه " الإبداع الإداري الذي أصدره عام 1964 دليلا مهما لحلول مشكلات الجودة المتكررة باستمرار.

لقد اشتمل نموذج جوران على المفاهيم والنقاط التالية:

* مستوى الجودة ذو علاقة مباشرة بمستوى رضا العميل فيحدث الرضا عندما تكون هناك جودة في المنتج (سلعة أو خدمة) وأدائه عاليا والعكس صحيح.

* موضوع إرضاء العميل من خلال الجودة ذو بعدين هما:

- تحديد احتياجات ومتطلبات العميل التي في ضوئها يتم تحديد مستوى الجودة المطلوب.

- وتوفير هذه المتطلبات عند تصميم وإنتاج السلعة أو تقديم الخدمة، بشكل يحقق الرضا لدى العميل.

* تتألف الجودة من شقين:

- الجودة الداخلية وتتعلق بمفهوم الزبون الداخلي.

- الجودة الخارجية وتتعلق بالمستهلك أو العميل الخارجي.

وكلا الشقين يشكلان سلسلة تدعى بسلسلة الجودة حيث تبدأ بمرحلة تصميم السلعة وتنتهي بمستخدمها الزبون.

ويقوم مفهوم الجودة الداخلية على فكرة سلسلة الجودة التي تركز على مبدأ الممول والمستهلك الداخلي.

* جوران على أهمية التحسين المستمر للجودة وذلك عن طريق برامج أسماها " مشاريع تحسين الجودة المتتالية ' ومشاريع التحسين هذه يمكن أن تقترحها أية جهة في المنظمة: الإدارة، الأخصائيون، العمال ... الخ.

* صنف جوران تكاليف الجودة ضمن ثلاث فئات هي:

- تكاليف الإخفاق أو الفشل: وتشتمل تكاليف تصحيح الأخطاء وإعادة العمل وكذلك تكاليف خسارة زبون أو عميل نتيجة انخفاض مستوى الجودة.

- تكاليف القياس: وتشتمل تكاليف فحص الإنتاج.

- تكاليف الحماية أو المنع: وتشتمل تكاليف الرقابة الوقائية والتعليم والتدريب ربط جوران مسألة الجودة وتحسينها بمبدأ كفاءة الإدارة، من خلال كفاءة ثلاثية إدارة الجودة.

حيث وضع Juran خطوات ثلاثة لتحسين الجودة عرفت بـ (ثالث الجودة) وهي موضحة في الجدول الموالي:

¹ يزيد قادة، نموذج مقترح لتحقيق الجودة التعليمية بالمدارس الجزائرية في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، لنيل شهادة دكتورة، تخصص حوكمة الشركات، 2016، ص36-33.

جدول رقم (I-02): ثلاثية جوران لإدارة الجودة الشاملة.

تحتوي الجودة	ادارة الجودة	تخطيط الجودة
<p>تحسين الجودة</p> <p>- وضع البنى الارتكازية</p> <p>- تحديد مشاريع التحسين</p> <p>- تحديد فرق العمل لتلك المشاريع</p> <p>تزويد فرق العمل بالمواد والتدريب والحوافز</p> <p>لتحفيزهم على تشخيص الاسباب وتحديد</p> <p>العلاج الشافي وضع اساليب الضابط</p> <p>للحصول على النتائج المرغوبة</p>	<p>ادارة الجودة</p> <p>ضبط الجودة</p> <p>- تقييم أداء المنتج الفعلي</p> <p>- مقارنة الأداء الفعلي مع اهداف المنتج</p> <p>- معالجة الفروقات</p>	<p>تخطيط الجودة</p> <p>- تحديد زبائن المنظمة الداخليين والخارجيين</p> <p>- تحديد حاجات الزبائن</p> <p>- تطوير خصائص المنتج بما يلي احتياجات الزبائن</p> <p>- تطوير عمليات قادرة على انتاج خصائص المنتج</p> <p>- ايصال الخطط لجميع العاملين في المنظمة</p>

المصدر: يزيد قادة، مرجع سابق، ص 3.

*أشار جوران إلى ضرورة إيجاد جهة تكون مسؤولة عن الإشراف العام على تطبيق عمليات تحسين الجودة داخل المنظمة وأسماها بمجلس الجودة الذي يقوم بما يلي:

- تحديد أهداف التحسين واحتياجاته.

- وضع برامج التدريب والتنمية.

- التنسيق بين مشاريع التحسين.

* أكد جوران على ضرورة إيجاد مناخ تنظيمي مناسب لتشجيع العاملين على روح المبادرة والإبداع ويستدعي إحداث تغييرات في المفاهيم والمعتقدات التنظيمية وهذه التغييرات ستواجه بمقاومة، والتي يجب التفاعل معها بشكل إيجابي للتخلص منها، عن طريق الإقناع لا بالقوة والعنف.

* أشار جوران إلى ضرورة التعامل مع المشكلات وحلها بأسلوب علمي يعتمد على جمع المعلومات لتحديد أسباب المشكلة والتعرف عليها ووضع الحل المناسب الذي يجب اختياره قبل التنفيذ، وعند التعامل مع المشكلات يجب وضع الأولويات، بحيث نبدأ بحل المشكلات حسب ترتيب أهميتها، واقترح البدء بحل المشكلة ذات الحدوث المتكرر، فالتكرار يعطيها أولوية الحل¹.

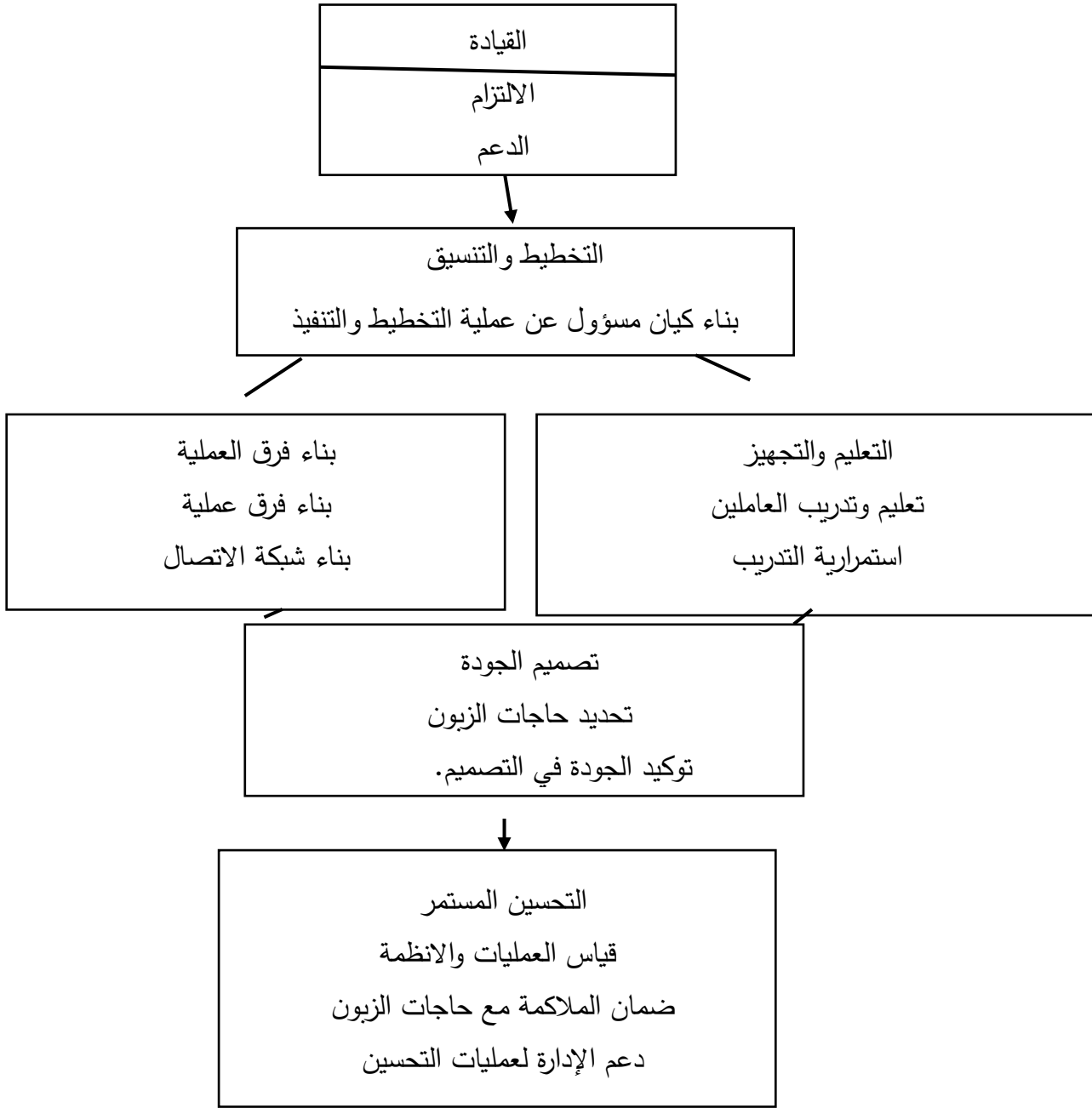
ثالثاً: نموذج همبر.

يقوم نموذج همبر بتطبيق الجودة الشاملة وتحقيق التحسين المستمر على ستة مراحل متتابعة في معظمها يضمن تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشكل فعال وناجح للجودة الشاملة وهذه المراحل هي:

¹يزيد قادة، مرجع سابق، ص 36-38.

- * القيادة: ويقصد بها أن تتعهد الإدارة العليا للمنظمة بالدعم لجميع برامج الجودة الشاملة حيث في غياب هذا الدعم والالتزام بتطبيق إدارة الجودة الشاملة لن يكتب لها النجاح في المنظمة.
- * التخطيط والتنسيق: يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة أن يكون هناك تخطيط استراتيجي وان تكون هناك جهة مشرقة تقوم بمتابعة عمليات التنسيق والمتابعة بين الوحدات بهدف تسهيل عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمة.
- * التعليم والتدريب: يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة توعية وتثقيف العاملين في المنظمة بمبادئ فلسفة TQM ومراحل تطبيقها وهذا يتم من خلال برامج التعليم والتدريب التي تعد لهذا الغرض.
- * تشكيل فوق العمل: أن المبادئ الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة هو مشاركة العاملين في التطبيق، من خلال فرق عمل متخصصة تساهم في تشخيص المشاكل التي تواجه عملية التطبيق ومن تم اقتراح الحلول المناسبة لها.
- * تصميم الجودة: يتطلب تحديد حاجات ورغبات الزبون بشكل مستمر أن يكون تصميم الجودة الخدمة مبنيا على هذا الأساس، ويتضمن ذلك ما يؤكد تصميم الجودة في جميع مراحل تقديم الخدمة.
- * التحسين المستمر: في هذه المرحلة يتطلب تهيئة المقاييس التي يمكن من خلالها قياس جودة العمليات والأنظمة المصممة لضمان توافقها مع حاجات وتوقعات الزبون، ويجب الاهتمام بتوفير الحوافز لدى المسؤولين عن التحسين المستمر للجودة لبذل المزيد من الجهد واستمراره.

شكل رقم (I-03): يمثل نموذج همبر لتطبيق إدارة الجودة الشاملة¹.



المصدر: العابد هواربي، مرجع السابق، ص 47.

رابعاً: نموذج فليب كروسبي.

أمضى كروسبي 38 سنة يعمل في مجال الجودة، وقد ألف العديد من الكتب المعروفة في الجودة، منها " الجودة مجانية " و " جودة بلا دموع " وأما خطوات كروسبي في برنامج تحسين الجودة فهي كالتالي:

- أن تكون هناك التزام واضحاً في الإدارة نحو تحسين الجودة.
- إيجاد فرق لتحسين الجودة تتكون من ممثلين من كل قسم داخل المؤسسة.

¹ العابد هواربي، مرجع السابق، ص 45-46.

- إيجاد مقياس للجودة لمعرفة ما إذا كان هناك أية مشاكل حالية أو محتملة حول عدم مطابقة المنتج للمواصفات المطلوبة.
- تحديد تكلفة الجودة وتوضيح كيفية استعمالها كأداة في الإدارة.
- زيادة مستوى معرفة كافة الموظفين في المؤسسة عن الجودة واهتمام كل منهم بتحسينها.
- اتخاذ إجراءات لتصحيح المشاكل التي قد توجد في الخطوات السابقة.
- تشكيل لجنة لبرنامج " خلو المنتج من العيوب " .
- تدريب كل المديرين بشكل فعال لأداء دورهم في عملية تحسين الجودة.
- تخصيص يوم " خلو المنتج من العيوب " لتعريف كافة موظفي المؤسسة بوجود إدارة الجودة الشاملة وان هناك تغيير قد حدث في المؤسسة.
- تشجيع الأفراد والجماعات داخل المؤسسة على وضع اهداف لهم لتحسين الجودة.
- تشجيع الموظفين على ابلاغ الادارة عن أي صعوبات يوجهونها عند إنجاز أهداف تحسين الجودة.
- تقدير جهود كل الموظفين الذين يشاركون في برنامج تحسين الجودة.
- تشكيل مجالس الجودة لتلقي بشكل دوري.
- تكرار كل الخطوات السابقة والتأكيد على ان عملية تحسين الجودة يجب ان تكون مستمرة ولا أبدا ¹.

خامسا: نموذج معهد الإدارة لتحسين المستمر.

يركز هذا النموذج على التغييرات التنظيمية والسلوكية المطلوب القيام بها لإيجاد ثقافة للتحسين المستمر بالمنظمة. يتكون هذا النموذج من خمسة أبعاد رئيسية تشكل في مجموعها إطارا للتحسين المستمر وفيما يلي الأبعاد المكونة للنموذج:

1- توضيح الرؤية: طموحات المنظمة وآمالها في المستقبل والتي لا يمكن تحقيقها في ظل الموارد الحالية، وهي لا تمثل مرشدا محددًا لاستراتيجيات المنظمة نظرًا لعمومية التوجهات الأساسية الذي تبنى عليه رسالة المنظمة وهذا البعد لا بد أن يحتوي على العناصر تحتويها وهي التالية:

- الرؤية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- بناء الوعي لدى الرؤساء العاملين في المنظمة.
- تحديد وتوثيق رسالة المنظمة.

2- التمكين: يقصد بهذا العنصر توفير الموارد التي تمكن المنظمة من تنفيذ وتطبيق مبادئ وفلسفة إدارة الجودة الشاملة وهذا البعد بدوره يتضمن القيام بمجموعة من الخطوات هي:

- قيام الإدارة العليا بخلق بيئة تتجلى فيها الرؤية لتطبيق الجودة الشاملة في جميع أنشطة المنظمة.
- توفير الموارد اللازمة لتوفير التدريب وجعله متاحًا لجميع العاملين.

¹شرف الدين زرديرة، دور ادارة الجودة الشاملة في تحسين جودة خدمات المؤسسات الاستشفائية - دراسة عينة من المؤسسات الاستشفائية- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص مناجمت المنظمات، 2017، ص19.

- تهيئة المناخ التنظيمي المناسب والملائم تلك الموارد¹.

3- التركيز: تتطلب عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة الانتقال من العموميات والأهداف العريضة إلى أهداف محددة وضيقة وهذا التطبيق يتطلب القيام بالخطوات التالية:

- تحديد الأهداف من خلال التركيز على احتياجات الزبون.

- نشر الأهداف من خلال ترجمتها إلى ممارسة وأفعال.

- اشتراك الزبون المورد في جهود التحسين من خلال فهم الاحتياجات وتبادل الخبرات بين جميع الأطراف المعنية لعملية التحسين والتطوير.

4- التحسين: يمثل التحسين هدفا رئيسيا للمنظمة، تركز عليه لتحقيق الأداء المتميز في الجودة الشاملة ويمثل هذا العنصر الأعمال التي تتخذها المنظمة لزيادة فاعلية الأنشطة والعمليات ومردودها بهدف تزويد المنظمة بفوائد إضافية ولزبائنها ويتم ذلك من خلال:

- تحديد وتخطيط وتوثيق العمليات الحالية لكي يتم من خلالها مقارنة الأداء الفعلي للعاملين والمنظمة ومقارنته بالأهداف المطلوبة.

- تقييم أداء العملية ثم محاولة تطويرها بما يحقق رضا الزبون.

- تحسين العمليات من خلال تجنب الأخطاء قبل وقوعها مع تحديد المشاكل بدقة ووضع الأساليب اللازمة لعلاجها.

- قياس التقدم من خلال مقارنته بالأهداف ورضا الزبون وتوثيقه ومن ثم تضيق دورة التحسين المستمر للجودة الشاملة.

5- التعليم: من العناصر الأساسية لضمان نجاح جهود إدارة الجودة الشاملة أن يكون معتمدا على العمل والتدريب، لأنه يضمن تزويد العاملين بالقدر الكافي من المعرفة وهذا العنصر ي تضمن القيام بما يلي:

- تحديد احتياجات التعليم عن طريق تحديد أهداف الجودة الشاملة.

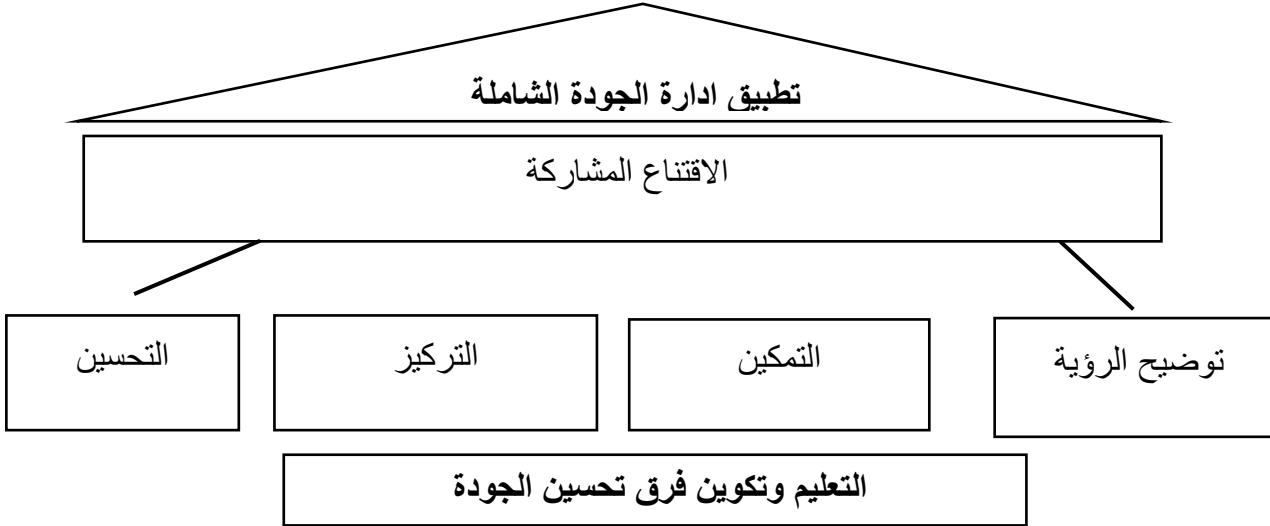
- تقييم مواد التعليم ومصادر الحصول عليها ومحاولة تطويرها.

