

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 لنيل شهادة ماستر أكاديمي

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: تسيير استراتيجي

تحت عنوان :

واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة الجزائرية

تحت إشراف الأستاذ:

د. مدوري نور الدين

مقدمة من طرف الطالب :

عقبوبي حسين

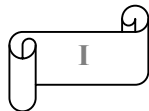
أعضاء لجنة المناقشة

الجامعة	الرتبة	الاسم واللقب	الصفة
جامعة عبد الحميد بن باديس	أستاذ محاضر(ب)	د. بلعياشي بومدين غوثي	رئيساً
جامعة عبد الحميد بن باديس	أستاذ محاضر(أ)	د. مدوري نور الدين	مقرراً
جامعة عبد الحميد بن باديس	أستاذ محاضر(أ)	د. برياطي حسين	مناقشاً

السنة الجامعية: 2020/ 2019

الإهداء

وُجِدَ الإنسان على وجه البسيطة، ولم يعيش بمعزل عن باقي البشر
وفي جميع مراحل الحياة، يُوجد أناس يستحقون منا الشُّكر
وأولى الناس بالشُّكر هما الأبوان؛ لما لهما من الفضل ما يبلغ عنان السماء؛
فوجودهما سبب للنجاة والفلاح في الدنيا والآخرة.
إلى زوجتي ورفيقة الكفاح في مسيرة الحياة
ولا ينبغي أن أنسى أساتذتي ممن كان لهم الدور الأكبر في مُساندتي
ومُدِّي بالمعلومات القيِّمة...
إلى أصدقائي الذين أشهد لهم بأنهم نعم الرفقاء في جميع الأمور..
أهديكم بحثي المُتواضع في.....
جزاهم الله خيرا في الدنيا والآخرة.



شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد
وعلى آله وصحبه ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين، وبعد ..
فإنني أشكر الله تعالى على فضله حيث أتاح لي إنجاز هذا العمل بفضل، فله الحمد
أولاً وآخرأً.

ثم أشكر أولئك الأخيار الذين مدوا لي يد المساعدة، خلال هذه الفترة، وفي
مقدمتهم أستاذي المشرف على الرسالة فضيلة الأستاذ الدكتور: مدوري نور الدين
الذي لم يذخر جهداً في مساعدتي، فقد فتح لي بيته، كما هي عادته مع كل طلبة
العلم، وكنت أجلس معه الساعات الطوال أقرأ عليه ولا يجد في ذلك حرجاً، وكان
يحثني على البحث، ويرغبني فيه، ويقوي عزيمتي عليه فله من الله الأجر ومني كل
تقدير حفظه الله ومتعته بالصحة والعافية ونفع بعلمه.

كما أشكر جميع القائمين على جامعة عبد الحميد ابن باديس - مستغانم.



جدول المحتويات

رقم الصفحة	جدول المحتويات
I	إهداء
II	شكر وتقدير
III	قائمة الجداول والأشكال والمختصرات
5-1	المقدمة العامة
6	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة في الجامعات
7	تمهيد
8	المبحث الأول: ماهية إدارة الجودة الشاملة وأساسياتها
8	المطلب الأول: مفهوم الجودة والتطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة وأهم روادها
13	المطلب الثاني: مفهوم إدارة الجودة الشاملة وفوائدها ومبادئها
18	المطلب الثالث: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة
19	المبحث الثاني: إدارة الجودة الشاملة ومؤسسات التعليم العالي
19	المطلب الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي
20	المطلب الثاني: مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات ومتطلبات تطبيقها ومبادئها
25	المطلب الثالث: أهداف إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي ومعوقاتهما
28	خلاصة الفصل
29	الفصل الثاني: الفصل الثاني: مرتكزات إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي
30	تمهيد
31	المبحث الأول: خصوصيات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي
31	المطلب الأول: مبررات تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة وفوائدها
34	المطلب الثاني: مميزات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي
40	المطلب الثالث: مؤشرات قياس جودة التعليم العالي
50	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
50	المطلب الأول: الدراسات الجزائرية
52	المطلب الثاني: الدراسات العربية
53	المطلب الثالث: التعقيب على الدراسات
55	خلاصة الفصل

56	الفصل الثالث: إدراك أهمية إدارة الجودة الشاملة بجامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم
57	تمهيد
58	المبحث الأول: نبذة عن التعليم العالي في الجزائر
58	المطلب الأول: تطور التعليم العالي بالجزائر
62	المطلب الثاني: مبادئ الجامعة الجزائرية
64	المطلب الثالث: أهداف الجامعة الجزائرية
65	المبحث الثاني: واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة بجامعة عبد الحميد ابن باديس- مستغانم
65	المطلب الأول: لمحة عن جامعة عبد الحميد ابن باديس- مستغانم
72	المطلب الثاني: محاور إدارة الجودة الشاملة في جامعة عبد الحميد ابن باديس- مستغانم
89	المطلب الثالث: استعداد جامعة مستغانم لإحداث التطوير من مدخل إدارة الجودة الشاملة
91	خلاصة الفصل
95-93	الخاتمة العامة
101-97	قائمة المراجع

قائمة الجداول والأشكال

والمختصرات

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
73	هيئة التدريس حسب الدرجة العلمية بجامعة مستغانم	(01)
77	الأقدمية المهنية للأستاذ الجامعي ودرجته العلمية بجامعة مستغانم	(02)
79	تطور معدل التأطير بجامعة مستغانم	(03)
80	تطور أعداد الطلبة المسجلين و المتخرجين في التدرج وبعد التدرج في التعليم	(04)
82-81	توزيع الطلبة حسب نظام التكوين المعتمد في الكليات بجامعة مستغانم	(05)
86	الهيكل البيداغوجية بجامعة مستغانم	(06)
88-87	تعداد الموظفين على مستوى جامعة مستغانم	(07)
88	تطور موظفي جامعة مستغانم خلال السنوات الأخيرة	(08)

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
17	عجلة الجودة المرتكزة على رضا الزبون	(01)
68	تقديم جامعة عبد الحميد ابن باديس- مستغانم	(02)
70	الهيكل التنظيمي لجامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم	(03)
74	تطور هيئة التدريس حسب الدرجة العلمية	(04)

74	تطور أعضاء هيئة التدريس بجامعة مستغانم خلال سنة 2014 م	(05)
75	تطور أعضاء هيئة التدريس بجامعة مستغانم خلال سنة 2015 م	(06)
76	تطور أعضاء هيئة التدريس بجامعة مستغانم خلال سنة 2016 م	(07)
77	المؤهل العلمي لهيئة التدريس بجامعة مستغانم	(08)
78	الأقدمية المهنية للأستاذ الجامعي بجامعة مستغانم	(09)
82	تطور عدد الطلبة المسجلين في التدرج بجامعة مستغانم	(10)
83	تطور عدد الطلبة المسجلين في التدرج بجامعة مستغانم	(11)
84	تطور عدد الطلبة المسجلين ما بعد التدرج بجامعة مستغانم	(12)
85	تطور عدد الطلبة المتخرجين ما بعد التدرج بجامعة مستغانم	(13)
85	نسبة المتخرجين لمرحلي التدرج وما بعد التدرج للسنة الجامعية	(14)
89	تطور عدد موظفي جامعة مستغانم	(15)

قائمة المختصرات

الاختصار	المصطلح باللغة اللاتينية	المعنى المصطلح باللغة العربية
TQM	TOTAL Quality Management	إدارة الجودة الشاملة
TQS	TOTAL Quality Control	الرقابة الشاملة على الجودة
SPSS	Statistical Package for Social Sciences	الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية

المقدمة العامة

يشهد عالم اليوم تحديات كثيرة ومتنوعة في شتى المجالات قد تتمثل أبرزها في الموارد المتاحة وتزايد الحاجات المجتمعية، والتغيرات المتسارعة للأحداث وما يتطلب ذلك من تحديد الأولويات والتوزيع الفاعل لما هو متاح من الموارد البشرية والمادية.

هذه التحديات فرضت على المؤسسات مجهودات كبيرة للحفاظ على التوازن المطلوب في ظل هذه الموارد والإمكانيات المتوفرة، كما استدعى ذلك من المنظرين والمفكرين البحث عن أفضل السبل والوسائل للتعامل مع مثل هذه التحديات، ولعل ما يزيد من حدة هذه التحديات وجود المنافسة الشديدة بين هذه المؤسسات، وما تفرضه تلك المنافسة من متطلبات تطوير أساليب الأداء والإستفادة من الثروة التكنولوجية التي يشهدها العالم، وصولاً إلى خدمة أفضل أو منتج أكثر قدرة على الصمود في أسواق المنافسة التي تعددت منافذها وأشكالها، والتقنيات المستخدمة فيها، بعد أن أجبرت على التعامل مع مستفيد أكثر وعياً وتطلعاً للخدمة أو المنتج الأكثر جودة، ولذلك استحكمت إدارة الجودة الشاملة أن تكون أحدث المداخل كمنهج متكامل يعتمد على أداء إدارة القوى البشرية.

ويعتبر أسلوب إدارة الجودة الشاملة ضمن فضاء المؤسسة الجزائرية علامة ارتكازية محورية بارزة، بإمكانها تفعيل وهندسة وتمكين إحدى الركائز الأساسية لنموذج الإدارة الجديد الذي تولد لمسايرة المتغيرات الدولية والمحلية ومحاولة التكيف معها، فأصبح المجتمع العالمي ينظر إلى إدارة الجودة الشاملة والاصلاح التربوي، باعتبارهما وجهين لعملة واحدة بحيث يمكن القول إن الجودة الشاملة هي التحدي الحقيقي الذي سيواجه الأمم في العقود القادمة.

فمدخل إدارة الجودة الشاملة يعتبر من أنسب المداخل التي استحوذت على اهتمام دولي كبير في السنوات العشرة الأخيرة من القرن العشرين كمدخل غير تقليدي ومبتكر لتطوير التعليم، فقد تم عقد العديد من المؤتمرات حول هذا الموضوع وإجراء العديد من الدراسات التي توصلت إلى ضرورة الأخذ بفلسفة إدارة الجودة الشاملة في مجال التعليم.

لهذا فقد شهد التعليم بشكل عام تحولاً جذرياً في أساليب التدريس وأنماط التعليم ومجالاته وقد أتى هذا التطور استجابة لجملة من التحديات التي واجهت التعليم والتي تمثلت عموماً في تطور تقنيات التعليم وزيادة الإقبال عليه والانفجار المعرفي الهائل ونمو صناعات جديدة أدت إلى توجيه الاستثمار في مجالات المعرفة والبحث العلمي إضافة لاعتماد المنافسة الاقتصادية في الأسواق العالمية على مدى قدرة المعرفة البشرية على الإنتاج، من هنا فقد أصبح التعليم مطالباً أكثر من أي وقت مضى بالعمل على الاستثمار البشري بأقصى طاقة ممكنة وذلك من خلال تطوير المهارات البشرية اللازمة والقادرة على التعامل مع كافة المستجدات والمتغيرات التي يشهدها العالم المعاصر.

وهذا ما دفع العديد من الدول إلى تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم قصد إحداث نوعي في الأداء بما يلائم المستجدات التربوية والتعليمية والإدارية ويواكب التطورات تطوير الساعية لتحقيق التميز في كافة العمليات التي تقوم بها المدرسة والمتمثلة في تحقيق إرضاء المستفيدين من النظام التعليمي عن طريق إجراء التقييم الذاتي لجميع الممارسات المدرسية وتبني أسلوب حل المشكلات بشكل مستمر والأخذ بأساليب العمل الجماعي وتشكيل فرق العمل وجمع البيانات الإحصائية وتوظيفها بشكل فعال وتفويض السلطات والعمل بالمشاركة وتطوير مقاييس الأداء والتحسين المستمرين لكافة العمليات التربوية والإدارية لزيادة الكفاءة التعليمية لجميع الإداريين والمعلمين بالمدرسة وتحسين قنوات الاتصال بين كل المستفيدين من العملية التربوية.

فالمؤسسات التعليمية هي التي يرتكز عليها في بناء الإنسان وتطوير مهاراته وزيادة قدراته وتنمية شخصيته لأن التعليم وحده القادر على بناء الإنسان الذي يملك الإرادة لمواجهة خصائص هذا العصر وتداعياته بما يحفظ للعلم والتعليم دوره الذي بات يتعاضم في كافة الميادين.

ولقد أثبتت الدراسات الحديثة التي أجريت على مستوى المؤسسات التعليمية في بعض الدول عن نجاح وتفوق المؤسسات التي اعتمدت على نظام إدارة الجودة الشاملة كأسلوب إداري في العمل وأن المسؤول الأول عن كل هذه النجاحات هو العنصر البشري الذي يعد أهم مورد في العملية كلها، وتعتبر المدرسة الخزان الذي يقوم بإعداد العنصر البشري وينمي قدراته ومهاراته وطاقاته لكي يكون إنسانا مبدعا ومنتجا.

إن نظام التعليم في الجزائر كغيره من الدول النامية يعاني العديد من المشاكل منها ما يتعلق بالمنهج ومنها ما يتعلق بالمدرسين وبيئة العمل ومنها ما يتعلق بالإدارات التعليمية، بالإضافة إلى تدني مستوى خريجي هذا النظام، وعدم رضا المجتمع عن هذه المنتجات، وبالتالي فإن مشكل التعليم في الجزائر عموما يكمن في عدم جودته، فلا يزال التوجه منصبا على التوسع الكمي على حساب الاهتمام بمسألة النوعية وضبط إجراءاته في كافة المستويات إذ يغلب على التعليم التلقين والسلطوية وسيادة الطابع التقليدي وتقييد فرص الإبداع وغياب النظرة المتكاملة في تكوين الفرد وتدني مستوى التعليم ومستوى أداء العاملين.

إن هذه المشكلات يمكن التغلب عليها أو معالجتها إذا تم إصلاح وتطوير الجهاز الإداري والتربوي داخل المؤسسات التعليمية وذلك بإقامة نظام تعليمي ذو جودة عالية كحتمية لا بد منها من أجل مواجهة هذه التحديات والتكيف مع المتغيرات الحاصلة في العالم اليوم.

إن الحديث عن إدارة الجودة الشاملة في المنظومة التعليمية الجزائرية عامة والتعليم العالي خاصة يستدعي البحث والدراسة الدقيقة في إطار ما يعرف بأجل الأعمال قبل عاجلها، حتى تجتنب عواقب النقل الحرفي والتطبيق غير المؤسس على قواعد علمية، الذي يكبد البلاد خسائر أكيدة على كل المستويات وفي مختلف جوانب الحياة.

وبناء على ما سبق سوف نتطرق في بحثنا هذا لموضوع واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة الجزائرية.

لمعالجة هذا الموضوع ولإعطاء صورة واضحة عنه وضعنا التساؤل الجوهري كالتالي:

الإشكالية:

❖ ما مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية الجزائرية من خلال الإصلاحات المطبقة؟

ولتوضيح أكثر هذا يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما المقصود بإدارة الجودة الشاملة؟ وما هي أهم مبادئها؟
- ما المقصود بإدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي؟ وما هي مجالاتها ومبررات تطبيقها؟
- ما مدى تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة بجامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم؟

الفرضيات:

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

- الفرضية الأولى: إن مدخل إدارة الجودة الشاملة دور في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي.
- الفرضية الثانية: تسعى جامعة مستغانم على تطبيق إدارة الجودة الشاملة قصد بلوغ النتائج التي حققتها العديد من الجامعات.

وانطلاقاً من اختبار هذه الفرضيات والإجابة عن الأسئلة الرئيسية والفرعية تتضح لنا أهداف الدراسة وأهميتها.

أهداف الدراسة:

يمكن صياغة أهداف الدراسة وفقاً للنتائج التي يسعى الباحث لتحقيقها سواء على المستوى النظري أو الميداني، وذلك كما يلي:

- 1) التعرف على المفاهيم النظرية المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة.
- 2) التعرف على إدارة الجودة الشاملة في مجال التعليم العالي.
- 3) التعرف على أهداف تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية. المقدمة العامة
- 4) الوقوف على واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية الجزائرية.
- 5) التوصل إلى بعض النتائج والتوصيات التي من شأنها المساهمة في تحقيق الجودة التعليمية المنشودة.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة هذه الدراسة في تسليط الضوء على مفهوم يتسم بالحدثة والجدية في التعليم العالي منذ ظهوره في الولايات المتحدة الأمريكية وهو 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 وتطويره.
- التأخر الملموس في تطبيق أساليب إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية الجزائرية.
- تزويد القيادات التعليمية في مؤسسات التعليم الجزائري بتغذية راجعة وإمكانية تمكينها إدارياً وأكاديمياً.

• دوافع اختيار البحث:

من دوافع اختيار موضوع البحث نذكر:

1. الإهتمام العالمي المتزايد بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية.
2. انعدام الدراسات و الأبحاث المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية بالجزائر.

3. حاجة المؤسسات التعليمية الجزائرية إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق النجاح والتميز.

4. من أجل لفت أنظار القائمين على مؤسساتنا التعليمية بضرورة تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

صعوبات البحث:

من بين الصعوبات التي واجهتني في إنجاز هذا البحث هي:

1. قلة المراجع والدراسات المتخصصة في هذا المجال خاصة بالجزائر.

2. صعوبة الحصول على بعض المعلومات المتعلقة بالدراسة التطبيقية.

منهج الدراسة:

للإجابة على الإشكالية المطروحة ومن أجل إثبات صحة الفرضيات أو عدمها تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الذي يتلاءم وطبيعة الموضوع وذلك بالاعتماد على المؤلفات العلمية باللغة العربية والأجنبية والدراسات المتخصصة والبحوث بالإضافة إلى مواقع الانترنت التي لها علاقة بالموضوع، كما تم إجراء دراسة تطبيقية على جامعة عبد الحميد ابن باديس ولاية مستغانم لإدراك أهمية الجودة الشاملة لتطوير الجامعة.

هيكل البحث:

شملت مذكرتنا ثلاث فصول كالتالي:

الفصل الأول: ويتضمن الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة في الجامعات وانقسم بدوره إلى المبحث الأول وتضمن ماهية إدارة الجودة وأساسياتها، أما المبحث الثاني فتطرقنا إلى إدارة الجودة الشاملة في الجامعة.

الفصل الثاني: ويتضمن مرتكزات إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي وانقسم بدوره إلى المبحث الأول وتضمن خصوصيات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، أما المبحث الثاني فتطرقنا إلى الدراسات السابقة.

الفصل الثالث: كان عبارة دراسة تطبيقية لإدراك أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بجامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم وانقسم بدوره إلى المبحث الأول فكان عبارة عن نبذة عن التعليم العالي في الجزائر، أما المبحث الثاني فتطرقنا إلى واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة بجامعة عبد ابن باديس- مستغانم.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي

لإدارة الجودة الشاملة في

الجامعات

تمهيد:

حظيت الجودة الشاملة جانب كبير من الإهتمام إلى الحد الذي جعل المفكرين يطلقون على هذا العصر بعصر الجودة باعتبارها إحدى الركائز الأساسية لنموذج الإدارة العلمية، كما يعتبر هذا المفهوم من أبرز المفاهيم الإدارية حديثة وعصرنة وعلى حد تعبير بعض المفكرين هي الموجة الثورية الثالثة، بعد الثورة الصناعية وثورة الحواسيب يرى السقاف ومجموعة من الباحثين أن الجودة الشاملة تعني التحسين المستمر للعمليات الإدارية والخدماتية، وذلك بمراجعتها وتحليلها والبحث عن الوسائل والطرق لرفع مستوى الأداء وتقليل الوقت لإنجازها باستبعاد المهام والوظائف عديمة الفائدة وذلك لتخفيض التكلفة ورفع مستوى الجودة مستهدفين في جميع مراحل التحسين تلبية متطلبات واحتياجات العميل.

ويعد التعليم العالي من أهم الميادين التي تستأثر النوعية فيها باهتمام قطاعات المجتمع كافة وذلك بسبب العلاقة المباشرة بين التعليم العالي والنمو المجتمعي عامة والنمو الإقتصادي خاصة بجودة التعليم العالي تعني قدرة مجموع خصائص ومميزات المنتج التعليمي على تلبية متطلبات الطالب، وسوق العمل والمجتمع وكافة الجهات الداخلية والخارجية المنتفعة، ويتطلب تحقيق جودة التعليم توجيه كل الموارد البشرية والسياسية والنظم والمناهج والعمليات والبنى التحتية، من أجل خلق ظروف مواتية للإبتكار والإبداع.

ولهذا ومع ما تواجه الجامعة الجزائرية عن ضغوطات على الساحة الدولية، فقد أصبحت مطالبة أكثر من قبل بالسعي إلى تحسين جودة مخرجاتها التعليمية وذلك الضبط جودة الخدمات التي تقدمها استنادا إلى أسس علمية عالمية بالإضافة إلى ترسيخ ثقافة الجودة لدى كافة الأفراد بالجامعة لاسيما أن تأمين جودة التعليم العالي هو الضمانة الحقيقية للرفع من نوعية الطلاب وتزويدهم بالمهارات اللازمة تدعم قدرتها على التموقع والمنافسة في محيط سمته التغيرات المتسارعة ومن أجل الإلمام أكثر بجوانب هذا الموضوع.

ولتسليط الضوء على هذا ارتأينا أن نقسم هذا الفصل إلى مبحثين:

- ✓ المبحث الأول: ماهية إدارة الجودة وأساسياتها.
- ✓ المبحث الثاني: إدارة الجودة الشاملة في الجامعة.

المبحث الأول: ماهية إدارة الجودة الشاملة وأساسياتها

بالرغم من قدم الإهتمام بموضوع الجودة إلا أنها أصبحت ظاهرة عالمية أخذت المؤسسات والحكومة توليها إهتماما خاصا وغدت فلسفة إدارية وأسلوب حياة تمكنها من البقاء في ظل المتغيرات البيئية وسنرى في هذا المبحث إلى مختلف التعاريف التي أعطيت للجودة ومفهوم إدارة الجودة الشاملة والتطور التاريخي وأهدافها ومتطلبات ومراحل تطبيقها.

المطلب الأول: مفهوم الجودة والتطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة وأهم روادها

أولا: مفهوم الجودة

يرجع مفهوم الجودة " Qualité " إلى الكلمة اللاتينية " Qualitas " والتي تعني طبيعة الشخص أو طبيعة الشيء ودرجة الصلابة، وقديما كانت تعني الدقة والإتقان من خلال قيامهم بتصنيع الآثار والأوابد التاريخية والدينية عن تماثيل وتصور لأغراض التفاخر بها أو لاستخدامها منها لأغراض الحماية.¹

وحديثا تغير مفهوم الجودة بعد تطور علم الإدارة وظهور الإنتاج الكبير والثورة الصناعية وظهور الشركات الكبرى وازدياد المنافسة، إذ أصبح لمفهوم الجودة أبعاد جديدة ومشبعة تتعدد تعاريف الجودة حسب وجهات نظر الباحثين حيث:

- يعرفها الإقتصادي " KLIMOUN " على أنها درجة مطابقة منتج معين لتصميمه أو مواصفاته.²
- يعرفها " JOCOUPIERRE " الجودة على أنها تقديم جميع الأداءات اللازمة للزبون والتي تنتظر منها أن تشبع وتلبي رغباته وفق سعر تنافسي وفي الوقت المناسب، وفق الطرق والأساليب التي تناسبه.³
- يعرف خليل إبراهيم الجودة بأنها قدرة المنتج المطلوب تقديمه في شكل منتج نهائي لإشباع استعمال الزبون ومتطلباته، كذلك الجودة هي المطابقة للاحتياجات المطلوبة.⁴

¹ مأمون سليمان الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص16.

² فريد عبد الفتاح زين الدين، المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، دار الكتاب للنشر القاهرة، 1996، ص18.

³ Joccu pierre et lacuas frederik " au cœur managent une autre démarche de management, la quotité totale", édition dunod, prias, 1995, p22.

⁴ خليل إبراهيم وآخرون إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات إيزو، مكتبة الأشقر، بغداد، 2002، ص03.

- يعرفها المعهد البريطاني للجودة بأنها الصفات والمميزات المتعاملة لمنتج ما أو لخدمة معينة التي تكون قادرة على إشباع الرغبات والحاجات الظاهرة والضمنية.¹
- كما عرفتها الجمعية الأمريكية لضبط الجودة بأنها مجموعة من المزايا وخصائص المنتج أو الخدمة القادرة على تلبية حاجات المستهلكين.

ويمكن النظر إلى الجودة من خلال ثلاث زوايا: ترتبط الأولى بجودة التقسيم وهي مواصفات الجودة التي توضع عند تصميم المنتج أو الخدمة، وترتبط الثانية بجودة الإنتاج وهي المواصفات التي تحقق خلال العملية الإنتاجية نفسها، وترتبط الثالثة بجودة الأداء والتي تظهر للمستهلك عند الإستعمال الفعلي للمنتج.

- كما قام الباحث " GAVIN " عام 1988 بتقسيم مفهوم الجودة إلى أربع مداخل، تعكس إلى حد كبير تعاريف الجودة سالفة الذكر وهذه المداخل هي:²
- مدخل يعتمد على التصنيع: أي صنع منتجات خالية من العيوب من خلال مطابقتها للمواصفات.
- مدخل يعتمد على المنتج: وفقا لهذا المدخل فإن الجودة يتم تعريفها على أنها مجموعة الصفات والخصائص التي يمكن قياسها وتحديد كميتها.
- مدخل يعتمد على القيمة: تعريف الجودة وفقا لهذا المدخل تكون على أساس التكلفة والأسعار وعدد الخصائص الأخرى حيث تعرف على أنها درجة التفوق بأقل الأسعار.
- أما رواد إدارة الجودة الشاملة يعرفون الجودة على أنها:³
- جوران " الجودة هي الملائمة للإستخدام".
- ديمنج " الجودة تتوجه لإشباع حاجات المستهلك في الحاضر والمستقبل "
- كروسي " الجودة هي مطابقة للإحتياجات "
- فجنيوم " الجودة هي الخواص المميزة الشاملة المركبة للمنتج عند التسويق والتصميم "

وعادة ما ينظر رجال التسويق إلى الجودة من خلال وجهة نظر المستهلك ورضاه عن المنتج في حين ينظر رجال الإنتاج إلى الجودة من الجانب التصنيعي من خلال مدى مطابقة السلع والخدمات للمواصفات أو المعايير الموضوعية.

¹ حميد عبد النبي الطائي، إدارة الجودة الشاملة والإيزو، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 79.

² قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 21.

³ PHILIPPE DETRIE, " conduire une démarche qualité", édition eyrolles, pris 1996, p20.

وعليه يمكن القول أن الجودة هي تلبية حاجيات وتوقعات المستهلك المعقولة، وهي الزيادة والإماتياز في عمل أشياء فالزيادة تعني السبق في الإستجابة لمتطلبات الزبون والإماتياز تعني الإتفاق والضبط والدقة والكمال.

ثانيا: التطور التاريخي للجودة

مرت الجودة الشاملة بست مراحل نذكرها فيما يلي:

1- مرحلة ما قبل الثورة الصناعية:¹

قبل الثورة الصناعية لم يكن هناك إنتاج أو مصنع بمعنى الكلمة، فالمصنع كان عبارة عن ورشة WORK SHOP يضم صاحب الورشة وعدد العمال، يقومون بتصنيع سلعة معينة باستخدام أدوات يدوية وفق معايير جودة بسيطة يحددها الزبون من منطق وجهة نظري ورغبته، أما الرقابة على الجودة فقد كانت تتم من قبل العامل نفسه واعتمادها من قبل صاحب الورشة، وبذلك تعد هذه المرحلة بمرحلة ضبط أداء العامل المنفذ للجودة.

