

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

الشعبة : علوم التسيير التخصص : التسيير الاستراتيجي الدولي

إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير مؤسسات التعليم العالي

دراسة ميدانية لجامعة عبد الحميد ابن باديس - مستغانم

تحت إشراف الأستاذ :

د. بن زيدان الحاج

مقدمة من طرف الطالب :

رحمون فتحي

أعضاء لجنة المناقشة :

الصفة	الاسم واللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا	د. بن شني يوسف	أستاذ محاضراً	جامعة مستغانم
مقررا	د. بن زيدان الحاج	أستاذ محاضراً	جامعة مستغانم
مناقشا	أ. بن حجوبة حميد	أستاذ مؤقت	جامعة مستغانم

شكـر و تقديـر

بعد حمد الله -سبحانه وتعالى- وشكره، والصلاة والسلام على نبيّه "محمد"

- صلى الله عليه وسلام-

"رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي، وإن اعمل

صالحا ترضاه' سورة الأحقاف الآية 31

أتقدم بخالص شكري وتقديري إلى :

➤ المشرف الفاضل الأستاذ الدكتور "بن زيدان الحاج" عرفانا بفضلته وتقديرا لجهوده، إذ لم

يقصر في تقديم توجيهاته القيمة وتأطيره للعمل المنجز.

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

➤ أصدقاء العمل وموظفي جامعة مستغانم.

وفي الأخير لا أنسى أن أتقدم بكل أسى معاني الاحترام والتقدير لكل من قدم لي يد المساعدة في هذا

العمل من قريب أو من بعيد.

الإهداء

أهدي ثمرة هذا الجهد والعمل المتواضع إلى :

➤ إلى روح والدتي الزكية راجينا من الله الغفور الرحيم أن يغفر لها و أن يسعها بواسع رحمته.

➤ إلى والدي الحبيب أطل الله في عمره و انعم عليه بالصحة والعافية

➤ إلى إختوتي و أخواتي الأعزاء

➤ إلى نصفي الثاني ورفيقة دربي، حفظها المولى ورعاها

زوجتي الحبيبة والغالية

➤ إلى إبنتي البشوشة "إسراء"، حماها الرحمن

➤ إلى الأصدقاء و الأحباب في كل مكان

الفصل السادس

74	المطلب الثاني : محاور إدارة الجودة الشاملة في جامعة عبد الحميد ابن باديس- مستغانم
89	المطلب الثالث : مدى استعداد جامعة مستغانم لإحداث التطوير من مدخل إدارة الجودة الشاملة
91	خلاصة الفصل
92	خاتمة عامة
95	قائمة الأشكال
97	قائمة الجداول
98	المراجع
	الملخص

فقائمة قائمة

مقدمة عامة

يعرف عالم اليوم تغيرات سريعة وتحولات في كافة المجالات والنواحي السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية و التكنولوجية، إضافة إلى تنامي وعي الأفراد حيث أصبحت المنظمات و المؤسسات تواجه تحديات مستجدة، تحتم عليها الاهتمام بالمفاهيم الإدارية الحديثة مثل حوكمة المنظمات و إدارة الجودة الشاملة... ، التي لاقت اهتماما كبيرا في الفكر الإداري.

ولقد تيقنت جلاً المؤسسات على اختلاف مجالات نشاطها و الساعية إلى التطور و البقاء و النمو والاستمرارية على أن منهجية إدارة الجودة الشاملة من أحدث المداخل الإدارية الحديثة التي خلفت على مدى العقدين الماضيين من الزمن، نجاحات باهرة وملفتة للأنظار في العديد من المؤسسات و الحكومات العالمية الأمريكية واليابانية والأوروبية، كونها سلاحاً استراتيجياً قائم على مجموعة من الأفكار الخاصة، للوصول إلى مستوى متميز من جودة المنتج المقدم للعميل مما يتضمن التحسين الدائم في أداء المؤسسة.

و تعتبر إدارة الجودة الشاملة أحد أنماط التسيير المعاصرة التي تهدف إلى التحسين المستمر لبلوغ مستوى التميز، و التي تم توظيف مبادئها و أفكارها بنجاح في العديد من أنظمة التعليم العالي في مختلف الدول خاصة الغربية منها، حيث يساهم تطبيقها في تحقيق الأهداف بدون هدر تربوي و يلبي رغبات الطلبة و المجتمع، و يحسن طرق التدريس و وسائل التقويم و تصميم المناهج.

و تسعى المنظمات على اختلاف أنواعها و طبيعة نشاطها إلى تطوير و تحسين أدائها، و مما لا شك فيه أن الدور الإستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي و ارتباطه الوثيق بقضايا التنمية المستدامة يتطلب جودة مخرجات الجامعة الجزائرية ويفرض عليها إدارة أدائها بالبحث عن الأساليب الفعالة في التسيير لمواجهة التحديات، و ضرورة تحول التعليم الجامعي من الجمود إلى المرونة. و من ثقافة الحد الأدنى إلى ثقافة الإتقان و الجودة.

في خضم الحتمية المفروضة حول جودة المنتج التعليمي و ضرورة تحول التعليم من الجمود إلى المرونة، و بالرغم من وجود المثبات من مؤسسات التعليم العالي العالمية التي تطبق إدارة الجودة الشاملة الآن، إلا أننا لا نجد تفعيلاً و تعزيزاً لهذا المنهج الإداري في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية.

تبعاً للمبررات و الأسباب، أصبح إلزاماً على المؤسسات التعليمية الأخذ بنظام إدارة الجودة الشاملة لأن هيبة الدول على الساحة العالمية تقاس بمدى قوة إنتاج و تطور وكفاءة مؤسساتها و مستويات النمو و التنمية الشاملة، ولا يتأتى ذلك إلا بالاهتمام بالمراحل التعليمية للطلبة و خاصة المرحلة الجامعية، نظراً لأهميتها في مختلف دول العالم لأن مخرجات المراحل التعليمية العليا هي التي تأخذ على عاتقها عبئ التنمية و النهوض بمختلف نواحي الحياة في مجتمعاتنا، مما أصبح ضرورياً اعتماد أنضم الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي.

في ظل هذه التحديات، عملت الجزائر منذ الاستقلال على إنشاء العديد من مؤسسات التعليم العالي وتطويرها، وكذا تزويدها بمختلف الإمكانيات المادية والبشرية والتنظيمية، حيث خصصت الجزائر جزءاً هاماً من مواردها وجهودها للتعليم العالي، من أجل تحقيق الطموحات، فعرفت بذلك منظومة التعليم العالي بالجزائر نمواً معتبراً وهو ما يعكسه توسع الشبكة الجامعية والتزايد الكمي للطلبة، مما فرض مجموعة من الإصلاحات والتغيرات لتحسين وتطوير التعليم الجامعي، لذلك سنحاول في بحثنا هذا تناول موضوع إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتطوير مؤسسات التعليم العالي من خلال دراسة ميدانية بجامعة عبد الحميد ابن باديس-مستغانم.

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

• ما هي الآليات التي يمكن أن تعتمد عليها مؤسسات التعليم العالى للتطور في ظل تطبيق إدارة الجودة الشاملة؟ وما مدى إستعداد جامعة مستغانم لإحداث التطوير من مدخل إدارة الجودة الشاملة؟

ولتذليل هذه الإشكالية قمنا بتجزئتها إلى الأسئلة الفرعية التالية :

ماذا نعني بمفهوم الجودة و إدارة الجودة الشاملة ؟ و ماهي أهم مبادئها و أهدافها؟

ما المقصود بإدارة الجودة الشاملة في التعليم العالى ؟ و ماهي معاييرها و مبررات تطبيقها؟

ما هي معايير و متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتطوير مؤسسات التعليم العالى؟

ما مدى إدراك أهمية إدارة الجودة الشاملة لتطوير جامعة عبد الحميد ابن باديس- مستغانم؟

فرضيات الدراسة

من أجل تحقيق أهداف البحث و الإجابة على الإشكالية المطروحة أعلاه يمكننا صياغة الفرضيات التالية :

الفرضية الأولى: إن مدخل إدارة الجودة الشاملة دور في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالى

الفرضية الثانية: تسعى جامعة مستغانم على تطبيق إدارة الجودة الشاملة قصد بلوغ النتائج التي حققها العديد من الجامعات.

وانطلاقا من اختبار هذه الفرضيات والإجابة على الأسئلة الرئيسة والفرعية تتضح لنا أهداف الدراسة وأهميتها.

أهداف الدراسة

يمكن صياغة أهداف الدراسة وفقا للنتائج التي يسعى الباحث لتحقيقها سواء على المستوى النظرى أو

الميدانى، وذلك كما يلي :

- 1) التعرف على المفاهيم النظرية المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة.
- 2) التعرف على إدارة الجودة الشاملة في مجال التعليم العالى.
- 3) التعرف على متطلبات ومعايير تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات.
- 4) التعرف على المعوقات العامة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات.
- 5) توضيح مسار التعليم العالى بالجزائر منذ الاستقلال، مع محاولة تحليل بعض المعطيات الكمية لتطور وحدة الدراسة والمتمثلة في جامعة عبد الحميد ابن باديس- مستغانم، ومعرفة ما إذا كانت هذه الأخيرة تعمل على تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة بها.
- 6) وضع تصورات مقترحة لتطوير التعليم العالى بالجزائر في ضوء مفاهيم الجودة الشاملة.
- 7) التوصل إلى بعض النتائج والاقتراحات التي تساهم في تحسين جودة خدمة مؤسسات التعليم العالى.

أهمية الدراسة :

تكمن أهمية هذه الدراسة في إلقاء الضوء على مفهوم يتسم بالحدثة و الجدية في التعليم العالى منذ ظهوره في

الولايات المتحدة الأمريكية و هو مفهوم الجودة الشاملة في التعليم ، كما تظهر أهمية البحث في :

- ✓ تحسين وتطوير الهيكل التعليمي الجامعي ليتلاءم مع مفهوم إدارة الجودة الشاملة
- ✓ يبرر البحث أهمية مدخل إدارة الجودة الشاملة كأسلوب في تحسين النظام التعليمي الجامعي وتطويره.
- ✓ يساهم هذا البحث في تحسين المدخلات التعليمية واستغلالها بشكل يتناسب مع حجم الأهداف والمخرجات المطلوبة من الجامعات.

✓ خضوع مختلف مؤسسات التعليم العالي في الجزائر للتقييم، والتصنيف والمساءلة عن الأداء باستمرار من قبل العديد من الهيئات الوطنية والدولية.

✓ إحداث إصلاحات عميقة شاملة دون اختبار أثرها، وبالتالي محاولة اختبار درجة التزام مؤسسات التعليم العالي الجزائرية بقيم إدارة الجودة الشاملة وانعكاس ذلك على تحسين الأداء.

مبررات اختيار موضوع الدراسة

من دوافع اختيار هذا الموضوع تحديدا دوافع ذاتية وأخرى موضوعية :

- الأسباب الذاتية أو الأسباب الشخصية : حيث تتمثل في :

✓ الاهتمام بموضوع إدارة الجودة الشاملة والأداء بحكم ارتباطه بالتخصص الأكاديمي للباحث أو إدارة الأعمال ومحاولة توسيع المعارف النظرية والفكرية في هذا المجال.

✓ الاهتمام بمعالجة إحدى إشكاليات قطاع التعليم العالي في الجزائر، والتوجه نحو اقتراح الحلول والتوصيات بخصوص تحسين أداء مؤسساته من خلال الالتزام بقيم إدارة الجودة الشاملة.

- الأسباب الموضوعية : حيث تتمثل في :

✓ الاهتمام بتطوير قيم إدارة الجودة الشاملة الجوهرية ومؤشرات الأداء الأكاديمي، والإداري، ثم تحديد درجة الالتزام بها في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية.

✓ محاولة توضيح العلاقة النظرية و الميدانية بين قيم إدارة الجودة الشاملة و تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية ؛ وبعد تقديم إشكالية الدراسة وتوضيح أسئلتها وفرضياتها ، أهدافها وأهميتها، ومبررات اختيار موضوع الدراسة، نتساءل عن الأسس المنهجية المعتمدة لمعالجة هذه الإشكالية.

منهجية الدراسة :

للإجابة عن الإشكالية المطروحة، تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، لأنه يسمح بتوفير البيانات والحقائق عن المشكلة المدروسة، وتفسيرها والوقوف على دلالتها بالاعتماد على المراجع المتاحة، فضلا عن المعلومات المتوفرة من المقالات والمجلات والمواقع عبر شبكة الانترنت، أما فيما يتعلق بالدراسة الميدانية، فقد تمت عن طريق تحليل وتفسير النتائج.

ومن أجل الإلمام بإشكالية البحث وتجسيد الفرضيات، حاولنا في دراستنا هذه الإحاطة بالموضوع من جانبيه النظري والتطبيقي، محافظين على التسلسل المنطقي والتدرج في طرح الأفكار قدر الإمكان، حيث قمنا بتقسيم البحث إلى ثلاثة فصول رئيسية، خصصنا الفصل الأول والثاني للجانب النظري، أما الفصل الثالث فكان كدراسة تطبيقية للموضوع.

خطة الدراسة :

للإجابة على أسئلة البحث تم تقسيمه إلى المحاور التالية :

I. الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

II. معايير و متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتطوير مؤسسات التعليم العالي

III. إدراك أهمية إدارة الجودة الشاملة لتطوير جامعة عبد الحميد ابن باديس- مستغانم

الفصل الأول

تمهيد

تسعى المنظمات على اختلاف أنواعها وطبيعة نشاطها إلى تطوير وتحسين أداؤها، و مما لا شك فيه أن الدور الإستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي و ارتباطه الوثيق بقضايا التنمية المستدامة يتطلب جودة مخرجات الجامعة و يفرض عليها إدارة أداؤها بالبحث عن الأساليب الفعالة في التسيير لمواجهة التحديات، و ضرورة تحول التعليم الجامعي من الجمود إلى المرونة، و من ثقافة الحد الأدنى إلى ثقافة الإقتان و الجودة.

و تعتبر إدارة الجودة الشاملة أحد أنماط التسيير المعاصرة التي تهدف إلى التحسين المستمر لبلوغ مستوى التميّز، و التي تم توظيف مبادئها و أفكارها بنجاح في العديد من أنظمة التعليم العالي في مختلف الدول خاصة الغربية منها، حيث يساهم تطبيقها في تحقيق الأهداف و يلبي رغبات الطلبة و المجتمع، و يحسن طرق التدريس و وسائل التقويم و تصميم المناهج.

و هذا ما أدى بالكثير من المؤسسات إلى تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة الذي يعد من المفاهيم الإدارية الحديثة التي استحوذت على الاهتمام الكبير من قبل الباحثين و المؤسسات كإحدى الأنماط الإدارية السائدة و المرغوبة في الفترة الحالية حيث وصفت إدارة الجودة الشاملة بأنها الموجة الثورية الثالثة بعد الثورة الصناعية و ثورة الحواسيب و أن هذا العصر هو عصر الجودة الشاملة.

من أجل تسليط الضوء على هذا المفهوم الإداري الحديث سوف نتطرق في هذا الفصل إلى الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة الذي يتضمن مبحثين هما :
المبحث الأول : الإطار النظري للجودة و إدارة الجودة الشاملة
المبحث الثاني : التأصيل المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

المبحث الأول : الإطار النظري للجودة وإدارة الجودة الشاملة

بالرغم من قدم الاهتمام بموضوع الجودة إلا أنها أصبحت ظاهرة عالمية أخذت المنظمات والحكومات توليها اهتماما خاصا، وغدت فلسفة إدارية وأسلوب حياة تمكنها من البقاء في ظل المتغيرات البيئية، وسنتطرق في هذا المبحث إلى مختلف التعاريف التي أعطيت للجودة وأبرز روادها ومراحل تطورها إلى غاية ظهور إدارة الجودة الشاملة.

المطلب الأول : مفهوم الجودة، أهم روادها ومراحل تطورها

لقد تباينت الاجتهادات في تعريف الجودة على الرغم من قناعة الجميع بأهميتها ودورها الفعال في تحقيق موقف تنافسي للمنتج (سلعة أو خدمة) في السوق على اعتبار أنها مفهوم عالمي ذو دلالات مختلفة وفقا لاختلاف وجهات نظر الباحثين و المفكرين في هذا الموضوع .

❖ مفهوم الجودة

لغة : جاء في المعجم الوسيط أن الجودة تعني كون الشيء جيدا ، وفعلها الثلاثي جاد وأشار ابن منظور في لسان العرب أن الجيد : نقيض الرديء، وجاد الشيء جودة ، وجودة : أي صار جيدا، وقد جاد جوده وأجاد أي أتى بالجيد من القول والفعل، الجودة كما هي في قاموس أكسفورد تعني " الدرجة العالية من النوعية أو القيمة"¹ .

اصطلاحا : الجودة (Qualité) كمصطلح كلمة مشتقة من الكلمة اللاتينية (Qualities) التي يقصد بها " طبيعة الشيء ودرجة صلاحه"²، وهي لا تعني الأفضل أو الأحسن دوما، وإنما هي مفهوم نسبي يختلف النظر له باختلاف جهة الاستفادة منه سواء كان لزبون، المصمم، المجتمع ، المؤسسة .. الخ .

ومع التطور التكنولوجي و المعرفي أصبح مفهوم الجودة الحديث يهتم أكثر بإرضاء العملاء في الدرجة الأولى، فأصبحت الجودة هي " القيام بالأمر الصحيحة من خلال الأسلوب الصحيح للوصول إلى الهدف المنشود "³

من هنا يمكننا إبراز أهم التعاريف التي أعطيت لمفهوم الجودة⁴:

عرف معهد الجودة الفيدرالي الأمريكي الجودة بأنها : " أداء العمل الصحيح وبشكل صحيح من المرة الأولى مع الاعتماد على تقييم المستفيد في معرفة مدى تحسين الأداء " .

تعرفها المنظمة العالمية للتقييس على أنها : " مجموعة من الصفات والخصائص التي تتمتع بها سلعة أو خدمة ما تؤدي إلى إمكانية تحقيق رغبات معلنه أو مفترضة ضمنيا".

¹ العابد ابو جعفر عبد الله، "معايير الجودة ومؤشراتها في التعليم العالي". ورقة بحثية مقدمة الى ندوة حول جودة التعليم، طرابلس، 01/11/2009

² أحمد ابراهيم أحمد، الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية بالمدرسة، الاسكندرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، 2003، ص43

³ سلمان زيدان، ادارة الجودة الشاملة الفلسفة و مداخل العمل، ج2، الاردن، دار المناهج للنشر و التوزيع، 2009، ص87

⁴ لرقط علي، امكانية تطبيق ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر-المبررات و المتطلبات الاساسية- مذكرة لنيل شهادة الماجستير ،باتنة، جامعة الحاج لخضر، 51، 2009.

أما الجودة حسب المعايير اليابانية فهي تعني: "تطوير تصميم تصنيع السلع والخدمات الأكثر اقتصادية والأكثر منفعة والأكثر إرضاءً للمستهلك".

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

كما يمكن إعطاء مفهوم الجودة من منظور روادها كما يلي¹:

عرفها جوران (Juran) بأنها: "مدى ملاءمة المنتج للاستخدام أي القدرة على تقديم أفضل أداء وأصدق صفات".

عرفها فيجنباوم (Feigenbaum) بأنها: "الناتج الكلي للمنتج أو الخدمة جراء دمج خصائص نشاطات التسويق والهندسة والتصنيع والصيانة والتي تمكن من تلبية حاجات ورغبات الزبون".

عرفها كروسبي (Crosby) بأنها: "المطابقة مع المتطلبات وأكد بأنها تنشأ من الوقاية وليس من التصحيح وبأنه يمكن قياس مدى تحقق الجودة من خلال كلف عدم المطابقة".

عرفها تاجيشي (Taguchi) بأنها: "تعبير عن مقدار الخسارة التي يمكن تفاديها والتي قد يسببها المنتج للمجتمع بعد تسليمه ويتضمن ذلك الفشل في تلبية توقعات الزبون والفشل في تلبية خصائص الأداء والتأثيرات الجانبية الناجمة عن التلوث والضجيج وغيرها".

أما ديمينغ (Deming) فقد عرف الجودة بأنها: "درجة التوافق والاعتمادية التي تتناسب مع السوق ومع التكلفة، بمعنى المطابقة للاحتياجات".

❖ أهم رواد الجودة

إن التطورات التاريخية التي شهدتها إدارة الجودة الشاملة لم تكن لتحصل إلا بالجهود الفكرية والأبعاد التطويرية التي أسهم فيها الرواد الحقيقيون للجودة وهم: ديمينغ Deming، جوران Juan، أرمند فيجنباوم Feigenbaum، كايرو إيشيكاوا Ishikawa، فيليب كروسبي Crosby.

• إدوارد ديمينغ W.Edward Deming:

يلقب إدوارد ديمينغ بأب الجودة لما قدمه من مساهمات هادفة في تطوير الجودة، بدأ حياته في أمريكا أين تخصص في علم الإحصاء، ثم انتقل إلى اليابان أين شرع بتجسيد أفكاره في المنظمات وأهمها استخدام الأساليب الإحصائية في الرقابة على الجودة، إضافة إلى ذلك قام بوضع المبادئ الأربعة عشر للجودة، وهي²:

- ✓ التهيؤ للاستمرارية في التوجه نحو تحسين المنتج .
- ✓ عدم الاعتماد على الفحص بعد الانتهاء من إنتاج المنتج فقط بل يجب الحرص على الجودة في تصميم

¹ خطيب محمد بن شحاتة، ثلاثية إدارة الجودة الشاملة، القاهرة، دار الفجر للنشر و التوزيع، 2003، ص66

² سلمان زيدان، مرجع سابق، ص73

- المنتج وعملية الإنتاج.
- ✓ السعر ليس هو الموجه الوحيد في الشراء.
- ✓ تصميم برامج للتحسين المستمر في التكاليف، الجودة، الخدمة، والإنتاجية.
- ✓ التقليل من استخدام الأهداف الكمية.
- ✓ استخدام طرق إحصائية للتحسين المستمر في الجودة والإنتاجية.
- ✓ عدم السماح بوقوع أخطاء عند التموين أو في الأداء البشري.
- ✓ الاهتمام بالتدريب لتحسين مستوى جميع العاملين.
- ✓ التركيز على مساعدة الأفراد نحو أداء أفضل للعمل وتهيئة كل الأساليب والأدوات لتسهيل الأداء الجيد.
- ✓ إبعاد الخوف وتشجيع الاتصال المتبادل في الاتجاهين.
- ✓ إزالة الحواجز بين الإدارات وتشجيع حل المشاكل من خلال فرق العمل.
- ✓ محاولة القضاء على معوقات الاعتراف والاعتزاز بكفاءات العاملين.
- ✓ تصميم برنامج قوي للتدريب والتعلم لجعل العاملين مواكبين للتطورات الجديدة في المواد وطرق الأداء والتكنولوجيا بشكل عام.
- ✓ توضيح الالتزام الدائم للإدارة بكل من الجودة والإنتاجية.
- جوزيف جوران Joseph Juan :

رَكَّز جوران على العيوب أو الأخطاء أثناء الأداء التشغيلي (العمليات) وكذلك على الوقت الضائع أكثر من الأخطاء المتعلقة مباشرة بالجودة ذاتها، كما أنه ركَّز على الرقابة على الجودة، وبالنسبة له الجودة تعني مواصفات المنتج التي تشبع حاجات المستهلكين وتحوز على رضاهم مع عدم احتوائها على العيوب أو النقائص، كما يرى أن التخطيط للجودة يمر بعدة مراحل وهي¹:

- ✓ تحديد من هم المستهلكين .
- ✓ تحديد احتياجاتهم .
- ✓ تطوير مواصفات المنتج لكي تستجيب لحاجات المستهلكين.
- ✓ تطوير العمليات التي من شأنها تحقيق تلك المواصفات أو المعايير المطلوبة .
- ✓ نقل نتائج الخطط الموضوعة إلى القوى التشغيلية .

كما ساهم جوران في وضع مبادئ إدارة الجودة الشاملة، إذ أنه أشار إلى تطوير المنتج ويرى أنها عملية تمثل صميم إدارة الجودة الشاملة لأنها عملية مستمرة، بالإضافة إلى ذلك قام بصياغة طرق لإنشاء المنظمة الموجهة نحو العميل، وقد ذكر أن التركيز على الجودة من أجل العميل يجب أن يدخل في صميم كل عملية ونظام في المنظمة، كما أدرك جوران أن الأدوات وحدها لا يمكن أن تحقق إدارة الجودة الشاملة فإن قوة العقل البشري في تحديد وحلّ المشكلات هي أكثر فعالية من كل أدوات الجودة المستعملة.

¹ احمد ابراهيم احمد، مرجع سابق، ص 61

• فليب كروسبي Philip Crosby :

بدأ كروسبي حياته المهنية بوظيفة مشرف خطوط إنتاج في شركة أمريكية، بعد ذلك شغل عدة مناصب فيها إلى أن وصل إلى منصب نائب المدير، وقد ساعدته هذه الخبرة على إصدار كتابين في مجال الجودة Quality، الأول بعنوان : without tears والثاني بعنوان : Quality is free .

الأفكار الأساسية التي أسهم فيها¹:

- ✓ الجودة ترتبط بشكل أساسي بمطابقة المنتج للمتطلبات والمواصفات .
- ✓ الجودة من المسؤوليات الأساسية للإدارة و وسيلة الاتصال بين النظام الإنتاجي بجميع أجزائه ومراحله، ومن الضروري احترام الجودة بشكل جدي.
- ✓ الطريق الوحيد لتحقيق الجودة هو منع حدوث الأخطاء والعيوب، وهذا يتطلب الفهم الواضح لكل مراحل العملية الإنتاجية واكتشاف كل احتمالات الخطأ والعمل على منع وقوعها في الوقت المناسب.
- ✓ يمكن قياس الجودة من خلال معرفة مقدار الثمن النقدي أو العيني الذي تدفعه المنظمة نتيجة عدم مطابقة منتجاتها للمواصفات الموضوعه فكلما ازد هذا المقدار دلّ على وجود جودة منخفضة، وكلما انخفض ذلك دلّ على وجود جودة مرتفعة.

• فايجنبوم (Armand Feigenbaum) :

تتمثل الأفكار التي قدمها فايجنبوم بخصوص الرقابة على الجودة فيما يلي² :

- ✓ أن العملية الإنتاجية هي نظام متكامل يبدأ دائما بالعمل من خلال الاحتياجات التي يريدها وتنتهي أيضا بالعمل من خلال مدى الرضا عن السلعة المنتجة.
- ✓ ضرورة إعادة النظر بالمفاهيم الكلاسيكية حول إدارة الجودة.

• كايرو اشيكافا (Kauro Ishikawa) :

يعتبر أحد خبراء الجودة الشاملة باليابان، اشتهر بتقديم أحد أدوات الجودة وهو مخطط السبب والنتيجة أو ما يسمى بعظمة السمكة، كما أنه أول من نادى بتشكيل حلقات الجودة لتحقيق التحسين المستمر، ومن أبرز إسهاماته في مراقبة الجودة الشاملة³ :

- ✓ التأكيد على إشراك العاملين بالمنظمة في طرح المشكلات وحلولها .
- ✓ التركيز على التدريب والتعليم لزيادة مقدرة العاملين على المشاركة الفعالة.
- ✓ تكوين حلقات مراقبة الجودة .
- ✓ مراجعة ومراقبة الجودة الشاملة .

¹ خليل شرقي، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه، بسكرة،

جامعة محمد خيضر، 2016، ص 86

² نفس المرجع، ص 88

³ نفس المرجع، ص 90

❖ مراحل تطور مفهوم الجودة

لقد مر مفهوم الجودة بمراحل تاريخية متلاحقة وذلك نتيجة لتطور عمليات الإنتاج وتعهدها , وفيما يلي توضيح لهذه المراحل¹:

المرحلة الأولى : ما قبل الثورة الصناعية

قبل الثورة الصناعية لم يكن هناك مصنع وإنتاج بمعنى الكلمة فالمصنع كان عبارة عن ورشة العمل أو صاحب الورشة وعدد من العمال الذين يقومون بتصنيع سلعة معينة باستخدام أدوات يدوية وفق معايير جودة بسيطة يحددها الزبون من منطلق وجهة نظره ورغبته وما على صاحب الورشة إلا أن يلبي رغبة زبونه وبالنسبة لعملية الرقابة على الجودة فقد كانت تتم من قبل العامل نفسه ومنفردا مع تدقيق من قبل صاحب الورشة.

المرحلة الثانية : بعد الثورة الصناعية

يقصد بها تلك الفترة الزمنية التي امتدت من منتصف القرن الثامن عشر حتى منتصف القرن التاسع عشر حيث أحدثت الثورة الصناعية تغييرات جذرية في مجال الصناعة منها :

- ظهور المصنع ليحل محل الورشة - ازدياد حجم العمل.

- ازدياد أعداد العاملين - ارتفاع مستوى جودة المنتجات نتيجة لاستخدام الآلة في العمل.

وفي هذه المرحلة لم تعد الرقابة على الجودة تتم من قبل العامل نفسه بل من قبل المشرف الذي عليه مسؤولية التحقق من الجودة.

المرحلة الثالثة : مرحلة الإدارة العلمية

ظهرت الإدارة العلمية في مطلع القرن العشرين بقيادة فردريك تايلور وقدمت للعالم الصناعي دراسات الحركة والزمن وسبل تخفيض تكلفة الإنتاج من خلال الحد من الهدر والضياع في العمل المصنعي الذي كان سائدا آنذاك وفي هذه المرحلة ظهر مفهوم يدعى فحص الجودة الذي سحبت بموجبه مسؤولية الفحص من المشرف المباشر وأسندت إلى مفتشين مختصين بالعمل الرقابي على الجودة.

المرحلة الرابعة : الرقابة الإحصائية على الجودة

ظهرت الرقابة الإحصائية على الجودة مع ظهور أسلوب الإنتاج الكبير عام 1931 الذي صاحبه آنذاك مفهوم تنميط وتوحيد الإنتاج كوسيلة للإقلال من أخطاء تصنيع السلعة وشهدت هذه المرحلة استخدام علم الإحصاء في الرقابة على الجودة حيث أن نشاط الفحص أصبح غير كاف وهذا ما أدى إلى إتباع أسلوب فحص العينات من مؤسسي ومطوري نظرية ضبط الجودة إحصائي ويعد العالم والتر شيوارت Walter SHEWART كما يعد ادوارد ديمينغ رائد الجودة أبرز من استخدم وطبق الرقابة الإحصائية على الجودة في اليابان بعد الحرب العالمية الثانية ومن خلالها استطاعت اليابان أن تغزو أسواق العالم بسلعها ذات الجودة المتميزة.

¹ محمد عبد الوهاب العزوي، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، عمان، دار اليازوري للنشر و التوزيع، 2005، ص 121

المرحلة الخامسة : تأكيد الجودة

ظهر مفهوم تأكيد الجودة ما بين 1960 إلى 1970 وقد شهدت هذه المرحلة تطور أساليب الرقابة على الجودة مما أدى إلى ظهور مفاهيم تؤكد على ضمان الجودة لتحسين المنتوجات و تعزيز مكانة الشركات .

فقد اعتمدت هذه المرحلة على التركيز على التخطيط وكيفية إدارة الجودة والهدف منه وجود منظومة عمل تحدد الأساليب لمنع وقوع الأخطاء وتكشف الخطأ مبكرا وتصححه وتمنع تكراره ويتطلب هذا العمل رقابة شاملة على العمليات كافة بدءًا من مرحلة تصميم المنتج و انتهاء إلى مرحلة وصوله للسوق ليد المستهلك وهذا يعني وجود جهود مشتركة من جميع الإدارات المعنية بتنفيذ هذه المراحل.

المرحلة السادسة : إدارة الجودة الشاملة

ظهر هذا المفهوم عن الجودة بعد عام 1980 بسبب تزايد شدة المنافسة العالمية واكتساح الصناعة اليابانية للأسواق وخاصة البلدان النامية وخسارة الشركات الأمريكية والأوروبية لحصص كبيرة من هذه الأسواق. و في ظل هذه الظروف قامت الشركات الأمريكية بتطوير وتوسيع مفهوم إدارة الجودة الإستراتيجية بإضافة جوانب أكثر شمولاً وعمقا واستخدمت أساليب متطورة في مجال تحسين الجودة والتعامل مع الزبائن والموردين و تفعيل أساليب تأكيد الجودة .

ويعتبر مدخل إدارة الجودة الشاملة من الاتجاهات الحديثة في الإدارة التي لاقت نجاحا كبيرا في تطوير إدارة المؤسسات عن طريق بناء ثقافة وفلسفة عميقة للجودة بمعناها الشامل داخل الأفراد في المؤسسات بجميع مستوياتهم الإدارية فلم يعد ينظر إلى الجودة من الزاوية الضيقة المطابقة للمواصفات بل أصبح النظر إليها كجزء متداخل ومترابط بجميع الأنشطة في المؤسسات .

الجدول الموالي يلخص أبرز مراحل إدارة الجودة¹

الجدول رقم (I-1): أبرز مراحل إدارة الجودة الشاملة

المراحل الخصائص	الإدارة العلمية	الرقابة الإحصائية على الجودة	تأكيد الجودة	إدارة الجودة الشاملة
الاهتمامات	تحديد الانحراف أو الخطأ (كشف الخطأ)	مراقبة جودة المنتج النهائي	التأكيد من الجودة خلال عملية الإنتاج و عند الانتهاء منها	التسيير الشامل لجودة المدخلات، العمليات والمخرجات في المنظمة
الفترة الزمنية لانطلاق المرحلة	بداية القرن العشرين	مطلع الثلاثينات	سنوات الخمسينات	بداية الثمانينات

¹ محمد عبد الوهاب العزواي، مرجع سابق، ص 126

النماذج والتقنيات الأساسية	فحص الجودة بالمطابقة بين جودة المنتج المنجزة و المعايير المحددة مسبقا	الاحتمالات والإحصاء	الإجراءات التنظيمية والتقنية	تكوين و تحفيز العنصر البشري
الجهات المختصة مباشرة	مفتشين مختصين بمراقبة الجودة	مهندسي الجودة	مسؤولي وظيفة الإنتاج ووظيفة تأكيد الجودة	جميع أعضاء المنظمة و محيطها
الرواد الممهدين للانطلاق	فريدريك تايلور	ادوارد ديمنج	جوزيف جوران	مهد لظهور هذا المفهوم كل من ديمنج، جوران كروسبي و فيجنوم

المصدر : موزاوي سامية , مذكرة ماجستير بعنوان "مكانة تسيير الموارد البشرية ضمن معايير الأيزو و إدارة الجودة الشاملة" كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير , الجزائر دفعة 2003 / 2004, ص47

المطلب الثاني : مفهوم إدارة الجودة الشاملة ، مبادئها ، أهميتها وأهدافها

تُعدّ إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي نالت الاهتمام لما حققته من نجاحات باهرة في مختلف الأصعدة، كونها أحدثت تغييرا كبيرا في فلسفة الإدارة وبما تحمله من الأفكار والمبادئ والنظم العصرية المتطورة لتحقيق الأهداف المنشودة لأية منظمة .

❖ تعريف إدارة الجودة الشاملة (TQM) :

يرتكز مفهوم الجودة الشاملة إلى أحد المفاهيم الإدارية الحديثة الموجهة وهي تمزج بين الوسائل الإدارية والأعمال الإبتكارية من جهة أخرى، وبين المهارات الفنية ذات التخصص الدقيق وذلك من أجل إسناء مستوى الإدارة .

قبل البدء في تعريف إدارة الجودة الشاملة يلزم تحديد كل مصطلح على حدى¹ :

- ✓ الإدارة Management : وهي تطوير المحافظة على إمكانية المؤسسة من أجل التحسين المستمر للجودة
- ✓ الجودة Qualité : تعني تحقيق رغبات ومتطلبات المستفيد.
- ✓ الشاملة total : البحث عن الجودة أي مظهر من مظاهر العمل بدءا من حاجات المستفيد، وانتهاء بتقويم رضاه عن الخدمة المقدمة.

¹ مأمون سلمان الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة و خدمة العملاء، عمان، دار صفاء للطباعة و النشر و التوزيع، 2006، ص 95

كما يعتبر فريق آخر أن إدارة الجودة الشاملة هي : " التطوير و التحسين المستمر للمنتجات و الخدمات التي تقدمها المنظمة، و تشمل كافة الوحدات و المستويات، كما تشمل كافة الأطراف المرتبطة بالمنظمة من مستهلكين، موردين، مديرين، و عاملين، و ذلك لإشباع رغباتهم و تحقيق التفوق الإقتصادي للمنظمة"¹.

كما عرفها معهد الجودة الفيدرالي الأمريكي بأنها " تأدية العمل الصحيح على نحو صحيح من الوهلة الأولى مع الإعتماد على الإستفادة بتقويم المستفيد في معرفة مدى تحسن الأداء"².

كما عرفها جيمس ريلي (James rilay) نائب رئيس معهد جوران المتخصص بتدريب و تقديم الاستشارات حول الجودة الشاملة عل أنها تحول في الطريقة التي تدار بها المنظمة، و التي تتضمن تركيز طاقات المنظمة على التحسينات المستمرة لكل العمليات و الوظائف، و قبل كل شيء المراحل المختلفة للعمل، إذ أن الجودة ليست أكثر من تحقيق حاجات العميل.³

أما السقاف فيرى أن الجودة الشاملة تعني التحسين المستمر للعمليات الإدارية و ذلك بمراجعتها و تحليلها و البحث عن الوسائل و الطرق لرفع مستوى الأداء و تقليل الوقت لإنجازها باستبعاد المهام و الوظائف عديمة الفائدة و عند الضرورة للعميل أو للعملية و ذلك لتخفيض التكلفة و رفع مستوى الجودة، مستهدفين في جميع مراحل التحسين متطلبات و احتياجات العميل.⁴

ومفهوم إدارة الجودة الشاملة من وجهة النظر ترتكز في قول الرسول صلى الله عليه و سلم " إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه"⁵ و إتقان العمل في التوجيه النبوي شامل لكل الأعمال التي يحثنا ديننا عليها و التي تبدأ بمراقبة الإنسان لربه أثناء عمله و انتهاء بإنجاز العمل بإتقان.

وإيجاز هناك عدة تعريفات لإدارة الجودة الشاملة، ومع ذلك يمكن أن يقال بأن هناك عوامل مشتركة ستبقى متفق عليها لمضمون إدارة الجودة الشاملة، و من بين هذه العوامل المشتركة يمكن إبراز النقاط التالية :

- ✓ اشتراك جميع الأفراد في إدارة الجودة الشاملة، أو فرق تحسين العمليات .
- ✓ التحسين المستمر للعمليات و المنتج .
- ✓ التركيز على العمليات و النشاطات بدلا من المنتج .
- ✓ تلبية احتياجات العميل و توقعاته (العميل الداخلي و الخارجي).

