

جامعة أحمد دراية أدرار
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم اقتصادية



مذكرة مقبل
جامعة أحمد دراية أدرار-الجزائر
ميدان علوم اقتصادية وتجارية وعلوم التسيير
شعبة العلوم الاقتصادية
تخصص : اقتصاد نقدي وبنكي
الموضوع

إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العمومية

تحت اشراف
الاستاذ

د. محمد العالبي

الدكتور	تيقاوي العربي	جامعة أدرار	رئيساً وممتحناً
الدكتور	بن العاربية حسين	جامعة أدرار	مشرفاً
	كاد	الموسم الجامعي:	

جامعة أحمد دراية أدرار
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم اقتصادية



مذكرة مة جامعة أحمد دراية أدرار-الجزائر ت نيل شهادة الماستر
ميدان علوم اقتصادية وتجارية وعلوم التسيير
شعبة العلوم الاقتصادية
تخصص : اقتصاد نقدي وبنكي
الموضوع

إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العمومية

تحت اشراف
الاستاذ

➤ د. عبد الحليم العولمة

الدكتور	تيقاوي العربي	جامعة أدرار	رئيساً وممتحناً
الدكتور	بن العاريفة	جامعة أدرار	مشرفاً

إدارة الجودة الشاملة

في المؤسسات العمومية

تشكرات

قال تعالى ﴿لَئِنْ شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ﴾ . [سورة
إبراهيم الآية: 17]

الحمد لله حمداً يوافي نعمه ويكافئ مريده،
ونشكره على توفيقه لنا في إتمام هذا العمل.

نتقدم بأسمى معاني الشكر والامتنان:

إلى الأستاذ المشرف: الدكتور "بن العارية
حسين" كما لا ننسى عميد الكلية الاستاذ الدكتور
اقاسم عمر وكذا رئيس قسم الاقتصاد الدكتور
عبد الرحمان عبد القادر

مع التمني لهم التفويق والنجاح .

إلى زملائنا في الدراسة طلبة الماستر قسم
العلوم الاقتصادية .

كما نتقدم بجزيل الشكر إلى جميع الأساتذة
الكرام الذين قدموا لنا الكثير طيلة سنتي
الدراسة ونتمنى لهم المزيد من النجاح والعطاء.

وفي الأخير نسأل المولى عز وجل أن يجعلنا
ممن يكثر ذكره ويحفظ أمره وأن يغمر قلوبنا
بمحبه ويرضى عنا.

الاهداء

اهدي هذا العمل :

إلى شهداء
الوطن الأبرار، الذين أهدوا لنا
الحرية والكرامة.

الى الوالدين الكريمين

الى كل العائلة كلا بإسمه

الى الاستاذ المشرف : "بن
العارية حسين" وكل اطارات
جامعة ادرار

الى كل زملاء العمل و الدراسة

بومعلي نبيبي

الاهداء

اهدي هذا العمل :

إلى شهداء الوطن
الأبرار، الذين أهدوا لنا الحرية
والكرامة.

الى الوالدين الكريمين
الى كل العائلة كلا بإسمه
الى عائلتي الصغيرة

الى الاستاذ المشرف : "بن العارية
حسين" وكل اطارات جامعة ادرار
الى كل زملاء العمل و الدراسة

بن ديمان محمد

الفهرس

فهرس الموضوعات

الصفحة	الموضوع
	فهرس الموضوعات قائمة الأشكال والجداول
أ- ب	مقدمة
	الفصل الأول: ماهية إدارة الجودة الشاملة
04	تمهيد
05	المبحث الأول: مفاهيم أساسية في إدارة الجودة الشاملة
05	المطلب الأول: نشأة وتطور إدارة الجودة الشاملة
08	المطلب الثاني: تعريف الجودة وإدارة الجودة الشاملة
12	المبحث الثاني : تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأهميتها.
12	المطلب الأول: مبادئ تطبيق إدارة الجودة الشاملة
17	المطلب الثاني : أساليب وأدوات وأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة
23	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني : تطبيق ادارة الجودة الشاملة في التعليم العالي
25	تمهيد
26	المبحث الاول: إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي
26	المطلب الأول: تعريف إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي
27	المطلب الثاني: مبادئ إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي
29	المطلب الثالث: محاور إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي
32	المطلب الرابع: مراحل إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي
34	المبحث الثاني: أساسيات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي
34	المطلب الأول: مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي
35	المطلب الثاني: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي
36	المطلب الثالث: أهداف إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي
37	المطلب الرابع: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي
38	خلاصة الفصل الأول
	الفصل الثالث : دراسة ميدانية حول تحقيق الجودة الشاملة بجامعة ادرار
40	تمهيد
41	المبحث الأول: جامعة أدرار النشأة ومؤشرات دالة
41	المطلب الأول: نشأة جامعة أدرار
42	المطلب الثاني: مؤشرات كمية خاصة بجامعة أدرار خلال الفترة 2012-2015
45	المبحث الثاني: دراسة آراء أساتذة وطلبة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية حول الجودة الشاملة في التعليم العالي
45	المطلب الأول: إجراءات الدراسة التطبيقية
47	المطلب الثاني: صدق وثبات الاستبيان
52	المطلب الثالث: تحليل نتائج الاستبيان
55	خلاصة الفصل الثالث
57	خاتمة
	قائمة المراجع

فهرس الموضوعات

قائمة الاشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	العلاقة بين عناصر: التمكين و القدرة و التعليم و توقعات العاملين في منهج إدارة الجودة الشاملة	14
02	دور التغذية العكسية في تحسين الجودة	16

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	عناصر الاختلاف بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة	07
02	أوجه الاختلاف بين الجودة الشاملة والايزو 9001	11
03	تطور عدد الطلبة	42
04	تطور عدد الطلبة المتخرجون خلال الفترة 2012-2015	42
05	تطور عدد الأساتذة الدائمون خلال الفترة 2012-2015	43
06	تطور الهياكل البيداغوجية بجامعة أدرار خلال الفترة 2012-2015	44
07	درجات مقياس ليكرت الخماسي	46
08	الصدق الداخلي المتعلق بعبارات استبيان الأستاذ	47
09	الصدق الداخلي المتعلق بعبارات استبيان الطالب	48
10	دراسة الثبات بمعامل الفاكرونباخ	49
11	توزيع أفراد العينة من الطلبة حسب الجنس	49
12	توزيع أفراد عينة الطلبة حسب العمر	49
13	توزيع أفراد عينة الطلبة حسب الصفة	50
14	حالة الاستثمارات	50
15	توزيع أفراد العينة من الأساتذة حسب الجنس	50
16	توزيع أفراد عينة الأساتذة حسب العمر	51
17	توزيع أفراد عينة الأساتذة حسب الخبرة	51
18	توزيع أفراد عينة الأساتذة حسب الرتبة	51
19	متوسط الموافقة لعبارات الاستبيان الموجه للأساتذة	52
20	ترتيب العبارات المتعلقة بالجودة في نظر الطالب	54

مقدمة

يحظى قطاع الوحدات غير الهادفة للربح بأهمية كبيرة في النشاط الاقتصادي لأي دولة وذلك قياسا بحجم الاستثمارات المخصصة لهذا القطاع وحجم الخدمات التي يؤديها، ومن أهم هذه القطاعات قطاع التعليم الذي يمثل التعليم العالي فيه قمة الهرم التعليمي، مما يجعله يتحمل القسط الأوفر في إحداث التنمية المنشودة، باعتبارها الرصيد الاستراتيجي الذي يمد المجتمع بكل احتياجاته من الكوادر البشرية القادرة على النهوض بأعباء التنمية في مجالات الحياة المختلفة، إضافة إلى دوره في تطوير المعرفة واستخدامها ونشرها من خلال البحث العلمي وإعداد المتخصصين في مجالاته وتطوير أساليب خدمة المجتمع والبيئة.

لقيت عملية تطوير التعليم اهتمام كبير في معظم دول العالم وكان من أهم أدوات تطويرها تطبيق معايير الجودة الشاملة التي أصبحت من سمات العصر الحالي، وهذا جعل المفكرين يطلقون على هذا العصر عصر الجودة، باعتبارها أحد الركائز الأساسية لنموذج الإدارة الناجحة التي ظهرت لمسايرة التغيرات الدولية والمحلية ومحاولة التكيف معها، وبعد ترسيخ فكرة اقتصاديات التعليم واعتبار التعليم استثمارا وليس استهلاكاً، أصبحت المؤسسات التعليمية تحت ضغط كبير لاستخدام الجودة كمعيار للمنتج التعليمي وأصبحت الجودة شعاراً ومطلباً، فسعى العديد من الباحثين للاستفادة من مبادئ الجودة الشاملة في ميدان التعليم بغية التحسين في نوعيته، والارتقاء بالعملية التعليمية بمختلف مكوناتها.

وفي هذا الإطار، عملت الجزائر منذ الاستقلال على إنشاء العديد من مؤسسات التعليم العالي وتطويرها، وكذا تزويدها بمختلف الإمكانيات المادية والبشرية والتنظيمية، قصد تنمية الثروة البشرية وتحقيق التنمية الشاملة حيث خصصت الجزائر جزءاً هاماً من مواردها وجهودها للتعليم العالي، كما سعت جاهدة للاهتمام بهذا القطاع، من أجل تحقيق الطموحات المرجوة نحو استثمار بشري ذو نوعية عالية، ورفع مستوى الوعي والتطور والرقى للفرد الجزائري، فعرفت بذلك منظومة التعليم العالي بالجزائر نمواً معتبراً وهو ما يعكسه توسع الشبكة الجامعية والتزايد الكمي للطلبة.

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

ومن هذا المنطلق سوف تقوم الدراسة بالإجابة على السؤال الآتي:

الى أي مدى يعتمد على إدارة الجودة الشاملة في تسيير وتطوير المؤسسات العمومية ذات الطابع الاجتماعي ؟

مقدمة

تندرج تحت هذه الإشكالية جملة الأسئلة الفرعية الآتية:

- ماهي أساليب وأدوات وأهمية إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العمومية؟
- ما المقصود بإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي؟
- ما الركائز الأساسية في إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي؟
- مامدى تطبيق الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي؟.

ثانيا: فرضيات الدراسة

من اجل تحقيق أهداف البحث والإجابة على الإشكالية المطروحة قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى: للجودة الشاملة أثر على تحقيق الاهداف المنشودة مسبقاً بالمؤسسات العمومية.

الفرضية الثانية: لا تحضى الجودة الشاملة بأهمية كبيرة من طرف جامعة أدرار لأنها لا تهدف للربحية.

الفرضية الثالثة: للجودة الشاملة أثر قوي في تحسين اداء جامعة أدرار.

أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها:

- إبراز الحاجة الكبيرة إلى معرفة مفاهيم الجودة الشاملة في التعليم العالي عبر بناء المعرفة النظرية اللازمة بهذا المجال.
- توضيح إمكانية تبني المؤسسات العمومية لأساليب وأدوات الجودة الشاملة.
- إنعكاس تطبيق إدارة الجودة الشاملة على مؤسسات التعليم العالي كواحدة من أهم المؤسسات العمومية.
- توضيح الأساس الفكري والعلمي لتحسين وتطوير المؤسسات العمومية

أهمية الدراسة:

تحظى هذه الدراسة بأهمية كبيرة، وهذه الأهمية تنبع من أهمية الموضوع الذي تتناوله وهو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العمومية ، وركزت الدراسة على علاقة تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم العالي التي تعد احد الركائز الأساسية في تحقيق البناء السليم للمجتمعات، كما أنها الأنسب للبحث.

منهج الدراسة:

مقدمة

لقد اعتمدنا في بحثنا على المنهج الوصفي التحليلي الملائم لطبيعة الموضوع. من حيث جمع الحقائق والبيانات عن الظاهرة المدروسة ومحاولة تحليل وتفسير هذه المعطيات للتوصل إلى النتائج المرجوة.

الفصل الاول

ماهية إدارة

الجودة الشاملة

الفصل الاول : ماهية إدارة الجودة الشاملة

تمهيد

تسعى اليوم جل المؤسسات العالمية والمحلية سواء كانت صناعية أو خدمية إلى إثبات وجودها من خلال تقديم أفضل ما لديها من منتجات وخدمات تسهم في تحقيق رضا عملائها وترتقي بها وتميزها عن منافسيها، في ظل بيئة تتسم بالسرعة والتغير في أساليب وأنماط العمل وبالمنافسة الشديدة.

هذا ما أدى بالكثير من المؤسسات إلى تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة الذي يعد من المفاهيم الإدارية الحديثة التي حظيت بالاهتمام الكبير من قبل الباحثين والمؤسسات حتى صاروا يطلقون على هذا العصر عصر الجودة، باعتبارها إحدى الركائز الأساسية لأنموذج الإدارة الحديثة التي تولد لمسايرة التغيرات المختلفة ومحاولة التكيف معها.

وسنحاول من خلال هذا الفصل تناول مختلف هذه الجوانب من خلال مبحثين:

المبحث الأول: مفاهيم أساسية في إدارة الجودة الشاملة

المبحث الثاني: تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأهميتها

الفصل الاول : ماهية إدارة الجودة الشاملة

المبحث الأول: مفاهيم أساسية في إدارة الجودة الشاملة

إن الموقع الاستراتيجي الذي وصلت إليه الجودة لم يكن ابتكار من ابتكارات العصر الحالي بل لها جذورها التاريخية التي أوصلت بها إلى ما يسمى اليوم بإدارة الجودة الشاملة. والتي سنحاول من خلال هذا المبحث ذكر التطورات التاريخية لها والتعريف بها وبأهم أساليبها وأدوات تطبيقها وكذا أهميتها.

المطلب الأول: نشأة وتطور إدارة الجودة الشاملة

من بين المراحل المهمة التي مرت بها إدارة الجودة الشاملة نذكر ما يلي:

1- مرحلة ما قبل الثورة الصناعية:

ويقصد بهذه المرحلة تلك الفترة الزمنية التي سبقت القرن الثامن عشر، إذ لم يكن هناك مصنع و إنتاج بمعنى الكلمة بل كانت هناك ورشات متكونة من صاحب العمل وعدد من العمال يقومون بتصنيع سلعة معينة وبأدوات يدوية ومعايير جودة بسيطة تتوافق ورغبة الزبون، أما عملية الرقابة على الجودة يقوم بها العامل منفرداً مع وجود تدقيق نهائي من قبل صاحب العمل.

2- مرحلة ما بعد الثورة الصناعية:

تمتد من منتصف القرن الثامن عشر حتى منتصف القرن التاسع عشر، حيث ساهمت الثورة الصناعية في إحداث تغييرات جذرية في مختلف المجالات ومنها الصناعية بظهور المصنع وازدياد حجم العمل وتزايد أعداد العاملين وارتفاع مستوى جودة المنتجات بدخول الآلة حيز العمل، كما شهدت هذه المرحلة ظهور دور جديد تمثل في مشرف مباشر على عملية الرقابة على الجودة في المصنع.¹

3- مرحلة ضبط الجودة والتفتيش:

ظهرت مع مطلع القرن العشرين بريادة فريدريك ونسلو تايلور إذ تم الاهتمام فيها بالوقت والحركة وسبل تخفيض الإنتاج من خلال الحد من الهدر والضياع، وقد دفعت الحرب العالمية الأولى 1914 بظلالها على الصناعة فتعددت أنظمتها وتنوعت أساليب الإنتاج وأصبح رئيس العمال مسئولاً عن أعداد كبيرة من العمال فظهر منصب مفتش متخصص في ورش الإنتاج لانجاز مهمة التفتيش، وتم وضع مواصفات قياسية في التصنيع ومورست عمليات تفتيش صارمة سميت بالرقابة البوليسية.

4- مرحلة ضبط الجودة إحصائياً:

أدت الزيادة الكبيرة في الإنتاج لتعقيد عملية التفتيش الكلي بنسبة 100%، مما أدى إلى ضرورة إتباع أسلوب فحص العينات مع الاعتماد على لوحات الضبط وبعد العالم والتر شيوارت من مؤسسي ومطوري نظرية ضبط الجودة إحصائياً

فواز التميمي، احمد الخطيب، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للأيزو 9001، عالم الكتب 1. الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 25

الفصل الاول : ماهية إدارة الجودة الشاملة

ونمطية المنتج وفق قياسات موحدة مكنت من استخدام الأساليب والأدوات الإحصائية في مجال الرقابة وبرز من استخدم الرقابة الإحصائية على الجودة العالم ادوارد ديمنج.¹

5- مرحلة ضمان الجودة:

نتيجة لما حققه اليابانيون من ايجابيات بتطبيقهم فكرة حلقات الجودة والتي حققوا من خلالها الإنتاج الخالي من العيوب، الأمر الذي تطلب رقابة شاملة على العمليات كافة، مع بذل جهود مشتركة من الإدارة المعنية بتنفيذ مراحل العمل، وقد تم اعتماد ثلاثة أنواع من الرقابة (الوقائية، المرحلية، البعدية)، وأصبح ضمان الجودة إحدى الاستراتيجيات الأساسية التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة، فالإنتاج من دون أخطاء يعني إنتاج عالي الجودة وهو الجسر الذي تعبر من خلاله المؤسسة إلى تحقيق الرضا لدى المستفيدين.

