

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



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي
الشعبة علوم التسيير، التخصص تسيير استراتيجي

دور إدارة الجودة الشاملة في تطوير مؤسسات التعليم العالي

دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم -

مقدمة من طرف الطالب:
عديب سليم

تحت إشراف الأستاذة
د. بن نامة فاطمة الزهراء

أعضاء لجنة المناقشة:

الصفة	الاسم واللقب	الرتبة	عن جامعة
رئيسا	بن حمو عبد الله	أ.محاضر ب	مستغانم
مقررا	بن نامة فاطمة الزهراء	أ.محاضرة ب	مستغانم
مناقشا	الشارف بن عطية سفيان	أ.مساعد	مستغانم

السنة الجامعية: 2017/2018

إهداء

الحمد لله الذي وفقنا لهذا ولم نكن لنصل إليه لولا فضل الله علينا وبعد
أهدي هذا العمل المتواضع إلى أمي وأبي العزيزين حفظهما الله لي اللذان سهرا
وتعبا على تعليمي

إلى أفراد أسرتي، سندي في الدنيا ولا أحصي لهم فضل

إلى رفيقا دربي في الدراسة أحمد والعجال

إلى الأستاذ الذي كان لي سنداً، ولم يبخل عليا بتوجيهاته د. بن نامة فاطمة الزهراء

إلى كل من ساهم في إتمام هذا العمل من قريب أو من بعيد

إلى كل أقاربي

إلى كل الأصدقاء والأحباب من دون استثناء كل باسمه

إلى أساتذتي الكرام وكل زملاء الدراسة

شكر وتقدير

بعد الحمد والشكر لله سبحانه وتعالى و الصلاة والسلام على نبيّه

محمد صلى الله عليه و سلام

أتقدم بخالص عبارات الشكر والتقدير إلى:

الدكتورة " بن نامة فاطمة الزهراء " عرفانا بفضلها وتقديرا لجهودها، إذ لم تقصر

في تقديم توجيهاتها القيمة وتأطيرها للعمل المنجز.

الأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة، لقبولهم مناقشة هذا البحث وإثراء

مضمونه.

موظفي الإدارة بالكلية وبالأخص الحاج الذي كان لي عوننا وسندا

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

المساعدة في هذا العمل من قريب أو من بعيد.

الفهرس:رس

	الاهداء
	الشكر
I	فهرس المحتويات
III	قائمة الأشكال و الجداول
01	مقدمة عامة
05	الفصل الأول: الأساس النظري و التطبيقي لإدارة الجودة الشاملة
05	تمهيد
06	المبحث الأول: ماهية إدارة الجودة الشاملة
06	المطلب الأول: مفهوم الجودة وأبعادها
06	المطلب الثاني: مراحل تطور الجودة
08	المطلب الثالث: مفهوم إدارة الجودة الشاملة
10	المطلب الرابع: اسهامات مفكري إدارة الجودة الشاملة
16	المبحث الثاني: متطلبات إدارة الجودة الشاملة
16	المطلب الأول: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
18	المطلب الثاني: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة
22	المطلب الثالث: أدوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
24	المطلب الرابع: عوائق تطبيق إدارة الجودة الشاملة
25	المبحث الثالث: مواصفات العالمية ISO9000 وإدارة الجودة الشاملة
25	المطلب الأول: ماهية مواصفات ISO 9000
26	المطلب الثاني: عائلة ال ISO 9000 وأمراحل تطبيقه
28	المطلب الثالث: فوائد تطبيق ISO9000 وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة
30	خلاصة
31	الفصل الثاني: تطوري مؤسسات التعليم العالي بإنتهاج إدارة الجودة الشاملة
31	تمهيد
32	المبحث الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي
32	المطلب الأول: تعريف مؤسسات التعليم العالي
33	المطلب الثاني: تعريف إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي
34	المطلب الثالث: أهمية ادارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي
35	المطلب الرابع: ضبط و ضمان الجودة الشاملة في التعليم العالي
38	المبحث الثاني : إدارة الجودة الشاملة لتطوير مؤسسات التعليم العالي

38	المطلب الأول : تطبيقات و معوقات إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي
45	المطلب الثاني : مداخل التحول نحو إدارة الجودة الشاملة لتطوير التعليم العالي
51	المطلب الثالث : إدارة الجودة الشاملة أساس تطوير أداء التعليم العالي
53	خلاصة
54	الفصل الثالث: دور إدارة الجودة الشاملة في تطوير كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير
54	تمهيد
55	المبحث الأول: تقديم كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
55	المطلب الأول: لمحة تاريخية عن الكلية
57	المطلب الثاني: التنظيم الإداري
58	المطلب الثالث: السياسة العامة للكلية
59	المبحث الثاني : دور الجودة الشاملة في تطوير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
59	المطلب الأول: محاور إدارة الجودة الشاملة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
66	المطلب الثاني: قابلية الكلية لإحداث التطوير من مدخل إدارة الجودة الشاملة
67	المطلب الثالث: آليات ضمان الجودة الشاملة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
69	خلاصة
70	خاتمة عامة
	المصادر والمراجع
	الملخص

قائمة الأشكال:

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
9	أهمية إدارة الجودة الشاملة	01-01
11	نموذج شيورات لإدارة الجودة الشاملة	02-01
12	عجلة ديمنج	03-01
14	أفكار كروسي	04-01
15	ثلاثية جوران	05-01
17	متطلبات تحقيق إدارة الجودة الشاملة	06-01
19	شجرة الأخطاء	07-01
20	هيكل السمكة	08-01
20	منحنى باريتو للتكاليف	09-01
21	المدرج التكرار	10-01
22	خرائط الرقابة	11-01
29	العلاقة بين ISO9000 وإدارة الجودة الشاملة	12-01
41	الأطوار التسعة التي يقوم عليها نموذج تحقيق سياسة الجودة الشاملة في جامعة ولاية أوري جون	13-02
48	تأثير مدخل الأبعاد السبعة (S7) على الإدارة التقليدية لمنظمات التعليم العالي	14-02
57	الهيكل التنظيمي	15-03
60	تطور هيئة التدريس حسب الدرجة العلمية	16-02
61	تطور أعضاء هيئة التدريس خلال سنة 2016 بالكلية	17-02
61	تطور أعضاء هيئة التدريس خلال سنة 2017 للكلية	18-03
62	تطور أعضاء هيئة التدريس خلال سنة 2018 بالكلية	19-03

قائمة الجداول:

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
7	التطور النوعي لمراحل الاهتمام بالجودة و ملامحها الأساسية	01-01
27	شروط (متطلبات) ISO 9000	02-01
39	متطلبات إدارة الجودة الشاملة	03-02
46-45	تكييف نموذج الأبعاد السبعة لتبني إدارة الجودة الشاملة في منظمات التعليم العالي	04-02
56	التعداد الكلي لموظفي وأساتذة الكلية في سنة 2018	05-03
60-59	هيئة التدريس حسب الدرجة العلمية	06-03
63	الأقدمية المهنية	07-03
63	تطور معدل التآطير بالكلية	08-03
64	عدد الطلبة المسجلين والمتخرجين	09-03
64	قدرة استيعاب الهياكل البيداغوجية بالكلية	10-03
65	تعداد الموظفين بإدارة الكلية	11-03
66	إجمالي الموظفين بالكلية	12-03

مقدمة عامة:

يشهد العالم في الآونة الأخيرة تحديات وتطورات متسارعة في جميع المجالات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، وبالتالي فرضت هذه التحديات نفسها على طبيعة العمل الإداري في المنظمات والمؤسسات التعليمية، مما استوجب عليها السعي للمنافسة على المستوى المحلي والإقليمي والدولي للحفاظ على مركزها، وأدى بدوره إلى ظهور مدخل إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات والذي يهتم بتغيير رؤية العاملين إلى طبيعة العمل وإتقانه وتجويده، سعياً إلى تحقيق الجودة في كل المراحل والعمليات من أجل الوصول إلى مخرجات تتصف بالتميز والجودة العالية .

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

وقد شهد التعليم العالي في العالم العربي تطوراً كبيراً خلال الربع الأخير من القرن العشرين، والجامعة الجزائرية كغيرها من الجامعات العربية كان لها حظ من هذا التطور حيث عملت على العديد من مؤسسات التعليم العالي وتطويرها، وكذا تزويدها بمختلف الإمكانيات المادية والبشرية والتنظيمية، قصد تنمية الثروة البشرية وتحقيق التنمية الشاملة حيث خصصت جزءاً هاماً من مواردها وجهودها للتعليم العالي، كما سعت جاهدة للاهتمام بهذا القطاع، من أجل تحقيق الغايات المرجوة نحو استثمار بشري ذو نوعية وكفاءة عالية ورفع مستوى الوعي والتطور والرفق للفرد الجزائري، فشهدت بذلك منظمة التعليم العالي زيادة في أعداد الطلبة الملتحقين بها والمتخرجين منها ورافقه زيادة في أعضاء الهيئة التدريسية، وتوسع الشبكة الجامعية مما فرض مجموعة من الإصلاحات والتغيرات واعتماد مناهج كفيلة بتحسين وتطوير مؤسسات التعليم العالي.

وعلى ضوء ما طرح نحاول هذه الدراسة المتواضعة معالجة الإشكالية التالية:

❖ الإشكالية:

ما مدى مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تطوير مؤسسات التعليم العالي؟

ويندرج تحت هذا السؤال الرئيسي، الأسئلة الفرعية الآتية:

- ما هو مفهوم إدارة الجودة الشاملة، وفيما تكمن أهميتها؟
- ما هي متطلبات وأدوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة؟
- ما هي تطبيقات ومعوقات إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي؟
- ما هو واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي؟
- ما هي آليات ضمان الجودة الشاملة لتطوير كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، وما مدى قابلية الإدارة لإحداث التطوير؟

❖ فرضيات الدراسة:

للإجابة على الإشكالية المطروحة تم صياغة الفرضية التالية:

- إن لانتهاج مدخل إدارة الجودة الشاملة دور في تطوير مؤسسات التعليم العالي.
- هناك قابلية لدى كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير قابلية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

❖ أهداف الدراسة:

إن الهدف الرئيسي للدراسة هو :

- تحديد ومناقشة الأبعاد النظرية لمفهوم إدارة الجودة الشاملة ومبادئ تطبيقها والمعايير المختلفة لها.
- تحديد مفاهيم التطبيق ومداخل التحول نحو إدارة الجودة الشاملة لتطوير مؤسسات التعليم العالي.
- التعرف على مدى تطور محاور إدارة الجودة الشاملة على مستوى كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير.
- التعرف على أهم آليات ضمان الجودة في كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير.

❖ أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة أهميتها من النقاط التالية:

- تحاول الدراسة أن تقدم الإطار النظري والتطبيقي لمفهوم إدارة الجودة الشاملة.
- تحاول الدراسة لفت انتباه المؤسسات الوطنية التعليمية إلى أهمية انتهاج هذا المدخل الإداري لما له من أثر إيجابي على تطوير وتحسين هذه المؤسسات والرفع من القدرة التنافسية لها.

- إن الإصلاحات التي قامت بها الجزائر في قطاعات التعليم من أجل مواكبة التطور الحاصل في الدول المتقدمة، تؤكد أهمية الدراسة لأن عملية الإصلاح تستوجب انتهاج أسلوب إداري حديث (إدارة الجودة الشاملة) يضمن لها النجاح والأستمرارية.
- تعتبر إدارة الجودة الشاملة أسلوب إداري يقدم للمؤسسات حلول لمشاكلها التي تتخبط فيها، ويكفل جودة مخرجاتها.
- الدراسة لها أهمية كونها إضافة للمكتبة الوطنية وهذا بالنظر للنقص الذي تعانيه خاصة فيما يتعلق بإدارة الجودة الشاملة.

❖ المنهج المستخدم:

سيتم معالجة الموضوع محل الدراسة، للإجابة على التساؤلات المطروحة معتمدا على المنهج الوصفي التحليلي لاستعراض محاور إدارة الجودة الشاملة وآليات ضمان الجودة وذلك من خلال لإجراء المقابلة الشفوية وبالاعتماد على الملاحظة، وكذا المنهج الإحصائي الوصفي لدراسة الجوانب المتعلقة بتطور محاور إدارة الجودة الشاملة خلال الفترة المدروسة، باستعمال المعطيات المشتقة من مختلف المصادر.

❖ حدود الدراسة:

- الإطار المكاني: تم إجراء الدراسة على مستوى كلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير جامعة مستغانم.
- الإطار الزمني: جاءت هذه الدراسة خلال الفترة الممتدة من 2016-2018 (03 سنوات).

❖ الدراسات السابقة:

- خليل شريف، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي، دراسة آراء عينة من الأساتذة في كليات الاقتصاد بالجامعة الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة بسكرة، 2015-2016.
- أسماء عميرة، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، دراسة حالة جامعة جيجل، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة جيجل، 2012-2013.

❖ هيكل الدراسة:

الفصل الأول: الأساس النظري والتطبيقي لإدارة الجودة الشاملة بالاعتماد على ثلاث مباحث حيث جاء في المبحث الأول ماهية الإدارة الشاملة ومراحل تطورها وإسهامات مفكرها، أما المبحث الثاني تناولنا فيه

الأساس التطبيقي لإدارة الجودة الشاملة من مراحل ومتطلبات التطبيق والعوائق التي تحد من تطبيق إدارة الجودة الشاملة، والمبحث الثالث جاء تحت عنوان المواصفات العالمية إيزو (ISO9000) وإدارة الجودة الشاملة.

الفصل الثاني: تناولنا فيه تطوير مؤسسات التعليم العلي بانتهاج إدارة الجودة الشاملة وهذا بالاعتماد على مبحثين حيث جاء في المبحث الأول مفهوم وأهمية إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، أما المبحث الثاني فقد احتوى على مساهمة الجودة الشاملة في تطوير مؤسسات التعليم العالي وأهم تطبيقاتها ومعوقاتهما.

الفصل الثالث: شمل هذا الفصل على الدراسة الوصفية والتحليلية لدور إدارة الجودة الشاملة في تطوير كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير – مستغانم- وأهم محاور إدارة الجودة الشاملة وآليات ضمانها بالكلية.

تمهيد:

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

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

المبحث الأول: ماهية إدارة الجودة الشاملة.

إن الجودة تعد القاعدة و المحور الذي تبنى عليها العديد من مفاهيم إدارة الجودة الشاملة واهم نقطة فيه، ولهذا لا بد لنا من تعرف على مفهومها و تطورها التاريخي، وأيضاً التعرف على مفاهيم العامة لإدارة الجودة الشاملة.

المطلب الأول: مفهوم الجودة و أبعادها.

هناك العديد من الباحثين عرفوا الجودة وبهذا تعددت مفاهيم الجودة حيث نذكر منها ما يلي:

- عرف القاموس أكسفورد الأمريكي الجودة على أنها درجة أو مستوى من التميز.¹
- عرفها معهد الجودة الفيديرالي الأمريكي على أنها "أداء العمل الصحيح، وبالشكل الصحيح من المرة الأولى، مع الاعتماد على تقييم المستفيد في معرفة مدى تحسن الأداء."²
- ولقد عرفها Joseph juran على أنها: " ملائمة للغرض أو الاستعمال"³
- عرفها Edward Deming أنها: "توجه لإشباع حاجات المستهلك في الحاضر والمستقبل"
- عرفها أيضاً معايير ISO 8402 على أنها: "مجموعة الخصائص و السمات سلعة أو خدمة الذي لديه القدرة على تلبية الحاجات الضمنية و الصريحة"⁴
- عرفها كذلك Feign baum على أنها: "الناتج الكلي للمنتج او الخدمة جراء دمج خصائص نشاط التسويق و الهندسة و التصنيع و الصيانة التي تمكن من تلبية حاجات و رغبات الزبون"⁵
- جوران قال أن الجودة لها ثلاثة معاني:⁶

1/ الجودة تحتوي على جميع مظاهر المنتج الذي يحقق احتياجات و تطلعات المستهلك.

2/ الجودة تعني عدم وجود خلل في المنتج.

3/ الملائمة في الاستخدام.

وفي الأخير نستطيع القول أن الجودة عبارة عن مجموعة الصفات و الخصائص الموجودة في المنتج تلي حاجات و رغبات الضمنية و الصريحة الحالية و مستقبلية لـزبون.

المطلب الثاني: مراحل تطور الجودة

لقد مرة الجودة بأربعة مراحل أساسية وهي:⁷

1/ مرحلة التفتيش أو الفحص:

¹ راتب جليل الصوبص، غالب جليل الصوبص، وآخرون، "إدارة الجودة المعاصرة"، الأردن: دار اليازوري، طبعة الأولى، ص 31.

² مهدي صالح السامرائي، "إدارة الجودة الشاملة"، الأردن: دار جرير، الطبعة الأولى، ص 28.

³ أحمد بن عيشاوي، "معايير إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمائية"، ورقة. مجلة الباحث، العدد 04/2006 ص 9.

⁴ Catherine demeng. comment reussirne demarche qualité. A' hôpital. p 12

⁵ محمد عبد الوهاب العزاوي، "إدارة الجودة الشاملة"، الأردن: جامعة السراء الخاصة 2004/2005 ص ص 7، 8.

⁶ صلاح صالح درويش معمار، "مدى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في التدريب التربوية. دراسة وجهة نظر مشرفي التدريب و المشرفين المتعاونين بمنطقة المدينة المنورة"، رسالة دكتوراه، غير منشورة، السعودية، جامعة كولومبس الأمريكية، كلية إدارة الأعمال، سنة 1430/1429 هـ ص 46.

⁷ منتهى احمد علي ملاح، "درجة تحقيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية كما يراها اعضاء

هيئة التدريس"، رسالة ماجستير، غير منشورة، فلسطين، جامعة النجاح الوطنية، كلية الدراسات العليا، ص 18.

الفصل الأول: الأساس النظري و التطبيق لإدارة الجودة الشاملة

في هذه المرحلة تركز الجودة على اكتشاف الأخطاء وتصحيحها، وان عملية الفحص تكتشف عن أخطاء أو العيب الذي حدث بالفعل، ولكنها لم تقم بمنعه من الأساس.

2/مرحلة ضبط الجودة إحصائيا:

في هذه المرحلة تعتمد الجودة على الأساليب و الطرق الإحصائية في مراقبة الجودة، وان هذه المرحلة هيا متطورة مقارنة بمرحلة الفحص، وهذا فيما يتعلق بتعقيد الأساليب و تطوير الأنظمة.

3/مرحلة تأكيد الجودة

إن هذه المرحلة تركز وتوجه كامل الجهود للوقاية من الأخطاء، أي أن هذه المرحلة تركز على نظام يقوم أساسا على منع وقوع الأخطاء من أول مرة، ويعرف هذا بمبدأ التلف الصفري.

4/مرحلة إدارة الجودة الشاملة:1986الى يومنا هذا

تركز هذه المرحلة على العمل الجماعي، وتشجيع على مشاركة جميع العاملين واندماجهم، وأيضا تركز على المستفيدين ومشاركة الموردين، وتهدف هذه المرحلة على جودة العمليات وجودة المنتج.

الجدول 01-01: التطور النوعي لمراحل الاهتمام بالجودة و ملامحها الأساسية

مراحل الاهتمام بالجودة	الملامح الرئيسية
مرحلة الاهتمام بفحص المنتجات باستخدام وسائل فنية	_العشرينيات _فحص فني بعد نهاية الإنتاج للتأكد من مطابقة المنتج أو الخدمة للمواصفات الموضوعية
مرحلة استخدام الأساليب الإحصائية في رعاية جودة الإنتاج	_ثلاثينيات /الأربعينات _أهم الأساليب:العينات الإحصائية _خرائط الرقابة على الجودة، خرائط العملية.
مرحلة التأكد من الجودة وضمانها	_منذ منتصف الخمسينات _بداية فكرة رقابة الجودة الشاملة والتي تعتبر النواة الحقيقية لحركة إدارة الجودة الشاملة _القضايا الهامة ومحورية تكلفة الجودة قياس درجة الاعتمادية للسلع و التركيز على نظم الإنتاج بلا عيوب
مرحلة إدارة الإستراتيجية للجودة وتوظيفها لدعم تنافسية المنظمات	_اهتمام إدارة العليا في المنظمات بقضية الجودة _الربط بين الربحية و الجودة في المنظمات _إدارة الجودة الشاملة كفلسفة إستراتيجية _إدارة الجودة الشاملة كسلاح تنافسي

المصدر:بن عنتر عبد الرحمان، "إدارة الجودة الشاملة كتوجه تنافسي في المنظمات المعاصرة"، جامعة الجزائر، مجلة الباحث ورقة العدد06/2008 ص178.

المطلب الثالث: مفهوم إدارة الجودة الشاملة

أولاً: تعريف إدارة الجودة الشاملة¹

قبل أن نتطرق إلى مفهوم إدارة الجودة الشاملة يجب أن نتطرق إلى فهم المصطلحات التالية: الإدارة: نقصد بها التطوير والمحافظة على إمكانيات المنظمة من أجل تحسين الجودة بشكل مستمر وتبدأ الإدارة من أعلى مستوى إلى أدنى مستوى. وتعني أيضاً التنظيم وتوجيه ومراقبة جميع نشاطات المتعلقة بتطبيق الجودة، وتتضمن دعم نشاطات الجودة وتوفير الموارد الضرورية اللازمة. الجودة: نقصد بها الوفاء بمتطلبات المستهلك أو تجاوزها وهما تضم كل من جودة المنتج وجودة الخدمة وجودة المسؤولية الاجتماعية وجودة السعر وتاريخ التسليم. وتعني أيضاً الوفاء بمتطلبات المستهلك وتوقعاته. الجودة الشاملة: نقصد بها البحث عن الجودة في جميع مظاهر العمل أي ابتداء من التعرف على احتياجات المستهلك إلى غاية تقويم رضا عن المنتج المقدم. وبهذا سوف نتطرق إلى مفهوم إدارة الجودة الشاملة كمايلي:²

✓ عرفها johblonski على أنها: "شكل تعاوني لأداء الأعمال وبتحريك المواهب والقدرات لكل من العاملين وإدارة لتحسين الإنتاج والجودة بشكل مستمر، مستخدمة فرق العمل من خلال مقومات الأساسية لنجاح في المؤسسة وهي اشتراك في الإدارة وهذا لتحسين المستمر للعمليات واستخدام فرق عمل".

✓ عرفها Tunks بأنها: "التزام وتعهد كل من إدارة والعاملين بترشيد الأعمال بحيث تلي بصورة متناسقة توقعات المستهلك أو ما يفوقها."³

✓ عرفها (Robbins & Coulter) على أنها: "فلسفة إدارية موجهة على أساس التحسين المستمر والاستجابة لاحتياجات وتوقعات الزبون."⁴

ثانياً: أهمية إدارة الجودة الشاملة

إن لإدارة الجودة الشاملة أهمية في المنظمات وتكمن هذه الأهمية فيما يلي:

1/زيادة الإنتاجية وتخفيض التكلفة.⁵

2/تحقيق رضا العميل، وتقديم أحسن وأفضل المنتجات للعميل.

¹ مهدي صالح السامرائي، المرجع السابق، ص 27.

² أحمد بن عيشاوي، المرجع السابق، ص 10.

³ عناية محمد خضير، "واقع معرفة وتطبيق ادارة الجودة الشاملة في مديريات التربية وتعليم فلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها"، مذكرة ماجستير، غير منشورة، فلسطين، جامعة نجاح الوطنية، كلية الدراسات العليا، 2007، ص 31.

⁴ فالج عبد القادر الحوري، "تشخيص واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات الأردنية. دراسة ميدانية على عينة من مستشفيات الخاصة"، الأردن:مجلة علمية محكمة، مجلد 12 العدد 01، ربيع الأول 1492، ص 150.

