

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed KHIDHER -Biskra
Faculté des Sciences Economiques,
Commerciales et des Sciences de Gestion
Département des sciences économique



جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية

الموضوع

دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي
دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير-جامعة
بسكرة-

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية
تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

الأستاذ المشرف:
د/ عمري ريمة

إعداد الطالب(ة):
بن لمبارك ايمن

لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصّفة	مؤسسة الانتماء
1	أ / مفتاح صالح	استاذ تعليم عالي	رئيسا	جامعة بسكرة
2	د/ عمري ريمة	استاذة محاضرة ب	مشرفا	جامعة بسكرة
3	د/ عديسة شهرة	استاذة محاضرة ب	ممتحنا	جامعة بسكرة

السنة الجامعية: 2020/ 2019

شكر وتقدير

بعد الحمد والشكر لله تعالى والصلاة على نبيه محمد صل الله عليه وسلم

أتقدم بخالص عبارات الشكر والتقدير إلى:

الدكتورة " عمري ريمة " عرفانا بفضلها وتقديرا لجهودها، إذ لم تقصر في تقديم توجيهاتها

القيمة وتأييدها للعمل المنجز.

الأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة، لقبولهم مناقشة هذا البحث وإثراء مضمونه.

وفي الأخير لا أنسى أن أقدم بكل أسمى معاني الإحترام والتقدير لكل من قدم لي يد

المساعدة في هذا العمل من قريب أو من بعيد.

الإهداء

الحمد لله الذي وفقنا لهذا ولم نكن لنصل إليه لولا فضل الله علينا وبعد

أهدي هذا العمل إلى:

✚ روح والدتي رحمها الله تعالى ورزقها الجنة

✚ أبي العزيز الذي سهر وتعب على تعليمي.

✚ أفراد أسرتي، سندي في الدنيا ولا أحصي لهم فضلا

✚ إلى زملاء الدراسة ورفقاء دربي

✚ الأستاذة القديرة التي كانت سندا لي ولم تبخل علي بتوجيهاتها د/ عمري ريمة

✚ كل من ساهم في إتمام هذا العمل عن قريب أو من بعيد

✚ إلى كل أقاربي

✚ إلى كل الأحاباب دون إستثناء كل بإسمه

✚ إلى أساتذتي الكرام وكل زملاء الدراسة

الملخص:

اكتسح موضوع ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات والمنظمات مكانة جد مهمة أصبحت ضرورة حتمية لا بد منها لمواكبة تحديات العصر وتجسيد مبدأ الادارة الحديثة التي تتماشى ومتطلبات العصر لاسيما في المؤسسات التربوية التي تعد العمود الفقري للمجتمعات وقياس مدى تطورها وحدثتها بمدى تطور هذه المنظومة، ونظرا لذلك فقد تم تسخير كل الجهود والامكانيات وتم توظيفها في المؤسسات من اجل تطبيق هذا المفهوم والوصول للجودة المرجوة وتحقيق الجودة التعليمية في مؤسسات التعليم العالي.

من أجل ضمان التحسين المستمر وتحسين الأداء لمؤسسات التعليم العالي أصبح من الضروري انتهاز اسلوب ادارة الجودة الشاملة ليس بمفهومه العملياتي وانما كمنهج ثقافي يجب أن يستقر في أذهان كل أعضاء المنظومة التعليمية لتحقيق التطور والتحسين المستمر في الأداء ودفح المنظومة للأمام بما يحقق الأهداف المرجوة.

الكلمات المفتاحية: الجودة ، إدارة الجودة الشاملة، تحسين الأداء، مؤسسات التعليم العالي، الايزو9000.

Résumé :

La question de la gestion de la qualité totale dans les institutions et les organisations a balayé une position très importante qui est devenue un impératif pour faire face aux défis de l'époque et incarner le principe d'une gestion moderne conforme aux exigences de l'époque, en particulier dans les établissements d'enseignement qui sont le socle des sociétés et mesurent l'ampleur de leur développement et de leur modernité par l'ampleur du développement de ce système. Tous les efforts et capacités ont été déployés dans les établissements pour mettre en œuvre ce concept et atteindre la qualité souhaitée et atteindre la qualité de l'enseignement dans les établissements d'enseignement supérieur.

Afin d'assurer une amélioration continue et d'améliorer les performances des établissements d'enseignement supérieur, il est devenu nécessaire d'adopter une méthode globale de gestion de la qualité, non pas dans son sens opérationnel, mais comme une approche culturelle qui doit être ancrée dans l'esprit de tous les membres du système éducatif pour parvenir à un développement et une amélioration continus des performances, faire avancer le système afin d'atteindre les objectifs

Mots clés: qualité, gestion de la qualité totale, amélioration des performances, établissements d'enseignement supérieur, ISO 9000.

الفهرس

فهرس المحتويات

I	الإهداء
II	الشكر والعرفان
III	ملخص الدراسة
IV	فهرس المحتويات
V	قائمة الجداول
VI	قائمة الاشكال
VII	قائمة الملاحق
أ- ث	مقدمة عامة
41-7	الفصل الأول : الاطار المفاهيمي لادارة الجودة الشاملة وعلاقته بمؤسسات التعليم العالي
7	تمهيد
8	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لادارة الجودة الشاملة
8	المطلب الأول: ماهية ادارة الجودة الشاملة
19	المطلب الثاني: نظام ادارة الجودة الايزو
23	المبحث الثاني: مفاهيم حول مؤسسات التعليم العالي وتحسين الأداء
23	المطلب الأول: مفهوم مؤسسات التعليم العالي
25	المطلب الثاني: وظائف مؤسسات التعليم العالي
27	المطلب الثالث: أهمية مؤسسات التعليم العالي
28	المطلب الرابع: أهداف مؤسسات التعليم العالي
29	المبحث الثالث: ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي
29	المطلب الأول: الاطار العام لادارة الجودة الشاملة في التعليم العالي
31	المطلب الثاني: متطلبات ومعايير ادارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي
37	المطلب الثالث: علاقة قيم الجودة الشاملة بأبعاد الأداء الأكاديمي لمؤسسات التعليم العالي
41	المطلب الرابع: ادارة الجودة الشاملة لتحسين أداء مؤسسات التعليم العالي
54	خلاصة الفصل

55	الفصل الثاني: دور ادارة الجودة الشاملة في تحسين أداء كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
56	تمهيد
57	المبحث الأول: تقديم كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
57	المطلب الأول: لمحة تاريخية عن الجامعة وكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
61	المطلب الثاني: التنظيم الإداري للكلية
61	المطلب الثالث: السياسة العامة للكلية
62	المبحث الثاني: دور ادارة الجودة الشاملة في تحسين أداء كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
62	المطلب الأول: محاور ادارة الجودة الشاملة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
74	المطلب الثاني: قابلية الكلية لتحسين الأداء من مدخل ادارة الجودة الشاملة
75	المطلب الثالث: آليات ضمان الجودة الشاملة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
79	خلاصة الفصل
81	خاتمة عامة
85	قائمة المصادر والمراجع
87	الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	متطلبات إدارة الجودة الشاملة	41
02	تكييف نموذج الابعاد السبعة لتبني ادارة الجودة الشاملة في منظمات التعليم العالي	46
03	التعداد الكلي لأساتذة وموظفي الكلية لسنة 2019	60
04	تطور هيئة التدريس خلال ثلاث سنوات الاخيرة	63
05	تطور معدل التأطير بالكلية لسنة 2019	64
06	تطور عدد الطلبة خلال ثلاث السنوات الاخيرة بالكلية حسب الأقسام	65
07	تطور مجموع عدد الطلبة خلال ثلاث سنوات الأخيرة	66
08	عدد الهياكل التعليمية وقدرة استيعابها	67
09	مراحل التكوين بالنظام التعليمي L.M.D	69
10	عدد الموظفين بمختلف مهامهم خلال سنة 2019	71

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	العلاقة بين أداء العاملين والجودة	13
02	الأطوار التسعة التي يجب أن يقوم عليها نموذج تحقيق سياسة الجودة الشاملة في جامعة ولاية اوري جون	42
03	أهداف خلية المرافقة البيداغوجية	65
04	تطور عدد الطلبة خلال الثلاث سنوات الأخيرة حسب الأقسام بالكلية	67
05	تطور عدد الطلبة خلال ثلاث سنوات الأخيرة بالكلية	68

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
87	عدد الطلبة في مختلف التخصصات في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لسنة 2019	01

المقدمة

يشهد عالمنا اليوم تغيرات سريعة وتحولات في كافة المجالات والنواحي السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والثقافية، إضافة إلى تنامي وعي الافراد حيث أصبحت المنظمات والمؤسسات توجه تحديات مستجدة تحتم عليها الاهتمام بالمفاهيم الإدارية الحديثة مثل إدارة الجودة الشاملة والتي لاقت اهتماما كبيرا في الفكر الاداري واستحدث نظرا لما شهده العصر من تطور في مختلف النواحي والمجالات.

ولقد تجلت إدارة الجودة الشاملة كمدخل اداري حديث شهد اهتماما من طرف المؤسسات على اختلاف مجالات نشاطها والتي تسعى الى التطور والبقاء والنمو، حيث لاقت نجاحات كبيرة ومبهرها في العديد من المؤسسات والحكومات العالمية منها الأمريكية واليابانية والاوروبية، كونها سلاحا استراتيجيا قائم على مجموع الأفكار الخاصة للوصول لمستوى متميز من جودة المنتج المقدم للعميل مما يضمن التحسين الدائم في أداء المؤسسة .

وتسعى المنظمات على اختلاف أنواعها وطبيعة نشاطها لى تطوير وتحسين أدائها ومما لاشك فيه أن الدور الاستراتيجي لمؤسسات التعليم وارتباطه الوثيق بقضايا التنمية المستدامة يتطلب وجود مخرجات الجامعة الجزائرية ويفرض عليها إدارة أدائها بالبحث عن الأساليب الفعالة في التسيير لمواجهة التحديات وضرورة تحول التعليم الجامعي من الجمود الى المرونة ومن ثقافة الحد الأدنى إلى ثقافة الاتقان والجودة

وفي ظل هذه التحديات عملت الجزائر منذ الاستقلال على إنشاء العديد من مؤسسات التعليم العالي وتطويرها وكذا تزويدها بمختلف الامكانيات المادية والبشرية والتنظيمية، حيث خصصت الجزائر جزءا هاما من مواردها وجهودها للتعليم العالي من أجل تحقيق الطموحات، فعرفت بذلك منظومة التعليم العالي بالجزائر نموا معتبرا وهو مايعكسه توسع الشبكة الجامعية والتزايد الكمي للطلبة مما فرض مجموعة من الاصلاحات والتغييرات لتحسين وتطوير التعليم الجامعي، لذلك سنحاول في بحثنا تناول موضوع دور ادارة الجودة في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي من خلال دراسة ميدانية لكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لجامعة محمد خيضر -بسكرة- .

على ضوء ماتقدم من سرد يمكن طرح إشكالية بحثنا هذا في السؤال الجوهرى المتمثل في :

- ماهو دور ادارة الجودة الشاملة في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي ؟

▪ التساؤلات الفرعية

وقد انبثق على هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية :

✓ هل تحديث المناهج الدراسية يعد أهم متطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي؟

✓ هل تطبيق ادارة الجودة الشاملة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بجماعة محمد خيضر بسكرة يمكنه من تحسين الأداء بها ؟

▪ **فرضيات الدراسة**

- **الفرضية الرئيسية**

ألا وهي تعمل ادارة الجودة الشاملة على رفع مستوى جودة التعليم وجودة المناهج الدراسية المعتمدة في مؤسسات التعليم العالي .

- **الفرضيات الفرعية**

✓ تحديث المناهج الدراسية يعتبر من أهم متطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي ومن اهم ما يجب توفيره لتطبيق جيد لادارة الجودة الشاملة .

✓ يعمل تطبيق ادارة الجودة الشاملة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير على تحسين أداء الكلية والرقى بها لتحقيق الأهداف المرجوة .

▪ **حدود الدراسة**

لأجل الوقوف على الاشكالية المطروحة ركزنا من حيث الزمان والمكان على مايلي :

- الاطار الزمني : فهو يتعلق بفترة الدراسة وكانت ممتدة 2017 الى سبتمبر 2020 (ثلاث سنوات).

- الاطار المكاني : وهو يتعلق بالحدود المكانية الخاصة بالبحث وهي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لجامعة محمد خيضر-بسكرة- .

▪ **المنهج المتبع**

لدراسة موضوعنا استخدمنا المنهج الوصفي والمنهج التحليلي حيث يعتبران المنهجان الملائمان لهذا النوع من الدراسات فالمنهج الوصفي استخدم في التعريف بمصطلحات الدراسة من ادارة الجودة الى الأداء وكذا التعريف بمؤسسات التعليم العالي فهو مناسب لوصف الظاهرة محل الدراسة وكذا استعراض محاور ادارة الجودة الشاملة واليات ضمان الجودة وذلك من خلال اجراء المقابلة الشفوية وبالاعتماد على الملاحظة وكذا المنهج التحليلي في الربط بين المتغيرات وقراءة الاحصائيات والاستنباط منها وكذا منهج دراسة الحالة في الجانب التطبيقي وعرض التجارب لدراسة الجوانب المتعلقة بتطور محاور ادارة الجودة الشاملة خلال الفترة المدروسة، بإستعمال المعطيات المشتقة من مختلف المصادر.

■ أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في أنها تعد من الموضوعات المهمة في ميدان الدراسات العلمية حيث انتبه الباحثين والمسؤولين في مجال تسيير المؤسسات لهذا الموضوع وتحليل أبعاده على اعتبار أن تطبيق ادارة الجودة الشاملة سيكون له فوائد جمة بالنسبة لادارة المؤسسات وذلك من خلال النتائج التي تحققها بخصوص تحسين الأداء للأفراد العاملين والطلبة مما يساعد على تحقيق الأهداف المرسومة حيث تجلت الأهمية بشكل أوضح في دور ادارة الجودة الشاملة في كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير على تحسين أداء المنظومة التعليمية للتعليم العالي ومدى عمل الكلية على مراعات وتطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة من خلال محاور ادارة الجودة الشاملة .

■ أهداف الدراسة

- الالمام بمفاهيم حول ادارة الجودة الشاملة .
- التطرق لأهمية ادارة الجودة الشاملة .
- عرض أساسيات حول مؤسسات التعليم العالي.
- إبراز أهمية مؤسسات التعليم العالي
- تبين العلاقة بين ادارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء في المؤسسات التعليمية.
- تحديد امكانية مساهمة ادارة الجودة الشاملة في كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- تقييم مستوى ادارة الجودة الشاملة في كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير وقدرتها على تحسين الأداء .

- التعرف على أهم آليات ضمان الجودة في كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

■ أسباب اختيار الموضوع

- ✓ الرغبة الملحة في دراسة موضوع ادارة الجودة الشاملة من أجل تكوين نظرة عامة عنها
- ✓ معرفة الدور الذي تلعبه ادارة الجودة الشاملة في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي.
- ✓ نقص الدراسات في مجال ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية.

■ هيكل البحث :

لقد قمنا بتقسيم الدراسة الى فصلين لمعالجة مختلف جوانب هذا الموضوع .

ففي الفصل الأول تطرقنا الى الاطار المفاهيمي لادارة الجودة الشاملة والتي تمثل المتغير الرئيسي وذلك من خلال التطرق لماهيتها وكذا أساسياتها وعناصرها ومتطلباتها في المبحث الأول أما المبحث الثاني فيتم التطرق الى

الجامعات والمنظومة التعليمية أما المبحث الثالث فيتناول الربط بين المتغيرين وذلك من خلال تطبيق ادارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي ومزايا تطبيقه ونماذج تطبيق ادارة الجودة في التعليم الجامعي .

أما الفصل الثاني تطرقنا الى الدراسة الوصفية والتحليلية لدور ادارة الجودة الشاملة في تحسين أداء كلية العلوم الاقتصادية وأهم محاور ادارة الجودة الشاملة المطبقة في كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة وآليات ضمانها بالكلية.

الفصل الأول:

الاطار المفاهيمي لادارة الجودة الشاملة
وعلاقته بمؤسسات التعليم العالي

تمهيد :

تهدف العديد من المؤسسات لتحسين منتجاتها، وتوفير الوقت و الامكانيات المادية من أجل دراسة طرق الوصول إلى الجودة بما يتناسب مع تطورات العصر، بحيث تواجه هذه المؤسسات العديد من التحديات من أهمها تدني مستوى رضا الزبون (المستفيد).

أصبحت إدارة الجودة الشاملة احد الاتجاهات الحديثة في المؤسسات، التي وجدت اهتمام من قبل المؤسسات بغية تطورها، حيث اثبت تطبيقها القدرة على معالجة الأسباب التي تؤدي إلى تدني مستوى الخدمات التي تقدمها، تسعى إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق أهداف المؤسسة و كسب رضا الزبون (المستفيد)، وان البحث عن توقعات الزبون تعد عملا حيويا بل وترتكز المؤسسة على إسعاد المستفيد داخل وخارج المنظمة.

سينصب إهتمامنا في هذا الفصل على إعطاء صورة واضحة عن ادارة الجودة الشاملة ومؤسسات التعليم

العالي وكذا مفاهيم الأداء بها وتم تقسيم الفصل الى ثلاث مباحث كما هي :

- **المبحث الأول:** الاطار المفاهيمي لادارة الجودة الشاملة
- **المبحث الثاني:** مفاهيم حول مؤسسات التعليم العالي وتحسين الأداء.
- **المبحث الثالث:** ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.

المبحث الأول : الاطار المفاهيمي لادارة الجودة الشاملة

حظيت ادارة الجودة الشاملة بالاهتمام الكبير من قبل المفكرين حتى باتت يطلقون على هذا العصر عصر الجودة ، بإعتبارها إحدى الركائز الأساسية لانموذج الادارة الجديدة التي تولد لمسايرة المتغيرات الدولية والمحلية ومحاولة التكيف معها ، فأصبح المجتمع العالمي ينظر الى الجودة الشاملة والاصلاح التربوي بإتبارهما وجهان لعملة واحدة ، بحيث يمكن القول أن الجودة الشاملة هي التحدي الحقيقي الذي ستواجه الامم في العقود القادمة.

المطلب الأول : ماهية ادارة الجودة الشاملة

أصبح الاهتمام بالجودة ظاهرة عالمية توليها المنظمات والحكومات اهتماما خاصا ، وذلك بعد أن أصبحت الجودة هي الهدف الأول لأي مؤسسة ترغب في الحصول على ميزات تنافسية ، فالجودة تلعب دورا محوريا في كفاءة أداء العمل الداري ، وتأسيس مجتمع الكفاءة والفاعلية ، فعن طريقها تمكنت اليابان من الهيمنة بشكل تام على القوة التنافسية في جميع الأسواق الصناعية وأصبحت رائدة الاقتصاد العالمي والتكنولوجيا المتقدمة . ومصطلح الجودة هو بالاساس مصطلح اقتصادي فرضته ظروف التقدم الصناعي والثورة التكنولوجية في العصر الحديث ، وقد تعددت المفاهيم التي تناولت هذا المصطلح بشكل يصعب معه وضع مفهوم جامع ومانع يتفق عليه الجميع ، فتشير الادبيات الى وجود مفاهيم عدة لمفهوم الجودة .

وتعني الجودة اصطلاحيا معيار الكمال الذي يجب ممارسته في كل الاوقات وهي جهد مستمر ومتطور، بحيث لا يوجد حد معين للجودة تستطيع أن تصل اليه حتى في أصغر الأعمال .لذا يمكن القول بأن الجودة اسلوب للعمل نظام يحكم الأداء على جميع المستويات في أي مؤسسة كانت طبيعتها¹.

وتعني الجودة أيضا توافر خصائص وصفات في المنتج (سلعة أو خدمة) تشبع احتياجات وتوقعات العميل . أو أنها جميع المميزات والخواص للمنتج التي تظهر امكانياته لتلبية الاحتياجات المنصوص عليها² ، أو انها مجموعة من الخصائص والسمات لمنتج أو عملية أو خدمة تعطي القدرة على الوفاء بمتطلبات أو حاجات محددة. وفي ضوء ما سبق يتضح أن هذه المفاهيم ركزت على خصائص المنتج أو الخدمة التي ترضي احتياجات العميل³.

¹ نبيل سعد خليل، ادارة الجودة الشاملة والاعتماد الاكاديمي في المؤسسات التربوية، دار الفجر للنشر والتوزيع

،القاهرة،1995،ص19.

² علي السلمي،ادارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للايزو 9000، دار الغريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة ، 1995 ، ص17.

³ نبيل سعد خليل ، مرجع سابق ،ص20.

الفصل الأول : الاطار المفاهيمي لادارة الجودة الشاملة وعلاقته بمؤسسات التعليم العالي

وتعرف الجودة بأنها درجة مطابقة منتج معين لتصميمه أو مواصفاته. وتعرف أيضا بأنها درجة ملائمة المنتج للاحتياجات والاستخدامات التي يفتتي من اجلها في حدود معينة للتكلفة.

كما أورد علي السلمي جملة من التعريفات لمفهوم الجودة منها¹ :

- انخفاض نسبة العيوب.
- انخفاض التالف والفاقد وإعادة التشغيل.
- انخفاض في شكاوي العملاء.
- تحسين الأداء.
- الاسراع بتقديم الخدمات للعملاء .
- انخفاض الحاجة الى الاختبارات والتفتيش.

كما يؤكد البعض على أن الجودة عملية بناءية تهدف الى تحسين المنتج النهائي ولا يمكن اعتبارها عملية خيالية أو معقدة حيث تستند على الإحساس العام للحكم على الأشياء، وترتكز على الجهود الايجابية التي يبذلها شخص ما، ويرى مارش Mach أن الجودة هي الفلسفة التي تتضمن العمليات والأدوات للتطبيق العملي الذي يهدف الى تحقيق ثقافة للتحسين المستمر التي يساهم فيها كل العاملين داخل المنظمة بهدف اشباع حاجات العملاء، ويؤكد كل من ديفيد David واليسون Elieson على أن مفهوم الجودة يشتمل على ستة مفاهيم تتمثل في ملائمة الهدف، التحسين المستمر، التخلص من الاختلافات، والاجراءات، توكيد وضمان الجودة، الاقتراب من العميل، أما نافارتنام واوكونتر Navarnam and Oconner فيصفا الجودة بأنها مجموعة من المفاهيم والاستراتيجيات والادوات والمعتقدات والممارسات التي تهدف الى تحسين جودة المنتجات والخدمات وتقليل الخسائر وخفض التكاليف. وتشير هذه المفاهيم الى استخدام جميع العمليات والاستراتيجيات والأدوات والممارسات التي تهدف الى تحقيق التحسين المستمر للمؤسسة واشباع حاجات العملاء نع خفض الخسائر والتكاليف².

وقد تباينت تعريفات الجودة حسب وجهات نظر المفكرين والباحثين واختلاف الفاظها ومعانيها الا أنها تحمل مفهوما واحدا وهدفا واحدا وهو ارضاء العميل وكذلك التأكيد على ضرورة التحسين المستمر وانجاز الأعمال في أقل وقت وبأقل تكلفة وضرورة العمل الجماعي والاستجابة لمتطلبات العملاء وكسب رضاهم .

وكل ماسبق يقودنا الى مايسمى بإدارة الجودة الشاملة وظهورها كمصطلح حديث يجسد معنى الجودة وتطبيقها في شتى المجالات .

¹ نبيل سعد خليل ، مرجع سابق ،ص21.

² علي السلمي ، مرجع سابق ،17.

الفرع الأول : مفهوم وتطور ادارة الجودة الشاملة

إن معرفة مفهوم الجودة الشاملة يقودنا الى معرفة ماهية ادارة الجودة الشاملة وكذا مراحل تطورها

أولاً: مفهوم ادارة الجودة الشاملة

تعد ادارة الجودة الشاملة من المفاهيم الادارية الحديثة التي نالت الاهتمام لما حققته من نجاحات باهرة في شتى الأصعدة، لأنها أحدثت تغييرا كبيرا في فلسفة الادارة وبما تحمله من الافكار والمبادئ والنظم العصرية المتطورة لتحقيق الأهداف المنشودة لاي منظمة وعلى الرغم من تعدد تعريفات مفهوم ادارة الجودة الشاملة وتباين آراء الباحثين والمتخصصين وأفكارهم ، الا أن هناك تنوعا في المسميات والأوصاف لادارة الجودة الشاملة، وذلك ما بين مدخل جديد، وثقافة تنظيمية، وفلسفة عصرية، ونظام، ومنهج، واسلوب اداري حديث، أو نمط جديد وغيرها.

حيث عرف معهد الجودة الفيدرالي الأمريكي ادارة الجودة الشاملة بأنها: تأدية العمل الصحيح على نحو صحيح من الوهلة الاولى مع الاعتماد على الاستفادة بتقويم المستفيد في معرفة مدى تحسن الاداء أما معهد المقاييس البريطاني فعرف ادارة الجودة الشاملة بأنها فلسفة ادارية تشمل كافة نشاطات المنظمة التي من خلالها يتم تحقيق احتياجات وتوقعات العميل والمجتمع، وتحقيق أهداف المنظمة بكأفأ الطرق وأقلها تكلفة عن طريق الاستخدام الأمثل لطاقات جميع العاملين بدافع مستمر للتطوير¹.

وعرفها كورن N.chorn بأنها اسلوب جديد للتفكير فيما يتعلق بإدارة المنظمات².

أما Joblanski Joseph فيرى أن ادارة الجودة الشاملة هي فلسفة للادارة أو أنها مجموعة من المبادئ الارشادية التي تسمح لشخص ان يعمل اداريا بشكل افضل³.

وعلى ضوء ماسبق من تعريفات لهذا المفهوم يرى بعض المتخصصين والباحثين أن مفهوم ادارة الجودة الشاملة يمكن توضيحه عن طريق الفصل بين مكوناته الثلاثة (الادارة والجودة والشاملة).

¹ عناية محمد خضير، "واقع لعرف وتطبيق اداة الجودة الشاملة في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها"، مذكرة ماجستير، غير منشورة، فلسطين، جامعة نجاح الوطنية، كلية الدراسات العليا، 2007، ص 31.

² مهدي صالح مهدي السامرائي، علاء حاكم محسن الناصر، تطبيقات ادارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، الذاكرة للنشر والتوزيع، بغداد، 2012، ص 22.

³ محمد عواد الزبادات، سوسن شاكر مجيد، ادارة الجودة الشاملة (تطبيقات في الصناعة والتعليم)، دار الصفاء للتوزيع والنشر، الطبعة الثانية، عمان، 2015، ص 24.

الفصل الأول : الاطار المفاهيمي لادارة الجودة الشاملة وعلاقته بمؤسسات التعليم العالي

فالادارة تعني التطوير والمحافظة على امكانية المنظمة من أجل تحسين الجودة على نحو مستمر وتبدأ الادارة بالادارة العليا وتنتهي بالعاملين، أما الجودة فهب الوفاء بمتطلبات المستفيد وتجاوزها أو تلافي العيوب والنواقص من لمرحل الأولى للعملية بما يرضي المستفيد. وتضم الجودة جودة المنتج وجودة الخدمة، وجودة المسؤولية الاجتماعية وجودة السعر، وتاريخ التسليم، أو هي بإيجاز تلبية متطلبات وتوقعات المستفيد¹.

أما الشاملة فهي البحث عن الجودة في أي مظهر من مظاهر العمل بدءا من التعرف على حاجات المستفيد وانتهاءا بتقويم رضاه عن المنتج أو الخدمة المقدمة اليه .

وتأسيسا على ما عرض يمكن الخروج بعدد من المؤشرات الخاصة بمفهوم ادارة الجودة الشاملة تتلخص بالآتي:

- أسلوب إداري حديث يؤمن ويعمل بموجبه العاملين في المؤسسة على اختلاف وظائفهم ومسؤولياتهم.
- مدخل يركز على تحقيق رضا متلقي الخدمة (المستفيد) أو العميل والمستهلك .
- تعد ثقافة تنظيمية جديدة .
- عملية تتم عن طريق المشاركة وروح الفريق.
- اسلوب يتطلب العمل الصحيح من البداية (من أول خطوة).
- منحى لا يتعجل الأرباح قصيرة الأمد بل الأرباح طويلة الأمد.
- الجودة عملية مستمرة لاتقف عند حد معين².

ثانيا: التطور التاريخي لادارة الجودة الشاملة

إن النشأة الحديثة لموضوع ادارة الجودة الشاملة كمفهوم علمي لم تمنع بعض الكتاب والباحثين من ارجاع هذا الموضوع كمفهوم عملي الى عصور قديمة، باعتبار أن الجودة مطلب انساني لا بد منه، كما أن التكلم عن مفهوم الجودة يمكن ارجاعه الى القرن الثامن عشر قبل الميلاد، وبالضبط الى المواد القانونية في شريعة حمورابي التي دونها في مسلته المشهورة ، وتشير الوقائع التاريخية في القرن الخامس عشر قبل الميلاد الى تأكيد الفراعنة المصريين على الجودة في بناء ودهان جدران معابد مصر القديمة، كما قامو بتخصيص مجموعة من المفتشين مهمتهم مراقبة جودة الاهرامات في جميع مراحل تشييدها.