6- مرحلة إدارة الجودة الإستراتيجية:

دخلت التجارة العالمية حالة المنافسة الشديدة بين الشركات لكسب حصص أكبر من السوق ولاسيما الشركات اليابانية، وشركة (IBM) اتبعت إدارة الجودة الإستراتيجية لمواجهة التقدم والزحف الياباني ونفذت المعايير الآتية:
*إرضاء المستفيدين وتلبية ما يريدونه؛
*الجودة مسؤولية الجميع من قمة الهرم التنظيمي حتى قاعدته؛
*المطلوب تحقيق الجودة في كل شيء(الأنظمة، الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، أساليب وإجراءات العمل).

إن إدارة الجودة الإستراتيجية هي الأساس الذي تقوم عليه استراتيجيات المؤسسات العالمية في الوقت الحاضر، إذ تركز على الجودة وإرضاء المستهلك.²

7- مرحلة إدارة الجودة الشاملة:

في هذه المرحلة أصبحت الجودة ركنا أساسيا من أركان الوظيفة الإدارية للمديرين، وإدارة الجودة الشاملة تركز على الجودة التي تعتمد على مساهمة جميع أفراد المؤسسة لتحقيق النجاح طويل الأمد من خلال رضا الزبون وتحقيق المنافع لجميع أفرادها.³ وفيما يلي توضيح لأهم أوجه الاختلاف بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة.

الجدول رقم 01: عناصر الاختلاف بين الإدارة

عناصر الاختلاف	الإدارة التقليدية	إدارة الجودة الشاملة
----------------	-------------------	----------------------

سوسن شاکر مجید، محمد عواد الزیادات، إدارة الجودة الشاملة (تطبيقات في الصناعة والتعليم)، دار 1. صفاء للنشر والتوزيع، الأردن ، 2008 ، ص ص 44-45

سوسن شاکر مجید، محمد عواد الزیادات، مرجع سابق، ص 45. 2.

رافدة عمر الحريري، القيادة وإدارة الجودة في التعليم العالي، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 3. 2010، ص 51

الفصل الاول : ماهية إدارة الجودة الشاملة

الهيكل التنظيمي	هرمي وراسي يتصف بالجمود	مسطح/مرن واقل تعقيدا/ أفقي/ شبكي
التوجه	نحو الإنتاج	نحو الزبون
الفلسفة	قيم الإدارة غير المعلنة	قيم يشترك في وضعها الجميع
القرارات	قصيرة الأجل/تبنى على الأحاسيس والمشاعر التلقائية	طويلة الأجل/تبنى على الحقائق
التأكيد على الأخطاء	مبدأ علاجي(بعد حدوث الخطأ)	مبدأ وقائي(قبل احتمال حدوث الخطأ)
نوع الرقابة	الرقابة للصيقة والتركيز على السلبيات	الرقابة بالالتزام الذاتي والتركيز على الايجابيات
حل المشاكل	عن طريق المدراء	فرق العمل
دور المدراء	التخطيط، التوظيف، الرقابة	التفويض، التدريب، التعليم، تسهيل المهام
علاقة الرئيس بالمرؤوسين	يحكمها التواكل والسيطرة	يحكمها الاعتماد المتبادل والثقة والالتزام من الجانبين
نظرة المرؤوسين للرئيس	نظرة المراقب بناء على الصلاحيات	نظرة الميسر والمدرّب والمعلم
المسؤولية	عناصر فردية	تقع على عاتق الجميع
النظرة لعناصر العمل والتدريب	عناصر تكلفة	عناصر استثمار
مجالات الاهتمام	حفظ البيانات التاريخية	تسجيل وتحليل النتائج وإجراء المقارنات
أسلوب العمل	أساليب العمل الفردي	أساليب العمل الجماعي

المصدر: نزار عبد المجيد البرواري، لحسن عبد الله باشيوة، إدارة الجودة مدخل للتميز والريادة، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 151.

المه

قبل أن نسلط الضوء على إدارة الجودة الشاملة لابد من التعريف بمصطلح الجودة فيما يلي:

1- تعريف الجودة

أ- الجودة لغة:

الفصل الاول : ماهية إدارة الجودة الشاملة

الجودة مشتقة من " جُود والتي تعني الجَيْدُ والجيد نقيض الرديء، وقد جَادَ جَوْدَةً وَأَجَادَ أتى بالجيد من القول أو الفعل، كما يقال أَجَادَ الشَّخْصَ في عمله وأَجَوَدَ وَجَادَ عمله يَجُودُ جَوْدَةً"¹.

ب- الجودة اصطلاحاً:

الجودة كمصطلح مشتقة من الكلمة اللاتينية (Qualities) ويقصد بها " طبيعة الشيء والشخص ودرجة صلاحه."²

■ الجودة من المنظور الإسلامي لم يرد نص لفظي بها في القرآن الكريم أو السنة النبوية، وإنما ورد ما يماثل معناها ألا وهو الإتقان، ووفقاً لذلك تعني كلمة جودة "القيام بأداء العمل بإتقان وعلى الوجه المطلوب والمقبول. كما أمرنا الله و"رسول صلى الله عليه وسلم بذلك في كثير من الآيات والأحاديث كقوله تعالى: { الَّذِي خَلَقَ الْمَوْتَ وَالْحَيَاةَ لِيَبْلُوَكُمْ أَيُّكُمْ أَحْسَنُ عَمَلًا وَهُوَ الْعَزِيزُ الْعَفُورُ } (سورة الملك، الآية:2) وقوله صلى الله عليه وسلم: (إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه)."³

■ الجودة من وجهة نظر الأكاديمية الفنية الألمانية تعني " غضب الزبون لرداءة المنتج."

■ عند كروسي الجودة هي " المطابقة للمتطلبات."

■ عند deming "الجودة ينبغي أن تستهدف حاجات المستهلك الحالية والمستقبلية."⁴

■ الجودة من وجهة نظر فيشر هي " مفهوم مجرد يعني أشياء مختلفة للأفراد المختلفين. وأنها في مجال الصناعة تعني كم يكون الأداء أو خصائص معينة ممتازة خصوصاً عند مقارنتها مع معيار موضوع من قبل العميل أو المؤسسة."

■ يرى feignbaum الجودة بأنها: " المزيج الكلي لخصائص السلعة أو الخدمة المتأتي من التسويق، الهندسة التصنيع، والصيانة، والذي من خلاله ستلبي السلعة أو الخدمة في الاستعمال توقعات العميل."

ابن منظور، لسان العرب، دار المعارف للنشر، المجلد الأول، القاهرة، متاح على الخط 1.
تم الاطلاع في 07 / <https://ia700800.us.archive.org/23/items/WAQlesana/lesanap.pdf>، ص 720، 02/2016.

يوسف حليم الطائي وآخرون، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، دار اليازوري العلمية للنشر، الأردن، 2009، ص 56.

ياسر محمد محجوب حمد السيد، تحديث معايير ضمان جودة التعليم العالي وأثره في تطوير أنظمتهم 3. ومخرجاته التعليمية بالوطن العربي، ورقة مقدمة في المؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان جودة التعليم العالي، الجامعة الخليجية، مملكة البحرين، ما بين 4-5 ابريل 2012، ص 527.

عواطف إبراهيم الحداد، إدارة الجودة الشاملة، دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 13. 4.

الفصل الاول : ماهية إدارة الجودة الشاملة

يرى Bank أنها: "الإشباع التام لاحتياجات العميل بأقل تكلفة داخلية." وحسب Mitra يرى الجودة على أنها: "ملائمة السلعة أو الخدمة لتلبية الاستعمال المقصود منه كما يطلبه العميل."¹

كما تعرف الجمعية الأمريكية للجودة الجودة بأنها: "الهيئة أو الخصائص الكلية للسلعة أو الخدمة التي تعكس قدرتها على تلبية حاجات صريحة وضمنية."²

أما معهد الجودة الفيدرالي الأمريكي فقد عرف الجودة بأنها "أداء العمل الصحيح بشكل صحيح من المرة الأولى مع الاعتماد على تقييم المستفيد في معرفة مدى تحسن الأداء."³

ومن مما تم التطرق له من تعاريف للجودة نرى أنها تأخذ عدة جوانب يصعب حصرها في دائرة ضيقة إلا أنه يمكن القول بأنها تعني الإتقان أو المواصفات أو العمل الصحيح للسلعة أو الخدمة وفق حاجات الزبون.

2- تعريف إدارة الجودة الشاملة

لقد وردت جملة من التعاريف المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة نذكر أهمها في ما يلي:

أ- بالنسبة لوليم إدوارد ديمينج إدارة الجودة الشاملة هي "طريقة الإدارة المنظمة التي تهدف إلى تحقيق التعاون والمشاركة المستمرة من طرف العاملين بالمؤسسة، من أجل تحسين السلعة أو الخدمة والأنشطة التي تحقق رضا العملاء وسعادة العاملين ومتطلبات المجتمع."⁴

ب- المنظمة الدولية للتوحيد القياسي IOS ترى أن إدارة الجودة الشاملة هي "مدخل للإدارة في المؤسسة، يركز على الجودة، ويبنى على مشاركة كل أعضائها، ويستهدف النجاح في الأجل الطويل من خلال إرضاء العميل، وتحقيق المنافع لجميع أعضاء المؤسسة والمجتمع."⁵

ج- منظمة الجودة البريطانية عرفت إدارة الجودة الشاملة على "أنها الفلسفة الإدارية للمؤسسة التي تدرك من خلالها تحقيق كل من احتياجات المستهلك وكذلك تحقيق أهداف المشروع معا."⁶

رعد عبد الله الطائي، عيسى قدارة، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري للنشر، الأردن، 2008، ص 29.

رعد عبد الله الطائي، عيسى قدارة، مرجع سابق، ص 29.

مصطفى نمر دعمس، إدارة الجودة الشاملة في التربية والتعليم، دار غيداء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 217.

مدحت أبو النصر، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008، ص 4.64.

مدحت أبو النصر، مرجع أعلاه، ص 66.

الفصل الاول : ماهية إدارة الجودة الشاملة

د- قام كل من (Steven & Ronald ,clair) بتعريف الكلمات الثلاثة لإدارة الجودة الشاملة كما يلي:

الإدارة Management: تعني تطوير القدرات التنظيمية والقيادات الإدارية كي تصبح قادرة على التحسين المستمر وتحافظ على مستوى عالي من جودة الأداء. الجودة Quality: هي تحقيق رغبات الزبائن والمستفيدين وتوقعاتهم من السلع والخدمات، وحتى على مستوى أعلى من تلك التوقعات.

الشاملة Total: هي إدخال عناصر العمل كلها بالمؤسسة في التحديد والتعريف الدقيق لحاجات الزبون أو المستفيد ورغباته من سلع المؤسسة وخدماته، والعمل على بذل الجهود في سبيل تحقيق تلك الغايات.¹

ه- عرف ارموند فيجنباوم الجودة الشاملة بأنها "نظام فعال يهدف إلى تكامل أنشطة تطوير المنتج وإدامة الجودة وتحسين الجودة التي تؤديها المجاميع المختلفة في المؤسسة بما يمكن من تحقيق أكثر المستويات الاقتصادية في الإنتاج والخدمات والتي تؤدي إلى رضا الزبون بشكل كامل".²

ومما تم تناوله من تعريفات نستنتج أن إدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارية تمكن المؤسسة من تحقيق الجودة والاستمرارية في التحسين والتطوير لخدماتها ومنتجاتها بشكل يرضي عملائها ويحقق أهدافها.

قد يحدث خلط بين مفهوم الجودة الشاملة والايزو 9001 وهي المواصفات الخاصة بنموذج الجودة التي تغطي المجالات التالية: التصميم، التطوير، الإنتاج، الفحص، الاختبار، التركيب والخدمة، وتنطبق هذه المواصفات على الشركات التي تتعامل في منتج ما منذ التصميم حتى التسليم إلى العميل وخدمة ما بعد البيع، سواء كان المنتج مملوكاً للشركة أو ينتج بناء على ترخيص من المالك الأصلي. وسنحاول توضيح الاختلاف هذا من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم 02: أوجه الاختلاف بين الجودة الشاملة

خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص 74. 6.

يوسف حليم الطائي وآخرون، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، مرجع سابق، ص 194-195.

نزار عبد المجيد البرواري، لحسن عبد الله باشيو، مرجع سابق، ص 146. 2.

الفصل الاول : ماهية إدارة الجودة الشاملة

ISO 9001-2000	إدارة الجودة الشاملة	
التركيز على الزبون حيث يبدأ نموذج نظام إدارة الجودة بمتطلبات العميل وينتهي بتحقيق الرضا للزبائن	تهتم وتركز على الزبون بشكل كبير	1
تؤكد على تحسين فاعلية نظام إدارة الجودة باستمرار من خلال استخدام سياسة الجودة وأهداف الجودة ونتائج التدقيق وتحليل المعطيات والأعمال التصميمية والوقاية ومراجعة الإدارة	تركز على التحسين المستمر وتعدده مبدأ أساسي من مبادئها	2
التأكيد على تحديد إجراءات المراقبة والقياس التي سيتم تنفيذها وتحديد الأجهزة اللازمة لذلك	استخدام الأساليب الإحصائية والعلمية في إدارة وتحسين الجودة	3
تحديد مسؤولية الإدارة من خلال تحديد السياسات الخاصة بالجودة والالتزام بها ضمن المنظمة ووضع إطار لمراقبتها والتأكيد على تنفيذها	يتطلب تحديد سياسات الجودة والالتزام بها من قبل الإدارة والعاملين في المنظمة	4
حددت متطلبات التوثيق إعداد دليل خاص للجودة	يتطلب تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة وضع دليل للجودة	5
تحديد الأفراد الذين يقومون بأعمال تؤثر على جودة المنتج من ذوي الكفاءة والخبرة والمهارة مدركين أهمية نشاطاتهم في إنجاز أهداف الجودة	تسعى إلى مشاركة العاملين بشكل واسع وكبير	6
التأكيد على مراقبة وقياس خصائص المنتج للتأكد من أنه قد تمت تلبية متطلبات الزبون والمحافظة على المطابقة لمعايير القبول	الاهتمام بالتصميم السليم للسلع والخدمات لتحقيق رضا الزبون	7
القيام بتخطيط نظام إدارة الجودة من أجل تلبية المتطلبات الخاصة بنظام إدارة الجودة بالإضافة إلى أهداف الجودة والتأكد من تنفيذ هذه الخطط	التخطيط لعملية تأسيس أهداف الجودة الطويلة الأمد في المستويات التنظيمية العليا	8

مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية الاقتصاد، تخصص إدارة أعمال، جامعة دمشق، 2010، ص 18.

الفصل الاول : ماهية إدارة الجودة الشاملة

المبحث الثاني : تطبيق الجودة الشاملة وأهميتها

المطلب الاول : مبادئ تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

تقوم فلسفة إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من المبادئ التي يمكن للإدارة أن تتبناها من أجل الوصول إل أفضل أداء ممكن¹.

➤ **التركيز على الزبون** : إن هذا التركيز لا يقتصر على الزبائن الخارجيين للمؤسسة الذين تركز كل وقتها و جهودها من أجل تحفيزهم على شراء منتجاتها ، بل يشمل هذا التركيز أيضا على العاملين داخل المنظمة ، و هم الذين يتوقف على أدائهم تحقيق مستوى الجودة المطلوب.

➤ **التركيز على العمليات و النتائج معا** : فالنتائج المعيبة تعتبر مؤشرا لعدم الجودة في العمليات ذاتها و من تم يجب ايجاد حلول مستمرة للمشاكل تفترض سبيل نوعية المنتجات أو الخدمات .

➤ **الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها** : و أعمال هذا المبدأ تتطلب استخدام معايير مقبولة لقياس جودة المنتجات و الخدمات أثناء عملية الإنتاج بدلا من استخدام مثل هذه المعايير بعد وقوع الأخطاء . و من خلال جودة المنتجات و الخدمات يمكن تلبية احتياجات الزبائن . فمثلا يتحدد مدى جودة الخدمة في شركات الطيران بمدى احتياجات المسافرين و منها عدم التأخر عن الإقلاع و وصول الحقائق سليمة و اخبار المسافرين بكل تفاصيل الرحلة و أثناء الطيران عند الوصول .