و انطلاقا مما تقدم، فإن عناصر الإدارة التقليدية متباينة مع عناصر إدارة الجودة الشاملة كما هو موضح من الجدول التالي :

¹ فريد عبد الفتاح زين الدين ، المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، القاهرة، دار أفاق للنشر و التوزيع، 1996، ص 134

² لويد دوبيتز، إدارة الجودة و التقدم و الحكمة و فلسفة ديمنغ، ترجمة، حسين عبد الواحد، الطبعة الأولى، القاهرة، الجمعية المصرية لنشر المعرفة و الثقافة العالمية، 1997، ص 142

³ نفس المرجع، ص 146

⁴ زيد منير عبوي، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، عمان، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع، 2006، ص 112

⁵ نفس المرجع، ص 115

الجدول رقم (2-I) : مقارنة بين إدارة الجودة الشاملة و الإدارات التقليدية.

عناصر المقارنة	الإدارة التقليدية	إدارة الجودة الشاملة
الهيكل التنظيمي	هرمي	أفقي و مسطح
اتخاذ القرارات	غير مؤسس/مركزي/مبني على معرفة الناس في قمة الهرم	مؤسس/غير مركزي/مبني على البيانات و الإجراءات العملية المشتركة التامة
حل المشكلات	تجنب المشكلات و تقطيعها، و عدم محاولة إصلاح شيء، إلا إذا تعطل، إتباع أسلوب رد الفعل والتفتيش	البحث عن المشكلات التي تعوق التحسن المستمر و مراقبتها، إتباع أسلوب الفعل لكشف المشكلات و منعها قبل حدوثها
مصدر المشكلات	العاملون هم دائما مصدر المشكلات الإدارية ، فالمديرون يديرون الناس	العمليات و الإجراءات و النظام الإداري مصدر المشكلات لذلك فالمديرون يديرون العمليات الإدارية و النظام الإداري
التخطيط، التركيز على جهود التحسين	تخطيط قصير الأجل، تركيز داخلي على تحقيق نتائج سريعة عندما تنشأ المشكلة أو حاجة للتحسين	تخطيط طويل المدى و تفكير استراتيجي، تركيز داخلي و خارجي على العمل، تحسين مستمر
تصميم المنتجات و الخدمات	المنتجات و الخدمات يتم تحديدها و تصميمها من قبل الإدارات المختصة وفقا لمعرفة الخبراء	المنتجات و الخدمات يتم تحديدها و تصميمها من قبل فرق عمل مدربة وفقا لمعلومات و بيانات ثم جمعها من عملاء الداخل و الخارج .
المديرون و الموظفون	المديرون يعرفون أكثر و الموظفون يستمعون للتعليمات و ينفذونها حرفيا	الناس الذين يؤدون العمل يعرفون أكثر، لذلك فالموظفون يشاركون في تحسين الإجراءات و العمليات الإدارية
الإنتاجية و الجودة	هدفان لا يمكن تحقيقهما في آن واحد	تحسين الجودة لزيادة الإنتاجية
المسؤولية من الجودة	الجودة مسؤولية العاملين و يلامون بشكل مباشر عند تردي الجودة	الجودة مسؤولية الإدارة و يلقي اللوم على الإدارة و النظام المتبع عند تردي الجودة

المصدر: مداح لخضر، مذكرة ماجستير بعنوان "تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتحسين أداء مؤسسات التعليم العالي"، المركز الجامعي الدكتور

يعي فارس المدينة، 2007/2008، ص14

❖ مبادئ إدارة الجودة الشاملة

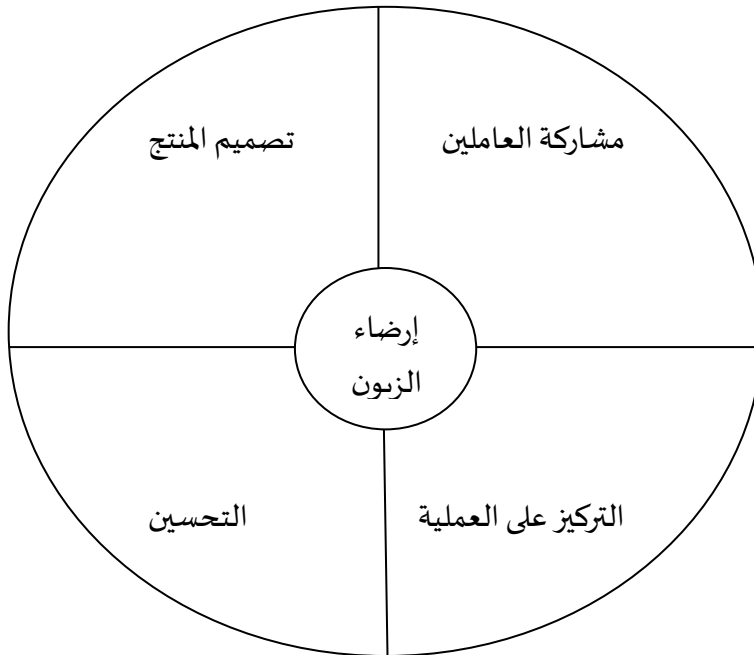
هناك اختلاف حاصل حول عدد المبادئ ولهذا سوف نستعرض الأكثر استخداما في الواقع:¹

- تصنيف حسب karjeuski : إرضاء المستهلك، المشاركة بين العاملين، التحسين المستمر.
- تصنيف حسب Bobengt : التركيز على الزبون، اتخاذ القرارات على أساس الحقائق، التركيز على العملية، التحسين المستمر، التزام جميع الأفراد.

ومن خلال هذه التصنيفات يمكن التركيز على المبادئ التالية:²

- ✓ إلتزام الإدارة العليا: ويتمثل في تعزيز ثقافة الجودة وتوفير رؤية إستراتيجية واضحة المعالم للمنظمة وأهدافها وكذلك تعزيز وتطوير إمكانيات العاملين لتحسين أدائهم.
- ✓ التركيز على الزبون: إن تلبية رغبات ورضا الزبون يعني نجاح المؤسسة ويمكن ملاحظة العناصر الأساسية المكونة له كما في الشكل التالي الذي يوضح عجلة الجودة الشاملة المرتكزة على رضا الزبون.

الشكل رقم (1-I) : عجلة الجودة المرتكزة على رضا الزبون



المصدر: مؤيد عبد الحسن الفضل، يوسف جحيم الطائي، إدارة الجودة الشاملة، الأردن، دار الوراق للنشر و التوزيع، 2004، ص 127

وكما هو موضح في الشكل فإن الهدف الرئيسي هو تحقيق رضا الزبون لأن رضاه يعني إقباله على السلعة أو الخدمة الذي ينعكس على زيادة الأرباح.

¹ مهدي السامري، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي و الخدمي، الطبعة الاولى، عمان، دار جرير للنشر و التوزيع، 2007، ص 57

² مؤيد عبد الحسن الفضل، يوسف جحيم الطائي، إدارة الجودة الشاملة، الأردن، دار الوراق للنشر و التوزيع، 2004، ص 81

- ✓ مبدأ إتخاذ القرارات على أساس الحقائق : تتيح إدارة الجودة الشاملة للمؤسسة أن تتبنى مفهوم مؤسسي لحل المشكلات من خلال فرض التحسين، ويشارك في تنفيذه للعاملين على مختلف مستوياتهم بالإضافة إلى إشراك العملاء من خلال التفهم الكامل للعمل وكافة المعلومات التي تمثل الأساس في إتخاذ القرارات، وهذا يتطلب الاعتماد على وجود جهاز لنظم المعلومات متطور بالمؤسسة .
 - ✓ مبدأ مشاركة العاملين : تعتبر إدارة الجودة الشاملة أن العنصر البشري هو من أهم العناصر الأساسية، فهو الوسيلة الأساسية والأولى لتحقيق الجودة والتميز، وهو يتولى عملية القيادة والتنفيذ في المؤسسات بشكل أحسن، لذلك يجب أن نعامله كشريك أساسي وليس كأجير .
 - ✓ مشاركة الموردين : تركز إدارة الجودة الشاملة على الموردين وضرورة التعامل معهم بشكل يسمح بتكوين علاقات طويلة ومستقرة وبناءة ومحاولة إشراكهم في تطوير وبناء جودة المنتجات ولذلك فإن فلسفة إدارة الجودة الشاملة تعتبر المورد هو شريك في العملية الإنتاجية.
 - ✓ معلومات التغذية العكسية : يعتبر هذا المبدأ مساهما بشكل كبير في تحقيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وذلك من خلال توفير شبكة الإتصالات التي تحقق عملية الحصول على المعاملات المطلوبة في الوقت الملائم والتي تعتبر من العوامل الأساسية التي تساهم في تمهيد وزيادة فرص النجاح والإبداع في المؤسسة .
- ❖ أهمية إدارة الجودة الشاملة

تأتي أهمية الجودة الشاملة من خلال حرص المنظمات على تقديم منتجات ذات خصائص وسمات متميزة عن قريناتها من المنظمات الأخرى في البيئة التي تتواجد فيها، كما تأتي أهميتها من كونها منهجاً شاملاً للتغيير أبعاد من كونه نظاماً يتبع أساليب مدونة بشكل إجراءات وقرارات .

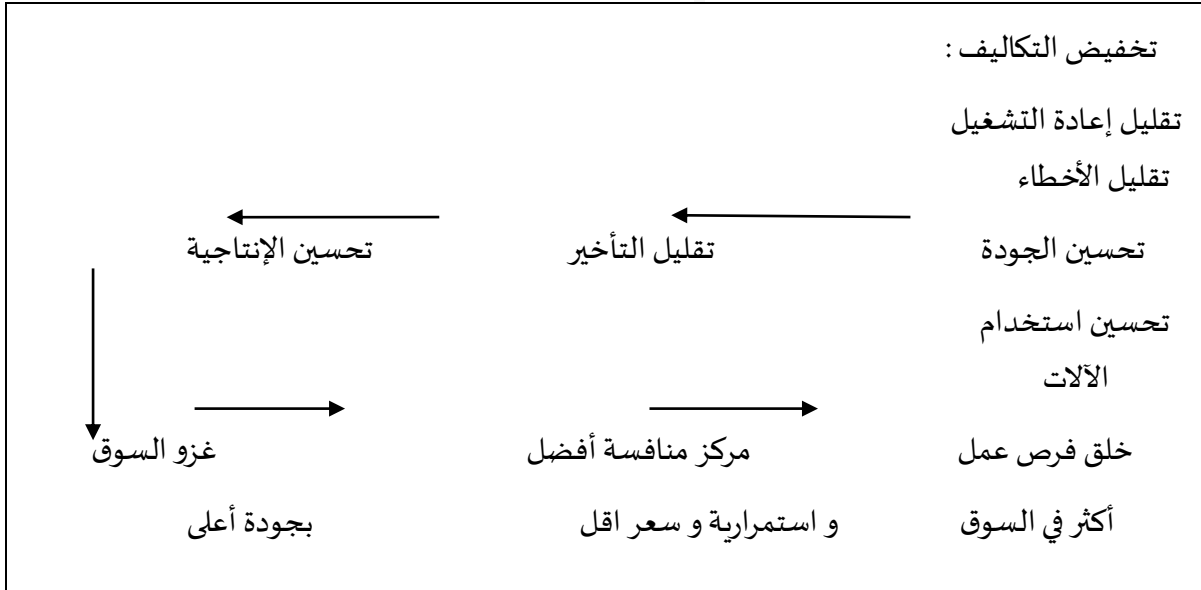
ومن بين العوامل التي أدت إلى تصاعد أهمية إدارة الجودة الشاملة ما يلي:¹

- ✓ زيادة حدة المنافسة بين المنظمات، والتي تركز على تقديم أفضل المنتجات بأقل سعر ممكن .
- ✓ انتقال التنافس من الصعيد المحلي إلى الصعيد العالمي، مما جعل الجودة الشاملة في سلم أولويات المنظمة.
- ✓ ضرورة اللجوء إلى ابتكار أساليب وتقنيات إدارية جديدة لمواجهة التغيرات الحالية السريعة والمستمر.
- ✓ تحسين عملية الاتصال بين مختلف مستويات المنظمة وضمن المشاركة الفعالة لجميع أفرادها.
- ✓ التركيز على حاجات الزبائن والأسواق بما يمكنها من تلبية متطلبات الزبائن.
- ✓ تحقيق الأداء العالمي للجودة في الجودة المواقع الوظيفية وعدم اقتصرها على السلع والخدمات.
- ✓ التحقق من حاجة المشاريع للتحسين وتطوير مقاييس الأداء.
- ✓ تطوير مدخل الفريق لحل المشاكل وتحسين العمليات .
- ✓ إنحسار شكاوي العملاء وتقليصها، وبالتالي زيادة نسبة الرضا لدى العملاء مما يؤدي إلى تحسين صورة وسمعة المنظمة في نظر مجتمع الأعمال ونظر العملاء في السوق .
- ✓ تطبيق إدارة الجودة الشاملة أصبح أمراً ضرورياً للحصول على بعض الشهادات الدولية للجودة مثل الايزو .

¹ مؤيد عبد الحسن الفضل، يوسف جحيم الطائي، مرجع سابق، ص 130

والشكل التالي يوضح أهمية إدارة الجودة الشاملة

الشكل رقم: (2-I) أهمية إدارة الجودة الشاملة



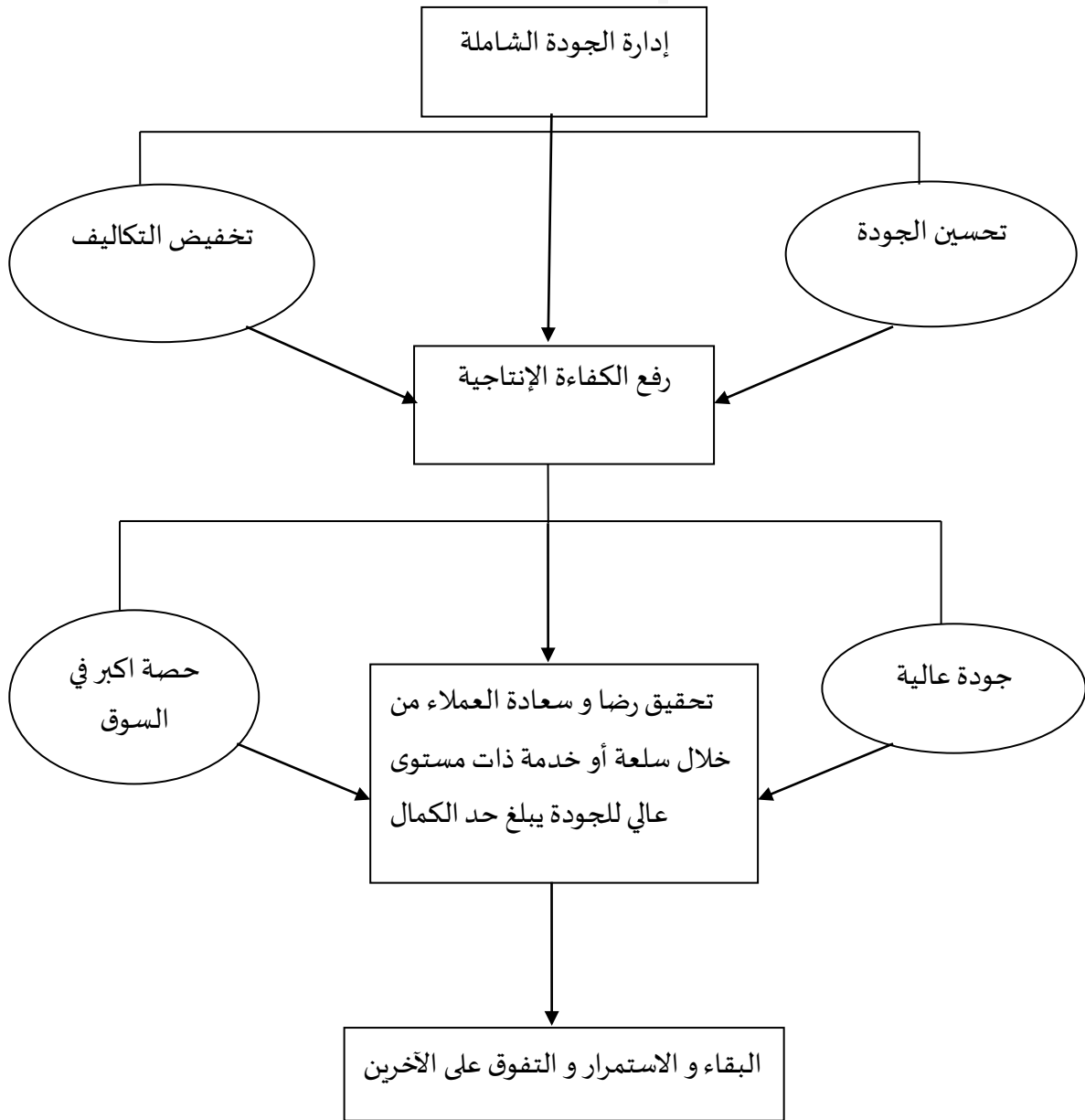
المصدر: علي السلمي، السياسات الإدارية في عصر المعلومات، الطبعة الثانية، القاهرة، دار غريب للطباعة و النشر، 2001، ص 119

من خلال الشكل السابق تظهر أهمية إدارة الجودة الشاملة في تحسين الجودة التي تتحقق من خلال تخفيض التكاليف المتمثلة في تقليل الأخطاء وتقليل في إعادة التشغيل وتقليل التأخير وكذا تحسين استخدام الآلات مما ينعكس ذلك على الإنتاجية فتتحسن والتي بدورها تسمح للمؤسسة بغزو الأسواق منتجات ذات جودة أعلى وبسعر أقل مما يكسبها مركز تنافسي أفضل وضمان استمرارية في السوق الذي يساعد من توفير أو خلق مناصب عمل أكثر.

❖ أهداف إدارة الجودة الشاملة

يتمثل الهدف الرئيسي لإدارة الجودة الشاملة في السعي لإرضاء الزبون، وتلبية رغباته بدرجة عالية من الجودة، وتخطيطها بشكل دائم، ولكن في الواقع العملي، لا يمكن تحقيق هذا الهدف إلا من خلال إستراتيجية متكاملة، هدفها الأساسي تحقيق مستوى جودة عال للمنتجات، من أجل تحقيق رضا وسعادة الزبائن، بغية ضمان البقاء والاستمرار والتطور للمؤسسة، ويمكن توضيح هذه الإستراتيجية من خلال الشكل التالي :

الشكل رقم: (3-I) أهداف إدارة الجودة الشاملة



المصدر: رافدة عمر الحبري، القيادة و إدارة الجودة في التعليم العالي، مراجعة سعد زناد دروش، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 146

انطلاقاً من الشكل يتضح لنا أن إدارة الجودة الشاملة تسعى لتحقيق جملة من الأهداف أهمها ما يلي :

- ✓ فهم حاجات ورغبات الزبون لتحقيق ما يريد.
- ✓ التكيف مع التغيرات التقنية والاقتصادية بما يخدم تحقيق الجودة المطلوبة.
- ✓ توقع احتياجات ورغبات الزبون في المستقبل، وجعل ذلك عملاً مستمراً.
- ✓ مواكبة مسيرة التطوير والتحسين لأساليب تقديم المنتجات، والرقى للوصول إلى المستويات العالمية.
- ✓ المحافظة على العملاء الحاليين وجذب عملاء جدد.
- ✓ التميز في الأداء عن طريق التطوير والتحسين المستمرين للمنتج.

- ✓ تحقيق الربحية وبالتالي زيادة الحصة السوقية.
- ✓ زيادة كفاءة الموارد البشرية بالمؤسسة، وذلك باكتساب مهارات مضافة عن طريق الاشتراك في برامج التدريب والتطوير لتحقيق إدارة الجودة الشاملة.

المطلب الثالث : متطلبات ومراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

إن تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة يستلزم بعض المتطلبات، وقد اختلف الباحثون في تحديدها إلا أن هذا الاختلاف فيما بينهم كان في العدد وليس في المحتوى الكلي لها.

❖ متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

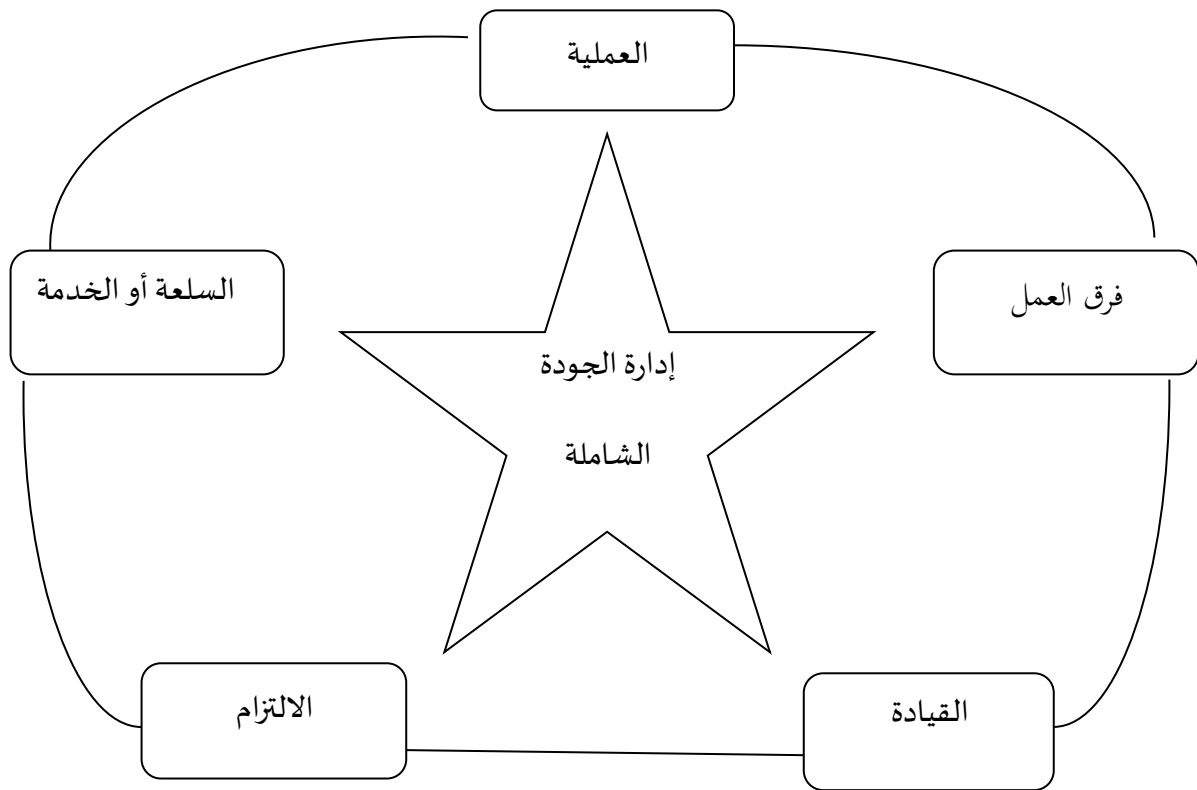
من هنا يمكن إجمال أهم متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الآتي¹:

- القيادة : إن أسلوب البحث والتقصي أو ما يسمى الإدارة بالتجوال يتطلب من القيادة القيام بالبحث والتقصي عن أعمال المنظمة كافة والاستماع إلى مشكلات العاملين وتدريبهم على التقنيات الجديدة وإقامة شبكة اتصالات مع أقسام المنظمة ككل بما يضمن تحقيق تحسين فعال في أداء العاملين.
- الالتزام : إن التزام الإدارة العليا بإدارة الجودة الشاملة يتطلب من القادة التدريب على المفاهيم والمبادئ الأساسية لهذه الفلسفة بما يحقق الاستفادة من مزاياها ولا تقتصر أهمية دعم الإدارة العليا على مجرد تخصيص الموارد اللازمة و إنما تمتد لتشمل قيام كل منظمة بوضع مجموعة أولويات، فإذا كانت الإدارة العليا للمنظمة غير قادرة على إظهار التزامها الطويل بدعم البرنامج فلن تنجح في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة كما أن التزام العاملين كافة يتوجب معرفة استعداداتهم الذاتية في تقبل أنماط العمل الجديدة والمركزة على الرقابة الذاتية للعمل ومشاركتهم في عمليات تحسين الجودة بالشكل الذي يحقق جميع المتطلبات والمواصفات التي يرغب الزبون في الحصول عليها في السلع والخدمات المقدمة له.
- فرق العمل : إن العمل الجماعي هو أحد متطلبات نجاح إدارة الجودة الشاملة إذ تعد فرق العمل وسيلة مهمة لاندماج العاملين لأنه مهما تكن كبيرا أو متمكنا في التنظيم فإن عظمتك ومكانتك لا تتجسد في فرديتك إنما في نجاح المنظمة كونها كيانا واحدا وشاملا.
- التصميم الفعال : تعد السلعة محور النشاط الذي يعكس الإمكانيات العملية للمنظمة من جهة كما يمثل أهم متطلبات الزبون من جهة أخرى ، ولقد أولت إدارة الجودة الشاملة السلعة والخدمة المقدمة للزبائن اهتماما واضحا لأنه يعد الدافع القوي لبقائها في الأسواق سواء المحلية أم الدولية ، لذلك فامتلاك المنظمة لأقسام البحث والتطوير تضم خبراء أكفاء سيساعدها في تصميم منتوجات تحقق رضا الزبون عن طريق المطابقة مع المواصفات التي يرغب الزبون في إيجادها في السلع والخدمات المقدمة له.

¹ بن ونيسة ليلي، اقتصاد المعرفة وجودة التعليم العالي في الجزائر، أطروحة شهادة الدكتوراه، معسكر، جامعة مصطفى اسطنبولي،

- التركيز على العمليات : إن سبب بناء منظمات الأعمال ميزة تنافسية قوية في الأسواق العالمية يعود إلى ارتكازها على السلع والخدمات المقدمة للزبون و هذا ما يؤكد أهمية دور مدير العمليات إذ أصبحت إدارة العمليات حقيقة يتوجب على الجميع تفهمها أو إدراكها لبعدها الأساس و هو رضا الزبون أو رفضه لمنتجات المنظمة، فإدارة العمليات الحديثة تتوجه نحو جعل مدراء المنظمات هم مدراء العمليات.
 - فعالية نظام الاتصالات : من الضروري أن يكون هناك نظاما فعالا للاتصالات باتجاهين سواء بين الرئيس والمرؤوس أو بين داخل المنظمة وخارجها وينبغي أن يكون نظام الاتصالات قادرا على إيصال المعلومات الدقيقة عن انجازات العاملين وإبلاغهم وإبلاغ مرؤوسهم بمضمونها في أقرب وقت.
- الشكل التالي يوضح نموذج كريدج لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة

الشكل رقم (I - 4) : متطلبات إدارة الجودة الشاملة



المصدر: مهدي السمراي، مرجع سابق، ص 139

❖ مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

يعتبر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مختلف المنظمات عملية ليست بالسهلة وتحتاج إلى وقت طويل لاستكمال مراحلها ، وذكر جابلونسكي "Jablonski" أن هناك خمسة مراحل للتنفيذ الناجح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مختلف المنظمات تتمثل فيما يلي:¹

¹ عبد الرحمن توفيق، الجودة الشاملة الدليل المتكامل للمفاهيم والأدوات، الطبعة الثانية، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2005، ص 176

- مرحلة الإعداد : أطلق عليها " جابلونسكي " المرحلة الصفيرية كونها تسبق مراحل البناء التي تليها ، ويتمثل الهدف الأساسي من هذه المرحلة في اعتبار الجودة الشاملة جزءا من ثقافة المؤسسة، والتركيز على الدعم التام من قبل الإدارة العليا، وتتضمن مرحلة الإعداد القيام بالنشاطات التالية :
 - ✓ اتخاذ قرار تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة من قبل الإدارة العليا.
 - ✓ التزام الإدارة العليا بالجودة الشاملة وبإجراء التحسينات المستمرة .
 - ✓ تشكيل مجلس الجودة والذي ينبغي أن يضم في عضويته أعضاء من الإدارة العليا لزيادة فاعلية قراراته .
 - ✓ بناء فرق العمل مع إعطاءها الصلاحيات اللازمة لأداء أعمالها بكفاءة .
 - ✓ إعداد وتنفيذ برامج تدريبية عن الجودة موجهة للإدارة العليا .
- مرحلة التخطيط : تبدأ هذه المرحلة بإرساء حجر الأساس لعملية التغيير داخل المؤسسة، حيث يقوم الأفراد الذين يشكلون مجلس الجودة، باستعمال البيانات التي تم تطويرها خلال مرحلة الإعداد، لتبدأ عملية التخطيط الدقيق ، وتتضمن مرحلة التخطيط القيام بعدة نشاطات من أهمها :
 - ✓ تحليل البيئة الداخلية بما فيها من عناصر القوة ومواطن الضعف.
 - ✓ تحليل البيئة الخارجية سواء الفرص المتاحة أو التهديدات المتوقعة من أجل الاستعداد لها مسبقا .
 - ✓ وضع رسالة المنظمة من خلال تحديد سبب وجود المنظمة .
 - ✓ إختيار مدير الجودة ليكون مسؤولا عن كافة النشاطات المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة .
 - ✓ دراسة توقعات العملاء ومتطلباتهم فيما يتعلق بخصائص الجودة المطلوبة .
 - ✓ تصميم خطط التنفيذ للمرحلة التالية مع الأخذ بعين الاعتبار الموارد المادية والبشرية المتاحة .
- مرحلة التنفيذ : تعتبر هذه المرحلة أهم مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة والبعض يعتبرها البداية الحقيقية لترجمة متطلبات إدارة الجودة الشاملة على أرض الواقع وهي تتكون من خطوات رئيسية هي :
 - الخطوة الأولى : خلق البيئة الثقافية الملائمة لفلسفة إدارة الجودة الشاملة : بحيث يتم تدريب جميع العاملين على فلسفة إدارة الجودة الشاملة و ذلك من خلال القيام بعدد من البرامج وهي :
 - ✓ إنشاء وتكوين فريق إداري لقيادة المؤسسة نحو الجودة الشاملة .
 - ✓ تطوير وتوظيف جميع موارد المؤسسة بما ينسجم مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة .
 - ✓ استخدام المدخل العلي في حل المشاكل وتحسين العمليات .
 - الخطوة الثانية : أدوات حل المشاكل : إن إجراءات حل المشاكل تبدأ بتحديد المشكلة ومن ثم تحليلها وصولا إلى اختيار الحل الأفضل و من أهم أدوات حل المشاكل :
 - ✓ تحليل العمليات .
 - ✓ العصف الذهني .
 - ✓ خرائط السبب والنتيجة أو كما تعرف بهيكل السمكة .

✓ تحليل باريتو .

الخطوة الثالثة : الضبط الإحصائي للعمليات :تتطلب عملية حل المشاكل التي تم تحديدها في الخطوة السابقة تدريب العاملين على كيفية استخدام أدوات الضبط الإحصائي للعمليات وكيفية تفسير نتائجها بما يؤدي إلى تحسين جودة العمليات.

الخطوة الرابعة : تصميم التجارب :يتم في هذه الخطوة استخدام أساليب إحصائية متقدمة تتعدى أدوات الضبط الإحصائي إلى خطوة التصميم لوضع معايير تعظيم العمليات.

● مرحلة الرقابة والتقييم : يتم بناء أنظمة الرقابة في إدارة الجودة الشاملة على أساس الرقابة المتزامنة أو الرقابة المرئية والمتابعة الدقيقة أولاً بأول بالإضافة إلى الرقابة اللاحقة والتي يتم فيها تقييم الجهود المبذولة في تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة ومن الجدير بالذكر بأن هذه المرحلة تتطلب قيام المنظمة بعملية التقييم الذاتي عن طريق العاملين فيها كما أن بعض المنظمات قد تستعين بخبرات خارجية في هذا المجال.

تعتمد المنظمات كثيراً في مرحلة الرقابة والتقييم على التغذية العكسية من مسموحات العملاء حيث يتم التركيز على مدى تلبية المنظمة لمتطلبات واحتياجات عملائها.

تتضمن هذه المرحلة أربع خطوات تتمثل في :

✓ التقييم الذاتي : تبدأ عملية التقييم الذاتي بعدد من التساؤلات المهمة، والتي يمكن في ضوء الإجابة عنها التحسين من تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

✓ التقييم التنظيمي : تركز هذه العملية على ضرورة فهم المؤسسة، حيث يتم تقييم الوضع الحالي للمؤسسة، وتقييم العوامل المتعددة التي يمكن أن تقود إلى نجاحها.

✓ دراسة العملاء : تهدف هذه العملية إلى التعرف على مدى رضا الزبائن، وعلى ما يقترحونه في مجالات التحسين والتطوير، من خلال لقاءات عمل أو من خلال الاتصالات.

✓ التغذية العكسية : تمكن المؤسسة من التعرف على ردود أفعال المشاركين في الدورات التدريبية من العاملين والمدربين وأعضاء فرق العمل، وآرائهم واقتراحاتهم في إمكانية تحسين الأداء.

● مرحلة التنفيذ : فيها يبدأ التطبيق الفعلي للخطط الموضوعية التي تتضمن عددا من الخطوات :

✓ خلق بيئة ثقافية ملائمة لفلسفة إدارة الجودة الشاملة، حيث يتم تدريب جميع الأفراد، وإنشاء فريق إداري لقيادة المنظمة نحو الجودة الشاملة، وتطوير وتوظيف جميع الموارد.

✓ أدوات حل المشاكل :مثل تحليل العمليات، العصف الذهني، تحليل باريتو.

✓ الضبط الإحصائي للعمليات.

✓ تصميم التجارب.

● مرحلة تبادل ونشر الخبرات : بعد الانتهاء من المراحل السابقة وهي الإعداد والتخطيط والتقييم والتطبيق تكون المنظمة على استعداد للدخول في المرحلة الأخيرة وهي مرحلة تبادل ونشر الخبرات، حيث يتم الاستفادة من الخبرات والنجاح الذي حققته المنظمة وذلك بدعوة الآخرين للمشاركة في عملية التحسين.

المبحث الثاني : التأصيل المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

عادة ما تسعى مؤسسات التعليم العالي إلى تحقيق رضا أصحاب المصلحة والاستجابة لتطلعاتهم المختلفة، وخاصة تحسين جودة المخرجات التعليمية، وتعتبر إدارة الجودة الشاملة من بين الاستراتيجيات والأساليب التي تعتمد لتحقيق ذلك في مؤسسات التعليم العالي.

المطلب الأول : مدخل مفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

ارتبط المفهوم التقليدي لجودة التعليم الجامعي بعمليات الفحص والتركيز على الاختبارات النهائية دون مراجعة القدرات والمهارات الإدراكية والمنطقية والتحليلية والسلوكية، لذلك تحول هذا المفهوم التقليدي للجودة في التعليم العالي، إلى المفهوم الذي يستند بالدرجة الأولى على ضرورة اختيار معدلات محددة للأداء، وبناء منظومات لإدارة الجودة في التعليم العالي، ومع صعوبات التطبيق، ظهرت أهمية بالغة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، والتي تحتاج مشاركة من الجميع لضمان البقاء و النجاح لمؤسسات التعليم العالي، وهو أسلوب لتحسين الأداء بكفاءة أفضل، ويعني مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم بأنه أسلوب متكامل، يطبق في جميع فروع ومستويات المؤسسة التعليمية لتحسين الأداء والنتائج الجامعية بكفاءة أفضل وفعالية أكبر ومرونة أعلى، فهي فلسفة إدارية لقيادة منظمات التعليم العالي، تركز على إشباع حاجات الطلاب والمستفيدين، تحقق نمو الجامعة وتوصل إلى أهدافها وهي تضمن الفعالية العظمى والكفاءة المرتفعة في الحقل العلمي والبحثي التي تؤدي في النهاية إلى التفوق والتميز، وتشمل الجودة الشاملة الجامعية جميع الكليات والإدارات والعاملين¹.

فيمكن تعريفها أيضا بأنها: إستراتيجية إدارية مستمرة التطوير تنتهجها المؤسسة التعليمية معتمدة على مجموعة من المبادئ وذلك من أجل تخرج مدخلها الرئيسي وهو الطالب على أعلى مستوى من الجودة من كافة جوانب النمو العقلية والنفسية والاجتماعية والخلقية والجسمية وذلك بغية إرضاء الطالب بأن يصبح مطلوبا بعد تخرجه في سوق العمل وإرضاء كافة الأجهزة المستفيدة من هذا المخرج².

