



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة بلعاج بوشعيب - عين تروشنت -  
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير  
قسم علوم التسيير



مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير  
تخصص : تسيير الموارد البشرية  
تحت عنوان:

ادوات ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي  
في الجزائر  
بناء على التجربة الماليزية

تحت اشرافه الاستاذ :

علي دحمان محمد

من الحداد الطلبة :

- حفان بن هرماس بوبكر

- مسعود محمد

اعضاء لجنة المناقشة :

\* حولية عثمان .....رئيسا

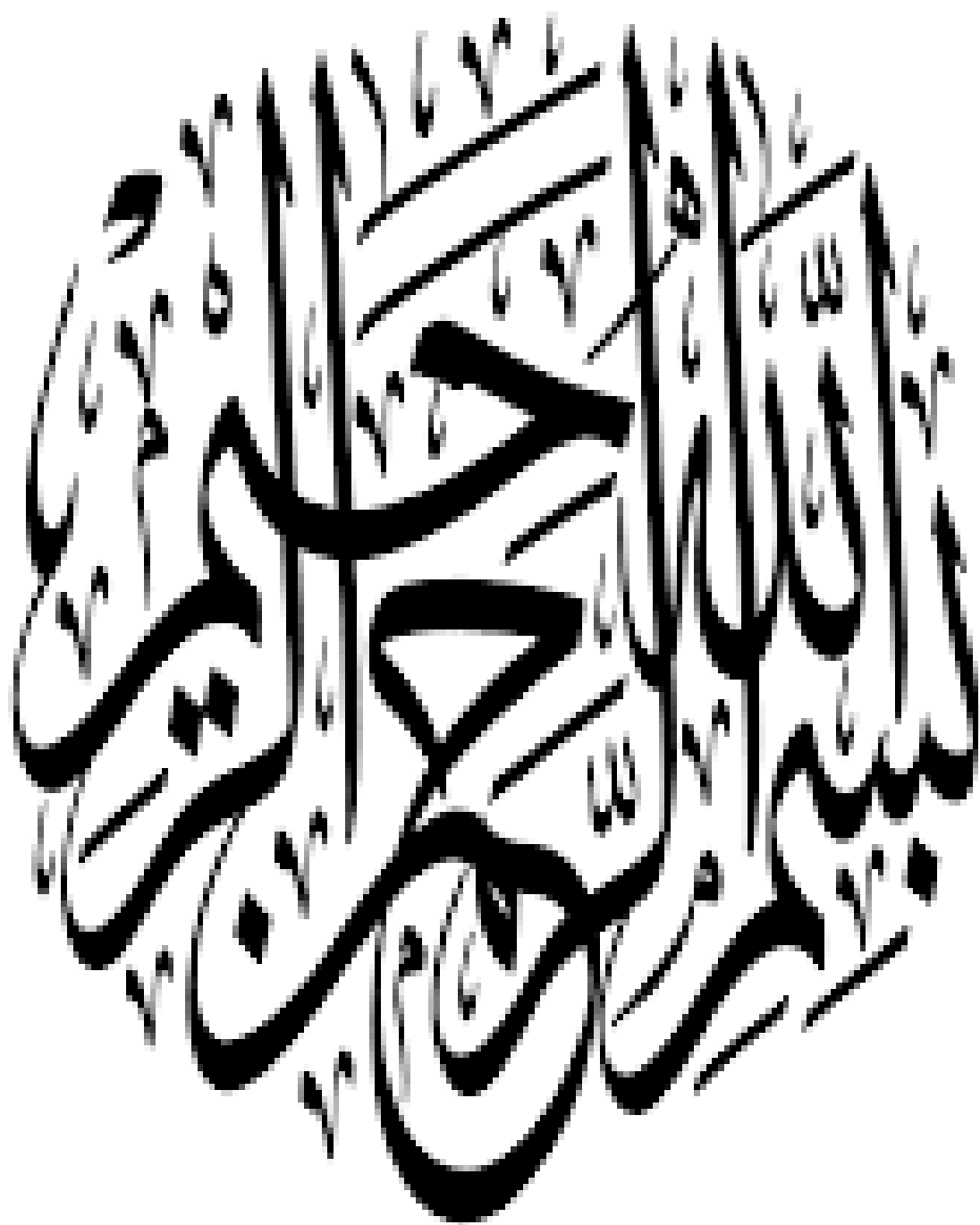
\* علي دحمان محمد .....مشرفا.

\* وواد فؤاد.....ممتحنا.

السنة الجامعية :

2021/2020





التشكرات

# شكر و عرفان

يا رب لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك و عظيم سلطانك ، تباركت يا رب و تعاليت في البداية نشكر الله عزوجل الذي وفقنا لإتمام هذا العمل المتواضع .

نتقدم بالشكر الجزيل و خالص تقديرنا للأستاذ المشرف " **علي دحمان محمد** "

لما قدمه لنا من نصائح و توجيهات مفيدة طول فترة إعداد هذه المذكرة،

كما نتقدم بعبارات الشكر و التقدير لكل اساتذة جامعة بلحاج بوشعيب،

خاصة اساتذة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ،

و الشكر موصول الى كل عمال و موظفي الجامعة ،

و نتقدم بالشكر لكل من ساهم في انجاز هذه المذكرة من قريب او بعيد .

الأهداء

# الإهداء :

اهدي هذا العمل المتواضع

الى :

- ❖ الوالدين الكريمين حفظهما الله و رعاهما؛
- ❖ زوجتي الكريمة رفيقة دربي و قررة عيني الكتكوتة آلاء الرحمن حفظهما الله ؛
- ❖ عائلة حفان بن هرماس ، اخوتي و ابنائهم و اختي و ابنتها عيشوش ؛
- ❖ عائلة عمارة الطيب رحمه الله ، بالاخص الوالدة الكريمة و دنيا ؛
- ❖ عائلة زيتوني مراد، الزوجة الكريمة و الابناء و الصغيرة جيانا اينور ؛
- ❖ كل من لم يدخر جهدا في مساعدتي .

حفان بن هرماس بوبكر

# الإهداء :

اهدي هذا العمل المتواضع

الى :

❖ الوالدين الكريمين حفظهما الله ورعاهما ؛

❖ زوجتي المستقبلية ؛

❖ اخوتي : فاطمة ، عبد المجيد ، حفصة ؛

❖ اصدقائي : هندزي ربيع ، هني رشيد ؛

❖ كل الاهل والاقارب ؛

❖ كل من ساعدني من قريب او بعيد .

مسعود محمد



# فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
I	الشكر
II	الاهداء
III	فهرس المحتويات
VI	قائمة الاشكال و الجداول
أ- ج	المقدمة العامة
36-06	<b>الفصل الاول : الايطار النظري لإدارة الجودة الشاملة</b>
07	تمهيد الفصل الاول
08	المبحث الاول : ماهية ادارة الجودة الشاملة
08	المطلب الاول : تعريف ادارة الجودة الشاملة
10	المطلب الثاني : اهداف ادارة الجودة الشاملة
12	المطلب الثالث : خصائص ادارة الجودة الشاملة
18	المبحث الثاني : اساسيات ادارة الجودة الشاملة
18	المطلب الاول : مراحل تطبيق ادارة الجودة الشاملة
20	المطلب الثاني : متطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة
22	المطلب الثالث : رواد ادارة الجودة الشاملة
27	المبحث الثالث : الدراسات السابقة
27	المطلب الاول : الدراسات العربية
29	المطلب الثاني : الدراسات الاجنبية
35	المطلب الثالث : التعقيب على الدراسات السابقة
36	خلاصة الفصل الاول
60-37	<b>الفصل الثاني : ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي</b>
38	تمهيد الفصل الثاني
39	المبحث الاول : مفاهيم ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي
39	المطلب الاول : مفهوم ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي
41	المطلب الثاني : اهمية ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي
41	المطلب الثالث : مبادئ ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي
43	المبحث الثاني : تطوير الجامعة في ضوء منظومة ادارة الجودة الشاملة
43	المطلب الاول : محاور ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي
51	المطلب الثاني : نماذج ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

## فهرس المحتويات

55	المطلب الثالث : معايير ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي
56	المبحث الثالث : تطبيق ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي
65	المطلب الاول : ادوات تطبيق ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي
58	المطلب الثاني : متطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي
59	المطلب الثالث : معوقات تطبيق ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي
60	خلاصة الفصل الثاني
81-61	الفصل الثالث : اشكالية تفعيل ادارة الجودة الشاملة في الجامعة الجزائرية بناء على التجربة الماليزية
62	تمهيد الفصل الثالث
63	المبحث الاول : التجربة الماليزية في ادارة الجودة الشاملة في التعليم العالي
63	المطلب الاول : النظام التعليمي الماليزي
65	المطلب الثاني : وكالة و انظمة الجودة الماليزية المطبقة في مؤسسات التعليم العالي
67	المطلب الثالث : استراتيجية التعليم في دولة ماليزيا
69	المبحث الثاني : قطاع التعليم العالي في الجزائر
69	المطلب الاول: لمحة عن تطور التعليم العالي في الجزائر (الفترة الممتدة من سنة 2000 الى غاية سنة 2018)
71	المطلب الثاني: تمويل التعليم العالي في الجزائر
73	المطلب الثالث : مردود قطاع التعليم العالي في الجزائر
74	المبحث الثالث :: التعليم العالي في الجزائر في ظل البحث ادارة الجودة الشاملة
74	المطلب الاول : اليات تطبيق ادارة الجودة الشاملة في الجامعة الجزائرية .
75	المطلب الثاني : مشروع تطبيق ادارة الجودة الشاملة في الجامعة الجزائرية
76	المطلب الثالث : معوقات تطبيق ادارة الجودة الشاملة في الجامعة الجزائرية
81	خلاصة الفصل الثالث
82	الخاتمة العامة
-	قائمة المراجع

# الاشكال و الجداول

الصفحة	الشكل
14	رقم 01: شجرة الأخطاء و المشاكل
15	رقم 02: مخطط يمثل هيكل السمكة (علاقات السبب والنتيجة)
15	رقم 03: منحني PARETO للتكاليف
16	رقم 04: المدرج التكراري
17	رقم 05: خرائط الرقابة.
21	رقم 06: دور الثقافة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة
22	رقم 07: دائرة ديمنج Deming
25	رقم 08: ثلاثية جوران Joran
26	رقم 09: أفكار كروسبي Crosby
51	رقم 10: عناصر النموذج الأوروبي لإدارة الجودة الشاملة في المعاهد العليا العمليات
52	رقم 11: عناصر نموذج آرفن (Irvin)
53	رقم 12: نموذج السعود لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسة التربوية
54	رقم 13: نموذج مونتغري لإدارة الجودة الشاملة

الصفحة	الجدول
26	رقم 01: يوضح نموذج Crosby ذو الخطوات الأربعة عشر
78	رقم 02: تطور عدد الطلبة الجامعيين من 1962-2014.
78	رقم 03: يوضح توزيع الأساتذة الجامعيين حسب الرتب للسنة الجامعية 2014-2013

# المقدمة العامة

لا أحد يعارض حقيقة أننا نعيش في عصر أصبحت فيه المعرفة دالة للثروة ومصدرا أساسيا للنمو ومحركا فاعلا لجميع الأنشطة الاقتصادية ، فقد أضحى تطور وتنمية المجتمعات المعاصرة يتأثر أكثر فأكثر بدرجة امتلاكها لمصادر المعرفة وقدرتها على انتاجها بعدما تأكد عدم جدوى امتلاك الموارد المادية لوحدها .

ويعد التعليم بصفة عامة و التعليم العالي بصفة خاصة من أهم ركائز اقتصاد ومجتمع المعرفة ، حيث تسهم مؤسسات التعليم العالي بدور أساسي في تعظيم القدرة المعرفية للمجتمع بحثا واستخداما وتطبيقا من خلال ممارسة وظائفها من تدريس (نشر المعرفة)، وبحث علمي (إنتاج المعرفة) ، وخدمة المجتمع (تطبيق المعرفة) ، إلا أن نجاح هذه المؤسسات في إعداد الرأس المال البشري المؤهل للإنتاج ، و تطوير القدرات الابداعية له ، والرفع من مستوى تأهيله لتلبية مختلف حاجات المجتمع من التنمية المستدامة ، في جميع المجالات الاجتماعية ، البشرية ، الاقتصادية والثقافية ، يتطلب منها ضرورة الاهتمام بقضية ضمان جودة التعليم العالي ، خاصة وأن النجاح في تطبيقها مفهوما وممارسة يشكل اللبنة الأساسية لتطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة والوصول نحو الاعتمادية العالمية .

و في بلادنا ، يعرف قطاع التعليم العالي منذ الاستقلال العديد من الاصلاحات تماشيا مع التطور الذي يشهده العالم والتحديات التي تواجهه سواء على المستوى المحلي أو على المستوى العالمي ، وذلك لجعل مؤسسات التعليم العالي منارة لإشعاع العلم والمعرفة وانفتاحها مع محيطها الاجتماعي والاقتصادي ومساهمتها في تنمية البلاد والنهوض بالاقتصاد الوطني ، ولعل خير معبر عن ذلك ، هو شروع وزارة التعليم العالي والبحث العلمي منذ الموسم الجامعي 2005/2004 في إحداث نظام تعليم عالي جديد يعرف بنظام الليسانس ، الماستر والدكتوراه (ل.م.د) و الذي يهدف إلى مواكبة الجامعات العالمية في إطار مشروع عالمي يدعو إلى المنافسة في امتلاك المعرفة ، كما جاء هذا الإصلاح لمعالجة الاختلال الذي يعاني منه النظام الكلاسيكي سواء على مستوى المرافق وتنظيم المؤسسات أو على المستوى البيداغوجي ، ولدعم مسار هذا الاصلاح ، قامت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بتنظيم كل من المؤتمر الوطني للتعليم العالي والبحث العلمي في ماي 2008 ، الذي كان تحت عنوان : "الحوصلة المرحلية بعد أربع سنوات من تطبيق نظام ل. م. د" ، والمؤتمر الدولي حول الجودة في التعليم العالي في جوان 2008 ، والذي كان تحت عنوان : "ضمان الجودة في التعليم العالي بين الواقع و المتطلبات" ، وقد شارك فيه إلى جانب أساتذة جامعيين ، خبراء من البنك الدولي، اليونسكو ، الاتحاد الأوروبي والبلدان المغاربية .

وقد أوصى المؤتمران بحتمية تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية ، و نتيجة لذلك ، انبثقت فرقة عمل كلفت من طرف الوزارة الوصية بالتفكير في المشروع مدعمة في البداية ببعض الخبراء الدوليين، وفي تاريخ 31 ماي 2010 ، تم ترسيم عمل الفرقة بصدور القرار الوزاري رقم 167 المتضمن تأسيس لجنة وطنية لتطبيق نظام الجودة في التعليم العالي (CIAQES) ، وذلك بهدف دعم وتشجيع مؤسسات التعليم العالي على تطبيق أحسن الممارسات سواء على المستوى المؤسسي أو البرامجي.

#### أولا - مشكلة البحث : على الرغم من إدراك السلطات الجزائرية لضرورة وحتمية تطبيق نظام ضمان الجودة

في التعليم العالي ، إلا أنه و منذ إنشاء لجنة(CIAQES) لم يرى ضمان الجودة النور في مؤسسات التعليم العالي، وبما أن الأمر يتعلق بمشروع ضخيم للتغيير التنظيمي فالأكيد في ذلك ان تنفيذه سيصطدم بمجموعة من المعوقات منها ما هو متعلق بكيفية قيادته وإدارته وأخرى مرتبطة بمقاومات مختلفة فردية وجماعية على السواء ، ومثلما هو متفق عليه في مجال التغيير التنظيمي ، تعتبر هذه المقاومات جد طبيعية ، فالأهم في ذلك هو التعرف عليها ، قياس مدى حدتها وأهميتها النسبية وذلك من أجل التقليل من أثرها كعائق في وجه المشروع التغييرى ، ومن هذا المنطلق يتعين ضبط وتحديد عوامل نجاح تطبيق مشروع ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية على الأقل في الأفق متوسط المدى لضمان تطبيقه بصورة أمثل.

وعلى ضوء ما طرح نحاول في هذه الدراسة المتواضعة معالجة الاشكالية التالية :

ما هي ادوات تطبيق ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية ؟ ويندرج تحت هذا السؤال

الرئيسي ، الأسئلة الفرعية التالية :

1- ما هي المبررات الدافعة لتطبيق ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية من وجهة نظر مسؤولي ضمان الجودة ؟ .

2- ما هي السياسة المناسبة (الخيارات الأساسية) لتطبيق ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

الجزائرية من وجهة نظر مسؤولي ضمان الجودة ؟

3- ماهي المعوقات التي تواجه تطبيق ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية من وجهة نظر

مسؤولي ضمان الجودة ؟ .



4- ما هي عوامل نجاح تطبيق ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية من وجهة نظر مسؤولي ضمان الجودة؟

ثانيا - فرضيات البحث : تسعى هذه الدراسة إلى اختبار الفرضيات التالية :

- 1- الفرضية الأولى : تدفع كل من التحديات الداخلية والتحديات الخارجية التي تواجه مؤسسات التعليم العالي الجزائرية إلى تطبيق ادارة الجودة الشاملة من وجهة نظر مسؤولي ضمان الجودة.
- 2- الفرضية الثانية :لا تختلف وجهات نظر مسؤولي ضمان الجودة حول السياسة المناسبة ( الخيارات الاساسية ) لتطبيق ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية.
- 3- الفرضية الثالثة :توجد مجموعة من المعوقات التي تحد من تطبيق ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية ذات أهمية متفاوتة من وجهة نظر مسؤولي ضمان الجودة.
- 4- الفرضية الرابعة :توجد مجموعة من عوامل نجاح تطبيق ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية ذات أهمية متفاوتة من وجهة نظر مسؤولي ضمان الجودة.

ثالثا- أهداف البحث :تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها:

- 1- عرض و مناقشة المفاهيم والأفكار المرتبطة بمفهوم ادارة الجودة الشاملة في التعليم العالي الذي يعتبر مدخلا حديثا في أدبيات التعليم العالي؛
- 2- الاطلاع على تجارب بعض الدول المتقدمة والعربية في مجال ضمان جودة التعليم العالي للاستفادة من خبراتها و تجاربها؛
- 3- ابراز الحاجة الكبيرة إلى تطبيق نظام ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية؛
- 4- التعريف بالتجربة الجزائرية في مجال ادارة الجودة الشاملة في التعليم العالي؛
- 5- التعرف على المعوقات التي تحول دون تطبيق ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية وترتيبها حسب أهميتها قصد تحديد المعوقات الأكثر تسببا في الحد من تطبيق ادارة الجودة الشاملة ، وذلك بدلا من تشتيت الجهد والموارد في التغلب على أسباب ليست ذات تأثير؛
- 6- التعرف على عوامل النجاح تطبيق ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية وترتيبها حسب أهميتها لتحديد العوامل الأكثر مساهمة في انجاح تطبيق هذا النظام قصد الأخذ بها ؛

7- محاولة التوصل إلى نتائج واقتراحات تساعد متخذي القرار على إيجاد الآليات المناسبة لتطبيق ادارة

الجودة الشاملة بنجاح في مؤسسة التعليم العالي وتجاوز مختلف معوقات تطبيقه.

**رابعا - أهمية البحث:** تنبع أهمية البحث من خلال تناوله لموضوع يتسم بالحدثة في أدبيات التعليم العالي

ألا وهو موضوع تطبيق ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي ، كما تبرز أهمية هذا البحث في تركيزه

على دراسة موضوع تطبيق ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية ، فمن واقع ازدياد طلب

الأطراف ذات المصلحة بمؤسسة التعليم العالي الجزائرية على تجويد خدماتها التي تعد والتي إحدى الركائز الأساسية

في تحقيق البناء السليم للمجتمع ، لا يمكن أن تحقق أهدافها إلا إذا جرى انتاجها وتقديمها بمستوى متميز من

الجودة ، كان لا بد لنا من التركيز على هذا القطاع الخدمي على اعتبار أنه يشكل شريحة عريضة وهامة من

القطاع المجتمعي الجزائري ، كما أننا نجد أهمية الموضوع جاءت متزامنة مع جهود القائمين على قطاع التعليم العالي

على مستوى الدولة في وضع التشريعات والأجهزة والآليات المناسبة لتطبيق نظام ضمان جودة التعليم العالي.

**خامسا - أسباب اختيار الموضوع :** يرجع اختيار هذا الموضوع للأسباب التالية . :

1- يعتبر مدخل تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي من أكثر المداخل التي لقيت اهتماما

متزايدا في الآونة الأخيرة على المستوى الدولي والعربي والمحلي؛

2- الرغبة في تعزيز ثقافة الجودة في مؤسسة التعليم العالي الجزائرية؛

3- الاسهام في تقديم مرجع يسترشد به في فهم سيرورة تطبيق ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم

العالي ؛

4- يمكن أن يفيد البحث صانعي القرار في الوقوف على المعوقات التي تواجه تطبيق نظام ضمان الجودة في

مؤسسات التعليم العالي الجزائرية وعوامل النجاح تطبيقها.

**سادسا : حدود الدراسة :** تكتفي هذه الدراسة بمحاولة الكشف عن ادوات تطبيق ادارة الجودة الشاملة في

مؤسسات التعليم العالي مع الاخذ بعين الاعتبار التجربة الماليزية في هذا المجال دون ان يكون لها مجال زمني و

مكاني محدد .

**سابعا : منهج الدراسة :** يتوقف اختيار المنهج المناسب لكل دراسة على مراعاة مجموعة اعتبارات تتحدد

اساسا في طبيعة الاشكالية التي نحن بصدد دراستها و كذا فرضياتها ، على هذا الاساس اخترنا المنهج التحليلي

الوصفي للتحقق من الفرضيات التي تمت صياغتها.

ثامنا: هيكل الدراسة: تماشيا ومنهجية البحث العلمي ، رأينا من الضروري الانطلاق في الموضوع بمقدمة عامة أبرزنا من خلالها أهم الجوانب المرتبطة بالموضوع محل الدراسة ، لنتقل فيما بعد إلى محاولة تفصيلها من خلال إدراجها في ثلاثة فصول انطلاقا بتمهيد ووصولاً إلى خلاصة لكل فصل ، حيث جاء الفصل الأول بعنوان الايطار النظري لإدارة الجودة الشاملة ، انصب اهتمامنا على ثلاثة مباحث أولها ماهية ادارة الجودة الشاملة ثم اساسيات ادارة الجودة الشاملة ، وفي الأخير الدراسات السابقة في هذا الموضوع ، أما الفصل الثاني والذي يحمل عنوان إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي فقد استعرضنا فيه ثلاثة مباحث ، الأول مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي ، ثم دخلنا إلى تطوير الجامعة في ضوء منظومة إدارة الجودة الشاملة ، وأخيرا تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي ، في حين جاء الفصل الثالث بعنوان اشكالية تفعيل ادارة الجودة الشاملة في الجامعة الجزائرية بناء على التجربة الماليزية ، حيث تناولنا في مبحثه الاول التجربة الماليزية في ادارة الجودة الشاملة في التعليم العالي ، و قمنا في المبحث الثاني بإلقاء نظرة على قطاع التعليم العالي في الجزائر و وصولا الى اخر مبحث و المتعلق بمعوقات تطبيق ادارة الجودة الشاملة في الجامعة الجزائرية وفي الأخير أنهينا بحثنا بخاتمة عامة شملت مختلف وأهم النتائج المتوصل إليها ، وأرفقناها بمجموعة من المقترحات التي نرى بأن العمل بها مستقبلا أمرا مفيدا ومجديا.

# الفصل الاول

## الايطار النظري لإدارة الجودة

### الشاملة

تمهيد الفصل :

يعرف مفهوم إدارة الجودة الشاملة اقبالا متزايدا من قبل الباحثين والدارسين نظرا للنتائج التي حققتها هذه الفلسفة الإدارية المتميزة ، وتسعى كثيرا من المؤسسات إلى تبنيها ، لكن الواقع يقول أن هناك مؤسسات نجحت في تطبيقها و أخرى فشلت ، واختلفت التفسيرات والتحليلات كل ينظر الى المشكلة من زاويته .

كما تهدف العديد من المؤسسات الى تحسين منتجاتها ، وتوفير الوقت و الإمكانيات المادية من أجل دراسة طرق الوصول إلى الجودة بما يتناسب مع تطورات العصر ، بحيث تواجه هذه المؤسسات العديد من التحديات من أهمها تدني مستوى رضا الزبون(المستفيد) و في ظل المنافسة العالمية الشديدة لكسب أكبر حصة سوقية أصبحت إدارة الجودة الشاملة احد الاتجاهات الحديثة في المؤسسات ، حيث اثبت تطبيقها القدرة على معالجة الأسباب التي تؤدي إلى تدني مستوى الخدمات التي تقدمها .

من اجل تسليط الضوء على هذا المفهوم الاداري الحديث سوف نتطرق في هذا الفصل الى الاطار النظري

لإدارة الجودة الشاملة و الذي يتضمن ثلاث مباحث هي :

- المبحث الأول: ماهية إدارة الجودة الشاملة
- المبحث الثاني : اساسيات ادارة الجودة الشاملة
- المبحث الثالث: الدراسات السابقة.

**المبحث الأول: ماهية إدارة الجودة الشاملة**

لقد ساهمت التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية الناتجة عن عوامة السوق ، وزيادة حدة المنافسة بين المؤسسات إلى تغيير نظرة هذه الأخيرة من التركيز على جودة مواصفات السلعة أو الخدمة فقط إلى نظرة أشمل وأوسع تركيز على جودة كل عمليات وأنشطة و مراحل العمل بالمؤسسة باعتمادها لما يسمى بالجودة الشاملة ، من أجل تحقيق أقصى إشباع للزبائن و المستهلكين ، ولكن تحقيقها وتجسيدها في المؤسسة يتطلب تنسيق وتوجيه لكل الجهود من خلال ما يسمى بإدارة الجودة الشاملة **MANAGEMENT TOTAL QUALITE** التي سنتطرق إليها في هذا المبحث من حيث : التعريف ، الأهداف ، و الخصائص.

**المطلب الأول: تعريف إدارة الجودة الشاملة.**

نظرا للأهمية الكبرى لإدارة الجودة الشاملة بالنسبة للمؤسسات فقد لقي تعريفها اهتماما كبيرا من قبل الباحثين، وفيما يلي جملة التعاريف التي تتعلق بها:

هناك من ينظر إلى إدارة الجودة الشاملة على أنها طريقة أو فلسفة للتسيير تتضمن مجموعة من الأفكار تهدف إلى إشباع حاجيات الزبون من خلال تحقيق الجودة الشاملة في جميع العمليات ، وهذا ما توضحه التعاريف التالية:

❖ بالنسبة لمنظمة المقاييس العالمية ISO فتعرف إدارة الجودة الشاملة «طريقة لتسيير المؤسسة تركز على الجودة (باعتبارها مجموعة خصائص في السلعة أو الخدمة تعطي لها أهلية إشباع الحاجات المعلنة والضمنية تركز على مساهمة جميع الأفراد، وتسعى للنجاح لمدة طويلة بواسطة إشباع حاجات الزبائن وتوفير مزايا من أجل جميع أفراد المؤسسة و المجتمع).<sup>1</sup>

❖ كما تعرف إدارة الجودة الشاملة على أنها : «إستراتيجية للتسيير تشمل كل المؤسسة بما فيها نشاطات الأفراد ومحيط هذه المؤسسة من أجل تحديد و اشباع أهداف الجودة المستنبطة من متطلبات الزبون»<sup>2</sup>

❖ وتعرف إدارة الجودة على أنها : «فلسفة إدارية تهدف إلى تحقيق التحسين المستمر في جودة أداء جميع العمليات والمنتجات وكذلك الخدمات في المؤسسة»<sup>3</sup>.

❖ أما **DEMING 1986** فيعرفها بأنها: «فلسفة إدارية مبنية على أساس إرضاء المستفيد وتحقيق احتياجاته حاضرا ومستقبلا»

<sup>1</sup> حامد عبدالله السقاف ، المدخل الشامل للإدارة الجودة الشاملة ، مطبعة الفرزدق ، السعودية 1998 ص 09.

<sup>2</sup> J.P - HUBERAC: OP.CIT. P113.

<sup>3</sup> GERDF KAMISK, J.PETER BAUER: MANAGEMENT DE LA QUALITE, de A à Z, MASSON, PARIS, 1994, P 119.

و هناك أيضا من ينظر لإدارة الجودة الشاملة على أنها نظام متكامل تتفاعل فيه جميع عناصر المؤسسة من عمليات وأفراد ونشاطات لتحقيق هدف عام ونهائي هو تحقيق الإشباع والرضي للزبون والمستهلك ومن بين التعاريف التي توضح هذه النظرة نورد ما يلي:

● تعرف إدارة الجودة الشاملة على أنها : «نظام فعال لتكامل جهود كل أقسام المؤسسة لتحسين وتطوير

الجودة من خلال استخدام العنصر البشري والموارد المالية المتاحة بهدف إشباع حاجات الزبون ، وتحقيق رغباته»<sup>4</sup>

● أيضا هناك من يعرفها على أنها : «نظام يتضمن مجموعة من الفلسفات الفكرية المتكاملة والأدوات الإحصائية ، والعمليات الإدارية المستخدمة لتحقيق الأهداف ، ورفع مستوى رضا الزبون والموظف على حد سواء».<sup>5</sup>

مما سبق نلاحظ أنه على الرغم من اختلاف وتعدد تعاريف إدارة الجودة الشاملة فإن هدف هذه الأخيرة هو البحث عن إشباع حاجات ومتطلبات الزبون الحالية والمحتملة ، أي خدمة المستهلك والبحث عن رضائه ووفائه للمؤسسة ولأجل الوصول إلى هذه الغاية فإن الأمر يتطلب إحداث تغييرات جذرية وعميقة في ثقافة المؤسسة ، وفي هذا الإطار يرى البعض أن إدارة الجودة الشاملة هي :

«فلسفة إدارية حديثة تأخذ شكل منهج أو نظام إداري شامل ، قائم على أساس إحداث تغييرات إيجابية جذرية لكل شيء داخل المؤسسة بحيث تشمل هذه التغييرات : الفكر ، والسلوك ، القيم ، المعتقدات التنظيمية ، المفاهيم الإدارية ، نمط القيادة الإدارية ، نظم وإجراءات العمل والأداء...إلخ ، من أجل تحسين وتطوير مكونات المؤسسة للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها (سلع وخدمات)، وبأقل تكلفة بهدف تحقيق أعلى درجة من الرضا لدى زبائنها ، عن طريق إشباع حاجاتهم ورغباتهم ، وفق ما يتوقعونه ، بل يتخطى هذا التوقع تماشيا مع استراتيجية تدرك أن رضا الزبون وهدف المؤسسة هما هدف واحد ، و بقاء المؤسسة ونجاحها و استمراريتها يعتمد على هذا الرضا ، وكذلك على رضا كل من يتعامل معها من غير الزبائن كالموردين وغيرهم»<sup>6</sup>

<sup>4</sup> عبد الستار محمد علي ، إدارة الانتاج والعمليات ، دار وائل للنشر ، عمان ، ط 1 ، 2000 ، ص 498

<sup>5</sup> محمد أحمد الطراونة : «الجودة الشاملة والقدرة التنافسية» مجلة دراسات ، المجلد 29 ، العدد 1 ، كانون الثاني 2002 ، ص 36

<sup>6</sup> عبد الستار محمد علي ، مرجع سابق ، ص 499 .