➤ **تعبئة خبرات القوى العاملة (تدعيم الأفراد)** : تفترض المفاهيم الإدارية التقليدية أن القوى العاملة تتكون من أفراد لا يهمهم سوى الحصول على الأجر ، ولكن في ظل مفاهيم إدارة الجودة الشاملة يعتبر التعويض المالي و هو أحد الطرق التي يمكن بها مكفأة العاملين.

فلقد أثبتت الدراسات أن العاملين لا يعتبرون الأجر هو الحافز الوحيد بل يحبون أن تقابل جهودهم بالثناء و من تم يجب إشعارهم بذلك " و الدافع كما هو معروف يعبر عن حاجة أو رغبة ناقصة أو غير مشبعة يريد الفرد إشباعها ، و تظهر في السلوكيات اليومية ، تساعد الاتجاهات الإيجابية للأفراد في العمل مع بعضهم البعض بفعالية ، بينما تضع الاتجاهات السلبية حواجز تمنع الاتصال الفعال ، و بعبارة أخرى فإن الجودة هي نتيجة السلوكيات الإيجابية للموظف . و لتحقيق الجودة يجب أن يتم تلك السلوكيات التي تؤدي إلى النتائج الإيجابية ثم تقييم الموظفين مما يحفزهم على تكرار هذه السلوكيات الإيجابية².

سونيا محمد البكري : ادارة الجودة الكلية- مرجع سابق- 2002 ص ص 52-53 1

. ريتشارد ويليامز : مرجع سبق ذكره ص ص 23-26 2

الفصل الاول : ماهية إدارة الجودة الشاملة

و للوصول إلى هذا المستوى من المشاركة للعاملين (تطوير مشاركة العاملين من مستوى مشاركتهم كعاملين أو مشاركين في الإدارة إلى مستوى المشاركة كمالين للمنظمة) فإنه يقع على مسؤولية الإدارة العليا و مسؤولي إدارة الموارد البشرية في هذه المنظمات المبادرة باتخاذ بعض الأفعال التي تحدث تغييرا في ثقافة المنظمة تتمثل في الاندماج بين أربعة ممارسات و هي¹:

- ❖ التعليم .
- ❖ القدرة .
- ❖ التمكين .
- ❖ المكافأة و التحفيز .

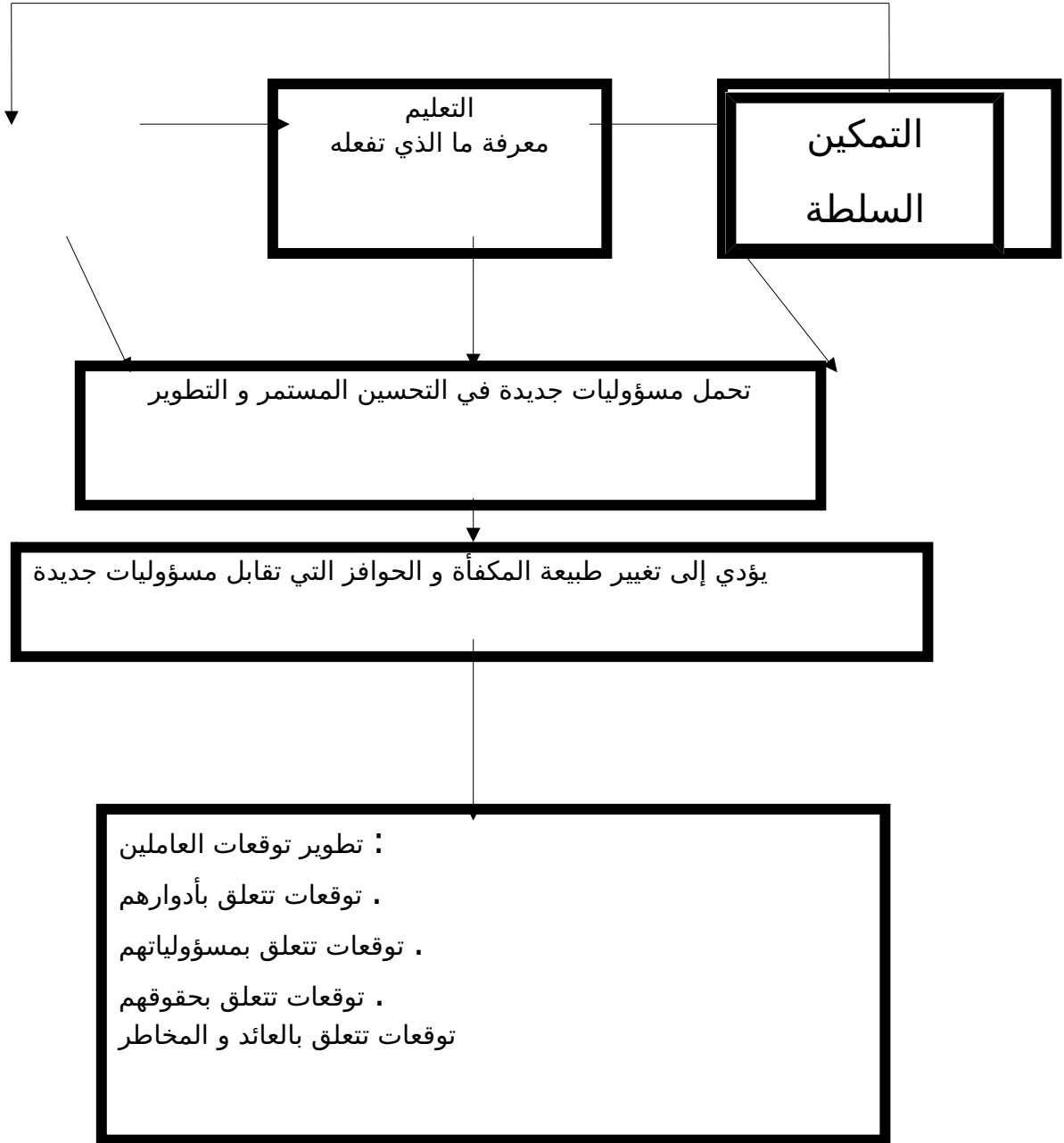
إن عنصر التمكين يعني منح العاملين القوة و السلطة و الحرية الكاملة لاتخاذ القرارات و التصرفات اللازمة لإنجاز أعمالهم، و هو بذلك عمل لعنصري التعليم و القدرة . حيث ساهم تطبيق الممارسات الإدارية الأربعة السابقة الذكر في توجيه و تطوير توقعات العاملين و تحويلها من توقعات تركز على الحضور التي يحصلون عليها من التنظيم (الأجر) إلى توقعات تركز على علاقتهم بالعمل في ظل تطبيق المبادئ الحديثة لمنهج إدارة الجودة الشاملة حيث يحمل العاملون في هذه المنظمات توقعات تشمل :

1. توقعات تتعلق بأدوارهم .
2. توقعات تتعلق بمسؤوليتهم .
3. توقعات تتعلق بحقوقهم .
4. توقعات تتعلق بالعائد و المخاطر .

1 . فاتن احمد ابوبكر : مرجع سبق ذكره ص ص 68-69

الفصل الاول : ماهية إدارة الجودة الشاملة

الشكل رقم (1) : العلاقة بين عناصر : التمكين و القدرة و التعليم و توقعات العاملين في منهج إدارة الجودة الشاملة



**المصدر: خضير كاظم محمود : إدارة الجودة و خدمة العملاء :
دار المسيرة للنشر و التوزيع- عمان - ط 1 - 2002 - ص 25**

الفصل الاول : ماهية إدارة الجودة الشاملة

5- إتباع المنهج العلمي في اتخاذ القرارات :

القرار عبارة عن اختيار يتم من بين بديلين أو أكثر من البدائل المتاحة و هو اختيار البديل الأفضل للوصول إلى الأهداف . و تبنى إدارة الجودة الشاملة مفهوم مؤسس لحل مشكلات من خلال فرص التحسين يشترك في تنفيذه الجميع من مديري و عمال و زبائن من خلال التفهم الكامل للعمل و مشكلاته و كافة المعلومات التي تتخذ على أساسها القرارات و هو ما يجب أن يعتمد جهاز كفاء للمعلومات ، يسمى نظام معلومات إدارة الجودة الشاملة .

6- التغذية العكسية :

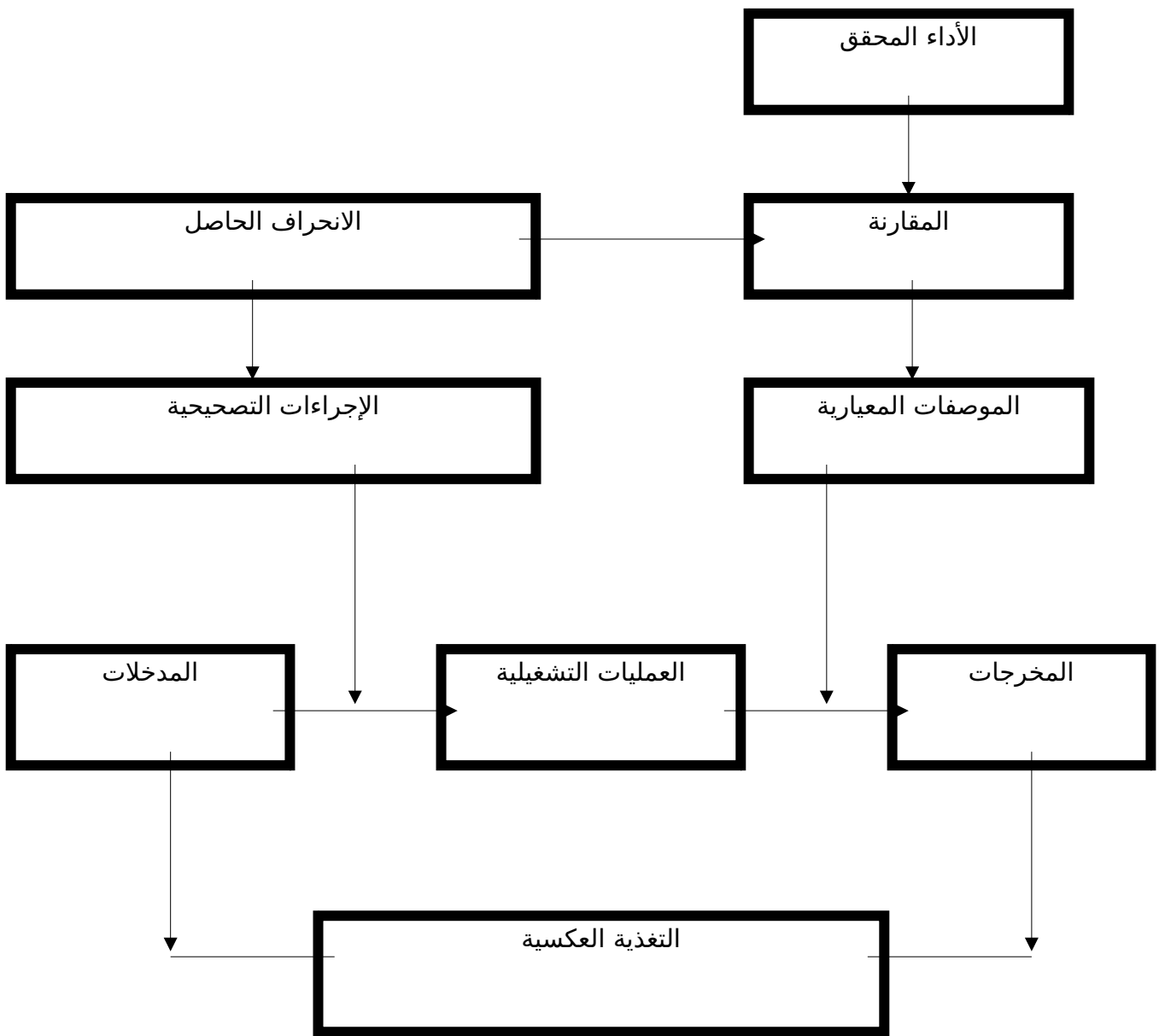
إن التغذية العكسية عبارة عن معلومات مرتدة عن كفاءة و فاعلية المخرجات حتى يتم الاستمرار على نفس المستوى إذا كانت المعلومات ايجابية . أو يتم التغيير إذا كانت المعلومات سلبية . وهذا المبدأ يتيح للمبادئ الخمسة السابقة الذكر أن تؤتي ثمارها ، من هنا فإن إدارة المعلومات تعتبر التحدي الأكبر لما لها من علاقة وطيدة في تحسين الجودة للسلعة أو الخدمة مما يشكل إسهاما في جهود الجودة الشاملة ، و يساعد توافر المعلومات على :

- التركيز على العميل .
 - تلبية الالتزامات .
 - إدارة عملية التصنيع و التخلص من المخلفات .
 - اشتراك العاملين و تدعيمهم و تزويدهم بالطاقة الواقعة .
 - استمرار جهود التحسين المستمر و التنسيق بين الأنشطة .
- و يتضح من هذا أن توافر المعلومات و بثها على كل مستويات المنظمة يمكن من التعرف على رغبات العملاء ورصد حاجاتهم و معرفة متطلباتهم و الكشف عن أسباب استخدام المنتجات الجديدة أو المنتجات المنافسة ، مما يساعد على تلبية احتياجات العملاء . كما أن توفر المعلومات يمكن من مراقبة مصادر التوريد من حيث التكلفة و الجودة مما يضمن تلبية الاحتياجات في الوقت المحدد Just in time أي توافر المعلومات يمكن المنظمة من ان تأخذ قراراتها بناء على رصد و اكتشاف إشارات من عملائها : و ترجمتها إلى مستويات الجودة التي يريدها هؤلاء العملاء ، و استغلالها و بالتالي التوجه بالعميل و ينعكس هذا على فلسفة المنظمة : و المحافظة على مركزها التنافسي في السوق.

الفصل الاول : ماهية إدارة الجودة الشاملة

و الشكل الموالي (2) يوضح المقصود .

الشكل رقم (2) دور التغذية العكسية في تحسين الجودة



المصدر : خضير كاظم محمود : إدارة الجودة و خدمة العملاء : دار المسيرة للنشر و التوزيع- عمان - ط 1 - 2002 - ص 25

الفصل الاول : ماهية إدارة الجودة الشاملة

المطلب الثاني اساليب وأدوات وأهمية ادارة الجودة الشاملة اولاً : الاساليب

حتى تحقق إدارة الجودة الشاملة هدفها المنشود لابد لها أن تستعين باستعمال مجموعة من الأدوات والأساليب حيث يمكن تصنيف طرق وأساليب تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مجموعتين رئيسيتين هما:¹

1- مجموعة جمع البيانات

وتشمل عدة طرق جوهرية يمكن إجمالها فيما يلي:

أ- التعرف على السوق:

هو أسلوب يتبع لقياس المنتجات والخدمات والممارسات في ضوء آراء المنافسين والخبراء في المجال، ومن ثم فهو يساعد من يستخدمه على فهم موقع المؤسسة بالنسبة للمؤسسات الأخرى التي تعمل في نفس المجال ومن هنا فهو يساعد على تحديد الجوانب التي تحتاج إلى تطوير.

ب- العصف الذهني:

هو أسلوب يتبع لتوليد قائمة من الأفكار الإبداعية في ظل بيئة مشجعة ومؤيدة في فترة زمنية محددة ويستخدم هذا الأسلوب لتوليد الأفكار فقط لكنه لا يتطرق لتحليلها، ويمكن استخدامه في توليد الأفكار الجديدة من خلال مشاركة جميع العاملين للحصول على أكبر عدد ممكن من الأفكار والتي يتم مناقشتها لاستخلاص أهم الأفكار الملائمة للتنفيذ.

ج- مجموعة العمل:

هي عبارة عن طريقة محكمة البناء يمكن من خلالها أن نستخدم مجموعة من الأفراد لاستنتاج وتحديد الأولويات وترتيبها في قائمة، حيث يقوم كل فرد من أفراد المجموعة بتحديد الأولويات من وجهة نظره ثم يتم تحديد الأولويات من وجهة نظر المجموعة ككل ويساعد هذا الأسلوب على تحديد الأولويات الأفكار واتخاذ القرارات عن طريق المدخلات التي يسهم فيها جميع المشاركين.

د- التصور العقلي:

هو عبارة عن أسلوب يتم من خلاله استخدام خيال الأفراد ذوي الخبرة والمعرفة لوصف وتحديد المخرجات المرغوبة والظروف المطلوب توافرها لتحقيق هذه

يزيد قادة، واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائرية (دراسة تطبيقية على 1. متوسطات ولاية سعيدة)، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص حوكمة الشركات، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2011-2012، ص ص 24-25

الفصل الاول : ماهية إدارة الجودة الشاملة

المخرجات، وهذه العملية تساعد على وضع وتحديد تصور بصري في موقف ما وإيجاد صورة مفصلة للموقف المثالي وتحديد العوائق التي تقف في سبيل التطوير.