عرفها السعود 2002 بأنها : "قدرة المؤسسة التربوية على تقديم خدمة بمستوى عال من الجودة المتميزة وتستطيع من خلالها الوفاء باحتياجات ورغبات عملائها من الطلبة وأولياء الأمور و أصحاب العمل وغيرهم".
وانطلاقا من هذه التعاريف فإن إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي هي عبارة عن ثقافة جديدة يجب أن تتبناها منظمات التعليم العالي وهي تهتم بالعناصر التالية³:

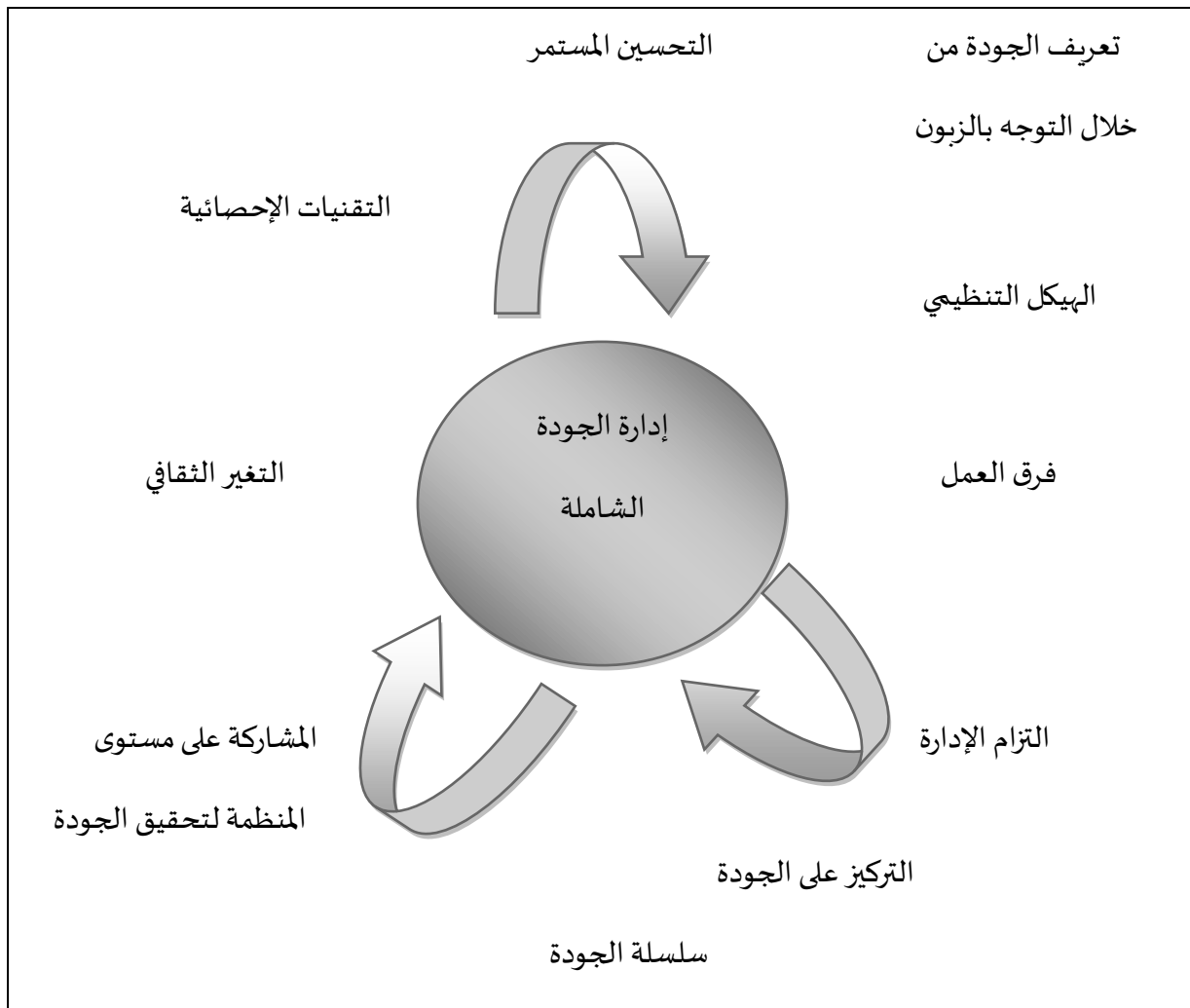
¹ الدكتور قاسم نايف علوان المحيوي، إدارة الجامعات في ضوء معايير الجودة الشاملة، المنهل، العدد 13 قطر، 04/12/2015، صفحة 24. www.almanhal.com، 12/03/2017، 22:15

² عبد الرحمن توفيق، مرجع سابق، ص 189

³ نفس المرجع، 193

- التركيز على الطلاب والمستفيدين و اعتبار كل فرد في الجامعة أو الكلية مسؤولاً عن الجودة.
 - اعتبار الجودة جزءاً رئيسياً من إستراتيجية الجامعة.
 - تركيز على مشاركة العاملين والمديرين وتقوية الطاقات والإمكانيات لتنفيذ معدلات الجودة العالية
 - هي واسعة النطاق في جميع أرجاء الجامعات والكليات.
 - هي شاملة للعمليات والأنشطة التي تطور وتغير ثقافة الجامعة لتركز على جميع جوانب الجودة.
- رغم اتفاق العديد من الباحثين حول بعض المبادئ الإرشادية لإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، إلا أن هناك العديد من العناصر التي تندرج ضمن تعريفها، وذلك كما هو موضح في الشكل الموالي :

الشكل رقم (I-5) : العناصر العشرة لإدارة الجودة الشاملة



المصدر: خليل شرقي، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، بسكرة، جامعة محمد خيضر، 2016، ص 79

يوضح الشكل أعلاه أن إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي هو مفهوم أو نهج شمولي باعتباره يتضمن العديد من العناصر، هذا من جهة ومن جهة أخرى يقودنا مفهوم الشمولية حسب ما أشار Ömer F Ünal¹:

- « إلى اعتباره أنه يتعلق بجميع المجالات والمستويات في هذه المؤسسات ويمكن أن يؤثر عليها خصوصا المرافق المادية (المباني، المجمعات الرياضية .. الخ)، البنية التحتية الجامعية (المختبرات، المكتبات، الوثائق، البنية التحتية للمعلومات .. الخ)، مناهج التدريس، الامتحانات، الأفراد الأكاديميين والإداريين ونظم التحسين، البحث والنشر، خطط التطوير المؤسسي (التخطيط الاستراتيجي)» .
- مع بين نظرتي الشمولية لمفهوم إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، لنجد أنه لا يخرج مثل ما أشرنا سابقا عن كونه نهج أو نظام متكامل، يتضمن مجموعة القيم الجوهرية المرتبطة بالثقافة التنظيمية، الأساليب والأدوات، والتي تعتمد بمشاركة جميع الأفراد في جميع المستويات التنظيمية لمؤسسات التعليم العالي، وذلك لإحداث تحسينات مستمرة في جميع المجالات والعمليات والخدمات، نحو تحقيق جودة التعليم العالي وإرضاء أصحاب المصلحة وخاصة الزبائن، حيث تعطي الأهمية الكبرى للقيم كونها أساس تطبيق الأساليب والأدوات.
- بأن إدارة الجودة الشاملة في التعليم تركز أكثر على القيم، حيث أنها عملية إدارية إستراتيجية تركز على مجموعة من القيم، تستمد طاقة حركتها من المعلومات و تمثل ثقافة مشتركة تركز على مجموعة من القيم التنظيمية، التي تعتبر بمثابة المبادئ التوجيهية لأفراد مؤسسة التعليم العالي، نحو الالتزام بتحقيق الجودة والتحسين المستمر في كل المستويات والمجالات.

المطلب الثاني : مبادئ وأهداف إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

❖ مبادئ إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

تضم إدارة الجودة الشاملة في إطار منظمات التعليم العالي عددا من المبادئ، وهذه المبادئ وإن كانت لا تختلف كثيرا في المجال التعليمي عنها في المجالات الصناعية والتجارية وغيرها، إلا أنها تستلزم في المجال التعليمي تطبيقات تتفق مع البيئة التعليمية بما فيها من طلبة وأساتذة وإدارة جامعية، وبما لديها من موارد وما تواجهه من تحديات، وهذا ما نتعرض له فيما يلي:²

➤ تحقيق رضا المستفيد : تركز إدارة الجودة الشاملة على تحقيق رضا المستفيد باعتباره أساس الجودة، ويتطلب الأمر التحديد المسبق لمن هو المستفيد، وما هي احتياجاته، حتى يمكن تصميم المنتج الذي يلي هذه الاحتياجات.

¹ المصدر: خليل شرقي، مرجع سابق، 87

² موزاوي سامية، مرجع سابق، ص 58

- التركيز على العمليات والتحسين المستمر: في منظمات التعليم العالي فإنه يقصد بالتحسين المستمر الرغبة الدائمة للمنظمة في تحقيق تحسن تدريجي وجوهري في كل العمليات، ويركز التحسين المستمر على بناء قنوات اتصال فعالة مع المستفيدين، ويعتبر هذا عنصراً أساسياً لتحسين الجودة على المدى البعيد. كما تشمل عمليات التحسين المستمر كل مجالات إدارة التعليم العالي، إضافة إلى الجوانب المتعلقة بالشخصية، الكفاءات والمهارات، حيث أن ممارسة عمليات التحسين المستمر تقود إلى مزيد من التميز.
- الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها: ويعتبر هذا المبدأ نتيجة حتمية للمبدأ السابق التحسين المستمر للعمليات، حيث يمكن القول أنه على مستوى نظام التعليم العالي فإن فكرة التحسين من خلال العمليات تشير إلى كافة عمليات أجزاء نظام التعليم العالي واستهداف الأداء الصحيح لها منذ المرة الأولى، وهذا ما يعني أن مهام الرقابة ستكون وقائية وتحذيرية.
- حشد خبرات القوى العاملة: إن الأفراد هم أساس الجودة الشاملة من خلال مشاركتهم الكاملة بكل طاقاتهم وقدراتهم باعتبارها الأسلوب الأمثل للوصول للأهداف المنشودة، وعلى هذا الأساس فإن الأفراد في المنظمة التعليمية من الطالب إلى الأستاذ مروراً بالإدارة والعاملين هم العامل الحاسم في نجاح المنظمة التعليمية وتوحيد رؤية هؤلاء الأفراد نحو الأهداف البعيدة والقريبة ونحو السياسات والاستراتيجيات، ونحو الموارد وكيفية استخدامها وذلك من خلال المناقشات والمشاركات الفعالة وتحمل المسئوليات.
- اتخاذ القرارات بناء على الحقائق: يعتبر من أهم المبادئ التي تركز عليها إدارة الجودة الشاملة، ويتطلب تطبيقه الاعتماد على تقنيات وموارد وتهيئة القنوات اللازمة لتمكين الأفراد، وإيصال ما يمتلكونه من معلومات متعلقة بالحقائق إلى حيث يجب أن تصل للاستفادة منها في تحقيق الجودة. فالجودة الشاملة لا تتطلب فقط قياس درجة رضا العميل على المنتج النهائي (الخريج)، ولكن أيضاً الرضا أثناء العملية التعليمية، لذا فالاهتمام يكون بالجودة الشاملة لمختلف مراحل العملية التعليمية وهذا بدوره يتطلب وجود معايير خارجية وداخلية لتقسيم برامج جودة التعليم، وبالتالي لا بد من وجود أدوات خاصة مع جمع بيانات فعلية من أجل عمليات القياس والتقييم.
- التغذية العكسية: يتيح هذا المبدأ لجميع المبادئ السابقة أن تؤتي ثمارها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة وبخاصة في ظل نظام اتصال فعال، فهي عبارة عن معلومات مرتدة عن كفاءة المخرجات التعليمية الجامعية، وذلك حتى يتم الاستمرار على نفس المستوى إذا كانت المعلومات إيجابية، أو يتم التغيير إذا كانت المعلومات سلبية، ويمثل الحصول على تغذية عكسية موثوق منها أهم عوامل الزيادة في فرص النجاح والإبداع.
- وحتى يتم قياس نجاح العملية لا بد من الاعتماد على نظام للتغذية المرتدة من العميل وهذا بدوره يستلزم مشاركة كل الأطراف (الطلبة، العاملين، أعضاء هيئة التدريس، الإدارة، المجتمع، سوق العمل) وكذلك لا بد من الاعتماد على برامج تدريبية للعمل.

❖ أهداف إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

أضحى مفهوم إدارة الجودة الشاملة وانتهاجه في قطاع التعليم العالي كضرورة، مثله مثل القطاعات الأخرى (الصناعية، التجارية، الخدمية)، وتزايد اتجاه الجامعات والكليات نحوه خاصة بعد سنة 1990م، وذلك لمساهمته في تحقيق جملة من الأهداف متمثلة أساساً في¹ :

- ✓ ضبط وتطوير النظام الإداري نتيجة لتوصيف الأدوار والمسؤوليات المحددة لكل فرد في نظام التعليم العالي، كل حسب قدراته ومؤهلاته العلمية.
- ✓ الارتقاء بمستوى الطلبة الأكاديمي والانفعالي والاجتماعي والنفسي والتربوي.
- ✓ تحسين كفاءات المشرفين الأكاديميين ورفع مستوى أداء الإداريين من خلال التدريب المستمر.
- ✓ نشر ثقافة التفاهم والتعاون والعلاقات الإنسانية بين جميع الأفراد في نظام التعليم العالي.
- ✓ توفير هيكل تنظيمي لمؤسسة التعليم العالي بطريقة تسهل عملية التعلم بعيداً عن البيروقراطية وتسمح بالمشاركة في اتخاذ القرارات التعليمية.
- ✓ مشاركة جميع العاملين في إدارة الجامعة لكون كل فرد على علم و دراية واضحة بدوره و مسؤولياته و مشاركته في التحسين و التطوير.
- ✓ ربط أقسام المؤسسة الجامعية و جعل عملها منسجماً، بدلاً من نظام إداري منفرد لكل قسم أو إدارة، مما يؤدي إلى انضباط أكثر.
- ✓ ضمان جودة الخدمات التعليمية المقدمة رغم اختلاف أنماط العاملين نتيجة اختلاف بيئاتهم.
- ✓ رفع و زيادة مستوى الوعي بجودة العمل و النظام لدى العاملين من خلال التزامهم بتحقيق الجودة.
- ✓ تحسين كفاءات الإداريين والعاملين وعضو هيئة التدريس من خلال التدريب المستمر.

المطلب الثالث : نماذج إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

هناك العديد من النماذج التي يمكن عرضها كأثلة لجامعات دولية تبنت قيم إدارة الجودة الشاملة وأثر ذلك على تحسين أدائها الأكاديمي والإداري والمجتمعي.

■ نموذج إدارة الجودة الشاملة في المعاهد العليا (النموذج الأوروبي):²

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

¹ رافدة عمر الحريري، مرجع سابق، ص135

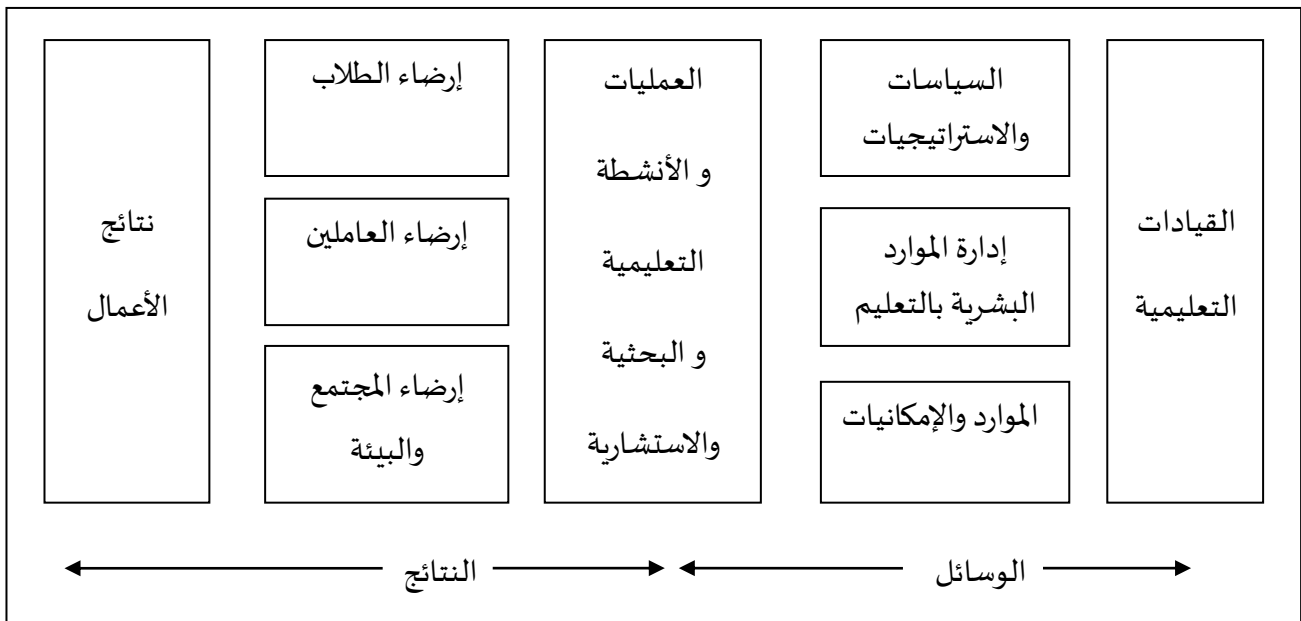
² لرقط علي، مرجع سابق، ص68

وقد تم الاتفاق في هذا النموذج على المقاييس التالية للجودة الشاملة:

- مقياس رضا الطلاب عن الخدمة التعليمية.
- مقياس رضا العاملين ومعرفة شعورهم تجاه الخدمات والإدارة العليا.
- مقياس إثراء التعليم العالي على المجتمع والبيئة المحيطة.
- مقياس الفعالية، أي العلاقة ما بين النتائج والخطط المقترحة.

وفي ما يلي توضيح لعناصر النموذج الأوروبي لإدارة الجودة.

الشكل رقم (I-6): عناصر النموذج الأوروبي لإدارة الجودة الشاملة في المعاهد العليا



المصدر: لرقط علي، مرجع سابق، ص 55

■ نموذج ارفن "Irvin" التعليم: ¹

يقترح ارفن "Irvin" في نمودجه أبعاداً تبين استراتيجيات تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية، إذ تتكون هذه الأبعاد من مجموعة من العناصر تلخص بـ:

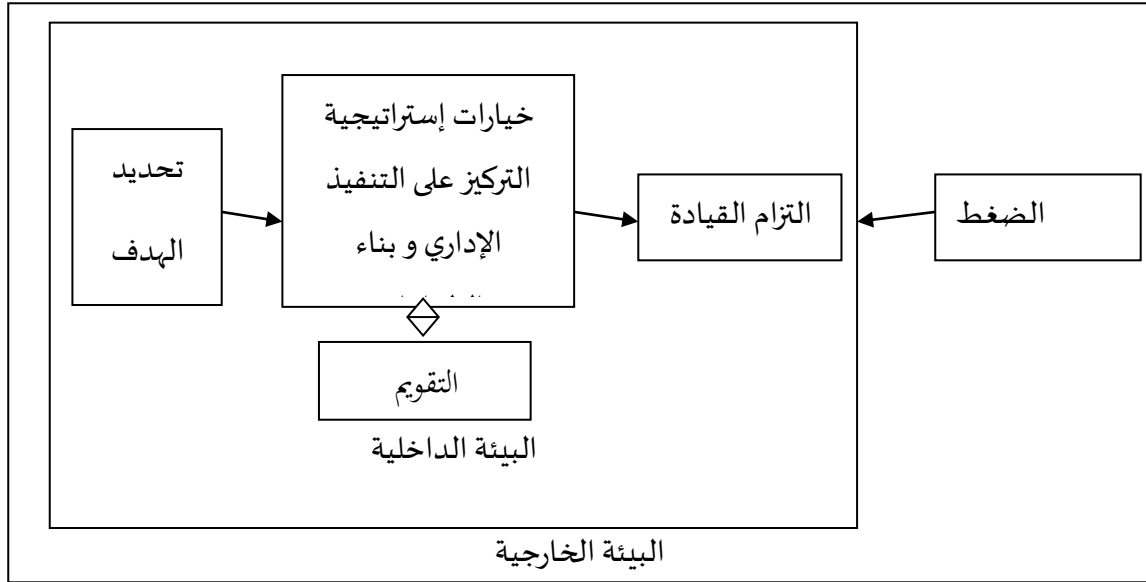
- ✓ الضغط الخارجي من أجل التغيير: ويقصد بها المتغيرات الداخلية والمتغيرات الخارجية في عملية التغيير.
- ✓ التزام القيادة: ويعني دور القيادة في دفع الواقع إلى الأمام لحفظ إدارة الجودة الشاملة وتنفيذها.
- ✓ خيارات إستراتيجية: وهو ما تريده المؤسسة التعليمية من إحراز تحسين على مستوى المؤسسة كلها، أو عن طريق بذل الجهود لتحقيق التنفيذ.
- ✓ التقييم: وهو اختيار مؤشرات المؤسسات التعليمية لتقييم التقدم لجمع المعلومات و إيصالها إلى أعضاء المنظمات.

¹ مداح لخضر، مرجع سابق، ص 76

✓ تحديد الهدف: أي تطبيق الأهداف الدقيقة لمبادرات إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية .

وفي ما يلي توضيح لعناصر نموذج إرفن (Irvin) لإدارة الجودة الشاملة:

الشكل رقم (I - 7): عناصر نموذج إرفن (Irvin)



المصدر: مداح لخضر، مرجع سابق، ص 92

■ نموذج السعود في التعليم¹:

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

✓ القيادة: قيادة إدارية فاعلة قادرة على توجيه هذا النهج الإداري وتسيير المدخلات التربوية المدرسية للوصول إلى مخرجات محددة.

✓ الهدف: هو إرضاء الزبون) المستفيد (الطالب، أو ولي الأمر، أو رجال الأعمال، أو المجتمع.

✓ الإستراتيجية: تحقيق التميز والتفوق على الآخرين.

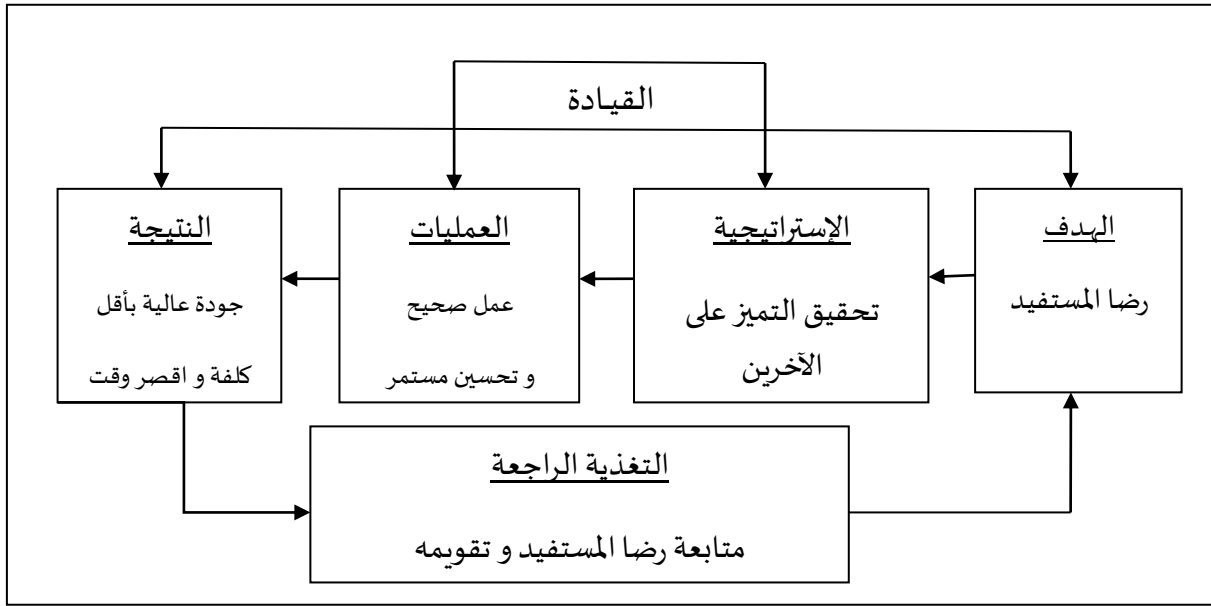
✓ العمليات والأنشطة: وهو العمل الصحيح من دون أخطاء من المرة الأولى والتحسين المستمر للعمليات وفق بيئة تنظيمة ودية ومتعاونة.

✓ النتيجة: الحصول على أفضل جودة بأقل كلفة وأقصر وقت.

✓ التغذية الراجعة: متابعة مستوى رضا المستفيد وتقويمه من أجل تعديل العمليات وتحسينها باستمرار .

¹ مداح لخضر، مرجع سابق، ص 97

الشكل رقم (8-I) : نموذج السعود لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسة التربوية

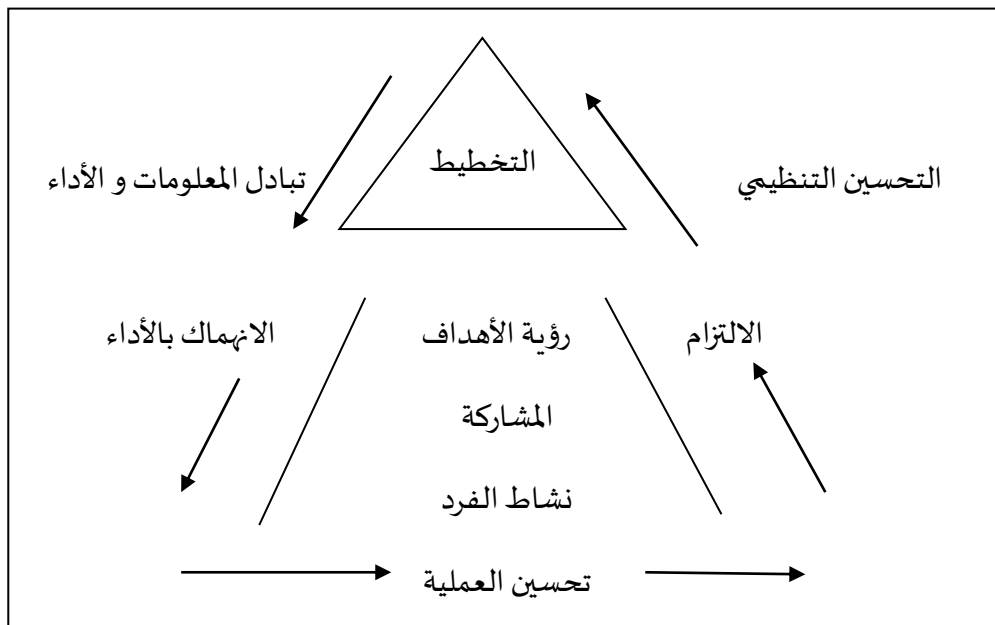


المصدر : مداح لخضر، مرجع سابق، ص 98

■ نموذج مونتغري (1991) : الذي يرى TQM تتضمن ثلاثة عناصر هي :

التخطيط والمشاركة وتحسين العملية وهنا التحسين يقوم على مبادئ التحكم بالجودة ، أما التخطيط والمشاركة فيرتبطان بالبيانات الإحصائية المتعلقة بتحسين الجودة والشكل التالي يوضح ذلك .

الشكل رقم (9-I) : نموذج مونتغري لإدارة الجودة الشاملة



المصدر : مداح لخضر، مرجع سابق، ص 102

مناقشة النماذج المستعرضة :

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

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

خلاصة

تسعى المنظمات على اختلاف أنواعها و طبيعة نشاطها إلى تطوير و تحسين أدائها، و مما لاشك فيه أن الدور الإستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي و ارتباطه الوثيق بقضايا التنمية المستدامة يتطلب جودة مخرجات الجامعة و يفرض عليها إدارة أدائها بالبحث عن الأساليب الفعالة في التسيير لمواجهة التحديات، و ضرورة تحول التعليم الجامعي من الجمود إلى المرونة، و من ثقافة الحد الأدنى إلى ثقافة الإتقان و الجودة. و تعتبر إدارة الجودة الشاملة أحد أنماط التسيير المعاصرة التي تهدف إلى التحسين المستمر لبلوغ مستوى التميز، و التي تم توظيف مبادئها و أفكارها بنجاح في العديد من أنظمة التعليم العالي في مختلف الدول خاصة الغربية منها، حيث يساهم تطبيقها في تحقيق الأهداف بدون هدر تربوي و يليي رغبات الطلبة و المجتمع، و يحسن طرق التدريس و وسائل التقويم و تصميم المناهج. و بفعل النجاحات التي حققتها إدارة الجودة الشاملة في القطاع الصناعي، فقد جذبت بشدة انتباه الباحثين والإداريين، ورؤساء الجامعات وعمداء الكليات نحوها، حيث تم العمل على استعارة هذا المفهوم من منبته الصناعي وتجربته في الجانب التعليمي، وبالأخص الجامعي، وذلك من أجل النهوض بمستوى أداء الجامعات، والرفع من مستوى مخرجاتها من الخريجين المؤهلين علمياً وعملياً لخدمة المجتمع وتحقيق أهدافه واللاحق بركب التقدم.

الفصل الثاني

تمهيد

تعتمد إدارة الجودة الشاملة على تطبيق أساليب متقدمة لإدارة الجودة وتهدف إلى التحسين والتطوير المستمر وتحقيق أعلى المستويات الممكنة في الممارسات والعمليات والنتائج والخدمات، وقد انطلقت المؤسسات الأكاديمية الكبرى متمثلة في الجامعات لتبني معايير الجودة الشاملة وتطبيقها بهدف العمل على التحسين المستمر في المنتج التعليمي ومخرجات العملية التعليمية، و كذا رفع كفاءة العاملين بما يضمن الحصول على خريجين لديهم المعارف الأساسية التي تؤهلهم إلى التنافس في كافة المجالات العملية بكفاءة عالية على المستوى المحلي و العالمي . و تعتبر مؤسسات التعليم العالي منشآت ثقافية تحوي صفة الصفاة من أعضاء هيئة التدريس، الموظفين، الطلاب، المتعاملين وقد سعت كثير من الجامعات إلى الاهتمام بالجودة و الحصول على الاعتماد الأكاديمي، وحتى يتم تطبيق الجودة الشاملة في مجال التعليم العالي لا بد من معرفة المعوقات التي تواجه تطبيقها، لكي تساعد المؤسسات التعليمية على تحقيق نتائج مرضية لتحقيق الجودة الشاملة يجب وضع قاعدة عريضة من المعلومات والمؤشرات التي تمكن كافة الإدارات و متخذي القرار من الوقوف على مؤشرات القصور والقوة داخل المؤسسة التعليمية.

تبعاً لما سبق و من أجل تسليط الضوء على هذا الموضوع سوف نتطرق في هذا الفصل إلى معايير و متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي الذي يتضمن مبحثين هما :

المبحث الأول : المحاور الرئيسية لمعايير إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

المبحث الثاني : متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

المبحث الأول : المحاور الرئيسية لمعايير إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

يمثل فهم محاور جودة خدمة التعليم العالي الخطوة الرئيسية في تحقيقها، وعلى الرغم من تعددها إلا أنه يمكن تحديد أهم المحاور التي ركزت عليها معظم الدراسات والأبحاث والهيئات التي تم بجودة خدمة التعليم العالي، وتتمثل في : جودة عضو هيئة التدريس؛ جودة الطالب؛ جودة البرامج التعليمية وطرق التدريس؛ جودة المناهج؛ جودة الأساليب والأنشطة؛ جودة الكتاب التعليمي؛ جودة المباني التعليمية وتجهيزاتها؛ جودة الإدارة التعليمية والتشريعات واللوائح؛ جودة التمويل والإنفاق التعليمي؛ جودة تقييم الأداء التعليمي وجودة البيئة المحيطة.

المطلب الأول : محاور إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

لضمان نجاح إدارة الجودة الشاملة في منظمات التعليم العالي لا بد من التركيز على مجموعة من المحاور ورغم تعددها وتنوعها إلا أن أهم هذه المحاور تتمثل فيما يلي¹:

❖ أولاً : جودة عضو هيئة التدريس

ليس هناك خلاف حول الدور الهام الذي يقوم به عضو هيئة التدريس في إنجاز العملية التعليمية، وتحقيق أهداف المنظمة التي يعمل بها، ويقصد بجودة عضو هيئة التدريس تأهيله العلمي، الأمر الذي يسهم حقا في إثراء العملية وفق الفلسفة العلمية والتربوية التي يرسمها المجتمع ، ويحتل عضو هيئة التدريس المركز الأول من حيث أهميته في نجاح العملية التعليمية، فمهما بلغت البرامج التعليمية من تطور ومهما بلغت من جودة، فإنها لا تحقق الفائدة المرجوة منها إذا لم ينفذها أساتذة أكفاء مدربون تدريباً كافياً، ومؤهلون تأهيلاً مناسباً، ولتحقيق ذلك لابد من توفر عدد من السمات لدى عضو هيئة التدريس منها :

- ✓ السمات الشخصية : بأن يكون لديه مرونة في التفكير وثقة في النفس والقدرة على تفهم الآخرين وتقبلهم، وأن يمتلك مهارات الاتصال الفعال والقدرة² على الشرح والتوضيح.
- ✓ الكفاءة المهنية : بأن يكون مع الطلبة يدافع عنهم ويحذرهم من المخاطرة ويقدم لهم المساعدة في إنجاز مهامهم ويشجع على التعاون الاجتماعي ويدرك مشاعر الآخرين.
- ✓ الخبرات الموقفية : يتم ذلك عن طريق خبرة الأستاذ المعتمدة في مجال تخصصه وقدراته على إدخال المهارات الفعلية في العملية وقدرته على استخدام مهارات الاستماع للطلبة وتوظيفها بشكل جيد.
- ✓ الكفاءة العلمية : وهي إلمام الأستاذ بالمعلومات والخبرات التي يحتاجها الطلبة ويقدم لهم تلك المعلومات بالشكل السليم والصحيح.
- ✓ الكفاءة التربوية : وهي معرفة الأستاذ بالطرق والمناهج التدريسية والتربوية في التعامل مع الطالب.

¹ خليل شرقي، مرجع سابق، ص 118

❖ ثانيا : جودة الطالب

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

- ✓ التركيز والانتباه والإصغاء من أجل تقبل واستيعاب أفكار الأستاذ.
 - ✓ التفاعل الصفي وذلك من خلال تقبل المعلومات التي تطرح أثناء الدرس.
 - ✓ التقييم الذاتي ويتم ذلك من خلال المراجعة الذاتية للمعلومات والسلوكيات الفردية للطلاب.
- وهناك عدد من المؤشرات يجب توافرها في جودة الطالب، مثل مناسبة عدد الطلبة لأعضاء هيئة التدريس في الفوج الواحد وتوافر الخدمات التي تقدم لهم، بالإضافة إلى تعزيز دافعية الطلبة واستعدادهم للتعلم وتعزيز صلتهم بالمكتبة.

❖ ثالثا : جودة البرامج التعليمية وطرق التدريس

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

❖ رابعا : جودة المباني وتجهيزاتها

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

❖ خامسا : جودة الوسائل والأساليب والأنشطة

وتتمثل في استخدام التقنيات والأجهزة الحديثة التي يمكن الاستفادة منها في مراكز التعليم و المختبرات وتطوير المكتبات الجامعية، ويهدف استخدام التكنولوجيا الحديثة في تسهيل الحصول على المعلومات وتبادلها وجعلها متاحة لمن يطلبها بكفاءة ممكنة، وتستفيد الإدارة التعليمية من تكنولوجيا المعلومات عن طريق تحديد الاحتياجات من المعلومات لكل نشاط من الأنشطة سواء كانت تلك الأنشطة من داخل المنظمة أو خارجها، تحديد الوسائل التي يتم بها تجميع المعلومات المطلوبة، بالإضافة إلى كيفية التعامل مع المعلومات في الحصول على المؤشرات الضرورية لاتخاذ القرارات وكذلك تنظيم عمليات حفظ وتحديث واسترجاع المعلومات بشكل يحقق الأهداف التي ترجوها الإدارة وبالطريقة الأفضل .

❖ سادسا : جودة الإدارة الجامعية والتشريعات واللوائح

ويقصد بذلك جودة العملية الإدارية التي يمارسها كل مدير أو قائد في النظام الجامعي، وتتألف هذه العملية من عناصر أساسية هي: التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة وتقييم الأداء، وكلما زادت جودة العملية الإدارية حسن استخدام الموارد المتاحة البشرية والمادية. وتعتبر التشريعات الجامعية ذات أهمية بالغة في ضبط سير العملية التعليمية في منظمات التعليم العالي حيث أن هذه التشريعات تعد إحدى مصادر إنجاز إدارة الجودة

الشاملة، لذلك لابد أن تواكب هذه التشريعات المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والسياسية والثقافية في البيئة المحيطة، ويتعين أن تكون هذه اللوائح واضحة ومحددة ومرنة .

❖ سابعاً: جودة التمويل والإنفاق العلمي

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

❖ ثامناً: جودة تقييم الأداء الجامعي :

لا غنى عن تقييم الأداء الجامعي، مهما بلغت ذروة هذا الأداء من حسن التخطيط والتنظيم، وحسن قيادة العاملين على اختلاف مراتبهم و تخصصاتهم حيث أن التقييم يضمن التطوير والجودة لمخرجات الأداء الجامعي ومدخلاته، ويتطلب ذلك معايير لتقييم كل من العناصر الرئيسية التالية : الطالب – البرنامج التعليمي – طرق التعليم – الكتاب الجامعي – القاعات التعليمية – عضو هيئة التدريس – التمويل الجامعي – الإدارة الجامعية – متابعة الخريجين – جودة التدريب .

❖ تاسعاً: جودة البيئة المحيطة

تهتم منظمات التعليم العالي بتعليم الأفراد كما تهتم بإعدادهم للحياة بنجاح في المجتمع الذي يعيشون فيه، ويتم الإعداد من خلال إعطاء قدر أساسي من المعارف و المهارات والاتجاهات والتي تجعله صحيح الجسم، سليم النفس، قادر على الإسهام في توفير السلامة للآخرين .

هذا من المحاور الرئيسية التي تعتبر مواصفاتها معايير يمكن تقويمها لتستخدم كمؤشر على مستوى أداء المؤسسة التعليمية مايلي¹:

➤ معايير مرتبطة بالطالب :

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

تعتبر نسبة الطلاب إلى أعضاء هيئة التدريس عاملاً مهماً في تحقيق الجودة، حيث يؤدي الأستاذ عمله بأعلى كفاية وأقل تكلفة.

¹ مداح لخضر، مرجع سابق، ص 117

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

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

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

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

➤ معايير مرتبطة بأعضاء هيئة التدريس :

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

إن احترام أعضاء هيئة التدريس لطلابهم وتقدير احتياجاتهم المعرفية والنفسية ومؤازرتهم على تحقيق أهدافهم التعليمية وتوجيههم تربويا ومهنيا ومعالجة مشكلاتهم السلوكية تعتبر أيضا مؤشرات إيجابية لجودة التعليم العالي.

إن تفرغ عضو هيئة التدريس للتدريس وإجراء البحوث العلمية والمساهمة في أنشطة الجمعيات والمنظمات العلمية والمهنية والتربوية، يعتبر كذلك من المؤشرات الايجابية نحو تحقيق جودة أداء المؤسسة الجامعية.

➤ معايير مرتبطة بالمناهج الدراسية :

إن مستوى برامج الجامعة ومناهجها الدراسية من حيث المستوى والطريقة والأسلوب والترابط الأفقي والعمودي، وارتباطها بالأهداف العلمية والثقافية والاقتصادية الوطنية والإقليمية والقومية، وإثراء شخصية المتعلم وتنمية إمكانية ومهاراته ومواكبة اتجاهاته يعتبر من المحاور الرئيسية لتحقيق جودة التعليم. فكلما كانت المناهج الدراسية محققة لأهداف الطلاب والمؤسسة والمجتمع كلما اتصفت برامج المؤسسة بالجودة الشاملة.

لكي تساعد المناهج في تحقيق الجودة يجب أن تكون ملائمة لحاضر الطلاب ومستقبلهم، ومراعاة ميولهم واحتياجاتهم واستعداداتهم وعاملا مساعدا لحل مشكلاتهم وتطوير سلوكهم، ومن ثم تكون المناهج الدراسية مرآة عاكسة لجودة التعليم الذي يمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها التربوية.