2- مرحلة ما بعد الثورة الصناعية:²

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

- حلول المصنع محل الورشة يتصف بهيكل تنظيمي؛
- زيادة حجم العمالة، وتعدد المهام؛
- مساهمة استخدام الآلة في تجويد المنتج.

في هذه المرحلة لم تعد الرقابة على الجودة من مسؤولية العامل نفسه، بل أسندت إلى المشرف المباشر للعامل المباشر للعامل الذي أصبح عليه أن يتولى عملية التحقق من جودة المنتج.

¹ عمر وصفي عقيلي، مدخل لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية عمان الأردن، 2009، ص 22.

² نوزان التميمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو، عالم الكتب الحديث الأردن، 2008، ص 27.

3- مرحلة الإدارة العلمية:¹

تمثل هذه المرحلة مرحلة ضبط الجودة والتفتيش، ظهرت في مطلع القرن العشرين بزيادة فريدريك تايلور F. Talyor وعمل على ضبط الحركة مع الوقت لازم لها لإنجاز مهام ما، من أجل زيادة الإنتاج، من خلال تخفيض تكلفة الإنتاج وذلك بتفادي الحركات الزائدة التي لا فائدة منها، وفي هذه المرحلة ظهر مفهوم يدعى فحص الجودة، الذي سعيت بموجبه مسؤولية فحص الجودة من المشرف المباشر، وأسندت إلى مفتشين مختصين في العمل الرقابي على الجودة.

تم عملية للتحقق من الجودة بإجراء المطابقة بين معايير محددة بشكل مسبق، مع جودة المنتج المنجز، للتأكد من أن مستوى الجودة المطلوب محافظ عليه باستمرار، كما هدفت هذه المرحلة إلى تحديد الانحراف أو الفارق والمسؤول عنه لتوقيع العقوبة المناسبة في حقه.

4- مرحلة الرقابة الإحصائية على الجودة:²

ظهرت الرقابة الإحصائية على الجودة مع ظهور أسلوب الإنتاج الكبير عام 1831 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 كافي وهذا ما أدى إلى اتباع أسلوب فحص العينات saniling inspection ويعد العالم والتر شيرارت Walter shenart من مؤسسي ومطوري نظرية ضبط الجودة إحصائيا كما يعد إدوارد 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.

5- مرحلة تأكيد الجودة:³

يرتكز هذا المفهوم على فلسفة مفادها أن الوصول إلى مستوى عالي من الجودة، وتحقيق إنتاج بدون أخطاء يتطلب رقابة شاملة على العمليات كافة بدءا من مرحلة تصميم المنتج وانتهاء إلى مرحلة وصوله للسوق إلى يد الزبون.

¹ عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق ذكره، ص 45.

² يزيد قادة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير بعنوان واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائرية جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان 2011-2012 ص 7.

³ يعقوبي خليفة: رسالة دكتوراه بعنوان: تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي بالجزائر، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2013-2014، ص 59.

6- مرحلة إدارة الجودة الإستراتيجية:¹

ظهر هذا المفهوم عن الجودة ما بين 1970 و 1980 في ظل اشتداد المنافسة ما بين الشركات لكسب حصة أكبر من السوق، وخاصة عن الشركات اليابانية التي اكتسحت أسواق العالم بمنتجاتها ذات الجودة المتميزة.

تعتبر شركة (International Business Machines Corporation) IBM الأمريكية من أولى الشركات التي تبنت إدارة الجودة الإستراتيجية للتصدي للزحف البياني، حيث رسمت استراتيجية الجودة لديها ضمن المحاور الرئيسية التالية:

- إرضاء الزبون وتلبية ما يريده ويتوقعه.
- الجودة مسؤولية جميع المستويات الإدارية.
- المطلوب تحقيق الجودة في كل شيء: الأنظمة، الثقافة التنظيمية، الأساليب والأجراءات الخ

كما تبنت هذا الأسلوب كل من شركة " جولد ستار " و " سامسونغ " بعد عام 1980، قبل هذا العام كانت استراتيجية ما تبين الشركتين تقوم على أساس الإنتاج الكبير بمستوى جودة عادي، ومع تزايد شدة المنافسة شعرت هاتان الشركتان أنهما في خطر، فلجأت إلى تغيير إستراتيجيتهما وتحولتا إلى استراتيجية تحسين الجودة على المدى الطويل (إدارة الجودة الإستراتيجية)، وذلك بإنشاء مراكز بحوث من أجل تطوير منتجاتها ورصدت أموالاً معتبرة لتحقيق هذا الغرض حيث اقتنعتا بأن الزبون لم يعد يغيره السعر المنخفض ولكنه أصبح يبحث عن الجودة.

وفي التسعينات غيرت " جولد ستار " شعارها إلى L.G لينسى الزبائن سلع جولد ستار القيمة ذات الجودة العادية.

7- إدارة الجودة الشاملة:²

ويرمز لها بـ (TOTAL Quality Management) TQM ظهر هذا المفهوم بعد عام 1980 حيث لجأت الشركات الأمريكية إلى تطوير أسلوب إدارة الجودة الشاملة بإضافة واستخدام أساليب متطورة في مجال تحسين الجودة والتعامل مع الزبائن والموردين كما نجحت الشركات اليابانية أيضاً أسلوباً متطوراً في مجال تحسين الجودة رمز له رائد الجودة الياباني إيشيكافا ishikawa بالرقابة الشاملة على الجودة (TOTAL Quality Control) TQS.

¹ يعقوبي خليفة، مرجع سابق ذكره، ص 64.

² محسن بن نايف العتيبي: استراتيجية نظام الجودة في التعليم، الطبعة الأولى، 2007، ص 14.

المطلب الثاني: مفهوم إدارة الجودة الشاملة وفوائدها ومبادئها

أولاً: مفهومها

ظهر مفهوم إدارة الجودة الشاملة في منتصف الثمانينيات، وقد جاء إسمها ومحتواها من مفهوم مراقبة الجودة الشاملة، إن الشمولية هي العامل الرئيسي في إدارة الجودة الشاملة ومنذ ظهورها قد قدمت لها العديد من التعاريف لتوضيح مفهومها، وقد أخرجت كل مدرسة ما لديها من أدوات وتعريفات إلى أنه لم يتفق على تعريف شامل ودقيق فاعتبرت فلسفة إدارية، أسلوب إداري، طريقة عمل وأنها أكثر من برنامج وهذا ما توضحه التعاريف التالية:

❖ هي نموذج إدارة يتضمن تغير شامل للمؤسسة، لا يمكن اختصارها إلى مجرد إقرار بعض الأدوات ومناهج العمل بالفرق.¹

❖ تعنى أيضاً فلسفة صممت لتغير الثقافة التنظيمية بما يجعل المؤسسة سريعة في استجابتها ومرنة في تعاملها ومركزة على العامل، يشيع فيه مناخ صحي وبيئة تتيح أوسع مشاركة للعاملين في التخطيط والتنفيذ للتحسين المستمر لمواجهة احتياجات العملاء، هناك من يعرفها على أنها نظام يتضمن مجموعة من الفلسفات الفكرية المتكاملة والأدوات الإحصائية والعمليات الإدارية المستخدمة لتحقيق الأهداف ورفع مستوى رضى الزبون والموظف على حد سواء.²

❖ كما أنها هناك اتجاها آخر عرف إدارة الجودة الشاملة بأنها تأدية العمل الصحيح، فقد عرفها معهد الإدارة الفدرالي في الولايات المتحدة الأمريكية بأنها: تأدية العمل على نحو صحيح من الوهلة الأولى، لتحقيق الجودة المرجوة بشكل أفضل وفاعلية أكبر، في أقصر وقت ممكن، من الإعتماد على التقييم المستمر للمستخدمين في منتجات المؤسسة وخدماتها وهي مدخل إداري يسعى إلى إحداث تغيير جذري في الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة، وتحويلها من الأسلوب الإداري التقليدي إلى الأسلوب الحديث الذي يخدم تحقيق مستوى عالي من الجودة.³

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

¹ Claude yues Bernad " le management par la qualité totale", anfor, France, 2000, p 41.

² خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص 74.

³ أحمد الخطيب، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الثانية، دار الكتب الحديثة، عمان، 2006، ص 30.

- فلسفة إدارية حديثة تأخذ شكل منهج أو نظام إداري شامل، قائم على أساس إحداث تغييرات إيجابية جذرية لكل شيء داخل المؤسسة بحيث تشمل هذه التغييرات الفكر والسلوك، القيم والمعتقدات التنظيمية، المفاهيم الإدارية، نمط القيادة الإدارية، نظم وإجراءات العمل والأداء من أجل تحسين وتطوير مكونات المؤسسة للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها (سلع وخدمات) وبأقل تكلفة بهدف تحقيق أعلى درجة عن الرضا لدى زبائننا عن طريق إشباع حاجاتهم ورغباتهم وفق ما يتوقعونه، بل يتخطى هذا التوقع تماشياً مع استراتيجية تدرك أن رضا الزبون وهدف المؤسسة هما هدف واحد، وبقاء المؤسسة ونجاحها واستمراريتها يعتمد على هذا الرضا وكذلك على رضا كل من يتعامل معها من غير الزبائن كالموردين وغيرهم.¹

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

- إن الإدارة الجودة الشاملة هي مجموعة أفكار عملية تقوم على أساس التحسين المستمر في جميع العمليات بغرض إشباع المتطلبات الزبون الحالية والمستقبلية.

- لتحقيق هذه الغاية فإن إدارة الجودة الشاملة تتطلب إحداث تغييرات وتعديلات في نمط وأسلوب التسيير في المؤسسة.

- هذه التغييرات يجب أن تشمل أيضاً القيم والمعتقدات وإجراء العمل في المؤسسة لتصب جمعياً في هدف واحد وهو رضا الزبون.

- إن هذا الهدف يجب أن يتماشى وإستراتيجية المؤسسة لأن بقاء المؤسسة ونجاحها وقدرتها على تحقيق النمو يعتمد ويرتبط أشد الارتباط بوفاء ورضا الزبون.

ومما يجب الإشارة إليه أن إدارة الجودة الشاملة لا تعني بأن المؤسسة يجب أن تسعى لتحقيق الكمال بل ينبغي عليها تحقيق أعلى جودة ممكنة في ضوء الإمكانيات والظروف التي تواجهها المؤسسة.

وفلسفة إدارة الجودة الشاملة تعبر أصلاً عن أهداف تحققها للمستهلكين لتلبية رضاهم من السلع والخدمات المقدمة، كما أن إدارة الجودة الشاملة ليست هدفاً محددًا نحققه ونحتفل به ثم ننساه بل تعبر عن هدف متغير وهو تحسين الجودة باستمرار.

ولكي تتحقق إدارة الجودة الشاملة لا بد أن تكون جزءاً أساسياً من فلسفة المؤسسة فإدارة الجودة الشاملة لا تحقق عن طريق بعض الأفراد الملتزمين بها، وإنما تتحقق عندما تظهر الأغلبية العظمى في

¹ عمر وصفي العقيلي، مرجع سابق ذكره، ص 31.

المؤسسة إن لم نقل كل أفراد المؤسسة التزامها اليومي بمبادئها، كما أن حديث الإدارة غير الرسمي عن إدارة الجودة الشاملة لا يحقق إدارة الجودة الشاملة لأن هذه الخيرة ليست ملحقة بالمؤسسة ولكنها الأساس الذي تقوم عليه المؤسسة.

ثانيا: فوائد إدارة الجودة الشاملة

هناك مجموعة من الفوائد يمكن للمنظمة أن تحققها من وراء تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة ومن أهميتها:

- التحسين في الربحية والقدرة على المنافسة:

فالتحسين الذي يتحقق في الجودة يمكن من البيع بأسعار أعلى دون إحداث رد فعل عنيف لدى الزبائن ويقلل من تكاليف التسويق، ويزيد من كمية المبيعات ومن ثم تزداد ربحية المنظمة والقدرة على التنافس، إن شعار الجودة الشاملة هو: " أفعل الشيء الصحيح بالطريقة الصحيحة من أول مرة" الذي ينبغي أن يطبق في جميع أنشطة ومجالات عمل المنظمة، يؤدي إلى تخفيض التكاليف وزيادة الكفاءة العالية.

- رضا العامل:

لا توجد شركة بدون عملاء، وبدون لن يكون لديها تحصيلات وأسهم سوق ولا عائد من الإستثمارات وطبعاً لن يكون لديها ربح.

إن إدارة الجودة الشاملة تهدف إلى كسب العملاء والحفاظ عليهم وإبقائهم سعداء ولقد أظهرت دراسات عديدة أن المحافظة على عميل واحد كسبته المؤسسة من قبل يحقق أربع أو خمس أضعاف زبائن جدد.

- زيادة الفعالية التنظيمية:

حيث إن إدارة الجودة الشاملة تفرز قدرة أكبر على العمل الجماعي وتحقيق تحسين في الإتصالات وإشراك أكبر لجميع العاملين في حل المشاكل والمعوقات، كما تعمل على تحسين العلاقة بين الإدارة والعاملين، وبهذا يقل معدل دوران العمالة ويزداد ولاء العاملين.

- المحافظة على نشاط المؤسسة:

تهدف إدارة الجودة الشاملة إلى التجديد في العمليات الإنتاجية وذلك إما بإضافة خصائص جديدة لمنتجات أو خدمات المؤسسة أو بإنتاج منتجات جديدة أو غير تقليدية تتمكن من خلالها التكيف مع المتغيرات البيئية التي تحدث باستمرار وهذا ما يضمن لها البقاء والإستمرار في المنافسة:

- تساعد الجودة الشاملة في حصولها على الإعتراف المحلي والدولي وتوفير لها البيئة السليمة للتحسين المستمر في الأداء؛

- الجودة الشاملة ترفع من مستوى ولاء المؤسسة؛

- تخفيض تكاليف المؤسسة كون الجودة تستلزم العمل بدون أخطاء وفي مرة وهذا ما يعني تقليل الخسارة والتكاليف.

كما يؤدي تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق عدة نتائج للمنظمة، أهمها زيادة رضى العميل، مشاركة الأفراد في اتخاذ القرار، تطوير العمليات الإنتاجية، تخفيض تكاليف ورفع حصة السوق.¹

ثانيا: مبادئ إدارة الجودة الشاملة

هناك اختلاف حاصل حول عدد المبادئ ولهذا سوف تستعرض الأكثر استخداما:²

تصنيف Karjeuski: إرضاء المستهلك، المشاركة بين العاملين، التحسين المستمر.

تصنيف Bobaengt حسب: التركيز على الزبون، اتخاذ القرارات على أساس الحقائق، التركيز على العملية، التحسين المستمر، التزام جميع الأفراد.

من خلال هذه التصنيفات يمكن التركيز على المبادئ التالية:³

- إلتزام الإدارة العليا: ويتمثل تعزيز ثقافة الجودة وتوفير رؤية استراتيجية واضحة المعالم للمنظمة وأهدافها وكذلك تعزيز وتطوير إمكانيات العاملين لتحسين أدائهم.

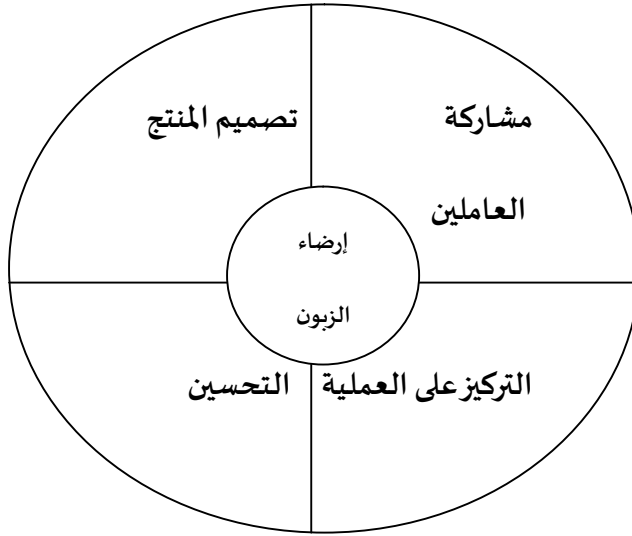
- التركيز على الزبون: إن تلبية رغبات ورضا الزبون يعني نجاح المؤسسة ويمكن ملاحظة العناصر الأساسية المكونة له كما في الشكل التالي: الذي يوضح عجلة الجودة الشاملة المرتكزة على رضا الزبون

¹ Potie mchiston , " la qualité, revue de gestion d entreprise, enped, boumerdes, mai 1999 n09, p 19-p20.

² مهدي السامري، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، الطبعة الأولى، عمان، دار جرير للنشر والتوزيع، 2007، ص 57.

³ مؤيد عبد الحسن الفضل، يوسف جحيم الطائي، إدارة الجودة الشاملة، الأردن، دار الوراق للنشر والتوزيع، 2004، ص 81.

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



المصدر: مؤيد عبد الحسن الفضل، يوسف جسيم الطائي، إدارة الجودة الشاملة، الأردن دار الوراق للنشر والتوزيع، 2004، ص 127.

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

- مبدأ اتخاذ القرارات على أساس الحقائق: تتيح إدارة الجودة الشاملة للمؤسسة أن تبين مفهوم مؤسسي لحل المشكلات من خلال فرض التحسين، ويشترك في تنفيذ للعاملين على مختلف مستوياتهم بالإضافة إلى إشراك العملاء من خلال التفهم الكامل للعمل وكافة المعلومات التي تمثل الأساس في اتخاذ القرارات وهذا يتطلب الإعتماد على وجود جهاز لنظم المعلومات متطورة 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 يشمل أحسن، لذلك يجب أن نعامله كشريك أساسي وليس أجير.

- 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.

المطلب الثالث: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

تمر عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أرض الواقع بمجموعة من المراحل، تتمثل في:

1- مرحلة الإعداد:

أطلق عليها " جابلونسكي " المرحلة الصفيرية كونها تسبق مراحل البناء التي تليها¹ ويتمثل الهدف الأساسي هذه المرحلة باعتبارها الجودة الشاملة جزء من ثقافة المؤسسة والتركيز على الدعم التام من قبل الإدارة العليا، وتتضمن مرحلة الإعداد القيام بالنشاطات التالية:²

- تعزيز الوعي بأهمية التطوير المستمر من أجل النهوض بمستوى المؤسسة.

- تحديد احتياجات المستفيدين ومتطلباتهم واتجاهاتهم ورغباتهم وإعتبارها أساسا مهما من أسس صياغة أهداف المؤسسة.

- تعريف قيادات المؤسسة بأسس إدارة الجودة الشاملة.

- التزام القيادات الإدارية بفكر التميز الإداري والجودة الشاملة فضلا على مساندتها لتطوير أداء العاملين.

¹ بوحنية قوي، تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات، الطبعة الأولى، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، 2008، ص 165.

² قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات: مفاهيم وتطبيقات، دار العبيكان للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 192.

2- 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،¹ وتتضمن مرحلة التخطيط القيام بعدة نشاطات أهمها:²

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

- وضع الأهداف الإستراتيجية بعيدة المدى التي يجب العمل على بلوغها.

- اختيار منسق الجودة والذي غالبا ما يتم اختياره من المستويات الإدارية العليا ويتمتع بتأييد قوى لقضية الجودة ويعمل كهمزة وصل بين جميع المستويات في المؤسسة.

- تدريب منسق للجودة والذي عادة ما يتم من طرف مستشارين خارجيين.

- إعداد مسودة تطبيق إدارة الجودة الشاملة من طرف مجلس الجودة، بالتنسيق مع كامل المعنيين بهذا التطبيق.

- مناقشة خطة التطبيق بصدد الموافقة عليها وتخصيص الموارد اللازمة لها.

المبحث الثاني: إدارة الجودة الشاملة ومؤسسات التعليم العالي

يناقش هذا المبحث ماهية إدارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي ويعرض مختلف المؤشرات الخاصة في قياس جودة الأداء الجامعي، ليتم في الأخير التطرق للجزائر الدولية للجودة في مجال التعليم العالي.

المطلب الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

ارتبط المفهوم التقليدي لجودة التعليم الجامعي بعمليات الفحص والتركيز على الإختبارات 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 إختيار معدلات محددة للأداء، وبناء منظومات لإدارة الجودة في التعليم العالي، ومع صعوبات التطبيق، ظهرت أهمية

¹ خالد بن سعد عبد العزيز بن سعيد، إدارة الجودة الشاملة، تطبيقات على القطاع الصحي، دار العيبكان للطباعة والنشر، الرياض، 1997، ص 85.

² جوزيف جابلونسكي، تطبيق إدارة الجودة الشاملة، التوجه عبد الرحمان توفيق، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 2003، ص 153.

بالغة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، والتي تحتاج مشاركة من الجميع لضمان البقاء والنجاح لمؤسسات التعليم العالي، وهو أسلوب لتحسين الأداء بكفاءة أفضل.

تعرف الجودة في التعليم بصفة عامة، بأنها ترجمة احتياجات وتوقعات الطلاب إلى خصائص محددة تكون أساساً لتعميم الخدمة التعليمية وتقديمها للطلاب بما يوافق تطلعاتهم.

ويعني مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم بأنه أسلوب متكامل، يطبق في جميع فروع ومستويات المؤسسة التعليمية، ليوافق للأفراد وفرق العمل الفرصة لإرضاء الطلبة والمستفيدين من عملية التعلم، أو هي فعالية تحقيق أفضل خدمات تعليمية بحثية واستشارية بأرقى الأساليب وأقل التكاليف وأعلى جودة ممكنة.

أما جودة التعليم العالي فتعني قدرة مجموع خصائص ومميزات المنتج التعليمي على تلبية متطلبات الطالب، وسوق العمل والمجتمع وكافة الجهات الداخلية والخارجية المنتفعة، ويتطلب تحقيق جودة التعليم توجيه كل الموارد البشرية والسياسات والنظم والمناهج والعمليات والبنى التحتية، من أجل خلق ظروف مواتية للإبتكار والإبداع لضمان تلبية المنتج التعليمي للمتطلبات التي تهيئ الطالب لبلوغ المستوى الذي نسعى جميعاً لبلوغه.

تسعى إدارة الجودة الشاملة في هذا المجال إلى إعداد الطلبة بسمات معينة، تجعلهم قادرين على معايشة غزارة المعلومات وعمليات التغيير المستمر، والتقدم التكنولوجي المائل لذلك فإن هذه المرحلة تتطلب إنساناً ذو مواصفات معينة لاستيعاب كل ما هو جديد ومتسارع، وهذا يحتاج إلى توفير قياديين مؤهلين قادرين على فهم معاني الجودة الشاملة وتطبيقاتها، ودورها في تحسين المنتج والمخرجات التعليمية بعيداً عن الخوف والتردد لدى هذه القيادات.

المطلب الثاني: مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات ومتطلبات تطبيقها ومبادئها

أولاً: مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

تعددت الأسباب التي دفعت بمؤسسات التعليم العالي، إلى الأخذ بمبادئ إدارة الجودة الشاملة والحرص على التطبيق الناجح لها، بعد أن كان تطبيقها منحصر على القطاع الصناعي فقط، ومن بين تلك الأسباب نذكر:

- نقص نصيب المؤسسات الوطنية من السوق العالمي بسبب مواردها البشرية.

- سيادة ظاهرة البيروقراطية الإدارية المتمثلة بالمركزية الحادة، والتفرد في صناعة القرار من قبل الإدارة الجامعية، وغياب المشاركة من قبل أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية والطلابية في عملية صنع القرار.
- ارتفاع معدلات البطالة نتيجة زيادة عرض خريجي الجامعات عن طلب أسواق العمل للإنتاج لا يوفر عدد الوظائف الكافية والمناسبة للمخرجات التعليمية، أو العكس.
- العجز التعليمي والمقصود بالإستثمار في التعليم دون العائد، نظرا لأن المخرجات التعليمية والنواتج التربوية لا تلقى الطلب الفعال في أسواق العمل بالمستوى المطلوب.
- التركيز الكمي دون النوعي، مع التركيز على الإختبارات النهائية في عملية التقييم.
- عدم مشاركة المنتجين والإداريين والمهنيين في تصميم البرامج التعليمية على جميع المستويات.
- معاناة المديرين من أداء المرؤوسين والعمالة الجديدة وكذلك معاناة الخريجين والعمالات الجديدة من الرؤساء، وتعاني كلا المجموعتين من تدهور التعليم والإنتاج.
- التغير المستمر في احتياجات ومتطلبات سوق العمل، مما يتطلب القيام بالعملية التعليمية بأساليب جديدة ومتطورة.
- تحول العديد من خريجي الجامعات من العمل في تخصصاتهم الأصلية، إلى تخصصات أخرى بعيدة عن مجال تخصصهم.¹
- إن للتعليم العالي أهمية كبيرة على الفرد والمجتمع مما يستدعي ضرورة الحرص على جودته، فالتعليم الجيد يساعد على سقل قدرات الموارد البشرية وإعادة تأهيلها، وهذا بدوره يساعد على تطور المجتمع وتقدمه في كافة المجالات.
- هذه الأسباب جعلت من تبني أسلوب إدارة الجودة الشاملة في التعليم أسلوب فعالا للنهوض بمستوى التعليم عامة والتعليم العالي خصوصا، وهذا نتيجة تحقيقه بجملة من الأهداف نذكر منها:²
- توفر وصف وظيفي لكل وحدة أو دائرة ولكل موظف وبشكل محدد، وبالتالي وجود أدوار واضحة ومحددة في النظام الإداري للمؤسسة التعليمية.
- خلق جو من التفاهم والتعاون والعلاقات الإنسانية السليمة بين جميع العاملين بالجامعة.

¹ محمود أحمد بدوي، إدارة التعليم والجودة الشاملة، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، 2001، ص 334.

² فريد النجار، التجديد التنظيمي لمنظومات التعليم في القرن الواحد والعشرون، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص 502-503.

- اتخاذ كافة الإجراءات الوقائية لتجنب الأخطاء قبل وقوعها، والعمل على تحسين الأداء بصفة مستمرة.

- تحقيق نقلة نوعية في عملية التعليم العالي على أساس التوثيق للبرامج والإجراءات والتفعيل للنواحي والتوجهات والإرتقاء بمستويات الطلاب.

- الإهتمام بمستوى الأداء للأستاذة والطلبة والموظفين في الجامعة، من خلال المتابعة الفاعلة وإيجاد الإجراءات التصحيحية اللازمة وتنفيذ برامج التدريب المقنعة والمستمرة والتأهيل الجيد.

- حل الصراعات والمشكلات بشكل متواصل ومستمر وبطريقة علمية سليمة.

- تحسين مستوى الإتصال بجميع أشكاله وفي جميع المستويات.

- زيادة الإستثمار الأمثل للموارد البشرية.

- تحسين نوعية المخرجات التعليمية وخفض تكاليفها، من خلال التركيز على أداء الأعمال بشكل صحيح وفي أقل وقت وبأقل تكلفة.

- إشباع الحاجات الحقيقية للمجتمع الذي تخدمه.