2- مجموعة تحليل البيانات

وتشمل ثلاث أساليب أساسية هي:

أ-جدول باريتو:

يقدم هذا الجدول طريقة للفصل بين المشكلات الجوهرية والمشكلات الثانوية البسيطة ويعتمد على رؤية عالم الاجتماع والاقتصاد الإيطالي (باريتو 1848-1923) التي تبين بان 20% من المشكلات هي تعد مشكلات جوهرية أما 80% الباقية فتكون مشكلات ثانوية بسيطة.

يتضمن أسلوب باريتو أربع خطوات وهي:

- التركيز على تحديد المشكلة التي تحتاج إلى دراسة والأكثر أهمية؛
- جمع البيانات المتعلقة بالعملية وتنظيمها طبقاً لأولوياتها وأهميتها؛
- تحديد الأسباب المحتملة والعناصر المساهمة وذلك باستخدام البيانات المجمعة في الخطوة الثانية؛
- وضع البيانات المجمعة في جدول يتم من خلاله فصل المشكلات في صورة أكثر تحديداً.

ب-الرسم البياني للسبب والأثر:

تستخدم هذه الطريقة العلاقة بين المخرجات المعطاة وكل العوامل التي تؤثر في هذه المخرجات ويطلق على هذا الأسلوب رسم (Ishikawa ايشيكاوا) ويتم تصميمه بهدف¹:

- تحديد العناصر التي تسبب مخرج ايجابي أو سلبي؛
 - التركيز على مشكلة محددة وعدم التشتت في مناقشات جانبية؛
 - استخدام مدخل محكم البناء لتحديد الأسباب الحقيقية لوجود اثر ما؛
 - تحديد المناطق التي تكون فيها البيانات غير كافية.
- وعند استخدام هذا الأسلوب نبدأ بتحديد الأثر المطلوب تحليله ثم نحدد بعد ذلك قائمة بمجموعة العناصر الرئيسية التي تؤثر فيه (السياسات، الإجراءات، الأفراد، المباني، التجهيزات) ثم نركز على تحديد قائمة بالأسباب حسب أهميتها وأخيراً يتم وضع نموذج مبسط للسبب والأثر.

ج-الرسم البياني للتشابه:

تمثل هذه الطريقة أسلوب لتنظيم ووضع المعلومات اللفظية في نموذج بصري ويبدأ هذا الأسلوب من خلال أفكار محددة، ثم ينطلق بعد ذلك إلى الأمام باتجاه مجموعات عرضية ويمكن أن يساعد هذا الأسلوب على:

- تنظيم وتقديم بناء يتضمن قائمة بالعناصر التي تساهم في حل المشكلة؛
- تحديد الجوانب التي تكون الحاجة فيها إلى التطوير ضرورية وملحة.

1.يزيد قادة، مرجع سابق، ص 1.26

الفصل الاول : ماهية إدارة الجودة الشاملة

عند استخدام هذا الأسلوب نبدأ بتحديد المشكلة ثم توليد الأفكار ثم تصنيف هذه الأفكار في مجموعات ثم تحديد أوجه التشابه، وذلك من خلال تصميم بطاقات تحتوي كل بطاقة منها على عبارة بسيطة تعطي وصف لمجموعة كاملة من الأفكار وفي النهاية يكون التركيز على وضع رسم بياني أو جدول للتشابه من خلال بطاقات ومجموعات الأفكار المبتكرة.

ثانياً : أهمية إدارة الجودة الشاملة

يمكن توضيح أهمية إدارة الجودة الشاملة من خلال الآتي¹:

- 1- أنها تؤدي إلى تخفيض التكلفة وزيادة الربحية؛
- 2- تحسن من جودة المنتج أو الخدمة النهائية كما تؤدي إلى تخفيض حجم الموارد المبدرة؛
- 3- تساهم إدارة الجودة الشاملة في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة في السوق في ظل الظروف التنافسية التي تواجه مؤسسات الأعمال؛
- 4- تساعد على اتخاذ القرارات وحل المشكلات بسهولة وبسر، وتدعم الترابط والتنسيق بين أطراف المؤسسة ككل؛
- 5- تمكن العاملين من استغلال الوقت بشكل أكثر كفاءة؛
- 6- تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة أصبح ضرورياً للحصول على بعض الشهادات الدولية مثل ISO9000*؛
- 7- تمكن من التغلب على العقبات التي تحول دون تقديم منتجات ذات جودة عالية؛
- 8- تسهم في تنمية الشعور بوحدة المجموعة وعمل الفريق والاعتماد المتبادل بين الأفراد والشعور بالانتماء في بيئة العمل؛
- 9- توفر المزيد من الوضوح للعاملين، وتزيد في الثقة بين أفراد المؤسسة ككل؛
- 10- تحسن سمعة المؤسسة في نظر العملاء والعاملين.
- 11- تحقيق الأداء العالي للجودة في جميع المواقع الوظيفية وعدم اقتصرها على السلع والخدمات.²

البعد الفلسفي لإدارة الجودة الشاملة :

إن أي تحليل لا بد أن يستند إلى فلسفة معينة ، حيث تترك هذه الأخيرة بصماتها عليه. انطلاقاً من هذه الفكرة يمكن القول أن الفلسفة التي اعتنقها مفكروا المدرسة الكلاسيكية كان لها أثر كبير على تحليلهم . و إن المنظمات الإنسانية تعتبر نظماً رشيدة ، جعل تركيزهم ينصب أساساً على مفهوم الكفاءة في جانبه الإقتصادي الداتي للمنظمة الواحدة. وهذا كان بدوره ناتجاً أساساً عن اعتناقهم

1. لعللي بوكميش، إدارة الجودة الشاملة ايزو 9000، دار الراجة للنشر، الأردن، 2011، ص ص 95-96*. يرمز مصطلح (ISO) لاسم المنظمة الدولية للتقييس أو المواصفات التي تأسست في عام 1947 ومقرها جنيف السويسرية، والرقم 9000 هو رقم الإصدار الذي صدر تحته المعيار أو المواصفة.

محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر، الأردن، 2005، ص 54.

الفصل الاول : ماهية إدارة الجودة الشاملة

للنظرة المغلقة اتجاه المنظمة ، أي أن المنظمة تعيش و تتحرك في ظل نظام مغلق ينعدم فيه تفعيل ظاهرة التأثير والتأثر بين المنظمة و محيطها الخارجي . وفقا لهذه الفكرة ، تكون المنظمة أمام حالة أين تمارس فيها نشاطها الإقتصادي بمعزل عن وجود قوى خارجية يمكن أن تشكل قيда على تسييرها .

"ومن جهة أخرى يكمن العمق الفلسفي لنظام الجودة الشاملة في تعريف النظام من زاوية تحليل النظم . بصفته مجموعة من الأجزاء التي تتفاعل و يؤثر كل منها على الآخر لخدمة الهدف العام . و بالتالي إذا افترضنا أن الهدف العام يتمثل في تقديم سلعة أو خدمة تتلقى قبولا و إرضاء المستفيد النهائي منها إلى أقصى حد ممكن من حيث الجودة و يجب حينئذ على كافة المستويات المختلفة التعاون من أجل تحقيق الهدف الكلي من خلال المعارف الفنية و السلوكية في حدود المناخ التفاعلي للمنظمة و البيئة المحيطة بها"¹

نفس التحليل و الإتجاه ذهب إليه د . علي السليمي في تحديده للمنطلقات الفكرية لإدارة الجودة الشاملة حين يرى " من الأخطاء الشائعة في التطبيق الإداري اعتبار " إدارة الجودة الشاملة مجرد تقنية جديدة ، و التوجه إلى التعامل معها بنفس المنطق الذي تتعامل به الإدارة حين تشتري جهازا جديدا مثلا أو حين تستخدم إصدارا جديدا من برمجيات الحاسب الآلي ، و تعتبر أن القضية هي مجرد الحصول على مجرد التقنية و الضغط على الزر فيتم تشغيلها و تفعيلها . ويتضح السبب في خطأ هذا التوجه حين تتمثل المنطلقات الفكرية الأساسية وراء انتشار و نجاح تقنية " إدارة الجودة الشاملة " و التي توضح أن قبول الإدارة الشاملة لا يتحقق إلا إذا نجحت في تكوين فلسفة إدارية شاملة تقوم على الأسس التالية :

1. الإعتراف بحقيقة المتغيرات الحاصلة و المتوقعة و قبول مبدأ التغيير باعتباره حقيقة يتوجب التعامل معها بإيجابية ، أي تطبيق مفاهيم إدارة التغيير .
2. الإقتناع بأهمية المناخ المحيط بالمنظمة و أهمية استحداث أساليب تطبيق مفهوم الإدارة المتفتحة على المناخ OPEN MANAGEMENT .
3. إدراك الواقع الجديد الناشئ عن العولمة ، أي ضرورة التعامل بفكر الإدارة العولمية Global management .
4. الإعتراف بالسوق و أليته باعتباره أساس نجاح الإدارة .
5. أهمية استعاب التقنيات الجديدة و المتجددة . و استثمارها في تقديم خدمات أفضل ، و هذا ما يتم الآن تحت شعار التحول نحو المنطقة الإلكترونية .
6. الإهتمام بالعملاء و ضرورة تحقيق رضاهم ، و اتباع منهجية و مناهج الإدارة الموجهة برغبات العملاء ، سواء كانوا العملاء الخارجيين (الزبائن) أو العملاء الداخليين و هم العاملون الذين يتبادلون المنافع من خلال ما يقوم به كل منهم من أعمال يعتمد عليها الآخرون في انهاء أعمالهم هم .
7. الإعتراف بأهمية المورد البشري و قيمة المساهمات التي يوفرها في تحسين الأداء و تطوير الخدمات للمستخدمين إن أعطوا الفرصة .

ريتشارد ل- ويليامز - مرجع سبق ذكره - ص 83 1

الفصل الاول : ماهية إدارة الجودة الشاملة

8. الإقتناع بمفهوم النظم و النظر إلى المنظمة باعتبارها منظومة متناغمة ومن تم ضرورة تجانس مستويات الجودة في كل أجزائها .
9. اعتبار تحقيق الأهداف و النتائج هو الغاية الأساسية للمنظمات ، و أن العمليات و الأنشطة إنما هي وسائل و آليات ، أي أن الإدارة توجه بالنتائج.¹
- و يتم إتباع مجموعة من الطرق بتطافر الأداء الإنساني، و الأداء التكنولوجي لضبط الجودة البشرية ، و الجودة التقنية من أجل الحصول على الجودة الكلية و الشاملة و التي تحتاج إلى جودة البيئة و المناخ التفاعلي للمنظمات لتحقيق الهدف العام . و يمكن القول ايضا انه لا يمكن الحصول على منتج ذو جودة على مستوى المنظمة إلا من خلال الجهود التي يقدمها الأشخاص العاملون في مختلف الأنظمة الجزئية للمنظمة.
- و يمكن أن نخلص إلى أن نظام الجودة الشاملة لا يخرج عن كونه امتداد لحلقات التطوير و التغيير الفعال و المستمر حيث تحسين الأداء و الاهتمام بعناصر الإنتاج و من تم فهو مدخل من مداخل التطوير التنظيمي شأنه شأن الكثير من قضايا التطوير التنظيمي مثل التغيير و الريادة و بناء فريق العمل.
- فنظام الجودة الشاملة في الواقع ما هو إلا جزء لا يتجزء من التغيير المستمر الذي يعيشه لخدمة المستخدم إنها للسلعة أو الخدمة ، من منطلق كون الإدارة عملية اجتماعية ، من الناس و إلى الناس و ابداع و تغيير فعال في سبيل الإختيار الأفضل و الإستخدام الأمثل للموارد المتاحة "².
- من خلال هذا العرض نلاحظ أن نظام الجودة الشاملة يرتكز على محاور و مكونات أساسية هي.³
1. محور يرتكز على الجودة باعتبار المنظمات التي تنتج منتجات ذات جودة سوف تحقق أحسن النتائج ز هو عامل مهم لبقاء المؤسسة أكبر مدة ممكنة .
 2. محور يرتكز على العامل الإنساني : من حيث التدريب و الإبداع و بناء فرق العمل و الإتصالات و التغيير و التطوير و الإلتزام و ضمان فاعلية الإتصالات.
 3. اعتبار المنظمة نظام مفتوح على المحيط و ادراك المنافسة و تطوير استراتيجية منافسة .
 4. الجودة الشاملة هي مهمة و مسؤولية الإدارة العليا في أسلوب تطوير مستمر .

علي السلمي - مرجع سابق - ص ص 133-134 1

سعيد يسين - عامر علي - محمد عبد الوهاب. الفكر الإداري المعاصر . ط 2 القاهرة 1998 ص 2 2

يوسف بومدين : تاهيل المنتجات التصديرية في اطار تسيير الجودة الشاملة -دراسة حالة المعمل الجزائري للمصبرات- رسالة ماجستير-جامعة الجزائر كلية العلوم 3
الاقتصادية والتسيير 2001ص 32

الفصل الاول : ماهية إدارة الجودة الشاملة

خلاصة الفصل الأول:

من خلال دراستنا للفصل الأول يمكننا القول أن الجودة خلت خطوات كبيرة للوصول إلى ما يعرف اليوم بإدارة الجودة الشاملة التي أضحت مطلب كل المؤسسات الإنتاجية والخدمية على حد سواء، لكونها فلسفة إدارية تمكن المؤسسة من تحقيق الجودة والاستمرارية في التحسين والتطوير لخدماتها ومنتجاتها بالشكل الذي يلبي حاجة المستفيدين منها، معتمدة في ذلك على أساليب وأدوات بمعايير عالمية تساعدها على تحقيق أهدافها المنشودة.

الفصل الثاني
تطبيق ادارة الجودة
الشاملة في
مؤسسات التعليم
العالى

الفصل الثاني : تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليم العالي

تمهيد:

إن جودة التعليم تعد من التحديات الكبيرة التي تواجهها جميع المؤسسات التعليمية وبالخصوص الجامعية، منها الأمر الذي دفع بالعديد منها لتبني مفاهيم إدارة الجودة الشاملة كنسق تعليم نظامي يعكس السياق الاجتماعي والاقتصادي العام بهدف رفع مستوى التعليم والتعلم والتركيز على الكفاءة النوعية لمخرجاته. ومع بروز الأصوات المنادية بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم سعى الباحثون لمحاولة تطويع مفاهيم إدارة الجودة الشاملة عليه، وبالأخص التعليم العالي لما له من أهمية في المجتمع ككل. وسنحاول من خلال هذا الفصل تناول مختلف هذه الجوانب من خلال مبحثين كالتالي:

المبحث الأول: إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي
المبحث الثاني: أساسيات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

الفصل الثاني : تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليم العالي

المبحث الاول: إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

لقد كان للتغيرات السريعة التي مرت بها كافة القطاعات الاجتماعية والاقتصادية الأثر في بروز الأصوات المنادية بالجودة التعليمية، وفق مبادئ إدارة الجودة الشاملة ولاسيما الجامعية منها.

