

جامعة بلحاج بوشعيب - عين تموشنت
كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية



مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم النفس
تخصص: علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بجامعة بلحاج بوشعيب
ولاية عين تموشنت من وجهة نظر هيئة التدريس قسم
العلوم الاجتماعية

تحت إشراف الأستاذ:
أ. مسعودي أحمد

من إعداد وتقديم الطالب
بلقاضي عبدلي

تاريخ المناقشة - - 2022
تمت المناقشة علنا أمام اللجنة المكونة من:

اللقب والاسم	الرتبة	الصفة
بن رجيل محمد	أستاذ محاضر - ب	رئيسا
مسعودي أحمد	أستاذ محاضر - أ	مشرفا ومقررا
سعدى عربية	أستاذ محاضر - ب	مناقشا

السنة الجامعية 2021_2022

إهداء

الحمد لله والصلاة على الحبيب المصطفى وأهله ومن وفى
أما بعد:

الحمد لله الذي وفقنا لتثمين هذه الخطوة في مسيرتنا
الدراسية بمذكرتنا هذه ثمرة الجهد والنجاح بفضلته تعالى
مهداة إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله وأدامهما نورا
لدربي

لكل العائلة الكريمة التي ساندتني ولا تزال من أخي
وأخواتي وخالاتي.

بلقاضي عبدلي



شكر و عرفان

اشكر الله العلي القدير الذي أنعم عليّ بنعمة العقل والدين.
القائل في محكم التنزيل «﴿ وَفَوْقَ كُلِّ ذِي عِلْمٍ عَلِيمٌ ﴾» سورة
يوسف آية 76

وقال رسول الله (صلى الله عليه وسلم): "من صنع اليكم
معروفا فكافئوه، فإن لم تجدوا ما تكافئونه به فاعدوا له حتى
تروا أنكم كافأتموه" رواه أبو داود
أتقدم بخالص الشكر والعرفان الى الأستاذ المشرف
"مسعودي محمد" لقبوله الإشراف على هذا البحث، والذي
لم يبخل علي مجهوداته ونصائحه وتوجيهاته القيمة.
كما أشكر الأساتذة الكرام أعضاء لجنة المناقشة.
نشكر كل م ساعدنا وأعاننا من قريب أو بعيد ولم يوفر جهدا
لمساعدتنا في إنجاز هذا العمل.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات:

	❖ شكر و عرفان
	❖ فهرس المحتويات
	❖ فهرس الجداول
	❖ فهرس الاشكال
أ - ب	❖ مقدمة
الجانب النظري	
الفصل الأول: الإطار المفاهيم للدراسة	
02	الإشكالية
02	فرضيات الدراسة
03	أهداف الدراسة
03	أهمية الدراسة
04	دوافع اختيار الموضوع
04	الدراسات السابقة
07	التحديد الاجرائي لمصطلحات الدراسة
الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة	
11	تمهيد
11	تعريف إدارة الجودة الشاملة
12	مراحل تبني فلسفة الجودة
15	رواد إدارة الجودة الشاملة
20	أهمية إدارة الجودة الشاملة
23	مبادئ إدارة الجودة الشاملة
26	عناصر إدارة الجودة الشاملة
27	مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة
31	معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
33	الخلاصة
الفصل الثالث: إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي	
35	تمهيد
35	تعريف إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي
35	ركائز إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي
39	مبادئ ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي
41	معايير ومؤشرات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي
44	فوائد المرجوة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي
46	معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي
48	الخلاصة
الجانب الميداني	

	الفصل الرابع: الإطار المنهجي للدراسة
51	تمهيد
51	أولاً: الدراسة الاستطلاعية
51	اهداف الدراسة الاستطلاعية
52	مجالات الدراسة الاستطلاعية
52	طريقة اجراء الدراسة الاستطلاعية
52	نتائج الدراسة الاستطلاعية
	ثانياً: الدراسة النهائية
53	الخطوات المنهجية المستخدمة في البحث
54	أدوات جمع البيانات
57	الوسائل الإحصائية المستعملة
59	الفصل الخامس: عرض البيانات وتفسير النتائج
59	عرض وتحليل النتائج
72	مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات
74	الاستنتاج العام للدراسة
76	الخاتمة
78	قائمة المصادر والمراجع
82	الملاحق

قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
27	العناصر الخمسة لإدارة الجودة الشاملة	.1
55	حساب الثبات	.2
56	مصفوفة الارتباطات بين الفقرات والدرجة الكلية للمحاور	.3
59	مدى استفادة الأساتذة من برامج تدريبية في مجال الجودة التعليمية	.4
60	مدى سماح الإدارة للأساتذة بالمشاركة في مختلف العمليات الإدارية	.5
60	مدى تبادل الأساتذ الخبراء مع زملائه ورؤسائه من أجل التحسين والتطوير	.6
61	مدى توظيف الأساتذ لوسائل التعليمية الحديثة ومهارات التعليم الإلكتروني في التدريس	.7
61	مدى وعي الأساتذة بمبادئ وأهداف ومتطلبات تطبيق الجودة في التعليم العالي	.8
62	مدى رضا الأساتذة عن المعايير التي تعتمدها الجامعة في توظيف أساتذتها	.9
62	مدى تمتع الإدارة بالمرونة في العمل وفي تطبيق اللوائح والتشريعات	.10
63	مدى حرص إدارة الجامعة على الاهتمام ببرامج التكوين بالخارج	.11
63	مدى اهتمام الإدارة بجميع العاملين داخل الجامعة من خلال تفقدتهم باستمرار	.12
64	حرص ادارة الجامعة علة تقديم خدمات جيدة في وقتها المحدد للأساتذة أو الطلبة	.13
64	مدى تنسيق الإدارة مع قطاعات الأعمال المختلفة لإتاحة الفرص لطلابها بأجراء التربص	.14
65	مدى تبني الجامعة لنظام الحوافز والمكافآت المالية والمعنوية لتشجيع الإلتقان وتحسين الأداء	.15
65	مدى اعتماد الجامعة على الأساليب التقنية الحديثة في نقل وتداول المعلومات	.16
66	مدى استعمال الجامعة أدوات وأجهزة العرض الحديثة في إلقاء الدروس مثل داتاشو	.17
66	ي مدى احتواء مكتبة الجامعة عمى الكتب والمراجع العلمية الضرورية	.18
67	مدى تصميم المبنى الجامعي بطريقة أرغونومية يساعد على عملية التعلم والتعليم	.19
67	يمثل العلاقة بين الطالب والأساتذ وما يميزها من التفاعل الإيجابي	.20
68	مدى سعي الطلبة لتنمية قدراتهم ومواهبهم الشخصية	.21
68	مدى امتلاك الطلبة مواهب وهوايات يمارسونها ويسعون لتنميتها:	.22
69	مدى مشاركة الطلبة في المناسبات والفعاليات الدينية والوطنية الفنية والثقافية والاجتماعية:	.23
69	ي مدى وعي الطلبة بمبادئ ومتطلبات الجودة الشاملة في التعليم العالي:	.24
70	المتوسطات الحسابية لفقرات المحور الأول الخاص بجودة هيئة التدريس:70	.25

71	المتوسطات الحسابية لفقرات المحور الثاني الخاص بجودة الإدارة الجامعية:	26.
71	المتوسطات الحسابية لفقرات المحور الثاني الخاص بجودة المناخ التنظيمي:	27.

قائمة الاشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
16	شكل توضيحي يمثل مبادئ Deming الأربعة عشر	1
17	شكل توضيحي يمثل الامراض السبعة القاتلة ل Deming	2
26	شكل توضيحي يمثل عناصر الخمسة لنظام إدارة الجودة الشاملة	3

مقدمة عامة

مقدمة:

أدت التطورات المتلاحقة والتغيرات المتسارعة، والتقدم المستمر في مختلف المجالات، لاسيما في ظل العولمة والمعلوماتية والمنافسة الشديدة، إلى جعل المؤسسات على اختلاف أنشطتها وأشكالها تواجه مخاطر عديدة، وبذلك فرضت هذه التحديات التي يشهدها المحيط العالمي على الدول المختلفة ضرورة الارتقاء بنظمها التعليمية، لمواكبة التنافس ومواجهة التحدي من أجل البقاء، واهتمت القيادات بتحسين مخرجات التعليم، وضبط جودته، من خلال إعداد رأس المال البشري القادر على المشاركة في البيئة التنافسية الدولية.

إن التحديات التي يواجهها التعليم العالي في العديد من الدول، والتي من بينها تدني جودة المخرجات التعليمية، وعدم مواكبة هذه المخرجات لحاجات سوق العمل، إضافة إلى ارتفاع تكلفته، كل هذا يحتم على مؤسسات التعليم العالي، السعي الجاد للارتقاء بكفاءة التعليم، هذا الأخير لا يتحقق إلا بتبني برامج شاملة للتطوير والتحديث، تضمن لمؤسسات التعليم تجاوز مشاكلها ونقاط ضعفها، وتكون قادرة على تقديم الخدمة التعليمية بمستوى عال من الجودة، كما تكون بواسطتها قادرة على الوفاء بمتطلبات زبائنها بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم، ويحقق الرضا والسعادة لديهم، وباعتبار إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي ظهرت نتيجة للمنافسة العالمية الشديدة بين مؤسسات الإنتاج اليابانية والأمريكية والأوروبية، ونظرا للنجاح الكبير الذي حققه هذا المنهج الإداري في المجال الصناعي، بدأ الاهتمام باستخدامه في مختلف المجالات، وأوجد مبررا قويا وميلا شديدا لتطبيقه بالمؤسسات التعليمية في العديد من الدول، كما أصبح تقييم التعليم العالي على المستوى العالمي جزءاً لا يتجزأ من العملية التعليمية، وبذلك أصبح الحديث عن ضمان الجودة في مجال التعليم من القضايا الأكثر إلحاحاً، في عالم يميزه تنافس عالمي محتدم بين المؤسسات على اختراق الأسواق، وتكوين وجذب الكفاءات القادرة على ضمان الجودة.

في ظل هذه التحديات، عملت الجزائر منذ الاستقلال على إنشاء العديد من مؤسسات التعليم العالي وتطويرها، وكذا تزويدها بمختلف الإمكانيات المادية والبشرية والتنظيمية، قصد تنمية الثروة البشرية وتحقيق التنمية الشاملة، حيث خصت الجزائر جزء هاماً من مواردها وجهودها للتعليم العالي، كما سعت جاهدة للاهتمام بهذا القطاع، من أجل تحقيق الطموحات المرجوة نحو استثمار بشري ذو نوعية عالية، ورفع مستوى الوعي والتطور والرقي للفرد الجزائري، فعرفت بذلك منظومة التعليم العالي بالجزائر نمواً معتبراً وهو ما يعكسه توسع الشبكة الجامعية والتزايد الكمي للطلبة، مما فرض مجموعة من الإصلاحات والتغيرات لتحسين وتطوير التعليم الجامعي.

الفصل الأول

الإطار المفاهيمي

للدراسة

1. الإشكالية:

تبنت العديد من الدول مفاهيم الجودة والتميز في الأداء نتيجة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، بما في ذلك عملياتها وأدواتها وأنظمتها، لا سيما في مؤسسات التعليم العالي، حيث استفادت العديد من الجامعات حول العالم من تطبيق هذا. مما أدى إلى تغييرات جذرية في كل ما يتعلق بالنظام التعليمي والسلوك التنظيمي والمعتقدات، وكذلك المفاهيم الإدارية السائدة والأنماط الراسخة.

في ظل الانتقادات العديدة التي وجهت إلى الجامعة الجزائرية، مثل عدم تجاوبها مع التطورات المتسارعة التي يعرفها العالم في كافة المجالات، والتي أدت لاحقاً إلى عدم القدرة على تلبية احتياجات البيئة الاقتصادية والاجتماعية، فإن الجزائر شرعت في إصلاحات عميقة في نظام التعليم العالي، بهدف ضمان الجودة في التدريب واعتماد المنهج العلمي الواعي في حل المشكلات. ونتيجة لذلك يمكن وصف مشكلة الدراسة على النحو التالي:

❖ **ما مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة بلحاج بوشعيب ولاية عين تموشنت من وجهة نظر أساتذة قسم العلوم الاجتماعية؟**

ومن خلال هذا التساؤل الذي تتمحور حوله مشكلة الدراسة، يمكن طرح بعض التساؤلات الفرعية على النحو الآتي:

- ❖ ما مدى تطبيق الجودة على مستوى هيئة التدريس بجامعة بلحاج بوشعيب ولاية عين تموشنت من وجهة نظر أساتذة قسم العلوم الاجتماعية؟
- ❖ ما مدى تطبيق الجودة على مستوى الإدارة بجامعة بلحاج بوشعيب ولاية عين تموشنت من وجهة نظر أساتذة قسم العلوم الاجتماعية؟
- ❖ ما مدى تطبيق الجودة على مستوى المناخ التنظيمي بجامعة بلحاج بوشعيب ولاية عين تموشنت من وجهة نظر أساتذة قسم العلوم الاجتماعية؟
- ❖ ما مدى تطبيق الجودة على مستوى الطلبة بجامعة بلحاج بوشعيب ولاية عين تموشنت من وجهة نظر أساتذة قسم العلوم الاجتماعية؟

2. الفرضيات الدراسة:

- توجد هناك جودة منخفضة على مستوى هيئة التدريس بجامعة بلحاج بوشعيب ولاية عين تموشنت من وجهة نظر أساتذة قسم العلوم الاجتماعية.

- توجد هناك جودة منخفضة على مستوى الإدارة بجامعة بلحاج بوشعيب ولاية عين تموشنت من وجهة نظر أساتذة قسم العلوم الاجتماعية.
- توجد هناك جودة منخفضة على مستوى المناخ التنظيمي بجامعة بلحاج بوشعيب ولاية عين تموشنت من وجهة نظر أساتذة قسم العلوم الاجتماعية.
- توجد هناك جودة منخفضة على مستوى الطلبة بجامعة بلحاج بوشعيب ولاية عين تموشنت من وجهة نظر أساتذة قسم العلوم الاجتماعية.

3. أهداف الدراسة:

إن أي دراسة علمية لها هدف معين تسعى إلى تحقيقه وفي هذه الدراسة تم تسليط الضوء على مجموعة من الأهداف المتمثلة في:

- ✓ التعرف على مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة على المستوى هيئة التدريس.
- ✓ التعرف على مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة على مستوى الإدارة بالجامعة.
- ✓ التعرف على مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة على مستوى المناخ التنظيمي.
- ✓ التعرف على مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة على مستوى الطلبة.
- ✓ التعرف على إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.
- ✓ التعرف على متطلبات ومعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.
- ✓ معرفة مدى اهتمام وإدراك الهيئات التدريسية بجامعة بلحاج بوشعيب بأهمية تطبيق الجودة الشاملة.
- ✓ وضع حلول لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.

4. أهمية الدراسة:

تعتبر هذه الدراسة مهمة من خلال النقاط التالية:

- ✓ تتناول أحدث مداخل التطوير وهو مدخل إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاته في المؤسسات التعليم العالي.
- ✓ عدم وجود الوعي الكافي بثقافة إدارة الجودة الشاملة لدى القائمين على المؤسسات التعليم العالي.
- ✓ ضعف المخرجات في المؤسسات التعليم العالي يشير إلى الحاجة إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيها.
- ✓ التأخر الملموس في تطبيق أساليب إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليم العالي.

5. أسباب اختيار الدراسة:

- ✓ ميول شخصي لمعرفة واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة بلحاج بوشعيب.
- ✓ موضوع إدارة الجودة الشاملة سمة من سمات العصر الحديث وأصبحت العديد من المؤسسات تتبعه للوصول إلى أعلى المراكز والمستويات.
- ✓ الاهتمام العالمي المتزايد بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية العالي.
- ✓ حاجة المؤسسات التعليمية إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق النجاح والتميز.
- ✓ قلة الدراسات والأبحاث المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.

6. الدراسات السابقة:

دراسات محلية:

- دراسة: بن عيشى عمار، بعنوان: أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في العملية التعليمية، دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية جامعة محمد خيضر بسكرة من وجهة نظر هيئة التدريس، مقال منشور في مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 8، ماي 2013.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في العملية التعليمية، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم استبانة تم توزيعها على عينة الدراسة البالغ عددها 105 عضو من أعضاء هيئة التدريس، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ✓ المستقصدون يوافقون على أن الجامعة تطبق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.
- ✓ المستقصدون يوافقون على أن الكلية تعطي اهتماماً لأركان العملية التعليمية.
- ✓ وجود علاقة بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة وبين أركان العملية التعليمية بالمؤسسة محل الدراسة.

دراسة: محمد لمين مراكشي، محفوظ عرابي بعنوان درجة الالتزام بمبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعة الجزائرية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، جامعة البويرة نموذجاً، مقال منشور في مجلة دراسات، العدد 30 جامعة الاغواط، جوان 2017.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مستوى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في جامعة العقيد آكلي محند أولحاج، البويرة، حيث تم تصميم استبيان ضم 30 سؤال، تم توزيعه على عينة من أعضاء هيئة التدريس المقدر عددهم ب 192 فرد، إلا أن العينة الصالحة للدراسة اختصرت على 117 فرد فقط.

وخلصت هذه الدراسة إلى أن مستوى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في جامعة البويرة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس متوسط.

الدراسات العربية:

دراسة: محمد قاسم أحمد القريوتي، يوسف محمد المطيري بعنوان: إدارة الجودة الشاملة للعملية التربوية في جامعة الكويت من منظور أعضاء هيئة التدريس، مقال منشور في مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة العدد 1 السعودية 2007.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على آراء أعضاء هيئة التدريس في جامعة الكويت من حيث مدى انسجام العملية التربوية مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة كمفهوم حديث من مفاهيم الإدارة الحديثة، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم استبيان تم توزيعه على 400 عضو من أعضاء هيئة التدريس من حملة شهادة الدكتوراه أو ما يعادلها، وتوصلت الدراسة إلى أنه وعلى الرغم من تهيئة الجامعة لمختلف المتطلبات المادية لإدارة الجودة الشاملة إلا أن تطبيقها ليس على أفضل مستوى.

دراسة: عبير محمد انصيو، لينا محمد الحياي، بعنوان: مدى إدراك أعضاء هيئة التدريس في كلية العلوم التربوية في الجامعة الأردنية لتمكينهم من الكفايات التعليمية ضمن مبادئ إدارة الجودة

الشاملة، مقال منشور في المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد الحادي عشر، العدد، 36، 2018.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى إدراك أعضاء هيئة التدريس في الجامعة للكفايات التعليمية ضمن مبادئ إدارة الجودة الشاملة، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم استبيان تم توزيعه على 50 عضو من أعضاء هيئة التدريس، وتوصلت الدراسة إلى أن مدى إدراك أعضاء هيئة التدريس في كلية العلوم التربوية للكفايات التعليمية ضمن مبادئ إدارة الجودة الشاملة جاء بدرجة عالية.

7. التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال المراجعة المتأنية للدراسات السابقة التي تناولت إدارة الجودة الشاملة كمدخل اداري للإصلاح والتغيير في المؤسسات الإنتاجية والخدمية على الصعيدين النظري والتطبيقي، يمكن استنتاج ما يلي:

تطرقت الدراسات السابقة في مجملها الى مفاهيم إدارة الجودة الشاملة وتعريفها من قبل العديد من العلماء الإدارة والتربية وكيفية الاستفادة من تطبيقها في مجال التعليم العالي، وذلك لما حققته إدارة الجودة الشاملة من نجاحات في مجال الصناعة عن طريق تحسين نوعية المنتج والاستمرارية في التطور وتحقيق الأرباح.

• أوجه التشابه:

✓ تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في التطرق الى موضوع إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.

✓ تتشابه الدراسة الحالية مع دراسات السابقة في المنهج والأدوات حيث استخدمت المنهج الوصفي والتحليلي لتحقيق أهدافها والاجابة عن تساؤلاتها، والاستبيان كأداة لجمع البيانات.

• أوجه الاختلاف:

✓ تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في النتائج والاهداف المتوصل إليها.

✓ تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في مكان الدراسة الميدانية.

• أوجه الاستفادة:

✓ بناء الإطار النظري.

✓ تحديد المحاور الرئيسية للدراسة.

✓ انتقاء المراجع ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية.

✓ إعداد الاستبيان وصياغة عباراته.

✓ الاستفادة من النتائج المتوصل التي توصلت إليها الدراسات وما تضمنته من مقترحات

وتوصيات.

تحديد مفاهيم الدراسة:

أ- مفهوم الجودة:

• **الجودة لغة:**

تشقق كلمة الجودة من الفعل أجاد، وجود وهو ما يدل على الشيء الجيد من القول أو الفعل وهو

نقيض الرديء. (ابن منظور: 1984، ص221)

• **الجودة اصطلاحاً:**

عرف معهد (الجودة الفيدرالي الأمريكي) الجودة بأنها: أداء العمل الصحيح وبشكل صحيح من المرة

الأولى مع الاعتماد على تقييم المستفيد في معرفة مدى تحسين الأداء. (السامرائي، 2007، ص28).

• **التعريف الإجرائي:**

هو التنفيذ الصحيح والمناسب للعمل من أجل الوصول إلى المنتج أو الخدمة النهائية نتيجة تكامل متغيرات الإنتاج، مما يسمح بتلبية متطلبات ورغبات العميل مع الحفاظ على مستوى عالٍ من التوافق.

ب- إدارة الجودة الشاملة:

• مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

يعرف سيهكتر إدارة الجودة الشاملة بأنها: خلق ثقافة متميزة في الأداء حيث يعمل كافة أفراد التنظيم بشكل مستمر لتحقيق توقعات المستهلك وأداء العمل مع تحقيق الجودة بشكل أفضل وفعاليتها عالية وفي أقصر وقت ممكن. (عليما، 2004، ص18)

يعرفها (معهد الجودة الفدرالي بالولايات المتحدة الأمريكية) بأنها: القيام بالعمل الصحيح بشكل صحيح ومن أول وهلة، مع الاعتماد على تقييم العميل في معرفة مدى تحسن الأداء. (عبد المحسن، 1998، ص115)

• التعريف الإجرائي:

يمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة على أنها: فلسفة إدارة حديثة تأخذ شكل نهج أو نظام إداري شامل، وتقوم على إجراء تغييرات إيجابية جذرية على كل شيء في المنظمة من أجل تحسين وتطوير جميع مكوناتها لتحقيق أعلى جودة في مخرجاتها أو خدماتها بأقل تكلفة بهدف تحقيق أعلى درجات رضا العملاء.