فهذا التعريف قدم لنا معنا كافيا ووافيا لإدارة الجودة الشاملة إذ نستطيع الخروج باستنتاج هو أن إدارة الجودة الشاملة عبارة عن فلسفة أو مجموعة من الأفكار تترجم على شكل نظام يسير وفق إستراتيجية إدارية تتبعها المؤسسة لتحقيق جودة شاملة تمس جميع الأنشطة والأفراد والوظائف... إلخ. من خلال تطبيق عمليات التحسين المستمر ، و تنسيق جميع الجهود لتحقيق رضا الزبون والموظف على حد سواء.

او من خلال مجمل ما سبق ذكره من تعاريف يمكن أن نستنتج ما يلي:

✓ أن إدارة الجودة الشاملة هي مجموعة أفكار عملية تقوم على أساس التحسين المستمر في جميع عمليات ونشاطات المؤسسة .

✓ عملية التحسين هذه ولأنها شاملة فهي تتطلب تكاثف الجهود الجماعية لتحقيق الجودة في جميع العمليات بغرض إشباع متطلبات الزبون الحالية والمستقبلية.

✓ لتحقيق هذه الغاية فإن إدارة الجودة الشاملة تتطلب إحداث تعديلات وتغيرات في نمط وأسلوب التسيير في المؤسسة.

✓ هذه التغيرات يجب إن تشمل أيضا القيم والمعتقدات وإجراءات العمل في المؤسسة لتصب جميعها في هدف واحد وهو رضا الزبون.<sup>7</sup>

✓ إن هذا الهدف يجب أن يتماشى و استراتيجية المؤسسة لأن بقاء المؤسسة ونجاحها وقدرتها على تحقيق النمو يعتمد ويرتبط أشد الارتباط بوفاء ورضا المستهلك.

عموما فإن تطبيق إدارة الجودة الشاملة و بناءا على ما سبق ذكره فإنه يساعد والى درجة كبيرة المؤسسة على خلق أفضلية تنافسية مقارنة بمنافسيها مما يدعم قدرتها على البقاء والاستمرارية.

### المطلب الثاني : اهداف إدارة الجودة الشاملة.

إن المؤسسة من خلال اعتمادها وتطبيقها لفلسفة إدارة الجودة الشاملة تسعى لتحقيق العديد من الأهداف نذكر منها:

✓ تحديد الحاجات والمتطلبات الحقيقية للزبائن والمستهلكين.

✓ العمل على تلبية حاجيات هؤلاء الزبائن و المستهلكين ، من خلال تقديم سلع وخدمات مطابقة للمواصفات ، وتطويرها حسب حاجاتهم ورغباتهم.

<sup>7</sup>سونيا محمد البكري ، إدارة الجودة الكلية ، الدارالجامعية ، مصر ، 2003 ، ص 12 .



- ✓ تحقيق الرضا لكل من الزبائن والموظفين والمديرين على حد سواء.
- ✓ توقع حاجات الزبون مستقبلا ، والعمل من أجل تلبيتها ، لجذب المزيد من الزبائن والمحافظة على الحاليين منهم .
- ✓ ضمان التحسين المستمر والشامل لكل نشاطات المؤسسة و وظائفها، وزيادة قدرتها على التطور .
- ✓ تمكين المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية في الأسواق العالمية في ظل التنافسية الحادة.<sup>8</sup>
- ✓ زيادة ربحية المؤسسة عن طريق زيادة حصتها السوقية الناتجة عن الكفاءة الإنتاجي، بتخفيض التكلفة، وتحسين الجودة في نفس الوقت.<sup>9</sup>
- ✓ تشجيع فكرة العمل الجماعي بالمؤسسة .
- ✓ منح حق اتخاذ القرارات المتعلقة بالجودة ( لتحسين مجالات العمل المشترك).
- ✓ التكيف مع التغيرات التقنية والاقتصادية والاجتماعية بما يخدم تحقيق الجودة المطلوبة.<sup>10</sup>

إذن هذه أهم الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة من خلال تطبيقها لإدارة الجودة الشاملة ، والتي تشترك أغلبها في نقطة رئيسية تتمثل في العمل على تحقيق أقصى درجة من الإشباع والرضا لدى المستهلك أو الزبون بشكل مستمر ، يساعد المؤسسة على تحقيق مستوى عالي من الجودة يمكنها من الحصول على ميزة تنافسية وتدعيم قدرتها التنافسية.

وفي ضوء ما تطرقنا إليه نستنتج مجموعة من المتطلبات يتوقف عليها نجاح تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة للمؤسسة نذكر منها:

- التمهيد قبل التطبيق ، إذ لا بد من زرع قناعة وسط العمال بضرورة اعتماد فلسفة إدارة الجودة الشاملة من خلال شرح أهمية و أهداف ، وفوائد تطبيق هذه الفلسفة ، وتدريبهم على أساليبها وأدواتها ، الشيء الذي يساعد على تهيئة بيئة ملائمة لضمان نجاح تطبيق هذه الفلسفة ، وتنمية روح الثقة والتعاون بالمؤسسة .
- التخطيط الإستراتيجي : إذ يجب على المؤسسة وضع خطة إستراتيجية تشمل الأهداف والإجراءات والسياسات التي تيسر وفهما المؤسسة انطلاقا من دراسات تشمل المؤسسة ومحيطها.<sup>11</sup>

<sup>8</sup> اديجي بوداند باديرو ، الدليل الصناعي الى الايزو 9000، ترجمة فؤاد هلال ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة ، ط 2، 1999 ، ص 73.

<sup>9</sup> أحمد سيد مصطفى ، مرجع سابق ، ص 81.

<sup>10</sup> محمد احمد الطراونة ، مرجع سابق ، ص 37

<sup>11</sup> فرانسيس ماهوني ، كارل جي نور ، ثلاثية إدارة الجودة الشاملة ، ترجمة عبد الحكيم احمد الخزامي ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة ، ص 27

➤ تدريب العاملين على تبني مفاهيم وأساليب إدارة الجودة الشاملة : وذلك بتدريب أفراد المؤسسة على المهارات والقدرات والأدوات اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال برامج تدريبية تساعد على تحسين مستوى أدائهم.

➤ التركيز على الزبون و المستهلك : ويقصد به التركيز على تحديد حاجات الزبائن والمستهلكين و رغباتهم والعمل على تلبيةها، وأخذ آرائهم بعين الاعتبار، انطلاقاً من الدراسات والأبحاث التسويقية المتعلقة بهم، وقياس مدى رضاهم عن الخدمات والسلع المقدمة لهم.

➤ منح حق الفرد في اتخاذ القرارات، و وضع الأهداف ، وحل المشاكل ، والمشاركة في عمليات التحسين المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة .

➤ اعتماد سياسة وأساليب وأدوات إحصائية للرقابة على الجودة

➤ توفير معايير لقياس الجودة : حيث أن توفر هذه المعايير يجعل العاملين ملزمين على التقيد بها ، وبالتالي ضمان أفضل أداء ، وتقديم أفضل للمنتجات والخدمات.

➤ التزام المؤسسة بشراء مواد أولية مطابقة للمواصفات، مع اعتماد طرق علمية في استلامها و فحصها وتخزينها، لضمان إنتاج منتجات ذات جودة عالية.

فهذه بعض الشروط والمتطلبات التي لا بد من توفرها من أجل نجاح تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة ، حيث أن غياب أحدها أو بعضها سيؤدي إلى خلل في تطبيق هذه الفلسفة.

ومما سبق نستنتج أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة هو مفهوم أوسع وأشمل من الجودة ، إذ تقتصر هذه الأخيرة على جودة المنتج فقط ، في حين أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة يشمل المؤسسة ككل من خلال إستراتيجية لتسيير شامل للجودة بالمؤسسة له أسسه ومتطلباته وأهدافه التي يضع في مقدمتها رضا زبائن وموظفي ومسيري المؤسسة على حد سواء ، لا الزبون أو المستهلك فقط كما هو الحال في جودة المنتج .

### المطلب الثالث : خصائص إدارة الجودة الشاملة.

عرف علماء إدارة الجودة عدة تعريفات، وارتكزت هذه التعريفات على مجموعة من الخصائص المختلفة التي تواجدت في أغلب التعريفات، وهذه الخصائص هي:<sup>12</sup>

<sup>12</sup> عبد الستار محمد علي ، مرجع سابق ، ص 41

- إدارة الجودة الشاملة تعتمد على فلسفات ومجموعة من المبادئ، هدفها السعي إلى تحسين وتطوير المنتجات في المنظمة.
- تعتمد الوصول للهدف وهو الحصول على رضا الزبائن، الذي يعتبر الهدف الأساسي لمنظمات الأعمال.
- استخدام الطرق الحديثة والعلمية الدقيقة لاتخاذ القرارات الإدارية في المنظمات.
- لا تركز على الجودة النهائية للمنتج ، بل الاهتمام بكل مراحل إنتاج المنتج. استخدام الموارد المالية والمادية والبشرية بكفاءة وفاعلية ، حتى نحقق استخدامها بأمثل الطرق.
- تهتم بجميع نواحي المنظمة ، بمعنى أنها تهتم بجميع الإدارات والأقسام فيها.
- تبتعد عن استخدام نظام الرقابة التقليدي ، بل تعتمد على تنمية نظام الرقابة الذاتي لدى الموظفين.
- تعتمد على تنمية نظام التحفيز لدى الموظفين وتقدم لهم الدعم حتى يقوموا ببذل كل طاقاتهم.
- اتباع مبدأ العمل كفرق والابتعاد عن استخدام أسلوب العمل الفردي. تعتمد على الاهتمام بالموظفين في المنظمة وتنمية قدراتهم عن طريق التدريب.
- تعتمد على توفير الآلات و المكائن التي تساعد الموظفين على إنتاج المنتج بالمواصفات المطلوبة.
- إن الجودة في إطار أسلوب إدارة الجودة الشاملة، لا تقتصر على جودة المنتج أو الخدمة فقط ، بل تتعداه لتشمل جودة الأنشطة والعمليات والمؤسسة ككل ، بمعنى أن الجودة تندمج في ثقافة المؤسسة.
- يمثل الأفراد عوناً للجودة داخل كل وظيفة في المؤسسة ، وهم مسئولون بصفة كاملة عنها مهما كان منصبهم ومستواهم التنظيمي ، حيث إن كل فرد يصبح مسؤولاً عن جودة العمل الذي ينجزه والمجموعة التي ينتمي إليها لأن الجودة قضية الجميع.
- كل وظائف المؤسسة معنية بتحقيق الجودة ، فالجودة ليست متوقفة على الوظائف المتعلقة مباشرة بالمنتج لكنها تضم أيضاً وظائف الدعم ، و الإدارة ، والتسويق ، والموارد البشرية ، إلى جانب غيرها من الوظائف الإدارية.
- تأخذ إدارة الجودة الشاملة في الحسبان جميع حاجيات وتطلعات العملاء ، من حيث التكاليف ، والأزمة ، وحسن الأداء ، والجودة بالمفهوم المحدد لدى العميل.
- الوقاية من المشكلات بدلاً من اللجوء إلى التصحيح والعلاج هو أساس من أسس الجودة الشاملة، حيث توجه كل وظيفة وسائلها المادية والبشرية نحو التحسين المستمر.

- إدارة الجودة الشاملة هي إدارة تقوم على المشاركة ، حيث تعتمد على مواهب الإدارة والعاملين للتحسين المستمر لأداء المؤسسة.
- إدارة الجودة الشاملة هي أسلوب إداري يهدف إلى إرضاء حاجات المؤسسة مثل البقاء ، والمرونة ، وتحقيق الأرباح الثابتة والمستقرة ، وذلك من خلال التركيز على رضا العميل ووضعه على رأس قائمة الأولويات.
- تدريب العمال المسيرين على فلسفة إدارة الجودة الشاملة وأدواتها وأساليبها و التي نذكر منها:

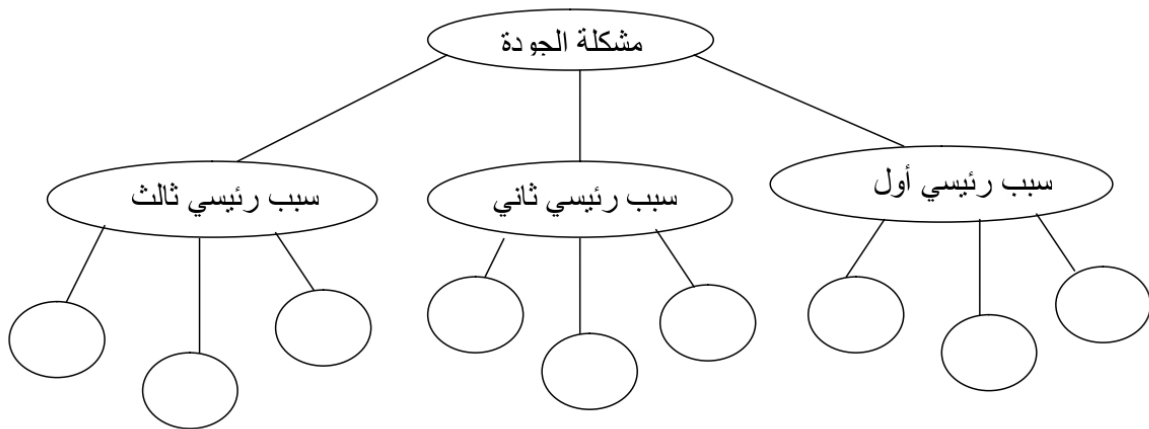
أ- تحليل العمليات : ويتم فيها تحليل طرق العمل ، بتجزئة العملية و مراحلها ، للتعرف على المشكلة، ووضع الحلول الممكنة لها، ومناقشة هذه الحلول قبل تنفيذها، واختبارها.

ب - خرائط السبب والنتيجة (هيكل السمكة) : ويطلق عليها مخططات ايشيكاوى ( Diagramme de Ichikawa) ، وتقوم بمهمة التحليل المتسلسل للأسباب الأخطاء ، بتحديد الأكثر أهمية على العظام الرئيسية والأقل أهمية على العظام الفرعية) .

يتم رسم هذه المخططات بعدة أشكال منها:

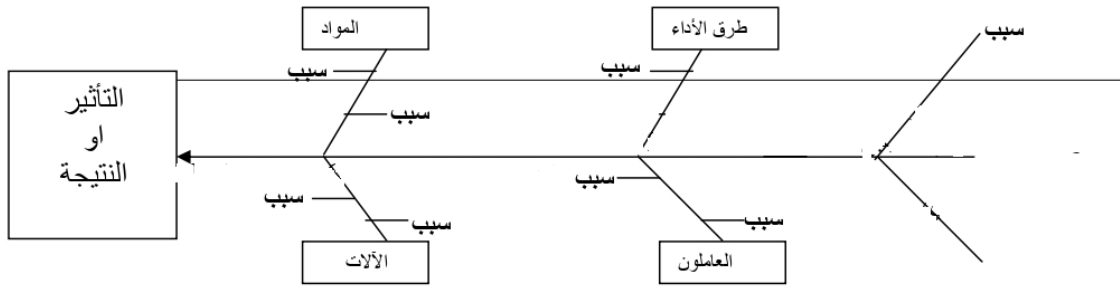
1- خرائط المخاطرة (شجرة الأخطاء): وتوضح فيها المشكلة الرئيسية على الأساس أو الجذر ، والذي تتفرع عنه الفروع الرئيسية الموضح عليها الأسباب الرئيسية للمشكلة ، بينما توضح الأسباب الثانوية على الفروع الثانوية وهذا ما يوضحه الشكل 1 الموالي :

### الشكل رقم 01: شجرة الأخطاء المشاكل



المصدر:سونيا محمد البكري، مرجع سابق،ص 392

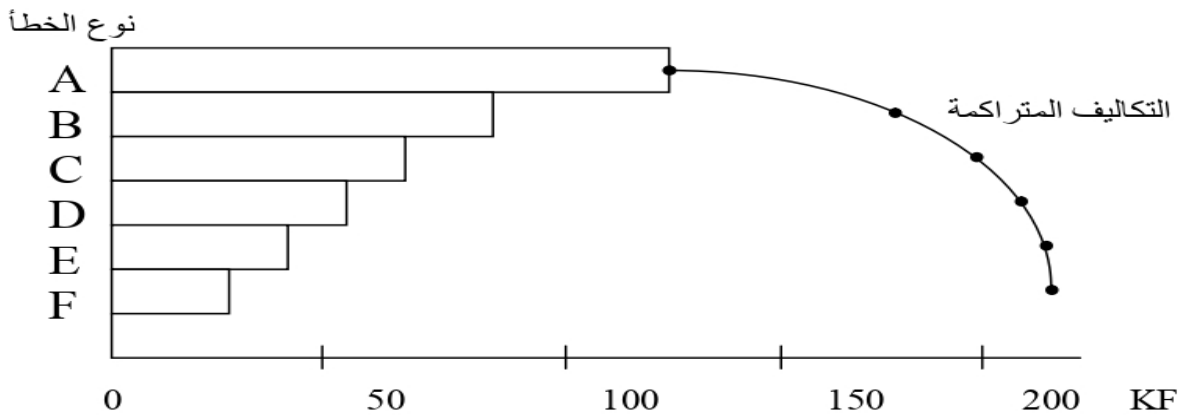
الشكل رقم 02: مخطط يمثل هيكل السمكة (علاقات السبب والنتيجة)



المصدر: أحمد سيد مصطفى، إدارة الإنتاج والعمليات في الصناعة والخدمات، مرجع سابق، ص 594.

ج- تحليل باريتو (ANALYSE DE PARETO) صاحب هذا التحليل هو الاقتصادي الإيطالي Vil Fredo Pareto ، وهو عبارة عن تحليل بياني للمعطيات بهدف مساعدة فريق العمل على تحديد المشاكل التي يوجب أن تولى لها أولوية و أهمية ، وذلك على منحنى بياني يوضح المحور العمودي له الفئة موضوع الدراسة (مثل نوع الأخطاء ، نوع القطع الوحدات المعيبة)، مرتبة حسب درجة أهميتها ترتيباً تنازلياً ، حيث تتموقع أكثرها أهمية في الأعلى ، أما المحور الأفقي فتوضح فيه سعة الفئات (عدد الأخطاء ، تكاليف الأخطاء ، نسبة الوحدات المعيبة....) على شكل مستطيلات مرتبة جنباً إلى جنب ، وغالبا ما يكمل المنحنى خط يوضح تراكم السعة بدءاً من الفئات الأعلى ، حتى الفئات الدنيا من أجل تكملة النسبة (100%). وهذا ما يوضحه الشكل 3 الذي يمثل منحنى PARETO للتكاليف.

الشكل رقم 03: منحنى PARETO للتكاليف



**SOURCE : J. MARIE GOGUE :OP.CIT, P83.**

ويعتبر منحني PARETO أداة من أدوات الرقابة التي تساعد على تحديد وتصنيف المشاكل حسب درجة أهميتها ، ويقوم مفهومه على أساس هو أن : عوامل أو مدخلات قليلة قد تسهم بنسبة كبيرة من النتائج التي قد تكون أخطاء أو عيوباً ويشار إلى ذلك بقاعدة (80/20) والتي تعني أن 80 % من المشاكل تنجم عن 20% من الآلات، و أن 80% من عيوب المنتوجات تنتج عن 20% من مسببات هذه العيوب.<sup>13</sup>

هذا وبعد تهيئة كل الظروف والموارد اللازمة لتنفيذ الخطة الإستراتيجية للجودة الشاملة تأتي المرحلة الثالثة وهي:  
- مرحلة التنفيذ والتطبيق: ويتم فيها تنفيذ وتطبيق ما جاء في الخطة الإستراتيجية لتحسيد فلسفة إدارة الجودة الشاملة للمؤسسة، وذلك بتضافر جهود كل من المسيرين والعمال.<sup>14</sup>

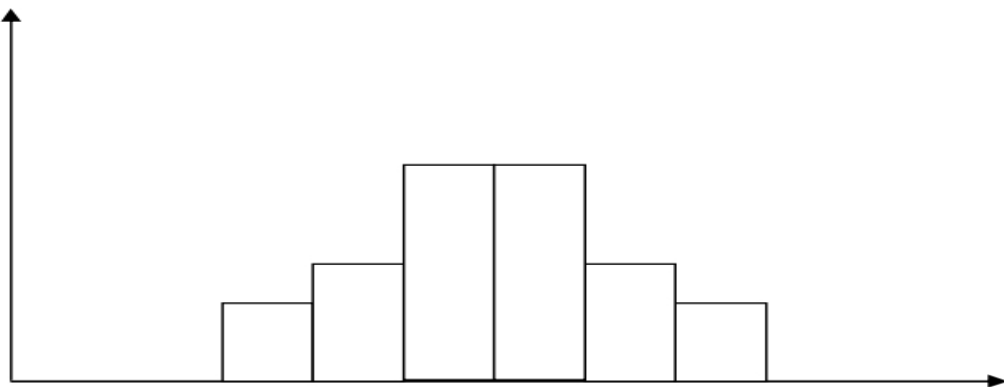
إن عملية تنفيذ وتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة ترافقها عملية أخرى مهمة والمتمثلة في المرحلة الرابعة وهي:<sup>15</sup>

- مرحلة مراقبة تنفيذ إستراتيجية الجودة الشاملة : وتمثل في استخدام مختلف الأساليب والأدوات الكمية والإحصائية للرقابة ، للتأكد من تنفيذ إستراتيجية الجودة الشاملة كما هو مخطط ، وتحقيق الأهداف الموضوعية في الخطة ، ولكن استخدام هذه الأساليب والأدوات يتطلب تدريب العمال على كيفية استخدامها ، ومن بين هذه الأدوات نذكر:

1- الأدوات الإحصائية الأساسية المتمثلة في:

أ. المدرج التكراري : وهو عبارة عن أعمدة تظهر التوزيع التكراري ، ويستعان به لتقدير الانحرافات ، كما يوضحه

الشكل 4. الشكل رقم 04 : المدرج التكراري.



المصدر: سونيا محمد البكري، مرجع سابق، ص 399.

<sup>13</sup> احمد سيد مصطفى، إدارة الإنتاج والعمليات في الصناعة والخدمات، مرجع سابق، ص 2

<sup>14</sup> عبد الستار محمد علي ، مرجع سابق، ص 247.

<sup>15</sup> عبد الستار محمد علي ، مرجع سابق، ص 183.

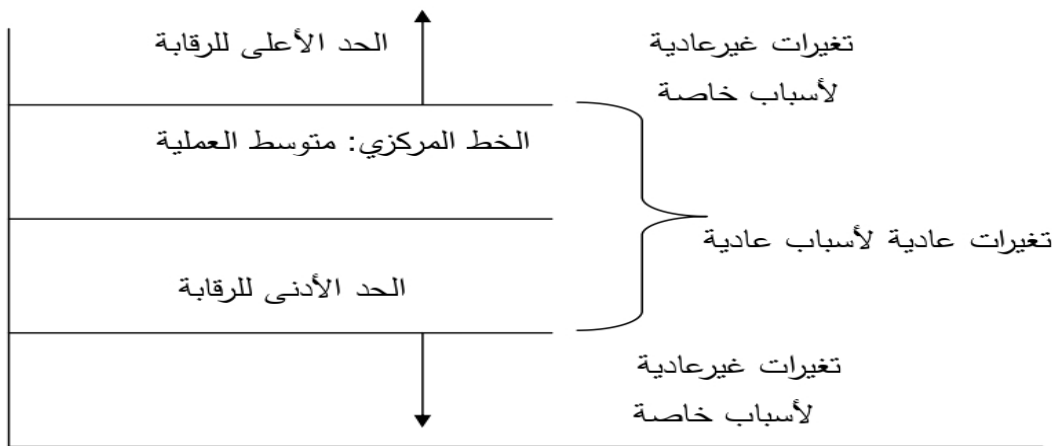
ب. الارتباط: ويستعان به لقياس العلاقة بين متغيرين .

ج. المتوسط ، المدى ، الانحراف المعياري : كلها أدوات إحصائية تساعد على توضيح الانحرافات.

2. الانحرافات العادية وغير العادية: فظهور الانحرافات العادية يعني أن العمل في حدود الرقابة الموضوعة، أما الانحرافات غير العادية تدل على أن العملية خارجة عن نطاق التحكم ويجب النظر فيها.

3. خرائط المراقبة : وهي عبارة عن وسيلة إحصائية لتحديد ما إذا كانت القراءات الخاصة بعملية ما ناتجة عن انحرافات عادية أو غير عادية ، وتحتوي هذه الخرائط على ثلاثة خطوط ، الخط الأعلى و الأدنى للرقابة ، والخط المركزي يمثل متوسط العملية ، فأى نقطة تقع خارج حدود الرقابة تعني أن العملية غير مقبولة ، في حين أن النقطة التي تقع داخل حدود الرقابة تعني أن العملية مقبولة ، وهذا ما يوضحه الشكل

### الشكل رقم 05 : خرائط الرقابة.



المصدر: سونيا محمد البكري ، مرجع سابق ، ص 404.

فمجموع هذه الأدوات تستخدم للرقابة على تنفيذ إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة بحيث تمكن من تقييم الأداء الفعلي ، ومقارنة النتائج بالأهداف الموضوعة ، من أجل كشف الانحرافات و تصحيحها ، على أن تكون عملية الرقابة مستمرة ومتزامنة مع تنفيذ إستراتيجية الجودة الشاملة لضمان أفضل تطبيق لها .

مما سبق ذكره من مراحل نستنتج أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب إحداث تغيرات شاملة واسعة بالمؤسسة انطلاقاً من تغير الثقافة القديمة بثقافة تتلاءم مع الفلسفة الجديدة وتهيئة البيئة الملائمة للتطبيق بتغيير الهيكل التنظيمي ، و إعادة تصميم العمليات ، وتدريب العمال على مفاهيم وأساليب إدارة الجودة الشاملة.

**المبحث الثاني : اساسيات ادارة الجودة الشاملة**

إن مختلف المفاهيم الأساسية المتعلقة بمدخل إدارة الجودة الشاملة والتي تناولناها في المبحث السابق، لن تكتمل إلا بمعرفة السبيل إلى تجسيدها على أرض الواقع بما يضمن تطبيقا ناجحا وفعالا لهذا المدخل الإداري الحديث وبما يضمن تفادي المعوقات وأسباب الفشل في التطبيق الذي لم تكف تسلم منه العديد من المؤسسات الراغبة في تبني هذا المنهج.

**المطلب الاول : مراحل تطبيق ادارة الجودة الشاملة**

إن عملية تبني المؤسسة لأفكار إدارة الجودة الشاملة ومحاولة تطبيقها وترسيخها، ليس بالأمر السهل إذ أن ذلك يتطلب المرور بثلاث مراحل ، و أحداث العديد من التغيرات في جميع مجالات أنشطة وعمليات المؤسسة، التي سنتعرف عليها في هذا المطلب ، كما يمر تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالعديد من المراحل:

**اولا- المرحلة الاولى :** تتمثل المرحلة الأولى في محاولة ترسيخ وبناء ثقافة تنظيمية جديدة بالمؤسسة لتهيئة البيئة الملائمة للتطبيق : ويقصد بالثقافة التنظيمية مجموعة من المعتقدات والمبادئ والقيم غير الرسمية التي تشكل القواعد الأساسية التي توجه وتنظم أنماط السلوك الفردي أو الجماعي داخل المؤسسات وتؤثر فيه<sup>16</sup> عملية تغيير الفلسفة والثقافة التنظيمية تتطلب جهودا كبيرة من طرف المسير لكي يجعل الأفراد يتبنون ثقافة جديدة تتوافق مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة وتتوافق مع المحيط الداخلي والخارجي ، كما تتطلب وضع خطة لتسيير وفقها ، كما تتطلب أيضا تقييم مدى استعداد أفراد المؤسسة لهذا التغيير ، وهذا كله يتوقف على القيادة التي يتم اختيارها لتقود عملية التحول و التغيير ، بحيث يشترط أن يكون :<sup>17</sup> "قادرة على تكوين فريق عمل متعاون ومشجعة على تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة ."

**ثانيا-المرحلة الثانية :** بعد مرحلة تهيئة البيئة الملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة تأتي المرحلة الثانية وهي مرحلة التخطيط الإستراتيجي للجودة الشاملة أي بداية التحسيد الفعلي لها ، ويقصد به: «عملية وضع أهداف على المدى الطويل والخطوات اللازمة لتحقيقها للحصول على خطة إستراتيجية للجودة الشاملة».

<sup>16</sup> ستيفن كوهين ورونالد براند ، إدارة الجودة الكلية في الحكومة ، ترجمة عبد الرحمان بن أحمد هيجان ، الإدارة العامة للبحوث ، الرياض ،

1997، ص 104

<sup>17</sup> عبد الستار محمد علي ، مرجع سابق ، ص 97.



ويتطلب تحليل المجالات المختلفة للعمليات التي تحتاج لتحسين مثل : القيادة ، المعلومات الموظفين العمليات التجارية و الصناعية ، والنتائج مع ربطها بالأهداف الرئيسية للمؤسسة المتمثلة في إرضاء الزبون والموظفين والمسيرين على حد سواء<sup>18</sup> وذلك من أجل وضع خطة إستراتيجية ، مروراً بالخطوات التالية:

- 1- تحديد الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة : حيث يتم وضع أهداف على المدى الطويل تشمل مجموعة من التغيرات وفي شتى المجالات حيث تمس ثقافة المؤسسة ، عملياتها سياساتها ، إجراءاتها ...<sup>19</sup>
- 2- تحليل بيئة العمل الداخلية : أي يتم تحليل البيئة داخليا من أجل اكتشاف نقاط القوة واستثمارها واكتشاف نقاط الضعف ومعالجتها .
- 3- تحليل البيئة الخارجية: ويقصد بذلك تحليل البيئة التنافسية ومحيط المؤسسة من اكتشاف الفرص و استثمارها، ونقاط التهديد لمواجهتها.
- 4- وضع خطة إستراتيجية ، تتضمن الأهداف الموضوعية ، وتتلاءم مع الظروف البيئية التيسر وفقها المؤسسة . بعد وضع الخطة التي يتم وفقها العمل لتنفيذ إستراتيجية الجودة الشاملة ،

**ثالثاً- المرحلة الثالثة :** يبدأ العمل في المرحلة الثالثة وهي وضع الإطار التنظيمي الملائم لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ، ويتم ذلك من خلال:<sup>20</sup>

- ✓ تغيير الهيكل التنظيمي المعتمد: حيث يتم استبدال الهيكل التنظيمي ذا الطابع العمودي الطويل بالهيكل التنظيمي ذا الطابع الأفقي المتميز بالترابط والتناسق بين هياكله الفرعية التي يتكون منها.
- ✓ إعادة تصميم وهندسة العمليات و الوظائف : أي إدخال تغييرات أساسية وجذرية على العمليات والأساليب والإجراءات بشكل يتلاءم مع الإستراتيجية الموضوعية.
- ✓ توزيع السلطات والمسؤوليات والصلاحيات الجديدة على أفراد المؤسسة.
- ✓ تشكيل فرق العمل على جميع المستويات من الأفراد ذوي القدرات والمهارات.
- ✓ تشكيل مجلس الجودة من رؤساء لهم الخبرة الكافية.
- ✓ توفير الوسائل والموارد المادية والفنية والتكنولوجية والبشرية اللازمة لتحقيق الجودة الشاملة.