- زيادة سمعة الجامعات والإعتراف والتقدير لما تقدمه من خدمات متميزة للمجتمع.

ثانياً: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالجامعات

لكي تحقق الجودة الشاملة في المؤسسة الجامعية، فهي بحاجة إلى إحداث متطلبات أساسية حتى تستطيع تقبل مفاهيم الجودة بصورة سليمة قابلة للتطبيق العملي، ومن هذا المتطلبات نجد:¹

1- مجلس الجودة: يمثل المستوى القيادي الأعلى لاتخاذ القرارات وإعطاء السلطة اللازمة لتوجيه ودعم عملية إدارة الجودة الشاملة ويتولى المسؤوليات التالية:

- وضع الخطط اللازمة لتنمية ثقافة الجودة.

- قيادة وتوجيه كل النشاطات المبذولة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

- تفعيل جهود كافة أفراد الجامعة لتحقيق هدف إدارة الجودة الشاملة.

¹ يوسف حجييم الطائي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، الطبعة الأولى، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 236-237.

- توفير الموارد المادية والبشرية لتنفيذ فلسفة إدارة الجودة الشاملة.
- رفع الأهداف السنوية لإدارة الجودة الشاملة.
- وضع نظام للحوافز والمكافآت لمختلف الأفراد المتميزين في أداء المهام الموكلة إليهم.
- 2- فريق تصميم الجودة وتنميتها: يعمل هذا الفريق تحت قيادة مجلس الجودة، وتتمثل مهمته الأساسية في وضع استراتيجية لتطوير نظام الجودة، وأهم مسؤولياته هي:
 - مفاهيم الجودة الشاملة وتطبيقاتها.
 - تصميم البرامج التدريبية لقيادات الجودة وفرق العمل.
 - تحديد متطلبات الزبائن داخل الجامعة وخارجها.
 - اقتراح خطة مبدئية للعمل بالجامعة، وتحديد خطواتها الأساسية وما يتطلبه من تجهيزات وأماكن عمل وغيرها.
 - تحسين الجودة داخل الجامعة.
- 3- لجنة توجيه الجودة: تعتبر مركز عملية إدارة الجودة، وأهم مسؤولياتها ما يلي:
 - توثيق الصلة بين الجامعة والمؤسسات الأخرى.
 - إزالة الخوف ونشر الخبرات الفائقة والدروس المستفادة داخل الجامعة.
 - وضع الخطط اللازمة لتطوير برنامج دوائر الجودة.
- 4- لجنة قياس الجودة وتقويمها: وتعمل هذه اللجنة على تقويم برنامج الجودة الشاملة في الجامعة، والتأكد عن مدى توافق أهداف الجامعة مع احتياجات الزبائن.

كما يجب على الجامعات أن تحقق من أن حاجات المستفيدين، تتم تلبيتها بالتركيز على الفهم الكامل لتلك الحاجيات على الأمدين القريب والبعيد، وذلك من خلال استخدام التغذية الرجعية وتوظيف جميع المعلومات المتعلقة بحاجات المستفيدين وإدارتها، مع ضرورة إيجاد نظام تعاون فعال بين الجامعة والمستفيدين، يمكن من خلاله تبادل الخبرات والعمل على حل مشاكل التي يواجهها هؤلاء المستفيدون.

قد يعد تحقيق إدارة الجودة الشاملة مهمة معقدة، ولكنها بالتأكيد ليست مستحيلة، خاصة بالنسبة للجامعات فهذه الأخيرة تعتبر أفضل الأماكن الصالحة لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، إذا ما تم تطبيقها بالشكل الصحيح، حيث ستضيف بالفعل قيمة وجودة للمؤسسة ومخرجاتها.

ثالثاً: مبادئ تطبيق إدارة الجودة الشاملة لمؤسسات التعليم العالي

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

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

- على مستوى الجامعة تقوم هذه الأخيرة بمراجعة أنظمتها وقوانينها، والعمل على تطويرها إدارياً ومهنيًا بما يحقق تطويراً نوعياً للأجهزة والمختبرات، المرافق والخدمات، الرضا الوظيفي وسائل الإتصال الحقوق والواجبات.

- على مستوى الطالب الجامعي، ينبغي أن يتنقل الطالب مجرد وسيلة استقبال إلى عنصر فعال في تشكيل منهج ومحاور المادة العلمية، وإبداء وجهات النظر، وتشكيل شخصية علمية مستقلة قادرة على إبداء الرأي ومحاورة الآخرين.

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

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

- السعي نحو التخفيض من الرقابة الإدارية، وتنمية روح التقييم الذاتي وصولاً لتحسين المستمر للعمليات (البحث عن السبل الكفيلة لتحسين المستمر لأداء الأعمال).

- العمل على التقليل من تكلفة التعليم مع زيادة عوائده المتوقعة.

- وضع معايير التطبيق إدارة الجودة الشاملة في ميدان التعليم العالي، وهو يعني مدى قدرة المواصفات القياسية العالمية للعمل على تحسين الكفاءة العملية الإنتاجية وتخفيض التكاليف، ولقد تم تطوير نظام إيزو 9000 ليتوافق مع الميدان التعليمي، ويتضمن 19 بنداً تمثل مجموعة متطلبات الواجب توفرها في نظام الجودة المطبق بالمؤسسات التعليمية للوصول إلى خدمة تعليمية عالية، وتتمثل هذه البنود في: (مسؤولية الإدارة العليا، نظام الجودة مراجعة العقود، ضبط الوثائق والبيانات، الشراء، التحقق من الخدمات والمعلومات المقدمة من الطالب الولي أمره، تمييز وتتبع العملية التعليمية للطلبة، ضبط ومراقبة العملية التعليمية، التفتيش والإختبار، ضبط وتقويم الطلبة، حالة التفتيش في الإختبار، حالات عدم المطابقة، الإجراءات التصحيحية والوقاية).

المطلب الثالث: أهداف إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي ومعوقاتهما

أولاً: أهداف الإدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

جاء في عدد من الدراسات أن لجودة التعليم العالي أهداف نذكر منها:¹

1- التأكيد على أن الجودة وإتقان العمل وحسن الأداء مطلب وظيفي عصري وواجب وطني تتطلبه مقتضيات المرحلة الراهنة؛

2- تنمية الروح العمل الجماعي والتعاوني للاستفادة من كافة العاملين في المؤسسة؛

3- ترسيخ مفهوم الجودة تحت شعار لا بديل عن الصحيح الوقاية خير من العلاج والتعلم مدى الحياة.

4- تحقيق نقلة نوعية في عملية التعليم تقوم على أساس التوثيق للبرامج والإجراءات وتفعيل للأنظمة واللوائح والتوجيهات والارتقاء بمستوى الطالب؛

5- الاهتمام بمستوى الأداء للإداريين والأستاذة بمؤسسات التعليم العالي من خلال المتابعة الفاعلة وتنفيذ برامج التدريب المستمرة مع التركيز على جودة جميع أنشطة مكونات النظام التعليمي؛

¹ محمود داوود الربيعي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة في التربية والتعليم، دار الكتب العلمية، لبنان، 2012، ص 120-121.

6- اتخاذ كافة الإجراءات والتدابير أي تعزز وترفع من مستوى الجودة وتقلل من وقوع الأخطاء في التدريس؛

7- الوقوف على المشكلات التعليمية في الواقع العملي ودراستها وتحديدها بالأساليب والطرق العلمية واقتراح الحلول المناسبة ومتابعة تنفيذها؛

8- فتح قنوات الإتصال والتواصل ما بين مؤسسات التعليم العالي والجهات الرسمية والمجتمعية لزيادة الثقة بينهما والتعاون مع المنظمات التي تعني بالنظام التعليمي لتحديث برامجه وتطويرها؛

9- ضبط وتطوير النظام الإداري نتيجة لوضوح الأدوار وتحديد مسؤوليات بدقة.

ثانيا: معوقات إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

قد تواجه بعض العوائق أثناء تطبيق مفاهيم وأساليب إدارة الجودة الشاملة في القطاع التعليم، والتي يمكن التغلب عليها بالإرادة القادة والقيادة القوية القادرة على التحول إلى منحى إدارة الجودة الشاملة على المدى البعيد، ومن هذه العوائق نذكر ما يلي:

1- ضعف بنية نظم المعلومات في القطاع التعليمي في الدول العربية، مع أن البيانات هي بمثابة الجهاز العصبي لنموذج إدارة الجودة الشاملة لذا ينبغي السعي لتطوير أنظمة معلوماتية فعالة تسعى لتوفير المعلومة على نحو الدقيق وسريع وتعتمد على التقنيات الحديثة في نقل المعلومات وتداولها، وتوصلها إلى صانعي القرار في الوقت المناسب.

2- نقص الكوادر التدريبية المؤهلة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع التعليمي، لذا فإن التدريب يشكل ركيزة أساسية في نموذج إدارة الجودة الشاملة قبل عملية التطبيق وأثناءها.

3- المركزية في رسم السياسة التعليمية وصنع القرار التعليمي، إذا تتطلب إدارة الجودة الشاملة اللامركزية في صياغة السياسات واتخاذ القرارات كما تعتمد على البيانات والمعلومات الصادرة عن القادة، أي العاملين في الميدان (الأستاذة)، والمستفيدين والطلبة والمجتمع المحلي، والذين يشكلون مصادر رئيسية للبيانات إلى جانب قواعد المعلومات مما يساهم في بلورة السياسات واتخاذ القرارات المناسبة.¹

¹ محمد عوض الترقوي وأغادير عرفات جويحان، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ص 67 – 68.

وللتغلب على العوائق التي تعترض تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في القطاع التعليمي، ولنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في هذا الميدان يمكن العمل على ما يلي:

1- تأسيس نظم معلوماتية وأوعية حفظ فعالة توظف التقنيات الحديثة ووسائل الإتصالات المتطورة، التي تتيح لصانعي القرار والعاملين في المؤسسات التعليمية إمكانية الحصول على البيانات الضرورية لتطبيق هذا النموذج الذي يعتمد على المعلومة السريعة والدقيقة.

2- إعادة الكوادر التدريبية المؤهلة عن طريق دورات مكثفة تعقد لغرض تأهيل هذه الكوادر وتدريبها على تطبيقات نموذج إدارة الجودة الشاملة، لتصبح فيما بعد نواة الأجهزة التدريبية التي ستقوم بتدريب العاملين في المؤسسات التعليمية المختلفة.

3- التوسع في تفويض الصلاحيات والمسؤوليات في المناطق التعليمية في الميدان، وإبقاء الدور الإشرافي والتوجيهي للوزارة (المركز).

4- تصميم برامج الإدارة الجودة الشاملة تتوافق مع البيئة العربية من حيث: قيامها ومعتقداتها وتقاليدها وعاداتها.

5- إنشاء وحدات تعني بأمور الجودة وإلحاقها بإدارة التعليم في الميدان تكون مهمتها الرئيسية الإشراف على تطبيق أساليب إدارة الجودة الشاملة وتقديم المساعدة الفنية لغايات تحقيق أهدافها.

6- إعادة النظر في أساليب التقويم التعليمي ووسائله للوصول إلى وسائل لا يهملها التصنيف بقدر ما يهملها تحقيق التحسن المستمر والجودة والنوعية في الأداء.

7- ضرورة التعرف على حاجات ورغبات المستفيدين من القطاع التعليمي، الطلبة وأوليات الأمور المجتمع، وبذل الجهود لتلبيتها على نحو يحقق الرضا والارتياح.

8- إعادة صياغة الإطار الفكري للعمل التعليمي لتغذو الجامعات مؤسسات تعليمية لا تعتمد على عملية ضخ المعارف وحشوها في أذهان الطلبة فقط، بل تتعدد ذلك إلى شحذ الطاقات الفكرية والقدرات الإبداعية لديهم وتنميتها.

9- إعادة تعريف مفاهيم القيادة التعليمية والأطر التي تعمل المدارس والمؤسسات التعليمية في ضوءها قبل البدء بتطبيق مفاهيم وأساليب إدارة الجودة الشاملة.¹

¹ محمد عوض الترقوي وأغادير عرفات جويحان، مرجع سبق ذكره، ص 68-69.

خلاصة الفصل الأول:

من خلال ما سبق وما تم عرضه في هذا الفصل نستخلص أن هناك مبررات وأهداف لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي لما لها من فوائد على المردودية العلمية كما ونوعاً، كما أن لها مبادئ وإجراءات يجب أن تتبع لتحقيق وضمان الجودة المرجوة وكذا تحقيق أهداف المسطرة (المرجوة).

الفصل الثاني: مرتكزات إدارة

الجودة الشاملة في التعليم

العالي

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 للجامعات لتبين معايير الجودة الشاملة وتطبيقها فهدف العمل على التحسين المستمر في المنتج التعليمي ومخرجات العملية التعليمية، وكذا رفع كفاءة العاملين بما يضمن الحصول على خريجين لديهم المعارف الأساسية التي تؤهلهم إلى التنافس في كافة المجالات العلمية بكفاءة عالية على المستوى المحلي والعالمي، ولتحقيق هذا الأخير يجب أن تكون هناك مركزات الإدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي.

تبعاً لما سبق ومن أجل تسليط الضوء على هذا الموضوع سوف نتطرق في هذا الفصل إلى مركزات إدارة الجودة الشاملة في التعليم الذي يتضمن مبحثين هما:

- ✓ المبحث الأول: خصوصيات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.
- ✓ المبحث الثاني: الدراسات السابقة.

المبحث الأول: خصوصيات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

إن تبني مؤسسات التعليم العالي لمدخل إدارة الجودة الشاملة والتي تختلف جذريا عن البيئة التي ظهر فيها هذا المدخل تفرض بالضرورة اتباع مسار إجرائي مختلف يأخذ بعين الاعتبار خصومات هذه المؤسسة مع الحفاظ على ذات الأهداف المنشودة في تطبيق هذا المدخل.

المطلب الأول: مبررات تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة وفوائد تبنيها

أصبح الإهتمام بإدارة الجودة الشاملة هاجسا كبيرا في مؤسسات التعليم التي وجدت نفسها أمام ضغوط متزايدة لاعتماد الجودة معيار للمنتج التعليمي، حيث لم يعد التحدي المفروض على المنظومات التعليمية يقتصر فقط على تقديم التعليم لكل المواطنين، بل أصبح منصبا على وجوب تقديم التعليم بجودة عالية¹، وهذا في ظل الطلب الإجتماعي القوي على التعليم، والتحديات الإقتصادية والتكنولوجية²، والتي تتمثل في ظهور الإنتاج الآلي والنووي واستخدام الكمبيوتر والليزر وغيرها، مما أثر في نوعية العمالة التي تغيرت جذريا، فقد تزايد الطلب المتخصصين الماهرين، الذين يتعين عليهم إنجاز أعمالهم في غاية الجودة، كما يشترط فيهم القدرة على استيعاب الأدوات التكنولوجية السريعة، ومن هنا كان التعليم العالي أن يعيد النظر في أهدافه وطرقه لمجابهة هذه المستجدات من خلال جعل الجودة مركز اهتمامه.

وعلاوة على العوامل آنفة الذكر هناك عوامل أخرى أدت إلى ازدياد الإهتمام بإدخال مبادئ إدارة الجودة الشاملة إلى مؤسسات التعليم العالي وتتمثل فيما يلي:

- إقبال معظم المجتمعات على التوسع في التعليم منذ بداية السبعينيات مع التضحية بالجودة في التعليم مما أسهم في زيادة معدلات البطالة.

- قوة التنافس الإقتصادي جعلت دول العالم تتطلع إلى النظام التعليمي بوصفه الوسيلة والسلاح لمواجهة المتغيرات العالمية عبر السعي إلى إيجاد المواطن ذي القدرات الفعالة في مواجهة التنافس الإقتصادي والعولمة.

¹ أحمد بدح، درجة إمكانية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية، مجلة إتحاد الجامعات العربية العدد 04، أبريل 2007، ص 47 ص 97.

² إلهام علي أحمد الشلي، أثر إدارة الجودة الشاملة في البرامج التنموية المهنية للمعلمين: تجربة وكالة البحوث الدولية، مجلة جامعة دمشق المجلد 26، العدد 4، 2001، ص 437 ص 484.

- تنادي ظاهرة العولمة بما يسمى الحياة في قرية عالمية قائمة على أساس التنمية والتفاهم والتسامح بين الشعوب، وتقوية الديمقراطية وكلها أسس لصبغ النظم التعليمية بصفة معينة تحت إدارة الجودة الشاملة.¹

- الشكوى العالمية المتزايدة في انخفاض مستويات الجودة في التعليم العالي، والذي يتضح من خلال انخفاض مستوى المنتج التعليمي وانخفاض الإتصال الجديد بين مؤسسات التعليم العالي والمجتمع.²

وعموما تتمثل الأسباب والدوافع والحاجات التي جعلت وتجعل في مسألة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي أكثر من ضرورة، فيما يلي:³

- ظهور الحاجة إلى التكامل والإنسجام بين مختلف عناصر ومكونات التعليم العالي من هيئة التدريس وإدارة المؤسسة التعليمية وأولياء الأمور والطلبة.

- الحاجة إلى استدراك ضعف التعاون بين المجتمع المحلي ومؤسسات التعليم العالي.

- ظهور ملامح الضعف في إنتاجية العاملين في مؤسسات التعليم العالي والحاجة إلى نظام جيد للمساءلة والمحاسبة على الإنتاجية.

- حاجة مؤسسات التعليم العالي إلى مساحة أكثر من الحرية في اتخاذ القرار.

- حاجة مؤسسات التعليم العالي إلى تدعيم تمويلها.

- الحاجة إلى ترشيد العمالة والإتقان في مؤسسات التعليم العالي.

- الحاجة إلى مصداقية المستفيدين حول إنتاجية مؤسسات التعليم العالي وقدرتها.

- الحاجة إلى تعزيز ثقافة مؤيدة للتطوير والتحديث.

- حاجة مؤسسات التعليم العالي إلى إيجاد السبل للتوصل إلى معرفة حقيقية لتطوير الأداء والإنتاجية.

- الحاجة إلى إزالة غموض الأهداف لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي.

¹ أحمد إبراهيم أحمد، الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية والمدرسية، الإسكندرية، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، 2003، ص 34.

² سوسن شاكر مجيد ومجد عواد الزبادات، الجودة في التعليم: دراسات تطبيقية عمان، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، 2008، ص 71.

³ رشدي أحمد طعيمة، الجودة الشاملة في التعليم: بين مؤشرات التميز ومعايير الإعتماد عمان، دار الكبيرة للنشر والتوزيع، ص 51 ص 93.

❖ فوائد تبني إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

يرى " ديمنج" أن إدارة الجودة الشاملة تستطيع بآلياتها أن تحقق إستراتيجية متكاملة لتطوير التعليم لأنها تركز على أداء العمل بطريقة صحيحة وبأسلوب نموذجي ومثالي من أول مرة تجنباً لضباغ الموارد وتبديدها، أو سوء استغلالها، ويؤكد " ديمنج" أيضاً أن إدارة الجودة الشاملة تستطيع أن تحقق بالمؤسسات التعليمية عدداً من الإنجازات تتمثل في توفير قاعدة للجوانب التالية:¹

- خفض التكاليف في مؤسسات التعليم العالي.
 - تحسين مركز التنافسي لمؤسسات التعليم العالي.
 - إرضاء الطلبة ومختلف المستفيدين من خدمات مؤسسات التعليم العالي.
 - تشجيع الإبتكار والتجديد في مؤسسات التعليم العالي.
- كما يحصر الفوائد التي يمكن أن تجنّبها المؤسسات التعليمية بإجراء تطبيق إدارة الجودة الشاملة كما يلي:²

- تطوير النظام الإداري في مؤسسات التعليم العالي بمسايرة روح العصر ومتطلباته.
- وضوح الأدوار وتحديد المسؤوليات والصلاحيات.
- الإرتقاء بمستوى الطلبة في الجوانب العلمية والإنسانية والسلوكية.
- تخفيض شكاوى الطلبة وأولياء أمورهم وأرباب العمل في المؤسسات المختلفة.
- توفير اليد العاملة الماهرة ذات الكفاءة العالية لمختلف ميادين العمل.
- تطوير كفاءة الأستاذة في النواحي العلمية والإنسانية.
- زيادة الكفاءة الإنتاجية للمؤسسات التعليمية بالتخلص من حالات الإهدار إلى أقصى حد ممكن.
- توفير مناخ تنظيمي يرضى عنه جميع العاملين.
- انفتاح مؤسسات التعليم العالي على المجتمع بصورة أوسع.

¹ إلهام علي أحمد شلي، مرجع سبق ذكره، ص 437 ص 484.

² مهدي السمراني، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، عمان، دار جرير للنشر والتوزيع 2007، ص 55 ص 56.

- تنشيط الحركة العلمية والثقافية من خلال تبني وتشجيع ومكافأة الانتاجات المتميزة.

المطلب الثاني: مميزات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

1- انتقال إدارة الجودة الشاملة من الصناعة إلى التعليم:

بعد نجاح إدارة الجودة الشاملة في الصناعة وتحقيقها لنتائج أوصلت إقتصاد العديد من الدول إلى ذروة المنافسة العالمية كما هو الشأن بالنسبة لليابان، بدأ ضياع السياسة التربوية والتعليمية يفكرون في الإستفادة من إدارة الجودة الشاملة لإخراج التعليم من أزمة التي يواجهها جراء تنامي وعي المجتمع باحتياجاته وتطلعاته التي تزايدت تحت ضغط التغيير المستمر للمعرفة ومتطلبات سوق العمل والمهنة.

فعلى غرار منظمات الأعمال التي واجهت تحدي البيئة التنافسية الهائلة لبلوغ الجودة في خدماتها ومنتجاتها، التنقل هذا التحدي إلى المؤسسات التعليمية، خصوصا منها مؤسسات التعليم العالي، لتوفير التعليم ذي الجودة المتميزة، إذ أن هناك ثلاث موجات إنتابت إدارة الجودة الشاملة هي:

- دخول مفهوم الجودة إلى اليابان في الخمسينات على " ديمنغ".

- تهافت منظمات الأعمال والصناعة الأمريكية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الثمانينات.

- تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التربية والتعليم.

إن التحديات العلمية التكنولوجية والإقتصادية، والمطلب الإجتماعي القوي، من أجل مدى واسع للتعليم، والحاجة للإستخدام الأفضل للإمكانيات المادية والبشرية، والضغط من أجل التنمية كلها عوامل أجبرت الحكومات على أن تستجيب بمطلب تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في التعليم، وازداد اهتمام الباحثين بهذا المفهوم، وقد مرا الكثير من الإسهامات التي تساعد على تبنيه وتطبيقه، وأضحت كثير من المؤسسات التعليمية الحكومية والخاصة في معظم دول العالم، على معرفة بأهمية تطبيق نموذج إدارة الجودة وضمانها لغايات تحقيق الجودة من خلال استخدام أساليب حديثة في الإدارة، تحافظ على استمرارية هذه المؤسسات وبقائها، في ظل التنافسية الحادة بينها.¹

إن الإهتمام بالجودة في مؤسسات التعليم العالي نبع من النظر إلى التعليم باعتباره سلعة كغيره من السلع لا بد أن ينافس وأن يسعى إلى إرضاء مستهلكي تلك السلعة من الطلبة والمجتمع والدولة، فالطلبة يرغبون في الحصول على أفضل المؤهلات للحصول على الفرص الوظيفية التي تزداد شحا بازدياد عدد

¹ أحمد بدح وخالد الصرايرة، تصور مقترح لتطوير معايير لإدارة الجودة وضمانها في الجامعات الأردنية في ضوء تقنيا التعليم الإلكتروني، المجلة العربية لضمان جودة للتعليم الجامعي، المجلد 5، العدد 9، 2012، ص 181 ص 209.

الخريجين وقلّة فرص العمل، وأولياء أمور الطلبة يتطلعون إلى أفضل تأهيل لأبنائهم، أما الدولة فتسعى إلى مخرجات تعليمية متميزة تمكنها من تحقيق أهداف خططها التنموية.¹

لقد أحدث انتقال مبادئ إدارة الجودة الشاملة من الصناعة إلى التعليم جدلاً كبيراً حول ماهية آليات التطبيق، فأهل التربية والتعليم يدركون تماماً أن ما يصلح للصناعة لا يصلح بالضرورة للتعليم فالمدرسة أو الجامعة ليست مصنعا، فلا يمكن في التعليم تنميط سلوك الطالب كما هو الشأن بالنسبة للمواد الخام والمنتجات المصنعة، وهذا ما أشار إليه تقرير صادر عن منظمة "اليونسكو" سنة 2005 حيث جاء فيه: "لقد افترضت عدة آراء في مجال البحوث الإقتصادية أنه يوجد تشابه علي بين المؤسسات التعليمية والمصانع، بمعنى أنه إذا وضعت مجموعة معينة من المدخلات في التعليم فإنها تتحول بواسطة المعلمين والأستاذة والتلاميذ والطلبة إلى مجموعة من المنتجات أو المخرجات بطريقة مشابهة إلى حد كبير، بيد أن المؤسسات التعليمية ليست مصانع لصنع منتجات مطابقة لمواصفات محددة تقنيا بطريقة حتمية".²

لذلك يبدو من الصعب جدا التعامل مع المنتج النهائي لمؤسسات التعليم العالي على أنه من طبيعة سلعية، فإذا كانت السلعة هي المنتج النهائي الوحيد للمصنع، يمكن قياس مواصفاتها أو استخداماتها المستقبلية وأثار استخدامها على المستخدم المحتمل، فالأمر مختلف تماما عند الانتقال من المصنع إلى التعليم، فالمؤسسة التعليمية لا تصنع سلعة بل تقدم خدمة، شأنها شأن العديد من المؤسسات الخدمائية (الفندق، المصرف، المنتجع، شركة الطيران...) إلا أن المؤسسة التعليمية تختلف كذلك عن سائر المؤسسات الخدمائية التي تعد مواقع إنتاج خدمات إستهلاكية، فبينما تنتهي سلسلة الإنتاج في المؤسسات الأخرى، عند لحظة اختتام عمليات صنع الخدمة وطرحها برسم الإستعمال، تتابع المؤسسة التعليمية عمليات الإنتاج على جبهة أخرى وهي إنتاج الخريج، فالمؤسسة التعليمية على أرض الواقع منتجات نهائية: الخدمة التعليمية وهو منتج المستوى الأول، والخريج وهو منتج المستوى الثاني.³

2- خصوصية المستفيد من مؤسسات التعليم العالي

وعلاوة على ما سبق يتميز التعليم بخصوصية المستفيد، فما يواجه إدارة الجودة الشاملة في التعليم هو محاولة الإجابة على السؤال الخاص بتحديد المستفيد في التعليم، ذلك لأن هذا المستفيد قد يكون

¹ راتب صبايل حمادنة، أثر تطبيق معايير ضمان الجودة وأساليب التقويم الحديثة في تطور التفكير الإبداعي، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد 3 العدد 12، 2014، ص 2019 ص 232.

² اليونسكو، التعليم للجميع: ضرورة ضمان الجودة، باريس، 2005، ص 20.

³ وهيبه نخلة، جودة التربية: من التأطير الفكري إلى التطبيق العلمي، مداخلة مقدمة إلى المؤتمر التربوي العشرون بعنوان التعليم الإبتدائي: في جودة شاملة ورؤية جديدة، البحرين 21 و 22 جانفي 2006.