المطلب الأول: تعريف إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

وردت عدت وجهات نظر في تعريف إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي نذكر من بينها:

1- إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي تعرف على أنها: " نظام يتم من خلاله تفاعل المدخلات، وهي الأفراد والأساليب والأجهزة لتحقيق مستوى عال من الجودة حيث يقوم العاملون بالاشتراك بصورة فاعلة في العملية التعليمية والتركيز على التحسين المستمر للجودة لإرضاء المستفيدين."¹

2- من وجهة نظر رودز إدارة الجودة الشاملة تعرف بأنها: "عملية إدارية إستراتيجية تركز على مجموعة من القيم، تستمد طاقة حركتها من المعلومات التي تتمكن في إطارها من توظيف مواهب العاملين واستثمار قدراتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم على نحو إبداعي لتحقيق التحسن المستمر."²

3- يعرف النجار إدارة الجودة الشاملة بأنها: " أسلوب متكامل يطبق على الجامعة ومستوياتها كافة ليوفر للعاملين وفرق العمل الفرصة لإشباع حاجات الطلبة والمستفيدين من عملية التعليم."³

4- يرى (فريوان) بأنها: " قدرة المؤسسة التعليمية على رسم السياسات وإنجاز المهمات التي من شأنها أن تطور سلوك المتعلم ليكون قادراً على الإبداع والتجديد بما يواكب العصر."³

5- وفقاً لما تم الاتفاق عليه في مؤتمر اليونسكو للتعليم الذي أقيم في باريس في أكتوبر (1998) نص على أن الجودة في التعليم العالي:

محمد عوض الترتوري، أغادير عرفات جوبحان، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.1. والمكتبات ومراكز المعلومات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، 2009، ص 76

محمد عوض الترتوري، أغادير عرفات جوبحان، مرجع سابق، ص 2.77

محمد جبر دريب، معوقات ومتطلبات الجودة والتطبيقات الإجرائية لضمانها في التعليم الجامعي، مجلة.3. كلية التربية للبنات للعلوم الإنسانية، العدد الخامس عشر، الكوفة، 2014، ص 92

الفصل الثاني : تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليم العالي

" مفهوم متعدد الأبعاد ينبغي أن يشمل جميع وظائف التعليم وأنشطته مثل: المناهج الدراسية، والبرامج التعليمية، والبحوث العلمية، والطلاب، والمباني والمرافق والأدوات، وتوفير الخدمات للمجتمع المحلي، والتعليم الذاتي الداخلي، وتحديد معايير مقارنة للجودة معترف بها دولياً.¹

6- مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم له معنيان: " أحدهما واقعي، والآخر حسي، فالواقعي هو التزام المؤسسة التعليمية بإنجاز مؤشرات ومعايير حقيقية متعارف عليها، مثل معدلات الكفاءة الداخلية الكمية، ومعدلات تكلفة التعليم. أما الحسي فيرتكز على مشاعر وأحاسيس متلقي الخدمة التعليمية كالطلاب وأولياء أمورهم، أي مدى اقتناع ورضا المستفيد من التعليم بمستوى وكفاءة وفعالية الخدمة التعليمية. وقد تأثر مفهوم الجودة الشاملة في التعليم بمتغيرات حديثة مثل المنافسة الاقتصادية الدولية، وارتفاع معدلات الالتحاق بالتعليم، وظهور تقنيات حديثة في نظم المعلومات وأساليب الإنتاج، وازدياد مساهمة القطاع الخاص في التعليم بنظرة تجارية ربحية".²

7- هناك من ميز ثلاث جوانب في معنى الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية: "من حيث جودة التصميم وجودة الأداء وجودة المخرج، وحددت جودة التصميم بأنها تحديد المواصفات

والخصائص التي لا بد من توافرها في التخطيط للعمل، وجودة الأداء بأنها القيام بالأعمال وفق المعايير المحددة، وجودة المخرجات تعني الحصول على منتج تعليمي وخدمات تربوية وتعليمية وفق الخصائص والمواصفات المتوقعة".³ ومن جملة ما تم تناوله يمكن أن نقول بان إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي هي عبارة عن عملية إدارية ذات بعد استراتيجي، تمكن مؤسسة التعليم العالي من إشراك الجميع في عملية التطوير والتحسين المستمر للمخرجات التعليمية عبر معايير جودة عالمية، بالشكل الذي يحقق رضا المستفيدين من عملية التعليم.

المطلب الثاني: مبادئ إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

اخليف الطراونة، ضبط الجودة في التعليم العالي وعلاقته بالتنمية، ورقة عمل مقدمة للمشاركة في.1 البرنامج الأكاديمي للأسبوع العلمي الأردني الخامس عشر(العلوم والتكنولوجيا: محركان للتغيير)، الأردن، في الفترة ما بين 10-12/05/2010، ص ص 5-6

فايزة محمد بن حسن أخضر، مشكلات تحقيق الجودة في التعليم العام، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر. 2. الوطني الثاني للجودة، 2007، ص 8

محمود داود الربيعي وآخرون، تطوير كفايات التدريسيين الجامعيين في ضوء نظام إدارة الجودة. 3. الشاملة، ورقة مقدمة للمؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان جودة التعليم العالي، الجامعة الخليجية، مملكة البحرين، ما بين 4-5 ابريل 2012، ص 371

الفصل الثاني : تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليم العالي

- يتضمن نظام إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي العديد من المبادئ الواجب التقيد والالتزام بها لتحقيق النجاح في تطبيقها ومن بينها نذكر ما يلي:¹
- 1- الوعي بمفهوم الجودة الشاملة لدى المؤسسات الجامعية، بحيث يسهم الجميع في نجاح تنفيذها؛
 - 2- وجود أهداف محددة وواضحة للجامعة يتشارك في وضعها جميع العاملين كل من موقعه، وتكون ذات توجه مستقبلي وتحقق رغبات الطلبة والعاملين والمجتمع المحلي؛
 - 3- توافر القيادة الفعالة التي تتمكن من تنمية مفهوم وثقافة الجودة لدى عمال الجامعة، وتستطيع تحديد الاحتياجات المادية والبشرية اللازمة لتنفيذ العمل بنجاح، كما تقوم بتحديد الوضع الحالي والمستقبلي للجامعة؛
 - 4- تبني فلسفة منع الخطأ، والتركيز على تصحيح العمليات وليس على اللوم والتوبيخ للأشخاص؛
 - 5- الالتزام بالموضوعية والصدق في عرض البيانات والمعلومات ذات العلاقة بعمل الجامعة؛
 - 6- تصميم البرامج التعليمية والمناهج الدراسية بما يتوافق ومتطلبات سوق العمل والمجتمع المحلي؛
 - 7- تحقيق التكامل بين البرامج التعليمية للأقسام المختلفة على مدى مراحل الدراسة في البكالوريا والدراسات العليا، إذ أن حسن إعداد الطالب في مرحلة معينة يسهم في تأهيله للمرحلة التالية؛
 - 8- تبني استراتيجيات وطرق جديدة لتنفيذ الأعمال المختلفة؛
 - 9- النظر لكل عملية تعليمية أو إدارية في ضوء النظام ككل؛
 - 10- انفتاح الجامعة بمؤسساتها المختلفة على البيئة المحيطة بها والتركيز على العمل الجماعي وتحقيق الترابط والتعاون بين العاملين ومختلف الأقسام والنظم الفرعية والجهات الإدارية؛
 - 11- إدراك أهمية الوقت كمورد رئيسي؛
 - 12- الحرص على أداء العمل بشكل جيد وبأقل تكلفة تحقيقاً للأهداف المتوقعة؛
 - 13- اعتماد الرقابة الذاتية والتقويم الذاتي بدلاً من الرقابة الخارجية؛
 - 14- وجود دليل موثق يتضمن كل ما يتعلق بمقومات الجودة وأسسها وكيفية إدارتها.
 - 15- التخلص من الخوف الذي يقلل من عمليات المبادأة والتجديد والإنتاجية؛
 - 16- وضع قاعدة بيانات متكاملة تستخدم بالشكل الذي يضمن سلامة ما يتخذ من قرارات؛

هاشم فوزي دباس العبادي وآخرون، إدارة التعليم الجامعي، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص. 498-495

الفصل الثاني : تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليم العالي

- 17- تطبيق مبادئ التعليم المستمر والتدريب المتواصل للعاملين على عمليات الجودة الشاملة وعلى كل جديد.¹
- 18- تحسين العلاقة مع المجتمع الذي أتى منه الطالب؛
- 19- التوقف عن الاعتماد على الاختبار لإحراز الجودة؛
- 20- العمل على إلغاء نظام الدرجات والتأثيرات السلبية للتصنيف؛
- 21- إزالة معايير الكم في التقييم؛
- 22- تهيئة برنامج تعليمي قوي؛
- 23- التوقف عن التفتيش لبناء الجودة من الأدنى.²

المطلب الثالث: محاور إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

يمثل فهم محاور الجودة الشاملة أولى الخطوات الرئيسية في تحقيقها ورغم تعدد تلك المحاور سنحاول ذكر أهمها فيما يلي:

1- جودة البرامج التعليمية وطرق التدريس وجودة المناهج

أ- جودة البرامج التعليمية وطرق التدريس

ويقصد بجودة البرامج التعليمية شمولها وعمقها ومرونتها واستيعابها لمختلف التحديات العالمية والثورة المعرفية، بما يتماشى والتغيرات العامة، ويسهم في تكوين الشخصية المتكاملة، الأمر الذي من شأنه أن يجعل طرق التدريس لهذه البرامج بعيدة عن التلقين ومثيرة لأفكار وعقول الطلبة من خلال الممارسات التطبيقية لتلك البرامج.

ب- جودة المناهج

يتم تطوير المنهاج من خلال مجموعة من الخطوات منها:

■ تحديد إستراتيجية التعليم:

وذلك بوضع إطار لسياسات تعليمية نحافظ عليها في تكامل وتوقيت ملائم ونوجهها الوجهة الصحيحة، كما ينبغي مراعاة خاصيتين عند تحديد هذه الإستراتيجية هما:

■ وجوب التركيز على العلاقات بين الأشياء:

وذلك بإيجاد سلسلة كاملة من العلاقات الداخلية في النظام التعليمي الموجودة بين مستوياته المختلفة

وذلك بإيجاد سلسلة كاملة من العلاقات الداخلية في النظام التعليمي الموجودة بين مستوياته المختلفة وبين النظام التعليمي ككل والبيئة المتواجد فيها.

عيسى صالحين فرج، مصطفى عبد الله محمود الفقهي، واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم 1. العالي، ورقة مقدمة للمؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان جودة التعليم العالي، الجامعة الخليجية، مملكة البحرين، ما بين 4-5 ابريل 2012، ص 163

شفيق كايد عبد الله شاكر، إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، مجلة كلية بغداد للعلوم 2. الاقتصادية الجامعة، العدد الثالث عشر، 2006، ص 45-46

الفصل الثاني : تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليم العالي

■ وجوب التركيز على التجديد:

بحيث يكون شاملاً لجميع جوانب العملية التعليمية بهدف إحداث التوافق الذي يحتاج له النظام.

■ دراسة الواقع الحالي في ضوء الإستراتيجية المرسومة:

حيث تتضمن هذه الدراسة طرق التدريس ووسائله وأساليب التقويم، وإعداد المعلم وتدريبه بالإضافة إلى الإدارة المدرسية.

■ التخطيط:

عبارة عن عملية منظمة تتضمن اتخاذ مجموعة من القرارات للوصول إلى الأهداف المحددة وعلى مراحل معينة وخلال فترة زمنية معينة، مستعيناً بالإمكانات المادية والبشرية والمعنوية المتاحة والهدف من ذلك تسهيل عملية التنفيذ والتمويل والتغيير في العملية التعليمية.¹

2- جودة عضو هيئة التدريس وجودة الطالب

أ- جودة عضو هيئة التدريس

ويقصد بجودة عضو هيئة التدريس تأهيله العلمي، الأمر الذي من شأنه أن يسهم حقا في إثراء العملية التعليمية وفق الفلسفة التربوية التي يرسمها المجتمع، ولذا وجب على أن يتوافر فيه عدد من السمات منها:

■ **السمات الشخصية:** وذلك بان يكون لديه مرونة في التفكير وثقة في النفس،

ويتفهم الآخرين ويمتلك مهارات الاتصال الفعال والقدرة على الشرح والتوضيح.

■ **الكفاءات المهنية:** بان يدافع عن الطلبة ويساعدهم في انجاز مهماتهم ويشجع

على التعاون الاجتماعي ويتقبل اقتراحاتهم ويستمتع لهم بشكل جيد.

■ **الكفاءة العلمية والتربوية:** وهي إلمام المعلم بالمعلومات والخبرات التي

يحتاجها الطلبة ويقدمها بالشكل السليم والصحيح، وان يكون عارف بالطرق

التربوية المناسبة في التعامل مع الطالب.

ب: جودة الطالب

ويقصد بها مدى تأهيل الطالب في مراحل ما قبل المؤسسة التعليمية علمياً

وصحياً وثقافياً ونفسياً، لكي يتمكن من استيعاب المعرفة وتكتمل متطلبات تأهيله،

وبذا نحقق مجموعة من الخريجين قادرين على الابتكار وتفهم وسائل العلم وأدواته.

وهناك عدد من المؤشرات يجب توافرها في جودة الطالب منها:

- أن يكون عدد الطلبة مناسب لأعضاء هيئة التدريس في الصف الواحد؛

- توفر الخدمات التي تقدم للطالب؛

- تعزيز دافعية الطلبة واستعداداهم للتعلم؛

- تعزيز صلة الطالب بالمكتبة.²

3- جودة تقييم الأداء الجامعي وجودة التمويل الجامعي

1. هاشم فوزي دباس العبادي وآخرون، مرجع سابق، ص ص 528-529. 1

الفصل الثاني : تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليم العالي

أ- جودة تقييم الأداء الجامعي

التقويم في أي نشاط هو النجاح في الجهود المبذولة، وتوفير الوقت والموارد، وتحقيق الأهداف على النحو المرغوب؛ فحسن تخطيط وتنظيم جهود الأداء الجامعي، وحسن قيادة العاملين على اختلافهم لا يغني عن تقييم أداءهم، ونحتاج في سبيل ذلك جملة معايير لتقييم كل من العناصر الرئيسية المتمثلة في الطالب والبرنامج التعليمي وأعضاء هيئة التدريس والتمويل الجامعي، وحتى تتحقق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي لابد من أن تكون جل الأنشطة جيدة ويتم العمل الصحيح بشكل صحيح من أول مرة.

ب- جودة التمويل الجامعي

التعليم الجامعي مكلف للغاية، والأخذ بالجديد في تكنولوجيا التعليم والتوسعات في المباني والتجهيزات... الخ يكلف الكثير، وجودة التعليم الجامعي تمثل متغير تابعاً لقدر التمويل الجامعي ومدى توازن أبواب الإنفاق مع قدر التكاليف في كل مجال من مجالات النشاط، ومن هنا تبرز أهمية دراسة التكلفة والعائد في مجال الإنفاق على التعليم التي يجب أن تقوم بها مراكز البحث، والسعي لترشيد الإنفاق المالي الجامعي.¹

4- جودة المباني والتجهيزات والبيئة التعليمية

يعد المبنى التعليمي وتجهيزاته من المحاور الهامة للعملية التعليمية، ذلك لأنه يتم فيه التفاعل بين جميع عناصر النظام الجامعي، كما أنه أداة فاعلة لتحقيق الجودة الشاملة في التعليم. وتتضمن جودة المباني التعليمية والتجهيزات، موقع المبنى ومساحته والقاعات الدراسية والمكتبة والمطعم والتهوية والإنارة وسعة المكان وجودة الأثاث ومؤثرات الصوت، والمختبرات والمعامل والتقنيات بأنواعها. كما تخدم أيضاً الجماليات التي تحدث لمسة فنية جميلة وترفع القيمة الذوقية، عملية التهيئة كذلك للبيئة التي تثير الدافعية لدى الطلبة للتعلم والتميز بالهدوء والتعاون.²

5- جودة الإدارة والتشريعات والقوانين

تسعى الإدارة هنا إلى الدور القيادي الذي يحقق الأهداف التعليمية بأعلى فاعلية وفي ظل أفضل العلاقات الإنسانية بحيث تكون التشريعات والقوانين واضحة لجميع الموظفين وتسعى لتحقيق رسالة الجامعة بيسر وسهولة لبناء نظام الجودة واستمرار العمل على التحسين المستمر.³

6- جودة الكتاب التعليمي

يوسف حليم الطائي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، الوراق للنشر والتوزيع، 2008، ص ص 275-279 الأردن.

محمود فوزي أحمد بدوي، إدارة التعليم والجودة الشاملة، دار التعليم الجامعي للنشر والتوزيع، 2010، ص ص 345-347 الإسكندرية.

رافدة عمر الحريري، مرجع سابق، ص 233.

يزيد قادة، مرجع سابق، ص 43.