<sup>18</sup> بينوانجستروم، مرجع سابق .

<sup>19</sup> عبد الستار محمد علي ، مرجع سابق ، ص 79

<sup>20</sup> نفس المرجع السابق ، نفس الصفحة

**المطلب الثاني: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.**

نجاح تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة مقرون بالالتزام بتطبيق مجموعة من المتطلبات اختلف الكثير من الباحثين في عددها، إلا أن معظمهم اتفق على محتواها، وفيما يلي أهم متطلبات التطبيق الفعال لإدارة الجودة الشاملة:

1- دعم الإدارة العليا : دعم الإدارة العليا وإقناعها بضرورة تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة ضروري جدا لنجاح هذا التطبيق ، فدورها يجب أن يبرز في كل مرحلة وفي كل مجال من مجالات إدارة الجودة الشاملة ، بدءا بوضع الرؤية الاستراتيجية وصياغة رسالة المؤسسة ووضع أهداف الجودة وتحديد سياسات واستراتيجيات الجودة ونزولا إلى الإدارة الوسطى ثم الإدارة الدنيا التي يقع على عاتقها توضيح وتوعية المرؤوسين بهذه الأهداف والسياسات لتضمن مشاركتهم الفعالة في إحداث التغيير المطلوب الموجه نحو الجودة الشاملة.

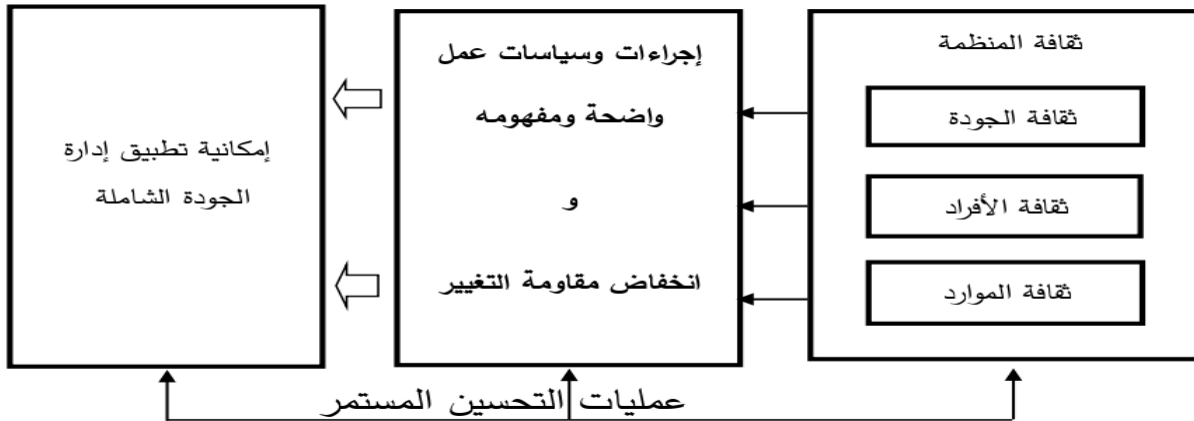
2- تبني النمط القيادي الملائم لفلسفة إدارة الجودة الشاملة : فلسفة إدارة الجودة الشاملة تؤمن باشتراك العاملين في وضع الأهداف وعملية اتخاذ القرار وتفويض السلطات ، وكل هذه الخصائص تتلاءم ونمط القيادة الديمقراطي الذي يتناسب ومبادئ المؤسسة التي تهدف إلى تبني منهج إدارة الجودة الشاملة. أما إذا كانت الإدارة العليا تخاطب موظفيها من "البرج العاجي" ، وبمبدأ الأوامر والتعليمات ، فلن تعرف المؤسسة تطبيق هذا المنهج حتى ولو أبدت الإدارة العليا رغبة في ذلك ، لأنها لن تجد من ينقاد إليها من المرؤوسين لفقدان عنصر الثقة بين الطرفين. لذلك يشترط في فئة القادة أن تتوفر فيهم جملة من المواصفات الشخصية حتى يتمكنوا من تطبيق هذا المنهج وهي : القدرة على التأثير في الآخرين القدرة على مواجهة التحديات ، العدالة والمساواة ، سعة الأفق ، الإبداع ، التفاؤل المستمر ، القيادة الموقفية ، الشعور بالالتزام تجاه نفسه والآخرين.

3- تعزيز ثقافة الجودة : إن البدء بتطبيق الجودة في بيئة مناوئة لا تتوفر فيها مقومات النجاح والاستمرار كمن يزرع البذور في أرض بور، فإنها لن تعرف النور. لذلك على المؤسسة العمل على إنشاء ثقافة تنظيمية تنسجم قيمها مع قيم إدارة الجودة الشاملة وعلى تهيئة المناخ التنظيمي الذي يقتضي تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة وهذا يقتضي غرس نوع من الثقافة في نفوس الأفراد العاملين تتضمن الوعي بأهمية الجودة الشاملة وتوجيه سلوكهم نحو تحقيق رضا المستهلك ، تقديم منتجات ذات جودة عالية وجعل الجودة مسؤولية الجميع.<sup>21</sup>

الذي يجب الانتباه إليه هو معرفة مدى مساندة ثقافة المؤسسة بما تحويه من علاقات بين المستويات المختلفة وسياسات العمل وإجراءات توظيف الأفراد لتطبيق إدارة الجودة الشاملة والشكل رقم 06 يوضح ذلك:

<sup>21</sup> مؤيد عبد المحسن الفضل وآخرون ، مرجع سبق ذكره ، ص 408.

الشكل رقم 06 : دور الثقافة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.



المصدر: مؤيد عبد المحسن الفضل وآخرون، مرجع سبق ذكره ص 408.

- 4- المسؤولية الأخلاقية و الاجتماعية : هي تصرفات سلوكية مادية أو معنوية للمؤسسة اتجاه بيئتها ، وذلك من خلال إنتاج سلع أو خدمات ذات جودة عالية تعود على بيئتها بالنفع. كما أن المؤسسة الراغبة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة مطالبة بأن تحافظ على سلامة البيئة من التلوث، الفقر، البطالة، التضخم، الضوضاء ،... إلخ.
- 5- التركيز على إرضاء الزبون : لقد أكد " WELCH " المسؤول الأول لشركة جنرال إلكتريك " أن الجودة الشاملة هي أحسن مصدر لوفاء الزبائن ، وبالتالي تعتبر الجودة الشاملة من نقاط القوة المؤسستنا لصد المنافسة الخارجية ، وهي وسيلة لحماية مردود ديتها ومعرفتها.<sup>22</sup>
- إن نجاح تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة مرهون بمدى اهتمام المؤسسة بتلبية حاجيات وتوقعات زبائنها الحالية وتببع التطورات التي قد تحدث في حاجياتهم وتطلعاتهم المستقبلية وتعميق فكرة أن الزبون يدير المؤسسة.
- 6- الاهتمام بالتدريب والتحسين المستمر : فلسفة إدارة الجودة الشاملة تقوم على التأهيل المستمر للعاملين وبدون توقف وأن يكون الهدف الرئيسي من وراء ذلك هو الكمال الذي لا يمكن بلوغه.
- 7- نظام فعال للاتصالات : إن نظام الاتصالات هو الجهاز العصبي للمؤسسة ، مهمته إيصال المعلومات الدقيقة وفي الوقت الحقيقي إلى مستخدميها وفي كل الاتجاهات. يعتمد على الأساليب الحديثة في تحليل البيانات

<sup>22</sup> بن عزم محمد أمين وآخرون، المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، الملتقى الوطني الخامس حول إدارة الجودة الشاملة وتنمية المؤسسات، جامعة بسكرة، 2010، ص 18.

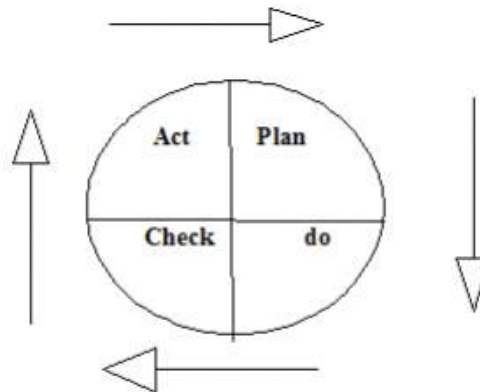
ومعالجتها ، ولديه القدرة على تفعيل البيئة الداخلية وترصد متغيرات البيئة الخارجية ، والتقاط المعلومة الضرورية وهي في مرحلتها الجنينية لتكون المؤسسة السبابة في اقتناص الفرص المتاحة فتميز عن المنافسة.<sup>23</sup>

8-وضع معايير لقياس الأداء : نجاح إدارة الجودة الشاملة مقرون بوضع معايير لقياس الأداء الكلي والجزئي للمؤسسة. هذه المعايير هي جزء من نظام دقيق لقياس الأداء يعتمد على الاساليب الإحصائية المناسبة. وتلجأ المؤسسات غالبا إلى قياس مختلف الممارسات الإدارية ومقارنتها بالمؤسسات المنافسة ، مما يولد تحسين مستمر لهذه المعايير يتماشى وتحسين أداء المؤسسة.

### المطلب الثالث : رواد ادارة الجودة الشاملة .

أولاً: ديمينج Deming : يعد من الإحصائيين البارزين في عمليات تحسين الإنتاجية والجودة وهو أستاذ في جامعة نيويورك وأصبح يلقب بأنه أب ثورة إدارة الجودة الشاملة يشمل أسلوب Deming في إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من المبادئ وعددها اربعة عشر مبدأً توجيهي لتحقيق الجودة الشاملة ، وحدد سبعة أمراض فتاكة تعيق الأداء التنظيمي ، والعديد من العقبات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، فيؤكد ديمينج ان الالتزام بالمبادئ الأربعة عشر وتجنب الأمراض القاتلة السبعة يمكن من تحقيق أداء وجودة عالية ، والمتفحص لكتابات Deming يدرك الاساس المنطقي الذي بنى عليه افكاره و المبادئ التوجيهية الأربعة عشر والأمراض القاتلة السبعة من خلال أربعة فروع من العلوم ، الإحصاء ، علم النفس ، نظرية النظم ، وقد ابتكر ما يسمى بدائرة ديمينج plan . act.chek. do.pdca . نظرية المعرفة. والذي وصفه بعمق المعرفة نفذ .افحص .حسن.

### الشكل رقم 07 : دائرة Deming



Source: Bruce Brocka and Suzanne Brocka, *Quality Management Implementing the Best Ideas of the Masters*, (New York: Irwin Publishing Co., 1992), p 202.

<sup>23</sup>توفيق محمد عبد المحسن ، مراقبة الجودة ، مدخل إدارة الجودة الشاملة والأيزو 9000 ، مكتبة النهضة المصرية ، القاهرة ، 2002 ، ص 172 .

و يعتبر Deming من أسباب نجاح وتفوق اليابان في الجودة ، وهم أول من يعترف بدور هـ في نجاحهم ولذلك تم تقليده في عام 1960 وسام الإمبراطورية تكريماً له على إسهاماته في النهضة اليابانية ، ويرى Deming بأن الإدارة هي المسؤولة عن بناء الأنظمة الجيدة بما في ذلك المتعلقة بالجودة ويقول أن 80% من الفشل في تحقيق أو الوصول إلى الجودة المطلوبة في الولايات المتحدة يعود الى النظام والذي يمكن تغييره من قبل الإدارة و 20% الى العاملين ، أما الأمراض السبعة القاتلة التي تحدث عنها فهي :

- ✓ غياب الغاية الثابتة والهدف المستقر لتحسين الخدمة والمنتج .
- ✓ التركيز على الأهداف والمكاسب القصيرة الأجل.
- ✓ تقييم أداء العاملين السنوي والتقييمات السنوية الأخرى
- ✓ التغيير الإداري السريع وعدم الثبات في مكان واحد
- ✓ الإدارة بالأرقام
- ✓ مصاريف علاجية عالية جدا
- ✓ مصاريف قانونية عالية جدا .

ثانيا : جوزيف جوران :<sup>24</sup> عالم أمريكي ولد في البلقان يدير معهد جوران للجودة ، ولديه كتاب مشهور في "الرقابة عن الجودة"، و يعد مرجع عالمي في هذا المجال ولقد أكد على أهمية تبني وتطبيق أساليب الجودة في كل إدارة وكل قسم على حدا ولقد أكد كذلك على البحث عن الأسباب الداخلية قبل القفز لحل المشاكل، وكذلك إرضاء العملاء.

ولقد طور نموذج الجودة وأطلق عليه ثلاثية جوران للجودة وهي تشمل ما يلي :

\* **تخطيط الجودة** : تعد أول مرحلة بحيث تركز المنظمة على تحديد عملائها، واحتياجاتهم، وأيضاً يتم تطوير المنتج واتخاذ الإجراءات الضرورية لإشباع احتياجات العملاء وتوقعاتهم، وأيضاً يتم حصر الإمكانيات المادية للمنظمة، وتحديد الخطوات العلمية لإنتاج الخدمة أو السلعة، ومن ثمة تسهل عملية انتقال المعلومات إلى القسم أو الإدارة المسؤولة عن الإنتاج في المنظمة، وهذه المرحلة تساعد المنظمة على تحقيق الأهداف المستقبلية و الحصول على النتائج مرضية في ظل الظروف التشغيلية.

<sup>24</sup> محمد بن عبد العزيز العميرة ، "علاقة الجودة بالأداء الوظيفي للقطاع الصحي من وجهة نظر العاملين في مركز الأمير سلطان لمعالجة امراض وجراحة القلب للقوات المسلحة بمدينة الرياض" ، رسالة ماجستير (الرياض، نايف للعلوم الامنية، كلية دراسات العليا)، ص 37 .

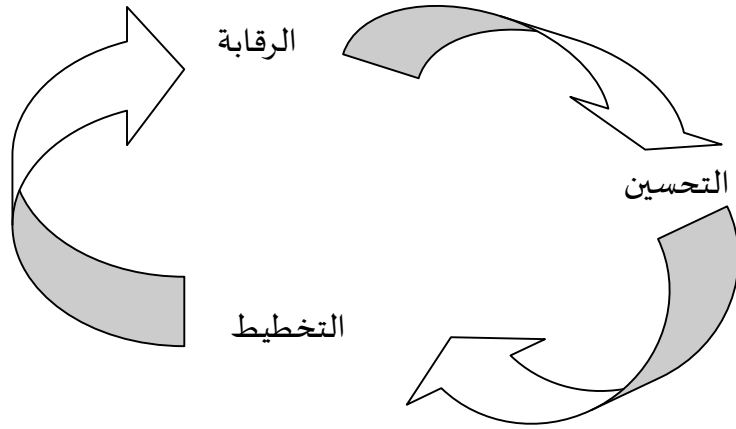
\***مراقبة الجودة** : هذه المرحلة تبدأ بتحديد مميزات الجودة التي تحتاج إلى قياس، ويؤكد على عملية تحديد وحدات القياس وتكرارها لعملية المراقبة، من اجل إشباع متطلبات العميل، وإنشاء جدول للمراقبة، وهذا من اجل تسهيل مراقبة واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة وهدت السيطرة علي العملية نفسها، ومن خلال هذه المرحلة يتم فحص و التقييم الفعلي للمنتجات ومقارنتها مع المتطلبات العميل.

\***تحسين الجودة** : هذه المرحلة يتم وضع الآليات المساندة في أماكنها الصحيحة المناسبة وهذا من اجل تحقيق الجودة بشكل مستمر ، ويشمل ذلك توزيع الموارد و تكليف الأفراد، وأيضاً على تشكيل فريق دائم، يتولى متابعة الجودة و المحافظة على المكاسب المحققة، ويمكن تنفيذ هذه المرحلة باستخدام الطرق العلمية و الوسائل الإحصائية والمعروفة بأدوات الجودة كالرسم البياني لمراقبة الجودة والرسم البياني لباريتو و المدرجات التكرارية.

و ان أفكار جوران تتلخص في 10 نقط كما يلي :

- 1/رفع درجة الوعي لدى الموظفين بأهمية عملية تحسين و تحديد الاحتياجات.
- 2/تحديد الأهداف الخاصة بعملية التحسين.
- 3/الاهتمام بعملية التنظيم من اجل تحقيق أهداف المرجوة ، وهذا من خلال عدد من الإجراءات كإنشاء مجلس للجودة النوعية.
- 4/الاهتمام بعملية التدريب لموظفين.
- 5/الاهتمام بانجاز مشاريع تساعد المنظمة في حل مشاكلها.
- 6/الاهتمام بتقديم تقارير دورية وشاملة عن وضع المنظمة.
- 7/تشجيع وتحفيز العاملين وحثهم على تحسين الأداء، وهذا من خلال الاعتراف بانجازاتهم.
- 8/الاهتمام بعملية الاتصال بين الأقسام المنشأة، و التركيز على أهمية التغذية العكسية كوسيلة لتوصيل النتائج الأقسام معينة.
- 9/الاهتمام بتوثيق البيانات وتسجيلها على شكل البيانات.
- 10/الاهتمام بعملية التوسيع وذلك من خلال اعتبار التحسين السنوي جزاً لا يتجزأ من نظم منظمة وعملياتها المختلف.

الشكل رقم 08 : ثلاثية جوران



المصدر: مهدي صالح السامرائي "ادارة الجودة الشاملة"، الاردن ، دار جرير، الطبعة الأولى. ص 96  
ثالثا: كروسبي Crosby: يرى هذا الاخير بوجوب توفر نظام خاص بكل عملية أو ممارسة بصورة تتكامل مع بعضها كشرط لتحقيق الجودة ، ثم لا بد من توفير وسيلتين للاتصال ، أولهما الاتصال بالعملاء للتأكد من مقترحاتهم و احتياجاتهم ، وثانيهما الاتصال بالعملاء داخل المؤسسة لتبادل المعلومات والخبرات وإتاحة الفرصة لهم باستمرار للتعبير عما لديهم من مقترحات و معلومات ، التي و كما يرى أن على النظام أن يمنع الأخطاء ، و يعني صفر لا بد أن تكون نافعة بحكم تجربتهم ومعايشتهم لأجواء العمل كما وضع Crosby 14 خطوة لتطوير الجودة يمكن خطأ(الأداء المعياري)، و يعني معرفة تكلفة عدم الملائمة تلخيصها في الجدول الموالي<sup>25</sup>:

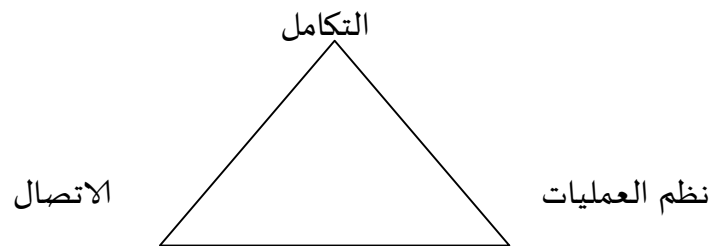
<sup>25</sup> محمد بن عبد العزيز العميرة، المرجع السابق، ص ص 36-37.

**جدول رقم 01: يوضح نموذج Crosby ذو الخطوات الأربعة عشر**

Crosby's 14 Steps	الخطوات 14 لـ Crosby
1. Management commitment	1. التزام الإدارة
2. The quality improvement team	2. فريق تحسين الجودة
3. Quality measurement	3. قياس جودة
5. Quality awareness	5. الوعي بالجودة
4. The cost of quality	4. تكلفة الجودة
6. Corrective action	6. إجراءات تصحيحية
7. Zero defects planning	7. التخطيط لصفء معيب
8. Quality education	8. جودة التعليم
9. "Zero Defects Day"	9. يوماً صفء معيب"
10. Goal setting	10. تحديد الأهداف
11. Error-cause removal	11. إزالة أسباب الاحطاء
12. Recognition	12. الاعتراف
13. Quality councils	13. مجالس الجودة
14. "Do it over again"	14. كمر ذلك مرة اخرى

ويصور LOGTHEIS أفكار كروسي بشكل ثلاثية في الشكل التالي :

**الشكل رقم 09: أفكار كروسي**



المصدر: مهدي السامرائي، المرجع سابق، ص 100



المبحث الثالث : الدراسات السابقةالمطلب الاول : الدراسات العربية.

- 1- دراسة العياشي زرزار وكريمة غياذ 2006 ، بعنوان " إمكانية استعمال ال Benchmarking في تجويد التعليم العالي" ، والمقدمة في المؤتمر العربي الدولي الثالث لضمان جودة التعليم العالي ، المنظم من قبل اتحاد الجامعات العربية في جامعة الزيتونة بالأردن ، ما بين 2 و 4 أبريل 2013 ، حيث تطرق المتدخلان إلى تحول ونقل فلسفة الجودة من الصناعة إلى التعليم والجدل الذي صاحب ذلك خصوصا حول آليات التطبيق ، حيث أن "المدرسة ليست مصنعا" ، إذ لا يمكن تنميط سلوك الطالب في التعليم كما هو الشأن بالنسبة للمواد الخام والمنتجات المصنعة.
- 2- دراسة رياض رشاد البنا ، بعنوان " إدارة الجودة الشاملة في التعليم" ، وهي مداخلة مقدمة في المؤتمر التربوي العشرين تحت شعار " التعليم الابتدائي : جودة شاملة ورؤية جديدة" ، المنعقد بالبحرين ، يومي 20 و 21 جانفي 2006 ، حيث تطرق الباحث إلى بعض خصائص إدارة الجودة الشاملة في العملية التعليمية ، خصوصا استمرارية التربية مدى الحياة، وضرورة وجود نمط قيادي تشاركي ، وغيرها ، كما حدد المستفيد الأول والثاني من العملية التعليمية وهو ما يشكل خاصية في التعليم.
- 3- دراسة نحلة وهبه ، 2006 : دراسة بعنوان " جودة التربية : من التأطير الفكري إلى التطبيق العملي " ، وهي ورقة مقدمة في المؤتمر التربوي العشرين تحت شعار " التعليم الابتدائي : جودة شاملة ورؤية جديدة" ، المنعقد بالبحرين ، يومي 20 و 21 جانفي 2006 ، حيث أثار الباحث إشكالية الفروقات الموجودة بين المصنع والمدرسة ، فإذا كانت السلعة هي المنتج النهائي الوحيد للمصنع تسمح ضمن ظروف مضبوطة بقياس مواصفاتها وبالتالي جودتها فالأمر مختلف تماما عند الانتقال من أرض المصنع إلى أرض التربية ، مما يعني صعوبة الحديث عن الجودة في المدرسة ، وفي رأيه فإن معظم الحديث المتداول عن جودة التربية حاليا يندرج ضمن إطار البحث عن مواصفات البيئة التعليمية ولا يتطرق إلا لماما لجودة الخدمة التعليمية بحد ذاتها ، فضلا عن جودة المنتج المتمثل في الطالب.
- 4- يسعد فائزة 2007 : دراسة بعنوان : مدى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعة الجزائرية من وجهة نظر الهيئة التدريسية و الإدارية، دراسة بجامعة (فرحات عباس، سطيف: 2007م) ، وهي دراسة ميدانية هدفت إلى الوقوف على مستوى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعة وكذا مقارنة مستويات تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة وفقا لمتغيرات " الجنس، الخبرة، المؤهل العلمي، الكلية، التسلسل الوظيفي وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي المقارن لمحاولة إبراز مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، ومحاولة الكشف عن الاختلافات في مستوى التطبيق حسب المتغيرات المحددة، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس العاملين في الجامعة (1116 عضو) هيئة تدريس، إضافة إلى الهيئة الإدارية ذات التسلسل الوظيفي (62 إداري) ، وقامت الباحثة بانتقاء عينة الدراسة بالمعينة الاحتمالية طبقية بنسبة 11 % حسب الشروط الاجرائية لروسكو

فتحصل على عينة 113 عضو (هيئة تدريس)، 62 ( إداري) ، وقامت الباحثة باستخدام مقياس الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي ، ويهدف هذا المقياس إلى قياس مدى تحقق عناصر الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي وبالتالي التعرف على مواطن القوة او لضعف في أدائها والعمل على اتخاذ الإجراءات اللازمة. وبعد فرز فقرات المقياس تم دمجها في أربع مجالات هي: ( تهيئة متطلبات الجودة في التعليم العالي، متابعة عملية التعليم والتعلم وتطويرها، تطوير القوى البشرية، اتخاذ القرار وخدمة المجتمع)، وقد أسفرت نتائج الدراسة على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تطبيق معايير الجودة الشاملة في جامعة (فرحات عباس) من وجهة نظر الهيئة التدريسية وحسب متغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة)، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تطبيق معايير الجودة الشاملة من وجهة نظر الهيئة التدريسية حسب متغير الكلية ، وفي مستوى تطبيق معايير الجودة الشاملة من وجهة نظر الهيئة الإدارية حسب متغيرات ( التسلسل الوظيفي، الخبرة، الكلية)، ومستوى تطبيق معايير الجودة الشاملة من وجهة نظر الهيئة التدريسية والإدارية تشكل هذه الدراسة منطلق ارتكازي تم الاستفادة منها في العديد من المعطيات التي أسهمت في بناء تصورات نظرية وتحديد مؤشرات محورية ضمن فضاء الجودة في التعليم العالي ومجال التعليم العالي في الجزائر ، إضافة إلى الجانب الميداني حيث تمت الاستعانة بها في بناء الاستمارة ومقاربة ميدان الدراسة حسب بعض المتغيرات الديمغرافية.

5- دراسة نعم حسين نعمة وخالد محمد طلال بني حمدان 2011 ، بعنوان " نحو آلية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات العربية : قراءة لبعض التجارب الرائدة العالمية والعربية " ، والتي قدمت في المؤتمر العربي الدولي الأول لضمان جودة التعليم العالي ، المنظم من قبل اتحاد الجامعات العربية في جامعة الزرقاء بالأردن ما بين 10 و 12 ماي 2011 ، والتي تطرقت إلى إشكالية تحديد الزبون أو المستفيد في المؤسسات التعليمية ، وكذا اختلاف معايير الأداء ، معايير الجودة المعتمدة في القطاع التعليمي تختلف عما هو عليه في القطاع الصناعي في عدة جوانب أساسية هي : الأهداف ، العمليات ، المدخلات ، والمخرجات

6- يعقوبي خليفة 2014 : " تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي بالجزائر وجهة نظر- عضو هيئة التدريس" رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان ، هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على واقع تطبيق إدارة في التعليم العالي بالجزائر من وجهة نظر عضو هيئة التدريس.

وتوصلت إلى ما يلي: أن أعضاء هيئة التدريس يلتزمون بمعايير إدارة الجودة الشاملة بدرجة متوسطة كما أنه لا يوجد اختلاف في اتجاهات أعضاء هيئة التدريس الممثلة للعينة محل الدراسة نحو تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة مرده إلى متغير الجنس و خلصت الدراسة إلى أنه لا يوجد اختلاف في تطبيقهم لمعايير الجودة الشاملة بل هناك شبه اتفاق كبير بين الجنسين في اتجاههما لتطبيق هذه المعايير و توصلت هذه الدراسة إلى أن متغير الجامعة أو مكان العمل لا تأثير على تطبيق هذه المعايير من قبل هيئة التدريس وهذا ما يفسره الاختلاف في الامكانيات المادية التي توفرها كل جامعة لأعضائها ، من جهة أخرى فإن متغير المؤهل العلمي له تأثير على تطبيق إدارة الجودة الشاملة فأعضاء هيئة التدريس الحاصلين على شهادة الدكتوراه تختلف نظرتهم في تطبيق معايير الجودة

الشاملة بالجامعات عن الأساتذة المساعدين الحاملين لشهادة الماجستير فالحاملين لشهادة الدكتوراه هم أكثر انشغالا بالمهام الادارية عن المهام البيداغوجية عكس الأساتذة المساعدين الذين مازالو منشغلين بتحضير رسائلهم.

7- أسماء عميرة 2014 : " إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي دراسة حالة -جامعة جيجل مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، جامعة قسنطينة ، هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على واقع تطبيق إدارة في التعليم العالي بجامعة جيجل ، وتوصلت إلى مايلي:رغم وعي أعضاء الهيئة التدريسية بالدور الذي يلعبه تبني مؤسسات التعليم العالي لنظام إدارة الجودة الشاملة باعتبارها منهجا مهما لتحقيق هدفها والمحافظة على النجاح والرقى بالمستوى العلمي للجامعة و رغم توفر العديد من المبررات التي تلح على ضرورة السعي للنهوض بالأداء الجامعي وإيجاد المؤهلات المناسبة لمناصب العمل المعروضة من قبل قطاعات المجتمع ، و تقديم تعليم عصري متفتح على التقدم العلمي والتقني ويأخذ بعين الاعتبار الواقع الاجتماعي الجزائري إلا أن الجامعة الجزائرية لا تزال بعيدة عن مواكبة مسيرة العطاء و تزويد سوق العمل بيد عاملة يعتمد عليها ، الأمر الذي يستدعي ضرورة التفكير بالتركيز على النوع جانبا إلى جنب مع الكم.

8- العيد دهماني 2017 : واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائرية،مذكرة لنيل شهادة ماستر ، ، جامعة محمد بوضياف المسيلة ، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية- توصلت هذه الدراسة إلى ما يلي :تعتبر إدارة الجودة الشاملة من أحدث المفاهيم التي برزت إلى حيز التطبيق في قطاع التعليم على كافة المستويات، والتي لاقت اهتماما كبيرا في معظم دول العام لما لها من أهمية كبيرة في تطور المجتمع والارتقاء به ومواكبة الحاجات المتجددة التي تظهر في المجتمعات ، وهذا عن طريق تغطيتها بالمؤهلات العلمية والعملية وإعداد قيادات إدارية أكاديمية تساهم في تكوين جيل المستقبل ، ولمعرفة واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائرية تم إجراء دراسة ميدانية بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، هدفت إلى الوقوف على واقع وأهداف تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية الجزائرية، و توضيح طبيعة العلاقة بين الجودة الشاملة والأداء الاداري والأكاديمي ومن خلال نتائج الفرضيات الجزئية قد تبين أن الكلية محل الدراسة تطبق إدارة الجودة الشاملة بشقيها الاداري والأكاديمي.