⁵ عزة بنت محمد الغامدي، "تطبيق مفهوم ادارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية. دراسة تطبيقية على العاملين بمكتبات جامعة الملك عبد العزيز بجدة" رسالة ماجستير، غير منشورة، سعودية جامعة الملك عبد العزيز، كلية اقتصادية وادارة، 2006، ص 54.

3/تحسين عملية الاتصال بين مختلف المستويات، و تنمية شعور بوحدة المجموعة و زيادة الثقة بين الأفراد.

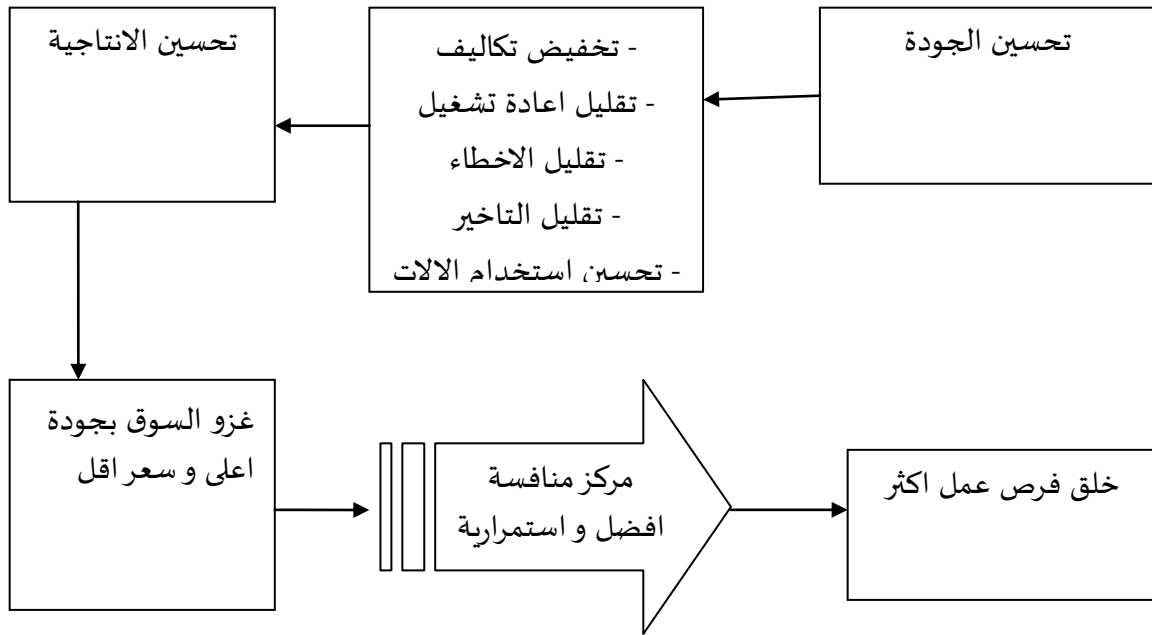
4/تحسين في السمعة الطيبة للمنظمة في نظر عملائها.¹

5/تغيير في سلوكيات الأفراد العاملة في المنظمة تجاهها.

6/تمكين العاملين من القيام بعملية مراجعة و تقييم للأداء بشكل مستمر.

7/منهج شامل لتغيير بعيد عن النظام التقليدي المطبق في شكل إجراءات وقرارات.

الشكل 01-01: أهمية إدارة الجودة الشاملة



المصدر: بن عنتر عبد الرحمن، المرجع السابق، ص 179.

ثالثاً: مبادئ إدارة الجودة الشاملة²

بالرغم من اختلاف المصطلحات لتعبير عن الجودة من قبل الباحثين، إلى أنهم اتفقوا جميعاً على نفس المبادئ، حيث تركز على تحسين الجودة كقوة محفزة في كافة المجالات الوظيفية وان هذه المبادئ تتلخص فيما يلي:

1/الزبون هو من يعرف الجودة، والأولوية هي ورضاه عن المنتج.

¹ بن عنتر عبد الرحمن، المرجع السابق، ص 178.

² راتب جليل الصويص، غالب جليل الصويص، وآخرون، المرجع السابق، ص 53، 54.

- 2/اهتمام الإدارة العليا بالجودة، وتقديم القيادة لها.
 - 3/الجودة هي مسؤولية جميع الأفراد في المنظمة بكل مستوياتها.
 - 4/الجودة هي عبارة عن موضوع استراتيجي، وهذا تتطلب خطة إستراتيجية.
 - 5/يجب على جميع الوظائف في المنظمة أن تركز على تحسين الجودة المستمرة، وهذا من اجل تحقيق أهداف إستراتيجية.
 - 6/لتحسين الجودة يجب التدريب وتعليم لكافة الموظفين باستمرار.
 - 7/تحل مشاكل الجودة بتعاون ما بين الموظفين.
 - 8/إن تحسين الجودة و حل مشاكلها يتطلب استخدام طرق ضبط الجودة الإحصائية.
- المطلب الرابع: اسهامات مفكري إدارة الجودة الشاملة.

1. والترشيورات

يعد والترشيورات أول رائد لرقابة المعاصرة للجودة،وله كتاب بعنوان: الرقابة الإحصائية على جودة السلع المصنعة"¹.

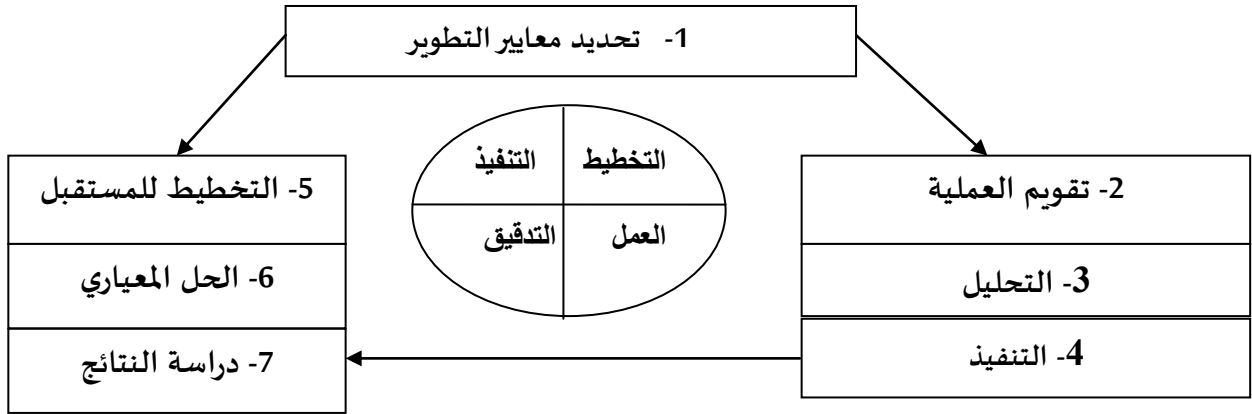
ويرى والترشيورات بأن التطوير المستمر هو احد أهم مظاهر إدارة الجودة الشاملة و وضع تصميمها يتمثل إلى حد كبير مع الطريقة العملية في التطوير المستمر و أطلق عليه اسم (الخطة، العمل، المراجعة، التنفيذ).
*الخطة:في هذه المرحلة نقوم باختيار العملية المراد تطويرها، وهذا بعد معرفة الوضع القائم ومعرفة متى وأين يحدث المشكل؟ وكيف نقيس رضا العميل عن المخرجات؟ ثم نحلل العمليات من أجل معرفة وتحديد الأسباب المحتملة،ومن بعد ذلك يتم اقتراح التطوير الذي يتطلب وضع إستراتيجية لجمع البيانات المطلوبة لتطوير.

* العمل:يتم تجريب التطوير المقترح، على النطاق محدود في بيئة، يستطيع التحكم فيها ومراقبة عليها.
* المراجعة أو التدقيق: في هذه المرحلة يتم جمع وتحليل البيانات، لتحديد ما إذا كان التطوير يحض برضا العميل أو لا.

* التنفيذ: في هذه المرحلة يتم تنفيذ التغيرات الفعالة المرتبطة بالعملية، وهذا عن طريق ربطها بالنظام التجاري.

¹ مهدي السامرائي، المرجع السابق، ص ص 81-82.

الشكل رقم 01-02: نموذج شيورات لإدارة الجودة الشاملة



المصدر: مهدي السامرائي، المرجع السابق، ص 82.

2. ادوارد ديمينج¹

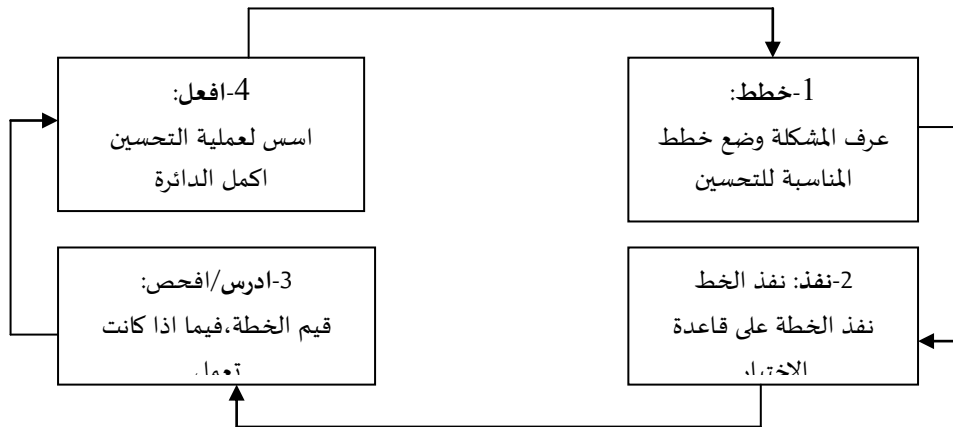
هو من أوائل رواد إدارة الجودة الشاملة، ولد في الولايات المتحدة الأمريكية عام 1900، ولقد اقنع اليابانيين بتبني واستخدام أساليب الجودة في الصناعة، وقدم ديمينج نظرية أسماها الرقابة الإحصائية على الجودة تبنتها اليابان، وحققت نجاحا، ولقد أسست الحكومة اليابانية جائزة أسمتها جائزة " ديمينج" وتمنح سنويا لشركة التي تتميز بالابتكار في إدارة الجودة الشاملة، ولقد جال معظم أنحاء اليابان من اجل إلقاء محاضرات لأجل تعليم نظرياته وأيضا من اجل مخاطبة الصناعيين بتبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة لأنهم من خلالها يستولون على أسواق العالم في مدة 5 سنوات. وان فلسفة ديمينج لإدارة الجودة الشاملة تتلخص في 14 مبدا كمايلي:

- 1/ تبني فلسفة جديدة تنص على التخلص من الأساليب التقليدية المتوارثة في العمل توجه نحو تحسين الجودة.
- 2/ السعي دائما نحو تحسين نظام الخدمة وعدم التوقف عند نقطة معينة.
- 3/ الابتعاد عن سياسة التخويف وخلق رغبة بتحسين الجودة باستمرار، وهذا بالتركيز على الحوافز الايجابية كالمكافآت... الخ.
- 4/ التعليم والتدريب المستمر وهذا باستعمال التقنيات والطرق الحديثة كالكمبيوتر.
- 5/ التوقف عن الاعتماد على تفتيش وفحص الكميات الكبيرة من المنتجات .
- 6/ التوقف عن الشراء بناء على بطاقة السعر فقط و الاهتمام بأشياء أخرى كالصيانة و بعض خصائص المرتبطة باستخدام المنتج.
- 7/ شعور بالأمان و الطمأنينة وهذا لكي يعمل الموظفين بفعالية وتجنب الخوف لأنه يمنع الإبداع و الابتكار التي يتطلبها تحسين العمل.

¹ محمد بن عبد العزيز العميرة، "علاقة الجودة بالاداء الوظيفي للقطاع الصحي من وجهة نظر العاملين في مركز الامير سلطان لمعالجة امراض وجراحة القلب للقوات المسلحة بمدينة الرياض"، رسالة ماجستير (الرياض، نايف للعلوم الامنية، كلية دراسات العليا)، ص 33.

- 8/تشجيع العمل بروح فريق واحد، وهذا بإزالة العوائق بين الأقسام والإدارات، وفتح قنوات اتصال بينهم.
- 9/تحفيز العاملين إلى التوصل لحجم إنتاج خالي من العيوب لأن الجودة تقاس بمدى خلو العيوب وليس بحجم الإنتاج فقط.
- 10/إعطاء فرصة للعاملين بتفاخر بإنجازاتهم وأعمالهم.
- 11/تنظيم البرامج التعليمية والتدريبية وبعض البرامج لتطوير الذاتي لكل العاملين.
- 12/تكوين فرق عمل خاصة من أجل إنجاز العمليات الإدارية والإنتاجية المراد تحسينها.
- 13/التخلص من الأهداف التي تهتم بتحديد كميات إنتاج والتخلص من المعايير العمل العديدة للعامل المطبقة في نظام تقويم أداء العاملين وكفاءاتهم.
- 14/الإشراف على العاملين باستخدام طرق حديثة ومساعدتهم على تحسين أدائهم والعمل مع العملاء من أجل تحسين صورة المؤسسة والحصول على مقترحاتهم ورغباتهم في منتج معين.
- بالإضافة إلى ذلك لقد طور ديمنج عجلة ولترشيوارت وسماها ب"عجلة ديمنج" وتمر بمرحلة أربعة مراحل (خطط، نفذ، ادرس أو افحص، افعل تصرف وفق النتائج)، وهي عملية مستمرة لتحسين الجودة:
- 1-افعل: في هذه المرحلة يتم دراسة وتحديد المشاكل وتخطيط كيفية حل هذه المشاكل.
- 2-نفذ: يتم تنفيذ الخطة على قاعدة الاختبار وقياس التحسين وتوثيق النتائج.
- 3-ادرس/افحص: يتم تقييم الخطة للتأكد فيما إذا كانت تحقق الأهداف التي تأسست في أول مرحلة وتأكد من انه لم تظهر مشاكل جديدة.
- 4-افعل: يتم تنفيذ جزء من العملية الطبيعية، ثم تعود العملية لأول مرحلة من أجل بدء الدائرة من جديد للتحقيق من ظهور مشاكل جديدة وبالتالي تطوير الخطط لها.

الشكل رقم 01-03: عجلة ديمنج



المصدر: راتب جليل الصويص، غالب جليل صويص، وآخرون، المرجع السابق، ص104.

3. فليب كروسي¹

هو أحد العمالقة فى إدارة الجودة الشاملة فى الولايات المتحدة الأمريكية ، ولقد أكد على أهمية مشاركة جميع الأفراد فى تطوير إجراءات العمل ، ويجب على كل واحد منهم معرفة ما هو مطلوب منهم ؟ ولقد حدد خطوط سهلة الفهم لإدارة الجودة الشاملة .و أسس مدرسة خاصة بتدريب وتعليم و المساعدة على تطبيق إدارة الشاملة .

ولقد وضع كروسي الربعة أسس لإدارة الجودة الشاملة وهي كمايلي :

- تعرف الجودة على أنها توائم و تطابق المتطلبات .
- تحقيق الجودة بالوقاية أكثر من تقييم الأداء .
- تقاس الجودة بمدى تطابقها مع متطلبات أو معايير وليس بمؤشرات أخرى .
- معايير الجودة هو الإنتاج يكون خالي من العيوب .

وان منهج كروسي يتكون من أربعة عشر مبدأ وهما :

- 1) التزام الإدارة العليا بالجودة .
- 2) إنشاء فريق لتحسين الجودة .
- 3) استعمال القياس كأداة موضوعية .
- 4) تحديد تكلفة الجودة الشاملة .
- 5) زيادة الوعي بأهمية إدارة الجودة الشاملة .
- 6) اتخاذ الإجراءات التصحيحية .
- 7) التخطيط السليم لإزالة العيوب من المنتج .
- 8) الاهتمام بتدريب وتعليم المشرفين و العاملين على القيام بدورهم فى تحسين الجودة الشاملة .
- 9) إنشاء يوم خاص لزيادة الوعي بأهمية شعار "صناعة اللاعيوب" .
- 10) تشجيع الابتكار الفردي وتحديد الأهداف داخل التنظيم .
- 11) التخلص من أسباب الأخطاء ، وإزالة معوقات الاتصال الفعال .
- 12) التعرف على أهمية عملية التحسين ومكافئة من يقوم بتحسين وتطوير الجودة الشاملة .
- 13) إنشاء مجالس للجودة الشاملة ، هدفها القيام بعملية التنسيق و الاتصال بأعضاء فرق تطوير الجودة .

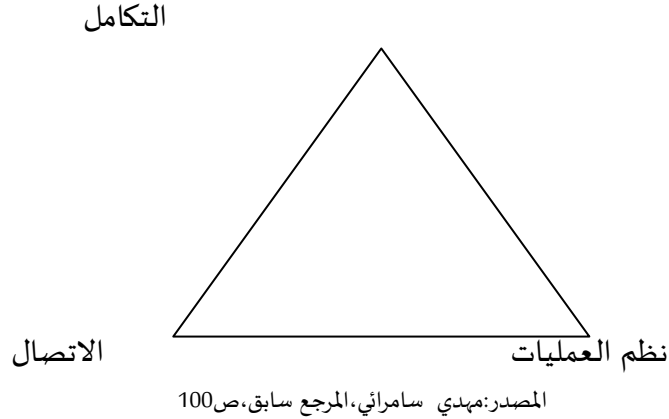
14) استمرار فى عملية تحسين الجودة الشاملة ، وهذا بتكرار العمليات السابقة ، من اجل إعطاء

الموظفين تشجيع مستمر لإزالة معوقات الجودة وتحقيق أهداف المنظمة .

ويصور LOGTHEIS أفكار كروسي بشكل ثلاثية فى الشكل التالى

¹ محمد بن عبد العزيز العميرة ، المرجع السابق ، ص ص 36-37 .

الشكل رقم 01- 04: أفكار كروسي



4. جوزيف جوران¹

عالم أمريكي ولد في البلقان يدير معهد جوران للجودة ،ولديه كتاب مشهور في "الرقابة عن الجودة"، و يعد مرجع عالمي في هذا المجال ولقد أكد على أهمية تبني وتطبيق أساليب الجودة في كل إدارة وكل قسم على حدا ولقد أكد كذلك على البحث عن الأسباب الداخلية قبل القفز لحل المشاكل، وكذلك إرضاء العملاء. ولقد طور نموذج الجودة وأطلق عليها ثلاثية جوران للجودة وهي تشمل مايلي:

• تخطيط الجودة:

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

• مراقبة الجودة:

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

• تحسين الجودة:

هذه المرحلة يتم وضع الآليات المساندة في أماكنها الصحيحة المناسبة وهذا من اجل تحقيق الجودة بشكل مستمر، ويشمل ذلك توزيع الموارد وتكليف الأفراد، وأيضا على تشكيل فريق دائم، يتولى متابعة الجودة والمحافظة على المكاسب المحققة، ويمكن تنفيذ هذه المرحلة باستخدام الطرق العلمية والوسائل الإحصائية والمعروفة بأدوات الجودة كالرسم البياني لمراقبة الجودة والرسم البياني لباريتو والمدرجات التكرارية.

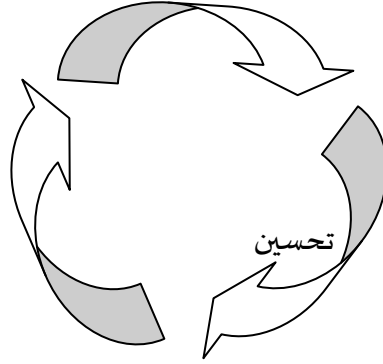
¹ محمد بن عبد العزيز العميرة، المرجع السابق، ص 37.

وان أفكار جوران تتلخص في 10 نقط كمايلي:

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

شكل رقم 01- 05: ثلاثية جوران

الرقابة



التخطيط

المصدر: مهدي صالح السامرائي، المرجع السابق، ص 96.

المبحث الثاني: متطلبات إدارة الجودة الشاملة.

إن أي منظمة تريد أن تتبنى إدارة الجودة الشاملة يجب أن تتوفر على عدة متطلبات لازمة و ضرورية، و إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يمر بخمسة مراحل، تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة عدة معوقات.

المطلب الأول: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

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

✓ **ثقافة المنظمة¹:**

إن المنظمة الراغبة في تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة يجب عليه أن تتخلى عن إدارتها التقليدية بما تحملها من قيم و مفاهيم رسخت عبر السنين و الانتقال إلى إدارة حديثة تحمل قيم و مفاهيم عمل جديدة ، تركز على تحسين و تطوير جودة الخدمات بما يحقق رضا المستفيدين.

✓ **مشاركة و تحفيز العاملين:**

مشاركة جميع العاملين و توجيه قدراتهم و إمكانياتهم نحو خلق بيئة محفزة للإنتاجية أو الخدمة المستهدفة، لأن هم الذين لديهم القدرة على معرفة المشاكل التي تواجههم أثناء العمل، و إن تحفيزهم و مشاركتهم تخلق لديهم جو من القبول و عدم الاعتراض أو مقاومة التغيير.

✓ **التدريب:**

لكي يتمكن العمال من تطبيق مفاهيم الحديثة لإدارة الجودة الشاملة يجب أن نقوم بتدريبهم و إكسابهم و تعليمهم المهارات اللازمة حتى يتمكنوا من أداء الأعمال بشكل صحيح للمرة الأولى و كل مرة وفقاً لمبدأ الذي يقوم عليه.

✓ **التزام الإدارة العليا بالجودة:**

لكي تستطيع جميع الإدارات في المنظمة أن تلتزم بإدارة الجودة الشاملة و إن تكون مقتنعة بها، يجب أن تلتزم بها الإدارة العليا، و إن تطبق من قبلها و كذلك تقوم بتغيير من العمل بالمبادئ الإدارية التقليدية إلى العمل وفقاً لمبادئ إدارة الجودة الشاملة، و هذا بتقديم الدعم اللازم لفرق العمل لإجراء التغييرات الكفيلة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

✓ **التركيز على العملاء:**

إن رضا العميل هو المحور الأساسي لإدارة الجودة الشاملة و لهذا يجب تصميم المنتجات و الخدمات التي تقدمها المنظمة، بما يحقق رغبات و هكذا يتحقق الولاء لتلك المنظمة.

✓ **التحسين المستمر**

إن إدارة الجودة الشاملة عبارة عن برنامج لتحسين و التطوير بشكل مستمر، و لهذا يجب تقييم جودة الخدمات التي تقدمها المنظمات العامة و الخاصة و منظمات المعلومات، بشكل مستمر وفقاً للمعلومات التي جمعها و تحليلها بشكل مستمر و دوري.

¹ عزة بنت محمد الغامدي، المرجع السابق، ص55.