ت- الجودة في التعليم العالي:

• مفهوم الجودة في التعليم العالي:

عملية توفيق البرامج والإجراءات وتطبيق الأنظمة واللوائح والتوجيهات بهدف تحقيق نقلة نوعية في عملية التعليم الجامعي والارتقاء بمستوى الطلبة في جميع الجوانب العقلية والجسمية والنفسية والاجتماعية والثقافية، ولا يتحقق ذلك إلا بإتقان الأعمال وحسن إدارتها. (الطائي، 2008، ص 33)

• تعريف الإجرائي:

سلسلة من الأنشطة تهدف إلى تحليل المؤسسة أو البرامج الأكاديمية لتتوافق مع المعايير المحددة والراسخة، فضلاً عن ضمان قدرة مؤسسة التعليم العالي على التطور المستمر بناءً على نتائج التقييم الذاتي لأدائها.

أيضاً هو يشير إلى مجموعة من الأنشطة والمهارات التي يستخدمها المسؤولون لإدارة الأمور التعليمية، مثل التخطيط والتنفيذ والتقييم.

الفصل الثاني

إدارة الجودة الشاملة

❖ تمهيد

❖ تعريف إدارة الجودة الشاملة

❖ مراحل تبني فلسفة الجودة

❖ رواد إدارة الجودة الشاملة

❖ أهمية إدارة الجودة الشاملة

❖ أهمية إدارة الجودة الشاملة

❖ عناصر إدارة الجودة الشاملة

❖ مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

❖ معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

❖ خلاصة الفصل

تمهيد:

لقد أدى السعي لتحقيق الجودة إلى انتهاج فلسفة جديدة في الإدارة تدعى إدارة الجودة الشاملة، حيث توجهت الأنظار إليها باعتبارها وسيلة فعالة تقوم على أساس تطوير شامل لأداء المنظمات وتمثل مفتاح النجاح والفعالية لتلك المنظمات، وذلك عن طريق بناء ثقافة تنظيمية تجعل كل فرد في المنظمة يؤمن أن الجودة مسؤولية كل فرد في المنظمة وأنها تمثل الهدف الرئيسي للمنظمة.

تعريف إدارة الجودة الشاملة:

هناك عدة تعريفات متاحة لإدارة الجودة:

1. تعريف W. Edwards Deming

عرف وليم إدوارد ديمينغ إدارة الجودة الشاملة بأنها طريقة الإدارة المنظمة، تهدف إلى تحقيق التعاون والمشاركة المستمرة من العاملين بالمنظمة من أجل تحسين السلعة أو الخدمة والأنشطة التي تحقق رضا العملاء وسعادة العاملين ومتطلبات المجتمع.

2. تعريف Joseph Juran

يعرف جوزيف جوران إدارة الجودة الشاملة بأنها عملية إدارية تقوم بها المنظمة بشكل تعاوني لإنجاز الأعمال من خلال الاستفادة من القدرات الخاصة بكل من الإدارة والعاملين لتحسين الجودة وزيادة الإنتاجية بشكل مستمر عن طريق فرق العمل وبالاسترشاد بالمعلومات الدقيقة للتخلص من كل أعمال الهدر في المنظمة، وتستطيع أي منظمة تحقيق أهدافها إذا قام كل شخص فيها بعمله على أكفأ وجه.

3. تعريف Chopman & Hall

عرف كومان وهال إدارة الجودة الشاملة بأنها فلسفة إدارة ابتكارية وطريقة جديدة للتفكير، تبحث في إرضاء بل وإسعاد العميل عند إشباع احتياجاته من سلع أو خدمات، وتحقيق التحسين المستمر في كافة العمليات بالمنظمة، وتدعيم علاقة طيبة بين العملاء والعاملين والولاء المتبادل بينها.

4. تعريف Saylor James

عرف سايلور جامس إدارة الجودة الشاملة بأنها مجموعة من المبادئ التي تهدف إلى التحسين المستمر من خلال تطوير الأساليب الإدارية والأدوات الفنية والأساليب الكمية بالمنظمة مع العمل على بناء وتدعيم مناخ إيجابي للعلاقات بين العاملين بينهم وبين العملاء.

5. تعريف Joseph Jablonski

عرف جوزيف جابلونسكي إدارة الجودة الشاملة بأنها شكل تعاوني لأداء الأعمال، يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الإدارة والعاملين بهدف تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية بصفة مستمرة من خلال فرق العمل.

6. تعريف المنظمة الدولية للتوحيد القياسي ISO:

إدارة الجودة الشاملة هي مدخل للإدارة في المنظمة، يركز على الجودة، ويبنى على مشاركة كل أعضائها، ويستهدف النجاح في الأجل الطويل من خلال رضا العميل، وتحقيق المنافع لجميع أعضاء المنظمة والمجتمع. (أبو النصر، 2015، 54-55)

وفي ضوء ما سبق يمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة: بأنها منهج علمي لتطوير أداء المنظمات والعاملين بهدف تقديم سلع أو خدمات تلبي احتياجات وتوقعات ورضاء العملاء، وذلك من خلال الحرص على التحسن المستمر وتدريب العاملين والعمل الفريق وإشراك العملاء في جميع مراحل العمل.

مراحل تبني فلسفة الجودة:

مرت أساليب الجودة بمراحل متعددة منذ بداية هذا القرن نتيجة لتطورات عمليات الإنتاج وتعهدها، لذلك يمكن تصنيف التطور الذي مرت به تبني فلسفة الجودة كما يلي:

مرحلة الأولى: التفتيش 1930-1940

- كانت البدايات الرقابة على الجودة هي العامل نفسه، إذا كان الحرفي يقوم بنفسه بفحص إنتاجه الذي ينتجه، وبذلك كانت عملية الرقابة على الجودة ملزمة للعمل التصنيعي الحرفي، حيث كان العامل مسؤول عن تصنيع المنتج بأكمله.
- ومع التطورات التي شاهدها بدايات القرن العشرين وظهر مفهوم المصنع الحديث واسع النطاق والمتضمن العديد من العاملين الذين يؤدون مهام متشابهة ويشكلون مجموعة ليكون بالإمكان توجيههم من قبل رئيس العمال الذي يتحمل مسؤولية جودة أعمالهم.
- كانت عمليات الرقابة في هذه الفترات تعتمد أسلوب بسيط يطلق عليه أسلوب المقارنات ويركز على المقارنة بين الجزء الأساسي والجزء المصنع وتحقيق التطابق بينهما سيتحقق هدف عملية الرقابة على الجودة.

- ومع التطورات الحاصلة في عمليات النتائج تطلب القيام بملاحظة مستمرة للإنتاج النهائي ليتحول أسلوب الرقابة على الجودة إلى أسلوب التفتيش ، إذا اتسع نشاط التفتيش خلال السنوات، بعد أن أصبحت نظم التصنيع أكثر تعقيدا خلال الحرب العالمية الأولى واشتملت على عدد كبير من العمال وساد الاعتقاد بأن التفتيش هو الطريق الوحيد لضمان على عدد كبير من العمال وساد الاعتقاد بأن التفتيش هو بوصفه الطريق الوحيد لضمان الجودة للتفتيش والاختيار أو القياس الواحدة أو أكثر من خصائص السلعة أو مقارنة نتائج هذا النشاط مع المعايير الموضوعة للتأكد من تحقيق التطابق لكل الخواص.

المرحلة الثانية: ضبط الجودة إحصائيا (رقابة الجودة) 1940-1970

- شهدت هذه المرحلة تحولا حاسما تمثل باستخدام علم الإحصاء في الرقابة على الجودة، فقد أدركت الشركات الصناعية بأن القيام بنشاط الفحص أصبح غير كاف، وإنما عليها البحث عن أساليب أكثر تأثيرا ليصبح المنتج بمستوى الجودة المرغوب. فكان التغيير باتجاه السيطرة على الجودة إحصائيا وزود الفاحص بأدوات وأساليب إحصائية مثل لوحات السيطرة وعينات القبول بدل من الفحص الشامل، لتحليل عملية التشغيل ومخرجاتها وبذلك تحول إلى دور مميز أكثر كفاءة.
- تعد المنافسة التي شهدها عالم العمال إحدى الأسباب التي دفعت المنظمات الى الاهتمام بمنتجاتها والتي تمثل باستخدام الأسلوب العلمي في الرقابة على الجودة بوصفها مجموعة من الأنشطة والتقنيات التشغيلية المستخدمة لإنجاز متطلبات الجودة.
- وقد استخدمت الأساليب العلمية في ضبط الجودة والعمليات وتشخيص المشاكل التي تحدث أثناء عملية الإنتاج، فأصبح أسلوب ضبط العملية إحصائيا الأسلوب الرئيسي في الرقابة على العمليات بعدة مجموعة من الأنشطة والتقنيات التي كانت تحدد فيها إذا كانت مخرجات عملية الانتاج مطابقة للتصاميم.
- تميزت هذه الفترة بالاستخدام الواسع والكبير للمخططات الإحصائية في عمليات المنظمة ومنها الإنتاج والجودة.

المرحلة الثالثة: ضمان الجودة 1970-1985

- شهدت هذه المرحلة تطور أساليب الرقابة على الجودة مما أدى إلى ظهور مفاهيم حديثة تؤكد على ضمان الجودة لما لها من تأثير في تحسين المنتجات وتعزيز مكانة الشركات. فالرقابة على الجودة أحد المفاهيم التي تشير إلى بناء الجودة وليس التفتيش عنها، كما تشير إلى أن مسؤولية

الحفاظ عليها هي مسؤولية جميع الأقسام وبمشاركة جميع العاملين وليس ترك مسئوليتها الى قسم الرقابة فقط.

- وفي هذه المرحلة أصبح تحقيق الجودة العالية للمنتجات هو ما تسعى إليه جميع المنظمات الصناعية، فتحقيق الثقة بأن كل شيء صحيح وخال من العيوب، هي الميزة التي يتمتع بها أسلوب عمل المنظمات الذي أطلقه واستخدمه بشكل واسع لمبدأ التلّف الصرفي.
- دفع هذا الأسلوب المنظمات الى تحقيق التنسيق بين العاملين والمدراء في حل المشاكل ووضع التحسينات عن طريق برامج مخصصة لهذا الغرض، فضلا عن جعل هدف كل فرد عامل في المنظمة يتمثل بتحقيق التلّف الصرفي في عملية عن طريق الصلاحيات الممنوحة له وتشجيعهم بالمكافآت والحوافز بما يحقق الدعم لعمل الأفراد داخل المنظمة من جهة، وتحقيقها للأهداف الاستراتيجية لعملية التخطيط للجودة من جهة أخرى.
- ان التطور في مفهوم الجودة يضمن الحفاظ على مستوى الجودة المطلوبة الذي نتج عنه تطور جديد في الجودة أطلق عليها ضمان الجودة بوصفه جميع الإجراءات المخططة والمنهجية اللازمة لإعطاء الثقة بأن السلعة أو العملية أو الخدمة المؤداة سوف تستوفي متطلبات الجودة.

المرحلة الرابعة: إدارة الجودة الشاملة 1985-الآن

- أصبحت الجودة في هذه المرحلة ركنا أساسيا من أركان الوظيفة الإدارية للمدراء، إذ يتطلب الاهتمام بما يمكن المنظمة من إحراز التميز سواء لمنتجاتها أو لعملها وجعلها مسؤولة كل فرد فيها.
- ظهرت إدارة الجودة الشاملة كمدخل إداري يركز على الجودة التي تعتمد على مساهمة جميع أفراد المنظمة لتحقيق النجاح طويل الأمد من خلال رضا الزبون وتحقيق المنافع لجميع أفرادها وللمجتمع.
- الى جانب الاهتمام الكبير في نمط الإدارة الحديثة، شهدت هذه المرحلة تطور المواصفات العالمية بما يضمن تحقيق أعلى درجة المطابقة للمواصفات المطلوبة للزبون، الأمر الذي وحد المواصفات الوطنية في دول العالم كافة للخروج بمواصفات عالمية موحدة ذات شهادة لضمان الجودة أطلق عليها سلسلة ISO المعايير الدولية 9001 حيث أصبحت شرطا مهما أساسيا في عمليات التبادل التجاري الدولي وضرورة إبرام العقود التجارية بين المنظمات في كافة دول العالم.
- ويتوقع أن يشهد القرن القادم تطورات كبيرة في أساليب الجودة ، فالمنظمة كي تحقق الجودة المطلوبة سوف تبدأ بالزبون وليس بالسلعة الملموسة أو العملية التصنيعية ، فهذه النظرة

ستغطي التفكير في الجودة ويصبح التركيز عليها منذ البداية ابتداءً بتخطيط الأنشطة والفعاليات وصولاً إلى المخرجات النهائية فضلاً عن استبعاد المقارنات التقليدية بين جودة السلعة والخدمة ، سوف يكون الاتجاه بالتحول نحو تحقيق القيمة الشاملة للزبون ومكافأة العاملين مادياً ومعنوياً لتحقيق تلك القيمة بما يلبي حاجات الزبون فضلاً عن تأكيد التدقيق الصناعي لزيادة تطلعات الزبون نتيجة لزيادة متطلبات الزبون في جودة السلع والخدمات التي يحصل عليها. (محمود، 2012، ص 16-21)

رواد إدارة الجودة الشاملة:

مساهمات دمينغ:

ساهم العديد من الأشخاص في تطوير مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، ومن أهم هؤلاء المساهمين إدوارد دمينغ، وجوزيف جوران، وفيليب كروسبي، وعدد من الخبراء والمهندسين اليابانيين مثل شيجو شينغو.

ولد إدوارد دمينغ عام 1900 وحصل على الدكتوراه ، في الرياضيات والفيزياء من جامعة ييل في الولايات المتحدة ، تعلم دمينغ مبادئ الإدارة التقليدية أثناء إجازته الصيفية في موقع هوثورن التابع لشركة ويسترن إلكترونيك في شيكاغو في أواخر عشرينيات القرن الماضي ، بعد ذلك ، أصبح إحصائياً ، وهو من أشهر الأشخاص الذين عملوا ودرّسوا في مجال الجودة ، ساعد اليابانيين في تطوير صناعتهم بعد الحرب العالمية الثانية من خلال تعليمهم أسس إدارة الجودة وطرق تحسين جودة المنتج ، وتم استدعاؤه إلى الولايات المتحدة الأمريكية في أوائل الثمانينيات لتدريس إدارة الجودة ، كما اهتم بالإدارة الاقتصادية والانحرافات الإحصائية ، وعمل في مجال جودة الإنتاج ومراقبته.

يعتبر دمينغ من أهم مؤسسي إدارة الجودة الشاملة، ومن بين أهم الأشياء التي جلبها هي دورة دمينغ، والنقاط الأربعة عشر لإدارة الجودة الشاملة، والأمراض السبعة المميتة.

شرع دمينغ في إنشاء دورة محددة من أجل ربط البضائع بمتطلبات العملاء، والتركيز على جميع الموارد المتاحة، وجمع القسم بأكمله (البحث والتصميم والإنتاج والتسويق) معاً في جهد مشترك واحد. تسير دورة دمينغ على النحو التالي:

- تنفيذ عملية تحديد رغبات المستهلك ثم ترتيب عملية التصنيع.
- اصنع المنتج.
- افحص المنتجات للتأكد من أنها تم تصنيعها وفقاً للخطة.
- يتم الترويج للمنتج.

▪ افحص كيفية تلقي منتجاتك في السوق من حيث الجودة والتسعير وأي معايير أخرى.

مبادئ Deming الأربعة عشر في إدارة الجودة الشاملة:

يتم تمثيل نظرية إدارة الجودة الكاملة لديمينغ من خلال أربعة عشر مبدأً تعتبر الأساس لكل استراتيجية جودة شاملة. تم توضيح هذه المفاهيم في الشكل 1 في شكل مبسط:

1. بناء أهداف ثابتة.
2. تبني فلسفة عمل جديدة.
3. تجنب الاعتماد على الفحص كوسيلة وحيدة للحصول على الجودة.
4. التوقف عن تقييم الأعمال على أساس السياسة السعرية.
5. التحسين وبصورة مستمرة وثابتة من مستوى العمليات الإنتاجية والخدمية مما يرفع من مستوى الجودة ويساهم تدريجياً بتقليل التكاليف.
6. جمع أسس للتدريب في العمل.
7. بناء أسس لمفهوم القيادة (من هم القادة والمدراء).
8. ابعدهم الخوف لكي يستطيع الجميع العمل بكفاءة داخل المنظمة.
9. حطم الحواجز بين الأقسام.
10. أزل الشعارات التي تحث على الزيادة في الإنتاج والخدمة والمطالبة بمستويات جديدة من العمل.
11. ازل نظام المحاصصة والأهداف العددية ونظام الإدارة بالأهداف وغير القيادات التي تعتمد هذا الأسلوب.
12. ازل الحواجز والموانع التي تحرم العمال والإدارة والمهندسين العاملين من الشعور بالفخر مما انجزوه.
13. إعداد برنامج فعال للتثقيف والتطوير الذاتي.
14. اجعل الجميع شركاء في إنجاز عملية التغيير (المنظمة ملك الجميع وعليهم جميعاً تقع مسؤولية التغيير).

الشكل رقم (1) مبادئ Deming الأربعة

الأمراض السبعة القاتلة لديمنغ:

تلخص النقاط الأربع عشرة لديمنغ رؤيته لما يجب أن تكون عليه الشركة وما يجب أن تفعله لتحقيق إدارة جودة على مستوى عالمي. تحدد الأمراض السبعة المميتة، كما هو موضح في الشكل 2، المتغيرات التي يُعتقد أنها تعيق نمو الشركة.

1. غياب الغاية الثابتة والهدف المستقر لتحسين الخدمة والمنتج.
2. التركيز على الأهداف والمكاسب قصيرة الأمد
3. تقييم أداء العاملين السنوي والتقييمات السنوية الأخرى.
4. التغيير الإداري السريع وعدم الثبات في مكان واحد.
5. الإدارة بالأرقام، بمعنى الاستناد الدائم للمعلومات الإحصائية واتخاذ القرارات بناء فقط على الأرقام.
6. التكاليف العلاجية المرتفعة في الأداء للموظفين.
7. المصاريف القانونية المرتفعة وخصوصا في الحالات الطارئة.

الشكل رقم (2) الامراض السبعة القاتلة ل Deming

مساهمات Juran:

تكاد تصل أهمية مساهمات Joseph Juran في مجال إدارة الجودة الشاملة في مستواها الى أهمية مساهمات Deming. ومن أهم هذه المساهمات ما يلي:

1. خطوات Juran الثلاثة للتطوير.
2. خطوات Juran العشرة لتحسين الجودة.
3. مبدأ Parcio.
4. ثلاثية Juran.

خطوات Juran الثلاثة للتطوير:

هذه هي الإرشادات العامة التي يجب على جميع الشركات في جميع أنحاء العالم الالتزام بها إذا كانوا يرغبون في زيادة جودتها:

1. إجراء تحسينات هيكلية مستمرة، مع الاهتمام الكامل بإكمالها والشعور بأهميتها

2. برنامج تدريبي كامل

3. يجري تعزيز التزام موظفي الإدارة العليا ومهاراتهم القيادية.

خطوات Juran العشرة لتحسين الجودة:

على الرغم من تداخل العديد من خطوات جوران العشر مع نقاط ديمينغ الأربعة عشر ، لا يمكن المبالغة في أهميتها:

1. زيادة الوعي بالمجالات التي يمكن تحسينها وفرص التحسين المستمر.
2. وضع خطة للتحسين.
3. تنظيم الموارد الحالية لتحقيق الأهداف.
4. المساعدة في التدريب اللازم.
5. البدء في تنفيذ المشاريع المخطط لها لمعالجة القضايا.
6. يتم استخدام التقارير الدورية لتتبع مدى تقدم التطوير.
7. أشكر كل من ساندني.
8. حل النتائج.
9. يتم تصنيف النتائج.
10. اجعل التحسينات عادة من خلال دمجها في أعمال الشركة.

مبدأ Pareto:

تنص هذه الفكرة المعروفة باسم قاعدة 20/80، على أن 20٪ من الأسباب والعوامل في المؤسسات تنتج 80٪ من المشكلات، على الرغم من حقيقة أن هذه الفكرة تم تطويرها من قبل الاقتصادي الإيطالي Valifredo Pareto، إلا أن Juran كان أول من طبقها في مجال الإدارة.

بناءً على هذه الفكرة، يجب على جميع المنظمات تركيز جهودها على إزالة الأسباب القليلة التي تولد المشكلات، علاوة على ذلك، يجادل ديمينغ وجوران بأن الأنظمة التي تسيطر عليها الإدارة تواجه معظم التحديات.

ثلاثية Juran:

تم تحديد أهم الواجبات الإدارية التي يجب على إدارة الجودة الشاملة تنفيذها في هذه الثلاثية:

1. **التخطيط للجودة:** يستلزم تخطيط الجودة إنشاء العناصر والأنظمة والإجراءات اللازمة لتلبية أو تجاوز توقعات العملاء. تتضمن الخطوات التالية هذا الإجراء:

- اختيار شريحة العملاء لاستهدافها.
- تعرف على احتياجات عملائك.
- تصميم سلع ومنتجات تستجيب لمتطلبات العملاء.
- تطوير العمليات والأنظمة التي ستمكن الشركة من إنشاء هذه العناصر.
- قيام بإنشاء خطط مناسبة لبيئة التشغيل.
- 2. **الرقابة على الجودة:** وتشمل الخطوات التالية:
 - قياس أداء الجودة الفعلي.
 - مقارنة الأداء الفعلي مع الأهداف الموضوعية.
 - اخذ التصرف المناسب بناء على الفروقات بين الأداء الفعلي والأهداف الموضوعية.
- 3. **تحسين الجودة:** هي عملية مستمرة ودائمة وتشمل:
 - تطوير البنى التحتية اللازمة للقيام بتحسينات سنوية في الجودة.
 - تحديد نواحي محددة ليتم فيها تحسين الجودة.
 - تأسيس فرق عمل تقع على مسؤوليته إنهاء أجزاء محددة من التحسينات المطلوبة.
 - تزويد الفرق بما تحتاج إليه لكي تكون قادرة على تشخيص المشاكل وتحديد المسببات واقتراح الحلول المناسبة ووضع المعايير الرقابية التي تضمن تحقيق الأهداف وتقويم الانحراف.

مساهمات Crosby:

لقد ابتدأ Philip Crosby حياته المهنية في الجودة بعد Deming وJuran، ولقد عرف الجودة على أنها الملائمة وقد عرف عنه ايضاً حماسه الشديد لمفهوم الإدارة الخالية من العيوب ومحاولة منع إنتاج البضائع المعيبة ذات الجودة المنخفضة، على العكس من المعايير الإحصائية المقبولة للجودة التي تحدد حداً أعلى أو أدنى بالنسبة للبضائع المعيبة، وقد اشتهر بأفكاره حول مطعوم الجودة Quality Vaccine وخطواته الأربعة عشر لتحسين الجودة.

يتكون مفهوم الجودة لدى Crosby من ثلاث مكونات رئيسية:

- (1) العزم والتصميم.
- (2) التعليم.
- (3) التنفيذ.

أما الخطوات الأربعة عشر لتحسين الجودة هي:

- (1) أوضح للجميع أن الإدارة العليا مكرسة لإدارة الجودة على المدى الطويل.

