



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم -  
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير



قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي

التخصص: تسيير استراتيجي دولي

الموضوع:

ادارة الجودة الشاملة في المؤسسة العمومية ذات الطابع الاداري

دراسة حالة جامعة مستغانم

إشراف الأستاذ:

بشني يوسف

إعداد الطالبة:

توهامي وهيبة

أمام لجنة المناقشة:

<u>الاسم واللقب</u>	<u>الرتبة العلمية</u>	<u>الجامعة الأصلية</u>	<u>الصفة</u>
- أ. عتو الشارف	أستاذ محاضر (أ)	جامعة مستغانم	رئيسا
- أ. بشني يوسف	أستاذ محاضر (ب)	جامعة مستغانم	مشرفا
- أ. غلاي نسيمة	أستاذة محاضرة (ب)	جامعة مستغانم	مناقشا

السنة الجامعية: 2016/2015

# الفصل الأول

## الفصل الثاني

## الفصل الثالث

المراجع

# المقدمة العامة

## تمهيد

إن موضوع إدارة الجودة الشاملة احتل الأولويات من حيث الاهتمام في العقود الأخيرة وشكل إحدى الأسبقيات القوية التي تسعى إلى تحقيقها المؤسسات المعاصرة، حيث اعتمدت إدارة الجودة الشاملة في ظهورها على العديد من الرواد والمفكرين البارزين الذين أسهموا في إبراز هذا المفهوم وشكلوا المرجعية الفكرية لأسلوبه الإداري المتطور، وبالرغم من ذلك فاختلقت المفاهيم المقدمة لإدارة الجودة الشاملة باختلاف وجهات النظر ومقاصد استخدامها وطرق تطبيقها، والخلط في أحيان كثيرة بينها وبين المفاهيم الأخرى.

## المبحث الأول: ماهية إدارة الجودة الشاملة

تعددت التعاريف المقدمة للجودة وتختلف باختلاف وجهة نظر الباحثين والدارسين لها حيث تم تعريفها إنتقالاً من المفهوم الضيق إلى المفهوم الواسع وهذا راجع إلى دور إسهامات مفكرها في إبراز مفهوم إدارة الجودة الشاملة حيث لهذه الأخيرة أهمية كبيرة.

المطلب الأول: تعريف الجودة وابعادها<sup>1</sup>

يرجع مصطلح الجودة " quality إلى الكلمة اليونانية « Qualitas » و تعني طبيعة شئ و درجة صلاحه كما تعتبر الجودة خاصية أو مجموعة الخصائص التي تميز الشئ عن الأخر . هذه الخصائص ليست منفصلة عن بعضها البعض.

## الفرع الأول: تعريف الجودة

تختلف التعاريف المقدمة للجودة باختلاف الجوانب التي تركز عليها بحيث كل تعريف يركز على جانب معين، ومن بين التعاريف المقدمة لها نجد<sup>2</sup>

« Joseph Juran » عرفها بأنها" المواءمة للاستخدام

Crosby «فقد عرفها على أنها": الجودة هي المطابقة للمتطلبات

كما عرفها « Edward Doming » بتعريف مختصر و لكنه يكاد أن يجمع التعريفين السابقين اذ يقول أن:

إن الجودة هي تحقيق احتياجات المستفيد حاضرا ومستقبلا

عرفها أيضا « Ishikawa kauro » بأنها" تلك العملية التي يتسع مداها ليشمل جودة العمل وجودة المعلومات و التشغيل و جودة القسم و جودة النظام و جودة الأهداف و غيرها.

<sup>1</sup> مدحت أبو النصر، أساسيات الجودة الشاملة، دار الفجر للنشر و التوزيع، مصر، 2008، ص62  
<sup>2</sup> مذكرة تخرج ادارة الجودة الشاملة في المؤسسة العمومية، جامعة البويرة، دفعة 2013

و تعرف المنظمة الدولية للتقييس (ISO) الجودة هي شمولية الصفات و خصائص المنتج أو الخدمة و الذي يؤثر على قدرته في اشباع حاجات الزبائن المعلنة أو الضمنية.<sup>1</sup>

من خلال مختلف هذه التعاريف نجد بأن هنالك تعاريف ركزت على المطابقة والمواءمة والمقاييس، والبعض منها ركز على توقع العميل للجودة ولكي لا تكون التعاريف المتعددة للجودة مصدرا للالتباس تجدر الإشارة إلى أن كلمة الجودة تدل على الأقل على الحقائق التالية :

**الجودة المقدرة:** وتتعلق بمستوى الجودة التي ترغب كل مؤسسة في تحقيقها ويعبر عنها بالتميز الذي عازمت على توفيره للعملاء.

**الجودة المنجزة:** تمثل مستوى الجودة المحصل عليها والمنجزة من طرف المؤسسة هي قابلة للتحديد والتكميم باستخدام مؤشرات الجودة.

**الجودة المدركة:** تترجم أساسا مستوى الجودة الذي شعر به العميل.

**الجودة المتوقعة:** تعكس مستوى الجودة المتوقع والمرغوب والذي يتمناه العميل ويمكن تحديده من خلال التقرب والاستماع للعملاء.

من الملاحظ أن التعاريف المقدمة للجودة متعدد الجوانب بحيث لا يمكن حصره في دائرة ضيقة بل يأخذ أبعاد مختلفة.

## الفرع الثاني: أبعاد الجودة<sup>2</sup>

يمكن إيجاز أبعاد الجودة فيما يلي:

**أولا - الأداء:** ويمثل خصائص المنتج الأساسية، مثل وضوح الألوان بالنسبة للصور أو السرعة بالنسبة للماكينة.

**ثانيا - المظهر:** خصائص المنتج الثانوية، وتمثل الصفات المضافة إلى المنتج كجهاز التحكم عن بعد والأمان في الاستعمال.

**ثالثا - المطابقة:** ويكون الإنتاج حسب المواصفات المطلوبة أو المعايير الصناعية.

**رابعا - الاعتمادية:** مدى ثبات الأداء بمرور الوقت، أو بمعنى آخر متوسط الوقت الذي يتعطل فيه المنتج عن العمل.

**خامسا - الصلاحية:** العمر التشغيلي المتوقع، حيث أن لكل منتج أو آلة عمر تشغيلي محدد بشكل مسبق.

**سادسا - الخدمة المقدمة:** حل المشكلات والاهتمام بالشكاوى بالإضافة إلى مدى سهولة التصحيح ويمكن قياس هذه الخدمات على سرعة وكفاءة التصحيح.

<sup>1</sup> عواطف ابراهيم حداد، ادارة الجودة الشاملة، دار الفكر، الأردن، 2009، ص14

<sup>2</sup> محفوظ أحمد جودة، ادارة الجودة الشاملة مفاهيم و تطبيقات، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، الطبعة 2، 2006، ص21.

سابعاً - الاستجابة: مدى تجاوب البائع مع العميل مثل اللطف و الكياسة (\*) البائع في التعامل مع العميل.  
 ثامناً - الجمالية: إحساس الإنسان بالخصائص المفضلة لديه كالتشطيبات النهائية الخارجية في المباني أو الشقق.  
 تاسعاً - السمعة: الخبرة والمعلومات السابقة عن المنتج، كأن يحمل العميل فكرة أن المنتج الذي يشتريه من أفضل المنتجات في السوق.

### المطلب الثاني: مراحل تطور الجودة وإسهامات مفكرها

تطور مفهوم الجودة عبر مراحل وكانت الإسهامات مفكرها الفضل الأساسي في توضيحه وتطويره.

#### الفرع الأول: مراحل تطور الجودة.

مر تطور مفهوم الجودة عبر خمس مراحل هي<sup>1</sup>:

#### أولاً: مرحلة الفحص والتفتيش

كانت تحقيقات الجودة خلال تلك الحقبة التي ميزت بداية القرن 20 تركز فقط على الفحص والتفتيش الجودة وهو نظام مستعمل لاكتشاف الأخطاء الناجمة عن عدم مطابقة المنتج للمعايير الفنية الموضوعية.

#### ثانياً: مرحلة المراقبة الإحصائية للجودة

تعتمد نظام المراقبة الإحصائية للجودة أساساً على بناء واستخدام بعض الأساليب الإحصائية المستحدثة، والتي يمكن من خلالها مراقبة جودة المنتجات بحيث تصبح بمثابة حلقة للتغذية العكسية لكافة البيانات والمعلومات المرتبطة بأنشطة مراقبة الجودة، والتي يمكن اعتبارها بمثابة الأساس السليم لاتخاذ قرارات فعالة لضبط الجودة.

#### ثالثاً: تأكيد الجودة

ترتكز هذه المرحلة على توجيه كافة الجهود للوقاية من حدوث الأخطاء، وهي تعتمد على منع وقوع الخطأ منذ البداية أصلاً بدلاً من عملية التفتيش التي تأتي بعد الانتهاء من إنتاج المنتج.

#### رابعاً: إدارة الجودة

بهدف تأكيد الجودة كان من الضروري التخطيط لها وتنظيمها وإدارة الأفراد القائمين عليها ومراقبتها، بمعنى أنه كان من ضروري إدارتها، ولهذا حدث تحول من تأكيد الجودة إلى إدارتها.

#### خامساً: إدارة الجودة الشاملة

يطلق على هذه المرحلة إدارة الجودة الشاملة كما يطلق عليها أحياناً إدارة الجودة الإستراتيجية، وتسعى هذه الإدارة الإستراتيجية إلى تغيير فلسفة الإدارة وطريقة تفكيرها بالمؤسسة، والعمل على تطوير والتحسين المستمر

<sup>1</sup> أحمد محمد غنيم , ادارة الجودة الشاملة , المكتبة العصرية للنشر و التوزيع ,مصر, 2008 , ص18.

في أداء هذه المؤسسة ونظم الجودة فيها من خلال التعلم بحيث يصبح ذلك جزءاً أساسياً من فلسفتها وأحد مكوناتها الرئيسية.

كما تسعى أيضاً إلى تحديد الجودة من وجهة نظر المستخدم للمنتجات والربط بين هذه الجودة ونجاح المؤسسة وتحقيقها لأهدافها، بالإضافة إلى استخدامها كسلاح تنافسي وجزء من التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة.

**الفرع الثاني: إسهامات مفكري الجودة.**

يعد دومينغ، جوران، فجنبوم، كروسي، واشيكاوا من أهم مفكري الجودة والمعلمون الروحانيون لها.

### أولاً: إدوارد ديومينغ

أعدى دومينغ 14 مبدأ وهي من أكثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة تطبيقاً في المؤسسات الإنتاجية والخدمية، والتي تنص على ما يلي:

- خلق اندماج وتناسق بين الهدف والخطة وذلك لتحسين الخدمة والإنتاج، وتوزيع المصادر لتحقيق الحاجات طويلة الأجل.

- تبني المؤسسة لفلسفة جديدة لإدارة الجودة الشاملة.

- التوقف عن الاعتماد على التفتيش في نهاية العملية الإنتاجية كطريقة لتحقيق الجودة والقيام ببناء الجودة في المنتج من الأساس.

- التحلي عن فلسفة الشراء من الممولين اعتماداً على السعر فقط والبحث عن مقاييس هادفة أكثر للجودة بالإضافة إلى السعر، والعمل على تقليل التكاليف الكلية وليس التكاليف الابتدائية فقط.

- تعريف وتوضيح المشاكل، والعمل المستمر عند تحسين نظام الإنتاج والخدمات داخل المؤسسة.

- إيجاد طرق حديثة للتدريب على رأس العمل وإشراك الإدارة في التدريب.

- إيجاد طرق جديدة في الإشراف على العمل.

- طرد الخوف من نفوس العاملين، وبناء الثقة وخلق ثقافة مشجعة للإبداع في المؤسسة وتشجيع الاتصالات من الأعلى إلى الأسفل -وبالعكس - داخل المؤسسة.

- القضاء على العوائق التنظيمية بين الأقسام، وضرورة عمل كل الأفراد في كافة أقسام كفريق واحد لحل المشكلات التي تواجههم في عملية إنتاج السلع والخدمات.

- التوقف عن نقد الموظفين في المؤسسة، حيث أن معظم مشاكل الجودة تتعلق بالأنظمة والعمليات التي أوجدت من قبل إدارة المؤسسة والتي لا علاقة للموظفين فيها.

- إلغاء مقاييس العمل التي تفرض حصص عددية في المؤسسة وبدلاً من ذلك العمل على إيجاد نظام إشراف مشجع، واستعمال طرق إحصائية في عملية تحسين المستمر للجودة والإنتاجية.

- التشجيع على البراعة بالعمل عند تقييم الأداء، وتشجيع الإدارة بالأهداف داخل المؤسسة.

- إيجاد برنامج قوي وفعال للتعليم والتنمية الذاتية لكل فرد داخل المؤسسة.
- إعداد الإدارة العليا- وكل موظفي المؤسسة - للعمل على تحقيق المبادئ الأربعة عشر السابقة ومتابعتها يوميا وذلك لتحقيق عملية التحول اللازمة.

### ثانيا: فليب كروسي

- أمضى كروسي 38 سنة يعمل في مجال الجودة وقد ألف العديد من الكتب معروفة في الجودة منها "الجودة المجانية" و "الجودة بلا دموع" وأما خطوات كروسي في برنامج تحسين الجودة فهي كالتالي:
- أن يكون هنالك التزام واضح من الإدارة نحو تحسين الجودة.
- إيجاد فرق تحسين الجودة تتكون من ممثلين من كل قسم داخل المؤسسة.
- إيجاد مقاييس للجودة لمعرفة إن كان هناك أي مشاكل حالية أو محتملة حول عدم مطابقة المنتج للمواصفات المطلوبة.
- تحديد تكلفة تقييم الجودة وتوضيح كيفية استعماله كأداة في الإدارة.
- زيادة مستوى معرفة كافة الموظفين في المؤسسة عن الجودة واهتمام كل منهم بتحسينها.
- اتخاذ إجراءات لتصحيح المشاكل التي قد توجد في الخطط السابقة.
- تشكيل لجنة لبرنامج "خلو المنتج من العيوب".
- تدريب كل المدراء بشكل فعال لأداء دورهم في عملية تحسين الجودة.
- تخصيص يوم "خلو المنتج من العيوب" للتعريف كافة موظفي المؤسسة بوجود إدارة الجودة الشاملة وأن هناك تغيرا قد حدث في المؤسسة.
- تشجيع الأفراد والجماعات داخل المؤسسة على وضع أهداف لهم لتحسين الجودة.
- تشجيع الموظفين على إبلاغ الإدارة عن أي صعوبات يواجهونها عند إنجاز أهداف تحسين الجودة.
- تشكيل مجالس للجودة تلتقي بشكل دوري.
- تكرار كل الخطوات السابقة والتأكد على أن عملية تحسين الجودة يجب أن تكون مستمرة ولا تنتهي أبدا.

### ثالثا: جوزيف جوران

- قام جوران عام 1945 بإلقاء محاضرات حول الجودة في اليابان، كما قام قبل ذلك بالعمل لعدة سنوات في برنامج الجودة في شركه إلكترونيك ومدخل جوران في برنامج الجودة يركز على الأبعاد الإدارية الثلاثة :

أ- **تخطيط الجودة**: تحديد مستوى جودة المنتج وتصميم عملية الإنتاج لتحقيق مفردات الجودة المطلوب توفرها في المنتج، والتخطيط الإستراتيجي يتطلب وضع خطة إستراتيجية سنوية للجودة، حيث تقوم الإدارة بوضع الأهداف والأولويات وتقييم نتائج خطط السابقة، وتنسيق أهداف الجودة مع الأهداف الأخرى للمؤسسة.

ب- **الرقابة على الجودة**: حيث يتم استخدام الطرق الإحصائية في عملية الرقابة وذلك للتأكيد على أن السلعة المنتجة تحقق الجودة من خلال عملية الإنتاج كما تتطلب الرقابة على الجودة تحديد الأداء الفعلي للجودة، ومقارنة الأداء بالأهداف المعدة مسبقاً ومن ثم تصحيح أية انحرافات ما بين الأداء والأهداف.

ج- **تحسين الجودة**: وذلك من خلال:

- إيجاد وتطوير بنية هيكلية لعمل تحسينات الجودة.
- التعرف على المجالات التي تحتاج إلى تحسين وتطبيق مشاريع التحسين.
- إيجاد فريق للمشروع ليكون مسؤول عن إنهاء كل مشروع التحسين.
- تزويد فرق العمل بما تحتاجه من تدريب لتكون قادرة على تشخيص مشاكل الجودة ومعرفة أسبابها والعمل على حلها.

#### رابعا: ارموند فيجنوم

عمل فيجنوم لعدة سنوات في برنامج الجودة في شركة جنيرال إلكتريك، ولقد استخدم نظاماً شاملاً للرقابة على الجودة من أجل توحيد الجهود وكذلك البقاء والاستمرارية للجودة من قبل جميع العاملين في المؤسسة، وقد قامت الشركة اليابانية بتبني مبدأ فيجنوم في رقابة الجودة الشاملة، حيث يركز هذا المبدأ على جعل الجودة هي الهدف الأكثر أهمية في المؤسسة وضرورة عمل جميع أقسام المؤسسة على تحقيقه دوماً، كما يركز هذا المبدأ على ضرورة

التعرف على مشكلة الجودة عندما تحدث في أي مستوى من مستويات عملية الإنتاج والعمل على حلها. كما قام فيجنوم بتوضيح أن النوعية الرديئة تكلف المؤسسة حوالي 20 % من عوائدها الكلية وهذه النسبة يمكن تحاشيها باتخاذ مبدأ الجودة الشاملة، وذلك عن طريق إيجاد مجلس للجودة يتعرف على المشاكل ويقوم بتعيين فرق لتحسين الجودة.

#### خامسا: كايرو اشكاوا

اقترح الدكتور الياباني كايرو اشكاوا أستاذ الهندسة بجامعة طوكيو وذلك بالمساندة من النقابة اليابانية للعلماء والمهندسين فكرة تطبيق جماعات الرقابة على الجودة بالمؤسسات واقترح الحلول الملائمة لحلها سعياً وراء تطوير وتحسين أدائها ومع مراعاة إظهار البعد الإنساني والقدرات الإنسانية، وقد اعتبر اشكاوا الأب الحقيقي لفكرة

هذه الجماعات. كذلك اعتبر كايرو اشكاوا أنشطة جماعات الرقابة على الجودة جزءاً مكملًا لمدخل إدارة الجودة الشاملة، وذلك على اعتبار أن هذا المدخل يسعى إلى تحقيق التحسين المستمر من خلال تطبيق هذه الجماعات، وهذا من ناحية ومن ناحية أخرى فقد ساهم اشكاوا أيضا مساهمة فعالة في تدعيم مدخل إدارة الجودة الشاملة من خلال اقتراحه للعديد من المراحل لهذا المدخل، كان من أهمها ضرورة اشتراك كل العاملين بالمؤسسة في مناقشة المشكلات وطرح الحلول المناسبة لها، وتكوين جماعات الرقابة، على الجودة وتشجيع برامجها على مستوى الدولة وتركيز على عمليات التعليم والتدريب لتحفيز العاملين على المشاركة الفعالة في هذه العمليات بالإضافة إلى ضرورة تطبيق الأساليب والأدوات الإحصائية.

إن المتتبع لمراحل تطور الجودة يرى أن الفضل في ذلك يرجع على أفكار وإسهامات روادها والتي تولدت من خلالها فلسفة جديدة تتمثل في إدارة الجودة الشاملة كأخر مرحلة من مراحل تطور الجودة.