✓ التخطيط الاستراتيجي للجودة:

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

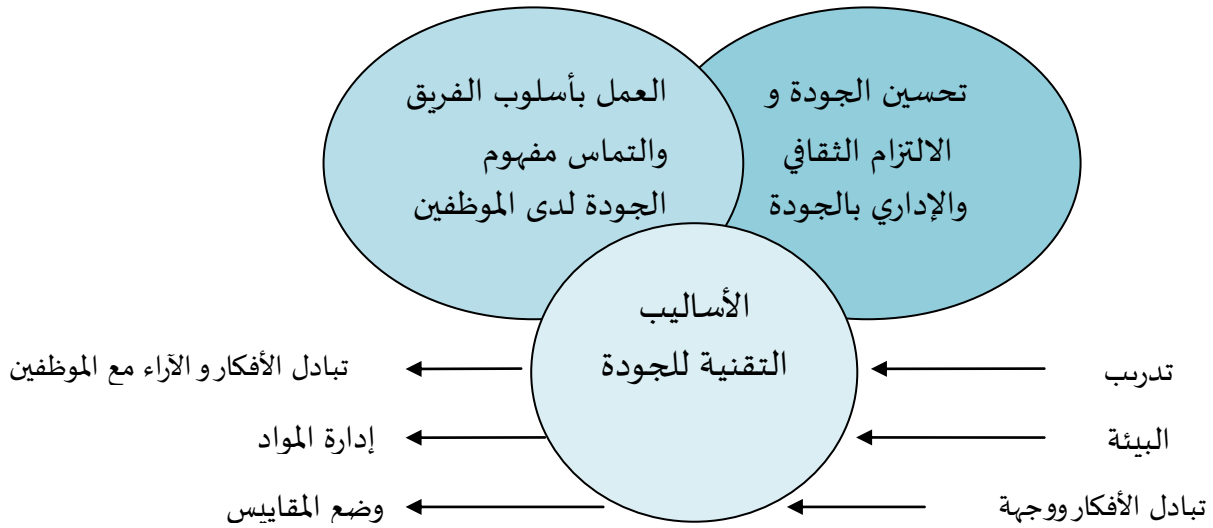
✓ القياس والتحليل:

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

✓ منح الأخطاء قبل وقوعها

إن إدارة الجودة الشاملة تأخذ مبدأ الوقاية من الأخطاء و العيوب وهذا من خلال الفحص و المراجعة و التحسين المستمر من اجل معرفة المشكلات قبل وقوعها، وإيجاد الحلول المناسبة لها لتفادي وقوعها بدل من حدوث المشكلة و البدء بالبحث عن الحلول المناسبة لها، وبهذا تعتبر إدارة الجودة الشاملة أن تكاليف الوقاية اقل بكثير من التكاليف العلاج، وهذا أشبه بالصيانة المستمر للمنظمة من خلال مراجعة وتحليل العمليات التي تقوم لها المنظمة بشكل دائم.

الشكل رقم 01-06: متطلبات تحقيق إدارة الجودة الشاملة



المصدر: عبد الرزاق بشير دنفير، "دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الرعاية الصحية، مؤتمر الجودة تحت شعار من اجل تعزيز مبادئ وأسس الجودة 2005، خلال 10-11/05/2005، افرنجي ص03.

المطلب الثاني:مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

لكي تستطيع المنظمة تبني وتطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب منها المرور بأربعة مراحل وبإجراء عدة تغييرات في جميع أنشطة وعمليات المنظمة، حيث تتخلص هذه المراحل فيما يلي:

1. المرحلة الأولى¹

في هذه المرحلة تحاول المنظمة تبني ثقافة تنظيمية جديدة وهذا من اجل تهيئة البيئة الملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وان التغيير يتطلب جهودا كبيرة من طرف المسيرين من اجل جعل الأفراد يتبنون فلسفة تتوافق مع إدارة الجودة الشاملة وتكون تتوافق مع المحيط الداخلي و الخارجي للمنظمة وهذا يتطلب وضع خطة لتسيير،وتتطلب كذلك مدى استعداد العاملين إلى التغيير، وكل هذا يتوقف على مجموعة القيادة التي تقود عملية التغيير،ويشترط أن تكون للمنظمة القدرة على تكوين فرق عمل متعاونة فيما بينهم، وتشجع على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

2. المرحلة الثانية

مرحلة التخطيط الاستراتيجي للجودة الشاملة،حيث يتم في هذه المرحلة البدا بالتجسيد الفعلي لها،أي يتم وضع الأهداف على مدى الطويل،و الخطوات اللازمة لتحقيقها، من اجل الحصول إلى الخطة الإستراتيجية للجودة الشاملة،و هذا يتطلب تحليل لمختلف عمليات التي تحتاج إلى تحسين كالقيادة و المعلومات والعمليات التجارية و الصناعية والنتائج وربطها مع أهداف المنظمة المتمثلة في إرضاء الزبون و الموظفين و المسيرين على حد سواء،وهذا من اجل وضع خطة إستراتيجية،وتمر هذه الأخيرة بعدة خطوات كمايلي:

- تحديد الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة:حيث يتم وضع أهداف طويلة المدى، حيث تمس هذه التغييرات ثقافة المؤسسة.
- تحليل البيئة الداخلية:يتم تحليل البيئة الداخلية للمنظمة، من اجل اكتشاف نقاط القوة و نقاط الضعف.
- تحليل البيئة الخارجية:يتم تحليل البيئة المحيطة بالمؤسسة و تحليل بيئة التنافس، من اجل معرفة الفرص واستغلالها، ومعرفة التهديدات ومحاولة تجنبها.
- يتم وضع الخطة الإستراتيجية يجب أن تتكون من أهداف موضوعية، وتكون ملائمة لظروف البيئة لتسيير المنظمة وفقها.

3. المرحلة الثالثة²

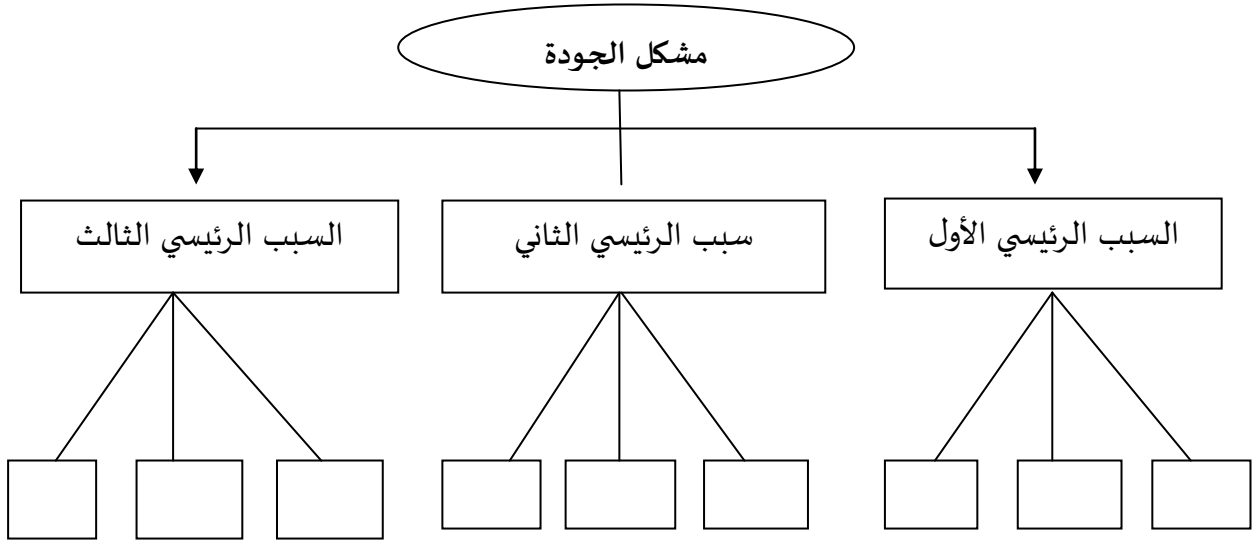
في هذه المرحلة يتم وضع الإطار القانوني الملائم من اجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة وهذا من خلال ما يلي:

¹ علالي مليكة، "أهمية الجودة الشاملة ومواصفات الإيزو في تنافسية المؤسسة دراسة حالة مؤسسة صناعية الكوابل بسكرة"، شهادة ماجستير، غير منشورة،(جزائر، جامعة خيضر، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية)، سنة 2004، 2003، ص 32-33.

² علالي مليكة، المرجع السابق، ص 33-34.

- تغيير الهيكل التنظيمي المعتمد: تغير الهيكل التنظيمي للمنظمة من هيكل تنظيمي العمودي الطويل إلى هيكل تنظيمي أفقي ويتميز بالترابط و التناسب بين هياكل.
- إعادة تصميم وهندسة العمليات و الوظائف: يتم إجراء تغييرات أساسية وجذرية في الأساليب و الإجراءات بطريقة تتلاءم مع الإستراتيجية الموضوعية.
- توزيع جميع السلطات والمسؤوليات الجديدة على الأفراد.
- تشكيل فريق دو مهارات وقدرات على جميع مستويات من الأفراد.
- إنشاء مجلس الجودة من الأفراد لهم الخبرة الكافية.
- توفير الموارد و الوسائل اللازمة لتحقيق الجودة الشاملة.
- تدريب المسيرين على فلسفة إدارة الجودة الشاملة وأدواتها و أساليبها ونذكر منها:
 - أ. تحليل العمليات: هنا نقوم بتحليل طرق العمل، وهذا بتجزئة العملية و مراحلها، وهذا من اجل معرفة المشكل وإيجاد الحلول المناسبة له ومناقشتها قبل تنفيذها واختبارها.
 - ب. خرائط السبب و النتيجة: تقوم بتحليل المتسلسل لأسباب الأخطاء، وهذا بتحديد الأسباب الأكثر أهمية على العظام الرئيسية و الأقل أهمية على العظام الفرعية.
 و المخططات تأخذ عدة أشكال منها:
 - ✓ خرائط المخاطرة: توضح المشكل الرئيسي وتتفرع منه أسباب رئيسية، ومن الأسباب الرئيسية وتتفرع منه أسباب ثانوية

شكل رقم 01-07: شجرة الأخطاء



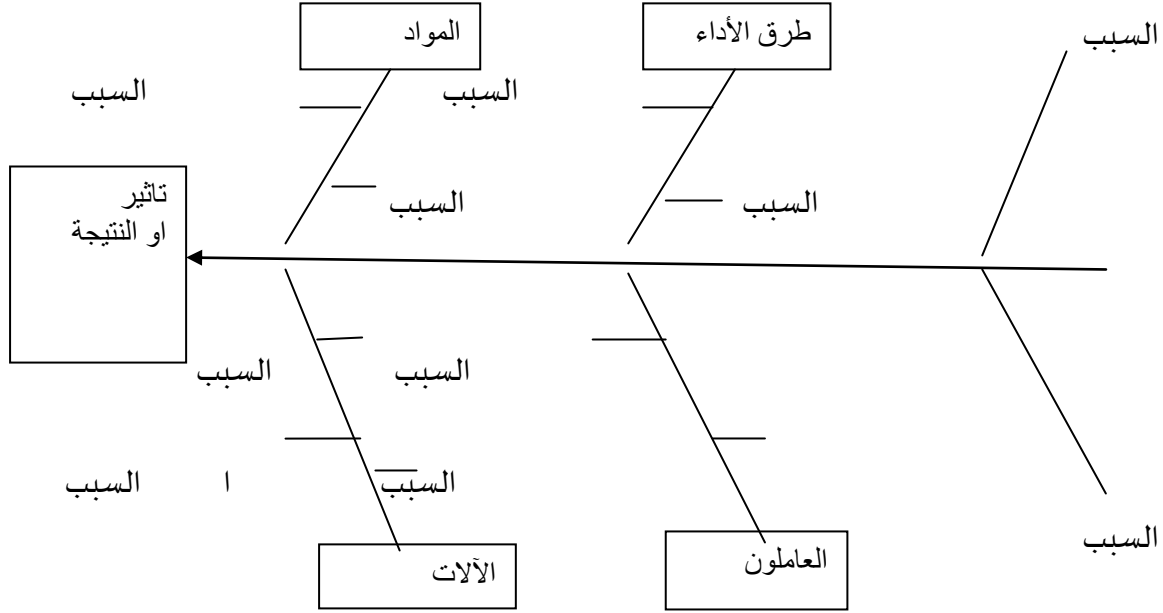
المصدر: علالي مليكة، المرجع السابق، ص 34.

- -خرائط السمكة¹: تأخذ شكل سمكة ، حيث في مكان الرأس توضح المشكل الرئيسي و الأسباب توضع على العمود الفقري، بحيث الأسباب الرئيسية على العظام الرئيسية، و إن الأسباب الفرعية توضع

¹ مليكة علالي ، المرجع السابق، ص 34

على العظام الفرعية، إن هذا النموذج يستعان به لدراسة مسببات المشكل حسب مستوياتهم ودرجة أهميتها في المشكل من اجل البحث عن الحلول حسب الأولوية.

شكل رقم 01-08: هيكل السمكة



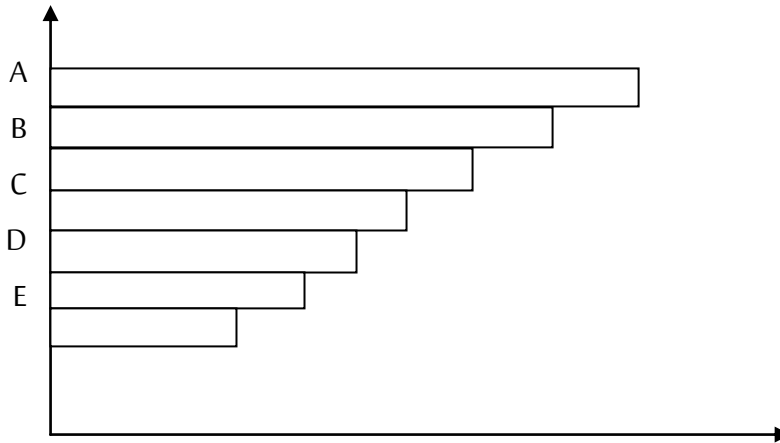
المصدر: علالي مليكة، المرجع السابق ص 34

ج. تحليل باريتو¹:

تحليل باريتو عبارة عن تحليل بياني للمعطيات، وهذا من اجل مساعدة فريق العمل تحديد المشاكل التي لها أهمية وأولوية بالنسبة للمنظمة، حيث أن المنحنى البياني يوضح محور العمودي له فئة موضوع دراسة مثلا نوع قطع معينة...الخ، وتكون مرتبة من الأكثر أهمية إلى اقل أهمية، والمحور الأفقي سعة الفئات مثلا نسبة الوحدات المعيبة...الخ، وتكون متلاصقة مشكلة مستطيلات وفي اغلب الأحيان ما يكمل المنحنى خط، ويوضح تراكم السعة بدءا من الفئات الأعلى إلى ادنى فئة وهذا من اجل تكملة النسبة مئة بالمئة.

شكل رقم 01-09: منحنى باريتو للتكاليف

نوع الخطأ



¹ مليكة علالي، المرجع السابق، ص 35

50 100 150 200

المصدر: علالي مليكة، المرجع السابق، ص 35.

وبعد وضع المنحنى نقوم بوضع قائمة لكل الأسباب المحتملة ثم نقوم بمراقبة العمليات لوقت يتم فيه تحديد مدى تكرار حدوث السبب، ثم بعد ذلك نقوم بترتيب الأسباب تنازليا وهذا من اجل معرفة المشاكل ذات أهمية، والتي تحتاج إلى حل أسرع.

(4) مرحلة التنفيذ والتطبيق¹:

في هذه المرحلة نقوم بتطبيق الخطة الإستراتيجية، وهذا من اجل تجسيد فلسفة إدارة الجودة الشاملة، ويتم بالمجهود كل من المسيرين والعمال.

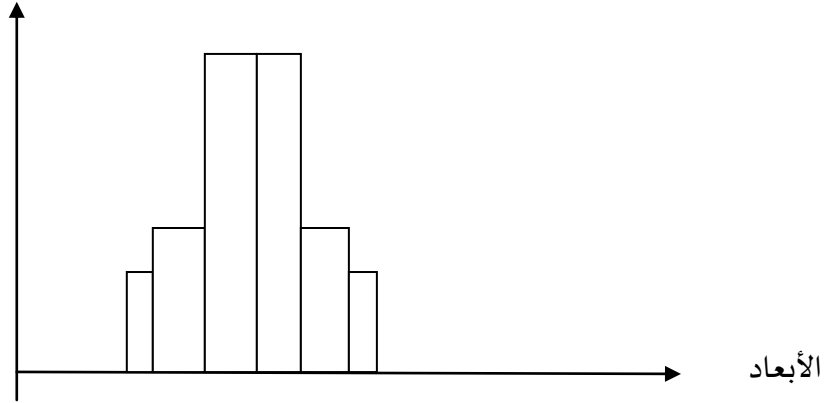
(5) مرحلة مراقبة تنفيذ إستراتيجية الجودة الشاملة

في هذه المرحلة نقوم باستخدام الأدوات والأساليب الإحصائية، وهذا من اجل التأكد من تنفيذ إستراتيجية الجودة الشاملة كما هو مخطط لها، وتحقيق الأهداف المخطط لها، وان استخدام هذه الأدوات والوسائل يتطلب تدريب العمال على كيفية استعمالها.

➤ الأدوات الإحصائية نذكر منها:

- المدرج التكراري: عبارة عن أعمدة توضح لنا التوزيع التكراري، ويستعان به لأجل تقدير الانحرافات.

شكل رقم 01-10: المدرج التكراري



المصدر: علالي مليكة، المرجع السابق، ص 36

- الارتباط: يستعمل لقياس العلاقة بين متغيرين.
- المتوسط، والمدى و الانحراف المعياري: تساعدنا على توضيح الانحرافات.
- الانحرافات العادية و غير عادية²:

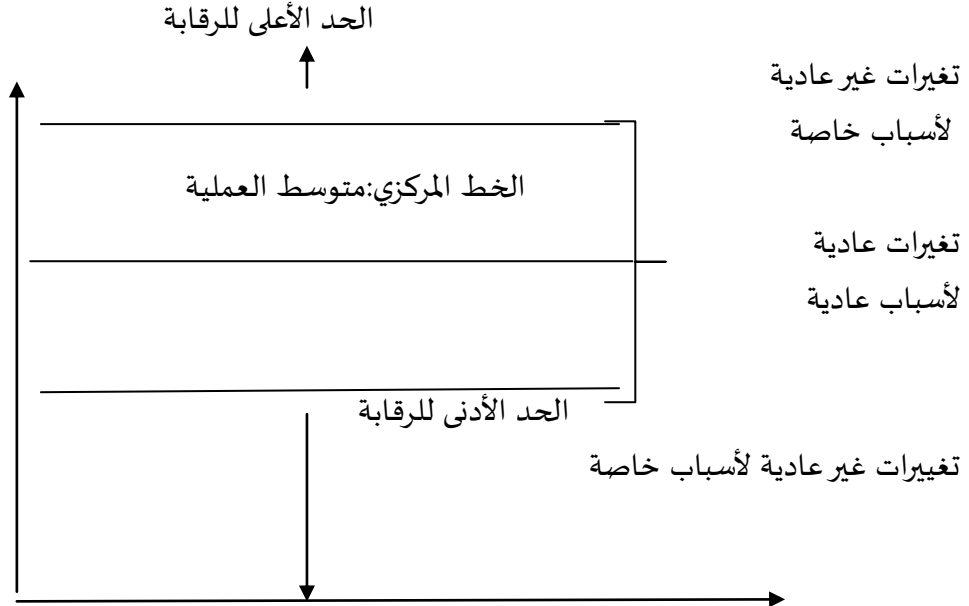
عندما تظهر لنا الانحرافات فان هذا يدل على أن العمل في حدود الرقابة الموضوعية، وفي حالة العكس تدل على أن العملية خارجة عن مجال التحكم ويجب إعادة النظر فيها.

¹ مليكة علالي، المرجع السابق، ص 36.

² مليكة علالي، نفس المرجع السابق، ص 37.

د. خرائط الرقابة: وهي عبارة عن وسيلة لمعرفة ما إذا كانت القراءات الخاصة بعملية ما، ناتجة عن انحرافات عادية أو غير عادية، وتتكون هذه الخرائط من ثلاثة خطوط، الخط الأعلى والأدنى خاص بالرقابة و الخط المركزي يمثل متوسط العملية، وان أي نقطة تقع خارج الرقابة تعني أن العملية مرفوضة، والنقط التي تقع داخل الحدود الرقابة مقبولة

الشكل رقم 01-11: خرائط الرقابة



المصدر: علالي مليكة، نفس المرجع سابق، ص 37

وان هذه الأدوات تستعمل من اجل تنفيذ إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة، بحيث نتمكن من تقييم الأداء الفعلي و مقارنه بما توصلنا إليه مع أهداف الموضوع، وهذا من اجل اكتشاف الانحرافات وتصحيحها، ويجب أن تكون عملية الرقابة متزامنة مع تنفيذ إستراتيجية الجودة الشاملة من اجل ضمان أفضل تطبيق لها.

المطلب الثالث: أدوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة¹.

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

¹ منتهى احمد علي ملاح، نفس المرجع السابق، ص 22-23.

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

• دوائر الجودة:

تكون عبارة على مجموعة من الأفراد، ويكونون من نفس القسم، وتتراوح أعضائها من (5-8)، و أن العضوية تكون اختيارية، ويعملون الاجتماعات بشكل دوري، والغرض منها مناقشة الجودة التي تتعلق بالعمل وتحليلها، ومن ثم تقديم الحلول.

• فرق المشروع:

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

• فرق تحسين الجودة:

يتم تشكل عضوية الفريق بشكل اختياريا، والأعضاء يكونون من عدة أقسام، أو من قسم واحد ويكونون من عدة مستويات إدارية، ويجب أن تكون لديهم الخبرة ، والكفاءة المرجوة، من اجل حل المشاكل، إن الفريق لديه الحق في اتخاذ إجراء يراه مناسب لحل المشاكل.

• العصف الذهني:

نقصد بها تشجيع التفكير الإبداعي لفرق العمل، من اجل استنباط الآراء.

• خريطة التدقيق:

عبارة عن تمثيل بياني، لعملية تحسين الجودة وتسلسلها، وتستعمل أيضا لفهم المشكلة، وتحليل العلاقات بين مختلف الأنشطة.

• مبدأ باريتو:

إن مبدأ باريتو، يقوم على استعمال طريقة التحليل الإحصائي، للمشكلات ، وأسبابها، ورسمها في مخططات بيانية، وفقا لخطوات متسلسلة.

• أسلوب السبب والأثر:

عبارة عن رسوم، تتكون من خطوط ورموز، وتصمم لتوضح العلاقة المفيدة بين الأثر والمسببات وبشكل عام فإنها تستخدم في تحليل المشكلات المعقدة، والتي يصعب شرحها، وفهمها باستخدام لغة الأرقام فقط.

2) أنظمة الاقتراحات:

تمكننا من تقديم اقتراحات من قبل الموظفين إلى إدارة وكل واحد على حدا، وتكون هذه الاقتراحات حول طرق تحسين العمل وحل المشاكل التي يواجهها في عمله، ومن بعد ذلك تتبنى الإدارة الاقتراحات المناسبة لها.

(3) أنظمة التوقيت المناسبة:¹

تعطي هذه الأنظمة إلى الإدارة فرصة الكافية لكي تحقق أهدافها بطريقة مناسبة و بزمان محدد وبدون أي تأخير، وأيضاً تساعد على حل المشاكل التي تواجهها الإدارة مباشرة، وفي نفس المكان الذي تقع فيه.

(4) رقابة العمليات الإحصائية

تستخدم في التعرف على التباين، الذي قد يحدث في أي عملية إنتاجية مهما جدا لتعزيز جودة السلعة المنتجة، وتقليل التكاليف، وزيادة رضا المستهلكين، حتى تكون للمنظمة القدرة على المنافسة في سوق.

(5) المقارنة المرجعية:²

هي عملية تجديدية، وتكون مبنية على تحليل سريع لأفضل ترتيب للعناصر الفاعلة ذات الكفاءة، وتشتمل على المقارنة بين الأنشطة داخل المنظمة أو الأنشطة داخل المنظمة وما يشابهها في منظمات منافسة، وتبنى ما ثبت نجاحه ويوفر الكثير من المال و الجهد لانجاز التحسينات الأكثر إنتاجية بأقل تكلفة ضمن الموارد المتاحة.