- (2) تشكيل فرق إدارة الجودة مع ممثلين من عدة مناطق داخل الشركة.
- (3) تعرف على العيوب وأين توجد المشكلات.
- (4) احسب تكلفة الجودة ووصف كيفية استخدامها كأداة إدارية.
- (5) زيادة وعي الموظفين وفهمهم للجودة.
- (6) إذا كانت هناك أية مشكلات، فاتخذ الإجراء التصحيحي.
- (7) قم بإنشاء برنامج إدارة لا عيب فيه.
- (8) يجب تدريب المشرفين من أجل الوفاء بمسؤولياتهم في برنامج إدارة الجودة.
- (9) خطط ليوم مفتوح لبرنامج الإدارة المثالي حتى يكون جميع الموظفين على دراية به.
- (10) شجع الموظفين وجميع فرق العمل على إنشاء أهداف تحسين شخصية وجماعية.
- (11) شجع الموظفين على التواصل مع الإدارة حول التحديات التي يواجهونها في الوصول إلى أهداف الجودة.
- (12) تعرف على الموظفين الذين سيشاركون.
- (13) للحفاظ على استمرارية الاتصال بين الموظفين والإدارة العليا، قم بتشكيل مجلس إدارة الجودة.
- (14) أعد تقييم كل شيء للتحقق من أن عملية الجودة دائمة ومستمرة. (خضير، الشيخ، 2010، ص 40-32)

أهمية إدارة الجودة الشاملة:

منذ بداية الثمانينيات من القرن الماضي ، سعى الباحثون والمتخصصون ، بمختلف مقوماتهم الفكرية والفلسفية ، إلى الاستثمار في الأسس الإدارية والتنظيمية التي قامت عليها الاتجاهات اليابانية في استثمار الجهود المتعلقة بالجودة، والتي أصبحت مرتبطة بالمنتجات والسلع اليابانية على وجه الخصوص، خاصة أنها تجاوزت الاتجاهات التقليدية التي تؤكد أن الجودة العالية مقرونة بارتفاع تكاليف الإنتاج والتشغيل، حيث أن التوجهات اليابانية أكدت على أن النوعية التنافسية العالية يمكن أن تحقق بتكاليف إنتاجية واطئة وذلك عن طريق استثمار المواهب والقدرات الفكرية على الصعيد الذهني والعقلي للقوى البشرية في مختلف ميادين التشغيل الإنتاجي وذلك باعتماد صور التشغيل الجماعي والمشاركة التعاونية للمعطيات البشرية والمادية في حقول العملية الإنتاجية، حيث أن هذه التطلعات من الناحية العملية تساهم بما لا يقبل الشك بتصعيد وتائر النهوض في العمليات الإنتاجية بصورة هادفة بغية تحقيق الإشباع الأمثل للمستهلك الأخير.

تم تحقيق العديد من آفاق النجاح نتيجة للتطبيق المعتمد لإدارة الجودة الشاملة، بما في ذلك على سبيل المثال ما يلي:

1. **رفض وتقليل شكاوى المستهلكين:** اتضح أن شكاوى المستهلكين من المنتجات المقدمة قد انخفضت نتيجة استخدام أسلوب إدارة الجودة الشاملة، وانعكس ذلك على انخفاض التكاليف بشكل عام كما ظهر في الشركات الأوروبية عام 1984، من خلال دفع تكاليف شكاوى المستهلكين من إجمالي المبيعات بنسبة 14%، وانخفضت إلى 0.9% عام 1988، مما وفر للشركات 1.9 مليون دولار.

2. **خفض تكلفة الجودة:** في غضون سبع سنوات، خفضت إجراءات الجودة لشركة Cutler Peller التكاليف بمقدار 800 مليون دولار، حيث تم تحديد دور اللجان في الشركة من خلال ستة مناهج نذكرها كالآتي:

أ. تحديد المسؤولية لكل نشاط إنتاجي.

ب. تحديد العلاقة المتداخلة ما بين المستهلك والمجهز والمهام المطلوبة لكل منهما.

ج. إقرار المقاييس النوعية ونقاط المراقبة المراد انجازها.

د. تقييم العمليات المصرفية بوضوح.

هـ. تبسيط الفعاليات والأنشطة العملية بشكل واسع كلما أمكن ذلك.

و. استخدام الخرائط الإحصائية واعتماد أسلوب النظام الوقائي في السيطرة على العمليات الإنتاجية.

قدّرت شركة Cutler Peller عائد دولار واحد في مجال الجودة مع توفير عشرة دولارات نتيجة لهذا التطبيق المعتمد.

3. **زيادة الحصة السوقية:** أدت الأنشطة المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة إلى زيادة كبيرة في الحصة السوقية لشركات التصنيع والخدمات.

4. **الحد من الحوادث والشكاوى:** وفقاً للوثائق الرسمية، كانت شركة Florida Power and Lighting Company أول شركة غير يابانية تحصل على جائزة Deming في عام 1989، لفعالية أنشطتها النوعية، مما قلل من الوقت الذي استغرقته لتقديم الخدمات للمستهلكين، نتيجة الشكاوى من 100 دقيقة في عام 1982 إلى 48 دقيقة في عام 1988. كما ساعد في تقليل حوادث الموظفين من ثلاث إلى واحدة، مما يدل على أهمية إدارة الجودة الكاملة.

5. **تخفيض المبيعات وزيادة رضا العملاء:** منذ عام 1979، استخدمت شركة Ford في الولايات المتحدة الأمريكية إدارة الجودة الشاملة لتقليل شحن الأجزاء المطلوبة من 2750 وحدة في

1984 إلى 2000 وحدة في 1989، ثم إلى 1500 وحدة في 1992، إظهار القدرة العملية على استخدام تحسين إدارة الجودة الشاملة لتحقيق أهداف إنتاج فعالة.

6. **زيادة الكفاءة:** يستخدم Cirobank إدارة الجودة الشاملة منذ عام 1988، وفي السنة الأولى من التنفيذ، تم تحسين 28 مشروعًا. في عام 1990، تم تسجيل 1500 مشروع، تم الانتهاء من أكثر من 300 منها، مما أدى إلى توفير 4 ملايين دولار. تم تلخيص فوائد هذه المنظمة من استخدام برنامج إدارة الجودة الشاملة على مدى السنوات الثلاث ونصف الماضية على النحو التالي:

أ- تقليل التخزين بنسبة 40%.

ب- 80% تخفيض في الأخطاء التشغيلية.

ت- تم تخفيض إصدارات المستهلكين من 94 في المائة إلى 57 في المائة.

ث- 60% تخفيض في شكاوى العملاء بخصوص المبيعات.

ج- تقليل مشاكل الموظفين بنسبة 12%.

7. **زيادة الإنتاجية والأرباح وحصة السوق:** زادت أرباح Hewlett Packard بنسبة 244 بالمائة، وزادت الإنتاجية بنسبة 120 بالمائة، وزادت حصتها في السوق بنسبة 193 بالمائة، وفقًا للتقارير التي أيدتها الشركة. في الوقت نفسه، تم تخفيض المخزون بنسبة 36%، وخفض نفقات الإنتاج بنسبة 42%، وخفضت معدلات (فشل) المبيعات بنسبة 79%.

8. **مزايا ومدخرات متعددة:** من خلال تطبيق تقنية إدارة الجودة الشاملة، حققت شركة IBM في الولايات المتحدة الأمريكية العديد من المدخرات والفوائد التي لها تأثير فعال في تحقيق أهدافها، ويمكن وصف النتائج على النحو التالي:

أ- منذ عام 1986، حدثت زيادة في الإنتاجية بنسبة 30%.

ب- قطع 60 في المائة من الوقت المستغرق لإكمال عمليات التصنيع.

ت- تخفيض بنسبة 75% في النفقات الرأسمالية للمبيعات المطلوبة.

ث- شكلت تكاليف التدريب 5% من الميزانية الإجمالية.

ج- خلال عام 1986، حصل 40 في المائة من موظفي الشركة على جوائز جودة بقيمة 3.6 مليون دولار.

ح- تكوين 350 مجموعة عمل لمعايير الجودة.

9. **وفورات متعددة في التكاليف في مجال الاتصال والمشاركة النشطة:** وفر Pirellireckan

11 مليون دولار من خلال تحسين الاتصال والتعاون الهادف باستخدام أساليب إدارة الجودة الشاملة، وتقليل معدل دوران العمل من 20% إلى 5% وزيادة الفوائد المصنعة من 35% إلى

75٪، والإنتاج تم تقليل التلف إلى 73 بالمائة، وتحسن معدل دوران المخزون من 4.4 إلى 13.7 بالمائة.

ونتيجة لذلك، يتضح أن إدارة الجودة الشاملة تتجسد في العديد من ظواهر الإنتاج والخدمات التي تعتبر حاسمة لتحقيق الأهداف التي تسعى المنظمات الإنسانية المختلفة لتطوير أبعادها والسير في مجالات طرق تحسينها، حيث تساهم النتائج الإيجابية لإدارة الجودة. حث عدد كبير من الباحثين والمتخصصين على تكريس وقت وجهد كبيرين للبحث في نتائج تنفيذ هذه الاستراتيجية من أجل التطوير والتحسين المستمر في الأداء التنظيمي. (خضير، 2000، ص 78-81)

مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

1_ دعم الإدارة العليا: إن نجاح المؤسسة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، يعتمد على دعم الإدارة العليا والتزامها وقناعتها بتبني هذه الفلسفة في كل أنشطة وعمليات وأقسام المؤسسة، وتقوم الإدارة العليا بدور قيادي لتنسيق الجهود وتوحيدها من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، ويكون التطوير والتنفيذ مهمة العاملين من خلال فرق العمل، انطلاقاً من فرضية أن الأفراد أكثر قدرة على تطوير وتحسين الأعمال التي يؤديونها، ولكي يتحقق نجاح إدارة الجودة الشاملة يجب أن تلتزم الإدارة العليا بهذا المفهوم الحديث، ولضمان ذلك الالتزام وإقناع الآخرين به لابد أن يبدأ التطبيق في قمة الهرم التنظيمي، ثم ينحدر للمستويات الدنيا، وأن تلتزم القيادة الإدارية بدعم وتشجيع التغيير من الإدارة التقليدية إلى إدارة الجودة الشاملة من خلال تمكين فرق العمل من إجراء التغييرات المقترحة، ودون التزام الإدارة العليا بهذا المبدأ سيكون مصير إدارة الجودة الشاملة الفشل، ولن تكون هناك جدوى من الاستثمار فيها.

2_ التركيز على العميل: يستخدم مصطلح العميل في إدارة الجودة الشاملة للإشارة إلى كل من العملاء الداخليين والخارجيين. يشير العميل الخارجي إلى الشخص الذي يكون محور جميع الأنشطة والجهود من أجل تلبية رغباته وتحفيزه على شراء المنتج، بينما يشير العميل الداخلي إلى الأشخاص الذين يعملون في الوحدات التنظيمية المختلفة للمؤسسة. يتم تعريف العملاء على أنهم مستثمرون وموظفون وأصحاب مصلحة وموردون وعامة الناس وأي شخص له علاقة محددة بالشركة في الجودة.

نتيجة لذلك، يجب على المؤسسة أن تحسب الأنشطة التي من شأنها تحسين الجودة العالية للعميل بما يتماشى مع الحاجة إلى تعزيز الثقة بينه وبين المؤسسة، حيث إن اكتساب ولائه ورضاه وثقته هو الهدف النهائي الذي يجب أن يحظى بالأولوية في جميع الأنشطة التشغيلية التي تقوم بها المؤسسة.

3_ التحسين المستمر: إن إدارة الجودة الشاملة ليست برنامجاً تعرف بدايته ونهايته سلفاً، بل هي جهود للتحسين والتطوير بشكل مستمر ودون توقف، لأن إدارة الجودة الشاملة قائمة على مبدأ فرص التطوير

والتحسين لا تنتهي أبدا مهما بلغت كفاءة وفعالية الأداء، كما أن مستوى الجودة ورغبات وتوقعات العملاء ليست ثابتة، لذلك يجب تقويم الجودة والعمل على تحسينها بشكل مستمر وفق معلومات يتم جمعها وتحليلها بشكل دوري.

التحسين المستمر هو مصطلح واسع يشير إلى جميع جوانب عمليات المنظمة، بما في ذلك المدخلات وعمليات التحويل والمخرجات وحتى تسليم النتائج للعملاء. يمكن تحقيق انخفاض في المدخلات، أو زيادة في المخرجات، أو تحسين جودة المخرجات، أو مستوى عالٍ من رضا الموظفين والعملاء من خلال عملية التحسين المستمر.

4_ اتخاذ القرارات بناء على المعلومات: يجب أن تتميز مؤسسات إدارة الجودة الشاملة بقرارات تستند إلى الحقائق والبيانات الصحيحة بدلاً من الاقتراحات أو التوقعات المبينة على الرأي الشخصي، خاصة وأن المؤسسات تواجه تغيرات سريعة في العلوم والتكنولوجيا والمنافسة، حيث يكون من الضروري تقليل حالات عدم اليقين من خلال الاعتماد على الأساليب الكمية المعدة. من الممكن أيضاً استخدام أنظمة المعلومات الإدارية والحاسوبية في هذا المجال لهذا الغرض، مثل شجرة القرار وغيرها، لمساعدة المديرين في تشخيص نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات.

5_ التركيز على العمليات والنتائج معا: عندما نتلقى منتجاً لا يلبي مطالبنا أو يتجاوز توقعاتنا، فإننا عادة ما نذهب إلى أحد المنافسين أو نقدم شكوى إذا اعتقدنا أن ذلك سينتج عنه حل. تُستخدم هذه النتائج غير المكتملة، أو التوقعات المفقودة، كمؤشرات أو إشارات على وجود خطأ ما في إدارة الجودة الشاملة في عمليات التصنيع التي أدت إلى إنشاء هذه المنتجات.

ترتبط هذه الأعراض بخطة عمل تصحيحية، وليس هناك شك في أن استخدام نهج هيكلية لحل المشكلات يسمح بالتحسين المستمر في جودة السلع أو الخدمات.

النتائج المعيبة هي مؤشر على نقص الجودة في العمليات نفسها، وبالتالي يجب تركيز الجهود على إيجاد حلول مستمرة للصعوبات التي تقف في طريق تحسين جودة المنتج.

6_ الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها: ان إعطاء الاهتمام للعمليات والنتائج معا، يجعل من الممكن تطبيق مبدأ الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها.

لقد اعتقد المديرين بأنهم يستطيعون فحص الجودة داخليا، وعند حدوث خطأ في إنتاج بعض المنتجات أو الخدمات يمثلون عملية الفحص بزيادة عدد الفاحصين، وهذا عكس ما يحدث في إدارة الجودة الشاملة، حيث يتم تطبيق المدخل الهيكلي لحل وتخصيص الاستثمار الضروري لفهم اختلاف

العملية، والقيام بعملية المراقبة الضرورية للتأكد من أن كل سلعة أو خدمة تلبي الجودة المقبولة والمتنبئ بها.

7_ حشد خبرات القوى العاملة: ان أحد اهم الفروقات بين إدارة الجودة الشاملة والأفكار التقليدية في تحليل وتحسين الجودة هو قضية من يقوم بالتحليل، فبمقتضى العمل بإدارة الجودة الشاملة يعتبر العامل هو الخبير في تحليل وتحديد المعلومات التي تحول دون تحسين عمليات العمل، هذا التوجه من الممكن أن يشجع الإبداع ويرفع الروح المعنوية، كما يؤدي إلى التزام وولاء أكبر نحو المؤسسة.

والعنصر الآخر المهم بخصوص التحليل، هو أن العامل لا يقوم بإجراء تحليل العمل بصورة فردية، ولكن كجزء من فرق تحسين الجودة، وتشمل الفرق عاملين آخرين يعملون في نفس المجال... والتي من الممكن أن تعزز ايضا الاتصال بين العاملين من أجزاء مختلفة في المؤسسة، كما تساعد على بناء الاتحاد مع هدف المؤسسة.

8_ التغذية العكسية: يسمح مبدأ إدارة الجودة الشاملة للمبادئ السابقة بتحقيق النتائج المرجوة، وفي هذا المجال يلعب التواصل دورًا حاسمًا لأي منتج، لذا فإن الحصول على التغذية الراجعة في الوقت المناسب هو أحد أهم العوامل التي تساهم في تمهيد وزيادة فرص النجاح والإبداع.

يتم استطلاع آراء العملاء حول جودة المنتج بشكل مستمر لإثبات مدى رضاهم عنها. تعتبر نتائج المسح والتقييم معيارًا لتحديد مستوى فعاليتها في تحقيق رضا العملاء وإسعادهم، فضلاً عن كونها مصدرًا للأفكار والمقترحات التي يجب معالجتها.

تجدر الإشارة إلى أن التغذية الراجعة هي جزء مهم من النظام، وتتجلى في المدخلات والعمليات التحويلية والمخرجات. ونتيجة لذلك، تركز فلسفة إدارة الجودة الشاملة على تحقيق التكامل بين النظامين التقني والاجتماعي عبر نظام إداري يعطي الأولوية لتلبية احتياجات كل من العملاء العاملين وأصحاب الأموال، بالإضافة إلى المتطلبات الفنية.

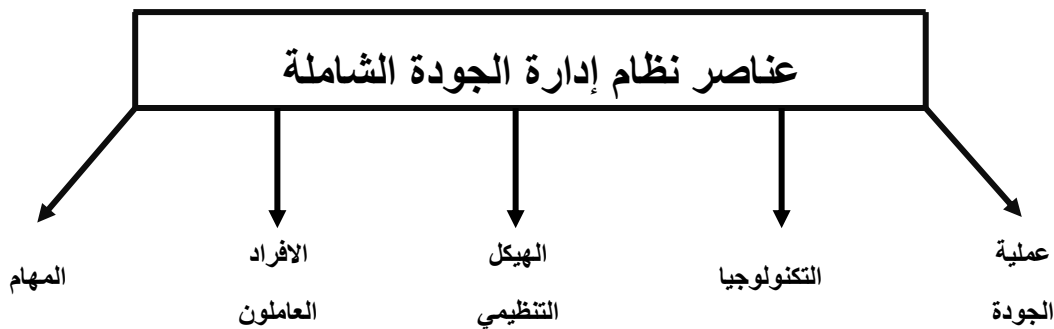
تنطبق هذه المبادئ على أي مؤسسة بشكل عام لأنها العوامل الرئيسية التي تحدد نجاح برنامج إدارة الجودة الشاملة، ومع ذلك على الرغم من عمومية هذه المبادئ في معظم برامج تحسين الجودة، فإن تبنيها ببساطة لا يضمن النجاح لأنها إذا لم يتم تنفيذها بشكل صحيح، فقد تسبب ارتباكًا، في حين أن هذه المبادئ تبدو بديهية، فقد كافحت العديد من الشركات لوضعها موضع التنفيذ بسبب الوقت والجهد المطلوبين، فضلاً عن عدم الاهتمام بالمشور الذي تدور حوله الجودة. يقول بعض معارضي الجودة إن مبادئ الجودة نظرية للغاية وواسعة للغاية بحيث لا يمكن تنفيذها في الممارسة العملية.

والجدير بالملاحظة انه لا يمكن لطريقة بمفردها ان تحتوي جميع مفاتيح النجاح للجودة، كما أنه لا يوجد قاعدة ثابتة صالحة للتطبيق لكل حالات المؤسسة وثقافتها، لذلك فإن نجاح أو فشل برامج إدارة الجودة الشاملة يتحقق عن طريق تظافر عوامل مختلفة كثافة المؤسسات التي تؤدي بدورها الى تحقيق الجودة الشاملة والبنية التحتية المناسبة للجودة ومدى استعداد النظام لتنفيذها. (غواربي، 2008، ص 32-27)

عناصر إدارة الجودة الشاملة:

نظام إدارة الجودة بأكمله هو نموذج متكامل للأنظمة الفرعية التي يجب أن تكون متاحة بشكل أساسي داخل المنظمة، أو التي من المتوقع أن تكون موجودة وقد تحتاج إلى الارتباط والتكامل فيما بينها، وأن تعمل جميعها معاً لتحقيق أهداف نظام الجودة. تم توضيح هذه المكونات في الشكل 1 وهي كما يلي:

- أ- **نظام عملية الجودة Process Of Quality**: يشمل نظام عملية الجودة جميع الأنشطة الإدارية والتوجيهية والتصنيعية.
- ب- **التكنولوجيا Technology**: يتكون النظام الفرعي لإدارة الجودة الشاملة من العديد من المكونات والعناصر المطلوبة لإكمال المهام.
- ت- **الهيكل التنظيمي Structure**: تعد مسؤوليات الأشخاص العاملين وظروف عملهم في بيئة الشركة، فضلاً عن الاتصالات الرسمية وغير الرسمية التي تحدث داخل المنظمة، جزءاً من الهيكل التنظيمي.
- ث- **نظام الأفراد System of Personnel**: يتكون النظام الفرعي للعاملين في المنظمة من التعليم، والتدريب وتغيير الثقافي وغيرها.
- ج- **المهام Task**: وتشمل مهام الجودة.



الشكل رقم (1) عناصر الخمسة لنظام إدارة الجودة الشاملة (قاسم نايف، ص، 98)

عملية الجودة	التكنولوجيا	الهيكل التنظيمي	الأفراد العاملون	المهام
تنظيم وأنظمة تخطيط الجودة. قيادة التنظيم. مراجعة طرق التصميم	خط الإنتاج. نظام المعلومات.	المسؤوليات. الاتصالات. الإدارة.	بناء فرق العمل. التنظيم والتدريب. تطوير الإدارة. الحوافز والمكافآت.	قضايا الجودة. تغيير الثقافة. الاعمال. الوظائف.

جدول رقم (1)

العناصر الخمسة لإدارة الجودة الشاملة (قاسم نايف، نفس المرجع)

يبين الجدول (1) عناصر نظام إدارة الجودة الشاملة، ويجب التنويه إلى أن أي خلل في تحقيق التوازن الفعال لهذه العناصر أو الأنظمة الفرعية لنظام إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى فقدان الكثير من قوة نظام إدارة الجودة الشاملة ومثاقنته. (قاسم، 2005، ص 97-98)

مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

تظهر أهمية وقيمة إدارة الجودة الشاملة في تطبيقها وإلا فإنها ستبقى بلا معنى ومجرد كلام، فلما سئل "دمينغ" ما الذي يجب أن نفعله في الغرب لنشارك ونشجع تبني فلسفة الجودة الشاملة؟ كان رده: لا شيء سوى تنفيذها، هذا كل ما في الموضوع، لا شيء سوى تنفيذها. ومع ذلك، فإن اعتماد وتنفيذ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات عملية صعبة تستغرق وقتاً لإنجازها. إدارة الجودة الشاملة (TQM) هي نهج علمي متطور يرتبط بجميع أنشطة المنظمة ومحاولات تحسين جودة المنتج من أجل إرضاء وإسعاد المستهلك.