- تحقيق التكامل بين مجموعات العمل من خلال التدريب والأساليب الأخرى.

- تطوير المهارة الجديدة وخلق فرص التطوير وغيرها.

¹العابد هواري، مرجع سابق، ص 49-50.

شكل رقم (I-04): أبعاد هذا النموذج.



المصدر: العابد هوارى، مرجع سابق، سنة 2015، ص 50.

المطلب الثالث: اهداف ومبادئ ادارة الجودة الشاملة.

1- اهداف ادارة الجودة الشاملة:

- تعد ادارة الجودة الشاملة نظام متكامل مع كل النظم الادارية والانتاجية والتسويقية، ويتشابك مع جميع مجالات النشاط ومستوياته ويتغلغل في كل اجراءات العمل وذلك لتحقيق الاهداف الأتية:
- تزويد العملاء بالسلع والخدمات بما يحقق من احتياجاتهم ويتفق مع توقعاتهم.
 - خلق بيئة لدعم التطوير المستمر والمحافظة عليه.
 - تقليل الهدر في الجهد والمال.
 - تطوير أدوات قياس الاداء والجودة.
 - كسب ثقة المستفيد والمحافظة عليها باستمرار تحسين أسلوب تقديم المنتجات لهم، إضافة الى تطوير منتجات وخدمات جديدة أفضل وأسرع وذلك لوفاء احتياجاتهم.
 - تحسين كفاءة العاملين والعمليات في المنظمة بما يحقق تخفيض تكلفة الأداء.
 - تقليل الوقت المستغرق في الأداء دون المساس بمستوى الجودة.
 - مواكبة مسيرة التطوير والتحسين لأساليب تقديم المنتجات والخدمات والرقي للوصول إلى المستويات العالمية المتعارف عليها.
 - التحسين المستمر لكل مرافق وعمليات واقسام المنظمة، وتقلي المهام والفعاليات قليلة الفائدة.
 - تطوير لكل عناصر المنظمة ومنتجاتها، وادماج فكر التطوير في صميم فلسفة الإدارة.
 - تأكيد المركز التنافسية المنظمة وبناء وتنمية قدراتها التنافسية في مواجهة تطورات السوق ومحاولة المنافسين¹.

¹ محمود داودي الربيعي، مازن عبد الهادي أحمد، ادارة الجودة الشاملة في التربية والتعليم، جامعة بابل، كلية التربية والرياضة، 2013، ص39-38.

2- مبادئ ادارة الجودة الشاملة.

2-1- مبدأ التركيز على العميل: المنظمات لم توجد أصلاً إلا لتلبية حاجات العميل الذي أصبح يعتبر الجودة هي العامل الأساسي في اختياره للسلع والخدمات، لذلك فإن الاهتمام بالكيفية التي يحكم بها العميل على جودة السلع والخدمات أصبحت من أهم العوامل التي يجب النظر إليها بعين الاعتبار.

ويعنى مبدأ التركيز على العميل تحديد معايير ومقاييس للجودة وفق متطلبات وتوقعات العميل، مع ملاحظة أن إدراك العميل الحسي لقيمة سلعة أو خدمة معينة ينطلق من مفهوم القيمة النسبية لها والتي يتم حسابها كالتالي (القيمة المخرجات / المدخلات)، وبناءاً على ذلك فإن تفضيل العميل لسلعة معينة على أخرى منافسة يتقرر بمدى قبوله للنسبة المذكورة لتلك السلعة.

ويعرف (Kotel) العميل بأنه أكثر العناصر أهمية لأي منظمة، وهو الشخص الذي يحمل لنا احتياجاته التي يجب على المنظمة أن تتعامل معها بصورة مفيدة له ولها، ويشير إلى أن العميل غير معتمد على المنظمة بل هي معتمدة عليه.

وعملياً تستخدم كلمة عميل لوصف ثلاثة أنواع من العملاء:

- العميل الداخلي وهم الأفراد العاملين داخل المنظمة.
- العميل على شكل أفراد.
- منظمات الاعمال.

2-2- مبدأ التزام الإدارة: من أهم العوامل التي تساعد على التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة هو دعم تأييد الإدارة العليا لها، الذي ينبع من اقتناعها وإيمانها بضرورة التطوير.

والتحسين المستمر، ويجب أن تعبر الإدارة العليا عن ذلك من خلال الإعلان عن رغبتها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة أمام جميع المستويات الإدارية والعاملين بها وأن تعكس التزامها من خلال السياسة المعلنة للشركة وأهدافها ولوائحها وأولوياتها وسلوكيات الإدارة واتخاذ الخطط والبرامج، وتوفير كافة الامكانيات البشرية والمادية اللازمة لعملية التطبيق، وتحديد السلطات والمسؤوليات ويجاد الخطوط الفاصلة بينها.

وتأكيداً لهذا المبدأ يقول (لاسيلز) « أن افراد الإدارة العليا في المنظمة هم عامل التغير الداخلي الأساسي إذ باستطاعتهم تشكيل قيم المنظمة وأنشاء ما يمكن أن تطلق عليه البنية التحتية الإدارية الاحداث التغير المطلوب ». كذلك يجب أن توضح الإدارة العليا بجلاء أن الالتزام بالجودة هي مسؤولية شخصية لا يمكن تفويضها للغير. وفيما يلي الخطوات التي يمكن للإدارة العليا اتخاذها للبرهنة على هذا الالتزام:

- وضع ونشر رؤيا واضحة لفلسفة المنشأة ومبادئها وأهدافها ذات العلاقة بالجودة.
- توفير وتوظيف الموارد اللازمة لخدمة الأهداف وتحديد المسؤوليات لتنفيذ وتحقيق ذلك.
- استثمار الوقت لتعلم القضايا والمسائل المتعلقة بالجودة (التثقيف والتدريب).
- تشجيع التواصل بين عناصر ووحدات الهيكل الإداري وعلى جميع المستويات، وكذلك بين الوحدات التنظيمية في المنشأة وبين العملاء.

- أن تكون الإدارة العليا القدوة الجيدة في الأقوال والأفعال.

2-3- مبدأ اعتبار الجودة قضية استراتيجية: يجب أن تكون الجودة هي رسالة ومهمة المنشأة ويجب أن يؤمن جميع العاملين بأن الالتزام بالجودة والربحية لا ينفصلان، وأن العناية بجودة السلع والخدمات التي تقدمها شركاتهم سيؤدي حتما إلى رفع مستوى الربحية.

- فرسالة شركة فورد للسيارات تنص على الجودة تأتي في مقدمة أعمالنا ولتحقيق رضى العميل يجب وضع جودة منتجاتنا وخدماتنا في قمة أولوياتنا والعملاء هم بؤرة كل ما نقوم به من أعمال “.

- أما شركة زيروكس فتقول في رسالتها الجودة هي المبدأ الأساسي لأعمال شركة زيروكس، وريادتنا عبر الجودة هي استراتيجيتنا وخطتنا.

2-4- مبدأ ادارة وتنمية الموارد البشرية: العاملون هم الأساس لتحقيق جودة ثابتة ومستمرة، وتعد الإدارة الضعيفة للأفراد ذات أثر سلبي على جودة الخدمة التي يقدمها هؤلاء الأفراد أثناء تعاملهم وتفاعلهم مع العملاء، ويجب أن تعكس السياسات واللوائح الخاصة بالأفراد مدى اهتمام المنظمة بمواردها البشرية وذلك من خلال:

- إعطاء الاهتمام لعملية اختيار وتعيين الجدد: فالاختيار يتم بعناية فائقة والتعيين للأفضل.

- تعزيز عملية الدمج الاجتماعي للموظفين الجدد عن طريق التعليم والتدريب وتعتقد بعض الشركات مثل (زيروكس وفورد) وغيرهما بأن التدريب يجب ألا يقتصر فقط على التطوير الفني بل لابد أن يتعداه إلى تكثيف الوعي بالجودة ومدى أهميتها في حل المشكلات ... الخ .

- إدخال الجودة وخدمة العميل في أنظمة تقييم الأداء وأنظمة المكافآت فتقوم هذه الشركات بالتأكد بأن الإنجازات في مجال الجودة، أي القيام بالعمل بالطريقة الصحيحة في كل الأوقات هو من العناصر الهامة في نظام التقييم والمكافآت.

2-5- مبدأ مشاركة العاملين: ويعني الاعتراف بقدرات ومساهمات العاملين وتشجيع مشاركتهم باعتبارهم مصدراً للأفكار الخاصة بتحسين الجودة وخدمة العملاء، وتتم المشاركة من خلال تمكين العاملين من المشاركة بشكل أساسي مع الإدارة في العملية الإدارية ومن خلال أنظمة الاقتراحات وفرق حل المشكلات والتفاعلات غير الرسمية بين الموظفين وحلقات الجودة وأدوات أخرى، وتتطلب الجودة في الشركات الرائدة الاتي:

- أن يبدي كل موظف الاحترام لزميله.

- أن يظهر الموظف الاعتزاز بالعمل لدى الشركة.

- أن يكون لديه الالتزام التام والفعلي للتميز، فالالتزام لن يتحقق إلا بمشاركة الموظفين وإعطائهم صلاحية اتخاذ القرارات الخاصة بشؤون عملهم.

- التواصل أو التخاطب الفعال بين كافة الموظفين في الشركة.

فالتواصل المستمر يعزز من التزام الموظفين لرؤسائهم ويوجد الوعي والفهم لدور الجودة وخدمة العميل.

2-6- مبدأ التركيز على العمليات: من أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة مبدأ التركيز على العملية. وتعرف العملية بأنها: سلسلة مترابطة من الأعمال أو النشاطات تهدف إلى تحقيق نتائج ذات قيمة أعلى.

أما تحسين العملية فهي: النشاطات المستخدمة للكشف عن وإزالة الأسباب التي تؤدي إلى انحرافات بهدف تحسين إمكانيات العملية.

ويقصد بمبدأ التركيز على العملية: تقليل التالف والفاقد وتحسين العمليات الداخلية للإنتاج بما يتوافق مع المواصفات المعدة مسبقاً وذلك لأجل الارتقاء بالمنتج مقارنة مع المنتجات المنافسة، وتحقيق المرونة والقابلية للاستجابة لرغبات العميل المتغيرة.

2-7- مبدأ التحسين المستمر: الجودة عملية لا تنتهي وتعني قبول المكاسب الصغيرة والهامة كخطوة في الاتجاه الصحيح نحو الجودة الشاملة، ومن المعترف به أن المكاسب الجوهرية يمكن تحقيقها عن طريق التحسينات التي قد تبدو بأنها غير هامة ولكن التعاون في الأجل الطويل يؤدي إلى مكاسب ضخمة.

يشكل مبدأ التحسين المستمر أساساً مهماً تميزت به فلسفة إدارة الجودة الشاملة عن أنماط العمل السابق فهي الأنشطة المعتمدة في المنظمة لزيادة كفاءة وفاعلية عمليات الجودة لأجل تقديم منافع إضافية إلى المنظمة وعملائها. ولا يتحقق تحسين الجودة إلا بمسألة العناية بالجودة أي عندما تصبح الجودة جزءاً من القرارات اليومية بمعنى إدخالها في اتخاذ القرارات وفي توزيع الموارد وسياسات شؤون الموظفين والأنظمة التشغيلية، وهذا السلوك الممتد من الإدارة العليا إلى أدنى المستويات الإدارية من شأنه أن يشكل حافزاً يدفع العاملين إلى أنجاز أعمالهم بجودة عالية، فضلاً عن تمكين المنظمة من الاستفادة من هذا الحافز في تدريب العاملين لتطوير مهاراتهم وزيادة فعاليتهم أن من بين أهم أهداف التحسين المستمر للجودة وجود نظام عمل وعمليات موثوق ويعتمد عليه في تحقيق النتائج المرجوة في كل مرة دون حدوث اختلافات في تلك النتائج، وقد طور الفكر المتخصص في مجال إدارة الإنتاج والعمليات والعلوم التسويقية مجموعة من الخطوات الأساسية لنموذج التحسين المستمر وهي كالاتي:

- عرف المشكلة.
- حدد وحل كل ما يتعلق بالعملية الخاضعة للتحسين (أنشطة - تسلسل موارد مادية - قوى بشرية ...).
- وثق ما تم تحليله.
- قياس الأداء الحالي.
- ابحث لماذا تنجز العملية الخاضعة للتحسين بالشكل الذي هي عليه حالياً.
- طور حلول بديلة وقم باختيار أفضلها.
- قوم النتائج المترتبة على العملية الجديدة بعد التحسين. وهناك أهمية لعمليات التوثيق بالنسبة للجودة¹.

المطلب الرابع: مراحل إدارة الجودة الشاملة.

ليس هناك أسلوب متفق عليه لتطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة، ولكن يمكن القول لأنه هناك مجموعة من المراحل التي يمكن للإدارة اتباعها لتطبيق هذه البرامج وهي على النحو الآتي:

1- مرحلة الإعداد: تتضمن القيام بأنشطة الآتية:

- اتخاذ قرار تطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال الإدارة العليا.

¹ابو بكر محمود الهوش، إدارة الجودة الشاملة في المجالين التعليمي والخدمي، دار جيمستر النشر والترجمة، سنة 2018، ص 57 - 62.

- تشكيل مجلس الجودة وإيجاد ثقافة تؤيد التغيير وتعزز مفهوم الجودة.

- تنفيذ برامج تدريبية لفرق العمل المختلفة.

- تصميم مخطط لتنفيذ.

2- مرحلة التنفيذ: فيها يبدأ التنفيذ الفعلي للخطط الموضوعية، وتبدأ عملية تدريب العاملين في المنظمة، وتقوم فرق العمل بتحديد طرق التحسين المستمر للأنشطة والعمليات، وكذلك استخدام الأدوات المساعدة في حل المشاكل.

3- مرحلة الرقابة والتقييم: يتم بناؤها على أساس الرقابة المتزامنة والمتابعة الدقيقة أولاً بأول بالإضافة إلى الرقابة اللاحقة والتي فيها يتم تقييم الجهود وتتطلب هذه العملية التقييم الذاتي لكل عامل وتدريبهم على اكتشاف الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية¹.

4 - المرحلة المتقدمة: فيها قد تكون المنظمة مثال يقتدي به أمام المنظمات الأخرى، وخلال هذه المرحلة تسعى المنظمة إلى نشر تجاربها ونجاحاتها في إدارة الجودة الشاملة وكذا تبادل خبراتها مع المنظمات الأخرى بهدف الاستفادة والاستفادة.

فيما يلي الخطوات التي يمكن للإدارة إتباعها في تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة:

- التزام وتعهد الإدارة العليا بتنفيذ البرامج وتدريب القادة والمسؤولين على مفاهيم إدارة الجودة الشاملة وتشكيل فرق لتحسينها.

- خلق فلسفة وتصور واضح للمنظمة، أي تحديد أهداف المنظمة التي تسعى لتحقيقها.

- تكوين إدارة استراتيجية لإدارة الجودة الشاملة، حيث يتم تحديد الهيكل التنظيمي لها ودمج نشاطاتها ضمن استراتيجيات وخطط.

- اتخاذ القرار حول مجال تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة وهل سيكون في كل منظمة؟

- تحليل احتياجات تدريب المدراء التنفيذيين ورؤساء الدوائر.

- التأكد من أن أقسام المنظمة قد طورت معايير لقياس مدى مطابقة المنتجات للاحتياجات.

- مراقبة وتقييم النتائج باستمرار لتتبع توافق جهود التحسين مع أهداف المنظمة.

المطلب الخامس: أبعاد إدارة الجودة الشاملة.

تنصب أبعاد إدارة الجودة الشاملة على مبدأ التركيز على العميل والانطلاق منه على تلبية حاجات ورغبات وتوقعات العميل أو ما يفوقها لتحقيق رضاه التام، ويشكل هذا المبدأ المحور الأساسي في فلسفة إدارة الجودة الشاملة، ويمثل جوهر توجهات المنظمة التي تعتنق تلك الفلسفة، وكذلك بالنسبة لتمكين العاملين ومشاركتهم في أداء وظائف المنظمة التي تسعى لتحقيق التحسين المستمر في كل ما تقدمه.

1- التركيز على العميل:

تتطلب هذه العملية تلبية حاجات العميل من أجل إرضائه وتتضمن المبادئ التالية:

¹متهدان عادل عبد اللطيف الغرباوي، إدارة الجودة الشاملة وفق المعايير الدولية، دار الفكر الجامعي، 2020، ص31.

- التلبية الفورية: استعداد المنظمة لتلقي مطالب العميل، والسرعة في انجاز هذا الطلب.
- القدرة على تلبية الوعود: أي ضرورة توفر الخبرة في موظفي المنظمة عند أداء الخدمة.
- الدقة في التعامل: أي تزويد العميل بالمعلومات، بالإضافة إلى الدقة في الوفاء بالالتزامات
- إبداء المودة: أي توفير جو الألفة مع العميل ومخاطبته على نفس مستوى تفكيره، هذا ما يساهم في شعوره بأن له قرين في المنظمة يفهمه ويعمل لصالحه.
- اللياقة في التعامل: غضب العميل يكمن دائما في عدم كون البائع لبقا في إبلاغه بعدم إمكانية تلبية طلباته بالصورة التي طلبها.
- حق الاعتراض: من حق العميل أن يعترض وعلى الموظف المنظمة أن يجيب على اعتراضه.