➤ معايير مرتبطة بالإدارة الجامعية :

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

➤ معايير مرتبطة بالإمكانات المادية :

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

➤ معايير مرتبطة بمؤسسة التعليم العالي والمجتمع :

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

المطلب الثاني : معايير قياس الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم العالي

من المعايير المستخدمة في قياس الجودة الشاملة وضبطها وبصفة خاصة في التعليم معايير كروسي Crosby ، ومعايير بلدرج Baldrige ، ومعايير ديمينغ Deming ، ومعايير الاعتماد الأكاديمي Accreditation ، ومعايير سلسلة الايزو ISO وفيما يلي توضيح موجز لكل معيار من تلك المعايير¹:

● معايير الجودة الشاملة عند ديمينغ :

يرتكز نموذج ديمينغ للجودة على تحسين مستوى الأداء في المنشأة أو المؤسسة من خلال مبادئ الأربعة عشر المشهورة التي أصبحت أساسا لمفهوم الجودة الشاملة، وهي على النحو التالي :

- ✓ وضع أهداف ثابتة من أجل تحسين إعداد الطالب وتزويده بخبرات تعليمية ممتعة.
- ✓ تبني الإدارة التعليمية لفلسفة جديدة تثير التحدي لكي يتعلم الطلاب تحمل المسؤولية.
- ✓ عدم الاعتماد على نظام الدرجات فقط كأساس لتحديد مستوى أداء الطالب.
- ✓ توثيق الارتباط بين المراحل التعليمية المختلفة بهدف تحسين الأداء لدى الطلاب خلال كل مرحلة وعند الانتقال من مرحلة لأخرى مع الاهتمام بتوفير سجل شامل لهذه الانتقال.
- ✓ التحسين الدائم للخدمات التعليمية المقدمة في المدارس من أجل تحسين الأداء لكل الأفراد.

¹ صليحة رقاد، تطبيق نظام ادارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية: آفاق و معوقات، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، جامعة سطيف، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، 2013/2014، ص 89

- ✓ الاهتمام بالتدريب المستمر في مجال تحسين جودة الأداء لكل من الإدارة وهيئة التدريس والطلاب وبعض فئات المجتمع المهتمين بالعملية التعليمية.
- ✓ الاهتمام بإيجاد القيادة الفعالة من أجل مساعدة العاملين على حسن استخدام التقنيات والإمكانيات لتحقيق أداء أفضل يساعد الطلاب على الابتكار والإبداع.
- ✓ تجنب الشعور بالخوف حتى يتمكن كل فرد من أداء عمله في بيئة تربوية مناسبة.
- ✓ كسر الحواجز بين الأقسام العلمية وتشكيل فرق العمل من مختلف الإدارات.
- ✓ التخلي عن ترديد الشعارات واستبدالها بالتحضير والحث بمختلف أساليبه.
- ✓ تحسين و تفعيل العلاقات من الإدارة المدرسية والمعلمين والطلاب بما يساعدهم على الاستمتاع بعملهم وزمالتهم لبعضهم البعض.
- ✓ إنشاء برنامج متكامل للاهتمام بالتدريب والتعليم الذاتي من قبل كل فرد.
- ✓ تدريب أفراد المجتمع على الاهتمام بإحداث عمليات التغيير اللازمة لتحقيق الجودة في مجالات العمل المختلفة باعتبار التغيير نحو الجودة مسؤولية كل فرد في المجتمع.
- ويشير ديمنج إلى أن الجودة نسبية وليست مطلقة وأنها ترتبط ارتباطا وثيقا بالإنتاجية، لذا على كل فرد له علاقة بعملية الإنتاج أو الخدمات ينبغي أن يساهم في تحقيق النتائج المرجوة وهي إرضاء العملاء.
- معايير الجودة الشاملة عند بلديج Malcolm Baldrige :
- طور بلديج نظاما لضبط الجودة في التعليم وتم إقراره ضمن المعايير القومية المعترف بها لضبط الجودة والتميز في الأداء بالمؤسسات التعليمية بالتعليم العام، وذلك حتى تتمكن من مواجهة المنافسة القاسية في ضوء الموارد المحدودة و مطالب المستفيدين من النظام التعليمي، ويعتمد نظام بلديج بضبط جودة التعليم على مجموعة من القيم الأساسية التي توفر إطارا للتطوير المتكامل وتتضمن 28 معيارا ثانويا، وتتكون القيم الأساسية من 11 قيمة وتندمج في 7 مجموعات هي :
- ✓ القيادة (90 نقطة) : وتمثل الإدارة العليا ونظام القيادة والتعليم، ومسؤولية المجتمع والمواطنة.
- ✓ المعلومات والتحليل (75 نقطة) ، وشمل :إدارة المعلومات والبيانات والمقارنة بين المعلومات، وتحليل واستخدام مستويات التحصيل المدرسي.
- ✓ التخطيط الإجرائي والتخطيط الاستراتيجي (75 نقطة) وتشمل : التخطيط الاستراتيجي، وتنفيذ الاستراتيجيات.
- ✓ إدارة وتطوير القوى البشرية (510 نقطة) وتشمل : تقويم وتخطيط القوى العاملة، ونظام تشغيل الهيئة التدريسية، ونظام تطوير الهيئة التدريسية، والرضا المهني للهيئة التدريسية.
- ✓ الإدارة التربوية (50 نقطة) وتشمل : تصميم النظام التربوي، والخدمات التعليمية، ودعمها، وتوصيلها، وتصميم البحوث التربوية، وتطوير إدارة تسجيل والتحاق الطلبة، والنظر إلى الإدارة التربوية كعمل اقتصادي.
- ✓ أداء الأستاذ ونتائج الطلبة (230 نقطة) وتشمل : نتائج الطلبة، والمناخ التعليمي وتحسينه والنتائج، والأبحاث في مجال الأداء، والنظر الى أداء المؤسسات التعليمية كعمل اقتصادي.

✓ رضا الطلبة وممولي النظام التربوي (230 نقطة) وتشمل : حاجات الطلبة الحالية والمستقبلية،
والعلاقة بين ممولي النظام التعليمي والإدارة التربوية، ورضاء الطلبة وممولي النظام التعليمي الحالي
والمتوقع، ومقارنته مع باقي المؤسسات التعليمية.

● معايير الجودة الشاملة عند كروسبي Crosby :

حدد فليب كروسبي أحد مستشاري الجودة على المستوى العالمي أربعة معايير لضمان الجودة الشاملة
للتعليم تم تأسيسها وفقا لمبادئ الجودة الشاملة وهي:

✓ التكيف مع متطلبات الجودة من خلال وضع تعريف محدد وواضح ومنسق للجودة.
✓ وصف نظام تحقيق الجودة على أنه الوقائية من الأخطاء يمنع حدوثها من خلال وضع معايير للأداء
الجيد.

✓ تحديد مستويات أداء الأفراد ومنع حدوث الأخطاء من خلال ضمان الأداء الصحيح من المرة الأولى.

✓ تقويم الجودة من خلال قياس دقيق بناء على المعايير الموضوعية، يؤخذ بالحسبان حساب تكلفة كل
شيء لم يتم القيام به بشكل جيد من المرة الأولى وحساب الفاقد وغيرها من المعايير الكمية والكيفية.

● معايير الجودة الشاملة بالاعتماد الأكاديمي :

الاعتماد الأكاديمي نشاط مؤسسي علمي موجه نحو النهوض والارتقاء بمستوى مؤسسات التعليم والبرامج
الدراسية وهو أداة فعالة ومؤثرة لضمان جودة العملية التعليمية ومخرجاتها واستمرارية تطويرها، وهو مفهوم
أمريكي بحث يتصل بالعمليات الاختيارية التي يقوم بها فريق من المتخصصين من خلال جمعيات غير حكومية
لإنجاز هدفين هما : جعل المؤسسات الأكاديمية مسؤولة أمام بعضها البعض على تحقيق أهداف محددة
وملائمة لها ولبرامجها التربوية، وفحص مدى وفاء هذه المؤسسات وبرامجها بمعايير محددة مسبقا.

الاعتماد الأكاديمي عبارة عن : "المكانة أو الصفة العملية التي تحصل عليها المؤسسة التعليمية أو البرنامج
التعليمي مقابل استيفاء معايير الجودة النوعية المعتمدة لدى مؤسسات التقويم التربوية".

والاعتماد الأكاديمي نشاط تطوعي غير حكومي تقوم به جمعيات الاعتماد الأكاديمي التي أنشأتها مؤسسات
التعليم العالي الأمريكي بهدف تشجيع هذه المؤسسات ومساعدتها في عمليات تقويم وتطوير كفاءة برامجها
التربوية ومنح اعتراف عام ومعلن بالمؤسسات أو البرامج الأكاديمية التي استوفت أو تجاوزت الحد الأدنى المعايير
المحددة للكفاءة أو للجدارة التربوية.

والمعيار في الاعتماد هو بيان بالمستوى المتوقع الذي وضعته هيئة مسؤولة أو معترف بها بشأن درجة أو
هدف معين يراد الوصول إليه ويحقق قدرا منشود من الجودة أو التميز.

يتم تقييم مدى تحقيق المؤسسة لهذه المعايير من خلال عملية التقييم الذاتي والخارجي وعلى ضوء ذلك
يتخذ القرار المناسب بخصوص الاعتماد، ونذكر هذه المعايير المستخدمة من قبل هيئات الاعتماد في الولايات
المتحدة وعدد من الدول الأوروبية :

✓ رسالة الجامعة وأهدافها.

✓ التخطيط والتقويم.

✓ التنظيم والإشراف على المؤسسة.

✓ البرامج والتدريس.

- ✓ أعضاء هيئة التدريس
- ✓ الخدمات الطلابية.
- ✓ المكتبة ومصادر المعلومات.
- ✓ المصادر المادية والمبنى الأساسي.
- ✓ المصادر المالية.
- ✓ الانفتاح أمام الجمهور.
- ✓ النزاهة.

المطلب الثالث : ضبط وضمان الجودة الشاملة في التعليم العالي

تعد قضية ضبط الجودة مهمة في المؤسسات والنظم التعليمية، بسبب ارتفاع تكلفة التعليم في ضوء معدلات التضخم العالمية وسوء نوعية بعض المخرجات التعليمية وضعف ارتباطها بسوق العمل، مما يؤثر سلباً على معدلات التنمية وقدرة المجتمع على تحقيق طموحاته وأهدافه.

ويعني ضبط الجودة وضع نظام واضح في التعامل مع معايير الجودة تلتزم به الأقسام والكليات وإدارة الجامعة، وهذا يشمل توضيح الأهداف وخطوات العمل والية التنفيذ.

أما ضمان الجودة فيعني تصميم وتنفيذ يتضمن سياسات وإجراءات للتأكد من الوفاء بمتطلبات الجودة، والتي تضمنها المعايير التي تضعها منظمات الاعتماد كما يقصد بها¹:

✓ تقديم الضمانات لأصحاب المصلحة عن توفير المؤسسة التعليمية للحد الأدنى-على الأقل – من الجودة في برامجها.

✓ تشجيع الدراسات والتقويم الذاتي للمؤسسة التعليمية.

✓ تشجيع تطوير وتحسين المؤسسة من خلال عمليات فحص وتقويم أنشطتها وإصدار التوصيات المتعلقة برفع كفاءة برامجها.

وضبط جودة التعليم في الحقيقة هو جزء من الإدارة الجود يركز على استيفاء متطلباتها و وسيلة للتأكد من أن العملية التعليمية والإدارة التربوية وتدريب المعلمين والإداريين، والتطوير التربوي في المؤسسات التعليمية تتم جميعاً وفق الخطط المعتمدة والواصفات القياسية. لذلك يرى بعض الباحثين أن تحقيق الجودة الشاملة للتعليم ينبغي أن يكون في إطار فلسفة تتضمن المبادئ التالية²:

✓ قيادة الإدارة التربوية لضبط جودة التقييم من أجل تقديم خدمات متميزة.

✓ مسؤولية كل فرد من الأفراد المؤسسة التعليمية عن تحقيق الجودة الشاملة لتعليم فيما يخصه.

✓ اعتماد مواصفات قياسية لجودة الأداء والتحقق من انجازها.

✓ اكتساب ثقة المستفيدين من الخدمة التعليمية بتحسين جودتها.

✓ الاهتمام بتدريب الهيئة التدريسية والإدارية.

¹ سلمان زيدان، إدارة الجودة الشاملة الفلسفة و مداخل العمل، مرجع سابق، ص 126

² نفس المرجع، ص 129

- ✓ يتبنى نظام متابعة لتنفيذ إجراءات التطوير والتجديد التربوي.
- ✓ تعزيز الانتماء إلى المؤسسات التعليمية والولاء إلى مهنة التعليم.
- وتمثل معايير وعناصر ضبط الجودة في¹ :
- ✓ الأهداف : عامة خاصة معارف مهارات... الخ.
- ✓ المناهج : خطة الدراسة-وصف المقررات-التقويم..الخ.
- ✓ التعليم والتعلم : الأساليب...الوسائل التكنولوجية...الخ.
- ✓ هيئة التدريس والإدارة (القوة البشرية) : الكم والكيف والتواصل والتأهيل والنسبة للطلاب.
- ✓ مصادر التعليم : الأجهزة-المعدات-موقع الكتروني-خدمت انترنت.
- ✓ تقويم الطلاب : الأساليب-العدالة-الشفافية..
- ✓ انجاز الطلاب وتحصيلهم : الإرشاد الأكاديمي والنفسي-تخطيط تعلمي للطلبة الجدد-الخريج مع السوق العمل-تكافؤ فرص القبول والعمل .
- ✓ المرافق والخدمات المساندة:مكتبة قاعدة بيانات للكلية مختبرات أجهزة معامل.
- ✓ الإدارة :نشر ودليل تعريف رسالة الكلية وأهدافها أسلوب الإدارة الشفافية روح الفريق مجالس ولجان توثق أعمالها وقراراتها وتتابعها.
- و ضمان الجودة طريقة لتنظيم عمل الاعتماد ويتضمن² :
- ✓ ضمان الوضوح والشفافية للبرامج الأكاديمية.
- ✓ توفير معلومات واضحة ودقيقة للطلبة وتحديد أهداف واضحة ودقيقة للبرامج الدراسية التي تقدمها الجامعة والتحقق من توفر الشروط اللازمة لتحقيق هذه الأهداف بفاعلية .
- ✓ ضمان أن الأنشطة التربوية للبرامج المعتمدة تلي متطلبات الاعتماد الأكاديمي ونتفق مع المعايير العالمية في التعليم العالي ومتطلبات المهن، وكذلك حاجات الجامعة والطلبة، والدولة، والمجتمع.
- ✓ توفير آلية بمساءلة جميع المعنيين بالإعداد والتنفيذ والإشراف على البرامج الأكاديمية.
- ✓ تعزيز ودعم ثقة الدولة والمجتمع بالبرامج التي تقدمها الجامعة .
- ✓ الارتقاء بنوعية الخدمات المهنية التي تقدمها الجامعة للمجتمع.

ضمان الجودة من منظور الجامعات العربية

يمكن تحديد الغرض من ضمان الجودة من منظور الجامعات العربية فيما يلي³:

- ✓ ضمان الوضوح والشفافية للبرامج الأكاديمية.
- ✓ توفير معلومات واضحة ودقيقة للطلبة، وتحديد أهداف واضحة ودقيقة للبرامج الدراسية التي تقدمها الجامعة، والتحقق من توفر الشروط اللازمة لتحقيق هذه الأهداف بفاعلية وأنها ستستمر في المحافظة على هذا المستوى.

¹ بن ونيسة ليلى ،مرجع سابق، ص 84

² نفس المرجع، ص 87

³ رافدة عمر الحريري، مرجع سابق، ص 153

- ✓ ضمان أن الأنشطة التربوية للبرامج المعتمدة تلبى متطلبات الاعتماد الأكاديمي وتتفق مع المعايير العالمية في التعليم العالي ومتطلبات المهن وكذلك حاجات الجامعة، والطلبة، والدولة، والمجتمع.
- ✓ تعزيز سمعة البرامج المقيمة والمعتمدة لدى المجتمع الذي يثق بعملية التقويم الخارجي والاعتماد الأكاديمي.
- ✓ توفير آلية بمساءلة جميع المعنيين بالإعداد والتنفيذ والإشراف على البرامج الأكاديمية.
- ✓ تعزيز ودعم ثقة الدولة والمجتمع بالبرامج التي تقدمها الجامعة.
- ✓ الارتقاء بنوعية الخدمات المهنية التي تقدمها الجامعة للمجتمع، حيث أن التقويم الخارجي والاعتماد يتطلبان تعديل في الممارسات بما يلي حاجة ومتطلبات التخصصات والمهن.

المبحث الثاني : إدارة الجودة الشاملة لتطوير مؤسسات التعليم العالي

إن إدارة الجودة الشاملة قد أثبتت نتائجها الإيجابية في تحقيق المركز التنافسي لعدد من المؤسسات الصناعية، هذه الأخيرة و مؤسسات التعليم العالي لها مسؤولية مشتركة في تعلم و ممارسة إدارة الجودة الشاملة، إذ أن هذا النظام يمكن أن يساعد و بشكل منظم إدارات و مؤسسات التعليمية على إحداث عملية التغيير و التحديث في النظام التعليمي.

المطلب الأول : تطبيقات و معوقات إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

❖ أولاً : تطبيقات مبادئ إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

- لكي تحقق الجودة الشاملة في المؤسسة العالية، فهي بحاجة إلى إحداث متطلبات أساسية حتى تستطيع تقبل مفاهيم الجودة بصورة سليمة قابلة للتطبيق العملي، ومن هذه المتطلبات¹ :
- ✓ الثقافة التنظيمية : إن مفهوم الثقافة التنظيمية في الجودة الشاملة هي الطريقة التي تؤدي بها الأعمال وإذا أردنا أن نأخذ بمفهوم ومبادئ الجودة الشاملة فعلياً العمل على ترسيخ الثقافة التي يشعر فيها الأفراد بحرية المشاركة بأفكارهم والمشاركة في حل المشاكل واتخاذ القرار .
- ✓ إيمان الإدارة العليا بأهمية نظام إدارة الجودة الشاملة، وإدراكها لمسؤولياتها تجاه التغييرات العالمية .
- ✓ القيادة التربوية الفعالة: فالمطلوب في إدارة الجودة الشاملة هو توفير مناخ تعليمي مناسب لثقافة الجودة ينعكس على أعضاء هيئة التدريس ليعكسوه بدورهم داخل القطاعات وفي المواقف التعليمية والمبادرة إلى التدريب و اكتساب أساليب التنمية والتطوير .
- ✓ ضرورة معرفة الأسباب و المشكلات من خلال الدراسات التحليلية للمؤسسة العالية التي تدفعها إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة
- ✓ ضرورة التنسيق و التعاون بين الأقسام والكليات داخل الجامعة لتطبيق مدخل TQM .

¹ صليحة رقاد، مرجع سابق، ص 96

- ✓ ضرورة التركيز على قاعدة عريضة من المعلومات التي ترشد عملية اتخاذ القرار.
- ✓ النظر إلى عملية تطوير وتحسين الجودة على أنها عملية مستمرة.
- ✓ التعليم والتدريب المستمر لكافة الأفراد 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 المستفيدين الداخليين، وهم الطلاب والعاملين الخارجيين وهم عناصر المجتمع المحلي، وإخضاع هذه الاحتياجات لمعايير أداء الجامعة.
- ✓ المشاركة الجماعية في الإدارة باعتبارها أسلوب فعال في تحقيق الجودة و التعاون في كافة أقسام الجامعة.

يمكن تلخيص مختلف متطلبات إدارة الجودة الشاملة وفقا لهذا المنظور في الجدول التالي :

الجدول رقم (II - 1) : متطلبات إدارة الجودة الشاملة

مسؤولية الإدارة	مراقبة و ضبط الوثائق	ضبط أجهزة القياس و الفحص	المحافظة على سجلات الجودة
نظام الجودة	مراقبة المواد الموردة من طرف العميل	بيان نتيجة الفحص و التفتيش	التدقيق الداخلي للجودة
مراجعة العقود	تعريف المنتج و متابعته	مراقبة و ضبط المنتجات غير المطابقة	التدريب
مراقبة و ضبط التصميم	التحكم و ضبط العمليات الإنتاجية	الإجراءات الوقائية و التصحيحية	خدمات ما بعد البيع
نظام الشراء	الفحص و التفتيش	مناولة المواد و التعبئة و التسليم	الطرق و الأساليب الإحصائية

المصدر : يوسف رشيد، إدارة الجودة الشاملة وصعوبات تطبيقها، الندوة الوطنية حول الجودة الشاملة و رفع أداء الشركات، كلية علوم التسيير و العلوم التجارية، جامعة سعيدة، 13 و 14 ديسمبر 2010

لقد تعددت نماذج إدارة الجودة الشاملة، بتعدد رواد و مدارس الجودة، فديمنغ قدم نموذج الذي يتألف من 14 نقطة، و جوران له 10 مبادئ، و كروسبي له نموذج تضمن 14 نقطة، و فيغنباوم له إسهام قدمه في رقابة الجودة يتكون من عشر نقاط، و من هذه النماذج الرئيسية ظهرت نماذج عديدة تنسب لكتاب و باحثين معروفين في ميدان إدارة الجودة الشاملة، إلا أن لكل نموذج مواصفاته ليكون مناسباً لبيئة مؤسسية معينة، و فيما يلي نستعرض بعض النماذج العالمية التي طبقت إدارة الجودة الشاملة المؤسسة الجامعية.

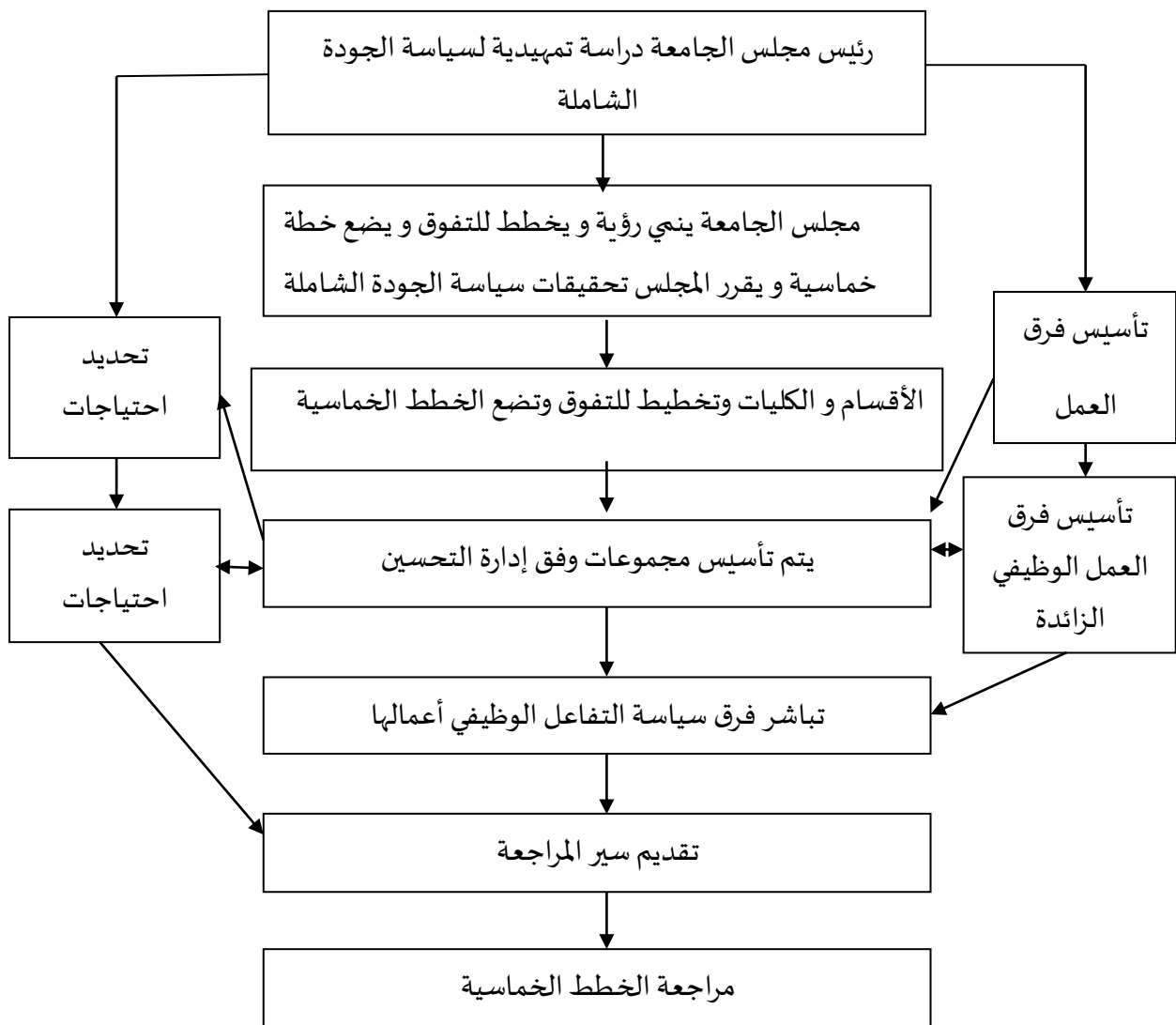
■ تطبيق سياسة الجودة في جامعة ولاية أوريجون :

من خلال تطبيق نموذج تحقيق سياسة TQM في بداية التسعينات حاولت الجامعة أن تتأكد من مدى صلاحية الجودة الشاملة الذي يتحدد في تسعة (9) أسوار تتمثل فيما يلي¹ :

¹ لرقط علي، إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر، مرجع سابق

- ✓ استكشاف سياسة الجودة الشاملة.
- ✓ تحديد الفريق الريادي للدراسة الأولمبية.
- ✓ التعرف على احتياجات الزبون خلال عرض جودة الأداء.
- ✓ تخطيط الإدارة العليا لإحراز التفوق.
- ✓ تنفيذ مخطط التفوق من قبل الأقسام.
- ✓ تشكيل فرق الإدارة اليومية.
- ✓ اقتراح وتجريب مشاريع الجودة.
- ✓ سياسة الأداء الوظيفي وقياسها
- ✓ إعداد التقارير ومنح التقدير والجوائز.

الشكل رقم (II-1) : يوضح الأطوار التسعة التي يقوم عليها نموذج تحقيق سياسة الجودة الشاملة في جامعة ولاية أوريجون.



المصدر : لرقط علي، مرجع سابق، ص 79

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

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

■ 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 الإدارة يستخدم الطريقة العلمية وإسهامات جميع الأفراد في التطوير المستمر تهدف مواجهة توقعات العملاء ، وقد تضمن إطار عمل هذه الخطة سبعة مجموعات على النحو التالي¹ :

○ 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 الأفراد تقوم بالإرشاد 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 الأقسام التي ستطبق عليها TQM .

○ الشبكة الداخلية : وتتضمن اللقاءات الشهرية مع المتحدثين عن موضوعات الجودة ، والجهود المبذولة في هذا المجال تهدف تدريب الأفراد.

○ 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

■ تجربة جامعة أستا مفور في توكيد الجودة داخل التعليم الجامعي :

في مجال التحسينات المستمرة في جودة التعليم الجامعي الأمريكي ، طبقت جامعة أستا مفور برنامجا عملية فريق الجودة الذي يتطلب تفاعل الطلاب والأساتذة لتحسين العملية التعليمية على النحو التالي² :

- ✓ تحديد فرق التحسينات.
- ✓ تكوين فرق الجودة المناسب للتطوير.
- ✓ تحديد العمليات والأنشطة المناسبة.
- ✓ البحث عن أسباب الانحرافات والصعوبات.

¹ فريد النجار، إدارة الجامعات بالجودة الشاملة، القاهرة، إيتراك للنشر والتوزيع، 2000، ص 63

² نفس المرجع، ص 67

✓ تحديد مجالات التحسينات وتطوير المنظمة.

وأدى تطبيق هذا البرنامج إلى :

✓ توفير الأماكن المناسبة للطلاب.

✓ توفير المقررات الدراسية.

✓ تطوير أساليب التصحيح منح الدرجات.

✓ تغيير مواعيد الاختبارات والامتحانات.

✓ تنظيم أوقات الدراسة الجماعية للطلاب مع توفير وقت أطول لاستخدام مراكز الحاسوب والمكتبات.

■ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات العربية¹ :

بناءً على تقرير الأمم المتحدة حول التنمية البشرية العربية الذي أظهر الوضع الخطير الذي وصل إليه وضع الإنسان العربي من حالة اقتصادية هي من بين الأسوأ في العالم ، ونمو اقتصادي بطيء ، فإنه تم البدء في تبني مدخل إدارة الجودة الشاملة في الكثير من الجامعات العربية و ذلك بهدف تفعيل دور التعليم العربي في التنمية، من خلال تطوير الأداء النوعي لبرامج التدريس الجامعية لرفع قدراتها التنافسية و تجاربها مع احتياجات التنمية وأسواق العمل وتحديات التطورات الدولية ، و كذلك من خلال تعظيم كفاءة التخطيط المؤسسي في الجامعات وإدارات التعليم العالي لتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة. إلا أن التعليم العالي في ظل العولمة يصبح تعليماً للتمييز وللجميع إذا توافرت فيه معايير الجودة وخصائصها. فقد أظهرت الدراسات أن تطبيق الجودة لم يؤديها إلا إلى تحسين بعض العمليات الإدارية واختصار زمن إنجازها .

أما تحقيق الجودة العلمية والتعليمية ذاتها وترسيخ مهارات التفكير الناقد، فهذا لم تؤكد أي دراسة بشكل قاطع، ثم يبين أن من ضمن الأسباب التي أدت إلى ذلك، أن رؤساء الجامعات أصبحوا بمثابة مديري شركات يركزون في عملهم على حساب الأرباح والخسائر والتكلفة والعائد والتوقعات المستقبلية لأعداد الطلاب، بدلاً من التركيز على طبيعة المعرفة وأهداف التعليم .

و رغم ذلك تبقى الجامعات العربية و من ورائها هيئاتها الرسمية بين مبررات ملحة و متطلبات زهيدة لتطبيق إدارة الجودة من جهة، و بين عقدة السبق لاستهلاك كل جديد الذي تمارسه الحكومات العربية، و مقاومة التغيير وكساد منظومة القيم الذي تسلكه شعورها. و رغم ذلك فقد برهنت بعض الجامعات العربية على خروجها من دائرة التبعية و الاتكالية، و ذلك بتبنيها لنظام إدارة الجودة الشاملة و نذكر منها :

○ مؤسسة التعليم العالي بالجزائر:

تمثل الجامعة الجزائرية إحدى القطاعات التي تعكس بصورة أفضل الطموحات والتطورات لدفع عجلة التنمية في البلاد ، لهذا تأتي مؤسسة التعليم الجامعي في قمة التعليم ، وتمثل آخر مرحلة من مراحل النظام التعليمي الرسمي.

¹ أحمد حافظ فرج، الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية، الطور الأول، القاهرة، عالم الكتب للنشر و التوزيع، 2007، ص 48

وتتمثل الوظيفة الأساسية للجامعة الجزائرية في أنها¹:

- ✓ تساهم في تعميم نشر المعارف وإعدادها وتطويرها.
- ✓ تكوين الإطارات اللازمة لتنمية البلاد وفقا للأهداف المحددة في التخطيط الوطني.
- ✓ تساهم في ترقية الثقافة الوطنية.
- ✓ تساهم في تطوير 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.
- ✓ إتباع أنظمة وسياسات وممارسات لا تتوقف مع مدخل TQM.

❖ ثانيا : معوقات تطبيق إدارة 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 والإدارية والمالية السائدة بالجامعات، لمتطلبات تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة و ذلك على مستوى فلسفة التعليم الحالية، وأهداف أنماط التعليم الجامعي، أداء أعضاء هيئة التدريس وأدوات العملية التعليمية، ونظام الدراسات العليا والبحث العلمي والإمكانات المادية وتمويل التعليم الجامعي.
 - ✓ إعادة النظر في أهداف الجامعة وتحديد أدوارها، وتنظيم مسؤ وليات 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 ملاءمة جودة الخدمة التعليمية المقدمة للطلبة ومستوى جودة الخدمة التي تتفق مع رغباتهم وتوقعاتهم) وذلك فيما يخص الكتاب الجامعي، أداء هيئة التدريس وأساليب التقييم المتبعة، نظام تقديم الخدمة ورعاية الطلبة.
 - ✓ عدم الربط بين الجامعة وقطاعات سوق العمل من حيث مدى تطور المناهج طبقا لمتطلبات سوق العمل.
 - ✓ مقاومة التغيير سواء من العاملين أو من الإدارات.
 - ✓ المركزية في اتخاذ القرار، فإدارة الجودة الشاملة بحاجة إلى نظام لامركزي يسمح بالمزيد من الحريات في العمل، بعيدا عن الروتين والتعقيدات الإدارية التي تضعف العمل والأداء.
 - ✓ قلة الإطارات المدربة والمؤهلة في مجال إدارة الجودة الشاملة، والقادرة على تحمل المسؤولية والابتكار.
 - ✓ يحتاج تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلى ميزانية كافية غير عادية.
 - ✓ الإرث الثقافي والاجتماعي الذي يرفض تقبل ما هو جديد ومتطور.

¹ الداوي الشيخ، بن زرقة ليلي، تطور قطاع التعليم العالي في الجزائر خلال الفترة 2004/2012، مجلة المؤسسة، العدد 4، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير جامعة الجزائر 3، 2015، 272 صفحة . www.univ-alger3.dz/lab0/lab0_change_managment/index.html

2017/03/

² خليل شرقي، مرجع سابق، ص 128

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

تواجه منظمات التعليم العالي عند تطبيقها لإدارة 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 الخانقة في بعض الإدارات والأقسام العلمية .
- ✓ سوء الفهم لدى البعض وظنهم بأن نظام الجودة لا يمكن تطبيقه في التعليم .
- ✓ وجود مقاومة مستمرة و عنيدة من قبل إدارة المنظمات التعليمية لأسلوب إدارة الجودة الشاملة .
- ✓ الانفصالية الإدارية فيما بين القطاعات والإدارات 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 إلى تحسين الجودة.

إذن 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.

المطلب الثاني : مداخل التحول نحو إدارة الجودة الشاملة لتطوير التعليم العالي

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

❖ أولاً : نموذج الأبعاد السبعة وعملية التحول نحو إدارة الجودة الشاملة في منظمات التعليم العالي يساهم نموذج الأبعاد 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 استراتيجية تغيير تحقق إدارة الجودة الشاملة بنجاح²، وهذا يتطلب الجرأة من قبل القيادة العليا في منظمات التعليم العالي نحو التغيير للأفضل بعيداً عن التعليم التقليدي.

¹ مهدي السامري، ص75

² 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 الأردنية، 25- 27 أبريل 2005، ص20

الجدول رقم (II-2) : تكييف نموذج الأبعاد السبعة لتبني إدارة الجودة الشاملة في منظمات التعليم العالي

الأبعاد	الاعتبارات المطلوبة لدعم تحقيق إدارة الجودة الشاملة في منظمات التعليم العالي
الإستراتيجية Strategy	- التركيز على الزبون الجامعي (طالب ، مشغل ، زبون داخلي) ويكون ذلك من خلال تحديد حاجاته و رغباته و العمل على زيادة رضا الزبون. - الاهتمام بجمع البيانات التي تطور الإستراتيجية و تدعم الافتراضات الإستراتيجية. - الاهتمام بعمليات التخطيط المهيكله غير العشوائية.
الهيكل التنظيمي Structure	- الابتعاد عن تبني النظرة الوظيفية والتوجه نحو التركيز على العملية. - التقليل أو إزالة الحواجز التنظيمية. - ينبغي أن تكون ميكانيكية اتخاذ القرار شاملة تتضمن كل أقسام وجوانب منظمة التعليم العالي.
النظم Systems	- ينبغي دعم المقاييس المالية وتكميلها بمقاييس أخرى تركز على تحقيق النجاح الشامل للجامعة، مثل المقاييس المتعلقة برضا الزبون و زيادة الكفاءة و فاعلية العملية.
نمط الإدارة Style	- التقليل من عناصر التسلسل الهيكلي والتخفيف من حدة دعائم القدرة المركزية. - الاهتمام الكبير بمعنويات العاملين (الأساتذة والإداريين) - إسناد صناعة القرارات إلى المستويات ذات العلاقة.
العمال Staff	- الالتزام العالي بالتكوين و التثقيف و التطوير المستمر لطاقتهم العمل. - هياكل المكافآت ينبغي أن تدعم الأهداف العامة لإدارة الجودة الشاملة في منظمات التعليم العالي.
المهارات Skills	ينبغي أن يمتلك الأفراد في منظمة التعليم العالي) أساتذة و إداريين (المهارات الأساسية اللازمة في حقول مهمة مثل حقل حل المشكلات، وحقل العمل 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 إلى خدمات تلبي حاجاته بنجاح.
القيم المشتركة Shared values	ينبغي توجيه القيم المشتركة نحو تحقيق ما يأتي: - الالتزام بتحقيق رضا الزبون . - اعتماد مداخل أكثر ديمقراطية في القيادة . - درجة عالية من مشاركة العاملين . - الالتزام بمدخل الإدارة بالحقائق.