ظهرت إدارة الجودة الشاملة كممارسة إدارية وعملية تطبيقية تتضمن سلسلة من المراحل، وذلك بفضل مساهمات العديد من المفكرين. في هذا الصدد، حدد جابلونسكي خمس مراحل يجب إكمالها من أجل تنفيذ إدارة الجودة الشاملة بنجاح في مختلف المؤسسات الخدمية أو الصناعية:

المرحلة الصفريّة: الإعداد

تعتبر هذه المرحلة من أهم المراحل في عملية تنفيذ إدارة الجودة الشاملة، وقد أطلق عليها اسم صفر لأنها تأتي قبل مرحلة البناء، أي أنها مرحلة الإعداد والتجهيز، وهي تشير إلى المديرين التنفيذيين الرئيسيين للمنظمة وتوضحهم لرسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية بمساعدة مدرب محترف، من خلال الدعم المباشر للخطة الاستراتيجية المشتركة، يتم تحديد الأهداف المشتركة وتطوير سياسة المنظمة، وتنتهي هذه المرحلة بالالتزام بالموارد المطلوبة لتحقيق خطة إدارة الجودة بأكملها.

هدف الإدارة العليا خلال هذه المرحلة هو خلق البيئة وتهيئتها لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، والتي يتم تحقيقها من خلال ترسيخ وبناء ثقافة تنظيمية جديدة في المنظمة من خلال تغيير الثقافة التنظيمية السائدة واعتماد العاملين فيها على ثقافة تنظيمية جديدة تتماشى مع إدارة الجودة الشاملة، الأمر الذي يتطلب جهداً كبيراً من قبل القيادة التي يعتمد عليها النجاح.

ولتحقيق ما سبق تتطلب هذه المرحلة القيام بالنشاطات التالية:

- اتخاذ قرار تطبيق إدارة الجودة الشاملة من قبل الإدارة العليا.
- تشكيل مجلس للجودة يرأسه رئيس المنظمة، ويضم مسؤولين من مستوى عال ويقوم بإدارة مشروع الجودة والتغلب على مقاومة التغيير.
- تدريب مجلس الجودة والمدراء الرئيسيين على أسلوب إدارة الجودة الشاملة الذي عادة ما يتم بواسطة مستشارين خارجيين.
- تحديد أهداف المنظمة من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- رسم سياسة المنظمة المتعلقة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- بناء فرق العمل من دوائر وأقسام مختلفة للعمل على تحقيق أهدافها المشتركة.
- وضع أسس قياس الرضا الوظيفي لدى العاملين ورضا العملاء إزاء منتجات وخدمات المنظمة.

المرحلة الأولى: التخطيط

تتمثل الخطوة الأولى في هذه المرحلة في بناء الأساس لعملية التغيير داخل المنظمة، باستخدام البيانات التي تم الحصول عليها خلال مرحلة الإعداد، يبدأ أعضاء مجلس الجودة مرحلة التخطيط الدقيق من خلال إنشاء خطة تنفيذ مفصلة وتحديد هيكل الدعم والموارد المطلوبة للتنفيذ، تحتوي هذه المرحلة على العناصر التالية:

- تحليل البيئة الخارجية لمعرفة الفرص المتاحة وكذا التهديدات المحتملة، ثم تحليل البيئة الداخلية لمعرفة عناصر القوة والضعف.

- صياغة رسالة المنظمة من خلال تحديد النشاطات الرئيسية التي تؤديها والأسواق المستهدفة... الخ.
- وضع الأهداف الاستراتيجية بعيدة المدى لتكون متوافقة مع رسالة المنظمة.
- اختيار منسق للجودة، والذي غالباً ما يتم اختياره من المستويات الإدارية العليا، كما يجب أن يتمتع بتأييد قوي لقضية الجودة، ويعمل كهمزة وصل بين جميع المستويات في المنظمة.
- تدريب منسق الجودة، والذي عادة ما يتم من طرف مستشارين خارجيين.
- إعداد مسودة تطبيق إدارة الجودة الشاملة من طرف مجلس الجودة بالتنسيق مع كامل المعنيين بهذا التطبيق.
- مناقشة خطة التطبيق من أجل الموافقة عليها وتخصيص الموارد اللازمة لها.

المرحلة الثانية: التقدير والتقويم

تبدأ عملية التقويم ببعض الأسئلة الرئيسية، والتي يمكن أن تساعد الردود عليها في توفير الأساس لتنفيذ إدارة الجودة الكاملة. يتم تقديم المعلومات الأساسية في هذه المرحلة لتقييم المرحلتين السابقتين من الإعداد والتخطيط، وبالتالي تحديد مستوى استعداد المنظمة للتقدم إلى مرحلة التنفيذ والتنفيذ لاحقاً، بناءً على المسوحات الداخلية والخارجية.

يؤدي هذا المستوى المهام التالية:

- التقويم الذاتي: والذي يهدف إلى تقييم وعي وإدراك العاملين حول أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- تقييم آراء العملاء: والذي يتم بواسطة إجراء مسح شامل حول آراء هؤلاء العملاء المتعلق بمنتجات وخدمات المنظمة حالياً ومستقبلياً.
- تقييم تكاليف الجودة: ويضم هذا التقويم الأقسام الأربعة لهذه التكاليف وهي تكاليف الوقاية، وتكاليف التقويم، وتكاليف الفشل الداخلي، والفشل الخارجي.

المرحلة الثالثة: التنفيذ

يبدأ في هذه المرحلة التنفيذ الفعلي للخطط الموضوعية، حيث تقوم فرق العمل المختلفة بإحداث التغييرات اللازمة من خلال أداء المهام الموكلة إليها للوصول إلى الأهداف المنشودة، وهنا تبدأ عمليات تدريب العاملين في المنظمة بدعم من المسؤولين عن إدارة الجودة الشاملة، كما تقوم فرق العمل بتحديد طرق التحسين المستمر للأنشطة والعمليات في المنظمة، وفي هذه المرحلة لا بد أن تواجه

المنظمة بعض المشاكل الإدارية والفنية، وهنا يتم اللجوء إلى مختلف الأدوات المساعدة في حل المشاكل.

بالإضافة إلى فرق الجودة، يجب على قيادة المنظمة بناء عدد من الهياكل الضرورية للتطبيق الصحيح والناجح لإدارة الجودة الشاملة، بما في ذلك ما يلي:

اللجنة الموجهة للجودة: وهي اللجنة المديرة، والتي تتكون من رئيس المنظمة، وكبار المسؤولين الذين يمثلون القطاعات الرئيسية في المنظمة.

الفريق المنسق للجودة: تعين الإدارة العليا منسقا للجودة، يشرف على فريق صغير، ومن مهامه ترقية وتنشيط الجودة، والتأكد من تطبيق الجودة، والقيام بعمليات المتابعة.

فريق المسهلين لعملية الجودة: ويتمثل دوره في دعم نشاط فرق التحسين والتطوير، وذلك بضمان التدريب اللازم والإرشاد لاختيار الفرص المساعدة على تطبيق الحلول المقدمة من أجل التحسين.

المرحلة الرابعة: تبادل ونشر الخبرات

في هذه المرحلة، يتم تناول النتائج المحققة ومناقشتها خلال حلقة نقاشية تضم جميع موظفي المؤسسة لتقييم نتائج التطبيق الأولي واتخاذ الإجراءات اللازمة، في ضوء الخبرات المكتسبة من قبل لجنة إدارة الجودة الشاملة وموظفين نتيجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

يتم أيضاً استثمار الدروس المستفادة والنتائج التي تم الحصول عليها من خلال استخدام إدارة الجودة الشاملة بهدف السماح للآخرين بالاستفادة منها من خلال دعوتهم للانضمام إلى عملية التحسين، حيث تدعو المنظمة الموظفين والعملاء والموردين والمنظمات الأخرى المهتمة بإدارة الجودة الشاملة لفحص الإنجازات التي حققتها المنظمة وطرق التحسين، وكذلك التغيير الإيجابي الذي نتج عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة، مما يعني ضمناً أن المنظمة تسعى في هذه المرحلة إلى نشر تجاربها ونجاحاتها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتبادل الخبرات، نتيجة لذلك، تأمل المنظمة في اكتساب ثقة وولاء عملائها ومورديها، فضلاً عن دعمهم ومشاركتهم في عملية التحسين، وتحديد الفوائد التي توفرها هذه الشركة لهم جميعاً. (بليّة، 2019، ص 191-196)

معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

عندما يتعلق الأمر بإدارة الجودة الشاملة تواجه العديد من الشركات عددًا كبيرًا من المشكلات والعقبات، مما يجعل من الصعب تنفيذ هذه الفكرة بنجاح.

(أتكسون) أشار إلى أن السبب الرئيسي لفشل تطبيق إدارة الجودة الشاملة، والذي تقع تحته معظم المشاكل والعقبات، هو فشل المنظمة في إعطاء هذا المفهوم فرصة للتطبيق أو الاستمرار في التطبيق، بسبب الممارسات غير الصحيحة التي تؤدي إلى ما يسمى بمقاومة التغيير.

مقاومة التغيير تعتبر من المشاكل الرئيسية التي تواجه العديد من منظمات الأعمال في الوقت الحاضر، فالأفكار الجيدة المتعلقة بتحسين الجودة يتم رفضها في جانب مجموعة من العاملين المصممين على إفضال الأفكار الجيدة، وقد بين (أتكسون) ان العاملين بكافة مستوياتهم يقاومون التغيير للأسباب التالية:

1. يخشى العمال من فقدان وظائفهم، وبالتالي يجب على المنظمة توضيح الحقائق وتبديد مخاوف العمال غير المنطقية من التغيير.
2. فقدان السيطرة على العمل، حيث يكون للعمال سيطرة كاملة على العمل الذي يؤديه قبل التغيير، ولكن يتم فقدان هذه السيطرة بعد التغيير، مما يتطلب من العمل أداءً مختلفًا، لذلك يجب على الإدارة العليا تحديد التغييرات وتأثيرها على العمل بمرور الوقت، حتى يتمكن العمال من تحديد التهديدات لأعمالهم.
3. عدم اليقين الشخصي: يشعر الموظفون بالقلق بشأن قدرتهم على إكمال المهام الجديدة بكفاءة، الحل هو إبلاغ الموظفين بالإطار الزمني للتغيير، بالإضافة إلى الفجوة بين الأداء الحالي والتوقعات المستقبلية، فضلاً عن جهود المنظمة لمساعدة الموظفين على جميع المستويات على تحسين منحنى التعلم الخاص بهم.
4. كثير من المنظمات لا تثق في إدارة الجودة الشاملة بسبب فشلها في منحها فرصة، فهي تؤديها بموارد محدودة، متجاهلة أن المنظمات لا تصبح رائدة على المستوى الدولي دون جهود كبيرة سواء من مواردها المالية أو من أعضائها. إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة ليس بالأمر السهل، يجب على المنظمة بذل عشرة أضعاف طاقتها لإزالة الممارسات القديمة (التي يصعب تغييرها) التي أصبحت جزءًا من الثقافة السائدة المتعلقة بأداء نفس العمل مرة أخرى، والتحول إلى الأنشطة الوقائية لتقليل نفس العمل مرة أخرى، وبالتالي النتائج الواقعية الحاصل عليها بتطبيق إدارة الجودة سيكون واقعياً في السنة الأولى لتطبيق المفهوم لن يتجاوز 10% في ظل ظروف الثقافة القديمة وإجراءاتها التي سترفض النهج الوقائي.

أحد أهم أسباب عدم استمرار التطبيق هو الفجوة بين التوقعات غير المعقولة فيما يتعلق بنتائج إدارة الجودة الكاملة والنتائج الفعلية لهذا البرنامج، كما ذكر (Hui):

- أ- توقعات غير واقعية حول تكلفة إدارة الجودة الشاملة، حيث يعتقدون أن تكلفة تكرار نفس العمل ستختفي مرة واحدة وإلى الأبد مع تنفيذ إدارة الجودة الشاملة، دون احتساب تكلفة الأنشطة الوقائية المطلوبة لتحديد المشاكل قبل حدوثها والعمل على حلها.
 - ب- توقع نتائج فورية من استخدام إدارة الجودة الشاملة دون النظر إلى أن إصلاح المشكلات يستغرق وقتاً لتحقيق نتائج فعالة.
 - ت- الاستياء السابق: إن الافتقار إلى الصدق بين الوحدات الإدارية والإدارات التي لها روابط عمل داخل المنظمة يقلل من فعالية المفهوم، مما يستلزم جهود الإدارة العليا لإزالة الحواجز السلبية، وممارسة المزيد من الإدارة الأفقية، وتخصيص مزيد من الوقت لتعزيز العلاقات الجانبية.
- (تويج، 2017، ص 63-66)

خلاصة الفصل:

يؤدي اعتماد منهج إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات إلى تغييرات إيجابية تؤثر على كل شيء داخل المؤسسة، تمكنها من تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، ويضمن تفوقها وتميزها ونجاحها على منافسيها وبالتالي كسب ثقة العملاء والمجتمع ككل.

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

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

لقد اثبتت الدراسات الميدانية أن المؤسسات التي طبقت إدارة الجودة الشاملة قد حققت تفوقا وتميزا على منافسيها وهذا ما انعكس إيجابا على انتشار هذا المفهوم في معظم المؤسسات الصناعية والخدمية الأخرى والتي لازالت لم تتخذه كأسلوب اداري في العمل بل حتى المؤسسات التعليمية أصبحت اليوم تسعى لتطبيق هذا المنهج والاستفادة من مزايا.

الفصل الثالث

إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

❖ تمهيد

❖ تعريف إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

❖ ركائز الجودة الشاملة في التعليم العالي

❖ مبادئ ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

❖ معايير ومؤشرات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

❖ معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

❖ الفوائد المرجوة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

❖ خلاصة الفصل

تمهيد:

مما لا شك ولا جدل فيه أن التعليم بصفة عامة والتعليم العالي بصفة خاصة، يعد اليوم أداة الأمم والشعوب للارتقاء والتقدم في ركب الحضارة والانسانية، ذلك أن مؤسسات التعليم العالي هي المعنية بإعداد وتأهيل الكوادر البشرية القادرة على النهوض بمجتمعاتنا في جميع المجالات (السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتربوية والأمنية وغيرها) من خلال توظيف قدراتها وامكانياتها في هذه المجالات بفعالية وكفاءة، وتقوم مؤسسات التعليم العالي بذلك من وظائفها الثلاثة؛ التدريس، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع.

تعريف إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي:

تعرف إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي على أنها: " أسلوب متكامل يطبق في جميع فروع ومستويات المنطقة التعليمية ليوفر للعاملين وفرق العمل الفرصة لإشباع حاجات الطلاب. " (مجيد، الزيادات، 2008، ص 23)

كما عرفت بأنها " استراتيجية متكاملة للتطوير المستمر، فهي مسؤولية جميع عناصر منظومة الجامعة من كتب وطلاب وأساتذة ومباني ومعامل وحواسب الكترونية وغيرها، ويجب مشاركة الجميع من قيادات إدارية وأساتذة في النجاح التنظيمي وتحقيق أهداف الجامعة، فأي خلل سوف يؤثر على فرص التطوير والقدرة التنافسية. " (الترتوري، حويجان، 2006، ص 77)

تعرف إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بأنها: " عبارة عن أسلوب متكامل يطبق في جميع فروع ومستويات الجامعة ليوفر للأفراد وفرق العمل الفرصة لإرضاء الطالب والمستفيدين من التعليم والبحث العلمي، أو فعالية تحقيق أفضل خدمات تعليمية وبحثية بأكفأ الأساليب وأقل تكلفة وأعلى جودة ممكنة. " (النجار، 2000، ص 73)

ركائز الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي:

تشكل الركائز التالية أساس الجودة الشاملة في التعليم العالي:

أ_ الفلسفة:

تهدف إدارة الجودة الشاملة إلى التطوير والتحسين المستمر لجميع أجزاء النظام، سواء كانت مدخلات أو عمليات أو مخرجات، مما ينتج عنه منتج تعليمي جيد.

يتم تعريف الجودة الشاملة من خلال هندسة التغيير التي تتجاوز نطاق المبادرات الفردية، بغض النظر عن فرص تحسين الآليات التي ليست فقط أفضل من حيث الخبرة والقدرات البحثية، ولكن أيضاً

لها شكل قانوني يضمن قدرتها على التدوين الإجراءات التنظيمية المطلوبة لمواءمة الأهداف والوظائف والهياكل الإدارية والتقييم في الجامعة، من ناحية أخرى، هناك الحركة العمرية والعمل التطوعي في المجتمع ونتيجة لذلك، فإن فلسفة الجودة هي فلسفة جديدة للتعليم الجامعي تتجاوز النطاق الطبيعي الحالي والمعروف وتختلف عن الفلسفة المتدنية في التسلسل الهرمي الإداري والتنظيم الاجتماعي والتحفيز الثقافي والأداء الفني.

ب_ الأهداف:

تتبنى الجودة الشاملة في مجال التعليمي مجموعة من الأهداف المحددة مسبقاً والتي تسعى إلى تحقيقها وفقاً لنظام إدارة الجودة الشاملة فالأهداف التعليم العالي ليست ثابتة ولا مطلقة بل تنطوي على حركة تضمن تعزيزها أو تغييرها بمجرد تحقيقها، وتتم عمليات التعديل والتطوير في الأهداف وفق عوامل داخلية وخارجية تستوعب المتطلبات والاحتياجات المتجددة وإمكانية تنفيذها.

ج_ دعم وتأيد الإدارة لنظام إدارة الجودة الشاملة:

من أهم العوامل التي تضمن نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، هو دعم وتأيد الإدارة العليا لها والذي ينبع من اقتناعها وإيمانها بضرورة التطوير والتحسين حيث يعد قرار تطبيق إدارة الجودة الشاملة كقرار استراتيجي يتم اتخاذه من جانب القيادة الإدارية على مستوى الإدارة العليا.

د_ السياسة التعليمية للجودة:

تأسست سياسة الجودة على الوضوح الشامل لرؤية المنظمة، وخفض التكاليف، وتوسيع الموارد من خلال القدرة التنافسية في تحسين الجودة:

وتتحدد العناصر التالية التزامات سياسة الجودة:

- ✓ مسؤوليات الجامعة في بناء نظام الجودة.
- ✓ آليات متعددة لرصد ومراجعة نظامها
- ✓ وضع قواعد واضحة للأعباء والمهام
- ✓ تحديد كيفية مراقبة وتطبيق هذه الإجراءات.
- ✓ كيفية التخلص من الاختناق في التقيد بالإجراءات ومراقبة إنتاجية الإدارة والجودة.

هـ_ تهيئة مناخ العمل:

إن خلق بيئة عمل وثقافة المؤسسة التعليمية يستلزم استخدام إدارة الجودة الشاملة في التعليم وتدريب الموظفين نفسياً على قبول الثقافة الجديدة والإيمان بها، مما يستلزم التمسك بها وتقليل مقاومة التغيير. من ناحية أخرى، فإن قدرة المؤسسة على تطبيق التميز تتوقف على الإعداد الشامل لثقافة المؤسسة بجميع أبعادها، والتي يمكن النظر إليها على أنها مجموعة من الآراء الثابتة حول كيفية تنظيم العمل، وكيفية ممارسة السلطة، وكيفية تقييم كفاءة الموظفين، وكيفية مراقبة أدائهم.

و_ تأسيس نظام المعلومات لإدارة الجودة:

الجودة الشاملة لغة مشتركة بين جميع إدارات و أقسام المؤسسة لترقى بالتوصيل الهادف و التفاعل اللطيف لأطراف المنظومة و إدارتها و من ثم فإن معايير الجودة الشاملة تستبدل ذلك النظام القائم على التفرقة و العزلة بين الأقسام و التخصصات بنظام معلوماتي يبسر تبادل المعلومات مع توزيع المسؤولية بين كل فئات المنظومة، و يتوقف على هذا المعيار نجاح العمل وفق المعايير (المنافسة و السوق و الأداء) في تحقيق الأهداف و نجاح الاتصالات المحققة للتغذية المرتدة الأمنية في الوقت المناسب و يشترط أساساً لزيادة فرص الإبداع و التحسين المستمر.

يتطلب نقل مفاهيم ومبادئ الجودة الأساسية تأهيل جميع الموظفين من خلال وضع خطة تدريب وتعليم على جميع المستويات الإدارية، على الرغم من أن محتوى البرامج سيختلف من مستوى إلى آخر حسب جودة المهارات والمعرفة، والسلوكيات المطلوبة لكل منهما.

علاوة على ذلك، تكشف الأبحاث حول إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية أن هناك أساساً أساسية لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية، والتي يمكن ذكرها على النحو التالي:

1_ الهيكل التنظيمي:

للمؤسسة التعليمية هيكل تنظيمي معقد متعدد المستويات الإدارية، مما يجعل الاتصال صعباً، ويؤدي إلى معدلات أداء متدنية، ويزيد من فرص إهدار المال والجهد والوقت. تتطلب إدارة الجودة الشاملة تقليل عدد الطبقات الإدارية بالإضافة إلى توفير قنوات اتصال مناسبة للتنسيق والتكامل فيما بينها، من أجل السماح باتصال جانبي أكبر بين المهن والتخصصات حيث تعتمد الإدارة على الخطوط الأفقية.

2_ التمييز:

تميز المؤسسة التعليمية نفسها بتقديم برامج تعليمية ممتازة يتم تحديثها وتحسينها بانتظام.

3_ التركيز على الجودة:

تحقيق التوافق بين مواصفات الخريجين ومتطلبات المرحلة التعليمية التالية أو متطلبات المجتمع، وكذلك استثمار الخبرات الفردية من أجل التشجيع والابتكار وإطلاق العنان للطاقات الكافية.

4_ التحسين والتطوير المستمر:

تمتلك المؤسسة التعليمية أساليب فاعلة في أداء العمل من خلال توافر التقنيات المناسبة، والأساليب التعليمية، والأسس الإدارية والتنظيمية، وكذلك الوسائل المناسبة للحكم على جودة المخرجات ومراقبتها من أجل تطويرها وتحسينها.

5_ العمل الجماعي:

التأكيد على التعاون وروح الفريق من خلال جو مرن يشجع المشاركة الفعالة من جميع العاملين داخل المؤسسة التعليمية.

6_ التركيز التشغيلي:

بقدر التركيز على النتائج، من المهم أيضاً مراعاة المدخلات واللوائح والأنظمة الرقابية.

7_ التغيير الثقافي:

أي تغيير في الأساليب الفنية الحالية المستخدمة، وكذلك تغيير في الفلسفة الإدارية الحالية التي تحكم السلوك، وكذلك تغيير في المبادئ والقيم والمثل العليا السائدة في المجتمع المدرسي وتوجيه سلوكها وتحويلها إلى قواعد وأنظمة ومعايير وقيم جديدة تساعد جميع الأفراد داخل مدرسة إدارة الجودة الشاملة على التحول بقناعة كاملة.