الحضارة الاسلامية تدل على اهتمام المسلمين بالجودة واتقان العمل وحسن الأداء حيث نجد أن مفهوم الجودة موجود في تعاليم الاسلام بكل مضامينه، وهو مطلب لارضاء الله عز وجل ، كفرع من القيم الاسلامية التي وردت فيها العديد من النصوص القرآنية والاحاديث النبوية ، ومن ذلك قوله تعالى: ﴿ لَيْسَ عَلَى الَّذِينَ آمَنُوا

¹ عناية محمد خضير، مرجع سابق، ص32.

² مهدي صالح مهدي السامرائي، مرجع سابق، ص ص22-23.

الفصل الأول : الاطار المفاهيمي لادارة الجودة الشاملة وعلاقته بمؤسسات التعليم العالي

وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ جُنَاحٌ فِيمَا طَعِمُوا إِذَا مَا اتَّقَوْا وَآمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ ثُمَّ اتَّقَوْا وَآمَنُوا ثُمَّ اتَّقَوْا وَأَحْسَنُوا ۗ وَاللَّهُ يُحِبُّ الْمُحْسِنِينَ ﴿٩٣﴾ (المائدة: 93) حيث ان الجودة تعتبر كهدف سامي يسعى من خلاله المسلمون الى الاحسان في العمل وطاعة الله عز وجل¹.

وعموما نجد أن مفاهيم ادارة الجودة الشاملة تطورت عبر عدة محطات تاريخية متمثلة أساسا في :

- **مرحلة التفتيش (بداية الثورة الصناعية-1940):** بدءا بالتفتيش الذي يقوم به الحرفي بنفسه في الورشة، ثم التفتيش الذي يقوم به رئيس العمال مع ظهور المصنع الحديث، الى أن أصبح التفتيش مسؤولية فرقة من المعال نظرا لتزايد حجم الانتاج، عرف التفتيش في هذه المرحلة بأسلوب المقارنات اي مقارنة المواصفات المحددة سابقا مع كل لمنتجات النهائية، فالتفتيش لا يمنع وقوع الأخطاء.
- **مرحلة الضبط الاحصائي للجودة(1940- 1960):** مع تزايد كميات الانتاج عرفت هذه المرحلة تطبيقات جديدة لضبط الجودة باستخدام الاساليب الاحصائية والعينات، بدلا من فحص كل المنتجات، حيث ساعدت نمطية المنتج وفق قياسات موحدة على استخدام الاساليب الاحصائية في مجال الرقابة ويعد من مؤسسي ومطوري نظرية ضبط الجودة احصائيا.
- **مرحلة ضمان الجودة (1960- 1980):** شهدت هذه المرحلة تطور في اساليب الرقابة على الجودة حيث انعكست عن مفهوم الضبط الشامل للجودة الذي طوره ،فضلا عن اعتماد اساليب اخرى مثل حلقات الجودة واسلوب حل المشاكل، وكلها تشير الى بناء الجودة وليس التفتيش عنها، وذلك من خلال المسؤولية الجماعية في تحقيقها بدءا بعمال الخط الأول وانتهاءا بالمدير العام.
- **مرحلة ادارة الجودة الشاملة (1980-2010):** تحولت مفاهيم ضمان الجودة الى المدخل الاداري الذي يركز على الجودة، ومساهمة جميع العاملين في المنظمة بهدف تحقيق نجاح طويل الامد، وذلك من خلال الاستجابة لتطلعات الزبون وتحقيق المنافع لجميع العاملين في المنظمة بهدف تحقيق نجاح طويل الامد، وذلك من خلال الاستجابة لتطلعات الزبون وتحقيق المنافع لجميع العاملين والمجتمع ومن خصائص هذه المرحلة التركيز على العمليات، ظهور المواصفات العالمية التي تهتم بتحديد خصائص ومعايير الجودة العالمية².

الفرع الثاني: مبادئ ومراحل تطبيق ادارة الجودة الشاملة

وبعد ماتم التعرض له من مفاهيم وجب معرفة كل مايتعلق بمبادئ ومراحل تطبيق ادارة الجودة الشاملة

¹ بدرية بنت صالح الميمان، الجودة الشاملة في التعليم العام، المفهوم والمبادئ والمتطلبات، اجاث اللقاء الرابع عشر، الجودة في التعليم العام، الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية(جستن) ، المملكة العربية السعودية، 15-16ماي، 2007، ص20.

² محمد عبد الوهاب العزوي، ادارة الجودة الشاملة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان ، 2005، ص ص 09-12.

أولاً: مبادئ ادارة الجودة الشاملة

هناك مجموعة من المبادئ تقوم عليها ادارة الجودة الشاملة وتطبيقها يؤدي الى زيادة الكفاءة والفعالية عند تطبيقها في المنظمات المعاصرة حيث يمكن لاي ادارة تبنيها من أجل الوصول الى احسن اداء للمنظمة .

ويمكن تناول هذه المبادئ على النحو التالي¹:

1- التركيز على العملاء

تضع ادارة الجودة الشاملة العميل في مقدمة الاهتمامات ومنه تبدأ مراحل التعرف على حاجات ورغبات العميل ومن ثمة ترجمتها في عمليات تصميم المنتج والعمليات وخدمات ما بعد البيع .

تعتبر ادارة الجودة الشاملة العملاء على أنهم شركاء لانهم يساهمون في عملية اتخاذ القرارات، كما تسعى لبلوغ رضاهم وذلك من خلال توفير الشروط التالية: الجودة، الحجم، الوقت، المكان والتكلفة.

يقصد بالعميل ليس هو العمل الخارجي للشركة فقط وانما يشمل العملاء الداخليين وهم جميع الأقسام والادارات الفرعية والعمالين داخل الشركة، فلذلك ينظر للاقسام والادارات داخل الشركة من جانبين مورد وعميل في الوقت نفسه فالقسم الذي يقوم بادارة عملية ما هو عميل للقسم الذي يسبقه وهو أيضا مورد للقسم الذي يأتي بعده، فكلمة عميل تشمل العميل الخارجي وهو كل عميل للمنظمة من خارجها وأيضا العميل الداخلي وهو كل من يستخدم المنتج داخل المنظمة كمدخلات لأنشطته وعملياته.

ويرتكز هذا المبدأ على تحسين الانتاج وذلك من أجل تكييف الأداء لمقابلة احتياجات العملاء المتوقعة سواء كان العميل خارج المنظمة أو داخلها.

2- التحسين المستمر

ان ادارة الجودة الشاملة ليست برنامجا تعرف بدايته ونهايته مسبقا بل هي جهود للتحسين والتطوير بشكل مستمر دون توقف وذلك لانها قائمة على مبدأ أن فرص التطوير والتحسين لاتنتهي أبدا مهما بلغت كفاءة وفعالية الأداء، كما أن مستوى الجودة ورغبات وتوقعات المستفيدين ليست ثابتة بل متغيرة لذلك يجب تقويم الجودة والعمل على تحسينها بشكل مستمر وفق معلومات يتم جمعها وتحليلها بشكل دوري.

إن أساس فلسفة التحسين المستمر تنصب على جعل كل مظهر من مظاهر العمليات محسنا بدقة وفي ضمن نطاق الواجبات اليومية للأفراد والمسؤولين عنها.

¹ قاسم نايف علوان، ادارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 9001:2000 دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2009، ص94 .

الفصل الأول : الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة وعلاقته بمؤسسات التعليم العالي

وتتم عملية التحسين المستمر عن طريق الدورة التي تسمى (PDCA)، وهي¹ :

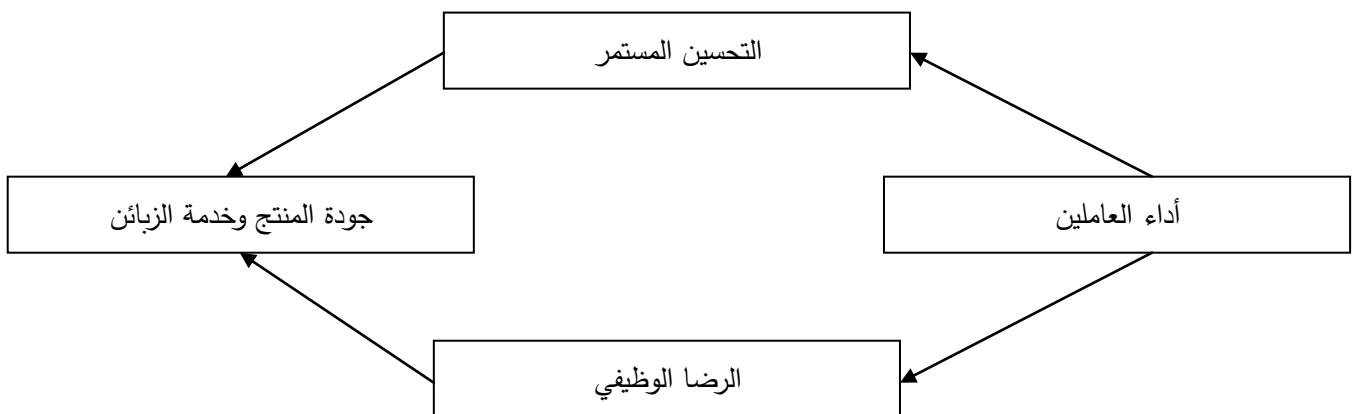
- خطط (Plan) : وذلك بإختيار الفريق للعملية المناسبة للنشاط أو الطريقة أو الآلية أو السياسة المطلوبة للتحسين في المنظمة.
- نفذ (Do) : تعني القيام بتنفيذ الخطة ومراجعتها.
- دقق (Check) : وذلك بإخضاع العملية للاختبار لتحديد صلاحها من عدمها.
- افعل (Act) : اذا كانت نتائج الاختبار ناجحة يتم تنفيذ العمل وفي هذه العملية يتم اشراك جميع العاملين في اعداد خطة الجودة وتنفيذها، اذ يتم تحديد دور كل منهم بالتنسيق مع أدوار الآخرين².

3- مشاركة العاملين وتكوين فرق العمل

تعتبر ادارة الجودة الشاملة العنصر البشري أهم عناصر هذه المنهجية الجديدة وبالتالي أهم عنصر في المنظمة فهو الوسيلة المهمة لتحقيق الجودة والتميز وهو من سيتولى عملية القيادة والتنفيذ لهذه المنهجية، لذلك يجب ومعاملته كشريك وليس كأجير وهذا ما يؤدي الى زرع الولاء والانتماء لديه اتجاه المؤسسة كما يؤدي الى تحفيزه على الابداع والابتكار ويحقق لديه الرضا الوظيفي، وهذا ما ينعكس على تحسين الأداء وبالتالي تحقيق الجودة، الى جانب الابداع والابتكار ويتحقق لديه الرضا الوظيفي.

الشكل الموالي يوضح العلاقة بين أداء العاملين والجودة.

شكل رقم (1) : العلاقة بين أداء العاملين والجودة



المصدر : يزيد قادة ، واقع تطبيق ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائرية -دراسة تطبيقية على متوسطات ولاية سعيدة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة ابي بكر بلقايد، تلمسان 2012 ص15.

¹ مهدي صالح مهدي السامرائي، مرجع سابق، ص41.

² مهدي صالح مهدي السامرائي، مرجع سابق، ص41.

4- دعم وتأييد الادارة العليا

من اهم العوامل التي تضمن التطبيق الناجح لادارة الجودة الشاملة هو دعم وتأييد الادارة العليا لها والذي ينبع من اقتناعها وايمانها بضرورة التطوير والتحسين المستمر بحيث أن قرار تطبيق مدخل ادارة الجودة الشاملة يعتبر قرارا استراتيجيا ويتم اتخاذه من جانب القيادات الادارية على مستوى الادارة العليا بالمنظمة لذلك لايتوقع أن يتم اتخاذ القرار دون أن ينبع عن قناعة وبدعم ومؤازرة كاملة منها فهي تملك اتخاذ القرار وتملك القدرة على تطوير ونشر رؤية المنظمة ورسالتها واستراتيجياتها واهدافها، لذلك فإن الدعم والتأييد المطلوب من الادارة العليا يتمثل في الاعلان عن تطبيق ادارة الجودة الشاملة أمام جميع المستويات الادارية والعاملين على مختلف مستوياتهم والالتزام بالخطط والبرامج على كافة المستويات وتخصيص الامكانيات اللازمة للتطبيق من موارد مالية وبشرية وتحديد السلطات والمسؤوليات وايجاد التنسيق اللازم.

5- الوقاية من الاخطاء قبل وقوعها

إن هذا المبدأ يؤكد على جودة العمليات والنتائج على حد سواء وذلك كمؤشر لمنع حالات عد المطابقة مع المواصفات، لان ذلك يحقق مبدأ الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها وهذا يتطلب استخدام مقاييس مقبولة لاغراض قياس جودة السلع والخدمات قبل وأثناء وبعد الانتاج.

6- اتخاذ قرارات على أساس الحقائق

يتطلب هذا المبدأ لاعتماد على تقنيات وموارد تهيئها القنوات اللازمة لتكوين الافراد من اقبال ما يمتلكونه من معلومات تتحدث عن الحقائق الى حيث يجب أن تصل هذه المعلومات للاستفادة منها في تحقيق الجودة.

تشكل المعلومات أساسا مهما في فلسفة ادارة الجودة الشاملة فتوافرها للادارات العليا يعكس مدى امكانية هذه المنظمات من تطبيقها لان توافر المعلومات لمختلف العاملين يوسع آفاقهم وتطلعاتهم وفق المهام الجديدة التي القتها ادارة الجودة الشاملة على عاتقهم فالمنهج العلمي الصحيح الذي تسير عليه ادارة الجودة الشاملة في حل المشاكل يكون ذا فائدة كبيرة لها لانه يمثل امكانية اجراء التحسينات اللاحقة للعملية وللجودة بعد توافر المعلومات اللازمة لانجاز هذه التحسينات وبمشاركة العاملين بما يجعل نشاط المنظمة فعالا ومؤثرا¹.

7- معلومات التغذية العكسية

يعتبر هذا المبدأ مساهما بشكل كبير في مبادئ ادارة الجودة الشاملة وذلك من خلال توفير شبكة الاتصالات التي تحقق عملية الحصول على المعاملات المطلوبة في الوقت الملائم والتي تعتبر من العوامل الاساسية التي

¹ نبيل سعد خليل ، مرجع سابق ص 165.

الفصل الأول : الاطار المفاهيمي لادارة الجودة الشاملة وعلاقته بمؤسسات التعليم العالي

تساهم في تمهيد وزيادة فرص النجاح والابداع في الشركة، كما أن التغذية العكسية تساعد في عملية التحديث والتحسين المستمر للجودة.

ثانيا: مراحل تطبيق ادارة الجودة الشاملة

تعدت مراحل تطبيق ادارة الجودة الشاملة بمثابة رحلة وليست غاية أو محطة أخيرة ينبغي الوصول اليها، وذلك لأن ادارة الجودة الشاملة عبارة عن مجموعة لاتنتهي من عمليات التحسين التي تطبق فتغير الوضع أو المناخ العام أثناء مراحل التطبيق داخل المؤسسة، وبما أن تطبيق ادارة الجودة الشاملة رحلة، فهناك اذن مراحل لهذه الرحلة، وهناك اربعة مراحل لتطبيق ادارة الجودة الشاملة وهي¹:

- مرحلة الفهم عن طريق ترسيخ المفهوم الفكري لدى الادارة العليا
- ترجمة الفهم الى الالتزام بادارة الجودة الشاملة
- الاعداد للجودة عن طريق التقييم الذاتي لكل جوانب العمل، وتتضمن تحديد نقاط القوة والضعف كتمهيد لتهيئة الأرضية المناسبة للبدأ في التطبيق.
- مرحلة لتنفيذ وتتضمن تحديد أهداف الجودة وتحديد معايير الأداء ومؤشرات النجاح لمشروع الجودة.

ويرى البعض أن هناك خمس مراحل لانجاز برنامج ادارة الجودة الشاملة هي:

1- المرحلة الاولى : المرحلة الصفرية (الاعداد)

حيث يبدأ التطبيق الناجح لادارة الجودة الشاملة مع بداية المرحلة الصفرية اي مرحلة للاعداد ، وقد سميت بالمرحلة الصفرية لانها تسبق مرحلة البناء، ويشارك في هذه المرحلة القيادات التربوية ورؤتها المستقبلية، وكذلك وضع الاهداف ورسم سياسات المنظمة من خلال الدعم المباشر للخطة الاستراتيجية المشتركة.

2- المرحلة الثانية: (التخطيط)

بداية المرحلة الاولى تضع الاساس لعملية لتغيير داخل المنظمة، ويتم استخدام البيانات التي تم تطويرها خلال مرحلة الاعداد لتبدأ عملية التخطيط الدقيق، ووضع خطة للتنفيذ، وتخصيص الموارد اللازمة، وجعلها امرا واقعا.

¹ نبيل سعد خليل ، مرجع سابق ص 166.

3- المرحلة الثالثة: (التقويم)

ويتم في هذه المرحلة تبادل المعلومات والبيانات الضرورية لدعم مراحل لاعداد والتخطيط والتنفيذ، كما تشمل هذه المرحلة على أعمال المسح الميداني والتقويم واجراء المقابلات الشخصية على كافة المستويات التنظيمية بالإضافة الى التقويم الذاتي الذي يبرز انطباعات الافراد بعناصر القوة في المؤسسات التعليمية.

4- المرحلة الرابعة: (التطبيق)

وفيها تبدأ المبادرات الجادة في عمليات تدريب فعالة للقيادات التربوية بالمؤسسات التعليمية بدعم من فريق ادارة الجودة الشاملة، كما تقوم فرق متخصصة في مجالات مختلفة بتقويم وتطوير العمليات، واجراء التغييرات اللازمة.

5- المرحلة الخامسة: (تبادل ونشر الخبرات)

من خلال هذه المرحلة يتم اعداد التوصيات اللازمة بتبادل ونشر الخبرات التي تشارك فيها كافة أقسام المؤسسات التعليمية، وذلك في ضوء ماتوفره نتائج المراحل السابقة من البيانات¹.

كما تمر ادارة الجودة الشاملة بمرحلتين اساسيتين² :

- التمهد لمبدأ التحسين المستمر والتطوير والاساليب المؤدية لذلك.
- تغيير المناخ العما والتهئة لقبول وتطبيق التغيير.

الفرع الثالث: أهداف ومعوقات ادارة الجودة الشاملة

ومما سبق وجب التعرف على أهم أهداف والمعوقات التي تقف أما تطبيق ادارة الجودة الشاملة

أولاً: أهداف ادارة الجودة الشاملة

تعد ادارة الجودة الشاملة نظاما متكاملا مع كل النظم الادارية والانتاجية والتسويقية، ويتشابه مع جميع مجالات النشاط ومستوياته ويتغلغل في كل اجراءات العمل وذلك لتحقيق الاهداف التالية³:

- تزويد العملاء بالسلع والخدمات بما يحقق احتياجاتهم ويتفق مع توقعاتهم.

¹ أ/ نبيل سعد خليل ، مرجع سابق ص 167.

² محمد عبد الغني حسن هلال، مهارات ادارة الجودة الشاملة في للتدريب، مركز تطوير الاداء والتنمية، الطبعة الثانية، القاهرة، 2000، ص28.

³ د/ رافدة عمر الحريري، القيادة وادارة الجودة في التعليم العالي، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص26.

الفصل الأول : الاطار المفاهيمي لادارة الجودة الشاملة وعلاقته بمؤسسات التعليم العالي

- تحسين كفاءة العمليات في المنظمة بما يحقق تخفيض تكلفة الاداء دون المساس بمستوى الجودة وتحسين اسلوب تقديم المنتجات والخدمات للمستفيدين، إضافة الى تطوير منتجات وخدمات جديدة أفضل واسرع، وذلك للوفاء بإحتياجات المستفيدين.
- مواكبة مسيرة التطوير والتحسين لاساليب تقديم المنتجات والخدمات، والرقي للوصول الى المستويات العالمية المتعارف عليها.
- التحسين المستمر لكافة مرافق وعمليات واقسام المنظمة.
- تطوير كافة عناصر المنظمة وعملياتها ومنتجاتها، وادماج فكر التطوير في صميم فلسفة الادارة.
- تأكيد المركز التنافسي للمنظمة وبناء وتنمية وتفعيل قدراتها التنافسية في مواجهة تطورات السوق ومحاولات المنافسين.
- ضمان استكمال المنظمة للمقومات المؤدية الى وصولها لدرجات التميز وفق المعايير العالمية المتعارف عليها في نماذج ادارة التميز.
- زيادة الربحية وتحسين اقتصاديات المنظمة
- زيادة القدرة الكلية للمنظمة على النمو المتواصل.
- زيادة حركية ومرونة المنظمة في تعاملها مع المتغيرات¹.

ثانيا: معوقات تطبيق ادارة الجودة الشاملة

تواجه ادارة الجودة الشاملة الكثير من العوائق مما يحول دون تطبيقها بشكل فعال يعود بالنفع على المنظمة ويمكن اختصار بعض هذه المعوقات في مايلي²:

- حداثة موضوع ادارة الجودة الشاملة وخاصة البلدان النامية
- عدم توفر الكفاءات البشرية المؤهلة في هذا المجال.
- تخصيص مبالغ غير كافية لاجل تطبيق ادارة الجودة الشاملة
- الاعتقاد الخاطيء لدى بعض العاملين بسبب طبيعتهم المقاومة لتغيير أو بسبب الخوف من تأثيرات التغيير عليهم أو غير ذلك من الأسباب.
- عدم الالمام بالاساليب الاحصائية لضبط الجودة.
- توقع النتائج السريعة للفوائد التي يمكن أن تجنيها المنظمة من جراء تطبيق ادارة الجودة الشاملة .

¹ د/ رافدة عمر الحريري، مرجع سابق، ص27.

² د/ سوسن شاكر مجيد، د/ محمد عواد الزيادات، ادارة الجودة الشاملة- تطبيقات في الصناعة والتعليم-، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، 2015، ص53.

الفصل الأول : الاطار المفاهيمي لادارة الجودة الشاملة وعلاقته بمؤسسات التعليم العالي

- عدم وجود نظام فعال للاتصالات والتغذية العكسية.
- عدم وجود الانسجام والتناغم سواء بين أعضاء فريق العمل أو بين فرق العمل ببعضها.
- التأخر في ايصال المعلومات عن الانجازات التي يحققها العاملون والفرق في الوقت المناسب¹.

كما يرى مفكرون آخرون وجود مجموعة أخرى من المعوقات تحول دون تحقيق المؤسسة للجودة الشاملة ولعل أبرزها²:

- جمود التنظيم: فبعض المؤسسات تهتم بالشكل التنظيمي بغض النظر عن مدى ملائمتة لظروف واحتياجات العمل حيث يكون التركيز على المبادئ التنظيمية المجردة كتفويض السلطة أو تسلسل خط القيادة دون النظر الى مناسبة تلك المبادئ بظروف التنفيذ ومتطلباته.
- ضعف الاهتمام بالبحث والتطوير
- عدم توافر اتصالات فعالة والافتقار الى العمل الجماعي
- شيوع الانماط الادارية المتسلطة والمتصلبة

المطلب الثاني: نظام ادارة الجودة الايزو

مع التطور الحديث ومع الانتشار الكبير لمفهوم الجودة وتطبيقه في شتى المنظمات ظهر مايسمى بنظام ادارة الجودة الايزو والذي يعتبر تجسيدا للجودة وعملا لتوحيد المعايير المتبعة في تطبيق الجودة في المؤسسات والمنظمات عبر العالم وذلك يقودنا الى معرفة ماهية نظام الايزو ومايسمى بسلسلة المواصفات.

الفرع الأول : مفهوم الايزو وسلسلة المواصفات

يعتبر نظام الايزو وسلسلة المواصفات من أهم العناصر المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة والتي تجسد المفهوم

أولاً: مفهوم الايزو

تم تأسيس المنظمة الدولية للمواصفات والمقاييس (ايزو) عام 1946 بعد الحرب العالمية الثانية، وكان مقرها في سويسرا(جنيف) ، وتضم في عضويتها أكثر من (90) هيئة تقييس وطنية، جاء اختصارها(ISO) اعتمادا على الكلمة اليونانية ISOS والتي تعني equal متساوي، وكانت مهمتها اصدار المواصفات الدولية (العالمية)

¹ د/ سوسن شاكر مجيد، مرجع سابق، ص53.

² محسن عبد الستار محمود عذب، تطوير الادارة المدرسية في ضوء معايير الجودة الشاملة، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 2008، ص99.

الفصل الأول : الاطار المفاهيمي لادارة الجودة الشاملة وعلاقته بمؤسسات التعليم العالي

وتوحيد المواصفات في المجال الصناعي على المستوى العالمي، حتى تساعد على سهولة اجراء التبادل التجاري في السلع والخدمات، وتطوير التعاون بين دول العالم ومنظماتها¹.

أما الرقم (9000) فهو معبر عن سلسلة المواصفات التي تختص بإدارة الجودة في التنظيمات المتعددة، وهنا يتم تطبيق هذه المواصفات على العملية التشغيلية وليس على المنتج أو الخدمة، ويشير تطبيق هذه المواصفات كشهادة على ممارسة نظام ومفهوم ادارة الجودة الشاملة.

ثانيا: سلسلة المواصفات الايزو

نالت سلسلة المواصفات الكثير من الدعم والاهتمام العالمي وارتبطت شهرتها بإعلان دول المجموعة الاوروبية لشروط دخول بعض الخدمات والسلع الى أسواقها، بضرورة حصولها على شهادة المطابقة لمواصفات الايزو(9000) مع مراعات عدم الخلط و الدمج بين مواصفات ايزو(9000) لنظام ادارة الجودة الشاملة وبين المواصفات الفنية للسلعة أو الخدمة، فقد كان لابد من انتاج سلع وخدمات ذات مواصفات عالمية تتطابق مع مواصفات محددة، ولذا فإن مواصفات ايزو(9000) هي مكمل وليست بديلا للمواصفات الفنية للسلع والخدمات المنتجة.

ويشير الرقم (9000) الى سلسلة المواصفات التي تهتم بإدارة الجودة الشاملة في الصناعة والخدمات، حيث يعود أصل هذه المواصفات الى المواصفات البريطانية (bs-5750) والتي اصدرتها هيئة المواصفات البريطانية عام 1979 بهدف رفع مستوى الجودة في الصناعات البريطانية، والرقم(9000) يتضمن سلسلة من المواصفات والمقاييس التي تتكون من عدة مواصفات تحمل الرقم (9000) وتعتبر مصدرا لتحديد وتعريف باقي السلسلة:

- إن الايزو 9001: هي أشمل وثيقة في السلسلة تطبق على الشركات التي تعمل في التصميم والتطوير والتصنيع والترتيب والخدمات وهي تحدد نظام جودة الاستخدام عندما تتطلب العقود شرحا لقدرة المورد على تصميم وتصنيع وتركيب خدمة المنتج، كما يتعامل ايزو 9001 مع نواحي مثل تقصي وتصحيح الأخطاء أثناء الانتاج وتدريب الموظفين والتوثيق وضبط البيانات.
- يطبق الايزو 9002 على السلع التي لا تتطلب تصميما ويعرف تأكيد الجودة في الانتاج والتركيب والخدمة.
- يطبق الايزو 9003 على كافة الشركات ويحدد نموذج نظام الجودة للتحقق النهائي والاختبار.
- أما الايزو 9004 يعرف عناصر الجودة المشار اليها في الوثائق السابقة بتفصيل أكبر ويقدم الخطوط الموجهة لادارة الجودة ولعناصر نظام الجودة المطلوبة لتطوير وتنفيذ نظام جودة ما¹.

¹ سوسن شاكر مجيد، مرجع سابق، ص139.

الفصل الأول : الاطار المفاهيمي لادارة الجودة الشاملة وعلاقته بمؤسسات التعليم العالي

وبنيت عائلة المواصفات الايزو (9000) على اسس عدة أهمها ²:

التركيز على الزبون والقيادة ومشاركة العاملين، ونهج العملية، ونهج النظام، في الادارة والتحسين المتتابع، ونهج الاعتماد على الحقائق، في اتخاذ القرار، والعلاقات ذات المنفعة المتبادلة مع المورد، وتعتبر أن ارضاء الزبون يتطلب تفهم حاجاته الحالية والمستقبلية وتلبية متطلباته من خلال منهجية واضحة لمعرفة تلك الحاجات وقياس رضا الزبائن من ادائها في اطار علاقة مستمرة وشفافة وموثقة.

الفرع الثاني : فوائد تطبيق المقاييس الدولية الايزو

إن تطبيق المواصفات والمقاييس العالمية (ايزو 9000) من قبل المنظمات لها العديد من لفوائد التي تعود على التنظيم والافراد:

- العمل على زيادة قدرة التنظيمات على التنافس من خلال أتباع سياسات واجراءات عمل تكون على درجة كبيرة من الدقة والوضوح والموضوعية
- تطوير مجموعة متكاملة من الوثائق التي تسجل الاجراءات والعمليات وطرق العمل بشكل يساعد على تحقيق المواصفات العالمية.
- رفع مستوى الأداء وتغيير ثقافة المنظمة الى الأفضل
- بناء علاقات قوية ومتينة مع العملاء .
- تدريب المسؤولين في المنظمة على اساليب المراجعة والتقييم الذاتي.
- إعطاء العاملين شعورا بالثقة ورفع الروح المعنوية بسبب حصول المنظمة على شهادة الجودة العالمية.
- تحسين عمليات الاتصال الداخلي والخارجي واتاحة المجال واسعا للمؤسسة لدخول السوق العالمي بقدرة فاعلة وكفاءة.
- تحقيق الربحية المستهدفة من قبل المؤسسات المختلفة.
- استمرارية تحقيق الجودة العالية في المنتجات
- تحقيق الرقابة على كل النشاطات الداخلية.
- فتح أسواق جديدة لتسويق الخدمات والسلع ³.