### المطلب الثالث: تعريف إدارة الجودة الشاملة<sup>1</sup>

تعتبر إدارة الجودة الشاملة مفهوم واسع يحمل أكثر من معنى بالنسبة للعديد من الباحثين حيث أن لكل باحث في هذا المجال مفهوم خاص وحسب موقعه من حيث العمل المناط به ومن بين التعاريف المقدمة لها نجد:

فقد عرفها ف. كروسي (P. Crosby) بأنها تمثل المنهجية المنظمة لضمان سير النشاطات التي تم التخطيط لها مسبقا حيث أنها الأسلوب الأمثل الذي يساعد على منع وتجنب المشكلات من خلال العمل على تحفيز و تشجيع السلوك الإداري التنظيمي الأمثل في الأداء باستخدام الموارد المادية و البشرية بكفاءة عالية.

فيما يعرفها ريلي RILEY على أنها تحول في الطريقة التي تدار بها المنظمة والتي تتضمن تركيز طاقات المنظمة على التحسينات المستمرة لكل العمليات و الوظائف وقبل كل شئ المراحل المختلفة للعمل , حيث أن الجودة ليست أكثر من تحقيق حاجات العميل

بصفة عامة تعتبر إدارة الجودة الشاملة على أنها العملية التي تشترك فيها الإدارة العليا مع جميع العاملين في المؤسسة، لضمان تحسين جودة المنتج وبيئة العمل باستمرار عند جميع المراحل والمستويات انسجاما مع هدفها في تحقيق رضا الزبائن والعاملين، حيث تظهر أهمية إدارة الجودة الشاملة التي تمس العديد من الجوانب المختلفة والمتكاملة.

<sup>1</sup> عواطف إبراهيم حداد , مرجع سبق ذكره ص 205.

## المطلب الرابع: أهمية إدارة الجودة الشاملة<sup>1</sup>

تكتسي إدارة الجودة الشاملة أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسة والأطراف المرتبطة بها حيث يمكن تقسيم أهمية إدارة الجودة الشاملة إلى ثلاث أقسام تتمثل في الأهمية الإستراتيجية، الأهمية الاقتصادية، والأهمية الاجتماعية.

### الفرع الأول: الأهمية الإستراتيجية لإدارة الجودة الشاملة

ترتبط وتؤثر إدارة الجودة الشاملة على عدة عناصر ومتغيرات في المؤسسة ذات البعد الاستراتيجي الهام، وتركز إدارة الجودة الشاملة على تحقيق الأبعاد التنافسية الأربعة، من تكلفة منخفضة وجودة عالية، ووقت مقتصد ومسيرا جيدا، ومرونة عالية في النظام الإنتاجي للمؤسسة للتكيف ومواكبة التغيرات الطارئة. لا تؤثر إدارة الجودة الشاملة على الميزة التنافسية فقط، وإنما تؤثر أيضا على الإنتاجية التي تعتبر عنصرا استراتيجيا وتنافسيا حساسا، خاصة أنه يتأثر بمدى الكفاءة والفعالية في المؤسسة، حيث أن تطوير وتحسين الجودة في المؤسسة يؤدي إلى رفع الإنتاجية نظرا لنقص العيوب وعمليات التصحيح وتخفيض تبذير الموارد المادية والبشرية.

### الفرع الثاني: الأهمية الاقتصادية لإدارة الجودة الشاملة

تتمثل الأهمية الاقتصادية لإدارة الجودة الشاملة في تحقيق وفورات اقتصادية للمؤسسة مبنية على أساس اقتصاديات الجودة الشاملة، عن طريق التحكم في التكاليف وتعظيم الأرباح قدر الإمكان وتحقيق نمو الحصة السوقية.

وتتمثل التكاليف المرتبطة بالجودة كما قسمها (J.Juran) في تكاليف العيوب الداخلية نتيجة لعوامل داخل المؤسسة (والخارجية) نتيجة لعوامل خارج المؤسسة (تكاليف تقييم الجودة وتكاليف الوقاية، حيث تشكل الأخيرتان تكاليف المطابقة، أما تكاليف العيوب فهي تكاليف عدم المطابقة أو كما يطلق عليها تكاليف اللاجودة.

### الفرع الثالث: الأهمية الاجتماعية لإدارة الجودة الشاملة

<sup>1</sup> عرقوب بو علي، تحليل نظام الجودة الشاملة و أثره على الموارد البشرية، مذكرة ماجستير غير منشورة 2009-2010 ص37.

إن إدارة الجودة الشاملة لم تعد تركز على جودة المنتجات والخدمات فقط، وإنما أن تضمن عدم التأثير السلبي لهذه المنتجات والخدمات على البيئة المحيطة بالمؤسسة، واحترام العميل لا يعني فقط إرضائه على المستوى الإنتاجي والخدمي والتسويقي، وإنما ضمان بيئة سليمة له خالية من التلوث.

كما أن إدارة الجودة الشاملة في ظل حوكمة المؤسسات تضمن خدمة الأطراف التي لها علاقة مع المؤسسة وتحقيق رغبات كل طرف، مع محاولة الموازنة بين مختلف هذه الرغبات بما يخدم الأهداف العامة ومراعاة الأولويات، وهذه الأطراف وحاجتها تتمثل في:

**أولاً - الزبون:** وذلك عن طريق تلبية حاجاتهم وإرضائهم ومحاولة تجاوز مستوى الرضا لديهم بتقديم مالا يتوقعونه، وتبني العلاقة (مورد - زبون) مع الأقسام الداخلية للمؤسسة لاعتبارها زبائن وموردين فيما بينها.

**ثانياً - المالكين والمساهمين:** وذلك عن طريق تعظيم إيراداتهم بتحقيق أرباح معتبرة ناتجة عن تقليص التكاليف، توسع الحصة السوقية واستمرار تفوق المؤسسة.

**ثالثاً - العاملين في المؤسسة:** وذلك عن طريق تحفيزهم وتكوينهم لتنميتهم وبعث روح الإبداع فيهم لتفجير كل طاقاتهم وخبراتهم في مختلف الميادين وعلى جميع المستويات.

### المبحث الثاني: الأساس التطبيقي لإدارة الجودة الشاملة<sup>1</sup>

تعتبر إدارة الجودة الشاملة أسلوب إداري متطور تسعى مختلف المؤسسات مهما كان حجمها أو نوعها إلى تطبيقه، وذلك ضمن مجموعة من الأنشطة والإجراءات التي يجرى تنفيذها عبر عدة مراحل متتابعة ومتزامنة، ويتم أثناءها الاستعانة بعدة أدوات وتقنيات لتجنب وتفادي حدوث أي خطأ من شأنه أن يعيق تطبيق هذه الفلسفة.

#### المطلب الأول: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

إن تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة يستلزم بعض المتطلبات التي تسبق البدء بتطبيق هذا البرنامج في المؤسسة، حتى يمكن إعداد العاملين على قبول الفكرة من ثم السعي نحو تحقيقها بفعالية وحصر نتائجها المرغوبة، وقد تعرض العديد من المعنيين بهذا الموضوع إلى إبراز هذه المتطلبات وهي:

#### الفرع الأول: إعادة تشكيل ثقافة المؤسسة

<sup>1</sup> سوسن شاكر مجيد , ادارة الجودة الشاملة , دار الصفاء للنشر و التوزيع , الأردن , 2007 , ص84.

إن إدخال أي مبدأ جديد في المؤسسة يتطلب إعادة تشكيل لثقافة تلك المؤسسة، حيث أن قبول أو رفض أي مبدأ يعتمد على ثقافة ومعتقدات الموظفين في المؤسسة، إن ثقافة الجودة تختلف اختلافا جذريا عن الثقافة الإدارية التقليدية وبالتالي يلزم إيجاد هذه الثقافة الملائمة لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

### الفرع الثاني: ترويج وتسويق البرنامج

إن نشر مفاهيم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة لجميع العاملين في المؤسسة أمر ضروري قبل اتخاذ قرار التطبيق، إن تسويق البرنامج يساعد كثيرا في التقليل من المعارضة للتغيير والتعرف على المخاطر المتوقعة بسبب التطبيق حتى يمكن مراجعتها.

### الفرع الثالث: التعليم و التدريب

حتى يتم تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالشكل الصحيح فإنه يجب تدريب وتعليم المشاركين بأساليب وأدوات هذا المفهوم الجديد، حيث أن تطبيق هذا البرنامج بدون وعي أو فهم لمبادئه ومتطلباته قد يؤدي إلى الفشل، فالوعي الكامل يمكن تحقيقه عن طريق برامج التدريب الفعالة. إن الهدف من التدريب هو نشر الوعي وتمكين المشاركين من التعرف على أساليب التطوير، وهذا التدريب يجب أن يكون موجها لجميع فئات ومستويات الإدارة.

### الفرع الرابع: الاستعانة بالاستشاريين

الهدف من الاستعانة بالخبرات الخارجية من مستشارين ومؤسسات متخصصة عند تطبيق البرنامج هو تدعيم خبرة المؤسسة، ومساعدتها في حل المشاكل التي ستنشأ وخاصة في المراحل الأولى.

### الفرع الخامس: تشكيل فرق العمل

يتم تشكيل فرق العمل بحيث تضم كل واحدة منها ما بين خمسة إلى ثمانية أعضاء من الأقسام المعنية مباشرة، أو ممن يؤدون فعلا العمل المراد تطويره والذي سيتأثر بنتائج المشروع.

### الفرع السادس: التشجيع والتحفيز

إن تقدير الأفراد نظير قيامهم بعمل عظيم سيؤدي حتما إلى تشجيعهم وزرع الثقة وتدعيم هذا الأداء المرغوب، وهذا التشجيع والتحفيز له دور كبير في تطوير برنامج إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة وإستمراريته.

### الفرع السابع: الإشراف والمتابعة

من ضروريات تطبيق برنامج الجودة هو الإشراف على فرق العمل بتعديل أي مسار خاطئ ومتابعة إنجازاتهم وتقويمها إذا تطلب الأمر، وكذلك فإن مستلزمات لجنة الإشراف والمتابعة هو التنسيق بين مختلف الأفراد والإدارات في المؤسسة، وتذليل الصعوبات التي تعترض فرق العمل مع الأخذ في الاعتبار المصلحة العامة.

### الفرع الثامن: إستراتيجية التطبيق

إن إستراتيجية تطوير وإدخال برنامج إدارة الجودة الشاملة إلى حيز التطبيق يمر بعدة خطوات أو مراحل بدءاً من الإعداد لهذا البرنامج حتى تحقيق النتائج وتقييمها. تعتبر فعالية تطبيق إدارة الجودة الشاملة من أكثر وأدق المراحل التنظيمية والإدارية التي ينبغي على المؤسسات المعنية دراستها باهتمام بالغ، وتحليل متطلبات تطبيقها بالشكل الذي يحقق لها إمكانية النجاح.

### المطلب الثاني: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة<sup>1</sup>

تمر عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بخمس مراحل أساسية هي:

#### الفرع الأول: مرحلة الإعداد والتهيئة

تعد مرحلة الإعداد والتهيئة من أكثر المراحل دقة وأهمية، إذ تبرز خلالها العديد من المشاكل التي ينبغي أن يشار إلى دراستها وتحليلها واتخاذ القرارات السديدة بشأن معالجتها ولذا تنطوي هذه المرحلة على القيام بالأنشطة التالية:

<sup>1</sup> خضير كاظم حمود، ادارة الجودة و خدمة العملاء، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، الطبعة 2، الأردن، 2007، ص238.

- التزام الإدارة العليا للمؤسسة في تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة واعتبار ذلك الالتزام قاعدة أساسية في إجراء التحسين والتطوير المستمر للجودة.
- استعانة المؤسسة بخبراء واستشاريين من خارج المؤسسة، إضافة بإعتماد العاملين كافة كمصادر أساسية لتطبيق إدارة الجودة.
- تشكيل مجلس الجودة والذي ينبغي أن يظم في عضويته أعضاء من مجلس إدارة المؤسسة، لزيادة قدرته وفعاليتها على تحقيق الأهداف المراد بلوغها.
- تشكيل وبناء فرق عمل (حلقات الجودة) (في الدوائر والأقسام المختلفة في المؤسسة وتمكين هذه الفرق من الصلاحيات الواسعة في مجال تحقيق الأهداف).
- إرساء القواعد الفكرية والثقافية لدى العاملين في المؤسسة كافة، وبناء قيم جوهرية يرتكز إليها في فاعلية التطبيق، وذلك من خلال تنفيذ البرامج التدريبية والتطويرية لجميع العاملين حول مفاهيم وقيم الجودة وأدواتها المستخدمة في التطبيق.
- اعتماد سبل قياس الأداء ومعايير الجودة الموضوعية وذلك لمعرفة الآثار التي يمكن أن تحقق على أرض الواقع فعليا عند التطبيق.

### الفرع الثاني: مرحلة التخطيط

- تعد مرحلة التخطيط في اعتماد إدارة الجودة الشاملة المرتكز الأساسي في تطبيق وتنفيذ الجودة الشاملة، إذ يتم من خلالها ما يلي:
- تحليل البيئة الداخلية والخارجية لغرض تحديد نقاط القوة، الضعف، الفرص والتهديدات التي يمكن أن تتعرض لها المؤسسة.
- صياغة الرؤية والرسالة ووضع الأهداف الإستراتيجية التي تسعى لتنميتها المؤسسة على المستوى الكلي والمستوى التشغيلي لتنفيذ العمليات.
- التخطيط لجودة المنتجات، الخدمات، العمليات، الأفراد وغيرها من متطلبات تحسين الجودة.

### الفرع الثالث: مرحلة التطبيق

- يتم في هذه المرحلة التطبيق (الفعلي لاستخدام طرق وأدوات الجودة الشاملة لاسيما بعد أن يجري إعداد العاملين في المؤسسة إعداد سليما قادرا على تطبيق تلك الوسائل حيث يتم استخدام أدوات الجودة

كالتطرق الإحصائية في استخدام خرائط الجودة للمتغيرات وأساليب باريتو، مخطط السبب-النتيجة وغيرها من وسائل الدراسة وتحليل المشاكل واتخاذ القرارات المتعلقة بمعالجة تلك المشاكل وغيرها.

### الفرع الرابع: مرحلة الرقابة والتقييم

يستمد نظام الجودة قدرته في متابعة الأداء المراد إنجازها والتطوير المستمر للعمليات الإنتاجية والتشغيلية، وفق سبل المراقبة القبلية والمتزامنة والبعديّة لجميع الأنشطة التي تمارسها المؤسسات، لذا فإن أساليب الرقابة القبلية يتم اتخاذها قبل البدء بالعمليات التشغيلية لكي يشار من خلالها التأكد من جودة المدخلات المستخدمة في العمليات التشغيلية، أما الرقابة المتزامنة للعمليات التشغيلية فيتم اعتمادها بالتزامن من العمليات والأنشطة الجارية في المؤسسة، بحيث يتم اتخاذ الإجراءات الوقائية أثناء التشغيل بدلا من تفاقم الانحرافات أثناء العمليات الجارية، أما الرقابة البعدية فيتم اعتمادها بعد الإنجاز النهائي للتأكد من مطابقة المنتجات النهائية للمعايير والمواصفات المعتمدة من قبل المؤسسة، ولكي يكون النظام الرقابي المعتمد بمختلف صورته فعالا لا بد وأن يتم تزويد العاملين بجميع المعلومات المرتبطة بالعمليات التشغيلية، بحيث يتم ذلك بالبساطة والدقة والشفافية الملائمة، كما ينبغي أن يتم تدريب العاملين في مختلف الخطوط الإنتاجية والتشغيلية بالأساليب الإحصائية والوسائل المعتمدة في الوقاية أو المعالجة اللازمة لتجاوز الانحرافات أو الإخفاقات في الأداء، واتخاذ الإجراءات اللازمة بالسبل الموضوعية لتجاوز الخلل قبل تفاقمه وتعاضم أثره.

### الفرع الخامس: المرحلة المتقدمة

تمثل هذه المرحلة القدرة أو القابلية التي تستطيع معها المؤسسة التطبيق الكامل لنظام الجودة الشاملة، بحيث أن هذه المؤسسة يمكن أن تكون مثال يحتذى به في تطبيق نظام الجودة الشاملة، إذ أن غالبا ما يشار من قبل المؤسسات الأخرى متابعة سبل وطرق نجاح هذه المؤسسة ومتابعة تجاربها في بناء النظام النوعي الشامل لأنشطتها، بحيث أنها تصبح نموذجا أو معيارا للتطبيق من قبل المؤسسات الأخرى. حتى تصل المؤسسة إلى المرحلة الأخيرة -متقدمة- بمعنى آخر تصبح قدوى للمؤسسات في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، حيث تستعين هذه الأخيرة بأدوات الجودة وهي الأدوات المستعملة في قياس درجات الجودة، والتي تسمح باكتشاف الأخطاء وتصنيف المعطيات وتحليل أسباب واتخاذ الإجراءات التصحيحية وإدخال تحسينات و وضع المؤشرات لقياس الإنتاج.

### المطلب الثالث: أدوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة<sup>1</sup>

<sup>1</sup> مهدي السامرائي , إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي و الخدماتي, دار جرير للنشر و التوزيع , الأردن . 2007, ص353.

تستعين إدارة الجودة الشاملة بالوسائل الإحصائية التي تعمل على تكميم البيانات والمعلومات إلى أرقام، يمكن أن تعبر عن حالات الفشل، العيوب، الخسارة والأرباح في عمليات الإنتاجية، كما أنه هناك أساليب إحصائية لا تستدعي استخدام الأرقام ولكنها أثبتت كفايتها في تشخيص المشكلات كمخطط السبب- النتيجة (الذي يعكس أسلوباً إحصائياً خالي من الأرقام). ولقد تعددت أدوات الإحصائية تبعاً لحالات العمل المختلفة، إلا أن أغلب الباحثين يشيرون إلى أن إدارة الجودة الشاملة تبنت سبع أدوات أثبتت كفايتها في الواقع العملي وهي :

### الفرع الأول: مخطط باريتو<sup>(2)</sup>

يستخدم في توضيح الأهمية بالنسبة لمختلف المشاكل أو لأسبابها بهدف اختيار نقطة البدء في حل المشاكل، من خلال تسلسل الأهمية ومتابعة تنفيذ وتحديد السبب الرئيسي لمشكلة ما.

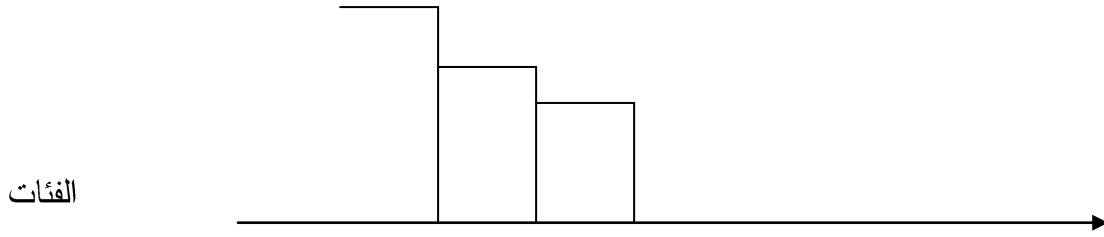
أما عن الخطوات المتسلسلة لإعداد مخطط باريتو فهي كما يلي :

- تحديد المشكلة المراد بحثها
- تحديد المدى الزمني للمشكلة محل البحث.
- تحديد معايير للقياس مثل الأرباح أو الخسائر السنوية... الخ.
- جمع البيانات الضرورية عن المقياس
- مقارنة مرات حدوث كل فئة أو تكلفتها مع بقية الفئات مثل تكرار حدوث العيب مرة.
- تسجيل الفئات على المحور الأفقي مرتبة ترتيباً تنازلياً بالنسبة لعدد مرات الحدوث أو لحجم التكلفة.