2- مشاركة العاملين:

- يعتبر اندماج العاملين إحدى أساليب حفز العاملين مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية لهم، وقد أثبتت العديد من الدراسات وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين اندماج العاملين في الإدارة وبين الرضا الوظيفي مما يؤدي إلى رفع مستوى الأداء في المنظمة.
- إن مشاركة العاملين هي أداة لترسيخ ومساهمة العاملين في كل النواحي الإدارية بالمنظمة، من إيجاد أفكار جديدة وحل المشاكل بهدف استمرار المنظمة.
- وتكمن أهمية مشاركة العاملين فيما يلي:
- زيادة درجة الالتزام.
 - زيادة الإنتاجية.
 - تعزيز شعور الملكية النفسية داخل العاملين.

3- تمكين العاملين:

وهو رفع قدرة الموظف على اتخاذ القرارات. وتكمن أهميته من خلال علاقته بالعنصر البشري، وكيفية تفعيل طاقاتهم وقدراتهم في عملية التحسين المستمر في المنظمة، ويرى البعض أن لهذا البعد دور حاسم في نجاح أو فشل تطبيقات إدارة الجودة الشاملة، لأن العاملين هم الأداة التي تنفذ كل الأفكار والخطط والفعاليات التي تنتقل بالمنظمة إلى إدارة الجودة الشاملة، فالغاية من تمكين العاملين هي خلق الولاء للمنظمة وتبني العاملين والتزامهم بأهدافه، وتوفير الظروف التي تجعل الموظف قادر على تحقيق رضا العملاء.

عوامل نجاح تمكين العاملين:

- الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين.
- ربط الأداء بالحوافز المادية والمعنوية.
- تدريب المرؤوسين على تحمل المسؤولية و القيام بالأعباء الموكلة إليهم.
- وجود نظام موضوعي لتقييم الأداء.
- فعالية نظام الاتصالات و التغذية العكسية في المنظمة.

4- التحسين المستمر:

- يعني التعبير عن ممارسات لانهاية لها من التحسينات في مختلف أوجه عمل المنظمة، والهدف منه هو بلوغ الكمال الذي لا يدرك، فيستمر ويدوم السعي إليه، وهناك مضامين عديدة في ثنايا التحسين المستمر أهمها:
- إن هناك دائما فرص للتحسين في العمليات.
 - وجود منهجية للتحسين.
 - أن يكون السعي للتحسين المستمر عقيدة وسلوك لدى كل فرد في المنظمة.

خلاصة:

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.

إن المؤسسات التي طبقت إدارة الجودة الشاملة قد حققت تفوقا وتميزا على منافسيها، وهذا ما انعكس إيجابا على انتشار هذا المفهوم في معظم المؤسسات الصناعية والخدمية الأخرى، والتي لازالت لم تتخذة كأسلوب إداري في العمل، والهدف الاساسي من هذا الفصل هو توضيح مفهوم وأهمية الجودة وإدارة الجودة الشاملة والتطور التاريخي لها، والتطرق الى ادارة الجودة الشاملة كنظام له مجموعة من المدخلات والعمليات والمخرجات والتطرق الى مرتكزات ونماذج واهداف تطبيق ادارة الجودة الشاملة، وأهم المراحل والابعاد الخاصة لتطبيق.

الفصل الثاني: ادارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي

تمهيد:

إن التحديات التي يواجهها التعليم العالي في العديد من الدول والتي من بينها تدني جودة المخرجات التعليمية وعدم مواكبتها لسوق العمل إضافة إلى ارتفاع التكلفة كل هذا دفع بمؤسسات التعليم العالي إلى السعي للارتقاء بكفاءة التعليم ، والذي لا يتحقق إلا من خلال تبني برامج شاملة للتطوير والتحديث بغرض تجاوز مشاكل الضعف وتقديم خدمة تعليمية ذات مستوى عالي وهذا ما سنتطرق إليه في هذا الفصل وعلى هذا الأساس حولنا ان نتطرق في هذا الفصل الى مبحثين المبحث الأول مفاهيم ادارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي و ثاني تطبيقات ادارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي.

المبحث الاول: مفاهيم ادارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي.

حظية جامعة باهتمام متزايد كونها جزء لا يتجزأ من هياكل تنشُد التعليم المتميز وتسعى لتحقيق الجودة، ولتوضيح ما جاء في هذا المبحث سيتم تعرف على مفهوم واهمية الجودة في تعليم الجامعي وتقديم اساسيات وادوات تطبيق ادارة الجودة في تعليم الجامعي.

المطلب الاول: مفهوم ادارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي.

يمكن النظر الى إدارة الجودة الشاملة في التعليم على انها نظام يتم من خلاله تفاعل المدخلات وهي الافراد و الاساليب و الاجهزة لتحقيق مستوى عالي من الجودة حيث يقوم العاملون بالأشراك بصورة فاعلة في العملية التعليمية، و التركيز على التحسن المستمر لجودة المخرجات لإرضاء المستفيدين، اما المدخلات فتتكون من المناهج الدراسية و المستلزمات المادية و الافراد ، سواء كانوا طلبة ام موظفين ام أعضاء هيئة تدريس ام الادارة، و أما المخرجات فتتمثل في الكوادر المتخصصة من الخريجين، و المستفيد من نظام التعليم فهي مختلف مؤسسات المجتمع التي تقوم بتوظيف مؤسسات المجتمع التي تقوم بتوظيف هؤلاء الخريجين.

ويمكن تعريف نوعية خريج العملية التعليمية بالجامعات على أنها قاعدة المعرفة التي بإمكانه استخدامها في حل المسائل المتعلقة بمشاكل حقل العمل من خلال وظائف العملية الادارية وهي التخطيط والتنظيم والمتابعة واتخاذ القرار . ومنهم من عرفها باعتبارها استراتيجية متكاملة للتطوير المستمر، فهي مسؤولية جميع عناصر منظومة الجامعة من كتب ومكتبة وطلاب وأساتذة ومباني ومعامل وحواسب الكترونية وغيرها، ويجب مشاركة الجميع من قيادات إدارية واساتذة في النجاح التنظيمي وتحقيق اهداف الجامعة، فأى خلل سوف يؤثر على فرص التطوير والقدرة التنافسية. ويمكن تحديد أهم المفاهيم في إدارة الجودة الشاملة في الجامعات بما يلي:

* **النظام:** وهو مجموعة من العلاقات المتبادلة للخطط والسياسات والعمليات والأساليب والأفراد والأجهزة اللازمة لتحقيق أهداف الجامعة.

* **العملية التعليمية:** وتشمل السياسات والمناهج والمراحل والحاجات الذاتية التي تستخدم في تحقيق العمليات العلمية، والبحث بصورة متميزة داخل الجامعة وخارجها.

* **الهيكل الجامعي:** ويشمل البناء الاداري والتنظيمي للجامعة الذي يخدم اهداف الجامعة ووظائفها.

* **الأساليب:** وهي مجموعة المناهج النظامية والأساليب المعرفية والتكنولوجيا المتعلقة بها الضرورية للوظيفة التعليمية. يتبين مما سبق أن إدارة الجودة الشاملة هي عبارة عن ثقافة جديدة يجب أن تتبناها الجامعات وهي تهتم بالعناصر التالية:

- التركيز على الطلاب والمستفيدين واحتياجاتهم.
- اعتبار الجودة جزء رئيسي من استراتيجية الجامعة.

- التركيز على مشاركة العاملين والمديرين، وتقوية الطاقات والامكانيات لتنفيذ معدلات الجودة العالية¹.

المطلب الثاني: اهمية ادارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي.

- من خلال استقراء بعض الكتابات والدراسات والبحوث التي تناولت تطبيق الجودة الشاملة في بعض الجامعات، تم التوصل الى مجموعة من الفوائد التي يمكن أن تتحقق في حالة تطبيق الجودة الشاملة في التعليم الجامعي منها:
- دراسة متطلبات المجتمع واحتياجات العملاء والوفاء بتلك الاحتياجات.
 - اداء الاعمال بشكل صحيح وفي أقل وقت وباقا جهد واكل تكلفة.
 - تنمية العديد من القيم التي تتعلق بالعمل الجماعي وعمل الفريق.
 - اشباع الحاجات المتعلمين وزيادة الإحساس بالرضا لدى جميع العاملين بالجامعة.
 - تحسين سمعة الجامعة في نظر المعلمين والعملاء وتنمية روح التنافس بين الجامعات.
 - تحقيق جودة المتعلم سواء في الجوانب المعرفية أو المهارية أو الأخلاقية.
 - بناء الثقة بين العاملين بالجامعة ككل وتقوية انتمائهم لها.
 - توفير معلومات ووضوحها لدى جميع العاملين.
 - تحقيق الترابط الجيد والاتصال الفعال بين الاقسام والوحدات المختلفة.
 - الاهتمام في حل كثير من المشكلات التي تعوق العملية التعليمية بالجامعة.
 - تنمية العديد من المهارات لدى العاملين مثل مهارة حل المشكلة وغيرها.
 - تحقيق المراقبة الجيدة والمستمرة للعمل.
 - تحقيق مكاسب مادية أكثر للأفراد².

المطلب الثالث: اهداف ادارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي.

تشمل اهداف ادارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي على:

- ضبط وتطوير النظام الاداري بالجامعة نتيجة لتوصيف الادوار والمسئوليات المحددة لكل فرد في النظام الجامعي وحسب قدراته ومستواه.
- الارتقاء بمستوى الطلبة الأكاديمي والانفعالي والاجتماعي والنفسي والتربوي باعتبارهم أحد مخرجات النظام الجامعي.
- تحسين كفايات المشرفين الأكاديميين ورفع مستوى الاداء لجميع الاداريين من خلال التدريب المستمر.
- توفير جو من التقاهم والتعاون والعلاقات الانسانية بين جميع العاملين في النظام الجامعي.

¹ محمد عوض الترتوري، اعاير عرفات جويحان، ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان، 2006، ص76-77.

² فتحي درويش عشيبية، دراسات في تطوير التعليم الجامعي على ضوء التحديات المعاصرة، الروابط العالمية للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، القاهرة، مصر، 2009، ص31-32.

- تطوير الهيكلية الادارية للجامعة بطريقة تسهل عملية التعلم بعيدا عن البيروقراطية وتسمح بالمشاركة في اتخاذ القرارات التعليمية.

- رفع مستوى الوعي لدى الطلبة اتجاه عملية التعلم وأهدافه مع توفير فرص ملائمة للتعلم الذاتي بصورة أكثر فاعلية.
- النظرة الشمولية لعملية التعلم من كافة جوانبها والابتعاد عن التجزئة بين عناصر التعلم الجامعي مع الأخذ بعين الاعتبار عمليات التدريب المستمر لكافة المعنيين والمشاركين من اجل التطوير والتحسين للوصول الى مخرجات تعليمية ملائمة ذات صبغة تنافسية.

- زيادة الاحترام والتقدير المحلي والاعتراف العلمي بالمؤسسات لما تقدمه من خدمة مختلفة للطلبة والمجتمع من خلال المساهمة في تنمية المجتمع المحلي¹.

المطلب الرابع: ادوات ادارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي.

ومن أهم أدوات TQM في الجامعات استخدام القائمة التالية²:

- التدريب والتعليم المستمر.
- التقييم الذاتي.
- التركيز على خدمة المجتمع.
- المشاركة في اتخاذ القرارات.
- التخطيط والتوجيه.
- القيادة الديمقراطية.
- حلقات الجودة وروح الفريق.
- الاتصالات.
- المكافأة والحوافز.
- التعاون بين القيادات والكليات.
- التجديد والتحسين المستمر.
- قياس الجودة بصفة دورية.
- الاعتراف بالأداء الفعال.
- الرؤية الثاقبة.
- المقارنات التجديدية.
- التكامل مع العمل.
- إدارة العمليات والتحسينات.

¹ محمد فوزي العبادي، هاشم فوزي العبادي، ادارة الجودة الشاملة في تعليم الجامعي، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 196-197.

² محمد عوض الترتوري، اغادير عرفات جويحان، مرجع سبق ذكره، ص 114-115.

- المنافسة مع الجامعات الأخرى.
- تطبيق التفكير المنتظم.
- مراقبة وتوكيد الجودة.

المطلب الخامس: مزايا تطبيق ادارة الجودة الشاملة ومردودها في التعليم الجامعي.

أن إدارة الجودة الشاملة لأي منظمة هي اساس مهم لأداء اي عمل بإتقان، وخاصة في مجال التعلم ولا شك أن أهم الفروق بين منظمة تعليمية جيدة وأخرى ضعيفة هو طريقة إدارة تلك المنظمة، لذلك رأيت كثير من المنظمات التعليمية، وبالأخص في بعض الدول المتقدمة تطبيق الجودة الشاملة ونظمها الامر الذي يضمن معه خدمة تعليمية غير متذبذبة، وانضباطا اداريا داخليا يوفر مناخا للتوسع والتميز في الوقت نفسه، ويمكن تلخيص مزايا تطبيق الجودة الشاملة ونظمها على نحو التالي¹:

- الوفاء بمتطلبات الطلبة وأولياء الأمور والمجتمع وإرضاءهم.
- مشاركة جميع العاملين في إدارة المنظمة التعليمية لكون كل فرد على علم ودراية واضحة بدوره ومسؤولياته ومشاركته في التطوير والتحسين.
- ربط اقسام المنظمة التعليمية وجعل عملها منسجما بدلا من نظام اداري منفرد لكل قسم او ادارة، مما يؤدي الى انضباط أكثر.

- ضمان جودة الخدمات التعليمية المقدمة رغم اختلاف انماط العاملين نتيجة لاختلاف بيئاتهم.
- المساعدة على ايجاد نظام موثق لشمان الاداء في حالة تغييب أحد الافراد او ترك الخدمة.
- ترسيخ صورة المنظمة التعليمية لدى الجميع بالتزامها بنظم الجودة في خدمتها.
- رفع وزيادة مستوى الوعي بجودة العمل والنظام لدى العاملين من خلال التزامهم بتحقيق الجودة والمعايشة اليومية لها.
- تطبيق ادارة الجودة الشاملة سيقبل من البيروقراطية الادارية الى حد كبير ويتلخص من كثير من الاجراءات المتكررة والمتعارضة احيانا، الالتزام في الوقت نفسه بالتعليمات الرسمية.
- المساعدة على وجود نظام شامل ومدرّس للمنظمة التعليمية.
- المساعدة على تخفيض الهدر في امكانيات المنظمات التعليمية من موارد والوقت وغيرها.

المبحث الثاني: تطبيقات ادارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي.

سنقدم في هذا المبحث بعض التطبيقات الإدارية الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجامعي ومن بينها اهم خطواتها ومتطلباتها واهم اساليب ومعوقاتها وضمان جودتها.

¹ محمد فوزي العبادي، هاشم فوزي العبادي، مرجع سبق ذكره، ص 247-248.

المطلب الاول: خطوات تطبيق ادارة الجودة في التعليم الجامعي.

يجب على أي مؤسسة تعليمية ترغب في تطبيق إدارة الجودة الشاملة تطوير نموذجها الخاص، وفيما يلي نموذج يقترح خطوات لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي:

* **التخطيط للجودة:** في هذه المرحلة يتم وضع خطة رئيسية لتطوير النظام بعناصره الثلاثة (المدخلات العمليات والمخرجات) مع ضرورة وجود رؤية استراتيجية قوية لنجاحها، ويجب أن تشمل الخطة على أهداف محددة للتطوير.

* **التنظيم للجودة:** يتصف التنظيم للجودة داخل كليات إعداد المدرسين بوحدة الفاعلية ووحدة التوجيه الرأسي الذي يعني أن كل عضو بالكلية يحتاج إلى فهم استراتيجية واتجاهات ورسالة الكلية وإلى التوجيه الأفقي الذي يعني تقليل المنافسة بين الأقسام وإدراك الأهداف، كذلك وجود قيادة فردية لكل عملية.

* **التنفيذ:** تتضمن هذه المرحلة تطبيق ممارسات معينة وهي توزيع المهام والمسؤوليات على الأفراد بما يتفق مع قدراتهم وإمكانياتهم والعمل على زيادة القدرات والمهارات اللازمة للتنفيذ من خلال عمليات التدريب المستمر.

* **التقويم:** تهدف هذه الخطوة إلى التأكد من أن جميع الأعمال الأكاديمية والإدارية التي تؤثر في جودة النظام الجامعي تؤدي بالكفاءة المطلوبة، باستخدام تقنيات الجودة الشاملة وإعادة النظر في السياسات التعليمية الإدارية، وتصحيح الأخطاء للوصول إلى التطوير والتحسين المستمرين¹.

المطلب الثاني: متطلبات ادارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي.

لتطبيق ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي لابد من توافر المتطلبات التي تسبق البدء بهذه العلمية وهناك بعض المتطلبات الرئيسية المطلوبة للتطبيق اعادة تشكيل:

* **ثقافة المؤسسة الجامعية:** إن من متطلبات إدخال أي مبدأ جديد لمنظمة ما يتطلب إعادة تشكيل لثقافتها فقبول العاملين أو رفضهم لهذا المبدأ يعتمد على ثقافتهم ومعتقداتهم لذا فالأخذ بمبدأ ادارة الجودة الشاملة يستلزم ثقافة جديدة تختلف اختلافا جذريا عن الثقافة التقليدية.

* **ترويج وتسويق المبدأ الجديد:** يجب نشر مفاهيم ادارة الجودة الشاملة ومبادئها لجميع العاملين في المؤسسات وذلك قبل اتخاذ أي قرار بشأن تطبيقها فتسويق هذه الفلسفة الادارية لجمهور المؤسسة سواء داخليا أو خارجيا يقلل من المعارضة للتغيير فضلا عن كونه يمكن من التعرف على المخاطر المتوقعة عن بدء التطبيق واتخاذ الاجراءات اللازمة لذلك.

¹ ليندة بلحسين، دور ادوات ادارة الجودة في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي، أطروحة لنيل شهادة دكتوراة، علوم التسيير، 2020، ص88-89.

* **التعليم والتدريب:** ليتم تطبيق فلسفة الجودة الشاملة بشكل صحيح يجب تدريب جميع المشاركين في عملية التطبيق وتعليمهم بالأساليب والادوات اللازمة لهذه الفلسفة حتى تطبق على أساس متين وتؤدي الى النتائج المرغوبة والبعد عن الاخطاء والتخطيط العشوائي ولا يمكن تحقيق ذلك دون برامج تدريبية فعالة.

* **الاستعانة بالاستشاريين:** إن الهدف من الاستعانة بالخبراء والاستشاريين المختصين لتطبيق إدارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي من خارج المؤسسة عند بدء التطبيق هو تدعيم ومساندة الخبرات الداخلية والمساعدة في ايجاد الحلول للمشكلات التي تظهر عند بدء التطبيق الفعلي.