### المطلب الثاني : الدراسات الاجنبية.

- Ngozi Oriaku and Ebere Oriaku, The Effect Of Total Quality Management On Leadership: Case Of Nigeria, International Business & Economics Research Journal – January 2008 Volume 7, Number 1

هذه الدراسة في الواقع تحاول إيجاد منهج لإيجاد لحل مشكل عدم توافر قيادة في الدول الإفريقية والنامية ، وتؤكد هذه الدراسة على أهمية القضايا الثقافية ، والافتقار إلى المهارات القيادية ، وسوء

العملية الإدارية، وعدم القدرة على خلق ميزة تنافسية وتنصح الدراسة بتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة بقيادة فعالة لديها القدرة على إضافة قيمة للمنظمة، وقد تم تحديد العناصر الواجب الاهتمام بها وهي: القيادة الفعالة، القيادة والالتزام الإداري، إشراك الموظفين والأفراد، ومشاركة العاملين، و التحسين المستمر. ورأت الدراسة أنه يجب على القيادة القيام بما يلي: وضع رؤية مقنعة، البدء بالأهم فالأهم، الالتزام الإداري، تمكين العاملين، نمط قيادي تشاركي، التحسين المستمر. كما أقرت بأن إيجاد حل للمشاكل السالفة يتطلب:

- ضرورة إحداث تغيير ايجابي في سير العمل من خلال تطبيق فلسفة الجودة الشاملة:

- ليس للبرامج أية معنى ما لم تكن هناك قيادة كفؤة وفعالة، لذا يجب الوصول إلى قيادة فعالة مغيرة ممكنة؛

- التأكيد على أن التغييرات المقترحة ليست غاية في حد ذاتها، فهي وسيلة لتحقيق الغاية .

- Mohammad Al Harahsheh and Salah Al-Din Al-Hiti, The Effect of administrative Empowerment and organizational support on creative behavior: A filed study of the personnel's attitudes of the Jordanian Communication company, review Dirassat, 33 n2, 2006.

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة اتجاهات العاملين في شركة الاتصالات الاردنية نحو أثر التمكين الاداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي، ولتحقيق هذا الغرض تم بناء استمارة وزعت على عينة مكونة من 500 فرد تم استرجاع 235

استبانة وتم استخدام الأساليب الإحصائية الملائمة للغرض. كتحليل الإنحدار والنسب المئوية والانحراف المعياري، والمتوسط الحسابي، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها تأثيرا التمكين الإداري في السلوك الإبداعي وأوصت الدراسة بتشجيع العاملين على تقبل فكرة التمكين.

- Top management leadership, employee empowerment, job satisfaction, and customer satisfaction in TQM organizations: an empirical study. Isaiah o ugboro, kofi obeng journal of quality management 5 (2000) 247-272

القيادة العليا وتمكين العاملين يعتبران أهم ثنائي في إدارة الجودة الشاملة، لأنه من المفترض أن لديهم علاقة في تحقيق رضا الزبون، وكثير من الدراسات والتطبيقات الميدانية أكدت على وجود علاقة بين القيادة العليا وتمكين الموظفين، مع ذلك هناك عدد قليل من الدراسات والممارسات التي حاولت إثبات أي من هذه العوامل أكثر فعالية في جلب وتحديد النتائج. وهذه الدراسة تحاول أن تجد العلاقة بين

القيادة الإدارية العليا، التمكين، الرضا الوظيفي، رضا العملاء. هذه الدراسة وجدت أن هناك علاقة موجبة بين القيادة الإدارية العليا وتمكين العاملين والرضا الوظيفي، ورضا الزبائن. كما أن تمكين العاملين خلق مناخ عمل يسمح ويعزز TQM ورضا الزبائن.

- Samih Mahmoud Al-karasneha and Ali Mohammad Jubran Salehb, Islamic perspective of creativity: A model for teachers of social studies as leaders, Procedia Social and Behavioral Sciences 2 (2010) 412–426

يهدف هذا البحث إلى التعرف على ملامح الإبداع في التصور الإسلامي، ورغبة من الباحثين في تسليط الضوء على منهجية القرآن في تعزيز الإبداع بين الأفراد وتأكيدا على أهميته وعلى الالتزام بالجانب الشرعي، وبمقاربة تحليلية للموضوع بالاعتماد على القرآن الكريم حاول الباحثان بناء نموذج للمدرس القائد المبدع في العلوم الاجتماعية: وخلصت الدراسة إلى أن المنهجية القرآنية في تعزيز الإبداع تعتمد على أربع وسائل هي السفر والتأمل والنظر السماع أو الاستماع ثم التفكير، وأكدت الدراسة على أن الإبداع في التصور الإسلامي يكون بالالتزام بالقائد بالواجبات ووفائه، ومدى ارتباطه بالله . وأكدت الدراسة على وجوب انسجام أنظمة المؤسسة وتوافقها مع الشريعة ومع الجانب الأخلاقي والروحي، وأكدت أيضا على التحلي بالاجتهاد والابتعاد عن التقليد باعتبار الاجتهاد مصدر من مصادر التشريع في الفكر الإسلامي، واقترحت الدراسة ما يلي: مواصلة البحث في المجال الإبداعي خاصة وان مدارس كبيرة بذلت جهود معتبرة سابقا في الإبداع (الحنفية والحنبلية والشافعية والمالكية) . وتدرّس الإبداع في التصور الإسلامي على مستوى المعاهد والجامعات حتى نصل في يوم ما إلى قادة قادرين على صناعة أمة وأن يكون العمل خالصا لوجه الله ويجب أن يكون الأستاذ متخلقا وقدوة لغيره، والعمل على توفير مكان ملائم يساعد على الإبداع ومواصلة الدراسات للمقارنة بين نظرة الغرب للإبداع ونظرة المسلمين.

- Edward E, Ackerley, An investigation of the relationship of creativity and leadership in university business students, A dissertation Submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of doctor of ducation in educational leadership, Northern Arizona University, may 2006.

الهدف من هذه الدراسة هو محاولة الكشف عن العلاقة بين القيادة والإبداع ومختلف جوانب هذه العلاقة؛ الصفات السلوكيات، والمهارات) عند الطلبة في Northern Arizona University وقد تم توزيع استمارة صممت لهذا الغرض من أجل قياس العلاقة بين القيادة والإبداع وتم الاعتماد على الاستمارة.

The student leadership practices Inventory SLPI, (Adjective Check List ACL عينة الدراسة تتكون من 122 طالب و 69 طالبة وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة والإبداع ( $r = .34, df 121, p < .01$ ) وبأكثر تفصيل وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة وثلاثة من ابعاد SLPI : مدى تحد العمليات  $r = .30, p < .01$  ، وتشارك الرؤية  $1.26, p < .01$ .

، ونمذجة الطريق أو توضيح الطريق  $p < .01, -1.43$ . وتوضح النتيجة الأخيرة أهمية رسم الطريق من أجل الابداع وأهم التوصيات هي تدريس القيادة الإبداعية في المناهج الدراسية .

- Lawrence A. Ibekwe, using total Quality Management to achieve of evaluation an effectiveness: evaluation program academic administrator and faculty perceptions in business schools at historically black colleges and universities. A Dissertation Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree Doctor of Philosophy, Capella University, December 2006.

هذه الدراسة تهدف إلى تقييم معرفة تصورات الإداريين في استعمال إدارة الجودة الشاملة في School of Business at Historically Black Colleges and Universities (HBCUs) و اثرها في فعالية البرامج الأكاديمية ، وتهدف أيضا لمعرفة درجة الوعي والمشاركة والإدراك في تطبيق إدارة الجودة الشاملة. كما تهدف الدراسة إلى تشجيع الجامعات والمدارس على تبني إدارة الجودة الشاملة لتطوير فعالية برامجها وللرفع من المخرجات التعليمية وتطوير الجودة باستمرار. وتم الإعتماد على الأبعاد التالية في قياس فعالية برامج الجودة في تطوير البرامج التعليمية للجامعة القيادة العليا ، التنسيق ، التشارك في الرؤية والأهداف، فعالية الإتصال ، اهتمام والتزام الكلية ، كفاية التمويل ، فرق العمل. وقد توصلت الدراسة إلى امكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتحقيق رضا الطلبة والرفع من فعالية البرامج والمخرجات التعليمية.

Kerfoot, Karlene, Leading change is leading creativity, Urologic Nursing; Mar 1999; 19, 1; ProQuest Health & Medical Complete.

القيادة هي الطريق إلى الإبداع والذي لا يكون إلا من خلال عملية التغيير أي التغيير الإبداعي، فالإبداع مسألة مهمة في مجال الرعاية الصحية، فلم يعد كافيا الإكتفاء بالمنطق الرياضي المتسلسل في العمل، ولكن يجب تفعيل الإلهام والعقل معا، إن التحدي البارز اليوم هو طريقة إعادة تفكيرنا وإعادة تهيئة مناخ العمل، ومكان العمل من أجل رسم ثقافة جديدة للمنظمة تعمل على تنسيق عمليات التفكير كما ونوعا وفي عالم متغير بسرعة اصبحنا بحاجة للقيام بتغيير في عالم الرعاية الصحية والتمريض نحو مزيد من الإبداع .

A. Seetharaman, Jayashree Sreenivasan and Limpengboon, Critical Success Factors of Total Quality Management, Quality & Quantity (2006) 40:675–695.

شهد العقد الماضي تركيز العديد من المؤسسات على إدارة الجودة الشاملة كوسيلة لتحسين القدرة التنافسية وزيادة الأرباح ، ورغم أن هذه الفلسفة أثبتت نجاحها في المؤسسات الخدمية والتصنيعية على حد سواء إلا أن هناك مؤسسات فشلت في تبنيها لأسباب عدة كعدم التزام القيادة العليا وتجاهل رغبات الزبائن. وفي هذه الورقة تم البحث عن العوامل التي تحدد نجاح أو فشل تبني مثل هذه الفلسفات ، وتوصلت الدراسة إلى أن تبني فلسفة الجودة الشاملة يتطلب الصبر ويتطلب سنوات من أجل أن تظهر نتائجه؛ ولا يعني بالضرورة أن كل القرارات التي ستتخذ في ظل فلسفة الجودة الشاملة ستكون صائبة وهذا لا يرجع إلى الفلسفة في حد ذاتها بل إلى فهمنا لها وطريقة تطبيقها. وقد تم تحديد ستة عوامل حرجة وهي: التزام الادارة العليا وفهم فلسفة الجودة ، فهم المبادئ التوجيهية لإدارة الجودة الشاملة وأساليب وخطة التنفيذ، معرفة فوائده تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، فهم فلسفة إدارة الجودة الشاملة وأساليب قياسها، التركيز على العملاء كمفتاح للنجاح، و فهم أهمية التحسين المستمر وإدراجه في النظام . وعلاوة على ذلك فإن نجاح إدارة الجودة الشاملة يعتمد على العديد من المتغيرات، يمكن السيطرة عليها وقد لا يمكن السيطرة عليها، حيث الأغلبية منها لها علاقة مباشرة بثقافة الشركة، الزبائن، القدرة التنافسية، والبنية التحتية لذلك على كل منظمة تعزيز نقاط القوة وتحويل نقاط الضعف إلى نقاط قوة .

Craig L.Pearce, The future of leadership development: the importance of identity, self-leadership, physical fitness, shard leadership, networking, multi-level approaches, creativity, emotions, spirituality and on boarding process, Human resource management Review 17,(2007) 355 \_359

بقدر ما نحاول فهم موضوع القيادة وطرق تنميته وتطويره ، إلا أننا نصطدم بكون القيادة هي عملية تطبيقية فنية ذات أدوار متعددة. يجب مراعات ظرف الموقف وخصوصيته ، وهناك مقاربة القيادة الفردية وهذا يعني مراعات المطالب المختلفة للقيادة عبر الزمن، ومن أجل و لنجاح القائد في مهامه من المهم جدا أن يتأقلم مع التحولات السريعة وأن يغير في سلوكياته وفق ظروف الموقف وخصوصية الأتباع. وهذا يعتبر تحد كبير يشترك فيه القادة والمهتمين بتطوير الفكر القيادي. وتوصلت الدراسة إلى نتيجة أن هناك سبع نماذج يمكن أن تساهم في تطوير القيادة هي؛

multi-level approaches, self-leadership physical fitness, shard leadership, networking, . creativity, emotions, spirituality and on boarding process

وإلى نتيجة أن كل نموذج من هذه النماذج لا يمكن أن يغطي كل التحديات التي تواجهها القيادة يوميا.

Craig M .Mcallaster, The 5 P's of change: leading by effectively utilizing leverage points within an organization, Journal organization Dynamics Vol 33, No 3, 2004, pp318\_328

التغيير سنة ثابتة للتطور ولبقاء المؤسسة، وعديد المؤسسات لا تع ذلك ولا تفكر في القيام بالتغيير، ومن المسلم به أن التغيير لا بد ان يحدث في مؤسساتنا في يوم ما، و P 5 طريقة متكاملة للقيام بالتغيير وهي الأحرف

الأولى من الكلمات الاتية Payoff ,Persistence Pain, Process, Politics

الفائدة، الإصرار، التضحية، سير العملية، السياسات. هل يمكن القيام بالتغيير بدون P5 أو بعض منها. الجواب نعم لكن العقبات ستكون حتما التحول ضد القيام بالتغيير الناجح، المؤسسة التي تسجل نجاح عال و تكون و ديناميكية هي التي تفهم وتعمل على رفع القوى الخمس، وهذا المفهوم الذي يعتمد على الرفع المتزايد في استعمال القوى الخمس يمكن أن يقلص من نسبة الفشل والخسارة ويبنى حالة من الاستقرار وضمان العوامل المساعدة على النجاح، فالتغيير غالبا ما يكون مؤلم وهناك احتمال لتقبله بسهولة و لكن بقدر ما يعمل القيادي بفاعلية بقدر ما يكون التغيير ناجح .

•Cowling, A. and Newman, K. 1995.Banking on people TQM, service quality and human resources, personnel review, vol.24.Issu 7.

حاولت هذه الدراسة تقييم تجربة بنكين في بريطانيا لهما وزن وحصص سوقية كبيرة في الإقتصاد البريطاني، وذلك من بالتركيز على دور العنصر البشري في نجاح تطبيق ادارة الجودة الشاملة والعقبات أيضا. وقد استخدم الباحثان دراسة الحالة، وتوصلا إلى أن تزايد المنافسة وارتفاع توقعات الزبائن دفعت بالبنكين إلى تبني أسلوب جديد في التسيير أي اللجوء إلى إدارة الجودة الشاملة في سبيل البقاء في الريادة. أما العوامل الحرجة فتتلخص في الاتصال الفعال، التحفيز ، التمكين، والإدارة العليا. كما توصلت إلى أنه ليس هناك تمايز كبير في جودة الخدمات المقدمة من طرف البنكين.

Feruccio Billich, 2000. Total quality management, macro function for Banks, total quality management review, vol 11.Issul.

حاول بناء نموذج لإدارة الجودة الشاملة يتفق وواقع البنوك البرازيلية ويأخذ في الحسبان الثقافة التنظيمية ، أيضا حاولت حصر الأبعاد الأساسية لجودة الخدمة. وقد قام الباحث ببناء استمارة لجمع المعلومات تم توزيعها على 56 مدير تنفيذي في 43 بنك برازيلي ، وتوصلت الدراسة إلى أن نموذج الجودة يتكون من خمس أبعاد ، البعد الاداري ، بعد الموارد البشرية ، البعد الاستراتيجي ، البعد التنظيمي ، بعد النظام.



المطلب الثالث: التعقيب على الدراسات السابقة

أوضحت الدراسات السابقة في مجملها : مفاهيم إدارة الجودة الشاملة وكيفية الإفادة من تطبيقاتها في مجال التربية والتعليم العالي، وذلك لما لإدارة الجودة الشاملة من أهمية قصوى في تحسين أداء مؤسسات الإنتاج حتى تستطيع التعامل مع الظروف المتغيرة للبيئة بصورة إيجابية. والعمل على تلبيتها ، وبينت أن عملية نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيها تعتمد على مجموعة من الاعتبارات والمتطلبات التي يجب تحقيقها لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم، ومن أهمها الوعي بمفاهيم إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي لدى جميع المستويات الأكاديمية والإدارية في الجامعات ، والتغيير في الثقافة التنظيمية الإدارية ، بما يتلاءم مع طبيعة مفاهيم الجودة الشاملة، والنظر إلى الطالب على أنه المنتج الذي ينبغي أن يقيم عمل المؤسسة التعليمية في ضوء تكوينه وإعدادة ، والعمل على توفير مناخ إداري تعاوني هدفه التغيير للأفضل.

وتناولت بعض الدراسات مفهوم إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في الولايات المتحدة الأمريكية و اليابان، وكيفية الاستفادة من هذا النمط للعمل على تطبيقه في مؤسسات التربية والتعليم في الدول العربية، وهناك اختلاف بين الدراسات العربية والأجنبية ، حيث انتقلت نتائج الدراسات من النظرية إلى التطبيق، وظلت نتائج الدراسات العربية تراوح مكانها دون تطبيق ، و سبب هذا الاختلاف نظراً لأن الإداريين الأجانب حققوا سبق في هذا المجال منذ مطلع القرن العشرين ، وتبنوا مدخل إدارة الجودة الشاملة في مجال التربية والتعليم بعد أن أثبتت نتائجها الإيجابية في تحقيق المركز التنافسي لعدد من الشركات الصناعية والتجارية بهدف تعديل المسار الأكاديمي، وتحقيق سبق العلمي والتميز في التعليم.

ومن الملاحظ أن معظم الدراسات اعتمدت المنهج الوصفي ، واعتمدت بعض الدراسات المنهج المقارن ، حيث تناولت مفهوم إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في اليابان والولايات المتحدة الأمريكية ومقارنتها مع واقع الإدارة في جامعاتهم. كما أن هذه الدراسات حديثة نسبياً ، وذلك لحدثة الموضوع نفسه ، وخصوصاً العربية.

خلاصة الفصل:

ان تبني منهج ادارة الجودة الشاملة في المنظمات يؤدي الى احداث تغييرات تمس كل الجوانب وتمكنها من تحقيق اهدافها و تضمن لها التفوق و الامتياز و النجاح في كسب ثقة العملاء و المجتمع ، كما ان تطبيق ادارة الجودة الشاملة يركز على مجموعة من المبادئ و المراحل الضرورية لتطبيق هذا المنهج .

و لقد اثبتت الدراسات الميدانية ان المؤسسات التي طبقت ادارة الجودة الشاملة قد حققت نتائج إيجابية و حققت تفوقا و تميزا على منافسيها و هذا ما ساهم في انتشار هذا المفهوم وسط المؤسسات الصناعية و الخدمية و من بينها المؤسسات التعليمية التي تسعى الى تطبيق ادارة الجودة الشاملة للاستفادة من مزاياه و هذا ما سنتطرق اليه في الفصل الثاني .

## الفصل الثاني

ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات  
التعليم العالي

تمهيد:

إن تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي يساهم بدرجة كبيرة في نجاح هذه المؤسسات وفي تحقيق أهدافها بدون إحداث هدر تربوي كما تساهم في تلبية رغبات الطلاب والمجتمع و أعضاء هيئة التدريس بالإضافة إلى تحسين طرق التدريس و وسائل التقويم و تصميم مناهج و برامج تعليمية تلاءم عمليات التعلم و تتوافق مع متطلبات السوق و هذا يتطلب توفير الجهد و الصبر على تحقيق النتائج بدون استعجال من كافة المستويات على اعتبار أن التعلم هو عملية مستمرة مدى الحياة و يتطلب أنماط قيادية ديمقراطية تؤمن بمبدأ المشاركة و التعاون بين جميع المشاركين في العملية التعليمية.

و للتفصيل أكثر سنتناول في هذا الفصل ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي حيث سنتعرض في المبحث الاول الى مفاهيم ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي وفي المبحث الثاني سنتطرق الى تطوير الجامعة في ضوء منظومة الجودة الشاملة و في المبحث الثالث سنحاول كيفية تطبيق ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

## المبحث الاول: مفاهيم ادارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

## المطلب الاول : مفهوم ادارة الجودة الشاملة في التعليم العالي.

ان الجودة في التعليم هي : "ما يجعل التعليم متعة وبهجة" <sup>1</sup> ، وبالتالي فإن المؤسسة التعليمية التي تقدم تعليماً يتسم بالجودة هي تلك التي تجعل طلبتها متشوقين لعملية التعليم والتعلم ، مشاركين فيه بشكل إيجابي نشط ، ومحققين من خلاله اكتشافاتهم وإبداعاتهم النابعة من استعداداتهم وقدراتهم ، والملبية لحاجاتهم ومطالب نموهم ، أي أن الجودة في التعليم هي: "بجمل السمات والخصائص التي تتعلق بالخدمة التعليمية والتي تستطيع أن تفي باحتياجات الطلبة" <sup>2</sup>.

كما تعرف الجودة في التعليم على أنها : "مجموعة من الشروط والمواصفات التي يجب أن تتوفر في العملية التعليمية لتلبية حاجات المستفيدين منها وإعداد مخرجات تتصف بالكفاءة لتلبية متطلبات المجتمع" <sup>3</sup> وتعني الجودة في التعليم كذلك : "الحكم على مستوى تحقيق الأهداف وقيمة هذا الإنجاز، ويرتبط هذا الحكم بالأنشطة أو المخرجات التي تتسم ببعض الملامح والخصائص في ضوء بعض المعايير والأهداف المتفق عليها" <sup>4</sup>.

إن تعدد تعاريف الجودة في التعليم يقودنا إلى تحديد مفهوم أكثر شمولية وهو مفهوم الجودة الشاملة في التعليم الذي يعني : "مجموعة الخصائص أو السمات التي تعبر بدقة وشمولية عن جوهر التربية وحالتها بما في ذلك كل أبعادها : مدخلات ، وعمليات ، ومخرجات قريبة وبعيدة ، وتغذية راجعة ، وكذا التفاعلات المتواصلة التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة والمناسبة لمجتمع معين ، وعلى قدر سلامة الجوهر تنفاوت مستويات الجودة" <sup>5</sup>. وانطلاقاً من التعاريف السابقة فإن الجودة لا تتعلق بالمنتج التعليمي فقط المتمثل في المخرجات الجيدة من ذوي الشهادات الجامعية ، بل تشمل جميع عناصر النظام التربوي ، فهي بذلك تعكس مجموعة الأبعاد التي تشمل الفعالية والكفاءة والقدرة على تحقيق الغايات المحددة.

أما فيما يتعلق بإدارة الجودة الشاملة فيرى " ريلي Riley. J " أنها : "تحول في الطريقة التي تدار بها المنظمة، وهي تتضمن تركيز طاقات المنظمة على التحسين المستمر لجميع العمليات والوظائف، وقبل كل شيء، المراحل المختلفة للعمل، فالجودة ليست في الواقع أكثر من تلبية حاجات العملاء" <sup>5</sup>.

<sup>1</sup> لحبيب بلية ، خصوصيات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي ، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، جامعة عبد الحميد بن باديس- مستغانم - الجزائر، ص 06

<sup>2</sup> ضياء الدين زاهر، إدارة النظم التعليمية للجودة الشاملة: دليل عملي ، القاهرة: دار السحاب للنشر والتوزيع، 2005 ، ص 165.  
3 فريد راجب النجار، إدارة الجامعات بالجودة الشاملة ، القاهرة : إيتراك للنشر والتوزيع ، 1999 ، ص 73

<sup>4</sup> سلامة عبد العظيم حسين ، الاعتماد وضمان الجودة في التعليم ، القاهرة: دار النهضة العربية للنشر والتوزيع ، 2005 ، ص 15

<sup>5</sup> علي براجل، المواقف المعوقة في رفع مستوى الجودة في التعليم العالي: الجزائر نموذجاً، بحوث المؤتمر التربوي 22 الخامس حول جودة التعليم الجامعي، كلية التربية، جامعة البحرين ، 11-13 أبريل 2005 ، ص 497-509.

ويقصد بإدارة الجودة الشاملة في التعليم: " أداء العمل بأسلوب صحيح متقن وفق مجموعة من المعايير التربوية الضرورية لرفع مستوى جودة المنتج التعليمي بأقل جهد وكلفة محققا الأهداف التربوية التعليمية، وأهداف المجتمع وسد حاجة سوق العمل من الكوادر المؤهلة علميا"<sup>1</sup>

ويعرف "كوالسكي Kowalski. J. Th" إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية بأنها: "أسلوب تطوير شامل ومستمر في الأداء يشمل كافة مجالات العمل التعليمي ، فهي عملية إدارية تحقق أهداف كل من سوق العمل والطلبة، أي أنها تشمل جميع وظائف ونشاطات المؤسسة التعليمية ليس فقط في إنتاج الخدمة ولكن في توصيلها، الأمر الذي ينطوي حتما على تحقيق رضا الطلبة وزيادة ثقتهم، وتحسين مركز المؤسسة التعليمية محليا وعالميا."<sup>2</sup>

ويعرف "رودس Rhodes A. L" إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية على أنها: "عملية إدارية تركز على مجموعة من القيم وتستمد طاقة حركتها من المعلومات التي يتم عن طريقها توظيف مواهب العاملين واستثمار قدراتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم على نحو إبداعي لتحقيق التحسن المستمر للمنظمة"<sup>3</sup>.  
ومن هنا فقد اختلفت تعاريف الجودة وإدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، إذ ركز البعض على مدخلات العملية أو الخدمة التعليمية ، ونظر آخرون إلى مخرجاتها (المنتج التعليمي) من خلال تلبية احتياجات ومتطلبات وأهداف مختلف المستفيدين من طلبة وسوق عمل ومجتمع ، وركز البعض الآخر على جودة العمليات والأنشطة التعليمية ، في حين هناك من أحاط بمختلف عناصر وجوانب ومكونات العملية التعليمية حينما نظر إلى جودة هذه العملية وفق نظرية النظم.

وبهذا فإن إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي ترتبط بإطار من المفاهيم المتعلقة بتحسين أداء الأساتذة وتحسين أداء الطلبة وتطوير البرامج والخطط ، وتحسين الروابط بين المجتمعات المدرسية، وتطوير الهيئة العاملة وأدائها، وتحسين التقييم التربوي وتطوير ميادين تربوية أخرى متنوعة .

<sup>1</sup> منصور بن زاهي وعبد الغني دادن، تقييم مستويات الجودة بجامعة قاصدي مرباح ورقلة من خلال آراء الطلبة، بحوث 24 الملتقى الدولي الثاني حول ضمان الجودة في التعليم العالي: تجارب ميدانية ومؤشرات حسن الأداء والاستشراف، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 10 و11 نوفمبر 2012، ص.ص. 100-110.

<sup>2</sup> باكيناز عزت بركة، "رضا المستفيدين كمدخل لإدارة الجودة الشاملة بالجامعات بالتطبيق على جامعة مصر للعلوم 26 والتكنولوجيا"، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد 6، العدد 12، 2013، ص ص 55-77.

<sup>3</sup> Lewis. A. Rhodes, "On the Road to Quality", Educational Leadership, Vol. 49, N° 6, March 1992, pp. 76-80.

**المطلب الثاني : اهمية ادارة الجودة الشاملة في التعليم العالي.**

- ✓ تعمل على تطوير وتدعيم النظام الإداري في أي مؤسسة تعليمية.
- ✓ ارتفاع بمستوى الطلاب في مختلف الجوانب الجسمية والاجتماعية والنفسية وغيرها.
- ✓ تعمل على زيادة الثقة بين المؤسسات التعليمية المختلفة وبين المجتمع.
- ✓ توفير جو من الود والتعاون والتفاهم بين جميع العاملين بالمؤسسة التعليمية المختلفة.
- ✓ تعمل على زيادة الوعي والانتماء نحو المؤسسة من قبل أفراد المجتمع<sup>1</sup>.
- ✓ تعمل على تقوية الروابط والتكامل بين جميع الإداريين والعاملين بالمؤسسة التعليمية.
- ✓ تطبيقه يمنح المؤسسة قدر أكبر من الاحترام والتقدير المحلي.
- ✓ تحمي المؤسسات من الأخطاء الأكاديمية قبل حدوثها.
- ✓ زيادة القدرة التنافسية للجامعة من خلال برامجها الأكاديمية ومشاريعها المتعلقة بالأبحاث.
- ✓ القدرة على دعم المجتمع بخرجين متميزين في مختلف المجالات والتخصصات.

**المطلب الثالث : مبادئ ادارة الجودة الشاملة في التعليم العالي.**

لكي تترجم إدارة الجودة الشاملة على أرض الواقع في التعليم العالي ، فإن الجامعة مطالبة ببذل الجهد وتخصيص الوقت الكافي ومتابعة التغيير ، حتى تتمكن من الأخذ بمبادئ إدارة الجودة الشاملة ، والمتمثلة في:

➤ التمهيد قبل التطبيق بزرع التوعية والقناعة لدى جميع العاملين في مؤسسات التعليم العالي ، لتعزيز الثقة بإدارة الجودة الشاملة ، وتطوير الثقافة المؤسسية إلى ثقافة تؤمن بالجودة والتميز مع ضرورة تبني الإدارة العليا لمفاهيم الجودة و اعطائها الأهمية المناسبة ، و إيجاد بيئة تساعد على التغيير ، و تسهل عملية تطبيقها والالتزام بها من قبل العاملين بمؤسسات التعليم العالي.

➤ على مستوى الجامعة تقوم هذه الأخيرة بمراجعة أنظمتها و قوانينها ، والعمل على تطويرها إداريا ومهنيا بما يحقق تطورا نوعيا في الأجهزة و المختبرات ، المرافق والخدمات ، الرضا الوظيفي ، وسائل الاتصال ، الحقوق والواجبات .

➤ على مستوى الطالب الجامعي ، ينبغي أن يتنقل الطالب من مجرد وسيلة استقبال ، إلى عنصر فعال في تشكيل منهج ومحاور المادة العلمية ، و ابداء وجهة النظر ، وتشكيل شخصية علمية مستقلة قادرة على إبداء الرأي ومحاورة الآخرين.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> حسني محمد العلوي ، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، مركز النشر العلمي ، جدة ، 1998 ، ص 852.