¹ سوسن شاكر مجيد، مرجع سابق، ص140.

² نبيل هاشم الاعرجي وآخرون، الجودة في التعليم العالي، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص50 .

³ عبد المحسن وتوفيق مجد، قياس الجودة والقياس المقارن - أساليب حديثة في المعايرة والقياس، دار النهضة العربية للنشر، القاهرة، 2004، ص25.

الفرع الثالث: مراحل الحصول على شهادة الايزو

لا يوجد شيء يمكن أن يسمى شهادة الايزو لأن الايزو تصدر فقط بمقاييس دولية تعترف بجهة اصدار الشهادات مثل معايير الايزو، فإصدار الشهادة هي عملية تقوم بموجبها جهة مانحة للشهادة /طرف ثالث بإعطاء تأكيد مكتوب بأن المنتج والعمليات أو الخدمة تتوافق مع متطلبات محددة وتتبع أهمية الشهادة من الحاجة الى تأكيد الجودة على شكل شهادة والتي يمكن أن تكون شهادة من طرف أول /المزود بالشهادة للطرف الثاني أو الطرف الثالث، ويتم إعطاء الشهادة عند الاتمام الناجح للتقييم من قبل جهة مانحة للشهادة طرفا ثالثا تبعا للايزو 9001، 9002 وقد أصبحت عملية إعطاء الشهادات حالة تعاقدية تتيح للمنظمات إظهار التزامها بالجودة للموظفين كذلك لحملهم على التغيير نحو ثقافة الجودة، ونورد فيما يلي الخطوات التي يجب إتباعها عن التحضير لإصدار الشهادة:

- التعليم ولتدريب على مبادئ الجودة مع الاشارة الى ايزو 9000
- مراجعة شاملة لكافة الأشكال التنظيمية والاجراءات المتبعة للتحسين إن وجدت
- تصميم وتوثيق الأنظمة والاجراءات
- الاختبار الاولي من خلال التدقيق الداخلي...الخ
- التنفيذ
- التدقيق الداخلي والخارجي للاجراءات والعمليات¹.

الفرع الرابع: العلاقة بين نظام الايزو وإدارة الجودة الشاملة

يسهم نظام الايزو (iso 9000) في تحسين المستويات الادارية في المؤسسات في كافة النواحي التي تتعلق بالانتاج، أو تقديم الخدمة سواء في التخطيط، أن الانتاج، أم التسويق، أم ضبط الجودة أم التدريب وغير ذلك، وبالتالي منح الثقة للعميل وإدارة المؤسسة على حد سواء يقدره نظام الانتاج داخل المؤسسة على انتاج مستوى محدد وثابت من الجودة بإستمرار، وذلك من خلال تطبيق متطلبات نظام الجودة.

ويعد الايزو iso9000 هيكلًا أساسيًا للمؤسسة التي تهدف الى الوصول لإدارة الجودة الشاملة ولاتحتوي مواصفات الايزو على الطرق التي يمكن بواسطتها حل المشاكل التي تواجهها المؤسسات، وبالتالي فإن الايزو 9000 يزود المؤسسة بمجموعة من التعليمات التي تؤكد على الاشياء بطريقة صحيحة، وإدارة الجودة الشاملة من الناحية الاخرى تركز على عمل الاشياء بشكل صحيح وعمل الاشياء الصحيحة².

¹ سوسن شاكر مجيد، مرجع سابق، ص152.

² نبيل هاشم الاعرجي وآخرون، مرجع سابق، ص53.

الفصل الأول : الاطار المفاهيمي لادارة الجودة الشاملة وعلاقته بمؤسسات التعليم العالي

كما أن الايزو 9000 قد لايعطي الاجابات الكاملة عن كل شيء يخص المؤسسة، ولكن يعد الخطوة الاولى الصحيحة نحو طريق ادارة الامتياز، كما انه يشكل البنية الهيكلية الاساسية الجيدة التي تبنى عليها ادارة الجودة. وتشير ادارة الجودة الشاملة الى الالتزام الكلي بالجودة ويتضمن ذلك مدخلا كليا لجميع نواحي الجودة بحيث تشمل جميع الافراد والبرامج والمعدات وجميع التنظيمات ويتطلب ذلك الاسهامات لكل فرد، اذ أن الاداء العالي المستوى من الجودة يجب أن يكون مطلوبا من جميع الأفراد وفي كل وقت. ويمكن ابراز أهم الأهداف لنظام الايزو المتكامل مع ادارة الجودة الشاملة في مايلي:

- الاستماع لصوت العميل
- التركيز على احتياجات السوق
- السعي لتحقيق الجودة في كل المجالات وليس فقط في المنتج أو الخدمة
- تطوير مقاييس الأداء
- ضمان الاتصال الفعال
- فهم المنافسة وتطوير استراتيجية التنافس
- البحث عن التفسير المستمر¹.

المبحث الثاني: مفاهيم حول مؤسسات التعليم العالي

يعد التعليم الاسلوب الأمثل للحصول على نوعية مميزة من الأفراد القادرين على بناء حضارة قوية متماشية مع متطلبات العصر، كما يحقق لهم مكاسب اضافية كالتسلح بالمهارات الفنية واللغوية التي تساعدهم في الاندماج مع التطورات العالمية، وقد أعطيت عدة تعاريف لخدمة التعليم، فقد عرفه (gates) على أنه: تغيير في السلوك له صفة الاستمرار وصفة بذل الجهود المتكررة حتى يصل الفرد الى استجابة ترضي دوافعه وتحقق رغباته² وبهذا يكون التعليم هو عملية تعديل مستمرة في سلوك الفرد لتحقيق حاجاته وتحقق رغباته.

المطلب الأول: مفهوم مؤسسات التعليم العالي

إن التطرق لمؤسسات التعليم العالي، يجعلنا نصادف في العادة الاقتران الحاصل بين مصطلح مؤسسات التعليم العالي ومصطلحي التعليم العالي والجامعة، وكثيرا ما يستعمل أحدها للدلالة على الآخر و لذلك قبل التعريف بمؤسسات التعليم العالي، من الضروري نوضح مفهوم كل من التعليم العالي والجامعة .

¹ سوسن شاكر مجيد، مرجع سابق، ص154.

² هاشم فوزي دباس العبادي وآخرون، إدارة التعليم العالي - مفهوم حديث في الفكر المعاصر -، الوراق للنشر والتوزيع، عمان،

الفصل الأول : الاطار المفاهيمي لادارة الجودة الشاملة وعلاقته بمؤسسات التعليم العالي

- عرف عدي عطا التعليم العالي على أنه: كل أنواع التعليم الذي يلي مرحلة الثانوية أو ما يعادلها وتقدمه مؤسسات متخصصة، وهو مرحلة التخصص العلمي في كافة أنواعه ومستوياته، رعاية لذوي الكفاءة والنبوغ، وتنمية لمواهبهم، وسدا لحاجات المجتمع في حاضرة ومستقبله، بما يساير التطور المفيد الذي يحقق أهداف الأمة وغاياتها النبيلة¹.
- كما يمكن تعريفه على أنه أحد الوسائل الأساسية لاكتساب الطالب المعرفة والمعلومات والتفكير العلمي والبحث وتكوين الاتجاهات الايجابية وتنمية قدراته على الانتقاء والاختيار في مواجهة هذا الانفجار المعرفي والتقدم العلمي، لانه بذلك يسهم في تكوين أو خلق مجتمع المعرفة، أو على الأقل التحول الى مجتمع المعرفة، لان الهدف في النهاية ينبغي أن يكون إيجاد أفراد متعلمين قادرين على التعامل مع المعارف والمعلومات التي يتلقونها بنوع من للتفكير المستقل والابداع والتركيز على العمل الذهني وتعميقه².
- كما يقصد بالتعليم العالي : كل أنواع الدراسات، التكوين أو التكوين الموجه للبحث الذي يتم بعد المرحلة الثانوية على مستوى مؤسسة جامعية أو على مستوى مؤسسات تعليمية أخرى معترف بها كمؤسسة التعليم العالي من قبل السلطات الرسمية للدولة³.

تتعدد الزوايا التي يمكن من خلالها النظر إلى الجامعة، فمن زاوية تعليمية هي مؤسسة تعليمية تعرض التعليم العالي وتقوم بالبحث العلمي، ومن زاوية اجتماعية هي مؤسسة اجتماعية تحقق العلاقات الاجتماعية، وتوجه نشاطها لتلبية الطلب الاجتماعي على التكوين العالي، والمساهمة في التنمية الاجتماعية للمجتمع، وحسب مدخل النظم هي مؤسسة تنشط في بيئة سمتها التغيير المستمر، رغم هذه الصعوبات، التي جعلت من الصعب الاتفاق على تعريف موحد للجامعة، إلا أن ذلك لا يمنع من عرض بعض التعاريف المعبرة نسبيًا عن مفهومها.

فمن زاوية الهدف تعرف الجامعة بأنها : مؤسسة تقوم بصفة رئيسية، على توفير تعلم متقدم لأشخاص على درجة كافية من النضج، يتصفون بالقدرة العقلية، والاستعداد النفسي على متابعة دراسات متخصصة في مجال أو أكثر من مجالات ، وهي أيضا المصدر الأساسي للخبرة والمحور الذي يدور حوله النشاط الثقافي، فمهما كانت المعرفة أساليب التكوين و أدواته، فإن المهمة الأولى للجامعة ينبغي أن تكون دائما هي التوصيل الخلاق

¹ عدي عطا، معايير الجودة والاداء والتقييم في مؤسسات التعليم العالي في ضوء التجارب المعاصرة للجامعات الرصينة في العالم، دار البداية للنشر، عمان، 2011، ص21.

² محمد نجيب بن حمزة أبو عظمة، ادارة الجودة الشاملة وامكانية الافادة منها في تطوير التعليم العالي في السعودية، في مجلة جامعة الملك عبد العزيز، العلوم التربوية، العدد 14، 2001، ص220.

³ نبيل هاشم الاعرجي وآخرون، مرجع سابق، ص102.

الفصل الأول : الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة وعلاقته بمؤسسات التعليم العالي

للمعرفة الإنسانية في مجالاتها النظرية والتطبيقية، وتهيئة الظروف المناسبة لتنمية الخبرة الوطنية، التي لا يمكن بدونها أن يحقق المجتمع أي تنمية حقيقية في الميادين الأخرى.

أما من الزاوية الاجتماعية، فالجامعة عبارة عن جماعة من الناس، يبذلون جهداً مشتركاً في البحث عن الحقيقة، والسعي لاكتساب الحياة الفاضلة، وهي أيضاً تنظيم اجتماعي رسمي يتم بداخلها تفاعل اجتماعي بين عناصرها المختلفة، من علاقات وقيم سائدة بين أطراف العملية التعليمية الجامعية.

ومن زاوية أخرى، الجامعة نسق فرعي ضمن نسق المجتمع تتأثر بغيرها من المؤسسات، فهي لم توجد في فراغ بل في سياق ثقافي واجتماعي واقتصادي، ويجب أن تستجيب لمتطلبات المجتمع الذي أوجدها، وإلا فإنها تهمش و يستغنى عنها، فهي تعد نظاماً مفتوحاً يضم مجموعة من الأنظمة فرعية، تعمل بالتناسق مع بعضها البعض، وتتفاعل مع البيئة التي تتواجد فيها، من أجل تحقيق هدف مشترك.

المطلب الثاني : وظائف مؤسسات التعليم العالي

إن المتتبع تاريخياً لوظيفة الجامعة في المجتمع، يرى بأن هذه الوظيفة تغيرت بتطور المجتمع، إذ كانت مهمتها ولقرون عديدة تتمثل في المحافظة على المعرفة القائمة ونقلها من جيل لآخر، ولم يكن من مهامها البحث العلمي بمفهومه الحديث، الذي يستهدف نمو المعرفة وتطويرها، إلا أن ظهور الثورة الصناعية وتأثيراتها المختلفة على المجتمعات الأوروبية، أدى إلى ظهور حاجات جديدة لهذه الأخيرة، جعلت وظائف الجامعة لا تقتصر على التعليم فقط، بل امتدت لتشمل البحث العلمي وخدمة المجتمع، وبالتالي استقرت الجامعة خلال مسيرة تطورها على أداء ثلاث وظائف أساسية تمثلت فيما يلي¹:

أولاً: التعليم

يعد التعليم أول اهتمام للجامعة، حيث كان دورها يقتصر على سيطرة التعليم الديني والابتعاد عن المجتمع، ومع مرور الوقت تطورت هذه الوظيفة، وأصبحت الجامعة تقدم برامج تعليمية في أنواع التخصصات المختلفة، قصد إعداد الأجيال وتأهيلهم للعمل والمشاركة في التنمية الشاملة، بعد اكتسابهم 4المهارات والخبرات في مختلف التخصصات ومواقع العمل

ثانياً: البحث العلمي

تعتبر الجامعة مركزاً علمياً ومؤسسة لإنتاج المعرفة وتوظيفها في تنمية المجتمع، ويعتبر البحث العلمي أحد أهم وظائفها الأساسية، لما له من دور في إنتاج المعرفة وتجديدها وتطويرها، فهو أهم ركائز نهضة المجتمعات

¹ أسماء عميرة، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة قسنطينة،

الفصل الأول : الاطار المفاهيمي لادارة الجودة الشاملة وعلاقته بمؤسسات التعليم العالي

وتقدمها، من خلال توظيف نتائج البحوث والدراسات العلمية في معالجة قضايا ومشاكل المجتمع، وقد عملت العديد من المجتمعات على تنمية الاتجاهات السلبية لدى أساتذتها نحو الاهتمام بإجراء هذه البحوث، وتوفير المناخ العلمي المناسب والحرص على تمويله، كما اهتمت الدول المتقدمة بشكل كبير بهذا القطاع و عملت على تمويله و زيادة الإنفاق عليه، بالإضافة إلى الحرص على تحقيق التنسيق بين البحوث ووضع برامج أساسية لإعداد الباحثين، وبما أن هذا القطاع يشكل الدعامة الكبرى التي تحدد مكانة الدولة، فإن هذه الدول تسعى دائما لتنمية أكبر قدر ممكن من المؤسسات البحثية

وتخصيص أكبر ميزانية للإنفاق على البحوث، حيث تخصص إسرائيل لوحدها ما يزيد عن 4 % من ميزانيتها للبحث العلمي وهو ما يعادل 14 مليار دولار سنويا، كما تنفق كلا من كوبا واليابان 1,3 % و3% على التوالي من إجمالي ميزانيتها، بينما لا يزيد ما تنفقه الدول العربية مجتمعة عن 0,02 % من إجمالي ميزانيتها، وعليه فمهمة الجامعات يجب ألا تقتصر على تخريج الطلبة فقط، بل ينبغي أن تكون مركزا للبحوث، ومحورا لعمليات التنمية المحلية في كافة القطاعات الإنتاجية والخدمية، من أجل خلق المجتمع العلمي.

ثالثا: خدمة المجتمع

تختص الجامعات بالتعليم الجامعي والبحث العلمي في سبيل خدمة المجتمع والارتقاء به، من خلال المساهمة في رقي الفكر وتقدم العلم، وتنمية القيم الإنسانية وتزويد البلاد بالخبراء والمختصين في مختلف الميادين، واعداد الإنسان المزود بالمعرفة وطرق البحث المتقدمة، ليساهم في بناء وتدعيم المجتمع، ولتحقيق ذلك كان لزاما على الجامعة أن تقوم بتقديم الموارد البشرية ذات المهارة العالية للمجتمع، وأن ترسخ في أعضاء هيئة التدريس، ومسؤوليتهم اتجاه برامج خدمة المجتمع واحداث تغيير اجتماعي إيجابي قصد تشجيع القيم الأخلاقية، والنهوض بالطبقات الاجتماعية التي تعتبر دعامة المجتمع في الرقي والتقدم ، و يمكن للجامعة أن تساهم في خدمة المجتمع وتميته من خلال¹:

- ✓ المشاركة في النشاطات التي يقوم بها الطلبة، كإلقاء المحاضرات في موضوعات التخصص العلمي والمشاركة في الندوات الطلابية الثقافية والفنية
- ✓ القيام بالبحوث التطبيقية التي تعالج مشكلات المجتمع وتساهم في حلها
- ✓ تقديم الخبرة إلى المؤسسات التي تطلبها
- ✓ المشاركة في الندوات العلمية التي تنظم في قطاعات غير جامعية
- ✓ الإسهام في الدورات التدريبية لتكوين الإطارات العلمية المسيرة للمؤسسات

¹ أسماء عميرة، مرجع سابق، ص49.

الفصل الأول : الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة وعلاقته بمؤسسات التعليم العالي

✓ تأليف الكتب في ميدان التخصص، والقيام بالترجمة ونقل المعارف من اللغات الأجنبية إلى اللغة الوطنية¹.

المطلب الثالث: أهمية مؤسسات التعليم العالي

يؤكد معظم التربويين أن عملية التعليم بشكل عام، والتعليم العالي بشكل أخص له أبعاد، خطيرة و كبيرة في آن واحد، ألن العملية التعليمية ذات أبعاد اقتصادية واجتماعية ونفسية وثقافية بالإضافة لكونها عملية مستمرة ليست مرتبطة بزمان ومكان و جيل معين، فالجامعة ال يمكن أن تؤدي دورها الكامل في المجتمع دون تحقيق التفاعل بين الفرد وبيئته الاجتماعية، وعلى هذا يمكن ملاحظة أهمية الجامعة باعتبارها الأساس الأول لتطوير أي مجتمع كان في جميع مظاهره الحياتية وفي مختلف قطاعاته، ألنها تتصل بتكوين النفوس وبناء العقول، فالتعليم الجامعي يتميز بأهمية خاصة، إذ أن الجامعة هي الدعامة الثابتة التي تقوم عليها نهضة الامم².

نشاط الجامعة اليوم لم يعد قاصرا على التعليم النظري وحده، بل امتد إلى الدراسات التطبيقية العالية، ومهمة الجامعة لم تعد تقتصر على تطوير العلم من أجل العلم والوصول إلى الحقائق العلمية، إنما امتدت لتشمل تطوير المجتمع والنهوض به في جميع جوانبه، والمساهمة في حل مشكلاته وتحقيق الرخاء والتوافق بين المجتمع وحاجاته.

يعد التعليم قوة اجتماعية باعتباره أهم الوسائل التي يمكن ألي مجتمع من إحداث التغير السريع والمنشود، والتعليم الجامعي والعالي له قوته وأهميته الخاصة باعتباره المسئول الأساسي عن إعداد الشباب وتهيئتهم للحياة وسوق العمل في مستوى العصر.

فالجامعة باعتبارها المؤسسة التربوية المتخصصة في إعداد الشباب للمجتمع باعتباره الثروة البشرية أمل المستقبل في المجتمع ويقع على عاتقهم العبء ألأكثر من البناء لمستقبل أفضل، ولذلك تهتم الجامعة بإعدادهم ليكونوا مواطنين مكتملي المواطنة في جميع الجوانب حتى يمكنهم من خدمة المجتمع وتحقيق التقدم وذلك نابع من منطلق أن التعليم الجامعي يلعب أدوارا مهمة في حياة أي مجتمع .ولما كانت مهمة التعليم العالي الأساسية هي تأهيل القوى البشرية العليا أو رفيعة المستوى لكي دارة المجتمع نتاج المعرفة وتطبيقاتها العلمية المباشرة، وتنظيم وا تقوم بالتدريس، والبحث العلمي وا والدولة سياسيا واقتصاديا واجتماعيا أي ربط التعليم بسوق العمل . إن التعليم العالي المطلوب لهذا القرن هو تعليم شامل وتخصصي في نفس الوقت ولقد نجحت العديد من دول العالم الثالث في ربط التعليم العالي بمتطلبات التنمية القوية، فلم تعد قوة ألمم تقاس بمساحة أراضيها أو بما

¹ أسماء عميرة، مرجع سابق، ص48.

² غربي صباح، دور التعليم العالي في تنمية المجتمع المحلي، اطروحة دكتوراء، قسم العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة مجد خيضر، بسكرة، 2013-2014، ص53.

الفصل الأول : الاطار المفاهيمي لادارة الجودة الشاملة وعلاقته بمؤسسات التعليم العالي

تملكه من جيوش أو بعدد سكانها أو بما تملكه من ثروات طبيعية ولكنها أصبحت اليوم بما تملكه من معرفة متطورة وثقافة متقدمة وثورة بشرية متعلمة قادرة على الإنتاج والبداع وتحقيق أفضل معدلات التنمية البشرية الراقية¹.

المطلب الرابع: أهداف مؤسسات التعليم العالي

إن أي مؤسسة تسعى من خلال وظائفها إلى تحقيق أهداف معينة، وتسعى الجامعة من خلال وظائفها السابقة إلى تحقيق أهداف متعددة منها²:

- ✓ الارتقاء بمستوى الدراسات الجامعية وتنويعها وتوفير مستلزماتها المختلفة. توفير أعضاء الهيئة التدريسية والباحثين الذين يتطلبهم قطاع التعليم العالي.
- ✓ إحداث التوازن المطلوب بين تقدم العلوم النظرية وتطبيقاتها.
- ✓ إعداد جيل مثقف يتسلح بالعلم، ويعتمده أساسا سليما لإحداث التغييرات المختلفة في جوانب المعرفة وتدعيمها، وفي جوانب التخلف والقضاء عليها.
- ✓ الموازنة الحقيقية بين حقوق المواطن وواجباته، مع اعتبار الإنسان قيمة عليا وهدفا أساسيا ضمن تطورات المجتمع
- ✓ إحياء التراث الوطني وإظهار قيمه التي تتفق مع المجتمع وفقا لأسس حضارية ودينية سليمة.
- ✓ التفكير في مشكلات المستقبل وربط معالجتها بالمبادئ والقواعد العلمية المدروسة.
- ✓ تحديد موضوع الرسائل العلمية والأطروحات الخاصة بالدراسات العليا، بما يضمن تنمية البحث المرتبط بمتطلبات خطط التنمية القومية.
- ✓ إكساب الطلبة طرق التفكير العلمي، من خلال تكوين الطالب تكوينا عقليا سليما يكسبه مرونة فكرية ونظرة موضوعية للأشياء، وحبا حقيقيا يجعله يقبل التطور والتجديد ويشارك في إحداث التقدم للمجتمع.
- ✓ إمداد سوق العمل بذوي الاختصاصات الهامة الذين تحتاجهم قطاعات المجتمع، انطلاقا من عملية متابعة الخريجين في مواقع عملهم.
- ✓ تعزيز العلاقات بين الجامعات، والعمل على خلق نوع من الإتصال، تكمل به كل جامعة أوجه النقص لديها، فنتكامل الخبرات ونثرى التجارب، بالشكل الذي يخدم كلا من الجامعة والمجتمع

¹ غربي صباح، مرجع سابق، ص54.

² سعيد بن حمد الربيعي، التعليم العالي في عصر المعرفة: التغيرات والتحديات، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص27.

الفصل الأول : الاطار المفاهيمي لادارة الجودة الشاملة وعلاقته بمؤسسات التعليم العالي

إن النظر في الأهداف السابقة يؤكد ضخامة الدور الذي تلعبه الجامعة، فمهما اختلفت أهداف الجامعات في العالم (لأن كل مجتمع ينشئ جامعة بناء على مشاكله واتجاهاته المتعددة)، فإن للجامعة دورا فعالا في إعداد القيادات الضرورية للنهوض بالمجتمع¹.

المبحث الثالث: ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

يمكن النظر الى ادارة الجودة الشاملة في التعليم على أنها نظام يتم من خلاله تفاعل المدخلات، وهي الأفراد والاساليب والاجهزة لتحقيق مستوى عال من الجودة حيث يقوم العاملون بالاشتراك بصورة فاعلة في العملية التعليمية، والتركيز على التحسين المستمر لجودة المخرجات لارضاء المستفيدين، أما المدخلات فتكون من المناهج الدراسية والمستلزمات المادية والافراد، سواء كانوا طلبة ام موظفين ام اعضاء هيئة تدريس ام الادارة واما المخرجات فتتمثل في الكوادر المتخصصة من الخريجن، والمستفيد من نظام التعليم فهي مختلف مؤسسات المجتمع التي تقوم بتوظيف هؤلاء الخريجين.

المطلب الأول: الاطار العام لادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

توجد العديد من المفاهيم التي تناولت ادارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي وذلك كل حسب مفهومه

الفرع الأول : مفهوم ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

يمكن تعريف ادارة الجودة الشاملة في التربية على انها : عملية ادارية استراتيجية تركز على مجموعة من القيم، تستمد طاقة حركتها من المعلومات التي يتمكن في اطارها من توظيف مواهب العاملين واستثمار قدراتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم على نحو ابداعي لتحقيق التحسين المستمر².

ومنهم من عرفها باعتبارها: استراتيجية متكاملة للتطوير المستمر، فهي مسؤولية جميع عناصر منظومة الجامعة من كتب ومكتبة وطلاب واساتذة ومباني ومعامل وحواسيب الكترونية وغيرها، ويجب مشاركة الجميع منقيادات ادارية واساتذة في النجاح التنظيمي وتحقيق أهداف الجامعة، فأى خلل سوف يؤثر على فرص التطوير والقدرة التنافسية³.

¹ سعيد بن حمد الربيعي، ص28.

² أحمد سعيد، ادارة الجودة الشاملة - مفهومها وتطبيقاتها التربوية وامكانية الافادة منها في القطاع التعليمي-، رسالة الخليج العربي، المجلد(14)، العدد(50)، ص15.

³ النجار فريد، ادارة الجامعات بالجودة الشاملة: رؤى التنمية المتواصلة، ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، 2000، ص70.

الفصل الأول : الاطار المفاهيمي لادارة الجودة الشاملة وعلاقته بمؤسسات التعليم العالي

ويمكن تحديد أهم المفاهيم في ادارة الجودة الشاملة في الجامعات بما يلي¹:

- ✓ **النظام:** وهو مجموعة من العلاقات المتبادلة للخطط والسياسات والعمليات والاساليب والافراد والاجهزة اللازمة لتحقيق اهداف الجامعة.
- ✓ **العملية التعليمية:** وتشمل السياسات والمناهج والمراحل والحاجات الذاتية التي تستخدم في تحقيق العمليات العلمية، والبحث بصورة متميزة داخل الجامعة وخارجها.
- ✓ **الهيكل الجامعي:** ويشمل البناء الاداري والتنظيمي للجامعة الذي يخدم أهداف الجامعة ووظائفها
- ✓ **الاساليب:** وهي مجموعة المناهج النظامية الاساليب المعرفية والتكنولوجيا المتعلقة بها الضرورية للوظيفة التعليمية.

الفرع الثاني: فوائد تطبيق ادارة الجودة الاملة في مؤسسات التعليم العالي

هناك العديد من الفوائد لتطبيق نظام الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي نوردتها في مايلي:

أنه من الامور الاساسية في تطبيق ادارة الجودة الشاملة هو ضبط النظام الاداري في الجامعة، والذي ينطوي على وضوح الادوار والمسؤوليات وما ينتتبع ذلك في زيادة الكفاءة التعليمية ورفع مستوى الاداء لدى جميع الاداريين والاساتذة والعاملين ف الجامعة، وتهيئة جو من التفاهم والتعاون والتشارك قائم على التعامل الانساني الراقي الذي يحقق الراحة النفسية للعاملين بكافة شرائحهم، كما يحقق الرضا الوظيفي لديهم، ويحثهم على النجاح من خلال الحفز الدائم والتعامل بطريقة حضارية مرنة بعيدا ن البيروقراطية مما يشعرهم بالانتماء للجامعة ويدفعهم للسعي وراء اتقان العمل وتطويره المستمر، ويمكن أن تكون فلسفة تشكيل فريق العمل الواحد المكمل للآخر أمرا جوهريا لضمان حركة الجامعة وفق قاعدة الفهم المشترك وتعزيز قيم العمل الجماعي، ومن البديهي أن يرافق ذلك وضوح أمرين مهمين هما: المسؤوليات والصلاحيات وتمكين القيادات الادارية من حل المشكلات بالطرق العلمية الصحيحة، والتعامل معها وفق اجراءات تصحيحية وقائية لمنع حدوثها مستقبلا².

ومن فوائد تطبيق ادارة الجودة الشاملة في الجامعات أيضا³ :

- الارتقاء بمستوى الطلاب في جميع جوانب شخصياتهم الجسمية منها والعقلية والنفسية والاجتماعية والروحية.

¹ عبد الستار محمد، مرجع سابق، ص 17.

² عبد الستار محمد، تطوير التعليم الجامعي باستخدام ادارة الجودة الشاملة، ورقة عمل قدمت في المؤتمر الأول للتعليم الجامعي الاداري والتجاري في العالم العربي، الامارات العربية المتحدة، 12-14 مارس، ص 17.