* **تشكيل فرق العمل:** تشكل فرق عمل تضم كل واحدة منها ما بين 5-8 أعضاء من الاقسام المعنية مباشرة أو ممن يؤدون العمل المراد تطويره وأن يكون اعضاء هذه الفرق من الاشخاص الموثوق بهم وممن لديهم الاستعداد للعمل والتطوير والتضحية والانتماء للمنظمة (الجامعة) وأن يمنحوا الصلاحيات اللازمة للمراجعة وتقييم المهام وتقديم الاقتراحات للتحسين.

* **التشجيع والتحفيز:** لا بد من تقدير العاملين نظرا لقيامهم بأعمال متميزة لتشجيعهم وزرع الثقة بهم تدعيما للأداء الفعال فهذا التشجيع والتحفيز يلعب دورا مهما في تطوير فلسفة إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة (الجامعة) واستمراريتها ويكون ذلك من خلال ايجاد نظام للحوافز يراعي الاداء المتميز.

* **الإشراف والمتابعة:** إن الإشراف على فرق العمل يعتبر من الضروريات المطلوبة لتطبيق ادارة الجودة الشاملة إذ أنه يعمل على تعديل أي انحرافات عن المسار الصحيح ومتابعة انجازات هذه الفرق وتقييمها عند الحاجة وبالإشراف والمتابعة يمكن التنسيق بين العاملين على اختلاف مستوياتهم الادارية وتذليل الصعوبات التي تعترض عملهم.

* **استراتيجية التطبيق:** لا بد لاستراتيجية تطوير إدارة الجودة الشاملة وادخالها حيز التطبيق أن تمر بعدة مراحل كما يأتي¹:
- مرحلة الاعداد: وهي مرحلة يتم فيها تبادل المعرفة ووضع الاهداف وتحديد مدى الحاجة للتحسين.
- مرحلة التخطيط: يتم فيها وضع خطة لكيفية التطبيق وتحديد مصادر التمويل اللازمة.
- مرحلة التقييم: ويتم ذلك باستخدام الطرق الاحصائية للتطوير المستمر وقياس مستوى الأداء وتحسينها.

المطلب الثالث: أساليب ادارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي.

هناك العديد من الأساليب المستخدمة لتحقيق الجودة في مؤسسات التعليم العالي، ونذكر منها:

* **عملية التقييم الذاتي:** تقوم المنظمة التعليمية بعملية التقييم الذاتي لبرنامج معين، ويشارك في هذا التقييم كل من الإدارة والهيئة التدريسية والطلبة ويهدف التقييم بشكل أساسي إلى جمع وتحليل البيانات من أجل تحديد نقاط القوة والضعف. ومن أنواع التقييم الذاتي يوجد التقييم الفردي الذي يقوم به أحد منتسبي مؤسسة التعليم العالي، والتقييم الجماعي تقوم به مجموعة من منتسبي منظمة التعليم العالي من ذوي اختصاصات مختلفة.

¹ د. خالد أحمد الصرايرة، د. ليلى العساف، ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بين النظرية والتطبيق، مجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، 2008، جامعة عمان العربية الدراسات العليا، الأردن، ص 19-20 .

كما تعتبر عملية التقييم الذاتي أداة من الأدوات الفعالة لإرشاد القيادة الإدارية في الجامعة أو الكلية إلى كيفية استثمار مواردها بكفاءة لتحسين أدائها النوعي بالمقارنة مع معيار دولي من خلال تقييم تنفيذ خطتها السنوية مع سنة سابقة وهذا الأسلوب يساعد على التوصل إلى حكم يتسم بالدقة المطلوبة حول كفاءة وفعالية الجامعة في استثمار مواردها البشرية والمادية ويساعد أيضا على قياس مدى تقدم المؤسسة التعليمية لأهدافها.

إن كفاءة إجراء التقييم الذاتي وفعاليته ونتائجه تعتمد أولا وبشكل أساسي على سعة أفق القائمين به ومهاراتهم، وثانيا على حرص المنفذين ومدى اندفاعهم وحماسهم لتحقيق تميز مؤسسة التعليم العالي من خلال تحسين نوعية مخرجاتها. وتعتبر وثيقة التقييم الذاتي بندا رئيسيا لضمان الجودة داخل مؤسسة التعليم العالي، إذا أنها تدل على أن المؤسسة قد قومت مدى:

- ملاءمة مخرجات التعلم المستهدفة ومجموعة المستويات.
- فعالية الخطة الدراسية مقارنة بمخرجات التعلم المستهدفة.
- فعالية التقييم في بيان وقياس مخرجات التعلم المساعدة.
- ما يحققه الطالب من مخرجات التعلم المستهدفة.
- جودة الفرص التعليمية.

وتعتبر وثيقة التقييم الذاتي بداية لعملية المراجعة والتدقيق، فبينما تقدم وثيقة مواصفات البرنامج معلومات ذات طابع حقائقى، فإن وثيقة التقييم الذاتي تحصيل ذهني لنشاط القسم أو الكلية، وتحاول فيه الهيئة التدريسية أن تجيب على الأسئلة المولية:

- ما هو العمل الذي تقوم به؟
- ولماذا نقوم بهذا العمل؟

- لماذا نقوم بهذا العمل بالصورة الحالية؟ هل يمكننا أن نقوم بهذا العمل بكفاءة أكثر؟

وبذلك فإن هذه الوثيقة هي تقييم بناء لما يقدم بصورة ناقدة للذات، إذ أنها تناقش نقاط القوة مع تقديم البراهين والأمثلة، ونقاط الضعف في البرنامج مع تقديم مقترحات للمعالجة.

*** التقييم الخارجي:** تستند هذه العملية على تقرير التقييم الذاتي، ويهدف هذا التقييم إلى التحقق من النقاط الواردة في التقييم الذاتي، والكشف عن أي نقاط قوة وضعف إضافية، وتشمل هذه العملية دراسة وافية للتقييم الذاتي وكذلك إجراء مقابلات مع مختلف الفئات الإدارية والأكاديمية والطلابية وزيارات ميدانية لمرافق البرنامج والمؤسسة التعليمية من قاعات ومختبرات ومكتبات ولكل مؤسسة معايير خاصة لتحقيق الجودة فمن الممكن أن تحاول المنظمة تحقيق كل هذه المعايير ولكن ضمن بعض الظروف ومحدودية المصادر الاقتصادية والسياسية قد لا تتمكن من تحقيق كل هذه المعايير، لذلك تقوم كل مؤسسة بالتركيز على النقاط التي ترى أنها مهمة في الوقت الحاضر.

*** المقارنة المرجعية:** تعتبر المقارنة المرجعية من أهم الأساليب التي تعتمد عليها المؤسسة في تحسين وتطوير جودتها. وفيما يلي تقديم لبعض التعاريف حول هذا الأسلوب:

عرفت المقارنة المرجعية على أنها " العملية المستمرة لقياس المنتجات والخدمات والانشطة مقابل المستويات الأفضل للأداء التي غالبا ما توجد في المؤسسات المنافسة أو مؤسسات أخرى لديها عمليات مشابهة ». كما عرفت أيضا على أنها " أحد ادوات تقويم وتطوير وتحسين الأداء من خلال تحديد الفجوة في الأداء عن الوحدات أو الأقسام الأخرى والعمل على تعزيز النواحي الإيجابية التي تتميز بها المؤسسة الاقتصادية وتحديد النواحي السلبية والعمل على تجنبها وذلك لبلوغ أفضل التطبيقات في الأداء ».

تعد المؤسسات الرائدة والتي تبغي الثبات والاستمرار في عملها من جانب، ومن جانب آخر تحقيق التميز والإبداع والذي يعد سر نجاحها عليها أن تعمل دائما على تحسين أدائها قياسا بأداء المنافسين وباستمرار حتى وإن كانت هي الأحسن في القطاع.

ولكن المقارنة المرجعية تعد الأسلوب الأوضح الذي يساعد المؤسسة على معرفة مستوى أداءها قياسا بأداء المنافسين ولكونها أسلوبا للتحسين المستمر والتي تعد من مقومات البقاء والتنافس وأن أهميتها تبرز من خلال ما تحققه من منافع والتي تجمل بالآتي:

- تساعد المؤسسة في التحديد الدقيق للفجوة بين أدائها وأداء المؤسسات الرائدة.
- تساعد على توفير المناخ الملائم وتعزيز الرغبة لدى قيادة المؤسسة والعاملين فيها على تبني سياسة التغيير نحو كل ما هو أفضل وجديد.
- تساعد على تحديد العمليات الحرجة وإعطائها الاهتمام اللازم والأولوية في التنفيذ.
- تسهم بشكل فاعل في تطوير الإبداع الفردي والجماعي.
- تزود المؤسسة بالوسائل التي تمكنها من أن تبني في ذات الوقت الذي تعالج فيه نقاط الخلل.
- تساهم بشكل فاعل في زيادة احتمالات تحقيق منافع إضافية للمؤسسة.
- التركيز الخارجي لأسلوب المقارنة المرجعية يؤدي بالضرورة الى زيادة كفاية وفاعلية مقاييس جودة الأداء الداخلية.

*** هيئات الاعتماد الأكاديمي:** الاعتماد هو مكانة أكاديمية أو وضع أكاديمي علمي يمنح المؤسسة التعليمية أو البرنامج الأكاديمية مقابل استيفاء المؤسسة لمعايير جودة التعليم المقدم وفق ما يتفق عليه مع مؤسسات التقييم التربوية والاعتماد هو عبارة عن نشاط مؤسسي علمي موجه نحو النهوض والارتقاء بمستوى مؤسسات التعليم العالي والبرامج التعليمية، وهو أداة فعالة لضمان جودة العملية التعليمية ومخرجاتها واستمرارية تطورها، ولقد أشار ديفيد وهارولد إلى الاعتماد في التعليم بأنه:

- هو الاعتراف بأن برنامج تعليمي معين أو مؤسسة تعليمية يصل إلى مستوى معياري محدد.
- هو حافز على الارتقاء بالعملية التعليمية ككل ومبعث على اطمئنان المجتمع لخريجي هذه المؤسسة.
- الاعتماد لا يهدف إلى تصنيف أو ترتيب المؤسسات التعليمية.
- الاعتماد هو تأكيد وتشجيع المؤسسة التعليمية على اكتساب شخصية وهوية مميزة بناءا على منظومة معايير أساسية تضمن قدرا متقفا عليه من الجودة، وليس طمسا للهوية الخاصة بها.

- الاعتماد لا يهتم فقط بالمنتج النهائي للعملية التعليمية ولكن يهتم بنفس القدر بكل جوانب ومقومات المؤسسة التعليمية¹.

المطلب الرابع: معوقات تطبيق ادارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي.

يصادف تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المجال التعليمي العديد من الصعوبات التي تحد من فاعليته في المؤسسات التعليمية بصفة عامة والجامعات بصفة خاصة ومن أهم هذه الصعوبات نذكر:

- من إعادة النظر في أهداف الجامعة وتحديد أدوارها وتنظيم مسؤوليات العمل فيها وتوفير البيانات المستمدة.
- الممارسات والأبحاث لتوجيه السياسات والأداء من أجل الوصول إلى تحسين جوانب العمل والمناخ المحيط بالأداء التعليمي.

- 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 والإمكانات المادية وتمويل التعليم الجامعي).

- عدم مشاركة جميع العاملين في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

- عدم ملائمة جودة الخدمة التعليمية المقدمة للطلاب ومستوى جودة الخدمة التي تتفق مع رغباتهم وتوقعاتهم، وذلك فيما

يختص (بالكتاب الجامعي، وأداء هيئة التدريس وأساليب التقييم المتبعة، وكفاءة وفعالية نظام تقديم الخدمة ورعاية الطلاب)

- عدم الربط بين الكليات بالجامعة وقطاعات سوق العمل من حيث (مدى تطور المناهج طبقا لمتطلبات سوق العمل).

- مقاومة التغيير سواء من العاملين أو من الإدارات وخاصة الاتجاهات عند الإدارات الوسطى.

- المركزية في اتخاذ القرار فإدارة الجودة الشاملة بحاجة إلى نظام لا مركزي يسمح بالمزيد من الحريات والابتكار في العمل بعيدا عن الروتين والتعقيدات الإدارية التي تضعف العمل والأداء.

- قلة الإطار المدربة والمؤهلة في مجال إدارة الجودة الشاملة والقادرة على تحمل المسؤولية والابتكار.

- يحتاج تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلى ميزانية كافية غير عادية².

المطلب الخامس: ضمان الجودة وتطبيقات الايزو في التعليم الجامعي.

إن مصطلح ضمان الجودة في ميدان التعليم العالي، مصطلح عام يعبر عن العملية الدائمة والمستمرة التي تستهدف تأكيد،

مراقبة، ضمان، محافظة، وتحسين جودة نظام أو برامج أو مؤسسات التعليم العالي، ويعد ضمان الجودة آلية قانونية تركز

على مسؤولية التحسين كمحور رئيسي³.

¹ هشام بن حميدة، أساليب ضمان الجودة في أداء مؤسسات التعليم الجامعي، مجلة تقنيات التعليم العام والعالي، 2011، ص.

² مهداوي زينب، د. يودي عبد القادر، واقع تطبيق ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجامعي في الجزائر، مجلة البشائر الاقتصادية، 2016، ص 150-157.

³ سمير بن حسين، ضمان جودة التعليم العالي في الجزائر، على المستوى المؤسسي، اطروحة لنيل شهادة دكتوراه، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، 2016، ص 81.

* تطبيقات الايزو في التعليم الجامعي:

تعرف أنظمة إدارة الجودة الإيزو 9000 بأنها " مجموعة من المواصفات التي تجدد الصفات والخصائص الواجب توفرها في أنظمة الجودة ومع ظهورها ضمن منهج قاداته المنظمة العالمية للمواصفات القياسية منذ بدء إصدارات سلسلة " الإيزو 9000 " للارتقاء بالجودة عالميا وفق مفاهيم محددة ، وبدأت المنظمات في التعامل معها على نطاق عالمي وقد جاءت المواصفة الأخيرة " الإيزو 9001-2000 " لتعكس ثمانية مبادئ الإدارة الجودة الشاملة بعد أن تم تعديل مجموعة المواصفات السابقة " الإيزو 9000 سنة 2000 " وكانت تشمل أربعة مواصفات قياسية هي :

- المواصفة " إيزو 8402 " : وهي خاصة بالمصطلحات والمفاهيم.
- المواصفة " إيزو 9000 " : وهي عبارة عن خطوط إرشادية لتطبيق المواصفات: 9001، 9002، 9003، 9004.
- المواصفة " إيزو 9001 " : وتشمل تصميم التعليم الجامعي، وإدخال الأجزاء والأقسام المساعدة، وخدمة البرامج التعليمية.
- المواصفة " إيزو 9002 " : وتتناول تشغيل وإنتاج الخدمات التعليمية الجامعية.
- المواصفة " إيزو 9003 " : وتشمل الاختبارات النهائية، والعمليات التي يقدمها الغير للجامعات كالمناح والمعونات .. إذا كانت تتم خارج الجامعة¹.

- المواصفة " إيزو 9004 " : وتشمل الإرشادات اللازمة لتطبيق ومراجعة المنظومة التطبيقية لإدارة الجودة الشاملة
- المواصفة " إيزو 14000 " : وهي مواصفات تتعلق بحماية البيئة.

وتعتبر المواصفات " 9001 ، 9002 ، 9003 " نماذج لضمان الجودة الخارجية و لقد سارعت العديد من الجامعات إلى الحصول على شهادة " الإيزو 9000 " كخطوة أولى تسهل لها عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدى البعيد ، كما نجحت العديد من الجامعات الأمريكية في الحصول على هذه الشهادة بعد أشهر من العمل المتواصل لتكييف أنظمتها وطبيعتها خدماتها وفقا لمتطلبات المواصفة المذكورة ، وقد شمل التكيف تفسيراً لمفهوم " منتوج الكلية " حيث اعتبره فريق العمل في كلية (Sandwell collage) الأمريكية عبارة عن " القيمة المضافة للطلاب " أي المهارات والمعارف والخبرة ، وكذلك الثقة بالنفس التي يكتسبها الطالب ، كما ساهم الفريق في تفسير مفهوم المواصفة وحدودها في مجال التعليم ، وقد توصل إلى تحديد متطلبات الجودة للتدريب والتعليم كالاتي :

- مسؤولية الإدارة.
- الانسجام بين طرق التقييم والاختيار نظام الجودة.
- إجراء تحليل لطبيعة الفشل.
- التصحيحية.
- العقود مع العملاء.
- الأعمال الطالب.

¹ د.حيشي فتيحة ، ادارة الجودة الشاملة والاييزو في التعليم العالي، مجلة العلوم الانسانية، مجلد 7- ص 127-145، 2007، قسنطينة، الجزائر ، ص135.

- لفشل.
 - ضبط الوثائق.
 - البيئة الدراسية الجامعية.
 - المشتريات.
 - التدقيق الداخلي للجودة.
 - قبول الطالب والمساعدة.
 - سجلات الجودة. سجلات الطالب.
 - تدريب الهيئة التدريسية.
 - تصميم المناهج وتطويرها.
 - الإحصاءات.
 - تقييم واختيار الطالب.
- وقد حصلت هذه الكلية على شهادة المطابقة " الإيزو 9002 " عام 1991، مما دفع بالعديد من الجامعات إلى السعي للحصول عليها، لأنها تتضمن الاعتراف العالمي بالجامعة وتضمن العديد من الفوائد منها تحسين نوعية الخدمة التعليمية والتدريبية المقدمة وتحسين كفاءة الأنشطة العلمية والتحسين المستمر في الإبداع وتخفيض التكاليف وتحسين طرق الاتصال والوعي العالي بالمسؤولية¹.

¹ د.حيشي فتيحة، مرجع سابق، 2007، ص 136.