8_ جودة القيادة:

فالقيادة من أهم العناصر الفاعلة والمؤثرة في تحقيق الأهداف وجودة القيادة هي التي تسعى إلى إدارة التغيير داخل المدرسة لذا يجب التركيز على توافر جميع الصفات الإيجابية والفعالة فيمن يتولى مسؤولية الإشراف والقيادة بالمدرسة لإمكانية الاستثمار الأمثل لجميع الموارد البشرية وتوجيه طاقتها لخدمة المجتمع.

9_ توفير قاعدة بيانات متكاملة:

وذلك لاتخاذ القرار بناء على البيانات والإحصاءات بدلا من مجرد الأداء وايضا مساعدة متخذ القرار على التطوير والتحديث وإمكانية تقييم وتقويم الأعمال بالمدرسة.

10_ التركيز على احتياجات الطلاب:

اي توفير كافة الإمكانيات والتسهيلات والخدمات للطلاب وتلبية احتياجاتهم وتنمية قدراتهم الى اقصى درجة ممكنة.

11_ الرؤية المشتركة

اي ضرورة الوعي بمفهوم إدارة الجودة الشاملة في مجال التعليم كون جميع الأطراف ذات الصلة حتى يعطي الجميع الجهود الزائدة لخدمة الأهداف التعليمية. (عامر، ص ، 136-140)

مبادئ ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي:

في التعليم العالي، تشير الجودة إلى قدرة الصفات والفوائد الإجمالية للمنتج التعليمي على تلبية احتياجات سوق العمل والمجتمع وجميع المستفيدين الداخليين والخارجيين.

لتحقيق تعليم جيد، يجب توجيه جميع الموارد البشرية والسياسات والأنظمة والمناهج والعمليات والبنية التحتية من أجل خلق ظروف مواتية للابتكار والإبداع من أجل ضمان أن المنتج التعليمي يلبي المتطلبات التي تعد الطلاب للوصول إلى المستوى الذي نسعى إليه جميعًا.

تهدف الجودة الشاملة في هذا الموضوع إلى تزويد الطلاب بسمات معينة تمكنهم من التعامل مع فائض المعلومات والعمليات المتغيرة والتقدم التكنولوجي السريع، وهذا يستلزم قادة أكفاء يفهمون الجودة الشاملة وتطبيقاتها ووظيفتها في تعزيز المنتج والنتائج التعليمية، فضلاً عن السماح لهؤلاء القادة بالتعبير بحرية عن آرائهم حول التغيير والتقدم والابتكار.

لتنفيذ مبادئ ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، يجب على المؤسسة بذل جهد وتخصيص وقت كافٍ ومراقبة التغيير وذلك من خلال:

1. التحضير للتطبيق، يجب أن يكون جميع العاملين في مؤسسات التعليم العالي على دراية بإدارة الجودة الشاملة ويؤمنون بها، من أجل تعزيز الثقة في إدارة الجودة الشاملة وتحويل الثقافة المؤسسية التعليمية إلى ثقافة تقدر الجودة والتميز، مع الحاجة إلى أن تتبنى الإدارة العليا مفاهيم

- الجودة ومنحها الأولوية المناسبة، بالإضافة إلى خلق بيئة ملائمة للتغيير تسهل على موظفي مؤسسات التعليم العالي التقدم لها والالتزام بها.
2. على المستوى الجامعة، تدرس المؤسسة لوائحها وقوانينها وتعمل على تحسينها إداريًا ومهنيًا من أجل تحقيق تحسينات نوعية في المعدات والمختبرات والمرافق والخدمات والرضا الوظيفي وأساليب الاتصال والحقوق والمسؤوليات.
 3. على المستوى الطلاب الجامعيين، يجب أن يتقدم الطلاب من كونهم مستلمين سلبيين للمعلومات إلى مشاركين نشطين في تشكيل المناهج والمواضيع العلمية، والتعبير عن وجهة نظر، وتطوير شخصية علمية مستقلة قادرة على التعبير عن الرأي والتواصل مع الآخرين.
 4. على مستوى أعضاء هيئة التدريس، يجب على أعضاء هيئة التدريس مواكبة التطورات السريعة في العلوم وتحسين أدائهم الأكاديمي والفني. تعتبر مشاركة الجامعة في تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس وتصنيفهم مهمة في هذا الموضوع (حسب أدائهم الأكاديمي، واستخدامهم للأساليب الحديثة في العملية التعليمية، ونشر البحوث المحكمة، ومشاركتهم في الندوات والمؤتمرات العلمية)، إذا لم يستوفي أحد أعضاء هيئة التدريس هذه المتطلبات، تنظم الجامعة دورات تدريبية له بهدف توجيهه وتطوير قدراته العلمية والمعرفية.
 5. على مستوى المناهج، يتم فحص المناهج من قبل لجان الخبراء أو يتم تعديل محتواها العلمي استجابة للتقدم العلمي السريع.
 6. من أجل زيادة الأداء، نحاول القضاء على الرقابة الإدارية وغرس روح التقييم الذاتي.
 7. خلق ثقافة المساءلة بين مؤسسات التعليم العالي والمجتمع.
 8. يتزايد عدد الطلاب الراضين عن مؤسساتهم التعليمية.
 9. دعم معلمي الجامعات بالموارد المالية والمعنوية لمساعدتهم على التركيز وزيادة حماسهم في أنشطتهم الخدمية والبحثية.
 10. وضع معايير لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مجال التعليم العالي والتي تشير إلى مدى التوافق مع المعايير الدولية من أجل العمل على تحسين كفاءة الإنتاجية العلمية وخفض التكاليف، وتم تطوير نظام ISO 9000 ليتوافق مع المعايير التعليمية، نتج عنه معيار ISO 9002، والذي يتكون من 19 عنصرًا، هي مجموعة متكاملة من المتطلبات التي يجب توافرها في أنظمة الجودة بالمؤسسات التعليمية للوصول إلى درجة عالية من الخدمة التعليمية. (بجياوي، 2014، ص 10-12)

معايير ومؤشرات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي:

تشير كلمة أو مصطلح "المعيار" لغويًا إلى المقياس أو الميزان، وفقًا لمعجم المورد.

يشير مصطلح "المعايير" في مجال التعليم إلى المستويات والمواصفات والخصائص التي تميز مدخلات وعمليات ومخرجات المؤسسة التعليمية، بما في ذلك البنية التحتية للمؤسسة، والمناهج، والمعدات، وحاوية الوقت للمواد الدراسية والخدمات المتبادلة بين المجتمع المحلي والمؤسسة، وكذلك الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والإداريين والمكتبات والتمويل وحرية المؤسسة في اتخاذ القرار.

يشير مصطلح "المؤشر" إلى أداة تشير إلى ظرف معين، مثل لوحة المصعد التي تسجل الحركة أو دليل ينقلك إلى موقع ما في مجال التعليم، يدل على وجود مواصفات خاصة للأهداف التعليمية والتدخلات والعمليات والمخرجات على مدى توفر المؤسسة التعليمية لمواصفات الجودة.

المؤسسات التعليمية التي تحاول تحسين وتقديم تدخلات فعالة، بالرغم من أن مناهج معظم المؤسسات التعليمية متشابهة في محتواها، إلا أن شموليتها، وترباطها، وقدرتها الزمنية، وكيفية تدريسها، وعلاقتها باحتياجات المتعلم والمجتمع، ومدى استفادتها بعد التخرج، كلها عوامل تساهم في اختلافات المؤسسات التعليمية في مستوى التعليم، للوصول إلى أهداف الجودة.

البنية التحتية للمؤسسة، والمعدات المتاحة لعملائها، وطرق التدريس والتقنيات، وكذلك اليوم الدراسي وطرق تقييم التحصيل التعليمي ومعدلات الأنشطة الذاتية للطلاب، كلها معايير يمكن تقييمها كمؤشرات على مستوى جودة أداء المؤسسة، إنها مدخلات وإجراءات يمكن أن تكون بمثابة معايير ومؤشرات على مدى جودة تقديم التعليم. فيما يلي أمثلة على المحاور الأساسية التي تعتبر مواصفاتها معايير يمكن تقييمها واستخدامها كمؤشر على مستوى نجاح المؤسسة التعليمية:

1. الطالب:

الطالب هو المحور المركزي للعملية التعليمية، وهو مؤشر إيجابي إذا عملت المؤسسة على اختياره من خلال سياسات القبول بالجامعة، وهي الخطوة الأولى نحو تحسين التعليم الجامعي، وفي حال تفاعل الطلاب مع أساتذتهم والإداريين والموظفين ذوي التفاهم والتعاون والإيجابية، هي أيضًا خطوة نحو تحقيق أداء جامعي جيد.

تعد نسبة الطلاب إلى أعضاء هيئة التدريس مكونًا رئيسيًا في الحصول على الجودة نظرًا لأن الأستاذ يمكن أن يعمل بكفاءة أكبر وبتكلفة أقل عندما يكون هناك عدد أقل من الطلاب.

غالبًا ما يكون متوسط تكلفة الطالب مقياسًا جيدًا للأداء العام للمدرسة، ستكون المؤسسة ذات التكلفة العالية أكثر توجهاً نحو الجودة من تلك ذات التكلفة المنخفضة بشرط إنفاق الأموال بذكاء وعلمي وصدق وشفافية، لكن التكلفة وحدها ليست مؤشرًا موثوقًا للجودة لأن المال قد يضيع في الهدر بدون عائد إيجابي.

يمكن أن يكون مستوى جودة الخدمات المقدمة للطلاب أيضًا مؤشرًا جيدًا على الجودة الشاملة للمؤسسة، كلما زادت الرعاية الصحية، والإسكان، والمساعدات المالية من خلال الأسعار الرمزية، وخدمات التوجيه والإرشاد، والنقل، والاتصالات المتاحة للطلاب، كان نجاح المؤسسة التعليمية أفضل.

إذا كان عدد المتسربين والفشل منخفضًا، فإن النسبة المئوية لخريجي الجامعات الملتحقين ببرامج الدراسات العليا تعد أيضًا مقياسًا جيدًا للجودة.

إن الدرجة التي تتوافق فيها تخصصات الخريجين مع متطلبات سوق العمل من حيث الوقت والعدد والكفاءة هي مؤشر رئيسي على تميز الجامعة، وبدلاً من ذلك، تعتبر درجة أداء الخريج الجامعي (النتائج النهائية) لجميع أنشطة المؤسسة الجامعية، يمكن قياس جودة التعليم العالي على هذا المستوى.

2. أعضاء هيئة التدريس:

سمات أعضاء هيئة التدريس ومواصفاتهم وسلوكياتهم كلها لها دور في تحديد الجودة الشاملة للتعليم العالي، عدد أعضاء هيئة التدريس، وكفاءتهم، وتطورهم المستمر في مجال تخصصهم، ومساهماتهم في خدمة المجتمع، ومخرجاتهم البحثية والنشر، كلها مؤشرات فعلية على جودة أداء المؤسسة الجامعية.

إن احترام أعضاء هيئة التدريس لطلابهم، وفهمهم لاحتياجاتهم المعرفية والنفسية، وتشجيعهم على تحقيق أهدافهم التربوية، والإرشاد التربوي والمهني، ومعالجة المشكلات السلوكية، كلها مؤشرات إيجابية على جودة التعليم الجامعي، تعتبر أيضًا قدرة عضو هيئة التدريس المتفرغ على التدريس والقيام بالبحث العلمي والمشاركة في أنشطة الجمعيات والمنظمات العلمية والمهنية والتعليمية علامة إيجابية على جودة أداء الجامعة.

3. المناهج 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 إمكانياته ومهاراته ومواكبة اتجاهاته يعتبر من المحاور الرئيسية لتحقيق جودة التعليم فكلما كانت المناهج الدراسية محققة لأهداف الطلاب والمؤسسة والمجتمع كل ما اتصفت برامج المؤسسة بالجودة الشاملة.

لمساعدة الطلاب على تحقيق التميز، يجب أن يكون المنهج مناسباً لمتطلباتهم الحالية والمستقبلية، مع مراعاة ميولهم واحتياجاتهم واستعداداتهم، ويكون بمثابة محفز لمعالجة المشكلات وتحسين السلوك.

4. الإدارة الجامعية:

استقرار الإدارة وكفاءة موظفيها وعلاقتهم مع الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والتزام الإدارة العليا بتطبيق معايير الجودة من خلال الحفاظ على ممتلكات المؤسسة والحفاظ عليها وتقديم الخدمات اللازمة للطلاب وأعضاء هيئة التدريس من بين المتغيرات الفعالة والمؤشرات المؤكدة لجودة أداء المؤسسة.

5. الإمكانيات المادية:

تتمثل الإمكانيات المادية للمؤسسة في مباني الجامعة والمكتبات والمعامل والتمويل اللازم لجميع أنشطة المؤسسة، حيث مرونة المبنى وقدراته في استيعاب الطلاب، وكذلك موقعه الجغرافي في البيئة المحيطة، من المؤشرات الإيجابية لتلبية متطلبات الجودة، ومن الخصائص الإيجابية للمباني التعليمية التي تدعم تحقيق متطلبات الجودة.

يجب أن تكون المكتبة شاملة من حيث مصادر المعرفة المتخصصة والعامة، مثل الكتب المرجعية والدورات والمجلات وغرف الدراسة وتقنيات التصوير والنسخ وأنظمة الاستعارة المرنة؛ وعليها أن تزود عملائها بكل ما يتعلق بالتطورات العلمية والفنية والفكرية التي تواكب العصر، وأن تكون خدماتها متاحة.

6. مؤسسة تعليم العالي والمجتمع:

من المحاور المهمة والمؤشر الرئيسي لتحقيق النجاح ربط الجامعة بالمجتمع من خلال التفاعل مع المؤسسات الإنتاجية والخدمية العامة والمنظمات والهيئات والمراكز التعليمية والعلمية والبحثية،

وتسخير القدرات العلمية والفكرية والبحثية لأعضاء هيئة التدريس، لإيجاد حلول للمشاكل الاجتماعية والاقتصادية من خلال تطوير الاستراتيجيات والرؤى المستقبلية واستخدام الإنجازات العلمية لمواجهة تلك المشاكل.

7. استقلالية اتخاذ القرار:

إن قدرة الجامعة على اتخاذ قراراتها الخاصة بشأن السياسات مثل قبول الطلاب وإجراء البحث العلمي وتطوير التخصصات والتعاون مع الجامعات والمؤسسات العلمية الأخرى وحرية الفكر والبحث والتعبير كلها عوامل مهمة في تحقيق جودة التعليم العالي، يعكس مقدار عدم تدخل الحكومات في الأنشطة الأكاديمية والفكرية للجامعات مدى ممارسة الديمقراطية بين أفراد المجتمع ومؤسساته.

(أبو جعفر، 2009)

الفوائد المرجوة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي:

1. يشجع المؤسسات التعليمية على مواكبة متغيرات سوق العمل ورغبات طلابها.
2. التحسين المستمر للعملية التعليمية ومخرجاتها والخدمات المقدمة.
3. يتم تقليل الأخطاء أو منعها.
4. تنمية المهارات الإدارية والقيادية لقيادة المؤسسة التعليمية.
5. تحسين الإنتاجية.
6. تحسين علاقات العمل بين العاملين في المؤسسات التعليمية.
7. التأكيد على تحسين العملية التعليمية.
8. المساهمة في إنشاء أنظمة لتحقيق الأداء العالي في جميع مجالات.
9. زيادة تنافسية المؤسسة التعليمية مقارنة بالمؤسسات التعليمية الأخرى.
10. يشجع تقويم الأداء والقضاء على العناصر التعليمية غير الفعالة.
11. يعمل على مساعدة الخريجين على تحسين مهاراتهم المهنية.
12. مساعدة المؤسسة التعليمية على تطوير رؤية واضحة ورسالة وأهداف محددة.
13. يؤدي إلى وضع الخطة الاستراتيجية للمؤسسة التعليمية.

14. ينتج عنه هيكل مؤسسي تعليمي شامل ومحدد ومتكامل ومستقر.
15. وضع وصف واضح لمسؤوليات كل قسم وكل فرد داخل المؤسسة.
16. وضع معايير جودة محددة لعمل المؤسسة التعليمية في جميع المجالات.
17. التحديد الواضح للإجراءات العملية لضمان تلبية معايير الجودة.
18. الأدوار يجب أن تكون محددة بوضوح.
19. إن تحقيق مستوى عالٍ من الأداء لجميع العاملين في المؤسسة التعليمية من إداريين وأساتذة ومشرفين وطلاب وتطوير مهاراتهم وتزويدهم بثقافة الجودة هو أولوية قصوى للمؤسسة.
20. يؤدي إلى ترابط متكامل بين مشرفي المؤسسة التعليمية والعاملين.
21. يجب أن يكون لدى جميع الموظفين المعرفة والقدرات المطلوبة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
22. جهود الموظفين المستمرة لحل المشكلات ومعرفة أسبابها والتغلب عليها.
23. العمل على مهارات الاتصال والتعامل مع الآخرين.
24. تطبيق معايير الجودة في الإنفاق لتقليل تكاليف الإنتاج أو الخدمة التعليمية.
25. تقليص مقدار الوقت المستغرق لإكمال المهام.
26. خلق بيئة تشجع وتدعم النمو.
27. تخفيض المهام والأنشطة المطلوبة لتحويل المدخلات إلى مخرجات.
28. بناء الثقة والحفاظ عليها بين المستفيد والمؤسسة.
29. اتخاذ القرارات التي تستند إلى الحقائق وليس على المشاعر.
30. تعزيز القدرة على جذب العملاء مع تقليل شكاوى العملاء.
31. تحسين وتطوير أساليب العمل والتدريس لتتلاءم مع المناهج الجديدة. (عطية، 2015، ص 115-

معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي:

قد تواجه المؤسسة الجامعية عند تطبيقها لإدارة الجودة الشاملة معوقات في:

1. ضعف بنية نظام المعلومات وقلة البيانات المطلوبة.
2. قلة الكوادر المؤهلة في مجال الجودة.
3. المركزية في صنع السياسات واتخاذ القرارات.
4. ضعف نظام المالي.
5. اهتمام المؤسسة الجامعية بالأرقام الكمية في تحقيق أهدافها دون الاهتمام بنوعية المنهج والمنتج.
6. قصور التخطيط في المؤسسة الجامعية.
7. نقص الوعي العاملين بسياسة الجودة.
8. ضعف نواصل الإدارة، العاملين، أعضاء هيئة التدريس، الطلبة.
9. استبعاد متطلبات المجتمع عن مفهوم الجودة.
10. تقرير تطبيق إدارة الجودة الشاملة قبل اعداد البيئة الملائمة لتقبلها.
11. التركيز على تقييم الأداء وليس على القيادة النوعية التي تساعد الافراد على تحقيق الجودة.
12. اتباع أنظمة وسياسات وممارسات لا تتوافق مع مدخل إدارة الجودة.
13. عدم إدراك رؤساء الأقسام لدورهم الإداري في ظل إدارة الجودة.
14. عدم كفاية التدريب المقدم للعاملين في الجامعة على مبادئ الجودة. (دهيمي، 2017، ص،

أما حرنان نجوى فترى ان المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي هي:

1. تباين الآراء والاتجاهات بين القيادات الاكاديمية حول مفهوم الجودة وآليات تطبيقها.
2. طبيعة الهيكل التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي.
3. عدم توافر قاعدة بيانات متكاملة عن المجالات العمل المختلفة.
4. قصور العلاقات بين الجامعة والمجتمع، نتيجة الخطط قصيرة المدى.
5. كثرة القوانين واللوائح وعدم وضوحها.
6. قلة التمويل والنمو غير المتوازن في التعليم العالي.
7. الفجوة العلمية والتقنية بين ادول النامية والدول المتقدمة.
8. عدم مواكبة تطوير المناهج لمتطلبات التطوير وغياب التخطيط المستمر للمناهج.
9. ضعف التزام الإدارة العليا بمبادئ وممارسات الجودة.
10. ضعف الإمكانيات المادية للمؤسسة وضعف الميزانية الموصدة لأنشطة الجودة.
11. الضعف في مستوى الطلبة المتخرجين من الثانوية في استعمال الحاسوب ومهارات التواصل.
12. ضعف التعاون بين الهيئة التدريسية والإدارية مع مسؤولي الجودة. (حرنان، 2017، ص،

(711-710)

خلاصة الفصل:

إدارة الجودة الشاملة هي منهجية تتميز بالدوام والاستمرارية ، وليست محطة تنتهي بنهاية برنامج محدد أو وقت محدد ، لذلك يتطلب المزيد من التدريب المستمر لحل المشكلات والتفكير بطرق مبتكرة، ويطمح للوصول إلى رضا المستفيد الداخلي في المؤسسة الجامعية وهو الطالب ، أما المستفيد الخارجي فهو رضا المجتمع عن جودة المنتج التعليمي ، هذا المنتج التعليمي سيحقق فائدة للمجتمع ، لذلك أصبح من أهم المعايير المعتمدة لنجاح مؤسسات الجامعة هي صفة الطالب الذي يتخرج من هذه المؤسسات وقدرته على خدمة مجتمعه بالشكل المطلوب ، ونظرة المجتمع الإيجابية لتلك المؤسسة تكسبها نوعاً من الاحترام والتقدير الذي يؤدي إلى منافسة شديدة بين المؤسسات المختلفة لتحسين برامجها وأهدافها المختلفة للحصول على مخرجات تعليمية مناسبة لخدمة المجتمع وتنميته.

الجانبة الميداني

الفصل الرابع

الإطار المنهجي

للدراسة

تمهيد:

بعد أن قمنا في الفصول النظرية لبحثنا بعرض مشكلة البحث والتطرق الى أهم الجوانب المتعلقة والمرتبطة بها، نحاول من خلال الدراسة الميدانية ترجمة ذلك إلى معطيات ملموسة و ذلك بالاستناد إلى استراتيجية منهجية تمكننا من الكشف عن الحقائق ميدانيا من خلال البيانات و المعلومات المتحصل عليها، ليتم من خلال تحليلنا لها التأكد من مدى صحة أو عدم صحة الفرضيات المنطلق منها، و بالتالي الإجابة على تساؤلات الدراسة ولهذا فقد قسم الباحث هذا الفصل إلى جزئين الأول تم التطرق فيه إلى الدراسة الاستطلاعية من خلال عرض أهدافها مجالاتها طريقة إجرائها و التطرق إلى النتائج المتوصل إليها. أما الجزء الثاني فقد قمنا بتعريف ميدان الدراسة وتحديد الخطوات المنهجية المستخدمة في البحث وأدوات جمع البيانات وفي الأخير تعرضنا للأساليب الإحصائية المستخدمة.

أولاً: الدراسة الاستطلاعية:

الدراسة الاستطلاعية هي تلك الدراسة التي تهدف إلى استطلاع الظروف المحيطة بالظاهرة التي يرغب الباحث في دراستها والتعرف على أهم الفروض التي يمكن وضعها وإخضاعها للبحث العلمي.