المطلب الرابع: عوائق تطبيق إدارة الجودة الشاملة³

إن هناك عدة معوقات تواجهها إدارة الجودة الشاملة في المنظمات (مؤسسات) الخدمية ونذكر منها ما يلي:

- ✓ موضوع إدارة الجودة الشاملة الحديث وخاص في دول نامية.
- ✓ نقص الكفاءات البشرية المؤهلة في هذا المجال.
- ✓ تخصيص ميزانية غير كافية من اجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- ✓ الاعتقاد الخاطئ لبعض العاملين بعدم حاجتهم للتدريب.
- ✓ انتهاج الأسلوب الديكتاتوري أو الأوتوقراطي ، في الإدارة وتشدد المديرين في تفويض صلاحياتهم.
- ✓ عدم الإلمام بالأساليب الإحصائية لضبط الجودة.
- ✓ مقاومة بعض العاملين لتغيير وهذا بسبب طبيعتهم أو بسبب تخوفهم من التغيرات، أو من عدة أسباب أخرى.
- ✓ عدم توفر نظام فعال للاتصالات و التغذية العكسية.
- ✓ عدم وجود انسجام وتالف بين أعضاء فريق العمل، أو بين فرق العمل مع بعضهم.
- ✓ تأخير وصول المعلومات ، حول انجازات التي يحققونها العاملون، وفرق العمل في الوقت المناسب.

¹ منتهى احمد علي ملاح، المرجع السابق، ص 23.

² منتهى احمد علي ملاح، المرجع السابق، ص 23.

³ خالد بن جميل مصطفى زقروق، "تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لتحسين أداء كلية خدمة المجتمع و التعليم المستمر بجامعة ام القرى" شهادة ماجستير، غير منشورة، مملكة العربية السعودية، جامعة ام القوي، وكلية التربية، سنة 2008، ص ص 47-48.

المبحث الثالث: مواصفات العالمية ISO9000 وإدارة الجودة الشاملة

تعد الايزو منظمة عالمية تقوم بالإشراف على الوضع وإصدار معايير دولية، تسمى معايير الايزو وهي عبارة عن مواصفات التقنية المعترف بها دوليا، وذلك لتشغيل عملية الإنتاج و السلع ونماذجها وأدائها و إدارتها، وتأسست عام 1964 بجنيف بسويسرا، وان المنظمات التي تطبق معايير الايزو تستطيع تبني إدارة الجودة الشاملة.

المطلب الأول: ماهية مواصفات ISO 9000

إن شدة المنافسة العالمية أدت إلى تبني المؤسسات الإستراتيجية للجودة وهذا ما يجعلها تحصل على شهادة الايزو ، ولقد نشأت عام 1974 م ولقد تناولت عدة مواضيع ومجالات.

-تعريف¹ ISO 9000

إن ISO9000 هي مشتقة من المنظمة العالمية للتقييس

(INTERNATIONAL ORGANISATION OF STANDARDIEATIO)

هي منظمة غير حكومية وغير تابعة للأمم المتحدة، و تقوم بتوحيد مواصفات وتوحيدها من اجل تسهيل عملية التبادل الدولي في مختلف المجالات، وتتكون من 150 عضو كل عضو من دولة مختلفة. وتهدف هذه المواصفات إلى:

- ✓ تسهيل عملية التبادل الدولي للمنتجات وتطوير التعاون في مجال تنمية وتكنولوجيا.
- ✓ تطوير مجموعة مشتركة من المقاييس في عدة مجالات ووضع معايير لمنح شهادة المتعلقة بها.
- ✓ تنظيم وتنسيق وتوحيد مواصفات دولية من اجل تحقيق هذا أصدرت مواصفات iso 9000.

تعريفها :

- يعرف iso 9000 "سلسلة من المواصفات المكتوبة ،صادراتها المنظمة الدولية للتقييس سنة 1987، تحدد وتصف العناصر المطلوب توفرها في نظام الذي يجب أن تتبناه إدارة المنظمة لتأكد من أن منتجاتها تتوافق أو تفوق حاجات ورغبات العملاء وتوقعاتهم"
- و يعرف كذلك بأنه:"سلسلة المواصفات التي تختص بإدارة الجودة الشاملة في قطاع الصناعة و الخدمات، والتي تنقسم إلى مجموعة من المواصفات تختلف حسب درجة شمولية كل منها"².

¹ بوغنان نوالدين، "جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء دراسة ميدانية في مؤسسة المينائية بسكيكدة"، رسالة ماجستير، غير منشورة.(الجزائر، جامعة محمد بوضياف مسيلة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و تجارة)، سنة 2006/2007، ص.39.

² علالي مليكة ، مرجع سابق، ص.41.

المطلب الثاني: عائلة أُل ISO 9000 ومراحل تطبيقه

(1) مواصفات ISO 9000¹

وتعد مواصفات ISO 9000 إرشادية من أجل مساعدة المؤسسة في تطبيق مواصفات الايزو الفنية (9001، 9002، 9003)، ويشمل ISO 9000 أربعة مستويات:

✓ ISO9001: نظام الجودة-نموذج لضمان الجودة في تصميم و التطوير و الإنتاج و التركيب ،وان هذه المواصفات تنطبق على المنظمات التي تتعامل مع المنتج ما منذ تصميمه إلى غاية الخدمات ما بعد البيع .

✓ ISO9002 : هذه المواصفة تغطي جميع مجالات سابقة الذكر ماعدا التصميم و التطوير وخدمات ما بعد البيع، وتنطبق على المنظمات التي تعمل في الإنتاج و الفحص و الاختبار و التركيب فقط.

✓ ISO 9003 : هذه المواصفة تغطي عملية الفحص النهائي و الاختبار، وهي لا تعد نظام للرقابة على الجودة وإنما تتضمن متطلبات عملية اكتشاف المشاكل التي يتم فحصها في المراحل النهائية للفحص و التفيتش.

✓ ISO9004 : هذه المواصفات تقدم توجيهات و إرشادات، وتستعمل في تطوير عناصر نظم الجودة، وتحديد مدة و إمكانية تطبيق كل عنصر من عناصر الجودة.

و الجدول التالي يوضح متطلبات ISO 9003 الذي يقتصر على اثنا عشر عنصر كما هو موضح في الشكل أدناه.

¹ بوعنان نور الدين، مرجع سابق، ص 27.

جدول رقم 01- 02: شروط (متطلبات) ISO 9000

رقم الشروط أو المواصفة			الشروط
9003	9002	9001	
¼	¼	¼	1. مسؤولية الإدارة
4/2	4/2	4/2	2. نظام الجودة
-	¾	¾	3. مراجعة العقود
-	-	4/4	4. رقابة التصميم
¾	4/4	4/5	5. رقابة المستندات
-	4/5	4/6	6. المشتريات
-	4/6	4/7	7. المنتجات الموردة بمعرفة المشتري
4/4	4/7	4/8	8. تعريف المنتجات وتتبعها
-	4/8	4/9	9. رقابة العمليات
4/5	4/9	4/10	10. الفحص والاختبار
4/6	4/10	4/11	11. معدات القياس والاختبار
4/7	4/11	4/12	12. موقف الفحص والاختبار
4/8	4/12	4/13	13. رقابة المنتجات غير المطابقة
-	4/13	4/14	14. الإجراءات التصحيحية
4/9	4/14	4/15	15. المناولة، التخزين، التعبئة والتسليم
-	4/15	4/16	16. سجلات الجودة
4/10	4/16	4/17	17. مراجعة الجودة داخليا
4/11	4/17	4/18	18. التدريب
-	-	4/19	19. الخدمات
4/12	4/18	4/20	20. الأساليب الإحصائية

المصدر: علالي مليكة، المرجع سابق، ص 46

(2) مراحل تطبيق ISO 9000

إن رغبة المؤسسة في تطبيق الايزو يتطلب منها المرور بثلاثة مراحل كمايلي:

المرحلة الأولى: مرحلة التحضير لشرع في تطبيق نظام ISO 9000

✓ اقتناع ودعم إدارة العليا بضرورة إنشاء نظام جودة تتطابق مع الإيزو.

✓ تعيين مدير مسئول عن نظام إدارة الجودة.

- ✓ توعية و تحسس العمال بأهمية معايير الايزو وفائدته بالنسبة للمؤسسة.
- ✓ تكوين إطارات و العمال في المؤسسة من اجل فهم أدوات الجودة و التحكم فيها.
- ✓ إجراء تقييم مبدئي للمؤسسة من اجل تشكيل صورة مبدئية للمؤسسة ومقارنتها مع متطلبات الايزو بغية معرفة نقاط القوة ونقاط ضعف.
- ✓ إنشاء مخطط عمل وجدول زمني من اجل معرفة الأعمال التي سوف يقوم بها المسئول، ومعرفة المدة اللازمة لتنفيذها، وكذلك معرفة تكاليف.
- ✓ إعداد دليل الجودة يتضمن الإجراءات و الطرق و إرشادات العمل....الخ.

المرحلة الثانية:مرحلة التسجيل

في هذه المرحلة تقوم المنظمة بتنفيذ:

- ✓ تحديد جهة الاعتماد من اجل الحصول على شهادة
- ✓ مناقشة مبدئية واستفتاء الاستبيان، حيث تقوم جهة الاعتماد بمعرفة نشاط المؤسسة، ودافعها من طلب التسجيل، وتقدم للمنظمة استمارة تحتوي على مجموعة من الأسئلة مثلا طبيعة نشاط المنظمة؟تحديد الإدارات و الأقسام التي سيطبق فيها نظام إدارة الجودة؟أنواع الخدمات التي تقدمها المنظمة؟....الخ.
- ✓ تقدم بطلب تسجيل وبعد الموافقة عليه تسدد حقوق التسجيل.
- ✓ اعتماد نظام إدارة الجودة.

المرحلة الثالثة:مرحلة المتابعة و التحسين المستمر

بعد الحصول على شهادة تقوم الجهة المانحة بمتابعة المنظمة بشكل دوري (كل ستة أشهر-كل تسعة أشهر – كل سنة)، من اجل التأكد من متابعة المنظمة لنظام إدارة الجودة الشاملة، وفي حالة وجود انحراف تنبه المنظمة، أو بتعديل أو سحب منها الشهادة.

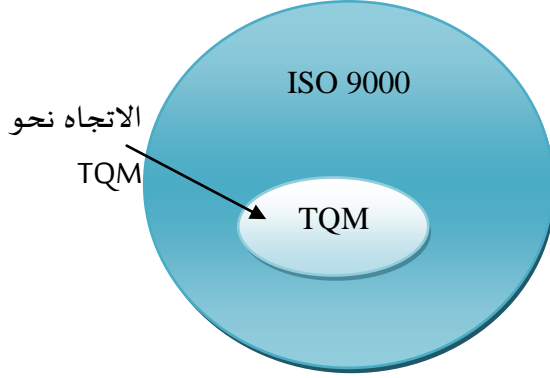
المطلب الثالث: فوائد تطبيق ISO9000 وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة¹

- ✓ رفع مستوى الأداء وتغيير ثقافة المنظمة إلى الأفضل.
- ✓ كسب رضا العملاء وبناء علاقة قوية ومتينة معهم.
- ✓ تعليم العمال في المنظمة لأساليب المراجعة وتقييم الذاتي.
- ✓ منح ثقة للعاملين ورفع روحهم المعنوية.
- ✓ تحسين عمليا الاتصال الداخلي و الخارجي.
- ✓ تقوية القدرات التنافسية للمؤسسة.
- ✓ زيادة الأرباح.
- ✓ تحقيق رقابة على كل النشاطات الداخلية.
- ✓ فتح أسواق جديدة لتسويق الخدمات و السلع.
- ✓ استمرارية في تحقيق الجودة العالية لسلع و الخدمات.

¹ موسى اللوزي، "إدارة الجودة الشاملة"، المؤتمر العربي السنوي العلمي في إدارة الإبداع وتجديد، مصر، 27-29 نوفمبر 2004 ص 391.

*العلاقة بين ISO 9000 وإدارة الجودة الشاملة¹

إن العلاقة بين ISO9000 وإدارة الجودة الشاملة علاقة وثيقة حيث انه للوصول إلى إدارة الجودة الشاملة يتم من خلال أنظمة إدارة الجودة الشاملة كما هو موضح في شكل التالي:
شكل رقم 01- 12: العلاقة بين ISO9000 وإدارة الجودة الشاملة



المصدر: منتهى احمد علي ملاح، المرجع السابق، ص31.

إن المنظمات الحاصلة على شهادة ISO9000 تستطيع تبني إدارة الجودة الشاملة من خلال التركيز على المستهلك وتحسين المستمر ومشاركة العاملين.

¹ منتهى احمد علي ملاح، المرجع السابق، ص 31.

الخلاصة

إن إدارة الجودة الشاملة تعتبر كفلسفة تسيير، تقوم على عدة مبادئ وأسس ومتطلبات تسعى لتحقيق هدف المؤسسة في تلبية حاجات ورغبات المستفيدين، وهذا يتطلب تنسيق وتوجيه جميع وظائف وعمليات و إمكانيات المؤسسة لتحقيق رضا المستفيد (الزبون والعامل)، و بهذا تحقق تميز بالنسبة للمؤسسة تنافسيا.

الفصل الثاني: تطوير مؤسسات التعليم العالي بإنتهاج إدارة الجودة الشاملة

تمهيد:

تعد الخدمات التعليمية إحدى الإحتياجات الرئيسية لكافة المجتمعات الإنسانية وهي تحتل مكانة كبيرة من بين الخدمات التي تقدم للمجتمع، فلها دور كبير في حياة افراد و المجتمع وتساهم في رفاهيته وازدهاره، لذا دأبت المجتمعات وبشكل مستمر على العمل نحو تطوير المؤسسات التعليمية بما يفي واحتياجات الحاضر وبتلاءم مع معطيات المستقبل.

إن تحقيق مستوى متميز لجودة التعليم الجامعي ل يمكن أن يتحقق إلا بتضافر جهود جميع العاملين في الجامعة، ومشاركة فاعلة من جانب الطلبة ومن جانب الخريجين وسوق العمل والمجتمع، ومع ذلك يمكن القول أن الجامعة بكادريها الإداري والأكاديمي تلعب الدور الفاعل والأكبر في تحقيق معادلة جودة التعليم العالي، وينبغي أن تتضافر جهود جميع العاملين في المؤسسة التعليمية من أجل تحقيق مستوى عال في جودة التعليم.

يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من أحدث المفاهيم التي خرجت إلى الساحة التعليمية هذه الأيام، ويركز هذا المفهوم على فلسفة إجرائية مفادها أن الجودة عملية تحسين تتصف بالإستمرارية في مراحل العمل كافة وعلى نحو متواصل وقد لقي هذا المفهوم رواجا كبيرا وعاما لتطوير إدارة المؤسسات التعليمية عن طريق بناء ثقافة عميقة عن الجودة بمعناها الشامل وإيجاد قاعدة من القيم والمبادئ التي تجعل كل فرد في عمله يعمل على أن الجودة جماعية ومشاركة.

المبحث الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

تسعى معظم المؤسسات مهما كان حجمها أو نوعها إلى إنتهاج إدارة الجودة الشاملة باعتباره أسلوب إداري متطور وذلك بهدف تحقيق أهدافها وضمان تطوير جودة مخرجاتها.

المطلب الأول: تعريف مؤسسات التعليم العالي

يأتي التعليم العالي في قمة الهرم التعليمي، فهو آخر مراحل التعليم وأرقاها، والتي تكسبه مؤهلات ومهارات عالية تساعد فيما بعد في الحصول على وظيفة. كما تمنحه كما أنة اجتماعية مرموقة وسنحاول التطرق إلى تعريف التعليم العالي والجامعة.

ومن بين هذه التعاريف نذكر:

- عرفته منظمة اليونسكو بـ " كل أنواع الدراسات، التكوين والتكوين الموجه للبحث العلمي الذي يتم بعد المرحلة الثانوية على مستوى مؤسسة جامعية أو مؤسسات تعليمية اخرى معترف بها من قبل السلطات الرسمية للدولة"¹.

- عرفته الجريدة الرسمية بـ " كل نمط تكوين أو التكوين للبحث يقدم على مستوى ما بعد الثانوي من طرف مؤسسات التعليم العالي، ويمكن أن يقدم تكوين تقني على مستوى عال من طرف مؤسسات معتمدة من طرف الدولة"².

ومما سبق يمكننا تعريف التعليم العالي بأنه آخر مراحل التعليم وأسمائها متمثل في كل أنماط التعليم التي تقدمها وتقوم بها مؤسسات التعليم العالي (جامعات، معاهد، مدارس عليا، مدارس تحضيري...)

تعريف مؤسسات التعليم العالي (الجامعة):

يرى علماء التنظيم التربوي أنه لا يوجد تعريف قائم بذاته أو تحديد شخصي وعالمي لمفهوم الجامعة، لذلك فإن كل مجتمع ينشئ جامعته ويحدد لها أهدافها بناء على ما تمليه عليه مشاكله ومطامحه وتوجهه السياسي والاقتصادي والاجتماعي.

إن اصطلاح جامعة - « university » - مأخوذ من كلمة: « universitas » وتعني التجمع والتجميع، وهذا المفهوم يعود في الأصل إلى كلمة كلية « college » ذات المصدر اللاتيني « Collegio » وتشير إلى التجمع والقراءة معا، وقد استخدمت الكلمة في القرن الثالث عشر من قبل الرومان للدلالة على مجموعة حرفيين وتجار، وفي القرن الثامن عشر أطلقت كلمة كلية على "أوكسفورد" لتدل على مكان يجمع المجتمع المحلي للطلاب متضمنا مكان الإقامة المعيشية والتعليم.³

وهناك من يضيف في مفهوم التعليم العالي ليجعله كالتعليم الجامعي، وهناك من يجعله كالجامعة مثل التعريف الذي قدمه إبراهيم عصمت مطاوع الذي يرى أن التعليم العالي اصطلاحا، يطلق على أنواع مختلفة من التعليم في المعاهد التي تواصل تعليم الشباب بعد مرحلة المدارس الثانوية.

¹ محمد بوعشة، أزمة التعليم العالي في الجزائر والعالم العربي - بين الضياع وامل المستقبل - ، ط 1، دار الجيل، بيروت، 2000، ص10.

² - الجريدة الرسمية، ع 24، قانون رقم 99-05 المؤرخ في 04/04/1999 المتضمن القانون التوجيهي للتعليم العالي، ص 05

³ - راضية بوزيان "إدارة الجودة الشاملة ومؤسسات التعليم العالي"، مركز الكتاب الأكاديمي، ط1، عمان، 2014، ص63-64.

الفصل الثاني: تطوير مؤسسات التعليم العالي بإنتهاج إدارة الجودة الشاملة

ومنه يمكن اعتبار التعليم العالي لا يشير فقط إلى مرحلة تعليمية عليا وإلى اكتساب الفرد مجموعة من المعارف من أجل تهيئة عمليا وعلميا، بل له بعد آخر يتعلق بعلاقته مع المجتمع، وهذا الأخير الذي يستوعب الطاقات البشرية والكفاءات التقنية التي تساهم في دفع عجلة التنمية، وفي هذا السياق عرف التعليم العالي على أنه: " ليس امتداد للأعلى، بمعنى تكملة مرحلة ما بعد الثانوي، بل هو تكملة للجهود الإنسانية بغرض الرقي بالإنسان وثقافته وتحقيق طموحاته، فضلا عن كون التعليم العالي يسد حاجات المجتمع من خبرات ومهارات معينة بغرض التنمية والتطور".

تعددت وجهات النظر حول مفهوم الجامعة نظرا لتعدد الأهداف والواجبات الموكلة إليها واتساع أفاق نظراتها بحكم كونها إحدى مؤسسات التعليم العالي، وينظر إلى الجامعة في الوقت الحاضر على أنها رمز لهضة الأمم وتقدمها، وقد عرف أبو ملجم الجامعة بأنها تمثل مجتمعا علميا يهتم بالبحث عن الحقيقة ووظائفها الأساسية تتمثل في التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع الذي يحيط، كما عرفت بأنها: المؤسسة التي تقوم بصورة رئيسية لتوفير تعليم متقدم للأشخاص على درجة من النضج ويتصفون بالقدرة الفعلية والاستعداد النفسي على متابعة دراسات متخصصة في مجال أو أكثر من مجالات المعرفة¹.

أما في الجزائر فكثيرا ما يستخدم مفهوم التعليم العالي على أنه: " التكوين العالي أو التكوين الجامعي"، وحسب الجريدة الرسمية يعرف على أنه كل نمط للتكوين أو للبحث يقدم على مستوى ما بعد التعليم الثانوي من طرف مؤسسات معتمدة من طرف الدولة، وتتكون مؤسسات التعليم العالي من الجامعات والمراكز الجامعية والمدارس والمعاهد الخارجية عن الجامعة، كما يمكن أن تنشأ معاهد لدى دوائر وزارية أخرى بتقرير مشترك مع الوزير المكلف بالتعليم العالي.

المطلب الثاني: تعريف إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

تعرف إدارة الجودة الشاملة في القطاع التعليمي بأنها: " عملية إستراتيجية إدارية تركز على مجموعة من القيم وتستمد طاقة حركتها من المعلومات التي نتمكن في إطارها توظيف مواهب العاملين واستثمار قدراتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم على نحو إبداعي لتحقيق التحسن المستمر للمنظمة².

كما يعرفها راغب النجارة على أنها عبارة عن: " أسلوب متكامل يطبق في جميع فروع ومستويات المنظمة ليوافر للأفراد وفرق العمل الفرصة لإرضاء الطلاب والمستفيدين من التعليم، إنها بحق فعالية التحقيق أفضل الخدمات التعليمية البحثية والاستشارية بكفاءة الأساليب والطرق.

وتعريف النجار يتقاطع في كلياته وجزئياته مع تعريف آخر لإدارة الجودة الشاملة يراها بأنها فلسفة إدارية لقيادات الجامعة تركز على إشباع حاجات الطلاب والمستنفدين وتحقق أهداف الجامعة وتضمن الكفاءة المرتفعة في الحقل العلمي والبحثي من أجل تحقيق التفوق والتميز وتعتبر أيضا إستراتيجية متكاملة للتطور المستمر وتحسين المركز التنافسي للجامعة وإرضاء الطلاب وخدمة الأساتذة والمجتمع.

¹ الأستاذ خير الله يونس التراكوي، "إدارة الجودة الشاملة في الجامعات"، دار الأعصار العلمي، ط1، الأردن، 2015، ص 113.

² راضية بوزيان، المرجع نفسه، ص 44-45.

الفصل الثاني: تطوير مؤسسات التعليم العالي بإنتهاج إدارة الجودة الشاملة

وقد حدد فيليب كروزبي « Crosby » أربعة معايير لضمان الجودة الشاملة للتعليم تم تاسمها وفقا لمبادئ إدارة الجودة الشاملة وهي:

- 1- التكيف مع متطلبات الجودة من خلال وضع تعريف محدد وواضح ونسق للجودة.
 - 2- وصف نظام تحقيق الجودة على أنه الوقاية من الأخطاء بمنع حدوثها.
 - 3- تقويم الجودة من خلال قياس دقيق بناء على المعايير الموضوعية والكيفية والكمية.
- ويرى كل من جون موندي: " أن الجودة في التعليم العالي عبارة عن فلسفة تعليمية موجهة نحو الطالب للتحسن المستمر والتي يجب أن تتضمن ما يلي:

- قيادة فعالة ذات جودة عالية
- التزام الإدارة وهيئة التعليم بالجودة
- تقديم برامج تدريبية لرفع الكفاءة
- استخدام الأدوات والأساليب الإحصائية في التحليل
- استخدام طرق فعالة للتقييم

وينظر لإدارة الجودة الشاملة فب التعليم العالي بأنه أسلوب متكامل يطبق في فروع ومستويات الجامعة ليوفر للأفراد وفرق العمل الفرصة لإرضاء الطلبة والمستفيدين من التعليم والبحوث الجامعية، وتعد تمييز وقياس ومحاولة إشباع حاجات الطلبة الحاليين والمتقبين عن طريق آليات البدء من المجتمع وحاجاته ورجوعا على الأدوار والمهام الواجب التنفيذ لتحقيق تلك الأهداف.