### الشكل رقم (1): نموذج لمخطط باريتو

التكرارات





المصدر: عبد الحميد المجيد البلداوي, مرجع سابق, ص93

### الفرع الثاني: مخطط السبب-النتيجة<sup>1</sup>

ويستخدم هذا المخطط عندما يراد تحديد أو تحليل أو البحث عن الأسباب المحتملة لمشكلة أو موقف معين، إذ يمثل المخطط العلاقة بين النتيجة وجميع الأسباب المحتملة المؤثرة فيها. خطوات إعداد مخطط السبب-النتيجة فهي كما يلي:

-استنباط وجمع الأسباب الداعية لعمل مخطط السبب-النتيجة.

-كتابة و وصف المشكلة داخل الصندوق بالجهة اليمنى.

-تسجيل الأسباب الرئيسية للفئات تصنيف الأسباب أو المؤثرات

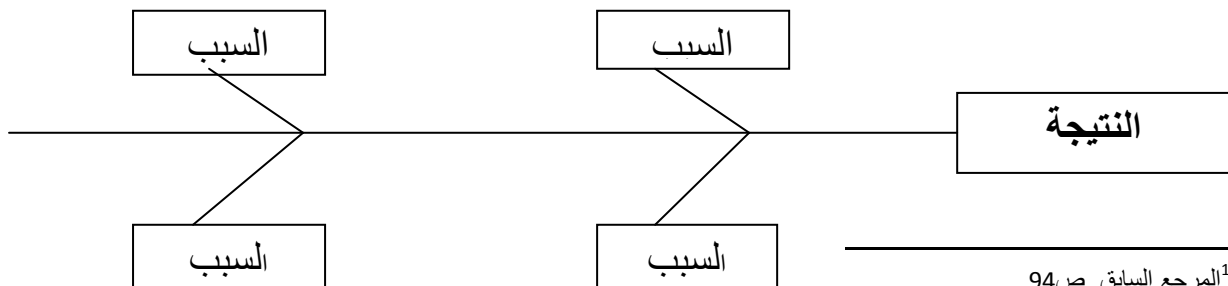
-تصنيف الأفكار التي تولدت من العصف الذهني وفق فئات تصنيف الرئيسية.

-التوقف من حين لآخر لتساؤل عن المسببات.

-تسجيل ردود عن التساؤلات كتفرعات للأسباب الرئيسية.

-الانتهاء من رسم مخطط السبب-النتيجة الفعلية

الشكل رقم(2): نموذج لمخطط السبب-النتيجة



<sup>1</sup>المرجع السابق, ص94.

المصدر: عبد الحميد المجيد البلداوي, مرجع سابق, ص97

### الفرع الثالث: مخطط المراقبة أو السيطرة الإحصائية<sup>1</sup>

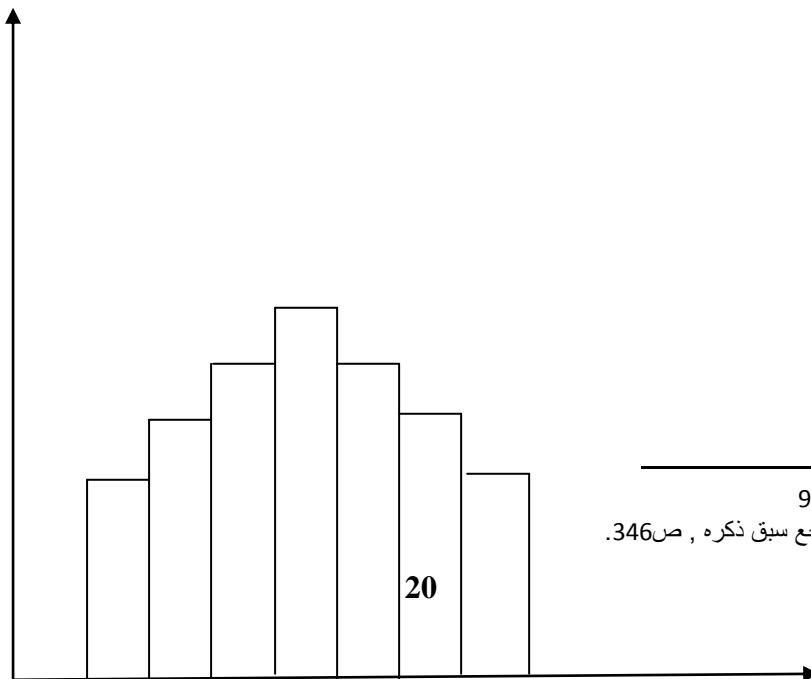
هو أحد أساليب الكشف عن كم من حجم الاختلاف في العملية يعود إلى الأسباب العشوائية، وإن كانت العملية تقع داخل نطاق المراقبة والسيطرة الإحصائية أم أنها خارجها، ويكون المخطط عبارة عن خط مركزي وخطين علوي وسفلي يقعان فوق وتحت الخط المركزي، وفي حالة وقوع النقاط بين هذين الخطين فإن ذلك يعني قبول هذه الحالة، وبالعكس عند وقوع النقاط خارج الحدين لأعلى والأدنى فسيتم رفضها.

### الفرع الرابع: المدرجات التكرارية<sup>2</sup>

تعكس هذه التوزيعات ملخصا للنتائج المقاسة طوال مدة العمل وتعرف بالتوزيع التكراري لبعض خصائص الجودة، ويسهل احتساب الوسط، الوسيط والمنوال ويعكس المتوسط سلسلة البيانات المتكرر حدوثها لخصائص القابلة للقياس وفق الإيجابيات الوصفية والمعبر عنها بـ "نعم" أو "لا"، في حين تشير خرائط التتابع إلى المدة الزمنية للمشاهدة عمليا في خصائص الجودة والنموذج أدناه يوضح شكل هذه المدرجات.

**الشكل رقم(3): المدرج التكراري لظهور التوزيعات**

التكرار



<sup>1</sup> المرجع السابق , ص97  
<sup>2</sup> مهدي السامرائي , مرجع سبق ذكره , ص346.

المدة الزمنية

تحديد الوقت

المصدر: مهدي السامرائي، مرجع سبق ذكره، ص 346

### الفرع الخامس: مخطط التشتت<sup>1</sup>

تشير كل نقطة في مخطط إلى مشاهدة واحدة، وهي أسهل الأدوات السبع وأكثر فائدة لتحديد الارتباط وتبرز فائدة هذا المخطط كالآتي:

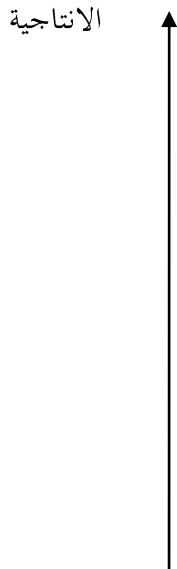
-تقليل النفقات والوقت اللازم لإجراء الفحص والاختبار

-استبعاد الفحوصات الغير مجدية واستبدالها بأخرى فعالة.

-القيام بضبط العمليات الفعالة على أساس النتائج المحققة بين المتغيرين.

-إيجاد المستوى الأمثل من العوامل المقيمة في ضوء العلاقة بين المتغيرين والنموذج الآتي يوضح مخطط التشتت.

الشكل رقم (4): نموذج لمخطط التشتت.



<sup>1</sup> -المرجع السابق , ص 347.

الغيابات

المصدر: مهدي السامرائي، مرجع سبق ذكره، ص 347

## الفرع السادس: خرائط التدقيق والمتابعة

هو أسلوب يبين نتائج المخرجات في العملية عبر فترة زمنية معينة وهي بذلك أدوات فعالة تمثل حالة الأداء وهي تساعد المدراء على تعقب العملية داخل المؤسسة.

## الفرع السابع: قوائم المراجعة

يستخدم هذا المخطط لتدوين تكرار حدوث خواص السلعة أو الخدمة المرتبطة بالجودة وهي الخواص القابلة للقياس وهذه القوائم تزود المؤسسة بنموذج معياري لتسجيل المعلومات ويساعد في بلورة المعلومات للتحليل الكمي، وهذه الخطوة مهمة في تحليل المشاكل النوعية.

المطلب الرابع: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة<sup>1</sup>

إن أهم معوقات التطبيق إدارة الجودة الشاملة يمكن تحديدها في كل من:

-عدم توفر المعلومات والتي تعد بمثابة عصب إدارة الجودة الشاملة.

-قصور إدراك المديرين لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، ومن ثم عدم إدراكهم لقواعد تطبيقها، فضلا عن التواضع قدرة هؤلاء المديرين على تطبيق أدوات ومبادئ الجودة الشاملة.

-التغير الدائم للقيادات لا يتيح للمؤسسة استيعاب نموذج إدارة الجودة الشاملة وبالتالي القدرة على تنفيذه.

<sup>1</sup> مذكرة تخرج، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة العمومية، جامعة البويرة، دفعة 2013.

-الخلط بين مفهوم المنتج) سلعة/خدمة (ومفهوم إدارة الجودة الشاملة، ومن المعروف أن الفرق يظهر في مدى اندماج الفلسفة إدارة الجودة الشاملة مع بنية المؤسسة، وأن تركيز على الجودة عملية مؤقتة في أغلب الأحيان، وأن إدارة الجودة الشاملة عملية طويلة الأمد.

--بعد تطبيق إدارة الجودة الشاملة التي تعتبر عملية طويلة المدى وذلك لتعدد مراحل وخطوات تطبيقها، بالإضافة إلى أن العقبات التي تسود بعض المؤسسات من تعقيدات إدارية وبطئ عملية الاتصال مما يجعل العملية بأكملها أكثر بطئا.

-غياب الثقافة التنظيمية الفعالة ويقصد بها القيم والاتجاهات والسلوكيات التي يشارك بها العاملين في المؤسسة وقطاعاتها بشكل شامل، ويتعين أن تتضمن ثقافة المؤسسة ثقافة الجودة الشاملة، أي اتجاهات

العاملين اتجاه توقعات ورغبات العملاء والاهتمام بتلبيتها سواء عند تصميم المنتج) خدمة، سلعة (أو عند تصميم العمليات أو أداء هذه العمليات فضلا عن الاهتمام بالكياسة واللباقة في التعامل مع العملاء، بمعنى آخر تمثل العمل على زرع سلوكيات الجودة في مرحلتي التصميم والتنفيذ.

-غموض أهداف وأدوار فريق العمل، لذا فإنه يجب تحديد الواضح للمهام ووعي الأعضاء بها، حيث تحديد المهام يمثل الإطار الذي تنتظم فيه كافة أجزاء المؤسسة في مصفوفة متناغمة، تلك السمات تؤازر وتؤيد بيئة مواتية لثقافة إدارة الجودة الشاملة.

-غياب أو قصور الإدارة بالمشاركة وتركيز السلطة الأمر الذي يقلل من حماس ودافعية العاملين للأداء الإبتكاري اللازم لإثراء إدارة الجودة الشاملة.

-قصور التخطيط للتدريب لاسيما لتحديد الاحتياجات التدريبية أو على تطبيق أدوات الجودة الشاملة. -السعي لتحسين العمليات المؤداة وسياسات التشغيلية قبل تصميم أهداف برنامج الجودة وتصميم الاستراتيجيات والسياسات الكفيلة بالتطبيق وتشغيل فرق العمل على أسس فعالة.

-تعدد كل من المستفيدين وأهداف المؤسسة ومسؤوليات المالية أحد معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وذلك لارتكازها على إشباع حاجات المستفيدين، فإذا لم يتم تحديد هؤلاء المستفيدين بدقة بسبب صعوبة الحصول على المعلومات اللازمة أو صعوبة الاتصال الجغرافيا أو غياب الوعي لدى المستفيدين من الخدمات، يواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة مأزقا حقيقيا يضاف إلى ذلك تعدد واختلاف أهداف المؤسسات ما بين تقديم الخدمات والمعلومات وتسيير الحصول عليها وتحقيق العدالة في توزيعها مما يجعل هذه المؤسسات بمعزل حقيقي ووضعا في المجتمع.

-غياب جهاز نموذجي رائد في مجال إدارة الجودة الشاملة في كافة المؤسسات يمكن أن يحتذى به في تطبيقها الأمر الذي يشيع التردد والخوف من دخول التجربة.

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتم بشكل تدريجي و وفق مراحل مخططة و متتالية و لكل مرحلة متطلباتها الضرورية، كما تستعين إدارة الجودة الشاملة أثناء التطبيق بعدة وسائل تساعد على حل المشكلات و تصحيح الانحرافات و كذا إدخال التحسينات الضرورية على عملياتها و منتجاتها، و يبقى مدى نجاح في التطبيق مرهون بمدى قدرة المؤسسة على تجنب مجموعة من المعوقات كعدم استخدام المدير للأدوات الإحصائية أو الخلط في المفاهيم.

### المبحث الثالث: إدارة الجودة الشاملة و المفاهيم المرتبطة بها

تعتبر إدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارية متكاملة تركز على جملة من المبادئ والأساليب التي تم دمجها في مختلف المؤسسات مهما كان نوعها و حجمها و ذلك ضمن برنامج محدد. بحيث لإدارة الجودة الشاملة عدة مفاهيم مرتبطة بها و لتفادي الوقوع في الإلتباس سيتم التفرقة بينها و بين هذه المفاهيم.

### المطلب الأول: الفرق بين إدارة الجودة الشاملة و الإدارة التقليدية<sup>1</sup>

بعد التعرف على مفهوم و مبادئ إدارة الجودة الشاملة، أصبح من الممكن استخراج الفوارق بينها و بين الإدارة التقليدية، و التي نجدها في عدة مجالات كما يلي:

### الفرع الأول: الهدف

تهدف الإدارة التقليدية إلى تعظيم فوائد و أرباح المؤسسة، بينما تركز إدارة الجودة الشاملة اهتمامها على تحقيق رضا عملائها، من خلال تلبية احتياجاتهم و رغباتهم بمسئولية عالية من الجودة و هذا ما سيؤدي بها حتما إلى تحقيق الأرباح.

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي , مدخل الى المنهجية المتكاملة لادارة الجودة الشاملة , دار وائل للنشر و التوزيع, الأردن, 2000, ص49.

### الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي وتوزيع السلطة

تعتمد الإدارة التقليدية على الهياكل التنظيمية العمودية والسلطة المركزية، وبالتالي فإن تدفق المعلومات والقرارات يكون من الأعلى إلى الأسفل، أما هيكل إدارة الجودة الشامل عارضي والسلطة الامركزية، بحيث كل مستويات المؤسسة تساهم في تحقيق الأهداف وتدفعات المعلومات تكون في جميع الاتجاهات.

### الفرع الثالث: التخطيط

تركز الإدارة التقليدية على المدى القصيرة، بينما الإدارة الجودة الشاملة توازن ما بين المدى القصير والطويل.

### الفرع الرابع: أسلوب العمل وتحمل المسؤولية

يقوم كل فرد أو إدارة بعمله منفردا وفق الإدارة التقليدية ولهذا تكون المسؤولية شخصية عكس إدارة الجودة الشاملة التي تؤكد على العمل الجماعي والتعاوني في الفرق العمل، ولهذا تحمل المسؤولية يكون جماعي.

### الفرع الخامس: السياسات والإجراءات

تتميز السياسات والإجراءات بالجمود في الإدارة التقليدية بينما تتميز بالمرونة في إدارة الجودة الشاملة

### الفرع السادس: اتخاذ القرارات وحل المشكلات

تعتمد إدارة الجودة الشاملة على الديمقراطية القائمة على المشاركة وبالتالي فإن عملية اتخاذ القرارات وحل المشكلات تكون جماعية على عكس الإدارة التقليدية، أين تخص جهة معينة بذلك.

### الفرع السابع: نظام الحوافز

يتسم نظام الحوافز في الإدارة التقليدية بالثبات ومعظم الحوافز المقدمة مادية باعتبار أن الفرد رجل اقتصادي، على عكس إدارة الجودة الشاملة التي تعتمد على تطوير نظام الحوافز كما أنه يشتمل على حوافز مادية ومعنوية في نفس الوقت.

## الفرع الثامن: عملية التطوير والتحسين

من مبادئ إدارة الجودة الشاملة التطوير والتحسين المستمر غير أن الإدارة التقليدية لا تقوم بالتطوير إلا لمرة محدودة وذلك عند الحاجة.

## الفرع التاسع: الفرد

الأفراد بالنسبة للإدارة التقليدية فإنها تعتبرهم بمثابة قيد وتكلفة يجب تدينيتها، كما أنها لا توليهم الثقة ولا يمكنهم التدخل في شؤون المؤسسة بإبداء آرائهم ومقترحاتهم، على عكس إدارة الجودة الشاملة التي تنظر للفرد على أنه مورد وشريك لذا يجب الاهتمام به حتى يعطي ما لديه، إذ بإمكانه مساعدة المؤسسة على تحقيق أهدافها.

المطلب الثاني: الفرق بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو<sup>1</sup>.

يعتبر الإيزو نظام عالمي للجودة يتضمن مجموعة من المعايير الدولية والتي يتم وضعها من الطرف المنظمة العالمية للتقييس، ويسعى هذا النظام إلى توفير مستوى جودة ذو طابع عمومي وليس خاص بمؤسسة معينة. أما إدارة الجودة الشاملة فهي عبارة عن مدخل يسعى إلى إحداث تغيير جذري في مكونات المؤسسة وتحويلها من أسلوب الإدارة التقليدية إلى الأسلوب الحديث، كما تعتبر فلسفة تنظيمية عامة وشاملة تتبنى عدة أنظمة متكاملة في كافة مجالات العمل داخل المؤسسة تسعى إلى تحقيق رسالتها، وإستراتيجيتها المستقبلية التي تقوم على إشباع حاجات ومتطلبات عملائها وتحقيق أعلى درجات الرضا لديهم. وبالتالي فإنه على الرغم من وجود مبادئ ومرتكزات ذات طابع عام لإدارة الجودة الشاملة إلا أن تطبيقها من حيث مداه يختلف من مؤسسة إلى أخرى، بمعنى أنه لكل منها نموذج خاص بها يختلف عن النماذج المؤسسات الأخرى.

في حين أن جميع المؤسسات التي حازت على شهادة الأيزو هي مقيدة بالتطبيق نفس القواعد والشروط، والتي تتصف بالعمومية وليس بالخصوصية كما هو الحال في إدارة الجودة الشاملة.

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي , مرجع سبق ذكره, ص 70.

تهدف المؤسسات التي حازت على شهادة الأيزو إلى التعامل الغير مباشر مع الزبون وذلك من خلال تطبيق المعايير الدولية للجودة في سلعتها وخدماتها، في حين أن المؤسسات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة تهدف إلى التعامل المباشر مع العملاء من خلال الدراسة الميدانية لحاجاتهم ورغباتهم للعمل على توفيرها لهم. من الفوائد الأساسية لحصول على شهادة الأيزو هو وضع الثقة في منتجاتها هذا ما يجذب المستهلك لاقتناء هذه المنتجات، ولكن وضع الثقة هذا لا يدل على أن هذه المؤسسة قد حققت رضا الزبون، فهي تقوم بإنتاج سلع وخدمات تتوفر فيها شروط المنظمة العالمية للتقييس. بينما إدارة الجودة الشاملة تقوم بتوفير كل متطلبات العملاء في المنتج والتي تعرفت عليها من خلال دراستها الميدانية واتصالها المباشر بمؤلاء العملاء، وبالتالي يمكن القول هنا أن عملاء المؤسسة التي تنتهج إدارة الجودة الشاملة هم راضون عن منتجاتها.