تعتبر الدراسة الاستطلاعية أول خطوة في سلسلة البحث وهي أساسية بين مجموعة الخطوات الأخرى، فهي مرحلة أولية قبل الانطلاق في الدراسة النهائية، ومن خلالها يتمكن الباحث من:

✓ تحديد موضوع البحث بدقة.

✓ تحديد أدوات جمع البيانات.

✓ بناء الاستبيان.

تمتاز الدراسة الاستطلاعية بقصر المدى وسرعة الإنجاز والمرونة لكونها غير محكومة بمقاييس الصدق والثبات كما أنها لا تثبت أو تنفي الفرضيات.

ومن خلال التقيد بمراحل البحث العلمي قام الباحث بإجراء الدراسة الاستطلاعية المتعلقة بموضوع البحث وقد شملت على الخطوات التالية:

أهداف الدراسة الاستطلاعية:

تهدف هذه الدراسة الاستطلاعية إلى:

✓ التعرف على عينة الدراسة.

✓ التعرف على ميدان الدراسة واستكشافه.

✓ التدريب على إجراء خطوات البحث.

- ✓ التعرف على صعوبات الميدان وكيفية التصرف معها وذلك قصد التقليل من الصعوبات في الدراسة النهائية (الأساسية).
- ✓ اختبار وبناء الأداة الملائمة لجمع بيانات البحث.
- ✓ محاولة التأكد من صياغة الفرضيات.
- ✓ الوقوف على كل ما يحيط بالدراسة من حيث المجال المكاني، الزماني والبشري.

مجالات الدراسة الاستطلاعية:

المجال المكاني: جامعة بلحاج بوشعيب ولاية عين تموشنت قسم العلوم الاجتماعية.

المجال الزماني: مارس 2022.

المجال البشري: تم إجراء الدراسة الاستطلاعية على عينة مكونة من 10 طلبة جامعيين موزعين على مختلف التخصصات و5 أساتذة وقد تم اختيارهم بطريقة عشوائية.

طريقة إجراء الدراسة الاستطلاعية:

إجراء الدراسة الاستطلاعية بالاعتماد على:

المقابلة: قد اشتملت على سؤال واحد تم توجيهه لعينة من الطلبة والأساتذة، وهو سؤال مفتوح يترك الحرية الكاملة للمبحوث إبداء رأيه، وكان السؤال كآتي:

❖ ما مدى تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في قسم العلوم الاجتماعية؟

الملاحظة البسيطة: وتم فيها الاعتماد على الملاحظة المسجلة من خلال التواجد الدائم بالجامعة، وكان الغرض منها ملاحظة المناخ السائد في قسم العلوم الاجتماعية ومعرفة مدى تبنيتها لمدخل نظام إدارة الجودة الشاملة.

نتائج الدراسة الاستطلاعية:

- ✓ القسم لا يطبق إدارة الجودة الشاملة سواء تعلق الأمر بالإدارة الجامعية التي تفتقر إلى الأساليب والطرق الحديثة في التسيير وكذلك الأستاذ الذي لا يلتزم بمبادئ إدارة الجودة الشاملة ومعاييرها، كما أن الطالب نفسه أيضا لا تتوفر فيه مواصفات ومعايير الجودة.
- ✓ المناخ التعليمي في الجامعة غير مهيا أساسا لتقبل وتطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة.
- ✓ الواقع الذي يعيشه قسم العلوم الاجتماعية لا يحمل أي دلالات أو مؤشرات واضحة تدل على تطبيق تام لمثل هذه الفلسفة وهذا لوجود عدة أسباب جعلتها غير واضحة في الواقع.

- ✓ نظام إدارة الجودة الشاملة هو نموذج حديث بالنسبة للجامعات الجزائرية ومحاولة دراسته وتطبيقه يأخذ وقتا وذلك بغية تأسيسه على معايير محددة وعالمية.
- ✓ القسم يعاني من قصور واضح في كل محور من المحاور المرتبطة بالجودة الجامعية وهو ما أدى إلى تدهور مستوى مخرجاتها.

ثانيا: الدراسة النهائية:

مجالات الدراسة النهائية:

المجال الزمني: لقد تمت الدراسة الأساسية في الفترة الممتدة من بداية 1 ابريل الى 29 ابريل 2022

المجال المكاني: أجريت هذه الدراسة بقسم العلوم الاجتماعية بجامعة بلحاج بوشعيب ولاية عين تموشنت.

المجال البشري: أساتذة قسم العلوم الاجتماعية بجامعة بلحاج بوشعيب ولاية عين تموشنت.

منهج الدراسة:

بعد تحديد مشكلة الدراسة، والاطلاع على الدراسات السابقة، ومراجعة العديد من المناهج البحثية، اتضح ان المنهج المناسب للدراسة الحالية هو المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الواقع او الظاهرة كما توجد في الواقع، ثم وصفها وصفا دقيقا، وذلك بجمع الاوصاف والمعلومات الدقيقة عنها، ثم تصنيفها وتنظيمها للوصول الى استنتاجات وتعميمات تساهم في فهم الواقع المدروس وتطويره.

انطلاقا من طبيعة الدراسة، والاهداف التي نسعى لتحقيقها، وهي التعرف على مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة بلحاج بوشعيب ولاية عين تموشنت من وجهة نظر أساتذة قسم العلوم الاجتماعية، سيتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، الذي يمكننا من جمع البيانات والحقائق وتحليلها تحليلا دقيقا من اجل الوصول الى فهم الظاهرة.

مجتمع الدراسة:

يمثل مجتمع الدراسة أساتذة قسم العلوم الاجتماعية بجامعة بلحاج بوشعيب ولاية عين تموشنت حيث أنه بلغ عددهم 45 أستاذ، ومن أجل تحديد عينة البحث، اعتمدنا على تقنية المسح الشامل، لأن عدد أفراد المجتمع الأصلي صغير، وبالتالي فإن مجتمع الدراس هو عينة الدراسة.

غير أنه بعد توزيع الاستبيانات، لم نسترجع 7 منهم، وبالتالي بنينا دراستنا على عينة تقدر ب 38 أستاذ، أي ما يعادل 84,44% من المجتمع الأصلي.

أدوات جمع البيانات:

تعتبر عملية جمع البيانات من المراحل الهامة التي تحتاج إلى عناية خاصة من قبل الباحث، ذلك أن قيمة البحث ونتائجه ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالمنهج الذي يتبعه الباحث، والأداة التي سوف يستخدمها بطريقة واضحة حتى يتمكن من تحقيق أهداف بحثه، وعادة ما يقوم الباحث بجمع بياناته من مصدرين هامين هما: الملاحظة والاستبيان وهذا ما لجأ إليه الباحث في إجراء بحثه.

الملاحظة:

تعتبر من أقدم وسائل جمع المعلومات شيوعاً، حيث استخدمها الإنسان الأول في التعرف على الظواهر الطبيعية ثم انتقل استخدامها إلى العلوم بشكل عام وإلى العلوم الاجتماعية بشكل خاص. (عطوي، 2011، ص 120)

هي وسيلة يستخدمها الإنسان العادي في اكتسابه لخبراته ومعلوماته حيث نجتمع خبراتنا من خلال ما نشاهده أو نسمع عنه، ولكن الباحث حين يلاحظ فإنه يتبع منهجاً معيناً يجعل من ملاحظاته أساساً لمعرفة واعية أو فهم دقيق لظاهرة معينة. (الكرداني، 2015، ص 236)

تختلف الملاحظة عن باقي أدوات جمع المعلومات في كون ان الباحث يحدد المعلومة بناء على ملاحظاته المسجلة من خلال تواجده في ميدان الدراسة.

وبناء عليه فقد اعتمد الباحث على الملاحظة البسيطة وذلك لغرض القيام بالحصول على معلومات أولية حول الموضوع (محل الدراسة) حيث استخلص الباحث الملاحظات التالية:

1. اكتظاظ عدد الطلبة في بعض التخصصات
2. عدم قدرة المكتبة الجامعة على تلبية حاجات أعضاء الهيئة التدريسية والطلبة من الكتب والمراجع والدوريات وكذلك يتمنى الطالب ان تعمل المكتبة في العطل ونهاية الأسبوع وحتى ساعات متأخرة في المساء لأنها الأوقات التي يكون فيها الطالب متفرغاً من المحاضرات.
3. عدم توفر قاعات مناسبة ولائقة للأساتذة وان توفرت فهي لا ترتقي لمستوى هيئة التدريس.
4. سوء معاملة بعض أعضاء هيئة التدريس للطلبة وعدم الموضوعية في عملية التنقيط.
5. اعتماد الهيئة التدريسية على الأساليب والطرق التقليدية في تدريس المقاييس الخاصة به مثل: المحاضرة التقليدية وذلك لعدم توفر إدارة الجامعة على الإمكانيات اللازمة والوسائل الحديثة في التدريس.
6. سيادة الطابع البيروقراطية في الإدارة الجامعية كما انها لا تتسم بالمرونة في بعض الأحيان في الأمور الروتينية واليومية.
7. استياء بعض الأساتذة من عدم الإعلان عن بعض الأمور التي تخصهم في الوقت المناسب.

الاستبيان:

يعتبر الاستبيان وسيلة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع البحث عن طريق إعداد استمارة يتم تعبئتها من قبل عينة ممثلة من الأفراد يتم اختيارهم من قبل الباحث، ويسمى الشخص الذي يقوم بإملاء الاستمارة بالمستجيب. (عليان، غنيم، 2008، ص88)

من شروط الاستبيان الجيد ارتباطه الوثيق بالإشكالية والفرضيات بحيث تتعلق مجموعة من الأسئلة باختبار فرضية معينة وذلك بهدف الحصول على الإجابة الوافية والدقيقة عنها.

من خلال القراءات والدراسات السابقة تم صياغة الاستبيان للدراسة وقد اشتمل على (21 سؤال) موزعين على 4 محاور، وقد جاء توزيع المحاور على الشكل التالي:

✓ المحور الأول: خاص بجودة هيئة التدريس ويتضمن (6 أسئلة).

✓ المحور الثاني: خاص بجودة الإدارة ويتضمن (5 أسئلة).

✓ المحور الثالث: خاص بجودة المناخ التنظيمي ويتضمن (5 أسئلة).

✓ المحور الرابع: خاص بجودة الطالب ويتضمن (5 أسئلة).

تقدير الخصائص السيكو مترية للاستبيان (ثبات وصدق الأداة):

حساب صدق الاتساق الداخلي للبنود:

حساب الثبات:

رقم المحور	المحور	معامل الفا كرون باخ
1	جودة هيئة التدريس	0,72
2	جودة الإدارة	0,77
3	جودة المناخ التنظيمي	0,61
4	جودة الطالب	0,71
	الأداة الكلية	0,87

يبين الجدول (2) حساب الثبات

لحساب الثبات لجأنا إلى طريقة التطبيق وإعادة التطبيق، حيث أننا قمنا بتطبيق الاستبيان، وبعد مدة 15 يوما أعدنا تطبيقه على نفس العينة، وتم حسابه بمعامل ألفا كرون باخ، وتم الحصول على ثبات قدره **0,87** مما يعني أن الاستبيان ثابت.

حساب الصدق:

الصدق الظاهري لأداة الدراسة (صدق المحكمين):

عرضت الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين من أطراف أعضاء هيئة التدريس قسم العلوم الاجتماعية وهذا لأجل التحقق من الصياغة السليمة لبنود ومجالات الاستبانة، وقد استجابة الطالب الباحث للمحكمين، وقام بإجراء ما يلزم من التعديلات في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك استخرجنا الاستبانة في صورتها النهائية.

تم حساب الاتساق الداخلي للاستبيان باستخدام معامل الارتباط الخطي، وذلك بحساب معاملات ارتباط (بيرسون) بين كل فقرة من الفقرات الاستبيان والدرجة الكلية، كما يتضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (3) مصفوفة الارتباطات بين الفقرات والدرجة الكلية للمحاور:

الفقرات	محور جودة هيئة التدريس	محور جودة إدارة الجامعة	محور جودة المناخ التنظيمي	محور جودة الطالب الجامعي
01	0,43**	0,58**	0,58**	0,60**
02	0,47**	0,70**	0,39*	0,35*
03	0,67**	0,66**	0,48**	0,45**
04	0,50**	0,61**	0,40**	0,60**
05	0,55**	0,38*	0,44**	0,49**
06	0,68**			

▪ الارتباط مهم عند مستوى 0,01

▪ الارتباط مهم عند مستوى 0,05

يوضح الجدول معامل الارتباط بين كل فقرة من الفقرات والدرجة الكلية للمحاور، والذي يبين ان معاملات الارتباط المبنية عند مستوى 0,01 وفي فقرتين عند مستوى 0,05 .

من خلال نتائج الصدق المحكمين والاتساق الداخلي يمكن اعتبار الاستبيان صادق ما وضع لقياسه.

الأساليب الإحصائية المستعملة:

من أجل تحليل نتائج البحث وفقا لطبيعة متغيرات التي تدرج ضمن المتغيرات الكيفية، تم اعتماد الأساليب الإحصائية التالية:

- ✓ التكرارات والنسب المئوية.
- ✓ المتوسطات الحسابية والمتوسطات النظرية.

الفصل الخامس

عرض وتحليل

ومناقشة النتائج

عرض بيانات الدراسة الميدانية ومناقشة النتائج المتوصل إليها:

عرض بيانات الدراسة الميدانية:

قصد التعرف على درجة جودة هيئة التدريس، جودة الإدارة، جودة المناخ التنظيمي، إضافة إلى جودة الطالب بجامعة بلحاج بوشعيب ولاية عين تموشنت من وجهة نظر أساتذة قسم العلوم الاجتماعية، تم الاعتماد على قيمة المتوسط الحسابي وقيمة المتوسط النظري:

- إذا كان المتوسط الحسابي مرتفع عن المتوسط النظري فالجودة تكون عالية.
- إذا كان المتوسط الحسابي مساوي أو قريب من المتوسط النظري فالجودة تكون متوسطة.
- إذا كان المتوسط الحسابي منخفض عن المتوسط النظري فالجودة تكون ضعيفة.

بيانات المحور الأول: محور خاص بجودة هيئة التدريس:

الجدول (4) يمثل مدى استفادة الأساتذة من برامج تدريبية في مجال الجودة التعليمية:

البدائل	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	9	23,7%
أحيانا	9	23,7%
لا	20	52,6%
المجموع	38	100%

التحليل:

تبين البيانات الواردة في الجدول (4) أن اغلب مفردات البحث أكدت عدم استفادة الأساتذة من برامج التدريب في مجال الجودة وذلك بنسبة 52,6% من المجموع الكلي للعيينة، بينما أكد 23,7% من المبحوثين استفادة الأساتذة من برامج تدريبية في مجال الجودة التعليمية في حين أقرت نسبة 23,7% أن الأساتذة يستفيدون أحيانا من برامج الجودة في مجال الجودة.

الجدول رقم (5) يمثل مدى سماح الإدارة للأساتذة بالمشاركة في مختلف العمليات الإدارية:

البدائل	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	13	34,2%
أحيانا	16	42,1%
لا	9	23,7%
المجموع	38	100%

التحليل:

توضح القراءات الإحصائية للجدول أعلاه، أن نسبة المبحوثين الذين أكدوا عدم مشاركة الأساتذة في ممارسة مختلف العمليات الإدارية المتمثلة أساسا في التخطيط والتنظيم، القيادة والرقابة، وقد بلغت نسبتهم 23,7% من مجموع أفراد العينة، كما أكدت نسبة 42,1% من المبحوثين مشاركة الأساتذة أحيانا من ممارسة هذه العمليات، في حين أقرت نسبة 34,2% من المبحوثين عن عدم سماح الإدارة لهم بالمشاركة في مختلف العمليات الإدارية، واعتبرت هذه العمليات حسب رأيهم من شؤون الإدارة التي لها صلاحية التخطيط والتنظيم، والتوجيه والرقابة دون تدخل أعضاء هيئة التدريس.

الجدول (6) يمثل مدى تبادل الأستاذ الخبراء مع زملائه ورؤسائه من أجل التحسين والتطوير:

البدائل	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	16	42,1%
أحيانا	13	34,2%
لا	9	23,7%
المجموع	38	100%

التحليل:

من خلال الجدول (5) نلاحظ أن 42,1% من المبحوثين يرون أن هناك تبادل الخبرات بين الأستاذ وزملائه وكذا رؤسائه من أجل التحسين والتطوير، في حين أقرت نسبة 34,2% من المبحوثين أحيانا يوجد هناك تبادل الخبرات بين الأستاذ وزملائه ورؤسائه من أجل التحسين والتطوير، فيما يرى 23,7% منهم أنه لا يوجد تبادل الخبرات والمعارف بين الأستاذ وزملائه.

الجدول (7) يمثل مدى توظيف الأستاذ لوسائل التعليمية الحديثة ومهارات التعليم الإلكترونية في التدريس:

البدائل	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	19	50%
أحيانا	13	34,2%
لا	6	15,8%
المجموع	38	100%

التحليل:

نلاحظ من الجدول (6) اعلاه أن نسبة المبحوثين الذين أكدوا توظيف الأستاذ لوسائل التعليمية الحديثة ومهارات التعليم الإلكتروني في التدريس بلغت 50% من مجموع أفراد العينة، كما أكدت نسبة 34,2% من المبحوثين توظيف الأستاذ لوسائل التعليمية الحديثة ومهارات التعليم الإلكتروني أحيانا، وفي حين نسبة 15,8% أفراد العينة عدم توظيف الأستاذ لهذه الوسائل الحديثة ومهارات التعليم الإلكتروني في التدريس.

الجدول (8) يمثل مدى وعي الأساتذة بمبادئ وأهداف ومتطلبات تطبيق الجودة في التعليم العالي:

البدائل	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	23	60,5%
أحيانا	11	28,9%
لا	4	10,5%
المجموع	38	100%

التحليل:

تشير الإحصائيات الواردة في الجدول (7) أن المبحوثين الذين أجابوا بنعم هناك وعي من طرف الأساتذة بمبادئ وفلسفة الجودة الشاملة بلغت نسبتهم 60,5% من العينة، كما يرى نسبة 28,9% من المبحوثين أن هناك وعي أحيانا من طرف هيئة التدريس بمبادئ وفلسفة الجودة في التعليم العالي، في حين عبر اغلبية المبحوثين عن عدم وجود وعي من طرف الأساتذة بمبادئ وأهداف ومتطلبات الجودة في التعليم العالي وذلك بنسبة 10,5% من عينة الدراسة.

الجدول (9) يمثل مدى رضا الأساتذة عن المعايير التي تعتمدها الجامعة في توظيف أساتذتها:

البدائل	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	13	34,2%
أحيانا	5	13,2%
لا	20	52,6%
المجموع	38	100%

التحليل:

من الجدول (8) نلاحظ أن نسبة 34,2% من عينة البحث عبرت عن رضاها عن المعايير التي تعتمدها الجامعة في توظيف أساتذتها، في حين عبرت نسبة 52,6% من العينة عن عدم رضاها عن المعايير التي تعتمدها الجامعة في توظيف أساتذتها، في حين صرحت نسبة 13,2% أنها أحيانا تعتمد الجامعة على معايير في توظيف أساتذتها.

بيانات المحور الثاني: محور خاص بجودة الإدارة:

الجدول (10) يمثل مدى تمتع الإدارة بالمرونة في العمل وفي تطبيق اللوائح والتشريعات:

البدائل	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	15	39,5%
أحيانا	20	52,6%
لا	3	7,9%
المجموع	38	100%

التحليل:

يبين الجدول (9) أن نسبة 52,6% من المبحوثين يرون أن الإدارة تتمتع أحيانا بالمرونة في العمل وفي تطبيق اللوائح والتشريعات كما يرى 39,5% من المبحوثين أن الإدارة تتمتع بالمرونة في العمل وفي تطبيق اللوائح والتشريعات، وفي حين يرى 7,9% منهم أن الإدارة لا تتمتع بالمرونة في العمل وفي تطبيق اللوائح والتشريعات.

الجدول (11) يمثل مدى اهتمام الإدارة بجميع العاملين داخل الجامعة من خلال تفقدتهم باستمرار:

البدائل	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	10	26,3%
أحيانا	12	31,6%
لا	16	42,1%
المجموع	38	100%

التحليل:

تشير الإحصائيات الواردة في الجدول (10) أن المبحوثين الذين أجابوا بنعم تهتم الإدارة بجميع العاملين داخل الجامعة من خلال تفقدتهم باستمرار، وبلغت نسبتهم 26,3% من العينة، كما يرى 31,6% منهم أنه هناك اهتمام أحيانا من طرف الإدارة بجميع العاملين من خلال تفقدتهم باستمرار، في حين يرى أغلبية المبحوثين أنه لا يوجد اهتمام الإدارة بالعمال من خلال تفقدتهم باستمرار وذلك بنسبة 42,1% من عينة البحث.

الجدول (12) يمثل مدى حرص إدارة الجامعة على الاهتمام ببرامج التكوين بالخارج:

البدائل	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	6	15,8%
أحيانا	15	39,5%
لا	17	44,7%
المجموع	38	100%

التحليل:

تبين البيانات الواردة في الجدول (11) أن نسبة 39,5% من مفردات مجتمع البحث أكدت حرص الجامعة أحيانا على الاهتمام ببرامج التكوين بالخارج وكذا أكدت نسبة 15,8% من المبحوثين على اهتمام الجامعة بهذا الجانب نظر لما لهذه البرامج من دور في تزويد الأساتذة بالمستجدات العلمية، وتعميق معارفه في مختلف التخصصات في حين يرى نسبة 44,7% من المبحوثين أن الجامعة لا تهتم ولا تحرص على برامج التكوين بالخارج.

الجدول (13) يمثل حرص ادارة الجامعة علة تقديم خدمات جيدة في وقتها المحدد للأساتذة أو الطلبة:

البدائل	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	10	26,3%
أحيانا	11	28,9%
لا	17	44,7%
المجموع	38	100%

التحليل:

من خلال الجدول (12) نلاحظ أن 28.9% من المبحوثين يرون انو هناك احيانا حرص الإدارة الجامعة على تقديم خدمات جيدة في وقتها المحدد في حين يرى 26,3% منهم أنه يوجد حرص من طرف إدارة الجامعة على تقديم خدمات في وقتها المحدد، حيث أقرت نسبة 44,7 أنه لا يوجد حرص من طرف إدارة الجامعة على تقديم خدمات جيدة ولا في وقتها المحدد.