الطالب المتعلم، وقد يكون جهة العمل التي سيلحق بها هذا الطالب عقب تخرجه، وقد يكون الآباء وأولياء الأمور أصحاب المصلحة المباشرة في تعلم أبنائهم، وقد يكون المجتمع بأسره مستقبلاً، وقد يكون الأستاذ الذي تتولاه كافة الأجهزة التعليمية المسؤولة بالرعاية والتنمية، وقد تكون الإدارة التعليمية وبالتالي فالمستفيد قد يكون هذه الإحتمالات أو بعض منها أو هي جميعاً.¹

والسبب في تعدد المستفيدين في العملية التعليمية راجع إلى التمييز في إدارة الجودة الشاملة بين المستفيد الداخلي والمستفيد الخارجي، فالمستفيد الداخلي هو كل من يشترك في عملية الإنتاج أو تقديم الخدمة، وهو بالنسبة للعملية التعليمية يتمثل في الطالب والأستاذ والإدارة وكل من يعمل في المؤسسة التعليمية أما المستفيد الخارجي فهو الشخص أو الأشخاص أو الجهة أو المجتمع الذي يستفيد في النهاية من المنتج أو الخدمة بشكل مباشر أو غير مباشر وهو الحكم الأخير للجودة.²

وبما أن المتغيرات الأساسية لنظام الجودة المتعلقة بالمستفيد ومقدمي الخدمة تختلف اختلافاً أساسياً في الحقل التعليمي عنها في المؤسسات والمنشآت التجارية والصناعية حيث أن المؤسسة التعليمية كبيئة متكاملة مقدمة للخدمة التعليمية لا تماثل بيئة المؤسسات أو المصانع، كما أن الطالب باعتباره المستفيد من خدمة المؤسسة التعليمية يختلف اختلافاً جوهرياً من حيث المفهوم عن المستفيد من إنتاج المؤسسة التجارية أو المصنع، إضافة إلى أن المنتج هو نفسه أيضاً مختلف فالمنتج أو العائد الصناعي أو التجاري يختلف اختلافاً جذرياً عن المنتج التعليمي.³

لذلك فإن أسس إدارة الجودة الشاملة في التعليم قائمة على حقيقة مفادها أن الطالب لا يعد هو المنتج العائد إنما المنتج العائد هو ما يكسبه الطالب من خلال عملية التربية والتعليم من معارف ومهارات تعمل على التنمية الذاتية لديه في الجوانب الآتية:⁴

- المعارف التي تجعله قادراً على الفهم والإدراك العلمي.
- المهارات التي تجعله قادراً على أداء وتشكيل وتصميم الأشياء.
- الخبرة والاحتراف الذي يجعله قادراً على تحديد وتركيب أولوياته في الحياة.
- المبادئ التربوية التي تساعد على أن يكون عضواً مساهماً وصالحاً في المجتمع.

¹ ضياء الدين زاهر، إدارة النظم التعليمية للجودة الشاملة: دليل عملي، القاهرة، دار السحاب للنشر والتوزيع، 2005، ص 157.

² ضياء الدين زاهر، نفس المرجع سابق ذكره، ص 162 ص 163.

³ محمد عوض الترتوري وأغادير عرفات جويحان، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات والمراكز المعلومات، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ص 59.

⁴ محمد عوض الترتوري، نفس المرجع سابق ذكره، ص 60.

ومعنى ذلك أن جودة التعليم لا تخص منتجا بعينه، أو سلعة للتسويق ولكنها تنصب حول مواصفات الطالب الخريج وكيفية تقديمه لسوق العمل، وهذا ما يتطلب ويفرض على المؤسسات التعليمية خصوصا الجامعات وضع مواصفات الخريج الذي يحتاجه سوق العمل.¹

أما " بونستكل (Jihon J. Bonstingl) فيرى أن هناك نوعين من المستفيدين من العملية التعليمية، المستفيد الأول أو الأساسي وهم الطلبة الذين تعمل الجامعة على جعلهم نافعين على المدى البعيد وذلك بتدريسهم كيفية الإتصال بمحيطهم وكيفية تقييم الجودة في عملهم وعمل الآخرين، وكيفية استثمارهم لغرض التعليم المستمر على مدى الحياة لتعزيز تقديمهم، والمستفيد الثانوي وهم الآباء وأولياء الأمور والمجتمع الذين من حقهم توقع نمو معارف وقدرات ومهارات أبنائهم الطلبة وتطور شخصياتهم ليكونوا نافعين لذويهم ومجتمعهم.²

وأمام تعدد المستفيدين تعمل إدارة الجودة الشاملة في التعليم على تحقيق رضى جميع المستفيدين من العملية التعليمية وفي مقدمتهم الطلبة (المستفيد الأول) والأستاذة والجهاز الإداري الذين يمثلون المستفيد الداخلي، والمستفيد الخارجي الذي يمثله الآباء والأولياء والمجتمع المحلي (المستفيد الثانوي) وسوق العمل.

3- الفرق بين مؤسسات التعليم العالي والمؤسسات الصناعية

انطلاقا مما سبق فإن نقل مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مجال الصناعة إلى مجال التعليم يقتضي أن يوضع في الإعتبار أن هناك فروقا بين المجالين، ورغم الإتفاق في المبادئ الأساسية في إدارة الجودة الشاملة في المجالين إلا أن هناك فروقا يحتمها التطبيق، ومنها على السبيل المثال:

- أن المؤسسة التعليمية ليست مصنعا.
- أن الطلبة ليسوا منتجات إلى بقدر ما اكتسبوا من تعلم.
- أن الإنتاج في التعليم هو التعليم الطلبة وليس الطلبة أنفسهم.
- تعدد نوعية المستفيدين في العملية التعليمية.
- وجوب اشتراك الطلبة في تعليم أنفسهم فهم منتج ومنتج.
- عدم وجود فرصة لعملية استرجاع المنتج.

¹ خليل عودة، نموذج في ضبط معايير الجودة في التعليم الأكاديمي، المؤتمر السادس لعمداء كليات الآداب للجامعات العربية، طرابلس، لبنان 21 و 22 أبريل 2007.

² رياض رشاد البنا، إدارة الجودة الشاملة: مفهومها وأسلوب إرسائها مع توجهات الوزارة في تطبيقها في مدارس المملكة، مداخلة مقدمة إلى المؤتمر التربوي الحادي والعشرون بعنوان التعليم الإعدادي: تطوير وطموح من أجل المستقبل، البحرين، 24 و 25 جانفي 2007.

- المنتج التعليمي له طبيعة معينة في تكوينه وله طبيعة فريدة في خصائصه.
- تعدد نوعيات المنتج التعليمي في العملية التعليمية الواحدة.
- عدم امكانية التحكم في مدخلات العملية التعليمية المؤثرة على إعداد المنتج التعليمي.¹
- لا يباع إنتاج صناعة التعليم مباشرة كإنتاج الصناعات الإستهلاكية.
- الدورة الإنتاجية في التعليم العالي أطول بكثير منها في الصناعات الأخرى.
- تقوم صناعة التعليم باستهلاك جانب كبير من إنتاجها الذي يعتبر مرة أخرى أحد عوامل الإنتاج اللازمة لها.
- ليس من أهداف التعليم أقصى قدر من الأرباح.²

وبالنتيجة قام المهتمون بالإصلاح التعليمي بالإستفادة من إدارة الجودة الشاملة المطبقة في الصناعة من خلال التوافق مع مبادئ هذه الفلسفة وليس التطابق معها، أي من خلال تكييف فلسفة إدارة الجودة الشاملة مع نظام التعليم وتطويرها لتتناسب معه وليس نقلها إليه كما هي لذلك منا نشهد خلال السنوات الأخيرة تغيراً في لغة الإصلاح التعليمي من خلال ظهور مصطلحات جديدة مثل المساءلة وتقييم الأداء، وإدارة الجودة الشاملة وضمان الجودة، بل أن هذه المصطلحات أصبحت جزءاً من لغة النظام.³

4- الفرق بين إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية وفي مؤسسات التعليم العالي

تتمثل الإختلافات بين المؤسسات الصناعية ومؤسسات التعليم العالي في مجال إدارة الجودة الشاملة في الفروقات التالية:

1. إن تقديم الخدمة في مؤسسات التعليم العالي يحتاج إلى درجة عالية من التعامل بين الأستاذ والطالب أكثر من تعامل تاجر أو مصنع السلع مع العميل، فالأستاذة على غرار الأطباء والمحامين مثلاً ملزمون بتفعيل خدماتهم للمستفيدين والعملاء، فالخدمة تقدم حسب خصوصية كل مستفيد أو عميل بينما في الصناعة فإن الهدف هو تحقيق النمطية في المنتجات⁴، فالتباين في الأداء وهو أحد خصائص الخدمة أحد أهم تحديات ضبط الجودة في

¹ ضياء الدين زاهر، نفس المرجع سابق، ص 160.

² أحمد محمد مندور وأحمد رمضان نعمة الله، مشكلات الاقتصاديات للموارد والبيئة، الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، 1996، ص 393.

³ سليمان الشيخ ونعيمة أحمد، تحديات ومعوقات جودة التعليم، مداخلة مقدمة في المؤتمر الرابع لوزراء التربية والتعليم العرب بعنوان استراتيجيات التقويم لتحقيق الجودة الشاملة في التعليم، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، بيروت، 15 و 18 ماي 2004.

⁴ لعل بوكمبيش، إدارة الجودة الشاملة إيزو 9000، عمان: دار الراجحة للنشر والتوزيع، 2011، ص 45.

- المؤسسات الخدمائية، وبالتالي عدم استقرار جودة الخدمة وهذا بسبب الدور الكبير للعامل البشري وتدخله في تقديم الخدمة.¹
2. إن مخرجات المؤسسات الخدمائية ومنها مؤسسات التعليم العالي (المعرفة) غير ملموسة وعابرة بينما مخرجات المؤسسات الصناعية هي منتجات ملموسة ومرئية، كما أن الجودة في الصناعة يمكن قياسها (تقديرها) بالنسبة لمواصفات التصميم المعدة في طرف المصنع، أما في المؤسسات الخدمائية فإن حاجات العميل ومعايير الأداء غالبا ما تكون صعبة التحديد والقياس، لأن كل عميل ومستفيد يختلف عن الآخر، ويمكن فقط قياس جودة الخدمات بالنسبة للجوانب الشخصية للعميل، وتوقعاته الغامضة (غير المدركة) وخبرته السابقة.²
3. إن المؤسسات الصناعية يمكنها استخدام واعتماد التخطيط في الإنتاج وتصنيف المنتجات على الأرفق بانتظار المشتريين من العملاء، فالسلعة تنتج ثم تباع ثم تستهلك، أما في مجال الخدمات فإن الخدمة تقدم (تنتج) وتستهلك في نفس الوقت، كما أن العملاء والموظفين يتعاملون سوية لخلق الخدمة وتقديمها، ولذا فإن مقدمي الخدمات لابد أن يتعاملوا بشكل فعال من العملاء ليقدموا مستوى راق من الخدمة خلال مدة التواصل مع العملاء، وإن هذا التفاعل الفعال يعتمد بدوره على مهارات الأفراد الذين يعملون في الواجهة، أي أول دولة يلتقي العميل ويتعرف على طلباته، وكذلك الموظف الذي يقدم الخدمة المطلوبة والعمليات المساندة لهؤلاء المواطنين.³
4. إن المؤسسات الخدمائية ومنها مؤسسات التعليم العالي تجد نفسها أمام تعقيدات خاصة حين يختلف حجم الطلب في كل فترة زمنية، مع عدم إمكانية تخزين الخدمات غير المستغلة (مقاعد وحجرات دراسية فارغة، غرف فارغة في فنادق، كراسي فارغة في طائرات ...) ما ينتج عنه تدهور في جودة الخدمة في أوقات الذروة وتعطيل الموارد في أوقات الطلب الضئيل، عكس المنظمات الصناعية التي لا تجد نفسها في مواجهة مثل هذه الظروف.
5. إن الخدمات التعليمية تتميز عن السلع المادية بمشاركة العميل في إنتاجها وأدائها وبحضوره غالبا في مكان الخدمة (الجامعة)، هذا الدور يولد هو الآخر تعقيدات خاصة، فكل ما يراه العميل في مركز الخدمة قد يؤثر في تقييمه للمؤسسة التعليمية وللخدمة، من جهة أخرى يؤثر كفاءة العميل نفسه ورغبته في التعاون على الجودة في النهاية ونجد مثلا واضحا لذلك في

¹ صالح بوعبدالله، نماذج وطرق قياس جودة الخدمة: دراسة تطبيقية على خدمات مؤسسة بريد الجزائر، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، 2013-2014، ص 49.

² لعل بوكيمبيش، المرجع السابق ذكره، ص 20.

³ خضير كاظم حمود، إدارة الجودة وخدمة العملاء، ط2، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ص 215.

خدمات التعليم¹، حيث غالبا ما تتوقف جودة الخدمة على درجة مشاركة العميل (الطالب) وقدرته على توفير المعلومات الدقيقة التي تساعد مقدم الخدمة على تحديد احتياجات كل عميل ومحاولة الوفاء بها، ولكن عدم وعي بعض العملاء قد يحول دون ذلك²، بينما عمليات التصنيع غالبا ما تتم بعيدا عن أعين العميل ولا يستوجب حضوره أصلا.

6. إن تقييم جودة السلع يقتصر على الناتج النهائي فقط، أما تقييم جودة الخدمات التعليمية، باعتبار أن الخدمات عموما تعتمد على عمل بشري مكثف، فإنه يتضمن تقييم عملية تسليم الخدمة نفسها وتقييم الإتصال بين العميل (الطلبة وأولياء الأمور، أرباب العمل، المجتمع) ومقدم الخدمة المؤسسة التعليمية، الأستاذة وغيرها، ولهذا يتطلب تعدد الأفراد والإدارات التي تقدم الخدمات تقييم خدمة كل فرد أو إدارة على حدة.

7. إن تحقيق جودة الخدمة التعليمية يتميز بالصعوبة بالمقارنة مع جودة السلعة، ومرد ذلك إلى طبيعة تصنيف الخواص في السلع عنها في الخدمات، فبعض هذه الخواص استكشافية مثل اللون، الرائحة، السعر، الصنف، الشكل ...، ويستطيع العميل تحديدها قبل شراء السلعة، وبعضها تجريبية يمكن معرفتها بعد الشراء ومن خلال استهلاكها، وبعضها تصديقية وهي صفات لا يستطيع كثير من الخبراء تقييمها حتى بعد الشراء، وكما كانت الخدمات التعليمية تحتوي قليلا من الخواص الإستكشافية وكثيرا من الخواص التجريبية والتصديقية، فإن هذا يجعل تقييم جودتها عملية صعبة.³

المطلب الثالث: مؤشرات قياس جودة التعليم العالي

تعمل الإتجاهات الحديثة في قياس الجودة في التعليم العالي على تفادي ضيق النظرة، والعمل على قياس مخرجات التعليم العالي، المتمثلة في توفر خصائص اتجاهية ومعرفية ومهارية وسلوكية في الخريجين فحسب، بل يمتد قياس جودة الخدمة إلى جودة عناصر تقديم الخدمة التعليمية على مستوى المؤسسات التعليمية.

¹ صالح بوعبدالله، المرجع السابق ذكره، ص 48 ص 49.

² قاسم نايف العلوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات: مفاهيم وعمليات وتطبيقات، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2006، ص 97.

³ عبد المجيد بن حسن آل الشيخ، إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في إدارة جوازات منطقة الرياض من وجهة نظر الضبط العاملين فيها، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2004، ص 13.

1- المحاور الرئيسية لمعايير الجودة الشاملة في التعليم العالي

من المحاور الرئيسية التي تعتبر كمعايير يمكن استخدامها كمؤشر على مستوى أداء المؤسسة التعليمية ما يلي:

1-1 مؤشرات جودة الموارد البشرية:

تتنوع العناصر البشرية في مؤسسات التعليم العالي بين الطلبة، أعضاء هيئة التدريس، وأعضاء الهيئة الإدارية، التي تعد الإطار البشري المساهم في زيادة فعالية الموارد المالية والمادية، وفي تكثيف جهود الجامعة نحو التعليم والتعلم والبحث.

● مؤشرات مرتبطة بالطالب: يعد الطالب أهم المحاور الرئيسية للعملية التعليمية ويكون مؤشرا إيجابيا إذا عملت المؤسسة على انتقائه من خلال سياسات القبول بالمرحلة الجامعية، التي تعتبر الخطوة الأولى نحو جودة التعليم الجامعي، إذ يجب أن تصنع الجامعة معايير خاصة لقبول الطلبة في مختلف كلياتها التي تحتاج إلى مهارات خاصة، وتتمثل أهم المؤشرات الخاصة بهذا العنصر فيما يأتي:

■ انتقاء وقبول الطلبة: تتمثل عملية الإنتقاء الخطوة الأولى في الجودة التعليم الحالي، ويتم الإنتقاء غالبا من خلال اختبارات تبرز مدى استعداد الطلبة ودافعيتهم للتعليم¹، وهي إحدى الممارسات الشائعة في الجامعات، باعتبار أن الجامعات التي تنتقي طلبتها، تتميز على مثيلاتها الأقل انتقاء.

■ نسبة عدد الطلبة إلى عضو هيئة التدريس: من بين مظاهر جودة العملية التعليمية، الأخذ بعين الإعتبار نسبة عدد الطلبة لعضو هيئة التدريس، إذ يجب أن تكون هذه النسبة مقبولة بالدرجة التي تضمن تحقيق الفعالية العملية التعليمية.²

■ دافعية الطلبة واستعدادهم للتعلم: أي مدى سعي الطلبة للمعرفة، وحيهم للإطلاع والإستكشاف، والرغبة في القراءة وطرح الأسئلة.

■ متوسط تكلفة الطالب: فإذا كان معدل إنفاق الجامعة لكل طالب أكبر من جامعة أخرى ضمن المتوقع أن تكون أعلى جودة، إلا أنه لا يكفي قياس جودة التعليم الجامعي بمعدل

¹ رافدة عمر الحريري، القيادة وإدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، مراجعة سعد زناد دروش، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 231.

² حنان رزق الله، أثر التمكين على تحسين جودة الخدمة التعليمية بالجامعة، مذكرة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، 2009، ص112.

تكلفة الطالب الجامعي فقط، فقد تهدر الأموال ولا تستثمر استثمار فعالاً، فهو إذا مؤشر مهم للجودة، غير أنه ليس المؤشر الوحيد.

- نسبة عدد الطلبة في الدراسات الجامعية إلى عدد الطلبة في الدراسات العليا.
- نسبة الطلبة الملمين بمهارات استخدام الكمبيوتر.
- نسبة معدل حصول الطالب على الكتاب.
- مدى قدرة الطلبة على التواصل والمناقشة.
- مدى قدرتهم على التعلم الذاتي.
- مستوى قيمهم السلوكية والخلقية.
- مؤشرات مرتبطة بأعضاء هيئة التدريس: أضحى الإهتمام بجودة عضو هيئة التدريس من أهم انشغالات الجامعة، لذلك أن نجاح العملية التربوية والتعليمية مرهون بجودة أعضاء هيئتها التدريسية من خلال ما يمتلكونه من مستوى تأهيل علمي، ومكانة علمية، وسمعة أكاديمية¹، ويمكن إبراز أهم مؤشرات جودة أعضاء الهيئة التدريسية كما يأتي:²
 - نسبة الحاصلين على جوائز أو شهادات تقدير محلية وعالمية.
 - حجم أعضاء هيئة التدريس ومدى كفايتهم لتغطية جميع الجوانب المنهجية للتخصص.
 - نسبة المستخدمين لشبكة المعلومات الدولية.
 - الكفاءة التدريسية لأعضاء هيئة التدريس.
 - الكفاءة في القيام بمهام الإشراف على الرسائل الجامعية.
 - مقدار الإنتاج العلمي لعضو هيئة التدريس: لا بد من وجود معايير للحكم على جودة الإنتاج العلمي، وهناك جملة مؤشرات يستعان بها للحكم على كم الإنتاج ونوعه من بينها:
 - أ- متوسط إنتاجية العضو من الكتب المؤلفة والمنشورة في خمس سنوات.
 - ب- متوسط إنتاجية العضو من الكتب المترجمة والمنشورة في خمس سنوات.
 - ت- متوسط إنتاجية العضو من البحوث المنشورة في خمس سنوات.
 - ث- متوسط عدد الرسائل التي أشرف عليها العضو في خمس سنوات.
 - ج- نسبة الحاصلين منهم على براءات اختراع.
 - ح- متوسط عدد المؤشرات العربية والأجنبية التي حضرها العضو في خمس سنوات.

¹ سلامة الخميسي، دراسات وبحوث عن المعلم العربي، دار الوفاء لدينا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2003، ص344.

² أشرف السعيد أحمد محمد، الجودة الشاملة والمؤشرات في التعليم الجامعي، دار الجامعة الجديدة الإسكندرية، 2007، ص142.

- نسبة الحاصلين على درجة الدكتوراه في جامعات أجنبية.
 - نسبة الحاصلين على درجة الدكتوراه في مؤسسات أخرى غير التي يعملون بها.
 - مكانة الباحث في جامعة، ومعرفة بالعلماء والآخرين من جامعات أخرى.
 - نسبة المشاركة في عضوية الجمعيات العلمية أو المهنية محليا وعالميا.
 - القدرة على إدراك احتياجات الطلبة.
 - مدى الإلتزام بالمنهج التعليمي.
- مؤشرات مرتبطة بأعضاء الهيئة الإدارية: من أهم هذه المؤشرات نجد:
 - مستوى مؤهلاتهم.
 - مدى قدراتهم على استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة في أداء الأعمال الإدارية.
 - سرعة تنفيذ الممارسات الإدارية.
 - انخفاض عدد مشاكل العمل.
 - مدى فعالية علاقات الإتصال بين أعضاء الهيئة الإدارية وباقي الجهات الأخرى.
 - مدى توفر المعلومات اللازمة لتشغيل وإدارة النظام.

2-1- مؤشرات الموارد المالية:

يمثل تمويل التعليم مدخلا بالغ الأهمية من مدخلات أي نظام تعليمي، وبدون التمويل يقف نظام التعليم عاجزا أن أداء مهامه الأساسية، ولاشك أن جودة التعليم الجامعي على وجه العموم تمثل متغيرا تابعا للتمويل الجامعي في كل مجال من مجالات النشاط، ومن بين مؤشرات جودة الموارد المالية لمؤسسات التعليم العالي نجد:

- الإنفاق على التعليم الجامعي كنسبة مئوية من الدخل القومي الإجمالي.
- الإنفاق على التعليم الجامعي كنسبة مئوية من الإنفاق على التعليم.
- الإنفاق على البحث العلمي كنسبة مئوية من الإنفاق على التعليم الجامعي.
- الإنفاق على الخدمات والأنشطة الطلابية كنسبة مئوية من الإنفاق الكلي على التعليم العالي.
- الإنفاق على تحديث الإدارة الجامعية كنسبة مئوية من الإنفاق الكلي على التعليم العالي.
- الإنفاق على المصادر التكنولوجية ووسائل المعلومات الحديثة كنسبة مئوية من الإنفاق الكلي على التعليم العالي.

3-1- مؤشرات جودة الإمكانيات المادية:

تتوفر الجامعة بحكم طبيعة نشاطها على جملة من التجهيزات المادية، تتنوع بين أبنية ومنشآت تجهيزات ووسائل تكنولوجية، مكتبات ومصادر معلومات.

● مؤشرات جودة المنشآت والأبنية: المبنى التعليمي وتجهيزاته محور هام من محاور العملية التعليمية، ذلك أن المباني التعليمية بمحتوياتها المادية والمعنوية مثل: القاعات، والتهوية، والإضاءة والمقاعد والصوت وغيرها، تؤثر في جودة التعليم ومخرجاته، وتتمثل المؤشرات الخاصة بها فيما يلي:

- مرونة المبنى والإمكانيات المتوفرة فيه لأداء مهمة الكلية أو الجامعة ومدى استيعابه لأعداد الطلبة.
- متوسط نصيب الطلبة من مساحة الأماكن المخصصة للدراسة (قاعات، مدرجات).
- متوسط نصيب الطالب من مساحة الأماكن المخصصة للدروس العملية (كالورشات).
- متوسط نصيب الطالب من المساحة المخصصة للإطلاع بالمكتبة.
- متوسط نصيب عضو هيئة التدريس من مساحة المكاتب والمنشآت الخاصة بهم.
- العمر الزمني للمباني والمنشآت الجامعية.
- مدى توفر عوامل السلامة والأمان في المنشآت الجامعية.
- مدى توفر برامج الصيانة الدورية للمباني الجامعية.
- مدى توفر الظروف المادية والطبيعية المناسبة داخل المباني، كعوامل القهريّة، الإضاءة ...

● مؤشرات جودة المكتبات ومصادر التعلم: تتعلم المكتبة مستودعا للكاتب والدوريات المساعدة على التعليم والتعلم¹، وهي مصدر أساسي للمعلومة يجب أن يناسب أغراض التدريس والبحث التي تعتبر من الأهداف الرئيسية لكل جامعة²، ومن أهم هذه المؤشرات الخاصة نجد ما يلي:³

- مستوى تسلسل، تكامل، توازن، ووضوح محتويات الكتاب الجامعي.
- مستوى جودة الطباعة والإخراج للكتاب.
- متوسط نصيب الطالب من الكتب الحديثة بالمكتبة.
- النسبة المئوية للكتب الأجنبية بالمكتبة.

¹ حامد سرادي، دليل الباحثين في الإدارة والتنظيم، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، 1993، ص 121.

² رمزي أحمد عبد الحي، التعليم العالي الإلكتروني، الطبعة الأولى، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2005، ص 102.

³ أشرف السعيد أحمد محمد، المرجع السابق ذكره، ص 200 ص 201.

- عدد الدوريات (العربية والأجنبية) بالمكتبة.
- مدى استخدام التقنيات الحديثة في الفهرسة وتنظيم المكتبة.
- متوسط عدد الساعات اليومية للإطلاع بالمكتبة.
- مدى التنوع في الوسائل التعليمية والأجهزة الإلكترونية.
- متوسط نصيب الطالب من أجهزة الكمبيوتر المخصصة للأجهزة التعليمية.
- متوسط نصيب عضو هيئة التدريس من أجهزة الكمبيوتر المخصصة لهم.
- متوسط نصيب عضو هيئة التدريس من الأجهزة والمعدات المخصصة لخدمتهم أنشطتهم البحثية.
- مدى توفر عوامل السلامة والأمان للتجهيزات والوسائل التكنولوجية.
- مدى توفر برامج الصيانة الدورية لهذه التجهيزات والوسائل.

4-1- مؤشرات جودة القيادة الجماعية:

يتطلب من القيادات الجامعية امتلاكهم لمجموعة من المهارات، حتى يتمكنوا من القيام بدورهم على أكمل وجه¹، ويمكن إدراج معايير الحكم على جودة القيادة الجامعية فيما يلي:²

- مؤشرات جودة عملية التخطيط:
 - مدى توفر التخطيط الإستراتيجي المتكامل على مستوى الجامعة أو الكلية.
 - مدى وجود أهداف واضحة.
 - مدى توفر معلومات التغذية المرتدة من عمليات تقييم الأداء الجامعي.
- مؤشرات جودة القيادة:
 - مدى استخدام الأساليب الإدارية الحديثة في سير العمل الجامعي.
 - مدى قدرة القيادة الإدارية على الاستغلال الأمثل للمواد المتاحة.
 - مدى قدرة القيادة الإدارية على توسيع دائرة علاقات المؤسسة الجامعية بمؤسسات المجتمع وقطاعات الإنتاج، وبالمؤسسات الجامعية المحلية والعالمية.
- مؤشرات جودة أساليب الرقابة:
 - مدى توفر برامج دورية ومستمرة لتقييم الذاتي للأداء داخل المؤسسة الجامعية.
 - مدى توفر معايير موضوعية، متنوعة، وشاملة لتقييم الأداء الجامعي في الوحدات المختلفة.