➤ على مستوى عضو هيئة التدريس ، ينبغي أن يواكب التغيرات العلمية المتسارعة ويطور من أدائه ، وفي هذا المجال يأتي دور الجامعة في تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس وتصنيفهم (حسب أدائهم الأكاديمي ، استخدامهم للوسائل الحديثة في عملية التدريس ، نشر أبحاث علمية محكمة ، مشاركتهم في ندوات ومؤتمرات علمية) وفي حال عدم توافق عضو هيئة التدريس مع هذه المواصفات ، تقوم الجامعة بعقد دورات تدريبية لأعضاء هيئة التدريس المعنيين ، بهدف توجيههم وتطوير أدائهم العلمي والمعرفي .

➤ على مستوى المناهج ، تتم مراجعتها من قبل لجان متخصصة بهدف تطويرها أو تغيير محتواها العلمي بما يتناسب مع التطورات العلمية المتسارعة .

➤ السعي نحو التخفيض من الرقابة الإدارية ، وتنمية روح التقييم الذاتي وصولاً لتحسين الأداء .

➤ تطبيق المنهج العلمي في تحليل المشكلات واتخاذ القرارات و ارساء نظام للتحسين المستمر للعمليات البحث عن السبل الكفيلة للتحسين المستمر لأداء الأعمال .

➤ العمل على التقليل من تكلفة التعليم ، مع زيادة عوائده المتوقعة .

➤ وضع معايير لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في ميدان التعليم العالي ، وهو يعني مدى قدرة المواصفات القياسية العالمية للعمل على تحسين كفاءة العملية الإنتاجية وتخفيض التكاليف ، ولقد تم تطوير نظام الايزو 9000 ليتوافق مع الميدان التعليمي ، ويتضمن 19 بنداً تمثل مجموعة المتطلبات الواجب توفرها في نظام الجودة المطبق بالمؤسسات التعليمية للوصول إلى خدمة تعليمية عالية ، و تتمثل هذه البنود في:<sup>2</sup>

- ✓ مسؤولية الإدارة العليا
- ✓ نظام الجودة
- ✓ مراجعة العقود
- ✓ ضبط الوثائق والبيانات
- ✓ الشراء
- ✓ التحقق من الخدمات والمعلومات المقدمة من الطالب أو ولي أمره
- ✓ تمييز وتتبع العملية التعليمية للطلبة
- ✓ ضبط ومراقبة العملية التعليمية

<sup>1</sup> أحمد إبراهيم أحمد ، الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية والمدرسية ، دارالوفاء لدنيا الطباعة والنشر ، الإسكندرية ، 2002، ص 875

<sup>2</sup> حمد سيد مصطفى ، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو: دليل عصري للجودة التنافسية ، الإسكندرية ، 2005، ص 362



- ✓ التفتيش والاختبار
- ✓ ضبط وتقويم الطلبة
- ✓ حالة التفتيش والاختبار
- ✓ حالات عدم المطابقة
- ✓ الإجراءات التصحيحية والوقاية
- ✓ التناول والتخزين والحفظ والنقل
- ✓ ضبط السجلات
- ✓ المراجعة الداخلية للجودة
- ✓ التدريب
- ✓ الخدمة
- ✓ الأساليب الإحصائية.

### المبحث الثاني: تطوير الجامعة في ضوء منظومة ادارة الجودة الشاملة

#### المطلب الاول : محاور ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

لضمان نجاح إدارة الجودة الشاملة في منظمات التعليم العالي لا بد من التركيز على مجموعة من المحاور ورغم تعددها وتنوعها إلا أن أهم هذه المحاور تتمثل فيما يلي :

أولاً : جودة عضو هيئة التدريس : ليس هناك خلاف حول الدور الهام الذي يقوم به عضو هيئة التدريس في إنجاز العملية التعليمية ، وتحقيق أهداف المنظمة التي يعمل بها، ويقصد بجودة عضو هيئة التدريس تأهيله العلمي ، الأمر الذي يسهم حقا في إثراء العملية وفق الفلسفة العلمية والتربوية التي يرسمها المجتمع ، ويحتل عضو هيئة التدريس المركز الأول من حيث أهميته في نجاح العملية التعليمية ، فمهما بلغت البرامج التعليمية من تطور ومهما

بلغت من جودة ، فإنها لا تحقق الفائدة المرجوة منها إذا لم ينفذها أساتذة أكفاء مدربون تدريباً كافياً ، ومؤهلون تأهيلاً مناسباً ، ولتحقيق ذلك لابد من توفر عدد من السمات لدى عضو هيئة التدريس منها:<sup>1</sup>

- السمات الشخصية : بأن يكون لديه مرونة في التفكير وثقة في النفس والقدرة على تفهم الآخرين و تقبلهم ، وأن يمتلك مهارات الاتصال الفعال والقدرة على الشرح والتوضيح.
- الكفاءة المهنية : بأن يكون مع الطلبة يدافع عنهم ويجذرهم من المخاطرة ويقدم لهم المساعدة في إنجاز مهامهم ويشجع على التعاون الاجتماعي ويدرك مشاعر الآخرين.
- الخبرات الموقفية : يتم ذلك عن طريق خبرة الأستاذ المعمقة في مجال تخصصه وقدراته على إدخال المهارات الفعلية في العملية وقدرته على استخدام مهارات الاستماع للطلبة وتوظيفها بشكل جيد.
- الكفاءة العلمية : وهي إلمام الأستاذ بالمعلومات والخبرات التي يحتاجها الطلبة ويقدم لهم تلك المعلومات بالشكل السليم والصحيح.
- الكفاءة التربوية : وهي معرفة الأستاذ بالطرق والمناهج التدريسية والتربوية في التعامل مع الطالب.

**ثانياً : جودة الطالب :** الطالب هو حجر الزاوية في العملية التعليمية ومحورها والغاية التي تتطلبها عملية التعلم والتعليم ، ولابد من الأخذ بعدد من المبادئ الواجب توافرها فيه لكي يصبح قادراً على التفاعل مع بقية عناصر العملية التعليمية لتحقيق الأهداف المنشودة من نظام التعليم العالي وهذه المبادئ هي :

- ✓ التركيز و الانتباه والإصغاء من أجل تقبل واستيعاب أفكار الأستاذ.
- ✓ التفاعل الصفي وذلك من خلال تقبل المعلومات التي تطرح أثناء الدرس.
- ✓ التقييم الذاتي ويتم ذلك من خلال المراجعة الذاتية للمعلومات والسلوكيات الفردية للطالب.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>مداح لخضر، مذكرة ماجستير بعنوان "تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتحسين أداء مؤسسات التعليم العالي"، المركز الجامعي الدكتور يحيى فارس المدينة، 2008/2007، ص 118

وهناك عدد من المؤشرات يجب توافرها في جودة الطالب ، مثل مناسبة عدد الطلبة لأعضاء هيئة التدريس في الفوج الواحد وتوافر الخدمات التي تقدم لهم ، بالإضافة إلى تعزيز دافعية الطلبة واستعدادهم للتعلم وتعزيز صلتهم بالمكتبة

**ثالثا: جودة البرامج التعليمية وطرق التدريس :** يقصد بجودة البرامج التعليمية شمولها وعمقها ومرونتها واستيعابها لمختلف التحديات العالمية والثورة المعرفية ، ومدى تطورها بما يتناسب مع المتغيرات العامة ، وإسهامها في تكوين الشخصية المتكاملة ، الأمر الذي من شأنه أن يجعل طرق تدريسها بعيدة تماما عن التلقين ومثيرة لأفكار وعقول الطلاب من خلال الممارسات التطبيقية لتلك البرامج وطرق تدريسها.

**رابعا : جودة المباني و تجهيزاتها :** المبنى التعليمي و تجهيزاته محور هام من محاور العملية التعليمية ، إذ تعتبر جودة المباني و تجهيزاتها أداة فعالة لتحقيق الجودة الشاملة في التعليم لما لها من تأثير فعال على العملية التعليمية وجودتها ، فقاعات التدريس ، التهوية ، الإضاءة ، المقاعد ، .... وغيرها من المشتملات تؤثر على جودة التعليم ومخرجاته ، وكلما حسنت واكتملت قاعات التعليم كلما أثر ذلك إيجابا على قدرات أعضاء هيئة التدريس والطلبة.

**خامسا : جودة الوسائل والأساليب والأنشطة :** وتمثل في استخدام التقنيات والأجهزة الحديثة التي يمكن الاستفادة منها في مراكز التعليم و المختبرات وتطوير المكتبات الجامعية ، ويهدف استخدام التكنولوجيا الحديثة في تسهيل الحصول على المعلومات وتبادلها وجعلها متاحة لمن يطلبها بكفاءة ممكنة ، وتستفيد الإدارة التعليمية من تكنولوجيا المعلومات عن طريق تحديد الاحتياجات من المعلومات لكل نشاط من الأنشطة سواء كانت تلك الأنشطة من داخل المنظمة أو خارجها ، تحديد الوسائل التي يتم بها تجميع المعلومات المطلوبة ، بالإضافة إلى

<sup>1</sup> خليل شرقي ، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي، أطروحة لنيل شهادة كتوراه ، بسكرة ، جامعة محمد خيضر 2016، ص 117.

كيفية التعامل مع المعلومات في الحصول على المؤشرات الضرورية لاتخاذ القرارات وكذلك تنظيم عمليات حفظ وتحديث واسترجاع المعلومات بشكل يحقق الأهداف التي ترحوها الإدارة وبالطريقة الأفضل.

سادسا: جودة الإدارة الجامعية والتشريعات واللوائح : ويقصد بذلك جودة العملية الإدارية التي يمارسها كل

مدير أو قائد في النظام الجامعي ، وتتألف هذه العملية من عناصر أساسية هي : التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة وتقويم الأداء ، وكلما زادت جودة العملية الإدارية حسن استخدام الموارد المتاحة البشرية والمادية . وتعتبر التشريعات الجامعية ذات أهمية بالغة في ضبط سير العملية التعليمية في منظمات التعليم العالي حيث أن هذه التشريعات تعد إحدى مصادر إنجاز إدارة الجودة الشاملة ، لذلك لابد أن تواكب هذه التشريعات المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والسياسية والثقافية في البيئة المحيطة ، ويتعين أن تكون هذه اللوائح واضحة ومحددة ومرنة.<sup>1</sup>

سابعا: جودة التمويل والإنفاق العلمي : يمثل تمويل التعليم مدخلا بالغ الأهمية من مدخلات أي نظام تعليمي

، وإذا توافرت لهذا النظام الموارد المالية الكافية ، قلت مشكلاته ، وصار من السهل حلها ، ويعد تدبير الأمور اللازمة للوفاء بتمويل التعليم أمرا له أثره الكبير في تنفيذ البرامج التعليمية المخطط لها ، وكذلك فإن سوء استخدام الأموال سيؤدي إلى تغيير خطط و برامج التعليم ، الأمر الذي يؤثر حتما على جودة التعليم والتي تحتاج غالبا إلى تمويل دائم ، و نظرا لأهمية عملية تمويل التعليم ، دعت الاتجاهات الحديثة المهتمة باقتصاديات التعليم إلى الاهتمام بهذه العملية من أجل تحقيق التنمية وتلبية الطلب المتزايد على التعليم عن طريق توفير الدعم المالي .

<sup>1</sup>مداح لخضر، مرجع سابق، ص 859

ثامنا : جودة تقييم الأداء الجامعي:<sup>1</sup> الاغنى عن تقييم الأداء الجامعي ، مهما بلغت ذروة هذا الأداء من حسن التخطيط والتنظيم ، وحسن قيادة العاملين على اختلاف مراتبهم و تخصصاتهم حيث أن التقييم يضمن التطوير والجودة المخرجات الأداء الجامعي و مدخلاته ، ويتطلب ذلك معايير لتقييم كل من العناصر الرئيسية التالية :

- ✓ الطالب
- ✓ البرنامج التعليمي
- ✓ طرق التعليم
- ✓ الكتاب الجامعي
- ✓ القاعات التعليمية
- ✓ عضو هيئة التدريس
- ✓ التمويل الجامعي
- ✓ الإدارة الجامعية متابعة الخريجين
- ✓ جودة التدريب.

تاسعا : جودة البيئة المحيطة : تهتم منظمات التعليم العالي بتعليم الأفراد كما تهتم بإعدادهم للحياة بنجاح في المجتمع الذي يعيشون فيه ، ويتم الإعداد من خلال إعطاء قدر أساسي من المعارف والمهارات والاتجاهات والتي تجعله صحيح الجسم ، سليم النفس ، قادرا على الإسهام في توفير السلامة للآخرين .

هذا من المحاور الرئيسية التي تعتبر مواصفاتها معايير يمكن تقويمها لتستخدم كمؤشر على مستوى أداء المؤسسة التعليمية مايلي:

<sup>1</sup> خليل شرقي، مرجع سابق، ص854

✓ **معايير مرتبطة بالطالب :** يعد الطالب أهم المحاور الرئيسية للعملية التعليمية ويكون مؤشرا إيجابيا إذا عملت المؤسسة على انتقائه من خلال سياسات القبول بالمرحلة الجامعية التي تعتبر الخطوة الأولى نحو جودة التعليم العالي ، إذا يجب أن تضع الجامعة معايير خاصة لقبول الطلبة في مختلف كلياتها وتعتمد مبدأ المنافسة بين الطلبة حسب معدلاتهم في الثانوية العامة ، وفي الكليات التي تحتاج إلى مهارات خاصة . ويتم القبول اعتمادا على نتائج امتحان القدرات الذي يؤديه الطلبة ، إذ لا يكفي أن يستوفي الطالب شروط القبول من حيث معدله في الثانوية ، ولكنه يحتاج إلى قدرات خاصة تمكنه من دخول هذه الكليات ، كما أن تفاعل الطلاب مع أساتذتهم ومع الإداريين والعاملين بالمؤسسة بتفهم وتعاون وإيجابية يعتبر أيضا خطوة مهمة نحو تحقيق جودة الأداء الجامعي .

تعتبر نسبة الطلاب إلى أعضاء هيئة التدريس عاملا مهما في تحقيق الجودة ، حيث يؤدي الأستاذ عمله بأعلى كفاية وأقل تكلفة.<sup>1</sup>

✓ **متوسط تكلفة الطالب :** يعتبر أيضا مؤشرا لجودة أداء المؤسسة ، فإذا تم صرف المبالغ المالية بحكمة وتخطيط وأمانة وشفافية فستكون الجامعة ذات الكلفة العالية أكثر جودة من غيرها ذوي الكلفة المتدنية ، غير أنه لا يعتمد على الكلفة لوحدها كمؤشر للجودة حيث قد تصرف الأموال هدرا دون مردود إيجابي .

كما ان الخدمات المقدمة للطلاب يمكن أيضا أن تكون مؤشرا إيجابيا المستوى جودة المؤسسة ، فكلما كانت الخدمات الصحية والإقامة والمساعدات المالية عن طريق الأسعار الرمزية وخدمات التوجيه والإرشاد والمواصلات والاتصالات متوفرة للطلاب كل ما أتصف أداء المؤسسة التعليمية بالجودة .

و تعتبر أيضا نسبة الخريجين من الطلاب الجامعيين والملتحقين منهم ببرامج الدراسات العليا مؤشرا إيجابيا نحو تحقيق الجودة إذا كان عدد المتسربين والفاشلين قليل جدا .

<sup>1</sup> لرقط علي، إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر-المبررات و المتطلبات الاساسية-مذكرة لنيل شهادة ماجستير ،باتنة،جامعة الحاج لخضر 2009، ص 653

إن ملائمة تخصصات الخريجين مع متطلبات سوق العمل من حيث الوقت والعدد والكفاءة يعد مؤشرا رئيسيا لجودة المؤسسة الجامعية.

✓ **معايير مرتبطة بأعضاء هيئة التدريس :** تعتبر خصائص ومواصفات وسلوكيات أعضاء هيئة التدريس من المتغيرات الهامة في تحقيق الجودة الشاملة للتعليم العالي، فعدد أعضاء هيئة التدريس وكفاءتهم وتطورهم المستمر في مجال تخصصهم ومساهماتهم في خدمة المجتمع وإنتاجهم العلمي من بحوث ومنشورات هي المؤشرات الحقيقية لجودة أداء المؤسسة الجامعية

إن احترام أعضاء هيئة التدريس لطلابهم وتقدير احتياجاتهم المعرفية والنفسية ومؤزرهم على تحقيق أهدافهم التعليمية وتوجيههم تربويا ومهنيا ومعالجة مشكلاتهم السلوكية تعتبر أيضا مؤشرات إيجابية لجودة التعليم العالي. إن تفرغ عضو هيئة التدريس للتدريس وإجراء البحوث العلمية والمساهمة في أنشطة الجمعيات والمنظمات العلمية والمهنية والتربوية، يعتبر كذلك من المؤشرات الايجابية نحو تحقيق جودة أداء المؤسسة الجامعية.

✓ **معايير مرتبطة بالمناهج الدراسية :** إن مستوى برامج الجامعة ومناهجها الدراسية من حيث المستوى والطريقة والأسلوب والترابط الأفقي والعمودي ، وارتباطها بالأهداف العلمية والثقافية والاقتصادية الوطنية والإقليمية والقومية ، وإثراء شخصية المتعلم وتنمية إمكانيات ومهاراته ومواكبة اتجاهاته يعتبر من المحاور الرئيسية لتحقيق جودة التعليم. فكلما كانت المناهج الدراسية محققة لأهداف الطلاب والمؤسسة والمجتمع كلما اتصفت برامج المؤسسة بالجودة الشاملة ، و لكي تساعد المناهج في تحقيق الجودة يجب أن تكون ملائمة لحاضر الطلاب ومستقبلهم ، ومراعاة ميولهم واحتياجاتهم واستعداداتهم وعاملا مساعدا لحل مشكلاتهم وتطوير سلوكهم ، ومن ثم تكون المناهج الدراسية مرآة عاكسة لجودة التعليم الذي يمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها التربوية.

✓ **معايير مرتبطة بالإدارة الجامعية :** إن استقرار الإدارة وكفاءة العاملين بها وعلاقتهم بالطلاب وأعضاء

هيئة التدريس والتزام الإدارة العليا بتطبيق معايير الجودة من خلال المحافظة على ممتلكات المؤسسة وصيانتها وتوفير الخدمات اللازمة للطلاب وأعضاء هيئة التدريس تعتبر من المتغيرات الفاعلة والمؤشرات المؤكدة لجودة أداء المؤسسة.

✓ **معايير مرتبطة بالإمكانات المادية :** تتمثل الإمكانات المادية في المباني الجامعية والمكتبات والمعامل

والمختبرات والتمويل اللازم لكافة أنشطة المؤسسة ، حيث يجب أن يتسم المبنى بالمرونة والقدرة على استيعاب الطلاب ، ويعد موقعة الجغرافي في البيئة المحيطة من المؤشرات الإيجابية لتحقيق متطلبات الجودة ، ومن خصائص الإيجابية للمباني التعليمية التي تدعم تحقيق الجودة تصميمه الصحي وبعده على المناطق الصناعية والأماكن المزدحمة ومدى ملائمته للطقس وسلامة مرافقه الصحية ونظافته وجماله ، وتوفر الملحقات الخاصة بالأنشطة الطلابية الاجتماعية والرياضية والترفيهية. تشمل متطلبات جودة المؤسسة الجامعية أن تكون المكتبة شاملة لمصادر المعرفة المتخصصة والعامة من كتب مرجعية ومقررات دراسية ومجلات ودوريات وقاعات للمذاكرة وتقنيات التصوير والنسخ ولوائح مرنة للاستعارة ، وأن توفر لزبائنها كل ما يتعلق بالمستجدات العلمية والتقنية والفكرية المواكبة للعصر وأن تكون خدماتها متوفرة بوقت كافي.

✓ **معايير مرتبطة بمؤسسة التعليم العالي والمجتمع :** إن ربط الجامعة بالمجتمع من خلال التفاعل مع

المؤسسات الإنتاجية والخدمية العامة والمنظمات والهيئات والمراكز التربوية والعلمية والبحثية ، وتسخير القدرات العلمية والفكرية والبحثية لأعضاء هيئة التدريس لإيجاد الحلول للمشكلات الاجتماعية والاقتصادية من خلال وضع الاستراتيجيات والرؤى المستقبلية ، واستخدام الإنجازات العلمية لمواجهة تلك المشكلات يعتبر محورا مهما ومؤشرا رئيسيا لتحقيق جودة أداء المؤسسة الجامعية.



**المطلب الثاني : نماذج ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.**

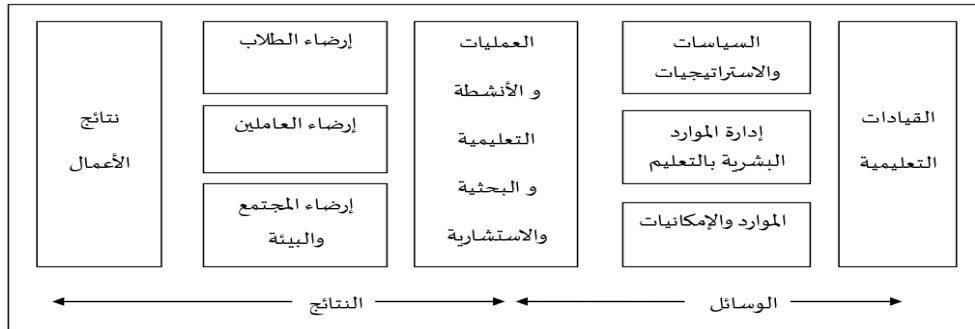
هناك العديد من النماذج التي يمكن عرضها كأمثلة للجامعات الدولية التي تبنت قيم إدارة الجودة الشاملة وأثر ذلك على تحسين أدائها الأكاديمي والإداري والمجتمعي.

**اولا : نموذج إدارة الجودة الشاملة في المعاهد العليا (النموذج الأوروبي) :**

تم تطبيق هذا النموذج في مقاطعة ويلز في بريطانيا من منظور إستراتيجية تحسين الإنجازات وتوزيع ميداليات التفوق على أساس أسلوب التحسينات المستمرة ، وقد أدت هذه التجربة إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في ويلز واعتمادها منهاجا للعمل والأداء .وتعتمد الفلسفة في هذا النموذج على ضرورة تحسين القدرات القيادية والارتقاء بنتائج العملية التعليمية ، وقد تم الاتفاق في هذا النموذج على المقاييس التالية للجودة الشاملة :

- مقياس رضا الطلاب عن الخدمة التعليمية.
- مقياس رضا العاملين ومعرفة شعورهم تجاه الخدمات والإدارة العليا.
- مقياس إثراء التعليم العالي على المجتمع والبيئة المحيطة.
- مقياس الفعالية، أي العلاقة ما بين النتائج والخطط المقترحة. وفي ما يلي توضيح لعناصر النموذج الأوروبي لإدارة الجودة.

**الشكل رقم 10: عناصر النموذج الأوروبي لإدارة الجودة الشاملة في المعاهد العليا العمليات**

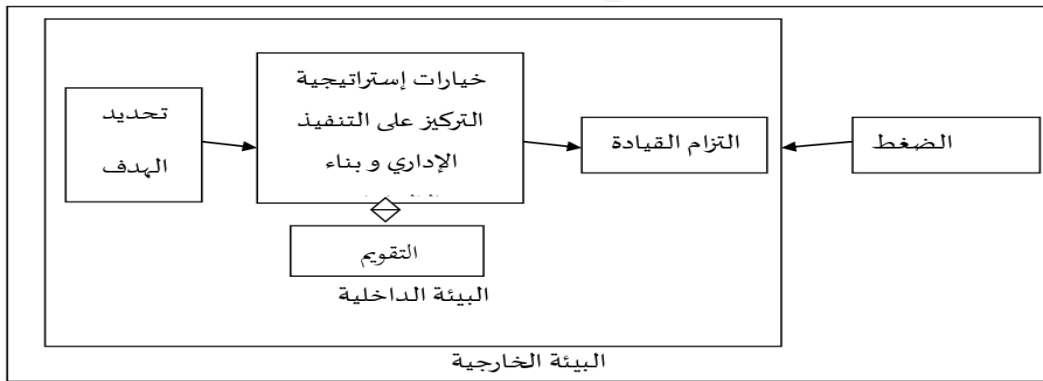


**المصدر: لرقط علي، مرجع سابق، ص 55**

**ثانياً: نموذج ارفن "Irvin" للتعليم**

- يقترح ارفن "Invin" في نموذجه أبعاداً تبين استراتيجيات تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية إذ تتكون هذه الأبعاد من مجموعة من العناصر تتلخص بـ:
- الضغط الخارجي من أجل التغيير: ويقصد بها المتغيرات الداخلية والمتغيرات الخارجية في عملية التغيير.
  - التزام القيادة: ويعني دور القيادة في دفع الواقع إلى الأمام لحفظ إدارة الجودة الشاملة وتنفيذها.
  - الخيارات الإستراتيجية: وهو ما تريده المؤسسة التعليمية من إحراز تحسين على مستوى المؤسسة كلها، أو عن طريق بذل الجهود لتحقيق التنفيذ.
  - التقويم: وهو اختيار مؤشرات المؤسسات التعليمية التقويم التقدم لجمع المعلومات وإيصالها إلى أعضاء المنظمات.
  - تحديد الهدف: أي تطبيق الأهداف الدقيقة لمبادرات إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية.
- وفي ما يلي: توضيح لعناصر نموذج ارفن (Irvin) لإدارة الجودة الشاملة:

**الشكل رقم 11: عناصر نموذج أرفن (Irvin)**



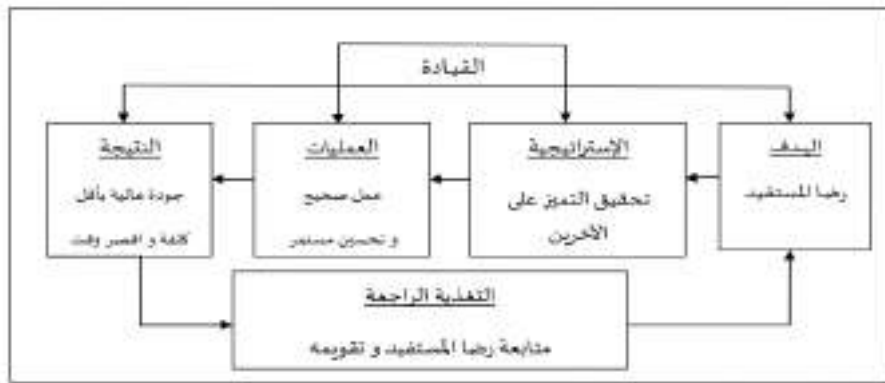
**المصدر: مداح لخضر، مرجع سابق، ص 92**

ثالثا : نموذج السعود في التعليم :

لقد قام السعود بتطوير مبادئ إدارة الجودة الشاملة التي تم اعتمادها في حقل الإدارة العامة ، بهدف تحسين الجودة في المؤسسات الاقتصادية ، وذلك بوضعها ضمن رؤية تطوعية تتناسب مع المؤسسة التربوية (المدرسة) ويقوم هذا النموذج على ستة عناصر رئيسة كما يوضحها الشكل وهي:

- القيادة : قيادة إدارية فاعلة قادرة على توجيه هذا النهج الإداري وتسيير المدخلات التربوية المدرسية للوصول إلى مخرجات محددة و الهدف هو إرضاء الزبون المستفيد (الطالب، أو ولي الأمر ، أو رجال الأعمال ، أو المجتمع).
- الإستراتيجية: تحقيق التميز والتفوق على الآخرين.
- العمليات والأنشطة: وهو العمل الصحيح من دون أخطاء من المرة الأولى والتحسين المستمر للعمليات وفق بيئة تنظيمه ودية ومتعاونة.
- النتيجة: الحصول على أفضل جودة بأقل كلفة وأقصر وقت.
- التغذية الراجعة: متابعة مستوى رضا المستفيد وتقويمه من أجل تعديل العمليات وتحسينها باستمرار .

الشكل رقم 12 : نموذج السعود لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسة التربوية

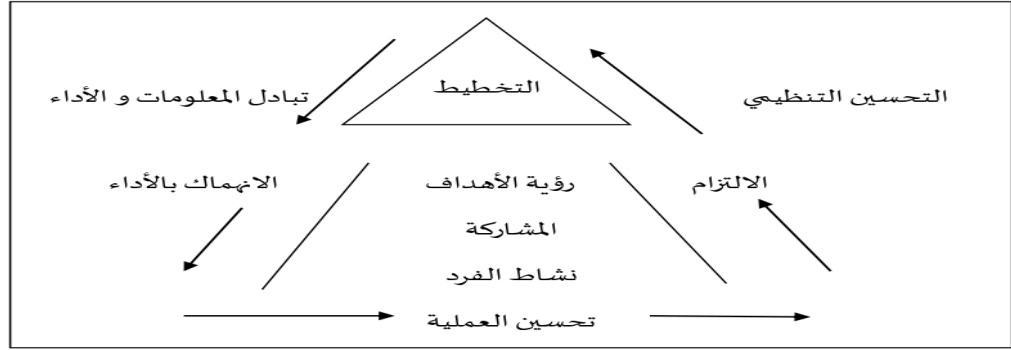


المصدر: مداح لخضر ، مرجع سابق، ص 98

رابعا : نموذج مونتغري ( 1991 ) :

الذي يرى TQM تتضمن ثلاثة عناصر هي : التخطيط والمشاركة وتحسين العملية وهنا التحسين يقوم على مبادئ التحكم بالجودة ، أما التخطيط والمشاركة فيرتبطان بالبيانات الإحصائية المتعلقة بتحسين الجودة والشكل التالي يوضح ذلك .

**الشكل رقم 13 : نموذج مونتغري لإدارة الجودة الشاملة**



**المصدر: مداح لخضر، مرجع سابق، ص 102**

من خلال العرض السابق للنماذج العربية والأجنبية يمكن استخلاص بعض النقاط التالية :

- ✓ معظم النماذج التي عرضت سبق وأن طبقت في بيئة إنتاجية وأثبتت نجاحها وأجريت عليها تطوير وتكييف لتناسب مع البيئة التعليمية والتربوية.
- ✓ اختلفت النماذج في محاورها و مرتكزاتها طبقا للبيئة التي طبقت فيها، أما نموذج البحث الحالي فقد حرص الباحث على أن يكون شاملا و لامة لجميع عناصر ومكونات مفهوم إدارة الجودة الشاملة.
- ✓ ركزت النماذج التي عرضت على عناصر أساسية كالتحسين المستمر للجودة والالتزام والقيادة الجامعية ورضا المستفيدة وغيرها، بينما أضاف نموذج البحث الحالي عناصر مهمة كالبيئة التنظيمية ورسالة الجامعة والتغذية الراجعة التي لم تتطرق لها معظم النماذج رغم أهميتها.
- أشارت المصادر إلى النجاحات الكبيرة لهذه النماذج بصورة عامة ولكنها لم تتطرق إلى مستوى النجاح الفعلي للتطبيق العملي في المؤسسات التعليمية وخاصة للنماذج العربية.

المطلب الثالث : معايير ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.