خلاصة:

كانت الجامعات ولا زالت تحتل مكانة رائدة في المجتمع وتلعب دورا جوهريا في تكوين الفرد وتنمية قدراته وصقل مواهبه ، فهي مسؤولة عن إعداد وتخريج قادة المجتمع وحملة نهضته ، فالجامعة بحكم موقعها في قمة الهرم التعليمي تسعى من خلال وظائفها المتمثلة في التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع إلى توجيه السلوك وتنمية المهارات والإدراك بما يمكن من إعداد قادة التنمية إعداد نفسيا وعلميا متوازنا وبما يضمن تحقيق التطور للمجتمعات وبفعل النجاحات التي حققتها إدارة الجودة الشاملة في القطاع الصناعي فقد جذبت بشدة انتباه الباحثين والإداريين ورؤساء الجامعات وعمداء الكليات نحوها حيث تم العمل على استعارة هذا المفهوم من منبته الصناعي وتجربته في الجانب التعليمي ، وبالأخص الجامعي وذلك من أجل النهوض بمستوى أداء الجامعات والرفع من مستوى مخرجاتها من الخريجين المؤهلين علميا وعمليا لخدمة المجتمع وتحقيق أهدافه واللاحق بركب التقدم .

وقد عملت العديد من مؤسسات التعليم العالي في دول العالم المختلفة، كالجامعات الأمريكية 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 عالميا بجودة خدماتها التعليمية.

الفصل الثالث: واقع ادارة الجودة الشاملة بكلية العلوم
الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة الطارف

تمهيد:

بعد تحديد الإطار النظري العام لهذه الدراسة في الفصل الأول والثاني، سنحاول في الفصل الثالث إبراز واقع الجودة وأثرها على التعليم الجامعي بجامعة الطارف وبالتحديد كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، حيث تأتي أهمية هذا الفصل التطبيقي للربط بين الدراسة النظرية والواقع العملي في الجامعة.

ولدراسة هذا الجانب من البحث اعتمدنا على المعلومات المتوفرة في وثائق المؤسسة إضافة إلى المعلومات المقدمة من خلال القيام بمقابلات شخصية مع مجموعة من المسؤولين خاصة فيما يخص الاقتراحات التي يجب اتخاذها كما قمنا باستبيان خاص بالطلبة وعمال إدارة المركزية ورؤساء الأقسام الكليات لمعرفة آرائهم حول موضوع واقع ادارة الجودة الشاملة وتطبيقها على التعليم الجامعي.

المبحث الأول: تشخيص واقع التعليم الجامعي لجامعة الطارف.

تعد جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف - من الجامعات التي تهتم بتكوين الطلبة وبمدى تحصيلهم العلمي من خلال المهام التي تقوم بها عن طريق الكليات المختلفة التي تتكون منها ومختلف المصالح الإدارية، وتعتبر كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير من بين الكليات التي تسعى إلى هذا الهدف، لذا سلطنا الضوء في هذا المبحث على تقديم الجامعة من خلال تحديد نشأتها وهيكلها التنظيمي، بالإضافة إلى مجالات الدراسة الميدانية والادوات المستخدمة مع تحديد العينة وذكر خصائصها.

المطلب الأول: نشأة الجامعة الطارف.

نشأت جامعة الشاذلي بن جديد بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 12 / 242 المؤرخ في 14 رجب 1433 الموافق ل 4 يونيو 2012 والمتضمن انشاء جامعة الطارف.

وهي كمؤسسة تعليمية تعني بالتعليم العالي تابعة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي تشمل التكوين والتعليم، لمستوياته المختلفة التكوين العالي في الطورين الاول والثاني والتكوين التواصل والشهادات وكذا التكوين العالي في التدرج ويشمل مستوى الليسانس والماجستير حسب نظام Lmd وطبيب بيطري في نظام الكلاسيك.

* التخصصات المصادق عليها للسنة الجامعية 2022/2021:

- التخصصات المصادق عليها في الطور الأول والثاني:

تتوفر جامعة الطارف على 45 تخصص في نظام "ل م د" ما بين ليسانس و ماستر أين نجد 23 تخصص ليسانس و 22 تخصص ماستر مجمعة في 18 شعبة و 8 ميادين زيادة على شعبة طبيب بيطري في النظام الكلاسيكي موزعة على 6 كليات.

كما شهدت افتتاح ماستر جديد في الرياضيات تحليل ذاتي وحسابي عشوائي تابع لكلية العلوم والتكنولوجيا. تنظم الجامعة مختلف النشاطات العلمية والرياضية، فالنشاطات العلمية تتمثل في تنظيم فعاليات الملتقيات الدولية والوطنية والأيام الدراسية وكذا النشاطات الثقافية كالنوادي والمسابقات إضافة الى النشاطات الرياضية.

* المقاعد البيداغوجية: تتوفر الجامعة على 4 مقاعد بيداغوجية تتمثل في:

1- مجمع المطروحة 1400 مقعد بيداغوجية: يتضمن كلية علوم الطبيعة والحياة حيث يستوعب 1400 مقعد بيداغوجي موزعين عبر قاعات محاضرات واقسام ومخابر بيداغوجية ومخابر للغات ومكاتب الانترنت.

2- مجمع 2000 مقعد بيداغوجي بالطارف: يتضمن كلية اللغات والأدب.

3- مجمع 2000 مقعد بيداغوجي بسيدي بلقاسم: ويتضمن 3 كليات منها:

- كلية الحقوق والعلوم السياسية.

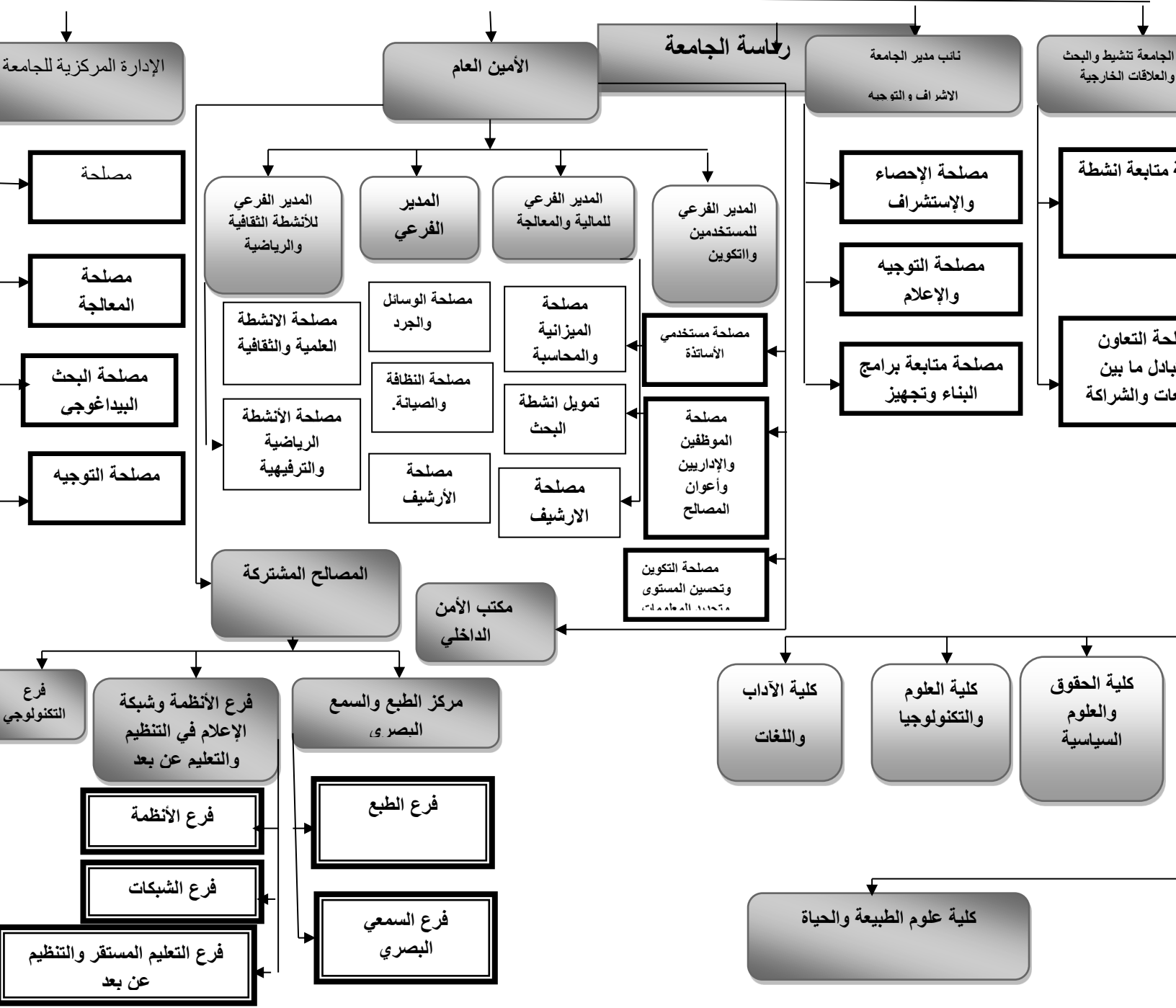
- كلية العلوم والتكنولوجيا.

- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

4- كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية وتكون على مستوى مركز التكوين والتسليية وتتضمن 600 مقعد بيداغوجي¹.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لجامعة الطارف.

شكل رقم(III-05): هيكل التنظيمي لجامعة الطارف:



¹أرشيف مديرية التنمية والاستشراف، الحصيلة السنوية للنشاطات 19.

المطلب الثالث: نظام ل. م. د في التعليم الجزائري نحو تحقيق جودة جامعية.

لقد تم في السنوات الأخيرة تنفيذ العديد من المشروعات والبرامج الهادفة إلى تطوير التعليم العالي وأساليب التكوين حيث تم اتخاذ نمط هيكلي للتعليم يتكون من ثلاث أطوار هي: الليسانس - الماستر، الدكتوراه. وفي نهاية سنة 2004 صدر مرسوم تنفيذي رقم 04-371 يتضمن إحداث شهادة الليسانس نظام جديد وتتص المادة الثانية من هذا القانون مدة التكوين بثلاث سنوات موزعة على ست سداسيات. كما صدر قانون آخر يشرح كيفية سير العملية البيداغوجية (المرسوم التنفيذي رقم 08-209) المؤرخ في 19 أوت 2008.

* ومن أهداف نظام التعليم العالي LMD نجد:

- تحسين نوعية التكوين بمؤسسات التعليم العالي.
- سهيل حركة الطلبة بين الجامعات الجزائرية والدولية.
- انفتاح الجامعة الجزائرية على العالم الخارجي خاصة في مجال العلوم والتكنولوجيا.
- تحقيق تبادل فعلي مع المحيط الاجتماعي والاقتصادي.
- ربط الجامعة بسوق العمل والاستجابة للمتطلبات الاقتصادية والاجتماعية.
- العمل على انسجام وتكثيف نظام التعليم العالي الجزائري مع العالمي.
- الاعتراف بالشهادات الجامعية الجزائرية على المستوى الدولي.

* ومن مهام نظام LMD نجد:

- قوية المهمة الثقافية بترقية القيم العاملة التي يعبر عنها الفكر الجامعي، خاصة تلك المتعلقة بالتسامح والاحترام.
- ترسيخ أسس تسيير ترتكز على التشاور والمشاركة.
- دعم قاعدة واسعة للبحث حرة أكثر منها مواجهة.
- خلق الشروط الملائمة للتوظيف والاحتفاظ بالكفاءات الواعدة والأساتذة الباحثين.

* وكانت الغاية من تطبيق نظام LMD في الجامعات الجزائرية:

- تقديم تكوين نوعي لضمان إدماج مهني أحسن.
- التكوين للجميع وعلى مدى الحياة.
- استقلالية المؤسسات الجامعية.
- انفتاح الجامعة على العالم.

* أما من حيث هيكل نظام LMD فهو يتمثل في:

1- ليسانس: هي شهادة تحضر في 03 سنوات وتنقسم إلى فرعي:

أ- شهادة ليسانس مهنية: بحيث يتلقى فيها الطالب تكوين يؤهله لأن يكون جاهز للحياة العملية وتكون البرامج كالاتي:

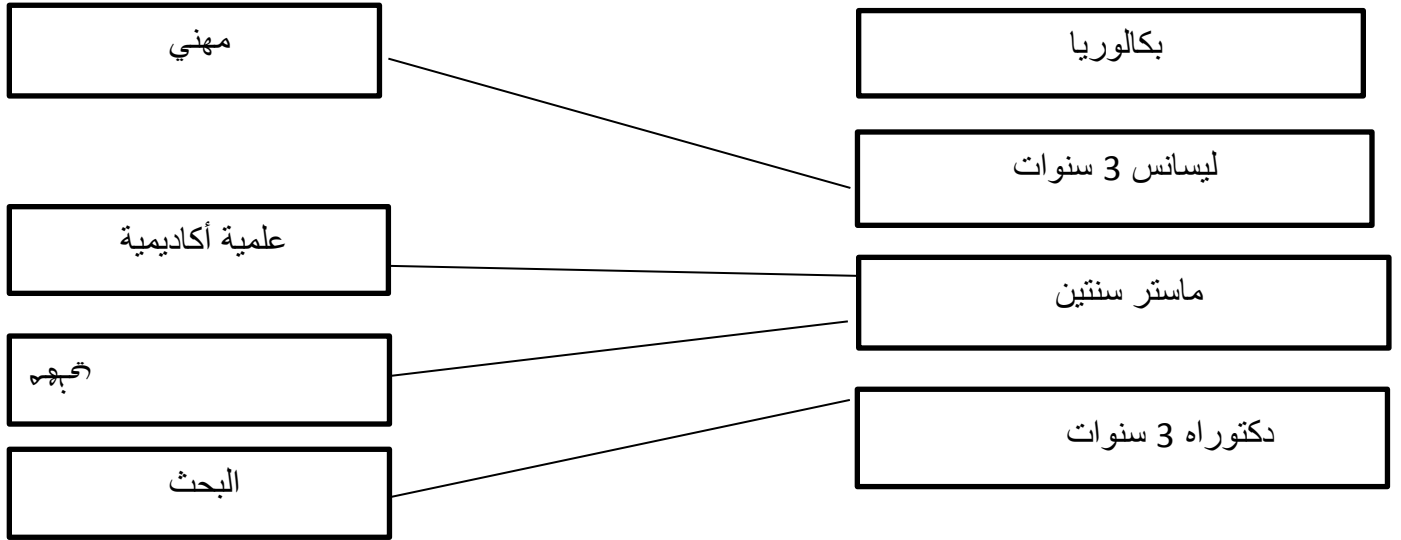
- 70 بالمائة برامج مشتركة وطنياً.
- 30 بالمائة برامج محلية تخضع لاحتياجات قطاع الشغل في الولاية الجامعية.
- ب- شهادة ليسانس علمية- أكاديمية: تسمح للطلاب بمتابعة الدراسة تحضيراً لنيل شهادة الماستر والأصل هنا أن تكون البرامج مشتركة وطنياً.
- 2- الماستر: وتحضر هذه الشهادة في ظرف سنتين بعد الليسانس وتنقسم هي كذلك إلى فرعين:
- أ- ماستر مهنية: تؤهل حاملها إلى الحياة العملية مباشرة وتراعي البرامج التكوينية في هذا النوع من الشهادات الجانب المهني.
- ب- ماستر البحث - أكاديمية: تسمح لحاملها مواصلة الدراسة للتحضير لنيل شهادة الدكتوراه.
- 3- الدكتوراه: وتحضر في ثلاث سنوات بعد شهادة الماستر.

* بعض لواحق هذا النظام:

- 1- المكتسب البيداغوجي: ويعني هذا أن جميع الوحدات التعليمية التي تحصل عليها الطالب تمثل رصيده ويحتفظ بها سواء غير مساره التكويني أم انتقل إلى مؤسسة أخرى ويحتفظ بها نهائياً وفق شهادة تقدم له.
- 2- الوحدة التعليمية: هي مجموعة من المواد المقاييس- تختار وهذا لتناسقها وتقاربها وتوضع في وحدة تعليمية وهناك ثلاث أنواع هي:
- وحدة التعليم الأساسية: والتي تمثل التعليم الأساسي والذي لا بد للطلاب أن يتحصل عليه.
- وحدة التعليم الخاصة بالاكشاف: وهي التي تسمح للطلاب باكتشاف تخصصات أخرى تساعده في حالة إعادة التوجيه.
- وحدة التعليم الأفقية - المشتركة: وتشمل اللغات الأجنبية والإعلام الآلي... إلخ وتسمح باكتساب ثقافة عامة وتقنيات منهجية¹.

¹ فاطمة غنتوي، كريمة كابوية، متطلبات جودة التعليم العالي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية و العلوم الاسلامية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة

شكل رقم (III-06): يوضح هيكل نظام Lmd.



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق مقدمة من إدارة الكلية.

المطلب الرابع: مجالات الدراسة الميدانية.

للقيام بأي دراسة لابد أن تقوم بتحديد مجالات الدراسة تحديدا دقيقا، وعملية تحديد مجالات الدراسة عملية ضرورية وهامة تساعد الباحث على مواجهة المشكلة القائمة بالبحث بكل موضوعية وعلمية.

لذا كان لزاما علينا التطرق إلى حدود دراستنا الميدانية باعتبارها أدوات أساسية للتحكم في موضوع البحث، فالتزمت هذه الدراسة بالحدود الآتية:

1- **المجال المكاني (الجغرافي):** تم إجراء الدراسة بجامعة الشاذلي بن جديد - الطارف - وبالضبط في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

2- **المجال الزمني:** تم إجراء الدراسة في الفترة الممتدة من 12 أبريل.

3- **المجال البشري:** تم إجراء هذه الدراسة على عينة مكونة من 150 موزعين على الطلبة ورؤساء ادارة مركزية وعمال الإدارة وقد تم اختيارهم بطريقة عشوائية.

المطلب الخامس: أدوات الدراسة المستخدمة.

تعتبر أدوات الدراسة من المراحل الهامة التي تحتاج إلى عناية خاصة من قبل الباحث، ذلك أن قيمة البحث ونتائجه ترتبط ارتباطا وثيقا بالمنهج الذي يتبعه الباحث، والأداة التي سوف يستخدمها بطريقة واضحة حتى يتمكن من تحقيق أهداف بحثه، وعادة ما يقوم الباحث بجمع بياناته من مصدرين هامين هما: الملاحظة والاستبيان وهذا ما لجأت إليه الباحثتين في إجراء بحثهما.

- الملاحظة:

تعتبر الملاحظة في رأي البعض أهم أدوات البحث ، ويمكن القول إن كل بحث في العلوم الاقتصادية يستخدم الملاحظة بدرجات مختلفة ، ابتداء من الملاحظة السريعة غير المقننة إلى الملاحظة العلمية المقننة والدقيقة وتكتسب الملاحظة أهميتها مقارنة بأدوات جمع البيانات الأخرى بما تتميز به من طابع مباشر ومرونة تسمح للباحث بتعديل مضمون وإطار خطته وفقا للتطورات التي تشير إليها ، فهي تتميز عن المقابلة والاستبيان بأنها لا تفرض لقاء الأشخاص وسؤالهم وتسجيل إجاباتهم أو استخدام الاستبيانات واستطلاعات الرأي في قضايا مختلفة وأمور مثارة في المجتمع ، مما يضيف نوعا من التحيز أو الحرج أو عدم التعاون أو تبني آراء مخالفة أو مقاومة الباحث بطرق مختلفة¹.