¹ حنان رزق الله، المرجع سابق ذكره، ص 95.

² أشرف السعيد أحمد محمد، المرجع السابق ذكره، ص 202 ص 203.

- مدى اشتراك عملاء التعليم الجامعي في عملية تقييم الأداء الجامعي.
- مؤشرات جودة مصادر المعلومات وقواعد البيانات:
- مدى توفر سجلات وبيانات متكاملة وشاملة عن الطلبة ومستويات تعلمهم.
- مدى توفر قواعد معلومات متكاملة عن الأداء الجامعي في مجالاته المختلفة.
- مدى توفر قواعد معلومات متكاملة عن حاجات المجتمع ومشكلات البيئة.
- مدى توفر قواعد معلومات عن احتياجات سوق العمل ومؤسسات المجتمع من الخريجين ومواصفاتهم.
- مدى توفر قواعد معلومات عن الدراسات التبعية للخريجين في مواقع عملهم، وما يواجههم من تحديات ومشكلات، ومستوى رضاهم عن برامج تعليمهم الجامعي.
- مدى توفر قنوات لنشر العلمي بالجامعة من مجلات، دوريات، منشورات.
- مدى التوفر الفعال لشبكة معلومات متكاملة تربط الجامعات بعضها البعض.

5-1- مؤشرات جودة البرامج الدراسية:

تعد الموازنة بين الأصالة والمعاصرة في إعداد البرامج من حيث المستوى والمحتوى والطريقة والأسلوب من العوامل المرتبطة بجودة الخدمة التعليمية¹، وبصفة عامة يمكن تقديم أهم مؤشرات هذا العنصر فيما يلي:²

- مدى قدرة البرامج الدراسية على الاستجابة السريعة للاحتياجات المتغيرة للطلبة.
- مدى قدرتها على الاستجابة السريعة والمرنة للمتغيرات المحلية والعالمية.
- مدى تمثيل محتواها للأهداف والأغراض المعلنة والاحتياجات المحددة منها.
- مدى توفر فرص لمشاركة عملاء التعليم الجامعي في وضع مخططاتها.
- مدى قدرتها على تنمية مهارات التعلم الذاتي وارتياذ المكتبة.
- مدى التوازن بين الخبرات النظرية والجوانب العملية التطبيقية.
- مدى قدرتها على توظيف وتنويع مصادر التعلم.
- مدى توفر برامج تجديدية وعمليات مراجعة مستمرة للبرامج الدراسية.

¹ مهدي السمرائي، المرجع السابق ذكره، ص 424.

² أشرف السعيد أحمد محمد، المرجع السابق ذكره، ص 204.

6-1- مؤشرات جودة التشريعات واللوائح الجامعية:

التشريعات وللوائح الجامعية هي مجموع القواعد والإجراءات التي توضح فلسفة وطريقة سير العمل كما تحدد العلاقات القائمة بين وحدات الجامعة الواحدة والكلية الواحدة والقسم الواحد (مكونات الجامعة المتعددة)، وفيما يلي: بعض المؤشرات المتعلقة بجودة التشريعات واللوائح الجامعية:

- مدى وضوحها وسهولة تنفيذها من قبل جميع الأشخاص.
- مدى قدرتها على توضيح مهمة القواعد التي تحكم النشاط الجامعي في وحداته المختلفة.
- مدى تحقيق التوازن بين مقتضيات الاستقلال الجامعي ومقتضيات الإشراف الحكومي.
- مدى قدرتها على تحقيق التوازن في أداء الوظائف الجامعية.

7-1- مؤشرات جودة البرامج والخدمات الخاصة بالتعليم والبحث:

تعمل الجامعة على تقديم جملة من الخدمات تسمح بتنمية قدرات طلبتها وأعضائها الأعمال بمبين بالشكل الذي يفر لهم بيئة مناسبة للعمل والبحث، وأهم هذه المؤشرات:

- نظم القيد وإجراء التسجيل:
 - مدى سهولة إجراءات القيد والتسجيل.
 - مدى منطقية متطلبات الحصول على الدرجات العليا.
 - مدى سهولة الإجراءات الإدارية للحصول على الدرجات العليا.
- فعالية الإشراف على البحث العلمي:
 - مدى فرغ المشرفين للقيام بمسؤوليات الإشراف.
 - مدى إلمام المشرفين بموضوعات البحوث التي يشرفون عليها.
 - مدى إلمام المشرفين بالمنهجية العلمية السليمة للقيام بواجبات الإشراف.
 - مدى التعاون المشرفين مع الباحثين للحصول على المراجع والمصادر والمعلومات.
 - مدى إيجابية العلاقة التي تربط بين الطلبة والباحثين.
- الخدمات المدعمة:
 - مدى توفر برامج تدريسية وتجديدية دورية للتنمية العلمية والمهنية لأعضاء هيئة التدريس.
 - مدى ملائمة الرواتب والإمتيازات المادية لأعضاء المعيشة والرفي المهني.
 - مدى توفر خدمات الرعاية الصحية لكل من الطلبة وأعضاء هيئة التدريس.

8-1- مؤشرات جودة المخرجات الجامعية: من أهم مؤشرات جودتها نجد:

- مؤشرات كفاءة الجامعة:
 - النسبة المئوية للنجاح في السنوات النهائية.
 - النسبة المئوية من الطلبة الناجحين بتفوق.
 - متوسط سنوات التخرج لطلبة الدراسات العليا.
 - عدد المشاريع البحثية التي قامت بها الجامعة.
- مؤشرات خدمة المجتمع:
 - مستوى الموائمة المهنية للمتخرجين.
 - مدى استجابة البحوث لاحتياجات مؤسسات المجتمع الخدمية والإنتاجية.
 - عدد الاستشارات العلمية التي قدمتها مؤسسات التعليم الجامعي لمؤسسات المجتمع.
 - عدد الإبتكارات والاكتشافات الجديدة التي حققتها الجامعة وتخدم أهداف المجتمع وتحل مشكلاته.
 - النسبة المئوية لأعضاء هيئة التدريس المشاركين في جمعيات خدمة المجتمع.
- مؤشرات رضا عملاء التعليم العالي:
 - مستوى رضا مؤسسات المجتمع وقطاعات الإنتاج المخرجات الجامعية.
 - مستوى رضا أولياء الأمور عن دور الجامعة في إعداد أبنائهم علميا وعمليا وخلقيا.
 - مستوى رضا الطلبة والخريجين في الأداء الجامعي في قنواته التعليمية.
 - مستوى رضا طلبة الدراسات العليا والطلبة الخريجين عن الأداء الجامعي في قنواته البحثية.
 - مستوى رضا أعضاء هيئة التدريس على الجامعة كمؤسسة يعملون بها يتبين لنا من جملة المؤشرات الموضحة سابقا، أنه بإمكان المؤسسة الجامعية تحديد مستوى أدائها اعتمادا على جملة هذه المؤشرات أو جزء منها، مما يدفعها إلى السعي لتحسينه باستمرار بالمستوى الذي يؤهلها لكسب مكانة عالمية، وقد قامت بعض الدول بوضع جملة من المعايير تسمح لها بتقييم الجامعات على المستوى العالمي، ومن أهم وأشهر التصنيفات نجد:
 - تصنيف التايمز: يعتمد هذا التصنيف على المعايير التالية:
 - الأبحاث المنشورة لأعضاء هيئة التدريس 20%.
 - تقييم الأكاديميين للبرامج التي تطرحها الجامعات 40%.
 - توظيف الخريجين 10%.
 - نسبة أعضاء هيئة التدريس الأجانب للعدد الكلي 05%.

- نسبة الطلبة الأجانب لمجموع الطلبة 05%.

وقد احتلت الجامعات أدناه المراكز الأولى حسب هذا التصنيف لعام 2018:

- جامعة هارفارد.
- جامعة كامبريدج.
- جامعة لندن.
- جامعة أكسفورد.
- جامعة شيكاغو.
- معهد مساشوسات للتكنولوجيا.
- تصنيف جامعة شنغهاي: والمعروف بـ ARWU Academic Ranking of World Universities

حيث أن هذا التصنيف يعتمد أساس على معيار البحث العلمي إضافة إلى معايير أخرى وفقا لما يلي:

- الخريجين الفائزين بجائزة في مجالات أخرى كالرياضيات 10%.
- أعضاء هيئة التدريس الفائزين بجائزة نوبل أو جوائز مرموقة أخرى 20%.
- الأبحاث المنشورة في أفضل المجالات الطبيعية والعلوم 20%.
- أداء الجامعات بالنسبة لحجمها 10%.
- كثرة الرجوع أو الإستشهاد بأبحاث أعضاء هيئة التدريس باعتبارها مصادر موثوقة 20%.
- تصنيف ويبوميتركس: يعتمد هذا التصنيف على المعلومات المتوفرة عن الجامعة على موقعها على صفحات الإنترنت، ويأخذ في الإعتبار المعايير التالية:
- حجم موقع الجامعة على الإنترنت 20%.
- عدد وأنواع الملفات الغنية المتوفرة على موقع الجامعة 15%.
- عدد الأبحاث المنشورة على الموقع والبحوث العلمية 15%.
- الروابط الخارجية التي لها رابط على الموقع الجامعة 50%.

ووفقا لتصنيف عام 2018 قد احتلت الجامعات التالية المراكز الأولى عالميا وذلك كما يلي:

- معهد مساشوسات للتكنولوجيا.
- جامعة ستانفورد.
- جامعة هارفارد.
- جامعة كاليفورنيا.

- جامعة كورنل.
- المعهد التكنولوجي في كاليفورنيا.

نلاحظ من التصنيفات السابقة تربيع بعض الجامعات الأمريكية والبريطانية على قمة التصنيف العالمي ولسنوات متتالية، وهذا إن دل على شيء إنما يدل على التفوق العلمي لهذه الدول نتيجة اهتمامها المتواصل والمتزايد بالتعليم، ومن الجدير بالذكر أن بعض الجامعات التي تحتل مراكز متقدمة في أحد التصنيفات، قد لا تكون كذلك في تصنيف آخر ويرجع السبب في ذلك إلى اختلاف المعايير في عملية المعتمدة في التصنيف.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

هناك العديد من الدراسات السابقة التي خضعت إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، ورتأيت أن أضع بين أيديكم هاته الدراسات (دراسات جزائرية وأخرى عربية).

المطلب الأول: الدراسات الجزائرية

- الدراسة الأولى: بعنوان مدى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعة الجزائرية من وجهة نظر الهيئة التدريسية والإدارية، دراسة بجامعة (فرحات عباس، سطيف: 2007، إعداد الباحث: يبعد فائزة) وهي دراسة ميدانية هدفت إلى الوقوف على مستوى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعة وكذا مقارنة مستويات تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة وفقا لمتغيرات (الجنس، الخبرة، المؤهل العلمي، الكلية، التسلسل الوظيفي).

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي المقارن لمحاولة إبراز مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ومحاولة الكشف عن الاختلافات في مستوى التطبيق حسب المتغيرات المحددة وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس العاملين في الجامعة (1014 عضو هيئة تدريس)، إضافة إلى الهيئة الإدارية ذات التسلسل الوظيفي (42 إداري وقامت الباحث بانتقاء عينة الدراسة بالمعينة الإحصائية الطبقية بنسبة (10%) حسب الشروط الإجرائية لروسكو فتحصل على عينة (103 عضو هيئة تدريس)، (42 إداري) وقام الباحث باستخدام مقياس الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي للنعمان الموسوي (2003)، ويهدف هذا المقياس إلى قياس مدى تحقق عناصر الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي وبالتالي التعرف على مواطن القوة والضعف في أدائها والعمل على اتخاذ الإجراءات اللازمة.

وبعد فرز فقرات المقياس تم دمجها في أربع مجالات هي: (تهيئة متطلبات الجودة في التعليم العالي، متابعة عملية التعليم والتعلم وتطويرها، تطوير القوى البشرية، اتخاذ القرار وخدمة المجتمع)، وقد أسفرت نتائج الدراسة على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تطبيق معايير الجودة الشاملة في جامعة (فرحات عباس) من وجهة نظر الهيئة التدريسية وحسب متغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة)، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تطبيق معايير الجودة الشاملة من وجهة نظر الهيئة الإدارية حسب متغيرات (التسلسل الوظيفي، الخبرة، الكلية)، ومستوى تطبيق معايير الجودة الشاملة من وجهة نظر الهيئة التدريسية والإدارية.

تشكل هذه الدراسة منطلق ارتكازي تم الإستفادة منها في العديد من المعطيات التي أسهمت في بناء تصورات نظرية وتحديد مؤشرات محورية ضمن فضاء الجودة في التعليم العالي ومجال التعليم العالي في الجزائر، إضافة إلى الجانب الميداني حيث تمت الإستعانة بها في بناء الإستمارة، ومقاربة ميدان الدراسة حسب بعض المتغيرات الديمغرافية.

- الدراسة الثانية: بعنوان واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائرية، دراسة ميدانية مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير (بمتوسطات ولاية سعيدة، إعداد الباحث: يزيد قادة)، حيث هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية الجزائرية والتعرف على أهداف تطبيقها، وتحدد سؤال الإنطلاق لهذه الدراسة في : ما مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية الجزائرية من خلال الإصلاحات المطبقة؟ وتصنف بناء فرضي تجسد في أنه: لا تطبق المؤسسات التعليمية الجزائرية إدارة الجودة في منظور: (المدرء، الأستاذة، التلاميذ).

وقد اعتمد المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على جمع المعلومات عن الظاهرة المدروسة وتحليلها وتفسيرها للوصول إلى نتائج محددة، والمنهج الإحصائي في الفصل الأخير، أيضا تم الإعتماد على الإستمارة كأداة رئيسية لجمع البيانات بالإضافة إلى الوثائق والسجلات المتعلقة بالمؤسسة محل الدراسة، وقد أجريت هذه الدراسة في الميدان الثاني من السنة الجامعية 2012/2011 تم من خلالها اختيار عينة من 27 متوسطة، وبعد تفريغ البيانات ومعالجتها إحصائيا وتفسيرها تم التوصل إلى أن المؤسسات التعليمية الجزائرية تطبق إدارة الجودة الشاملة في منظور (المدرء، المدرسين، التلاميذ).

المطلب الثاني: الدراسات العربية

- دراسة بعنوان: مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعة العربية الأمريكية (فلسطين، معزوز جابر علاونة)، وتجسدت في ورقة علمية أعدت لمؤتمر: النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني، والذي نظمه برنامج: (التربية وضبط النوعية في جامعة القدس المفتوحة، جويلية، 2004)، وقد هدفت الدراسة إلى التعرف مدى على تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعة العربية الأمريكية من وجهة نظر أعضاء هيئتها التدريسية، وتحديد أكثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة تطبيق في الجامعة كما يراها أعضاء هيئة التدريس، ومقارنة مستويات إدراك أفراد عينة الدراسة لمدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعة العربية الأمريكية وفقا للمتغيرات المستقلة الآتية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في التدريس الجامعي الجامعة التي تخرج فيها، الكلية التي يدرس فيها، العمر).

استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي لأهداف هذه الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة في جميع أعضاء هيئة التدريس العاملين في كليات الجامعة العربية الأمريكية للعام الجامعي (2003-2004) وبلغ مجتمع الدراسة (70 عضو تدريس) وقام الباحث باستخدام مقياس إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي للموسمي (2003)، حيث بلغ عدد فقراته (48 فقرة) موزعة على أربعة مجالات وهي (متطلبات الجودة، والمتابعة والتطوير، والقوى البشرية واتخاذ القرار).

استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي لأهداف هذه الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة في جميع أعضاء هيئة التدريس العاملين في كليات الجامعة العربية الأمريكية للعام الجامعي (2003-2004) وبلغ مجتمع الدراسة (70 عضو هيئة تدريس) وقام الباحث باستخدام مقياس إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي للموسم (2003)، حيث بلغ فقراته (48 فقرة) موزعة على أربعة مجالات وهي (متطلبات الجودة، والمتابعة والتطوير، والقوى البشرية واتخاذ القرار).

استخدام الباحث البرنامج الإحصائي للعلوم الإجتماعية (SPSS) ، وتم التوصيل إلى نتائج تمثله في: أن درجة تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في الجامعة العربية الأمريكية كبيرة على مجال تهيئة متطلبات الجودة في التعليم، ومجال متابعة العملية التعليمية وتطويرها، وكانت درجة تطبيق مجال تطوير قوى البشرية، ومجال اتخاذ القرار وخدمة المجتمع متوسطة، وفيما يتعلق بالدرجة الكلية لدرجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعة العربية الأمريكية، فقد كانت كبيرة، وهذه النتيجة تعني أن الجامعة العربية الأمريكية تطبق مبادئ الجودة الشاملة بدرجة كبيرة.

كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الجدولية في مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعة العربية الأمريكية من وجهة نظرا أعضاء هيئتها التدريسية حسب متغيرات: (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في التدريس، الجامعة التي تخرج منها عضو هيئة التدريس، الكلية التي يدرس فيها، العمر).

وقد أرجع الباحث هذه النتائج إلى أن هناك انسجام في استجابات أفراد عينة الدراسة حول مبادئ إدارة الجودة الشاملة المطبقة في الجامعة العربية الأمريكية بغض النظر عن خصائص أفراد العينة، وهذا قد يعود إلى أن الجامعة العربية تركز في اختيار أعضاء هيئة تدريس أكفاء قادرين على التواصل مع العمل الجامعي والعطاء، وذلك حرصا عن إدارة الجامعة على مواجهة التحديات التي تواجه مؤسسات التعليم العالي العربية بشكل عام والفلسطينية بشكل خاص، وأن مجالات إدارة الجودة الشاملة الواجب تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي تنحصر بتهيئة متطلبات الجودة ومتابعة العملية التعليمية وتطوير القوى البشرية وخدمة المجتمع، وقد تم توظيف هذه الدراسة كمقاربة للأساليب الإحصائية المستعملة والتي توافق بشكل محوري أساليب الدراسة الحالية، وكذا الإطلاع على الإختلافات بين استجابات أفراد العينة باختلاف المتغيرات المحددة، إضافة النتيجة التي توصلت إليها الدراسة والتي مفادها أن مجالات إدارة الجودة الشاملة الواجب تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي تنحصر بتهيئة متطلبات الجودة، والتي أعطت البحث تصورا عن الجوانب الواجب إدراجها، حيث تشكل متطلبات تطبيق إدارة الجودة في التعليم العالي أحد المحاور الأساسية.

المطلب الثالث: التعقيب على الدراسات

من خلال المراجعة المتأنية للدراسات السابقة التي تناولت إدارة الجودة الشاملة كمدخل إداري للإصلاح، التغير في المؤسسات الإنتاجية والخدماتية والخدمانية على الصعيدين النظري والتطبيقي، يمكن استنتاج ما يلي:

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

أوجه الإتفاق

- لقد اتفقت هذه الدراسات في مجملها على أهمية مدخل إدارة الجودة الشاملة كونه يعود بالنفع على المؤسسة التي تتبناها.
- معظم هذه الدراسات استخدمت المنهج الوصفي التحليلي.
- معظم الدراسات المتعلقة بتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي تركز على الجهود المشتركة لجميع أفراد الجامعة في التطبيق الناجح لهذه الفلسفة.

أوجه التشابه

- تتشابه الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في المنهج حيث استخدمت المنهج الوصفي والتحليلي لتحقيق أهدافها والإجابة على تساؤلاتها.

أوجه الإختلاف

- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في محور الإهتمام بالجامعات الجزائرية واستخدمها لنظام إدارة الجودة الشاملة، كما تختلف في أساليب المعالجة الإحصائية.

أوجه الإستفادة

أما في أوجه الإستفادة فقد تم الإستفادة من هذه الدراسات فيما يلي:

- بناء الإطار النظري؛
- تحديد المحاور الرئيسية للدراسة؛
- انتقاء المراجع ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية؛
- الإستفادة من النتائج والتوصيات التي توصلت لها الدراسات وما تضمنه من مقترحات وتوصيات.

خلاصة الفصل الثاني:

من خلال تناولنا للفصل الثاني والذي حاولنا بواسطة الإجابة عن السؤال الفرعي الثاني من إشكالية البحث، وهو ماذا يمثل مدخل إدارة الجودة الشاملة بالنسبة لمؤسسات التعليم العالي؟ وضمن عرضنا لهذا الفصل تأكدنا من صحة الفرضية التي تعتبر أن مؤسسات التعليم العالي من أكثر المؤسسات التي تحتاج إلى التطبيق الفعلي لإدارة الجودة الشاملة، لما لها من أهمية كبيرة في إعداد الموارد البشرية ذات المستوى العالي التي تتولى مسؤولية النهوض بالمجتمع.

كانت الجامعات ولا زالت تحتل مكانة زائدة في المجتمع، وتلعب دورا جوهريا في تكوين الفرد وتنمية قدراته وصقل مواهبه، فهي مسؤولة عن إعداد وتخرج قادة المجتمع وحملة نهضته، من الذين يقع على عاتقهم عبء نقل المجتمع من حالة التأخر والجمود إلى حالة الانطلاق والتقدم، فالجامعة بحكم موقعها في قمة الهرم التعليمي، تسعى من خلال وظائفها المتمثلة في التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع، إلى توجيه السلوك وتنمية المهارات والإدراك، بما يمكن من إعداد قادة التنمية إعداد نفسيا وعلميا متوازنا، وبما يضمن تحقيق التطور للمجتمعات.

وبفعل النجاحات التي حققتها إدارة الجودة الشاملة في القطاع الصناعي، فقد جذبت بشدة انتباه الباحثين والإداريين، ورؤساء الجامعات وعمداء الكليات نحوها، حيث تم العمل على إستعارة هذا المفهوم من منبته الصناعي وتجربته في الجانب التعليمي، بالأخص الجامعي، وذلك من أجل النهوض بمستوى أداء الجامعات، والرفع من المستوى مخرجاتها من المخرجين المؤهلين علميا وعمليا لخدمة المجتمع وتحقيق أهدافه واللاحاق بركب التقدم.

وقد عملت العديد من المؤسسات التعليم العالي في دول العالم المختلفة، كالجامعات الأمريكية والجامعات الأوروبية وكذلك جامعات الدول العربية، على تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة وإنشاء وحدات اعتماد أكاديمي مساندة للجودة بالشكل الذي يجعلها من بين الجامعات المعترف عالميا بجودة خدماتها التعليمية.

الفصل الثالث: إدراك أهمية

إدارة الجودة الشاملة بجامعة

عبد الحميد ابن باديس

مستغانم

تمهيد:

يعتبر التعليم العالي من أهم مراحل التعليم التي تعمل على إعداد الإطار المؤهلة لقيادة مؤسسات المجتمع، وركيزة أساسية لتحقيق تنمية شاملة، وهو استثمار في العنصر البشري الذي يعتبر أهم ما يملكه أي مجتمع يسعى للوصول إلى أفضل أهدافه وغاياته، وهذا لما دفع بالمجتمعات المتقدمة منها والنامية على سواء، إلى جعل التعليم الجامعي من أهم أولوياتها، مع الأخذ بعين الإعتبار الفارق بين درجة الإهتمام به، كون الإهتمام بالتعليم الجامعي ليس ترفا فكريا، بل هو ضرورة حتمية وقضية مسير فالجامعة وسيلة تطوير للمجتمع، من خلال مساعدتها على تكوين النظرة العلمية التي تهيئ الناس لتقبل التغيرات.

إن تفعيل دور الجامعة في تحقيق التغيير، يتطلب تطبيق نظام الجودة في التعليم العالي من أجل ضمان مخرجات مؤهلة قادرة على قيادة التنمية الشاملة، وبقدر تطور التعليم وارتقائه وتنوع مخرجاته، تنطلق العملية التنموية في أي دولة بقوة صوب التقدم الحضاري ويتسير لها الإستغلال الأمثل لمواردها، كما يسمح لها بإثبات ذاتها على الخريطة العالمية.

وعليه سنتطرق في هذا الفصل إلى لمحة عن التعليم العالي في الجزائر الذي يتضمن مبحثين هما:

- ✓ المبحث الأول: نبذة عن التعليم العالي في الجزائر.
- ✓ المبحث الثاني: واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة بجامعة عبد ابن باديس- مستغانم.

المبحث الأول: نبذة عن التعليم العالي في الجزائر

نستعرض خلال هذا المبحث مراحل تطور التعليم العالي بالجزائر، إضافة إلى مبادئ التعليم العالي بالجامعة الجزائرية، وكذلك الأهداف التي تسعى هذه الأخيرة لتحقيقها.

المطلب الأول: تطور التعليم العالي بالجزائر

هو التعليم العالي بالجزائر بجملة من المراحل يمكن توضيحها كما يلي:

1. التعليم العالي خلال الإستعمار:

إن الإطلاع على الوثائق المتعلقة بالتعليم في الجزائر، بين أن هذا القطاع كان يحتوي على جامعة واحدة خلال عقبة الإستعمار الفرنسي هي جامعة الجزائر، أسست هذه الأخيرة سنة 1877 وأعيد تنظيمها سنة 1909 وكانت تضم أربع كليات هي: ¹ كلية الآداب والعلوم الإنسانية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، كلية العلوم والفيزياء، والكلية الرابعة للطب والصيدلة، وقد أنشئ هذا القطاع الخدمة المواطنين الفرنسيين، حيث ذلك الإحصائيات بأن قطاع التعليم بصفة عامة، لم يكن يضم أكثر من 10 % من الجزائريين، أما التعليم العالي فلم يستفد إلا نحو 300 طالب، وهذا بحكم الجامعة كانت فرنسية المنشأ، وأنها جاءت لخدمة أبناء الفرنسيين المعمارين المتواجدين بالجزائر، وقد انتهجت فرنسا في البداية إستراتيجية تكوين نخبة مزية من المثقفين الجزائريين مقطوعة الصلة عن الجماهير الشعبية، من أجل الإستعانة بهم في تنفيذ سياساتها الإستعمارية، غير أن سياسة المستعمر لم تكن ناجعة بالقدر الذي كان يتصوره، حيث أصبح الأفراد المتعلمون سواء نالوا تعليما جامعيًا أو غيره يمثلون أكبر خطر على تواجدهم في الجزائر، وقد أعلن رئيس المجلس الجزائري الأعلى وهو فرنسي في عام 1886 قائلاً: " لا يزال يتضح لنا من التجربة أن المواطنين الجزائريين الذي نعلمهم التعليم الوافي هم الذين يبدون لنا الكثير من العداوة" كما أعلى المجلس الأوروبي الأعلى باسم الأوروبيين في الجزائر في 01 مارس 1908: بأن العرب شعب حقير وأنهم لا يصلحون إلا خدما للمستعمرين أو عمالًا أو بنائين فقط ²، وإخلاصًا لروح هذه السياسة العنصرية عند تعليم الجزائريين كانت الجامعة الجزائرية شبه مغلقة في وجه أبناء الجزائر المتعطشين، للعلم والمعرفة ولم تفتح للبعض منهم إلى بصعوبة كبيرة.