³ رافدة عمر الحريري، مرجع سابق، ص 225.

الفصل الأول : الاطار المفاهيمي لادارة الجودة الشاملة وعلاقته بمؤسسات التعليم العالي

- رفع مستوى الوعي لديهم تجاه الجامعة من خلال ابراز الاهتمام بنظام الجودة وتوفير التسهيلات لهم في تقديم الخدمات التعليمية والارشادية المناسبة مع تفعيل عمليات الاتصالات وزيادة الابداع.
- استخدام التكنولوجيا للتطوير والتحسين المستمرين ومقارنة مستوى اداء الجامعة بالجامعات الاخرى.
- استعداد سوق العمل لاستقبال الخريجين والحد من البطالة نتيجة الارتقاء بمستوى الخريجين وربط الاطر النظرية التي تقدم لهم من خلال دراستهم بالممارسات الفعلية لتلك الاطر، وتزويدهم بالمهارات المتنوعة مثل التعامل مع الحاسوب واكتساب اللغات الاجنبية.
- المشاركة في صنع القرارات وحل المشكلات، والتفكير العلمي التحليلي والنقدي الابداعي مع تشجيع ودعم عملية التعلم الذاتي والتعلم المستمر والتنوع في البرامج الدراسية والانشطة المصاحبة والبعد عن التكرار في التخصصات.
- الارتقاء بمستوى الانتاج بما يتسق مع التقدم المتسارع ويتكيف مع مستقبل بصعب التنبؤ الدقيق باتجاهاته.
- تحسين الاحوال المادية للجامعات مما يساعدها على متابعة المستجدات من الاجهزة والمعدات ومصادر التعلم والاستفادة منها¹.

المطلب الثاني: متطلبات ومحاور تطبيق ادارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي

تعتمد ادارة الجودة الشاملة على مجموعة من المتطلبات وترتكز على مجموعة من المحاور يمكن استعراضها في مايلي .

الفرع الأول: متطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة

لتطبيق نظام ادارة الجودة الشاملة في الجامعات هناك العديد من المتطلبات يجب الايفاء بها على رأسها مسؤوليات الادارة العليا بالكليات والتي تشتمل على اعتماد سياسة الجودة الشاملة كجزء من السياسة العامة لكليات التربية. ويتولى عميد الكلية ووكلاؤه مسؤولية تطبيقها بعد أن تقدم لهم بأسلوب مكتوب وواضح، ومعتمد من رئيس الجامعة وتحدد مسؤوليات وصلاحيات جميع العاملين بالكلية مع تقديم توصيف وظيفي دقيق لكل مهمة، ويجب على ادارة الكلية توفير الكفاءات المؤهلة القادرة على مراجعة وتقييم أنشطة العمل مع توفير البرامج التدريبية اللازمة، وقيام الادارة العليا بالمتابعة المستمرة للتأكد من تنفيذ نظام ادارة الجودة الشاملة، وذلك للحد من مقاومة التغيير من قبل العاملين، ومن الضروري أن يشتمل نظام ادارة الجودة الشاملة على اجراءات التحكم في

¹ رافدة عمر الحيري، مرجع سابق، ص 225.

الفصل الأول : الاطار المفاهيمي لادارة الجودة الشاملة وعلاقته بمؤسسات التعليم العالي

جميع الاساليب والنشاطات التي يمكن أن تؤثر في جودة الخدمات التعليمية، مع ضرورة توافق نظام الجودة مع حجم الكلية وامكاناتها المادية والبشرية ومع متطلبات سياسة الجودة الشاملة¹.

ومن الجدير بالذكر أهمية اعداد خطة محكمة للجودة، وذلك للتأكد من سياسة الجودة والاهداف الموضوعية لها قد تمت تغطيتها وحددت طرق تنفيذها كما أنه يجب أن تكون ادارة الجودة موجهة بالغرض، وعلى القيادة توضع مايتعلق بتصوير المؤسسة المرتبط بالمستقبل والتركيز عليه لانه من الممكن أن تكون ادارة الجودة الشاملة طريقة مناسبة لاطلاق حريات ابداع الموظفين وجهودهم، والتقليل من البيروقراطية والكلفة، وتحسين الخدمات، وعند تنفيذ الخطة على القادة الاستمرار بالتزامهم وابقاء عملية تحقيق نظام ادارة الجودة الشاملة ماثلة للعيان وتزويدها بالدعم الازم وتحميل الافراد مسؤولية النتائج مع تشجيع المشاركة البناءة بين كل العاملين من قمة الهرم التنظيمي الى قاعدته، وذلك لان الجودة هي نتاج جميع الانشطة التي تحدث ضمن المؤسسة ويجب على جميع العاملين المشاركة في عملية التحسين والتطوير وعلى القيادة مراقبة العملية التعليمية داخل الكلية واعداد الجداول الدراسية وتهيئة القاعات الدراسية ووضع انظمة العقاب المتبع مع الاساتذة والطلبة والموظفين، واسلوب انعقاد الاجتماعات واللوائح الداخلية للكلية واساليب الاشراف، ونظم الامتحانات واعتماد النتائج، ويجب تدريب العاملين بالكلية فور التحاقهم بالعمل فيها أو عند تطبيق نظام الجودة على أن يتم التدريب على فنون الجودة وكيفية تطبيقها، مع ضرورة وجود نظام للمراجعة الداخلية للجودة، بحيث يكون المراجع شخصا مستقلا عن الوظيفة المراد مراجعتها².

الفرع الثاني محاور ادارة الجودة الشاملة

يمثل فهم محاور جودة التعليم العالي الخطوة الرئيسية في تحقيقها، وعلى الرغم من تعددها الا أنه يمكن تحديد أهم المحاور التي ركزت عليها معظم الدراسات والابحاث، والهيئات التي تهتم بجودة خدمة التعليم العالي، وتتمثل في جودة عضو هيئة التدريس، جودة الطالب، جودة البرامج التعليمية وطرق التدريس، جودة المناهج، جودة الاساليب والنشطة، جودة الكتاب التعليمي، جودة المباني التعليمية وتجهيزاتها، جودة الادارة التعليمية والتشريعات واللوائح، جودة التمويل والانفاق التعليمي، جودة تقييم الاداء التعليمي وجودة البيئة المحيطة.

¹ هناء محمد الحسني، منظومة الجودة في التعليم العالي، المؤتمر العربي الرابع حول التعليم العالي في الجامعات العربية " الافاق والتحديات " 18-20 فبراير، القاهرة، 2015، ص110.

² هناء محمد الحسني، مرجع سابق، ص111.

أولاً: جودة عضو هيئة التدريس وطرق التدريس

يحتل عضو هيئة التدريس المركز الأول من خلال أهميته في نجاح العملية التعليمية، فمهما بلغت البرامج التعليمية من الجودة فإنها لا تحقق الفائدة المرجوة منها اذ لم ينفذها اساتذة اكفاء ومؤهلون، وفي نفس السياق.¹

يرتكز معظم المهتمين بمجال جودة الخدمة التعليمية على أنه اذا كان تحسين جودة التعليم العالي يعتمد على النظر لمدخلات ذلك التعليم فإم من أهم تلك المدخلات الهيئة التدريسية التي هي عصب التعليم العالي، وهذا بالنظر الى مختلف الادوار التي يقوم بها سواء اتجاه الطلبة من تدريس، تقييم، ارشاد، توجيه، اشراف على البحوث والرسائل والدراسات واعداد المواد التعليمية من خلال المشاركة في وضع السياسات والخطط والمشاركة أيضا في الاجتماعات واللجان والنشاطات المختلفة، أو اتجاه المجتمع المحيط به كإجراء الدراسات والبحوث التي من شأنها أن تساعد على حل المشكلات التي يعاني منها المجتمع وتدعيم علاقة مؤسسة التعليم العالي بالمجتمع المحلي، أو اتجاه نفسه من خلال السعي وراء تطوير ذاته مهنيا وللمشاركة في الندوات والمؤتمرات وتنظيم الزيارات والدورات لتدريبية وورش العمل.²

ويتوقف تحقيق جودة أداء عضو هيئة التدريس على توافر جملة من المواصفات فيه، تتمثل في³:

1- **التوازن النفسي:** إن استمرارية بعض أعضاء هيئة التدريس لممارسة مهنة التدريس وهم تحت تأثيرات الضغوط النفسية سيكون لها آثار سلبية على الطلاب وعلى العملية التعليمية ، ولذلك يجب أن يخضع عضو هيئة التدريس إلى اختبارات نفسية تؤكد قدرته على استيعاب ضغوط التدريس النفسية، والقدرة على ضبط النفس تحت تأثير إلحاح الطلاب على الفهم وتكرار طلباتهم قصد الاستيضاح منه. كما تلعب البيئة التي يعيش فيها عضو هيئة التدريس والطالب دورا مهما على حالتهم النفسية، فلا بد من توافر بعض المقومات التي تحقق الحد الأدنى من البيئة المناسبة للأستاذ كتوفر النظافة والمساحات الخضراء.

2- **المواصفات والمهارات:** ويمكن تقسيمها إلى قدرات الإلقاء والعرض؛ هضم المعلومات ونقل الأحاسيس؛ والقياس والتقييم:

✓ **قدرات الإلقاء والعرض:** يجب أن يكون عضو هيئة التدريس على علم بفنون الإلقاء، فلا يمكن التنازل عن سلامة اللغة، ووضوح الألفاظ كمعيار لقبول أي عضو هيئة التدريس في العديد من

¹ مهدي صالح مهدي ، مرجع سابق، ص 97.

² مهدي صالح مهدي، نفس المرجع، ص 98.

³ فتحي سالم أبو زخار، **تأهيل جودة التعليم العالي في عيون أعضاء هيئة التدريس** -المؤتمر العربي الثاني حول تقويم الأداء الجامعي وتحسين الجودة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، 2007، ص ص 288-295.

الفصل الأول : الاطار المفاهيمي لادارة الجودة الشاملة وعلاقته بمؤسسات التعليم العالي

- الدول المتقدمة، لا يمكن أن يحصل المدرس على شهادة التدريس ما لم يجتاز دروسا لها علاقة بفن الإلقاء وفن الكلام. أما بالنسبة لعرض المعلومات، فلا بد أن تكون طريقة العرض مشوقة .
- ✓ **هضم المعلومات ونقل الأحاسيس:** يجب على عضو هيئة التدريس أن يقدم المعلومات وينقلها عبر أحاسيسه بصورة تمكن الطالب من هضمها.
- ✓ **القياس والتقييم :** يجب أن يجد عضو هيئة التدريس أسلوبا مناسباً يمكنه من تقييم طلابه خلال فترة الدراسة، فلا يمكن تقييم الطالب في نهاية العام بامتحان لمدة ساعتين واعتبار ذلك تقييم عادل. ولتطوير أساليب التقييم عند أعضاء هيئة التدريس يجب اتباع أسس واضحة في بناء وتطبيق الاختبارات بالنسبة لجميع المقاييس، ومحاولة إجراء بحوث علمية ودراسات واضحة في مجال التقييم ، وهذا لخلق نوع من العدالة في معاملة الطلبة.

ثانيا: جودة الطالب

يعتبر الطالب أهم عناصر العملية التعليمية، بل هو العميل الذي يتلقى الخدمة التعليمية. ولتحقيق جودة الطالب، لا بد من توافر عدة متطلبات نذكر منها¹:

- ✓ مناسبة عدد الطلبة لعضو هيئة التدريس؛
- ✓ توافر الخدمات التي تقدم للطالب
- ✓ اكتساب الطلبة مهارات فنية تسهل انخراطهم في سوق العمل
- ✓ تعزيز دافعية الطلبة واستعدادهم للتعلم
- ✓ زيادة مشاركة الطلبة في اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤونهم
- ✓ شمولية عملية التقييم والتقويم للطالب، وهذا بالأخذ بعين الاعتبار لجميع الجوانب الشخصية والقدرات العقلية المتنوعة دون الاقتصار على الجانب المعرفي فقط
- ✓ تعزيز صلة الطالب بالمكتبة،
- ✓ تعريف الطلبة برسالة الجامعة وبرامجها ومرافقها

ثالثا: جودة المناهج الدراسية وطرائق التدريس

تعد الموازنة بين الأصالة والمعاصرة في اعداد المناهج والبرامج التعليمية من حيث المستوى والمحتوى والطريقة والاسلوب من العوامل المرتبطة بجودة التعليم الجامعي، ويرتبط هذا الجزء من المعايير بالمدى الذي يمكن فيه

¹ مهدي صالح مهدي، مرجع سابق، ص102.

الفصل الأول : الاطار المفاهيمي لادارة الجودة الشاملة وعلاقته بمؤسسات التعليم العالي

للمناهج الدراسية أن تنمي قدرة الطالب على تحدي مشكلاته، والفهم وحسن التقدير لخصائص المهم وممارساتها، والمقدرة على الاحتفاظ بالمهارات المهنية.

اذ أن أولوية جودة التعليم تستدعي تحسين المناهج وأساليب التعليم والتقويم وبيئة التعلم، ولا يقصد بالمناهج الدراسية المقررة بل يقصد به كل الانشطة والفعاليات والمواد وطرائق التدريس لكل مادة دراسية.

اذ لابد أن تكون جودة المناهج التعليمية وطرائق التدريس هو شمولها وعمقها، ومرورتها واستيعابها لشتى التحديات العالمية والثورة المعرفية، وملائمتها مع المتغيرات العامة واسهامها في تكوين الشخصية المتكاملة للمتعلم.

رابعا: جودة المادة العلمية

يقصد بها جودة محتويات المادة التعليمية من حيث الحداثة والتطور المستمر ومواكب للتغيرات الحاصلة في المجتمع، الأمر الذي يساعد طالب المعرفة على التركيز والتوجه في أبحاثه ودراساته.

كما يجب أن توفر الكتب الدراسية النشاط التعليمي التي تحصل من الطالب محور الاهتمام، وتعمل على خلق اتجاهات جديدة ومهارات ضرورية لديهم، الأمر الذي يسهم في زيادة وعي الطالب، ومن ثم القدرة على التحصيل الذاتي لمعلومة بالبحث والاطلاع مما يثري التحصيل والبحث العلمي.

ومن أهم مقومات جودة التعليم ما يأتي¹:

- ✓ أن تكون معدة بنحو مشجع عل الدراسة
- ✓ أن تكون الموضوعات معروضة ومقسمة بنحو منسق ومنظم
- ✓ أن تكون واضحة الهدف والغرض
- ✓ أن تكون لغتها واضحة سهلة وختصرة ومفيدة
- ✓ أن تكون مناسبة لشتى الطلاب لغويا وفكريا وعلميا
- ✓ أن تساعد على تطوير القدرات الفكرية والنصورية للطلبة.
- ✓ أن تساعد الطلاب على اكتشاف معنى الاشياء وفهم الواقع المحيط بهم.
- ✓ أن لا تتعارض مع مبادئ الطلبة الدينية والثقافية والحضارة التي يقوم عليها ديننا الاسلامي الحنيف وكذلك مبادئ الديانات الاخرى في المجتمع.

¹ حمادات، محمد حسن، الإدارة التربوية - وظائف وقضايا معاصرة-، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص48.

خامسا: جودة المباني والتجهيزات التعليمية

هو محور مهم من محاور العملية التعليمية، اذ يتم التفاعل بين مجموع عناصره من حيث جودة المباني والتجهيزات لتحقيق جودة شاملة في التعليم، لما لها من تأثير فعال في جودة العملية التعليمية.

من الجدير بالذكر أن المباني التعليمية، بمحتوياتها المادية والمعنوية مثل القاعات والتهوية والاضاءة والصوت وغيرها من المحتويات يؤثر في جودة التعليم وخرجاته، وكلما أحسنت قاعات التعليم واكتملت، أثرت ذلك بدوره في أعضاء هيئة التدريس والطلاب.

سادسا: جودة الادارة التعليمية

ان قيادة ادارة الجودة الشاملة أمر لا بد من وجوده فلا بد من توفر قيادة كفاء للحصول على ادارة لجودة تعليمية، فإذا فشل القائد في المنظمة في كيفية ادراكه وتفهمه للوصول الى الجودة الشاملة فإن ذلك لا يحقق الاهداف للمؤسسة التعليمية

ويدخل في قيادة ادارة الجودة للادارة التعليمية جودة التخطيط الاستراتيجي ومتابعة الأنشطة التي تقود الى خلق ثقافة الجودة الشاملة، أما جودة التشريعات واللوائح فيجب أن تكون مرنة وواضحة، ومحددة حتى تكون عوناً للادارة التعليمية وان تكون مواكبة للتغيرات الحاصلة¹.

ان القيادة الادارية في الكلية أو الجامعة غدت ضرورة حتمية لجودتها وتتوقف الجودة-الى حد كبير-بالقائد.

ويدخل في جودة القيادة التخطيط الاستراتيجي ومتابعة الأنشطة التي تعود الى ثقافة الجودة، والوصول اليها من حيث²:

- ✓ التزام القيادة الادارية العليا بالجودة الامر الذي يؤثر في جودة أداء الجامعة أو الكلية.
- ✓ جو العلاقات الانسانية بين الطلبة والمدرسين وقيدة القسم أو الكلية الامر الذي يؤدي الى أداء كفاء وجيد
- ✓ اختيار القيادات الادارية التعليمية وتدريبهم بموجب معاييرقياسية في ضوء الحاجة والتخصص.

¹ بدح احمد محمد، ادارة الجودة الشاملة- انموذج مقترح للتطوير الاداري وامكانية تطبيقه في الجامعات الاردنية العامة، اطروحة دكتوراء، جامعة عمان العربية، عمان، 2003، ص102.

² مهدي صالح مهدي، مرجع سابق ، ص104.

سابعا: جودة الانفاق الجامعي

يعد الانفاق على التعليم وتمويله عاملا مهما من العوامل المؤثرة في جودته، اذ يعد التمويل مدخلا مهما من مدخلات اي نظام تعليمي، ومن دون التمويل المطلوب يقف نظام التعليم عاجزا عن أداء مهامه الأساسية، أما اذا توافرت له الموارد المالية الكافية تقل مشكلاته ويكون من السهل حلها

من دون شك ان وجود التعليم على وجه العموم يمثل متغيرا تابعا لقدرة التمويل في كل مجال من مجالات النشاط ، وتبني الجودة الشاملة فإن انتاجية المؤسسة ستكون عالية لانها تمكنت من تقليل حالات الهدر الى أقصى حد ممكن وبذلك فإن الانفاق المخصص للمؤسسة قد أدى غرضه دون ضياع أو تبديد¹.

ثامنا: جودة تقويم الاداء الجامعي

يتطلب رفع كفاءة التعليم الجامعي وجودته تحسين أداء عناصر الجودة كافة التي تتكون منها المنظومة التطبيقية، والمشملة بصفة اساسية على الطالب، واعضاء هيئة التدريس، والبرامج التعليمية ، وطرائق تدريسها وتمويل ادارة الجامعة، وذلك كله يحتاج بالطبع الى معايير لتقويم كل العناصر، بشرط أن تكون واضحة ومحددة ويسهل اعتمادها والقياس عليها وهذا يتطلب-بدوره- تدريب العاملين بالمنظومة التطبيقية لادارة الجودة الشاملة عليها، مع اعداد هيكله الوظائف والانشطة على وفق تلك المعايير ومستويات الأداء².

المطلب الثالث: علاقة ادارة الجودة الشاملة بأداء مؤسسات التعليم العالي

بعد معرفة كل مايتعلق بإدارة الجودة الشاملة وجب التطرق الى علاقتها بأداء مؤسسات التعليم العالي وقبل ذلك الاشارة لمفاهيم اداء مؤسسات التعليم العالي.

الفرع الأول : مفهوم أداء مؤسسات التعليم لعالي

يعتبر الأداء كمفهوم مشترك للعديد من الأبعاد (الكفاءة، الفعالية، المردودية، الإنتاجية، الجودة... وغيرها) وهذا ما زاد من صعوبة تحديد، حيث كثرت المقاربات النظرية المتعلقة به، تعريف واضح وشامل له وكل باحث تكلم عنه من وجهة نظر فكرية مختلفة.

¹ حمادات، محمد حسن، مرجع سابق، ص 49.

² مصطفى أحمد سيد، إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، المؤتمر السنوي الثاني، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، ص 380.

الفصل الأول : الاطار المفاهيمي لادارة الجودة الشاملة وعلاقته بمؤسسات التعليم العالي

يمكن اعتبار الأداء كمعيار مرجعي لمعرفة مدى تفوق المنظمة على منافسها، من خلال البحث المستمر عن تقديم الأفضل للسوق ومرونة التفاعل بين تغيرات بيئتها، بما يكفل تحقيق التوازن بين مصالح المساهمين وطموحات الأفراد، ويضمن لها لبقاء والاستمرارية في النشاط .

ومن جهة اخرى يمكن اعتباره" يمثل تحقيقا للاهداف التنظيمية، مهما كانت طبيعتها وشكلها فالأداء متعدد الأبعاد نسبة للغايات التنظيمية، فهو ذاتي ومتعلق بالمرجعية المختارة(غايات، أهداف) أي أنه يرتبط بالفعالية ومدى تحقيق المنظمة لاهدافها ونتائجها¹.

عندما نتكلم عن مفهوم أداء مؤسسات التعليم العالي فإنه من الصعب تحديد تعريف واضح وشامل لمصطلح أداء مؤسسات التعليم العالي، نظرا لارتباطه بالعديد من المتغيرات خاصة الجودة، إذ يعتبر العديد من الباحثين أن الاداء هو نفسه تحقيق الجودة، من بينهم نجد sulaiman ainin الذي اعتبر أداء مؤسسات التعليم العالي "يمكن النظر اليه من حيث رضا المستهلكين(أي من وجهة نظر الطلاب)، حيث يتضمن ذلك اربع بنيات أساسية(جودة النظام، جودة المعلومة، جودة الخدمة، والفائدة المدركة) لكن الاداء يرتبط بمتغيرات اخرى غير الجودة (الفعالية، الكفاءة، الانتاجية، المرونة ، الابداع، الاستمرارية...وغيرها) ولا يمكن النظر اليها من زاوية واحدة أو من بعد واحد فقط، ويختلف تعريفه من باحث لآخر حسب تفاوت وجهات نظرهم².

الفرع الثاني : تقييم أداء مؤسسات التعليم العالي

تقييم أداء مؤسسات التعليم العالي ليس بالقضية الجديدة، بل عرف مجراه في الجامعات الأمريكية منذ 100 سنة عام 1984 وفي الدول الأوروبية كانت فرنسا أول دولة بادرت بالتقييم المؤسس ي الشامل سنة ، عام تقريبا وحاليا أصبح أحد المحاور الأساسية ضمن استراتيجيات ضمان جودة التعليم العالي في معظم الدول وتطور تقييم الأداء من مجرد عملية بسيطة تتعلق بتقييم أداء الطالب من خلال الفحص والمتابعة، وتقييم الأداء التعليمي، إلى عملية مركبة تتعلق بتقييم أداء جميع محتويات نظام التعليم العالي (تقييم أداء العملية التعليمية والعملية الإدارية والعملية المجتمعية) من خلال القياس والتحليل المعمق للنتائج، لمعرفة مدى تحمل الجامعات لمسؤولياتها وتحقيقها لأهدافها. وتتنوع مجالات تقييم مؤسسات التعليم العالي فتشمل: تقييم البرامج الأكاديمية، التقييم المؤسسي، التعامل وفقا للمعايير الأكاديمية التي ترد من اللجان القطاعية العلمية، التعامل وفقا

¹ رائد حسين الحجار، تقييم الاداء الجامعي من وجهة نظر أعضاء البيئة التدريسية بجامعة الاقصى في ضوء مفهوم ادارة

الجودة الشاملة، مجلة الاقصى، عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الاقصى، المجلد:08، العدد:02، غزة،

جوان،2004، ص207.

² شيراز محمد طرابلسية، ادارة جودة الخدمات التعليمية والبحثية في مؤسسات التعليم العالي، دار الاعصار العلمي للنشر والتوزيع،

عمان، 2011، ص129.

الفصل الأول : الاطار المفاهيمي لادارة الجودة الشاملة وعلاقته بمؤسسات التعليم العالي

لاستراتيجية الجامعة تجهيز البرامج الأكاديمية ، ترتيب البرامج والمؤسسات على مستوى الجامعة ، فيما يختص بضمان الجودة للاعتماد المهني (التخصصي) والتجهيز للاعتماد المؤسسي.

وهذا التقييم وسيلة لصياغة استراتيجيات تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي على المستوى الكلي ذلك أن معرفة المستوى الحقيقي ، والكليات والأقسام الأكاديمية والوحدات التشغيلية على المستوى الجزئي للأداء ونشر نتائجه يعطي تغذية عكسية لتخطيط استراتيجيات تحسين وتطوير الأداء من قبل هذه المؤسسات نفسها بهدف زيادة قدرتها من قبل الطلاب عند اختيار جامعة الدراسة ، التنافسية الدولية عند تخصيص الموارد. ولتقييم الأداء باعتبارها وحدات تنظيمية تشكل جزءا كبيرا من النظام¹.

أهمية كبيرة في هذه المؤسسات الاقتصادية والاجتماعية وتؤثر فيه وتتأثر به، حتى أن البيئة التي تنشط فيها قد تغيرت، بالخصوص اشتداد وهذا ما فرض عليها ، المنافسة خاصة بعد دخول الكثير من المؤسسات التعليمية الخاصة في هذا المجال من أجل العمل على تحسينه بما يكفل تقديم خدمات تعليمية متميزة.

الفرع الثالث: علاقة قيم ادارة الجودة الشاملة بأبعاد الأداء الاكاديمي لمؤسسات التعليم العالي

نظريا قد نجد أن هناك علاقة مباشرة بين بعض جوانب إدارة الجودة الشاملة سواء كانت من القيم الجوهرية أو الداعمة وتحسين الأداء الأكاديمي بأبعاده المختلفة، وفي جانب آخر قد نجد علاقة غير مباشرة بينها، حيث يمكن تحديد طبيعة هذه العلاقة كالاتي² :

أولاً: علاقة قيم إدارة الجودة الشاملة بالأداء البحثي

عموما نجد أن التفصيل في طبيعة العلاقة بين هذين المغيرية حسب ماورد في الادبيات النظرية قد أخذ توجهين حيث يركز الأول على دراسة العلاقة بين هذه القيم وتحسين الاداء الاكاديميون التفصيل في بعد البحث العلمي(مثل الدراسة لتي اجراها بعض الباحثين بالجامعات السعودية والتي خلصت الى وجود اثار ايجابية لقيم ادارة الجودة الشاملة ، متطلبات الجودة في التعليم الجامعي، متابعة العملية التعليمية، تطوير القوى البشرية وقرارات الادارة الاكاديمية على جودة الاداء الاكاديمي) أما التوجه الثاني فيتناول تحسين البحث العلمي كتحصيل حاصل لتأثير هذه القيم على جوانب اخرى مثل أداء الاساتذة (لذلك فإن تحسين كفاءة التعليم العالي ونوعيته لايمكن أن تتم الا ن خلال تقديم سلسلة طويلة من المدخلات للتدريس والبحث العلمي، ووضع خطط طويلة المدى لرفع مستوى اداء الاساتذة، ولهذا فإن التطوير المهني يشكل متطلبا اساسيا لتوفير مناخ مناسب

¹ خليل شرقي، مرجع سابق، ص112.

² هشام عمر جلمبو وعبد الكريم فرج الله، دور البحث العلمي في تحسين جودة الاداء الاكاديمي لاعضاء هيئة التدريس بالجامعات الفلسطينية، ابحاث مؤتمر البحث العلمي مفاهيمه..أخلاقياته..توظيفه، الجامعة الاسلامية، غزة، 10-11ماي 2011، ص44.

الفصل الأول : الاطار المفاهيمي لادارة الجودة الشاملة وعلاقته بمؤسسات التعليم العالي

لثقافة الجودة والذي بدوره ينعكس على الاداء، مع الاخذ بعين الاعتبار أهميته في توفير الارضية الصالحة لتوظيف عمليات تتسم بالجودة، اضافة الى احداث تغييرات فكرية، وعملية تصنف نظام ادارة الجودة الشاملة) وفي هذا الصدد نجد أن دور مؤسسات التعليم العالي يتمثل في اعداد العلماء والباحثين والمؤهلين لتطوير حدود المعرفة، حيث تؤثر قيم ادارة الجودة الشاملة أكثر على المنشورات البحثية ونقل الصرامة الاكاديمية لتحسين جودة البحوث على جميع المستويات.

ثانيا: علاقة قيم ادارة الجودة الشاملة بأداء الطلبة

ان استخدام قيم إدارة الجودة الشاملة في الفصول الدراسية للكلية يحتمل أن يعزز تعلم الطلبة من خلال التركيز على عملية وذلك ما يمكنهم من تطوير كفاءات مختلفة عند التخرج (مهنية، أكاديمية، ثقافية، تحويل المعارف الاتصال والتواصل والتميز في العمل) تسهل عليهم عملية التحول بسهولة للحياة المهنية أو مواصلة الدراسات العليا حيث يعكس تنوع وتطور كفاءات الطالب تحسن مستوى أدائه كزبون داخلي وخارجي .