ومنهم من عرفها على أنها توجه للعملين والأنظمة والسياسات والمناهج والعمليات جميعا لخلق ظروف مواتية للإبداع والابتكار، لضمان تلبية المتطلبات التي تهيئ للمخرج أو المنتج بلوغ المستوى المرجو من التميز وللمستفيد الانتفاع والرضا.¹

المطلب الثالث: أهمية ادارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي.

من اجل الوصول الى نظام تعليمي متطور يجب ان تخضع جودة التعليم الجامعي الى نمط ادارة لايهتم بجانب دون اخر، اي نمط إداري يأخذ العملية التعليمية ككل بنظرة شاملة ونظامية، ولا يكون هذا النمط الإداري في اعتقادنا غير نهج ادارة الجودة الشاملة التي اثبتت نجاعتها و اهميتها كفلسفة شاملة قابلة للتطبيق، تاخذ العمليات في ترابط و ثيق من خلال هدف التحسين المستمر الشام لكل جوانب العملية التعليمية.

وقد اشار العزاوي ادارة الجودة الشاملة في " كونها منهجا شاملا للتغيير ابعده من كونه نظاما يتبع اساليب مدونة بشكل اجراءات وقرارات، وان الالتزام من قبل اي منظمة يعني قابليته على تغيير سلوكيات افرادها اتجاه مفهوم الجودة".

ومن الاسباب التي تدعوا الى الاهتمام بنهج ادارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، كما اشار اليها "مجاهد وبادير" في انها:

✓ تمكن أدارة من دراسة احتياجات المستفيدين والوفاء بها.

¹ - غسان قاسم داود اللامي، هدى قاسم سعيد الربيعي، " إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية، دار المنهجية، الطبعة 1، عمان، 2017.

الفصل الثاني: تطوير مؤسسات التعليم العالي بإنتهاج إدارة الجودة الشاملة

- ✓ تؤدي الى خفض التكاليف.
- ✓ تحقيق ميزة تنافسية في ظل الظروف التنافسية التي يعيشها العالم اليوم.
- ✓ تساعد في الحصول على بعض الشهادات العالمية ISO 9000 والاعتماد الأكاديمي.
- ✓ تنمي الشعور بالإنتماء داخل بيئة العمل.
- ✓ زيادة الوعي بالجودة الشاملة في جميع ادارات و اقسام الجامعة.
- ✓ تقوم بتحسين سمعة الجامعة.
- ✓ تمكن من التغلب على العقبات التي تعوق اداء العاملين.
- كما توضح اليحيوي اهمية تبني نهج ادارة الجودة الشاملة في النبود التالية:
- ✓ تعمل على تحفيز العاملين و اثارتهم نحو الابتكار.
- ✓ تعمل على تحقيق رغبات المستفيدين الداخليين و الخارجيين من العملية التعليمية.
- ✓ توفر المعلومات الجيدو لإتخاذ القرارات السليمة المتعلقة بنواحي العمل .
- ✓ تحسين العمل باقل وقت و جهد و تكلفة.
- ✓ سهولة التعامل مع الظروف المتغيرة بصور ايجابية لما تتميز به من مرونة .
- ✓ تتيح الكشف عن مواطن الضعف في النظام التعليمي و ايجاد الحلول له.

المطلب الرابع: ضبط و ضمان الجودة الشاملة في التعليم العالي

- تعد قضية ضبط الجودة مهمة في المؤسسات والنظم التعليمية، بسبب ارتفاع تكلفة التعليم في ضوء معدلات التضخم العالمية وسوء نوعية بعض المخرجات التعليمية وضعف ارتباطها بسوق العمل، مما يؤثر سلبيا على معدلات التنمية وقدرة المجتمع على تحقيق طموحاته وأهدافه.
- ويعني ضبط الجودة وضع نظام واضح في التعامل مع معايير الجودة تلتزم به الأقسام والكليات وإدارة الجامعة، وهذا يشمل توضيح الأهداف وخطوات العمل والية التنفيذ.
- أما ضمان الجودة فيعني تصميم وتنفيذ يتضمن سياسات وإجراءات للتأكد من الوفاء بمتطلبات الجودة، والتي تضمنها المعايير التي تضعها منظمات الاعتمال كما يقصد بها¹:
- ✓ تقديم الضمانات لأصحاب المصلحة عن توفير المؤسسة التعليمية للحد الأدنى على الأقل من الجودة في برامجها.
 - ✓ تشجيع الدراسات والتقويم الذاتي للمؤسسة التعليمية .
 - ✓ تشجيع تطوير وتحسين المؤسسة من خلال عمليات فحص وتقويم أنشطتها وإصدار التوصيات المتعلقة برفع كفاءة برامجها.

¹ سلمان زيدان، إدارة الجودة الشاملة الفلسفة و مداخل العمل، مرجع سابق، ص126.

الفصل الثاني: تطوير مؤسسات التعليم العالي بإنتهاج إدارة الجودة الشاملة

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

- ✓ قيادة الإدارة التربوية لضبط جودة التقييم من اجل تقديم خدمات متميزة.
- ✓ مسؤولية كل فرد من الأفراد المؤسسة التعليمية عن تحقيق الجودة الشاملة لتعليم فيما يخصه.
- ✓ اعتماد مواصفات قياسية لجودة الأداء والتحقق من انجازها.
- ✓ اكتساب ثقة المستفيدين من الخدمة التعليمية بتحسين جودتها.
- ✓ الاهتمام بتدريب الهيئة التدريسية والإدارية.
- ✓ تبنى نظام متابعة لتنفيذ إجراءات التطوير والتجديد التربوي.
- ✓ تعزيز الانتماء إلى المؤسسات التعليمية والولاء إلى مهنة التعليم

وتتمثل معايير وعناصر ضبط الجودة ف¹:

الأهداف : عامة خاصة معارف مهارات ... الخ.

المناهج : خطة الدراسة - وصف المقررات - التقييم .. الخ.

التعليم والتعلم : الأساليب ... الوسائل التكنولوجية الخ.

هيئة التدريس والإدارة (القوة البشرية): الكم والكيف والتواصل والتأهيل والنسبة للطلاب.

مصادر التعليم : الأجهزة - المعدات - موقع الكتروني - خدمت انترنت.

تقويم الطلاب : الأساليب - العدالة - الشفافية..

انجاز الطلاب وتحصيلهم : الإرشاد الأكاديمي والنفس ي - تخطيط تعليمي للطلبة الجدد - الخريج مع السوق

العمل - تكافؤ فرص القبول والعمل.

المرافق والخدمات المساندة : مكتبة قاعدة بيانات للكلية مختبرات أجهزة معامل.

الإدارة : نشر دليل تعريف رسالة الكلية وأهدافها، أسلوب الإدارة الشفافية، روح الفريق، مجالس ولجان توثق أعمالها وقراراتها وتتابعها.

و ضمان الجودة طريقة لتنظيم عمل الاعتماد ويتضمن:

¹ بن ونيسة ليلي ، اقتصاد المعرفة وجودة التعليم العالي في الجزائر، أطروحة شهادة الدكتوراه، معسكر، جامعة مصطفى سطنبولي، 2015-2016، ص 84.

الفصل الثاني: تطوير مؤسسات التعليم العالي بإنتهاج إدارة الجودة الشاملة

- لضمان الوضوح والشفافية للبرامج الأكاديمية.
 - لتوفير معلومات واضحة ودقيقة للطلبة وتحديد أهداف واضحة ودقيقة للبرامج الدراسية التي تقدمها الجامعة والتحقق من توفر الشروط اللازمة لتحقيق هذه الأهداف بفاعلية.
 - لضمان أن الأنشطة التربوية للبرامج المعتمدة تلي متطلبات الاعتماد الأكاديمي وتتفق مع المعايير العالمية في التعليم العالي ومتطلبات المهن، وكذلك حاجات الجامعة والطلبة، والدولة والمجتمع.
 - الارتقاء بنوعية الخدمات المهنية التي تقدمها الجامعة للمجتمع.
 - ضمان الجودة من منظور الجامعات العربية
- يمكن تحديد الغرض من ضمان الجودة من منظور الجامعات العربية فيما يلي¹:
- ضمان الوضوح والشفافية للبرامج الأكاديمية.
 - توفير معلومات واضحة ودقيقة للطلبة، وتحديد أهداف واضحة ودقيقة للبرامج الدراسية التي تقدمها الجامعة، والتحقق من توفر الشروط اللازمة لتحقيق هذه الأهداف بفاعلية وأنها ستستمر في المحافظة على هذا المستوى.
 - ضمان أن الأنشطة التربوية للبرامج المعتمدة تلي متطلبات الاعتماد الأكاديمي وتتفق مع المعايير العالمية في التعليم العالي ومتطلبات المهن وكذلك حاجات الجامعة، والطلبة، والدولة، والمجتمع.
 - تعزيز سمعة البرامج المقيمة والمعتمدة لدى المجتمع الذي يثق بعملية التقويم الخارجي والاعتماد الأكاديمي.
 - توفير آلية بمسألة جميع المعنيين بالإعداد والتنفيذ والإشراف على البرامج الأكاديمية.
 - تعزيز ودعم ثقة الدولة والمجتمع بالبرامج التي تقدمها الجامعة.
 - الارتقاء بنوعية الخدمات المهنية التي تقدمها الجامعة للمجتمع، حيث أن التقويم الخارجي والاعتماد يتطلبان تعديل في الممارسات بما يلي حاجة ومتطلبات التخصصات والمهن.

¹ رافدة عمر الحريري، القيادة وإدارة الجودة في التعليم العالي، مراجعة سعدزناد دروش، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص153.

الفصل الثاني: تطوير مؤسسات التعليم العالي بإنتهاج إدارة الجودة الشاملة

المبحث الثاني : إدارة الجودة الشاملة لتطوير مؤسسات التعليم العالي

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

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

❖ تطبيقات مبادئ إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

لكي تحقق الجودة الشاملة في المؤسسة العالية، فهي بحاجة إلى إحداث متطلبات أساسية حتى تستطيع تقبل مفاهيم الجودة بصورة سليمة قابلة للتطبيق العملي، ومن هذه المتطلبات¹:

الثقافة التنظيمية : إن مفهوم الثقافة التنظيمية في الجودة الشاملة هي الطريقة التي تؤدي بها الأعمال وإذا أردنا أن نأخذ بمفهوم ومبادئ الجودة الشاملة فعلينا العمل على ترسيخ الثقافة التي يشعر فيها الأفراد بحرية المشاركة بأفكارهم والمشاركة في حل المشاكل واتخاذ القرار ، مع إيمان الإدارة العليا بأهمية نظام إدارة الجودة الشاملة، وإدراكها لمسئولياتها تجاه التغييرات العالمية.

القيادة التربوية الفعالة : فالمطلوب في إدارة الجودة الشاملة هو توفير مناخ تعليمي مناسب لثقافة الجودة ينعكس على أعضاء هيئة التدريس ليعكسوه بدورهم داخل القطاعات وفي المواقف التعليمية والمبادرة إلى التدريب و اكتساب أساليب التنمية والتطوير.

- ضرورة معرفة الأسباب و المشكلات من خلال الدراسات التحليلية للمؤسسة العالية التي تدفعها إلى
- تطبيق إدارة الجودة الشاملة
- ضرورة التنسيق و التعاون بين الأقسام والكليات داخل الجامعة لتطبيق مدخل TQ.
- ضرورة التركيز على قاعدة عريضة من المعلومات التي ترشد عملية اتخاذ القرار.
- النظر إلى عملية تطوير و تحسين الجودة على أنها عملية مستمرة
- التعليم والتدريب المستمر لكافة الأفراد على طرق الجودة.
- مشاركة جميع العاملين في الجهد المبذول لتحسين مستوى الأداء.

¹ صليحة رقاد، تطبيق نظام ادارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزلترية، أفاق و معوقات، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، جامعة سطيف، كلية العلوم الاقتصادية، 2013-2014، 96.

الفصل الثاني: تطوير مؤسسات التعليم العالي بإنتهاج إدارة الجودة الشاملة

- المشاركة الحقيقية لجميع المعنيين بالمؤسسة العالية في صياغة الخطط والأهداف اللازمة لتحقيق الجودة.
- التعرف على احتياجات المستفيدين الداخليين، وهم الطلاب والعاملين الخارجيين وهم عناصر المجتمع المحلي، وإخضاع هذه الاحتياجات لمعايير أداء الجامعة.
- المشاركة الجماعية في الإدارة باعتبارها أسلوب فعال في تحقيق الجودة و التعاون في كافة أقسام الجامعة

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

الجدول رقم 02- 03: متطلبات إدارة الجودة الشاملة

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

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

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

الفصل الثاني: تطوير مؤسسات التعليم العالي بإنتهاج إدارة الجودة الشاملة

لتطبيق سياسة الجودة في جامعة ولاية أوري جون:

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

— استكشاف سياسة الجودة الشاملة.

— تحديد الفريق الريادي للدراسة الأولمبية.

— التعرف على احتياجات الزبون خلال عرض جودة الأداء.

— تخطيط الإدارة العليا لإحراز التفوق.

— تنفيذ مخطط التفوق من قبل الأقسام.

— تشكيل فرق الإدارة اليومية.

— اقتراح وتجريب مشاريع الجودة.

— سياسة الأداء الوظيفي وقياسها

— إعداد التقارير ومنح التقدير والجوائز.

¹ لرقط علي، إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر، المبررات والمتطلبات الأساسية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، باتنة، 2009، ص78.

الفصل الثاني: تطوير مؤسسات التعليم العالي بإنتهاج إدارة الجودة الشاملة

الشكل رقم 02-13: الأطوار التسعة التي يقوم عليها نموذج تحقيق سياسة الجودة الشاملة في جامعة ولاية أوري جون



المصدر: لرقط علي، مرجع سابق، ص 79.

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

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

الفصل الثاني: تطوير مؤسسات التعليم العالي بإنتهاج إدارة الجودة الشاملة

— ضرورة الاستفادة من تجارب الآخرين في تطبيق TQM .

تجربة جامعة ويسكنسون Wixonsin University

قامت جامعة ويسكنسون في عام 1990 بوضع خطة تطبيق مبادئ TQM بالجامعة ، وقد عرفت هذه الخطة قيادة الجودة الشاملة على أنها مدخل شامل في الإدارة يستخدم الطريقة العلمية وإسهامات جميع الأفراد في التطوير المستمر تهدف مواجهة توقعات العملاء ، وقد تضمن إطار عمل هذه الخطة سبعة مجموعات على النحو التالي:¹

فريق القيادة : وتتخلص مسؤوليته في تطوير رؤية لقيادة الجودة الشاملة من حيث الأهداف ومعايير النجاح والقضايا الرئيسية التي يجب التعامل معها والطرق التي يجب أن تتبع.

مكتب الجودة : وهو عبارة عن مجموعة من الأفراد تقوم بالإرشاد والتسهيل والمعاونة في تنفيذ فلسفة TQM فريق التنفيذ : ويتكون من مجموعة من أعضاء هيئة التدريس ذوي الخبرة والمعرفة كي يساهموا في جهود التنفيذ.

أقسام التحول : وتشمل الأقسام التي ستطبق عليها TQM

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

فريق الممولين : ويتضمن هذا الفريق الجهات التي تقدم الإعانات لتنفيذ TQM وتمثل في إعانات مادية وبشرية.

الشبكة الخارجية : وتمثل في مواصلة مكتب الجودة الاتصال بالكليات والجامعات التي تطبق TQM .

تجربة جامعة أستا مفور في توكيد الجودة داخل التعليم الجامعي

في مجال التحسينات المستمرة في جودة التعليم الجامعي الأمريكي ، طبقت جامعة أستا مفور برنامجا عملية فريق الجودة الذي يتطلب تفاعل الطلاب والأساتذة لتحسين العملية التعليمية على النحو التالي:²

— تحديد فرق التحسينات.

— تكوين فرق الجودة المناسب للتطوير.

— تحديد العمليات والأنشطة المناسبة.

— البحث عن أسباب الانحرافات والصعوبات.

وتتمثل الوظيفة الأساسية للجامعة الجزائرية في أنها:

¹ فريد النجار، إدارة الجامعات بالجودة الشاملة، القاهرة، إيتراك للنشر والتوزيع، 2000، ص 63-67.

² الداوي الشيخ، بن زرقة ليلي، تطور قطاع التعليم العالي في الجزائر خلال الفترة 2004 / 2012، مجلة المؤسسة، العدد 4، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير جامعة الجزائر 3، 2015، ص 272.

الفصل الثاني: تطوير مؤسسات التعليم العالي بإنتهاج إدارة الجودة الشاملة

- تساهم في تعميم نشر المعارف وإعدادها وتطويرها.
- تكوين الإطارات اللازمة لتنمية البلاد وفقا للأهداف المحددة في التخطيط الوطني.
- تساهم في ترقية الثقافة الوطنية.
- تساهم في تطوير البحث العلمي ونشر الدراسات ونتائج البحوث.
- تتولى تلقين الطلاب مناهج البحث.
- التركيز على تقييم الأداء وليس على القيادة الواعية التي تساعد الأفراد على تحقيق الجودة.
- إتباع أنظمة وسياسات وممارسات لا تتوقف مع مدخل TQM

❖ معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

- رغم أهمية إدارة الجودة الشاملة في المجال التعليمي، إلا أن تطبيقها يواجه العديد من الصعوبات التي تحد من فاعليتها في المؤسسات التعليمية عامة، والجامعات بصفة خاصة، ومن أهم هذه الصعوبات نذكر مايلي¹:
- عدم ملائمة الأوضاع الأكاديمية والإدارية والمالية السائدة بالجامعات، لمتطلبات تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة وذلك على مستوى فلسفة التعليم الحالية، وأهداف أنماط التعليم الجامعي، أداء أعضاء هيئة التدريس وأدوات العملية التعليمية، ونظام الدراسات العليا والبحث العلمي والإمكانات المادية وتمويل التعليم الجامعي.
 - إعادة النظر في أهداف الجامعة وتحديد أدوارها، وتنظيم مسؤ وليات العمل فيها، وتوفير البيانات المستمدة من الممارسات والأبحاث لتوجيه السياسات والأداء، من أجل الوصول إلى تحسين جوانب العمل والمناخ المحيط بالأداء التعليمي.
 - عدم مشاركة جميع العاملين في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
 - عدم ملائمة جودة الخدمة التعليمية المقدمة للطلبة ومستوى جودة الخدمة التي تتفق مع رغباتهم وتوقعاتهم وذلك فيما يخص الكتاب الجامعي، أداء هيئة التدريس وأساليب التقييم المتبعة، نظام تقديم الخدمة ورعاية الطلبة.
 - عدم الربط بين الجامعة وقطاعات سوق العمل من حيث مدى تطور المناهج طبقا لمتطلبات سوق العمل.
 - مقاومة التغيير سواء من العاملين أو من الإدارات.

¹ خليل شرقي، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي، أطورحة لنيل شهادة دكتوراه، بسكرة، 2016، ص 128.

الفصل الثاني: تطوير مؤسسات التعليم العالي بإنتهاج إدارة الجودة الشاملة

- المركزية في اتخاذ القرار، فإدارة الجودة الشاملة بحاجة إلى نظام لامركزي يسمح بالمزيد من الحريات في العمل، بعيدا عن الروتين والتعقيدات الإدارية التي تضعف العمل والأداء.
 - قلة الإطارات المدربة والمؤهلة في مجال إدارة الجودة الشاملة، والقادرة على تحمل المسؤولية والابتكار
 - يحتاج تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلى ميزانية كافية غير عادية.
- إن المبادئ والمتطلبات السابقة تحتم على إدارة الجامعات للتحويل نحو مفاهيم إدارة الجودة الشاملة التحلي بالجرأة من قبل القيادة العليا نحو التغيير للأفضل بعيدا عن التعليم التقليدي، مع الأخذ في الحسبان جملة المعوقات التي تحول دون النجاح في بلوغ ذلك الهدف.
- تواجه منظمات التعليم العالي عند تطبيقها لإدارة الجودة الشاملة عدد من المعوقات، فهي إذن بحاجة إلى وقت وجهد للتغلب على هذه المعوقات كما أنها تحتاج إلى تغيير في ثقافة الجودة السائدة بها، وعلى هذا الأساس يجب على منظمات التعليم العالي أن تضع نصب أعينها هذه المعوقات للعمل على معالجتها وتذليل الصعوبات التي تواجهها في عملية تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة خاصة وأن لتطبيقه فوائد عديدة، ومن بين أهم تلك المعوقات ما يلي¹:
- استعجال النتائج وضعف العمل الجماعي.
 - المركزية الخانقة في بعض الإدارات والأقسام العلمية.
 - سوء الفهم لدى البعض منهم بأن نظام الجودة لا يمكن تطبيقه في التعليم.
 - وجود مقاومة مستمرة وعنيدة من قبل إدارة المنظمات التعليمية لأسلوب إدارة الجودة الشاملة.
 - الانفصالية الإدارية فيما بين القطاعات والإدارات الوظيفية داخل منظمات التعليم العالي.
 - الشك في تطبيق نموذج الجودة الشاملة في مجال الأنشطة التعليمية.
 - ضعف نظام المعلومات وعدم توفر البيانات اللازمة لتحقيق متطلبات العملية التعليمية.
 - اعتماد برامج الجودة الشاملة على خبراء الجودة أكثر من اعتمادها على الأشخاص العاديين في المنظمة.
 - التركيز على أساليب معينة في إدارة الجودة الشاملة وليس على النظام كله والاعتقاد بأن أجهزة الحاسوب هي التي تؤدي إلى تحسين الجودة.
- إذن فالتغلب على هذه العوائق يتطلب أن يكون هناك إدارة عليا لمنظمات التعليم العالي تفهم عملية تحسين الجودة، ويشارك في هذا العمل الموظفون سواء كانوا إداريين أم مدرسين.

¹ مهدي السامرئي، ادارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، ط1، عمان، دار جرير للنشر والتوزيع، 2007، ص75.

الفصل الثاني: تطوير مؤسسات التعليم العالي بإنتهاج إدارة الجودة الشاملة

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

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

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

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

الجدول رقم 04-02: تكييف نموذج الأبعاد السبعة لتبني إدارة الجودة الشاملة في منظمات التعليم العالي

الأبعاد	الاعتبارات المطلوبة لدعم تحقيق إدارة الجودة الشاملة في منظمات التعليم العالي
الإستراتيجية Strategy	- التركيز على الزبون الجامعي (طالب ، مشغل ، زبون داخلي) ويكون ذلك من خلال تحديد حاجاته و رغباته و العمل على زيادة رضا الزبون. - الاهتمام بجمع البيانات التي تطور الإستراتيجية و تدعم الافتراضات الإستراتيجية. - الاهتمام بعمليات التخطيط المهيكل غير العشوائية
الهيكل التنظيمي Structure	- الابتعاد عن تبني النظرة الوظيفية والتوجه نحو التركيز على العملية. - التقليل أو إزالة الحواجز التنظيمية. - ينبغي أن تكون ميكانيكية اتخاذ القرار شاملة تتضمن كل أقسام وجوانب منظمة التعليم العالي
النظم Systems	ينبغي دعم المقاييس المالية وتكميلها بمقاييس أخرى تركز على تحقيق النجاح الشامل للجامعة، مثل المقاييس المتعلقة برضا الزبون وزيادة الكفاءة و فاعلية العملية.
نمط الإدارة Style	- التقليل من عناصر التسلسل الهرمي والتخفيف من حدة دعائم القدرة المركزية. - الاهتمام الكبير بمعنويات العاملين (الأساتذة والإداريين)

¹ أحمد يوسف أبو فارة، تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، ورقة بحثية مقدمة للمؤتمر العلمي الخامس، اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، المملكة الأردنية، 25-27 أبريل 2005، ص 20.