هذه نظرة عامة من صورة التعليم العالي في الجزائر حتى قيام الثورة التحريرية ضد الإستعمار سنة 1954، التي دفعت بأغلبية الطلبة الجزائريين في 19 ماي 1956 إلى مغادرة مقاعد الدراسة لتلبية واجب

¹ راجع تركي، أصول التربية والتعليم، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1990، ص 146.

² راجع تركي، ابن باديس رائد التربية والإصلاح في الجزائر، الشركة الوطنية للنشر والتوزيع، الجزائر، 1981، ص 134.

الدفاع عن الوطن وحمل السلاح ضد الإستعمار، ليلتحقوا بصفوف الثورة ويعلموا إضرابهم عن التعليم حتى تتحرر الجزائر، وبعد الإستقلال مباشرة وجدت الجزائر نفسها أمام تحديات الأمية والجهل والفقير والتخلف.

2. التعليم العالي في الفترة 1962-1998:

ورثت الجزائر بعد الإستقلال وضعاً مزمياً على جميع النواحي الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والدينية وبقيت الجامعة الجزائرية بنفس الأسلوب الذي تركه الإستعمار، فرنسية في برامج التعليم، في هيئة التدريس وحتى أساليب وأنظمة الإمتحانات والشهادات وأمام هذا الأمر اتجهت الجزائر إلى الإهتمام بالتعليم عموماً والتعليم العالي خصوصاً لأن هذا القطاع هو الأكثر أهمية بصفته المنتج للإطارات القادرة على القيادة التنموية، واعتمدت الدولة على سياسة التوازن الجهوي في خدمة المصالح العامة. كما وجدت الجزائر سنة 1962 نموذجاً جامعياً يتمثل في بنية خاصة لبلد أجنبي يختلف في الإنتماء الحضاري وفي مستوى التطور الإقتصادي والإجتماعي عن أصول المجتمع، إلا أن آثار المنظومة الفرنسية بقيت على الجامعة خصوصاً، وقد بدأ هذا الإمتداد للجامعة الفرنسية واضحاً جداً إلى درجة أن الدولة الفرنسية كانت إلى غاية نهاية فترة الستينات تعترف بكامل الحقوق لمعظم الشهادات التي كانت تمنحها الجامعة الجزائرية، لكن المشكل الذي واجه الدولة في هذه الفترة هو تكوين إطارات سامية بوتيرة مستعجلة لسد النقص المتواجد آنذاك سواء على مستوى المؤسسات التعليمية أو قطاعات الإقتصاد الأخرى لذلك اعتمدت الدولة على سياسة التخطيط بغية توحيد الجمهور والوصول إلى الأهداف المنشودة في أقرب وقت، ويعد المخطط الثلاثي من 1967 إلى غاية 1969 الإنطلاقة الأولى التي انتهجتها الدولة لتغيير الأوضاع السائدة في تلك الآونة.

1-2- الفترة من 1967- إلى 1969: اعتبر المخطط الثلاثي الأول أساس تطبيق سياسة التوازن الجهوي وديمقراطية التعليم، حيث شهدت هذه الفترة إنشاء مؤسستين للتعليم العالي: جامعة وهران في عام 1962 وجامعة قسنطينة عام 1969 وكان من أهداف هذا المخطط:

- زيادة أعداد الطلبة والخريجين بما يتناسب مع احتياجات الوطن من إطارات.
- توجيه الطلبة إلى مجالات التكوين التي تحتاجها التنمية.
- لا مركزية شبكة التعليم العالي وذلك بتخصيص الجامعات حسب متطلبات التنمية والتوازن الجهوي.

مع ارتفاع أعداد الطلبة الوافدين للجامعة بالمقارنة مع الهياكل المخصصة لهذا القطاع إرتفع عدد الطلبة من 2725 طالب عام 1962-1963 إلى 12243 طالب عام 1969-1970 مما أدى إلى تسجيل عجز في هياكل الإستقبال الأمر الذي استدعى إيجاد حلول مستعجلة، فتنازلت وزارة الدفاع الوطني عن بعض ثكناتها العسكرية، ورغم زيادة نسبة الطلبة المتخرجين في هذه الفترة، إلا أن الجامعة لم تستطع تغطية الطلب المتزايد على الإطارات في سوق العمل من أجل تلبية احتياجات القطاعات الإقتصادية الأخرى، وعلى هذا الأساس استوجب إصلاح التعليم العالي إصلاحا شاملا وعميقا من حيث الهياكل والبرامج التعليمية، حيث تم إنشاء وزارة متخصصة في التربية والتعليم العالي والبحث العلمي سنة 1970 لأن الجامعة قبل تاريخ كانت وصاية وزارة التربية الوطنية.

2-2- مرحلة الشروع في الإصلاحات 1970-1970: صادفت هذه المرحلة تنفيذ مخطط الرباعي الأول 1970-1973 والمخطط الرباعي الثاني 1974-1977، كما تميزت بإعادة النظر والتفكير في محتوى نظام التعليم العالي الموروث عن النظام الفرنسي، فضلا عن تأسيس الوزارة شهدت هاته الفترة تطورا حاسما في مصير الجامعة سنة 1971، حيث انطلق الإصلاح الشامل والعميق للتعليم العالي الذي كان الهدف الرئيسي منه تكوين الإطارات كما ونوعا، وتكوين جامعة جزائرية أصلية مندمجة بشكل أوسع في عملية التنمية مع إعطاء تصور جديد للدراسات الجامعية ومن أهم خصائص هذا الإصلاح:¹

- تمديد السنوات الدراسية في بعض التخصصات العليا.
- إلغاء التنظيم السنوي وتعويضه بالتنظيم السداسي النصف السنوي.
- تحويل المناهج الدراسية إلى نظام الوحدات من أجل تقييم المعارف ونيل الشهادات.

وقد استهدف إصلاح التعليم العالي فضلا عن إعادة توجيه محتوياته وفقا لسياسات التوظيف وسياسة التنمية، الإسراع في تكوين وتخريج أكبر عدد ممكن من الإطارات الوطنية المؤهلة بأقل تكلفة ممكنة، وذلك باعتماد أربع مبادئ رئيسية هي: الديمقراطية، التعريب، الجزارة مع تثمين التوجه العلمي والتكنولوجي، من خلال تكوين الطلبة القادرين على استيعاب مجموعة الأفكار العلمية والتقنية الضرورية لإنشاء الصناعات واستصلاح الموارد الطبيعية الوطنية، وتم إنشاء هيئات عديدة ترعى البحث العلمي منها المجلس العلمي للبحث العلمي سنة 1972، ثم الهيئة الوطنية للبحث العلمي ومراكز البحث التابعة لها في فروع التكنولوجيا النووية والإقتصاد والفلك وغيرها، ورغم هذه الجهود المتعبدة التي قامت بها الدولة غير أن الإنجازات السابقة لم تفي بالمتطلبات اللازمة، لهذا واصلت الدولة تطبيق بعض لمبادئ من خلال المخطط الرباعي الثاني، الذي وضع لإتمام المخطط السابق ومواصلة

¹ حمزة مرادسي، دور جودة التعليم العالي في تعزيز النمو الإقتصادي، مذكرة ماجيستر، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2009، ص 70.

التوسع في شبكة التعليم العالي من خلال إنشاء مراكز جامعية على مستوى عدة شيدت في هذه الفترة : جامعة العلوم والتكنولوجيا هواري بومدين العاصمة، جامعة تلمسان، جامعة عنابة، جامعة العلوم والتكنولوجيا بوهران، جامعة باتنة، جامعة البليدة، وجامعة تيزي وزو، كما عرفت هذه المرحلة إدخال شعب جديدة لتغطية النقص على مستوى القطاعات الإقتصادية.

3-2- الفترة من 1980-1998: واصلت الدولة الإستعانة بالمخططات طويلة المدى من خلال الخماسي الأول (1980-1984) والمخطط الخماسي الثاني (1985-1988)، وأهم ما ميز هذه المرحلة ظهور مشروع الخريطة الجامعية سنة 1984، التي تبناها الوزارة كوسيلة لتسيير التعليم العالي حيث حددت من خلالها الأهداف التالية:

- الوصول إلى عدد الطلبة في حدود 150.000 طالب، مع زيادة فتح شعب جديدة في تخصصات العلوم والتكنولوجيا.
- بناء منشآت يمكنها أن تستقبل من 6000 إلى 8000 طالب.
- خلق اختصاص نسبي لكل جامعة حسب المنطقة التي تتواجد فيها وأيضا حسب متطلبات التنمية لتلك المنطقة.
- تحسين جودة التعليم العالي سواء على مستوى البنى التحتية أو الطاقات البشرية.

3. التعليم العالي في الفترة 1999 إلى يومنا هذا: تعد هذه المرحلة أكثر المراحل تقدما مقارنة مسابقاتها وكان فيها:¹

- (1) وضع مخططات تنموية خماسية 1998-2002 و2005-2009 والمخطط الخماسي 2006-2010 والهدف من هاته المخططات هو تصحيح الأخطاء الموجودة في القطاع والحد من المشاكل التي عرفتھا الفترة السابقة وهذا قصد إيجاد السبل الأنجع للإرتقاء بالجامعة وإعطاء مكانة دولية مرموقة عن طريق التعاون مع المنظمات الدولية، وتبين برامج جديدة تواكب التطورات العلمية المعاصرة.
- (2) رفع حصة ميزانية البحث العلمي من 0.75 من الناتج الوطني الخام عام 1999 إلى 1% عام 2002.
- (3) تبين نظام L.M.D خلال السنة الجامعية 2004-2005 بموجب مرسوم 04.371 المؤرخ في 2004.11.21.

¹ سمية إبراهيمي، إصلاح التعليم العالي والبحث العلمي من الموقع الإلكتروني: WWW.Veecos.net/portal/index.pdf يوم 2011/09/25.

- (4) اتساع الشبكة الجامعية حيث أصبحت 90 مؤسسة تغطي 47 ولاية.
- (5) ارتفاع في قدرات الإستقبال البيداغوجي إلى حوالي أكثر من 1.100.000 مقعد بما يمكن من استقبال أكثر من 1320.000 طالب كحد أدنى.

المطلب الثاني: مبادئ الجامعة الجزائرية

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

1. الديمقراطية في التعليم:

سعت الدولة الجزائرية من خلال ديمقراطية التعليم العالي إلى إتاحة الفرص المتكافئة لجميع الطلبة الجزائريين الذين أنهوا دراستهم الثانوية، كل حسب كفاءة العقلية، بغض النظر عن الفوارق الطبقية، وربط القطر الجزائري بشبكة واسعة من الجامعات والمعاهد العليا، تعدد معها مراكز توزيع التعليم والثقافة والتكنولوجيا في كل جهات الوطن، كما عملت على توفير رعاية الصحية والإقتصادية (المنح الدراسية والمطاعم الجامعية والسكن) لأبناء الفئات الشعبية الفقيرة، حتى يتمكنوا من الإستفادة من فرص التعليم الجامعي، وتقديم رعاية خاصة للمتفوقين منهم.

2. جزارة سلك التعليم:

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

- سعي الدولة إلى تكوين نموذج تعليم عالي خاص بها وليس مستوردا في الخارج، سواء فيما يتعلق بالمناهج، الخطط أو الأسلوب.
- الجزارة الدائمة لسلك الإطارات.
- ربط التعليم العالي في الجزائر بواقع هذه الأخيرة، واحتياجات وتطلعات أفرادها، فأهداف التعليم ترتبط عموما بأهداف التنمية.

3. 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 أعتمد في الجزائر على المبادئ التالية:¹

- اللغة العربية هي لغتنا ولغة ثقافتنا، إحدى مكونات الهوية الجزائرية وبالتالي 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 الإستقلال من خلال إصلاح التعليم العالي على وضع التعريب محل اهتمامها، وأدت المجهودات التي بذلتها إلى تعريب كامل فروع العلوم الإنسانية والإجتماعية بدون ازدواجية منذ بداية الموسم الدراسي 1980-1981، وبهذا أصبح التعريب واقعا ملموسا في هذه الفروع ولكن بقيت اللغة العربية غائبة في جميع المؤسسات والمعاهد ذات الطابع التكنولوجي.

4. الإتجاه التكنولوجي في التعليم العالي:

عرف التعليم العالي في الجزائر بعد الإستقلال مباشرة طغيان التسجيل في الفروع الإنسانية والعزوف عن الفروع العلمية والتكنولوجية ففي الموسم الدراسي 1971-1972 عرفت شعبي العلوم القانونية والسياسية تسجيل مالا يقل عن 4978 طالب و 6316 طالب في العلوم الإجتماعية والآداب ليرتفع العدد خلال الموسم الدراسي 1974-1975 إلى 8715 طالبا في العلوم القانونية والسياسية و6404 طالبا في العلوم الإجتماعية والآداب.

أصبح عزوف الطلبة الجزائريين عن الفروع العلمية والتقنية لا يخدم التوجه الصناعي والتكنولوجي للجزائر من أجل بحث تنمية إقتصادية، مما يجعل الدولة تتخبط في مشكلة نقص الإطارات والتقنيين القادرين على قيادة الصناعة الجزائرية ولمواجهة هذه الظاهرة وانطلاقا عن القناعة أن للتحكم العلمي والتكنولوجي أثرا كبيرا في تطور المجتمعات وتقدمها، فقد تضمن هذا البند فرض سياسة توجيهية للطلبة نحو الفروع العلمية ذات الصلة بالتكنولوجيا، كما عمدت الجزائر إلى الأخذ بعين الإعتبار حاجتها إلى المهارات التقنية العالية، وبذلك بدأت رقعة العلوم الإجتماعية والسياسية والعلوم القانونية

¹ رفيق زواولة، تنظيم وهيكل الجامعة الجزائرية، مذكرة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2004، ص 182.

والآداب تتعلق لصالح الشعب العلمية إنطلاقا من الموسم الدراسي 1979-1980 الأمر الذي أدى التوسع وزيادة عدد الطلبة المسجلين في الفروع العلمية والتكنولوجية الأخرى.

عملت الجزائر على الأخذ بالتوجه التكنولوجي العلمي في منظومتها التعليمية، وذلك عن طريق الإهتمام بما يأتي:

- الإهتمام بالتعليم التكنولوجي والتوسع فيه، وتشجيع الدراسي على الإلتحاق بمدارسه ومعاهده العليا.
- المزج بين الدراسة النظرية والعلمية في التعليم الجامعي بحيث يكون الطالب قادرا على تطبيق النظريات العلمية في المجالات التطبيقية كالصناعة والزراعة والطب وغيرها.

المطلب الثالث: أهداف الجامعة الجزائرية

تهدف مختلف الجامعات 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.

مع 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 التحديات العصر ومتطلباته كونها أداة المجتمع في صنع قياداته المختلفة، ومصدر أساسي من مصادر الفكر والإشعاع الثقافي.

تعد الجامعة في الوطن العربي إحدى التنظيمات الإجتماعية التي تهدف لإعداد الكفاءات البشرية وتمكين الطالب من التزويد بالعلم والمعرفة، وتنمية أنماط التفكير العلمي لديه بالإضافة إلى الإهتمام أكثر بالبحوث العلمية وتحدد الأهداف الرئيسية للجامعات العربية بثقيف الفرد وتنمية معارفه وكذا تنمية المهارات العلمية وتجديدها باستمرار أما بالنسبة للجامعة الجزائرية فقد عرفت العديد من التغيرات إلى تحديد ورسم أهدافها بما يتماشى وتطلعات المجتمع المستقبلية وذلك نتيجة لتطورات الذي عرفها المجتمع الجزائري عبر مراحلها المختلفة فبعد الإستقلال كان هدف الجامعة يتمثل في توسيع فرص التعليم العالي وتكوين الأفراد للمساهمة في تنمية وتطوير المجتمع في جميع المجالات الإقتصادية والسياسية والثقافية والإجتماعية، حيث كانت ترتكز أكثر على مطالب المجتمع واحتياجاته في تلك الفترة بعد ذلك تحدد هدف الجامعة الجزائرية في إصلاح التعليم العالي عام 1971 من أجل خدمة قطاعات التنمية الوطنية والإهتمام بمشاكلها المختلفة، وتوجيه التعليم نحو الفروع التي

يحتاجها الإقتصاد الوطني، ومع التطورات التي شهدتها الجامعة الجزائرية نتيجة التقدم العلمي والثورة التكنولوجية، فقد أصبحت تسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها:

- القيام بنشر المعرفة والعمل على تطوير البحث العلمي.
- إدراج التعليم ضمن الإستثمارات الأساسية من خلال تكوين الإطارات اللازمة لتلبية حاجيات البلد.
- ربط التعليم الجامعي بالمشكلات الوطنية من خلال قيام البحوث 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 مناهج وأساليب التدريس مع أهمية توفير كل الإمكانيات المادية والبشرية.

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

من بين المؤسسات التعليم العالي الجزائرية التي سنتطرق إليها في بحثنا هذا، ثم 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 ومدى إستعداد 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 1989 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 12-77 مؤرخ في 19 ربيع الأول عام 1433 الموافق لـ 12 فبراير سنة 2012 المعدل والمتمم للمادة 2 من المرسوم التنفيذي رقم 98-220 المؤرخ في 13 ربيع الأول عام 1419 الموافق لـ 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 العلوم الطبيعية والحياة (FSNU)

- كلية العلوم والتكنولوجية (FST)

- كلية الأدب والفنون (FLA)

- كلية الحقوق والعلوم السياسية (FDSP)

- كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير (FSECSG)

- كلية العلوم الإجتماعية (FSS)

- معهد التربية البدنية والرياضية (IEDS)

نظرا للمرسوم الخاص رقم 98-220 المؤرخ في 07 جويلية 1990، المعدل والمتمم نظرا للمادة 04 من المرسوم الخاص رقم 12-77 المؤرخ في 12 فيفري 2012 مديرة 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 والتأهيل الجامعي والبحث العلمي والتكوين العالي فيها بعد التدرج.

- نيابة رئاسة الجامعة للعلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية.

- نيابة رئاسة الجامعة للتنمية والاستشراف والتوجيه.

❖ 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.

- رؤساء المجالس العلمية للكليات.

- رؤساء وحدات البحث.

- مسؤول المكتبة الجامعية.

- ممثلين عن الأستاذة.

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 (2): تقديم جامعة عبد الحميد ابن باديس- مستغانم

<p>أربعة نيابات الرئاسة</p> <p>- التكوين العالي في التدرج</p> <p>- التكوين العالي في ما بعد التدرج والبحث العلمي</p> <p>- العلاقات الخارجية والتنشيط العلمي</p> <p>- التنمية والإشراف والتوجيه</p>	<p>كلية الطب</p> <p>كلية العلوم الدقيقة والإعلام الآلي</p> <p>كلية العلوم الطبيعية والحياة</p> <p>كلية العلوم والتكنولوجيا</p> <p>كلية الأدب والفنون</p> <p>كلية الحقوق والعلوم السياسية</p> <p>كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير</p> <p>كلية العلوم الإجتماعية</p> <p>معهد التربية البدنية والرياضية</p>
<p>عدد الطلبة 28120</p> <p>في التدرج</p>	<p>9 مواقع بيداغوجية منها</p> <p>2 مزرعتين</p> <p>6 اقامات جامعية</p>
<p>1296 أستاذ</p> <p>903 عمال مستخدمين وتقنيين</p>	<p>1481 في بعد التدرج</p>

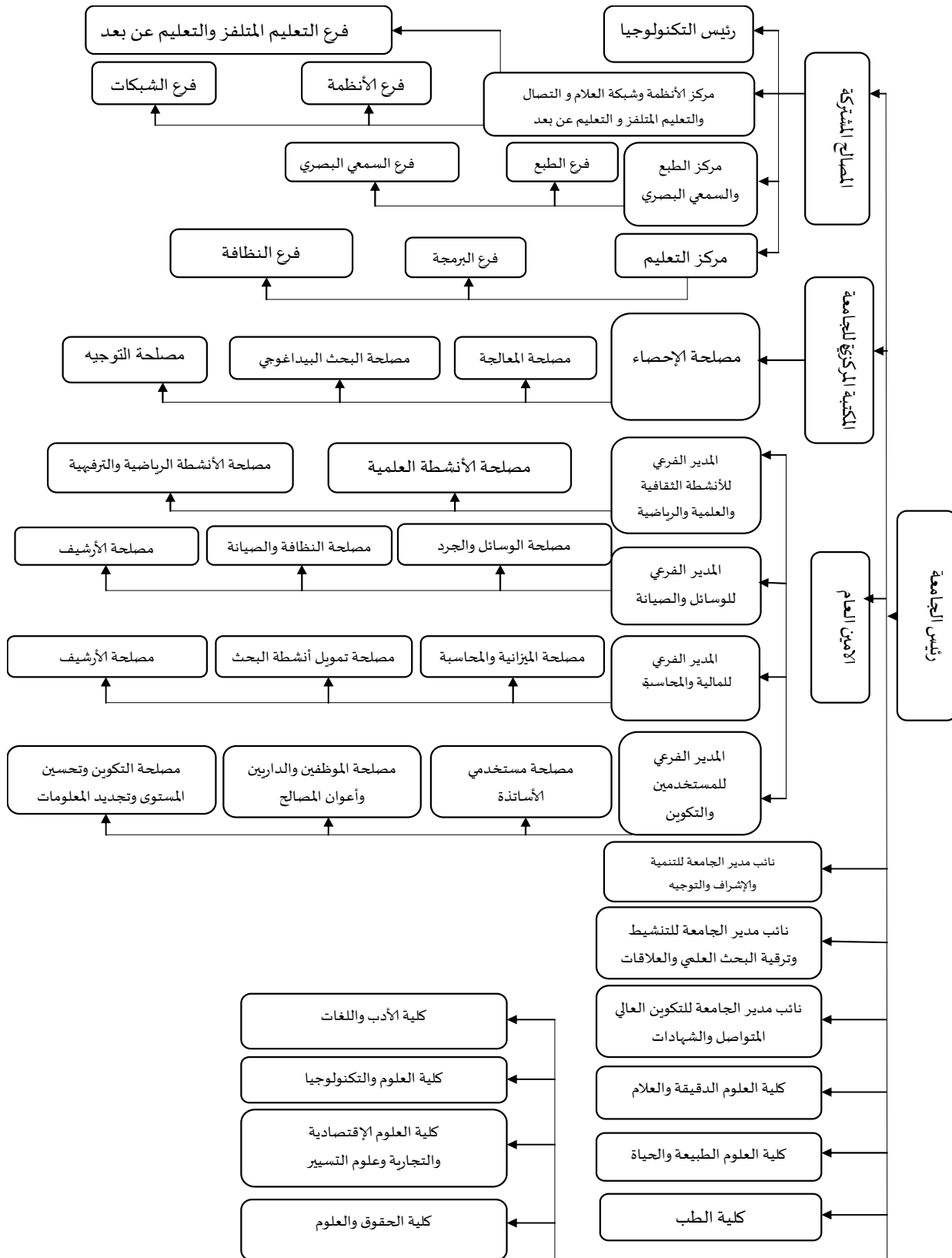
المصدر: من إعداد الطالب على أساس المعطيات المقدمة من طرف الجامعة

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 الإقتصادية والإجتماعية والثقافية للبلاد.
- ✓ تلقين الطلبة منهاج البحث وترقية التكوين بالبحث وفي سبل البحث.
- ✓ المساهمة في إنتاج ونشر معمم العلم والمعارف وتحصلها وتطويرها والمشاركة في التكوين المتواصل وتتمثل المهام الأساسية للجامعة في مجال البحث العلمي والتطور التكنولوجي فيما يلي.
- ✓ المساهمة في الجهد الوطني للبحث العلمي والتطور التكنولوجي.
- ✓ المشاركة في دعم القدرات العلمية والوطنية.
- ✓ تثمين نتائج البحث ونشر الإعلام الدولية في تبادل المعارف وإثرها.

الشكل رقم (3): الهيكل التنظيمي لجامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم



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

تنظيم جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم:

- ❖ مديرية الجامعة: تنظيم مديرية الجامعة نيابة المديرية العامة والمكتبة المركزية للجامعة.
- ❖ نيابة المديرية: مديرية الجامعة المكونة من أربع نيابات كما يلي:

1) نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في التدرج والتكوين المتواصل والشهادات:

تتكلف بما يلي:

- متابعة المسئلة 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 وإنتقال 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 الآتية:
- مصلحة التعليم والتدريب والتقييم.
 - مصلحة التكوين المتواصل.
 - مصلحة الشهادات والمعادلات.

2) نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي فيما بعد التدرج والتأهيل الجامعي والبحث العلمي: تتكفل

بما يلي:

- متابعة المسائل المرتبطة بسير التكوين لما بعد التدرج وما بعد التدرج المتخصص والتأهيل الجامعي.
- متابعة أنشطة البحث لوحدها ومخابر البحث، وإعداد الحصيلة بالتنسيق مع الكليات والمعاهد.
- القيام بكل نشاطات من شأنه تثمين نتائج البحث.¹
- ضمان سير المجلس العلمي للجامعة، والحفاظ على الأرشيف.

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

- جمع ونشر المعلومات بأنشطة البحث التي تنجزها الجامعة.

تشمل نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي فيما بعد التدرج والتأهيل الجامعي 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:

تتكفل 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.

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 ولازالت 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 ومؤهون، 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 (1): هيئة التدريس حسب الدرجة العلمية بجامعة مستغانم

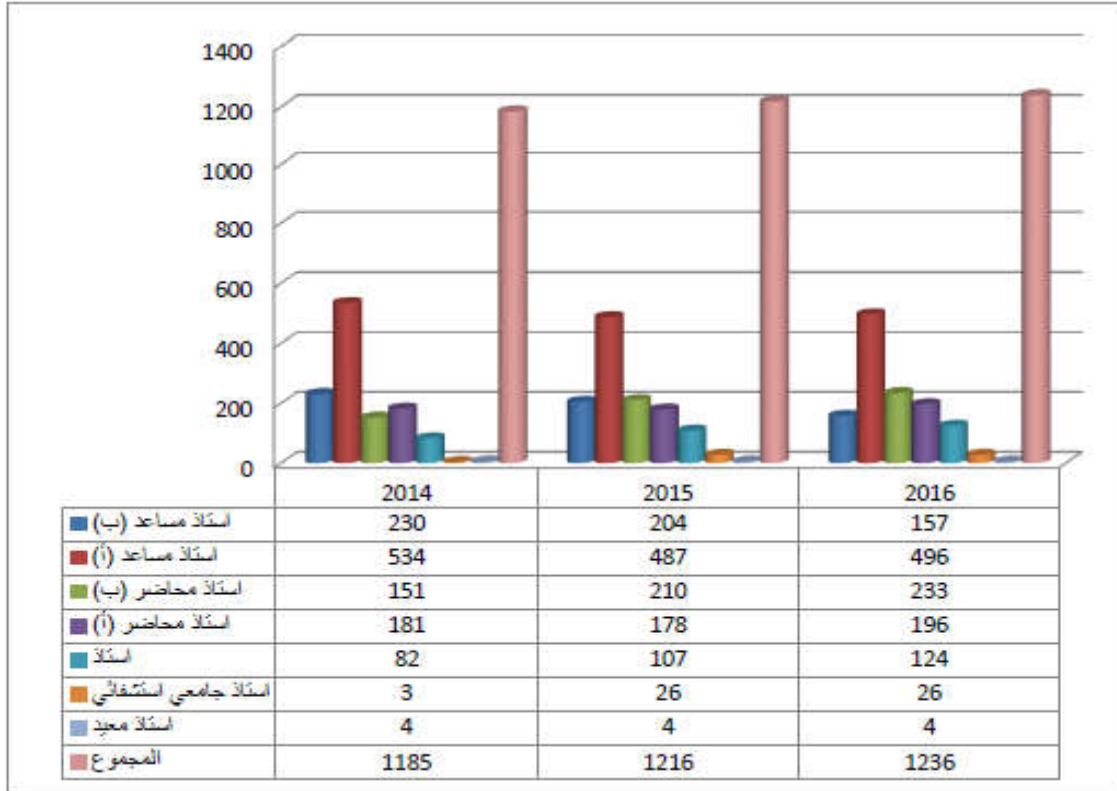
السنوات	أستاذ مساعد (ب)		أستاذ مساعد (أ)		أستاذ محاضر (ب)		أستاذ محاضر (أ)	
	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
2014	230	% 19.40	534	% 45.06	151	% 12.74	181	% 15.27
2015	204	% 16.77	487	% 40.04	210	% 17.27	178	% 14.64
2016	157	% 12.70	496	% 40.12	233	% 18.85	196	% 15.86
السنوات	أستاذ		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.