لقد أكد الزهراني على تعدد معايير الجودة في مجال التعليم العالي، ومن أهمها تلك المعايير التي ذكرها الغافري (2004) لتشمل:<sup>1</sup>

✓ معايير جودة عضو هيئة التدريس: تتمثل معيار الجودة هنا في تأهيل الأساتذة عمليا وسلوكيا وثقافيا ليتمكن من إثراء العملية وفق العملية التعليمية، ويجب الأخذ بعين الاعتبار حجم الهيئة التدريسية وكفائتهم ومساهماتهم في خدمة المجتمع واحترامهم للمتعلمين (الطلبة).

✓ معيار جودة الطالب: تأهيل الطلبة علميا واجتماعيا وثقافيا ليتمكن استيعاب دقائق المعرفة، مع مراعاة نسبة عدد الطلبة ومتوسط تكلفة الطالب والخدمات المقدمة له ودافعيتهم واستعداداتهم للتعليم.

✓ معايير جودة المناهج الدراسية: تقوم على أساس أن الطالب هو محور العملية التعليمية، تمكن جودة المناهج من مساعدة الطالب على توجيه ذاته في دراساته وبجوثته، وتكوين شخصيته وتدعيم اتجاهاتهم أو تغييرها وخلق مهارات جديدة لاثراء مهاراتهم وتحصيلهم الدراسي. ويتمثل قياس جودة المناهج في مستواها ومحتواها وأسلوبها وطريقتها وإمكانية تعبيرها عن الواقع، وتتماشى مع المتغيرات التكنولوجية والتطورات المعرفية.

✓ معايير جودة البرامج التعليمية: يجب أن تتميز بالبرامج بالشمولية والتكامل والعمق، والمرونة لتستوعب التطورات السريعة الحاصلة اليوم في جميع المجالات، وإلغاء الطرق التقليدية في التعليم كالتلقين وحشو أذهان الطلبة بالمعلومات والعمل على جعل الحصص الدراسية أكثر إثارة وحماسة وجعل المتعلم هو محور العملية التعليمية ، و إشراكه في تقديم الدروس لتحفيزه على البحث عن المعلومات وتقديمها.<sup>2</sup>

✓ معايير جودة طرق التدريس: وهي ضرورة تحقيق التكامل في عملية التدريس النظري والتطبيقي وربطها بالواقع (المشاكل البيئية)، ليتمكن الطالب من استيعابها وفهمها وتطبيقها في تجارب حياته و معيار جودة تقويم الطلاب ، على الأساتذة أن يتنوعوا في استخدام أساليب تقويم أداء الطلبة ، مع التزام الموضوعية ، الشفافية والعدالة والتدريب المستمر على التقويم والالتزام بالتنوع في اختيار الأساليب ، واختيار الأسلوب الأفضل الذي يحدد المستوى الحقيقي للطلاب وقياس مخرجات التعلم ، كوضع نظام فعال لتقويم أدائهم.

<sup>1</sup> زهراني، محمد بن راشد عبد الحلیم. (2009). تصور مقترح لتطوير أدوات قياس تحصيل الطلاب وفق معايير الجودة الشاملة بوزارة التربية والتعليم، رسالة دكتوراه غير منشورة في علم النفس. جامعة أم القرى. السعودية. ص 215-216.

<sup>2</sup> البيلوي، حسن حسين وآخرون. (معد). (2006). الجودة الشاملة في التعليم بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد الأسس والتطبيقات. ط1. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، ص 36.

✓ معيار جودة العلاقة بين المؤسسة التعليمية و المجتمع : يجب أن تكون المؤسسة التعليمية متفاعلة مع المجتمع بجميع قطاعاته الإنتاجية والخدمية ، وتلبي حاجاته وقادرة على حل مشاكله ، وذلك بوضع تخصصات تخدم سوق العمل.

✓ معيار جودة الإمكانيات المادية : يقوم على توفير المباني وقاعات ومدرجات والتجهيزات وقدرته على تحقيق الأهداف ومدى استفادة الطلبة من بنوك المعلومات والمكاتب وفضاء الانترنت ، لأن ذلك يؤثر على جودة التعليم من حيث تنفيذ الخطط التي تم وضعها أو البرامج التي تم إعدادها. كه معيار جودة تقييم الأداء : يتحقق من خلال تقييم كل المعايير السابقة ، للضمان جودة التعليم وتحقيق التقدم والتميز.

### المبحث الثالث : تطبيق ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

#### المطلب الاول : ادوات تطبيق ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

إن أدوات إدارة الجودة الشاملة تعد من الأساليب الفعالة التي تساعد العاملين و القادة في أداء عملهم ، فان من الصعب على أي منظمة تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتأدية وظائفها دون الرجوع إلى هذه الأدوات وخاصة من تهتم بالتحسين المستمر ، وهذه الأدوات لا تساهم في حل المشاكل الجودة فحسب ، بل تمكن من إنشاء حافظ للجودة في أي عمل ، وتوجد هذه الأدوات داخل أي عملية وهذت من خلال أفعال تصحيحية وعلاجية ، وتعتبر هذه الأدوات جزء من البرنامج المجهز لتحقيق أعلى جودة ممكنه وهذا من خلال الأدوات التالية:

اولا- أسلوب حل المشاكل : انه من أشهر الأساليب ، حيث أن المنظمة تشكل فرق قصيرة الأجل يكون الهدف منها عقد اجتماعات من اجل مناقشة مشكلات المنظمة ، من كل الأبعاد والعمل من اجل حل هذه المشاكل ، وإيجاد فرص جديدة للتحسين ، وهناك عدة أنواع من الفرق نذكر منها:

✓ دوائر الجودة : تكون عبارة على مجموعة من الأفراد ، ويكونون من نفس القسم ، وتتراوح أعضائها من (5-8)، و أن العضوية تكون اختيارية ، ويعملون الاجتماعات بشكل دوري ، و الغرض منها مناقشة الجودة التي تتعلق بالعمل و تحليلها ، ومن ثم تقديم الحلول.<sup>1</sup>

✓ فرق المشروع : هذه الفرق عملها محدد من قبل الإدارة العليا ، وان هذا الأخيرة هيا من تقوم بتشكيل فريق العمل ، وبشكل مؤقت ، وان أعضائها يتكونون من مختلف الأقسام المنظمة ، ويجب أن يكونون ذو كفاءة ومهارة ولديهم قدرات المناسبة للعمل في هذا المشروع ، وان في أغلب الأحيان تكون المشاركة إجبارية ، وهذا لان الإدارة العليا من تقوم باختيار الأعضاء.

<sup>1</sup> خالد بن جميل مصطفى زقزوق، "تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لتحسين أداء كلية خدمة المجتمع والتعليم المستمر بجامعة أم القرى" شهادة ماجستير، غير منشورة ، مملكة العربية السعودية ، جامعة ام القوى ، وكلية التربية، سنة 2008، ص ص 47-48.

- ✓ فرق تحسين الجودة : يتم تشكيل عضوية الفريق بشكل اختياري ، و الأعضاء يكونون من عدة أقسام ، أو من قسم واحد ويكونون من عدة مستويات إدارية ، ويجب أن تكون لديهم الخبرة ، و الكفاءة المرجوة ، من أجل حل المشاكل ، إن الفريق لديه الحق في اتخاذ إجراء يراه مناسب لحل المشاكل.
- ✓ العصف الذهني : نقصد بها تشجيع التفكير الإبداعي لفرق العمل من أجل استنباط الآراء.
- ✓ خريطة التدقيق : عبارة عن تمثيل بياني لعملية تحسين الجودة و تسلسلها ، وتستعمل أيضا لفهم المشكلة وتحليل العلاقات بين مختلف الأنشطة.
- ✓ مبدأ باريتون : إن مبدأ باريتون يقوم على استعمال طريقة التحليل الإحصائي للمشكلات ، و أسبابها ، ورسمها في مخططات بيانية ، وفقا لخطوات متسلسلة.
- ✓ أسلوب السبب و الأثر : عبارة عن رسوم ، تتكون من خطوط و رموز ، وتصمم لتوضح العلاقة المفيدة بين الأثر و المسببات وبشكل عام فإنها تستخدم في تحليل المشكلات المعقدة ، والتي يصعب شرحها ، وفهمها باستخدام لغة الأرقام فقط.
- ثانيا- أنظمة الاقتراحات : تمكنا من تقديم اقتراحات من قبل الموظفين إلى إدارة وكل واحد على حدا ، وتكون هذه الاقتراحات حول طرق تحسين العمل وحل المشاكل التي يواجهها في عمله ، ومن بعد ذلك تتبنى الإدارة الاقتراحات المناسبة لها.
- ثالثا- أنظمة التوقيت المناسبة: تعطي هذه الأنظمة إلى الإدارة فرصة الكافية لكي تحقق أهدافها بطريقة مناسبة و بزم من محدد وبدون أي تأخير، وأيضا تساعد على حل المشاكل التي تواجهها الإدارة مباشرة، وفي نفس المكان الذي تقع فيه.
- رابعا- رقابة العمليات الإحصائية: تستخدم في التعرف على التباين، الذي قد يحدث في أي عملية إنتاجية مهما جدا لتعزيز جودة السلعة المنتجة، وتقليل التكاليف، وزيادة رضا المستهلكين، حتى تكون للمنظمة القدرة على المنافسة في سوق.
- خامسا- المقارنة المرجعية : هي عملية تجديدية ، وتكون مبنية على تحليل سريع لأفضل ترتيب للعناصر الفاعلة ذات الكفاءة ، وتشتمل على المقارنة بين الأنشطة داخل المنظمة أو الأنشطة داخل المنظمة وما يشابهها في منظمات منافسة ، و تتبنى ما ثبت نجاحه ويوفر الكثير من المال و الجهد لانجاز التحسينات الأكثر إنتاجية بأقل تكلفة ضمن الموارد متاحة.
- سادسا- ثقافة المنظمة : إن المنظمة الراغبة في تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة يجب عليه أن تتخلى عن إدارتها التقليدية بما تحملها من قيم ومفاهيم رسخت عبر السنين و الانتقال إلى إدارة حديثة تحمل قيم ومفاهيم عمل جديدة ، تركز على تحسين وتطوير جودة الخدمات بما يحقق رضا المستفيدين.

سابعاً- مشاركة وتحفيز العاملين : مشاركة جميع العاملين وتوجيه قدراتهم وإمكانياتهم نحو خلق بيئة محفزة للإنتاجية أو الخدمة المستهدفة ، لان هم الذين لديهم القدرة على معرفة المشاكل التي تواجههم أثناء العمل ، وان تحفيزهم ومشاركتهم تلحق لديهم جو من القبول وعدم الاعتراض أو مقاومة التغيير.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني : متطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

لكي تتبنى المنظمة فلسفة إدارة الجودة الشاملة يجب أن توفر بعض المتطلبات اللازمة و التي تتلخص في:

✓ التدريب: لكي يتمكن العمال من تطبيق مفاهيم الحديثة لإدارة الجودة الشاملة يجب أن نقوم بتدريبهم وإكسابهم وتعليمهم المهارات اللازمة حتى يتمكنوا من أداء الأعمال بشكل صحيح للمرة الأولى وكل مرة وفقاً لمبدأ الذي يقوم عليه.

✓ التزام الإدارة العليا بالجودة : لكي تستطيع جميع الإدارات في المنظمة أن تلتزم بإدارة الجودة الشاملة وان تكون مقتنعة بها، يجب أن تلتزم بها الإدارة العليا ، وان تطبق من قبلها وكذلك تقوم بتغيير من العمل بالمبادئ الإدارية التقليدية إلى العمل وفقاً للمبادئ إدارة الجودة الشاملة ، وهذا بتقديم الدعم اللازم لفرق العمل لإجراء التغييرات الكفيلة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

✓ التركيز على العملاء: إن رضا العميل هو المحور الأساسي لإدارة الجودة الشاملة ولهذا يجب تصميم المنتجات و الخدمات التي تقدمها المنظمة، بما يحقق رغبات وهكذا يتحقق الولاء لتلك المنظمة.

✓ التحسين المستمر إن إدارة الجودة الشاملة: عبارة عن برنامج لتحسين و التطوير بشكل مستمر، ولهذا يجب تقييم جودة الخدمات التي تقدمها المنظمات العامة والخاصة ومنظمات المعلومات بشكل مستمر وفقاً للمعلومات التي جمعها وتحليلها بشكل مستمر ودوري.

✓ التخطيط الاستراتيجي للجودة : إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يبدأ بتوضيح الرؤية المستقبلية محددة وأهداف بعيدة المدى التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها ، وهذا يتحقق بمشاركة جميع العاملين بشكل مخطط له مسبقاً ، بحيث تتمكن الإدارة العليا من تقويم أدائها الفعلي وفقاً لما في الخطة الإستراتيجية العامة للمنظمة.

✓ القياس و التحليل: إن القرارات التي تتم في ظل إدارة الجودة الشاملة تتصف بالموضوعية ، وهذا لأنها تعتمد على طرق و الأدوات العلمية الصحيحة في جمع البيانات وتحليلها ، ثم تقدم هذه المعلومات إلى متخذ القرار في المنظمة المعلوماتية وتعتبر كمرشد له.

✓ منح الأخطاء قبل وقوعها : إن إدارة الجودة الشاملة تأخذ مبدأ الوقاية من الأخطاء و العيوب وهذا من خلال الفحص و المراجعة و التحسين المستمر من اجل معرفة المشكلات قبل وقوعها ، وإيجاد الحلول المناسبة لها لتفادي وقوعها بدل من حدوث المشكلة و البدء بالبحث عن الحلول المناسبة لها ، وبهذا تعتبر إدارة الجودة

<sup>1</sup> احمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير أداء مؤسسات التعليم العالي في الجزائر،الملتقى الوطني الخامس حول إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة 2010 ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير،جامعة سعيدة ، 18-01-2010،ص 963.



الشاملة أن تكاليف الوقاية اقل بكثير من التكاليف العلاج ، وهذا أشبه بالصيانة المستمر للمنظمة من خلال مراجعة وتحليل العمليات التي تقوم لها المنظمة بشكل دائم.

### المطلب الثالث : معوقات تطبيق ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.

رغم أهمية إدارة الجودة الشاملة في المجال التعليمي ، إلا أن تطبيقها يواجه العديد من الصعوبات التي تحد من فاعليته في المؤسسات التعليمية عامة ، والجامعات بصفة خاصة ، ومن أهم هذه الصعوبات نذكر:

✓ عدم ملائمة الأوضاع الأكاديمية والإدارية والمالية السائدة بالجامعات ، لمتطلبات تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة (و ذلك على مستوى فلسفة التعليم الحالية ، وأهداف أنماط التعليم الجامعي ، أداء أعضاء هيئة التدريس وأدوات العملية التعليمية ، ونظام الدراسات العليا والبحث العلمي والإمكانات المادية وتمويل التعليم الجامعي).

✓ إعادة النظر في أهداف الجامعة وتحديد أدوارها ، وتنظيم مسؤوليات العمل فيها ، وتوفير البيانات المستمدة من الممارسات والأبحاث لتوجيه السياسات والأداء ، من أجل الوصول إلى تحسين جوانب العمل والمناخ المحيط بالأداء التعليمي<sup>1</sup>.

✓ عدم مشاركة جميع العاملين في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

✓ عدم ملائمة جودة الخدمة التعليمية المقدمة للطلبة ، ومستوى جودة الخدمة التي تتفق مع رغباتهم وتوقعاتهم (وذلك فيما يخص الكتاب الجامعي ، أداء هيئة التدريس وأساليب التقييم المتبعة ، نظام تقديم الخدمة ورعاية الطلبة).

✓ عدم الربط بين الجامعة وقطاعات سوق العمل (من حيث مدى تطور المناهج طبقا لمتطلبات سوق العمل).

✓ مقاومة التغيير سواء من العاملين أو من الإدارات.

✓ المركزية في اتخاذ القرار ، فإدارة الجودة الشاملة بحاجة إلى نظام لامركزي يسمح بالمزيد من الحريات في العمل بعيدا عن الروتين والتعقيدات الإدارية التي تضعف العمل والأداء.

✓ قلة الإطارات المدربة والمؤهلة في مجال إدارة الجودة الشاملة ، والقادرة على تحمل المسؤولية والابتكار.

✓ يحتاج تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلى ميزانية كافية غير عادية.

✓ الإرث الثقافي والاجتماعي، الذي يرفض تقبل ما هو جديد ومتطور.

إن المبادئ والمتطلبات السابقة تحتم على إدارة الجامعات للتحويل نحو مفاهيم إدارة الجودة الشاملة التحلي بالجرأة من قبل القيادة العليا نحو التغيير للأفضل بعيدا عن التعليم التقليدي ، مع الأخذ في الحسبان جملة المعوقات التي تحول دون النجاح في بلوغ ذلك الهدف.

<sup>1</sup> أشرف السعيد أحمد محمد، الجودة الشاملة والمؤشرات في التعليم الجامعي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2007، ص 654

## خلاصة الفصل :

ان تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي يساهم بدرجة كبيرة في نجاحها و تحقيق اهدافها ، و هذا ما يؤدي الى تلبية رغبات جميع المستفيدين منها بالإضافة الى تحسين المناهج العلمية و طرق التدريس و وسائل التقويم ، و هو يساعد في تصميم مناهج تربوية تلائم عمليات التعلم الحديثة و هذا يتطلب تضافر جهود جميع العاملين بالحقل التربوي من اجل تحقيق الجودة التعليمية و ضمان جودة مخرجاتها في سوق الشغل .

## الفصل الثالث

اشكالية تفعيل ادارة الجودة الشاملة في

الجامعة الجزائرية

بناءا على التجربة الماليزية

تمهيد:

لقد قطع النظام التعليمي في ماليزيا اشواطا كبيرة في مجال الجودة ، و ذلك من خلال اتباع المعايير الدولية في التدريس و نظم الدراسة و تحديد التخصصات و المناهج الدراسية ، الى جانب تشجيع العلاقات الدولية بين جامعاتها و الجامعات الدولية من اجل اكتساب الخبرة .

ومع ما تواجهه الجامعة الجزائرية من ضغوطات على الساحة الدولية ، فقد أصبحت مطالبة أكثر من قبل بالسعي إلى تحسين جودة مخرجاتها التعليمية ، وذلك لضبط جودة الخدمات التي تقدمها استنادا إلى أسس علمية عالمية ، بالإضافة إلى ترسيخ ثقافة الجودة لدى كافة الأفراد بالجامعة ، لاسيما أن تأمين جودة التعليم العالي هو الضمانة الحقيقية للرفع من نوعية الطلاب وتزويدهم بالمهارات اللازمة وتطوير مواهبهم وقدراتهم حتى يتمكن من دراسة إمكانية تطبيق هذه المنهجية الدراسية .

## المبحث الاول : التجربة الماليزية في ادارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

حققت دولة ماليزيا نموا اقتصاديا مطردا بفضل استثمارها في العنصر البشري الذي يعد من أهم عناصر العملية الإنتاجية ، حيث نجحت في تأسيس نظام تعليمي قوي ساهم في توجه المنظومة الاقتصادية الماليزية من القطاع الزراعي التقليدي نحو القطاع الصناعي الحديث ، وها هي اليوم ماليزيا تتوجه إلى تحويل المجتمع الماليزي إلى مجتمع مبني على قاعدة المعرفة بحلول عام 2020.

### المطلب الاول : النظام التعليمي الماليزي .

عرف النظام التعليمي في ماليزيا تطورا ملحوظا ، ففي سنة 1975 وبعد حصول هذا البلد على الاستقلال كان أكثر من نصف السكان بدون أي تعليم رسمي، في حين كان 6 % فقط من الأطفال تلقوا تعليمهم في المرحلة الثانوية و 1 % فقط حصلوا على شهادات جامعية ، لكن وبعد مرور خمسة عقود و نصف ارتفعت معدلات الالتحاق بالتعليم في كل المستويات بشكل كبير ، حيث بلغت نسبة الالتحاق في المرحلة الابتدائية 94 % ، أما في المرحلة الثانوية فقد بلغت 87 % وذلك خلال سنة 2011 ، كما شهدت المرحلة الثانوية العليا تحسنا في معدلات الالتحاق فمن 45 % سنة 1980 إلى 78 % سنة 2011.

إن المتبع للمسار التاريخي لتطور النظام التعليمي في ماليزيا يجد أن المستعمر البريطاني حاول القضاء على هوية المجتمع الماليزي المسلم، من خلال إنشاء مدارس تتبني المنهج التربوي البريطاني وتشجيع الماليزيين للالتحاق بهذه المدارس من أجل تبوء مناصب عليا ، ويعود هذا التحرك من البريطانيين لشعورهم بالخطر الذي كانت تشكله الكتابات الإسلامية والتي تعتبر بمثابة الحلقة الأولى في مسار تطور النظام التعليمي في ماليزيا.

في سنة 1918 قام البريطانيون بالسماح للماليزيين بافتتاح أول مدرسة ماليزية مع اشتراط تعلم الدين الإسلامي في غير أوقات الدوام الرئيسية، بعد هذا قام الصينيون والهنود بتأسيس مدارس خاصة لتربية أبنائهم ونشر ثقافتهم الخاصة.

ما ميز النظام التعليمي الماليزي في هذه الحقبة الزمنية هو عدم ارتكازه على أسس علمية مدروسة ، وذلك ما أكدته لجنة "بحث أوضاع التعليم و اقتراح أسس تطويره" سنة 1956 بقيادة تنكو عبد الرحمن ، حيث شخصت حالة النظام التعليمي في ماليزيا إبان تلك الفترة في النقاط التالية:<sup>47</sup>

<sup>47</sup> ادريس عبدلي -الياس ميمون . واقع جودة التعليم في ماليزيا - دراسة حالة الجامعة العالمية الإسلامية بماليزيا ، ص 282

- نظام التعليم الماليزي يقوم على أسس استعمارية؛
- تحتاج المدارس الماليزية إلى إصلاح وتطوير للحاق بركب الدول المتقدمة؛
- ندرة الكتب العلمية المؤلفة باللغة الوطنية؛
- ماليزيا في حاجة إلى إرسال بعثات علمية للدول المتقدمة ، والاستفادة منها.

كل هذه التوصيات وأخرى كانت أسس بناء النظام التعليمي الماليزي ، فبعد حصول ماليزيا على الاستقلال تم الإعلان عن الخطة التنموية الاقتصادية الشاملة ، والتي تضمنت الخطة الخماسية الأولى (1966- 1970) و الثانية (1970 - 1975)، ولتحقيق هذه الخطط تم التركيز على التعليم كأساس للتنمية مع تغيير النظام التربوي لتغطية حاجة الدولة إلى العامل المنتج ذي المهارة العالية ، وكذا الاستغلال الأمثل للتعليم الجامعي من خلال وضع برامج حديثة تتماشى مع متطلبات الاقتصاد في كل الفروع والمستويات.

مع تولي مهاتير محمد منصب رئيس الوزراء خلال الفترة (1981-2003) تم إحداث نقلة نوعية على مختلف الأصعدة ، حيث تحولت ماليزيا من دولة زراعية إلى دولة صناعية ، يساهم القطاع الصناعي و الخدماتي فيها بنسبة 90 % من الناتج المحلي الإجمالي ، كما ركز رئيس الوزراء مهاتير لجهدته لإعداد خطة شاملة للنهوض بقطاع التعليم حدد مداها بسنة 2020 لتصبح ماليزيا من بين البلدان المتقدمة في قطاع التعليم ، حيث كانت أهم الإجراءات المتخذة في قطاع التعليم :

- إرسال ما يقارب مليون طالب ماليزي إلى الجامعات الغربية للاستفادة منها ؛
- إلزامية وإجبارية التعليم ، حيث انخفضت نسبة الأمية من 47 % إلى 1 % ؛
- العناية بالأساتذة المتفوقين من خلال تشجيعهم، وتهيئة مدارس خاصة للمتفوقين؛
- تطوير المؤسسات التعليمية كما و كيفا، واستحداث المدارس الذكية ؛
- ربط النظام التعليمي باحتياجات الاقتصاد الوطني ، من خلال تحديد طبيعة التخصصات مع متطلبات سوق العمل؛
- إعداد مواطن ديناميكي لمواجهة التحديات المستقبلية ، من خلال تنمية القدرات و المهارات، وترسيخ الانتماء الديني؛

شكلت هذه الأسس المحاور الكبرى التي بنيت عليها استراتيجية التعليم في ماليزيا ، والتي تواصلت فيما بعد، حيث أكد خليفة مهاتير عبد الله بدوي رئيس الوزراء السابق أن التعليم يمثل أولوية بالنسبة الحكومة الماليزية من خلال إنشاء جامعات ذات مستوى عالمي ، حيث تم تقسيم محفظة التعليم إلى وزارة التربية والتعليم ووزارة التعليم

العالية، مع التركيز على التعليم العالي من خلال إحداث ثورة تكنولوجيات المعلومات ، وجعل القطاع الخاص أكثر ديناميكية وربط الجامعات به.

### المطلب الثاني : وكالة و انظمة الجودة الماليزية المطبقة في مؤسسات التعليم العالي .

أولا : وكالة الجودة الماليزية : <sup>48</sup>

يمثل التعليم العالي في ماليزيا أحد أهم المفاتيح المحددة لمصير الأمة ، فالهدف منه هو تكوين مجتمع تقوده المعرفة والمهارات بناء على قيم وأسس الدولة ، وما الرتب التي تحققها الجامعات الماليزية إلا دليل على اتباعها معايير الجودة في هذا الميدان ، فقد وضعت الحكومة الماليزية استراتيجيات وخطط لضمان التميز ومواجهة المنافسة في سوق التعليم العالي الدولية ، ولعل أبرز هدف من هذه الخطط هو تحقيق مراكز متقدمة للجامعات الماليزية على المستوى الدولي ، كما تعمل ماليزيا الآن تكون مركزا للتعليم العالي في منطقة جنوب شرق آسيا، ولضمان الجودة والقدرة التنافسية لهذا القطاع تم تأسيس مجلس الاعتماد الوطني

( Lembaga Akreditasi Negara L.A.N ) سنة 1997 لضمان جودة التعليم الخاص، وفي عام

2002 قررت الحكومة أيضا إنشاء شعبة ضمان الجودة ( Quality Assurance Division ; QAD )

داخل وزارة التربية المراقبة مؤسسات التعليم العمومية. في عام 2005 أدلى مجلس الوزراء بقرار مهم، يتمثل في إنشاء وكالة الجودة الماليزية ( Malaysian Qualification Agency; MQA )، وقد حددت مسؤولياتها التالية:

- تطوير المعايير والمقاييس والأدوات المتعلقة بالجودة في ميدان التعليم العالي، وذلك بالتعاون مع جميع الشركاء؛
- وضمان جودة مقدمي خدمات و برامج التعليم العالي على أسس من المعايير والمقاييس؛
- تقديم استشارات للوزراء في أي مسألة تتعلق بضمان جودة التعليم العالي.

تتكون وكالة الجودة الماليزية من مجلس مكون من رئيس و 16 عضوا ، من أهم وظائفه :

- الموافقة على خطط وسياسات إدارة الوكالة ؛
- الموافقة على التعديلات والتحديثات ؛
- الموافقة على السياسات والمبادئ التوجيهية المتعلقة بعمليات التدقيق ؛
- و اعتماد البرامج والمؤهلات المرتبطة بميدان التعليم العالي، تلقي ورصد تقارير وبيانات مؤسسات التعليم العالي ومراجعتها ؛

<sup>48</sup> ادريس عبدلي - الياس ميمون . نفس المرجع السابق ، ص 287

➤ التوجيه المستمر لوزير التعليم العالي بوصفها - الوكالة - هيئة ضمان جودة التعليم العالي .

إن مجالات تقييم الجودة تنحصر في النقاط التالية : الرؤية ، الرسالة الأهداف التربوية ومخرجات التعليم ، تصميم المناهج ، تقييم الطلاب ، اختيار الطلبة ودعم الخدمات ، أعضاء هيئة التدريس ، رصد البرامج ، القيادة والإدارة ، التحسين المستمر للجودة.

### ثانيا: انظمة الجودة الماليزية المطبقة في مؤسسات التعليم العالي .

أشهر الأنظمة الماليزية المستخدمة في تقييم جودة التعليم العالي هي: نظام التقييم الماليزي للمؤسسات التعليمية العالي (Rating System for Malaysian Higher Education Institutions, SETARA) والذي بدأ العمل به سنة 2007 ، وكان ذلك بقيادة البروفسور Che Husna Azhari مديرة مركز التخطيط المؤسسي والجودة بجامعة ( KEBANGSAAN(UKM ) ، وهذا تحت وصاية MQA2، فتصنيف مؤسسات التعليم العالي هو الآلية المستخدمة لقياس مؤشرات الجودة والمساءلة والأداء المؤسسات التعليم العالي؛ وذلك بهدف تقييم نقاط القوة والضعف في قطاع التعليم العالي والتحسين المستمر للجودة ( Continuous Quality Improvement, CQI).

يحتوي نظام SETARA على 89 مؤشرا جاءت بعد مشاوراة جميع الجامعات، واشتمل هذا النظام على ست مجالات هي: أعضاء هيئة التدريس ، اختيار و انتقاء الطلبة، البحوث، البرنامج الأكاديمي، الموارد، التنظيم والترتيب ، فكل مجال له وزن معين بناء على تخصص الجامعة .  
ان المحاور التي يركز عليها نظام SETARA باختصار هي:<sup>49</sup>

- أ- الحوكمة : يتكون هذا المحور من 08 معايير تتعلق اساسا بالجوانب الادارية لمؤسسات التعليم الجامعي ، سواء من حيث مناقشة مسائل الجودة من طرف الهيئة الداخلية ، او من حيث الادارة الاكاديمية.
- ب- الموارد المالية و المادية : يتم في هذا المحور التركيز على البنية التحتية و الجانب المالي للجامعة .
- ت- الجودة، الخبرة و التنوع: يتناول ها المحور الجوانب المتعلقة بالجودة، كجودة هيئة التدريس، تجربة هيئة التدريس، الجودة الشاملة للأساتذة ،جودة الطلبة ،التنوع الطلابي .
- ث- المناهج و الطرق: في هذا المحور يتم تقييم جودة المناهج الدراسية و تقييم جودة التدريس و مدى جودة التدريبات المهنية و مدى تشجيعها للمهارات و اتخاذ القرار.

<sup>49</sup> ادريس عبدلي -الibas ميمون ، نفس المرجع السابق ، ص 288



ج- جودة الخريجين و رضاهم :يعتني هذا المحور بجودة المتخرجين في السوق المهنية و ذلك من خلال حساب معدل العمالة بعد 06 اشهر من اتمام الدراسة ، رضا ارباب المؤسسات ، سمات الطلاب و ادائهم.