- الاستبيان:

هو أداة من أدوات البحث العلمي لجمع البيانات تتضمن مجموعة من الأسئلة أو الجمل الخبرية التي تتطلب الإجابة عنها بطريقة يحددها الباحث حسب أغراض البحث فقد تكون الإجابة فيها مفتوحة أو قد تكون الإجابة محددة الخيارات مسبقا كأن يتم اختيارها أو تحديد موقعها على مقياس متدرج².

- المقابلة:

المقابلة وسيلة اتصال تحدث وجها لوجه ويتم فيها تبادل الأفكار ومناقشتها بهدف الوصول إلى نتائج إيجابية حول موضوعها وتتم المقابلات الشخصية عادة بين الباحث وأعضاء المجتمع من قادة على اختلاف مستوياتهم القيادية أو بينه وبين بعض العاملين أو الطلاب أو أولياء أمورهم أو أحدهم أو أعضاء من المجتمع المحلي الذي توجد فيه المؤسسة التعليمية³.

المبحث الثاني: الإطار العام للدراسة الميدانية وعرض وتحليل بيانات ونتائجها.

سنحاول من خلال هذا المبحث تحليل آراء المبحوثين حول واقع الجودة التعليمية بمختلف محاورها في الجامعة وكذا إمكانية تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة فيها، وذلك بعد القيام بمعالجة احصائية للاستمارات باستخدام الأدوات الاحصائية التي سبق ذكرها.

المطلب الاول: اختبار اداة الدراسة (استبيان).

اختبار اداة الدراسة (استبيان) يهدف اختبار صدق اداة الى تأكد من مدى تغطية وانسجام فقرات الاستبيان مع ما اعدت فعلا لقياسه ويشمل عدة الاختبارات هيا:

1- الصدق ظاهري للأداة:

¹ فهد بن سيف الدين غازي ساعاتي، الادارة الرياضية: مناهج البحث العلمي في الادارة الرياضية، العربي للنشر والتوزيع، طبعة الاولى، القاهرة، ص166.

² مصطفى فؤاد عبيد، مهارات البحث العلمي، منقحة ومزودة، الطبعة الثانية، اسطنبول - تركيا، 2022، ص107.

³ منى شعبان عثمان، المنهج والمنهجية في الادارة التربوية، مكتبة الانجلو المصرية، ص23.

يتمثل الصدق الظاهري للأداة الى تأكد من ان عبارات التي وردت في استبيان يمكنها ان توفر بيانات المطلوبة للدراسة وبدقة عالية حيث بلغ عدد الفقرات في صورتها النهائية 16 عبارة كما تم حساب معامل الصدق عن طريق حساب معامل ثبات الفا

(α × r_{onba}) حيث لوحظ ان كل نسب كانت عالية وهذا يدل على صدق اداة الدراسة

2- ثبات اداة الدراسة:

لتأكد من ثبات الاستبيان تم توزيع 150 استمارة على مل من رؤساء الكلية وعمال ادارة المركزية والطلبة وبعد استلامها وتفرغ البيانات في برنامج spss تم حساب ثبات بطريقة الفا كرونباخ الذي يشير الى قوة الارتباط بين فقرات المحاور لذلك فأن هذا المعامل يتميز بتقدير الجيد لثبات وهو ما يعكسه الجدول رقم 03 التي:

جدول رقم (III-03): ثبات اداة الدراسة

الرقم	المحور	عدد العبارات	المعامل الفا كرونباخ	مستوى الصدق
1	رؤساء الكليات	5	0.86	مرتفع
2	عمال ادارة المركزية	6	0.85	مرتفع
3	الطلبة	5	0.82	مرتفع

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss.

من خلال الجدول اعلاه نلاحظ ان المعامل الثبات الفا كرونباخ لكل المحاور يتجاوز 0.6 مما يعني ان اداة الدراسة تتمتع بدرجة ثبات العالية تبرر استخدامها لأغراض هذه الدراسة وعليه يمكن الحكم على ان هذا الاستبيان كما هو موضح في ملحق رقم 1 اداة للدراسة.

المطلب الثاني: تحديد العينة وخصائصها.

حاولت الدراسة ضمن طيلتها تغطية الآراء المختلفة لأفراد العينة اتجاه واقع الجودة وامكانية تطبيق ادارة الجودة الشاملة في الكلية حيث تم استرجاع 150 استمارة.

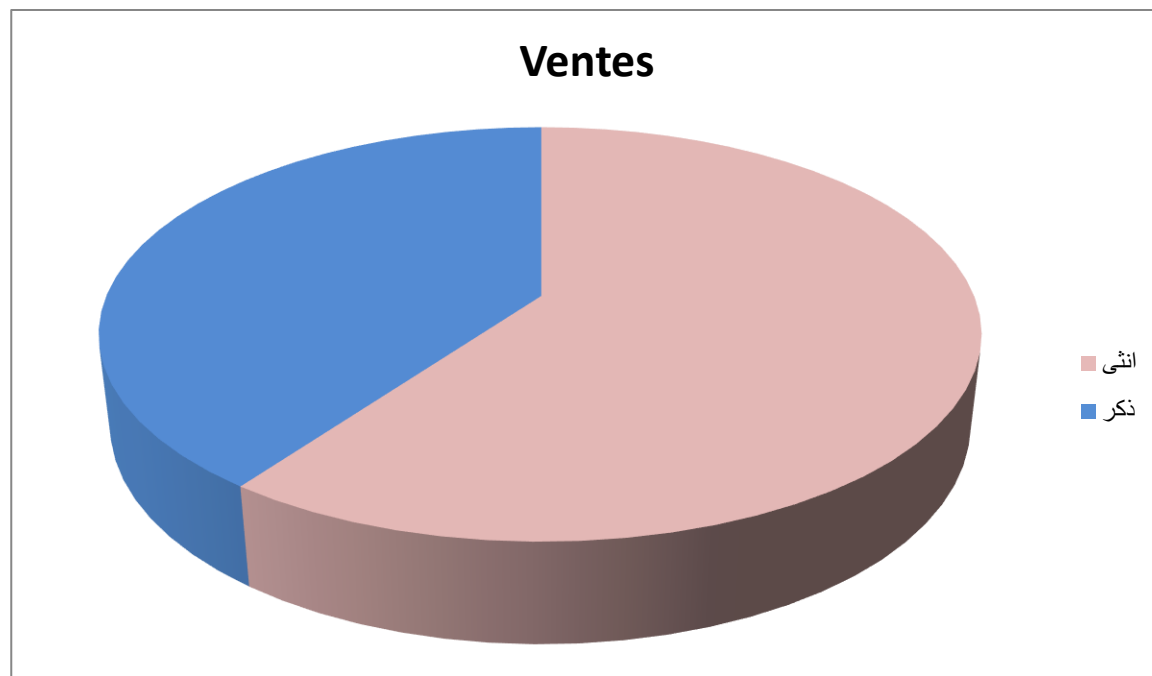
هذا وقد توزعت خصائص عينة البحث كما يلي:

1- الجنس : أظهرت النتائج الإحصائية حسب متغير الجنس على النحو الموضح في الجدول رقم 04.

جدول رقم (III-04): نتائج الاحصائية حسب طبيعة الجنس.

الجنس	التكرار	النسبة
انثى	90	%60
ذكر	60	%40
المجموع	150	%100

شكل رقم(III-07): توزيع العينة البحث حسب متغير الجنس.



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss.

من خلال توزيعنا لأفراد العينة حسب الجنس وجدنا ان نسبة الاناث تفوق نسبة الذكور وقدرت ب 60% بينما نسبة الذكور فكانت 40%، ومن هنا نستنتج ان فئة الاناث اصبحت تنافس الذكور الذين يفضلون مهن اخرى في مجتمعنا حسب رأي الاغلبية إضافة الى ذلك فإن الاناث أكثر دافعية لإكمال الدراسات العليا مقارنة بالذكور.

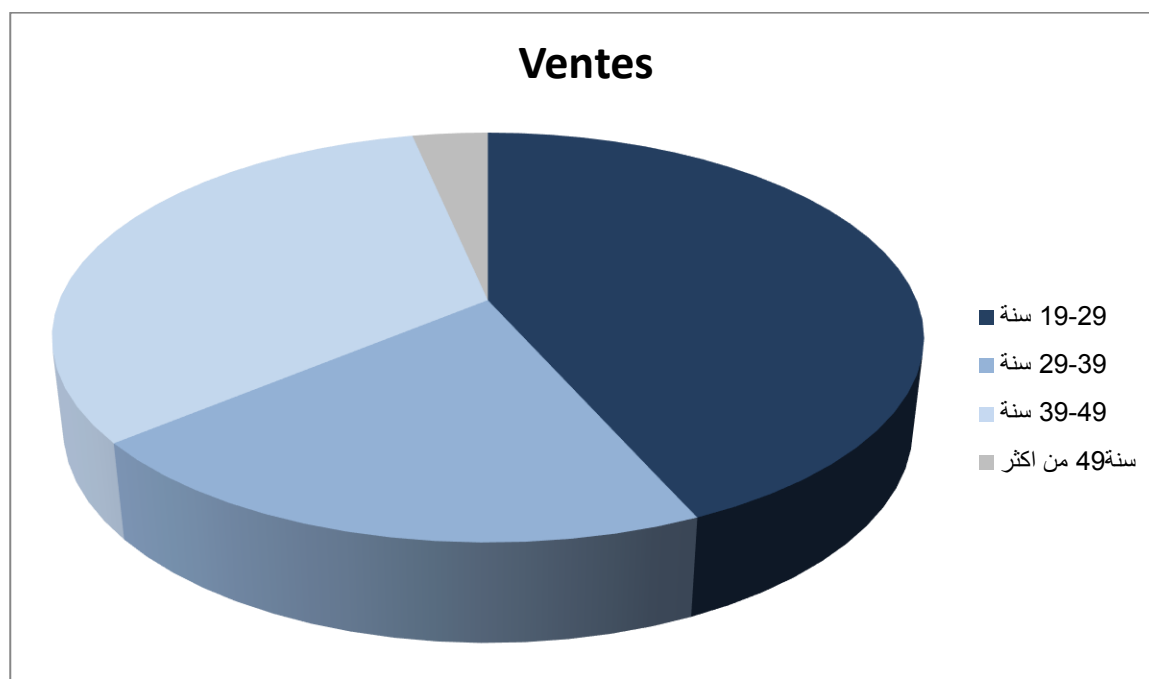
2- السن: أظهرت النتائج الإحصائية حسب متغير السن على النحو الموضح في الجدول رقم 05.

جدول رقم(III-05): نتائج الاحصائية حسب طبيعة السن

النسبة	التكرار	السن
43.3%	65	19 - 29 سنة
20.7%	31	29-39 سنة
32.7%	49	39-49 سنة
3.3%	05	اكتر من 49 سنة
100%	150	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss.

شكل رقم(III-08): توزيع العينة البحث حسب متغير السن.



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss.

يتبين من الشكل السابق ان افراد العينة يتوزعون داخل مجال عمري يتراوح من 19 سنة الى أكثر من 49 سنة الا ان الفئة العمرية الاكثر تركيزا تماثلت في الفئة الاولى اي (19-29) بنسبة 43.3%، تليها فئة الثالثة اي (39-49) بنسبة

32.7%، وبعد ذلك تأتي الفئة الثانية اي (29-39) بنسبة 20.7% واحتلت الفئة الاخير اي أكثر من 49 سنة المركز الاخير بنسبة 3.3%.

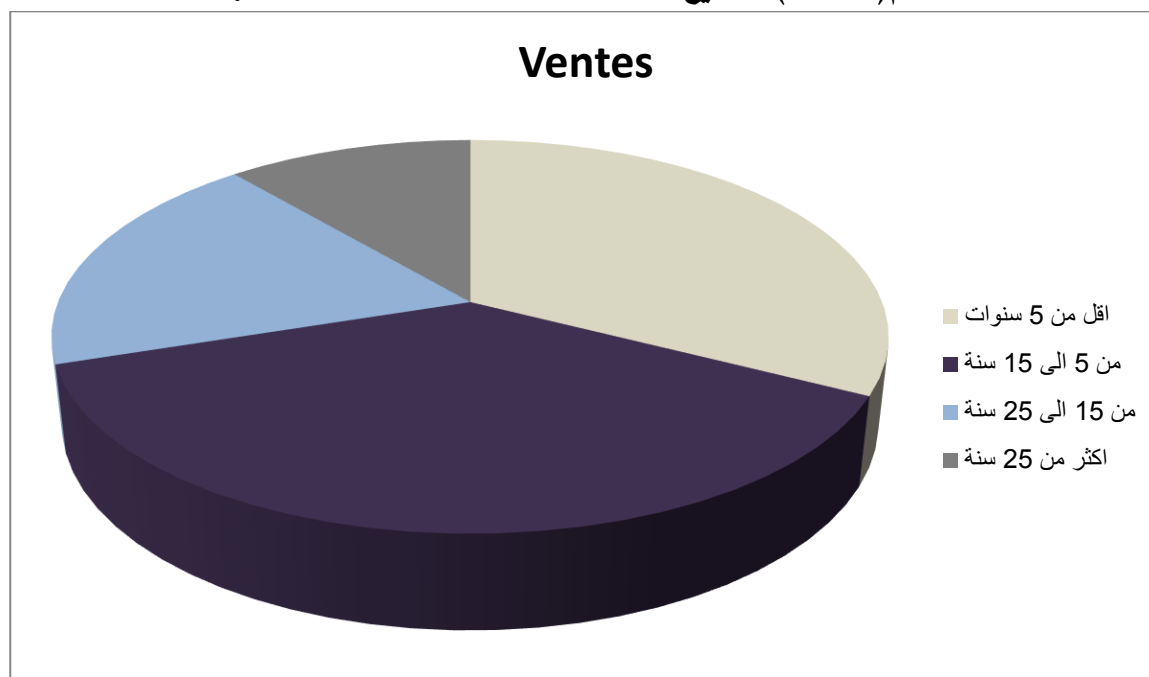
3- الخبرة المهنية: أظهرت النتائج الإحصائية حسب متغير الخبرة المهنية على النحو الموضح في الجدول رقم 06.

جدول رقم (III-06): نتائج الاحصائية حسب سنوات الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	26	32.5%
من 5 الى 15 سنة	30	37.5%
من 15 الى 25 سنة	15	18.75%
اكثر من 25 سنة	09	11.25%
المجموع	80	100%

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss.

شكل رقم (III-09): توزيع العينة البحث حسب متغير الخبرة المهنية.



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss.

يتبين لنا من خلال الشكل السابق ان اغلبية المبحوثين لهم خبرة حيث نجد ان نسبة 37.5% من الذين لهم اقدميه (من 5 الى 15 سنة) و 32.5% من لهم اقدمية اقل من 5 سنوات وبنسبة 18.75% (من 15 الى 25 سنة) واخيرا الفئة التي تفوق الخبر تهم أكثر من 25 سنة بنسبة 11.25%.

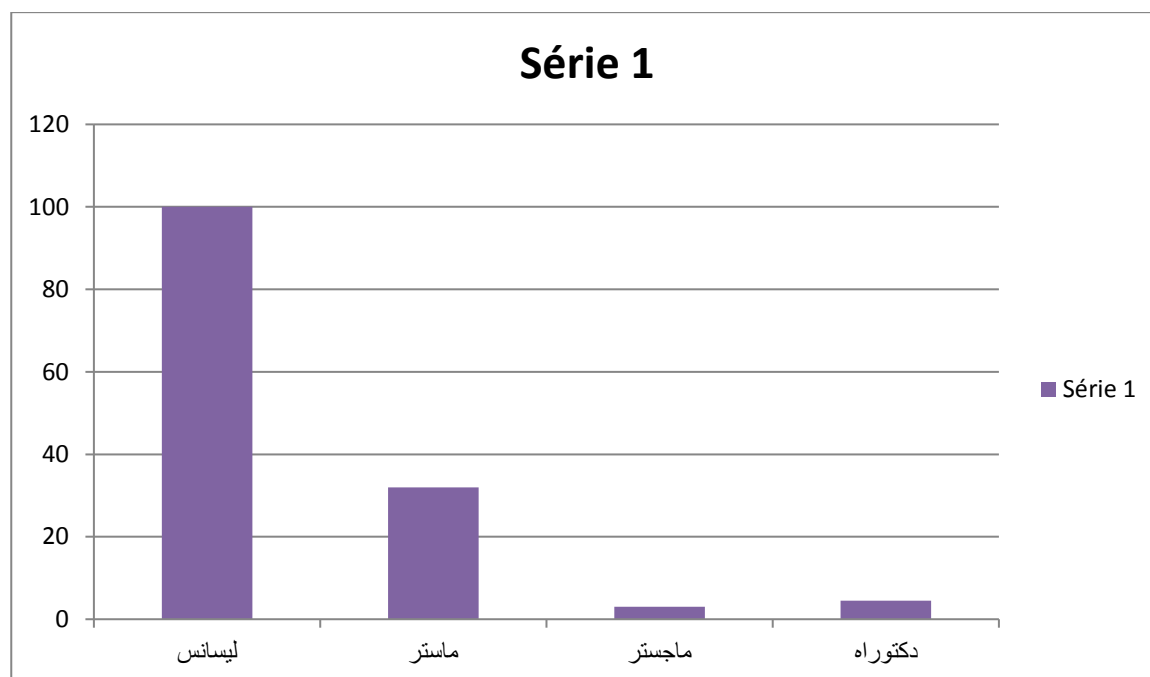
4- المؤهل العلمي: أظهرت النتائج الإحصائية حسب متغير المؤهل العلمي على النحو الموضح في الجدول رقم 07.

جدول رقم(III-07):نتائج الاحصائية حسب مؤهل العلمي

النسبة	التكرار	المؤهل العلمي
66.7%	100	ليسانس
21.3%	32	ماستر
02%	3	ماجستير
10%	15	دكتوراه
100%	150	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss.

شكل رقم(III-10): توزيع العينة البحث حسب متغير المؤهل العلمي.