نلاحظ من الجدول أن عدد الأساتذة بجامعة مستغانم عرف تزايدا 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٪ وبقي عددهم ثابت على مر السنوات المبينة.

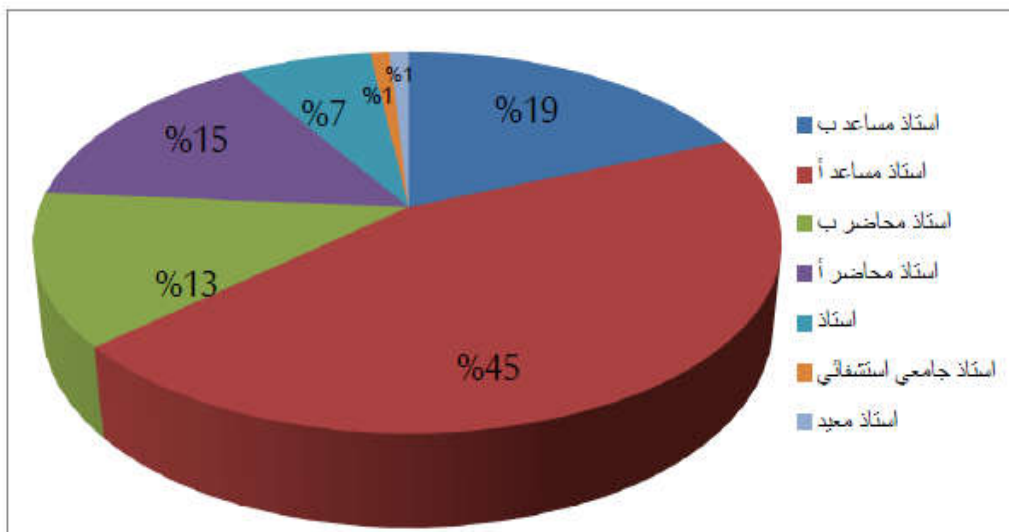
والشكل التالي يلخص تطور عدد أعضاء هيئة التدريس حسب الدرجة العلمية خلال السنوات 2014، 2015، 2016.

الشكل رقم (4): تطور هيئة التدريس حسب الدرجة العلمية



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

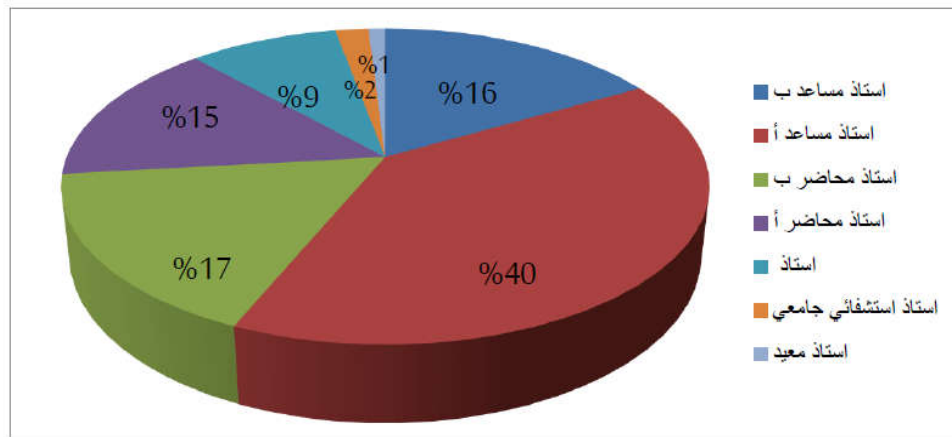
الشكل رقم (5): تطور أعضاء هيئة التدريس بجامعة مستغانم خلال سنة 2014 م



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، وفي الأخير نسبة 1 % لكلا من أساتذة جامعيين استشفائيين وأساتذة معيدين ما يعادل 3 إلى 4 أساتذة.

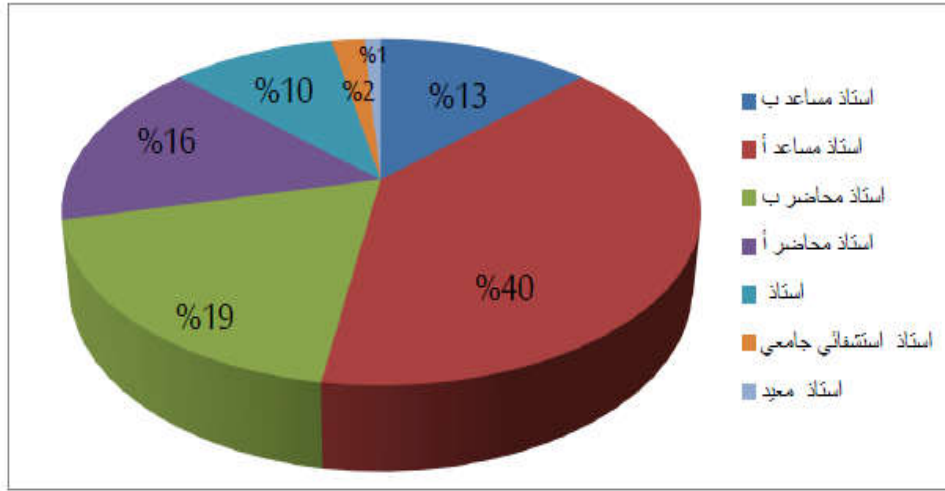
الشكل رقم (6): تطور أعضاء هيئة التدريس بجامعة مستغانم خلال سنة 2015 م



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 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 أستاذ، ومن ثم تأتي فئة أساتذة محاضرين قسم (أ) بنسبة 15 % أي ما يعادل 178 أستاذ، و بعدها مباشرة فئة أساتذة تعليم عالي بنسبة 9 % أي 107 أستاذ، وفي الأخير نسبة 2 % تمثل أساتذة جامعيين إستشفائيين أي ما يعادل 26 أستاذ استشفائي ونسبة 1 % تمثل أساتذة معيدين ما يعادل 4 أساتذة.

الشكل رقم (7): تطور أعضاء هيئة التدريس بجامعة مستغانم خلال سنة 2016 م



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، وفي الأخير نسبة 2 % تمثل أساتذة جامعيين إستشفائيين أي ما يعادل 26 أستاذ استشفائي ونسبة 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 واستثمار قدراتها.

➤ الأقدمية المهنية للأستاذ الجامعي ودرجته العلمية بجامعة عبد الحميد ابن باديس - مستغانم.

الجدول رقم (2): الأقدمية المهنية للأستاذ الجامعي ودرجته العلمية بجامعة مستغانم

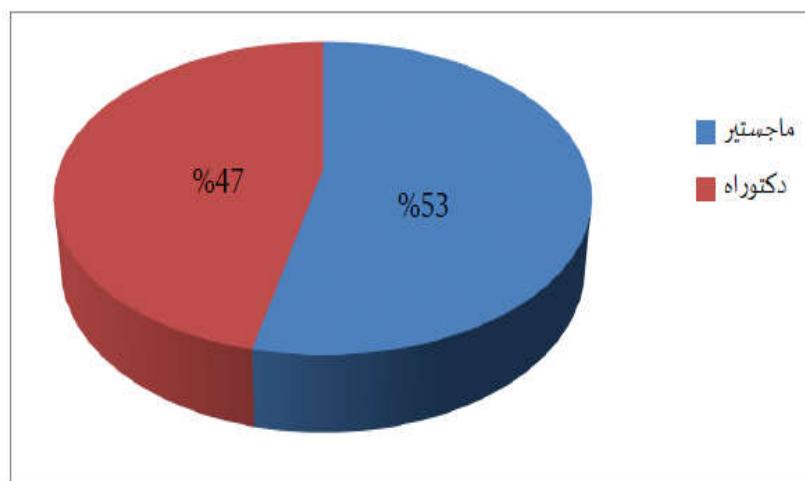
		دكتوراه		ماجستير		الأقدمية المهنية
النسبة	المجموع	النسبة	العدد	النسبة	العدد	
% 30.90	382	% 10.70	62	% 48.71	320	أقل من 5 سنوات
% 28.47	352	% 25.04	145	% 31.51	207	6 سنوات-10سنوات
% 26.07	322	% 42.50	246	% 11.57	76	11 سنة- 20 سنة
% 14.56	180	% 21.76	126	% 08.68	54	21سنة فأكثر
	1236	% 46.84	579	% 53.16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

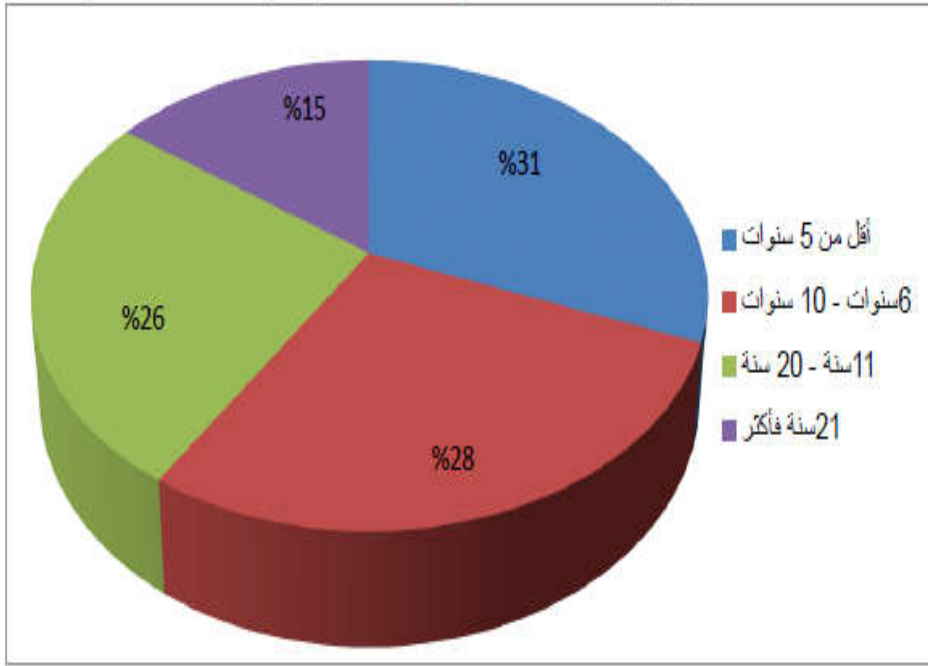
يوضح الشكل التالي أن ما نسبته 53 % من حملة شهادة الماجستير، في حين ان 47 % حاملين لشهادة الدكتوراه.

الشكل رقم (8): 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 (9): 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%، واحتلت المرتبة الموالية فئة ما بين 11 سنة و 20 سنة خبرة بنسبة 26%، وتأتي في الأخير نسبة 15% بالنسبة للذين تفوق سنوات خبرتهم 21 سنة، وبالتالي فإن أغلب أساتذة تتراوح سنوات خبرتهم ما بين سنة و 10 سنوات.

➤ نسبة التأطير بجامعة عبد الحميد ابن باديس - مستغانم:

يشكل أساتذة التعليم العالي إحدى أهم عوامل النجاح 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 (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 وانخفاض 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، توحى بأن عدد المسجلين شهد تطورا كبيرا خصوصا بعد توسيع الجامعة.

➤ تطور عدد الطلبة المسجلين والمتخرجين في التدرج وبعد التدرج ونسبة المتخرجين .

ويوضح الجدول التالي تطور أعداد الطلبة المسجلين والمتخرجين في التدرج وبعد التدرج في التعليم

العالي عبر السنوات الثلاث الماضية انطلاقا من عام 2014

الجدول رقم (4): تطور أعداد الطلبة المسجلين والمتخرجين في التدرج وبعد التدرج في التعليم

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، وبدل 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 والتحصيل على شهادات جامعية تسمح لهم بالاندماج في سوق العمل، وقد بلغ عدد الطلبة المسجلين سنة 2015 ما يقدر ب 28456 طالب، وارتفع 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 المبينة، 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 وبقيت إلا كلية الطب المعتمدة لهذا لكل الكليات وهذا يدل على أن جامعة مستغانم LMD النظام، في حين نجد التطور الملحوظ للنظام الجديد تتجه تدريجيا نحو التحول إلى النظام لمواكبة جملة الإصلاحات التي تعتمدها الجامعة الجزائرية.

➤ تطور عدد الطلبة المسجلين في التدرج.

يشير الشكل رقم إلى إجمالي الطلبة المسجلين حسب نظام ل م د (الليسانس+ الماستر) والنظام الكلاسيكي في مرحلة التدرج.

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

المتخرجون 2016/2015				المسجلين 2017/2016			الكليات / المعاهد
الجموع	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 والاعلام الالي.
747	/	338	409		922	1837	كلية العلوم الطبيعية والحياة.
	/			701	/	/	كلية الطب.
782	/	429	353	/	1325	2150	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية.
1272	/	836	436	/	2015	1871	كلية الحقوق والعلوم السياسية.
884	/	574	310	/	1266	1820	كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.
699	/	303	396	/	783	2067	كلية الآداب والفنون

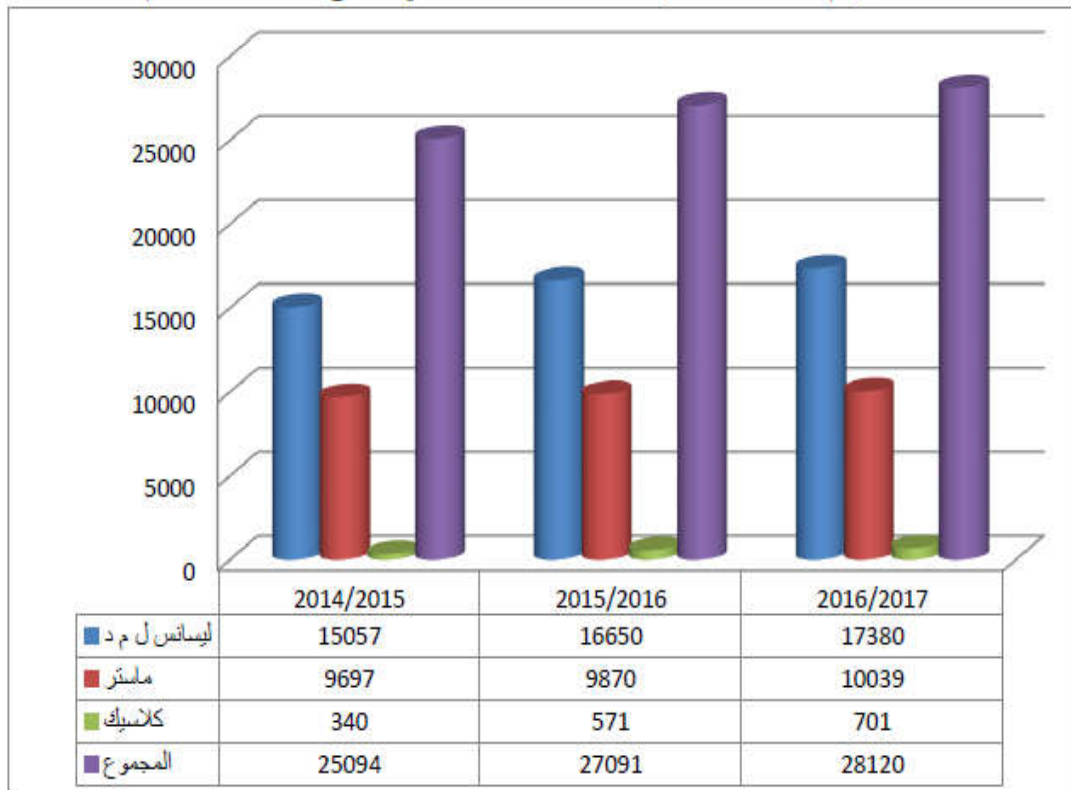
516	/	484	68	/	1353	2531	كلية اللغات الأجنبية
525	/	317	209	/	811	910	معهد التربية البدنية والرياضية .
6643	/	3895	2748	701	10039	17380	المجموع.

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(10): تطور عدد الطلبة المسجلين في التدرج بجامعة مستغانم



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

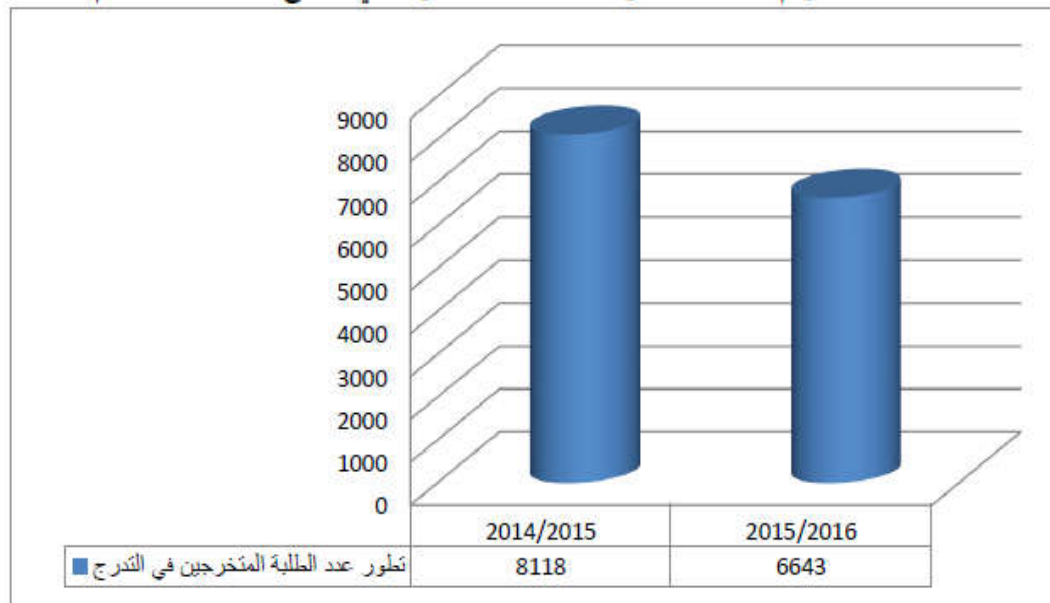
يتبين من خلال الجدول التدفق الهائل على جامعة مستغانم، وزيادة الطلب على التعليم العالي والضغط على مؤسساته التي أصبح يتوجب عليها استيعاب الزيادات المعتبرة في معدلات نجاح امتحان البكالوريا التي بلغت سنة 2014 معدل 46,62 % وسنة 2015 معدل 51,36 % وسنة 2016 معدل 49,79 % ، كما يرجع ذلك في الأصل إلى زيادة النمو الديمغرافي والكثافة السكانية اللذان يضغطان على التعليم الأساسي والثانوي ومن ثم التعليم العالي، الأمر الذي يشكل تحديا قويا ينعكس سلبا على كفاءة

ونوعية 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 جلياً كيف أن المناهج المستوردة من الدول الأوروبية لاقت إقبالا كبيراً 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 والسنة الجامعية 2016/2015.

الشكل رقم (11): تطور عدد الطلبة المسجلين في التدرج بجامعة مستغانم

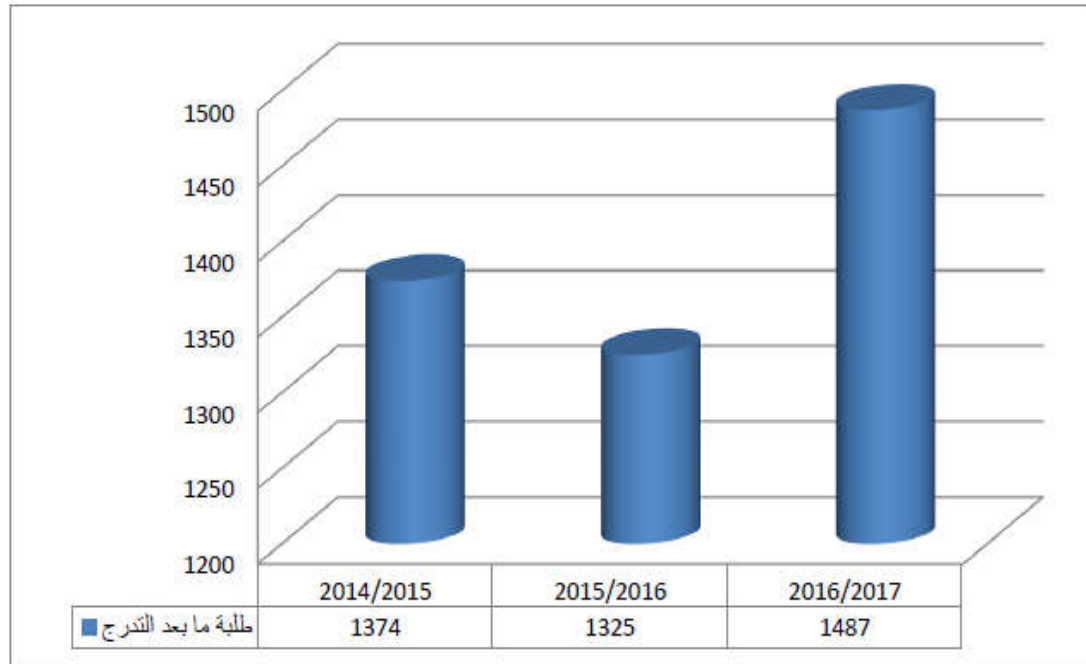


المصدر: من إعداد الطالب، اعتماداً على وثائق داخلية من مصلحة الإحصاء بجامعة مستغانم يظهر من الشكل انخفاض في إجمالي الطلبة المتخرجين في مرحلة التدرج و البالغ عددهم 6643 طالب 2016 بعدما كان عددهم 8118 طالب خلال السنة / أي ما يعادل نسبة 32,43% خلال السنة الجامعية 2015/2016 بما يعادل 24,48%، هذا راجع بطبيعة الحال إلى ارتفاع نسبة الرسوب الهائل الذي / الجامعية عرفه قطاع التعليم العالي في الآونة الأخيرة، إلى جانب ضعف المنهج المتبع والطلاب 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 (12): تطور عدد الطلبة المسجلين ما بعد التدرج بجامعة مستغانم.

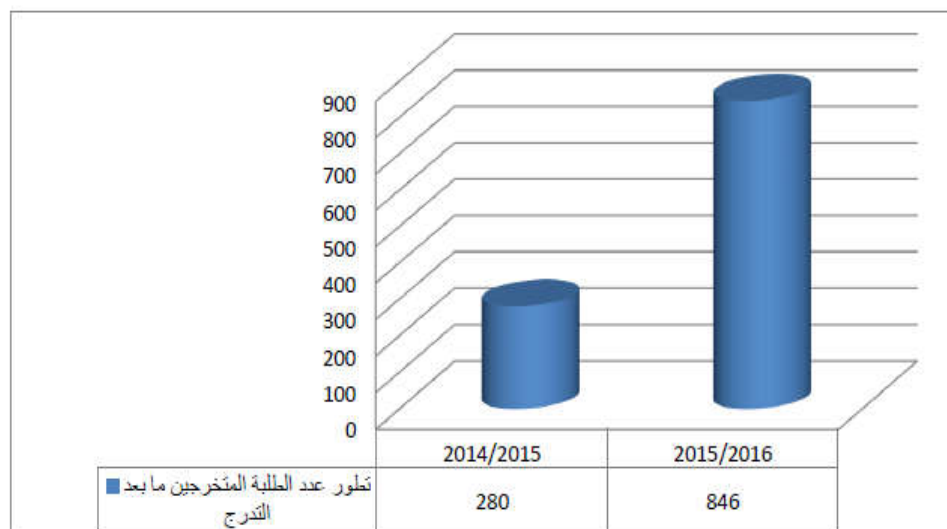


المصدر: من إعداد الطالب، اعتمادا على وثائق داخلية من مصلحة الإحصاء بجامعة مستغانم.

يظهر من الشكل رقم: ارتفاع في عدد الطلبة المسجلين في ما بعد التدرج خاصة في السنة الجامعية 2016/2017 حيث قدر ب 1487 طالب بعدما كان عددهم يقدر ب 1374 طالب في السنة الجامعية 2014/2015، 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.

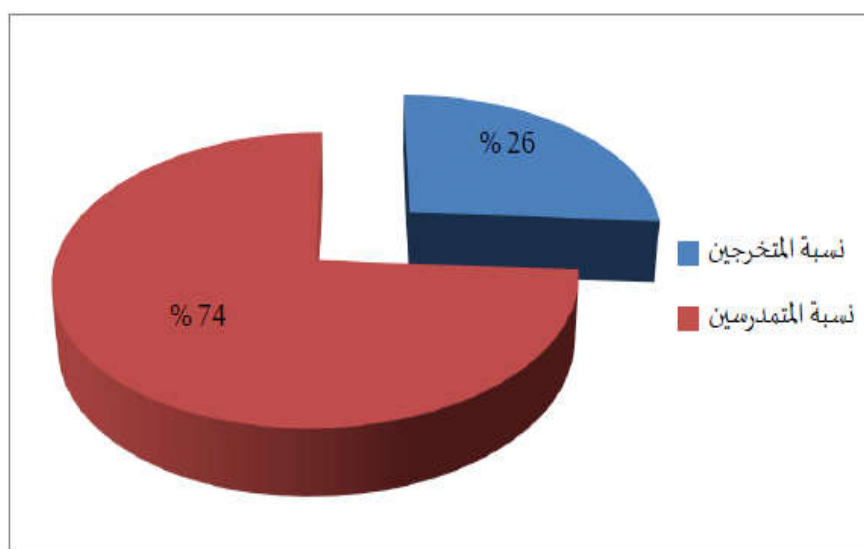
الشكل رقم (13): تطور عدد الطلبة المتخرجين ما بعد التدرج بجامعة مستغانم



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 وما بعد التدرج للسنة الجامعية .

الشكل رقم (14): نسبة المتخرجين لمرحلي التدرج وما بعد التدرج للسنة الجامعية .



❖ ثالثا : جودة الهياكل البيداغوجية في جامعة مستغانم.