### المطلب الثالث : استراتيجية التعليم العالي في دولة ماليزيا

جاء ميلاد الخطة الإستراتيجية للتعليم العالي الوطني نحو2020، من منطلق عزم الرئيس السابق عبد الله بدوي على امتلاك ماليزيا رأس المال الاجتماعي على جودة عالية ، حين أعرب عن حاجة البلد إلى الثروة التعليمية ، وتتضمن هذه الخطة سبعة مساع هي<sup>50</sup> :

✓ توسيع فرص الالتحاق بالتعليم العالي مع مراعاة تحقيق المزيد من العدالة فيها: وتمثل العدالة المقصودة هنا الالتزام بمبدأ الديمقراطية، وهي سياسة الحرص على تقديم الأفضل لذوى الجدارة، بصرف النظر عن الانتساب إلى أي من الأعراق أو الديانات أو المستويات الاجتماعية.

✓ التزقي بجودة التعليم والتعلم: لا تتحقق جودة التعليم والتعلم إلا بالتزقي بمستوى المناهج ، ومستوى السلك التدريسي ، وتجهيز العدد الكافي من الأدوات والأجهزة العصرية للتدريس.

✓ التعزيز لميادين الأبحاث والاختراعات : مما يؤخذ عليه أداء التعليم العالي هو تدني عدد أعضاء الأعمال البحثية والتنموية ، حيث المعدل 21.8% فقط مقابل 10 آلاف عدد أفراد القوى العاملة ، لذلك تسعى الحكومة الماليزية في الخطة الماليزية التاسعة إلى هدف تحقيق 50% مع نهاية الخطة.

✓ الارتقاء بمستوى المؤسسات التعليمية العالية : ومن خلال هذا المسار تسعى ماليزيا إلى جعل المؤسسات التعليمية العالية في ماليزيا تضاهي مستوى أفضل جامعات العالم.

✓ إبراز دور المؤسسات العالمية على الساحة الدولية : وأولى خطوة للتطلع إلى الساحة العالمية هي انعقاد برامج التبادل بين الجامعات الماليزية وبين الجامعات بالخارج.

✓ إرساء الثقافة الداعمة لفكرة التعليم مدى الحياة : حيث أن التعلم والتعليم لدى الدول المتقدمة عملية لا تتوقف عند سن معين أو مستوى معين. وبذلك يؤمن الفرد بعدم وجود حاجز يتصدى لطموحاته تحت أي مسميات.

✓ تعزيز النظم للإدارة وتوصيل المعلومات في وزارة التعليم العالي : إضافة الى هذا فقد كان لسياسات تطوير التعليم في ماليزيا دورا هاما في تطور القطاع من خلال:<sup>51</sup>

أ- الاهتمام بالتعليم التكنولوجي وربطه بالبحث العلمي: من خلال التشجيع على إنشاء هيئات للبحوث في مؤسسات التعليم العالي ، للقيام ببحوث علمية تخدم قضايا التعليم ، والاستفادة من العلاقة مع المؤسسات

<sup>50</sup> Mashkuriyaacob, science and technology policymaking in Malaysia :responding to the challenge economy, first annual conference department studies, cairouniversity .2003.pp3-7

<sup>51</sup> علي دحمان محمد ، مداخلة تحت عنوان :إشكالية ضمان الجودة في قطاع التعليم العالي بالجزائر بناء على التجربة الأمريكية والماليزية ، المؤتمر الدولي التاسع حول الاعتماد الأكاديمي ومعايير إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي ، ص17- 18

المماثلة في خارج البلاد. وإدخال برامج الدراسات العليا في الجامعات الماليزية في التخصصات العلمية والتكنولوجية ، مع ربط مخرجات التعليم بمخرجات سوق العمل وتلبية متطلبات الاقتصاد.

ب- تطوير نظامها التعليمي باستمرار<sup>52</sup>: ماليزيا على تطوير نظامها التعليمي وإدخال تقنيات جديدة في مؤسساتها التعليمية ، وتحديث مناهجها الدراسية في كافة المراحل وتبني مفهوم المدرسة الذكية ، والخروج بالتعليم الأساسي من إطاره التقليدي الجامعي ، إلى عملية تربوية حيوية يتركز فيها الاهتمام بالتلميذ واحتياجاته ، كما لقي التعليم الثانوي اهتماما كبيرا من خلال المراجعة والتطوير المستمر للخطط ، حيث اكتسب خريجو هذه المرحلة مرونة أكبر في الالتحاق بمؤسسات التعليم العالي ، أو الدخول إلى سوق العمل ، وفي سبيل ذلك نفذت سياسات متعددة نذكر منها:

- 1- تطوير برامج إعداد المدرسين وتدريبهم قبل الوظيفة وأثناءها ، مما يؤدي إلى تحسن نوعية التعليم ومهنته .
- 2- إنشاء شبكات الاتصال بين المؤسسات التعليمية والوحدات الإدارية المعنية بالتعليم ، ومراكز التدريب وبين المؤسسات العلمية والتكنولوجية و الثقافية ، والجامعات خدمة لأغراض تطوير التعليم وتحسين أدائه.
- ت- العمل على تطوير التعليم الفني : وضعت الحكومة أساسا لتطوير التعليم الفني وارتباط مناهجه بالواقع الاقتصادي ، ودعمت توفير مستلزماته من المعدات والأجهزة المتطورة والحديثة ، واستفادت من تجارب الدول الصناعية المتقدمة في المناهج النظرية والتطبيقات العملية ، خاصة نماذج اليابان ، وألمانيا ، وبريطانيا.
- كما عملت على تكامل مناهج التعليم الابتدائي والإعدادي من ناحية موضوعاتها في خط متماسك يراعي الأهداف التربوية ، وتحاول المناهج التعليمية في هذه المرحلة تنويع مصادر المعرفة ، وتلاحق الجديد في العلوم والتكنولوجيا إلى جانب استخدام نظم المعلوماتية.
- ث- تشجيع التعليم العالي الخاص :بدأت الدولة بدءا من عام 1983 بإتباع برنامج لخصخصة المؤسسات العامة ، وبدأت مؤسسات التعليم العالي الخاص في الظهور ، وبدا هذا التعليم بتقديم برامج مشتركة مع جامعات أجنبية في استراليا وكندا والولايات المتحدة الأمريكية ، بحيث يدرس الطالب في هذه الجامعات في ماليزيا لمدة سنتين ، ثم يكمل دراسته في الجامعات في هذه الدول ، أو يدرس في هذه الجامعات ويتحصل على الدرجة العلمية دون الحاجة للسفر ، وسعيا نحو ضبط أوضاع التعليم الخاص والحفاظ على نوعية ومستوى التعليم العالي أنشأت الدولة المجلس القومي للاعتماد ، ليتولى مسؤولية مراقبة مستوى ونوعية التعليم العالي المقدم بواسطة المؤسسات التعليمية الخاصة، وفي نفس الوقت توفير المتخصصين لتقييم المواد الدراسية إلى تقدمها المؤسسات التعليمية.

<sup>52</sup> Ibrahim abu shah, et, al, the humain resource perspective towardsacheiving vision 2020, instituteteknologi mara.1999.p19.

ج- اهتمام ماليزيا بإرسال أبنائها إلى الخارج للدراسة : أصبح الانفتاح على الخارج والاستفادة من الخبرات التعليمية للدول الأخرى ضرورة تسعى إليها كثير من الدول ، لتواكب التغيرات العالمية السريعة والمتلاحقة ، وذلك بهدف توفير كوادر قادرة على التعامل مع المتغيرات الجديدة ، واستيعاب التكنولوجيا المتقدمة ، وماليزيا ليست استثناء من هذه الدول فراحت تشجع أبنائها على الدراسة في الخارج.

### المبحث الثاني: قطاع التعليم العالي في الجزائر

المطلب الاول : لمحة عن تطور نظام التعليم العالي في الجزائر ( الاصلاحات من سنة 2000 الى سنة 2018).

في شهر أفريل 2000 أقر مجلس الوزراء مشروع إصلاح المنظومة التربوية بالجزائر ووافق عليه بغرفتيه (المجلس الشعبي الوطني و مجلس الأمة و السبب في ذلك أن قطاع التربية و التعليم في الجزائر لم يعد قادرا على مسايرة التحولات الاجتماعية و الاقتصادية في خضم الظروف العالمية الراهنة التي تحكمها سياسة الخصوصية و اقتصاد السوق.

فتم إنشاء لجنة وطنية مكونة من خبراء في الميدان مهمتها إصلاح المنظومة التربوية و أطلق عليها اللجنة الوطنية لإصلاح المنظومة التربوية أو كما هو معروف لجنة بن زاغو و انبثقت عن هذه اللجنة مجموعة لجان صغيرة هي:<sup>53</sup>

- لجنة إصلاح النصوص القانونية .
- لجنة إصلاح المناهج التربوية
- لجنة المتابعة و التقويم و التكوين
- لجنة إصلاح التعليم العالي .

تجدر الإشارة أن هناك جملة من العوامل ساهمت في تبني هذا الإصلاح. نذكر على سبيل المثال لا الحصر مايلي:

- فشل المدرسة الأساسية وعدم تكييفها مع المعطيات الثقافية و الاجتماعية للجزائر
- فشل البرامج التعليمية و نقص الدافعية عند التلاميذ
- عوامة الاقتصاد الوطني
- التطور السريع في المجال العلمي و التكنولوجي

<sup>53</sup> بوحفص مباركي: وظائف الجامعة الناشئة بين الطموح والواقع، إصدارات مخبر التربية . والتنمية، دار الغرب للنشر والتوزيع، الجزائر، 2002، ص852

- السعي إلى تحسين نوعية التعليم و الذي كنا رأينا في الفصل الأول أنه أصبح أحد التوجهات العالمية في مجال التعليم بصفة عامة و التعليم العالي بصفة خاصة

وقد مس هذا الإصلاح جميع المستويات التعليمية ابتدائي متوسط ثانوي وجامعي .فيما يخص التعلم الجامعي و الذي هو لب بحثنا فقد تبنت هذه اللجنة إعادة النظر فيه و ذلك بربطه بسوق العمل و المتطلبات الاجتماعية الاقتصادية و السياسية بغية ضمان أوسع قدر من التوظيف لحملة الشهادات الجامعية منتهجتا في ذلك تطبيق نظام ليسانس ماستر ، دكتوراه الذي من بين ما يهدف إليه هو ربط الجامعة بالمحيط الخارجي . و بالرغم من الإنتقادات التي وجهت لهذه اللجنة فان رئيس الجمهورية قد أثنى على مجهوداتها و انتقد معارضيهما فقد صرح قائلاً " إن الجزائر تنتظر أن يحل التكوين الجديد محل الطرق التكوينية التقليدية و لهذا السبب يجري إخضاع المدرسة الجزائرية التي تفوقعت في رتبة قاتلة إلى إصلاح في العمق " .<sup>54</sup>

كما أكد رئيس الجمهورية في خطابه الذي ألقاه أمام الأسرة التربوية بالمعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني على ضرورة الأخذ بعين الاعتبار الهوية الجزائرية و القيم الجزائرية في هذا الإصلاح حيث صرح قائلاً " إن الإصلاح التربوي و الجامعي سيتم دون التفريط في الأصالة و في القيم الجزائرية و أن اللجنة الوطنية لإصلاح المنظومة التربوية قد أجابت إجابة مستفيضة على التساؤلات المطروحة و أن عملها مشكور و هو نتاج واسع و أخذت في الحسبان عوامة الاقتصاد و كانت حريصة على نجاعة الأداء و المر دودية الاقتصادية "

كما انتقد المعارضين لإصلاح الجامعة و رأى بأن الجامعة الجزائرية قدمت الكثير لأبناء هذا الشعب و حان الوقت لإصلاحها حتى تؤدي مهامها على أحسن وجه حيث قال " إن الجامعة الجزائرية هي الوحيدة في العالم التي تضمن مجانية التعليم لذا وجب على الطلبة احترام هذه الجامعة و إعطائها قيمتها لأنها من "لحم الشعب" و لا بد من تقديرها تقديراً كافياً "

كما شكك في نجاعة التحصيل العلمي الذي يتلقاه الطالب و ألح على ضرورة التطبيق الكامل لنظام ل.م.د. و ذلك بتوفير كل الإمكانيات المادية و البشرية لنجاحه ، حيث قال " هل الشهادات التي تعطى بالجامعة تؤهل من يحملها للعمل .... لاشك أن الظروف العلمية إن لم تصل به إلى البعد فقد وصلت به إلى القرب "

<sup>54</sup> فضيل دليو ، الهاشي لوكيا ، ميلود سفاري: منشورات جامعية، قسنطينة، فيفري 2001، ص74

كما انتقد هجرة الطلبة للخارج بعد انقضاء مدة دراستهم بالجزائر و ألح على إمضاء عقود عمل مع الطلبة حتى يستفيد منهم القطاع العام و الخاص بالجزائر و في حالة رفضهم لعروض العمل و فضلوا الالتحاق بالدول الأجنبية للعمل بما فهم مجبرون على دفع مصاريف التمدرس منذ التحاقهم بالمدرسة إلى غاية تخرجهم.

### المطلب الثاني : تمويل التعليم العالي في الجزائر.

يعد التمويل الشريان المغذى للعملية التعليمية و التي تعتمد عليها المؤسسات التعليمية في تحقيق أهدافها المنشودة و التي يتوقف عليه إعداد الأمتل للطاقات البشرية المطلوبة حسب اختصاصاتها المتنوعة و التي تتماشى و التنمية الاقتصادية ، كل هذا جعل من قضية تمويل التعليم من أهم القضايا بالنسبة للحكومة الجزائرية وذلك سعيا منها إلى الاستفادة من النظم التعليمية و التي تساهم و بحظ وافر في خططها التنموية فهي تسهر على توفير الموارد المالية اللازمة للقطاع سواء كانت هذه الموارد عن طريق:<sup>55</sup>

الدولة، الجماعات المحلية، الأفراد (الأسرة)، العالم الخارجي.

**أولا - التمويل عن طريق الدولة (الحكومي):** يعتبر التمويل الحكومي من أهم المصادر الأساسية لقطاع التعليم العالمين خلال جملة ما تخصصه الدولة من ميزانيتها للإنفاق على التعليم بجميع فروع و مستوياته<sup>(3)</sup> ، و ذلك نتيجة ارتفاع الموارد المالية الناجمة عن ارتفاع المداخل الريعية البترولية و الذي ساعد الدولة على أن تقوم بالدور الهام و الأساسي في التعليم من خلال توفير الموارد المالية اللازمة لتمويل القطاع ، خاصة أمام عجز الموارد المالية للقطاع الخاص عن توفير قدر مهم من التمويل لهذا الجانب .

**ثانيا - التمويل عن طريق الجماعات المحلية:** تلعب الجماعات المحلية دور كبير في تمويل مؤسسات التربية و التعليم إذ أنّها تحلّ محلّ الدولة في ميدان الاستثمار التربوي بحيث يسند إليها مهمة تمويل و بناء و صيانة المدارس الأساسية و يتجلى هذا من خلال دور البلدية في إنجاز مؤسسات التعليم الأساسي وفقا للمقاييس الوطنية، كما تعمل على صيانة المؤسسات و تجهيزها بالمستلزمات الضرورية<sup>(4)</sup>. و بالإضافة إلى هذا تقوم البلدية بتسخير وسائل النقل المتاحة لديها من أجل الإسهام في النقل المدرسي مقابل سعر رمزي يدفعه التلاميذ و المقدّر ب 200 دج شهريا .

<sup>55</sup> علي دحمان محمد ، مرجع سابق ، ص 07 .

ثالثا : التمويل عبر العائلات: تساهم العائلات و بأشكال متعدّدة في تمويل قطاع التعليم خاصّة بعد النزعة الحديثة و التي تميل نحو التقليل من الإنفاق العمومي من خلال مساهمة العائلات في دفع حقوق تدرس أبنائهم ، و على هذا الأساس ترى العديد من الدول بأن توفير خدمات مجانية للأفراد لا يوفر الكفاءة و الفعالية و الاستمرارية لهذه الخدمات ، في حين أن إسهام الأفراد في دفع تكاليف هذه الخدمات قد يضمن لها ذلك .

أما بالنسبة للجزائر و حرصا منها على مبدأ مجانية التعليم فإن كل من وزارة التربية الوطنية و وزارة التعليم العالي لا تعتمد علي هذه الرسوم من أجل إعداد ميزانيتها السنوية. لكن و أمام تزايد الضغوط الاجتماعية على النظم التعليم فقد أصبح التمويل الحكومي لقطاع التعليم لا يكفي لتغطية النفقات المستمرة و المتزايدة و لهذا فإن البحث عن تعبئة موارد إضافية للتعليم من أجل الوفاء بمتطلبات العملية التعليمية يعدّ أمرا ملحا و مطلبا استراتيجيا أين يستوجب على المجتمع بجميع أفراده المشاركة في تمويل و دعم العملية التعليمية ، من خلال دفع رسوم التمدرس حتى و إن كانت ذات أسعار رمزية.

**رابعاً- التمويل الخارجي:** لقد حظي التعاون الأجنبي في مجال تمويل التعليم اليوم بأهمية كبيرة حيث خصّصت المنظمات الدولية حصة هامة من ميزانيتها و الموجهة نحو دعم التعليم بالدول النامية ، و تأخذ هذه المساعدات الدولية أشكالا عدّة منها المنح و القروض عن طريق بعض المنظمات الدولية كالإونيسيف، اليونيسكو، و البنك الدولي بالإضافة إلى صندوق النقد الدولي و الوكالات الأخرى من بينها وكالة الولايات المتحدة الأمريكية. لكن هذه المساعدات لها ما عليها من تحفظات لأنها تخدم في المقام الأول الجهة الممولة أو الدولة صاحبة التبرع ، و هذا باعتبارها تحفي بين طياتها في غالب الأحيان تجديد الهيمنة الفكرية و الثقافية للدول المانحة على الدول الفقيرة<sup>(6)</sup>. و فضلا عن هذا فقد أصبحت هذه المؤسسات المالية العالمية مختصة في الميدان التربوي باعتباره أداة لتنمية الاقتصادية تجسّد هذا من خلال المبالغ التي ترصدها هذه المؤسسات المالية لقطاع التعليم عبر العالم على غرار البنك العالمي الذي خصّص مبلغ قيمته 880 مليون دولار في سنة 1997 و كذا البنك الإفريقي ب 628 مليار دولار لنفس السنة .

### المطلب الثالث : مردود قطاع التعليم العالي في الجزائر .

على غرار باقي القطاعات الحكومية فقد استفاد التعليم العالي، من جهد كبير منذ سنة 2000 إلى غاية اليوم ، لاسيما من خلال النقاط التالية (مخطط عمل الحكومة للسياسات العامة ، 2017) :

- تضاعف الفئة الطلابية ثلاث مرات حيث انتقلت من 500 الف طالب سنة 2000 إلى أكثر من 1.6 مليون طالب مع الدخول الجامعي سنة 2018 ؛
- تضاعف عدد مؤسسات التعليم العالي إذ يبلغ اليوم 108 مؤسسة<sup>56</sup>؛
- انتقال تعداد الأساتذة الجامعيين من قرابة 18 الف أستاذ سنة 2000 إلى حوالي 70 الف أستاذ سنة 2018؛
- ارتفاع عدد المقاعد البيداغوجية مما يقارب 400 الف مقعد سنة 2000 إلى حنو 1.5 مليون سنة 2018؛
- ارتفاع قدرات الإيواء الجامعية من أقل من 200 الف سرير سنة 2000 إلى أكثر من 700 الف سرير سنة 2018 ؛

و على أساس هذه المكتسبات الهامة تواصل الحكومة تحسين أداء منظومة التعليم العالي لضمان مساهمتها الفعالة في التنمية الاقتصادية و الاجتماعية للبلاد ، كما يتعين على هذه المنظومة أن تفتح أكثر فأكثر على نطاقها الوطني و الدولي ومضاعفة الجهود المبذولة في هذا المجال لتعزيزها وإصلاحها و التكفل بتطور تعداد الطلبة من خلال تحسين استغلال الشبكة الجامعية و ذلك من خلال المحاور التالية :<sup>57</sup>

- 1- فيما يخص التكوين العالي : تعمل الحكومة على :
  - تحسين نسبة النجاح و تقليص مدة الدراسة؛
  - رفع نسبة التأطير في صف الدكتوراه؛
  - إنشاء معاهد للعلوم و التقنيات التطبيقية؛
  - مواثمة التكوين في الطب و المسابقات الإستشفائية الجامعية و استحداث مسابقة وطنية للإقامة .
- 2- أما فيما يخص نظام التوجيه و المتابعة البيداغوجية : فإن الأمر سيتعلق خصوصا بالعمل على :
  - تحسين نسبة تلبية الطلبات فيما يخص تسجيل حاملي شهادات البكالوريا خلال التوجيهات .

<sup>56</sup> <https://www.mesrs.dz/ar/universites>

<sup>57</sup> خواتر سعيدة ، الإنفاق العام على التعليم العالي في الجزائر خلال الفترة (2000-2018) واقع وتحديات ، مجلة الاستراتيجية والتنمية ، المجلد 09 ، العدد:03 مكرر الجزء الثاني 2019 ،ص 91- 92

- مراجعة نظام الولوج إلى الطور الثاني في المدارس العليا .
  - تحسين نظام معالجة معادلات الشهادات الأجنبية .
  - تحسين نظام متابعة و مراقبة المؤسسات الخاصة للتكوين العالي.
- 3- فيما يخص افتتاح الجامعة على محيطها الدولي: تسهر الحكومة خصوصا على :
- مواصلة برنامج إقامة أساتذة جامعيين في الخارج لتحسين معارفهم و استكمالها بما يتوافق مع التطورات العلمية في العالم .
  - رفع قدرات نفاذ كل الجامعات إلى شبكات الاعلام و التوثيق لباقي الجامعات عبر العالم بفضل تمويل الاشتراكات الضرورية .
  - تطوير برامج التوأمة و التبادل بين الجامعات الوطنية و جامعات البلدان الأخرى في إطار برامج التعاون الدولي
- 4- فيما يخص ظروف معيشة الطلبة : فإن الحكومة تعمل خصوصا على :
- تحسين ظروف معيشة الطلبة في مجال الإيواء و الإطعام و النقل .
  - ترشيد التسيير الحالي للخدمات الجامعية.

### المبحث الثالث : التعليم العالي في الجزائر في ظل البحث ادارة الجودة الشاملة

#### المطلب الاول : اليات تطبيق ادارة الجودة الشاملة في الجامعة الجزائرية .

ان التغييرات العميقة التي لحقت بالنظام الدولي والإقليمي في المجالات المختلفة وضرورة ربط التعليم العالي بالاهتمامات والحاجات اليومية للمواطنين يتطلب إعادة النظر في وظائف مؤسسات التعليم العالي ، وكيفية توفير مخرجات ملائمة لسوق العمل ، والتأكيد على تطوير الاداء الاعتماد الجامعي بغية ضمان الجودة والتطوير الجامعي ووضع مؤشرات الاداء ، ونظاما مستمر للنظم الجامعية ، و لا شك أن الحاجة إلى التخطيط تتطلب إدراك التغيير في التعليم العالي على ضوء المحاور الأربعة :<sup>58</sup>

1- سياسات التوسع في التعليم : باعتبار أن التعليم مفتاح الحراك الاجتماعي ، والفرصة الاقتصادية ، والرفاهية ، وتلبية حاجات الاقتصاد المتقدم ، وتوفير مقومات عملية تحديث المجتمع ، بحيث يجب أن ال تكون

<sup>58</sup> عرابي محفوظ ، طالب دكتوراه علوم بجامعة علي لونيبي-البليدة 2-ت بني نظام ( LMD ) في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر: استجابة للتوجهات العالمية أم ثقافة لتجويد التعليم العالي ، [/https://www.asjp.cerist.dz](https://www.asjp.cerist.dz)



سياسة التوسع في التعليم العالي بالكم على حساب الكيف ، وهذا بهدف تفعيل الدور الاقتصادي والاجتماعي لمؤسسات التعليم العالي بالجزائر.

2- تحديث نظم وأساليب الدراسة الجامعية : أثرت تكنولوجيا المعلومات والحاسب الآلي بشكل جذري على نظم وأساليب التدريس في التعليم العالي ، مما يتطلب من مؤسسات التعليم العالي بالجزائر إلى مساعدة الطالب على اكتساب مهارات التعلم وخاصة أساليب التعلم الذاتي والابتعاد عن أساليب التلقين التي تطبع أساليب الدراسة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر ، بالإضافة إلى الاهتمام بالتنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس لتحسين فعالية وكفاية الطالب والإدارة.

3- توجيه البحث العلمي بالجامعات لخدمة منظمات الأعمال : في ضوء التغيرات والتحولات العالمية يتطلب الأمر من مؤسسات التعليم العالي بالجزائر ربط البحث العلمي بقضايا منظمات الأعمال باعتبارها مؤسسات تساعد في عملية صنع القرارات التنموية ، وتحليل السياسات ، وتكوين اتجاهات تطبيقية لدى الطالب والباحثين نحو البحث والقدرة على حل المشكلات باستخدام المعرفة المتاحة والقدرة على التعلم الذاتي وغيرها داخل منظمات الأعمال.

4- الاتجاه إلى جودة التعليم العالي بما يناسب متطلبات سوق العمل : تبني الاتجاه بضرورة تقويم أداء مؤسسات التعليم العالي ووضع نظم للاعتماد لتحقيق الجودة والفاعلية في منظومة التعليم العالي ، وهذا سيكون انعكاسات إيجابية على منظمات الأعمال ، فالتحدي الراهن والمستقبلي المطروح على التعليم العالي بالجزائر يتطلب قدرة غير مسبوقة في التعامل معه ، وهذا يتطلب دراسة :

- وضع المعلمين وإمكانية تطويرهم من حيث المهارة والمعلومات بما يناسب ومتطلبات إدارة منظمات الأعمال؛

- وضع المناهج ، ومدى مناسبتها مع المعلومات الحديثة وحاجة سوق العمل؛

- وضع الطالب ، ومدى تفاعلهم مع التطور الحادث من حيث المهارة والمعلومات.

### المطلب الثاني : مشروع تطبيق ادارة الجودة الشاملة في الجامعة الجزائرية .

تعتبر تجربة الجزائر في مجال تطبيق ادارة جودة التعليم العالي تجربة فنية برزت مع تطبيق النظام الحالي LMD الذي يهدف إلى جودة العملية التعليمية وترقية التعليم العالي ، فتم العمل على تهيئة أرضية لتفعيل منهج ضمان الجودة من خلال طرح قانون توجيه التعليم العالي في 13 فيفري 2008 ، الذي كرس إمكانية فتح مؤسسات خاصة للتعليم العالي وضرورة مراقبتها وتقييمها بإنشاء ما يسمى اللجنة الوطنية للتقييم (CNE)، و الذي انشأ

بمرسوم تنفيذي مؤرخ في 21 جانفي 2010 ، وأسند للجنة مهمة تقييم جميع وظائف مؤسسات التعليم العالي مقارنة بالأهداف المسطرة من قبلها لتحسين الجودة .

اولا- الأجهزة الوطنية لضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي : في الواقع شهد قطاع التعليم العالي توالي لجتين في مجال ضمان الجودة وهما على التوالي :

1-اللجنة الوطنية لتنفيذ نظام لضمان الجودة في مجال التعليم العالي والبحث العلمي (CAIQES) : أوصى المؤتمر الوطني للتعليم العالي والبحث العلمي المنعقد يوم 19 و 20 ماي 2008 بالجزائر، تحت عنوان "الحوصلة المحلية بعد أربع سنوات من تطبيق نظام ل م د"، والندوة الدولية حول "ضمان الجودة في التعليم العالي بين الواقع والمتطلبات" المنعقدة في 02 جوان 2008 بالجزائر بضرورة تطبيق نظام الجودة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر، وذلك بموجب القرار رقم 167 المؤرخ في 31 ماي 2010 ،ومن المهام التي أسندت للجنة الوطنية لتطبيق ضمان الجودة في التعليم العالي والبحث العلمي (CAIQES) ما يلي :

- إعداد منظومة وطنية للمعايير والمؤشرات لضمان الجودة مع الأخذ في الاعتبار المعايير الدولية.
- تحديد معايير اختيار الجامعات النموذجية ومعايير اختيار المسؤولين في ضمان الجودة في الجامعة .
- إعداد برنامج إعلامي موجه للجامعة وبرنامج تدريبي للمسؤولين عن ضمان الجودة في كل مؤسسة .
- تحديد برنامج تطبيق ضمان الجودة في المؤسسات المختارة والسهر على متابعة تنفيذه.

2- لجنة وضع نظام لضمان الجودة في قطاع التعليم العالي والبحث العلمي : بعد انتهاء عهدة اللجنة الوطنية لتنفيذ نظام ضمان الجودة في مجال التعليم العالي والبحث العلمي ، المحدثه بموجب القرار رقم 167 المؤرخ في 31 ماي 2010 ،المذكور سابقا ، والمحددة بثلاث سنوات ، استبدلت بلجنة جديدة بموجب القرار رقم 2004 المؤرخ في 29 ديسمبر 2014 ،وسميت اللجنة وضع نظام لضمان الجودة في قطاع التعليم العالي ، عهدت إليها مسؤولية وضع نظام لضمان الجودة في قطاع التعليم العالي ، وكلفت في هذا الإطار حسب المادة 02 من القرار بإدخال و تطوير إجراءات ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي من خلال الاضطلاع بالمهام التالية :

- تأطير عمليات التقييم الذاتي للمؤسسات الرادة بما يتناسب مع الإطار المرجعي الوطني لضمان الجودة في التعليم العالي والبحث العلمي .
- مرافقة خلايا ضمان الجودة المحدثه في مؤسسات التعليم العالي، ومساعدتها حتى تصبح عملية .
- تكوين مؤطري وأعضاء خلايا ضمان الجودة، ووضع شروط إنشاء وكالة ضمان الجودة وتكوين خبراء .

● تنسيق ومتابعة كل النشاطات المرتبطة بضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي العمل على انسجامها.

ثانيا - خلايا ضمان الجودة على مستوى مؤسسات التعليم العالي : من بين المتطلبات التي يجب على مؤسسات التعليم العالي القيام بها لأجل ضمان الجودة هو التكفل بعمليات التقويم الداخلي أو الذاتي على مستواها عن طريق استحداث خلية الجودة ، وتنصيب مسؤول ضمان الجودة الذي يحدد ويقترح ويقود الجودة داخل المؤسسة ، وعلى هذا الأساس وبموجب المراسلة رقم 138 المؤرخة في 01 فيفري 2011 الصادرة عن الأمانة العامة للوزارة المتعلقة بإنشاء خلية ضمان الجودة على مستوى كافة مؤسسات التعليم العالي وتعيين مسؤول لهذه الخلية ، أنشت لدى كل مؤسسة جامعية خلية ضمان الجودة ، ألحقت بمديرية الجامعة ، وقد أنيطت بمسؤولي ضمان الجودة تحديد وتنسيق تفعيل سياسة ضمان الجودة في المؤسسة الجامعية وما يجب التنويه به ، هو أن تقرير البنك الدولي حول الحكامة في الجامعات الجزائرية، المعد في جوان 2012<sup>59</sup>، كان قد اشار إلى وجود مؤشرات واضحة ومشجعة على إحراز تقدم كبير في ممارسة ضمان الجودة ، وهو ما يعتبر إنجازا هاما من حيث زيادة المسؤولية ، وهو ما من شأنه أن يشجع الحكومة على انتهاج مسعى يهدف إلى منح استقلالية أكبر للجامعات.