الفصل الثاني: تطوير مؤسسات التعليم العالي بإنتهاج إدارة الجودة الشاملة

-إسناد صناعة القرارات إلى المستويات ذات العلاقة	
الالتزام العالي بالتكوين و التثقيف و التطوير المستمر لطاغم العمل. -هياكل المكافآت ينبغي أن تدعم الأهداف العامة لإدارة الجودة الشاملة في منظمات التعليم العالي	العمال Staff
ينبغي أن يمتلك الأفراد في منظمة التعليم العالي (أساتذة و إداريين) المهارات الأساسية اللازمة في حقول مهمة مثل حقل حل المشكلات، وحقل العمل ضمن فريق عمل وغيرها. -ينبغي تسخير كل المهارات باتجاه منهج التركيز على الطالب، بحيث يكون الأفراد في المنظمة قادرين على جمع البيانات الخاصة به، وترجمتها إلى خدمات تلي حاجاته بنجاح.	المهارات Skills
ينبغي توجيه القيم المشتركة نحو تحقيق ما يأتي: -الالتزام بتحقيق رضا الزبون. -اعتماد مداخل أكثر ديمقراطية في القيادة. -درجة عالية من مشاركة العاملين. -الالتزام بمدخل الإدارة بالحقائق.	القيم المشتركة Shared values

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

حيث يتبين من خلال الجدول أعلاه أن نموذج الأبعاد السبعة (S7) يتكون من العناصر التالية¹: الإستراتيجية : Strategy هي مجموعة من التصرفات والأفعال التي تخطط منظمة التعليم العالي لتحقيقها من خلال الاستجابة للبيئة الخارجية ومن خلال توقع التغيرات التي ستطرأ على هذه البيئة، حيث يجب أن تكون لدى القيادة العليا لمنظمة التعليم العالي فكرة عما تريد أن تكون عليه في السنوات القادمة.

الهيكل التنظيمي Structure : والذي يقدم إطار للمنظمة التعليمية، يقسم المهام المختلفة ويوفر الوسائل والأساليب التي تحقق التكامل والتنسيق.

النظام Systems : تعبر عن الأساليب والمداخل والإجراءات التي تمكن المنظمة التعليمية من القيام بعملياتها التشغيلية اليومية والقصيرة المدى.

نمط الإدارة Style : هذا العنصر يعبر عن نمط الإدارة وما يتضمنه من دلالات وكذا المناخ التنظيمي السائد في المنظمة.

¹ أحمد يوسف أبو فارة ، مرجع سبق ذكره، ص16.

الفصل الثاني: تطوير مؤسسات التعليم العالي بإنتهاج إدارة الجودة الشاملة

العمال Staff: حيث يجري التركيز على حجم وطبيعة طاقم العمل وسياسات التوظيف والتطوير وهذا ما يتضمن كيفية اختيار العاملين وتدريبهم وتطوير وتقويم أداءهم، وتحديد نظم دفع التعويضات، وذلك بإتباع منهج العلاقات الإنسانية لتحقيق احتياجاتهم ومطالبهم.

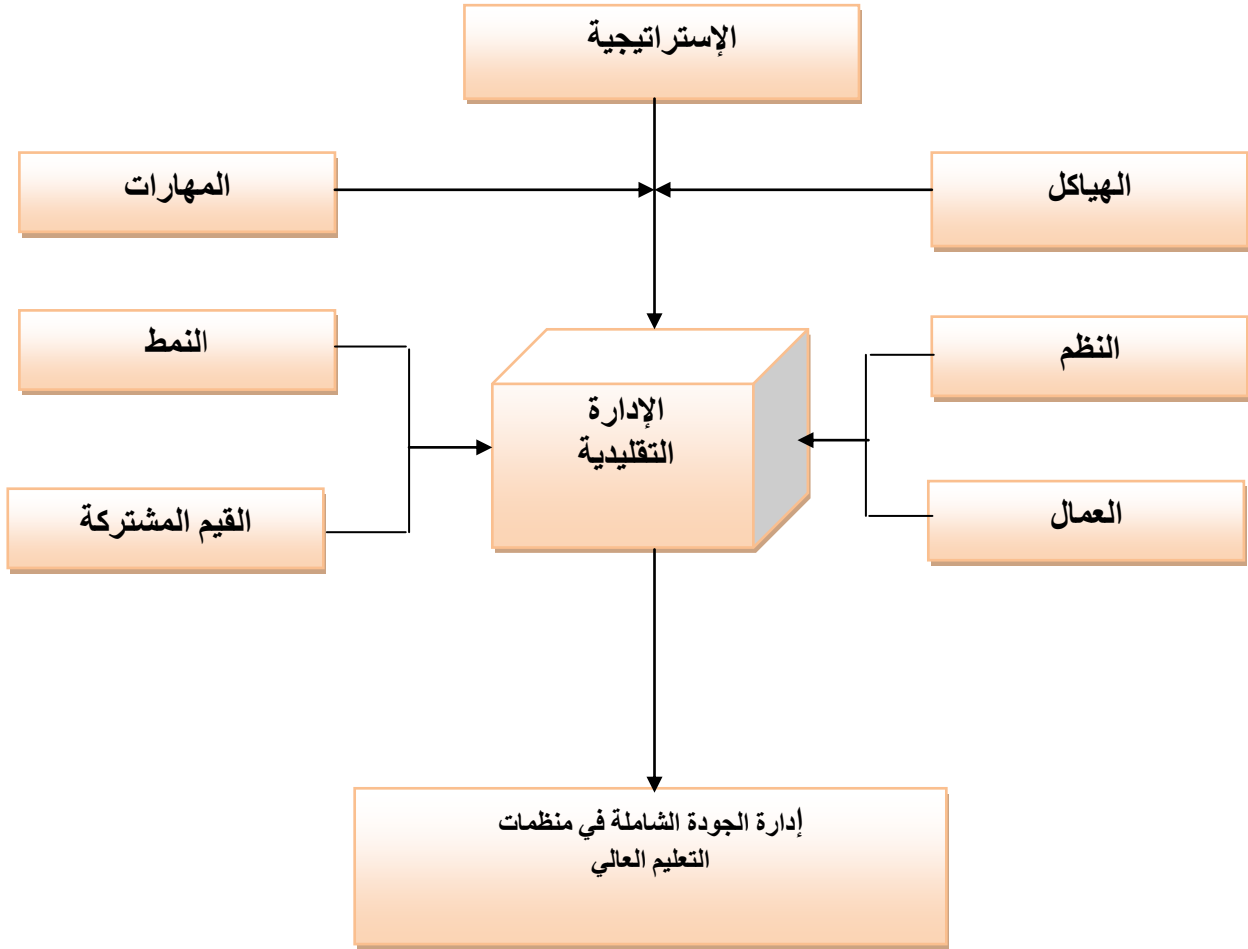
المهارات Skills: تعبر عن القدرات الجوهرية وخصائص وسمات الأفراد في منظمات التعليم العالي، وكذلك الخصائص والسمات للمنظمة ككل، حيث تكون تلك القدرات نشطة ومبتكرة.

القيم المشتركة Shared values: تعبر القيم المشتركة عن المفاهيم الموجهة والقائدة، التي تحكم شخصية منظمة التعليم العالي وثقافتها وفلسفتها.

هذا ويمكن تمثيل هذه الأبعاد وبيان تأثيرها على الإدارة التقليدية لمنظمات التعليم العالي في الشكل التالي:

الفصل الثاني: تطوير مؤسسات التعليم العالي بإنتهاج إدارة الجودة الشاملة

الشكل 02- 14: تأثير مدخل الأبعاد السبعة (S7) على الإدارة التقليدية لمنظمات التعليم العالي



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

❖ التغيير الثقافي كخطوة للتحويل نحو إدارة الجودة الشاملة:¹

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

الثقافة التنظيمية التي يتطلبها تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

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

¹ يوسف حجيم الطائي وآخرون، ادارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، عمان ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2007، ص 95.

الفصل الثاني: تطوير مؤسسات التعليم العالي بإنتهاج إدارة الجودة الشاملة

ويعد التزام الإدارة العليا بفلسفة الجودة الشاملة وثقافتها الجديدة أحد التحديات التي تواجهها المنظمة في تلبية متطلبات الزبون، ويعد هدفا مهما لإدارة الجودة الشاملة، ولتحقيق ذلك يتطلب أيضا الالتزام بالجودة،

التي هي شيء مطلوب لبقاء المنظمة في ميدان الأعمال، حيث نجد الكثير من المنظمات تنجح في الالتزام بالجودة الشاملة، وتحصل على مشاركة موظفيها ولكن جهودها تفشل في النهاية، ذلك لأنها لم تبذل أية جهود لتغيير ثقافتها التنظيمية، لذلك فإن تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة يلزم المنظمات تغيير ثقافتها التنظيمية ويتضح ذلك من خلال ما يأتي:

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

الفصل الثاني: تطوير مؤسسات التعليم العالي بإنتهاج إدارة الجودة الشاملة

الثقافة التنظيمية في منظمات التعليم العالي وإدارة الجودة الشاملة:

إذا كان ثمة اختلاف في شكل أداء المنظمات وطريقتها تبعاً لثقافة كل منظمة، فيمكن القول أن المنظمات التعليمية بما فيها منظمات التعليم العالي لها ثقافتها الخاصة، والتي تتكون من القيم والمبادئ والتقاليد والتوقعات التي تصف التفاعل الإنساني مع النظام التعليمي، فثقافة التعليم العالي تكمن إذن في المعتقدات والقيم التي يحملها الأساتذة والطلبة والإداريين، والمسؤولين عن التعليم العالي، والتي تشكلت خلال تاريخ المنظمة، وتخضع أساساً لعاملين أساسيين هما الثقافة العامة للمجتمع، والفلسفة التعليمية التي تنبع منها الأهداف التعليمية المقررة من قبل السلطات العليا

و إذا أرادت منظمات التعليم العالي أن تأخذ بمفهوم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة فعليها العمل على ترسيخ الثقافة التي يشعر فيها الأفراد بحرية المشاركة بأفكارهم في حل المشاكل، واتخاذ القرارات واعتبار ذلك بمثابة قاعدة أساسية في العمل، وتشمل الثقافة التنظيمية الجديدة التي تخدم أهداف الجودة الشاملة في

المنظمات التعليمية على الجوانب التالية:

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

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

يعتبر التغيير الثقافي أحد أهم مداخل التحول نحو إدارة الجودة الشاملة، إذ أن الملتحقين بمنظمات التعليم العالي ينتمون إلى ثقافات خاصة ومتنوعة وبالرغم من أن هؤلاء الأفراد يخضعون للثقافة العامة وللسلم القيمي للمجتمع، إلا أنهم قد كونوا سلمهم القيمي الخاص بهم، وعلى المنظمة التعليمية أن تحدد قيمها ومبادئها ومعتقداتها الخاصة بها، وتحولها إلى قواعد ونظم ومعايير ونمط إداري، ثم تقوم بتعريف الأفراد المنتسبين بالجامعة بها.

¹ يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سابق، ص 117.

الفصل الثاني: تطوير مؤسسات التعليم العالي بإنتهاج إدارة الجودة الشاملة

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

اللغة: إذ يجب على القادة والمسؤولين أن يستعملوا المصطلحات المناسبة للتغيير نحو إدارة الجودة الشاملة، وذلك بتغيير الكلمات أو المصطلحات القديمة بمصطلحات جديدة، لأن تصورات و إدراك الأفراد مرتبط بالمصطلحات القديمة.

التعليم والتكوين: أي تكوين الأفراد على مفاهيم وممارسات إدارة الجودة الشاملة.

الاتصال: أي توفير الإجابات التي تقلق الأفراد حيال التغيير المرتقب.

التوقع والرؤية: أي أنه ينتظر من القادة أن يتوقعوا التهديدات التي تواجهها المنظمة التعليمية، ثم ينهوا الأفراد إلى ضرورة مواجهة هذه التهديدات، وأن يطوروا رؤية واضحة لكيفية مواجهتها ولما يجب أن تكون عليه المنظمة في المستقبل.

الانتظار المعياري: بإمكان المسؤولين أن يستعملوا مجموعة من القيم و المؤشرات والأهداف والمكافآت والاعتراف كأدوات التغيير المرغوب.

الموضحة: أي مساندة ومواكبة ما هو رائج في المنظمات الأخرى.

الأمثلة والنماذج: وهي بمثابة رموز يقتدى بها في منظمات التعليم العالي مثل نماذج جامعات ومعاهد وكليات عالمية قامت بنفس التجربة والتغيير نحو إدارة الجودة الشاملة.

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

المطلب الثالث: إدارة الجودة الشاملة أساس تطوير أداء التعليم العالي

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

الفصل الثاني: تطوير مؤسسات التعليم العالي بإنتهاج إدارة الجودة الشاملة

العالي، و ترقية نشاطات البحث و توجيهه وقف متطلبات التنمية في شتى ميادينها الإقتصادية و الإجتماعية و غيرها¹.

و يجمع أغلب الباحثون على أن الأداء عموما هو: "انجاز الأعمال كما يجب أن تنجز"² حيث يركز على إسهامات الفرد في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال درجة تحقيق و إتمام مهام وظيفته، كما يركز أيضا عن المسؤولية الكلية للمديرين تجاه تحقيق أهداف المؤسسة.

و بالنظر إلى المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة، فإننا نجدتها تركز في مجملها على هذه الجوانب، من خلال إبراز هذه المبادئ كالتركيز على الموارد البشرية و الكفاءات : أي التركيز على العنصر البشري بتنميته و تدريبه و تزويده بالمهارات و القدرات و تحفيزه و توفير بيئة العمل المؤثرة إيجابا على روحه المعنوية، ثم مبدأ التعاون الجماعي بدلا من المنافسة: إذ أنه من الملاحظ أن من بين أهم الأسباب الرئيسية لنجاح اليابان في تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة يعود بالأساس إلى هذا المبدأ من خلال استخدام اليابانيين لأسلوب حلقات الجودة ايشيكاوا " Ichikawa " المتمثل في جماعات عمل يتراوح عددها ما بين 4 إلى 7 عاملين تجتمع طوعيا خارج المؤسسة، و بعد أوقات العمل لمناقشة المشاكل التي تعترضهم على مستوى أعمالهم. و هذا يعد من بين أهم أفضل النماذج للعمل الجماعي المبني على احترام آراء جميع أفراد المؤسسة و منحهم الثقة بعملهم و الاعتزاز به، إضافة إلى مبدأ المشاركة الكاملة حيث يؤكد نظام الجودة الشاملة على أهمية استخدام اللامركزية و الاتصالات الأفقية بدلا من أسلوب المركزية و الاتصالات الرأسية، من خلال مشاركة الجميع في القرارات المتعلقة بأعمالهم و كذا المتعلقة بالمؤسسة ككل، عن طريق دعم فكرة التنسيق و التعاون و تنمية روح الفريق على مستوى كامل دوائر و أقسام المؤسسة³.

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

¹ أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير أداء مؤسسات التعليم العالي في الجزائر، الملتقى الوطني الخامس حول إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة 2010، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة سعيدة، 18-01-2015، ص.6.

² سناء عبد الكريم الخناق، مظاهر الأداء الاستراتيجي و الميزة التنافسية، مداخلة مقدمة للمؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة ورقلة، أيام 9-8 مارس 2005، ص.33.

³ أحمد بن عيشاوي، المرجع نفسه، ص 7.

خلاصة

يمكن القول مما سبق بأنّ تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي أصبح ضرورة حتمية لا مفر منه لمواجهة مختلف التحديات سواء على الصعيد المحلي أو العالمي، وإن تبني منهج إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات يؤدي إلى إحداث تغييرات إيجابية تمس كل شئ داخل المؤسسة تمكنها من تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية وتضمن لها التفوق والتميز والنجاح على منافسها وبالتالي تكسيها ثقة العملاء. كما أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يركز على مجموعة من المبادئ محورها الأساس ي هو رضا العميل والتحسين المستمر و مشاركة العاملين و مُتبعاً مجموعة من المراحل الضرورية للتطبيق كما يحتاج إلى توفر العديد من المتطلبات الضرورية للتطبيق الناجح أساسها تفهم و التزام الإدارة العليا بإدارة الجودة الشاملة. كما أنه لا بد من التطبيق السليم والشامل لمفهوم إدارة الجودة الشاملة لتحسين مستويات الجودة وتمكين الجامعة من التميز والنجاح وهذا ما لجأت إليه العديد من مؤسسات التعليم العالي في العالم فكانت نموذجا يقتدى به في تطبيق إدارة الجودة الشاملة وقد أدى هذا أيضا بالعديد من المفكرين إلى إقامة و تشكيل نماذج و أنظمة تعتبر كحجر أساس لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية، من أجل تحسينها وتطويرها مخرجاتها.

تمهيد:

كغيرها من المؤسسات التعليمية الجزائرية وخاصة مؤسسات التعليم العالي تشهد كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير تحديات على مستوى التطوير والمواكبة لمجمل التحديات الراهنة والمستقبلية الأمر الذي يستدعي توظيف الآليات الجديدة واستحداث برامج تعليمية جيدة وتراعي خصائص المجتمع التعليمي الجزائري مع السعي إلى تحسين جودة المخرجات التعليمية .

المبحث الأول: تقديم كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

• المطلب الأول: لمحة تاريخية عن الكلية:

أنشأت سنة 2012، تحت إسم كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بموجب المرسوم التنفيذي رقم 77/12 المؤرخ في 12 فبراير 2012 المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي 220/98 المؤرخ في 07 جويلية 1998 والمتضمن إنشاء جامعة مستغانم، حيث مرت عملية إنشاء الكلية على عدة مراحل كمايلي:

- 1978 : إنشاء المركز الجامعي بمستغانم.
- 1984: تقسيم المركز الجامعي إلى عدة مدارس ومعاهد نذكر منها المدرسة الوطنية للعلوم الأساسية.
- 1988: إنشاء قسم المحاسبة والجباية على مستوى المدرسة الوطنية للعلوم الأساسية.
- 1989: إنشاء قسم الإعلام الآلي والتسيير على مستوى المدرسة الوطنية للعلوم الأساسية.
- 1991: إدراج تخصص العلوم التجارية ضمن تخصصات المركز الجامعي بمستغانم.
- 1998: مع إنشاء جامعة مستغانم أصبحت تضم معهد الحقوق للعلوم التجارية.
- 2012: تقسيم كلية الحقوق والعلوم التجارية إلى كليتين لتصبح:

1- كلية الحقوق والعلوم السياسية

2- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

1- الكلية بالأرقام:

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

الجدول رقم 03-05 : التعداد الكلي لموظفي وأساتذة الكلية في سنة 2018

الرقم	الرتبة	التعداد الكلي	منهم نساء	منهم أجنبي
01	أستاذ دائم	119	40	01
02	موظف دائم	78	41	00
03	متعاقد	02	00	01
04	عقود ما قبل التشغيل	23	09	00
	المجموع	198	82	01

المصدر: مصلحة المستخدمين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

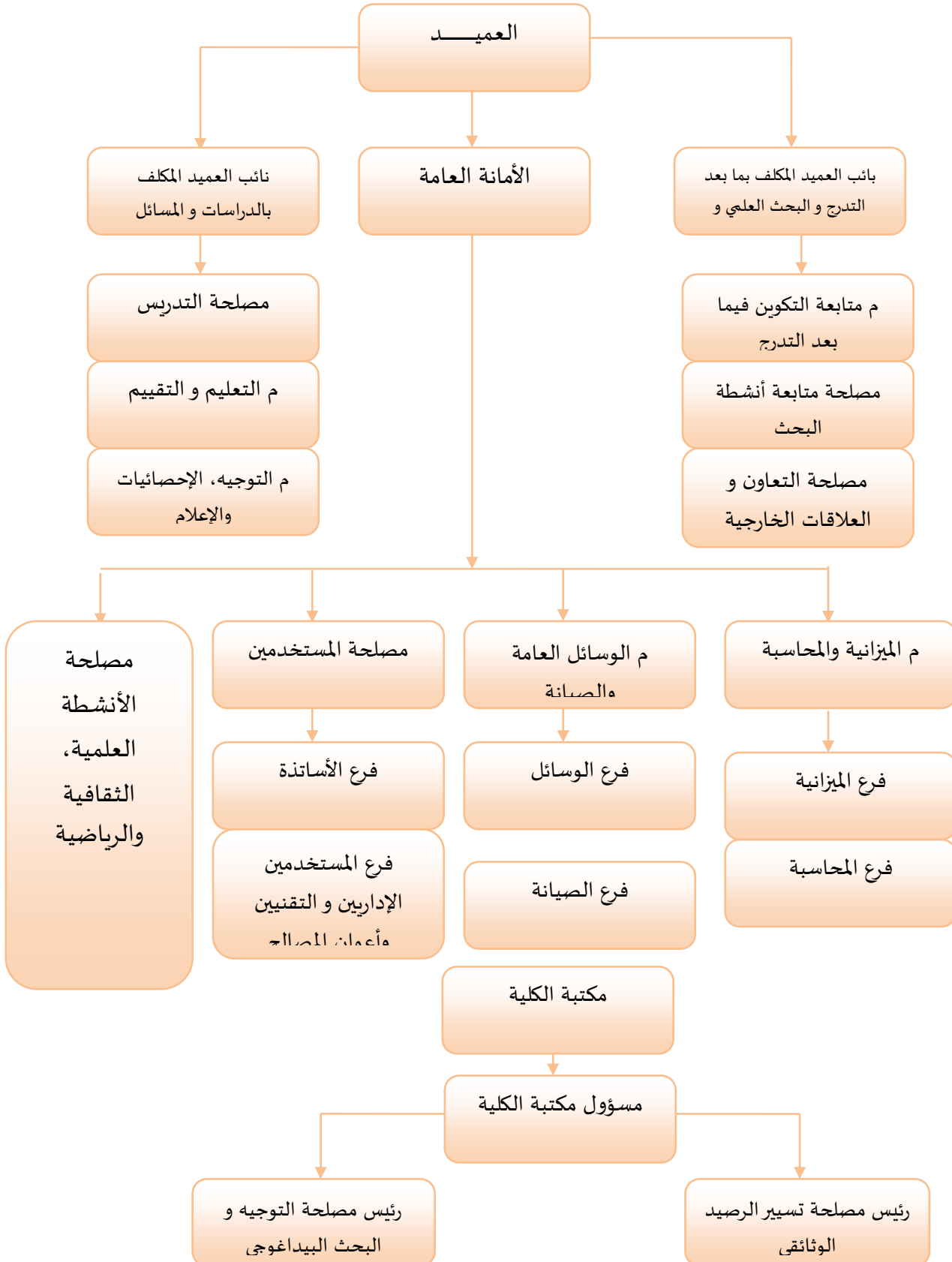
كما تضم الكلية ثلاثة أقسام وهي:

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

كما تحتوي أيضا على مركز للإعلام الألي ومكتبة الكلية مع العلم انه تم فتح مكتبة جديدة مجهزة بكافة التجهيزات.

المطلب الثاني: التنظيم الإداري

الشكل رقم 15-03: الهيكل التنظيمي



من خلال الهيكل التنظيمي للكلية نلاحظ:

يتكون الهيكل التنظيمي للكلية من عمادة الكلية ونواب العميد، الأقسام، الأمانة العامة ومختلف المصالح الأخرى بالإضافة إلى مكتبة الكلية وهذا بناء على القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 24 أوت 2004 المتضمن التنظيم الإداري لمديرية الجامعة والكلية والمعهد وملحقه الجامعة ومصالحها المشتركة، وهذا بعض الشرح المختصر لبعض المصالح:

عميد الكلية: يقوم بالإشراف الجيد للكلية ومحاولة مواكبة التكنولوجيا الحديثة خاصة في مجال التسيير.

المطلب الثالث: السياسة العامة للكلية.