الفصل الثاني : تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليم العالي

ويقصد به الحرص على جودة المحتوى وتحديث الكتاب التعليمي بما يواكب التغيرات المعرفية والتكنولوجية، بما يساعد الطالب على توجيه ذاته في دراساته وأبحاثه في جميع أنواع التعلم التي تتطلبها الجامعة منه، كما يجب أن توفر الكتب النشاط التعليمي الذي يكون فيه الطالب محور الاهتمام، ويعمل على خلق اتجاهات ومهارات ضرورية لديه، الأمر الذي يسهم في زيادة وعي الطالب ومن ثم القدرة على التحصيل الذاتي للمعلومات بالبحث والاطلاع مما يثري التحصيل والبحث العلمي.¹

المطلب الرابع: مراحل إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

1- مرحلة تبني فلسفة الجودة الشاملة

في هذه المرحلة تقرر إدارة المؤسسة تطبيق إدارة الجودة الشاملة و تعلن على نيتها في تطبيقها، ومن هذا المنطلق يبدأ كبار المسؤولين في هذه المؤسسة بتلقي برامج تدريبية حول النظام وأهميته ومتطلباته والمبادئ التي يقوم عليها، ثم بعد ذلك ينقل الأفكار والمفاهيم إلى باقي العاملين في المؤسسة². وتتخلص الإجراءات التي تطبق في هذه المرحلة في الآتي:
أ- فهم و إدراك الحاجة إلى حتمية التغيير؛
ب-مراجعة وفحص الطرق والمفاهيم المختلفة لإدارة الجودة الشاملة؛
ج-الاستعانة باستشاري إدارة الجودة الشاملة لتطبيق النظام؛
د-تأكيد الدعم والمساندة من جانب إدارة المؤسسة لفكرة تطبيق إدارة الجودة الشاملة.³

2- مرحلة التقييم

يتم في هذه المرحلة الوقوف على واقع أداء المؤسسة بشكل عام والعمل على تقييمه ودراسة مدى الحاجة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وجدوى ذلك وتتم عملية التقييم من خلال الإجابة على التساؤلات التالية:
ما هي الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها؟
ما هي الإجراءات التي يجب على المؤسسة إتباعها لتحقيق هذه الأهداف؟
ما هي المداخل المطبقة حالياً بالمؤسسة و التي تستهدف تحسين الأداء؟
هل هناك إمكانية لإحلال مدخل إدارة الجودة الشاملة بدلا عن المداخل المعمول بها حالياً، و التي لم تحقق الأهداف المرجوة منها؟
ما هي الفوائد التي يمكن تحقيقها من وراء تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة؟
ما هي متطلبات تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة؟

1. عيسى صالحين فرح، مصطفى عبد الله محمود الفقهي، مرجع سابق، ص 164.

2. محمود فوزي أحمد بدوي، مرجع سابق، ص 319.

3. لعلى بوكميش، مرجع سابق، ص 136.

الفصل الثاني : تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليم العالي

ما هي العقبات التي يمكن أن تعيق تطبيق هذا النظام؟¹

3- مرحلة التخطيط

في هذه المرحلة يتم وضع الخطط التفصيلية لتنفيذ نظام إدارة الجودة الشاملة وتحديد أو توفير الموارد المادية و البشرية اللازمة لذلك ويتم أيضا:
أ- تحديد الفريق القيادي لبرنامج إدارة الجودة؛
ب- تحديد المقرين؛
ج- تحديد المشرفين.²

4- مرحلة التنفيذ

في هذه المرحلة تتم عملية التدريب والتحسين المستمر للأفراد الذين تم اختيارهم لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.³

5- مرحلة المراجعة

في هذه المرحلة يتم مراجعة نتائج التنفيذ والتأكد من مدى تحقيق الأهداف المسطرة مسبقا وكذا تحقيق الأهداف المسطرة مسبقا و كذا تحديد نقاط الضعف والانحرافات لإيجاد الحلول والعمل على تفاديها مسبقا ويتم ذلك من خلال وضع لقاء موسع يشمل المسؤولين من مختلف أقسام المؤسسة لدراسة كيفية تفادي العيوب مستقبلا التي ظهرت أثناء مرحلة التنفيذ.⁴

1. لعلى بوكميش، مرجع سابق، ص 136-137- 1

توفيق محمد عبد المحسن، تخطيط و مراقبة جودة المنتجات(مدخل إدارة الجودة الشاملة)، دار النهضة. 2. العربية، 1995-1996، ص: 129

محمود فوزي احمد بدوي، مرجع سبق ذكره، ص 3.320

لعلى بوكميش، مرجع سبق ذكره، ص 4.138

الفصل الثاني : تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليم العالي

المبحث الثاني: أساسيات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

إن عملية تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي تحتاج إلى إعداد جيد، ولا يتم ذلك إلا من خلال معرفة متطلباتها الأساسية التي تقوم عليها وتسهم في نجاحها، وكذا معوقات تطبيقها، لتحقيق الأهداف المنشودة للجودة الشاملة.

المطلب الأول: مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

إن الاهتمام المتزايد بإدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي لم يأتي من فراغ إذ كانت له مجموعة من المبررات نذكرها في الآتي:¹

- 1- تزايد عدد الجامعات، حيث أن الدول النامية أصبحت تهتم بعدد المؤسسات التعليمية وليس بجودة الخدمة المقدمة؛
- 2- كسب ثقة الطالب من خلال السعي لإرضاء متطلباته كعميل أساسي في العملية التعليمية؛
- 3- جمع البيانات وتحليلها للاستفادة منها في تطوير وتحسين العمليات؛
- 4- العمل على تحسين جودة المخرجات التعليمية؛
- 5- حسن استغلال الموارد المختلفة (بشرية، مادية، مالية... الخ)؛
- 6- التمكن من إشراك جميع العاملين في المؤسسة التعليمية بعمليات التحسين والتطوير.
- 7- ظهور بعض الشواهد السلبية على أداء الجامعات مما يدفع بها لتبني أسلوب إدارة الجودة الشاملة؛
- 8- العجز التعليمي مع معدلات البطالة المرتفعة، بالإضافة لاتساع الهوة بين الإنتاج والتعليم؛
- 9- ضغوط العولمة وتوجهات الأسواق العالمية وانهيار الحواجز والموانع التي تحول دون تدفق المنتجات والخدمات بين الأسواق العالمية بحرية؛
- 10- زيادة فاعلية قيمة التنافسية الاقتصادية بين الدول والحرص على تطبيقها؛
- 11- زيادة المطالبة بتوسع القطاع الخاص؛
- 12- التناقص التدريجي للميزانية العامة المخصصة للتعليم الجامعي في عديد الدول؛
- 13- النظرة العلمية الجديدة للتعليم كاستثمار، كذا ظهور نظرية رأس المال البشري، نظرية التقدم؛
- 14- نجاح تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في عديد المؤسسات التعليمية سواء كانت حكومية أو خاصة على مستوى العالم؛

نسرين روجي سالم ديب، واقع تطبيق المنهج الشمولي لضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي-1. دراسة حالة الجامعة الإسلامية بغزة-، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2013، ص 29

الفصل الثاني : تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليم العالي

15- الحاجة إلى ترشيد العمالة والإتقان في الجامعات وتعزيز ثقافة جامعية مؤيدة للتطوير؛

16- حرص المؤسسات التعليمية على الحصول على شهادات الجودة العالمية* في الأداء الجامعي كشهادة الآيزو أو شهادة الاعتماد الأكاديمي.¹

المطلب الثاني: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

توجد عدة متطلبات أساسية يؤدي توافرها إلى نجاح الأخذ بنظام إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، تتمثل فيما يلي:²

1- رسم سياسة الجودة الشاملة في الجامعة: من حيث

أ-تحديد المسؤول عن إقامة الجودة الشاملة و إدارتها؛

ب-تحديد كيفية مراقبة و مراجعة النظام من قبل الإدارة؛

ج-تحديد المهمات المطلوبة والإجراءات المحددة لكل مهمة؛

د-تحديد كيفية مراقبة تلك الإجراءات؛

هـ-تحديد كيفية تصحيح الإخفاق في تنفيذ الإجراءات.

2-الإجراءات

و تشمل المهمات التالية:

أ- القدرة على التسجيل؛

ب- تقديم المشورة؛

ج- تخطيط المنهج؛

د- عمليات التقويم؛

هـ- إعداد مواد التعليم؛

و- اختيار وتعيين العاملين؛

ز- تطوير العاملين.

3- **تعليمات العمل:** يجب أن تكون تعليمات العمل واضحة، مفهومة و قابلة للتطبيق.

4- **المراجعة:** من خلالها يمكن للمؤسسة التعليمية أن تتأكد من تنفيذ الإجراءات.

5- **الإجراء التصحيحي:** هو تصحيح ما تم إغفاله أو ما تم عمله بطريقة غير صحيحة.

6- **الخطوات الإجرائية:** وضع معايير لتطبيق إدارة الجودة الشاملة مثل نظام

الإيزو 9002 في الميدان التربوي، وهو يعني مدى تطابق عملية التنفيذ لإدارة

الجودة الشاملة للمواصفات القياسية لإحدى المؤسسات العالمية التي تهدف إلى

الكر محمد، القيادة وإدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي بالجزائر بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، قسم التنظيم السياسي والإداري، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة الجزائر 3، 2014، ص 92

سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص 194-195. 2.

الفصل الثاني : تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليم العالي

وضع أنماط ومقاييس عالمية للعمل على تحسين كفاءة العملية الإنتاجية وتخفيض التكاليف.

المطلب الثالث: أهداف إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

في المجال الجامعي تسعى الجودة الشاملة لتحقيق عدة أهداف نذكر من بينها الآتي:¹

- 1- ضبط وتطوير النظام الإداري بالجامعة نتيجة لتحديد الأدوار والمسؤوليات لكل فرد في هذا النظام حسب قدراته ومستواه؛
- 2- الارتقاء بمستوى الطلبة أكاديمياً واجتماعياً ونفسياً وانفعالياً وتربوياً باعتبارهم مخرجات النظام الجامعي؛
- 3- تحسين كفاءات المشرفين الأكاديميين ورفع مستوى أداء الإداريين من خلال التدريب المستمر؛
- 4- توفير جو من التفاهم والتعاون والعلاقات الإنسانية بين العاملين في النظام الجامعي؛
- 5- تطوير الهيكل الإداري للجامعة بحيث تسهل عملية التعلم بعيداً عن البيروقراطية، ويشرك الجميع في اتخاذ القرارات التعليمية؛
- 6- رفع مستوى الوعي لدى الطلبة اتجاه عملية التعليم وأهدافه، مع توفير فرص ملائمة للتعلم الذاتي وبصورة أكثر فاعلية؛
- 7- النظرة الشمولية لعملية التعليم من كافة جوانبها، مع الأخذ بعين الاعتبار عملية التدريب المستمر لكافة المشاركين في العملية التعليمية بغية الوصول إلى مخرجات ملائمة ذات صبغة تنافسية؛
- 8- زيادة الاحترام والتقدير المحلي والاعتراف العلمي بالمؤسسات التعليمية لما تقدمه من خدمة للطلبة والمجتمع في مساهمتها في تنمية المجتمع المحلي.
- 9- الربحية: أي تخفيض التكاليف المرتبطة بالعمليات التشغيلية الناجمة عن حالات عدم المطابقة مع المعايير.²

المطلب الرابع: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

قد تعترض تطبيق إدارة الجودة الشاملة بعض المعوقات نذكر منها:³

- 1- عدم وجود موارد كافية لتطبيق برنامج الجودة الشاملة؛

1. هاشم فوزي دباس العبادي وآخرون، مرجع سابق، ص ص 488-489.

2. رافدة عمر الحريري، مرجع سابق، ص 226.

3. محمد جبر دريب، مرجع سابق، ص ص 95-96.

الفصل الثاني : تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليم العالي

- 2- عدم اقتناع الإدارات بفلسفة الجودة الشاملة وعدم تبنيتها لها لضعف قناعتها بجدوى التغيير.
- 3- غياب الانسجام بين الإدارة والعاملين في الجامعة؛
- 4- الالتزام بالشعارات فقط دون التطبيق الفعلي لفلسفة الجودة الشاملة؛
- 5- معايير قياس الجودة غير واضحة ومتجددة لقياس مدى التقدم والانجاز؛
- 6- جمود الأنظمة والقوانين وبروز الروتين والفساد الإداري في السياسات الإدارية؛
- 7- عدم توافر بيانات متكاملة عن مجالات العمل داخل الجامعة؛
- 8- قلة التمويل المالي وضخامة التكاليف المصاحبة لتطبيق الجودة الشاملة؛
- 9- إهمال كفاءة عضوية هيئة التدريس عند اختياره لتنفيذ أعمال معينة؛
- 10- عدم توافر الكوادر المؤهلة في مجال إدارة الجودة الشاملة؛
- 11- المركزية في صنع السياسات التعليمية واتخاذ القرارات في الجامعة؛
- 12- قلة تنوع مصادر التعليم في الجامعة؛
- 13- مساحات القاعات الدراسية لا تكفي لإعداد الطلبة؛
- 14- قلة توفر بيانات متكاملة تغطي أنشطة وفعاليات الجامعة؛
- 15- عدم الاهتمام بتطوير وتحديث البرامج العلمية؛
- 16- عدم الاهتمام بالتعلم الذاتي للطلبة؛
- 17- عدم وضوح بعض المصطلحات المرافقة للجودة الشاملة.

الفصل الثاني : تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليم العالي

خلاصة الفصل الثاني

من خلال دراستنا للفصل الثاني نستخلص بأن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي تحتاج إلى بعض التعديلات لملاحم العملية الادارية داخل تلك المؤسسات ، بالشكل الذي يضمن تطوير وتحسين الخدمات المقدمة من طرف الجامعات للمدخلات التي تتمثل في العملية التدريسية والتعليمية لطلابها، بحيث نلمس أثر الجودة الشاملة في المخرجات المتمثلة في الطلبة المتخرجين ذو مستوى علمي متميز.

الفصل الثالث :
دراسة ميدانية حول
تحقيق الجودة
الشاملة بجامعة
أدرار

الفصل الثالث : دراسة ميدانية حول تحقيق الجودة الشاملة بجامعة ادرار

تمهيد

التعليم العالي من بين القطاعات التي توليها الدولة الجزائرية أهمية بالغة في ظل الصعوبات التي تعيق تطور هذا القطاع الهام، وفي ظل ضعف الإمكانيات المتاحة وتراجع في نوعية مخرجاته وتدهور مستويات الجودة، كان لزاما على هذه المؤسسة التعليمية أن تتبنى مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وتعطي عناية لدراسات التكلفة التعليمية.

بغية إلقاء الضوء على هذا الموضوع حاولنا معرفة ما مدى تحقيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي (جامعة أدرار).

وسنحاول دراسة هذا الموضوع من خلال مبحثين كالآتي:

المبحث الأول: جامعة أدرار النشأة ومؤشرات دالة
المبحث الثاني: دراسة آراء أساتذة وطلبة كلية العلوم الاقتصادية
وعلوم التسيير والعلوم التجارية حول الجودة الشاملة في التعليم
العالي.

الفصل الثالث : دراسة ميدانية حول تحقيق الجودة الشاملة بجامعة أدرار

المبحث الأول: جامعة أدرار النشأة ومؤشرات دالة

لقد عرفت جامعة أدرار تطورا ملحوظا منذ نشأتها إلى الآن وعلى جميع الأصعدة، وسنحاول من خلال هذا المبحث التعرف على نشأتها واهم التطورات التي عرفتتها.

المطلب الأول: نشأة جامعة أدرار

أنشأت أول نواة للتعليم العالي في ولاية أدرار بموجب المرسوم رقم 118-86 المؤرخ في 06/05/1986 المعدل والمتمم بالمرسوم رقم 86-175 المؤرخ في 05/08/1986 والمتضمن إنشاء المعهد الوطني العالي للشريعة، ليتوسع إلى جامعة أدرار بموجب المرسوم رقم 01-269 المؤرخ في 18/09/2001 المعدل بالمرسوم التنفيذي رقم 04-259 المؤرخ في 29/08/2004 وهي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي.¹ إن جامعة أدرار توفر تكوينا بيداغوجيا وعلميا في عدة مجالات للتكوين، ولضمان التطور العلمي والحركية البحثية فإن الجامعة شهدت قفزة نوعية وعلمية للسنة الجامعية 2012/2013 بحيث انتقلت من ثلاث كليات إلى خمس كليات بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 12-302 المؤرخ في 04/08/2012، وتضمنت هذه الكليات 16 قسم أنشأت بمقتضى القرارات رقم 800-801-802-803-804 المؤرخة في 27/12/2012 الصادرة عن وزير التعليم العالي والبحث العلمي مما سمح بفتح تخصصات جديدة على مستوى كل من الميادين المفتوحة و الماستر، بالإضافة إلى فتح عروض جديدة في الماجستير والدكتوراه، وهذا كله بفضل رعاية مدير الجامعة وجهود الدولة وإسهامات أساتذتها وموظفيها و طلابها من أجل أن تحتل المكانة التي تستحقها. إن هذا التحدي يفرض على الجامعة أن تجعل من العملية التطويرية عملية مستمرة بنظرة استشرافية مستقبلية.