### المطلب الثالث: إدارة الجودة الشاملة والامتياز<sup>1</sup>

فيرى البعض أن (Excellence) هناك خلط كبير ما بين إدارة الجودة الشاملة والامتياز هو درجة أعلى من الجودة، ويرى البعض الآخر أن الجودة هي مجموعة الوسائل التي تحقق الامتياز، وبينما ترى مجموعة الثالثة أن الجودة هي فلسفة تقوم على مجموعة من المبادئ والقيم والامتياز هو غاية تلك الفلسفة. وهذا الخلط نتج على النظرات المختلفة لمفهوم الجودة الشاملة، وارتباطه بمفهوم الامتياز عند مؤسسي الفكر الجودة والامتياز والذي يظهر بشكل واضح في المصطلحات المصاحبة لجوائز الجودة والامتياز، مثال على ذلك سميت جائزة مالكون الأمريكية بجائزة الجودة الأمريكية، وسميت معايير الجائزة بمعايير الأداء المتميز، وأيضا المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة أنشأت النموذج الأوروبي للامتياز ووضعت مبادئ الامتياز الأساسية. حيث ظهر هذا النموذج سنة 1988 استجابة لما قامت به كل من الولايات المتحدة الأمريكية واليابان، ويعتمد هذا النموذج على تسعة معايير والتي يمكن استخدامها لتقييم تطور المؤسسة باتجاه التميز، وتنقسم هذه المعايير إلى مجموعتين هي العوامل والنتائج وكل عامل أو نتيجة يقيم بنقاط، مجموع نقاط النموذج هو 1000 نقطة مقسمة بالتساوي على العوامل والنتائج.

### العوامل:<sup>2</sup>

– القيادة: (100) كيف يتطور وينسق القادة لانجاز الرسالة والرؤية، يتطور قيم مطلوبة للنجاح على المستوى البعيد ويتم تطبيقها عبر أفعال وتصرفات مناسبة وهم على صلة شخصية بما يدور لضمان أن نظام إدارة المؤسسة تم تطويره وتطبيقه.

<sup>1</sup> مفهوم الجودة الشاملة و امتياز الأعمال , نقلا عن : C:/Users/Cosmos/Desktop/Nouveau Dossier

<sup>2</sup> نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة للتميز في التعليم العالي نقلا عن: <http://webcache.googleusercontent.com>

-السياسة والإستراتيجية: ( 80 ) كيف تطبق المؤسسة رسالتها ورؤيتها عبر إستراتيجية واضحة تركز على أصحاب المصلحة ومدعومة بالسياسات ذات العلاقة وكذلك مدعومة بالخطط، والأهداف، والغايات والعمليات.

-الأفراد: (90) كيف تدير وتطور وتثبت المؤسسة المعرفة والجهد الكامل لأفرادها على الصعيد الشخصي أو على صعيد الفرق أو على مستوى المؤسسة بشكل واسع، وتخطيط هذه الأنشطة حتى تدعم سياستها وإستراتيجيتها وتشغيل الفعال لعملياتها.

-الموارد : (90) كيف تخطط وتدير المؤسسة علاقتها الخارجية ومواردها الداخلية من أجل دعم سياستها وإستراتيجيتها وأفعال ذات الجدوى لعملياتها.

-العمليات: (140) تصمم وتدير وتحسن المؤسسة من عملياتها من أجل دعم سياستها وإستراتيجيتها وتلبي بشكل كامل وتخلق قيمة إضافية لربائنها وأصحاب المصلحة.

#### النتائج:

-نتائج الزبائن: (200) ماذا تحقق المؤسسة في علاقاتها بزبائنهم الخارجيين

-نتائج الأفراد: (90) ماذا تحقق المؤسسة في علاقة مع الأفراد.

-نتائج المجتمع: (60) ماذا تحقق المؤسسة في العلاقة مع مجتمعها المحلي، والوطني، و الدولي.

-نتائج الأداء الرئيسية: (150) ماذا تحقق المؤسسة في العلاقة بالنسبة لأدائها المخطط.

#### الخلاصة:

إن إدارة الجودة الشاملة هي عبارة عن ثقافة وممارسات سلوكية، قبل أن تكون أسلوب إداري يهدف إلى تميز المؤسسة من خلال خلق صورة جيدة لها في أذهان العملاء الداخليين والخارجيين، ولتطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب أرضية معينة في كافة البنى التنظيمية الإدارية والاجتماعية داخل المؤسسة بحيث تتوفر المناخ المناسب لإمكانية التطبيق، فإذا أريد لإدارة الجودة الشاملة أن تلقى النجاح في المؤسسة ينبغي على هذه المؤسسة أن تعمل على إعداد عملية التحول نحو إدارة الجودة الشاملة بالاستناد إلى مختلف مراحل التطبيق



## تمهيد:

بهدف تكامل خطوات الدراسة وتناسقها ننتقل إلى الجانب التطبيقي، حيث سيتم التركيز في هذا الفصل التركيز على أحد أنواع المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري وهي جامعة عبد الحميد بن باديس. بمسغانم و بالتحديد على مستوى نيابة الجامعة المكلفة بالبيداغوجيا ، وكذا إبراز الخطوات الإجرائية و المنهجية التي تم الإعتماد عليها في الدراسة بدء بتعريف مجال الدراسة ، وكذا الأدوات والوسائل التي إستخدمت في جمع المعلومات، وأخيرا نصل لتحديد أهم النتائج والإقتراحات.

المبحث الأول :تقديم جامعة عبد الحميد ابن باديس

تضم المؤسسة العمومية ذات الطابع الإداري جامعة عبد الحميد ابن باديس بمستغانم التي تمت الدراسة على مستواها

المطلب الأول : تقديم جامعة عبد الحميد بن باديس

### 1. التعريف بـجامعة عبد الحميد بن باديس<sup>1</sup>

أنشئت جامعة عبد الحميد بن باديس بمستغانم سنة 1998. بموجب المرسوم التنفيذي رقم 98-220 المؤرخ في 13 ربيع الأول عام 1419 الموافق لـ 7 جويلية سنة 1998 وهي "مؤسسة عمومية ذات طابع إداري، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتخضع لأحكام المرسوم التنفيذي رقم 83-544 المؤرخ في 24 سبتمبر 1983 المتضمن القانون الأساسي النموذجي للجامعة"<sup>1</sup>.

تشكل هذه الجامعة من المعاهد التالية.

- معهد علوم الطبيعة
- معهد الكيمياء الصناعية
- المعهد اللغات الاجنبية
- معهد العلوم التجارية
- معهد الهندسة الميكانيكية
- معهد التربية البدنية والرياضية
- معهد العلوم الدقيقة.
- في سنة 1912 تم تعديل وتتميم المرسوم التنفيذي المذكور سابقا بالمرسوم التنفيذي رقم 12-77 المؤرخ في 19 ربيع الأول عام 1433 الموافق لـ 12 فبراير سنة 2012 الذي أدخل تغييرات في تكوين الجامعة وهيكلتها فحولت بعض المعاهد إلى كليات إذ حدد عدد الكليات<sup>2</sup> والمعاهد كالتالي:
- كلية العلوم الدقيقة والإعلام الآلي
- كلية العلوم الطبيعية والحياة.
- كلية العلوم والتكنولوجيا.
- كلية الآداب والفنون .
- كلية الحقوق والعلوم السياسية
- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

<sup>1</sup> ج.ر.ج.ج، العدد45، السنة35، 08 جويلية1998، ص08.

<sup>2</sup> ج.ر.ج.ج، العدد 09، السنة 49، 19 فبراير2012، ص11.

- كلية العلوم الاجتماعية
- معهد التربية البدنية والرياضية.

كما أضافت أربع (04) نيابات مديرية تكلف على التوالي بالميادين التالية:

- التكوين العالي الطورين الأول والثاني، والتكوين المتواصل والشهادات، والتكوين العالي والتدرج.
- التكوين العالي الطور الثالث، والتأهيل الجامعي والبحث العلمي، وكذا التكوين العالي فيما بعد التدرج.
- العلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية.
- التنمية والاستشراف والتوجيه.

ثم تلاه المرسوم التنفيذي رقم 12-360 المؤرخ في 8 أكتوبر سنة 2012 الموافق لـ 22 ذي القعدة عام 1433 لتتم المادة 2 من المرسوم التنفيذي 98-220 المؤرخ في 7 جويلية سنة 1998 الموافق لـ 13 ربيع الأول عام 1419 المتضمن إضافة كلية الطب<sup>3</sup>، لتصبح التشكيلة بثمانية كليات ومعهد.

### 1.1 مهام الجامعة:

تتولى الجامعة مهام التكوين العالي والبحث العلمي والتطوير التكنولوجي.

في مجال التكوين العالي تهتم بـ:

- تكوين الإطارات الضرورية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للبلاد.
- تلقين الطلبة مناهج البحث وترقية التكوين بالبحث وفي سبيل البحث
- المساهمة في إنتاج ونشر معمم العلم والمعارف وتحصيلها وتطويرها.
- المشاركة في التكوين المتواصل.

في مجال البحث العلمي والتطوير التكنولوجي تهتم بـ:

- المساهمة في الجهد الوطني للبحث العلمي والتطور التكنولوجي.
- ترقية الثقافة الوطنية ونشرها.
- المشاركة في دعم القدرات العلمية الوطنية .
- تامين نتائج البحث ونشر الإعلام الدولية في تبادل المعارف وإثرها.

<sup>3</sup> ج.ر.ج.ج، العدد 57، السنة 49، 17 أكتوبر 2012، ص06.

المطلب الثاني: التنظيم الإداري للجامعة عبد الحميد بن باديس.

1. مديرية الجامعة: تتشكل مديرية الجامعة من مدير يساعده في تأدية مهامه أربعة نواب، أمين عام، مسؤول المكتبة الجامعية المركزية ومسؤول المصالح المشتركة وهذا طبقا للقرار الوزاري المشترك<sup>4</sup> المؤرخ في 24 أوت 2004 الذي يحدد التنظيم الإداري لمديرية الجامعة والكلية والمعهد وملحقة الجامعة ومصالحها المشتركة.

## 2.1 نيابات مديرية الجامعة:

1.2.1 نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في التدرج والتكوين المتواصل والشهادات:

تهتم بما يلي:

- متابعة المسائل المتعلقة بسير التعليم والتدريب المنظمة من قبل الجامعة.
  - السهر على انسجام عروض التكوين المقدمة من الكليات والمعاهد مع مخطط تنمية الجامعة.
  - السهر على احترام التنظيم الساري المفعول في مجال التسجيل وإعادة التسجيل ومراقبة المعارف وانتقال الطلبة.
  - متابعة أنشطة التكوين عن بعد الذي تضمنه الجامعة وتطوير أنشطة التكوين المتواصل.
  - السهر على احترام التنظيمات والإجراءات السارية المفعول في تسليم الشهادات والمعادلات.
  - ضمان مسك القائمة الاسمية للطلبة وتحيينها.
- و تشمل المصالح الآتية:

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

2.2.1 نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي لم بعد التدرج والتأهيل الجامعي والبحث العلمي: تهتم بما

يأتي:

- متابعة المسائل المرتبطة بسير التكوين لما بعد التدرج وما بعد التدرج المتخصص والتأهيل الجامعي و السهر على تطبيق التنظيم المعمول به في هذا المجال.
- متابعة أنشطة البحث لوحدات ومخابر البحث، وإعداد الحصيلة بالتنسيق مع الكليات والمعاهد.
- القيام بكل نشاط من شأنه تثمين نتائج البحث.
- ضمان سير المجلس العلمي للجامعة، والحفاظ على أرشيفه.
- جمع ونشر المعلومات الخاصة بأنشطة البحث التي تنجزها الجامعة.

<sup>4</sup> ج.ر.ج.ج، العدد 62، السنة 41، 26 سبتمبر 2004، ص 19

و تشمل المصالح الآتية:

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

### 3.2.1 نيابة مديرية الجامعة للعلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية:

تتم بـ:

- ترقية علاقات الجامعة مع محيطها الاجتماعي والاقتصادي والمبادرة ببرامج الشراكة.
  - المبادرة بكل نشاط من أجل ترقية التبادل ما بين الجامعات والتعاون في مجال التعليم والبحث.
  - القيام بأعمال التنشيط والاتصال.
  - تنظيم التظاهرات العلمية وترقيتها.
  - ضمان متابعة برامج تحسين المستوى وتحديد المعلومات للأساتذة والسهر على انسجامه.
- وتشمل المصلحتين الآتيتين:

- مصلحة التبادل ما بين الجامعات والتعاون والشراكة.
- مصلحة التنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية.

### 4.2.1 نيابة مديرية الجامعة للتنمية والاستشراف والتوجيه:

تتم بما يلي:

- جمع العناصر الضرورية لإعداد مشاريع مخططات تنمية الجامعة.
  - القيام بكل دراسة استشرافية حول توقعات تطوير التعداد الطلابي للجامعة واقتراح كل إجراء من أجل التكلف بهم لاسيما في مجال تطور التأطير البيداغوجي والإداري.
  - مسك البطاقة الإحصائية للجامعة والسهر على تحيينها دوريا.
  - القيام بإعداد الدعائم الإعلامية في مجال المسار التعليمي الذي تضمنه الجامعة ومنافذها المهنية .
  - وضع تحت تصرف الطلبة كل معلومة من شأنها مساعدتها على اختيار توجيههم.
  - متابعة برامج البناء وضمان تنفيذ برامج تجهيز الجامعة بالاتصال مع المصالح المعنية.
- وتشمل المصالح الآتية:

- مصلحة الإحصاء والاستشراف
- مصلحة التوجيه والإعلام

- مصلحة متابعة برامج البناء وتجهيز الجامعة.

## 1.2 الأمانة العامة: تهتم الأمانة العامة بما يلي:

- ضمان تسيير المسار المهني لمستخدمي الجامعة مع احترام صلاحيات الكلية والمعهد في هذا المجال
- تحضير مشروع ميزانية الجامعة ومتابعة تنفيذها.
- ضمان متابعة تمويل أنشطة المخابر ووحدات البحث
- السهر على السير الحسن للمصالح المشتركة للجامعة.
- وضع برامج الأنشطة الثقافية والرياضية للجامعة وترقيتها.
- ضمان متابعة وتنسيق مخططات الأمن الداخلي للجامعة بالتنسيق مع المكتب الوزاري للأمن الداخلي.
- ضمان مكتب تنظيم الجامعة وتسييره.

تشمل الأمانة العامة التي يلحق بها مكتب التنظيم العام ومكتب الأمن الداخلي المديرية الفرعية الآتية:

### 1.2.1 المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين:

تهتم المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين بما يلي:

- تسيير المسار المهني للمستخدمين التابعين لمديرية الجامعة والمصالح المشتركة وكذا الذين يتولى مدير الجامعة تعيينهم.
  - إعداد وتنفيذ مخططات التكوين وتحسين المستوى وتحديد معلومات المستخدمين الإداريين والتقنيين وأعوان المصالح للجامعة.
  - ضمان تعداد وتسيير مستخدمي الجامعة مع ضمان التوزيع المنسجم بين الكليات والمعاهد والملحقات.
  - تنسيق إعداد وتنفيذ مخططات تسيير الموارد البشرية للجامعة.
- تشمل المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين المصالح الآتية :
- مصلحة مستخدمي الأساتذة.
  - مصلحة الموظفين الإداريين والتقنيين وأعوان المصالح.
  - مصلحة التكوين وتحسين المستوى وتحديد المعلومات.

### 2.3.1 المديرية الفرعية للمالية والحاسبة:

تهتم المديرية الفرعية للمالية والحاسبة بما يلي:

- تحضير مشروع ميزانية الجامعة على أساس اقتراحات عمداء الكليات ومديرية المعاهد والملحقات.
- متابعة تنفيذ ميزانية الجامعة.

- تحضير تفويض الاعتمادات الكليات ومديرية المعاهد والملحقات وضمان مراقبة البحث تنفيذها.
  - متابعة تمويل أنشطة البحث التي تضمنها المخابر والوحدات .
  - تحسين محاسبة الجامعة.
- تشمل المديرية الفرعية للمالية والمحاسبة المصالح الآتية:
- مصلحة الميزانية والمحاسبة .
  - مصلحة تمويل أنشطة البحث
  - مصلحة مراقبة التسيير والصفقات.

### 3.3.1 المديرية الفرعية للوسائل والصيانة:

تهتم المديرية الفرعية للوسائل والصيانة بما يلي:

- ضمان صيانة وتزويد الهيئات التابعة لمديرية الجامعة والمصالح المشتركة بوسائل التسيير.
  - ضمان صيانة الممتلكات المنقولة وغير المنقولة لمديرية الجامعة والمصالح المشتركة.
  - مسك سجلات الجرد.
  - ضمان الحفاظ على أرشيف الجامعة وصيانتته.
  - ضمان تسيير حظيرة السيارات لمديرية الجامعة.
- تشمل المديرية الفرعية للوسائل والصيانة المصالح الآتية:
- مصلحة الوسائل والجرد.
  - مصلحة النظافة والصيانة.
  - مصلحة الأرشيف

### 4.3.1 المديرية الفرعية للأنشطة العلمية والثقافية والرياضية:

تهتم المديرية الفرعية للأنشطة العلمية والثقافية والرياضية بما يلي:

- ترقية وتنمية الأنشطة العلمية والثقافية في الجامعة لفائدة الطلبة.
  - تنظيم الأنشطة الترفيهية.
  - دعم الأنشطة الرياضية في إطار الرياضة الجامعية.
  - القيام بأنشطة اجتماعية لفائدة مستخدمي الجامعة.
- تشمل المديرية الفرعية للأنشطة العلمية والثقافية والرياضية المصلحتين الآتين:
- مصلحة الأنشطة العلمية والثقافية

- مصلحة الأنشطة الرياضية والترفيهية .

#### 4.1 المصالح المشتركة للجامعة:

تتكون المصالح المشتركة للجامعة مما يأتي:

##### 1.4.1 مركز التعليم المكثف باللغات : يهتم بـ:

- ضمان الدعم التقني للدروس التمهينية وتحسين المستوى وتحديد المعلومات في اللغات التي تنظمها الكليات والمعاهد.

- السهر على سير الأجهزة المتخصصة في تعليم اللغات وصيانتها.
- ويشمل الفرعين الآتيين:

- فرع البرمجة.

- فرع النظافة والصيانة.

##### 2.4.1 مركز الطبع والسمعي البصري: يهتم بـ:

- طبع كل وثيقة إعلامية حول الجامعة.
- طبع الوثائق البيداغوجية والتعليمية والنشرات العلمية.
- ضمان الدعم التقني لتسجيل كل الدعائم السمعية البصرية للوثائق البيداغوجية والتعليمية.
- ويشمل الفرعين الآتيين:

- فرع الطبع.

- فرع السمعي البصري

##### 3.4.1 مركز الأنظمة وشبكات الإعلام والاتصال والتعليم المتلفز والتعليم عن بعد: يهتم بما يلي:

- استغلال هياكل الشبكات وإدارتها وتسييرها.
- استغلال تطبيقات الإعلام الآلي لتسيير البيداغوجية وتطويرها
- متابعة مشاريع التعليم المتلفز والتعليم عن بعد وتنفيذها.
- ضمان الدعم التقني للتصميم وإنتاج الدروس عن طريق الإعلام الآلي.
- تكوين وتأطير للمتدخلين في التعليم عن بعد .

ويشمل الفروع الآتية:

- فرع الأنظمة.