تسعى الكلية بمنظومتها الإدارية إلى وضع وصياغة مجموعة من السياسات تكفل لها السير الحسن والتطور المستمر على كل الأصعدة ويهدف تحقيق المبتغى لا بد من توافر الجهود بين مختلف الأطراف الفاعلة من المسؤولين أساتذة، عمال، طلبة. بما يسمح لها القيام بالدور المنوط بها وبتالي التطور واحتلال الريادة على مستويين الداخلي والخارجي.

وانطلاقاً من هذا تم تسطير مجموعة من الأهداف نذكرها على سبيل المثال كالآتي:

- ✓ تدعيم الكلية بأساتذة ودكاترة ذو خبرة عالية في مختلف التخصصات من أجل تكوين الطالب الجامعي ورفع مستواه العلمي.
- ✓ تسجيل مجموعة من المشاريع البحثية والأنشطة العلمية التي تضيف قيمة للعمل الجماعي وتدفع عجلة البحث العلمي إلى الأمام.
- ✓ توفير كافة الإمكانيات المادية والمعنوية للأساتذة والباحثين للاستفادة من هذه البحوث بهدف تطوير المنطقة والمجتمع.
- ✓ فتح تخصصات جديدة تتلائم والتغيرات الاجتماعية والاقتصادية للبلاد.
- ✓ ومن أجل قطب جامعي مندمج تضع الإدارة بالكلية نصب عينها في تحقيق النقاط التالية:
- ✓ العمل على تكوين الطلبة وعلى مستوى عالي كل في مجال تخصصه مما يؤهلهم إلى اقتحام مجالات العمل بكل فعالية وجدارة.
- ✓ التنسيق والتعاون مع الجامعات الوطنية والإقليمية وكذا الدولية.
- ✓ ربط العلاقة مع الشركاء الاقتصاديين بهدف تسهيل التربصات الميدانية للطلبة.

المبحث الثاني : دور الجودة الشاملة في تطوير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
تعتبر إدارة الجودة الشاملة عنصر مهم لتطوير جودة التعليم العالي على مستوى الكلية وذلك من خلال الاهتمام بمحاورها، ومدى استعداد الكلية لانتهاج هذا الأسلوب وتبنيه واستعراض مختلف الآليات المسخرة لذلك.

المطلب الأول: محاور إدارة الجودة الشاملة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
من خلال دراستنا لمسار التعليم العالي و من أجل تبني مدخل إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي اتضح لنا أن الكلية كانت و لازالت تهدف إلى الأفضل من خلال تحسين نوعية مخرجاتها والرفع من مستوى الطالب الجامعي، ويبحث هذا العنصر في بعض المؤشرات الكمية المتعلقة بتطور الجامعة والتي من أهمها تطور أعداد أعضاء الهيئة التدريسية، تطور أعداد الطلبة المسجلين والمتخرجين، إضافة إلى تطور الهياكل البيداغوجية، ومنه يمكن الأخذ بعين الاعتبار المعايير التالية:

أولاً : جودة أعضاء هيئة التدريس

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

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

• تطور هيئة التدريس

الجدول رقم 03- 06: هيئة التدريس حسب الدرجة العلمية

السنوات	أستاذ		أستاذ محاضر (أ)		أستاذ محاضر (ب)		أستاذ مساعد (أ)		أستاذ مساعد (ب)	
	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
2016	5	4.38	14	12.28	20	17.54	62	54.38	13	11.40
2017	6	5.21	18	15.65	23	20	59	51.30	9	7.52
2018	8	7.72	36	30.25	27	22.68	42	35.29	6	5.04

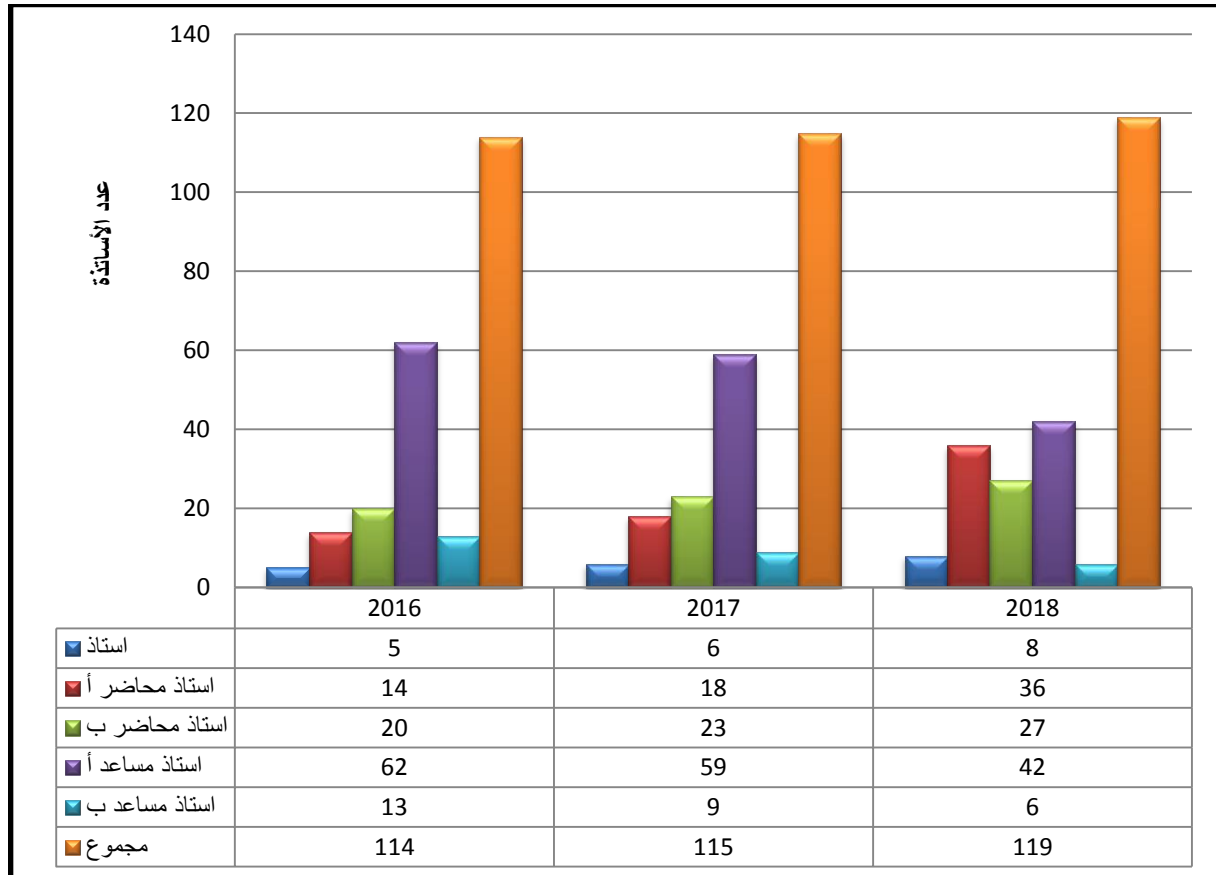
المصدر: من اعداد الطالب إعتقادا على وثائق داخلية من مصلحة الإحصاء

السنوات	المجموع
2016	114
2017	115
2018	119

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

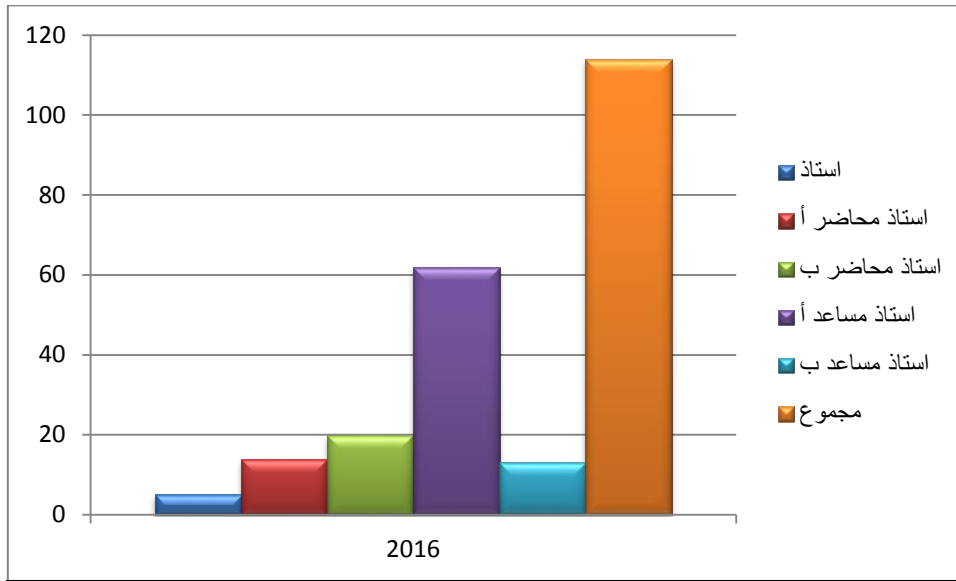
نلاحظ من الجدول أن عدد الأساتذة بالكلية عرف تزايدا مستمرا خلال الفترة المبينة، حيث ارتفع العدد من 114 إلى 119 أستاذ، فحسب رتبة أستاذ مساعد نجد أن هذه الفئة عرفت نموا هاما إذ بقيت تحتل الصدارة على ممر السنوات الثلاث بنسبة تجاوزت 47٪ من إجمالي الأساتذة، أما فيما يتعلق بأستاذ محاضر سجلت أعلى نسبة تقدر ب 30 % خلال سنة 2018، و فيما يخص أستاذ التعليم العالي قدرت أعلى نسبة سنة 2018، و الشكل التالي يلخص تطور عدد أعضاء هيئة التدريس حسب الدرجة العلمية خلال السنوات 2016، 2017، 2018 .

الشكل رقم 03-16: تطور هيئة التدريس حسب الدرجة العلمية



المصدر: من إعداد الطالب.

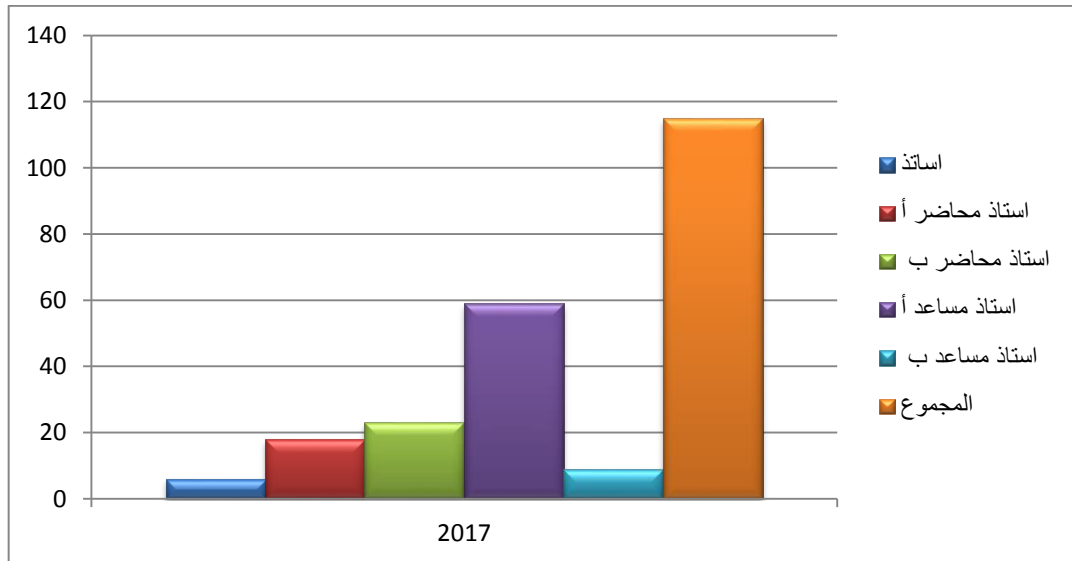
الشكل رقم 03-17: تطور أعضاء هيئة التدريس خلال سنة 2016 بالكلية



المصدر: من إعداد الطالب.

من الشكل يتضح أن أعضاء هيئة التدريس يتوزعون بأعداد متفاوتة الرتب المعتمدة في الكلية وأن أكبر فئة هم أساتذة مساعدين (أ) حيث بلغ عددهم 62 أستاذ ثم فئة أساتذة محاضر (ب) قدروا بـ 20 أستاذ ثم تليها أساتذة محاضرون (أ) بـ 14 أستاذ ومن ثم تأتي فئة أساتذة مساعدين (ب) وأستاذ تعليم عالي والذي قدر عددهم على التوالي 13 و 5 أساتذة .

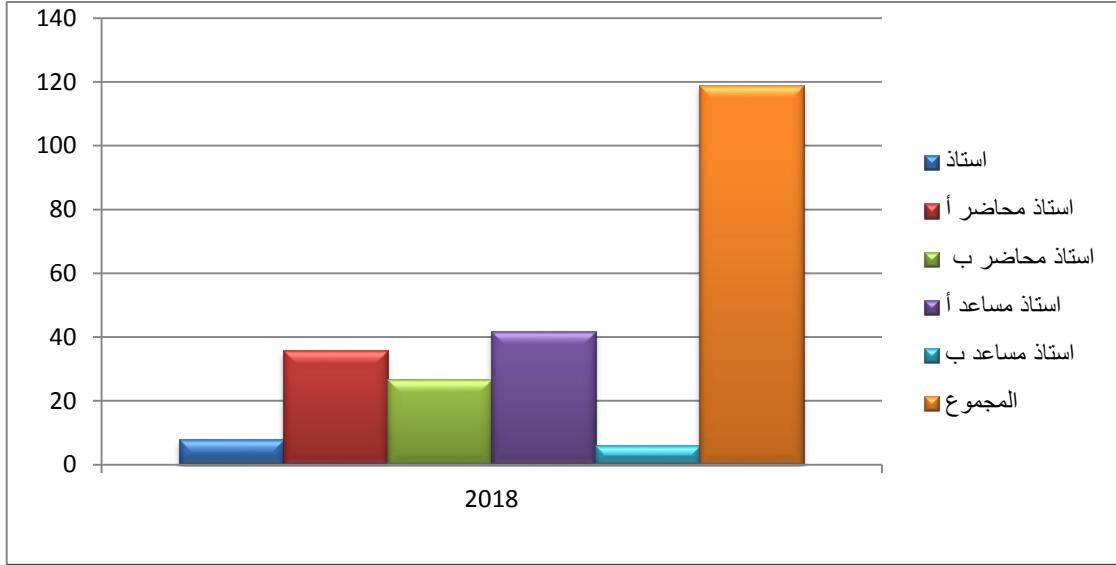
الشكل رقم 03-18: تطور أعضاء هيئة التدريس خلال سنة 2017 للكلية.



المصدر: من إعداد الطالب.

من خلال الشكل يتضح أن أعضاء هيئة التدريس يتوزعون توزيعاً متفاوتاً بين فئات الرتب المعتمدة، وأن أكبر عدد هم أساتذة مساعدين (أ) حيث قدر عددهم 59 أستاذ، ثم فئة أستاذ محاضر (ب) بـ 23 أستاذ ثم تليها مباشرة فئة أستاذ محاضر (أ) بـ 18 أستاذ، وفي الأخير قدرت فئة أستاذ تعليم عالي بستة أساتذة.

الشكل رقم 03-19: تطور أعضاء هيئة التدريس خلال سنة 2018 بالكلية



المصدر: من إعداد الطالب.

من خلال الشكل يتضح أن أعضاء هيئة التدريس يتوزعون بأعداد متفاوتة بين فئات الرتب المعتمدة، وأن أكبر من أساتذة مساعدين (أ) بـ 42 أستاذ ثم فئة أستاذ محاضر (أ) بـ 36 أستاذ ثم تليها رتبة أستاذ محاضر (ب) بـ 27 أستاذ وبعدها أستاذ التعليم العالي بـ 8 أساتذة بينما شهدت رتبة أستاذ مساعد (ب) تقلص إلى ستة أساتذة لأنهم موظفون بناء على شهادة الماجستير التي لم تعد تمنح في النظام الجديد.

بالنسبة لدرجة أستاذ مساعد (أ) الذي نال حصة الأسد من إجمالي أعضاء هيئة التدريس في السنوات الأخيرة والسبب يرجع في التأخر في مناقشة أطروحة الدكتوراه خاصة في فئة السيدات اللاتي تواجهن مسؤوليات عائلية.

كما يفتقد القطاع لدرجة أستاذ والسبب هو إمكانية التوظيف في جامعات تقدم تحفيزاً أحسن والتكوين الخارجي بالإضافة إلى شغل مناصب عالية سواء في الدولة أو القطاع الخاص.

الأقدمية المهنية للأساتذة بالكلية:

الجدول رقم 03-07: الأقدمية المهنية

النسبة	العدد	الأقدمية المهنية
19%	23	
49%	58	6 سنوات - 10 سنوات
14%	17	11 سنة - 15 سنة
7%	8	16 سنة - 20 سنة
11%	13	21 سنة فأكثر
100%	119	المجموع

المصدر من إعداد الطالب بالإعتماد على وثائق داخلية للكلية

يتضح من الجدول أعلاه أن عدد الأساتذة الذين خبرتهم بين 6 إلى 10 سنوات خبرة بلغ عددهم 58 أستاذ، ويمثلون ما نسبته 49% من إجمالي عدد الأساتذة المتواجدين على مستوى الكلية وهي أكبر نسبة، أقل نسبة كانت للأساتذة الذين خبرتهم من 16-20 سنة والذي بلغ عددهم 8 أساتذة، بينما كانت نسبة الأساتذة الذين تفوق خبرتهم 21 سنة 11%، وهي نسبة مقبولة إلى حد بعيد، وتعكس مدى كفاءة الأساتذة بالكلية. تطور معدل تأطير الأساتذة للطلبة بالكلية

الجدول رقم 03-08: تطور معدل التأطير بالكلية

السنوات	2016	2017	2018
عدد الأساتذة	114	115	119
مجموع الطلبة المسجلين	3007	3478	3372
نسب التأطير	27%	31%	29%

المصدر: من إعداد الطالب، اعتماداً على وثائق داخلية للكلية.

نستنتج من الجدول أعلاه، أن حجم هيئة التدريس بالكلية خلال 3 سنوات المدروسة عرفت تطور، حيث كان سنة 2016 نسبة التأطير 27% وبتزايد 4% في سنة 2017 عن سابقتها لتبلغ 29% خلال 2018 وهي نسب مقبولة عموماً.

جودة الطالب في الكلية:

الجدول رقم 03- 09 : عدد الطلبة المسجلين والمتخرجين

نسبة المتخرجين	المتخرجين			المسجلين			السنوات
	اجمالي المتخرجين	ما بعد التدرج	التدرج	اجمالي المسجلين	ما بعد التدرج	التدرج	
19.6%	589	331	258	3007	1167	1840	2016
23%	802	445	357	3478	1328	2150	2017
29%	973	437	536	3372	1027	2345	2018

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مصلحة التدريس.

نلاحظ من خلال المؤشرات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه أن هناك تزايدا كبيرا في أعداد الطلبة المسجلين، حيث ارتفع عدد الطلبة بالكلية من 3007 سنة 2016، الى 3372 سنة 2018 وهذا يفسر زيادة فرص الالتحاق بالتعليم العالي بالموازات مع التحسن الملحوظ في معدل نجاح بالكالوريا ورغبة الناجحين بمواصلة لدراسة و التحصل على شهادة جامعية تسمح لهم بالاندماج في سوق العمل، وتؤكد أيضا على مجهودات الجامعة المبذولة من توسيع اللبنة التحتية بما يساعد على استيعاب الموارد البشرية الوافدة إليها. ويتضح من الجدول ان عدد المتخرجين خلال ثلاث سنوات الميمنة قد شهد تزايد ملحوظ من 589 في سنة 2016 الى 973 في سنة 2018.

جودة الهياكل البيداغوجية بالكلية:

الجدول رقم 03- 10 : قدرة استيعاب الهياكل البيداغوجية بالكلية.

الإستيعاب (العدد)	الهياكل البيداغوجية
994	المدرجات
1904	القاعات
1	المكتبات
3	مخابر البحث العلمي
1	قاعة المحاضرات

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مصلحة الوسائل.

من خلال الإحصائيات الموضحة في الجدول حرص الكلية ومن وراءها إدارة الجامعة على توفير عدد أكبر من الهياكل البيداغوجية الذي يسمح بتغطية التزايد المستمر في أعداد الطلبة الملتحقين بها بما يضمن السير الحسن للعملية التعليمية مما يرتقي بالتعليم إلى المستويات المطلوبة، وتوفير التخصصات التي تلبي حاجيات الطلبة.

جودة الدارة الجامعية:

الجدول رقم 03-11: تعداد الموظفين بإدارة الكلية.

العدد			الرتبة	العدد			الرتبة
2018	2017	2016		2018	2017	2016	
1	1	1	كاتبة مديرية	1	1	1	مقتصد رئيسي
3	3	5	عون إدارة رئيسي	8	8	2	متصرف محلل
2	2	2	عون ادارة	2	2	2	متصرف
1	1	-	تقني سامي في المخابرج	1	1	-	مساعد متصرف
4	5	7	تقني سامي في الإعلام الألي	3	3	-	مساعد مهندس مستوى 1
2	2	1	تقني في الإعلام الألي	3	2	2	ملحق بالمكتبات م 1
6	6	5	عون تقني بالمكتبة ج	1	1	1	ملحق بالمكتبات م 2
4	3	4	كاتبة	-	-	-	وثائقي أمين محفوظات
13	13	12	عون حفظ البيانات	3	3	2	مساعد بالمكتبة ج
-	-	-	سائق سيارة صنف 1	-	-	1	مهندس دولة في الإعلام الألي
3	3	3	عامل مهني صنف 2	1	1	4	محاسب اداري رئيسي
-	-	-	عامل مهني صنف 3	2	2	4	ملحق رئيسي للإدارة
1	1	1	عامل مهني خارج الصنف	1	1	1	كاتب مديرية رئيسي
11	11	10	عامل مهني مستوى 1 متعاقد	1	1	4	ملحق ادارة
				1	1	3	عامل مهني مستوى 2 متعاقد

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مصلحة المستخدمين.

تطور موظفي الكلية:

الجدول رقم 03- 12: إجمالي الموظفين بالكلية.

السنوات	2016	2017	2018
الموظفين	73	74	78

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مصلحة الوسائل.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن عدد الموظفين بالكلية خلال السنوات المبينة في تزايد ملحوظ وهذا سعياً من الإدارة المسؤولة على التدعيم بالموظفين لخدمة المشاريع العلمية وسيرورة النظام ككل..

المطلب الثاني: قابلية الكلية لإحداث التطوير من مدخل إدارة الجودة الشاملة.

من خلال المعطيات و التحاليل بالكلية 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 و المبادئ 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 و المؤتمرات و الأيام الدراسية التي تنظم على مستوى الكلية.
 - دعم مبدأ مشاركة موظفي الكلية في اتخاذ القرارات و وضع الأهداف للعمل على تحقيقها
 - يشارك أعضاء الهيئة التدريسية مع الدارة في وضع البرامج التعليمية.
 - تتوفر الجامعة على إمكانيات مادية و مؤهلات بشرية كبيرة (تجهيزات و وسائل تقنية و منشآت البيداغوجية.
 - تلي الجامعة اغلب حاجات و رغبات المستفيدين من الخدمات التي تقدمها الكلية.
 - التدريب و دورات التكوين للعاملين خاصة الأساتذة.
 - توفر الجامعة على كم كبير من مراجع و مصادر المعلومات عبر المكتبات في مختلف الجامعة.
 - تشجيع العمل على التحسين المستمر للأداء و جودته.
 - مبدأ التقويم بالنسبة للبرامج التعليمية و الأداء بشكل دوري.
 - في الأخير نستنتج أن الكلية ومن ورائها الجامعة مستعدة لحدوث التطوير من مدخل إدارة الجودة الشاملة للوصول إلى تقديم أفضل الخدمات و تحقيق التحسين المستمر للأداء و التأطير الجيد للطلبة و اكتساب صفة النوعية في مخرجاتها.
- على الرغم من كل ما سبق ذكره فان الجامعة لم تصل إلى المستوى المأمول ضمن نظام إدارة الجودة الشاملة، نظراً لعدة نقائص وصعوبات منها:

- عدم وجود نصوص قانونية تلزم باعتماد استراتيجيات و أنظمة إدارة الجودة الشاملة .
- سلبية بعض أعضاء الهيئة الدارية و التدريسية في التعامل مع أنشطة خلية ضمان جودة التعليم العالي.
- نقص أو عدم نجاعة أنظمة التحفيز خاصة المعنوية منها للعاملين في الجامعة.
- عدم توفر الرادة و اليمان بأهمية و ضرورة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة و اعتماد أسلوبها من قبل الدارة العليا للجامعة.
- الاتجاهات والتيارات الدارية المعارضة للتغيير و التجديد.