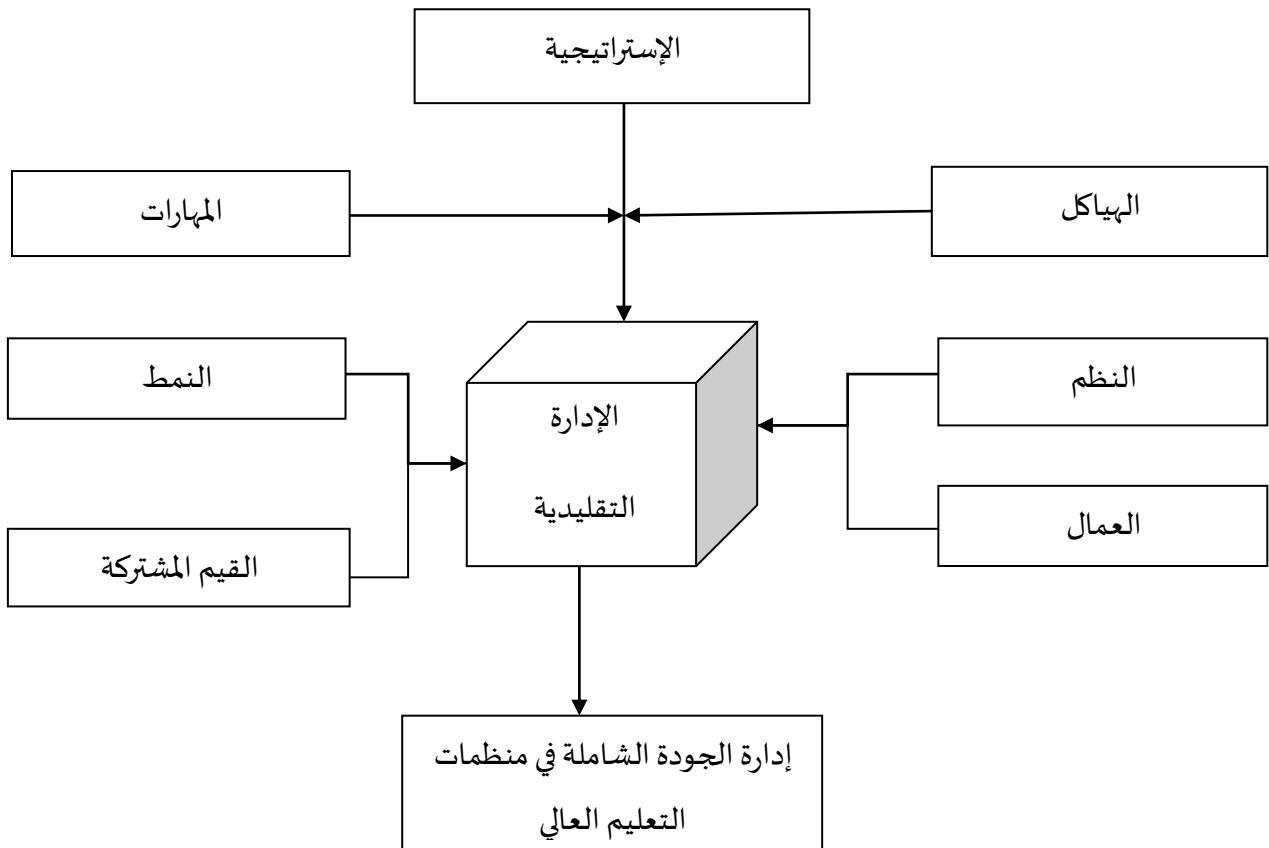
المصدر: أحمد يوسف أبو فارة ، مرجع سابق، ص 13

حيث يتبين من خلال الجدول أعلاه أن نموذج الأبعاد السبعة (S7) يتكون من العناصر التالية¹:

- الإستراتيجية Strategy : هي مجموعة من التصرفات والأفعال التي تخطط منظمة التعليم العالي لتحقيقها من خلال الاستجابة للبيئة الخارجية ومن خلال توقع التغيرات التي ستطرأ على هذه البيئة، حيث يجب أن تكون لدى القيادة العليا لمنظمة 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.
- النظم Systems : تعبر عن الأساليب والمداخل والإجراءات التي تمكن المنظمة التعليمية من القيام بعملياتها التشغيلية اليومية والقصيرة المدى.
- نمط الإدارة Style : هذا العنصر يعبر عن نمط الإدارة 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 وتطويرهم وتقويم أدائهم، وتحديد نظم دفع التعويضات، وذلك بإتباع منهج العلاقات الإنسانية 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 Shared values : تعبر القيم المشتركة عن المفاهيم الموجهة والقائدة، التي تحكم شخصية منظمة التعليم العالي وثقافتها وفلسفتها.

¹ أحمد يوسف أبو فارة، مرجع سابق، ص 16

هذا ويمكن تمثيل هذه الأبعاد وبيان تأثيرها على الإدارة التقليدية لمنظمات التعليم العالي في الشكل التالي :
الشكل رقم (II - 2) : تأثير مدخل الأبعاد السبعة (S7) على الإدارة التقليدية لمنظمات التعليم العالي



المصدر : يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، عمان، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، 2007، ص 61

❖ ثانياً : التغيير الثقافي كخطوة للتحويل نحو إدارة الجودة الشاملة¹

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 لمدى قبول بيئة المنظمة لإدخال فكرة أو نموذج جديد، كما أنها تعكس قدرة المنظمة على التكيف مع أساليب وممارسات جديدة كممارسات الجودة الشاملة.

➤ الثقافة التنظيمية التي يتطلّبها تطبيق إدارة الجودة الشاملة :

تعتبر الثقافة التنظيمية حسب شين (E. Shein) عن "مجموعة من الافتراضات الأساسية لمجموعة معينة، ويتعلم من خلالها الأفراد حل المشكلات الداخلية والتكيف الخارجي" وفي نفس الاتجاه عرفت الثقافة التنظيمية على أنها "مجموعة من أساليب التفكير و الإدراك والعمل المشتركة بين أفراد المنظمة".

¹ يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سابق، ص 95

ويعد التزام الإدارة العليا بفلسفة الجودة الشاملة وثقافتها الجديدة أحد التحديات التي تواجهها المنظمة في تلبية متطلبات الزبون، ويعد هدفا مهما لإدارة الجودة الشاملة، ولتحقيق ذلك يتطلب أيضا الالتزام بالجودة، التي هي شيء مطلوب لبقاء المنظمة في ميدان الأعمال، حيث نجد الكثير من المنظمات تنجح 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 الإدارة 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 بأمور العمل، 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 و الإستراتيجية والهيكل والأسلوب و المهارات والموظفين)، و بالنسبة للمنظمات الأمريكية فثقافة المنظمة تمثل سبع قيم رئيسية :

- الثقة بتكوين أفضل.
 - الثقة بأهمية تفاصيل الأداء للانطلاق لعمل الوظيفة بشكل أفضل وحسم المشاكل.
 - الثقة بأهمية الأفراد وكونهم أشخاصا.
 - الثقة بالجودة والخدمة الفائقة.
 - الثقة بأن أغلب أعضاء المنظمة مبتكرون وتعد الإدارة النتيجة الطبيعية للقضاء على الفشل.
 - الثقة بأهمية الاتصالات غير الرسمية وتعزيزها.
 - الثقة الواضحة والاهتمام الخاص بأهمية الأرباح للنمو الاقتصادي.
- الثقافة التنظيمية في منظمات التعليم العالي وإدارة الجودة الشاملة :

إذا كان ثمة اختلاف في شكل أداء المنظمات وطريقتها تبعا لثقافة كل منظمة، فيمكن القول أن المنظمات التعليمية بما فيها منظمات التعليم العالي لها ثقافتها الخاصة، والتي تتكون من القيم والمبادئ والتقاليد و التوقعات التي تصف التفاعل الإنساني مع النظام التعليمي، فثقافة التعليم العالي تكمن إذن في المعتقدات والقيم التي يحملها الأساتذة والطلبة والإداريين، و المسؤولين عن التعليم العالي، والتي تشكلت خلال تاريخ المنظمة، وتخضع أساسا لعاملين أساسيين هما الثقافة العامة للمجتمع، والفلسفة التعليمية التي تنبع 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 الأفراد 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 الإنجاز مسؤولية الجميع .
- ✓ التميز هدف استراتيجي .
- ✓ الولاء والانتماء والإخلاص والأمانة في العمل، السبيل الوحيد لتحقيق رسالة المنظمة التعليمية.
- ✓ توفير المعاملة الإنسانية و الاحترام والتقدير لكل الأفراد من أساتذة و إداريين .
- ✓ احترام الآخر والصدق في التعامل معه وسيلة لتعزيز الثقة.
- ✓ تنمية الرقابة الذاتية والإحساس بالمسؤولية .
- ✓ النظر لكل من يعمل في المنظمة على أن لديه القابلية للابتكار والإبداع.
- ✓ تنمية العلاقات غير الرسمية بين الجميع .
- ✓ 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.

أدوات التغيير الثقافي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في منظمات التعليم العالي¹:

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 الأفراد يخضعون للثقافة العامة وللسلم القيمي للمجتمع، إلا أنهم قد كُونوا 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 الاعتماد على مجموعة من الآليات أو الأدوات 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 و ممارسات إدارة الجودة الشاملة .
- ✓ الاتصال : أي توفير الإجابات التي تخلق الأفراد حيال التغيير المرتقب .

¹ يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سابق، ص 117

- ✓ التوقع والرؤية : أي أنه ينتظر من القادة أن يتوقعوا التهديدات التي تواجهها المنظمة التعليمية، ثم ينهوا 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.
 - ✓ الموضحة : أي مسaire 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 والاستفادة 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 خلال تحقيق أهداف المنظمة ووفقا لثقافتها، وأي ابتعاد عن هذا النظام هو انحراف يجب تصويبه.

المطلب الثالث : إدارة الجودة الشاملة أساس تطوير أداء التعليم العالي

تعد مسألة تطوير الأداء مسألة إستراتيجية تدخل ضمن الكيفية التي تهدف إلى انسجام أهداف تحسين مستوى البحث و التعليم و مختلف الخدمات ضمن الأهداف طويلة المدى للمؤسسة الجامعية، بحيث تكون متكاملة و متضافرة في الجهود من اجل الإستخدام الأمثل للموارد و التقليل من التكاليف و بالتالي المساهمة في تطوير الأداء الذي يتحقق في النهاية من خلال جودة المخرجات المتمثلة في التحصيل العلمي الجيد لطلاب التعليم العالي، و ترقية نشاطات البحث و توجيهه وقف متطلبات التنمية في شتى ميادينها الإقتصادية و الإجتماعية و غيرها¹.

و يجمع أغلب الباحثون على أن الأداء عموما هو : "انجاز الأعمال كما يجب أن تنجز"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 المؤسسة.

¹ احمد بن عشاوي، إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير أداء مؤسسات التعليم العالي في الجزائر، الملتقى الوطني الخامس حول إدارة الجودة الشاملة و

تنمية أداء المؤسسة 2010، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة سعيدة، 18-01-2015، ص 6

² سناء عبد الكريم الخناق، مظاهر الأداء الاستراتيجي و الميزة التنافسية، مداخلة مقدمة للمؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات

و الحكومات، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة ورقلة، أيام 8-9 مارس 2005، ص 33

و بالنظر إلى المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة، فإننا نجد أنها تركز في مجملها على هذه الجوانب، من خلال إبراز هذه المبادئ كالتركيز على الموارد البشرية و الكفاءات : أي التركيز على العنصر البشري بتنميته و تدريبه و تزويده بالمهارات و القدرات و تحفيزه و توفير بيئة العمل المؤثرة إيجاباً على روحه المعنوية، ثم مبدأ التعاون الجماعي بدلاً 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 عددها ما بين 4 إلى 7 عاملين تجتمع طوعياً خارج المؤسسة، و بعد 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 و منحهم الثقة بعملهم و الاعتزاز به، إضافة إلى مبدأ المشاركة الكاملة حيث يؤكد نظام الجودة الشاملة على أهمية استخدام اللامركزية و الاتصالات الأفقية بدلاً من أسلوب المركزية و الاتصالات الرأسية، من خلال مشاركة الجميع في القرارات المتعلقة بأعمالهم و كذا المتعلقة بالمؤسسة ككل، عن طريق دعم فكرة التنسيق و التعاون و تنمية روح الفريق على مستوى كامل دوائر و أقسام المؤسسة¹.

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

¹ احمد بن عيشاوي، مرجع سابق، ص 7

خلاصة

بناء على ما سبق، يمكن القول بأنّ تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي أصبح ضرورة حتمية لا مفر منه لمواجهة مختلف التحديات سواء على الصعيد المحلي أو العالمي، وإن تبني منهج إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات يؤدي إلى إحداث تغييرات إيجابية تمس كل شيء داخل المؤسسة تمكنها من تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية و تضمن لها التفوق و التميز و النجاح على منافسيها و بالتالي تكسيها ثقة العملاء.

كما أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يركز على مجموعة من المبادئ محورها الأساسي هو رضا العميل والتحسين المستمر و مشاركة العاملين و مُتبعاً مجموعة من المراحل الضرورية للتطبيق كما يحتاج إلى توفر العديد من المتطلبات الضرورية للتطبيق الناجح أساسها تفهم و التزام الإدارة العليا بإدارة الجودة الشاملة.

كما أنه لا بد من التطبيق السليم والشامل لمفهوم إدارة الجودة الشاملة لتحسين مستويات الجودة وتمكين الجامعة من التميز و النجاح و هذا ما لجأت إليه العديد من مؤسسات التعليم العالي في العالم فكانت نموذجاً يقتدى به في تطبيق إدارة الجودة الشاملة وقد أدى هذا أيضاً بالعديد من المفكرين إلى إقامة و تشكيل نماذج و أنظمة تعتبر كحجر أساس لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية.

الفصل الثالث

تمهيد

تشهد مؤسسات التعليم العالي الجزائرية في الوقت الراهن العديد من التغيرات غير المسبوقة في كافة جوانبها السياسية و الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية و التقنية، وهو الأمر الذي يتطلب من هذه المؤسسات ضرورة رصد و تحليل هذه التغيرات و تحديد البدائل اللازمة للتعامل معها وفق برنامج عمل متكامل من منظور استراتيجي جديد لمعالجة الإختلالات الهيكلية القائمة و الخروج من حالة الركود و الجمود التي تعاني منها معظم هذه المؤسسات إلى آفاق جديدة تستطيع معها أن تكون أكثر مرونة و قدرة على مواجهة تلك التغيرات و التحديات التي يتوقع أن تتعاظم خلال السنوات القادمة.

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

حتى تتمكن من دراسة إمكانية تطبيق هذه المنهجية الإدارية في مؤسسة تعليم عالي جزائرية بقياسنا لمدى تبنيها لأبرز مبادئ هذه المنهجية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، قمنا باختيار مؤسسة مؤسسات التعليم العالي الجزائرية و المتمثلة في جامعة عبد الحميد ابن باديس-مستغانم، باعتبارها مؤسسة تعليمية عمومية تابعة لقطاع التعليم العالي الذي يؤدي دورا استراتيجيا في تلبية الاحتياجات و المتطلبات المعرفية و التنموية بما يضمن التواكب مع المتطلبات العالمية للتقدم في شتى الميادين.

وتبعاً لذلك سنحاول في هذا الفصل الوقوف أمام لمحة عن التعليم العالي في الجزائر و بعدها سيتم التطرق إلى التقديم العام لمؤسسة التعليم العالي الجزائرية محل الدراسة (جامعة عبد الحميد ابن باديس-مستغانم) وصولاً إلى دراسة إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيه بناء على قياس مدى تبني هاته الجامعة لأهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

المبحث الأول : لمحة عن التعليم العالي في الجزائر

يعد التعليم العالي في المجتمع، أحد محركات التنمية الاقتصادية كما وأنه في نفس الوقت مستودع المعارف و مبتدعها، فضلا على انه الأداة الرئيسية لنقل الخبرة الثقافية و العلمية التي راكمتها البشرية، ونظرا لما يلعبه من دور ريادي فحتما لمؤسسته تاريخا عريقا و أهمية قصوى و مبادئ رئيسية، ورغم هذا إلى انه مع الوقت تحتاج إلى مواكبة التغيرات و التطورات الحاصلة من حولها حتى تتمكن من إعطاء منتج تعليمي ذا كفاءة يعود على الأمة بالتقدم و الرقي .

المطلب الأول : التعليم العالي في الجزائر

يعد التعليم بصفة عامة، والتعليم العالي بصفة خاصة قضية هامة وحيوية، لأنه يُعنى بإعداد الفرد الذي هو المحور الأساسي لكل قضايا التنمية بجوانبها الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

❖ أولا : مفهوم التعليم العالي¹

التعليم العالي عبارة عن مرحلة تعليمية مكتملة للمراحل التعليمية السابقة، ويقصد به كل أنواع التعليم الذي يلي المرحلة الثانوية أو ما يعادلها، ويهدف إلى تنمية فكر ومهارات و قدرات الطالب في العديد من المجالات، ليتمكن بعد تخرجه من الإسهام في المسيرة التنموية للبلاد .
كما يقصد بعبارة التعليم العالي وفقا لنص التوصية الخاصة بالاعتراف بدراسات و شهادات التعليم العالي التي اعتمدها المؤتمر العام لليونسكو في دورته السابعة والعشرين نوفمبر 1993 : " برامج الدراسة أو التدريب على البحوث على المستوى بعد الثانوي التي توفرها الجامعات أو المنظمات التعليمية الأخرى المعترف بها بصفقتها منظمات للتعليم العالي من قبل السلطات المختصة في الدولة .

ومنه فإن التعليم العالي هو التعليم الذي توفره كلية أو جامعة أو غيرها من المنظمات الأكاديمية التي تمنح الدرجات العلمية كالليسانس والماجستير و الدكتوراه والدبلومات العالية ويشمل التعليم العالي أيضا التعليم والأنشطة البحثية التي تقوم بها الجامعات.

❖ ثانيا : مبادئ التعليم العالي بالجامعة الجزائرية

إن السياسة العامة لإصلاح التعليم العالي بالجزائر لم تخرج عن المبادئ الرئيسية التالية²:

(أ) - ديمقراطية التعليم العالي :

سعت الدولة الجزائرية من خلال ديمقراطية التعليم العالي إلى إتاحة الفرص المتكافئة لجميع الطلبة الجزائريين الذين أنهوا دراستهم الثانوية، كل حسب كفاءته العقلية، بغض النظر عن الفوارق

¹ أسماء عميرة، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي-دراسة حالة جامعة جيجل، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، جامعة قسنطينة، 2012/2013، ص90

² نفس المرجع، ص90

الطبية، وربط القطر الجزائري بشبكة واسعة من الجامعات والمعاهد العليا، تتعدد معها مراكز توزيع التعليم و الثقافة والتكنولوجيا في كل جهات الوطن، كما عملت على توفير الرعاية الصحية والاقتصادية (المنح الدراسية والمطاعم الجامعية والسكن) لأبناء الفئات الشعبية الفقيرة، حتى يتمكنوا من الاستفادة من فرص التعليم الجامعي، وتقديم رعاية خاصة للمتفوقين منهم.

(ب)- جزارة سلك التعليم :

يقصد بالجزارة إعادة الاعتبار للهوية الجزائرية، وجزارة سلك التعليم هي محاولة جعله يتكون من إطارات جزائرية فقط عن طريق إحلال الإطارات الجزائرية المتخرجة من الجامعة الجزائرية محل الإطارات الأجنبية، وقد حملت هذه العملية في طياتها ما يأتي :

- ✓ سعي الدولة إلى تكوين نموذج تعليم عال خاص بها و ليس مستوردا من الخارج، سواء فيما يتعلق بالمناهج، الخطط أو الأسلوب.
 - ✓ الجزارة الدائمة لسلك الإطارات.
 - ✓ ربط التعليم العالي في الجزائر بواقع هذه الأخيرة، و احتياجات وتطلعات أفرادها، فأهداف التعليم العالي ترتبط عموما بأهداف التنمية.
- (ج)- التعريب :

اللغة العربية هي إحدى مكونات الهوية الوطنية، والتعريب يعني إحلالها محل أي لغة أجنبية سواء في العملية التعليمية أو في عملية البحث العلمي، وهو أمر اعتمد في الجزائر على المبادئ التالية :

- ✓ اللغة العربية هي لغتنا، ولغة ثقافتنا، و إحدى مكونات الهوية الجزائرية، و بالتالي ينبغي أيضا أن تكون اللغة المتعامل بها في جميع الأنشطة بالجزائر.
- ✓ عملت الجزائر على توحيد التعريب في جميع المستويات التعليمية (المدرسة الأساسية، التعليم الثانوي، التعليم العالي، التكوين المهني).
- ✓ اللغة العربية هي عنصر أساسي للهوية الثقافية للشعب الجزائري، لذا عملت الجزائر بعد الاستقلال من خلال إصلاح التعليم العالي على وضع التعريب محل اهتمامها، وأدت المجهودات التي بذلتها إلى تعريب كامل فروع العلوم الإنسانية والاجتماعية بدون ازدواجية منذ بداية الموسم الدراسي 1980/1981 ، وبهذا أصبح التعريب واقعا ملموسا في هذه الفروع، و لكن بقيت اللغة العربية غائبة في جميع المؤسسات و المعاهد ذات الطابع التكنولوجي.

❖ ثالثا: الوظائف التي تعمل على تأديتها مؤسسة التعليم العالي الجزائرية

نظرا للأهمية القصوى للتعليم العالي في المجتمع فان مؤسسة التعليم العالي الجزائرية مجموعة من

الوظائف نحصرها في¹:

- التعليم : يعتبر تعليم و تكوين الطلبة من الوظائف الأساسية لمؤسسة التعليم العالي الجزائرية، و هذا لما لهذه الوظيفة من أهمية في تكوين الرأسمال البشري للمجتمع، و إمداده باحتياجاته من

¹ مداح لخضر، مرجع سابق، ص 127

الكفاءات و الإطارات اللازمة لتنميته و ترقيته في مختلف المجالات، و تعمل مؤسسة التعليم العالي دوما على تجديد نظمها و برامجها التعليمية لتبقى وثيقة الصلة بالمجتمع الذي تنتمي إليه، وذلك لتلبية حاجاته من الكوادر و الكفاءات .

و يعتبر تكوين الطلبة للحصول على شهادات عليا في تخصص معين من أهم الوظائف الموكلة إلى هذه المؤسسات التعليمية الجزائرية، و ينقسم مسار التعليم العالي الجزائري إلى مرحلتين :

➤ مرحلة التدرج : و هي متاحة لكل الطلبة الحاصلين على شهادات البكالوريا، و الذين يرغبون في مواصلة دراستهم في مؤسسة التعليم العالي، و ذلك في إحدى التخصصات المفتوحة لديها، و مرحلة التدرج بدورها تتضمن نمطين من التعليم العالي هما :

- التعليم العالي قصير المدى محدد بثلاث سنوات، و يتحصل فيه الطالب على شهادة أو دبلوم الدراسات التطبيقية.

- التعليم العالي طويل المدى محدد بأربع أو خمس سنوات، و يتحصل فيه الطالب على شهادة الليسانس أو مهندس أو غيرها.

➤ مرحلة ما بعد التدرج : وهي مرحلة التكوين العالي المتخصص، وهي بدورها تنقسم إلى مرحلتين أو تكوينين :

- التكوين في الماجستير : و هو متاح للطلبة الحاصلين على شهادة عليا في التكوين طويل المدى، و الذين نجحوا في مسابقة الدخول للماجستير، و مدة التكوين هي سنتين على الأقل.

- التكوين في الدكتوراه : و هو متاح للطلبة الحاصلين على شهادة الماجستير، و الذين تتوفر فيهم شروط محددة.

❖ البحث العلمي : يُعرّف البحث العلمي على أنه "سلوك إنساني منظم يهدف إلى استقصاء صحة معلومة أو حادثة هامة أو توضيح موقف أو ظاهرة معينة، أو الوصول إلى حل لمشكلة أكاديمية أو اجتماعية تهم الفرد و المجتمع، فالبحث العلمي نشاط منظم و طريقة في التفكير و أسلوب لتقصي الحقائق ثم استخلاص المبادئ العامة أو القوانين التفسيرية".

لهذا كان الاهتمام بالبحث العلمي اتجاها عاما تأخذ به المجتمعات المتقدمة على أوسع نطاق، و تسعى المجتمعات النامية إلى التوصل به إلى مواجهة مشكلاتها المختلفة، و تطوير أوضاعها الاقتصادية و الاجتماعية.

أما بالنسبة للجزائر فقد مرّ نشاط البحث العلمي منذ سنة 1962 م إلى 2002 م بأربع مراحل كبرى، و قد أشرفت وزارة التربية الوطنية على المرحلة الأولى (1962-1970) أما المرحلة الثانية فأشرفت عليها وزارة التعليم العالي و البحث العلمي و الديوان الوطني للبحث العلمي ما بين (1971-1982)، و تميزت المرحلتان الأخيرتان بالفصل الإداري بين التعليم العالي و البحث العلمي، و لقد أتاح جمعهما تحت الوصاية ذاتها إبتداء من سنة 1993 إلى اكتساب نشاط البحث ملمحه الحالي.

و كخلاصة للقول فان مؤسسة التعليم العالي الجزائرية شغلها الشاغل توفير التأطير للعدد الكبير و المتزايد للطلبة، مما شغلها على التفرغ و الاهتمام بشكل كبير بالبحث العلمي كوظيفة أساسية من الوظائف الموكلة

إليها، إضافة إلى عدم وجود تنسيق بين نتائج الأبحاث العلمية المتوصل إليها و المؤسسات الأخرى في المجتمع، مما جعل العدد القليل من الأبحاث المنجزة تبقى حبيسة الأدراج و الرفوف.

❖ رابعا: تطور الجامعة الجزائرية و أهدافها

➤ مراحل تطور الجامعة الجزائرية

ورثت الجزائر بعد الاستقلال جامعة واحدة وهي جامعة الجزائر، والآن الجزائر تتوفر على الأقل على جامعة واحدة في كل ولاية، تاريخ الجامعة الجزائرية مر بأربعة مراحل أساسية إلى يومنا هذا، بإمكاننا تقسيمها على النحو التالي¹:

● المرحلة الأولى (1962-1971): تميزت هذه المرحلة بمجموعة من السياسات أهمها تعميم التعليم، تعليم المرأة على وجه التحديد، بالإضافة إلى جزارة التعليم وتحريره من التبعية الثقافية والتكنولوجية والاعتماد على الكفاءات الوطنية، إلى جانب إتباع سياسة التعريب التدريجي خصوصا في التعليم ما قبل الجامعي.

● المرحلة الثانية (1971-1988): تميزت هذه المرحلة بنقلة نوعية بسبب الآتي :

✓ تبني سياسة الإصلاحات سنة 1971 لأجل تطوير وتحديث البرامج.

✓ فتح جامعات خاصة بالعلوم والتكنولوجية كجامعة باب الزوار.

✓ ديمقراطية التعليم التي ترمي إلى السماح لأفراد المجتمع من الطبقات الشعبية، لأجل تكوين أكبر قدر ممكن من الإطارات لتساهم في عملية التنمية.

✓ ظهور وزارة التعليم العالي البحث العلمي وإعادة الاعتبار لنظام الكليات حيث شهدت الجامعة الجزائرية تقسيم الكليات إلى معاهد.

● المرحلة الثالثة (1988-1999): شهدت هذه المرحلة تطورات ملموسة في تاريخ التعليم العالي أهم ما يميزها على وجه الخصوص :

✓ الجزائر التامة لإطارات قطاع التعليم العالي.

✓ التوسع في إنشاء الجامعات وتطوير البرامج المقررة.

✓ إتمام سياسة تعريب العلوم الإنسانية وإنشاء مخابر البحث.

❖ المرحلة الرابعة من 1999 إلى يومنا هذا : تعد هذه المرحلة أكثر المراحل تقدما مقارنة بسابقتها بسبب الاهتمامات التالية :

✓ تبني نظام ل.م.د خلال السنة الجامعية 2004 -2005 بموجب المرسوم 04, 371

المؤرخ في 2004/11/21.

✓ اتساع الشبكة الجامعية حيث أصبحت 90 مؤسسة تغطي 47 ولاية .

✓ ارتفاع في قدرات الاستقبال البيداغوجي إلى حوالي أكثر من 1.100.000 مقعد بما

يمكن من استقبال أكثر من 1.320.000 طالب كحد أدنى.

¹ الداوي الشيخ، بن زرقة ليلي، مرجع سابق، ص17

- ✓ خلق أقطاب الامتياز لتشجيع البحث العلمي في أفريل 2010 عقب إصدار قرار البحث العلمي بإفريقيا من قبل تومسون روريتز، وذلك في كل من الهندسة والكيمياء والطاقة، الرياضيات والفيزياء، في انتظار أقطاب الامتياز في علوم السيولوجيا والزراعة والعلوم الاقتصادية والطب.
- ✓ اتساع شبكة مخابر البحث حيث أصبحت تفوق 880 مخبر بحث أغلبها في مجال العلوم الإنسانية.
- ✓ تعميم التزويد بالانترنت في كليات ومعاهد الشبكة الجامعية الوطنية وذلك عن طريق ربط مؤسسات الجامعة ومراكز البحث بالشبكة الجامعية الوطنية التي هي نفسها مرتبطة بشبكة الانترنت وكذلك بالشبكة الأوروبية للبحث.
- لا شك أن مؤسسات التعليم العالي في الجزائر حققت طوال العقود الماضية إنجازات لا يستهان بها ولكنه لا يزال متواضعا وبالقدر اليسير من حيث النوعية والكيفية وإنجازات البحث العلمي مقارنة بالبلدان الأخرى من العالم المتقدم، يعود ذلك إلى مجموعة من التحديات.
- أهداف الجامعة الجزائرية
- تهدف مختلف الجامعات إلى إعداد الكفاءات والإطارات المختلفة، التي تتمتع بقيم ومهارات عالية وأنماط سلوك مختلفة، تمكنها من التعامل مع البيئة الخارجية، ومسيرة التطورات والإنجازات الحديثة في مختلف الميادين.
- ومع التطور الذي تشهده المجتمعات تعددت أهداف الجامعة، فلم تعد تقتصر على نقل المعرفة فقط بل أصبحت تسعى للتطور والتقدم، بما تكشفه من حقائق وما تسهم به من حلول للمشاكل الراهنة والمستقبلية، وكذا إعداد الإطارات البشرية القادرة على مواجهة تحديات العصر ومتطلباته، كونها أداة المجتمع في صنع قياداته المختلفة، ومصدر أساسي من مصادر الفكر والإشعاع الثقافي.
- تعد الجامعة في الوطن العربي إحدى التنظيمات الاجتماعية التي تهدف لإعداد الكفاءات البشرية و تمكين الطالب من التزود بالعلم والمعرفة، وتنمية أنماط التفكير العلمي لديه بالإضافة إلى الاهتمام أكثر بالبحوث العلمية، وتحدد الأهداف الرئيسية للجامعات العربية في تثقيف الفرد وتنمية معارفه، وكذا تنمية المهارات العلمية وتجديدها باستمرار.
- أما بالنسبة للجامعة الجزائرية، فقد عرفت العديد من التغيرات في تحديد ورسم أهدافها بما يتماشى وتطلعات المجتمع المستقبلية، وذلك نتيجة للتطورات التي عرفها المجتمع الجزائري عبر مراحلها المختلفة، فبعد الاستقلال كان هدف الجامعة يتمثل في توسيع فرص التعليم العالي وتكوين الأفراد للمساهمة في تنمية وتطوير المجتمع في جميع المجالات الاقتصادية والسياسية، الثقافية والاجتماعية، حيث كانت تركز أكثر على مطالب المجتمع و احتياجاته في تلك الفترة، بعد ذلك تحدد هدف الجامعة الجزائرية في إصلاح التعليم العالي عام 1971 من أجل خدمة قطاعات التنمية الوطنية والاهتمام بمشاكلها المختلفة، وتوجيه التعليم نحو الفروع التي

يحتاجها الاقتصاد الوطني، ومع التطورات التي شهدتها الجامعة الجزائرية نتيجة التقدم العلمي و الثورة التكنولوجية، فقد أصبحت تسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها¹:

- ✓ القيام بنشر المعرفة والعمل على تطوير البحث العلمي.
- ✓ إدراج التعليم ضمن الاستثمارات الأساسية من خلال تكوين الإطارات اللازمة لتلبية حاجيات البلد.
- ✓ ربط التعليم الجامعي بالمشكلات الوطنية من خلال القيام بالبحوث والدراسات التي تستهدف إيجاد الحلول لمختلف المشاكل التي تعيق نمو البلد.

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

المطلب الثاني : مشروع تطبيق ضمان الجودة لتطوير الجامعة الجزائرية في ظل تبني إدارة الجودة الشاملة

❖ أولاً : مشروع تطبيق ضمان الجودة في الجزائر

أدركت السلطات الجزائرية ضرورة وحتمية تطبيق نظام ضمان الجودة في التعليم العالي بنوع من التأخر، تجسدت الإرادة السياسية في القيام بإصلاح يهدف إلى ترقية التعليم العالي نحو مستويات أفضل، في 13/02/2008 من خلال صدور القانون التوجيهي للتعليم والذي وإن لم يتطرق بصفة مباشرة وتفصيلية لتطبيق نظام الجودة في التعليم العالي إلا أنه كرس لأول مرة إمكانية فتح مؤسسات خاصة للتعليم العالي وضرورة مراقبتها وتقييمها بإنشاء ما يسمى بـ المجلس الوطني للتقييم (CNE) وفي جوان 2008 قامت وزارة التعليم العالي بتنظيم مؤتمر دولي حول ضمان الجودة والذي كان بمثابة انطلاق دراسة إمكانية تطبيق ضمان الجودة في المؤسسات الجامعية الجزائرية، فانبثقت فرقة عمل كلفت من طرف الوزارة بالتفكير في المشروع مدعمة في البداية ببعض الخبراء الدوليين، وفي 31 ماي 2010 تم ترسيم عمل الفرقة بقرار إنشاء اللجنة الوطنية لتطبيق ضمان الجودة في التعليم العالي والبحث العلمي (CIAQES) ، ليتم بعدها اعتماد أدوات ووسائل على مستوى المؤسسات سميت بـ «خلايا ضمان الجودة» كلفت بالمساهمة في بناء وتطوير هذا النظام على مستوى كل مؤسسة².

❖ ثانيا : تنظيم وأدوار خلية ضمان الجودة

خلية ضمان الجودة هي هيئة تابعة لرئيس الجامعة، تتشكل من أعضاء يمثلون مختلف المكونات والهيئات البيداغوجية والإدارية للمؤسسة، ويعين مسؤول لهذه الخلية من طرف رئيس الجامعة، وتقوم الخلية بإعداد قانون داخلي لها وبرنامج سنوي ينظم عملها . الدور الأساسي لخلايا الجودة هو المساهمة في تطبيق

¹ أسماء عميرة، مرجع سابق، ص 91

² بوخلوة باديس، سامي بن خيرة، تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة الجزائرية بناء على تجارب عالمية وعربية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 09/2016، ص 101، <https://revues.univ-ouargla.dz/index.php/numero-9-2016>، 2017/03/27

إجراءات نظام ضمان الجودة، وتندرج ضمن هذه المهمة مجموعة من الأدوار (تنفيذ، متابعة، تقييم، تكوين، إعلام، واتصال) المرتبطة بإجراءات وعمليات وأهداف هذا النظام على مستوى المؤسسة .

و فيما يلي أهم أدوار خلايا ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر¹:

- ✓ تعد الخلية بمثابة الواجهة بين المؤسسة الجامعية والهيآت الوطنية للتقييم.
 - ✓ تضمن متابعة برنامج العمل الوطني في ضوء التحسين المستمر لجودة برامج التكوين، البحث، العمل المؤسساتي.
 - ✓ تقوم بتنظيم عمليات إعلام حول مهامها، وتحسيس حول النتائج المنتظرة من تطبيق نظام ضمان الجودة.
 - ✓ تقود إجراءات التقييم الداخلي لمجالات الحوكمة، التكوين، البحث، والحياة الجامعية، كما تدعم تطوير أفضل الممارسات في هذه المجالات، وفي هذا الصدد تقوم بتحضير الإجراءات وإعداد الوثائق والملفات الضرورية.
 - ✓ تضمن تحضير وتنفيذ ومتابعة عمليات التقييم الداخلي على مستوى المؤسسة.
 - ✓ تنسق مهمة تحرير تقارير التقييم الداخلي.
 - ✓ تقود عمليات التكوين المستمر لأعضائها في مجال ضمان الجودة.
 - ✓ تضمن الاتصال الداخلي والخارجي وتعمل على المشاركة في مختلف التظاهرات في مجال ضمان الجودة.
 - ✓ تنشر تقارير عملها السنوي على موقع الجامعة الإلكتروني.
- ويمكن تلخيص أدوار خلايا ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر في الوظائف الآتية :
- ✓ وظيفة التقييم الداخلي : لمجالات الحوكمة، التكوين، البحث، والحياة الجامعية في ضوء مرجع ضمان الجودة الذي تم إعداده من طرف (CIAQES).
 - ✓ وظيفة الإعلام : حول مهامها وأهداف نظام ضمان الجودة، ونشر التقارير المختلفة خاصةً تقرير التقييم الداخلي.
 - ✓ وظيفة التكوين المستمر : لأعضائها في مجال ضمان الجودة.
 - ✓ وظيفة الاتصال : على المستويين الداخلي والخارجي.

❖ ثالثاً : معوقات تطبيق ضمان الجودة في الجامعة الجزائرية :

يمكن التنبؤ بمجموعة المؤشرات التي قد تكون مقاومة تطبيق ضمان الجودة في الجزائر²:

- ✓ غياب ثقافة الجودة في التعليم العالي : إن المتتبع لمسار التعليم العالي في الجزائر يدرك أن عنصر الجودة لم يكن هدفا معلنا في سياسة الجامعة وبالتالي لم يكن مؤشر قياس

¹ بوخلوة باديس، سامي بن خيرة، مرجع سابق، ص 101

² نفس المرجع، ص 101

- نجاعة و فعالية المؤسسة الجامعية، فكل المؤشرات الدالة على كفاءة المؤسسة موجهة نحو الكم أي عدد الطلبة.
- ✓ الخوف من التقييم ويخص هذا الجانب الأساتذة.
 - ✓ الخوف من فقدان النفوذ.
 - ✓ الخوف من بذل جهد إضافي من طرف المسؤولين.
 - ✓ الخوف من تكثيف وتوسيع مجال التحصيل العلمي من جانب الطلبة.
 - ✓ قلة مستوى تكوين وتدريب القائمين على العملية وعدم توفير الإمكانيات المادية والتنظيمية التي تمكن من التعامل بفعالية مع نظام المعلومات.

المطلب الثالث : جهود مؤسسات التعليم العالي الجزائرية لتحسين إدارة الجودة الشاملة

لا شك أن جميع مؤسسات التعليم العالي الجزائرية تسعى لتحقيق الجودة وتحسين الأداء، وفي إطار ذلك نجد أن الوزارة الوصية قد حددت إستراتيجية عامة لبلوغ ذلك على المستوى الجزئي (القسم، الكلية، الجامعة... الخ) والكلية (قطاع التعليم العالي)، وذلك كما يلي¹:

➤ جهود مؤسسات التعليم العالي الجزائرية لتحسين الجودة والأداء : في إطار هذه الإستراتيجية العامة بذلت الوزارة الوصية بمؤسساتها العديد من الجهود، كل منها إنما يهدف لتحقيق غاية محددة، وتتمثل هذه الجهود في :

✓ نظام LMD كاستجابة للتوجهات العالمية في التعليم العالي : في إطار ما يعرف بالإصلاحات الشاملة، والذي تم تعزيزه من قبل وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بإجراءات هامة من خلال دعمه كنظام تفعيلي للدراسات الجامعية، حيث يعتبر كأساس نهج ضمان الجودة مما أدى إلى إنشاء اللجنة الوطنية لتقييمه تدعيما للجامعات الجزائرية بإستراتيجية وطنية لتلبية احتياجات الفضاء الاجتماعي والاقتصادي من ناحية التكوين المؤهل .