ثالثا: علاقة قيم إدارة الجودة الشاملة بأداء الأساتذة

يعتبر تحسين أداء الاستاذ الجامعي الذي يعتمد على معايير الجودة الشاملة من أحدث أنواع التحسين في الوقت الراهن، لأنه يعتمد على معايير متكاملة وفق المواصفات العالمية، ف عملية تحسين أداء التدريس في ضوء قيم ادارة الجودة الشاملة هي تحسين للعملية التعليمية التي يعتبر الأستاذ أحد أركانها الرئيسية، وبذلك يصبح أداء الأستاذ أحد المعايير الرئيسية للحكم على جودة التعليم. الذي يتطور نحو ، وهذا ما يبرز أهمية هذه المعايير في تحسين أداء الأستاذ التميز كلما زادت درجة التزام الاستاذ بهذه القيم ¹.

رابعا: علاقة قيم إدارة الجودة الشاملة بأداء البرامج التعليمية: إن الجامعات تحتاج إلى تطور نوعي في برامجها الدراسية، حتى تتوافق مع احتياجات سوق العمل والذي يعتبر أحد الركائز الأساسية لأنظمة وقيم إدارة الجودة الشاملة مما يثمر عن موارد بشرية تمثل القيادات التي تخدم المجتمع وتواكب المستجدات العالمية الحالية.

وهذا ما يجعل أداء البرامج والعمل بمرونة مع سماتها وتطوراتها المتلاحقة الأكاديمية متميز من الناحية النظرية والتطبيقية في ظل تطبيق هذه القيم.

وبالنسبة لعلاقة القيم الجوهرية والداعمة لإدارة الجودة الشاملة بتحسين أداء الطلبة والأساتذة والبرامج التعليمية أخذ حيث يركز الأول على تأثير هذه القيم على العملية التعليمية مجملها ، توجيهين كذلك الأساتذة والبرامج التعليمية ، (الطلبة أما التوجه الثاني فيركز على التفصيل في تحسين أداء هذه المكونات دون التفصيل في

¹ هشام عمر جلمبو وعبد الكريم فرج الله، مرجع سابق، ص45.

الفصل الأول : الاطار المفاهيمي لادارة الجودة الشاملة وعلاقته بمؤسسات التعليم العالي

القيم. وتتضح هذه الفكرة ليا في النماذج المفسرة لعلاقة قيم إدارة الجودة الشاملة بتحسين الأداء إلا أنه من ناحية أخرى يبقى ، الأكاديمي المذكورة أنفا التحليل مفتوحا من الناحية النظرية للتفصيل في حدود هذه العلاقة¹.

المطلب الرابع : ادارة الجودة الشاملة لتحسين اداء مؤسسات التعليم العالي

ان إدارة الجودة الشاملة قد أثبتت نتائجها الايجابية في تحقيق المركز التنافسي لعدد من المؤسسات الصناعية هذه الاخيرة ومؤسسات التعليم العالي لها مسؤولية مشتركة في تعلم وممارسة إدارة الجودة الشاملة، إذ أن هذا النظام يمكن أن يساعد وبشكل منظم الإدارات والمؤسسات التعليمية على إحداث عملية التغير والتحديث في النظام التعليمي.

الفرع الأول : تطبيقات ومعوقات إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

بعد التكلم عن ادارة الجودة الشاملة ودورها في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي وجب معرفة تطبيقاتها ومعوقاتها ويمكنادراجها كالتالي

أولاً: تطبيقات مبادئ ادارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

لكي تحقق الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي فهي بحاجة الى احداث متطلبات اساسية حتى تستطيع تقبل مفاهيم الجودة بصورة سليمة قابلة للتطبيق العملي ، ومن هذه المتطلبات² :

✓ **الثقافة التنظيمية:** إن مفهوم الثقافة التنظيمية في الجودة الشاملة هي الطريقة التي تؤدي بها الأعمال وإذا اردما أن نأخذ بمفهوم ومبادئ الجودة الشاملة فعلينا العمل على ترسيخ الثقافة التي يشعر بها الأفراد بحرية المشاركة بأفكارهم والمشاركة في حل المشاكل واتخاذ القرار، مع ايمان الادارة العليا بأهمية نظام ادارة الجودة الشاملة وادراكها لمسؤولياتها تجاه التغيرات العالمية.

✓ **القيادة التربوية الفعالة:** فالمطلوب في ادارة الجودة الشاملة هو توفير مناخ تعليمي مناسب لثقافة الجودة ينعكس على أعضاء هيئة التدريس ليعكسوه بدورهم داخل القطاعات وفي المواقف التعليمية والمبادرة الى التدريب واكتساب أساليب التنمية والتطوير:

- ضرورة معرفة الأسباب والمشكلات من خلال الدراسات التحليلية للمؤسسة العالية التي تدفعها الى تطبيق ادارة الجودة الشاملة.

- ضرورة التنسيق والتعاون بين الاقسام والكليات داخل الجامعة لتطبيق مدخل TQ.

¹ خليل شرقي، مرجع سابق، ص113.

² صليحة رقاد، **تطبيق نظام ادارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، آفاق ومعوقات**، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراء، جامعة سطيف، كلية العلوم الاقتصادية، 2013-2014، ص96.

الفصل الأول : الاطار المفاهيمي لادارة الجودة الشاملة وعلاقته بمؤسسات التعليم العالي

- ضرورة التركيز على قاعدة عريضة من المعلومات التي ترشد عملية اتخاذ القرار .
- النظر الى عملية تطوير وتحسين الجودة على أنها عملية مستمرة.
- التعليم والتدريب المستمر لكافة الافراد على طرق الجودة.
- مشاركة جميع العاملين في الجهد المبذول لتحسين مستوى الأداء.
- المشاركة الحقيقية لجميع المعنيين بالمؤسسة العالية في صياغة الخطط والأهداف اللازمة لتحقيق الجودة.
- التعرف على احتياجات المسفيدين الداخليين، وهم الطلاب والعاملين والخارجين وعم عناصر المجتمع المحلي، واخضاع هذه الاحتياجات لمعايير أداء الجامعة.
- المشاركة الجماعية في الادارة باعتبارها اسلوب فعال في تحقيق الجودة والتعاون في كافة اقسام الجامعة .يمكن تلخيص مختلف متطلبات ادارة الجودة الشاملة وفقا لهذا المنظور في الجدول التالي:

الجدول رقم (01) : متطلبات ادارة الجودة الشاملة

مسؤولية الادارة	مراقبة وضبط الوثائق	مراقبة وضبط الوثائق	المحافظة على سجلات الجودة
نظام الجودة	مراقبة المواد الموردة من طرف العميل	بيان نتيجة الفحص والتفتيش	التدقيق الداخلي للجودة
مراجعة الجودة	التحكم وضبط العمليات الانتاجية	مراقبة وضبط المنتجات غير المطابقة	التدريب
مراقبة وضبط التصميم	التحكم وضبط العمليات الانتاجية	الاجراءات الوقائية والتصحيحية	خدمات ما بعد البيع
نظام الشراء	الفحص والتفتيش	مناولة المواد والتعبئة والتسليم	الطرق والاساليب الاحصائية

المصدر : يوسف رشيد، ادارة الجودة الشاملة وصعوبات تطبيقها، الندوة الوطنية حول الجودة الشاملة ورفع أداء الشركات، كلية

علوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة سعيدة، 13 و14 ديسمبر 2010

لقد تعددت نماذج ادارة الجودة الشاملة بتعدد رواد ومدارس الجودة، ومنه النماذج الرئيسية ظهرت نماذج عديدة تنسب لكتاب وباحثين معروفين في ميدان ادارة الجودة الشاملة، الا أن لكل نموذج مواصفاته ليكون مناسباً لبيئة مؤسسة معينة.

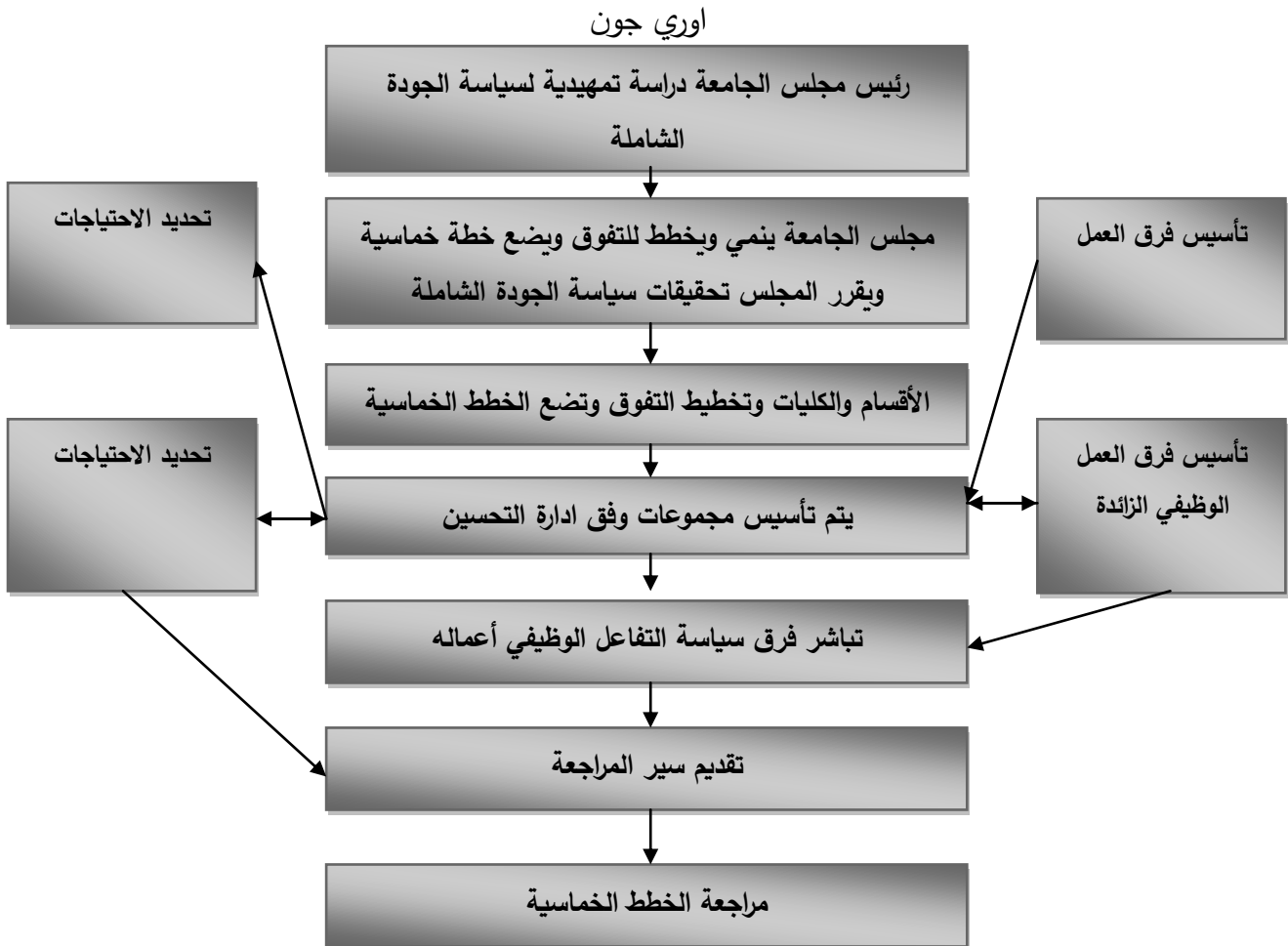
الفصل الأول : الاطار المفاهيمي لادارة الجودة الشاملة وعلاقته بمؤسسات التعليم العالي

وفيما يلي نستعرض بعض النماذج العالمية التي طبقت ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات الجامعية كتطبيق سياسة الجودة في جامعة ولاية اوري جون:

من خلال تطبيق نموذج تحقيق TQM في بداية التسعينات حاولت الجامعة أن تتأكد من مدى صلاحية الجودة الشاملة التي يتحدد في تسعة (5) أسوار فيما يلي¹:

- استكشاف سياسة الجودة الشاملة.
- تحديد الفريق الريادي للدراسة الاولمبية.
- التعرف على احتياجات الزبون خلال عرض جودة الاداء.
- تخطيط الادارة العليا لاحراز التفوق.

الشكل رقم 02 : الأطوار التسعة التي يجب أن يقوم عليها نموذج تحقيق سياسة الجودة الشاملة في جامعة ولاية



المصدر : لرقط علي، مرجع سابق، ص79

¹ لرقط علي، امكانية تطبيق ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، باتنة، 2009، ص78.

لقد توصلت الجامعة بعد تطبيق هذا النموذج الى عدة توصيات منها:

- ضرورة توجيه الادارة الجامعية نحو سوق العمل لتوفير احتياجات الزبائن.
- ضرورة ايمان الادارة العليا بالنقد وتشجيع العاملين¹.
- ضرورة تحديد مستويات الجودة في جميع مجالات الجامعة ومحاولة بدئها على مراحل.
- ضرورة التحسين المستمر لكافة مستويات العاملين.
- ضرورة تشجيع الابتكار.
- ضرورة الاستفادة من تجارب الآخرين في تطبيق TQM.

1- تجربة جامعة ويسكنسون wixonsin University

قامت جامعة ويسكنسون في عام 1990 بوضع خطة تطبيق مبادئ TQM بالجامعة، وقد عرفت هذه الخطة قيادة الجودة الشاملة على أنها مدخل شامل في الادارة يستخدم الطريقة العلمية وإسهامات جميع الافراد في التطوير المستمر تهدف مواجهة توقعات العمال، وقد تضمن إطار عمل هذه الخطة سبعة مجموعات على النحو التالي²:

- ✓ فريق القيادة: وتتخلص مسؤوليته في تطوير رؤية لقيادة الجودة الشاملة من حيث الأهداف ومعايير النجاح والقضايا الرئيسية التي يجب التعامل معها والطرق التي يجب أن تتبع.
- ✓ مكتب الجودة: وهو عبارة عن مجموعة من الافراد تقوم بالارشاد والتسهيل والمعاونة في تنفيذ فلسفة TQM.
- ✓ فريق التنفيذ: ويتكون من مجموعة من أعضاء هيئة التدريس ذوي الخبرة والمعرفة كي يساهموا في جهود التنفيذ.
- ✓ أقسام التحول: وتشمل الاقسام التي ستطبق عليها TQM .
- ✓ الشبكة الداخلية: وتتضمن اللقاءات الشهرية مع المتحدثين عن موضوعات الجودة، والجهود المبذولة في هذا المجال تهدف تدريب الافراد.
- ✓ فريق الممولين: ويتضمن هذا الفريق الجهات التي تقدم الإعانات لتنفيذ TQM وتمثل في إعانات مادية وبشرية.
- ✓ الشبكة الخارجية: وتمثل في مواصلة مكتب الجودة الاتصال بالكليات والجامعات التي تطبق TQM.

¹ لرقط علي، مرجع سابق ، ص79.

² فريد النجار، إدارة الجامعات بالجودة الشاملة، القاهرة، ايتراك للنشر والتوزيع، 2000، ص63-67.

2- تجربة جامعة أستمفور في توكيد الجودة داخل التعليم الجامعي

في مجال التحسينات المستمرة في جودة التعليم الجامعي الأمريكي، طبقت جامعة أستا مفور برنامج عملية فريق الجودة الذي يتطلب تفاعل الطالب والاساتذة لتحسين العملية التعليمية على النحو التالي¹ :

- تحديد فرق التحسينات.
 - تكوين فرق الجودة المناسب للتطوير.
 - تحديد العمليات والأنشطة المناسبة.
 - البحث عن أسباب الإنحرافات والصعوبات.
- وتتمثل الوظيفة الأساسية للجامعة الجزائرية في أنها:
- تساهم في تعميم نشر المعارف واعدادها وتحسينها.
 - تكوين الاطارات الازمة لتنمية البلاد وفقا للأهداف المحددة في التخطيط الوطني.
 - تساهم في ترقية الثقافة الوطنية.
 - تساهم في تطوير وتحسين البحث العلمي ونشر الدراسات ونتائج البحوث.
 - تتولى تلقين الطلاب مناهج البحث.
 - التركيز على تقييم الأداء وليس على القيادة الواعية التي تساعد الأفراد على تحقيق الجودة.
 - اتباع أنظمة وسياسات وممارسات لاتتوقف مع مدخل TQM.

ثانيا: معوقات تطبيق ادارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

رغم أهمية إدارة الجودة الشاملة في المجال التعليمي، إلا أن تطبيقها يواجه العديد من الصعوبات التي تحد من فاعليتها في المؤسسات التعليمية عامة، والجامعات بصفة خاصة، ومن أهم هذه الصعوبات نذكر مايلي²:

- عدم ملائمة الأوضاع الأكاديمية والادارية والمالية السائدة بالجامعات، لمتطلبات تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة وذلك على مستوى فلسفة التعليم الحالية، وأهداف أنماط التعليم الجامعي، أداء أعضاء هيئة التدريس وأدوات العملية التعليمية، ونظام الدراسات العليا والبحث العلمي والامكانات المادية وتمويل التعليم الجامعي.

¹ الداوي الشيخ، بن زرقة ليلي، تطور قطاع التعليم العالي خلال الفترة 2004/2012، مجلة المؤسسة، العدد4، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2015، 272.

² خليل شرقي، دور ادارة الجودة الشاملة في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه، بسكرة، 2016، ص128.

الفصل الأول : الاطار المفاهيمي لادارة الجودة الشاملة وعلاقته بمؤسسات التعليم العالي

- إعادة النظر في أهداف الجامعة وتحديد أدوارها، وتنظيم مسؤوليات العمل فيها، وتوفير البيانات المستمدة من الممارسات والأبحاث لتوجيه السياسات والأداء من أجل الوصول إلى تحسين جوانب العمل والمناخ المحيط بالأداء التعليمي.
- عدم مشاركة جميع العاملين في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- عدم ملائمة جودة الخدمة التعليمية المقدمة للطلبة ومستوى جودة الخدمة التي تتفق مع رغباتهم وتوقعاتهم وذلك فيما يخص الكتاب الجامعي، أداء هيئة التدريس وأساليب التقييم المتبعة، نظام تقديم الخدمة ورعاية الطلبة.
- عدم الربط بين الجامعة وقطاعات سوق العمل من حيث مدى تطور امناهج طبقا لمتطلبات سوق العمل.
- مقاومة التغيير سواء من العاملين أو من الادارات
- المركزية في اتخاذ القرار، فإدارة الجودة الشاملة بحاجة إلى نظام المركزي يسمح بالمزيد من الحريات في العمل، بعيدا عن الروتين والتعقيدات الادارية التي تضعف العمل والأداء.
- قلة الاطارات المدربة والمؤهلة في مجال إدارة الجودة الشاملة، والقادرة على تحمل المسؤولية والابتكار
- يحتاج تطبيق إدارة الجودة لشاملة إلى ميزانية كافية غير عادية.
- إن المبادئ والمتطلبات السابقة تحتم على إدارة الجامعات للتحويل نحو مفاهيم إدارة الجودة الشاملة التحلي بالجرأة من قبل القيادة العليا نحو التغيير الافضل بعيدا عن التعليم التقليدي، مع الاخذ في الحسبان جملة المعوقات التي تحول دون النجاح في بلوغ ذلك الهدف .
- تواجه منظمات التعليم العالي عند تطبيقها إدارة الجودة الشاملة عدد من المعوقات، فهي إذن بحاجة إلى وقت وجهد للتغلب على هذه المعوقات كما أنها تحتاج إلى تغيير في ثقافة الجودة السائدة بها، وعلى هذا الأساس يجب على منظمات التعليم العالي أن تضع نصب أعينها هذه المعوقات للعمل على معالجتها وتذليل الصعوبات التي تواجهها في عملية تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة خاصة وأن لتطبيقه فوائد عديدة، ومن بين أهم تلك المعوقات ما يلي¹ :
- استعجال النتائج وضعف العمل الجماعي
- المركزية الخائفة في بعض الادارات والاقسام العلمية .
- سوء الفهم لدى البعض منهم بأن نظام الجودة لا يمكن تطبيقه في التعليم .

¹ مهدي السامرئي، ادارة الجودة الشاملة في القطاعين الانتاجي والخدمي، عمان، دار جرير للنشر والتوزيع، 2007، ص75.

الفصل الأول : الاطار المفاهيمي لادارة الجودة الشاملة وعلاقته بمؤسسات التعليم العالي

- وجود مقاومة مستمرة وعنيدة من قبل إدارة المنظمات التعليمية لأسلوب إدارة الجودة الشاملة.
- الانفصالية الادارية فيما بين القطاعات والادارات الوظيفية داخل منظمات التعليم العالي
- الشك في تطبيق نموذج الجودة الشاملة في مجال الأنشطة التعليمية
- ضعف نظام المعلومات وعدم توفر البيانات اللازمة لتحقيق متطلبات العملية التعليمية.
- اعتماد برامج الجودة الشاملة على خبراء الجودة أكثر من اعتمادها على الأشخاص العاديين في المنظمة
- التركيز على أساليب معينة في إدارة الجودة الشاملة وليس على النظام كله والاعتقاد بأن أجهزة الحاسوب هي التي تؤدي تحسين الجودة.

اذن فالتغلب على هذه العوائق يتطلب أن يكون هناك إدارة عليا لمنظمات التعليم العالي تفهم عملية تحسين الجودة، ويشارك في هذا العمل الموظفون سواء كانوا إداريين أم مدرسين.

الفرع الثاني: مداخل التحول نحو ادارة الجودة الشاملة لتطوير التعليم العالي

يتطلب تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة من المنظمات بما فيها منظمات التعليم العالي، إجراء مجموعة من التحولات و التغييرات الاساسية للتحول إلى نظم إدارة الجودة الشاملة، ذلك لأن أسلوب إدارة الجودة الشاملة يختلف عن أسلوب الادارة التقليدية من جميع النواحي والجوانب.

أولاً : نموذج الأبعاد السبعة وعملية التحول نحو إدارة الجودة الشاملة في منظمات التعليم العالي

يساهم نموذج الابعاد السبعة (S7) في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة بنجاح وفعالية في المنظمة التعليمية، حيث يمكن هذا النموذج المنظمة من التركيز على بلورة العناصر السبعة- الموضحة أسفله - والتي تتفاعل مع بعضها البعض في إطار إستراتيجية تغيير تحقق إدارة الجودة الشاملة بنجاح¹، وهذا يتطلب الجرأة من قبل القيادة العليا في منظمات التعليم العالي نحو التغيير الأفضل بعيداً عن التعليم التقليدي.

الجدول رقم (02): تكييف نموذج الابعاد السبعة لتبني ادارة الجودة الشاملة في منظمات التعليم العالي

الابعاد	الاعتبارات المطلوبة لدعم تحقيق ادارة الجودة الشاملة في منظمات التعليم العالي
الاستراتيجية Strategy	- التركيز على الزبون الجامعي (طالب، مشغل، زبون داخلي) ويكون ذلك من خلال تحديد حاجاته ورغباته والعمل على زيادة رضا الزبون.

¹ أحمد يوسف أبو فارة، تطبيقات ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، ورقة بحثية مقدمة للمؤتمر العلمي الخامس، اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الزيتونة، المملكة الاردنية، 25-27 أبريل 2005، ص20.

الفصل الأول : الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة وعلاقته بمؤسسات التعليم العالي

<p>-الاهتمام بجمع البيانات التي تطور الاستراتيجية وتدعم الافتراضات لاستراتيجية. -الاهتمام بعمليات التخطيط المهيكلة غير العشوائية.</p>	
<p>-الابتعاد عن تبني النظرة الوظيفية والتوجه نحو التركيز على العملية -التقليل أو ازالة الحواجز التنظيمية. -ينبغي أنتكون ميكانيكية اتخاذ القرار شاملة تتضمن كل أقسام وجوانب منظمة لتعليم العالي.</p>	<p>الهيكل التنظيمي Structure</p>
<p>-ينبغي دعم المقاييس المالية وتكملها بمقاييس أخرى تركز على تحقيق النجاح الشامل للجامعة، مثل المقاييس المتعلقة برضا الزبون وزيادة الكفاءة وفاعلية العملية.</p>	<p>النظم Systems</p>
<p>-التقليل من ناصر التسلسل الهيكلي والتخفيف من حدة القدرة المركزية. -الاهتمام الكبير بمعنويات العاملين(الأساتذة والاداريين). -اسناد صناعة القرارات إلى المستويات ذات العلاقة.</p>	<p>نمط الإدارة Style</p>
<p>-الالتزام العالي بالتكوين والتنقيف والتحسين المستمر لطاقم العمل. -هياكل المكافآت ينبغي أن تدعم الأهداف العامة لإدارة الجودة الشاملة</p>	<p>العمال staff</p>
<p>-ينبغي أن يمتلك الأفراد في منظمة التعليم العالي المهارات الأساسية اللازمة في حقول مهمة مثل حقل حل المشكلات وحقل المعل ضمن فريق عمل وغيرها. -ينبغي تسخير كل المهارات باتجاه منهج التركيز على الطالب، بحيث يكون الأفراد في المنظمة قادرين على جمع البيانات الخاصة به، وترجمتها الى خدمات تلبي حاجته بنجاح.</p>	<p>المهارات Skills</p>
<p>ينبغي توجيه القيم المشتركة نحو تحقيق ما يأتي: -الالتزام بتحقيق رضا الزبون. -اعتماد مداخل أكثر ديموقراطية في القيادة. -درجة عالية من مشاركة العاملين -الالتزام بمدخل الإدارة بالحقائق.</p>	<p>القيم المشتركة Shared values</p>

المصدر: أحمد يوسف أبو فارة، مرجع سبق ذكره، ص13

حيث يتبين من خلال الجدول أعلاه أن نموذج الأبعاد السبعة يتكون من العناصر التالية:

- الاستراتيجية **Strategy**: هي مجموعة من التصرفات الأفعال التي تخطط منظمة التعليم العالي لتحقيقها من خلال الاستجابة للبيئة الخارجية ومن خلال توقع التغيرات التي ستطرأ على هذه البيئة،

الفصل الأول : الاطار المفاهيمي لادارة الجودة الشاملة وعلاقته بمؤسسات التعليم العالي

- حيث يجب أن تكون لدى القيادة العليا منظمة التعليم العالي فكرة عما تريد أن تكون عليه في السنوات القادمة.
- **الهيكل التنظيمي Structure** : والذي يقدم إطار للمنظمة التعليمية، يقسم المهام المختلفة ويوفر الوسائل والأساليب التي تحقق التكامل والتنسيق
- **النظام Systems** : تعبر عن الأساليب والمداخل والاجراءات التي تمكن المنظمة التعليمية من القيام بعملياتها التشغيلية اليومية والقصيرة المدى
- **نمط الادارة Style** : هذا العنصر يعبر عن نمط الادارة وما يتضمنه من دلالات وكذا المناخ التنظيمي السائد في المنظمة.
- **العمال Staff** : حيث يجري التركيز على حجم وطبيعة طاقم العمل وسياسات التوظيف والتطوير وهذا ما يتضمن كيفية اختيار العاملين وتدريبهم وتطوير وتقويم أدائهم، وتحديد نظم دفع التعويضات، وذلك بإتباع منهج العلاقات الانسانية لتحقيق احتياجاتهم ومطالبهم.
- **المهارات Skills** : تعبر عن القدرات الجوهرية وخصائص وسمات الأفراد في منظمات التعليم العالي، وكذلك الخصائص والسمات للمنظمة ككل، حيث تكون تلك القدرات نشطة ومبتكرة.
- **القيم المشتركة values Shared** : تعبر القيم املشتركة عن المفاهيم الموجهة والقائدة، التي تحكم شخصية منظمة التعليم العالي وثقافتها وفلسفتها.

ثانيا: التغيير الثقافي كخطوة للتحويل نحو ادارة الجودة الشاملة:

إن الثقافة التنظيمية بما تحتويه من قيم ومعتقدات واتجاهات يمكن أن تكون الأرض الخصبة التي تدعم نمو واستمرار ونجاح نموذج إدارة الجودة الشاملة، وقد تشكل هذه الثقافة أحد أهم العوائق التي تعترض سبل إنجاح هذا النموذج وذلك حين تتعارض قيمها ومعتقداتها مع الأسس والركائز التي يقوم عليها نموذج الجودة الشاملة، فالثقافة التنظيمية هي معيار الحكم مدى قبول بيئة المنظمة لإدخال فكرة أو نموذج جديد، كما أنها تعكس قدرة المنظمة على التكيف مع أساليب وممارسات جديدة كممارسات الجودة الشاملة¹.

¹ يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، عمان، مؤسسة الوراق للنشر والوزيع، 2007 ص95.

الفصل الأول : الاطار المفاهيمي لادارة الجودة الشاملة وعلاقته بمؤسسات التعليم العالي

1- الثقافة التنظيمية التي يتطلبها تطبيق إدارة الجودة الشاملة¹:

تعبر الثقافة التنظيمية حسب شين (E.Shein) عن " مجموعة من الافتراضات الاساسية لمجموعة معينة ويتعلم من خلالها الأفراد حل المشكلات الداخلية والتكيف الخارجي " وفي نفس الاتجاه عرفت الثقافة التنظيمية على أنها " مجموعة من أساليب التفكير والادراك والعمل المشترك بين أفراد المنظمة " .