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss.

نجد ان اغلبية حاصلين على شهادة ليسانس من رؤساء كلية وعمال ادارة مركزية وطلبة بنسبة 66.7% بينما قدرت نسبة حاصلين على ماستر بنسبة 21.3% وحاصلين على دكتوراه بنسبة 10% و اقل نسبة هي حاصلين على ماجستير بنسبة 0.2%.

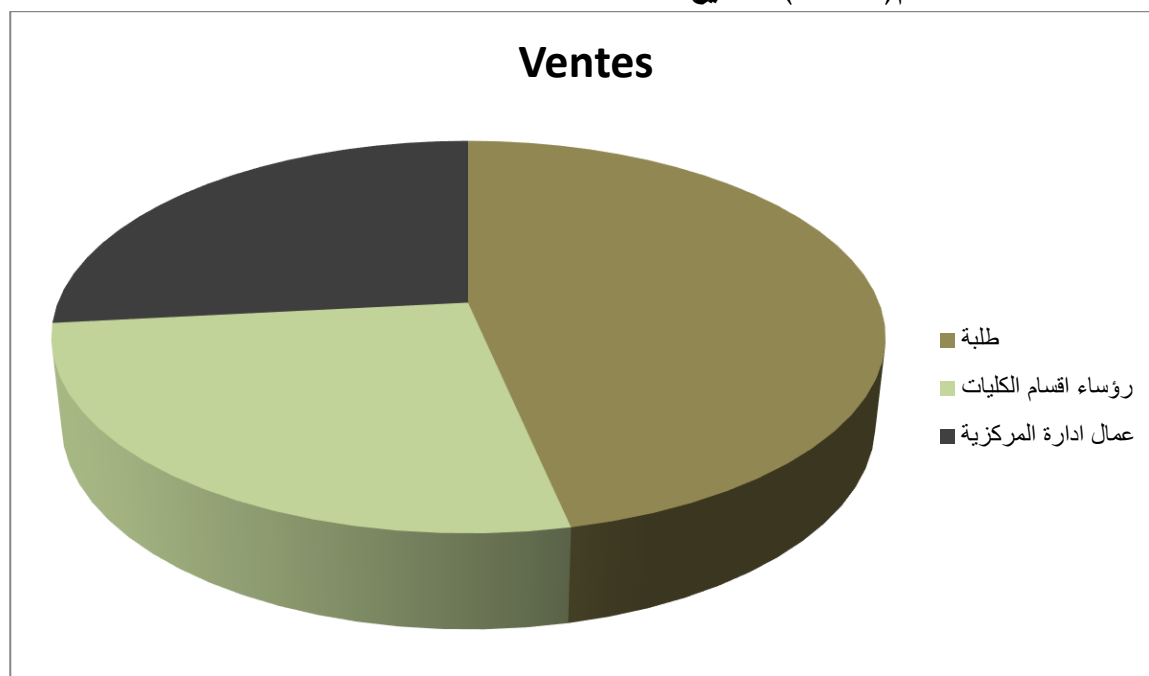
5- الفئة المدروسة: أظهرت النتائج الإحصائية حسب متغير الفئة المدروسة على النحو الموضح في الجدول رقم 08. حيث حاولت الدراسة ضمن طيلتها تغطية الآراء المختلفة لرؤساء الكليات وعمال الادارة المركزية وطلبة اتجاه واقع الجودة وامكانية تطبيق ادارة الجودة الشاملة في الجامعة حيث تم استرجاع 150 استمارة من الفئة المدروسة ويوضح الشكل عدد الاستمارات ونسبتها من كل فئة مدروسة.

جدول رقم(III-08):نتائج الاحصائية حسب فئة المدروسة

النسبة	التكرار	الفئة المدروسة
%46.7	70	طلبة
% 26.6	40	رؤساء اقسام الكليات
%26.6	40	عمال ادارة المركزية
%100	150	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss.

شكل رقم(III-11): توزيع العينة البحث حسب متغير الفئة المدروسة.



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss.

المطلب الثالث: دراسة واقع الجودة في كلية العلوم الاقتصادية بجامعة الطارف.

يتمثل هذا الجزء من استبيان استطلاع اراء افراد العينة حول واقع الجودة التعليمية بمختلف محاورها في الجامعة، وجاءت هذه الآراء كما يلي:

عملية تنقيط وتصحيح باعتبارنا قمنا بالاستمارة ذات خمس بدائل فأنا نتبع طريقة التنقيط التالية:

جدول رقم(III-09): طريقة التنقيط.

البدائل	درجة
غير موافق بشدة	1
غير موافق	2
محايد	3
موافق	4
موافق	5

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss.

وبعدها تتم عملية التحويل بالاعتماد على برنامج spss:

* محور رؤساء الكلية:

يشمل هذا المحور الاجابات المبحوثين حول جودة وقد جاءت نتائج المعالجة الاحصائية لآراء الافراد العينة اتجاه هذه العبارات كالتالي:

جدول رقم(III-10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات المتعلقة بمحور رؤساء الكليات.

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	تتميز اجراءات تقليد المناصب الادارية (المتعلقة بالعميد، نوابه، الامانة العامة، رؤساء الاقسام والفروع) بالجدية والمصادقية	1	8	5	16	10	3.65	1.144	عالي
		%2.5	%20	%12.5	%40	%25			
02	تتوفر الكلية على جهاز متخصص يتولى مهمة القياس والتقييم المستمر لجودة البرامج التعليمية وتطويرها.	09	03	05	15	8	3.25	1.463	متوسطة
		%22.5	%7.5	%12.5	%37.5	%20			
03	عدم توفر الاساليب التكنولوجية والاجهزة الحديثة	0	6	09	18	7	3.65	0.948	عالي

			17.5%	45%	22.5%	15%	0	للاتصالات للمساعدة في العملية التدريسية.		
			8	16	15	1	0	تستعين الكلية بأنظمة صارمة من اجل تقييم العمل الاداري.	04	
عالي	0.800	3.775	20%	40%	37.5%	2.5%	0			
			0	16	17	6	1	ندرة الكتب الحديثة في المكتبة.	05	
متوسطة	0.790	3.2	0%	40%	42.5%	15%	2.5%			
عالي	1.029	3.505	المتوسط العام							

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss.

من خلال النتائج المبينة في الجدول، فالمعالجة الاحصائية لهذا محور اظهرت موافقة بدرجة عالية في اغلب عبارات محور رؤساء الكليات وذلك بمتوسط حسابي قدره 3.50 وانحراف معياري قدره 1.029، ماعدا العبارتين 2 و 5 بدرجة موافقة متوسطة حيث ان تميزت عبارة " تتوفر الكلية على جهاز متخصص يتولى مهمة القياس والتقييم المستمر لجودة البرامج التعليمية وتطويرها " بمتوسط حسابي قدره 3.25 وانحراف معياري قدره 1.46 وعبارة "ندرة الكتب الحديثة في المكتبة" بمتوسط حسابي قدره 3.2 وانحراف معياري قدره 0.790.

وجاء ترتيب العبارات حسب درجة الموافقة عالية كالتالي:

حيث تميزت اراء المبحوثين بدرجة موافقة عالية نحو عبارة " تستعين الكلية بأنظمة صارمة من اجل تقييم العمل الاداري " بمتوسط حسابي قدره 3.77 وانحراف معياري قدره 0.80 وجاءت آراء افراد العينة بدرجة عالية بالنسبة للعبارتين 1 و 3 " تتميز اجراءات تقليد المناصب الادارية (المتعلقة بالعميد، نوابه، الامانة العامة، رؤساء الاقسام والفروع) بالجدية والمصادقية" و " عدم توفر الاساليب التكنولوجية والاجهزة" بمتوسط حسابي متساوي قدره 3.56 وانحراف معياري قدره 1.14 و 0.94 على التوالي.

* محور عمال ادارة المركزية:

يشمل هذا محور اراء المبحوثين اتجاه جودة ادارة الكلية التي ترتبط بشكل كبير بجودة الخدمات التعليمية والجدول التالي يبين اراء افراد العينة:

جدول رقم(III-11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات المتعلقة بمحور عمال الادارة المركزية.

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	التكرارات والنسب المئوية	
										موافق	موافق بشدة
01	تسهل الادارة الجامعية بمؤسستكم على تنمية الاداء الفردي للأساتذة.	6	06	07	15	6	3.225	1.322	متوسطة	10	37.5%
										15%	17.5%
02	تشجع القيادة الجامعية بمؤسستكم الاساتذة على المشاركة في التغيير واتخاذ القرارات.	10	5	9	15	1	2.8	1.264	ضعيفة	25%	37.5%
										12.5%	22.5%
03	تضع الادارة الجامعية بمؤسستكم مؤشرات خاصة بقياس جودة الاداء البشري في كل قسم.	0	7	7	16	10	3.725	1.037	عالي	25%	40%
										17.5%	17.5%
04	تتميز ادارة الكلية بنظام فعال للمعلومات عن مختلف العملاء الداخليين والخارجيين لتحديد احتياجاتهم وتوقعاتهم اتجاه الخدمة المقدمة إليهم.	14	8	0	08	10	2.8	1.682	ضعيفة	20%	25%
										20%	20%
05	تستعين ادارة الكلية بالأليات والطرق الحديثة للتسيير لمواجهة تغيرات المحيط.	3	0	14	16	7	3.6	1.490	متوسطة	7.5%	40%
										0	35%

06	تلتزم الادارة بتوفير الامكانيات والوسائل الضرورية لتطوير العملية الدراسية.	2	0	9	17	12	3.925	0.997	عالي
		%05	0	%22.5	%42.5	%30			
المتوسط العام		3.34		1.298		متوسطة			
		5							

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss.

يتضح من خلال المعالجة الاحصائية لعبارات محور عمال ادارة المركزية ان المبحوثين ابدو درجة من الموافقة متراوحة بين عالية و متوسطة و ضعيفة على مختلف هذه العبارات، وهو ما يدل على نقص عامل جودة في ادارة مركزية فقد بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور 3.345 و انحراف معياري قدر ب 1.29.

ان ادارة المؤسسة الجامعية في ظل مفاهيم الجودة الشاملة يتطلب منها الالتزام بمقاييس الجودة في كل مستوياتها من خلال الاستعانة بالآليات و الطرق الحديثة للتسيير وهذا ما تبين في عبارة التي احتلت المرتبة الاولى وهي " تلتزم الادارة بتوفير الامكانيات و الوسائل الضرورية لتطوير العملية الدراسية" بمتوسط حسابي قدره 3.92 و انحراف معياري قدره 0.99 ولقد جاءت نتائج بدرجة موافقة عالية نحو عبارة " تضع الادارة الجامعية بمؤسستكم مؤشرات خاصة بقياس جودة الاداء البشري في كل قسم" بمتوسط حسابي قدره 3.72 و انحراف معياري قدره 1.03.

ومن جهة ثانية جاءت آراء افراد العينة بدرجة موافقة متوسطة نحو العبارة " تسهل الادارة الجامعية بمؤسستكم على تنمية الاداء الفردي للأساتذة" وذلك بمتوسط حسابي قدره 3.22 وانحراف معياري قدره 1.32 وبالإضافة الى ذلك فقد تستعين ادارة الكلية بالآليات والطرق الحديثة والذي ابدى درجة موافقة متوسطة بمتوسط حسابي قدره 3.6 وانحراف معياري قدره 1.49. وفي الوقت الذي تتجه فيه المؤسسات الجامعية الحديثة الى تبني اساليب ادارية فعالة لتحقيق الفهم العميق لرغبات العملاء، تميزت درجة موافقة المبحوثين بالضعف بالنسبة للعبارتين 4 و 2 " عدم وجود نظام معلوماتي اداري فعال في الكلية يساهم في تحديد احتياجات مختلف العملاء الداخليين والخارجيين " و " تشجع القيادة الجامعية بمؤسستكم الاساتذة على المشاركة في التغيير واتخاذ القرارات" بمتوسط حسابي متساوي قدره 2.8 وانحراف معياري لكلا العبارتين على التوالي 1.68 و 1.26.

* محور الطلبة:

ضم هذا المحور 05 عبارات مختلفة متعلقة بجودة وقد جاءت نتائج المعالجة الاحصائية لآراء الافراد العينة اتجاه هذه العبارات كالتالي:

جدول رقم(III-12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارة المتعلقة بمحور الطلبة.

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	التكرارات والنسب المئوية						
01	يتميز المستوى العام للطلبة عند التحاقهم بالكلية بالضعف.	1	0	10	39	20	4.1	0.745	عالي							
										%1.4	%0	%14.3	%55.7	%28.6		
02	لا يملك الطلبة الدافعية والاستعداد الجاد للتعلم.	0	0	05	45	20	4.214	0.564	عالي							
										%0	%0	%7.1	%64.3	%28.6		
03	ارى ان تجاوب الطلبة في الحصص ضعيف.	0	6	3	48	13	3.971	0.763	عالي							
										0	%8.6	%4.2	%68.6	%18.6		
04	يهتم الطلبة بالتحصيل النقطي بدل من تحصيل العلمي.	0	03	0	50	17	4.157	0.629	عالي							
										0	%4.2	%0	%71.4	%24.3		
05	يتميز الطلبة بالعدد الكبير الامر الذي يسبب الاكتظاظ في المدرجات.	1	9	2	33	25	4.028	1.023	عالي							
										%1.4	%12.9	%2.9	%47.1	%35.7		
										المتوسط العام						
عالي										0.744	4.0					

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss.

من خلال النتائج المبينة في الجدول، فأنا نسجل متوسطا حسابيا عاليا في كامل عبارات محور الطلبة وهو ما يدل على غياب الجودة في هذا الاخير فالمعالجة الاحصائية لهذا المحور اظهرت موافقة بدرجة عالية على مختلف العبارات المتعلقة به، وذلك بمتوسط حسابي قدره 4.094 الدال على هذه الدرجة المرتفعة وانحراف معياري قدره 0.62 والذي يعكس تقارب مختلف الآراء، وجاء ترتيب العبارات حسب درجة الموافقة كالآتي:

- ابدى افراد العينة درجة عالية من الموافقة اتجاه العبارة: "لا يملك الطلبة الدافعية والاستعداد الجاد للتعلم" حيث بلغ المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لهذه العبارة 4.21 و 0.56 على التوالي وبذلك كانت الاولى في ترتيب العبارات.

- جاءت الموافقة عالية بالنسبة للعبارة 4 "يهتم الطلبة بالتحصيل النقطي بدل من تحصيل العلمي" بمتوسط حسابي وانحراف معياري قدره 4.15 و 0.62 على التوالي.

- واحتلت العبارة الاولى مرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة وهو ما عبر عنه متوسط حسابي الذي قدر ب 4.1 وانحراف معياري قدر ب 0.74.

- بلغ المتوسط الحسابي للعبارة الخامسة 4.02 وهو ما يدل على درجة الموافقة العالية ووصل الانحراف المعياري 1.02.

- اخيرا تميزت العبارة "ارى ان تجاوب الطلبة في الحصص ضعيف" بدرجة موافقة عالية بمتوسط حسابي 3.97 وانحراف معياري قدر ب 0.76.

ان نتائج السابقة تبرز الحاجة الى اعادة النظر في سياسة انتقاء جيد غالبا ما تحقق الجودة فيها، وهو الامر الذي يتم في معظم الجامعات والكليات العالمية على اساس اختبارات تجري للطلاب.

اضافة الى ذلك فالاحتفاظ الذي يميز الطلبة داخل القاعات والمدرجات والذي ابدى المبحوثون عليه درجة عالية من الموافقة يحول دون تحقيق جودة هذا المحور، فمن بين مؤشرات الجودة في أي مؤسسة جامعية نسب اعداد الطلبة الى اعداد الاساتذة والى المقاعد البيداغوجية، فالعدد الكبير للطلاب يصعب من القيام بالعملية التدريسية سواء من ناحية المهام التدريسية او من ناحية تنظيم وتسيير البرامج الدراسية وجداول توقيتها وتوقيت القاعات.

كما ان اتجاه المبحوثين الى القول بأن الطلبة يهتمون بالتحصيل النقطي بدل التحصيل العلمي يدفعنا الى التساؤل عن طريقة التي يتحصل بها هؤلاء الطلبة على هذه النقاط دون ان تكون لديهم التحصيل العلمي المطلوب، وبالتالي نتساءل عن جودتهم سواء من مرحلة الدراسة الى المرحلة التي تليها وهم لا يملكون ذلك القدر العلمي الواجب توفره لمواصلة الدراسة في هذه المرحلة.

المطلب الرابع: اختبار الفرضيات.

لإثبات فرضيات الدراسة الميدانية تم الاعتماد على نتائج المعالجة الاحصائية بدراسة العلاقة حول واقع الجودة التعليمية بمختلف محاور الكلية، وكذا امكانية تطبيق ادارة الجودة الشاملة فيها.

* **الفرضية الأولى:** توجد هناك جودة عالية على مستوى رؤساء الكلية بجامعة الشاذلي بن جديد -الطارف-
نوجد هناك جودة على مستوى رؤساء الكلية بجامعة الشاذلي -الطارف- ومن خلال النتائج المتعلقة بالجدول رقم توصلنا الى وجد درجة عالية ذلك من خلال القيمة الكلية للمتوسط الحسابي الذي يقدر ب 3.505. مع بيان القيمة الكلية للانحراف المعياري الذي يقدر ب1.029 اي ان الجامعة تهتم بتطبيق جودة شاملة في التعليم الجامعي وهذا يبين أنه لا يوجد تشتت في آراء أفراد العينة وبالتالي نقبل صحة الفرضية الاولى.

* **الفرضية الثانية:** توجد هناك جودة عالية على مستوى عمال ادارة مركزية بجامعة الشاذلي بن جديد -الطارف-
توجد هناك جودة عالية على مستوى الإدارة بجامعة الشاذلي بن جديد -الطارف - استنادا إلى النتائج المتوصل إليها من خلال المعطيات الميدانية المتعلقة بالمحور الأول (المحور الخاص بجودة الإدارة المركزية) توصلنا إلى انه هناك جودة متوسطة على مستوى الإدارة بجامعة الشاذلي بن جديد. يمكن توضيح ذلك من خلال ما يلي:
- أكدت النتائج المتعلقة بهذا المحور أن القيمة الكلية للمتوسط الحسابي قدر ب 3.345 وهذا ما يفسره تأكيد أغلبية المبحوثين عن تمتع الإدارة بالمرونة في العمل وفي تطبيق اللوائح والتشريعات بما يقبلها القيمة الكلية للانحراف المعياري 1.289 وهذا يدل على أن عمال ادارة مركزية تتبنى في ظل مفاهيم الجودة أنه يتطلب عليها الالتزام بمقاييس الجودة والعمل على تشجيع نظام معلوماتي ومن هنا نقبل صحة هذه الفرضية.