✓ إنشاء خلايا ضمان الجودة في الجامعات الجزائرية : تم اعتماد هذه الخلايا منذ الدخول الجامعي 2009/2008 على مستوى المؤسسات الجامعية في حد ذاتها، وذلك في إطار ما يعرف بضمان الجودة الداخلي، حيث تسهر كل خلية على إرساء نظام لضمان الجودة على مستوى الكلية والجامعة على حد سواء، وذلك بالقيام بعملية ما يعرف بالتقييم الذاتي تناسبا مع مبدأ التحسين المستمر، ثم الشروع في اعتماد معايير ضمان الجودة المعرفة وطنيا.

✓ إنشاء اللجنة الوطنية لتطبيق ضمان الجودة في التعليم العالي (CIAQES) : أنشأت بموجب القرار الوزاري رقم 167 :الصادر بتاريخ 31 ماي 2010 ، بهدف إثارة اهتمام ودعم مؤسسات التعليم العالي لتطبيق أفضل الممارسات المؤسسية والبرامجية، وذلك في إطار من أسند لها من مهام خصوصا(:إعداد منظومة

¹ خليل شرقي، مرجع سابق، ص206-207

وطنية لمعايير ومؤشرات ضمان الجودة، تحديد معايير اختيار مؤسسات التعليم العالي النموذجية ومعايير اختيار المسؤولين عن ضمان الجودة في المؤسسات الجامعية، إعداد برنامج إعلامي موجه للمؤسسات الجامعية وبرنامج تدريبي للمسؤولين عن ضمان الجودة في كل مؤسسة، تحديد برنامج لتطبيق ضمان الجودة في المؤسسات المختارة والسهر على متابعة تنفيذه.

✓ تنظيم ملتقيات وطنية ودولية وأيام دراسية تعنى بمواضيع جودة التعليم العالي : وذلك على مستوى مختلف مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، بهدف معرفة وتبني آراء أحد أهم الأطراف أصحاب المصلحة (الأساتذة والباحثين المختصين) بخصوص هذا الموضوع، ولعل أهمها : (الملتقى الدولي التحليل المقارن لمناهج التحسين المستمر للجودة في التعليم العالي، المقام بجامعة تلمسان أيام 25 إلى 27 فيفري 2014 والمنظم من طرف اللجنة الوطنية لتطبيق ضمان الجودة في التعليم العالي، الملتقى الدولي الحكم الراشد واعتماد ضمان الجودة في التعليم العالي (التجارب وأدوات التطبيق) المقام بجامعة تبسة أيام 17 إلى 18 نوفمبر 2014 والمنظم من طرف نفس اللجنة ... وغيرها) .

➤ حتمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية : كل هذه النقائص إنما تزيد من ضرورة التوجه نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، باعتباره منهج علمي وعملي يقوم على مجموعة من المبادئ أو بالأحرى القيم التي تساهم في سد كل نقص، لتصبح الجودة في هذه المؤسسات كنظام متكامل يقوم على :

✓ التزام الإدارة العليا على مستوى وزارة التعليم العالي والبحث العلمي وكذا مؤسساتها بتوفير متطلبات إدارة الجودة الشاملة ودعم تطبيقها؛

✓ اتخاذ القرار على أساس معلومات تعكس حقيقة الجودة والأداء في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية.

✓ التعامل مع نظام التعليم العالي كمجموعة من العمليات المترابطة التي يكمل بعضها البعض الآخر، وتحسين جودة العملية تلو الأخرى حتى تتحقق جودة النظام ككل.

✓ تكوين فرق العمل في كل المستويات (القسم، الكلية، الجامعة، الندوات الجهوية، اللجنة الوطنية لضمان الجودة، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي) من أجل تقسيم المهام والمسؤوليات في تحقيق الجودة.

✓ الاعتماد على تدريب الأفراد باستمرار حتى يتم تغيير سلوكياتهم وقيمهم وإيمانهم ببرامج الجودة.

✓ مشاركة جميع الأطراف في مؤسسات التعليم العالي (الطلبة، الأساتذة، الإداريين، وحتى الجهات الخارجية) في اتخاذ القرارات المتعلقة بتحسين الجودة، وهذا ما ينعكس على دعمهم لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

✓ تكثيف عمليات الاتصال مع جميع الأطراف أصحاب المصلحة للتعريف بمشروع إدارة الجودة الشاملة وضرورته المصيرية للتعليم العالي في الجزائر.

كل هذه القيم إنما تجعل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية ضرورة وحتمية، وتجعله كموضوع في غاية الأهمية خاصة إذا ما قرن بتحسين الأداء الأكاديمي والإداري والمجتمعي لهذه المؤسسات .

المبحث الثاني : واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة بجامعة عبد الحميد ابن باديس- مستغانم

من بين مؤسسات التعليم العالي الجزائرية التي سنتطرق إليها في بحثنا هذا، تم تخصيص الدراسة الميدانية لواحدة منها، والمتمثلة في جامعة عبد الحميد ابن باديس- مستغانم، ومن خلال هذا الجزء سيتم إبراز لمحة عن الجامعة، وعرض محاور إدارة الجودة الشاملة في جامعة و مدى استعداد جامعة مستغانم لإحداث التطوير من مدخل إدارة الجودة الشاملة .

المطلب الأول : لمحة عن جامعة عبد الحميد ابن باديس- مستغانم

❖ تقديم الجامعة :

جامعة مستغانم مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية وهي تخضع لوصاية وزارة التعليم العالي وتحدد النظام الإداري لجامعة مستغانم النصوص التالية :

المرسوم 544-83 المؤرخ في 24 سبتمبر 1983 والمرسوم 220-98 المؤرخ في 07 جويلية 1998 والمرسوم الخاص رقم: 279-03 المؤرخ في 23 أوت 2003، والمعدل والمتمم الذي يحدد المهام.

القرار 2 من المرسوم الخاص رقم 77-12 المؤرخ في 21 فيفري 2012 المعدل والمتمم للمرسوم الخاص رقم 220-98 المؤرخ في 07 جويلية 1998 المنشئ لجامعة مستغانم.

❖ تحديد الكليات والمعاهد :

جاء المرسوم التنفيذي رقم 77-12 مؤرخ في 19 ربيع الأول عام 1433 الموافق لت 12 فبراير سنة 2012 المعدل والمتمم للمادة 2 من المرسوم التنفيذي رقم 98-220 المؤرخ في 13 ربيع الأول عام 1419 الموافق ل 7 يوليو سنة 1998 يحدد عدد الكليات والمعاهد التي تتكون منها جامعة مستغانم واختصاصها كما يأتي :

- كلية الطب (FMED)
- كلية العلوم الدقيقة والإعلام الآلي (FSEI)
- كلية علوم الطبيعة والحياة (FSNU)
- كلية العلوم التكنولوجية (FST)
- كلية الآداب والفنون (FLA)
- كلية الحقوق والعلوم السياسية (FDSP)
- كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير (FSECSG)
- كلية العلوم الاجتماعية (FSS)
- معهد التربية البدنية والرياضية (IEDS)

نظرا للمرسوم الخاص رقم 220-98 المؤرخ في 07 جويلية 1998، المعدل والمتمم نظرا للمادة 04 من المرسوم الخاص رقم 77-12 المؤرخ في 12 فيفري 2012 مديرية الجامعة تنشئ الهياكل الإدارية التالية :

❖ الأمانة العامة والمكتبة المركزية وأربعة مديريات بالنيابة مكلفة بالمهام التالية :

- نيابة رئاسة الجامعة للتكوين العالي في الطورين الأول والثاني والتكوين المتواصل والشهادات والتكوين العالي في التدرج.
- نيابة رئاسة الجامعة للتكوين العالي في الطور الثالث و التأهيل الجامعي و البحث العلمي و التكوين العالي فيما بعد التدرج.
- نيابة رئاسة الجامعة للعلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية .
- نيابة رئاسة الجامعة للتنمية و الاستشراف و التوجيه.

❖ الأقطاب الجامعية :

- قطب خروبة(10500) مقعد بيداغوجي
 - قطب وسط المدينة(ITA) سابقا (5100) مقعد بيداغوجي
 - قطب بلعسل (3100) مقعد بيداغوجي
 - قطب صلامندر(2900) مقعد بيداغوجي
 - قطب طريق القمم(2000) مقعد بيداغوجي
 - قطب القنادس (900) مقعد بيداغوجي
 - القطب التكنولوجي (700) مقعد بيداغوجي
- ❖ المجلس العلمي للجامعة : يتكون هذا المجلس من :

- رئيس الجامعة رئيسا
- نواب رئيس الجامعة
- عمداء الكليات الملاحق عند الاقتضاء
- ورؤساء المجالس العلمية للكليات
- رؤساء وحدات البحث
- مسؤول المكتبة الجامعية
- ممثلين عن الأساتذة

ومن هذا كله يتبين لنا أن الجامعة تتكون من هيئات ورئاسة الجامعة وكليات ومعاهد وعند الاقتضاء من ملحقات وتتضمن مصالح إدارية وتقنية مشتركة يمكن توضيحها في الشكل التالي :

الشكل رقم(III -1) : تقديم جامعة عبد الحميد ابن باديس-مستغانم



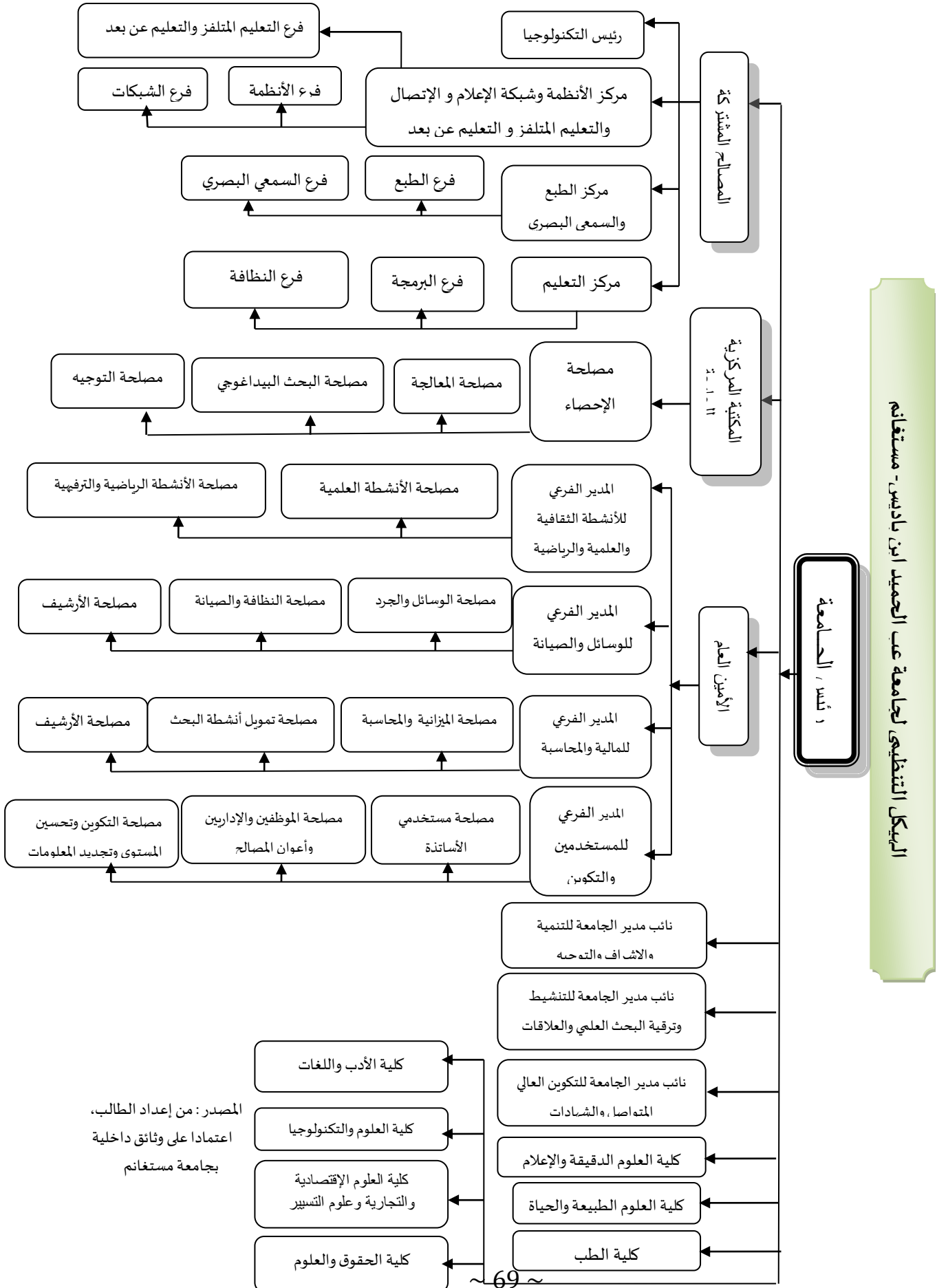
المصدر: من إعداد الطالب على أساس المعطيات المقدمة من طرف الجامعة

مهام جامعة مستغانم :

إن الجامعة تتولى مهام التكوين العالي والبحث العلمي والتطوير التكنولوجي فتتمثل المهام السياسية للجامعة في مجال التكوين العالي على الخصوص فيما يلي :

- ✓ تكوين الإطارات الضرورية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للبلاد.
- ✓ تلقين الطلبة مناهج البحث وترقية التكوين بالبحث وفي سبيل البحث.
- ✓ المساهمة في إنتاج ونشر معمم العلم والمعارف وتحصيلها وتطويرها و المشاركة في التكوين المتواصل.
- و تتمثل المهام الأساسية للجامعة في مجال البحث العلمي والتطوير التكنولوجي فيما يأتي :
- ✓ المساهمة في الجهد الوطني للبحث العلمي والتطور التكنولوجي.
- ✓ المشاركة في دعم القدرات العلمية الوطنية .
- ✓ تثمين نتائج البحث ونشر الإعلام الدولية في تبادل المعارف وإثرها.

الشكل رقم (III-2) : الهيكل التنظيمي لجامعة عبد الحميد ابن باديس بمستغانم



❖ تنظيم جامعة عبد الحميد ابن باديس - مستغانم

مديرية الجامعة : تضم مديرية الجامعة نيابات المديرية، الأمانة العامة والمكتبة المركزية للجامعة.

➤ نيابات المديرية : مديرية الجامعة المكونة من أربع نيابات كما يلي :

(1) نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في التدرج والتكوين المتواصل والشهادات : تتكلف بما يلي :

- ✓ متابعة المسائل المتعلقة بسير التعليم والتدريب المنظمة من قبل الجامعة.
- ✓ السهر على انسجام عروض التكوين المقدمة من الكليات والمعاهد مع مخطط تنمية الجامعة.
- ✓ السهر على احترام التنظيم الساري المفعول في مجال التسجيل وإعادة التسجيل وانتقال الطلبة.
- ✓ متابعة أنشطة التكوين عن بعد الذي تضمنه الجامعة، وتطوير أنشطة التكوين المتواصل.
- ✓ السهر على احترام التنظيمات والإجراءات السارية المفعول في تسليم الشهادات والمعادلات.

تشمل نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في التدرج والتكوين المتواصل والشهادات المصالح الآتية :

- مصلحة التعليم والتدريب والتقييم.
- مصلحة التكوين المتواصل.
- مصلحة الشهادات والمعادلات.

(2) نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي فيما بعد التدرج والتأهيل الجامعي والبحث العلمي : تتكلف بما يلي :

- ✓ متابعة المسائل المرتبطة بسير التكوين لما بعد التدرج وما بعد التدرج المتخصص والتأهيل الجامعي
- ✓ متابعة أنشطة البحث لوحداث ومخابر البحث، وإعداد الحويلة بالتنسيق مع الكليات والمعاهد.
- ✓ القيام بكل نشاطات من شأنه تثمين نتائج البحث¹.
- ✓ ضمان سير المجلس العلمي للجامعة، والحفاظ على الأرشيف.
- ✓ جمع ونشر المعلومات بأنشطة البحث التي تنجزها الجامعة.

تشمل نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي فيما بعد التدرج و التأهيل الجامعي والبحث العلمي للمصالح

الآتية :

- مصلحة التكوين لما بعد التدرج وما بعد التدرج المتخصصة.
- مصلحة التأهيل الجامعي.
- مصلحة متابعة أنشطة البحث وتثمين نتائجه.

(3) نيابة مديرية الجامعة للعلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية : تتكلف

بما يلي :

- ✓ ترقية علاقات الجامعة مع محيطها الاجتماعي والاقتصادي والمبادرة ببرامج الشراكة.
- ✓ المبادرة بكل نشاط من أجل ترقية التبادل ما بين الجامعات والتعاون في مجال التعليم والبحث.

¹ المواد من 2-4 من قرار وزاري مشترك مؤرخ في 8 رجب عام 1425 الموافق لـ 24 غشت 2004، يحدد التنظيم الإداري لمديرية الجامعة والكلية والمعهد وملحقه الجامعة ومصالحها المشتركة

- ✓ القيام بأعمال التنشيط والاتصال و تنظيم التظاهرات العلمية وترقيتها.
 - ✓ ضمان متابعة برامج تحسين المستوى وتجديد المعلومات للأساتذة .
- تشمل نيابة مديرية الجامعة للعلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية المصلحتين الآتيتين :

- مصلحة التبادل ما بين الجامعات والتعاون والشراكة.
 - مصلحة التنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية.
- (4) نيابة مديرية الجامعة للتنمية والاستشراف والتوجيه : تتكفل بما يلي :
- ✓ جمع العناصر الضرورية لإعداد مشاريع مخططات تنمية الجامعة.
 - ✓ القيام بكل دراسة إستشرافية حول توقعات تطوير التعداد الطلابي للجامعة واقتراح كل إجراء من أجل التكلفة بهم لأسيما في مجال تطور التأطير البيداغوجي والإداري.
 - ✓ مسك البطاقة الإحصائية للجامعة والسهر على تحيينها دوريا.
 - ✓ وضع تحت تصرف الطلبة كل معلومة من شأنها مساعدتها على اختيار توجيههم.
 - ✓ متابعة برامج البناء وضمن تنفيذ برامج تجهيز الجامعة بالاتصال مع المصالح المعنية¹.
- تشمل نيابة مديرية الجامعة للتنمية والاستشراف والتوجيه المصالح الآتية :

○ مصلحة الإحصاء والاستشراف

○ مصلحة التوجيه والإعلام

○ مصلحة متابعة برامج البناء وتجهيز الجامعة.

❖ الأمانة العامة : تتكفل الأمانة العامة بما يلي :

- ✓ ضمان تسيير المسار المهني لمستخدمي الجامعة مع احترام صلاحيات الكلية والمعهد في هذا المجال
 - ✓ تحضير مشروع ميزانية الجامعة ومتابعة تنفيذها.
 - ✓ ضمان متابعة تمويل أنشطة المخابر و وحدات البحث
 - ✓ السهر على السير الحسن للمصالح المشتركة للجامعة و ضمان مكتب تنظيم الجامعة وتسييره.
 - ✓ وضع برامج الأنشطة الثقافية والرياضية للجامعة وترقيتها.
 - ✓ ضمان متابعة وتنسيق مخططات الأمن الداخلي للجامعة بالتنسيق مع مكتب الأمن الداخلي.
- تشمل الأمانة العامة التي يلحق بها مكتب التنظيم العام و مكتب الأمن الداخلي المديرية الفرعية الآتية :

- المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين : تتكفل المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين بما يلي :
- ✓ تسيير المسار المهني للمستخدمين التابعين لمديرية الجامعة والمصالح المشتركة .

المواد من 4-10 من قرار الوزاري المشترك المؤرخ في 8 رجب عام 1425 الموافق 24 غشت سنة 2004، يحدد التنظيم الإداري لمديرية الجامعة¹ والكلية والمعهد وملحقه الجامعة ومصالحها المشتركة.

- ✓ إعداد وتنفيذ مخططات التكوين وتحسين المستوى وتجديد معلومات المستخدمين الإداريين والتقنيين وأعوان المصالح للجامعة.
- ✓ ضمان تسيير تعداد ومستخدمي الجامعة مع ضمان التوزيع المنسجم بين الكليات والمعاهدات.
- ✓ تنسيق إعداد وتنفيذ مخططات تسيير الموارد البشرية للجامعة.
- تشمل المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين المصالح الآتية :
 - مصلحة مستخدمي الأساتذة.
 - مصلحة الموظفين الإداريين والتقنيين وأعوان المصالح.
 - مصلحة التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات.
- المديرية الفرعية للمالية والمحاسبة :
 - ✓ تحضير مشروع ميزانية الجامعة على أساس اقتراحات عمداء الكليات ومديرية المعاهد .
 - ✓ متابعة تنفيذ ميزانية الجامعة¹.
 - ✓ تحضير تفويض الإعتمادات الكليات ومديرية المعاهد والملحقات وضمان مراقبة البحث تنفيذها.
 - ✓ متابعة تمويل أنشطة البحث التي تضمنها المخابر والوحدات .
 - تشمل المديرية الفرعية للمالية والمحاسبة المصالح الآتية :
 - ✓ مصلحة الميزانية والمحاسبة .
 - ✓ مصلحة تمويل أنشطة البحث
 - ✓ مصلحة مراقبة التسيير والصفقات.
- المديرية الفرعية للوسائل والصيانة : تتكفل المديرية الفرعية للوسائل والصيانة بما يلي :
 - ✓ ضمان صيانة وتزويد الهيئات التابعة لمديرية الجامعة والمصالح المشتركة بوسائل السير.
 - ✓ ضمان صيانة الممتلكات المنقولة وغير المنقولة لمديرية الجامعة و المصالح المشتركة.
 - ✓ مسك سجلات الجرد.
 - ✓ ضمان الحفاظ على أرشيف الجامعة وصيانتته.
 - ✓ ضمان تسيير حظيرة السيارات لمديرية الجامعة.
 - تشمل المديرية الفرعية للوسائل والصيانة المصالح الآتية :
 - ✓ مصلحة الوسائل والجرد.
 - ✓ مصلحة النظافة والصيانة.
 - ✓ مصلحة الأرشيف.
- المديرية الفرعية للأنشطة العلمية والثقافية والرياضية : تتكفل المديرية الفرعية للأنشطة العلمية والثقافية والرياضية بما يلي :

¹ المواد من 11-13، القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 8 رجب عام 1425 الموافق ل 24 غشت سنة 2004، يحدد التنظيم الإداري لمديرية الجامعة والكلية والمعهد وملحقة الجامعة ومصالحها المشتركة.

- ✓ ترقية وتنمية الأنشطة العلمية والثقافية في الجامعة لفائدة الطلبة.
 - ✓ دعم الأنشطة الرياضية في إطار الرياضة الجامعية.
 - ✓ القيام بأنشطة اجتماعية و ترفيهية لفائدة مستخدمي الجامعة.
- تشمل المديرية الفرعية للأنشطة العلمية والثقافية والرياضية المصلحتين الآتين :
- مصلحة الأنشطة العلمية والثقافية
 - مصلحة الأنشطة الرياضية والترفيهية .
- المصالح المشتركة للجامعة : تتكون المصالح المشتركة للجامعة مما يأتي :
- أ- مركز التعليم المكثف للغات: يتكفل مركز التعليم المكثف للغات¹.
- ✓ تحسين المستوى وتجديد المعلومات في اللغات التي تنظمها الكليات والمعاهد.
 - ✓ السهر على سير الأجهزة المتخصصة في تعليم اللغات وصيانتها.
- يشمل مركز التعليم المكثف الفرعين الآتين : فرع البرمجة و فرع النظافة و الصيانة .
- ب- مركز الطبع والسمعي البصري :
- ✓ طبع كل وثيقة إعلامية حول الجامعة وطبع الوثائق البيداغوجية والتعليمية والنشرات العلمية.
 - ✓ ضمان الدعم التقني لتسجيل كل الدعائم السمعية البصرية للوثائق البيداغوجية والتعليمية.
- يشمل مركز الطبع والسمعي البصري الفرعين الآتين : فرع الطبع و فرع السمعي البصري
- ج - مركز الأنظمة وشبكات الإعلام والاتصال والتعليم المتلفز والتعليم عن بعد :
- ✓ استغلال تطبيقات الإعلام الآلي لتسيير البيداغوجية وتطويرها
 - ✓ متابعة مشاريع التعليم المتلفز والتعليم عن بعد وتنفيذها.
 - ✓ ضمان الدعم التقني للتصميم وإنتاج الدروس عن طريق الإعلام الآلي.
- يشمل مركز الأنظمة وشبكات الإعلام والاتصال والتعليم المتلفز والتعليم عن بعد الفروع الآتية :
- فرع الأنظمة و فرع الشبكات و فرع التعليم المتلفز و التعليم عن بعد .
- ❖ المكتبة المركزية للجامعة : تتكفل لاسيما بالمهام الآتية :
- ✓ مسك بطاقيّة الرسائل والمذكرات لما بعد التدرج.
 - ✓ تنظيم الرصيد الوثائقي للمكتبة المركزية باستعمال أحدث الطرق للمعالجة والترتيب.
 - ✓ مساعدة مسؤلي مكاتب الكليات والمعاهد في تسيير الهياكل الموضوعية تحت سلطتهم.
 - ✓ صيانة الرصيد الوثائقي للمكتبة المركزية والتحيين المستمر لعملية الجرد.
 - ✓ وضع الشروط الملائمة لاستعمال الرصيد الوثائقي من قبل الطلبة والأساتذة.
- تشمل المكتبة المركزية للجامعة المصالح الآتية : مصلحة الاقتناء و مصلحة المعالجة و مصلحة البحث
البيبلوغرافي و مصلحة التوجيه¹.

¹ المواد 13-16 القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 8 رجب 1425 الموافق 24 غشت سنة 2004 يحدد التنظيم الإداري لمديرية الجامعة والكليات والمعهد
ملحقة الجامعة ومصالحها المشتركة

المطلب الثاني : محاور إدارة الجودة الشاملة في جامعة عبد الحميد ابن باديس- مستغانم

من خلال دراستنا لمسار التعليم العالي و من أجل تبني مدخل إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي اتضح لنا أن جامعة مستغانم كانت و لازالت تهدف إلى الأفضل من خلال تحسين نوعية مخرجاتها والرفع من مستوى الطالب الجامعي، ويبحث هذا العنصر في بعض المؤشرات الكمية المتعلقة بتطور الجامعة والتي من أهمها تطور أعداد أعضاء الهيئة التدريسية، تطور أعداد الطلبة المسجلين والمتخرجين، إضافة إلى تطور الهياكل البيداغوجية، ومنه يمكن الأخذ بعين الاعتبار المعايير التالية بناء على ما تم تناوله في ما سبق :

❖ أولاً : جودة أعضاء هيئة التدريس

يحتل الأستاذ المركز الأول من حيث الأهمية في نجاح العملية التعليمية، فمهما بلغت البرامج في جودتها فإنها لا تحقق الفائدة المرجوة منها إذا لم ينفذها أساتذة أكفاء و مؤهلون، ولا يمكن أن يكون التعليم ذو جودة إلا بتوفر أستاذ جيد التحصيل وعلى مستوى عال من التكوين.

ومن خلال الأشكال التالية يتضح لنا تطور أعضاء هيئة التدريس بجامعة مستغانم حسب الرتبة خلال السنوات الأخيرة، الأقدمية المهنية للأستاذ الجامعي ودرجته العلمية، المؤهل العلمي لهيئة التدريس، وتطور معدل التأطير .

➤ تطور أعضاء هيئة التدريس بجامعة عبد الحميد ابن باديس- مستغانم

الجدول رقم(III-1) : هيئة التدريس حسب الدرجة العلمية بجامعة مستغانم

السنوات	أستاذ مساعد (ب)		أستاذ مساعد (أ)		أستاذ محاضر (ب)		أستاذ محاضر (أ)	
	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
2014	230	% 19.40	534	% 45.06	151	% 12.74	181	% 15.27
2015	204	% 16.77	487	% 40.04	210	% 17.27	178	% 14.64
2016	157	% 12.70	496	% 40.12	233	% 18.85	196	% 15.86
السنوات	أستاذ		أستاذ استشفائي جامعيين		أستاذ معيد		المجموع الكلي لعدد هيئة التدريس	
	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
2014	82	% 06.92	03	% 0.25	04	% 0.34	1185	
2015	107	% 08.80	26	% 02.13	04	% 0.33	1216	
2016	124	% 10.03	26	% 02.10	04	% 0.32	1236	

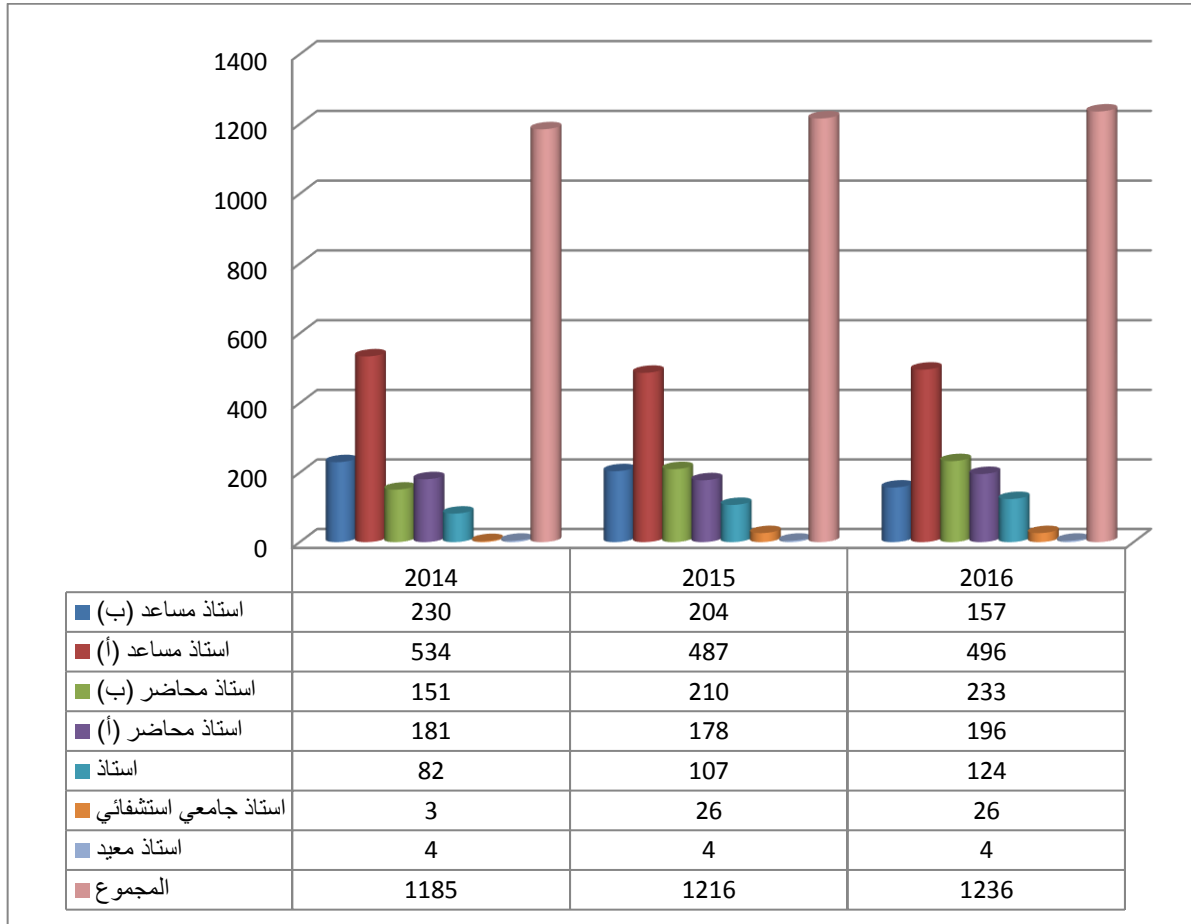
المصدر : من إعداد الطالب، اعتمادا على وثائق داخلية من مصلحة الإحصاء بجامعة مستغانم

¹ المادة 21 القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 8 رجب عام 1425 الموافق ل 24 غشت سنة 2004 يحدد التنظيم الإداري لمديرية الجامعة والكلية والمعهد وملحقة الجامعة ومصالحها المشتركة

نلاحظ من الجدول أن عدد الأساتذة بجامعة مستغانم عرف تزييدا مستمرا خلال الفترة المبينة، حيث ارتفع العدد من 1185 إلى 1236 أستاذ، فحسب رتبة أستاذ مساعد نجد أن هذه الفئة عرفت نموا هاما إذ بقيت تحتل الصدارة على مر السنوات الخمس بنسبة تجاوزت 60٪ من إجمالي الأساتذة، أما فيما يتعلق بأستاذ محاضر فقد سجلت أعلى نسبة تقدر ب 34 ٪ خلال سنة 2016، وفيما يخص أستاذ التعليم العالي قدرت أعلى نسبة ب 10 ٪ سنة 2016، أما الأستاذ الإستشفائي الجامعي فالنسبة ضئيلة ومنخفضة تقدر ب 2 ٪ وهذا راجع لحدثة إنشاء كلية الطب، كما نلاحظ من الجدول أن نسبة الأستاذ المعيد كانت ضعيفة جدا بنسبة لم تتجاوز 01٪ و بقي عددهم ثابت على مر السنوات المبينة.

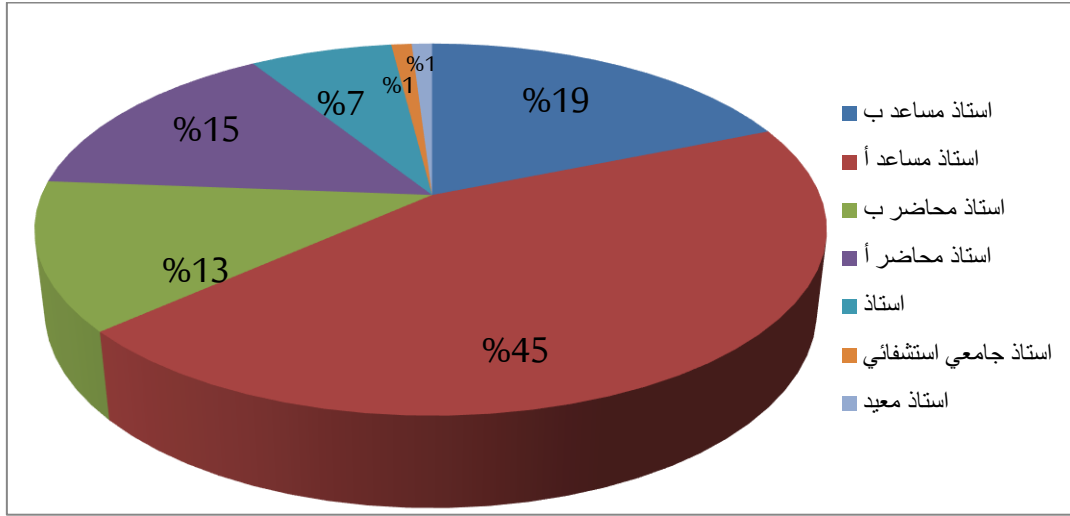
و الشكل التالي يلخص تطور عدد أعضاء هيئة التدريس حسب الدرجة العلمية خلال السنوات 2014.2015.2016.

الشكل رقم(III-3): تطور هيئة التدريس حسب الدرجة العلمية



المصدر : من إعداد الطالب، اعتمادا على وثائق داخلية من مصلحة الإحصاء بجامعة مستغانم

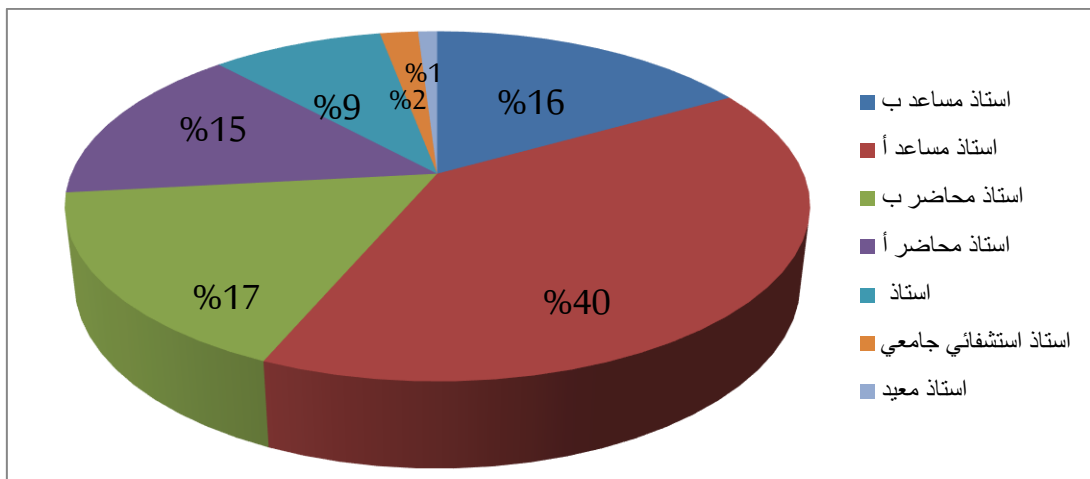
الشكل رقم(III-4) : تطور أعضاء هيئة التدريس خلال سنة 2014 بجامعة مستغانم



المصدر : من إعداد الطالب، اعتمادا على وثائق داخلية من مصلحة الإحصاء بجامعة مستغانم

من خلال الشكل يتضح أن أعضاء هيئة التدريس يتوزعون بنسب متفاوتة بين فئات الرتب المعتمدة في الجامعة و أن اكبر نسبة هم أساتذة مساعدين قسم (أ) بنسبة 45 % أي ما يعادل 534 أستاذ، ثم فئة أستاذ مساعد قسم (ب) بنسبة 19 % أي ما يعادل 230 أستاذ، ثم تليها نسبة 15 % تمثل أساتذة محاضرين قسم (أ) أي 181 أستاذ، ومن ثم تأتي فئة أساتذة محاضرين قسم (ب) بنسبة 13 % أي ما يعادل 151 أستاذ، و بعدها مباشرة فئة أساتذة تعليم عالي بنسبة 7 % أي 82 أستاذ، و في الأخير نسبة 1 % لكلا من أساتذة جامعيين استشفائيين و أساتذة معيدين ما يعادل 3 إلى 4 أساتذة .