### المطلب الثالث : معوقات تطبيق ادارة الجودة الشاملة في الجامعة الجزائرية.

نجد من بين معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة الجزائرية خاصة في ظل نظام (ل.م.د) :

اولا- العدد الكبير للطلبة: نجد من بين معوقات إدارة الجودة الشاملة في الجامعة الجزائرية خاصة في ظل نظام (ل.م.د) تزايد عدد الطلب ومشكلة الاكتظاظ الناتجة عن عدم استيعاب الهياكل المنجزة لأعداد الطلبة المتزايد من سنة جامعية لأخرى خاصة في التخصصات الأدبية والعلوم الإنسانية والاجتماعية، و هذا ما يبينه الجدول التالي:

<sup>59</sup> Rapport sur la gouvernance des universités en Algérie, publication de la Banque Mondiale, Washington, 2012, p25

**الجدول رقم (02): تطور عدد الطلبة الجامعيين من 1962-2014.**

السنة الجامعية	عدد الطلبة	السنة الجامعية	عدد الطلبة
1963-1962	2725	1997-1996	285278
1967-1966	7478	2000-1999	407995
1972-1971	23413	2002-2001	543869
1980-1970	51893	2003-2002	589993
1984-1983	97000	2005-2004	721833
1987-1986	146200	2007-2006	938767
1995-1994	238427	2014-2013	1254635

المصدر: حسان، تريكي. "التعليم العالي في الجزائر: بحث في مسار التطور، الاختلالات و التموقع الدولي". الجامعة

الجزائرية وتحديات التغيير، سلسلة دراسات وأبحاث اجتماعية وإنسانية، الجزائر:

منشورات دار الفائز للطباعة والنشر، 2016، ص 56.

ثانيا- مشكلة التأطير: شهد قطاع التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر مشكلة كبيرة في التأطير أمام العدد الكبير والمتزايد من الطلبة مقارنة بالنقص في عدد المؤطرين من الأساتذة خاصة من صنف أساتذة التعليم العالي المؤطرين لطلبة الماجستير ودكتوراه علوم، ودكتوراه (ل.م.د) حيث بلغ عدد "الأساتذة المؤهلين للإشراف على طلبة الدكتوراه والماجستير من رتبتي أستاذ تعليم عالي وأستاذ محاضر صنف أ 9959 أستاذا أي ما يعادل نسبة 19.06 من مجموع عدد الأساتذة الجامعيين، وهو عدد قليل جدا لتأطير 13555 طالبا مسجلا في الماجستير و 30352 طالبا مسجلا للتحضير لشهادة دكتوراه علوم و 9605 طالب دكتوراه LMD"

والجدول التالي: يوضح توزيع الأساتذة الجامعيين حسب الرتب للسنة الجامعية 2013-2014

**الجدول رقم 03 : يوضح توزيع الأساتذة الجامعيين حسب الرتب للسنة الجامعية 2013-2014**

الرتبة	العدد	النسبة(%)
أستاذ تعليم عالي (Prof)	4842	9.27
أستاذ محاضر أ (MC-A)	5117	9.79
أستاذ محاضر ب (MC-B)	4870	9.32
أستاذ مساعد أ (MA-A)	23149	44.31
أستاذ مساعد ب (MA-B)	11929	22.83
مساعد وأخرى (Assistant et autres)	2336	4.47
المجموع	52243	100

المصدر: حسان تريكي، مرجع سابق، ص 60.

يتضح من خلال المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه أن نسبة توزيع الأساتذة الجامعيين حسب الرتبة تنحصر في فئة الأساتذة المساعدين صنف أ بنسبة 44.31 % ، وتليها نسبة 22.83 % خاصة بفئة الأساتذة المساعدين صنف ب، وهو ما يعكس بصورة واضحة مشكلة التأطير في الجامعة الجزائرية فالفئة التي تنحصر فيها أعلى نسبة هي فئة الأساتذة المساعدة التي لا يمكنها تأطير طلبة الدراسات العليا مما يخلق مشكلة النقص في التأطير هذا من جهة ، ومن جهة ثانية هجرة الكفاءات العلمية إلى الخارج خاصة فئة أساتذة التعليم العالي، وهي مؤشرات قوية تعيق عملية تحقيق إدارة الجودة الشاملة والرقى بالجامعة الجزائرية لتكون من مصاف الجامعات الدولية.

ثالثا - مشكلة الهياكل والتجهيز: تعاني الجامعة الجزائرية من نقص فادح في الهياكل والتجهيز بالرغم من الزيادة الملحوظة في بناء الهياكل القاعدية من جامعات ومدارس عليا ومعاهد و إقامات جامعية ، ومع هذا "نجد نقصا في التجهيزات والوسائل الحديثة التي تعد اليوم الأداة الرئيسية لاكتساب المعارف واللحاق بالركب وربط ما هو نظري بما هو تطبيقي ، هذا مع نقص المراجع الحديثة وقاعات الانترنت ، إضافة لتدني الخدمات الجامعية مما لا سمح بالتكوين الجيد ، كما أن أغلب الجامعات الجزائرية تفتقر إلى مخابر البحث والكتب العلمية المواكبة للتطور الحاصل في ميدان التعليم مما يجعل الطالب لا يستفيد من الوقت الممنوح له في هذا الإطار"<sup>60</sup>.

رابعا - ضغوط العمل لدى الأستاذ الجامعي في ظل تطبيق نظام (ل.م.د) :تعتبر ضغوط العمل لدى الأستاذ الجامعي في ظل تطبيق نظام (ل.م.د) من بين المعوقات التي تعرقل عملية تحقيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة الجزائرية "والمتمثلة خاصة في قصر المدة الزمنية المخصصة للمقاييس ، غموض المهام وخاصة فيما يتعلق بالمرافقة البيداغوجية فالأستاذ الجامعي يجد نفسه مجبرا على التكيف مع هاته الأوضاع المستحدثة والتي تشكل في مجملها مصادر للضغط لديه مما يؤدي إلى إفرازات نفسية ، جسدية، سلوكية عقلية واجتماعية سلبية أهمها التعرض المستمر للقلق و الإحباط"<sup>61</sup>.

وعليه فكل هذه المؤشرات تؤثر سلبا على تحقيق الجودة الشاملة للتعليم الجامعي باعتبار أنها مرتبطة بأهم عنصر في العملية التعليمية وهي هيئة التدريس التي لا بد أن تتوفر فيها الكفاءة والتطور المستمر في مجال تخصصهم وبحثهم العلمي.

<sup>60</sup> حسان تريكي: التعليم العالي في الجزائر بحث في مسار التطور، الاختلالات والتموقع الدولي، الجامعة الجزائرية وتحديات التغيير، سلسلة دراسات وأبحاث اجتماعية و إنسانية، منشورات دار الفانز للطباعة والنشر، الجزائر، 2016، ص 61.

<sup>61</sup> أحمد درديش: واقع نظام ل.م.د في الجامعة الجزائرية، دراسة وصفية تحليلية، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية ، العدد 29، السداسي الثاني 2014، ص 262

خامسا- ضغوط الدراسة لدى الطالب الجامعي في ظل تطبيق نظام (ل.م.د): إن المعروف عن تدريس المقاييس في نظام (ل.م.د) معظمها مقاييس سداسية ، إذ هناك العديد منها تتغير بنهاية السداسي مما يجعل البرنامج الدراسي جد مكثف سواء في حجم الدروس أو الحجم الساعي، وهو ما يجعل طالب نظام (ل.م.د) يعاني من ضغوط الدراسة مما يؤثر على جودة التحصيل العلمي ، وهذا ما تؤكدته دراسة " محمد بودوح " حول واقع تطبيق نظام ل.م.د من وجهة نظر الطلبة " ، فهناك اكتظاظ في المواد الدراسية المقررة في البرنامج ، فكثر المقاييس والبرامج (الحشو) مقارنة بالفترة الوجيزة للسداسيين بالإضافة لطرق التقييم وغياب التنسيق بين المحاضرات والأعمال الموجهة كانت له انعكاسات على فعالية التكوين من وجهة نظر طلبة ال ل.م.د وهذا ما انعكس على مدى تقبلهم واقتناعهم بتكوينهم الجامعي<sup>62</sup> ، الذي يعتبر أحد الركائز الأساسية في جودة التعليم ومنه يمكن تقييم الأداء الجامعي للعملية التعليمية في ضوء إدارة الجودة الشاملة.

سادسا- عدم توافق مخرجات التعليم العالي مع سوق العمل : يعاني قطاع التعليم العالي في الجزائر من إشكالية اختلال التوازن بين خريجي الجامعة ومتطلبات سوق العمل خاصة المتعلقة بالتخصصات التكنولوجية والتقنية، فمعظم خريجي الجامعات هم من تخصصات الآداب والعلوم الاجتماعية والإنسانية مما يجدون صعوبة كبيرة في التوظيف وفي ظل الأعداد المتزايدة من خريجي الجامعات وجدت الدولة الجزائرية أكبر تحدي وهو توفير مناصب عمل لهم " إذ يقدر عدد الوافدين سنويا لسوق العمل من الجامعيين 120 ألف شهادة جامعية"<sup>63</sup> وهو ما أدى إلى عدم توافق مخرجات التعليم العالي مع سوق العمل مما انعكس سلبا على الجودة الشاملة لمخرجات الجامعة الجزائرية.

<sup>62</sup> بشير لعريط: أستاذ علم النفس في ظل تطبيق نظام ل م د متطلبات المهام ومصادر الضغط ، الجامعة الجزائرية وتحديات التغيير، سلسلة دراسات وأبحاث اجتماعية و إنسانية ، منشورات دار الفانز للطباعة و النشر، الجزائر ، 2016، ص 156

<sup>63</sup> نفس المرجع السابق ، ص 155

### خلاصة الفصل:

إن أحد التحديات الرئيسية للتعليم العالي في وقتنا هذا تكمن في إمكانية تحقيق هذا النظام لهدفين رئيسيين وهما: المحافظة علي التميز الأكاديمي من جهة و توسيع فرص التعليم العالي لقطاعات أكبر من المجتمع، و بالنسبة للجزائر فقطاع التعليم تواجهه مجموعة من التحديات و ذلك بسبب الزيادة الهائلة في معدلات الطلب الاجتماعي علي التعليم العالي باعتبار أن عدد المسجلين بالقطاع تعدى المليون طالب (ابتداء من سنة 2008) و مع ذلك فالجزائر مازالت تخصص نسبة ضئيلة من الميزانية العامة تتراوح ما بين 3 و 5 بالمائة كميزانية تسيير و تجهيز القطاع و هي نسبة متدنية مقارنة مع ما يجب تخصيصه للرفع قدرة الجامعات على مواكبة التطورات الحاصلة في مجال البحث العلمي .

من جهة أخرى فهناك تفاوت صارخ ما بين الموارد المتاحة و حجم الفرص المخصصة لتنمية الموارد البشرية ، أضف إلي ذلك عدم الأخذ بمنهجية التخطيط الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية مما أدى إلي ضعف الصلة بين التعليم العالي و التنمية ، كلها تحديات باتت بشكل أو آخر تشكل عقبة أمام تطور القطاع و بالتالي فلا يمكننا أن نحدث جودة في التعليم العالي ما دام أن هناك سوء في توزيع القدرات البشرية ، و سوء في استغلال الموارد و الإمكانيات مع قلة التأطير و في ظل عدم تكافؤ الفرص التعليمية مع متطلبات سوق العمل.

الخاتمة العامة



لقد تبين لنا بشكل جلي من خلال ما ورد في بحثنا هذا ان تطبيق ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي يعد ضرورة حتمية وملحة في ظل الاتجاهات الحالية للتعليم العالي ، فبالنظر لمدى أهميته أجريت العديد من الدراسات والبحوث في مختلف دول العالم حول تحديد سياسة و سيرورة تطبيق هذا المدخل ، وقد أوضحت الدراسات أن تطبيق ادارة الجودة الشاملة بكفاءة وفعالية في مؤسسة التعليم العالي ، يتطلب تسطير الخطوط العريضة له من تحديد الهدف المناسب ، الآلية المناسبة والنطاق المناسب ، ثم العمل على ضمان الجودة الداخلية من خلال الاهتمام بتحقيق الجودة الشاملة والتحسين المستمر القائم على اجراءات التقييم الذاتي ، وفي الأخير يتم تبني اجراءات ضمان الجودة الخارجية التي تتيح لها مقارنة سياستها وبرامجها وأدائها بما هو متعارف عليه لدى أصحاب الاختصاص ، وهو ما يحسن من جودة التعليم العالي في المؤسسة ويؤدي بالنهاية إلى الشهادة بجودة هذا التعليم والاعتراف بذلك على الصعيد العالمي ، غير أن النجاح في تطبيق هذا المدخل يعتمد بشكل أساسي على إدارة مختلف التغييرات المصاحبة لعملية تطبيقه خاصة ما يتعلق بجانب المقاومة.

ومن خلال دراستنا هذه التي تناولت إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي ، برزت بوضوح أهمية توافر قيادة قوية في مجال التعليم العالي لضمان تحسين نتائجه وإرساء ثقافة قائمة على التطوير الجامعي ، ويقصد بالقيادة القوة الدافعة إلى التحول والتغيير نحو الجودة وليس سلطة التحكم أو الصيانة ، فمن سمات القيادة الجيدة أنها تحدث تحولا على صعيد العواطف والمواقف والمعتقدات وأساليب العمل بغية النهوض بالثقافة التنظيمية ، كما تسعى إلى إقامة علاقات تعاون وثيقة بين كافة الأطراف المعنية بالعملية التعليمية من طلبة و هيئة تدريسية و ادارية بيد أنه تظل هناك الحالة التي مؤداها أنه لا يمكن بأي حال من الأحوال التعويض عن غياب مشروع مجتمعي لتحسين نوعية التعليم بصفة عامة ، فهذا المشروع يجب أن يأتي من داخل المجتمع،

لذلك يمكن القول في نهاية المطاف إن أهم قوة دافعة هي الأنشطة السياسية الوطنية أي ان تكون هناك ارادة سياسية واضحة ، فإذا ما كانت تلك الادارة مؤاتية لإحداث التغيير ، فإن فرص إرساء تعليم عالي ذو مستوى جيد سوف تكون أفضل بكثير مما لو كانت تلك الظروف غير متوافرة، إذ لا بد لأي إجراء يتخذ بهدف تجويد مكونات العملية التعليمية أن يندرج تماما في سياق السياسات الخاصة بقطاع التربية و التعليم وأطره الأوسع نطاقا .

وعلى هذا الاساس ، استهدف هذا البحث تسليط الضوء على التجربة المايزية في تطبيق ادارة الجودة الشاملة دراسة معوقات وآفاق تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية ، و خلال بحثنا هذا اكتشفنا وجود بعض التجارب في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية التي تصب في إطار الجودة نذكر منها :<sup>64</sup>

1- تجربة جامعة عنابة فيما يتعلق بالقيام بعمليات تدقيق داخلي لجميع اقسام وكليات الجامعة إلى جانب الاهتمام الكبير بتكوين أعضاء هيئة التدريس الجدد و التركيز على عملية تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس من وجهة كل من الطلبة والزملاء ؛

2- تجربة جامعة سكيكدة في مجال وضع سياسة عامة لضمان الجودة تقوم على أربعة محاور تتمثل في ماثلة الممارسات داخل الجامعة مع نظام ل م د، إحداث توافق داخلي بين الاقسام في الكلية الواحدة وبين الكليات في الجامعة ، تكييف الجامعة مع المحيط والاستكشاف بوضع الآليات والوسائل التي تمكن الجامعة من استباق حاجات المحيط ؛

3- تجربة جامعة باتنة في مجال تقييم منهاج المادة التعليمية ( Syllabus ) كخطوة أولى لتطبيق نظام ضمان الجودة بالجامعة ؛

4- تجربة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة فرحات عباس - سطيف 1 - والمتمثلة في توفير أفضل الامكانيات المادية للأساتذة والطلبة لتحسين الأداء البيداغوجي والتدريسي، بالإضافة إلى ما توفره من فرص في مجالات التكوين المتخصصة والدورات التدريبية ومخابر اللغات من أجل تطوير مهارات وكفاءات الباحثين وأساتذة الكلية دون أن ننسى سعيها الدؤوب في تطوير الموقع الالكتروني للكلية وجعله نقطة الاتصال بين مختلف أركان الكلية من أساتذة وطلبة وإداريين ، وقد توجت الكلية نتيجة هذه التجربة بجائزة النجمة الذهبية "جائزة الريادة في الجودة و الابتكار و التكنولوجيا في التعليم العالي" وذلك في المؤتمر العالمي للريادة في الجودة المنعقد بباريس خلا يومي 20 و 21 جوان 2014.

**ثانيا - الاقتراحات و التوصيات :** بناء على ما تناولناه في بحثنا هذا ، يمكن تقديم أهم الاقتراحات :

- التحسيس المكثف بمشروع تطبيق ادارة الجودة الشاملة مع إبراز ضرورته لكل الأطراف ذات المصلحة؛
- نشر ثقافة ادارة الجودة الضاملة على مستوى المؤسسة وبصورة مستمرة كإصدار مجلة دورية تعنى بضمان جودة التعليم العالي وفتح تخصصات في هذا المجال؛

<sup>64</sup> صليحة رقاد :تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية : افاهه و معوقاته ، دراسة ميدانية بمؤسسات التعليم العالي بالشرق الجزائري ، اطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية ، جامعة سطيف 1 - 2013/2014 ، ص 239

## الخاتمة العامة

- التزام الإدارة العليا على اختلاف مستوياتها بعملية تطبيق ادارة الجودة الشاملة ومتابعة مجرياتها؛
- ضرورة هيكلة خلية ضمان الجودة على مستوى المؤسسة وتوفير الوسائل اللازمة لها ؛
- ضرورة تشكيل خلايا تدعم عملية تطبيق نظام ضمان على مستوى المؤسسة ،
- إجراء المزيد من الدراسات حول موضوع إدارة الجودة الشاملة على الجامعات الجزائرية ، وإمكانية تطبيقها في كل من مؤسسات التربية و التعليم و التعليم العالي ،
- إتاحة الفرصة لكافة العاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات مما يساعد على تقريب الإدارة من العاملين أكثر، وتشجيعهم على الإبداع وبث روح الحماسة بينهم.
- الاعتماد على فرق العمل في إنجاز الأعمال بدلاً من الفردية ، مما يساعد على بث روح الجماعة والفرق وتقويتها في العمل ، وبالتالي تحسين مستوى الأداء وزيادة معدلات الكفاءة والإنتاجية.
- تطوير نظم القبول بالجامعات بما يحقق الربط ما بين رغبات الطلاب وقدراتهم والتخصصات التي يلتحقون بها من جهة ، واحتياجات سوق العمل من التخصصات من جهة أخرى.
- زيادة الاهتمام بالبحث العلمي وتطويره والعمل الجاد و الفاعل على ربط هذه البحوث والدراسات المنجزة في جامعاتنا بمشكلات المجتمع وقضايا التنمية الشاملة.
- تعزيز الثقة في نفوس جميع العاملين في الجامعات ، بأن هذا النظام الجديد من شأنه أن يزيد من قدرتهم التنافسية ، ويرفع من رضا طلابهم.
- العمل على توفير كل ما يلزم لإنجاح العملية التعليمية التعلمية ، من قاعات ومرافق وتجهيزات ومراجع وغيرها.
- زيادة الخدمات المقدمة لأعضاء هيئة التدريس وتفعيلها داخل الجامعات و تعديل نظام الرواتب و تقديم المكافآت المناسبة لموظفيها.
- أن تحرص الجامعات على تقويم برامج التدريب أثناء الخدمة دورياً ، للتأكد من مدى فاعليتها ومردودها الفعلي.
- أن تسعى الجامعات إلى ترسيخ علاقة دائمة مع خريجائها للاستفادة من ملاحظاتهم وآرائهم حول متطلبات سوق العمل ، كونهم يمثلون حلقة الوصل بين الجامعات والمجتمع.

## فائمة المصادر والمراجع

المراجع:

➤ الكتب و المجلات :

- بوزيان راضية ،متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي و معوقاتهما ، مجلة التواصل في العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة الطارف. العدد 32 ، 2012 .
- السامرائي مهدي ، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي و الخدمي. الأردن ، دار غريب ، 2007 .
- خضراوي دنيا ، تقييم مدى توفر المتطلبات الأساسية لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ، رسالة ماجستير منشورة في علوم التربية ، جامعة أم البواقي ، 2014 .
- الترتوري، محمد عوض ، عرفات جويحاند ، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي و المكتبات و مراكز المعلومات : دار المسيرة ، أغادير.
- علي عزوز، دور مدير المخبر و المجلس العلمي في ديناميكية المخبر ، الملتقى الوطني حول آفاق الدراسات العليا و البحث العلمي في الجامعة الجزائرية أيام 23-24-25-26 افريل 2012.
- ديجي دريس ، تمويل التعليم العالي و البحث العلمي ، الملتقى الوطني الاول ، يومي 02-03 ماي 2018.
- فضيل دليو ، الهاشمي لوكيا، ميلود سفاري ، منشورات جامعية ، قسنطينة ، فيفري 2001.
- بوحفص مباركي ، وظائف الجامعة الناشئة بين الطموح و الواقع ، إصدارات مخبر التربية و التنمية ، دار الغرب للنشر و التوزيع، الجزائر، 2002.
- علي دحمان محمد ، مداخلة تحت عنوان :إشكالية ضمان الجودة في قطاع التعليم العالي بالجزائر بناء على التجربة الأمريكية و الماليزية ، المؤتمر الدولي التاسع حول الاعتماد الأكاديمي و معايير إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.
- أشرف السعيد أحمد محمد ، الجودة الشاملة و المؤشرات في التعليم الجامعي ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، 2007.
- احمد بن عيشاوي ، إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير أداء مؤسسات التعليم العالي في الجزائر، الملتقى الوطني الخامس حول إدارة الجودة الشاملة و تنمية أداء المؤسسة 2010 ، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة سعيدة ، 18-01-2010.

- خالد بن جميل مصطفى زقزوق ، "تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لتحسين أداء كلية خدمة المجتمع والتعليم المستمر بجامعة أم القرى" شهادة ماجستير ، غير منشورة ، مملكة العربية السعودية ، جامعة ام القوي ، وكلية التربية ، سنة 2008
- لزهراي، محمد بن راشد عبد الحليم ، تصور مقترح لتطوير أدوات قياس تحصيل الطلاب وفق معايير الجودة الشاملة بوزارة التربية والتعليم، رسالة دكتوراه غير منشورة في علم النفس. جامعة أم القرى. السعودية، 2009.
- البيلاوي، حسن حسين وآخرون (معد)، الجودة الشاملة في التعليم بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد الأسس والتطبيقات. ط1. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع ، 2006.
- لرقط علي، إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر-المبررات والمتطلبات الأساسية-مذكرة لنيل شهادة ماجستير، باتنة، جامعة الحاج لخضر 2009.
- خليل شرقي ، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي، أطروحة لنيل شهادة كتوراه ، بسكرة ، جامعة محمد خيضر، 2016.
- مداح لخضر، مذكرة ماجستير بعنوان "تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتحسين أداء مؤسسات التعليم العالي"، المركز الجامعي الدكتور يحي فارس المدية، 2008/2007.
- أحمد إبراهيم أحمد ، الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية والمدرسية ، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الإسكندرية ، 2002.
- حمد سيد مصطفى ، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو : دليل عصري للجودة التنافسية ، الإسكندرية ، 2005.
- حسني محمد العلوي ، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي ، مركز النشر العلمي ، جدة ، 1998.
- محمود أحمد بدوي، إدارة التعليم والجودة الشاملة، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، 2010.
- محمد بن عبد العزيز العميرة ، "علاقة الجودة بالاداء الوظيفي للقطاع الصحي من وجهة نظر العاملين في مركز الامير سلطان لمعالجة امراض وجراحة القلب للقوات المسلحة بمدينة الرياض"، رسالة ماجستير( الرياض، نايف للعلوم الامنية، كلية دراسات العليا).
- بن عزم محمد أمين وآخرون، المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ، الملتقى الوطني الخامس حول إدارة الجودة الشاملة وتنمية المؤسسات ، جامعة بسكرة، 2010..

- توفيق محمد عبد المحسن ، مراقبة الجودة ، مدخل إدارة الجودة الشاملة والأيزو 9000 ، مكتبة النهضة المصرية ، القاهرة ، 2002.
- ستيفن كوهين و رونالد براند ، إدارة الجودة الكلية في الحكومة ، ترجمة عبد الرحمان بن أحمد هيجان ، الإدارة العامة للبحوث ، الرياض ، 1997.
- فرانسيس ماهوني ، كارل جي ثور ، ثلاثية إدارة الجودة الشاملة ، ترجمة عبد الحكم احمد الخزامي ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة
- اديدجي بوداند باديرو ، الدليل الصناعي الى الايزو 9000 ، ترجمة فؤاد هلال ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة ، ط 2 ، 1999.
- سونيا محمد البكري ، إدارة الجودة الكلية ، الدار الجامعية ، مصر ، 2003.
- عبد الستار محمد علي ، إدارة الانتاج والعمليات ، دار وائل للنشر ، عمان ، ط 1 ، 2000 .
- محمد أحمد الطراونة : «الجودة الشاملة والقدرة التنافسية» مجلة دراسات ، المجلد 29 ، العدد 1 ، كانون الثاني 2002.
- حامد عبدالله السقاف ، المدخل الشامل للإدارة الجودة الشاملة ، مطبعة الفرزدق ، السعودية 1998.
- خواتر سعيدة ، الإنفاق العام على التعليم العالي في الجزائر خلال الفترة (2000-2018) واقع و تحديات ، مجلة الاستراتيجية والتنمية ، المجلد 09 ، العدد:03 مكرر الجزء الثاني 2019.
- عرابي محفوظ ، طالب دكتوراه علوم بجامعة علي لونيبي -البليدة 2-ت بني نظام (LMD) في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر: استجابة للتوجهات العالمية أم ثقافة لتجويد التعليم العالي.
- حسان، تريكي." التعليم العالي في الجزائر: بحث في مسار التطور ، الاختلالات و التموقع الدولي". الجامعة الجزائرية وتحديات التغيير، سلسلة دراسات وأبحاث اجتماعية وإنسانية ، الجزائر: منشورات دار الفائز للطباعة والنشر، 2016،
- بشير لعريط: أستاذ علم النفس في ظل تطبيق نظام ل م د متطلبات المهام ومصادر الضغط، الجامعة الجزائرية وتحديات التغيير، سلسلة دراسات وأبحاث اجتماعية وإنسانية، منشورات دار الفائز للطباعة والنشر، الجزائر، 2016.
- أحمد درديش: واقع نظام ل.م.د في الجامعة الجزائرية، دراسة وصفية تحليلية،مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، العدد 29، السادسي الثاني 2014،

- ضياء الدين زاهر، إدارة النظم التعليمية للجودة الشاملة: دليل عملي ، القاهرة : دار السحاب للنشر والتوزيع ، 2005 .
- فريد راغب النجار، إدارة الجامعات بالجودة الشاملة ، القاهرة : إيتراك للنشر والتوزيع ، 1999 .
- سلامه عبد العظيم حسين ، الاعتماد وضمان الجودة في التعليم ، القاهرة : دار النهضة العربية للنشر والتوزيع ، 2005.
- لحبيب بلية ، خصوصيات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي ، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، جامعة عبد الحميد بن باديس- مستغانم – الجزائر.
- علي براجل، المواقف المعوقة في رفع مستوى الجودة في التعليم العالي: الجزائر نموذجا، بحوث المؤتمر التربوي 22 الخامس حول جودة التعليم الجامعي، كلية التربية، جامعة البحرين، 11-13 أبريل 2005

- J.P - HUBERAC: OP.CIT.
- GERDF KAMISK, J.PETER BAUER: MANAGEMENT DE LA QUALITE, de A à Z, MASSON, PARIS, 1994,
- Ibrahim abu shah, et, al, the humain resource perspective to ward sacheiving vision 2020, institute teknologi mara.1999.
- Mashkuri yaacob, science and technology policymaking in Malaysia :responding to the challenge economy, first annual conference department studies, cairo university .2003.
- <https://www.mesrs.dz/ar/universites>.
- Rapport sur la gouvernance des universités en Algérie, publication de la Banque Mondiale, Washington, 2012.
- Lewis. A. Rhodes, "On the Road to Quality", Educational Leadership, Vol. 49, N° 6, March 1992 .



## الملخص:

تهدف هذه الدراسة الى معرفة ادوات تطبيق ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر لتحقيق الجودة في مخرجاته المختلفة. ولقد توصلت الدراسة بأنه وعلى الرغم من محاولة الجزائر تطبيق هذا النظام من خلال الاصلاحات التي طبقتها بتبني نظام ل.م.د ، و الذي يهدف الى تعزيز جودة مخرجات التعليم العالي ، الا أن النتائج المحققة لم ترقى الى المستوى المطلوب على غرار العديد من الدول التي طبقت نظام الجودة الشاملة في جامعاتها كدولة ماليزيا مثلا وذلك نتيجة وجود مجموعة من القيود التي حالت دون ذلك.

**الكلمات المفتاحية:** التعليم العالي، الجودة الشاملة، نظام ال م د، أدوات إدارة الجودة.

## Résumé:

Cette étude vise à connaître les outils d'application de la gestion de la qualité totale dans les établissements d'enseignement supérieur en Algérie pour atteindre la qualité dans ses différentes sorties. L'étude a révélé que, malgré la tentative de l'Algérie de mettre en œuvre ce système à travers les réformes qu'elle a mises en œuvre en adoptant le système LMD, qui vise à améliorer la qualité des résultats de l'enseignement supérieur, les résultats obtenus n'ont pas atteint le niveau requis, à l'instar de nombreux pays qui a mis en place le système de qualité totale dans ses universités, comme la Malaisie, par exemple, en raison de la présence d'un ensemble de restrictions qui l'ont empêché.

**Mots clés :** enseignement supérieur, qualité totale, système LMD, outils de management de la qualité.

## Summary:

This study aims to know the tools for applying total quality management in higher education institutions in Algeria to achieve quality in its various outputs. The study found that, despite Algeria's attempt to implement this system through the reforms it implemented by adopting the LMD system, which aims to enhance the quality of higher education outputs, the results achieved did not reach the required level, similar to many countries that It has implemented the total quality system in its universities, such as Malaysia, for example, as a result of the presence of a set of restrictions that prevented this.

**Keywords:** higher education, total quality, LMD system, quality management tools.