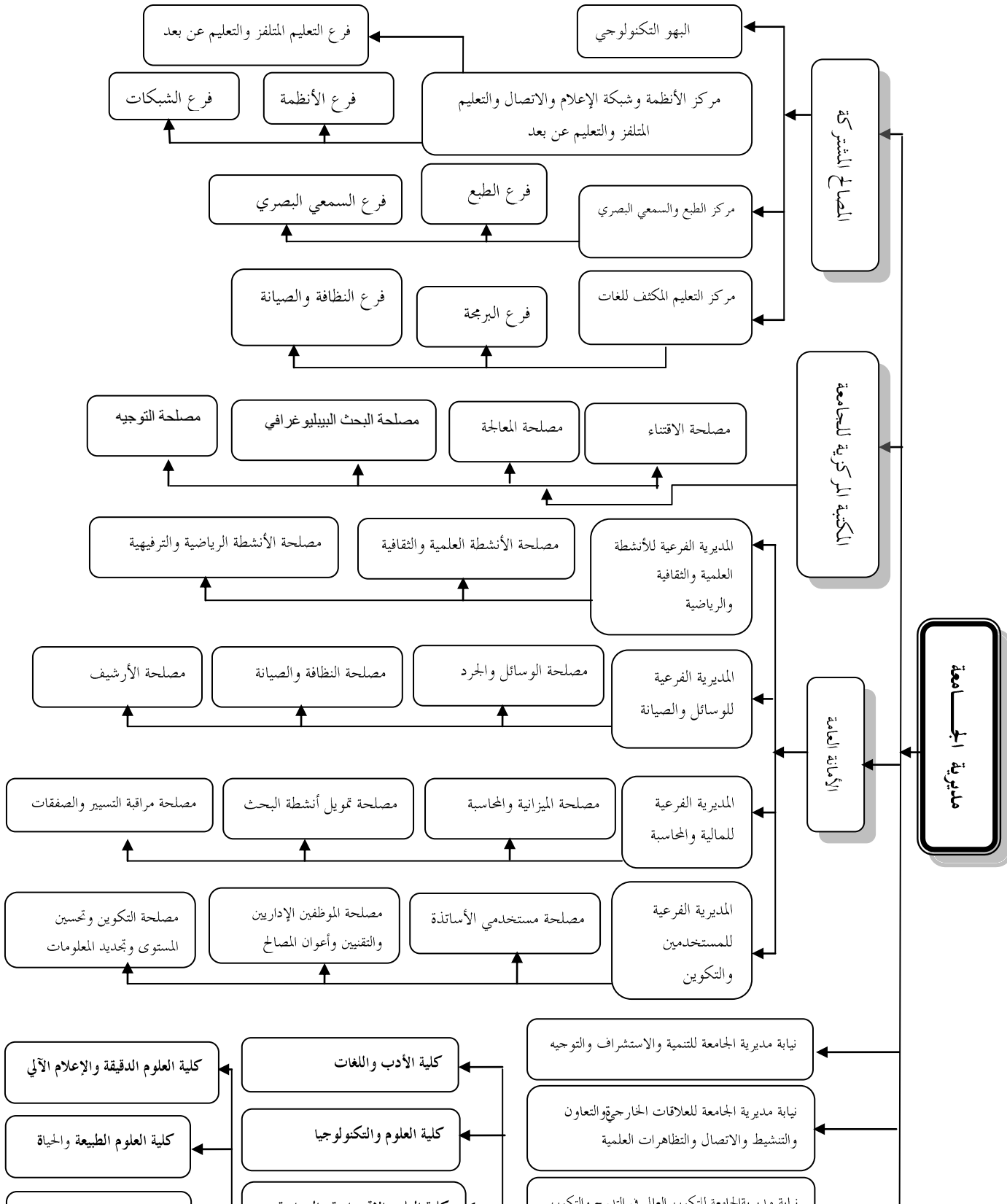
- فرع الشبكات.

- فرع التعليم المتلفز والتعليم عن بعد
- 4.4.1 البهو التكنولوجي ( بالنسبة للجامعات التي تتضمن التعليم في العلوم الدقيقة التكنولوجية )  
يهتم بما يلي :
- ضمان الدعم التقني للكليات أو المعاهد في تنظيم وسير الأعمال الموجهة والتطبيقية في علوم التكنولوجيا.
- تسيير وصيانة التجهيزات الضرورية لسير الأعمال التطبيقية.

### 5.1 المكتبة المركزية للجامعة:

- تقوم المكتبة المركزية للجامعة بالمهام الآتية :
- اقتراح برامج اقتناء المراجع والتوثيق الجامعي بالاتصال مع مكتبات الكليات والمعاهد.
  - مسك بطاقة الرسائل والمذكرات لما بعد التدرج.
  - تنظيم الرصيد الوثائقي للمكتبة لما بعد التدرج.
  - تنظيم الرصيد الوثائقي للمكتبة المركزية باستعمال أحدث الطرق للمعالجة والترتيب.
  - مساعدة مسؤولي مكتبات الكليات والمعاهد في تسيير الهياكل الموضوعية تحت سلطتهم.
  - صيانة الرصيد الوثائقي للمكتبة المركزية والتحيين المستمر لعملية الجرد.
  - وضع الشروط الملائمة لاستعمال الرصيد الوثائقي من قبل الطلبة والأساتذة.
  - مساعدة الأساتذة والطلبة في بحوثهم الببليوغرافية.
- وتشمل المصالح الآتية:
- مصلحة الاقتناء.
  - مصلحة المعالجة.
  - مصلحة البحث الببليوغرافي.
  - مصلحة التوجيه.

و فيما يلي الشكل رقم - 11- الذي يمثل الهيكل التنظيمي لجامعة عبد الحميد ابن باديس من إعداد الطالبة.



الهيكل التنظيمي لجامعة "عبد الحميد بن باديس"

## المطلب الثالث :السياسة العامة للجامعية

تسعى إدارة جامعة مستغانم جاهدة لصياغة مجموعة من السياسات تكفل لها السير الحسن والتطور المستمر على كل الأصعدة وبهدف تحقيق المبتغى لابد من توافر الجهود بين مختلف الأطراف الفاعلة من المسؤولين أساتذة، عمال وطلبة... إلخ. مما يسمح لها بالقيام بالدور المنوط بها وبالتالي إحتلال الريادة على مستويين الداخلي والخارجي.

وإنطلاقا من هذا تم تسطير مجموعة من الأهداف نذكرها على سبيل المثال لا الحصر فيما يلي:

- تدعيم الجامعة بأساتذة ودكاترة ذو خبرة عالية من أجل رفع مستوى الطالب الجامعي.
- تسجيل مجموعة من المشاريع البحثية والأنشطة العلمية التي تضيف قيمة للعمل الجماعي وتشيط الأساتذة وتدفع عجلة البحث العلمي إلى الأمام.
- توفير كافة الإمكانيات المادية والمعنوية للأساتذة والباحثين للاستفادة من هذه البحوث بهدف تطوير المجتمع والمنطقة.

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

- التنسيق والتعاون مع الجامعات الوطنية والإقليمية وكذا الدولية.
- ربط العلاقة مع شركاء اقتصاديين وتويعها بهدف تسهيل التربصات الميدانية للطلبة.
- العمل على تكوين الطلبة وذو مستوى عالي في مجال تخصصهم وكذا في اللغات الأجنبية مما يؤهلهم إلى إقتحام مجال العمل بكل جدارة وفعالية

### المبحث الثاني: الاطار المنهجي للدراسة

شملت الدراسة نيابة الجامعة المكلفة بالبيداغوجيا لجامعة عبد الحميد ابن باديس و بالتحديد مصلحة التقييم و التربصات.

### المطلب الأول :مجالات الدراسة

#### 1-المجال المكاني:

اقتصرت الدراسة على مصلحة التقييم و التربصات التابعة لنيابة الجامعة المكلفة بالبيداغوجيا.

#### 2-المجال البشري:

شملت الدراسة الهيئة الادارية البيداغوجية المتابعة للتسجيلات الأولية كخطوة أساسية لالتحاق الطالب بالجامعة.

#### 3- المجال الزمني :

لقد تم الاعتماد على المعلومات و الملاحظات الخاصة بالتسجيلات لفترة 2015-2016.

### المطلب الثاني : نيابة الجامعة المكلفة بالبيداغوجيا

لقد خصصت هذا المطلب لهذه النيابة

تعتبر نيابة الجامعة المكلفة بالبيداغوجيا من المصالح الفعالة بالجامعة إذ لم نقل أهمها ذلك أنها تتكفل ب:

-متابعة المسائل المتعلقة بسير التعليم و التربصات المنظمة من قبل الجامعة.

- السهر على انسجام عروض التكوين المقدمة من الكليات و المعاهد مع مخطط تنمية الجامعة

- السهر على احترام التنظيم الساري المفعول في مجال التسجيل و إعادة التسجيل و مراقبة المعارف و انتقال الطلبة

- متابعة أنشطة التكوين عن بعد الذي تضمنه الجامعة و تكوين أنشطة التكوين المتواصل

- السهر على احترام التنظيمات و الإجراءات السارية المفعول في تسليم الشهادات و المعادلات

- تسليم الشهادات النهائية للطلبة و كذا توثيقها على مستوى الوزارة.

مسك القائمة الاسمية للطلبة

- متابعة سير المجلس العلمي للجامعة و المحافظة على أرشيفه.
- و تشمل على المصالح التالية- :
- مصلحة التقييم.و التربصات.
- مصلحة التكوين المتواصل
- مصلحة الشهادات و المعادلات
- مصلحة التكوين لما بعد التدرج و التأهيل الجامعي.

### المطلب الثالث:مصلحة التقييم و التربصات

تضم مصلحة التقييم و التربصات 17 موظف و موظفة موزعين ما بين رئيس المصلحة و اداريين متمثلين في تقنيين سامين في الاعلام الالي ,اعوان ادلرين , كلهم مجندون في خدمة الطالب بالدرجة الأولى . كما تعمل مصلحة التقييم و التربصات على تحسين الخدمات المقدمة للطلبة ككل من خلال توفير مجموعة من الوسائل المادية و البشرية .

### المبحث الثالث:إدارة الجودة الشاملة على مستوى مصلحة التقييم و التربصات

#### المطلب الأول: الإجراءات الإدارية الخاصة بالتسجيلات الجامعية

#### تمر التسجيلات الجامعية بالخطوات التالية:

- التسجيلات الأولية و التي تتم عبر شبكة الانترنت.
- وضع الملفات لدى الجامعة كل على حسب التخصص و ذلك للظفر بمقعد بيداغوجي.
- تقديم الطعون على مستوى مصلحة التقييم و التربصات.
- اضافة الى التحويل الخارجي اي من جامعة الى آخر و الداخلي في حالة قبول الطعن.

#### ■ الوسائل الموفرة للطالب لتسهيل التسجيلات:

#### 1 - منشور وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

يهدف هذا المنشور الى تحديد القواعد العامة المطبقة في مجال التسجيل الأولي و توجيه حاملي شهادة البكالوريا.

يتضمن هذا المنشور حزمة من المعلومات:

- 1-شروط التسجيل الأولي.
- 2-التوجيه.
- 3-الدوائر الجغرافية للتسجيل.

4-الطعون.

5-إعادة التوجيه.

6-رزمة التسجيلات الأولية.

- 2 - موقع التسجيل: هو المكان الذي تتم فيه التسجيلات في الفترة المحددة لذلك.
- 3 - العامل البشري: وهم الاداريون اللذين تم تسخيرهم من أجل السير الحسن للعملية و يضم نائب مدير الجامعة ,رئيس مصلحة التقييم و التربصات , مهندسي دولة في الاعلام الالي ,تقنيين سامين في الاعلام الالي , أعوان اداريين, عمال ,...

### المطلب الثاني: تطبيق ادارة الجودة الشاملة على مستوى مصلحة التقييم و التربصات

ان تطبيق مفهوم ادارة الجودة الشاملة غب المؤسسة الجامعية يتطلب تضافر مجموعة من العوامل التي من شأنها تحسين العملية الادارية , اذ يتعين على الطالب التسجيل في الجامعة كخطوة أولى , و استنادا الى ذلك تعمل مصلحة التقييم و التربصات الى تحسين و تطوير اجراءات التسجيلات بما يعود بالفائدة للمستفيد( الطالب) و الجامعة ككل.

تم في السنوات الأخيرة تطوير وتحسين عملية التسجيلات و الاجراءات المترتبة عنها على مستوى الجامعة ككل و مصلحة التقييم و التربصات يصفة خاصة و عليه يتم الاعتماد على الاقي:

- 1 توفير المكان و المناخ المناسبين للعملية.
  - 2 توفير قاعدة عريضة من المعلومات التي ترشد عملية اتخاذ القرار للمستفيد.
  - 3 توجيه الطالب نحو التخصص الصحيح و الذي يتلاءم مع قدراته التعليمية.
  - 4 للتنسيق مع الكليات و الادارة العليا الذي من شأنه تحسين و تطوير الخدمات المقدمة للطالب و بالتالي ارضاء هذا الاخير.
  - 5 تسهيل الاجراءات الادارية من خلال توفير أكبر عدد ممكن من الاداريين .
  - 6 توفير شبكة الانترنت و الحواسيب من شأنه الإسراع في تسهيل إجراءات التسجيل.
  - 7 للمشاركة الجماعية للأفراد الإداريين لأجل خدمة الطالب و تحسين مستوى الأداء.
  - 8 تبادل المعلومات و الخبرات بين مختلف الأقسام و الكليات من جهة و مصلحة التقييم و التربصات من جهة أخرى.
- يجدر الذكر الى أن التسجيلات الجامعية قبل ما يقارب 6 سنوات لم تكن تعتمد على الانترنت كأداة مساعدة على تسهيل الاجراءات الجامعية.

### المطلب الثالث: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مصلحة التقييم و التربصات

رغم الجهود المبذولة لتحسن الخدمات المقدمة للمستفيد (الطالب) في اطار توجيهه كخطوة أولى في المسار الجامعي الا أن ادارة الجودة الشاملة على مستوى المصلحة خاصة والنيابة عامة يصنفه عامة تواجه عدة صعوبات يمكن حصرها فيما يلي :

- عدم الالمام بمفهوم ادارة الجودة الشاملة .
- ضعف الكفاءات في مجال ادارة الجودة الشاملة .
- الروتين في الاجراءات.
- المركزية التي تحد من الحريات و الابتكار في العمل بعيدا عن الروتين.
- يحتاج تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلى ميزانية مالية كافية.
- عدم مشاركة جميع العاملين في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

## الخلاصة:

إن تقييم إدارة الجودة الشاملة على مستوى نيابة الجامعة المكلفة بالبيداغوجيا و تحديدا على مستوى مصلحة التقييم و التربصات تبين أنه هناك جهود مبذولة من أجل إنتاج حزمة من الخدمات الإدارية الجامعية و كذا تحسينها، غير أنه يحدث هذا بعيدا عن فكرة إدارة الجودة الشاملة كمفهوم إداري جديد يمكن تطبيقه لتحسين الخدمات الجامعية المقدمة للطلاب و بذلك تحسين جودة أداء المؤسسة الجامعية .

### الخاتمة:

تتسم البيئة الحالية بالتعقيد والديناميكية والمنافسة الحادة، ما يفرض على المؤسسات تحدياً في تكيفها مع متغيرات البيئة لمواجهة المنافسة الحادة، ويعتبر هذا التأثير منخفض نسبياً على المؤسسة العمومية ذات الطابع الإداري وهذا راجع للخصوصية التي تتمتع بها - خاضعة لوصاية الدولة-، مما يجعلها لا تعرف التحدي الاقتصادي (البقاء للأفضل) ، الذي يميز المؤسسات الخاصة وعلى الرغم من هذا فإن الدور المناط بها - المؤسسة العمومية ذات الطابع إداري - يفرض عليها تغيير نمط التسيير وأساليب العمل من خلال الاستعانة بتقنيات وأساليب إدارية متطورة كإدارة الجودة الشاملة التي تعد من أهم المفاهيم الإدارية التي تساعد المؤسسات على الارتقاء بأدائها وتحقيق التمييز في مستويات جودة منتجاتها.

وعليه حاول هذا البحث معالجة الإشكالية " ما مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة العمومية ذات الطابع الإداري " وذلك من جانبين: نظري وتطبيقي حيث أسهم الجانب النظري في إعطاء صورة واضحة المعالم لمنهجية إدارة الجودة الشاملة وكذا متطلبات ومراحل تطبيقها والمعوقات التي تحول دون ذلك، إذ تم بلورة الإطار الفكري والمفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة وإسقاطه على أنواع المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري وهي المؤسسة الجامعية مع توضيح أهم متطلباتها ومراحل تطبيقها والمعوقات التي تحول دون ذلك، وتم عرض أبرز النماذج العالمية وكذا الجهود التي بذلتها من أجل تبني هذه الفلسفة، تأكيداً منها على أهمية هذه المنهجية في مساعدة المؤسسة الجامعية على تحقيق أهدافها.

أما الجانب التطبيقي فقد تم من خلاله تقييم الجودة في المؤسسة العمومية ذات الطابع الإداري ممثلة في نيابة الجامعة المكلفة بالبيداغوجيا ( مصلحة التقييم و التربصات ) على مستوى جامعة عبد الحميد ابن باديس بمستغانم.

### التـائـج:

- من خلال الدراسة التطبيقية تم التوصل الى ما يلي :
- إن سعي مؤسسة مهما كان نوعها لتطبيق ادارة الجودة الشاملة يتطلب اعادة النظر ثقافتها و إشراك جميع عمالها في عملية التطبيق إذ يجب الاستعانة بمجموعة من الأدوات و التقنيات التي تساعد في عملية التطبيق و كذا تحسين جودة الخدمة أو المنتج.
  - إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الجامعية يفرض توفير مجموعة من المتطلبات و هذا راجع إلى طبيعة عملها حيث أن الجامعات التي طبقت هذه المنهجية تلقت نتائج باهرة.
  - من خلال الدراسة التطبيقية لنيابة الجامعة المكلفة بالبيداغوجيا تبين أنه هناك مجموعة من الجهود المبذولة من طرف الادارين لتوفير أحسن خدمة للطالب و بأسرع وقت ممكن غير أن معظم أعضاء الهيئة الإدارية لا يفهمون الدوافع الأساسية للتغيير و هذا راجع إلى الثقافة السائدة على مستوى الجامعة حيث أنه في أغلب الأحيان تتخذ القرارات بشكل فردي , وبذلك الاعتماد على الأسلوب القديم و عدم وجود ثقافة التحسين و التطوير و بذلك يلقي عدم رضا قبول من طرف الطالب .

#### التوصيات:

- من خلال الدراسة التطبيقية يتم اقتراح التوصيات الآتية :
- العمل على نشر ثقافة الجودة الشاملة بين أفراد الإدارة.
  - انفتاح الجامعة على محيطها الخارجي من خلال الاتصال مع جامعات أخرى في الداخل و الخارج قصد تحسب العملية الإدارية و بالتالي تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة .
  - تكثيف أساليب الاتصال من أجل تبادل المعلومات و الخبرات .
  - ضرورة الاعتماد على نموذج لإدارة الجودة الشاملة يتماشى و الادارة الجامعية .
  - الحرص على المستوى الجيد للجامعة من خلال توظيف الأشخاص اعتمادا على المستوى و الخبرة.
  - تعزيز شبكة الانترنت.
  - التحفيز المادي و المعنوي للهيئة الإدارية البيداغوجية .