المطلب الثالث: آليات ضمان الجودة الشاملة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. قمنا بطرح أسئلة على مسؤولين في الإدارة العليا و العاملين بالمستويات الإدارية المختلفة وأستاذة في القطاع.

- تعتبر الجودة في التعليم العالي إحدى تلك الركائز التي تسعى المؤسسة الجامعية الجزائرية و كلية العلوم الاقتصادية تحديدا إلى إعطاءها أهمية بالغة و مراعاة متطلباتها الراهنة و ذلك من خلال تحقيق أعلى المستويات الممكنة في الممارسات و العمليات و التي تنعكس في الأخير بالإيجاب على جميع المؤسسات الاجتماعية على اختلافها.
- ضمان الجودة هو مجموع من الآليات و العمليات الضرورية للتأكد من مدى تحقيق المعايير الوطنية أو الدولية سواء في مجال التكوين أو الحكومة أو البحث العلمي أو التسيير على مستوى الجامعة أو وحدة من وحدات البحث سواء كانت كلية أو قسم و بالنتيجة فهذه العملية تساعد في تحسين الأداء و الفعالية للعمليات التكوينية و البحثية في هذه الهيئات.
- تعد كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير خاصة في النظام الجديد L M D نموذج في تقدم هذا النظام حيث ساهمت في تحسين جودة التعليم و الكفاءة من خلال الأساتذة كل بتخصصه و فتح المزيد من التخصصات تعطي الطالب امل أكثر ان يكون في التخصص.
- وسعت أيضا إلي تحسين الجودة في التعليم انطلاقا من مجموعة من المتغيرات المترابطة فيما بينها المتمثلة أساسا في الطالب و الأستاذ و الإدارة باعتماد العديد من الآليات المطبقة و الأساليب و الاستراتيجيات يمكن تلخيصها في النقاط التالية:
 - ✓ تحسين برامج التكوين للطلبة .
 - ✓ فتح مسارات علمية حديثة لها علاقة بالواقع الاقتصادي
 - ✓ تحسين مستوى تكوين الأساتذة من خلال تنظيم دورات تدريبية بالداخل و تربيصات علمية بالخارج.
 - ✓ توفير كل الوسائل البيداغوجية الحديثة لاستخدامها في التحصيل العلمي للطلاب و تسهيل مهمة الأستاذة.
 - ✓ فتح و اعتماد المزيد من مخابر البحث و إدماج الطلبة و الأساتذة في العمل بها.
 - ✓ اعتماد العديد من المجالات العلمية التي تعتبر كإطار لتفجير طاقات الطالب و الأستاذ.

- ✓ تطوير الإدارة وجعلها في خدمة الطالب و الأستاذ.
 - ✓ تبني سياسة حوار و استماع دائم لانشغالات الطالب و الأستاذ و محاولة الاستجابة لها.
 - ❖ بالإضافة إلى ذلك وفرت إدارة الكلية مجموعة من الوسائل و الآليات المتمثلة في المكتبات التي تزود بمجموعة من الكتب كل سنة و قاعات للمطالعة و لمواكب العصرية في البحث العلمي سخرت أيضا قاعات للإعلام مزودة بالانترنت هذا بالإضافة إلى شبكة WIFI التي أصبحت تغطي جميع محيط الجامعة مما يساعد الطالب و الأستاذ سهولة الوصول إلى محرقات البحث .
- إن عملية تحسين الجودة الشاملة في التعليم العالي على مستوى الكلية لا تتوقف عند هذا الحد وحسب فلا بد من تقويم سنوي لتلك الآليات والإستراتيجيات من خلال "خلايا ضمان الجودة". التي تم استحداثها على مستوى جميع كليات الجامعة والتي سوف تساعد من خلال عمليات التقييم السنوي بتعديل برامج الجودة المطبقة بما يحقق الأهداف المحددة.
- أعمال خلية ضمان الجودة على مستوى كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير
- تجسيد مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

- يشارك أعضاء هيئة التدريس مع الإدارة في وضع البرامج التعليمية لضمان جودة هذه الأخيرة وعمل الخلية يرتبط بضمان استقرار برامج التدريس واقتراح برامج التدريس(المدونات) من طرف أساتذة برتبة أستاذ محاضر (أ) على الأقل وإيداعها لدى نيابة مديرية الجامعة للبيداغوجية بعد التأشير عليها من طرف رؤساء اللجان العلمية ورئيس المجلس العلمي للكلية وعميد الكلية إضافة إلى رئيس الجامعة، ترسل إلى الندوة الجهوية للغرب من أجل دراستها ثم ترسل إلى الندوة الوطنية للبحث في تقديم اعتمادها الوزاري وتتماشى معظم البرامج الحالية مع محيط العمل، وإن تغير البرامج الدراسة لايسمح بتطبيق إستراتيجيات الجودة التعليمية.
- يقوم على تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في منسق الجودة الشاملة بالكلية بالتشاور مع عميد الكلية في كل ما يخص السياسات المتبعة أو مناهج التدريس والتقييم المقترحة في نفس المكتب(مكتب خاص بضمان الجودة)، يقوم ممثل عن الأساتذة بمهامه في ما يخص التنسيق والتوجيه الخاص بالأساتذة، يقوم ممثل آخر عن المستخدمين بالسهر على مواكبة تطبيق سياسات ضمان الجودة الشاملة في كل مايتعلق بالمستخدمين،بالإضافة إلى ممثل عن الطلبة في كل مايتعلق بإشغالاتهم العلمية والبيداغوجية.
- فيما يخص انتهاج إدارة الجودة الشاملة على مستوى الكلية فقد مرت بثلاث مراحل في سنة2016 مرحلة المشاورات لرسم سياسة موحدة في الكليات والجامعة، في سنة2017 اقتراح الكلية لمجموعة من الوثائق الصالحة للعمل في إدارة الجودة الشاملة بالمشاورة مع رئيس الجامعة، والمرحلة الأخيرة شهدت البدء في توزيع الاستبيانات الخاصة بالجودة للفئات التالية:مسؤولين إداريين، رؤساء الأقسام والأساتذة والطلبة، والعملية في إنتظار تحليل النتائج في سنة 2018

خلاصة:

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

الخاتمة العامة:

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

الفرضية الأولى والمتمثلة في "إن للنتائج مدخل إدارة الجودة الشاملة دور في تطوير مؤسسات التعليم العالي" فقد تم إثبات صحتها حيث بينت لنا الدراسة النظرية بأن مدخل إدارة الجودة الشاملة، من أحدث المداخل الإدارية التي تسعى أساسا لتطوير والتحسين المستمر للأداء المؤسسة الصناعية والخدمية، كما أن مفاهيم إدارة الجودة الشاملة كانت هي اللبنة الأساسية التي انطلقت منها حركة البحث عن التميز في الأداء الإداري، ولكون هذا المنهج شمولي فهو أساس التطوير وضمان التحسين والتميز.

أما الفرضية الثانية والمتمثلة في "هناك قابلية لدى كلية العلوم الاقتصادية، والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، على تطبيق إدارة الجودة الشاملة" فإن الكلية تعتنق فلسفة تؤكد على تقديم الخدمات التعليمية الأفضل، وتتبنى رسالة مؤسسية تركز على ضرورة ضمان جودة التعليم العالي، وذلك بإنشاء خلية ضمان الجودة التعليمية، ورسم سياسة موحدة للجودة في الكليات والجامعة واقتراح لمجموعة من الوثائق الصالحة للعمل في إدارة الجودة الشاملة بالمشاركة مع رئيس الجامعة وأساتذة وممثلي طلبة والعملية في انتظار تحليل النتائج في سنة 2018، بغرض قياس الأداء وتفعيل نظم الاتصالات بين فرق الأفراد وفرق العمل وبين إدارات الأقسام والكلية وحل كافة المشكلات، غير أن الكلية والادارة العليا تفتقر إلى إستراتيجية طويلة المدى، وتأثير سياسة ترشيد الإنفاق في السنوات الثلاث الأخيرة على تطبيق إستراتيجية الجودة الشاملة كون متطلبات تحقيق الجودة من أمور تقنية ومالية مكلف.

❖ نتائج الدراسة:

بعد التطرق لمختلف جوانب الموضوع تم التوصل إلى النتائج التالية:

- ✓ الجودة مطلب اجتماعي قبل أن تكون هدف تسعى إلى تحقيقه المؤسسات الصناعية والخدمية.
- ✓ إدارة الجودة الشاملة هي المرحلة الأخيرة لتطور مفهوم الجودة، وتعد أسلوب تسيير حديث شامل وأداة فعالة بأيدي المؤسسات لتحقيق الأداء المتميز وبلوغ الغايات المنشودة.

- ✓ هناك فرق وتباين بين مفهومي إدارة الجودة الشاملة ومعايير (نماذج ISO).
 - ✓ إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة لا يقتصر على المؤسسات السلعية بل تعدى ذلك إلى المؤسسات الخدمية وبالتحديد المؤسسات التربوية والتعليمية كون هذا المنهج شمولي، وقد طبق في الكثير من مؤسسات التعليم العالي عبر العالم وكانت له نتائج مبهرة.
 - ✓ إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي يستوجب توفر آليات ومتطلبات بالإضافة إلى مشاركة جميع الأفراد وفي مختلف المستويات التنظيمية ومحاورها، في تنفيذ هذا البرنامج.
 - ✓ تعتبر إدارة الجود الشاملة مفهوم ثقافي يتأصل فيه التزام وقابلية جميع الأفراد.
 - ✓ هناك تبني وإدراك لمفهوم الجودة الشاملة في كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير من خلال التركيز على المحاور الرئيسية للجودة (الأستاذ، الطالب، والإدارة)، بالإضافة إلى آليات ضمان تطبيق الجودة وتحديث البرامج الدراسية وفق ما يتماشى مع واقع الاقتصاد الوطني.
- ❖ التوصيات والاقتراحات:

إن إدارة الجودة الشاملة في حقيقة الأمر منهج إداري متكامل يكفل للمؤسسات التي تتبناه عدة مزايا تنافسية بالإضافة إلى التطور والاستمرارية، ولما كان لهذا المنهج هذا القدر الكبير من الأهمية فإننا ندعو إلى بعض التوصيات:

- ✓ تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة بمتطلباته ومبادئه يحتاج إلى أسلوب رقابة صارم حتى يكون له ثمار على أرض الواقع.
- ✓ يجب المؤسسات التعليمية الجزائرية بمختلف جامعاتها وكلياتها أن تعمل إخضاع منظومتها إلى تحكيم خارجي مثل المنظمات العالمية للتقييس واعتماد نماذج التقييس ISO من أجل معرفة مستواها الحقيقي ودرجة تقدمها في تبني وتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

الملاحق:

عند قيامنا بالمقابلات الشفهية في إطار الدراسة الميدانية على مستوى كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، حول موضوع بحثنا " دور إدارة الجودة الشاملة في تطوير مؤسسات التعليم العالي" تم طرح عدة أسئلة على مسؤولين في الإدارة من أساتذة وإداريين والمسؤول الأول عن خلية "ضمان الجودة" وطلبة كانت الأسئلة كالتالي:

- ما هو مفهومك للجودة، وإدارة الجودة الشاملة؟
- هل هناك قابلية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، وخصوصا الجزائرية منها وتحديدًا على مستوى بالكلية؟
- هل ترى أن الإصلاحات التي قامت بها الجزائر على أنظمة التعليم العالي ستحقق الجودة وتحسين الأداء في مؤسساتها؟
- في رأيك فيما تكمن أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على مستوى الكلية والجامعات ككل؟
- هل ترى أن أداء الكلية والجامعة يتحسن ويتطور خلال السنوات الأخيرة؟ وما هو سبب هذا التحسن؟
- هل تطورت الكلية بانتهاج إدارة الجودة الشاملة في ثلاث سنوات الأخيرة؟ وماذا عملت الإدارة في هذا الصدد؟
- ماهي الأشياء المستحدثة المجال التكنولوجي والتي لها علاقة بإدارة الجودة الشاملة؟ وأهم المرافق الأخرى؟
- نحن نعلم أن الوضعية المالية للجزائر في الفترة الأخيرة غير جيدة، هل كانت الميزانية المالية الخاصة بسنة 2018 هي نفسها في 2017 و 2016 ؟ وهل يؤثر ذلك على تطبيق الإستراتيجيات؟
- ماذا تقترح لانتهاج إدارة الجودة الشاملة في الكلية والجامعة؟
- هل يمكن أن يكون لإدارة الجودة الشاملة دور في تحسين أداء الطلاب والأساتذة وأداء الموارد البشرية؟
- ألا تعتقد أن الثقافة السائدة في الكلية والجامعة تتوافق مع اعتماد نظم الجودة الشاملة؟
- فيما تكمن أهمية الالتزام بالقيم في تحسين وتطوير الخدمات المقدمة للمجتمع؟
- هل يتم تقييم أداء الكلية بشكل مستمر؟ وما هي الإجراءات اللازمة لتحسين الأداء؟
- هل يتم الاعتماد على "خلية ضمان الجودة" في تقييم الأداء البيداغوجي لهيئة التدريس وعملية تقييم البحث العلمي، والعمل الإداري وحوكمته؟

- هل يتم تطبيق إستراتيجيات الجودة التعليمية؟ وماهى العوائق التي تقف أمام تطبيقها؟
- هل يشارك أعضاء الهيئة التدريسية مع الإدارة في وضع البرامج التعليمية؟
- هل هناك شكاوى من طرف الأستاذة والطلبة والعاملين بالإدارة؟ وماهى الجهة التي تتعامل مع هذه الشكاوى؟ وسرعة الاستجابة لها
- مامدى قابلية الإدارة على مستوى الجامعة والكلية لإحداث التطوير من مدخل إدارة الجودة الشاملة؟
- كيف تتم عمليات إدارة الجودة الشاملة فيما يخص التخطيط لها الرقابة عليها وتحسينها؟
- الجزائر تهتم بميدان البحث العلمي وتولي له اهتمام كبير فهل وصلت جامعة مستغانم وكلية العلوم الاقتصادية التجاري وعلوم التسيير إلى الهدف المطلوب كما ونوعا؟
- ماهي أهم محاور إدارة الجودة الشاملة في الكلية؟
- ماهي آليات ضمان الجودة في كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير؟
- في نظركم إلى أي مدى وصلت الكلية في تحقيق رغبات المستفيدين من مخرجات النظام المجتمع والمؤسسات الصناعية والخدماتية؟

قائمة المراجع:

- (1) احمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير أداء مؤسسات التعليم العالي في الجزائر، الملتقى الوطني الخامس حول إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة 2010 ،كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة سعيدة، 18-01-2015.
- (2) احمد بن عيشاوي، "معايير ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدماتية"، ورقة، مجلة الباحث، العدد 2006/04.
- (3) أحمد يوسف أبو فارة، تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، ورقة بحثية مقدمة للمؤتمر العلمي الخامس، اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، المملكة الأردنية، 25-27 أبريل 2005 .
- (4) بن ونيسة ليلي ، اقتصاد المعرفة وجودة التعليم العالي في الجزائر، أطروحة شهادة الدكتوراه، معسكر، جامعة مصطفى سطنبولي، 2015-2016.
- (5) بوعنان نوالدين، "جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء دراسة ميدانية في مؤسسة المينائية بسكيكدة"، رسالة ماجستير، غير منشورة، (الجزائر، جامعة محمد بوضياف مسيلة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير وتجارة)، سنة 2006/2007.
- (6) الجريدة الرسمية، ع 24، قانون رقم 99-05 المؤرخ في 04/04/1999 المتضمن القانون التوجيهي للتعليم العالي.
- (7) خالد بن جميل مصطفى زقزوق، "تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لتحسين أداء كلية خدمة المجتمع والتعليم المستمر بجامعة ام القرى" شهادة ماجستير، غير منشورة، مملكة العربية السعودية، جامعة ام القوي، وكلية التربية، سنة 2008.
- (8) خليل شرقي، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه، بسكرة، 2016.
- (9) خير الله يونس التركاوي، "إدارة الجودة الشاملة في الجامعات"، دار الأعصار العلمي، ط1، الأردن، 2015.
- (10) الداوي الشيخ، بن زرقعة ليلي، تطور قطاع التعليم العالي في الجزائر خلال الفترة 2004 / 2012 ، مجلة المؤسسة العدد 4 ،كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير جامعة الجزائر 3 ، 2015 .
- (11) راتب جليل الصويص، غالب جليل الصويص، وآخرون، إدارة الجودة المعاصرة، الأردن: دار اليازوري، ط1 ، 2012 .
- (12) راضية بوزيان "إدارة الجودة الشاملة ومؤسسات التعليم العالي"، مركز الكتاب الأكاديمي، ط1، عمان، 2014.
- (13) رافدة عمر الحريري ، القيادة وادارة الجودة في التعليم العالي، مراجعة سعدزناد دروش، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2010.

- 14) سناء عبد الكريم الخناق، مظاهر الأداء الاستراتيجي و الميزة التنافسية، مداخلة مقدمة للمؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة ورقلة، أيام 9 - 8 مارس 2005 .
- 15) صلاح صالح درويش معمار، "مدى تطبيق معايير ادارة الجودة الشاملة في التدريب التربوية، دراسة وجهة نظر مشرفي التدريب و المشرفين المتعاونين بمنطقة المدينة المنورة"، رسالة دكتوراه، غير منشورة، السعودية، جامعة كولومبس الامريكية، كلية ادارة الاعمال، سنة 1429/1430 هـ .
- 16) صليحة رقاد، تطبيق نظام ادارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزلئية، أفاق و معوقات، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، جامعة سطيف، كلية العلوم الاقتصادية، 2013-2014.
- 17) عزة بنت محمد الغامدي، "تطبيق مفهوم ادارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية، دراسة تطبيقية على العاملين بمكتبات جامعة الملك عبد العزيز بجدة" نرسالة ماجستير، غير منشورة، سعودية جامعة الملك عبد العزيز، كلية اقتصادية و ادارة، 2006.
- 18) علالي مليكة، "أهمية الجودة الشاملة و مواصفات الإيزو في تنافسية المؤسسة دراسة حالة مؤسسة صناعية الكوابل بسكرة"، شهادة ماجستير، غير منشورة، (جزائر، جامعة خيضر، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية)، 2004.
- 19) عناية محمد خضير، "واقع معرفة و تطبيق ادارة الجودة الشاملة في مديريات التربية و تعليم فلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها، مذكرة ماجستير، غير منشورة، فلسطين، جامعة نجاح الوطنية، كلية الدراسات العليا، 2007.
- 20) غسان قاسم داود اللامي، هدى قاسم سعيد الربيعي"، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية، دار المنهجية، الطبعة 1، عمان، 2017.
- 21) فالح عبد القادر الحوري، "تشخيص واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات الأردنية، دراسة ميدانية على عينة من مستشفيات الخاصة"، الأردن: مجلة علمية محكمة، مجلد 12 العدد 01، ربيع الأول 1429.
- 22) فريد النجار، إدارة الجامعات بالجودة الشاملة، القاهرة، إيتراك للنشر والتوزيع، 2000 .
- 23) لرقط علي، إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر، المبررات والمتطلبات الأساسية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، باتنة، 2009.
- 24) محمد بن عبد العزيز العميرة، "علاقة الجودة بالاداء الوظيفي للقطاع الصحي من وجهة نظر العاملين في مركز الامير سلطان لمعالجة امراض وجراحة القلب للقوات المسلحة بمدينة الرياض، رسالة ماجستير(الرياض، نايف للعلوم الامنية، كلية دراسات العليا).
- 25) محمد بوعشة، أزمة التعليم العالي في الجزائر والعالم العربي - بين الضياع وامل المستقبل-، ط 1، دار الجيل، بيروت، 2000.
- 26) محمد عبد الوهاب العزاوي، "ادارة الجودة الشاملة"، الاردن: جامعة السراء الخاصة 2005/2004.

- (27) منتهى احمد علي ملاح، "درجة تحقيق معايير ادارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية كما يراها اعضاء هيئة التدريس"، رسالة ماجستير، غير منشورة، فلسطين، جامعة النجاح الوطنية، كلية الدراسات العليا.
- (28) مهدي السامرئي، ادارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، ط1، عمان، دار جرير للنشر والتوزيع، 2007.
- (29) مهدي صالح السامرئي، "ادارة الجودة الشاملة"، الاردن: دار جرير، الطبعة الأولى، 2010.
- (30) موسى اللوزي، "إدارة الجودة الشاملة"، المؤتمر العربي السنوي العلمي في إدارة الإبداع وتجديد، مصر، 27-29 نوفمبر 2004.
- (31) يوسف حجيم الطائي وآخرون، ادارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، عمان ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2007.

الملخص:

احتل موضوع تحديث الإدارة في المؤسسات والمنظمات موقعا محوريا إذ صار يمثل العمود الفقري لأية جهود تبذل في هذه المؤسسات للبحث عن كل ما هو حديث وعصري، ويمكن القول بأن مفهوم إدارة الجودة الشاملة أخذ يحتل موقعا مرموقا في العقود الأخيرة ولا سيما في المؤسسات التربوية والتعليمية، وبرز هذا الاهتمام عن طريق الإمكانيات المرصودة والمجهودات التي توظف في هذه المؤسسات من أجل تطبيق هذا المفهوم والوصول إلى الاعتماد الأكاديمي وضمان الجودة التعليمية.

إن إدارة الجودة الشاملة لا تعتبر مجرد مفهوم عملياتي في مؤسسات التعليم العالي فقط بل تتعدى بذلك إلى كونه منهج ومفهوم ثقافي تترابط فيه مجموعة من القيم والالتزامات ومشاركة جميع الأفراد، وفي جميع المستويات الإدارية والتنظيمية على تطبيقه، بالإضافة إلى التحسين المستمر، من أجل ضمان جودة شاملة في مخرجات هذا القطاع وتطويره والدفع به إلى الأمام نحو التطور والتميز للوصول إلى قمة تطلعات أصحاب المصلحة .

الكلمات المفتاحية: الجودة، إدارة الجودة الشاملة، إيزو 9000، مؤسسات التعليم العالي.

Résumé:

Le sujet de la modernisation de la gestion dans les institutions et les organisations a été une position centrale, car il constitue l'épine dorsale de tout effort de recherche de tout ce qui est moderne et moderne. Cette attention est concentrée sur le potentiel et les efforts qui sont investis dans ces institutions afin de mettre en œuvre ce concept et d'atteindre l'accréditation académique et l'assurance qualité.

TQM est non seulement un concept opérationnel dans les établissements d'enseignement supérieur, mais aussi un concept et un concept culturel dans lequel un ensemble de valeurs, d'engagements et de participation de tous les individus, à tous les niveaux de gestion et de gestion, sont appliqués. Dans les résultats de ce secteur et le développer et le pousser vers le développement et l'excellence pour atteindre les plus hautes aspirations des parties prenantes.

Mots-clés: Qualité, Management de la qualité totale, ISO 9000, Institutions d'enseignement supérieur.