ويعد التزام الادارة العليا بفلسفة الجودة الشاملة وثقافتها الجديدة أحد التحديات التي تواجهها المنظمة في تلبية متطلبات الزبون، ويعد هدفا مهما لادارة الجودة الشاملة، ولتحقيق ذلك يتطلب أيضا الالتزام بالجودة، التي هي شيء مطلوب لبقاء المنظمة في ميدان الأعمال، حيث نجد الكثير من المنظمات تتجح في الالتزام بالجودة الشاملة، وتحصل على مشاركة موظفيها ولكن جهودها تفشل في النهاية، ذلك لأنها لم تبذل أية جهود لتغيير ثقافتها التنظيمية، لذلك فإن تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة يلزم المنظمات تغيير ثقافتها التنظيمية ويتضح ذلك من خلال ما يأتي :

- ✓ يعد خلق ثقافة تنظيمية تحديا كبيرا لنجاح برنامج إدارة الجودة الشاملة .
- ✓ تواجه الادارة تحديا لغرس الوعي بأهمية الجودة والعاملين جميعهم، ودفعهم لتحسين جودة المنتج، وإن ذلك يتطلب تغيير ثقافة العمل الخاصة بالمنظمة، ويجب أن يأتي هذا التغيير من المستويات العليا في المنظمة
- ✓ التأكد من مقدرة الفرد في الاندماج والتعامل مع المتطلبات الجديدة التي توجب توصيفا مختلفا للعمل وهذا يتطلب فتح حوار مع الأفراد العاملين والتشاور معهم بأموالعمل، وسماع مشاكلهم، والعمل على مشاركتهم في حل المسائل المتعلقة بتنفيذ إدارة الجودة الشاملة مما يؤدي إلى تسهيل عملية تنفيذ هذا النظام والتغيير
- ✓ تعتبر إدارة الجودة الشاملة مدخل جديد يتبنى خدمة الزبون والجودة تقود إلى التغيير التنظيمي، لأنها أصبحت القيمة المشتركة في برنامج إدارة الجودة الشاملة، حيث سيتدفق للجودة كل شيء (النظم والإستراتيجية والهيكل والأسلوب والمهارات والموظفين)، وبالنسبة للمنظمات الأمريكية فثقافة المنظمة تمثل سبع قيم رئيسية:
- الثقة بتكوين أفضل.
- الثقة بأهمية تفاصيل الأداء للإطلاق لعمل الوظيفة بشكل أفضل وحسم المشاكل.
- الثقة بأهمية الأفراد وكونهم أشخاصا.
- الثقة بالجودة والخدمة الفائقة.

¹ يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سابق، ص 96.

الفصل الأول : الاطار المفاهيمي لادارة الجودة الشاملة وعلاقته بمؤسسات التعليم العالي

- الثقة بأن أغلب أعضاء المنظمة مبتكرون وتعد الإدارة النتيجة الطبيعية للقضاء على الفشل.
- الثقة بأهمية الاتصالات غير الرسمية وتعزيزها.
- الثقة الواضحة والاهتمام الخاص بأهمية أرباح النمو الإقتصادي.

2- الثقافة التنظيمية في منظمات التعليم العالي وإدارة الجودة الشاملة¹.

إذا كان ثمة اختلاف في شكل أداء المنظمات وطريقتها تبعاً لثقافة كل منظمة، فيمكن القول أن المنظمات التعليمية بما فيها منظمات التعليم العالي لها ثقافتها الخاصة، والتي تتكون من القيم والمبادئ والتقاليد والتوقعات التي تصف التفاعل الإنساني مع النظام التعليمي، فثقافة التعليم العالي تكمن إذن في المعتقدات والقيم التي يحملها الأساتذة والطلبة والاداريين، والمسؤولين عن التعليم العالي، والتي تشكلت خلال تاريخ المنظمة، وتخضع أساساً لعاملين أساسيين هما الثقافة العامة للمجتمع، والفلسفة التعليمية التي تتبع منها الأهداف التعليمية المقررة من قبل السلطات العليا و إذا أرادت منظمات التعليم العالي أن تأخذ بمفهوم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة فعليها العمل على ترسيخ الثقافة التي يشعر فيها الفرد بحرية المشاركة بأفكارهم في حل المشاكل واتخاذ القرارات واعتبار ذلك بمثابة قاعدة أساسية في العمل، وتشمل الثقافة التنظيمية الجديدة التي تخدم أهداف الجودة الشاملة في المنظمات التعليمية على الجوانب التالية:

- الكمال في الانجاز مسؤولية الجميع.
- التميز هدف استراتيجي.
- تنمية الرقابة الذاتية والاحساس بالمسؤولية.
- النظر لكل من يعمل في المنظمة على أن لديها القابلية للإبتكار والإبداع
- رسالة منظمة التعليم العالي والتي تمثل غاية ومسعى الجميع، باعتبار الجامعة مستقبل كل من يعمل فيها، بل أكثر من ذلك هي مستقبل المجتمع ككل، فنجاحها يعني نجاح الجميع.
- يتطلب تحقيق إدارة الجودة الشاملة في منظمات التعليم العالي تغيير الثقافة التنظيمية القديمة للعمل إلى ثقافة جديدة قائمة على مرتكزات أساسية تساهم في تحقيق وتحسين الجودة الشاملة في منظمات التعليم العالي.

3- أدوات التغيير الثقافي لتطبيق ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي²:

يعتبر التغيير الثقافي أحد أهم مداخل التحول نحو إدارة الجودة الشاملة، إذ أن الملتحقين بمنظمات التعليم العالي ينتمون إلى ثقافات خاصة ومتنوعة وبالرغم من أن هؤلاء الافراد يخضعون للثقافة العامة وللسلم القيمي

¹ يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سابق، ص97.

² يوسف حجيم الطائي وآخرون، نفس المرجع، ص117.

الفصل الأول : الاطار المفاهيمي لادارة الجودة الشاملة وعلاقته بمؤسسات التعليم العالي

للمجتمع، إلا أنهم قد كونوا سلمهم القيمي الخاص بهم، وعلى المنظمة التعليمية أن تحدد قيمها ومبادئها ومعتقداتها الخاصة بها، وتحولها إلى قواعد ونظم ومعايير ونمط إداري، ثم تقوم بتعريف الأفراد المنتسبين بالجامعة بها.

ويمكن لإدارة المنظمة التعليمية الإعتماد على مجموعة من الآليات والأدوات التي تسمح بتغيير الثقافة الحالية السائدة إلى ثقافة جديدة تسمح بقبول التغيير داخل منظمات التعليم العالي من قبل جميع الأفراد، ومن بين هذه الآليات نجد:

- **اللغة:** إذ يجب على القادة والمسؤولين أن يستعملوا المصطلحات المناسبة للتغيير نحو إدارة الجودة الشاملة، وذلك بتغيير الكلمات أو المصطلحات القديمة بمصطلحات جديدة، لأن تصورات و إدراك الأفراد مرتبط بالمصطلحات القديمة.
- **التعليم والتكوين:** أي تكوين الأفراد على مفاهيم وممارسات إدارة الجودة الشاملة.
- **الإتصال :** أي توفير الاجابات التي تقلق الأفراد حيال التغيير المرتقب.
- **التوقع والرؤية :** أي أنه ينتظر من القادة أن يتوقعوا التهديدات التي تواجهها المنظمة التعليمية، ثم ينبهوا الأفراد إلى ضرورة مواجهة هذه التهديدات، وأن يطوروا رؤية واضحة لكيفية مواجهتها ولما يجب أن تكون عليه المنظمة في المستقبل .
- **الانتظار المعياري :** بإمكان المسؤولين أن يستعملوا مجموعة من القيم و المؤشرات والأهداف والمكافآت والاعتراف كأدوات التغيير المرغوب
- **الموضة:** أي مسايرة ومواكبة ما هو رائج في المنظمات الأخرى.
- **الأمثلة والنماذج :** وهي بمثابة رموز يقتدى بها في منظمات التعليم العالي مثل نماذج جامعات ومعاهد وكليات عالمية قامت بنفس التجربة والتغيير نحو إدارة الجودة الشاملة.

تعتبر الثقافة التنظيمية أساس نجاح عمليات التحول والتطوير ضمن أي مستوى و على أي نطاق لمواجهة تحديات المتغيرات المتسارعة والإستفادة من الفرص المتاحة بشكل أمثل ، ويركز خبراء التحول على تحديد الثقافة التنظيمية القائمة في المنظمة كأساس لتطبيق خطط و برامج التحول والتطور المستهدفة، كما أنها هي التي توجد القبول لدى كافة المستويات في المنظمة لتبني عمليات التحول والتطور والتجديد بايجابية واقتناع كون الأهداف والمصالح الشخصية للأفراد تكون قد انسجمت وثقافة المنظمة وأهدافها العليا، فتحقيق الفرد لذاته يكون من خالل تحقيق أهداف المنظمة ووفقا لثقافتها، وأي ابتعاد عن هذا النظام هو انحراف يجب تصويبه.

الفرع الثالث: إدارة الجودة الشاملة أساس تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي

تعد مسألة تطوير الأداء مسألة إستراتيجية تدخل ضمن الكيفية التي تهدف إلى انجاء أهداف تحسين مستوى البحث و التعليم و مختلف الخدمات ضمن الأهداف طويلة المدى للمؤسسة الجامعية، بحيث تكون متكاملة ومتضافرة في الجهود من اجل الإستخدام الأمثل للموارد والتقليل من التكاليف و بالتالي المساهمة في تطوير الأداء الذي يتحقق في النهاية من خلال جودة المخرجات المتمثلة في التحصيل العلمي الجيد لطالب التعليم العالي، و ترقية نشاطات البحث و توجيهه وقف متطلبات التنمية في شتى ميادينها الاقتصادية و الإجتماعية وغيرها¹.

ويجمع أغلب الباحثون على أن الأداء عموما هو: "انجاز الأعمال كما يجب أن تتجزأ"² حيث يركز على إسهامات الفرد في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال درجة تحقيق و إتمام مهام وظيفته، كما يركز أيضا عن المسؤولية الكلية للمديرين تجاه تحقيق أهداف المؤسس، و بالنظر إلى المبادئ الأساسية لادارة الجودة الشاملة، فإننا نجد تركيزا على هذه الجوانب، من خلال إبراز هذه المبادئ كالتركيز على الموارد البشرية والكفاءات : أي التركيز على العنصر البشري بتنميته و تدريبه وتزويده بالمهارات والقدرات وتحفيزه وتوفير بيئة العمل المؤثرة إيجابا على روحها المعنوية، ثم مبدأ التعاون الجماعي بدل من المنافسة إذ أنه من الملاحظ أن من بين أهم الأسباب الرئيسية لنجاح اليابان في تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة يعود بالأساس إلى هذا المبدأ من خلال استخدام اليابانيين لأسلوب حلقات الجودة ايشيكاوا " Ichikawa " المتمثل في جماعات عمل يتراوح عددهما بين 4 إلى 7 عاملين تجتمع طوعيا خارج المؤسسة، وبعد أوقات العمل لمناقشة المشاكل التي تعترضهم على مستوى أعمالهم ، و هذا يعد من بين أهم أفضل النماذج للعمل الجماعي المبني على احترام آراء جميع أفراد المؤسسة ومنحهم الثقة بعملهم والاعتزاز به، إضافة إلى مبدأ المشاركة الكاملة حيث يؤكد نظام الجودة الشاملة على أهمية استخدام اللامركزية والاتصالات الأفقية بدلا من أسلوب المركزية و الاتصالات الرأسية، من خلال مشاركة الجميع في القرارات المتعلقة بأعمالهم و كذا المتعلقة بالمؤسسة ككل، عن طريق دعم فكرة التنسيق والتعاون وتنمية روح الفريق على مستوى كامل دوائر و أقسام المؤسسة³.

¹ احمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير أداء مؤسسات التعليم العالي في الجزائر، الملتقى الوطني الخامس حول إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة 2010، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة سعيدة، 18-01-2015، ص6.

² سناء عبد الكريم الخناق، مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، مداخلة مقدمة للمؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، أيام 9 - 8 مارس 2005، ص3.

³ أحمد عيشاوي، مرجع سابق، ص7.

الفصل الأول : الاطار المفاهيمي لادارة الجودة الشاملة وعلاقته بمؤسسات التعليم العالي

كل هذه المبادئ التي تم ذكرها بشيء من التفاصيل، وكذا بقية المبادئ الأخرى لإدارة الجودة الشاملة التي لم نذكرها كالتركيز على العميل، الوقاية من وقوع الأخطاء بدلا من التفتيش، اتخاذ القرارات بناء على الحقائق، نظام فعال للمعلومات و الإتصال، فان جميعها تعمل على تحقيق و إنجاز المبدأ الرئيسي في فلسفة إدارة الجودة الشاملة ألا وهو : مبدأ التحسين المستمر، الذي يهدف بالأساس إلى تطوير الأداء من خلال تطوير العمليات و الأنشطة و طرق الإنتاج بشكل مستمر وصولا إلى إتقان الأعمال الهادفة إلى إرضاء العميل بأقل التكاليف الممكنة.

خلاصة الفصل:

يمكن القول مما سبق بأن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي أصبح ضرورة حتمية لا مفر منه لمواجهة مختلف التحديات سواء على الصعيد المحلي أو العالمي، و إن تبني منهج إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات يؤدي إلى إحداث تغييرات إيجابية تمس كل شيء داخل المؤسسة تمكنها من تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية وتضمن لها التفوق والتميزو النجاح على منافسيها وبالتالي تكسب بها ثقة العملاء، كما أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يرتكز على مجموعة من المبادئ محورها الأساسي هو رضا العميل والتحسين المستمر ومشاركة العاملين مجموعة من المراحل الضرورية للتطبيق كما يحتاج إلى توفر العديد من المتطلبات الضرورية للتطبيق الناجح أساسها تفهم والتزام الادارة العليا بإدارة الجودة الشاملة. كما أنه لا بد من التطبيق السليم والشامل لمفهوم إدارة الجودة الشاملة لتحسين مستويات الجودة وتمكين الجامعة من التميز والنجاح و هذا ما لجأت إليه العديد من مؤسسات التعليم العالي في العالم فكانت نموذجاً يقتدى به في تطبيق إدارة الجودة الشاملة وقد أدى هذا أيضا بالعديد من المفكرين إلى إقامة وتشكيل نماذج وأنظمة تعتبر كحجر أساس لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية، من أجل تحسينها وتطوير مخرجاتها.

الفصل الثاني:

دور ادارة الجودة الشاملة في تحسين أداء كلية
العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

تمهيد :

تعمل الجامعة باعتبارها كيان اقتصادي ومؤسستي على ايجاد انجع الطرق في التسيير ومحاولة تطبيق ادارة الجودة الشاملة مما يتماشى وطبيعتها ووظائفها المختلفة حيث تسخر كافة الوسائل لضمان السير الحسن للتعليم العالي ومراعات كل مايمكن القيام به لأجل ذلك وتطبيق ماتوفر من الامكانيات والآليات لتعزيز ادارة الجودة الشاملة نظرا لاكتساح هذا المجال دورا هاما وجب على الجامعة ككل وكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير مراعاته والعمل عليه وهذا ماسنتطرق اليه في هذا الفصل من خلال مبحثين:

- **المبحث الأول:** تقديم لكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- **المبحث الثاني:** دور ادارة الجودة الشاملة في تحسين أداء كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

المبحث الأول: تقديم كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

شهدت الجامعات الجزائرية منذ بداية نشأتها وحتى اليوم الكثير من التغييرات في هياكلها وذلك تحت مبدأ تحسين الأداء والرقي بمستوى المنظومة التعليمية مواكبة للتطورات التي شهدتها المؤسسات في مختلف القطاعات مما دفع بها لمحاولة ايجاد التكوين الأمثل والتنظيم الأحسن لهياكل مؤسسة التعليم العالي وكذا الكليات ومن أجل ذلك سنتطرق بالتفصيل للمعلومات الخاصة بكل من الجامعة تليها الكلية وسنتعرف على هياكلها المختلفة .

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن الجامعة والكلية

إن جامعة محمد خيضر بسكرة وكمثياتها من الجامعات الجزائرية سعت الى تحسين أدائها وتغيير منظمة هياكلها المختلفة تماشيا مع التطورات وتحت بند تطوير وتحسين الأداء حيث شهدت العديد من التغييرات في هياكلها على مر السنوات الماضية وكذا الكلية التي تعتبر الوحدة المؤسسة للجامعة وحجر الأساس ومنه سنتعرف على الجامعة والكلية على حد سواء .

الفرع الأول: جامعة محمد خيضر بسكرة

مرت الجامعة بالعديد من المراحل للوصول لماهي عليه اليوم وهذه المراحل متمثلة في¹:

أولاً: المرحلة الأولى: مرحلة المعاهد (1984 - 1992)

كانت المعاهد الوطنية تتمتع باستقلالية إدارية، بيداغوجية ومالية وتتكفل هيئة مركزية بالتنسيق بينها

1. المعهد الوطني للري (المرسوم 254-84 المؤرخ في 18/08/1984)
2. المعهد الوطني للهندسة المعمارية (المرسوم رقم 253-84 المؤرخ في 05/08/1984)
3. المعهد الوطني للكهرباء التقنية (المرسوم رقم 169-86 المؤرخ في 18/08/1986)

ثانياً: المرحلة الثانية: مرحلة المركز الجامعي (1992 - 1998)

تحولت هذه المعاهد إلى مركز جامعي بمقتضى المرسوم رقم 295-92 في 07/07/1992، منذ عام 1992 تم فتح معاهد أخرى :

¹ الموقع الرسمي لجامعة محمد خيضر بسكرة ، الرابط: <http://univ-biskra.dz> تم الاطلاع عليه الساعة يوم 2020/09/08، الساعة 13.33.

- معهد العلوم الدقيقة
- معهد العلوم الاقتصادية
- معهد الأدب العربي
- معهد الهندسة المدنية
- معهد الإلكترونيك
- معهد علم الاجتماع

ثالثا: المرحلة الثالثة: مرحلة الجامعة (1998 - إلى يومنا هذا)

بصدور المرسوم رقم 98-219 المؤرخ في 07/07/1998 تحول المركز الجامعي إلى جامع تضم ثلاث كليات. تم في 24/08/2004 صدور المرسوم التنفيذي رقم 04-255 المعدل للمرسوم التنفيذي رقم 98-219 المؤرخ في 07/07/1998 والمتضمن إنشاء جامعة بسكرة، المعدل بحيث أصبحت الجامعة تتكون من ست كليات هي:

1. كلية العلوم والتكنولوجيا
2. كلية العلوم الإنسانية
3. كلية الحقوق والعلوم السياسية
4. كلية العلوم الاقتصادية والتسيير
5. كلية الآداب
6. كلية العلوم الدقيقة

رابعا: الوضعية الحالية

ثم جاء المرسوم التنفيذي رقم 90-09 المؤرخ في 21 صفر 1430 هـ الموافق لـ 17 فيفري 2009، الذي يعدل ويتمم المرسوم التنفيذي رقم 98-219 المؤرخ في 07/07/1998 وأصبحت الجامعة تتكون من ستة كليات هي:

1. كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة
2. كلية العلوم والتكنولوجيا
3. كلية الحقوق والعلوم السياسية
4. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
5. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

6. كلية الآداب واللغات

7. معهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية

كما عدل المرسوم التنفيذي المادة 4 من المرسوم التنفيذي رقم 219-98 بحيث أصبحت تضم مديرية الجامعة زيادة على الأمانة العامة والمكتبة المركزية أربع نيابات مديرية تكلف على التوالي بالميادين الآتية:

- نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في التدرج والتكوين المتواصل والشهادات
- نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في ما بعد التدرج والتأهيل الجامعي والبحث العلمي
- نيابة مديرية الجامعة للعلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية
- نيابة مديرية الجامعة للتنمية والاستشراف والتوجيه

الفرع الثاني: كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

سنحاول في هذا الجزء التعريف بالمؤسسة محل الدراسة (كلية العلوم الإقتصادي والتجارية وع التسيير_جامعة محمد خيضر_بسكرة).

أولاً: التعريف بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

تأسست كلية العلوم الإقتصادية بموجب المرسوم التنفيذي رقم: 98 / 397 المؤرخ في: 02 / 12 / 1998 وكانت تسميتها ب:كلية الحقوق والعلوم الإقتصادية وتم فصلها عن كلية الحقوق بناء على المرسوم التنفيذي رقم: 04 / 255 المؤرخ في: 29 / 08 / 2004 وتم تسميتها ب:كلية العلوم الإقتصادية والتسيير، وبناء على المرسوم التنفيذي رقم: 09 / 90 المؤرخ في: 17 / 02 / 2009 تم تغيير التسمية إلى: كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير وهي تشمل على ثلاثة أقسام إضافة إلى النظام الجديد LMD (مجال العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير)

ثانياً: مهام كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

ويمكن وضع تعريف مختصر للكلية كالتالي : هي وحدة للتعليم والبحث بالجامعة في ميدان العلم والمعرفة، وهي متعددة الاختصاصات.

وتتولى ما يأتي :

- ✓ التعليم على مستوى التدرج وما بعد التدرج
- ✓ نشاطات البحث العلمي

✓ أعمال التكوين، وتجديد المعارف

يعتبر عميد الكلية مسؤول عن التسيير البيداغوجي ويضمن تسيير وسائلها البشرية والمالية والمادية ويساعده في مهامه كل من

- ✓ نائب العميد المكلف بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة .
- ✓ نائب العميد المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية .
- ✓ الأمين العام للكلية .
- ✓ رؤساء الأقسام .
- ✓ مسؤول مكتبة الكلية.

ثالثا: كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالأرقام

تضم كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير عدد معتبر من الموظفين والأساتذة حاولنا ابرازه في جدول متضمن التعداد الكلي لموظفي واساتذة كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (03): التعداد الكلي لأساتذة وموظفي الكلية لسنة 2019

الرقم	الرتبة	التعداد الكلي	نساء	رجال	اجانب
01	أستاذ دائم	198	123	75	-
02	موظف دائم	60	36	24	-
	المجموع	258	159	99	-

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على وثائق من أمانة الكلية

نلاحظ ومن خلال الجدول أن الكلية تحوي 198 استاذاً منهم 123 نساءً ولا وجود لأساتذة أجنب، بينما وجود 60 موظفاً دائماً منهم 36 نساءً، حيث أن جودة كل من الأساتذة وموظفي الكلية ينعكس على الجودة الشاملة لكلية العلوم الإقتصادية ويحسن من أدائها وعمل على تحقيق الأهداف المرسومة.

كما تضم الكلية ثلاثة أقسام :

- قسم العلوم التجارية.
- قسم العلوم الإقتصادية.
- قسم علوم التسيير .
- قسم الجذع المشترك.
- قسم المالية والمحاسبة.

كما تحتوي أيضا على مركز للإعلام الآلي ومكتبة الكلية مجهزة بكافة التجهيزات.

المطلب الثاني : التنظيم الاداري للكلية

يتمثل البناء الاداري للكلية من:

- ✓ عمادة الكلية .
- ✓ نواب العميد.
- ✓ الأقسام (قسم العلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، قسم العلوم التجارية، قسم المالية والمحاسبة).
- ✓ الأمانة العامة ومختلف المصالح الأخرى .
- ✓ مكتبة الكلية .

وهذا بناء على القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 2004 المتضمن التنظيم الاداري لمديرية الجامعة والكلية والمعهد وملحقة الجامعة ومصالحها المشتركة، وهذا بعض الشرح المختصر لبعض أفراد الكلية .

- ✓ **عميد الكلية**: يقوم بالإشراف الجيد للكلية ومحاولة مواكبة التكنولوجيا الحديثة خاصة في مجال التسيير
- ✓ **نائب عميد الكلية** : يقوم ببعض المهام التي تقل عن دور عميد الكلية بشكل يساهم في السير الحسن للكلية .

المطلب الثالث : السياسة العامة للكلية .

تسعى الكلية بمنظومتها الادارية إلى وضع وصياغة مجموعة من السياسات تكفل لها السير الحسن والتطور المستمر على كل الأصعدة وبهدف تحقيق المبتغى لأبد من توافر الجهود بين مختلف الأطراف الفاعلة من مسؤولين ،أساتذة، عمال، طلبة. بما يسمح لها القيام بالدور المنوط بها وبتالي التطور واحتلال الريادة على

مستويين الداخلي والخارجي، وانطلاقاً من هذا تم تطوير مجموعة من الأهداف نذكرها على سبيل المثال كالاتي:

- تدعيم الكلية بأساتذة ودكاترة ذو خبرة عالية في مختلف التخصصات من أجل تكوين الطالب الجامعي ورفع مستواه العلمي.
- تسجيل مجموعة من المشاريع البحثية والأنشطة العلمية التي تضيف قيمة للعمل الجماعي وتدفع عجلة البحث العلمي إلى الأمام.
- توفير كافة الإمكانيات املادية والمعنوية للأساتذة والباحثين للإستفادة من هذه البحوث بهدف تطوير المنطقة والمجتمع.
- فتح تخصصات جديدة تتلائم والتغيرات الإجتماعية والإقتصادية للبلاد.

ومن أجل قطب جامعي مندمج تضع الإدارة بالكلية نصب عينها في تحقيق النقاط التالية:

- العمل على تكوين الطلبة وعلى مستوى عالي كل في مجال تخصصهم مما يؤهلهم إلى اقتحام مجالات العمل بكل فعالية وجدارة.
- التنسيق والتعاون مع الجامعات الوطنية والاقليمية وكذا الدولية.
- ربط العلاقة مع الشركاء القضايين بهدف تسهيل التبرصات الميدانية للطلبة.

المبحث الثاني: ادارة الجودة الشاملة لتحسين أداء كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

تعتبر إدارة الجودة الشاملة عنصر مهم لتحسين أداء و جودة التعليم العالي على مستوى الكلية وذلك من خلال الإهتمام بمحاورها، و مدى استعداد الكلية لإتباع هذا الأسلوب وتبنيه واستعراض مختلف الآليات المسخرة لذلك والعمل على تطبيق مبادئ ومحاور ادارة الجودة الشاملة من شأنه أن ينعكس بشكل ايجابي على منظومة سير الكلية.

المطلب الأول: محاور إدارة الجودة الشاملة في كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

من خلال دراستنا لمسار التعليم العالي ومن أجل تبني مدخل إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي اتضح لنا أن الكلية كانت و لا زالت تهدف إلى الأفضل من خلال تحسين نوعية مخرجاتها والرفع من مستوى الطالب الجامعي، ويبحث هذا العنصر في بعض المؤشرات الكمية والنوعية المتعلقة بتطور الجامعة والتي من

أهمها تطور أعداد أعضاء الهيئة التدريسية، تطور أعداد الطلبة المسجلين ، إضافة إلى الهياكل البيداغوجية ومنه يمكن الأخذ بعين الاعتبار المعايير المتمثلة في:

الفرع الأول: جودة أعضاء هيئة التدريس

لا يوجد اختلاف حول الدور الذي يلعبه عضو هيئة التدريس والمتمثل في الأستاذ والذي هو محور العملية التعليمية وجوهرها حيث يمثل الأستاذ حجر الأساس في المنظومة التعليمية وبذلك يعكس مدى جودة التدريس والعملية التعليمية في المؤسسة والمتمثلة في الكلية ويمكن اعتبار الجودة متمثلة في مدى توافر الكم المناسب من الأساتذة بالإضافة للنوع والذي يعكسه خبرة ومدى تمكن الأستاذ من القيام بالدور المنوط به في العملية التعليمية والذي ينعكس بالإيجاب أو السلب على الطلبة والذين يعتبرون محصلة أو نتاج العملية التعليمية وهنا يمكن توضيح عدد الأساتذة بأصنافهم ورتبهم التعليمية المسخرين لضمان السير الحسن وحسن الأداء في الكلية وضمان جودة المادة التعليمية المقدمة للطلبة وتطورهم خلال ثلاث سنوات وذلك لمعرفة التطور الذي شهدته الكلية في هذا المجال .

أولاً: تطور هيئة التدريس

شهدت هيئة التدريس تغيرات خلال الثلاث السنوات الاخيرة يمكن عرضها في الجدول التالي :

الجدول رقم(04): تطور هيئة التدريس خلال ثلاث سنوات الاخيرة

السنوات	المجموع
2017	194
2018	195
2019	199

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على وثائق داخلية من مصلحة الاحصاء

نلاحظ زيادة في عدد المدرسيين لتبلغ 199 استاذ سنة 2019 في الكلية وهذا مايعتبر في صالح جودة هيئة التدريس فكلما زاد عدد الأساتذة زادت نسبة التأطير بالنسبة للطلبة وهذا ماينعكس على مخرجات العملية التعليمية ويحسن الأداء داخل الكلية .