الجدول (14) يمثل مدى تنسيق الإدارة مع قطاعات الأعمال المختلفة لإتاحة الفرص لطلابها بأجراء التربص:

البدائل	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	22	57,9%
أحيانا	14	36,8%
لا	2	5,3%
المجموع	38	100%

التحليل:

يبين الجدول (13) أن نسبة 57,9% من المبحوثين صرحوا أن الجامعة تنسق مع القطاعات الاعمال المختلفة لإتاحة الفرصة لطلابها بإجراء التربص من خلال طرح مواضيع قابلة لتطبيق الميداني أو عن طريق الاتفاق مع هذه المؤسسات لتسهيل عملية إجراء التربص ومساعدة الطالب على الحصول على المعلومات المساعدة في انجاز المذكرة، بينما ترى نسبة 36,8% من مجموع المبحوثين أن الجامعة أحيانا تنسق مع القطاعات الأعمال المختلفة لإتاحة الفرصة لطلابها بإجراء التربص، بينما رأت فئة من المبحوثين والتي قدرت نسبتها 5,3% أن الجامعة لا تنسق مع القطاعات الأعمال المختلفة لإتاحة الفرصة لطلابها بإجراء التربص.

بيانات خاصة بالمحور الرابع: محور خاص بجودة المناخ التنظيمي:

الجدول (15) يمثل مدى تبني الجامعة لنظام الحوافز والمكافآت المالية والمعنوية لتشجيع الإتيان وتحسين الأداء:

البدائل	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	7	18,4%
أحيانا	6	15,8%
لا	25	65,8%
المجموع	38	100%

التحليل:

من الجدول (14) نرى أن 65,8% من عينة البحث ترى أن الجامعة لا تتبنى نظام الحوافز والمكافآت المالية والمعنوية لتشجيع الإتيان وتحسين الأداء مما يؤثر على الأداء لدى الأساتذة، في حين يرى 18,4% من المبحوثين أن الجامعة تتبنى نظام الحوافز والمكافآت المالية والمعنوية، فيما ترى نسبة 15,8% أن الجامعة تتبنى هذه الأنظمة في بعض الأحيان.

الجدول (16) يمثل مدى اعتماد الجامعة على الأساليب التقنية الحديثة في نقل وتداول المعلومات:

البدائل	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	12	31,6%
أحيانا	18	47,4%
لا	8	21,1%
المجموع	38	100%

التحليل:

من الجدول (15) نلاحظ أن نسبة 21,1% من عينة البحث ترى أن الجامعة لا تعتمد على الأساليب التقنية الحديثة في نقل وتداول المعلومات، فيما ترى نسبة 31,6% من المبحوثين أنه نعم تعتمد الجامعة على الأساليب التقنية الحديثة في نقل وتداول المعلومات، أما نسبة 47,4% من العينة ترى أن الجامعة تعتمد على الأساليب الحديثة في بعض الأحيان.

الجدول (17) يمثل مدى استعمال الجامعة أدوات وأجهزة العرض الحديثة في إلقاء الدروس مثل داتاشو:

البدايل	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	17	44,7%
أحيانا	16	42,1%
لا	5	13,2%
المجموع	38	100%

التحليل:

من الجدول (16) نلاحظ أن النسبة 42,1% من المبحوثين يرون أن الجامعة تستعمل أحيانا أدوات وأجهزة العرض الحديثة في إلقاء الدروس، في حين يرى نسبة 13,2% من العينة أن الجامعة لا تستعمل هذه الأدوات في إلقاء الدروس، أما نسبة 44,7% من المبحوثين يرون أن الجامعة حريصة على استعمال هذه الأدوات والأجهزة في إلقاء الدروس مثل داتاشو.

الجدول (18) يمثل مدى احتواء مكتبة الجامعة عمى الكتب والمراجع العلمية الضرورية:

البدايل	التكرارات	النسبة المئوية %
نعم	20	52,6%
لا	18	47,4%
المجموع	38	100%

التحليل:

لقد عبرت نسبة 52,6% من المبحوثين أن مكتبة الجامعة تتوفر على الكتب والمراجع الحديثة والمتخصصة وهذا له دور كبير في تسيير الحصول على المعلومات وتشجع عملية البحث العلمي، في حين أكدت نسبة 47,4% من العينة أن مكتبة الجامعة لا تحتوي على المراجع الحديثة والعلمية التي تغطي حاجيات الباحثين وهذا يؤثر سلبا على التحصيل العلمي لمطالب من ناحية وعلى الأستاذ من ناحية أخرى، فهذا النقص في المراجع يؤدي إلى عدم تغطية البرامج الدراسية تغطية سليمة مما يؤثر على الأداء التدريسي للأستاذ.

الجدول (19) يمثل مدى تصميم المبنى الجامعي بطريقة أرغونومية يساعد على عملية التعلم والتعليم:

البدائل	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	11	28,9%
لا	27	71,1%
المجموع	38	100%

التحليل:

من الجدول (18) نلاحظ أن أغلب المبحوثين يرون أن المبنى الجامعي مبني أو مصمم بطريقة غير أرغونومية وذلك بنسبة 71,1% مما يعرقل عملية تعلم والتعليم، في حين أكد الباقي والتي قدرت نسبتهم 28,9% أن المبنى الجامعي مبني أو مصمم بطريقة أرغونومية.

عبارات خاصة بال محور الخامس: محرر خاص بجودة الطالب:

الجدول (20) يمثل العلاقة بين الطالب والأستاذ وما يميزها من التفاعل الإيجابي:

البدائل	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	12	31,6%
أحيانا	20	52,6%
لا	6	15,8%
المجموع	38	100%

التحليل:

يوضح الجدول (19) أنه لا يوجد تفاعل إيجابي بين الطالب والأستاذ وذلك بنسبة تقدر ب 15,8% وهذا راجع حسب بعض الأساتذة إلى عدم اهتمام الطالب بما يقدمه الأستاذ الجامعي، خاصة في السنوات الأخيرة، على غرار السنوات السابقة التي كان فيها الأستاذ محل اهتمام وتقدير من طرف الطالب، بينما بلغت نسبة المبحوثين التي ترى وجود تفاعل إيجابي بين الطالب وأستاذه أحيانا 52,6% وهذا يعود حسب رأيهم إلى السياسة المتبعة من قبل الأساتذة في خلق هذا التفاعل والمعاملة الجيدة مع الطالب، بينما بلغت نسبة المبحوثين التي ترى وجود تفاعل إيجابي بين الأستاذ والطالب نسبة 31,6% من مجموع أفراد العينة، ومعظم هؤلاء المبحوثين هم أولئك الذين سمحت لهم سنوات التدريس الطويلة باكتساب مهارات التعامل مع الطلبة.

الجدول (21) يمثل مدى سعي الطلبة لتنمية قدراتهم ومواهبهم الشخصية:

النسبة المئوية %	التكرار	البدائل
10,5%	4	نعم
52,6%	20	أحيانا
36,9%	14	لا
100%	38	المجموع

التحليل:

من الجدول (20) نلاحظ أن نسبة 36,9% من المبحوثين يرون أن الطلبة لا يسعون إلى تنمية قدراتهم ومواهبهم الشخصية في حين يرى 52,6% منهم أن الطلبة يسعون أحيانا إلى تنمية وتطوير قدراتهم ومواهبهم الشخصية أما نسبة 10,5% يرون أن الطلبة يسعون جادين إلى تنمية قدراتهم ومواهبهم الشخصية.

الجدول (22) يمثل مدى امتلاك الطلبة مواهب وهوايات يمارسونها ويسعون لتنميتها:

النسبة المئوية %	التكرار	البدائل
21,1%	8	نعم
63,2%	24	أحيانا
15,8%	6	لا
100%	38	المجموع

التحليل:

من الجدول (21) نلاحظ أن نسبة 10,5% من مجموع عينة البحث يرون أن الطلبة لا يملكون أي مواهب وهوايات يمارسونها ويسعون إلى تنميتها، في حين يرى 63,2% منهم أن الطلبة يمتلكون مواهب يمارسونها ويسعون إلى تطويرها في بعض الأحيان، أما بالنسبة 21,1% من المبحوثين يرون أن الطلبة يملكون مواهب وهوايات ويسعون رغم كل المعوقات إلى تنميتها.

الجدول (23) يمثل مدى مشاركة الطلبة في المناسبات والفعاليات الدينية والوطنية الفنية والثقافية والاجتماعية:

البدائل	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	12	31,6%
أحيانا	20	52,6%
لا	6	15,8%
المجموع	38	100%

التحليل:

من الجدول (22) نلاحظ أن نسبة 15,8% من عينة البحث يرون أن الطلبة لا يشاركون في المناسبات والفعاليات الدينية والوطنية والفنية والثقافية والاجتماعية في حين يرى 52,6% منهم أن الطلبة يشاركون أحيانا في مثل هذه المناسبات والفعاليات الدينية والوطنية والفنية والثقافية والاجتماعية، وهناك فئة مت المبحوثين أقرت بنسبة 31,6% من عينة البحث أن الطلبة يشاركون في المناسبات والفعاليات الدينية والوطنية والفنية والثقافية والاجتماعية.

الجدول (24) يمثل مدى وعي الطلبة بمبادئ ومتطلبات الجودة الشاملة في التعليم العالي:

البدائل	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	3	7,9%
أحيانا	14	36,8%
لا	21	55,3%
المجموع	38	100%

التحليل:

من الجدول (23) نلاحظ أن نسبة 55,3% من المبحوثين يرون أن لا وعي لدى الطلبة بمبادئ ومتطلبات الجودة في التعليم العالي وهذا يعتبر من معوقات تطبيق الجودة في التعليم العالي في حين يرى 36,8% من عينة البحث أن لطلبة وعي في بعض الأحيان بمبادئ ومتطلبات الجودة الشاملة في التعليم العالي، في حين صرحت نسبة 7,9% من عينة البحث أن الطلبة لديهم وعي بمبادئ ومتطلبات الجودة في التعليم العالي.

المتوسطات الحسابية لفقرات المحاور:

الجدول يمثل (25) المتوسطات الحسابية لفقرات المحور الأول الخاص بجودة هيئة التدريس:

المتوسط الحسابي	رقمها في الاستبيان	العبارات
2,28	01	هل يستفيد الأساتذة من برامج تدريبية في مجال الجودة التعليمية؟
1,89	02	هل تسمح الإدارة بالمشاركة في العمليات الإدارية (التخطيط والتنظيم والقيادة)
1,81	03	هل يتبادل الأساتذة الخبرات مع زملائه ورؤسائه من أجل التحسين والتطوير
1,65	04	هل يوظف الأساتذة الوسائل التعليمية الحديثة ومهارات التعلم الإلكتروني في التدريس
1,50	05	هل هناك وعي من طرف الأساتذة بمبادئ واهداف ومتطلبات تطبيق الجودة في التعليم العالي
2,18	06	هل انت راضي عن المعايير التي تعتمدها الجامعة في التوظيف
11,34		المتوسط الحسابي المتعلقة بمحور هيئة التدريس

الجدول (26) يمثل المتوسطات الحسابية لفقرات المحور الثاني الخاص بجودة الإدارة الجامعية:

المتوسط الحسابي	رقمها في الاستبيان	العبارات
1,68	07	تتمتع الإدارة بالمرونة في العمل في تطبيق اللوائح والتشريعات
2,15	08	تهتم الإدارة بجميع العاملين داخل الجامعة من خلال تفقدتهم باستمرار
2,28	09	هل تحرص إدارة الجامعة على الاهتمام ببرامج التكوين بالخارج
2,18	10	هل تحرص الإدارة الجامعة على تقديم خدمات جيدة في وقتها المحدد للأساتذة او الطلبة
1,48	11	هل تنسق الإدارة مع القطاعات الاعمال المختلفة لإتاحة لطلابها بإجراء التربص
9,78		المتوسط الحسابي المتعلقة بمحور الإدارة الجامعية

الجدول (27) يمثل المتوسطات الحسابية لفقرات المحور الثاني الخاص بجودة المناخ التنظيمي:

المتوسط الحسابي	رقمها في الاستبيان	العبارات
2,47	12	هل تتبنى الجامعة نظام الحوافز والمكافآت المالية والمعنوية لتشجيع الاتقان وتحسين الأداء
1,89	13	اعتماد الجامعة على الأساليب التقنية الحديثة في نقل وتداول المعلومات
1,68	14	استعمال الجامعة لأدوات وأجهزة العرض الحديثة في إلقاء الدروس مثل داتاشو
1,94	15	احتواء مكتبة الجامعة على الكتب والمراجع العلمية الضرورية
2,42	16	المبنى الجامعي مصمم بطريقة أرغونومية علمية يساعد على عملية التعلم والتعليم
10,42		المتوسط الحسابي المتعلق بمحور جودة المناخ التنظيمي

الجدول (28) يمثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور جودة الطالب الجامعي:

المتوسط الحسابي	رقمها في الاستبيان	العبارات
2,47	17	هل تتميز العلاقة بين الطالب والأستاذ الجامعي بالتفاعل الإيجابي
1,89	18	هل يسعى الطلبة لتنمية قدراتهم ومواهبهم الشخصية
1,68	19	هل يمتلك الطلبة مواهب وهوايات يمارسونها ويسعون لتنميتها
1,94	20	هل يشارك الطلبة في المناسبات والفعاليات الدينية والوطنية والفنية والاجتماعية
2,42	21	هل في رأيك هناك وعي من طرف الطلبة بمبادئ ومتطلبات الجودة في التعليم العالي
10,42		المتوسط الحسابي المتعلق بمحور جودة الطالب الجامعي

المتوسطات النظرية الخاصة بالمحاور:

- ✓ محور جودة هيئة التدريس: 6 فقرات.
- ✓ محور جودة إدارة الجامعة: 5 فقرات.
- ✓ محور جودة المناخ التنظيمي: 5 فقرات.
- ✓ محور جودة الطالب الجامعي: 5 فقرات.
- ✓ عدد الفقرات الاستبيان: 21 فقرة.
- ✓ متوسط النظري لمحور جودة هيئة التدريس: 12
- ✓ متوسط النظري لمحور جودة إدارة الجامعة: 10
- ✓ متوسط النظري لمحور جودة المناخ التنظيمي: 10
- ✓ متوسط النظري لمحور جودة الطالب الجامعي: 10

قصد التعرف على درجة جودة هيئة التدريس، جودة الإدارة، جودة المناخ التنظيمي، إضافة إلى جودة الطلبة بجامعة بلحاج بوشعيب ولاية عين تموشنت من وجهة نظر أساتذة قسم العلوم الاجتماعية، تم الاعتماد على قيمة المتوسط الحسابي وقيمة المتوسط النظري:

- إذا كان المتوسط الحسابي مرتفع عن المتوسط النظري فالجودة تكون عالية.
- إذا كان المتوسط الحسابي مساوي لمتوسط النظري فالجودة تكون متوسطة.
- إذا كان المتوسط الحسابي منخفض عن المتوسط النظري فالجودة تكون ضعيفة.

التحليل:

مناقشة نتائج الدراسة الميدانية في ضوء الفرضيات:

استنادا إلى المعالجة الإحصائية للبيانات المجمعَة ميدانيا، وبواسطة الأدوات المستخدمة قصد اختبار الفرضيات المطروحة، تبين لنا أن النتائج التي توصلت إليها الدراسة لا تتفق مع الفرضيات ويمكن تلخيصها فيما يلي:

الفرضية الأولى:

توجد هناك جودة منخفضة على مستوى هيئة التدريس بجامعة بلحاج بوشعيب ولاية عين تموشنت من وجهة نظر أساتذة قسم العلوم الاجتماعية.

استنادا إلى النتائج المتوصل إليها من خلال المعطيات المتعلقة بالمحور الأول (المحور الخاص بجودة هيئة التدريس) توصلنا إلى أنه هناك جودة متوسطة على مستوى هيئة التدريس بجامعة بلحاج بوشعيب ولاية عين تموشنت وبالتالي فقد توصلنا إلى نفي الفرضية الأولى ويمكن توضيح ذلك من خلال ما يلي:

✓ المتوسط الحسابي المتعلق بجودة هيئة التدريس: 11,34

✓ المتوسط النظري المتعلق بجودة هيئة التدريس: 12

بما أن المتوسط الحسابي قريب من المتوسط النظري فهذا يدل على أن الجودة متوسطة.

الفرضية الثانية:

توجد هناك جودة عالية على مستوى الإدارة بجامعة بلحاج بوشعيب ولاية عين تموشنت من وجهة نظر أساتذة قسم العلوم الاجتماعية.

استنادا إلى النتائج المتوصل إليها من خلال المعطيات المتعلقة بالمحور الأول (المحور الخاص بجودة الإدارة) توصلنا إلى أنه هناك جودة متوسطة على مستوى هيئة التدريس بجامعة بلحاج بوشعيب ولاية عين تموشنت وبالتالي فقد توصلنا إلى نفي الفرضية الثانية ويمكن توضيح ذلك من خلال ما يلي:

✓ المتوسط الحسابي المتعلق بجودة إدارة الجامعة: 9,78

✓ المتوسط النظري المتعلق بجودة إدارة الجامعة: 10

بما أن المتوسط الحسابي قريب من المتوسط النظري فهذا يدل على أن الجودة متوسطة.

الفرضية الثالثة:

توجد هناك جودة منخفضة على مستوى المناخ التنظيمي بجامعة بلحاج بوشعيب ولاية عين تموشنت من وجهة نظر أساتذة قسم العلوم الاجتماعية.

استنادا إلى النتائج المتوصل إليها من خلال المعطيات المتعلقة بالمحور الأول (المحور الخاص بجودة المناخ التنظيمي) توصلنا إلى أنه هناك جودة متوسطة على مستوى هيئة التدريس بجامعة بلحاج

بوشعيب ولاية عين تموشنت وبالتالي فقد توصلنا إلى تنفيذ الفرضية الثالثة ويمكن توضيح ذلك من خلال ما يلي:

✓ المتوسط الحسابي المتعلق بجودة المناخ التنظيمي: 10,47

✓ المتوسط النظري المتعلق بجودة المناخ التنظيمي: 10

بما أن المتوسط الحسابي قريب من المتوسط النظري فهذا يدل على ان الجودة متوسطة.

الفرضية الرابعة:

توجد هناك جودة منخفضة على مستوى الطالب الجامعي بجامعة بلحاج بوشعيب ولاية عين تموشنت من وجهة نظر أساتذة قسم العلوم الاجتماعية.

استنادا إلى النتائج المتوصل إليها من خلال المعطيات المتعلقة بالمحور الأول (المحور الخاص بجودة الطالب الجامعي) توصلنا إلى أنه هناك جودة متوسطة على مستوى الطالب الجامعي بجامعة بلحاج بوشعيب ولاية عين تموشنت وبالتالي فقد توصلنا إلى إثبات الفرضية الرابعة ويمكن توضيح ذلك من خلال ما يلي:

✓ المتوسط الحسابي المتعلق بجودة الطالب الجامعي: 10,36

✓ المتوسط النظري المتعلق بجودة الطالب الجامعي: 10

بما أن المتوسط الحسابي قريب من المتوسط النظري فهذا يدل على ان الجودة متوسطة.

الاستنتاج العام:

من خلال عرضنا ومناقشتنا لنتائج هذه الدراسة في ضوء الفرضيات وكذا في ضوء كل الأهداف والطرح النظري والدراسات السابقة وبعد ما توصلنا إلى تنفيذ الفرضيات توصلنا إلى الإجابة على سؤال الإشكالية "ما مدي تطبيق إدارة الجودة الشاملة بجامعة بلحاج بوشعيب ولاية عين تموشنت من وجهة نظر أساتذة قسم العلوم الاجتماعية"؟

وتتمثل الإجابة على سؤال الإشكالية في:

لا تعمل جامعة بلحاج بوشعيب ولاية عين تموشنت على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

التوصيات والمقترحات:

في ضوء النتائج هذه الدراسة، ومن اجل تقديم خدمات تعليمية بجودة أفضل فان الباحث يوصي كرأي متواضع بتوسيع البحوث الميدانية داخل المؤسسات الجامعية لغرس وترسيخ ثقافة الجودة، ومن خلال اجراء دراستنا الميدانية يمكننا تقديم جملة من التوصيات المهمة التي من شأنها مساعدة الجامعة الجزائرية على الخروج من هذه الضغوطات، تتمثل هذه الاقتراحات فيما يلي:

_ الحد من المركزية في اتخاذ القرارات الجامعية، وضرورة مشاركة العاملين في الجامعة والنخبة في المجتمع المحلي من اجل التطوير والتحسين المستمر، والقضاء على المشكلات بأسلوب علمي واع.

_ العمل على نشر ثقافة الجودة ومبادئها داخل المؤسسات التعليمية، من خلال تدريب أعضاء هيئة التدريس.

_ العمل على تهيئة القاعات الدراسية بحيث تتلاءم مع عدد الطلاب.

_ تعزيز البحث العلمي من خلال توفير ميزانية له، وتوفير كافة المتطلبات المالية والمادية من كتي ومراجع ومختبرات وتخفيض ساعات العمل الأكاديمي من اجل التفرغ للعمل البحثي.

_ العمل على الأخذ بنتائج البحوث والدراسات التربوية التي تبحث في مجال الجودة في التعليم الجامعي.

_ يجب على الجامعة الاهتمام كثيرا بالحوافز الإيجابية معنوية ومالية لأعضاء هيئة التدريس ومراعات العدالة والمساواة في الفرص لإشعارهم بالانتماء والولاء، فعضو هيئة التدريس طرف مهم في إنجاح برامج الجودة الشاملة وإذا لم يحفز فكيف تضمن الجامعة تعاونهم في إنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة. فقد تبينت الدراسة ان ضعف الحوافز المالية والمعنوية من أكبر المعوقات التنظيمية.

_ الاهتمام بأراء ومقترحات لتشجيع حرية التعبير والتفكير النقدي.

_ تشكيل فرق للجودة في الكلية يقع على عاتقها مسؤولية اقتراح ومتابعة الإجراءات والنظم التي من شأنها ان تضمن جودة الكلية والعملية التعليمية.

التوجه نحو عمل الشركات مع الجامعات الرائدة في تطبيقات إدارة الجودة الشاملة، من اجل الاحتكاك بالمستوى العالمي والاستفادة من تجاربهم في هذا المجال.

_ اتباع أسلوب ورش العمل التي تتناول وتناقش مشاكل أعضاء هيئة التدريس والطلبة بما يخص العملية التعليمية وما يرتبط بها من برامج تعليمية ومقررات دراسية وطرق وأساليب تدريس بحيث تضم كل من أعضاء هيئة التدريس والطلبة.

_ ضرورة ربط المخرجات الجامعية باحتياجات سوق العمل، وكذا ربط العملية التعليمية بالتطورات المطروحة عالمياً، وذلك بالتطوير المستمر للمقررات والمناهج التدريسية في ضوء المستجدات والتطورات.

الخاتمة العامة

الجودة نموذج نوعي للتسيير يعتمد على مجموعة معايير أهمها نوعية المنتج ونوعية الموارد البشرية المؤهلة ونوعية التسيير الفعال.