تحتوي جامعة أدرار على خمس كليات:

- 1- كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية
- 2- كلية الآداب واللغات
- 3- كلية العلوم والتكنولوجيا
- 4- كلية الحقوق والعلوم السياسية
- 5- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

المطلب الثاني: مؤشرات كمية خاصة بجامعة أدرار خلال الفترة 2012-2015

1- تطور عدد الطلبة

لقد عرفت جامعة أدرار تطورا محسوسا في تعداد الطلبة كما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم 03: تطور عدد الطلبة

إحالة الوثائق التي استمدت منها المرسوم رقم 118-86 المؤرخ في 06/05/1986 المعدل والمتمم 1 بالمرسوم رقم 86-175 المؤرخ في 05/08/1986

الفصل الثالث : دراسة ميدانية حول تحقيق الجودة الشاملة بجامعة ادرار

السنة الجامعية	عدد طلبة كلية الاقتصاد	عدد طلبة ما بعد التدرج	عدد الطلبة الإجمالي
2012-2013	1003	209	8316
2013-2014	1762	203	9002
2014-2015	1703	255	9232

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على معطيات من مصلحة الإحصاء والاستشراف بجامعة أدرار
نلاحظ من خلال الجدول أن عدد طلبة ما بعد التدرج تزايد ما بين الفترة 2012-2013 إلى 2015 إلى 255 طالب، وهذا راجع إلى إقبال الطلبة على مواصلة تكوينهم الجامعي وتحقيق مستويات علمية أعلى.
بحيث تقدر النسبة المئوية لتطور الطلبة كما يلي :

السنة الجامعية	عدد الطلبة الإجمالي	النسبة المئوية لتطور الطلبة
2012-2013	8316	8.25%
2013-2014	9002	
2014-2015	9232	2.55%

2- تطور عدد الطلبة المتخرجين:
الجدول الموالي يبين تعداد الطلبة المتخرجين خلال السنوات المدروسة:
جدول رقم 04: تطور عدد الطلبة المتخرجين خلال الفترة 2015-2012

السنة الجامعية	عدد الطلبة المتخرجين
2012-2013	1864
2013-2014	2258
2013-2014	2145

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على معطيات من مصلحة الإحصاء والاستشراف بجامعة أدرار
من خلال الجدول نلاحظ أن أعداد الطلبة المتخرجين على مستوى الجامعة عرف تزايد من 1864 طالب متخرج في 2013 إلى 2145 طالب متخرج خلال السنة الجامعية 2015-2013.
أما انخفاض عدد الطلبة المتخرجين 2013/2014 فيرجع إلى قلة تعداد المتسجلين وتوجه بعضهم إلى خارج الولاية .
بحيث تقدر النسبة المئوية كما يلي :

السنة الجامعية	عدد الطلبة المتخرجين	النسبة المئوية لتطور عدد الطلبة
2012-2013	1864	21.14%

الفصل الثالث : دراسة ميدانية حول تحقيق الجودة الشاملة بجامعة أدرار

-5%		2258	2013-2014
		2145	2013-2014

3-تطور عدد الأساتذة الدائمين

لقد لوحظ تطور ملموس في تعداد الأساتذة الدائمين، وهو ما يسهم بشكل كبير في تحسين مردودية التعليم الجامعي، والجدول الموالي يوضح ذلك:

جدول رقم 05: تطور عدد الأساتذة الدائمين خلال الفترة 2015-2012

السنة الجامعية	عدد الأساتذة الدائمين
2012-2013	240
2013-2014	303
2014-2015	330

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على معطيات من مصلحة الإحصاء والاستشراف بجامعة أدرار

ويمكن إرجاع سبب هذا التزايد في أعداد الأساتذة إلى العدد الكبير والمتزايد للطلبة المسجلين في الجامعة بالإضافة لفتح تخصصات جديدة، ما يحتم توظيف المزيد من الأساتذة.

بحيث تقدر النسبة المئوية كما يلي :

السنة الجامعية	عدد الأساتذة الدائمين	النسبة المئوية لتطور عدد الاساتذة الدائمين
2012-2013	240	% 26.25
2013-2014	303	
2014-2015	330	8.91%

4-تطور الهياكل البيداغوجية

لقد عرفت الهياكل البيداغوجية ارتفاعا محسوسا خلال سنوات الدراسة والجدول التالي يبين تطور عددها.

جدول رقم 06: تطور الهياكل البيداغوجية بجامعة أدرار خلال الفترة 2015-2012

الفصل الثالث : دراسة ميدانية حول تحقيق الجودة الشاملة بجامعة ادرار

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على معطيات من مصلحة الإحصاء والاستشراف بجامعة

السنة الجامعية	عدد الهياكل البيداغوجية
2013/2012	مقعد بيداغوجي 9162
2014-2013	مقعد بيداغوجي 9162
2015-2014	مقعد بيداغوجي 9450

السنة الجامعية	عدد الهياكل البيداغوجية	النسبة المئوية لتطور الهيكل البيداغوجي	
2013/2012	مقعد بيداغوجي 9162	0%	
2014-2013	مقعد بيداغوجي 9162		3.14%
2015-2014	مقعد بيداغوجي 9450		

أدرار

ويمكن إرجاع سبب هذا التطور إلى تزايد اهتمام الجامعة بالمرافق الضرورية لعملية التعليم وتوفير الجو المناسب للطلاب.
بحيث تقدر النسبة المئوية كما يلي :

الفصل الثالث : دراسة ميدانية حول تحقيق الجودة الشاملة بجامعة أدرار

المبحث الثاني: دراسة آراء أساتذة وطلبة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير حول الجودة الشاملة في التعليم العالي.
بغية حل الإشكال المطروح في الدراسة قمنا باللجوء للاستبيان للحصول على المعلومات، بالتطبيق الميداني على كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير.

المطلب الأول: إجراءات الدراسة التطبيقية
قمنا بإتباع الخطوات التالية في الدراسة:

1- بيانات الدراسة

وذلك من خلال الدراسة الميدانية وجمع المعلومات اللازمة من مجتمع الدراسة ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS الإحصائي.

2- مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من الأساتذة والطلبة بكلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير والعلوم التجارية بجامعة أدرار.

3- عينة الدراسة

قمنا بتوزيع استبانته على عينة من الأساتذة حجمها 20 أستاذ من كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير والعلوم التجارية بجامعة أدرار وعينة تتكون من 150 طالب من نفس الكلية.

4- الأدوات المستخدمة:

بعد مراجعة للأدبيات والدراسات ذات العلاقة وجدنا أن أنسب وسيلة لجمع المعلومات هي الاستبيان وكذا مختلف ميزانيات الجامعة والإقامة الجامعية والمعطيات التي تمكنا من حساب تكلفة الطالب. وقد تم تصميم الاستبيان بما يتوافق مع أهداف الدراسة كالتالي:

أ- إعداد استبيان أولي من أجل استخدامه في جمع البيانات والمعلومات؛
ب- عرض الاستبيان على الأستاذ المشرف من أجل اختبار مدى ملائمة لجمع البيانات؛

ج- توزيع الاستبيان على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة.

الاستبيان الموجه للأساتذة:

لقد تم توزيع 50 استمارة على أساتذة التعليم العالي بالكلية، حيث تم استرداد 13 منها، وهي مكونة من جزأين:

- الجزء الأول يشمل على المتغيرات الشخصية للعينة المبحوثة.
- الجزء الثاني يشمل على 17 عبارة حول موضوع الدراسة.

الاستبيان الموجه للطلبة:

لقد تم توزيع 150 استمارة على طلبة الليسانس بالكلية، حيث تم استرداد 120 منها، وهي مكونة من ثلاثة أجزاء:

- الجزء الأول يشمل على المتغيرات الشخصية للعينة المبحوثة.
- الجزء الثاني يشمل على 8 عبارات حول جودة التعليم في نظر الطالب.
- الجزء الثالث يشمل على تقدير لمجمل التكاليف الفردية التي يتحملها الطالب من أجل التعلم.

وقد تم الاعتماد على مقياس "ليكارت الخماسي" لقياس درجة اجابات المستجوبين على عبارات الاستبيان

الفصل الثالث : دراسة ميدانية حول تحقيق الجودة الشاملة بجامعة ادرار

حيث يعتبر هذا المقياس من أكثر المقاييس شيوعا بحيث يطلب فيه من المبحوث أن يحدد درجة موافقته أو عدم موافقته على خيارات محددة وهذا المقياس يتكون غالبا من خمس خيارات متدرجة يشير المبحوث إلى اختيار واحد منها كما هو موضح في الجدول رقم 20

الجدول رقم 07: درجات مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق
الدرجة	1	2	3	4	5

المطلب الثاني: صدق وثبات الاستبيان

1. صدق الاستبيان

يقصد به مقدرة الاستبيان الموضوع على قياس الجودة في نظر الأستاذ والطالب الجامعي، وذلك من خلال حساب معامل الارتباط بين العبارات المكونة الاستبيان باستخدام برنامج SPSS 20 كما توضحه الجداول التالية:

الجدول رقم 08: الصدق الداخلي المتعلق بعبارات استبيان الأستاذ

الرقم	العبارة	معامل الارتباط
01	تتوفر الجامعة على مناخ مناسب للأستاذ من أجل التعليم	0.429
02	تتوفر المكتبة على المادة العلمية المناسبة التي تلبي احتياجات	0.345
03	مفاهيم الجودة في التعليم العالي تتضح للأستاذ مع التقدم في	0.412
04	المناهج الموضوعية تنمي قدرات الطالب العلمية والعملية	0.316
05	تتوفر الجامعة على وسائل حديثة لتسهيل عملية التدريس	0.363
06	تواكب الجامعة التقنيات الحديثة المتطورة والتي تساعد في تطوير الأداء لتحسين جودة الخدمات التعليمية	0.481
07	تلبي الجامعة حاجات أعضاء هيئة التدريس وتحقق طموحاتهم	0.352
08	تمنح الجامعة الأولوية للأبحاث العلمية الميدانية ذات المردود الاقتصادي والمادي للمجتمع ومؤسساته	0.522
09	يتوفر بالجامعة البنية التحتية المناسبة واللازمة لعملية التعليم من حيث الورش والمخابر لضمان فعالية الجانب التطبيقي في العملية التعليمية	0.386
10	توفر الجامعة الموارد المالية اللازمة لدعم الدراسات و الأبحاث	0.498
11	تستخدم الجامعة أنشطتها في البحث العلمي في أبحاث تهتم بخدمة المجتمع	0.534

الفصل الثالث : دراسة ميدانية حول تحقيق الجودة الشاملة بجامعة ادرار

0.320	أعضاء هيئة التدريس يستفيدون من دورات تدريبية لتحسين و تطوير أدائهم	12
0.352	توفر الجامعة المكاتب و الأماكن اللائقة بأعضاء هيئة التدريس	13
0.515	مجانية التعليم العالي من الأسباب الرئيسية في ارتفاع تكلفته	14
0.379	توفر الجامعة التمويل اللازم لمشاريع البحث العلمي	15
0.493	تكلفة تعليم الطالب بالجامعة مرتفعة	16
0.321	الأجور من أهم العناصر التي تؤدي إلى ارتفاع تكاليف التعليم	17

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS 20 يلاحظ من خلال الجدول رقم(08) أن معامل الارتباط الأدنى (0.316) سجل في العبارة رقم 04، وأعلى معامل ارتباط (0.534) سجل في العبارة رقم 011، وأن كل معاملات الارتباط كانت معنوية، وهذا يدل على الصدق الداخلي لكل عبارات الاستبيان الخاصة بجودة التعليم عند الأستاذ الجامعي.

الجدول رقم 09: الصدق الداخلي المتعلق بعبارات استبيان الطالب

معامل الارتباط	العبارة	الرقم
0.519	الطالب الجامعي راضي عن الدعم المالي المقدم له	01
0.507	الخدمات المقدمة من الجامعة للطالب تحقق توقعاته	02
0.427	تتوفر الجامعة على مناخ مناسب للطالب من اجل التعليم	03
0.528	الجامعة تتوفر على الوسائل التكنولوجية لتسهيل عملية التعليم	04
0.383	تتوفر مكتبة الجامعة على المادة العلمية المناسبة التي تخدم احتياجات الطلبة	05
0.503	المناهج المدروسة ساهمت في تنمية قدرات الطالب العلمية	06
0.466	تتوفر الجامعة على أنواع التقنيات والأجهزة التعليمية المطلوبة في عملية التدريس مثل الداتا شو	07
0.449	تتوفر بالجامعة قاعات دراسية مناسبة من حيث التهوية والإضاءة	08

المصدر : إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS 20 يلاحظ من خلال الجدول رقم(09) أن معامل الارتباط الأدنى (0.383) سجل في العبارة رقم 05، وأعلى معامل ارتباط (0.528) سجل في العبارة رقم 04، وأن كل معاملات الارتباط كانت معنوية، وهذا يدل على الصدق الداخلي لكل عبارات الاستبيان الخاصة بجودة التعليم عند الطالب الجامعي.

الفصل الثالث : دراسة ميدانية حول تحقيق الجودة الشاملة بجامعة ادرار

2- ثبات الاستبيان:

لقد تم استخدام معامل الثبات الفاكرونباخ لقياس الثبات الكلي للاستبيان و الاتساق الداخلي لعباراته فكانت قيمة معامل الفاكرونباخ لجميع عبارات الاستبيانات الموزعة كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 10: دراسة الثبات بمعامل الفاكرونباخ

معامل الفاكرونباخ	المعامل الاستبيان
0.870	الاستبيان الموجه للأساتذة
0.770	الاستبيان الموجه للطلبة

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS 20 بالنظر إلى النتائج المسجلة في الجدول أعلاه يتبين لنا أن هناك نسبة ثبات عالية، مما يدل على أن عبارات الاستبيانات الموزعة تتسم بالاتساق الداخلي مما يجعلها صالحة للدراسة، التحليل واستخلاص النتائج.

3- وصف وتحليل نتائج الاستبيان:

وهو وصف إحصائي لمتغيرات الدراسة وفق المتغيرات الشخصية.

وصف وتحليل الاستبيان الموجه للطلبة

توزيع أفراد العينة حسب الجنس

جدول رقم 11 : يوضح توزيع أفراد العينة من الطلبة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	36	33.6%
أنثى	71	66.4%
المجموع	107	100%

المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS 20 يتبين من خلال الجدول رقم (11) أن نسبة الإناث كانت 66.400% في حين بلغت نسبة الذكور 33.60%، وعليه فإن أغلب أفراد العينة المدروسة من جنس الإناث، لان جل الطلبة من الإناث.

توزيع أفراد العينة حسب العمر

الجدول رقم 12: يوضح توزيع أفراد عينة الطلبة حسب العمر

العمر	من 20 إلى 30 سنة	أكثر من 30 سنة
التكرار	76	31
النسبة	71.1%	28.9%

المصدر: من إعداد الطالبين يتبين من الجدول رقم (12) أن أغلبية أفراد عينة الطلبة تتراوح أعمارهم ما بين 20 إلى 30 سنة بنسبة 71.1% وتليها الفئة العمرية أكثر من 30 سنة بنسبة 28.9%، في حين لم يكن هناك مبحوثين تقل أعمارهم عن 20 سنة على اعتبار أننا استهدفنا طلبة السنة الثالثة ليسانس.

الفصل الثالث : دراسة ميدانية حول تحقيق الجودة الشاملة بجامعة ادرار

توزيع أفراد العينة حسب الصفة
الجدول رقم 13: يوضح توزيع أفراد عينة الطلبة حسب الصفة

الصفة	داخلي	خارجي
التكرار	36	71
النسبة	33.6%	66.4%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS 20 من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن فئة الطلبة الخارجيين المستجوبين اقل من فئة الطلبة الداخليين.

نتائج الاستبيان

بعد تفريغ الاستمارات تم الحصول على النتائج التالية:

جدول رقم 14: حالة الاستمارات

نوع الاستمارات	إجمالي العينة	قسم العلوم الاقتصادية	قسم علوم التسيير	قسم العلوم التجارية
عدد الاستمارات الموزعة	150	50	50	50
الاستمارات المحصلة	120	38	43	39
الاستمارات الملغاة	13	03	07	03
الاستمارات المقبولة	107	35	36	36

المصدر: من إعداد الطالبين

من بين 150 استمارة تم الاعتماد على 107 نظرا لعدم استرجاع بعض الاستمارات وإلغاء أخرى.

وصف وتحليل الاستبيان الموجه للأساتذة

توزيع أفراد العينة حسب الجنس

جدول رقم 15: يوضح توزيع أفراد العينة من الأساتذة حسب

الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	12	92.3%
أنثى	01	7.7%
المجموع	13	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS 20 يتبين من خلال الجدول رقم (15) أن نسبة الذكور كانت 92.30% في حين بلغت نسبة الإناث 7.70%، وعليه فإن أغلب أفراد العينة المدروسة من جنس الذكور وهذا راجع لان جل الأساتذة ذكور.

توزيع أفراد العينة حسب العمر

الفصل الثالث : دراسة ميدانية حول تحقيق الجودة الشاملة بجامعة ادرار

الجدول رقم 16: يوضح توزيع أفراد عينة الأساتذة حسب العمر

العمر	أقل من 30 سنة	من 30 إلى 40 سنة	أكثر من 40 سنة
التكرار	3	8	2
النسبة	23.1%	61.5%	15.4%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS 20 يتبين من الجدول رقم (16) أن أغلبية أفراد عينة الأساتذة تتراوح أعمارهم ما بين 30 إلى 40 سنة بنسبة 61.53% وتليها الفئة العمرية التي تقل عن 30 سنة بنسبة 23.10%، ثم تأتي الفئة العمرية التي أكثر من 40 سنة بنسبة 15.4%.