ثانيا: تطور معدل تأطير الأساتذة للطلبة بالكلية

شهد معدل تأطير الأساتذة تغيرات في السنوات الأخيرة يمكن عرضها على النحو التالي في الجدول المبين :

الجدول رقم (05) : تطور معدل التأطير بالكلية لسنة 2019

السنوات	2017	2018	2019
عدد الاساتذة	194	195	198
مجموع الطلبة المسجلين	3432	4234	4784
نسب التأطير	%17.69	%21.71	% 24.16

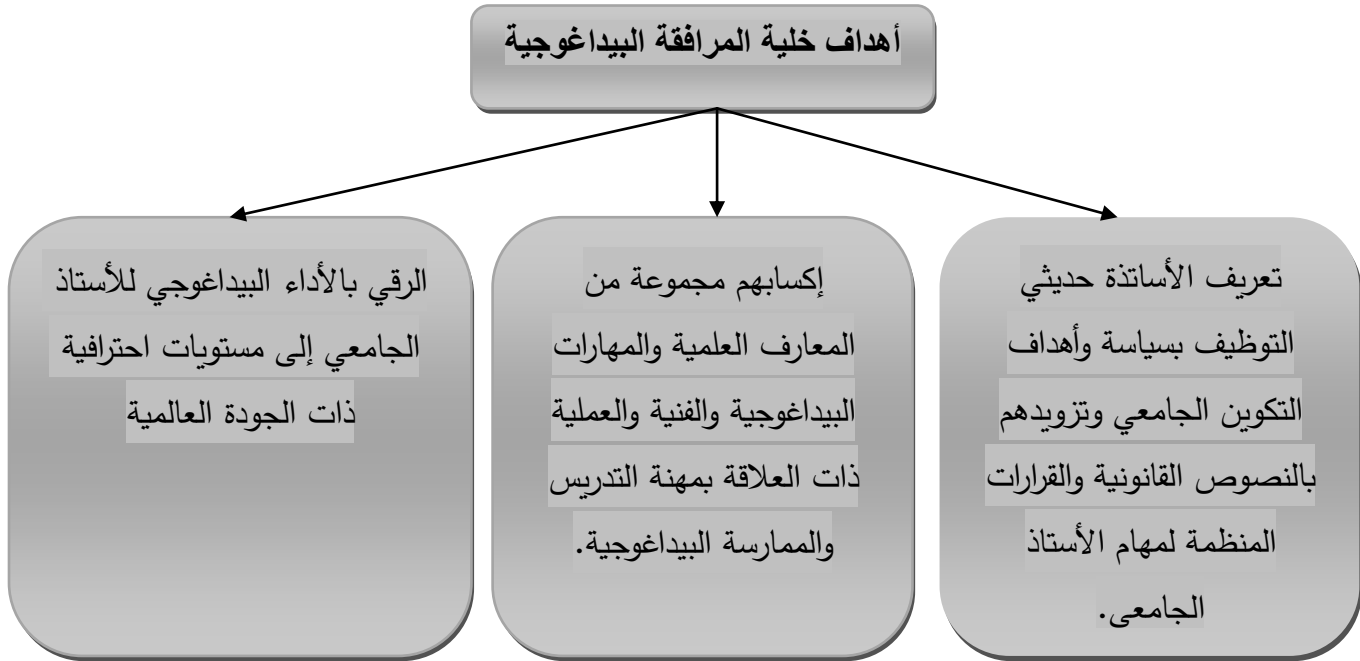
المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على وثائق داخلية للكلية.

من خلال الجدول نلاحظ أن حجم هيئة التدريس عرف تزايد مستمر وأن نسب التأطير في تزايد خلال السنوات الثلاث الأخيرة لتبلغ 24.16% وهي نسبة مقبولة على وجه العموم تدل على وجود نوع من الجودة في العملية التعليمية .

ثالثا: جودة الأستاذ وسياسة المرافقة البيداغوجية للأساتذة حديثي التكوين

تقوم الجامعة على وجه العموم والكلية على وجه الخصوص بمرعاة جودة هيئة التدريس وذلك من خلال تكوين الأساتذة حديثي التوظيف وتزويدهم بكل مايتعلق بأداء وظائفهم بكل فاعلية وضمان جودة العملية التعليمية ووجود مايسمى بخلية المرافقة البيداغوجية وهي خلية متخصصة في متابعة عمل الأساتذة حديثي التوظيف.

الشكل رقم (08) : أهداف خلية المرافقة البيداغوجية



المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على نتائج ملتقيات معقودة في الجامعة

إن الغاية التي تسعى إلى تحقيقها خلية المرافقة البيداغوجية هي:

- ✓ تعريف الأساتذة حديثي التوظيف بسياسة وأهداف التكوين الجامعي وتزويدهم بالنصوص القانونية والقرارات المنظمة لمهام الأستاذ الجامعي.
- ✓ إكسابهم مجموعة من المعارف العلمية والمهارات البيداغوجية والفنية والعملية ذات العلاقة بمهنة التدريس والممارسة البيداغوجية.
- ✓ الرقي بالأداء البيداغوجي للأستاذ الجامعي إلى مستويات احترافية ذات الجودة العالمية.

ما ميز الورشات المعقودة في هذا الصدد من جهة هو:

- ✓ اعتماد الأستاذ المكون للطريقة التفاعلية الحوارية التي انعكست بالإيجاب على الأساتذة المكونين ما سمح لهم بمناقشة الأفكار المطروحة والإدلاء بآرائهم حولها، حيث لاقت العملية التكوينية استحسانا من قبلهم، ومن جهة أخرى فإن هذه
- ✓ المحاضرات والورشات تخضع إلى تقييم في نهاية كل محاضرة أو ورشة وذلك وفق معايير أساسية منها ما هو متعلق بتقييم الهيكل البيداغوجية للتعليم وما هو متعلق بتقييم الهيكل البيداغوجي من خلال

عرض التكوين وذلك من خلال عدة مؤشرات تتبدى في وضوح توصيف المحاضرات والورشات بالنسبة للأساتذة الجدد والأساتذة المرافقين معا.

- ✓ ترابط وتكيف عرض المحتوى مع الفئة المستهدفة ومحاور ووحدات المحتوى من جهة ومع الحجم الساعي المخصص لكل وحدة من جهة أخرى.
- ✓ مدى تكيف و مواءمة الأنشطة والأهداف المسطرة والخضوع إلى تمارين وأسئلة خلال عملية عرض المحتوى وغيرها من المؤشرات المعتمدة في تقييم الأساتذة المترشحين.

كما أنه يتم هناك تقييم نهائي في نهاية الدورة يخضع له الأساتذة الجدد والذي سيشرف عليه أعضاء خلية المرافقة البيداغوجية وبعض الأساتذة المنتخبين من بين مجموع أساتذة الهيئة العلمية للمرافقة البيداغوجية¹. بالإضافة الى أنه تم ادراج علم النفس التربوي كوسيلة لتعزيز التواصل والجودة النوعية للمادة المقدمة من طرف الأستاذ للطلبة والذي سينعكس بالإيجاب على الطلبة وتحصيلهم الدراسي وكذا تنظيم ملتقيات وورشات للعمل على الآليات المعتمدة ومناقشة الأفكار وتبادلها بين كافة اعضاء المنظومة التعليمية من أساتذة بمختلف الرتب والتخصصات ونقل الخبرات بين الأساتذة ذو الأقدمية الى الأساتذة حديثي التوظيف لتعزيز دور الجودة الشاملة في هذا السياق.

الفرع الثاني: جودة الطالب في الكلية :

وفي هذا الصدد سنقوم بدراسة تطور عدد الطلبة خلال ثلاث سنوات لمعرفة كمية الطلبة الذين سيتم تكوينهم ومدى قدرة المؤسسة على انتاج افراد جاهزين للتوظيف في مختلف التخصصات بالإضافة الى بعض التفاصيل الأخرى .

أولاً: تطور الطلبة في الكلية

الجدول رقم (06) : تطور عدد الطلبة خلال ثلاث السنوات الاخيرة بالكلية حسب الأقسام

2019	2018	2017	
1092	856	763	قسم علوم التسيير
407	287	291	قسم العلوم التجارية
1258	854	797	قسم المالية والمحاسبة

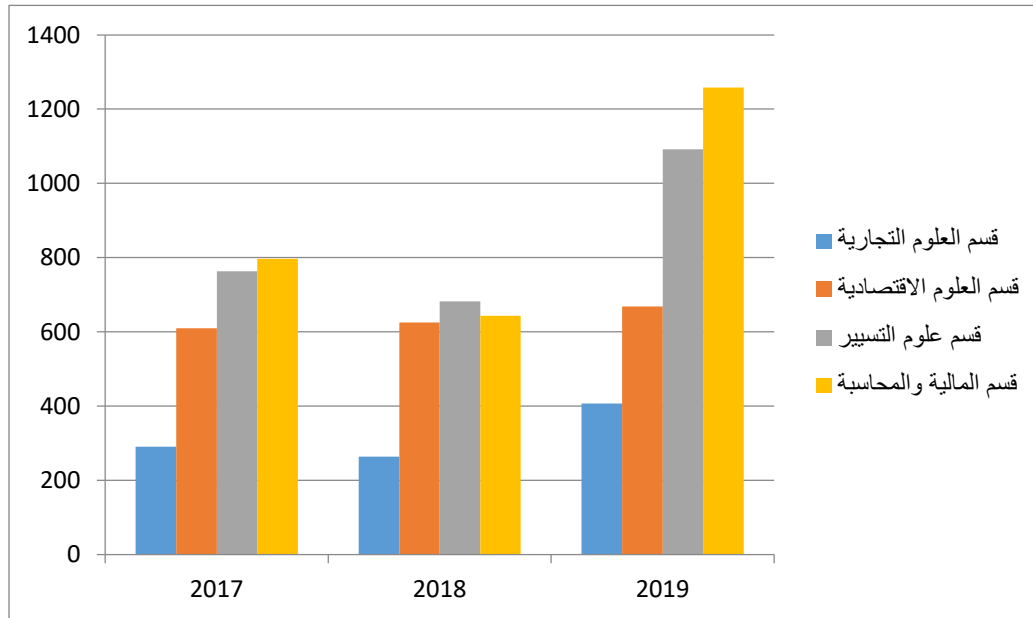
¹ جامعة محمد خيضر بسكرة، دورة تكوين الأساتذة حديثي التوظيف للسنة الجامعية 2018-2019، الموقع الرسمي لجامعة محمد

خيضر بسكرة ،رابط المقال <http://www.univ-biskra.dz/index.php/ar/45-news/anonces/2024-الساعة12.48> ، 2019/09/8

668	694	610	قسم العلوم الإقتصادية
-----	-----	-----	-----------------------

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على مصلحة التدريس

الشكل رقم (8) : تطور عدد الطلبة خلال الثلاث سنوات الاخيرة حسب الأقسام بالكلية



المصدر: من اعداد الطلبة اعتمادا على وثائق من مصلحة التدريس

نلاحظ من خلال المنحنى البياني الزيادة التي شهدتها الكلية في عدد الطلبة حيث شهدت ارتفاع كبير في العدد لاسيما في السنوات الأخيرة ما بين سنتي 2018 و 2019 شهدت زيادة ما يقارب ضعف الزيادة في السنوات الماضية كما نلاحظ أن أكبر نسبة في عدد الطلبة كانت في تخصص المالية والمحاسبة مما يمكن اعتباره ميولا لطلبة الكلية على وجه العموم .

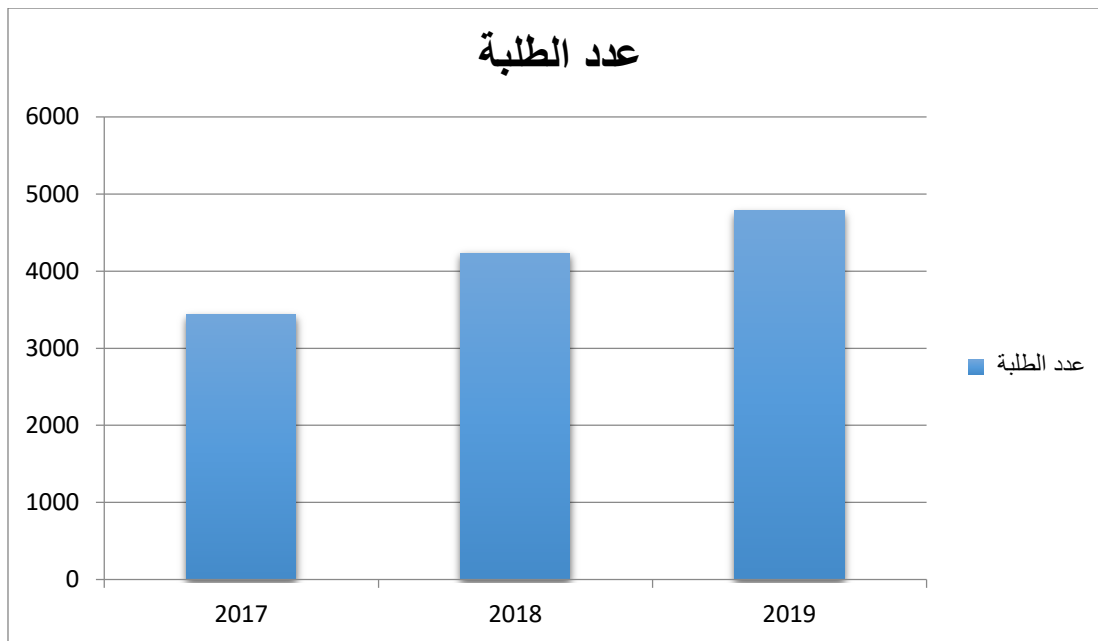
وهذه الزيادة الكبيرة في عدد الطلبة من شأنها أن تنعكس على جودة الطالب نظرا لوجود اكتظاظ في قاعات الدراسة ما اذا لم يتم توفير المزيد من الهياكل والقاعات والمرافق لتكون تلك الزيادة في صالح المؤسسة وضمان جودة الطالب والجودة الشاملة ككل.

الجدول رقم (07): تطور مجموع عدد الطلبة خلال ثلاث سنوات الأخيرة

2019	2018	2017	مجموع عدد الطلبة
4784	4234	3432	

المصدر: من اعداد الطلبة اعتمادا على وثائق من مصلحة التدريس

الشكل رقم (09) : تطور مجموع عدد الطلبة خلال الثلاث سنوات الاخيرة بالكلية



المصدر: من اعداد الطلبة اعتمادا على وثائق من مصلحة لتدريس

نلاحظ من خلال المنحنى البياني تزايد كبير في عدد الطلبة في السنة الأخيرة 2019 مقارنة بالسنوات الأخيرة 2018 و 2017 وذلك من شأنه أن ينعكس على جودة التعليم مالم يصاحبه زيادة في الأساتذة المدرسين والمؤطرين وكذا زيادة في الهياكل البيداغوجية لاحتواء هذه الزيادة الملاحظة في السنة الأخيرة 2019 وفي هذا السياق فإن ذلك يعكس تزايد في كم الكفاءات الموجهة للمجال التوظيفي أو المهني في المجتمع.

ثانيا: جودة الطالب في الكلية واسهامه في الجودة الشاملة للكلية

وكما يجب التنويه وذلك حسب الملاحظ في سيرورة العمل داخل الكلية الى السياسة التي تقوم بها الكلية من أجل الطلبة وضمان جودة الطالب حيث تعمل الكلية من اداريين واساتذة وقائمين على:

- ✓ ادماج الطالب أكثر في المنظومة التعليمية وفتح مجال الحوار والمساهمة في الابداء بالرأي والمساهمة في صنع القرار داخل الكلية .
- ✓ من خلال ممثلي الطلبة في كل الأطوار والتخصصات وتقديم انشغالات الطلبة .
- ✓ الزامية حضور أفراد ممثلين عن الطلبة في مختلف الندوات المعقودة للأسرة الجامعة داخل الكلية لمناقشة مختلف القضايا المتعلقة بالكلية من مناهج دراسية وطرق عمل وتقييم للأنشطة .

✓ اقتراح للحلول التي تصادف الطالب من خلال ممثلي الطلبة خاصة والمنظومة التعليمية للكلية عامة والمشاكل التي قد يتعرض لها الطلاب في علاقتهم بأعضاء هيئة التدريس وجميع افراد المنظومة التعليمية والعوائق التي تواجههم أثناء الدراسة ومدى استيعابهم للمواد التعليمية في مختلف التخصصات. ومن الملاحظ أن مساهمة الطالب في الجودة الشاملة ينعكس في الأخير على الجودة الشاملة للمنظومة التعليمية داخل الكلية مع التنويه الى ضرورة السير في هذا الجانب بشكل أفضل وفعال من أجل نتائج ايجابية أكثر وتحقيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة.

الفرع الثالث: جودة المباني والتجهيزات التعليمية

يعتبر من أهم محاور العملية التعليمية حيث أنها الداعم الحقيقي على ارض الواقع والمحتوي الرئيسي لتحقيق الجودة الشاملة ويمكن الإشارة أن كل من المباني التعليمية المتمثلة في القاعات والمدرجات والمقاعد... الخ من المحتويات تؤثر في العملية التعليمية وجودتها فكلما كانت الهياكل متوفرة و ذات جودة كان انعكاسه على جودة التعليم والطالب وهيئة التدريس بالايجاب.

أولاً: الهياكل والمباني التعليمية في الكلية

وتتمثل في المدرجات والقاعات والمكتبات ومخابر البحث العلمي اضافة الى قاعات المحاضرات المتوزعة على مختلف أرجاء الكلية كما هو موضح في الجدول أدناه.

الجدول رقم (08) : عدد الهياكل التعليمية وقدرة استيعابها

العدد	الهياكل التعليمية
3	المدرجات
55	القاعات
1	المكتبات
1	مخابر البحث العلمي
2	قاعة المحاضرات

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مصالح الكلية.

من خلال الاحصائيات الموضحة في الجدول حرصت الكلية ومن ورائها إدارة الجامعة على توفير عدد أكبر من الهياكل البيداغوجية الذي يسمح بتغطية التزايد المستمر في أعداد الطلبة الملتحقين بها بما يضمن السير الحسن للعملية التعليمية مما يرتقي بالتعليم إلى المستويات المطلوبة، وتوفير الهياكل التي من شأنها مساعدة

الطالب في الدراسة والقيام بدوره بكل جودة وتحسين أدائه وتحصيله العلمي وذلك في شتى التخصصات من أجل تحقيقي الأهداف المرادة.

ثانيا: الأرضية الرقمية للمكتبة وجودة الشبكات داخل الكلية:

يمكن اختصار أهم النقاط المتعلقة بالمكتبة والأرضية الرقمية التي وفرتها الكلية في هذا الصدد في مايلي:

- تحتوي الكلية على مكتبة بها الآلاف من الكتب والمذكرات التي يمكن للطلاب استعمالها في مجال البحث العلمي مع سهولة البحث والحصول عليها من خلال تجهيزات الاعلام الآلي التي تسهل العثور على أي كتاب او مرجع متوافر داخل مكتبة الكلية .
- توفير شبكات الانترنت و خدمة Wi-fi و Wi-ssi دون أن ننسى المكتبة الرقمية اين يمكن للطلاب الحصول على المراجع الكترونيا والأطروحات والمذكرات بطريقة رقمية وبصيغة pdf .
- كذا استفادة الأساتذة الباحثين الجزائريين من خدمة النظام الوطني للتوثيق الالكتروني SNDL بالجامعات الجزائرية ككل.
- التعليم عن بعد learning يحتوي على مواد بيداغوجية وهو أداة مكملة للتعليم الحضوري وتحتوي المنصة على مئات الدروس.
- موقع الكلية والذي يحوي كل المستجدات المتعلقة بالكلية من قرارات ومنشورات صادرة عن الجهات التعليمية والادارية وكذا كل مايتعلق بإعلان لنتائج الطلبة مما يسهم في سرعة التواصل بين الادارة والطلاب وكذا أعضاء هيئة التدريس كما يعمل على تحسين جودة وأداء المنظومة التعليمية والتي تنعكس على الطالب وهئة التدريس على حد سواء.

الفرع الرابع: جودة المناهج الدراسية

أولاً: التعريف بالنظام التعليمي L.M.D المنتهج من قبل الجامعة

في اطار التكيف التدريجي لنظام التعليم العالي في الجزائر مع التحولات والتطورات العميقة التي تشهدها البلاد على جميع المستويات من جهة، والتغييرات الحاصلة في مجال اعادة هيكلة التعليم العالي وتحسين المناهج التكوينية من جهة أخرى، فتحت بعض المؤسسات الجامعية بدأ من السنة الجامعية 2005/2004 مجالات تكوين جديدة في شهادة ليسانس نظام جديد، ويعتبرا نظاما تعمل به الدول المتطورة مثل فرنسا و الولايات المتحدة الامريكية و غير ذلك من الدول هو حاليا حيز التنفيذ في في الكثير من الدول العربية و الأوروبية و هذا استجابة لدواعي تحسين جودة و نوعية التعليم العالي و إعطاء شهادات التعليم العالي قيمة عالمية

المنشور الوزاري رقم 09 المؤرخ في جوان 2004 يحدد هذه المؤسسات ومجالات التكوين الجديدة .
المرسوم التنفيذي رقم 04-371 المؤرخ في 21 نوفمبر 2004 يتضمن إستحداث شهادة ليسانس " نظام جديد"
ويحدد المنشور الوزاري المتعلق بالتسجيل الأولي والتوجيه للمؤسسات المعنية بالتكوين في هذا النظام.
يتكون نظام التكوين من ثلاث مراحل:

- ✓ المرحلة الأولى: ليسانس مدة التكوين ثلاث سنوات.
- ✓ المرحلة الثانية : ماستر ومدة التكوين فيها سنتين.
- ✓ المرحلة الثالثة: دكتوراء ومدة التكوين فيها ثلاث سنوات.

ويمكن اختصارها في الجدول التالي:

الجدول رقم(09): مراحل التكوين بالنظام التعليمي L.M.D

المدة (السنوات)	التكوين	
3	ليسانس	المرحلة الاولى
2	ماستر	المرحلة الثانية
3	دكتوراء	المرحلة الثالثة

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على منشورات وزارة التعليم العالي

وفي كل مرحلة من هذه المراحل تنظم المسارات الدراسية في شكل وحدات تعليم تجمع في سداسيات لكل مرحلة وتتم وحدة التعليم بكونها قابلة للإحتفاظ والتحويل، وهذا يعني الحصول عليها يكون نهائي ويمكن استعماله في مسار تكويني آخر في نفس المجال.

تهدف مسارات تكوين شهادة الليسانس والماستر أساسا إلى اكتساب معارف ومهارات لازمة لكل من التأهيل لمهنة ما وبحوزته تكويننا مزدوجا.

يفرز هذا النظام مخططا عاما يسمح بتوجيه تدريجي ومضبوط من خلال تنظيم محكم للتعليم وملاحم التكوين.

ثانيا: جودة نظام L.M.D ومميزاته

تم ومن خلال البحث وطرح أسئلة ومقابلات مع الطلبة وأعضاء هيئة التدريس التوصل الى أنه و زيادة على الفوائد التي توفرها هيكله التكوينية فإنها :

- ✓ بسيطة وواضحة القراءة وتقتصر على ثلاث شهادات.
- ✓ يركز نظام (ل.م.د) على رؤية أكثر انسجاما بخصوص توفير التكوينات تكون هذه العروض على شكل "مجالات" وتنظم في شكل مسارات نموذجية.
- ✓ أن المادة التعليمية المطروحة تكون معدة بنحو مشجع على الدراسة و معروضة ومقسمة بنحو منسق ومنظم وواضحة الغرض والهدف .
- ✓ مناسبة لمستوى الطلاب لغويا وفكريا وعلميا وتساهم في تطوير القدرات الفكرية والتصورية للطلبة..
- ✓ وأكثر مايميز هذا النظام أن الطالب يقوم بدور الباحث أي يتعلم إجراء بحث علمي بالتشاور والتفاعل مع الأستاذ كما يقوم بدور المناقش المتفاعل وتعلم مفاهيم وأفكار جديدة لها صلة بمفاهيم وأفكار قد تعلمها سابقا.

ثالثا: آلية التقييم والجودة في نظام التعليم L.M.D

القرار الوزاري المؤرخ في 23 جانفي 2005 يحدد تنظيم التعليم وضبط كفايات مراقبة المعارف والكفاءات في دراسات الليسانس نظام (ل.م.د) نص على أهم مميزات هذا النظام:

- ✓ نظام تعليم بالسداسي يضم وحدات تعليم أساسية ووحدات تعليم إكتشافية ووحدات تعليم مشتركة ووحدات تعليم للتخصص، تضم كل وحدة تعليم مجموعة من المواد .
- ✓ يوجد استاذ وصي كل مجموعة من الطلبة قصد التوجيه والإرشاد.
- ✓ تزود كل وحدة تعليم بقيمة في شكل وحدات قياسية (أرصدة) ويبلغ عدد الأرصدة 30 رصيد في السداسي الواحد.
- ✓ وحدات التعليم قابلة للإكتساب وقابلة للتحويل.
- ✓ يعتمد التريج على طبيعة الإختبارات وعلى أنماط المراقبة المعتمدة.
- ✓ نظام الإنتقال سنوي.
- ✓ تنظم مجالات التكوين مجموعة من الفروع والتخصصات والشعب في شكل مسارات تكوين نموذجي مع إمكانية العبور بين المسارات.

بالإضافة للتشريعات والقوانين التي طرحتها الجهات المختصة لمنظومة التعليم العالي فإن الكليات ومن بينها كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير تعمل وتسهر على تطبيق ما نصت عليه القوانين والتنظيمات وتسخر كل إمكاناتها للقيام بذلك وذلك بمشاركة كل من أعضاء هيئة التدريس والطلبة والجهات الادارية لضمان جودة الأنظمة التعليمية وفعاليتها والتزام القيادة العليا بالجودة الأمر الذي يؤثر في أداء الجامعة والكلية وكذا جو العلاقات الانسانية بين الطلبة وروح المسؤولية بين الطلبة والمدرسين يؤدي الى أداء كفاء وجيد.

الفرع الخامس: جودة الادارة الجامعية

ان الادارة الجامعية بمثابة القيادة لابد من توافرها ووجود ادارة كفاء أمر ضروري للحصول على جودة تعليمية ففشل القائد في كيفية ادراكه وفهمه للوصول الى الجودة الشاملة لا يحقق الأهداف للمؤسسة التعليمية.

أولاً: تطور موظفي الكلية

إن من بين العناصر الفعالة داخل الكلية نجد الموظفين بمختلف أنواعهم وأدوارهم داخل الكلية والذين يعملون على تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة وبهذا فقد سخرت الكلية سلك الادارة للقيام بالمهام المنوطة به بمختلف اصنافه من اداريين ومتصرفين ومقتصدين ومهندسين.. الخ كما هو واضح في الجدول ادناه.

الجدول رقم (10): عدد الموظفين بمختلف مهامهم خلال سنة 2019

العدد	الرتبة	العدد	الرتبة
01	مهندس دولة في الاعلام الآلي	03	متصرف
01	محاسب اداري رئيسي	01	متصرف محل
05	ملحق ادارة	01	مساعد مهندس
04	عون حفظ بيانات	03	ملحق بالمكتبات
04	عامل مهني صنف 2	08	عون ادارة رئيسي
01	عامل مهني خارج الصنف	03	عون ادارة
02	عامل مهني متقاعد	05	تقني سامي في الاعلام الآلي
01	مهندس دولة في المخابر والصيانة	03	تقني في الاعلام الآلي
01	معاون تقني في الاعلام الآلي	02	مساعد بالمكتبة
		05	ملحق رئيسي بالادارة

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مصالح الكلية

ثانيا: جودة الادارة وموظفين الادارة في الكلية

حرصا على ضمان السيورة الحسنة للكلية عمل المسؤولون وأصحاب القرار داخل الجامعة والكلية على اتباع سياسة صارمة ناحية الموظفين للالتزام بأداء مهامهم على أكمل وجه:

- ✓ المراقبة اليومية لأنشطة الموظفين ومدى التزامهم بأداء مهامهم.
- ✓ الحرص على حضور الموظفين في أوقات العمل المحددة من 08:00 صباحا الى 04:30 مساء.
- ✓ تحديد المهام المنوطة بكل موظف بدقة .
- ✓ تعليمات دورية صادرة من ادارة الجامعة بخصوص ملاحظة أي تهاون من قبل الموظفين.
- ✓ تعرض الموظفين لعقوبات في حالة عدم التزامهم بأداء دورهم أو عدم حضورهم في الأوقات المحددة.
- ✓ سياسة التحفيز المتبعة من طرف ادارة الجامعة والكلية في ما يخص الموظفين.

المطلب الثاني: قابلية الكلية لتحسين الأداء من مدخل ادارة الجودة الشاملة.

من خلال المعطيات و التحاليل والملاحظة لنظام سير الكلية توصلنا إلى مجموعة نتائج، يوحي البعض منها على توفر متطلبات ومبادئ الجودة الشاملة فيما نلاحظ ضعف وقصور في البعض الآخر وبالتالي يحتاج إلى التفعيل وزيادة الإهتمام، لكن سنركز في هذا المطلب على المتطلبات والمميزات المتوفرة في النقاط التالية:

- تشجع الإدارة العليا للجامعة على العمل الجماعي ويتضح ذلك في إصدار الكتب الجماعية والمجلات وغيرها إضافة إلى مشاركة مختلف العاملين في تنظيم الملتقيات و المؤتمرات و الأيام الدراسية التي تنظم على مستوى الكلية.
- دعم مبدأ مشاركة موظفي الكلية في اتخاذ القرارات ووضع الأهداف للعمل على تحقيقها
- يشارك أعضاء الهيئة التدريسية مع الادارة في وضع البرامج التعليمية.
- مشاركة الطلبة في صنع القرار داخل المؤسسة وذلك من خلال حضور ممثلي الطلبة للاجتماعات البيداغوجية بين هيئة التدريس والادارة.
- تلبية الجامعة اغلب حاجات ورغبات المستفيدين من الخدمات التي تقدمها الكلية.
- تكوين العاملين والأساتذة والمرافقة البيداغوجية للأساتذة حديثي التوظيف .
- توفر الكلية على كم كبير من مراجع ومصادر المعلومات عبر المكتبات في مختلف التخصصات.
- تشجيع العمل على التحسين المستمر للأداء و جودته.