## تمهيد:

حضيت فلسفة إدارة الجودة الشاملة بإهتمام الكثير من الدراسات والبحوث في الأدبيات المعاصرة، وانصبت بعض تلك الاهتمامات في مجالات المؤسسة العمومية بشتى أنواعها وفي مؤسسات التعليم الجامعي تحديداً، وبالرغم من هذا فهناك بعض المواقف التي تحذر من تبني هذه الأسلوب في الجامعات نتيجة للفروقات الجوهرية بين المؤسسات الجامعية ومؤسسات الأعمال، والبعض يؤكد على ضرورة تطبيقها كونها تحمل مفاهيم ديناميكية متغيرة ومتواكبة مع التطورات الاقتصادية، التكنولوجية والاجتماعية الطارئة على المجتمع المعاصر والمؤثر على المؤسسات، خاصة بعد النجاح الذي حققته الكثير من الجامعات التي طبقت هذه الفلسفة بالرغم من الصعوبات التي ظهرت أثناء التطبيق.

المبحث الأول: ماهية المؤسسات العمومية<sup>1</sup>

تشكل المؤسسة العمومية بالإضافة إلى المصالح الحكومية مثل الوزارات والشركات الحكومية هيكل القطاع العام، ويقصد بالقطاع العام ملكية الدولة من حيث النطاق المادي، تشمل قطاع الأعمال العام من شركات ومؤسسات تعمل بالنشاط الاقتصادي الهادف إلى الربح، وكذلك الثروة الطبيعية المملوكة للدولة مثل النفط، والمعادن.. الخ، وأيضاً المرافق العامة والخدمات سواء في مجال البنية الأساسية الإنتاجية من طرق وموانئ ومواصلات، أو البنية الأساسية الاجتماعية مثل المدارس والمستشفيات، وقد تصبح أقسام منها إذا هدفت إلى الربح جزء من قطاع الأعمال العام).

وكما سبق ذكر أن المؤسسات العمومية هي احد أجزاء هيكل القطاع العام، ولتسليط الضوء على المؤسسة العمومية سوف نتطرق إلى مختلف التعاريف المقدمة لها، وخصائصها وما يميزها عن باقي المؤسسات سواء كان ذلك في أهميتها أو في نمط تسييرها، وكذلك التطرق إلى مختلف أنواعها.

## المطلب الأول: تعريف المؤسسة العمومية وخصائصها

إن التعاريف المقدمة للمؤسسة العمومية تختلف باختلاف المراحل التي شهدتها كون هذه الأخيرة جزء من هيكل القطاع العام، حيث تقوم الدولة بإنشائها لأن النشاط الفردي أو الجماعي يعجز عن القيام بمشروع يمثل المنفعة العامة، إما لضخامة الإمكانيات المطلوبة أو لقلّة الأرباح المتوقعة، ومن هذا المنطلق نجد للمؤسسة العمومية خصائص تميزها عن المؤسسات الخاصة.

## الفرع الأول: تعريف المؤسسات العمومية

من بين التعاريف المقدمة للمؤسسة العمومية نجد<sup>(1)</sup>

هي مؤسسات تؤول ملكيتها إلى الدولة، رأس مالها مملوك لمجموعة عمومية متمثلة في الدولة أو الجماعات المحلية، تتمتع بشخصية اعتبارية ولها ميزانية مستقلة وتهدف إلى تحقيق المصلحة العامة والمساهمة في الخطة الوطنية) أما الاتحاد الأوروبي فيعرفها على أنها: هي كل مؤسسة يمكن للسلطة العامة أن تمارس عليها تأثيراً مهيماً في الملكية أو المساهمة المالية أو القواعد، المسيرة لها بطريقة مباشرة أو غير مباشرة . وعليه لا يمكن القول أن المؤسسة العمومية عبارة عن مرفق عام بل هي أسلوب من الأساليب الإدارية، وسيوضح مفهوم المؤسسة العمومية أكثر بالتعرف إلى خصائصها.

<sup>1</sup> مذكرة التخرج , إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة العمومية , جامعة البويرة , 2013.

### الفرع الثاني: خصائص المؤسسات العمومية<sup>1</sup>

تحدد خصائص المؤسسة العمومية من خلال الزوايا التي يتم عن طريقها معالجة الموضوع، ولذا يمكن أن ننظر إليها من خلال زاويتين، زاوية التحليل المؤسسي الذي يدرس الخصائص السياسية والقانونية، وزاوية التنظيمية وعلى هذا الأساس فخصائص المؤسسة العمومية هي كالآتي:

- الخضوع للسلطة الرئاسية، ولكي تأخذ المؤسسة الصفة العمومية يجب أن تكون تحت رقابة السلطة العامة، وهذا يتضمن الحق في تصميم قمة الإدارة وتشكيل القرارات الهامة لسياستها.
- يتم تمويلها عن طريق ميزانية معينة أو مقتطعة وليس من خلال تبادل تجاري.
- انتظام سيرها وعدم توقعه لأهمية الخدمات المقدمة.

- تعمل المؤسسات العمومية على تحقيق أهداف الدولة والتي تعني الغايات والأهداف أو مجموعة الأمور المستقبلية التي تسعى الدولة إلى تحقيقها سواء على المدى القصير أو المتوسط أو الطويل.  
بالإضافة إلى:

- كبر حجمها نظرا للدور المهم الذي تقوم به والعدد الكبير من المستفيدين من خدماتها، تعمل في ظروف احتكارية، ولا تحظى خدماتها بمنافسة حقيقية من جانب المؤسسات الأخرى لانخفاض ربحية النشاط، مما يجعل المؤسسات العمومية على الأقل في المدى القصير والمتوسط لا تعرف التحدي الاقتصادي البقاء للأفضل الذي يميز المؤسسات الخاصة.

- محيطها معقد يتصف بحواجز دخول كبيرة ومتعدد المتغيرات.  
- غالبا لا تهدف إلى الربح فهدفها هو النفع العام وتقوم بتقديم خدماتها بمساهمة هامشية في التكلفة من طرف المستفيد.

- كذلك من بين خصائصها نجد أسلوب التسيير الذي يميزها عن باقي المؤسسات الأخرى يسمى هذا الأسلوب بالإدارة العمومية. حيث عرفها البعض على أنها مجموعة من الأنماط المتشابكة المتعلقة بصنع القرارات والتي تقوم بها المؤسسات العمومية تنفيذا للسياسة العامة التي تستهدفها الدولة

<sup>1</sup> مذكرة ماجستير , ادارة الجودة الشاملة في المؤسسة العامة الخدمية, جامعة بكرة و 2005-2006.

## المطلب الثاني: مفهوم التسيير العمومي<sup>1</sup>

يعتقد أن أصول التسيير تعود إلى القطاع الخاص ثم انتقلت إلى القطاع العام، إلا أن هنالك العديد من المؤشرات تقود إلى التفكير بأن الكثير من أسسه تكونت في المؤسسات العمومية، من بين هذه المؤشرات دراسات فيول بما يسمى "مؤسسات بدون الأهداف النقدية" ودراسات سيمون للقرار والتي تركز أساسا على ملاحظة الإدارة العمومية.

### الفرع الأول: مداخل التسيير العمومي

يعرف التسيير العمومي من خلال مدخلين:

#### أولا: المدخل الأول

تعريفه من خلال مجال الأنشطة التي يطبق فيها وهذا ما يدفعنا إلى التمييز بين القطاع الخاص والعام، إذ يمكن التمييز بينهما من خلال المعايير التالية: الملكية، الرجحية، الإدارة الحق في الإدارة.

#### ثانيا: المدخل الثاني

هو طبيعة المسائل المطروحة، فمسألة الكفاءة والفعالية مثلا مطروحتان في التسيير الخاص والتسيير العمومي لكن بشيء من الاختلاف والخصوصية. يتعلق التسيير العمومي بتسيير الخيارات والتنسيق واستغلال الموارد داخل وحدة عمل في إطار أهداف خاصة، أي أنه يتعلق بعملية وضع الأهداف والتنظيم والرقابة ويستند على تطبيقات وتقنيات المسيرين في إطار التوجهات السياسية.

## الفرع الثاني: العملية التسييرية في المؤسسة العمومية<sup>2</sup>

إن كل من المؤسسات العمومية والخاصة تخطط لنشاطها وتنظمه وتوجه أفرادها لأدائه وتراقب كل ذلك، إلا أنها تختلف في بعض التفاصيل التي فرضتها طبيعة المؤسسات العمومية.

#### أولا: التخطيط

هو عملية يتم فيها وضع مخطط لإنجاز مجموعة من الأهداف المحددة، ويتطلب ترجمة مهمة المؤسسة إلى أهداف يمكن قياسها كما يتطلب تحديد الخيارات حول أفضل الطرق لتحقيق تلك الأهداف.

#### ثانيا: التنظيم

<sup>1</sup> مذكرة التخرج إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة العمومية، جامعة البويرة، 2013.  
<sup>2</sup> مصطفى أبو زيد فهمي، الإدارة العامة، الدار الجامعية الجديدة، مصر، 2003، ص334.

يقصد بالتنظيم العملية التي تهدف إلى تحديد الأعمال المراد إنجازها تحديدا واضحا تم تجميعها في مجموعة مرتبة ومنسقة، تحديد المسؤوليات والسلطات وإنشاء العلاقات ووضع الأسس التعاون بين الأفراد، حتى يتمكنوا من أداء عمل مشترك للوصول إلى الأهداف المطلوبة بكفاءة وفعالية.

ويعتبر الهيكل التنظيمي ترجمة صريحة ومكتوبة للاختيارات تقسيم السلطة والمسؤوليات داخل المؤسسة العمومية أو أي وحدة، لا يمكن أن تتبنى كل المؤسسات شكلا واحدا من الهياكل التنظيمية لاختلاف ظروفها وأهدافها ومواردها.

### ثالثا: التوجيه

تتعلق وظيفة التوجيه بعملية إرشاد المرؤوسين وإثارة دوافعهم وتحفيزهم لأداء أعمالهم عن طريق الاتصال بهم وقيادتهم والحصول على رضاهم، فالتوجيه لا يتضمن مجرد تلك الخصائص الجيدة في العلاقات المتبادلة بين الأفراد ورئسهم، ولكنه يشمل جميع تصرفات المسير (لتخطيط، تنظيم، ورقابة) وبالتالي فهو أوسع نطاقا من العلاقات المتبادلة بين الرئيس ومرؤوسه.

حيث تجدر الإشارة:

- بأن الاتصال في المؤسسة العمومية حظي باهتمام محدود يتم توفيره لهذه العملية سواء كانت على مستوى المؤسسة أو خارجها، إذ يتصف بالجودة المنخفضة.
- أما التحفيز فهو يتعلق بإشباع الحاجات الغير مشبعة لدى الأفراد، بمعنى أن الحاجة طالما أنها لم تشبع فإنها تمثل حافزا للفرد.

### رابعا: الرقابة

هي عملية إدارية تهتم بتقويم إنجازات المؤسسة باستعمال معايير محدد سالفًا واتخاذ إجراءات تصحيحية بناء على نتيجة التقويم.

تخضع المؤسسة العمومية لرقابة الدولة لارتباطها بتحقيق أهداف الخطط الاقتصادية والاجتماعية العامة، لذلك يقتضي تحقيق التوازن بين فكرتين استقلالية المؤسسات العمومية وارتباطها بالخطة العامة للدولة مع ما تقتضيه هذه الفكرة من خضوع المؤسسة العمومية لوصاية الدولة، وعليه فإن المؤسسة العمومية تسير بأسلوب خاص يأخذ بعين الاعتبار خصائصها وأنواعها.

## المطلب الثالث: أنواع المؤسسات العمومية<sup>1</sup>

تختلف أنواع المؤسسات العمومية وتتعدد باختلاف المعايير المتبعة في تصنيفها بحيث نجد:

<sup>1</sup> علي شريف , ادارة المنظومة الحكومية , دار الجامعية للنشر و التوزيع , مصر , 1999, ص276.

### الفرع الأول: حسب النشاط

هناك من يصنفها على أساس الأنشطة التي تمارسها والتي تحقق من خلالها الأهداف المرجوة وهو التصنيف الأكثر شيوعا واستخداما.

أولا- المؤسسات العمومية الاجتماعية: تنشأ بهدف خدمة المجتمع من المستشفيات لتحقيق الأهداف الصحية للأفراد، مؤسسات التأمين والضمان الاجتماعي، المؤسسات التعليمية والترفيهية.

ثانيا- المؤسسات العمومية الاقتصادية: هي جميع المؤسسات التجارية والصناعية وبعض المؤسسات الخدمية التي تربطها علاقة ما بعملية تجميع واستخدام الموارد وتوزيع الدخل.

### الفرع الثاني: حسب طبيعة الملكية

كما يمكن تصنيفها حسب طبيعة الملكية وأسلوب الإدارة، وفي هذه الحالة تظهر ثلاث أنواع:

أولاً- المؤسسات العمومية المباشرة: تلك المؤسسات التي تملكها السلطات العامة وحدها وتنفرد بإدارتها وتحمل بذلك كافة مخاطرها، وفي هذه الحالة تعتبر امتدادا لسلطة الحكومة ولا تتمتع بوجود قانون مستقل عنها، يندرج ضمن هذا الصنف المؤسسات ذات المظاهر السياسية أو تلك التي لها صلة وثيقة بالأمن الوطني.

ثانيا- المؤسسات العمومية المستقلة: هي مؤسسات تمتلكها الدولة ولكنها تتمتع بوجود استقلال مالي وإداري، تقوم الدولة بإنشائها مباشرة عن طريق تأميم بعض المؤسسات.

ثالثاً- المؤسسات شبه العمومية: تشترك المصادر الخاصة والدولة في رأسمالها وتمارس أنشطة صناعية أو تجارية طبقا للقانون الخاص، إلا أنه يشترط أن تمتلك الدولة أو السلطات المحلية % 50 أو أكثر من رأسمالها.

### الفرع الثالث: حسب نوع المرافق التي تديرها

ويمكن تصنيفها أيضا وفقا لتصنيف المرافق التي تديرها:

أولاً- مؤسسات عمومية صناعية أو تجارية: موضوعها القيام بعمليات صناعية أو تجارية، أي إنتاج ومبادلة تتوافر فيها إمكانية تحقيق الربح.

ثانيا - مؤسسة عمومية غير اقتصادية (إدارية وتنظيمية): (تقوم بإدارة المرافق التي تمارس نشاط يدخل في صميم المهام الإدارية، منتجاها ضرورية لأفراد المجتمع وغالبيتها اجتماعية غير قابلة لمبدأ الاستبعاد وتتمتع بخاصية الاستهلاك المشترك تنبثق نفقاتها من الموازنة العامة وتصب إيراداتها فيها).

وعليه فإن المؤسسة العمومية الغير اقتصادية) ذات الطابع الإداري (تعتبر ضرورية للتنمية والتقدم وعنوانا لها كونها تضمن الاستقرار السياسي للدولة، واستقرار الحياة الاقتصادية والاجتماعية ، وهي تشمل مجالات عديدة وحيوية كالتعليم والصحة..الخ.

### المطلب الرابع: المؤسسة العمومية ذات الطابع الإداري

تعتبر المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري نوع من الأنماط الإدارية المكونة للنظام الإداري، فهي أجهزة أو هيئات خاضعة للقانون العام)القانون الإداري في طريقة تسييرها القانون المالي من حيث تمويلها(، وتتمتع بمقومات وأسس النظام الإداري اللامركزي يتجسد فيها أسلوب اللامركزية الإدارية، والهدف الأساسي من إنشاء هذه المؤسسات هو تقديم الخدمات المختلفة واللازمة للمجتمع، وتتمتع بالاستقلال المالي والإداري حتى تتمكن من أداء وظائفها التي أنشأت من أجلها.

#### -تعريف المؤسسة العمومية ذات الطابع الإداري<sup>1</sup>

من بين التعاريف المقدمة للمؤسسة العمومية ذات الطابع الإداري نجد:

-تعرف على أنها" مؤسسة عمومية مملوكة للدولة تدار بالأسلوب اللامركزي"

-كما يمكن تعريفها على أنها" مرفق عام يدار عن طريق مؤسسة عمومية تتمتع بالشخصية المعنوية مع خضوعها للرقابة الإدارية الوصائية، وتختص في أعمال معينة طبقا لقاعدة التخصص الوظيفي."

-تعرف أيضا على أنها" مؤسسة إدارية عمومية، تتمتع بالشخصية القانونية المعنوية، وكذلك بالاستقلال المالي والإداري، وترتبط بالسلطات الإدارية المركزية المختصة بعلاقة التبعية والخضوع للرقابة الإدارية الوصائية، وهي تدار بالأسلوب الإداري اللامركزي لتحقيق أهداف محددة في نظامها القانوني.

ومن خلال هذه التعاريف نستنتج الخصائص التالية:

-تنشئها الدولة، وإليها تعود ملكياتها.

-تخصص لتحقيق الأهداف العامة و التنمية الوطنية.

-تسير بالأسلوب الإداري اللامركزي عن طريق المجالس واللجان.

-تخضع للوصاية) الرقابة (الإدارية.

-تتمتع بالشخصية المعنوية.

<sup>1</sup> - المؤسسة العمومية ذات الطابع الاداري نقلا عن المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري: /Users/Cosmos/Des

-تتحصل على إعانات التسيير من الدولة عن طريق ميزانية خاصة.

### المبحث الثاني: مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الجامعية

من بين أنواع المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري نجد المؤسسة الجامعية(\*)، والتي تخص موضوع دراستنا، حيث أصبحت تواجه صعوبات وتحديات كبيرة ناتجة عن التغييرات والتطورات الحاصلة مما يفرض عليها التوجه نحو تبني فلسفة إدارية جديدة والاستعانة بأساليب عمل متطورة كإدارة الجودة الشاملة.

#### المطلب الأول : تعريف المؤسسة الجامعية

من بين التعاريف المقدمة لها نجد :

-عرفت بأنها مؤسسة أو مجموعة الأشخاص يجمعهم نظام ونسق خاصين تستعمل الوسائل وتنسق بين مهام مختلفة للوصول بطريقة ما إلى معرفة عليا.

بصفة عامة يمكن تعريفها على أنها مؤسسة خدمتية تختص في إنتاج حزمة من الخدمات التعليمية، والبحثية، بحيث لها السلطة في منح الشهادات الأكاديمية لخريجيها، أي تعد احد الركائز الأساسية لتحقيق البناء السليم للمجتمع.

أما بالنسبة للجامعة الجزائرية فيعرفها المشرع الجزائري على أنها مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تساهم في تعميم نشر المعارف وإعدادها وتطويرها وتكوين الإطارات اللازمة لتنمية البلاد، وقد خضعت الجامعة لوصاية الدولة وخدمة الأهداف السياسية والاقتصادية المحددة.<sup>1</sup>

حيث تتكون الجامعة من كليات، ويحدد مرسوم إنشائها ومقرها وعدد الكليات الذي تتكون منها، كما يحدد اختصاصاتها.

كما تتولى الجامعة في إطار مهام تنسيق أعمال الكليات التي تتكون منها، والمصالح التقنية والإدارية المشتركة، والمكتبة المركزية.

تتكون إدارة الجامعة الموضوعة تحت سلطة مدير الجامعة من:

-نواب مدير الجامعة الذي يحدد عددهم ووظائفهم في مرسوم إنشاء الجامعة.

-الأمين العام.

-مسؤول المكتبة المركزية.

<sup>1</sup> -الجمهورية الجزائرية، رئاسة الحكومة، المرسوم التنفيذي رقم(98-253) المؤرخ في 24 ربيع الثاني عام 1419 الموافق ل 17 اوت 1998 يعدل و يتم المرسوم رقم(83-544) المؤرخ في 17 ذي الحجة عام 1403 الموافق ل 24 سبتمبر 1983 و المتضمن القانون الأساسي النموذجي للجامعة ، الجريدة الرسمية ، رقم 89-العدد60 ، بتاريخ 19/08/1998، ص.4.