* **الفرضية الثالثة:** توجد هناك جودة عالية على مستوى الطلبة بجامعة الشاذلي بن جديد -الطارف-
يتبين لنا في الجدول رقم أن المعالجة الاحصائية أظهرت القيمة الكلية للمتوسط الحساب 4.094 و الانحراف المعياري 0.744 بدرجة عالية والتي تمثل الخطوة الأولى لتبنيها نظام الجودة داخل التعليم الجامعي، وهذا يتضح عدم وجود اختلاف في آراء أفراد العينة وبالتالي نقبل صحة الفرضية الاخيرة.

المطلب الخامس: عرض نتائج.

من خلال نتائج الفرضيات يتبين لنا أن كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة الشاذلي بن جديد الطارف والتي كانت محل الدراسة تسعى لتطبيق فلسفة ادارة الجودة الشاملة في شقها الاداري بنسبة تكاد تكون جيدة إلى حد ما، حيث أن معظم اجابات عينة الدراسة على كل عبارات هذا المحور جاءت بالموافقة، كما انها تطبق هذه الفلسفة بنسبة متوسطة، لان الاجابات جد متقاربة، من حيث الدراسة الميدانية تسعى الكلية الى تطوير بعض النقائص في مختلف محاورها الثلاثة المتمثلة في:

- اقتراح تبني مدخل ادارة الجودة الشاملة على جميع كليات الشاذلي بن جديد الطارف ، والعمل على تهيئة المناخ ونشر الثقافة التنظيمي.

- الاهتمام بالطلبة كمدخل من مدخلات العمليات التعليمية

- زيادة اهتمام الجامعة الجزائرية بتوفير المتطلبات الاساسية في حالة اقبالها على تطبيق ادارة الجودة الشاملة.

- العمل على وضع برامج خاصة بالمسؤولين الاداريين بالكلية.

- اجراء دراسات حول المتطلبات الأساسية لتطبيق ادارة الجودة الشاملة في التعليم العالي بالجزائر باستخدام أساليب وأدوات تختلف عن المستخدمة في هذه الدراسة.

خلاصة:

حولنا في هذا الفصل ضمن طياته الوقوف على تحليل واقع الجودة في كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة الطارف وإمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بها، كما حاولت الدراسة الميدانية الوقوف على آراء أفراد عينة البحث والبالغ عددها 150 فرد للتعرف على واقع مختلف محاور الجودة التعليمية في الجامعة، بالإضافة إلى ذلك أمكن من خلال هذه الدراسة، الوقوف على جملة من المقترحات الكفيلة بتسهيل تطبيق هذا المدخل في الكلية. ولقد تم قبول الفرضيات المطروحة، والتي جاءت لتؤكد وجود علاقة بين آراء أفراد عينة الدراسة اتجاه واقع الجودة التعليمية بمختلف محاورها الثلاثة.



خاتمة

خاتمة:

شهد التعليم الجامعي في السنوات الأخيرة تحولا جذريا في أساليب وأنماط التعليم ومجالاته نتيجة لتطور التقنيات التكنولوجية وزيادة الإقبال عليه، لذا فقد أصبحت إدارات التعليم الجامعي مطالبة أكثر من أي وقت مضى بالعمل على الاستثمار في المجال البشري بأقصى طاقاته واستحداث التخصصات الجديدة التي تتناسب تحولات العصر.

ولما كانت ادارة الجودة الشاملة من المفاهيم الادارية الحديثة التي تساعد المؤسسات على الارتقاء بأدائها وتحقيق التميز في مستويات جودة منتجاتها، أدركت مؤسسات التعليم الجامعي انه بإمكانها تبني مفاهيم واليات هذه الفلسفة الادارية لتحقيق مستويات الجودة المطلوبة.

وعليه حاول هذا البحث معالجة اشكالية " ما مدى تطبيق ادارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي في الجزائر عموما وفي جامعة الطارف بالخصوص " وذلك من جانبين : نظري وتطبيقي ، حيث اسهم الجانب النظري للدراسة في إعطاء صورة واضحة للتعليم الجامعي ومؤسساته كمنظومة مفتوحة ومتكاملة ، تتأثر وتؤثر بالبيئة العالمية بجميع تحولاتها ومتغيراتها المختلفة ، اضافة الى بلورة الإطار المفاهيمي والفكري للجودة وإدارة الجودة الشاملة واسقاطه على التعليم الجامعي ومؤسساته مع توضيح ركائز عملية التحول نحو هذه الفلسفة الادارية في مؤسسات التعليم الجامعي اما الجانب التطبيقي فقد تم من خلاله دراسة واقع الجودة وامكانية تطبيق ادارة الجودة الشاملة بجامعة الطارف ، حيث تم بداية القاء نظرة عامة حول نشأة و هيكلها تنظيمي ثم بدا التخصيص في الدراسة الميدانية من خلال عرض اطرها المنهجي ثم تحليل بيانات الاستبيان الذي وزع على عينة من الطلاب وعمال الإدارة المركزية و رؤساء الكليات محل الدراسة ، وذلك لتحديد واقع الجودة التعليمية في هذه الجامعة، بمختلف محاورها ودراسة مدى امكانية تطبيق ادارة الجودة الشاملة بها من خلال تحديد المتطلبات اللازمة لهذا التطبيق بالإضافة إلى مجموعة من المقترحات الكفيلة بتسهيل هذا التطبيق في الجامعة ولقد تم التوصل من خلال هذا البحث من الجانبين النظري والتطبيقي الى مجموعة من النتائج كخلاصة لدراسة الاشكالية السابقة.

* نتائج الدراسة:

- تؤكد الدراسة على أن إدارة الجودة الشاملة تعتبر منهجا تسييرا متكاملا، يتوفر على جملة من المبادئ الناجحة، ففي حالة التطبيق الصحيح لها، ستمكن المؤسسة من تحقيق الجودة ويعمل على تحسينها باستمرار، وهو لا يتعارض مع مدخل إدارة الجودة الايزو ISO 9000.

- في ظل التحديات التي تشهدها مؤسسات التعليم العالي، يعتبر مدخل إدارة الجودة الشاملة مدخلا فعلا لإعداد وتخريج الإطارات الفاعلة في المجتمع.

- أعضاء الهيئة التدريسية بجامعة الطارف على وعي بأهمية إدارة الجودة الشاملة، فالنجاحات الكبيرة التي تشهدها الجامعات العالمية والمراكز الأولى التي تحتلها، محفز قوي للجامعات العربية للبحث في أسس هذا المنهج والعمل به.

خاتمة

- رغم وعي أفراد الهيئة التدريسية بجامعة بنجاعة أسلوب إدارة الجودة الشاملة، إلا أن هذا الأخير يعتبر مفهوما حديثا لازال لم يجد الأرضية المناسبة لتطبيقه.
- توجد مبررات كافية تدفع بجامعة الطارف إلى تبني أسلوب إدارة الجودة الشاملة، ويمكن ترتيب هذه المبررات كما يلي:
- عدم توفر الجامعة على الوسائل التعليمية والبحثية الكافية (خاصة المكاتب) ، وافتقارها لوسائل الراحة الضرورية (كالأندية والمطاعم وغيرها).
- البحث العلمي يحتاج إلى جهود لتطويره وتحسينه.
- افتقار مكاتب كليات الجامعة للأساليب التكنولوجية الحديثة.
- عدم رضا المستفيدين عن علاقة الجامعة بالمجتمع.
- وتبقى سمعة الجامعة محفوظة بالمقارنة بباقي الجامعات الجزائرية حسب ما أدلى به أفراد عينة الدراسة.

* الاقتراحات:

- وعلى ضوء النتائج السابقة التي تؤكد على أن جودة التعليم العالي تعتبر مفهوما حديثا لازال لم يجد الأرضية المناسبة لتطبيقه وعدم تماشي قطاع التعليم مع سوق العمل من خلال توجيه الطالب إلى أعمال روتينية تعد هدرا تعليميا دون الاستفادة من قدرات الطالب الجامعي ، الذي تصرف عليه مبالغ طائلة من أجل تعليمه وتزويده بالمعرفة اللازمة التي يفترض أن تجعله في المستقبل مصدرا من مصادر التميز ومع حداثة موضوع إدارة الجودة الشاملة ، وأهميته في قطاع التعليم العالي فإن هناك ضرورة ماسة للحرص على جودة الخدمة التعليمية ، ويمكن تقديم جملة من التوصيات المهمة التي من شأنها مساعدة الجامعة الجزائرية على الخروج من هذه الضغوطات ، تتمثل هذه الاقتراحات فيما يلي :
- العمل بمعايير الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، وفي جميع المراحل الدراسية التي يمر بها الطالب وإنشاء مؤسسة مستقلة تطبق المعايير العالمية وذلك لتعزيز المنافسة المحلية.
 - تحسين نوعية التأطير ومعدلاته مما يضمن تحسين نوعية التعليم ويرفع من آثاره الاقتصادية.
 - الحرص على تقديم الحوافز الايجابية والمكافآت المشجعة، كعامل أساسي للحرص على إتقان العمل وإجازته.
 - تقدير المجهود 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 الشراكات 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 واجراء مقابلات مع أصحاب المؤسسات قصد إعادة الثقة في منتجات الجامعة.

خاتمة

وفي الأخير يبقى هذا البحث محاولة لإثراء موضوع من الأهمية بما كان لدولة مثل الجزائر، خاصة في الوقت الراهن، لأن الظروف المادية الحالية تسمح لها ببعث مشروع استثمار فعال، من خلال رفع كفاءة ونوعية خدمات التعليم عامة والتعليم العالي خاصة، هذا القطاع الذي من المفروض أن يمثل أهم مورد للكفاءات، غير أنه لبلدنا يمثل عبئا ثقيلا جراء النفقات والميزانيات الضخمة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

*الكتب :

- 1- شهدان عادل عبد الطيف الغرباوي، ادارة الجودة الشاملة وفقا للمعايير الدولية، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، 2020.
- 2- متهدان عادل عبد اللطيف الغرباوي، ادارة الجودة الشاملة وفق المعايير الدولية، دار الفكر الجامعي، 2020.
- 3- محمود عبد الفتاح رضوان، إدارة الجودة الشاملة في التدريب من بداية الى النهاية، مركز الخبرات المهنية لإدارة "بميك"، ط1، الجيزة جمهورية مصر العربية، 2014.
- 4- مدحت ابو النصر، ادارة الجودة الشاملة في مجال الخدمات الاجتماعية والتعليمية والصحية، مجموعة نيل العربية.
- 5- عبد الله حسن مسلم، ادارة الجودة الشاملة معايير الايزو، دار معترف للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، الاردن - عمان، 2015.
- 6- رعد عبد الله الطائي، عيسى قداة، ادارة الجودة الشاملة، اليازوري، 2008.
- 7- بهجت عطية راضي، هشام يوسف العربي، ادارة الجودة الشاملة TOM، روابط للنشر وتقنية المعلومات، 2016.
- 8- ابو بكر محمود الهوش، ادارة الجودة الشاملة في المجالين التعليمي والخدمي، دار جمبيستر النشر والترجمة، 2018.
- 9- محمد عوض الترتوري، اعادير عرفات جويحان، ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان، 2006.
- 10- فتحي درويش عشبية، دراسات في تطوير التعليم الجامعي على ضوء التحديات المعاصرة، الروابط العالمية للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، القاهرة، مصر، 2009.
- 11- محمد فوزي العبادي، هاشم فوزي العبادي، ادارة الجودة الشاملة في تعليم الجامعي، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- 12- فهد بن سيف الدين غازي ساعاتي، الادارة الرياضية: مناهج البحث العلمي في الادارة الرياضية، العربي للنشر والتوزيع، طبعة الاولى، القاهرة.
- 13- مصطفى فؤاد عبيد، مهارات البحث العلمي، منقحة ومزودة، الطبعة الثانية، اسطنبول - تركيا، 2022.
- 14- منى شعبان عثمان، المنهج والمنهجية في الادارة التربوية، مكتبة الانجلو المصرية.

*مجلات:

- 1- د.خالد أحمد الصرايرة، د. ليلي العساف، ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بين النظرية والتطبيق، مجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، 2008، جامعة عمان العربية الدراسات العليا، الأردن.

قائمة المراجع

- 2- هشام بن حميدة، أساليب ضمان الجودة في أداء مؤسسات التعليم الجامعي، مجلة تقنيات التعليم العام والعالى، 2011.
- 3- مهراوي زينب، د. يودي عبد القادر، واقع تطبيق ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجامعي في الجزائر، مجلة البشائر الاقتصادية، 7 ديسمبر 2016.
- 4- د.حيشي فتيحة ، ادارة الجودة الشاملة والايزو في التعليم العالى، مجلة العلوم الانسانية، مجلد 7- ص 127-145، 2007، قسنطينة، الجزائر .

*مذكرات:

- 1- جيلالي سليمة، واقع إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجامعي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، علوم التسيير، فرع ادارة الاعمال، جامعة الجزائر، 2008-2009.
- 2- احمد عبد الله الرشدي، استخدام ادارة الجودة الشاملة في تحسين مستوى جودة الخدمة التعليمية في الجامعات اليمنية، اطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في ادارة الاعمال، جامعة اليمن، 2008-2009.
- 3- العابد هوارى، ادارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في الإدارة المحلية، دراسة حالة ولاية الأدرار، كلية العلوم السياسية، لنيل شهادة الماجستير، تخصص ادارة الموارد البشرية، 2015.
- 3- يزيد قادة، نموذج مقترح لتحقيق الجودة التعليمية بالمدارس الجزائرية في ضوء مبادئ ادارة الجودة الشاملة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، لنيل شهادة دكتوراة، تخصص حوكمة الشركات، 2016.
- 4- شرف الدين زرديرة، دور ادارة الجودة الشاملة في تحسين جودة خدمات المؤسسات الاستشفائية - دراسة عينة من المؤسسات الاستشفائية- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص مناجمت المنظمات، 2017.
- 5- محمود داودي الربيعي، مازن عبد الهادي أحمد، ادارة الجودة الشاملة في التربية والتعليم، جامعة بابل، كلية التربية والرياضة، 2013.
- 6- ليندة بلحسين، دور ادوات ادارة الجودة في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالى، أطروحة لنيل شهادة دكتوراة، علوم التسيير، 2020.
- 7- سمير بن حسين، ضمان جودة التعليم العالى في الجزائر، على المستوى المؤسساتي، اطروحة لنيل شهادة دكتوراة، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، 2016.
- 8- فاطمة غنتوي، كريمة كابوية، متطلبات جودة التعليم العالى، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية والعلوم الاسلامية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة احمد دراية - ادرا، 2019-2020.



ملاحق

جامعة الشاذلي بن جديد الطارف

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص ادارة الاستراتيجية

موضوع الاستمارة:

واقع الجودة وامكانية تطبيق ادارة الجودة الشاملة بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التسيير

دراسة ميدانية في جامعة الطارف

تحت إشراف الأستاذ:

من إعداد:

ربيعي رياض

عباسي امال

ذيابي خولة

السلام عليكم ورحمة الله وتعالى وبركاته، أخي الفاضل... أختي الفاضلة...

إن الهدف من هذا الاستبيان هو معرفة واقع الجودة وامكانية تطبيق ادارة الجودة الشاملة بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التسيير من أجل استكمال مذكرة الماستر في علوم التسيير

وعليه الرجاء من سيادتكم الإجابة بكل دقة وموضوعية، بوضع علامة (X) أمام الإجابة

المناسبة، كما نحيطكم علما بان الغاية من هذا البحث هي علمية بحثية

لكم منا جزيل الشكر سلفا

المحور الأول: البيانات الشخصية.

1- الجنس:

ذكر أنثى

2- السن:

[29-19] [39-29] [49-39] أكثر من 49

3- الخبرة المهنية:

من 25 سنة اقل من 5 سنوات [15-5] [25-15] أكثر

4- المؤهل العلمي:

ليسانس ماستر ماجستير

دكتوراه

5- الفئة المدروسة:

طالب رؤساء قسم كليات عمال ادارة المركزية

ملاحق

المحور الثاني: رؤساء اقسام الكليات.

العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01					تتميز اجراءات تقليد المناصب الادارية (المتعلقة بالعميد، نوابه، الامانة العامة، رؤساء الاقسام والفروع) بالجدية والمصداقية.
02					تتوفر الكلية على جهاز متخصص يتولى مهمة القياس والتقييم المستمر لجودة البرامج التعليمية وتطويرها.
03					عدم توفر الاساليب التكنولوجية والاجهزة الحديثة للاتصالات للمساعدة في العملية التدريسية.
04					تستعين الكلية بأنظمة صارمة من اجل تقييم العمل الاداري.
05					ندرة الكتب الحديثة في المكتبة

المحور الثالث: عمال ادارة مركزية.

العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01					تسهل الادارة الجامعية بمؤسستكم على تنمية الاداء الفردي للأساتذة.
02					تشجع القيادة الجامعية بمؤسستكم الاساتذة على المشاركة في التغيير واتخاذ القرارات.
03					تضع الادارة الجامعية بمؤسستكم مؤشرات خاصة بقياس جودة الاداء البشري في كل قسم.
04					تتميز ادارة الكلية بنظام فعال للمعلومات عن مختلف العملاء الداخليين والخارجيين لتحديد احتياجاتهم وتوقعاتهم اتجاه الخدمة المقدمة إليهم.
05					تستعين ادارة الكلية بالأليات والطرق الحديثة للتسيير لمواجهة تغيرات المحيط.
					تلتزم الادارة بتوفير الامكانيات والوسائل الضروري لتطوير العملية الدراسية

المحور الثالث: الطلبة.

العبارات	غير موافق بشدة	موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01						يتميز المستوى العام للطلبة عند التحاقهم بالكلية بالضعف.
02						لا يملك الطلبة الدافعية والاستعداد الجاد للتعلم.
03						ارى ان تجاوب الطلبة في الحصص ضعيف.
04						يهتم الطلبة بالتحصيل النقطي بدل من تحصيل العلمي.
05						يتميز الطلبة بالعدد الكبير الامر الذي يسبب الاكتظاظ في المدرجات.