توزيع أفراد العينة حسب الخبرة

الجدول رقم 17: يوضح توزيع أفراد عينة الأساتذة حسب الخبرة

الخبرة	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات	أكثر من 11 سنة
التكرار	5	7	1
النسبة	38.5%	53.9%	7.6%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS من خلال الجدول يتضح لنا أن معظم الأساتذة المستجوبين لديهم خبرة مهنية أكثر من 5 سنوات، أي أن لديهم أقدميه كافية تسمح لهم بالتحلي بالموضوعية والمصادقية في ملء الاستبيان.

توزيع أفراد العينة حسب الرتبة

الجدول رقم 18: يوضح توزيع أفراد عينة الأساتذة حسب الرتبة

الرتبة	أستاذ مساعد	أستاذ محاضر	أستاذ تعليم عال
التكرار	4	8	1
النسبة	30.9%	61.5%	7.6%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS 20 من الجدول أعلاه يتبين لنا أن عينة الأساتذة كانت متنوعة.

المطلب الثالث: تحليل نتائج الاستبيان

1- تحليل نتائج الاستبيان الموجه للأساتذة

الجدول رقم 19: يوضح متوسط الموافقة لعبارات الاستبيان الموجه للأساتذة

الرقم	العبارة	الوسط الحسابي	درجة الإجابة
01	تتوفر الجامعة على مناخ مناسب للأستاذ من أجل التعليم	2.923	محايد
02	تتوفر المكتبة على المادة العلمية المناسبة التي تلبى احتياجات الأستاذ	2.153	موافق
03	مفاهيم الجودة في التعليم العالي تتضح للأستاذ مع التقدم في عملية التدريس	2.769	محايد
04	المناهج الموضوعية تنمي قدرات الطالب العلمية والعملية	2.615	محايد
05	تتوفر الجامعة على وسائل حديثة لتسهيل عملية التدريس	3.230	محايد
06	تواكب الجامعة التقنيات الحديثة المتطورة والتي تساعد في تطوير الأداء لتحسين جودة الخدمات التعليمية	4.00	غير موافق
07	تلبى الجامعة حاجات أعضاء هيئة التدريس وتحقق طموحاتهم	3.769	غير موافق
08	تمنح الجامعة الأولوية للأبحاث العلمية الميدانية ذات المردود الاقتصادي والمادي للمجتمع ومؤسساته	3.692	غير موافق
09	يتوفر بالجامعة البنية التحتية المناسبة واللازمة لعملية التعليم من حيث الورش والمخابر لضمان فعالية الجانب التطبيقي في العملية التعليمية	2.846	محايد
10	توفر الجامعة الموارد المالية اللازمة لدعم الدراسات والأبحاث	3.076	محايد
11	تستخدم الجامعة أنشطتها في البحث العلمي في أبحاث تهتم بخدمة المجتمع	3.153	محايد
12	أعضاء هيئة التدريس يستفيدون من دورات تدريبية لتحسين و تطوير أدائهم	2.461	موافق
13	توفر الجامعة المكاتب والأماكن اللائقة بأعضاء هيئة التدريس	3.010	محايد
14	مجانية التعليم العالي من الأسباب الرئيسية في ارتفاع تكلفته	2.538	موافق
15	توفر الجامعة التمويل اللازم لمشاريع البحث العلمي	3.230	محايد

الفصل الثالث : دراسة ميدانية حول تحقيق الجودة الشاملة بجامعة ادرار

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS20

تبين النتائج المبينة في الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي الكلي لإجابات الأساتذة على مجمل العبارات المتعلقة بالجودة الشاملة كانت بدرجة محايد وهذا راجع إلى أن هناك غموض وعدم وضوح حول تطبيق الجودة الشاملة بجامعة ادرار من منظور أساتذة كلية الاقتصاد، بالرغم من أن جل إجاباتهم على العبارة رقم 16 والتي هي "تكلفة تعليم الطالب بالجامعة مرتفعة كانت" بدرجة موافق مما يدل على أن التكلفة مرتفعة.

الفصل الثالث : دراسة ميدانية حول تحقيق الجودة الشاملة بجامعة ادرار

2-تحليل نتائج الاستبيان الموجه للطلبة
الجدول رقم 20: يوضح ترتيب العبارات المتعلقة بالجودة في نظر الطالب

الرقم	العبارة	الوسط الحسابي	درجة الإجابة
3	الطالب الجامعي راضي عن الدعم المالي المقدم له	3.03 7	محايد
02	الخدمات المقدمة من الجامعة للطالب تحقق توقعاته	3.66 3	غير موافق
03	تتوفر الجامعة على مناخ مناسب للطالب من أجل التعليم	3.09 3	محايد
04	الجامعة تتوفر على الوسائل التكنولوجية لتسهيل عملية التعليم	2.93 4	محايد
05	تتوفر مكتبة الجامعة على المادة العلمية المناسبة التي تخدم احتياجات الطلبة	3.58 8	غير موافق
06	المناهج المدروسة ساهمت في تنمية قدرات الطالب العلمية والعملية	3.37 3	محايد
07	تتوفر الجامعة على أنواع التقنيات والأجهزة التعليمية المطلوبة في عملية التدريس مثل الداتاشو	3.17 7	محايد
08	تتوفر بالجامعة قاعات دراسية مناسبة من حيث التهوية والإضاءة وغيرها	2.64 4	موافق

من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS20

تبين النتائج المسجلة في الجدول أن المتوسط الكلي لإجابات الطلبة على العبارات المرتبطة بجودة التعليم هو 3.18 أي بدرجة محايد، وهو ما يدل على أن مجمل الطلبة ليسو على دراية بمفهوم الجودة الشاملة في التعليم، إلا أن العبارة الثانية والتي هي "الخدمات المقدمة من الجامعة للطالب تحقق توقعاته" والعبارة الخامسة والتي هي "تتوفر مكتبة الجامعة على المادة العلمية المناسبة" كانت مجمل الإجابات عليها بدرجة غير موافق، وهذا يعني أنه رغم ارتفاع التكاليف الاجتماعية للطالب إلا أنها لم تحقق الغاية من إنفاقها في نظر الطالب، في حين أن العبارة الرابعة والتي هي "الجامعة تتوفر على الوسائل التكنولوجية لتسهيل عملية التعليم" والعبارة الثامنة والتي هي "تتوفر بالجامعة قاعات دراسية مناسبة من حيث التهوية والإضاءة وغيرها" كانت مجمل الإجابات عليها بدرجة موافق، وهذا يعني أن الجامعة تولي اهتماما كبيرا ومن جميع النواحي لتحسين مستوى التحصيل عند الطالب، كما أن الإجابة بموافق على العبارة الثامنة يبرر تكاليف الصيانة والتجهيز المرتفعة خلال الفترة المدروسة.

الفصل الثالث : دراسة ميدانية حول تحقيق الجودة الشاملة بجامعة ادرار

خلاصة الفصل الثالث

لقد تم التطرق في هذا الفصل إلى تطور مختلف المعطيات الإحصائية خلال الفترة المدروسة، كما اشرنا إلى نشأة جامعة ادرار ، وقمنا بتوزيع استبيان لكل من أساتذة وطلبة الكلية لاستقصاء آرائهم حول واقع الجودة الشاملة في جامعة ادرار. إن من الأمور المهمة التي اتضحت لنا من خلال الاستبيان والنتائج المتوصل إليها، أنه على مستوى هذه الكلية محل الدراسة لا يمكن أن نقول بأن هناك جودة شاملة في جامعة ادرار.

خاتمة

تركز المؤسسات العمومية في تسييرها على تقديم المنتجات ، التي قد تكون سلعا أو خدمات دون الاهتمام بعامل الربحية خاصة تلك المؤسسات ذات الطابع الاجتماعي ، ونظرا لتغطيتها لرغبات واحتياجات شريحة كبيرة من المجتمع التي تتفاوت أذواقهم وتطلعاتهم حسب عدة اعتبارات كالسن والجنس والمستوى الثقافيالخ...برزت الحاجة الى وسيلة توفيق بين ما يطلبه الافراد من المؤسسات العمومية من جهة، وأهداف المؤسسات العمومية في تقديم خدماتها الاجتماعية في حدود إمكانياتها المتاحة من جهة أخرى، هنا يأتي الحديث عن إدارة الجودة الشاملة التي تعمل على توازن بين ما يرغبه الأفراد وما تهدف إليه المؤسسات محل الدراسة.

سلطت الدراسة ضوءها حول مؤسسات التعليم العالي كمؤسسات معيارية لمدى تطبيق أساليب ومبادئ إدارة الجودة الشاملة ، حيث توصلنا الى أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يغيب عن عملية التسيير في مؤسسات التعليم العالي، علما أن تطبيق هذه الوسيلة له عائد على هذه المؤسسات ومخرجاتها المتمثلة في الطلبة المتخرجين ، ومن خلال دراستنا الميدانية حول تحقيق الجودة الشاملة لجامعة أدرار توصلنا الى نتائج هامة يمكن تلخيصها فيما يلي:

-التعليم نظام ديناميكي ذو طبيعة متجددة، يسعى نحو النمو والتكامل والتطور باستمرار ولذلك يتوقع أن يتزايد الطلب الاجتماعي عليه .

-يجب تضافر جهود جميع العاملين في المؤسسة الجامعية من اجل تحقيق جودة التعليم العالي.

-العمل على رفع مستويات جودة مؤهلات المعلمين في نظم الإعداد والتدريب .

- تحديث البرامج العلمية وتوفير فرص ملائمة للتعلم الذاتي التي تتماشى مع أهداف الجودة الشاملة.

- العمل على تحسين الخدمات المقدمة للعملية التدريسية والتعليمية.

ومع ما يشهده عالمنا من التحديات والتغيرات التي أفرزها التطور المحلي والعالمي ، أصبح لزاما إعطاء أهمية كبيرة لجودة الخدمات التعليمية ، وذلك من خلال إدخال آليات مبنية على أسس علمية ، تهدف الى تحقيق الجودة التي أصبح لا مناص من التهرب منها ، بغية توفير تنمية مستدامة وشاملة .

آفاق الدراسة :

خاتمة

مؤخرا تم انشاء المرجع الوطني لقياس الجودة بالجامعة الجزائرية وذلك سنة 2016، فما هي اهم الانعكاسات على جودة التعليم العالي باستحداث هذه المنشأة، وما مدى الاعتماد على نتائج وتوصيات هذا المرجع في مؤسسات التعليم العالي.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المراجع:

الكتب:

1. فواز التميمي، احمد الخطيب، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للآيزو 9001، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
2. سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيادات، إدارة الجودة الشاملة (تطبيقات في الصناعة والتعليم)، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن ، 2008.
3. رافدة عمر الحريري، القيادة وإدارة الجودة في التعليم العالي، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
4. يوسف حليم الطائي وآخرون، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، دار اليازوري العلمية للنشر ، الأردن، 2009.
5. عواطف إبراهيم الحداد، إدارة الجودة الشاملة، دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
6. رعد عبد الله الطائي، عيسى قدارة، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري للنشر، الأردن، 2008.
7. مصطفى نمر دعمس، إدارة الجودة الشاملة في التربية والتعليم، دار غيداء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
8. مدحت أبو النصر، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008.
9. خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
10. لعلي بوكميش، إدارة الجودة الشاملة ايزو 9000، دار الراية للنشر، الأردن، 2011.
11. يرمز مصطلح (ISO) لاسم المنظمة الدولية للتقييس أو المواصفات التي تأسست في عام 1947 ومقرها جنيف السويسرية، والرقم 9000 هو رقم الإصدار الذي صدر تحته المعيار أو المواصفة.
12. محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر، الأردن، 2005.
13. سعيد يسين - عامر علي - محمد عبد الوهاب. الفكر الاداري المعاصر . ط 2 القاهرة 1998
14. هاشم فوزي دباس العبادي وآخرون، إدارة التعليم الجامعي، الموراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
15. يوسف حليم الطائي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، الموراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
16. محمود فوزي أحمد بدوي، إدارة التعليم والجودة الشاملة، دار التعليم الجامعي للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2010.
17. توفيق محمد عبد المحسن، تخطيط و مراقبة جودة المنتجات (مدخل إدارة الجودة الشاملة)، دار النهضة العربية، 1995-1996.

قائمة المصادر والمراجع

الرسائل الجامعية:

1. يوسف بومدين : تاهيل المنتجات التصديرية في اطار تسيير الجودة الشاملة -دراسة حالة المعمل الجزائري للمصبرات- رسالة ماجستير-جامعة الجزائر-كلية العلوم الاقتصادية والتسيير 2001.
2. نسرين روجي سالم ديب، واقع تطبيق المنهج الشمولي لضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي-دراسة حالة الجامعة الإسلامية بغزة-، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2013.
3. الكر محمد، القيادة وإدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي بالجزائر بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، قسم التنظيم السياسي والإداري، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة الجزائر 3، 2014.

المقالات والمجلات:

1. ياسر محمد محجوب حمد السيد، تحديث معايير ضمان جودة التعليم العالي وأثره في تطوير أنظمتهم ومخرجاته التعليمية بالوطن العربي، ورقة مقدمة في المؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان جودة التعليم العالي، الجامعة الخليجية، مملكة البحرين، ما بين 4-5 ابريل 2012.
2. محمد عوض الترتوري، أغادير عرفات جوبحان، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، 2009.
3. محمد جبر دريب، معوقات ومتطلبات الجودة والتطبيقات الإجرائية لضمانها في التعليم الجامعي، مجلة كلية التربية للبنات للعلوم الإنسانية، العدد الخامس عشر، الكوفة، 2014.
4. اخليف الطراونة، ضبط الجودة في التعليم العالي وعلاقته بالتنمية، ورقة عمل مقدمة للمشاركة في البرنامج الأكاديمي للأسبوع العلمي الأردني الخامس عشر(العلوم والتكنولوجيا: محركان للتغيير)، الأردن، في الفترة ما بين 10-12/05/2010.
5. فائزة محمد بن حسن أخضر، مشكلات تحقيق الجودة في التعليم العام، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر الوطني الثاني للجودة، 2007.
6. محمود داود الربيعي وآخرون، تطوير كفايات التدريسيين الجامعيين في ضوء نظام إدارة الجودة الشاملة، ورقة مقدمة للمؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان جودة التعليم العالي، الجامعة الخليجية، مملكة البحرين، ما بين 4-5 ابريل 2012.
7. عيسى صالحين فرج، مصطفى عبد الله محمود الفههي، واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، ورقة مقدمة للمؤتمر العربي الدولي

قائمة المصادر والمراجع

- الثاني لضمان جودة التعليم العالي، الجامعة الخليجية، مملكة البحرين، ما بين 4-5 أبريل 2012.
8. شفيق كايد عبد الله شاكر، إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الثالث عشر، 2006.

المذكرات:

1. يزيد قادة، واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائرية (دراسة تطبيقية على متوسطات ولاية سعيدة)، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص حوكمة الشركات، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2011-2012.

المواقع الإلكترونية:

1. ابن منظور، لسان العرب، دار المعارف للنشر، المجلد الأول، القاهرة، متاح على <https://ia700800.us.archive.org/23/items/WAQlesana/lesanap.pdf>، تم الاطلاع في 11/02/2018.

ملخص

تسعى المؤسسات باختلاف أنواعها إلى تقديم منتجات ذات جودة عالية ترقى إلى مستوى تطلعات ورغبات زبائنهم، ومن أجل تحقيق هذا الهدف تعتمد المؤسسات على أساليب ومبادئ تطبيق إدارة الجودة الشاملة ولقد اهتمت هذه الدراسة بتسليط الضوء على أثر وانعكاسات تطبيق إدارة الجودة الشاملة داخل المؤسسات العمومية ذات الطابع الاجتماعي، حيث كانت مؤسسات التعليم العالي كمنودج لذلك.

الكلمات المفتاحية: الجودة الشاملة، إدارة الجودة الشاملة، المؤسسات العمومية، مؤسسات التعليم العالي.

:Résumé

Les différents types d'institutions cherchent à fournir des produits de haute qualité qui répondent aux aspirations et aux désirs de leurs clients, et pour atteindre cet objectif, les institutions dépendent des méthodes et des principes d'application du gestion de la qualité totale, le but de cette étude est de mettre en évidence l'impact de l'application du gestion de la qualité totale dans les institutions publiques à caractère social. , Il nous a pris les établissements d'enseignement supérieur comme un modèle pour l'étude.

Mots clé :

Qualité totale, la gestion de la qualité totale, institutions publics, institutions des études supérieurs.