أما فيما يخص تعيين إدارة الجامعة فطبقا لنص المادة 21 فإنه يتم تعيين نواب مدير الجامعة، والأمين العام، ومسئول المكتبة المركزية بقرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي بناء على اقتراح من مدير الجامعة.

أما على مستوى الكليات فالمادة 22 تحدد الكلية على أنها وحدة للتعليم والبحث بالجامعة في ميدان العلم والمعرفة.

-تجدر الإشارة إلى أن المؤسسة الجامعية لا يمكنها أن تحقق أهدافها إلا إذا تم إنتاج وتقديم خدماتها بمستوى متميز من الجودة.

### المطلب الثاني: تعريف إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الجامعية وخصائصها

في هذا الجانب يتم التطرق إلى مختلف التعاريف المقدمة لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الجامعية ومن خلالها يتم استنتاج بعض الخصائص التي تتسم بها إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الجامعية.

#### الفرع الأول: تعريف إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الجامعية<sup>1</sup>

ومن بين التعاريف المقدمة لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الجامعية هي كالتالي:

-تعرف على أنها "جملة الجهود المبذولة من قبل العاملين في المجال التربوي لرفع مستوى المنتج التربوي (الطالب)، بما يتناسب مع متطلبات المجتمع، وبما تستلزمه هذه الجهود من تطبيق مجموعة من المعايير والمواصفات التعليمية والتربوية اللازمة لرفع مستوى المنتج التربوي من خلال تضافر جهود كل العاملين في مجال التعليم.

-يمكن اعتبارها على أنها أسلوب إداري متطور لإدارة المؤسسة الجامعية فهو يتطلب النظر إلى كل من الطلبة المستفيدين بصورة مباشرة من هذا الأسلوب وكيفية إعداد المؤسسة لهم لتحقيق حاجتهم ورغباتهم الحالية والمستقبلية، وكذلك بمشاركة الأساتذة والإداريين والعاملين الذين هم بحاجة إلى تدريب وتطوير مهاراتهم لإستيعاب فلسفة ومفاهيم الجودة الشاملة وتطبيقاتها وفقا لمبادئها، كون هذه الأخيرة تشمل كافة الخصائص والمعايير والتي يجب أن تتوفر في عناصر العملية التعليمية.

#### الفرع الثاني: خصائص إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الجامعية

من خلال التعاريف التي تم إدراجها سابقا، فإن إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الجامعية تضم مجموعة من الخصائص أهمها:

-اعتماد أسلوب العمل الجماعي والتعاوني، ومقدار ما يمتلكه العنصر البشري في المؤسسة من قدرات ومواهب وخبرات.

<sup>1</sup> أحمد إبراهيم أحمد، الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية، دار الوفاء للطباعة و النشر، مصر، 2003، ص166.

- الحرص على استمرار التحسين والتطوير لتحسين الجودة.
- تقليل الأخطاء من منطلق أداء العمل الصحيح من المرة الأولى، الأمر الذي يؤدي إلى تقليل التكلفة في الحد الأدنى مع الحصول على رضا المستفيدين من العملية التعليمية.
- الحرص على حساب تكلفة الجودة داخل المؤسسة لتشمل كافة الأعمال، المتعلقة بالخدمة المقدمة مثل تكاليف الفرص الضائعة، تكلفة الأخطاء، عمليات التقييم و سمعة المؤسسة.
- النهج الشمولي لكافة المجالات في النظام التعليمي كالأهداف والهيكلة التنظيمي، وأساليب العمل والدافعية والتحفيز والإجراءات.
- ويمكننا تحديد المفاهيم المهمة في إدارة الجودة الشاملة في الجامعات كما يلي:

- النظام:** مجموعة من العلاقات المتبادلة للخطط، السياسات، العمليات، الأساليب، الأفراد والأجهزة اللازمة لتحقيق أهداف الجامعة.
- الهيكلة الجامعي:** البناء الإداري والتنظيم للجامعة الذي يخدم أهداف الجامعة ووظائفها.
- الأساليب:** مجموعة المناهج التنظيمية والأساليب المعرفية والتكنولوجية المتعلقة بها والضرورية لأداء الوظيفة التعليمية.
- تسعى المؤسسة الجامعية لتقليل الأخطاء من منطلق أداء العمل الصحيح من المرة الأولى لأنه قد يرضى الأفراد بانخفاض الجودة في بعض المنتجات لكنه لا يرضى بجودة منخفضة في الخدمة وهنا تبرز أهمية تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسة الجامعية.

### المطلب الثالث: أهمية إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الجامعية<sup>1</sup>

تكمن أهمية تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسة الجامعية في الضرورة الملحة لمواكبة التغيرات ومواجهة الصعوبات، ويمكن إجمال مختلف الفوائد التي يحققها من خلال تطبيق هذا المدخل في المؤسسة الجامعية في النقاط التالية):

- دراسة متطلبات المجتمع واحتياجات أفراد والوفاء بتلك الاحتياجات.
- أداء الأعمال بشكل صحيح، وفي أقل وقت وجهد وتكلفة.
- تنمية العديد من القيم التي تتعلق بالعمل الجماعي.
- إشباع حاجات المتعلمين وزيادة الإحساس بالرضا لدى جميع العاملين بالمؤسسة الجامعية.
- تحسين سمعة المؤسسة الجامعية في نظر الأساتذة والطلبة وأفراد المجتمع المحلي.

<sup>1</sup> أحمد ابراهيم أحمد، مرجع سبق ذكره، ص168.

- تحقيق جودة المتعلم سواء في الجوانب المعرفية أو الأخلاقية.
  - بناء الثقة بين العاملين بالمؤسسة الجامعية ككل وتقوية انتمائهم.
  - توفير المعلومات ووضوحها لدى جميع العاملين.
  - تحقيق الترابط الجيد والاتصال الفعال بين الأقسام والإدارات والوحدات المختلفة في المؤسسة الجامعية.
  - الإسهام في حل الكثير من المشكلات التي تعيق العملية التعليمية في المؤسسة الجامعية.
  - تنمية العديد من المهارات لدى أفراد المؤسسة الجامعية مثل مهارة حل المشكلة وتفويض الصلاحيات وتفعيل النشاطات وغيرها.
  - تحقيق الرقابة الفعالة والمستمرة لعملية التعلم والتعليم.
- حتى تتوصل المؤسسة الجامعية إلى تحقيق الفائدة السابقة من تطبيقها لفلسفة إدارة الجودة الشاملة، يجب أن تركز على مجموعة من المبادئ التي تعتبر بمثابة دليل يتضمن كل ما يتعلق بمقومات الجودة وأسس إدارتها.

#### المطلب الرابع: مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الجامعية<sup>1</sup>

- يتضمن نظام إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي العديد من المبادئ الواجب التقيد والالتزام بها لتحقيق النجاح في تطبيقها ومن أهمها:
- الوعي بمفهوم الجودة الشاملة في التعليم الجامعي لدى جميع المؤسسات الإدارية والعملية بالجامعة حتى يسهم الجميع عن إقناع في نجاح تنفيذ الجودة الشاملة.
  - توافر القيادة الفعالة التي تتمكن من تنمية مفهوم وثقافة الجودة لدى العاملين بالجامعة.
  - التزام إدارة الجامعة بتنمية ثقافة الجودة والحرص على تنفيذ أسسها.
  - تبني فلسفة منع الخطأ وليس مجرد كشفه والتركيز على تصحيح العمليات.
  - تصميم البرامج التعليمية والمناهج الدراسية واختيار الأساليب التعليمية في ضوء دراسة احتياجات ومتطلبات سوق العمل والعملاء، من حيث الإعداد المطلوب والمواصفات المتوقعة في المتعلمين، ومتابعة التغيير الذي يحدث في هذه التوقعات من آن لآخر.
  - تبني استراتيجيات وطرق جديدة لتنفيذ الأعمال المختلفة، ورؤية كل عملية من العمليات التعليمية أو الإدارية في النظام ككل.
  - الاستخدام الذكي لتكنولوجيا المعلومات، ووجود قاعدة بيانات متكاملة يتم استخدامها بصفة دورية بالشكل الذي يضمن سلامة ما يتخذ من قرارات، مع مراعاة أن تكون تلك البيانات ممكنة لاعتبارات السرعة،

<sup>1</sup> -سوسن شاكر مجيد، إدارة الجودة الشاملة تطبيقات في الصناعة و التعليم، دار الصفاء للنشر و التوزيع، الأردن، 2007، ص 84.

والدقة، وسهولة الاسترجاع. وقد تتعلق بسياسات وشروط القبول أو تعكس احتياجات سوق العمل، أو تتعلق بتقييم البرامج والأفراد المشاركين في العملية التعليمية.

-انفتاح الجامعة على البيئة المحيطة بمؤسساتها المختلفة.

-تطبيق مبادئ التعليم المستمر، والتدريب المتواصل للعاملين على عمليات الجودة الشاملة وعلى كل جديد، مع التأكيد على أن يكون التدريب مرتبط مباشرة بتحسين الجودة.

-التركيز على العمل الجماعي وتحقيق الترابط والتعاون بين الأقسام والنظم الفرعية وبين الجهات الإدارية والعاملين وذلك من خلال توحيد الهدف، والتركيز على اكتساب المهارات اللازمة للتعامل مع الغير، وإتاحة الفرصة لتبادل المعلومات والخبرات مما يساهم في اتخاذ القرارات الرشيدة وحل المشكلات.

-التخلص من الخوف لأنه يقلل من عمليات المبادرة والتجديد والإنتاجية، ويتيح الفرصة لتبادل المعلومات الغير صحيحة، ويعيق استخدام مداخل إدارية أكثر حداثة وتعاوناً، والتقييم والتحسين المستمر. بمعنى أن يكون على مستوى الجامعة جهاز متخصص وعلى مستوى عالي من الكفاءة العلمية والعملية، يتولى مهمة القياس والتقييم المستمر لجودة البرامج التعليمية ويعمل على تحديث تلك البرامج وتطويرها بالشكل الذي يتناسب مع احتياجات السوق من جهة، ومع التطورات العالمية والتكنولوجية من جهة أخرى، ولا ينبغي أن يقتصر التحسين على محتويات البرامج التعليمية فقط بل يمتد ليشمل طرق وأساليب تنفيذها وتقييمها.

باعتبار المؤسسة الجامعية متخصصة في إنتاج حزمة من الخدمات التعليمية والبحثية بناء على جملة من الأهداف التي لا يمكن تحقيقها إلا إذا تم إنتاج وتقديم هذه الخدمة بمستوى متميز من الجودة، كون الأفراد قد يرضون بانخفاض الجودة في بعض المنتجات المادية لكنه لا يرضى بجودة منخفضة في الخدمة، وهنا تظهر أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الجامعية كونها تمثل أسلوب إداري متكامل يشمل مجموعة الخصائص والمبادئ التي يجب التقيد والالتزام بها لتحقيق النجاح في مختلف مراحل التطبيق وتفادي الصعوبات التي تحول دون ذلك، وهذا ما سنتطرق إليه في المبحث الموالي بالإضافة إلى إدراج بعض نماذج تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات الجامعية.

### المبحث الثالث: تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الجامعية

إن طبيعة عمل المؤسسة الجامعية والدور المناط بها يفرض عليها توفير مجموعة من المتطلبات إذا ما أريد لها تبني إدارة الجودة الشاملة في مؤسساتها، كما طرحت أفكار كثيرة حول مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيها، حتى يكون بإمكانها تحقيق الأهداف المتوخاة من تبني هذه الفلسفة رغم الصعوبات التي تظهر أثناء التطبيق وفي نفس الوقت تعيق تبني هذا المشروع.

### المطلب الأول: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الجامعية<sup>1</sup>

تتشارك المؤسسة الجامعية مع غيرها من المؤسسات في الكثير من العناصر والمتطلبات التي تؤدي بها إلى تحقيق الجودة في مخرجاتها، ومع ذلك فإن لها نوع من الخصوصية في متطلباتها تفرضها طبيعة عملها إذ ما أريد لها تبني إدارة الجودة الشاملة في مؤسساتها.

إن متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي بصورة عملية يشمل:

#### الفرع الأول: رسم سياسة الجودة في الجامعة

تحديد المسؤول عن إقامة الجودة الشاملة وإدارتها، تحديد كيفية مراقبة ومراجعة النظام من قبل الإدارة، تحديد المهام المطلوبة والإجراءات المحددة لكل مهمة، تحديد كيفية مراقبة تلك الإجراءات، تحديد كيفية تصحيح الإخفاق في تنفيذ إجراءات.

#### الفرع الثاني: الإجراءات

وتشمل المهام التالية:

القدرة على التسجيل، تقديم المشورة، تخطيط المنهج، عمليات التقويم و إعداد مواد التعليم، اختيار وتعيين العاملين، تطوير العاملين.

#### الفرع الثالث: تعليمات العمل

يجب أن تكون تعليمات العمل ، واضحة ومفهومة وقابلة للتطبيق.

#### الفرع الرابع: المراجعة

وهي الوسيلة التي يمكن للمؤسسة من خلالها أن تتأكد من تنفيذ الإجراءات.

#### الفرع السادس: الخطوات الإجرائية

وضع معايير لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

هذه المتطلبات المطروحة سابقا والتي تتمتع بها الكثير من المؤسسات الجامعية، إذ تحتم على إدارة الجامعات التحول نحو إدارة الجودة الشاملة، وهذا يتطلب الجرأة من قبل القيادة العليا في هذه المؤسسات نحو التغيير

<sup>1</sup> يوسف حجيم الطائي , ادارة الجودة الشاملة في التعليم العالي , دار الرزاق للنشر و التوزيع , الأردن 2009,ص 86.

لأفضل بعيدا عن التعليم التقليدي، وهنا يستلزم تكييف المداخل السبع الأساسية وهي عبارة عن أساليب لإدارة الجودة الشاملة وتتكون من:

أولا- الإستراتيجية: وهو أن يكون لدى القيادة العليا خطة تنموية عن مستقبل المؤسسة في (3-5 سنوات القادمة)، والتدريب هو الحل الأنسب أمام المؤسسة.

- الهيكل: ويعني إعادة هيكلة المؤسسة مع تغيير المسؤوليات والوظائف والأدوار، وتعيين طواقم لذلك.

- النظام: ويعني إعداد نظام جديد لتحسين المخرجات، وزيادة فعالية العمليات مع إضافة ابتكارات جديدة تسهم في تحسين فعالية النظام.

- العاملون: وتعني معاملة العاملين بشكل لائق، وإشباع احتياجاتهم من خلال أسلوب العلاقات الإنسانية في العمل.

- المهارات: وتعني تحسين القدرات والكفاءات البشرية من خلال التدريب المستمر من أجل ابتكار أساليب جديدة في العمل.

- القيم المشتركة: وتعني إيجاد ثقافة تنظيمية جديدة، وتحديد القيم السائدة وتبديلها بثقافة وقائية تلائم التطوير المستمر.

- نمط الإدارة: هذا العنصر يعبر عن نمط الإدارة وما يتضمنه من دلالات، وكذلك المناخ التنظيمي السائد في الجامعة.

يساهم نموذج العناصر السبعة في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة بنجاح وفعالية بالجامعة بحيث يعتمد مفهوم النظام على الاستخدام الأمثل للمداخلات الموجودة، واستخدام عمليات ملائمة من أجل الوصول إلى مخرجات مناسبة، وبالتالي فإن النظام التعليمي يحتاج إلى إحداث تغييرات وعمليات تطوير وتحسين لهذه المدخلات، وهو بحاجة إلى إستراتيجية محددة وهيكل تنظيمي مرن حسب المتغيرات الحديثة ويسهم في إشباع حاجات العاملين من أجل أن تزداد فعاليتهم ونشاطهم، وذلك بتزويدهم بمهارات ملائمة من خلال التدريب المتواصل وهذا لا يتم إلا بوجود نمط قيادي متفتح قادر على استخدام كل ما هو جديد في مجال التكنولوجيا والاتصالات، وبناء علاقات إنسانية إيجابية داخل نظام التعليم الجامعي، وإيجاد ثقافة جديدة تحث على التعليم المستمر والمتواصل وتناسب مع مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

بعد قيام إدارة الجامعة بالتحويل نحو فلسفة إدارة الجودة الشاملة، تقوم بتطبيق هذه الفلسفة على شكل مراحل.

### المطلب الثاني: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الجامعية<sup>1</sup>

تنقسم مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلى عدة مراحل أهمها:

<sup>1</sup> -سوسن شاكر مجيد , مرجع سبق ذكره ,ص197.

### الفرع الأول: المرحلة الصفيرية

وفي هذه المرحلة يقرر المديرون إذ كانوا سيستفيدون من التحسينات من تطبيق إدارة الجودة الشاملة أم لا . كما يشير إلى استعدادهم كذلك للتضحية بالمال والوقت والجهد في سبيل هذه الغاية.

### الفرع الثاني: مرحلة التخطيط والصيغة

ويتم فيها صياغة رؤية النظام الجامعي وأهدافه المنشودة والاستراتيجيات والسياسات المقترحة، ويتطلب في هذه المرحلة نشر مفاهيم الجودة الشاملة على كل المستويات داخل النظام واختيار بعض الأعضاء للمشاركة في عمليات تطوير وتحويل نظام السائد إلى روح الفريق.

### الفرع الثالث: مرحلة التقويم والتقدير

وهي تشتمل على التقويم الذاتي لأداء الأفراد والتقدير التنظيمي للنظام مع إجراء المسح الشامل لإرضاء العملاء المستفيدين وهم الطلبة بالدرجة الأولى، والجامعة بشكل عام والبيئة المحلية.

### الفرع الرابع: مرحلة التطبيق

وهي مرحلة تنفيذ فلسفة إدارة الجودة الشاملة داخل النظام على كافة المستويات الإدارية، ويسحب ذلك مبادرات تدريبية محددة بشكل مناسب لكل الأفراد وبالدعم من الإدارة العليا حتى يتم تحسين العمليات أو مجالات الجودة المرغوبة، وتتم هذه المرحلة ببعض الخطوات أهمها:

- اختيار من يتولى التدريب من داخل المؤسسة من جميع المستويات الإدارية ويتوافر فيها المصداقية والالتزام بالجودة الشاملة وأهميتها.

- تدريب المدربين تدريباً مكثفاً عن مبادئ وأدوات الجودة الشاملة على أيادي مختصين وخبراء لهم خبرة في هذا المجال.

- إنشاء مكتبة خاصة بإدارة الجودة الشاملة.

- تشكيل فريق العمل الذي يضم مزيج من العاملين والإدارة الوسطى والإدارة العليا.

### الفرع الخامس: مرحلة تبادل ونشر الخبرات

وهي تعتمد على نشر الخبرات عند النجاح في تطبيق إدارة الجودة الشاملة. قد تواجه المؤسسة الجامعية عند تطبيقها إدارة الجودة الشاملة بعض من الصعوبات أو المعوقات، لذلك يستلزم مراجعة شاملة لأحوال النظام من قبل خبراء الجودة بالتعاون مع ممثلين عن جميع إدارات العاملين بالنظام التعليمي الجامعي.