الشكل رقم(III-5) : تطور أعضاء هيئة التدريس خلال سنة 2015 بجامعة مستغانم

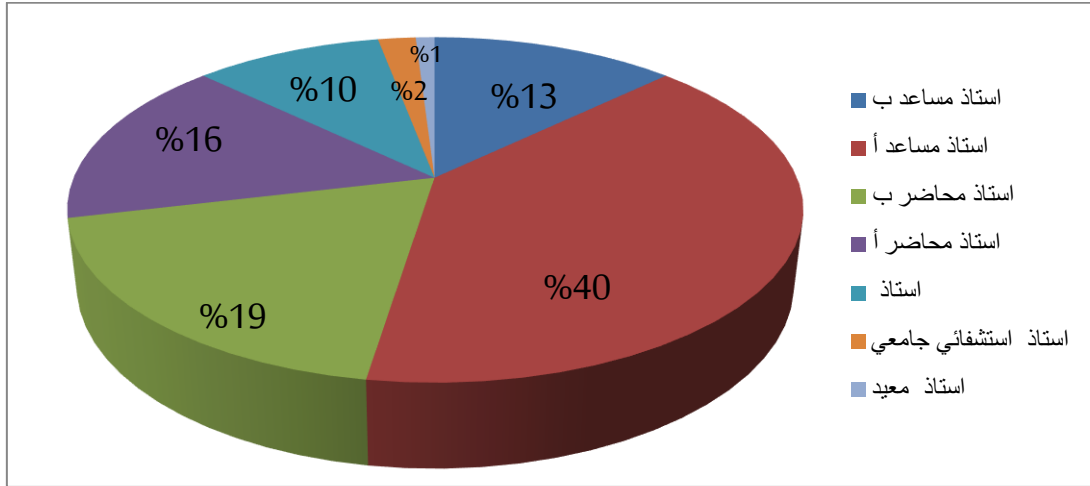


المصدر : من إعداد الطالب، اعتمادا على وثائق داخلية من مصلحة الإحصاء بجامعة مستغانم

من خلال الشكل يتضح أن أعضاء هيئة التدريس يتوزعون بنسب متفاوتة بين فئات الرتب المعتمدة و أن اكبر نسبة هم أساتذة مساعدين قسم (أ) بنسبة 40 % أي ما يعادل 487 أستاذ، ثم فئة أستاذ محاضر قسم

(ب) بنسبة 17 % أي ما يعادل 210 أستاذ، ثم تليها نسبة 16 % تمثل أساتذة مساعدين قسم (ب) أي 204 أستاذ، ومن ثم تأتي فئة أساتذة محاضرين قسم (أ) بنسبة 15 % أي ما يعادل 178 أستاذ، وبعدها مباشرة فئة أساتذة تعليم عالي بنسبة 9 % أي 107 أستاذ، و في الأخير نسبة 2 % تمثل أساتذة جامعيين إستشفائيين أي ما يعادل 26 أستاذ استشفائي و نسبة 1 % تمثل أساتذة معيدين ما يعادل 4 أساتذة .

الشكل رقم(III-6): تطور أعضاء هيئة التدريس خلال سنة 2016 بجامعة مستغانم



المصدر : من إعداد الطالب، اعتمادا على وثائق داخلية من مصلحة الإحصاء بجامعة مستغانم

من خلال الشكل يتضح أن أعضاء هيئة التدريس يتوزعون بنسب متفاوتة بين فئات الرتب المعتمدة وأن أكبر نسبة هم أساتذة مساعدين قسم (أ) بنسبة 40 % أي ما يعادل 496 أستاذ، ثم فئة أستاذ محاضر قسم (ب) بنسبة 19 % أي ما يعادل 233 أستاذ، ثم تليها نسبة 16 % تمثل أساتذة محاضرين قسم (أ) أي 196 أستاذ، ومن ثم تأتي فئة أساتذة مساعدين قسم (ب) بنسبة 13 % أي ما يعادل 157 أستاذ، وبعدها مباشرة فئة أساتذة تعليم عالي بنسبة 10 % أي 124 أستاذ، و في الأخير نسبة 2 % تمثل أساتذة جامعيين إستشفائيين أي ما يعادل 26 أستاذ استشفائي و نسبة 1 % تمثل أساتذة معيدين ما يعادل 4 أساتذة .

بالنسبة لدرجة الأستاذ المساعد قسم (أ) الذي نال حصة الأسد من إجمالي أعضاء هيئة التدريس في السنوات الأخيرة، السبب يرجع إلى تأخر في مناقشة أطروحة الدكتوراه خصوصا في فئة السيدات النساء، نظرا للظروف العائلية التي يواجهونها وضعف النشر العلمي للمقالات.

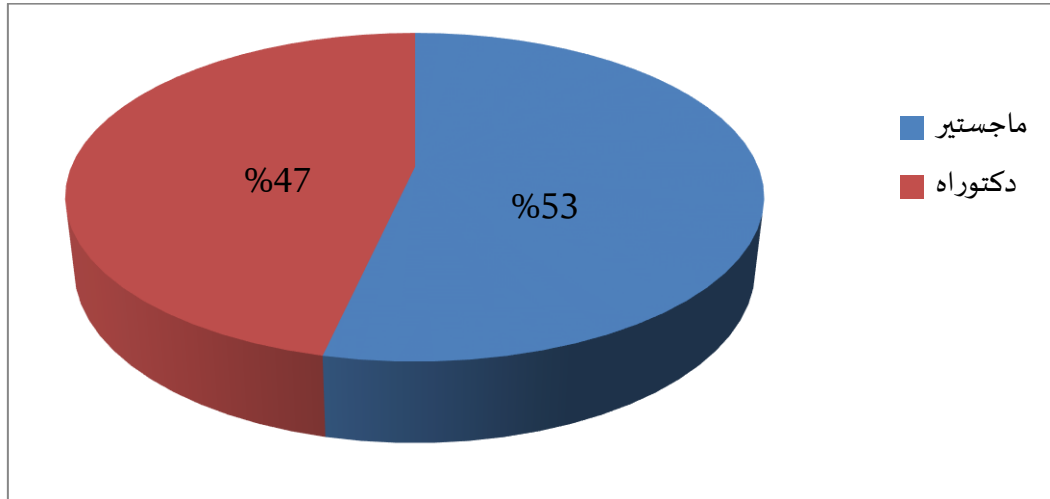
كما يفتقد القطاع بكثرة لدرجة أستاذ والسبب يرجع إلى سوء الظروف الاجتماعية بما فيها السكن والانشغالات العائلية، وكذا المالية حيث مازال الأستاذ الجامعي يشكو من عدم كفاية أجر حاجاته الخاصة وحتى العلمية منها، ضف إلى ذلك الحالة النفسية التي توصل إليها الأستاذ الجامعي من إحباط شديد، جراء السلوكيات الإدارية والطلابية المعادية في كثير من الأحوال كل هذا ساهم إلى حد ما في نقص التأطير وهجرة الكفاءات إلى الدول العربية والغربية لبحث البيئة الجامعية المشجعة على استقطاب الكفاءات و استثمار قدراتها.

➤ الأقدمية المهنية للأستاذ الجامعي ودرجته العلمية بجامعة عبد الحميد ابن باديس- مستغانم
الشكل رقم(III-2): الأقدمية المهنية للأستاذ الجامعي ودرجته العلمية بجامعة مستغانم

		دكتوراه		ماجستير		الأقدمية المهنية
النسبة	المجموع	النسبة	العدد	النسبة	العدد	
% 30.90	382	% 10.70	62	% 48.71	320	أقل من 5 سنوات
% 28.47	352	% 25.04	145	% 31.51	207	6 سنوات-10سنوات
% 26.07	322	% 42.50	246	% 11.57	76	11 سنة - 20 سنة
% 14.56	180	% 21.76	126	% 08.68	54	21سنة فأكثر
	1236	% 46.84	579	% 53.16	657	المجموع

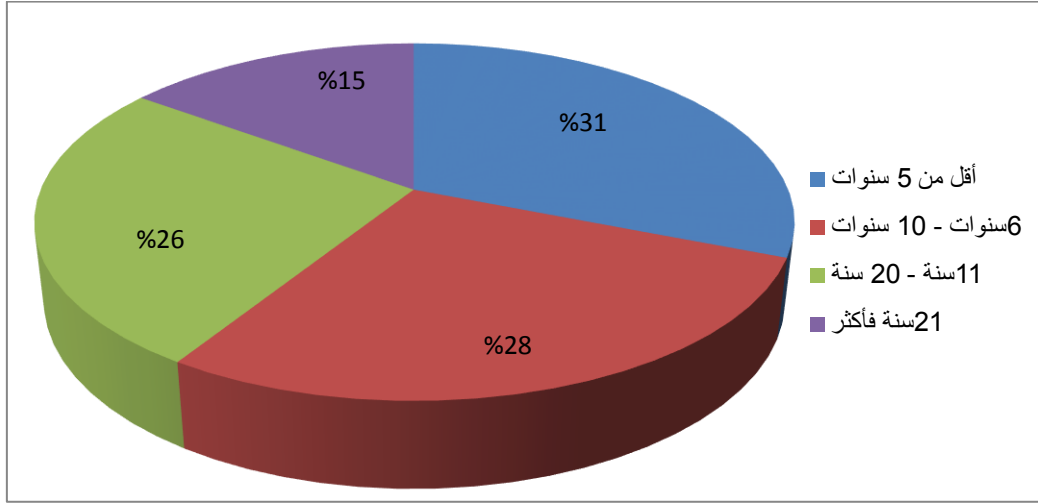
المصدر : من إعداد الطالب، اعتمادا على وثائق داخلية من مصلحة المستخدمين بجامعة مستغانم

- المؤهل العلمي لهيئة التدريس بجامعة عبد الحميد ابن باديس- مستغانم
يوضح الشكل التالي أن ما نسبته 53% من حملة شهادة الماجستير، في حين ان 47% حاملين لشهادة الدكتوراه.
الشكل رقم(III-7): المؤهل العلمي لهيئة التدريس بجامعة مستغانم



المصدر : من إعداد الطالب، اعتمادا على وثائق داخلية من مصلحة الإحصاء بجامعة مستغانم

- الأقدمية المهنية للأستاذ الجامعي بجامعة عبد الحميد ابن باديس- مستغانم
الشكل رقم(III-8): الأقدمية المهنية للأستاذ الجامعي بجامعة مستغانم



المصدر: من إعداد الطالب، اعتمادا على وثائق داخلية من مصلحة الإحصاء بجامعة مستغانم

يتضح من خلال الشكل أن ما نسبته 31 % تقل سنوات خبرتهم عن 5 سنوات، ثم تليها فئة ما بين 6 سنوات و 10 سنوات خبرة بنسبة 28 %، و احتلت المرتبة الموالية فئة ما بين 11 سنة و 20 سنة خبرة بنسبة 26 %، و تأتي في الأخير نسبة 15 % بالنسبة للذين تفوق سنوات خبرتهم 21 سنة، و بالتالي فان اغلب أساتذة تتراوح سنوات خبرتهم ما بين سنة و 10 سنوات.

➤ نسبة التأطير بالتأطير بجامعة عبد الحميد ابن باديس- مستغانم :

يشكل أساتذة التعليم العالي إحدى أهم عوامل الإنتاج في مؤسسات التعليم العالي، فهي تشرف على تعليم وتكوين الطلبة وتجري البحوث للمساهمة من جهة في التنمية بمختلف أوجهها، ومن جهة أخرى في تطوير العلم وقد عرف عدد أعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية تطورا منذ حصول الجزائر على الاستقلال، والجدول التالي يوضح تطور معدل تأطير الأساتذة للطلبة بجامعة مستغانم .

الجدول رقم: (III-3) تطور معدل التأطير بجامعة مستغانم

السنوات	2015/2014	2016/2015	2017/2016
عدد الأساتذة	1185	1216	1236
مجموع الطلبة المسجلين	25032	27131	28120
نسب التأطير	21	22	23

المصدر: من إعداد الطالب، اعتمادا على وثائق داخلية من مصلحة الإحصاء بجامعة مستغانم

نستنتج من قراءة الجدول أعلاه، أن حجم هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي بجامعة عبد الحميد ابن باديس- مستغانم عرف تطورا سريعا، فقد كان عددهم 1185 أستاذ سنة 2015 ، أما في سنة 2016 فقد بلغ عددهم 1216 أستاذ، وقد ارتفع هذا العدد ليتجاوز 1236 أستاذ سنة 2017 و هذا التقدم الملحوظ في سلك أساتذة التعليم العالي، هو نتيجة مجهود كبير تم بذله في مجال التكوين، إلا أنه لم يفلح في مواكبة وتيرة تزايد تعداد الطلبة. وقد كانت نسبة المؤطرين بمعدل أستاذ واحد لكل 21 طالب سنة 2015 و 22 طالب سنة 2016 لتصل إلى أستاذ واحد لكل 23 طالب سنة 2017 وهذا راجع إلى ارتفاع نسبة الطلبة المسجلين في السنوات الأخيرة و انخفاض معدل التوظيف لدى أساتذة التعليم العالي بالجامعة. وهذا المعدل يجب أن يكون أقل من 70 طالبا لكل أستاذ حتى يكون الطالب الجامعي معدا بشكل جيد، و تحقق المنظومة الجامعية تأطيرا ذو جودة.

❖ ثانيا : جودة الطالب

يمثل عدد الطلبة المسجلين في التعليم العالي أهم عنصر من مدخلات العملية الإنتاجية للقطاع فهو يتحكم بشكل كبير في توسيع الشبكة الجامعية، سواء من ناحية البنى التحتية أو من ناحية عدد الفروع والتخصصات، ودراسة الوثائق المتعلقة بتطور التعليم العالي بجامعة عبد الحميد ابن باديس- مستغانم، توجي بأن عدد المسجلين شهد تطورا كبيرا خصوصا بعد توسيع الجامعة.

➤ تطور عدد الطلبة المسجلين و المتخرجين في التدرج و بعد التدرج و نسبة المتخرجين

ويوضح الجدول التالي تطور أعداد الطلبة المسجلين و المتخرجين في التدرج و بعد التدرج في التعليم العالي عبر السنوات الثلاث الماضية انطلاقا من عام 2014.

الجدول رقم(III-4) : تطور عدد الطلبة المسجلين و المتخرجين في التدرج و بعد التدرج و نسبة المتخرجين

بجامعة مستغانم

نسبة المتخرجين	المتخرجين			المسجلين			السنوات
	إجمالي المتخرجين	ما بعد التدرج	التدرج	إجمالي المسجلين	ما بعد التدرج	التدرج	
31.80 %	8398	280	8118	26406	1374	25032	2015/2014
26.31 %	7489	846	6643	28456	1325	27131	2016/2015
-	-	-	-	29607	1487	28120	2017/2016

المصدر : من إعداد الطالب، اعتمادا على وثائق داخلية من مصلحة الإحصاء بجامعة مستغانم

نلاحظ من خلال المؤشرات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه أن هناك تزايدا كبيرا في أعداد الطلبة المسجلين، حيث ارتفع عدد الطلبة بجامعة عبد الحميد ابن باديس- مستغانم من 26406 سنة 2014، وبديل هذا

الارتفاع على زيادة فرص الالتحاق بالتعليم العالي بالموازاة مع التحسن الملحوظ في معدل النجاح المسجل في شهادة البكالوريا والذي قدر ب 46,62٪ خلال عام 2014، إضافة إلى رغبة أغلبية الناجحين في مواصلة الدراسة والتحصّل على شهادات جامعية تسمح لهم بالاندماج في سوق العمل، وقد بلغ عدد الطلبة المسجلين سنة 2015 ما يقدر ب 28456 طالب، و ارتفع عدد الطلاب سنة 2016 إلى نحو 29607 طالب، وهذه النسبة تؤكد مجهودات الجامعة المبذولة من توسيع للبنى التحتية بما يساعد على استيعاب الموارد البشرية الوافدة عليها.

ويوضح العمود الخامس في الجدول السابق عدد المتخرجين في كل من السنوات الميمنة، إذ يتضح أن عدد المتخرجين شهد انخفاضا ملحوظا على مر السنوات، فقد انخفض من 8398 طالب سنة 2015 بنسبة 31,80 % إلى 7489 بنسبة 26,31 % وهذا راجع إلى ارتفاع نسبة الرسوب في الجامعة.

➤ توزيع الطلبة حسب نظام التكوين المعتمد في الكليات بجامعة عبد الحميد ابن باديس - مستغانم :

بمتابعة تطور أعداد الطلبة حسب نظام التكوين المعتمد من قبل كل كلية، نلاحظ أن عدد الطلبة المسجلين في النظام الكلاسيكي انعدم كليا خاصة في السنوات الأخيرة و بقيت إلا كلية الطب المعتمدة لهذا النظام، في حين نجد التطور الملحوظ للنظام الجديد LMD لكل الكليات و هذا يدل على أن جامعة مستغانم تتجه تدريجيا نحو التحول إلى النظام لمواكبة جملة الإصلاحات التي تعتمدها الجامعة الجزائرية.

الجدول رقم(III-5) : توزيع الطلبة حسب نظام التكوين المعتمد في الكليات بجامعة مستغانم

المتخرجين 2016/2015				المسجلين 2017/2016			الكليات/المعاهد
مجموع المتخرجين	كلاسيك	ماستر	ليسانس ل م د	كلاسيك	ماستر	ليسانس ل م د	
912	/	460	452	/	1192	2960	كلية العلوم التكنولوجية
305	/	190	115	/	372	1234	كلية العلوم الدقيقة و الإعلام الألي
747	/	338	409	/	922	1837	كلية علوم الطبيعة و الحياة
/	/	/	/	701	/	/	كلية الطب
782	/	429	353	/	1325	2150	كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و التسيير
1272	/	836	436	/	2015	1871	كلية الحقوق والعلوم السياسية
884	/	574	310	/	1266	1820	كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية
699	/	303	396	/	783	2067	كلية الآداب و الفنون

516	/	448	68	/	1353	2531	كلية اللغات الأجنبية
526	/	317	209	/	811	910	معهد التربية البدنية و الرياضية
6643	/	3895	2748	701	10039	17380	المجموع

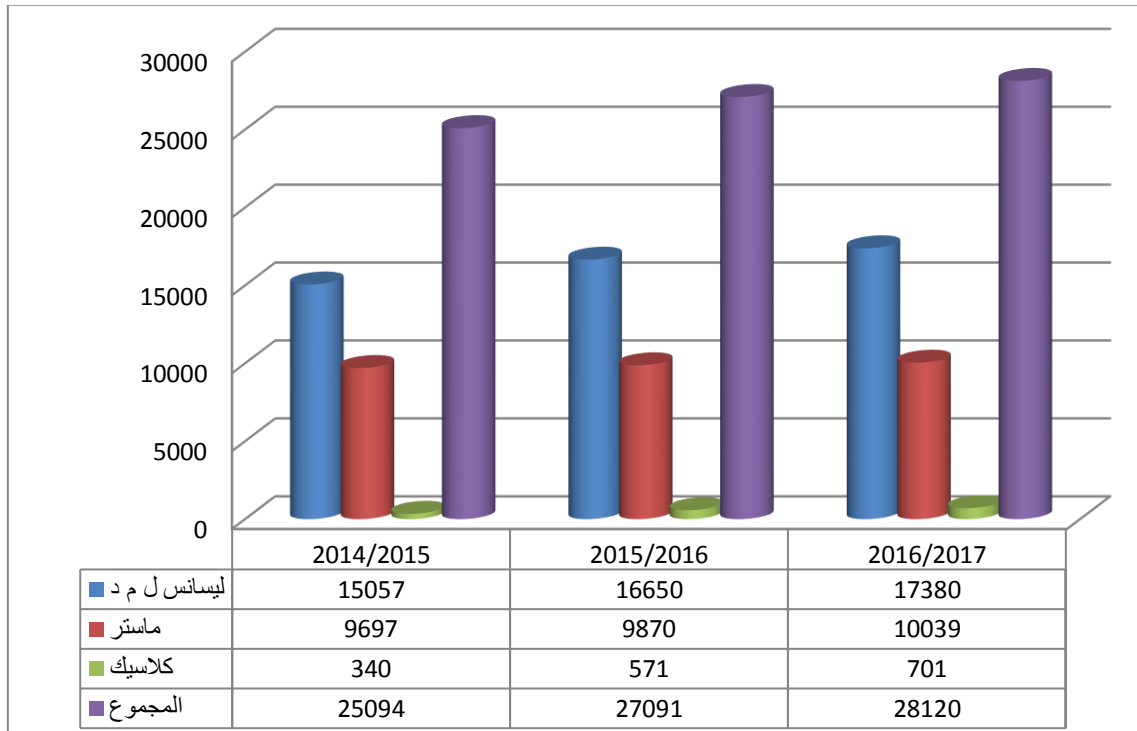
المصدر : من إعداد الطالب، اعتمادا على وثائق داخلية من مصلحة الإحصاء بجامعة مستغانم

➤ تطور عدد الطلبة المسجلين في التدرج

يشير الشكل رقم إلى إجمالي الطلبة المسجلين حسب نظام ل م د (الليسانس + الماستر) و النظام

الكلاسيكي في مرحلة التدرج.

الشكل رقم (III-09) : تطور عدد الطلبة المسجلين في التدرج بجامعة مستغانم



المصدر : من إعداد الطالب، اعتمادا على وثائق داخلية من مصلحة الإحصاء بجامعة مستغانم

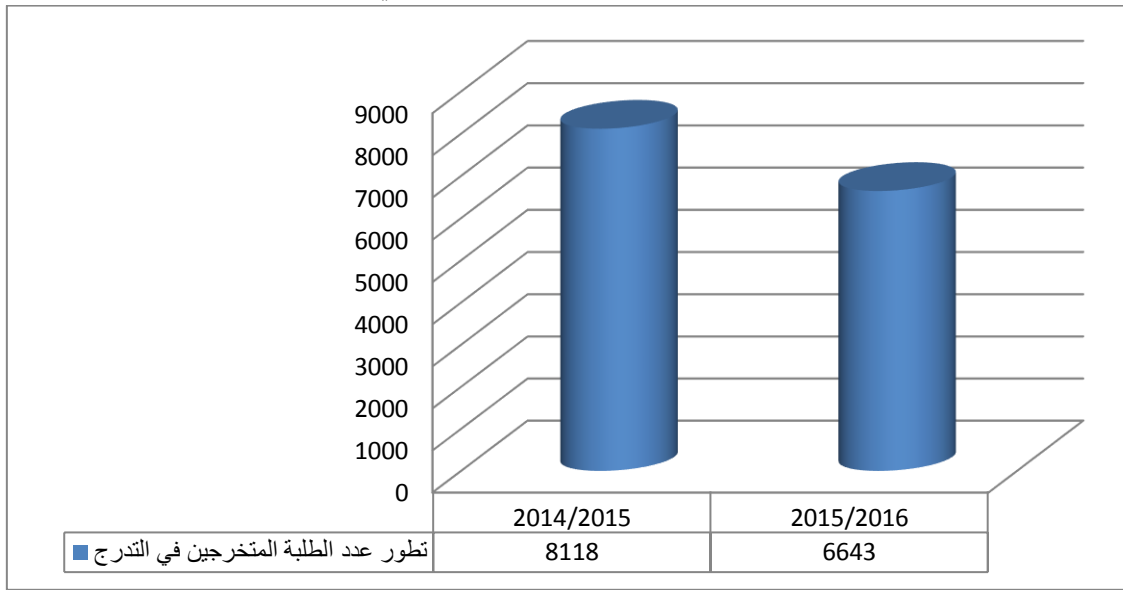
يتبين من خلال الجدول التدفق الهائل على جامعة مستغانم، و زيادة الطلب على التعليم العالي والضغط على مؤسساته التي أصبح يتوجب عليها استيعاب الزيادات المعتبرة في معدلات نجاح امتحان البكالوريا التي بلغت سنة 2014 معدل 46,62% و سنة 2015 معدل 51,36% و سنة 2016 معدل 49,79% ، كما يرجع ذلك في الأصل إلى زيادة النمو الديمغرافي والكثافة السكانية اللذان يضغطان على التعليم الأساسي والثانوي ومن ثم التعليم العالي، الأمر الذي يشكل تحديا قويا ينعكس سلبا على كفاءة و نوعية خريجي قطاع التعليم العالي في الجزائر هذا من جهة، ومن جهة أخرى يوضح الشكل أعلاه تزايد معدلات القيد الإجمالي في نظام ل م د على عكس النظام الكلاسيكي الذي عرف مقارنة مع ما كان عليه تراجعاً كبيراً الأمر الذي يوضح لنا جليا كيف أن المناهج

المستوردة من الدول الأوروبية لاقت إقبالا كبيرا من قبل الدولة والطلبة الجزائريين، بالرغم من عدم توافق مثل هذه الأنظمة مع البيئة التعليمية الجزائرية بسبب غموض ملامح نظام ل م د، سواء بالنسبة للطلبة أو الأساتذة، فهو بالأصل تجربة أوروبية تتوافق مع البيئة الأوروبية، ويظهر لنا ذلك بوضوح من خلال عدم قدرة وقابلية المؤسسات الجزائرية على استيعاب الكم الهائل من خريجي نظام ل م د وضعف إمكانيات التكوين الميداني.

➤ تطور عدد الطلبة المتخرجين في التدرج

يوضح الشكل التالي تطور عدد الطلبة المتخرجين في مرحلة التدرج للسنة الجامعية 2015/2014، و السنة الجامعية 2016/2015 .

الشكل رقم(III-10) : تطور عدد الطلبة المتخرجين في التدرج بجامعة مستغانم

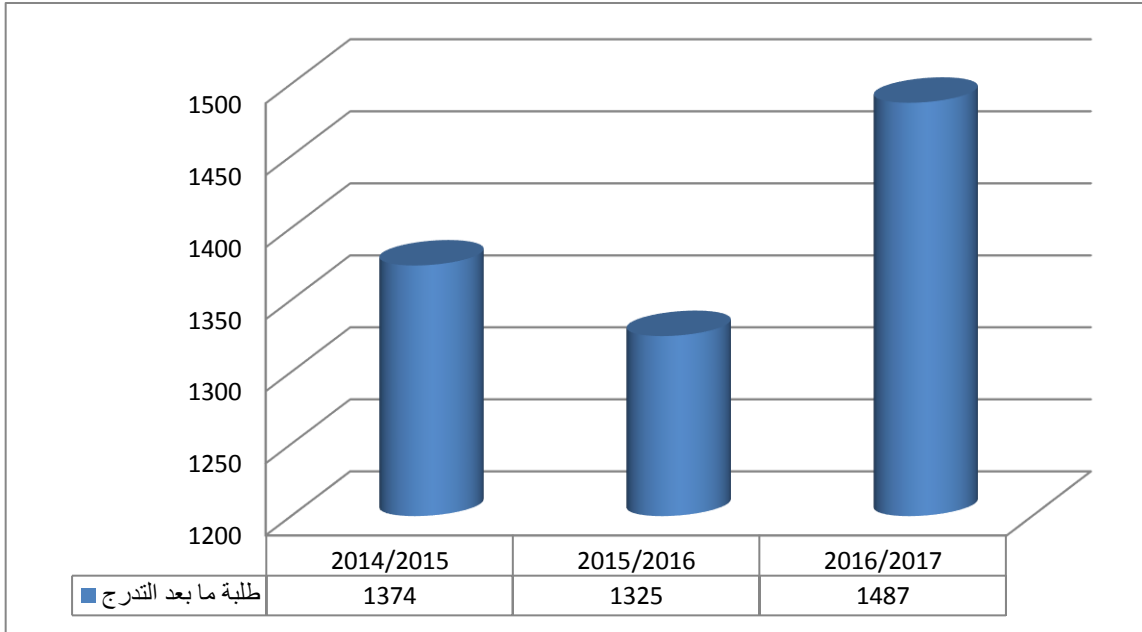


المصدر : من إعداد الطالب، اعتمادا على وثائق داخلية من مصلحة الإحصاء بجامعة مستغانم

يظهر من الشكل انخفاض في إجمالي الطلبة المتخرجين في مرحلة التدرج و البالغ عددهم 6643 طالب أي ما يعادل نسبة 32,43 % خلال السنة الجامعية 2016/2015 بعدما كان عددهم 8118 طالب خلال السنة الجامعية 2016/2015 بما يعادل 24,48 %، هذا راجع بطبيعة الحال إلى ارتفاع نسبة الرسوب الهائل الذي عرفه قطاع التعليم العالي في الآونة الأخيرة، إلى جانب ضعف المنهج المتبع والطلبة على حد سواء مما أدى بالإدارة على مستوى الوزارة والجامعة تركيز على الكم على حساب الجودة، مع مرور الزمن انعكس على المنهاج والمقررات بحيث ظهر نوع من التساهل والتقصير من طرف الأساتذة والإدارة، حيث يتم شحن الطلبة بالمعلومات الجاهزة ثم يطلب منهم استرجاعها يوم الامتحان بطريقة آلية هذا ما يعرف بالتعليم العالي البنكي الذي أصبح يمارس بشكل رهيب، الأمر الذي ساعد على تفاقم ظاهرة الغش في صفوف التعليم العالي وتنوع أساليبه.

➤ تطور عدد الطلبة المسجلين ما بعد التدرج

الشكل رقم(III-11) : تطور عدد الطلبة المسجلين ما بعد التدرج بجامعة مستغانم

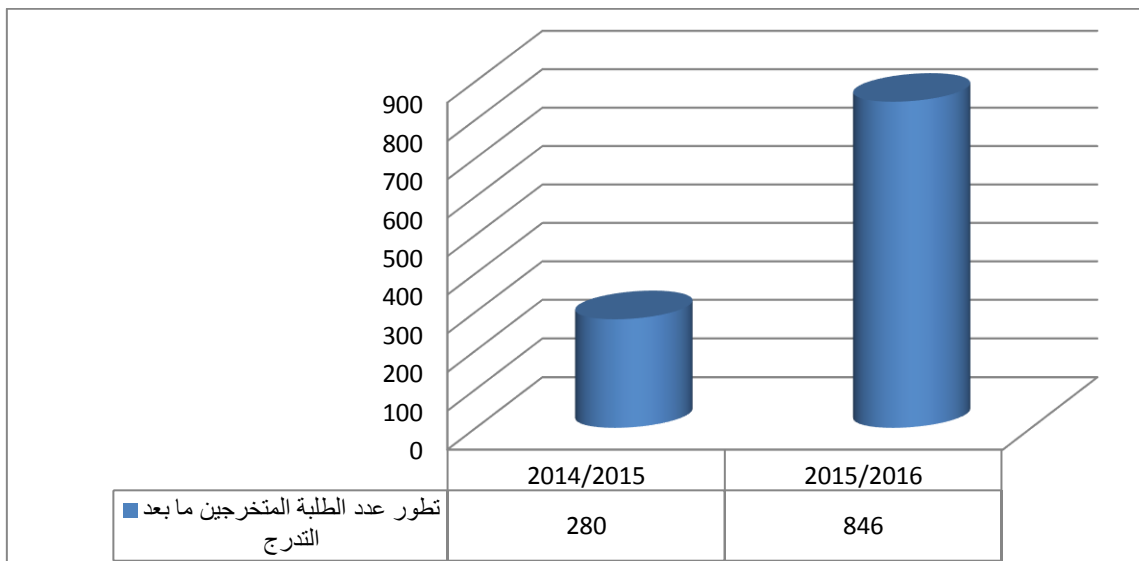


المصدر : من إعداد الطالب، اعتمادا على وثائق داخلية من مصلحة الإحصاء بجامعة مستغانم

يظهر من الشكل رقم : ارتفاع في عدد الطلبة المسجلين في ما بعد التدرج خاصة في السنة الجامعية 2017/2016 حيث قدر ب 1487 طالب بعدما كان عددهم يقدر ب 1374 طالب في السنة الجامعية 2015/2014، وهذا راجع إلى رغبة أغلبية الناجحين في مواصلة الدراسة والحصول على شهادات جامعية عالية تسمح لهم بالاندماج في سوق العمل.

➤ تطور عدد الطلبة المسجلين ما بعد التدرج

الشكل رقم(III-13) : تطور عدد الطلبة المتخرجين ما بعد التدرج بجامعة مستغانم

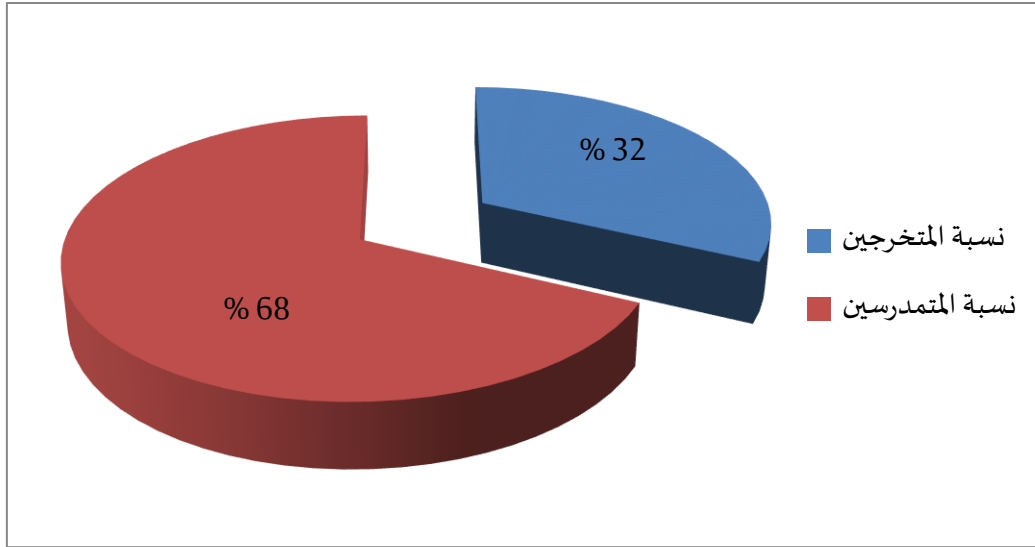


المصدر : من إعداد الطالب، اعتمادا على وثائق داخلية من مصلحة الإحصاء بجامعة مستغانم

ارتفاع كبير في إجمالي الطلبة المتخرجين في مرحلة ما بعد التدرج و البالغ عددهم 846 طالب خلال السنة الجامعية 2016/2015 بعدما كان عددهم 280 طالب خلال السنة الجامعية 2015/2014، هذا راجع بطبيعة الحال إلى انتهاء سنوات الدراسة لدى الكثير من الطلبة المسجلين من قبل .

➤ نسبة المتخرجين لمرحلي التدرج و ما بعد التدرج للسنة الجامعية 2015/ 2014

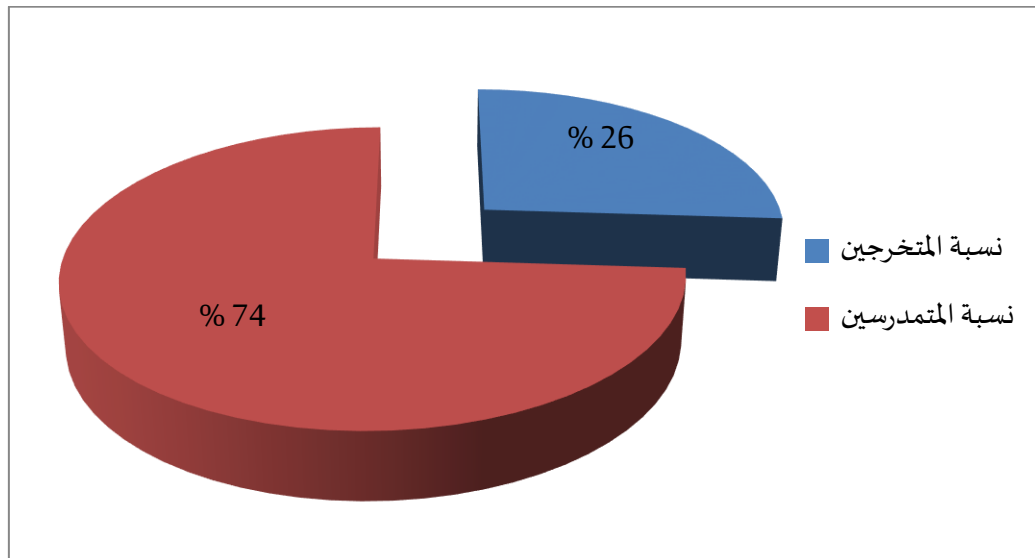
الشكل رقم(III-13) : نسبة المتخرجين لمرحلي التدرج و ما بعد التدرج للسنة الجامعية 2015/ 2014



المصدر : من إعداد الطالب، اعتمادا على وثائق داخلية من مصلحة الإحصاء بجامعة مستغانم

➤ نسبة المتخرجين لمرحلي التدرج و ما بعد التدرج للسنة الجامعية 2016/ 2015

الشكل رقم(III-14) : نسبة المتخرجين لمرحلي التدرج و ما بعد التدرج للسنة الجامعية 2016/ 2015



المصدر : من إعداد الطالب، اعتمادا على وثائق داخلية من مصلحة الإحصاء بجامعة مستغانم

❖ ثالثا : جودة الهياكل البيداغوجية في جامعة مستغانم

من بين التدابير التي تعمل الجامعة على اتخاذها لاستيعاب ما يفد على التعليم العالي من طلبية توفير الهياكل البيداغوجية التي تحقق راحة كافة الأفراد بالجامعة من طلبة وأساتذة وموظفين، والجدول التالي يوضح ما خصصته إدارة جامعة عبد الحميد ابن باديس - مستغانم من مقاعد بيداغوجية، مدرجات، قاعات، مكاتب، مخابر بيداغوجية، مخابر البحث العلمي و قاعات محاضرات .

الجدول رقم(III-6) : الهياكل البيداغوجية بجامعة مستغانم

الإستيعاب (العدد)	الهياكل البيداغوجية
29950	المقاعد البيداغوجية
36	المدرجات
192	القاعات
10	المكاتب
62	المخابر البيداغوجية
41	مخابر البحث العلمي
02	قاعة المحاضرات

المصدر : من إعداد الطالب، اعتمادا على وثائق داخلية من مصلحة الإحصاء بجامعة مستغانم

من خلال الإحصائيات الموضحة في الجدول، يتبين لنا حرص الجامعة على توفير عدد أكبر من الهياكل البيداغوجية، بالشكل الذي يسمح بتغطية التزايد المستمر في أعداد الطلبة الملتحقين بها بما يضمن السير الحسن للعملية للتعليمية، وعليه يمكن القول أن التعليم العالي بجامعة عبد الحميد ابن باديس - مستغانم شهد تطورات نوعية وهيكلية كبيرة منذ إنشاء الجامعة، تهدف هذه التطورات إلى الارتقاء بنوعية التعليم بالشكل الذي يجعله يخدم حاجيات التنمية المحلية من جهة، ويتوافق مع مستوى التعليم العالمي من جهة أخرى، أما فيما يتعلق بأفاق التعليم العالي بالجامعة، فهذه الأخيرة تهدف إلى توفير التخصصات التي تلي حاجيات الطلبة وتغطي النقص الذي تعرفه الجامعة في بعض التخصصات، من خلال إدخال شعب جديدة لم تكن موجودة من قبل كتتنوع التخصصات المتعلقة ببعض الكليات، أو نشاء كلية الطب .