- مبدأ التقييم بالنسبة للبرامج التعليمية والأداء بشكل دوري.
- في الأخير نستنتج أن الكلية ومن ورائها الجامعة مستعدة لتحقيق تحسين الأداء من مدخل إدارة الجودة الشاملة للوصول إلى تقديم أفضل الخدمات و تحقيق التحسين المستمر للأداء و التأطير الجيد للطلبة واكتساب صفة النوعية في مخرجاتها.
- على الرغم من كل ما سبق ذكره فان الجامعة والكلية على وجه الخصوص لم تصل إلى المستوى المأمول ضمن نظام إدارة الجودة الشاملة نظرا لعدة نقائص وصعوبات منها:
 - عدم وجود نصوص قانونية تلزم باعتماد استراتيجيات وأنظمة إدارة الجودة الشاملة.
 - نقص الوعي الكافي والادراك والفهم الصحيح لمبادئ ادارة الجودة الشاملة وأنها الحل الأمثل لتحقيق الجودة الشاملة في منظومة التعليم العالي للحصول على كفاءات بالشكل المطلوب جاهزين للتوظيف في مختلف القطاعات والتخصصات .
 - نقص الإمكانيات المادية ومؤهلات بشرية (تجهيزات ووسائل تقنية ومنشات البيداغوجية تغطي التزايد الملاحظ في عدد الطلبة) وذلك مايعكسه وجود اكتظاظ في بعض التخصصات ونقص في عدد الأساتذة المؤطرين للطلبة أصحاب مشاريع ومذكرات التخرج.
 - نقص أو عدم نجاعة أنظمة التحفيز خاصة المعنوية منها للعاملين في الجامعة.
 - الاتجاهات والتيارات الادارية المعارضة للتغيير والتجديد.

المطلب الثالث: آليات ضمان الجودة الشاملة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

إن ضمان الجودة الشاملة في المؤسسات عامة ومؤسسات التعليم خاصة يجب أن يكون مصحوبا بآليات تضمن تطبيق مبادئ ومحاور ادارة الجودة الشاملة في المؤسسة التعليمية وتحقق تحسين الأداء والرقى بالكلية من أجل تحقيق أهدافها المرسوم على المدى البعيد.

الفرع الأول: آليات ضمان الجودة من وجه نظر العناصر الفاعلة في الكلية .

وبهذا الصدد تم طرح أسئلة على مسؤولين في الإدارة العليا و العاملين بالمستويات الإدارية المختلفة وأساتذة في القطاع وتم التوصل للتالي.

✓ تعتبر الجودة في التعليم العالي إحدى تلك الركائز التي تسعى المؤسسة الجامعية الجزائرية و كلية العلوم الإقتصادية تحديدا إلى إعطاءها أهمية بالغة و مراعاة متطلباتها الراهنة و ذلك من خلال تحقيق أعلى المستويات الممكنة في الممارسات والعمليات والتي تنعكس في الأخير بالإيجاب على جميع المؤسسات الإجتماعية على اختلافها.

✓ ضمان الجودة هو مجموع من الآليات والعمليات الضرورية للتأكد من مدى تحقيق المعايير الوطنية أو الدولية سواء في مجال التكوين أو الحكومة أو البحث العلمي أو التسيير على مستوى الجامعة أو وحدة من وحدات البحث سواء كانت كلية أو قسم و بالنتيجة فهذه العملية تساعد في تحسين الأداء و الفعالية للعمليات التكوينية و البحثية في هذه الهيئات.

✓ تعد كلية العلوم الإقتصادية التجارية وعلوم التسيير خاصة في النظام الجديد LMD نموذج في تقدم هذا النظام حيث ساهمت في تحسين جودة التعليم و الكفاءة من خلال الأساتذة كل بتخصصهم و فتح المزيد من التخصصات تعطي الطالب امل أكثر ان يكون في التخصص المراد والذي يحقق فيه الابداع والابتكار والتميز الذي ينعكس على المستوى العام للتعليم العالي بالكلية.

✓ وسعت أيضا إلي تحسين الجودة في التعليم انطلاقا من مجموعة من المتغيرات المترابطة فيما بينها المتمثلة أساسا في الطالب والأستاذ والإدارة باعتماد العديد من الآليات المطبقة والأساليب و الإستراتيجيات يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- تحسين برامج التكوين للطلبة
- فتح مسارات علمية حديثة لها علاقة بالواقع الإقتصادي .
- تحسين مستوى تكوين الأساتذة من خلال تنظيم دورات تدريبية بالداخل وتربصات علمية بالخارج.
- توفير كل الوسائل البيداغوجية الحديثة لإستخدامها في التحصيل العلمي للطلاب وتسهيل مهمة الأساتذة.
- فتح و اعتماد المزيد من مخابر البحث و إدماج الطلبة و الأساتذة في العمل بها.
- اعتماد العديد من المجالات العلمية التي تعتبر كإطار لتفجير طاقات الطالب و الأستاذ
- تطوير الإدارة وجعلها في خدمة الطالب والأستاذ
- تبني سياسة حوار و استماع دائم لانشغالات الطالب و الأستاذ و محاولة الإستجابة لها
- بالإضافة إلى ذلك وفرت إدارة الكلية مجموعة من الوسائل والآليات المتمثلة في المكتبات التي تزود بمجموعة من الكتب كل سنة و قاعات للمطالعة و لمواكبة العصرنة في البحث العلمي
- سخرت أيضا قاعات الاعلام مزودة بالانترنت هذا بالإضافة إلى شبكة WIFI التي أصبحت تغطي جميع محيط الجامعة مما يساعد الطالب والأستاذ على الوصول إلى محركات البحث بسهولة كما ذكرنا سابقا.

إن عملية تحسين الجودة الشاملة والأداء في التعليم العالي على مستوى الكلية لا تتوقف عند هذا الحد وحسب فلا بد من تقويم سنوي لتلك الآليات والإستراتيجيات من خلال "خلايا ضمان الجودة" التي تم استحداثها على مستوى جميع كليات الجامعة والتي سوف تساعد من خلال عمليات التقييم السنوي بتعديل برامج الجودة المطبقة بما يحقق الأهداف المحددة .

الفرع الثاني: أعمال خلية ضمان الجودة على مستوى الجامعة و كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

ضمان الجودة في الجامعة يجب أن يعزز بأساليب وأفراد فاعلين على أرض الواقع يحرصون على تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة والعمل على مراعات كل محاورها ومن أجل ذلك استحدثت الجامعة مايسمى بخلية ضمان الجودة والتي هي الساهر على تطبيق الجودة الشاملة داخل كل من الجامعة وكلياتها.

أولاً: التعريف بخلية ضمان الجودة (CAQ) :

خلية ضمان الجودة (CAQ) La Cellule d'Assurance Qualité هي هيئة تتكون من مسؤول الخلية وأعضاء يمثلون كل الكليات بالمؤسسة، وتشرف الخلية مركزيا على تطبيق نظام ضمان الجودة بالجامعة، وتتبع مباشرة للسيد مدير الجامعة.

وتتأسس في كل كلية خلية ضمان الجودة يترأسها عضو خلية ضمان الجودة.

ثانياً: مهام خلية ضمان الجودة داخل الجامعة والكلية:

- ✓ تنشر ثقافة إدارة الجودة في الكليات.
- ✓ تقود إدارة الجودة في الكليات.
- ✓ ترافق وحدات الجودة في كل الأنشطة.
- ✓ تكوين مسؤولي الجودة.
- ✓ التواصل وإعلام كل الجهات المعنية بالمعلومات والإحصائيات اللازمة ذات الصلة.
- ✓ إدارة التقييم الذاتي والمراجعة الداخلية لضمان تطبيق معايير الجودة.
- ✓ إنشاء الخطة الاستراتيجية العامة والخطط التشغيلية للجامعة.
- ✓ تنفيذ معايير المرجعية الوطنية لضمان الجودة في التعليم العالي.
- ✓ تطبيق نظام التقييم الداخلي للجودة.
- ✓ التحضير للتقييم الخارجي ومتابعته.

في إطار سعي إدارة جامعة محمد خيضر بسكرة للرفي بالجانب البيداغوجي وحرصها على دعم الإنتاج العلمي وتحسين مستوى التسيير الإداري وتكريس مبادئ ادارة الجودة الشاملة فإنه وحسب مانشره الموقع الإلكتروني

للجامعة فقد عقد الأستاذ الدكتور مبارك بحري مسؤول خلية ضمان الجودة في مؤسسة التعليم العالي بالجامعة مساء يوم الثلاثاء 19 نوفمبر 2019 اجتماعا مع أعضاء الخلية بقاعة المناقشات لمجمع مخابر البحث العلمي بهلالى الصيد .

الإجتماع تضمن في جدول أعماله العديد من النقاط والمحاور المهمة من بينها:

✓ مراجعة مخطط العمل المقترح حيث تطرق مسؤول الخلية في هذا الجانب الى اهمية تبني مثل هذه الإجراءات للأخذ بالمستوى البيداغوجي والإداري للجامعة نحو الأحسن .

✓ كما أشار إلى أفضلية التركيز على المعيارية في التقييم مع ضرورة تكاتف الجهود وتحمل المسؤوليات إلى جانب الأخذ من التجارب الناجحة على مستوى جامعات أخرى ليضيف إليها جملة من المقترحات والإجراءات ضمن هذا المخطط والهادفة الى تحسين الجودة داخل مؤسسة التعليم العالي .

✓ طرق و كفايات تحيين البرامج البيداغوجية سواء تعلق التحيين بالمقاييس أو المواد والتعرف على معايير التقييم وآلياته كانت من بين النقاط التي تم التطرق اليها ضمن هذا الإجتماع .

✓ محاور أخرى والمرتبطة بضبط طريقة عمل خلية ضمان الجودة ،إعداد مخطط عمل للخلية من ناحية التكوين والجانب التحسيبي الى غاية التحضير للتقييم الذاتي المرتقب لجامعة بسكرة.

✓ كما تخلل هذا الإجتماع العديد من المناقشات والأسئلة المتعلقة بأبرز وأهم النقاط والمحاور التي تم عرضها في جدول اعماله.

✓ هذا وقد عملت خلية ضمان الجودة على العمل والاسهام ومناقشة أعضاء الخلية في الامور والانشغالات التي تعد عائقا أمام عمل المنظومة التعليمية واقترح طرق وسبل تعزيز العمل بشكل أفضل.

✓ تقديم جملة من الاقتراحات ووجهات النظر حول طريقة التعليم والتعلم المتبعة في الجامعة وكلياتها والتي يجب اعادة النظر فيها من خلال تنظيم ورشات عملية تناقش هذه المسائل للخروج بحلول جذرية ، ومن بينها إعداد برنامج يضبط عمل أعضاء الخلية وتقسيمهم وفق مجموعات مناسبة للعمل من الناحيتين الكمية والكيفية ضمان حد أدنى من التكوين الذي يحتاج إلى مؤطرين وإن استدعى الأمر الاستعانة بخبرات من الخارج وكذا اقتراح تقسيم العمل الى 7 محاور و7 كليات تختار فرق عمل تمثل كل كلية .

خلاصة الفصل الثاني :

من خلال هذا الفصل نستنتج أن كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ومن ورائها جامعة بسكرة تتوفر على مجموعة من مبادئ ومتطلبات تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، ولديها قابلية لتبني هذا المفهوم بالإضافة إلى آليات ضمان الجودة الشاملة، للوصول إلى تقديم أفضل الخدمات و تحقيق التحسين المستمر للأداء و التأطير الجيد للطلبة واكتساب صفة النوعية في مخرجاتها يضاف إلى ذلك حرص الادارة العليا على تلبية رغبات العاملين و الطلبة و تزويدهم بالمهارات اللازمة و تنمية وتطوير قدراتهم و استعدادهم للمساهمة في تنمية وتطوير الاقتصاد ومؤسسات الدولة القانونية حتى يعمل كافة الأفراد المنتسبين للكلية.

الأختام

عند تطرقنا في الدراسة النظرية من خلال استعراض الفاهيم المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة ومعاييرها وأداء المؤسسات التعليمية يمكن التنويه إلى أن إدارة الجودة الشاملة لا تعد مفهوم عملياتي فقط بل تتعداها إلى مفهوم ثقافي يشارك فيه جميع أفراد المؤسسة التعليمية من إداريين، أساتذة وطلبة في كل المستويات التنظيمية بهدف تحقيق الجودة والتحسين المستمر لها، ويمكن القول أن إدارة الجودة الشاملة تعتبر كمفهوم عملياتي يمثل مجرد مجموعة أساليب أو أدوات في هذه المؤسسات ببساطة، بل تعتبر كمفهوم ثقافي يتأصل فيه التزام وإدراك وقابلية جميع الأفراد، من قادة وأساتذة وإداريين وفنيين وطلبة، في كل المستويات التنظيمية من إدارة مركزية كليات، أقسام وجميع الفروع والتخصصات، من خلال تبني منظومة من القيم الجوهرية والتركيز على المحاور الرئيسية واليات ضمان الجودة والتحسين المستمر، ومن هذا المنطلق سعينا إلى التعرف على مدى مساهمة إدارة الجودة الشاملة لتطوير مؤسسات التعليم العالي وقابلية وإدراك كلية العلوم الاقتصادية كهيئة علمية لتطبيق مفهوم الجودة الشاملة وكان اختبار الفرضيات كالتالي:

اختبار صحة الفرضية الأولى: ألا وهي متطلبات ادارة الجودة الشاملة والمتمثلة في تحديث المناهج الدراسية وترسيخ ثقافة الجودة الشاملة بين جميع العاملين كطلبة واساتذة وتطوير نظام المعلومات التعليمية وذلك صحيح حيث أن كل ذلك يساهم في تعزيز الجودة داخل المؤسسة وينعكس بشكل ايجابي على مدى فاعلية وتطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة والعمل بها داخل المؤسسات التعليمية عامة ومؤسسات التعليم العالي خاصة وتحديدا على مستوى كليات الجامعة.

اختبار صحة الفرضية الثانية: يساعد تطبيق محاور ادارة الجودة الشاملة على تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي وذلك صحيح حيث تعمل محاور ادارة الجودة والمتمثلة في جودة هيئة التدريس وجودة الطالب وجودة الهياكل التعليمية وكذا جودة الادارة على ترسيخ مبادئ الجودة في المؤسسة التعليمية وفي الكلية خاصة وتعمل الكلية على ذلك ونظرا لوجود الكثير من العوائق المذكورة سلفا والتي يمكن أن تنعكس بشكل سلبي على مدى قدرة الكلية على تطبيق ادارة الجودة الشاملة مالم تحاول تخطي العقبات لتحقيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة.

نتائج الدراسة:

بعد الالمام بمختلف جوانب الموضوع تم التوصل لبعض النقاط يمكن تلخيصها فيما يلي:

✓ ضرورة العمل على تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة من خلال المحاور الرئيسية لمواكبة تطورات مؤسسات التعليم العالي على المستوى العالمي وتحقيق مكانة مرموقة ومشرفة للكلية والجامعة على وجه العموم.

✓ إن تطبيق ادارة الجودة الشاملة ليس بالأمر الهين ولا يتحقق الا بتكاتف جهود الأفراد من اداريين وأعضاء هيئة التدريس وطلبة ومخطط تطبيقه تكون على المدى طويل الأجل لتكوين ابعاد استراتيجية لتطبيق ادارة الجودة الشاملة.

✓ تعتبر ادارة الجودة الشاملة مفهوم ثقافي يتأصل في التزام وقابلية جميع الأفراد لتطبيقها.

✓ هناك قابلية من طرف كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لتبني مفهوم ادارة الجودة الشاملة واليات ضمان تطبيق الجودة وتحديث البرامج الدراسية وفق مايتماشى والتطور الذي تشهده مختلف الميادين الأخرى.

التوصيات والاقتراحات:

إدارة الجودة الشاملة ضرورة ملحة يفرضها الوضع العام لمختلف المؤسسات في عصر السرعة والمعرفة كي تضمن المؤسسات استمراريته وتطورها وقيامها بمهامها بكل جودة وفعالية ومن هذا الصدد ندعو لبعض التوصيات:

✓ التوعية أكثر بمفهوم ادارة الجودة الشاملة ومتطلباته ومبادئه ومحاوره لمختلف افراد المؤسسة التعليمية والكلية لترسيخ هذا المفهوم بشكل أكبر .

✓ تفعيل آليات للرقابة الداخلية وكذا الرقابة الخارجية لضمان فاعلية تطبيق ادارة الجودة الشامل وتحديد مدى تطبيق ادارة الجودة الشاملة بالنسبة للمؤسسات الأخرى والمؤسسات على المستوى العالمي في بلدان ودول اخرى.

✓ فتح المجال أكثر من طرف الإدارة للطلبة والباحثين وتسهيل حصولهم على المعلومات للاثراء المجال أكثر وذلك ما ينعكس ايجابيا على ادارة الجودة الشاملة داخل الكلية.

آفاق البحث

وفي الأخير يبقى عذا البحث فضاءا خصبا للبحث والإثراء، يمكن ادراج بعض المواضيع الجديرة بالبحث فيما يلي:

- اجراء دراسة حول الجودة الشاملة كأداة للتغيير التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي.
- اجراء دراسة حول دور تطبيق ادارة الجودة الشاملة في تطويرمؤسسات التعليم العالي.
- اجراء دراسة حول آليات ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي .

قائمة المراجع

■ الكتب :

1. أحمد سعيد، إدارة الجودة الشاملة - مفهوما وتطبيقاتها التربوية وامكانية الافادة منها في القطاع التعليمي-، رسالة الخليج العربي، المجلد(14)، العدد(50).
2. أسماء عميرة، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2013
3. حمادات، محمد حسن، الإدارة التربوية -وظائف وقضايا معاصرة-، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
4. الداوي الشيخ، بن زرقة ليلي، تطور قطاع التعليم العالي خلال الفترة 2012/2004، مجلة المؤسسة، العدد4، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2015.
5. رافدة عمر الحريري، القيادة وإدارة الجودة في التعليم العالي، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
6. سعيد بن حمد الربيعي، التعليم العالي في عصر المعرفة: التغيرات والتحديات، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
7. سوسن شاكر مجيد، د/محمد عواد الزيادات، إدارة الجودة الشاملة- تطبيقات في الصناعة والتعليم-، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، 2015.
8. شيراز محمد طرابلسية، إدارة جودة الخدمات التعليمية والبحثية في مؤسسات التعليم العالي، دار الاعصار العلمي للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
9. عبد المحسن وتوفيق محمد، قياس الجودة والقياس المقارن - أساليب حديثة في المعايرة والقياس-، دار النهضة العربية للنشر، القاهرة، 2004.
10. عدي عطا، معايير الجودة والاداء والتقييم في مؤسسات التعليم العالي في ضوء التجارب المعاصرة للجامعات الرصينة في العالم، دار البداية للنشر، عمان، 2011.
11. علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للايزو 9000، دار الغريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة ،
12. فريد النجار، إدارة الجامعات بالجودة الشاملة، القاهرة، ايتراك للنشر والتوزيع، 2000.
13. قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 9001:2000 دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2009.
14. محسن عبد الستار محمود عزب، تطوير الادارة المدرسية في ضوء معايير الجودة الشاملة، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 2008.
15. محمد عبد الغني حسن هلال، مهارات ادارة الجودة الشاملة في للتدريب، مركز تطوير الاداء والتنمية، الطبعة الثانية، القاهرة، 2000.
16. محمد عبد الوهاب العزوي، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
17. محمد عواد الزيادات، أ/سوسن شاكر مجيد، إدارة الجودة الشاملة (تطبيقات في الصناعة والتعليم)، دار الصفاء للتوزيع والنشر، الطبعة الثانية، عمان، 2015.
18. محمد نجيب بن حمزة أبو عظمة، إدارة الجودة الشاملة وامكانية الافادة منها في تطوير التعليم العالي في السعودية، في مجلة جامعة الملك عبد العزيز، العلوم التربوية، العدد 14، 2001.

قائمة المراجع

19. مصطفى أحمد سيد، إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، المؤتمر السنوي الثاني، كلية التجارة، جامعة الزقازيق.
20. مهدي السامري، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الانتاجي والخدمي، عمان، دار جرير للنشر والتوزيع، 2007
21. مهدي صالح مهدي السامري، علاء حاكم محسن الناصر، تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، الذاكرة للنشر والتوزيع، بغداد، 2012.
22. نبيل سعد خليل، إدارة الجودة الشاملة والاعتماد الاكاديمي في المؤسسات التربوية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ص1995.
23. نبيل هاشم الاعرجي وآخرون، الجودة في التعليم العالي، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، 2015
24. النجار فريد، إدارة الجامعات بالجودة الشاملة: رؤى التنمية المتواصلة، ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، 2000
25. هاشم فوزي دباس العبادي وآخرون، إدارة التعليم العالي - مفهوم حديث في الفكر المعاصر -، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
26. يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، عمان، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2007.
- **الأطروحات**
27. بدح احمد محمد، إدارة الجودة الشاملة - نموذج مقترح للتطوير الاداري وامكانية تطبيقه في الجامعات الاردنية العامة، اطروحة دكتوراه، جامعة عمان العربية، عمان، 2003.
28. خليل شرقي، دور ادارة الجودة الشاملة في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه، بسكرة، 2016.
29. صليحة رقاد، تطبيق نظام ادارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، آفاق ومعوقات، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة سطيف، كلية العلوم الاقتصادية، 2013-2014
30. غربي صباح، دور التعليم العالي في تنمية المجتمع المحلي، اطروحة دكتوراه، قسم العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013-2014.
31. لرقط علي، امكانية تطبيق ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، باتنة، 2009.
32. هناء محمد الحسني، منظومة الجودة في التعليم العالي، المؤتمر العربي الرابع حول التعليم العالي في الجامعات العربية "الافاق والتحديات" 18-20 فبراير، القاهرة، 2015.

■ المجالات:

33. رائد حسين الحجار، تقييم الاداء الجامعي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية بجامعة الاقصى في ضوء مفهوم ادارة الجودة الشاملة، مجلة الاقصى، عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الاقصى، المجلد: 08، العدد: 02، غزة، جوان، 2004.
34. عنابة محمد خضير، "واقع لعرف وتطبيق اداة الجودة الشاملة في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها"، مذكرة ماجستير، غير منشورة، فلسطين، جامعة نجاح الوطنية، كلية الدراسات العليا،

■ الملتقيات

قائمة المراجع

35. احمد بن عشاوي، إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير أداء مؤسسات التعليم العالي في الجزائر، الملتقى الوطني الخامس حول إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة 2010، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة سعيدة، 18-01-2015.
36. أحمد يوسف أبو فارة، تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، ورقة بحثية مقدمة للمؤتمر العلمي الخامس، اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، المملكة الاردنية، 25-27 أبريل 2005.
37. بدرية بنت صالح الميمان، الجودة الشاملة في التعليم العام، المفهوم والمبادئ والمتطلبات، اباحث اللقاء الرابع عشر، الجودة في التعليم العام، الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية (جستن) ، المملكة العربية السعودية، 15-16 ماي، 2007.
38. سناء عبد الكريم الخناق، مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، مداخلة مقدمة للمؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، أيام 9 - 8 مارس 2005
39. عبد الستار محمد، تطوير التعليم الجامعي باستخدام إدارة الجودة الشاملة، ورقة عمل قدمت في المؤتمر الأول للتعليم الجامعي الإداري والتجاري في العالم العربي، الامارات العربية المتحدة، 12-14 مارس 2005
40. فتحي سالم أبو زخار، تأهيل جودة التعليم العالي في عيون أعضاء هيئة التدريس - المؤتمر العربي الثاني حول تقويم الأداء الجامعي وتحسين الجودة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2007.
41. هشام عمر جلمبو وعبد الكريم فرج الله، دور البحث العلمي في تحسين جودة الاداء الاكاديمي لاعضاء هيئة التدريس بالجامعات الفلسطينية، اباحث مؤتمر البحث العلمي مفاهيمه.. أخلاقياته..توظيفه، الجامعة الاسلامية، غزة، 10-11 ماي 2011.

▪ المواقع الإلكترونية

42. الموقع الرسمي لجامعة محمد خيضر بسكرة : <http://univ-biskra.dz>

الملاحق

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير			
العدد	المستوى	الشعبة	القسم
2020/2019		جذع مشترك	جذع مشترك
1359	الاولى ليسانس		
380	السنة الثانية		
166	الثالثة ادارة اعمال		
137	الثالثة GRH		
157	M1 GRH		
44	M1 GS		
19	M1 ENTR		
00	حاكمية المؤسسات M1		
125	M2 GRH		
44	M2 GS		
20	M2 ENTR		
00	حاكمية المؤسسات M2		
1092	المجموع 01		
165	السنة الثانية		
59	الثالثة تسويق		
38	الثالثة تجارة دولية		
45	تسويق مصرفي M1		
30	تجارة دولية M1		
54	تسويق مصرفي M2		
16	تجارة دولية M2		
407	المجموع 02		
437	السنة الثانية		
39	الثالثة مالية المؤسسة		
341	الثالثة محاسبة وجباية		
167	M1 محاسبة		
72	M1 محاسبة وتدقيق		
147	M2 محاسبة		
55	M2 محاسبة وتدقيق		
1258	المجموع 03		
167	السنة الثانية		
146	الثالثة اقتصاد نقدي وبنكي		
45	اقتصاد ن ب 1 M		
00	نقود ومالية 1 M		
24	اقتصاد دولي 1 M		
91	اقتصاد ت م 1 M		
00	مالية وحاكمية المؤسسات 1 M		
56	اقتصاد ن ب 2 M		
00	نقود ومالية 2 M		
21	اقتصاد دولي 2 M		
118	اقتصاد ت م 2 M		
00	مالية وحاكمية المؤسسات 2 M		
668	المجموع 04		
4784	المجموع العام		

الملحق رقم (1) : عدد الطلبة في مختلف التخصصات في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لسنة 2019.

تم اجراء العديد من المقابلات الشفهية في اطار الدراسة الميدانية على مستوى كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لجامعة محمد خيضر بسكرة حول موضوع البحث " دور ادارة الجودة الشاملة في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي" وتمت مقابلة مجموعة من أفراد الكلية من أساتذة واداريين ومسؤولين في الكلية وطلبة وكانت الأسئلة المطروحة عليهم كالتالي:

- تحديد مفهوم للجودة وادارة الجودة الشاملة؟
- مامدى قابلية الكلية ومؤسسات التعليم العالي الجزائرية بشكل عام لتطبيق ادارة الجودة الشاملة ؟
- فيما تتمثل أهمية تطبيق ادارة الجودة الشاملة بالنسبة للكلية ؟
- هل وضعت الكلية ادارة الجودة الشاملة ضمن استراتيجياتها طويلة الأمد أم تم ذلك على المدى القصير؟
- ماهي التطورات التي شهدتها الكلية خلال تطبيقها لادارة الجودة الشاملة؟
- هل يتم تقييم أداء الكلية بشكل مستمر؟ وماهي الاجراءات اللازمة لتحسين الأداء؟
- فيما يتمثل عمل خلية ضمان الجودة داخل الكلية ومدى تقييمها لأعمال الكلية ؟
- ماهي العوائق التي تشهدها الكلية في مجال تطبيق ادارة الجودة الشاملة ؟ وهل حجم التمويل المقدم كافي نسبيا لتغطية نفقات تطبيق ادارة الجودة الشاملة؟
- ماهي أهم محاور ادارة الجودة الشاملة المفعلة داخل الكلية ؟
- في نظركم الى أي مدى حققت الكلية رغبات المستفيدين من مخرجات النظام المجتمع والمؤسسات الخدمية والصناعية؟
- ماهي النظرة المستقبلية للكلية في اطار ضمان تحقيق الجودة ؟



عمادة الكلية

LE DECANAT

الرقم : 514 /ك.ق.ت.ت/2020

إلى السيد : مدير جامعة محمد خيضر - بسكرة

طلب المساعدة لاستكمال مذكرة التخرج

دعما منكم للبحث العلمي ، نرجو من سيادتكم تقديم التسهيلات اللازمة للطالبة :

1- بن لمبارك إيمان

تخصص : اقتصاد و تسيير المؤسسات

المسجلة بالسنة : الثانية ماستر

وذلك لاستكمال الجانب الميداني للمذكرة المعنونة بـ : " دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء

مؤسسات التعليم العالي "

تحت إشراف : د/ عمري ريمة

و في الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام و التقدير

بسكرة في : 2020/09/07

ع / عميد الكلية

تأشير المؤسسة المستقبلية



طالب التخرج بالدراسة
و المسائل المتعلقة بالتطبيق
أ. جنان عبد الحق



الأمين العام
مغربي لعراقي