كما أصبح التعليم العالي احد المجالات المثيرة للاهتمام لذا استوجب تطبيق نظام إدارة الجودة وذلك لتحقيق أقصى درجة من درجات الاستثمار في الموارد البشرية وخاصة في مجال تطوير رأس المال الفكري والمعرفي وكذا زيادة فاعلية المؤسسات والارتقاء بجودة برامجها ونشاطاتها وخدماتها، وإذن تصنيف الجامعات مرتبط ارتباطا وثيقا بالجودة، وعليه توجب على الجامعة التكيف مع المستجدات في مجال ثورة التكنولوجيا وثورة المعلومات والاتصالات لتكون قادرة على تلبية الاحتياجات التعليمية المتجددة لطلبة بمحاولة منها تطبيق نظام الجودة، وذلك بهدف تعديل المسار الأكاديمي وتحقيق التميز في التعليم كونه من أهم المعايير للمنافسة من اجل إعداد وتكوين القوى البشرية لجميع مجالات العمل والإنتاج والابتكار والإبداع لخدمة المجتمع وتنميته.

ان الجودة باتت ميزة تنافسية، الأمر الذي جعل فيها هدفا استراتيجيا يحوز على قدر عالي من اهتمام المؤسسات التعليمية بما أنها استراتيجية من استراتيجيات رضا الطالب والارتقاء بمستوى الطالب في جميع الجوانب الجسمية والعقلية والاجتماعية والنفسية.

تعمل إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي على الأخذ بالتقنيات الحديثة في إدارة الجامعات وتأسيس نظام معلومات تكنولوجي لحفظ وتسهيل ونقل وتداول المعلومات وايصالها لصانعي القرار بدقة وبسرعة وفي الوقت المناسب، وتطبيق نظام الجودة، يمنح المؤسسة المزيد من الاحترام والتقدير المحلي والاعتراف العالمي.

قائمة المصادر

والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

- ابن منظور، ابي الفضل جمال الدين محمد بن مكرم، 1986، معجم اللسان العرب ط1، بيروت: دار الفكر للنشر والتوزيع.
- بلية الحبيب، 2019، إدارة الجودة الشاملة المفهوم_ الأساسيات_ شروط التطبيق، القاهرة، الاكاديمية للكتاب الجامعي.
- حمود خضري كاظم، 2000، إدارة الجودة الشاملة، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- راغب فريد النجار، 2000، إدارة الجامعات بالجودة الشاملة، القاهرة، أيتراك للنشر والتوزيع.
- السامرائي المهدي، 2007، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، ط1، عمان، دار جرير للنشر والتوزيع.
- سليمان تويح، 2018، نموذج الجمبا كايزن لتحسين المستمر، ط1، دار اللؤلؤة للنشر والتوزيع.
- سوسن شاكر مجيد، محمد عواد زيادات، 2008، الجودة والاعتماد الأكاديمي لمؤسسات التعليم العالم والجامعي، عمان، دار الصفاء للنشر والتوزيع.
- طارق عبد الرؤوف عامر، إيهاب عيسى المصري، 2014، الجودة الشاملة والاعتماد الأكاديمي في التعليم، المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- الطائي رعد عبد الله، قداد عيسى، 2008، إدارة الجودة الشاملة، الردين، دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- عبد المحسن توفيق محمد، 1998، تخطيط ومراقبة جودة المنتجات، القاهرة، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع.
- عطوي جودة عزت، 2011، أساليب البحث العلمي مفاهيمه_ أدواته_ طرقه الإحصائية، الأردن، دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- عليان رياحي مصطفى، غنيم عثمان محمد، 2008، أساليب البحث العلمي الأسس النظرية والتطبيق العملي، عمان، دار الصفاء للنشر والتوزيع.
- عليمات صالح ناصر، 2004، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية (التطبيق ومقترحات التطوير)، ط1، عمان، الأردن، دار الشروق للنشر والتوزيع.
- عليمات صالح ناصر، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية (التطبيق ومقترحات التطوير)، دار الشروق للنشر والتوزيع.
- غواري مليكة، 2008، إدارة الجودة الشاملة في الخدمات الرعاية الصحية، عمان، دار اليازوري للنشر والتوزيع.

- الكرداني محمد فتحي، 2015، البحث العلمي نظريات_ تطبيقات، الإسكندرية، مؤسسة عالم الرياضة.
- محمد علي عطية، 2015، الجودة الشاملة والمنهج، عمان، دار المناهج للنشر والتوزيع.
- محمد عوض الترتوري، أغادي عرفات حويجان، 2006، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات، عمان، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- محمود عبد الفتاح رضوان، 2012، إدارة الجودة الشاملة فكر وفلسفة ... قبل ان تكون تطبيق، القاهرة، المجموعة العربية للنشر والتوزيع.
- مدحت محمد أبو النصر، 2015، إدارة الجودة الشاملة استراتيجية كايزن اليابانية لتطوير المنظمات، المجموعة العربية للنشر والتوزيع.
- نايف علوان قاسم، 2005، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو، الأردن، دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- عبد الله العابد أبو جعفر، 2019، معايير الجودة ومؤشراتها في التعليم العالي، رقة بحثية مقدمة الى ندوة حول جودة التعليم العالي.
- بن عيشي عمار، 2013، أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في العملية التعليمية، دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية جامعة محمد خيضر بسكرة من وجهة نظر هيئة التدريس، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 8.
- حرنان نجوى، 2017، معايير جودة التعليم العالي بالجامعة الجزائرية من وجهة أعضاء هيئة التحرير، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، جامعة خنشلة، العدد 2.
- دهيمي شهرزاد، 2017، سبل تخطي معوقات ضمان جودة التعليم في الجامعة الجزائرية، مجلة الأبحاث النفسية والتربوية، جامعة الجزائر، العدد 11.
- عبير محمد انصيو، لينا محمد الحيارى، 2018، مدى إدراك أعضاء هيئة التدريس في كلية العلوم التربوية في الجامعة الأردنية لتمكنهم من الكفايات التعليمية ضمن مبادئ إدارة الجودة الشاملة، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد الحادي عشر، العدد 36.

- محمد قاسم أحمد القريوتي، يوسف محمد المطيري، 2007، إدارة الجودة الشاملة للعملية التربوية في جامعة الكويت من منظور أعضاء هيئة التدريس، مجلة جامعة الملك عبد العزيز للاقتصاد والإدارة العدد 1.
- محمد لمين مراكشي، محفوظ عرابي، 2017، درجة الالتزام بمبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعة الجزائرية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، جامعة البويرة نموذجاً، مجلة دراسات، العدد 30.
- نعيمة يحيى، عامر عيساني، 2014، متطلبات إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، مجلة جديد الاقتصاد، العدد رقم 9.

الملاحق

الملاحق

التعليمية؟ الجودة مجال في تدريبية برامج من الأساتذة يستفيد هل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	9	23,7	23,7	23,7
	أحيانا	9	23,7	23,7	47,4
	لا	20	52,6	52,6	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

(الإخ القيادة، التنظيم، لتخطيط،) الإدارية؟ العمليات في بالمشاركة للأساتذة الإدارة تسمح هل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	13	34,2	34,2	34,2
	أحيانا	16	42,1	42,1	76,3
	لا	9	23,7	23,7	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

والتطور؟ التحسين أجل من ورؤسائه زملائه مع الخبرات الأستاذ يتبادل هل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	16	42,1	42,1	42,1
	أحيانا	13	34,2	34,2	76,3
	لا	9	23,7	23,7	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

التدريس؟ في الإلكتروني التعليم ومهارات الحديثة التعليمية الوسائل الأستاذ يوظف هل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	19	50,0	50,0	50,0
	أحيانا	13	34,2	34,2	84,2
	لا	6	15,8	15,8	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

الملاحق

العالى؟ تعليم في الجودة تطبيق ومتطلبات وأهداف بمبادئ الأساتذة طرف من وعي هناك هل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	23	60,5	60,5	60,5
	أحيانا	11	28,9	28,9	89,5
	لا	4	10,5	10,5	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

أساتذتها؟ توظيف في الجامعة تعتمد على المعايير على راض انت هل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	13	34,2	34,2	34,2
	أحيانا	5	13,2	13,2	47,4
	لا	20	52,6	52,6	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

والتشريعات اللوائح تطبيق وفي العمل في بالمرونة الإدارة تتمتع

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	15	39,5	39,5	39,5
	أحيانا	20	52,6	52,6	92,1
	لا	3	7,9	7,9	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

باستمرار تفقدتهم خلال من الجامعة داخل العاملين بجميع الإدارة تهتم

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	10	26,3	26,3	26,3
	أحيانا	12	31,6	31,6	57,9
	لا	16	42,1	42,1	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

الملاحق

بالخارج؟ التكوين ببرامج الاهتمام على الجامعة إدارة تحرص هل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	6	15,8	15,8	15,8
	أحيانا	15	39,5	39,5	55,3
	لا	17	44,7	44,7	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

الطلبة؟ أو للأساتذة المحدد وقتها في جيدة خدمات تقديم على الجامعة إدارة تحرص هل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	10	26,3	26,3	26,3
	أحيانا	11	28,9	28,9	55,3
	لا	17	44,7	44,7	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

التربص؟ بإجراء لطلابها الفرصة لإتاحة المختلفة الأعمال قطاعات مع الإدارة تنسق هل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	22	57,9	57,9	57,9
	أحيانا	14	36,8	36,8	94,7
	لا	2	5,3	5,3	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

الأداء؟ تحسين و الإتقان لتشجيع المعنوية و المالية والمكافآت الحوافز نظام الجامعة تتبنى هل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	7	18,4	18,4	18,4
	أحيانا	6	15,8	15,8	34,2
	لا	25	65,8	65,8	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

الملاحق

المعلومات وتداول نقل في الحديثة التقنية الأساليب على الجامعة اعتماد

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	12	31,6	31,6	31,6
	أحيانا	18	47,4	47,4	78,9
	لا	8	21,1	21,1	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

داتاشو مثل الدروس إلقاء في الحديثة العرض وأجهزة أدوات استعمال

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	17	44,7	44,7	44,7
	أحيانا	16	42,1	42,1	86,8
	لا	5	13,2	13,2	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

الضرورية العلمية والمراجع الكتب على الجامعة مكتبة احتواء

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	20	52,6	52,6	52,6
	لا	18	47,4	47,4	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

والتعليم التعلم عملية على يساعد علمية أرغونومية بطريقة مصمم الجامعي المبني

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	11	28,9	28,9	28,9
	لا	27	71,1	71,1	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

الملاحق

الإيجابي؟ بالتفاعل الجامعي والأستاذ الطالب بين العلاقة تتميز هل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	12	31,6	31,6	31,6
	أحيانا	20	52,6	52,6	84,2
	لا	6	15,8	15,8	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

الشخصية؟ ومواهبهم قدراتهم لتنمية الطلبة يسعى هل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	4	10,5	10,5	10,5
	أحيانا	20	52,6	52,6	63,2
	لا	14	36,8	36,8	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

لتنميتها؟ ويسعون يمارسونها وهوايات مواهب الطلبة يملك هل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	8	21,1	21,1	21,1
	أحيانا	24	63,2	63,2	84,2
	لا	6	15,8	15,8	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

والاجتماعية؟ والثقافية والفنية والوطنية الدينية والفعليات المناسبات في الطلبة يشارك هل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	12	31,6	31,6	31,6
	أحيانا	20	52,6	52,6	84,2
	لا	6	15,8	15,8	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

الملاحق

العالي تعليم في الشاملة الجودة ومتطلبات بمبادئ الطلبة طرف من وعي هناك رايك في هل

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	3	7,9	7,9	7,9
أحيانا	14	36,8	36,8	44,7
لا	21	55,3	55,3	100,0
Total	38	100,0	100,0	

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,870	21

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
في تدريبية برامج من الأساتذة يستفيد هل التعليمية؟ الجودة مجال	38	1,00	3,00	2,2895	,83530
في بالمشاركة للأساتذة الإدارة تسمح هل التنظيم، لتخطيط، الإدارية؟ العمليات، (الخ القيادة،	38	1,00	3,00	1,8947	,76369
زملائه مع الخبرات الأستاذ يتبادل هل والتطور؟ التحسين أجل من رؤوساه	38	1,00	3,00	1,8158	,80052
التعليمية الوسائل الأستاذ يوظف هل في الإلكتروني التعليم ومهارات الحديثة التدريس؟	38	1,00	3,00	1,6579	,74530
بمبادئ الأساتذة طرف من وعي هناك هل في الجودة تطبيق ومتطلبات وأهداف العالي؟ تعليم	38	1,00	3,00	1,5000	,68773
تعتمدها التي المعايير على راض انت هل أساتذتها؟ توظيف في الجامعة	38	1,00	3,00	2,1842	,92577
التدريس_هيئة_جودة_محور	38	6,00	18,00	11,3421	3,09556
N valide (liste)	38				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
وفي العمل في بالمرونة الإدارة تتمتع والتشريعات اللوائح تطبيق	38	1,00	3,00	1,6842	,61973
الجامعة داخل العاملين بجميع الإدارة تهتم باستمرار تفقدهم خلال من	38	1,00	3,00	2,1579	,82286
الاهتمام على الجامعة إدارة تحرص هل بالخارج؟ التكوين ببرامج	38	1,00	3,00	2,2895	,73182
تقديم على الجامعة إدارة تحرص هل أو للأساتذة المحدد وقتها في جيدة خدمات الطلبة؟	38	1,00	3,00	2,1842	,83359
الأعمال قطاعات مع الإدارة تنسق هل بإجراء لطلابها الفرصة لإتاحة المختلفة التربص؟	38	1,00	3,00	1,4737	,60345
الإدارة جودة محور	38	5,00	14,00	9,7895	2,65246
N valide (liste)	38				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
الحوافز نظام الجامعة تتبنى هل لتشجيع المعنوية و المالية والمكافآت الأداء؟ تحسين و الإتقان	38	1,00	3,00	2,4737	,79651
التقنية الأساليب على الجامعة اعتماد المعلومات وتداول نقل في الحديثة	38	1,00	3,00	1,8947	,72743
الحديثة العرض وأجهزة أدوات استعمال داتاشو مثل الدروس إلقاء في	38	1,00	3,00	1,6842	,70155
الكتب على الجامعة مكتبة احتواء الضرورية العلمية والمراجع	38	1,00	3,00	1,9474	1,01202
بطريقة مصمم الجامعي المبنى عملية على يساعد علمية أرغونومية والتعليم التعلم:	38	1,00	3,00	2,4211	,91921
التنظيمي المناخ جودة محور	38	5,00	14,00	10,4211	2,51086
N valide (liste)	38				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
ومواهبهم قدراتهم لتنمية الطلبة يسعى هل الشخصية؟	38	1,00	3,00	2,2632	,64449
والأستاذ الطالب بين العلاقة تتميز هل الإيجابي؟ بالتفاعل الجامعي	38	1,00	3,00	1,8421	,67888
وهوايات مواهب الطلبة يملك هل لتنميتها؟ ويسعون يمارسونها	38	1,00	3,00	1,9474	,61281
المناسبات في الطلبة يشارك هل والفنية والوطنية الدينية والفعاليات والاجتماعية؟ والثقافية	38	1,00	3,00	1,8421	,67888
الطلبة طرف من وعي هناك رايبك في هل تعليم في الشاملة الجودة ومتطلبات بمبادئ العالي	38	1,00	3,00	2,4737	,64669
الجامعي الطالب جودة محور	38	5,00	15,00	10,3684	2,48695
N valide (liste)	38				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
التدريس هيئة جودة محور	38	6,00	18,00	11,3421	3,09556
الادارة جودة محور	38	5,00	14,00	9,7895	2,65246
التنظيمي المناخ جودة محور	38	5,00	14,00	10,4211	2,51086
الجامعي الطالب جودة محور	38	5,00	15,00	10,3684	2,48695
للمحاور الكلية الدرجة	38	27,00	57,00	41,9211	8,39685
N valide (liste)	38				

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة بلحاج بوشعيب - ولاية عين تموشنت -
كلية الآداب واللغات
قسم العلوم الاجتماعية

استبيان لقياس

مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة بلحاج بوشعيب ولاية عين تموشنت من وجهة نظر
هيئة التدريس قسم علوم الاجتماعية

إشراف:

د. مسعودي محمد

إعداد الطالب:

بلقاضي عبدلي

السنة الجامعية 2021 / 2022

الاستبيان

تحية طيبة وبعد

في إطار تقديم مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية، الرجاء من سيادتكم، أنتم أساتذة العلوم الاجتماعية التفضل، بمنح رأيكم الشخصي لمدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بجامعة عين تموشنت التي تعملون بها، علما أن البيانات الواردة سرية ولن تستعمل إلا لأغراض البحث العلمي لكم مني خالص التقدير والشكر.

أرجو وضع علامة (x) في الخانة التي تعبر عن رأيك:

• محور خاص بهيئة التدريس:

1_ هل يستفيد الأساتذة من برامج تدريبية في مجال الجودة التعليمية؟

نعم () أحيانا () لا ()

2_ هل تسمح الإدارة للأساتذة بالمشاركة في العمليات الإدارية؟ (التخطيط، التنظيم، القيادة، إلخ)

نعم () أحيانا () لا ()

3_ هل يتبادل الأستاذ الخبرات مع زملائه ورؤسائه من أجل التحسين والتطور؟

نعم () أحيانا () لا ()

4_ هل يوظف الأستاذ الوسائل التعليمية الحديثة ومهارات التعليم الإلكتروني في التدريس؟

نعم () أحيانا () لا ()

5_ هل هناك وعي من طرف الأساتذة بمبادئ وأهداف ومتطلبات تطبيق الجودة في تعليم العالي؟

نعم () أحيانا () لا ()

6_ هل انت راض على المعايير التي تعتمدها الجامعة في توظيف أساتذتها؟

نعم () أحيانا () لا ()

• محور خاص بجودة الإدارة:

7_ تتمتع الإدارة بالمرونة في العمل وفي تطبيق اللوائح والتشريعات:

نعم () أحيانا () لا ()

8_ تهتم الإدارة بجميع العاملين داخل الجامعة من خلال تفقدتهم باستمرار:

نعم () أحيانا () لا ()

9_ هل تحرص إدارة الجامعة على الاهتمام ببرامج التكوين بالخارج؟

نعم () أحيانا () لا ()

10_ هل تحرص إدارة الجامعة على تقديم خدمات جيدة في وقتها المحدد للأساتذة أو الطلبة؟

نعم () أحيانا () لا ()

11_ هل تنسق الإدارة مع قطاعات الأعمال المختلفة لإتاحة الفرصة لطلابها بإجراء التربص؟

نعم () أحيانا () لا ()

• محور خاص بالمناخ التنظيمي:

12_ هل تتبنى الجامعة نظام الحوافز والمكافآت المالية والمعنوية لتشجيع الإلتقان وتحسين الأداء؟

نعم () أحيانا () لا ()

13_ اعتماد الجامعة على الأساليب التقنية الحديثة في نقل وتداول المعلومات:

نعم () أحيانا () لا ()

14_ استعمال أدوات وأجهزة العرض الحديثة في إلقاء الدروس مثل داتاشو:

نعم () أحيانا () لا ()

15_ احتواء مكتبة الجامعة على الكتب والمراجع العلمية الضرورية:

نعم () أحيانا () لا ()

16_ المبنى الجامعي مصمم بطريقة أرغونومية علمية يساعد على عملية التعلم والتعليم:

نعم () أحيانا () لا ()

• محور خاص بالطالب الجامعي:

17_ هل تتميز العلاقة بين الطالب والأستاذ الجامعي بالتفاعل الإيجابي؟

نعم () أحيانا () لا ()

18_ هل يسعى الطلبة لتنمية قدراتهم ومواهبهم الشخصية؟

نعم () أحيانا () لا ()

19_ هل يملك الطلبة مواهب وهوايات يمارسونها ويسعون لتنميتها؟

نعم () أحيانا () لا ()

20_ هل يشارك الطلبة في المناسبات والفعاليات الدينية والوطنية والفنية والثقافية والاجتماعية؟

نعم () أحيانا () لا ()

21_ هل في رأيك هناك وعي من طرف الطلبة بمبادئ ومتطلبات الجودة الشاملة في تعليم العالي؟

نعم () أحيانا () لا ()

ملخص:

هدفت الدراسة إلى محاولة التعرف على مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة بلحاج بوشعيب ولاية عين تموشنت من وجهة نظر أساتذة قسم العلوم الاجتماعية، والتي اندرجت إشكالياتها تحت التساؤل الرئيسي التالي:

ما مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة بلحاج بوشعيب ولاية عين تموشنت من وجهة نظر أساتذة قسم العلوم الاجتماعية؟

وللإجابة على هذا التساؤل، اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي، واعتماد الاستمارة كوسيلة أساسية في جمع البيانات من عينة مكونة من 38 أستاذ في قسم العلوم الاجتماعية، وكانت النتائج كالتالي:

- هناك جودة متوسطة على مستوى هيئة التدريس بجامعة بلحاج بوشعيب.
- هناك جودة متوسطة على مستوى الإدارة بجامعة بلحاج بوشعيب.
- هناك جودة متوسطة على مستوى مناخ التنظيمي بجامعة بلحاج.
- هناك جودة متوسطة على مستوى الطلبة بجامعة بلحاج بوشعيب.

Résumé:

L'étude visait à déterminer dans quelle mesure la gestion globale de la qualité à l'Université Belhadj Bouchaib de l'État d'Ain Tamushnet a été appliquée du point de vue des professeurs du Département des sciences sociales, dont le problème a été inclus dans la question principale suivante:

Quelle est la quantité d'application de la gestion de la qualité totale à l'Université Belhadj Bouchaib, dans l'État de Temouchent, du point de vue des professeurs du Département des sciences sociales?

Pour répondre à la raison de cette question, nous nous sommes appuyés dans notre étude sur l'approche descriptive et l'adoption du formulaire comme moyen fondamental de collecter des données d'un échantillon composé de 38 professeurs du Département des sciences sociales, et les résultats étaient comme suit:

- Il y a une qualité moyenne à la faculté de l'Université de Belhadj Bouchaib.
- Il y a une qualité moyenne au niveau de la gestion à l'Université de Belhadj Bouchaib.
- Il y a une qualité moyenne au niveau du climat organisationnel à l'Université de Belhadj.
- Il y a une qualité moyenne au niveau des étudiants à l'Université de Belhadj Bouchaib.

Abstract :

The study aimed to try to identify the application of total quality management at Belhadj Bouchaib University, Ain Temouchent State, from the point of view of the professors of the Department of Social Sciences, whose problem was under the following main question:

How much is the application of total quality management at Belhadj Bouchaib University, Ain Temouchent State, from the point of view of the professors of the Department of Social Sciences?

To answer the reason for this question, we relied in our study on the descriptive approach, and the adoption of the form as a basic way to collect data from a sample consisting of 38 professors in the Department of Social Sciences, and the results were as follows:

- There is medium quality at the faculty at the University of Belhadj Bouchaib.
- There is medium quality at the management level at the University of Belhadj Bouchaib.
- There is medium quality at the level of the organizational climate at the University of Belhadj.
- There is medium quality at the student level at the University of Belhadj Bouchaib.