ولم يقتصر تطوير التعليم العالي بجامعة عبد الحميد ابن باديس - مستغانم على الهياكل البيداغوجية فحسب، بل تعمل الجامعة أيضا على تطوير الشعب المدرسة بها، وجعلها تتوافق مع رغبات الطلبة ومتطلبات سوق العمل، و قد تم إدخال العديد من التخصصات التي كانت تفتقر إليها الجامعة و تدعمت كليات الجامعة بـ 19 تخصصا جديدا للماستر، تضاف إلى 56 تخصص ماستر آخر و 94 ليسانس .

❖ رابعا : جودة الإدارة الجامعية

لا شك أن جودة الإدارة في المؤسسة التعليمية تتوقف إلى حد كبير على القائد، فإذا فشل في إدراكه للمدخل الهيكلي نحو إدارة الجودة الشاملة، فمن غير المحتمل أن يتحقق أي نجاح، ويدخل في إطار جودة إدارة المؤسسة الجامعية جودة التخطيط الإستراتيجي، ومتابعة الأنشطة التي تقود إلى خلق ثقافة إدارة الجودة الشاملة، وهذا مرتبط بتسيير شؤون الموظفين الإداريين التقنيين وأعاون المصالح وهي تمثل الجانب الإداري للجامعة وتشرف على كل أصناف الموظفين.

➤ تعداد الموظفين على مستوى جامعة عبد الحميد ابن باديس - مستغانم

يوضح الجدول التالي تعداد الموظفين على مستوى جامعة مستغانم

الجدول رقم (III-7) : تعداد الموظفين على مستوى جامعة مستغانم

العدد	الرتبة	العدد	الرتبة	العدد	الرتبة
38	ملحق إداري رئيسي	01	محافظ رئيسي بالمكتبة الجامعية	05	متصرف مستشار
50	تقني سام في الإعلام الآلي	01	مهندس رئيس المخابر الجامعية	08	متصرف رئيسي
02	كاتبة مديرة رئيسية	03	محافظ بالمكتبة الجامعية	01	مترجمة ترجمان رئيسي
47	ملحق إداري	05	مقتصد رئيسي جامعي	01	مهندس رئيسي في الإعلام الآلي
25	محاسب إداري رئيسي	15	مهندس دولة بالمخابر الجامعية	16	مهندس دولة في الإعلام الآلي
21	تقني سامي بالمخبر الجامعية	02	مقتصد	03	مهندس دولة في الإحصاء
21	مساعدة بالمكتبات الجامعية	26	ملحق بحث بالمكاتب الجامعية مستوى الأول	46	متصرف
				13	وثائقي أمين المحفوظات
03	تقني سام للسكن والعمران	03	مهندس دولة في السكن والعمران	01	مترجمة ترجمان
01	تقني سام في الفلاحة	01	مهندس تطبيقي في السكن والعمران	04	مهندس تطبيقي بالمخبر والصيانة
02	تقني سام في الأشغال العمومية	01	مهندس تطبيقي في الأشغال العمومية	01	طبيب عام رئيسي
04	تقني سام في الإعلام الآلي	02	مهندس دولة في الزراعة	05	طبيب عام

الفصل الثالث : إدراك أهمية إدارة الجودة الشاملة لتطوير جامعة عبد الحميد ابن باديس- مستغانم

08	كاتبة مديريةية	02	مهندس تطبيقي في الزراعة	01	جراح أسنان
01	عامل مهني من المستوى الأول	66	عون حفظ البيانات	23 04	عون إداري رئيسي محاسب إداري
73	حارس	08	عون مكتب	01	معاون تقني في الإعلام الآلي
01	سائقي السيارات مستوى الأول	19	عامل خارج الصنف	21	عون إدارة
04	عامل مهني من المستوى الثاني	30	عامل مهني للصنف الأول	06	تقني بالمخابر الجامعية
01	حاجب	28	عامل مهني للصنف الثاني	05	معاون رئيسي لمصالح الاقتصادية الجامعية
06	عامل مهني من المستوى الثالث	101	عامل مهني للصنف الثالث	43	معاون تقني بالمكتبات الجامعية
72	عون الرقابة من المستوى الأول	07	سائقي السيارات للصنف الأول	01	تقني في الزراعة
14	عون الرقابة من المستوى الثاني	10	سائق السيارات للصنف الثاني	24 35	كاتب تقني في الإعلام الآلي

المصدر : من إعداد الطالب، اعتمادا على وثائق داخلية من مصلحة المستخدمين بجامعة مستغانم

➤ تطور موظفي جامعة عبد الحميد ابن باديس- مستغانم

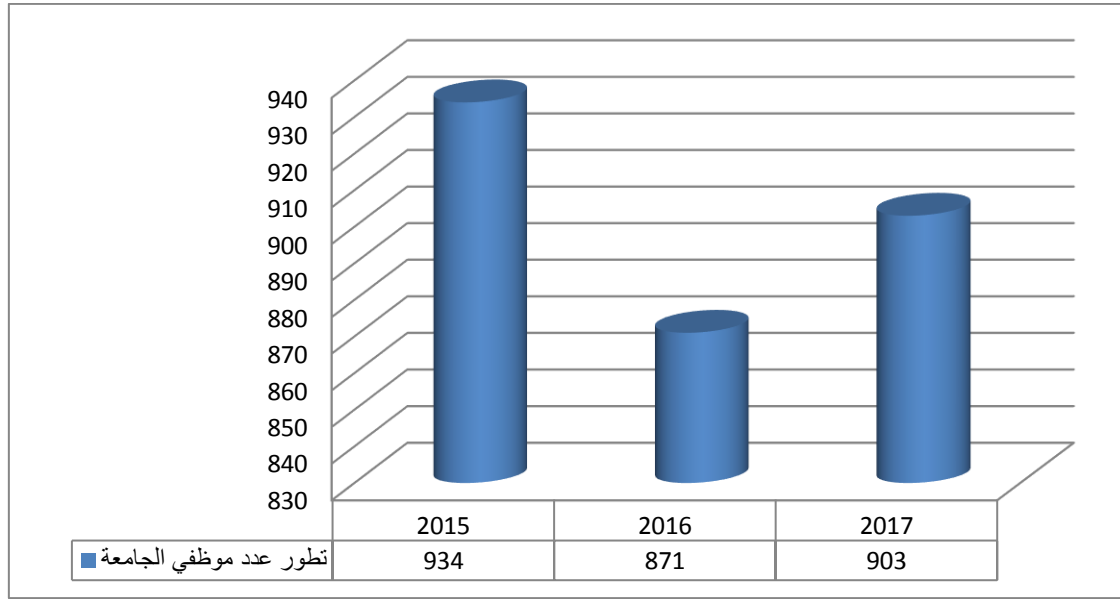
و فيما يلي الجدول التالي يوضح تطور موظفي جامعة مستغانم خلال السنوات الأخيرة

الجدول رقم(III-8) : تطور موظفي جامعة مستغانم

2017	2016	2015	السنوات
903	871	934	الموظفين

المصدر : من إعداد الطالب، اعتمادا على وثائق داخلية من مصلحة الإحصاء بجامعة مستغانم

الشكل رقم(III-15) : تطور عدد موظفي جامعة مستغانم



المصدر : من إعداد الطالب، اعتمادا على وثائق داخلية من مصلحة الإحصاء بجامعة مستغانم

نلاحظ من خلال الجدول و الشكل السابقين انخفاض عدد موظفي الجامعة، بحيث قدر عددهم سنة 2015 حوالي 934 موظف و انخفض أكثر إلى 871 موظف في سنة 2016، و بعدها ارتفع قليلا إلى 903 موظف في سنة 2017 و ذلك راجع لعدة أسباب من بينها ارتفاع نسبة التقاعد السنوي و انخفاض مستوى التوظيف في السنوات الأخيرة .

المطلب الثالث : مدى استعداد جامعة مستغانم لإحداث التطوير من مدخل إدارة الجودة الشاملة

من خلال المعطيات و التحاليل بالجامعة توصلنا إلى مجموعة نتائج، يوحى بعض منها على توفر متطلبات و مبادئ الجودة الشاملة فيما نلاحظ ضعف وقصور في البعض الآخر يحتاج إلى التفعيل و زيادة الاهتمام، لكن سنركز في هذا المطلب على المتطلبات و المبادئ المتوفرة في النقاط التالية :

- ✓ تشجع الإدارة العليا للجامعة على العمل الجماعي و يتضح ذلك في إصدار الكتب الجماعية و المجلات و غيرها إضافة إلى مشاركة مختلف العاملين في تنظيم الملتقيات و المؤتمرات و الأيام الدراسية التي تنظم في الجامعة.
- ✓ دعم مبدأ مشاركة موظفي الجامعة في اتخاذ القرارات و وضع الأهداف للعمل على تحقيقها.
- ✓ يشارك أعضاء الهيئة التدريسية مع الإدارة في وضع البرامج التعليمية.
- ✓ تتوفر الجامعة على إمكانيات مادية و مؤهلات بشرية كبيرة (تجهيزات و وسائل تقنية و منشآت بيداغوجية...الخ.
- ✓ تلي الجامعة اغلب حاجات و رغبات المستفيدين من الخدمات التي تقدمها.

- ✓ التدريب و دورات التكوين للعاملين خاصة الأساتذة.
 - ✓ توفر الجامعة على كم كبير من مراجع و مصادر المعلومات عبر المكتبات في مختلف الجامعة.
 - ✓ تشجيع العمل على التحسين المستمر للأداء و جودته.
 - ✓ مبدأ التقويم بالنسبة للبرامج التعليمية و الأداء بشكل دوري.
- في الأخير نستنتج أن الجامعة مستعدة لإحداث التطوير من مدخل إدارة الجودة الشاملة للوصول إلى تقديم أفضل الخدمات و تحقيق التحسين المستمر للأداء و التأطير الجيد للطلبة و اكتساب صفة النوعية في مخرجاتها ، يضاف إلى ذلك حرص الإدارة العليا للجامعة على تلبية رغبات العاملين و الطلبة و تزويدهم بالمهارات اللازمة و تنمية و تطوير قدراتهم و استعدادهم للمساهمة في التنمية حتى يعمل كافة الأفراد المنتسبين للجامعة لجعلها أكثر تنافسية وفق استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة.

على الرغم من كل ما سبق ذكره فان الجامعة لم تصل إلى المستوى المأمول ضمن نظام إدارة الجودة الشاملة، نظرا لعدة نقائص في توفير متطلبات مبادئ لا تقل أهمية على المتوفر منها لتطبيق استراتيجيات الجودة التعليمية، و التي تقف دونها عوامل تحول دون اعتمادها و تطبيق مبادئها، و أهم تلك العوامل عدم توفر الإرادة السياسية و الرغبة في التوجه نحو الاهتمام بأنظمة الجودة، و نشر ثقافتها و التشجيع على اعتمادها في مختلف كليات الجامعة، و ذلك لما تنتجه هذه الكليات من الخريجين فتوفر ثقافة الجودة فيهم و اكتسابهم للمهارات الإدارية و الكفاءة المهنية و نوعيتها، يسهل من عملية نشرها و التعريف بها من خلالهم و بذلك تحقق الجامعة أهم هدف وجدت لأجله، و المتمثل في التكفل بدفع عجلة التنمية و التطور في جميع المجالات و مساندة التغيرات العالمية المتسارعة و محاولة رسم و توضيح صورة المستقبل عن طريق مخرجاتها.

➤ الصعوبات و العوائق :

- تتمثل أهم الصعوبات و العوائق في العمل ضمن نظام إدارة الجودة الشاملة بجامعة مستغانم :
- ✓ عدم وجود نصوص قانونية تلزم باعتماد استراتيجيات و أنظمة إدارة الجودة الشاملة.
 - ✓ سلبية بعض أعضاء الهيئة الإدارية و التدريسية في التعامل مع أنشطة خلية ضمان جودة التعليم العالي.
 - ✓ نقص أو عدم نجاعة أنظمة التحفيز خاصة المعنوية منها للعاملين في الجامعة.
 - ✓ عدم توفر الإرادة و الإيمان بأهمية و ضرورة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة و اعتماد أسلوبها من قبل الإدارة العليا للجامعة.
 - ✓ الاتجاهات و التيارات الإدارية المعارضة للتغيير و التجديد.

خلاصة الفصل

من خلال هذه الفصل نستنتج أن جامعة عبد الحميد ابن باديس- مستغانم تتوفر على أهم مبادئ و متطلبات تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة للوصول إلى تقديم أفضل الخدمات و تحقيق التحسين المستمر للأداء و التأطير الجيد للطلبة و اكتساب صفة النوعية في مخرجاتها ، يضاف إلى ذلك حرص الإدارة العليا للجامعة على تلبية رغبات العاملين و الطلبة و تزويدهم بالمهارات اللازمة و تنمية و تطوير قدراتهم و استعدادهم للمساهمة في تنمية و تطوير الاقتصاد و مؤسسات الدولة القانونية حتى يعمل كافة الأفراد المنتسبين للجامعة لجعلها أكثر تنافسية وفق استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة.

على الرغم من كل ما سبق ذكره فان جامعة مستغانم لم تصل إلى المستوى المأمول ضمن نظام إدارة الجودة الشاملة، نظرا لعدة نقائص في توفير متطلبات مبادئ لا تقل أهمية على المتوفر منها لتطبيق استراتيجيات الجودة التعليمية، و التي تقف دونها عوامل تحول دون اعتمادها و تطبيق مبادئها، و أهم تلك العوامل عدم توفر الإرادة و الرغبة في التوجه نحو الاهتمام بأنظمة الجودة، و نشر ثقافتها و التشجيع على اعتمادها في مختلف كليات الجامعة ، و ذلك لما تنتجه هذه الجامعة من الخريجين فتوفر ثقافة الجودة فيهم و اكتسابهم للمهارات الإدارية و الكفاءة المهنية و نوعيتها، يسهل من عملية نشرها و التعريف بها من خلالهم و بذلك تحقق الجامعة أهم هدف وجدت لأجله، و المتمثل في التكفل بدفع عجلة التنمية و التطور في جميع المجالات و مساندة التغيرات العالمية المتسارعة و محاولة رسم و توضيح صورة المستقبل عن طريق مخرجاتها.

وتعتبر تجربة جامعة مستغانم في مجال ضمان جودة التعليم العالي حديثة النشأة إذ بدأ الاهتمام بالجودة إلا مؤخرا و لكن لم تقم بنشاطها و دورها المرجو منها و المتمثل في تقييم و تطوير الأداء البيداغوجي للهيئة التدريسية، وعملية تقييم البحث العلمي و العمل على تطويره، و التكفل بالعمل على تطوير التنظيم الإداري بالجامعة و حوكمته، ضف إلى ذلك قيام الخلية بعدة نشاطات مثل التحسيس و نشر ثقافة الجودة و ذلك من خلال الأيام التحسيسية و الملتقيات و توزيع مطبوعات على الطلبة تتضمن موضوع الجودة في التعليم.

ذات القعدة

خاتمة عامة

إنطلاقاً من التحليل النظري لأهم المفاهيم المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة وقيمتها الجوهرية و أداء مؤسسات التعليم العالي الأكاديمي، الإداري، يمكن التنويه إلى أن إدارة الجودة الشاملة لا تعتبر كمفهوم عملياتي يمثل مجرد مجموعة أساليب أو أدوات تطبق في هذه المؤسسات، بل تعتبر كمفهوم ثقافي يتأصل فيه التزام جميع الأفراد (القادة، الأساتذة، الإداريين، التقنيين الفنيين والطلبة) في كل المستويات التنظيمية (الإدارة المركزية، الكليات، الأقسام، الفروع والتخصصات) بتحقيق الجودة والتحسين المستمر لها.

إن منظمات التعليم العالي في حاجة إلى إحداث تغييرات لتواكب ثورة الإدارة الجامعية الحديثة للمضي قدماً في سبيل تبني فلسفة وتوجهات إدارية جديدة تتماشى ومتطلبات الإنتاج العلمي في كافة مجالاتها وعلى كافة مستوياتها، ومن بين أهم هذه التوجهات لمواجهة التحديات والصعوبات التي تساعد على نجاح منظمات التعليم العالي هو تبني أسلوب إدارة الجودة الشاملة كمدخل للتطوير التنظيمي.

ومنظمات التعليم العالي بالجزائر قطعت أشواطاً كبيرة، إلا أنها لا زالت تعاني من مشكلات عديدة والتي تؤثر حتماً على جودة العملية التعليمية بها، مما يستدعي منها الحرص على ضمان الجودة في التعليم العالي والذي يجب أن يتكيف مع الواقع الوطني الموصوف بكثافة تعداد طلابه، ليتجاوب مع تطور القطاعات الاجتماعية والاقتصادية و يلي احتياجاتها المتزايدة كما ونوعاً.

إعتماداً على التحليل النظري والفكري لإدارة الجودة الشاملة وأداء مؤسسات التعليم العالي حاولنا الإلمام بإشكالية البحث من وجهتها النظرية، ثم التحليل النظري والميداني للعلاقة بينهما لاختبار فرضيات الدراسة، يمكن استنتاج جملة من النتائج على المستويين النظري والميداني، وذلك كما يلي :

- على المستوى النظري : أو الفصلين الأول و الثاني ، والتي خلصت الدراسة من خلالهما كالآتي :
- ✓ إن مفهوم الجودة الشاملة و صياغة مختلف أفكاره تطلب مرور وقت ليس بالهين من الزمن، عقب اجتهادات علمية على الصعيدين الفكري والتطبيقي كللت في الأخير بميلاد إدارة الجودة الشاملة.
- ✓ تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في المنظمات التعليمية يساهم بدرجة كبيرة في نجاح هذه المنظمات وفي تحقيق أهدافها، كما يساهم في تلبية رغبات الطلبة وأولياء الأمور والمجتمع وأعضاء هيئة التدريس، بالإضافة إلى تحسين طرق التدريس ووسائل التقويم.
- ✓ تتألف منظومة التعليم العالي من محاور : جودة عضو هيئة التدريس، جودة الطالب، جودة البرامج التعليمية وطرق التدريس، جودة المباني وتجهيزاتها، جودة الوسائل والأنشطة، جودة الإدارة الجامعية والتشريعات واللوائح، جودة التمويل والإنفاق العلمي، جودة تقييم الأداء الجامعي وجودة البيئة المحيطة إذ يجب تحديدها بدقة من أجل التطبيق الجيد لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، كما يجب العمل على قياس جودة عناصر الخدمة التعليمية من مدخلات، عمليات ومخرجات، وطريقة التفاعل بينها.
- ✓ يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، إجراء مجموعة من التغييرات الأساسية للتحويل إلى نظم إدارة الجودة الشاملة، من بينها نموذج الأبعاد السبعة (الإستراتيجية، الهيكل التنظيمي، النظم، الإدارة، العمال، القيم المشتركة، المهارات) حيث يمكن المنظمة من التركيز على بلورة العناصر السبعة لتتفاعل في إطار إستراتيجية تغيير تحقق إدارة الجودة الشاملة بنجاح.

✓ تواجه منظمات التعليم العالي عند تطبيقها لإدارة الجودة الشاملة عدد من العوائق وللتغلب عليها يتطلب أن يكون هناك إدارة عليا لمنظمات التعليم العالي تفهم عملية تحسين الجودة، ويشارك في هذا العمل الموظفون سواء كانوا إداريين أم مدرسين.

✓ يتم إحداث التطوير التنظيمي في منظمات التعليم العالي من خلال عدة مداخل من أهمها مدخل إدارة الجودة الشاملة، ويتحقق ذلك عن طريق محاور الجودة المتمثلة في الطلبة، تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس، تطوير وسائل التعليم الجامعية، الإدارة الجامعية، المناهج الدراسية، توطيد العلاقة بالمجتمع، تطوير البحث العلمي وتقييم أداء منظمات التعليم العالي.

➤ على المستوى الميداني : وعلى وجه التحديد الفصل الثالث والمتعلقة بالإطار الميداني للدراسة، ومن خلالها خلصت الدراسة إلى مايلي :

✓ تعتبر المجهودات المبذولة لإصلاح نظام التعليم العالي في الجزائر على غرار : تطبيق نظام LMD، إنشاء اللجنة الوطنية لضمان الجودة أو إنشاء خلايا للجودة على مستوى الجامعات والكليات ضرورية، ولكنها غير كافية خاصة وأنها لا تمس جوهر هذا النظام أو الثقافة السائدة في الجامعات الجزائرية.

✓ لا ينعكس التطور الكمي لمؤشرات التعليم العالي خصوصا (أعداد الطلبة في طور التدرج وما بعد التدرج، إجمالي الأساتذة، نسبة التأطير) على أداء الجامعات الجزائرية، بل لا تزال تحتل مراتب متأخرة في التصنيف الدولي للجامعات إضافة إلى التزامها بمؤشرات الأداء الأكاديمي، الإداري بدرجة منخفضة.

✓ هناك وعي وإدراك من قبل القادة والأساتذة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية وبالخصوص في كليات ومعاهد الجامعات الجزائرية بأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة وضرورة الالتزام بقيمتها الجوهرية.

✓ لا ينعكس إدراك إدارة الجودة الشاملة أو الأداء على تحسين درجة التزام مؤسسات التعليم العالي الجزائرية بالقيم الجوهرية والداعمة ومؤشرات الأداء الأكاديمي أ والإداري والمجتمعي.

✓ بالنسبة لمؤسسة التعليم العالي محل الدراسة تشهد تطور كبير من حيث التعداد البشري، ومن الهياكل البيداغوجية والأفاق المستقبلية التي تتفانى في تحقيقها بما يساعدها على إمكانية التطبيق للمنهجية الإدارية الحديثة و المتمثلة في مدخل إدارة الجودة الشاملة.

✓ توجد إمكانيات و استعدادات تدفع بجامعة مستغانم للتطور وذلك بتبني أسلوب إدارة الجودة الشاملة، ويمكن ترتيبها كما يلي :

- أسلوب إدارة الجامعة يتماشى و الجودة الشاملة .

- توفر الجامعة على الوسائل التعليمية والبحثية الكافية (خاصة المكاتب)، وامتلاكها لوسائل الراحة الضرورية (كالأندية والمطاعم وغيرها)

- البحث العلمي يحتاج إلى جهود لتطويره وتحسينه .

- امتلاك مكتبات الجامعة للأساليب التكنولوجية الحديثة .

- توفر الجامعة على عدد كافي من المخابر العلمية و الهياكل البيداغوجية.

- توفر جامعة مستغانم على شبكات اتصال داخلية (الإنترانيت) لتسهيل تنفيذ عمليات التبادل .

فيما يتعلق بالفرضية الأولى و المتمثلة في " إنَّ مدخل إدارة الجودة الشاملة دور في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي" هي الأخرى تم إثباتها، حيث بينت لنا الدراسة النظرية بأن مدخل إدارة الجودة الشاملة من أحدث

المداخل الإدارية التي تسعى أساسًا للتطوير والتحسين المستمر لأداء المؤسسة، وقد اتضح لنا من خلال الدراسة أن هناك من الباحثين والكتاب من يتخذ المداخل الإدارية على أساس الإسهام الفاعل في تحسين أداء المؤسسة كتقنيات لمدخل إدارة الجودة الشاملة في تحقيق التميز في الأداء، كما أن مفاهيم إدارة الجودة الشاملة كانت هي القاعدة الأساسية التي انطلقت منها حركة البحث عن التحسين والتميز في الأداء، ونظرًا لكون الشمولية ما تمتاز به هذه المنهجية الإدارية فإنها أساس التحسين في أداء المؤسسة إلى غاية التميز فيه.

فيما يتعلق بالفرضية الثانية والمتمثلة في " تسعى جامعة مستغانم على تطبيق إدارة الجودة الشاملة قصد بلوغ النتائج التي حققتها العديد من الجامعات " إن مؤسسة التعليم العالي محل الدراسة تعتنق فلسفة تؤكد على تقديم الخدمات التعليمية الأفضل، و تبني رسالة مؤسسية تركز على ضرورة ضمان جودة التعليم العالي فيها، وأنشأت مجلس لقيادة الجودة والتنسيق ووضع إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة والإشراف على الرقابة و قياس الأداء لتوفير المعلومات التوجيهية لاتخاذ قرارات صائبة لتحسين الأداء. وتفعيل نظم الاتصالات بالجامعة بين الأفراد وفرق العمل، وبين إدارات الأقسام والكليات والإدارة العليا لمواجهة المشكلات و حلها و رسم خارطة المستقبل، غير أن الإدارة لا تزال تهمل بعض القضايا التي تتعلق بضمان الجودة.

بناء على النتائج المتوصل إليها، يمكن تقديم أهم الإقتراحات والتوصيات :

- ✓ نشر ثقافة ضمان الجودة على مستوى المؤسسة وبصورة مستمرة كإصدار مجلة دورية تعنى بضمان جودة التعليم العالي وفتح تخصصات في هذا المجال.
- ✓ نقل خلايا الجودة على مستوى الجامعات والكليات من الطابع الاختياري إلى الطابع الإلزامي، وذلك باستحداث مناصب نوعية لأعضائها .
- ✓ ضرورة توفر الرغبة والإيمان بضرورة اعتماد نظام إدارة الجودة الشاملة و نشر ثقافتها في أوساط أعضاء الهيئة الإدارية العليا و أعضاء هيئة التدريس و الطلاب.
- ✓ الإهتمام بالبحث العلمي أو إعطاءه أولوية كبرى مقارنة مع باقي الأنشطة
- ✓ تطوير الهيكل التنظيمي لإدارة الجامعة على أن يشمل مصلحة لضمان الجودة التعليمية و قد تكون إحدى نيات رئيس الجامعة نظرا لأهمية إدارة الجودة و شمولها كل العاملين.
- ✓ العمل على استحداث تغيرات في القيم و الاتجاهات لجميع العاملين و ذلك لتوفير البيئة المناسبة لانتهاج أسلوب الجودة الشاملة.
- ✓ التوجه نحو عمل الشراكات مع الجامعات الرائدة في تطبيقات إدارة الجودة الشاملة، من أجل الاحتكاك بالمستوى العالمي والاستفادة من تجاربهم في هذا المجال.

أفاق البحث :

إننا من خلال هذا البحث قد الممنا بأهم النقاط المتعلقة بالموضوع، ويكن اعتباره كبنية أو تشخيص مبدئي لإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، و بالمقابل فهناك نقائص تظهر للقارئ تصلح لان تكون أبحاث مستقبلية تثرى الموضوع و تعالجه من جوانب أخرى لم يتطرق لها هذا البحث.

وفي الأخير لا ندعي كمالا في البحث و لا قصورا في الجهد مع أمل أن نكون قد وفقنا ولو بقدر قليل في معالجة هذا الموضوع، مساهمة في إثراء البحث العلمي و العمل على دعم نشر الفكر المتعلق بالجودة و التميز.

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
14	عجلة الجودة المرتكزة على رضا الزبون	1- I
16	أهمية إدارة الجودة الشاملة	2 - I
17	أهداف إدارة الجودة الشاملة	3 - I
19	متطلبات إدارة الجودة الشاملة	4 - I
23	العناصر العشرة لإدارة الجودة الشاملة	5 - I
27	عناصر النموذج الأوروبي لإدارة الجودة الشاملة في المعاهد العليا	6 - I
28	عناصر نموذج أرفن (Irvin)	7 - I
29	نموذج السعود لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسة التربوية	8 - I
29	نموذج مونتغري لإدارة الجودة الشاملة	9 - I
43	يوضح الأطوار التسعة التي يقوم عليها نموذج تحقيق سياسة الجودة الشاملة في جامعة ولاية أوريجون.	1-II
50	تأثير مدخل الأبعاد السبعة (S7) على الإدارة التقليدية لمنظمات التعليم العالي	2-II
68	تقديم جامعة عبد الحميد ابن باديس-مستغانم	1- III
69	الهيكل التنظيمي لجامعة عبد الحميد ابن باديس بمستغانم	2-III
75	تطور هيئة التدريس حسب الدرجة العلمية	3-III
76	تطور أعضاء هيئة التدريس خلال سنة 2014 بجامعة مستغانم	4-III
76	تطور أعضاء هيئة التدريس خلال سنة 2015 بجامعة مستغانم	5-III
77	تطور أعضاء هيئة التدريس خلال سنة 2016 بجامعة مستغانم	6-III
78	المؤهل العلمي لهيئة التدريس بجامعة مستغانم	7-III
79	الأقدمية المهنية للأستاذ الجامعي بجامعة مستغانم	8-III
82	تطور عدد الطلبة المسجلين في التدرج بجامعة مستغانم	9-III
83	تطور عدد الطلبة المتخرجين في التدرج بجامعة مستغانم	10-III
84	تطور عدد الطلبة المسجلين ما بعد التدرج بجامعة مستغانم	11-III

84	تطور عدد الطلبة المتخرجين ما بعد التدرج بجامعة مستغانم	12-III
85	نسبة المتخرجين لمرحلي التدرج و ما بعد التدرج للسنة الجامعية 2015/ 2014	13-III
85	نسبة المتخرجين لمرحلي التدرج و ما بعد التدرج للسنة الجامعية 2016/ 2015	14-III
89	تطور عدد موظفي جامعة مستغانم	15-III

قائمة الجداول

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
10	أبرز مراحل إدارة الجودة الشاملة	1- I
13	مقارنة بين إدارة الجودة الشاملة و الإدارات التقليدية	2 - I
42	متطلبات إدارة الجودة الشاملة	1-II
48	تكييف نموذج الأبعاد السبعة لتبني إدارة الجودة الشاملة في منظمات التعليم العالي	2-II
74	هيئة التدريس حسب الدرجة العلمية بجامعة مستغانم	1- III
78	الأقدمية المهنية للأستاذ الجامعي ودرجته العلمية بجامعة مستغانم	2-III
79	تطور معدل التأطير بجامعة مستغانم	3-III
80	تطور عدد الطلبة المسجلين و المتخرجين في التدرج و بعد التدرج و نسبة المتخرجين بجامعة مستغانم	4-III
81	توزيع الطلبة حسب نظام التكوين المعتمد في الكليات بجامعة مستغانم	5-III
86	الهيكل البيداغوجية بجامعة مستغانم	6-III
87	تعداد الموظفين على مستوى جامعة مستغانم	7-III
88	تطور موظفي جامعة مستغانم	8-III

فائمة المراجع

قائمة المراجع

(أ) - الكتب

1. أحمد إبراهيم أحمد، الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية بالمدرسة، الإسكندرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، 2003.
2. أحمد حافظ فرج، الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية، ط1، القاهرة، عالم الكتب للنشر و التوزيع، 2007.
3. خطيب محمد بن شحاتة، ثلاثية إدارة الجودة الشاملة، القاهرة، دار الفجر للنشر و التوزيع، 2003.
4. رافدة عمر الحريري، القيادة و إدارة الجودة في التعليم العالي، مراجعة سعد زناد دروش، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
5. زيد منير عبوي، إدارة الجودة الشاملة، ط1، عمان، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، 2006.
6. سلمان زيدان، ادارة الجودة الشاملة الفلسفة ومداخل العمل، ج2، الأردن، دار المناهج للنشر والتوزيع، 2009.
7. علي السلي، السياسات الإدارية في عصر المعلومات، ط2، القاهرة، دار غريب للطباعة و النشر، 2001.
8. عبد الرحمن توفيق، الجودة الشاملة الدليل المتكامل للمفاهيم و الأدوات، ط2، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2005.
9. فريد النجار، إدارة الجامعات بالجودة الشاملة، القاهرة، إيتراك للنشر والتوزيع، 2000.
10. فريد عبد الفتاح زين الدين، المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، القاهرة، دار أفاق للنشر و التوزيع، 1996.
11. لويد دوبينز، إدارة الجودة والتقدم والحكمة وفلسفة ديمينغ، ترجمة، حسين عبد الواحد، ط1، القاهرة، الجمعية المصرية لنشر المعرفة و الثقافة العالمية، 1997.
12. مأمون سلمان الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، عمان، دار صفاء للطباعة و النشر و التوزيع، 2006.
13. محمد عبد الوهاب العزواي، إدارة الجودة الشاملة، ط1، عمان، دار اليازوري للنشر و التوزيع، 2005.
14. مهدي السامرئي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، ط1، عمان، دار جرير للنشر و التوزيع، 2007.
15. مؤيد عبد الحسن الفضل، يوسف حجيم الطائي، إدارة الجودة الشاملة، الأردن، دار الوراق للنشر و التوزيع، 2004.
16. يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، عمان، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، 2007.

ب)- الأطروحات والمذكرات

17. أسماء عميرة، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي-دراسة حالة جامعة جيجل، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، جامعة قسنطينة، 2013/2012 .
18. بن ونيسة ليلى، اقتصاد المعرفة وجودة التعليم العالي في الجزائر، أطروحة شهادة الدكتوراه، معسكر، جامعة مصطفى اسطنبولي، 2016/2015 .
19. خليل شرقي، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه ،بسكرة، جامعة محمد خيضر، 2016 .
20. صليحة رقاد، تطبيق نظام إدارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية: آفاق و معوقات، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، جامعة سطيف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2014/2013 .
21. لرقط علي، إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر-المبررات و المتطلبات الأساسية- مذكرة لنيل شهادة الماجستير ،باتنة، جامعة الحاج لخضر، 2009 .
22. مداح لخضر، مذكرة ماجستير بعنوان"تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتحسين أداء مؤسسات التعليم العالي"، المركز الجامعي الدكتور يحي فارس المدية، 2008/2007 .
23. موزاوي سامية ، مذكرة ماجستير بعنوان "مكانة تسيير الموارد البشرية ضمن معايير الإيزو و إدارة الجودة الشاملة" كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، الجزائر دفعة 2003 / 2004 .

ج)- الأوراق البحثية

24. أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير أداء مؤسسات التعليم العالي في الجزائر، الملتقى الوطني الخامس حول إدارة الجودة الشاملة و تنمية أداء المؤسسة 2010 ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة سعيدة، 18- 01- 2015 .
25. 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 الأردنية، 25 -27 أفريل 2005 .
26. العابد أبو جعفر عبد الله، "معايير الجودة و مؤشراتهما في التعليم العالي"، ورقة بحثية مقدمة إلى ندوة حول جودة التعليم، طرابلس، 01/11/2009 .
27. سناء عبد الكريم الخناق، مظاهر الأداء الاستراتيجي و الميزة التنافسية، مداخلة مقدمة للمؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة ورقلة، أيام 8-9 مارس 2005 .
28. يوسف رشيد، إدارة الجودة الشاملة وصعوبات تطبيقها، الندوة الوطنية حول الجودة الشاملة و رفع أداء الشركات، كلية علوم التسيير و العلوم التجارية، جامعة سعيدة، 13 و 14 ديسمبر 2010.

د- المداخلات العلمية

29. بوخلوة باديس، سامي بن خيرة، تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة الجزائرية بناء على تجارب علمية و عربية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 2016/09.

. <https://revues.univ-ouargla.dz/index.php/numero-9-2016>

30. الداوي الشيخ، بن زرقة ليلي، تطور قطاع التعليم العالي في الجزائر خلال الفترة 2004/2012. مجلة المؤسسة، العدد 4، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير جامعة الجزائر 3 ، 2015، 272 صفحة، www.univ-alger3.dz/labo/labo_change_management/index.html.

31. قاسم نايف علوان المحيوي، إدارة الجامعات في ضوء معايير الجودة الشاملة، المنهل، العدد 13 قطر، 12/04، 2015، 24 صفحة، www.almanhal.com.

ه- القوانين والمراسيم

32. المواد من 2-4 من قرار وزاري مشترك مؤرخ في 8 رجب عام 1425 الموافق لـ 24 غشت 2004، يحدد التنظيم الإداري لمديرية الجامعة والكلية والمعهد وملحقة الجامعة ومصالحها المشتركة.

33. المواد من 11-13، القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 8 رجب عام 1425 الموافق لـ 24 غشت سنة 2004، يحدد التنظيم الإداري لمديرية الجامعة والكلية والمعهد وملحقة الجامعة ومصالحها المشتركة.

34. المواد 13-16 القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 8 رجب عام 1425 الموافق 24 غشت سنة 2004 يحدد التنظيم الإداري لمديرية الجامعة والكلية والمعهد وملحقة الجامعة ومصالحها المشتركة.

35. المادة 21 القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 8 رجب عام 1425 الموافق لـ 24 غشت سنة 2004 يحدد التنظيم الإداري لمديرية الجامعة والكلية والمعهد وملحقة الجامعة ومصالحها المشتركة.

و- مواقع الانترنت

www.almanhal.com.36

www.univ-alger3.dz/labo/labo_change_management/index.html.37

<https://revues.univ-ouargla.dz/index.php/numero-9-2016>.38

الملخص

تعتبر إدارة الجودة الشاملة من أهم الأنماط الإدارية الحديثة التي تسعى من خلالها المؤسسات إلى تطوير أساليب العمل و تحسين الأداء و تحقيق رغبات العملاء وفقا للمواصفات المطلوبة و بأقل ما يمكن من جهد و كلفة. إن الأداء الإقتصادي و الإجتماعي اليوم أصبح مرهون بجودة النظام التعليمي و مخرجاته، وهذا ما دفع معظم الدول إلى العمل على تحسين و تطوير خدماتها التعليمية من خلال تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة. الجزائر كغيرها من دول العالم بادرت إلى القيام بإصلاحات جوهرية في نظامها التعليمي لتحقيق الجودة التعليمية المنشودة، و لمعرفة مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال الإصلاحات المطبقة قمنا بدراسة تطبيقية على مستوى جامعة عبد الحميد ابن باديس- مستغانم أفضت إلى نتيجة مفادها أن مؤسسات التعليم العالي الجزائرية لها إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة. الكلمات المفتاحية : الجودة، إدارة الجودة الشاملة، التعليم العالي.

Résumé

Le management de la qualité totale est considéré comme l'un des principaux modèles administratifs modernes par Le biais duquel les entreprises cherchent à développer les méthodes de travail et à améliorer la performance et à réaliser les souhaits de la clientèle selon les spécifications demandées et avec le moins possible d'effort et de coût.

La performance économique et sociale dépend actuellement de la qualité du système d'enseignement et de ses produits, ce qui a poussé la majorité des pays à améliorer et à développer leurs services d'enseignement et ceci par l'application du concept du management de la qualité totale.

l'Algérie comme d'autres pays du monde a initié des réformes essentielles dans son système d'enseignement afin d'atteindre la qualité souhaitée et pour connaître l'étendue de l'application du management de la qualité totale à travers les réformes en place , nous avons procédé à une étude appliquée au niveau de universitaire Mostaganem Abdul Hamid Ibn Badis et le résultat de cette étude a abouti à la conclusion suivante : *les établissements d'enseignement supérieur algériens Il a la possibilité de l'application de le management de la qualité totale.*

Les Mots Clés : Qualité - Management de la qualité totale- Enseignement supérieur.