من بين التدابير التي تعمل الجامعة على اتخاذها لاستيعاب ما يفد على التعليم العالي من طلبة 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، مكتبات، مخابر بيداغوجية، مخابر البحث العلمي وقاعات محاضرات.

الجدول رقم (6): الهياكل البيداغوجية بجامعة مستغانم

طاقة الاستيعاب (عدد الطلبة)	الهياكل البيداغوجية
29950	المقاعد البيداغوجية
36	المدرجات
192	القاعات
10	المكتبات
62	المخابر البيداغوجية
41	مخابر البحث
02	قاعات 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 التعليمية، 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 كتنوع التخصصات المتعلقة ببعض الكليات، أو إنشاء 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، وقد تم إدخال العديد من التخصصات التي كانت تفتقر إليها الجامعة و تدعمت كليات الجامعة ب 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 (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 سامي في الاعلام الالي	01	مهندس رئيس للمخابر الجامعية	08	متصرف رئيسي
02	كاتب مديرية رئيسي	03	محافظ للمكتبة الجامعية	01	مترجمة ترجمان رئيسي
47	ملحق إداري .	05	مقتصد رئيسي جامعي	01	مهندس رئيس في الاعلام الالي
25	محاسب إداري رئيسي	15	مهندس دولة بالمخابر الجامعية	16	مهندس دولة في الاعلام الالي
21	تقني سام للمخابر الجامعية	03	مقتصد	03	مهندس دولة في الاحصاء
21	مساعد بالمكتبات الجامعية	26	ملحق بحث بالمكاتب الجامعية	46	متصرف
03	تقني سام للسكن والعمران	03	ملحق بحث بالمكاتب الجامعية المستوى الأول	13	وثائقي أمين محفوظات
01	تقني سامي في الفلاحة	01	مهندس دولة في السكن والإحصاء	01	مترجمة ترجمان
02	تقني سام في الاشغال العمومية	01	مهندس تطبيقي في الاشغال العمومية	04	مهندس تطبيقي بالمخابر والصيانة
04	تقني سام في الاعلام الالي	02	مهندس دولة في الزراعة .	01	طبيب عام رئيسي
08	كاتب مديرية	02	مهندس تطبيقي في الزراعة	05	طبيب عام
				01	جراح أسنان

01	عامل مهني من المستوى الأول	66	عون حفظ بيانات	23	عون إداري رئيسي
		08	عون مكتب	04	محاسب إداري
73	حارس	19	عامل خارج الصنف	01	معاون تقني في الاعلام الالي
01	سائق سيارة من الصنف الأول	30	عامل مهني من الصنف الأول	21	عون إدارة
		28	عامل مهني من الصنف الثاني	06	تقني بالمخابر الجامعية
04	عامل مهني من المستوى الثاني	101	عامل مهني للصنف الثالث	05	معاون رئيسي للمصالح الإقتصادية
01	حاجب	07	سائق سيارة للصنف الأول	43	معاون تقني للمكتبات الجامعية
06	عامل مهني من المستوى الثالث	10	سائق سيارة للصنف الثاني	01	تقني في الزراعة
		14	عون الرقابة من المستوى الثاني	24	كاتب
		72	عون الرقابة من المستوى الأول	35	تقني في الاعلام الالي

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

➤ تطور موظفي جامعة عبد الحميد ابن باديس - مستغانم .

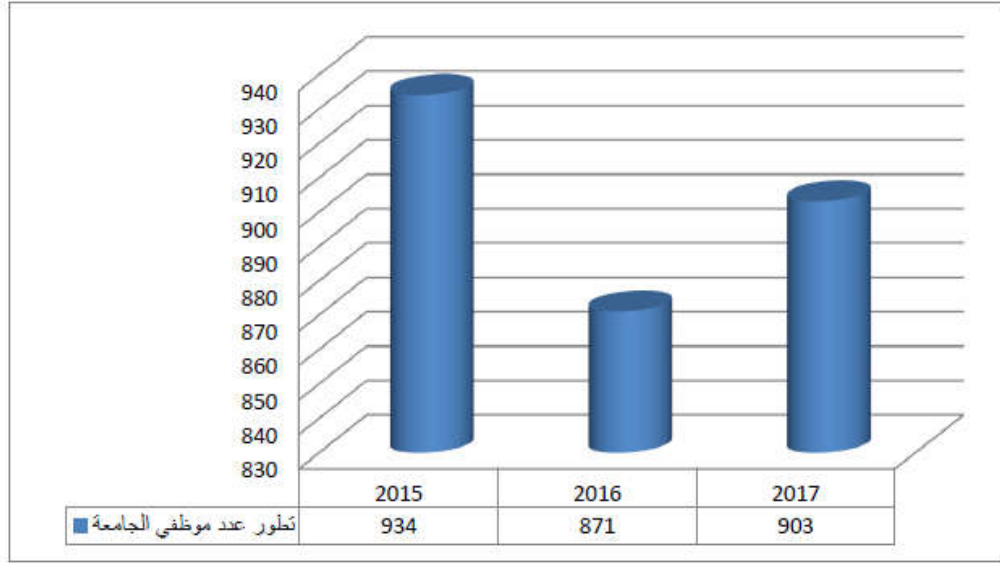
وفيما يلي الجدول التالي يوضح تطور موظفي جامعة مستغانم خلال السنوات الأخيرة

الجدول رقم (8): تطور موظفي جامعة مستغانم خلال السنوات الأخيرة

السنوات	2015	2016	2017
الموظفين	934	871	903

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

الشكل رقم (15): تطور عدد موظفي جامعة مستغانم.



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

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

المطلب الثالث: استعداد جامعة مستغانم لإحداث التطوير من مدخل إدارة الجودة الشاملة
من خلال المعطيات والتحليل بالجامعة توصلنا إلى مجموعة نتائج، يوحى بعض منها على توفر متطلبات ومبادئ الجودة الشاملة فيما نلاحظ ضعف وقصور في البعض الآخر يحتاج إلى التفعيل وزيادة الاهتمام، لكن سنركز في هذا المطلب على المتطلبات والمبادئ المتوفرة في النقاط التالية :

- ✓ تشجع الإدارة العليا للجامعة على العمل الجماعي ويتضح ذلك في إصدار الكتب الجماعية و المجالات وغيرها إضافة إلى مشاركة مختلف العاملين في تنظيم الملتقيات والمؤتمرات والأيام الدراسية التي تنظم في الجامعة.
- ✓ دعم مبدأ مشاركة موظفي الجامعة في اتخاذ القرارات ووضع الأهداف للعمل على تحقيقها.
- ✓ يشارك أعضاء الهيئة التدريسية مع الإدارة في وضع البرامج التعليمية.
- ✓ تتوفر الجامعة على إمكانيات مادية ومؤهلات بشرية كبيرة (تجهيزات و وسائل تقنية ومعدات بيداغوجية...الخ.
- ✓ تلبى الجامعة اغلب حاجات و رغبات المستفيدين من الخدمات التي تقدمها.
- ✓ التدريب ودورات 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 وجودته.
✓ مبدأ التقويم بالنسبة للبرامج التعليمية والأداء بشكل دوري.
في الأخير نستنتج أن الجامعة مستعدة لإحداث التطوير من مدخل إدارة الجودة الشاملة للوصول إلى تقديم أفضل الخدمات وتحقيق التحسين المستمر للأداء التأطير الجيد للطلبة واكتساب صفة النوعية في مخرجاتها، يضاف إلى ذلك حرص الإدارة العليا للجامعة على تلبية رغبات العاملين والطلبة وتزويدهم بالمهارات اللازمة وتنمية وتطوير قدراتهم واستعدادهم 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، والتي تقف دونها عوامل تحول دون اعتمادها وتطبيق مبادئها، وأهم تلك العوامل عدم توفر الإرادة السياسية والرغبة في التوجه نحو الاهتمام بأنظمة الجودة، ونشر ثقافتها والتشجيع على اعتمادها في مختلف كليات الجامعة، وذلك لما تنتجه هذه الكليات من الخريجين فتوفر ثقافة الجودة فيهم واكتسابهم للمهارات الإدارية والكفاءة المهنية ونوعيتها، يسهل من عملية نشرها والتعريف بها من خلالهم وبذلك تحقق الجامعة أهم هدف وجدت لأجله، والمتمثل في التكفل بدفع عجلة التنمية والتطور في جميع المجالات ومسايرة التغيرات العالمية المتسارعة ومحاولة رسم وتوضيح صورة المستقبل عن طريق مخرجاتها.

➤ الصعوبات والعوائق:

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 والتدريسية في التعامل مع أنشطة خلية ضمان جودة التعليم العالي.
- ✓ نقص أو عدم نجاعة أنظمة التحفيز خاصة المعنوية منها للعاملين في الجامعة.
- ✓ عدم توفر الإرادة والإيمان بأهمية وضرورة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة واعتماد أسلوبها من قبل الإدارة العليا للجامعة.

خلاصة الفصل الثالث:

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 وتحقيق التحسين المستمر للأداء والتأطير الجيد للطلبة واكتساب صفة النوعية في مخرجاتها، يضاف إلى ذلك حرص الإدارة العليا للجامعة على تلبية رغبات العاملين والطلبة وتزويدهم بالمهارات اللازمة وتنمية وتطوير قدراتهم واستعدادهم للمساهمة في تنمية وتطوير الاقتصاد ومؤسسات الدولة القانونية حتى يعمل كافة الأفراد المنتسبين للجامعة لجعلها أكثر تنافسية وفق استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة.

على الرغم من كل ما سبق ذكره فإن 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، والتي تقف دونها عوامل تحول دون اعتمادها و تطبيق مبادئها، وأهم تلك العوامل عدم توفر الإرادة والرغبة في التوجه نحو الاهتمام بأنظمة الجودة، ونشر ثقافتها والتشجيع على اعتمادها في مختلف كليات الجامعة، وذلك لما تنتجه هذه الجامعة من الخريجين فتوفر ثقافة الجودة فيهم واكتسابهم للمهارات الإدارية والكفاءة المهنية ونوعيتها، يسهل من عملية نشرها والتعريف بها من خلالهم وبذلك تحقق الجامعة أهم هدف وجدت لأجله، والمتمثل في التكفل بدفع عجلة التنمية والتطور في جميع المجالات ومسايرة التغيرات العالمية المتسارعة ومحاولة 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 ولكن لم تقم بنشاطها ودورها المرجو منها والمتمثل في تقييم وتطوير الأداء البيداغوجي للهيئة التدريسية، وعملية تقييم البحث العلمي والعمل على تطويره، والتكفل بالعمل على تطوير التنظيم الإداري بالجامعة وحوكمته، ضف إلى ذلك قيام الخلية بعدة نشاطات مثل التحسيس ونشر ثقافة الجودة وذلك من خلال الأيام التحسيسية والملتقيات وتوزيع مطبوعات على الطلبة تتضمن موضوع الجودة في التعليم.



الخاتمة العامة

إن تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإنتاجية والخدمية يؤدي إلى إحداث تغييرات إيجابية تمس كل شيء داخلها بحيث يمكنها من تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية وبالتالي تضمن لنفسها البقاء والتفوق والاستمرارية حيث أن جل المؤسسات التي تبنت منهج إدارة الجودة الشاملة قد ازداد عملاؤها وارتفعت ربحيتها واستحوذت على أكبر الحصص السوقية، لأن هذا المنهج يركز على تحقيق رضا العميل واعتباره شريك في المؤسسة الجميع يسعى لإرضائه وتلبية رغباته، كما أنه ينظر إلى التحسين والتطوير على أنه عملية مستمرة لا تنتهي إلى جانب تركيزه على مشاركة جميع العاملين وتمكينهم وبالتالي غرس روح الانتماء فيهم للمؤسسة كي يعملوا بتفان وإخلاص وبجهود مضاعفة لأن كل ذلك في مفهوم إدارة الجودة الشاملة يقابله الكثير من التحفيزات المادية والمعنوية.

إن ديناميكية هذا العصر ومتغيراته العلمية و المعرفية والتكنولوجية ألقت بظلالها على المؤسسات التعليمية وجعلتها مجبرة على مسايرتها والتكيف معها و ذلك من خلال تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة كحتمية لا بد منها من أجل تجويد مخرجاتها والتي ما هي إلا مدخلات لجميع القطاعات الإنتاجية و الخدمية الأخرى، حيث أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم يؤدي إلى إعداد الأفراد عقليا وروحيا وعاطفيا وجسميا وجعلهم أكثر ديناميكية وإنتاجية وإنسانية لمواجهة تحديات هذا العصر، كما أن مناهج التعليم وفق مفهوم إدارة الجودة الشاملة تحرص على تزويد الطلبة بالمعارف والمهارات الضرورية ليتحملوا المسؤولية وتكسيهم القدرة على المساهمة في عملية التنمية.

هذا ما جعل معظم الدول تتفطن إلى أهمية قضية الجودة في التعليم فجعلتها من أولوياتها وعملت على تبني مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في عملياتها الإصلاحية لنظمها التعليمية خاصة مع زيادة اعتماد الصناعة والاقتصاد على المهارة والمعرفة والابتكار وذلك من أجل إعداد وتخريج مهارات بشرية قادرة على التكيف مع مستجدات العصر وتقديم الأحسن لسوق العمل والمجتمع وبالتالي تحقيق طموحات الشعوب في النمو الاقتصادي والرفاهية، حيث أن هذا الانتشار الواسع لمفهوم إدارة الجودة الشاملة في مجال التعليم جعل الكثير من المدارس في العالم تتبناه وتكيفه حسب ثقافتها ومعتقدات ومواردها المادية والبشرية فحققت النجاح ونالت رضا العملاء والمجتمع عنها وبالتالي أصبحت مثالا يحتذى به ونموذجا يمكن أن تستفيد منه جميع المدارس على مستوى العالم.

ولذلك قمنا بدراستنا "واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة الجزائرية" كمحاولة للإجابة عن إشكالية البحث والتي تدور حول مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية

الجزائرية من خلال الإصلاحات المطبقة، وذلك انطلاقاً من الفصول الثلاثة التي تضمنتها المذكرة، والتي حاولت الإجابة عن الفرضيات الأساسية للبحث على النحو التالي:

نتائج اختبار الفرضيات:

بالنسبة للفرضيات التي تم اقتراحها في بداية البحث، فقد تم التوصل إلى النتائج من خلال الدراسة النظرية والتطبيقية كما يلي:

- **الفرضية الأولى:** والمتمثلة في " إن مدخل إدارة الجودة الشاملة دور في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي " هي الأخرى تما إثباتها، حيث بينت لنا الدراسة النظرية بأن مدخل إدارة الجودة الشاملة من أحدث المداخل الإدارية التي تسعى أساساً للتطوير والتحسين المستمر لي أداء المؤسسة، ولقد اتضح من خلال الدراسة أن هناك من الباحثين والكتاب من يتخذ المداخل الإدارية على أساس الإسهام الفعال في تحسين أداء المؤسسة كتقنيات مدخل إدارة الجودة الشاملة في تحقيق التميز في أداء، ونظراً للكون شمولية فتمتاز به هذه المنهجية الإدارية فإنها أساس تحسين في أداء المؤسسة إلى غاية التميز فيه.
- **الفرضية الثانية:** والمتمثلة في " تسعى جامعة مستغانم على تطبيق إدارة الجودة الشاملة قصد بلوغ النتائج التي حققتها العديد من الجامعات " إن مؤسسة التعليم العالي محل دراسة تعتنق فلسفة تؤكد على تقديم الخدمات التعليمية الأفضل، وتتبنى رسالة مؤسسية تركز على ضرورة ضمان جود التعليم العالي فيها، وأنشئت مجلس لقيادة الجودة والتنسيق ووضع استراتيجية الجودة الشاملة وإشراف على الرقابة وقياس الأداء لتوفير المعلومات التوجيهية لاتخاذ قرارات صائبة لتحسين الأداء، وتفعيل النظم الإتصالات في الجامعة بين الأفراد وفرق عمل، وبين إدارات الأقسام والكليات والإدارة العليا لمواجهة المشكلات وحلها ورسم خارطة المستقبل، غير أن الإدارة لا تزال تهمل بعض القضايا التي تتعلق بضمان الجودة.

بناءً على النتائج المتوصل إليها، يمكن تقديم أهم الاقتراحات والتوصيات:

- ✓ نشر ثقافة ضمان الجودة على مستوى المؤسسة وبصورة مستمرة كإصدار مجلة دورية تعنى بضمان الجودة التعليم العالي وفتح تخصصات في هذا المجال.
- ✓ ضرورة التوفر الرغبة والإيمان بضرورة اعتماد نظام إدارة الجود الشاملة ونشر ثقافتها في أوساط أعضاء الهيئة الإدارية العليا وأعضاء هيئة التدريس والطلاب.
- ✓ الإهتمام بالبحث العلمي وإعطائه أولوية كبرى مقارنة مع باقي الأنشطة.

- ✓ تطوير الهيكل التنظيمي لإدارة الجامعة على أن يشمل مصلحة لضمان الجودة التعليمية وقد تكون إحدى نيات رئيس الجامعة نظرا لأهمية إدارة الجودة وشمولها كل العاملين.
- ✓ العمل على استحداث تغيرات في القيم والاتجاهات لجميع العاملين وذلك 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 ألمنا بأهم النقاط المتعلقة بالموضوع، ويمكن إعتباره كبنية أو تشخيص مبدئي لإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، وبالمقابل فهناك نقائص تظهر للقارئ تصلح لأن تكون أبحاث مستقبلية تثرى الموضوع وتعالجه من جوانب أخرى لم يتطرق لها هذا البحث.



قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية:

أ- الكتب:

- 1- أحمد إبراهيم أحمد، الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية والمدرسية، الإسكندرية، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، 2003.
- 2- أحمد الخطيب، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الثانية، دار الكتب الحديثة، عمان، 2006.
- 3- أشرف السعيد أحمد محمد، الجودة الشاملة والمؤشرات في التعليم الجامعي، دار الجامعة الجديدة الإسكندرية، 2007.
- 4- أحمد محمد مندور وأحمد رمضان نعمة الله، مشكلات الاقتصاد للموارد والبيئة، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة، 1996.
- 5- بوحنية قوي، تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات، الطبعة الأولى، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، 2008.
- 6- جوزيف جابلونسكي، تطبيق إدارة الجودة الشاملة، التوجه عبد الرحمان توفيق، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 2003.
- 7- حامد سرادي، دليل الباحثين في الإدارة والتنظيم، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، 1993.
- 8- حميد عبد النبي الطائي، إدارة الجودة الشاملة والإيزو، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
- 9- خليل إبراهيم وآخرون، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات إيزو، مكتبة الأشقر، بغداد، 2002.
- 10- خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
- 11- خضير كاظم حمود، إدارة الجودة وخدمة العملاء، ط2، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- 12- رشدي أحمد طعيمة، الجودة الشاملة في التعليم: بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد عمان، دار الكبيرة للنشر والتوزيع.
- 13- رمزي أحمد عبد الحي، التعليم العالي الإلكتروني، الطبعة الأولى، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2005.

- 14- رايح تركي، أصول التربية والتعليم، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999.
- 15- رايح تركي، ابن باديس رائد التربية والإصلاح في الجزائر، الشركة الوطنية للنشر والتوزيع، الجزائر، 1981.
- 16- رافدة عمر الحريري، القيادة وإدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، مراجعة سعد زناد دروش، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 17- سوسن شاكر مجيد ومحمد عواد الزيادات، الجودة في التعليم، دراسات تطبيقية عمان، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، 2008.
- 18- سلامة الخميسي، دراسات وبحوث عن المعلم العربي، دار الوفاء لدينا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2003.
- 19- ضياء الدين زاهر، إدارة النظم التعليمية للجودة الشاملة: دليل عملي، القاهرة، دار السحاب للنشر والتوزيع، 2005.
- 20- عمر وصفي عقيلي، مدخل لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية عمان الأردن، 2009.
- 21- فريد النجار، التجديد التنظيمي لمنظومات التعليم في القرن الواحد والعشرون، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
- 22- فريد عبد الفتاح زين الدين، المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، دار الكتاب للنشر القاهرة، 1996.
- 23- قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
- 24- قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات: مفاهيم وتطبيقات، دار العبيكان للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- 25- قاسم نايف العلوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات: مفاهيم وعمليات وتطبيقات، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2006.
- 26- لعل بوكمبيش، إدارة الجودة الشاملة إيزو 9000، عمان: دار الراية للنشر والتوزيع، 2011.
- 27- مأمون سليمان الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
- 28- محسن بن نايف العتبي، استراتيجية نظام الجودة في التعليم، الطبعة الأولى، 2007.

- 29- محمود أحمد بدوي، إدارة التعليم والجودة الشاملة، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، 2001.
- 30- محمود داوود الربيعي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة في التربية والتعليم، دار الكتب العلمية، لبنان، 2012.
- 31- حمد عوض الترقوي وأغادير عرفات جويحان، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية العالي والمكتبات ومراكز المعلومات، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- 32- مؤيد عبد الحسن الفضل، يوسف جسيم الطائي، إدارة الجودة الشاملة، الأردن، دار الوراق للنشر والتوزيع، 2004.
- 33- مهدي السامرئي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، الطبعة الأولى، عمان، دار جرير للنشر والتوزيع، 2007.
- 34- مهدي السمرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، عمان، دار جرير للنشر والتوزيع 2007.
- 35- محمد عوض الترتوري وأغادير عرفات جويحان، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات والمراكز المعلومات، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- 36- نوزان التميمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو، عالم الكتب الحديث الأردن، 2008.
- 37- يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، الطبعة الأولى، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- ب- أطروحات:
- 1- صالح بوعبدالله، نماذج وطرق قياس جودة الخدمة: دراسة تطبيقية على خدمات مؤسسة بريد الجزائر، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، 2013-2014.
- 2- يعقوبي خليفة، رسالة دكتوراه بعنوان: تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي بالجزائر، جامعة أبي بكر بلقياد تلمسان، 2013-2014.

ج- مذكرات:

- 1- حنان رزق الله، أثر التمكين على تحسين جودة الخدمة التعليمية بالجامعة، مذكرة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، 2009.
- 2- حمزة مرادسي، دور جودة التعليم العالي في تعزيز النمو الإقتصادي، مذكرة ماجستير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2009.
- 3- رفيق زواولة، تنظيم وهيكل الجامعة الجزائرية، مذكرة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2004.
- 4- عبد المجيد بن حسن آل الشيخ، إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في إدارة جوائز منطقة الرياض من وجهة نظر الضبط العاملين فيها، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- 5- يزيد قادة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير بعنوان واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائرية، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2011-2012.

ج- المقالات:

- 1- أحمد بدح، درجة إمكانية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية، مجلة إتحاد الجامعات العربية العدد 04، أفريل 2007.
- 2- أحمد بدح وخالد الصرايرة، تصور مقترح لتطوير معايير إدارة الجودة وضمائها في الجامعات الأردنية في ضوء تقنيا التعليم الإلكتروني، المجلة العربية لضمان جودة للتعليم الجامعي، المجلد 5، العدد 9، 2012.
- 3- إلهام علي أحمد الشلبي، أثر إدارة الجودة الشاملة في البرامج التنموية المهنية للمعلمين: تجربة وكالة البحوث الدولية، مجلة جامعة دمشق المجلد 26، العدد 4، 2001.
- 4- راتب صابيل حمادنة، أثر تطبيق معايير ضمان الجودة وأساليب التقويم الحديثة في تطور التفكير الإبداعي، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد 3 العدد 12، 2014.

د- المداخلات العلمية:

- 1- خليل عودة، نموذج في ضبط معايير الجودة في التعليم الأكاديمي، المؤتمر السادس لعمداء كليات الآداب للجامعات العربية، طرابلس، لبنان 21 و 22 أفريل 2007.

- 2- رياض رشاد البنا، إدارة الجودة الشاملة: مفهومها وأسلوب إرسائها مع توجهات الوزارة في تطبيقها في مدارس المملكة، مداخلة مقدمة إلى المؤتمر التربوي الحادي والعشرون بعنوان التعليم الإعدادي: تطوير وطموح من أجل المستقبل، البحرين، 24 و 25 جانفي 2007.
- 3- سليمان الشيخ ونعيمة أحمد، تحديات ومعوقات جودة التعليم، مداخلة مقدمة في المؤتمر الرابع لوزراء التربية والتعليم العرب بعنوان استراتيجيات التقويم لتحقيق الجودة الشاملة في التعليم، المنظمة العربية للتربية والثقافة و العلوم، بيروت، 15 و 18 ماي 2004.
- 4- وهيبه نخلة، جودة التربية: من التأطير الفكري إلى التطبيق العملي، مداخلة مقدمة إلى المؤتمر التربوي العشرون بعنوان التعليم الابتدائي: في جودة شاملة ورؤية جديدة، البحرين 21 و 22 جانفي 2006.

هـ- القوانين:

- 1- المواد من 2-4 قرار وزاري مشترك مؤرخ في 8 رجب عام 1425 الموافق لـ 24 أوت 2004 يحدد التنظيم الإداري لمديرية الجامعة والكلية والمعهد وملحقة الجامعة ومصالحها المشتركة. و- مواقع انترنت:
- 1- سمية إبراهيمي، إصلاح التعليم العالي والبحث العلمي من الموقع الإلكتروني: WWW.Veecos.net/portal/index.pdf يوم 25/09/2011.

المراجع باللغة الأجنبية:

A- Ouvrage :

- 1- Claude yues Bernad " le management par la qualité totale", anfor, France, 2000.
- 2- Joccu pierre et lacuas frederik " au cœur managent une autre démarche de management, la quotité totale", édition dunod, prias, 1995.
- 3- PHILIPPE DETRIE, " conduire une démarche qualité", édition eyrolles, pris 1996.
- 4- Potie mchiston , " la qualité, revue de gestion d entreprise, enped, boumerdes, mai 1999.

الملخص

تعد إدارة الجودة الشاملة أحد أهم تلك الأنظمة التي يؤدي تطبيقها إلى تحقيق الفعالية في التعليم الجامعي بالجزائر، ذلك أنّ الالتزام الاستراتيجي بمبادئ إدارة الجودة الشاملة يساهم في تحسين فرصة المنظومة على التكيف الإيجابي مع تحديات المناخ العالمي الجديد.

وقد هدف البحث التعرف إلى إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بين الواقع والمأمول حيث أخذنا جامعة عبد الحميد ابن باديس كعينة دراسة، حيث تطرقنا في هذا البحث للمقاربات النظرية لمفاهيم الدراسة وأهميتها ومتطلبات تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي.

وخلص الورقة البحثية إلى تقديم بعض التوصيات التي توضح لمؤسسات التعليم العالي أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيها.

الكلمات المفتاحية: الجودة، إدارة الجودة الشاملة، التعليم العالي.

Summary

Total quality management is one of the most important of these systems whose application leads to achieving effectiveness in university education in Algeria, because the strategic commitment to the principles of total quality management contributes to improving the system's opportunity to adapt positively to the challenges of the new global climate.

The aim of the research was to identify total quality management in higher education institutions between reality and expectations as we took Abdul Hamid Ibn Badis University as a study sample, where we discussed in this research the theoretical approaches to the concepts of the study, its importance and requirements for its application in institutions of higher education. He concluded the research paper to provide some recommendations that explain to higher education institutions the importance of applying TQM in them.

Key words: Quality, Total Quality Management, Higher Education.