### المطلب الثالث: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الجامعية

تواجه المؤسسة الجامعية عدة صعوبات عند تطبيقها لإدارة الجودة الشاملة ويمكن حصرها في النقاط التالية:

- استعجال النتائج.
  - مقاومة التغيير.
  - ضعف العمل الجماعي.
  - المركزية الخانقة في بعض الإدارات والأقسام العلمية.
  - الحاجة إلى بعض معايير عمل واضحة وآلية عمل مرنة.
  - الحاجة إلى تفعيل أدق لتقويم أداء العمل والعاملين.
  - سوء الفهم لدى البعض بأن نظام الجودة لا يمكن تطبيقه في التعليم.
  - عدم وجود نظام دقيق للمعلومات والبيانات.
  - قلة توافر الكفاءات المطلوبة والمؤهلة في مجال إدارة الجودة الشاملة.
- بالرغم من الصعوبات التي تظهر أثناء التطبيق فهناك بعض المؤسسات الجامعية التي استطاعت تطبيق هذا المشروع بنجاح، كونها عملت على معالجة وتذليل هذه الصعوبات التي واجهتها أثناء تطبيقها لهذه الفلسفة، واستطاعت الوصول إلى تحقيق نتائج باهرة.

### المطلب الرابع: نماذج وتجارب تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الجامعية<sup>1</sup>

هنالك رؤى متعددة حول موضوع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الجامعية منها ما يحذر ويرفض تطبيقها على أساس أن المشكلة تتركز في العملية وليس في مجرد تطبيق الجودة الشاملة كهدف، وكذلك ضرورة توضيح الفروق الجوهرية بين مجالي التعليم والأعمال كون ذلك أن مبادئ إدارة الجودة الشاملة لا تنطبق مع المؤسسة الجامعية، ومن جهة أخرى كون هذه الفلسفة أثبتت نجاحا في مجالات متعددة، فهناك من يؤكد على ضرورة تطبيقها في التعليم الجامعي للاستفادة منها، بالإضافة إلى أن هناك أمور كثيرة تجعل مسألة تطبيقها أمرا ضروريا، ومن بينها العجز التعليمي، ارتفاع معدلات البطالة... الخ.

<sup>1</sup> -يوسف حجيم الطائي , مرجع سبق ذكره , ص87.

كما تشير تجارب التطبيق التي تمت في المؤسسات الجامعية أنها استفادت بدرجة كبيرة من تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وفي هذا الجانب سنوضح بعض النماذج الناجحة التي تمت في بعض المؤسسات الجامعية ومن بينها نجد:

### الفرع الأول: نموذج جامعة هارفرد<sup>1</sup> (Harvard)

ويقوم على الخطوات الستة التالية:

- إدارة السلوكيات والأفعال مثل التخطيط، إدارة عمليات التمويل، إدارة المقابلات مع الموظفين... الخ
- التعليم والتدريب والتقييم.
- الاتصالات التي تنطوي على الاستماع بغرض الفهم، تدفق المعلومات وغيرها.
- الأدوات والمقاييس التي تتكون من عمليات التخطيط، إعداد التقارير... الخ.
- فرق التحول والتي تعمل في ضوء الالتزام بالوقت والموارد المتاحة والالتزام بخطة طويلة الأجل.
- الثناء والمكافأة حيث يتم التركيز على بعض الجوانب كالمقابلات والهدايا والرحلات، وإعادة النظر في المرتبات وغيرها.

### الفرع الثاني: نموذج جامعة ماديسن (wisconsin - Madison)

تم بناء هذا النموذج بواسطة مكتب تحسين الجودة في الجامعة ويشتمل على الخطوات التالية:

اختيار أعضاء الفريق القائد الذي يتولى مسؤولية التغيير، والقيام بتعليمه وتدريبه حول الطرق والمفاهيم كي يتم تأهيله لاتخاذ القرار حول التوقف أو المضي قدما في تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة، فإذا قرر الفريق المضي قدما يتم الانتقال الخطوات التالية:

- صياغة رسالة المؤسسة التعليمية والأهداف التي يجب أن تحققها كل وحدة لدعم هذه الرسالة.
- تحديد وتعريف الزبائن) ماذا نعمل ، لمن نعمل(، والتعرف على حاجاتهم، إلى أين نريد الوصول .
- (vision)صياغة الرؤية
- تحديد وتعريف العمليات الأساسية) الحاسمة(، أي ما هي الأشياء التي يجب القيام بها والتي تعتبر حاسمة في حمل رسالتنا.

<sup>1</sup> -يوسف حجيم الطائي ، مرجع سبق ذكره ، ص 398.

- وضع خطة التطوير لتحقيق الرؤيا الموضوعية من خلال التركيز على حاجات الزبائن والعمليات الأساسية.
- البدء بتنفيذ واحد أو اثنين من مشروعات التطوير التي تهدف لمقابلة الاحتياجات الحاسمة الأساسية.
- تدريب جميع العاملين داخل المؤسسة الجامعية على المفاهيم والطرق المستخدمة في إدارة الجودة الشاملة من خلال عملية تعليم مستمرة.
- وضع خطة للتحسين المستمر وتتبع حاجات الزبائن.

### الفرع الثالث: نموذج جامعة ويسكنسون (wisconsin university model 1990)

قامت هذه الجامعة في سنة 1990 بوضع خطة لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة فيها وعرفت هذه الخطة بـ "قيادة الجودة الشاملة" على أنها مدخل شامل في إدارة يستخدم فيها الطريقة العلمية، وإسهامات جميع الأفاق للتطوير المستمر لكل شيء تقوم به المؤسسة بهدف مواجهة توقعات العميل، وقد يتضمن إطار عمل هذه الخطة عدة مجموعات هي على النحو الآتي:

- فريق القيادة: وتتخلص مسؤولياته 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 يقوم بالإرشاد والمعاونة في تنفيذ فلسفة وطرق الجودة الشاملة.

-أقسام التحول: وتشمل الأقسام التي ستطبق عليها إدارة الجودة الشاملة.

- فريق التنفيذ: ويتكون من مجموعة أعضاء هيئة التدريس ذوي الخبرة والمعرفة يساهمون في جهود التنفيذ
- الشبكة الداخلية: وتتضمن اللقاءات الشهرية مع المتحدثين عن موضوعات الجودة والجهود الأخرى المبذولة في المجال بهدف تدريب الأفراد.

-فريق النصح: وهو عبارة عن فريق من الخبراء الذين يمثلون المؤسسات العمومية والخاصة ويلتقون مرتين في كل عام.

-فريق الممولين: ويتضمن الجهات التي تقدم الإعانات لتنفيذ هذه العملية وتمثل الإعانات في إعانات مادية، وتدريبية، واستشارية من جهات لديها خبرة سابقة في التطبيق.

-الشبكة الخارجية: وتمثل في مواصلة مكتب الجودة الاتصال بالكليات والجامعات الأخرى التي تطبق الجودة، وكذلك بالمستشارين في القطاع الخاص والجهات الحكومية والجامعات الأخرى على مستوى الدولة، وقد توصلت الجامعة إلى أن تطبيق هذه الخطوات بدقة يحقق للجامعة مكاسب جديدة نذكر منها: تقليل التكاليف، الفاقد والهدر وكذا تقليل المنازعات بين العاملين.

## الخلاصة:

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب أرضية معينة في كافة البنى التنظيمية والاجتماعية داخل المؤسسة الجامعية وخارجها، بحيث توفر المناخ المناسب لإمكانية التطبيق وهذا ما يحتم على إدارة الجامعة التحول نحو فلسفة إدارة الجودة الشاملة أي يتطلب الجرأة من قبل الإدارة العليا للتوجه نحو التغيير للأفضل بعيدا عن التعليم التقليدي، بعبارة أخرى تكييف المداخل السبع الأساسية بما يتناسب ومفهوم إدارة الجودة الشاملة، وكذلك إذا أريد لهذه الفلسفة أن تلقى نجاح في نطاق الحرم الجامعي فينبغي على مسؤوليها أن لا يثبتوا بإمكانية تطبيقها بمعناها الاصطلاحي فحسب، بل ينبغي عليهم أيضا أن يعملوا على إعداد عملية تنفيذ هذه الفلسفة إعدادا بارعا بحيث تكون ملائمة للبيئة الأكاديمية.

..... مقدمة

## الفصل الأول: الأساس النظري والتطبيقي لإدارة الجودة الشاملة

..... تمهيد

..... **المبحث الأول: ماهية إدارة الجودة الشاملة**

..... **المطلب الأول: تعريف الجودة وأبعادها**

..... **المطلب الثاني: مراحل تطور الجودة وإسهامات مفكريها**

..... **المطلب الثالث: تعريف إدارة الجودة الشاملة**

..... **المطلب الرابع: أهمية إدارة الجودة الشاملة**

..... **المبحث الثاني: الأساس التطبيقي لإدارة الجودة الشاملة**

..... **المطلب الأول: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة**

..... **المطلب الثاني: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة**

..... **المطلب الثالث: أدوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة**

..... **المطلب الرابع: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة**

..... **المبحث الثالث: إدارة الجودة الشاملة والمفاهيم المرتبطة بها**

..... **المطلب الأول: الفرق بين إدارة الجودة الشاملة والإدارة التقليدية**

..... **المطلب الثاني: الفرق بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو**

..... **المطلب الثالث: إدارة الجودة الشاملة والإمتياز**

..... **خلاصة**

## الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة العمومية

..... تمهيد

..... **المبحث الأول: ماهية المؤسسة العمومية**

..... **المطلب الأول: تعريف المؤسسة العمومية وخصائصها**

..... **المطلب الثاني: مفهوم التسيير العمومي**

..... **المطلب الثالث: أنواع المؤسسات العمومية**

..... **المطلب الرابع: المؤسسة العمومية ذات الطابع الإداري**

المبحث الثاني: مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الجامعية .....

المطلب الأول: تعريف المؤسسة الجامعية .....

المطلب الثاني: تعريف إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الجامعية وخصائصها .....

المطلب الثالث: أهمية إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الجامعية .....

المطلب الرابع: مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الجامعية .....

المبحث الثالث: تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الجامعية .....

المطلب الأول: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الجامعية .....

المطلب الثاني: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الجامعية .....

المطلب الثالث: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الجامعية .....

المطلب الرابع: نماذج وتجارب تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الجامعية ....

الخلاصة .....

### الفصل الثالث دراسة ميدانية لنيابة الجامعة المكلفة بالبيداغوجيا

تمهيد .....

المبحث الأول: تقديم جامعة عبد الحميد ابن باديس .....

المطلب الأول: تعريف جامعة عبد الحميد ابن باديس .....

المطلب الثاني: التنظيم الإداري لجامعة مستغانم .....

المطلب الثالث: السياسة العامة للجامعة .....

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة .....

المطلب الأول: مجالات الدراسة .....

المطلب الثاني: نيابة الجامعة المكلفة بالبيداغوجيا .....

المطلب الثالث: مصلحة التقييم و التربصات .....

### المبحث الثالث: إدارة الجودة الشاملة على مستوى مصلحة التقييم و التربصات

المطلب الأول: الاجراءات الادارية الخاصة بالتسجيلات الجامعية

المطلب الثاني: تطبيق ادارة الجودة الشاملة على مستوى مصلحة التقييم و التربصات

المطلب الثالث: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة على مستوى مصلحة التقييم و التربصات

..... خلاصة

النتائج

التوصيات

..... الخاتمة

..... قائمة المراجع.

شكر و عرفان

نتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى كل من مد لي يد العون و المساعدة للحصول على شهادة

الماستر و أخص بالذكر السيدة ماني سعادة أمينة

السيد بقدوري نور الدين

السيد بلمكي بلقاسم

و الأستاذ المؤطر بن شني يوسف

جزاكم الله كل الخير

داء

---

أهدي هذا العمل المتواضع الى الوالدين الكريمين

الى عائلتي الصغيرة

الى كل من ساهم من بعيد أو قريب

في اتمام دراستي

## قائمة الأشكال

- 1 - مخطط باريتو.....
- 2- مخطط السبب و النتيجة.....
- 3- المدرج التكراري لظهور التوزيعات.....
- 4- نموذج لمخطط التشتت.....
- 5- الهيكل التنظيمي لجامعة مستغانم.....

## قائمة المراجع :

- مدحت أبو النصر ، أساسيات الجودة الشاملة، دار الفجر للنشر و التوزيع، مصر، 2008.
- عواطف ابراهيم حداد، ادارة الجودة الشاملة ،دار الفكر ،الأردن ،2009
- محفوظ أحمد جودة ،ادارة الجودة الشاملة مفاهيم و تطبيقات ، دار وائل للنشر و التوزيع ، الأردن، الطبعة 2، 2006
- أحمد محمد غنيم ، ادارة الجودة الشاملة ،المكتبة العصرية للنشر و التوزيع ،مصر، 2008
- عرقوب بوعلي ،تحليل نظام الجودة الشاملة و أثره على الموارد البشرية،مذكرة ماجستير غير منشورة 2009-2010
- سوسن شاكر مجيد ، ادارة الجودة الشاملة ، دار الصفاء للنشر و التوزيع ، الأردن ،2007،
- خضير كاظم حمود ،ادارة الجودة و خدمة العملاء،دار المسيرة للنشر و التوزيع ، الطبعة 2، الأردن 2007،
- مهدي السامرائي ، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي و الخدماتي،دار جرير للنشر و التوزيع ، الأردن . 2007.
- مصطفى أبو زيد فهمي ،الادارة العامة ، الدار الجامعية الجديدة ، مصر ،2003
- علي شريف ، ادارة المنظومة الحكومية ، دار الجامعية للنشر و التوزيع ،مصر ،1999،

## مقدمة:

يشهد المجتمع المعاصر موجة غير مسبوقة من التطور والتغيير، تمتد بظلالها لتشمل كافة الأبعاد السياسية، الاقتصادية، الثقافية، والتكنولوجية فلم يعد هناك ما يمكن وصفه بأنه ثابت، فكل حولنا أصبح يدور في فلك التطور والتغيير، التي هي في الواقع إفرازات ونتائج لأثار ظاهرة عظيمة سميت في الأدبيات المعاصرة بظاهرة العولمة.

أمام هذه الموجة الكبيرة من التغيير والتطور الذي أصبح يهدد كل المؤسسات باختلاف أنشطتها وأشكالها، حيث باتت هذه الأوضاع الجديدة تلزم الإدارة المعاصرة البحث عن تقنيات وآليات تساعد على مواكبة الزمن الجديد من أجل دفع المؤسسات لإثبات وجودها وتميزها.

من جهة أخرى انعكست هذه التغيرات على العملاء وعلى درجة وعيهم، في حين تعددت معايير اختيارهم للمنتج لا على أساس السعر بل على أساس الثقة في جودة المنتج، وهذا ما زاد في حدة المنافسة بين المؤسسات نحو العمل على إرضاء العميل.

بدأ التركيز على الجودة حيث نشأت كمنظومة إدارية في اليابان مع بداية النصف الثاني من القرن 20 ، وخاصة عندما تم تطبيقها على المؤسسات الصناعية.

وفي الثمانينات من القرن 20 ظهر منهج جديد عرف بإدارة الجودة الشاملة، وقد نادى باتساع مفهوم الجودة لأبعد من جودة المنتج، وذلك مشاركة كل أفراد المؤسسة وكذا الأطراف الخارجية وتوجيه التركيز لأبعد من إرضاء العميل.

على الرغم من أن مفاهيم الجودة قد نشأت أساسا في إطار تحسين المنتجات للارتقاء بها في القطاع الاقتصادي الهادف للربح، إلا أن تلك المفاهيم امتدت إلى المؤسسات الخدمية من أجل الارتقاء بالجودة في الخدمات بما في ذلك المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري، حيث أصبحت تمثل تحدي كبير لهذه المؤسسات نظرا للضغوطات التي تواجهها، فهي من جهة مطالبة بتوفير الخدمات تلي حاجات المستفيد منها، وتساهم جودة هذه الخدمات في استقرار المجتمع من جهة أخرى، بالإضافة إلى الدور المهم الذي تلعبه في الحياة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية، إلا أنها تلتزم بتعهدات اجتماعية بالدرجة الأولى.

نظرا للأهمية البالغة والضرورة الملحة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري ودورها البارز في نجاح أي مؤسسة مهما كان نوعها، لذلك كان الاهتمام والتركيز على المؤسسة الجامعية باعتبارها جزءا من هذا الكل، ولأهمية ما تقدمه من خدمات تعليمية للطلاب وللمجتمع، فهي مطالبة من أي وقت مضى بتحسين جودة هذه الخدمات ويكون ذلك من خلال إتباعها أسلوب إداري فعال يسمح لها بتحقيق ما خططت للوصول إليه من حيث النتائج التي تجعل المستفيد منها (الطالب) راضي عن الخدمات التعليمية المقدمة له .

ولمعالجة موضوع الدراسة تم طرح الإشكالية التالية:

ما مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة العمومية ذات الطابع الإداري؟

ولتسهيل البحث والدراسة تم طرح الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما هي الأسس النظرية والتطبيقية التي يركز عليها مفهوم إدارة الجودة الشاملة؟
2. ما هو مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الجامعية؟
3. ما هو واقع جودة الخدمات الادارية الجامعية على مستوى نيابة الجامعة المكلفة بالبيداغوجيا؟

تمت الاستعانة بمجموعة من الفرضيات والمتمثلة في:

1. إدارة الجودة الشاملة هي أسلوب إداري متكامل تركز على جملة من الأدوات والتقنيات الحديثة في فلسفة التسيير.

2. إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الجامعية لا يتلقى النجاح المطلوب.

3. عدم رضا الطالب على الخدمات الجامعية المقدمة من طرف جامعة مستغانم.

أما سبب اختيار الموضوع هو محدودية الاهتمام بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة العمومية، كذلك الرغبة في معرفة أسباب تدني مستوى الخدمة المقدمة، وقلة الدراسات الميدانية التي تناولت تقييم الجودة الشاملة في المؤسسات الجامعية بالإضافة إلى الميول الشخصي لهذا الموضوع .

إن أهمية الدراسة تنبع من أهمية الموضوع الذي تم تناوله، وهو إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الجامعية كنموذج لهذه المؤسسات، فهذه الأخيرة هي مؤسسة خدمية تختص في إنتاج حزمة من الخدمات التعليمية والبحثية، التي تعد أحد الركائز الأساسية لتحقيق البناء السليم للمجتمعات، وهذه الخدمات لا يمكن أن تحقق أهدافها إلا إذا تم إنتاجها وتقديمها بمستوى متميز من الجودة ومن هنا تبرز أهمية الموضوع.

من خلال هذه الدراسة نحاول تحديد الأسس العلمية لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسة العمومية ذات الطابع الإداري، وكذلك تقييم مستوى الجودة للمؤسسة محل الدراسة، وصولاً إلى تقديم الاقتراحات بناء على النتائج التي توصلنا إليها، والتي من شأنها أن تعمل على تحسين الخدمات التعليمية، مما يجعل المستفيد منها(الطالب) راضي عن الخدمات المقدمة له.

بغية الإلمام بمختلف جوانب الموضوع فقد ارتأينا إتباع المنهج الوصفي من خلال وصف وتحليل الظاهرة موضوع الدراسة اعتماداً على ما توفره المراجع، بالإضافة إلى منهج دراسة الحالة من خلال الإطلاع الميداني لجامعة عبد الحميد ابن باديس بمستغانم كنموذج للمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري.

حيث تم تقسيم موضوع الدراسة إلى ثلاث فصول، إثنان منهما نظري والثالث تطبيقي إذ تم التطرق في الفصل الأول إلى ماهية إدارة الجودة الشاملة، الأساس التطبيقي لإدارة الجودة الشاملة، إدارة الجودة الشاملة والمفاهيم المرتبطة بها.

أما الفصل الثاني تم التطرق من خلاله إلى ماهية المؤسسة العمومية وكذا مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الجامعية وفي الأخير تم التطرق إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الجامعية. أما الفصل الثالث ويمثل الدراسة التطبيقية الذي تم فيه دراسة حالة على مستوى نيابة الجامعة المكلفة بالبيداغوجيا لجامعة عبد الحميد ابن باديس.